

תרגול מטות ומפקדות

נאח אל"מ, אל"ף"

— רמות, שהקף פעולתן מחייב מתן סיוע למפקד ביעוץ בטרם יקבל החלטותיו, בעיבוד החלטות אלו ובפיקוח על ביצוען. המפקדה — הנה המסגרת הארגונית העומדת לרשות המפקד לצרכי שליטה בגייסותיו. היא כוללת, בראש וראשונה את המטה — ובנוסף לו גם את אמצעי השליטה, האבטחה והשירותים.

לאור הבחנה זו יש גם לקבוע שיטות לתרגול — והן מתחלקות לתרגילים שיעודם לתרגל את המטה ולתרגילים שיעודם אימון המפקדה ותרגולה. כרצויה נראית חלוקה כזו:

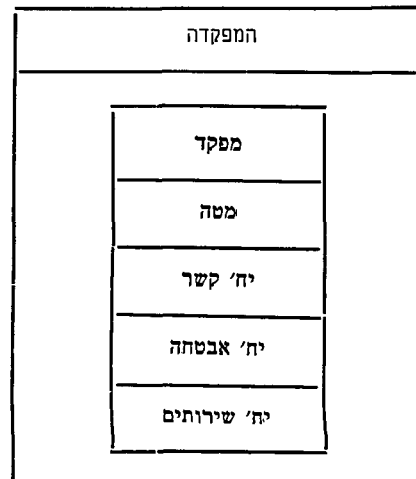
תרגילי מפקדה	תרגילי מטה
(1) תרגיל-קשר	(1) תרגיל-יסוד
(2) תרגול המפקדה במסגרת תרגילי-גייסות	(2) תרגיל-טלפונים
	(3) משחק-מלחמה
	(4) ניתוח-ארוע

שיטות תרגול אלו כבר נהוגות כיום בצבאות העיקריים בעולם, כולל בתי-הספר המתאימים. שתיים מהן — משחק-המלחמה וניתוח-הארוע — אף משמשות כאמצעי לאימון מפקדים ולבחינת תכניות מבצעיות וארגוניות. אך יש לציין, שבמציאות לא תמיד תואמת הפעלת השיטות השונות את התכליות להן נועדו בתהליך הכשרת המטה; ולא פעם מנסים למצות משימת-תרגול מסוימת ללקחים אשר בשבילם קיימת שיטת תרגול אחרת.

המטרה של סקירה זו היא להציג את המיוחד לכל שיטת-תרגול — ולהמליץ על השילוב הנדרש בין השיטות, שילוב שיהיה בו כדי להבטיח הכשרה שיטתית ויסודית של מטה למלחמה. תוך כדי כך נעמד גם על כמה שגיאות המסתמנות בשימוש שיטת תרגול זו או אחרת — ועל הדרוש בשביל להימנע מהן.

קיימות שיטות-יסוד אחדות לתרגול מטות ומפקדות ולכל אחת מהן יעוד משלה ולקחים משלה. בתחום זה, שתיים הן הבעיות הניצבות, קודם-כל, לפני הגורם המופקד על האימון: מה יהיה השימוש הנכון בכל אחת משיטות האימון — וכיצד לבחור את הזמן המתאים ביותר בשביל הנקיטה בה. התשובות לשאלות אלה נובעות, במידה רבה, מעצם מבנהו ומתכנית-פעולתו הכללית של המטה; שכן הכשרתו של מטה למלחמה חייבת להיות יסוד אורגני המשוזר בתהליך ארגונו. מן המקובל הוא שדמותו של מטה משתנה מקצה לקצה מדי 2-3 שנים, עקב שינויי כוח-האדם בתפקידים מרכזיים, יש, איפוא, צורך לקבוע קודם-כל תכנית אשר תבטיח בתחום תקופה זו את כוונותו של המטה לביצוע תפקידיו בשעת מלחמה; אחר-כך יש לשבץ כהלכה את הנקיטה בשיטות-האימון השונות בסולם האימון-למלחמה.

ותחילה — חשוב לקבוע את ההבחנה בין תרגול מטה — לאימון מפקדה. המטה הוא צות קצינים המסייע למפקד במילוי תפקידיו. הוא מהווה גורם הכרחי ברמות עוצבת-היסוד ומעלה



תרגילי מטה

מטה — במקום להשתמש במפקד כבאמצעי לתרגול המטה; (ב) להתרכז בתרגיל-מטה בלקחים מבצעיים ולהסב על-ידי כך את מרכז-הכובד מהבעיה, שבתרגול מסוג זה היא העיקרית. דהיינו — הפקת לקחי עבודת-מטה (כשהבעיה המבצעית אך משמשת רקע להפעלת המטה).

תופעה שכיחה היא כי בסיכומיהם של תרגילי-מטה נסוב כל הויכוח על שיקוליו המבצעיים של המפקד — וכמעט שאין ההערות לגושיים מופנות אל אותם דברים שהם כאן העיקריים ושלשמשם היה בכלל טעם לקבוע את התרגיל: שיטות העבודה במטה, וצורת ביצוע תפקידי המטה על-ידי כל קצין-מטה — החל משימוש בעוזרים וכלה במערכת התיאומים שקצין-המטה הפעילם, והפקודות שהוציא.

בטבלה שהובאה לעיל צוינו 4 שיטות לתרגול מטה. בטבלה למטה נבחון אותן לפי מקומן בסולם הכשרתו למלחמה של המטה.

כאשר המטרה היא רק לתרגל את המטה — יש להימנע ככל האפשר מלסרב את הגורם המתורגל על-ידי תוספת כוח-אדם ואמצעים שאינם תורמים ישירות למטרת התרגול. בסיכומו של דבר, המנוף להנעת תרגילי-מטה הוא בעיה מבצעית מסוימת אותה יש לפתור לפי כל תהליכי עבודת המטה; והדבר הראשון שיש להבטיחו הוא כי ייכללו בצות המתורגל אותם ממלאי-תפקידים אשר עבודתם הכרחית לפתרון בעיה זו. בכל מקרה ומקרה צריך הצות המתורגל לכלול את קציני המטה-המתאם ביניהם מתחלקים, לטיפול-מטה, כלל תפקידי של המפקד; בהתאם להקף התרגיל וללקחים שמתכוננים להפיק ממנו נקבעים המתורגלים מבין המטה-המקצועי ומבין הקצינים העוזרים לקציני המטה-המתאם. עד כאן בענין הקף הצות, בהתאם למטרת התרגול, ואשר לעצם התרגול — יש למנוע בעד שתי תופעות בהן לוקה התרגול תכופות בצבאות השונים: (א) הפיכת תרגול המפקד ובחינתו למטרה האמתית של תרגיל-

השוואה בין ארבע השיטות לתרגול מטה

ההשוואה נושאי	תרגילי-טור	תרגילי-סלפונים	משחק-מלחמה	ניתוח-ארוע
מטרה	לתרגל ביסודות עבודת-מטה	לתרגל עבודת-מטה הקשורה בתכנון מבצע ובניהולו	לגבש את כושר מחי-שבתו המבצעית של המטה	לתרגל את המטה בפתרון בעיות מיוחדות
גורמים מתורגלים	קבוצת הסיוור והתכנון בלבד	<ul style="list-style-type: none"> המטה בכללותו — כאשר התרגיל הוא של מטה אורגני שלד עיקרי של המטה — כאשר התרגיל הוא במסגרת בית-ספר. <p>בכל מקרה: א. קצינים מתאמים; ב. קצינים מקצועיים מחילות הסיוע (ארטילריה, הנדסה, אויר)</p>	קבוצת הסיוור והתכנון בלבד	<ul style="list-style-type: none"> בהתאם לבעיה; לדוגמה: <ul style="list-style-type: none"> באם היא מבצעית — מפקד, קמ"נ, ק' אג"מ באם היא מנהלתית — ק' אפסנאי ועוזריו המקצועיים
רמות מתורגלות	עד שתי רמות. לדוגמה — קבוצת-סיוור חטיבתית וקבוצות-סיוור של הגדודים	עד שתי רמות	רמה אחת בלבד	רמה אחת בלבד
משך זמן	10-12 שעות, בהתאם להקף הבעיה	36-48 שעות	12-24 שעות	2-4 שעות
מקום	בחדרים	במתקני המפקדה; רצוי — בתנאי שדה	בחדרים	בחדרים
אחריות ביצוע	של כל מפקד לגבי מטוה	של כל רמה — לגבי הרמות הכפופות לה	של כל מפקד לגבי מטוה	של כל מפקד לגבי מטוה
אמצעים	קיימים	דרושה הקצאת אמצעים	קיימים	קיימים
תכיפות (לגבי כוחות מילואים)	מדי שלושה חודשים	לפחות אחת לשנה	מדי שלושה חודשים	מדי שלושה חודשים

דיונים והתנסות במחשבה על צורות-קרב ועל נושאים אחרים הקשורים בבעיה המתורגלת. בתרגילי-היסוד יש להקפיד שקציני-המטה יעבדו לפי נוהלי עבודת-מטה וישתמשו בכל עזרי-המטה הנהוגים במפקדות.

מטרת תרגיל-היסוד, כאמור — לתרגל יסודות של עבודת-מטה. ניתן להשיג גם מטרות-משנה אחדות, כמו: גיבוש

נושא	פירוט	הפעילות בקבוצת הסיור והתכנון של הרמה הפוקדת	הפעילות בקבוצת הסיור והתכנון של הרמות הכפופות	זמן מוצע
דיון מוקדם	קציני-המטה של הרמות המתורגלות מתכנסים לדיון על צורת-הקרב שתתורגל. מנהל הדיון הוא מפקד העוצבה	השתתפות בדיון המוקדם	השתתפות בדיון המוקדם	2 שעות
הכנת נתונים	מפקד העוצבה — הוא המתרגל, ממכנס את קבוצת הסיור והתכנון, מתאר משימה שהוטלה על-ידי רמה גבוהה ומתדרך את המטה להכנת נתונים לקבוצת הסיור והתכנון	<ul style="list-style-type: none"> הכנת נתונים על-ידי המטה הוצאת פקודת-ההתר"א לכוחות-המשנה 	דיונים בנושאים טכניים הקשורים לריס לכוז (כגון: פריצת מכשור לים, תכנית-אש וכו')	4—2 שעות — לפי הקף הבעיה
קבוצת הסיור והתכנון	מפקד העוצבה מגבש בקבוצת הסיור והתכנון את התכנית המבצעית	השתתפות בקבוצת הסיור והתכנון	לימוד השטח והאויב שבגורת המבצע על יסוד פקודת-ההתראה של הרמה הפוקדת	2 שעות
עיבוד תכנית המפקדה לפקודות	עבודת-מטה הקשורה בעיבוד הפקודה	<ul style="list-style-type: none"> השלמת תכנית המפקד קיום קבוצת-מטה עם נציגי הכוחות הכפופים הכנת הפקודות 	<ul style="list-style-type: none"> לימוד השטח והאויב השתתפות בדיוני מטה 	2 שעות
מתן פקודות	מתן פקודות בקבוצת-פקודות	השתתפות בקבוצת-פקודות	השתתפות בקבוצת-פקודות	1 שעה
השלמת התכנית בשתי רמות	השלמת תכנית העוצבה — והוצאת פקודת מבצע	<ul style="list-style-type: none"> השלמת התכנית אישור תכנית הכוחות הכפופים הוצאת פקודת-מבצע בכתב 	תכנון המבצע בשלבים שעד למתן פקודות	4—2 שעות
דיון מסכם	מפקד העוצבה מסכם את התרגיל עם כל קציני המטה			1 שעה
				סה"כ 10—12 שעות

תרגילי-טלפונים

תרגיל הטלפונים כולל שתי "לבנים": האחת — עבודת-המטה הקשורה בתכנון מבצע; השניה — עבודת-מטה הקשורה בניהול המבצע. את מטרת ה"לבנה" הראשונה ניתן להשיג בתרגיל-יסוד; אך ה"לבנה" השניה מחייבת גם לארגן בקרה, לפרוס מערכת-קשר ולהתמקם עד כמה שאפשר במתקנים הזוהים לאלה שיהיו למטה בזמן מלחמה.

כדי לאפשר את תרגולה של עבודת המטה הקשורה בניהול המבצע יש להזרים למטה נתונים אשר ישקפו את ההתפתחות בשדה-הקרב ואשר יביאו להחלטות על הפעלת כוחות. החלטות אלו הן שתהונה את המנוף לעבודת-מטה הקשורה ב"תרגומן" לשפת סידורים ופקודות. הנתונים צריכים לבוא משני מקורות:

המפקדה הממונה — נתונים הקשורים במצב כוחותינו שבאגפים ובמצב כוחות האויב המרוחקים יותר, וכן פקודות נוספות, תוך כדי מהלך הקרב.
 הכוחות שבמגע — נתונים הקשורים בהתפתחות הקרב.

תורת-לחימה הקשורה בצורת-הקרב שתתורגל; גיבוש תפיסה מבצעית של מפקדים; ליכוד המטה.

התרגיל נערך בשיטה פשוטה, לרוב כפי שמתואר בטבלה למעלה (הדוגמה לשתי רמות).

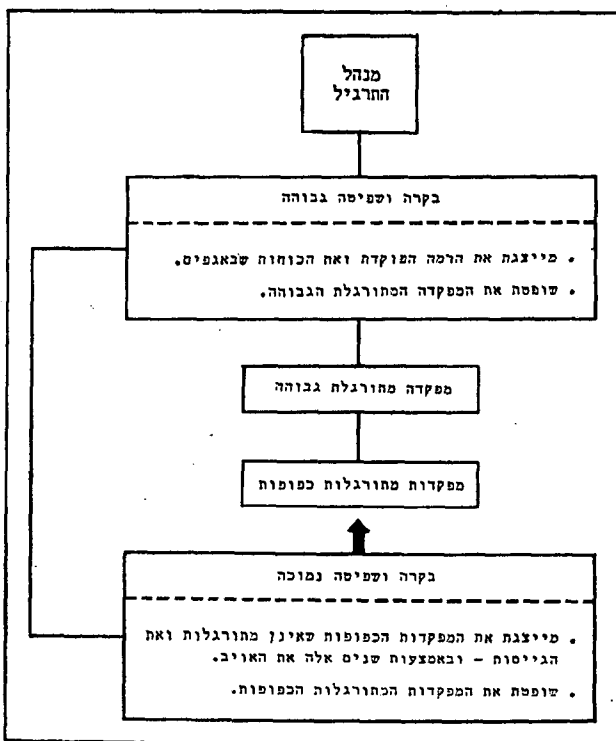
תרגיל-היסוד אינו מחייב כל הכנה מיוחדת. אפילו בתנאי כוחות-מילואים, יכול מפקד לזמן בין את קבוצת הסיור והתכנון שלו ובין את קבוצת הסיור של הרמות הכפופות

להתייצבות-מילואים של יממה ולהטיל עליהן בעיה מבצעית, אשר משימה מבצעית שהוטלה על העוצבה לצרכי תכנון יכולה לשמש לה כרקע, או שהוא עצמו עיצב את הרקע והעלה את עיקריו על גבי מפה. לצורך הכנת בעיה כזו אין המפקד חייב להסתייע בקציני-מטה; וכך יהיה באפשרותו לתרגל לפיה את המטה במלואו.

כפי הנראה מתוך הטבלה, הרי מאפשר תרגיל-היסוד לפתח

לצרכי המחשת מקורות אלה, מאורגנת מנהלת התרגיל משני יסודות: בקרה/שפיטה גבוהה — המיצגת את הרמה הפוקדת; בקרה/שפיטה נמוכה — המיצגת את הכוחות שבמגע. הבקרה הגבוהה מדוחת נתונים ישירות לרמה הגבוהה המתורגלת; הבקרה הנמוכה מדוחת ישירות לרמה הכפופה המתורגלת (אם התרגיל הוא בשתי רמות).

מערכת הקשר שתפרס בין המטות, ובין הבקרה למטות, צריכה להיות פשוטה ככל האפשר. אין לשכות שהתרגיל אינו תרגיל מפקדות, ואין מפעילים בו את יחידות הקשר שלהן ואף אין כאן מטרה לאמן את קציני המטה בהפעלת מכשירי קשר. באופן סכמתי מתקבלת תמונה זו:



המטרה היא לתרגל עבודת-מטה; לתכלית זו דרושה רק מערכת קשר שתאפשר הזרמת נתונים. במלים פשוטות: מערכת זאת יכולה להתבסס על קרטלפון אחד, ולכן נקרא תרגיל זה „תרגיל טלפונים“. ענין זה מודגש כאן — כיון שטבעית במצבים כאלה הנטייה להפריז במערכת הקשר; ואפשר בנקל להגיע למצב בו נרצה בתרגיל טלפונים להשיג את השגי תרגיל-קשר — מבלי שנתרמו כל האמצעים הדרושים למימוש מטרה כזו; והתוצאה אזי — בזבוז מאמץ וכסף מבלי שאפשר היה כלל להשיג אותם לקחים.

גם לתרגילי-טלפונים בעיות מספר המיוחדות להן: עד לאיזו רמה משרתת שיטת-תרגול זו את המטרה? מה משך התרגיל — ומה חלוקת הזמן בין שלב התכנון לשלב ניהול הקרב? באילו מתקנים ינהל התרגיל?

הרמה. בשלב ניהול-הקרב יש להעסיק את המטות בבעיות באופן שוטף, אחרת ייפגמו לקחי של התרגיל, אשר נועד בראש וראשונה להפעיל שגרת עבודת-מטה, בה קציני-מטה מקבלים נתונים, משקפים אותם בעזרים למיניהם, מנהלים משרדי-מטה ובכלל זאת מרכזי-מבצעים, מפרטים החלטות

ומפיצים פקודות. ככל שרמת-הפיקוד עולה — כן יקשה להע- ביר באופן שוטף נתונים על תמונת הקרב שהם ברמת ההחלטה של אותה רמה-מתורגלת. לדוגמה: למארב יש השפעה על החלטת מ"פ ומג"ד; הפעלת עתודה להתקפת-נגד במתחם גדולי היא בתחום החלטת מג"ד או מח"ט; וכן הלאה. מנסיון תרגילי-טלפונים מסתבר שהם יעילים מאוד ברמת עוצבת-היסוד — מטה-חטיבה ומפקדות-גדודים, מטה-דיביזיה ומטות-חטיבות; לעומת זאת אין להשתמש בשיטת-תרגול זו ברמות גבוהות יותר, כי התרגיל יעלה על פסים מלאכותיים מתוך רצון ליצור, ויהי-מה, נתונים שיעסיקו את המטות המתורגלים.

משך התרגיל — שלב התכנון — רצוי שיהיה יסודי, ושינתן למטות זמן לתכנון לפי כל נהלי עבודת-המטה. לכך יידרשו ודאי לא פחות מ-12 שעות. הדילמה העיקרית היא משך הזמן המוקצה לשלב ניהול-הקרב, אשר בשבילו הוקמה, בעצם, כל המערכה הענפה של מנהלת התרגיל. לכאורה — חשוב, כדי לבחון את שגרת עבודת-המטה, ששלב זה יימשך ככל-האפשר יותר ושיהיה זמן לבדוק כיצד מתארגן המטה לעבודת יום ולילה, עם כל התורנויות והמשמרות הכרוכות בכך, וכיצד מתחלקת העבודה בתוך המטה באופן שמחשבתו ודרך-פעולתו יהיו רעננים על-אף תנאי הלחץ הקשים. למעשה — נמשך שלב זה בדרך-כלל עד 24 שעות; ותכופות מפסיקים אותו, עקב עייפות, לפני הזמן המתוכנן. דבר זה נובע מכך שמת- רכזים בתרגיל טלפונים בלקחים המבצעים, הופכים אותו למכשיר לבדיקת החלטות מפקדים ולא לתרגול המטה באותן עשרות הזוטות מהן מורכבת עבודת-מטה יעילה. וכאשר מגיעים למיצוי כלל מחשבתו ורעיונותיו של המפקד — מפסי- קים את התרגיל. אכן, כתוצאה מכך אין משיגים אותם לקחים הנוגעים לשגרת עבודת-המטה — אשר צריכה להיות תכליתו העיקרית של תרגיל מסוג זה.

מתקני התרגיל — קיימות שתי אפשרויות לגבי מתקני התר- גיל. האחת — בחזרים; והשניה — במתקני המפקדה כפי שיהיו במלחמה. השיטה השניה היא טובה יותר, כי היא מאפשרת לכל גורם במטה לעבוד בתנאים כפי שיהיו לו במלחמה מבחינת מקום העבודה וארגון עזרי-המטה. אולם שיטה זו דורשת הקצאת אמצעים. לעומת-זאת גם השיטה הראשונה מאפשרת השגת מלוא לקחי עבודת-המטה שרוצים להשיגם בתרגיל. את הבקרה יש למקם במקום מרכזי (אולם או מאהל) כדי שאפשר יהיה לתאם אותה ביעילות. באותו מקום יש להפריד בין שולחנות בקרה-גבוהה, שולחנות בקרה-נמוכה ושולחן מנהל התרגיל והבקר הראשי — כשמכל שולחן ישנו קשר טלפוני אל המטות אליהם יש להזרים נתונים.

משחק-מלחמה

משחק-המלחמה הנו מכשיר לבדיקת תכניות מבצעיות וארגוניות וכן יכול הוא לשמש כמכשיר להכשרת מטה למלחמה; במקרה האחרון — במטרה לגבש את כושר מחשבתו המבצעית של המטה. למטרה זו נודעת גם מטרת-משנה — לתרגל יסודות של עבודת-מטה, על-ידי כך שעבודת התכנון הנעשית במטות תיעשה לפי נהלי עבודת-מטה ותוך שימוש בכל עזרי-המטה הדרושים. בשביל משחק-המלחמה אין להפעיל אלא רמה אחת, ולצורך קיומו יאורגנו הגורמים הבאים:

ניתוח-ארוע

ניתוח הארוע * מהווה שיטה מתודית לליבון בעיות מיוחדות על-ידי מתן רקע מוחשי לדיון צות. הרקע מציג מצב מסוים. בו משולבים השלילה והחסר; המטרה בדיון הצות היא לגבש את הפתרון הנכון לאותו מצב. בשיטת ניתוח-הארוע ניתן לברר וללבן בעיות מהסוגים הבאים:

בעיות מבצעיות — ניתוח מערכי-הגנה, שיטות-התקפה, צורות-קרב, פריצת-מכשולים וכו' ;

בעיות מודיעין — לימוד תורת-הלהימה של האויב, שיטת הפעלת כוחותיו בצורות-הקרב השונות, לימוד מערכיו וכו' ; בעיות ארגוניות — ניתוח מבנה כוחות, מערך תחזוקה ; בעיות שליטה — ניתוח יציגות-פיקוד ומערכות-קשר ;

בעיות מנהיגות — ניתוח בעיות מבצעיות וארגוניות, מהן ניתן להפיק לקחי מנהיגות.

ניתוח ארוע יכול לשמש כאמצעי מתודי להכשרת מפקדים בבתי-ספר, כאשר הבעיה מוצגת לכל פרט — והצוות מתדיין עליה; וכן יכול לשמש ניתוח-הארוע האמצעי לאימון מטה, כאשר הבעיה מוצגת לחוליות-המטה ואופיה מחייב שהתשובה תנתן לאחר עבודת-מטה ומחשבי-מטה. להלן דוגמאות לניתוח-ארוע לצורך אימון-מטה.

דוגמא א' — ניתוח ארועי-מבצעי

המטרה — להכיר את מערך ההגנה של צבא מסוים. הצגת הרקע — על גבי מפה מוצג מערך-ההגנה בלתי מושלם של עוצבה מאותו צבא.

הצגת הבעיות — לחוליות-מטה מוצגות בשאלון-דיון שאלות הקשורות באותו מערך ואשר תשובה עליהן מחייבת ידע יסודי בתורת-הלהימה של אותו אויב והכרת שיטות ההיערכות שלו להגנה. בשאלון נכללות:

- שאלה כוללת הקשורה ליסודות המערך — האם הם בהתאם לתורת-הלהימה הנהוגה באותו צבא ?
- שאלות הקשורות בפירוט המערך מהבחינה של היערכות חילי-הרגלים, הפעלת הארטילריה וההנדסה והן מציגות בעיה — מה נדרש כדי להשלים את המערך, עד שיחאם בדיוק את תורת-הלהימה הנהוגה באותו צבא.
- דעתו של הנשאל על יתרונותיו ומגבלותיו של המערך.
- ולבסוף — כיצד יש לתקוף אותו מערך.

הארגון — מנהל הדיון יהיה המפקד, וישתתפו בו כל קציני-המטה. לצורך ההתכנסות לדיון מתחלק המטה לחוליות ובכל חוליה יהיו נציגים מאגפי המטה-המתאם, ארטילריה והנדסה. בזמן הדיון על כל קצין להיות נכון להשיב על כל השאלות.

דוגמא ב' — ניתוח ארועי-מנהיגות

המטרה — לגבש לקחי מנהיגות הקשורים במושג "דבקות במטרה". הצגת הרקע — מתוארים שני ארועים מבצעיים שהתרחשו בעבר ושהם באו לביטוי לקחי "דבקות במטרה". בארוע אחד מוצגת דמות קצין שלא ביצע את המשימה — אך הוא "היה בסדר" מבחינת הפקודות שניתנו לו; ואילו בארוע השני — דמות קצין שביצע את

צד צבאוני	בקרה	צד כחול קבוצת הטיור והתכנון
1) מפקד — יחידה או עוצבה כפופה	1) בקר ראשי — סגן מפקד העוצבה או ראש מטהו	1) מפקד העוצבה
2) עוזרים המיצגים את כל קציני-המטה — 2 קציני-מודיעין של יחידות או של עוצבת כפופות	2) עוזר בקר ראשי — עוזר קצין-מודיעין	2) קצין-אג"מ
	3) בקר כחול — קצין מבצעים	3) קצין-אפסנאי
	4) בקר צבאוני — קצין מבצעים	4) קצין-שלישות
		5) קצין-מודיעין
		6) קצין-ארטילריה
		7) קצין-הנדסה
		8) קצין-קשר

השוני בין משחק-מלחמה לאימון מטה לבין משחק-מלחמה לבחינת תכנית מבצעית הוא בכך שבראשון יש לחייב את המטה הכחול להכין את התכנית ולעבדה לפקודות בדרך של עבודת-מטה; ואילו בשני אין מקפידים על כך. שלבי התרגיל הם:

- הטלת משימת תכנון על שני הצדדים.
 - לאור תכנית שני הצדדים — קביעת מצב-הפתיחה.
 - בהתאם למצב-הפתיחה — תכנון המשך המבצע על-ידי שני הצדדים.
 - שוב — מצב-פתיחה חדש; וחזור חלילה.
- מהצד הכחול יש לדרוש הכנת תכנית בדיוק כמו בשלבים של תרגיל-היסוד וכן להציג לבקרה את תוצאות תכניתו (על-ידי מה שנאמר בקבוצת-פקודות ובפקודה בכתב). כהמחשה לאשר נאמר לעיל — יתכן, למשל, להציע לוח-זמנים במסגרת יום-ההיציבות (שתי בעיות בלבד):

פעולה	פירוט	זמן
תדריך	תדריך למתורגלים על מהות התרגיל ושלביו	½ שעה
הכנת תכנית מבצעית	הכנת תכנית מבצעית על-ידי שני הצדדים לאור משימה שהוטלה על-ידי הבקרה. תוך כדי התכנון יועברו נתונים נוספים מצד אחד לשני, בהתאם לתכנונם	4 שעות
הצגת התכנית	הצגת התכנית בפני הבקרה, באמצעות קבוצת-פקודות	1 שעה
קביעת מצב פתיחה	דיון בקרה לקביעת מצב-פתיחה	1 שעה
הכנת תכנית מבצעית	תכנון על-ידי שני הצדדים לאור מצב-הפתיחה	2 שעות
סיכום	דיון צות לסיכום התרגיל בו: <ul style="list-style-type: none"> יזגו תכניות שני הצדדים, על שיקוליהם יקוים דיון חופשי יסוכם התרגיל ע"י מנהלו 	2 שעות
		סה"כ — 10½ שעות

* מאמר על "ניתוחי ארוע" ינתן באחת החוברות הקרובות של "מערכות".
** בענין חוליות-מטה — ראה להלן.

המשימה, אך ביצועה הייבו לעבור על פקודות שניתנו לו. הצגת הבעיה — הלקה משני הארועים וישומו לעיקרי-מנהיגות מקובלים.

אין קל מלהכין ניתוח ארוע בנושא כלשהו; ואף זאת: עריכתו אינה דורשת זמן רב. לניתוח הארוע המורכב ביותר ידרשו עד שעתיים להתכוננות לדיון ועד 3 שעות לדיון עצמו.

אימון-מפקדות

וגם מאחר שהוא לוקח עמו קציני-מטה עיקריים, שבלעדיהם לא תתכן עבודה סדורה במפקדה.

חשך הזמן לכל שלב — גם בתרגיל-הקשר, השלב העיקרי שלשמו מקוים התרגיל כולו הוא שלב ניהול הקרב. יש להותיר בשבילו את מכסימום הזמן — ולהפחית ככל האפשר את הזמן המוקדש לשלב התכנון, אשר בו המפקדות אינן בתנועה ומהותו זהה לשלב-תכנון בתרגיל טלפונים רגיל. גם כאן עלול להתהוות, ומדי פעם אָמנם מתהווה, איזון לא נכון בין שני השלבים בזמן, כשמרבית הזמן הוקצה לתכנון המשימה, והמפקדות נמצאות בשטח פרק-זמן קצר מדי, בו אי-אפשר למצות כיאות את לקחי התרגיל.

הקף המפקדות המתורגלות — בתרגיל-קשר רצוי להרבות ככל האפשר בתרגול ממלאי-תפקידים במפקדה. עולות כאן שתי בעיות: (א) האם כולם יהיו מועסקים בזמן התרגיל? (ב) השקעת האמצעים המינימלית הדרושה להשגת מטרת התרגיל.

קיימת גישה קיצונית, הגורסת שאפשר להשיג את מכסימום מטרות תרגיל-הקשר באמצעות תרגיל שלדי משמע, מפקדות



שלדיות, על מספר מצומצם של כלירכב, והפעלת רשת קשר אחת, לפחות, לפיקוד. בתרגיל-שלדי אי-אפשר למצות את לקחי תרגיל-הקשר. למעשה, מהוה הוא תרגיל-מטה אשר שוכלל על-ידי כך שהחלטות ניתנות בו תוך כדי תצפית על השטח, ועבודת-המטה נעשית בתנאי-שדה. אך כל עוד רוצים לתרגל את המפקדה כולה — ויש הכרח לעשות זאת מדי תקופה — הדרך לכך הנה באמצעות תרגיל-קשר. לעומת זאת, אין הכרח לתרגל את כל ממלאי התפקידים לפי תקן המפקדה. ניתן לחסוך פה ושם בכוח אדם ובכלירכב אשר אין להכללתם בתרגיל ערך קובע.

מקום הבקרה — מתוך נטיה לשוֹת ככל-האפשר לתרגיל אוריה מציאותית, קיים בדרך-כלל רצון שהבקרה הנמוכה תימצא באיזור היעדים, והבקרה הגבוהה — במקום בו היתה מתמקמת המפקדה הממונה. שיטה זו מחייבת הקצאת חולית-בקרה נמוכה לכל מפקדה

לאחר שמטה העוצבה אומן דיו בעבודת-מטה לפי השיטות המתודיות שצוינו לעיל, יש לאמנו לפעול בתנאי שדה, כשהוא מסתייע במערכת השליטה ובשירותים שיעמדו לרשותו במל-זומה. לכך נועד תרגיל המפקדה, אשר לו שתי מטרות: האחת — לתרגל את המפקד ומטהו בתכנון מבצע ובניהולו; השנייה — לתרגל את המפקדה בהפעלת מערכת-שליטה, בפרי-סה ובדילוגים.

קיימת שיטה אחת לתרגל מפקדה באורח נפרד: „תרגיל-הקשר”. כפי שכבר צוין, מתורגלת מפקדה גם בתרגיל עם גייסות; אולם אזי מהוה תרגולה חלק במערכת הכוללת של תרגיל כזה, ולא דבר בפני עצמו.

תרגיל-קשר

מטרתו של תרגיל-המפקדות (תרגיל-הקשר) קובעת ממילא את בנינו הכולל. גם הוא בנוי שני שלבים:

שלב התכנון — בו מתכננות המפקדות את המבצע; בדרך כלל — מפקדות בשתי רמות. שלב זה נמשך כרגיל מ-12 שעות, ברמת חטיבה, ועד 36 שעות ברמות גבוהות יותר, מאחר ולצרכי תכנון יסודי של כלל-המבצע מפעילים תכופות נוהל-קרב ארוך-יחסית. בשלב זה ממוקמות המפקדות בשטחי כינוס, בדרך כלל, רצוי להקדים לשלב זה תרגיל-מכין למטה ותרגיל פריסה ודילוג למפקדה בתנאי שדה.

שלב ניהול הקרב — בו נעות המפקדות ופועלות בצירי התמ-רון של הכוחות בהתאם לנתונים שמזרימה הבקרה.

המבנה של מנגנון ניהול התרגיל זהה ביסודותיו לזה של תרגיל טלפונים; אלא שהבקרה-שפיטה היא ניידת, כדי שתוכל לעקוב אחרי המפקדות המתורגלות. הבקרה-שפיטה הגבוהה נמצאת עם המפקדה-המתורגלת הגבוהה ובקרים/שופטים נמור-כים — עם מפקדות כוחות-המשנה.

לגבי תרגיל-הקשר חשוב להדגיש את הנקודות הבאות:

- מטרת התרגיל והלקחים אותם נועד להפיק; ● משך הזמן לכל שלב; ● הקף המפקדות המתורגלות; ● מקום הבקרה.

המטרה והלקחים — תרגיל-הקשר אינו מיועד לשמש מבחן למפקדים, כי אם לתרגל את המטה ואת המפקדה; מתפקידה של השפיטה והבקרה להתרכז בכך, יש לזכור זאת היטב, כיון שתכופות קיימת אצל מפקדים מתורגלים, ואף אצל הגורם המתרגל, נטיה לראות כעיקר בתרגיל-הקשר את שיקוליו המבצעיים של המפקד ואת דרך ניהולו את המבצע.

אחת התוצאות השליליות של גישה כזו היא שהמפקדים נוהגים לצאת עם חברות-פיקוד קדמית למשך מרבית הזמן של השלב המיועד לניהול הקרב, מתוך רצון להימצא ככל האפשר קדימה ולצפות על שדה-הקרב; והתוצאה מכך לעתים — נטרול עבר-דתי-המטה, גם כיון שהמפקד נמצא הרבה זמן מחוץ למפקדה.

יחידות ועוצבות חיליות. להכשירן ליעודיהן ולפתח אורח לחימה חילית. לעומת זאת, המערכת לצרכי הפעלה מתבססת על איגודים משיחתיים בשלוש רמות:

● איגוד בין-חילי הדרוש להשגת יעד טקטי. איגוד כזה — הנו עוצבת היסוד (חטיבה או דיביזיה).

● איגוד בין-חילי להשגת יעד אופרטיבי. זהו איגוד ברמה על-עוצבתית (קורפוס, ארמיה).

● איגוד בין-חילי ובין-זרועי להשגת יעד אסטרטגי. זהו איגוד ברמה המופקדת על זירה (ארמיה, קבוצת-ארמיות).

במדינות אשר זירות-המלחמה שלהן (אחת — או אחדות) הן בתחום גבולותיהן, ולא מעבר לים, אין הכרח בחלוקה מוחלטת בין מערכת-הארגון למערכת-ההפעלה, וכמה מהן מוצאות לנכון להתבסס, מתוך שיקולי יעילות, תכנון וכוננות להפעלת הכוחות, על חלוקה אחרת:

● המערכת לצרכי הפעלה — היא גם שמארגנת ומכשירה למלחמה את יחידותיה ועוצבותיה.

● המערכת החילית — יעודה הוא רק פיתוח כוח-אדם חילי, ובכלל זאת אימון מפקדים ובעלי-מקצוע, פיתוח תורת-הפעלה חילית ופיתוח אמצעים חיליים. רק מספר מצומצם של יחידות חיליות (יחידות מיוחדות כלל-ארציות) נשארות אזי באחריות ארגונית של החיל.

מכאן, שהגורם המופקד בצבאות בעלי מבנה כזה על ההפעלה חייב להיות גם הגורם המופקד על האימון למלחמה; וכשבאים ל"תרגם" הנחה זאת על-ידי יישומה לתרגילי עוצבות ותרגילי מטות ומפקדות, המסקנה היא כי הגורם המופקד על האימון צריך להיות זה אשר יהיה ממונה על ההפעלה בהתאם לצנורות-הפיקוד במלחמה; ועל-ידי כך ניתן להבטיח שהמפקדה המתרגלת אף תיצור לעצמה שפה משותפת עם מפקדה-כפופה אותה תפעיל במלחמה. זאת ועוד: תוך כדי כך, הגורם המתרגל — במידה שהוא מתבסס על מפקדה קיימת — נמצא מתרגל גם את המטה שלר-עצמו בבעיות שליטה ועבודת-מטה לגבי הכוחות שהוא יפעילם במלחמה.

★

לאחר שבחנו את כל השיטות האלו של תרגול מטות ומפקדות, הרינו רואים כי אפשר והשקעת-האמצעים הקטנה-יחסית שבמסכת-האימון כולה היא זו הנדרשת לתרגילים כאלה (להוציא את תרגיל-הקשר); וכמיוחד אמורים הדברים במשחקי-המלחמה, ניתוחי-הארוע ותרגילי-היסוד, אשר כמעט ואינם מצריכים השקעת אמצעים כלל. המסקנה המתבקשת מכך היא כי בעצם, מידת יזמתו ורצונו של מפקד — היא בלבד אשר מתנה את מידת הכשרתו של המטה. אכן, חשוב ביותר שבגלותו יזמה ורצון אלה — לא תאבד לו למפקד ההבחנה הנכונה בין התכליות השונות להן נועדו התרגילים, לסוגיהם.

כפופה, על-מנת שתיצג בשביל זו את הכוחות הכפופים לה- עצמה ואת הפעילות בשדה-הקרב; וכן — הקצאת אמצעים נוסף- פים, ובעיקר רכב בשביל לנייד את חוליות-הבקרה השונות. בתרגילים בהם הרמה המתורגלת היא רמה מערכתית, ומשי- מותיה מחייבות את עוצבות-המשנה שלה לפעול בפיוור רב, הכרחית נקיטה בשיטה זו; אך קיימות עוד שתי שיטות, הטובות לרמות עד חטיבה, והן מאפשרות חסכון רב באמצעים. הראשונה שבאלו מתבססת אמנם אף היא על מיקום הבקרה- הגבוהה ליד המפקדה-המתורגלת הגבוהה. אך לפיה מופעלת רק קבוצת בקרה-נמוכה אחת, ממקום מרכזי הנמצא באיזור היעד או בציר-התנועה העיקרי, ולה קשר אלחוטי לכל מפקדות כוחות-המשנה. בשיטה זו רצוי לנהוג כאשר מתורגלת רמה אחת בלבד.

השיטה השנייה: מיקום כל חוליות-הבקרה ליד המפקדות המתורגלות.

הרמות המתורגלות - מהן ?

הכלל הוא, כי רצוי לתרגל שתי רמות; שהרי מיצוי יסודי של חלקי עבודת-מטה מחייב כי מטה יעבד תכנית ויפקח על ביצועה, במצב בו עובד הוא עם הרמות הכפופות לו. בקרה — לעולם לא תוכל להמחיש בשלמות את תמונת עבודתן של הרמות הכפופות וצרכיהן; וזאת קודם-כל משום שאנשיה הם בדרך-כלל שותפים ל"סוד" התרגיל — אך גם משום שלא יפרטו תכניות ויעלו בעיות באותה מידה של מציאותיות כפי שתעשה זאת רמה מתורגלת כפופה.

נכון אמנם שמרכז-הכובד בתרגול מופנה למפקדה הגבוהה, ושהמפקדות הכפופות משמשות בו כאמצעי לתרגול-שלם-יותר של מפקדה זו. אולם גם המפקדות-הכפופות מתורגלות. ובהיותן במצב זה של רמה-כפופה מתורגלת, מתכננות הן ופועלות באורח מציאותי יותר מאשר אילו היו מתורגלות בנפרד ובאורח עצמאי. אכן, קיים הבדל בין הטלת משימה על מפקדה כתוצאה מתכנון של רמה פוקדת — לבין הטלת משימה על מפקדה על-ידי הבקרה. במקרה הראשון יורדת, בדרך כלל, הרמה מטילת-המשימה יותר לפרטים, עד כדי הגדרת משימות עד לשתי רמות למטה; ואילו במקרה השני המטרה היא דוקא התהוות משימה באורח כולל למדי, כדי לעורר במפקדה המתורגלת התלבטויות בתכנון.

אולם, לא תמיד יאפשרו האמצעים לתרגל שתי רמות; ואז מוטב לתרגל רמה אחת מאשר לא לתרגל כלל. שיקול נוסף יכול להיות, שמוטב אולי לתרגל מספר רב של מפקדות ברמה אחת — ובלבד שכל אחת תתורגל תקופתית — מאשר לתרגל מספר מצומצם בשתי רמות, וכתוצאה מכך ליצור פערי-זמן ארוכים מדי בין תרגול לתרגול.

בעית האחריות לתרגול

קיימים צבאות המושתתים על שתי מערכות ארגוניות; האחת לצרכי ארגון והכשרה — והשנייה לצרכי הפעלה. המערכת לצרכי ארגון והכשרה מתבססת על חילות, שמתפקידם להקים