****

**המכללה לביטחון לאומי**

**מחזור מ"ז, 2020-2019**

**"אסטרטגיה בין תיאוריה לפרקטיקה:**

**מחשבה אסטרטגית וחשיבה אסטרטגית"**

**עבודה מסכמת**

**מגיש: משה אדרי**

**מנחים: פרופ' דימה אדמסקי**

**האלוף איתי וירוב**

**מרץ 2020**

****

**הקדמה**

השעה 02:00 לפנות בוקר, הטלפון בביתו של ראש מחלקת חבלה במשטרת ישראל מצלצל , על הקו קצין חבלה צפון, ההודעה שמתקבלת קצרה וממוקדת : על פי ידיעה מודיעינית (מקור מהימן) בקומה הרביעית בבניין בן חמש עשרה קומות ,ישנו מטען חבלה המונח על דלת ביתו של עבריין מוכר. קצין חבלה, מציג את הדילמה ומתייעץ לגבי שיטת הטיפול ובאמצעות איזה רובוט נבצע את הפעולה. תשובתו של ראש המחלקה הייתה: איזה רובוט? שלח לשם מיד חבלן לבצע פעולת נטרול המטען מקרוב. לאחר ניתוק השיחה שואל עצמו רמ"ח חבלה איך עלה בדעתו של הקצין לשלוח רובוט ,כאשר ישנה סכנה מיידית לציבור. האם זו התנהלותה של המחלקה בשנים האחרונות והשינוי שחל בעולם הפלילי ,או תקלת שיקול דעת של הקצין?

במסגרת עבודה זו ינותחו מושגים מתחום האסטרטגיה על רקע התנהלות מחלקת החבלה והשינוי שהתרחש בעולם הפלילי בשנים האחרונות . העבודה תנתח את רצף המגמות שהתרחשו במדינת ישראל בשלושה העשורים האחרונים ,בתחום הפלילי ובפח"ע ומנקודת מבטם של השחקנים המרכזים, מטה מחלקת חבלה , יחידות השטח(חבלנים) ועולם הפשע.

**השחקנים:**

**מטה מחלקת חבלה**

מחלקת חבלה במשטרת ישראל הוקמה בשנת 1975 .המחלקה הוקמה כדי לספק יכולת מבצעית למשטרת ישראל ,להתמודדות עם ארגוני הטרור ,שזרעו פחד ואימה ברחובותיה של ישראל באמצעות מטעני חבלה . ייעודה של המחלקה הוא לנטרל מטעני חבלה ומכוניות תופת .כמו כן להשמיד תחמושת שנשארה בשטחים בהם התרחשה מלחמת העולם הראשונה ועד ימינו. בתחילה, הוקם מערך קטן בפריסה מוגבלת שכלל מספר אמצעים ללא טכנולוגיה מיוחדת האמצעים היו דלים ולא מפותחים. עם השנים, התעצמה היחידה ובסוף שנות השמונים התבצעה מהפכה טכנולוגית והיחידה רכשה רובוטים ,עם יכולות מוגבלות, אבל עדיין אפשרו לבצע פעולות מרחוק עם נטילת סיכונים נמוכה. עד אז הטיפול במגוון האירועים בוצע מקרוב תוך נטילת סיכונים משמעותית וכתוצאה מכך נהרגו עשרה חבלנים בעת טיפול באירועים.[[1]](#footnote-1)

לקראת סוף שנות ה-90 הוגדר על ידי ראש מחלקת חבלה **חזון** והוא **"הרחקת החבלן מהסכנה"** [[2]](#footnote-2) יעד זה הוביל את כלל מטה המחלקה **לתרבות אסטרטגית ( strategic culture)** שתכליתה היא ביצוע פעולות מרחוק לנטרול המטען ועל ידי כך להרחיק את החבלן מהסכנה. תרבות זו ,הובילה להתנהלות ולסט ערכים , שבעקבות כך הטיפול באירוע ארך זמן רב ודרש מיומנות גבוהה מאוד בהפעלת האמצעים .לפעמים, על חשבון דברים חשובים אחרים. בנוסף, סחף חזון זה את כלל מטה המחלקה שפעל לאורו והתאים את כל נוהלי המחלקה לחזון. תחום פיתוח האמצעים גם הוא שינה כיוון והתאים עצמו לתרבות האסטרטגית והפך להיות מסורבל יותר, מאחר והאמצעים שנדרשו נבנו מאסיביים וגדולים, מה שהצריך שינוי תובלתי של הצוותים ומעבר לרכב גדול יותר. בתחום ההדרכה ,הכשרת החבלנים התארכה והטמעת התרבות האסטרטגית הפכה להיות מורכבת ודרשה פיתוח הדרכה מיוחד לתרבות זו.

**יחידות החבלנים בשטח:**

יחידות החבלה פרוסות ברחבי הארץ וכפופות לפיקוד המחוזי ,אך בהנחיה ישירה של מטה מחלקת החבלה שבסמכותה לקבוע את נוהלי העבודה , אך הקשר בין המטה לשטח מושתת על סט ערכים, שהוא מעבר לפקודה ולדרך התנהלות משטרת ישראל . הוא מעבר להנחיה בשל מורכבות המשימה והסכנות לחיי אדם .עקב כך, נוצר קשר מחייב מעבר להתנהלותם של שאר מחלקות המטה (סיור תנועה יחידת סיור מיוחד). תהליך הפיקוח והבקרה הינו תהליך הדוק ומשמעותי ומתבצע לאורך כל השנה ובזמנים שונים. ישנה הקפדה מלאה על הנהלים והחבלנים מחויבים לביצוע מדויק של ההנחיות . השינוי **בתרבות האסטרטגית** בסוף שנות ה- 90 , יצר שינוי גדול בהתנהלות החבלן, מחתירה למגע ונטרול המטען בזמן הקצר ביותר ,נדרשו החבלנים לפעולות ארוכות ומסורבלות שכללו שלבי חשיבה ארוכים מהרגיל , בידוד זירה ופעולות מרחוק שארכו זמן רב. **ההרתעה**  בה השתמש מטה המחלקה כלפי החבלנים הייתה **הרתעה באמצעות ענישה** Deterrence by punishment)) הקשחת היחס לחבלנים שלא טיפלו מרחוק וענישה כבדה בדמות שלילת ההסמכה, שהכילה בתוכה גם סנקציה כלכלית וגם פגיעה במעמדו של החבלן מאחר ואותו חבלן שחרג מהנהלים נאלץ לסיים את תפקידו והועבר ליחידה אחרת . הרתעה זו, גרמה לחבלנים לפחד לבצע פעולות מקרוב בעת הצורך, כל אירוע שבו החבלן טיפל מקרוב גרר תחקיר שבסופו נבדק שיקול הדעת שעל פיו פעל החבלן .ברוב המקרים המפקדים מצאו כי הפעולה הייתה לא מוצדקת וזאת מאחר שרוח המפקד הייתה שיש לטפל אך ורק מרחוק. נוהלי המחלקה שהיו מושפעים מהחזון לא אפשרו בשום מקרה לבצע חריגה מהנהלים ומרווח שיקול הדעת היה מאוד מצומצם מחשש לאיבוד שליטה.

**עולם הפשע:**

בעולם הפשע חלו שינוים רבים בשלושת העשורים האחרונים . בשנות השמונים ,מרבית מקרי הרצח התרחשו באמצעות כלי נשק כאשר הרוצח מבצע את הירי מטווח קצר או בינוני ובכך מסכן את עצמו בחשיפה ובאפשרות שיתגלה וייתפס. כמו כן ,פעולה זו קשה ומעטים האנשים שיכולים לבצע אותה. היכולת של משטרת ישראל לפענח רצח מסוג זה היא גבוהה ולכן הסיכון גדול מאוד. לאורך השנים ,היו מספר ניסיונות לבצע רצח באמצעות מטען חבלה .חלקם צלחו וחלקם לא. המתנקשים התקשו לבצע את זממם מאחר והחשש לפגיעה בחפים מפשע היה ערך עליון ולכן השימוש במטענים היה מצומצם וכמעט לא רלוונטי בעשייה של מחלקת חבלה. לאחר מלחמת לבנון השנייה ,החל גל מטענים שברובו היה בנוי על חומרי נפץ תקניים שנגנבו מצה"ל [[3]](#footnote-3)ומערכות הפעלה מרחוק. אלו מערכות אזרחיות ,שנעשו להן הסבה מה שאפשר שני דברים :אחד הפעלה מרחוק מה שהקנה להם לא להיחשף והשנייה שליטה בזירה ותיזמון הפיצוץ בצורה מדויקת. שיטה זו לא הצריכה מגע עם הנרצח ולכן השיטה הייתה יותר קלה ואפשרה גיוס עבריינים לביצוע המשימה. העיקרון של אי פגיעה בחפים מפשע החל להיות מופר. בהתחלה היו אלו בני המשפחה ולאחר מכן גם עוברי אורח .המטענים הופעלו ללא מורא וללא לקיחה בחשבון של פגיעה בהם. עולם הפשע החל לנהוג על פי **הגישה הראליסטית** לעומת מחלקת חבלה שפעלה מתוך נהלים וניסיון לשמור על חיי החבלנים. עבור העבריינים, החיסול של האובייקט היה חייב להתבצע בכל מחיר גם אם הילד של העבריין היה נוכח ברכב או סיכנו את הדיירים בבתים הסמוכים. לעבריינים ,היה חשוב לייצר הרתעה כלפי האויבים שלהם וכמו כן הם רצו להעלים ראיות על ידי פיצוץ המטען בכל מקרה ולכן הם לא בחלו בשום דרך ובכך הם הטילו מורא ופחד אל מול אותם עבריינים שרצו לפגוע בהם או רק להפחידם. כתוצאה מכך , המטענים בגודלם ובמערכות הפכו להיות מדויקות ומורכבות יותר. היטיב לתאר את המצב שנוצר בארץ אשד גל במאמר בהמשפט (2007) [[4]](#footnote-4)" בשנת 2003 חל מפנה ביחס הציבור לפשע המאורגן . בכמה אירועים הושלכו רימוני יד לעבר תחנות משטרה וכן נרצחו שמונה אזרחים חפים מפשע, ובכך הגיעה לשיא שלילי תחושת החשש והמבוכה הכללית. חומרת המצב הומחשה לכול לאחר ה"פיגוע הפלילי" שגרם, בדצמבר 2003 בצהרי היום במרכז תל-אביב, למותם של שלושה עוברי אורח ולהרס סביבתי רב במסגרת ניסיון כושל לרצח על רקע פלילי". השינוי בתפיסה אצל ארגוני הפשע הלך והחמיר, משנה זו ואילך כאשר המטענים הופכים להיות יצרתים וקטלניים בצורה משמעותית.

**תחילתו של השינוי**

**מעגל המודיעין** פועל לפי הכוונה של מטה המחלקה[[5]](#footnote-5). ראשית, מתבצע איסוף ועיבוד של כלל האירועים מהשנה שחלפה. לאחר מכן, מתבצע ניתוח של המודיעין שנאסף ממספר גורמים : מודיעין משטרת ישראל, שב"כ ומוסד לאחר מכן מנסים ליצור תמונת מצב המוצגת לפיקוד המחלקה שקובע בעקבותיו את יעדי המחלקה, רכש אמצעים ונושאי ההכשרה והאימון, על מנת להכשיר את החבלנים למציאות בשטח . בשנים 2003 התרחשו אירועים משמעותיים בתחום הפלילי ,אבל מעגל המודיעין לא זיהה אותם ולא התריע .התרחשו כאן מספר **טעויות מחקר** הראשונה, ירידה משמעותית באירועי פח"ע ועליה באירועים הפלילים ,אירועים שתפסו נפח מרכזי בפעילות המחלקה .טעות נוספת הייתה, שלא ניתן משקל נכון להתנהגות החבלנים שהחלו לבצע טיפולים חריגים ,שלא על פי התרבות האסטרטגית שהייתה קיימת במחלקת החבלה טעויות מחקר אלו ,לא צפו לא בבניית תמונת המצב ולא בתרגילים שבוצעו לחבלנים וזאת ומאחר שכולם כוונו למתאר פח"ע ולאירועים הדורשים טיפול מרחוק ולכן לא נצפו חריגות או סימנים לחריגה.

בשנת 2004 אירע אירוע דרמטי שלפיו ניתן היה לראות כיצד **פער הרלוונטיות** בהתנהלות המחלקה הלך וגדל. זה החל באירוע באמצע הלילה בו נתגלה מטען חבלה מוצמד לדלת ביתו של עבריין במרכז הארץ. החבלן ,שהיה בדרכו ביקש אישור מקצין החבלה שלאור הדיווח הוא ביקש אישור לטיפול מקרוב .הקצין, שחשש מתגובת המטה העביר שאילתה לראש המחלקה וזה לא אישר פעולה מקרוב אלא פעולה מרחוק. בעת התארגנות החבלן בנקודת הטיפול המטען התפוצץ. תוצאות הפיצוץ היו נזק לרכוש בלבד, הקולות שנשמעו לאחר אירוע זה אמרו כי אנו נמצאים **בהיסט** משמועתי והמציאות החדשה מצריכה מאתנו התנהלות שונה, אך פיקוד המחלקה לא קיבל את קולות החבלנים מהשטח והמשיך לטעון כי הפעולה הייתה צריכה להתבצע מרחוק. בעקבות תגובת המטה, החלו החבלנים לבצע **הערכה נטו**. הם זיהו את השינוי שחל באירועים בתחום הפלילי ,הם הבינו שהקוד שעד כה פעלו אירגוני הפשע במדינת ישראל השתנה והחלו להתנהל באירועים בצורה המנוגדת לנהלים. הם הבינו כי אם לא יבצעו את הפעולות במהירות ומקרוב הם יכולים להיפגע והגרוע מכל שאזרחים חפים מפשע יפגעו ולכן הם נקטו בגישה של **חדשנות צבאית בדרך של הסתגלות ( Military Innovation By Adaptation )** מתוך כוונה להציל חיי אדם ואת חייהם הם החליטו לפעול עצמאית ופיתחו לעצמם דרכי פעולה אלטרנטיביים, הצטיידו באמצעים שרכשו בעצמם והחלו לטפל באירועים לא על פי הנהלים של המחלקה .הם סברו ,שכל פנייה לגורמי המטה תענה בשלילה ולכן החליטו לקחת את החוק לידיים והתחילו לפעול באירועים לפי החדשנות הצבאית שחשבו שהיא נכונה.

**סיכום**

ניתן לראות שבתחילת האירועים החבלנים פעלו כפי שהיה מצופה מהם. לאט לאט המציאות התחילה להשתנות (שלב האינקובציה) כאשר האירוע שמתרחש ב2004 יוצר פער גדול בין המטה לשטח. המטה נכנס לשלב ההכחשה ומסרב להכיר בשינוים המתרחשים .**הלמידה הבסיסית** של המטה תגיע רק שנים לאחר מכן בעקבות מספר אירועים שיתרחשו ויעלו שאלות על ידי ראש המחלקה. ההכרה בנקודת ההיסט קרתה עם מינוי ראש מחלקה, שחשב אחרת ובאירוע הראשון שהוא ניתקל בו נשאלה השאלה כיצד הוא מתכוון לטפל באירוע. תשובת הקצין הייתה **נקודת ההכרה בהיסט** והבנה שהמחלקה מתנהלת בפער גדול ממה שאמורה הייתה לפעול. לאחר הבנת האירוע, בוצע תחקיר מעמיק שבו התגלה הפער ברלוונטיות של מטה המחלקה וכיצד הגענו לפיתוח השיטות החדשות ללא מעורבות מטה המחלקה.

בנקודה זו ניתן להבחין כי לאורך כל הדרך לא נעשה תהליך של **הנגדה** ראוי. במידה והיה נעשה ניתן היה לעלות על ההיסט כבר בתחילת שנת 2003 עם תחילתו של השינוי בעולם הפשע. פעולה זו יכולה הייתה להבליט את הפער שנוצר והצורך להשתנות ולהתאים את מבנה היחידה ויעדיה בהתאמה מלאה לשינוי.

בהמשך בוצע תחקיר על התנהלות המחלקה משנות ה-90 ועד היום ושם התגלו הפערים המשמעותיים שגרמו להיסט הכל כך משמעותי את **הפתעת המודיעין (Intelligence** **surprise) )**המשמעותית ביותר, ניתן לייחס לרגע בו גילה ראש המחלקה כי החבלנים בשטח אימצו שיטות אחרות ומנוגדות לנוהלי המחלקה ולמרות שניסו להעביר את המסר לאנשי המטה כי התבצע שינוי בקונספציה וכי הם הפכו להיות שחקן אסטרטגי נפרד שפעל בחריגה בוטה מהנהלים, על אף שמבחינתם זה היה המעשה הנכון. הגילוי של התופעה וכמה היא רחבה אצל כלל החבלנים , החלה להעלות תהיות על הדרך, על הצורך להשתנות. לאחר שלב זה, החלה **הלמידה הבסיסית** – על חשיבות החיבור בין המטה לשטח ,על מעגל המודיעין וכיצד ניתן יהיה בעתיד לזהות הסט משמעותי ובציר צופה פני עתיד להכין את המחלקה לאיומי המחר (**חדשנות צבאית בדרך של ציפייה**), מדובר במאמץ ארוך טווח ואיטי, שמתחיל מראש המחלקה כלפי מטה. כמו כן, הצטיידות באמצעים שיאפשרו לחבלנים לבצע את המשימה בביטחון ובבטיחות מקסימליים תוך שמירה על חיי הציבור ומיד לאחר מכן על חייהם.

השינוי שהובילה המחלקה הביא לתוצאות מרשימות. היכולת לנטרל מטענים בזמן קצר העלה את היכולת המבצעית ומרגע גילוי המטען ועד נטרולו הצטמצם הזמן לזמן קצר ויעיל. כמו כן, האפשרות לחקור אותו הביא לגילוים ולהרשעות בבתי המשפט. השינוי שנוצר הביא להגברת האמון של החבלנים בפיקוד והביא לשקיפות מלאה בתחקירים ובדיווחים. כל אירוע נותח לגופו והגיבוי שניתן היה לא בניתוח בדיעבד אלא לאור מה שנשקף לחבלן באותו הרגע שבו הוא פגש במטען. המהלך הזה הביא להעלאת ביטחונם של החבלנים, הם הפכו להיות שותפים לכתיבת נהלים ולפיתוח אמצעים ונפתח ערוץ משמעותי להקשבה ולהבנת צורכי השטח במטרה לזהות את ההיסט הבא ולא להישאב ולהיות מופתעים באיום המתהווה הבא .

**ביבליוגרפיה:**

1. http://www2.colman.ac.il/law/hamishpat\_j/19/eshed.pdf אשד, גל, (2007) הפשיעה המאורגנת בישראל ובעולם- מגמות ותהליכים
2. נוהלי מחלקת חבלה , משטרת ישראל
3. סקירת אירועים מבצעים משנת 1990-2019, מחלקת חבלה ומשטרת ישראל
4. תחקירים מבצעיים שהתרחשו בתקופה המדוברת
1. בתחילת דרכה של מחלקת החבלה אירעו מספר רב של אירועים על רקע פח"ע החבלנים שהיו חשופים למטענים ללא ציוד מיוחד וללא אמצעים טכנולוגים התקשו לטפל במטענים וכל שינו בצורת העבודה של המחבלים גרמה לפגיעה בהם [↑](#footnote-ref-1)
2. בנוסף להגדרת החזון פעל ראש המחלקה אל מול אוצר המדינה לתגבור תקציב המחלקה שבעקבותיו התקבלו מספר רב של רובוטים מהמתקדמים בעולם רק שהם היו מותאמים לאירועים מעולם הפח"ע ולא לאירועים מורכבים בתוך מבנים או ברכבים כפי שהתרחש בעולם הפלילי. [↑](#footnote-ref-2)
3. על פי הסטטיסטיקה שקיימת במחלקת חבלה ניתן לראות שלאחר כל מבצע צבאי או מלחמה ישנה עלייה משמעותית במטעני החבלה בעולם הפשע המורכבים מחומר נפץ שמקורו מצה"ל. [↑](#footnote-ref-3)
4. <http://www2.colman.ac.il/law/hamishpat_j/19/eshed.pdf> אשד, גל, (2006)הפשיעה המאורגנת בישראל ובעולם- מגמות ותהליכים [↑](#footnote-ref-4)
5. במטה המחלקה קיים מדור שתפקידו הוא איסוף מודיעין והפיכתו למודיעין טכני לשימוש המפקדים והחבלנים. [↑](#footnote-ref-5)