

שורת כשלים הביאה לכישלון שב"כ ב-7 באוקטובר. אחד מהם גרוע מכל האחרים

21.07.2024 | משה פוזילוב written by

אירועי 7 באוקטובר 2023 מעלים שאלה מטרידה: כיצד לקו צה"ל ושירות הביטחון בעיוורון שאיפשר לחמאס לבצע את ההתקפה הנפשעת שהביאה לאסון בעוטף? שאלה זו הובילה להקמת "ועדת חקירה אזרחית", לבחינת ההתנהלות שאפשרה לחמאס לחולל את הטבח.

אני מסכים שנכון יהיה להקים ועדת חקירה בתום המלחמה. עמדתי זו מסתמכת על דעתו של נשיא בית המשפט העליון מאיר שמגר, שהשתתף ביותר ועדות חקירה מכל שופטי ישראל. בספרו "תם ולא נשלם" משנת 2015 כתב: "מניסיוני למדתי את עומק הפער בין התקוות שתולים בוועדות חקירה לבין יכולתן להשפיע על הנעשה בפועל. שום ועדת חקירה, יהיו חבריה נשואי פנים ומוכרים ככל שיהיו, אינה יכולה לפתור בעיות שהחברה כולה אינה מסוגלת להתמודד איתן. יתר על כן, דעת הקהל דורשת את ליטרת הבשר שלהן ורוצה לדעת 'מי אשם', עד אז לא תנוח דעתה. היא אינה רוצה לשמוע שלא תמיד עריפת ראשים פותרת בעיה, ומוטב להתמקד בשינויים מבניים יותר מאשר בגורלו של איש זה או אחר".

מאמר זה בוחן את התהליכים הארגוניים שהובילו לכשל הביטחוני החמור ביותר מאז קום המדינה, בתקווה שתהליך הריפוי יכלול שינויים ארגוניים שיבנו בשב"כ תרבות ארגונית חדשה, כפי שנעשה לאחר פרשת קו 300.

הקונספציה שרווחה בקרב האליטה הביטחונית הישראלית מאז 2012 גרסה כי אין יותר איום קיומי על מדינת ישראל, וכי האיום המשמעותי ביותר הוא הפיכתה למדינה דו-לאומית. תפיסה זו הובילה לראייה מוטעית של חמאס כארגון פרגמטי, הדואג לרווחת תושבי עזה. התהליכים שהביאו לביסוס הקונספציה בשב"כ החלו עם סיום תפקידו של יורם כהן וכניסתם של נדב ארגמן ורון בר לראשות הארגון. ארבעה תהליכים משמעותיים השפיעו על המצב: שינוי בתפיסת הפעלת המודיעין האנושי, שינויים ארגוניים בכיסוי המודיעיני בעזה, העצמת הטכנולוגיה על חשבון המודיעין האנושי, ושינוי במעמדה של חטיבת המחקר.

ראשית, חל שינוי דרמטי בתפיסת הפעלת המודיעין האנושי (יומינט) מול חמאס בעזה. לאחר ההתנתקות מהרצועה, שב"כ התקשה יותר ויותר להפעיל סוכנים באזור. חמאס הפך את עזה למדינה טוטליטרית, ניתק את תושביה מישראל והעניש בחומרה חשודים בשיתוף פעולה. שב"כ לא הצליח למצוא פתרונות יצירתיים לבעיה זו, ובעקבות כך דעכה והלכה האמונה ביעילות הפעלת סוכנים, שהיה בעבר אבן יסוד בפעילות הארגון.

שנית, התרחשו שינויים ארגוניים ותפיסתיים משמעותיים בכיסוי המודיעיני בגזרת עזה. עד 2016, ראשי שב"כ באו מרקע של הפעלת סוכנים. עם מינויו של נדב ארגמן, חל מפנה לעבר הסתמכות

על מבצעים משולבי טכנולוגיה. אגף הטכנולוגיה הועצם והפך לשותף מרכזי של אגף המבצעים. רונן בר, שהחליף את ארגמן, המשיך במגמה זו תוך כדי החלשת המטה המגזרי של מפעילי הסוכנים וצמצום משמעותי של הפעלת סוכנים בעזה.

שלישית, התרחשה העצמה נוספת של הטכנולוגיה בשירות אגף המבצעים, במקביל להחלשת מגזר היומינט והחלשת מעמדן של חטיבות הסיכול האזוריות. אגף הטכנולוגיה גדל משמעותית, ואגף המבצעים הפך לגורם דומיננטי בארגון. בעקבות כך, מרחב דרום איבד את עצמאותו המבצעית ונעשה תלוי באישור ובהובלה של אגף המבצעים.

לבסוף, חל שינוי במעמדה ובתפקידה של חטיבת המחקר, שהוכפפה ישירות לראש שב"כ. שינוי זה יצר חוסר איזון ארגוני ותרם לתרבות של יישור קו עם דעת ההנהגה. בניגוד לארגוני מודיעין אחרים, בשב"כ לא נשמעו קולות מתריעים או חולקים על הערכת המצב הרשמית. הכפפת חטיבת המחקר ישירות לראש שב"כ העניקה לראש החטיבה מעמד שווה ערך לסגן ראש שב"כ, ואיפשרה לראש השירות להכתיב את דעתו ישירות למטה שב"כ, ללא ערעור. מדובר במהלך שיצר חוסר שיווי משקל משמעותי בארגון; האם אפשר, למשל, לתאר מצב שבו הרמטכ"ל היה מכפיף תחת אחריותו הישירה את חטיבת המחקר של אמ"ן?

כאמור, תחת פיקודם של נדב ארגמן ורון בר הפך שב"כ מארגון מבוסס יומינט לארגון שעיקרו ביסוס טכנולוגיה למימוש מבצעים. ראשי השירות היו צריכים להתאים את עצמם לצה"ל. סוד גלוי הוא שצה"ל מתפקד כמעין "שדה מגנטי", השואף להשתלט ולהכפיף אליו את הארגונים המשפיעים על עבודתו.

יורם כהן, בהיותו ראש שב"כ, עמל רבות על הבטחת עצמאותו של הארגון; נדב ארגמן הוסיף לבסס מורשת זו; אך שב"כ בראשותו של בר הפך לחטיבה נוספת הכפופה לצה"ל, והתפתחה בו תרבות ארגונית שתכליתה הימנעות בכל מחיר מחיכוך ומעימות עם הצבא. נוסף על כך, האליטה המקצועית החדשה של אנשי המבצעים החליטה לצמצם את השפעת האליטה הישנה של הרכזים, אנשי היומינט. אנשי המבצעים האמינו באמת ובתמים שההסתמכות על היומינט היא גורם מעכב בהתפתחות הארגונית, ושיש להיפטר ממנו. "ימי המרגלים של יהושע בן נון חלפו מהעולם", אמר לי מנהל בכיר יוצא אגף המבצעים לפני כמה שנים, "היום הכל טכנולוגיה". מה ששכחו המחזיקים בתפיסה זו הוא שהטכנולוגיה מחוברת למתג, והורדת המתג מביאה לאפלה גדולה.

בתקופת כהונתם של נדב ארגמן ורון בר, בחר שב"כ לעסוק בזווית הראייה הטקטית. השילוב עם אמ"ן, על חטיבת המבצעים המיוחדים שלו, העצים נטייה זו. כל אלה, בצד הימנעות מהתמודדות עם אתגר היומינט, הביאו את הארגון למצב של התמקדות בעצים ואובדן יכולת לראות את היער. הדוגמה המוחשית ביותר לכך היא אותם סימנים מעידים משמעותיים שהופיעו בלילה שלפני הטבח; הסימנים המעידים על האסון המתקרב התחזקו והלכו, אולם ראש השירות בחר לענות להם בשליחת "צוות טקילה".

מי שהיה בוחן בלילה ההוא את היער ולא את העצים, היה מטלטל את הרמטכ"ל ומזעיק את חלק הארי של צה"ל למלא את תפקידו. ראש שב"כ לא עשה זאת.

נקודת מבטי על הארגון בוחנת את התהליכים והתרבות הארגונית שאיפשרו את הכשל. להבנתי, התרבות של מבצעי קומנדו טקטיים בשב"כ ובצה"ל, בשילוב עם ההתמסרות של שב"כ לצה"ל, ואובדן האומץ המנהיגותי של ראש שב"כ לנהל אי הסכמות עם הצבא, הם שיצרו את העיוורון.

ראש שב"כ הבא יצטרך לתת את הדעתו על כך, כפי שיוסף הרמלין נתן את דעתו לשינוי התרבות הארגונית לאחר קו 300. הוא יהיה חייב לגבש תוכנית אסטרטגית תומכת הכרעה של היריב הפלסטיני, לצד בנייה משמעותית של תרבות ארגונית תומכת בפלורליזם מחשבותי. ללא בחינה מעמיקה של הסוגיות הללו, בצד התחקירים המבצעיים הנדרשים, שב"כ עלול לאבד ממעמדו ² וחמור מכך, מערכו הייחודי בהתמודדות עם הטרור הפלסטיני. פורסם באתר וואלה, בתאריך 21.07.2024.