

משטרת ישראל: להתחיל מחדש

משטרת ישראל סובלת מתרבות ארגונית הרסנית, שתוצאתה לא רק התרסקות האמון הציבורי אלא גם תפקוד כושל באירועי מפתח, ממירון ועד לוד. קווי יסוד לרפורמה עמוקה הנדרשת בדחיפות

במהלך החודשים הבודדים שבהם מכהן רב-ניצב קובי שבתאי כמפק"ל, הספיקה משטרת ישראל להסתבך בשני מחדלים שכמותם לא נראו בישראל זה עשרות בשנים. הראשון, האסון שאירע בחגיגות ל"ג בעומר במירון, גבה את חייהם של 45 בני אדם. זהו מחדל שאומנם אבות רבים לו, אך חלקה של משטרת ישראל – ובפרט של מפקד המחוז הצפוני ושל המפק"ל – בתהליכים שקדמו לו, בקבלת ההחלטות ובניהול האירוע בשטח הוא מרכזי ביותר.

את מפת גורמי הכוח והאינטרסים הקיימים במירון, ואת מאפייניו של האירוע האזרחי הגדול ביותר בישראל, אשר מושך אליו מאות אלפי אנשים נשים וטף, אפשר לתאר על פני גיליון מאמרים שלם. מורכבותם של אירועי מירון, ריבוי השחקנים והסיכון העצום הכרוך בכינוס המון רב באזור קטן שאינו מתאים לכך – כל אלה הפכו את משטרת ישראל עם השנים למפיקה בפועל של האירוע, מתוך מעין "אחריות שיורית". אין גוף שחלקו בהפקת אירועי מירון ובניהולם גדול מזה של משטרת ישראל: מי שמאשר את התוכניות לקראת אירועי מירון הוא משטרת ישראל. מי שקובע את סדרי הבטיחות באירועי מירון הוא משטרת ישראל. מי שקובע איזו חצר חסידית תקיים אירוע הדלקה במקום מסוים ובשעה מסוימת הוא משטרת ישראל.

את ההכנות לאירוע השנה, ואת והפיקוד עליו בפועל, ביצע מפקד המחוז הצפוני ניצב שמעון לביא; את ההכנות למבצע הארצי אישר מפק"ל המשטר רב-ניצב שבתאי עשרה ימים קודם האירוע. ככל שנה, גם השנה אלפי שוטרים אבטחו את אירועי ל"ג בעומר במירון. המשימה המרכזית שהגדירו מפקד המחוז והמפק"ל לשוטרים הייתה שמירה על הסדר הציבורי – "סד"צ" בעגה המשטרית. בשפה עממית יותר, משימתה העיקרית של המשטרה הייתה לדאוג לכך שהאירוע לא יסתיים במוותם של אזרחים שהגיעו לחגיגות.

גם מבלי לדון בשאלות האם המשטרה "אחראית" למחדל באותה נקודה ספציפית בהר, מהו חלקם של גורמים מחוץ למשטרה באחריות למחדל, וכיצד הזנחה ארוכת שנים של אזור קבר הרשב"י במירון הביאה להתרחשות האסון, ברי כי משטרת ישראל – על אלפי שוטריה ובראשם מפקד המחוז והמפק"ל – כשלה במשימתה: השמירה על הסדר הציבורי ועל שלום הבאים להר באותו ערב.

לא חלף חודש, ומשטרת ישראל ניצבה מול התמודדות אחרת לגמרי. האירוע נפתח במתיחות שהחלה בהר הבית במהלך חודש הרמדאן סביב החלטתו של מפקד מחוז ירושלים, ניצב דורון תורג'מן, להציב מחסומי הזרמת קהל בשער שכס. לאחר ימים בודדים של עימותים בין כוחות המשטרה לבין ערביי ירושלים ביטל מפק"ל המשטרה את החלטתו של ניצב תורג'מן – בתקווה שצעד זה יוביל להשקטת הרוחות. אלא שהתוצאה בשטח הייתה הפוכה. העימותים גברו והלכו, ומשטרת ישראל מצאה עצמה פורצת פעמים מספר להר הבית ולמסגדים שבתוכו, צעד שהיה שמור בעבר למקרי קיצון חריגים מאוד (שרובם כללו יידי אבנים לעבר רחבת הכותל, דבר שלא קרה בעימות הנוכחי). לעימותים בירושלים הצטרפו במהרה חמאס בעזה, אשר הגיב בירי טילים על ירושלים, וערביי ישראל אשר פתחו בסדרת עימותים בנגב, בגליל ובעיקר בערים המעורבות – לוד, יפו, רמלה ועכו.

בעוד צה"ל פעל מול עזה בוריזות וביעילות, במסגרת מבצע 'שומר חומות', משטרת ישראל נאלמה דום למול הפרעות שהחלו בערים המעורבות, בנגב ובגליל. במשך ימים ארוכים מצאו עצמם אזרחים ישראלים, יהודים, מותקפים על ידי שכניהם הערבים. אלעד ברזילי, מורה תושב עכו, הותקף על ידי ערבים ברחובה של עיר. הוא הובהל לבית החולים במצב קשה כשהוא מורדם ומונשם וסובל מפגיעת ראש קשה ומסכנת חיים. אבי הר-אבן, לשעבר ראש סוכנות החלל הישראלית וזוכה פרס ביטחון ישראל, נפצע קשה בשריפה שהציתו פורעים ערבים במלון אפנדי בעכו. יגאל יהושע, תושב לוד, נרצח על ידי פורעים ערבים אשר רגמו את מכוניתו באבנים ולאחר מכן ביצעו בו לינץ'. מוחמד גינטזי, ילד בן 12, נפצע קשה כתוצאה מ"טעות בזיהוי" של פורעים ערבים אשר זרקו בקבוק תבערה לעבר ביתו ביפו בחושבם שמדובר בבית של משפחה יהודית.

נפגעים מאירועי טרור היו בישראל גם בעבר; גם מחבלים מקרב ערביי ישראל כבר היו כאן – אך הפרעות שהתחוללו בחודש האחרון הן, במובנים חשובים, תקדים חמור מאוד. מלמדי הזכות יאמרו כי במהומות אוקטובר 2000 היקף האירועים האלימים בקרב ערביי ישראל היה גדול לאין שיעור מהיקף האירועים האלימים בשנת 2021; ובכל זאת נדמה כי תמונות כמו אלו שהגיעו במהלך המשבר מרחובות לוד לא ראינו מעולם. לאורך ימים מספר התמודדו תושביה היהודים של לוד עם פרעות שהונהגו בידי ערבים תושבי העיר; הללו שרפו את רכביהם של שכניהם היהודים, יידו אבנים לעברם ולעבר בתיהם, שרפו בתי כנסת ומבני ציבור, בזזו והשחיתו בתים והטילו אימה



על העיר ויושביה. אירועים אלה לא הסתכמו ב"מחאה עממית" – אותו כינוי מכובס לחסימת צירים, יידוי אבנים, הצתות וונדליזם – ואפילו לא בשימוש בנשק קר בלבד. במהלך אותם ימים אירעו לא מעט מקרי ירי בנשק חם לעבר תושבי העיר היהודים.

לפי עדויותיהם של תושבי לוד, בכל אותם ימים נמנעה משטרת ישראל מלהיכנס בכוחות משמעותיים לאזורי הפרעות בעיר, לא הגיבה לקריאות המצוקה של התושבים ולמעשה כשלה בתפקידה לקיים את הסדר הציבורי ולשמור על ביטחון הנפש והרכוש.¹

מבחן התוצאה לא איחר לבוא. עשרות משפחות יהודיות, מאות מתושבי העיר, נטשו את בתיהם ועזבו את העיר עד יעבור זעם; ולמול אוולת ידה של המשטרה הגיעו לעיר עשרות רבות של אזרחים ישראלים, חלקם מחזיקי נשק ברישיון, אשר התייצבו להגנת תושבי העיר היהודים. כישלונה של משטרת ישראל להשתלט על אירועי לוד הוביל את מדינת ישראל לסף אנרכיה.

אצבעות מאשימות רבות מופנות בעקבות אירועים אלה. חלקן מצביעות אל עבר אובדן הדרך הערכית של משטרת ישראל, כמו גם של ממשלת ישראל; אחרות מורות אל מערכת המשפט, בליווי טענות על אפקט מצנן וחוסר גיבוי לפעולת המשטרה; ואחרות מחוות אל עבר מחוזות אידיאולוגיים ותרבותיים. כל אלה הם נושאים חשובים ביותר והדיון בהם צריך להתקיים ברמה הלאומית; אולם המאמר שלפניכם מבקש להראות כי הכשלים שהתגלו במהלך הפרעות בערים המערובות, כמו אלה שהתגלו בהתנהלות המשטרה באסון מירון, הם בראש ובראשונה סימפטומים לבעיות עומק בהתנהלות משטרת ישראל, בלי קשר לבעיות החברתיות והלאומיות. אלו בעיות שללא התמודדות כנה עימן, עתידות לשוב ולהוביל למחדלים נוספים. ללא טיפול שורש בנורמות הפסולות, בתרבות הארגונית ההרסנית ובחוסר המקצועיות שפשו במשטרת ישראל – בעיקר בפיקוד הבכיר שלה – סופם של מחדלים אלו לשוב על עצמם, והללו בתורם ימשיכו לכרסם בחוסנה של החברה בישראל.

לא מפגעים בודדים

בחודש ינואר 2021 אמור היה משה (צ'יקו) אדרי להיכנס לשנת הכהונה השלישית שלו כמפקח הכללי, המפכ"ל, של משטרת ישראל, שאליה התמנה לאחר שקודמו, גל הירש, אמור היה לסיים את תפקידו. אלא שהן ניצב (בדימוס) אדרי, הן תא"ל (במיל') הירש לא זכו לכהן כמפכ"לים – ולו ליום אחד – אף ששניהם נבחרו לתפקיד על ידי השר לביטחון הפנים דאז, גלעד ארדן. תחת זאת, נתמנה בחודש ינואר 2021 רב-ניצב קובי שבתאי למפכ"ל ה-19 של משטרת ישראל. הלה נכנס לתפקידו לאחר שבמשך למעלה משנתיים לא נתמנה איש לתפקיד, והוא אויש בידי ממלא מקום המפכ"ל, ניצב מוטי כהן.

משמעותו של מצב כזה, כאשר המשטרה פועלת לאורך שנתיים ללא מפקד קבוע, ללא קברניט המתווה מדיניות ומסוגל להוביל תהליכים ארוכי טווח, היא כמעט בלתי-נתפסת. המתח והתחרות בין הניצבים שראו עצמם מועמדים לתפקיד המפכ"ל וחתרו תחת פיקודו של ממלא המקום ניכרו בארגון; הפיקוד המרכזי נחלש ולעומתו התעצמו מוקדי כוח עצמאיים; תוכניות פיתוח ארוכות טווח הוקפאו; המתח המובנה הקיים במילא בין השר לביטחון הפנים לבין צמרת המשטרה הועצם; העצמאות הנדרשת לחלק מפעילויות המשטרה נשחקה; ואמון הציבור במשטרה הגיע לשפל חסר תקדים.

כישלון מינוים של אדרי והירש לתפקיד המפכ"ל, כמו גם התנהלות במשך שנתיים של ללא נוכחות של קברניט, מצטרפים לתמונה עגומה ועקבית יותר של הנעשה בפיקוד הבכיר במשטרת ישראל. בשנים האחרונות עלו לכותרות – בנסיבות לא חיוביות – שמותיהם של ניצבים רבים. סיפורם של חלק מהם יובא כאן – לא כדי לדון בפרטי הרכילות העולים מהסיפורים השונים, אלא כדי להציג את החוט השזור אותם: תרבות ארגונית קלוקלת, נורמות פסולות, שיכרון כוח של הפיקוד הבכיר, והעובדה שהמשטרה עסוקה יותר מדי בעצמה ופחות מדי במשימתה העיקרית, הלוא היא השמירה על שלום אזרחי ישראל ועל רכושם.

ניצב (בדימוס) ניסו שחם כיהן כמפקד מחוז ירושלים במשטרת ישראל. הוא פוטר ממשטרת ישראל, נשפט והורשע במעשה מגונה, הטרדה מינית, מרמה והפרת אמונים ונידון לעשרה חודשי מאסר בפועל. ניצב (בדימוס) ניסים מור כיהן כסגן המפכ"ל וכמפקד מחוז מרכז במשטרה. בשנת 2015 פוטר מור ממשטרת ישראל ובשנת 2016 הורשע בהטרדה מינית של שוטרות צעירות ובהפרת אמונים. ניצב (בדימוס) מנשה ארביב כיהן כמפקד להב 433, יחידת עילית של משטרת ישראל המופקדת על חשיפת פשעים חמורים וחקירות רגישות. בשנת 2014 נחשד ארביב כי קיבל טובות הנאה מאנשיו של הרב יאשיהו פינטו, והודח מהמשטרה. הניצבים חגי דותן, ברונו שטיין וקובי כהן "זכו" להיכלל ב"פרשת הניצבים" אשר התפוצצה בשלהי כהונתו של המפכ"ל יוחנן דנינו ואשר הייתה זרז למאמצים למינויו של מפכ"ל מחוץ לשורות המשטרה – בתקווה שהלה יוכל "לנקות את האורות".

בתחילה בחר השר לביטחון פנים דאז, גלעד ארדן, בתת-אלוף גל הירש לתפקיד המפכ"ל, אך המינוי לא יצא לפועל מחמת חקירה פלילית שעל קיומה נודע – באופן מפתיע – רק סמוך למועד המינוי. לאחר שמינויו של הירש כשל (או הוכשל, כפי שטען תת-ניצב גיא ניר ששימש אז כראש חטיבת המודיעין במשטרה)², פנו השר ארדן וראש הממשלה נתניהו לסגן ראש השב"כ רוני אלשיך בבקשה שימלא את תפקיד המפכ"ל.

גם הקדנציה של אלשיך לא עברה על מי מנוחות, ובוודאי שלא הביאה לשינויים של ממש בתרבות הארגונית של משטרת ישראל. במובן מסוים, הקדנציה של אלשיך

"נצבעה" בצבעי חקירות ראש הממשלה באופן שמנע את אותו "ניקוי אורוות" שהמשרה כה הייתה זקוקה לו. גם במהלך כהונתו של אלשיך כמפכ"ל התמודדה המשרה עם פרשיות שהעידו על התרבות הארגונית הרווחת בה: פרשת אום אל-חיראן והמתח בין המפכ"ל אלשיך לבין ראש מחלקת חקירות שוטרים (מח"ש) אורי כרמל; פרשת "הדירות המוזלות" (שעליה יורחב בהמשך המאמר) שכללה מעשים חמורים של שני ניצבים במשרה; ופרשת ניצב רוני ריטמן אשר הגיעה עד לפתחו של בג"ץ שנוף במפכ"ל על טיפולו בה.³ המכנה המשותף המובהק של שלוש הפרשיות הללו הוא שמשרתת ישראל בתקופתו של אלשיך נמנעה מלבצע הליכים של בדיקת בית פנימי, גם כשהצורך בכך היה דוחק. כאשר טען ראש מח"ש כי המשרה והמפכ"ל מטעים את הציבור לגבי פרשת אום אל-חיראן, הושקטו קולות הביקורת על ידי פרקליט המדינה דאז, שי ניצן, שכתב כי הביקורת "רק תעשה טוב למי שרוצה ברעת מערכת אכיפת החוק, ודי לחכימא".⁴ כאשר המפכ"ל אלשיך גילה שראש אגף החקירות שלו קיבל טובת הנאה בגובה מאות אלפי שקלים בפרשת הדירות המוזלות, הוא הורה לו לבטל את הצעד הפסול שעשה – אך חקירה אמיתית בנושא מעולם לא התקיימה. גם בפרשת התלונה בגין הטרדות מיניות נגד ניצב רוני ריטמן, התנהלות המפכ"ל זכתה לביקורת מבית המשפט העליון, שהורה לו לשקול מחדש את החלטותיו.⁵

הכשלים האתיים והתרבות הארגונית הבעייתית אינם נחלתה של קצונת המטה הבכירה בלבד. כך מלמד למשל סיפורו של שי מזרחי. הלה שימש כמפקד תחנת המשרה בקריית-מלאכי, בדרגת סגן-ניצב – קצין שטח בדרג הביניים. בתחקיר 'כאן חדשות' ששודר בתחילת 2020 פורסמו התכתבויות בין שוטרי התחנה, המכילות אמירות פוגעניות וגזעניות כלפי עצור יוצא אתיופיה שהוחזק במעצר במתקן הכליאה שבתחנה. לא עברו אלא חודשים ספורים ועדויות חמורות בהרבה התפרסמו על שהתרחש בתחנה תחת פיקודו של מזרחי. לפי התחקירים שפורסמו, שוטרי התחנה וקציניה נהגו לזייף נתונים – בהוראת מפקד התחנה – כדי לשפר את הסטטיסטיקה של הפשיעה באזור, נתונים אשר לפיהם נמדדת הצלחת התחנה והצלחתו של מפקדה. כחלק ממגמה זו, אזרחים שהתלוננו בתחנה על פריצות וגנבות נחקרו לעיתים באזרה בחשד למסירת הודעה כוזבת, ולחלקם אף נפתח בגין כך תיק פלילי. בעקבות החשיפה, הודח מזרחי מתפקידו.⁶

סיפורו של סגן-ניצב עמיר קמחי, קצין נוסף מדרג הביניים במשרה, ממחיש שלא מדובר בעשבים שוטים בלבד. כמו מזרחי, גם סגן-ניצב קמחי הודח מתפקידו בשנת 2009 לאחר שנחשד כי זייף נתונים כדי לשפר את הסטטיסטיקה של הפשיעה באזור שבאחריותו. קמחי הודח מתפקידו, עזב את משרתת ישראל, הועמד לדין, הורשע ונידון ל-250 שעות עבודות שירות.⁷ באופן מדהים, גם קמחי כיהן כמפקדה של תחנת המשרה בקריית-מלאכי. עשר שנים חלפו בין הקדנציות של שני מפקדים שונים

באותה תחנה, אולם הכשלים המקצועיים והאתיים היו דומים מאוד בשני המקרים. אולם בעוד סגן-ניצב קמחי הודח, הועמד לדין והורשע, הנה סגן ניצב מזרחי ממשיך לכהן עד היום כקצין במשטרת ישראל.

לנוכח צבר הסיפורים והפרשיות שהוצגו עד כה ניתן לתהות: האם מדובר בקצינים שסרחו או בבעיה מערכתית? אולי הסיפורים הללו הם היוצאים מן הכלל שאינם מעידים על הכלל? אולי אלו להכתים את שוטרי ישראל בקלון חבריהם?

תחילה אבהיר כי אינני מבקש לטעון שכלל שוטרי ישראל מוכתמים בקלון חבריהם שסרחו. במשטרת ישראל עשרות אלפי שוטרים וקצינים אשר קמים מדי יום לעבודתם ועושים את מלאכתם – כפויט הטובה יש לציין – מתוך תחושת שליחות אמיתית. ובכל זאת, כדי להוביל לתיקון אין להתחבא מאחורי אמירות נעימות אשר נמנעות מלהצביע במישרין על כשלים רוחביים הזועקים מתוך תמונת המציאות.

כדי להבין מדוע הסיפור אינו רק "המפקדים שסרחו", שאלו את עצמכם: היכן היו כל השוטרים והקצינים בתחנת קריית-מלאכי כאשר סגן-ניצב מזרחי וסגן-ניצב קמחי ביצעו עבירות משמעת, מעשיים בלתי-אתיים ואף עבירות פליליות? היכן היו קציני החקירות ושוטרי הסיור כשמפקדם הורה להם לעבור על החוק בגלוי וברגל גסה ולחקור אזרחים תמימים אשר באו לתחנת המשטרה לבקש את עזרת השוטרים? הלוא החובה והסמכות החוקית לאכיפת חוק ומניעת פשיעה מוטלת על השוטרים והקצינים הללו לא פחות מאשר על מפקדם.

התעלמות של קצינים ושוטרים ממעשי מפקדיהם, אף כאשר הללו פועלים בניגוד לחוק באופן מובהק, ניתן למצוא גם בפרשות נוספות על אלו שהוצגו עתה. בפרשת ההטרדות המיניות של ניצב (בדימוס) ניסו שחם התגלה כי פוקדיו, קצינים בכירים מאוד במחוז ירושלים, היו מודעים למעשיו אך נמנעו מלדווח על כך – ובכך עברו בעצמם על החוק. עם התפוצצות הפרשה התגלה כי תת-ניצב ניסים אדרי, שהיה מפקדה של אחת המתלוננות נגד שחם מפקדו, קיבל מידע על המעשה המגונה שביצע שחם באותה שוטרת. לפי פרסומים שונים, בחקירתו הראשונה הכחיש אדרי שידע על האירוע, אך משעומת עם הקצין שמסר לו את הידיעה, שינה אדרי את גרסתו והודה כי ידע על מעשיו של שחם. אדרי ניהל מאבק משפטי בן ארבע שנים עם משטרת ישראל, ובסיומו פוטר מהמשטרה. הטיעון שהציג אדרי להגנתו היה כי רבים ידעו על מעשיו של שחם אך הוא היחיד שנענש על שלא דיווח עליהם. טיעון זה לא נשמע מפיו של ראש משפחת פשע או מפיו של נהג שעבר באור אדום; תת-ניצב במשטרת ישראל (!) טען להגנתו שכולם עוברים על החוק, שכולם ידעו על המעשים של שחם. אוסיף כי אחד מאותם קצינים שמנה אדרי כמי שידעו על התנהלותו של שחם ולא דיווחו עליה הוא תת-ניצב דורון ידיד – שלאחר מכן קודם לדרגת ניצב, שימש עד לאחרונה כמפקד מחוז ירושלים והיה אחד המועמדים לתפקיד המפקד⁸.

טיעונו של תת-ניצב אדרי, שאיננו מציג נימוק מקצועי או מוסרי למחדל אי-הדיווח שלו, מבוסס על כך שנורמת אי-הדיווח, לכל הפחות באותם ימים, הייתה חזון נפרץ במשטרת ישראל. במסגרת ההליך המשפטי מנה אדרי שורה ארוכה של מקרים שבהם קציני משטרה כשלו מבחינה משמעתית, מקצועית ואתית אך נותרו במשטרת ישראל ואף קודמו – ובהם שני ניצבים ולפחות תשעה תת-ניצבים.⁹

רצף הסיפורים שהוצג לעיל – ואחרים שבחרנו לוותר על הצגתם כאן – מעידים כי לפנינו כשל עמוק בתרבות הארגונית, בנורמות ובקודים ההתנהגותיים של משטרת ישראל; כשל אשר לא נוצר עם מינוים של שחם, מור או ארביב לדרגת ניצב. במובן מסוים, ומבלי לגרוע מהאחריות הפלילית של השוטרים שסרחו, ניכר כי דבר-מה בהתנהלותה של משטרת ישראל מאפשר לאנשים בעלי נטייה להתנהלות כוחנית – עד כדי עבריינית – להישאר במערכת ואף להתקדם לתפקידים בכירים, במקום שייפלטו ממנה בטרם יגיעו לעמדות השפעה.

במשטרה שוררת תרבות המטפחת נורמות פסולות וקוד התנהגות סמי-עברייני, אשר גם בגילוייו שאינם חוצים את הרף הפלילי מסכל כל אפשרות לקיומה של משטרה מקצועית ויעילה העומדת במשימותיה ומשרתת את הציבור. אותם קצינים שמעשיהם נחשפו הם תוצר של המערכת יותר מכפי שהם מעצביה; סילוקם מן המשטרה, הגם שהוא הכרחי ומתבקש, לא פתר את בעיותיה. כל עוד התרבות הארגונית במשטרה אינה עוברת רפורמה יסודית, כל הניסיונות למנות "מפכ"ל עם סכין בין השיניים", להציג מדיניות שיטור יעילה יותר¹⁰ או להטמיע טכנולוגיות מתקדמות עתידים להתמסס ולהיכשל, והמשטרה תמשיך להתנהל בבינוניות מחפירה ולנפק כותרות שליליות ופרשות מפוקפקות.

עם הגב לאזרח

שורה ארוכה של מחקרים ודו"חות שנכתבו למן שנות השמונים עוסקים בכשלי התרבות הארגונית של המשטרה.¹¹ מחקרים מקיפים בתחום נכתבו בידי ניצב משנה (בדימוס) ד"ר פנחס יחזקאלי, אשר שירת כמפקדן של כמה תחנות משטרה, כראש המחלקה לשיטור קהילתי וכמדריך במכללה לביטחון לאומי, ורוב התיאור דלהלן מבוסס על עבודתו.¹² כאשר מוזקקים את הממצאים, המסקנה העולה מהם היא שהתרבות הארגונית הקלוקלת של משטרת ישראל באה לידי ביטוי בשני כשלים הקשורים באופן הדוק זה בזה: (1) זהות "הלקוח": המשטרה אינה מוכוונת לשרת את מי שהיא מיועדת לשרת, דהיינו האזרחים; (2) מערכת תמריצים מעוותת המשליכה באופן ישיר על הכשל הראשון.

אם "הלקוח" של המשטרה במצבה הנוכחי איננו האזרח, מיהו אפוא "הלקוח" שלה? התשובה המדאיגה לכך היא: הארגון עצמו, ומערכת אכיפת החוק באופן רחב. נפרט.

במשטרה שורר מה שיחזקאלי מכנה "קוד הנאמנות" – נאמנות ומחויבות אישית למפקד הישיר וליחידה הקטנה. נאמנות זו – למפקד, לארגון, למנגנון, ל"קליקות" (חברים, מפקדים ופקודים) – גדולה יותר מהנאמנות למדיניות, לכללים האתיים ואף לחוק. הסיבה העיקרית לכך היא שהנאמנות והקשר האישי למפקד הם המדדים המרכזיים המשפיעים על הקידום של שוטרים ואף על עצם יכולתם לתפקד במסגרת הארגון.

גורם נוסף המחזק את קוד הנאמנות הארגוני על חשבון הנאמנות לחוק, גורם שאינו קשור במישרין לתרבות הארגונית אך חשוב לצינו, הוא "התרבות הלוחמנית" של המשטרה. השוטרים תופסים עצמם במידה רבה כ"לוחמים", כמעין צבא פנימי המגן על אזרחי המדינה מפני איומים מבית (בדומה לצבא המגן עליהם מפני איומים חיצוניים). תפיסה עצמית כזו אופיינית למדינות דוגמת ישראל שבהן מופקדת המשטרה על משימות ביטחון פנים ולחימה בטרור. במסגרת זו, החוק, שעליו השוטר אמור לשמור, נתפס לעיתים כמכשול בדרך להשגת אפקטיביות בעבודה, וקיים פיתוי מתמיד לעבור עליו כדי להשיג תוצאות טובות יותר – מתוך תפיסה שכביכול "במלחמה הכול מותר". גישה חשדנית עד עוינת לחוק, הנתפס כמגביל את עבודת השוטר, מכינה את הקרקע לפריצת החוק גם במסגרת היענות לקוד הנאמנות הארגוני.

הבעיות שבאו לידי ביטוי בסיפורים שנסקרו לעיל, וכמותן בעיות אחרות שיפורטו מיד, קשורות במישרין לתופעה זו. שוטרים וקצינים זוטרים מאמצים נורמה של חנופה: הם מעניקים גיבוי למפקדיהם גם במקרים של אי-אמירת אמת, שבשל שכיחותם הרבה קבע מבקר משרד המשטרה בשנות התשעים, האלוף במיל' אברהם אָדן ("בָּרֶן"), כי במשטרה שוררת "תרבות של שקר".¹³ מצד שני, השוטרים אינם מתאמצים להצטיין או להתמקצע אלא בתחומים היקרים לליבו של מפקדם. המפקדים מצידם אינם צריכים להתאמץ, להנהיג או להפגין מקצועיות יתרה על מנת ליהנות מתמיכת פקודיהם. דינמיקה זו מסבירה היטב את ממצאיו של יחזקאלי, שלפיהם משטרת ישראל מתאפיינת באנטי-אינטלקטואליזם ובהיעדר תרבות של למידה, לצד תרבות והיסטוריה של הכשלת רפורמות ומדיניות. למידה ושינוי הם איום על בעלי התפקידים ביחידות ועל יחסי הכוח בהם. בעיות אלו מועצמות בידי המבנה הלקוי של המשטרה. משטרת ישראל היא גוף ביורוקרטי מסורבל ובלתי יעיל שבו "מטה" גדול מדי בא על חשבון דרג ה"שטח". ריבוי המפקדות וגופי המטה יוצר דינמיקה שלילית שבה קצינים מבקשים לעבור מהשטח למטה (למשל כדי למצות קרבה למוקדי כוח, אפשרויות קידום ותנאי שירות טובים יותר). כך מחריפה בעיית היעדר תרבות של מקצועיות בעבודת השיטור ברמת ה"שטח" ומועצמת הנטייה לנאמנות למפקדים, ל"קליקות" ולמוקדי הכוח.

תרבות ארגונית זו, על פי יחזקאלי, "כה חזקה, עד שהיא מ'מַחַבֶּרֶת', במהירות יחסית, מגויסים חדשים כך שיטמיעו את ערכיה ותרבותה. אלו שאינם מיישרים קו

עם קוד הנאמנות נפלטים במהירות מן המשטרה, ואם הם בוחרים להישאר בה הם נידונים לחרם ולנידוי".¹⁴ התוצאה הסופית של דינמיקה זו היא בינוניות מובנית, הבאה לידי ביטוי פעם אחר פעם במחדלים ובסקנדלים. גם אילו היו נפתרות מחר, באבחה אחת, כל הבעיות הקשורות במדיניות הממשלה, במערכת המשפט ובהלך הרוח הערכי המעיב על עבודת המשטרה – עדיין היינו סובלים ממשטרה בינונית, רוויית מחדלים, שערוריות ושחיתויות, שאינה מסוגלת לתפקד כנדרש גם כשכל המחסומים החיצוניים מוסרים מפניה.

בשלב זה עשוי הקורא לתהות: אף אם המשטרה נעדרת תמריצים פנימיים להשתפרות ורוויית תמריצים לסטייה מהחוק, מה בדבר תמריצים חיצוניים? מה בדבר המנגנונים המופקדים על איזון וביקורת של המשטרה? הרי משטרת ישראל חשופה לביקורת תמידית מצד בתי המשפט, שבפניהם מונחים בצורה פתוחה פעולות המשטרה, ומצד הפרקליטות, אשר מחד גיסא מלווה את פעילות החקירות במשטרה, ומאידך גיסא מפעילה את המחלקה לחקירות שוטרים.

אלא שבחינה מדוקדקת מלמדת כי מנגנוני ביקורת אלה אינם אפקטיביים. בתי המשפט משתפים פעולה עם המשטרה בקלות רבה ובאופן שוטף: בקשות המשטרה לצווי איסור פרסום מתקבלות בצורה כמעט אוטומטית; והוא הדין לבקשות המשטרה להארכות מעצר של חשודים. וכמובן, שיעור ההרשעות הגבוה-מאוד של נאשמים במדינת ישראל מורה כי קיימת חזית אחידה למדי בין הגוף החוקר והאוכף לבין מערכת המשפט.¹⁵

בכל הנוגע ליחסי הבקרה שבין פרקליטות המדינה ומח"ש לבין המשטרה, די להתבונן בכמה פרשיות מדהימות מן העת האחרונה כדי להבין עד כמה חסרה בין הגופים הללו מערכת יחסים של בקרה ואיזון. הראשונה היא אירוע אום אל-חיראן, שבמהלכו נהרגו השוטר ארז עמדי-לוי כתוצאה מדריסה, והאזרח יעקוב אבו-אלקיעאן, הנהג הדורס, שנורה למוות בידי השוטרים במקום. המפכ"ל רוני אלשיך קבע סמוך למועד האירוע כי אבו-אלקיעאן הוא "מפגע בן עוולה" וטען שהלה היה מחבל הקשור לתנועה האסלאמית ולדאע"ש. על פי הגרסה שמסרה המשטרה, אבו-אלקיעאן זוהה כאיום פוטנציאלי, בוצע ירי ראשוני לאוויר על מנת שיעצור; הלה בתגובה האיץ את רכבו לעבר השוטר ארז עמדי-לוי כדי לדרוס אותו; ובמהלך הדריסה ולאחריה, נורה הלה שוב.

אלא שחקירה של מח"ש סתרה את גרסת המשטרה לחלוטין: התברר שהדריסה אירעה רק אחרי שאבו-אלקיעאן זוהה בטעות כאיום ונורה, והירי הראשוני לא כוון לאוויר אלא לעבר הרכב של אבו-אלקיעאן, עוד לפני הדריסה; וכי כתוצאה מהירי איבד הלה שליטה על רכבו ופגע בשוטר עמדי-לוי, ולאחר עשרות דקות מת מפצעיו מבלי שהוענק לו כל טיפול רפואי. אלשיך הגיב לחקירה במתקפה חריפה על מח"ש והתעקש כי מדובר בפגיעה. פרקליט המדינה דאז, שי ניצן, קבע לגבי התנהלותו זו של

אלשיך כי מדובר ב"התנהגות בלתי-נסבלת", אך הוסיף וכתב בתפוצה רחבה לבכירי מח"ש והפרקליטות כי "אם מתרוממים מעל האירוע ומסתכלים על כלל מערכת יחסי הפרקליטות-משטרה, להסלים כעת את המריבה [בין הפרקליטות ומח"ש למפכ"ל] רק יעשה טוב למי שרוצה ברעת מערכת אכיפת החוק, ודי לחכימא". ניצן סיכם את דבריו בכך ש"המפכ"ל אכן פעל פה באופן שערווריתי, אך יש אינטרסים של המדינה שצריך לשקול"¹⁶. החלטתו הסופית של ניצן הייתה לסגור את התיק במח"ש מבלי לקבוע שלא היה מדובר בפיגוע.

בפרשה אחרת שפורסמה גם היא בתקשורת, פרשת "הדירות המוזלות" שהחלה בשנת 2015, שני קצינים בכירים במשטרה – ניצב גילה גזיאל, ששימשה ראש אגף משאבי אנוש, וסגן-ניצב יוסי אוגוזין, ששימש ראש מנהלת הבינוי במשטרה – הציעו למפכ"ל אלשיך ולראש אגף החקירות ניצב מני יצחקי לרכוש דירות במחיר מופחת במסגרת פרויקט בינוי דירות של המשטרה (שנועד לשוטרים זוטרים, במטרה לעודד שירות במשטרה). לאלשיך ויצחקי הוצע לקפוץ מעל לרשימת ההמתנה של עשרות שוטרים ולרכוש את הדירות המוזלות ללא מכרז ובהנחה של מאות אלפי שקלים. לפי הפרסומים בפרשה, אלשיך סירב להצעה הבעייתית, אך ניצב יצחקי נענה לה וחתם על חוזה לרכישת דירה. חודשים מספר לאחר מכן ביקש יצחקי לבטל את הרכישה, ככל הנראה בהוראת אלשיך. אגב, מלבד אותה דירה שיצחקי לא רכש לבסוף, בתו של יצחקי, המשרתת אף היא במשטרה, רכשה דירה במסגרת הפרויקט.

גם פרשה זו הובאה בפני בכירי מח"ש ופרקליט המדינה ניצן. לפי פרסום של ג'וש בריינר בעיתון 'הארץ', עמדתם הנחרצת של חוקרי מח"ש הייתה כי יש לחקור את ניצב גזיאל בחשד למרמה והפרת אמונים. בניגוד לעמדתם, ובגיבוי של פרקליט המדינה ניצן, סגרה ראש מח"ש קרן בר-מנחם את תיק החקירה נגד גזיאל והעבירה אותו לטיפול מחלקת המשמעת במשטרה. המחלקה, שאך חודשים ספורים קודם לכן עמדה תחת פיקודה של גזיאל, נמנעה מנקיטת צעדים כלשהם נגדה. בריינר מציין כי לדברי גורם המעורה בתיק, אחת הסיבות לסגירתו של התיק נגד גזיאל הייתה הרצון להימנע מהליך שיאלץ את בכירי המשטרה, ובהם אלשיך ויצחקי, להעיד.¹⁷

משתי הפרשיות שהוצגו לעיל עולה תמונה מטרידה. גורמי אכיפת החוק – הלוא הם המשטרה, הפרקליטות ובתי המשפט – רואים עצמם כמערכת אחת אשר שומרת על עצמה ועל כוחה אל מול מערכות שלטוניות אחרות. ממילא, המשטרה מוצאת עצמה ללא מנגנוני איזון ובקרה שיאפשרו לה להיחלץ מבעיותיה ולמצער לראותן בשקיפות. ללא מנגנוני בקרה ואיזון, פנימיים וחיצוניים, קשה לצפות שמשוהו ישתנה בגוף רב כוח, שמעצם מבנהו והגדרתו הוא הגוף היחיד במדינה שאינו חושש מגורמי האכיפה.

התמונה המצטיירת ממערכת התמריצים המעוותת מחזירה אותנו אל הכשל הראשון שמנינו לעיל: "הלקוח" של המשטרה, כארגון, הוא הארגון עצמו וזרועות מערכת

אכיפת החוק שעומן הוא מקיים מערכת יחסים סימביוטית במקום מאזנת, הלוא הם הפרקליטות ובתי המשפט. בשגרה, הדבר בא לידי ביטוי בהיעדר שירותיות בוטה לאזרח במקרה הטוב, ובמקרה הרע בתופעות כגון דיכוי הגשת תלונות בידי אזרחים באמצעות חקירתם באזהרה בחשד למסירת הודעה כוזבת כדי לשפר סטטיסטיקת פשיעה מרחבית (כבפרשיית סגן-ניצב מזרחי). תוצא קסטרופלי של התנהלות זו הוא התמודדותה של המשטרה עם האירועים בערים המעורבות במאי 2021.

מבחינה אובייקטיבית, משטרת ישראל לא הצליחה לשמור על קיום הסדר הציבורי, כמו גם על ביטחון הנפש והרכוש של תושבי לוד היהודים; ומאות מתושבי העיר היהודים נאלצו לנטוש את בתיהם לאחר מעשי אלימות, ביזה והצתה. לעומת עובדות אובייקטיביות אלו, כלפי חוץ שמרה משטרת ישראל על חזית אחידה, תיארה בגאון את הצלחותיה, והטילה את האחריות למצב על גורמים אחרים. מפקדי המשטרה יישרו קו זה עם זה וטענו מעל כל במה תקשורתית כי "המצב בשליטה" וכי משטרת ישראל "מכילה" את האירועים. הגדיל לעשות מפכ"ל המשטרה כאשר כשבוע לאחר פרוץ האירועים סיפר בגאווה בריאיון מזדמן כיצד משטרת ישראל היא שהכריעה את האירועים והובילה לעצירתם.¹⁸ בעוד מסיבות העיתונאים של קציני המשטרה נמשכות, זעקו האזרחים וסיפרו כיצד אף לאחר שעות ארוכות של תחינות למוקד המשטרה – לא זכו לראות פני שוטר שיבוא להגנתם, עד שנאלצו לצאת חמושים ולהגן של שלומכם ורכושם. אף לא באחד מנאומיו של המפכ"ל, רב-ניצב קובי שבתאי, או של מפקד מחוז מרכז, ניצב משה ברקת, לא זכו תושבי לוד לשמוע את המילים "סליחה, נכשלנו, לא הצלחנו להגן עליכם; מעתה ואילך נעשה את עבודתנו טוב יותר".

תיאוריהם של מחדלי המשטרה בטיפול באירועים בעיר לוד מקבלים משמעות אחרת אחר שמתבוננים במאפייני התרבות הארגונית שהציג יחזקאלי שנים רבות לפני פרוץ האירועים הללו. כיצד אפשר לצפות כי גוף שאין בו גישה שירותית לאזרח יראה ככישלון את העובדה שקריאות המצוקה של תושבי לוד לא קיבלו מענה? האם מפתיע הוא שבגוף שבו הנאמנות לארגון ולקליקות גדולה מהנאמנות למדיניות הממשלה ואף לחוק, שום קצין איננו מעלה על דעתו להצביע על כשלי המשטרה בטיפול באירועים ולומר למפקדיו "חברים טעינו, נכשלנו"? היש לצפות כי בגוף שבו נפוצות תופעות של אי-אמירת אמת, ותרבות של למידה אינה בנמצא, מאן-דהו יקיים תהליך כן של ביקורת עצמית והפקת לקחים?

אם לא די בכך, נקנח בסיפור אחד אחרון נוסף מאותם אירועים שיעיד עד כמה המשטרה "מצופפת שורות" ושומרת על בכריה. עם פרוץ אירועי האלימות בערים המעורבות, סיכם המפכ"ל שבתאי עם המפכ"ל בדימוס משה קראדי, כי שורה של ניצבים בדימוס ישמשו "חונכים" לסגל הפיקוד הבכיר במשטרה. מי שמונתה להיות החונכת של ראש אגף משאבי אנוש, ניצב בועז גולדברג, היא לא אחרת מאשר ניצב

בדימוס גילה גזיאל. לא מיותר לציין שראש אגף משאבי אנוש שאותו חונכת גזיאל הוא המופקד על מחלקת המשמעת במשטרה שעניינה של גזיאל בפרשת הדירות המוזלות נידון בשעתו בפניה.

צרות אחרונות משכחות את הראשונות, אך טעמו המר של משבר הקורונה עוד מורגש היטב בפינו. בעת כתיבת שורות אלו נראה כי מדינת ישראל עברה את משבר הקורונה, אולם את השלכותיו החברתיות והכלכליות אנו עתידים לגלות בהקדם ואת מחיריהן נידרש לשלם במשך לא מעט שנים. למשטרת ישראל היה תפקיד מרכזי בהתמודדות עם משבר זה, תפקיד שדרש ממנה להתמודד עם שלל משימות חדשות תוך יישום מתודות שיטור ושירות שהיא אינה מורגלת בהן. המשטרה הגיעה למשבר לאומי זה מתוך נקודת שפל פנימית וללא קברניט, וקשיי התפקוד שלה נגלו לעין כול.

פעילות האכיפה המשטרתית ממוקמת בתוך טווח לגיטימיות המחייב איזון עדין ומדויק בין התנהלות כגורם השומר על הסדר הציבורי לבין הציפייה מהמשטרה לבל תפעיל את כוחה מול אזרחים נורמטיביים שלא לצורך. לאורך השנה האחרונה נדרשה המשטרה לאחד המבצעים הקשים ביותר בתחום זה, כאשר הוטל עליה לאכוף הנחיות והגבלות שונות במסגרת המאבק בנגיף. פעילות האכיפה החלה מראש בתנאים קשים – של חוסר אמון ציבורי במקצועיות של פעולות הממשלה סביב המשבר, באפקטיביות שלהן ובענייניות שלהן. בסקר שפורסם במהלך משבר הקורונה נמצא, כבר ב"גל הראשון", כי 59% בלבד מהמשיבים הצהירו כי הם סומכים על השוטרים שיתנהגו ביושר גם בעת אכיפת תקנות לשעת חירום. זוהי נקודת פתיחה מטרידה בפני עצמה. התוצאות של פעילות משטרתית בסביבה של חוסר אמון הגיעו במהירות רבה: ב"גל השני", רק 38% מהמשיבים הביעו אמון במשטרה.¹⁹ התמונות של עימותים בין שוטרים לבין אזרחים, בין השאר במהלך פיזור בכוח של התקהלויות, הפגנות ואפילו אירועים משפחתיים כגון חתונות – המחישו את הקושי של המשטרה לפעול בסביבה נעדרת לגיטימציה.

שנת הקורונה, מחדל אסון מירון וכישלון המשטרה להתמודד עם האירועים בערים המעורבות ממחישים טוב יותר מאלף מאמרים את המחיר שהחברה הישראלית משלמת על מצבה של המשטרה. חברה חפצת חיים אינה יכולה להתקיים – פשוטו כמשמעו – בלא משטרה מקצועית ויעילה.

ממשבר לשינוי

חפצי חיים אנהנו. ועל כן, אין דחוף מגיבוש רפורמה מקיפה ואגרסיבית במשטרת ישראל. הכשלים שחווינו בתפקודה של משטרת ישראל משמשים הזדמנות להוביל שינויי עומק במשטרה. שינויים שיתחילו בהגדרה מחודשת של "שאלת הלקוח" של המשטרה; שינויים שיציבו מטרות כמו אפקטיביות, יעילות, שירותיות ואחריותיות

בראש המצפן הערכי והמקצועי של המשטרה. שינויים שיכללו התייעלות, שכלול תורת הפעלת ההון האנושי במשטרה והתעצמותו. אבל הדרך לכל אלו חייבת לעבור בהבראת התרבות הארגונית במשטרת ישראל.

אין במסגרת מאמר זה או ביומרתו של הכותב להציג תוכנית עבודה מפורטת לכל אחד מהצעדים אשר יש לבצע במשטרה, אולם בהחלט אפשר להציג את הנושאים העיקריים אשר רפורמה בהם תיטיב עם התרבות הארגונית שלה. להלן שישה צעדים מינימליים, שהם בבחינת שינויים המאפשרים שינויים נוספים:

שינוי שיטת המינויים במשטרה

תהליך המינויים הקיים במשטרה מוביל למאזן תמריצים קלוקל, שבו התשומות שמשקיעים קצינים כלפי פנים הארגון (קידום כוחם ומעמדם) עלולות לעלות על התשומות שהם משקיעים כלפי חוץ (במילוי משימותיהם). במילים אחרות, הליך סבבי המינויים הקיים במשטרה מוביל לכך שקצינים עסוקים בקידום עצמי, יצירת בריאות ו"דילים" בין מוקדי כוח, על חשבון השירות לאזרח ומילוי משימות המשטרה.

בדו"ח שפרסם בשנת 2018 עמד מבקר המדינה על הפגמים הפורמליים בשיטת המינויים במשטרת ישראל, בהם עקיפה של הליך השיבוצים המקובל ואישור מינויים חריגים ללא הנמקה, הכללה של מועמדים באשכולות השיבוץ אף שאינם עומדים בתנאי הסף ועוד.²⁰ אך נדמה כי דו"ח זה אינו נוגע בשורש הבעיה: "קוד הנאמנות" הארגוני במשטרת ישראל, העולה על הנאמנות לערכים, לנומרות המקצועיות ואף לחוק. כל עוד המפקד הישיר של כל שוטר או קצין הוא הגורם המרכזי הקובע את היכולת שלו להתקדם ולהתמנות לתפקיד כלשהו – נאמנות השוטר או הקצין נתונה בראש ובראשונה למפקדו. נאמנות זו מונעת ביקורת פנימית וחשיבה עצמאית וודאי מסכלת כל סיכוי להובלת שינויים עמוקים בתרבות הארגונית המשטרתית.

כדי לערער את קוד הנאמנות, יש לחולל שינוי מהותי בהליך המינויים. ד"ר יחזקאלי מציע להטמיע במשטרת ישראל מנגנון של ועדות בלת-תלויות לעריכת מינויים. ועדות אלו יורכבו מקציני משטרה בגמלאות, שופטים בדימוס ונציגי ציבור. מיון המועמדים ייעשה באמצעות מכרז פתוח שאליו יוכלו לגשת גם מועמדים מחוץ לשורות המשטרה. שיבוץ חברי הוועדה לדיון השיבוצים הספציפי ייקבע באורח אקראי והרכב הוועדה יהיה חד-פעמי, כל זאת במטרה להפחית פוטנציאל ללחץ על חברי הוועדה.²¹

ישנם קשיים במודל שמציע יחזקאלי, בעיקר בכל הקשור להתאמה הנדרשת בין אחריות המפקדים במשטרה על ביצועי היחידות הכפופות אליהם לבין הסמכות שלהם לבחור את פקודיהם. עם זאת, יש במודל זה יתרונות רבים: פתיחה של תפקידים גם למועמדים מחוץ לשורות הארגון יכולה להוביל להגדלה של היצע המועמדים

ולהשבחתו; ההצעה לשלב בהליך המינויים גורמים בעלי ראייה אזרחית שאינם מחויבים למנגנוני הכוח הקיימים במשטרה עשויה לנטרל את קוד הנאמנות שעליו מדבר יחזקאלי; ייווצר איזון מוקדי הכוח בהליך המינויים הנוכחי במשטרה; ועוד.

על הפער הקיים בשיטה שמציע יחזקאלי בין האחריות (לפקד) לסמכות (למנות) מוצע לגשר באמצעות מנגנוני התערבות שישולבו לפני הליך המינוי, במהלכו ולאחריו. כך למשל אפשר להעניק למפקד יחידה סמכות ליצור את רשימת המועמדים שתוגש לבחירת הוועדה. אפשר גם לשלב את מפקדי היחידה כחברים בוועדות השיבוצים באופן שיאזן בין השיקולים שהם מביאים עימם כמפקדים ישירים, אשר ידרשו לעבוד עם הקצינים שייבחרו, לבין השיקולים שמביאים עימם יתר חברי הוועדה. צעד נוסף אפשר ליישם באמצעות מנגנון ערעור על החלטות של ועדות המינויים בהתאם לכללים שייקבעו מראש. כך לדוגמה, מפקד יחידה שאינו מרוצה מהחלטת הוועדה יוכל לערער עליה בפני פורום ערעורים בכיר שיורכב בהתאם לדרג הנדון.

נוסף לכל זאת, חשוב ביותר לשתף בוועדות המינויים, ואף בהליכי ההערכה של קצינים, נציגים של הרשויות המקומיות הרלוונטיות לתפקיד המדובר. שילוב של נציגי הרשות המקומית בוועדות המינויים ובהליך ההערכה ישפיע על מאזן התמריצים של מפקדים ועל הנאמנות האישית המופרזת למפקד הישיר, בהגברת האחריות של הקצינים כלפי הציבור המקומי ונציגיו. מובן כי צעד זה יגרור חששות מפני "פוליטיזציה" מקומית של המשטרה והשפעה פסולה של נבחרי ציבור על פעילות המשטרה שלא פעם נדרשת לחקור נבחרים אלה. טענות אלו עלו בעבר כמעט בכל דיון הנוגע ליישום תוכניות של שיטור עירוני בישראל. עלו – ואף הצליחו: הטענות הללו הכשילו עד כה את השילוב המתבקש כל כך והנפוץ במדינות אחרות בין השלטון המקומי למשטרה. אלא שהטענות משוללות יסוד, שכן היחידות המקומיות מטפלות באירועי סדר ציבורי וכדומה; ואילו חקירות של נבחרי ציבור או פקידות בכירה ברשויות המקומיות מתבצעות על ידי יחידות ארציות במידור מוחלט מהיחידות האזוריות. הגדרת תחומי פעילות ברורים בין רמת השיטור המקומית לארצית ממזערת לכדי מידה זניחה את החשש מפני ניגוד עניינים בחקירת נציגי רשויות מקומיות; ואילו חיזוק הקשר בין מינויים לבין נציגי האזרחים מטיב לאין שיעור עם הכוונת המשטרה אל הלקוח שהיא אמורה לשרת.

שינוי המבנה הארגוני: צמצום המטה והעצמת השטח

במשטרת ישראל יש כ-32 אלף שוטרים. לפי השנתון הסטטיסטי של משטרת ישראל, בשנת 2019 הועסקו במטה הארצי של המשטרה קרוב ל-3,300 שוטרים וקצינים באגפי מטה מובהקים כמו אגף התמיכה הלוגיסטית ואגף משאבי אנוש, ובאגפי מטה מקצועיים כמו אגפי השיטור, ההדרכה והמבצעים. המטה הארצי במשטרת ישראל הוא היחידה המשטרית הגדולה ביותר במונחים של מספר אנשי קבע, והוא גדול

יותר מכל אחד ממחוזות המשטרה – זאת גם אם גורעים מהספירה אגפים סמי-מבצעיים הכפופים למטה הארצי, כמו אגף החקירות והמודיעין ואגף התנועה.²² לכמות אנשי המטה הארצי יש להוסיף את קציני המטה המוצבים במרחבים ובמחוזות של משטרת ישראל, אשר מספרם מגיע גם הוא למאות רבות עד אלפים.

יש קשר ישיר בין המנגנון הבירוקרטי הגדול לבין התרבות הארגונית במשטרת ישראל. גוף עתיר בירוקרטיה והיררכיה הוא גוף מסורבל שמשאבים רבים מדי מושקעים בתהליכים פנימיים ובשימור מוקדי הכוח הקיימים בו, במקום להיות מושקעים ביצירת ערך ללקוח הארגון – במקרה זה, אזרחי ישראל.

גורמי המטה הבכירים, ובפרט הניצבים והתת-ניצבים, נמצאים בפסגת מוקדי הכוח הפנימיים במשטרה, והתמריצים שלהם לשפר, לשנות ולתקן ליקויים חלשים מהתמריצים שלהם לשמור על מוקדי הכוח שלהם. ריבוי הגורמים הבכירים יוצר מטה עמוס ולא יעיל – וחמור לא פחות, מטה העסוק יותר מדי בפוליטיקה פנימית, קידום אינטרסים של מוקדי הכוח, התנהגות של "שמור לי ואשמור לך" ועוד.

השינויים המוצעים מקטינים את גודלו של מטה המשטרה ואת כמות הניצבים המשרתים בתפקידי מטה, ומעבירים את התקנים ואת המשאבים שהתפנו אל יחידות השטח הבאות במגע עם האזרח. בכלל זה: צמצום כמות הניצבים הכפופים למפקד (ראשי אגפי המטה יהיו בדרגת תת-ניצב); ייעול עבודת המטה, באמצעות שינויים מבניים שיפורטו להלן; צמצום התקנים באגפי המטה בשליש עד חצי, צמצום תקני המטה במחוזות ובמרחבים, והפניית תקנים אלה לדרג השטח במשטרה – נוסף על הגדלה ניכרת של מספר התקנים בתחנות המשטרה; וביזור סמכויות ניהול (לרבות ניהול כלכלי) ופיקוד מהמטה ליחידות השטח, בדגש על דרג מפקדי התחנות.

כפי שהוגדר בתחילת פרק זה, מטרת השינויים המוצעים היא לאפשר שינויים נוספים. השינויים המוצעים מעבירים את מרכז הכובד של הסמכות ותשומת הלב הניהולית ממטות המשטרה לתחנות המשטרה. שינויים אלו מבטאים יותר מכול את סדרי העדיפות המציבים בראש את המלחמה בפשיעה ואת חיזוק הסדר הציבורי במקום העיסוק הבירוקרטי הפנים-משטרתית.

יבוא כוח אדם מחוץ לשורות המשטרה

צעד נוסף שיש ביכולתו להשפיע כבר בטווח הזמן הקצר על התרבות הארגונית במשטרה הוא גיוס כוח אדם מחוץ לשורות המשטרה לתפקידי ניהול בכירים, לתפקידים מקצועיים ולתפקידי פיקוד בדרג הביניים. גיוס של מפקדים ומנהלים המשוחררים מקוד הנאמנות הארגוני, אשר יביאו עימם נורמות מקצועיות גבוהות, תרבות ארגונית שונה ובריאה, ראייה אזרחית ותודעת שירות – יחזק את הערכים החסרים כיום במשטרת ישראל ויאפשר יישום שינויים יעיל יותר.

מבחינה היסטורית, מקובל שמפכ"ל, ודאי כזה שמגיע מחוץ לשורות הארגון, ממנה קציני מטה שאינם אנשי משטרה (רוני אלשיך מינה ראש אגף תכנון שהגיע מצה"ל וראש אגף תמיכה לוגיסטית שהגיע מהשב"כ, ומינויים אלו בהחלט סייעו לו בקידום מדיניות ורפורמות שהוא הוביל). גם המפכ"ל הנוכחי שבתאי הצניח לתפקיד ראש אגף התכנון את דני קריבו אשר שימש לאורך שנים סמנכ"ל במשרד לביטחון הפנים. אך כדי להשפיע באופן ממשי על התרבות הארגונית במשטרה, יש להרחיב את הגיוס של מפקדים מחוץ לשורות המשטרה גם לתפקידי מטה ואף לדרגי הביניים.

להלן תפקידים ותחומי מפתח לדוגמה שבהם אפשר לשלב כוח אדם מהמשק האזרחי או קצינים יוצאי צה"ל:

ראש המטה – מדובר בתפקיד חדש המוצע במסגרת השינוי הארגוני. ראש המטה יהיה "מנכ"ל המשטרה" (בשונה מהמפכ"ל אשר צריך להיות "מפקד המשטרה"), ויהיה אחראי על כלל יישום המדיניות ובניין הכוח באמצעות אגפי המטה, הקצאת המשאבים ותוכניות העבודה. מוצע שהתפקיד יאויש על ידי איש מטה בעל ניסיון רב ויכולת ניהול רב-תחומית.

אגף תכנון וארגון (אג"ת) – כבר היום ראש האגף הוא אורח שגויס לשורות המשטרה (מהמשרד לביטחון פנים). מוצע שתפקידי מפתח באגף האחראי על גיבוש תוכניות עבודה ופעילות התכנון במשטרה יאוישו על ידי מנהלים ומומחי תוכן מהעולם האזרחי ומזרועות הביטחון, ובכך יסייעו למשטרה להטמיע תרבות ניהולית מתקדמת.

אגף משאבי אנוש (אמ"ש) – לאגף האחראי על תיאום, ארגון, תכנון, איוש, הכשרה ותגמול של כוח האדם במשטרת ישראל, השפעה רבה על התרבות הארגונית במשטרה בכלל, ובכל הקשור להליך המינויים בפרט. דווקא לנוכח רגישותו של האגף והשפעתו הרוחבית על כלל יחידות המשטרה, מוצע כי תפקידי מפתח באגף יאוישו בידי מנהלים ומומחי משאבי אנוש מחוץ לשורות המשטרה.

אגף הטכנולוגיה והתקשוב – היחידה הטכנולוגית המרכזית של משטרת ישראל צריכה להיות "אי של מצוינות" בארגון. מתוך הבנה ששוק העבודה בעולמות הטכנולוגיה לעולם יהיה מפתה יותר מחוץ לשורות המגזר הציבורי, מוצע למסד מסלולי שירות ייעודיים, מתגמלים וקצרי טווח, לאנשי הייטק אשר יסייעו להתעצמות הטכנולוגית במשטרה. עוד מוצע כי ימוסדו מסלולי שירות ותגמול ייעודיים וחריגים על מנת לשמר מספר מצומצם של בעלי תפקידים שיובילו וינהלו את הפעילות הטכנולוגית של המשטרה.

דרגי פיקוד הביניים – כדי להוביל שינוי בתרבות הארגונית, מוצע לגייס למשטרה כוח אדם איכותי, אקדמי, בוגר השוק הפרטי (המביא עימו ניסיון חיים מגוון וראייה אזרחית) או פורשי צה"ל (החל מדרגי מ"פ ועד לדרג רס"ן-אל"מ אשר פורשים בגיל מוקדם) במסלולי שירות ייעודיים. כחלק משינוי סדר העדיפויות הלאומי (שלגביו

נרחיב בהמשך) מוצע למסד במשטרה מסלולי הכשרה ושירות ייעודיים עבור קציני צה"ל אשר יחפצו בהמשך שירות במסלולי ליבה במשטרה.

שירות חובה במשטרה ושינוי סדר העדיפויות הלאומי

כוח האדם המגיע למשטרה, בייחוד לתפקידי השטח – שעיימם נפגש הציבור – אינו מקל על אתגר ההתמודדות עם התרבות הארגונית הקלוקלת. רק יחידות מסוימות מאוד בתוכה מושכות אוכלוסייה "חזקה" לשירות קבע. כמובן, שוטרים מסורים ומעולים יכולים לצמוח מכלל שכבות האוכלוסייה, אך ללא ספק מדובר בנתוני פתיחה המציבים בפני המשטרה אתגר נוסף.

לכך יש להוסיף שהמשטרה מצד עצמה אינה עושה מאמצים מספקים לגייס כוח אדם איכותי או אפילו לנפות כוח אדם בלתי-איכותי במסגרת תהליכי ההכשרה לשירות. אנקדוטה המדגימה זאת היטב סיפר לי גורם בכיר במשטרה בשיחה פרטית: לפני שנים ספורות הוחלט על מבצע גיוס של מספר מסוים של שוטרים. לצורך כך גויסו מועמדים לתהליך ההכשרה של המשטרה כמספר הזה בדיוק, והתהליך עצמו הסתיים כמעט ללא נשירות כלל. התנהגות זו, כך עולה, מאפיינת את המשטרה, שאינה מבטאת רצון לסנן מועמדים; כמעט כל מי שמתחיל את תהליך ההכשרה זוכה ליחס של "ח"ל", דהיינו "חייב לעבור". מדיניות כזאת היא ערובה לקיפאון ברמת כוח האדם המשרת, והתוצאות מבחינת השירות לאזרח הן בהכרח בהתאם.

כדי לאפשר למשטרת ישראל לעבור ממצייאות משברית מתמשכת למסלול מצוינות, על הממשלה להעלות את הנושא למקום גבוה בסדר העדיפויות הלאומי. הדבר אינו חייב להתבטא בהקצאת תקציבים דווקא, אלא בהקצאת משאבים לאומיים המתחלקים בין גופי הביטחון, ובראשם כוח האדם המתגייס לשירות חובה בצה"ל.

צה"ל נהנה כיום מזכות ראשוניים בבחירת כוח האדם המתגייס אליו בכלל, ובכל הנוגע ליחידות טכנולוגיות ויחידות מיוחדות בפרט. זכות הבחירה הראשונה של מתגייסי החובה המצטיינים מאפשרת לצה"ל איתור מוקדם של מצטיינים, גיוס למסלולי קצונה ייעודית ולמסלולים טכנולוגיים, פיתוח כוח אדם לטווח ארוך ועוד. לעומת זאת, משטרת ישראל מתועדפת במקום נמוך יותר בסינון מועמדים לשירות חובה, ונותרת עם כוח אדם המוכוון בעיקר ליחידות משמר הגבול ולתגבור מערך הסיוור במשטרה.

כדי להשביח את כוח האדם במשטרת ישראל בטווח הארוך, לאור סדרי העדיפויות הלאומיים האמיתיים בעת הזאת, מוצע להגדיל את מכסת המועמדים לשירות ביטחון המתגייסים למשטרה ולמשמר הגבול, ולהקצות למשטרת ישראל מכסת תקנים ייעודיים לאיתור מוקדם של מועמדים מצטיינים אשר ישתלבו במערכים טכנולוגיים ייעודיים ובמסלולי פיקוד ישירים.

גיוס חרדים וערבים ליחידות ייעודיות ומותאמות לסביבה החברתית של אוכלוסיות

אלו (באורח דומה למסלולי הגיוס המותאמים בצה"ל) עשוי אף הוא להיות לברכה רבה. המשטרה תזכה לתוספת ניכרת של כוח אדם איכותי ברובו – ואף תוכל להתמודד טוב יותר, בעזרת מגויסים ייעודיים אלה, עם האתגרים המיוחדים שיש לה במגזר הערבי ובמגזר החרדי.

נוסף על אלו, נדרשת רפורמה במערך ההכשרה והמיון של המשטרה, כך שמועמדים לא מתאימים ינופו. בסופו של דבר, לקלקלות מערכתיות אין תרופה טובה יותר מהון אנושי; כזה המביא בכנפיו נורמות התנהגות ברוכות, מוטיבציה, אומץ ותחושת שליחות.

מסלולי שירות ותחנות יציאה

לאורך השנים הציב משרד האוצר דרישה מרכזית לנוכח בקשות המשטרה והמשרד לביטחון הפנים לתוספת תקנים: הטמעת מסלולי שירות המכילים "תחנות יציאה" שיאפשרו לפלוט מהמערכת שוטרים שאינם מתאימים. האינטרס של משרד האוצר ברור: ייעול המערך המשטירתי, פליטה של שוטרים וקצינים בלתי-יעילים מהמערכת וגיוס של שוטרים חדשים, יעילים יותר (ויקרים פחות), על חשבון היעילים פחות (והיקרים יותר). המשטרה, מצידה, טיפחה נוהג קבוע לדחות את דרישות האוצר בנושא זה או למסמס אותן.

במציאות שבה השירות במשטרה כרוך בקביעות אוטומטית כמעט, הנכנסת לתוקפה זמן קצר מאוד לאחר הגיוס, התמריץ של שוטרים ומפקדים להצטיין, להשתבח, להתמקצע ולתת שירות מעולה לאזרחים – חלש מאוד.

מודל של מסלולי שירות, ובעיקר של תחנות יציאה לשוטרים ולקצינים לא יעילים או לא מקצועיים, איננו אפוא רק אינטרס של משרד האוצר, אלא הוא בראש ובראשונה אינטרס של מי שחפץ לשנות את התרבות הארגונית במשטרת ישראל. אין צורך להמציא את הגלגל: קיימות במשטרה תוכניות מפורטות בנושא מסלולי השירות. צריך רק להחליט וליישם.

העמקת ערכי התחקור הפנימי במשטרה והפרדת הביקורת החיצונית ממערכת אנכיפת החוק

במשטרה לא השתרשה תרבות של דיווח ותחקיר מלא ואמיתי בזמן אמת. נתגלו תופעות של אירישום פעילויות שונות של כוחות משטרה, חרף חשיבותן הרבה. הוועדה נתקלה אף במקרה שבו הכשלים בבדיקה ובתחקור אמת גבלו בחריגות אתיות... על פיקוד המשטרה לפעול, ללא פשרות, על מנת להפוך את המשטרה לגוף המתחקר את עצמו ומתעד את פעילותו באופן אמיתי וככל האפשר – גם בשלמות.²³

דברים קשים אלו נכתבו בהמלצות ועדת אור שבדקה את תפקוד משטרת ישראל באירועי אוקטובר 2000. אומנם חלפו מאז שני עשורים, אך נראה כי ערכי התחקור, הבקרה, הפקת הלקחים והלמידה הארגונית עדיין חסרים מאוד במשטרת ישראל. ללא התבוננות פנימית המאפשרת ללמוד ולאחר בעיות, עוד בטרם הן צומחות למשברים ולמחדלים, המשטרה לא תוכל להתמודד עם תופעות העומק שפשו בה ולא תגיע לרמת המצוינות הנדרשת מגוף אכיפת חוק במדינה מתקדמת.

במשטרת ישראל כבר קיימות יחידות מטה אשר עוסקות בתחקור, ברמות שונות של תדירות ותפוצה. המפכ"ל לשעבר רוני אלשיך מתאר בספרו כיצד פעל צוות התחקירים הארצי של אגף ההדרכה ביעילות ובמהירות במהלך גל טרור הסכינים שעומו התמודדה המשטרה בשנים 2015–2016. אך המציאות במשטרה זוהרת פחות. ערכים של תחקיר, הפקת לקחים, שקיפות ואחריותיות כלפי הציבור עדיין אינם ערכי מפתח בתרבות הארגונית במשטרת ישראל, וזאת בלשון המעטה.

לאור זאת, וכדי להטמיע ביתר שאת ערכים אלו בפעילות כלל יחידות המשטרה, מוצעים צעדים אלה:

1. שינוי מודל "מצלמות הגוף" של משטרת ישראל, ומעבר ממצלמות הפועלות על פי החלטת שוטר לכאלו המצלמות באופן שוטף וללא שליטת השוטר בשטח. צעד זה יהפוך את האמצעי הטכנולוגי לכוה המגביר את הפיקוח על פעילות המשטרה ומאפשר הפקת לקחים לא רק מאירועי הצלחה אלא בעיקר מאירועי כשל.
2. ענישה חמורה תושת על שוטרים שמנעו צילום של אירוע מבצעי. בעידן הרשתות החברתיות נפוצות תמונות של שוטרים המונעים מעיתונאים או עוברי אורח לצלם אירועים מבצעיים מזדמנים כמו מעצר או פיזור הפרת סדר. מדיניות משטרתית שתתמוך בצילום של אירועים אלו, גם אם אינם נוחים למשטרה או לשוטרים במקום, תסייע לפיקוח על פעילות המשטרה ותהווה מעין מנגנון איוון לסמכות הרחבה של השוטרים.
3. יוקם פורום ארצי לתחקירים. חבריו יהיו אזרחים בעלי היכרות מעמיקה עם מערכת אכיפת החוק על כל צדדיה (ניצב בדימוס, שופט בדימוס, נציג השר לביטחון הפנים, נציג הסגוריה הציבורית, נציג האקדמיה, נציג ציבור וכדומה). פורום מעין זה יכול לשמש גוף המפקח על פעילות התחקירים במשטרת ישראל, להורות על ביצוע תחקירים ואף לשמש גוף מתחקר עצמאי על פי שיקול דעתו.
4. התחקירים שעורכת משטרת ישראל יפורסמו לציבור (ללא מידע הפוגע בצנעת הפרט או בשיקולים מבצעיים).
5. יתקיימו תחקירים ותהליכי למידה שוטפים בכל רמות פעילות המשטרה, לרבות באגפי המטה, ובפרט בכל הקשור לפעילות סגל הפיקוד הבכיר והמפכ"ל עצמו.

ועדיין, עם כל כמה שתחזוק תרבות הביקורת הפנימית במשטרה, אין מנוס מקיומו של גוף ביקורת חיצוני אפקטיבי המסוגל לבקר את עבודת המשטרה ולחקור חשדות למעשים פליליים שבוצעו על ידי שוטרים. המצב הנוהג כיום – שבמסגרתו פעולת מח"ש מושפעת משיקולים זרים ו"אינטרסים כללים של המדינה" בהתאם לשיקול הדעת של הפרקליטות ויחסי קחתן בינה לבין המשטרה – חייב להיפסק. אבסורדי הוא המצב הקיים, שבו הפרקליטות מצד אחד פועלת באופן סימביוטי עם המשטרה, ובפועל מנהלת את חקירותיה, ומצד שני אחראית לתיקי מח"ש ומנהלת אותם.

יש להפריד אפוא את המחלקה לחקירות שוטרים ממערכת אכיפת החוק ולהכפיפה לגורם אחר, למשל לכנסת; או לחלופין להכפיפה לנציבות הביקורת על הפרקליטות.

הטמעה של ערכי תחקור ובקרה כנים ומקצועיים תאפשר למשטרת ישראל לאתר ולשרש תופעות של אי-אמירת אמת, גיבוי פסול, הפעלה לא מידתית של כוח, תרבות שירות נמוכה ושימוש באמצעים פסולים. מחלקה לחקירות שוטרים אפקטיבית תרתיע עבריינים פוטנציאליים בשורות המשטרה ותסייע בהסרת תפוחים רקובים מקרבה. אלו ואלו יתרמו לגדיעת תופעות פסולות בטרם תתעצמנה ותגענה לכדי מחדלים ומשברים הפוגעים באמון הציבור במשטרה.

לא נטייה!

משטרה היא גוף חיוני הכרחי לכל מדינה ולכל חברה חפצת חיים. היא מגלמת באופן מובהק את תפקידה הבסיסי ביותר של המדינה: המונופול על השימוש בכוח. ללא פונקציה זו, איש את רעהו חיים בלעו. האזרחים מפקידים מונופול זה בידי המדינה מתוך אמון שהיא תיטיב להשתמש בו ומתוך הבנה שהחלופה היא אנרכיה שבה נעשה שימוש הרסני בכוח. מן הטעם הזה בדיוק, חיוני שהמדינה תשכיל להשתמש בכוח באופן הראוי ביותר והנקי ביותר שאפשרי. הפעלת כוח מוגזמת או נפשעת, ומנגד השתמטות משימוש בכוח כאשר הוא נדרש, שומטות שתיהן את הקרקע תחת עצם הצדקת קיומן וסמכותן של המדינה ושל המשטרה הפועלת מכוחה ובשמה.

במצבה הנוכחי של משטרת ישראל, ולפני שעוסקים בכל שינוי בה, יש לכנס צוות אסטרטגי לאומי אשר יעסוק בהצבה של מצפן מדיניות ובבנייה של תוכנית אסטרטגית למשטרה לעשורים הקרובים. סדנה אסטרטגית מעין זו לא יכולה להתקיים במסגרת משטרת ישראל בלבד. היא חייבת לכלול מעורבות של השר לביטחון הפנים ומתווי מדיניות נוספים ממשרדי הממשלה והשלטון המקומי, אנשי אקדמיה, ומומחי שיטור, ניהול ואסטרטגיה מהארץ ומהעולם.

לאחר הצבת אסטרטגיה מתאימה, לא יהיה מנוס מריענון ומהעצמה של סגל הפיקוד של המשטרה על כל שדרותיו. אומנם, משימות רבות במשטרת ישראל דורשות היכרות מעמיקה עם מקצוע השיטור, ולמגיעים מחוץ לשורות הארגון יידרש "זמן

לימוד". אך אין חבוש מתיר עצמו מבית האסורים, ואין לצפות מסגל הפיקוד הנוכחי במשטרה להוביל תהליכי שינוי בתרבות הארגונית שבה הם עצמם צמחו.

מהלכים ארגוניים ופרסונליים הנוגעים בעצבים החשופים של תרבות ארגונית פנימית צפויים להוליד התנגדות ניכרת מצד בכירי משטרה בעבר ובהווה. מפי קצינים בכירים, מקורבים ו"לשעברים" למיניהם נשמע בוודאי טענות בדבר החלשה ופוליטיזציה כביכול של המשטרה. כל אלה הם מוקדי הכוח הנוכחיים שהסדר הקיים נוח וחשוב להם. כדי למנוע מהם לסכל את הרפורמות הנדרשות, יש לנהל מהלך כזה במהירות יחסית וללא הצהרות רבות, בהובלת סוכני שינוי בני סמכא המוכרים ומוערכים בציבור, וכן בכירי משטרה בעבר ובהווה אשר יגלו מחויבות להליך השינוי.

בפתח העשור השלישי של שנות האלפיים, נחשפו לעיני אזרחי מדינת ישראל מחדלי משטרת ישראל, כשליה וקלקוליה בסדרי גודל שלא נצפו מעולם. השנתיים האחרונות של ימי הקורונה, אסון מירון ואירועי מאי 2021 מוכרחים לשמש קריאת השכמה למדינת ישראל. עלינו לקעקע את מערכת התמריצים המעוותת של המשטרה, המטפחת קוד נאמנות המנציח תרבות של שקרים, חילול החוק בידי האמונים על אכיפתו ובינוניות מובנית; ועלינו ללמד את המשטרה מחדש שהגוף שהיא משרתת, שאליו נשואות עיניה ושלפניו עליה לתת דין וחשבון – הוא הגוף האזרחי. משמעות מצבה העגום של המשטרה היא מצבם העגום הרבה יותר של האזרחים שהיא אמורה לשרת. למדנו זאת על בשרנו, ואת הלקח אסור לנו לשכוח.

1. "משטרת ישראל – ייעוד, תפקידים, סמכויות ומבנה", סעיף 2, ד-ה.
2. "תנ"צ גיא ניר בדיון בוועדת הפנים: 'גל הירש הוא קורבן של סיכול ממוקד'", אתר הכנסת, 12.11.2018.
3. אין כאן המקום להרחיב על פרשת ריטמן ועל החלטתו של אלשיך להשאירו בתפקידו על אף תלונה וראיות שונות. מפסיקת בג"ץ נראה כי אלשיך סבר שהתלונה היא "חיסול חשבונות" נגד ריטמן מצד גיא ניר (ואכן אין זו טענה מופרכת). בחקירתו קישר ריטמן בין התלונה לבין חקירות ראש הממשלה. ראו רויטל חובל, "היועמ"ש לבני הווג נתניהו: ריטמן קשר ביניהם לבין התלונה עליו, אך לא נפל פגם בחקירות נגדכם", הארץ, 30.12.2018; בג"ץ 3884/16 פלונית נ' השר לביטחון פנים ואח'.
4. אתי אברמוב, "תלונה למבקר: טיוח בצמרת המשטרה והפרקליטות בעניין חוקר מתיקי נתניהו", ynet, 7.9.2020.
5. רויטל חובל ויהושע (ג'וש) בריינר, "בג"ץ ביטל את
- החלטת המפקד להותיר את מפקד להב בתפקידו: אין מקום להערות סקסיסטיות", הארץ, 20.11.2017.
6. "סנ"צ שי מזרחי הודח מתפקידו", אנג'לס: חדשות קריית מלאכי והסביבה, 2.3.2020.
7. "250 שעות עבודות שירות לקצין ש'בישל' נתוני פשיעה", גלובס, 18.4.2012.
8. גלי גינת ואמרי לוי סדן, "אחרי 4 שנים: הקצין שלא דיווח על התלונה נגד ניסו שחם פוטר שוב", וואלה, 31.7.2012.
9. שם.
10. ראו לרוגמה דבריו של המפקד לשעבר אלשיך בכנס הרצליה ביוני 2017 בנוגע למדיניות "מניעה מצבית": "בשיטור הקלאסי אנחנו שמים משקל רב על מניעה מצבית – השקעה בפעילות מניעת פשיעה של האורח הנורמטיבי והעלאת נורמת הציות לחוק" (ראו פוסט של משטרת ישראל בפייסבוק מיום 21.6.2017, <https://www.facebook.com/1536303756391721/posts/israelpolice>).

11. חלק ממאפייני התרבות הארגונית במשטרת ישראל שמציג ד"ר יחזקאל הוכרו בדי ועדות שונות ומבקרים שונים שבדקו את פעילות המשטרה לאורך העשורים האחרונים. נזכר כאן בקצרה את העיקריים ביניהם. דו"ח שפרסם ב-1992 מבקר משרד המשטרה דאז, האלוף במיל' אברהם אדן, עסק באלימות שוטרים ובתרבות הטיח והשקר שפשטה במשטרה. ב-1993 פנתה בלה ויינסטוק, ראש המחלקה לחקירות פנים (מו"פ; שקדמה למח"ש של היום) למבקר המדינה בעקבות טענותיה לטיח שיטתי של פרשיות שבהן נחקרו שוטרים וקצינים. בעקבות פנייתה של ויינסטוק פרסמה מבקר המדינה דאז מרים בן-פורת דו"ח חריף בנושא שאילץ את המשטרה להוציא מרשותה את חקירות הפנים ולהעבירן למחלקה לחקירות שוטרים במשרד המשפטים. ב-1994 הוקמה ועדת קרמניצר לצורך יישום דו"ח אדן; דו"ח הוועדה תיאר כיצד הנאמנות להכרים במשטרה גוברת על הנאמנות לארגון ולחוק. דו"ח ועדת אור, שהוקמה לשם בדיקת אירועי אוקטובר 2000, קבע ב-2003 כי במשטרה לא השתרשה תרבות של דיווח אמת. ב-2007 פורסם דו"ח ועדת זיילר אשר הכיל טענות קשות בדבר התרבות הארגונית במשטרה. ב-2019 פרסם השופט דוד רוזן, נציב תלונות הציבור על מייצגי המדינה בערכאות, דו"ח בנושא פרשת "מצלמות המהירות" ובו קבע כי ראש מחלקת תביעות תעבורה במשטרה, קצינה בדרגת ניצב-משנה, הסתירה במכוון מבית המשפט עובדות מהותיות בנוגע לאמינות המערכות הטכנולוגיות שהמשטרה עשתה בהן שימוש.
12. ראו למשל הרשומות הבאות המצויות בבלוג של ד"ר פנחס יחזקאל, "ייצור ידע": "התרבות הארגונית במשטרה: הרצאה בשלושה חלקים", יוני 2020; "התרבות הארגונית במשטרה והיבטיה השונים", אפריל 2014; "אוי, התרבות הארגונית...", אוגוסט 2015.
13. אברהם אדן, דו"ח ביקורת בנושא הטיפול המערכתי בתופעת אלימות שוטרים, ירושלים: משרד המשטרה,
- 1993.
14. יחזקאל, "התרבות הארגונית במשטרה והיבטיה השונים".
15. ראו למשל איתמר ב"ו, "מגפת צווי איסור הפרסום נמשכת", העין השביעית, 22.6.2020; ישי פלג ונטעאל בנדל, "שיפוט מהיר: כך מתנהלים דיוני הארכת מעצר בישראל", מקור ראשון, 9.3.2018; תמר אלמוג, "למה אחוזו ההרשעות הפליליות בישראל גבוה כל כך?", כאן 11, 26.7.2018.
16. עמית סגל, "שי ניצן מנע חקירה נגד אלשיך וקבע: התנהגותו שעורריתית - אבל לא נפעל נגדו כי הדבר יסייע לנתניהו", mako, 7.9.2020.
17. יהושע (ג'וש) בריינר, "המשטרה החליטה לסגור את התיק נגד ניצבת גילה גויאל עוד לפני שקיבלה אותו", הארץ, 21.10.2020.
18. רדיו דרום, twitter, 18.5.2021, <https://twitter.com/radiodarom97/status/1394672832932683781?s=24>. ראו גם בהערה הקודמת.
19. אבי כהן, "סקר: המשטרה מאבדת את אמון הציבור", ישראל היום, 11.10.2020.
20. מבקר המדינה: דוח שנתי 2009 לשנת 2009, "מינוי וקידום של קצינים בכירים במשטרה", 11.5.2010.
21. ראו רשומתו של יחזקאל בבלוג "ייצור ידע", "אורי בר לב: הצעה לשינוי במבנה משטרת ישראל ובתהליכי עבודתה", יולי 2008.
22. השנתון הסטטיסטי של משטרת ישראל לשנת 2019, ניסן תש"ף, עמ' 95 (זמין במרשתת).
23. דוח ועדת אור: ועדת חקירה ממלכתית לבידור התנגשויות בין כוחות הביטחון לבין אזרחים ישראלים בחודש אוקטובר 2000, ירושלים, 2003, שעו שישי, סעיף 27.