



המכללה לביטחון לאומי

מחזור מ' 2012-2013

עבודה שנתית:

**אי וודאות בחקירת פשיעה
אסטרטגית והתמודדות עמה**

מנחה: ד"ר פיני יחזקאלי

מגיש: אבי נוימן

יוני 2012

תקציר

"אי וודאות" או "חוסר וודאות" ממלאה מרכיב חשוב בפעילות הצבא, המשטרה ובגופים עסקיים ואחרים. היא מוגדרת כאובדן היכולת להעריך, איזו החלטה תביא לאלו תוצאות, על בסיס יחסי סיבה-תוצאה; או להעריך הסתברויות. הגדרה נוספת היא חוסר היכולת לחזות במדויק מה יהיו התוצאות של מקרה מסוים (יחזקאלי, 2013א). מרכיב זה רחוק עדיין מלקבל את המשקל הראוי לו בניתוח אירועים ובתחקירים, לא כל שכן בתכנון מבצעים ושינויים עתידיים ובביצוע עבודת השגרה.

התוצאה של **אי הוודאות** היא תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" ("The phenomenon of Unintended and Unanticipated Consequences") (לשליה או לחיוב); או בקיצור, התב"צים (רזי ויחזקאלי, 2012). תופעה זו הופכת – ככל שהמציאות דינאמית יותר – לשגורה יותר בחיינו (רזי & יחזקאלי, בדפוס).

מטרת העבודה לחדד את ההבנה לגבי חלקה של תופעת אי הוודאות ("Uncertainty") בהצלחות ובכישלונות של חקירות המשטרה. הדבר נעשה דרך ניתוח ששה אירועים מתחום עיסוקו של כותב העבודה: פענוח פרשיות משטרתיות בשתי קטגוריות: פרשיות מתחום הפשיעה המאורגנת; ותחום הרציחות האסטרטגיות. פרשיות אלה תנוחתנה כמקרי בוחן (Test Cases), תוך איתור אותם מקומות שבהן היה לגורם אי הוודאות השפעה על פיצוחן.

המסגרת התיאורטית של העבודה נטועה במה שכונה על ידי החוקרת, מרגרט ויטלי (Wheatley, 2006), כ"**מדע החדש**": "תורת הכאוס", "תורת המערכות המורכבות", "תורת הרשתות", מהפיכת הוויזואליזציה המתלווה אליה, והחיבור של תורות אלה לתורת הקוואנטיים הפיסיקאלית, למה שמכונה "הביולוגיה החברתית", לכימיה, ולהקשרים ביניהם (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס; רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס).

במסגרת העבודה נותח מרכיב אי הוודאות וסיבותיו, בדגש על עבודתם של ארגונים ביטחוניים וגורמי אכיפה. לאחר מכן נותחו ששה מקרי בוחן של פרשיות חקירה, על פי קריטריונים מוגדרים. בסוף העבודה נדון חלקה של אי הוודאות בפרשיות

שנותחו; ונבחנות המסקנות שניתן להסיק מכך לגבי תכנון אירועים במשטרה בכלל, ותכנון פעילות בתחום החקירות ברמה הלאומית בפרט.

לצורך ניתוח האירועים נעשה שימוש בשני כלים הקיימים בספרות:

- **מטריצת החלטות של Peter Martin** ב-4 ממדים (Martin, 2011, p. 141): לפי מטריצה זו סווגו המקרים לפי 4 הגדרות: מודעות לידע; חוסר מודעות לידע; מודעות לחוסר הידע; וחוסר מודעות לחוסר הידע. המודל של Martin גורס כי האתגר של מקבלי ההחלטות בחקירה הוא להצליח להעביר את המידע מכל חלקי המטריצה, לחלק של המודעות לידע;
- **מיפוי התוצאות הבלתי צפויות (תב"צים) בפרשיות הללו** ב-4 ממדים (רזי & יחזקאלי, בדפוס): גם לפי מטריצה זו סווגו המקרים לפי 4 הגדרות: תוצאות שנצפו מראש לחיוב; תוצאות שנצפו מראש לשלילה; תוצאות שלא נצפו מראש לחיוב; ותוצאות שלא נצפו מראש לשלילה. ככל שכמות התב"צים שלא נצפו מראש לשלילה גדולה יותר, כך יקשה על החוקרים להגיע להישג בחקירה.

הפרשיות שנותחו בעבודה הן: פרשיות מתחום הפשיעה המאורגנת; ורציחות אסטרטגיות שמרכיב אי-הוודאות מהווה "שחקן ראשי", בהן ובתהליך הפענוח שלהן:

קטגוריה ראשונה: פרשיות מתחום הפשיעה המאורגנת

- **פרשת "המחסלים מבלרוס" (2004):** באפריל 2004 הוגש כתב אישום נגד 4 נאשמים, שכירי חרב שהגיעו מבלרוס במטרה לרצוח את יעקוב וניסים אלפרון, מבכירי העולם התחתון בישראל, וכן לפגוע בעזרא (שוני) גבריאלי, אביה של ח"כ דאז ענבל גבריאלי. זאת, על ידי מטען חבלה שהונח מתחת לרכבו בחניון עזריאלי בתל אביב. כמו כן הוגשו בפרשה גם כתבי אישום כנגד 4 עבריינים ישראלים, שהזמינו את המתנקשים מטעמה של משפחת הפשע אוחנה. חברי הכנופיה הבלארוסית הוברחו ממצרים בנתיב בו מבריחים נשים לעיסוק בזנות בסיוע בדואים, והוחזקו בזהות בדויה בדירת מסתור בכפר סבא. בדירה הקימו מעבדה לייצור נשק צברו כמויות אמל"ח רבות וביצעו מספר ניסיונות רצח. בסופו של יום הורשעו המעורבים ונדונו לשנות מאסר רבות.
- **פרשת "זאב רוזנשטיין" (2006):** מי שנודע כיעד מספר 1 של משטרת ישראל, הוגדר כראש המאפיה הישראלית וכונה "אל קפונה הישראלי". במשך 20 שנה

ניסו שוטרי ימ"ר תל אביב לאסוף כנגדו ראיות ולהכניסו לכלא. בו בזמן, הצילו אותו שבע פעמים מניסיונות התנקשות בחייו. בסופו של דבר נלכד ה"זאב" בתום חקירה משותפת של ימ"ר תל אביב ורשויות אכיפת החוק בארצות הברית בעסקאות סמים בהיקף של מיליוני כדורי אקסטזי. בשנת 2006 הוסגר לארצות הברית עמד למשפט בבית משפט אמריקאי וב- 12.1.07 נדון ל- 12 שנות מאסר. רוזנשטיין הודה ומרצה את תקופת המאסר בישראל. כמו כן הודה כי שילם לרוצחים שכורים מקולומביה על מנת שירצחו את יעקוב וניסים אלפרון. הייתה זו הפעם הראשונה בה הודה במעורבות במלחמות בין ארגוני פשע.

- **פרשת "כוכב הצפון" (2009):** חקירה חובקת עולם שערכה מעל לשנתיים ובסיומה נעצרו 15 מעורבים, השייכים ל- 4 ארגוני פשע מרכזיים בישראל, בניסיון להבריח מפנמה 108 ק"ג קוקאין. זוהי פרשת יבוא הסמים מהגדולות ביותר שנחשפו בישראל ונגעו במדינות מסביב לעולם: ספרד, יפן, בלגיה, מרוקו, פרו וקנדה. המעורבים נשפטו ל- 11 שנות מאסר. בפרשה גויס לראשונה בארץ עד מדינה, שהועבר בתום עדותו לתכנית להגנה על עדים.

קטגוריה שנייה: רציחות אסטרטגיות שמרכיב אי-הוודאות מהווה שחקן ראשי בהן ובפענוחן

- **רצח השופט עדי אזר (2004):** ביולי 2004, בעת שהגיע לביתו, נרצח השופט עדי אזר. הרצח עורר זעזוע עמוק במערכת הציבורית בישראל בשל היותו מקרה הרצח הראשון של שופט בישראל. אסיר העולם יצחק זוזיאשווילי שלח אסיר עולם אחר בשם רפי נחמני לרצוח את השופט, בכדי לנסות לנהל מו"ם, שהיה אמור להביא לשיטתו להביא לקיצור תקופת מאסרו. שני הנאשמים נשפטו למאסר עולם.
- **רצח רוז פיזם (2008):** פרשת רצח רציחתה של הילדה רוז פיזם בת 4.5 בידי סבה ובסיוע אמה, שהסעירה את מדינת ישראל. המשפחה הסתירה את דבר רציחתה של הילדה במשך 3 חודשים. לאחר חקירה נתגלתה גופתה של הילדה בתוך מזוודה בנחל הירקון. חקירת הפרשה בין צרפת לישראל ארכה מספר שבועות. בסיומה הועברה גופתה של רוז לצרפת ונקברה במונטסו (ליד פריז). סבה, רוני רון, ואמה, מארי פיזם, נשפטו למאסר עולם.
- **רצח משפחת אושרנקו (2009):** טבח שביצע דמיאן קרליק בששת בני משפחת אושרנקו, שזעזע מדינה שלמה. השופטים קבעו בהחלטתם כי קרליק "איבד כל צלם אנוש ושלא ניתן להשוותו אפילו לחיית השדה. הנאשם פעל בקור רוח

לאורך כל הדרך, החל מהתכנית לגנוב את פדיון המסעדה ועד להימלטותו יחד עם אשתו לטאבה, משם תכננו לברוח לרוסיה", וגזרו עליו 6 מאסרי עולם.

נמצא כי מטריצת ההחלטות של Peter Martin אכן "עובדת". בניתוח, בלט לעין שבכל המקרים שנותחו, הצליחו החוקרים להמיר לידע – שהם מודעים לו ומתרגמים אותו לראיות – מידע שנמצא בידם ולא היו מודעים לו; מידע חסר שהצליחו ללקט; ומידע שנתגלה במקרה, בעקבות תב"צים "חיוביים".

בתחום מיפוי התב"צים בלטו יכולות ההתמודדות הבאות של צוותי החקירה כמשרות סיכויי הצלחה: כדאיות החיפוש מבעוד מועד אילו תוצאות לא רצויות עלולות להתרחש והתכוננות אליהם; יכולת התאוששות טובה ממצבים של תב"צים שליליים; הרבה מזל בהתמודדות זו ותב"צים חיוביים, שהעלו את מפלס הוודאות.

בניתוח המקרים בלט כי אי הוודאות עשויה לעודד אצל החוקרים יצירתיות ותושייה, בדרך להצלחת פענוח התיקים.

בנוסף, אוששו בניתוח מקרי הבוחן חומרים רבים המופיעים בספרות על ההתמודדות עם אי הוודאות, כמו העיוורון שעודף מידע עלול ליצור; חשיבות שיתוף הפעולה ועבודת הצוות להשגת אפקטיביות;

"פריצת דרך": בכל הפרשיות שתוארו, עבודת הצוות בצד יצירתיותם של חוקרים בתוכו היוו מרכיב חיוני להצלחה. החשיבה השונה של אנשי צוות רבים ומגוונים שעובדים יחדיו היוותה יתרון ענק. ניתן לדמות צוות חקירה לחמשת אצבעות כף היד שכל אחת שונה מרעותה אבל בזכות השוני של כל אחת והחיבור בין כולן מצליחה כף היד לבצע את פעולתה. חשיבותה של טכנולוגיה מתקדמת בעידן של אי וודאות; יתרונות השימוש באינטואיציה ומגבלותיה; ועוד.

תוכן עניינים

6	מבוא	1
8	פרק א': וודאות וחוסר וודאות	2
18	פרק ב': קבלת החלטות בתנאי חוסר וודאות	3
26	פרק ג': אי וודאות בעבודת החוקר והממונה עליו	4
34	פרק ד': ניתוח אירועים	5
91	פרק ה': דיון	6
98	מקורות	7

אין מר יותר מהבלתי צפוי
ואין גם מתוק ממנו...
(רזי ויחזקאלי, בדפוס)

מבוא

מטרת העבודה לחדד את ההבנה לגבי חלקה של **אי הוודאות** בהצלחות ובכישלונות בחקירת פשעים חמורים, דרך ניתוח ששה אירועים מתחום עיסוקי – פענוח פרשיות משטרתיות בשתי קטגוריות: פרשיות מתחום הפשיעה המאורגנת; ותחום הרציחות האסטרטגיות. פרשיות אלה תנותחנה כמקרי בוחן (Test Cases), תוך איתור אותם מקומות שבהן היה לגורם אי הוודאות השפעה על פיצוחן.

בתחילת עבודתי ברצוני לברר, מהו המושג **"אי וודאות"** ומהי תחושת אי הוודאות. מרבית השאלות והבעיות המעסיקות אותנו בחיי היומיום, הפרטיים או המקצועיים קשורים למצבי **אי וודאות**. הספק הכרוך בהן מעורר בשואל תחושה של לחץ ואי נוחות ובמילים אחרות – תחושה של אי וודאות. אי הוודאות נובעת מכך, שתהליכים שונים מתממשים בהפתעה או באופן שונה – לטובה או לרעה – מהמתוכנן או מהמצופה מהם (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס, עמ' 13).

האלוף גרשון הכהן נוהג לספר – כאשר הוא מבקש להמחיש את משמעות **אי הוודאות** עבור איש האסטרטגיה – כי רב אלוף משה דיין נשאל פעם האם הוא מאמין בנסים. "איזו שאלה", ענה דיין, אני בונה עליהם בתכנון... (הכהן, 2012, עמ' 68). יחזקאלי טוען בהקשר זה כי בני אדם – המחשיבים עצמם בדרך כלל כרציונאליים – מתקשים לחבר, בדומה למשה דיין, את הצלחותיהם וכישלונותיהם למזל. **"מזל"** משמעו, לעשות את הפעולה – שנתגלתה בדיעבד כ"נכונה" – במקום הנכון ובזמן הנכון (יחזקאלי, 2013).

נגדיר **"אי וודאות"** או **"חוסר וודאות" ("Uncertainty")** אובדן היכולת להעריך על בסיס יחסי סיבה-תוצאה (איזו החלטה תביא לאלו תוצאות) או להעריך הסתברויות. הגדרה נוספת היא חוסר היכולת לחזות במדויק מה יהיו התוצאות של מקרה מסוים (יחזקאלי, 2013א'). התוצאה של חוסר הוודאות היא תופעת התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות (לשלילה או לחיוב) ההופכת – ככל שהמציאות דינאמית יותר – לשגורה יותר בחיינו (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס)

אי ודאות היא נחלת כולנו, יום יום ושעה שעה. על כן, ההתעניינות בה הייתה ועודנה רחבה. כלכלנים, אנשי מדע המדינה, פילוסופיים, סטטיסטיקנים, סוציולוגים ופסיכולוגים, חוקרים תופעות הקשורות באי וודאות מנקודות מבט רבות ושונות. בעידן המתאפיין ביתר התמחות בתחומים צרים ומוגדרים, חוקרים מתחומים שונים שיתפו פעולה בחקר זה של שיפוט (Judgment), הערכה (evaluation) וקבלת החלטות (decision making) בתנאי אי ודאות (בייט מרום, 1987, עמ' 11).

על מנת להשיג את מטרת העבודה נותחו מרכיב אי הוודאות וסיבותיו, תוך מיקוד בעבודתם של ארגונים ביטחוניים ואכפתיים ובדגש יתר על חוקרי משטרה. לאחר מכן נותחו כאמור ששה מקרי בוחן של פרשיות חקירה, על פי קריטריונים מוגדרים. בסוף העבודה נדון חלקה של אי הוודאות בפרשיות הנדונות; ונבחנות המסקנות שניתן להסיק מכך לגבי תכנון אירועים במשטרה בכלל, ותכנון פעילות בתחום החקירות ברמה הלאומית בפרט.

במקום לשאול כיצד נקלענו לפתע לסיטואציה של אי-ודאות, יש לברר מדוע לא הבחנו גם קודם בנוכחותה...
(כהן א', 2008)

פרק א': וודאות וחוסר וודאות

וודאות וחוסר וודאות מהן?

נגדיר "וודאות" ("Certainty") כביטחון מלא או כמעט מלא ביחסי סיבה-תוצאה. משמע, ידיעת המצב הקיים והיכולת לחזות / לדעת בצורה מדויקת מה יקרה בעתיד, על סמך נתוני הפתיחה והגורמים המשפיעים, ולתכנן את המערכת לפעול בהתאם לחיזוי זה.

וודאות מתרחשת כאשר רמת הדינמיות נמוכה, יש מגוון מצומצם של אפשרויות. ככל שהמורכבות גדלה ו/או הדינמיות גוברת, נסדקת הוודאות.

ולהיפך, **אי וודאות** מתרחשת כאשר המערכת מורכבת מאוד ו/או כאשר רמת הדינמיות גבוהה, ויש מגוון רחב של אפשרויות. ככל שיגדל מספר התשובות האפשריות לפתרון הבעיה, תגדל אי הודאות (בייט מרום, 1987, עמ' 9).

בשעון לדוגמה, רמת הוודאות גבוהה ובמערכות חיזוי מזג האוויר, רמת הוודאות היא בינונית וליום יומיים בלבד (ולד, 1994, עמ' 120; יחזקאלי, 2013א').

מרבית השאלות והבעיות המעסיקות אותנו בחיי היומיום, הפרטיים או המקצועיים, קשורים למצבי **אי וודאות**: באיזו שעה מתחיל הדיון? מה יקרה לנייר הערך שהשקעתי בו? מדוע זימן אותי המנהל לחדרו? היכן השארתי את מפתחות המכונית ועוד... התשובות לשאלות כגון אלה אינן חד משמעיות, והספק הכרוך בהן מעורר בשואל תחושה של לחץ ואי נוחות. במילים אחרות – תחושה של **אי וודאות** (בייט מרום, 1987, עמ' 7).

אי וודאות נובעת מחסרונו או מאי זמינותו של כל המידע הדרוש להערכה; ובאמת, כולנו חשים תכופות שלו היה לנו מידע רב יותר, **אי הודאות** הייתה פוחתת.

אולם, במרבית במקרים שאנו חשים בהם **אי וודאות**, גם לו היה לנו כל המידע הרלוונטי לכאורה, לא היינו יודעים כיצד לשקללו כדי להגיע לתשובה ודאית. המידע

הנוסף רק מסבך את התמונה ומגביר את הספקות, כמו ספר מתח טוב, שככל שממשיכים לקרוא ולצבור עוד מידע, **אי הודאות** גוברת. כך לדוגמה, רופא שכל המידע האפשרי על חולה מסוים נמצא בידיו, לא תמיד יוכל להגיע לדיאגנוזה מדויקת על בסיס מידע זה, שחלקו מרמז על אבחנה אחת וחלקו על אחרת (בייט מרום, 1987, עמ' 7-8).

הסטטיסטיקה וההסתברות הן התורות הנורמטיביות לחשיבה בתנאי **אי ודאות** (בייט מרום, 1987, עמ' 15). כשאנו עוברים לדבר במונחים של הסתברויות, אנו משמרים חלק מהודאות; ולהיפך: ככל כשאנו מאבדים את היכולת להעריך הסתברויות, אנו מגיעים לדרגה של **אי ודאות** או **חוסר ודאות** (Uncertainty) (יחזקאלי, 2013).

משמעותה של **אי הודאות** היא, שתוצאות פעולותינו, שתכליתן להבטיח את העתיד, יכולות להיבחן רק בדיעבד. כלומר, **אי-הודאות** הנה מרכיב אימננטי, הטבוע בתוך ההתרחשות.

כאשר אנו מקבלים החלטות בתנאי **אי-וודאות**, אנו עלולים לשלם מחיר כשאנחנו טועים וסובלים מתוצאות בלתי צפויות [המכונות גם "ברבורים שחורים" (טאלב, 2009)], אם כתוצאה ממעשינו או כתוצאה ממעשי אחרים בסביבה המשימתית שלנו

מורכבות המערכת (Complexity) והתפתחותה מעידות על הודאות או על **אי הודאות** המתקיימים בה:

מערכות בעלות מורכבות מעטה ומשתנים קבועים [שאינה מתנהלת כמערכת מורכבת (Complex System) מבחינת קשרי הגומלין שלה; ויוצרת תהליך קבוע והירארכי של קלט, עיבוד, פלט ומשוב] מקיימת מצב של ודאות גבוהה בתוכה. לעומת זאת, ככל שהמערכת מורכבת יותר – כלומר, אינה מקיימת בהכרח סדר הירארכי, בעלת יכולות התפתחות רבות הנובעות מקשרי הגומלין המתקיימים בין גורמים במערכת, מקיימת תהליכים ממושכים ומכילה מספר רב של משתנים (מספר שאינו קבוע) – אזי, ישרור בה מצב של **אי ודאות**, מצב שילך ויתעצם ככל שמשתנים אלו יתרבו. **אי הודאות** מתייחסת במקרים רבים למציאות ולא לאמת. משמעותה הסובייקטיבית היא תחושת חוסר שליטה במורכבות דינמית רגעית, שממדיה עדיין לא הושלמו, ובתוצאות עתידיות שטרם נקבע (יחזקאלי, 2013א').

תב"צים – התוצאה של אי הוודאות

אי הוודאות באה לידי ביטוי במה שמכונה בספרות המקצועית בשם, "התוצאות הבלתי צפויות" או התב"צים (The phenomenon of Unintended and "Unanticipated Consequences" (רזי ויחזקאלי, 2012). ניתן לזהות תופעה זו בשבעה מצבים שונים (יחזקאלי, על אי הוודאות והתוצאות הבלתי צפויות, 2013):

- התרחש אירוע אותו לא צפינו כלל;
- צפינו לתוצאה חיובית וקיבלנו תוצאה שלילית;
- צפינו לתוצאה שלילית וקיבלנו תוצאה חיובית;
- צפינו לתוצאה חיובית וקיבלנו תוצאה חיובית, הרבה מעבר;
- מצב הפוך למצב הקודם: צפינו לתוצאה שלילית וקיבלנו תוצאה שלילית, הרבה מעבר;
- מצב שבו צפינו לתוצאה שלילית או חיובית, וקיבלנו תוצאה שהיא, בו זמנית, גם חיובית וגם שלילית;
- מצב שבו צפינו לתוצאה מסוימת, והשגנו תוצאה שונה לחלוטין.

תוצאות לא צפויות "פורצות" לעיתים כהרף עין וכופות עלינו הפתעה "מיידית". דוגמה לתב"ץ "שלילי" כזה היא פרשת ההשתלטות של חיל הים על הספינה "מאווי מרמרה" במשט לעזה במאי 2010. אולם, הפרטים המרכיבים אותם מצטברים לאיטם "מתחת לחוטמנו", ועד שאנו מבחינים ב"התהוות"¹ ומבינים שאנחנו במצב

¹ "התהוות" או "צמיחה" ("Emergence"): תהליך של התפתחות תבניות מורכבות ושינוי מצב של אי-לב' באופן שאיננו יזום מלמעלה, אלא כתוצאה של תופעת "ההתארגנות העצמית" ("Self Organization") של מרכיבי המערכת. "התהוות" היא תופעה המזוהה באיחור – כמו למשל, התקררות – ולוקח זמן עד ש"נופל האסימון" ומוטמעת ההכרה בקיום התופעה (יחזקאלי ועפרון, 2011). (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס, עמ' 14)

של "מעבר פאזה"², ששלטת בו "פרדיגמה"³ חדשה – כבר מאוחר מידי (כמו למשל, בגלישה למלחמת יום הכיפורים ובמהלכה) (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס, עמ' 14).

תוצאות לא צפויות מוערכות על ידנו לעיתים בהערכת חסר. דוגמאות של תב"צים "חיוביים" כאלה הם המחשב, האינטרנט והלייזר שהתגלו, במקרה; לא זכו להערכה עם גילוי; ונותרו לא מוערכות זמן רב אחרי תחילת השימוש בהם. חלק אף נתקל בהתנגדות עיקשת להכיר בתוצאות. היטיב להסביר זאת הפילוסוף של המדע – תומאס ס' קון (Kuhn), שטען כי תהליך העלייה של תיאוריה חדשה (אותה הוא מכנה "פרדיגמה") הוא איטי, כיוון שבסיסי הניסוי שלה "הולכים ומצטברים ומעוכלים על ידי אנשים שעדיין קשורים לתיאוריה ישנה, שאינה מתיישבת עימה. זוהי התפתחות שקון מכנה תהליך "העלייה של תיאוריה חדשה או תגלית" (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס, עמ' 15).

רזי ויחזקאלי מדגישים, כי הבידול והניתוח של סוגי התב"ץ השונים מעבר לסקרנות האקדמית, נעוצה בדרכי ההתמודדות עם התופעה. דבר אחד הוא לחפש דרכי התמודדות לתופעה בכללותה, ודבר שונה לחלוטין הוא לפרק את התופעה לגורמיה ולחפש לכל גורם תרופה בנפרד. הגדלת "מגוון"⁴ האפשרויות תגדיל בהכרח גם את

² "מעבר פאזה" ("Phase Transfer"): אם המצאות "מערכת מורכבת" ("Complex System") תחת "מושך" ("Attractor") מסוים אחד ["מושך" הוא אוסף יציב של מצבים המתווה את אופן וכיוון הפעילות של "מערכת מורכבת"] נקראת "פאזה", הרי שמעבר מערכת להשפעת "מושך" אחר – המקרה של מעבר ממצב אחד לשני – נקראת "מעבר פאזה". בספרות המקצועית אנו מזהים ביטויים נוספים בעלי משמעות דומה, כמו: "מהפכה" ("Revolution"); "שינוי פרדיגמה" ("Paradigm Change"); "נקודת מפנה אסטרטגית"; ו"מטמורפוז" (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס, עמ' 14).

³ "פרדיגמה" ("Paradigm"): כוללת סידרה של אמונות וערכים, המשפיעים על הדרך בה האדם רואה את עולמו, מפרש אותו ומגיב עליו (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס, עמ' 14).

⁴ "מגוון" ("Diversity"): מושג המתאר את כמות האפשרויות הקיימת במערכת נתונה – מכלול התכונות והנישות האפשריות של נושא מסוים או בעיה מסוימת. ככל שמספר המשתתפים במערכת גדל, כך גדל מספר האפשרויות בהתאמה. ככל שה"מגוון" גדל, כך גדלה מורכבות המערכת. לכן, ה"מגוון" הוא אחד המשתנים המשפיעים על רמת הודאות והמורכבות של מערכת מורכבת. לדוגמה, בהטלת קובייה יש מגוון של 6 אפשרויות. כאשר נוסף קובייה אחת ה"מגוון" יעמוד על 36 אפשרויות. לעומת זאת, מגוון היצירות שניתן להפיק מ-7 תווים הוא אינסופי.

יכולת ההתמודדות בהתאמה, כמו שהחקר והפיתוח של תרופות לסוגים שונים של סרטן בנפרד, יצרה "קפיצת מדרגה" משמעותית בחקר הסרטן, ויכולת לייצא הצלחות בטיפול, מסוג סרטן אחד למשנהו.

החיפוש המתמיד אחר וודאות בעולם מורכב ודינאמי מאוד

אי-וודאות נתפסת לעיתים כהוויה קיומית ולעיתים כהוויה וכתיאור של מציאות נוכחת – פוליטית, כלכלית, חברתית, לאומית ואישית. אולם, יותר מכל היא נתפסת כמייצגת תודעה המפרשת את המציאות (ברזל, 2011), וזו גם משמעותה בעבודה זו. ברזל (2011) מתארת תהליך קוטבי מתמשך שבו, מחד גיסא, קיימת הבנה בקיומה של **אי הוודאות** ומתקיים "תהליך הערעור והטלת הספק, והטחת **אי-הוודאות** כאפשרות" – "התוויית מוצא של ביטחון, אמונה, וודאות, גאולה וקדמה"; מאידך גיסא, קיים חיפוש מתמיד אחר "עוגנים" שייצרו ביטחון. התהליך התגלגל והחליף צורה מאז ימי היוונים הקדמונים עד ימי מלחמת העולם הראשונה, בתחילת המאה ה-20:

דומה שהטלת הספק ליוותה את המחשבה והפרקטיקה האנושית כקוטב המנוגד לחיפוש עוגני הוודאות של מציאות הקיום וטעם הקיום. החיפוש אחר מקורותיה הפילוסופיים של אי וודאות כאפשרות קיומית, לוקח אותנו להרקליטוס שאמר "אין אותו אדם עובר באותו נהר פעמיים", אלא שאפלטון בתפיסה של האידיאה כאפריורית, הציע במשל המערה פתרון של מוחלט להטעיות והטיות בראיית המציאות והבנתה. כאשר נמסרה תורת הסוד של הקבלה ליחידי סגולה, המסוגלים לחוות את השבירה והניפוץ כדרך חיים, הוצעה להם הנוסחה של ההארה הגדולה והחיבור עם השכינה, כמקפלים בתוכם את פשר הגאולה. כאשר מרטין לותר הטיל ספק באינדולגנציות ופרסם את 95 עיקרי אמונתו, הוא ערער על אפשרות היותו של האפיפיור נציגו של הוודאות המוחלטת, אך בה בשעה הוא ייסד את הבסיס לתפיסת הריבונות של המדינה הלאומית כוודאות חליפית.

מה שיכול להגביל "מגוון" הוא חוקים והגבלות למיניהן. כך לדוגמה, רוס ווי אשבי (Ashby), מגדיר ב- "חוק המגוון הנדרש" (The Law of Requisite Variety) את החוקים בטבע כגורם להגבלת ה"מגוון". דוגמה אחרת להגבלת ה"מגוון" במערכות אנושיות (ארגונים) היא נהלים. ה"מגוון" הוא גם המפתח לסכנת הגלישה ל"כאוס" ("Chaos"), אך גם המפתח ל"התהוות" / "צמיחה" ("Emergence") ול"יצירתיות" ("Creativity"). לכן, יש נטייה בארגונים להגבילו, אולם, מערכת שלא תדע לעשות שימוש ב"מגוון" ותפעל לרסנו, יתר על המידה, עלולה לקפוא ולקמול.

האתגר של הארגון הוא לאפשר "מגוון" רחב של אפשרויות פעולה ולעודד "יצירתיות" מחד גיסא; אך להימנע מגלישה ל"כאוס" מאידך גיסא. דוגמה לעידוד "מגוון" תוך כדי ניהוג, הינה יצירת תחרות הפנימית בצוותי פיתוח בחברות עתירות ידע (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס, עמ' 17).

כאשר הבעש"ט הטיל ספק בצורך לדקדק ולהחמיר הוא הכניס יסוד של אי-ודאות להכרח של חיים על פי ההלכה. בה בשעה הוא אושש את הצורך והכמיהה לדמותו של צדיק שלו ורק עמו שמור הפשר של הודאות. כאשר דקרט הטיל ספק בכל וערער על כל האמיתות המטאפיזיות שקדמו לו, הוא ביסס את זיהויו של האדם החושב והפירוש שלו למציאות כמקור הודאות היחידה. והיריעה רחבה ...

... הייזנברג, ממניחי היסודות של תורת הקוואנטים, קבע שלא ניתן לדעת בוודאות על התרחשותם של אירועים בעולם הקוונטי אלא רק באופן הסתברותי. אינשטיין לעומתו לא קיבל מעולם את עיקרון אי-הודאות, הוא לא היה מוכן לקבל ש"אלוהים משחק בקובייה"...

(ברזל, 2011)

עד היום נמשך הוויכוח בין שתי הגישות האלטרנטיביות האלה והקונפליקט הזה מלווה אותנו עד היום, כאשר אנו מחפשים וודאות ומקבלים החלטות כאילו אנו מצויים בעולם "וודאי", בעוד המציאות דינאמית ומורכבת מאוד (יחזקאלי, 2013).

אי וודאות ברמה האסטרטגית

אי וודאות ברמה האסטרטגית מאופיינת בקפיצות שוברות מונוטוניות של איכויות מכריעות: מדדים מוחשיים, בעיקר כמותיים – שהיו נשלטים ומכריעים להשגת תוצאה רצויה ברמות ההחלטה הטקטיות – חדלים להיות מכריעים להבטחת תפוקה נשאפת ברמה האסטרטגית. מגבלות שליטה וטכניקות חישוב סיכונים בנות זמננו אמנם אינן מאפשרות לחשב **אי וודאות** ברמה האסטרטגית ואפילו לאמוד אותה, אך עדיין צריך ואפשר לתחום אותה.

הסיבות לאי הודאות

אי וודאות נובעת מחסרוננו או מאי זמינותו של כל המידע הנדרש להערכה, הן כשמדובר באירועי העבר והן כשמדובר באירועים בהווה או בעתיד. אנו חשים תכופות שלו היה לנו מידע רב יותר, אי הודאות הייתה פוחתת, אולם, המציאות המורכבת טופחת לא אחת על פנינו, שכן המידע שאנו מוסיפים לאגור מסבך את התמונה ומגביר את הספקות (בייט מרום, 1987, עמ' 7).

הפסיכולוגיה של אי הודאות

ככל שהמציאות דינאמית יותר ויותר, הפך העיסוק בקבלת החלטות להתמודדות, בה בעת, עם תופעת **אי הוודאות** (יחזקאלי, 2013).

עד שנות החמישים של המאה הקודמת עסקו בתחום קבלת ההחלטות סטטיסטיקנים וכלכלנים בלבד. משהחלו גם פסיכולוגים להתעניין בו, זכה העיסוק הבינתחומי לכינוי משלו "תורת החלטה התנהגותית" תרומתם של הפסיכולוגים לניתוח תהליך קבלת ההחלטות הייתה בהוספת זווית הראייה האנושית הייחודית (תכונות האדם והתנהגותו) לזווית הראייה הנורמטיבית והאובייקטיבית שממנה נהגו לבחון את התהליך.

הפסיכולוגיה הקוגניטיבית עוסקת בחקר תהליכי עיבוד המידע במערכת העצבים המרכזית (קרי: המוח), שלא מן הבחינה הפסיכולוגית או הנירולוגית. נושא חקירתה קרוי קוגניציה (תודעה), והוא כולל את כל סוגי המידע הקיימים בזיכרון ואת כל התהליכים הכרוכים ברכישת המידע, בשימורו ובשימוש בו. החשיבה היא אחד התחומים הרחבים שהיא חוקרת. תחום מחקר זה כולל תהליכים של פתרון בעיות, היסק דדוקטיבי, רכישת מושגים, בדיקת השערות, יצירתיות וחשיבה אינדוקטיבית. החשיבה בתנאי אי ודאות – הכוללת הערכה, שיפוט וקבלת החלטות – היא חשיבה אינדוקטיבית, לעומת החשיבה הדדוקטיבית המתרחשת בתנאים של ודאות (בייט מרום, 1987, עמ' 12).

חקר החשיבה האנושית מתמקד בשתי שאלות עיקריות:

- א. האם לכל אדם דרך חשיבה ייחודית משלו, או אולי יש מאפיינים אחדים המשותפים לדרך חשיבתם של כל בני האדם?
- ב. האם בני האדם (חלקם או כולם) חושבים נכון?

ילדים ואף לא מעט מבוגרים טועים לחשוב כי אם כל A הם B, אזי גם כל B הם A. תורת הלוגיקה מלמדת שאין זה בהכרח כך, ודי בדוגמה אחת להוכיח זאת: כל בננה היא פרי, אך לא כל פרי הוא בננה. דוגמה זו משמשת לבחינת החשיבה הדדוקטיבית של בני אדם (שהיא, כאמור, חשיבה בתנאי ודאות).

רבים מתעקשים לרכוש כל שבוע כרטיס פיס עם אותו מספר, מתוך תחושה שפעם אחת הוא חייב לעלות בגורל. אולם, האם מכונת ההגרלה "זוכרת" אילו מספרים עלו בגורל בשבועות קודמים? דוגמה זו היא בתחום החשיבה בתנאי אי ודאות (בייט מרום, 1987, עמ' 14).

חקר החשיבה בכלל, וחקר תהליכי חשיבה מצויים ורצויים בפרט, קיבל דחיפה מכיוונים שונים: מפסיכולוגיים שביקשו לספק את סקרנותם האינטלקטואלית מחקרית, ממחנכים שביקשו תשובות לשאלות בתחום ההוראה, מהצורך המעשי ללמוד על תהליך קבלתן של החלטות מדיניות, צבאיות, כלכליות ואחרות (בייט מרום, 1987, עמ' 16).

על מנת להיות מקבל החלטות יעיל יחסית, חשוב להבין לפחות נתון אחד אודות ודאות ואי ודאות: שניהם מתארים סוג של מצב נפשי קוגניטיבי. תחומים רבים בחיינו נמצאים במצב ודאות. אולם, כאשר הפרט במציאות הזאת מתמודד עם הפוטנציאל של עריכת שינוי לאורך זמן, נוצרת אי-ודאות. גם מבלי לחדור לעומק נושא הפסיכולוגיה של הביטחון העצמי, לא קשה להכיר בעובדה שתנאים של אי ודאות מצמצמים את תחושת הביטחון העצמי של מי שחוה אותו, ובמצבים הללו נפגעת היעילות של ההחלטות (Longford, 2010, p. 176).

התמודדות עם אי ודאות

קיימות שתי דרכים להתמודד עם אי ודאות:

האחת, הימנעות מתגוננת: אם התכוננתי למסלול הליכה ולמדתי אותו ולפתע ירד ערפל וכיסה הכל, אני מעדיף להמתין שהערפל יתפזר.

השנייה, פרו אקטיביות: אני מנצל את הערפל על מנת לשפר את מצבי, למשל, להשיג אחרים, שקודם לכן הקדימו אותי.

בדרך כלל הבחירה בדרך היא פועל יוצא של מבנה אישיות: אנשים שונאי עמימות יבחרו בדרך הראשונה, ואלה שחיים היטב עם עמימות יבחרו בשנייה (יחזקאלי, מושגים (WIKI): וודאות / אי וודאות, 2013א').

מה בין סיכון לאי וודאות?

סיכון הוא מצב שבו יכולה להיות לפעילות מסוימת תוצאה, שהסתברותה ידועה או ניתנת לחישוב. אי וודאות היא מצב שבו יכולות להיות לפעילות מסוימת תוצאות שונות, לא כולן מזוהות, שהסתברויותיהן לא מוכרות, וממילא אינן בנות חישוב כמותי (ולד, 1994, ע' 148).

פרק ב': קבלת החלטות בתנאי חוסר וודאות

מבוא

קבלת החלטה (Decision Making) היא סוג של תהליך יומיומי של בחירה בין אלטרנטיבות, שכל אחד מאתנו מבצע אלפי פעמים ביום. תכופות תהליך ההחלטה הוא מידי, לא מודע וכמעט אוטומטי. אך לעיתים, זהו תהליך ארוך ומייגע כשהחלטות והקשרן חשובים לנו, ולתוצאותיהן השלכות חשובות. במצבים הללו אנו נדרשים למאמץ מחשבתי ולשיקול דעת (בייט מרום, 1987, עמ' 30).

כיוון שחיי היומיום רצופים מצבים של אי ודאות, הצורך להסתמך על הערכות ועל שיפוט הסתברותי הוא עניין שבשגרה. צורך זה מתעורר תכופות בהקשרים אישיים, שחשיבותם אפילו לאדם עצמו היא מזערית. אולם, בנסיבות אישיות אחרות אפשר שהערכות אלה יהיו חשובות מאוד לפרט: הרופא הקובע אבחנה מקבל החלטה בתנאי אי ודאות, ולהחלטה זו יש השפעה על אופן הטיפול בחולה ועל חייו. החלטות צבאיות, שתוצאותיהן עלולות להיות הרות גורל, מתקבלות בתנאי אי ודאות חדשות לבקרים (בייט מרום, 1987, עמ' 28).

הרופא, איש הצבא או חוקר המשטרה ומקבלי החלטות אחרים קיבלו הדרכה מסוג זה או אחר בתחום התוכן שהם עוסקים בו. אפשר שהם גם קיבלו הדרכה בתחום של קבלת החלטות. לעומת זאת, רובם לא הודרכו כלל כיצד להעריך מידע, לאמוד כמויות, סבירויות לשפוט את איכותו של המידע ולקבץ מידע נתון כדי לבצע הערכה. בתחום קבלת ההחלטות הולכת וגוברת המודעות לצורך בהוראת מיומנות זו, לא רק כדי להבטיח שההחלטות שיתקבלו יהיו טובות ושקולות יותר, אלא גם כדי להפחית את הלחצים, את המתחים ואת העומס שמקבלי החלטות נתונים בהם. לחצים אלה מקורם, לא רק בעומס המידע ובדרישה לקבל החלטות רבות ומהירות בפרקי זמן קצרים, אלא גם ואולי בעיקר בהתמודדות עם אי הוודאות ועם העמימות. הצורך להגיב ולקבל החלטה בתנאים של מידע לא מלא, חוסר מידע או מידע לא עקבי, הוא מקור לחץ פסיכולוגי בפני עצמו. אם יהיו בידי מקבל ההחלטות כלים להתמודד טוב יותר עם אי הוודאות ועם העמימות, יפחתו הלחצים הפסיכולוגיים שהוא נתון בהם והוא יוכל להפנות את המשאבים הנפשיים, שנדרשו לו בעבר להתמודד איתם, לפתרון הבעיה העומדת על הפרק, בתחומים רבים

ומגוונים מפתחים היום "מערכות תומכות החלטה". תכניות אנליטיות של מחשוב, המציגות למקבל ההחלטה את השאלות הרלוונטיות שעליו לשאול את עצמו, את המידע הרלוונטי, אם יש כזה, ואת כל המידע שנאסף בדרך המקלה את תפיסתו. תכניות אלה אפילו מקבצות למענו את המידע להערכה בודדת, אם קיים כלל קיבוץ נורמטיבי (שהמחשב ייטיב ליישמו מהאדם. מערכות ממוחשבות תומכות החלטה פותחו בהקשרים מסחריים וביטחוניים). (בייט מרום, 1987, עמ' 28).

האמצעים האנליטיים הממוחשבים מסוגלים לעבד לנתח ואף לחזות תוצאות אפשריות. הם מהווים כלי עזר העשויים לסייע בתהליכי קבלת החלטות במצבי אי ודאות וגם לחזק את בטחונו העצמי של מקבל ההחלטות ובכך לתרום לשיפור יעילות התהליך. ניתן למצוא מתאם הפוך בין אי ודאות לביטחון עצמי, כשאי ודאות מגדילה את ממד הפגיעה בביטחון העצמי ולהיפך. חשוב להדגיש שפעילות במצב של חוסר ביטחון עצמי מגבירה את הלחץ ומפחיתה את היעילות של רוב בני האדם. גם טכניקות של שיפור הביטחון העצמי בלבד אינן יעילות במצבים קריטיים או חמורים. מאידך גיסא ניתן לצמצם את אי הודאות תוך הבנת ושיפור תהליך קבלת ההחלטות, ומצירוף של שימוש בקווים מנחים ועקרונות. כשמקבל ההחלטה מרגיש שיש לו מספיק מידע ונתונים שיאפשרו לו אפילו לחזות בצורה מדויקת למדי את התוצאות השונות של הבחירות שלו. בצורה כללית ניתן לקבוע שקבלת החלטות במצבי ודאות ניתנים לתכנות ממוחשב וככל שמשתפר המחקר האנליטי הממוחשב הולך ומתרחב ממד היעילות של הסיוע בכלי מחשוב חיצוניים למקבל ההחלטות גם במצבי אי ודאות קשים (Longford, 2010, p. 177).

קבלת החלטות בתנאי ודאות מול קבלת החלטות בתנאי אי ודאות

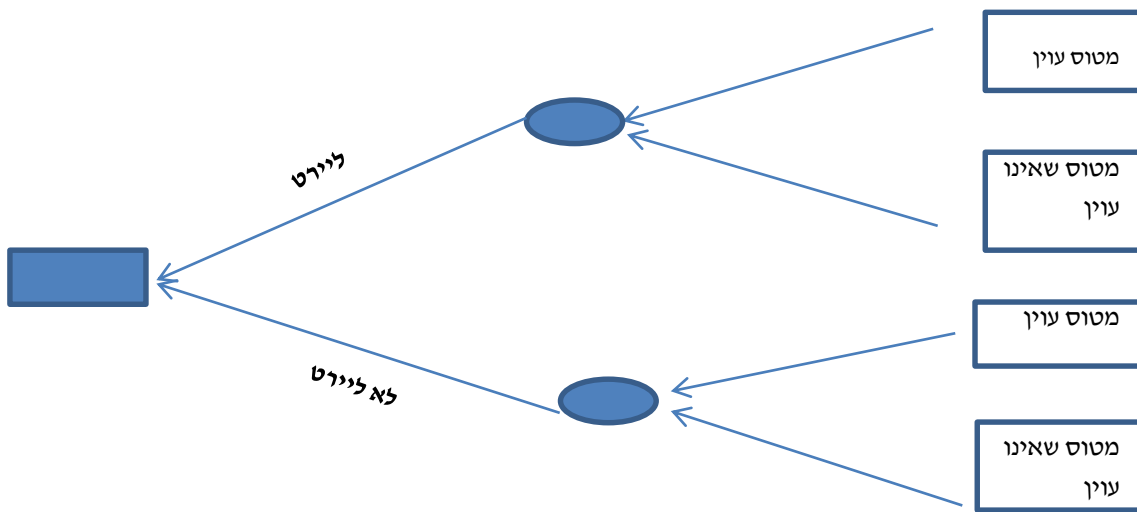
נבחין בין קבלת החלטות בתנאי ודאות לבין קבלת החלטות בתנאי אי ודאות (בייט מרום, 1987, עמ' 30):

- **החלטה בתנאי ודאות** היא בחירה בין מהלכים שתוצאותיהם ודאיות. החלטתנו היא עניין של העדפת תוצאה אחת מהאחרות.
 - לעומת זאת, **החלטה בתנאי אי ודאות** היא בחירה בין מהלכים שתוצאותיהם אינן ודאיות. גם לאחר שנבחר במהלך, אין ודאות לגבי התוצאות.
- את ההחלטות בתנאי אי ודאות נהוג לחלק לשני סוגים: החלטות בתנאי סיכון: (risk), והחלטות בתנאי אי ודאות (בייט מרום, 1987, עמ' 31):

- **החלטה בתנאי סיכון** היא זו שאין ודאות בדבר תוצאותיה השונות, אך אפשר להעריך את סבירותן.
- **החלטה בתנאי אי ודאות** מתקבלת בלי שתהיה אפילו אפשרות להעריך את הסבירות.

הגדרה כללית של החלטה בתנאי אי ודאות הינה: החלטה שתוצאות מהלכיה אינן ודאיות (בין שהסתברויות ידועות ובין שלא). את רוב ההחלטות בתנאי אי ודאות אפשר לתאר בעזרת איור הקרוי "עץ החלטה" (בייט מרום, 1987, עמ' 31). כך ייראה "עץ החלטה" על יירוט או אי יירוט מטוס לא מזוהה, החודר לתחום האווירי של ישראל (ראה תרשים מס' 1):

תרשים מס' 1: "עץ החלטה" על יירוט או אי יירוט מטוס לא מזוהה, החודר לתחום האווירי של ישראל



באיור מס' מרכיבים (בייט מרום, 1987, עמ' 32):

- **מהלכים אפשריים**: בהחלטה זו שני מהלכים אפשריים, יירוט ואי יירוט.
- **תוצאות אפשריות לכל מהלך**: יש לה 4 תוצאות אפשריות: יירוט מטוס עוין, יירוט מטוס שאינו עוין, אי יירוט מטוס עוין, ואי יירוט מטוס שאינו עוין.
- הריבוע בצד שמאל של האיור מציין **צומת החלטה**: כאן יש להחליט איזה החלטה לקבל; העיגולים בהמשך מציינים **צומת מקרה**: משהתקבלה ההחלטה,

מה תהיה התוצאה, תוצאה זו שוב אינה תלויה במחליט, אלא היא נתונה ביד המקרה. (המקרה כולל כל דבר שאין למחליט שליטה עליו).

- **סיכויים** או הסתברויות: מה הסבירות שמאורע יתרחש? (שזוהה מטוס עויין?).
- **מחיר**: מה מחיר התוצאות, המחיר אינו כספי דווקא, והוא יכול לבוא לידי ביטוי בחיי אדם, יוקרה, כוח אדם ועוד.

לארבעת המרכיבים הללו נועד תפקיד חשוב בבחירת מהלך הפעולה. רוב ההחלטות בתנאי **אי ודאות** מתאפיינות בכך שאין מהלך אחד שהוא בבירור הטוב ביותר. החלטה בתנאי **אי ודאות** היא בחירה בין מהלכים שאת תוצאותיהם איננו יכולים לחזות בוודאות מראש. אם כך, אפשר לראות בכל מהלך הימור, ובכל החלטה בתנאי אי-ודאות בחירה בין הימורים. הצגת החלטה כבחירה בין הימורים מעוררת בנו אי נוחות כלשהי, שכן הימור נתפס בתועדתנו כדבר מה שאין לנו כל שליטה עליו והוא קשור במשחקי מזל ובמצבים דומים (בייט מרום, 1987, עמ' 32).

למרות נטיה טבעית ראשונית זו, יש להצגה זו יתרונות אחדים:

- היא מדגישה את **אי הוודאות** ואת המקריות שבמצב.
- היא מראה כי ההחלטה היא פונקציה של המחירים ושל הסיכונים גם יחד.
- היא מבליטה את העובדה, שבהחלטה בתנאי **אי ודאות**, כמי בהימור, מרגע שהחלטנו על מהלך מסוים שוב אין לנו שליטה מלאה על התוצאות, ולכן לא נוכל לנבאן בודאות.
- היא מצביעה על הצורך להבחין בין החלטה טובה לתוצאה טובה.

את קבלת ההחלטה עלינו לשפוט ולהעריך על פי השיקולים הרלוונטיים בשעת ההתלבטות. אין לשפוט את טיבה של החלטה בודדת בתנאי **אי ודאות** על פי תוצאותיה. יש לשפוט אותה על פי נוהל קבלת החלטה האם הנוהל היה תקין, האם הובאו בחשבון פרטי מידע שעמדו לרשות המחליט בעת ההחלטה, וכן הלאה ועל כך בהמשך (בייט מרום, 1987, עמ' 33)

קבלת החלטות הינה תהליך בו מופעלת בחירה בין אלטרנטיבות להן קשורות השלכות ומשמעויות. בחירה יכולה להיות מוגדרת כהזדמנות לבצע סלקציה בין מספר אלטרנטיבות. אם אין אפשרויות גם אין צורך לקבל החלטה.

תוצאה ניתן להגדיר כתוצר הגיוני או טבעי מפעולה או ממצב. אם אין תוצאות לאלטרנטיבה, המשמעות הינה שהאלטרנטיבה אינה תקפה. לכן, אין צורך לבחון אותה או להתייחס אליה כאלטרנטיבה.

לעיתים ישנן מגבלות למה שיכול להתרחש. זה עשוי להשפיע על תהליך קבלת ההחלטות עד כדי הימנעות או ביטול החלופות. ישנם כאמור גורמים מגבילים שצריך לקחת בחשבון בעת ביצוע שלב הערכת הסיכונים ובדיקת הסבירות שיתרחשו ומשמעותם, מה שהופך את עץ ההחלטות בדוגמת יירוט המטוס להרבה יותר מורכבת. התוצאות והשלכותיהן מוערכות על פי קריטריונים המוגדרים לפי מאפיינים שונים או הדרישות שבהם. בדרך כלל זה נובע מכמות הקריטריונים שהיא מכילה כשהם קשורים לתוצאה מסוימת.

דרך אחרת לבחון הקריטריונים הינה השתקפותם כמאפיינים של החלטה טובה.

אחד האספקטים החשובים בתהליך קבלת ההחלטות עוסק לא רק ביצירת קריטריונים, אלא גם בקביעת סדרי העדיפות של הקריטריונים הללו. זה השטח בתחום קבלת ההחלטות המחייב את המאמץ הגדול ביותר.

החלטה אינה רק בחירה בין חלופות. לכל אלטרנטיבה יש משמעות. לעיתים, מספר אלטרנטיבות יכולות להניב תוצאות דומות או אפילו זהות. החלטה נעשית תוך עריכת השוואות בין כל אחת מהמשמעויות בנפרד מול הקריטריון הרלוונטי, בחירת האלטרנטיבה בעלת מירב ההשלכות התקפות ביותר, ובחינת המגבלות והסיכונים שלהם העולות על דעתנו. חוסר ודאות יכול להתרחש בכל שלב בתהליך, אך נוטה להיות הנפוץ ביותר בשלב חיזוי התוצאות (Longford, 2010, pp. 169-171).

משתנים המרחיבים את ממד אי הודאות

רוב ההחלטות בתנאי ודאות ואי ודאות מחייבות את מקבלן להעריך, לאמוד או לחזות מה יהיו ההשלכות העתידיות של החלופות אותן שקל. ההערכה יכולה להתבסס על מידע דוגמת מגמות מהעבר, ניסיון ומידע אודות המצב הנוכחי (Longford, 2010, p. 176).

התבוננות במעין "כדור בדולח" תמיד מסוכנת, בגלל שהתחזית אודות העתיד מתבססת על מעין ניחוש, הימור או אינטואיציה על פי ניסיון קודם ומידע הלקוח מההווה ומהעבר. כתוצאה מכך, כל החלטה המתבססת על סוג כזה של עיבוד וניתוח, כולל החלטות על תכניות מבצעיות עדיין מכילה בתוכה מידה של אי ודאות. לכן, התנאים בהם מתבצע הליך קבלת ההחלטות ניתן לסיווג במונחים של ודאות או **חוסר ודאות**.

על מנת להיות מקבל החלטות יעיל, חשוב להבין לפחות נתון אחד אודות ודאות ואי ודאות. שניהם מתארים סוג של מצב נפשי קוגניטיבי. בני אדם אינם מורגלים באי ודאות, ומדמים את עולמם כמצוי ברובו במצב ודאות. כשאומדים את ערכו של משתנה מחוץ לתחום הערכים שבו הוא נתון.

מחד גיסא, ניתן למצוא מתאם הפוך בין אי ודאות לביטחון עצמי, כשאי הודאות מגדילה את ממד הפגיעה בביטחון העצמי ולהיפך. חשוב להדגיש, שפעילות במצב של חוסר ביטחון עצמי מגבירה את הלחץ ומפחיתה את היעילות של רוב בני האדם. גם טכניקות של שיפור הביטחון העצמי בלבד אינן יעילות במצבים קריטיים או חמורים.

מאידך גיסא, ניתן להתמודד עם ממדים שונים של אי ודאות, תוך הבנת וניתוח תהליך קבלת ההחלטות, ומצירוף של שימוש בקווים מנחים ועקרונות. במצבים של ודאות מקבל ההחלטה מרגיש לעיתים שיש לו לכאורה מספיק מידע ונתונים שיאפשרו לו אפילו לחזות בצורה מדויקת למדי את התוצאות השונות של הבחירות שלו. הבעיה הינה שרוב ההחלטות הן מתחום אי הודאות, במצבים הללו יש הרבה מאוד גורמים אליהם צריך להתייחס ולהתחשב בהם, ובעיקר יש סיכוי שקיימת קבוצת משתנים לא מזוהים, גם הנסיבות בדרך כלל הן במצב של שינוי דינמי, מה שמאלץ את מקבל ההחלטות להשתמש בכושר שיפוט ובחירה גדולים יותר, על מנת להעריך ולנתח את ההסברויות הנכונות לאלטרנטיבות השונות והמשמעות שלהן (Longford, 2010, p. 176).

ישנם מספר משתנים המרחיבים את ממד אי הודאות בתהליך קבלת ההחלטות, לגבי סוג ההחלטה הנדרשת (Longford, 2010, p. 176):

- התהליך בו נעשתה ההחלטה;
- המסננים והשפעת ההטיות על ההחלטה;
- מסגרת ההחלטה, עם החשיבה הביקורתית;
- התשומות – היקף המידע הדרוש להחלטה.

השימוש באינטואיציה לקבלת החלטות

משתנה קרוב מאד למרכיב ה"מוזל" הינו קבלת החלטות על פי אינטואיציה. אינטואיציה הינה סוג שונה של מיומנות הקשה יותר לזיהוי והגדרה. אינטואיציה טובה מבוססת על ידע וניסיון של בעלי מקצוע. ניתן להגדיר אינטואיציה כסוג של חיזוי. מקבל החלטות הפועל מתוך אינטואיציה צריך להיות מודע לכך שכאשר ממד אי הודאות רחב, קבלת החלטה יכולה להוביל את החקירה להצלחה אך באותה מידה יכולה להוביל גם לכישלון.

שיפוטים המתבססים על אינטואיציה הם חסרי תחליף בסיטואציות החלטה אסטרטגית, שאופיינית להן אי וודאות חד פעמית (ולד, 1994, עמ' 148-149; יחזקאלי, 2013).

קבלת החלטות בחוסר ודאות במשטרה

כאשר סיים רב ניצב דודי כהן, המפכ"ל ה-16, את כהונתו במשטרה פרסם מסמך ובו פירט – על סמך ניסיונו האישי של למעלה משלושים שנות שרות, וארבע שנים כמפכ"ל – את ח"י העקרונות שהנחו אותו (כהן ד', 2011):

תפקיד המפכ"ל הוא תפקיד תובעני המורכב מאלפי החלטות שיש לקבל מדי יום. מאות מהן נחשפות לעין הציבור ולביקורת ציבורית. כמות הציפיות והתלונות היא כמעט אינסופית. מכלול ההחלטות מעצב את דמותה של המשטרה ומשפיע במידה רבה על התנהלות החיים במדינה. תהליך הניהול מאופיין ברמה גבוהה של אי וודאות (ההדגשה שלי. המחבר) שמושפע בעיקר מהדינאמיות בה אנחנו חיים, וממורכבות הסביבה בה אנו פועלים – ריבוי שחקנים, אינטרסים ותרחישים. כדי להתמודד עם אתגרים אלו גיבשתי לעצמי במהלך ארבע השנים האחרונות "אני מאמין", שמשמש ככוכב הצפון הפרטי שלי – ח"י עקרונות שמנחים אותי:

1. עושים סדר.
2. לוקחים סיכונים.
3. רואים רחוק, רואים רחב.
4. מרגיזים אנשים.
5. להיות רלוונטים.
6. אנשים, אנשים.
7. נחישות וצניעות.

8. ההצלחה טמונה בפרטים הקטנים.
9. אתה השופט.
10. אסטרטגיה שוות ערך לטקטיקה.
11. חצי הכוס המלאה.
12. זמינות.
13. להקשיב לצלילים הצורמים.
14. אין 100% וודאות.
15. גשר של הסכמות.
16. אחריות.
17. תהנו מהתפקיד.
18. בודדים בצמרת.

הסעיף הראשון הוא "עושים סדר". במציאות שלנו, אירוע רודף אירוע ומשבר רודף משבר. **אי הוודאות** היא מצב נתון ויכולת החיזוי נמוכה. יזמות עסקית מוצלחת, במושגי משטרה, דורשת מאיתנו לייצור הגנות בעזרת מרכיבי הסדר, ובמקביל לשמור על גמישות וחדשנות.

בסעיף האחרון, **בודדים בצמרת**, כתב כהן:

אתם יכולים להיות מזן המפקדים המעודד ניהול מעורב ומעורבות של שוטרים מהדרג הנמוך והגבוה, אולם בסופו של דבר תמצית המנהיגות היא היכולת לעשות לבד את **הבחירות** הקשות והחד משמעיות שישפיעו על גורלו של הארגון כולו, גם כשאתם יוצרים תרבות בלתי פורמאלית, פתוחה ומשתפת פעולה, תתכוננו למצוא את עצמכם בודדים.

(כהן ד', 2011)

ח"י העקרונות אותם מפרט המפכ"ל דודי כהן, בהם בולט מרכיב **אי הוודאות**, מובילים אותי מהראייה המשטרתית הכוללת, לבדיקה ספציפית יותר בתחום של חקירת ופיענוח הפשיעה החמורה והעבריינות המתוחכמת, ובחינת תהליך ודרך קבלת ההחלטות על ידי קצין החקירות הממונה עליהן.

פרק ג': אי וודאות בעבודת החוקר והממונה על החקירה

מבוא

ככל שחומרת הפגיעה ותחכומה עולים, כך גם מוגברת עוצמת המאמץ הנדרש לחקר האמת ולפיענוחה, ובהכרח גם היקף המשאבים המוקצים לצרכים הללו. יתר על כן, חקר האמת והפיענוח מתרחשים בסביבה שבה חלק גדול מהמידע החיוני לפענוח אינו ידוע, וקיימים לחצים של גורמי הפיקוד והציבור, המשולבים בגורמים תקשורתיים, במה שמכונה "הסביבה המאשרת" או "המסמיכה", שהיא בעלת עניין מובהק בתוצאות הפעילות המשטרתית. הלחצים שלהם לניפוק תוצאות, לפיענוח מוצלח ולחשיפת מידע – שהוא במקרים רבים ממודר, עלולים להשפיע על מהלכי החקירה. מדובר בלחצים צולבים, המופנים ברובם לעברו של קצין החקירות, ובעיקר לעבר הממונה על החקירה (Martin, 2011, p. 141).

ששת הדוגמאות של הפרשיות שנותחו בעבודה הזו משקפות את הלחצים המופעלים על הקצין הממונה על הפיענוח. בדרך כלל, ניהול חקירות של פשע חמור הן ממושכות, מורכבות ולעיתים עוסקות בנושאים השנויים במחלוקת. הנסיבות של עבירה אחת מבדלת אותה מעבירה אחרת. הקורבן והמיקום יכולים להיות שונים, כמו שיטת הביצוע שלהן (המודוס אופרנדי).

ללא קשר להבדלים הללו, במקרים רבים מתאפיינים התהליכים המבוצעים על ידי החוקרים באימוץ מהלכים המגובים בניסיון קודם, אישי או ארגוני, שרובם נכונים ודומים. מתברר שיש לכאורה מגוון אין סופי של עבריינות חדשה המהווה אתגר לחוקרים. בפועל, המושג "חדש" מבטא לעיתים בסה"כ סוג ביטוי חדש של עבריינות ישנה וותיקה, המלווה בניצול טכנולוגיות חדשות. ככאלה, הם מנותבים לטיפול של מומחים ולכוחות משימה מיוחדים. רק לעיתים רחוקות, אם בכלל, צריך השוטר הרגיל בשטח לתת מענה ולהתמודד ישירות עם פגיעה שהיא אמנם חדשה לחלוטין. המסקנה הנובעת מהמצבים הללו הינה, שחקירת פשע חמור הינה מאמץ רב תחומי, כשמאמץ עצום מושקע כאמור בהתמודדות עם היקפי מידע אין סופיים ולכאורה חדשים.

ממד אי הודאות בטיפול בפגיעה החמורה מקשה על סיכויי הפענוח. לכן, תהליך החקירתי המשטירתי הממוסד המגובה בניסיון, בנהלים, בכללים ובתבניות התנהגותיות, נועד להסיר ולצמצם אותו ולהפכו לידוע ולמוכר יותר. הממד הזה של

הטיפול בפשיעה החמורה נותן כלים מסייעים, המאפשרים מתן כיוון ויכולת מיקוד, הן של המאמץ העיקרי האסטרטגי והן של המאמץ המבצעי טקטי של החקירה. זאת, למרות שבשלב הראשוני היא מצויה לכאורה עדיין בממד אי הודאות שלה.

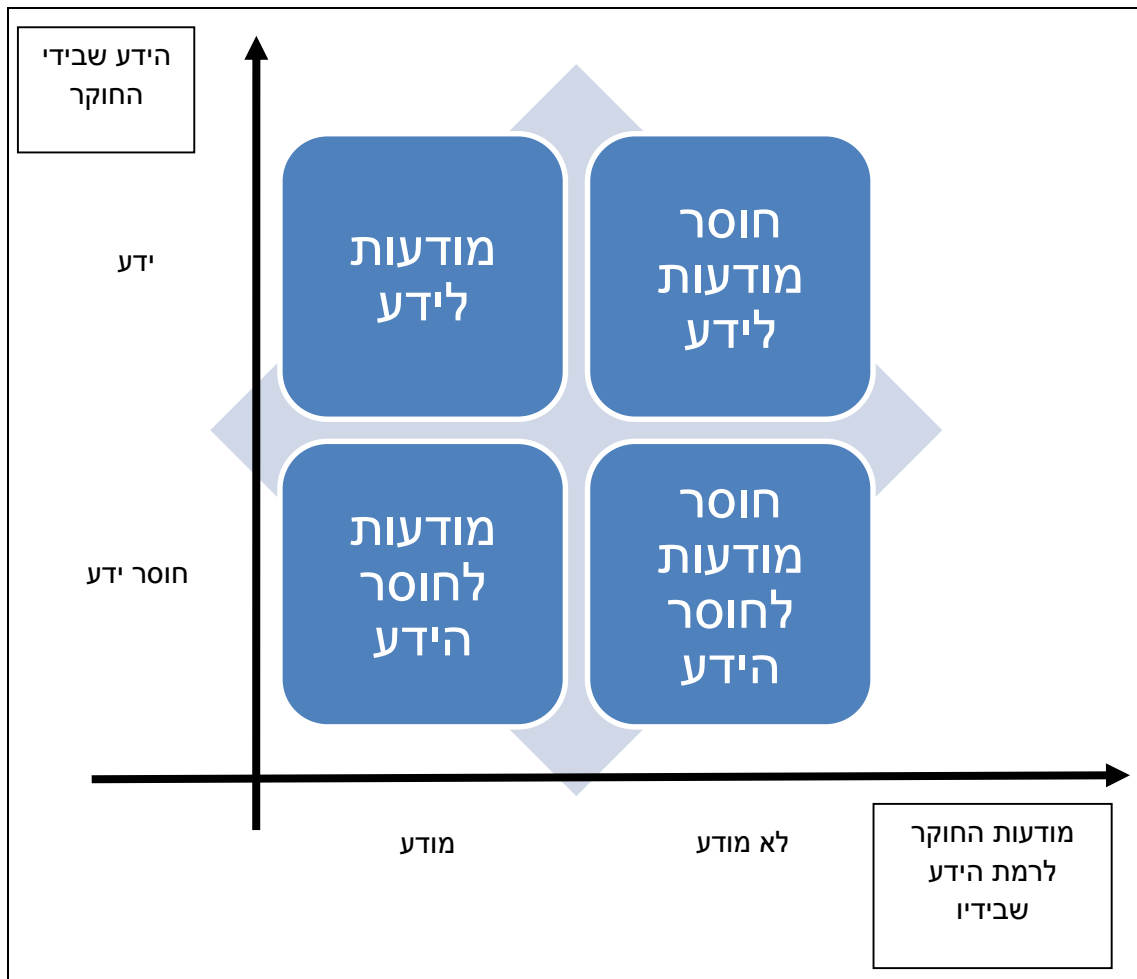
גופי האכיפה יעילים מנסים לפעול תוך ניסיון שליטה במשאבים, במיומנות ובידע וניצול אופטימלי של כוח העבודה שלהם, היכולת לעבודה רוחבית ושת"פ עם גורמי פנים וחוץ. האתגר האכיפתי הינו לאמץ מתודולוגיה יעילה גם בחקירה סטנדרטית תוך ניצול המשאבים הנכונים בזמן הנכון, ובעיקר בעיתוי של החקירה הנכונה והמתאימה. נקודת המוצא הינה שהמיומנות, האופי והמוטיבציה של העבריינות הקלאסית אינה משתנה בדרך כלל. לכן, יש היבטים משותפים רבים בתהליכי החקירה, כשהממונה עליה פועל בצורה מובנת במה שעשוי לצמצם את ממד **אי הודאות**. אחד הכלים העשוי לסייע בהבנת התהליך הינו שימוש במטריצת החלטות.

מטריצת ההחלטות

בחינת חומר החקירה באמצעות מטריצת החלטות הינה אחת השיטות לבניית תהליך מובנה לקבלת החלטות בתנאי **אי ודאות**. זאת, בדרך שתבהיר את האפשרויות הניצבות בפני מקבל ההחלטות, או "המצבים הטבעיים" הרלוונטיים להחלטה, והתוצאות של צירוף כל אפשרות עם כל אחד מהגורמים כפי שמוצגים במטריצה. השיטה חושפת את מגוון האפשרויות הניצבות בפני מקבל ההחלטות, הגורמים הרלוונטיים להחלטה ואת התוצאות של צירוף כל אפשרות עם כל אחד מהגורמים שהוצגו כאמור במטריצה.

אם רוצים לחשוב בצורה מובנת במהלך החקירה, נדרש תהליך בחינה של המשתנים לגבי מה שידוע ומה שאינו ידוע בעבירת פשע חמור שאינו מפוענח, תוך שימוש במטריצה של Peter Martin. הוא הצביע על 4 אפשרויות, כשאחת מהן מבטאת ידיעה מוחלטת, ושאר 3 האפשרויות הן סוגים שונים של אי ידיעה.

תרשים מס' 2: מטריצת החלטות של Peter Martin
 (שני הריבועים הימניים משקפים מצבים של אי וודאות)
 (Martin, 2011, p. 141)



החלוקה הינה בין המצבים הבאים (ראה תרשים מס' 2):

מודעות לידע (פינה שמאלית תחתונה): החוקר מודע למה שהוא יודע. זהו מצב אידיאלי, כשהחוקר מודע לדברים, יודע ובעיקר יכול להוכיח באמצעות ראיות מוצקות את העובדות ושאינן עליהן מחלוקת או סימני שאלה. עובדות נוספות ניתן להוכיח או להסיק מעבר לספק סביר. במצב זה כמעט ואין ממד של **אי וודאות**.

מודעות לחוסר הידע (פינה שמאלית עליונה): החוקר מודע למה שאיננו יודע. גם זה מצב טוב יחסית. החוקר יודע מה חסר לו ומה לא ידוע לו. בנקודות הללו הוא יכול למקד את מאמץ האיסוף לפענוח הפרשה. חלק משמעותי מהחקירה מתמקד בכיוון זה. מדובר למעשה בסוג של שליטה בממד **אי הודאות**.

חוסר מודעות לידע (פינה ימנית עליונה): מצב בו החוקר חש בחושיו את הכיוון אך אינו מודע לחלוטין לקיומו של הידע שאמור להכווין אותו בחקירה. הוא משתמש בסוג של ידע טקטי סמוי (Tacit Knowledge) כלפי מה שלא ידוע ומפעיל אינטואיציה, ניסיון קודם והערכה שלו, כולל ידע ארגוני מצטבר וקודם. כך הוא מגבש כיווני איסוף של ראיות להפללה או לחפות הנחקר. קיים פה ממד של אי ודאות וגם של טעות, בגלל דעות קדומות והטיות.

חוסר מודעות לחוסר הידע (פינה ימנית תחתונה): זהו המצב הקשה ביותר בחקירה, המכונה גם "Meta-Ignorance": החוקר אינו מודע עד כמה אינו יודע. במצב הזה החוקר עלול להגיע למסקנות שגויות ולבצע בחירות לא נכונות של החלטות. זהו מצב מוחלט של אי ודאות.

האתגר המשמעותי על פי מרטין, הינו להצליח להעביר את החקירה מהמשבצת הקשה ביותר של חוסר המודעות לחוסר הידע (פינה ימנית תחתונה) למשבצת האופטימאלית של המודעות לידע (פינה שמאלית תחתונה) המבטיחה והאידיאלית – "מעבר פאזה" מניהול חקירה במצב של חוסר אונים עם סיכויי פענוח קלושים ולא אפשריים, לניהול חקירה עם כיוון אסטרטגי ברור המאפשר שיפור הסיכויים לצבור ראיות טובות וקבילות (Martin, 2011, p. 141). לכך מכוונים רוב מאמצי הפיתוח והחדשנות, הן בממד האנושי והן בהיבט הטכנולוגי, המחשובי והאנליטי.

לכן, גורם אי הודאות משפיע בשני כיוונים סותרים

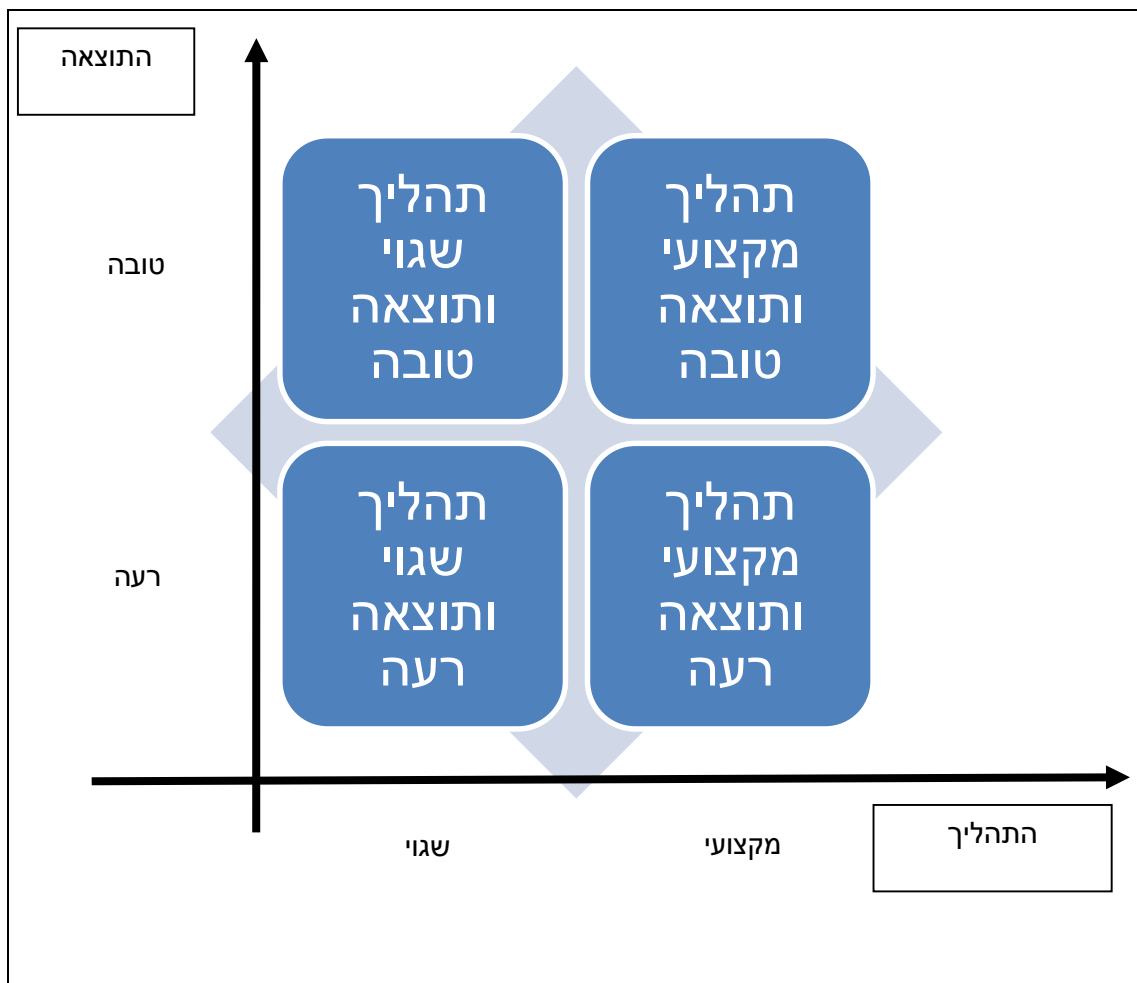
(Martin, 2011, pp. 142-146):

- להוות **גורם מתסכל** את החוקרים ואת הממונים על החקירה, ולפתח גישה תבוסתנית, שלילית ופסימית;
- להוות **הזדמנות**: נקודת מוצא לחדשנות ולהמצאות מקוריות, היוצרת אתגר מוטיבציוני חיובי לחוקרים. להוביל את החוקרים בצוות לפענוח של פשע חמור באמצעות חשיבה מחוץ לקופסא, בצורה שונה ויצירתית.

הקושי ללמוד מהניסיון

יחזקאלי טוען, כי אחת המגבלות על התמקצעות החוקרים בעידן אי הוודאות הוא הנתק הקיים לעיתים בין התהליך לתוצאה. כשמרכיב אי הוודאות גדול, השפעתו משמעותית יותר מכל מרכיב אחר בחקירה. כתוצאה מכך קורה אחד מארבע (ראה תרשים מס' 3):

תרשים מס' 3: הקשר שבין תהליך החקירה לתוצאתה (יחזקאלי, 2013)



1. תהליך מקצועי ותוצאה טובה (החלק העליון מימין בתרשים);
2. תהליך מקצועי ותוצאה רעה (החלק התחתון מימין בתרשים);
3. תהליך לא מקצועי ותוצאה טובה (החלק העליון משמאל בתרשים);
4. תהליך לא מקצועי ותוצאה רעה (החלק התחתון מימין בתרשים).

במצב הזה, טוען יחזקאלי, לחוקר בר מזל יש לעיתים יתרון על המקצועי שהמזל אינו משחק לו, ולניסיון המצטבר יש השפעה על נטיותיהם של החוקרים לסגל לעצמם טכניקות חקירה אפקטיביות יותר, כי החוקרים שהצליחו יטו לדבוק בשיטות שלפי אמונתם הביאו להם הישגים (יחזקאלי, 2013).

לנגפורד טוען, שנכונות לאמץ דרכי ניתוח נכונות תתרחש בשני תנאים:

- כשההסתברות להשיג הצלחה תהיה גבוהה יותר;
- כשההגנה על מקבל ההחלטות במקרה של כישלון תהיה חזקה יותר.

הוא ממחיש מצב שבו לנקיטת שיטות ניתוח נכונות יש סיכוי גבוה יותר להבטיח רמה סבירה של הצלחה:

אדם מקבל המלצה מקצועית להחליט להמר על סוס מסוים במרוץ, אך מתבלבל בין מרוץ מספר 2 עם סוס מספר 3, ומהמר על סוס מספר 2 ומרוץ מספר 3. במבחן התוצאה, אם אמנם הסוס הזה זוכה באותו המרוץ והמהמר זוכה בסכום נאה, מדובר בתוצאה טובה, אך עם הליך שגוי. אם היה נצמד להמלצה המקורית ומאמץ אותה בהחלטה רציונאלית, הסוס שעליו הימר היה מגיע למקום השני הסביר ואף זוכה בסכום סביר על ההימור. מדובר בהליך נכון יותר ובתוצאה סבירה. אם היה נצמד להמלצה המקורית ומאמץ אותה בהחלטה רציונאלית והסוס היה מגיע למקום השני הסביר ואף זוכה בסכום סביר על ההימור, מדובר בהליך נכון יותר ותוצאה סבירה.

אותו מהמר קיבל שוב מידע על סוס אחר, ויומיים לפני המרוץ בדק מידע אודות הסוס הספציפי. הוא גילה שהסוס הזה מיטיב לרוץ על משטח רטוב ונחשב בעל סיכוי נמוך לזכות במרוץ סטנדרטי יבש עם מסלול הנחשב מהיר. הבדיקות הצביעו על 2 סוסים אחרים כבעלי סיכוי גבוה לזכות במרוץ המדובר. ביום המרוץ בדק שוב ומצא, שירד גשם במשך הלילה. המסלול כבר מוגדר כאיטי וסיכויי הזכייה של אותו הסוס השתפרו מ- 1 : 100 ל- 1 : 20. הוא החליט להמר על אותו סוס שאמנם הגיע למקום השלישי וזכה בסכום נאה על החלטתו. לכאורה התוצאה לא הייתה מיטבית ביחס להחלטותיו הקודמות אך התבססה על תהליך נכון וטוב

(Longford, 2010, pp. 182-183).

השימוש באינטואיציה על ידי החוקרים

קודם לכן כבר עסקנו בחשיבותה של אינטואיציה המבוססת על ידע וניסיון. אינטואיציה של חוקרי משטרה חשובה, ובמידה מסוימת אף משקפת ניסיון וידע ארגוני או אישי קודם. אולם, יש לה מגבלות משמעותיות שכן יכולת הקליטה, העיבוד והניתוח של החוקר המשטרתי, בעיקר בתיקי פשע חמור ומתוחכם, אינה אופטימאלית בגלל ההיקף העצום של המידע, הלחצים הקונטקסטואליים והשפעת הסביבה והתרבות. כל אלה עלולים להשתלט על היכולת הקוגניטיבית והיכולת השכלית (רציונאלית) שלו, ובהכרח מייצרים הטיה המתעצמת כשהיא באה לידי ביטוי בהפעלת אינטואיציה כמרכיב מוביל בהליך קבלת החלטות במצבי אי ודאות. האתגר הבעייתי בהתמודדות עם ממד אי ודאות באמצעות אינטואיציה, הינו כיצד להשתמש ולנצל אותה בצורה חיובית בלבד (Martin, 2011, p. 146).

עבודת צוות ככלי ל"ייצור ידע" ולהתמודדות עם אי הוודאות

בעולם הטכנולוגי המתפתח ללא הפסקה חשוב להמשיך, לשמר ולפתח את חלקו של הממד האנושי, קרי, של החוקר הבודד, הסוליסט. אולם, אין לחוקר הבודד זכות קיום עצמאית ללא עבודת הצוות. פענוח פשע חמור נולד כמעט תמיד מתוך עבודת צוות ומהווה פרי מאמץ קבוצתי משותף. צוות חקירה מורכב ממגוון רחב של חוקרים בעלי מיומנויות שונות בתחומים רבים ומגוונים. לאינטראקציה ביניהם קשר ישיר לסיכויי ההצלחה בפענוח התיקים שעליהם הם מופקדים (רוי & יחזקאלי, 2007ב').

בחקירות מורכבות נוטלים חלק עשרות ולעיתים מאות חוקרים. לרעיון היצירתי של החוקר היוזם, חשיבות גדולה, אך ללא התאמתו ושילובו בחקירת הצוות אינו יכול להשפיע ולהכריע. תפעולו של הצוות חקירה רב תחומי, דורש ממפקד הצוות מיומנות רבה על מנת להביא לידי ביטוי כישורים, ידע וניסיון של חוקרים רבים, ידע שנרכש בתחומים רבים ומגוונים.

שימוש בגורמים מקצועיים להפחתת אי הודאות

שלב חשוב בכל חקירת פשע סבוכה הוא צמצום אי הודאות על ידי שימוש באנליסטים, מעריכי מידע ומנתחי מערכות המתמודדים עם היקפים עצומים של נתונים, מידע וחומרים גולמיים וניסיון לתת להם משמעות, כל זאת במאמץ להפוך אותם לחומרי חקירה. בהרבה חקירות פשיעה חמורות בעידן המודרני רווי הטכנולוגיה המתקדמת, עומדים החוקרים מול כמות אין סופית של מידע ונתונים. על מנת לצמצם את פערי אי הודאות והפיכת צוות החקירה לרב תחומי חשוב לשלב מומחי תוכן מתחום התוכנה והמחשוב.

חשוב להיעזר במחקר האנליטי המאפשר לעיתים לא רק לתת משמעות להבהרת התמונה ההיסטורית אלא גם להחזיר לנו ולו חלק מיכולת הניבוי שאותה איבדנו עקב המורכבות והדינאמיות הגוברות.

חשיבות ניהול החקירה כגורם מתכלל

ככל שגדלה המורכבות כך גדלה חשיבות תפקידו של מפקד החקירה, שיוצר את האיזון והאיחוד בין הכוחות הרבים שפועלים ומשפיעים אחד על השני, ואמור לקבל החלטות על מנת לצמצם את אי הודאות.

פרק ד': ניתוח אירועים

רצח השופט עדי אזור ז"ל:

פתח דבר

בערבו של יום 19.7.04 קיפדו ארבע יריות את חייו של השופט ד"ר עדי אזור ז"ל, שופט בית המשפט המחוזי בתל-אביב. הרצח עורר זעזוע עמוק במערכת הציבורית בישראל בשל היותו מקרה הרצח הראשון של שופט בישראל. כתב האישום הוגש כנגד שני נאשמים יצחק זוניאשוילי ורפי נחמני. שני הנאשמים נשפטו למאסר עולם.

כתב האישום כנגד השניים, ככתוב בהכרעת הדין, "מגולל פרשה הזויה למראית עין, אשר יש בה להרעיד את אמות הספים של כל בר דעת שערכי מוסר בסיסיים טבועים בו. בתמצית גרסת המאשימה שחייו של השופט המנוח, ד"ר עדי אזור ז"ל, קופדו אך בשל היותו שופט. ביסוד גרסה זו ניצב הטיעון לפני נאשם 1 יצחק זוניאשוויל המרצה עונש של מאסר עולם אך טוען עדיין לחפותו, משך בחוטים והפעיל את נאשם 2 – רפי נחמני לגביו נטען כי לחץ על ההדק וגרם בכך למות השופט. כל זאת נעשה לשם כינונו של משפט חוזר לנאשם מס' 1 תמורת הסגרת כלי הנשק אשר שימש לרצח" (תפ"ח 816/05, 23.02.2006).

בניתוח הפרשה שלהלן הביא את שלבי איסוף הראיות העיקריים שלב אחר שלב עד להעמדתם לדין של המעורבים.

רקע

שני נאשמים מרצים עונשי מאסר עולם. זוניאשווילי משנת 1996 ונחמני משנת 1995. השניים ישבו ביחד בכלא איילון ושם ישבו ורקמו ביניהם עסקה שאין כדוגמתה. עסקה שגם היום לאחר שהפרשה פוענחה והכל גלוי וידוע עדיין נתפס כבלתי יאמן. שיתוף הפעולה אודותיו סיכמו השניים נועד לשם הגשמת תכליות הדדיות. על זוניאשווילי (שמצבו הכלכלי היה איתן) להבטיח את יציאתו של נחמני (שמצבו הכלכלי היה רע) לחופשה בהתאם לדרישות שירות בתי הסוהר, לדאוג לכל צרכיו מחוץ לכותלי הכלא בזמן שיהיה בגדר אסיר נמלט, ואף לשלם לו סך כספי עבור ביצוע רצח אישיות בכירה הנמנית על מערכת אכיפת החוק. בתמורה ל"כל

ההטבות" אמור היה רפי לספק ליצחק זוזיאשוילי "סחורה מיוחדת". לאתר אישיות בכירה, שופט, פרקליט מדינה, איש משטרה בכיר ולרצוח אותו, לאחר מכן באמצעות עורך דינו של זוזיאשוילי להעביר לרשויות התביעה את האקדח (כמידע ותוך קבלת חסיון מלא), ובתמורה לשחרורו של יצחק זוזיאשוילי מהכלא (תפ"ח 816/05, 23.02.2006, עמ' 6).

ההכנות לרצח

ביום 27.4.03 יצא נחמני מכלא איילון לחופשה בסיוע קשריו של זוזיאשוילי, הן באיתור ערב והן בסיוע כספי והתוכנית הזדונית יצאה לדרך. בחודש פברואר 2004, בהתאם להנחיות שקיבל מיצחק זוזיאשוילי, יצר נחמני קשר עם אבינועם חגבי (לימים עד המדינה בפרשה) באמצעות הטלפון הסלולארי; נפגש עימו, ולאחר מספר פגישות נתבקש חגבי לשמש כנהגו של נחמני במסגרת עיסוקו הנטען כגובה חובות. בתמורה, הבטיח נחמני לחגבי לדאוג לפרנסתו.

בשלב זה החל נחמני לאתר כתובות של שופטים מכהנים ובדימוס כיעד לביצוע הרצח. חגבי שימש כנהגו. באותה עת כאמור, אמר לו נחמני כי הוא מאתר לקוחות כגובה כספים. רק לאחר שבטח בו סיפר לו כי הוא מחפש שופט על מנת "לעזור" ליצחק זוזיאשוילי.

ממרס ועד תחילת יולי 2004 ביצעו השניים מעקבים אחר תשעה שופטים בערים שונות. בתמורה לביצוע עבודת ההכנה, המעקבים ולהבטחת מימוש תכנית הפעולה הכללית, העביר זוזיאשוילי לנחמני באמצעות גורמים מתווכים 100,000 שקל.

במהלך חודש יולי 2004 אותרה כתובתו של השופט המנוח, עדי אזר ברחוב סמטת הצופים 2 ברמת השרון. שם, ביצעו חגבי ונחמני מספר מעקבים ותצפיות, בעוד נחמני מסתובב באזור לבוש בגדי מאבטח וסוקר את המקום⁵.

בסמוך ליום הרצח, הצטייד נחמני באקדח ברטה 9 מ"מ ובבגדי מאבטח ארוזים. בנוסף, נשא עימו נחמני מכתב דרישה ובו נרשם: "שחרורו את יצחק זוזיאשוילי

⁵ תהליך איתור הקורבן והכתובת התבצע כדלהלן:

א. נחמני נכנס לבית המשפט ברח' ויצמן 1 בתל אביב, ולקח מספר שמות של שופטים ששמו היה רשום על קיר הכניסה לבית המשפט. באמצעות ספר טלפונים הוציא את כתובת השופטים. השמות נבחרו באקראי.

ב. הכתובת של השופט עדי אזר ז"ל נבחרה מתוך 9 כתובות מאחר ומתגורר בבית פרטי מבודד, המקל על עבודת העיקוב, ההכנה ודרך הבריחה.

(גיינג'י) שידוע לכם שהוא חף מפשע. יש חשש ממשי לחייו, יש לגרשו לחו"ל, לא תהיה פניה נוספת או משא ומתן" (תפ"ח 816/05, 23.02.2006, עמ' 8).

הרצח

ביום הרצח, בתאריך 19.7.04 בשעה 18:30 לערך, הגיעו חגבי ונחמני ברכבו של חגבי לביתו של השופט. נחמני לבש מדי מאבטח ותצפת את הבית. חגבי חנה בסמוך ממתיין, כאשר ברכבו ילדו הקטן, על מנת שלא לעורר חשד. בשעה זאת הגיע השופט עדי לביתו מיום עבודתו בבית המשפט בתל אביב, חנה בסמוך לביתו ונשאר לשבת ברכב כשהוא משוחח בטלפון.

נחמני הגיע לרכב החונה ומטווח קרוב ירה ארבע כדורי אקדח. הוא השליך את מכתב הדרישה לתוך הרכב למרגלותיו של השופט המתבוסס בדמו ונמלט.

הפגיעה בשופט הייתה קטלנית וגרמה למותו המידי. משם הסיע חגבי את נחמני לחוף מכמורת, שם שרף נחמני את בגדיו ששימשו אותו לרצח והחביא את האקדח בסמוך.

החקירה

חקירת הפרשה מתחילה ומיד לאחר הודעת המשפחה על מציאת עדי ז"ל ברכבו הוטלה על חוקרי היחידה המרכזית בתל אביב המגיעים לזירה ומקבלים את האחריות לטיפול באירוע. מאחר ומדובר ברצח חסר תקדים במדינת ישראל הצריכה החקירה נקיטת פעולות מגוונות ורבות היקף. מאחר וכבר ברגעים הראשונים הוברר כי לא היה מידע מקדים לרצח, החלה החקירה בזירה כשהיא מתפתחת בשלושה מוקדים עיקריים (תפ"ח 816/05, 23.02.2006, עמ' 9-8):

1. **רקע לאומני:** חקירה בשיתוף השב"כ בעקבות מידע כי הרצח בוצע לכאורה על רקע לאומני על ידי ארגון טרור.
2. **רקע אישי:** על הרקע הזה היה ונותר צו איסור פרסום. לכן, לא ניתן לפרט כיוון חקירה זה. ניתן רק לציין כי כיוון זה הסיט החקירה וגרם לגביית עשרות שעות של נחקרים ופעולות חקירה רבות.
3. **רקע מקצועי:** הוברר עי השופט טיפל בשנים האחרונות באלפי תיקים. בבדיקת האפשרות כי המניע לרצח טמונה באחד מהתיקים אילצה קיומן של אין סוף פעולות חקירה.

מחקרי תקשורת

ביום האירוע ולמחרת אותרו על ידי שוטרי צוות החקירה מספר עדי ראיה אשר הבחינו בזמנים שונים בדמותו של אדם לבוש בגדי מאבטח ונושא אקדח, שניצב בסמוך לביתו של השופט המנוח בעודו משוחח באמצעות טלפון סלולארי, על בסיס זה הוחלט לבצע מחקר תקשורת.

בעולם של חוסר ודאות הופך חלק זה של החקירה והפניית המאמץ לשימוש בכלים טכנולוגיים – דוגמת מחקר תקשורת – לציר מרכזי בכל תיק פשע חמור. היכולת הטכנולוגית המתפתחת מאפשרת לעיתים לצוות החקירה לקבל נתונים בזמן קצר יחסית שדרכם סוללים את הדרך לאיתור המעורבים ולאיסוף ראיות.

מחקר התקשורת שנערך בתיק שלהלן היה בבחינת פריצת דרך בהיקפו, בעומקו ובתפנית שאפשרה כיוון חקירה ואיסוף ראיות ולבסוף לבסס פיצוח הפרשה.

תכלית מחקר תקשורת הייתה לזהות את מספרו של מכשיר הטלפון הסלולארי באמצעותו שוחחה אותה דמות עלומה בסמוך לזירת הפשע (תפ"ח 816/05, 23.02.2006, עמ' 16). מחקר זה כלל את כל ההתקשרויות שבוצעו מכל אתרי חברות הטלפון הסלולארי המכסים את בית השופט המנוח וכן את אתר בית המשפט, מקום עבודתו. זאת, על מנת להצליב בין המספרים שיצוצו בשני האתרים, זאת לפני ולאחר יום ביצוע הרצח.

בשיטת אלימינציה – שנשמכה על הנחות כי רוצח השופט ביצע שימוש במכשיר טלפון סלולארי שאינו מזוהה – סוננה רשימה ממחשבי כל חברות טלפון סלולארי, עד שנותרו שמונים מנויים שאינם מזוהים, ששוחחו בזירת הרצח ביום ביצועו. הנחה נוספת כי רוצח השופט לא יענה לשיחה מיעד שאינו מוכר לו, הביאה לכך שחוקרי המשטרה התקשרו לכל אותם שמונים מנויים, עד שנותרו רק עם שני מספרי טלפון מהם לא הייתה כל תשובה. גילוי זה גרם להרחיב את מחקר התקשורת במטרה לזהות את גופי מכשירי הטלפון עצמם ("ברזלים"). באמצעות זיהוי זה זוהו מספר דמויות חשובות להמשך החקירה, חגבי, וכן אלמוני שהחזיק באחד הברזלים ונמצא בקשר עם חגבי, אך זהותו טרם צלחה. בשלב זה הותקנו האזנות סתר באמצעותן יורטו שיחות בין הדמויות. שיחות אלה היו נדבך חשוב בהמשך הדרך.

כאשר הוברר כי האלמוני שמחזיק ב"ברזל" עושה את דרכו למרכז תל-אביב ומגיע לבית המלון, הפך המעקב אחריו לרציף לאורך כל היממה, על מנת לחשוף את זהותו ומניעיו (תפ"ח 816/05, 23.02.2006, עמ' 17).

המעקב והמעבר לחקירה גלויה

האלמוני שהחזיק את הטלפון הסלולארי – שעל פי מחקר התקשורת נקשר לזירת הרצח – הגיע לתל אביב והתגורר בבית מלון. יחידת העיקוב קיבלה משימה "לכסות" את כל צעדיו 24 שעות ביממה⁶. המשימה נמשכה כחודשיים במטרה לזהות מיהו האלמוני, מי חבריו, ובעיקר, לאסוף ראיות שקושרות אותו לאירוע הרצח. הפעילות נמשכה מתחילת אוגוסט 2004 ועד אמצע אוקטובר 2004. האלמוני הגיע למרכז תל אביב, התאכסן במלון פשוט וניהל את חייו בחשאי רבה, שמאד הקשתה על מלאכת איסוף הראיות⁷. נעשו ניסיונות רבים לזהות את האלמוני ללא הצלחה, עד שבתאריך 20.9.04 הגיע חוקר מצוות החקירה ובידו תמונה לשירות בתי הסוהר לכנס קציני מודיעין. האלמוני זוהה מיידית ובוודאות כאסיר עולם בבריחה – רפי נחמני. הקשר בין נחמני לחגבי (ממחקרי תקשורת) לזוזיאשוילי (ששמו עלה כאמור במכתב בזירה) התחיל להתחזק. חלקי הפאזל הרבים מתחילים להתכנס לידי תמונה שעדיין חסרים בה חלקים רבים אך הכיוון ב"אוקיאנוס הפרטים" התחיל להסתדר⁸.

תב"צ: מעצרו של נחמני

⁶ במשך חודשיים נעקב נחמני 24 שעות ביממה באזור תל אביב, כאשר צוות החקירה מנסה כל העת לאסוף ראיות. אי הודאות בפעילות גדולה ומיידית: בכל רגע נתון, בכל יציאה של נחמני לרחוב, היה יכול להיעצר באופן מקרי על ידי שוטר מקומי שלא מודע לפעילות הסמויה.

⁷ במשך הפעילות הסמויה, נעשו פעולות רבות לאיסוף ראיות ולאיתור האלמוני: בדיקות דנ"א, מחקרי תקשורת וכדומה, אך ללא הצלחה. זאת, עד לתאריך 20.9.04, אז הגיע חוקר מצוות החקירה לכנס קציני מודיעין בשב"ס, ודקה לפני שקציני הכנס נכנסו לאולם הציג החוקר תמונה, והאלמוני מזוהה כאסיר עולם בבריחה – רפי נחמני.

⁸ בתאריך 11.9.04, בעת שרפי נצפה כשני קילומטר מחדרו מתהלך בחוף הים, נכנס צוות בלשים לחדרו במלון, ביצע חיפוש סמוי ומצא אקדח + משתיק קול. האקדח נלקח לעיקוב ובמרוץ נגד הזמן הוחזר לחדר שניות לפני שנחמני חזר. הוא לא הבחין בפעילות.

בתאריך 15.10.04 עצר באקראי צוות שוטרים של מרחב ירקון את רפי נחמני במלון אופיר שבו התאכסן. המקום וסביבתו היה מוקף בבלשי יחידת העיקוב של ימ"ר תל אביב המצפים ליציאתו, על מנת להמשיך ולבצע פעולות ותרגילי חקירה באיסוף הראיות. הבלשים הבחינו בצוות של מרחב ירקון המגיע למלון לבדיקה שגרתית.

החשש שנחמני ייעצר על ידי גורמי משטרה "רגילים" ליווה כל העת את פעולות החקירה החשאית. ניסים ניקולאס טאלב, מחבר הספר "הברבור השחור" העוסק בתב"צים, טוען כי לא ניתן "להלבין" ברבור (משמע, ניתן להקטין את אי הוודאות בדרך של הערכה מהם התב"צים הצפויים להפתיע אותנו ולהיערך לקראתם) (טאלב, 2009, עמ' 283).

ואכן, החוקרים צפו בעיה כזו ונקטו צעדים למונעה. גובש סיכום עם פיקוד מרחב ירקון להורות לשוטרים להדיר רגליהם מהמלון. למרות זאת, בעקבות כשל פיקודי, ההוראה לא הועברה לשוטרי השטח של המרחב, וכך, צוות של בלש ומתנדב הגיעו למלון, ביצעו פעילות ביקורת שגרתית, איתרו את נחמני כמשתמש בתיעוד מזויף ועצרו אותו. בחדרו במלון נתפס גם אקדח. אקט זה מסמן את תחילת החקירה הגלויה בפרשה, כ- 4 חודשים לאחר הרצח.

מעבר לחקירה גלויה

הפעילות הסמויה הממושכת, המשופעת במוקדי אי וודאות, הגיעה כאמור לשיא בעקבות מעצרו של רפי נחמני. המעצר בוצע כאשר לצוות החקירה היתה כמות משמעותית של ראיות לכאורה, אך עדיין חסרו ראיות מכריעות. בשלב הזה, הממונה על החקירה עמד במצב בעיתי של חקירה גלויה ומאולצת, כשעליו לאתר בדחיפות אפיק חקירה שיניב ראיות לחיזוק החשדות. ההחלטה המשמעותית בשלב הזה של הממונה על החקירה הייתה לעבור לחקירה גלויה. יודגש שלכאורה, ניתן היה להסתפק במעצרו של נחמני על ידי המרחב, להחזירו לכלא כאסיר נמלט ולהמשיך בפעילות כלפיו בתוך הכלא. היה זה מצב קלאסי של קבלת החלטות בתנאי אי-וודאות, ברקע ריחף החשש הן מהכישלון, מהלחץ הציבורי, מלחצי פיקוד המשטרה והפרקליטות. הממונה על החקירה עמד, ללא ספק, מול האיום שהוא עלול לשלם מחיר על הטעות.

דו"ח התנועה

ביום 26.7.04, שבוע לאחר ביצוע הרצח, פנה רפי נחמני לידידו, משה ארגיאן, וביקש שישמש לו כנהג. לרפי לא היה רישיון נהיגה וחגבי סירב לקחתו. רפי לא סיפר למשה ארגיאן את סיבת הנסיעה – לשנות מקום הסתרת האקדח שהיה מוסלק באזור מכמורת. השניים יצאו ברכבו של ארגיאן למכמורת, רפי ירד מהרכב וכשחזר, הכווין את ארגיאן לאזור ראשון לציון, שם ביקש להסליק מחדש את הנשק. במהלך הנסיעה ממכמורת לפלמחים, כאשר האקדח ששימש לרצח מונח מתחת לרגליו של הרוצח נחמני, נעצרו השניים באקראי על ידי **משטרת התנועה הארצית**. השוטר בחן את יושבי הרכב ורשם לנהג ארגיאן דו"ח, בגין נסיעה ללא חגורת בטיחות (תפ"ח 816/05, 23.02.2006, עמ' 9). בשיחת טלפון מתאריך 12.10.04 (טרם ביצוע המעצרים והמעבר לחקירה גלויה) עידכן נחמני את חגבי בדבר דו"ח התנועה שקיבל במהלך נסיעתו עם ארגיאן ממכמורת לפלמחים ואמר לו: "המזל שלי שאתה לא באת... אם היית בא, הלך עליי... המזל שלי שהוא (ארגיאן) לא מכיר את הבלגן... אתה לא הלכת לגנוב לאיזה זקנה משהו, זה לשם שמייס"⁹.

התרגיל

בתאריך 12.10.04 נערך תרגיל משטרתי על ידי צוות החקירה, שבסיומו נולדה אחת הראיות החשובות בפרשה: שיחת טלפון בין חגבי לנחמני אודות הרצח. על פי תוכנית התרגיל, בתאריך שלהלן זומן חגבי לתחנת משטרת כפר סבא, שם נתבקש לחקירה בשל עבירת תנועה שלכאורה ביצע. בחדר נתלה על ידי צוות החקירה קלסטרון ובכותרתו נרשם "חשוד ברצח השופט עדי אזר" (הקלסטרון שמתחת לכותרת הוכן על ידי עד הראיה). זימנו של חגבי לתחנת המשטרה, כמו גם הצבת הקלסטרון בטווח ראייתו, היו מהלך יזום בו נקט צוות החקירה, מהלך שנועד לתעד את תגובתו הספונטנית של חגבי למראה הקלסטרון. ואכן, בתאריך 14.10.04 עידכן חגבי את נחמני בשיחת טלפון בדבר הקלסטרון בו הבחין, ואמר לנחמני: "יש תמונה, לא דומה לו, אבל כאילו קטע של צחי, אז בעיה"; ונחמני ענה: "כן.....בסדר, תמונה זה כללי, זה כלום מה?"¹⁰, התרגיל הצליח. לראשונה, שוחחו המעורבים, חגבי ונחמני, באופן גלוי על אירוע הרצח¹¹.

⁹ (תפ"ח 816/05, 23.02.2006), שיחה מיום 12.10.04 שעה 14:11; **שערו כיצד הייתה נראית הפרשה כולה**, במידה ושוטר התנועה שעצר את הרכב לבדיקה לא היה מסתפק בדו"ח תנועה כי אם מבצע חיפוש ומוצא את אקדח הרצח למרגלותיו של רפי נחמני!!!.

¹⁰ (תפ"ח 816/05, 23.02.2006), שיחה מיום 14.10.04 שעה 21:07.

מציאת האקדח

בתאריך 17.11.09, לאחר המעבר לחקירה הגלויה וכארבעה חודשים לאחר הרצח והסלקת האקדח על ידי נחמני בחולות פלמחים, נעצר על ידי צוות החקירה הנהג שהוביל את נחמני, משה ארג'אן. במהלך חקירתו הודה כי שימש לנחמני כנהג. הוא הוביל את צוות החקירה לאזור פלמחים, שם הצביע על אזור נרחב (מספר דונמים) בגבעות החוליות של האזור\ שם ראה את נחמני יורד ובידו האקדח. צוות החקירה התארגן לחיפוש במקום, יצא להביא ציוד מתאים כגון מגמ"קים, כלי חפירה, כלבים לאיתור אמל"ח וכדומה. שוטר בשרות חובה שגויס באותו השבוע, נשאר בשטח עד לחזרת הכוחות והבאת הציוד, השח"מיסת ירד מהרכב הסתובב באזור הגבעה הכניס ידיו לחול ומצא את האקדח שביצע את רצח השופט עדי אור ז"ל (תפ"ח 816/05, 23.02.2006, עמ' 47).

הסחיטה

במחצית השנייה של שנת 2004 איבדה המערכת המשפטית הציבורית של מדינת ישראל, בנסיבות טרגיות, שניים מחשובי חבריה. לגבי האחד – השופט עדי אור – סקרתי בהרחבה את נסיבות הירצחו. כחמישה חודשים לאחר מותו, ביום 31.12.04, שלח יד בנפשו ד"ר דיויד וינר, סגן הסנגור הציבורי הארצי, ונפטר יומיים לאחר מכן. ד"ר וינר היה ממונה מטעם הסנגוריה, בין השאר על הטיפול בבקשות למשפט חוזר, ומפה הכיר וייצג את יצחק זוזיאשוילי. בתאריך 25.8.04 נפגש ד"ר וינר עם פרקליט המדינה, ערן שנדר, ומסר לו כי למרשו (זוזיאשוילי) יש מידע על אירוע רצח השופט ואף גישה לאקדח ששימש לרצח. ד"ר וינר פתח במשא ומתן עם הפרקליטות במטרה לסחור במידע זה ולהביא לשחרורו של זוזיאשוילי. כעבור חודש הציב בשמו של לקוחו אולטימטום של 48 שעות, בו הביע חשש כי למיטב ידיעתו, אם המדינה לא תסכים להצעתו ייתכן ויבוצע רצח נוסף! ביום 26.8.04 זומנו לפרקליט המדינה כל הנוגעים בדבר, ובדיון ביקשו אנשי הפרקליטות לבחון, אם המשטרה תבצע מעצר

¹¹ התרגיל שמהווה פריצת דרך בפענוח הפרשה נולד ממצב של **אי ודאות**. הרצח בוצע כאמור ב-19.7.04. המעקב ואיסוף הראיות כנגד נחמני ארך מעל חודשיים, דשדש ולא התקדם. בלשי השטח לחצו על החוקרים לבצע מעצרים ולהתחיל בחקירה גלויה, שאולי תניב פירות. מנגד, ידעו החוקרים כי מעצרים בשלב זה ומתוך הנחת עבודה שהחשודים לא ידברו, יביאו לבסוף לשחרורם מחוסר ראיות. מנגד הפעילות הסמויה הממושכת והחשש שיעשה שימוש בנשק הביאו את החוקרים לבצע **סיעור מוחות**. בסיומו נולד התרגיל המפורט להלן, שבסופו שיחת הטלפון בין החשודים, שהביאה לפריצת הדרך לפיצוח הפרשה.

של החשודים על מנת למנוע רצח נוסף. עמדת המשטרה הייתה כי נוכח העובדה שהחשודים נמצאים במעקב צמוד, אין מקום להפסיק את החקירה הסמויה בשלב מוקדם זה מאחר וטרם נאספו די ראיות. בסיכום הישיבה הוחלט להרוויח זמן לצורכי חקירה הסמויה ואסוף הראיות ולנהל משא ומתן.¹² בתאריך 18.1.05 מונתה ועדה מטעם משרד המשפטים לבחינת האירועים ובדיקת נסיבות מותו של ד"ר דיויד וינר ז"ל בסיכום בדיקתם כתבו:

"אין ביכולתנו לומר מה גרם לד"ר וינר לשלוח יד בנפשו ומה היה יכול למנוע תוצאה איומה כל כך... המשימה שעמדה בפני הפרקליטות, יחד עם המשטרה בתקופה הרלוונטית לבדיקתנו, הייתה חשובה מאין כמוה: גילוי רוצחיו של השופט עדי אזור ז"ל, הבאתם לדין והגנה על מערכת המשפט. לשם ביצוע משימה זו, פעלו אנשי הפרקליטות על פי מיטב הבנתם המקצועית, ובהתאם לחוק. לא ראינו עילה להטיל ספק בהגיונות או במקצועיות של מי מהם, מסקנתנו והמלצתנו הן מערכתיות ולא אישיות" (משרד המשפטים, 2005) עמ' 52.

ההחלטה לעבור לחקירה גלויה הינה החלטה אסטרטגית. כשפרקליט המדינה המליץ לממונה על החקירה לעבור לחקירה גלויה, עמדה לנגד עיניו העובדה שהראיות בעיתיות מאד, והמלצתו נבעה נוכח החשש שעלול להתרחש רצח נוסף. קשה לאתר עוד הרבה הכרעות במצבי אי ודאות של ממונה על חקירה במשטרה, הנאלץ להכריע בין מעבר לחקירה גלויה כמעט ללא ראיות, מה שעשוי היה לסכל רצח עתידי אך לשבש כמעט בוודאות את הסיכוי לפענח את רצח השופט אזור. זאת החלטה בתנאי אי ודאות עם בחירה בין מהלכים שתוצאותיהם אינם ודאיים. גם לאחר שנבחר המהלך, אין ודאות לגבי התוצאות. הדילמה הזו מזכירה את ההתלבטות הספרות בין החלטות בתנאי סיכון (risk), והחלטות בתנאי אי ודאות (בייט מרום, 1987, עמ' 31).

¹² בתהליך ה"סחיטה" שמתואר להלן, ניתן לבחון את ניהול החקירה הסמויה במצב של אי ודאות קיצונית: מחד גיסא, עמדת המשטרה להמשיך ולאסוף ראיות, מאחר ובשלב זה טרם היו ראיות מספיקות; ומאידך גיסא, בקשת הפרקליטות לבצע מעצרים על מנת למנוע אולי רצח נוסף, כפי שהציג עורך דינו של זוזיאשווילי. חיזוק לכך היתה הידיעה כי לאסיר עולם בבריחה, נחמני, נשק והוא אכן מסוגל לבצע רצח נוסף.

אחרית דבר

"הוכחה לפנינו מסכת עובדתית שאין בה כדי לקיים תסריט אימים קולנועי, אלא שהפעם, ולמגינת הלב – במציאות שני הנאשמים, עבריינים בדמם וברוחם, הושיטו ידם המרצחת לעבר שופט בכיר, שנזדמן להם בדרכם המעוותת, בו בחרו אך באקראי, וחיסלוהו בקור רוח מצמרר.

היריות הקטלניות כוונו ללב שיטת המשפט ולערכיה האמורים: אך יודגש – כוונות זדון אלו לא יוכלו לה לחברה הנאבקת בחומרה בקמים עליה.

הוכח לפנינו כי רגשות משטמה ותסכול, כמו גם תאוות ממון עיוורת, הם שהנחו את הנאשמים, איש איש ממניעיו. ערכים – כאבק לרגליים. ידענו כי קדושים הם החיים ויש לכבדם בכל צורה, אך לא מצאנו סימן וזכר לידיעתנו זו באמתחתם: אמרה התורה "לא תרצח" – אך שני הנאשמים סכרו אוזניהם ועיניהם ורצחו בדם קר. זעקה הארץ, ורעשו השמיים, שפלו ערכינו עד מאוד – דמו של שופט בישראל נשפך סתם כך, כאילו היה מטבע עובר לסוחר, זאת במטרה לזעזע את מערכת המשפט ואף לסחוט אותה בדם לשם עיוות דין...

בסופו של מסע הערכתנו חשים אנו כאילו צופים במותחן, היינו דרמה מזעזעת שסופה במותה של שופט בכיר, אך בל נשכח כי מעבר לכל כותרות הענק – נרצח כאן אדם ונלקחה נפש – לשווא. אך שלא כמו בתסריט קולנוע – לא כבו האורות ולא הורד המסך, אלא נותרנו עם חיים שנגדעו באודם, עם ציבור רחב המום וכואב, ועם חלל שנפער בעולם המשפט, נותר אלמנה דואבת ונשארה משפחה מיותמת מאבי" (תפ"ח 816/05, 23.02.2006, עמ' 188-190).

סיכום מצבי אי ודאות בפרשת רצח השופט עדי אזור על פי מטריצת החלטות של

Peter Martin ראה תרשים מס' 3.

תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה ראה תרשים מס' 4.

תרשים מס' 3 : סיכום מצבי אי ודאות בפרשת רצח השופט עדי אזור על פי מטריצת

החלטות של Peter Martin (2011, p. 141) (טאלב, 2009)

<p style="text-align: center;">מודעות לידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • תוצאות מחקרי התקשורת ; • תחקור עדי הראיה ; • תוצאות ההאזנות ; • הימצאות תמונת הרוצח בידי החוקרים. • זיהוי הרוצח על ידי אנשי שב"ס בשלב מאוחר של החקירה. 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לידע</p>
<p style="text-align: center;">מודעות לחוסר הידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • תמונת הרוצח קיימת אך אין זיהוי ; • חשש מתמיד מתב"צים – שאכן מתרחשים – שיסכלו את החקירה ; 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לחוסר הידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • הסיבה לרצח נטולת כל הגיון ; • בחירת קרבן אקראית ; • החקירה מתנהלת בשבועות הראשונים בשלושה מעגלי חקירה מרכזיים במגביל הרקע האישי, הלאומני והמקצועי – כל מעגל החקירה מהווה אוקיינוס של פרטים מהם מנסה צוות החקירה למצוא את קצה החוט להתפתחות הפרשה.

תרשים מס' 4 : **תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה** (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס)

תוצאות שנצפו מראש לשלילה	תוצאות שנצפו מראש לחיוב
<ul style="list-style-type: none"> • מרגע שנחמני מגיע לתל אביב מתנהל סביבו מבצע חשאי של היחידה המבצעית המבצעת פעילות סמויה, 24 שעות ביממה לאורך שבועות ארוכים. בכל זמן נתון היה עלול שוטר סיור לעצור באקראי את העבריין הנמלט ולסכל את משימת איסוף הראיות. ובאמת, שוטר תנועה עוצר את נחמני (שיצא להעביר את נשק הרצח ממקום מחבוא אחד לשני) ברכבו כאשר האקדח מונח לרגליו, השוטר רושם לנחמני דו"ח תנועה על נסיעה ללא חגורת בטיחות.... כיצד הייתה נראית כל הפרשה במידה ונחמני היה נעצר כבר בשלב זה וברשותו האקדח ??? • בעוד שהמלון שבו נמצא נחמני מוקף שוטרי ימ"ר תל אביב המבצעים פעילות חשאית ומתכננים תרגילי חקירה נעצר נחמני במלון על ידי שוטרי מרחב ירקון בבדיקה אקראית צוות החקירה נאלץ לפתוח בחקירה גלויה. 	<ul style="list-style-type: none"> • החוקרים לוקחים את תמונת החשוד לכנס בשב"ס מתוך ציפייה שיזוהה, ובאמת, זיהויו של נחמני נעשה על ידי קמ"ן שרות בתי הסוהר שנייה לפני שנכנס לכנס רב משתתפים. הזיהוי שלא צלח עד לאירוע שלהלן מהוה פריצת דרך משמעותית להמשך החקירה; • תחקור עדי הראיה; • תוצאות ההאזנות; • הימצאות תמונת הרוצח בידי החוקרים.

תוצאות שלא נצפו מראש לשלילה	תוצאות שלא נצפו מראש לחיוב
<ul style="list-style-type: none"> ● בשלב ההכנות לאיתור קורבן לביצוע תכונותם של נחמני וזוזיאשויילי נכנס נחמני לבית משפט בתל אביב בוחר מספר שמות של שופטים ששם הופיע על קיר בית המשפט ולבסוף בוחר את השופט עדי אזר באקראי מתוך תשע כתובות. ● אירוע הסחיטה המתואר שמקשה על החלטת הצוות, כיצד להמשיך לפעול ומעמיד את מפקדי החקירה בפני דילמות קשות מול הפרקליטות. 	<ul style="list-style-type: none"> ● העובדה ששוטר תנועה עוצר את נחמני (כפי שחששו השוטרים) מביאה לשיחת טלפון בנושא הרצח ; ● במהלך החקירה הסמויה שנמשכה כחודשיים ללא התקדמות החלו הבלשים "ללחוץ" על החוקרים לבצע מעצרים ולהתחיל בחקירה גלויה. הלחץ הביא להיווצרות ה"תרגיל". החוקרים שהרגישו כי שעון החול עומד לאזול התכנסו לסיעור מוחות שיצר את "התרגיל" שקשר בראיות את נחמני וחגבי לאירוע רצח השופט.

רצח הילדה רוז פיזם

רקע כללי

רצח רוז פיזם (Rose Pizem), ילדה בת 4 וחצי, בידי סבה (רוני רון) ובשידולה של אמה (מארי פיזם), היא פרשת רצח שהסעירה את מדינת ישראל בשנת 2008. המשפחה הסתירה את דבר רציחתה של הילדה במשך שלושה חודשים, רק לאחר חקירת המשטרה נתגלתה גופתה של הילדה בתוך מזוודה בנחל הירקון (ויקיפדיה, 2013א).

רקע משפחתי (תפ"ח 08-09-10953, (מחוזי מרכז), מדינת ישראל כנגד רוני רון ומארי פיזם, כתב אישום, עמ' 1-2, סע' 1-10)

- בנגימין פיזם, בנו של רוני רון התגורר בצרפת, ועד שנת 2004 לא היה בקשר עם אביו. בהיותו בצרפת הכיר את מארי פיזם במהלך שנת 2001. ביום 3.10.2003 נולדה לזוג ביתם – רוז. ביוני 2004 נישאו והגיעו לביקור בישראל. בזמן ביקורם חודש הקשר בין בנגימין לאביו, רוני רון, ובהמשך ביקורם התגוררו בביתו של רוני במודיעין.
- בפברואר 2005 הרגיש בנגימין שאשתו מארי נקשרת לאביו רוני ומתפתחת ביניהם מערכת יחסים רומנטית. לכן, עזב את ישראל יחד עם בתו רוז לצרפת.
- מארי נשארה לגור עם רוני רון. מערכת היחסים הרומנטית ביניהם הלכה והתחזקה, עד שנולדו להם שתי בנות בשנת 2006 ו-2007.
- בכל אותו זמן מארי ניהלה מאבק משפטי בצרפת, על מנת לקבל לאחריותה את רוז. במהלך שנת 2007 בעקבות ההליכים המשפטיים, נפסק כי תקבל את רוז לאחריותה. בדצמבר 2007 החזירה את רוז לישראל לביתה, לאחריותה.
- מיד עם הגעתה של רוז לישראל גילתה מארי, שחייה עם רוני ושתי בנותיהן הופכים לקשים ובלתי נסבלים, והם התקשו לגדל את רוז בגלל הנסיבות המשפחתיות שפורטו לעיל. כך, לאחר שמארי נלחמה כי רוז תגיע מצרפת, תעזוב את אביה ותתגורר איתה ועם סבה, גילתה כי חייהם משתנים לרעה מדי יום, מדי שעה.
- מארי ורוני פנו לקבלת טיפול פסיכולוגי, אך גם היועצים אמרו להם כי לאור הרקע של רוז שנולדה מבנגימין, המגורים המשותפים עם הסב מקשים על גידול הילדה ועל חייהם.

- מארי שוחחה מספר רב של פעמים עם רוני, כשהיא מבקשת ממנו להוציא את רוז מביתם. בהמשך איימה בהתאבדות במידה ולא יעשה כן. מפה החל המצב להתדרדר.

אסקור את השתלשלות הפרשה דרך מספר תאריכים מרכזיים:

מרס 2008 – הוצאת רוז מביתה

רוני רון שלא יכול היה לסבול יותר את האיזמים והגידופים של מארי, ביקש מאמו ויויאן שתדאג לרוז למספר ימים. ויויאן – שמתגוררת בנתניה בסמוך לרוני ולמארי (שעברו ממודיעין) – קיבלה את רוז למספר ימים וטיפלה בה. הימים הפכו לשבועות והשבועות לחודשים. מדי פעם פנתה ויויאן לבנה וביקשה ממנו לקחת חזרה את רוז ולדאוג עבורה למסגרת חינוכית, מאחר ולדבריה לא יתכן כי הילדה תגדל בביתה. רוני אמר לה כי הוא מתכוון לקחת אותה אך לא עשה כן (תפ"ח 08-09-10953, (מחוזי מרכז), מדינת ישראל כנגד רוני רון ומארי פיזם, כתב אישום, עמ' 2 סעיפים 10-12).

12.5.08 – המשבר

כחודשיים עברו כאשר רוז באחריותה של ויויאן שמגדלת אותה בביתה אך כל העת מפצירה בבנה לקחת את רוז חזרה. ההפצרות הפכו לבכי, צעקות ודרישה ביום 12.5.08 אז אמרה ויויאן לרוני כי לא מוכנה להשגיח עוד על רוז מאחר ובשעות הערב יש לה פעילות חברתית אותה תכננה זמן רב מראש ולכן זהו המועד האחרון שבו תשגיח עליה. בעקבות כך הגיע רוני רון לביתה של אמו ולקח משם את רוז, זהו היום האחרון שבו ראתה ויויאן את רוז בחיים (תפ"ח 08-09-10953, עמ' 2 סעיפים 12-14).

12.8.08 – פתיחה בחקירה

- מיום 12.5.08 ראתה ויויאן את רוני ומארי מספר פעמים מטיילים עם שתי בנותיהם, אך לא ראתה את רוז איתם. כעבור שלושה חודשים החליטה לפנות למשרד הרווחה בבקשה לאתר את רוז. הם העבירו את הפנייה למשטרה.
- בעקבות הפנייה נשלחה ניידת ממחלק הנוער במשטרת נתניה לאתר את רוז. תשובותיו של רוני העלו חשד כי ארע דבר מה לילדה, ובאותו יום הועברה החקירה ליחידה המרכזית במחוז המרכז.
- החשד התעורר לאחר שהילדה רוז לא נמצאה. מאידך, מארי התקשרה לידיד של רוני (ליאור מסלוואי), וביקשה ממנו ילדה בת 5 על מנת שתוכל להציגה בפני המשטרה, כדי למנוע את שליחתו של רוני לכלא.
- נערך מפגש בין רוני רון למארי במהלכו הם מתועדים כיצד הם מתאמים בניהם גרסאות בדבר ההתרחשויות ביום היעלמה של רוז ובסמוך לפני כן. בעקבות זאת נעצרו. יום המעצר הוא יום תחילת החקירה, ה- 12.8.08. טרם ברור האם רוז חיה, מתה, והאם בכלל בוצעה עבירה. **אי הודאות** מלווה את המעצר ואת החיפושים עד יום מציאת הגופה. קלטת המפגש תומללה רק כעבור זמן ושימשה כראיה מרכזית במשפט.
- מעצרו של רוני ומארי הוארך מעת לעת, תוך שרוני מודה בחקירתו ברצח ואחר כך חוזר בו פעם אחר פעם, על פי עדותו של רוני, לאחר שלקח את רוז מבית אמו ובעקבות דרישת מארי, גרם למותה של הילדה במכה ברכבו. הוא הכניס את הילדה למזוודה אדומה אותה לקח מביתם, נסע לנחל הירקון ושם השליך את התיק לנחל (כאשר רוז עודנה בחיים...).
- במשך כחודש ימים נמשכו החיפושים לאורך הירקון על ידי צוללנים. כמו כן נערכו חיפושים גם ביבשה בין נתניה לתל אביב בשטחים שונים, מאחר והייתה אפשרות שרוני קבר אותה אי שם... החיפושים כללו מאות מתנדבים, חיילים ושוטרים מדי יום אך היוו "טיפה בים", לאור השטח והקשיים בים וביבשה. הם התנהלו כאשר התקשורת מלווה ומקשה על המלאכה (למרות צו איסור הפרסום).
- מפכ"ל המשטרה דאז, דודי כהן, שהגיע לחיפושים בירקון, ביקש מצוות החקירה "לחשוב בגדול. כשראה שהצוללנים לא מוצאים אותה, המפכ"ל הציע ליבש חלק מהירקון. מבדיקה מול הרשות להגנת הטבע הוברר כי יבש 100 מ' מהירקון יעלה מאות אלפי שקלים ויגרום לנזק סביבתי רב. השאלה שעלתה

בצוות כיצד ייתפס יבוש הירקון בתקשורת כאשר יתכן שהילדה תהיה מספר מטרים מהמקום שלא יובש?!?. הצוות החליט לא לייבש ולהמשיך בחיפוש, ובדיעבד: טוב שכך.....

11.9.08 – מציאת גופת הילדה וההרשעה

בעוד רוני רון נמצא בחקירה ומשנה כאמור מדי יום את עדותו, חודש ימים של חיפושים הביאו ביום 11.9.08 למציאת מזוודה אדומה ובתוכה שרידי גופתה של הילדה רוז פיזם – הילדה שאיש לא רצה – בתוך מימי הירקון.

השר לביטחון פנים דאז אבי דיכטר הגיע לירקון שיבח את צוות החקירה ואמר "עשיתם את הבלתי יאמן, מצאתם מחט בערמה של שחתי".

רוני רון הורשע ברצח בכוונה תחילה. מארי פיזם הורשעה בעבירה של שידול לרצח בכוונה תחילה. על שניהם נגזר מאסר עולם (תפ"ח 08-09-10953, (מחוזי מרכז), מדינת ישראל נגד רוני רון ומארי פיזם, גזר דין, 19 במאי 2011).

סוף דבר?

בעודי כותב שורות אלה, שנתיים לאחר שהנ"ל הורשעו ונשפטו למאסר עולם, מערער רוני רון לבית משפט עליון על הרשעתו, וטוען כי בת זוגתו מארי היא שגרמה למותה של רוז. לטענתו, גילה זאת רק לאחר מעשה, סייע לה לאחר הרצח והשליך את רוז למי הירקון. עוד הוא טוען כי הודאתו במשטרה לפיה הכה את רוז ברכבו הייתה הודאת שווא, ונובעה ממחדלי חקירה חמורים.

בערערו נכתב: "המערער יטען כי אינו רוצח, לא היה לו כל מניע לרצוח את רוז ז"ל. הוא אהב אותה אהבת נפש, ראה אותה כבתו, השקיע את מירב ממונו על מנת להביאה ארצה ואהבתו אליה לא הייתה מוטלת בספק. מנגד, מארי גילתה קשיים רבים מאז שרוז הגיעה לארץ. היא לא רצתה את רוז בחייה, סירבה בתוקף לראות עצמה כאם לרוז, וטענה בעקביות כי היא אינה רוצה אותה" (אידלמן, 2012).

תם אך לא נשלם.....

סיכום מצבי אי ודאות בפרשת רצח רוז פיזם אזר על פי מטריצת החלטות של

Peter Martin ראה תרשים מס' 5.

תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה ראה תרשים מס' 6.

אי ודאות בחקירת פשיעה אסטרטגית והתמודדות עמה

תרשים מס' 5 : סיכום מצבי אי ודאות בפרשת רצח רוז פיזם על פי מטריצת

החלטות של Peter Martin (2011, p. 141) (טאלב, 2009)

<p style="text-align: center;">מודעות לידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • באיחור מזהים החוקרים את הטמון בקלטת המפגש הראשון בין רוני ומארי והיא משמשת ראיה מרכזית כנגדם. • כאשר הוברר (כעבור שבועיים) כי רוז לא בחיים, החקירה מתמקדת באיתור גופתה והחיפושים נערכים ביבשה (בין נתניה לתל אביב) ובנחל הירקון (לאורכו) 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • הקלטת המפגש המתועד בין רוני למארי בוצעה ביום הראשון של החקירה, אך תומללה רק כעבור ימים רבים. התמלול הגיע רק בימי החקירה האחרונים ולימד על הקשר העמוק והדומיננטי של מארי לרצח. בפרשייה גדולה מסוג זה נעשית אלפי פעולות חקירה ואיסוף ראיות במקביל. איסוף כמות שיא של נתונים מצריך עיבודו וניתוחו אך לא תמיד מצליח צוות החקירה בזמן אמת לנתח את כל חומר החקירה בפרשה ובעיקר לתת לו משמעות. נשאלת שאלה מה היה קורה במידה ולא הייתה מתומללת ולא היה נודע תוכנה?! יוצא מכך שלעיתים בפרשיית ענק ייתכן ולחוקרים יש ראיות וסימנים מכווינים בארגז החומרים העמוס לעייפה אך הם אינם מודעים לכך.
<p style="text-align: center;">מודעות לחוסר הידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • האם לעצור את רוני ומארי, ב- 12.8.08, מיד עם הפתיחה בחקירה? זהו אתגר חשיבתי בקבלת החלטה בתנאי אי ודאות, המלווה את המעצר ואת החיפושים עד יום מציאת הגופה. בשלב הראשוני עדיין לא היה ידוע האם רוז בחיים ואם כן היכן נמצאת (מיד עלו מספר אפשרויות שהיא 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לחוסר הידע</p>

מוסתרת בצרפת; בישראל אצל אביה
במקום מסתור; שהיא ניתנה למשפחה
ערבית בשטחים; שהיא נמצאת במוסד
לילדים בישראל); או האם נרצחה ואם כן
מי רצח אותה (ההורים? / הסבתא?)
והיכן גופתה (בנחל? ביבשה?). האם
נרצחה ונזרקה לירקון? האם נקברה בין
נתניה לתל אביב? האם פתיחה בחקירה
לא עלולה, אם הייתה עדיין בחיים, לגרום
למי שמחזיק בה לרצוח אותה על מנת
להקשות על המחפשים?

- ככל שמתמשכים החיפושים החוקרים
מתלבטים, האם להמשיך להתעקש
ולחפש את הגופה הקטנה; והיכן למקד
את החיפושים, למרות שינוי הגרסאות
האין סופי של הנחקר, ולמרות שהיה
צורך להעסיק מאות אנשי צוות במלאכת
החיפוש, כשהסיכוי התיאורטי קלוש
לחלוטין. ככל שעובר הזמן הדילמה
גוברת.

- יבוש 100 מ' מהירקון על מנת לנסות
ולאתר את הגופה אמור היה לעלות מאות
אלפי שקלים ולגרום לנזק סביבתי רב.
השאלה שעלתה בצוות כיצד ייתפס יבוש
הירקון בתקשורת כאשר יתכן שהילדה
תהיה מספר מטרים מהמקום שלא
יובש?!?!.

תרשים מס' 6 : תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס)

תוצאות שנצפו מראש לשלילה	תוצאות שנצפו מראש לחיוב
<p>תוצאות שלא נצפו מראש לשלילה</p> <ul style="list-style-type: none"> הקלטת שיחה שבין רון ומארי נשכחת בחומר החקירה. הפספוס הזה הגביר את אי הוודאות בחקירה. אם המשמעות של החומר היתה נחשפת בזמן, היו סימני השאלה, על מידת מעורבותם המשותפת של שני החשודים ברצח, מצטמצמים באופן דרמטי. 	<p>תוצאות שלא נצפו מראש לחיוב</p> <ul style="list-style-type: none"> לולא דרישת הפרקליטות לבדיקה נוספת של חומר החקירה ואיתור תמלול ההקלטה בין רון ומארי פיזם, ייתכן היה מצב, שחומר ראיות חשוב זה היה נותר בארגזי החקירה ללא יציאתו לאוויר העולם. ללא איתור התמלול היה חומר הראיות נגד רון ומארי מצטמצם באופן משמעותי.

רצח משפחת אושרנקו

פתח דבר

בליל שבת 17.10.09 בוצע טבח בששת בני משפחת אושרנקו בראשון לציון, אירוע שזעזע מדינה שלמה. שופטי בית משפט המחוזי מרכז אמרו על הרוצח דמיאן קרליק בסעיף 12 של גזר הדין:

"הנאשם איבד כל צלם אנוש, בקור רוח, תוך תכנון מוקדם, ובאכזריות רבה קטל שישה אנשים מתוך שלושה דורות של בני משפחה אחת. הנאשם עשה כך מתוך נקם, כעס ושנאה" (תפ"ח 11-22918, 27 דצמבר 2011). על הנאשם נגזרו שישה עונשים של מאסר עולם מצטברים.

על הנאשמת נטליה קרליק – אשתו של דמיאן שסייעה לבעלה – נגזרו 13 שנות מאסר לאחר הסדר טיעון.

רקע:

משפחת אושרנקו, לודמילה ואדוארד יליד 1953, התגוררו בביתם בקומה השנייה ברח' נורדאו 18 בראשון לציון. איתם בדירה התגוררו בנם דמיטרי יליד 1977, אשתו טטיאנה ילידת 1981, וילדיהם רושל בת השלוש ונתנאל בן 5 חודשים. בתם, יאנה בת ה-22 – השריד האחרון של המשפחה – עברה להתגורר מספר חודשים קודם לכן ברחוב סמוך בראשון לציון, בדירה שכורה, וכך ניצלו חייה.

משפחת אושרנקו ניהלה מספר עסקים באשדוד ובראשון לציון. בין העסקים היתה מועדון-מסעדה "פרמייר" שבאזור התעשייה הישן בראשון לציון.

בין השנים 2005-2008 עבד דמיאן קרליק במועדון פרימייר, תחילה כמלצר ובהמשך בתפקיד רב מלצרים. בשנת 2008 אירע סכסוך בין דמיאן למעסיקו דמיטרי על רקע חשד כי גנב בקבוקי אלכוהול מהמועדון. על רקע החשד לגניבה פיטרו משפחת אושרנקו את דמיאן מהמועדון.

לאחר פיטוריו החלה אשתו, נטליה, לעבוד במועדון בתפקיד מלצרית, ובהמשך מונתה לרב מלצרים. דמיאן חש מושפל מעצם הפיטורים. תחושתו זו הלכה והתעצמה בחלוף הזמן. דמיאן פיתח שנאה ואיבה אובססיבית כלפי דמיטרי. התמכרותו להימורים ומחסור תמידי בכסף הביאו אותו להחלטה לשדוד את

דמיטרי. הוא שיתף בכך את אשתו על מנת שתעזור לו (תפ"ח 11/09-22928, 19 בנובמבר 2009, עמ' 2).

קשירת הקשר לשדוד את דמיטרי וההכנות לביצוע:

דמיאן שיתף את אשתו, הן בשנאה כלפי דמיטרי והן ברצון לשדוד אותו. תכניתו של דמיאן הייתה לגנוב את הפדיון שיתקבל באחד הערבים במועדון, מאחר וידע שדמיטרי עובד במזומן ושומר את הפדיון על גופו. דמיאן סיכם עם אשתו שעובדה במועדון, שתדווח לו באחד הערבים על שובו של דמיטרי לדירתו עם הפדיון, ואז דמיאן ישדוד אותו.

על מנת לקדם את הנושא, בתאריך 6.8.09 נטליה לקחה בחשאי מתוך משרדה של יאנה במועדון את צרור המפתחות שלה, העבירה אותו לשכפול והעבירה לבעלה. בתאריכים 27.8.09-23.8.09 שהו בני משפחת אושרנקו באילת בחופשה. אז פרץ דמיאן לדירה, על מנת ללמוד את המבנה ולתכנן את הפגיעה בדמיטרי ואת השוד.

דמיאן ונטליה החליטו שביצוע השוד יהיה בליל שישי 16.10.09. יום קודם לכן הכין דמיאן מיכל ריק של נוזל לכביסה, נסע לתחנת דלק בראשון לציון ומילא את המיכל בבנזין. כמו כן רכש אזיקונים מפלסטיק. כדי שיוכלו לדבר ולתקשר ביניהם ועל מנת שיקבל עדכונים מאשתו מתוך המסעדה לגבי עזיבתו של הבעלים דימטרי, רכש דמיאן 2 כרטיסי SIM פריפייד, אשר הבעלות עליהם אינה רשומה.

כמו כן הכין בתיקו סכין שפים עם להב באורך עשרים ס"מ (תפ"ח 11/09-22928, 19 בנובמבר 2009, עמ' 3-4).

הטבח

ביום 17.10.09 סמוך לשעה 02:00 הגיע דמיאן לדירת משפחת אושרנקו. בתיק אותו נשא הביא את הציוד שלהלן.

דמיאן נכנס לדירה בעזרת המפתח המשוכפל כשפניו רעולות בגרב של אשתו. הוא העיר את לודמילה, וכאשר היא ניסתה להתנגד דקר אותה למוות וכיסה אותה. בשעה 04:36 התקשרה אשתו של דמיאן ממכשיר הפריפייד שלה למכשיר הפריפייד של דמיאן והודיעה לו כי אדוארד, טיטאנה ודמיטרי עדיין במועדון, ומאחר והעבודה הסתיימה היא הגיעה לביתה.

דמיאן צפה מתוך הדירה לרחוב וראה כי אדוארד מגיע לכתובת. כאשר נכנס לדירה התנפל עליו ורצח אותו. כעבור דקות מספר הגיעה לדירה טטיאנה, שנכנסה לדירה ונרצחה גם היא. הרעש בדירה העיר את שני התינוקות שכעבור מספר דקות מצאו את מותם כל אחד משמונה דקירות סכין...

סמוך לשעה 06:00 הבחין הרוצח מחלון הדירה בדמיטרי מתקרב, כשהוא נושא עימו תיק. מיד עם כניסתו לדירה התפתח מאבק מר כאשר דמיטרי מתגונן בעזרת קסדה ואף מצליח לפצוע את דמיאן. בסופו של דבר הצליח דמיאן במזימתו, דקר עשרות פעמים את דמיטרי והביא למותו. דמיאן, פצוע ומדמם, החליף בגדים בדירה. דמיאן שפך בחדרים בנזין מהמיכל שהביא איתו, והצית מיטה ומספר מוקדים נוספים. בנוסף, עבר למטבח ופתח 4 מתוך 5 ברזי הגז, על מנת לגרום בדירה גם לפיצוץ, מעבר לשריפה. הוא לקח מתוך תיקם של דמיטרי ואדוארד את הכסף שמצא, נעל את הדירה ויצא למועדון פריימר.

שם, ניסה דמיאן להיכנס למועדון מהכניסה האחורית (ללא מצלמות), על מנת למצוא את יתרת כספי הפדיון, אולם, בגלל הפציעה, ההתרגשות והמתח לא הצליח לפתוח את הדלת. הוא עזב את המקום ונמלט לדירתו (תפ"ח 11/09-22928, 19 בנובמבר 2009, עמ' 5-6).

בשבת בבוקר, לאחר שהשכנים של משפחת אושרנקו הבחינו בעשן שעלה מהדירה, הוזעקה למקום המשטרה וגילתה את גודל הטבח. חוקרי ימ"ר מרכז הוזעקו למקום, והחלה החקירה הגלויה.

היום שאחרי

בשעות הבוקר המוקדמות חזר דמיאן לביתו פגש את אשתו והוריו. בני משפחתו עזרו לו לפשוט את בגדיו. דמיאן התקלח ויצא מביתו לאחר שלקח את הכספים שגנב מדירתם של משפחת אושרנקו ונסע ברכבו לטאבה, מצרים. לבקשתו אשתו ואביו אספו את כל חפציו ששימשו אותו: הבגדים המגואלים בדם, הסכין (ראה בהמשך), המפתחות המשוכפלים, הפלאפונים ויצאו לרחובות ראשון לציון כשהם משליכים מעת לעת את כל החפצים לתוך פחים, שיחים, ערוגות פרחים וחדרי מדרגות.

בשעה 10:00 התקשרה יאנה לנטליה סיפרה לה על רצח בני משפחתה וביקשה ממנה לגשת למועדון פרימייר ולבטל את האירועים שנקבעו לאותו יום. בשעה מאוחרת התקשרה נטליה לבעלה ביקשה ממנו לחזור, על מנת שיגיעו יחדיו להלוויית בני

משפחת אושרנקו כדי לא לעורר חשד. דמיאן חזר, ובשעה 17:00 נמלטו דמיאן ואשתו ברכבם לאילת, במטרה לחצות את הגבול. הם החנו את רכבם בסמוך למלון הנסיכה (ראו בהמשך). משם תכננו להימלט לרוסיה. מעצרים (ראו בהמשך) על ידי המשטרה סיכל את תכניתם (תפ"ח 11/09-22928, 19 בנובמבר 2009, עמ' 9-8).

איתור רכבו של דמיאן

בניסיונות לאתר את דמיאן קרליק הגיע צוות בילוש לאילת, בסריקות אותר רכבו חונה בסמוך למלון הנסיכה. כניסה סמויה לרכב ומציאת דני"א של דמיאן ברכב והשוואה כעבור יומיים לדני"א שהורד מהבגדים שנשארו בזירת הרצח (ולא נשרפו....) הביאו לראיה המרכזית בפענוח הרצח.

הסכין

בכל אירוע רצח, איתור כלי הרצח קריטי לפענוח התיק. במסעם של נטליה ואביו של דמיאן להשמדת ולהעלמת הראיות, הגיעו השניים – כאשר בידם הסכין ששימשה לרצח – לבית פרטי ברחוב טביב, והשליכו את הסכין לפח. בעלת הבית הפרטי הבחינה בהם וצעקה לעברם, שאין זה פח ציבורי. השניים נמלטו מהמקום, אך נטליה שחששה שבעלת הבית הפרטי עלולה למצוא את הסכין שזרקה לפח הזבל שלה, החליטה למחרת בשעות אחר הצהריים לחזור למקום. נטליה הרימה את מכסה הפח מצאה את הסכין ולקחה אותה משם, הגיעה לאתר בניה ברחוב ביל"ו בראשון לציון ושם השליכה את הסכין לתוך שירותים כימיים זמניים. כעבור שבוע ולאחר שהגיע צוות החקירה לבעליו של השירותים הכימיים, סיפר שאכן כאשר תיקן את השירותים גילה בתחתית סכין ארוכה והצביע על שטח פתוח ששם זרק את הסכין. הסכין לא נמצא, אך התיאור המדויק של הסכין והחיזוק של עד חיצוני לעדות נטליה חיזק עד מאוד את הראיות.

המעצר

על מרבית פרטי מעצרים של דמיאן ואשתו למרות, שההליכים המשפטיים הסתיימו, מוטל עדיין צו איסור פרסום, ולא ניתן לפרט את מלוא הפרטים. הרוצח ואשתו היו בשלבי בריחה מתקדמים בדרכם לרוסיה. סיכול מזימתם, איתורם, מעצרים והבאתם לדין מהווים את שיאה של הפרשה. המעצר מתבצע כשבועיים לאחר ביצוע הרצח, קדמו למעצר דיוניים שנסבו סביב השאלה מתי יש לעצור אותם. מחנה אחד

טען שיש לעצור מיד למרות שעדיין אין מספיק ראיות להעמידם לדין מאחר שכל רגע שחולף יקשה בעתיד על איתורם, מעצורם והבאתם לדין. מחנה שני טען שלא לעצור את החשודים בטרם יהיו מספיק ראיות, גרס שיש להמשיך באיסוף ראיות ולקיים ישיבה בנושא מעת לעת, התמודדות בשאלת עיתוי המעצר כאשר הנסיבות שרירות במעטה אי ודאות הביא את ההחלטה בנושא לפתחו של מפכ"ל המשטרה רב ניצב דודי כהן שהחליט לא להמתין ולבצע מעצר החשודים. ההחלטה שבדיעבד הוכחה כנכונה הביאה בסופו של יום לתפיסת הרוצחים, העמדתם לדין ולסיום אחת מפרשיות הרצח הקשות שהיו במדינת ישראל.

סיכום מצבי אי ודאות בפרשת רצח משפחת אושרנקו, על פי מטריצת החלטות של

Peter Martin ראה תרשים מס' 6.

תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה ראה תרשים מס' 7.

תרשים מס' 6 : סיכום מצבי אי ודאות בפרשת רצח משפחת אושרנקו על פי (טאלב, 2009) Peter Martin (Martin, 2011, p. 141) מטריצת החלטות של

<p style="text-align: center;">מודעות לידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • תשאול בעל השירותים הכימיים באתר הבניה, התיאור המדויק שנתן של הסכין, והחיזוק של עד חיצוני לעדות נטליה, חיזק עד מאוד את הראיות. • הדנ"א של הרוצח שנמצא בזירה מאפשר השוואה עם הדנ"א של דמיאן שנלקח מרכבו. 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לידע</p>
<p style="text-align: center;">מודעות לחוסר הידע</p> <p>כל חקירה מתחילה בסימני שאלה. ככל שהפרשה קשה יותר, סבוכה יותר, סימני השאלה רבים יותר ומלווים בסימני קריאה: בזירה שלהלן שבה נמצאים ארבעה מבוגרים ושני תינוקות כשכולם שחוטים סימני הצתה ודם בכל מקום, זירה שטרם הייתה כמוה בישראל. זירה שהגדרתי לתחילת העבודה בה לקוחה מירמיהו ד' כ"ג: "ראיתי את הארץ והנה תוהו ובוהו".... להלן קצת מתוך השאלות, מסימני אי הוודאות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • מיהם בני המשפחה שנרצחו? במה עוסקים? • מה המניע לטבח? • האם הרוצח / רוצחים הכירו את בני המשפחה? • מה אומרת העובדה שדלת הדירה בקומה השנייה הייתה נעולה? האם לרוצח היה את מפתחות הדירה? 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לחוסר הידע</p>

האם הרצח בוצע על ידי אחד מבני המשפחה בתוך הדירה לאחר מכן הוא התאבד ולכן הדירה הייתה נעולה!!!?

- מה חלקה של יאנה אושרנקו בפרשה?! השריד האחרון למשפחה שנשארה בחיים והפכה ליורשת של כספי המשפחה, העסקים והדירות. האם לעצור את השריד האחרון שנשאר בחיים, כחשודה, עכשיו, מיד כאשר "הברזל חם" ולהפוך את הקורבן הגדול של הפרשה לחשודה!!!?
- האם הרוצח הוא בן משפחה אחר?
- מתי לבצע את מעצר הרוצחים, כך שהמעצר לא יסכל פעולות להשגת ראיות מחד גיסא; והרוצחים לא יספיקו להימלט מאידך גיסא?
- ובנימה אישית: ביום גילוי הרצח שימשתי כמפקד ימ"ר מרכז והייתי באותו סוף שבוע עם משפחתי בנופש מבצעי באילת. האם לעזוב את משפחתי ולהגיע לזירה ובכך "לפגוע" בממלא מקומי שמנהל את הזירה!!!?

תרשים מס' 7: **תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה** (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס)

תוצאות שנצפו מראש לשלילה	תוצאות שנצפו מראש לחיוב
<p>תוצאות שלא נצפו מראש לשלילה</p>	<p>תוצאות שלא נצפו מראש לחיוב</p> <ul style="list-style-type: none"> • השריד האחרון למשפחת אושרנקו שנותרה בחיים, בתם של בני הזוג, יאנה בת ה-22, עברה להתגורר מספר חודשים קודם לכן ברחוב סמוך בראשון לציון, בדירה שכורה, וכך ניצלו חייה. עדותה סייעה לצוות החקירה להבין ולקבל פרטים לגבי הנסיבות האישיות של המשפחה ובכך לקדם את החקירה. תרמה במידה מסוימת לצמצום ממד אי הודאות. • דמיאן תכנן לפוצץ את הדירה בגז ונכשל. הוא מחליף בגדים מתוך כוונה שהבגדים המוכתמים בדם ישרפו. הבגדים נתפסים על ידי המשטרה, והשוואת דנ"א לזה שנמצא ברכבו של דמיאן מספק ראיות חזקות לתיק החקירה. • ניסיונות נטליה ואביו של דמיאן להשמדת ולהעלמת הסכין הביאו לבסוף לכך, שהסכין אמנם לא נמצא, אולם תשאול בעל השירותים הכימיים באתר הבניה והתיאור המדויק שנתן של הסכין, חיזקו מאוד את הראיות.

פרשת זאב רוזנשטיין

רקע

זאב רוזנשטיין (המכונה ה"זאב") נודע כיעד מספר אחת של משטרת ישראל, הוגדר כראש המאפיה הישראלית וכונה אל קפונה הישראלי (ויקיפדיה, 2013ב). למעלה משני עשורים ניסו שוטרי ימ"ר תל אביב ללא הצלחה לאסוף כנגדו ראיות בעבירות סמים ואלימות בהם היה על פי החשד מעורב. לאורך השנים ניצל שבע פעמים מניסיונות התנקשות בחייו, כאשר לעיתים גבו הניסיונות הללו אובדן חיים ופציעת אזרחים חפים מפשע.

האלימות בישראל הגיעה לשיאה ביוני 2004 במה שכונה "הפיגוע הפלילי" - ניסיון ההתנקשות ב"זאב" ברח' יהודה הלוי בתל אביב – שלושה אזרחים עוברי אורח נרצחו, ומספר רב של אחרים נפצעו, כולל ה"זאב" עצמו שנפצע קלות בידו. באותו ערב כינס מפכ"ל המשטרה דאז, שלמה אהרונישקי, את צמרת המשטרה כדי לגבש דרכי פעולה למלחמה בגל הפשיעה. "היום נפל דבר בעולם הפשע במדינת ישראל" אמר אז אהרונישקי. "הפיגוע היום, זה "מלון פארק" של משטרת ישראל, כמו שבמערכת הביטחון ראו במלון פארק נקודת מפנה במלחמה בפשיעה המאורגנת והאלימה בישראל. המטרה היא להטריד אותם, לא לאפשר להם חופש פעולה. המאבק בהם הוא יעד מרכזי, וככה נתייחס אליו בהקצאת משאבים" (כהן א', 2004).

בסופו של דבר נלכד ה"זאב" בתום חקירה משותפת של ימ"ר תל אביב ורשויות אכיפת החוק בארצות הברית בעסקאות סמים בהיקף של מיליוני כדורי סם מסוג אקסטזי. בשנת 2006 הוסגר לארצות הברית, עמד למשפט אמריקאי וב- 12.1.07 נידון, כחלק מעסקת טיעון, לשתיים עשרה שנות מאסר. הוא מרצה את עונשו בישראל. חלק מההסכם כלל הודאה שלו ששילם לרוצחים שכירים מקולומביה על מנת שירצחו את יעקב וניסים אלפרון. הייתה זו הפעם הראשונה בה הודה ה"זאב" במעורבות במלחמות שבין ארגוני הפשע. עד להודאתו, הציג עצמו הזאב כאיש עסקים לגיטימי, ונהג לטעון שאין לו אויבים (אשד, 2007).

ייבוא סמים

תפיסת מטען ענק ביולי 2001, ובו כשמונה מאות אלף כדורי אקסטזי, על ידי ה-D.E.A האמריקאי במנהטן ניו יורק, הייתה יריית הפתיחה למצוד אמריקאי חובק עולם בשיתוף ימ"ר תל אביב. תפיסת סם נוספת באותו הקשר התרחשה מספר חודשים לאחר מכן בלובק, גרמניה. חקירה של ימ"ר תל אביב שהקיפה ארבע יבשות, בשיתוף יחידות חקירה מאוסטרליה, הולנד, גרמניה וארצות הברית, הביאה לתפיסת מיליון שש מאות אלף כדורי אקסטזי שהיו בדרכם מהולנד דרך גרמניה לאוסטרליה (אשד, 2007).

בפרשה שהתנהלה בישראל וכונתה "מאזני צדק", הורשעו בסוף הליך ממושך האחים ברוך ואלן דדוש – עבריינים ישראליים שהיו מהדומיננטיים ביבוא מטען הסמים. השניים נשפטו לעשרים שנות מאסר. הפעילות של ימ"ר תל אביב כוונה לאחים דדוש, מאחר והיה ידוע מודיעינית כי ברוך דדוש נחשב ליד ימינו של זאב רוזנשטיין ועושה דברו! הן במהלך החקירה והן לאחר הרשעתו של ברוך דדוש ניסו חוקרי המשטרה לגייס את האחים להסכים לשתף פעולה ולהפוך לעדי מדינה על מנת לאסוף ראיות כנגד ה"זאב", אך האחים סירבו לכל ההצעות.

בטרם בוצעו המעצרים של האחים דדוש בפרשת הסמים "מאזני צדק", התנהלה באוגוסט 2001 חקירה נוספת סמויה ומסועפת על ידי ימ"ר תל אביב, שנמשכה מספר שבועות. זאת בעקבות הגעתם של שני שכירי חרב, מחסלים קולומביאנים ש"יובאו" ארצה על ידי ה"זאב" על מנת לנסות ולפגוע בראשי משפחת אלפרון (יריבו של זאב רוזנשטיין). "יבוא" המחסלים הללו התאפשר בעקבות פעילותו של ברוך דדוש (כאמור יד ימינו של ה"זאב") בתיווכו של מוטי כהן (חבר נוסף בארגון רוזנשטיין) שהתגורר באירופה. במהלך שהותם בארץ חשפו המחסלים הקולומביאנים את פעולות העיקוב כנגדם. השניים התקשרו מידי יום למוטי כהן שהיה למעשה, המקור המודיעיני, שדיווח על הגעתם ארצה. עובדה זו יצרה קושי מבצעי ומשפטי עצום¹³. השניים הסתובבו בחוסר מעש עד שבשלב מסוים נראו במפגש עם ברוך דדוש וזאב רוזנשטיין. בדיעבד התברר שקיבלו מהם דמי מחייה. לאחר המתנה ממושכת קיבלו הוראה לעזוב את הארץ ממוטי כהן, שהיה כל אותה עת בספרד. מיד לאחר מכן טסו שני הקולומביאנים, שלא ביצעו את משימת החיסול בחזרה לאירופה (אשד, 2007).

¹³ **מעורבות מקור:** אחד מהקשיים הבולטים בפעילות משטרתית בפרשיות מורכבות נעוצה במעורבות מקור בפרשה. מחד גיסא, מקור מעורב מעביר בזמן אמת פרטים חשובים; מאידך גיסא, מעורבותו מעלה ויוצרת סוגיות משפטיות סבוכות העלולות לחשוף אותו. על מנת שלא יפגע חוזרת בה המדינה מכתב האישום. הפעלת מקור בפרשה יוצרת מצבי **אי ודאות** מורכבים, שרשויות האכיפה ובראשם המשטרה מתקשים לתת להם פתרון.

המפנה

ברוך ואלן דדוש – שנשפטו כאמור לעשרים שנות מאסר בפרשת "מאזני צדק" – הובאו שוב לחקירה בימ"ר תל אביב ונחשפו לראשונה לעובדה שהופללו גם בתיק הסמים הענק במנהטון, שבגיננו הם צפויים לעמוד לדין בארצות הברית בבית משפט פדראלי, ולרצות תקופת מאסר כבדה נוספת. הוצע להם להציל את עורם ולשמש עדי מדינה. המשא ומתן בין המשטרה לאחים נמשך מספר שבועות. בסופו, הסכימו האחים דדוש לשתף פעולה ולשמש עדי מדינה בכל התיקים הללו, כנגד ראש ארגון הפשיעה שלהם זאב רוזנשטיין.¹⁴

תחת אבטחה כבדה הועברו האחים דדוש לתוכנית להגנה על עדים בארצות הברית. בעתירה לשחרורם מישראל לארצות הברית אמרה השופטת דורית בייניש (סעיף 4): "אין ספק שההסכם נערך לתכלית שיש בה אינטרס ציבורי מהמעלה הראשונה. אם יעמדו המשיבים בכל התנאים שקיבלו על עצמם, יש סיכוי כי יקוים מהלך חשוב, במסגרת המאבק שמדינת ישראל שותפה לו" (ע"פ 4596/05, 30/11/05). בסעיף 13 של פסק הדין כנגד הזאב כתב השופט א' לוי כך: "אין חולק כי ההסכם שהושג עמם הוא יוצא דופן, אני מוכן להניח כי הוענקו במסגרתו הטבות לאחים דדוש תמורת הסכמתם לשמש עדי מדינה כנגד המערער. (זה היה)... חלק מהליך מורכב, בגדרו הסכימו השניים להעיד נגד המערער אם יוכנסו למסגרת של "תוכנית להגנת עדים" בארצות הברית... (לשם) הגדלת הסיכוי להגן על חייהם ולערוב לביטחונם. עריכת ההסכם עמם הייתה פעולה לגיטימית מצד גורמי התביעה במאמצייהם להבטיח את מיצוי של הדין עם כל מי שימצא אשם בפרשה".

הפיכתם של האחים דדוש לעדי מדינה; מסירת ההודאות המפורטות; ההצבעה החד משמעית על ה"זאב" כעומד בראש הארגון; והחיבור לראיות נוספות שהיו בידי המשטרה, כולל האיתור והמעצר באירופה של מוטי כהן והפיכתו לעד נוסף ששיתף פעולה; וכן האיתור והמעצר של שם טוב מכתבי, שהיה החוליה המקשרת שבין מוטי כהן לזאב רוזנשטיין – כל אלה ביססו את הראיות בחקירה והביאו את מערכות אכיפת החוק בישראל ובארצות הברית לתכנן את השלב הבא של מעצרו של ה"זאב".

¹⁴ שלב ניהול המשא ומתן בין האחים דדוש לרשויות היה קשה ובתנאי אי ודאות למול חשיבותו הרבה. מחד האחים דדוש אסירים בכלא (שפוטים לעשרים שנה) ולכן לא ניתן להוציאם לחקירה / לשיחה בלא לעורר חשד. מאידך, ה"זאב" ידע כי האחים מסוכנים לו, מאחר ויודעים לגביו דברים מפלילים רבים. רוזנשטיין ניהל מעקב אחר האחים לבדוק האם "הם פותחים את הפה"!! המשא ומתן התנהל תוך שהצד השלישי והחשוב של המטבע – האמריקאים – מעורבים בכל פרט. זאת, כאשר המשא והמתן התנהל בזמן אמת, למרות הפרש העשר שעות בין ישראל וארצות הברית.

המעצר וההסגרה

בכירי ארגון הפשיעה החלו, בהדרגה להיעצר ברחבי תבל. כאמור מוטי כהן שהיה מעורב ביבוא הסמים במנהטן נעצר בצרפת והוסגר לארצות הברית. הוא שיתף פעולה ומסר לחוקרי ימ"ר תל אביב שהצטרפו לחקירתו הודאות מפורטות כנגד ה"זאב". שותפו של מוטי, פטריוס וויאס, איש הקשר בקולומביה, נעצר בנחיתת ביניים בארצות הברית. כך, בעוד שבארצות הברית נאסף חומר מפליל כנגד ה"זאב", כשהגיבוי והחיזוק המשמעותי ביותר נמצא בישראל (עדויות האחים דדוש), החל דו השיח בין רשויות החוק בישראל לארצות הברית, על מנת לתאם את מועד מעצרו של ה"זאב" ולהתחיל בהליך הסגרתו. התנאי הבסיסי למעצר היה הגעתו של חיקור הדין והבקשה לסיוע משפטי בצינורות הדיפלומטיים. כן נדרשה פניה רשמית של רשויות החוק בארצות הברית, המבקשות את הסגרתו של רוזנשטיין לקראת העמדתו לדין במיאמי בתיק הסמים.

בתאריך 8.11.04 נעצר ה"זאב" ברח' דיזנגוף, למרות שטרם הגיעה לישראל הבקשה הרשמית של שלטונות החוק בארצות הברית להסגרתו. ביצוע מעצר והבאתו של רוזנשטיין בפני בית משפט ללא בקשת הסגרה, עלולה היתה להביא לשחרורו. ניהול המשא ומתן עם האחים דדוש ארך זמן רב, במקביל לניהול מהליכים משפטיים גלויים עם מעורבים אחרים בפרשה בארצות הברית, ובמקביל לחשד שה"זאב" נעזר ב"חפרפרת" שמעבירה לו מידע, ושהוא מתכנן בריחה מישראל למדינה שאין לה הסכם הסגרה עם ארצות הברית (לזאב דרכון רומני וכן עסקים רבים במדינה זו). היה זה מרוץ נגד הזמן, כאשר מחד גיסא מתנהל כל העת מעקב צמוד אחרי כל צעדיו של הזאב על מנת שלא יברח; ומאידך גיסא נעשות פעולות רבות לזירוז השלטונות בארצות הברית לסיים את הליכי ההסגרה. בתאריך 7.11.04 בשעות הערב המאוחרות התקבלה בקשה לתגובה מצד כתב ידיעות אחרונות לכתבה שאותה מתכוון לפרסם למחרת, בדבר פעולות מעקב וחקירה כנגד היעד המשטרתי מס' 1 זאב רוזנשטיין. בעקבות חשיפתו של הכתב התקבלה החלטה על ידי פיקוד היחידה המרכזית לבצע את מעצרו של הזאב בטרם יברח, בטרם יוברר לו כי האחים דדוש אכן עדי מדינה ואז "ייעלם", וכל עבודת איסוף הראיות חובקת עולם תרד לטמיון. בחצות הליל לאחר שיחידת הסמויה דיווחה כי ה"זאב" יוצא מפגישה אישית בבית מלון תל אביבי, נעצר ה"זאב" ברכבו ברח' דיזנגוף ב- 8.11.04 ומאז אינו עוד אדם חופשי.

בתאריך 17.12.04 החליט חבר מושבעים (The Grand jury) במחוז הדרומי של מדינת פלורידה על הגשת כתב אישום נגד ה"זאב", בגין יבוא סם מסוכן לארצות הברית.

בתאריך 19.4.05 החליט השופט יי צבן מבית המשפט המחוזי בירושלים בתיק על הסגרתו של ה"זאב" לארצות הברית. (ב"ש 4023/05, 19.04.2005)

בפרשת הסמים נדון זאב רוזנשטיין לשתיים עשרה שנות מאסר בפועל.

בפרשה נוספת – "כוכב הצפון" – שנחקרה שנתיים לאחר פרשת הסמים וגם שם נעשה שימוש בעדי המדינה – נשפט הזאב לחמש שנות מאסר נוספות.

סה"כ בשתי הפרשיות נשפט היעד מס' 1 לשבע עשרה שנות מאסר.

סיכום מצבי אי ודאות בפרשת זאב רוזנשטיין, על פי מטריצת החלטות של Peter

Martin ראה תרשים מס' 8.

תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה ראה תרשים מס' 9.

תרשים מס' 8 : סיכום מצבי אי ודאות בפרשת רצח השופט עדי אזור על פי מטריצת החלטות של Peter Martin (2011, p. 141) (טאלב, 2009)

<p style="text-align: center;">מודעות לידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • עדות האחים דדוש כעדי מדינה ; • הכלא האמריקני כמנוף לעידוד האחים דדוש לשתף פעולה ; ולרונזשטיין להודות. 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לידע</p>
<p style="text-align: center;">מודעות לחוסר הידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • נושא הפעלת מקור החי בתוך ארגון פשיעה, המספק בזמן אמת דיווחים לגבי פעילותו של הארגון, יוצר מצבי אי ודאות רבים, הן במהלך הפעילות המבצעית והן במהלך ההליך המשפטי. הפעלת מקור חי היא מחד גיסא הכרחית להצלחת הפעילות המשטרתית, אך מאידך גיסא מעלה סיכונים רבים לחשיפתו במהלך הדיון המשפטי ובהליך הוצאת החסיונות לפעילותו ולהפעלתו. חשיפתו של מקור חי היא התב"צ המהווה קו אדום במערכת אכיפת החוק. במקרי קיצון גורר החשש מחשיפתו חזרה של המדינה מכתב האישום להגנת חיי המקור המודיעיני, גם אם המשמעות הנובעת מכך הינה שחרור עבריינים כבדים וביטול כתבי האישום למרות שנאספו כנגדם ראיות. • מודעות לחוסר הנודע בכלא האמריקני היו אחד הגורמים שהביאו את האחים דדוש לבחור באופציה של עדות מפלילה. היא גם 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לחוסר הידע</p>

<p>היתה גורם מכריע בהסכמתו של ה"זאב" להודות.</p> <ul style="list-style-type: none">● שלב משא ומתן בתהליך גיוסם של האחים דדוש כעדי מדינה היה גדוש באי וודאות מצד החוקרים – וגם מצד הנחקרים – ועד הסוף לא היה ברור אם האחים דדוש יבחרו בעדות, או יישארו נאמנים לראש ארגון הפשע שלהם.● קדם למעצר ה"זאב" חשש מתמיד שה"זאב" נעזר ב"חפרפרת" שמעבירה לו מידע, ושהוא מתכנן בריחה מישראל למדינה שאין לה הסכם הסגרה עם ארצות הברית (לזאב דרכון רומני וכן עסקים רבים במדינה זו). מודעות זו סייעה בקבלת ההחלטות הנכונות.	
---	--

תרשים מס' 9 : תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס)

<p>תוצאות שנצפו מראש לשלילה</p> <ul style="list-style-type: none"> • המרוץ נגד הזמן למעצרו של רוזנשטיין בתאריך 8.11.04, נעשה כל העת תחת החשש שה"זאב" נעזר ב"חפרפרת" שמעבירה לו מידע, ושהוא מתכנן בריחה מישראל למדינה שאין לה הסכם הסגרה עם ארצות הברית (לזאב דרכון רומני וכן עסקים רבים במדינה זו). המודעות לכך הביאה לקבלת החלטות נכונות ומעצרו בזמן. • ההחלטה לעצור את רוזנשטיין למרות שטרם התקבלה בקשת ההסגרה נעשתה תחת החשש שבית המשפט ישחרר אותו ואז יימלט. • המשא ומתן עם האחים דדוש לווה בחשש גדול שיתגלה, כיוון שהם היו כבר שפוטים לעשרים שנות מאסר ולא ניתן היה להוציאם מהכלא למשא ומתן, לגבות עדויות ולבצע פעולות שונות מבלי לעורר חשד. זאת מאחר ששפוטים למאסר כה ממושך לא יוצאים מהכלא. 	<p>תוצאות שנצפו מראש לחיוב</p>
<p>תוצאות שלא נצפו מראש לשלילה</p> <ul style="list-style-type: none"> • המחסלים הקולומביאנים חשפו את פעולות העיקוב כנגדם. למרות זאת הוחלט שלא לעצורם ולא לחקור אותם בצורה גלויה, שכן, ניתן היה 	<p>תוצאות שלא נצפו מראש לחיוב</p>

<p>להעריך מראש שהקולומביאנים יעדכנו טלפונית את מי ששיגר אותם ארצה ובמקביל היו עלולים לחשוף גם המקור המודיעיני שדיווח על פעילותם.</p> <ul style="list-style-type: none">• בתאריך 7.11.04 בשעות הערב המאוחרות התקבלה בקשה לתגובה מצד כתב ידיעות אחרונות לכתבה שאותה מתכוון לפרסם למחרת, בדבר פעולות מעקב וחקירה כנגד היעד המשטרתי מס' 1 זאב רוזנשטיין. בעקבות חשיפתו של הכתב התקבלה החלטה על ידי פיקוד היחידה המרכזית לבצע את מעצרו של הזאב בטרם יברח, בטרם יוברר לו כי האחים דדוש אכן עדי מדינה ואז "ייעלם", וכל עבודת איסוף הראיות חובקת עולם תרד לטמיון.	
---	--

פרשיית "כוכב הצפון"

רקע

הפרשה שזכתה לשם "כוכב הצפון" הינה חקירה חובקת עולם שארכה מעל לשנתיים על ידי ימ"ר מרכז. בסיומה נעצרו 15 מעורבים השייכים לארבעה מארגוני הפשיעה המרכזיים בישראל, בניסיון להברیح 108 ק"ג קוקאין מפנמה לישראל. על פי העובדות המפורטות בכתב האישום, בין השנים 2005-2009 ביצעו המעורבים עבירות סחר וייבוא סם מסוכן בהיקפים ענקיים (ח"פ 150/09). מדובר בפרשת סמים מהגדולות שנחשפו בישראל, ושהתנהלה מסביב לעולם: בספרד, ביפן, בבלגיה, במרוקו, בפרו ובקנדה.

בפרשה גויס העד הראשון שהוכנס לתוכנית להגנה על עדים שקמה באותה עת בישראל. מאחר ועל כל פרטיו קיים צו איסור פרסום בכל ההליכים המשפטיים, הוא יכונה - ט'.

כל המעורבים בפרשות הסמים נשפטו בעסקאות טיעון, כל אחד על פי חלקו היחסי, ל-5 עד 13 שנות מאסר. הרבה מכך הושג בזכות עדותו של עד המדינה – ט' ושיתוף הפעולה שלו. בנוסף לעבירות הסמים נחשפו ראיות הקושרות מספר עבריינים בכירים גם בעבירות רצח ואלימות שונות שהתרחשו בישראל, ובראשם גם כנגד היעד מס' 1 – זאב רוזנשטיין (ראו את מקרה הבוחן הקודם), שהואשם ונשפט (כפי שיפורט בהמשך) לחמש שנות מאסר בגין הזמנת רצח.

פרשת הסמים

פרשת הסמים המרכזית, תחילתה ב-2008 כאשר המעורבים 11-2 בכתב האישום פונים למישל בן סימון (עבריון ישראל שיושב במרוקו) ומבקשים ממנו לארגן עבורם רכישת קוקאין במשקל 108 ק"ג (ח"פ 150/09, עמ' עמ' 7-4, אישום שני).

מישל רכש את הסם ודאג להעברתו למחסן בפנמה לצורך אריזתו והעברתו לישראל ולמקומות נוספים בעולם.

על מנת לארוז ולהעביר כמות כה גדולה של סם מסוכן הזדקקה החבורה לאדם מקצועי שהוכיח עצמו בעבר בעבודות מסוג זה. לשם כך, פנה מישל לרן שבי המכונה "המהנדס". תפקידו של רן היה להתקין רמקולים שבהם יוסלקו הסמים. נעשה

שימוש ברצועות מתכת מיוחדות שנשלחו מישראל לפנמה על מנת להסתיר את קיומם של הסמים בתוך הרמקולים בעת העברתם במכשירי השיקוף.

ביום 22.5.09 נסע רן מישראל לפנמה, ובמשך מספר ימים עסק בהסלקת הסמים ובאריזתם ברמקולים (ח"פ 150/09, עמ' 3).

בינתיים, עסק ט' באיסוף הכספים מהמשקיעים בארץ, אך בעקבות עיכוב שחל בייבוא הסם ועל רקע חוב כספי קודם מעסקי סמים אחרים, התפתח סכסוך בין המשקיעים לבין ט' אשר הפנו את זעמם כלפיו. ביום 26.3.09 וכתוצאה מהסכסוך הוכה ט' מכות נמרצות בחוף תכלת בטבריה (ח"פ 150/09, עמ' 4-5).

ביום 8.8.09 נתפס הסם בפנמה בפעילות משותפת של משטרת ישראל ומשטרת פנמה (ח"פ 150/09, עמ' 6, סעיף 14). כמות כה גדולה של קוקאין מוכן להפצה העלתה חשש בקרב משטרות ישראל ופנמה כי הסם ייעלם ויאבד. על כן, הוחלט לפרוץ למחסן, לתפוס את הסם ולהתחיל בחקירה סמויה כנגד המעורבים. עד אז נצברו ראיות כנגד רן שבי בלבד, כשמישל בן סימון נשאר במרוקו שלה אין הסכם הסגרה עם ישראל.

בעקבות התפיסה פנה מישל בן סימון ביום 10.8.09 ממקום מושבו בחו"ל לט' בארץ, על מנת לסייע לרן שבי בהשגת דרכון מזויף, כדי לאפשר את הברחתו מישראל. מיד עם הגעתו של רן לארץ עסקה יחידת העיקוב הסמויה של ימ"ר מרכז במעקב אחר כל תנועותיו. במהלך הפעילות הסמויה נצפה ט' עושה מהלכים להשגת הדרכון המזויף, הנושא את פרטיו האישיים של אחיו ותמונתו שלו, והחל בהכנות להימלט מן הארץ. בשלב זה ונוכח הממצאים המצטברים, מתקבלת ההחלטה לעצור את רן שבי בטרם ימלט מהארץ ובכך מתחילה החקירה הגלויה (ח"פ 150/09, עמ' 6, סעיפים 15-17).

החקירה הגלויה

החקירה הגלויה שנפתחת עם מעצרו של רן שבי וט' בישראל פתחה צוהר להתמודדות צוות החקירה במצבי אי הודאות בשני מישורים:

א. המעצר של רן נעשה כאשר בידי המשטרה אין עדין חיקור דין, ולמעשה כל חומר הראיות הרשמי מפנמה עדיין לא נמצא בידי החוקרים. חמורה יותר הייתה אי הבהירות, מתי החומרים הללו יגיעו ובאיזה היקף ואמינות. רן שבי וט' הובאו למחרת מעצרם לבית משפט השלום ברמלה ומעצרו הוארך ב-8 ימים. שניהם שמרו על זכות השתיקה. משטרת ישראל פנתה למשטרת פנמה לקבל דוגמת סם,

על מנת לבצע בדיקת מז"פ ולהביא לבית משפט את הראייה כי הנ"ל עסקו בייבוא קוקאין. שני שוטרים ממשטרת פנמה ניסו לצאת בטיסה מפנמה לישראל ובידם דוגמת סם אך טרם עלייתם למטוס, סרבו אנשי הביטחון לאשר את העברת הסם בטיסה. בדיקת הסם נדחתה במספר ימים, עד שגורמי הביטחון בשדה התעופה שוכנעו על ידי משטרת פנמה. כעבור כשבוע הגיעו שוב שני השוטרים וברשותם דוגמת הסם לטיסה, ושוב לא אפשרו אנשי הביטחון את העברת הסם. בינתיים בישראל, ביקש עורך דינם של רן וטי' לשחררם בבית המשפט. בצעד נועז החליטו שוטרי פנמה לבצע ניסיון שלישי לעלות לטיסה כשהפעם אינם מדווחים באופן רשמי על העברת הסם. הם הגיעו לישראל והסם הועבר לבדיקה.

ב. בשלב זה היו קיימות ראיות בתיק כנגד שניים בלבד: מישל בן סימון שנמלט ונמצא בחו"ל והוכרז כעבריין נמלט; ורן שבי. לכן, נוצר צורך בגיוס עד מדינה על מנת לאסוף ראיות כנגד כל המעורבים האחרים. חקירתו של ט' הופקדה בידי חוקרת מנוסה, שהצליחה לגייסו כעד מדינה כנגד כל המעורבים, בתמורה להכללתו בתוכנית להגנה על עדים. התנאי היחיד של ט' לחצות את הקווים ולהפליל עבריינים מהבכירים בישראל הייתה שמירה על חייו ועל חיי משפחתו, דבר שאפשרי רק במסגרת התוכנית להגנת עדים שלא הייתה עדיין מבצעת. במסגרת ההסכם הודה ט' בעבירות סמים רבות, אותן ביצע יחד עם שותפיו והפליל אותם (ב"ש 09-10-4066, עמ' 5, סעיף 8).

רצח אייל שטרית

עדותו של עד המדינה ט' סיפקה ראיות, לא רק בתיקי הסמים אלה גם בתיק רצח אייל שטרית משנת 2001. כתב אישום כנגד יורם פיניאן (עבריין בכיר מצפון הארץ) כלל שלושה אישומים שעניינם עבירות רצח, ניסיון לסיוע לרצח, החזקת ונשיאת נשק ועבירות נוספות (פמ"ד 3487/09).

סיפור המעשה מתחיל בליל 22.9.01, עת יצאו אייל שטרית (עבריין מהצפון) ואדם נוסף לבצע רצח בחוף "שלדג" בטבריה. השניים הגיעו למקום הרצח כשהם רכובים על אופנוע גנוב, מצוידים בכובעי גרב ובשני אקדחים. בטרם הרצח, קבע אייל עם יורם פיניאן כי ימתין להם ברכבו מסוג פולקסווגן באזור פוריה, אזור הנמצא מעל מקום הרצח המתוכנן. לפי התכנון, השניים יגיעו לאחר הרצח למקום, יזרקו את כלי הרצח והאופנוע הגנוב וימלטו ברכבו. בהתאם לתכניתם, נסע יורם ברכבו של

אייל והמתין במקום המפגש עד אשר יסיימו הרוצחים את מלאכתם ויגיעו למקום המתנתו, ואז יאספו על ידו ברכב.

בשעה 03:00 רצח אייל שלושה אנשים ביריות אקדח – את רפי ויצמן, דוד מרגי ושרון מוסאי. לאחר מכן, נמלט על האופנוע כשמגמת פניו להגיע למקום המפגש, שם היה אמור המתין יורם. להפתעתו התברר לו שאיש לא נמצא במקום. מסתבר שפעילות וקבלת החלטות במצבי אי ודאות מתרחשת ומשפיעה לא רק על השוטרים והיא גם חלק מעולמם של העבריינים המבצעים את הפשעים אותם מנסים אנשי החוק לפענח. בעודו ממתין ברכבו לאייל במקום המפגש, דקות ספורות קודם לביצוע הרצח, הגיעה למקום באקראי ניידת משטרה שהחליטה לבדוק את מעשיו של יורם ולתחקר אותו למעשיו. הוא נלחץ מנוכחות המשטרה והחליט לעזוב את המקום. כאשר הגיעו הרוצחים למקום המפגש, יורם והרכב כבר לא היו במקום (פמ"ד 3487/09) (אישום ראשון, סעיפים 1-8).

בעקבות אי חילוצו על ידי יורם, כפי שסוכם מראש, סירב אייל לשלם לו את חלקו ובין השניים פרץ סכסוך שסופו בפגישה בין השניים בתאריך 10.11.01 באזור התעשייה בטבריה. לאחר שאייל הבהיר ליורם כי אינו מתכוון לשלם לו, ירה יורם מטווח קצר באמצעות אקדח והביא למותו של אייל (פמ"ד 3487/09) (אישום שני, סעיפים 1-7).

היעד מס' 1, זאב רוזנשטיין, וחקירת אירועי הרצח

פרשת "כוכב הצפון" נחקרה בשלושה מעגלים (פמ"צ 1488/09):

- הראשון: פרשות הסמים בהיקפים גדולים ובראשם תפיסת הקוקאין בפנמה במשקל 108 ק"ג.
- השני: פענוח תיקי הרצח והאלימות כולל רצח אייל שטרית.
- השלישי: העמדתו לדין של היעד מס' 1 – זאב רוזנשטיין לדין בגין הרצח.

הרקע לאישום כנגד ה"זאב" מתחיל בשנת 1996, אז הוגש כתב אישום בבית המשפט המחוזי בתל אביב כנגד שלושה נאשמים שהואשמו בניסיון לרצוח את הזאב. הנאשמים היו (תפ"ח 67/96):

א. אילן אסלן (שנעלם מחודש ינואר 1997 וטרם נמצא)

ב. יעקב כחלון (שנרצח בחודש פברואר 1997)

ג. רפי ויצמן (ששחרר ממעצר מהתיק הפלילי הנ"ל).

על רקע השחרור בערובה של וייצמן, ובעקבות העובדה ששני החשודים האחרים כבר לא היו רלבנטיים מאחר ואחד כאמור נעלם והשני נרצח, חפץ רוזנשטיין במותו של ויצמן – האחרון מהשלושה שהוחשדו כמי שניסו לרצוח אותו. יד ימינו של ה"זאב" באותה תקופה, גיא וברמן, פנה לאייל שטרית ואמר לו כי רוזנשטיין מוכן לשלם מאה אלף דולר תמורת רציחתו של ויצמן.

בתאריך 23.9.01 בילה ויצמן בפאב בחוף "שלדג" בטבריה עם חבריו דוד בן מרגי ושרון מוסאי. בעת שיצאו מהפאב ועמדו להיכנס לרכבם שחנה בסמוך לפאב נרצחו כאמור השלושה על ידי אייל שטרית. במועד הרצח שהה רוזנשטיין בחו"ל, וביום שלמחרת הרצח חזר ארצה. על פי חומרי החקירה שהצטברו, בתאריך 4.10.01 במהלך מפגש בדירה בגבעתיים, העביר רוזנשטיין לאייל באמצעות גיא וברמן מאה אלף דולר כתמורה לרצח (פמ"צ 1488/09, עמ' סעיפים 1-13).

הראיות לא היו מוצקות. לכן, נאלצה הפרקליטות לבצע עסקת טיעון בגינה נשפט ה"זאב" לחמש שנות מאסר בפועל. מאחר ונשפט קודם לכן בתיק הסמים לשתיים עשרה שנות מאסר ונוספו לו בתיק הזה עוד חמש, נדון בסה"כ לשבע עשרה שנות מאסר בפועל.

סיכום מצבי אי ודאות בפרשת כוכב הצפון, על פי מטריצת החלטות של Peter Martin
ראה תרשים מס' 10.

תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה ראה תרשים מס' 11.

תרשים מס' 10 : סיכום מצבי אי ודאות בפרשת "כוכב הצפון" על פי מטריצת

החלטות של Peter Martin (2011, p. 141) (טאלב, 2009)

<p style="text-align: center;">מודעות לידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • דגימות הסם שהובאו לארץ ביססו את אשמת הסחר בסמים כנגד רן שבי וטי. • מרגע שטי הסכים לשמש כעד מדינה, היה בידי החוקרים חומר מגובש נגד הנאשמים. 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • יורם פיניאן, בעודו ממתין לרוצח, אייל שטרית, תוחקר על ידי ניידת משטרה שהגיעה למקום באקראי והחליטה לבדוק את מעשיו של יורם ולתחקר אותו למעשיו. השוטרים לא ידעו כי בידיהם אחד השותפים לרוצח, אולם יורם נלחץ מנוכחות המשטרה והחליט לעזוב את המקום. כאשר הגיעו הרוצחים למקום המפגש, יורם והרכב כבר לא היו במקום.
<p style="text-align: center;">מודעות לחוסר הידע</p> <ul style="list-style-type: none"> • הפעילות המשותפת למשטרת פנמה וישראל הביאה לאיתור מחסן בפנמה שם עסקו העבריינים בהסלקת הסם וההכנות למשלוח הבינלאומי. למרות שהמחסן היה תחת פיקוח סמוי ורציף של המשטרה המקומית, היה חשש כי כמות הסם הענקית תעלם או תיגנב, מאחר ולא ניתן היה לפקח על המקום בצורה מלאה; ולא ניתן היה להבטיח המשך פיקוח ושליטה על המטען מרגע עזיבת המחסן. על כן, התקבלה החלטה משותפת של משטרות פנמה וישראל לא לקחת סיכונים, ולתפוס את הסם (108 ק"ג קוקאין), לבצע מעצרים ולהתחיל בחקירה הגלויה. זאת למרות שעד אז 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לחוסר הידע</p>

<p>נצברו ראיות כנגד רן שבי בלבד, כשמישל בן סימון נשאר במרוקו שלה אין הסכם הסגרה עם ישראל.</p> <ul style="list-style-type: none">• המעצר של רן וטי נעשה בשל החשש שיעזבו את הארץ, כאשר בידי המשטרה אין עדין חיקור דין, ולמעשה כל חומר הראיות הרשמי מפנמה עדיין לא נמצא בידי החוקרים. חמורה יותר היתה אי הבהירות, מתי החומרים הללו יגיעו ובאיזה היקף ואמינות.• למרות הצורך הדחוף בעד מדינה, לא היה ביטחון כלל שטי יאות לשמש כעד מדינה, לחצות את הקווים ולהפליל עבריינים מהבכירים בישראל.• הרשויות בישראל לקחו סיכון מחושב גם כאן היה סיכון שהפיכת הרשות להגנת עדים למבצעית בטרם השלמת כל ההליכים הסדורים והמתוכננים תגרום נזק, אולם נטילת הסיכון הסתברה כנכונה.	
--	--

תרשים מס' 11 : תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס)

<p>תוצאות שנצפו מראש לשלילה</p>	<p>תוצאות שנצפו מראש לחיוב</p> <ul style="list-style-type: none"> • הסכמתו של ט' לשמש כעד המדינה
<p>תוצאות שלא נצפו מראש לשלילה</p> <ul style="list-style-type: none"> • במקביל לחקירת ימ"ר מרכז, אספו יחידות משטרה שונות קודם לכן חומר ראיות רב ערך כנגד מספר יעדים אך החומרים הללו הושארו במגירות הסמויות והחסויות של היחידות השונות ולא הועבר בצורה מסודרת לצוות שהחל מרכז את הפעילות ושהיה ראוי לו לבחון ולראות את התמונה כולה. רק לאחר העברת החומר ליחידה החוקרת, ניתוחו והבנתו, נוצרה לראשונה תמונה מלאה ובכך להביא את מארגני יבוא הסמים לדין. • אחת מהראיות המרכזיות בתיק שדרושות לניהול ההליך המשפטי בישראל כרוכה בהבאת דוגמת סם (מס' קילוגרמים) מהכמות הגדולה שנתפסה בפנמה לבדיקה בסטנדרטים הישראליים ולקבלת חוות דעת במעבדות הזיהוי הפלילי בישראל. את הסם אמורים להעביר שוטרים מפנמה בצורה מסודרת תוך הקפדה על מה שמכונה בארץ שמירה על "שרשרת הסמים" במסגרת העברת הסם לישראל. בגלל אילוצים 	<p>תוצאות שלא נצפו מראש לחיוב</p> <ul style="list-style-type: none"> • בשל התנגדות רשויות התעופה בפנמה להטסת דגימות הסם לישראל, שוטרי פנמה מחליטים לא לדווח לרשויות השדה על העברת הסם וכך עולים לטיסה לישראל (בניסיון השלישי...) כשהסם מוסלק בחפציהם ומגיעים לישראל בדקה ה-90 והסם הועבר לבדיקה. מדובר בהימור ובהחלטה הנובעת ממרכיב אינטואיציה ואלתור של השוטרים מפנמה. • את חקירתו וגיוסו כעד מדינה של ט' ניהלה קצינת משטרה, בדרך כלל מו"מ וחקירה אישית של עבריין בכיר נעשית על ידי שוטר גבר, מאחר והקודים העבריינים שעוסקים בעיקר בענייני כבוד אינם מאפשרים לעבריין כבד ובכיר להודות בפני שוטר/אישה. במקרה שלפנינו הצליחה החוקרת לרכוש את אמונו ולהפכו לעד מדינה. ההחלטה להשאיר אותה כמובילת החקירה והסימון שלו כחוליה החלשה היו הימור נכון עם תוצאה טובה. • הרוצח, אייל שטרית, הגיע לאחר

<p>שונים (זמן טיסה, מרחק, זמן בדיקת הסם במעבדה ועוד) שאלת הבאת הסם בזמן היא קריטית מאחר וזמן חקירתם של העצורים נקצב על ידי בית משפט לימים ספורים בלבד ולכן כל עיכוב בקבלת חוות הדעת יכול להביא לשחרור המעורבים בבית משפט ולסכן את המבצע כולו.</p> <p>שוטרי פנמה יוצאים עם דוגמת הסם לישראל אך אנשי הביטחון בנמל התעופה לא אפשרו את עלייתם למטוס פעמיים – שבוע אחר שבוע.</p> <p>• בעקבות אי חילוצו על ידי יורם, כפי שסוכם מראש, סירב אייל לשלם לו את חלקו ובין השניים פרץ סכסוך שסופו בפגישה בין השניים בתאריך 10.11.01 באזור התעשייה בטבריה. לאחר שאייל הבהיר ליורם כי אינו מתכוון לשלם לו, ירה יורם מטווח קצר באמצעות אקדח והביא למותו של אייל.</p>	<p>הרצח, לפי התכנון, למקום המפגש, אולם יורם פיניאן שהיה אמור להמתין לו שם, לא היה שם. הוא עזב את המקום בעקבות סיור משטרה שגרתית שהחליט לתחקרו על מעשיו.</p> <p>• פרשה זו היתה הזרז לתוכנית להגנת עדים בישראל. תנאי בסיסי של טי למסירת עדות הייתה הכנסתו ביחד עם משפחתו לתוכנית להגנה על עדים, אלא שבזמן הפרשה התוכנית הייתה עדיין בשלבי ההקמה וטרם הפכה למבצעית. חשיבות עדותו של טי להצלחת הפרשה שכנעה את צמרת אכיפת החוק בפרקליטות ובמשרד לביטחון הפנים בחיוניות עדותו. אז, הוסרו כל המכשולים, הדילמות ואי הודאות, והוחלט בשת"פ של כל הגורמים לצאת לדרך המשותפת – הקמת הרשות, שהיא פריצת דרך חשובה ביותר במלחמה בפשיעה המאורגנת בישראל.</p>
--	--

פרשת המחסלים מבלרוס

רקע

באפריל 2004 הוגש כתב אישום כנגד שמונה נאשמים, ארבעה מהם שכירי חרב שהגיעו מבלרוס במטרה לרצוח את יעקב וניסים אלפרון, מבכירי העולם התחתון בישראל, וכן לפגוע באמצעות מטען חבלה בעזרא (שוני) גבריאל, אביה של מי שהייתה באותה התקופה חברת כנסת ענבל גבריאל.

כמו כן הוגש כתב אישום כנגד ארבעה עבריינים ישראליים שהזמינו את המתנקשים מטעמם של חברי ארגון הפשיעה אוחנה. חברי הכנופיה הבלארוסית הוברחו ממצרים בנתיב בו מבריחים נשים לעיסוק בזנות, בסיוע בדואים, והוחזקו בזהות בדויה בדירת מסתור בכפר סבא. בדירה הקימו מעבדה לייצור נשק, צברו כמויות אמל"ח גדולות וביצעו מספר ניסיונות רצח (תפ"ח 1070/04, עמ' 29-30). שרשרת האירועים הפליליים מתחילה מסוף שנת 2003 ותחילת שנת 2004. מספר אירועים פליליים שנחקרו כל אחד בפני עצמו, עד שהוברר כי יש חוט מקשר ביניהם. אז, רוכזו כולם בימ"ר תל אביב בפרשה שזכתה לכינוי "המחסלים מבלרוס".

אירוע ראשון: ניסיון חיסול יעקב אלפרון

ביום 6.11.03 בשעות הבוקר המוקדמות הוזעקה משטרת ישראל לרחוב השחר ברעננה לשם בדיקת רכב חשוד, החוסם את חניית ביתו של יעקב אלפרון המתגורר במקום. כוחות משטרה שכללו חבלן מצאו כי הרכב גנוב מאזור טייבה. בחלקו הקדמי הוסלק מטען חבלה, המורכב מחומר נפיץ וחומר רסס להגברת הפגיעה. כן הוצמד למטען טלפון סלולארי, אשר הוסב לשמש כמערכת הפעלה. חבלן משטרה פירק את המטען, ללא נפגעים (תפ"ח 1070/04, עמ' 29-30).

אירוע שני: ניסיון חיסול ניסים אלפרון

ביום 1.12.03 בשעות הערב שהה ניסים אלפרון בבית חברתו וילדיהם המשותפים, ברח' רות 4 ברמת גן. סמוך לשעה 30:19 ירד בהתאם לסדר יומו הקבוע, ויצא מפתח הבית ביחד עם מאבטחו אלי סרוסי. כשהשניים עמדו לעלות על אופנועיהם, נורו מספר צרורות לעבר אלפרון. יריות אלו פגעו בדירתה של טלי הולר בקומה הראשונה

וחדרו לסלון דירתה, בזמן שהייתה במקום עם ילדיה הקטנים. כמו כן חדרו היריות לדירות בקומות מעל ורק במזל לא נפגע איש. כוחות משטרה שהגיעו למקום גילו כי כיוון היריות היה מחצר אחורית ברחוב מקביל. במקום נתפס כלי הירי, נשק מסוג M-16 קצר שנמצא במצב אוטומט עם משתיק קול שהורכב על הקנה, כדור בבית הבליעה ומחסנית ובה עוד 20 כדורים (תפ"ח 1070/04, (מחוזי תל אביב), מדינת ישראל נגד שלום שטרית, טיעונים למעצר, עמ' 32).

אירוע שלישי: ניסיון חיסול עזרא גבריאלי

ביום 28.1.04 סמוך לשעה 11:20, נתגלה מטען חבלה בחניון התחתון במגדלי עזריאלי. היה זה מטען חבלה המורכב מחומר נפץ מוצמד לטלפון סלולארי, אשר הוסב לשמש כמערכת הפעלה. הוברר כי המטען הונח ברכב מרצדס השייך לעזרא (שוני) גבריאלי. ביום 28.1.04 נסע שוני עם נהגו ברכבו למרכז עזריאלי. בעת שנכנס לחנייה, השתחרר מטען חבלה מהרכב והתגלגל לצד אי התנועה במפרץ החנייה. קצין הביטחון של עזריאלי הבחין במטען החבלה, הזעיק את המשטרה והמטען פורק ללא נפגעים (תפ"ח 1070/04, (מחוזי תל אביב), מדינת ישראל נגד שלום שטרית, טיעונים למעצר, עמ' 33-34).

המעקב והחקירה הסמויה

שרשרת האירועים שתוארו לעיל הביאה את המשטרה לבצע פעולות מעקב והאזנות סתר נגד עבריין בכיר מכלא "שאטה" – ירון סנקר, שהיה בקשר עם צ'רלי שטרית, שניהם מזוהים עם משפחת הפשע אוחנה. ביום 4.2.04 עקבה יחידת העיקוב של ימ"ר תל אביב אחר צ'רלי שטרית, שנצפה נפגש בקניון כפר סבא בבית קפה עם שני גברים בעלי חזות זרה. בסיום הפגישה המשיך צוות אחד לעקוב אחרי צ'רלי וצוות שני אחרי הגברים הלא מזוהים. כעבור כעשרים דקות חלפו השלושה אחד על השני אבל לא עצרו לדבר, ואפילו לא החליפו מבטים בניהם. הדבר עורר את חשדם של השוטרים העוקבים והוחלט להמשיך לעקוב אחרי שני הגברים. אלה תועדו מגיעים לדירת מסתור ברח' דב הוז 30 כפר סבא. כעבור זמן קצר הוברר כי בדירה שוהים אנשים אשר חוששים מעיקוב / חשיפה (תפ"ח 1070/04, (מחוזי תל אביב), מדינת ישראל נגד שלום שטרית, טיעונים למעצר, עמ' 4-5).

המעצר והחקירה הגלויה

על מנת לסכל איבוד שליטה ופגיעה בקורבנות הפוטנציאליים וכמובן שגם בחפים מפשע שאינם מעורבים, הוחלט שהמעצרים של החשודים הזרים והלא מזוהים יבוצעו, כאשר יגיעו לאזור ביתו של ניסים אלפרון בר"ג. ביום 14.2.04 התממשה התוכנית במלואה. השניים הגיעו ותפסו עמדות בחורשה שמול הדירה בה שהה ניסים אלפרון. במקביל נצפה שטרית מעביר לנהג מונית שקית ובה רימון רסס ואצבעות חומר נפץ. במקביל למעצרים שבוצעו בעת ועונה אחת ברמת גן, התקבלה גם ההחלטה על כניסה לדירת המסתור בכפר סבא. בדירה בכפר סבא נמצאים שני בלארוסים נוספים. הם התנגדו למעצר ונאבקו בשוטרים, ללא הצלחה.

הכניסה לדירה ומה שנמצא בה מהווה את שיא הפרשה, בדירה נתפס מצבור ענק של כלי נשק שכללו בין היתר: 5 רובי סער, 3 אקדחים, 2 טילי לאו, לבנת חבלה, רימוני רסס, משתיקי קול ותחמושת רבה (תפ"ח 1070/04, (מחוזי תל אביב), מדינת ישראל נגד שטרית שלום צ'רלי ואחרים, גזר דין, 25/9/08, עמ' 4). חשיפת אנשי הרשת הביאה גם לחשיפת המניע לסכסוך בעולם התחתון שהביא לשרשרת האירועים כפי שבא לידי ביטוי בכתב האישום (תפ"ח 3153/04, עמ' 2, אישום ראשון): במאי 2001 הקימו עזרא גבריאלי ואחרים שותפות שעיסוקה הפעלת בתי קפה אינטרנט, אשר מספקים שירותי הימורים. סמוך לאחר מכן החליטו רפי ומשה אוחנה יחד עם יעקב אלפרון מטעם גבריאלי לשתף פעולה בהפעלת בתי קפה בכפר סבא / הוד השרון. לאחר מספר חודשים פרץ סכסוך בין האחים אוחנה ויעקב אלפרון בחשד למעילה הדדית באחד הסניפים. בעקבות כך הוצתו מספר בתי קפה. הסכסוך בין משפחת אוחנה לאלפרון הביא את הזמנת "המחסלים מבלרוס". נקודת המוצא בהבאתם של גורמים עבריינים מחו"ל הייתה שאיתורם ומעצמם יקשה על גורמי אכיפת החוק בארץ באיתורם, ויקשה על איסוף המודיעין המסכל והראיות, ובעיקר על קישורם לסכסוך שבין ראשי ארגוני הפשיעה.

זיכוי והרשעה

ביום 25.9.08 זיכה הרכב בית המשפט המחוזי את הנאשמים מניסיונות הרצח והרשיע את כל הנאשמים בשורה ארוכה של עבירות הקשורות למצבור הנשק הענק שנתפס בדירה בכפר סבא (תפ"ח 1070/04, (מחוזי תל אביב), מדינת ישראל נגד שטרית שלום צירלי ואחרים, גזר דין, 25/9/08, עמ' 3). בגזר הדין כתבו השופטים: " בבואנו לגזור את דינם של הנאשמים איננו יכולים להתעלם מן העובדה, שבסופו של יום לא הורשעו הנאשמים בכל העבירות שיוחסו להם, שכללו לא פחות משלושה ניסיונות לרצח, בנוסף לעבירות רבות אחרות. יחד עם זאת, מן העבירות שבהן הורשעו, עולה תמונה קשה ביותר הצריכה להדאיג את כל מערכת אכיפת החוק ואת אזרחי ותושבי מדינת ישראל.

בשנים האחרונות התגברה התופעה, שבמסגרת חיסולי חשבונות בין עבריינים נופלים קורבן עוברי אורח תמימים המהלכים ברחובה של עיר או יושבים בשפת ימה או נוסעים במכוניתם, כאשר לא אחת מתקשה המשטרה לאתר את הפוגעים, וגם לאחר איתורם לא תמיד מצליחה מערכת אכיפת החוק להביא להרשעתם, בין היתר, עקב התחכום ההולך וגדל בשורות העבריינות המאורגנת. חמור מכך, אותם קורבנות תמימים, שחייהם נקפדים או שמוטל שימוש בגופם, ובוודאי בנפשם, מוצאים עצמם חשופים לקשיים רבים, גופניים נפשיים וכלכליים מבלי שניתן לפצותם כראוי על כך.

נקל לשער מה היה יכול להיות גודל הפגיעה בחיי אדם או בגופם אם היה נעשה שימוש במצבור הנשק. ממכלול הנסיבות שהתגלו והוכחו בתיק זה מחייב התייחסות מחמירה כלפיהם" (תפ"ח 1070/04, 25/9/08, עמ' 12-13).

סיכום מצבי אי ודאות בפרשת המחסלים מבלארוס, על פי מטריצת החלטות של

Peter Martin ראה תרשים מס' 12.

תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה ראה תרשים מס' 13.

תרשים מס' 12 : סיכום מצבי אי ודאות בפרשת רצח השופט עדי אזר על פי מטריצת החלטות של Peter Martin (2011, p. 141) (טאלב, 2009)

<p style="text-align: center;">מודעות לידע</p> <ul style="list-style-type: none"> ● הגילוי המקרי של רכבו הממולכד של יעקב אלפרון, אפשר לחוקרי הזיהוי הפלילי לגלות טביעת אצבע של החשוד צ'רלי שטרית. 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לידע</p> <ul style="list-style-type: none"> ● בחקירה הגלויה שהתחילה כמה חודשים לאחר גילוי מטען החבלה בחניון מגדלי עזריאלי, הוברר כי בלשים ממשטרת מרחב איילון הבחינו בתנועות חשודות באזור ביתו של גבריאלי וביצעו באקראי בדיקה בשטח של המחסלים מבלרוס, שבעת ההיא היו בעיצומה של פעילות כנגד גבריאלי. השוטרים לא הצליחו לאתר כל פעילות חשודה אך הקפידו לרשום ולהנציח את פעילותם. החומרים הללו סייעו בהמשך והיו חלק ממסכת הראיות.
<p style="text-align: center;">מודעות לחוסר הידע</p> <ul style="list-style-type: none"> ● על מנת לסכל איבוד שליטה ופגיעה בקורבנות הפוטנציאליים וכמובן שגם בחפים מפשע שאינם מעורבים, הוחלט שהמעצרים של החשודים הזרים והלא מזוהים יבוצעו, כאשר יגיעו לאזור ביתו של ניסים אלפרון בר"ג. ● כניסת המשטרה לדירת המסתור בכפר סבא הביאה לגילוי שני בלארוסים נוספים; ולתפיסת מצבור ענק של כלי נשק שכללו בין היתר: 5 רובי סער, 3 אקדחים, 2 טילי לאו, לבנת חבלה, רימוני רסס, משתיקי 	<p style="text-align: center;">חוסר מודעות לחוסר הידע</p>

קול ותחמושת רבה. חשיפת אנשי הרשת הביאה גם לחשיפת המניע לסכסוך בעולם התחתון שהביא לשרשרת האירועים כפי שבא לידי ביטוי בכתב האישום.

- שאלת עיתוי המעצר והמעבר לחקירה גלויה מאזנת בין הצורך להמשיך לאסוף ראיות לבין הפסקת האיסוף, אך גם הפסקת ביצוע עבירות נוספות ותחילת חקירה גלויה:
נוצר חשד כי המחסלים יוצאים לפגוע בניסים אלפרון כאשר הם נמצאים תחת מעקב משטרתי. למעשה, יכול היה להתבצע תרחיש הבלהות של הממונה על החקירה שהחיסול יתרחש תחת עינה הפקוחה של המשטרה שלא תספיק לסכל את האירוע.
החשוד צ'רלי שטרית נראה מעביר חומרי נפץ היה חשש כי חומרי הנפץ ייעלמו.
לא היה ידוע מה ומי מסתתר בתוך דירת המסתור בכפר סבא, ונוצר צורך מבצעי לחדור לתוכה לבחון הממצאים. היה חשש, שאם יש בה חומרי נפץ ותתרחש שם תקלה הבניין עלול לקרוס על יושביו.

תרשים מס' 13 : **תוצאות בלתי צפויות באירוע ובחקירה** (רזי & יחזקאלי, תב"צים – ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה, בדפוס)

תוצאות שנצפו מראש לשלילה	תוצאות שנצפו מראש לחיוב
<p>תוצאות שלא נצפו מראש לשלילה</p>	<p>תוצאות שלא נצפו מראש לחיוב</p> <ul style="list-style-type: none"> • ניסיון החיסול של יעקב אלפרון שובש במקרה, כאשר שכן של יעקב אלפרון שיצא לטייל עם כלבו בשעות הבוקר המוקדמות הבחין בחפץ חשוד מתחת לרכב בחניית ביתו של אלפרון. הגילוי המקרי, אפשר לחוקרי הזיהוי הפלילי לבצע בדיקה יסודית שהביאה לגילוי טביעת אצבע של החשוד צירלי שטרית. אגב, הרכבת מטען חבלה והתעסקות בחומר נפץ דורשת מעבר למקצועיות רגישות רבה המצריכה התעסקות בחומרי נפץ בידיים חשופות, ללא כפפות. מכין המטען מניח מן הסתם כי פיצוץ המטען לא ישאיר עקבות שניתנים לזיהוי.... • ביום 6.11.03 בשעות הבוקר המוקדמות הוזעקה משטרת ישראל לרחוב השחר ברעננה לשם בדיקת רכב חשוד, החוסם את חניית ביתו של המתגורר במקום. כוחות משטרה שכללו חבלן מצאו כי הרכב גנוב מאזור טייבה. בחלקו הקדמי הוסלק מטען חבלה, המורכב מחומר נפיץ וחומר רסס להגברת הפגיעה. כן הוצמד למטען טלפון סלולארי, אשר הוסב לשמש כמערכת הפעלה. חבלן

	<p>משטרה פירק את המטען, ללא נפגעים.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● רק במזל לא נפגעו אזרחים חפים מפשע בניסיון ההתנקשות בניסים אלפרון בערב ה- 1.12.03. כאשר הוא ומאבטחו עמדו לעלות על אופנועיהם, נורו מספר צרורות שפגעו בדירתה של טלי הולר בקומה הראשונה וחדרו לסלון דירתה, בזמן שהייתה במקום עם ילדיה הקטנים. כמו כן חדרו היריות לדירות בקומות מעל ורק במזל לא נפגע איש. ● חייו של עזרא (שוני) גבריאלי ניצלו כאשר מטען חבלה שהוצמד לרכבו השתחרר ונפל בחניון עזריאלי, ב- 28.1.04. המטען התגלגל לצד אי התנועה במפרץ החנייה. קצין הביטחון של עזריאלי הבחין בו, הזעיק את המשטרה והמטען פורק ללא נפגעים. ● כניסת המשטרה לדירת המסתור בכפר סבא הביאה לגילוי שני בלארוסים נוספים; ולתפיסת מצבור ענק של כלי נשק שכללו בין היתר: 5 רובי סער, 3 אקדחים, 2 טילי לאו, לבנת חבלה, רימוני רסס, משתיקי קול ותחמושת רבה. חשיפת אנשי הרשת הביאה גם לחשיפת המניע לסכסוך בעולם התחתון שהביא לשרשרת האירועים כפי שבא לידי ביטוי בכתב האישום. ● בחקירה הגלויה שהתחילה כמה
--	---

	<p>חודשים לאחר גילוי מטען החבלה בחניון מגדלי עזריאלי, הוברר כי מטען החבלה כבר היה מוצמד לרכבו של גבריאלי כאשר בלשים ממשטרת מרחב איילון הבחינו בתנועות חשודות באזור ביתו של גבריאלי וביצעו באקראי בדיקה בשטח של המחסלים מבלרוס. בזמן הבדיקה המשטרתית נעשו ניסיונות להפעילו באמצעות התקשרות לטלפון הסלולארי שהוצמד למטען ללא הצלחה רק משום שמתג ההפעלה היה על OFF ולא על ON.</p>
--	--

"אני לא רוצה גנרלים מוכשרים,
חכמים, טובים, נאמנים או אחראים,
אני רוצה גנרלים שיש להם מזל"
נפוליאון בנופרטה

דיון

מטרת העבודה הייתה לחדד את ההבנה לגבי חלקה של תופעת אי הוודאות ("Uncertainty") בהצלחות ובכישלונות של חקירות המשטרה. הדבר נעשה דרך ניתוח ששה אירועים מתחום עיסוקו של כותב העבודה: פענוח פרשיות משטרתיות בשתי קטגוריות: פרשיות מתחום הפשיעה המאורגנת; ותחום הרציחות האסטרטגיות. פרשיות אלה נותחו כמקרי בוחן (Test Cases), תוך איתור אותם מקומות שבהן היה לגורם אי הוודאות השפעה על פיצוחן.

ניתוח הפרשיות הללו הבלית את העובדה, שממד אי הוודאות מהווה שחקן משמעותי ומשפיע בכל חקירת פשע ומופיעה כמעט בכל שלביה.

לצורך ניתוח האירועים השתמשתי בשני כלים הקיימים בספרות:

- **מטריצת החלטות של Peter Martin** ב-4 ממדים (Martin, 2011, p. 141): מודעות לידע; חוסר מודעות לידע; מודעות לחוסר הידע; וחוסר מודעות לחוסר הידע. על פי מודל זה, האתגר של מקבלי ההחלטות בחקירה הוא להצליח להעביר את המידע מכל חלקי המטריצה, לחלק של המודעות לידע;
- **מיפוי התוצאות הבלתי צפויות (תב"צים) בפרשיות הללו** ב-4 ממדים (רזי & יחזקאלי, בדפוס): תוצאות שנצפו מראש לחיוב; תוצאות שנצפו מראש לשלילה; תוצאות שלא נצפו מראש לחיוב; ותוצאות שלא נצפו מראש לשלילה. ככל שכמות התב"צים שלא נצפו מראש לשלילה גדולה יותר, כך יקשה על החוקרים להגיע להישג בחקירה.

מה ניתן ללמוד מן האירועים לגבי ההתמודדות עם אי הוודאות?

נמצא כי מטריצת ההחלטות של Peter Martin אכן "עובדת". בניתוח, בלט לעין שבכל המקרים שנותחו, הצליחו החוקרים להמיר לידע – שהם מודעים לו ומתרגמים אותו לראיות – מידע שנמצא בידם ולא היו מודעים לו; מידע חסר שהצליחו ללקט; ומידע שנתגלה במקרה, בעקבות תב"צים "חיוביים".

בתחום מיפוי התב"צים בלטו יכולות ההתמודדות הבאות של צוותי החקירה כמשפרות סיכויי הצלחה: כדאיות החיפוש מבעוד מועד אילו תוצאות לא רצויות עלולות להתרחש והתכונות אליהם [מה שטאלב כינה: "הפיכת הברבורים השחורים לאפורים" (טאלב, 2009)]; יכולת התאוששות טובה ממצבים של תב"צים שליליים; הרבה מזל בהתמודדות זו ותב"צים חיוביים, שהעלו את מפלס הוודאות.

אי ודאות – כמפתח לחדשנות:

נוכחנו, שאי הוודאות מעודדת יצירתיות, והיא עשויה לעודד אצל החוקרים יצירתיות ותושייה, בדרך להצלחת פענוח התיקים. כך לדוגמה בחקירת רצח השופט עזר, נאלץ צוות החקירה להתמודד מול אלמנטים רבים שפעלו כנגדו (הזמן שחולף, הלחץ התקשורתי לחשוף פרטים, הלחץ הציבורי לדעת מה קורה, משפחת הקורבן, "הסביבה המאשרת"). הלחצים הללו גרמו למפקדי החקירה בצמתים מרכזיים לפתח – כחלק מהמאמץ החקירתי – חשיבה יצירתית וחדשנות. נעשה שימוש בסיעור מוחות ככלי ל"יצירת ידע" (רזי & יחזקאלי, בדפוס), שהניב את התחבולה – "התרגיל" – שהביא לתפנית בחקירה, כשהחוקרים הצליחו להגיע למצב הנחשב לטוב יחסית לפיו כבר ידעו מה חסר ומה לא ידוע להם ובנקודות הללו יכלו למקד את המאמץ האסופי לפענוח. הצלחת התרגיל מלמדת כי גורם אי הוודאות למרות היותו מתסכל יכול להיות מקור להזדמנות, למקוריות ולחדשנות. בכל אבני הבוחן שבחנתי במקום שבו הצליחו החוקרים לחשוב מחוץ לקופסא, להיות יצירתיים ליזום ולתקוף הביא אלמנט **ההפתעה והחדשנות** לפריצת דרך וסלל את דרכה של החקירה להשגת ראיות חשובות בדרך לפענוחה. החדשנות הביאה את החקירה ממצב של אי ודאות וחוסר אונים, עם סיכויי פענוח קלושים ולא אפשריים, לוודאות ולפענוח הפרשה.

אישוש סוגיות נוספות המופיעות בספרות

בניתוח מקרי הבוחן אוששו חומרים רבים המופיעים בספרות על ההתמודדות עם אי הוודאות, כמפורט:

מידע רב עלול לגרום לעיוורון: דוגמה לכך היא פרשת רצח הילדה רוז פיזם. צבירת נפח ראיות עצום יצר סוג של הצפה ועיוורון, שלא אפשר למנהל החקירה פרספקטיבה, לגבי מה שכבר הצטבר, ומה המשמעות של החלקים השונים של הפאזל שיצרו כלל החוקרים. בפרשה נערכו עשרות תרגילי חקירה; נערכו הקלטות

בין המעורבים, שיצרו צורך בתמלול החומר הרב. בכל אלה היה צורך במתן משמעות לתכנים שהצטברו, בסמוך לזמן ביצוען של הפעולות. באחד התרגילים שבוצע בשלב חקירתי ראשוני מאד נאספו ראיות חשובות כנגד המעורבים אך בגלל הכמות הרבה, עומס הפריטים, אי ניתוח נכון של מצב לא הובאו תוצרי ההקלטות, הראיות, לעיון מקבלי ההחלטות. לולא דרישת הפרקליטות לבדיקה נוספת (תב"צ שתוצאתו חיובית) ייתכן היה מצב, שחומר ראיות חשוב היה נותר בארגזי החקירה ללא יציאתו לאוויר העולם. ההחטאה הזו הגבירה את אי הוודאות בחקירה. אם המשמעות של החומר הייתה נחשפת בזמן, היו סימני השאלה, על מידת מעורבותם המשותפת של שני החשודים ברצח, מצטמצמים באופן דרמטי.

דוגמא נוספת היא פרשת "כוכב הצפון". בחקירה הוברר כי במקביל לחקירת ימ"ר מרכז, אספו יחידות משטרה שונות קודם לכן חומר ראיות רב ערך כנגד מספר יעדים אך החומרים הללו הושארו במגירות הסמויות והחסויות של היחידות השונות ולא הועבר בצורה מסודרת לצוות שהחל מרכז את הפעילות ושהיה ראוי לו לבחון ולראות את התמונה כולה. דומה הדבר להרכבת תמונת פאזל ענקית, שבה יש מספר רב של חלקים שניתן לזהותם, אך עדין חסרים חלקים רבים על מנת לזהות את התמונה הכוללת בשלמותה. רק החיבור בין היחידות כולן ובעיקר השת"פ הרוחבי, השקיפות המודיעינית והחקירתית תוך העברת החומר ליחידה החוקרת, ניתוחו והבנתו ויצרו לראשונה תמונה מלאה ובכך להביא את מארגני יבוא הסמים לדיון.

חשיבות שיתוף הפעולה ועבודת הצוות להשגת "פריצת דרך": בכל הפרשיות שתוארו, עבודת הצוות בצד יצירתיותם של חוקרים בתוכו היוו מרכיב חיוני להצלחה. החשיבה השונה של אנשי צוות רבים ומגוונים שעובדים יחדיו היוותה יתרון ענק. ניתן לדמות צוות חקירה לחמשת אצבעות כף היד שכל אחת שונה מרעותה אבל בזכות השוני של כל אחת והחיבור בין כולן מצליחה כף היד לבצע את פעולתה.

חשיבות הניהול האפקטיבי של החקירה: המקרים שתוארו להלן ממחישים כמה חשוב היה התכלול בין הכוחות הרבים שפעלו. תוארו צמתי ההחלטה והחלטות שקיבלו מנהלי החקירות, שהתבררו בדיעבד כקריטיות להצלחה, וצמצמו את ממד אי הוודאות.

חשיבות הטכנולוגיה: בתחילת החקירה בפרשת רצח השופט אזר, התמקד צוות החקירה במחקר תקשורת (היקר בתולדות המשטרה עד לחקירה הזאת), שהביא

לפריצת דרך משמעותית לפענוח הפרשה. מקרה זה ממחיש עד כמה הפעילות הטכנולוגית האנליטית מאפשרת כיום לצמצם באופן משמעותי יחסית את אי הוודאות, לאתר חשודים ולאסוף ראיות.

אינטואיציה: מקרי הבוחן יכולים לשמש דוגמה טובה ליתרונות האינטואיציה, לחסרונותיה, וליתרון של שילוב אינטואיציה עם ניתוח אובייקטיבי של העובדות. פרשת אושרנקו למשל, נתנה לנו דוגמה כפולה של יתרונות וחסרונות השימוש באינטואיציה: בשלב ניתוח הזירה שזהו השלב הראשוני והבסיסי בחקירה, כאשר עדיין היו חסרים פרטים רבים שיכולים בהדרגה לצמצם את אי הוודאות, הוביל מפקד הזירה קו חקירתי שנבע בדיעבד מהאינטואיציה שלו כי הרצח בוצע על-ידי אחד מבני המשפחה שרצח את כולם בהתקף טירוף ולאחר מכן התאבד (הדירה הייתה נעולה ועל גופתה של הסבתא לא היו סימני אלימות). ראש צוות החקירה הציג את התפיסה הזאת בפני אנשי הזיהוי הפלילי וחקרי הזירה. בכך הסיט למעשה את החוקרים מפעילות טכנית אובייקטיבית לחיפוש סובייקטיבי עם הטיה מכוונת בכיוון מסוים, שסייע לו כביכול לצמצם את ממד האי ודאות שהיה באותה העת בזירה.

ממקרה זה בולט הסיכון כי השפעתו של מפקד, הפועל על פי האינטואיציה, על פקודיו תהפוך אותם מגמתיים ולא אובייקטיביים באיתור הראיות. קונספציה כזו עלולה "לקבור" את החקירה כבר בראשיתה.

בפרשת אושרנקו העלה קצין אחר את הסברה כי רוצח חיצוני ביצע את הרצח ונמלט מהמקום. קו חקירה זה – למרות היותו שונה מקו המפקד – התקבל בסופו של דבר, למרות שחייב המשך החקירה, כאשר ההתמקדות בחקירה הוסטה מאיתור הרוצח שהרוצח כביכול התאבד (מה שהיה בהכרח מסיים מידית את החקירה) למאמץ לאיתור הרוצח.

בשעות הערב ולמחרת האירוע התחילו להתקבל ממצאים מהזירה שכללו תפיסת בגדים עם סימני דם, שעל פניו לא היו שייכים לקורבנות. מנתיחת הגופות הוברר באופן חד משמעי כי הרצח בוצע על ידי רוצח מיומן. עבודת הצוות והיכולת לקבל נתונים ודעות שונות בזמן אמת הרחיבו לכאורה בשלב הראשוני את אי הוודאות אך הממצאים האובייקטיביים ביססו את החשד של הרוצח שנמלט מהזירה. באותה הפרשה, מפקד חקירה שפעל בזירה על פי אינטואיציה ושגה בקו שהוביל, אך עבודת צוות והקשבה לממצאיי המעבדה ללא הטיית החזירה את החקירה למסלולה הנכון.

דוגמה נוספת לאינטואיציה שהוכחה כנכונה מאותה חקירה, הייתה סוגיית עיתוי מעצרו של החשוד. לאחר מספר ימים של חקירה נדרשה הכרעה בשאלת עיתוי מעצרו של החשוד שהיה כבר בבריחה, אך עדיין לא היו ראיות מספיקות כנגדו. בגלל חשיבות ההחלטה והוויכוח שהתחולל סביבה, היא עברה לדרג המשטרה הבכיר ביותר – למפקח המשטרה. מפקד החקירה הטיל את כל כובד משקלו בניסיון לשכנע שיש לבצע את המעצר מיידית, למרות אי הודאות בחקירה ובעיקר המחסור בראיות. הסיבה לכך הייתה בעיקר אינטואיציה, המבוססת על ניסיון קודם ושקילת הנימוקים בעד ונגד. לימים, לאחר מעצרו של החשוד, הוברר כי בכיסו היה כרטיס טיסה למדינה ממנה לא היה ניתן לאתרו. בהמשך נמצאו ראיות נוספות וחשובות שקשרו אותו לרצח וכמו כן הודה במהלך חקירתו ואף שיחזר את מעשיו.

בפרשת רוז פיזם, פגשנו את השימוש באינטואיציה של החוקרים בהימור על מיקוד החיפושים. כשבועיים מתחילת החיפושים הוחלט בגלל ממצאים טכנולוגיים למקד את החיפושים בחולות תל ברוך. אבל, הממונה על החקירה החליט להמשיך את החיפושים גם בנחל הירקון למרות שעברו שלושה שבועות וגופת הילדה עדיין לא נמצאה. התעקשות זו הביאה לימים לפיצוח הפרשה.

המסקנה מכל אלה היא, שהאינטואיציה הינה כלי חשוב, ובלבד שהוא מגובה ככל האפשר בממצאים אובייקטיביים, ושהמשתמש בו מודע כל העת למגבלותיו ולסכנות הטמונות בו (ההינעלות על הכיוון הלא נכון ואובדן המומנטום להצליח בגילוי הפרשה).

זירת הפשע היא המקום שממנו מתחילה החקירה הגלויה בפשעים חמורים. אחד המקורות העיקריים להשגת עובדות וראיות, שמצמצמות את אי הוודאות. מכאן החשיבות של הטיפול הנכון בזירה, ניתוחה, הבנתה ואיסוף הממצאים ממנה. במשטרת ישראל פותחה תורה המפרטת את אופן הטיפול בזירה. בכל מקרי הבוחן שסקרתי בעבודתי, הזירה היוותה בסיס משמעותי להמשך החקירה. טיפול נכון בזירת פשע, שמירתה, ניתוחה, הבנתה, פעילות גורמים מקצועיים: זיהוי פלילי, רפואה משפטית, אמצעים טכנולוגיים ו**שילובם** של כולם אחד בשני – כל אלה מהווים מפתח להצלחת החקירה:

- בזירת רצח השופט אזור הושארו עקבות שונות של הרוצח בזירה, ומבחנם של החוקרים היה להצליח לאתר ולבודד עקבות אלה בזמן אמת, לתרגם לראיות ולהגיע למבצע העבירה בזמן.

- בזירת רצח משפחת אושרנקו אותרו ראיות, כאשר הרוצח היה כבר בבריחה. עובדה זו ממחישה, לא רק את חשיבות הזירה, אלא גם את חשיבות מהירות הסקת המסקנות ממנה לקידום החקירה.
- בחקירת רצח רוז פיזם, הקושי העיקרי בחקירה היה היעדר זירה. הזירה נמצאה ורק כעבור שלושים יום.

בדרך כלל, מטרת החוקרים בחקירת פשע מורכב היא לא רק להסיר את מעטה אי הוודאות מעל עיני החוקרים, אלא לשמור את הפושעים בערפל סמיך של חוסר וודאות לגבי התקדמות החקירה. לכן, נוהג צוות החקירה להוציא צו איסור פרסום על פרטי החקירה, על מנת שפרטים מוכמנים לא יפורסמו, אולם לא ניתן להוציא צו על עצם התרחשות האירוע (פרט לאירועים ספציפיים נדירים ותחת פיקוח מלא של בית המשפט).

מעצר החשודים: מאחר ועצם הטיפול בזירה מתחיל את החקירה הגלויה, מאותו רגע עולה גם הדילמה, מתי לבצע את מעצר החשודים. המצב האידאלי הוא כאשר נעשית פעילות סמויה, איסוף ראיות ולאחר שיש אישור פרקליטות כי נאספו די ראיות – לבצע מעצר.

הניסיון מלמד כי המציאות מורכבת יותר בחקירות סבוכות, מאחר וחקירה מלווה בתנאי אי וודאות רבים. אירועים בלתי צפויים קובעים לעיתים למפקד החקירה את קבלת ההחלטה, מתי להתחיל בחקירה גלויה כלפי החשודים.

בפרשת אושרנקו, הרוצח היה בבריחה; בפרשת רוז נעצרו ההורים בטרם נמצאה הגופה; בפרשת השופט אזר בוצע המעצר כתוצאה מתקלה של יחידת משטרה אחרת.

גם בתיקי פשיעה מורכבים, לאו דווקא רציחות, אירועים בלתי צפויים קובעים את שלב המעצרים והפסקת החקירה הסמויה. בפרשת רוזנשטיין הייתה זו חשיפת החקירה הסמויה על ידי התקשורת; בפרשת הבלארוסים היה זה החשש, שיבוצע רצח נוסף לעיני המשטרה; ובפרשת "כוכב הצפון", החשש שכמות הסם הענקית שאותרה בפנמה תעלם.

עד מדינה הינו כלי נוסף לסילוק אי הוודאות ובניית ראיות כנגד החשוד. בתיק פשע חמור, הסיכוי לגייס עד מדינה אינו ברור, אולם כאשר עבריין שותף לעבירה "חוצה את הקווים" ומחליט מסיבותיו לשתף פעולה עם מערכת אכיפת החוק, זהו גורם משמעותי ביכולת החוקרים לצבור ראיות ולהביא לפענוח הפרשה. עדותו של עד מדינה (כשהיא מגובה בראיות סיוע) והיכולת להביאו לדוכן בית המשפט ולהעיד על

ההתרחשויות מהווה אמצעי יעיל ומשמעותי ביותר. למעשה עדותו נותנת חיזוק ובעיקר משמעות ופרשנות לראיות הפורנזיות שנמצאו בזירה. אז, מתקבלת התמונה הברורה והשלמה ומענה לכל השאלות מדוע ואיך בוצע הפשע. ניתן לדמות את עדותו של עד המדינה לחלק האחרון בפאזל ענק של אלפי חלקיקים שמשלים את התמונה כולה.

בפרשת רצח השופט אזר הסביר עד המדינה וענה על שאלת "מיליון הדולר", מדוע נרצח דווקא השופט אזר ולא שופט אחר; בפרשת רוזנשטיין, עד המדינה קשר בין מממן יבוא הסמים (רוזנשטיין) לסמים שנתפסו בארצות הברית; בפרשת "כוכב הצפון" חיבר עד המדינה בין רשת עבריינים בכירים לעסקאות סמים ולמימונם והיה עקב כך לעד הראשון בתוכנית להגנת עדים בישראל. עבריינים שמשתפים פעולה, הן כעדים והן כמקורות מודיעיניים, מסייעים לממונה על החקירה בהתמודדות עם אי הוודאות בחקירה.

לסיום,

יצאתי לחפש אתונות ומצאתי מלוכה.

לאורך העבודה חיפשתי מכנה משותף בחקירת פשיעה אסטרטגית שאפופה באי וודאות שהקווים השונים בין פרשה לפרשה רבים מהקווים הדומים.

מצאתי כי מפקד החקירה שישכיל לפעול בצמתי קבלת החלטות בצורה שיטתית, מובנת יצמצם את מרכיב האי וודאות בצורה משמעותית ויוביל את הלא נודעה לטובתו וכך יגיע עם צוותו, בערבו של יום, למטרה מיוחלת – פיענוח הפרשה !.

אלברט איינשטיין אמר פעם: "לכל בעיה יש פתרון, שאם לא כן – לא הייתה בעיה". השאלה הגדולה – שהיא גם שאלת העבודה – היא, האם וכיצד נשכיל לדלות את אותו פתרון ממעמקי אי הוודאות...

מקורות

Longford, S. (2010). Consultancy to Build Capacity in Dealing with Uncertainty. In G. (. Bammer, & G. Bammer (Ed.), *Dealing with uncertainties in policing serious crime* (pp.

169-190). Canberra: ANU E Press, The Australian National University, ACT 0200, Australia.

Martin, P. (2011, April 22). The Investigating Officer and the Investigation Manager. In G. (. Bammer, & G. Bammer (Ed.), *Dealing with Uncertainties in Policing Serious Crime* (pp. 141-152). Canberra: ANU E Press, The Australian National University, ACT 0200, Australia.

Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the New Science - Discovering Order in a Cheotic World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.

אידלמן, ע'. (17 דצמבר 2012). רוני רון מערער: לא רצחתי את רוז פיזם. הארץ, 8.

אשד, ג'. (נובמבר 2007). זאב במלכודת. *מראות המשטרה*(222), 14-15.

ב"ש 4023/05. (19.04.2005). (מחוזי ירושלים), מדינת ישראל נ ג ד זאב רוזנשטיין.

ב"ש 09-10-4066. (אין תאריך). (מחוזי מרכז), מדינת ישראל נגד אלמון בן יוריק שמונוב ואחרים, בקשה למעצר עד תום ההליכים.

בייט מרום, ר'. (1987). *שיפוט והערכה בתנאי אי ודאות*. רמת אביב: בית ההוצאה לאור של האוניברסיטה הפתוחה.

ברזל, נ'. (2011). *גיליון מס' 1: אי וודאות*. אוחר מתוך דברים - כתב עת אקדמי:

<http://www.oranim.ac.il/sites/heb/about/ktav-et/openable/uncertainty/pages/default.aspx>

הכהן, ג'. (2012). חזון ומהפכה - מציאות מתחת לרדאר. *עיונים בביטחון לאומי מס' 19: "חלוציות לפני המחנה - חזון, מציאות, מאבק"*, יום עיון לכבוד האלוף גרשון הכהן, 53-86.

ויקיפדיה. (1 מרץ 2013). אוחר מתוך ניהיליזם:

<http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%99%D7%96%D7%9D>

ויקיפדיה. (2013 אפריל 2013א). *רצח רוז פיזם*. אוחר ב- 15 אפריל 2013, מתוך ויקיפדיה:

http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A8%D7%A6%D7%97_%D7%A8%D7%95%D7%96_%D7%A4%D7%99%D7%96%D7%9D

ויקיפדיה. (14 אפריל 2013ב'). *זאב רוזנשטיין*. אוחר ב- 14 אפריל 2013, מתוך

http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%96%D7%90%D7%91_%D7%A8%D7%95%D7%96%D7%A0%D7%A9%D7%98%D7%99%D7%99%D7%9F

ולד, ע'. (1994). *הינשוף של מינרווה, החלטות אסטרטגיות בתנאי אי-ודאות*. תל אביב: ידיעות אחרונות.

ח"פ 150/09. (אין תאריך). (מחוזי מרכז), מדינת ישראל כנגד אלמון בן יוריק שמונוב ואחרים, כתב אישום.

טאלב, נ'. (2009). *הברבור השחור - השפעתו המטלטלת של הבלתי צפוי על הכלכלה והחיים*. אור יהודה: כנרת, זמורה-ביתן.

יחזקאלי, פ'. (28 פברואר 2013). על אי הוודאות והתוצאות הבלתי צפויות. (א' נוימן, מראיין)

- יחזקאלי, פ'. (28 מרץ 2013א'). *מושגים (WIKI): וודאות / אי וודאות*. אוחר מתוך מאגר הידע של חברת TECI:
&view=jwiki&option=com_jwiki&http://www.teci.co.il/index.php?Itemid=503
title=%D7%9E%D7%95%D7%A9%D7%92%D7%99%D7%9D%20(wiki)
- כהן, א'. (1 יוני 2004). *הותר לפרסום: פוענח "הפיגוע הפלילי" נגד רוזנשטיין*. אוחר ב- 17 אפריל 2013, מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-2924872,00.html>
- כהן, א'. (2 אוקטובר 2008). *אי-ודאות או על הניסים ועל הנפלאות בימים ההם ובזמן הזה*. אוחר מתוך אורנים - המכללה האקדמית לחינוך, דברים - כתב עת אקדמי, גיליון מס' 1: אי וודאות - <http://www.ornim.ac.il/sites/heb/about/ktav-et/openable/uncertainty/pages/default.aspx>
- כהן, ד'. (2011). *ח"י עקרונות המנהיגות שלי*. ירושלים: משטרת ישראל, לשכת המפקח הכללי.
משרד המשפטים. (2005). *הצוות לבחינת האירועים שקדמו למותו של ד"ר דיויד וינר ז"ל, דין וחשבון*. ירושלים: מדינת ישראל, משרד המשפטים.
ע"פ 4596/05 (30/11/05). *זאב רוזנשטיין נגד מדינת ישראל, פסק דין*.
- פמ"ד 3487/09. (אין תאריך). *[מחוזי נצרת (בהרכב)]*, מדינת ישראל כנגד יורם בן חביב פיניאן, כתב אישום.
- פמ"צ 1488/09. (אין תאריך). *[מחוזי נצרת (הרכב)]*, מדינת ישראל נגד זאב רוזנשטיין, כתב אישום.
רזי, ע', & יחזקאלי, פ'. (2007א'). *העולם איננו ליניארי, תורת המערכות המורכבות - גורם חדש בניהול*. תל אביב: משרד הביטחון.
- רזי, ע', & יחזקאלי, פ'. (2007ב'). *מינהל ציבורי על פרשת דרכים, מאנוכיות לשיתוף פעולה*. גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל.
- רזי, ע', & יחזקאלי, פ'. (בדפוס). *תב"צים - ההתמודדות עם תופעת "התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות" והשלכותיה*. באר שבע: עולם הידע של חברת TECI.
- תפ"ח 1070/04. (אין תאריך). *(מחוזי תל אביב)*, מדינת ישראל נגד שלום שטרית, טיעונים למעצר.
- תפ"ח 1070/04. (25/9/08). *(מחוזי תל אביב)*, מדינת ישראל נגד שטרית שלום צ'רלי ואחרים, גזר דין.
- תפ"ח 08-09-10953. (אין תאריך). *(מחוזי מרכז)*, מדינת ישראל כנגד רוני רון ומארי פיזם, כתב אישום.
- תפ"ח 08-09-10953. (19 במאי 2011). *(מחוזי מרכז)*, מדינת ישראל נגד רוני רון ומארי פיזם, גזר דין.
- תפ"ח 11-22918. (27 דצמבר 2011). *מדינת ישראל נגד קרליק ואח'*, גזר דין.
- תפ"ח 11/09-22928. (19 בנובמבר 2009). *מדינת ישראל כנגד קרליק ואח'*, כתב אישום.
- תפ"ח 3153/04. (אין תאריך). *(מחוזי תל אביב)*, מדינת ישראל נגד שלום צ'רלי (שטרית ואחרים), כתב אישום.

אי ודאות בחקירת פשיעה אסטרטגית והתמודדות עמה

תפ"ח 816/05 (23.02.2006). (מחוזי ירושלים), מדינת ישראל כנגד יצחק זוזיאשווילי ורפי נחמני,
הכרעת דין.