

יישובים ב"עוטף עזה" - מקרה בוחן לחוסן החברתי בישראל (2016-2006)

כרמית פדן ומאיר אלרן

בהשתתפות

אלכס אלטשולר, דניאל אולדריץ', יובל צור, יעל אשכנזי-זלכה



**יישובים ב"עוטף עזה" -
מקרה בוחן לחוסן החברתי בישראל
(2016-2006)**

כרמית פדן ומאיר אלרן

בהשתתפות

אלכס אלטשולר, דניאל אולדריץ', יובל צור, יעל אשכנזי-זלכה

המכון למחקרי ביטחון לאומי **INSS**

המכון למחקרי ביטחון לאומי, המשלב בתוכו את מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, הוקם בשנת 2006. למכון שתי מטרות מוצהרות: הראשונה היא לערוך מחקרים בסיסיים בנושאי הביטחון הלאומי של ישראל, המזרח התיכון והמערכת הבינלאומית, וזאת על פי אמות המידה האקדמיות הגבוהות ביותר, והשנייה – לתרום לדיון הציבורי ולעבודת הממשל בנושאים שנמצאים, או ראוי שיימצאו, בראש סדר היום הביטחוני של ישראל. קהל המטרה של המכון הוא דרג מקבלי ההחלטות, מערכת הביטחון, מעצבי דעת הקהל בישראל, הקהילה האקדמית העוסקת בתחומי הביטחון בישראל ובעולם, והציבור המתעניין באשר הוא.

המכון מפרסם מחקרים שהוא מצא כראויים לתשומת הלב הציבורית, תוך שמירה על מדיניות נוקשה של אי משוא פנים. הדעות המובעות בפרסומים הן של המחברים בלבד, ואינן משקפות בהכרח את עמדות המכון, נאמניו או האישים והגופים התומכים בו.

**יישובים ב"עוטף עזה" - מקרה בוחן
לחוסן החברתי בישראל
(2016-2006)**

כרמית פדן ומאיר אלרן

בהשתתפות

אלכס אלטשולר, דניאל אולדריץ', יובל צור, יעל אשכנזי-זלכה

יולי 2018

מזכר 178

Communities in the Gaza Envelope – Case Study of Social Resilience in Israel (2006-2016)

Carmit Padan and Meir Elran

Contributors:

Alex Altshuler, Daniel Aldrich, Yuval Tsur, Jael Eskenazi-Zilcha

המכון למחקרי ביטחון לאומי (חברה לתועלת הציבור - חל"ץ)

חיים לבנון 40

ת.ד. 39950

רמת-אביב

תל-אביב 6997556

דוא"ל: info@inss.org.il

אתר המכון: <http://www.inss.org.il/he>

ISBN: 978-965-62670-0-2

כל הזכויות שמורות © יולי 2018

עורך עברית: יואב תדמור

הביא לדפוס: משה גרונדמן

עיצוב גרפי: מיכל סמו קובץ ויעל ביבר, המשרד לעיצוב גרפי, אוניברסיטת תל אביב

עיצוב העטיפה: מיכל סמו קובץ, המשרד לעיצוב גרפי, אוניברסיטת תל אביב

תמונת השער: התמונה: נחל עוז, 24 ביוני 2015

הצילום: מנחם כהנא, AFP

תוכן העניינים

7	הקדמה
9	מבוא
15	פרק א: שאלות מושגיות בנוגע למושג "חוסן"
23	פרק ב: מדדי תפקוד לבחינת החוסן החברתי
47	פרק ג: תרומתם של צוותי החירום היישוביים (צח"י) בקידום החוסן החברתי
55	פרק ד': מרכזי החוסן ב"עוטף עזה"
63	פרק ה: תרומת המדינה לחוסן החברתי ביישובי "עוטף עזה"
71	פרק ו: מסקנות והמלצות מערכתיות להעצמת החוסן החברתי בישראל
83	סיכום
89	הערות
100	הכותבים

הקדמה

שאלת החוסן החברתי של הציבור הישראלי בשעות מבחן ביטחוני הפכה בשנים האחרונות, עם התמורות באופי העימותים הצבאיים שבהם מעורבת ישראל, לסוגיה קריטית ונוכחת בשיח הביטחוני האזרחי. החוסן מבטא את היכולת של מערכת מאוימת להכיל בגמישות את ההפרעה הנכפית עליה ואת הנסיגה התפקודית הבלתי נמנעת הבאה בעקבותיה, להתאושש ממנה במהירות ולחזור לתפקוד מערכתי מלא או אף משופר. במזכר הנוכחי מוצג מחקר רחב שבו נבחנה באופן השוואתי רמת החוסן של יישובים במרחב "עוטף עזה" בעשור שהחל עם עליית חמאס לשלטון ברצועת עזה ב-2006. את הלקחים שהופקו במסגרת המחקר הזה אפשר ליישם באופן מערכתי ושיטתי בכל הקהילות בישראל, בוודאי באלה הרבות שעלולות לחוות בעתיד הפרעות קשות – ביטחוניות (ואחרות).

מטרת המחקר הייתה לבחון את החוסן החברתי בקהילות המתגוררות ביישובים יהודיים בנגב המערבי בסמוך לגדר הגבול עם רצועת עזה. כל היישובים האלה היו חשופים לאתגר ביטחוני דומה: שלושה סבבי לחימה בין 2006 ל-2016 וביניהם שגרה של טרור מתמשך. 10 שנים הן פרק זמן ארוך דיו להיווצרות פרספקטיבה שמאפשרת לבחון את תחושת המסוגלות ואת יכולת ההתארגנות של תושבים בקהילות דומות במהלך מצב חירום ולאחריו. פרק הזמן הזה גם ארוך דיו כדי לאפשר לתושבים להעריך את המשאבים הפיזיים והנפשיים העומדים לרשותם והנדרשים להם כדי להתמודד בהצלחה עם מצב חירום מתמשך. מטרה נוספת של המחקר הייתה להיעזר בו כדי לגבש כלי ניבוי שיאפשר להעריך באיזו מידה ובאיזו מהירות יכולה קהילה לחזור לתפקוד נורמטיבי במגוון של תחומי ליבה לאחר שהתמודדה עם איום ביטחוני. החוסן הלאומי הוא אחת הסוגיות האסטרטגיות המרכזיות שמעסיקות את ישראל. חשיבות הסוגיה הזאת נובעת מסוג העימותים שבהם מעורבת ישראל בדור האחרון. מדובר בעימותים שלהם שני מאפיינים מרכזיים: הראשון, הם מתנהלים בעצימות נמוכה בין ישראל לבין ישויות תת-מדינתיות; השני, הם מתנהלים בתווך האזרחי, שכן מטרת האויב היא לפגוע בראש ובראשונה באוכלוסייה האזרחית ובמערכות האזרחיות. ההתמקדות בעורף האזרחי של ישראל נובעת מכך שהפלסטינים וחזבאללה מודעים לכך שיכולתם להתעמת ישירות עם צה"ל היא מוגבלת וכי קל להם יותר לפגוע ביישובים

שהם החוליה החלשה במערכת הישראלית. אולם לא רק הרצון לחמוק מהתמודדות חזיתית עם צה"ל מנחה את ארגוני הטרור בשאיפתם לתקוף את העורף האזרחי. באמצעות הפגיעה באזרחים משיגים ארגוני הטרור מטרה נוספת שלהם: לעורר פחד, לגרום לכאוס ולזרוע דמורליזציה בקרב הציבור האזרחי ובכך לקעקע את כושר העמידה הלאומי של היריב המדינתי – במקרה הזה ישראל – ואף לגרום למקבלי ההחלטות שלו להיכנע לתביעות של מחוללי הטרור. כדי להתמודד עם האסטרטגיה הזאת של ארגוני הטרור יש צורך בכושר עמידה של הציבור האזרחי. כושר העמידה הזה מבוסס במידה רבה על רמת החוסן החברתי של הציבור.

ברור שסוגיית החוסן החברתי היא רחבה הרבה יותר מרמת החוסן הנבחנת בעת עימות ביטחוני חריף, והיא קשורה למדדים שונים כמו איכות חיים, קיימות ורמת החיים האובייקטיבית והנתפסת. מכל מקום, בישראל, שבה נושאי הביטחון הלאומי מצויים במרכז תשומת הלב, יש חשיבות מיוחדת לבחינה מדוקדקת ונמשכת של רמת החוסן בהקשר הביטחוני ובהקשר הרחב יותר. בחינה כזאת, כפי שנעשתה במחקר המוצג כאן, אמורה להציב את סוגיית החוסן, את רמת החוסן של הציבור הישראלי ואת המדיניות המערכתית לקידום החוסן במקום גבוה בסדר היום הלאומי. זאת על בסיס ההנחה – המוצגת והמוכחת במחקר הזה – שצריך ושניתן להעצים את החוסן החברתי הן בקהילות שנפגעות מהטרור המתמשך ואולי גם בציבור הרחב כולו.

מבוא

העבודה המוצגת כאן מסכמת מחקר השוואתי שבו נבחן החוסן החברתי של יישובים בנגב המערבי בקרבת הגבול עם רצועת עזה (אזור המכונה "עוטף עזה") במהלך שלושה סבבי לחימה שנערכו באזור ולאחריהם: "עופרת יצוקה" (27 בדצמבר 2008 – 18 בינואר 2009), "עמוד ענן" (14 בנובמבר 2012 – 21 בנובמבר 2012) ו"צוק איתן" (8 ביולי 2014 – 26 באוגוסט 2014).¹ מדובר בפרק זמן של יותר מחמש שנים שהתאפיין בפעילות טרור רצופה (שהייתה אינטנסיבית במיוחד במהלך סבבי הלחימה) שכללה בעיקר ירי תלול מסלול (של רקטות ושל פצצות מרגמה) לעבר יישובים אזרחיים וכן פשיטות באמצעות מנהרות התקפיות.

המחקר הנוכחי הוא המשך למחקר קודם שבו נבחן החוסן החברתי של התושבים בשתיים מהמועצות האזוריות של "עוטף עזה" – אשכול ושער הנגב – במהלך מבצע "צוק איתן" ולאחריו.² במחקר הקודם הוצגו ממצאים על סמך נתונים בנוגע להתנהלות התושבים בשתי המועצות האזוריות במהלך "צוק איתן" ובהסתמך על ראיונות שנערכו עם בעלי תפקידים ועם תושבים במועצות האלה וכן על בסיס התבטאויות של אלה בכלי התקשורת השונים. מהמחקר הקודם עלה כי אף ששתי המועצות התנהלו בדפוסים שונים, רמת החוסן ביישובים שבתחומן הייתה ככלל גבוהה. זאת אף שרמת החוסן הפסיכולוגי-קהילתי בהן הייתה נמוכה יחסית, כפי שיוסבר בהמשך.

במסגרת המחקר נבחנו מקרוב שישה יישובים המייצגים קהילות שונות: עיר אחת (שדרות), שני קיבוצים חילוניים (נחל עוז ונירים), שני קיבוצים דתיים (עלומים וסעד) ומושב חילוני אחד (נתיב העשרה).

לששת היישובים שנבחנו יש שלושה מאפיינים משותפים: הם יהודיים, הם סמוכי גדר (דהיינו ממוקמים עד ארבעה קילומטרים מהגבול של מדינת ישראל עם רצועת עזה) ומבחן האש שבו עמדו היה דומה הן מהבחינה הכמותית והן מהבחינה האיכותית. במחקר הובאו בחשבון שלושה משתנים של היישובים האלה: צורת ההתיישבות (קיבוץ, מושב, עיר), מידת הדתיות של התושבים⁴ ומידת הקרבה לגבול הרצועה. מטרת המחקר הייתה לבחון את ההבדלים בחוסן החברתי של כל אחד מהיישובים האלה ולבדוק מהם המאפיינים הייחודיים של כל יישוב שמשפיעים על החוסן החברתי שלו. אף שהמחקר נעשה על יישובים ישראלים ספציפיים, ניתן ללמוד ממנו לא רק

על מאפיינים מקומיים שתורמים לחוסן חברתי, אלא גם על גורמים אוניברסליים המשפיעים עליו. לכן המחקר הזה רלוונטי לא רק לישראל אלא גם למדינות אחרות הניצבות בפני פורענויות קשות - בין אם מעשי ידי אדם ובין אם טבעיות.

טבלה 1: היישובים שנכללו במחקר³

שם היישוב	המועצה המקומית	אופי הקהילה	רקע	קרבה לגבול	הקרבה לדת	מספר המשפחות	מספר התושבים
שדרות	שדרות	עירוני	הוקמה ב-1951. הייתה בתחילת דרכה מעברה לעולים. זכתה למעמד של עיר ב-1966.	3.7 ק"מ	מעורב	24 אלף תושבים	
נחל עוז	שער הנגב	קיבוץ (לאחר הפרטה)	נוסד ב-1951. היה בתחילת דרכו היאחזות נח"ל (הראשונה בישראל).	800 מטר	חילוני	80	377
נירים	אשכול	קיבוץ (חקלאי לאחר הפרטה)	נוסד ב-1946 על ידי חברים מתנועת השומר הצעיר	2 ק"מ	חילוני	100	357
נתיב העשרה	חוף אשקלון	מושב	נוסד ב-1982 בסיני ולאחר הסכם עם מצרים הועבר למיקומו היום	250 מטר	חילוני	140	805
עלומים	שדות נגב	קיבוץ (שיתופי)	נוסד ב-1966 על ידי חברים בתנועת בני עקיבא	3.5 ק"מ	דתי	90	400
סעד	שדות נגב	קיבוץ	נוסד ב-1947 על ידי חברים בתנועת בני עקיבא	3.5 ק"מ	דתי	200	760

החלק האיכותני במחקר כלל ראיונות עומק עם בעלי תפקידים ועם תושבים מהשורה בששת היישובים, ובהם: ראשי מועצות, חברים בהנהלות היישובים, מנהלי קהילות, ראשיהם של צוותי החירום היישוביים (צח"י), מזכירי הקיבוצים, רכזי הביטחון השוטף הצבאיים (רבש"צים), דוברי הקיבוצים, ראשי תחום הרווחה, ראשי תחום החינוך, המנהלות של מרכזי החוסן, גורמים שונים בפקוד העורף ואחרים. כמו כן נאספו ביטאונים של המועצות האזוריות ו"דפים יומיים" שהוציאו היישובים במהלך סבבי הלחימה וביניהם. ההחלטה לראיין את בעלי התפקידים האלה נבעה

מיכולתם לתאר ולהסביר את שהתרחש בקהילותיהם במהלך העימותים הביטחוניים וביניהם ואת תפקוד הציבור המקומי נוכח האתגר הביטחוני המתמשך.

החלק הכמותי שנאסף כלל נתונים על השינויים באוכלוסיית היישובים: מספרי המתפנים מכל יישוב בתקופות החירום ומספרי התושבים החדשים שנקלטו בהם. נתון כמותי נוסף שנאסף (ממאגרי הנתונים של מרכזי החוסן ב"עוטף עזה") נוגע למספר הטיפולים הנפשיים שהוענקו לתושבי היישובים.

כמו כן הסתייעו עורכי המחקר בסקר עמדות המכונה "ברומטר ספיר"⁵ שבמסגרתו נשאלו תושבים בנגב המערבי, המתגוררים עד לטווח של שבעה קילומטרים מהגבול עם רצועת עזה, בנוגע לתחושותיהם ובנוגע להערכתם את חוסנם החברתי. החוקרים במכללת ספיר שיצרו את "הברומטר" הפיקו אותו עד כה פעמיים: בפעם הראשונה ב־2015, ובו נבחנה השפעת האירועים שעברו על הנגב המערבי מאז קיץ 2014 (מבצע "צוק איתן"). ההשפעה נבחנה בחמישה תחומים: חוסן אישי, לכידות קהילתית, תחושת הביטחון, המצב הכלכלי והתעסוקתי ומידת האמון בהנהגה. במהלך מאי-יוני 2016 נערך "ברומטר ספיר" פעם נוספת ובאותה המתכונת כמו בפעם הראשונה. בעבודה המוצגת כאן נכללים ממצאים משני מחקרי ה"ברומטר".

עורכי המחקר הנוכחי ניסו להשיב באמצעותו על שתי שאלות עיקריות:

1. מה מאפיין את החוסן החברתי שהפגינו ששת היישובים במהלך שלושת סבבי הלחימה?

2. במה דומים ובמה שונים מדדי החוסן החברתי בששת היישובים האלה?

שתי השאלות עוסקות במושג "חוסן חברתי"⁶ בהתאם להגדרתו המוצגת בהרחבה בהמשך, בפרק התיאורטי שפותח את המחקר. בפרק הזה נבחנים מאפייני החוסן החברתי בעיקר על פי ארבעה מדדי תפקוד מרכזיים: התפנות במצבי חירום ובעינות מצוקה, רכיבי הצמיחה היישוביים, יכולת ההתארגנות ביישובים ומידת האמון בהנהגות. המדדים האלה מתבססים על קריטריונים מוכרים בספרות המשמשים כדי להעריך את רמת החוסן החברתי של קהילות הנתונות ללחץ ולהפרעות קשות.

האתגר הביטחוני של היישובים ב"עוטף עזה"

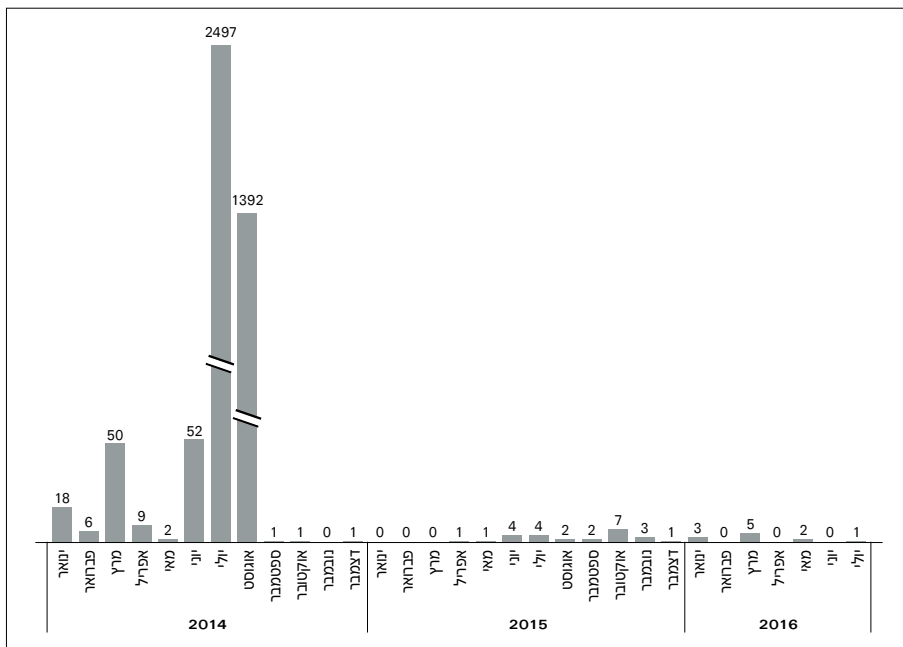
כבר בשנות ה־50 של המאה הקודמת הייתה רצועת עזה מוקד פעיל של טרור נגד ישראל.⁷ הסיבה לכך נעוצה בסדרה של גורמים פנימיים וחיצוניים שהלכו והחריפו במהלך השנים, אך עם זאת, לצד גלי טרור קשים חוזרים ונשנים היו גם תקופות של רגיעה יחסית. מאז 2001 (בתקופת האינתיפאדה השנייה) ובמיוחד לאחר נסיגת ישראל מהרצועה (2005) והקמת גדר הגבול בא הטרור מרצועת עזה לידי ביטוי בעיקר בהפעלה של נשק תלול מסלול נגד יעדים אזרחיים בישראל בכלל ובקרבת הגבול בפרט.⁸ בעוד שהרקטות, ובעיקר אלה בעלות הטווח הארוך יותר, יצרו איום על ריכוזי אוכלוסייה

במרחק גדול יחסית מהגבול, הרי שרקטות קצרות טווח ופצצות מרגמה, במיוחד כאשר הן משוגרות במספרים גדולים, הן האיום העיקרי על היישובים ב"עוטף עזה".⁹ מהאש תלולת המסלול שנורתה מרצועת עזה נהרגו בישראל מ-2001 ועד 30 ביוני 2014 (לפני מבצע "צוק איתן") 41 בני אדם: 27 הרוגים מירי רקטות ו-14 הרוגים מירי של פצצות מרגמה. באותו פרק זמן נפצעו מהאש תלולת המסלול 1,673 בני אדם, כולל נפגעי חרדה.¹⁰ מעבר להרוגים, לפצועים, לנזקים הפיזיים ולפגיעה בשגרת החיים יש לטרוור תלול המסלול גם השפעות פסיכולוגיות קשות: הוא זורע בקרב האוכלוסייה פחד שהשפעתו עלולה להימשך זמן רב. הפחד הזה הוא האתגר העיקרי שבו עוסק המחקר הנוכחי.

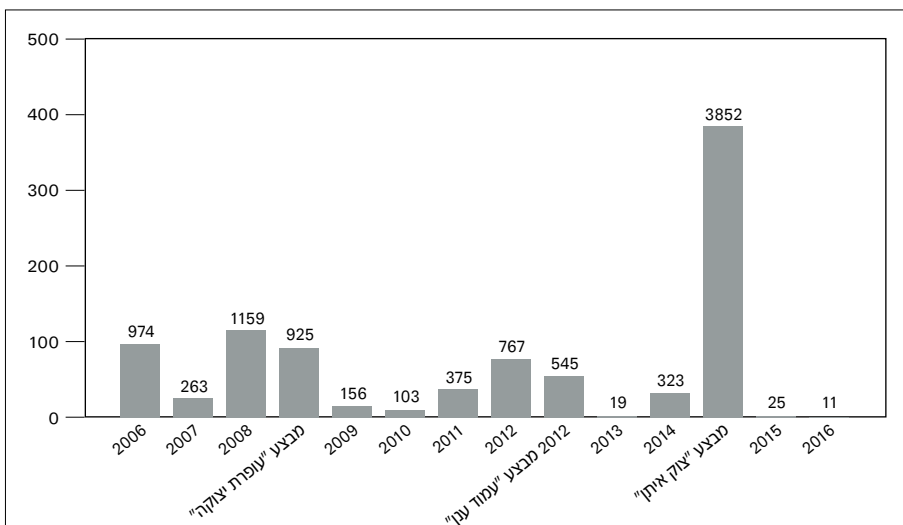
לפחד הזה מפני הנשק תלול המסלול הצטרף בשנים האחרונות גם הפחד מפני האיום התת-קרקעי, שליצירתו השקיע החמאס משאבים גדולים. התושבים ביישובים צמודי הגדר התמלאו חששות מפני הופעה מפתיעה של מחבלים בחצרות בתיים באמצעות מנהרות התקפיות. הפחד הזה בא לידי ביטוי, בין היתר, בדיווחים של תושבים כי בלילות הם יכלו לשמוע את עבודות החפירה של אנשי החמאס. אומנם שום יישוב אזרחי ב"עוטף עזה" מעולם לא הותקף באמצעות מנהרות התקפיות, אולם עצם היכולת הזאת של חמאס (שהומחשה היטב בחטיפתו של גלעד שליט ביוני 2006 ובכמה מבצעים התקפיים של החמאס במהלך "צוק איתן") די היה בה כדי לזרוע אימה.

כדי לשלול מהחמאס את יכולותיו משקיעה ישראל משאבים עצומים במערכות הגנה פסיביות (גדר משוכללת,¹¹ שאליה הולכת ומצטרפת חומה תת-קרקעית נגד מנהרות, מקלטים ציבוריים ופרטיים ומערכת התרעה משוכללת) ובמערכות הגנה אקטיביות (בעיקר כיפת ברזל). המערכות האלה אומנם מסוגלות להפחית במידה ניכרת את היקף הפגיעות בעורף הישראלי, אולם ספק אם הן יקנו לו חסינות מוחלטת מפני הטרור. מחוללי הטרור ינסו שוב ושוב להתגבר על כל המחסומים בעזרת אמצעים חדשים ודרכי פעולה מקוריות, ויש להניח שלפחות מדי פעם יעלה הדבר בידם.¹² זו הסיבה העיקרית לכך שלצד ההשקעה במערכות הגנה פסיביות ואקטיביות יש צורך לפתח את החוסן החברתי של התושבים ב"עוטף עזה" באמצעות כלים שונים המוצגים במחקר המובא כאן.

התקופה הנבחנת במחקר הזה היא העשור שבין 2006 ל-2016. שתי סיבות עיקריות לבחירה הזאת: הראשונה, מדובר בפרק זמן משמעותי הכולל עיתות שגרה ועיתות חירום – מה שמאפשר להעריך את ההשלכות ארוכות הטווח של טרור מתמשך; השנייה, מדובר בעשור של פעילות טרור אינטנסיבית מהרצועה נגד "עוטף עזה" ובכללה שלושה סבבי לחימה: "עופרת יצוקה", "עמוד ענן" ו"צוק איתן". בסך הכול נרשמו בעשור הזה יותר מ-10,000 שיגורים של רקטות ושל פצצות מרגמה מהרצועה.



איור 1: מספר הנפילות של רקטות בחתך חודשי - ינואר 2014 – יולי 2016



איור 2: מספר הנפילות של רקטות בחתך שנתי בשנים 2006 – 2016

מבנה המזכר

המזכר כולל שבעה פרקים. **הפרק הראשון** הוא מבוא תיאורטי לסוגיית החוסן חברתי והוא כולל, בין היתר, סקירה מעודכנת של ספרות מקצועית העוסקת בנושא הזה. **בפרק השני** נידונים ארבעה מדדי תפקוד לבחינת החוסן חברתי – פינוי והתפנות, רכיבי צמיחה יישוביים, יכולת ההתארגנות ומידת האמון בתוך הקהילה – בכל אחד מששת היישובים הנכללים במחקר: שדרות, נחל עוז, נירים, עלומים, סעד ונתיב העשרה. **בפרק השלישי** מפורטים התפקידים והתפקוד של צוותי החירום היישוביים (צח"י) במסגרת מערכי ההכנה והניהול המקומיים המסייעים לקהילות לתפקד בשעת חירום. בין היתר נבחנים תחומי הסיוע של אותם הצוותים בזמן חירום בשלוש רמות: רמת הפרט, רמת המשפחה ורמת הקהילה. כמו כן נבחנת מערכת היחסים בין צוותי החירום היישוביים לבין ההנהגות ביישובים ובמועצות המקומיות ובינם לבין גורמים אחרים שמחוץ ליישובים. נוסף על כך נבחן האופן שבו מגבשים צוותי החירום את התמונה הכוללת בנוגע למצב האוכלוסייה בכל יישוב.

הפרק הרביעי מוקדש למרכזי החוסן ב"עוטף עזה", וגם תחומי הפעילות שלהם נבחנים בשלוש רמות: רמת הפרט, רמת המשפחה ורמת הקהילה. הפרק כולל דיון שבו נעשה ניסיון להעריך את החוסן חברתי ב"עוטף עזה" לאחר 10 שנות פעילות של המרכזים האלה (שהוקמו ב־2006). **בפרק החמישי** נבחנת תרומת המדינה לחוסן חברתי של היישובים ב"עוטף עזה". במיוחד מתמקד הדיון בשני רכיבים: הגיבוי הכלכלי-תקציבי שמעניקה ממשלת ישראל ליישובים האלה והיחס המשתנה של צה"ל ליישובים ולתושביהם בעיתות חירום.

בפרק השישי מוצגות מסקנות המחקר, וכלולות בו המלצות מערכתיות שיש בהן כדי לתרום תרומה משמעותית לחיזוק ההכנות של היישובים ושל הקהילות למצבי חירום ומשבר ולבניית חוסן חברתי מול הפרעות מסוגים שונים: החל מעימות צבאי וכלה באסונות טבע. **בסיום** מובא סיכום של המחקר כולו.

פרק א: שאלות מושגיות בנוגע למושג "חוסן"¹³

בשנים האחרונות הפך המושג "חוסן" (resilience) לרווח מאוד בשיח המקצועי, המדעי והציבורי בארץ ובעולם בהקשר של היערכות ושל התמודדות עם מצבי חירום. למושג הזה קיימות כיום מאות הגדרות המתייחסות להיבטיו השונים ושמשיקות לתחומי ידע שונים.¹⁴ מרבית הדיסציפלינות במדעי החברה עוסקות במושג הזה,¹⁵ ובהן עבודה סוציאלית, פסיכולוגיה, גיאוגרפיה, מדיניות ציבורית, סוציולוגיה, פיתוח עירוני, ניהול מצבי חירום, מדע המדינה ועוד. אולם על אף העיסוק המרובה בהיבטים השונים של סוגיית החוסן בולטת בחסרונה "מפת דרכים" מקיפה שתבהיר את ההבדלים בין פרספקטיבות הניתוח וההגדרות השונות ותקל על ההתמצאות במרחב הרב-ממדי ולעיתים הכאוטי של "עולם החוסן". כך, למשל, אין הסכמה בין החוקרים בנוגע למשמעויות של המושג "חוסן חברתי" בהקשרים של מדיניות ביטחון.¹⁶

כשפלוני טוען שקהילה מסוימת (או ארגון או מדינה) מאופיינים בחוסן גבוה, ואילו אלמוני טוען כי חוסנם דווקא נמוך, הרי בהחלט ייתכן ששניהם צודקים, שכן כל אחד מהם מגדיר ומודד את המושג "חוסן" באופנים שונים ולפיכך כל אחד מהם מגיע למסקנות שונות. אין זה נראה ריאלי להגיע כעת להגדרה אחת למושג "חוסן" שתהיה מוסכמת על מרבית הקהילה המדעית והמקצועית. אולם בכל דיון על הדובר (או על הכותב) להציג בראשית הדברים מהי ההגדרה המדויקת שבה הוא משתמש בבואו לדון בסוגיית החוסן ובכך לחדד את הבנת השומעים (או הקוראים) בנוגע למשמעותו ולכוונתו המדויקת של טיעון כזה או אחר שהוא מעלה בסוגיה הזאת. מעבר לכך נראה כי חשוב לנתח את קשרי הגומלין בין ההגדרות השונות למושג "חוסן" כדי שניתן יהיה להשיג הבנה מקיפה ומעמיקה יותר של סוגיית החוסן.

וכך מוגדר המושג "חוסן" במחקר הנוכחי: החוסן מבטא את יכולתה של (כל) מערכת להתמודד בגמישות עם הפרעה קשה (חירום או אסון), להכיל בגמישות את נזקיה ואת הנסיגה התפקודית הבלתי נמנעת שהיא גורמת, להתאושש ממנה במהירות ולחזור למצב של תפקוד מערכתי תקין בתחומי הליבה שלה.

מרכיב ההתאוששות הוא משמעותי מאוד בהגדרת החוסן. הנחת המוצא שעליה נשענת ההגדרה הזאת היא שהפרעה חמורה תגרום תמיד לנסיגה תפקודית של המערכת הנפגעת. אם אין נסיגה תפקודית של ממש, הרי גם אין פגיעה של ממש, ובמקרה כזה

אי־אפשר לדבר על מצב חירום או על אסון. מההגדרה הזאת נובע שמערכת פגועה שנסיגתה התפקודית היא עמוקה וממושכת ושמתאוששת לאט (או שאינה מתאוששת כלל) היא בעלת חוסן נמוך. לעומת זאת, מערכת שהנסיגה התפקודית שלה היא גמישה (דהיינו היא בוחרת היכן לסגת והיכן לעמוד איתן) והיא מתאוששת (bouncing back) במהירות מהנסיגה התפקודית נחשבת לבעלת חוסן גבוה. אם המערכת לא רק מתאוששת במהירות רבה אלא גם מצליחה לשפר את תפקודה בהשוואה לרמתו לפני מצב החירום או האסון (bouncing forward), הרי היא תוגדר "בעלת חוסן גבוה מאוד"¹⁷. ההגדרה שאומצה במחקר הנוכחי למושג "חוסן" מתבססת במידה רבה על ההגדרות הרלוונטיות בספרות המקצועית. כך, למשל, מגדיר גוף מחקר בינלאומי בין־תחומי בשם Resilience Alliance את המונח "חוסן": "החוסן הוא יכולתה של המערכת להכיל הפרעות, להשתנות (בהתאם לחומרת הלחצים) ואז להתארגן מחדש תוך כדי שימור זהותה"¹⁸. הגדרה דומה למונח "חוסן" – אם כי מקיפה יותר – נתנה האקדמיה הלאומית למדעים של ארצות־הברית, וגם היא כוללת את המרכיב של הכלת ההפרעה ושל ההתאוששות: "חוסן הוא היכולת להיערך, לתכנן, לספוג, להשתקם ולהסתגל בצורה מוצלחת יותר נוכח אירועי חירום עכשוויים או פוטנציאליים"¹⁹. ההגדרה הזאת מוסיפה להגדרות הקודמות את מרכיבי היערכות והתכנון וכן היא מתייחסת לאירועים פוטנציאליים עתידיים.

ישנו דמיון בין ההגדרה של האקדמיה הלאומית למדעים של ארצות־הברית לבין ההגדרה המרחיבה שנתנה למושג "חוסן" סוכנות האו"ם להפחתת הסיכונים מאסונות (UNISDR)²⁰. לפי ההגדרה של סוכנות האו"ם, "חוסן הוא יכולתה של מערכת, של קהילה או של חברה החשופות לגורם סיכון להתנגד, לספוג, לערוך התאמות, להסתגל, להשתנות ולהשתקם בצורה מהירה ויעילה בעקבות מצב חירום או אסון ובמקביל לשמר ולשקם את התפקודים ואת המבנים הבסיסיים של החברה באמצעות ניהול סיכונים. לפי ההגדרה הזאת התנגדות (resistance) היא חלק מחוסנה של המערכת. לעומת זאת, ישנה גם גישה מנוגדת שלפיה התנגדות וחוסן הם פרדיגמות הפוכות ומשלימות: ההתנגדות מיועדת למנוע או להפחית את הסיכונים, ואילו החוסן משמש כדי להתאושש מאסון (שלעיתים הוא בלתי נמנע או שהשקעת המשאבים הנחוצים למניעתו אינה נחשבת לאפקטיבית)²¹.

כמו כן יש לציין כי אף שהדיון בפרק הזה (ובמחקר בכללו) מתמקד בחוסן של מערכות ולא בחוסנם של פרטים, הרי סוגיית החוסן של הפרט רלוונטית מאוד לחוסן של הקהילות. ישנה ספרות ענפה – בעיקר בתחום הפסיכולוגיה הקלינית – שעוסקת בחוסן האישי ובאפשרויות הצמיחה לאחר מצבי משבר וחירום.²² הן קהילות והן פרטים יכולים – בתנאים מסוימים – להתאושש מאסון ואף להגיע לתפקוד משופר

לעומת זה שהיה לפני האסון. התנאים האלה קשורים, בחלקם, לרמת ההון החברתי (בטרם האסון) של חברי הקהילות שחוו מצב חירום.

תהיה ההגדרה של חוסן אשר תהיה, יש לזכור שמדובר בסופו של דבר במאפיין של יחיד ושל חברה שהוא תמיד תלוי הקשר. לכן ייתכן שקהילה מסוימת תתמודד בהצלחה עם מצב חירום מסוים, אך תתקשה להתמודד עם מצב חירום אחר. יתר על כן, אותה הקהילה עשויה להתמודד בהצלחה עם משבר מסוים בעת נתונה, אך עלולה להתקשות להתמודד עם משבר דומה בעת אחרת. יכולות להיות לכך סיבות רבות: קהילתיות, כלכליות ואחרות. מדובר בנושא מורכב ודינמי, ולכן יש צורך בזהירות רבה ובדייקנות אם רוצים להסיק מסקנות בנוגע אליו.

גם יש לזכור שחוסן אינו מושג המתקיים בחלל ריק. המשורר שאול טשרניחובסקי כתב כי "האדם אינו אלא תבנית נוף מולדתו", ואכן מהמחקרים עולה שיש זיקה חזקה בין תחושת השייכות למקום (place attachment) לבין חוסן. אנשים נוטים להתקשר לביתם הפרטי, לשכונת המגורים שלהם, לקהילה שבקרבה הם חיים וליישוב שבו שוכן ביתם. תחושת השייכות החזקה ביותר היא לסביבה החברתית – יותר מאשר לסביבה הפיזית.²³

ההגדרות השונות של המונח "חוסן" לרוב אינן מדגישות די הצורך את רב-ממדיותו. נראה שמאחורי רבות מההגדרות עומדת ההנחה הסמויה שחוסן הוא מדד חד-ממדי, ולכן הדיונים עליו מתמקדים לרוב בשאלות כמותיות: האם יש או אין חוסן? האם רמתו גבוהה או נמוכה? אבל האמת היא שלחוסן יש הרבה מאוד גוונים, ממדים ורבדים. כך, למשל, חוסן כלכלי אינו מבטיח בהכרח חוסן קהילתי, וזה אינו מבטיח בהכרח חוסן אישי. לכן יש לקיים דיון על אודות קשרי הגומלין המורכבים והדינמיים בין הממדים השונים של החוסן בהקשרים שונים כמו סוג מצב החירום, מאפייני האוכלוסייה, טיב היחסים הקהילתיים וכדומה. דיון כזה עשוי להעשיר ולהעמיק במידה רבה את האופן שבו מבינים את המושג "חוסן", את משמעויותיו ואת נגזרותיו השונות.

מומחים רבים בוחנים את מידת החוסן של קהילה מסוימת לפי עוצמת המערכות והתשתיות ההנדסיות שעומדות לרשותה, שכן לפי תפיסתם, סביבות בנויות ואלמנטים פיזיים שונים מגינים על הקהילות ועל החברות נוכח מצבי חירום מסוגים שונים. אולם הגישה הזאת עלולה להחמיץ ממצא אמפירי חשוב שעולה ממחקרים רבים ולפיו רמת החוסן קשורה באופן אמיץ גם לאיכותן ולחוזקן של מערכות שאינן פיזיות כמו מערכות חברתיות, קשרים חברתיים, מידת האמון בתוך הקהילה ומעורבות אזרחית.²⁴ לכן לצד העיסוק בסביבה הבנויה לשם פיתוחו וחיווקו של החוסן יש לתת את הדעת למאפיינים האנושיים של הקהילות ושל החברות. הקשרים בין הפרטים (גם באמצעות הרשתות החברתיות) ומידת ההדדיות והאמון ביחסיהם הם חלק ממה שנהוג לכנות

²⁵ "ההון החברתי".

חוקרים נוהגים להבחין בין שלושה סוגים של הון חברתי: הון חברתי מחבר, הון חברתי מגשר והון חברתי מקשר.

הון חברתי מחבר (bonding) הוא הקשר בין אנשים שדומים אלה לאלה (מהבחינה האתנית, הדתית וכדומה). ההון החברתי המחבר החזק ביותר נמצא לרוב בקרב בני המשפחה הגרעינית והמורחבת. נוסף על כך לרוב האנשים יש בדרך כלל גרעין של חברים קרובים שיש להם עימם קשרים עמוקים של אמון ושל ציפיות הדדיות. אלה הם הקשרים הנפוצים ביותר, במיוחד בקהילות ובארצות עניות, וביכולתם לסייע לאנשים הן בעיתות שגרה והן בעיתות חירום. עם זאת אין בקשרים האלה כדי להבטיח בהכרח הזדמנות להתקדמות ולשיפור תנאי החיים.

הון חברתי מגשר (bridging) הוא הקשר בין אנשים השונים אלה מאלה במובנים רבים. הם עשויים לבוא ממדינות שונות או להשתייך למעמדות שונים. מוסדות כמו בתי ספר, מועדונים יחידות צבא ומקומות עבודה הם מקומות טבעיים ליצירת הון חברתי מגשר. כך, למשל, נמצא כי לאימהות המחוברות לגנים מקומיים ולמעונות ילדים ישנם קשרים ומשאבים רבים יותר מאשר לנשים דומות שאין להן קשר למוסדות כאלה.²⁶ אנשים שיש להם יותר קשרים מהסוג של הון חברתי מגשר מסוגלים להשיג עבודה בקלות רבה יותר מאשר מי שמחזיקים רק בהון חברתי מחבר.²⁷ דוגמה נוספת לעוצמתו של ההון החברתי המגשר: מהומות אתניות בהודו בין קהילות הינדיות לקהילות מוסלמיות שהתאפיינו בהון חברתי מגשר נטו להיות פחות אלימות מאשר בין קהילות אתניות נטולות הון חברתי כזה.²⁸

הון חברתי מקשר (linking) מחבר בין אנשים מן השורה לבין בעלי סמכות וכוח. זה עשוי להיות, למשל, קשר בין תושב עיר פיתוח בישראל לבין חבר כנסת משפיע. זה גם יכול להיות קשר בין סטודנטית לתואר שני לבין דיקנית הפקולטה באוניברסיטה. קשרים כאלה הם נדירים הרבה יותר, אך טומנים בחובם את ההזדמנות להשיג משאבים חיצוניים רבים מעבר לאלה המקומיים.

שלושת הסוגים של ההון החברתי חיוניים לקהילות ולחברות בשל כמה סיבות. כך, למשל, נמצא כי מדינות שבהן רמת האמון בין האנשים גבוהה יותר והקשרים ביניהם עמוקים יותר מתאפיינות בתפוקות כלכליות טובות יותר.²⁹ דוגמה נוספת: גם במדינות מתפתחות בעלות תשתית פיזית לא מפותחת עשוי השילוב של הון חברתי ושל מנהיגות פעילה ליצור סביבה שבה יכולים יזמים ועסקים לפרוח.³⁰ יתר על כן, קהילות המאופיינות באינטראקציה רבה יותר ובשיתוף רב יותר במידע משיגות תוצאות טובות יותר בתחום הבריאות לעומת קהילות דומות המאופיינות ברמת קשרים נמוכה יותר.³¹ ההשפעות החיוביות האלה של קשרים עמוקים, של אמון ושל אינטראקציה קבועה מתקיימות במצבי שגרה, אך הולכות ומצטברות ראיות לכך

שגם במהלך אסונות ממשיכים הגורמים האלה להשפיע באופן משמעותי על התפקוד החיובי של הפרט ושל הקהילה.

רמה גבוהה של הון חברתי מאפשרת לקהילות הנתונות ללחץ או לעזוץ להגיב בצורה יעילה יותר ולהתגייס באופן קולקטיבי כדי למתן את השפעות ההלם. לשם כך משתמשות הקהילות בשלושה מנגנונים:

1. עזיבה או ניסיון לתקן (exit or voice).

2. פעולה קולקטיבית.

3. סיוע הדדי או ביטוח בלתי פורמלי.

בעקבות התרחשותו של מצב חירום כמו רעידת אדמה, שיטפון, צונאמי, פיגוע טרור או התקפת טילים על הניצולים להחליט אם הם רוצים להישאר באזורים שנפגעו או לעזוב. על המשך השהייה במקום שנפגע עלולים התושבים לשלם מחירים גבוהים למדי כמו מחיר כלכלי, מחיר פסיכולוגי ומחיר של אובדן הזדמנויות. גם אם יש ברשות הניצולים ביטוח לבתיהם ולעסקיהם, אין ביטחון שסכום הביטוח יוכל לכסות את מלוא עלויות התיקון. משמעות הדבר: על הנפגעים יהיה לשלם מכיסיהם לפחות חלק מעלויות השיקום. מעבר לכך, בחלק מהמקרים ההישארות באזור שבו נהרגו או נפגעו אהובים או חברים עלולה לגרום לחרדה ולדחק נפשי. הידיעה שהתקפת טילים נוספת או רעידת אדמה נוספת צפויות באותו המקום עלולה אף היא להיות מניע משמעותי לאנשים לעזוב.

ממחקר עולה כי אנשים בעלי רמה גבוהה של הון חברתי מחבר ומגשר ובעלי תחושת שייכות למקום מגוריהם נוטים להישאר באזור אסון. הסיבה: יש להם קשרים לאחרים, תחושת שייכות ורצון לבנות מחדש את מה שהיה להם. לעומת זאת, לאנשים בעלי קשרים חברתיים מועטים קל יותר לעבור לקהילות אחרות שלא נפגעו ממצב החירום. הדילמה הראשונה של בני אדם בעקבות אסון היא אפוא האם לעזוב או להישאר ולשקם, ובלשונו של הכלכלן אלברט הירשמן (1915-2012): exit or voice (דהיינו לעזוב או להרים קול מחאה ולנסות לשנות את המצב הקיים).³²

קשרים חברתיים אמיצים בין חברי קהילה או בין חברי רשת מאפשרים פעולה קולקטיבית. רבים מהאתגרים העומדים בפני קהילות במהלך מצבי חירום ואחריהם הם בהיקף כה נרחב עד כי לא ניתן לפתור או לנהל אותם רק באמצעות יחידים או משפחות. במקום להסתפק בפעולות אינדיווידואליות על הקהילה להתגבר על המחסומים הטבעיים באמצעות פעולה קולקטיבית ולנסות למזער נזקים. לדוגמה, בעקבות רעידת האדמה בהאיטי ב-2010 לא יכלו גורמי אכיפת החוק וכוחות ההצלה לסייע לתושבי עיר הבירה פורט-או־פרינס. התושבים ניצבו אפוא בפני אתגר בסיסי של הגנה על החיים ועל הרכוש. נוכח המציאות הזאת התארגנו הקהילות המקומיות ויצרו משמרות קהילתיים לשמירה על הביטחון.

המנגנון השלישי שבו משתמשות קהילות בעלות הון חברתי גבוה לאחר מצבי אסון הוא סיוע הדדי. חברים בקהילות וברשתות שבנו מערכות יחסים חזקות לפני משבר יכולים לקבל בשעת אסון או לאחריו סיוע, מידע ומשאבים נדירים מחברים אחרים בקהילה. סיוע הדדי שכזה הוא למעשה מעין ביטוח בלתי פורמלי שנבנה לא באמצעות תשלומים כספיים אלא באמצעות השקעות של זמן ושל מאמץ בגיבוש היחסים המקומיים. לדוגמה, לאחר הוריקן קתרינה (ניו-אורלינס, 2005) סבלו תושבים רבים ממחסור בכלים, במומחיות, במוצרים חיוניים וכדומה. לעומת זאת, לחברים אחרים בקהילה היו החומרים, הכלים והידע הנחוצים, והם חלקו אותם עם מי שנזקקו להם. הסיוע ההדדי התאפשר הודות לכך שהקהילות צברו ניסיון בפעולות משותפות שכן עוד לפני אסון הטבע הן עבדו יחד על פתרון בעיות שונות.

מתוך ניסיון אמפירי שהולך וגדל ידוע היום שהון חברתי מציל חיים במהלך מצבי חירום ומאיץ את השיקום בעקבותיהם. לדוגמה, ממחקר על קהילות החוף באזור טוהוקו ביפן לאחר רעידת האדמה, הצונאמי והאסון הגרעיני שם במרס 2011 עולה כי היה מתאם בין היחסים הפנים-קהילתיים לבין שיעורי התמותה באסון הטבע ובאסון הגרעיני: ככל ששיעורי האמון בין התושבים היו גבוהים יותר ורמת העבריינות הייתה נמוכה יותר כך היו שיעורי התמותה נמוכים יותר בסדרת האסונות הזאת (כל שאר המשתנים בקהילות החוף היפניות האלה היו זהים).³³ יתר על כן, במהלך הפינוי מהאזורים שנפגעו ליד תחנות הכוח הגרעיניות של פוקושימה-דאיצ'י התברר כי תושבים בעלי קשרים חברתיים הדוקים יותר הצליחו לשמור על בריאות נפשית טובה יותר ועל רמת חרדה נמוכה יותר בהשוואה לתושבים אחרים מאותו האזור שהיו נטולי קשרים כאלה.³⁴ לבסוף, קהילות בעלות קשרים אנכיים טובים יותר עם מקבלי ההחלטות בממשל המרכזי (הון חברתי מקשר) נהנו מהתאוששות מואצת בעקבות האסון.³⁵

נוכח החשיבות של ההון החברתי להיערכות לקראת מצבי חירום ולהתמודדות איתם החלו ארגונים ללא כוונת רווח, ממשלות וארגונים בינלאומיים לפתח ולחזק את הקשרים החברתיים בקהילות הפגיעות ביותר. כך, למשל, גובשה תוכנית לחיזוק הקהילה בעיר בולדר במדינת קולורדו בארצות-הברית לאחר ששיטפון עוצמתי באזור גרם לפינוי מסיבי של תושבים. נוסף על כך התרחשו באזור שריפות יער נרחבות. תוכנית החיזוק הזאת, שניתן לה השם BoCo Strong, כללה, בין היתר, חלוקת פרסים לפעילים בקהילה וכן מתן מענקים להעצמת ההון החברתי.

תוכנית נוספת, "הרשת להעצמה השכונה" (Neighborhood Empowerment Network) שהושקה בסן פרנסיסקו, נועדה לחזק את הקשרים הפנימיים בקהילות ובשכונות בעיר שבה קיימת הסתברות גבוהה להתרחשותה של רעידת אדמה. במסגרת התוכנית הזאת גיבשו התושבים יחד עם העירייה סדרה של פרויקטים שאחד מהם נקרא "פסטיבל

השכנים". מדובר בהפנינג לכל המשפחה באזורים שבהם ההיכרות בין השכנים היא לרוב רופפת. ההנחה היא שבילוי מהנה משותף של התושבים מסייע להגברת הלכידות הקהילתית. בהמשך מועברים תכנים ספציפיים בתחום המוכנות לחירום באמצעות סדנאות וחלוקת חומרי הסברה.

תוכנית מעניינת וייחודית נבנתה ביפן בהתבסס על התפיסה שאוכלוסיית הקשישים היא נכס משמעותי שיש לטפחו. תוכנית איבאשו ("המקום שלי" ביפנית) התמקדה תחילה בקהילות שנפגעו מהצונאמי באזור טוהוקו ב־2011. במסגרת התוכנית הזאת, שבגיבושה השתתפו אדריכלים, מדענים וארגונים לא־ממשלתיים מקומיים, נוצר מרחב פיזי חדש בניהולם של מתנדבים קשישים מקומיים. במרחב הזה אנשים נפגשו, נהנו והשתתפו בפעילויות מגוונות. ממחקרים עולה כי לאנשים שמתתפים בתוכנית הזאת יש קשרים חברתיים רבים יותר ותחושת שייכות חזקה יותר למקום בהשוואה לתושבים שאינם משתתפים בתוכנית.³⁶ הצלחת התוכנית הובילה להרחבתה לארצות נוספות ובהן נפאל והפיליפינים. גם שם יכולים הקשישים לתרום לפיתוח החוסן הקהילתי. מהמחקרים שלעיל עולה שהחוסן קיים בעיקר ברמה המקומית ולא בזו האזורית או הלאומית. במילים אחרות: החוסן יכול להתפתח בבתים, ברחובות, בשכונות, שכן הוא קשור במידה רבה לקשרים משותפים, לאינטראקציות קבועות וליחסים חברתיים. ומאחר שאינטראקציות אנושיות מתרחשות ברמה המקומית, החוסן אינו יכול להיבנות מראש ברמה הלאומית. עם זאת, אוסף של קהילות בעלות חוסן עשוי לבנות את החוסן האזורי והלאומי. לגורמי הממשל שמור תפקיד חשוב בעידוד ובהרחבה של תוכניות חוסן אפקטיביות ברמת השטח כך שיהיו מכפיל כוח משמעותי בעת התמודדות עם מצבי חירום.

עד כה נידונו היבטים שונים של המושג "חוסן" ובהם כיצד מגדירים אותו, מה משפיע עליו ואילו תוכניות מיושמות בעולם כדי לטפחו. בהקשר של ישראל נכתב רבות על החוסן שמפגין הציבור מול טרור ומלחמות. אולם נראה כי יש מקום לשאול מהו מחיר החוסן, דהיינו מהם המחירים שנאלצת החברה הישראלית לשלם נוכח מצבי הדחק המתמשכים שמחייבים אותה להפגין חוסן. ברור שחשיפה מתמשכת למצבי חירום, כפי שמתרחשת במציאות הישראלית, כרוכה במחיר כבד – פסיכולוגי, כלכלי, ערכי, תרבותי, חברתי ומנטלי. לכן דיון בהיבטים החברתיים של החוסן מחייב להכיר גם את משמעויות הדחק שמחייב את ביטויי החוסן.

פרק ב: מדדי תפקוד לבחינת החוסן החברתי

החוסן החברתי של ששת היישובים³⁷ הנכללים במחקר הנוכחי נבחן על פי ארבעה מדדי תפקוד. מדובר במדדים מוכרים שמשמשים בספרות המחקר³⁸ כדי להעריך את רמות החוסן החברתי של קהילות החוות הפרעות קשות ושנמצאות בלחץ. מדדי התפקוד הם: פינוי והתפנות, גורמי צמיחה יישוביים, יכולת ההתארגנות, אמון חברתי. המדדים האלה יכולים לשמש כלים לבחינת ההיערכות של יישובים מסוגים שונים לקראת מצב חירום, ולכן מקבלי ההחלטות והמופקדים על החזית האזרחית צריכים לתת עליהם את הדעת כשהם מעוניינים לבנות ולחזק חוסן חברתי. במילים אחרות: המדדים האלה משמשים כדי לבחון את החוסן החברתי של היישובים השונים הנכללים במחקר וכדי להשוות ביניהם. הפרק הזה, כמו הבאים אחריו, מבוסס על ראיונות עומק אישיים עם תושבים ועם בעלי תפקידים ביישובים הנכללים במחקר. כל הראיונות התקיימו במהלך 2016. נוסף על כך נכללים בפרק הזה גם ממצאים כמותיים רלוונטיים שעלו מתוך "ברומטר ספיר" (תזכורת קצרה: באמצעות "ברומטר ספיר" נבחנה השפעת האירועים הביטחוניים מאז קיץ 2014 בחמישה תחומים: חוסן אישי, לכידות קהילתית, תחושת הביטחון, המצב הכלכלי והתעסוקתי ומידת האמון בהנהגה).

אלה הם ארבעת מדדי התפקוד שעל פיהם נבחן החוסן החברתי של היישובים הנכללים במחקר:

1. **פינוי והתפנות.** באמצעות המדד הזה נבחנה מידת גמישותה של הקהילה ביישוב. הנחת המוצא הייתה שקהילה אשר מעתיקה את מקום מגוריה באופן זמני מפגינה גמישות בתגובה להפרעה, ושהגמישות הזאת מסייעת לה – עם תום ההפרעה – לשפר את חזרתה לתפקוד.³⁹
2. **גורמי צמיחה יישוביים.** המדד הזה שימש לזיהוי הגורמים שבעיני התושבים ביישובים השונים מסייעים להם להתמודד עם מצב חירום ולחזור לתפקוד לאחריו. במילים אחרות: אלה הם גורמים שלדעת התושבים הם בוני חוסן.
3. **יכולת ההתארגנות.** באמצעות המדד הזה מופו הגורמים שתורמים ליכולת של יישוב להיערך לקראת מצב חירום ולתפקד במהלכו. המדד הזה כולל את המבנה הארגוני של הקהילות בעיתות שגרה ובעיתות חירום, את קשריהן עם גורמי חוץ, את אופן ההתנדבות ואת מידת ההתנדבות של פרטים בקהילה לתפקידים שונים

בעיתות חירום וכן את אופן ההתארגנות של פרטים ושל משפחות בתחומים שונים הקשורים לחייהם המשתנים עקב מצב החירום.

4. **אמון חברתי.** המדד הזה בוחן באיזו מידה אנשים חושבים שאפשר לסמוך על אחרים שיפעלו לטובת הקרובים להם ולטובת הכלל.⁴⁰ באמצעות המדד הזה גם ניתן לדעת, בין היתר, מהי מידת האמון שיש לתושבים בהנהגה שלהם ברמת היישובים, ברמה האזורית וברמה הלאומית - בעיקר בעת חירום, אך גם בעיתות שגרה.

פינוי והתפנות

בשונה מ"עופרת יצוקה" ומ"עמוד ענן", שבהם הייתה ביישובים התפנות עצמית של אזרחים שלא אורגנה מראש (ניתן רק סיוע נקודתי, אד הוק, בחלק מהיישובים לתושבים שרצו בכך), ב"צוק איתן" נחלקו ביניהם היישובים הנכללים במחקר בסוגיית הפינוי וההתפנות. מנהיגי שדרות וקיבוץ עלומים בנו נרטיב שלפיו לא יפנו את יישוביהם בעת חירום שכן לרשות התושבים עומדות עוצמה ואיכות קהילתיות - גם נוכח קשיים. לעומת זאת, בנרטיב ההיערכות של שני הקיבוצים החילוניים, נחל עוז ונירים, הובלט מסר שונה לחלוטין שלפיו בעת חירום יישארו בקיבוץ רק עובדים חיוניים לתפעול המשק ומתנדבים מקרב צוות החירום היישובי, וכל שאר התושבים יתפנו לקיבוץ אחר. בקיבוץ סעד ובנתיב העשרה לא החליטו מנהיגי היישובים מראש על פינוי מאורגן, אך בה בעת לא לחצו על התושבים להישאר ביישובים. התושבים החליטו באופן עצמאי בשאלת הפינוי וגם ניהלו את התפנותם ואת חזרתם ליישוב באופן עצמאי. התמונה הכללית של הפינוי ושל ההתפנות היא אפוא מורכבת ומתוארת להלן.

ב"עופרת יצוקה" (2009) התפנו משדרות כ-8,000 תושבים. ב"עמוד ענן" (2012) התפנו מהעיר תושבים רבים יותר, אף שהסבב היה קצר יותר, והפגיעות בעיר היו מעטות יותר. מהתקופה הקשה ההיא נותרה בזיכרון ההיסטורי - ולא לטובה - עיר האוהלים שהקים איש העסקים ארקדי גאידמק במאי 2007 בפארק הירקון בת-אביב שנועדה לקלוט מפונים משדרות שהופגזה באותה העת לעיתים קרובות. את עיר האוהלים הקים גאידמק מכספו במסגרת מסע לקידום פוליטי ואישי. באווירה הזאת של התפרקות ושל חולשה עזבו אז את העיר המופגזת כ-40% מתושביה, וחלקם לא שב לשם. לעומת זאת, במהלך "צוק איתן" בלטה הישארות התושבים בעיר. ההערכה הייתה שמהעיר התפנו פחות מ-10% מתושביה.⁴¹

החלטתה של עיריית שדרות שלא יהיה פינוי המוני יזום ומאורגן ב"צוק איתן" התבססה על הערכתה שהמיגון הקיים בעיר - הפרטי והציבורי - יחד עם מערכת ההגנה של צה"ל מקנים הגנה מספקת לתושבים אל מול האיום מהרצועה וכי ההיערכות העירונית המקדימה מאפשרת לתת שירותים חיוניים לכל התושבים בכל התחומים גם בשעת חירום. כמו כן עמדה מאחורי ההחלטה הזאת גם תפיסה אידיאולוגית

שלפיה הישארותם של תושבי שדרות בעירם מאפשרת לממשלה ולצה"ל מרווח תמרון לפעול מול החמאס וכי האוכלוסייה בשדרות מעניקה להם גיבוי מלא. וכך התבטא ראש עיריית שדרות, אלון דויד, בכנס על איום המנהרות שהתקיים בשדרות באפריל 2016: "החיילים (במבצע "צוק איתן") דאגו לניצחון הכוח, ואנחנו, האזרחים, דאגנו מכאן לניצחון הרוח. רק יחד מתקבל ניצחון אמיתי ומשמעותי המעלה את המורל בקרב האזרחים והחיילים כאחד. על כן אני מאמין כי פינוי אזרחים אינו הצעד הנכון וכי הדיבור על אודות החשש אינו מועיל למורל. אנחנו צריכים לדבר על הגבורה, על העוצמה ועל היכולת האזרחית והצבאית. אנחנו צריכים להציג את תמונת הניצחון ואת החוזק הנפשי אל מול איומי טרור וניסיונות הפחדה".⁴²

המרואיינים מעלומים מתארים תחושה של אופטימיות ושל מוגנות במהלך שלושת סבבי הלחימה. הם מדגישים שאמצעי המיגון של יישובי הספר, ובהם היישוב שלהם, הלכו והשתכללו ב-15 השנים (2000-2015) שבהן היו תושבי הנגב המערבי נתונים לאיום ביטחוני מתמשך: נבנו חדרי ממ"ד בכל הבתים, ופוזרו מרחבים מוגנים ברחבי הקיבוץ. המצב הזה מאפשר ללכת בבטחה בקיבוץ "בידיעה שבכל רגע נתון ישנו מקום בטוח שאליו ניתן להגיע במקרה של התקפת טילים". חברי הקיבוץ ציינו כי ראו בכל אחד מסבבי הלחימה מצב זמני שיחלוף בסופו של דבר: "החברים הבינו שיש מצב נתון שצריך להתמודד איתו ושהוא עוד מעט יסתיים ואפשר יהיה להמשיך הלאה". פרשנות כזאת למצב חירום חיזקה את התושבים ואת יכולתם להתמודד ובה בעת חיזקה את עמדתם של הנהלת הקיבוץ ושל רוב חבריו כי אין צורך להתפנות שכן מדובר "בתקופה חולפת שיש להתגבר עליה".

ההחלטה שלא להתפנות קשורה קשר הדוק לאמונה באל ולאורח החיים הדתי. חברי הקיבוץ קושרים בין תורה לעבודה, ובמילים אחרות: בין אמונה באל לציונות מעשית. התפנות נוכח לחץ ואש היא בעיניהם סימן להיחלשות האמונה – הן באל והן במעשה הציוני שבא לידי ביטוי בהתיישבות. לפיכך, עמידה איתנה בפני איום חיצוני – כמו לחימה אינטנסיבית הכוללת איומים מסוגים שונים – היא מבחן לאמונה בדת ובציונות. העקרונות האלה היו מקור האופטימיות של חברי הקיבוץ לאורך כל תקופת הלחימה ועיצבו את הנרטיב של חבריו.⁴³ הגישה הזאת באה לידי ביטוי בדבריה של אחת המרואיינות מקיבוץ עלומים: "ההחלטה לא להתפנות סיפקה לנו, כקיבוץ, נרטיב שונה [מזה של משאר הקיבוצים]. אם בעתיד תהיה תוכנית פינוי מחייבת, ניאלץ לשנות את הנרטיב".

קיבוץ עלומים נהנה מהגירה חיובית מאז ייסודו ונחשב ליישוב ערכי ומלוכד מהבחינה הקהילתית והחברתית. מאחר שעלומים הוא יישוב דתי, קשה לדעת מהו חלקה של הדת ומהו חלקה של הלכידות החברתית בכושר העמידה של היישוב. ובלשונו של אחד מחברי הקיבוץ: "אני לא בטוח אם זו האמונה הדתית שהחזיקה אותנו ביחד

כאן. אני חושב שמה שהחזיק אותנו כקהילה קשור לנרטיב שלנו, שאנחנו חזקים, שאנחנו מאוחדים ושזה משהו שמייחד אותנו ותורם לחוזק שלנו". באופן פומבי וגלוי היו שדיברו על חוזקה ועל אחדותה של הקהילה, אך סביר להניח כי אלה נובעים מהאופן שבו הקהילה מנהלת את חייה.

יתר על כן, אף שחברי הקיבוץ ראו בהחלטה לא להתפנות את אחת מנקודות החוזק של הקיבוץ ומקור כוח לחברים להתמודד עם איום הרקטות, פצצות המרגמה והמנהרות, ייתכן כי ברמת הפרט הדעות היו חלוקות. נראה כי היו כמה משפחות (לא רבות) שחששו מהמצב, ולכן לו ניתנה להן האפשרות, היו מעדיפות להתפנות. הנהלת הקיבוץ לא כפתה על החברים שלא להתפנות ואיפשרה זאת לאלה שרצו בכך, אך מהלך כזה נחשב לחריג ולבלתי רצוי, ולכן אפילו החברים שרצו להתפנות נטו שלא לממש את הרצון הזה. תחושת הפחד של כמה מהחברים בקיבוץ קיבלה אישוש חיזוני כשחלוקת הדואר הופסקה למשך כמה ימים, וספקים הפסיקו להביא סחורה לקיבוץ מחשש לחייהם.

בשונה מקיבוץ עלומים, שתושביו לא התפנו בשלושת סבבי הלחימה, תושבי נחל עוז התפנו בשלושתם. ב"עמוד ענן" סייע הקיבוץ לתושבים שרצו להתפנות. ב"עופרת יצוקה" תושבים שרצו להתפנות עשו זאת בכוחות עצמם. ב"צוק איתן" הייתה מעורבות משמעותית של הנהלת הקיבוץ ושל צוות החירום היישובי (צח"י) בפנינו. אורכו של סבב הלחימה האחרון ("צוק איתן") העניק לקיבוץ די זמן להתארגן לפינוי מהבחינה הלוגיסטית, ולכן הפינוי היה מאורגן יותר ככל שהמבצע התקדם. בסופו של דבר, המשפחות בעלות הילדים התפנו ברובן מהקיבוץ. הנשאים היו ותיקי הקיבוץ, בעלי תפקידים בענפי המשק השונים וכן החברים בצוות החירום היישובי. המפונים מהקיבוץ נקלטו בארבעה יישובים ברחבי הארץ.

היישובים השונים שאליהם התפנו חברי הקיבוצים הנכללים במחקר קיבלו את השם "הפזורה". מדובר בקיבוצים אחרים בישראל שלא היו חשופים לאיום שנשקף מרצועת עזה באותה העת. התנועה הקיבוצית שסייעה ליצור את החיבור בין הקיבוצים ב"עוטף עזה" לבין קיבוצים אחרים ברחבי הארץ הפגינה בכך תמיכה וסולידריות עם הקיבוצים המאוימים בתקופת הלחימה. יש לציין שהמושג "פזורה" מעורר אסוציאציה של פיזור, של תלישות, של אנשים חסרי בית שאינם מחוברים לאדמתם ולביתם ולכן הם חסרי הגנה. האסוציאציות האלה מובילות למסקנה כי מדובר בקבוצת אנשים שכמעט אינה שולטת על מהלך חייה. היעדר השליטה נובע מהריחוק מהבית, מהפיזור ומהתלישות. עניין השליטה בחיים הוא מרכיב משמעותי בחוסן חברתי ונידון בהמשך בפרק המשמעויות.

למרות ההצהרות של ממשלת ישראל ושל צה"ל בשבוע האחרון ללחימה ב"צוק איתן" כי ניתן לחזור לקיבוץ, הרי רבים מהתושבים שהתפנו סירבו לחזור לפני הסיום

הרשמי של הלחימה (גם כי ידעו מסבבי לחימה קודמים כי החמאס נוהג להמשיך בירי – לעיתים עד 48 שעות לאחר כניסתה של הפסקת אש לתוקף). החזרה לקיבוץ טמנה בחובה טרגדיה המלווה את חברי הקיבוץ עד היום – מותו של הילד דניאל טרגרמן בן ה־4 כתוצאה מפגיעת רסיס מרגמה. בשל כך סוגיית החזרה לקיבוץ ב"צוק איתן" נחשבת גם היום לרגישה בקרב חברי הקיבוץ. לדעת רבים, הקריאה לחזור הביתה הייתה מוקדמת מדי.

בשל הפינוי החלקי של הקיבוץ נוצרו למעשה שתי צורות של תפקוד חברתי בתקופת החירום: ב"פזורה", שבה נמצאו בעיקר הנשים והילדים, ובקיבוץ. מי ששהו ב"פזורה" לא רק עקרו את עצמם מבתיהם המותקפים, אלא גם מצאו את עצמם בנסיבות מאתגרות של חיים בלתי מסודרים מחוץ למסגרת המוכרת. מי שנשארו בקיבוץ – בעיקר גברים – אומנם נחשפו לסכנות בשל ירי החמאס, אך היו עסוקים בעבודה, וקרבתם לקו החזית עלתה בקנה אחד עם הנרטיב הקיבוצי המסורתי. החלוקה הזאת בין שני המחנות יצרה לקהילה קושי נוסף שחייב התייחסות וטיפול גם ברמה המשפחתית וגם ברמה היישובית והעלתה שאלות נוקבות בנוגע למחיר החברתי של ההתפנות.

קיבוץ נירים היה הראשון מבין יישובי הנגב המערבי שהחליט על התפנות. זה קרה כבר בסבב הלחימה הראשון ("עופרת יצוקה", 2008) ונמשך גם בשני סבבי הלחימה שלאחר מכן. בכל המקרים האלה התפנו חברי הקיבוץ באופן עצמאי, אם כי ההחלטה על עצם הפינוי התקבלה במזכירות הקיבוץ. בפועל הייתה תמיכה מסוימת של הנהלת הקיבוץ במעטפת הלוגיסטית והחברתית של ההתפנות. למשל: מונו רכזים שהיו אחראים לניהול הקשר בין המתפנים לבין צוות החירום היישובי והנהלת הקיבוץ שנשארו ביישוב. דוגמה נוספת: הנהלת הקיבוץ יצרה את הקשר הנדרש עם הקיבוץ המארח וסייעה לתאם את פעילויות ההפוגה והתרבות לאוכלוסייה המתפנה.

רבים מחברי נירים התפנו ב"צוק איתן". אלה היו בעיקר משפחות עם ילדים ("אף משפחה לא נשארה. היה מסוכן מאוד כאן. אפשר למות כאן", דובר הקיבוץ). הנותרים בקיבוץ היו בעיקר בעלי תפקידים בענפי המשק השונים, ובהם מפעלי הקיבוץ, וכן בעלי תפקידים בקיבוץ בזמן חירום כמו חברי צוות החירום היישובי. קבוצה נוספת שסירבה להתפנות מהקיבוץ – ממניעים אידיאולוגיים, בריאותיים ואחרים – הייתה של ותיקי הקיבוץ המבוגרים וכן חברי מזכירות שדאגו לצורכי המבוגרים: מזון, תרופות וכדומה. יש לציין כי כל חברי נירים שעזבו במהלך המבצע חזרו לבתיהם מיד לאחר סיומו. המרואיינים חברי הקיבוץ אומרים כי ברור להם שסבב לחימה נוסף צפוי בעתיד ויחייב אותם, כנראה, פעם נוספת להתפנות מהקיבוץ. לכן החליטו הנהלת הקיבוץ וצוות החירום היישובי לגבש תוכנית פינוי לעת חירום הכוללת הכנות מוסכמות מראש עם יישוב מארח ("אני חושב שבמלחמה הבאה המקום הבטוח היחיד עבורנו יהיה המקום שאליו נתפנה" (ארנון אבני, דובר הקיבוץ)).

ההחלטה הזאת התקבלה לא רק בגלל ההכרה שיהיה צורך להתפנות, אלא גם משום שבעקבות "צוק איתן" נוטה ממשלת ישראל לאמץ מדיניות של מתן סיוע לאוכלוסייה האזרחית להתפנות בעת עימות מאזורי סיכון הצמודים לגבול. התפיסה המעודכנת הזאת של הממשלה העניקה להנהגת הקיבוץ לגיטימציה לגבש תוכנית פינוי קהילתית המבוססת על הצרכים המיוחדים של חברי הקיבוץ המעוניינים לשמור על הקהילה ביחד ולבחור בעצמם את היישוב שאליו יתפנו. כך, לדוגמה, במקום שהתושבים יתפנו בכלי רכב פרטיים החליטה הנהלת הקיבוץ כי ההתפנות העתידית תיעשה באופן מרוכז באוטובוסים. הסולידריות, השותפות והתמיכה של התנועה הקיבוצית בשלושת סבבי הלחימה הובילו את חברי נירים לחפש קיבוץ שאליו יוכלו להתפנות ביחד. בסופו של דבר נבחר קיבוץ שדה בוקר שיכול להכיל את כל 350 התושבים של נירים (אם כי גם בסבב עימות נוסף לא צפוי פינוי מוחלט של הקיבוץ).

ב"עופרת יצוקה" וב"עמוד ענן" לא הנחתה הנהלה סעד את חברי הקיבוץ אם להתפנות או להישאר. סבב הלחימה האחרון, "צוק איתן", החל גם הוא בגישה דומה – ללא מתן הנחיה ברורה מהנהלת הקיבוץ בסוגיית הפינוי. במילים אחרות: המסר היה ש"איש הישר בעיניו יעשה". כתוצאה מכך נוצר בקיבוץ מצב שלדברי מרואיינים היה "טפטוף מתמשך של מתפנים". היו חברים שבחרו להתפנות כבר ביום הלחימה הראשון, והיו מי שהמתינו עד שמצב החירום הפך לבלתי נסבל מבחינתם ורק אז התפנו.⁴⁴ רבים מחברי הקיבוץ התפנו לבתיהם של קרובי משפחה ברחבי הארץ, ולאחרים נמצאו פתרונות נקודתיים. ההתפנות של חברי סעד לא הייתה אפוא מאורגנת הן מהבחינה הלוגיסטית והן מבחינת הבחירה מראש של יעדי הפינוי. ככל שהלחימה התארכה, כך גברה הדרישה של המתפנים לפתרון כולל. החיים במחיצת בני המשפחה בעורף בתקופת הקיץ הפכו למעיקים למשפחות רבות, ובקרב השוהים ב"פזורה" הלכה וגברה הכמיהה לשוב להיות ביחד עם חברים אחרים מהקהילה.

ההחלטה לסייע בפינוי החברים שרצו בכך התקבלה בהנהלת הקיבוץ לאחר שכוחות צבא סגרו את שערי הקיבוץ (לטענת המרואיינים, ללא התרעה או בקשה מראש) ופינו לשטחו הרוגים. בעקבות האירוע ניסתה הנהלת הקיבוץ למצוא יישובים שיקלטו כמה משפחות יחד, ולאחר שנמצאו יישובים כאלה, נשלחו אוטובוסים כדי לאסוף משפחות שהיו מפוזרות ברחבי הארץ ולקבץ אותן באותם היישובים. כמו כן נפתח מוקד שמטרתו הייתה לשמור על קשר יום-יומי עם המשפחות ב"פזורה".

חברים ותיקים שנזקקו לסיוע סיעודי אולצו להתפנות. הנהלת הקיבוץ פנתה בדרך כלל לבני משפחה קרובים של החברים הסיעודיים כדי שיאספו את יקיריהם (גם אם הדבר לא היה לרוחם של החברים הסיעודיים או של בני המשפחות שלהם). הנהגת הקיבוץ עודדה גם משפחות צעירות ועצמאיות להתפנות, אך לא כפתה זאת עליהן. יש לציין כי גם לאחר שהתקבלה ההחלטה על הפינוי נעשה ניסיון לשמור על שגרת

החיים בקיבוץ למען מי שבחרו להישאר. כבימי שגרה, חדר האוכל היה פתוח במהלך השבוע (אך לא בסופי שבוע), התקיימו תפילות במבנה מאולתר, ונעשה ניסיון לקיים את המסגרות החינוכיות – גם אם באופן חלקי בלבד. כיתות הגן אוחדו, והפעילות הוגבלה לארבעה ימים בשבוע.⁴⁵

בדומה לקיבוץ סעד, גם התושבים בנתיב העשרה התפנו בכל שלושת סבבי הלחימה, אך לא במסגרת החלטה רשמית של הנהלת המושב או של צוות החירום היישובי או של המועצה המקומית. תושבים התפנו באופן עצמאי אל בני משפחה, אל חברים או לבתי הארחה. מרואיינים מהמושב ציינו כי מוסדות המדינה נמנעו מלהכריז על פינוי רשמי של תושבים ב"צוק איתן" על אף שמדובר היה במבצע שנמשך 50 יום שכן להכרזה רשמית כזאת יש משמעויות ארגוניות ותקציביות כבדות משקל: לדאוג לפינוי תושבים, להסדיר את שהייתם ביישובים אחרים או בבתי הארחה ולשלם להם פיצויים. התושבים טענו כי הימנעות המדינה מלהכריז על מצב חירום אינה אלא הפקרה שלהם.⁴⁶ למעשה, תושבים נדרשו לשלם מכיסם על שהות מחוץ למושב בימי הלחימה. בתחילת הלחימה יכלו התושבים לממן זאת, אך הנטל הכלכלי הפך לקשה יותר ויותר ככל שהלחימה התמשכה, ולכן רבים מהתושבים העדיפו לחזור ליישוב למרות הסכנה הביטחונית שהייתה כרוכה בכך.⁴⁷

ההיבט המורכב והקשה ביותר של סוגיית ההתפנות שאותו העלו מרואיינים מנתיב העשרה היה פינוי הילדים והמבוגרים. בשונה משני סבבי הלחימה הראשונים, שהיו קצרים יותר ושבהם השאירו תושבי המושב – בדרך כלל – את ילדיהם ביישוב, הרי התמשכותו של "צוק איתן" והאיומים החדשים שנכללו בו (בעיקר מנהרות שנחשפו בקרבת המושב) לא הותירו לתושבים ברירה, והם נאלצו לפנות מהיישוב את ילדיהם וכן את המבוגרים.⁴⁸ לפינוי הייתה משמעות נוספת, לא ארגונית, שאותה העלו מרואיינים: אם יש צורך להתפנות מהמושב, משמע שהבית כבר אינו מקום בטוח, ואם כך, הרי שהאיום הוא גדול ומשמעותי.⁴⁹ משמעות נוספת התחוורה לתושבי נתיב העשרה לאחר "צוק איתן": הם חיים במקום שבו מפעם בפעם, בפרקי זמן שאינם קבועים, עליהם למצוא מקום בחלק אחר של המדינה שאליו יוכלו להתפנות, עד שיתאפשר להם לחזור לבתיהם.⁵⁰

גורמי צמיחה יישוביים

תושבים ובעלי תפקידים ביישובים ציינו שלושה גורמים מרכזיים שמסייעים לקהילות ביישובים להתמודד עם מצב חירום ולחזור אחריו לתפקוד שגרתו ואף לתפקוד משופר למרות תנאים ביטחוניים קשים: המעטפת הקהילתית (שבה הם כוללים מיזמים חברתיים-כלכליים ופעילות תרבותית וחינוכית ענפה ומגוונת), תנופת בנייה וגידול

דמוגרפי. לפני הדיון על כל אחד מהגורמים האלה יובא כאן תיאור של דפוס החזרה לתפקוד שגרתי שחזר על עצמו בכל הקיבוצים שנכללו במחקר: בשלב הראשון מתקיימת "חזרה לתפקוד על פני השטח". בנירים מדובר היה, למשל, בחזרה לתפקוד מלא של המשק ובכללו מפעל הקיבוץ וכן בחזרה לתפקוד היום-יומי של חברי הקיבוץ בכל תחומי החיים האחרים, הלא משקיים.

בשלב השני מתקיימים תהליכים פסיכולוגיים של עיבוד החוויות שהצטברו במהלך סבב הלחימה. התהליכים האלה, שמתקיימים ביחידות ובקבוצות, כוללים גם ניתוח של הדרכים האפקטיביות ביותר להתמודד עם מתח הנובע מאירועי דחק כמו ירי ואיום המנהרות. בתהליכי העיבוד האלה משתתף לרוב מרכז החוסן שאליו משתייך הקיבוץ, והוא מציע "סל מוצרים" טיפוליים מגוונים לילדי הגן ובית הספר ולמבוגרים וכן פעילויות המשותפות להורים ולילדים. הפעילויות הטיפוליות האלה מתקיימות גם במסגרות החינוכיות כמו בתי הספר וגני הילדים וגם בתוך הקיבוץ עצמו. בשדרות ובנתיב העשרה לא תיארו המרואיינים באופן דומה את תהליך החזרה לתפקוד אלא התמקדו בתיאור של פעולות מוחשיות יותר, אך סביר להניח שמדובר במהלך דומה. **המעטפת הקהילתית** התומכת – ה"ביחד" כפי תושבי הקיבוצים – היא השותפות, הסולידריות, הלכידות החברתית והערבות ההדדית הקושרות את חברי הקיבוצים יחד, הבונות את השייכות של החברים לקהילה ומחזקות את הקשר שלהם למקום. ה"ביחד", המקפל בתוכו את המשמעויות האלה, הוא המעניק לחברים את התחושה כי הם שייכים לקהילה, כי יש מי שדואג להם וכי הם לעולם לא לבד. על פי מרואיינים מקיבוץ נירים, ה"ביחד" הוא המקנה ליישוב את הייחודיות שלו ואת הידיעה המרגיעה כי יהיה מי שידאג לביטחונם הפיזי והנפשי בעת חירום.⁵¹ בנירים, כמו בנחל עוז, ציינו שהפעילות החברתית-התרבותית הענפה שהתנהלה בזמן החירום ב"צוק איתן" ולאחריו היא שסייעה לחזק את הקשרים החברתיים בין חברי הקיבוץ. דוגמאות לכך הן ערבי התרבות שהתקיימו בקיבוץ (הופעות אמנים, הצגות), החגיגות המשותפות, ערבי הסרטים, ארוחות הערב המשותפות וכן מיזמים חברתיים-כלכליים שהתחדשו או שהחלו בהפעלתם כמו ההתכנסות ל"מרק של יום שישי", פרויקט הגינה הקהילתית בקיבוץ נירים או ארוחות הערב המשותפות בנחל עוז.

בנחל עוז טענו חברי קיבוץ כי מצבי החירום והמצוקה האישית והקבוצתית (על כל רבדיה השונים – הנפשיים והפיזיים) שהם יצרו עוררו בהם רצון "לחזור לקיבוץ של פעם" מבחינת השייכות לקהילה וטענו כי רצונם זה היה בין הגורמים העיקריים שהחישו את החזרה לשגרה ולאחריה את הצמיחה החברתית. המרואיינים ציינו כי מאז "צוק איתן" נערכות יותר פעולות קהילתיות יזומות מסוגים שונים בקיבוץ שמטרתן לייצר, בין היתר, הגנה נפשית ומנטלית מפני האיומים הביטחוניים הישנים (ירי פצצות המרגמה והרקטות) והחדשים (המנהרות ההתקפיות). חברי נחל עוז גם

ציינו כי לחינוך הבלתי פורמלי יש מקום מרכזי בקידום החזרה המהירה לשגרה ולא פחות מכך לצמיחה שבאה בעקבותיה. על פי המרואיינים, המקום המרכזי של החינוך הבלתי פורמלי נובע גם מכך שהצוות המקצועי נשאר קבוע.

במהלך "צוק איתן" חוו חברי נחל עוז משבר משמעותי מאוד שכמעט הפך לקיומי. המשבר הזה נבע בעיקר ממותו של הילד דניאל טרגרמן ומפציעתה הקשה של חברת קיבוץ ובא לידי ביטוי חריף עם עזיבתן של 17 משפחות. מרואיינים הדגישו כי סימני המשבר שכירסם בקיבוץ זוהו עוד לפני שהסתיים סבב הלחימה האחרון. הזיהוי הזה איפשר לקיים אסיפת תושבים לשם דיון פתוח שבו הועלו פתרונות ורעיונות מערכתיים להתמודדות עם המשבר. עוד לפני שהסתיימה הלחימה הצליח הקיבוץ ליישם חלק מהרעיונות שהועלו באותה האסיפה. כך, למשל, הוקמה בקיבוץ מכינה קדם-צבאית חדשה (מיתרים לכיש) במסגרת המאמץ ליצור מרחב צעיר ותוסס, והוקם בקיבוץ מיזם כלכלי חדש: מרכז טיפולים להורים ולילדים. רעיון נוסף שיושם היה הגברת הפעילות התרבותית והקהילתית, בין היתר בעזרת "תגבורת" של שמונה נערים שהצטרפו לקיבוץ. דוגמה נוספת: בחג הפסח שלאחר "צוק איתן" נחגג בקיבוץ, בפעם הראשונה מאז שנת 2000, סדר קיבוצי משותף. הנהגת היישוב התחלפה, והאווירה הכללית השתנתה מאוד. אף שאירועי "צוק איתן" עדיין מעוררים רגשות עזים בקרב החברים, הרי בכל הקיבוץ ניכרת תחושה חזקה של צמיחה, של תנופת עשייה משותפת ושל תקווה.⁵² גם בנתיב העשרה הבינו שהמעטפת הקהילתית התומכת תורמת רבות לחוסן החברתי של היישוב.⁵³ המרואיינים מהיישוב תיארו מארג קהילתי תומך המייצר ערבות הדדית, סולידריות ותחושת "ביחד". רבים הזכירו את בני המשפחה המתגוררים גם הם במושב וציינו שזהו גורם מחזק ומעודד. ובלשונה של אחת מתושבות המושב: "דבר אחד היה ונשאר בכל שלושת סבבי הלחימה והוא ה"ביחד". אם לא נחליט ביחד, נגיב ביחד, זה לא יעבוד".

חברים מקיבוץ סעד ציינו גם הם שהגורמים הקהילתיים הם שמחזקים את החוסן החברתי ביישוב והופכים אותו למקום מגורים מבוקש בעיני מתיישבים חדשים – זוגות צעירים ומבוגרים. בעלומים אמרו מרואיינים כי הקשר בין חברי הקהילה במהלך כל סבב הלחימה היה חזק מאוד וכי הייתה תחושה שביחד ניתן להתמודד עם האיומים בצורה הרבה יותר טובה מאשר לבד. "אם חושבים על הקהילה אפשר לומר שאנחנו מאוד קרובים ומרגישים חזקים ביחד, וזה מה שאיפשר לנו להישאר רגועים ולהתמודד עם האיום", אמר אחד המרואיינים ושיקף בכך את תחושותיהם של רבים מחברי הקיבוץ. המרואיינים מתארים תחושה חזקה של סולידריות ושל מחויבות בין החברים: "הרבה יותר קל לעבור את זה ביחד מאשר כל משפחה בנפרד", היה תיאור רווח בקרב המרואיינים.

המרואיינים ציינו שהקהילה פעילה מאוד ומציעה פעילויות תרבות וחינוך הן לאוכלוסייה הצעירה והן לאוכלוסייה המבוגרת. בימי שגרה מקיים הקיבוץ פעולות תרבות רבות, החינוך שמעניק הקיבוץ לילדים בגילי גן ובית ספר נחשב לאיכותי מאוד, שירותי הבריאות של הקיבוץ זמינים ומתאפיינים ברמה גבוהה, ויש תמיכה רבה בחברים ותיקים שגרים לבדם.

תנופת הבנייה והגידול הדמוגרפי הם נושא נוסף שהמרואיינים הבליטו בדבריהם בהדגישם שזהו סימן מובהק לחוסן ולחזרה לתפקוד – ואפילו לתפקוד משופר. במיוחד יש ציין את מה שהתרחש בשדרות. סיפור ההתמודדות רבת השנים של שדרות עם האיום מהרצועה, ובעיקר מאז תפס שם החמאס את השלטון, הוא סיפור מאלף של מעבר מכישלון להצלחה, מנסיגה לצמיחה. באותן השנים ידעה שדרות סוגים שונים של מנהיגות מקומית שהתאפיינו בתפיסות עולם שונות מאוד. בשונה ממנהיגי העבר, ראש העירייה הנוכחי, אלון דויד, שהתמנה לתפקידו שלושה חודשים לפני "צוק איתן", מפגין מנהיגות משתפת, אקטיבית, הנוטלת על עצמה אחריות לגורלה ולצמיחתה של העיר, מבינה היטב את הקשיים החמורים שבפניהם היא ניצבת ויודעת לגייס את המשאבים הפנימיים והחיצוניים שבאמצעותם היא מובילה את העיר לצמיחה מרשימה. במילים אחרות, זוהי מנהיגות שיודעת לייצר סיפור קהילתי מצמיח במקביל לניהול מוצלח של מצבי החירום על כל שלביהם: שלב ההיערכות לקראת מצב החירום, שלב ההתמודדות עם מצב החירום ושלב השיקום שלאחריו.

השינוי האיכותי בניהולו של מצב החירום בשדרות בלט במיוחד ב"צוק איתן" משום שהנהגת היישוב נכנסה לתפקידה שלושה חודשים בלבד לפני תחילתו של אותו הסבב. אך גם בפרק הזמן הזה הצליחה ההנהגה לייצר לעצמה תפקיד משמעותי בניהול כל שלושת השלבים של המשבר: בשלב ההיערכות למצב החירום היא בנתה נרטיב של עוצמה, של איכות קהילתית ושל יכולת עמידה גם נוכח קשיים;⁵⁴ במהלך "צוק איתן" היא הפגינה עמידה איתנה שסחפה אחריה את התושבים; בעקבות "צוק איתן" היא עודדה צמיחה מהירה.

העמידה האיתנה שהפגינו תושבי שדרות בשעת משבר בהובלת ההנהגה המקומית יצרה תחושת מסוגלות, גאווה מקומית ואופטימיות גם בקרב הציבור הרחב וגם במערכת העירונית. בעלי תפקידים בעיריית שדרות ציינו בגאווה כי שדרות נמצאת בשנים האחרונות בתהליכי צמיחה ללא תקדים, גם בהשוואה לעברה וגם בהשוואה ליישובים אחרים בישראל. הנתון המרשים ביותר הוא שמחירי הדירות בשדרות נמצאים במגמת עלייה. באפריל 2017 עמדה העיר בראש רשימת הערים שבהן הזינוק החודשי במחירי הדירות היה החד ביותר: עליית מחירים ממוצעת (של דירת 4 חדרים) בשיעור של 5.8% – יותר מאשר בכל עיר אחרת בישראל.⁵⁵ מאז 2014 שוקו בשדרות 2,500

יחידות דיוור, והיעד לשנים הקרובות הוא 6,000 דירות במחירים שבחלקם מסובסדים על ידי תוכניות ממשלתיות כמו "מחיר למשתכן" של משרד האוצר.

הזינוק בהיקפי הבנייה בשדרות בא לידי ביטוי גם בזינוק דמוגרפי. בנובמבר 2013 התגוררו בעיר 21,400 תושבים, ואילו במאי 2017 כבר התגוררו בה יותר מ-26 אלף תושבים.⁵⁶ היעד של העירייה הוא להגיע עד סוף השנה הנוכחית (2018) ל-35 אלף תושבים ול-50 אלף תושבים ב-2030. הצמיחה הדמוגרפית המרשימה בעקבות ההרחבה המשמעותית של הבנייה בעיר היא פועל יוצא של כמה תהליכי עומק שעברו על שדרות ואשר הצליחו להתגבר על המכשלה הטבעית של המצב הביטחוני הרעוע שמאפיין את העיר כבר שנים רבות, ובמיוחד בעשור האחרון.

צמיחה דמוגרפית מתרחשת גם בנחל עוז הודות להגעתן של משפחות חדשות לקיבוץ. נוסף על כך הוקמה בקיבוץ מכינה קדם-צבאית חדשה (מיתרים לכיש) במסגרת המאמץ לבנות מרחב צעיר ותוסס שיסייע לבנות שכבת דור צעיר, שהידלדל משמעותית בשנים האחרונות, להגדיל את הצמיחה הדמוגרפית של היישוב, ליצור חוסן חברתי וקהילתי בשגרה ובחירום וכן כדי לבנות לטווח הרחוק מנהיגות צעירה מובילה. הנוכחות הזאת של צעירים מעניקה לקיבוץ תחושה עזה של גידול ושל צמיחה.⁵⁷

ההבדל בין שדרות ליישובים האחרים הוא המיקום שלה במדד החברתי-כלכלי: אשכול 4 לעומת אשכול 6 של היישובים השכנים. למרות נקודת המוצא הנמוכה הזאת השכילה שדרות להשיג בשנים האחרונות צמיחה ניכרת. לצמיחה הזאת יש כמה גורמים, ובהם ההתפתחויות הכלכליות ב"עוטף עזה" המבוססות, בין היתר, על הסיוע הכלכלי הנרחב שנותנת הממשלה למרחב (על כך ראו בהמשך, בפרק 5). אולם נראה כי שדרות החדשה משכילה למצות את מדיניות הסיוע הממשלתית באופן מיטבי, בין היתר הודות לקשרים הישירים והטובים במיוחד שיש לראש העירייה המכהן עם שרי ממשלה רבים ובהם הבכירים ביותר. מערכת היחסים הזאת מחזקת את התיאוריה שלפיה קשרים שמפתחים ראשי קהילות עם גורמים בכירים במרכזי קבלת ההחלטות מסייעים במישרין לצמיחה – גם לאחר הפרעות קשות. מכאן שקשרים כאלה תורמים ישירות לשיפור החוסן החברתי.

תנופת בנייה היא גם חלק מהצמיחה המפתיעה והמרשימה שחוה נחל עוז. מרואיינים מהקיבוץ ציינו שהקיבוץ צומח בעקבות קליטת משפחות חדשות לאחר שגובשה תוכנית מפורטת שנועדה למשוך למקום תושבים חדשים. בגאווה רבה במיוחד ציינו המרואיינים שיש רשימות המתנה של משפחות שרוצות להיקלט בקיבוץ. למעשה, לראשונה מאז שנות ה-80 של המאה הקודמת החלה בקיבוץ תנופת בנייה לצורך קליטת המשפחות החדשות. את 17 המשפחות שעזבו לאחר "צוק איתן" כבר החליפו 22 משפחות חדשות, וכאמור, משפחות נוספות מצויות בהמתנה.⁵⁸

גם בנירים נרשמה לאחר "צוק איתן" צמיחה מרשימה במדדים החשובים. כך, למשל, האוכלוסייה גדלה מאז בכ-20% בעקבות הצטרפות של משפחות חדשות ובנייה של כ-30 מבני דיור חדשים לוותיקים ולחדשים. מנהלו של פרויקט הבנייה בקיבוץ ציין ש"השכונה החדשה (הנבנית כעת) היא המשך ישיר לחוסן, לעוצמה ולהתאוששות של הקיבוץ לאחר 'צוק איתן'".⁵⁹ באתר הקיבוץ נכתב ש"בשנים האחרונות עובר הקיבוץ תהליך של שינוי אורחות החיים ומעבר מקהילה שיתופית לקהילה המקיימת ערבות הדדית במודל של 'רשת ביטחון'. מטרתו המרכזית של תהליך השינוי: לעודד צמיחה דמוגרפית וקליטת בנים, בשאיפה להמשיך לקיים במקום קהילה רב־דורית משגשגת".⁶⁰ התוכנית הרב־שנתית של הקיבוץ חוזה תוספת של עוד 30 משפחות - מה שיציער מאוד את הקיבוץ שעד לאחרונה כלל מספר גדול, יחסית, של מבוגרים מאוד.⁶¹

תנופת בנייה ישנה גם בנתיב העשרה. לאחר "צוק איתן" נבנתה במושב שכונה חדשה בת 71 יחידות דיור המיועדת בעיקר לבנים ממשיכים ומאפשרת ליישוב לצמוח מהבחינה הדמוגרפית. גם ביישובים הדתיים שנכללו במחקר ניכרים תנופת בנייה וגידול דמוגרפי, וגם בהם מתגאים במשפחות הרבות המעוניינות לעבור אליהם למרות סבבי הלחימה ולמרות מצב החירום המתמשך. חברי הקיבוצים הדתיים - בדומה לתושבי היישובים הקטנים האחרים שנכללו במחקר - אמרו שהמעטפת הקהילתית שיש אצלם היא האחראית המרכזית לביקוש הגובר של משפחות צעירות להצטרף אליהם - מה שמוביל לתנופת הבנייה ולגידול הדמוגרפי.

הביקוש הרב להצטרף לקיבוץ סעד לעומת תוספת הבנייה הצנועה יחסית מאפשרים לקיבוץ להציב תנאים לקליטת חברים חדשים. חברי הקיבוץ מודעים לכך שהשגשוג שלהם נובע, בין היתר, מסיוע ממשלתי - הן כלכלי והן בפיתוח של תשתיות הקיבוץ. דוגמה לכך היא הקמתו של מפעל לעיבוד מוצרי גזר שנבנה בקיבוץ (2015) בהשקעה של 30 מיליון שקל בסיוע ממשלתי. עמותת ברקאי (רבנים מחברים קהילה) העניקה לקיבוץ סעד פרס על היותו קהילת מופת ועל חוסנו במבצע "צוק איתן".⁶²

תנופת בנייה ישנה גם בקיבוץ עלומים. גם על שערי הקיבוץ הזה מידפקות משפחות רבות שמבקשות להיקלט בו למרות סבבי הלחימה. הביקושים להפוך לחברי הקיבוץ או לפחות לתושבי גדולים מהיצע הבתים הקיים. יש לציין שההיצע הזה נמוך מההיצע שישנו באחרונה בקיבוצים שכנים שעברו הפרטה.

לצד הגורמים המקילים על ההתמודדות עם מצב החירום ומשפרים את החזרה לשגרה ולתפקוד ומאפשרים צמיחה ציינו המרואיינים את הגורמים המעכבים את החזרה לשגרה ולכן גם את הצמיחה לאחר מצב החירום. הגורם המרכזי שהם ציינו היה התמשכות פעולות האיבה. מרואיינים מנחל עוז ומנירים אמרו ששני הסבבים הראשונים, "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן", היו קצרים יחסית, ולכן הם שיבשו פחות את שגרת החיים מאשר "צוק איתן", שנמשך זמן רב יותר. בעקבות "עופרת יצוקה"

ו"עמוד ענן" יכלו הילדים לחזור במהירות לשגרת הלימודים – מה שהקל גם על הוריהם לחזור לשגרה. לאחר שני הסבבים הראשונים האלה גם התקיימה פעילות טיפולים פרטנית ובמסגרות הנוער שהקלה גם היא על החזרה לשגרה.

ייחודו של "צוק איתן" נבע מאורך העימות, מהעיתוי שבו התנהל (החופש הגדול) ומהסכנה החדשה שהביא עימו: המנהרות ההתקפיות. הגורמים האלה הובילו לכך שקשיים שונים, שעלו גם בסבבי הלחימה הקודמים, הוחמרו והעמיקו. בין היתר ניתן לציין את החמרת הפגיעות הנפשיות, שלדעת מרואיינים מקיבוץ נירים נבעה גם מהצטברות של קשיים נפשיים מסבבי הלחימה הקודמים. בהקשר הזה יש לציין שיותר חברים התוודו על מצוקותיהם הנפשיות ("הוסרו העכבות", כפי שציין אחד המרואיינים).

הקשיים הנפשיים של המרואיינים המבוגרים נבעו, בין היתר, מהפגיעה הכלכלית הקשה שספגו בגלל "צוק איתן": שכירים לא יכלו לצאת לעבודתם שכן נדרשו לשמור על ילדיהם, וחקלאים לא יכלו לעבד שטחים נרחבים שנמצאים בצמידות לגבול ושגבלו בשטחי הכינוס של צה"ל. יתר על כן, השטחים החקלאיים שימשו לתנועה של כלים כבדים ושל כוחות הצבא ולכן ניזוקו. גורם מעיק נוסף שאותו ציינו מרואיינים מנירים ומנחל עוז הוא הפגיעות בתשתיות. כדי להפחית למינימום את הפגיעות האלה פעלו ביישובים צוותי חירום שתפקידם היה לתקן מהר ככל האפשר פגיעות בתשתיות. הנחישות לתקן בזריזות תשתיות פגועות הייתה הרקע לטרגדיה הקשה שפקדה את נירים: הרבש"ץ זאביק עציון ובעל המוסך של הקיבוץ, שחר מלמד, נהרגו בעת שיצאו לשטח כדי לתקן תקלה ברשת החשמל שנגרמה מפגיעת רקטה.

גם מרואיינים בנתיב העשרה התייחסו להיבט הנפשי של ההתמודדות הממושכת עם המצב הביטחוני הקשה. הם הדגישו כי מסבב לסבב לא רק הנזק הכלכלי הולך ומצטבר אלא גם מה שהם כינו "המועקה הנפשית". בשל המועקה הזאת הולך וגדל הקושי הנפשי להתמודד עם מצבי החירום.⁶³ איום המנהרות ב"צוק איתן" הוסיף סכנה חדשה שהתושבים לא ידעו כיצד להתמודד עימה, והתוצאה הייתה שהאנשים לא הרגישו בטוחים להישאר בבתיהם. אם בעבר כניסה למרחב מוגן העניקה לתושבים תחושת ביטחון, הרי שבסבב הלחימה האחרון גם המרחב המוגן לא יכול היה להעניק להם ביטחון, ולכן האפשרות הכמעט יחידה שנותרה להם הייתה להתפנות.

בנחל עוז ציינו כי לא הייתה עזיבה של תושבים לאחר סבבי הלחימה הראשונים, אלא רק לאחר הסבב השלישי (אין ספק ששתיים מהסיבות לכך היו מותו של הילד דניאל טרגרמן מפגז מרגמה והופעתו של איום המנהרות). העזיבה המסיבית שחוה הקיבוץ בעקבות "צוק איתן" הייתה חוויה מטלטלת, אך בעקבותיה באו התאושות מהירה וצמיחה מרשימה. הרצף בין שני המסלולים הסותרים אך המשלימים האלה הוא חריג בנוף הקהילתי של היישובים ב"עוטף עזה" ומשקף בצורה חדה מאוד את שני

המרכיבים של החוסן החברתי: נסיגה תפקודית ניכרת לאחר הפרעה קשה - בהתאם לעוצמתה וכפי שהיא נתפסת בעיני חברי הקהילה - ולאחריה התאוששות מהירה וצמיחה חברתית משמעותית. לצמיחה הזאת תרמה המודעות העצמית הגבוהה של חברי הקיבוץ שהבינו והפנימו כבר בשלב מוקדם מאוד שעליהם לקחת את גורלם בידיהם ולקבל החלטות מערכתיות קשות כדי להתמודד בכוחות עצמם עם המשבר. התהליכים האלה שעברו על נחל עוז משקפים בבירור רמת התאוששות גבוהה - מה שמצביע על חוסן חברתי גבוה מאוד.

יכולת ההתארגנות

המאפיין הבולט ביותר בהתארגנות של שדרות לקראת מצב חירום הוא המאמץ שמשקיעים מנהיגיה בהעצמת התושבים. מהבחינה הזאת נראה ששדרות, לפחות בעת הנוכחית, למדה את הלקח של עימותי העבר ושל יתרונות ההתארגנות של הקיבוצים השכנים ושמה עתה דגש על היערכות ארגונית המביאה בחשבון את המצב הנזיל שנע כל הזמן בין שגרה לחירום. ההיערכות הארגונית הזאת כוללת הקמה של גופי פעולה עצמאיים שאינם נשענים באופן בלעדי על סיוע חוץ. גופי הפעולה האלה הם פרי של מאמץ משולב שבו שותפים עיריית שדרות ותושבי העיר, ובמיוחד הצעירים שבהם. בכך מפגינה שדרות שהיא שולטת בגורלה בעזרת האמצעים העומדים לרשותה. זהו נרטיב של הצלחה המזין ומעצים את עצמו וכך מבטיח רמה גבוהה יותר של חוסן חברתי וקהילתי - חוסן שמגביר את הסיכוי שהעיר תעמוד באתגרי העתיד ובכללם האתגרים הביטחוניים.

בשדרות הוקם ב-2011, עוד לפני "צוק איתן", "מרכז צעירים" כדי שישמש חממה לגיבוש מנהיגות מקומית. אנשי החממה הגשימו את התקוות שתלו בהם והיטיבו לטפל בילדי העיר במהלך המבצע האחרון: הם התפזרו בין המקלטים הציבוריים ועסקו שם בהדרכה ובריכוז פעילות לילדים ולבני נוער כדי לספק להם סביבה שפוייה בתוך המהומה שנוצרה בשל מצב החירום. לעזרת אנשי החממה באו כ-300 בני נוער, בעיקר מתנועות הנוער המקומיות. זוהי דוגמה מצוינת לניהול עצמי מקומי של המשאב האנושי על פי המדיניות העירונית. התברר שבני הנוער הם הכוח המוביל והאפקטיבי ביותר בעיר בשעת חירום בהיותם זמינים, בוגרים ומעל לכול בשל רצונם להיות גורם משמעותי התורם לחיזוק החוסן של העיר ושל תושביה. נוכחותם במרחב הציבורי במהלך "צוק איתן" הייתה בולטת והשפיעה רבות על המורל בעיר. בעיר פעלו מתנדבים נוספים מבני הקהילה, ובהם נשים שפעלו במתנ"סים. כל פעולות ההתנדבות האלה השפיעו לטובה על יכולת ההתארגנות של העיר בתקופת החירום וסייעו לחזרתה לתפקוד תקין. ההיערכות העירונית בשדרות במהלך "צוק איתן" לא הייתה שלמה שכן לא היו בעיר צוותי חירום שכונתיים כמו במועצות האזוריות האחרות ב"עוטף עזה". המצב

הזה השתנה לאחר "צוק איתן": בעקבות לקחים שהופקו מ־50 ימי הלחימה חולקה העיר לארבעה רבעים, על כל רובע הופקדה מנהלה קהילתית המפעילה, בין היתר, את צוותי החירום השכונתיים, וכל המנהלות פועלות בתיאום ביניהן – באחריות מנהלת המתנ"ס העירוני המשמש עוגן עיקרי לפעילות החברתית של העירייה ושל המתנדבים הן בעיתות רגיעה והן בזמן חירום. כך בא לידי ביטוי עיקרון ארגוני חשוב שלפיו מערך החירום העירוני פועל גם בעיתות שגרה, מה שמאפשר לו לעבור במהירות לפעולה במתכונת חירום.

יכולת ההתארגנות ביישובים הקטנים (הקיבוצים והמושב) באה לידי ביטוי בעיקר בפעילות של צוותי החירום היישוביים. אלה הגישו סיוע בזמן חירום בשלוש רמות פעולה: ליחידים, למשפחות ולקהילה. נוסף על כך צריכים צוותי החירום היישוביים לגבש לעצמם תמונת מצב של האוכלוסייה ביישוב ולשמור על ערוצי קשר פתוחים עם הנהגת היישוב, עם המועצה האזורית ועם גורמים אחרים שמחוץ ליישוב.

יכולת ההתארגנות של הקיבוצים לקראת חירום עמדה למבחן במהלך סבבי הלחימה ולאחריהם ובאה לידי ביטוי בשני תחומים עיקריים: בתחום ההתפנות (בעיקר בהיבטים הלוגיסטיים שלה, אך גם בהיבטים התפיסתיים-אידיאולוגיים של מהלך כזה) וביכולת לחזור מהר ככל האפשר לחיי שגרה תקינים בתחום העבודה ובתחום התפעול של מערכות החינוך הפורמליות והבלתי פורמליות.

המבנה הארגוני של הקיבוצים תרם רבות ליכולת ההתארגנות שלהם במהלך סבבי הלחימה ולאחריהם כמו גם לקידום החזרה לשגרה. המבנה הארגוני-החברתי הזה כלל את הנהלות הקיבוצים, את צוותי החירום היישוביים וכן בעלי תפקידים אחרים כמו מנהלי הקהילות ודוברי הקיבוץ השותפים לניהול חיי הקהילה גם בעיתות שגרה. למבנה הארגוני של הקיבוצים התלוו דפוסי פעולה שגורים שסייעו גם הם ליכולת ההתארגנות של החברים ושל הקיבוצים שהם מערכות קהילתיות הדוקות. דוגמה לכך היא הרשת המשותפת לשליחת הודעות טלפוניות שקיימת בכל קיבוץ, הדפים השבועיים וכן "דף המסרים היומי" שהועבר גם דרך המועצה האזורית. כל אלה סייעו להעביר הודעות הדדיות, לשמור על תקשורת רצופה ולחזק את התושבים.⁶⁴

בעוד שב"עופרת יצוקה" וב"עמוד ענן" נבחנה יכולת ההתארגנות של הקיבוצים בעיקר בתקופות שלאחר סבבי לחימה, הרי שב"צוק איתן" הייתה התמונה שונה בשל משך הלחימה (מבחינתם כ־60 ימים) ובשל עיתוי הלחימה (תקופת החופש הגדול). שני הפרמטרים הייחודיים האלה חייבו את הקיבוצים לייצר פתרונות ייחודיים – מה שדרש התארגנות מיוחדת. "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן" היו סבבי לחימה קצרים יחסית, ולכן לא נדרשה בהם התארגנות מיוחדת מעבר למה שיכולות לתת המערכות הקיבוציות הרגילות הקיימות, שממילא התאפיינו ברמת התארגנות גבוהה.

בקיבוץ נחל עוז, למשל, הוחלט במהלך "צוק איתן" על פינוי התושבים לארבעה קיבוצים קולטים - מה שחייב התארגנות מיוחדת. צוות החירום של הקיבוץ הוביל את ההתארגנות בזמן הלחימה, ופעילותו אף האפילה על הפעילות של הנהלת הקיבוץ. הצוות הפך את החמ"ל למרכז החיים של הקיבוץ בתקופת הלחימה. החברים בצוות החירום הפיצו לחברי הקיבוץ שהתפנו עדכונים וידיעות באמצעות הודעות ודף מסרים יומי שנשלחו בדואר האלקטרוני. היכולות הארגוניות האלה של הקיבוץ המשיכו למלא תפקיד משמעותי גם לאחר תום המבצע, למשל כשהקיבוץ הכין תוכנית פינוי עצמאית ונערך להפעילה במקרה הצורך, עם קבלת ההחלטה המתאימה בהנהלת הקיבוץ.

בשל הכושר הארגוני המשופר של הקיבוצים החילוניים - בהשוואה לשאר היישובים - הם הציבו לעצמם יעדים באופן עצמאי והתמודדו איתם בכוחות עצמם. למשל, המגמה המאפיינת את הקהילה בנירים הייתה של התכנסות פנימה ושל פיתוח מנגנונים קהילתיים-עצמאיים - בין היתר כדי לספק מענים בשעת חירום. המגמה הזאת מבטאת את הרצון של חברי הקהילה להיות פחות תלויים במוסדות המדינה - ובהם פיקוד העורף וחברת החשמל - ולסמוך על עצמם בלבד, דהיינו על יכולתם להתארגן באופן עצמאי: החל בייזום מהלכים עם תחילת הלחימה וכלה בקביעת היישוב שאליו מתפנים. מצב הדברים הזה אינו משקף החלטה אפריורית של הקיבוץ, אלא זוהי תולדה של הניסיון שהוא צבר ושבעקבותיו חש מידה לא מבוטלת של אכזבה מרשויות המדינה וניכור מהן.

המאפיין הבולט ביותר של "צוק איתן" היה - לדברי תושבים בנירים - אובדן הביטחון הפיזי. אם בשני הסבבים הראשונים וב"טפופים" שביניהם קיבלו התושבים תחושת ביטחון מהכניסה אל המרחבים המוגנים, הרי שמאז "צוק איתן" נוסף איום המנהרות שהגביר את הסיכון לחדירת מחבלים לתוך שטח הקיבוץ. המשפט "פחדנו פחד מוות" נשמע תדיר אצל מרואיינים מנירים. במהלך "צוק איתן" נהרגו, כאמור, שניים מחברי הקיבוץ, וחבר נוסף נפצע. מותם של השניים, זאב עציון ושחר מלמד, הותיר בקרב שאר החברים ובני המשפחה משקעים נפשיים קשים. לקושי הזה נוסף קושי נוסף שאותו ציינו רבים מהחברים: הפגיעה בתקשורת ובתאורה - מה שהחריף מאוד את החששות בקרב מי שנשארו בקיבוץ. כמה מהם אף דיברו על חרדה של ממש. רבים מחברי נירים, במיוחד בעלי משפחות עם ילדים, התפנו לקיבוצים אחרים (משמר העמק ושדה בוקר). בקיבוץ נותרו ופעלו החברים בצוות החירום היישובי, עובדי משק ומפעל חיוניים וחברים מבוגרים. החלוקה הזאת בין מתפנים לנשארים יצרה חוויית חירום שונה אצל שתי הקבוצות וכתוצאה מכך נוצר אצל כל אחת מהן נרטיב ייחודי של תקופת החירום. מהראיונות איתם עלה שהחברים בשתי הקבוצות לא חלקו חוויות אישיות אלה עם אלה. אף אין עדות לכך שמרואיינים מאותה הקבוצה חלקו זה עם זה את רגשותיהם (פחדים, חששות, דאגות מהעתיד, כאבים אישיים אחרים).⁶⁵

בזכות יכולת ההתארגנות של נחל עוז ב"צוק איתן" הצליח הקיבוץ לזהות בשלב מוקדם את המשבר שמתחולל בקרבו ולהיערך במהירות כדי לטפל בו. עוד לפני תום סבב הלחימה האחרון התכנסה אסיפה מיוחדת של חברי הקיבוץ ודנה במשבר ובדרכים להתגבר עליו. האסיפה הזאת – התברר בדיעבד – הפכה לאירוע מכונן בחיי הקיבוץ ובצמיחתו המרשימה. בין היתר הוחלט בה להחליף את הנהלת הקיבוץ עקב חוסר שביעות רצון מאופן תפקודה במהלך הלחימה. זוהי דוגמה נוספת ליכולת ההתעשתות של הקיבוץ שבעקבותיה באה התארגנות מהירה שלו להתאוששות ולשיקום.

הגידול הניכר בפעילויות החברתיות בקיבוץ לאחר "צוק איתן" הוא תוצאה ישירה של המסקנה שהוסקה (במהלך ערבי ההתכנסות שקיימו בימי הלחימה מי שנותרו בקיבוץ) כי ההתכנסויות המשותפות, ה"ביחד", אכן מסייעים מאוד לחברים להתגבר על קשיים פיזיים ונפשיים בעת חירום, ואילו לאחר תקופת החירום הם מסייעים לבנות את החוסן החברתי של הקהילה. ההנהלה החדשה של הקיבוץ משקיעה מאמץ רב כדי לקדם את התוכנית הייעודית שגובשה לחיזוק החוסן החברתי בקהילה.

בכל ימי הלחימה שמר צוות החירום היישובי של נתיב העשרה על קשר עם התושבים באמצעות שיגור הודעות לטלפונים הניידים שלהם. צוות החירום שיגר מדי בוקר עדכוני חדשות רלוונטיים, סקירות על מצב היישוב בפרט ועל מצב האזור בכלל, פירוט של המקומות שאליהם ניתן להתפנות, עדכונים על הפסקות אש והודעות על אזעקת "צבע אדום".

בשני סבבי הלחימה הראשונים, הקצרים יחסית, ספגה נתיב העשרה ירי ספורדי של טילים. המענה ברמה היישובית שניתן לאיום הזה היה כניסה למרחבים המוגנים. ההתפנות מהמושב הייתה חלקית ונעשתה ביוזמה פרטית בלבד. יכולת ההתארגנות של המושב אומנם עמדה למבחן, אך לא אותגרה באופן משמעותי. ב"צוק איתן", לעומת זאת, משך הלחימה ועיתוי הלחימה יצרו לחברי ההנהגה ולצוות החירום היישובי אתגרים רבים וקשים יותר. בין האתגרים האלה: שמירה על קשר צמוד עם התושבים – הן אלה שנשארו והן אלה שהתפנו – ואשר כלל עדכון רצוף, 24 שעות ביממה, על המתרחש במושב ובסביבתו ומתן פתרונות בתחום החינוך לילדי המשפחות שנותרו במושב. עם זאת, גם ב"צוק איתן" ניהלה כל משפחה לבדה את התפנותה מהיישוב. בעקבות "צוק איתן" נמסר למנהיגי נתיב העשרה שכל עימות עתידי יכלול פינוי יישובים. לחברי ההנהגה היה ברור שההיערכות לקראת פינוי כזה מוטלת על כתפיהם שכן איש לא יכין אותה במקומם. משמעות הדבר: לקראת סבב נוסף עליהם לדאוג לכל הפרטים ובהם אמצעי תובלה לפינוי התושבים, הסכמים עם יישובים קולטים שייכנסו לתוקף בעת חירום, הצטיידות באמצעי הגנה, רכישת ביטוחים לקבלת פיצויים. כדי לעשות את כל ההכנות האלה גיבש צוות החירום של נתיב העשרה תוכנית חירום יישובית, קבע את הנהלים לביצוע התוכנית ובחר בעלי תפקידים לביצועה. גיבושה של

תוכנית החירום הגביר את ביטחון התושבים, שכן הם יודעים כעת כי יש להם מענים יישוביים תומכים בעת כניסה למצב חירום. בלשונה של אחת התושבות: "במקרה חירום יש לנו את כל מה שאנחנו צריכים כאן [ביישוב]. אפילו אמבולנס".⁶⁶

גם הילדים בנתיב העשרה הפנימו את "חוקי המשחק" והם יודעים כיצד להתנהג כדי להפחית למינימום את חשיפתם לסיכונים. במהלך הלילה מעדיפים רוב התושבים ביישוב להשאיר את ילדיהם במרחבים המוגנים כדי שלא להפריע את שנתם במקרה של אזעקה. אחת מתושבות המושב אמרה בראיון שילדי המושב מודעים למצב החירום והפנימו את ההתנהגות הנדרשת מהם בעטיו. כך, למשל, ציינה: "הם [הילדים] לא רוצים לשחק בחוץ משום שאין מרחבים מוגנים שאליהם הם יכולים ללכת במקרה חירום". לסיכום הדברים האלה על נתיב העשרה יש לציין שהמושב שיפר את יכולתו להתארגן בשעת חירום, וכי השינוי הזה התחולל בעקבות "צוק איתן" והביא בחשבון את הניסיון שנצבר בסבבי העימות הקודמים, את החשש כי גם הסבב הבא עלול להיות ארוך ולהצריך את פינוי היישוב ואת ההבנה שעל היישוב לדאוג לעצמו, שכן אף אחד לא יעשה את העבודה במקומו. בעקבות ההבנה הזאת החל המושב לפתח מנגנונים קהילתיים עצמאיים כדי שיוכל לספק לעצמו את המענים הנדרשים בשעת חירום – החל מפעילויות חברה לילדי היישוב, עבור דרך רתימת ההורים ביישוב למטרות יישוביות ותרבותיות שונות (למשל, הפקת סרט על נתיב העשרה בתקופת החירום) וכלה בארגון מערך הפינוי. היו קולות ביישוב שאף הביעו רצון לעבד את חוויות הלחימה באופן עצמאי, ללא סיוע מקצועי-טיפולי. כך, למשל, התבטא אחד מתושבי המושב: "עזבו אותנו לבד בשולחן שכולם יושבים סביבו ומספרים את הסיפורים שלהם. זה שווה יותר מאלף פסיכולוגים וקבוצות מיקוד".

יכולת ההתארגנות של הקיבוצים הדתיים באה לידי ביטוי באופן שונה מאשר יכולת ההתארגנות של הקיבוצים החילוניים בשל היחס השונה שלהם לסוגיית ההתפנות. חברי קיבוץ עלומים כלל לא התפנו מהקיבוץ, ואילו בסעד לא שררה תמימות דעים בנוגע לפינוי. הנרטיב של עלומים – שמדובר בקיבוץ חיוני, חזק ופרודוקטיבי המאמין בעבודה קשה גם נוכח קשיים ואתגרים – השפיע גם על היערכות הקיבוץ לקראת מצב החירום. לדברי המרואיינים, ההיערכות הייתה כל כך יעילה, עד כי היא איפשרה להם לשמור על שגרת חיים תקינה גם בימים של התקפות טילים חוזרות ונשנות. מרואיינים הדגישו שלהצלחה לשמור על שגרת יומם התלוותה תחושה של ניצחון מתוך שכן הם הצליחו להראות שהם איתנים ובלתי פגיעים גם במצבים קשים.

עם זאת יש לציין כי ייתכן שהדברים היו נראים אחרת אילו היה קיבוץ עלומים סופג פגיעות משמעותיות, ובלשונו של אחד מחברי הקיבוץ: "אילו היינו חוטפים מכה קטלנית, אני בטוח שהיינו מתנהגים אחרת". אולם אף שהקיבוץ אכן ספג מעט פגיעות באופן יחסי, הרי גם הוא נאלץ לפעול בתנאי לחימה מורכבים, ובנסיבות הקשות האלה

הפגינו חברי הקיבוץ יכולת התארגנות מרשימה.⁶⁷ בראיונות סיפרו חברי הקיבוץ על היאחזותם במטלות היום-יום ותיארו את מאמציהם הבלתי פוסקים לשמור על שגרת חיים תקינה. לדבריהם, המאמצים האלה סייעו להם להתגבר על תחושות של פחד. באופן מפתיע למדי, אורכו של סבב הלחימה האחרון לא חיזק את תחושת הפחד. עם זאת, שגרת היום-יום החלה להיסדק בשבוע האחרון של הלחימה ב"צוק איתן", כשהתדירות של התקפות הטילים עלתה באופן משמעותי. מרואיינים סיפרו כי אפילו פעולות יום-יומיות פשוטות כמו הליכה לשירותים או כניסה למקלחת הפכו לבלתי אפשריות בעבורם.

גם בעלומים ציינו שהמבנה הארגוני של הקיבוץ תרם רבות ליכולת ההתארגנות שלו ולתחושת הביטחון של חבריו ולכן גם לתחושתם שהם מצליחים לשלוט בחייהם. מהראיונות עלה כי מאחר שחברי הנהלת הקיבוץ והחברים בצוות החירום היישובי חוו את סבבי הלחימה הקודמים, הם ידעו היטב כיצד יש להיערך ולפעול. מדי ערב נערכה פגישה של צוות החירום, והתקבלו החלטות בנוגע ליום המחרת. ליכולת ההתארגנות המשופרת של עלומים היה יתרון חשוב נוסף: היא איפשרה לו להגדיר למועצה במדויק את צרכיו ואת הפערים שמהם הוא סובל – מה שהוביל לקבלת סיוע נרחב בזמן, באופן יעיל ומשביע רצון.

שני גורמים שתרמו רבות לתחושת הביטחון של חברי עלומים היו העדכונים שנשלחו לטלפונים הניידים שלהם (על מצב הלחימה, על נפילות טילים, על הניהול של ענייני היום-יומיים בקיבוץ, על החלטות שהתקבלו בישיבות של צוות החירום היישובי וכדומה) והאמון שרחשו לצוות החירום שיידע להתמודד עם האתגרים ועם הקשיים של מצב הלחימה.

חברי סעד התפזרו ברחבי הארץ במהלך הלחימה ב"צוק איתן", אך למרות הפיזור הזה ניסתה הנהלת הקיבוץ לשמור על תחושת אחדות במשך כל ימי הלחימה. לשם כך היא הקימה צוות ייעודי שתפקידו היה לשמור על קשר יום-יומי עם המשפחות. כמו כן הודפס והופץ עלון יומי שכלל עדכונים על מצב הלחימה, על מצב החברים בקיבוץ וב"פזורה" וכן על פעילויות שונות שנערכו למשפחות ברחבי הארץ. הסיסמה שאימץ הקיבוץ באותה התקופה הייתה "כל אחד הוא אור קטן, וכולנו 'צוק איתן'", ויש בה כדי לבטא את התחושה הכללית שלפיה על אף שהקיבוץ מורכב מיחידים שמקבלים החלטות באופן עצמאי, נשמרות תחושות הלכידות, הסולידריות והאחדות בין חברי הקיבוץ. עם זאת, בסדנאות שהתקיימו כשנה לאחר תום הלחימה עלה כי למרות הניסיון לשמור על לכידות, על אחדות ועל אופטימיות, חברי קיבוץ רבים מבין אלה שהתפנו חשו רגשות קשים הקשורים להתפנותם בעת הלחימה. היו שחשו רגשות אשם על שהתפנו, אחרים הרגישו שהניתוק מחברי הקיבוץ שנשארו עורר תחושת פירוד בלתי נעימה שהיא הפוכה ללכידות ולערבות ההדדית.

בסבב הלחימה האחרון קבעה הנהלת סעד שצוות החירום של הקיבוץ יעבוד במשותף עם ההנהגה ושלא יוקם צוות אחר לשעת חירום. התפיסה בקיבוץ הייתה שחשוב לשמור על רציפות ועל המשכיות באיש תפקידי החירום, דהיינו שצוות החירום בעיתות הרגיעה ימשיך בתפקידו גם בעיתות החירום. הסיבה: הצוות שעובד בזמן שגרה מכיר היטב את החברים ואת המבנה הארגוני של הקיבוץ ולכן מיטיב לפעול גם בזמן חירום. העיקרון הזה מקובל גם ביישובים אחרים, אם כי ביישום שלו יש וריאציות שונות בין יישוב ליישוב.

אשר לתחושות הקשות של האנשים שהתפנו מהקיבוץ, כפי שכבר צוין במהלך "צוק איתן" נקטו צעדים כדי למנוע תחושות כאלה: מונה איש קשר מטעם הקיבוץ שתפקידו היה להתקשר לכל חברי הקיבוץ שב"פזורה" ולשאלו לשלום, ומדי יום יצא מזכר מטעם הנהגת הקיבוץ שכלל עדכונים על הנעשה בקיבוץ, מילות עידוד לחברים שב"פזורה" ובקיבוץ וברכות לחברים. המטרה הייתה ליצור תחושה בקרב חברי הקיבוץ שה"ביחד" נשמר למרות הכול, אך מדיווחי החברים שב"פזורה" על תחושותיהם הקשות נראה שלא היה בכך די.

אמון חברתי

כאמור, מדד האמון החברתי משקף את מידת האמון של התושבים בהנהגה היישובית, האזורית והלאומית בשגרה ובעיקר בחירום. מהמחקר עולה שאם התושבים נותנים אמון במנהיגות המקומית, הם לרוב נותנים אמון גם ביכולותיהם שלהם וביכולות של חבריהם ליישוב. אמון הדדי בין התושבים ובינם לבין ההנהגה המקומית הוא כמובן מתכון בדוק להגברת הלכידות החברתית. ההנהגה בשדרות, למשל, השכילה ליצור נרטיב של מסוגלות תפקודית, רכשה את אמון התושבים ובכך תרמה רבות לבניית החוסן החברתי של תושבי העיר. יש לציין כי במהלך העשור שבו עוסק המחקר (2006-2016) נהנה גם הצבא מרמה גבוהה יחסית של אמון התושבים.

מממצאי "ברומטר ספיר" עולה שמידת האמון של תושבי שדרות במנהיגות המקומית הייתה רבה יותר מאשר מידת האמון שהם נתנו בהנהגה הלאומית, אם כי בפער קטן יותר מזה שבקיבוצים השכנים. ההבדלים האלה אינם מפתיעים אם מביאים בחשבון את שיעור התמיכה הגבוה של תושבי שדרות במפלגות הקואליציה לעומת התמיכה הכמעט גורפת של תושבי הקיבוצים החילוניים במפלגות האופוזיציה.⁶⁸

בשני הקיבוצים החילוניים הביעו המרואיינים אמון בחברי הקהילה. מרואיינים שנחל עוז (שהתראינו למחקר לאחר "צוק איתן") הביעו אמון רב הן ביכולת של בעלי התפקידים והן ביכולת של החברים מהשורה להתגבר על מצבי חירום. הניסיון המצטבר, מוסדות הקיבוץ הקיימים, השותפות והלכידות החברתית מקנים לחברים תחושת מסוגלות גבוהה בנוגע ליכולתם להתגבר על כל קושי גם בסבבים עתידיים

וגם במצבים אתגריים בעיתות שגרה. המרואיינים הביעו אמון גם בתנועה הקיבוצית שמייצגת מעין קהילה מורחבת שסייעה ותמשיך לסייע לקיבוץ בעיתות משבר.

גם המרואיינים בנירים הביעו את דעתם שקשרי החברות בקיבוץ חזקים וכי השותפות ביניהם, הסולידריות והערבות ההדדית יוצרות אמון רב ביניהם. התיאור של תחושת ה"ביחד" היה הנושא המרכזי בראיונות רבים עם חברי נירים. למקומו המרכזי של ה"ביחד" בהווה הקיבוצית יש שתי סיבות מרכזיות: הראשונה היא ש"הביחד" הוא הערובה של חברי הקיבוץ לשמירה על החוסן החברתי של כל אחד מהחברים ושל הקהילה בכללותה בעיתות חירום ובעיתות רגיעה. הסיבה השנייה היא שה"ביחד" הוא שמקנה ליישוב את הייחודיות שלו. זוהי תחושה שתורמת להעצמה של הקהילה ושל יכולותיה לפעול ביחד בשעת מצוקה. מרואיינים סבורים שבקיבוץ "לכל אחד יש מקום", שהקיבוץ בכללותו הוא "הבית", ולכן כל מי שגר בקיבוץ הוא בבחינת בן משפחה.⁶⁹

עם זאת, על אף המעטפת הקהילתית התומכת שמחזקת את האמון של חברי הקהילה אלה באלה הביעו מרואיינים גם חששות. לדבריהם, ה"ביחד" הקיבוצי אומנם משמש מנגנון חברתי מכיל, אך היו פעמים שבהם עלתה התחושה שה"ביחד" הוא גם מנגנון חברתי מגביל. כך, למשל, מהראיונות עולה שבנירים לא התקיים שיח פומבי בין חברי הקיבוץ על מצוקותיהם הנפשיות. הסיבה: עלה החשש ששיח פומבי כזה מייצר חוויות חירום נבדלות, שונות ומקבילות ואינו מסייע לכנס את החברים סביב חוויה אחידה.

בנחל עוז ניכרו חששות בקרב חלק מהמרואיינים בנוגע ליכולתם לתפקד בשגרת חירום ממושכת. כמו כן ביטאו מרואיינים מהקיבוץ – באמצעים מילוליים ובלתי מילוליים – את החשש המשמעותי מאיום המנהרות ואת הקושי הנפשי שהיה להם להתמודד עם מותו של הילד דניאל טרגרמן ז"ל. כל המרואיינים סברו (יותר משלוש שנים לאחר "צוק איתן") שהקיבוץ עדיין נתון במצב מיוחד בשל האיומים החמורים שעדיין לא הוסרו: המנהרות, ירי פצצות המרגמה והרקטות וקשיים ביטחוניים אחרים. נוסף על כך ביטאו מרואיינים בנחל עוז רמות שונות של אמון בהנהגה הקהילתית בעת חירום. הביטוי הבולט ביותר לכך היה משבר האמון שפרץ בין הקהילה להנהלת הקיבוץ בתקופה שלאחר "צוק איתן" – משבר שהוביל להחלפתה. הרשות המקומית הייתה "נוכחת נפקדת" בדברי המרואיינים. ניכר היה שתפקידה בעיתות חירום הוא שולי. המרואיינים הזכירו את המועצה רק בהקשר של הקצאת חדרים במסגרת תוכנית הפינוי העתידית ובהקשר של התמיכה הכספית בתוכנית החוסן של הקיבוץ באמצעות מרכז החוסן במועצה.

מרואיינים בנחל עוז ביטאו אמון רב בצבא וסיפרו על קשרים אישיים משמעותיים שיצרו עם מפקדים בשטח. המרואיינים לא העלו טענות נגד הצבא אלא להפך: הביעו

הבנה לפעולות הצבא בתחומי הקיבוץ במהלך "צוק איתן". על הנזק הפיזי שנגרם לקיבוץ בימי המבצע אמר יוסי וגנר, ראש צוות החירום של הקיבוץ, כי "זה לא היה באשמתם [של החיילים]". יש לציין שלקיבוץ נגרמו נזקים פיזיים משמעותיים עקב התפרסות הצבא (חיילים וכלים כבדים) בשטחי הקיבוץ. לדברי המרואיינים, הפיצוי שקיבלו לאחר המבצע על הנזקים האלה היה הוגן.

לעומת זאת בנירים הביעו אכזבה מהצבא בגלל הנזקים שנגרמו למשק ממעבר הכלים הכבדים של צה"ל בשטחים החקלאיים. המרואיינים קבלו על כך שרשויות צה"ל לא התייעצו עם חברי הקיבוץ כדי לברר אם ישנם מסלולים חלופיים לכלי הצבא הכבדים ובכך הגבירו את תחושתם שהם שקופים לראשי הצבא. מרואיינים אף טענו שצה"ל הכניס גופות של חיילים הרוגים לקיבוץ בלי להודיע על כך מראש, שצה"ל לא תיאם עם הקיבוץ את אירוח החיילים בשטחיו וכי צה"ל פינה במהירות את חייליו מהקיבוץ עם כניסת הפסקת האש לתוקף בלי להמתין מעט כדי לוודא שהחמאס אכן מכבד את הפסקת האש.⁷⁰

כל המרואיינים בנחל עוז הביעו אכזבה מתפקוד הממשלה וצינו שמידת האמון שהם רוחשים לה היא נמוכה. ניתן לייחס את הגישה הזאת לעובדה שחברי הקיבוץ משתייכים למחנה פוליטי שמתנגד לממשלת הימין, אך גם למציאות חייהם הקשה: סבבי לחימה חוזרים ונשנים וביניהם שגרה של "טפטופי" טילים ופצצות מרגמה. כמה מרואיינים ציינו כי "לצערם" סבבי הלחימה הם הדרך היחידה, כמעט, להשיג תקציבים או תמיכה מהממשלה, אך גם לאחר שפוליטיקאים ופקידי ממשל מבקרים באזור ומבטיחים לסייע – הסיוע מתבושש להגיע. אחת הדוגמאות שצינו המרואיינים הייתה שהממשלה אישרה תקציב של 30 אלף שקלים בלבד לתוכנית החוסן של הקיבוץ מתוך 170 אלף השקלים שביקש הקיבוץ. לצורך האיזון יש לציין כי מזווית הראייה של המועצה האזורית, הקולטת את התמיכה הממשלתית, התמונה המדווחת היא שונה וחיובית בהרבה מזו של התושבים בקיבוץ (ראו להלן בפרק על התמיכה הממשלתית).⁷¹ את האכזבה מהממשלה ואת חוסר האמון בה ייחסו מרואיינים מנירים גם לחוסר יכולתה לייצר מהלך מדיני שיוביל להפסקת אש ארוכה בין הצדדים⁷² – הפסקת אש שאינה תוצר של סבב לחימה נוסף אלא של מהלך מדיני במסגרת סדרה של צעדים בוני אמון שיוכלו להוביל לשקט ארוך טווח. הרצון הזה לראות מהלך מדיני של ישראל שיוביל לרגיעה ביחסים עם רצועת עזה כמובן עולה בקנה אחד עם הגישה הפוליטית של חברי הקיבוץ שבישראל של היום נהוג לכנותה "שמאלנית".⁷³ לפיכך קל לממשלה להתעלם מדברי הביקורת של חברי הקיבוץ בטענה שחוסר האמון שלהם ברשויות המדינה נובע אך ורק מסיבות מפלגתיות-פוליטיות.

חברי הקיבוץ מביעים בגלוי את השקפותיהם הפוליטיות וטוענים שאין צדק ואין היגיון בניהול הקונפליקט הישראלי-פלסטיני אך ורק באמצעות סבבי לחימה. יתר

על כן, חברי הקיבוץ מפגינים אמפתיה גם לסבלו של הצד האחר, העזת־פלטטיני. לדוגמה, ארנון אבני, דובר הקיבוץ, סיפר בראיון עימו כי ביום השואה האחרון פנתה אליו ילדה מהקיבוץ לאחר הצפירה ושאלה אותו אם מדובר באזעקת "צבע אדום" ואם יש צורך להיכנס למרחב מוגן. בעוד היא שואלת את השאלות, החלה הילדה להטיל את מימיה מרוב פחד. לאחר שארנון מספר את הסיפור הוא שואל: "איך אפשר שלא לתהות על הסבל של ילדים בצד האחר של הגדר?"

מרואיינים מעלומים ומסעדי הביעו אמון מלא בממשלה וראו בגישתם זו חלק מהנרטיב שהם מספרים על עצמם – של קהילה חזקה המסוגלת להתמודד עם האיומים השונים (טילים, מנהרות) ועם מצב החירום בכללותו שבעיניהם אינו אלא מצב חולף. המרואיינים אף ציינו כי התרשמו שהממשלה תומכת בהם ומפגינה מחויבות כלפיהם. הם הזכירו את התמיכה הכספית שקיבלו מהממשלה ואת התמיכה הנפשית שקיבלו מחברים וממרכזי החוסן במהלך סבב הלחימה האחרון ואחריו. כמו כן הם ציינו שתגובות העידוד, התמיכה וההזדהות שקיבלו מאזרחים רבים במדינה תרמו לתחושתם הטובה.⁷⁴

ממשלת הימין בזמן "צוק איתן" זכתה לתמיכה פוליטית רחבה בקרב חברי קיבוץ עלומים. בשל הזדהות החברים עם הממשלה הם נתנו אמון בהחלטותיה ובאופן תפקודה ומיעטו למתוח עליה ביקורת, לחוש כלפיה תחושות שליליות או להעלות נגדה טענות. לעומת זאת, למרואיינים בקיבוץ סעד היה חשוב להדגיש כי בקיבוץ גרים אנשים מכל קצות הקשת הפוליטית כך שהאמון בהנהגת המדינה לא נבע מהשתייכות פוליטית. יתר על כן, חברי קיבוץ סעד לא ביטאו נרטיב אחיד בנוגע לאיום הביטחוני. בעוד שהיו חברים שדיווחו כי חשו סכנה ופחדו במהלך "צוק איתן", אחרים סיפרו כי חשו ביטחון יחסי. כך או כך, המרואיינים ציינו כי תחושת הביטחון שלהם הלכה והשתפרה מסבב לסבב – בעיקר הודות לשיפור באמצעי המיגון בקיבוץ.

בקבוצים הדתיים שררה שביעות רצון רבה גם מתפקוד הצבא. כך, למשל, העובדה שטיל ישראלי נפל במרכז קיבוץ עלומים לא גררה תגובות שליליות.⁷⁵ הצבא ריכז כוחות גדולים בקרבת הקיבוץ, והחיילים היו אורחים קבועים ורצויים בבתי החברים. נוכחות החיילים הורגשה בעיקר בחדר האוכל. משפחות רבות בקיבוץ נרתמו לעזור ולחזק את החיילים. כלל המרואיינים ציינו כי הם חשים הערכה רבה כלפי כוחות הביטחון וציינו כי הייתה מחויבות הדדית ביניהם.⁷⁶ עם זאת היו שני מטרדים שפגמו במקצת בתחושת ההזדהות של חברי עלומים עם צה"ל: הרעש החזק והבלתי פוסק של הארטילריה הישראלית והתנועה הרבה של כוחות צה"ל שהורגשה מאוד ברחבי הקיבוץ. מדובר בשני מטרדים שהקשו על התפקוד היוס־יומי של חברי הקיבוץ.

מרואיינים בעלומים ציינו את הקשר הטוב שהיה לקיבוץ עם המועצה. "אנחנו מרגישים שהמועצה תיפקדה על הצד הטוב יותר. אין לנו כמעט תלונות. אולי זה כי

אנחנו קיבוץ דתי-לאומי, אולי פשוט כי היינו שבעי רצון מהתפקוד שלה". יש לשים לב שהמרואיין קושר בין הזהות החברתית של הקיבוץ לבין שביעות הרצון של חבריו מתפקוד הממשלה ובכך למעשה קושר בין זהות חברתית לזהות פוליטית-מפלגתית. מרואיינים מסעד, לעומת זאת, הביעו זעם על הנהגת המדינה ועל המועצה משום שלא התקבלה הוראה ברורה בנוגע לפינוי. התוצאה הייתה שסוגיית הפינוי הונחה לפתחה של הנהגת הקיבוץ, והיה עליה להתמודד איתה לבדה. עם זאת אמרו מרואיינים שלעמימות של השלטונות, כולל המועצה האזורית, בנוגע לפינוי של חברי הקיבוץ בעת הלחימה ב"צוק איתן" היו גם צדדים חיוביים: כך יכלו חברי הקיבוץ לקבל החלטות בעצמם בלי שהמועצה כפתה עליהם לפעול בצורה כזו או אחרת. למרות סוגיית הפינוי הדגישו המרואיינים שבאופן כללי תחושתם הייתה שהמועצה תמכה בקיבוץ ופעלה לטובת התושבים.

לסיכום הפרק הזה יש לציין שששת היישובים שנכללו במחקר סבלו בתקופה הנידונה מאיומים דומים ומהיקף דומה של פגיעות כתוצאה מהירי הפלסטיני מרצועת עזה. גם ההשקעות בהגנה הפיזית על היישובים ועל התושבים היו דומות, שכן מיגון היישובים בקו העימות מול עזה ניצב בראש סולם העדיפויות של המדינה בשל התמשכות האיום.⁷⁷ המיגון הפיזי המקיף כולל מיגון של הבתים ושל המוסדות, ההגנה האקטיבית של כיפת ברזל, המכשול התת-קרקעי החדש ההולך ונבנה בקו הגבול עם רצועת עזה בעלות של כשלושה מיליארד שקלים⁷⁸ וכמובן הנוכחות של כוחות צה"ל על גבול הרצועה. כל אלה יוצרים בסיס מוצק להיערכות טובה – גם אם לא מושלמת – של היישובים אל מול איום החמאס מהרצועה.

אף שהאיום על ששת היישובים היה דומה לאורך כל תקופת המחקר, ואף שההגנה שהם קיבלו מהמדינה הייתה דומה, לא הייתה אחידות בתגובות שלהם למצב החירום – בעיקר בשל ההבדלים האידיאולוגיים, החברתיים והכלכליים ביניהם. ההבדלים העיקריים ביניהם היו בסוגיית הפינוי, אך היו ביניהם גם הבדלים נוספים, למשל במידת שביעות הרצון מתפקוד השלטונות והצבא. אולם למרות ההבדלים האלה רמת החוסן שהם הפגינו הייתה דומה: על פי סקר העמדות של "ברומטר ספיר",⁷⁹ מדד החוסן של יישובי הנגב המערבי (המרוחקים עד שבעה קילומטרים מהגדר בין ישראל לרצועת עזה) עומד על ממוצע כללי של 3.42 (מתוך 5, שהוא הניקוד המרבי). הציון הזה מבטא חוסן מתמשך ברמה בינונית-גבוהה.

פרק ג: תרומתם של צוותי החירום היישוביים (צח"י) בקידום החוסן החברתי

"הקהילה עושה למען עצמה"

בכל אחד מיישובי "עוטף עזה" קיים צוות חירום יישובי (צח"י)⁸⁰ שנקרא לעיתים גם צוות חירום קהילתי (צח"ק).⁸¹ חברי הצוותים הם מתנדבים מקומיים שעברו הכשרה מקצועית בסיסית כדי שבשעת חירום יוכלו להיות צוותי התערבות וסיוע ליחידים, למשפחות ולקהילות. צוות החירום היישובי – בניגוד לגופים האחרים ביישוב (כמו המזכירות בקיבוץ או במושב) – הוא גורם מקצועי ייעודי העוסק אך ורק בכל הנדרש ביישוב לקראת מצב חירום, במהלך מצב החירום ובסיומו. בכך הוא משמש זרוע מקצועית של הנהלת היישוב, עד כדי כך שבשעת חירום נוצר טשטוש מסוים בין שני הגורמים, ולעיתים פועל צוות החירום היישובי באופן שמציב אותו למעשה בהנהגת היישוב.

לצד תפקידים המרכזי של צוותי החירום היישוביים – לנהל משברים ביטחוניים – הם גם מסייעים לתושבים שמתמודדים עם מצוקות שונות כתוצאה מאותם המשברים. מדובר, בין היתר, במתן סיוע רפואי, נפשי וחברתי למי שזקוקים לכך.⁸² מטרתם היא לסייע ליישוב להתמודד עם מצב החירום עד לחזרה לשגרה ולהגביר את החוסן החברתי של הקהילה החיה בו. הקמתם של צוותי החירום היישוביים בנגב המערבי היא תולדה של החלטת ממשלה⁸³ שהתקבלה בראשית יולי 2004, שבה נקבע סיוע מיוחד לשדרות וליישובי "עוטף עזה" בתחום החוסן הקהילתי. מאחורי ההחלטה הזאת עמדה התפיסה שחוסנה של קהילה בנוי על סך כל הכוחות שפועלים בה – כוחות שיש לארגנם ולהביאם לידי ביטוי. לפי התפיסה הזאת, הסיוע הראשוני – שהוא החשוב ביותר – יינתן בעת משבר על ידי התושבים עצמם מתוך סך הכוחות המצויים ביישוב.⁸⁴ המחלקה לשירותים חברתיים במשרד הרווחה היא המובילה את תהליך ההקמה, ההכשרה והשימור של צוותי החירום היישוביים בשיתוף עם המועצות האזוריות הרלוונטיות. אלה מופקדות על שימור הכשירות המקצועית של הצוותים הייעודיים. אלה הם תקני המינימום שנקבעו לצוותי החירום היישוביים: ביישוב המונה עד 100

משפחות – שמונה חברי צוות לפחות; ביישוב המונה יותר מ-100 משפחות – לפחות 12 חברי צוות.⁸⁵

המחלקה לשירותים חברתיים במשרד הרווחה הגדירה מיהם הגורמים שיכולים להפעיל צוות חירום יישובי בזמן משבר: המועצה האזורית (ראש המועצה, קצין הביטחון, מנהל המחלקה לשירותים חברתיים, עובד סוציאלי קהילתי), היו"ר של צוות החירום היישובי או ממלא מקומו, קצין הביטחון או רכז הביטחון השוטף הצבאי (רבש"צ) היישובי, הנהלת היישוב (במושבים אלה הם יו"ר הוועד או מזכיר היישוב ובקיבוצים זהו מנהל הקהילה).⁸⁶ אף שצוות החירום היישובי אמור להתמודד עם סוגים שונים של איומים על הקהילה, ובהם אסונות טבע, הפרק הזה מתמקד בתפקיד הצוות בזמן של משבר ביטחוני שהוא מעשה ידי אדם.

אלה הם תחומי האחריות של צוותי החירום ביישובים הנכללים בעבודה הזאת:⁸⁷

1. לפתוח ולהפעיל מוקד חירום יישובי.
2. לסייע למזכיר היישוב ולרכז הביטחון ביישוב בניהול מצב החירום.
3. למפות מראש את האוכלוסייה ביישוב שתזדקק לסיוע בעת חירום. מדובר באוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים כמו מבוגרים, חולים ומשפחות שבהן ילדים קטנים.
4. לתאם הגשת סיוע ראשוני – רפואי, פיזי ולוגיסטי – לנפגעים ולנזקקים.
5. לנהל את הקשר עם התושבים בזמן חירום להעברת מידע ומסרים.
6. לארגן התערבויות טיפוליות ליחידים ולמשפחות.
7. לתאם פעולות ולשתף פעולה עם גורמים ביישוב ועם גורמי חוץ.
8. להפעיל תוכניות תרבות ותוכניות חברתיות בעת חירום.

צוות החירום היישובי בנוי משלושה נדבכים: הנדבך הראשון הוא צוות מטה הכולל את ראש הצוות, את סגנו ואת המזכירות; הנדבך השני הוא שישה צוותים ייעודיים של פעילים קהילתיים: צוות ביטחון, צוות מידע לציבור ודוברות, צוות רווחה (לפרט, למשפחה ולקהילה), צוות חינוך, צוות בריאות וצוות לוגיסטיקה. הנדבך השלישי הוא מערך המתנדבים. מבנה אופייני של צוות חירום יישובי מופיע באיור 3.⁸⁸ לצוות יש בעת חירום שלושה תפקידים מרכזיים:

1. לנהל את הסיוע ליחידים, למשפחות ולקהילה. לשם כך עליו למפות את הקשיים שהתהוו ביישוב עקב מצב החירום.
2. ליצור תמונת מצב של היישוב על פי חומרת הפגיעות שספגו תושביו ונכסיו ועל פי הערכת האיום שעדיין נשקף לו.
3. לנהל את הקשרים בין צוות החירום והנהגת היישוב לבין המועצה וגורמים אחרים שמחוץ ליישוב ובהם פיקוד העורף, מפקדים באוגדה המרחבית של צה"ל וגורמי סיוע אזרחיים הנמצאים במעטפת כמו התנועה הקיבוצית וארגוני סיוע מהמגזר השלישי.



איור 3: המבנה של צוות חירום יישובי

עתה יש לבחון עד כמה מילאו צוותי החירום היישוביים את תפקידיהם ביישובים שנבחנו במסגרת המחקר המובא כאן.

ניהול הסיוע ליחידים, למשפחות ולקהילה

מיפוי של צורכי התושבים ביישוב הוא הבסיס לפעולות הסיוע של הצוותים בעת חירום. למשל, בנתיב העשרה קיים צוות החירום היישובי פגישה עם הורים כדי לשמוע מהם הצרכים והדאגות שלהם. דוגמה לסיוע שהגישו צוותי החירום לקהילה היא קיום ערבי תרבות במהלך "צוק איתן" שכללו הקרנת סרטים ויזום הופעות של אמנים. ביישובים שמהם רצו התושבים להתפנות, כמו נירים⁸⁸ ונחל עוז, סייעו צוותי החירום לפינוי: מצאו יישובים קולטים, אירגנו אליהם היסעים, יזמו פעילויות חינוך

לילדים המתפנים וכן דאגו להם לליווי של מוריהם. במקומות שבהם האוכלוסייה לא התפנתה, כמו בקיבוץ עלומים,⁹⁰ או שלא התפנתה במספרים משמעותיים, כמו בקיבוץ סעד, סייעו צוותי החירום למשפחות באמצעות ייזום חוגים להעסקת הילדים. מדובר היה באתגר מורכב שכן הלחימה התנהלה בעת שמסגרות החינוך הפורמליות היו מצויות בפגרה בגלל החופש הגדול.

ביישובים שמהם התפנתה אוכלוסייה, כמו קיבוץ נירים, ליווה נציג של צוות החירום היישובי את המתפנים אל מקום המקלט וסייע להם כל עוד שהו שם. בין היתר הוא אירגן להם פעילויות תרבות ופנאי וסייע להם בנושאי רווחה ובריאות. צוות החירום של נחל עוז הוא דוגמה טובה להתנהלות מקצועית. במהלך "צוק איתן" הוא עידכן את המתפנים בנוגע למצב הקיבוץ ובנוגע למצב הביטחוני באמצעות הודעות ודף מסרים יומי שנשלח בדואר האלקטרוני. פעילות הצוות הייתה כה דומיננטית במהלך "צוק איתן" עד כי האפילה על פעילותה של הנהלת הקיבוץ. למעשה, הצוות הפך את החמ"ל בקיבוץ למרכז החיים של מי שנותרו בו בתקופת הלחימה.

קבוצת אוכלוסייה שנוקקה במיוחד לסיוע בזמן חירום הייתה של בני ה-75 ויותר, שבמקרים רבים סירבו להתפנות בטיעונים אידיאולוגיים (ציוניים או אמוניים) או בגלל הנרטיב שלפיו הלחימה אינה אלא חלק בלתי נפרד מאתגרי הקיום במקום. צוות החירום היישובי התעדכן במצבם במשך כל שעות היממה, הביא מזון לבתיהם (שכן בשל מצב החירום הם לא יכלו להגיע למרחב מוגן במהירות הנדרשת) ולעיתים דאגו להם גם לתרופות.

ניהול הסיוע ליחידים, למשפחות ולקהילה הוא סוגיה מורכבת כאשר הקהילה מחולקת בין נשארים ומתפנים. ניהול הסיוע הפך למורכב יותר ויותר מסבב לחימה אחד למשנהו, שכן שיעור התושבים שעזבו את היישובים עלה מעימות לעימות, כך שעיקר נטל הניהול בעת חירום הוטל על צוותי החירום היישוביים. במהלך העימות הם התמקדו בניהול הקהילה מרחוק ובשימור הלכידות הקהילתית בין כל חלקיה עד לאחר החזרה לשגרה.⁹¹

גיבושה של הערכת מצב יישובית

תפקיד מפתח נוסף של צוות החירום היישובי הוא לרכז את כל המידע הרלוונטי במקום אחד כדי שניתן יהיה לווסת את המשאבים בין כל הצרכים – האישיים, המשפחתיים והיישוביים – ולתת להם מענה ראוי. ב"צוק איתן" פעלו צוותי החירום היישוביים בכמה דרכים כדי לגבש תמונת מצב וכדי להפיץ מידע בזמן אמת לתושבים ביישובים וב"פזורה". למשל, בנתיב העשרה השתמש צוות החירום בווטסאפ קבוצתי כדי להעריך כמה תושבים נמצאים ביישוב בכל שעה משעות היממה. ביישובים אחרים אספו צוותי החירום מידע והפיצו אותו באמצעות הודעות טקסט לטלפונים הניידים

של החברים. כך ניתן היה לברר את מצבם ואת מקום הימצאם של החברים ושל בני המשפחות שלהם, וכך ניתן היה לעדכן את החברים בנוגע למצב הביטחוני ובנושאי קהילה שונים שעמדו על הפרק: החל בערבי תרבות שתוכננו להתקיים ביישוב או בקרבתו וכלה בנושאי בריאות, לוגיסטיקה וכדומה. גם הדואר האלקטרוני נוצל כדי לשמור על קשר בין תושבים וכדי ליצור את תמונת המצב של היישוב בכללותו: כמה תושבים נותרו בו, כמה עזבו ומה קורה בענפי המשק השונים. דרך נוספת לשמירה על קשר הייתה דף מסרים שבועי שחולק ביישוב וב"פזורה" ושכלל את תמונת המצב של היישוב בתחומים שונים הקשורים לחיי הקהילה – בדגש על עדכונים בנושאי ביטחון – תוכנית פעילות שבועית ותוכנית פעולה להמשך.²² תקשורת בין התושבים התקיימה גם באופן בלתי אמצעי – במפגשים ישירים. כך, למשל, בנחל עוז נהגו חברים להצטרף לשיבות הערב של צוות החירום היישובי. זה התאפשר משום שרוב אוכלוסיית הקיבוץ התפתחה ממנו, כך שלא מדובר היה במפגשים המוניים. את ההודעה על התרעת "צבע אדום" מקבלים כל התושבים לטלפון הנייד שלהם, ובאחריותם להיכנס אל מרחב מוגן. לאחר שהייה של כ-20 דקות במרחב המוגן הם מורשים לצאת. מיד לאחר מכן יוצאים בעלי תפקידים בצוות החירום לסיור ביישוב כדי לבחון היכן היו נפילות והאם הן גרמו לאבדות בנפש ולנזקי רכוש. לסיור קודם לרוב בירור טלפוני מהיר. כך, למשל, פעל במהלך "צוק איתן" צוות החירום של נתיב העשרה, יישוב שנמצא כ-100 מטר מגדר הגבול: לאחר נפילה פתח צוות הביטחון של הצח"י, ששהה בחמ"ל, בבירורים מי היה ביישוב בזמן הנפילה, היכן היה והאם היה ממוגן. הבירורים האלה, שחזרו על עצמם לאחר כל אזעקה, איפשרו לצוות ליצור במהירות רבה תמונת מצב מעודכנת של היישוב ולדעת אם היו פגיעות בנפש וברכוש. אנשי צוות החירום אחראים לעדכן את החברים גם בנוגע לאיומים שבפניהם ניצב היישוב: צפי לירי טילים ופצצות מרגמה או לחדירות מחבלים באמצעות מנהרות התקפיות או באמצעות פריצת גדר הגבול. כמו כן הם אחראים למסירת עדכונים בנוגע למהלכים צבאיים עתידיים כמו כניסה קרקעית של כוחות צה"ל לרצועת עזה, כניסתה לתוקף של הפסקת אש, צפי להפסקות חשמל (למשל בגלל הצורך לתקן קווים שנפגעו) וכדומה. למסירת המידע עשויות להתלוות בקשות מיוחדות מהתושבים, למשל דרישה להסתגר בבתים בגלל חשד לחדירת מחבלים או בגלל פעולות של הצבא.

מרואינים מצוותי החירום היישוביים טענו כי לא קיבלו מצה"ל במהלך "צוק איתן" די עדכונים בנוגע לאיומים ולסכנות וכי העדכונים לא היו תמיד מדויקים ואמינים. כך, למשל, בימים הראשונים של אוגוסט 2014, לקראת הכרזה על הפסקת אש בת 72 שעות, הודיעו גורמי צבא לתושבים מהיישובים סמוכי הגדר כי הם רשאים לחזור לבתיהם, שכן ההערכה בצה"ל הייתה שהפסקת האש הזמנית תהפוך בסופו

של דבר להפסקת אש קבועה. ההערכה הזאת באה לידי ביטוי ב"נאום הכלניות" שנשא הרמטכ"ל בני גנץ ב-5 באוגוסט 2014 ושב קרא לתושבים לחזור לבתיהם.⁹³ תושבים רבים אכן חזרו לבתיהם בהסתמך על ההצהרה האופטימית הזאת, אך עד מהרה התברר להם ששמחתם הייתה מוקדמת מדי: הפסקת האש לא החזיקה מעמד, ובפועל נמשכה הלחימה עוד שלושה שבועות – מה שחייב פינוי מחודש של תושבים. כפי שכבר צוין, מותו של הילד דניאל טרגרמן ז"ל מפגיעה של רסיס פצמ"ר התרחש לאחר שמשפחתו חזרה אל נחל עוז בהנחיית הצבא. התקרית הקשה הזאת גרמה לכאב עצום בקיבוץ לצד תחושות אשמה קשות של המתנדבים בצוות החירום שפעלו בהתאם להנחיות הצבא. גם אם ברור שטעויות מסוג זה עלולות לקרות, הרי בעקבות הפרשה הזאת הוחלפה בתום "צוק איתן" כל ההנהגה של נחל עוז (אם כי ראש צוות החירום נשאר בתפקידו).

ניהול הקשר עם הנהגת היישוב, עם המועצה האזורית ועם גורמים שמחוץ ליישוב

כל צוות חירום יישובי מנהל קשרי עבודה עם גורמים נוספים שמופקדים על הטיפול במצבי חירום ובהם צה"ל, משטרת ישראל, מכבי אש, מד"א, חברת החשמל וכן גופי חינוך, בריאות ורווחה. כמו כן מנהל צוות החירום היישובי קשר רצוף עם המועצה האזורית. כזכור, כולל כל צוות חירום יישובי אחראים לתחומים שונים כמו ביטחון, בריאות, חינוך ורווחה. ראשי התחומים האלה עומדים בקשר עם מקביליהם במועצה האזורית. כך, למשל, האחראי בצוות החירום היישובי לנושא הרווחה עומד בקשר עם ראש המחלקה לשירותים חברתיים במועצה האזורית.

הראיונות שנערכו לצורך הכנת המחקר איפשרו, בין היתר, לבחון כיצד התנהלה מערכת היחסים הזאת הלכה למעשה. מתברר שלא היה מדובר בדפוס אחיד של קשרים, אלא במודלים שונים שהשתנו מיישוב ליישוב. כך, למשל, בקיבוץ נחל עוז היו שטענו כי המועצה האזורית (שער הנגב) הייתה "נוכחת-נפקדת". כלומר, המרואיינים אמרו כי יכלו לפנות אל המועצה, אך חשו שתפקידה בעת חירום הוא שולי. לעומת זאת, בקיבוץ עלומים היו שבעי רצון מתפקוד המועצה האזורית (שדות נגב). משמעות הדבר: כל מועצה פעלה באופן שונה בתקופת החירום. אפשר אומנם לקבוע כללי התנהלות אחידים לכל המועצות האזוריות בעיתות חירום, אך נראה שדרך נכונה יותר היא שהיישובים והמועצות האזוריות שלהם יעשו תיאום ציפיות ויגיעו להסכמות בנוגע לשיתופי הפעולה שלהם בעיתות חירום.

באופן דומה היו חילוקי דעות בין מרואיינים מיישובים שונים בנוגע למערכת היחסים עם הצבא. בנירים הביעו אכזבה גלויה מאופן התנהלותם של הצבא ושל מוסדות המדינה ("חשבנו שלצבא אכפת מאתנו"). לעומת זאת, בנתיב העשרה ובנחל

עוז היה צה"ל הגוף המדינתי שזכה לתמיכה הרבה ביותר. מרואיינים משני היישובים האלה הביעו שביעות רצון מאופן התנהלותו כלפיהם. גם מרואיינים מסעד ומעלומים היו שבעי רצון מאופן התנהלותו של הצבא מול היישוב (ובלחימה) ואף ציינו את קבלת הפנים שאירגנו לחיילים ביישוביהם כדי להמחיש עד כמה טובה הייתה מערכת היחסים שלהם עם הצבא. והיו מרואיינים מכמה יישובים שהזכירו את חוסר התיאום בין היישובים לבין הצבא בנוגע להפסקות האש.

צוות החירום היישובי מנהל קשר גם עם מרכזי החוסן, ואלה מנחים אותו מהבחינה המקצועית כיצד להכין את התושבים לקראת מצבי חירום, כיצד לחזק אותם בעיצומו של מצב החירום וכיצד לסייע להם לעבד את החוויות לאחר מצבי החירום. פעולות הסיוע האלה נעשות, בין היתר, באמצעות סדנאות לילדים ולנוער, סדנאות למשפחות ולבעלי תפקידים בעיתות חירום וכן סדנאות לבעלי תפקידים בקהילה כמו גנות, סייעות, מדריכים ומורים מהחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי. כמו כן מעביר לעיתים צוות החירום היישובי מידע למרכזי החוסן בנוגע לפרטים ולמשפחות שנזקקים לסיוע נפשי בעיצומם של מצבי החירום ולאחריהם.

לסיכום הפרק הזה יש לציין כי צוותי החירום היישוביים היטיבו לתפקד במערכה נגד הטרור ב"עוטף עזה" בשנים הנידונות במחקר הזה. ברור שניתן ליחס את ההצלחה הזאת במידה רבה להתמקצעות הנמשכת של הצוותים האלה ולעובדה ששירתו בהם מתנדבים מהיישובים עצמם. אין זה אומר שתפקודם היה תמיד ללא רבב, ומטבע הדברים הייתה שונות רבה ברמת התפקוד של הצוותים השונים. נוסף על כך עדיין יש התלבטויות רבות כיצד לשפר את תפקוד הצוותים, והועלו הצעות שונות כיצד ניתן לעשות זאת. כך, למשל, הועלו הצעות לתגמל את המתנדבים או לגייס אותם בעת חירום למילואים במסגרת ההגנה המרחבית. שילוב של צוותי החירום היישוביים בצה"ל יאפשר לשפר את רמתם המקצועית ובמקביל ניתן יהיה לפצות אותם לפחות באופן חלקי על הזמן הרב שהם מקדישים לביטחון השוטף.

הלקחים מההפעלה המוצלחת של צוותי החירום היישוביים נלמדו גם במקומות שבהם לא היו צוותים כאלה, למשל בשדרות. התוצאה: באחרונה הוחלט בשדרות להקים ארבעה צוותי חירום שכונתיים – צוות לכל רובע.⁹⁴ מסקנה נוספת שעולה מהדברים האלה היא שנכון יהיה לעודד הקמה של צוותי חירום גם ביישובים אחרים בישראל – בעיקר ביישובים שעלולים להיות ניזוקים מפעולות טרור, ובכללן טרור באמצעות ירי תלול מסלול. גורמי הממשל, כמו רשות החירום הלאומית ופיקוד העורף, צריכים לתת את דעתם לעניין הזה ולעודד את הקמתם ואת הפעלתם התקינה של צוותים כאלה.

פרק ד': מרכזי החוסן ב"עוטף עזה"

"מי שהולך לבד מגיע מהר. מי שהולך ביחד מגיע רחוק"⁹⁵

גורם חשוב הפועל בעקביות להעצמת החוסן החברתי של היישובים ב"עוטף עזה" הוא מרכזי החוסן. משרד הרווחה יחד עם משרד ראש הממשלה, משרד הבריאות והקואליציה הישראלית לטראומה⁹⁶ שותפים מאז 2006 בהקמתם ובהפעלתם של מרכזי חוסן ברשויות המקומיות בנגב המערבי בהנחיה מקצועית של משרד הרווחה.⁹⁷ ביישובי הנגב המערבי, בקרבת הגבול עם רצועת עזה, פועלים חמישה מרכזי חוסן: אחד מהם ממוקם בשדרות, וארבעת האחרים – בארבע המועצות האזוריות הנמצאות בקו הראשון מול עזה: חוף אשקלון, שדות נגב, שער הנגב ואשכול. חמשת מרכזי החוסן נותנים מענה פסיכולוגי וסוציאלי לכ־60 אלף התושבים ב"עוטף עזה" הסובלים מאיום ביטחוני רצוף מאז שנת 2000.⁹⁸ בראש כל מרכז חוסן עומדת מנהלת שהיא לרוב עובדת סוציאלית בהכשרתה. היא אחראית להיבטים הטיפוליים, הקהילתיים והניהוליים של מרכזי החוסן בזמן שגרה ובעיתות חירום.

מרכז חוסן הוא ארגון לא ממשלתי רב תחומי המשלב אנשי מקצוע, פעילים ומתנדבים מתוך הקהילה. מרכזי החוסן אמונים על שלושה תחומים: היערכות לחירום, הגברת החוסן הקהילתי וטיפול ישיר בנפגעי חרדה. המרכזים האלה יוזמים, מפתחים ומפעילים תוכניות ופעילויות ("שירותים") לשיפור איכות החיים של תושבי הקהילה, לפיתוח קהילתי בר־קיימא ולמתן שירותי תמיכה וסיוע רב מקצועיים במצבי חירום ומשבר. מרכזי החוסן פועלים מול הפרט, המשפחה והקהילה.

את מגוון הפעילויות שמציעים מרכזי החוסן ניתן לחלק לשלושה תחומים עיקריים:

1. **טיפוליים.** התושבים זוכים לטיפול של עובדים סוציאליים, של פסיכולוגים ושל מטפלים שונים תמורת תשלום סמלי.⁹⁹ ב־2016 טופלו במרכזי החוסן יותר מ־14 אלף תושבים,¹⁰⁰ ומיום הקמתם של מרכזי החוסן (דצמבר 2007) קיבלו יותר מ־25% מאוכלוסיית "עוטף עזה" טיפול או השתתפו בסדנאות להתמודדות עם מצבי חירום. בין הטיפולים המוצעים: סדנת טיפול להורים ולילדים ותרפיה בציר ובצילום.
2. **הכשרות ועבודה קהילתית.** מרכזי החוסן מעבירים השתלמויות לאנשי מקצוע רבים: מטפלים, עובדים סוציאליים, פסיכולוגים, צוותי חינוך, רופאים, אחיות,

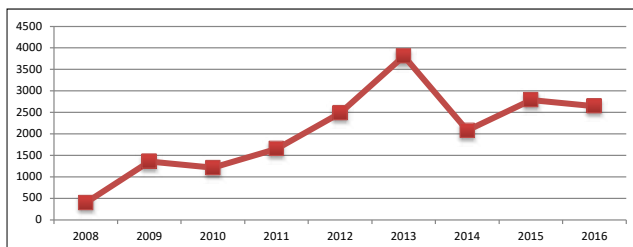
צוותי חירום יישוביים וכן להורים ולמתנדבים בחירום ובשגרה. כך, למשל, מקיימים מרכזי החוסן השתלמויות לצוותי גנים, סמינרים לרבש"צים ולראשי צח"י והכשרות לנהגי הסעות ולתלמידים.

3. **היערכות לשעת חירום.** מרכזי החוסן פועלים בשותפות עם חמש הרשויות המקומיות ב"עוטף עזה" (שדרות, אשכול, שער הנגב, שדות נגב, חוף אשקלון) כדי להכין אותן לשעת חירום: להתמודד עם מצבי החירום בזמן אמת ולסייע בהחזרת האנשים, המשפחות והקהילות לשגרת חיים תקינה.

מרכזי החוסן מציעים אפוא סל שירותים מגוון ורחב ועושים מאמץ גדול להתאים אותו לצורכי התושבים והקהילות. אשר לקהילות - אלה מקדמות את השירותים האלה בברכה ונעזרות בהם. לשיתוף הפעולה של הפרטים, של המשפחות ושל הקהילות ב"עוטף עזה" עם השירותים המוצעים במרכזי החוסן יש חשיבות רבה שכן בכל הנוגע לחוסן חברתי מדובר בגורם מכפיל כוח.

טבלה 2: סיכום הפניות למרכזי החוסן בין 2008 ל-2016¹⁰¹

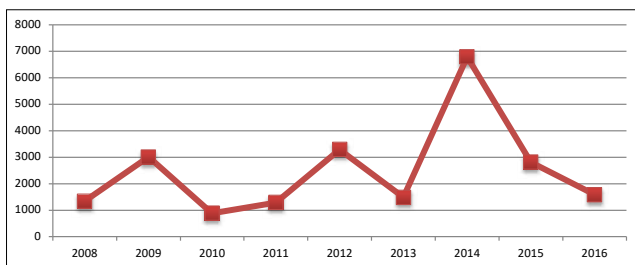
2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
2648	2790	2080	3812	2489	1657	1212	1360	400	היערכות לחירום
947		4480	954	1784	797	417	1806	434	ילדים ונוער
634		2309	526	1504	488	464	1204	902	מבוגרים
1581	2807	6789	1480	3288	1285	881	3010	1336	סה"כ טיפול ומשפחתי
8891	6489	6949	5816	4586	7495	5119	2240	1100	חוסן קהילתי ופעילות לחיזוק משאבי ההתמודדות
903		931	1254	712	802	645	1360	400	הכשרות והשתלמויות
14023	12086	16749	12362	11075	11239	7970	7970	3236	סה"כ



איור 4: מספר מקבלי השירותים במרכזי החוסן בתחום היערכות לחירום

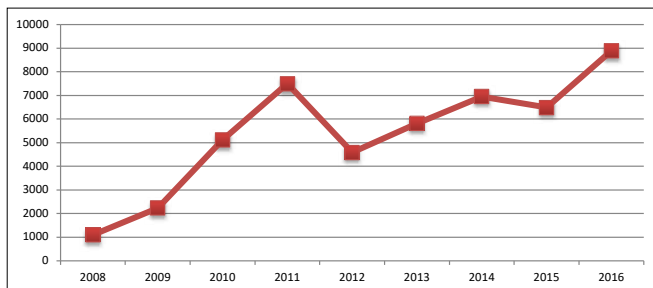
מאיור 4 עולה כי היה גידול משמעותי בפעילות של מרכזי החוסן בנגב המערבי בין 2008 ל-2016 בתחום היערכות לחירום. עם זאת, דווקא ב-2014, שנת "צוק איתן",

ישנה נקודת שפל זמנית. ההסבר לכך הוא שבתקופת המבצע נאלצו תושבים רבים להתפנות מבתיהם ולא היה ביכולתם לפנות למרכזי החוסן. לאחר "צוק איתן" עלתה באופן משמעותי רמת ההיערכות לחירום ב"עוטף עזה", והדבר בא לידי ביטוי – בין היתר – בפעילות שהתקיימה במרכזי החוסן.



איור 5: הפעילות של מרכזי החוסן בתחום הטיפול הפרטני והמשפחתי

מאיור 5 עולה כי בתחום הטיפול הפרטני והמשפחתי היו, כצפוי, שלושה שיאים משמעותיים, התואמים את שלושת המבצעים: "עופרת יצוקה", "עמוד ענן" ו"צוק איתן". על אף שהצורך והגישה לטיפולים במרכזי החוסן עולה בעת חירום, אפשר לראות כי גם בין הסבבים יש פעילות רצופה של 1000 עד 2000 מטופלים בשנה. הדרישה הגבוהה ביותר לטיפולים אישיים ומשפחתיים נרשמה אחרי "צוק איתן", משום שתושבים הבינו שבתיהם יכולים להפוך למקומות מסוכנים מאוד מצד אחד, וכי יש מקום שבו ניתן לטפל בצורה מקצועית במצוקותיהם, מצד אחר.



איור 6: הפעילות של מרכזי החוסן בתחום החוסן והחיזוק של משאבי ההתמודדות

מאיור 6 עולה כי הטיפולים לחיזוק משאבי ההתמודדות שמעניקים מרכזי החוסן לקהילות הפכו במהלך השנים להיות משמעותיים יותר ויותר בעבור התושבים ב"עוטף עזה". המגמה הזאת שבולטת מאוד באיור 6 זוכה לאישוש נוסף מעדויות של מטופלים שציינו את הצורך שלהם בפעילויות המקצועיות של מרכזי החוסן בזמני חירום וביניהם. מהאיור ניכרת העלייה במספר הטיפולים והפעילויות במרכזי החוסן

לחזוק משאבי ההתמודדות בזמני חירום. בתקופות האלה מתחלקים התושבים לשתי קבוצות עיקריות: הנשארים והמתפנים. התופעה הזאת מבליטה את האתגר לפעול לאיחוד הקהילות על פי נרטיב אחד.

המצב הביטחוני ב"עוטף עזה" בין סבבי העימות מוגדר "שגרת חירום". במהלך תקופת המחקר חוו התושבים איום ביטחוני לצד פגיעות פיזיות ממשיות בתושבים¹⁰² וברכושם. הפגיעות הנפשיות לא פסחו על שום קבוצת גיל: סבלו מהן הן ילדים והן מבוגרים.¹⁰³ יש לציין שלא רק הפגזות האויב המלוות באזעקת "צבע אדום" עוררו חרדה בקרב התושבים, אלא גם הרעש העצום שיצרה פעילות צה"ל. במיוחד בלטו אש הארטילריה והטנקים, רעש המטוסים וההפצצות.

לאיום הנשק תלול המסלול נוסף ב"צוק איתן" גם איום המנהרות, שהקשה באופן ניכר על יכולת התושבים לתפקד ב"שגרת החירום", כלומר לעסוק בפעילות רגילה בעיצומה של שעת החירום. הסיבה לכך היא שהתושבים חשו בלתי מוגנים מפני האיום הזה. ובלשון התושבים: "אין כיפת ברזל למנהרות". האיום של חדירת מחבלים "מתחת לרצפת הבית" (בין אם כך באמת או שכך נדמה היה) מתחבר לפחדיו הקמאיים ביותר של האדם, ובמיוחד לפחדים של הילדים.¹⁰⁴ לכן אין זה מפליא שהתמשכותו של המצב הביטחוני המתוח בעשור האחרון פגעה ברמת החוסן הנפשי של חלק מהתושבים ובתחושת הביטחון האישי שלהם.

תחושת החירום הפכה להיות בת לוויה קבועה בחייהם של התושבים ב"עוטף עזה" והשפיעה באופן מהותי על האופן שבו הם תופסים את חייהם. מנהלות של מרכזי חוסן בנגב המערבי, בקרבת הגבול עם עזה, שרואיניו במסגרת המחקר,¹⁰⁵ סיפרו כי השילוב הזה של חירום ושל שגרת חיים גרם לתושבים רבים לתאר את חייהם באמצעות שימוש בדימויים "גיהנום" ו"גן עדן". התיאור הרווח היה: "אנחנו גרים בגן עדן שלפעמים הופך לגיהנום". הציטוט הזה מבטא את המעברים החדים בין מצבים ביטחוניים וכפועל יוצא מכך בין מצבים פיזיים ונפשיים: מרגיעה ושקט יחסי לתקופות של "טפטופים" או אף של לחימה ממושכת.¹⁰⁶ השימוש בדימוי "גן עדן" נובע מההכרה של תושבי האזור שהם חיים בקהילה תומכת שיש בה לכידות חברתית וסולידריות לצד חינוך איכותי (פורמלי ובלתי פורמלי), אפשרות לרכוש דירה במחיר סביר מאוד (בהשוואה למקומות אחרים בישראל), הטבות כלכליות וסביבה ירוקה. השימוש בדימוי "גיהנום" נובע מהמחירים הנפשיים שעל חלק מתושבי האזור לשלם בהקשר של העימותים הצבאיים באזור.

מדיווחים של מטופלים ושל מטפלות במרכזי החוסן מסתמן כי סבבי הלחימה בעשור האחרון מייצרים שני כוחות מנוגדים הפועלים בזמנית: מצד אחד, היחלשות החוסן הנפשי מסבב לחימה אחד למשנהו, ומצד אחר, ניסיון שהולך ונצבר ואשר מחזק את כוח העמידה.

תושבים באזור חשים ומדווחים כי הולך ונחלש כוחם הנפשי להתמודד עם האתגרים שמזמן להם מצב החירום המתמשך. משמעות הדבר: הולך ונחלש החוסן שלהם. לאחר "צוק איתן", שהיה סבב העימות הארוך והמאתגר ביותר, החלו תושבים להעלות בפגישות הטיפוליות (בעיקר אלה שהתקיימו בסמוך לסבב) שאלות בנוגע להמשך מגוריהם במקום, אף כי כמעט כולם שבו לבתיהם מיד לאחר התייצבותה של הפסקת האש. היו ביניהם שטענו כי לאחר "צוק איתן" לא חזר "גן העדן"¹⁰⁷. תושבים עדיין טוענים מדי פעם כי הם ממשיכים לשמוע רעשי חפירות של מנהרות תת־קרקעיות, מה גם שבכלי התקשורת מדווחים מפעם לפעם על כך שהחמאס משקם מנהרות התקפיות שהושמדו ב"צוק איתן" וחופר מנהרות חדשות.¹⁰⁸ לכך יש להוסיף שמעת לעת חושף צה"ל מנהרות התקפיות, ועם כל גילוייה של מנהרה חדשה עולה תמיד השאלה המתבקשת: כמה מנהרות שלא התגלו עדיין עומדות לרשות החמאס. ואם לא די בכך, המתרחשות הנמשכות בגבול מצרים (בחלק הדרומי של "עוטף עזה") משמרת את חוויית העימות של התושבים המתגוררים בסמוך לגבול. למתיחות הזאת מתלווים גם רעשי רקע של לחימה (בין צבא מצרים לפעילי דאע"ש) שמשבשים את האפשרות לחזור לשקט ולשגרה מלאים.

כאמור, הכוח הנגדי שפועל במקביל להיחלשות החוסן הנפשי הוא הניסיון שנצבר מסבב לחימה אחד למשנהו ומהשנים הרבות של חיים בשגרת חירום. הניסיון הזה מביא איתו ידע והבנה רבים יותר של מאפייני מצב החירום ושל האופן שבו אפשר להתארגן לקראתו, לפעול במהלכו ולחזור במהירות לתפקוד מלא ואף לתפקוד משופר בסופו. שגרת החירום מייצרת אפוא דבר והיפוכו: גן עדן וגיהנום, רגיעה ופעילות קדחתנית של תקופת חירום, חוסן והחלשה של החוסן. השניות הזאת משקפת את מצבם הנפשי של תושבים באזור שמצד אחד טענו (בעיקר בסמוך לשיאי המתיחות) כי "אי־אפשר יותר" וכי ניכרת שחיקה בקרב תושבי האזור ובקרב בעלי תפקידים בכל הרמות,¹⁰⁹ ומצד אחר דיווחו באותו הזמן ממש כי מדובר במצב שמדרבן את התושבים להתארגן באופן נמרץ יותר לעימות הבא. הנה כי כן, ובאופן פרדוקסלי, יכולת ההתארגנות של קהילות באזור, ובכלל זה מוכנותן לחירום, הולכת ומשתפרת מסבב לסבב וכן ישנם סימנים לצמיחה כלכלית ודמוגרפית מרשימה ביישובי המרחב כולו.

מרכזי החוסן אומדים את החוסן החברתי־קהילתי של היישובים שבטיפולם לפי כמה פרמטרים פיזיים ותפיסתיים:¹¹⁰ לכידות חברתית, יחסים בין־אישיים, תשתיות קהילתיות, מוכנות לחירום. מעדות שמסרה מירב בן־ניסים וידל, המנהלת של מרכז החוסן במועצה האזורית אשכול,¹¹¹ עולה כי בכל אחד מהפרמטרים האלה הייתה צמיחה ביישובים שבתחום המועצה האזורית אשכול. משתמע מכך שמצבי החירום – למרות הקשיים שהם מציבים בפני התושבים ברמה האישית – מגבירים את הלכידות החברתית ביישובים ומאלצים אותם לשפר תשתיות קהילתיות וכך

גם להפוך את הקהילות למאורגנות יותר ולמוכנות טוב יותר לשעת החירום הבאה. מעדויות שנגבו במרכזי החוסן עולה כי ככל שהיישובים קרובים יותר לקו הגבול, כך מוכנותם לחירום טובה יותר מבחינת החוסן הקהילתי שלהם. למעשה ניתן להסיק מכך כי באופן פרדוקסלי מצב החירום המתמשך ביישובי "עוטף עזה" הפך למנוע צמיחה בעבור יישובים רבים באזור, וכי עוצמתו של מנוע הצמיחה הזה משתנה על פי השונות של הגורמים האחרים בוני החוסן.

הצמיחה מתוך מצב החירום ביישובים שנבחנו במחקר הזה באה לידי ביטוי בתחומים הפיזי הכלכלי, הדמוגרפי, הקהילתי, הערכי והאישי והיא סייעה להגביר את החוסן החברתי באותם היישובים. לדוגמה, קיבוצים שעברו תהליך הפרטה (כמו נירים ונחל עוז החילוניים), שסיכן את לכידות הקהילה ופגע במידה מסוימת במרקם החברתי ובסולידריות של חבריה, מצאו את עצמם בעטיו של מצב החירום דואגים להחזרת ה"ביחד" הקהילתי גם תוך כדי המערכה הביטחונית וגם לאחריה. זה נעשה באמצעות ארגון פעילויות ומיזמים משותפים כמו ערבי תרבות, ארוחות ערב משותפות (נחל עוז), גינה קהילתית, "מרק של יום שישי" (קיבוץ נירים) וכדומה. פעילויות ומיזמים כאלה סייעו להפגיש את בני הקהילה אלה עם אלה לחוויה חברתית משותפת ואגב כך הגבירו את הלכידות החברתית באמצעות הדגשת השותפות הבינאישית והשייכות הקהילתית. קיבוצים דתיים שחשו כי מצב החירום מערער את הבסיס הערכי – הציוני, האמוני או את שניהם – בחרו לחזק במודע את הבסיס הערכי ואגב כך זכו להגביר את החוסן החברתי בקהילה.

לדברי המנהלת של מרכז החוסן בשדות נגב, בהנהגת קיבוץ סעד מתייחסים למצב החירום כאל אתגר ציוני. ביטוי סמלי לכך הוא האופן שבו בחרו לפרש את ראשי התיבות צח"י: ציונות חברתית יישובית. בכך שמנהיגות היישוב מתייחסת אל אתגרי החירום כאל אתגרים ציוניים היא הופכת את החוסן החברתי של הקהילה בעת חירום לאבן בוחן של מידת דבקותה בציונות. אך הגישה הציונית הזאת אינה מאפיינת רק את היישובים הדתיים. דוגמה אחרת היא, כאמור, תנופת הבנייה והעשייה המשותפת בקיבוצים החילוניים ואף בשדרות הצומחת מתוך המצוקה של האתגר הביטחוני.

גורם נוסף המעצים את החוסן החברתי – על פי העדויות של מנהלות מרכזי החוסן – הוא הצורך לטפל באחרים: בשכן שנשאר ביישוב או בזה שהתפנה ואפילו בזרים כמו, למשל, חיילים שמשרתים באזור ותושבי יישובים סמוכים שזקוקים לסיוע. ממחקרים¹¹² שבהם נבחנה התנדבות של פרטים בקהילה בעת חירום עולה כי זו מחזקת את החוסן החברתי של הפרט. ככל שיותר פרטים ממלאים יותר תפקידים במערך החירום, שהוא התנדבותי בעיקרו, כך הם מגבירים את חוסנם החברתי ומגבירים את חוסנה של הקהילה כולה.

יצירת חוסן חברתי היא אפוא גם תוצאה של התמודדות עם קושי חיצוני וגם ערובה להצלחת הקהילות להתמודד עם מצב חירום מתמשך. לפרטים ולמשפחות שהם אבני הבניין של הקהילות יש חלק משמעותי ביצירה, בשימור ובהגברה של החוסן החברתי. למעשה, מהמחקר הנוכחי עולה כי החוסן החברתי בנוי נדבך על גבי נדבך, כלומר: חוסנם של הפרטים בקהילה הוא ערובה לחוסנה של המשפחה, וחוסנה של המשפחה הוא ערובה לחוסנם של הקהילה ושל היישוב, וחוסן היישובים הוא ערובה לחוסנה של המועצה. אבל לא מדובר במהלך חד-כיווני שבו חוסנה של היחידה הקטנה מבטיח רק את חוסנה של היחידה הגדולה ממנה, אלא מדובר במהלך דו-כיווני. כך, למשל, הקהילה היא עוגן של תמיכה גם לחברי הקהילה (יחידים ומשפחות) וגם לסביבותיה (קהילות אחרות, המועצה, גורמי צבא וגורמים אזרחיים אחרים).¹¹³

מהעדויות הרבות עולה כי יכולת ההתארגנות של קהילה בעת חירום באה לידי ביטוי במידת ההתנדבות של הפרטים בה, בכושר הארגון של הנהגתה, בערבות ההדדית, בשותפות ובלכידות של חבריה. תפקיד מפתח בגיבושה של קהילה מתפקדת בעת חירום יש למנהיגות המקומית. זו צריכה להיות מסוגלת להעניק משמעות¹¹⁴ לציבור שלה בתקופת משבר, לגייס את התושבים לאתגר החירום ולתמוך בהם. כל אלה הם רכיבים הבונים חוסן חברתי לא רק בעיתות חירום כי אם גם בעיתות שגרה. יתר על כן, קיומם של אלה בשגרה מבטיח כי יתקיימו גם בחירום ויסייעו לקהילה לחזור במהירות עם תום פרק החירום לתפקוד שגרתי מלא. עם זאת אין להתעלם מכך שלצורך חיזוקם של כל רכיבי החוסן האלה יש צורך במשאבים כלכליים ניכרים.

מרכזי החוסן, שפועלים ברמת הפרט, המשפחה והקהילה, כפי שהוצג לעיל, מסייעים לקהילות השונות לחזק את הרכיבים שהם התשתית לבניית החוסן החברתי שלהן. בכך מסייעים המרכזים האלה לקהילות להתמודד עם מצבי החירום ולחזור לתפקוד מלא (גם אם באופן הדרגתי) לאחריהן. לפיכך שיתוף הפעולה הרב-צדדי בין הפרט, המשפחה והקהילה לבין מרכזי החוסן – שיתוף פעולה המבוסס, בין היתר, על האמון שנוצר ביניהם בימי שגרה – הוא גורם משמעותי ביכולת הקהילות לבנות את חוסנן החברתי ולשמרו.¹¹⁵ במילים אחרות, מדובר ביכולתם של מרכזי החוסן להעניק שירותים – יכולת המבוססת על מקצועיותם – אך לא פחות מכך מדובר ביכולתם של הפרטים, של המשפחות ושל הקהילות לקבל את השירותים האלה ולהאמין ביכולות של נותני השירות (בין היתר הודות ליחסי האמון שנוצרו ביניהם), ולשתף עימם פעולה. השילוב הזה של היכולות להעניק סיוע ולקבל סיוע מבטא חיבור מוצלח וסינרגטי בין יוזמות הסיוע של ארגונים אזרחיים, כמו מרכזי החוסן, לבין הקהילה ולכן הוא ערובה לבניית חוסן חברתי.

לסיכום הפרק הזה: מרכזי החוסן הפועלים בנגב המערבי מספקים לתושבים ולקהילות שירות חיוני ומקצועי שאין כל ספק בנוגע לתרומתו המשמעותית לרמת

החוסן הגבוהה של היישובים ושל האזרחים הנתונים לאיום ביטחוני מאתגר. גם "הלקוחות" של מרכזי החוסן מעלים על נס את תרומתם הגדולה. מדובר בשירות ציבורי שאותו מנהלת עמותה אזרחית (הקואליציה הישראלית לטראומה). היא מקבלת מימון ממשלתי ותרומות מארגונים יהודיים בארצות-הברית ופועלת בשטח בשיתוף פעולה צמוד והדוק עם הרשויות המקומיות ועם התושבים. מרכז חוסן הוא גורם מפתח בהתמודדות הציבור עם אתגרי הטרור בזכות החוסן החברתי שהוא מסייע לבנות נוכח הפרעות קשות. הוא עושה זאת באמצעות שיתוף פעולה מקצועי, הדוק ומתמשך עם כל הגורמים הפועלים בשטח, בנסיבות מאתגרות ביותר של טרור מתמשך למען התושבים והקהילות. מרכזי החוסן הם מענה שראוי היה לאמצו בכל היישובים בארץ המאותגרים או העלולים להיות מאותגרים כתוצאה מטרור הרסני או מאסונות טבע. יתר על כן, הלקחים התורתיים והתפעוליים של מרכזי החוסן צריכים להילמד ולהיות מיושמים בראייה כלל ארצית.

פרק ה: תרומת המדינה לחוסן החברתי ביישובי "עוטף עזה"

הטענה המרכזית המועלית במחקר הזה היא שמידת החוסן החברתי תלויה במידה מכרעת במשאבים הפנימיים של החברה שנתונה ללחץ קשה או להפרעה אקוטית. עם זאת, לא יהיה זה נכון להתעלם מהתרומה – החיובית או השלילית – של גורמים חיצוניים כשבאים לבחון את החוסן החברתי של יישובים ב"עוטף עזה" בעשור האחרון בהקשר של התמודדותם הנמשכת עם האתגרים הביטחוניים הקשים והנשנים ממערב. בפרק הזה נידונים שני מרכיבים חשובים של תרומה חיצונית כזאת: הגיבוי הכלכלי-תקציבי שהעניקה ממשלת ישראל ליישובי הנגב המערבי והשינויים בהתייחסות של צה"ל ליישובים ולתושבים המקומיים בעת חירום.

הגיבוי המדינתי ליישובים ב"עוטף עזה"

מצוקתם הביטחונית של התושבים ב"עוטף עזה", שהועצמה מאז תפס החמאס את השלטון ב-2007, היא גם בעייתה של מדינת ישראל כולה. האתגר הזה, ששיאיו היו שלושה סבבי העימות שהתחוללו בין צה"ל לחמאס, גרר את צה"ל – ואיתו את המדינה כולה – למהלכים צבאיים רחבי היקף. אפשר לטעון שהפעולות הצבאיות האלה, כמו גם המהלכים המדיניים שנלוו להם, מבטאים בצורה הברורה ביותר את הגיבוי המדינתי ליישובי הגבול המאוימים. אך אפשר גם לטעון את ההיפך: שהמבצעים הצבאיים הם אלה שיוצרים את המתח במרחב האזרחי. בעניין הזה קיים ויכוח מתמשך, שאינו זוכה לתהודה ציבורית נרחבת, ושלו שותפים גם תושבי "עוטף עזה", בנוגע לשאלה מהי האסטרטגיה הנכונה שעל ישראל לנקוט נוכח אתגר החמאס: האם זו צריכה להיות אסטרטגיה צבאית מובהקת, כמקובל לרוב בישראל, או שמא מדינית (הכוללת מתן סיוע הומניטרי לתושבי עזה) או אולי עירוב מושכל בין מהלכים צבאיים ומדיניים. בוויכוח הזה משתתפים גם אנשי "התנועה לעתיד הנגב המערבי"¹¹⁶, שקמה במהלך מבצע "צוק איתן" בדרישה מהממשלה להביא לשקט ולביטחון לאזור... כקבוצה של תושבים מ"עוטף עזה" שמבינים ששיטת הסבבים כשלה, שלא מוכנים יותר לחיות בין ה'טפטופים' ודורשים טיפול שורש בכל הנוגע לעזה.¹¹⁷

נכון לעתה אין שינוי של ממש במדיניות הממשלה כלפי החמאס – מדיניות שעיקרה הם שלילה פומבית של האפשרות לנהל משא ומתן עם הארגון על עתיד הרצועה ועל המתרחש בה והמשך הסגר הביטחוני-כלכלי לצד מתן הקלות מסוימות בהיקף משתנה נוכח הנסיבות המשתנות. הממשלה עדיין נשענת על תפיסת ההרתעה שלפיה יש להאריך ככל האפשר את תקופות השקט בין הסבבים הצבאיים באמצעות הבהרה לחמאס כי ישלם מחיר כבד מאוד על הפרתה של הפסקת האש. את התפיסה הזאת ניסח שר הביטחון אביגדור ליברמן, בין היתר, בנאום שנשא ב-24 בינואר 2017 בכנס של המכון למחקרי ביטחון לאומי. במקרה של עימות נוסף ברצועת עזה – אמר ליברמן – ההנחיה לצה"ל היא "ללכת בכל הכוח. עד שהצד השני לא יצעק געוואלד ולא ירים דגל לבן, לא עוצרים".¹¹⁸ מהדברים האלה עולה השאלה אילו מסרים נכון לממשלה להעביר לציבור בכלל ולתושבי "עוטף עזה" בפרט, אך היא חורגת מתחום המחקר הזה.

הגם שנראה כי לתפיסת ההרתעה הישראלית ולביטוייה יש תפקיד חשוב בקביעת פרק זמן החולף בין סבב לסבב ברצועת עזה, לא ברור באיזו מידה מצליחה המדיניות הזאת גם לחזק את החוסן חברתי ב"עוטף עזה". יש לציין כי התושבים עצמם מתווכחים ביניהם בנושא הזה.

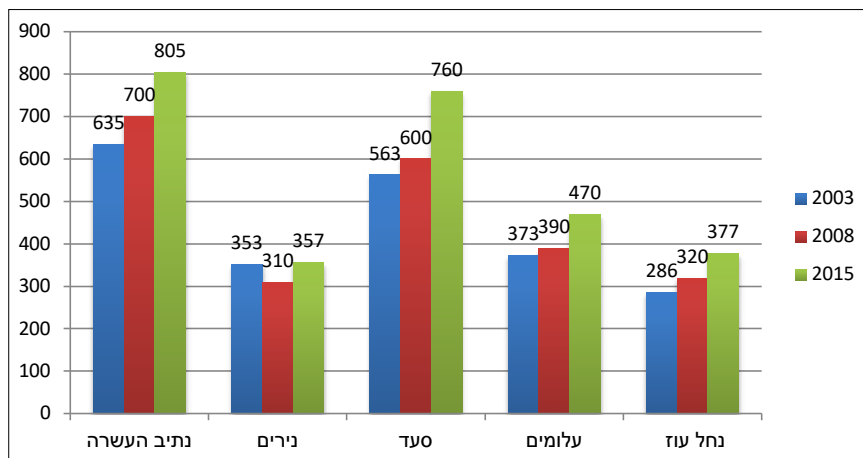
בעקבות "צוק איתן" החלה המדינה להקים מכשול חדש בגבול הרצועה בהשקעה גדולה של יותר מ-3 מיליארד שקל. המכשול אמור לתת מענה גם לאיום המנהרות ההתקפיות, שצילן עדיין מרחף מעל תושבי היישובים הצמודים לגדר הגבול. אף שתוכנית המיגון הזאת תורמת בוודאי להגברת החוסן חברתי של התושבים ב"עוטף עזה", הרי נראה שתמיכה כלכלית ישירה של המדינה ביישובי "עוטף עזה" תורמת לא פחות – ואולי אף יותר – לחיזוק החוסן חברתי. נראה שממשלות ישראל הבינו זאת, ובשנים 2003–2014, וביתר שאת מאז "צוק איתן", הן קיבלו 38 החלטות בנושאי החוסן האזרחי והסיוע הכלכלי בהיקף מצטבר של יותר מ-2 מיליארד שקל.¹¹⁹

יש לציין שהתוכניות האלה, שגובשו ברובן יחד עם נציגי התושבים באמצעות המועצות האזוריות, העניקו עדיפות ברורה ליישובים צמודי הגדר ולשדרות. הן כללו בראש ובראשונה תקציבים להוצאות אזרחיות מיוחדות הנוגעות במישרין למצב הביטחוני כמו בניית מיגון פרטי וציבורי מסוגים שונים (בהיקף כולל של 1.3 מיליארד שקל) והפעלה של מרכזי חוסן (בהיקף של 38 מיליון שקל). בו בזמן הוקצו תקציבים משמעותיים מאוד גם לתחומים אזרחיים מובהקים בתחומי החברה, החינוך, הדיור, התעסוקה, החקלאות, התשתיות, השיקום מנוקי הלחימה וכן הקלות מס לאחר שהמרחב הוגדר אזור עדיפות לאומית.¹²⁰

באופן לא מפתיע, החלטות הסיוע האלה עוררו שוב ושוב ביקורת וויכוחים קשים עם ראשי רשויות מקומיות המרוחקות יותר מרצועת עזה אשר תבעו הטבות דומות

גם ליישוביהם בגין הנזקים שנגרמו להם עקב האיומים מרצועת עזה. לדעתנו, החלטת הממשלה להעניק עדיפות ברורה ליישובים סמוכי הגדר היא נכונה, שכן חיוני לבנות את החוסן של היישובים האלה הניצבים מול איומי הטרור מעזה. ערעור החוסן של היישובים סמוכי הגדר – התפתחות שמגדילה את הסיכון שיתפוררו – עלול להביא לתגובת שרשרת קשה שיהיה בה כדי לפגוע בחוסן הלאומי בכללו.¹²¹

על פי עדותו של ראש המועצה האזורית שער הנגב, אלון שוסטר,¹²² שיעור הביצוע של החלטות הממשלה עומד בפועל על כ-75% בממוצע, ומעריכים שב-2017 הוא עמד על כ-90%. זאת למרות חסמים ביורוקרטיים שונים המעכבים לעיתים את ביצוע ההחלטות. התמיכה הממשלתית מאפשרת, בין היתר, את הצמיחה הדמוגרפית¹²³ המרשימה של היישובים סמוכי הגדר שנסקרו במחקר הזה (ראו איור 7). הצמיחה הזאת חיונית לשגשוג המרחב ומעידה יותר מכול על החוסן חברתי של התושבים.



איור 7: הצמיחה הדמוגרפית בחמישה יישובים ב"עוטף עזה" (2003, 2008, 2015)

הגישה של צה"ל והשפעתה על החוסן חברתי

הנוכחות והפעילות של צה"ל במרחב של רצועת עזה הן, מטבע הדברים, ניכרות מאוד ורבות פנים ומשפיעות בעיתות שגרה ובעיתות חירום על חיי התושבים ועל התנהלותם ועקב כך גם על החוסן חברתי שלהם. ברור שתחושת הביטחון של התושבים היא רכיב חשוב בגיבוש החוסן חברתי שלהם, כפי שברורה גם חשיבותם של הקשרים בין הצבא לאזרחים ושל האופן שבו תופס הצבא את האזרחים ומתייחס אליהם: כאל נוכחים פסיביים או כאל שותפים להגנה על היישובים ועל עיצוב תפיסת ההגנה עליהם. בשנים האחרונות חלו שינויים ניכרים בהתייחסות הצבא לתושבים ב"עוטף עזה" – שאותם הגדיר ראש המועצה האזורית שער הנגב במילה "מהפך".¹²⁴ בעבר רווחה

בקרב תושבים רבים, כמו גם בקרב המנהיגים המקומיים, התחושה שהצבא מתנכר לאזרחים. התחושה הזאת באה לידי ביטוי בהתבטאויות חוזרות ונשנות שלפיהן הצבא מתייחס אליהם, אם בכלל, כאל "שקופים", אינו מתחשב בצורכיהם ובשיקוליהם האזרחיים ויוצר הפרעות – גם בלתי הכרחיות – לשגרת חייהם. עתה התחושה הרווחת בקרב אזרחים ב"עוטף עזה" היא שצה"ל בכלל ומפקדת האוגדה המרחבית בפרט עברו תהליך עומק של חשיבה ושל היערכות מחודשת גם בנושאים הקשורים לקשר עם האזרחים, וכי ניכר שהם מבינים את המשמעות האסטרטגית ואת התרומה של החוסן חברתי להגנה על האזרחים.

נראה שברשויות הצבא למדו והטמיעו את שתי הפנים של החוסן חברתי: האחת, אופן ההתמודדות של האוכלוסייה במהלך ההפרעה והשנייה – שהיא במידה רבה פועל יוצא של הראשונה – היא החזרה לתפקוד מערכתי רגיל לאחר תום ההפרעה. לשתי אלה יש השלכות ניכרות החורגות מההקשר המקומי. יכולת התושבים המקומיים להתמודד בהצלחה עם ההפרעה ועוד יותר מכך יכולתם לחזור לתפקוד עם סיומה נבחנות על ידי האוכלוסייה הישראלית שאינה מתגוררת באזור וגם על ידי האויב. הפגנת חוסן משפיעה על אלה ועל אלה. אצל הישראלים היא משפיעה על האופן שבו הם תופסים את המסוגלות שלהם עצמם להתמודד עם הפרעות מהסוג הזה ולא פחות מכך – על מרחב התמרון והגמישות שההבנה הזאת מעניקה לממשלה בניהול המערכות נגד האויב. האויב בוחן כל הזמן את מידת החוסן של התושבים ומסיק ממנה מסקנות בנוגע ליכולתו לייצר מציאות חדשה על פי האינטרסים שלו באמצעות התשה ממושכת של אזרחי ישראל. במילים אחרות, אוכלוסייה אזרחית שמפגינה חוסן חברתי יכולה להשפיע על האופן שבו נתפסות תוצאות העימות.

אם האוכלוסייה האזרחית חוזרת מהר לתפקוד שגרת, משמעות הדבר היא שהאויב – על אף שהצליח לפגוע באופן זמני בשגרת החיים במהלך הלחימה – לא הצליח להכניעה או לייצר אצלה שיבוש מערכות נמשך. במקביל מקבל הד עז הפער העצום הנוצר בתקופת העימותים בין השגשוג הנראה היטב בצד האזרחי הישראלי של הגבול לבין מה שמתרחש בתווך האזרחי ברצועת עזה. לכן כיום, במצב שבו אין ניצחון או הפסד צבאיים מובהקים ובולטים לעין כמו בעימותי העבר בין צבאות, יכול החוסן חברתי לשמש קריטריון מרכזי גם בעיני האויב בנוגע לשאלה אם הצליח לקדם את האינטרסים שלו בעימות שבו הוא מערב אוכלוסייה אזרחית באמצעות טרור.

אכן נראה כי בעקבות הלקחים שהופקו ממבצע "צוק איתן" עבר צה"ל שינוי ניכר בכל הנוגע לתפיסת ההגנה על יישובי "עוטף עזה". במשך זמן רב לא ייחס הצבא חשיבות רבה – הן מהבחינה העקרונית והן מהבחינה התפיסתית – למיגון האזרחים, והדבר בא לידי ביטוי בתקציבים שהקצה לתחום הזה. בהרבה מקרים נכפו על הצבא ועל הממשלה החלטות בעניין המיגון הפיזי של מבנים ושל מוסדות ציבור. אולם עם

השנים התרחבו ההבנה וההכרה בנוגע לחשיבות המיגון (גם אם לעיתים רק לאחר התערבות של בג"ץ)¹²⁵ במסגרת מערך ההתגוננות הצבאית והאזרחית במרחבי האיום העיקריים (גם בצפון מול חזבאללה). ההבנה הזאת הבשילה בהדרגה – ובעיקר בעקבות הסבב בקיץ 2014 – והביאה לתפיסה ולהתארגנות חדשות של הצבא. להכרה בנוגע לחשיבות המיגון הפיזי התלוותה בהדרגה גם ההכרה בנוגע לחשיבותן של סוגיות אחרות, כמו ההתפנות והפינוי של אזרחים מקווי העימות.¹²⁶

סוגיית הפינוי הפכה לקריטית בשל התארכות המבצע האחרון ליותר משבעה שבועות. בנסיבות האלה היה ברור שיש לאפשר פינוי מאורגן של אזרחים שאינם חיוניים לתפקוד המערכת בעת חירום מצד אחד, ומצד אחר יש לאפשר את קיומה, ככל הניתן, של שגרת חירום מינימלית הכרחית ביישובים סמוכי הגדר. הגישה הנוכחית של הצבא היא – בתמצית – שנוכחות של אזרחים במרחב אינה מסייעת לו למלא את משימותיו המבצעיות בצורה מיטבית. אלה הם העקרונות המעודכנים של צה"ל בנוגע לטיפול בעורף האזרחי:

1. ההגנה על היישובים סמוכי הגדר מקבלת עדיפות גבוהה יותר מאשר בעבר ומחייבת מעורבות ישירה ורבה של הגורמים הצבאיים בסוגיות שמטרידות את האזרחים.
2. האחריות על העורף היא חלק חשוב מתפקידי הצבא – מה שמעלה את חלקו היחסי של ההיבט האזרחי בכלל המשימות של הצבא.
3. בעת חירום יש להציב כוחות צבא ביישובים צמודי הגדר – על כל המשתמע מכך מבחינת החיבור הנדרש בין גורמי הצבא לאזרחים.
4. סוגיית הטיפול בעורף הפכה להיות משמעותית במטה האוגדה המרחבית ונכללת בשלבי התכנון, ההיערכות המקדימה והפעלת הכוח בעיתות חירום.

לעקרונות הפעולה האלה יש משמעויות אופרטיביות וארגוניות מעשיות שכבר ניכרות בשטח ושמשיפיעות על האופן שבו תופסים התושבים את הצבא. לתפיסה הזאת יש, כמוכר, השפעה רבה על החוסן חברתי של התושבים ביישובי הנגב המערבי. אלה הן הסוגיות הצבאיות שהשפעתן על החוסן חברתי של התושבים היא הגדולה ביותר:

1. **פינוי אזרחים.** הגישה המעודכנת היא שפינוי אזרחים שהם בלתי חיוניים למאמץ הצבאי לא רק תורם לחופש הפעולה של הצבא ומפחית היקפים של משימות הגנה במקרה של חדירת כוחות אויב – אם דרך הגדר ואם באמצעות מנהרות התקפיות – אלא שהוא הולם את רוח התקופה. ההכרה הרווחת עתה בצבא – גם בהקשר של הזירה הצפונית – היא שהנרטיב המלאכותי והבלתי נכון¹²⁷ של "אין מפנים יישובים תחת אש אויב" אינו ראוי עוד וכי יש להתכונן מראש לפינוי מיידי וסדור של יישובים.¹²⁸ באחרונה גובשה תוכנית חדשה, שנקראת "מרחק בטוח",¹²⁹ המיועדת למספר קטן של יישובים הסמוכים לגבול. עם זאת, נראה כי הכרת הצורך בפינוי נרחב עדיין לא בשלה במלואה ומחייבת עיבוד ותכנון (והקצאת

משאבים) שבהם ישתתפו היישובים, הרשויות הממלכתיות, כולל צה"ל (פיקוד העורף) ורשות החירום הלאומית (רח"ל). הכיוון הוא נכון, אם כי יש עדיין לעבור כברת דרך ארוכה. בין היתר יש להכין תוכניות פינני מפורטות שיכללו התייחסות מערכתית לשאלה מהם הקריטריונים לפינני, ובמילים אחרות: מי מפונה ומי אינו מפונה. שאלה נוספת שיש לתת עליה מענה היא מה יהיה גורלם של יישובים גדולים כמו שדרות, שבשלב הזה אין החלטה אם יש להכין תוכניות לפינני ותושביה בשעת חירום. מכל מקום נראה כי עצם הנטייה של הצבא לסייע בפינני אזרחים מקו הגבול בעת עימות מחזקת את הקשר בין צה"ל לבין האוכלוסייה האזרחית בסוגיה קונקרטית חשובה – מה שמגביר את הביטחון ואת האמון של התושבים בצה"ל ותורם לחוסן חברתי שלהם.

2. **בניית המכשול בגבול הרצועה.** מאז "צוק איתן" ניצב איום המנהרות החודרות במקום גבוה בסדר היום של ישראל בכלל ושל תושבי "עוטף עזה" בפרט. האיום הזה משפיע לרעה על תחושת הביטחון של התושבים המתגוררים בקרבת הגבול. לעיתים נשמעים דיווחים בלתי מאומתים על רעשי חפירה הבוקעים מהתווך התת-קרקעי. אלה תורמים לתחושות האיום והפחד הפוגעות בחוסן חברתי. זהו הרקע לבניית המכשול החדש בעלות של יותר מ-3 מיליארד שקלים המיועד לתת מענה לבעיית המנהרות.¹²⁰ איום המנהרות הוא אחת הסיבות לכך שמבצע "צוק איתן" היה חוויה מטלטלת לתושבים ב"עוטף עזה" (הגורמים האחרים שהעצימו את חוויית החירום ושהוזכרו קודם לכן הם משך העימות, העובדה שפרץ בעיצומו של "החופש הגדול" ושלושת ההרוגים מקיבוצי האזור). כמה מהמוראיינים הביעו כעס על כי לא עודכנו קודם למבצע על אודות איום המנהרות (הטענות שנשמעו בהקשר הזה היו ש"צה"ל ידע ולא עידכן") וכן על כך שהמדינה לא התכוננה כראוי לקראת המשימה המרכזית שלה: להגן על חיי התושבים.

3. **התארגנות האוגדה המרחבית לסייע לתושבים וליישובים במרחב.** לצד חיזוקם של צוותי החירום היישוביים ושילובם בתרגילים צבאיים נבנתה מחדש מערכת העורף במסגרת מטה האוגדה. מרכז העורף האוגדתי הפך לגורם מפתח במפקדה. יתר על כן, החטיבה המרחבית מופקדת גם על בניית היכולות של היישובים, כולל כיתות הכוננות שלהם. במקביל חוזק הקשר עם יחידות הקישור של פיקוד העורף ברשויות המקומיות (יקל"ר), וגובשה מחדש האבחנה בין גורמי ההגנה המרחבית (הגמ"ר), המופקדים על ההגנה הצבאית של היישובים, לבין המערך המופקד על ההתגוננות של המרחב האזרחי. הרה"ארגון הזה הידק מאוד את הזיקות האופרטיביות ואת הדיאלוג החיוני בין היישובים לבין מפקדת האוגדה, המופקדת על ההיערכות הכוללת ועל הלחימה במרחב, וכן בין היישובים לבין החטיבות המרחביות המפעילות את כוחות הצבא בשטח. משמעות התהליך החדש

הזה היא חיבור הדוק יותר של מפקדי הצבא לצרכים האזרחיים ויצירת הפרדה מתבקשת בין הפעילות ההתקפית של האוגדה לבין זו ההגנתית, המבחינה בין ההיבטים הצבאיים לבין אלה האזרחיים. שאלה פתוחה היא כיצד יפעל המערך החדש בעת חירום בעתיד ואם הצרכים של האזרחים יקבלו את האוזן הקשבת הנדרשת בקרב הדרגים הצבאיים. שאלה פתוחה נוספת היא כיצד ישפיעו השינויים האלה על החוסן חברתי. אין לכך תשובה ברורה, אולם ניתן להניח שההכרה בצורך לקיים הידברות קרובה יותר עם האזרחים תחזק את תחושת הביטחון של התושבים במרחב ותשפיע הן על היערכותם בזמן חירום והן על חוסנם החברתי. יש להדגיש שכל הצעדים האלה משקפים התקדמות ניכרת וחשובה בהיערכות הצבא כלפי העורף האזרחי, אך אינם מבטאים פתרון מערכתי מלא לאיום העתידי מהרצועה, שכן אין בנמצא פתרון "הרמטי" לאיום הצבאי ולסיכונים הצפויים (והבלתי צפויים). לכן נדרשת היערכות גמישה – צבאית ואזרחית – דווקא על בסיס ההנחה שהיישובים ימשיכו להיות נתונים לאיומים קשים. דוגמה לכך היא איום המרגמות שעדיין אין לו פתרון מבצעי־טכנולוגי משביע רצון.

לסיכום הפרק הזה ניתן לומר כי גם הממשלה וגם צה"ל מודעים כיום יותר מאשר בעבר לחשיבות חיזוקו של החוסן חברתי ביישובים של "עוטף עזה" ופועלים להעצמתו באמצעות סדרה של מהלכים קונקרטיים – חלקם בעלות גבוהה. אולם המהלכים החשובים האלה אינם יוצרים היערכות מספקת לעימות ביטחוני נוסף הצפוי להתרחש ברצועת עזה. ראש רח"ל הגדיר את מוכנות העורף "בינונית פלוס"¹³¹, והמפקד היוצא של פיקוד העורף הגדיר אותה "טובה מכפי שנהוג לחשוב, אך עדיין חסרה. יש יותר מחצי כוס מלאה"¹³². נוכח ההתבטאויות האלה עולה השאלה כיצד ישפיעו השינויים שנסקרו כאן על רמת החוסן חברתי של תושבי "עוטף עזה" כשיפרוץ הסבב הבא, אשר צפוי להיות קשה יותר מהסבבים הקודמים. עם זאת, ברור כי ככל שההשקעה בבניית החוסן תהיה מקיפה יותר, כך יוכלו האזרחים והיישובים לבטא רמת חוסן גבוהה יותר גם בנסיבות של הפרעה ממושכת יותר ומאתגרת יותר.

פרק ו: מסקנות והמלצות מערכתיות להעצמת החוסן החברתי בישראל

חשיבות ההון החברתי (Social capital) בבניית החוסן החברתי¹³³

עם כל חשיבותם של המוסדות המקומיים והארציים שנדרשים להפגין שילוביות וקישוריות¹³⁴ כדי להגביר את החוסן החברתי של התושבים, הרי התושבים עצמם הדגישו שחויית ה"ביחד" היא הגורם המרכזי המספק להם תעצומות נפש כדי להתמודד עם הקושי שנוצר במצבי החירום. ל"ביחד" יש שתי משמעויות עיקריות: ראשית, זוהי דרך ההתמודדות העיקרית בשעת חירום ("לדאוג לעצמנו ולהיות ביחד"); שנית, ה"ביחד" הוא שמקנה ליישוב את הייחודיות שלו, שכן משמעותו היא שישנן סולידריות, מחויבות וערבות הדדית בין התושבים. לכן, כפי שאמרו מרואיינים, "אנשים כאן אף פעם לא מרגישים לבד" ו"לכל אחד יש מקום". תחושת ה"ביחד" מתממשת בפעילויות השונות ובהתכנסויות החברתיות ביישובים השונים. ביישובים הדתיים יש התכנסויות משותפות לציון שבתות וחגים (בין היתר בבית הכנסת) וכן חגיגות משותפות. גם ביישובים החילוניים יש התכנסויות לרגל חגים וכן ערבי תרבות משותפים, ארוחות ערב משותפות וכדומה. ההתכנסויות האלה, שנערכו גם בתקופות החירום, סיפקו לתושבים הזדמנות להתעדכן במתרחש, לשתף בחוויות, בקשיים ובצרכים. כל אלה העניקו לתושבים תחושה כי "יש למי לפנות" וכי יש תמיכה הדדית המחזקת את תחושת החוסן החברתי שלהם.

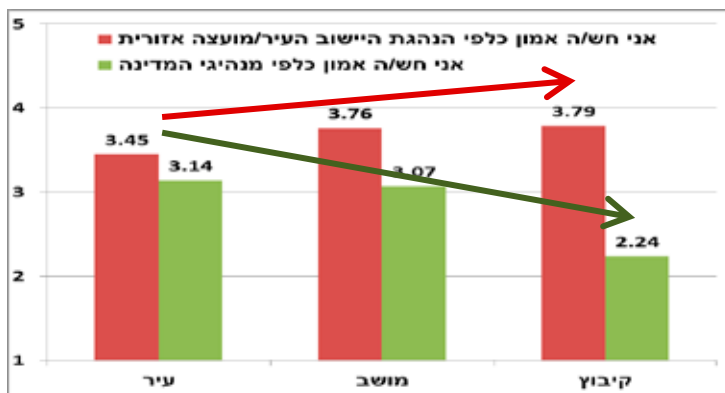
יש לציין שהון חברתי כולל את הן את הלכידות הקהילתית והן את המערך הארגוני של היישוב. המערך הזה בא לידי ביטוי ביכולתו לתת מענה הולם לצורכי התושבים בזמן חירום. המערך הארגוני של יישוב כולל את מוסדותיו בשגרה ובחירום (ובמעבר החד משגרה לחירום ומחירום בחזרה לשגרה) וכן את בעלי התפקידים בהנהלת היישוב ואת צוותי החירום היישוביים. תפקוד מיטבי של מערך ארגוני כזה בעת חירום מעצים את תחושת המסוגלות של התושבים ביישוב, מסייע להם להתגבר על האתגרים של מצב החירום ולכן מגביר את תחושת החוסן החברתי שלהם. נוסף על כך הוא גם תורם במישרין לחזרה מהירה של היישוב – של ענפי המשק ושל התושבים – לתפקוד רגיל. מהדברים האלה עולה שתפקוד מיטבי של המערך הארגוני מקנה לתושבים את

האפשרות להחליט על גורלם גם במצבי חירום ובכך לשמר בידיהם שליטה כלשהי על מהלך החיים.

כוחה של המנהיגות

הספרות המקצועית בהווה ובעבר מדגישה את מקומה המרכזי של המנהיגות בבנייה ובשימור של החוסן חברתי נוכח הפרעות קשות מידי הטבע ומידי האדם.¹³⁵ המציאות המורכבת ב"עוטף עזה" במצב החירום המתמשך בין 2006 ל-2016, וביתר שאת בעת סבבי הלחימה, העלתה דילמות רבות הקשורות לצורך לשמור על רציפות תפקודית ועל מרקם החיים לצד הצורך לשמור על ביטחון התושבים. הנה כמה מהדילמות האלה: האם להותיר לתושבים את ההחלטה אם להתפנות בכוחות עצמם מהיישובים המופגזים והנתונים לאיום המנהרות ההתקפיות או להוביל מהלך יזום לפינוי התושבים? כיצד לשמור ולחזק את הלכידות הקהילתית ביישובים במשך תקופת חירום ממושכת? באיזה אופן להוציא את התושבים להפוגות מחוץ ליישוב? שאלות כאלה והמציאות המורכבת שבעטיה נוצרו חידדו מאוד את חשיבותה של המנהיגות המקומית במצב חירום מתמשך והדגישו את האתגרים הניצבים בפניה וכן בפני המנהיגות הלאומית. נשאלת אפוא השאלה מהי מידת האמון שרחשו התושבים ב"עוטף עזה" למנהיגיהם. מהמחקר עולה שיש להבדיל בין שלוש רמות של מנהיגות: מנהיגות היישוב, מנהיגות המועצה והמנהיגות הארצית. מנתוני "ברומטר ספיר" עולה כי האמון של תושבי "עוטף עזה" בהנהגת המדינה היה בינוני: ציון ממוצע של 2.80 בציר הנע מ-1 (נמוך) ל-5 (גבוה). לעומת זאת, האמון במנהיגות המקומית היה גבוה בהרבה (ציון ממוצע של 3.61) – במיוחד בקרב תושבי הקיבוצים הנוטים לתת אמון בהנהגה המקומית שלהם יותר מאשר תושבי המושבים והערים. גם תושבי שדרות העריכו את המנהיגות המקומית יותר מאשר את מנהיגות המדינה, אבל בפער קטן יחסית (ראו איור 8). מהסקר עולה כי התושבים רואים במנהיגות המקומית חלק מהקהילה שלהם ולא חלק מההנהגה. ניתן לשער כי במצבי מתיחות עתידיים יסתמכו תושבי האזור יותר על המנהיגות המקומית מאשר על מוסדות המדינה ומנהיגיה.

אין ספק שכל רובדי המנהיגות משמעותיים לניהול מצבי החירום על שלביהם השונים. עם זאת, גם מהמחקר הזה עולה שהתושבים רואים במנהיגי היישובים את הגורם המעצב הדומיננטי שבונה את המסוגלות של הקהילה להתמודד עם מצבי החירום ומחזק את החוסן חברתי שלה. המסקנה הזאת נשענת על התבטאויות של מרואיינים בכל היישובים שנכללו במחקר הזה ונשאלו בנוגע לתפיסת המנהיגות שלהם. דברים ברוח הזאת אמרו גם תושבים בשדרות, שם נכנסה הנהגה חדשה לתפקידה כשלושה חודשים לפני "צוק איתן" והצליחה להוביל מהלך שסייע לגבש בתוך זמן קצר קהילה צומחת. מהמסקנות בנוגע לכוחה המצמיח של מנהיגות חיובית ניתן



איור 8: מידת האמון של התושבים בהנהגה המקומית והארצית

להסיק מסקנות גם בנוגע לכוחה של מנהיגות שלילית (שמכונה לעיתים גם "מנהיגות רעילה"¹³⁶ – למשל כזו שמעצימה את הפחד מטרור). זו פוגעת בלכידות הקהילתית ובפוטנציאל הקהילה להיערך באופן תקין לניהולם של מצבי החירום.

לכידות קהילתית

ההגדרה של "הון מלכד" (Bonding) היא "מערכת קשרים היוצרת לכידות פנים-קבוצתית ומאפשרת לקבוצות להשיג את מטרותיהן המשותפות"¹³⁷. ההון המלכד משקף אפוא את עוצמת הקשרים בין שווים בתוך רשתות אופקיות (והוא עלול לעיתים להקשות על פיתוח יחסי גומלין עם קבוצות ועם ארגונים אחרים, אם אין לו קשרי חוץ חיוניים. בעת חירום זו עלולה להיות בעיה של ממש).¹³⁸ למשל, אחד האתגרים שניצבו בפני הנהלות הקהילות ביישובים במערב הנגב שמהם התפנו תושבים היה הקושי לשמור על קשר רציף בין הנשארים לבין המתפנים. ההפרדה הפיזית והחוקיית בין המתפנים (בעיקר משפחות בעלות ילדים) לבין הנשארים (בעיקר ותיקים ובעלי תפקידים) הקשתה על בנייתה של חוקיית חירום משותפת. פערים כאלה התגלו גם בעת חזרת המפונים ליישובים ובזמן הפעילויות הטיפוליות לאחר המערכה. חשיפת הפערים החוקיית יצרה מחלוקת וקושי שהובילו לנסיגה ברצון של חברים לשתף בחוויות החירום שלהם בשל פוטנציאל הפגיעה הטמון בכך בלכידות החברתית של הקהילה. "לא יכולתי לספר להם מה חוקיית. כמה קשה זה היה... כי זה כמו להגיד להם שזו הייתה טעות מצידם לעזוב" (חברה בקיבוץ נירים). בשל כך היו יישובים שהגיעו למסקנה כי אם יעלה בעתיד הצורך להתפנות, תעשה זאת כל הקהילה ביחד כדי שלא לייצר חוקיית חירום שונות בין קבוצות בקהילה ובכך לפגוע בלכידותה.

לכידות קהילתית אינה תופעה חברתית שנוצרת מעצמה. כדי שאפשר יהיה ליהנות מפירותיה בתקופת חירום יש לבנותה, לקיימה ולפתחה בהתאם לצרכים ולסיכונים

הרלוונטיים של הקהילה באמצעות פעולה רצופה לפני ההפרעה, עם קבלת ההתרעה על הפרעה קרובה (אם יש זמן לכך), במהלך ההפרעה ולאחריה. ההכרה בצורך בלכידות, ההתארגנות למימושה הלכה למעשה והפעולות להשגתה הן באחריות המנהיגים. השגת הלכידות צריכה להתבסס על מיצוי של שני גורמים עיקריים בקהילה. הגורם הראשון הוא ההשתייכות לקבוצה וההזדהות איתה - עם ייחודה, עם יעדיה ועם הקשר המיוחד של חבריה למקום שבו הם חיים¹³⁹ - ומעורבות אקטיבית בה. הגורם השני הוא השליטה של הקהילה בעצמה ובהתפתחויות הנובעות מאירועי חירום. המנהיגות המקומית באה לידי ביטוי ביכולת לקיים את הלכידות ואף להעצים אותה לאורך זמן למרות ההפרעות ולעיתים אף באמצעות ניצול מושכל של ההפרעות.¹⁴⁰ יש כמובן קשר ישיר בין עמידה מוצלחת במבחן של שימור הלכידות ושל פיתוחה לבין רמת החוסן של הקהילה.

שליטה על מהלך החיים

כאמור, אחד ממאפייני החוסן הוא יכולתה של הקהילה לשלוט על עצמה בתנאים של הפרעה קשה. במקרה הספציפי של היישובים ב"עוטף עזה" מדובר בקושי שנובע, בין היתר, מהתפצלות הקהילות עקב האיום הביטחוני. יש בספרות הגדרות רבות למושג "שליטה במצבי לחץ". בחרנו בזו של נתי לאור, הגורס שחויית שליטה מתקיימת כאשר לאדם (או לקבוצה) יש יכולת להשפיע על מצבו הרגשי ועל התנהגותו גם בעיצומה של הפרעה קשה או בעקבות כישלון או אובדן.¹⁴¹ לעומת זאת, במצב של אי-שליטה האדם אינו מסוגל להשפיע על מצבו הרגשי ועל התנהגותו, אלא האירועים הם ששולטים בו, והוא מגיב עליהם באופן אוטומטי. זוהי, למעשה, ברירת המחדל: הנטייה הטבעית היא להגיב אוטומטית במצבי לחץ וחרדה, לחוש חוסר אונים וחוסר יכולת לבחור בין חלופות שונות.

יש לציין שתחושת לחץ אומנם מסייעת לגייס משאבים להתמודדות עם האתגרים שבפנינו, אולם כאשר האדם מגיב לאתגרי היום-יום בדריכות מתמשכת, הלחץ עלול להפוך לבלתי אפקטיבי: בטווח הקצר הוא פוגע באיזון הנפשי ובהתמודדות השקולה, ובטווח הארוך - הוא מתיש ושוחק פיזית ומנטלית.

האתגר העיקרי הנובע ממצב חירום - במקרה של "עוטף עזה" מדובר בפעולות טרור חוזרות ונשנות - הוא לשמור ככל הניתן על רציפות תפקודית של הקהילה גם בתנאים של דחק או, לפחות, לקצר ככל האפשר את הנתק ברציפות התפקודית ולהחיש עד כמה שניתן את ההתאוששות מהדחק ואף לעבור במהירות לצמיחה. זוהי, למעשה, תמצית החוסן החברתי. שליטה היא גורם מפתח בשמירה על הרציפות התפקודית של הקהילות ב"עוטף עזה". היא מביאה לידי ביטוי את נתוני היסוד הבסיסיים של

הקהילה (מצב סוציו־אקונומי, תרבות, אמונה ומסורת), את אופיה של המנהיגות (עד כמה היא יוזמת ומכילה) וכן את רמת ההתכוננות וההיערכות של הקהילה למצבי חירום. קהילה שמוכנה כראוי לעיתות חירום היא קהילה שיכולה לשלוט על גורלה טוב יותר מאשר קהילה שרמת ההיערכות שלה נמוכה. דוגמה לכך היא היערכות מראש לפינוי במקרה של איום ביטחוני חיצוני. גיבוש תוכנית סדורה ומפורטת להתפנות עצמית יחד עם מהלכים פרר־אקטיביים נוספים שנעשו ביישובים במהלך סבבי הלחימה (וביתר שאת ב"צוק איתן") יצרו תרבות של מוכנות המסייעת ליצירת שליטה בהתנהלות היישוב. מעבר להכנתה של תוכנית ההתפנות מדובר, בין היתר, במיצוי הקשרים עם המעטפת החיצונית (כמו התנועה הקיבוצית), בלמידה משותפת של הצרכים ושל המענים, בהכנתו של מערך תמיכה למשפחות ובפעולות טיפוליות־קבוצתיות משותפות. כל אלה מובילים את התושבים להבנה שהם לא יהיו חסרי אונים כשייווצר מצב חירום, שכן גורלם אינו תלוי רק באויב המאיים והתוקף או רק במנגנוני המדינה ומוסדותיה, כולל הצבא, אלא הוא תלוי במידה רבה בהם עצמם ובהנהגתם המקומית. יש להדגיש שלא רק ההכנות תורמות לחוסן החברתי, אלא גם התחושה של שליטה בגורל. זו מעצימה את תחושת הביטחון ובכך גם את החוסן החברתי. מנגנוני השליטה מסייעים לתושבים לייצר ודאות מסוימת במצב המתאפיין בחוסר ודאות ולייצר מסגרות להתנהגות נורמלית במצב שאינו נורמלי. מהמחקר עולה כי יישובים סמוכי גדר שהצליחו לשמור על שליטה הפנימי הסתגלות גמישה למצב של שגרת חירום.

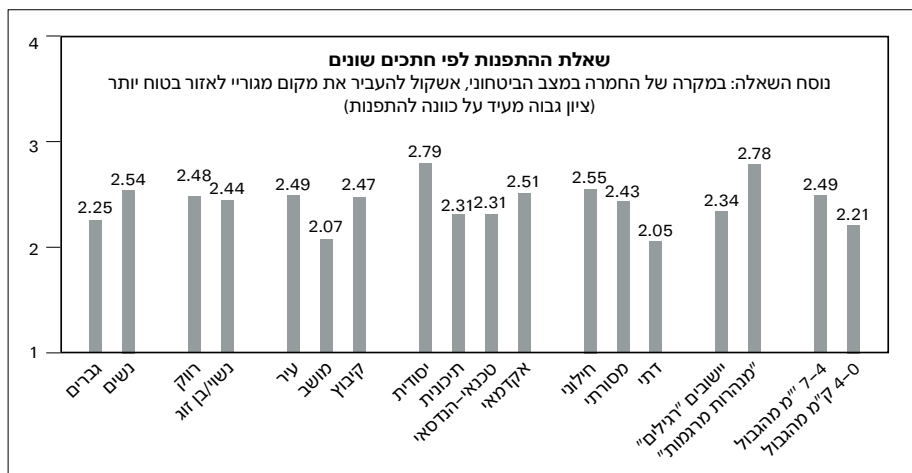
לגיטימציה להתפנות בעת חירום

נושא ההתפנות בעת משבר ביטחוני בשל הסיכון לחיי אדם היה במחלוקת בין תושבי "עוטף עזה" מאז החלה ההידרדרות במצב הביטחוני, וגברה הסכנה לחיי התושבים באזור. קשת הדעות והעמדות בנוגע לאופציות הפעולה הייתה רחבה: החל מהעמדה שלפיה הפינוי פסול משיקולים ערכיים (כפי שסוברים, למשל, בקיבוץ עלומים ובהנהגה החדשה בשדרות), עבור דרך העמדה שכל אחד צריך להחליט בעצמו אם להתפנות, מתי ולאן וכלה בעמדה שלפיה יש לעודד את ההתפנות. עמדת הממשלה הייתה שהיא אינה מתערבת בנושא, דהיינו אינה מתנגדת להתפנות, אך גם אינה תומכת בה ובוודאי שאינה מתקצבת אותה.

היישובים שנכללו במחקר עברו תהליך של שינוי משמעותי בסוגיית ההתפנות בזמן חירום במהלך "צוק איתן" ולאחריו. אומנם עדיין יש המתנגדים לרעיון ההתפנות, כמו הנהגת שדרות וחברי קיבוץ עלומים, אולם ניתן לקבוע שבקרוב רבים אחרים גברה הלגיטימציה לרעיון ההתפנות מהבית בשעת חירום. השינוי הזה נשען הן על מסקנות שהסיקו התושבים ב"עוטף עזה" והן על המסקנות שהסיק הממסד הביטחוני הישראלי, ובעיקר הפיקוד הגבוה של צה"ל וראשי רח"ל (רשות החירום הלאומית).

אשר לתושבים, רבים מהם הגיעו למסקנה שההישארות בבית בעת מלחמה היא נטילת סיכון שאינו הכרחי וכי ההתפנות - בעיקר של בני המשפחה, ובראש ובראשונה של ילדים ושל קשישים - למשך זמן קצר, שבעקבותיו חוזרים הביתה בשלום, היא החלטה טבעית, רציונלית ונכונה. התועלת האישית הטמונה בה - למרות העלויות הגבוהות הכרוכות בה¹⁴² - היא לדעת רבים גדולה מנוקה (לערכים החברתיים-לאומיים). אשר לממסד הביטחוני הישראלי, הוא הגיע למסקנה שהשיקול הביטחוני הוא השיקול העיקרי שצריך להביא בחשבון כשמתלבטים אם ומתי להתפנות מיישוב בעת חירום ומתי לשוב אליו. התפיסה המעודכנת הזאת מעניקה לתושבים לגיטימציה גוברת להתפנות (ולשוב) ומפחיתה מהמעמסה הרגשית שהייתה בעבר מנת חלקם, עת רבים ראו בהתפנות בריחה פחדנית שאינה ראויה מהבחינה הלאומית-ערכית. הממסד הביטחוני לא רק תומך בהתפנות במקרה הצורך מיישובים סמוכי גדר, אלא אף עוסק בפועל - יחד עם נציגי התושבים - בגיבוש תוכניות פינוי בעת חירום.

יש להדגיש כי אף שסוגיית ההתפנות זוכה כיום ללגיטימציה רבה יותר הן בקרב הממסד והן בקרב התושבים, הרי שבפועל התושבים מביעים נכונות נמוכה יחסית להתפנות במקרה של החמרה במצב הביטחוני - כך עולה מסקר של "ברומטר ספיר" שנעשה ב-2016¹⁴³ (ראו איור 9). הנטייה הממוצעת להתפנות עמדה ב-2016 על 2.31 (מתוך 5) - קצת פחות מאשר ב-2015, אז היא עמדה על ממוצע של 2.51 (מתוך 5), כנראה עקב ההתרחקות מחוויות "צוק איתן". מעניינת גם החלוקה הפנימית של המשיבים בסוגיה הזאת: נשים נוטות לשקול התפנות יותר מאשר גברים, בעלי השכלה יסודית יותר מאשר משכילים, חילוניים יותר מאשר דתיים ואלה המאוימים על ידי מנהרות ומרגמות יותר מאשר האחרים.



איור 9: מידת הנטייה להתפנות במקרה של סבב לחימה נוסף (1 = נטייה נמוכה מאוד, 5 = נטייה גבוהה מאוד)

המלצות מערכתיות להעצמת החוסן החברתי על פי לקחים שהופקו מ"עוטף עזה"

על בסיס המחקר וממצאיו מצאנו לנכון להציע כאן כמה המלצות מערכתיות המכוונות בעיקר, אך לא רק, לתרחישים של הפרעות ביטחוניות קשות. הכוונה היא בעיקר לטרור ארטילרי: ירי תלול מסלול לעבר יעדים אזרחיים, שהפך לדרך הפעולה המרכזית של הארגונים המדינתיים למחצה שנלחמים בישראל כמו חמאס וחזבאללה. על פי התרחישים שמציג צה"ל באמצעות פיקוד העורף, היקף ההפרעות ורמת הנזק הצפויים בעתיד לתושבי ישראל בעימותים עם חזבאללה ועם חמאס (עם כל אחד מהם לחוד ובמיוחד עם שניהם ביחד) יהיו גדולים בהרבה מהנזקים שנאלצה ישראל לספוג בסבבים הקודמים, כולל במלחמת לבנון השנייה (2006). בין היתר מדובר עתה בתרחיש מוקצן של "מהלומה במרחבים אורבניים"¹⁴⁴ שמשמעותו היא סיכוני פגיעה גבוהים מבעבר באזורים המיושבים. הסיבה לכך היא שילוב קטלני של כמה גורמים:

1. **טווח פגיעה משופר של טילי האויב**, שמכסה למעשה את כל שטחה המיושב של ישראל, ובמיוחד ריכוזים עירוניים גדולים.
2. **יכולת שיגור משופרת** של האויב. כיום מסוגל האויב לשגר כאלף רקטות וטילים ביום, בהשוואה לממוצע של כ-120 שיגורים בימי לחימה קודמים בצפון ובדרום.
3. **ראשי נפץ גדולים** יותר מאשר בעבר, שעלולים לגרום להרס רב יותר.
4. **דיוק רב יותר**, שמשמעותו היא יכולת לפגוע במתקני תשתית חיוניים.¹⁴⁵

מול אלה מעמידה ישראל מנגנוני התגוננות חשובים, כולל מערכות ההגנה האקטיביות החדשות, אולם הן עדיין לא עמדו למבחן נוכח מאמצי הרוויה של האויב, דהיינו נוכח מאות שיגורים בעת ובעונה אחת. יש להביא אפוא בחשבון את האפשרות שמטחים גדולים של טילים ושל רקטות יפרצו את חומות ההגנה – מה שיחייב את הציבור הנפגע להפגין רמה גבוהה של חוסן חברתי.

בתנאים כאלה יש לחוסן החברתי משמעות מיוחדת המחייבת להבין את משמעויות המושג ולתרגמו לתפיסה אופרטיבית, לתכנון מערכתי מהודק ולהטמעת המענים בשטח. לצורך הזה יש להפיק את הלקחים מהבנייה המוצלחת של החוסן החברתי בקהילות של "עוטף עזה" וליישם בכל הקהילות במדינה על פי מאפייניהן הייחודיים.

להלן הלקחים שאנו ממליצים לבחון וליישם על בסיס המחקר שהוצג כאן

1. אחד ממאפייניו המובהקים ביותר של יישוב הוא אופיים של המנגנונים שגיבש לקבלת החלטות. מדובר במנגנונים שיש להם חשיבות רבה לקידום החוסן החברתי. קיבוצים מתאפיינים במבנה ארגוני יציב וממוסד מאוד. יש בהם, בין היתר, מזכירות והנהגה, בעלי תפקידים האחראים לתחומים שונים וצוות חירום יישובי (צח"י). כל אלה מאפשרים לקיים תהליך קבלת החלטות שקול ומושכל בזמן אמת. הנהגה

פעילה, המראה שיש ביכולתה לנהל את התארגנות היישוב בזמן חירום (התפנות תושבים, תעסוקה לילדים, שמירה על המשך תפקודו של המשק ביישוב וכדומה), מסייעת לתושבים להתגבר על הקושי הטמון במצב החירום, מחזקת את תחושת החוסן חברתי שלהם ולכן מעודדת את המשך תפקודם התקין. לקביעות האלה יש משמעות אופרטיבית המצדיקה התארגנות במסגרת ההתכוננות לקראת מצב חירום עתידי. כל רשות מקומית – בהדרכתם של רשות החירום הלאומית ושל פיקוד העורף – צריכה לגבש לעצמה דפוסי התארגנות למצב חירום שמתאימים לאוכלוסייה המתגוררת בה ולהפעילם בבוא העת בהתאם לצרכים המיוחדים שלה. לאחר שהתברר כי היישובים שנכללו במחקר שהוצג כאן הצליחו לקדם את החוסן חברתי, מומלץ לכוון דפוסי התארגנות מקומיים בכל הרשויות המקומיות בארץ. הדפוסים האלה יועדו לשעת חירום, אך לא רק לה. דוגמה להתארגנות כזאת היא מערכת הרבעים בתל-אביב ובירושלים שהם שלד בסיסי שעליו ניתן להקים מערכים כאלה. ברור שביישובים גדולים המענה הארגוני צריך להיות שונה ומותאם, כך שכל יישוב יעצב את ההתארגנות הפנימית שלו על פי מאפייניו הדמוגרפיים, התשתיתיים, החברתיים והכלכליים. למשל, מתנ"סים יכולים לשמש גוף הולם לצורך הזה. במילים אחרות: יש צורך בפעולה משותפת של הגורמים השונים בשטח המסוגלים לתרום להתארגנויות כאלה בשיתוף עם האזרחים ועם ארגוני מתנדבים שלא למטרת רווח לקידום החוסן של קהילה בעת חירום.

2. מודל ההתארגנות של היישובים ב"עוטף עזה" יכול וצריך לשמש דוגמה ליישובים קהילתיים קטנים ובינוניים ברחבי הארץ. כך, למשל, זהות בין בעלי תפקידים בצוות החירום היישובי לבין בעלי תפקידים בשגרה תורמת לחוסן חברתי של התושבים ולחזרתם לתפקוד, שכן היא יוצרת המשכיות בכניסה למצב החירום וביציאה ממנו. במקומות שבהם אין מתאם בין אנשי צוות החירום לבין העוסקים בתחומים האלה בעיתות שגרה עלולה להיווצר כפילות הגורמת לתושבים מבוכה ובלבול: למי לפנות בעת חירום? מי נותן מענה בתחומים השונים? מי מודיע הודעות עדכניות? וכדומה. בכל מקרה יש לוודא שמודל ההתארגנות מותאם למאפיינים הייחודיים של כל יישוב ושל כל רשות מקומית על פי צרכיהם. יש למצוא איזון בין חלקה של המדינה בקידום החוסן חברתי לבין אחריות האזרחים. במסגרת הזאת יש לקבוע מה באחריות המדינה (למשל, הפעלה של תשתיות חיוניות) ומה באחריות התושבים (למשל, צבירת אספקה למספר מסוים של ימים והעסקת הילדים) במטרה להפחית נזקים ולהגן בפני הפרעות מסוגים שונים.

3. אחת השאלות הקריטיות העלולה לעמוד לפתחה של קהילה שניצבת בפני איום של הפרעה קשה היא סוגיית ההתפנות. בעניין הזה נשאלת השאלה באיזה אופן מתקבלות החלטות על הצורך להתפנות, על דרכי ההתפנות, על יעדי ההתפנות

ועל השיבה חזרה. כשכל אזרח מחליט לעצמו בסוגיית ההתפנות, כפי שקרה, למשל, במלחמת המפרץ הראשונה (1991), וכאשר ההישארות או השיבה נובעות בעיקר מחוסר ברירה, יש בכך כדי להעיד על חוסן חברתי נמוך. לעומת זאת, כשהחלטה על התפנות ועל שיבה הביתה מתקבלת במסגרת תהליכי השיבה סדורים של הנהגת היישוב, יש בכך כדי להעיד על חוסן חברתי גבוה. כפי שראינו, בקיבוץ עלומים התקבלה החלטה שלא להתפנות. ההחלטה הזאת התבססה על תפיסה אידיאולוגית – מה שמצביע על חוסן גבוה (אידיאולוגיה מעניקה תחושת משמעות, וזו משמשת משענת יציבה בעת חירום ומשבר). אולם גם החלטה על התפנות ועל שיבה של קהילה שלמה בגלל שיקול מסוג אחר (למשל סיכון ביטחוני חמור ומיידי) יכולה להעיד על חוסן חברתי-יישובי גבוה. לפיכך השאלה הגדולה בנוגע להתפנות ולשיבה חזרה היא כיצד התקבלה ההחלטה, מה היו השיקולים שעמדו לנגד עיני הקבוצה ברגע ההחלטה והאם אפשר לזהות מנגנון סדור של קבלת החלטות בעניין הזה – תהא ההחלטה אשר תהא. השאלה הזאת מקבלת משמעות קריטית בתנאים שבהם ממשלת ישראל נמנעת, לפחות עד עתה, משיקולים שונים – בין אם כלכליים-תקציביים או פוליטיים הכרוכים באתוס (המופרך מהבחינה ההיסטורית) – מלקבל החלטה בעניין. כך היה בכל המקרים בשנים האחרונות. רק בעקבות "צוק איתן" החלו בצה"ל להתבטא בעניין הצורך והלגיטימציה להתפנות תחת אש והחלו לגבש תוכניות התפנות מוגבלות מיישובים סמוכי גדר הנמצאים בסכנה גדולה במיוחד.

4. בעניין הזה של התפנות מיישובים בשל לחץ חיצוני ביטחוני אנחנו ממליצים על שלושה קווים מנחים עיקריים:

א. יש להתייחס פומבית ורשמית לסוגיית ההתפנות תחת אש של אוכלוסייה אזרחית כאל מהלך לגיטימי וראוי שאין בו כדי לפגוע בתדמית העמידה האיתנה של הציבור הישראלי.

ב. יש להכין תוכניות מפורטות ואמצעים לוגיסטיים הולמים לפינוי של יישובים גדולים כקטנים. בשונה ממה שקיים כיום, ההתכוננות צריכה לכלול גם יישובים בינוניים וגדולים שאינם בהכרח בקו הגבול – למרות הקושי הלוגיסטי הרב בקידום צעד כזה. הסיבה לכך היא שיישובים כאלה יכולים להיות חשופים לפגיעה המונית בעת עימות צבאי, ללא הגנה מספקת וללא דרך להתפנות.

ג. יש לשלב את האוכלוסייה האזרחית בתכנון ובתרגול של פינויים כאלה באמצעות הסברה והגברת המודעות. יש להיערך למצב שבו ייתכן כי לא תהיה החלטה ממשלתית על פינוי, אך תיפול החלטה קולקטיבית של יישובים שיראו את עצמם מחויבים להתפנות.

5. ממצא בולט שעולה מהמחקר הוא התמיכה שהחברה הקיבוצית שואבת בעת חירום מהמשאבים הקהילתיים (הון חברתי) והארגוניים (מבנה ארגוני מסודר) המאפיינים אותה. המשאבים האלה מסייעים לחברי הקיבוץ להתמודד עם האיומים שהעומת מצבי בפניהם וגם מסייעים להם לחזור במהירות לתפקוד מערכתי. המשאבים האלה מבדילים אותם מיישובים אחרים ומעניקים להם יתרון מבחינת החוסן החברתי וכוללים, בין היתר, את המרכיבים הבאים: מוסדות הקיבוץ, הסולידריות החברתית, הערבות ההדדית והלכידות החברתית. כל אלה הם עדות לקיומן של רשתות חברתיות חזקות שהן מרכיב תמיכה מרכזי בשעת חירום. חברי הקיבוצים הביעו אמון במסגרת הקיבוצית וביכולתה להתארגן ולתמוך בחבריה בזמן חירום. הם מאמינים כי היכולת הזאת תבוא לידי ביטוי גם בעימותים פוטנציאליים בעתיד. אין משמעות הדבר שתושבי הקיבוצים אינם מביעים חשש וקושי פיזי ונפשי להמשיך להתמודד עם המצב הקיים. ביישובים בעלי פוטנציאל גבוה של חוסן המבוסס על הון חברתי גבוה יש להקפיד על שימור היתרונות האלה כדי לאפשר עמידה בפני אתגרים עתידיים והפרעות קשות.
6. ביישובים שאינם בעלי יתרונות חברתיים כאלה מלכתחילה, כמו בערים גדולות, יש צורך בחריש עמוק הרבה יותר כדי לקדם את ההון החברתי. זהו אתגר של ממש, אך חיוני להתמודד איתו. לצורך הזה אפשר ומומלץ לחזק קשרי גומלין קהילתיים ברמה תת־מקומית (כמו רבעים, מרכזים קהילתיים, מועדונים, מוסדות חינוך) באמצעות פעילויות בעלות בסיס חברתי מוצק כדי לחזק קשרים חברתיים ולבנות אמון הדדי בקהילה, כפי שמתקיים ביישובים שנבחנו במחקר. מהדוגמה שהובאה כאן של המהלכים שנקטו בשדרות נראה בעליל שאפשר לחזק יסודות חברתיים והתנדבותיים גם ביישוב עירוני. לשם כך יש צורך בהבנת הצורך ובמנהיגות אקטיבית. המסר יכול להיות שחיזוק המנופים החברתיים של הציבור בכל יישוב תורם לצמיחתו הן בשגרה והן בחירום. זהו מסר שצריך להיות מובן לפוליטיקאים ברמה המקומית.
7. למנהיגים יש אפוא תפקיד משמעותי שכולל, בין היתר, את המשימות הבאות:
- א. לגבש את הנרטיב לקראת ההיערכות לחירום. מהמחקר הזה עולה שקיים הבדל בין הנרטיב שגיבשה הנהגת שדרות לתושבי העיר לבין הנרטיב שגיבשו הקיבוצים החילוניים: הנרטיב של הנהגת שדרות היה שלא מפנים את העיר בעת חירום שכן יש לתושביה די עוצמה ואיכות קהילתיות המאפשרות להם להפגין יכולת עמידה נוכח קשיים. לעומת זאת, הנרטיב של הקיבוצים החילוניים היה שמתפנים בעת חירום.
 - ב. להפעיל את הקהילה בעת חירום. אופן תפקודה של הקהילה בשעת חירום ויכולתה לצאת ממנה מחוזקת וצומחת קשורים קשר הדוק לתפקוד ההנהגה.

- ג. להגביר את אמון התושבים במערכת. הנהגת יישוב שמובילה בבטחה את התושבים בשלושת שלבי החירום (לפני מצב החירום, בעיצומו ולאחריו) מצליחה לעורר את אמונם לא רק בה אלא גם בהנהגה הארצית. אמון בהנהגות תורם לא רק להן אלא גם לתושבים משום שהוא מחזק את תחושת המסוגלות שלהם ואת הביטחון שלהם ביכולתם להיערך לקראת מצב חירום, לתפקד היטב במהלכו ולחזור לתפקוד משופר לאחריו.
- ד. לייצר זיקה בין מצב החירום לבין היום שאחרי באמצעות קשרים עם מקבלי ההחלטות ברמה המדינית. המטרה היא לקבל תמיכה תקציבית ולבנות את הקהילה לאחר מצב החירום.¹⁴⁶ מהמחקר עולה כי שדרות והמועצות האזוריות ב"עוטף עזה" נקטו את דרך הפעולה הזאת שתורגמה לתמיכה תקציבית משמעותית ביישובים. מובן שסיוע תקציבי מסייע רבות לצמיחת היישובים.
8. מהמחקר עולה שיחס התושבים לגורמים הממלכתיים הקשורים לתפקודם בעיתות חירום הוא מעורב, ולעיתים קרובות מתאפיין בחשדנות וברמת אמון לא גבוהה – בוודאי בהשוואה לאמון שלו זוכות הנהגות היישובים.¹⁴⁷ בסוגיה הזאת הגענו לשתי מסקנות חשובות:
- א. עמדת היישובים כלפי ההנהגה הארצית נקבעת במידה רבה על פי עמדתם הפוליטית הבסיסית של התושבים. העמדה הבסיסית הזאת משפיעה גם על שאלות הקשורות לשעת חירום כמו סוגיית ההתפנות. עם זאת, באופן לא מפתיע, לכל היישובים ב"עוטף עזה" – תהא גישתם הפוליטית אשר תהא – יש יחס חיובי לתמיכה הכלכלית של הממשלה בהם ובאזורם. התמיכה הזאת – כך התברר – היא מרכיב חשוב בחוסן החברתי של התושבים. המסקנה הזאת רלוונטית גם לאזורים אחרים הנמצאים בסכנת פגיעה ושראוים אף הם לחיזוק מהתקציב הממשלתי, בהתאם לצורכיהם.
- ב. אשר ליחס כלפי צה"ל – למרות ההערכה הרבה שלה הוא זוכה בכל היישובים של "עוטף עזה" (כמו גם במדינה כולה) מצאנו נימות של אי־שביעות רצון מהתנהלותו בשטח ובעיקר מהידברות בלתי מספקת עם היישובים ועם ראשיהם בענייני ביטחון שוטפים ומהתנהלות מבצעית שלא תמיד מתחשבת בצורכי היישובים. נראה כי לאחר "צוק איתן" למד צה"ל את הלקחים הנדרשים בעניין הזה, כפי שהובהר קודם לכן. הלקחים האלה צריכים להיות מיושמים גם בגזרות אחרות, בוודאי באלה שבקרבן אזורי עימות סמוכי גדר בצפון.
9. מהמחקר עולה כי השפעה גדולה על החוסן החברתי של התושבים יש גם ליכולת השליטה שלהם על מהלך חייהם בעת חירום. המסקנה המתבקשת היא כי כל מה שיכול לתרום לתחושת השליטה של תושבים על מהלך חייהם יתרום לחיזוק החוסן החברתי שלהם. תחושת השליטה מושגת כאשר התושבים יכולים לנהל – עד

כמה שניתן - שגרת חיים תקינה (גם אם זו שגרת חירום) במהלך מצב החירום. גם קבלת עדכונים שוטפים בהתפתחויות הביטחוניות בקרבכם תורמת לתחושת השליטה של התושבים.

10. מסקנה נוספת שעולה מהמחקר היא שיש יתרונות מובהקים לתפקודם של מרכזי החוסן במרחב. לכן מומלץ להרחיב את פריסתם של אלה גם באזורים אחרים בישראל - ובמיוחד באזורים שעל פי ההערכות צפויים להיפגע בעימותים עתידיים. אין משמעות הדברים האלה שיש להעתיק מודל אחיד של מרכז חוסן בכל המקומות המועדים לפגיעות בישראל. ההפך הוא הנכון: הקמתם של מרכזי חוסן צריכה להיות מותאמת לסוג ההתיישבות ולהרכב האוכלוסייה שלה. כמו כן מומלץ להרחיב את תחומי פעילותם של מרכזי החוסן כך שיעסקו, למשל, בפיתוח מנהיגות מקומית ובפיתוח כלים לעבודה הן עם אוכלוסיות המתאפיינות בחוסן חברתי גבוה באופן יחסי והן עם אוכלוסיות חלשות, המתאפיינות בחוסן חברתי נמוך. במקביל יש לפתח ולמסד את הקשר עם פיקוד העורף ועם ארגונים של החברה האזרחית. מאלה האחרונים וממרכזי החוסן מצופה שיקימו רשת של פעילות ציבורית התנדבותית רוחבית - בתוך הקהילה ובין קהילות סמוכות - ורשת של פעילות אורכית שבה ישתתפו משרדי הממשלה וצה"ל.

סיכום

המחקר שהוצג כאן מוקדש לביטויי החוסן החברתי בקהילות קטנות בנגב המערבי שמתמודדות עם אתגרים ביטחוניים קשים בגלל קרבתן לגבול עם רצועת עזה. המחקר מסכם וכולל גם ממצאים של מחקר קודם שפורסם במכון למחקרי ביטחון לאומי ב־2016. במחקר הנוכחי נבדקה סוגיית החוסן החברתי באמצעות בחינת סיפוריהם של שישה יישובים – עיר אחת, ארבעה קיבוצים ומושב אחד – כולם צמודים לגבול עם רצועת עזה ואשר התמודדו עם שלושה סבבי עימות גדולים במהלך עשור (2006–2016) ועם עימותים בעצימות נמוכה יותר בין הסבבים. המחקר נועד להפיק לקחים מעשיים על בסיס סיפוריהם של ששת היישובים האלה בנוגע לקשר הסבוך והדינמי בין טרור לבין חוסן חברתי.

על אף שנבחנו יישובים מעטים בלבד, ואף שהאתגר החיצוני שהקהילות נאלצו להתמודד איתו באותה העת היה דומה למדי, הרי שכמצופה, כל אחד מהיישובים הגיב לאתגר הביטחוני ("הפרעה") באופן ייחודי. עם זאת, מבחינה של המקרים עולים לקחים ותובנות משותפים, המבהירים את תופעת החוסן החברתי:

1. היישובים שנסקרו הפגינו, ככלל, רמת חוסן גבוהה מול האתגרים הביטחוניים שניצבו בפניהם בתקופה הנידונה. הקביעה הנחרצת הזאת מתבססת על בחינה של המדדים הכמותיים בנוגע להתנהלותם בפועל של תושבי היישובים בעת סבבי העימות ואחריהם וכן על בחינה איכותית: ראיונות עומק עם גורמים שונים ובהם תושבים, בעלי תפקידים ביישוב, בעלי תפקידים במועצות המקומיות ובגופים אחרים, ובהם מרכזי החוסן וצה"ל.

2. ככלל נמצא כי חוסן חברתי היה בולט ונוכח ברמה גבוהה בכל היישובים צמודי הגדר, ובעיקר בקיבוצים. עם זאת נמצא שהחוסן החברתי הגבוה בא לידי ביטוי בעיקר בהתנהלות המעשית של התושבים ושל הקהילות. לעומת זאת, ביטויי של החוסן החברתי במדדים המנטליים היו מתונים יותר. הדבר בא לידי ביטוי בראיונות עם תושבים שבהם דיווחו על תחושות של מצוקה נמשכת, אם כי ברמות משתנות: גבוהות יותר, מטבע הדברים, בתקופות של סבבי עימות ונמוכות יותר בתקופות שביניהם. עם זאת, גם סיפוריהם של מרואיינים על אופן ההתמודדות עם מצבי החירום העידו, ככלל, על חוסן חברתי גבוה למדי ביישובים האלה.

3. למנהיגות הלאומית בכלל ולמנהיגות המקומית בפרט יש תפקיד חשוב בחיזוק החוסן חברתי. המנהיגות המקומית נחלקת לשתי רמות: הרמה הקהילתית-יישובית (הכוללת את צוות החירום היישובי) ורמת הרשות המקומית. מנהיגים מקומיים צריכים ליצור ולחזק את האמון בינם לבין קהילותיהם, להכריז בזמן על מצב החירום ועל סיומו ולדעת כיצד לנווט את קהילותיהם לצמיחה עם תום מצב החירום. בעודם פועלים בכל המישורים האלה עליהם להפגין רמת גבוהה הן בתקופת החירום והן לאחריה. תפקיד משמעותי נוסף של המנהיגות המקומית הוא ליצור קשרים אנכיים עם דרג מקבלי ההחלטות ברמה המדינית לשם קבלת תמיכות ותקציבים. אלה חיוניים הן כדי לבנות תשתיות פיזיות ולשפר את רמת ההיערכות של היישובים לקראת מצבי החירום הבאים והן לצורכי שיקום (פיזיים ונפשיים) בעקבות מצבי החירום שהיו.
4. למרות הקושי הטמון באיומים הביטחוניים - בעיקר בעת סבבי העימות אך גם ביניהם (התקופה שלאחר "צוק איתן" מתאפיינת בשקט חריג) - ניתן לקבוע כי הסיכונים בפועל לתושבי קו העימות (כפי שבאים לידי ביטוי במספרי ההרוגים והפצועים האזרחיים) היו נמוכים למדי - עם כל הצער הגדול על כל הרוג ועל כל פצוע. עם זאת, לא ניתן להתעלם מהלחץ הפסיכולוגי העצום שבו נתונים התושבים. ברור שלהפרעות החוזרות ונשנות הייתה - וישנה - השפעה מנטלית קשה. השפעה פסיכולוגית קשה במיוחד הייתה לתופעת המנהרות החדרות שהפכה לנוכחת ולמשמעותית ב"צוק איתן" ולאחריו והגבירה מאוד את הפחדים בקרב האזרחים. יש לזכור כי מאחר שמדובר באוכלוסייה אזרחית, הרי כל הפרעה לשגרה היא קשה, גם כשמספר הנפגעים בפועל אינו גבוה. אפילו רעשים חוזרים ונשנים שמייצרים כלים של צה"ל - ובהם כלי טיס וארטילריה - הם הפרעות מטרידות, שלא לדבר על המהומה הכרוכה בעימותים צבאיים בהיקף גדול. עם זאת, התמונה הכוללת היא של רמת הפרעה בינונית לכל היותר. יש לזכור את הנתון הבסיסי הזה מאחר שיש לו השפעה ברורה על רמת החוסן חברתי: ככל שרמת האיום וההפרעה בפועל גבוהות יותר, כך השפעתן על רמת החוסן חברתי גבוהה יותר, ויכולת התושבים והקהילות להתאושש במהירות תהיה נמוכה יותר. עוד יש לציין שהאופן שבו נתפסת רמת ההפרעה היא תמיד סובייקטיבית, ומטבע הדברים תושבי המקום, המופרעים תדיר ממימוש האיומים של האויב ומהמענה של צה"ל, חשים שמדובר ברמת הפרעה גבוהה למדי. התחושה הזאת משפיעה ישירות על תגובתם הרגשית ועל רמת ההתנהלות שלהם - מה שגם משפיע על רמת החוסן חברתי שלהם.
5. השפעה גדולה על רמת החוסן חברתי של התושבים יש, כמובן, גם למשך ההפרעה. גם מהמחקר הזה עולות שתי תופעות מקבילות בקרב הקהילות הנבחנות: מצד אחד, התמשכות ההפרעות לאורך שנים יצרה תחושה גוברת של התשה מהן, לעיתים עד

כדי תהייה אם ראוי להישאר במקום. זהו מחיר החוסן, כלומר, המחיר שמשלמים נפש האדם והחיים הקהילתיים כתוצאה מהחשיפה המתמשכת לאיומים. ביטוי למחיר הזה אפשר לראות בעת שנורה טיל לעבר "עוטף עזה" מחוץ להקשר של סבב לחימה ואשר מחזיר באחת ילדים ומבוגרים לחוות סימפטומים של פוסט טראומה. לכן גם אם היישובים שנבחנו במחקר מפגינים חוסן חברתי גבוה באופן יחסי, לא ניתן להתעלם מהמחיר האישי, הקהילתי והחברתי שמשלמים תושבי "עוטף עזה" כתוצאה מההתשה המתמשכת. אולם מצד אחר ניכרת גם תופעה הפוכה, שלפיה התמשכות האיום הביטחוני, ובעיקר ההצלחה של הקהילות לעמוד באתגרים החוזרים ונשנים גם בכוחות עצמן, דווקא תורמת לתחושה של העצמה ולהכרה ביכולת העמידה של התושבים ושל היישובים. גם מהמחקר הזה עולה שהמגמה החיובית הזאת תורמת להעלאת החוסן החברתי של הקהילה.

6. הרכיב החשוב ביותר בכל הנוגע לשמירה על רמה גבוהה של חוסן חברתי הוא ההון החברתי של היישובים. אלה שנבחנו הם קבוצה הטרוגנית מבחינות רבות (אידיאולוגיות, מבניות, ארגוניות וכדומה), אך הומוגנית מבחינת ההון החברתי שלהם שהוא גבוה מאוד ובחלק מהמקרים אף חריג בכך שהוא כנראה הולך ומתחזק נוכח העמידה בפני האתגרים הביטחוניים החוזרים ונשנים. הון כלכלי-חברתי גבוה במיוחד מצוי בקיבוצים, והוא חריג שכן קרוב לוודאי לא נמצא כמותו במגזרים אחרים ובמקומות אחרים בישראל. מקורו של ההון הזה הוא ברשת הענפה וההדוקה של הקשרים החברתיים האופקיים והאנכיים שתורמים ליכולתן של הקהילות הקיבוציות להתמודד בהצלחה עם האתגרים הביטחוניים. נוסף על הקשרים האלה יש לציין את המחויבות האידיאולוגית לקהילה, את הערבות ההדדית, את המבנה הארגוני הקולקטיבי-התנדבותי של הקהילה הקיבוצית ואת קשריה עם גורמי חוץ המאפשרים לה ליהנות מסיוע חיצוני נדיב יחסית. ברור שהתמונה אינה חד-משמעית וכוללת גם מרכיבים בעייתיים של החברה הקיבוצית, אבל ככלל ניתן לקבוע שהנכסים הקהילתיים עולים בהרבה על המכשלות ותורמים באופן מובהק לרמת חוסן גבוהה.

7. עם זאת, המקרה של שדרות המתחדשת מעיד שהון חברתי יכול להיות נרכש, אולי אפילו בתוך זמן קצר יחסית, אם יש במקום כוח מניע משמעותי כמו הנהגה מקומית, המסוגל לקדם תחושות של עוצמה חברתית מקומית. הדוגמה של שדרות בעימות הגדול של "צוק איתן" היא חריגה וחשובה, גם על רקע ניסיון העבר הפחות מעודד של העיר וגם על רקע מעמדה הסוציו-אקונומי הנמוך יחסית. אם שדרות מסוגלת לפתח את יכולותיה ולהפוך ליישוב עירוני בעל חוסן חברתי מתעצם גם בעת חירום, הרי גם יישובים עירוניים אחרים יכולים להגיע להישג החשוב הזה. זהו לקח חשוב ליישובים אחרים ולקהילות אחרות בישראל שאינם נהנים כיום

מהון חברתי נוכח והמחייבים התייחסות שונה, אולי צמודה יותר, של ההנהגה המקומית והארצית כדי לייצר בהם את ההון החברתי הנדרש.

8. במחקר הזה הודגשו מאוד התהליכים הבונים את החוסן החברתי "מלמטה למעלה" – תהליכים המתקיימים ברמת הקהילה, היישוב והמועצה ומתאפיינים בפרו־אקטיביות, ביוזמה ובהתנדבות של פרטים, של משפחות ושל קהילות. עם זאת, יש להיזהר מהטלת האחריות הבלעדית ליצירת החוסן החברתי ביישובים ובקהילות על יחידים. מיקוד כזה עלול לעודד תהליך זוחל של הפרטת הביטחון בחזית האזרחית. במילים אחרות: חשוב שלא נגיע למצב שבו אזרחים, החשופים במשך תקופה ארוכה לאיום ביטחוני, ייחשבו לאזרחים בלעדית לגורלם – מה שמחייב אותם, בין היתר, לממן מכיסם את השמירה על ביטחונם האישי. כך קרה בעניין ההתפנות מהבית, שהפכה לבעייתם האישית של חלק גדול מהמתפנים: הם לא זכו בגינה לתמיכה כלשהי – ארגונית וכספית – מהמדינה. מצב דברים כזה עלול להביא לניכור היישובים הנידונים מכלל החברה הישראלית ובעיקר לערער את חובתה הבסיסית של המדינה לדאוג לביטחונם של כל אזרחיה ללא תלות ביכולתם הכלכלית.

9. לחוסן חברתי שמפגינות הקהילות בעימותים הביטחוניים יש חשיבות רבה גם בהיבט הרחב של הביטחון הלאומי. כאמור, הפגנת החוסן באה לידי ביטוי באופן ההתמודדות של האוכלוסייה בעת שהיא חווה הפרעה (כמו עימות צבאי, אך זו יכולה להיות גם הפרעה מסוג אחר כמו רעידת אדמה) ובעת שהיא חוזרת לתפקוד נורמטיבי לאחר ההפרעה. להפגנת החוסן הזאת יש השפעה ניכרת החורגת מהעניין המקומי של העימות. את יכולתה של האוכלוסייה – גם מקומית ופריפריאלית – להתמודד בהצלחה עם הפרעה ועוד יותר מכך את יכולתה לחזור לתפקוד לאחריה בוחנים בקפידה הן הציבור הרחב והן האויב. הפגנה ברורה של חוסן חברתי משפיעה על אלה ועל אלה. הציבור הישראלי הרחב נוטה להסיק ממפגן החוסן של היישובים ב"עוטף עזה" שגם הוא מסוגל לעמוד במבחן דומה באופן דומה, בבחינת "אם הם מסוגלים, גם אנחנו מסוגלים". בקרב האויב מחולל הטרור מעורר מפגן החוסן ספק בנוגע ליכולתו להכניע את ישראל באמצעות התשה, שהרי אם הוא נכשל בכך במרחב המותקף, קל וחומר שהוא ייכשל בכך באזורים שמרוחקים יותר מהגבול. לפיכך הפגנת חוסן חברתי של אוכלוסייה אזרחית מותקפת יכולה להשפיע על תפיסת היריב בנוגע לשאלה אם הוא ניצח או הפסיד בעימות. אם, לדוגמה, האוכלוסייה המותקפת חוזרת לתפקוד נורמטיבי באופן מהיר יחסית ואף משגשגת לאחר תום ההפרעה, הרי שהניסיון להכניעה לא צלח. זאת גם בהשוואה המתבקשת למה שמתרחש אצל הפלסטינים ברצועת עזה, שעדיין מתקשים להתאושש מהנזקים החמורים שהם ספגו ב"צוק איתן". נראה כי כיום, במצב שבו אין ניצחון או הפסד

כמו במלחמות הקלסיות של העולם הישן, שבהן צבא נלחם בצבא, הופך החוסן החברתי-לאומי אט-אט לקריטריון משמעותי גם בעבור האויב כדי לקבוע אם הצליח להכניע את יריבו. אפשר אולי להרחיק לכת ולקבוע כי התמורות שחלו בגישתה של הרשות הפלסטינית, הנמנעת כיום מחתירה לעימות נרחב עם ישראל, הן פועל יוצא של מסקנות שהסיקה מהאינתיפאדה השנייה.¹⁴⁸ באירוע המכונן הזה לא רק שהחברה הישראלית הפגינה חוסן רב נוכח הטרור הקשה שנמשך ארבע שנים, אלא שבעקבותיו לא חלה שום התקדמות מבחינת הפלסטינים לקראת מימוש יעדיהם האסטרטגיים, בעוד שישראל חזרה מיד בתום המשבר לתפקוד מלא ואף נכנסה לתקופה של זינוק מואץ ושל שגשוג שנמשכים גם היום.

חוסן חברתי אינו יכולת שנתונה מראש. חוסנם החברתי של יישוב ושל קהילה תלוי במצבו ההתחלתי ובחריפותה של ההפרעה ושל נזקיה. עם זאת, מדובר ביכולת שאפשר ושצריך לפתח כל העת. מהמחקר עולה כי גם ביישובים בעלי חוסן חברתי התחלתי גבוה, כמו קיבוץ נירים, נעשתה הכנה אינטנסיבית במשך יותר מעשור לחיזוק החוסן החברתי לעת חירום. נקודת ההתחלה, כמו גם מרכיבי התהליך, הם גורמים מרכזיים בבניית החוסן החברתי. מדובר בעיקר בתהליך של "מטה-מעלה" (Bottom-up) – החל מהתושבים, עבור דרך הקהילה וכלה ברשות המקומית. התהליך הזה בנוי נדבך על נדבך, כך שחוסנו של כל אחד מהנדבכים הוא ערובה לחוסנם של אלה שמעליו. הפוטנציאל הטמון בתהליך של בניית החוסן החברתי הוא רב, ויש לו השפעות על תחומי חיים רבים – ולא רק במצבי חירום. תהליכים כאלה מחזקים את הלכידות החברתית ובתוך כך את ההון החברתי של הקהילה. לכך יש השלכות גם על אופן ההתנהלות הקהילתית היום-יומית ברמה האישית, החברתית והמשקית. חשוב שתהליכי בנייה כאלה יגובו במהלכים מוכוונים "מעלה-מטה", בפעולה מאורגנת ותומכת של מוסדות מדינתיים המעניקים את האמצעים הדרושים להתגוננות (אמצעים פיזיים, כספיים ואחרים) ולבניית החוסן. פעולה מאורגנת "מלמעלה" משדרת גם מסר של עוצמה לתושבים ולקהילות ומעניקה להם תחושה כי הם אינם זנוחים, כי הדאגה לביטחונם אינה יורדת מסדר היום של מקבלי ההחלטות וכי אלה אכן עמלים לביטחונם ולשלומם. להכרה בכך יש השפעה חיובית מחזקת על תחושת המסוגלות של התושבים ושל הקהילות להתמודד עם מצבי חירום ולהמשיך כל הזמן את התהליכים לחיזוק חוסנם החברתי. מכאן שבניית החוסן החברתי היא תולדה של שילוב בין היכולת לגייס עוצמות קהילתיות פנימיות לבין היכולת לגייס עוצמות חיצוניות. משמעות הדברים האלה היא שהחוסן החברתי רחוק מאוד מלהיות רק מטפורה ליכולת עמידה מול הפרעות. הוא יכול וצריך לשמש אסטרטגיה לאומית מובילה, בסיס מוצק בהתמודדות עם הטרור (ועם הפרעות קשות אחרות).

הערות

1. מבחינתם של תושבי הנגב המערבי החל "מבצע צוק איתן" כ-10 ימים קודם לכן, עת הותקפו בעשרות פצצות מרגמה ורקטות במהלך מבצע "שובו בנים" שהתנהל בגדה המערבית לאיתור שלושה נערים ישראלים שאותם חטפו ורצחו פעילי חמאס.
2. מאיר אלון, ציפי ישראלי, כרמית פדן ואלכס אלטשולר, "חוסן חברתי ב"עוטף עזה" במבצע צוק איתן", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 7, גיליון 2, ספטמבר 2015, עמודים 5-26, <https://bit.ly/2GoDlat>
3. הנתונים על מספר המשפחות ועל מספר התושבים בכל יישוב לקוחים ממאגר המידע של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
4. היהודים בישראל מגדירים את קרבתם לדת לפי מידת מחויבותם להלכה, למצוות ולמנהגים. ראו: לריסה פליישמן וירי גובמן, "רמת דתיות בשכונות המגורים: תפיסות התושבים לעומת המציאות", הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, פברואר 2014, <https://bit.ly/2GIH7is>
5. את המדד שזכה לכינוי "ברומטר ספיר" פיתחו ד"ר אורי רוט, מומחה בתחום הביטחון, המנהיגות וקבלת ההחלטות מהמחלקה ללימודים רב-תחומיים במכללת ספיר, הפסיכולוג ד"ר יובל צור והסטטיסטיקאי ד"ר אורי ביבי, שניהם מהמחלקה לניהול המשאב האנושי במכללת ספיר. המדד פותח במסגרת קורס שנפתח במכללת ספיר ושבמסגרתו נערך מחקר חברתי שנועד לעמוד על חוסן התושבים המתגוררים ב"עוטף עזה". הקורס נפתח ב-2015 והתקיים בשנית ב-2016. בהובלת המרצים בקורס ובשיתוף הסטודנטים פותח סקר עמדות שנועד לשמש מדד כמותי לחוסן התושבים המתגוררים ביישובי האזור. הסקר נערך פעמיים (2015, 2016) בקרב מדגם מייצג של תושבי הנגב המערבי המתגוררים עד למרחק של שבעה קילומטרים מגבול הרצועה. יש לציין שהממצאים העולים משני הסקרים האלה מחזקים את התוקף הסטטיסטי של הנתונים האיכותניים שנאספו בראיונות שנערכו במסגרת המחקר המוצג כאן.
6. השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, "לחיוזק החוסן החברתי בחירום", נייר רקע, יוני 2016 <https://bit.ly/2E8RPcT>. בעניין הזה ראו גם: <https://bit.ly/2GsAeyF> וכן: <https://bit.ly/2H18l1C>
7. יש הגדרות רבות לטרור. ראו, למשל, את הגדרתו של יובל נח הררי, "טרור מהו? מימי הביניים ועד למאה העשרים ואחת", **זמנים** 108, סתיו 2009, <https://bit.ly/2GK75SB>
8. **איום הרקטות מרצועת עזה 2000-2007**, מרכז המידע למודיעין ולטרור במרכז למורשת המודיעין (המל"מ), 14 בדצמבר 2007, <https://bit.ly/2J6ZMCS>
9. **איום הרקטות על ישראל מרצועת עזה, תמונת מצב**, מרכז המידע למודיעין ולטרור, המרכז למורשת המודיעין (מל"מ), 8 ביולי 2014, <https://bit.ly/2pU52BP>
10. אתר השב"כ, "ריכוז נתוני ירי תלול מסלול מרצועת עזה לעבר ישראל בשנים האחרונות", 15 ביולי 2014, <https://bit.ly/2E9lJwv>. ראו גם: הספרייה היהודית המקוונת, פירוט של התקיפות בנשק תלול מסלול מרצועת עזה לעבר שטח ישראל מינואר 2009 ועד היום, <https://bit.ly/2ljKYzO>
11. טל אלוביץ', "גדר נגד טרור, הדוגמה של רצועת עזה ושל יהודה ושומרון", **מערכות** 458, דצמבר 2014, עמודים 10-17, <https://bit.ly/2nOgGhu>
12. יוסף לנגוצקי, "מכשול המנהרות בעזה - קו מאזינו 2018", **הארץ**, 31 במרס 2018, <https://bit.ly/2Eagn5a>. דוגמה מהזמן האחרון לעקיפת המכשולים שמציבה ישראל בפני הטרור העזתי היא עפיפוני הטרור, שהסבו ליישובים ב"עוטף עזה" נזקים במיליוני שקלים. ראו, למשל: מתן

- צורי, "עפיפוני התבערה: מאות דונמים ביער בארי עולים באש", *ynet*, 2 במאי 2018, <https://bit.ly/2GcmvL4>
13. את הפרק כתבו ד"ר אלכס אלטשולר, ראש תחום מחקר ברשות החירום הלאומית (רח"ל) ופרופ' דניאל אולדריץ', ראש התוכנית לתואר שני בתחום החוסן באוניברסיטת נורת'אייסטון בארה"ב.
14. ראו, בין היתר: David Chandler, "Beyond neoliberalism: resilience, the new art of governing: complexity", *Resilience*, Vol. 2, Issue 1, 17 January 2014, pp. 47-63, <https://bit.ly/2JbsK15>
15. Michael Ungar, "Resilience across Cultures", *The British Journal of Social Work*, Vol. 38, Issue 2, 1 February 2008, pp. 218-235, <https://bit.ly/2GNM9dI>
16. Jerome H. Kahan, "Resilience Redux: Buzzword or Basis for Homeland Security", *Homeland Security Affairs* 11, Article 2, February 2015, <https://bit.ly/2q08IkG>
17. Johan Rockström et al, "A safe operating space for humanity", *Nature* 461, 23 September 2009, pp. 472-475, <https://go.nature.com/2ng7BMo>; "חוסן מקנה לכל מערכת את היכולת להתמיד (לספוג ולהתנגד לזעזועים), להסתגל ולהשתנות נוכח הפרעות ולחצים – הן טבעיים והן מעשה ידי אדם".
18. ראו באתר של Resilience Alliance: <https://bit.ly/2pZszAy>
19. National Academies of Sciences, Engineering and Medicine, *Disaster Resilience: A National Imperative*, The National Academies Press, Washington DC, 2012, <https://bit.ly/2H3gjqU>
20. <https://bit.ly/2Gv99eb>
21. Meir Elran, "Societal resilience: from theory to policy and practice", In Igor Linkov, José Manuel Palma-Oliveira (eds.), *Resilience and Risk*, NATO Science for Peace and Security Series, 2017, pp.301-311, <https://bit.ly/2uER9wd>
22. Glenn E. Richardson, "The metatheory of resilience and resiliency", *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 58, Issue 3, March 2002, pp. 307-321, <https://bit.ly/2Gv6u8g>
23. M. Carmen Hidalgo, Bernardo Hernandez, "Place Attachment: Conceptual and Empirical Questions", *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 21, Issue 3, 3 September 2001, pp. 273-281, <https://bit.ly/2pZNTad>
24. Daniel P. Aldrich, *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery*, University of Chicago Press, 2012.
25. Robert D. Putnam, *Our Kids: The American Dream in Crisis*, Simon and Schuster Press, 2015, <https://amzn.to/2Fbwoty>
26. Mario Luis Small, *Unanticipated Gains: Origins of Network Inequality in Everyday Life*, Oxford University Press, New York, 2009.
27. Mark S. Granovetter, "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, May 1973, pp. 1360-1380, <https://bit.ly/2gvPOzY>
28. Ashutosh Varshney, "Ethnic Conflict and Civil Society: India and Beyond", *World Politics*, Vol. 53, No. 3, April 2001, pp. 362-398, <https://bit.ly/2JfRdG5>
29. Stephen Knack and Philip Keefer, "Does Social Capital have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, No 4, November 1997, pp. 1251-1288, <https://bit.ly/2GyG4SQ>
30. Anirudh Krishna, *Active Social Capital: Tracing the Roots of Democracy and Development*, Columbia University Press, 2002.
31. Ichiro Kawachi, S. V. Subramanian and Daniel Kim (Eds.), *Social Capital and Health*, Springer Press, New York, 2008.
32. Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1970.

33. Daniel P. Aldrich and Yasuyuki Sawada, "The physical and social determinants of mortality in the 3.11 tsunami", *Social Science and Medicine*, Vol. 124, 2015, pp. 66-75, <https://bit.ly/2kQFq8s>

34. Keiko Iwasaki, Yasuyuki Sawada, Daniel P. Aldrich, "Social capital as a shield against anxiety among displaced residents from Fukushima", *Journal of the International Society for the Prevention and Mitigation of Natural Hazards*, Vol. 89, Issue 1, October 2017, pp. 405-421, <https://bit.ly/2HdiY1z>

35. Daniel P. Aldrich, "It's Who you Know: Factors Driving Recovery from Japan's 11 March 2011 Disaster", *Public Administration*, Vol. 94, Issue 2, pp. 399-413, June 2016, <https://bit.ly/2HaUyp2>

36. Daniel P. Aldrich and Emi Kiyota, "Creating Community Resilience Through Elder-Led Physical and Social Infrastructure", *Disaster Medicine Public Health Preparedness*, Vol. 11, Issue 1, February 2017, pp. 120-126, <https://bit.ly/2EgxH8x>

37. להלן פרופיל קצר של ששת היישובים הנכללים במחקר:

שדרות, שנקראת על שם שדרות האקליפטוסים הנטועים לאורכה וממוקמת בסמוך לקצה הצפון-מזרחי של רצועת עזה, הוקמה ב-1951. ראשוני המתיישבים בשדרות הגיעו מפרס, מעיראק, מכוורדיסטן ומצפון אפריקה ושוכנו במעברת "גבים דורות" (שנקראה על שם שני הקיבוצים ששכנו בקרבתה). במשך השנים קלטה שדרות גלי הגירה רבים, וב-1996 זכתה למעמד של עיר. מאות מתושביה מוצאים את פרנסתם בערים הגדולות של מרכז הארץ וכן בפארק התעשיות ספירים שבתחומה ובמפעלים של קיבוצי האזור. כיום חיים בעיר יותר מ-25 אלף תושבים. זה יותר מעשור מוגדרת שדרות עיר של קו עימות בשל רקטות הקסאם שספגה מרצועת עזה בשלושת סבבי הלחימה וביניהם.

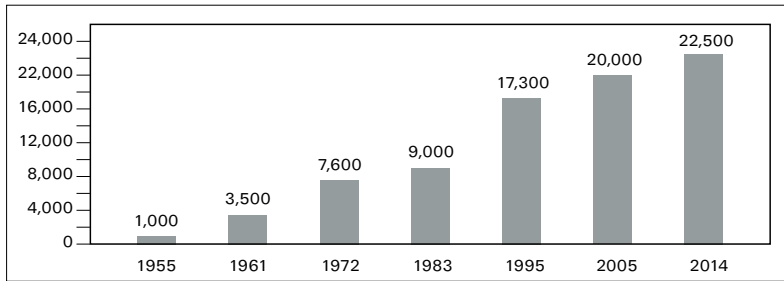
נחל עוז הוא קיבוץ השוכן בנגב המערבי, ממזרח לעיר עזה ובסמוך לגבול. בראשיתו (יולי 1951) היה היאחזות נח"ל (הראשונה שהוקמה). כיום מונה הקיבוץ כ-400 תושבים: חברים, תושבים וילדים. ב-2007 הופרט הקיבוץ, אך חבריו החליטו להמשיך לשמור על מידה רבה של ערבות הדדית. היום נבנית בקיבוץ, בשלבים, שכונה חדשה שהתושבים שייקלטו בה עתידים להיות חברי הקיבוץ. ענפי המשק של הקיבוץ כוללים, בין היתר, גידולי שדה, רפת ולול. בעשר השנים האחרונות סובל הקיבוץ, יחד עם שאר היישובים ב"עוטף עזה", מירי של פצצות מרגמה ושל רקטות קסאם. בהיותו יישוב צמוד גדר זוכה הקיבוץ (עם עוד 32 יישובים בארץ) להטבות כלכליות מיוחדות. **נירים** הוא קיבוץ בנגב המערבי בתחומי המועצה האזורית אשכול. את הקיבוץ ייסד ב-1946 גרעין של גדוד ניר של השומר הצעיר, וזהו מקור שמו. עם השנים הצטרפו אליו גרעינים שונים מהארץ ומחו"ל. הקיבוץ מתפרנס בעיקר מחקלאות – גידולי שדה (רבים מהם אורגניים), מטע אבוקדו, חממות ורפת – אך הוא גם שותף במפעל הצבעים נירלט. רבים מחבריו מתפרנסים מחוץ לקיבוץ בעבודות בתחום החינוך והאקדמיה, החקלאות, הרווחה, בריאות הנפש, ההנדסה, הטכנולוגיה והחקלאות. בקיבוץ מתגוררים כיום כ-400 תושבים, מתוכם כ-200 חברים. ה-200 האחרים הם ילדים ותושבים שאינם חברי קיבוץ.

עלומים הוא קיבוץ דתי בנגב המערבי, דרומית-מזרחית לנחל עוז. את הקיבוץ הקימו ב-1966 שני גרעיני נח"ל מתנועת בני עקיבא. בקיבוץ מתגוררים כ-500 תושבים, והוא משתרע על כ-7,000 דונם. לרשותו עומדים עוד כ-4,000 דונם שטחי פלחה. כ-25% מתושבי הקיבוץ עלו לארץ מאנגליה במסגרת גרעינים של בני עקיבא. פרנסת הקיבוץ מתבססת בעיקר על חקלאות: גידולי שדה (ובהם אורגניים), פרדסים, מטע אבוקדו וחוחובה.

סעד הוא קיבוץ דתי בנגב המערבי, צפונית-מזרחית לנחל עוז. הקימו אותו בוגרים של תנועת בני עקיבא ביוני 1947. חברי הקיבוץ מדגישים את מחויבותם לכלל החברה הישראלית ולכן מקיימים מספר ניכר של מסגרות חינוכיות ייחודיות לאוכלוסיות השונות: חברת נוער לנערות (כולל הכנה לבגרות), משפחתון לילדים בגיל בית ספר יסודי שנאלצים לעזוב את בית ההורים וגרעין צב"ר

- של נוער עולה המשרת בצה"ל. בתחום הקיבוץ מצוי בית הספר הממלכתי דתי דע"ת לכיתות א' עד ט' המחנך לפי ערכי התורה והעבודה. בית הספר משותף גם לקיבוץ עלומים ולמושב תקומה הסמוך. הקיבוץ מתפרנס מחקלאות (בעיקר גידול גזר, תפוחי אדמה, הדסים, חיטה, אבוקדו, תירס, ירקות לזרעים, פרחים וכן רפת ולול), ומתגוררים בו יותר מ-800 תושבים.
- נתיב העשרה** הוא מושב בנגב המערבי השוכן על הגבול הצפוני של רצועת עזה, מדרום לאשקלון. הוא משתייך לתנועת המושבים והוא חלק מהמועצה האזורית חוף אשקלון. בראשיתו היה המושב התנחלות בצפון סיני (הוקמה ב-1973) בקרבת ימית. הוא עבר למקומו הנוכחי ב-1982, בעקבות הסכם השלום עם מצרים ופינוי חצי האי סיני. נתיב העשרה הוא היישוב הקרוב ביותר לגבול עם רצועת עזה (חלקו הדרומי של המושב ממש נושק לגבול), ולכן הוא זוכה להטבות כלכליות מיוחדות (יחד עם עוד 32 יישובים צמודי גדר בארץ).
38. ראו לדוגמה: **חוסן בפני אסונות** (הערה 19).
39. Judith C. Kulig and L. Hanson, *Discussion and expansion of the concept of resiliency: Summary of a think tank*, University of Lethbridge (Alberta), Regional Center of Health Promotion and Community Studies, September 1996.
40. John T. Cacioppo, Harry T. Reis, Alex J. Zatura, "Social resilience: the value of social fitness with an application to the military", *American Psychologist*, Vol. 66, Issue 1, 2011, pp. 43-51, <https://bit.ly/2GxTqek>
41. אחד הביטויים המובהקים של מגמת ההישארות הוא שיעור ההתייצבות של התלמידים בבתי הספר (שפעלו בחופשת הקיץ בתוכנית מורחבת ומותאמת) שעמד על כ-85%. נוסף על כך בחינות הבגרות התקיימו כסדרן, סגל ההוראה היה זמין ופעיל, אף שחלק מהמורים גר מחוץ לעיר והגיע לעבודה בנסיעה, וגם הקייטנות התקיימו כסדרן. העירייה אירגנה יציאה של תלמידים מהעיר, כמו גם של תושבים ושל עובדיה, ל"הפוגות" מאורגנות קצרות באחריות המתנ"ס העירוני בהיקף של כ-2,500 איש בכל סבב.
42. נעמה אנגל משאלי, "ראש העיר שדרות: לא נפנה תושבים בעת מלחמה", *nrg*, 20 באפריל 2016, <https://bit.ly/2EnbiXo>
43. מעבר לרצון לשמור על נרטיב אחיד וברור הייתה ההחלטה לא להתפנות קשורה גם למרחק של הקיבוץ מהגדר המפרידה בין רצועת עזה לבין ישראל. אף שהקיבוץ קרוב, יחסית, לגדר הוא אינו נושק לה. בין קיבוץ עלומים לגבול שוכן קיבוץ נוסף, נחל עוז, שקרוב הרבה יותר לגדר (קצת יותר מקילומטר). קיבוץ עלומים לא ספג פגיעות טילים ונמצא בסיכון נמוך יותר לחדירת מחבלים דרך מנהרות התקפיות. על פי מרואיינים מהקיבוץ, התקרית המשמעותית היחידה שאירעה בו הייתה נפילת טיל של צה"ל במרכז הקיבוץ במהלך "צוק איתן". המרואיינים תיארו רעש חזק מאוד של נפילה וסיפרו כי בתוך זמן קצר התברר שהטיל נורה בטעות ממסוק ישראלי. יש לציין שהמרואיינים חזרו וסיפרו כי הידיעה שמדובר בפגיעה מאש כוחותינו הרגיעה אותם מאוד ואף חיזקה את תחושת הביטחון שלהם.
44. "הרעש של התותחים היה מחריש אוזניים. הבנו שעדיף לא להישאר בקיבוץ באווירה כזאת" (תושבת הקיבוץ).
45. במסגרת הניסיון של הנהלת הקיבוץ להפיק לקחים לקראת סבב הלחימה הבא ולאור דרישת המדינה להכין תוכנית פינוי מסודרת גיבשה הנהלת הקיבוץ תוכנית שתאפשר לפנות את חברי הקיבוץ באופן מסודר למספר קטן של מוקדים.
46. "ברור שהיינו צריכים להתפנות. אך המדינה לא סייעה לנו בכך. היינו צריכים לעשות את זה בעצמנו. לא היה פינוי של המדינה, משום שאז היה מדובר ביוזמה רשמית של פינוי, והמדינה הייתה צריכה לשלם פיצויים על זה" (ראש צוות החירום היישובי בקיבוץ).
47. "אנשים לא יכולים לשלם יותר לבית מלון או לסידורי לינה אחרים מחוץ ליישוב, אז הם חוזרים לכרית שלהם, למיטה שלהם, לקסאם שלהם" (ד', תושב נתיב העשרה).
48. פינוי משפחות עם ילדים יצר קשיים רבים: "ב'צוק איתן' היה ברור שאנחנו לא יכולים להשאיר

- את הילדים שלנו כאן. זו לא הייתה החלטה. זה היה המצב. והקשיים לא איחרו לבוא. להיות רחוק מהבית, רחוק מהחברים. ההפרדה בין המשפחות החלישה והתישה את הקהילה" (תושבת נתיב העשרה). תושב אחר מהיישוב ציין כי למעשה "לא כל המשפחות יכלו להתפנות מהמושב, משום שחלק מההורים נדרשו לצאת למקומות העבודה שלהם, ולכן המצב הפך למורכב אף יותר. במצב הזה השאירו הורים את ילדיהם במושב בהשגחת מבוגר, דבר שהוביל למתח גדול אצל ההורים ולחששות רבים של ילדים, שכן ילדים חששו שיקרה להורים משהו בדרך" (תושבת נתיב העשרה).
49. "הסמל של 'צוק איתן' מבחינתנו היו שקיות הניילון. המשמעות הייתה שאנחנו צריכים לארוז ולעזוב את הבית. המשמעות היא שאנחנו במלחמה" (תושבת נתיב העשרה).
50. הניסיון שנצבר ב"צוק איתן" יחד עם ההתבטאויות הרבות של גורמים בממשלה ובצה"ל כי בעימות עתידי תפונה אוכלוסייה ואף יפנו יישובים הסמוכים לגבול גרמו לתושבים בנתיב העשרה להבין שיש להכין תוכנית פינוי מפורטת למושב שאותה ניתן יהיה להוציא אל הפועל בעת חירום. את התוכנית גיבשו ההנהלה וצוות החירום היישובי והם גם מופקדים על ביצועה. התוכנית הזאת כוללת, בין היתר, פירוט של הגורמים שיחליטו על פינוי היישוב, רשימה של יישובים שאליהם יוכלו תושבי המושב להתפנות באופן מאורגן וכן פירוט של התנאים שבהם יוכלו התושבים לחזור לבתיהם (הוחלט כי השיקול המרכזי להחזרת התושבים יהיה ביטחוני). כך, לדוגמה, החליטו במושב כי ההחלטה על התפנות תהיה של המושב בלבד (ולא של המועצה או של מוסדות המדינה או של הצבא). כמו כן, בשונה ממה שקרה בסבבי הלחימה הקודמים, שבהם כל משפחה התפנתה לבדה, בכוחות עצמה, באמצעות הרכב הפרטי שלה, בעקבות "צוק איתן" החליטו ההנהלה וצוות החירום היישובי שלהבא יעשה הפינוי באופן מאורגן, ברמה היישובית, באמצעות אוטובוסים, ויהיה זה פינוי מסודר הממומן מכספי היישוב.
51. "אצלנו בקיבוץ לכל אחד יש מקום. אתה אף פעם לא לבד" (מזכירת קיבוץ נירים).
52. סיפורו של קיבוץ נחל עוז, שהוא סיפור של התאוששות מרחיבה לאחר נסיגה תפקודית קשה, מופיע אצל אלרן ואחרים. ראו הערה 2.
53. מרואיינת: "השאלה מדוע אנחנו כאן היא פשוטה. אנחנו גרים כאן כבר 40 שנה. יש לנו תנועת נוער, חגים, רמת חיים מדהימה, חינוך מעולה". מרואיינת אחרת הוסיפה: "הקהילה כאן מאוד קרובה. אנחנו עושים את כל החגים ביחד וגם פעילויות תרבות".
54. מנכ"ל העירייה: "אנחנו לא צריכים שיבואו ויזרקו עלינו תרומות בעת חירום. אתם רוצים לתרום? בשמחה. העבירו לנו (לעירייה), ואנחנו נדע לנתב את התרומות למקומות הדרושים תוך כדי ניהול מושכל שלהם". דבריו של מנכ"ל העירייה נאמרו על רקע סבבי לחימה קודמים, ובעיקר "עופרת יצוקה", עת הגיעו לעיר אוטובוסים של ארקדי גאידמק והובילו תושבים רבים לימי הפוגה במרכז הארץ. המופע הזה נצרב בתודעה של תושבי שדרות. גאידמק הצטייר אז כמושיע, אך אליה וקוץ בה: היה זה מושיע חיצוני, לא מבני היישוב, שבסופו של דבר לא זו בלבד שלא סייע לבנות את חוסנם של התושבים אלא רוקן אותם מכוחותיהם הנפשיים. ההנהגה החדשה של שדרות החליטה שמופעים כאלה לא יהיו חלק מניהול החירום ובכך תרמה תרומה משמעותית לחיזוק החוסן של התושבים.
55. ראו את כתבתו של אריק מירובסקי **בדה מרקר** מ־14 באפריל 2017 על העליות במחירי הדיור בישראל: <https://bit.ly/2qdcjMB>
56. להלן גרף הגידול של אוכלוסיית שדרות מ־1955 (4 שנים לאחר היווסדה) ועד 2014. כאמור, מספר התושבים בעיר הגיע ב־2017 ליותר מ־26 אלף, ולפי התחזיות צפויה האוכלוסייה לצמוח במהירות גם בשנים הקרובות.



57. על המכינה בנחל עוז ראו: מתן צורי, "החלוצים החדשים, המסע למכינה בנחל עוז", *ynet*, 27 באוקטובר 2014, <https://bit.ly/2ErNC3S>
58. "בחרנו לפני שנה בנחל עוז בעיניים פקוחות", הסביר תושב הקיבוץ שנקלט בו עם משפחתו לפני כשנה. "הכרנו בסיטואציה את הטוב וגם את הסיכונים הביטחוניים. הילדים הביעו בהתחלה חששות, אבל התמודדו עם זה, והיום, שנה אחרי, אין פה פחדים שמנהלים לנו את החיים". לדבריו, מה שמשאיר אותו ואת משפחתו בקיבוץ הוא, בין היתר, הקהילה והרוח שמלכדת אותה. "המקרה הטרגי של דניאל (טרגרמן) ז"ל היה נורא ומפרק. משפחות עזבו, אבל קהילה שלמה, שבמשך כמה חודשים שאלה את עצמה לאן היא הולכת, החליטה להילחם על חייה כאן. זה מקום ששווה לחיות בו. ישנה כאן הרוח שגרמה לנו להחליט שאנחנו נשארים פה ומקיימים חיים נורמטיביים של אנשים שאוהבים את החיים, לא שמחפשים להוכיח משהו למישהו, אלא פשוט אוהבים את המקום. הרוח הזאת משאירה אותנו פה, והיא הצליחה לחבר לכאן עשרות משפחות שבאו - ואנחנו חלק מהן". ראו גם: נייר יגנה, "בכל מקום יש טרור - כאן יש קהילה: נסיקה במשפחות שעברו ל"עוטף עזה"', וואלה, 25 ביולי 2016, <https://bit.ly/2GJ4tW8>
59. אבי יופה, "עשרות דירות חדשות נבנות בנירים", קיבוץ *mynet*, 20 באוגוסט 2017, <https://bit.ly/2HfjoEk>
60. ראו: <https://bit.ly/2qd5f3j>
61. ראו: "ראיון בלעדי עם דרורה כוכבי, מזכירת קיבוץ נירים" באתר *The Kibutz at Rockville, MD*, 28 באוגוסט 2015, <https://bit.ly/2IwkHOA>
62. ראו באתר של ברקאי: <https://bit.ly/2qcc7xJ>
63. המרואיינים לא העמידו פני חזקים והתייחסו באופן גלוי ופתוח למצבם הנפשי: "אין לנו בעיה להגיד שאנחנו טראומטיים, פוסט-טראומטיים או מדוכאים", אמרה אחת המרואיינות מנתיב העשרה. ותושב אחר הוסיף: "זוהי מלחמה שפועלת עלינו בכלים פסיכולוגיים. אז כן, אנשים מתים כאן מפחד".
64. הנה דוגמה לשיח שהופיע בדפי המסרים של המועצה האזורית אשכול, שעודדה העלאה של תחושות ושל רגשות כמו גם של קשיים: "אפשר ורצוי מאוד לדבר על הפחד ועל החששות, אך חשוב לאזן זאת באמירה שזהו ביתנו, ואנחנו מצפים לימים של שקט ולביטחון אמתי... [אפשר גם לדבר] על תחושת הפליטות [למי שרוחק] ועל הקושי לחוות את אוירת המלחמה [למי שבבית]... הקהילות שלנו חזקות, ואנחנו מאמינים ביכולת שלנו להשתקם ולטפל בעצמנו... ולמצוא את הדרך לחזור למסלול חיים נורמלי".
65. כך אמרה אחת המרואיינות: "לא סיפרתי את הסיפור הזה. לא יכולתי. לא יכולתי לספר מה חוויתי, כמה קשה זה היה, ומה בדיוק קרה לי ולא לה שהתפנו מכאן משום שזה כמו לספר להם שזו הייתה טעות מצידם לעזוב [את הקיבוץ]" (א', נירים). נראה כי היעדר שיתוף בחוויות מהלחימה מייצר בסופו של דבר ריחוק בין החברים, ולכן יש בכוחו אף לסדוק את תחושת ה"ביחד" בקיבוץ.
66. חברים בצוות החירום היישובי תיארו כיצד פועל מערך ההגנה של היישוב. במקרה חירום (למשל בעת אזעקת "צבע אדום") הדבר הראשון שמערך ההגנה של היישוב עושה הוא לברר מי נמצא ביישוב, היכן בדיוק הוא נמצא והאם הוא מוגן. בדרך הזאת ניתן לברר במהירות אם יש נפגעים

והיכן הם ישנם. לאחר שמתקבל אישור לצאת מהמרחבים המוגנים מסייר צוות החירום ביישוב ברכב ממוגן כדי לוודא שהאנשים אכן לא נפגעו פיזית ונפשית וכדי לבדוק אם נגרם נזק לסביבה. יש לציין שכל בית ביישוב כולל מרחב מוגן דירתי (ממ"ד) או מקלט, וגם הילדים מאומנים ויודעים מה נדרש מהם לעשות במקרה של אזעקת "צבע אדום".

67. "לא היה פשוט לתפקד ולהתנהל כאן. להרבה אנשים היה מאוד קשה. אתה הרי שומע את הבום. אתה חייב לרוץ ולמצוא מחסה. זה לא מצב פשוט בכלל" (תושב בקיבוץ עלומים).

68. מהמדידות של "ברומטר ספיר" עולה שבשנים 2015-2016 עלה מדד החוסן של תושבי שדרות בשיעור של 2.5%, בהשוואה לעלייה של 1% בלבד בקיבוצים. כתוצאה מכך נוצר שוויון בין רמת החוסן של הקיבוצים לרמת החוסן של תושבי שדרות – מה שמעיד על הצלחת העיר לקדם את החוסן החברתי של תושביה ואת המוכנות שלהם למצב חירום.

69. "אנחנו כאן משום שזה הבית שלנו. אנשים כאן אף פעם לא מרגישים לבד" (חברה בקיבוץ נירים).

70. כך, למשל, התבטאה ח', חברת הקיבוץ: "היינו ציונים. חשבנו שלצבא אכפת מאיתנו. אך הם הפרו את האמון. כך את מרגישה כאשר המוסד להגנת המדינה לא מתעניין בלהגן עליך".

71. המרואיינים הזכירו גם את רשות החירום הלאומית (רח"ל), אך ציינו שתפקידה היה שולי שכן היא סייעה בעיקר למועצה האזורית ולא ליישובים עצמם.

72. ראו: אתר התנועה למען עתיד הנגב המערבי, <https://www.facebook.com/negevfuture>. ראו גם:

כרמית פדן, "התנועה לעתיד הנגב המערבי: ניסיון להגדיר מחדש את מערכת היחסים בין גבול, ביטחון ופריפריה", **שורטי**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, 7 ביוני, 2015, <https://bit.ly/2vropYn>

73. כרמית פדן, "מחאה חברתית ב'צוק איתן' – ניסיון אזרחי לאתגר את השיח המדיני-ביטחוני",

צבא ואסטרטגיה, כרך 7, גיליון 2, אוגוסט 2015, עמ' 47-61, <https://bit.ly/2EWGKvT>

74. "קיבלנו מכתבי תמיכה מאנשים בארץ ובעולם, וזה היה מרגש מאוד" (חברה בקיבוץ עלומים).

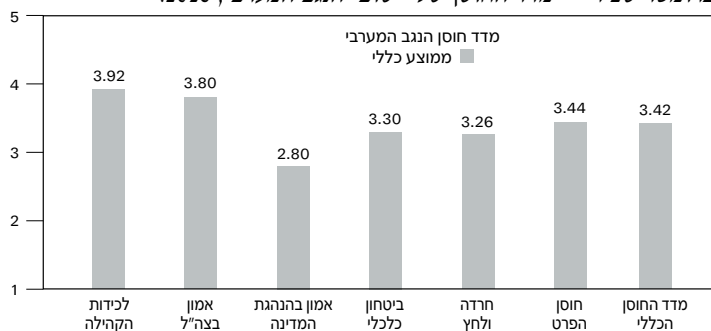
75. העובדה שמפקד בכיר בצה"ל בחר לגור בקיבוץ והיה חלק מהקהילה בתקופה שקדמה ל"צוק איתן" ובמהלכו תרמה רבות לתחושת הביטחון של החברים, עוררה גאווה רבה בקרבם ואף חיזקה את תחושת ההזדהות שלהם עם כוחות הביטחון.

76. "הקמנו עמדה שבה חיילים יכלו לקבל שתייה חמה ומאפים מתי שרק רצו; הזמנו מחלקות שלמות לבתים כדי שיוכלו ליהנות ממקלחת חמה ולהתרענן לפני היציאה לשטח. בחדר האוכל תמיד היו חיילים. הם ידעו שיש להם איפה לאכול. מעולם לא ביקשנו תמורה כספית מהממשלה בעבור זה" (חברה בקיבוץ עלומים).

77. אבישי בן ששון-גורדיס, "המאזן האסטרטגי של הנסיגה הישראלית מרצועת עזה 2005-2016", **מולד**, 2016, <https://bit.ly/2HLYlyt>

78. מתן צורי, "המכשול בגבול עזה יעלה 3.34 מיליארד שקל", 9 ynet, בינואר 2017, <https://bit.ly/2HbJHKN>

79. "ברומטר ספיר" – מדד החוסן של יישובי הנגב המערבי, 2016.



80. גדעון זעירא, "צוותי חירום יישוביים במועצות האזוריות ב"עוטף עזה", מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 9 בדצמבר 2015, <https://bit.ly/2qJcCjn>
81. הקואליציה הישראלית לטראומה: מניעה והתמודדות, **תיק צח"ק**, <https://bit.ly/2EZHYpW>
82. משה ברנדר ואבי סנדר, **צוות חירום וחוסן יישובי (צח"י)**, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האגף לשירותים חברתיים ואישיים, השירות לעבודה קהילתית, 2015, עמוד 56, <https://bit.ly/2s6IDVD>
83. החלטת ממשלה 2173. ראו: ברוך שוגרמן ואבי סנדר, "מדיניות פיתוח חוסן קהילתי" בתוך: **סקירת השירותים החברתיים**, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האגף לשירותים חברתיים ואישיים, השירות לעבודה קהילתית, 2011, עמודים 591-619, <https://bit.ly/2J8elFu>
84. **שם**, עמוד עמ' 596.
85. **שם**, ברנדר וסנדר.
86. **שם**.
87. **צוותי חוסן וחירום יישוביים (צח"י)**, משרד הרווחה, <https://bit.ly/2HbNc44>
88. **שם**, עץ המבנה לקוח מתוך ברנדר וסנדר, עמוד 35.
89. "לא נשארו כאן משפחות. היה מאוד מסוכן כאן. יכולת למות כאן", ריאיון עם ארנון אבני, דובר קיבוץ נירים, 10 במאי 2016.
90. מקיבוץ עלומים לא התפנו תושבים. בראיונות הם אמרו, בין היתר: "הרבה יותר קל לעבור את זה ביחד מאשר כל משפחה בנפרד"; "אנחנו מאוד קרובים ומרגישים חזקים יחד. זה מה שאיפשר לנו להישאר רגועים ולהתמודד עם האיום".
91. ראו ממצאי מחקר על החוסן הקהילתי ביישובי המועצה האזורית אשכול מ-2015 בשיתוף מרכז PREPARED ומרכז משאבים. שיעור המשיבים שצינו כי עזיבה עדיפה על הישארות בעת הסלמה עתידית עומד על 45%.

סבב הלחימה	המרוויינים		בני המשפחה של המרוויינים	
	מספר העוזבים	שיעור העוזבים	מספר העוזבים	שיעור העוזבים
עופרת יצוקה	133	25.8%	189	36.7%
עמוד ענן	182	35.3%	243	47.2%
צוק איתן	224	43.5%	301	58.4%

92. מיד עם סיום הלחימה ב"צוק איתן" ערך מכון המחקר Elixir סקר בקרב התושבים במועצה האזורית שער הנגב וממנו עלה שהאמצעי הפופולרי ביותר לעדכון התושבים בנוגע למצב הביטחוני היה מסרונים מהיישוב לטלפונים הניידים של החברים (71.95%).
93. "נאום הכלניות" הוא נאום שנשא הרמטכ"ל בני גנץ עם הכניסה לתוקף של הפסקת אש בת 72 שעות, שבו הכריז על סיום המבצע וקרא לתושבי "עוטף עזה" לחזור בכטחה לבתיהם. כעבור יומיים חידש חמאס את האש. וזהו נוסח הנאום: 'יש פה קיץ חם. סתיו יבוא אחריו, הגשם ישטוף את אבק הטנקים, השדות יוריקו, ודרום אדום במובן החיובי של המילה, של כלניות פרחים ויציבות, יהיה פה להרבה מאוד שנים קדימה', רוביק רוזנטל, "המטרו, ההכתשה ונאום הכלניות", הזירה הלשונית, 10 ביולי 2015, <https://bit.ly/1CrNujh>. ראו גם את נאום הרמטכ"ל בני גנץ ביוטיוב: <https://bit.ly/2qNzIVV>
94. ריאיון עם מנכ"ל העירייה, 7 במאי 2017.
95. ציטוט מתוך מצגת שהוצגה בוועידת ההיגוי הארצית של מרכזי החוסן בשדרות וביישובי "עוטף עזה", 20 בדצמבר 2016.
96. ראו אתר הקואליציה הישראלית לטראומה: <https://bit.ly/2F5OT1f>
97. **שם**, שוגרמן וסנדר.
98. **שם**, ראו באתר הקואליציה הישראלית לטראומה.

99. למרכזי החוסן מגיעים מטופלים מכל הגילים ומכל שכבות האוכלוסייה. כל תושב ישראלי זכאי ל-12 עד 18 טיפולים במימון הביטוח הלאומי.
100. על פי נתוני הקואליציה הישראלית לטראומה. הנתונים הוצגו בכנס ועדת ההיגוי של הקואליציה שהתקיים ב-20 בינואר 2017 במועצה האזורית אשכול.
101. **שם**, על פי נתוני הקואליציה הישראלית לטראומה.
102. במבצע "צוק איתן" נהרגו ארבעה אזרחים – שלושה בנגב המערבי ואחת בצפון. ראו: "צוק איתן": יום אחר יום, שעה אחר שעה", **הארץ**, 10 באוגוסט 2014 (עדכון אחרון: 5 בנובמבר 2014), <https://bit.ly/2JmgaPt>
103. תושבים מספרים על בעיות הרטבה נמשכות אצל ילדיהם, על פחדים הגורמים להם שלא לישון בחדרים שלהם, על בני נוער שאינם יוצאים לטיול שנתי כדי שלא להיות רחוקים מהבית, על דריכות בלתי פוסקת המובילה לעייפות נפשית קשה ועל הורים חרדים המעמידים פני חזקים מול ילדיהם.
104. תחושת חוסר האונים והיעדר השליטה של התושבים התעצמה עוד יותר נוכח הגמגום של השלטונות בנוגע למהות האיום. מירב וידל בן נסים: "העניין הזה של המנהרות נורא הפחיד כי מצד אחד היה ברור שזה קיים, ומצד שני אף אחד לא אמר באופן רשמי שיש בעיה. יותר מזה, כל מנהרה שהתגלתה – הצבא אמר שזה לא מיועד לתושבים ושהכול בשליטה ושלא נדאג, אך במקביל ביקשו מכיתות הכוננות ביישובים להיערך". ראו: עודד שלום, "ידענו, פחדנו, התרענו, מרחו אותנו", **ידיעות אחרונות**, המוסף לשבת, 26 בינואר 2017, <https://bit.ly/2JhbEld>
105. פגישה עם חמש מנהלות של מרכזי חוסן בנגב המערבי, 15 בנובמבר 2016. עם כמה מהן נערכו גם ראיונות פרטיים בזמנים אחרים.
106. "הפסטורליה מאפשרת חזרה מהירה מגיהנום לגן עדן... אם את נכנסת היום לאחד היישובים, את יכולה לראות שהכול ירוק, אנשים רוכבים על אופניים... הכול נבנה ונצבע מחדש... אבל הרעיון של הגיהנום מופיע מיד עם חזרתו של האיום", ענת שריג, 20 בינואר 2016, מנחה מקצועית למנהלות של מרכזי החוסן בנגב המערבי.
107. **שם**, על פי סיכום מבצע "צוק איתן" כפי שהופיע בעיתון "הארץ" (ראו הערה 102).
108. על פי דו"ח של מרכז המידע למודיעין ולטרור במרכז למורשת המודיעין מ-7 בספטמבר 2016, בשנתיים שחלפו מ"צוק איתן" אותרו 36 נפילות של רקטות בשטח ישראל, רובן רקטות קצרות טווח. הרקטות נפלו בשטחים פתוחים או בקרבת יישובים בנגב המערבי. מכאן שלמרות הפסקת האש בין ישראל לחמאס, שנכנסה לתוקף ב-26 באוגוסט 2014, ממשיך להתקיים ירי ספורדי של ארגוני טרור "סוררים" – מה שמשבש את שגרת חייהם של תושבי הנגב המערבי.
109. דוגמה לשחיקה: ארבעה ראשי צח"י עזבו את תפקידיהם לאחר "צוק איתן".
110. הגורמים הפיזיים כוללים, בין היתר, מיגון, תשתיות ושירותים. הגורמים התפיסתיים כוללים, בין השאר, איכות המנהיגות, תחושת הקהילתיות, טיב היחסים בין הקבוצות ביישוב, הקשר למקום המגורים, מידת האמון בין התושבים בכל יישוב. השילוב של כל הפרמטרים האלה יוצר יחד מבנה ייחודי לכל קהילה ומשקף את רמת החוסן הקהילתי שלה. מתוך: גורל, בן-ניסים וידל, להד, אהרונסון, דניאל, **החוסן הקהילתי ביישובי המועצה האזורית אשכול**, אוניברסיטת בן-גוריון, המועצה האזורית אשכול ומכללת תל-חי, 2015.
111. הפגישה איתה התקיימה ב-15 בנובמבר 2016.
112. שי בן יוסף, **"יש פתרון לכל מתיישב" – היבטים קהילתיים של שיקום מפוני גוש קטיף**, עבודה לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן, 2010. קלסון, שאותו מצטט בן יוסף, הגיע למסקנה כי לאנשים המעורבים באופן פעיל בקהילה היה סיכוי גבוה יותר להתמודד בהצלחה עם אירועי חירום מאשר לאחרים.
113. **שם**, בן יוסף.
114. Karl E. Weick, *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, California, 1995.
115. הממצא הזה עולה בקנה אחד עם מסקנתו של מילטי (שאותו מצטט בן-יוסף) שלפיו התמודדות

- מיטבית במצבי חירום ובאסון מתקיימת כשארגונים והתארגנויות קהילתיים (כמו יישובים) משלבים את פעילותם עם ארגוני סיוע חיצוניים.
116. כרמית פדן, "מחאה חברתית ב'צוק איתן' – ניסיון אזרחי לאתגר את השיח המדיני-ביטחוני", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 7, גיליון 2, אוגוסט 2015, עמ' 47-61, <https://bit.ly/2r42fWy>
117. ראו בעמוד הפייסבוק של התנועה לעתיד הנגב המערבי: <https://www.facebook.com/negevfuture>
118. רעות רימרמן וטובה צימוקי, ליברמן: "בעימות הבא – לא עוצרים עד שהצד השני ירים דגל לבן", *ynet*, 24 בינואר 2017, <https://bit.ly/2Hw4vRp>
119. ראו, למשל: החלטת ממשלה מספר 2017 – תוכנית אסטרטגית רב-שנתית לפיתוח שדרות ויישובי "עוטף עזה", 21 בספטמבר 2014, <https://bit.ly/2I3CGNs>
120. ראו: איגוד התעשייה הקיבוצית, עיקרי החלטות הממשלה ל"עוטף עזה", שדרות והדרום – טבלה מרכזת, <https://bit.ly/2r3XaP0>
121. מאיר אלרן וערן ישיב, "הניצחון האמיתי הוא החוסן החברתי והלאומי", **זה מרקר**, 17 באוגוסט 2014, <https://bit.ly/2HD8JD6>
122. בריאיון ב-2 בינואר 2017.
123. מרכז המידע והמחקר של הכנסת, **שנה ל"צוק איתן" – הצמיחה הדמוגרפית ביישובי הדרום והחלטות הממשלה שהתקבלו בנושא**, 6 ביולי 2015, <https://bit.ly/2JzTFGV>
124. בריאיון ב-2 בינואר 2017.
125. ראו, למשל, את פסיקות בג"ץ 8397/06 ר-8619/06, <https://bit.ly/2rc5Frp>
126. יונתן שחם ומאיר אלרן, "פינוי יישובים בשעת חירום: דילמות ופתרונות", **עדכן אסטרטגי**, כרך 19, גיליון 3, אוקטובר 2016, עמ' 41-51, <https://bit.ly/2r5UZKM>
127. על פינוי אוכלוסייה בעיתות חירום בישראל ראו את מאמרו של תומר סיימון, "ביתי הוא (כבר לא) מבצרי – על פינוי אוכלוסייה בחירום בישראל", האתר לקידום המודעות והמוכנות למצבי חירום, 1 בינואר 2017, <https://bit.ly/2FpfgPH>. המאמר כולל רשימה של יישובים שהתפנו במהלך ההיסטוריה של ישראל.
128. נורית כהן לוינובסקי, "לא בושה לפנות יישובים", **הארץ**, 25 באוגוסט 2014, <https://bit.ly/2HBX0IL>
ספרה של נורית כהן לוינובסקי, "פליטים יהודיים במלחמת העצמאות" יצא בהוצאת עם עובד ב-2014.
129. ניצן שור, "מ'מרחק בטוח' ל'פלוגת התמגנות': כך שומרים בפיקוד הדרום על האזרחים בעורף", אתר צה"ל, <https://bit.ly/2HVEc6N>
130. מתן צורי, "המכשול" בגבול עזה יעלה 3.34 מיליארד שקל", *Ynet*, 9 בינואר 2017, <https://bit.ly/2HbJHKN>
131. יואב זיתון, "בכיר במשרד הביטחון: רמת המוכנות של העורף הישראלי – בינונית פלוס", *Ynet*, 29 במאי 2016, <https://bit.ly/2HzWtXI>
132. יואב לימור, "כיפת ברזל הכניסה את העורף לשאננות", אלוף פיקוד העורף היוצא, יואל סטריק, בריאיון פרידה ל**ישראל היום**, 9 פברואר 2017, <https://bit.ly/2jhSuAt>
133. Daniel P. Aldrich, Michelle A. Meyer, "Social Capital and Community Resilience", *American Behavioral Scientist*, Vol. 59, Issue 2, February 2015, pp. 254-269, <https://bit.ly/2HAyrrK>
134. שי בן יוסף, "על קישוריות, הון חברתי וחוסן חברתי", קרן ש"ף – שותפות פילנתרופית לקידום קהילות צעירים משימתיות בישראל, 11 ביוני 2014, <https://bit.ly/2r7wUmO>
135. Leonard J. Marcus, Isaac Ashkenazi, Barry C. Dorn & Joseph Henderson, *The Five Dimensions of Meta-Leadership*, National Preparedness Leadership Initiative, Harvard School of Public Health and the Kennedy School of Government at Harvard University, Cambridge, Massachusetts, 2007, pp. 1-41, <https://bit.ly/2jjzS35>
136. מנהיג "רעיל" מזהה חרדות, חסכים ומאווים שהאנשים אינם מודעים להם, יוצר לעצמו דימוי של מציל ושל מושיע ומושך אותם ללכת אחריו בלי שיוכלו לשפוט אותו באופן רציונלי. עוד

- Jean Lipman-Blumen, *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – And How We Can Survive Them*, Oxford University Press, 2006.
137. Robert D. Putnam, Lewis M. Feldstein & Donald J. Cohen, *Better Together: Restoring the American Community*, Simon & Schuster, New York, 2003.
138. שי בן יוסף, משה ברנדר, אמיר רייסמן ועדי טוב, **חוסן קהילתי במוסדות המעגל הראשון, סקירת ספרות**, משרד הרווחה, נובמבר 2015, <https://bit.ly/2wakjV0>
139. אורית נוטמן-שוורץ, "חיים בצל טילי קסאם", **דורות**, יוני 2009, <https://bit.ly/2rdCVNW>
140. מרק גלקופף, **התערבות קהילתית בשעת חירום**, החוג לבריאות נפש קהילתית, אוניברסיטת חיפה, <https://bit.ly/2rf0CpT>
141. נתנאל לאור (ואחרים), **חוסן, היום שאחרי**, מרכז חוסן ע"ש כהן והאריס, <https://bit.ly/2IuLwXo>
142. לדברי תושב מקומי: "אנשים לא יכולים לשלם יותר לבית מלון או לסידורי לינה אחרים מחוץ ליישוב, אז הם חוזרים לכרית שלהם, למיטה שלהם. לקסאם שלהם". כעת מקווים ב"עוטף עזה" שבעלויות הפינוי בעימות עתידי תישא הממשלה.
143. ברומטר ספיר 2016 – מדד תחושת החוסן של תושבי "עוטף עזה", <https://bit.ly/2wcJWUY>
144. מאיר אלרון, כרמית פדן, "מהלומה במרחב עירוני: תרחיש הייחוס המעודכן לחזית האזרחית בישראל", **עדכן אסטרטגי**, כרך 20, גיליון 2, יולי 2017, עמודים 63-72, <https://bit.ly/2rnI4Dd>
145. דן ויינשטוק, מאיר אלרון, **ביטחון מערכת החשמל בישראל: הצעה לאסטרטגיה רבתית**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, מזכר 152, מרס 2016, <https://bit.ly/2KFIQW3>
146. שם, Daniel P. Aldrich, *Building Resilience*
147. מ"ברומטר ספיר" (2016) עולה כי בקרב תושבי שדרות קיים האמון הרב ביותר בהנהגה הארצית, ואילו במושב, ובמיוחד בקיבוצים, ההערכה להנהגת המדינה היא הנמוכה ביותר. הדבר קשור, כמובן, לנטיותיהם הפוליטיות. אמון נמוך במיוחד בהנהגת המדינה נמצא – על פי "ברומטר ספיר" – ביישובי "המנהרות והמרגמות" (להגדרתם), כלומר אלה המתמודדים עם רמות האיום הגבוהות ביותר (2.18 בסולם של 1 עד 5 לעומת ממוצע של כלל היישובים ב"עוטף עזה" שעומד על 2.80). האמון בצה"ל מוערך בסקר ברמה גבוהה (ממוצע של 3.92) וכך גם בקרב יישובים שבהם האיום הוא משמעותי יותר.
148. מאיר אלרון, **חוסן לאומי בישראל: השפעות האינתיפאדה השנייה על החברה הישראלית**, מזכר 81, מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, 2006, <https://bit.ly/2rogVkn>

הכותבים

לפי סדר הא"ב

פרופ' דניאל אולדריץ' הוא ראש התכנית ללימודי ביטחון וחוסן ופרופסור למדיניות ציבורית ומדעי המדינה באוניברסיטת נורת'ווסטרן בארה"ב. פרופ' אולדריץ' פרסם יותר מ-45 מאמרים מדעיים, כמו גם מאמרי דעה רבים, שהופיעו בין השאר ב-*New York Times*, *CNN*, *Washington Post*. כמו כן פרופ' אולדריץ' פרסם ארבעה ספרים: *First Fights* (2008); *Building Resilience* (2012); *Resilience and Recovery in Asian Disasters* (2014), *Healthy, Resilient and Sustainable Communities after Disasters* (2015). ספרו החמישי *Black Wave* עתיד להתפרסם בשנת 2019. פרופ' אולדריץ' משמש כראש קבוצת העבודה לענייני אסונות ומשברים שליד ה-American Political Science Association וחבר בשורה של מערכות של כתבי עת מדעיים.

ד"ר אלכס אלטשולר משמש כראש תחום מחקר הראשון ברשות הלאומית לחירום. בתפקידו הוא אחראי על פיתוח אסטרטגי של המחקר בתחום החירום ברמה הלאומית. אלכס הצטרף לרח"ל לאחר מספר שנים בהן שימש כעמית קרן פולברייט בבית-הספר לממשל ע"ש קנדי באוניברסיטת הרווארד; במהלך שהותו שם היה מעורב במחקר הנוכחי. ד"ר אלכס אלטשולר זכה בפרסים רבים ופרסם עשרות מאמרים מחקריים העוסקים במכלול היבטים הקשורים להיערכות למצבי חירום, החל מרמת הפרט, דרך רמת הארגון והקהילה, ועד היערכות אסטרטגית ברמה הלאומית והבינלאומית.

תא"ל (מיל') ד"ר מאיר אלרן הוא חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי. ד"ר אלרן עומד בראש תכניות המחקר בנושא צבא וחברה, החזית האזרחית והתכנית לחקר יחסי יהודים-ערבים בישראל. במרבית שנות שירותו בצה"ל שימש בתפקידים שונים באגף המודיעין, בעיקר בחטיבת המחקר. בתפקידו האחרון היה סגן ראש אמ"ן. ד"ר אלרן הוא המייסד וראש התכנית לתואר שני במנהל ומדיניות ציבורית בהתמחות בלימודי ביטחון לאומי במחלקה למינהל ומדיניות ציבורית במכללת ספיר.

יעל אשכנזי-זלכה היא עוזרת מחקר בצוות תכנית המחקר החזית האזרחית במכון למחקרי ביטחון לאומי. יעל היא בעלת תואר שני בלימודי ישראל, חברה ופוליטיקה מהאוניברסיטה העברית. יעל היא תלמידת דוקטורט באוניברסיטת חיפה. עבודת הדוקטורט שלה עוסקת בחוסן באסונות קהילתיים: המקרה של עקירת קהילות בכפייה.

ד"ר כרמית פדן היא עמיתת מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי ומרצה בתכניות המדור לזרועות הביטחון באוניברסיטת בר-אילן. בעלת תואר דוקטור בסוציולוגיה ארגונית מהאוניברסיטה העברית. במחקר הדוקטורט עסקה ד"ר פדן בבחינת ניהול 'אירועי משבר' ביחידות לוחמות בצה"ל. בין תחומי המחקר שלה: חוסן חברתי ולאומי, מנהיגות, חקר ארגונים, ויחסי צבא וחברה. ד"ר פדן היא חברה הוועד המנהל של אגודת חוקרי צבא וחברה בישראל.

סא"ל (מיל') ד"ר יובל צור הוא עמית מחקר במכון כנרת למחקרי חברה ביטחון ושלום ע"ש רא"ל דן שומרון ומרצה בתכנית לתואר שני ביעוץ ופיתוח ארגוני במסלול האקדמי של המכללה למנהל. ד"ר צור שירת כחוקר וכיועץ ארגוני בחיל האוויר. את עבודת הדוקטורט, מאוניברסיטת בן-גוריון, כתב בנושא השתלבות נשים בקורס טיס. תחומי העניין וההוראה של ד"ר צור הם פסיכולוגיה וסוציולוגיה צבאית, יחסי צבא-חברה, תרבות ארגונית ומגדר, פסיכולוגיה חיובית.

INSS Memoranda, January 2018–Present

- No. 178, July 2018, Carmit Padan and Meir Elran, *Communities in the Gaza Envelope – Case Study of Social Resilience in Israel (2006-2016)* [Hebrew].
- No. 177, June 2018, Yotam Rosner and Adi Kantor, eds., *The European Union in Turbulent Times: Challenges, Trends, and Significance for Israel*
- No. 176, June 2018, Udi Dekel and Kobi Michael, eds., *Scenarios in the Israeli-Palestinian Arena: Strategic Challenges and Possible Responses* [Hebrew].
- No. 175, May 2018, Yotam Rosner and Adi Kantor, eds., *The European Union in a Time of Reversals: Challenges, Trends, and Significance for Israel* [Hebrew].
- No. 174, April 2018, Avner Golov, *The Israeli Community in the United States: A Public-Diplomacy Asset for Israel* [Hebrew].
- No. 173, March 2018, Meir Litvak, Emily B. Landau, and Ephraim Kam, eds., *Iran in a Changing Strategic Environment*.
- No. 172, February 2018, Meir Litvak, Emily B. Landau, and Ephraim Kam, eds., *Iran in a Changing Strategic Environment* [Hebrew].
- No. 171, January 2018, Carmit Valensi, Udi Dekel, and Anat Kurz, eds., *Syria – From a State to a Hybrid System: Implications for Israel*.
- No. 170, January 2018, Doron Matza, *Patterns of Resistance among Israel's Arab-Palestinian Minority: A Historical Review and a Look to the Future*.

המזכר הנוכחי מציג מקרה בוחן לחקר סוגיית החוסן החברתי בישראל באמצעות עיון בסיפורם של שישה ישובים: עיר אחת, ארבעה קיבוצים ומושב אחד. להלן ארבע מההמלצות שמציעים המחקרים.

1. ליכולת השליטה על מהלך החיים בעת חירום יש השפעה משמעותית על התושבים שכן זו משפיעה על יכולתם להתמודד עם מצב החירום ולחזור לשגרה. כל מה שיכול להוסיף לתחושת השליטה של תושבים על מהלך חייהם בעת חירום יתרום לחיזוק חוסנם החברתי.
2. משאבים קהילתיים (הון חברתי) וארגוניים (מבנה ארגוני מסודר) מעניקים ליישובים יתרון בקידום החוסן החברתי. קיומם של ערכות הדדית ולכידות חברתית הם עדות לקיומן של רשתות חברתיות חזקות המהוות מרכיב תמיכה מרכזי לשעת חירום.
3. סוגיית ההתפנות מהישוב היא אחת השאלות הקריטיות הניצבת בפני קהילה המאוימת על ידי הפרעה קשה. יש לוודא כי ההתפנות תוצב כמהלך לגיטימי שאין בו כדי לפגוע בתדמית העמידה האיתנה של הציבור הישראלי.
4. בין השיקולים שיש לקחת בחשבון בסוגיית התפנות תושבים מיישובם: מה עומד לנגד עיני הקבוצה בעת ההחלטה על פינוי; כיצד מבוצעת ההחלטה, האם אפשר לזהות מנגנון קבלת החלטות סדור בעניין זה.

ד"ר כרמית פדן היא עמיתת מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי ומרצה בתכניות המדור לזרועות הביטחון באוניברסיטת ברא"ל. בעלת תואר דוקטור בסוציולוגיה ארגונית מהאוניברסיטה העברית. במחקר הדוקטורט עסקה ד"ר פדן בבחינת ניהול 'אירועי משברי' ביחידות לוחמות בצה"ל. בין תחומי המחקר שלה: חוסן חברתי ולאומי, מנהיגות, חקר ארגונים, ויחסי צבא וחברה. ד"ר פדן היא חברת הוועד המנהל של אגודת חוקרי צבא וחברה בישראל.

תא"ל (מילי) ד"ר מאיר אלרן הוא חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי. ד"ר אלרן עומד בראש תכניות המחקר: צבא וחברה, החזית האזרחית, יחסי יהודים-ערבים בישראל. במהלך שירותו בצה"ל שימש בתפקידים שונים באגף המודיעין, האחרון שבהם היה סגן ראש אמ"ן. ד"ר אלרן הוא המייסד וראש התכנית לתואר שני במנהל ובמדיניות ציבורית בהתמחות בלימודי ביטחון לאומי, במחלקה למנהל ומדיניות ציבורית במכללת ספיר.
