

רב תרבותיות מאתגר להזדמנות

תובנות מהעשייה של מחוז צפון בפקע"ר במגפת הקורונה

כדי לספק לקהילות שונות, המאופיינות בתרבות שונה, מענה מותאם בחירום, יש הכרח לכלול בתהליך קבלת ההחלטות שיקולים הכוללים כשירות תרבותית. מדובר בנדבך חשוב המעצב את גיבוש המענה בחירום ומשפיע על החוסן הקהילתי

ד"ר כרמית פדון, לשעבר עמיתת מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)
אל"ם (מיל') גיא ברגר, לשעבר מפקד מחוז צפון בפקע"ר
רס"ן (מיל') אמיר שמש, עוזר קצין התנהגות אוכלוסייה מחוז צפון בפקע"ר
רס"ן (מיל') מוריה חכמון, לשעבר רע"ן אוכלוסייה מחוז צפון בפקע"ר



הניתן להן בחירום, ולפיכך את אופן התמודדותן והתאוששותן לאחר מצב החירום (היגיון המבטא את תמצית רעיון החוסן).

חוסן קהילתי

חוסן הוא היכולת של יחיד, קהילה או מדינה, להתנהג באופן הסתגלותי בעת משבר או בעקבות הפרעה על-מנת לשוב לרמת תפקוד קודמת או משופרת.³ בהקשר לניהול קהילות במצבי חירום, מוכר יותר השימוש במושג "חוסן קהילתי". זאת האסטרטגיה שתבטיח את יכולת הקהילה וחבריה להתמודד עם "הפרעות" מסוגים שונים, בעוצמות ובדרגות שונות, להתגונן בפניהן ואף להתאושש מהן.⁴ חוסן קהילתי אינו סיכום של תגובות הפרטים השונים המרכיבים את הקהילה, אלא נובע מהמאפיינים ומהיכולות הקיימים של הקהילה עוד קודם להתפתחותו של מצב החירום. מאחר שהפרעות

במסגרת המאבק במגפת הקורונה פעלו יחידות פקע"ר כדי לסייע לאזרחים, לקהילות, לרשויות המקומיות, למשרדי ממשלה ולכוחות ההצלה באופן יום-יומי. המאמר הנוכחי מתמקד בפעולות הסיוע של מחוז צפון בפקע"ר בגל הראשון והשני של הקורונה.¹ פעולות אלה לא היו צפויות או מתוכננות מראש. הן התגבשו תוך כדי תנועה, והתבססו על פעולות ההכנה שפקע"ר מבצע בשגרה (באימונים, בהכשרות, בתרגילים ועוד). פעולות אלה כללו מתחמי דיגום לקורונה, ניהול פעילות הסברה ומבצעים להורדת תחלואה וחלוקת סלי מזון לאוכלוסיות נזקקות.² מטרת המאמר לבחון את אופן השפעתם של מאפיינים תרבותיים של קהילות על היכולת לספק להן מענה מותאם בחירום, ולפיכך על יכולתן להתמודד עימו ולהתאושש לאחריו. זאת, מתוך תפיסה לפיה יש בכוחה של היכרות עם היבטים ומאפיינים תרבותיים של קהילות שונות כדי לטייב את המענה



ביקור נפת גליל מערבי ברשות דיר אל-אסד (מחוז צפון בפקע"ר) פעילות הסיוע של פקע"ר ברשות בוצעה מול גורם מתווך ראשי - הרשות המקומית - ובעיקר מול גורמי הנהגה בכירים בה

להגביר את החוסן בקהילה באמצעות שלושה מרכיבים: **משאבי פעולה**. סוכנים המובילים את הקהילה לפעולה, ובהם: גורמי מנהיגות, אנשי דת וקהילה.

הון פוליטי. פוליטיקאים חזקים ומחויבים, המשמשים נציגים של הקהילה במנגנוני ממשל.

הון חברתי. רשתות חברתיות הכוללות בתוכם נורמות וערכים משותפים, כמו גם הבנות משותפות, המקלות ומאפשרות שיתוף פעולה בין ובתוך קבוצות כמו חברים, בני משפחה, שכנים ועוד.⁶ כאשר מדובר על חוסן קהילתי, הון חברתי כולל שלושה היבטים: **תמיכה חברתית**. היחסים עם המשפחה והחברים, המבוססים על קרבה, נאמנות, אמון ורגש ומעניקים בסיס חזק של עזרה ותמיכה בזמן משבר.

השתתפות חברתית. יצירתן של רשתות חברתיות פורמליות שיש לפרטים עם קבוצות וארגונים, היוצרות יחסים מובנים

וסיכונים פוטנציאליים אינם צפויים, יש חשיבות רבה להבין את המאפיינים ההופכים קהילות למסתגלות יותר או פחות לאירועים בלתי צפויים.⁵

לפי החוקרים אולדרידג' ומאייר,⁶ כאשר מדינות מגיבות לסיכונים פוטנציאליים הן נוטות לרוב לחזק תשתיות פיזיות קיימות. עם זאת, אלה לא יצליחו להפחית את כל הסיכון או לבטל את הפגיעות. הגישה האלטרנטיבית להפחתת הפגיעות שתשפיע גם על הליך ההתאוששות טוענת כי יש לחזק את התשתיות החברתיות המזוהות כמשפיעות על החוסן בקהילה.⁷ המרכיב התרבותי הוא אחד המאפיינים שיש ללמוד ולהכיר בעת גיבוש מענה עבור הקהילה בחירום, וכשיש עניין לבחון ואף לצפות את יכולתה של קהילה להגיב למצבי חירום. תשתית חברתית המזוהה גם היא כמחזקת את חוסנה של קהילה היא החברה האזרחית המסייעת

יותר בתחומים מקצועיים, חברתיים, כלכליים ובריאותיים.

קשרי קהילה. ייסודם של קשרים בקהילה הנוצרים, דרך השתתפות אזרחים בפעולות קבוצתיות וקהילתיות. שלושת ההיבטים הללו אינם אפשריים ללא אמון הדדי ויחסי גומלין, שמסייעים לחברי הקהילה להרגיש מחויבים יותר זה לזה ומייצרים ערכים קהילתיים כמו: הכלה חברתית, תחושת שייכות, סולידריות פנימית ותחושת יחד.¹⁰ מרכז העצבים הקהילתי כולל מערך שלם של גורמים מתוך הקהילה כמו מתנדבים, פעילים, גורמי מנהיגות והון אנושי הנמצא במרחב הקהילתי. למרחב הקהילתי ולאזרחים החיים בו יש "ידע מקומי", והעבודה עימם עשויה להיות מכרעת להשגת יעדי פקע"ר. מכאן נובעת חשיבות העיסוק הכרוך בהבנת מרכיבי הקהילות ואופיין. שכן היכרות עם מאפייני תרבות, כחלק ממאפייניהן של קהילות שונות, חיונית לשם התערבות ולהגשת סיוע,¹¹ ובכלל זה במצבי חירום.

פקע"ר אינו מתיימר להחליף את המערכת הקהילתית, אלא לפעול יחד עימה כדי לסייע לה להתמודד טוב יותר עם מצב החירום וכך להגביר את חוסנה. ניתן לומר כי צוותי פקע"ר המעניקים סיוע לקהילות במצבי חירום הם בבחינת מטפלים העוסקים, לצד גורמים אחרים, בטיפול בבני אדם - בשגרה ובחירום. אנשי מקצוע העוסקים בטיפול בבני אדם ובהם פסיכולוגים, עובדי הוראה ועובדים סוציאליים, נדרשים לחדד את רגישותם התרבותית כדי לשפר את מענה הסיוע לאוכלוסייה.¹² הבנה זו חדשה יחסית. למעשה, רק משנות ה-80 של המאה ה-20, ולנוכח שינויים דמוגרפיים, חברתיים, כלכליים ופוליטיים, נפתחו "מקצועות הסיוע והעזר" לרב-תרבותיות. המשקל שניתן עד אז לתרבות ולחשיבה על זהות תרבותית להבנת האדם ולטיפול בו הייתה מועטה יחסית, לרבות בהגשת סיוע בחירום לקבוצות חברתיות-תרבותיות שונות בישראל ובעולם.

פעילות מחוז צפון של פקע"ר בקורונה

קהילות הנמצאות בתחום אחריותו של מחוז צפון של פקע"ר ניתנות להגדרה כרב-תרבותיות, שכן מדובר בקבוצות חברתיות בעלות שונות תרבותית זו מזו המתבטאת במערכת ערכים, אמונות ואורח חיים מובחן, בארגון קהילתי שונה ואף במורשת היסטורית ייחודית שהקהילה מנסה להנחיל לדורות הבאים:¹³ קהילות דרוזים ברמת הגולן; קהילות חרדיות בחצור הגלילית או בטבריה; קהילות ערביות המרוכזות ברשויות מקומיות; קהילות המשתייכות לחברה הרוסית; וקהילות יהודיות חילוניות בערים ובמרחב הכפרי.

נסיבות ההתפתחות הבלתי צפויות של הקורונה, תפקיד פקע"ר לתמוך ולסייע לגופים ולקהילות במרחב האזרחי ולחזק את חוסן, השונות התרבותית בין הקהילות השונות - כל אלה חייבו את מחוז צפון לכלול היבטים ומאפיינים תרבותיים של קהילות שונות, בתהליך קבלת ההחלטות בחירום הרלוונטיים לגיבוש מענה (להיערכות) בחירום ולמתן (להפעלת) המענה בחירום.

הקהילה הערבית בדיר אל-אסד

הסגר הראשון בחברה הערבית החל באפריל 2020. תחילה החל הסגר בשכונות מוגדרות בדיר אל-אסד, ולא כלל את המועצה

כולה. האזורים שבהם הוחל כונו "אזור מוגבל".¹⁴ מדובר היה באחד הסגרים הראשונים שבוצעו בישראל בתקופת הגל הראשון של הקורונה, והוא הוגדר דיפרנציאלי. תקופה זו התאפיינה באי ודאות גדולה ובמחסור במידע על אודות מאפייני המגפה, אופן התפשטותה והדרכים למניעת התחלואה בה. זאת, לצד מורכבות בגיבוש הנחיות הקורונה ובאופן יישומן, במידת נחיצותן ובחשש גדול של התושבים מפגיעה בפרנסתם.

בניית האמון של האוכלוסייה הערבית בנציגי פקע"ר הייתה אתגר מרכזי.¹⁵ למרכיב התרבותי נודעה חשיבות רבה בבניית האמון, ובמסגרת תיאום הציפיות שבוצע בין הרשות המקומית לנציגי פקע"ר (בדומה לרשויות נוספות) סוכם כי המענה שיוענק לאוכלוסייה (בפעולות הסיוע השונות) יכלול מיפוי מאפיינים

חוסן קהילתי יבטיח את יכולת הקהילה וחבריה להתמודד עם "הפרעות" מסוגים שונים. חוסן קהילתי אינו סיכום של תגובות הפרטים השונים המרכיבים את הקהילה אלא נובע מהמאפיינים ומהיכולות הקיימים של הקהילה עוד קודם להתפתחותו של מצב החירום

וצרכים תרבותיים. בזיקה לאלה הוחלט לפתוח מלון ייעודי לחברה הערבית ובו הפרדה בין גברים לנשים; בוצעה התאמה של הרכב סל המזון; הופקו סרטוני הסברה כדי לשווק את מלונות הבידוד לאוכלוסייה, שהציגו ראיונות עם תושבים ששהו במלונות (זאת בשונה מסרטונים שהופקו לאוכלוסיות אחרות שכללו תכנים מקצועיים ערוכים). ככלל, סל המענים שהוענק לאוכלוסייה גובש והונגש בפועל בשותפות עם נציגי הנהגת הרשות ועובדיה כדי לוודא (גם) רגישות תרבותית והתאמה לצורכי האוכלוסייה.¹⁶

מרחב שיתופי הפעולה בין ארגוני חברה אזרחית לרשות המקומית בדיר אל-אסד היה נמוך, ולכן הקשה על יכולת ההתארגנות של הקהילה בהתמודדות עם הקורונה. לפיכך פעילות הסיוע של פקע"ר ברשות בוצעה מול גורם מתווך ראשי - הרשות המקומית - ובעיקר מול גורמי הנהגה בכירים בה. העבודה החלה בתיאום ציפיות מקדים, שבו הוחלט על גיבוש הערכת מצב יומית על בסיס פורמט אחוד ובהתאם למאפיינים הייחודיים של הרשות. מכיוון שכך כלל עובדי הרשות, בהובלת אחמד דבאח, ראש הרשות, היו מעורבים במיפוי צרכי התושבים ואף היו שותפים לחלוקת סלי המזון עד דלת בתי המשפחות.

בתהליך הסיוע כותבי המאמר למדו כי בחברה הערבית התושבים רגילים לפנות באופן ישיר לראש הרשות ולבעלי התפקידים השונים שבה ולא דרך מוקד מתכלל. מצב דברים זה

במלוניות גופא מבחינת כשרות המזון, הפרדה מגדרית, ארגון מקוואות, הקצאת מרחבי לימוד ותפילה ובזיקה לכך לבנות את סדר היום במלונית מתוך התחשבות בזמני תפילות. המענה לאתגר התגבש באמצעות הקמת תא במפקדת השליטה בשותפות עם גורמי רווחה ברשות, גורמי רפואה, נציגי קהילה ונציגים של מלוניות הבידוד. זאת לצורך יצירת תקשורת ישירה עם המאומתים לקורונה לשם יציאה למלוניות הבידוד.¹⁸ הנציגים השונים בתא השליטה פעלו יחד כדי למפות את צורכי הקהילה החרדית, ובו בזמן להתאים את מלוניות הבידוד לצרכים אלה. במסגרת זו נבחנו מודלים להוצאת משפחות שלמות למלוניות הבידוד לנוכח תחלואה אפשרית של כל המשפחה.

רשויות דרוזיות ברמת הגולן

ארבע מועצות מקומיות דרוזיות שייכות לנפת גולן במחוז צפון של פקע"ר: בקעתא, עין קנייא, מסעדה ומג'דל שמש. בנובמבר 2020 זוהתה עלייה מדאיגה בתחלואת הקורונה ברשויות אלה, מה שהוביל את משרד הבריאות להכריז על שלוש מארבע הרשויות כ"אזור מוגבל". למדנו שעל אף שהרשויות הדרוזיות אינן גובלות זו בזו הן מקיימות ביניהן יחסי מסחר, חתונות בין בני ובנות הכפרים השונים, עירוב אוכלוסיות במשך שעות היום בהיבטים מגוונים – דפוסי חיים המהווים מושך מרכזי להידבקויות בקורונה.

מבצע "ההר הירוק" גובש כדי לסייע לרשויות לעצור את התחלואה המתפשטת - להפוך את המרחב מ"אדום" ל"ירוק". מחוז צפון הקים מפקדת שליטה קדמית בשותפות מלאה עם נציגי ההנהגה ברשויות המקומיות, אנשי דת וקהילה, משרדי ממשלה (בריאות, רווחה, חינוך ופנים), משטרת ישראל ונציגי קופות החולים. עיקרון מרכזי במבצע התבטא בדגש הרב על הידברות עם המנהיגות המקומית, כדי שלא להטיל הוראות חיצוניות. אחד האתגרים המרכזיים ברשויות אלה ניכר ביכולת לרתום את התושבים ובה בעת את המנהיגות המקומית למאבק משותף במגפה, בין היתר באמצעות הנעתם לבצע בדיקות קורונה. אתגר זה עמד בזיקה להכרח לבנות את האמון של התושבים וההנהגה בכוחות הצלה, ובהם נציגי פקע"ר. נוכח היענות נמוכה של תושבים לבצע בדיקות, נדרש היה

אינו יכול להתקיים בחירום, ולכן הוחלט כי ברשויות הערביות יוקמו מוקדי מידע רשותיים שיוכלו להעניק מידע כוללני לתושבים ולרכז את כל צרכים מול גורם אחד (במסגרת זו נערכו 29 הכשרות למוקדנים). כמו כן, האוכלוסייה בחברה הערבית נותנת אמון בממסד הרפואי, ברופאים המעניקים שירות בכפר ובקופות החולים, וכי לאמירתם יש משקל חשוב עבור התושבים. בהתבסס על מידע זה הוחלט כי ההסברה והמידע על אודות המגפה יבוצעו באמצעות הצוותים הרפואיים בקופות החולים, תוך סיוע ושיתוף של תושבים מקומיים העוסקים במקצועות הרפואה.

במקביל, למדנו כי יעילות ההסברה תגבר אם ניעזר במובילי דעת קהל מתוך החברה הערבית כדי להגביר את המודעות למגפה ולהשלכותיה, ואת חשיבות בדיקות הקורונה והציות להנחיות. גם כאן בוצע תהליך מיפוי כדי לזהות מי מובילי דעת הקהל בקהילה. בסופו של התהליך הוחלט להיעזר באנשי דת וקהילה, באומנים ואף בידוענים שאינם מתגוררים בישראל אך בעלי השפעה רבה על אוכלוסיית הצעירים. מחוז צפון הוביל יוזמה במסגרתה צולמו מנהיגי רשויות, אימאמים ושייח'ים בעת קבלת חיסונים, תוך הפצת תיעוד זה בחוצות באמצעות שימוש בפלטפורמות הדוברות של הרשויות.

הקהילה החרדית בטבריה

אף שבטבריה יש קהילות חרדיות מגוונות החלטנו להתרכז במאמר בחסידות קרלין, בשל היותה אחת החסידויות הוותיקות בתנועת החסידות. היא מאופיינת בשמרנות יתר ובהקפדה יתרה על התקנון, וחבריה שואפים לשתף פעולה עם הרשויות ו"לקדש שם שמיים" בחוקי המדינה. בתקופת הקורונה נקט האדמו"ר גישה מקפידה בהנחיות הקורונה. אתגר מתן המענה בחירום בחסידות קרלין היה כפול: הן בגלל מיקומה הגיאוגרפי בתוך טבריה - מיקום בעל משמעות כלכלית (מדובר בעיר תיירות ולכל מגבלה עליה יש השלכות כלכליות), ומיקום בעל משמעות לתעבורה (כביש 90 עובר בעיר). הן משום שמדובר באוכלוסייה בעלת מאפיינים ייחודיים (גם) מבחינת מאפייניה התרבותיים. לנוכח האילוצים הללו ולצד התפשטות התחלואה בקהילה, הוחלט על ביצוע סגר דיפרנציאלי, כלומר הכרזה על "אזור מוגבל". ההחלטה חיבה לבנות מהלך הסברה מותאם לאוכלוסייה, כדי לבקש את שיתוף פעולתה למהלך זה. לשם כך הופקו פליירים ועלונים, סרטונים, מודעות ועוד.

התכנים נבדקו על-ידי אנשי דת וקהילה לפני שהופצו, כדי לוודא שהם מותאמים לקהילה, לסגנון חייה, לנומרות ולערכים המקובלים בה. בתהליך למדנו כי לאנשי דת וקהילה יש מעמד חשוב ומשפיע בקהילה ולכן הם אלה שהובילו את מסע ההסברה באמצעי המדיה השונים.¹⁷ במקביל בוצעה הסברה גם בבתי כנסת ובכוללים באמצעות סמכות תורנית, כדי להגיע למספר רב של חברי קהילה ככל שניתן ולהיעזר בהם כמפיצים.

אתגר נוסף בקהילה החרדית היה להוציא חולי קורונה מבתיהם למלוניות הבידוד. למדנו כי עיקר המורכבות בקהילה בפעילות זו נובעת בשל יציאה אפשרית של אימהות למלוניות הבידוד ללא לדיהן. זאת לצד הצורך לבצע התאמות קהילתיות-תרבותיות

**חוסנה של חברה ויכולתה
להתמודד ולהתאושש מ"הפרעות"
מסוגים שונים תלויים, בין היתר,
ביכולת השיתוף והשותפות בין
מערכות מסוגים שונים - מערכות
שלטוניות וחברתיות, פורמליות
ובלתי פורמליות כמו גם ארגונים
מגוונים של החברה האזרחית**

כלל השותפים הוחלט לגבש תכנית ייחודית נוספת לדיגום בבתי הספר. התוכנית בוצעה בתיאום מלא עם משרד החינוך. התאמת "חליפת מענה" סומנה כהצלחה גדולה. המרחב הפך ל"ירוק" ואפשר לבטל את ההכרזה על מרחבים ספציפיים ברשויות כ"אזור מוגבל" - מהלך שהוביל לחזרה לשגרת חיים.

הבנות ולקחים מתוך פעולות סיוע

פעולות הסיוע לאוכלוסייה בעת המגפה כללו סיוע בחלוקת סלי מזון ותווי קנייה. הסיוע הוענק בעיקר לאוכלוסיות מבודדים, מאומתים ואוכלוסייה המוכרת למחלקות שירותי הרווחה ברשויות (ראו טבלה 1). ההיערכות הצריכה התייחסות למאפיינים תרבותיים של החברות השונות במחוז צפון: החברה הערבית, החרדית והיהודית-חילונית ("הזרם המרכזי"). מפעילות זו אנו מסיקים כי עיקרון מרכזי בחלוקת סלי מזון הוא ההכרח לקבוע מנגנון מותאם אוכלוסייה להכנה, לשינוע ולהפצת סלי מזון.

כמו כן. במרחב במחוז צפון נפתחו שתי מלוניות בידוד בגל

לרכז מאמץ בהסברה - מתן ידע ומידע על אודות הנגיף, דרכי ההתמודדות עימו, ההנחיות המושתות בעטיו והדרכים להתמודד עימו. לשם כך נבנתה תוכנית הסברה ממוקדת ומוכוונת לקהל היעד, שהביאה בחשבון גם מאפיינים תרבותיים. לדוגמה על בסיס למידה ומיפוי הסקנו כי אנשי דת וקהילה, רופאים, מורים, הנהגות הורים, ממלאי תפקידים ברשויות הם גורמי השפעה מרכזיים ברשויות השונות ולכן גייסנו אותם כדי להניע את האוכלוסייה לבצע בדיקות. כלל השחקנים מבני ובנות הקהילה הופיעו בסרטונים, בעלוונים, במודעות, בשלטי החוצות והשתמשו במסרים אחידים ומותאמים לאוכלוסייה שמטרתם להעלות את המודעות של התושבים לחשיבות ביצוע בדיקות. מסרים כמו: הצורך לשמור על החיים, הדאגה לחיי המבוגרים ושמירת החיים של סבא וסבתא, חשיבות הבדיקות להיערכות לעונת התיירות ברמת הגולן.

כדי לטייב את החקירות האפידמיולוגיות שולבו בעמדות התחקור, בתיאום עם מפקדת "אלון" ומשרד הבריאות, עובדי

טבלה 1: חלוקת סלי מזון

חברה ערבית	חברה יהודית-חרדית	חברה יהודית-חילונית ("הזרם המרכזי")	הרכב סלי מזון	היערכות
העדפה למוצרי יסוד ולא מנות מבושלות. אין דרישה מיוחדת לנייר טואלט כי אם יותר למוצרי מזון. בקשה לא לצרף תרכיז פסל. במקום זה הונסו תמרים. העברת סלי מזון שאינם כשרים לפסח. בהמשך גם החברה הערבית אימצה בקשה למזון מהדרין. לקראת צום הרמדאן- התבצעה חלוקה כפולה.	מוצרי מזון בעלי חותמת כשרות מהדרין. מוצרי טונה רק במים ולא בשמן. חלוקה מיוחדת בחג הפסח: מצות, יין, שמן זית. דגש על התאמת כשרויות לכל קהילה.	מוצרים יבשים במפרט מגוון שכלל- טונה, סוכר, קפה, אורז. נייר טואלט סומן כמוצר מבוקש		
חיילי צה"ל בסיוע אזרחים מקומיים ועובדי הרשויות המקומיות. עזרה של הנפות וחיילים מהחברה הערבית במחוז ובפיקוד.	חיילי צה"ל בסיוע חברה אזרחית ובשיתוף פעולה עם ה"דסק החרדי" במחוז ובפקע"ר.	חיילי צה"ל	הגורמים הממונים והשותפים להכנת סלי מזון	
הובלה ושינוע בוצעו על ידי חיילי פקע"ר. דגש על הפצה של מתנדבים ואז של עובדי הרשות המקומית. חלוקה משותפת "עוד הבית": חייל פקע"ר לבוש וסט כתום ונציגי הרשות המקומית. גיוס המשפחה המורחבת לעזרה.	הובלה נעשתה על ידי חיילי צה"ל לבושים בווסטים כתומים. הפצה וחלוקה בוצעה בסיוע מתנדבים אזרחיים ועובדי הרשות. הושם דגש מתמיד על עבודה מתואמת עם הרשות המקומית.	חיילי צה"ל לבושים בווסטים כתומים בסיוע נציגי ארגוני מתנדבים. הפצה וחלוקה בוצעה גם על ידי חיילי צה"ל מהזרועות השונות.	הגורמים המפיצים (נציגי יישוב, נציגי רשות, מתנדבים, חיילי / חיילות פקע"ר)	הפעלה
רכבים שכורים של צה"ל+ רכבים פרטיים+ רכבי הרשות המקומית.	רכבים שכורים של צה"ל + רכבים פרטיים	רכבי צה"ל	אמצעי ההפצה (רכבי צה"ל / רכבים פרטיים?)	

הראשון והשני (ראו טבלה 2). בשלב הראשון כל התושבים יכולים היו להיקלט במלוניות, שכן מלוניות הבידוד קלטו אוכלוסיות בכל הגילים ללא הבחנה תרבותית, ללא התייחסות למקום מגורים, ליכולת תפקוד אישית ועוד. בשלב השני בוצעה התאמה דיפרנציאלית של מלוניות הבידוד לאוכלוסיות ספציפיות: בנהריה נפתחה מלונית לחברה הערבית בלבד

הרשויות המקומיות כמתחכרים. כדי להגיע אל האוכלוסייה הצעירה חולקו צמידים; כדי להגיע לתושבים המרוחקים גובשה במפקדת השליטה הקדמית תוכנית דיגום גמישה, כלומר דיגום האוכלוסייה בביתה באמצעות ניידות מהירות (או "ניידות מדלגות") תוך דגש על בני משפחה מאומתים. עוד למדנו כי בתי הספר ברשויות הם מוקד קהילתי, ולכן בעצה אחת עם

טבלה 2: מלוניות הבידוד

חברה ערבית	חברה יהודית-חרדית	חברה יהודית-חילונית ("הזרם המרכזי")		
צוות המלון סייע בתקשורת עם האוכלוסייה דוברי ערבית. את היחסים בין צוות פקע"ר והאוכלוסייה הערבית אפשר לתאר כיחסים מובנים	הממשק בין גדודי פקע"ר וצוות המלון התנהל בצורה טובה. השיח עם האזרחים נגע בעיקר להתאמת נהלים, ארוחות נגעו לענייני כשרות, וניהול סדר יום נגע לזמני תפילות, למקומות תפילה ולמרחבי לימוד.	הממשק בין גדודי פקע"ר וצוות המלון התנהל בצורה טובה. הגעה של גורמי בריאות ומשטרה בעת הצורך. דווח על קושי במתן מענה תמיכתי ו/או זמינות נציגת העובדים הסוציאליים	אופן ניהול הממשק בין שותפים בהפעלת המלוניות – פקע"ר, אזרחים, צוות המלוניות, משרד הבריאות, כוחות הצלה	היערכות
היענות נמוכה, העדפה להישאר במסגרת הביתית ובמשפחה המורחבת. שיח ישיר עם התושבים באמצעות נציגי הרשות לשם העברתם לבתי מלון	יציאה הדרגתית למלוניות, טענות לאי התאמה של המלוניות לצרכי המשפחות הגדולות, לתפילות וללימוד תורה. הקצאת כוחות פקע"ר לצורך הסברה ומידע לאומתים ו/או למבודדים טרם יציאה למלוניות.	שיתוף פעולה מתוך הבנה "שאינן ברירה" היענות לנהלים. למשל, בעת צור בשהייה בבידוד לאזרחים שהגיעו מחו"ל	מידת ההסכמה לשהות במלונית בזמן הבידוד	הפעלה
לעיתים-דיווחים על הפרות בידוד, קושי בתקשורת עם החיילים שאיישו את עמדות הניהול במלוניות, קשיי שפה ולעיתים, רעש המפריע לאחרים. בקשה להפרדה בין נשים וגברים. הוקם משל"ס משותף במלון בפקיד של נציגי פקע"ר בשותפות מלאה של המלון ניתן מענה טלפוני לאורחי המלוניות.	עיסוק רב בדרישות להתאמות, דיווח על קליטת צעירים תלמידי ישיבות במלוניות-ונדלזים, הפרות בידוד. נוצר צורך בהתאמת יציאה של אימהות לבידוד ללא ילדיהן, אימהות עם ילדים ויציאת המשפחה כולה.	באופן כללי שיתוף הפעולה היה טוב. הייתה הקפדה על נהלי הבידוד בחדרים. לעיתים נוצר קושי בשל קשיי ואתגרי תרגום שפה (רוסית, אמהרית, צרפתית). מעת לעת דיווחים על קשיים נפשיים ו/או טיפול בבעיות רפואיות.	מידת שיתוף הפעולה של התושבים / של הקהילה	
שהייה של ימים ספורים עד מספר שבועות. הימנעות הגעה בחגים. דווח על הגעת ראשי רשויות ו/או אנשי דת ו/או נציגי הרשות כדי לוודא שבועות התאמות לאוכל.	שהייה של ימים ספורים עד מספר שבועות. הגעה בחגים ובשבועות.	ימים ספורים עד מספר שבועות	זמן שהייה במלונית (משך + תקופה בשנה)	
סדר יום משתנה הכולל תפילות (אזרחים דתיים), שיחות עם קרובי משפחה, סעודות משותפות. העדפה של מזון שהוכן על ידי המשפחה המורחבת ו/או אוכל קנוי.	מאמץ לבצע התאמות לשהיית משפחות, הקצאת מקום למקווה, מתחמי הפרדה בין נשים וגברים. למשל, בחדר האוכל	סדר יום מובנה, דיווחים על מאמצים לצמצום ימי הבידוד ודיווח על קושיים בהישארות לטווח ארוך. לרוב, שהייה של בודדים ולא משפחות.	ניהול המרחב האזרחי במלונית (סדר יום)	

אחד המודלים הניהוליים שהוצע כמענה לסביבה זו הוא מודל ניהול חירום מבוסס נכסים.²⁰ מדובר באמנות הכרוכה ביצירת רשת של שיתופי פעולה ועזרה הדדית המבטאת את היכולת של שחקנים רבים ליצור תקשורת פתוחה ומועילה, להביא את נכסיהם ומגבלותיהם למרחב משותף ולסגור מעגלים באופן זריז וגמיש. בניית רשת זו מחייבת חיבור יצירתי בין צרכים למענים, ניווט בין סדר לכאוס וכמו כן בניית אמון ושיתוף פעולה במקום שבו לא אפקטיבי ואולי אף בלתי אפשרי להפעיל סמכות. זאת לצד הפעלת סמכות במקום שבו היא נדרשת ואפשרית. מודל הניהול השני הוא הניהול האגילי.²¹ תפיסת ניהול המתקדמת לעבר המטרה (במקרה הנוכחי, ניהול החירום) ובסבבים. בכל סבב נוצר קשר בין ספק ללקוח (לדוגמה, נותן ומקבל הסיוע) המגדיר את אבן הדרך הבאה. כך מתקבל מענה הנע לעבר שיפור מתמיד. לשם מימוש תפיסה ניהולית זו בפועל נדרשים צוותים המסוגלים לתת מענה מהיר וגמיש לשינויים. הרעיון המרכזי הוא לקיים מערכת המסוגלת לרכז בתוכה שותפים שונים למען מטרה משותפת, תוך יצירת חיבור ואמון מתמיד ביניהם. כדי לספק לקהילות שונות מענה מותאם בחירום, יש לכלול בתהליך קבלת ההחלטות של מחוזות פקע"ר עם הרשויות והקהילות הנמצאות בתחומן, גם היבטים המתייחסים למאפיינים תרבותיים של כל קהילה המבטאים תפיסה של כשירות תרבותית. הכלתם של אלה תחזק את יכולתן של

במלון "קרלטון", ובמלון "כינר" הסמוך לכנרת נפתחה מלונית לאוכלוסייה החרדית. השלב השלישי החל כאשר הובן כי הצורך להפעיל את מלוניות הבידוד יהיה ממושך. בשלב זה נבחנו פרמטרים שלקחו בחשבון היבטים ומאפיינים תרבותיים. מפעילות זו אנו מסיקים כי העיקרון המרכזי בפתיחת מלוניות בידוד הוא להפעילן בשיתוף עם הקהילה, גורמי הרשות המקומית וכוחות הצלה ותוך הכלתם של שיקולים המערבים (גם) רגישות תרבותית.

תובנות מרכזיות

החלת מסגרת כללית לסיוע בחירום אינה יכולה להוביל למענה מותאם לאוכלוסייה, ואף עשויה לפגוע ביכולת התפקוד וההתאוששות של קהילות ורשויות. כדי לגבש מענה מותאם לאוכלוסייה יש ללמוד את מאפייניה ומרכיביה ולהכירם, ובתוך כך למפות את המשתנים המשמעותיים והרלוונטיים לגיבוש מענה בחירום. החלתם של מיפוי, היכרות ולמידה מעין אלה מחייבת נקיטת גישה קהילתית (מוכוונות לקהילה, למאפייניה ולצרכיה), ההתאמות לצרכים ולמאפיינים המבוצעות בעטיין מחייבות גמישות ומימוש המובחן בפועל מחייב דיפרנציאליות. הלכה למעשה מדובר בשלושה עקרונות עבודה בחירום העומדים בזיקה למודלים ניהוליים קיימים, ומטרתם לספק מענה לניהול מערכתי בסביבה המאופיינת בשינויים תכופים, חוסר ודאות, מורכבות וקושי בהערכת מצב. סביבה זו זכתה לכינוי VUCA.¹⁹

כמו חוקרים אפידמיולוגים, כי אם גם כ"אינפורמטים" - מוקד ידע על האוכלוסייה, על סגנון חייה, הרגליה, ערכיה, הנורמות המאפיינים אותה ועוד.

הידברות. שימשה עיקרון עבודה מוביל ביחסי הגומלין עם הרשויות והקהילות השונות במחוז כדי למנוע הטלת פקודות חיצוניות.

שיקוף תמונת מצב לאוכלוסייה. מימוש פרקטיקה זו באופן יום-יומי העביר מסר של רצינות, מוכוונות מטרה ורצון לסייע, והיה כלי משמעותי להנעת תושבים לשתף פעולה עם ההנחיות. **קבוצות חשיבה.** בגל הראשון והשני התקיימו ישיבות היערכות בהובלת קציני התנהגות אוכלוסייה ונציגי מגזרים מגוונים, לטובת היערכות לחגי כלל הדתות: פסח, פסחא, נבי שְׁעִיב, רמדאן ועיד אל־פיטר. זאת במטרה לאבחן צרכים ואתגרים הנובעים מהצורך לחגוג את החג, גם בקורונה. תוצרי הקבוצה התבססו על ערכים, אמונות, מוסר, מורשת ומנהגים של התרבויות השונות שנשזרו בפעילויות הצפויות כמו: סיוע במזון לנזקקים לחגים, הסברה ופרסום ייעודיים, גיוס אנשי דת, דגשים להתקהלות ולמפגשים חברתיים.

דפי מפקד דיפרנציאליים. החל במרס 2020 הפיצו מפקדת מחוז צפון של פקע"ר, בשיתוף עם משרדי הממשלה ומפקד המחוז הצפוני במשטרת ישראל, דפי מסרים. אלה כללו הוראות והנחיות ממשיות לביצוע, והתאפיינו בהסברה דיפרנציאלית ומותאמת לתמהיל המאפיינים (דמוגרפיים, תרבותיים ועוד) של אוכלוסיית הרשות שאליה הופנו.

ההבנות והלקחים מפעילות מחוז צפון של פקע"ר הובילו אותנו לגבש מודל המציג עקרונות עבודה למענה מותאם בחירום, שמורכב מארבעה משתנים לגיבוש מענה המותאם לאוכלוסייה בחירום:

- 1. הערכת מצב דמוגרפית.** פילוח דמוגרפי מסייע לייצר תמונת מצב ראשונית על אודות האוכלוסייה שאליה ממוען הסיוע בחירום. המקור שממנו ניתן להפיק מאפיינים דמוגרפיים הוא הנתונים המובאים בסקרי הלמ"ס (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה). חסרונו של מאגר נתונים זה שהוא מייצר מגבלה מסוימת לקטגוריות דמוגרפיות של הלמ"ס ולאופן הגדרתן.
- 2. מאפיינים קהילתיים-תרבותיים.** פילוח תרבותי מסייע לדייק את המענה לרמת הרשות ואף לרמת הקהילה. ניתן ללמוד את המאפיינים הקהילתיים-תרבותיים באמצעות מיפוי ולמידה "מהשטח" על בסיס אפיון צרכים מקומיים, וכן על בסיס מחקרים מתחומי מדעי התנהגות העוסקים בחברה הישראלית ובקבוצות החברתיות השונות המרכיבות אותה.
- 3. משאבים ארגוניים.** זיהוי המשאבים של הרשות או הקהילה, כמו גם היכרות עם מערך המבנה הארגוני שלה, עשויים לסייע בדיוק תכני הסיוע ואופן המענה בשעת חירום. המשאבים יכולים להיות כספיים, יכולים להתייחס להון אנושי, ליכולות תפקודיות. כמו כן, יחסי גומלין עם האזרחים במרחב עשויים להשפיע על אופן ההיערכות של פקע"ר והיקפו. מתן המענה יכול להיות מותאם

רשויות וקהילות להתמודד טוב יותר עם מצב החירום, תסייע להם להתאושש לאחריו ולכן תגביר את חוסנם. כשירות תרבותית מבטאת שילוב של מודעות, ידע ומיומנויות, שאנשי מקצוע וארגון מפתחים בתהליכי למידה מתמשכים כדי להטיב את הסיוע והשירות שהם נותנים לאנשים מתרבויות שונות. יש המוסיפים כי כשירות תרבותית מתייחסת גם למערכת של ערכים, אמונות והנחות, גישות מקצועיות, היערכויות ארגוניות ומדיניות המאפשרים לבצע עבודה רבת-תרבותית. המדובר במומחיות שיש ללמוד אותה, להתאמן בה ולקבל עליה אישור כי הגישה אכן נכונה לאוכלוסיית היעד. השימוש במינוח "כשירות" מעיד על ההכרה במורכבות של נושא זה, שאינו דורש רק רגישות, אלא גם התארגנות לשינוי פנימי בקרב האנשים

עקרונות עבודה למענה מותאם בחירום



הפועלים בתחום זה. מדובר בהתארגנות שדורשת למידה, נכונות, מודעות, בקיאות, הבנה, זיקה אישית ויצירתיות וכן כלים ומיומנויות.

חוסנה של חברה ויכולתה להתמודד ולהתאושש מ"הפרעות" מסוגים שונים תלויים, בין היתר, ביכולת השיתוף והשותפות בין מערכות מסוגים שונים - מערכות שלטוניות וחברתיות, פורמליות ובלתי פורמליות כמו גם ארגונים מגוונים של החברה האזרחית. חוסן חברתי וקהילתי מורכבים ממעגלים התומכים והמייצבים זה את זה במצבים מאתגרים מעין אלה. בהיותם מוגדרים כתהליך, הם מקפלים בתוכם יכולת, השתנות וגמישות פיזיים, נפשיים ורגשיים של החברה, הקהילה, המשפחה והפרט. כאמור, פקע"ר אינו מתיימר להחליף את המערכת הקהילתית. כדי לפעול ברוח זו מימש מחוז הצפון עקרונות פעולה מגוונים שסייעו להדק את המענה בחירום:

זיהוי סוכני שינוי בקהילה. בתהליך הלמידה שביצע המחוז ניתן דגש על זיהוי סוכנים בקהילה והיעזרות בהם הן כדי לעמוד על מאפייניה, גם התרבותיים, והן כדי להסתייע בהם בפעולות הסיוע השונות. לדוגמה לא רק לגייס לתפקיד מוגדר



כנס מובילים בחברה החרדית וקצינים בפקע"ר לסיכום "הגל השלישי" ותובנות מהתמודדות עם נגיף הקורונה. חוסנה של חברה ויכולתה להתמודד ולהתאושש מ"הפרעות" מסוגים שונים תלויים, בין היתר, ביכולת השיתוף והשותפות בין מערכות מסוגים שונים

סיכום

כדי לספק לקהילות שונות, המאופיינות בתרבות שונה, מענה מותאם בחירום, יש הכרח לכלול בתהליך קבלת ההחלטות של מחוזות פקע"ר עם הרשויות והקהילות שיקולים הכוללים כשירות תרבותית. הכלת שיקולים תרבותיים בגיבוש מענים תסייע לכוחות פקע"ר לטייב את אופן ביצוע הפעולות והתוכניות המוענקות בחירום, ותגביר את יכולתן של קהילות ורשויות להתמודד טוב יותר עם מצב החירום ולהתאושש ממנו - מהות משמעותו של רעיון החוסן. במאמר הראינו כי המרכיב התרבותי הוא נדבך חשוב המעצב את גיבוש המענה בחירום ומשפיע על החוסן הקהילתי. זאת, לצד מרכיבים נוספים המעצבים את תהליך קבלת ההחלטות של פקע"ר בחירום ומבוצעים יחד עם שותפיו במרחב האזרחי.

ומשתנה בהתאם ליכולות אלה. יש הכרח שמתן המענה יהיה מותאם וישתנה בהתאם ליכולות אלה. גם לקהילה מבנה ארגוני משלה. היכרות וזיהוי הנפשות הפועלות, כמו גם הבנת המבנה הארגוני, משפר את מיצוי היכולות והמשאבים של פקע"ר.

4. חברה אזרחית. מיפוי גורמים קיימים שאינם נמנים עם המדינה, הרשות או הקהילה, נבדלים מהמשפחה או מהפרט ואינם תוצר לפעילות עסקית. לרוב מדובר במתנדבים שהם חלק מהמערך האנושי בארגונים ללא כוונות רווח, ויכולים לפעול כשחקנים שותפים לגורמים אחרים במתן סיוע בתחומים שונים ומגוונים.

נוסף למשתנים המרכיבים את המודל מופיעים שלושה עקרונות עבודה העומדים בבסיסו: קהילתיות - מוכוונות לקהילה, למאפייניה ולצרכיה; גמישות - היכולת לבצע התאמות של מענים בזיקה למאפיינים של אוכלוסיות שונות; דיפרנציאליות - היכולת לממש את המענים השונים באופן מובחן.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.