



בניין ברוחב המייסדים בנהריה עולה באש כתוצאה מפגיעת קטיושה | מלחמת לבנון השנייה, העימות המתמשך בשדרות ובעוטף עזה עד למכצע "עופרת יצוקה" ובמהלכו מעצימים את היות העורף האזרחי חלק מרכזי מהמלחמות של היום

סא"ל רמי פלץ

רע"ן מדעי ההתנהגות בפיקוד העורף



התמודדות העורך עם עימות מתמשך

הדרך הנכונה להתמודד עם מצב חירום ממושך בעורך - כתוצאה ממלחמה או מאסון טבע - היא להכשיר מראש את האוכלוסייה לעזור לעצמה. דרך הפעולה הזאת גם יעילה יותר מהמתנה פסיבית לסיוע של הרשויות וגם תורמת יותר לאיתנותה של האוכלוסייה שנמצאת תחת איום

לאוכלוסייה למרכיבים שונים, להבחין בין החשיבות של התמודדות האוכלוסייה בכוחות עצמה בתחומים מסוימים לבין תחומים אחרים שבהם נדרש סיוע חיצוני ואראה שיש צורך להבחין בין סוגים שונים של אוכלוסיות ולהיזהר מלהעלות מענה גנרי אחד לכלל הצרכים ולכלל האוכלוסייה.

לסיום אעמת את תפיסתי עם התפיסה של טיפול באוכלוסייה שבאה לידי ביטוי - בין היתר - בדו"ח מבקר המדינה על מלחמת לבנון השנייה. אימוצה של תפיסת הטיפול עלולה - לדעתי - להסיט את מרכז הכובד מהכנת האוכלוסייה להתמודדות עצמית אל מסלול לא רצוי של הישענות בלעדית על רשויות השלטון. מהלך כזה עלול לפתח באופן לא מכוון תלות לא הכרחית של האזרחים ברשויות - מה שיצמצם את יכולתם להתמודד באופן אפקטיבי עם מצב חירום.

המאמר לא יעסוק בתחומי הסמכות והאחריות של הגופים השונים - פק"ר, ר"ח"ל (רשות החירום הלאומית), משרדי הממשלה ומ"ח (משק לשעת חירום) - בנוגע למשימות בעורך.

פעילותו של פיקוד העורף במלחמת לבנון השנייה ובעימות בעוטף עזה

במלחמת לבנון השנייה ובתקופת העימות בעוטף עזה - ובכלל זה במהלך "עופרת יצוקה" - ביצע פיקוד העורף פעולות רבות כדי לתת מענה לצורכי האוכלוסייה. אולם בטרם יוצגו הפעילויות האלה יש להגדיר את המושג "צורכי האוכלוסייה" בשעת חירום. למרות הגישה השונה שנקט פיקוד העורף במבצע "עופרת יצוקה" לעומת מלחמת לבנון השנייה (גישה מרחיבה לעומת גישה מצמצמת) אתייחס בפרק הזה בעיקר למהות הפעולות שנקטו ופחות לעוצמתן ולאפקטיביות שלהן.

במצבי חירום ואסון זקוקה האוכלוסייה האזרחית לא רק לצורכי הקיום היום-
«

מלחמת לבנון השנייה, העימות המתמשך בשדרות ובעוטף עזה עד למבצע "עופרת יצוקה" ובמהלכו מעצימים את היות העורך האזרחי חלק מרכזי מהמלחמות של היום. העובדה שמדובר בעימותים ממושכים הפכה את ההתמודדות של העורך בכלל ושל האוכלוסייה בפרט למורכבת במיוחד.

המאמר הזה עוסק במושג "טיפול באוכלוסייה" במצבי חירום ודן בשאלות מהו המודל הרצוי של טיפול כזה ומהם גבולותיו הרצויים. כמו כן יעסוק המאמר בשאלה מהו המענה הנכון לצרכים השונים של האוכלוסייה בשעת חירום ומהם מקומן ותפקידיהן של הרשויות האזרחיות והצבאיות (פיקוד העורף, משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות ועוד) בתחום הסיוע. כפי שנראה, התשובות לשאלות האלה מצויות - לפחות באופן חלקי - בהבנת היכולת של הפרט ושל הקהילה להתמודד עם מצבי חירום באמצעות הכנה מוקדמת ומשאבים עצמיים.

הטענה המרכזית שאני מעלה במאמר היא שהתמודדות האפקטיבית ביותר של האוכלוסייה עם מצב חירום מתמשך היא באמצעות כוחותיה ומשאביה העצמיים, וכי יש לצמצם למינימום את תלותה במערכות חיצוניות מסייעות.

בתחילה אפרט את פעילותו של פיקוד העורף בתחום הטיפול באוכלוסייה בעת מלחמת לבנון השנייה ובמהלך העימות המתמשך בעוטף עזה, ובכלל זה במבצע "עופרת יצוקה". בחלק הזה אנסה לבחון את הפעילות לאור העיקרון העומד בבסיסו של פיקוד העורף: חיזוק יכולתה של האוכלוסייה להתמודד באמצעות כוחותיה שלה לצד מתן סיוע לרשויות האזרחיות כדי שיוכלו להמשיך לתת שירותים חיוניים.

בחלק השני - המרכזי - של המאמר תידון תפיסת ההתמודדות האפקטיבית של האוכלוסייה עם מצבי חירום. הדיון ייעשה באמצעות הצגת המושגים התיאורטיים "חוסן" ו"עקרון הרציפות", באמצעות הצגת דוגמאות ממלחמת לבנון השנייה ומהעימות בעוטף עזה - כולל "עופרת יצוקה" - ובאמצעות הצגתן של תפיסות מקצועיות מתוך הספרות הקיימת. אנסה להראות שיש לפרק את נושא הסיוע

יומיים, אלא עליה לקבל מענה גם לצרכים הנובעים מהמצב, ובהם טיפול באובדן, בנזקים ובסיכונים. הצרכים החיוניים ביותר הם:

- צרכים פיזיים קיומיים: חילוף, הצלה, מזון, מקום לשהייה, קיום כלכלי ופרנסה.
- צרכי מידע: איתור בני משפחה, מתן מידע שוטף, הנחיות והכוונה.
- צרכים חברתיים-פסיכולוגיים: לכידות, תמיכה חברתית, עידוד ומתן תקווה, תעסוקה לילדים ועוד.

במהלך מלחמת לבנון השנייה ביצע פיקוד העורף כמה פעולות כדי לתת מענה לצרכי האוכלוסייה. נוסף על הצבת נציגות של פיקוד העורף בכל רשות מקומית לצורכי קישור וסיוע עסק פיקוד העורף בשלושה תחומים מרכזיים:

1. **בתחום צורכי המידע:** מתן הנחיות מיגון לאזרחים והנחיות מיגון משלימות לארגונים ולגופים שונים, הפעלת צפירה לכלל האוכלוסייה ומתן מענה לאוכלוסיות מיוחדות (למשל, מתן ביפרים לחירשים), הפעלת גל שקט, בניית תוכנית הסברה הכוללת מסרים, הנחיות והודעות לאוכלוסייה, הפעלת אתר אינטרנט הכולל מענה לאוכלוסיות מיוחדות, הפעלת מרכז מידע, הפצת מידע בכמה שפות, הפצת חוברות מידע לאזרחים, הפקת יומן לילדים, מתן הדרכות לאוכלוסייה בנוגע למדיניות המיגון, הפצת אוגדן לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים ועוד.

2. **בתחום הצרכים הפיזיים:** סריקה שיטתית של מקלטים ושל דירות, התקנת מעלונים לנכים בקריית-שמונה, שיקום מקלטים - התקנת חשמל, ניקוי,

בבסיס הרוב המוחלט של הפעולות בתחום ההדרכה וההסברה עומד העיקרון של מתן כלים לאוכלוסייה להתמודד בכוחות עצמה



אינסטלציה, אורור ומזגנים - ניפוק שכפ"צים וקסדות לעובדי הרשויות, סיוע בפעולות התרענות לאוכלוסייה באזור המרכז, הפעלת מרכזים לחלוקת מזון, סיוע בניקוי מקלטים, חלוקת מזון, מתן פתרונות בתחום הרפואה, ובכלל זה מיגון בתי חולים, מרפאות ותחנות של מד"א בצפון, תגבור מד"א באנשי רפואה, הקמת צוותים רפואיים שסיירו בין המקלטים לאיתור אזרחים הזקוקים לסיוע רפואי. הצוותים האלה כללו רופאים שבדקו את התושבים שזקקו לעזרה רפואית, סיפקו מרשמים ודאגו במקרה הצורך לפינוי רפואי.

3. **בתחום הצרכים החברתיים-פסיכולוגיים:** פעילות של מדריכות אוכלוסייה לשעת חירום ושל מורות-חיילות במקלטים, הקמתם של חמישה מרכזי דחק - מוקדים לטיפול בנפגעי חרדה כדי להקל על פעילות בתי החולים - הקמתם של מחנות קיץ בעבור משרד החינוך, קיום פעילותן של מורות-חיילות בבתי החולים ועוד.

גם בעוטף עזה פעל פיקוד העורף במשך שנים באופן שגרת יוצר והגביר את פעילותו כאשר הייתה הסלמה. במבצע "עופרת יצוקה", שהכניס לטווח הרקטות ערים נוספות כגון אשדוד ובאר-שבע, פעל פיקוד העורף באופן נרחב בכל הגזרה המאוּימת.

1. **בתחום צורכי המידע:** ביצע פיקוד העורף בעוטף עזה את הפעולות הבאות: קבע מדיניות התגוננות ופירסם הנחיות התנהגות, התאים הנחיות

לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים בשיתוף משרדי הממשלה הרלוונטיים, הפיץ חומרי הסברה והדרכה שונים, הפעיל צפירות בכל המרחב, אירגן הדרכות שונות, תיגבר מוקדי מידע, הנחה את הרשויות לפתוח את המקלטים בכל עיר שבטווח הסכנה, תידרך את עובדי הרווחה וההוראה בערים השונות ואת פרום ראשי היישובים בנוגע למדיניות המיגון וההתגוננות, חילק פליירים ופלקטים ובהם מידע על מדיניות המיגון והנחיות התנהגות, הפעיל תוכנית הסברה בנוגע לשינוי קוד ההתרעה מ"צבע אדום" לצפירה, תיאם עם רדיו דרום שידוע בזמן אמת על "צבע אדום", הפיץ איגרות הסברה ברוסית, באמהרית ובצרפתית.

2. **בתחום הצרכים הפיזיים:** הוא סייע להשמיש מקלטים ציבוריים ובדק את תקינותם, סקר מקלטים במוסדות החינוך, תיגבר את מד"א, העביר את המחלקות החינוכיות בבתי החולים למרחבים מוגנים, התקין אמצעי כריזה ל"צבע אדום" בבתי החולים, בקופות החולים ובמוסדות מיוחדים, אירגן התרמות דם.

3. **בתחום הצרכים החברתיים-פסיכולוגיים:** הוא כתב והפיץ את החוברת "היערכות המשפחה שלי" ובה כלים להורים להקל על התמודדות משפחתם לאורך זמן, הפעיל ילדים של עובדי בתי חולים כדי לאפשר להורים לעבוד, תיגבר את המוסדות לאוכלוסיות בעלות הצרכים המיוחדים, דאג לליווי התלמידים מתחנות ההסעה בשדרות, לליווי התלמידים ביום הראשון של הלימודים במהלך המבצע, להפעלת ליווי וסיוע בבתי הספר ובגני ילדים, לתיאום פעילות של מתנדבים, לפתיחתם ולהפעלתם של אתרי דחק, לסיוע בהפעלת ילדי עובדים כדי לאפשר את הפעלתם של השירותים החיוניים. פעילותו של פיקוד העורף במהלך "עופרת יצוקה" נשאה אופי שונה מפעילותו במהלך מלחמת לבנון השנייה. למרות האמור לעיל, שעשוי לצייר תמונה של תפקוד דומה, הרי הפעילות במהלך "עופרת יצוקה" נשאה אופי אינטנסיבי ומרחיב הרבה יותר מול הרשויות המקומיות והאוכלוסייה האזרחית. נושא הסיוע האזרחי היה מרכזי, ובמסגרתו נעשו פעולות רבות, שבחלקן תוארו לעיל. מרכיב חשוב שיש לציין בהקשר של המאמר הזה הוא הכנת האוכלוסייה האזרחית בדרום למצב החירום. כן יש להדגיש את העובדה שהאוכלוסייה בעוטף עזה (ובכלל זה בשדרות ובאשקלון), כבר חוותה ברובה את האיום עוד קודם למבצע. הפעילות להכנת האוכלוסייה לפני האירוע היא מרכיב מרכזי התורם להתמודדות האוכלוסייה.

ניתן לסווג את הפעילות של פיקוד העורף לשניים - בהתאם לעקרונות שעמדו בבסיסה: פעילות המעודדת התמודדות של האוכלוסייה באופן עצמאי ופעילות שעיקרה הוא מתן סיוע לרשויות.

בבסיס הרוב המוחלט של הפעולות בתחום ההדרכה וההסברה עומד העיקרון של מתן כלים לאוכלוסייה להתמודד בכוחות עצמה. מדובר במתן הנחיות התנהגות המורות לאוכלוסייה כיצד להתנהג בעת הישמע אזעקה או במהלך שגרת החירום ובמתן מענה לצורכי המידע של אוכלוסיות יעד שונות ובהן עולים חדשים ואוכלוסיות שלהן צרכים מיוחדים. העיקרון המוביל היה שיש לאזן בין הצורך להציל חיים ולהתגונן לבין הצורך להמשיך בפעילות ולשמור על שגרת חיים מסוימת המותאמת למצב.

בתחום של סיפוק הצרכים הפיזיים קיימת פעילות משני סוגים. ניקוי מקלטים וחלוקת מזון, לדוגמה, עלולים להגביר את תלות האוכלוסייה ברשויות ולהקטין את יכולתה להתמודד באופן עצמאי. לעומת זאת התקנת מעלונים לנכים והעברת מחלקות בבתי החולים למרחבים מוגנים, שבהם יוכלו לתפקד גם תחת התקפת רקטות, הן פעולות העשויות לעודד התמודדות עצמית ושמירה על שגרת החיים בהתאם למצב.

גם בתחום הצרכים החברתיים-פסיכולוגיים ניתן למצוא פעילות משני הסוגים ואף פעילויות בעלות פוטנציאל לשרת כל אחד מהעקרונות, בהתאם להקשר שבו

בפרק הנוכחי אנסה לתאר מהו בעיניי טיפול הולם או טיפול נכון, אנסה להתמודד עם השאלה האם המושג "טיפול" הוא המתאים בהקשר הנוכחי ואציג מסגרת מושגית שתמחיש באיזו מידה הצעדים שנקטו במלחמת לבנון השנייה ובעוטף עזה היו יעילים.

כשדנים בהתמודדות אוכלוסייה עם אירועי חירום חשוב לנסות להתבסס על עקרונות מקצועיים תקפים וידועים. עיקרון בסיסי שעשוי לעשות סדר ולגבש את הגישה המתאימה ביותר להתערבות הוא עקרון הרציפות. העיקרון הזה קובע שבהתמודדות עם אסון יכוון המאמץ הטיפולי והניהולי לשימור הרציפות השונות בחייהם של היחיד, של המשפחה, של הארגון ושל הקהילה או להחזרתן על כנו: הרציפות התפקודית, רציפות הזהות והרציפות הבין-אישית.⁶ לדוגמה, רציפות תפקודית מתקיימת כאשר הפרט, המשפחה או הארגון ממשיכים וממלאים את תפקידיהם למרות הפרעות.

על בסיס העיקרון הזה התפתחו כמה עקרונות התערבות הנובעים ממנו.⁷ להלן העיקריים שבהם:

1. **לעזור לאוכלוסייה לעזור לעצמה.** כדי לאפשר התמודדות מיטבית של האוכלוסייה עם הקשיים שנובעים ממצב החירום או מאסון שפקד אותה יש לאפשר לה ולסייע לה לפתח את יכולת ההתמודדות העצמית. זו מחזקת את אמונת האנשים ביכולתם לגבור על הקשיים, משחררת תסכולים, חרדות ולחצים, מחישה את תהליך ההתמודדות והשיקום ומעלה את מורל האוכלוסייה.

2. **יצירת תלות מזערית במערכת חיצונית מסייעת.** במצבי חירום ישנה נטייה להישען על כוחות חיצוניים בכלל ועל כאלה הנחשבים עתירי משאבים - כגון הצבא - בפרט. אולם המשאבים הנחוצים להתמודדות האוכלוסייה עם המצב נמצאים ברובם בידיה או בסביבתה.

3. **מניפת הפעלה ורשתות קהילתיות.** הכוונה היא לגיוס "סוכני שינוי" מקרב הקהילה, להכשרתם, להדרכתם ולהפעלתם בקרב האוכלוסייה.

אותם העקרונות יש ליישם גם בקרב אוכלוסייה החיה במציאות של טרור מתמשך:⁸

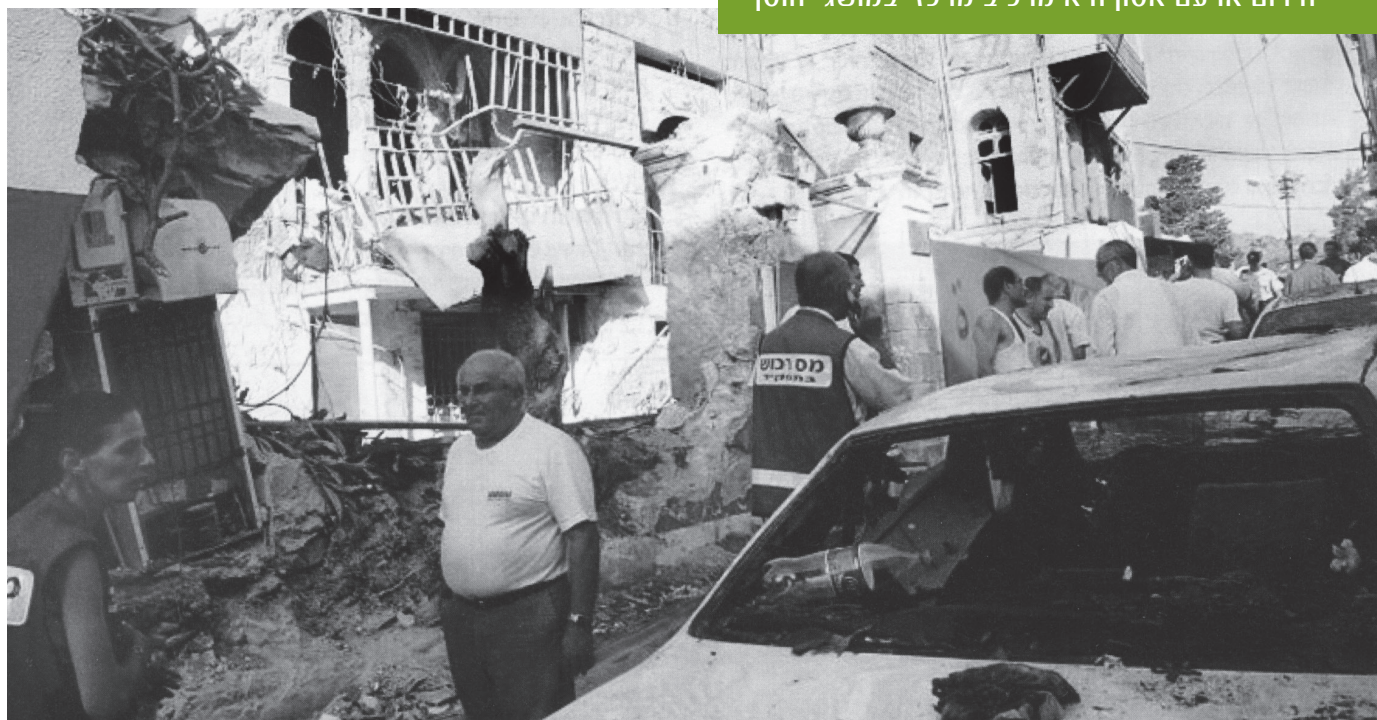
1. **יצירתה של שגרת חיים.** האנשים - ברובם - מצליחים לפתח לעצמם שגרת

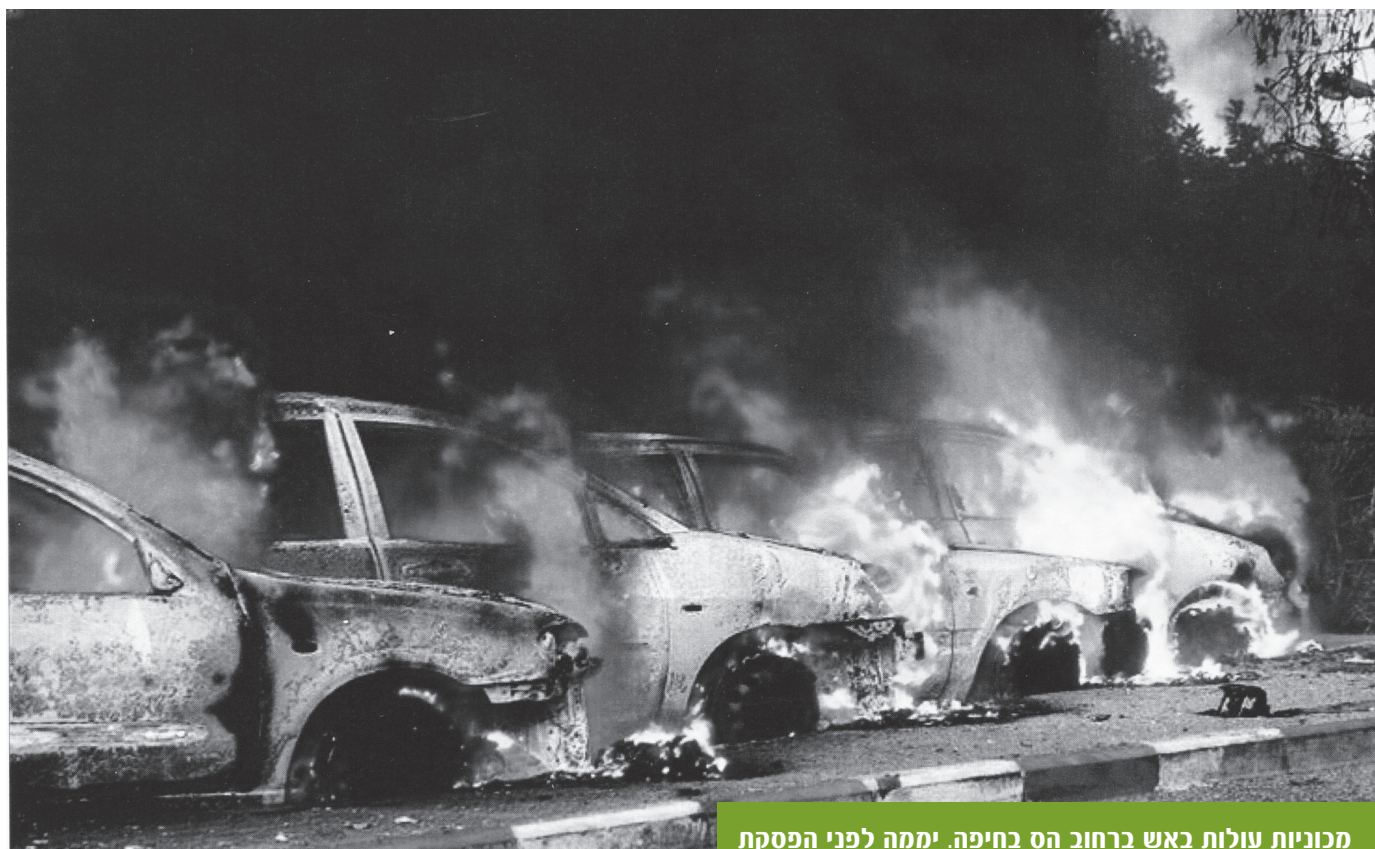
הן מיושמות. הפעלת ילדים של עובדים חיוניים היא פעילות מבורכת המאפשרת למשק החיוני להמשיך לפעול במינימום שיבושים, מכיוון שהתברר כי אחד הגורמים המשמעותיים לאי-התייצבות עובדים לעבודה הוא היעדר מענה לילדיהם הקטנים. יחד עם זאת ברור שהציפייה מכל רשות ומכל מפעל היא שיערכו למתן מענה כזה בעצמם בעוד מועד ולא יסתמכו על כוחות חיצוניים שיעשו זאת בעבורם בעת חירום. גם בפעילות של מדינות האוכלוסייה ושל המורות-החיילות במקלטים ובבתי החולים ניתן לראות אמצעי לחיזוק האוכלוסייה להתמודד ולהמשיך בשגרת החיים. עם זאת כאשר מופעלות המדינות והמורות-החיילות משמעות הדבר היא שהאוכלוסייה אינה נסמכת על כוחותיה (השכונתיים, הקהילתיים והעירוניים) כדי להתמודד בצורה אפקטיבית עם האיום לאורך זמן.

התמודדות האוכלוסייה עם מצבי חירום

התמודדות לאורך זמן של אוכלוסייה עם מצב חירום או עם אסון היא מרכיב מרכזי במושג "חוסן". הגדרה אפשרית למושג "חוסן" היא "היכולת לעמוד בפני אובדן פוטנציאלי או להתאושש מאובדן או מנזק לאחר התרחשותם".² למושג הזה נקשרו מושגים נוספים כגון "תחושת משמעות", "הזדהות" ו"מעורבות", "תחושת שליטה", "אופטימיות" ו"תקווה". הגדרות נוספות למושג "חוסן" הן "היכולת לתפקד גם במצבי לחץ נוכח הפרעות, שיבושים, חוסרים, קונפליקטים פנימיים וכדומה"³ או "היכולת של הקהילה לנקוט פעולה מכוונת לשיפור היכולת האישיות והקולקטיביות של תושביה ושל מוסדותיה, להגיב ביעילות על שינויים ביטחוניים, חברתיים או כלכליים ולהשפיע על השלכותיהם העתידיות על הקהילה".⁴ הדו"ח של מבקר המדינה⁵ מציין שבמהלך מלחמת לבנון השנייה לא התקיימה הערכת מצב מסודרת על מצב העורף, על הצורך לפנות אוכלוסייה, על צורכי האוכלוסייה וכדומה. הדו"ח מציין שבעת המלחמה נקלעה האוכלוסייה בצפון למצוקות רבות, ולא ניתן טיפול הולם לבעיות הרבות שהתעוררו.

רחוב חירי בשכונת ואדי ניסנס בחיפה לאחר נפילת קסיישה | התמודדות לאורך זמן של אוכלוסייה עם מצב חירום או עם אסון היא מרכיב מרכזי במושג "חוסן"





מכונות עולות באש כרחוב הס כחיפה. יממה לפני הפסקת האש נפל מסח ככד של קטיושות על העיר | ככל שהשינוי בשגרת החיים היה גדול יותר, כך דיווחו התושבים על קשיים רבים יותר

מקרב תושבי הצפון, ובשיחות עימן התברר עד כמה נכונה הגישה של עידוד האוכלוסייה להתמודד בכוחות עצמה עם המצב. התברר שרבים מהתושבים זיהו דפוס פעולה קבוע של מחבלי החיזבאללה: אלה נהגו לשגר רקטות לעבר היישובים בישראל בשעות היום ולחדול מהשיגורים בשעות הלילה. תושבים רבים התאימו את עצמם לדפוס הזה: בשעות היום הם ישבו במקלטים, ואילו בערב הם חזרו לבתיהם כדי להתקלח, להצטייד במזון, לבשל, לנקות את הבית לעשות סידורים שונים וכו'. אחרים ריכזו פעולות שגרה שונות כגון בישולים וכביסה בשעות הקטנות של הלילה ולפנות בוקר.

"נכנסנו למין שגרת חיים. את יודעת שבין 9:30 ל-17:00 יש נפילות, ואת יודעת שזה אותו הדבר בכל יום. הבנו את הכללים של המלחמה", אמרה אחת המשתתפות בקבוצות המיקוד. משתתפת אחרת סיפרה: "אני הייתי קמה ב-6 בבוקר, מבשלת, מסדרת. הקדמתי את הכול"⁹.

מי שיצא לעבודה חש שזו משמשת מזור נפשי בהשוואה להימצאות בבית או במקלט הציבורי - אף שהיציאה לעבודה הייתה מלווה בחרדה. "בקטע האחרון כשהלכתי לעבודה הרגשתי יותר קלה... בעבודה הרגשתי יותר חופשי, כי הייתי עסוק".

למרות ביטויים של תלות שנוצרו במהלך המלחמה: ציפייה להבאת מזון למקלטים, צעצועים, מזרנים וכו' (אנשים לא נטו להביא בעצמם את צעצועי ילדיהם או מזרנים מהבית) היו לאוכלוסייה כוחות לזיום ולעשות. דוגמה מטבריה: "לאחר שבעה ימים עד עשרה ימים... לקחנו יוזמה, אנחנו שכנים, והכשרנו איזשהו מקלט שהוא לא היה בכלל מוכן... ניקינו, צבענו... כל אחד הביא משהו - כיסאות, שטיחים"¹⁰. דוגמה נוספת: "בעלי פרץ את המקלט... יש המון אנשים חמים בשכונה, וכל אחד תרם, ובשנייה אירגנו את המקלט"¹¹. באחד המקלטים צבעו יושבי המקלט את הקירות. בסקרים שנערכו בקרב תושבי עוטף עזה - ובהם תושבי שדרות, אשקלון ונתניבות - נמצאו פערים משמעותיים בתחושת המסוגלות של התושבים להמשיך להתמודד עם המצב. הפערים נבעו, בין היתר, מהבדלים במידת הפגיעה בשגרת החיים. תושבים

חיים המתאימה למצב המיוחד שנוצר.

2. מיפוי קוגניטיבי של אזורי הפחד. חלק מתחושת השליטה ניתן להשיג באמצעות הדרכת האנשים לחלק את מטלות היום-יום למרכיבים שמוגדרים "מפחידים" ו"לא מפחידים". החלוקה הזאת נעשית הן בממד הזמן והן בממד המרחב.

3. החיים נמשכים. יש לסייע לאוכלוסייה להמשיך לבצע בכוחות עצמה את הפעילויות ההכרחיות להמשך קיומה.

מחלקת האוכלוסייה בענף מדעי ההתנהגות בפיקוד העורף יצרה תמונת מצב מתמשכת של האוכלוסייה במהלך מלחמת לבנון השנייה, במהלך העימות המתמשך בעוטף עזה ובמהלך "עופרת יצוקה". כ-80% מתושבי הצפון העידו (בסקרים טלפוניים מייצגים) במהלך המלחמה שתחושתם היא שהם מתמודדים עם המצב. יותר מ-50% מהתושבים העריכו שיכולת ההתמודדות שלהם תהיה גבוהה גם אם המצב הביטחוני המיוחד יימשך זמן רב. גם סקר שנערך בקרב יושבי מקלטים (מדגם לא מייצג) העלה ממצאים דומים.

התברר שאחד המשתנים המשפיעים ביותר על התחושה בנוגע ליכולת ההתמודדות היה השינוי בשגרת החיים: ככל שהשינוי היה גדול יותר, כך דיווחו התושבים על קשיים רבים יותר. משתנים משפיעים נוספים היו ההזדהות עם המבצע של צה"ל, מידת האמון בצבא והתחושה בנוגע למסוגלות של היישוב שבו מתגוררת האוכלוסייה להתמודד עם המצב. מובן שלמספר הנפגעים בעורף ובחזית הייתה גם כן השפעה משמעותית על התחושה בנוגע ליכולת ההתמודדות.

לאחר המלחמה הרכיב פיקוד העורף, באמצעות חברה אזרחית, קבוצות מיקוד

במשימות של "סיוע אזרחי". נוכחותם של אנשי פיקוד העורף ברחובות, במרכזי הקניות, בבתי החולים ועוד הייתה מסיבית. שביעות הרצון של התושבים, שנבדקה באמצעות סקרים מייצגים, הייתה גבוהה מאוד (במענה לשאלה: "באיזו מידה אתה מרוצה או לא מרוצה מתפקוד פיקוד העורף בתחומים הבאים: סיוע וחיווק האוכלוסייה בשטח").

גם בקבוצות המיקוד שערך פיקוד העורף לאחר המבצע עלתה הנקודה שהנוכחות של אנשי פיקוד העורף בשטח חיזקה את האזרחים. העובדה הזאת מפנה את תשומת הלב לכך שהשמירה על העקרונות שהוצגו לעיל אינה עומדת בסתירה לסייע מהרשיות ומהשלטון במקומות שבהם יש לסייע הזה ערך מוסף. תמיכה ברעיון הזה ניתן למצוא בדו"ח של מבקר המדינה. שם הוא מציין כי "באותם מקומות, שבהם הגישו חיילי פיקוד העורף סיוע לאוכלוסייה, היה שיפור משמעותי בטיפול בבעיות שהתעוררו בעורף, ובמקרים רבים הם זכו להערכה רבה".

עם זאת יש ליכור שהתמודדות האוכלוסייה וחוסנה הם משתנים מורכבים המושפעים מגורמים שונים. את העלייה בתחושת היכולת של תושבי שדרות להתמודד עם המצב במהלך "עופרת יצוקה" ניתן להסביר גם בעידוד שהם שאבו מכך שנקטה סוף־סוף פעולה התקפית לשינוי מצב בלתי נסבל שנמשך שנים ארוכות ומכך שערים נוספות הצטרפו למעגל האיום ("אנחנו לא לבד").

הסוגיה של פינוי האוכלוסייה היא משמעותית בהקשר של צורכי האוכלוסייה במצבי חירום. מבקר המדינה כותב בדו"ח שלו: "בעוד הממשלה לא דנה כלל בפינוי תושבים עקב ירי הרקטות, עזבו מאות אלפי אנשים את בתיהם, עצמאית ובעזרת ארגוני מתנדבים". דו"ח סיכום על כשלי הטיפול בעורף¹⁶ מציין שנוכח מצב המיגון ביקשו תושבים רבים להתפנות מאזור הסכנה. סידורי הפינוי לא היו עקביים וברובם היו נקודתיים ולפרק זמן מוגבל ביותר. מי שידם הייתה משגת דאגו לעצמם באופן פרטי ובקבוצות, וכך נותרו מאחור השכבות החלשות.

לאור העקרונות לטיפול באוכלוסייה שהוצגו בתחילת המאמר יש לשאול אם

לאחר מלחמת לבנון השנייה הביעו מפונים חרטה על שעזבו את יישוביהם: "אני מצטערת שעזבתי, כי הרגשתי לא נעים שחברים שלי הלכו לעבודה ואני לא"



פינוי הוא תמיד הפתרון הנכון. מובן שאין לכך תשובה חד־משמעית: יש להתייחס לאזור המגורים ולאיום המופעל עליו, לתנאי המיגון במקום, ליכולות האוכלוסייה (מוגבלויות וצרכים מיוחדים) וכדומה. אך עם זאת חשוב שלא לאמץ את פתרון הפינוי באופן אוטומטי כאשר אנו בוחנים את צורכי האזרח.

תמיכה לכך ניתן לקבל בסקר שערך ענף התנהגות אוכלוסייה בפיקוד העורף במהלך מבצע "ענבי זעם" ב־1996. מהסקר עלה שהנשארים בצפון דיווחו שמצב הרוח שלהם טוב יותר בהשוואה למה שדיווחו המפונים, רמת החשש והדאגה הייתה גבוהה יותר בקרב המפונים, ושיעור גבוה יותר מהנשארים דיווח, בהשוואה למפונים, שהוא מתמודד בצורה טובה יותר עם המצב. נוסף על כך רבים יותר מהנשארים דיווחו שהם יכולים להמשיך להתמודד עם המצב כמה זמן שידרש.

יתר על כן, בקבוצות המיקוד שקיים ענף מדעי ההתנהגות לאחר מלחמת לבנון השנייה הביעו מפונים חרטה על שעזבו את יישוביהם. "אם חס וחלילה זה יקרה שוב, אני לא עוזבת את צפת. אני מצטערת שעזבתי, כי הרגשתי לא נעים שחברים שלי

רבים ציינו שהקשיים המרכזיים נבעו מהחשש לצאת מהבית, מהקשיים של הילדים (שבאו לידי ביטוי, בין היתר, בחודות, ברגרסיה בהתנהגות ובאי־יציאה ללימודים), מהפגיעה הכלכלית (בשל אי־יציאה לעבודה), מאי־יכולתם של קשישים ללכת למועדניהם (מכיוון שנסגרו) ומאי־יכולתן של אוכלוסיות חלשות לערוך קניות בשווקים (אלה היו סגורים באותה העת) וכו'.

מבצע "עופרת יצוקה" הכניס למעגל הרקטות יישובים רבים שלא הכירו את האיום קודם לכן. ממצאי הסקרים מעידים שעם הצטרפותו של יישוב למעגל הפגיעה ישנה מיד עלייה בתחושת היכולת של התושבים להתמודד עם המצב וכן ישנה עלייה משמעותית בתחושת הידע (מה לעשות בעת הישמע אזעקה). המבצע אף הביא לעלייה משמעותית בתחושת היכולת להתמודד ואפילו בתחושת הידע בקרב תושבים שהתמודדו עם האיום לאורך שנים ארוכות (הכוונה היא בעיקר לעיר שדרות).

הוועדה לבחינת מוכנות העורף¹² הסיקה שבכל היערכות והפעלה של המערכות יש להביא בחשבון את צורכי האזרח ולא את צורכי הרשויות. לטענת הוועדה יש להגדיר את יכולתו של האזרח לתפקד במגוון התרחישים, ולכן יש להגדיר את המענה הנדרש מבחינת צורכי המיגון הפיזי וצורכי הקיום האנושי (מזון, שירותי רפואה, התמודדות תודעתית־פסיכולוגית).

מובן שאין חולק על נקודת המוצא של העמדת צורכי האזרח במרכז, אך השאלה המתבקשת היא לאן מובילה המסקנה באופן אינטואיטיבי. לטענתי, אסור שנקודת המוצא הזאת תוליך - כפי שעולה בחלק גדול מהביקורת על הטיפול בעורף - להספקה טוטלית של הצרכים ולפיתוח תלות. תחת זאת עליה להביא להבנה עמוקה יותר של יכולות האזרח להתמודד, כפי שהוצגו לעיל, ושל הצורך האמיתי שלו להתמודד - בעיקר באמצעות שמירה על הרציפות ככל שניתן בהתאם למצב. לעיתים פועלות הרשויות כדי לתת מענה טוטלי לצורכי התושבים, אך הן עושות זאת מתוך ראיית צורכיהן שלהן ולא מתוך ראייה של צורכי התושבים. זה קורה משום שכיום פועלים בזירה שחקנים רבים נוספים שהרשויות רואות בהם מתחרים יותר מאשר שותפים. דוגמה לשחקן כזה היא ארקדי גאידמק. בזמן מלחמת לבנון השנייה תרם גאידמק מכספו לגופים שונים,¹³ וגולת הכותרת של פעילותו הייתה הקמתו של כפר הנופש בניצנים. מדובר היה בעיר אוהלים שבה ניתנו לתושבי הצפון כל השירותים הנדרשים: החל מסידורי לינה, דרך מזון, טיפול רפואי, הפעלות לילדים וכלה בסיוע פסיכולוגי. דוגמה נוספת לפעילותו הייתה פינוי תושבי שדרות. גיל בן־שאל כותב שלבסוף נכנעה הממשלה ללחץ הציבורי שהופעל עליה כתוצאה מפעולותיו של גאידמק ודאגה בעצמה לפינוי של תושבי שדרות. "אלא שהדאגה לתושבי העורף אינה בהכרח כרוכה בפינוי, ולא ייתכן שלחץ תקשורתי יביא להחלטה שגויה אסטרטגית... במשך שנים ישבו תושבי קריית־שמונה ויישובי גבול הצפון תקופות ארוכות במקלטים. הפינוי והנטישה ההמונית לא היו הדרך הממשלתית להתמודד עם המצב".¹⁴

גאידמק, כמוכר, לא היה השחקן החדש היחיד בזירה. ארגונים לא ממשלתיים (NGO's) הופכים להיות משמעותיים בכל העולם וגם בישראל. בטבלאות של אמון הציבור תופסים הגופים האלה - בעיקר באירופה ובאמריקה - את המקומות הראשונים. לעומתם הממשלות זוכות לאמון נמוך בהרבה.¹⁵

נושא הסיוע לרשויות ולמערכות הקיימות צריך אף הוא להישקל על פי העקרונות שצוינו לעיל. הסיוע צריך להינתן תוך שמירה על עקרון הרציפות ועל אי־פיתוחה של תלות.

חשוב לזכור שהצרכים אינם רק פיזיים. במהלך העימותים בעוטף עזה נשלחו חיילי פיקוד העורף לבתי התושבים לסייע להם בבחירת חדר מוגן ולשאלו לצורכיהם. מסקר טלפוני שנערך אחר כך בקרב מדגם מייצג של תושבי שדרות דיווחו חלק מהתושבים שהביקור אכן עזר להם. הרוב מקרב הנשאלים ציין ש"מתן תשומת הלב" הוא המרכיב שתרם את התרומה המשמעותית ביותר.

במהלך מבצע "עופרת יצוקה" פעל פיקוד העורף ברחבי הדרום באמצעות חיילי





**תושבים מקריית שמונה עוזבים את העיר ונוסעים לאלת
במהלך מלחמת לבנון השנייה | חשוב שלא לאמץ את
פתרון הפינוי באופן אוטומטי כאשר אנו כוחנים את
צורכי האזרח**

מצב ולא באופן גנרי וכתוצאה מפופוליזם או מלחץ. סיבה נוספת לתת ככל שרק אפשר כלים לאוכלוסייה להתמודדות עצמאית היא שיכולת הפרט והקהילה להתמודד תשרת לא רק את אפקטיביות ההתמודדות שלהם אלא גם את האינטרס ואת היכולת של הגורם השלטוני.

כשאסון רב נפגעים מכה בקהילה, נאלצים לא פעם המסייעים לתת מענה לפער בין ריבוי הנפגעים למיעוט המשאבים העומדים לרשות המסייעים. במקרים מסוימים עלולים המשאבים של השלטון לקרוס כליל, אם לא יתפתחו תושייה ומסוגלות עצמית בקרב האוכלוסייה הפגועה.²⁰ האפשרות הזאת צריכה להוביל לגישה של העצמת האזרח והקהילה כבר בשגרה.

מודל של מוכנות האוכלוסייה שפותח בענף התנהגות אוכלוסייה בפיקוד העורף מדבר על חמישה מרכיבים של מוכנות: אמצעים פיזיים, ידע, מיומנות, תוכנית חירום משפחתית וביצוע פעולות התגוננות. מוכנות מראש של האוכלוסייה תביא לתפקוד טוב יותר ועצמאי יותר בעת חירום. ההבנה שמשאבי השלטון בעת אסון עלולים להיות מוגבלים מחייבת להעביר את כובד המשקל להכנה בעיתות שגרה של אזרחים, של משפחות, של קהילות ושל ערים להתמודד עם מצבי חירום. מדובר בהכנות שיש לנקוט לא רק לקראת מלחמה אפשרית אלא גם לקראת אסונות המוניים - בראש ובראשונה רעידות אדמה.

אירוע רב נפגעים דוגמת רעידת אדמה עזה עלול לנטרל את מרבית יכולותיו של השלטון לסייע לאוכלוסייה, שכן תשתיות רבות עתידות לקרוס. ישנו אפילו חשש שהשלטון יאבד באופן זמני את יכולתו להעביר הנחיות לציבור. לכן הדרך הנכונה

הלכו לעבודה ואני לא", אמרה אחת הדוברות.¹⁷ עדות נוספת: "הוא רצה פרטיות, את החדר שלו, את המחשב שלו. רציתי להגיד לו: תבוא לראשון-לציון. הוא לא רצה".¹⁸ אנשים שהתפנו בשלב מוקדם מקריית שמונה חשו תסכול רב ודכודך שכן השהות מחוץ לבית מתחילה להעיק בשלב מסוים, והחשש מפני העתיד מכרסם. "אני יכולה להגיד שהשבוע הראשון היה מקסים: סרטים וכו'. החלטנו שזו קייטנה, וברגע שהבנו שזו איזושהי שגרה, היה לנו משבר נורא קשה".¹⁹

הקשיים שתיארו מי שהתפנו היו כלכליים (מימון השהייה), קושי פסיכולוגי של ניתוק מהבית וקושי בגלל ניתוק מבני משפחה שפוזרו במקומות שונים. במהלך מבצע "עופרת יצוקה" היינו עדים לשיעורי התפנות לא גבוהים, ומדובר היה בעיקר ביציאה עצמאית להתאוררות לסופי שבוע. שיעורי התפנות גבוהים יותר היו סמוך לגבול עם רצועת עזה. קיימות אף עדויות על אנשים בעלי צרכים מיוחדים השוהים במסגרות השונות שרצו להישאר במקומותיהם ולא להתפנות בגלל הרצון לשמור על מקום ועל מסגרת מוכרים.

מובן שאין הדבר מרמז על כך שאין צורך בפינוי במקרים מסוימים. אנשים רבים העידו שהפינוי במלחמת לבנון השנייה היה מוצלח ומרגיע. תושבים שנשארו בבתיהם או במקלטם חשו קשיים ולחצים לא פשוטים, והתנאים היו רחוקים מלהיות אידיאליים. עם זאת יש לשקול תמיד מי צריך פינוי, מתי ובאיזו שיטה. על פי נתוני פיקוד העורף כ-70% מהאנשים שהתפנו מצאו פתרונות בעצמם. יש לשקול אם כשבאים לפנות אוכלוסייה יש לעודד פתרונות עצמאיים ולסייע רק למי שידם אינה משגת. אין ספק שיש לתת מענה לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים שאינן מסוגלות לטפל בעצמן או למצוא מקום מוגן בעת אזעקה. אם מתבצע פינוי יש לשמור ככל האפשר על אחדות המשפחה והקהילה. קיימים עקרונות נוספים, אך השורה התחתונה היא שיש לקבל את ההחלטה בצורה עניינית ועל בסיס הערכת



כשאסון רב נפגעים מכה בקהילה, נאלצים לא פעם המסייעים לתת מענה לפער בין ריבוי הנפגעים למיעוט המשאבים העומדים לרשות המסייעים

ביותר היא להעביר את האחריות לאזרח ולטפח מראש את יכולותיו ואת חוסנו. במילים אחרות: בעת רעידת אדמה - שתרחש ללא שום התרעה מוקדמת - וכן בשעות ואולי גם בימים הראשונים לאחריה יצטרך האזרח לדעת בעצמו כיצד לנהוג. במדינות רבות, ובכללן ארצות הברית, ההנחיות לאזרח אומרות בפירוש שהוא יאלץ להתמודד בכוחות עצמו במהלך 72 השעות הראשונות אחרי רעידת האדמה, ולכן עליו להיערך.

על פי המודל של הכנת האוכלוסייה יש להכין גם את גופי השלטון המקומיים ואת מקומות העבודה למצבי חירום. כפי שנדרשים האזרחים לקחת את גורלם בידיהם, כך גם נדרש כל מקום עבודה להכין את עובדיו למצבי חירום, לנתח את הקשיים שעשויים לעמוד בפניהם במצבים כאלה וליידע אותם כיצד עליהם לנהוג. מתן ידע כזה לא רק יקנה לעובדים כלים חיוניים להתמודדות עם המצב אלא גם יגביר את מחויבותם להתייצב לעבודה ולתפקד באופן אפקטיבי. פיקוד העורף מכין את הרשויות המקומיות למצבי חירום מתוך הראייה שהרשות המקומית היא "עוצבת היסוד" בהיערכות ובמענה למצבי החירום.

גישה שתתבסס על יכולות הפרט והקהילה תשרת אפוא את כל הצדדים ותהיה הבסיס למענה לכל התרחישים. שפירא ודפנה²¹ מדברים על גישת התערבות "מבוססת קהילה" שגורסת כי כאשר מתרחש אסון, יש להניע את הקהילה לעבור מהתמקדות בהרס ובאובדן לתמיכה עצמית ולתפקוד עצמאי, ולשם כך יש למנגנונים פנים-קהילתיים חשיבות רבה לפני האסון, במהלכו ואחריו. אמנון בהם²² מתאר את מחזור החיים של משבר בקהילה המורכב משלושה שלבים: שלב האזהרה, שלב ההלם ושלב ההתארגנות והשינוי. בהם מציינים שבשלב ההלם, יותר מאשר בכל השלבים האחרים, המשאבים העיקריים הם פנימיים ושגיוס משאבים חיצוניים עלול להגביר תחושה של אי-ודאות מעוררת מצוקה. הסיבה: בהשוואה למשאבים

הרשויות המקומיות) שיתפקדו במצבי החירום באופן עצמאי ותוך כדי שיתוף פעולה איתם וכן עליהם להכין את עצמם למתן מענה במצבי החירום עצמם. כמו כן יש לפתח גישה דיפרנציאלית במקום גישה גנרית ולתפור חליפות מתאימות לאוכלוסיות השונות, ובמיוחד לאוכלוסיות הסובלות ממוגבלויות ולאוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים.

גם זומר ובלייך²⁴ מדברים על הצורך במעברים פרדיגמטיים כמו ייזום פעילות הסברה וחינוך המכוונת לקידום של משאבי ההתמודדות הטבעיים.

חשוב לציין שבפועל נבנים ופועלים מנגנונים התואמים את הגישה המוצגת במאמר: פיקוד העורף מכין את המרחב האזרחי לעיתות חירום, מכין את הרשויות המקומיות מתוך התפיסה שהרשות צריכה לתת מענה למצב החירום על בסיס כוחותיה ומתנדביה (במקביל מכין פיקוד העורף את כוחותיו למשימות של סיוע אזרחי), מכין את אוכלוסיית המדינה באמצעות הדרכות וקמפיילים ועוד.

דוגמה לפעילות הזאת של פיקוד העורף היא הקמתם של מרכזי החוסן במקומות שונים בדרום בהתאם להחלטת הממשלה. המרכזים האלה מיועדים לשפר את החוסן ואת הלכידות בקהילה. המטרה הזאת מושגת באמצעות גיבוש ראייה מערכתית קהילתית למיצוי משאביה ולניהול חייה, התארגנות של פרטים וקבוצות בתוך הקהילה וסיוע בפיתוח הנהגה פורמלית ובלתי פורמלית. מרכז החוסן שם דגש על הכנתם ועל פיתוחם של שירותי חירום ומנסה לייצר מנגנונים מקומיים שיפתחו שיתוף פעולה בין שירותים ותוכניות שיאפשרו התמודדות אפקטיבית במצבי חירום ולאחריהם.

נוסף על כך קיימים צוותי חירום יישוביים (צח"י). אלה הוקמו על פי מודל של משרד הרווחה, מבוססים על מתנדבים מקרב היישוב ואמורים להיות הנהגה יישובית בשעת חירום ולנהל אז את כל הפעילויות: העברת מידע לתושבים, ליווי משפחות הנפגעים ותמיכה בהן, מתן סיוע לוגיסטי ועוד. תוכנית החוסן של מרכז חוסן על שם כהן הריס בשיתוף השלטון המקומי עוסקת בהיערכות האדם והקהילה למצבי חירום (בתחומי החינוך, הבריאות והרווחה) ובשיקום לאחר קרות האסון. ההיערכות מיועדת לתת מענים לבעיות המרכזיות שעיימן מתמודדים בכל מקרה של אסון, כולל מקרי חירום בימי רגיעה.

חשוב מאוד שהממסד יתמקד בצורכי האוכלוסייה ולא בצרכיו שלו. להד ובן נשר²⁵ מציינים שמסקר שערכו על החוסן הקהילתי עלה שעיקר הפעילות של הרשויות בעיתות חירום היה לספק את צורכי הקיום ואת הביטחון של האזרחים. מעט מאוד משאבים - אם בכלל - הושקעו בהכשרת האזרחים לתפקד באופן עצמאי ולהפגין אחריות ומחויבות. לדעת שני המחברים, מדובר בצורך של השלטונות "לזכות בנקודות פוליטיות" באמצעות "הספקה שוטפת של דגים במקום ללמד את האוכלוסייה לדוג".

חשוב לדאוג מראש לתת מענה גם במקומות שבהם הנושא הקהילתי משמעותי פחות, כמו מרחבים עירוניים גדולים. עם זאת עקרונות ההתכוננות צריכים להיות זהים, וכל הפתרונות צריכים להינתן בשיתוף האזרח והמנגנונים המקומיים.

סיכום

מבקר המדינה מציין בדו"ח על מלחמת לבנון השנייה שחוק הג"א קובע שעל שירות הג"א (פיקוד העורף) "לעזור לאוכלוסייה שנפגעה", אך מדגיש שהחוק אינו מפרט מהי אותה העזרה שיש להושיט לאוכלוסייה שנפגעה. למבקר המדינה לא הייתה ברירה אלא לפרש את החוק לפי מיטב הבנתו, והוא קובע שעל פיקוד העורף לסייע גם בהספקת מזון ובהגשת סיוע רפואי לשהים במקלטם, להעניק שירותי רווחה לאוכלוסייה בשטח המותקף וכן הלאה.

טענתי היא שבניגוד לגישה של טיפול ושל סיוע ישיר יש לנקוט גישה של מתן כלים לאוכלוסייה לסייע לעצמה ולהתבסס על כוחותיה הפנימיים. זאת באמצעות הדרכה מוקדמת שתאפשר בסופו של דבר התמודדות עצמאית טובה יותר.

הגישה של פיקוד העורף מבוססת על הכנת הרשויות והאוכלוסייה לתרחישים





**שוסר וככאי על רקע מכוניות כוערות כרחוב הס כחיפה
לאחר נפילת מסח קטיושות ככד בעיר | מעט מאוד
משאבים - אם ככלל - הושקעו בהכשרת האזרחים
לתפקד באופן עצמאי ולהפגין אחריות ומחויבות**

פעולה בין הארגונים האזרחיים לבין פיקוד העורף - דפוסים שיעמדו לאחר מכן לרשות כל הגורמים גם בעיתות חירום. שיתוף הפעולה צריך להתבצע מתוך הכרה במקומם של ה"שחקנים" החדשים בזירה האזרחית.

ברמה המעשית, כפי שצינתי, קיימים תהליכים של הכנת האוכלוסייה ושל בניית החוסן. פיקוד העורף החל ב-2007 בקמפיין הסברה חד-שנתי שבמסגרתו נשלחה לכל אזרח חוברת הדרכה לעת חירום. המודעות לצורך להתכונן לעיתות חירום מועלית גם באמצעות תשדירים בכלי התקשורת. לדעתי יש להעצים פעולות כאלה ולהטמיע את תרבות ההכנה מראש בקרב האזרחים.

אזרחים בכל העולם - וגם בישראל - נוטים להימנע מלחשוב על סכנות ומלבצע פעולות הכנה לקראתן. (כשמביאים מידע לציבור על סכנות שונות הוא נוטה דווקא להמעיט מערכן ולא להיכנס לפאניקה, כפי שלעיתים חושבים בטעות). יש להתמודד עם הנטייה הזאת בצורה עקבית, רצופה ושיטתית. בהתאם למודל המוכנות של האוכלוסייה יש להפיץ מידע רלוונטי בכל האמצעים האפשריים ולדאוג לתרגול האוכלוסייה. כך, למשל, נוצלו תרגיל העורף הלאומי שנערך לא מכבר והאזעקה שנשמעה במהלכו בכל רחבי הארץ לתרגול כלל האוכלוסייה - בבתים, במקומות העבודה ובכל מקום אחר. כמו כן יש לעודד בנייתם של תוכנית חירום משפחתית באמצעות הגברת המודעות לקיומה של סכנה ובאמצעות הסברת חשיבותה של המסגרת המשפחתית בהתמודדות עם אסון. נוסף על כך יש לתת כלים לאוכלוסייה להיערך ולהתמודד במסגרת הזאת.

במקביל ניתן להגביר ולהעצים פעילויות שכבר נעשות באופן חלקי בכמה מקומות, כמו בניית מנגנוני חוסן קהילתיים או שכונתיים (יש להרחיב את הגישה בעיקר למרחבים העירוניים, שם הקהילה אינה בהכרח מרכיב דומיננטי) שיהיו חלק מרכזי מהמענה בעת חירום. כמו כן ניתן ליצור שיתופי פעולה בין מנגנוני החוסן האלה לבין ארגונים שלטוניים (משרדי ממשלה, רשויות מקומיות) וארגונים לא ממשלתיים (עמותות, ארגוני מתנדבים וכו'). פעילויות המתבצעות כיום, כגון גיוס מתנדבים והכשרתם - אם באמצעות הרשות המקומית ואם באמצעות חבירה

השונים כדי לתת מענה לכלל הצרכים של האוכלוסייה שצוינו במאמר. אין הדבר סותר את היערכותו של פיקוד העורף למתן סיוע אזרחי במהלך מצב החירום כדי לתת מענה באותם המקומות והמקרים שבהם המענה הזה נדרש ויכול לסייע להחזרת הרציפיות התפקודיות של האוכלוסייה ושל הרשויות - אם אלה נפגעו. פעילות הסיוע האזרחי מבוססת על העקרונות שצוינו במאמר: החשיבות של שמירת הרציפיות ושל החזרת שגרת החיים ככל האפשר (גם הנחיות ההתגוננות של פיקוד העורף מבוססות על הרצון להציל חיים מחד ועל הרצון להמשיך בשגרת החיים בהתאם למצב מאידך) וביצוע פעולות שמטרתן מתן מענה לצורכי האזרחים באותו המצב.

לסיכום, הנה טענותיי המרכזיות במאמר הזה:

1. יש לתת לאוכלוסייה כלים להתמודדות עצמית. התמודדות עצמית אפקטיבית יותר בשעת חירום, מאפשרת מענה טוב יותר לצורכי האוכלוסייה (שמכירה בצורה הטובה ביותר את צרכיה, בוודאי יותר מגורם חיצוני), מספקת תחושת התמודדות ושליטה ומשמרת רציפיות מעיתות השגרה.
2. אוכלוסייה שמתרגלת לסייע עלולה לפתח תלות, וזו תקטין בפועל את יכולת התמודדותה ותגביר את הצורך בעוד ועוד סיוע.
3. לגורמי השלטון יש מגבלה של משאבים (וזה תועם במקרים של אסון המוני כמו רעידת אדמה או מלחמה כוללת שתפגע בכל המדינה ולא רק באזור ספציפי), ולכן ישנה האפשרות שהמשאבים של גורמי השלטון יהיו קטנים מדי לעומת הצרכים. לפיכך יש להפנות את מרב המשאבים לימות השגרה כדי לבנות כוחות ויכולות בקרב האוכלוסייה עצמה, בקרב ההנהגות המקומיות והארגונים הקיימים. את עיתות השגרה יש לנצל גם כדי לגבש דפוסים לשיתוף

לארגוני מתנדבים שעליהם יתבסס חלק מהמענה - תואמות את התפיסה המדוברת. כשמדובר בהכנת העורך האזרחי למצבי חירום ובהגברת חוסנו יש להתייחס לארבעה נדבכים מרכזיים:

1. הפרט.
2. המשפחה.
3. הקהילה, השכונה, הרובע.
4. הרשות המקומית.

פעולות להכשרת הנדבכים האלה יכולות לשרת במשולב הן את שלבי ההכנה והן את תקופות החירום. ההכנה צריכה להתמקד בפעולות המגבירות את המוכנות למצב החירום מחד ואת היכולת להמשיך לתפקד במצב חירום מתמשך מאידך. למשל, מתנדבים שהוכשרו לעיתות חירום ניתן להפעיל גם בעיתות רגועה להכנת האוכלוסייה והקהילה. הפעלה כזאת של המתנדבים כבר בשלבי ההתכוננות תגביר הן את מוכנות האוכלוסייה והן את מוכנות המתנדבים, תגדיל את הסיכוי שהמתנדבים אכן יתייצבו בזמן חירום למילוי משימותיהם ותחזק את הקשר בין המתנדבים לאוכלוסייה. הפעולה הזאת תואמת את העקרונות שהוזכרו במאמר - בראש ובראשונה עידוד ההתמודדות העצמאית של האוכלוסייה במצבי חירום ועידוד ההתמודדות של הקהילה ושל הרשות המקומית באמצעות סיוע חיצוני מינימלי.

לסיום חשוב להדגיש שהמאמר אינו מנסה לצייר תמונה חד-גונית וחד-משמעית. קיימים מקרים שבהם נדרש השלטון לספק מוצרים ושירותים ולטפל באוכלוסייה שתהיה תלויה בעל כורחה. הדבר הוא תלוי סיטואציה ותלוי אוכלוסייה. למשל, כשמדובר באוכלוסייה ששוהה ברציפות בקו העימות ללא הפוגות, כשמדובר באנשים בעלי צרכים מיוחדים ובאנשים עם מוגבלויות או אם קיים צורך בפינוי ממקומות מועדים.

אך גם במקרים של אוכלוסייה הסובלת ממוגבלויות שונות ניתן וצריך להעצים את יכולותיה - בעיקר על רקע העובדה שהיא חיה ברובה בקהילה ולא במוסדות. זוהי

דפוסי החשיבה צריכים לעבור מטיפול באוכלוסייה להכנת האוכלוסייה ולהעצמתה כדי שתוכל להתמודד עם משברים בכוחות עצמה



מציאות רצויה המתיישבת עם אחד הלקחים של דו"ח מחקר על תוכנית מג"ן (מענה נגיש לנכים בחירום).²⁶ הדו"ח קובע שחינוי לחזק את התשתית הקהילתית למען הנכים כדי לאפשר התמודדות מקומית עם מצבי חירום ומשבר באמצעות השירותים הפורמליים ובאמצעות הארגונים הוולונטריים וכן לחזק את המשפחה שהיא המערכת התומכת המרכזית של הנכים בקהילה. במילים אחרות: גם במקרים האלה ניתן לצמצם את התלות באמצעות השקעה מוקדמת בתכנון ובהכנה ובאמצעות העצמת הכוחות המקומיים. בכל מקרה צריכים דפוסי החשיבה לעבור מטיפול באוכלוסייה להכנת האוכלוסייה ולהעצמתה כדי שתוכל להתמודד עם משברים בכוחות עצמה. לסיום חשוב לציין שחוסן והתמודדות קשורים גם למושגים ולגורמים רחבים יותר שבהם לא עסק המאמר. ברור שעוצמת האיום, מספר הנפגעים בחזית ובעורך, הצלחות התקפיות של הצבא (רמז לכך ניתן בנתון לעיל של עלייה בתחושת המסוגלות והידע בקרב תושבי שדרות מיד עם תחילתו של מבצע "עופרת יצוקה") וגורמים נוספים משפיעים באופן ישיר על תחושת החוסן. כמו כן ברור שהמושג "חוסן לאומי" כולל גם פרמטרים כלכליים, חברתיים ואחרים שבהם לא התיימר המאמר לדון.

הערות

1. דיוויד גדרון, אורי בן נשר ואחרים, **תורת התנהגות אוכלוסייה במצבי חירום**, ענף התנהגות אוכלוסייה, פקע"ר, 2001
2. מרטנס הופמן, **מודל "חוסן אוכלוסייה"**, הוגש לפקע"ר ב-2004
3. פרופ' יוחנן פרס וד"ר סבינה ליסיצה, **בניית מדד חוסן קהילתי - דו"ח מחקר דו-שלבי**, הוגש למשרד הרווחה
4. **שם**
5. דו"ח מבקר המדינה, **היערכות העורך ותפקודו במלחמת לבנון השנייה**, יולי 2007
6. עומר חיים ואלון נחמן, "עקרון הרציפות: גישה מאוחדת לאסון ולטראומה", **פסיכולוגיה**, ד' 1-2, 1994, עמ' 20-28
7. **תורת התנהגות אוכלוסייה במצבי חירום**
8. רבקה תובל משיח ואריה שלו, "אפידמיולוגיה של תגובות נפשיות לטרור מתמשך בקרב מבוגרים בישראל", בתוך: אלי זומר ואבי בלייך (עורכים), **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
9. **צרכים, קשיים ואופני התמודדות של העורך במלחמת לבנון השנייה - ממצאי מחקר איכותני**. הוגש לפיקוד העורך על ידי חברת "דיאלוג", אוקטובר 2006
10. **שם**
11. **שם**
12. עמי איילון, **הוועדה לבחינת מוכנות העורך למצבי חירום - דו"ח ראשוני**, ועדת החוץ והביטחון של הכנסת, 2006
13. גיל בן-שאול, **כניסתו של ארקדי גאידיסק לוואקום המנהיגותי בטיפול בעורך במלחמת לבנון השנייה**, המכללה לביטחון לאומי, מחזור י"ד
14. **שם**, עמ' 90
15. Edelman Trust Barometer 2007, מתוך הרצאת ארז ויגודמן, מנכ"ל קבוצת שטראוס לחניכי פו"ם אפק, יולי 2008
16. מ' בבלי, ר' פרנסס, א' דבוש, ה' איתן, **אזרחים בחזית - דו"ח לסיכום כשלי הטיפול בעורך במלחמת לבנון השנייה מנקודת מבט אזרחית**, פרויקט כוכב הצפון, שתי"ל, ירושלים, 2007
17. **צרכים, קשיים ואופני התמודדות של העורך במלחמת לבנון השנייה - ממצאי מחקר איכותני**
18. **שם**
19. **שם**
20. אלי זומר ואבי בלייך, **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
21. ש' שפירא וח' דפנה, "מודל להפעלת מתנדבים ביישובים תחת איום טרור: צוות חירום יישובי (צח"י)" בתוך: אלי זומר ואבי בלייך (עורכים), **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
22. א' בהם, "דפוסים משתנים בהתערבות קהילתית בשעת משבר", בתוך: אלי זומר ואבי בלייך (עורכים), **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
23. מ' להד וא' בן-נשר, "מאלתור תחת טראומה לפיתוח תורה: התמודדות קהילתית עם טרור: הכנה, התערבות ושיקום", בתוך: אלי זומר ואבי בלייך (עורכים), **בריאות הנפש: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
24. **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**
25. **מאלתור תחת טראומה לפיתוח תורה: התמודדות קהילתית עם טרור**
26. ד"ר ריטה סבר, **דו"ח מחקר - תוכנית מג"ן**, יולי-ספטמבר 2006

