

# חוסן חברתי בעוטף עזה במבצע "צוק איתן"

מאיר אלרון, ציפי ישראלי, כרמית פדן, אלכס אלטשולר

מאמר זה בוחן ומעריך את החוסן החברתי של תושבי עוטף עזה במהלך מבצע "צוק איתן" ולאחריו. המאמר סוקר את הגדרת המושג "חוסן", בדגש על מרכיב ההתאוששות שבאה לאחר הנסיגה התפקודית המתחייבת עקב אירועי הדחק הקשים. החוסן החברתי נבחן על סמך שלושה מדדי התנהלות עיקריים: דמוגרפיה והתפנות, טיפול וחינוך ותעסוקה וכלכלה. שתי מועצות אזוריות נבחרו לייצג את תושבי עוטף עזה: אשכול ושער הנגב. הנתונים נאספו מתוך ראיונות עם בעלי תפקידים ותושבים במועצות אלו ומתוך התקשורת לסוגיה. הגם ששתי המועצות התנהלו בדפוסים שונים, רמת החוסן הפונקציונלי המסתמנת ביישוביהן הינה ככלל גבוהה, בעוד שרמת החוסן הפסיכולוגי-קהילתי הינה מורכבת ונמוכה יותר, למעט יוצאים מהכלל מעניינים. המאמר מנתח את הממצאים ומציע ללמוד מהם לגבי העצמת החוסן הקהילתי בישראל ובעולם.

**מילות מפתח:** "צוק איתן", חוסן חברתי, עוטף עזה, נחל עוז, מועצה אזורית אשכול, מועצה אזורית שער הנגב.

"החוסן האזרחי ב'צוק איתן' הוא שאפשר את המשך הלחימה.  
המלחמות היום מתנהלות בעורף. שדה הקרב הוא העורף"  
אלוף סמי תורג'מן, מפקד פיקוד הדרום, 11 במאי 2015

תא"ל (מיל.) מאיר אלרון הינו חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי, ד"ר ציפי ישראלי, ד"ר אלכס אלטשולר וכרמית פדן הינם עמיתי מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי. השתתפו בכתיבת מאמר זה: חפני גרטנר, שני דוד, מיה קורנברג ושלומי בן מאיר – עוזרי מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי.

רקע<sup>1</sup>

מבצע "צוק איתן" (8 ביולי–26 באוגוסט 2014)<sup>2</sup> החל עבור תושבי עוטף עזה למעשה עשרה ימים קודם לכן, כאשר הם הותקפו בעשרות פצצות מרגמה ורקטות בעת מבצע "שובו בנים" שהתנהל בגדה המערבית לאיתור שלושה נערים ישראליים חטופים. מבחינת תושבי עוטף עזה, "צוק איתן" היה מלחמה לכל דבר, שנמשכה שישים יום, ושבה אותגרו האזרחים באופן מפתיע, חריף וחריג בשורה של איומים שהציבו סימן שאלה גדול על חוסנם החברתי. שלושה<sup>3</sup> מבין חמשת האזרחים הישראליים (וכן עובד זר תאילנדי) שנהרגו במהלך המבצע הם תושבי עוטף עזה, דבר שהחדיר מרכיב קשה של אבל וזעזוע לתודעה הקהילתית המקומית.

מטרת מאמר זה היא לבחון את החוסן החברתי של תושבי עוטף עזה במהלך מבצע "צוק איתן" ואחריו. המאמר מתבסס על מחקר השוואתי שהתמקד במועצות האזוריות אשכול ושער הנגב, שספגו חלק גדול מאוד של התקיפות במהלך המבצע: מתוך כ-4,500 תקיפות של רקטות ופצמ"רים שהיו במהלך "צוק איתן" ברחבי מדינת ישראל, יישובי עוטף עזה ספגו 2,248 רקטות ופצמ"רים.<sup>4</sup> היישובים בשתי המועצות אשכול ושער הנגב ספגו, לפי נתוני האזעקות, כ-1,600 תקיפות.<sup>5</sup> בנוסף לכך, הם הושפעו מאיום המנהרות ההתקפיות של חמאס,<sup>6</sup> שיצר ממד חדש ובעל משמעות ניכרת בתמונת איומי הטרור הישירים מרצועת עזה.

במועצה האזורית אשכול, הגובלת ברצועת עזה לאורך כארבעים ק"מ, יש 32 יישובים: 14 קיבוצים, 15 מושבים ושלושה יישובים קהילתיים,<sup>7</sup> בהם חיים בסך הכל כ-15,000 תושבים. במועצה האזורית שער הנגב, הגובלת ברצועה מצפון לשכנתה, מתגוררים כ-7,500 תושבים בעשרה קיבוצים ומושב אחד.<sup>8</sup> מבט ממוקד על קבוצת אוכלוסייה זו לוקח בחשבון, שכמו בכל מדינת ישראל, גם כאן מדובר באוכלוסייה מגוונת, המכילה קבוצות שונות במאפייניה החברתיים, בתודעתה ובגישתה לאתגרים: אמנם, 24 מתוך 43 היישובים בשתי המועצות הם קיבוצים (שחלקם שונים באופיים), אולם, כאמור, יש ביניהם גם מושבים ויישובים קהילתיים, ומבחינת תושבים יש בהם חילונים, דתיים, ותיקים ותושבים חדשים. לכל אחת מקבוצות אלו ייחוד משלה, שהתבטא בתגובתה השונה לסיכוני המבצע שנכפה עליה. גם מידת הקרבה הגיאוגרפית לגבול הרצועה השפיעה על התגובה.

מחקר זה בחר להתבונן באופן מערכתית על שתי המועצות האזוריות, תוך "פזילה" כלפי מעלה, לעבר השלטון המרכזי וצה"ל מחד גיסא, וכלפי מטה, אל היישובים השונים, שכל אחד מהם מספר סיפור ייחודי של חוסן, מאידך גיסא. המטרה היא ללמוד על ביטויי החוסן החברתי ועל הגורמים המשפיעים עליו. זאת, בהנחה שמדובר במאפיינים אוניברסליים, שהכרתם והבנתם יכולות לתרום להעצמת החוסן החברתי בישראל ובמדינות אחרות הניצבות בפני הפרעות קשות או אסונות המוניים.

המחקר בדק את ממדי החוסן החברתי ביישובים הנסקרים בעוטף עזה על בסיס ממצאים כמותניים ואיכותניים הנוגעים להתנהלות התושבים, היישובים והמועצות האזוריות, הלכה למעשה, בתקופת המבצע, לפניו ואחריו. הוא עשה זאת תוך הסתכלות השוואתית על רמת החוסן החברתי באזור העימות, כולל בפרספקטיבה מרחיבה של שלושת סבבי העימות בין ישראל לחמאס מאז שנת 2008, וזאת בארבעה מדדים: המכלול הדמוגרפי, במיוחד מרכיב ההתפנות והשיבה; הממד התעסוקתי-כלכלי; הממד הטיפולי, בעיקר במרכזי החוסן ובמסגרות החינוך; המכלול התקשורתי. לכל אחד מאלה מאפיינים שונים בשתי המועצות הנבחנות, אולם ביחד הם יוצרים תמונה בהירה ומלמדת.

### החוסן החברתי: הרקע התיאורטי והמשמעויות המעשיות

המושג "חוסן"<sup>9</sup> הפך לשגור בשיח התקשורתי והפוליטי בישראל מאז תקופת האינתיפאדה השנייה. הוא נשאל מהמושג *resilience*, שהפך לרווח בשיח הציבורי בארצות הברית אחרי אירועי טרור הדמים של 11 בספטמבר 2001. בישראל יש עד היום נטייה (שגויה להבנתנו) להתייחס לחוסן בשני מובנים חופפים: במובן של חסינות (*immunity*), המבטאת יכולת של מערכת לבודד עצמה מאיום וכך להימנע מפגיעה קשה של גורם עוין, בעיקר על ידי עמידה עיקשת – תפיסתית, מנטלית ופיזית – מול גורם עוין חיצוני; במובן של "חוסן", במשמעות של *robustness* – עוצמה פיזית ומנטלית. אולם, אם נישאר צמודים למקור הלועזי המוכר, הרווח גם בספרות המקצועית הרלוונטית, מדובר למעשה במושג בעל תוכן שונה, שחשוב להבינו ולהטמיעו בשל משמעויותיו האסטרטגיות לעניין ההתמודדות הציבורית, ברמות השונות, עם אתגרים של הפרעות חיצוניות קשות מידי אדם ומהטבע. למושג "חוסן" (*resilience*) יש הגדרות רבות בספרות המקצועית. אלו לא ייסקרו כאן במלואן ואף לא בחלקן.<sup>10</sup> נסתפק בהצבעה על מספר מרכיבים המאפיינים את מרבית ההגדרות המקובלות, כמו: החוסן יבוא לידי ביטוי תמיד בנסיבות של פגיעה קשה; ההתייחסות לחוסן יכולה להיות ברמה האישית, אך גם הארגונית, הקבוצתית והקהילתית (*societal resilience*); חוסן יכול להתייחס למערכות תשתית או למערכות כלכליות, ובצירופן של כל אלו הוא יכול גם לבטא חוסן ברמה הלאומית הכללית. לצורך מאמר זה אנו מציעים את ההגדרה הבאה:

החוסן מבטא את יכולתה של (כל) מערכת להתמודד בגמישות עם הפרעה קשה (אסון) בהתחשב בחומריתה, להכיל את נזקיה ואת הנסיגה התפקודית הבלתי נמנעת שהיא גורמת, ולהתאושש ממנה במהירות בחזרה למצב של תפקוד מערכתי ייעודי תקין.

מרכיב ההתאוששות הוא מרכזי לתפיסת החוסן וצריך לשמש המבחן העיקרי שלה. הנחת המוצא היא שהפרעה קשה תגרום תמיד לנסיגה תפקודית של המערכת

הנפגעת. ללא נסיגה של ממש, אין גם פגיעה של ממש, גם אם יש מי שיתייחסו לאירוע באופן סובייקטיבי כפגיעה קשה. מערכת נפגעת, שנסיגתה התפקודית קשה וממושכת, המתאוששת לאט (או שאינה מתאוששת כלל), הינה בעלת חוסן נמוך. מערכת הנסוגה מבחינה תפקודית בצורה גמישה, ומתאוששת (bouncing back) במהירות מנסיגה תפקודית זו, תוך חזרה לתפקוד נורמטיבי, תוגדר כמערכת בעלת חוסן גבוה. מערכת המתאוששת במהירות וחוזרת לתפקוד ייעודי ברמה גבוהה יותר מזו שאפיינה אותה לפני ההפרעה, תצוין כמערכת בעלת חוסן גבוה מאוד. החוסן אינו מבטא יכולות מולדות או קבועות של מערכת. יש צורך לבנות את היכולות המצטברות, המעצבות מערכת בעלת חוסן גבוה, לאורך זמן וכחלק חשוב מתפיסת ההיערכות והמוכנות של מערכת להפרעות קשות. תפיסת החוסן יוצאת מתוך הנחה שתפיסת ההתנגדות (resistance), המיועדת על פניה ליצירת מצב של מניעה או הגנה מוחלטת מפני הפרעות קשות, אינה יכולה לייצר מענה הרמטי וטוטלי. לכן, יש תמיד צורך ביישום מקביל ומאוזן של תפיסת ה־resilience, האמורה לתת מענה מערכתי למתרחש בעקבות הפרעה קשה, קרי, התאוששות מערכתית מהירה, המאפשרת חתירה לרציפות תפקודית ייעודית ושיקום מיטבי של המערכות שנפגעו.

לקביעות תיאורטיות אלו, המקובלות כיום במדינות שונות<sup>11</sup> וכן בקרב ארגונים בין-לאומיים העוסקים בנושא זה,<sup>12</sup> יש משמעויות ברורות ומפליגות בתחום ההיערכות לחירום. אימוצה של תפיסת החוסן כאסטרטגיה, שעדיין אינה מקובלת במקומותינו בצורה מלאה ומספקת, יכול לשמש בסיס הולם לתוכנית פעולה לאומית, הן ברמת המקרו והן ברמת המיקרו.<sup>13</sup> המחקר שעליו מבוסס מאמר זה מראה בעליל שאותם יישובים שאימצו את תפיסת החוסן הלכה למעשה ופעלו על פי עקרונותיה בשנים האחרונות, גילו רמת חוסן גבוהה למדי. כך, למשל, פעילותם המבורכת של מרכזי החוסן בשתי המועצות אשכול ושער הנגב,<sup>14</sup> המופעלים על ידי הקואליציה הישראלית לטראומה,<sup>15</sup> תרמה ללא ספק להעצמת החוסן היישובי, כפי שהתבטא ב"צוק איתן".<sup>16</sup>

תמצית ייעודו של מאמר זה היא לשכנע את מקבלי ההחלטות ומתקצבי התוכניות בישראל כי תפיסת החוסן, או תרבות החוסן, מקדמות את החוסן החברתי ומהוות מענה אסטרטגי של ממש לאיומים על ביטחון המדינה.

## מדדי הדמוגרפיה והתפנות אוכלוסייה

אחת התופעות המשמעותיות ביותר המשמשת לבחינת החוסן החברתי ביישובי עוטף עזה היא הצמיחה הדמוגרפית של היישובים. בתקופה קשה ומתמשכת של פיגועי טרור, בעיקר בתצורה של חימוש תלול מסלול, שהחלה להיות ניכרת מאוד לאחר תפיסת השלטון ברצועת עזה על ידי חמאס (2007), נמשכה מגמה ברורה של

גידול באוכלוסייה, ואף בשיעורים ניכרים. כך, למשל, נרשם גידול נטו של כמאתיים משפחות בממוצע שנתי (רובן של בנים חוזרים) במועצה האזורית אשכול מאז 2007, אשר הביא לגידול של כ-35 אחוזים באוכלוסייה בשבע השנים עד 2014. עדיין מוקדם לאפיין את המגמה לאחר "צוק איתן", אולם בהינתן תשתיות מגורים (על פי התחזיות המתבססות על מימון ממשלתי), התמונה מעודדת והצפי הוא להמשך הגידול, ואולי אף להרחבתו בהמשך.<sup>17</sup> התמונה אינה שונה במועצה האזורית שער הנגב, שבה דווח על גידול של כ-1,200 תושבים מאז 2009, בכלל זה אחרי מבצע "עופרת יצוקה".<sup>18</sup> בקיבוץ ניר-עם, למשל, חלה מאז 2012 עליה של חמישים אחוזים במספר החברים, דבר שהפחית את ממוצע הגיל בקיבוץ מ-67 ל-50 תוך פחות משלוש שנים (והביא לעלייה במספר הילדים בגנים מאחד ל-12.<sup>19</sup> על אף האיום הביטחוני הנמשך, כולל שלושת הסבבים האלימים עם חמאס ("עופרת יצוקה" 2008/2009, "עמוד ענן" 2012 ו"צוק איתן" 2014) ומה שהתרחש ביניהם,<sup>20</sup> כמעט ולא היו עזיבות של תושבים בשתי המועצות הנדונות (יוצא מהכלל הזה הוא קיבוץ נחל עוז, ועל כך בהמשך הדברים).<sup>21</sup>

המגמה המובהקת של אי-עזיבת היישובים, ומולה הגידול הנמשך בהיקף האוכלוסייה, המוגבל בעיקרו עקב יכולת הבנייה ומדיניות היישובים לצמוח בצורה מדודה וסדורה על פי צרכיהם החברתיים והכלכליים, מעידים על חוסן חברתי גבוה.<sup>22</sup> ברור שהגורם המושך העיקרי הוא כלכלי (עלות המחיה במקום) וחברתי (איכות חיים גבוהה, ובעיקר חינוך איכותי). גם בניית מסילת הרכבת לשדרות תרמה את חלקה לקירוב המקום למרכז הארץ. אולם מכל אלה החשוב לענייננו הוא שהאתגר הביטחוני הקשה מאוד, והנמשך, אינו מהווה גורם חוסם מוביל בשיקולי התושבים, לפחות נכון לעכשיו. מאפיין מרכזי זה משקף הון אנושי וחברתי (social capital) גבוה בקהילות הנבחנות, שהוא מסממניו ובוגיו של החוסן החברתי.<sup>23</sup>

### סוגיית ההתפנות, השיבה הביתה והחוסן החברתי

מפקד פיקוד הדרום, אלוף סמי תורג'מן, אמר בשיחה עם ראשי המועצות האזוריות בעוטף עזה ב-11 במאי 2015: "נכנסתי למבצע הזה ["צוק איתן"] בקונספציה שפינוי אוכלוסייה זה רווח או ניצחון לחמאס, ולכן לא מיהרנו להגיע לזה. זו הייתה קונספציה שגויה. אין היגיון להשאיר באזור לחימה אזרחים בלתי חיוניים".<sup>24</sup> בבסיס העניין ניצבת העובדה שממשלת ישראל וצה"ל לא סברו שנכון לפנות את האזרחים, או סברו כנראה שנכון לא לפנותם, כולל את אלה המתגוררים בצמידות לגדר הגבול.<sup>25</sup> הסיבה העיקרית לכך הייתה, כדברי האלוף תורג'מן, הנרטיב הישראלי המסורתי שלא מפנים אזרחים מול אש אויב.<sup>26</sup> על רקע אתוס ותיק (ואולי אנכרוניסטי) זה, החליטו התושבים והנהגת היישובים לעשות מה שנראה בעיניהם כנכון, תוך שרובם מתייחסים להיעדר החלטה ממשלתית בתחושות

עזות של אכזבה ותסכול, שפגעו באמון שלהם בממשלה ובצה"ל.<sup>27</sup> בהיעדר הנחייה ברורה מהממשלה, מצה"ל ומהמועצות האזוריות, ההחלטה להישאר או להתפנות התקבלה על ידי האזרחים עצמם, או לעתים על ידי הנהגות היישובים. ברקע הדברים עמדו המסרים השונים – יש שיגדירו אותם כמוגדים – של שני ראשי המועצות: חיים ילין, ראש המועצה האזורית אשכול, עודד ככלל התפנות על פי החלטת התושבים,<sup>28</sup> בעוד שאלון שוסטר, ראש המועצה האזורית שער הנגב, העביר מסר שיכול היה להתקבל כתומך בהישארות.<sup>29</sup> ההתייחסות של יישובי עוטף עזה לשאלת ההתפנות מאפשרת לחלק אותם לשלוש קבוצות עיקריות:

א. קבוצת היישובים בקרבת הגדר שלא התפנו, או שרוב תושביהם לא התפנו. זו קבוצה קטנה ויוצאת דופן. נציג כאן בקצרה שתי דוגמאות: האחת היא קיבוץ עלומים,<sup>30</sup> בו לא הייתה למעשה התפנות כלל במהלך מבצע "צוק איתן". עלומים מתייחד בהיותו קיבוץ דתי, שיתופי ואידיאולוגי, ללא הרחבה, המבוסס על גרעין אנגלו־סקסי חזק. הדוגמה השנייה היא של קיבוץ ארז,<sup>31</sup> בו שיעור ההתפנות היה פחות מחמישים אחוזים מהילדים והאימהות. קיבוץ זה מצטיין בלכידות קהילתית גבוהה, במורשת חזקה של רוח הפלמ"ח המיוצגת על ידי ותיקי המקום, בצוות חירום יישובי (צח"י) מיומן, וגם בו אין הרחבה. שני היישובים מתאפיינים, אפוא, ברוח הקהילתית המלכדת ובדגש האמוני – שניים מהמרכיבים המוכרים של החוסן החברתי. ביטויי במקרה זה: הביטחון העצמי והביטחון בקהילה ובדרכה, שאפשרו לתושבים להחליט להישאר במקומם גם בתנאים קשים של סיכון פיזי ישיר, וזאת בשונה מהקיבוצים הסמוכים להם.

ב. יישובי הגדר, כולם קיבוצים, שספגו את הפגיעות הקשות ביותר. מרבית תושביהם של יישובים אלה התפנו.<sup>32</sup> אין מספרים מדויקים של שיעורי ההתפנות, אולם ההערכה המקובלת היא שביישובים סמוכי הגדר הנמצאים בטווח של עד שבעה ק"מ מרצועת עזה, התפנו בשתי המועצות האזוריות הנדונות במאמר זה כחמישים אחוזים מהתושבים, רובם ילדים ואימהות.<sup>33</sup> בחלק מהמקרים ההתפנות הייתה על בסיס אישי, ואילו בקיבוצים צמודי הגדר ההתפנות הייתה מאורגנת יותר.<sup>34</sup> ביישובים שהתפנו נותרו עובדים חיוניים, צוותי החירום ותושבים שסירבו להתפנות, בעיקר הוותיקים. המגמה המקובלת הייתה להתפנות כקהילה ולנסות לקיים אורח חיים קהילתי ב"פזורה",<sup>35</sup> תוך שמירת קשר רצוף, גם אם לא נטול בעייתיות, עם הבית ועם הנשאים בו. לאחר סיום המבצע שבו המתפנים לבתיהם, כאשר כמעט כל אלה שהתפנו חזרו לבתיהם מיד. מיעוטם הקטן שב עד תחילת שנת הלימודים ב'1 בספטמבר, ומספר קטן מאוד – עד ראש השנה. נתונים אלה נכונים גם לגבי אלה שהודיעו בראש חוצות שלא ישובו לביתם עד... או בכלל. סיפור מיוחד ויוצא דופן

בהקשר זה היה קיבוץ נחל עוז. כפי שלא הייתה החלטה/הנחייה ממשלתית על עזיבה, כך גם לא הייתה החלטה ברמה הממשלתית על שיבה הביתה. רק ב־22–23 באוגוסט, לקראת סיום המבצע, הוחלט במשרד הביטחון (רח"ל) לאתר פתרונות מערכתיים לסיוע למתפנים.

ג. תושבי היישובים המרוחקים יותר, בטווח של ארבעה עד שבעה ק"מ (ממזרח לכביש 232), שרובם – כנראה כשמונים אחוזים – נשארו בבתיהם והצליחו לקיים, במגבלות הביטחוניות, אורח חיים של "שגרת חירום".<sup>36</sup> בסבבי לחימה עתידיים עלולה להיות ביישובים אלה בעיה חמורה, משום שרמת ההתארגנות הקהילתית שלהם לחירום נמוכה בהרבה מזו של יישובי הגדר.<sup>37</sup>

בדיון על החוסן החברתי ניתן להתייחס לסוגיית ההתפנות והשיבה באמצעות מנגנון המדידה של החוסן החברתי: מדד הנסיגה התפקודית, הבלתי נמנעת, שבאה לידי ביטוי מובהק בהתפנות מחד גיסא, וההתאוששות לאחריה, שבאה לידי ביטוי מובהק בשיבה הביתה מאידך גיסא. לעניין ההתפנות (הנסיגה התפקודית) נציין כי ההחלטה – האישיית והיישובית – לעזוב זמנית את הבית הנמצא בסכנה משקפת ראייה מפוכחת והתנהלות גמישה, וזאת בהתאם לרמת הסיכון של הפרעה החיצונית. התנהלות גמישה ונטילה עצמית של האחריות לגורל האדם והקהילה, שפירושו הכלה ראויה וחיובית של האתגר, מוכרות כחלק ממרכיבי החוסן החברתי. בעקבות הנסיגה, ניצבת השיבה המהירה לאחר סיום הפרעה כמאפיין מרכזי של החוסן. העובדה שכמעט כל התושבים בכמעט כל היישובים חזרו מיד לאחר תום המבצע לביתם ולתפקוד נורמטיבי ברמת ההתנהלות שאפיינה אותם לפני ההתפנות, גם היא ממאפייני החוסן החברתי. יש לציין, עם זאת, כי סקר שהתבצע במועצה האזורית שער הנגב, שנערך על בסיס מדדים אחרים, מצא כי רמת החוסן החברתי של המתפנים כקבוצה הייתה ככלל נמוכה יותר מזו שאפיינה את אלה שנשארו בבתיהם, שחלקם הגדול היו בעלי תפקידים חיוניים בקהילה.<sup>38</sup>

### סיפור נחל עוז<sup>39</sup>

מבצע "צוק איתן" מצא את קיבוץ נחל עוז, הצמוד לגבול הרצועה, לאחר שנים ארוכות של סטגנציה. לאחר שמנה כ־180 חברים בשיאו, חלו בו, בעקבות הפרטה של סוף שנות התשעים של המאה העשרים, נסיגה חברתית וכלכלית חריפה ומשבר מנהיגותי עמוק ומתמשך. הקיבוץ מנה ערב המבצע כשבעים בתי אב, 108 חברים, ובסך הכל 330 איש. חברת הילדים בכתות ז'–יב' מנתה 12 ילדים בלבד. מפעל ההיי־טק נסגר. לא יותר מעשרים איש עבדו בקיבוץ עצמו, עשרה מהם בחקלאות. היו שאמרו כי הקיבוץ רב הזכויות ההיסטוריות (שהחל את דרכו כהיאחזות הנח"ל הראשונה ב־1951) עמד בפני שוקת שבורה.

במבצע עצמו ספג הקיבוץ מהלומות קשות. בנוסף לירי נמשך (269 נפילות) וגילוי מנהרות התקפיות, שלוו בהתפנות של מרבית החברים (בקיבוץ נותרו בין 35 ל-90 איש), בא מותו הטראגי של הילד דניאל טרגרמן ז"ל, לאחר ההחלטה של הנהגת הקיבוץ להחזיר את משפחות המפונים הביתה – החלטה שהתבררה כשגיאה חמורה. האווירה בקיבוץ הייתה אז של שבר מוחלט. 17 משפחות עזבו את הקיבוץ, הרבה יותר מאשר בכל יישובי עוטף עזה ביחד.

עם סיום הלחימה, ומתוך תחושה קשה מאוד זו, נוצרה לפתע צמיחה בלתי צפויה. עוד לפני שובם של כל המתפנים החלה פעילות קהילתית ערה, מכוונת עשייה, שהביאה תוך זמן קצר לשינוי מוחלט באווירה בקהילה ולתנופה חסרת תקדים של שיקום ובנייה: מאז המלחמה נוספו לקיבוץ שמונה משפחות חדשות, ובקיץ 2015 עתידות להגיע עוד כשמונה משפחות. בשנים הבאות מצפים בקיבוץ לתוספת של עשרות משפחות חדשות. החלה תנופת בנייה (17 יחידות דיור) – לראשונה מאז שנות השמונים של המאה הקודמת – לצורך ההרחבה המתוכננת. כן נכנסה לקיבוץ מכינה קדם צבאית, והוקם בו מיזם כלכלי בצורת מרכז טיפולי להורים ולילדים. במקביל מתקיימת נחל עוז פעילות תרבותית וקהילתית ערה: לחבורה הצעירה הצטרפו שמונה נערים מבחוץ, ובפסח האחרון נחוג בקיבוץ, בפעם הראשונה מאז שנת 2000, סדר קיבוצי משותף. ההנהגה היישובית התחלפה והאווירה הכללית השתנתה בצורה בולטת. למרות עוצמת הרגשות העזה על שהתרחש בזמן המלחמה, ניכרת בכל תחושה חזקה של צמיחה, תנופת עשייה משותפת ותקווה.

מה גרם למהפך? מהם השורשים של התחדשות זו לאחר השפל המתמשך ותחושת השבר שאפיינו את ההפרעה הקשה מאוד שעברה על הקיבוץ? יש לכך הסברים אחדים, ביניהם המענקים הכספיים עליהם החליטה הממשלה לאחר המבצע, האמורים להכניס לקיבוץ כעשרים מיליון שקלים שיאפשרו את הבנייה ואת הרחבת הפעילות. אולם מעבר לכך, לפי דברי חברי הקיבוץ, נחשפה במלוא עוצמתה תחושת ה"ביחד" של "הקיבוץ של פעם" – הקשר עם המקום, השייכות לקהילה, החזון המוסכם, השותפות והלכידות. כל אלה מצויים מחדש בסיס אידיאולוגי חזק, בצד חיפוש ומציאת משמעות. המנהיגות המקומית החדשה, שהחלה לפעול במהלך המלחמה, זוכה עתה לאמון החברים, המציינים את התנהלותה בזמן חירום, את העבודה הנכונה והמשתפת ואת הטיפול הראוי בפרט. כל אלה גורמים לחברים לחוש שיש תקווה למרות המצב הביטחוני השברירי, חוסר הבהירות לגבי העתיד והמועקה הרגשית העזה ביחס לאירועי הקיץ של 2014.

סיפורו של קיבוץ נחל עוז הוא סיפור של התאוששות מרחיבה לאחר נסיגת תפקודית קשה. סיפור זה מצביע בעליל על רמת חוסן גבוהה במיוחד. למרות ייחודיותו במקרה זה, נחל עוז אינו לבד במגמת הצמיחה המסתמנת בעוטף עזה



בין סבבי העימות עם חמאס. דוגמה נוספת היא קיבוץ כרם שלום, הממשיך לגדול גם השנה.<sup>40</sup>

### מדדי ההתנהלות החברתית (חינוך וטיפול)

מבצע "צוק איתן" התקיים בקיץ, בתקופת "החופש הגדול". המבצע פגע בתוכנית הפעילות של מערכות החינוך ושיבש אותה לחלוטין, בעיקר נוכח ההתפנות של הילדים והוריהם, כמו גם מרבית המורות והמורים, בעיקר בקיבוצים צמודי הגדר. כבר מ־10 ביולי החלו מערכות החינוך לפעול במתכונת מצומצמת,<sup>41</sup> כאשר ההחלטה העקרונית הייתה לא לסגור את פעילויות החינוך, כולל הקייטנות, ולקיים את מרב הפעילות האפשרית כל עוד הדבר מאושר על ידי צה"ל. כדי לאפשר זאת, נעשו מאמצים להביא תגבור של מתנדבים ומורות־חיילות, במטרה לקיים שגרת חירום מינימלית.<sup>42</sup> התפיסה שעמדה מאחורי צעדים אלה הייתה שלמערכת החינוך יש משמעות רבה כ"עוגן" קהילתי בניסיון לקיים רמה מסוימת של רציפות תפקודית האמורה ליצור "תנאים של ודאות בנסיבות של אי־ודאות",<sup>43</sup> וזאת בתוך מצב מתמשך של הפרעה קשה ופוגענית המאיימת ומכוונת לשבש את שגרת החיים.<sup>44</sup> יוזכר כי גם כשהפעילויות התקיימו באתרים ממוגנים היטב, היה סיכון לא מבוטל בתנועה אליהם ומהם. עוד יצוין כי ההתפנות הנרחבת של ילדים הביאה לכך שמערכת החינוך פעלה גם ב"פזורה", על פי תוכנית של המועצה האזורית. כבר ב־1 באוגוסט 2014 הוחל בהיערכות לפתיחת שנת הלימודים כסדרה, למרות שהעימות היה עדיין בשיאו. ב־26 באוגוסט נכנסה לתוקפה הפסקת האש ועלתה השאלה האם פותחים את שנת הלימודים במועדה. התפתח ויכוח עז בין הנוגעים בדבר, שהבשיל לכלל החלטה ב־28 באוגוסט על פתיחת השנה במועדה. ב־1 בספטמבר הגיעו למוסדות החינוך כ־99 אחוזים מהתלמידים והמורים.<sup>45</sup> חזרה מהירה כזו לשגרת פעילות – חמישה ימים מסיום הלחימה – משקפת יכולת התאוששות מהירה, ולכן חוסן חברתי גבוה.<sup>46</sup> לפני פתיחת שנת הלימודים היו הורים ומורים שהשמיעו קולם נגד פתיחתה והצהירו שלא ישלחו את ילדיהם למוסדות החינוך. איום זה כמעט שלא התממש בפועל. עם זאת, לא כל הפעילויות החינוכיות מתקיימות מאז במתכונת המלאה המוכרת מהעבר. דוגמאות בולטות לכך הם הטיולים השנתיים, כולל טיולי פסח 2015, שבהם השתתפו לא יותר מכשני שלישים מהתלמידים. נתונים אלה מהווים עדות לכך שהפצע לא הגליד לחלוטין, קרי, שהרגישות להימצא מחוץ לבית עדיין קיימת, וכי ההתאוששות אינה מלאה גם חודשים לאחר סיום המלחמה. משמעות הדבר מבחינת החוסן החברתי היא כי במדד החינוכי, החוסן עדיין לא הגיע לרמה הגבוהה ביותר והפעילות הטיפולית המתקיימת בקרב התלמידים עדיין נחוצה.

מבדיקת התחום הטיפולי בקרב התלמידים עולה מגמה איטית יחסית, גם אם עקבית, של התאוששות. החוויה שחוו (גם) התלמידים ב"צוק איתן" הייתה קשה מזו שהם חוו בסבבי הלחימה הקודמים עם חמאס, בהם ההתאוששות הייתה מהירה יותר. ההבדל נובע ממשך העימות, מהמספר הגבוה יותר של נפילות ואזעקות, מרישומן של המנהרות ההתקפיות, מההתפנות רחבת ההיקף ומההפרעות האחרות שנבעו מהפעילות הצה"לית. כך, למשל, מספר התלמידים (כמו גם המבוגרים)<sup>47</sup> שנזקקו לטיפול מסוג זה או אחר במסגרת הקהילתית, בסבב הקודם, היה קטן יותר (כ-15 אחוזים מהאוכלוסייה בגילאי 4-18, רובם הגדול בבית הספר היסודי), מאשר אחרי "צוק איתן" (כ-25 אחוזים מאוכלוסייה). ההערכה היא שגם בשנת הלימודים תשע"ו, אולי אפילו עד אביב 2016, יהיה צורך להמשיך בטיפול בכ-15 אחוזים מהתלמידים.<sup>48</sup>

ההיענות של תלמידים להשתתף בטיפול קבוצתי בעקבות "צוק איתן" היא גבוהה מאשר בעבר. גם מספר המטפלים, המורים ובעלי התפקידים האחרים במועצה האזורית אשכול הזקוקים לטיפול ונמצאים בטיפול במרכזי החוסן גדול מזה שהיה בסבבי הלחימה הקודמים.<sup>49</sup> משמעות ממצאים אלה היא שההתאוששות של התלמידים, כמו גם של בעלי התפקידים החברתיים (ויש הגורסים גם של התושבים ככלל), הינה הדרגתית ומחייבת מידה של תחזוקה טיפולית מתמשכת. תחושת המשבר נוכחת כ"חרדה מתמשכת".<sup>50</sup> בחלק מהיישובים שנפגעו קשות, כמו נחל עוז ונירים,<sup>51</sup> ההתאוששות והחזרה ההדרגתית לשגרה החלו רק באביב 2015.<sup>52</sup> נתון זה מאפיין בצורה כללית את הקיבוצים שממערב לכביש 232.<sup>53</sup> דוגמה לכך היא התחלופה הגבוהה בקרב ראשי צוותי החירום היישוביים (צח"י),<sup>54</sup> דבר המעיד על רמה גבוהה של שחיקה.<sup>55</sup> בנוסף לכך, יש בשיח המקומי חשש גדול ונוכח מהסבב הבא של לחימה. תמונת מצב מעורבת זו עשויה להעיד על חוסן חברתי גבוה פחות ממה שניתן ללמוד ממדדי ההתפנות שהוצגו לעיל.

## מדדים כלכליים ותעסוקתיים

לשתי החלטות ממשלה נודעת השפעה מכריעה על החוסן החברתי של תושבי עוטף עזה. הראשונה הייתה החלטת ממשלת ישראל במהלך "צוק איתן" על "מצב מיוחד בעורף". השנייה הייתה ההחלטה על פיצוי ותקצוב נרחב לשיקום האזור לאחר המבצע. החלטה זו, שכבר החלה להתממש בשטח, אמורה להקפיץ את יכולות השיקום והשגשוג של אזור עוטף עזה, ולהעצים את החוסן החברתי שלו לרמה גבוהה עוד יותר.

אשכול היא המועצה החקלאית הגדולה ביותר בארץ. היא מספקת שישים אחוזים מהתוצרת החקלאית של מדינת ישראל.<sup>56</sup> במועצה האזורית שער הנגב

מדווחים על חלוקה של ענפי התעסוקה לשישים אחוזים חקלאות, שלושים אחוזים תעשייה וכעשרה אחוזים עסקים קטנים.

העבודה בחקלאות במרחב עוטף עזה התקיימה במהלך "צוק איתן", ככלל, במתכונת מצומצמת ומקובלת של קיץ,<sup>57</sup> גם אם נרשמו בה מספר הפרעות, ביניהן פגיעה בתשתיות החקלאיות בגין התנועה הערה של רכבי צה"ל ומגבלות התנועה לאזרחים, וכן השיבושים בעבודת הפועלים התאילנדים. במגזר התעשייה, המפעלים באזור התעשייה של שער הנגב ובקיבוצים, כולל ביישובים צמודי הגדר, לא נסגרו. העבודה בהם נמשכה בהיקף של כשישים עד שמונים אחוזים, עקב אי-הגעת עובדים למפעלים. לדוגמה, במפעל "אקו אנרג'י" בקיבוץ מגן לא הייתה היעדרות רבה של עובדים, ורק מעטים מהם לא הגיעו לעבודה.<sup>58</sup> גם המכונות בדפוס בארי, גדול המפעלים באזור, לא חדלו לעבוד ועצרו רק בזמן ההופעה של דויד ברוזה שנערכה במקום.<sup>59</sup> לעומת זאת, מפעל "מכסף" בקיבוץ ניר-עם, בו מועסקים כ-45 עובדים, היה סגור חלקית, ושיעור התייצבות העובדים בו ירד לעתים לעשרים אחוזים בלבד. בתיירות וביזמות ניכר מגוון של תגובות, שנעו בין עצירה מוחלטת של פעילות לבין פגיעות מקומיות.<sup>60</sup> מספר המיזמים שנסגרו עקב המבצע היה בסך הכל זניח. בשאר הענפים, כמו שירותים לא חיוניים, נרשמה ירידה ניכרת בנוכחות עובדים, עד כדי עצירה מוחלטת.

מיד לאחר הפסקת האש חזרה העבודה במרבית המגזרים, למעט מגזר היזמויות הפרטיות הקטנות, לשגרה מלאה, דבר המעיד בעליל על התאוששות מהירה מאוד ועל חוסן גבוה. למרות האתגר הביטחוני, אף מפעל בשטח המועצה האזורית שער הנגב לא סגר את שעריו ואף מפעל לא עזב את האזור.<sup>61</sup> הפיצוי הממשלתי על הנזקים הישירים והעקיפים היה תקין ומהיר ביחס לסבבי לחימה בעבר, ותרם את חלקו להתאוששות הכלכלית ולתחושה הכללית.<sup>62</sup> אולם המהלך העיקרי שיצר בסיס חדש להתאוששות מערכתית היה החלטת הממשלה מס' 2017 מ-21 בספטמבר 2014 בעניין "התוכנית האסטרטגית הרב-שנתית לפיתוח שדרות ויישובי 'עוטף עזה'".<sup>63</sup> התוכנית, בהיקף של 1.3 מיליארד ש"ח לשנים 2014-2018, תמומן בחלקה מתוספות ייעודיות, והיא מצטרפת להחלטה שקיבלה הממשלה בתחילת מבצע "צוק איתן" להפנות 417 מיליון שקלים לעוטף עזה בשנתיים הקרובות.

קשה להפריז בחשיבותה של התוכנית האסטרטגית הרב-שנתית ובתרומתה לחוסן החברתי של תושבי עוטף עזה.<sup>64</sup> היא גרמה מיידית לשינוי של ממש בתודעה המקומית, המבוססת על ההנחה (התקווה?) כי התוכנית תמומש במלואה לאורך חמש השנים הבאות. כבר עתה, למרות מכשולים בירוקרטיים מוכרים, יש בשטח תחושה ברורה של תנופה ותקווה: הביקוש למגרשים באזורי התעשייה בדרום גובר, מחירי הקרקע בעלייה (גם בגלל הקמת תחנת הרכבת בשדרות), יש עלייה ברורה בהתעניינות של יזמים, וכבר נחתמו עסקאות באזורי התעשייה. ברור שההטבות

הכלכליות והפחתת הסיכון של המשקיעים גוברים על הסיכון הביטחוני.<sup>65</sup> תקצוב הפעילויות החברתיות, כולל למשימות ישירות לתגבור החוסן החברתי, כבר נותן אותותיו בתחושה ובפעולה של העוסקים במלאכה. תקצוב הבנייה החדשה בקיבוצים יאפשר הרחבה דמוגרפית ועמידה בביקושים ההולכים וגדלים.

## הממד התקשורתי

הרצון להעצים את החוסן החברתי הביא את המועצות האזוריות אשכול ושער הנגב לצאת במבצע ממוקד לגיוס התקשורת לסוגיה. ואכן, התקשורת שימשה כלי משמעותי לקידום החוסן החברתי של האזרחים בעוטרף עזה. מעצבי המדיניות בשתי המועצות גיבשו אסטרטגיות תקשורתיות (גם) לצורך הגברת החוסן החברתי של תושביהם במהלך המבצע. הם פעלו מול התקשורת הן ברמה הארצית והן ברמה המקומית – בעזרת מקומונים, דפי מידע ואיגרות, תוך ניצול מושכל של המדיה החברתית. המדובר במעצבי מדיניות ובאנשי מקצוע מנוסים בתחום התקשורת, שניהנו בתפקידם במשך שנים רבות טרם "צוק איתן". הם הגיעו למבצע מוכנים, עם גישה מושכלת, גם בהתבסס על הפקת לקחים מסבבי לחימה קודמים.

המחקר שערכנו מראה כי המטרה המרכזית שעמדה מול עיניהם של מעצבי המדיניות במועצות האזוריות אשכול ושער הנגב לאורך מבצע "צוק איתן" הייתה חיזוק החוסן בקהילותיהם (הן אלו שנשארו בבית והן אלו שהתפנו). לצורך זה הם התמקדו במספר דגשים ברורים:

א. **שימוש בתקשורת ככלי להפצת מידע ומתן הנחיות** בנושאי התגוננות וניהול שגרת חירום. זאת, במטרה לצמצם את אי-הוודאות, לחזק את תחושת השליטה של התושבים במצב ולשדר להם כי "שגרת החיים ממשיכה. כל המערכות מתפקדות. אתם לא לבד – יש למי לפנות".<sup>66</sup>

ב. **התמודדות עם קשיים**, ללא התעלמות מהתחושות הקשות של התושבים, ואף עידוד שיח על תחושות. בדפי המסרים הוצע לתושבים: "[...] להימנע ממסר של מסכנות וחוסר רצון לחזור. אפשר ורצוי מאוד לדבר על הפחד והחששות, אך חשוב לאזן זאת באמירה שזהו ביתנו ואנחנו מצפים לימים של שקט ולביטחון אמיתי [...] אפשר גם לדבר] על תחושת הפליטות (למי שרחוק) ועל הקושי לחוות את אווירת המלחמה (למי שבבית) [...] הקהילות שלנו חזקות ואנחנו מאמינים ביכולת שלנו להשתקם ולטפל בעצמנו [...] ולמצוא את הדרך לחזור למסלול חיים נורמלי".<sup>67</sup> יצוין כי דיבור על קשיים היה נוכח יותר במסרים של המועצה האזורית אשכול, בעוד שבמועצה האזורית שער הנגב שיח פומבי על קשיים נתפס כמחליש את החוסן החברתי.

ג. **סוגיית הפינוי**. סוגיה זו חשפה שוני בין המסרים של שתי המועצות: המועצה האזורית שער הנגב הדגישה במסריה את "האחיזה בקרקע", בעוד שהמועצה

האזורית אשכול נתנה לגיטימציה להתפנות הזמנית, ובדפי המידע שלה אף נאמר במפורש כי "אנו מעודדים אנשים לא להיות כאן, ושלא יחוו מלחמה". ד. **בניית אמון במוסדות**, ובראש ובראשונה במועצה האזורית עצמה. כך, למשל, נאמר בדפי המידע היומיים: "אתם לא לבד. יש פה מערך שלם שנמצא כדי לעזור לכם, שחושב עליכם".<sup>68</sup>

ה. **תחום ההתאוששות הכלכלית**. לקראת סוף המבצע נקבע בדף מידע כי: "[...] בשלב הבא אנחנו מצפים מממשלת ישראל לחזק את האזור ולהתייחס אליו כאזור בעל עדיפות לאומית [...] שימשוך לכאן תושבים חדשים שיסייעו בהצלחת האזור".<sup>69</sup>

מעניין לציין את ההבדלים באסטרטגיה התקשורתית בין שתי הרשויות שנבחנו, הנובעים מגישתם השונה של שני ראשי המועצות. חיים ילין, ראש המועצה האזורית אשכול, תפס את כלי התקשורת כמרכיב מרכזי בשמירה על החוסן החברתי. לתפיסתו, תפקידו היה להופיע תדיר בכלי התקשורת כדי להשמיע אישית את קולו ולסייע בהקלת סבלם של תושבי המועצה הנמצאים במצוקה. היה חשוב לו להביא לידי ביטוי פומבי את התחושות הקשות של התושבים, גם כדי "לחבק, להרגיע, להראות לתושבים שהם לא לבד, שיודעים מה עובר עליהם". גם דפי המידע של המועצה האזורית אשכול מנסים לשדר חוזק, לצד דאגה לתושבים: "[...] יש לנו עוד דרך ארוכה לעבור יחד. אבל אנחנו נעבור אותה ונצא ממנה מחוזקים [...] כך שנוכל לחזור וליהנות מהמרחבים היפים שסובבים אותנו ושבזכותם אנחנו פה. באהבה גדולה, חיים ילין".<sup>70</sup>

לעומתו, אלון שוסטר, ראש המועצה האזורית שער הנגב, גרס כי בזמן משבר עליו לעבוד ולא להתראיין לכלי התקשורת. מינון הופעותיו היה נמוך בהרבה. בנוסף, תפיסתו ומסריו היו כי היישובים הם "הציונות שיושבת על הגדר" וכי אין לשדר חולשה והרמת ידיים. בהתאם לכך, המסר התקשורתי שלו התמקד באחיזה במקום ובקביעה כי התושבים מהווים מעין "צבא אזרחי". בראיונות הוא אמר מפורשות כי לא יקרא לתושביו להתפנות.

לא לנו לקבוע איזו גישה תקשורתית היא הנכונה. אפשר ששתיהן לא רק לגיטימיות, אלא אף מצליחות לממש את היעדים המשותפים לשתיהן. ממלאי התפקידים בשתי המועצות האזוריות שנבדקו במחקר זה סבורים ומדווחים כי הצליחו לשלוט במסרים שהועברו במהלך המבצע וכי כלי התקשורת אכן מילאו תפקיד מרכזי בשמירה על החוסן החברתי של תושביהן.

## סיכום

הטרור נגד האוכלוסייה האזרחית בישראל, גם זה המופעל באמצעות נשק תלול מסלול, מיועד לשבש את שגרת החיים וליצור פחד ודמורליזציה, כמנוף לשינוי

במדיניות ישראל כלפי יריביה מחוללי הטרור. זוהי מטרת חמאס ושאר הפלגים הפלסטיניים ברצועת עזה, המנסים, שוב ושוב וכמיטב יכולתם, לפגוע באזרחים בישראל ובמרקם החיים שלהם. חוסן חברתי ברמה גבוהה יכול וצריך להוות מענה הולם לאיום כזה.

במבצע "צוק איתן" עמד העורף הישראלי במבחן מוגבל למדי, למעט יישובי הדרום, ובמיוחד תושבי עוטף עזה. הקהילות של עוטף עזה ניצבות במקום גבוה למדי במבחן ההתאוששות מאירועי קיץ 2014 – מבחן המשמש כמדד עיקרי לחוסן החברתי – וזאת למרות האתגר הקשה שהציב חמאס מולם.

במבט ממוקד על שתי המועצות האזוריות שנבדקו במחקר זה, ניתן לקבוע כי תושביהן הציגו ככלל רמה סבירה עד גבוהה למדי של חוסן חברתי מול האיום החרף.<sup>71</sup> זו התבטאה בהתאוששות פונקציונאלית-התנהגותית מהירה ובחזרה לתפקוד מערכתי מלא תוך ימים ספורים לאחר סיום הלחימה. עם זאת, נראה כי ההתאוששות המנטלית מורכבת ואיטית יותר ומתאפיינת, בחלק גדול של הקהילות, ובעיקר באלו צמודות הגדר, במגמה של התחזקות נמשכת. מתברר כי החוויה הקשה של הקיץ והחרדות הנלוות אליה עדיין נוכחות בשיח המקומי בצורה בולטת, וכך מאטות את קצב ההתאוששות של הפרטים והקהילות.<sup>72</sup>

קיימת שונות מסוימת ברמת ההתאוששות, ומכאן גם ברמת החוסן החברתי, של היישובים השונים בעוטף עזה. חלקם, כמו נחל עוז, עלומים, ארז וכרם שלום, הציגו רמת חוסן גבוהה במיוחד, למרות האתגר הישיר והחרף מאוד שהוצב מולם. נראה שרמת החוסן שלהם מייצגת התאוששות גבוהה במיוחד, המתבטאת גם בחזרה מהירה לתפקוד מערכתי-קהילתי מלא, אפילו ברמה גבוהה מזו שלפני קיץ 2014, לפחות בכמה מרכיבים חברתיים חשובים.

תמונה מעודדת זו לגבי יישובי עוטף עזה נשענת במידה רבה על השקט היחסי השורר שם מאז תום העימות,<sup>73</sup> גם אם יש המדגישים כי מדובר בחזות שברירית, העלולה להתרסק עם התמוטטות הפסקת האש עם חמאס.<sup>74</sup> התמוטטות זו צפויה, לדעת רבים, בשל היעדר הסדרה של המצב עם חמאס ונוכח הלחצים הפנימיים הקשים בתוך רצועת עזה.<sup>75</sup> המסר המתקבל משיחות עם תושבי האזור הוא חשש ממצב של "טפטוף" מתמשך של רקטות מכיוון הרצועה – חשש המשמר את מרכיב החרדה בקרב התושבים ומעכב את זמן ההתאוששות – ובוודאי חשש מהאפשרות של פריצת סבב לחימה נוסף בקרוב, העלול ליצור קריסה של המערכת.<sup>76</sup>

על בסיס כל הנאמר לעיל, ניתן להצביע על מספר לקחים עיקריים שישומום עשוי להשפיע על יכולת ההתמודדות של תושבי ישראל עם טרור מתמשך:

א. **חשיבות ההיערכות המקדימה.** זהו לקח קבוע ומרכזי בהקשר של התמודדות אפקטיבית עם מצבי חירום. ברור, גם ממה שנלמד במחקר זה, כי היערכות מוקדמת, הן בהיבט הארגוני (למשל, הכנת צוותי החירום היישוביים) והן בהיבט

הטיפול<sup>77</sup> (למשל, מרכזי החוסן ומרכזי הדחק<sup>78</sup>), הוכיחה עצמה במידה רבה גם במבצע "צוק איתן" ותרמה בצורה ברורה וישירה להעצמת החוסן החברתי של תושבי אזור עוטף עזה. העובדה שחלק גדול מיישובי שתי המועצות הנדונות במחקר זה הם קיבוצים, בהם המבנה החברתי הינו מלכתחילה חזק יותר יחסית מאשר ביישובים אחרים, מסייעת קרוב לוודאי ליכולת ההתמודדות של קהילות אלו, ולכן גם לבניית חוסן החברתי. יש כאן לקח ברור ליישובים אחרים, גם אלה הממוקמים במרחק מהגבול ובגזרות אחרות: מרכיבי האיום תלול המסלול מדרום ומצפון כוללים הרחבה ניכרת בקשת טווחי הפגיעה של היריב, כמו גם צפי לדיוק של אמצעי הלחימה. בנוסף להגדלה הנדרשת בסדר הכוחות של מערכות ההגנה האקטיבית ומערכות האיתור וההגנה מפני מנהרות ופצמ"רים,<sup>79</sup> יש צורך בחיזוק ההיערכות המקדימה של רשויות מקומיות בכל הארץ. גם אם לא מעט נעשה בעניין זה בחלק מהרשויות המקומיות, לקחי קיץ 2014 בעוטף עזה מצביעים על מרכזיותה של ההיערכות המקומית המקדימה, כמושכל ראשון המחייב הקפדה מקומית בביצוע ובקרה ממלכתית על תחום חיוני זה.

ב. **תפקיד המנהיגות המקומית.** גם אם היו הבדלים (מעניינים) בביטויי המנהיגות בשתי המועצות האזוריות אשכול ושער הנגב במהלך "צוק איתן", אין ספק כי התנהלות ההנהגה בשני המקרים, הן ברמת המועצה המקומית והן ברמה היישובית, תרמה תרומה ניכרת לחיזוק החוסן החברתי. תרומה חשובה הייתה גם להיערכות המקדימה שהנהיגות עיצבו והובילו, לקשר האישי והרצוף שלהן עם היישובים והתושבים, לייצוג התושבים מול הממשלה, צה"ל והציבור הישראלי בכלל, ולריכוז הפעילות לאחר סיום העימות. כל אלה הבטיחו רציפות תפקודית מרשימה של המערכות המוניציפליות. לראשי רשויות רבים בישראל יש מה ללמוד מהדרכים (אם כי השונות) בהן מימשו חיים ילין ואלון שוסטר את מנהיגותם מול מועצותיהם ותושביהם. מזה זמן נקבע ברמה הממלכתית כי הרשות המקומית מהווה את "לבנת היסוד" של היערכות החזית האזרחית. אמירה כללית זו, שלא תמיד עומדת במבחן המציאות, היא חשובה ונכונה. אחריותם האישית של ראשי הרשויות היא לוודא כי היא מתמלאת בתוכן של ממש בכל הרשויות המקומיות בארץ, על פי תוכנית מוקפדת שתתבסס, בין השאר, על לקחי "צוק איתן" ביישובי עוטף עזה.

ג. **סוגיית האמון בהנהגה המקומית, בצה"ל ובממשלה.** למרות הסתייגויות בלתי נמנעות, שני ראשי המועצות שנבחנו במחקר זה זכו באמון גורף של תושביהם על תפקודם בעת המלחמה. אמון בהנהגה בכלל – המקומית והממלכתית – הוא מרכיב חשוב בהבניית החוסן החברתי. במקרה הנדון, מול רמת אמון גבוהה כלפי המנהיגות המקומית, הייתה מידה נמוכה בהרבה, גם אם משתנה

בתוקף הנסיבות המשתנות, של אמון הציבור במרחב בהנהגה הארצית. זו מצופה על ידי מרבית התושבים המקומיים להעניק להם ביטחון לטווח ארוך, המתבסס על הסכם/הסדרה עם חמאס. רמת האמון בממשלה עלתה מאוד עם ההחלטה על המינוף הכלכלי של האזור, ובצדק. גם שאלת האמון כלפי צה"ל, כולל מפקדיו המקומיים, הינה מכרעת, בשל היותם נתפסים כמחויבים לקיים קשר רצוף עם ההנהגות המקומיות והתושבים, להטות אוזן קשבת ולגלות אמפטיה לצרכיהם הלגיטימיים.<sup>80</sup> זהו לקח כללי חשוב. ההנהגה הפוליטית מודעת מן הסתם לסוגיה רגישה זו. ראוי לו גם לצה"ל להפיק לקחים בתחום זה ממה ש(לא) קרה ב"צוק איתן" ולהקפיד בעתיד על הידברות נאותה ומחזקת עם תושבי הספר.<sup>81</sup>

ד. **שאלת ההתפנות.** שאלה זו הופכת לאחרונה לאקטואלית יותר ויותר בשיח הציבורי ובקרב בעלי תפקידים בכירים בתחום.<sup>82</sup> התפנות אזרחים הנמצאים בסכנה הוא צעד לגיטימי, המעיד על יכולת אוטונומית של קבלת החלטות ואינו פוגע בחוסן הלאומי, גם אם כך הוא יוצג על ידי האויב. טוב עושים המופקדים על המלאכה, ובראשם רח"ל, השוקדים על עדכון תוכנית "מלונית", האמורה לתת את הפתרונות הארגוניים והלוגיסטיים לפינוי נרחב.<sup>83</sup> עם זאת, הבעיה העיקרית היא החלטה ממשלתית נדרשת באשר לפינוי המוני מוסדר. כל עוד מדובר בפינוי מוגבל בהיקפו, ניחא; אולם, אם יהיה צורך לפנות מספר גדול של אזרחים מבתיים (כולל בעלי צרכים מיוחדים ממוסדות), נראה כי הדבר עשוי להציב אתגר קשה בפני מקבלי החלטות. אלה עלולים להיות מוטים נגד קבלת החלטה כזו, בעיקר בשל הנרטיב המסורתי הרואה התפנות, שלא בצדק, כהפגנת חולשה.

ה. **נושא הסייע הכלכלי** הינו סוגיה מרכזית הנוגעת לבניית החוסן החברתי ושימורו. כבר צוין לעיל עד כמה ההחלטה הממשלתית על תקצוב מיוחד, רב-שנתי, לחיזוק התשתיות בעוטף עזה תורמת במישרין לחוסן החברתי ולתחושת התושבים שהם אינם ניצבים לבד מול האיום האקוטי מרצועת עזה. החלטת הממשלה להעניק הטבות ניכרות ליישובים הקרובים לגדר, ולא לתת הטבות כאלו ליישובים רחוקים יותר, היא החלטה נכונה וחשובה. גם בעתיד נכון יהיה להעניק תמיכה ממשלתית מסוג זה ליישובים שרמת הסיכון הישיר שלהם גבוהה, ובאופן דיפרנציאלי. המלצה חשובה נוספת לממשלה היא לממש את התוכנית שאישרה במלואה.

לקחים אלה הם בעלי משמעות ורלוונטיות ישירות לכלל היישובים במדינת ישראל הנמצאים בטווח הנשק תלול המסלול, שכמותו הולכת וגדלה ורמת דיוקו משתפרת. המסר העיקרי של מאמר זה הוא שיש צורך דחוף בגיבוש ממלכתי של תפיסת חוסן חברתי ברמה הלאומית ובתרגומה לתוכניות עבודה פרטניות להעצמת החוסן בכל



**אחת מהרשויות המקומיות בישראל.** תוכניות כאלו יצטרכו להתבסס על הנחות מחמירות של פגיעות קשות בתושבים, שיקשו על ההתאוששות שלהם, יאתגרו את חוסנם ויפגעו בחזרתם לרציפות תפקודית נדרשת.

## הערות

- 1 תודתנו לאלון שוסטר, ראש המועצה האזורית שער הנגב ולח"כ חיים ילין, לשעבר ראש המועצה האזורית אשכול, שאפשרו לנו לבצע מחקר עומק זה, ובמיוחד לבעלי התפקידים הרבים בשתי המועצות שנתנו לנו מזמנם היקר, ממקצועיותם ומתשומת לבם.
- 2 תושבי עוטף עזה מקפידים לכנות את אירועי קיץ 2014 "מלחמה". יש בכך, כמובן, מסר ברור, המשקף ראייה סובייקטיבית האמורה להצביע על אירוע שונה וגדול יותר מ"מבצע", כפי שהוא מוגדר בצה"ל ובאתרים רשמיים.
- 3 דניאל טרגרמן, זאב עציון ושחר מלמד ז"ל.
- 4 עוזי רובין, **ההגנה האקטיבית של ישראל במבצע "צוק איתן"**, עיונים בביטחון המזרח התיכון מס' 111, רמתן גן: מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, 2015.
- 5 זקי ושות', "רגע של סטטיסטיקה: סיכום האזעקות במבצע 'צוק איתן'", *RotterNet*, קהילת הפורומים של ישראל, 31 באוגוסט 2014, <http://rotter.net/forum/scoops1/135166.shtml>; דוברת המועצה האזורית אשכול בזמן המבצע, הציגה גרסה מרחיבה של נתוני הנפילות במועצה אזורית אשכול: 1,303 נפילות במהלך שישים ימי המבצע, כשביום האחרון למבצע היו 166 נפילות. ראיון ב-14 במאי 2015.
- 6 בזמן המבצע נחשפו/הופעלו חמש מנהרות התקפיות חודרות בעוטף עזה: ב-7 וב-17 ביולי ליד קיבוץ סופה; ב-19 ביולי ליד קיבוץ בארי; ב-21 ביולי ליד הקיבוצים ניר-עם וארז; ב-28 ביולי ליד קיבוץ נחל עוז.
- 7 מתוך אתר המועצה האזורית אשכול, מאי 2015, <http://www.eshkol.info/>. הקיבוצים הם: אורים, בארי, כיסופים, עין השלושה, נירים, ניר עוז, רעים, מגן, ניר יצחק, סופה, חולית, כרם שלום, גבולות, צאלים (הקיבוצים מאכלסים 46.2 אחוזים מאוכלוסיית המועצה האזורית). המושבים הם: אוהד, שדה ניצן, תלמי אליהו, עמיעוז, מבטחים, ישע, תלמי יוסף, פרי גן, דקל, יתד, שדי אברהם, יבול, עין הבשור, בני נצרים, נווה (מאכלסים 48.3 אחוזים מאוכלוסיית המועצה האזורית). היישובים הקהילתיים הם: אבשלום, צוחר, שלומית (מאכלסים 5.5 אחוזים מאוכלוסיית המועצה האזורית).
- 8 מתוך אתר המועצה האזורית שער הנגב, מאי 2015, <http://www.sng.org.il/> הקיבוצים הם: אור הנר, איבים, ארז, ברור חיל, גבים, דורות, כפר עזה, מפלסים, נחל עוז, ניר-עם, רוחמה; המושב הוא יכני. כן שוכנת בתחומי המועצה חוות שקמים.
- 9 במקור התנ"כי: "אוצר", מלשון לאחסן, לאצור. ראו למשל: "וְנָתַתִּי אֶת כָּל חֶסֶן הָעִיר הַזֹּאת וְאֶת כָּל יְגִיעָהּ וְאֶת כָּל יְקָרָהּ, וְאֶת כָּל אוֹצְרוֹת מַלְכֵי יְהוּדָה אֲתֵן בְּיַד אֲיָבִיהֶם..." (ירמיהו כ' 5).
- 10 Committee on Increasing National Resilience to Hazards and Disasters, *Disaster Resilience: A National Imperative* (The National Academies Press, 2012); Fran H. Norris, Susan P. Stevens, Betty Pfefferbaum, Karen H. Wyche and Rose L. Pfefferbaum, "Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness", *American Journal of Community Psychology* 41 (2008): pp. 127-150; Jerome H. Kahan, Andrew C. Allen, Justin K. George, "Resilience – Concept Developments: An Operational Framework for Resilience", *Journal of Homeland Security and Emergency Management* 6, no. 1 (2009); K.

- Tierney, *Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons from the Emergency Response following the September 11, 2001 Attack on the World Trade Center*, Preliminary Report # 329 (University of Delaware, Disaster Management Center, 2003).
- 11 "Resilience", *Homeland Security*, July 24, 2014, <http://www.dhs.gov/topic/resilience>
- 12 למשל, ארגון UNISDR. ראו קישורית: <http://www.unisdr.org/campaign/resilientcities/>
- 13 משרד הרווחה והשירותים החברתיים, באמצעות השירות לעבודה קהילתית, גיבש כבר לפני שנים רבות תפיסה כוללת, אולם היא מופעלת בארץ בצורה מצומצמת. המשרד פועל בעניין חיזוק החוסן האזרחי לשדרות וליישובי עוטף עזה בהתאם להחלטת הממשלה מס' 2173 שהתקבלה ב-4 ביולי 2004 וקבעה סיוע מיוחד ליישובים אלה, כולל בתחום החוסן הקהילתי. מתוך: סקירת השירותים החברתיים, משרד הרווחה, 2011, <http://www.molsa.gov.il/CommunityInfo/ResearchAndEvaluation/Documents/591-620.pdf>
- 14 "המרכזים ממוקמים בעיר שדרות ובארבע המועצות האזוריות הנמצאות בקו האש הראשון מול עזה: חוף אשקלון, שדות נגב, שער הנגב ואשכול", מתוך: "מרכזי החוסן", *הקואליציה הישראלית לטראומה*, 2015, <http://www.israeltraumacoalition.org/?CategoryID=196>
- 15 ראו למשל הדוח לשנת 2012, [http://www.israeltraumacoalition.org/\\_Uploads/dbsAttachedFiles/annual\\_report2012\\_short\\_heb.pdf](http://www.israeltraumacoalition.org/_Uploads/dbsAttachedFiles/annual_report2012_short_heb.pdf)
- 16 T. Levanon, D. Gidron, "Readiness, Resilience and Hope: The Israeli Experience", in: *Strategies for Supporting Community Resilience*, ed. Robert Bach (Stockholm: Crismart, Multinational Resilience Policy Group, Swedish Defence University, 2015), Chapter 10, pp. 289-309.
- 17 ראיון עם בועז קרצ'מר, מנהל האגף האסטרטגי והכלכלי במועצה האזורית אשכול, 21 באפריל 2015.
- 18 מתוך שיחה עם חנה טל, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים במועצה האזורית שער הנגב, 29 באפריל 2015. לפי עדותו של נפתלי סיוון, מנהל פרויקטים במטה האסטרטגי של המועצה האזורית שער הנגב (17 במאי 2015), האוכלוסייה במועצה גדלה מאז 2009 בכשלושים אחוזים, והגידול נמשך, אם כי באורח מדוד, בשל מחסור בבתי מגורים. ניתן דגש מובהק ל"בינוי קהילתי", שמשמעותו חיזוק הקהילה.
- 19 מתוך שיחה עם עופר ליברמן, דובר צה"ל ניר-עם, 29 באפריל 2015.
- 20 שי לוי, "מההתנתקות ועד צוק איתן: המלחמה ברצועת עזה, סקירה מיוחדת", *פז"ם*, 10 ביולי 2014, <http://www.mako.co.il/pzm-israel-wars/operation-protective-edge/Article-9a4a5e78fb02741006.htm>
- 21 אלון שוסטר, ראש המועצה האזורית שער הנגב: "דירה שהוצעה להשכרה בקיבוץ מפלסים באמצע המלחמה הושכרה תוך יומיים במחיר גבוה יותר. לעם ישראל, המחפש איפה יוכל לחיות ברמת חיים סבירה, שמבין שיש בעיות [...] גם של התפוצצויות מידי פעם, זה מקום שמתאים ונעים לחיות בו. 97 אחוזים מהאנשים שחיו כאן ממשיכים לחיות כאן, כי כנראה יש להם מספיק סיבות טובות להישאר פה", *גלובס*, איש השנה 2014.
- 22 עדות נפתלי סיוון, 17 במאי 2015.
- 23 D. P. Aldrich, *Building Resilience: Social Capital in Post-disaster Recovery*, 23 (University of Chicago Press, 2012).

- 24 במלים אחרות: לא הגענו לזה ולא פינינו את התושבים שהתפנו בעצמם, Ynet, 11 במאי 2015, <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4557268,00.html>; בהזדמנות אחרת אמר אלוף תורג'מן: "בתנאים דומים [בעתיד] אמליץ על פינוי יישובים", **ידיעות אחרונות**, 3 באפריל 2015.
- 25 מאז "צוק איתן" התבצעה במשרד הביטחון (ברשות החירום הלאומית – רח"ל) עבודת מטה, שמטרתה להכין תוכנית מקדימה לפינוי תושבים מיישובי עוטף עזה בשעת חירום. ראו: נועם אמיר, "כך יפנה צה"ל את תושבי עוטף עזה והדרום בעימות הבא", **מעריב**, 22 במאי 2015, <http://www.maariv.co.il/news/military/Article-477953>.
- 26 ראו גם הוויכוח סביב ההתפנות ההמונית של תושבי תל אביב במלחמת המפרץ הראשונה, שכוננו על ידי ראש העיר דאז, שלמה להט, "עריקים": "מלחמת המפרץ בתל אביב", עיריית תל אביב, 17 בינואר 1991, <http://tel-aviv.millennium.org.il/NR/exeres/FB17AEC8-6875-4D4F-AEF8-E1CF4B7DC992.frameless.htm>.
- 27 מיכל שבו, דוברת המועצה האזורית שער הנגב: "הייתה תחושה של 'פליטות'. הייתה ביקורת כלפי השלטון המרכזי, שהופנתה לממסד כולו, כולל כלפי המועצה". ראיון, 29 באפריל 2015.
- 28 מתוך דף יומי של המועצה האזורית אשכול: "ישנם יישובים רבים בהם יצאו כמעט כל התושבים להפגה מסודרת, לשהות קהילתית או פרטנית מחוץ ליישוב. אנחנו מאוד מעודדים לצאת מהאזור, בעיקר משפחות עם ילדים. האזור שלנו הוא אזור מלחמה ואין שום סיבה לחוות את התחושות האלה שלא לצורך. אתם מוזמנים לנצל את ההפגות העומדות לרשותנו דרך נציגי הצח"י ביישובים או דרך מכלול ההפגות של המועצה", דף מידע יומי מס' 17, 19 ביולי 2015, <http://www.eshkol.info/1669-11544-he/Eschol.aspx?pos=30>.
- 29 מיכל שבו: "המסר של המועצה האזורית ושל ראשה היה: המועצה תעזור למי שרוצה לעזוב, אך בשום אופן לא תקרא לאנשים לעזוב". ראיון 29 באפריל 2015.
- 30 קיבוץ עלומים ממוקם במועצה האזורית שדות נגב, <http://www.sdotnegev.org.il/11/>.
- 31 פרטים נוספים על קיבוץ ארז ניתן למצוא באתר הבית-אתר ההתיישבות הכפרית, <http://www.homee.co.il/%D7%90%D7%A8%D7%96/>.
- 32 "הבית, שאמור להיות המקום הבטוח ביותר, הפך למקום המסוכן ביותר": ראיון עם ענת שריג, הקואליציה הישראלית לטראומה, 29 במארס 2015.
- 33 איתמר אייכנר, "הבטחות לחוד ומציאות לחוד", **ידיעות אחרונות**, 5 באוגוסט 2014. יש גם לזכור שבתקופת "החופש הגדול" חלק מהתושבים יוצאים ממילא מבתיהם. מספר הנשארים היה ככלל גדול יותר ביישובים המרוחקים יותר מהגבול.
- 34 אתר המועצה האזורית אשכול, דף מידע יומי מס' 9, 10 ביולי 2014, <http://www.eshkol.info/1669-11516-he/Eschol.aspx?pos=48>.
- 35 "פזורה" הוא כינוי שהדביקו התושבים לקהילה המתפנה במקובץ לאתר אחר ומקיימת בו חיים קהילתיים. מתוך אתר המועצה האזורית אשכול, דף מידע יומי מס' 27, 30 ביולי 2014, <http://www.eshkol.info/1669-11564-he/Eschol.aspx?pos=12>.
- 36 "ראה למשל המושבים שמאכלסים את מפוני גוש קטיף, המייצגים קבוצה ייחודית במועצה האזורית אשכול, המתאפיינת בגישה אמונית": ראיון עם מירב וידל, מנהלת מרכז החוסן, המועצה האזורית אשכול, 29 במארס 2015.
- 37 "המושבים מטבעם פחות מאורגנים קהילתית מהקיבוצים ולכן פחות ערוכים לחירום": ראיון עם חנה אבני, מנהלת האגף לשירותים חברתיים, המועצה האזורית אשכול, 29 במארס 2015.
- 38 "בכל המדדים שנבדקו בסקר שנערך ב־11 בספטמבר 2014 בקרב 412 תושבי המועצה, ההתייחסות של הנשארים ביישוביהם הציגה רמה גבוהה יותר של ביטויי חוסן (לפי

- מודלים המקובלים באוניברסיטת בן-גוריון) מאשר אלה שהתפנו. למשל: 'היישוב שלי מאורגן לחירום' – 4.2 לעומת 3.6 (מתוך 5); 'אני סומך על הפיקוד הגבוה של צה"ל' – 4.3 לעומת 3.6; 'המועצה מתפקדת כראוי' – 4.1 לעומת 3.3: ראיין עם מיה זילברבוש, מרכז החוסן, המועצה האזורית שער הנגב, 29 באפריל 2015.
- 39 על פי ראינות עם יוסי וגנר, מראשי צח"י נחל עוז, 29 באפריל 2015, וינינה ברנע, רכזת פיתוח כלכלי במועצה האזורית שער הנגב ודוברת צח"י הקיבוץ, 17 במאי 2015.
- 40 שירלי סידלר, "כרם שלום צומח במלחמה", **הארץ**, 3 באפריל 2015; נעם ברקו, "משיגי גבול", **ידיעות אחרונות**, 4 בנובמבר 2014.
- 41 מתוך אתר המועצה האזורית אשכול, דף מידע יומי מס' 8, 9 ביולי 2014, <http://www.eshkol.info/1669-11510-he/Eschol.aspx?pos=51>
- 42 מתוך אתר המועצה האזורית אשכול, דף מידע יומי מס' 10, 12 ביולי 2014, <http://www.eshkol.info/1669-11524-he/Eschol.aspx?pos=43>; "הייתה בעיה לתפעל את המערכת גם בגלל היעדר עובדים, שחלקם הגדול התפנה": ראיין עם מיה זילברבוש, 29 באפריל 2015.
- 43 ראיין עם יעל אדר, מנהלת אגף החינוך במועצה האזורית אשכול, 29 במארס 2015.
- 44 "תמצית הפעילות שהתקיימה באשכול: קייטנות א'-ו' ומעונות יום. כמחצית מהתושבים לא השתמשו במערכת החינוך. במהלך חודש יולי, הנוכחות בקייטנות של מושבים נעה בין 36 אחוזים לשמונים אחוזים. הנוכחות בקייטנות בקיבוצים נעה בין 31 אחוזים ל-86 אחוזים, ובגנים בקיבוצים – בין 24 אחוזים לשישים אחוזים. גם במעונות היה אחוז הנוכחות נמוך. אחרי שעות הפעילות, הרבה קייטנות פעלו כ'מרכזי הפגה' בחבל שלום, צוחר ועין הבשור, שנתנו מענה לילדי כיתות א'-ו': ראיין עם יעל אדר, 29 במארס 2015.
- 45 למעט ילדי חוץ בגני הילדים מהיישובים המרוחקים יותר, שלא שבו כלל: ראיין עם יעל אדר, 29 במארס 2015; ראיין עם מירב וידל, 29 במארס 2015.
- 46 מצב דומה התרחש בתום מלחמת לבנון השנייה, שהסתיימה שבועיים לפני פתיחת שנת הלימודים.
- 47 "בשנה שאחרי 'עמוד ענן' נרשמו 250 פניות למרכז החוסן של המועצה האזורית אשכול. בששת החודשים שלאחר 'צוק איתן' נרשמו כ-450 פניות": ראיין עם מירב וידל, 29 במארס 2015.
- 48 הנתונים על אחוזי המטופלים הינם מדו"חות הטיפולים הפסיכולוגיים במרכז החוסן של המועצה האזורית אשכול. ההערכה על צפי המשכי הטיפול נעשתה על בסיס ניסיון העבר; "ילדים, ובעיקר בעלי הפרעות קשב, נחשבים לקבוצה בסיכון גבוה מאוד": ראיין עם נעמי כמין, מרכז החוסן, המועצה האזורית אשכול, 29 באפריל 2015.
- 49 יזהר שער, ראש השירות הפסיכולוגי החינוכי, המועצה האזורית אשכול, 3 ביוני 2015?
- 50 ראיין עם עליזה בן יהודה, מנהלת המרכז הטיפולי, המועצה האזורית אשכול, 29 במארס 2015.
- 51 ראיין עם ארנון אבני, סטודיו "עיצובניק", עורך ומו"ל "232", קיבוץ נירים, 29 במארס 2015. לדבריו, בנירים עזבו שלוש משפחות מאז "צוק איתן" ושלוש משפחות נקלטו בקיבוץ.
- 52 ראיין עם ענת שריג, 29 במארס 2015.
- 53 ראיין עם חנה אבני, 29 במארס 2015. לדידה, יש עוד צורך להשקיע רבות במוכנות של הקיבוצים לחירום, למרות שהיא גבוהה ביסודה מזו של המושבים ממזרח לכביש 232.
- 54 ראשי צח"י ממלאים תפקיד חיוני בהקשר של חירום, אך יש להם גם מקום מרכזי בניהול הקהילה בכלל, כולל בתנאים של התפנות. תחלופה גבוהה ניכרת גם בבעלי תפקידים

- חברתיים, אך לא אצל בעלי תפקידים אחרים, כמו מרכזי משק ומזכירים: ראיון עם חנה אבני, 29 במארס 2015.
- 55 ראיון עם מירב וידל, 29 במארס 2015: מדובר במתנדבים, שמילוי משימתם לפני המבצע, במהלכו ולאחריו יצר חשש לפגיעה במקום עבודתם וגם במעמדם מול חלק מהתושבים, ואולי גם מול צה"ל.
- 56 מתוך דף הסברה של המועצה האזורית אשכול,  
[http://www.eshkol.info/sip\\_storage/FILES/2/6822.pdf](http://www.eshkol.info/sip_storage/FILES/2/6822.pdf)
- 57 בסבבים קודמים הנזקים היו גדולים יותר: ראיון עם בועז קרצ'מר, 21 באפריל 2015.
- 58 אורה קורן, "מפעל בקיבוץ מגן: גם לכושר הספיגה של העובדים יש גבול", דה מרקר, 21 באוגוסט 2015, <http://www.themarker.com/news/macro/1.2411532>
- 59 יגאל זורע, "דיווחים מהשטח: עוטף עזה, צוק איתן, יום 14", קווים ונקודות, 21 ביולי 2014, <http://tinyurl.com/not2sw7>
- 60 בתחום התיירות התמלאו האורחנים בעיתונאים ושאר נלווים למאמץ הצבאי.
- 61 ראיון עם ינינה ברנע, רכזת פיתוח כלכלי ומנהלת אזור התעשייה במועצה האזורית שער הנגב, 17 במאי 2015.
- 62 מידע מאתר רשות המיסים בישראל, [http://taxes.gov.il/EmergencyInformationA\\_CompensationfundPropertyTax/Pages/ZukEitan2014.aspx](http://taxes.gov.il/EmergencyInformationA_CompensationfundPropertyTax/Pages/ZukEitan2014.aspx)
- 63 <http://www.pmo.gov.il/secretary/govdecisions/2014/pages/govdes2017.aspx>
- 64 תוכנית זו נתקלה בהסתייגות גלויה מצד ראשי היישובים הרחוקים יותר, שטענו כי ההחלטה מהווה "מסר חמור לתושבי ערי הדרום על התרומה שלהם לחוסן הלאומי", **מעריב**, 1 בספטמבר 2014.
- 65 ראיון עם ינינה ברנע, 17 במאי 2015.
- 66 ראיון עם רונית מינקר, 14 במאי 2015.
- 67 מתוך דף מסרים לתושבי המועצה האזורית אשכול, 3 באוגוסט 2014.
- 68 ראיון עם רונית מינקר, 14 במאי 2015.
- 69 מתוך דף מידע לתושבי המועצה האזורית אשכול, 20 באוגוסט 2014.
- 70 איגרת לתושבים, המועצה האזורית אשכול, 3 באוגוסט 2014.
- 71 חיים ילין גורס כי החוסן החברתי ב"צוק איתן" היה נמוך מזה שבשני סבבי הלחימה הקודמים עם חמאס, בשל רמת האתגר הביטחוני הגבוהה הפעם, ומעריך כי ההתאוששות הכללית בעקבות "צוק איתן" היא לא מהירה: ראיון עם ח"כ חיים ילין, 31 במאי 2015.
- 72 "מבצע צוק איתן חשף וגם יצר סדקים ושברים רבים בקרבנו, שלא את כולם אנו מסוגלים לזהות, לתת להם שם ולפרש בשעה זו, ולא עם כולם יכולים התושבים, הקהילות, וגם אנו אנשי המקצוע להתמודד. עדיין כואב, וקשה ומסובך. חצי שנה כמעט עברה מאז המבצע, והכעס והכאב מבעבעים ופורצים בהבלחות ישירות ועקיפות בכל מה ומי שאנו נוגעים בו. תהליך השיקום של הביטחון והאמון, המצוקות והחרדות יהיה כנראה ארוך": חנה טל, בתוך: טלי לבנון, "סיכום שנת העבודה 2014 במרכזי החוסן בשדרות וביישובי 'עוטף עזה'", הקואליציה הישראלית לטראומה, 2015, עמ' 59.
- 73 בנוסף למספר אזעקות "צבע אדום" מאז קיץ 2014, תושבי האזור מציינים שורה של הפרעות: הרעש שהם שומעים כמעט מידי יום, הנובע מירי רקטות של חמאס מערבה; רעש הפיצוצים של מנהרות חמאס בידי הצבא המצרי; וכן מספר רב (250 – עד יוני 2015) של ניסיונות חדירה מזרחה דרך גדר הגבול, המקבלות תהודה מיידית ב"ווטסאפ" של התושבים.

- 74 סקר שנערך על ידי מינה צמח לקראת כנס הרצליה 2015 קובע כי 82 אחוזים מתושבי ישראל צופים סבב נוסף עם חמאס: Ynet, 7 ביוני 2015, <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4665484,00.html>
- 75 ראו בעניין זה מאמר על תנועת המחאה של הנגב המערבי בגיליון זה של "צבא ואסטרטגיה".
- 76 ראיון עם חיים ילין, 31 במאי 2015. לדבריו, התמונה המצטיירת היא של התקצרות הזמן בין הסבבים מצד אחד והתארכות זמן ההתאוששות של הקהילות מצד שני.
- 77 ראיון עם זהר שער, 3 ביוני 2015: "חשוב להתייחס להיערכות המקדימה והמלווה של כל הגורמים המטפלים במועצות האזוריות: השירות הפסיכולוגי החינוכי, יועצות, מטפלים ממרכז החוסן, מטפלים ממרכז טיפולי תל"ם, מטפלים מהמרכז להתפתחות הילד ומתנדבים. במועצה האזורית אשכול ניתן טיפול ל-1,300 מענים לאורך תקופת הלחימה, בכל מקום בו שהו התושבים. אלה מנעו נזק אקוטי לתושבים ולקהילות באשכול ובפזורה וחיזקו את חוסנם ויכולת התאוששותם גם על ידי מענים בהמשך".
- 78 טלי לבנון, "סיכום שנת העבודה 2014 במרכזי החוסן בשדרות וביישובי 'עוטף עזה'".
- 79 "בספטמבר תושלם התקנת מערכות מכ"ם שיגלו יותר שיגורים ויפחיתו התרעות של פחות מ-15 שניות". ראו: לילך שובל, "חדש בעוטף עזה: מערכת התרעה מפני פצמ"רים", **ישראל היום**, 27 במאי 2015, <http://www.israelhayom.co.il/article/285065>
- 80 "צוק איתן" הסתיים בקרב תושבי אשכול במשבר אמון של התושבים בהנהגת המדינה וצה"ל, בעיקר בשל הוראות התגוננות לא מותאמות: "מירב בן נסים וידל, בתוך: טלי לבנון, "סיכום שנת העבודה במרכזי החוסן בשדרות וביישובי 'עוטף עזה'", עמ' 82.
- 81 ראיון עם חיים ילין, 27 במאי 2015: "נראה כי תושבי העוטף אינם מרוצים ממידת הרגישות שמפגין צה"ל לצרכיהם; חלק מיישום הלקחים של צה"ל בתחום זה ניתן לראות בהחלטה להקים יחידה מיוחדת למזעור הנזק בשטחים החקלאיים בעוטף עזה במבצעים בעתיד, לאחר שבמהלך מבצע "צוק איתן" פגעו הכלים הצבאיים בשדות, בהיעדר תיאום עם היישובים המקומיים: נעמה אנגל משאלי, "עוטף עזה: יחידה חדשה תמוע נזקים לחקלאות", *nrg*, 3 במאי 2015. עוד לקח שהפיק צה"ל ממבצע "צוק איתן" הוא העברת האחריות הביטחונית לניהול החירום של יישובי עוטף עזה לפיקוד הדרום, ביחד עם אנשי פיקוד העורף. כך הוחלט להקים "מכלול עורף פיקודי", שיהיה מורכב מאנשי פיקוד העורף והם יהיו אחראים לקשר עם התושבים, <http://www.nrg.co.il/online/1/ART2/692/386.html?hp=1&cat=875> (גם?) להקמת מכלול עורף באוגדה עזה, במטרה לשפר את הקשר עם התושבים ואת תפקודם: Ynet, 28 במאי 2015. נושא נוסף הקשור למסכת זו הן ההחלטות המשתנות של צה"ל להציב חיילים כשומרים ביישובי הגדר, שזכו לביקורת של התושבים. ראו: מתן צורי, "מפקירים את העוטף", **ידיעות אחרונות**, 4 בינואר 2015; יוסי יהושע ומתן צורי, "הש"ג נותר ריק", **ידיעות אחרונות**, 5 בינואר 2015; נועם אמיר ומשה כהן, "בעוטף עזה זועמים על עזיבת החיילים: 'קודם שיגידו שאיום המנהרות הוסר'", **מעריב השבוע**, 5 בינואר 2015.
- 82 ההתפנות אף תורגלה במסגרת התרגיל השנתי "נקודת מפנה" ב-15 ביוני 2015.
- 83 ראו ראיון עם מ"מ ראש רח"ל, סמנכ"ל משרד הביטחון בצלאל טרייבר, במוסף **ידיעות אחרונות**, 29 במאי 2015; נועם אמיר, "כך יפנה צה"ל את תושבי עוטף עזה והדרום בעימות הבא", **מעריב**, 22 במאי 2015, <http://www.maariv.co.il/news/military/> Article-477953