



מכון ירושלים לחקר ישראל

הערכת שיתוף הפעולה בין ארגונים פלסטיניים וישראליים בחברה האזרחית

מיה כהנוב, ווליד סאלם, רמי נסראללה וינה נוימן

עבור:

אונסקו, תכנית 'חברות אזרחיות בדיאלוג'

מכון ירושלים לחקר ישראל (JIIS)

והמרכז הבינלאומי לשלום ולשיתוף-פעולה (IPCC)

2007

הערכת שיתוף הפעולה בין ארגונים פלסטיניים וישראליים בחברה האזרחית

מיה כהנוב, ווליד סאלם, רמי נסראללה וינה נוימן

יועצת: ד"ר ריטה סבר

עבור:

אונסקו, תכנית 'חברות אזרחיות בדיאלוג'

מכון ירושלים לחקר ישראל (JIIS)

והמרכז הבינלאומי לשלום ושיתוף-פעולה (IPCC)

הבהרה

המחברים אחראים לבחירתן ולהצגתן של העובדות הכלולות בפרסום זה ולדעות המובעות בו, שאינן בהכרח דעותיהם של מכון ירושלים לחקר ישראל ושל אונסק"ו, ואינן מחייבות ארגונים אלה. השימוש בשמות ובהגדרות לכל אורך הפרסום, לא נועד לבטא כל דעה שהיא מטעם מכון ירושלים לחקר ישראל או אונסק"ו באשר למעמד המשפטי של כל מדינה, טריטוריה, עיר או אזור, או של הרשויות האחראיות עליהם, או באשר לקביעת גבולותיהם. אין להעתיק או לשכפל שום חלק מפרסום זה – כולל עיצוב הכריכה – בכל דרך ובכל אמצעי אלקטרוני, מכני, כימי, אופטי, או באמצעות טכניקות צילום, בלי אישור מראש ממכון ירושלים לחקר ישראל או אונסק"ו.

© 2007, מכון ירושלים לחקר ישראל

בית חי אלישר

רח' רד"ק 20, ירושלים 92186

© 2007, The Jerusalem Institute for Israel Studies

The Hay Elyachar House

20 Radak St., 92186 Jerusalem

<http://www.jiis.org.il>

E-mail: machon@jiis.org.il

תוכן העניינים

5.....	פתח דבר
7.....	הקדמה – פייר סאנה, עוזר למנהל הכללי של אונסק"ו למדעי החברה והרוח
11.....	מבוא – מיה כהנוב, ווליד סאלם
הערכת שיתוף הפעולה בין ארגונים פלסטיניים וישראליים:	
13.....	נקודת-מבט ישראלית
13.....	הקדמה
13.....	מסגרת תיאורטית ומושגית
14.....	רקע: מיפוי השטח
18.....	מתודולוגיה: איסוף נתונים ומסגרת הניתוח
21.....	ממצאים: הצלחות, אתגרים והמלצות לשיתוף-פעולה
21.....	א. ההקשר (context) של שיתוף הפעולה
26.....	ב. תשומות (input) הארגונים לפרויקטים המשותפים
32.....	ג. תהליך היישום (process) של פרויקטים משותפים
37.....	ד. התוצר (product) של שיתוף הפעולה
41.....	סיכום הממצאים המרכזיים
45.....	דיון והמלצות כלליות
50.....	ביבליוגרפיה
52.....	נספח (1) רשימה של ארגונים וחומרים שנסקרו
55.....	נספח (2) מיפוי תחומי הפעילות
56.....	נספח (3) הראיון
57.....	נספח (4) מודל ה-CIPP להערכת תכניות

הערכת שיתוף הפעולה בין ארגונים פלסטיניים וישראלים:

59	נקודות מבט פלסטיניות-ישראליות משותפות
59	הקדמה
60	1. סיכום ממצאי שיתוף הפעולה
	א. ההקשר: ממצאים בנוגע להקשר של שיתוף הפעולה בין ישראלים
64	לבין פלסטינים
68	ב. תשומות: ממצאים בנוגע לתשומות הארגונים לפרויקטים של שיתוף-פעולה
69	ג. התהליך: ממצאים בנוגע לתהליך היישום
71	ד. תוצר: הממצאים הנוגעים לתוצרי תכניות של שיתוף-פעולה
72	2. קווים מנחים לשיתוף-פעולה עתידי בין פלסטינים לישראלים
73	א. הקשר
74	ב. תשומות
77	ג. תהליך
79	ד. תוצרים/ תוצאות
79	הערות-סיכום והמלצות בעניין שיתוף-פעולה
83	3. הערכה של ההערכות
87	4. הנחיות והמלצות להערכה בעתיד
92	סיכום: הערכה היא רכיב בלתי-נפרד בניהול פרויקטים
95	ביבליוגרפיה

הערכה מחדש של שיתוף הפעולה בין פלסטינים לישראלים:

103	סוגיות, דילמות וסיכויים – רשומות מסמינר על חברות אזרחיות בדיאלוג
104	ההקשר של שיתוף הפעולה
105	זהות הארגונים והפעילים בשטח
106	אוכלוסיית היעד
107	בניית שותפות בת-קיימא

פתח דבר

מחקר זה נעשה במהלך העימות האלים הישראלי-פלסטיני, שהחל בסוף ספטמבר 2000 ונמשך, כך או אחרת, גם כיום. עימות אלים זה, לא רק ששם קץ לתהליך אוסלו, אלא גם הביא את הסכסוך הישראלי-פלסטיני לשפל חמור ביותר. הוא הביא גם לפגיעה קשה בפעילות הארגונים שפעלו במשותף לקידום תהליך השלום משני עברי המתרס. עם זאת ולמרות הכול, הפעילות המשותפת של הארגונים לא פסקה לחלוטין משני הצדדים. בתקופה האחרונה אף גברה פעילות זו מתוך מודעות לכך שהמשך שיתוף הפעולה הוא חיוני לקידום תהליך השלום. לאחרונה (ביוני 2007) אף התקיים מפגש של כ-50 ארגונים ישראליים וכ-20 ארגונים פלסטיניים ביוזמת מחוז טוסקנה שבאיטליה. במפגש נבחנו יוזמות משותפות שנועדו להגביר את שיתוף הפעולה בין הצדדים תחת חסות אירופית.

חשיבותו של הדו"ח שלפנינו אינה רק בכך שהוא בוחן בעין ביקורתית את שיתופי הפעולה שהתקיימו בשנים האחרונות. בנוסף לכך הוא מציע קווים מנחים לשיתופי-פעולה עתידיים, תוך התייחסות למצב הסכסוך ולא-סימטריה השוררת בין הצדדים. המחקר מצביע על הצורך בהערכה שוטפת וביקורתית של תהליכי שיתוף-פעולה, וזאת על-מנת לקדם תהליכים באופן אפקטיבי יותר, כדי לענות על צורכיהם הבסיסיים של הצדדים, וכדי לסייע לתומכים החיצוניים לעקוב מקרוב אחר המגעים הנעשים בתמיכתם.

הקדמה

בדצמבר 1993 נערך בגרנדה שבספרד 'שולחן עגול' בנושא: "השלום, היום שאחרי", ביוזמת אונסק"ו. באירוע זה השתתפו אנשי־רוח פלסטינים וישראלים, ואישים בולטים מן העולם הערבי, מאסיה, אירופה וארצות הברית, ודנו בתפקיד שעליהם למלא בהפצת החזון בדבר עתיד משותף והשגת שלום ופיוס במזרח התיכון. עוד לפני המפגש היה אונסק"ו מעורב במתן תמיכה לפעילויות פיוס באמצעות פרויקטים שונים בתחומי החינוך, התרבות, התקשורת והמדעים בישראל ובשטחים הפלסטיניים, והוא ממשיך לעסוק בכך עד היום.

התנאים המוקדמים החשובים ביותר לכל פעולה אמינה ובת־קיימא של אונסק"ו במזרח התיכון, היו ונשארו תפיסת־תפקידו כמתווך הוגן הזוכה לאמון הצדדים השונים, והסכמתם של הצדדים לעבוד יחד. הגם שבמצב הקיים עשויה השגת הסכמה לכך להיות קשה מאוד – הקדימות היא ליצור בהדרגה רמות חדשות של קשר וביטחון, וכך להושיב את השותפים יחד אל אותו שולחן, מתוך גישה נקודתית המוכוונת לעיסוק בבעיות משותפות ולניצול הזדמנויות כל אימת שהן צוות.

בתוך המסגרת הזאת, התכנית "חברות אזרחיות בדיאלוג" של אונסק"ו, שנהגתה ב־2002, מיועדת לסייע למנהיגי ארגונים של החברה האזרחית להציג זה לזה חזון של עתיד משותף באמצעות דיאלוג ומחקר מדיניות, ולבנות חזון זה יחדיו.

האלימות הבלתי־פוסקת והמציאות השוררת בשטח, דיכאו את התקוות שעוררו הסכמי אוסלו ומפת הדרכים, אולם הלך־רוח זה אינו מונע את המשך הניסיונות להגיע לשלום, כפי שנראה בשנים האחרונות עם חתימת יוזמת ג'נבה, עצומת "הקמפוס לא שותק", יוזמת "זיכרון לשלום" של האב אמיל שופני, "פורום המשפחות השכולות" (של משפחות שכולות ישראליות ופלסטיניות), או "ארגון המדע הישראלי־פלסטיני". למעשה, מאז חתימת הסכם אוסלו ב־1993, התקיימו מאות יוזמות לדיאלוגים, פגישות ומיזמים משותפים, כאמצעי לחיזוק תהליך השלום על־ידי מעורבות של ארגוני החברה האזרחית. ההערכה היא ש־20 עד 25 מיליון דולר הוקצו למימון מיזמים אלה על־ידי תורמות כמו נורווגיה, האיחוד האירופי, קנדה, שווייץ, אירלנד, דנמרק ובלגיה. רבים מן המיזמים הופסקו, אם כי חלק מעבודה חשובה זו ממשיך לקבל מימון של האיחוד האירופי, וכך המשיכו תנועות־נשים וארגוני־שלום בשיתוף הפעולה ביניהם. אף כי לא נעשתה ככל הנראה, כל הערכת־עומק של פעילויות אלו – למעט בידי האיחוד האירופי ונורווגיה – רבים בישראל ובפלסטין מצביעים על חוסר־השפעה על דעת הקהל, היעדר מעקב והמשכיות, תיאום חסר או בלתי־מספק, מתודולוגיות לקויות, ציפיות לא ממומשות, והשתתפות המוגבלת בדרך־כלל רק לקהל 'המשוכנעים'.

אונסק"ו מעוניינת לפעול כמתווך הוגן במצבי־עימות, תוך התמקדות בתרומת החברות האזרחיות לגיבוש עתיד טוב יותר לכול. באמצעות הפרויקט הזה מבקש הארגון לבנות מחויבות של החברות האזרחיות לחיות זו לצד זו בשלום, ולתרום יחדיו לעתיד של קיום ראוי לשתי הקהילות.

תכנית "חברות אזרחיות בדיאלוג" היא אפוא מרכיב חיוני במאמצי אונסק"ו לתרום לפיוס באזור. מכיוון שהתכנית מבקשת בראש ובראשונה לעודד הידברות פתוחה בין בני החברות האזרחיות וארגוניהן, היא מנסה בעיקר: (א) לתמוך בפורום קבוע לדיאלוג בישראל ובשטחים הפלסטיניים, שיאפשר לנציגים משני הצדדים לעבוד ביעילות בצורות שונות של שותפות ופעולה; (ב) לקדם שיתוף פעולה אקדמי בין חוקרים באוניברסיטאות ישראליות ופלסטיניות, בעיקר במדעי החברה והרוח, כדי להתייחס יחדיו לסוגיות מדיניות נפוצות, דרך מחקר וייעוץ למדיניות.

תכליתה של התכנית אינה רק דיאלוג, אלא גם "דיאלוג פנימי". יש עניין לראות מה מביאים ישראלים ופלסטינים איש־איש לחברתו, לאחר שהגיעו להבנה משותפת. המטרה היא להפגיש קבוצות בעלות השפעה ושחקני־מפתח מקרב ארגוני־נשים, איגודים מקצועיים, רופאים, איגודי־עובדים, וכו'. על כן עוסקת תכנית זו בחברה האזרחית, ולא בחוגים הפוליטיים.

כחלק מתכנית זו, אונסק"ו הזמינה הערכה של שיתוף הפעולה בין ארגונים ישראליים ופלסטיניים בחברה האזרחית (NGOs), שיישומה ותוצאותיה משתקפות נאמנה בפרסום הנוכחי. מטרת הפרסום היא להציג סקירה של הערכת שיתוף הפעולה בין ארגונים אלה, כפי שנעשתה בידי הארגונים עצמם. ברחבי העולם מילאו ארגונים לא־ממשלתיים – ובפרט ארגוני־נשים – תפקיד־מפתח בפתרון סכסוכים מושרשים רבים, בבניית תנאים חיוניים לסביבה של יצירת שלום, כולל פיתוח חזונות חלופיים לעתיד. הערכת שיתוף הפעולה מרחיקה אל מעבר לניתוח כוללני, ובודקת באופן ספציפי מה תרמו עמותות ומה הן יכולות לתרום לבניית שלום בישראל ובשטחים הפלסטיניים.

לשם כך מציעה עבודה זו הערכת־עומק של יוזמות לדיאלוג בעבר ובהווה, סקירות־ספרות שמהן ניתן להפיק לקחים, מיפוי של יוזמות חדשות או חדשניות, הצעות והמלצות לניהול דיאלוגים בעתיד.

אשר לארגונים פלסטיניים, אמנם לא שוררת ביניהם עמדה אחידה בנוגע לשיתוף־פעולה עם ארגונים ישראליים, אך יש לתת ביטוי לצרכים ולעניינים כדלקמן: יש להגיע לקונצנזוס בסיסי על סוגיות המפתח באמצעות דיאלוג פנימי בתוך החברה הפלסטינית, ויש לעשות מאמצים לחיזוק היכולות המוסדיות של ארגונים אלה, הרואים באמצעי התקשורת כלי רב־עוצמה להשפעה על דעת הקהל, אולם הם חשים שאנשי התקשורת הפלסטיניים המקצועיים סובלים מהיעדר תשתית ראויה, וכדי לקיים דיאלוג דרוש מבנה בעל בסיס מקומי איתן בתוך

פלסטיין וישראל. יש גם הכרח ליצור מתודולוגיה חדשנית כדי להתמודד עם חוסר האמון והפחד. המאמצים להגיע לדיאלוג עם ישראלים החלו בשנות ה-70 של המאה ה-20; מאז השתנה המצב הפוליטי באורח דרמטי. השאלה היסודית היום היא: כיצד להפוך את הדיאלוג למשמעותי בין שתי חברות שאינן שוות זו לזו? גם כאן מודגשת שוב ושוב חשיבותו של דיאלוג פנימי בתוך החברה הפלסטינית. התיאום הקלוש בין הארגונים הפלסטיניים הלא-ממשלתיים, מוצג לעתים קרובות כסיבה עיקרית להשפעתם הקלושה. רבים מהם טוענים שעבודת הארגונים חייבת להישאר משוחררת מכל לחץ, הן פנימי והן חיצוני. כל דיאלוג עתידי צריך להיבנות כך שיגרום לשלום להיראות. בנוסף לכך, הדיאלוג אינו צריך להיות מוגבל לרמה האקדמית; עליו להתפשט גם למגזרים אחרים של החברה.

אשר לארגונים הלא-ממשלתיים ישראלים, רבים מהם מנסים לבנות מחדש את התקשורת עם הארגונים הפלסטיניים, חרף התנאים הקשים. ארגונים אחדים אפילו מיסדו את שותפותם עם הארגונים הפלסטיניים המקבילים (למשל, "מרכז למחקר ואינפורמציה ישראלי-פלסטיני (איפקרי)", "עמותת ילדי המזרח התיכון", "ארגון המדע הישראלי-פלסטיני", "פורום המשפחות השכולות", וכו'). אלה מנסים לקיים מפגשים אפילו במעברי-גבול. הכול מסכימים שערוצי דיאלוג צריכים להישמר, ומכירים כמו גם הארגונים הפלסטיניים, בצורך לפתוח בדיאלוג פנימי כדי להגיע אל דעת הקהל הפנימית ולהשפיע עליה. כל צד צריך לבנות 'אמון' בתוך החברה שלו, לפני שיפנה להידבר ישירות עם הצד השני.

מספר ארגונים ואגודות משני הצדדים, עובדים על בעיית האלימות באמצעות פעולות חינוכיות, בפרט בכל הנוגע להשפעת האלימות על הילדים והנוער. קיימות כמה יוזמות-דיאלוג חדשניות. למשל, פורום ההורים מנסה להתגבר על השנאה באמצעות מפגשים בין משפחות ישראליות ופלסטיניות ששכלו את יקיריהן בסכסוך. גופים אחרים פועלים נגד אפליית ערבים ישראלים.

דומה שארגונים רבים – אם כי לא כולם – היו מעורבים במיזמי דיאלוג ושיתוף-פעולה. הצורך בהערכה של המנגנונים עלה שוב ושוב לאורך משימות ופגישות: איזו השפעה היתה לדיאלוגים האלה, במיוחד על דעת הקהל? האם השפיעו על קביעת המדיניות? איזה סוג של מעקב התבצע? האם המתודולוגיה של הסדנאות היתה נאותה? האם סופקו הציפיות? האם השפעת התורמים היתה מכבידה מדי? כל השקה מחודשת של המנגנון והמיזמים תפיק תועלת רבה מבדיקת הלקחים שנלמדו, כדי להציע מסגרת מדעית יותר לדיאלוג ולמיזמים משותפים בעתיד.

במהלך הדיונים וחילופי הרעיונות, הן עם הישראלים והן עם הפלסטינים, עלתה שוב ושוב הנקודה שהדיאלוגים צריכים לעבור מן היחידים ('המשוכנעים') למוסדות, ומאלה החיים 'בשולי דעת הקהל' לארגונים שבמרכז המפה. אולם יש להמשיך ולעודד את אלה המעורבים

מאוד בהתקשרות ובפעולה משותפת (פעילי זכויות־נשים ופעילי־שלום) להתמיד, תוך אימוץ מתודולוגיות שנועדו לפנות אל דעת הקהל באופן שיטתי יותר.

אונסק"ו הזמינה גם זיהוי שיטתי של ארגוני החברה האזרחית שבמרכז המפה התורמים רבות לעיצוב דעת הקהל בשתי החברות – גורם חשוב בהכשרת הזירה לדיאלוג פורה ומועיל. העבודה נעשתה בידי שותף פלסטיני אחד ושותף ישראלי אחד. מרכיב זה כולל קביעה של רמת הסבירות שכל אחד מארגוני מרכז־המפה יתעניין בתכנית דיאלוג מסוג זה ויתחייב לה, וכיצא בזה לגבי בחינת הסוגיות העשויות להביא למעורבותם, או למנוע אותה. עבודה זו תפורסם בנפרד במהלך 2007.

מפגשים שהתקיימו הן עם ישראלים והן עם פלסטינים, המחישו בבירור את הדברים הבאים: בשני הצדדים קיים צורך בפיתוח מערך של עקרונות מנחים לאנשי אקדמיה ואנשי־רוח. ניתן יהיה לפתח עקרונות מנחים כאלה על סמך ניסיון העבר בשיתופי־פעולה, והם יסייעו להבהיר את תפקידם של אנשי אקדמיה בתיעול הדיאלוג לקראת שלום. תהליך השגת הקונסנזוס בדבר העקרונות המנחים עצמם, עשוי להיחשב אף הוא חלק מן הדיאלוג. מיזם שנערך על־ידי מכון מחקר פלסטיני ומכון אוניברסיטאי ישראלי, לגיבוש מערך כזה של 'עקרונות מנחים לדיאלוג ושיתוף־פעולה', עומד להסתיים, והוא יראה אור ב־2007. מכשיר זה מעוגן בהצהרת זכויות האדם האוניברסאלית ובעקרונות־יסוד אחרים כדוגמת חופש הדעה והדיבור, גישה בלתי־מוגבלת של תלמידים להשכלה, חופש התנועה של אנשי אקדמיה וסטודנטים, שימת קץ לסגירת אוניברסיטאות ולענישה קולקטיבית, יחסי־גומלין ותמיכה הדדית בקרב אנשי אקדמיה ומוסדות אקדמיים ישראליים ופלסטינים, והשגת התקדמות אינטלקטואלית, תרבותית ומדעית.

שלושה מרכיבים משלימים אלה: (א) הערכת הדיאלוגים ושיתופי הפעולה שהתקיימו בעבר; (ב) זיהוי ארגוני החברה האזרחית ממרכז המפה, שיש לערובם בדיאלוגים עתידיים; (ג) הצעת מערך של עקרונות מנחים לארגונים המשתתפים בדיאלוגים כאלה – יסייעו בסופו של דבר ליצור דיאלוגים אפקטיביים יותר. תקוותנו הכנה היא שמתודולוגיה של דיאלוג תוכל להתפתח במשותף, ושניתן יהיה לעשות בה שימוש חוזר בעתיד, גם באזורים אחרים.

תרומתו של אונסק"ו לשלום ולבנייה מחודשת במזרח התיכון, נעשית באמצעות 'שלום חברתי'. המטרה היא לערב אנשי־רוח וארגוני־חברה־אזרחית בהתוויית חזון לעתיד, תוך הסתמכות על לקחים שנלמדו מניסיון העבר ושימוש במתודולוגיות המסוגלות להשפיע על דעת הקהל. בהקשר זה, השאלה 'כיצד לפעול' – נעשית חשובה באותה מידה כמו הדיאלוגים והמיזמים עצמם. ההזדמנות להרים תרומה זו קיימת עתה, ואונסק"ו חייב לנצל וללא להחמיצה.

פייר סאנה – עוזר למנהל הכללי של אונסק"ו למדעי החברה והרוח

מבוא

מחקר זה הוא פרי יוזמה של ארגון החינוך, המדע והתרבות של האו"ם (אונסק"ו), במסגרת התכנית "חברות אזרחיות בדיאלוג" – תכנית שמטרתה ליצור תנאים לדיאלוג אפקטיבי בין חברות אזרחיות הנתונות בסכסוך. אונסק"ו החליט להשיק את המחקר המקדים הזה, העוסק ביוזמות דיאלוג ושיתוף-פעולה בחברה האזרחית הפלסטינית והישראלית, בין השאר כדי לסייע בעיצובם של מיזמים עתידיים במסגרת תכנית זו.

המטרה העיקרית של מחקר זה – הערכת-על של הערכות הקיימות בשטח – היא לזהות הצלחות, אתגרים ולקחים שהופקו ממיזמים משותפים, ולהמליץ לאונסק"ו על קווים מנחים למאמצים עתידיים של שיתוף-פעולה. תוך כדי סקירת ההערכות על המיזמים השונים של שיתוף הפעולה, הסתברה שכיוונון הנמוכה של הערכות בתחום זה, וכך הוגדרה מטרה נוספת למחקר זה: לשפוך אור על מצב ההערכה ולהציע קווים מנחים להערכות עתידיות בתחום זה.

המחקר נעשה בשני שלבים: בשלב הראשון בוצעו שני מחקרים נפרדים במקביל: האחד נערך במסגרת מכון ירושלים לחקר ישראל (JIIS), והשני במסגרת המרכז הבינלאומי לשלום ושיתוף-פעולה (IPCC). בשלב השני עבדו שני צוותי המחקר ביחד, וחיברו דוח משותף בהתבסס על שני הדוחות הנפרדים. לאחר מכן נערכה סדנה שבה הוצג הדוח המשותף בפני פורום שהורכב מנציגי ארגונים שונים, חוקרים ומעריכים, והתקיים דיון בממצאים ובהמלצות.

בנוסף להערכות הרשמיות והשיטתיות עליהן עברנו (שמספרן היה מוגבל), קיימנו מספר ראיונות עם אישים מרכזיים בארגוני החברה האזרחית (NGOs), וביקשנו את תובנותיהם והערכותיהם. בדרך זו עיבנו את הנתונים שעמדו לרשותנו וקיבלנו תמונה מלאה יותר. לשם כך נבחרו עשרה ארגונים ישראליים ועשרה ארגונים פלסטיניים המייצגים צורות שונות של פעולה (דיאלוג, בניית שלום, סנגור/מחאה, פיוס וכו'). בנוסף רואיינו ארבעה נציגים של ארגונים בינלאומיים המממנים פעילויות של שיתוף-פעולה בין ישראלים לפלסטינים, ונשאלו על תפיסותיהם וניסיונם בהקשר זה. את מיזמי שיתוף הפעולה שנכללו במחקר זה, ניתחנו באופן מקיף בעזרת ארבעה פרמטרים: ההקשר החברתי-פוליטי בתוכו מתקיימים המיזמים השונים; תשומות הארגונים לפרויקטים השונים; תהליך יישום התכניות ושיתוף הפעולה בין הארגונים במהלכן, והשפעות המיזמים ותוצרי פעולותיהם.

נושאים אחדים עלו שוב ושוב, והם נידונים בהרחבה בדוח זה: חוסר הסימטריה בהקשר החברתי-פוליטי והפיזי; הקושי בתכנון וניהול השותפות במיזמים השונים; קיום סדר-יום נבדלים של השותפים; שאלות בדבר הלגיטימיות החברתית לשיתוף-פעולה בין הצדדים

בחברות השונות, ועוד. על סמך ממצאינו אנו מביאים המלצות אחדות הנוגעות להמשגות, לתכנון ולניהול שותפויות חוצות-קווים (כגון עבודה במקביל, התגברות על חוסר סימטריה באמצעות יחסי-גומלין, ועוד). אנו סבורים כי העקרונות שאנו מציגים יהיו רלוונטיים לעבודתם של ארגונים שונים העוסקים בתחום הרחב של דיאלוג ושינוי חברתי בהקשר הסכסוך הישראלי-פלסטיני.

לבסוף, הגם שכל המרואיינים קבעו שהערכות הן השקעה חשובה – הן היו נדירות מאד וחסרו בהן בדרך-כלל המאפיינים שיכלו לעשותן מועילות יותר לארגונים בשטח. על כן כללנו בדוח המלצות לגבי הערכה עתידית בתחום שיתוף הפעולה, בדגש על הערכת-פעולה משתפת ומקיפה.

האתגר שבכתיבת דוח משותף היה לשלב בין שתי פרספקטיבות נפרדות לכדי מסמך מקיף ומוסכם אחד – אתגר שהוא לעצמו תרגיל בשיתוף-פעולה פלסטיני-ישראלי. מכיוון שהדגש הושם על השגת הסכמות בקשר לקווים המנחים הדרושים לשיתוף-פעולה ולהערכה, ייתכן שהמסמך המשותף אינו משקף את חילוקי הדעות או את הבדלי הגישות השוררים למעשה בין הצוותים השונים (ונובעים מן המציאויות החברתיות והארגוניות השונות שלנו); הבדלים אלה באים לידי ביטוי בדוחות הנפרדים.

הדוח שלפניכם מורכב בגרסתו העברית משלושה מסמכים: הראשון מציג את דוח ההערכה כפי שנכתב מנקודת-מבט ישראלית; השני, הדוח הישראלי-פלסטיני המשותף, מציג את נקודת המבט המשותפת, ולבסוף: סיכום הסדנא והמלצותיה. הגרסה האנגלית (המורחבת) כוללת את שלושת המסמכים הללו, ובנוסף גם את דוח ההערכה של החוקרים הפלסטינים.

ברצוננו להביע את הערכתנו לרמי נסראללה, מנהל המרכז הבינלאומי לשלום ושיתוף-פעולה (IPCC) שהשתתף בעבודה על מחקר זה ותרם לגיבושו ההמשגתי, ולפרופ' יעקב בר-סימן-טוב, ראש מכון ירושלים לחקר ישראל, שעודד אותנו לעבוד ואף סיפק לנו גיבוי מוסדי. ד"ר ריטה סבר, יועצת הפרויקט, הגישה לנו סיוע חשוב בפיתוח המסגרת האנליטית, ועזרה לנו להתמודד באופן יצירתי עם אתגרים שניצבו בפנינו בהערכה מורכבת זו. ינה נוימן תרמה תרומה רבת-ערך לפרויקט זה, וללא עבודתה המאומצת לא היה המחקר מגיע לכלל השלמה. ולבסוף ברצוננו להודות לאונסק"ו על שזם מחקר זה ותמך בו ובפרסומו.

תקוותנו היא שהמחקר יספק תובנות על מאמצי שיתוף הפעולה בין פלסטינים לישראלים כיום, ויצג קווים מנחים, המשגתיים ומעשיים, לתכניות עתידיות של דיאלוג ושיתוף-פעולה.

הערכת שיתוף הפעולה בין ארגונים פלסטיניים וישראליים: נקודת-מבט ישראלית*

חוקרת ראשית: ד"ר מיה כהנוב

עוזרת מחקר: ינה נוימן

הקדמה

מחקר זה נעשה על-ידי מכון ירושלים לחקר ישראל עבור אונסקו (UNESCO) בתקופה שבין פברואר ליולי 2005, והוא משלים מחקר דומה של המרכז הבינלאומי לשלום ולשיתוף-פעולה (IPCC) – ירושלים.¹

הדוח מציג את ממצאינו בעניין שיתוף הפעולה בין ארגונים ישראליים ופלסטיניים בחברה האזרחית. הוא דן בנושאים ובבעיות מרכזיות הקשורות בכך ומציג המלצות לשיתוף-פעולה עתידי, מנקודת-מבט ישראלית.

המטרה המרכזית של מחקר זה היא לזהות הצלחות, אתגרים ולקחים שהופקו בקשר ליוזמות משותפות, וזאת כדי ליידיע את אגף מדעי החברה והרוח (SHS) של אונסקו ואת שותפיו, בנוגע למרכיבים העיקריים שיש לשלב בתכנית כוללת של 'חברות אזרחיות בדיאלוג'.

מסגרת תיאורטית ומושגית

מחקר זה מאמץ גישה מקפת לניתוח סכסוכים ולהערכת המאמצים לפתרונם. בעקבות גלטונג (Galtung, 1969, 1996), מטרטנו היא להבין את פעילותם המגוונת של ארגונים ישראליים לא-ממשלתיים (NGOs) המשתפים פעולה עם ארגונים פלסטיניים דומים כדי לקדם את השלום באמצעות טרנספורמציה של קונפליקט.

* יועצת הפרויקט: ד"ר ריטה סבר.

¹ הגרסה המלאה, הכוללת את שלושת הדוחות, רואה אור בפרסום בשפה האנגלית.

גלטונג (שם), מדמה את הקונפליקט למשולש שקדקודיו הם: עמדה (A – attitude), התנהגות (B – behavior), והקשר או סתירה באינטרסים של הצדדים (C – contradiction).

קדקוד A – עמדה (או יחס) כולל את התפיסות (והתפיסות השגויות) של הצדדים זה את זה וכל אחד את עצמו (בסכסוכים אלימים נכללים כאן סטריאוטיפים משפילים של הצד האחר), ורגשות, כגון: פחד, כעס, מרירות ושנאה. קדקוד B – התנהגות, כולל שיתוף-פעולה, כפייה ומחוות של פיוס או עוינות. קדקוד C – מבנה בסיסי של הסכסוך, כולל חוסר-התאמה ממשי או נתפס בין מטרות הצדדים. גלטונג טוען כי בסכסוך א-סימטרי יש סתירה במטרות שהגדירו הצדדים, ביחסים השוררים ביניהם ובאינטרסים שלהם.

אימצנו גישה מקפת זו, תוך הדגשת חשיבותם של כל שלושת המרכיבים – מבנה הסכסוך, העמדות העוינות וההתנהגויות הסותרות – על-מנת לנתח את הסכסוך ולקדם תהליך של טרנספורמציה. מאחר שקונפליקט הוא תהליך דינאמי, בו נתונים המבנה, העמדות וההתנהגות בשינוי מתמיד ובהשפעה הדדית, אנו שותפים לדעתו של גלטונג כי יש לפתור את הסכסוך תוך שימוש בסדרה של שינויים דינאמיים המערבים מיתון בהתנהגות הסכסוך, שינוי עמדות, וטרנספורמציה במערכת היחסים או באינטרסים המתנגשים שבבסיס מבנה הסכסוך (ראו: Miall, Ramsbotham & Woodhouse, 2000: 14-15).

מסגרת זו היא שהנחתה את בחירתנו בארגונים ובפעילויות למחקר. כללנו בה ארגונים או פעילויות המכוונים לשינוי המבנה, לצד פעילויות המתמקדות בשינוי עמדות; פעילויות המכוונות לטווח הארוך, לצד פעילויות השואפות ליצור שינויים מיידיים בשטח; וכן פעילויות שמגמתן להפחית את המתחים הבין-קבוצתיים ואת העוינות, לצד פעולות המעוררות קונפליקט וקוראות תיגר על הסדר הקיים (כמפורט להלן).

רקע: מיפוי השטח

ניסיונות רבים נעשו כדי לסווג גישות של ארגוני החברה האזרחית² (NGOs) הפועלים לקידום הטרנספורמציה של קונפליקט ולבנות שלום בזירות שונות של סכסוך מתמשך. צפון-אירלנד היא דוגמה בולטת לכך; אפשר למצוא בה פרויקטים מסוג 'אנשים לאנשים' (people-to-people) או פרויקטים 'חוצי-קהילות' מסוגים שונים שפותחו ע"י מגזר התנדבותי תוסס בתמיכה כספית ניכרת של ממשלת-בריטניה. סכמות הסיווג שהוצעו, כוללות: צרכים כלכליים-חברתיים מול צדק, אלימות ויחסים קהילתיים (Morrow & Wilson, 1995);

² התרגום המילולי של NGOs הוא 'ארגונים לא-ממשלתיים', אך בחרנו להשתמש במונח 'החברה האזרחית', המשקף לדעתנו את אופיים הייחודי של ארגונים אלה ותרומתם על דרך החיוב.

יזומות פוליטיות ("מבניות") לעומת יזומות ברמה הקהילתית ("תרבותיות") (Fitzduff, 1995). אחד המחקרים ההשוואתיים על ארגוני-שלום ופתרון סכסוכים (Peace & conflict resolution organizations) בישראל/ פלסטין, צפון-אירלנד ודרום-אפריקה, הציע ארבע קטגוריות רלוונטיות: נותני-שירות, מחאה/ סנגור, דיאלוג והעלאת מודעות (Gidron, 1999). פרלמן ושוורץ (Perlman & Schwartz, 2000) ביססו את הסיווג שלהם על סוגי הפעילויות שהארגונים היו מעורבים בהן (במקום על גישות שונות לעשיית-שלום או לפיוס). הקטגוריות שאומצו היו: פיתוח מדיניות, נותני-שירות וקבוצות-שלום קלאסיות.

מחקרנו מתמקד בארגונים השואפים לקדם דיאלוג ושיתוף-פעולה בחברה האזרחית. בהתחשב בעובדה שמרבית הארגונים אינם מבצעים רק פעילות מסוג אחד, שהוא הכרחי על-פי מודל הטרנספורמציה של סכסוך – אנו מציעים סיווג המבוסס על קטגוריזציה של הפעילויות ועל היחס שלהן לשלום או לתהליכים אפשריים של טרנספורמציה של סכסוך.

נבחרו הקטגוריות דלהלן:

1. פעילויות של **עשיית-שלום**: ניסיונות לקדם שינויים במדיניות או שינויים פוליטיים המקדמים פתרון-סכסוכים ושלום. קטגוריה זו כוללת תכנון אסטרטגי, ניסיונות להשפיע על מקבלי ההחלטות, תמיכה בתהליכי-שלום רשמיים, ייזום תהליכים של דיפלומטיה בערוץ שני, ודיאלוג פוליטי ברמה העממית. פעילות של עשיית-שלום יכולה להיעשות במסגרת הממסד הפוליטי הרשמי או מחוצה לו. למשל, עבודה של צוות-חשיבה על מסמכי-מדיניות שיוגשו לפוליטיקאים ולקובעי-מדיניות, תמיכה או פיתוח של מדיניות שתקודם בערוץ הראשון או מחוץ למוסדות הרשמיים, כגון דיפלומטיה בערוץ השני, דיאלוג פוליטי ברמות שונות ומגוון פעילויות התומכות בשלום.
2. פעילויות **סנגור או מחאה**: ניסיונות לקרוא תיגר על התהליך הפוליטי והמדיניות הקיימת. כאן אנו כוללים ארגוני-מחאה נגד הממשלה או הצבא, השואפים לגייס תמיכה בעמדותיהם באמצעות הפגנות, דיונים ציבוריים ואמצעי התקשורת האלקטרוניים.
3. פעילויות של **בניית-שלום**: ניסיונות ליצור תשתית לשלום או טרנספורמציה של קונפליקט, הן במונחים חומריים או פעילויות מבניות (כמו בניית יכולות בתחום הבריאות, הכלכלה או הסביבה), והן במונחים של שינוי עמדות, בניית אמון וקידום ערוצי-תקשורת פתוחים בין החברות. ככלל, המטרות של תהליכים אלה הן ארוכות-טווח ואפשר להציב אותן במסגרת

הכוללת של הניסיון לבנות או לחזק חברות אזוריות, להגיע לרמה גבוהה של אמון ביניהן ולשמור על תקשורת.

ההקשר של הסכסוך משפיע על המטרות והאסטרטגיות שארגונים מאמצים בשאיפתם לקדם את השלום או את הטרנספורמציה של הסכסוך. הכרת ההיגיון המנחה את בחירת הפעילויות, היא חיונית על-מנת לסווג פעילויות אלו ולהבין את הצורות השונות של שיתוף הפעולה שארגונים יוזמים.

כאן אנו פונים לתיאור ההיגיון שבאסטרטגיות של עשיית-שלום, פעילויות סנגור ומחאה ובניית-שלום, שכללנו במחקרנו.

פעילויות לעשיית-שלום שהוצגו במדגמנו המחקרי, כללו עבודה של צוות-חשיבה מיוזמתו של הארגון עצמו, במטרה לספק לקובעי המדיניות אסטרטגיות ופתרונות בקשר לעניינים הקשורים בסכסוך, אשר קובעי המדיניות אינם יכולים להתמודד עמם מחוסר-זמן או מחמת מעמדם הרשמי. כפי שהציע אחד המרואיינים: "כל ארגון המטפל בתכנון אסטרטגי בסכסוך הישראלי-פלסטיני יאמר לך שהוא עושה את עבודתו בלי שהממשלה ביקשה זאת ממנו, מפני שממשלות אינן עושות זאת, והמצב הפוליטי אינו מותיר להן זמן לחשוב על נושאים אלה, וככלל אין להן לגיטימציה לדון בנושאים אלו."

עבודה של צוות-חשיבה ותהליכי דיפלומטיה בערוץ השני, מאפשרים חשיבה יצירתית, לא-קונבנציונאלית ולא-רשמית, העשויה לספק פתרונות שימושיים.

ההיגיון המוצהר המונח ביסוד פעילויות של סנגור ומחאה, הוא הצורך לשנות את המדיניות הישראלית ולסיים את הכיבוש. אוכלוסיית היעד של ארגונים אלה היא בדרך-כלל דעת הקהל הישראלית והקהילה הבינלאומית. לדברי אחד המרואיינים: "עזרה הומניטארית ודיאלוג אינם מטפלים בחוסר השוויון שבכיבוש. הדיאלוג חשוב, אך יש להשתמש בו בשלב הפיוס של הקונפליקט. כרגע צריכה העבודה להתמקד בכיבוש."

ההיגיון של פעילויות שונות לבניית-שלום כולל את המרכיבים הבאים:

חינוך לשלום – "כל הסדר פוליטי לא יהיה בר-קיימא בלי השקעה בחינוך, וחשוב שהעבודה תיעשה בתוך מערכת החינוך ולא בידי גוף חיצוני" – כך ציין אחד הארגונים המובילים המתמקד בחינוך.

שיתוף-פעולה בונה יכולות – "במשך השנים דיכאה ישראל את העם הפלסטיני, עיכבה את הפיתוח ולעתים קרובות אף הרסה תשתיות. לכן, אחריותם של ארגונים ישראלים היא לסייע לפלסטינים ליצור ולפתח מבנים אזרחיים, כלכלה, תרבות וחינוך." יתרה מזאת: "הנחת היסוד שלנו היא שאם ייעשו דברים כדי לסייע [לפלסטינים] בשילוב דיאלוג עם ישראלים, יהיה בכך כדי לתרום למערכת היחסים." כך תיאר זאת אחד הארגונים הפעילים בתחום זה.

ההיגיון שביסוד פעילויות משותפות של אנשי-מקצוע, הוא שעמיתים למקצוע מסוגלים ליצור קשרים סביב נושאים בעלי עניין משותף וליצור ערוצים לשיתוף-פעולה ודיאלוג. אחד הדוחות המסכמים פרויקט גדול שעסק בבריאות, ציין: "נראה שהמעורבים בשיתוף-פעולה בתחום הבריאות, מבינים היטב את המטרה הכפולה של שיתוף-פעולה זה: לפתח שירותים העונים על הצרכים האמיתיים של האוכלוסייה ולשמור על ערוצי-תקשורת פתוחים עם 'האחר' בסכסוך" (Garber et al., 2003: 26). בדוח אחר צוין: "כאשר ישראלים ופלסטינים משתפים פעולה בנושא שאינו נמצא בלב הסכסוך הפוליטי, ה'אחר' הפוליטי אינו בלב שיתוף הפעולה שלהם – מה שמאפשר קיום אינטראקציות ברמה האנושית" (Garber et al., 2002: 25).

דיאלוג – ההיגיון שבדיאלוג הוא שמפגש עם 'האחר' מאפשר לאנשים להתמודד עם הסטריאוטיפים שלהם ולבנות אמון. אחד ממנהלי הארגונים אמר: "כדי שתהליך השלום יצליח, אי-אפשר שישתמך אך ורק על תהליך 'מלמעלה-למטה'. היעדר ההיכרות בין החברות יוצר עיוותים-בתפיסות, ודימוי מוטעה של המציאות. יש לשנות זאת כדי לאפשר תהליך שלום אמיתי. אחת הטעויות הגדולות של תהליך השלום היתה ההנחה כי 'שלום' ו'תהליך' ידברו בעד עצמם. כל דבר שאינו נעשה במקביל לגישה 'מלמעלה-למעלה' לא יתרום לתהליך היסטורי רחב יותר."

בהסתמך על הניסיון הדרום-אפריקני, כפי שתואר אצל טיילור (Taylor, 2002: 69-94), אנו טוענים שהשילוב של כל צורות הפעילות הנ"ל, הכרוך בניסיונות להשפיע על אוכלוסיות-יעד שונות באמצעים שונים, הוא חלק הכרחי בתהליך הטרנספורמציה של קונפליקט.

לפיכך הכנו מיפוי ארגוני המתאר את הרוחב והיגיון של ארגונים ישראלים המשתפים פעולה עם ארגונים פלסטיניים במסגרת החברה האזרחית. המפה הוכנה בהתייעצות עם העוסקים בתחום ובעקבות סקירה של הספרות הארגונית, האקדמית והמקצועית הרלוונטית. עם זאת, בשום אופן לא מדובר ברשימה ממצה של הארגונים בתחום זה, והרשימה אינה מייצגת את כל צורות הפעילות בתחום הטרנספורמציה של סכסוך. הארגונים שנבחרו עוסקים בעיקר בדיאלוג לסוגיו: דיאלוג בין עמיתים; דיאלוג ברמה העממית; דיאלוג פוליטי; פעילות משותפת, או כל צורה אחרת של שיתוף. בנוסף כללנו ייצוג קטן של ארגוני סנגור ומחאה ופעילים לשוני חברתי, שלדעתנו גם הם חלק מהשדה הרלוונטי לטרנספורמציה של קונפליקט, שהרי חשוב

לראות את החברה האזרחית כולה כמכלול, כדי להגיע להבנה מלאה של ההקשר. ראו הצעתנו למיפוי הפעילויות והארגונים בנספח 2.

מתודולוגיה: איסוף נתונים ומסגרת הניתוח

א. איסוף נתונים

בהתחשב במטרות הראשוניות של מחקר זה – שהן הערכת על של ההערכות הקיימות ביחס למאמצי שיתוף-פעולה וזיהוי התחומים הזקוקים להערכה נוספת – ערכנו תחילה סקירת ספרות של מחקרי-הערכה קיימים שנערכו על-ידי מוסדות, תורמים או חוקרים עצמאיים. מצאנו שמרבית הארגונים אינם מקפידים לשמור על תיעוד ועל מעקב שוטף, ושהערכה פנימית שיטתית היא נדירה בקרבם. לכן החלטנו לראיין דמויות מרכזיות מכמה ארגונים של החברה האזרחית המייצגים את הקטגוריות הנזכרות לעיל, ולתעד את התובנות וההתרשמויות שלהם שיוצעו באופן בלתי-פורמאלי.

בנוסף, נראה לנו חשוב לשקף את השונות בפרספקטיבות אשר מהן נעשו הערכות אלו – עמדות המשקפות טווח של מרחק וקרבה או של מעורבות וניתוק מהסכסוך המקומי. ציפנו ששונות זו תאיר תחומים שאלמלא כן לא היינו מודעים להם. אנו מקווים שהמאמץ לייצג ריבוי פרספקטיבות זה על שיתוף הפעולה הישראלי-פלסטיני, ירחיב את הבנתנו בכל הקשור לפוטנציאל של עבודה משותפת, ובכל הקשור לאתגרים העומדים בפניה. לכן כללנו בעלי-עניין שונים המעורבים במאמצי שיתוף הפעולה הישראלי-פלסטיני: נקודת המבט של המקומי/ של "האיש שבפנים", המיוצג ע"י מנהלי-ארגונים ישראלים; נקודת המבט הבינלאומית/ של "האיש שבחוץ", המיוצג ע"י התורמים והנציגים הבינלאומיים שליוו את מאמצי שיתוף הפעולה במשך זמן ניכר, ומבטם של המעריכים המקצועיים או האקדמאים החוקרים תחום זה ושואפים להגיע לתפיסה אינטגרטיבית שלו.

בחרנו עשרה ארגונים ישראלים המייצגים את הקטגוריות השונות, וארבעה ארגונים בינלאומיים או קרנות התומכות בפעילויות אלו, כדי לחקור לעומק את תפיסותיהם ואת ניסיונם בתחום שיתוף הפעולה עם שותפים פלסטינים. חשוב לציין כי אין מדובר במדגם שיטתי או אקראי, אלא במדגם המנסה לשקף את מגוון הארגונים בתחום זה, תוך התייחסות לשלוש קטגוריות הארגונים המופיעות במיפוי שלנו.

הראיון שלנו התמקד בארבעה תחומים מרכזיים: תיאור פרויקטים לשיתוף-פעולה וצורת שיתוף הפעולה; ההצלחות והלקחים שנלמדו בקשר לשיתוף הפעולה; הקשיים בהם נתקלנו, ותהליך ההערכה של שיתוף הפעולה (ראו הראיון בנספח 3).

החומר שאספנו משקף דרגות שונות של סטנדרטים פורמאליים ומקצועיים של הערכה. רק אחדים מהמסמכים הם דוחות-הערכה רשמיים; חלקם הערכות פנימיות שבוצעו בתוך הארגונים עצמם בידי אנשי-צוות של הארגון; אחרים הם בעלי אופי אקראי יותר ומתרחם. כמו כן סקרנו מחקרים אקדמיים ומאמרים העוסקים בכך (ראו רשימה מפורטת בנספח 1).

ב. מסגרת הניתוח

מסגרת מושגית – קריטריונים להערכת הערכות:

המסגרת האנליטית שלנו גובשה בהשראת מודל ה-CIPP – מודל להערכת-תכניות שהוצע על-ידי שטפלבים (Stuffelbeam, 1983) ומצוטט אצל סבר (Sever, 2002: 3). מלבד ערכה האנליטי של מסגרת זו לארגון וניתוח החומרים המגוונים שנאספו, יכולה מסגרת זו לסייע בתכנון פרויקטים בעתיד.

מודל ה-CIPP מציע גישה מקפת להערכה. הוא משלב אוריינטציה מסכמת (שיפוט-תכנית המבוסס על עדויות מצטברות בשאלה איך לעמוד ביעדים המוצהרים של הפרויקט או למלא את צורכיהם של הלקוחות) עם אוריינטציה מעצבת (לפיה המעריך אוסף נתונים ושיפוטים במהלך הפרויקט ומדווח עליהם כדי לסייע לפתח ולשפר תכנית במהלכה). המודל כולל ארבעה מרכיבים שיש להעריכם לגבי כל תכנית/ פעילות: ההקשר בו מתבצעת הפעילות (context), התשומות של הארגון (input), תהליך היישום של התכנית (process) והתוצר (product). אפשר להשתמש בכל אלה כדי להדריך את קבלת ההחלטות במסגרת הערכה מעצבת, וכדי לספק מידע לצורך הערכת התוצאות במסגרת הערכה מסכמת (ראו פירוט המודל בנספח 4).

הערכת **ההקשר** (context) משמשת בסיס לבחירה ועיצוב של יעדי פרויקט, והיא מתייחסת להערכת הצרכים, תפיסת בעיות המחייבות שינוי, יעדים וקדימויות של מוסדות. במלים אחרות, עניינה של הערכה זו לבחור מטרות ולהקצות קדימויות. להלן אפשרות לניסוח קריטריונים להערכה, במסגרת קטגוריה זו: באיזו מידה היו מטרות הפרויקטים מכוונות לצורכי האוכלוסיות שקיבלו את השירות, לנקודות החוזק שלהן, לנקודות החולשה שלהן ולבעיות שלהן?

הערכת **התשומות** (input) מתייחסת לבחירה של אסטרטגיית התכנית או הפעילות, ותכנון תהליך היישום של האסטרטגיה שנבחרה. בין הקריטריונים להערכה אפשר לכלול שאלות כדלקמן: באיזו מידה היתה האסטרטגיה שנבחרה סבירה (בהשוואה למה שנעשה במקומות אחרים ומה שמוצע בספרות); רלוונטית; כדאית; עונה על הצרכים המשוערים?

הערכת **התהליך** (process) נוגעת ליישום, ובוחנת נושאים כמו מידת היישום של תכנית הפרויקט; פגמים במערכים הנוהליים או יישומם; מכשולים במהלך היישום. בקטגוריה זו בוחנים נהלים של קבלת-החלטות, סימטריה או א-סימטריה, ושיתוף הפעולה בין הארגונים ברמה האדמיניסטרטיבית והסובסטנטיבית/ מקצועית כאחת.

הערכת **התוצר** (product) עוסקת בהערכת הביצועים ביחס לצרכים שאובחנו קודם לכן ובבחינת התוצאות שהושגו ביחס לשאלות או קריטריונים-להערכה כדלקמן: באיזו מידה ענתה התכנית על צורכי אוכלוסיית המטרה? באיזו מידה הגשימה התכנית את היעדים שהגדיר הפרויקט? כמו כן בוחנת ההערכה בשלב זה את השפעת התכנית על המשתתפים, על הקהילה המקומית ועל החברה הרחבה יותר.

מהלך הניתוח:

סיכמנו את ההצלחות המדווחות בכל ארגון, את הבעיות או תחומי הקושי (שלעתים רואים בהם אתגרים), ואת ההמלצות שהועלו (בין בהערכות-בכתב, בין בראיונות פנים אל פנים). בהמשך ניתחנו את הנתונים הללו ביחס לארבע הקטגוריות שהוזכרו – הקשר, תשומות, תהליך ותוצר. לאחר מכן יצרנו מקבצים של ארגונים על-פי נקודות הדמיון שזיהינו (למשל: מאפיינים ארגוניים – הגדרת המטרות המרכזיות; סוגי שיתוף הפעולה; אוכלוסיית היעד; תחומים של הצלחה או בעיות שזוהו ביחס להקשר, לתשומות של הארגון, לתהליכים ולתוצר). בסיום שלב זה סיכמנו את כל הלקחים שלמדנו מנקודת-מבטם של הארגונים.

באופן דומה ניתחנו את החומר שנאסף מנציגים בינלאומיים בנוגע להצלחות, קשיים או אתגרים העומדים בפני פרויקטים של שיתוף-פעולה, והמלצות הנוגעות לקטגוריות האנליטיות הנזכרות לעיל, וסיכמנו את הלקחים שלמדנו מנקודת-מבטם של התורמים.

כמו כן סקרנו באופן דומה את המסמכים הפורמאליים, את ניירות המחקר, המאמרים האקדמיים וההערכות הפורמאליות, ואז ניתחנו וסיכמנו אותם על-פי הקטגוריות של הקשר, תשומות, תהליך ותוצר.

הדוח מציג סיכום מקיף של הלקחים שנלמדו בקשר למאמצי שיתוף-פעולה המתייחסים לתנאים המבניים/ פוליטיים שאפשר או אי-אפשר לשנותם; לתשומות של ארגונים ותורמים; לתהליך שיתוף הפעולה בין ארגונים ובתוכם; לנקודות-חוזק וקשיים (או פוטנציאל ומגבלות של פרויקטים כאלה); ולבסוף, לתוצאות המאמצים הללו בשיתוף-פעולה – הצלחות, כישלונות וכן המלצות.

ממצאים: הצלחות, אתגרים והמלצות לשיתוף-פעולה

א. ההקשר (context) של שיתוף הפעולה

1. ממצאים בעניין ההקשר של שיתוף הפעולה הפלסטיני-ישראלי

לפני שניגש לארגונים עצמם ולאסטרטגיות שהם בוחרים, חשוב לציין את המציאות הבין-קהילתית הקשה שבתוכה הם פועלים. תמר הרמן, במאמרה: "טעמה המר של ההצלחה: תנועת השלום הישראלית 1967-1998" (Hermann, 2002), מציינת שלמרות הגיוון בסדרי היום הפוליטיים שהציגה תנועת השלום, נמתחה עם השנים ביקורת על כולם, בעיקר מצד ארגונים או יחידים מהמרכז והימין הפוליטי בישראל, אם כי גם הממסד שמשמאל הביע הסתייגויות מעקרונות מסוימים. הביקורת העדינה ביותר היתה שפעילי השלום הם נאיביים מבחינה פוליטית: הם התעלמו מהתפקיד הדומיננטי של הכוח ביחסים בין מדינות ובין קהילות, ולא הבינו שקיומה של ישראל תלוי ביכולתה לשמור על עליונות צבאית. מבקרים אף פקפקו בנאמנותה הבסיסית של התנועה לצינונות ולאיינטרס הישראלי הלאומי. פעילי השלום הואשמו למעשה בחוסר-פטריוטיות, בהעדפת העניין הערבי/פלסטיני על פני העניין הישראלי/יהודי, ובהענקת קדימות לערכים אוניברסאליים של 'פיי-נפש' (Herman, 2002: 109). כך נראה שמאפיין כללי של ההקשר שארגונים אלה פועלים בו כיום, הוא המתח השורר בין הארגון לבין קהילת הבית שלו מצד אחד, ובין לבין הקהילה של האחר/היריב מצד שני. במלים אחרות, פעילויות המתרחשות כיום ומכוונות לטרנספורמציה של הקונפליקט, עלולות להתקל בהתנגדות מצד אחד או משני הצדדים.

טרנספורמציות בעבודתם של ארגונים לאחר שפרצה האינתיפאדה השנייה:

תהליך אוסלו וחתירת הצהרת העקרונות, נראו בזמנם כבוקרו של עידן חדש. הוקמו ארגונים לא-ממשלתיים (NGOs) חדשים, וקהילת התורמים מימנה בנדיבות פרויקטים של 'אנשים לאנשים' (people-to-people), פעילויות של צוותי-חשיבה ופרויקטים לשיתוף-פעולה בין ישראלים לפלסטינים. קהילה זו ראתה את הסכמי אוסלו כמסמלים טרנספורמציה בסכסוך, ושאפה להאיץ את התהליך. יש אומרים שהתפתחה 'תעשיית-שלום'.

אינתיפאדת אל-אקצה, או האינתיפאדה השנייה שפרצה בשנת 2000, קטעה כהרף-עין רבות מפעילויות אלו. לשינוי זה חברו גורמים אחדים: ראשית, תורמים רבים העריכו מחדש את סיכויי ההצלחה של הפעילויות בהתחשב בהתפרקות תהליך השלום, ועקב כך הפסיקו את מימונם. שנית, הארגונים עצמם לא הצליחו להתמודד עם השינויים מרחיקי הלכת בסביבה

הפוליטית. שלישית, היחסים עם השותפים הפלסטינים התפרקו, והפלסטינים ראו את שיתוף הפעולה עם ישראלים באור שלילי. כמה מהם ראו בשיתוף-פעולה זה, ניסיון לקדם נורמליזציה ולשמר את מצב הכיבוש. אחד ממנהלי הארגונים אמר לנו: "הם [הפלסטינים] לא רוצים לעבוד לקראת נורמליזציה בחינוך, דיאלוג, פיתוח כלכלי או פיוס עם שותפים ישראלים לפני שהכיבוש יסתיים. הסיבה לכך היא שהם מפחדים, ובצדק, שאם ישראל תוכל להגיע לנורמליזציה ולשיתוף-פעולה בלי לסיים את הכיבוש, לא תהיה לה כל סיבה לעשות זאת... הנורמליזציה היא גורם המאפשר את המשך הכיבוש." כך קרה שהרבה ארגונים ויחידים פלסטיניים ששיתפו פעולה בעבר, דחו יוזמות לשיתוף-פעולה (בעיקר מהסוג של בניית-שלום) כי סברו שפעולות אלו תומכות בסטאטוס-קו. בד בבד התפשטו האכזבה, התסכול והחשד בקרב אזרחי-ישראל ובקרב חלק מהארגונים, בתחושה שאין שותפים שאפשר לעבוד אתם.

ארגונים רבים פשוט חדלו להתקיים בעקבות האינתיפאדה השנייה, ואלה ששרדו לא יכלו להישאר אדישים ועברו טרנספורמציות למיניהן (ביעדים, באופן הפעולה וכו') וגם פיתחו מנגנוני-התמודדות מגוונים עם המצב החדש. ארגונים ישראלים הפועלים בתחום השלום והטרנספורמציה של הקונפליקט, הגיבו לשינוי בדרכים מדרכים שונות. כמה מהם נתקפו במעין שיתוק ובלבול, אחרים התחילו לעבוד בנפרד אך במקביל לעמיתיהם (במסגרת 'חד-לאומית'); הם עברו טרנספורמציה פוליטית או בחרו להתרחק מפוליטיקה ולהדגיש את ההיבטים ההומניטאריים; עם זאת, היו ששמרו על קו הפעילויות הקודם, חרף הנסיבות המשתנות.

תגובה נפוצה למצב המשתנה – קשיי התנועה שבאו בעקבות האינתיפאדה, שבירת האמון בין הצדדים, וההתנגדות לעבודה בשיתוף-פעולה – היתה להגביר את הפעילויות החד-צדדיות, או פעילויות הנעשות במקביל בכל חברה, במקום בפורום המשותף של שיתוף הפעולה. מנהלת אחד הארגונים סיפרה לנו: "פרויקטים רבים הפכו חד-צדדיים בעקבות האינתיפאדה... התחלנו להתרכז בפגישות חד-צדדיות מפני שהמצב היה מאוד לא ודאי. יש בעיה כשמורים מבטלים פתאום או דורשים שינויים (בתאריך, שעה, מקום); צריך לספק להם רמה מסוימת של אמינות. פגישות חד-צדדיות עונות על צורך זה, מפני שהן מתקיימות בקביעות למרות אי-הוודאות סביב."

קיימים גם ארגונים שהגדירו-מחדש את המטרות והפעילויות שלהם ואימצו גישות פוליטיות יותר, כפי שהסבירה מרואינת באחד מארגוני הנשים: "בשנים הראשונות של אוסלו ניהלנו כל מיני פעילויות תרבותיות, והיתה תחושה שלא יהיה צורך לצאת ולהפגין... היה מעבר מפעילויות מחאה לפעילויות שהתמקדו בבניית גשרים תרבותיים... לפני שאוסלו התמוטטה באופן רשמי, היה ברור לנו שמצד אחד הדיבורים הם על שלום, ואילו מצד שני מרחיבים את ההתנחלויות... והנושא של אזרחות הפלסטינים הירושלמים לא השתנה. חזרנו לפעילויות מחאה די מהר. קיבלנו את המסר שמה שנקרא 'נורמליזציה' אינו יכול להימשך."

דרכי התנהלות אחרות כללו ניסיונות שוטפים לשמור על ערוצי־תקשורת פתוחים במהלך הסכסוך, ועבודה שוטפת על ההומניזציה של 'האחר' ובניית־אמון כדי ליצור תמיכה בתהליך שלום פוטנציאלי.

אפשר לטעון שכשישראלים ופלסטינים משתפים פעולה בנושא שאינו ניצב בלב הסכסוך הפוליטי, הם אינם מתמקדים ב'אחר' הפוליטי, והדבר מקדם את פעילויות הגומלין ברמה האישית. אך בתקופות של סכסוך פוליטי מתלהט, חוזר 'האחר' הפוליטי, נכנס לשיתוף הפעולה ודוחק הצדה נושאים אחרים. השאלה אם הסכסוך הפוליטי ישתלט לחלוטין על הנושאים העומדים בלב שיתוף הפעולה, תלויה הן ברצונם של המעורבים להמשיך, והן בסביבה המקרר־פוליטית (Garber et al., 2002: 25).

האתגרים העולים מההקשר החברתי־פוליטי שבתוכו מתבצעים שיתופי הפעולה:

להלן נסכם וננתח את האתגרים העומדים בפני שיתופי־פעולה בין ישראלים לפלסטינים, ואת הפערים שנוצרו מחמת התמשכותו של הסכסוך (וההתפתחויות האחרונות בו) כפי שתוארו בדוחות ההערכה ובפי המשיבים לראיון שלנו.

❖ איסימטריה – מציאויות שונות, סדרי־יום שונים

אחד הקשיים או הפערים הבסיסיים, קשור בא־סימטריה של המצב הנוכחי. שני הצדדים ניצבים מול מציאות שונה מאוד, ורואים בצורה שונה את המטרות ואת הערך שבשיתוף הפעולה. כך למשל, לפי דוח ההערכה של פרויקט שיתוף־פעולה בין אקדמאים שנעשה בתמיכת אונסקו: "ציפיות הישראלים לשיתוף־פעולה אקדמי התמקדו ברמה המקצועית/אקדמית, ואילו ציפיות הפלסטינים התייחסו לרמה הפוליטית, וכוונו לשינוי המציאות הסוציו־פוליטית הבלתי־נסבלת שלהם." פער דומה תואר על־ידי אחד ממנהלי הארגונים: "לכל אחד מהצדדים יש סדר יום שונה; לצד הפלסטיני יש סדר יום פוליטי יותר. הם מעוניינים להשפיע על הישראלים מבחינה פוליטית. ישראלים מתעניינים יותר בתהליך, ופלסטינים – בתוצאות." אחד התורמים, בהרהרו במטרות ששני הצדדים מנסים לקדם, אמר: "הישראלים רוצים להכין את הקרקע לשלום בר־קיימא ולחתימה על הסכם המעמד הסופי, בעוד שהפלסטינים רוצים לקדם את המטרות שלהם ולהשפיע על הישראלים."

ההערכה הנזכרת לעיל תיארה את הא־סימטריה בין הקבוצות ששיתפו־פעולה בפרויקט בנוגע לרמות הפוליטיות והאינטלקטואליות גם יחד, מצב שגרם תסכול לשני הצדדים: "משתתפים פלסטינים הדגישו את הא־סימטריה הפוליטית כנקודת־מוצא לכל דיון ופעולה

אפשרית, וציפו מהישראלים להודות בא־סימטריה זו ולפעול בהתאם. הם היו מתוסכלים מאדישות הצד השני למצב זה או מ(מה שהם פירשו כ)הכחשתו. לעומתם, משתתפים ישראלים חשו בא־סימטריה במהלך הפרויקט בכל הקשור לרמה האקדמית, התעניינות אקדמית או למחויבות המשתתפים לסטנדרטים אקדמיים. יתרה מכך, בעוד שהקבוצה הישראלית היתה מורכבת כולה מאקדמאים מקצועיים, הקבוצה הפלסטינית נתפסה כקבוצה פוליטית הכוללת מספר קטן של אקדמאים.

נקודה נוספת שהעלו תורמים וארגונים רבים, עסקה בחוסר השוויון במשאבים (כגון משאבי־אנוש מיומנים וציוד) בין הארגונים הישראליים והפלסטיניים. "השותפים הישראליים היו מוכנים טוב יותר, והיתה להם יכולת רבה יותר. לכן ניצחה העמדה הישראלית תמיד את זו של הפלסטיניים", טען אחד המרואיינים.

בהקשר זה מצביע מאד־ויצמן (Maddy-Weitzman, 2002) על כך שאינטלקטואלים ישראלים עובדים בתוך מסגרת מבוססת היטב וממומנת היטב של אוניברסיטאות, ולכן יש להם אופציה להימנע מנקיטת עמדה פוליטית גלויה, בין בגלל אמונה שאין לערב בין אקדמיה לבין פוליטיקה, בין מפני שהם חוששים למשרותיהם. יתרה מזאת: "אינטלקטואלים ישראלים מוצאים עצמם בשלב הפוסט־הרואי של חייהם הלאומיים" (שם, עמ' 15). במילים אחרות הוא טוען כי ישראל הגיעה לנקודת־הבשלה בה היא מוכנה לפירוק (דה־קונסטרוקציה), בעוד שהפלסטינים כורעים עדיין תחת נטל הבנייה (קונסטרוקציה) של מדינה ואתוס לאומי. לפיכך, מסביר מאד־ויצמן, הרבה אינטלקטואלים פלסטינים מעורבים בארגונים לא־ממשלתיים או במפלגות פוליטיות, במקום באוניברסיטאות; מצב שמסתבך עוד יותר מחמת העובדה שישראל סגרה אוניברסיטאות פלסטיניות רבות, ושמוסומי הדרכים ומכשולים אחרים מקשים על סטודנטים ופרופסורים להגיע ללימודים.

מרואיינים רבים הזכירו שהגבלות התנועה של הפלסטינים הן אתגר גדול למאמצי שיתוף הפעולה. כפי שנזכר לעיל, מצאו כמה ארגונים פתרונות לכך, בהגברת העבודה החד־צדדית ובהפחתת הפגישות המשותפות.

פער נוסף הקשור במציאות הא־סימטרית ובאיום החברתי על השתתפות פלסטינים בפעילויות של שיתוף־פעולה (או נורמליזציה), נוגע לעמדה רווית הסתירות הקשורה בפרסום הפעילות של שיתוף־פעולה. כפי שציין אחד ממנהלי הארגונים: "הרקע התרבותי שלנו שונה, אנו חברה עצמאית ופתוחה, ואילו הם נתונים תחת כיבוש, והם רואים איום חמור יותר מצד החברה שלהם משאנו תופסים אותו. אנו הישראלים רוצים תמיד להחזין ולפרסם את הפעילויות שלנו, ואילו הם רוצים להצניע את הפרסום... הם חושבים שמה שהם עושים עלול לאיים על חייהם או מעמדם."

❖ היקף מוגבל של אוכלוסיית היעד

ההקשר מטיל גם מגבלה על האפשרות לצאת לשטח ולהגיע למעגלים נוספים ולחברה היותר רחבה, הן ברמה הארגונית והן במונחים של אוכלוסיית היעד. בצד הישראלי, הפחד וחוסר האמון כלפי הפלסטינים, בשילוב דה־לגיטימציה של השמאל, מקשים על גיוסם של אנשים לדיאלוג או לפעילויות משותפות. רבים מנציגי התורמים הזכירו את הצורך להרחיב את אוכלוסיית היעד ולכלול גם קבוצות שנדחקו לשוליים – קהילות מודרות, קהילות החיות בפריפריה, קבוצות המתנגדות להסכמים, גורמים קיצוניים, אנשי־ביטחון, איגודי־עובדים וכו'.

כמה תורמים הזכירו שהערבים בישראל הם קבוצה חברתית שכמעט אינה מיוצגת במאמצים לשיתוף־פעולה. מאחר שהם חלק מרכזי מההקשר, רבים מתורמים אלה הדגישו את הצורך לכלול אותם בתהליכי שיתוף־פעולה. לטענתם: "מי שאינם כוללים ערבים ישראלים בקבוצה הישראלית בתהליכי הדיאלוג עם הפלסטינים, עושים לעצמם חיים קלים ומתחמקים מהנקודה המרכזית."

❖ יחסים בין תורמים לארגונים

ארגונים רבים וכמה דוחות־הערכה ציינו את ההטיה שגורמת השפעת התורמים על סדר היום של הארגונים. נטען כי להחלטותיהם של תורמים יש השפעה רבה על תחום הפעילות שארגונים בוחרים, בעוד שהחלטות אלו אינן משקפות בהכרח את הצרכים בשטח. בעיה נוספת בהקשר זה היא הקושי בתכנון ארוך־טווח. ארגונים אחדים הזכירו את הקושי לספק תכנית ארוכת־טווח, בהתחשב בעובדה שתורמים משנים את המיקוד שלהם כל כמה שנים. מרואיין אחד הודה: "אפשר לומר שאין סדר בעבודה שלנו. אין לי תכנית־חומש. מה שאנו עושים הוא תוצאה של צרכים, הזדמנויות הנקרות בדרכנו, ההבנה שלנו מה נחשב אסטרטגיה נאותה, ולעתים – תגובה לסדר היום שתורמים מעלים. המצב האידיאלי היה אם מישהו היה נותן לי עשרה מיליון דולר ואומר לי לעשות בהם כראות עיניי."

מרואיין מארגון אחר מתח ביקורת על קהילת התורמים: "התורמים אינם מתואמים מספיק ביניהם. הם מחליטים כל שנתיים להשקיע את מאמציהם בתחום שנחשב בעל חשיבות דחופה; אך הם אינם מאוחדים במאמצי המימון שלהם... היה ראוי שלא יפזרו את הכסף בין פרויקטים רבים שאין להם השפעה מצטברת, אלא יחליטו במשותף על השקעה."

2. המלצות הנוגעות להקשר

❖ התמודדות עם אי־סימטריה

כמה ארגונים ותורמים העירו שהשלב הראשון בהתמודדות עם הא־סימטריה הבלתי־נמנעת הוא "להיות מודע לה ולדבר עליה בגלוי." מנגנון ההתמודדות המוצע הוא מודעות מהצד הישראלי וניסיונות להעצים את הפלסטינים.

פעילויות חד־צדדיות כאלה, המתקיימות בתוך שתי החברות במקביל במקום שיתוף־פעולה מלא, הוצעו בידי כמה תורמים כפתרון הולם לבעיה של חוסר סימטריה ואי־שוויון בכוחות של ישראלים ופלסטינים. חלק מהמרוואיינים אף טענו כי "ארגונים הפועלים בנפרד עובדים טוב יותר." אחד ממנהלי הארגונים, שעבד שנים ארוכות על תכנון משותף בירושלים, הציע מודל מעורב, הכולל: "עבודה במקביל של צוותים מקצועיים של פלסטינים ושל ישראלים, שלאחריה נפגשים ביחד ומציגים את תוצרי הקבוצות ודנים במאמרים." הוא הציע להביא בחשבון שני מרכיבים של פרויקטים משותפים כאלה: "המרכיב האחד הוא העבודה עצמה, שיכולה להיעשות בפורומים חד־לאומיים; והמרכיב האחר הוא ריטואלי, או סימבולי, ויכול לבוא לידי ביטוי רק בפגישות משותפות."

❖ קידום דיאלוג בתוך הקהילה

אחד התורמים הציע שעל־מנת לקדם את שיתוף הפעולה בין הצדדים בהקשר הנוכחי של חוסר־אמון עמוק, יש תחילה "לפעול למען דיאלוג בתוך כל חברה ועל פני מלוא המגוון של שחקנים חברתיים, ובהם שחקנים שנדחקו לשוליים בתהליכים קודמים." כך למשל, ניתן לחשוב על דיאלוג בין מתנחלים לבין מחנה השלום, על דיאלוג ערבי־יהודי בהקשר של חזון העתיד של הערבים/פלסטינים בישראל, וכן הלאה.

ב. תשומות (input) הארגונים לפרויקטים המשותפים

1. ממצאים בקשר לתשומות במהלך יישום תכניות משותפות

הערכת תשומות הפרויקט עוסקת באסטרטגיות הנבחרות ובמפרט מערכי הנוהל ליישום אסטרטגיות אלו. כאשר מעריכים תשומות, יש להביא בחשבון פרמטרים אחדים ובהם: מאפייני הארגונים שיישמו את התכנית, התאמת האסטרטגיה והעיצוב, אוכלוסיית היעד והמשתתפים. בנקודה האחרונה מתבטאת תרומת הארגונים להצלחת התכנית.

❖ בחירת נושא

בראינויות ובדוחות-הערכה אחדים צוין כי שיתוף הפעולה בין משתתפים פלסטינים לישראלים השתפר בדרך-כלל אם הנושא הנבחר עסק באינטרס משותף. אשר לעבודת-תכנון אסטרטגית, ציין אחד המרואיינים: "בחירת נושא אד-הוק היא שם המשחק. אם אתה מזהה נושא קשה לשני הצדדים, העבודה תהיה יעילה... בחירת נושא ארוך-טווח מורכבת הרבה יותר... בהיבט ההיפותטי של נושא זה, יש משום מכשול. העבודה על נושא עתידי יכולה להיחשב אמירה שמה שקורה עתה אינו חשוב, והיא מעלה את השאלה אם העבודה על הנושא פירושה אכן שאתה מוכן להעניק משהו..." הערכות של שיתוף-פעולה בתחום המחקר החקלאי (Kumar & Rosenthal, 1998) ושיתוף-פעולה בתחום הבריאות (Skinner et al., 2005: 4) מעידות שהמחקר והפרויקטים העוסקים בצרכים אזוריים, עשויים לקדם שיתוף-פעולה ולשפר את תמיכתם של נציגים רשמיים, וכך הם זוכים בתמיכה הדרושה לביצוע הפרויקט.

❖ הגדרת אוכלוסיית המטרה וגיוסה

פעמים רבות השתמשו ארגונים ותורמים במונח 'the usual suspects' (במובן של משתתפים קבועים, או אפילו "מכורים"), בדברם על ארגונים, ובמיוחד על דמויות-מפתח שהשתתפו בדו-שיח הפוליטי. "הדבר בולט מאוד בתחום שלנו. לא משנה אם אנחנו IPCRI או מרכז פרס, בדרך-כלל תראה שבצד הפלסטיני, קצת פחות בצד הישראלי, ישנם המשתתפים הקבועים – אנשים שהפכו את הדבר הזה [הדיאלוג הפוליטי] למקצוע שלהם," אומר אחד המרואיינים. נראה שלא מושקעים די מאמצים בגיוסם של שחקנים אחרים.

בעיה נוספת היא בעצם ההגדרה וההתמקדות באוכלוסייה מסוימת, במקום להגיע לאלה שהכי קל להגיע אליהם, כפי שהתבטא נציג אחד הארגונים: "אנחנו צריכים לפתח אסטרטגיה ברורה יותר בנוגע לשאלה אל מי אנחנו רוצים להגיע, ואיך לעשות זאת בצורה שיטתית יותר." אחד המנהלים שרואיינו, הרהר ביתרונות של שיתוף-פעולה בין אנשי-מקצוע בכל הקשור בהרכב הקבוצה. שיתוף-פעולה המבוסס על היבטים מקצועיים מכִּנס אנשים בעלי מגוון דעות פוליטיות, ומאפשר אינטראקציה מגוונת ואמיתית: "הדיאלוג לא צריך להיות מכונן אל המשוכנעים. לא צריך לקחת ארגונים כמו 'בת שלום' או 'שלום עכשיו', אלא דווקא מגזר של החברה כפי שהוא. אם אני לוקח 100 רופאים – 50 ישראלים ו-50 פלסטינים – אני מקבל את מלוא המגוון של הקשת הפוליטית, ויוצר דיאלוג שמתבסס על היבטים מקצועיים."

❖ לגיטימיות

לגיטימיות מצד הקהילה היא נכס מרכזי לעבודתו של כל ארגון, וחיונית ליכולת ההשפעה שלו. היעדר לגיטימיות או תמיכה בארגון, יכולים להגביל את השפעתו על החברה הרחבה יותר.

הלגיטימיות של צוותי־חשיבה, תלויה בגישה שלהם למקבלי־החלטות ולקובעי־מדיניות; בעבודת חינוך אפשר אולי להשיג לגיטימיות זו מתוך עבודה עם הממסד (למשל, משרד החינוך). בהקשר זה קשה במיוחד האתגר הניצב בפני ארגונים המקדמים נקודת־מבט ביקורתית או מאתגרים את הסדר החברתי הקיים.

❖ **בניית אמון: חלק הכרחי מהתכנון**

רבים ציינו שבניית אמון בין צוותי הארגונים והמשתתפים משני הצדדים, הוא שלב ראשוני חיוני בתהליך שיתוף הפעולה. ייתכן שכדאי לעסוק בנושא זה בשלבים הראשונים של התכנון במקום להניח לו להתפתח בטבעיות כחלק מתהליך היישום, כפי שהציע אחד המרואיינים שלנו: "הדבר הראשון שצריך לעשות הוא לבנות אמון ומערכת־יחסים. בפרויקטים מחקריים אחדים, אנשים מניחים ששיתוף־פעולה אינו מחייב שום השקעה. הם בדרך־כלל ניגשים מייד לנושא הנחקר. הדבר הראשון שצריך לעשות הוא לבנות מערכת־יחסים, להכין את האנשים וללמד אותם כישורים הדרושים להידברות משני עברי המתרס."

❖ **הכשרה מקצועית; בניית גוף־ידע והכשרה**

אחת הבעיות שנזכרו בקשר לעבודתם של ארגוני החברה האזרחית, היא היעדר גוף־ידע כתוב. הידע נוטה להתקיים אצל האנשים והארגונים, אך לא בפורמט שאפשר להעבירו מאדם לאדם, כך שיוכל לסייע בתהליך ההתמקצעות בתחום זה. מנהל באחד הארגונים ציין: "בארגונים כמו שלנו, אין תהליך של פרופסיונאליזציה, אין סדנאות להכשרה מקצועית. תחום זה אינו מפותח במובן האקדמי. הדיאלוג הפוליטי נחשב כפרקטיקה המבוססת על ניסיון, וכתחום שמיועד לפוליטיקאים." אחד התורמים שהתרשם מהיעדר המקצועיות בעבודת הארגונים, ציין כי: "הצוות מגויס לפי קשרים ושייכות פוליטית, ולא על סמך כישורים מקצועיים."

אתגרים נוספים:

❖ **הצורך בתכנון אסטרטגי**

דוחות־הערכה אחדים ציינו שלארגונים רבים חסר תכנון אסטרטגי ארוך־טווח. הדבר נובע מכמה וכמה גורמים, ובהם: מציאות משתנה תדיר – מה שמחייב הסתגלות מתמדת; מימון הניתן בדרך־כלל כדי לתמוך בפרויקטים קצרים ומוגבלים במקום בפרויקטים ארוכי־טווח; וכן הקושי במיקוד ובהגדרה של מטרות ואסטרטגיות נאותות.

מנהל אחד הארגונים הודה כי אכן "נאמר לנו שעבודתנו מפוזרת וחסרת-מיקוד ושחסרה לנו אסטרטגיה". מנהל נוסף טען: "בדרך-כלל, בחוגים ליברליים ושל השמאל, אין אסטרטגיה; יש רק חבורה של פעילים". מרואיין אחר טען שהבעיה היא בעיה של מחויבות ואחריות: "המצב של היעדר אסטרטגיה ותכנית הוא מצב נוח, מפני שאינך מבטיח הבטחות. ואם אינך מבטיח הבטחות, אינך צריך לספק את הסחורה בסוף. אתה פטור משאלות קשות כגון כמה אתה יעיל."

❖ **עיצוב תכניות-דיאלוג**

תכניות רבות שנועדו לקדם דיאלוג – או שהדיאלוג הוצב להן כיעד-משנה – מפגינות הכללה חלקית של גורם זה בעיצובן. כך למשל, רבים ציינו שהדיאלוג של 'אנשים לאנשים' צריך לכלול יותר מאשר 'היכרות זה של זה'. מנהל אחד העיר שדיאלוג כזה צריך גם להניב תוצר – השפעה על החברה הרחבה יותר: "אני מבין שיש לבני-אדם צורך בסיסי לפגוש את האחר ולשבור סטריאוטיפים. הבעיה שלי היא שהדיאלוג נעצר בשלב זה, וכמה מהישראלים המשתתפים בו, אינם מבינים שעליהם לקחת על עצמם אחריות בהקשר זה... וזו הסיבה שבגללה הרבה פלסטינים מתנגדים לקבוצות-דיאלוג. קבוצות-דיאלוג מטייחות לפעמים את הבעיה בלי לפתור אותה."

מצד שני עולה כי אחד הפגמים המרכזיים בפרויקטים של שיתוף-פעולה בין אנשי-מקצוע נובע מכך שהדושיח ביניהם מתמקד אך ורק בעניינים המקצועיים ודוחק הצדה כל דיון בסכסוך. נקודה זו הוזכרה כמגבלה בפי אחד המרואיינים: "אחת הטעויות הגדולות שלנו היתה שלא כללנו בתכנון הפרויקט גם דיונים מובנים על הסכסוך ועמדות בקשר לסכסוך. התעלמנו מנושא זה בטענה שהוא יתעורר בדיונים בלתי-פורמאליים, כאשר שני הצדדים יהיו מוכנים לכך, אחרי שתיווצר מערכת-יחסים. במקרים רבים, מסתבר, במיוחד כשמדובר ברופאים, היה קל להתחמק מהנושא, להתעלם ממנו." המסקנה המתבקשת היא שחשוב שדיאלוג על הסכסוך ועל הקשרו, יהיה חלק מהתכנון, גם של שיתוף-פעולה מקצועי.

2. המלצות בעניין התשומות

❖ **הגדרת מטרות ואסטרטגיות לפרויקט**

בפרויקטים דו-לאומיים כדאי לשקול הכללת מטרות ואסטרטגיות שונות, המייצגות את הצרכים הייחודיים של כל צד.

כך למשל מתוארים שני מצבים שונים משני צדי המתרס. מספרת אחת המרואיינות המעורבת בתכניות-חינוך משותפות: "המורים הפלסטינים חשים שיש צורך לדבר על המצב ועל קשיי היומיום איתם הם והעם הפלסטיני כולו מתמודדים. הם ביטאו את הצורך שלהם להגן על הילדים וללמד אותם כיצד להגן על עצמם מפני הכיבוש. גם ישראלים חשו שיש צורך להגן על הילדים. אבל הם עושים זאת בכך שהם דווקא לא מניחים ל'מצב' לחדור לתוך הגן; הם מגוננים על הילדים מפני מציאות חיצונית ומנסים לסייע להם להתמודד רגשית עם התקפות הטרור." תיאור זה מבטא צרכים שונים ובחירות שונות באסטרטגיה להתמודדות עם הקשיים. השאלה לדיון היא: האם הכללת שתי נקודות המבט באותו פרויקט תהיה פורייה יותר, או שמא יש להגדיר מטרות ואסטרטגיות בנפרד עבור כל צד המשתתף בפרויקט.

❖ התגברות על היעדר אסטרטגיה

אפשר להתגבר על היעדר האסטרטגיה ועל סגנון האד-הוק של ארגונים רבים, באמצעות שימוש בוועדת-היגוי מקצועית הכוללת מומחים לפיתוח תכניות ויישומן (Goren, 2004). יתרה מזאת, כפי שהציע מנהל אחד הארגונים: "מועצת-מנהלים חזקה ובעלת-השפעה, יכולה להועיל מעבר לתרומה הראשונית של רכישת לגיטימיות חברתית. מועצת-מנהלים יכולה לשמש פורום לדיון אסטרטגי, כדי למנוע פעילויות אד-הוק. נוסף על כך, מועצת-מנהלים יכולה לשמש מנגנון מאזן מול ההנהלה המבצעת, ויכולה לשמש מערכת להבטחת איכות."

בעניין הגדרת יעדי-תכנית, אסטרטגיה וכן הלאה, הומלץ לערב את בעלי העניין השונים בתהליך זה: "בעלי עניין לא היו חלק מהתכנון המקורי של התכנית, לא התייעצו בהם כקבוצה, לא היו להם מבנים או מוסדות פורמאליים שיאפשרו להם להשתתף ולתרום באופן סדיר לתכנון או לעיצוב של התכנית. מצב זה מהווה איום על יציבות הפרויקט ומוחמצת ההזדמנות להכניס ממד של יציבות והמשכיות לקהילה של ארגוני השלום – פחות הזדהות עם מטרות ופחות הישגים בקרב ארגוני השותפות. כך גם הולכת לאיבוד האפשרות של השפעה מצטברת."

❖ תכנון ארוך-טווח

גורם חשוב שהוזכר אצל רבים היה המשכיות התכנית, גורם שהשפעה או האפקט המכפיל. ההשפעה המבוקשת לטווח הארוך צריכה להילקח בחשבון עוד בשלב התכנון, כפי שגורן ממליץ (Goren, 2004: 38) בדוח המחקרי שלו:

כדי שלפעילויות המשותפות שלנו תהיה השפעה משמעותית וברת-קיימא על החברה הירושלמית, יש להעדיף פרויקטים מרובי שלבים, שבהם כל שלב של פעילות מוביל לשלב

הבא... על פני פרויקטים קצרי מועד המסתיימים אחרי כינוס או פגישה בודדת. כך, הצלחת פעילות אחת תשמש זרז לפעילות הבאה. מספר המשתתפים יגדל ואתו ההשפעה הכוללת של הפרויקט על החברה.

הצעה נוספת שהועלתה בהקשר זה, היא לראות כל פעילות כחלק ממערך הפעילויות המכוונות לטרנספורמציה של הקונפליקט, כפי שאלו מתרחשות בכל רגע נתון: "אל תיפלו לתוך עבודה של הבנה הדדית ובניית־שלום כברירת־מחדל, אלא חשבו אסטרטגית על התכנית שלכם, כיצד היא משתלבת עם עבודות אחרות הנעשות בעזרת תורמים אחרים, עם גורמים היכולים לחולל שינוי באזור, ועשו בחירה מודעת היכן וכיצד לעבוד ועם מי."

❖ **תכנון השותפות**

נמצא שיש ערך לשותפות המשלבת תפקידים שונים בהסתמך על המאפיינים המקצועיים של כל ארגון או אדם: "כל אחד מהמשתתפים בפרויקט הביא עמו מחויבות למצוינות מקצועית, ידע נבדל המבוסס על ניסיון... מבנה ניהול הפרויקט הוגדר באופן שיכיר וינצל את כוחו של כל שותף. בהתאם לכך מילא כל שותף תפקיד שונה" (Garber et al., 2003: 4).

❖ **הקצאת משאבים במסגרת תכנון השותפות**

מרבית המאמצים לשיתוף־פעולה מבוססים על שימוש שווה במשאבים ועל חלוקה שווה. הבעיה היא שדגם זה של 50-50 אחוז אינו מביא בחשבון את הא־סימטריה הקיימת בשטח. מנהל אחד טען שהפלסטינים הם בדרך־כלל השותף היותר חלש, ולכן: "צריכה להיות השקעה נוספת בצד הפלסטיני באמצעות בניית־יכולות, הכשרה, הדרכה אישית וכו'.. כלומר, יצירת־סימטריה מחייבת העצמה של השותף החלש יותר, שבעבורו הדגם של 50-50 אחוז אינו מתאים." יחד עם זאת, הצעה כזו היא לדעתו בעייתית לשני הצדדים: "קרוב לוודאי שהישראלים לא יסכימו לקבל פחות, ויגידו: 'למה שנקבל פחות מהפלסטינים?' ומהצד הפלסטיני ייתכן שתהיה בעיה של גאווה ויגידו: 'מדוע שישקיעו בנו יותר כדי שנעשה את אותה עבודה?'"

❖ **בחירת ארגונים לשותפות**

תורמים טוענים שאולי כדאי להשקיע ביוזמות מקומיות המתפתחות בקהילה עצמה במקום בארגונים גדולים השייכים לזרם המרכזי. חוסר ההיכרות שלהם עם המציאות המקומית והיעדר הלגיטימיות שלהם, עשויים להיות להם לרועץ.

הערה נוספת שהושמעה בהקשר של א-סימטריה, היתה שמאחר שנדיר למצוא שוויון בין שני ארגונים המשתפים ביניהם פעולה, או ארגון דר-לאומי – ראוי להשקיע השקעה של ממש בפרויקטים חד-צדדיים.

ג. תהליך היישום (process) של פרויקטים משותפים

1. ממצאים בקשר ליישום התהליך לתכניות משותפות

שיתוף הפעולה במהלך הפרויקט עצמו, תלוי מאוד בשאלה אם תכנון הפרויקט הביא בחשבון את ממד השותפות הטובה בין הארגונים ובין המשתתפים. אבל תמיד יהיו גורמים שאינם מובאים בחשבון או שאינם נאמרים במפורש. כמו כן עשוי ההקשר להשתנות תדיר, ועם שינויים כאלה צריכים הארגונים להתמודד בתהליך היישום.

אתגרים

❖ עבודה לקראת מציאות טובה יותר בתוך הקשר הסכסוך

יש קושי מהותי בעצם עבודתם של ארגונים הבונים שלום, וקושי זה רלוונטי לעבודה הארגונית הפנימית, לעבודה הבין-ארגונית ולתכנית או לפרויקט המתבצע בפועל. הקושי נובע מהניסיון ליצור מציאות חדשה (של סימטריה, שלום, הבנה ושוויון) בשעה שלכודים בתוך מציאות שונה לחלוטין. פרלמן ושוורץ ביטאו זאת היטב בדוח ההערכה שלהם (Perlman & Schwartz, 2000: 12-13):

תכניות מסוג 'אנשים לאנשים' (people-to-people) נתקלו בהכרח בקשיים מושגיים מפני שעליהן להתמודד עם המציאות שבה הן מתקיימות, ובמובנים מסוימים הן אכן משקפות מציאות זו. דווקא מפני ש'אנשים לאנשים' (people-to-people) אינו מתרחש בוואקום, אי-אפשר לאמץ גישה מנותקת של 'אי הפנטזיות'. מאפיין בלתי-נמנע זה של 'אנשים לאנשים' (people-to-people) מציב קשיים כמעט בכל רמה של פעילות, כולל באופי היחסים השוררים בין השותפים ובבחירת התוכן והמתודולוגיה של הפרויקט. כל זה מעורר את השאלה היסודית: כיצד תוכלנה תכניות 'אנשים לאנשים' (people-to-people) לשקף את המציאות ולהגדיר אותה מחדש בעת ובעונה אחת?

❖ השפעה על "חברתך שלך"

פרויקטים רבים מציבים מטרות מעבר להשפעה הישירה על חברי קבוצה המשתתפים בפרויקט. לעתים קרובות תהליך היישום וההשפעה על "חברתך שלך" קשה ומעורר שאלות רבות. כך

למשל העלה מנהל אחד בעיה: "הקבוצות הישראליות תמיד חשות נוח יותר לפנות לחברה הישראלית כששותף פלסטיני לצדן – כדי להראות שאכן יש שותף. בנקודה מסוימת טענו הפלסטינים שאנו משתמשים בהם! ואמרו שעלינו לעשות את העבודה ולמצוא את הדרך אל הציבור שלנו."

הרעיון של שינוי פוליטי בקרב המשתתפים הישראלים והציבור הישראלי, מעורר את השאלה: עד היכן אפשר להרחיק לפני שמאבדים לגמרי את תמיכת הציבור הישראלי. פרלמן ושוורץ (Perlman & Schwartz, *ibid.*) מעלים את הבעיה של הרצון להפגין אמפתיה לשותף הפלסטיני וליצור סדר-יום פוליטי משותף, מתוך חשש לנכר את הציבור הישראלי, שמא ירגיש שמערערים את האינטרס העצמי הקולקטיבי שלו.

בנוסף, דוח ההערכה על שיתוף-פעולה בין אקדמאים מציין מתח "בין המוטיבציה של חברי הקבוצה להתקדם זה לקראת זה ולשתף-פעולה כיחידים, לבין ההזדהויות והנאמנויות הקולקטיביות שלהם, או התחושה שלהם בתור נציגים של קבוצותיהם הלאומיות השונות, המעכבות אותם."

❖ אִסִּימְטְרִיָּה

כל הארגונים והתורמים ציינו שאִסִּימְטְרִיָּה היא בעיה נפוצה בתהליך היישום של הצד הישראלי. בתכנון שיתוף-פעולה של אנשי-מקצוע, יש לקבוצה הישראלית בדרך-כלל הכשרה מקצועית טובה יותר; היא שולטת יותר באנגלית ויש לה יותר משאבים. כך למשל, בפרויקטים של שיתוף-פעולה אקדמי, הקבוצה הישראלית מורכבת מאקדמאים מהאוניברסיטאות, ואילו בצד הפלסטיני יש הרבה אינטלקטואלים הקשורים למכוני-מחקר או לארגונים לא-ממשלתיים (NGOs), או שאין להם קשר למוסד רשמי כלשהו. ניתוח הדיונים הקבוצתיים שדווחו באחד מדוחות ההערכה, הצביע על מיקוד שונה מעט של הדיון, המבטא הבדלים בסדרי היום שהועלו בקבוצות המיקוד שנערכו בשני הצדדים. וכך נכתב שם: "בצד הישראלי התמקד סדר היום של הדיונים בשיתוף-פעולה עם אקדמאים פלסטינים (בקבוצות אלו הקוד האתי שהיה נושא-העל של הפרויקט, הוצג כאמצעי לפעילויות כאלה). בניגוד לכך, בצד הפלסטיני התמקדו הדיונים בבעיות חברתיות פנימיות ובצורך בקוד אתי, אקדמי בהקשר זה (דהיינו, הדיונים עסקו בעיקר בפיתוח או חיזוק חברה פלסטינית דמוקרטית). נושא שיתוף הפעולה הפלסטיני-ישראלי הוצג בקבוצות הפלסטיניות כנושא משני יותר לדיון, וגם אז, כמשהו שיתרחש במועד כלשהו בהמשך, בעתיד."

בדיאלוג פוליטי יש נטייה לא־סימטריה בהרכב הקבוצה. הקבוצה הישראלית כוללת בדרך־כלל מומחים בנושא שדנים בו, והצד הפלסטיני מורכב בדרך־כלל מנציגים רשמיים. א־סימטריה זו יוצרת בעיות בדיאלוג, שכן אקדמאים יכולים לדבר בחופשיות על רעיונות, ואילו בעלי תפקיד רשמי חייבים להביא בחשבון איסורים חברתיים ופוליטיים.

העובדה שהישראלים הם הצד החזק בסכסוך, והם ניצבים בפני מציאות שונה מזו שהפלסטינים ניצבים בפניה, היא ההסבר הרגיל לחוסר השוויון במפגשים בין קבוצות: "לא משנה כמה תתאמץ [ליצור שוויון], המציאות החיצונית חזקה בהרבה. הניסיון ליצור שוויון בחדר באמצעות אמירה, למשל: 'אתם תחליטו היום על סדר היום', או אמירה: 'אלו הדברים החשובים לי... אך המצב בחדר הוא מלאכותי'; הוא ניסיון להעצים כדי ליצור שוויון."

כמה מהתורמים ומרבית הארגונים דיברו על האופי היזמי של השותף הישראלי בהשוואה לפלסטינים, ואחד מהם קבע: "לעתים קרובות לא היתה חלוקת־עבודה של חצי־חצי; בדרך־כלל הישראלים נטו לזוּם יותר."

❖ **מנגנוני התמודדות עם בעיות של א־סימטריה בהקשר של תהליך שיתוף־פעולה**

ארגונים שונים אימצו מגוון מנגנונים כדי להתמודד עם בעיית הא־סימטריה. נוכח העובדה שהישראלים היו השותף היותר חזק, היה מנגנון ההתמודדות הראשון גישה פטרנליסטית של עזרה לצד החלש יותר. גישה זו באה לידי ביטוי בהשתלטות על המצב ובמתן סיוע כמיטב יכולתך ומשאביך. במובן מסוים משקף מנגנון זה את המציאות החיצונית.

ניהול שווה ושוויון ככול הוא מנגנון התמודדות נוסף שאומץ במקרים רבים: שני השותפים עוסקים בניהול תקציב, בקבלת החלטות, וכן הלאה.

מנגנון שלישי הוא העצמת הצד החלש ועידודו לקבל עליו את ההנהגה כדי לאפשר לו לבנות יכולות. ניסיונות להעצמה מחייבים הכרה בהיעדר הסימטריה, וניסיון לתקן את המצב ולקדם את השוויון. אחד המרואיינים אימץ צורה קיצונית יותר של מנגנון זה והגדיר את הצד החזק (הישראלי) כצד הזוטר בשיתוף הפעולה, כלומר: היפוך תפקידים.

❖ **יצירת המשכיות למרות מציאות קיצונית**

יצירת המשכיות אל מול תנאים קיצוניים ושינויים במציאות, היא אחד האתגרים המרכזיים של ארגונים. רבים ציינו שרכיב האמון בין שני הצדדים היה חיוני כדי לאפשר את המשכיות התכנית והיישום שלה חרף הזמנים הקשים. כך ניסח זאת אחד המרואיינים: "הגורם שקידם

ואפשר את הדיאלוג הרציף, היה האמון שנבנה בין הצדדים... במהלך האינתיפאדה השנייה, כאשר מתקפות-טרור עקובות מדם בוצעו נגד ישראלים, כעסו הנשים הישראליות על הפלסטיניות. הנשים הפלסטיניות היו מלאות זעם כלפי תגובות צה"ל להתקפות הטרור וכעסו על צורת האלימות הישראלית. "הקבוצה הצליחה להתמודד בהצלחה עם אתגרים קיצוניים אלה, בזכות האמון שנוצר. הוצע שהאמון אינו בנוי על מילים יפות בקשר לשיתוף-פעולה או דיאלוג בין נשים, אלא על ההתמודדות עם המציאות האכזרית."

2. המלצות לתהליך-שותפות יעיל

❖ הן התורמים והן הארגונים הדגישו את החשיבות של **שיתוף רציף והכרעה משותפת בקבלת החלטות במהלך הפרויקט**. מנהל אחד ציין: "חשוב שהעבודה תהיה מבוססת על הבנה מלאה של 'מה, מדוע וכיצד' – מה יש לעשות במסגרת הפרויקט, כיצד ראוי לעבוד יחד, אחריות משותפת לקבלת החלטות, החל בפרטים טכניים קטנים כגון חתימה על המחאות, מבנה של פגישות משותפות והתייעצות משותפת. יש חשיבות מכרעת לפרטים הטכניים של עבודה משותפת."

פרלמן ושוורץ (Perlman & Schwartz, 2000: 11) מתארים בדוח ההערכה שלהם את הקשיים הכרוכים בשיתוף-פעולה, ומציעים תהליך של משא ומתן מתמיד בין הצדדים, בכל הרמות:

כמעט בכל רמה של פרויקטי 'אנשים לאנשים' (people-to-people), יש תהליך מורכב של משא ומתן בין הצדדים. לפלסטינים יש מטרות משל עצמם, לישראלים משל עצמם, ושני הצדדים נפגשים יחד כדי לזהות וליצור מטרות נוספות. מתברר שהדבר קשה במיוחד כאשר נושאים ונותנים על סדרי יום שונים ברמות הרבות של פרויקט נתון, דהיינו ראשי ארגונים, מנהלי פרויקטים, רכזים, מנחים וכמובן משתתפים. בעיה זו, בשילוב הבדלים תרבותיים ורקע תרבותי שונה של המשתתפים, יוצרים בהכרח תהליך תובעני ומתמשך של עבודה משותפת. ברמה של התכניות, הנחיה משותפת היא ביטוי חי לצורך במשא ומתן שוטף בין השותפים.

מחוץ לאמצעים הנ"ל לקידום שיתוף הפעולה, היו שצינו את ההיבטים הקוגניטיביים והרגשיים יותר של העבודה המשותפת, המחייבת ששני הצדדים יכירו בהבדלים ביניהם ויקבלו אותם. אחד המנהלים אמר: "אין צד חזק וצד חלש. הכול נעשה בשוויוניות – בהכרה בעובדה שלשני הצדדים יש אינטרסים שונים ונרטיבים שונים. אנו עשויים למצוא

את עצמנו במצב שצד אחד אינו מסכים עם הנרטיב של הצד השני – ובכל זאת אנו יכולים להכיר בשני נרטיבים, או לקבלם.”

❖ **האמון** הוא היבט נוסף של שיתוף הפעולה. אמון בין שותפים הוכרז כמרכיב חשוב בהנחיה משותפת. אחד המנהלים הסביר זאת כך: “למערכת היחסים בין המנחים יש חשיבות מכרעת. הם יודעים שהם שונים, אבל חשוב שיהיה אמון־הדדי כדי שלפחות יוכלו לשבת ולשוחח. האמון הולך ונבנה ככל שעובדים ביחד לאורך זמן.”

אווירת אמון בין כל השותפים והכרה בהבדלים ביניהם, מקדמות את תהליך התקשורת בין הצדדים.

❖ אחת ההמלצות בעניין תהליך העבודה המשותף, היתה **להכיר בהבדלים שבגישה ובהכשרה** של שני הצדדים, ולאפשר להם להתקיים יחדיו בשותפות. מנהלת תכנית חינוכית ציינה: “מרבית המנחים שלנו הם מנחים מנוסים; לעומתם, בצד הפלסטיני יש לנו יותר מורים מתוך מערכת החינוך העוסקים בהנחיה... יש בכך קשיים רבים. הרעיון של ההנחיה שונה בשתי הקבוצות. הם [הפלסטינים] באים כדי לנהל דיון, ואילו אנו שמים יותר דגש על התהליך. יש בכך כדי לעורר את האתגר של מילוי צרכים תרבותיים שונים. הפלסטינים אוהבים לעבוד בקבוצות, מפני שיש בכך כדי לתת להם כוח; הישראלים מעדיפים לעבוד בזוגות מפני שזה מאפשר להם מרחב רב יותר. בהתחלה ניסינו לשלב את ההמשגה כדי שכולנו נדבר באותה שפה, אבל לא הצלחנו. כיום אנו מבינים שזה בסדר ושעלינו לקבל את הצרכים השונים של כל צד; כיום אנו מכירים **בקיומם של צרכים שונים וסטנדרטים שונים** ובכך שאין בכך פסול.”

אנו סבורים כי שילוב בין הגישות השונות כלפי העבודה החינוכית, עשוי להעשיר את התכנית. השימוש בגישת הנחיה בעלת אוריינטציה פסיכולוגית יכול להשלים הנחיה בעלת אוריינטציה דידיקטית, כדי שהדיון בקבוצות יתמקד בתוכן ובתהליך כאחד.

❖ המלצה נוספת שהועלתה בהקשר זה היתה **עבודה חד־צדדית**: “ארגונים רבים הפועלים בנפרד, פועלים הרבה יותר טוב.” אחד המנהלים שעבד בהרחבה על תכנון משותף עבור ירושלים, הציע דגם מעורב לעבודה מקבילה של צוותים מקצועיים של פלסטינים וישראלים, ובעקבותיו – התכנסות משותפת של הקבוצות כדי להציג מאמרים או תוצרים שהפיקו, ולדון בהם. הוא המליץ להביא בחשבון שני מרכיבים חשובים של פרויקטים כאלה של שיתוף־פעולה: העבודה שאפשר לעשות בפועל בנפרד, בפורומים חד־לאומיים, והמרכיב הסמלי או הטקסי שאפשר לטפל בו רק בפגישות משותפות.

ד. התוצר (product) של שיתוף הפעולה

1. ממצאים בקשר לתוצר של שיתוף הפעולה

קושי בהערכת הצלחה:

ההערה הנפוצה ביותר בקשר לתוצר של שיתוף הפעולה נוגעת בקושי להעריך הצלחה. קושי זה נבע מהקושי להגדיר את המושג 'הצלחה' ומהיעדר קריטריונים למדידת הצלחה. מרואיין אחד אמר: "קשה להעריך מה קורה למשתתף אם אתה עוזב אותו. פגשתי אדם שהשתתף בפעילויות שלנו לפני שנתיים והוא הפך למנהיגה של תנועת-שלום, אבל איך יכולתי לבדוק או להעריך זאת בזמן התהליך?"

ברבים מהפרויקטים הללו נכרך הקושי שבהגדרת ההצלחה, בתפיסות שונות של מה הוא תוצר מוצלח או טוב. בדרך-כלל שורר בהקשר זה פער בין ישראלים לפלסטינים (מארגנים ומנחים, וכן לקוחות התכנית), כפי שציין זאת אחד המנהלים: "ראינו שעבדו על הפרויקטים בכיוונים רבים מאוד, וזה יצר מתח בין הישראלים לבין הפלסטינים, והם שאלו אחד את השני בפליאה: 'מה, זה הדבר שעליו עבדתם?'"

ציפיות גבוהות של הצד הפלסטיני בקשר למחאה או לאתגור המערכת הפוליטית בישראל, עשויות לעתים להשפיע על התפיסות: "לעתים הם מצפים מאתנו להיות מסוגלים למנוע הריסת בית, ובדרך-כלל איננו יכולים לעשות זאת. לעתים, כאשר אנו פונים אליהם ומציעים להם שנבנה מחדש את ביתם כמחווה פוליטית – הם שואלים: אם כן, במה אתם מועילים לנו? תבנו את הבית מחדש רק כדי שייהרס שוב?" הפער נפער כאשר הארגון הישראלי מעוניין להעביר מסר באמצעות בניית הבית ההרוס, ואילו הפלסטינים מתעלמים מאפשרות זו של תקשורת פוליטית, ומתמקדים בצורכיהם הבסיסיים יותר.

גורם שלישי שמציב קושי הוא עבודת אד-הוק והיעדר תיעוד טוב: "אין לנו מסמך המצהיר על המטרות והחזון שלנו. עד שאנו מגיעים לעבוד על הדברים, הם משתנים." הצהרה זו היתה נפוצה בקרב המרואיינים.

מרבית הארגונים והתורמים ציינו שתהליך-הערכה שוטף הוא כלי חיוני שיכול לסייע מאוד בפרויקט, במיוחד בעת שינויים במהלך הפרויקט עצמו. הוא יכול גם לסייע לפרויקט להגיע לתוצר המיועד במונחים של יעדים קצרי-מועד וארוכי-מועד כאחד.

דיווח על הצלחה:

מאחר שהמטרה שלנו לא היתה להעריך פרויקטים ממשיים אלא את תהליך שיתוף הפעולה בין הארגונים, סעיף זה מבוסס בעיקר על תצפיותיהם של אחרים.³

א. מטרות קצרות-מועד: השפעות על תפיסותיהם ועמדותיהם של משתתפי התכנית

נציג של הקהילה האירופית דיווח שתכניות של שותפות מטעם האיחוד האירופי למען השלום, תרמו להפחתת הבורות בכל הקשור אל 'האחר' בקרב המשתתפים שהיו קהל היעד של הפרויקטים – סטודנטים, עיתונאים, פעילים פוליטיים. אלה רגישים יותר לדעותיהם ולהשקפותיהם של אחרים בעניינים משותפים. על-פי דיווח זה היתה התמקדות רבה יותר בפלורליזם. משתתפים בסדנאות ובדיאלוג דיווחו על שינויים בהשקפתם על אויבים מסורתיים. משתתפים רבים חוו שינוי בעמדות ושינוי-מה בהתנהגות כלפי האחר. עם זאת מסתייג הדיווח ומציין שאין ערובה לכך ששינוי כזה בפרספקטיבות ישמור על יציבות תחת השפעת המאורעות.

ב. יעדים בטווח הביניים

דוח הקהילה האירופית ציין הצלחות אחדות הקשורות ביעדים לטווח הביניים.

ראשית, התכניות הצליחו לפתוח ערוצי-תקשורת שלא היו בעבר. החלו צורות חדשות של שיתוף-פעולה דו-לאומי ורב-לאומי. יחד עם זאת, העובדה שרק כמה מהן נמשכו אחרי שהפרויקט הסתיים, מחייבת חקירה וחשיבה מחדש, מאחר שמחויבות ארוכת-מועד יכולה לקדם השגת יעדים לטווח הארוך.

היבט חשוב של התכניות היה שינוי בעמדות ובכישורים. הדוח מציין שיש כיום אנשים פרטיים רבים יותר שיש להם הבנה טובה יותר של מושגים כמו 'טיפול בקונפליקט' ושיש להם כישורים העשויים לתרום ליישוב סכסוכים. נוסף על כך, מושגי-מפתח ומיומנויות בסיסיות להתמודדות עם סכסוכים התפשטו אל הקהילה הרחבה יותר. חברים בקהילות חדשות, כמו אנשי-עסקים, ספורטאים ובני קהילות דתיות, קיבלו כישורים חדשים באמצעות הכשרה.

³ הניתוח שלנו מתבסס בעיקר על דוחות ההערכה הבאים: Perlman & Schwartz (1999, 2000); the Yes PM report by IPCRI (2002); the Wye River projects report by Adwan & Bar-On (2004); the IFA (Institute for Foreign Cultural Relations) report (2004); Kahanoff & Qaymari (2005); & the P2P evaluation presented by EC-Stanely (2005) (based on a comprehensive evaluation study conducted on all EU Partnership for Peace programs).

אף שלא היתה לתכניות השפעה מתמשכת על השקפת הקהילה הרחבה יותר, היו מקרים של שינויים חשובים בעמדות של בני־משפחה ורשתות חברתיות בקהילה. אלה התרחשו בבירור הרב ביותר במסגרת עבודה חינוכית על הבנה־הדדית, ובסדנאות על דיאלוג בין דתות. עם זאת, הדוח מסכם שהשפעה מתפשטת זו היא מוגבלת במצב הנוכחי, כאשר האווירה הכללית בקשר לשלום ולשותפות טעונה עדיין בחשדות.

עוד הצלחה של התכניות היתה היכולת לעבוד עם קבוצות חסימה/וטו. לפרויקטים היו יעדים צנועים, אך גם הצלחות חשובות. אנשים נמנעים לעתים קרובות מלעבוד עם קבוצות אלו, ותורמים רבים הפסיקו לעבוד עם גורמים קיצוניים בצד הפלסטיני. הדוח מציע לשקול מחדש את העבודה עם מגזרים שאינם בקונסנזוס.

הישג שלישי על־פי הדוח, היה התמיכה בגיבורים מקומיים. מתן גושפנקה לשחקנים כאלה היא חיונית בביצוע טרנספורמציה של הסכסוך. "עלינו לעזור להם להמשיך, מפני שהם מספקים לחברה חלופה" (Stanley, 2005: 5).

אפקט נוסף שנצפה, היה אישור ציבורי לרלוונטיות הדיאלוג בעיצומו של קונפליקט אינטנסיבי. תכניות־דיאלוג מאששות עקרונות מסוימים: שלום צודק הוא דבר אפשרי; הדרך לשלום מחייבת שיתוף־פעולה, דיאלוג ומחויבות.

למרות ההשפעות המוגבלות, נאמר בדוח כי מעבר לשותפים, הכירו גם דמויות בעלות השפעה בממשלה ובחברה האזרחית בתרומה של עבודה כזו וביכולתה לסייע בהגדרת ההקשר של יישוב־סכסוכים. יחד עם זאת צוין: "יש להזכיר את קיומם של דחייה, הסתייגויות ואף דה־לגיטימציה, שהופנו כלפי יחידים שתמכו בתכנית" (Stanley, 2005: 5).

נקודה חשובה מאוד שהועלתה בדוח, היא התחזקות יכולתו של 'מגזר' בנוי השלום על־ידי ריבוי הפרויקטים וגיוונם, בכך שאפשרו לתכנית להשפיע על ציבור רחב יותר, מעבר לציבור המעורב ישירות בפרויקטים ממומנים.

דוח ההערכה בעניין הדיאלוג ושיתוף הפעולה האקדמי של אונסקו, ציין: "החוקרים יזמו תהליך מגביר מודעות בקרב אקדמאים ואינטלקטואלים, ותהליך זה הניע אותם לקבל עליהם אחריות חברתית לסכסוך הפלסטיני־ישראלי. עשרות אנשים משני הצדדים, היו מעורבים בחשיבה יצירתית על המצב, ודנו בנושאים של שיתוף־פעולה לקראת קידום השלום ושינוי חברתי. התהליך ראוי לציון במיוחד בצד הפלסטיני. דווח שהדיננים תרמו תרומה חיונית לפיתוח הפנימי, להעצמה ולהגברת־תודעה באשר לתפקידם של אקדמאים ואינטלקטואלים בבניית החברה שלהם. אשר לישראלים, יש לקוות שהתרומה המרכזית של דיננים אלה היא ליזום תנועה המתרחקת מאדישות ואפתיה לעבר דרגות שונות של מעורבות אקדמית ואינטלקטואלית בשינוי המצב הקיים."

אתגרים בהשגת יעדים בטווח הביניים:

❖ דיאלוג בהקשר (contextualized dialogue)

שאלות אחדות הועלו בקשר לדיאלוג: התועלת בדיאלוג במצב של ואקום פוליטי; הנושא של הנורמליזציה ויחסי הכוח האֶ־סימטריים, והמטרה בניהול דיאלוג. הדוח האירופי מציין: "תורמים חייבים להזכיר לעצמם שתמיכתם בעקרון הדיאלוג לא יכולה להיות רק אישור של הדיאלוג למען עצמו, אלא מעוגנת בתהליך רחב יותר, בעל מטרות ברורות" (Stanley, 2005).

❖ הצורך בהשפעות מכפילות

אתגר נוסף להצלחת פרויקטים נעוץ בכך שרבים מהם כללו פעילויות חד־פעמיות מבודדות, שלא היו מעוגנות בתכנית כוללת להכפלת השפעתן על קהלים ומוסדות. בנוסף, תכניות רבות אינן תומכות בבניית יכולת ארוכת־טווח, ופעילויות 'אנשים לאנשים' (people-to-people) לא הצליחו לאתגר את השותפים לכלול מרכיב כזה בהצעתם.

באותו נושא של השפעות מכפילות: אחדים ממנהלי הארגון שרואיינו, הזכירו את האתגר של יצירת השפעה כלשהי על הציבור הישראלי הרחב יותר – יעד של הרבה מאוד תכניות־דיאלוג. אחד המנהלים ציין: "יש כמה מעגלים של השפעה שהפעילויות הפוליטיות שואפות להשפיע עליהם. מעגל אחד הוא הזירה הבינלאומית; אחר הוא הזירה המקומית, דהיינו, החברה הישראלית... קשה להגיע לחברה הישראלית ולהשפיע עליה... אנחנו מנסים לעבוד עם הציבור הישראלי, אבל זה לא מצליח, ולכן אנחנו פונים לקהילה הבינלאומית ומנסים שם לשכנע ולהביא לשינוי עמדות בתוכה."

כמה מהמרואינים ציינו את האתגר האישי בהקשר של השפעה פוליטית על החברה בעקבות מפגשים עם פלסטינים. הדילמה שבוטאה בהרבה ראיונות היתה: "עד כמה אוכל להרחיק־לכת בהבנתי לפלסטינים מבלי לאבד קשר עם החברה שלי?"

ג. השפעה ארוכת־מועד

צוות ההערכה של האיחוד האירופי גילה כי ברמת המקרו לא ניכרה השפעה ניתנת־לזיהוי על תהליך השלום במזרח התיכון שאפשר לייחסה במישרין לתכנית 'אנשים לאנשים' (people-to-people). ההשפעה שדווחה היתה בעיקרה ברמת הפרט, ובמקרים מסוימים נמצאה השפעה משנית ברמת הארגונים. הדוח מציין כי "ברמה של ממשלות, החברה האזרחית וברחוב... אי־אפשר להצביע בבירור אפילו על השפעה עקיפה." היועץ ציין כי "זו בחלקה הבעיה בעבודה מסוג זה, אך גם תוצאה של העובדה שלא דאגו לכלול מרכיב זה בפרויקטים."

סיכום הממצאים המרכזיים

הארגונים המקדמים בניית-שלום, עשיית-שלום, סנגור או מחאה – פועלים כולם במציאות מורכבת. ברמה של הקהילה או החברה, ברור שארגונים ישראלים חייבים להתגבר על קשיים בשתי חזיתות: הראשונה – החזית החיצונית – כרוכה בשיתוף-פעולה עם ארגונים פלסטיניים שמציאות-חיהם שונה מאוד מזו של הארגונים הישראליים. לצד הפלסטיני יש בעיות של הגבלות-תנועה, והוא סובל מהתנגדות גוברת בחברה הפלסטינית לשיתוף-פעולה עם ישראלים, וכן מאיומים ומהיעדר משאבים, מפני ששיתוף הפעולה מסמל 'נורמליזציה'. החזית השנייה – הפנימית – כרוכה בעמידה מול הציבור הישראלי; מאז שנת 2000 נעשה ציבור זה חושש וביקורתי יותר בכל הקשור לפעילויות של ארגוני החברה האזרחית. בניסיונם להשפיע על מגזרים מגוונים יותר של החברה הישראלית ולגייסם, ניצבים ארגוני-שלום ישראלים, על-פי הרמן (Hermann, 2000), בפני סטיגמה כללית שהם "נאיביים ולא פטריטיים". בר-טל (Bar-Tal, 2001) טוען גם שהמצב הרגשי של פחד וחוסר-אמון בחברה הישראלית הוא מחסום בפני המאמצים לעשות טרנספורמציה לסכסוך.

מציאות מורכבת זו, מציבה אתגר לשיתוף הפעולה בכל שלב של פרויקט נתון – החל מקביעת יעדים, החלטה על אוכלוסיית היעד, בחירת אסטרטגיה, דרך תהליך היישום והעבודה ביחד מעבר למתנס, וכלה בהערכת תוצאת הפרויקט (הצלחה והשפעה).

❖ חוסר סימטריה

אחד הנושאים המרכזיים הקשורים בשיתוף-פעולה ישראלי-פלסטיני הוא **חוסר-הסימטריה** בין שני הצדדים. נושא זה עלה לכל אורך הדוח הנוכחי, ויש בו השלכה ישירה של ההקשר החברתי-פוליטי. הוא חזר ועלה בקשר לכל ארבעת המרכיבים של ההערכה. ניתן לומר שמבנה הכוח ומערכת היחסים הבלתי-שוויונית בין ישראלים לפלסטינים, לצד חוסר-השוויון במשאבים הזמינים לשני הצדדים, יצרו מערכות שונות של צרכים, סדרי-יום וציפיות מפרויקטים של שיתוף-פעולה.

כפי שהרחבנו לעיל, חוסר הסימטריה בשיתוף הפעולה בין אנשי המקצוע, נוצר עקב העובדה שרמת ההכשרה המקצועית בקבוצה הישראלית היתה בדרך-כלל גבוהה יותר, שהקבוצה הישראלית דיברה אנגלית רהוטה יותר, וכי היתה לה נגישות למשאבים רבים יותר.

עוד נקודה שהועלתה לעתים קרובות בפורומים של דיאלוג פוליטי היא הא-סימטריה **בהרכב הקבוצה**. הקבוצה הישראלית כוללת בדרך-כלל מומחים בנושאים הנידונים, ואילו הצד הפלסטיני מורכב ככלל מנציגים רשמיים. נטען שהבדל זה מוביל לא-סימטריה נוספת

בדיאלוג, מאחר שהאקדמאים הישראלים יכולים לדבר על רעיונותיהם בחופשיות, ואילו הנציגים הפלסטינים חייבים להביא בחשבון מגבלות חברתיות ופוליטיות. כך מציין דוח הערכה בעניין הדיאלוג ושיתוף הפעולה בין אקדמאים, כי המשתתפים הישראלים הגיעו מאוניברסיטאות מבוססות, בעוד שהמשתתפים הפלסטינים הגיעו בחלקם מאוניברסיטאות וברובם ממכוני-מחקר, ארגונים לא-ממשלתיים והקהילה האינטלקטואלית בכלל. אחד ההסברים שהוצעו לא-סימטריה זו, הדגיש את ההקשר החברתי-פוליטי, בטענה שאמנם אפשר לגייס די אקדמאים ישראלים לפרויקטים כאלה, אך קשה הרבה יותר לעשות זאת בחברה הפלסטינית, במיוחד עקב החרם האקדמי הפלסטיני הרשמי על שיתוף-פעולה עם ישראלים. צוין כי כדי להתמודד עם ההתנגדות הפלסטינית למה שנחשב 'נורמליזציה', מגייסים המארגנים הפלסטינים אינטלקטואלים מחוץ לאוניברסיטאות.

היבט שני של חוסר הסימטריה, שעלה מתוך דוח ההערכה על שיתוף הפעולה האקדמי, הוא **ההבדלים בסדר היום** שיוחסו לפרויקט בכללותו. בעוד שהישראלים הדגישו את שיתוף הפעולה עם אקדמאים וחוקרים פלסטינים (וְאָאוּ בפרויקט הספציפי מטרה בפני עצמה), התעניינו השותפים הפלסטינים בעיקר בקידום הנושאים החברתיים הפנימיים שלהם (במונחים של תרומה אפשרית של הפרויקט לפיתוחה ולחיזוקה של חברה פלסטינית דמוקרטית), ושיתוף הפעולה עם הישראלים הוצג כנושא שולי לדיון וכדבר שיוכל לקרות אולי בעתיד. פער זה בסדר היום, יוחס כאמור לא-סימטריה של ההקשרים החברתיים והפוליטיים שאקדמאים פלסטינים וישראלים פועלים בהם, ושל הבעיות המעסיקות את שתי החברות. לסיכום הוצע כי "אף ששיתוף-פעולה עם פלסטינים עשוי להיות נושא רלוונטי בחברה הישראלית, הבעיה המרכזית המעסיקה את הפלסטינים כיום היא פיתוח פנימי, העצמה ובניית-יכולות." על-פי הדוח מעסיקות בעיות אלה במיוחד את הקבוצה האינטלקטואלית, שרואה עצמה מחויבת לקדם שינוי חברתי ופוליטי: "אינטלקטואלים פלסטינים נחשבים לעתים קרובות, ואף רואים בעצמם חוד החנית של המאבק נגד הכיבוש."

יתרה מזאת, נראה שהבדלים בקודים התרבותיים, בדפוסי הסוציאליזציה, בסטנדרטים של המקצוענות וברמות הפוליטיזציה, כל אלה יצרו תסכולים משני הצדדים. ישראלים מבטאים לעתים קרובות אכזבה ממה שנראה להם חוסר-מקצועיות של פלסטינים או היעדר דבקות בסטנדרטים מדעיים/אובייקטיביים; פלסטינים לא היו מרוצים לעתים קרובות ממה שנראה להם כחוסר-נכונות של ישראלים להיות פעילים מבחינה פוליטית.

הומלץ להביא הבדלים אלה בחשבון בעת תכנון והגדרת המטרות של שיתוף הפעולה בין אקדמאים, וכשמתווים את התנאים הנדרשים להצלחתו של פרויקט כזה.

לפיכך יש לשקול את חוסר הסימטריה ביעדים, או בהתוויית התכנית, עוד בשלב התכנון. חוסר הסימטריה נפוץ מאוד בשלב היישום (הן באינטראקציה בין המשתתפים והן ביחסי

העבודה ובשיתוף הפעולה בין הארגונים), והוא עשוי להתגלות גם ברמת שביעות הרצון או ההערכה של התוצר.

בשותפויות שסקרנו היה מגוון של התנהגויות התמודדות שנועדו לטפל בא-סימטריה זו. מנגנון יסודי אחד, שכמעט כל הארגונים והתורמים לא כללו, היה תקשורת רציפה, התייעצויות, וקבלת החלטות משותפת. הומלץ ליצור תהליך-תקשורת פתוח ומקיף כמסגרת עבודה, מראשית הפרויקט ולכל אורכו, וכך לאפשר להעלות שאלות, להתמודד עם אתגרים ולהעריך-מחדש את מטרות הפרויקט ואת תהליך שיתוף הפעולה. אחד מנציגי התורמים ציין כי "רק פרויקטים שבהם שני הצדדים נפגשים בקביעות, דנים יחדיו בבעיות, מנסים להבין דברים יחד, ודואגים שלא יהיה מצב שצד אחד מקדם הצעות והשני רק מגיב – יכולים לגרום להצלחתו של שיתוף הפעולה."

כאשר התבקש להרהר בשיתוף-פעולה מוצלח, אמר המרואייין: "אולי העובדה שהם החליטו מראש שהם מתכוונים לעשות הכול יחד ולהתחלק בכול, היא שגרמה לכך. הם גם דיברו בפתיחות עם המשתתפים לגבי אי-ההסכמות שהיו ביניהם, והפשרות שהגיעו אליהן."

הוא הוסיף: "אולי גורם אחר הוא שהצד הפלסטיני דורש שהצד הישראלי יהיה מודע לצורך להשקיע זמן ומאמץ ניכרים ביצירת שיתוף-פעולה רציני ומקיף. אסור שהם [הישראלים] יקלו על הפלסטינים בקבלת המגבלות שלהם – ימליצו את כל ההמלצות ויעשו הכול בעצמם."

❖ **מגוון מצומצם של משתתפים**

נושא נוסף ששב ועלה לאורך כל הדוח, הוא ההשפעה המוגבלת והמגוון המצומצם של מגזרי-אוכלוסייה המעורבים בתכניות אלו. הודגש הצורך להרחיב את מעגל המשתתפים ולצאת לשטח בניסיון ליצור מגע עם קבוצות-שוליים, כמו גם עם מתנגדים לדיאלוג ולשיתוף-פעולה. אפשר לראות בכך בעיה עיקשת שעשויה אפילו להיות מושרשת בהרכבו של הארגון. כך מראה המחקר של הרמן, כי אחת הבעיות של תנועת השלום הישראלית היא ההומוגניות החברתית הקיצונית שלה. זו הופכת אותה למעין תת-תרבות. הרמן כותבת: "תנועת השלום הורכבה כמעט לחלוטין מיהודים אשכנזים, עירוניים, משכילים מאוד בני המעמד הבינוני. האשכנזים היו גם קבוצת הרוב הלאומית וגם הקבוצה האתנית הדומיננטית בישראל" (Hermann, 2002: 115). הומוגניות זו משפיעה לדעתנו על היכולת לגייס מגזרים אחרים של החברה, ומצמצמת את היקף אוכלוסיית היעד המבוקשת.

מירון ובנבנשתי שדן בבעיות הגיוס של תנועת השלום הישראלית, כתב ב"הארץ" (7 במאי 1998):

בעצם, התנועה מטיפה למשוכנעים. יתרה מזאת, לעתים קרובות מאוד היא יוצרת טינה מצדם של מי שאינם שייכים ל'מחנה השמאל'. התוצאה כמובן הפוכה מהרצויה. הציבור במרכז ובימין המתון עוין את מה שתנועת השלום מסמלת ולכן לעולם לא יקבל את המסר שלה, גם אם המסר קרוב לעמדות של הזרם המרכזי, כמו למשל הרעיון של 'שתי מדינות לשני עמים'. (צוטט ב: Hermann, 2002: 122).

ברור כי אין זה הגורם המרכזי או היחיד. ההקשר הפוליטי של סכסוך אלים, החשדנות וחוסר האמון הנלווים אליו, מגבילים אף יותר את ההשפעה של פרויקטים אלה.

הקושי בהרחבת מעגלי האוכלוסייה המעורבים בפרויקטים מסוג זה, מעלה שאלות בדבר השפעתו האפשרית של הדיאלוג על החברה הרחבה יותר. מחקר המכוון להערכת התרומה של החברה האזרחית בירושלים לשיפור היחסים בין ישראלים לפלסטינים בעיר, ציין את הנטייה 'לשכנע את המשוכנעים':

ככל שהמצב הביטחוני הפוליטי חמור יותר, כך קשה יותר למצוא ישראלים ופלסטינים שיהיו מוכנים להשתתף בפעילויות משותפות. מצב זה הוביל לירידה של ממש בהשפעה של פעילויות אלו, לא רק בגלל המספר הקטן יותר של משתתפים ופעילויות, אלא גם בגלל האופי של מי שהיו מוכנים להשתתף בפעילויות אלו... בזמן האינתיפאדה, כאשר משתתפים גויסו בעיקר על בסיס אינדיבידואלי, רוב רובם הגיעו ממחנה השלום... מצב כזה מקדם את האפשרות לפעילויות משותפות בכך שיש סף נמוך יותר של עוינות בין המשתתפים... עם זה, פגישות כאלה אינן תורמות הרבה ליצירת שינוי מקיף בעמדות בקרב האוכלוסיות בעיר (אף שהן כן מעמיקות את שיתוף הפעולה בין האוכלוסיות המוכנות למפגשים כאלה)...

והדוח מסכם: "ניסיונות להרחיב את מעגל המשתתפים בפעילויות המשותפות, במקום להתמקד רק בבעלי הדעות המתונות בקשר ל'אחר', הם בעלי חשיבות גדולה" (Goren, 2004: 28-30).

אחת ההצעות שעלו בהקשר זה על-ידי אחדים מהארגונים שנחקרו, היתה לקיים דיאלוג פנים-חברתי, כל אחד בתוך הקהילה שלו, כדי לקדם ולשפר את ההשפעה של כל פרויקט. יתרה מזאת: הוצע שמסגרות כאלו של דיאלוג פנימי, צריכות לכלול קבוצות ויחידים המתנגדים לדיאלוג ולשיתוף-פעולה, ועלולות להרוס לעתים את התהליך. נקודה זו מעלה את השאלה המכרעת, אם אפשר להשפיע על הקונסנזוס בשעה שמחזיקים בעמדות ובדעות שאינן בתחום הקונסנזוס.

עוד הצעה בהקשר זה היתה לקדם מעורבות של ארגונים בינלאומיים בפעילויות ישראליות פלסטיניות. גורן (Goren, *ibid.*: 31) מציע ש"הפתרון למציאות שבה אלמנטים פלסטיניים רבים מסרבים לבוא במגע ישיר עם ארגונים ישראליים, יכול לקבל צורה של מעורבות מוגברת מצד גופים בינלאומיים. הענקת חסות של ארגון אירופי או אמריקני לפרויקט מוצע, יכולה להגביר מאד את סיכויי ההצלחה שלו." הוא סבור שחסות כזאת מעמידה את הפרויקט בהקשר בינלאומי, ומקלה על ההשתתפות משני הצדדים.

❖ נדירות ההערכה

ולבסוף, נושא ההערכה הועלה פעמים רבות. מרואיינים רבים ציינו שהערכותיהם בוצעו בעיקר עבור התורם המעוניין להעריך את תשומות התכנית, ולא את תוצאותיה או את השפעתה. בדרך-כלל הערכות כאלה מזכירות 'רשימת-מכולת' של פעילויות שהתרחשו. יתרה מכך, מרבית המרואיינים ציינו שצורה זו של הערכה אינה מסייעת לארגון עצמו, מפני שבדרך-כלל היא מתבצעת בתום הפרויקט, היא אינה תורמת לשיפורו במהלך התנהלותו והיא אינה מסייעת לצבור ידע או להציע המשגות חדשות (נראה שפרויקטים בתחום הבריאות הם היוצא מן הכלל, כי בהם מבצעים רישום והערכה באופן שיכול לשרת את הלמידה הארגונית).

דיון והמלצות כלליות

1. הרחבת ההגדרה: שיתוף-פעולה לקראת טרנספורמציה של הסכסוך

ראשית, אנו מבקשים להציע הרחבה מושגית של תחום שיתוף הפעולה בין ארגוני החברה האזרחית (NGOs) בהשראת המודל של גלטונג (Galtung, 1969, 1996) לניתוח סכסוכים וטרנספורמציה של קונפליקט. על-פי גישה הוליסטית זו (כפי שתוארה בהרחבה בהקדמה לעיל) כל השינויים ברמה המוסדית וברמת האמונות וההתנהגויות, נדרשים כדי שתהליך הטרנספורמציה של הקונפליקט ישיג את מטרתו. כך אנו מציעים ראייה כוללת, בה שלוש צורות הפעילות – עשיית-שלום, סנגור/ מחאה, ובניית-שלום – יש בהן משום השלמה של מרכיבים הכרחיים לתהליך רציני של יצירת טרנספורמציה בסכסוך.

משום כך אנו ממליצים לכלול בדיון על שיתופי-פעולה, גם את ארגוני הסנגור והמחאה בנוסף על הארגונים המקדמים את הדרשיח בחברות אזרחיות. במבט ראשון לא נראים ארגונים אלה רלוונטיים לדיון, מאחר שהם עובדים בדרך-כלל מחוץ למוסדות הזרם המרכזי, משום שהם מתנגדים ומבקרים את המדיניות של מוסדות אלה (ולכן הם נקראים לעתים

'רדיקליים' או 'אופוזיציוניים'), ולעתים קרובות הם אינם כלולים במפת הארגונים הפועלים למען השלום. עם זאת אנו טוענים שנקודות המבט הביקורתיות והמאתגרות שארגונים אלה מקדמים, הן בעלות חשיבות עליונה לדין בטרנספורמציה של הסכסוך. יתרה מכך, אנו מאמינים שארגונים אלה הם שחקנים חשובים שראוי לכלול אותם בכל פרום מתפתח של חברה אזרחית. חשיבותם נובעת בעיקר מכך שמרבית הארגונים הלא-ממשלתיים העוסקים בשלום, מציגים נקודות משותפות, שיתוף-פעולה ומבט סימטרי על העתיד – בעוד שארגונים אלה קשובים לאי-הצדק הנוכחי ולא-סימטריה ביחסי הכוחות – ובכך הם פועלים על מישור שונה אך חשוב מאוד של טרנספורמציה; דהיינו, על הרמה המבנית המיועדת לאזן את יחסי הכוחות בין הצדדים. ניסיונותיהם להתייחס למצוקות ולפעול בשיתוף עם 'האחר' כנגד עוולות, הם דרך לענות לביקורת של הפלסטינים על היעדר סדר-יום פוליטי מצד אחד, ועל קידום הפרספקטיבה של הביקורת העצמית בחברה הישראלית מצד שני. היבט זה יכול להשלים לדעתנו את עבודתם של הארגונים בוני השלום ומשכיני השלום.

יתר על כן, בהסתמך על הניסיון הדרום-אפריקני המוצלח (כפי שניתח זאת טיילור (Taylor, 2002)) כדאי לראות בתחום מערכת אקולוגית אשר בה לוקחים חלק אורגניזמים שונים בפעילויות שונות וייחודיות המשלימות אלו את אלו ודרושות לטרנספורמציה של הקונפליקט. במאמרו מונה טיילור ארגונים שהוא מכנה "ארגוני שלום ופתרון סכסוכים" (Peace & Conflict Resolution organizations) וארגונים אחרים המתנגדים לאפרטהייד (שבדרך-כלל קיבלו עליהם סיכונים גדולים יותר, ונקטו פעולות רבות יותר נגד מדיניות ומשטר האפרטהייד) ומציע להתבונן בארגונים אלה כעל רצף. הוא כותב:

המשמעות האמיתית של ארגוני השלום ופתרון הסכסוכים (P/CROs) בדרום-אפריקה היתה טמונה באופן שבו הם השלימו זה את זה במסגרת המאבק הרחב יותר נגד האפרטהייד, בכך שיצרו רשת אחת עם שחקנים חברתיים אחרים הנאבקים למען שינוי חברתי פרוגרסיבי... ארגונים אלה לא פעלו בצורה מבודדת. ההשפעה שלהם נבעה מהאינטראקציות שלהם עם מרכיבים אחרים בשדה שהוא רב-ארגוני ומורכב, שאופיין על-ידי קישורים בין-ארגוניים מרובים, והשפעות הדדיות...." (שם)

והוא מסיים: "ארגונים אלה חפפו זה את זה והשתלבו זה בזה; הם השפיעו זה על זה וחדרו זה לתוך זה; הם התפתחו יחד ובסופו של דבר הגיעו למצב שבו הקרינו 'מציאות עולה' חדשה – דרום-אפריקה דמוקרטית וכמעט חסרת-גזענות" (שם).

הגישה המשולבת שאנו מציעים בעבודה זו, יכולה להיות שימושית גם בבחירת ארגונים ופרויקטים להשתתפות בתכנית החברה האזרחית למען דיאלוג, כך שהקטגוריות השונות של

הפעילויות – בניית־שלום, עשיית־שלום וסנגור/מחאה – יהיו מיוצגות כולן. אנו מאמינים שכך אפשר ליצור שדה מאוזן והטרוגני יותר, המאפשר תהליך משולב ומקיף של טרנספורמציה.

2. א־סימטריה ורעיון שיתוף הפעולה: הערכה־מחדש של שיתוף־פעולה

הצעתנו השנייה היא להעריך מחדש את המושג ואת הפרקטיקה של שיתוף־פעולה ולחשוב עליהם מחדש בשל הא־סימטריה הקיימת בין שתי החברות – תופעה שמופיעה בכל החומר שניתחנו, וצוינה ע"י כל הארגונים כגורם מכריע בהשפעתו על מכלול שיתוף הפעולה בין פלסטינים לישראלים.

פרויקטים שמטרתם לקדם שיתוף־פעולה בין אנשים או עמים בעיצומו של סכסוך אלים, פועלים בסיטואציה א־סימטרית היוצרת מתח תמידי אפילו בתוך מסגרת הפרויקט. מצד אחד, הישראלים חיים בחברה מבוססת ומאורגנת, אם כי שסועה ביותר בכל הקשור לאופי יחסיה עם הפלסטינים; מצד שני, החברה הפלסטינית נתונה בתהליך של צמיחה ופיתוח ושואפת להשתחרר מהכיבוש. מצב א־סימטרי זה, מתגלה ברמות גבוהות של פוליטיזציה בתוך החברה הפלסטינית, במיוחד בקרב אקדמאים ואינטלקטואלים, וברמות נמוכות של מעורבות בעניינים החברתיים והפוליטיים בקהילה הישראלית. חוסר האיזון הנובע ממצב זה, משתקף בציפיות שונות מפרויקטים של שיתוף־פעולה, במסגרות־שיח שונות בכל הקשור לעבודה משותפת ובנורמות שונות של התנהגות.

אנו סבורים כי המציאות שבה מתקיימים מאמצים אלה, היא מציאות של אנשים וארגונים שאינם מוטרדים כלל מאותם דברים, ועל כן הם עשויים להזדקק למערכי־תכנית שונים מאוד ולנושאי־דיון שונים מאוד (במסגרת פרויקט משותף). יתרה מזאת, מתברר יותר ויותר שפלסטינים רבים רואים בשיתוף הפעולה עם ישראלים בשעה שהכיבוש נמשך, איום על היושרה התרבותית, הלאומית והדתית שלהם.

לכן אנו מציעים להעריך־מחדש את שיתוף הפעולה, ולחשוב־מחדש על מושג זה, במאמץ לקדם דרכים חדשות ויצירתיות בהן יכולה עבודת ארגונים לא־ממשלתיים לקדם את הטרנספורמציה של הקונפליקט. במקרים רבים הפך שיתוף הפעולה למטרה במקום לאמצעי, בהסיטו (ואף בהגבילו לעתים) את החשיבה האסטרטגית ואת היישום, באופן שעלול להפחית ביותר את השפעתו של פרויקט. לפיכך, אנו מציעים לקיים דיון מעמיק על הרעיון של שיתוף־פעולה: באלו תנאים? לקראת אלו יעדים? באלו מסגרות/הסדרים וכו' ראוי ליישמו?

יתר על כן, אנו מציעים להרחיב את התפיסה או את המושג של "שיתוף־פעולה", כך שיכלול מגוון אסטרטגיות לעבודה – ביחד ובנפרד. דיונים בשיתוף־פעולה צריכים לכלול את

האפשרות לעבוד במקביל, ואת יתרונותיה של עבודה במקביל בתגובה לצרכים שונים, כגון העצמה קהילתית, בניית יכולות, בניית זהות, דמוקרטיזציה או פיתוח של חשיבה ביקורתית. עבודה במקביל במסגרות חד-לאומיות, תאפשר להביא בחשבון מאפיינים תרבותיים ייחודיים וכוחות מבניים ופוליטיים הפועלים בכל חברה. יתרה מזאת, עבודה במקביל עשויה לאפשר הכללת אוכלוסיות שבדרך-כלל אינן נכללות בשיתוף הפעולה הישראלי-פלסטיני, כגון קיצונים משני הצדדים ואוכלוסיות-שוליים. יש לחשוב על שיתוף-פעולה ועבודה נפרדת או מקבילה, כרצף המקיף מגוון אופנים של שיתוף-פעולה ודרגות שונות של הפרדה.

המודל המועדף עלינו הוא **מודל מעורב**. שילוב של שני מרכיבים יכול ללבוש צורה של שיתוף-פעולה בין ישראלים לפלסטינים בכמה נקודות לאורך הפרויקט, ולאחר מכן בעבודה הפנימית בכל קהילה בנפרד ובמקביל. גישה כזאת תפעל להרחבת הדיון והשפעתו על כל קהילה לעצמה (ראה הצעות לעיל בעניין תהליך שיתוף הפעולה). אנו ממליצים שבשלב הראשוני של כל פרויקט תושקע מחשבה ויערכו דיונים רציניים בשאלה אם יש לשתף פעולה ובאיזו מידה יש לעשות זאת, ויישקלו הרווחים וההפסדים אפשריים.

3. הצורך בהערכה – רכיב בלתי-נפרד של פרויקטים

הן ארגונים והן תורמים ציינו את הצורך בהערכה, וביטאו מודעות חדשה לתרומה הפוטנציאלית של ההערכה, הן מבחינה מושגית (כתמיכה בתהליך של התמקצעות בתחום ובבניית גוף של ידע) והן מבחינה אינסטרומנטאלית (הדרכה בקבלת החלטות וקידום המימוש של יעדי הפרויקט).

❖ צורך בהערכה מקפת, מתמשכת ומשתפת

אנו ממליצים לקיים תהליך הערכה שוטף לכל אורך הפרויקט, בשיתוף תורמים, מנהלי-פרויקט ואנשי-צוות. תהליך כזה יוכל לסייע לדעתנו בפיתוח ובשיפור תכנית, לעודד התבוננות עצמית ולקדם את הלמידה הארגונית. אם תהליך ההערכה הוא משותף, הוא עשוי לתרום לתהליך הלמידה הכללית ולהתמקצעות בתחום. תיעוד טוב עשוי לסייע בהקמת מסד-נתונים יעיל, שימשם בסיס להבנה, לניתוח ולמחשבה, וערכו לא יסולא בפז.

ההערכה העדיפה עלינו היא הערכה מקפת, המשלבת אוריינטציה מעצבת (איסוף נתונים במהלך פרויקט ודיווח עליהם) ואוריינטציה מסכמת (שיפוט תכנית בהסתמך על עדות מצטברת בדבר האופן שבו היא עונה על יעדיו המוצהרים של הפרויקט). כמו כן אנו מדגישים

את הצורך בהערכה שיטתית המסתמכת על כישורים מקצועיים ועל ידע תיאורטי בתחום חקר השלום ופתרון סכסוכים.

❖ **בניית בסיס-ידע/ ניהול ידע**

מה שנחוץ כיום הוא בנייה של גוף-ידע, תיעוד ואיסוף ההצלחות והלקחים שנלמדו מפרויקטים שונים, והפצת ידע זה בין הארגונים הפועלים בתחום.

- Bar-Tal, D. (2001). "Why does fear override hope in societies engulfed by intractable conflict, as it does in the Israeli society?," *Political Psychology*, vol. 22, no. 3, 601–627.
- Fitzduff, M (1995). "Managing community relations & conflict: Voluntary organizations & government & the search for peace," in: N. Acheson & J.A. Williamson (eds.), *Voluntary Action & Social Policy in Northern Irel&*. Aldershot: Avebury.
- Galtung, J. (1969). "Conflict as a way of life," in: H. Freeman (ed.), *Progress in Mental Health*. London: Churchill.
- Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means: Peace & Conflict, Development & Civilization*. London: Sage.
- Gidron, B., Katz, S.N. & Hasenfeld, Y. (eds.) (2002). *Mobilizing for Peace: Conflict Resolution in Northern Irel&, Israel/Palestine & South Africa*. New York: Oxford University Press.
- Hermann, T. (2002). "The sour taste of success: The Israeli peace movement, 1967–1998," in: B. Gidron, S.N. Katz & Y. Hasenfeld (eds.), *Mobilizing for Peace: Conflict Resolution in Northern Irel&, Israel/ Palestine & South Africa*. New York: Oxford University Press, pp. 94–129.
- Miall, H., Ramsbotham, O. & Woodhouse, T. (2000). *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Perlman, L. & Schwartz, R (2000). "A preliminary stocktaking of Israeli organizations engaged in Israeli–Palestinian people–to–people activity," manuscript submitted for publication in *SID Journal: Special Issue on People–to–People Peace Building*.
- Rouhana, N. N. (2000). "Interactive conflict resolution: Theoretical & methodological issues in conducting research & evaluation," in: P. Stern, A. George & D. Druckman (eds.), *International Conflict Resolution after the Cold War: Techniques & Evaluation*. Washington, DC: National Academy Press.

- Sever, R. (2002). "60 seconds on...: Conceptual framework for evaluators," unpublished manuscript.
- Skinner, H. et al. (2005). "Promoting Arab & Israeli cooperation: Peace building through health initiatives," <http://image.thelancet.com/extras/04art3217web.pdf>, p. 4.
- Solomon, G. & Kupermintz, H. (2002). *The Evaluation of Peace Education Programs: Main Considerations & Criteria*. Research conducted for the Center for Research on Peace Education, Haifa University.
- Stuffelbeam, D.L. (1983). "The CIPP model for program evaluation," in: G.F. Madaus, D.L. Stuffelbeam & M.S. Scriven (eds.) *Evaluation Models*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 117–141.
- Taylor, R. (2002). "South Africa: The role of peace & conflict–resolution organizations in the struggle against apartheid," in: B. Gidron, S.N. Katz & Y. Hasenfeld (eds.), *Mobilizing for Peace: Conflict Resolution in Northern Ireland, Israel/Palestine & South Africa*. New York: Oxford University Press, pp. 69–93.

נספח (1) רשימה של ארגונים וחומרים שנסקרו

רואיינו המנהלים/הנציגים של הארגונים האזרחיים הבאים:

1. בת שלום – ארגון נשים ישראליות לשלום צודק;
2. הקרן לשיתוף-פעולה כלכלי – ECF;
3. הוועד נגד הריסת בתים – ICAHD;
4. מרכז ישראלי-פלסטיני למחקר ומידע – IPCRI;
5. מכון ירושלים לחקר ישראל – JIIS;
6. אגודת ילדי המזרח התיכון – MECA;
7. פורום מנהיגות צעירה במזרח התיכון – YMIF;
8. מרכז פרס לשלום;
9. מכון מחקר השלום במזרח התיכון – PRIME;
10. מכון מחקר ע"ש הרי ס' טרומן לקידום השלום, האוניברסיטה העברית בירושלים.

רואיינו המנהלים/הנציגים של הארגונים הבינלאומיים הבאים:

1. קרן האיחוד האירופי למען השלום – EU;
2. נציגות משרד החוץ השוויצ'י;
3. קרן היינריך בל.

נותחו דוחות הערכה שלהלן:

1. דוחות-הערכה פנימיים של MECA.
2. *People to People: An Evaluation & Future Prospects*, Stanley, Bruce – Consultant, European Commission, presented at the Jerusalem Conference initiated by Canadian, Norwegian, & EC delegations, 5 April 2005
3. *Evaluation of Israel/Palestine Center for Research & Information (IPCRI)*, Swedish group international consultants, February 2004
4. *YES PM – Years of Experience in Strategies for Peace Making: Looking at Israeli–Palestinian People-to-People Activities 1993–2002*, IPCRI, December 2002

5. *Peace Building under Fire: Palestinian–Israeli Wye River Projects*, eds. Sami Adwan & Dan Bar-On, April 2004
6. Evaluation report of the project *Guiding Principles for Dialogue & Cooperation between Academics*, submitted to UNESCO by Maya Kahanoff & Ata Qaymari, February 2005
7. *A Preliminary Stocktaking of Israeli Organizations Engaged in Palestinian–Israeli People to People Activity*, Lee Perlman & Raviv Schwartz, paper presented at the workshop on *Evaluating Israeli–Palestinian Civil Society Cooperative Activities*, Helsinki, Finland, November 1999
8. *Evaluation Study: Crisis Prevention & Peace–building Projects of NGOs in Israel Supported by the German Federal Foreign Office*, IFA (Institute for Foreign Cultural Relations), Dr. Angelika Timm & Dr. Oliver Wils, 2004
9. *Going Against the Wind: The Role of NGOs in Jerusalem under an Ongoing Conflict*, Nimrod Goren in cooperation with Mohammed Nakhal, Jerusalem Institute for Israel Studies, 2005

נסקרו דוחות המחקר דלהלן:

- א. דיווחי מחקר על פרויקטים לשיתוף-פעולה בתחום הבריאות:
1. *Israeli–Palestinian Cooperation in the Health Field 1994–1998 – Study Report*, JDC, Al-Quds University, by Tamara Barnea, Ziad Abdeen, et al., May 2000
2. *Serving Palestinian Children with Disabilities: Child Development Program, Idna Village 1999–2001 – Final Project Report*, AJJDC, UPMRC, PIHCG, by R&i Garber, Jihad Mashal, & Kate Sugarman
3. *Development of Palestinian Lending Centers for Assistive Devices & Medical Equipment 1997–2002, Final Project Report*, JDC, UPMRC, Yad Sarah, by Randi Garber, Jihad Mashal, et al
4. *The Virus Does Not Stop at the Checkpoint*, by Tamara Barnea & Rafik Houseinni, Am Oved, 2002

ב. שיתוף-פעולה מדעי:

1. *Scientific Cooperation & Peace Building: A Case Study of USAID's Middle East Regional Cooperation Program*, by I. Kumar & I. Rosenthal, 1998

ג. מפגשים בין-דתיים:

1. *What Works: Evaluating Interfaith Dialogue Programs*, United States Institute of Peace Special Report 123, July 2004

ד. שיתוף-פעולה אינטלקטואלי:

1. *Palestinian & Israeli Intellectuals in the Shadow of Oslo & the Al-Aqsa Intifada*, Bruce Maddy-Weitzman, Tami Steinmetz Center for Peace Research, Tel Aviv, 2002

נספח (2) מיפוי תחומי הפעילות

בניית-שלום	עשיית-שלום	סגגור/ מחאה
דיאלוג – מרכז פרס, בת-שלום	תכנון אסטרטגי/פיתוח מדיניות – EFC, IPCRI	הפגנה – בת-שלום, ICAHD
MECA – חינוך לשלום מרכז פרס	EFC – מסלול שני	פעילויות נגד הכיבוש – בת-שלום, ICAHD
שיתוף-פעולה סביבתי – IPCRI, ECF, מרכז פרס	ייזום הסכמי שלום – EFC, יזמת ז'נבה	סגגור – ICAHD
שיתוף-פעולה כלכלי/בניית יכולת – מרכז פרס, ECF	דיאלוג פוליטי – IPCRI, ECF, בת-שלום, מרכז פרס	
שיתוף-פעולה בתחום בניית בריאות/יכולת בריאות – JDC (ג'וינט ישראל), מרכז פרס		
שיתוף-פעולה מחקרי/ אקדמי – PRIME, מכון טרומן		

תהליכי בניית-שלום הם תהליכים שבוצעו על-ידי ארגוני החברה האזרחית השואפים לבנות מערכות יחסים או תשתיות בריאות, כלכלה או סביבה. המטרות של תהליכים אלה הן בדרך-כלל מטרות ארוכות-טווח, והן חלק מניסיון כללי לבנות או לחזק חברות אזרחיות, לשמור על ערוצי-תקשורת פתוחים ביניהן, ולהגיע לרמה גבוהה של אמון.

תהליכי עשיית-שלום כרוכים בפעילויות המכוונות לשינוי פוליטי שיקדם את השלום. תהליכים אלה כוללים תכנון אסטרטגי בניסיון להשפיע על מקבלי-החלטות, לתמוך בתהליכי-שלום רשמיים ולערער על תהליכים פוליטיים ומדיניות פוליטית. ארגוני החברה האזרחית יכולים לבצע עבודה של השכנת-שלום מתוך מוסדות פוליטיים – למשל, עבודה של צוותי-חשיבה וניסיון להשפיע על מקבלי-החלטות – או מחוץ למוסדות רשמיים.

סגגור/מחאה עניינה פעילויות שמטרתן המרכזית למחות נגד מדיניות ממשלתית/צבאית ולהשיג תמיכה באמצעות הפגנות, סימפוזיונים ציבוריים ואמצעי התקשורת.

נספח (3) הראיון

השאלות שנשאלו בראיונות האישיים:

- אלו סוגים של פרויקטים לשיתוף-פעולה בין ישראלים לפלסטינים אתם עורכים?
מה הן המטרות המרכזיות של פרויקטים אלו לשיתוף-פעולה?
האם נעשו הערכות כלשהן של פרויקטים אלו, חיצוניות או פנימיות (דיווחים, חוות-דעת של מומחים, פרויקטים מחקריים)?
אם כן, אלו מתודולוגיות אומצו במסגרת הערכות אלו?
מה היו הממצאים המרכזיים בפרויקטים אלו?
מה היו ההמלצות?
האם היו תהליכי ההערכה יעילים? איך השתמשו בדיווחים?
מה הם לדעתך הלקחים המרכזיים שנלמדו מפרויקטים כאלה לשיתוף-פעולה?
מה היו הקשיים המרכזיים? כיצד התמודדת עם קשיים אלה?
האם נעשו שינויים בפרויקט בגלל האנטיפאדה? האם תוכל לציין את השינויים העיקריים בעקבות האנטיפאדה?
מה היו הלקחים המרכזיים שנלמדו על שיתוף-פעולה? אם ישאל אותך מישהו המעוניין להתחיל פרויקט כזה, אלו קריטריונים תציין בתור קריטריונים הכרחיים להצלחה? אלו סוגי ארגונים היית בוחר? איזה סוג של פרויקט היית מציע? אלו סוגים של תהליכים, אם בכלל, היית מציע לצדדים המשתפים פעולה?
לבסוף, היינו רוצים לשאול על תרומת הארגון שלך להערכה.
אם נעשתה הערכה, מה היו התרומות העיקריות שלה?
האם ענתה ההערכה על הציפיות שלך?
אם לא נעשתה הערכה, מה הציפיות שלך מתהליך כזה? האם הוא יכול להיות לך שימושי?

נספח (4) מודל ה-CIPP להערכת תכניות

טבלת ארבעת מרכיבי ה-CIPP כפי שהוצגו אצל Stufflebeam (1983)

תוצר (PRODUCT)	תהליך (PROCESS)	תשומות (INPUT)	הקשר (CONTEXT)
<p>עוסק באומדן הביצועים לעומת צרכים שאובחנו קודם; בדיקת התוצאות שהושגו לעומת שאלות אלו: באיזו מידה ענתה התכנית על צורכי אוכלוסיית המטרה? באיזו מידה הגשימה את היעדים שהוגדרו בפרויקט? יתרה מזאת, ההערכה בשלב זה בודקת את השפעת התכנית על המשתתפים, על הקהילה ועל הקהילה הרחבה יותר.</p>	<p>עניינו ביישום. הוא כולל עיסוק בנושאים כמו מידת יישומה של תכנית הפרויקט; פגמים במערכים הנוהליים או ביישומם; מחסומים בתהליך היישום. בתוך קטגוריה זו אנו בוחנים פרקטיקות של קבלת החלטות; סימטריה/א-סימטריה בשיתוף הפעולה בין ארגונים.</p>	<p>עוסק בבחירה של אסטרטגיית התכנית; פירוט של מערכים נוהליים ליישום האסטרטגיות. קריטריונים להערכה יכולים להיות: מידת הסבירות של האסטרטגיה הנבחרת (לעומת מה שנעשה במקומות אחרים ומה שהוצע בספרות); רלוונטיות; כדאיות; תגובה לאומדן הצרכים.</p>	<p>משמש בסיס לבחירה ועיצוב של יעדי פרויקט; ההקשר עוסק באומדן צרכים; תפיסות בעניין בעיות המצדיקות שינוי, והמידה בה מטרות הפרויקט משקפות את צורכי האוכלוסייה המקבלת את השירות או מותאמות להם.</p>

מודל זה יכול לשמש כמסגרת לניהול פרויקט מקיף – החל מייזומו ותכנון התכניות הכלולות בו, המשך בניהול התהליך, וכלה במעקב והערכה. השימוש במודל זה יכול לסייע מול אתגרים חשובים, כגון מיפוי השדה, בדיקת ההקשר השלם לפני תכנון פרויקט, תכנון אסטרטגי בד בבד עם התייחסות ליעדים קצרי-מועד וארוכי-מועד, סיוע בהערכה ובשינוי במהלך הפרויקט, בדיקת מערכת היחסים והתהליכים והערכת תוצרים.

הערכת שיתוף הפעולה בין ארגונים פלסטיניים וישראליים:

נקודות מבט פלסטיניות-ישראליות משותפות*

מיה כהנוב, ווליד סאלם, רמי נסראללה, ינה נוימן

עבור:

אונסקו, תכנית 'חברות אזרחיות בדיאלוג'

מכון ירושלים לחקר ישראל (JIIS)

והמרכז הבינלאומי לשלום ולשיתוף-פעולה (IPCC)

הקדמה

מחקר זה הוא יוזמה של ארגון החינוך, המדע והתרבות של האומות המאוחדות – אונסקו (UNESCO) במסגרת התכנית 'חברות אזרחיות בדיאלוג'. המטרה המרכזית של תכנית זו היא ליצור תנאים לדיאלוג אפקטיבי בין החברות האזרחיות – הפלסטינית והישראלית. אונסקו החליט להשיק מחקר ראשוני זה, כדי שיוכל לתכנן פרויקטים עתידיים של חברות אזרחיות המקיימות דיאלוג. מטרת מחקר זה – ניתוח-על של הערכות הזמינות בתחום – היא לזהות הצלחות, אתגרים ולקחים שהופקו בקשר ליוזמות משותפות, כדי ליידע את אגף מדעי החברה והרוח באונסקו ואת שותפיו אודות מרכיבי המפתח שיש לשלב במתודולוגיה של 'חברות אזרחיות בדיאלוג'.

המשימה היתה כפולה: לסכם לקחים שנלמדו משיתוף-פעולה פלסטיני-ישראלי, ולהמליץ על הנחיות ליוזמות עתידיות של שיתוף-פעולה. באופן ספציפי נתבקשנו לסקור הערכות שנעשו בפרויקטים משותפים למיניהם – משימה קשה למדי לנוכח המחסור בהערכה בתחום זה.

את הדוח הכינו במשותף מכון ירושלים לחקר ישראל (JIIS) והמרכז הבינלאומי לשלום ולשיתוף-פעולה (IPCC). הדוח נכתב בהסתמך על שני דוחות-מחקר קודמים שבוצעו על-ידי שני המוסדות בנפרד, ובהם נבדקו נקודות המבט של שתי החברות – הישראלית

* יועצת הפרויקט: ד"ר ריטה סבר.

והפלסטינית – בעניין שיתוף הפעולה בין ישראלים לפלסטינים. המחקרים נערכו בפברואר- יולי 2005, והוצגו לאונסקו בנפרד.

האתגר בכתיבת דוח זה היה לשלב את שתי נקודות ההשקפה הנפרדות לכדי מסמך מקיף אחד, המשקף קונסנזוס. מאחר שהדגש הושם על השגת הסכמות בעניין הקווים המנחים הדרושים לשיתוף-פעולה והערכה, ייתכן שהדוח המשותף אינו משקף את ההבדלים ואת השונות שבין הגישות, ההנחות והניתוחים, שמקורם במציאויות החברתיות והארגוניות השונות שלנו (כפי שעולה משני הדוחות הנפרדים).

החלק הראשון של דוח זה עוסק בשיתוף הפעולה הישראלי-פלסטיני: הפרק הראשון מציג סיכום ממצאים בעניין שיתוף הפעולה הישראלי-פלסטיני כפי ששתי החברות האזרחיות תופסות אותו; הפרק השני מציג קווים מנחים לפרויקטים עתידיים של שיתוף-פעולה. החלק השני של הדוח מתמקד בהערכה – הפרק השלישי משרטט את הפערים העיקריים בהערכה הקיימת של פרויקטים לשיתוף-פעולה, והפרק הרביעי מציג מערכת מקיפה של הנחיות להערכת פרויקטים בתחום זה.

1. סיכום ממצאי שיתוף הפעולה

הממצאים שהוצגו בפרק זה מבוססים על סקירת ספרות של מחקרי-הערכה קיימים שעשו מוסדות, תורמים או חוקרים עצמאים. מאחר שהערכות פורמאליות ושיטתיות היו נדירות, ראינו דמויות מרכזיות אחדות בארגוני החברה האזרחית, כדי לאסוף באופן בלתי-פורמלי את התובנות וההתרשמויות שלהם, במטרה להשלים את הנתונים ולהשיג תמונה מלאה יותר. נבחרו 10 ארגונים ישראלים ו-10 ארגונים פלסטיניים המייצגים צורות שונות של פעילות (דיאלוג, בניית-שלום, סנגור/מחאה וכו'). בנוסף נבחרו גם ארבע קרנות וארגונים בינלאומיים התומכים ומממנים פעילות זו, לצורך מחקר-עומק על תפיסותיהם ועל הניסיון שרכשו בתחום שיתוף הפעולה בין פלסטינים לבין ישראלים (לרשימה מפורטת של דוחות ההערכה שנסקרו והארגונים שנציגיהם רואיינו, ראו נספח 1).

חשוב לציין שלא מדובר במדגם שיטתי או אקראי, אלא במדגם שכוונתו לשקף את מגוון הארגונים בתחום – מדגם הקשור לקטגוריות הארגונים שמיפינו בשטח. חשבנו שכך ראוי לשקף את השונות במיקומים מהם נעשו הערכות אלו – למשל את השונות במרחק ובקרבה, או במידת המעורבות בסכסוך המקומי. ציפינו ששונות זו תאיר תחומים שלא היינו נותנים עליהם את הדעת.

אנו מקווים שהמאמץ לייצג ריבוי פרספקטיבות בעניין שיתוף הפעולה בין ישראלים לפלסטינים, ירחיב את הבנתנו בכל הקשור לפוטנציאל העבודה המשותפת ובכל הקשור לאתגרים הגלומים בה. לשם כך כללנו כמה בעלי-עניין שונים המעורבים במאמצים של שיתוף-פעולה ישראלי-פלסטיני: מנהלי-ארגונים ישראלים ופלסטינים המייצגים את נקודת המבט המקומית של "האיש שבפנים"; תורמים ונציגים בינלאומיים שליוו זמן רב את המאמצים לשיתוף-פעולה, המייצגים את נקודת המבט הבינלאומית של "האיש שבחוץ", ומעריכים מקצועיים, חוקרים ואקדמאים המעוניינים במבט אינטגרטיבי של התחום.

יש לציין שהצוות הפלסטיני והצוות הישראלי בחרו קטגוריות שונות כדי לייצג את צורות הפעילות של הארגונים הלא-ממשלתיים השונים. עקב כך מיפה כל צוות את התחום בצורה שונה מעט. הבדלים אלה יכולים להאיר היבטים שונים של אותה תופעה, כפי שאפשר לראות בקטגוריה של מחאה/סולידאריות, ובמקרים אחרים ייתכן שידגשו מוקדים שונים ורעיונות שונים הרווחים בכל אחת מן החברות. הקטגוריזציה שבחר הצוות הפלסטיני היתה קטגוריזציה של שיתוף-פעולה בין אנשים, סולידאריות, ריפוי ופיוס, וכן עבודה בנפרד אך בתיאום. הצוות הישראלי, לעומת זאת, בחר בבניית-שלום, עשיית-שלום וסגור/ מחאה. התיאורים הקצרים שלהלן מאירים את נקודות הדמיון והשוני שבין גישות אלו.

הקטגוריזציה של הצוות הפלסטיני:

שיתוף-פעולה בין אנשים – זוהי האסטרטגיה הנפוצה ביותר המשמשת את תנועות השלום הישראליות והפלסטיניות. ההנחה המרכזית באסטרטגיה זו היא, שבניית שלום בין שני העמים הוא תהליך המתחיל מלמטה, ויש לבנותו נדבך על-גבי נדבך, במאמץ ארוך-טווח. מי שדוגל באסטרטגיה זו, מאמין שחשוב מאוד להמשיך להפגיש אקדמאים, צעירים, נשים ומגורים חברתיים וכלכליים אחרים משני העמים, וכך לקדם את השלום מרמת העם ולמעלה.

סולידאריות – את האסטרטגיה הזאת יִשְׁמו ארגוני אגף השמאל הרדיקלי בישראל עד תחילת האינתיפאדה של שנת 2000 (למשל המפלגה הקומוניסטית הישראלית, 'יש גבול' ואחרים), המתנגדים לכיבוש הישראלי בשטחים הפלסטיניים. ארגונים אלה נוטים להיאבק נגד "פשעי הכיבוש" כלפי העם הפלסטיני. המאפיינים העיקריים של הפעילות הסולידארית הם: התמקדות בפעולה במקום באנשים, עבודה בישראל המכוונת לשנות את עמדות הזרם המרכזי, הגברת המודעות לזכויות הפלסטיניות ותמיכה בהן.

ריפוי ופיוס – אסטרטגיה זו כוללת שתי מגמות: האחת נוטה לעבוד על ריפוי ופיוס במבט לעתיד, והשנייה נוטה להדגיש את הטיפול בעִבְרָם של שני העמים.

תיאום פעילות נפרדת בתוך כל חברה – מאחורי אסטרטגיה זו ניצב הרעיון שהשלום נוצר בין שני אויבים לשעבר. השגת הסכם לא נועדה לפתח דו־קיום או אהבה בין הצדדים, אלא לאפשר להם לחיות כשתי ישויות אוטונומיות נבדלות. על־פי אסטרטגיה זו, עבודת השלום אמורה להתמקד בהגנה על האינטרסים הנבדלים של כל אחד מן הצדדים ובשאיפה לממש אינטרסים אלה. יתרה מזאת, על משכין השלום מוטלת האחריות להמשיך להיות פטריוט לאומי בחברתו שלו, ולא להגן על זכויות הצד השני.

הצוות הישראלי הציע את הקטגוריזציה הבאה:

פעילויות של בניית־שלום: ניסיונות ליצור תשתית לשלום או לטרנספורמציה של הסכסוך, הן במונחים חומריים ומבניים (כגון פעילויות לבניית יכולות בתחומי הבריאות, הכלכלה או הסביבה) והן במונחים של שינוי־עמדות, בניית־אמון וקידום ערוצי־תקשורת פתוחים בין החברות. תהליכים אלה נועדו בדרך־כלל לטווח הארוך, ואפשר לנסחם במסגרת המאמץ הרחב־יותר לבנות חברות אזרחיות או לחזקן, להגיע לרמה גבוהה של אמון ביניהן, ולשמור על תקשורת בין שתיהן.

פעילויות של עשיית־שלום: ניסיונות לקדם שינוי פוליטי או שינוי מדיניות במטרה לקדם את פתרון הסכסוך ולקרב את השלום. להלן סוגי פעילויות שנכללו בקטגוריה זו: תכנון אסטרטגי, ניסיונות להשפיע על מקבלי־החלטות, תמיכה בתהליכי־שלום רשמיים, יזום אסטרטגיה של תהליכי דיפלומטיה בערוץ השני, ודיאלוג פוליטי ברמה העממית. את 'עשיית השלום' ניתן לבצע באמצעות או במסגרת מוסדות פוליטיים. למשל, בעבודת צוות־חשיבה על מסמכי־מדיניות שיוצגו לפוליטיקאים ולקובעי־מדיניות, בתמיכה במדיניות המקודמת בערוץ הראשון או בפיתוחה, או מחוץ למוסדות הרשמיים – בדיפלומטיה בערוץ השני, בדיאלוג פוליטי ברמות שונות, ובפעילויות מגוונות לקידום השלום.

פעילויות סנגור/מחאה: ניסיונות לקרוא תיגר על המדיניות הקיימת ועל התהליך הפוליטי. בסיווג זה אנו כוללים ארגונים המוחים נגד הממשלה או הצבא, ושואפים לגייס תמיכה באמצעות הפגנות, סימפוזיונים ציבוריים ואמצעי התקשורת.

ראוי לציין שקיימת מידה מסוימת של חפיפה מושגית בין שני הסיווגים. כך למשל, שיתוף הפעולה בין אנשים וריפוי, הנכללים במסגרת בניית־שלום, ניתנים להכללה גם תחת גישה אחת המבוססת על ניסיון לקשר בין אנשים וליצור תשתית חברתית (רגשית, קוגניטיבית ופיזית) לשלום. הקטגוריה של עשיית־שלום יכולה לכלול את האסטרטגיה לתיאום בין פעילויות

נבדלות – ניסיון לקדם שלום בפעולות נפרדות אך מקבילות בכל חברה בנפרד (למשל, יוזמת נוסייבה-אילון). נראה גם שהקטגוריות של סנגור/ מחאה וסולידאריות, עוסקות באותם נושאים מנקודות-מבט שונות אך משלימות – סנגור/מחאה מייצגת פעולות פנימיות של ישראלים המשתדלים ומוחים נגד עוולות מבניות ומוסדיות שהמדינה גורמת, וסולידאריות עוסקת בפעילויות המכוונות להביא לסולידאריות עם פלסטינים הסובלים מעוולות שהמדינה גורמת להם.

בחפיפה זו בין שתי הקטגוריות, אפשר לראות תוויות או הגדרות שונות של אותה תופעה. ואולם עצם ההבדל עשוי להצביע על קיומם של שני מושגים-יסוד שונים, או מסגרות נבדלות להבניית המציאות החברתית-פוליטית והיחסים הרצויים בין שני הצדדים. ציינו שהמסגרת הישראלית שעלתה מדיווחי המרואיינים מתנסחת במונחים של 'שלום'. לעומתה, המסגרת הבולטת בדיווחי הפלסטינים מתנסחת במונחים של 'סכסוך'. במובן זה אפשר שהפלסטינים חשו שהמינוחים של בניית-שלום נמנעים באלגנטיות מהכרה בסכסוך האמיתי בשטח ומהתייחסות אליו, ולכן הם העדיפו את המונחים 'פתרון סכסוכים' ו'טרנספורמציה של סכסוך'. מקריאת הדוחות הנפרדים אפשר להבחין במתח בין שתי הגישות (במיוחד במסגרת התיאורטית שכל אחד מהם בחר).

בחלק הבא נציג את ממצאינו העיקריים בנושא שיתוף הפעולה הישראלי-פלסטיני, ובהם הלקחים שנלמדו, ההצלחות והאתגרים. המסגרת האנליטית שבחרנו לניתוח הנתונים ולהצגתם גובשה בהשראת מודל הערכת תכניות שהציע שטפלבים (Stuffelbeam, 1983) – מודל המכונה CIPP ומתייחס לארבעה מרכיבים מרכזיים בתכנון פרויקט ויישום: ההקשר (context), התשומות (input), התהליך (process) והתוצר (product)⁴.

ההקשר – עניינו בהקשר החיצוני שבתוכו מוגדרות ומעוצבות מטרות הפרויקט. הוא עוסק הן במצב החברתי-פוליטי והן בזירה הספציפית של עבודת הארגונים הלא-ממשלתיים בתחום הטרנספורמציה של הקונפליקט.

התשומות – עניינן בשלב הראשוני ביותר בתכנון ועיצוב של התכנית – האסטרטגיה הנבחרת ותכנון הנהלים ליישום האסטרטגיה.

התהליך נוגע ליישום, והערכתו מקיפה תחומים כגון מידת יישום תכנית הפרויקט; כשלים בעיצוב הנהלים או ביישום, ומכשולים הניצבים על דרך היישום.

⁴ להרחבה על מודל ה-CIPP ראו הדוח הישראלי בפרסום זה.

התוצר עניינו בתוצאות שהשיגה התכנית, שהערכתן נבחנת מול הצרכים שאובחנו קודם לכן, וכן ביחס לקריטריונים מוצהרים או סמויים להצלחה, שהוחלט עליהם בתחילת התכנית. כמו כן נמדדת השפעתה של תכנית על המשתתפים בה ועל הקהילה הרחבה יותר.

א. ההקשר: ממצאים בנוגע להקשר של שיתוף הפעולה בין ישראלים לבין פלסטינים

לפני שנפנה לארגונים עצמם ולאסטרטגיות שבחרו, חשוב לציין את המציאות הבין־קהילתית הקשה שבתוכה הם פועלים.

❖ חוסר הסימטריה הכללי של ההקשר החברתי־פוליטי

ההבדלים הקיצוניים בהקשרים שבהם פועל כל אחד מן הצדדים, מנציחים את חוסר הסימטריה ביניהם. הבדלים בשלב היחסי של ההתפתחות החברתית, מעמד סוציו־אקונומי, הבדלי תרבות והבדלים במציאות הפיזית – כל אלה משפיעים על סדר היום שמביא עמו כל צד לשיתוף הפעולה, ועל ראייתו את המטרות ואת הערך שבשיתוף הפעולה.

שלב שונה של התפתחות חברתית, מעמד סוציו־אקונומי ותרבות

כל אחת מן הקבוצות נתונה בשלב שונה של התפתחות. החברה הישראלית היא קבוצה דמוקרטית מבוססת היטב, ואילו החברה הפלסטינית היא עדיין דמוקרטיה שברירת הנתונה תחת כיבוש ונמצאת בשלבי התפתחות של לחימה על עצמאותה. ניתן לטעון כי ישראל הגיעה לנקודת הבשלות בה היא מוכנה לפירוק (דה־קונסטרוקציה) של מוסדותיה ושל ההגמוניה שלה, לביקורת ולערעור עליהם – בעוד הפלסטינים עסוקים בבנייה (קונסטרוקציה) של מדינה ושל אתוס לאומי. לעניין זה יש השלכות בכל הקשור לסוג הפעילות שכל צד מעדיף, רמת האחדות בתוך כל קבוצה, הביקורת שהיא מוכנה לקבל, וכן הלאה.

ברור שלשלב ההתפתחות יש השלכות סוציו־אקונומיות. תורמים וארגונים רבים העירו על חוסר השוויון במשאבים (כמו כוח־אדם מיומן, מקצועיות וציוד) בין הארגונים הישראליים והפלסטיניים. פער זה עשוי לבוא לעתים לידי ביטוי בדומיננטיות של הצד הישראלי ביוזמות משותפות (שליטה בתכניות וניהולן) ובתפקיד הפעיל שהצדדים עשויים לקבל עליהם בשלבים השונים, החל בייזום פרויקט וכלה ביישומו.⁵

⁵ עם זה, חשוב לציין שלא תמיד כך קורה: ישנם פרויקטים שבהם הפלסטינים מגלים יוזמה רבה יותר ו/או משמשים שותפים שווים בפרויקטים.

הבדלים בקודים תרבותיים, דפוסים סוציו-אקונומיים, בקרת-איכות, מיומנויות ויכולות, כל אלה יוצרים מחסומים בשיתוף הפעולה בין שני הצדדים. כאמור, אין להשוות את המוסדות החברתיים המבוססים היטב בצד הישראלי, עם מוסדות החברה הפלסטינית הנתונה במעבר ובשלב של בניית אומה.

ישראלים ופלסטינים מתמודדים עם **מציאויות יום-יומיות ופיזיות שונות מאוד זו מזו**. מציאויות אלו יוצרות את ההקשר השונה בו פועלים המשתתפים. המגבלות על חופש התנועה שפלסטינים נתקלו בהן על בסיס יומיומי, עקב שליטה צבאית על תחומים רבים, ובהם עוצר, מחסומי דרכים, גדר/ חומת ההפרדה וכו', יצרו הקשרים שונים מאוד זה מזה.

מרואיינים רבים הזכירו את ההגבלה הנוספת על חופש התנועה בזמן האחרון, שמקורה בגדר/ חומת ההפרדה. הגבלה זו מציבה אתגר קשה בפני שיתוף הפעולה. ארגונים אחדים מצאו פתרונות כמו הוספה לעבודה החד-צדדית והפחתת הפגישות המשותפות.

א-סימטריה זו של ההקשרים יצרה שוני **בסדרי היום**, במטרות ובמיקוד של שיתוף הפעולה – ולעתים אפילו התנגשות. כפי שציין אחד המרואיינים: "לכל אחד מן הצדדים סדר-יום משלו – הצד הפלסטיני פוליטי יותר. הוא מעוניין בהשפעה פוליטית על הישראלים. ישראלים מתעניינים יותר בתהליך, ואילו הפלסטינים – בתוצאות." אחד התורמים אמר, בהרהרו במטרות ששני הצדדים שואפים לקדם: "הישראלים רוצים להכין את הקרקע לשלום בר-קיימא ולחתימה על הסכם הסדר הקבע הסופי. הפלסטינים רוצים לקדם את עניינם ולהשפיע על הישראלים."

אפשר להמשיג הבדל זה כסדר-יום פוליטי מול סדר-יום שאינו פוליטי – הכוונה לפעולה לעומת הכוונה לתהליך; דגש על שלום לעומת דגש על צדק, וכו'. הנקודה היא שלעתים קרובות לא מבחינים כלל בהבדל זה, או שלא נותנים עליו את הדעת בתכנון וביישום פרויקטים משותפים. סדרי היום הסותרים, האתגר, והקשיים בחיפוש אחר סדר-יום משותף, לא זכו לתשומת-לב מספקת ולא זכו לביטוי בהערכת המקרים שנבדקו.

❖ תפיסות שונות של שיתוף-פעולה בהתאם להקשר הפוליטי

מצאנו ששיתוף-פעולה נתפס באופן שונה בעיני שתי החברות. בצד הפלסטיני, חיפשה המנהיגות הפוליטית דרך לשלוט ביוזמות לשיתוף-פעולה (בלי שתוכל לעשות זאת באופן מעשי, מסיבות שונות), ולהגביל את התכנים הקשורים בסוגיות המשא ומתן הפוליטי, כדי לשמר את עמדותיה. בה בעת, בצד הישראלי, השתמש מחנה השלום בדילוג וביחסי שיתוף-פעולה עם הפלסטינים, כאלטרנטיבה ליחסים הרשמיים שהתקיימו בהיותו בשלטון.

השפעות ההקשר הפוליטי על שיתוף הפעולה – התנחלות מוגברת, התקפות של הצבא הישראלי ושל מתנחלים ישראלים על הרשות הפלסטינית ועל אזרחים, ובניית גדר/חומת ההפרדה, העמידו במצב קשה מאוד את הארגונים הפלסטיניים המשתפים פעולה עם שותפים ישראלים. סבלה המתמשך של החברה הפלסטינית הביא ללחץ הולך וגובר מצד ארגונים שדרשו להפסיק לשתף פעולה עם ישראלים ולהטיל עליהם חרם. ווליד סאלם, במאמרו "שיח האנטי-נורמליזציה", ציין שהארגונים הפלסטיניים הפועלים למען השלום, הואשמו בנרמול יחסיהם עם האויב. האשמה זו פגעה קשות ביכולתם להשפיע על החברה הפלסטינית (Sallem et al., 2005, pp. 87-102).

בעיות פלסטיניות פנימיות – ארגונים פלסטיניים נתקלו בקשיים אחרים, שמקורם בתחרות בין הרשות הפלסטינית לבין החברה האזרחית על תמיכה של תורמים, ובניסיון של הרשות הפלסטינית לשלוט בכספי הארגונים הלא-ממשלתיים. הרשות הפלסטינית ניסתה להבטיח שעבודתם של ארגונים אלה תעלה בקנה אחד עם מדיניות הפיתוח שלה, והעלתה האשמות בעניין השקיפות. נוסף על כך, ארגונים אחדים סבלו מדה-לגיטימציה בגין התנגדותם לשליטת הרשות הפלסטינית.

השפעות ההקשר הישראלי על שיתוף הפעולה – המאפיין הכללי של ההקשר בו פועלים ארגונים ישראלים, הוא המתח בין התנגדות פנימית לבין התנגדות חיצונית. מצד אחד הם ניצבים מול מגמת האנטי-נורמליזציה (והסירוב לשתף-פעולה) מצד עמיתיהם הפלסטינים, ומצד שני הם ניצבים מול התנגדות בקהילתם שלהם, שגברה בעקבות התקפות הטרור על האוכלוסייה האזרחית בישראל.

בעיות ישראליות פנימיות – במאמרה של הרמן (Hermann, 2002) "טעמה המר של ההצלחה: תנועת השלום הישראלית 1967-1998" מצינת הכותבת כי כל סדרי היום הפוליטיים של תנועת השלום ספגו ביקורת משך השנים למרות גיוונם, וזאת בעיקר מצד ארגונים או יחידים מהמרכז או מהימין (הפוליטי), אך גם ארגונים מהשמאל הביעו הסתייגות מעקרונות מסוימים. הביקורת העדינה ביותר גרסה שפעילי השלום מאופיינים בנאיביות פוליטית. נטען כלפיהם שהם מתעלמים מהתפקיד המרכזי שממלא הכוח ביחסים בין מדינות ובין קהילות, ואינם מבינים שקיומה של ישראל תלוי ביכולתה לשמור על עליונות צבאית. מבקרים אף פקפקו בנאמנות הבסיסית של התנועה כלפי הציונות וכלפי האינטרס הלאומי הישראלי. פעילי-שלום הואשמו בחוסר פטרויות ובהעדפת העניין הערבי/פלסטיני על פני העניין הישראלי/יהודי, ובמתן קדימות לערכים אוניברסאליים ("יפי-נפש"); (Herman, 2002: 109).

לגורמים שהוזכרו לעיל יש השלכות על היקף האוכלוסיות שאליהן הגיעו הפרויקטים, מאחר שרק ארגונים מסוימים או אינדיבידואלים פלסטינים, היו מוכנים להמשיך לשתף-פעולה

במציאות הקיימת. מן הצד הישראלי הגבילה הדה־לגיטימציה של השמאל ושל תנועות השלום את אוכלוסיית היעד הרלוונטית. בשני המקרים הגביל ההקשר את הגישה למקלקלים,⁶ לקיצונים ולביטחוניסטים.

❖ הקשר היחסים בין תורמים לארגונים

ארגונים רבים ודוחות־הערכה אחדים ציינו תופעה שאפשר לכנותה 'סדר־יום מונע־תורמים'. למדנו שלהחלטותיהם של תורמים נודעת השפעה עצומה על תחום הפעולה שארגונים בוחרים לעצמם, אך הן לא משקפות בהכרח את הצרכים בשטח. נושא נוסף שהוזכר בהקשר זה, היה הקושי ליצור תכנון לטווח ארוך. ארגונים אחדים הזכירו את הבעיה של יצירת תכנית ארוכת־מועד משום שהתורמים משנים את המיקוד שלהם כל כמה שנים.

תכנית אד־הוק, סדר־יום המונע ע"י 'הזדמנויות מימון' (ומתאים עצמו לדרישות התורמים ולקדימויות המצוינות בפרסומים שונים של 'קול־קורא'), ושינויים בהגדרת המטרות ובבחירת קהלי היעד, אינם מאפשרים תהליך רציף ומצטבר וזיהוי יעדים ספציפיים המתאימים לצורכי השטח (grass root).

נקודה נוספת שהועלתה בהקשר של היחסים בין תורמים לבין ארגונים, היתה שבמקרים רבים נוצרה תחרות בין פרויקטים דומים שפעלו בעת ובעונה אחת, בלא כל תיאום בין התורמים או בין הארגונים שיִשמו את הפרויקטים.

לבסוף, הרבה מאוד מערכות־יחסים בין תורמים לבין ארגונים לא נתפסו תמיד באותו אופן בעיני שתי החברות. ארגונים פלסטיניים אחדים ציינו נטייה של תורמים להפגין 'עסקים כרגיל' על־ידי הפגשתם של שני הצדדים, ובמיוחד בבירות אירופיות. לפעילות זו היתה לדעתם השפעה שלילית על דעת הקהל הפלסטינית, שראתה בכך מותרות, בטענה שהמשאבים לא נוצלו לטובת העם הפלסטיני ולצרכיו הבסיסיים.

עוד נקודה שעלתה בקשר לשימוש וחלוקת כספים, היתה שעל־פי השקפתם של הפלסטינים, מרבית הפרויקטים לשיתוף־פעולה מומנו מכספים שאפשר היה להפנות לטובת העם הפלסטיני. הנחה זו עוררה מחלוקת ציבורית קשה בדבר הדרכים הטובות ביותר לניצול כספים אלה. היו שטענו שאין להשתמש בהם למימון ארגונים ישראלים על חשבון צרכיו של העם הפלסטיני.

⁶ מקלקלי תהליך השלום – מי שמנסים לחתור תחת המשא ומתן לשלום.

ב. תשומות: ממצאים בנוגע לתשומות הארגונים לפרויקטים של שיתוף-פעולה

הערכת-תשומות עוסקת בבחירתה של אסטרטגיה לתכנית, ובבחירה של מערכי-נוהל ליישום האסטרטגיה. שלושה אתגרים זהו בהקשר זה של פרויקטים לשיתוף-פעולה, ואפשר לסווגם תחת הכותרות: תכנון אסטרטגי, אוכלוסיית היעד ועבודת ההכנה.

❖ תכנון אסטרטגי

דוחות-הערכה אחדים ציינו שארגונים רבים חסרו תכנון אסטרטגי לטווח ארוך. הדבר נובע מגורמים רבים, ובהם מציאות משתנה חדשות לבקרים, המחייבת התאמה מתמדת; המימון שניתן לפרויקטים קצרים ומוגבלים, במקום לפרויקטים ארוכי-טווח; הקושי במיקוד ובהגדרה של מטרות ואסטרטגיות מתאימות, ועוד. היעדרם של יעדים ארוכי-טווח, אופיים הארעי של רבים מהפרויקטים, והצורך ליישם פעילויות בזמן קצר יחסית – לא אפשרו תכנון תהליך מצטבר, שאילו ננקט אפשר היה לשנותו ולכוונו מחדש בשלבים שונים של העבודה.

❖ אוכלוסיית היעד

ארגונים ותורמים השתמשו הרבה במונח 'השחקנים הרגילים' (usual suspects) כשדיברו על ארגונים או על נציגים שהשתתפו בשיח הפוליטי. נראה שלא משקיעים די מאמצים בגיוס מגוון של משתתפים, ולא דואגים מספיק שיהיה בהם ייצוג לאוכלוסיות שונות. כך לא נכללו ארגונים עממיים (grassroots organizations) במרבית הפרויקטים של שיתוף-פעולה, והפרויקטים עצמם נקשרו במידה הולכת וגוברת עם מעמד העלית משני הצדדים. אפשר לסכם שמרבית המעורבים בצד הפלסטיני מייצגים את המעמד הבינוני והגבוה, הקשור במוסדות הרשות הפלסטינית ואנשיה. בצד הישראלי זוכה מחנה השלום המסורתי לייצוג-יתר של האליטה האשכנזית והמעמד המבוסס.

העובדה שפעילויות רבות צמחו מאזורים מרכזיים, יצרה מאגר של אנשים שהוזמנו על-ידי ארגונים שונים שדנו בנושאים דומים ושכפלו פעילויות, ובמיוחד כאלה שחייבו התמחות בתחום ספציפי. מלבד האליטות דוברות האנגלית מהזרם המרכזי (שהשתתפו במרבית הקבוצות), היו ניסיונות ספורים ומוגבלים להרחיב את המעגל ולהגיע לקבוצות-שוליים ולפריפריה, אל אנשים המתנגדים לדיאלוג או אל 'מקלקלי-שלום' וקיצונים משני הצדדים.

בצד הפלסטיני הביא מאפיין זה של הקבוצות לתגובות שליליות אחדות שכוונו כלפי אלה שהיו מעורבים בתכניות שיתוף-פעולה, במקום להתמקד אולי בהתנגדות לרעיון של דיאלוג ואינטראקציה עם ישראלים.

ראוי להדגיש נקודה זו, בהיותה רלוונטית מאוד ללגיטימיות הכללית ולתפיסה של שיתוף-פעולה בין ישראלים לבין פלסטינים.

❖ היעדר עבודת-הכנה

אחד השלבים החיוניים ביצירת פרויקט, הוא עבודת ההכנה. מרואיינים רבים משני הצדדים ציינו שרק לעתים נדירות נעשתה עבודת-הכנה לקראת מפגשים עם הצד השני. הם טענו שהיתה לכך השפעה שלילית על המטרות והקדימויות של המפגשים. הכנת הקהילה מחייבת עבודה-פנימה כדי להעצים את הקהילה ולהשיג תמיכה בשיתוף הפעולה. כמעט שלא הושקע מאמץ בהשגת לגיטימציה פוליטית או לגיטימציה קהילתית לפרויקט.

שלב-הכנה נוסף שאך לעתים השתמשו בו, היה הכשרתם המקצועית של אנשי-צוות בהסתמך על ידע וניסיון העבר. למרבית הארגונים הלא-ממשלתיים אין גוף שאוגר ידע כתוב. האנשים והארגונים אוצרים בקרבם ידע רב ועצום, אך לא בצורה שניתנת להעברה, או באופן שיוכל לסייע לתהליך של התמקצעות.

❖ עיצוב הדיאלוג

התברר שהעיצוב והתוכן של מרבית תכניות הדיאלוג היו חלקיים ובלתי-מספקים. מצד אחד היו הרבה 'מפגשי-דיאלוג', אבל אלה חסרו פעולה קונקרטית כלשהי, לא הניבו שינויים מוחשיים, ולא הכילו כל מרכיב של עבודה מעשית משותפת לקראת תוצרים משותפים. אפשר היה לנצלם לצרכים פוליטיים, להבלטת קיומו של הדו-שיח בין פלסטינים לישראלים בשטח, ולהגברת ההשתתפות הציבורית, אך דבר זה לא נעשה מספיק. מצד שני, הפעילות בין אנשי המקצוע, שהדגישה פעולה קונקרטית משותפת, נמנעה בד"כ מדיאלוג פוליטי אמיתי בסוגיות כואבות. פרויקטים אלה התעלמו מההיבטים האנושיים-רגשיים המלווים את הסכסוך, ולא עסקו בהיכרות עם הבעיות, עם הפחדים, עם התפיסות של הצד השני ועם הדרכים לשינוים.

ג. התהליך: ממצאים בנוגע לתהליך היישום

שיתוף-פעולה בפועל במהלך פרויקט, עשוי להיות מושפע מאוד מהמידה בה הביא תכנון הפרויקט בחשבון את הפרמטר של שותפות טובה בין הארגונים המעורבים, בין אנשי הצוות ובין המשתתפים. אולם תמיד יהיו גורמים הקשורים בפרויקט ובשיתוף הפעולה שלא יובאו בחשבון או ינוסחו מראש במדויק. בנוסף חייבים הארגונים להתמודד עם ההקשר המשתנה בהתמדה במהלך יישום הפרויקט.

❖ סדרי־יום נבדלים

הארגונים הפלסטיניים ניצבו, והם עדיין ניצבים בפני דילמה: כיצד להמשיך להתנגד לכיבוש ולשתף־פעולה עם ארגונים השייכים לחברה הכובשת, וזאת בלי לפגוע בלגיטימיות שלהם עצמם בחברה הפלסטינית. כדי להתגבר על בעיה זו דרשו כמה ארגונים פלסטיניים משותפיהם הישראלים הצהרה ברורה בעניין הזכויות הלאומיות של העם הפלסטיני וזכותו להגדרה עצמית – בבחינת תנאי מוקדם לשיתוף־פעולה. הארגונים הפלסטיניים הצדיקו מהלך זה בכך שנאסר עליהם לעבוד עם מי שמתנגד להם.

מהצד השני העלו ארגונים ומשתתפים ישראלים את השאלה באיזו מידה הם יכולים להתקרב לשותף הפלסטיני בלי לאבד את תמיכת הציבור הישראלי לחלוטין. בהקשר זה דנו פרלמן ושוורץ (Perlman and Schwartz, 1999) בדילמה שבין השאיפה להפגין אמפתיה כלפי השותף הפלסטיני וליצור סדרי־יום פוליטי משותף, לבין החשש לנכר את הציבור הישראלי בעקבות ערעור האינטרס העצמי הקולקטיבי שלו.

שתי עמדות אלו הגבילו את היקף שיתוף הפעולה לקהל של 'משוכנעים' משני הצדדים.

היו גם מחלוקות בעניין הקצאות המימון בפרויקטים. בכמה מקרים התנגדו פלסטינים לארגונים ישראלים שקיבלו כספים ממדינות תורמות, בלי שהיה עליהם לציין את השותף הפלסטיני שלהם או את זכאותו. הם ראו בכך פעולה מונופוליסטית או 'אקט קולוניאליסטי' הזוכה לתמיכת התורמים. התורמים הואשמו בהעדפת השותפות עם הישראלים, ובכך שהעניקו להם את האחזיות לניהול הפרויקטים ואת ההחלטה בענייני השותף הפלסטיני ורמת מעורבותו. שיטה זו של 'קבלנות־משנה', כפי שכינו אותה הפלסטינים, גרמה לחוסר־אמון, לדימויים שליליים ואף לחשדנות.

❖ א־סימטריה

כל הארגונים והתורמים ציינו את הבעייתיות הכרוכה בא־סימטריה לאורך כל תהליך יישום התכניות. מרבית הארגונים הפלסטיניים שהיו מעורבים בפרויקטים לשיתוף־פעולה, חסרו יכולות וכישורים בסיסיים שנדרשו כדי להתחרות עם שותפיהם הישראלים וליצור יחסים על בסיס שווה.

בפרויקטים של דיאלוג פוליטי, חזרו ונשמעו טענות על כך שהרכב הקבוצה הוא א־סימטרי. הקבוצה הישראלית מורכבת בדרך־כלל ממומחים בנושא הנידון, ואילו הצד הפלסטיני כולל לעתים קרובות נציגים רשמיים. היעדר הסימטריה יצר בעיות בדר־שיח, מפני שהאקדמאים הישראלים יכלו לדבר בחופשיות וביצירתיות על רעיונות, ולעומתם נאלצו הנציגים הפלסטינים להביא בחשבון איסורים חברתיים ופוליטיים.

בשיתוף הפעולה בין אנשי המקצוע, היתה בדרך-כלל לקבוצה הישראלית הכשרה מקצועית רבה יותר; הישראלים היו רהוטים יותר באנגלית, והיו להם משאבים רבים יותר.

❖ עבודה לקראת מציאות טובה יותר בתוך הקשר הסכסוך

קיים מתח פנימי בטרנספורמציה של סכסוך, המכוונת לבניית שלום בתוך הקשר אלים של סכסוך מתמשך. קשה מאוד ליצור מציאות חדשה (של סימטריה, שלום, הבנה ושוויון) שעה שלכודים במציאות שונה מאוד. נמצא שקושי זה נפוץ מאוד בתוך ארגונים, ביחסי העבודה בין ארגונים, וביישום של פרויקט נתון, הן מבחינה מושגית הן מבחינה רגשית. פרלמן ושוורץ אף ניסחו זאת בדוח ההערכה שלהם (Perlman and Schwartz, 2000: 12-13): "יזומות של 'אנשים לאנשים' (people-to-people) נתקלות בהכרח בקשיים מושגיים מפני שעליהן להתמודד עם המציאות שבה הן מתקיימות, ושבאופנים מסוימים הן אף משקפות אותה. דווקא מפני שהתכנית אינה מתבצעת בוואקום, אי-אפשר לאמץ גישה מנותקת של 'ארץ הפנטזיות'. מאפיין בלתי נמנע זה של 'אנשים לאנשים' מציב קשיים כמעט בכל רמה של פעילות, כולל האופי של היחסים בין השותפים ובחירת התוכן והמתודולוגיה של פרויקט נתון. כל זה מעורר את השאלה היסודית: כיצד יכולות תכניות 'אנשים לאנשים' (people-to-people) לשקף את המציאות ובו בזמן לנסח אותה מחדש?"

ד. תוצר: הממצאים הנוגעים לתוצרי תכניות של שיתוף-פעולה

ההערה שנשמעה לעתים קרובות בקשר לתוצר (דהיינו, לתוצאות היישום), התייחסה לקושי שבהערכת הצלחה, וזאת מחמת הקושי הכרוך בהגדרת המושג 'הצלחה', ובניסוח קריטריונים למדידתה של הצלחה.

❖ הגדרת הצלחה

אתגר מרכזי להגדרת הצלחה בפרויקטים אלה, קשור בתפיסות השונות של תוצר מוצלח או טוב. ככלל, שורר פער בין הישראלים לפלסטינים בעניין זה.

שורר בלבול בנוגע לקשר שבין משא ומתן פוליטי, בין תהליך השלום ובין פעילות של 'אנשים לאנשים' (people-to-people). תפקידן של פעילויות אלו בהרחבת התמיכה בעשיית השלום ובבניית השלום, מוסיף להיות מעורפל ומוגבל לרמה ההצהרתית. השימוש בפרויקטים של שיתוף-פעולה והשפעתם על המנהיגות הפוליטית באופן שמארגנים ארגוני החברה האזרחית (כולל הפעילויות של דיפלומטיה בערוץ השני), היו מזעריים. אם בוחנים

ממדים אחרים של פעילויות 'אנשים לאנשים' (people-to-people), ברור שיש גם הצלחות כגון: פתיחת ערוצי-תקשורת במקום שקודם לא היו בו כל ערוצים ישירים בין משתתפים, וכן אישוש הרלוונטיות של דיאלוג במהלך סכסוך שעצימותו גבוהה. הדיאלוג עצמו מאשש עקרונות מסוימים, כגון האפשרות לשלום צודק, הצורך בשיתוף-פעולה, בדיאלוג ובמחויבות לדרך השלום, ותרומתו של הפרויקט להעלאת המודעות.

❖ אתגרים

יש כמה אתגרים שארגונים הצביעו עליהם בהקשר של התוצר הסופי של שיתוף הפעולה. נקודות אחדות הועלו בקשר לדיאלוג: התועלת בדיאלוג בתוך ריק פוליטי; הבעיה של נורמליזציה והכוח הא-סימטרי, וכן מטרת הדיאלוג. הביקורת המרכזית היא שאי-אפשר לקיים דיאלוג לשם דיאלוג, מבלי לקחת בחשבון את המרכיבים הנ"ל.

עוד אתגר שניצב לא אחת מול פרויקטים רבים היה היעדרו של אפקט מכפיל. פרויקטים אחדים כללו פעילויות חד-פעמיות שלא היו חלק מתכנית רחבה יותר, שנועדה להכפיל את השפעתן על קהלי היעד או המוסדות. פרויקטים אחרים, גם אם נמשכו זמן רב יותר, לא השקיעו בהשגת השפעה רחבה יותר על הקהילה או על החברה הרחבה.

מגבלה אחרת שצוינה בהקשר של הכפלת ההשפעה, היא הגישה המוגבלת לאמצעי התקשורת. ככלל, לא זכו תוצאות של תכניות לפרסום רחב, וכך הוחמצו הזדמנויות להשפיע על ציבור רחב יותר, מעבר לגבולות הקבוצה שהשתתפה בפרויקט.

אתגר נוסף בקשר לאפשרות להשפיע השפעה רחבה יותר על החברה בצד הפלסטיני, הוסבר כנובע מהרושם השלילי שיצרו ארגונים לא-ממשלתיים רבים, שתכניות שיתוף הפעולה שלהם נתפסו כבלתי-הולמות את צורכי הציבור וכמשרתות קבוצות אליטה בלבד. מרבית הארגונים העובדים עם שותפים ישראלים, לא הצליחו ליצור איזון בין עבודתם הפנימית לבין עבודת שיתוף הפעולה, ומצב זה הרחיב את הפער בין ארגונים אלה לבין הציבור.

2. קווים מנחים לשיתוף-פעולה עתידי בין פלסטינים לישראלים

בסעיף זה נציע עקרונות מנחים לשיתוף-פעולה עתידי, בהתבסס על ממצאינו. מאחר שמודל ה-CIPP שבמסגרתו הצגנו את ממצאינו, עוסק בשלבים שונים בחיי פרויקט (הקשר, תשומות, תהליך ותוצר), אנו מציעים אותו ככלי שימושי לתכנון פרויקטים ולעיצוב הפרמטרים החיוניים

לשיתוף-פעולה. ההמלצות בהמשך עוסקות בסוגיות הקשור שיש להביא בחשבון בתחילת כל יוזמה לשיתוף-פעולה, התשומות לפרויקט והשותפות הממשית שעל שני הארגונים להשקיע ביוזמה, וכן המלצות ביחס לתהליך היישום של תכניות כאלו. לבסוף אנו מתווים המלצות לתוצאות הפרויקט והתוצרים (או התוצאות) שחשוב להדגיש בכל פרויקט של שיתוף-פעולה.

א. הקשר

המלצתנו הכללית הראשונה היא **לשקול את ההקשר המבני, הפוליטי-חברתי והתרבותי** בתכנון וביישום תכניות לשיתוף-פעולה. הכרה במבנים החברתיים-פוליטיים השונים עוד בתחילת הדרך, חשובה הן להבנת הצרכים של כל חברה והן לבניית הפרויקט. פרויקטים המתעלמים מההקשרים השונים, או מניחים שיש שוויון בין שני הצדדים, ייתקלו עד מהרה בקשיים הנובעים מציפיות שונות המבוססות על צרכים שונים ועל מטרות שונות. כך למשל התבססה הנחת העבודה הישראלית על בניית-שלום, וראתה בהסכם הביניים בסיס טוב לתהליך של פיוס. לעומתה, הנחת העבודה הפלסטינית היתה שהדיאלוג עם הישראלים הוא זרז שיביא להסכם-שלום כולל, שרק במסגרתו ניתן יהיה לקיים יחסים נורמליים ושיתוף-פעולה הדוק. שתי הנחות אלו התבדו, ויש לחשוב מחדש על המניע לשיתוף-פעולה. אנו מציעים את המושג טרנספורמציה של קונפליקט⁷ כמסגרת לשיתוף-פעולה בין שני הצדדים, באופן שיכלול את הצרכים השונים (ואת הנחות העבודה) ויתמודד איתם. במהלך הפרויקט חשוב להביא בחשבון שינויים בהקשר החברתי-פוליטי, ולשנות את הפרויקט בהתאם.

גורם חשוב נוסף שיש לתת עליו את הדעת בהקשר של שיתוף-פעולה, הוא **שונות לעומת אחידות**. במקרים רבים, אף שמקורות שונים מממנים את הארגונים – מפיקים ארגונים שונים את אותו סוג פרויקטים. התוצאה היא פרויקטים דומים עם מטרות דומות ומערכים דומים, שלא תואמו מראש. כך למשל, ישנם ארגונים רבים העוסקים בפרויקטים של אי-אלימות, אך אינם משתפים פעולה, ואפשר שאפילו אינם מודעים אלה לאלה. יש לתאם מאמצים דומים ולהתחיל בשיתוף-פעולה בין ארגונים. יחד עם זאת רצוי להגיע לגיוון בפרויקטים כדי להשיג השפעה מצטברת שעשויה לחולל שינויים בשטח. כרגע הפעילויות מפוצלות ואינן משרתות תהליך מצטבר או משלים. לכן מומלץ שהתורמים והארגונים יביאו בחשבון מלכתחילה את ההקשר הארגוני. כ"כ מומלץ שלפני יצירת תכנית משותפת, יבדקו מנהלים ותורמים מהם הפרויקטים הקיימים, ואיזו היא הדרך הטובה ליצור אפקט מצטבר.

⁷ גלטונג (Galtung, 1969, 1996) הציע מודל לטרנספורמציה של סכסוכים, המתייחס לשלושה מרכיבים: ההקשר של הסכסוך, התנהגויות הצדדים ועמדותיהם ההדדיות. הוא טען שכדי לקדם טרנספורמציה של סכסוך, יש לטפל בכל אחד ממרכיבים בסיסיים אלה. לפירוט נוסף, עיין בדוח הישראלי בקובץ זה.

ב. תשומות

❖ תכנון הפרויקט

בעקבות ניתוח ההקשר, ולאחר זיהוי זירת ההשפעה בה כדאי לנקוט פעולה, מומלץ לבצע **הערכת צרכים** משתפת. שיתוף קהלים מקומיים בהערכת הצרכים ובהגדרת היעדים, עשוי לשפר את הסיכויים שהפרויקט יתאים להקשר המקומי והכללי.

בהתחשב בהקשר השונה שבו פועלים הארגונים המשתפים פעולה, יש להכיר בקיומן של מטרות ואסטרטגיות שונות המותאמות לצרכים ולנסיבות חברתיות, ולאפשר אותן. מוצע למקד את שיתוף הפעולה בהגדרה של מטרות על אחת, לצד ריבוי מטרות משנה ואסטרטגיות העונות לאינטרסים, לבעיות ולצרכים הייחודיים של כל צד, וגם לאינטרס המשותף.

תכנון הפרויקט אמור לכלול יעדים ארוכי-טווח, השפעה רצויה, ואפקט מכפיל שיש להשיגו באמצעות הפרויקט. בנוסף, פרויקטים צריכים להשפיע על הרמה הפנים-קהילתית והבין-קהילתית כאחת, כדי לקדם השתתפות ולהבטיח תמיכה רחבה (דהיינו, להחליף את התפיסה הקיימת, הגורסת כי שיתוף פעולה משרת רק צד אחד). במילים אחרות, חשוב לעסוק במטרות הרחבות של הטרנספורמציה של הסכסוך. ארגונים המשתפים ביניהם פעולה, צריכים לשאול את עצמם כיצד הפרויקט והיעדים שלהם משובצים בתמונה הרחבה יותר של הטרנספורמציה של הסכסוך. אנו ממליצים לעסוק בשני יעדים או ממדים של שינוי בכל פרויקט של שיתוף פעולה: האחד הוא הממד החומרי, עם תוצר מוחשי (פעולה לשינוי חברתי/פוליטי הניתנת לזיהוי); והשני הוא הממד הפסיכולוגי – פעולות לשינוי עמדות של הקהלים משני הצדדים.

אחד השלבים המרכזיים שחסרונו בלט, הוא שלב **התכנון האסטרטגי**. חשוב לבחור את האסטרטגיה או האסטרטגיות היעילות והאפשריות להשגת היעדים המוצהרים. מומלץ להסתייע בעזרתה של ועדת היגוי מקצועית הכוללת את בעלי העניין למיניהם, כדי לדון בניסיון העבר, לסקור, לתכנן ולקבוע את האסטרטגיה המתאימה ביותר. האסטרטגיה של הפרויקט והמערך הכללי, יפיקו אף הם תועלת מעיסוק בלקחים שנלמדו מן העבר ומניסיון שנרכש בסכסוך המקומי ובמקומות אחרים בעולם. לכן מומלץ שתכניות לשיתוף פעולה יתבסס על ניסיון תיאורטי ומעשי כאחד.

❖ בחינה וניסוח של הנחות היסוד

אנו ממליצים לבחון את הנחות היסוד (המודעות והלא-מודעות) או את התיאוריה העומדת בבסיס פרויקט או תכנית כשלהי. בכך אין כוונתנו לתיאוריות במובן האקדמי המצומצם, אלא גם להנחות ולתיאוריות של יוזמי הפרויקט באשר לאפשרות לקדם שינוי באמצעות הפעולה

המוצעת. אנו סבורים כי יש לכך השלכות לגבי תכנון הפרויקט ולגבי הערכתו. כך למשל, ראוי להעריך את הצלחתה של תכנית לפי קריטריונים שמקורם בהנחות אלו, או בתיאוריות שעליהן היא מבוססת, ולא בהכרח על-פי מדדים חיצוניים. כך למשל הציע וייס מודל של **הערכה מבוססת-תיאוריה** (TBE) (מצוטט אצל Churck, Cheyenne & Shouldice, 2003). לפי גישה זו, מטרתה של ההערכה היא לפענח את מערכת ההשערות שעליהן מבססים אנשים את תכניותיהם, ובכך לאפשר סקירה של תכנון הפרויקט והאסטרטגיות שלו, והכנסת שינויים נדרשים בשלב מוקדם. הוא גם מציע להשתמש בהשערות המוצהרות או הנחשפות, בעיצוב קריטריונים מנחים להערכת הצלחתו של הפרויקט בסופו.

ברוח דומה, מתארים קונל וקוביש (Connell and Kubisch, 1996) שלושה שלבים ליישומו של פרויקט מבוסס-תיאוריה: 1. העלאה וניסוח התיאוריה של השינוי; 2. מדידת פעילויות ותוצאותיו המיועדות של פרויקט; 3. ניתוח ופירוש של תוצאות ההערכה, ודיון בהשלכותיהן על השינוי/ התיקון הנדרש בתיאורית השינוי שעל בסיסה נוצרה היוזמה לפרויקט והקצאת המשאבים שלה.

❖ אוכלוסיית היעד

כאשר בוחרים את **אוכלוסיית היעד** המתאימה להשתתף בפרויקט, חשוב ששני הצדדים ינסו לעניין מגוון אוכלוסיות, לא רק של דוברי אנגלית או של בני המעמד הבינוני מערים מרכזיות ונגישות. התופעה של חוג-משתתפים סגור ומוגבל, זוהתה כפגם מרכזי ביוזמות רבות לשיתוף-פעולה. בעת שמגדירים את אוכלוסיית המטרה, חשוב לשמור על שוויון וסימטריה בין המשתתפים (דהיינו, אם התכנית עוסקת באקדמאים, יש לזמן אקדמאים משני הצדדים, ולא אקדמאים מצד אחד מול אינטלקטואלים ופוליטיקאים מהצד השני).

❖ תכנון השותפות בסיטואציה של א-סימטריה

מעבר לתכנון הפרויקט, מומלץ שהשותפים יקדישו זמן לתכנון השותפות ביניהם. הבדלים בהקשר הם חלק מרכזי בחוסר הסימטריה בין הצדדים. חוסר הסימטריה נחוה ברמה הארגונית, ולעתים קרובות אף בקרב המשתתפים. בשלב ראשון מוצע להכיר מלכתחילה בחוסר הסימטריה הקיים, כדי שאפשר יהיה לעצב את השותפות ואת הפרויקט עצמו.

שיטות שונות הוצעו כדי להתמודד עם הבעיה של חוסר סימטריה. אחת האפשרויות היא לכלול עבודה חד-צדדית או מקבילה במסגרת המושג של שיתוף-פעולה. כלומר, במקום לצפות לפעולות סימטריות, לתיאום ולשיתוף-פעולה מלאים – אנו מציעים שכל ארגון יעבוד בתוך

הקהילה או החברה שלו, תוך שיתוף ותיאום הצעדים והיעדים הכלליים עם הארגון המקביל מהקהילה האחרת. זוהי שיטת עבודה מקבילה שיכולה להועיל במיוחד בזמנים של קשיים פיזיים בקיום מפגשים בין הצדדים, וכשהחשד וחוסר האמון בין החברות הם רבים. יוזמת נוסיהב־אילון היא דוגמה ליוזמה המתייחסת לצרכים, פחדים ושאיפות של קהלים שונים אותם היא מייצגת, וממחישה דרך־עבודה נפרדת אך מקבילה.

כאשר הצדדים מחליטים על שיתוף־פעולה מלא, חשוב להכיר בחוסר הסימטריה, לדון בו ולקבל מראש החלטות בעניין אופן ההתמודדות הרצוי בין השותפים. תיאום מוצלח ומנגנונים טובים של קבלת־החלטות ברמה המנהלית, אמורים לתמוך בתהליכים דומים בקרב המשתתפים עצמם.

אפשר לטפל בהיעדר הסימטריה ואולי אפילו למזער אותה ברמה הארגונית, תוך עיסוק במגבלות שאֵתן צריך להתמודד הצד החלש יותר, ועל־ידי בניית יכולות ובניית כישורים כדי לשדרג את המומחיות המקצועית של הצדדים עוד לפני השקתו של פרויקט. כדי למנוע עידוד הדומיננטיות של הצד החזק יותר, מוצע שצד שלישי הוא שיוזם את בניית היכולות ויוביל אותה. אפשרות נוספת היא שהמשאבים יחולקו בין הצדדים בדרך בלתי־שוויונית, באופן שיביא בחשבון את מערכות הצרכים הנבדלות שלהם.

ניתן להתמודד עם חוסר הסימטריה תוך שימוש בחוזק היחסי של כל אחד מהצדדים. יצירת שיתוף־פעולה בין משתתפים או ארגונים המביאים עִמם תחומים שונים של ידע או כישורים, יכולה ליצור שותפות חזקה. בשותפות כזו מוערך כל משתתף לפי הערך המוסף שלו. ייתכן שגישה כזו תוכל למזער את חוויית חוסר הסימטריה שבין הצדדים.

ולבסוף, צורה אחרת של שיתוף־פעולה שיכולה להיות שימושית, היא שיתוף־פעולה תלת־צדדי עם ארגון שלישי ניטרלי, המגיע מחוץ לאזור. צד שלישי יכול לשמש גורם מייצג מול הקשיים, לתווך ביניהם או להנחותם.

יש לשקול גם את זהות הארגון והמשתתפים. כפי שכבר ציינו, אחת הביקורות המרכזיות היתה שהמשתתפים (הן הארגונים והן השחקנים) היו 'קהל משוכנעים'. מומלץ לזהות ארגונים מקומיים קטנים וארגונים עממיים, שבדרך־כלל מקושרים טוב יותר להקשר המקומי מאשר ארגונים גדולים הפועלים באזורים מרכזיים. תמיכה במאמצים מקומיים לשיתוף־פעולה, יכולה ליצור גיוון גיאוגרפי ולטפל בצרכים מקומיים משתנים. בעבר כמעט שלא ניתן לארגונים עממיים כל תפקיד פעיל בפרויקטים של שיתוף־פעולה. אנו סבורים ששילוב ארגונים אלה הוא חיוני כדי להבטיח השתתפות רחבה יותר ומעורבות מגוונת של מגזרים שונים, במקום שהשתתפות תוגבל לקבוצות־עלית ולחוגים סגורים.

❖ עבודת־הכנה

מלבד תכנון הפרויקט והשותפות, חשוב לעשות עבודת־הכנה בהתייחס לחברה הרחבה. אחד מצעדי ההכנה הדרושים – שכל צד אמור לבצעו בנפרד – הוא קידום דיאלוגים תוך־קהילתיים כדי לקדם בניית גשרים בתוך החברה עצמה. סוג זה של פעילות יכול ליצור סביבה תומכת שתספק לגיטימציה מקומית למשתתפים הלוקחים חלק ביוזמות משותפות. יתרה מכך: עירוב הקהילה בשלבים הראשונים של תכנון הפרויקט, יכול לעודדה לקחת חלק פעיל בבניית השלום בהמשך.

בנוסף לקהילות המקומיות, חשוב לפעול בממשק של דמויות פוליטיות ומוסדות לאומיים למיניהם (כמו משרד החינוך) כדי לזכות לתמיכתם ובהכרתם. **הכרה ברמה הפוליטית** עשויה להשיג לגיטימציה מפורשת לפרויקט. כמו כן, השפעת הקישור עם פוליטיקאים אמורה להתברר בשלב מאוחר יותר כהשפעה על המנהיגות ועל הרמה הפוליטית.

עבודת־הכנה דרושה גם בתוך השותפות. **בניית אמון** בין השותפים היא חיונית, מאחר ששינוי ההקשר עלול לגרום קשיים בלתי־צפויים, והניסיון הוכיח שרק מי שהשקיע בבניית אמון הצליח לעבור זמנים קשים כמו האינתיפאדה השנייה. אנו ממליצים לכלול את בניית האמון בין המשתתפים כבר בתכנון הפרויקט, כדי ליצור ביניהם מחויבות ארוכת־טווח.

הערה אחרונה בעניין התשומות היא שחשוב שהשותפים ישפיעו במידה שווה על תכנון הפרויקט. אין ספק שלחוסר־שוויון בשלב התכנון יהיו השלכות שליליות במהלך היישום, שכן הוא יוביל לוויכוחים המשקפים סדר־יום שונה של כל אחד מן הצדדים.

ג. תהליך

❖ **שמירה על שותפות יציבה בין ארגונים** היא אחד הגורמים הבולטים ביותר שיכולים לתרום ליישום מוצלח של תכנית. מרכיב שחשוב לתת עליו את הדעת ולהקפיד על קיומו, הוא **ניהול משותף שווה**. שותפים צריכים להיות רגישים לדומיננטיות של צד אחד, ועליהם לנסות ליצור מעמד שווה, באופן שישרת את שני הצדדים. יש חשיבות רבה ביותר לשיתוף־פעולה שוטף, לדיונים משותפים ולקבלת־החלטות משותפת ורציפה בעת משא ומתן על סדרי היום וקבלה של הנרטיבים.

❖ **חיוני להכיר ולקבל את קיומם של אמצעים שונים**, אסטרטגיות, גישות וסטנדרטים, במהלך יישום הפרויקט. מאחר שאין להימנע מכך שיתעוררו הבדלים בין הצדדים בעת התהליך – קבלתם או הניסיון להבין אותם, יוכלו להביא תועלת. כך למשל, הוזכר כי

בסדנאות רבות או בתכניות חינוכיות רבות, היו הבדלים בגישות ההנחיה של שני הצדדים. מוצע כי במקום שצד אחד יאלץ להתאים את עצמו לצד השני, יקבלו המנחים הבדל זה ויראו בו משאב. קבלת הבדלים ולמידה מהם, עשויה לשפר את היכולת המקצועית ולקדם את הידידות והאמון בין הצדדים.

❖ **הדדיות** באחריות ובמחויבות, היא עוד גורם רב־ערך. חשוב ששני הצדדים יפגינו אחריות מלאה לפרויקט, שכן היעדר הדדיות במחויבות, עשוי להוביל להשתלטות הצד החזק יותר. כאשר נתקלים בא־סימטריה במסגרת תהליך של שיתוף־פעולה – ההכרה באמצעים השונים העומדים לרשותו של כל צד עשויה לתמוך בשותפות. כך למשל, אם לאחד הצדדים יש גישה לאקדמיה ולנתונים תיאורטיים, אפשר שלצד השני יש גישה לפעילים מרכזיים. חשוב לראות בשתייהן תרומות שונות אך הדדיות לפרויקט. בדומה, אם לצד אחד יש כישורים טובים יותר בשפה האנגלית, הוא יכול לנהל את רוב התקשורת עם תורמים וגורמים חיצוניים, בה בעת שהצד השני יכול לטפל בבעיות המתעוררות עם משתתפים.

❖ **ניהול התכנית** יוכל להפיק תועלת רבה **ממשותף תקופתי ומפגישות רפלקסיה וחשיבה**. חשוב לכלול בין נושאי הדיון את מידת ההתקדמות של התכנית לקראת יעדיה הצפויים, שינויים בהקשר שיש להביא בחשבון, התאמה של דרישות, ומערכת היחסים בין המשתתפים (האם קיימות בעיות מרכזיות כלשהן שיש לטפל בהן?) וכן הלאה. ניתן גם לנצל פגישות כאלה למשוב בדבר שיתוף הפעולה בין הארגונים.

❖ **שקיפות פיננסית ואדמיניסטרטיבית** חשובה אף היא, הן לבעלי העניין השונים והן לתורמים. מומלץ לנהל את התקציב במקצועיות במשך כל התכנית, ולבצע את ההתאמות הדרושות בהתאם לשיקולים התקציביים. מומלץ גם לאפשר גמישות בשימוש בפריטים תקציביים ובלוחות־זמנים, כדי שהשותפים יוכלו להגיב לשינויים בתוך ההקשר הייחודי שלהם.

❖ עוד רכיב חיוני הוא **שמירה על רציפות** חרף האירועים המשתנים. פתרונות יצירתיים לקשיים שהמציאות מציבה (כגון עבודה חד־צדדית נוספת, תקשורת אינטרנט במקום מגע ישיר, וכו') יכולים לתרום להמשכיות התהליך ולביסוסו. ההמשכיות חשובה הן בדרג הניהולי והן בדרג המשתתפים. חסרונה עלול להוביל לאכזבה בקרב המשתתפים, ולהשפיע לשלילה על עמדותיהם ודימוייהם אודות האחר.

עבודה חד־צדדית נפרדת עם המשתתפים היא מאפיין חשוב של התהליך. פגישות חד־צדדיות משמשות לבטא חששות ודאגות של המשתתפים בינם לבין עצמם – דבר שהם חוששים לעשות בדרך־כלל בנוכחות הצד השני.

ד. תוצרים / תוצאות

❖ השפעה ואפקט מכפיל

אחד התוצרים שיש לשאוף אליו – בלי כל קשר למטרות הפרויקט – הוא יצירת ידע נוסף בקשר למגבלות ולחששות של כל צד – מה שיכול להוביל לשינוי סטריאוטיפים ולאזן דמוניזציה הדדית.

כל תכנית צריכה לנסות ולהשפיע ככל האפשר. יש להפיץ את תוצרי התכניות, בין אם הם נוגעים לשינוי עמדות או לתוצרים חומריים, כדי ליצור אפקט מכפיל שיגרום לתוצרים הישירים של הפרויקט להוסיף ולהשפיע מעבר לגבולות התכנית. אפשר לקדם השפעות אלו על-ידי הפצה של תוצרי שיתוף-פעולה בקרב ציבור רחב יותר, והפצת פרסומים העוסקים בניסיון שנצבר.

❖ בניית ידע

הידע החווייתי הוא תוצר-לוואי של כל פרויקט. יש לתעד, לאסוף ולהפיץ את הידע ואת החוויות (תובנות, כישורים, טכניקות וכו') שנרכשו במהלך הפרויקט, כדי שהארגון עצמו וארגונים אחרים, יוכלו להפיק מכך תועלת. אנו מציעים להקים פורומים שבהם יוכלו שותפים המעורבים ביוזמות לשיתוף-פעולה בתחומים דומים, לשתף אלה את אלה בניסיון ובידע שרכשו.

❖ תרומה להמשגת התחום

תוצר פוטנציאלי חשוב שראוי להשקיע בו, הוא המשגה ופיתוח של בסיס תיאורטי להתערבויות בתהליך הטרנספורמציה של הקונפליקט, תוך שילוב התיאוריה והפרקטיקה בתחום זה. אנו טוענים כי המשגה המבוססת על חוויה והתנסות, יכולה לתרום להבנה טובה יותר של שיתוף-פעולה באזורי-סכסוך, לשפר את הידע העדכני בתחום, ולשמש כלי בידי העוסקים בתחום, הן ברמה המקומית והן באזורי-סכסוך אחרים.

הערות-סיכום והמלצות בעניין שיתוף-פעולה⁸

❖ הרחבת ההגדרה: שיתוף-פעולה לקראת טרנספורמציה של הסכסוך

בהשראת המודל של גלטונג (Galtung, 1969, 1996) אנו ממליצים לנקוט גישה הוליסטית לניתוח סכסוכים ולטרנספורמציה של סכסוכים (כפי שפורט לעיל בדוח זה). הטענה היא

⁸ החלק הראשון בסיכום זה עשוי להיות רלוונטי יותר לחברה הישראלית, ואילו חלקן השני של המסקנות עשוי לשקף טוב יותר את הבעיות המטרידות את הפלסטינים.

שיש צורך בשינויים מוסדיים, עמדתיים והתנהגותיים כאחד, כדי שתהליך הטרנספורמציה של הסכסוך יעלה יפה. לכן אנו מציעים הרחבה מושגית של תחום שיתוף הפעולה בין ארגוני החברה האזרחית, כך שיכלול גם ארגונים של סנגור/ מחאה, בנוסף לארגונים המקדמים דיאלוג.

למראית־עין אפשר שארגוני־סנגור ומחאה אינם נראים רלוונטיים לדיון על שיתוף־פעולה, משום שבדרך־כלל הם פועלים מחוץ למוסדות השייכים לזרם המרכזי ובניגוד למדיניות שלהם (ולכן הם נקראים לעתים 'רדיקליים' או 'אופוזיציוניים'), ולעתים קרובות הם מודרים ממפת הארגונים הלא־ממשלתיים הפועלים למען השלום. עם זאת, אנו סבורים שיש חשיבות מכרעת לנקודות המבט הביקורתיות והמאתגרות שארגונים אלה מטפחים במסגרת דיון רציני בטרנספורמציה של הסכסוך. יתרה מכך, אנו מאמינים שארגונים אלה הם שחקנים חשובים שראוי לכלול בכל פורום מתפתח של דיאלוג בחברה האזרחית (במיוחד בזירה הישראלית). חשיבותם נובעת בעיקר מכך שבעוד מרבית ארגוני השלום מדגישים נקודות משותפות, שיתוף־פעולה וחזון המבטא תפיסה סימטרית בנוגע לעתיד, ארגונים אלה קשובים יותר לעוולות הקיימות בהווה ולחוסר הסימטריה ביחסי הכוחות, ולכן הם פועלים ברמה שונה של טרנספורמציה – ברמה המבנית – במגמה לאזן את יחסי הכוחות בין הצדדים. בנוסף, ניתן לראות בניסיונות של ארגונים אלה לטפל במצוקות ולפעול עם 'האחר' כנגד עוולות – דרך להגיב לביקורת של הפלסטינים בדבר היעדר סדר־יום פוליטי והיעדר ביקורת עצמית בקרב העמיתים הישראלים. במובן זה משלימה עבודת ארגונים אלה, את ההיבטים של בניית־שלום ועשיית־שלום.

מהצד הפלסטיני, המלצה זו להרחיב את התחום היא רלוונטית במה שקשור להכללתם של ארגונים עממיים, אסירים לשעבר, איגודי עובדים ותנועות סטודנטים. רבים ציינו שמעורבותם והתרומה הפוטנציאלית שלהם חיוניות לטרנספורמציה אמיתית של הקונפליקט ולסיכויי של בניית־שלום, מאחר שהם מחזיקים בעמדות מרכזיות ורבות־השפעה בתוך החברה הפלסטינית.

❖ **ראיית השדה כמערכת אקולוגית**

בהסתמך על הניסיון המוצלח בדרום־אפריקה (Taylor, 2002), נראה שכדאי לראות בשדה־פעולה זה מערכת אקולוגית שגופים למיניהם מקיימים בה פעילויות נבדלות המשלימות זו את זו בדרך חיונית לטרנספורמציה של הסכסוך. טיילור מציע רצף אחד שעליו ממוקמים ארגוני־שלום, ארגונים ליישוב־סכסוכים (peace and conflict resolution organizations) וארגונים אחרים המתנגדים לאפרטהייד (שבדרך־כלל קיבלו עליהם יותר סיכונים ופעלו נגד מדיניות ומשטר האפרטהייד). הוא כותב:

"המשמעות האמיתית של ארגוני-שלום ויישוב-סכסוכים בדרום-אפריקה, היתה טמונה באופן שבו השלימו את המאבק הרחב יותר נגד האפרטהייד, האופן שבו התלכדו עם שחקנים חברתיים אחרים הנאבקים לשינוי חברתי פרוגרסיבי... ארגוני השלום ויישוב-סכסוכים לא פעלו בבידוד. ההשפעה שלהם נבעה מאינטראקציות עם מרכיבים אחרים של שדה רב-ארגונים מורכב שאפיינו אותו קשרים רבים והשפעות הדדיות בין ארגונים" (שם).

וכך הוא מסכם:

"ארגונים אלה חפפו זה את זה, השתלבו זה בזה, השפיעו זה על זה וחדרו זה לתוך זה. הם התפתחו יחדיו, ובסופו של דבר הגיעו למצב שבו הקרינו 'מציאות עולה' חדשה – דרום-אפריקה דמוקרטית שאין בה כמעט גזענות" (שם).

הגישה המשולבת שאנו מנסים לקדם במסמך זה, יכולה להיות לעזר בבחירת ארגונים ופרויקטים להשתתפות בתכנית של 'חברה האזרחית בדיאלוג', בדרך שתאפשר לייצג את הקטגוריות השונות של הפעילויות – בניית-שלום, עשיית-שלום וסגור/מחאה. אנו מאמינים שכך אפשר יהיה ליצור שדה מאוזן והטרוגני יותר, שיאפשר תהליך משולב ומקיף של טרנספורמציה.

❖ דגש על הדדיות

א-סימטריה, כפי שהוזכר לעיל, מחייבת להשקיע ולבנות את היכולות של צד אחד, כדי שיוכל להגיע לבסיס שווה עם הצד האחר. יחד עם זאת, ברצוננו להפנות את תשומת הלב לכך שלעתים נעשה שימוש לרעה במושג 'א-סימטריה', כדי להצדיק כישלון של אחד הצדדים בביצוע משימותיו, לפעמים כדי לדחות לוחות-זמנים שסוכמו או להתעלם מהם, לפעמים כדי לתרץ היעדר מקצועיות או להימנע מהשקעה בבנייה עצמית, ולפעמים כדי להדוף ביקורת. לכן אנו מציעים להמיר את ההתמקדות בא-סימטריה בהתמקדות בהדדיות – להכיר בפער שקיים בין הצדדים, ולדרוש משני השותפים שישקיעו את מאמציהם בפרויקטים המשותפים, ויתרמו להם על-פי יכולותיהם או על-פי קריטריון מוסכם כלשהו.

❖ שילוב אינטרסים לאומיים בשיתוף הפעולה

כפי שצוין לעיל, שני הצדדים ניצבים מול ביקורת הנמתחת בתוך הקברות שלהם על שיתוף-פעולה עם 'האויב'⁹ ועל היעדר פטריוטיות. התפיסה הרווחת כלפי פעילות למען השלום

⁹ הביקורת בצד הפלסטיני היא בדרך-כלל שמשפטי הפעולה עם ישראל מנסים לנרמל את היחסים בלי להיאבק בכיבוש.

בשתי החברות, רואה בה פעילות אנטי-לאומית או לא-פטריוטית – תופעה המחייבת פתרון הולם שיעצור את הדחיקה הגוברת של הפעילים אל שולי החברה. בהקשר זה אנו מציעים שפעילי-שלום יציגו עצמם בפני החברות שלהם כמגוונים על האינטרסים הלאומיים שלהן, ובה בעת ידגישו שהאינטרסים הלאומיים אינם אמורים לסתור ערכים אנושיים, אזרחיים ואוניברסאליים. פעילי-שלום אינם צריכים להסכים לשתף-פעולה עם אינטרסים המנוגדים לערכים אנושיים. עליהם להתעקש לשתף-פעולה עם הצד השני על בסיס ערכים אלה (ובהם התנגדות לכל סוג של חרם). לפיכך, האתגר של פעילי השלום הוא לעבוד במסגרת מתח זה – שבין פרטיקולריזם לאוניברסליזם – בדרך יצירתית; הם יכולים למשל, לעסוק בנושאים פרטיקולאריים המעסיקים את קהילותיהם, בשילוב עבודה לשינוי-עמדות בכיוון ההומניסטי אוניברסאלי.

❖ פיתוח חזון של שינוי כבסיס לשיתוף-פעולה

לדעתנו יש לפתח חזון בדבר השינוי שאליו שואפים ארגוני-שלום ויישוב-סכסוכים. חזון כזה צריך שינחה כל יוזמה לשיתוף-פעולה והוא אמור לשלב שלום, צדק וזכויות-אדם, לצד יעדים ארוכי-טווח וקצרי-מועד.

עשיית-שלום אמורה להיות תהליך של שינוי וטרנספורמציה של מציאות. במובן זה, פרויקטים של שיתוף-פעולה למען השלום אמורים להתבסס על חזון של שינוי; אחרת הם עלולים להידמות לפרויקטים עסקיים המקדמים את הסתגלותם של אנשים למציאות הנוכחית, במקום שיפעלו לשינויה. תהליך כזה של התמודדות עם הקונפליקט, המדגיש שינוי, יכול גם לסייע לפרויקטים לחמוק מהמלכודת של התמקדות בניהול הסכסוך, כחלופה לטרנספורמציה של הקונפליקט ופתרונו.

בפרויקטים משותפים רבים, נבנתה תפיסת השלום על הרעיון של הסרת האיום המיידי שכל צד מייצג כלפי ביטחונו של הצד השני. אצל הפלסטינים הרעיון הרזוח היה להיפטר מהכיבוש, ואילו בצד הישראלי עלתה לעתים קרובות המשאלה להיפטר מהפלסטינים לתמיד (הרעיון של הפרדה מוחלטת). מה שחסר בשני המקרים הוא חזון המשלב רעיונות של **שלום וצדק, ביטחון לאומי וביטחון אנושי**. לדעתנו יש לשלב עקרונות אלה ביעדים של כל פרויקט ובהנחיות הניתנות במסגרתו. היישום השוויוני שלהם יועיל לשתי החברות. כך למשל, חשוב לקדם את הביטחון ברמה הלאומית והאישית כאחת, כדי שאזרחים בשתי החברות יהיו חופשיים מפחד. חלוקה הוגנת של הצדק, אמורה לשמש חלופה לצדק המוחלט של צד אחד כנגד הצד השני.

החזון שנראה לנו חיוני, צריך לכלול את הצרכים והחששות של שני הצדדים כך שבעוד שכל צד עובד בקהילתו, הוא יתייחס גם לצורכי הצד האחר במסגרת חזון השלום שלו, וינסה לתת להם מענה.

המסקנה הנוספת היתה שמפאת העובדה שפרויקטים של שלום היו תלויים במימון בינלאומי, הם היו בדרך-כלל קצרי-טווח והתעלמו מיעדים ארוכי-טווח. אנו טוענים כי יש לעסוק בבעיות ארוכות הטווח של פרויקטים אלה, וביניהם בשאלה של 'מחיר השלום'. כל צד צריך להגדיר ולהמחיש בבירור את המחיר שיהיה מוכן לשלם כדי להגיע לשלום.

אנו מאמינים שעיסוק בעניינים אלה יביא בהדרגה למעבר מפרויקטים קצרי-מועד לפרויקטים ארוכי-טווח במסגרת של טרנספורמציה של הסכסוך ובניית-שלום. אין פירושו של דבר שהפרויקטים הראשונים אינם רלוונטיים. העיסוק בעניינים אקטואליים וביעדים קצרי-מועד הוא צעד הכרחי בתהליך של קידום הפרויקטים למצב בו הם יהיו בני-קיימא ובעלי-השפעה.

3. הערכה של ההערכות

לאור המטרה הסופית של מחקר זה – הערכת הערכות קיימות של מאמצים לשיתוף-פעולה ואיתור תחומים הזקוקים להערכה נוספת – נתחיל בכך שבאופן כללי קיים מחסור בתיעוד שוטף, בפרקטיקות של מעקב ובהערכה שיטתית. בסקירת מחקרי ההערכה הקיימים שבוצעו על-ידי מוסדות שונים, ע"י תורמים או חוקרים עצמאיים – מצאנו שמרבית הארגונים אינם מקפידים על תיעוד וניטור שוטפים. גם הערכה פנימית שיטתית היא נדירה למדי.

במבט היסטורי קצר, נראה שהמודעות לצורך בהערכה התפתחה רק אחרי התמוטטות הסכמי אוסלו. באותה עת החלו רבים לשאול מה השתבש, ותורמים רצו להבטיח שכספם יושקע ביעילות ויניב תוצאות חיוביות. נראה שאינסטינקט ההישרדות, הצורך להיות יעיל ולהוכיח 'הצלחה', היו המניע העיקרי לכתיבת הערכות, אך אלו נטו להאיר היבטים חיוביים ולהזניח תחומים בעייתיים.

אפשר שהאופי האידיאליסטי של המעורבים בשיתופי-פעולה, והצורך לשמור על אופטימיות ולא לאבד תקווה במצב הקודר, גרמו אף הם להיעדר אוריינטציה ביקורתית בדוחות ההערכה.

החומר שאספנו משקף מידות שונות של סטנדרטים פורמאליים ומקצועיים להערכה. רק אחדים מהמסמכים הם דוחות-הערכה פורמאליים; אחרים הם הערכות פנימיות שעשה סגל

הארגונים, ולאחרים אופי אקראי ואימפרסיוניסטי. את הדוחות הרשמיים, הכתובים, בחרנו להשלים בראיונות עם דמויות מרכזיות בארגונים הלא-ממשלתיים, לצד כמה תורמים מרכזיים בתחום. נוסף על כך סקרנו מחקרים אקדמיים, מאמרים וכמה פרקי-ספרים העוסקים בנושא (לרשימה מפורטת, ראה נספח 1).

מודל ההערכה הרווח

את מרבית דוחות ההערכה שמצאנו, הכינו חוקרים שלא ליוו את הפרויקט לכל אורכו, אלא היתה להם בו 'הופעה חד-פעמית', בדרך-כלל בסופו. לרוב אין עוקבים אחרי הפרויקטים בזמן ביצועם, ואין תיעוד של אירועים קריטיים שיש בהם כדי להביא לידי הצלחה או כישלון.

מרואיניים רבים ציינו שההערכות שנעשו נועדו בעיקר עבור התורם שהיה מעוניין להעריך את התפוקה, ולא את התוצאות או את ההשפעות. הערכות אלו דומות בדרך-כלל לרשימת ביקורת של פעילויות שהתרחשו. יתרה מזאת, מרבית מנהלי הארגונים ציינו בראיונות כי צורה זו של הערכה-שלאחר-מעשה, אינה עוזרת לארגון עצמו, מפני שבדרך-כלל היא נעשית לקראת סוף הפרויקט, היא אינה תורמת להבנת הסיבות להצלחה או לכישלון, היא אינה מזהה פגמים, ולכן גם אינה יכולה לסייע בשיפור הפרויקט בעודו מתנהל. יתר על כן, אין בהערכה כזו כדי לסייע לצבור ידע או להציע המשגות חדשות לפרויקטים עתידיים. סוג הערכה זה, המכוון לספק מידע למקבלי-החלטות ולתורמים, כדי לסייע להם להחליט אם להוסיף לממן פרויקטים (הידוע בשם הערכה מסכמת), נמצא כסוג ההערכה הנפוץ ביותר. לא מצאנו הערכות המלוות פרויקטים באופן שוטף והמיועדות לסייע לאנשי הצוות בשיפור תכניותיהם בעוד שהפרויקט מתבצע (סוג ההערכה הידוע בשם הערכה מעצבת)¹⁰.

הפערים העיקריים

להלן נתאר את הפערים העיקריים שזיהינו בהערכות של שיתוף הפעולה בין ישראלים לפלסטינים. נדון בהם בקשר להיבט הפוליטי, התיאורטי והמתודולוגי.

❖ ההקשר הפוליטי

מרבית ההערכות לא נתנו דגש מספיק, או הפחיתו בהערכה של **מרכזיות ההקשר הפוליטי** וה**חברתי** והפער במציאות ששני הצדדים נתונים בה. העובדה שהפלסטינים רואים עצמם כמי

¹⁰ נמשיך ונפרט סוג שני זה של הערכה בסעיף האחרון, המציג את ההמלצות שלנו להערכת שיתוף הפעולה בתחום זה.

שנתונים בתקופת-מעבר האמורה להוביל לשחרור לאומי ולעצמאות, יצרה פער בסדר היום של פעילויות הדיאלוג. נראה שהפלסטינים היו מעוניינים לראות את תוצאות הפעילויות בשטח, ואילו הישראלים העדיפו את התהליך עצמו.

הקשרים א-סימטריים אלה מכתיבים במידה רבה את היקף האפשרויות ואת המגבלות שבתוכן פועלים פרויקטים. ואולם, רוב ההערכות לא הביאו גורם זה בחשבון. לא נסקרו ההשלכות של הקשר זה על הצרכים והמשאבים העומדים לרשות כל חברה, ולא נסקרו השלכותיהם על עיצוב הפרויקט. משום כך לא הוערך ממד חשוב מאוד של פרויקט המתנהל בתוך אזור של סכסוך דינאמי; כלומר, לא הוערכו גמישותו ויכולתו להסתגל לנסיבות משתנות, יכולתו להגדיר-מחדש מטרות, להתאים את עיצוב התכנית לתנאים המשתנים, ולשנות את קבוצות המטרה.

❖ הנחות תיאורטיות סמויות

מרבית ההערכות אינן בוחנות את הנחות היסוד או את התיאוריה שהפרויקט מתבסס עליה בפועל. כך למשל, הנחת היסוד של הרבה מאוד תכניות-מפגש בין פלסטינים לישראלים, היא שהפגישה עם האחר מפחיתה מהסטריאוטיפים ומקלה על רגשות העוינות – והנחה המבוססת על התיאוריה המכונה 'השערת המגע'. עם זאת, לעתים קרובות מצאנו שאין כל הערכה של השינוי או של השפעת הפרויקט על היחידים המשתתפים בו, ולא על החברה הרחבה יותר. ההערכות מתמקדות לעתים קרובות בתוצר ובמספר המשתתפים והמפגשים שנערכו, ולא בתוצאות המבוקשות. התמקדות זו מביאה לכך שהמצאים אינם מעריכים את הצלחת הפרויקט על-פי קריטריונים הנובעים ממטרתו ומהנחות התיאורטיות שלו. הערכה מקיפה ומבוססת מבחינה תיאורטית, עשויה לסייע בזיהוי נקודות-חולשה ותחומי-עיוורון שלעתים קרובות מתעלמים מהם במהלך הפרויקט.

❖ נקודת-מבט השוואתית

במרבית ההערכות שבדקנו חסרה נקודת-מבט השוואתית ולא נעשה שימוש בלקחים שנלמדו באזורי-סכסוך אחרים ומניסיונם של אחרים. אחד החסרונות של גישה צרה זו, הוא הנצחת אופיים המוגבל והזמני (אד-הוק) של הפרויקטים.

בנוסף לכך מצאנו **היעדר ניהול-ידע**. היבט של ההערכה שהתעלמו ממנו כמעט לחלוטין היה צבירת-ידע וחילופי-ידע. הערכות לא פורסמו בדרך-כלל, פרט לחריגים מועטים (כמו הפרויקטים Wye River ו-YES PM). כנס מיוחד בנושא "אנשים לאנשים (people-to-people): הערכה וסיכויים לעתיד", שיזמו המשלחות של קנדה, נורווגיה והקהילה האירופית

(ירושלים, 5 באפריל 2005) משך קהל גדול שהביע התעניינות ומעורבות רבה, והעיר על הצורך בפורומים נוספים מסוג זה.

❖ מתודולוגיה

מצאנו שמרבית ההערכות שנכתבו לתורמים, הדגישו את התוצאות הכמותיות שהעידו על הצלחת הפרויקט, וזנחו מחקר וניתוח של תוכן הפרויקט, התהליך וההשפעה שלו. מה שחסר לעתים קרובות מאוד הוא שילוב של גישות כמותיות ואיכותיות למחקר-הערכה.

מרבית מחקרי ההערכה אינם משתמשים במגוון של שיטות משלימות לאיסוף נתונים (שאלונים, ראיונות, תצפיות משתתפות, ניתוח מסמכים). השימוש בשיטות מרובות יכול לתרום לתמונה מלאה יותר ולהבנה מעוגנת היטב של הצלחת הפרויקט, המכשולים והאתגרים.

גישה חלקית להערכה. מרבית ההערכות שיקפו תמונה חלקית, ולא בחנו ביסודיות את המרכיבים השונים של הפרויקטים; למשל: האיכות או הדינאמיקה של שיתוף הפעולה הביך-ארגוני, ניהול תקציב והקצאתו, הרכב קבוצות המטרה (גיוון בקשר לגברים מול נשים, מרכז מול פריפריה, קבוצות-שוליים, קונסנזוס מול התנגדות/ מקלקלים/ קיצונים).

היעדר תשומות להערכה מצד משתתפים. לעתים קרובות המעריך, התורם או מנהל הפרויקט, קובע בשרירותיות את הקריטריונים להערכה, בלי להביא בחשבון או לכלול את נקודות המבט של בעלי העניין המעורבים בפרויקט: תורמים, מארגנים, מנחים, משתתפים והקהילה הרחבה יותר. במקרים רבים מביא הדבר לאי-הכללה ולא-שילוב של נתונים שונים, שלעתים סותרים אלה את אלה. כך קורה שהקריטריונים שמשתמשים בהם הם חלקיים, מוגבלים ושטחיים ברובם.

❖ מעמד ההערכה – תחום שהוזנח

התרשמנו שרק באחרונה החלו לראות בהערכה תחום חשוב העשוי לתרום לתחום. מעמד ההערכה במסגרת פרויקטים של שיתוף-פעולה הוא שולי וכמעט שאינו קיים. כאשר השתמשו בהערכה, הדבר נעשה בדרך-כלל בתגובה לבקשת תורמים, ולא מרצונו של הארגון ללמוד, לשפר את תפקודו או לבקר את פעילותו. יתרה מזאת, המנהלים המארגנים לא השתמשו בתוצאות ההערכה כדי לשפר תכניות ספציפיות, לפתח צוותי פרויקט ויחסים של שיתוף-פעולה, או לסייע לפרויקט.

4. הנחיות והמלצות להערכה בעתיד

הצורך בהערכה – רכיב אינטגרלי של פרויקטים

ממצא מרכזי של מחקר זה, הוא שהיקף ההערכה הנעשית כרגע הוא מוגבל ביותר. בסעיף הראשון של דוח זה, ציינו את היעדרם הכללי של תיעוד שוטף, מעקב אחר נהלים, והערכה שיטתית. מצאנו שמרבית הארגונים אינם מקפידים להבטיח תיעוד ומעקב שוטף, ושהערכה פנימית שיטתית היא עניין נדיר.

בה בעת, ארגונים ותורמים כאחד ציינו במחקר שלנו את הצורך בהערכה, הן מושגית (כאמצעי לתמוך בתהליך של התמקצעות בתחום וקידום הבנייה של גוף ידע בנושא) והן אינסטרומנטאלית (כדי להנחות את קבלת ההחלטות ולסייע בפיתוח ובשיפור של תכניות בעת יישומן).

אנו ממליצים לפתח וליישם תהליכים ומנגנונים של הערכה כחלק אינטגרלי מפרויקטים בתחום זה. מה שדרוש הן פרקטיקות הערכה שיטתיות ומקיפות, ובהן שילוב הערכות מעצבות ומסכמות שיעודדו התבוננות תוך כדי פעולה ותיעוד, שיהיו מבוססות מבחינה תיאורטית, אמינות מבחינה מתודולוגית ומאוזנות היטב (דהיינו, עם אוריינטציה ביקורתית חזקה יותר). אנו מצפים שתהליך זה יסייע לפתח ולשפר תכניות בשדה, כדי לעודד התבוננות ביקורתית ולאפשר למידה ארגונית. תרומתו של תיעוד טוב חשובה לאין ערוך להבנה טובה יותר ולבניית מסד נתונים שימשם בסיס לניתוח וחשיבה.

יתרה מזאת, תהליך הערכה מהסוג המשותף, אמור לקדם את המעורבות של כל בעלי העניין, ובהם תורמים בניהול הפרויקט לכל שלביו. אנו מצפים שמצב זה יגביר את סיכוייהם של פרויקטים להיות בני־קיימא ויגביר את השפעתם. משום כך אנו ממליצים להקצות משאבים להערכות שוטפות לצורך ליווי פרויקטים בתחום, ולהציג את הדבר כדרישה בסיסית למימונו של כל פרויקט. כלומר, אנו מציעים שההערכה תהיה חובה שתחול על כל הפרויקטים הנכללים בפורום של אונסקו.

בעמודים הבאים אנו מציעים קווים מנחים וקריטריונים להערכה שיטתית ומקיפה.

❖ הערכה – תהליך מתמשך (ולא תרגיל חד־פעמי)

מצבים של סכסוך הם מצבים דינאמיים. שינויים מתרחשים לעתים במהירות רבה. קשה לקבוע מתי יש לעשות הערכה. לכן חשוב לראות בהערכה תהליך של חשיבה מתמדת. לא מדובר

בבחינה או שיפוט, אלא בהזדמנות ללמוד; את הלמידה יש להזין מן ההערכה אל תוך התכנית, ולתעל אותה לעבר העוסקים בניהולה ובמימונה.

ההערכה צריכה ללוות את הפרויקטים לכל אורכם ולנצל את הפונקציה המעצבת והמסכמת שלה. **הערכה מעצבת** – איסוף נתונים ודיווח במהלך הפרויקט, ומתן משוב שוטף לצוות הפרויקט, עשויים לתרום לשיפור התכנית בעודה מתבצעת, במהלך השלב התכנוני או בתהליך היישום. **הערכה מסכמת** – הערכת תכנית על סמך העדויות המצטברות באשר למידת עמידתה ביעדים שנקבעו לפרויקט – עשויה לתרום להערכת הצלחתו של פרויקט והשפעתו, ולסייע למקבלי החלטות ולתורמים להחליט אם להוסיף לממנו.

שילובם של שני כלים אלה עשוי להוביל להבנה טוב יותר של הסיבות להצלחתו או כישלונו של פרויקט, ולסייע בזיהוי מחסומים העומדים בפני טרנספורמציה של הסכסוך. באופן זה תתאפשר **צבירתו של ידע**, וזה יתרום להמשגה־מחדש, לקראת פרויקטים עתידיים.

❖ **הערכה משתפת (participatory action evaluation)**

הרבה נכתב על חשיבות השתתפותם של בעלי העניין כדי להבטיח עבודה בת־קיימא לבניית־שלום. אנו ממליצים להפוך את ההערכה להערכה משתפת, ולשתף בה את כל בעלי העניין עוד מתחילתו של הפרויקט. המעריך צריך לסייע למארגני הפרויקט, למנחים, למשתתפים ולתורמים, להגדיר ביחד את יעדיהם המשותפים במהלך הפרויקט, לעקוב אחר יעדים אלה, ולהעריכם. הערכה משתפת תעודד התמקדות פעילה ומתמשכת בהגדרת היעדים ובהשגתם במהלך כל הפרויקט. מטרתה לנסח במפורש את היעדים ואת המוטיבציה של כל בעלי העניין, לנתח כיצד הם מתפתחים עם הזמן, ולעודד את בעלי העניין להשתמש במטרות שזוהו בתור צעד לקראת זיהוי קריטריונים מפורשים להצלחה, שבאמצעותם אפשר יהיה להעריך את הפרויקט.

תהליך הערכת הפעילות (action evaluation) עשוי לסייע לקבוצות־אינטרסים להגדיר את היעדים המשותפים של הפרויקט, כמו גם את היעדים הייחודיים השונים, ולהפעיל את השונות ואת המחלוקות המתגלעות ביניהם באופן יצירתי, כאמצעי להעשרת מאמציהם. בסופו של דבר, אפשר שבעלי העניין יגיעו לסדר־יום משותף, שיהיה מבוסס על המטרות והערכים המשותפים בשאלה מה צריך להשיג (יעדים) ומדוע (מוטיבציות). יעדים משותפים יסייעו להגדיר או לשכלל את תכנית הפעולה בכל הקשור לשאלה כיצד (אסטרטגיות התערבות) יש להשיג זאת.

מסגרת-הערכה זו רואה בקביעת היעדים תהליך רציף הנמשך לאורך חיי הפרויקט, מאחר שאפשר שיתגלו יעדים או הזדמנויות חדשות, או שיהיה צורך לשקול מחדש את היעדים, אם ייתקלו בהתנגדות או במכשולים שונים במהלך יישומם.

המודעות לפערים ולסתירות בשלב העיצוב, יוצרת הזדמנות לעיצוב-מחדש ולשכלול מערך של פרויקט. מארגני ומבצעי הפרויקט יתבקשו לשמש 'פעילים מתבוננים' (reflective practitioners) תוך ניסיון לצאת מן הסיטואציה ולהיזכר ביעדים הממשיים ובאסטרטגיות הפעולה שלהם, תוך ניסוי אסטרטגיות חדשות. מן הראוי ללוות שלב זה בפגישות-משוב מתמידות. יש להזמין את משתתפי הפרויקט להגדיר מדדים מרכזיים להצלחה ודרכים למדוד אותה, ולהכין את הרקע לשלב הסיכום הסופי של הערכת הפעולה.

כאשר הפרויקט מגיע לקיצו – או כאשר הוא מגיע לשלב בו נדרשת הערכת-ביניים – ישתמשו המשתתפים ביעדים שפיתחו כדי לקבוע קריטריונים להערכה רטרוספקטיבית. הערכה כזו יכולה להסתמך על סטנדרטים פנימיים הרלוונטיים להערכת הצלחתו של פרויקט, או להסתמך באופן חיצוני על ההסכמים שהושגו מבפנים בקשר ליעדים.

❖ גישה מקיפה להערכה

בחלק זה אנו מציעים מודל מקיף להערכה, שיוכל לשמש הן לתכנון והן להערכה של פרויקטים של שלום וטרנספורמציה של סכסוכים. מודל ה-CIPP להערכת תכניות שהציג שטפלבים (Stuffelbeam, 1983) משלב אוריינטציה שיפוטית מסכמת עם אוריינטציה מעצבת/משפרת, ובו ארבעה מרכיבים להערכה: ההקשר, התשומות, התהליך והתוצר. אפשר להשתמש בכל המרכיבים האלה כדי להדריך את קבלת החלטות במסגרת הערכה מעצבת, וכדי לספק מידע לצורך קבלת החלטות במסגרת הערכה מסכמת (מומלץ על שילוב בין השניים). להלן תיאור של כל אחד ממרכיבי CIPP שיכולים לשמש קריטריון, נקודת-התייחסות, או הנחיה לשם הערכה ודיון במהלך השלבים השונים של פרויקט.

א. **הערכת הקשר** יכולה לשמש בסיס לבחירה ועיצוב של יעדי פרויקט, והיא עוסקת בהערכת צרכים, תפיסת בעיות המחייבות שינוי, ויעילות היעדים והקדימויות של הארגון. במלים אחרות, היא נוגעת לבחירה של מטרות ולהקצאה של קדימויות. קריטריונים להערכה בתוך קטגוריה זו אפשר לנסח כך: באיזו מידה היו מטרות הפרויקט מכוונות לצורכי האוכלוסיות שקיבלו את השירות, ליכולותיהן, לנקודות התורפה שלהן ולבעיותיהן?

מאחר שהתברר מקומו המרכזי של **ההקשר החברתי-פוליטי** בכל הפרויקטים העוסקים בשיתוף-פעולה בין פלסטינים לישראלים במחקרנו, אנו ממליצים שההערכות יביאו

בחשבון את ההקשר הפוליטי ואת השלכות המציאות הנבדלת והשונה אשר בה מתקיימים שני הצדדים, וזאת במונחים של תכנון הפרויקט, יישומו ותוצאותיו. מאחר שהקשרים בלתי-סימטריים אלה מכתיבים במידה רבה את האפשרויות ואת המגבלות שבתוכן פועלים פרויקטים, שומה על המארגנים להביא גורם זה בחשבון בהערכות. נוסף על כך, חשוב להעריך כל פרויקט על סמך גמישותו ויכולתו להסתגל לנסיבות המשתנות – כלומר: צריך לבחון אם ביכולתו להגדיר-מחדש יעדים, להתאים את התכנון ואת קבוצת המטרה, וכן הלאה.

ב. **הערכת-שומות** עניינה בבחירת אסטרטגיה לתכנית ומערכי-נוהל ליישום אסטרטגיה זו. בין הקריטריונים להערכה אפשר לכלול את מידת סבירותה של האסטרטגיה שנבחרה (לעומת מה שנעשה במקומות אחרים, ולעומת מה שמוצע בספרות); הרלוונטיות שלה; כדאיותה, ומידת תגובתה לצרכים המשוערים?

הערכות יכולות להוסיף **נקודת-מבט השוואתית** לתכנון הפרויקט, ולסכם את הלקחים שנלמדו מאזורי-סכסוך ומניסיונות אחרים ליוזמות דומות. מידע זה יכול להועיל בהמשך בעת הערכת התוצאה של הפרויקט בהשוואה עם התנסויות אחרות.

היבטים אחרים של תשומות ארגוניות שיש להעריך בשלב זה, הם גיוס קבוצת היעד, הרכב הקבוצה, ותכנון התכנית והפעילויות.

ג. **הערכת התהליך** עוסקת ביישום ומתייחסת לסוגיות כמו מידת יישום תכנית הפרויקט; פגמים במערכים הנוהליים או יישומם, ומכשולים בתהליך היישום. תחת קטגוריה זו אנו בוחנים נהלים של קבלת החלטות; סימטריה או א-סימטריה בשיתוף הפעולה בין ארגונים, וזאת ברמה האדמיניסטרטיבית והסובסטנטיבית/ מקצועית כאחת.

ד. **הערכת התוצר** בוחנת את הביצועים לעומת הצרכים שאובחנו קודם לכן, ובודקת את התוצאות שהושגו ביחס לקריטריונים כדלקמן: באיזו מידה ענתה התכנית על צורכי אוכלוסיית היעד? באיזו מידה הגשימה התכנית את היעדים שהגדיר הפרויקט? בנוסף להערכת התפוקה של התכנית (למשל מספר המשתתפים ואפיונם, תוכן הפגישות והתהליך), בוחנת ההערכה בשלב המסכם הזה את תוצאות התכנית ואת השפעתה על המשתתפים, על הקהילה המצומצמת והרחבה יותר, ועל החברה בכללה.

את אלה אפשר להעריך במונחים של יעדים קצרי-מועד של הפרויקט, או ברמת המיקרו (כמו למשל, מה היתה השפעת התכנית על עמדות משתתפים, על הידע שלהם, על אמונותיהם והתנהגויותיהם). הערכת-ביניים תבחן אם המשתתפים פיתחו סוג כלשהו של דיאלוג/ תכנית לפעולה חברתית וכד'; סקירה של היעדים לטווח הארוך ברמת המקרו,

תבחן אם העמדות החיוביות הופצו, אם העוינות בין הקבוצות פחתה, וכו'. כל אלה ייבחנו לעומת יעדי הפרויקט או מול תיאורית השינוי שהפרויקט התבסס עליה.

רקע תיאורטי: אנו ממליצים שכל דוח יכלול במידת האפשר: הערכה, פרק ניתוח, וכן דיון תיאורטי שיתרום להמשגה של התחום.

❖ המלצות בעניין מתודולוגיה

א. בחירת שיטות מחקר – אנו ממליצים **לשלב שיטות מחקר כמותיות ואיכותיות**. מרבית ההערכות מודדות את הצלחתו של פרויקט במונחים כמותיים, אך חשוב להוסיף להן מחקר וניתוח של תוכן הפרויקט, התהליך וההשפעה, המתבסס על איכות. יש בכך כדי לתרום לתמונה מלאה יותר ולהבנה טובה יותר של הצלחת פרויקט ושל המכשולים והאתגרים שניצבו בדרכו.

אנו ממליצים מאוד להשתמש בשיטות רבות לאיסוף נתונים, כדי לקבל את התמונה הטובה ביותר, לאפשר הצלבה של מקורות שונים (שאלונים, ראיונות, תצפיות משתתפות, ניתוח מסמכים, וכו').

ב. הצורך במדידה טובה יותר – אנו ממליצים להגדיר מדדים ברורים ורלוונטיים שישקפו את ההנחות התיאורטיות הסמויות של הפרויקט. אנו ממליצים ליישם גם בקרת איכות מקצועית של הכלים שהשתמשו בהם (תקפות ומהימנות). כדאי להשתמש במידת האפשר בכלים שכבר עברו תיקוף, או לתקף אותם תוך הצלבת הממצאים שהוצגו באמצעות כלים שונים (תצפיות, ראיונות, שאלון וכו'), או מהימנות אינטר-סובייקטיבית/ אנושית של שני חוקרים או יותר, קטגוריזציה וכו'. אנו מציעים שיועץ מקצועי, מומחה בתחום זה, ינחה את המדידה כולה. יתרה מזאת, אנו ממליצים שכל דוח הערכה יכלול (בנספח) את הכלים ששימשו למדידה.

ג. התמקצעות התחום – אנו ממליצים שאת ההערכות יבצעו מומחים בעלי כישורים מקצועיים בהערכה ובמחקר חברתי ובידע תיאורטי בתחום חקר השלום ופתרון סכסוכים.

מאחר שההערכה עצמה היא התערבות בתהליך קיים, חשוב להקנות לצוות רגישות ויכולת לעסוק בדיאלוג בעת הצורך (בין המעריך לבין בעלי העניין, בין המעריכים היהודים לבין המעריכים הפלסטינים, וכן הלאה). נקודה זו חשובה במיוחד במצבי סכסוך, מאחר שלפעמים ההערכה יכולה לעורר מתחים חדשים ובלתי צפויים.

לבסוף, אנו ממליצים להכשיר במיוחד מעריכים ונציגים מארגונים פלסטיניים וישראליים העובדים בתחום זה, ולהקים פורום של חוקרים ומעריכים לחילופי־ידע ולדיון בדילמות הקשורות בתחום חשוב ורגיש זה.

ד. הערכות מאוזנות וביקורתיות יותר – לנוכח הממצאים שלנו (בדבר נטייה רווחת להדגיש את הצד החיובי של פרויקט) יש לאזן את ההערכה ולהתבונן ביתרונות ובחסרונות כאחד. אנו ממליצים לוודא שהמדידה תהיה רצינית ואמינה. חשיבה ביקורתית היא כלי חשוב לכל ארגון לומד.

הוספת מעריך חיצוני ובלתי־תלוי (נוסף על המעריך הפנימי), יכולה להגביר את הסיכוי שההערכה לא תושפע מאינטרסים ומלחצים פרטיקולאריים.

ה. אנו ממליצים לשלב הערכות חיצוניות ופנימיות, שכן לכל אחת יתרון משלה: אפשר שהמעריך החיצוני יהיה מוטה פחות ואמין יותר, ואילו המעריך הפנימי יהיה רלוונטי יותר. היתרונות של הערכה חיצונית הם בעיקר אובייקטיביות ואמינות; היתרון של הערכה פנימית הוא בנגישותה לנקודת המבט של האיש שבפנים; היא מסייעת להבין את ההקשר של הפרויקט ואת יעדיו, כפי שהבינו ופירשו אותם האנשים עצמם. משום כך עשויים שני סוגי המעריכים להשלים זה את זה.

ו. לדעתנו, במצב של עימות יש יתרון לצוות בעל מגוון של תפיסות, ניסיון־חיים והזדהויות מגדריות/ אתניות/ לאומיות ולשוניות, מאחר שיש בהם כדי לגרום ליותר אנשים לחוש בנוח כאשר הם מתבקשים להביע את דעותיהם.

לבסוף נדגיש את הצורך בחינוך הציבור ובהגברת התודעה של מנהלי־ארגונים ותורמים בקשר לחשיבות ולצורך שבהערכה. הצהרה מצד אונסקו בעניין זה, בלוויית הקצאה תקציבית ממוקדת, תוכל לבסס נורמה חדשה ולסייע בקידום פרקטיקות של הערכה בעתיד. אנו ממליצים שחמישה עד עשרה אחוזים מתקציבו של כל פרויקט יוקצו למטרות הערכה; **הערכה צריכה להיות רכיב בלתי־נפרד של פרויקטים.**

סיכום: הערכה היא רכיב בלתי־נפרד בניהול פרויקטים

הן ארגונים והן תורמים ציינו את הצורך בהערכה, ובכך ביטאו מודעות חדשה לתרומה הפוטנציאלית של ההערכה, הן מבחינה מושגית (תמיכה בתהליך של התמקצעות בתחום,

ובניית גוף־ידע), והן מבחינה אינסטרומנטאלית (הנחייה בקבלת החלטות וקידום מימושם של יעדי הפרויקט).

תהליך־הערכה שוטף במשך כל הפרויקט, המערב תורמים, מנהלי־פרויקט ואנשי־צוות, יכול לסייע בפיתוח ובשיפור תכנית, לעודד חשיבה ולקדם למידה ארגונית. כמו כן, אם תהליך ההערכה הוא משותף, הוא יכול לתרום לתהליך הלמידה הכללית ולהתמקצעות התחום. תיעוד טוב מסייע בבניית מסד־נתונים, יוצר הבנה טובה יותר ומשמש בסיס לניתוח והתבוננות, וערכו לא יסולא בפז.

לדעתנו, ההערכה האופטימאלית היא הערכה מקיפה המשלבת אוריינטציה מעצבת (איסוף נתונים ודיווח עליהם במהלך הפרויקט) עם אוריינטציה מסכמת (שיפוט תכנית בהסתמך על עדות מצטברת על האופן בו היא עונה על היעדים המוצהרים של הפרויקט). יש להדגיש גם את הצורך בהערכה שיטתית, בהסתמך על כישורים מקצועיים ועל ידע תיאורטי בתחום הטרנספורמציה של סכסוכים. משום כך יש להשקיע גם בהכשרתם של מעריכים מקצועיים ושל פורומים מבוססים להחלפת־ידע בין מעריכים וארגונים בתחום.

כדי להקל את יישום ההמלצות המתוארות בדוח זה, יש להקים **גוף מייצע מקצועי שייעץ ויעקוב אחר השטח**. אנו ממליצים ליצור גוף מקומי שיתמחה בתחום ספציפי זה, וישמש חוט השדרה המקצועי של אונסקו בכל הקשור ביוזמות־דיאלוג בין פלסטינים לישראלים. ועדת־ביניים זו תכלול אנשי־מקצוע מקומיים המסוגלים לתווך בין תורמים למועמדים, לסייע בהנחיית תהליכי הבחירה ולעקוב אחר יישום והערכת התכנית. גוף כזה יכול לסייע בפיתוח הסתכלות שיטתית ולהנחות את צבירת הידע. אנו מאמינים שמנגנון כזה יכול לתרום רבות למקצועיות בתחום, מתחילת תהליך היישום ועד להערכה הסופית. בחירת הבקשות יכולה להסתמך על הערכה מיידית של ההקשר המקומי, ולהבטיח שלא פרויקטים בעלי מניעים וסדר־יום חיצוניים הם שיניעו את הדברים, אלא ההקשר המקומי והערכה רחבה יותר של תהליך הטרנספורמציה של הסכסוך.

הגוף המייצע יכול להתחיל בהערכת יישומי הפרויקט ובהתאמתם להקשר הנתון. יתרה מזאת, ההערכה הראשונית של היישום יכולה להביא בחשבון את הדרך שבה הפרויקט משלים מאמצים אחרים לקדם את הטרנספורמציה של הקונפליקט, או משפרם, ובה בעת מתמודד עם ממדים מבניים, עמדתיים או התנהגותיים.

כפי שצוין לעיל, תהליך העבודה מתחיל בהערכה ראשונית של ההצעה, והוא יכול תמיכה בתהליך ההערכה לכל אורך הפרויקט, וכן הערכה תקופתית של התחום הרחב יותר של הטרנספורמציה של הסכסוך.

לאור הדברים הללו, אנו מציעים לגוף המייעץ שלוש פונקציות:

1. להציג לאונסקו המלצות לפרויקטים ראויים לתמיכה. הגוף המייעץ יבחן את הפרויקטים המוצעים לפי קריטריונים אחדים:

א. הערך המוסף של הפרויקט המוצע – האם הוא מוסיף דבר־מה מעבר לקיים?
ב. האיכות המקצועית – הגוף צריך להעריך את רמת המקצועיות של הארגונים המבצעים;

ג. האם הפרויקט מבוסס תיאורטית (במקום "להמציא את הגלגל")?

ד. האם כלול בו מרכיב־הערכה פנימי(בעל איכות משביעת־רצון)?

2. לשמש ועדת היגוי שיכולה לשמש גרעין לכל ועדה נבחרת, ללוות את הפרויקט לכל אורכו ולהציע ייעוץ מקצועי;

3. לצבור ידע וליצור ערוצים להפצתו.

ההמלצה שלנו היא שגוף זה יכלול אנשי־מקצוע פלסטינים וישראלים, וכן נציגים של אונסקו שייצגו את האינטרסים ונקודות המבט של הקהילה הבינלאומית.

ביבליוגרפיה

א. ספרים ומאמרים מחקריים

- Anan Kofi, A. (2002). *Prevention of Armed Conflict, Report of the Secretary-General*, United Nations, New York.
- Bar-Tal, D. (2001). "Why does fear override hope in societies engulfed by intractable conflict, as it does in the Israeli society?", *Political Psychology*, vol. 22, no. 3, 601–627.
- Baskin, Gershon et al. (1999). *Creating a Culture of Peace*, Israeli Palestinian Center for Research and information (IPCRI), Jerusalem.
- Bjorn, Hettne (1991). *Approach to the Study of Development and Peace*, Padrigu papers, Sweden.
- Fitzduff, M. (1995). "Managing community relations and conflict: Voluntary organizations and government and the search for peace," in: N. Acheson and J. A. Williamson (eds.), *Voluntary Action and Social Policy in Northern Ireland*. Aldershot: Avebury.
- Galtung J. (1969). "Conflict as a way of life," in: H. Freeman (ed.), *Progress in Mental Health*. London: Churchill.
- Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. London: Sage.
- Gidron, B., Katz, S. N. and Hasenfeld, Y. (eds.) (2002). *Mobilizing for Peace: Conflict Resolution in Northern Ireland, Israel/Palestine and South Africa*. New York: Oxford University Press.
- Hermann, T. (2002). "The sour taste of success: The Israeli peace movement, 1967–1998," in: B. Gidron, S. N. Katz and Y. Hasenfeld (eds.), *Mobilizing for Peace: Conflict Resolution in Northern Ireland, Israel/Palestine and South Africa*. New York: Oxford University Press, pp. 94–129.
- Hector Gross Espiel (1998). "Universal international security and regional security," in: Moufida Goucha (ed.) *What Kind of Security?*,

UNESCO (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization).

Kaldor, Mary et al. (2004), "A Human Security Doctrine for Europe." Paper presented to EU High Representative for Common Foreign and Security Policy.

Kaufman, Edy (2005). "The quest for reciprocity in an asymmetric conflict: problems and prospects of Israeli — Palestinian academics engagement in peace building," in: Josep Romaneda, Pere Vilanova, Walid Salem and Edward Kaufman (eds.) *Breaking the Wall*. The Center of Contemporary Culture of Barcelona, Barcelona.

Keating, Michael et al. (2005), *Aid, Diplomacy and Facts on the Ground: The Case of Palestine*, Chatham House: London.

Miall, H., Ramsbotham, O. and Woodhouse, T. (2000). *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge, UK: Polity Press.

Moufida, Goucha, (2001). *Human Security Conflict Prevention and Peace*, UNESCO (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization).

Moufida, Goucha, (April 1998), *What Kind of Security?*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Perlman, L. and Schwartz, R (2000). "A preliminary stocktaking of Israeli organizations engaged in Israeli–Palestinian people–to–people activity." Manuscript submitted for publication in *SID Journal: Special Issue on People–to–People Peace Building*.

Laderach, Paul (2005). *Conflict Transformation*. The European Centre for Conflict Prevention, The Netherlands.

Rouhana, N.N. (2000). "Interactive conflict resolution: theoretical and methodological issues in conducting research and evaluation," in: P. Stern, A. George and D. Druckman (eds.), *International Conflict Resolution after the Cold War: Techniques and Evaluation*. Washington, DC: National Academy Press.

- Salem, Walid (2005), "The anti-normalization discourse in the context of Israeli–Palestinian peace building," in: Josep Romaneda, Pere Vilanova, Walid Salem and Edward Kaufman (eds.) *Breaking the Wall*. The Center of Contemporary Culture of Barcelona, Barcelona.
- Salem, Walid and Kaufman, Edy (2005). *Lessons Learned on Palestinian Israeli Civil Society Peace Building: A Historical Perspective*. Washington: Lynne Rienner Publishers (forthcoming).
- Sever, R. (2002). "60 seconds on...: conceptual framework for evaluators." unpublished manuscript.
- Skinner, H. et al. (2005). "Promoting Arab and Israeli cooperation: Peace building through health initiatives." <http://image.thelancet.com/extras/04art3217web.pdf>, p. 4.
- Solomon, G. and Kupermintz, H. (2002). *The Evaluation of Peace Education Programs: Main Considerations and Criteria*. Research conducted for the Center for Research on Peace Education, Haifa University, Haifa.
- Stuffelbeam, D. L. (1983). "The CIPP model for program evaluation," in: G.F. Madaus, D.L. Stuffelbeam and M.S. Scriven (eds.), *Evaluation Models*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, pp. 117–141.
- Taylor, R. (2002). "South Africa: The role of peace and conflict–resolution organizations in the struggle against apartheid," in: B. Gidron, S.N. Katz and Y. Hasenfeld (eds.), *Mobilizing for Peace: Conflict Resolution in Northern Ireland, Israel/Palestine and South Africa*. New York: Oxford University Press, pp. 69–93.
- Tongeren, Paul Van et al. (2005). *People building Peace II: suggested stories of civil society*. Boulder, London: Lynne Rienner publishers.
- Tongeren, Paul Van et al. (1999). *People building Peace I: 35 inspiring stories from around the world*. European Center for Conflict Prevention in cooperation with IFOR and the Coexistence Initiative of State of the World Forum.

ב. דוחות הערכה

דוחות ההערכה הבאים נסקרו ונותחו:

Peacemaking or Normalization, Beit Sahour, Briefs, EuroMesco, Ghassan Andoni, 2003.

MECA internal evaluation reports and other materials.

Palestinian Israeli Civil Society Co-operative Activities, Naseef Mu'alleem Helsinki workshop no.27+28/1999.

People to People: An Evaluation and Future Prospects, Stanley, Bruce Consultant, European Commission, presented at the Jerusalem Conference, initiated by Canadian, Norwegian, and EC delegations, 5 April 2003.

Evaluation of Israel/Palestine Center for Research and Information (IPCRI), AB, February 2004.

YES PM – Years of Experience in Strategies for Peace Making: Looking at Israeli–Palestinian People–to–People Activities 1993–2002, IPCRI, December 2002.

Peace Building Under Fire: Palestinian–Israeli Wye River Projects, eds. Sami Adwan and Dan Bar–On, April 2004.

Evaluation report of the project *Guiding Principles for Dialogue and Cooperation Between Academics*, submitted to UNESCO by Maya Kahanoff and Ata Qaymari, February 2005.

A Preliminary Stocktaking of Israeli Organizations Engaged in Palestinian–Israeli *People to People Activity*, by Lee Perlman and Raviv Schwartz. Paper presented at the workshop on *Evaluating Israeli–Palestinian Civil Society Cooperative Activities*, Helsinki, Finland, November 1999.

Evaluation Study: Crisis Prevention and Peace-building Projects of NGOs in Israel, Supported by the German Federal Foreign Office, IFA (Institute for Foreign Cultural Relations), Dr. Angelika Timm and Dr. Oliver Wils.

Going Against the Wind: The Role of NGOs in Jerusalem under an Ongoing Conflict, by Nimrod Goren in cooperation with Mohammed Nakhal, Jerusalem Institute for Israel Studies, 2005.

Insight into the Impact and Feasibility of the People Program: unpublished paper, Lili Habash.

The Palestinian Ministry NGOs (2002), The PNA vision of the role of the Palestinian NGOs in the current crisis.

ג. דוחות מחקר

דוחות המחקר שנסקרו:

Herzog Shira, and Hai Avivit (2005). *The Power of Possibility: The Role of People-to-People Programs in the Current Israeli–Palestinian Reality*, Economic Cooperation Foundation and Friedrich Ebert Stiftung.

a. Research reports on health cooperation projects

Israeli–Palestinian Cooperation in the Health Field 1994–1998 – Study Report, JDC, Al-Quds University, by Tamara Barnea, Ziad Abdeen, et al., May 2000.

Serving Palestinian Children with Disabilities: Child Development Program, Idna Village 1999–2001 – Final Project Report, AJJDC, UPMRC, PIHCG, by Randi Garber, Jihad Mashal, and Kate Sugarman.

Development of Palestinian Lending Centers for Assistive Devices and Medical Equipment 1997–2002, Final Project Report, JDC, UPMRC, Yad Sarah, by Randi Garber, Jihad Mashal, et al.

The Virus Does Not Stop at the Checkpoint, by Tamara Barnea and Rafik Houseinni, Am Oved, 2002.

b. Scientific cooperation

Scientific Cooperation and Peace Building: A Case Study of USAID's Middle East Regional Cooperation Program, by I. Kumar and I. Rosenthal, 1998.

c. Interfaith

What Works: Evaluating Interfaith Dialogue Programs, United States Institute of Peace Special Report 123, July 2004.

d. Intellectual cooperation

Palestinian and Israeli Intellectuals in the Shadow of Oslo and "the Al-Aqsa Intifada," Bruce Maddy-Weitzman, Tami Steinmetz Center for Peace Research, Tel Aviv, 2002.

7. ראיונות

נציגי הארגונים הישראלים שרואיינו:

1. בת – שלום – ארגון נשים ישראליות לשלום צודק
2. ECF – הקרן לשיתוף-פעולה כלכלי
3. ICAHD – הוועד נגד הריסת בתים
4. IPCRI – מרכז ישראלי-פלסטיני למחקר ומידע
5. JIIS – מכון ירושלים לחקר ישראל
6. MECA – אגודת ילדי המזרח התיכון
7. YIFC – פורום ישראלי צעיר לשיתוף-פעולה
8. מרכז פרס לשלום
9. PRIME – מכון מחקר השלום במזרח התיכון
10. מכון מחקר ע"ש הרי ס' טרומן לקידום השלום, האוניברסיטה העברית בירושלים

רשימת נציגי הארגונים הפלסטיניים שרואיינו:

1. Palestinian Group for Monitoring Human Rights
2. DATA – Studies & Consultation
3. One Voice
4. Al Quds University
5. Human Rights Activist
6. Jerusalem Center for Women
7. Palestinian Center for Peace and Democracy
8. Riwaq
9. Passia
10. Panorama Center

נציגי הארגונים התורמים:

1. EU – קרן האיחוד האירופי למען השלום
2. נציגות משרד החוץ השוויצרי
3. קרן היינריך בל
4. Fafo AIS

רשומות מסמינר על
חברות אזרחיות בדיאלוג
הערכה-מחדש של שיתוף הפעולה בין
פלסטינים לישראלים:
סוגיות, דילמות וסיכויים*

24 במאי 2006

מרכז נוטר־דם, ירושלים

בעקבות השלמת הדוח הישראלי-פלסטיני המשותף: "שיתוף הפעולה בין ארגונים פלסטיניים וישראליים – מחקר הערכה", ערכו מכון ירושלים לחקר ישראל (JIIS) והמרכז הבינלאומי לשיתוף-פעולה ושלום (IPCC) סמינר בתמיכת אונסקו. מטרת הסמינר היתה כפולה: לשתף את הארגונים הפלסטיניים והישראליים העובדים בשטח בממצאי המחקר, במגמה לקדם את הדיון בסוגיות המרכזיות, ולקבל משוב והמלצות נוספות שיש לשלב בדוח הסופי המוגש לאונסקו.

הסמינר כלל שלושה מושבים: בראשון הוצגו הממצאים העיקריים של מחקר ההערכה על-ידי החוקרים הראשיים הישראלים והפלסטינים – ד"ר מיה כהנוב וווליד סאלם – ועל דבריהם הגיבו ד"ר עדנאן עבד־אל־ראזק וד"ר הלנה דה־סוויליה; במושב השני התקיים דיון פתוח בסוגיות המרכזיות שעלו בהקשר לנושא שיתוף הפעולה; במושב השלישי התמקד הדיון בנושא ההערכה.

העמודים הבאים מסכמים את הנקודות המרכזיות שעלו ביום עיון זה, המתייחסות לנושאים ולבעיות שהעלינו בדוח המשותף (המובא לעיל).

* הסמינר נערך בסיוע הוועד הישראלי לאונסק"ו.

ההקשר של שיתוף הפעולה

הושם דגש על מרכזיות ההקשר בו פועלים הארגונים הלא־ממשלתיים, ועל השלכותיו הרחבות על יכולת היישום של שיתופי־פעולה, והסיכויים לכך שאלה יהיו בני־קיימא. צוין שההקשר הכללי שהארגונים פעלו בו בשנים האחרונות, הוא של חוסר־אמון. אף שנבנו גשרים בזמן תהליך אוסלו, שיתוף הפעולה לא נותר על כנו בהשפעת אירועי האינתיפאדה השנייה והשלכותיה. "מדעים וכואב לצפות במהירות ובעוצמה שבה חל השינוי בשתי החברות, מתפיסה של שותפות לאיבוד. השינוי בראייה הישראלית את הפלסטינים – מקורבנות לתוקפנים – ובתפיסה הפלסטינית את הישראלים – משוחרי־שלום למדכאים – הוא אחד הגורמים שקבעו את צבעו של מעבר זה" [...] "בקרוב קבוצות השלום הישראליות היתה תחושה חזקה ש'הפלסטינים' בגדו בהם (אפילו אישית). פעילים פלסטינים רבים טענו שקבוצות השלום הישראליות חסרות ערך, ואולי אפילו חלק מהקונספירציה. מעטים מאוד, אם בכלל, עסקו בבדיקה עצמית ושאלו היכן טעינו **אנחנו**" (מדברי משתתף פלסטיני). תיאור זה מעורר שאלות בסיסיות על יעילות שיתוף הפעולה בין ישראלים לפלסטינים, ועל תרומתו לקידום השלום או למניעת האלימות.

אחת הסוגיות שלובנו בהקשר זה היא הפער בהגדרת המטרות של הצדדים המשתפים־פעולה במצב של סכסוך המאופיין ביחסים א־סימטריים. צוין שהשקפתם של מקבלי ההחלטות מעצבת את המסגרת שבתוכה, או בעזרתה, הם מבינים את שיתוף הפעולה ביניהם ומגדירים את מטרותיו. כך עלה כי בצד הישראלי "ניהול סכסוך הוא התממה המרכזית; העמדה הישראלית כרגע היא – אין פתרון של שתי מדינות, אין שלום – ולכן יש צורך בניהול הסכסוך". הצהרה זו עוררה חילוקי־דעות והתקיים דיון ער. העמדה הפלסטינית שהוצגה היתה שונה מאוד: "בשום אופן! בשנות ה־90 הובטח לנו פתרון של שתי מדינות. יש מחלוקת בין הצדדים באשר לנושא הדיון – האם אנו מדברים על ניהול סכסוך? בניית שלום? טרנספורמציה של הקונפליקט? מניעת הקונפליקט?" הוסכם שחשוב לתאם את המונח שמשמשים בו, או לשאת ולתת בקשר אליו, מאחר שהמינוחים/ השיח יוצרים את המסגרת לפעולה; הוצע לאמץ מסגרת רחבה יותר שתהיה מקובלת על שני הצדדים.

המלצות שהועלו:

- ❖ ארגונים היוצרים שותפות צריכים לדון ולהסכים על הפרספקטיבה התיאורטית והאידיאולוגית המנחה את פעילותיהם, תהא זו טרנספורמציה של סכסוכים או ניהול סכסוכים וכו'. אחד המשתתפים הפלסטינים הציע: "ישראלים משתמשים בניהול סכסוך – אנו הפלסטינים צריכים להשתמש בניהול סכסוך כדי ליצור טרנספורמציה."

❖ יש להציב מטרות צנועות יותר מעשיית־שלום, משהו מצומצם יותר כמו אימוץ נקודת המבט של אחרים או יצירה הדרגתית ומשותפת של מאסה של אנשים שיהיו מעורבים בעניין.

❖ משתתפים אחדים המליצו המלצה כללית על התבוננות פנימה/ ביקורת־עצמית של כל צד ועל זיהוי חסרונותיו וחלקו בכישלון של שיתוף הפעולה. הוצע גם לנהל דיאלוג פנימי על הנושאים הרגישים בכל חברה. אחת המשתתפות הישראליות ציינה את הקושי הכרוך בכך: "לפעמים קל יותר לנהל דיאלוג עם האחר מאשר דיאלוג בתוך החברה שלך... קל מאוד לבקר את האחר, אך צריך להתבונן פנימה ולבחון את מעשיך שלך – כל אחד צריך לבדוק את החברה שלו. העבודה שאנו עושים היא בקרת־נזקים, מה שחשוב הוא שכאשר יתרחש שינוי פוליטי, נהיה מוכנים עם הדיאלוג שלנו."

זהות הארגונים והפעילים בשטח

משתתפים אחדים העלו את הסוגיה של הארגונים המזוהים עם התחום של שלום ויישוב־סכסוכים. אחד המגיבים הפלסטינים ציין את הבעייתיות בכך שחלק מהארגונים אינם דווקא הכוחות הטבעיים לקידום שינוי חברתי. "את רבים מהארגונים הקימו אנשים שמינו את עצמם, והם נוהלו כעסק [...] אחדים הוקמו מפני שהיה להם כסף. אני חושש שכספי תורמים ושירותים אחרים הפכו לגורם מרכזי בהפיכת קבוצות־דיאלוג אחדות לעסק המתבסס בעיקר על כמות המפגשים ולא על האיכות או על התוצאות הסופיות."

צוין גם שארגונים עממיים אינם מזוהים בדרך־כלל עם פעילויות השלום ויישוב־סכסוכים ואינם מעורבים בהן, ויש להם נטייה להתחרות אלו באלו על תקציבים במקום לשתף־פעולה. "אני רוצה להזכיר ארגונים שאינם נוכחים כאן – 'תעיוש', 'גוש שלום', הארגונים הפועלים בחברון ואינם מבקשים תקציבים – ארגונים אלו אכן קיימים" (משתתפת ישראלית). "איננו מצליחים לתאם – אנו מתחרים במקום לשתף־פעולה" (משתתף ישראלי).

המלצות בעניין:

❖ להשקיע בסוכנים טבעיים של שינוי, כגון מורים, פעילויות־תרבות ותנועות חברתיות, במקום ביחידים ובארגונים שמינו את עצמם: "ראוי להשקיע מאמצים ומשאבים בסוכני־שינוי, כגון תכניות לימודים בבתי־ספר, תכניות באמצעי התקשורת, פעילויות תרבות ופעילויות קהילתיות פופולאריות אחרות. קבוצות־דיאלוג צריכות לעסוק בדיונים

ולהיעזר במומחים כדי ליצור המשגה ועמדות משותפות; וסוכני השינוי הללו הם שיזינו אותם" (משתתף פלסטיני).

❖ **איחוד מאמצים:** "קבוצות שלום ויחידים צריכים להתמקד מִפעם לפעם בעניין אחד ויחיד ולקדם סביבו התגייסות המונית" (משתתף פלסטיני).

❖ יש לפעול למען **התמצקות של התחום:** "עלינו לקבוע כמה סטנדרטים ומבנים שיסייעו לנו להגדיר את הזהות המקצועית של אלה המעורבים בתחום. גישה זו תסייע לנו להחליט כיצד אנו נפגשים, מה אנו עושים ומה יהיו המודלים לשיתוף-פעולה" (משתתף ישראלי).

אוכלוסיית היעד

ביקורת בעניין **אוכלוסיית היעד** של הפרויקט, הושמעה בכמה חזיתות ונגעה לסוגיית הזהות של מי שהוזמנו לדיאלוג במסלול השני ולשיתוף-פעולה. נאמר למשל ש"תורמים רוצים לראות תותחים, לכן עלינו להביא לפגישות אותם, ולא אחרים." בעניין המקור הגיאוגרפי וההרכב של הקבוצות, הועלתה ביקורת על כך שמשתתפים מאזורים שהגישה אליהם קשה, לא שולבו בדיאלוג. בהקשר זה ערער אחד המשתתפים על ייצוג היתר של פלסטינים ממזרח-ירושלים ביוזמות המשותפות הללו: "שאלתי לישראלים היא: מיהי אוכלוסיית היעד שלכם? מבחינתך, מזרח-ירושלים היא שטח כבוש. אני חושש שישראלים ימצאו שקל להם יותר ליצור שיתוף-פעולה עם פלסטינים ממזרח-ירושלים; וזה מוביל אותי לשאלתי השנייה: על איזה שלום אנחנו מדברים – piece (שבר/ חתיכה) או peace (שלום) [...] אם תתרכזו במזרח-ירושלים, יבוא יום שתגלו שיהיה לכם קשה מאוד למצוא מישהו לשתף אתו פעולה כשהגדה המערבית ועזה נתונות בכלוב" (משתתף פלסטיני).

גם שפה היא בדרך-כלל קריטריון מגביל להרחבת אוכלוסיית היעד: "אני חושב שפער השפה חשוב מאוד, מפני שהוא מביא רק אוכלוסיות מסוימות – בלי פליטים ובלי חסרי-השכלה – ולכן אנו נשארים עם אותו קהל – מעמדות עליונים משכילים. צריך להרחיב את הקהל" (פעילה ישראלית).

המלצות:

❖ להרחיב את אוכלוסיית היעד כך שתכלול אוכלוסייה מגוונת יותר. "המרואינים הפלסטינים אמרו שתנועות עממיות, נשים, ובמיוחד אסירים-לשעבר, צריכים לשמש סוכנים מרכזיים לשינוי" (משתתף פלסטיני).

בניית שותפות בת-קיימא

הודגש הצורך בחשיבה מחודשת על שיתוף-פעולה, בבחינת מסגרות שונות של שיתוף-פעולה ובדיון בהשלכותיהן. צוין שבנסיבות הנוכחיות שיתוף הפעולה הוא משימה קשה, הן ברמה הפנים-ארגונית והן ברמה הבין-אישית. הטענה היתה ש"קשה לבנות צוות של אנשים מרקע סוציו-דמוגרפי שונה, שמקורם בהכשרה מקצועית שונה, ושנלווה להם המטען הכבד של היותם יריבים. עלינו לבדוק תחילה את עצמנו" (משתתפת ישראלית).

הוצע ששותפים מתחרים ידונו קודם-כול במשמעויות השונות שיש למונח שיתוף-פעולה בשני הצדדים, ובהסתמך על הבנה חדשה זו של המושג, ייעשה התכנון של העשייה בשטח: "אין כרגע שום תאוריה טובה, ואולי אפילו שום תאוריה בכלל, כיצד לבנות שותפות בין יריבים. נקודת-מוצא יכולה להיות כיצד עבדו יחדיו הצוותים הישראליים והפלסטיניים" במחקר זה (משתתפת ישראלית).

צוין שא-סימטריה מציבה אתגר גדול לשיתוף-פעולה. היא באה לידי ביטוי במגוון צורות ובשלבם שונים של הפרויקט. הא-סימטריה בלטה גם במוטיבציה לשיתוף-פעולה – "יש לנו א-סימטריה בסבל, ביחסים. עלינו לשאול מדוע אנשים אינם רוצים להצטרף לפגישות. מה שאנו צריכים לעשות הוא לשנות את הכיבוש, ואז נוכל להתבונן ביחסים שלנו. לא יכולה להיות סימטריה בנסיבות אלו" [...] "הפלסטינים מפחיתים בחשיבותם של כינוסים אלו ובהשפעה האפשרית של שיתוף-פעולה."

לישראלים ולפלסטינים יש בדרך-כלל מטרות שונות. "ישראלים מגיעים לפגישות כדי לפגוש את הקהילה האחרת וללמוד. הם אינם באים כדי להציע פתרון" (משתתף פלסטיני). ככלל, המוטיבציה הנמוכה של הפלסטינים לשיתוף-פעולה, באה לידי ביטוי בשיעורי ההשתתפות הנמוכים. ההסבר לכך אינו חוסר האמון, אלא "התחושה שהתרומה (של שיתוף-פעולה או יוזמות משותפות) היא מזערית" (משתתף פלסטיני).

המלצות:

- ❖ חשוב לדון בשותפות עוד בשלבים המוקדמים ביותר, להמשיג אותה ולהסכים עליה. לאחר מכן יש לדון בה באופן שוטף במהלך התפתחות התכנית והיחסים. חשוב לבנות צוות, לעסוק בדינאמיקה בין-קבוצתית וללמוד ממודלים להסלמת סכסוכים.
- ❖ הוזכרו דרכים אחדות להתמודד עם א-סימטריה. אחת מהן כוללת את השימוש בידע של הצד החזק להעצמת הצד החלש. "א-סימטריה היא בעיה בכל הפרויקטים, אך אם מכירים

בה, אפשר להפחית ממנה באמצעות בניית יכולות" (משתתף ישראלי). הוצע שצד שלישי יעסוק בהעצמה ובהדרכה אישית, כדי למנוע גישה פטרנליסטית מהצד הישראלי.

❖ הצעה נוספת שנידונה, היתה לטפח **הדדיות** במקום ליצור סימטריה. אולם דיון במושג 'הדדיות' מחייב תרגום לפעולות מעשיות. "אני חש שהבעיה של יחסים שאינם הדדיים בין שותפים, שעברה בהרבה מאוד מהפרויקטים של 'אנשים לאנשים' (people-to-people), לא היתה היעדר מחויבות מוצהרת להדדיות, אלא המשימה החמקמקה בהרבה של תרגום מחויבות זו למציאות מבנית ובין-אישית" (משתתף ישראלי).