

## תקציר מנהלים

### סקירה

ארגונים חוצי-גבולות לבניית שלום שואפים לפתור את אחד הסכסוכים המורכבים והעיקשים בעולם. ההקשר החיצוני הופך למאתגר יותר בכל שנה, עם ההקצנה האלימה, הגברת ההגבלות על חופש התנועה משאבים פיננסיים מוגבלים, ולאחרונה גם עם המשבר העולמי של נגיף הקורונה. בחודש ינואר, 2019, איבדו הארגונים חוצי-הגבולות לבניית שלום, כמעט מחצית מהמימון שלהם כתוצאה מצמצום סיוע החוץ של ארה"ב, ועקב כך נאלצו ארגונים אלו לבטל פעילויות באופן מיידי ופלאומי. אל המשבר הזה מתווסף אתגר לא פשוט: משתתפים פוטנציאליים בתוכניות בונות-שלום מקוטבים כיום יותר מאי-פעם, כאשר 47% מהישראלים היהודים ו- 71% מהפלסטינים מאמינים, שכרגע הסכסוך הוא משחק סכום אפס.<sup>1</sup> אתגרים אלה החלישו את המוטיבציה, ובכך דחקו חלק מהמנהיגים המעולים והמבריקים ביותר שהחלו לצמוח בתחום אל תחומים אחרים; וכן במקרים מסוימים, נראתה נטיה להמשך הסטטוס-קו, במקום לחתור ליצירת שינוי. בשעה ומנהיגיהם נאבקים לגייס מימון מספיק ולנהל מציאויות לוגיסטיות דו-לאומיות מורכבות, השאיפה המוצהרת של ארגונים בוני-שלום, תואמת רק לעיתים רחוקות לתאוריה מבוססת ועמוקה על שינוי, ומודל הדרגתי אשר מסוגלים לייצר השפעה משמעותית בחברה.

דו"ח זה, הראשון מסוגו, מנתח את מצבם של מאמצים אלה, מנקודות מבטם של הארגונים. דו"ח זה סוקר ומסביר את הצרכים של 52 ארגונים בוני-שלום, ישראלים ופלסטינים, וזאת על מנת לייעץ בצורה מיטבית לסקטור הפילנטרופי הפרטי כיצד להשקיע בתחום, וכן לייעץ לארגונים כיצד לעבוד יחדיו על מנת להשפיע במידה מקסימלית. הממצאים המרכזיים שלנו מצביעים על כך שהארגונים בתחום זה, גם אם הם מקצועיים ביותר ובעלי השפעה מרבית כאשר הם עובדים באופן עצמאי, פעילות העצמאית גם מובילה לכך, שאין חזון הוליסטי וגם לא תיאום ושיתוף פעולה אסטרטגיים בתחום. כמו שאמר אחד התורמים בראיון מוקדם יותר, "לו נדרשתי לשרטט את התחום הכי לא מאורגן ובעל רמת ההשפעה הנמוכה ביותר, הייתי משרטט את תחום בניית השלום כפי שהוא כיום". התורם המדובר ממשיך להשקיע בתחום זה למרות אי-הסדר הקיים בו,

<sup>1</sup> Shikaki, K., & Scheindlin, D. ( 2018 ). Role of Public Opinion in the Resilience/Resolution of the .  
Palestinian – Israeli Conflict ( Final Report ). Ramallah: The Palestinian Center for policy and Survey  
.Research (PSR), Tel Aviv: Tami Steinmetz Center for Peace Research, Tel Aviv University

מתוך ידיעה, שהמודלים לבניית שלום עובדים, ושאם הם יופ  
המתאים, יוכלו להביא להשפעה עצומה.

הודות למחקר רב שבוצע על ידי עמיתינו במכון האמריקאי לשלום, ALLMEP, USAID – ו BICOM, אנו יודעים שמודלים של תוכניות בונות – שלום, ישראליות ופלסטיניות הקיימות כיום, אכן עובדים, וכן מייצרים השפעה חזקה מאוד על בניית מציאות בכיוון של שלום. למרבה הצער, תוכניות אלה אינן רבות, ולא כולן מסוגלות אפילו להגיע להתרחב באופן מספק כדי לתת מענה, ועדיין אינן ברות קיימא. עם זאת, יש מקום לאופטימיות התחום בכללותו הוא בעל פוטנציאל לגידול רחב היקף בעתיד הקרוב, והארגונים משתוקקים לכלים וידע למינוף של יכולות וניסיון, על מנת להשיג זאת. אי-לכך, המלצתנו העיקרית באה לעודד את הארגונים, התורמים והחוקרים לעבוד יחדיו בתחום, לעבוד בשיתוף פעולה על מנת להגיע ליעד המשותף, והוא ליצור מציאות שלווה יותר, ולתרום לחתירה לפתרון שלום ישראלי-פלסטיני בבוא היום.

### ממצאים עיקריים

אספנו נתונים באמצעות 100 ראיונות אישיים עם נציגי 52 ארגונים ישראלים ופלסטינים, 23 פילנתרופים וכן מומחים וראשי ועדות רבים, מנובמבר 2019 עד לפברואר 2020.

להלן הממצאים העיקריים

- **בניית שלום חוצה – גבולות עברה שינוי;** מעבר מהתבססות בעיקר על דו-שיח ותוכניות קידום, אל התרחבות ללימוד שפה, שותפויות טכנולוגיות, יזמות ומעורבות אזרחית. הבחנו במגמות בולטות של שינויים פרוגרמטיים, הקשורים לתקופות היסטוריות בסכסוך הישראלי – פלסטיני, החל בתקופה טרום אוסלו, בדגש על דו-שיח וחינוך לצעירים, וכלה בארגונים שנוסדו לאחר מלחמת 2014 בעזה, אשר התמקדו בשפה, טכנולוגיה, יזמות ומעורבות אזרחית. אם מתאים יותר לכותב, יכול לכתוב גם מחויבות.
- **הנהגה זקוקה לתמיכה:** קיימת הנחה רווחת בחברה הישראלית, שיהודים חילוניים מהשמאל הפוליטי, המתגוררים במרכז הארץ, הם היהודים הישראלים היחידים המעורבים בפעילות בניית שלום. במקביל לכך, בחברה הפלסטינית קיימת הנחה רווחת, שפלסטינים אזרחי ישראל, הם הפלסטינים היחידים אשר מעורבים בפעילות בניית שלום, אפילו

כשמדובר בעבודה חוצת – גבולות. גילינו שהנחה זו ה שכן בשנים האחרונות, רוב הפעילים מאופיינים כבאים מקהילות מסורתיות בירושלים, והדבר נכון לגבי שני הצדדים. עם זאת, רוב התחום מובל על ידי הנהגה ישראלית יהודית, עם הזדמנויות מינימליות בלבד להתפתחות צוות עובדים בדרג בינוני.

- **שנת 2014 ציינה נקודת מפנה דרמטית בתחום**, כאשר בניית שלום התפתחה משימוש בשיטות מסורתיות של דיון על הסכסוך ושיתוף בסיפורים באמצעות דו- שיח פורמלי וסיוע לקידום, למעורבות בבניית כישורים קונקרטיים, המאפשרת חיים משותפים אמיתיים יחד, ברמת היום-יום. אוכלוסיות חדשות, כגון ציונים דתיים ופולסטינים מאזורים המושפעים מהסכסוך בצורה קיצונית יותר, הצטרפו בתקופה זו לפעילויות בונות –שלום, וגם הקימו ארגונים חדשים, אשר שירתו בצורה טוב יותר את האוכלוסיות שלהם.

- **לירושלים יש תפקיד משמעותי יותר מאי- פעם בבניית שלום חוצה –** גבולות, כאשר העיר משמשת כמיקום או כעיר המוצא של 73% מכל המשתתפים בתוכניות, של 76% מהפעילויות ושל 60% מכל הארגונים הרשומים. אך בה –בעת, ממצאים מצביעים על מימון זמין מועט לתוכניות בירושלים. האיחוד האירופי, ממשלות אירופאיות רבות, הממשל האמריקאי וגופים פילנתרופיים יהודיים, רואים את רוב הארגונים הפועלים במזרח ירושלים, כלא ראויים למימון, וזאת עקב הגבלות במימון מחוץ לגבולות 1967.

- **תוכניות בונות –שלום מתאפיינות בהשפעה מספרית נמוכה.** ארגונים בוני – שלום דיווחו על קושי בולט באומדן מספר המשתתפים בתוכנית, והעריכו הגעה למספר ממוצע של 6,428 משתתפים לכל ארגון, מתוך מספר כולל של כ- 322,000 בשנה. שישה מבין ארגונים אלה מגיעים לפחות מ- 100 אנשים בשנה, וחמישה ארגונים בלבד מגיעים ליותר מ- 10,000 אנשים בשנה. אמנם ישנם כמה ארגונים שמכוונים בכוונה תחילה למספר קטן של משתתפים, אך אין שיתוף במודלים שלהם או העתקה של מודלים אלה.

- **ארגונים רבים פועלים בהיקף רחב יותר ממה שהם מדווחים**, וזאת כיוון שפעילויות אלו אינן מתאימות לגורמי מימון קיימים באופן ספציפי. ישנם תורמים שדיווחו על חוסר עניין לתמוך בתוכניות של דו-שיח ופעילויות משותפות, אך ארגונים דיווחו שקיבלו תמיכה רק עבור פעילויות מסוג זה. עובדה זו מובילה לפער אירוני גדול, כאשר תורמים שואפים לתמוך בארגונים שמבצעים בניית- שלום קונקרטיים מאחורי הקלעים, אך ללא

דרכים או מוטיבציה לדווח על העבודה המדוברת; הא זאת, מדווחים במקום זאת על תוכניות פחות משמעותיות, תכניות לדו-שיח והנחיה לקבוצות.

- **תקציביהם של ארגונים בוני-שלום נמוכים מאוד, וצוות העובדים בהם מצומצם מאוד, כאשר 64% מהארגונים פועלים עם תקציב נמוך מ- 500,000 דולרים בשנה, וצוות עובדים המונה פחות מחמישה אנשים.**

### אתגרים מדווחים

- **מימון היה האתגר המרכזי שאיתו התמודדו הארגונים, ובכלל זה סוגיות הקשורות במשאבים מוגבלים, תלות גבוהה בתורמים אינדיבידואליים, העדר תמיכה אופרטיבית וקרוב לאפס מימון לתוכניות בירושלים.**
- **אתגרים בנושא צוות העובדים, כללו איתור האנשים הנכונים והתמדה לאורך זמן של עובדים במחויבותם לתחום. מחסומים של שפה ותרבות הופכים את העבודה לקשה יותר, וכך גם המטען הרגשי של מעורבות יומיומית עם הצד האחר בסכסוך (בעיקר בתקופות של אלימות מוגברת). אנשי צוות שכן ממשיכים להיות מעורבים לאורך זמן, הם במקרים רבים מייסדי הארגון ו/או שיש להם רקע בצד המעשי של העבודה, כשבמקרים רבים בולט העדר ניסיון ניהולי ופיננסי כמו גם ניסיון בגיוס משאבים.**
- **בעיות תשתית בשל אופי העבודה כחוצה – גבולות, מציבות אתגרים קשים. גופים חוקיים הרשומים ברשות הפלסטינית, אינם יכולים לקבל לעבודה ישראלים, ובמקביל, מתמודדים גופים ישראלים עם אתגרים משפטיים, פיננסיים ולוגיסטיים רבים, כאשר הם בוחרים להעסיק פלסטינים. גם מיקום קיום הפגישות הוא אתגר מרכזי, עם הגבלות חופש התנועה בין השטחים השונים, כמו גם מיעוט מקומות אשר יקבלו ברצון את שני הצדדים.**
- **גיוס עובדים ישראלים דווח בתדירות גבוהה כבעיה, זאת עקב העדר עניין או חוסר רצון להתעסק בסכסוך. מכיוון שאיכות החיים גבוהה יותר בחברה הישראלית, וקיימות בה יותר הזדמנויות להשתתפות בתוכניות ופעילויות חינוך משלימות, הישראלים מרגישים פחות מושפעים באופן שלילי מהסכסוך, והם נוטים פחות להחליט לקחת חלק. אנטי-נורמליזציה שהוגדרה לעיל, לא הציבה אתגר בפני גיוס פלסטינים אך כן מונעת את יכולתם של משתתפים פלסטינים להרגיש בטוחים ולהרגיש בנוח. על פי הדיווחים של משתתפים פלסטינים, הם חשים צורך לשמור בסוד את**

- מעורבותם בבניית שלום, מתוך פחד לשמש מטרה ב  
 וזה גורם שהופך את השיווק לכמעט בלתי אפשרי עבור הארגונים.
- **מדידת השפעה:** כאשר נשאלו אם מדדו השפעה, יחסית לתוכנית האסטרטגית או ליעדים הנרחבים בתחום, אפילו הארגונים הבוודדים שעברו תהליך של תכנון אסטרטגי הודו, שלא השתמשו מעולם בשיטה וכלים אלו.

### המלצות עיקריות

אנו יודעים שלחברה אזרחית חזקה יש תפקיד משמעותי בתהליך הכנת חברות לשלום ובקיום מומנטום כאשר ישנו כבר הסכם שלום. ציבור בוחרים חזק למען השלום בקרב החברה האזרחית יבנה על ידי ארגונים בוני-שלום עם תמיכה של מחקר עמוק ופילנתרופיה מושקעת. השלב הראשון בקידום עבודה אפקטיבית יותר בבניית שלום הוא להביא את בעלי העניין הללו להוות תחום אחד, ליצור יעדים משותפים ליצירת מציאות שלווה יותר, ולתרום לפתרון שלום לסכסוך הישראלי – פלסטיני בבוא היום. מטרת בניית התחום אינה לאלץ כל ארגון או כל תורם ותורמת לקיים בדיוק את אותה אסטרטגיה או את אותה גישה; אלא לאפשר לכל הצדדים לפעול ולשתף פעולה בצורה אפקטיבית יותר.<sup>2</sup> בה – בעת, חשוב ביותר שלכל ארגון ולכל תורם או תורמת יהיו אסטרטגיות פנימיות משלהם, ובכלל זה ערכים, יעדים, מטרות והערכות, הרי שחיבור בין אסטרטגיות נפרדות אלה לאסטרטגיה רחבה יותר בתחום, יבטיח פעולות אפקטיביות יותר, שישפיעו על כולם.

אמל – תקווה ממליצה על השימוש בשיטות המוצעות תחת הכותרת The Strong Field Framework כמפורט להלן:

- סטנדרטים לפעול לפיהם: השחקנים בתחום חייבים להתאחד על מנת להגדיר יעדים קונקרטיים ומדידים אשר מבוססים על חזון משותף. השלב הראשון חייב לכלול את ביטול אופיו של הסכסוך כמשחק סכום – אפס: לגרום לכך שתהיה תחושה חזקה יותר שניתן ליישב את הסכסוך, שיש פירות להשקעה בו ושיש ערך לקחת חלק בכך. כמו כן, השחקנים בתחום חייבים להשקיע בהון האנושי, על ידי יצירת הנהגה אפקטיבית יותר ועידוד משתתפים, מתנדבים ועובדים להתמיד במחויבותם לאורך זמן. כמו כן יש ליצור תשתית כדי לאפשר פעולות מדויקות יותר ופעילות מוגברת של תוכניות; לדוגמה, פתיחת חללי מפגש נוספים, משרדים

<sup>2</sup> . The James Irvine Foundation. ( 2009 ). The strong Field Framework, Focus

- משותפים, טכנולוגיות וציוד משותפים כמו גם תמיכה בהגשת בקשות לאישורים.
- בסיס ידע: יש לפתח מנגנון לתרגום מחקרים חשובים לערבית ולעברית, כדי להפוך את העבודות האלה לנגישות יותר לחברה האזרחית, ולספק הכשרה והזדמנויות ליישום ההמלצות המרכזיות המוצעות בדו"חות ובניתוחים העדכניים ביותר. מנגנון זה צריך לכלול גם מערכת ושפה אחידות למדידה והערכה של תוכניות בונות שלום, באופן שלא רק מתאימה לצרכיהם של התורמים, אלא גם משמשת באופן מעשי לארגונים, להעריך את הצלחתם במימוש ייעודם, חזונם, תיאוריות השינוי שלהם וערכי הליבה שלהם.
  - מנהיגות ותנועות שורשיות: לחלוק מודלים עם ארגונים אחרים, זוהי דרך מצוינת להבטיח את האפשרות לחזור על עבודה רבת השפעה בקנה מידה גדול. כאשר מטפלים באתגרי גיוס משתתפים לתוכניות, חיוני שארגונים יפנימו, יטפלו ויטייחו לדינמיקות החזקות של הקונפליקט. עבור הישראלים, ההשתתפות בבניית שלום באה אל מול ויתור על סוגי פעילות רבים אחרים הזמינים להם בחברה. על מנת לגייס ישראלים לפעילויות של בניית שלום, הפעילות עצמה חייבת להיות ברמה הגבוהה ביותר, וזאת משום שהיא מתחרה עם מגוון גדול של פעילויות אחרות. כאשר מגייסים משתתפים פלסטינים, התמיכה במאבק שלהם באנטי-נורמליזציה היא קריטית. מצד אחד, חייבים להבטיח להם מרחב בטוח לדיון ברגשות מורכבים. מצד שני, חיוני לתת להם כלים לדון בבחירה שעשו, להשתתף בתוכנית שבה פועלים יחד עם ישראלים.
  - מדיניות מימון ותמיכה: ארגונים ותורמים חייבים לדרוש, מעצמם וזה מזה, איזון בריא בין תרומות פרטיות וממשלתיות לבין הכנסה שמקורה מתוך הארגון. אנו ממליצים שארגונים יעבדו תמיד מתוך התוכנית האסטרטגית שלהם עצמם, כאשר הם יודעים אילו תוכניות הם שואפים ליישם, ויחפשו מימון לאותן תוכניות. על התורמים להציע מימון תמיכה כללי או מימון לתוכנית, שיהיה למספר שנים בכל פעם, תוך צמיחה מתוך הצלחות וכן לקיחת סיכונים כדי לעודד חדשנות.

### המשך ההתקדמות לנוכח מגפת הקורונה

בד בבד עם תקופה של תפקוד פוליטי לקוי וצמצום משאבים מיידים, הופיע גם משבר עולמי עקב הופעת וירוס חדש, וירוס הקורונה. ההשפעות הכלכליות והגלובאליות לא חסו על הקהילה לבניית שלום, וגרמו לצמצום ניכר בצוות העובדים ובתוכניות מאז פרוץ המגפה, גם באזורנו. ארגונים רבים מיקדו את

מאמציהם, בין אם על ידי מעבר לאינטראקציות וירטואליות, מוצרי חירום ושירותי חירום לאוכלוסיות נזקקות. התערבות מיידית בתחום היא קריטית, על מנת ליצור קבוצה מלוכדת שתספק ליבה סוציו-פוליטית חשובה בקרב הקהילה החוצה – גבולות. כרגע קיימת הזדמנות ייחודית ליצור אסטרטגיה יחד כתנועה אחת, ולצמצם חלק מהסכנות שיצוצו ללא ספק בחודשים ובשנים הקרובות.

קרן אמל – תקווה תמשיך למפות ולהבין בצורה טובה יותר את ההשפעות ארוכות הטווח של מגפת הקורונה על תחום בניית השלום, ותתייחס לסוגיות סביב מיעוט המשאבים והתאמות שיש לעשות בתוכניות על מנת לצמצם סיכונים, אך בה – בעת להמשיך לספק תוכניות. נמשיך לעבוד באינטנסיביות עם שותפינו תוך כדי התפתחות המשבר ונמשיך במחויבותנו לשרת את הפועלים בתחום בצורה המיטבית האפשרית.