

ملخص تنفيذي

موجز

تسعى منظمات بناء السلام العابرة للحدود لإيجاد حلّ لواحدٍ من أشد الصراعات في العالم وأكثرها استعصاءً، إن لم يكن الأشد. يزداد السياق الخارجي تعقيداً سنة تلو الأخرى في ظل التطرف العنيف، والتقييدات الشديدة على الحركة، والموارد المادية المحدودة، و جائحة كوفيد-19 مؤخراً. في كانون الثاني 2019، خسر مجال بناء السلام العابر للحدود نحو نصف التمويل نتيجة تراجع الدعم الخارجي من قبل الولايات المتحدة الأمريكية، مما اضطرت المنظمات التي تدير برامج عابرة للحدود لإلغاء نشاطها بين ليلة وضحاها. في الوقت نفسه، يتعزز التباعد بين المشاركين المحتملين في برامج بناء السلام، أكثر من أي وقت مضى، بحيث يؤمن 47% من الإسرائيليين اليهود و71% من الفلسطينيين بأنّ الصراع الآن أمسى مباراة صفرية المكسب¹. أضعفت هذه التحديات من الدافعية للعمل، دفعت بجزء من ألمع وأفضل القادة الناشئين في المجال نحو مجالات أخرى، وفي بعض الحالات، ساهمت في خلق ثقافة تدعو للحفاظ على الوضع القائم بدلاً من التصدي له. وبما أنّ قادة منظمات بناء السلام يجاهدون من أجل تجنيد موارد كافية ومواجهة واقع لوجستي وثنائي-القومية معقّد، فإنّ الطموحات المعلنة لهذه المنظمات نادراً ما تتماشى مع نظرية تغيير متينة وراسخة ونموذج قابل للقياس وقادر على تحقيق تأثير مجتمعي .

يحلّل هذا التقرير، وهو الأول من نوعه، الوضع الحالي لهذه الجهود من وجهة نظر المنظمات. يستعرض ويوضّح هذا التقرير احتياجات منظمات بناء السلام الإسرائيلية والفلسطينية، وعددها 52، من أجل تقديم توصيات للقطاع المانح الخاص حول كيفية الاستثمار في المجال، وفي الوقت نفسه تقديم التوصيات للمنظمات حول طريقة العمل الجماعي المثلى لزيادة الأثر بأكبر قدر ممكن. تشير استنتاجاتنا الرئيسية إلى أنّ المنظمات العاملة في هذا المجال، وبغض النظر عن مدى مهنتها وتأثيرها في عملها المستقل، تعمل بمعزلٍ عن الآخرين، مما يخلق ميداناً خالياً من الرؤية التكاملية والتآزر الاستراتيجي. وفي هذا المضمار، أشار أحد المتبرعين في مقابلة سابقة "لو كُفّت بتصميم مجال بناء السلام الأقل تنظيمياً والأقل تأثيراً، لصمّمته بشكله الحالي". يستمر هذا المتبرع في الاستثمار في هذا الحقل رغم الفوضى السائدة فيه، وذلك لأنه يعلم أنّ نماذج بناء السلام قادرة على تحقيق النجاح المنشود، وإذا تم تنفيذها على نطاق واسع، فمن شأنها إحداث أثر كبير.

بفضل الأبحاث الموثوقة التي أجراها زملائنا في معهد الولايات المتحدة للسلام، والتحالف من أجل السلام في الشرق الأوسط، بالإضافة إلى معهد الأبحاث والتكنولوجيا BICOM والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، فإننا نعلم أنّ نماذج برامج بناء السلام الإسرائيلية والفلسطينية القائمة حالياً قادرة على تحقيق النجاح المنشود وتُسهّم إلى حد كبير في بناء واقع أكثر سلمية. ولكن للأسف فإنّ هذه البرامج لا تنفّذ على نطاق واسع، وليست جميعها قابلة للقياس، ولم تثبت استدامتها بعد. ولكن البشرى السارة هي أنّ هذا المجال قادر على النمو بشكل كبير في المستقبل القريب، وأنّ المنظمات تتوق لاكتساب المهارات اللازمة لتحقيق ذلك. وعلى ضوء ذلك، فإنّ توصيتنا الرئيسية هي تشجيع المنظمات والجهات المانحة والباحثين على التعاون والعمل معاً في مضمار واحد، يتشاركون هدفاً واحداً وهو خلق واقع أكثر سلمية والمساهمة في التوصل إلى حلّ نهائيّ سلمي للصراع الإسرائيلي-الفلسطيني.

النتائج الرئيسية

قمنا بجمع المعطيات من خلال مقابلات فردية مع 52 منظمة فلسطينية وإسرائيلية، و23 جهة مانحة، وعدد كبير من الخبراء المختصين في المجال ومنظمي المؤتمرات، وذلك في الفترة ما بين تشرين الثاني 2018 وشباط 2020. النتائج الرئيسية تشمل:

- **بناء السلام العابر للحدود تحوّل من سيرورة قائمة أساساً على برامج حوارية وتيسيرية إلى سيرورة قائمة على تعلّم اللغة، شراكات تكنولوجية، زيادة مشاريع ومشاركة مدنية.** فقد لاحظنا وجود نزعة من التحوّلات المنهجية المرتبطة

¹ 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.

- بمراحل تاريخية في الصراع الإسرائيلي-الفلسطيني، ابتداءً من الفترة السابقة لمعاهدة أوسلو من خلال البرامج الحوارية والتربوية للشبيبة، ووصولاً إلى المنظمات التي أقيمت بعد حرب غزة في عام 2014، والتي تصبّ جل تركيزها على اللغة، والتكنولوجيا، وريادة المشاريع والمشاركة المدنية.
- **قيادة تحتاج دعمًا:** هناك فرضية سائدة في المجتمع الإسرائيلي بأن اليهود العلمانيين اليساريين من مركز البلاد هم الإسرائيليون الوحيدون المتدخلين في عملية بناء السلام. بالمقابل، هناك فرضية سائدة في المجتمع الفلسطيني بأن الفلسطينيين مواطني إسرائيل هم الفلسطينيون الوحيدون المتدخلين في عملية بناء السلام، حتى عندما يدور الحديث عن جهود عابرة للحدود. ولقد وجدنا أنّ هذه الفرضية عفا عليها الزمن، إذ أنّ معظم المتدخلين في عملية بناء السلام في السنوات الأخيرة ينتمون لمجتمعات مقدسية تقليدية من كلا الجانبين. ومع ذلك، فإنّ القيادة الرئيسية لهذا المجال هي قيادة يهودية-إسرائيلية، مع فرص ترقية وتقديم قليلة جدًا للطواقم في الرتب المتوسطة.
 - **شكل العام 2014 نقطة تحول جذرية في المجال،** عندما انتقل بناء السلام من اتباع طرق تقليدية تقتصر على مناقشة الصراع ومشاركة قصص من خلال حوار رسمي وجهود رسمية للنهوض بالسلام، إلى التداخل النشط في بناء القدرات التي تتيح المجال لإقامة حياة مشتركة حقيقية على المستوى اليومي. خلال هذه الفترة، بادرت فئات جديدة، مثل الصهاينة المتدينين وفلسطينيين من أماكن متأثرة إلى حد كبير من الصراع، إلى الانضمام إلى أنشطة بناء السلام، وأقاموا أيضًا منظمات جديدة تخدم مجتمعاتهم بشكل أفضل.
 - **تلعب مدينة القدس دورًا مهمًا، أكثر من أي وقت مضى** في بناء السلام العابر للحدود، فهي مركز حياة ومسقط رأس 73% من مشاركي البرنامج، وموقع 76% من الأنشطة و 60% من المنظمات المسجلة. مع ذلك، تحظى برامج بناء السلام في القدس بأقل قدر من الدعم والتمويل. فالاتحاد الأوروبي، والعديد من الحكومات الأوروبية، والحكومة الأمريكية والعديد من الجهات المانحة اليهودية ترى أنّ المنظمات الناشطة في شرقي القدس غير مؤهلة لتلقي الدعم بسبب قيود التمويل ضمن حدود عام 1967.
 - **برامج بناء السلام لا تنفّذ على نطاق واسع.** أفادت منظمات بناء السلام بأنّها تواجه صعوبة في قياس عدد المشاركين في برامجها، وقدّرت أنّ هناك نحو 6,428 مشاركًا في كل منظمة من بين 322,000 تقريبًا للسنة الواحدة. تصل ست منظمات منها إلى أقل من 100 شخص سنويًا، و 5 منظمات فقط تصل إلى أكثر من 10,000 شخص سنويًا. وبينما تعتمد بعض البرامج الوصول إلى عدد صغير من المشاركين، إلّا أنّ نماذج هذه البرامج لا تُعمّم ولا تُكرّر.
 - **العديد من المنظمات تعمل أكثر بكثير مما تفيد به في تقاريرها،** ولكنها لا تشارك الآخرين بهذه الجهود لأنها لا تتماشى مع البرامج الممولة. حيث أشار بعض الممولين إلى عدم الاهتمام بتمويل برامج حوارية وأنشطة مشتركة، بينما تفيد المنظمات بأنّ التمويل قائم لهذا النوع من الجهود فقط. ويؤدي ذلك إلى مفارقة عبثية، بحيث يسعى الممولون لدعم المنظمات التي تقوم ببناء السلام الفعلي وراء الكواليس، ولكن بدون توفر المهارات والقنوات اللازمة لإعداد التقارير حول هذه الجهود، فإنّ المنظمات التي تقوم بمثل هذا العمل تقدّم تقاريرها حول الأنشطة الحوارية والتيسيرية الأقل أهمية وحسب.
 - **منظمات بناء السلام تملك ميزانيات محدودة جدًا وطواقم صغيرة،** بحيث تفيد 64% من المنظمات بأنّ ميزانية أنشطتها السنوية تقل عن 500,000 دولار أمريكي وأنّ عدد أفراد طواقمها لا يصل إلى خمسة.

التحديات المذكورة

- **شكل التمويل تحديًا رئيسيًا** أمام المنظمات، حيث يشمل ذلك القضايا المتعلقة بمحدودية الموارد، والاعتمادية العالية على متبرعين أفراد، ونقص الدعم العام، والغياب شبه المطلق للتمويل للبرامج التي تنفّذ في القدس.
- **التحديات المتعلقة بالطواقم** شملت إيجاد الأشخاص المناسبين والحفاظ على التزام الموظفين تجاه مجال بناء السلام. إن الحواجز اللغوية والثقافية تزيد من صعوبة العمل، كذلك الأمر بالنسبة للتراكمات العاطفية المرافقة للتعاطي اليومي مع الطرف الآخر للصراع (خاصة في الفترات التي يتزايد فيها العنف). أفراد الطواقم الذين يلتزمون لفترة طويلة يكونون

غالبًا مؤسسي المنظمات و/أو لديهم خلفية سابقة في الجانب التنظيمي للعمل، ولكنهم يفتقرون للخبرة في الإدارة، الشؤون المالية وتجنيد الأموال.

- إشكاليات البنية التحتية المترتبة على الطبيعة العابرة للحدود للنشاط تشكل تحديًا كبيرًا أمام بناء السلام. الكيانات القانونية في مناطق السلطة الفلسطينية لا تستطيع تشغيل موظفين إسرائيليين، أما الكيانات الإسرائيلية، تواجه العديد من التحديات القانونية واللوجستية والمادية عندما تقرر توظيف فلسطينيين. أماكن اللقاءات تشكل أيضًا تحديًا كبيرًا في ظل القيود على السفر بين المناطق، بالإضافة إلى الأماكن القليلة التي ترحب بكلتا الطرفين.
- استقطاب الإسرائيليين كان تحديًا شائعًا أفاد به العديديون وذلك لعدم الاهتمام أو لعدم الرغبة في التعاطي مع الصراع. بما أنّ جودة الحياة أعلى في إسرائيل، وهناك المزيد من فرص التداخل في أنشطة لامنهجية، فإنّ الإسرائيليين أقل تأثرًا بالصراع وأقل ميلًا للتدخل.
- مناهضة التطبيع، و المعروف سابقًا في هذا التقرير، لم يشكل تحديًا أمام تجنيد الفلسطينيين ولكنه يُضعف قدرتهم على الشعور بالأمان والراحة. كما جاء في التقارير، فإنّ المشاركين الفلسطينيين يفضلون إخفاء مشاركتهم في برامج بناء السلام خوفًا من أن يتم اتهامهم بالتطبيع مما يعيق من قدرة المنظمات على التسويق لبرامجها.
- قياس الأثر: عندما سألت المنظمات عمّا إذا قاموا بقياس الأثر مقارنةً بالخطة الاستراتيجية أو بالأهداف الأوسع نطاقًا لمجال بناء السلام — أفرت المنظمات، وحتى القليلة منها التي خاضت سيرورة تخطيط استراتيجي، بأنّها لم تستخدم هذه الآلية على الإطلاق.

التوصيات الرئيسية

جميعنا يعلم أنّ المجتمع المدني يؤدي دورًا مهمًا في تهيئة المجتمعات للسلام، والحفاظ على الزخم في أعقاب اتفاقيات السلام. بإمكان منظمات السلام إنشاء مجموعة داعمة للسلام داخل المجتمع المدني؛ مجموعة تتشارك نفس المصالح والآراء السياسية وتدعمها جهود بحثية وجهات مانحة. إن الخطوة الأولى نحو النهوض بأنشطة أكثر فاعلية في مجال بناء السلام هو التشبيك بين جميع الأطراف المعنية، كجسم واحد، ووضع أهداف مشتركة لخلق واقع أكثر سلمية، والمساهمة في تطبيق حل نهائي للصراع الإسرائيلي-الفلسطيني.

الهدف من وراء بناء جسم كهذا ليس إلزام كل منظمة أو جهة مانحة باتباع نفس الاستراتيجية أو التوجّه؛ إنّما السماح لجميع الأطراف بالعمل والتعاون بقدر أكبر من النجاعة². من المهم جدًا أن تحافظ كل منظمة وجهة مانحة على استراتيجياتها الداخلية، بما في ذلك القيم، الأهداف، الغايات وآليات التقييم، وربط هذه الاستراتيجيات الفردية باستراتيجية واسعة خاصة بهذا الجسم، مما يسمح بإقامة أنشطة أكثر فاعلية على وجه العموم.

توصي أمل-تيكفا بتبني التقنيات المقترحة في *The Strong Field Framework* كالمبيّن أدناه:

- معايير للعمل: يتوجب على جميع الأطراف الشريكة في مجال بناء السلام تحديد أهداف قابلة للقياس مرتبطة بالرؤية المشتركة التي تمت بلورتها في السابق. الخطوة الأولى يمكن أن تشمل إلغاء طبيعة "الحصيلة الصفيرية" للصراع: أي جعل الصراع أكثر قابلية للحل، وجدير بالاستثمار والمساهمة. ويتوجب على مجال بناء السلام الاستثمار أيضًا في رأس المال البشري، وتطوير قيادة أكثر فاعلية وتشجيع المشاركين والمتطوعين والطواقم على الحفاظ على التزامهم ببناء السلام. يجب أيضًا إنشاء بنية تحتية لإتاحة المجال لتنفيذ الأنشطة بقدر أكبر من السلاسة، ولزيادة الأنشطة؛ مثل إتاحة مساحات أكبر للقاءات، ومكاتب مشتركة، وتكنولوجيا ومعدات مشتركة، والدعم التعاوني في طلب التصاريح.
- قاعدة معرفية: يجب تطوير آلية لترجمة الأبحاث الرئيسية للعربية والعبرية، لإتاحة هذه المواد للمجتمع المدني، وتنظيم تدريبات وإعطاء فرص لتطبيق التوصيات المقترحة في التقارير والتحليلات المحدثة. هذه الآلية يجب أن تشمل أيضًا نظامًا موحدًا ولغة موحدة لمتابعة وتقييم برامج بناء السلام بطريقة لا تلبّي احتياجات الجهات المانحة فحسب، إنّما

² The James Irvine Foundation. (2009). *The Strong Framework, Focus*.

تمكّن المنظمات أيضاً من قياس نجاحها في تحقيق رسالتها، ورؤيتها، ونظرية التغيير التي حددتها لنفسها والقيم الأساسية.

- **القيادة والعمل الأهلي:** مشاركة نماذج العمل مع منظمات أخرى هي طريقة ممتازة لضمان تكرار الأنشطة المؤثرة على نطاق أوسع. وجود آلية جامعة بين جميع الجهات الناشطة في المجال تمكّن المجموعات الناشطة في المجالات المحورية من تعزيز التنسيق في كلّ ما يتعلق بالموارد والتنفيذ الناجح للمشاريع، والحدّ من إشكاليات البنى التحتية.
- عند التطرق إلى التحديات المتعلقة باستقطاب مشاركي البرامج، من المهم أن تقوم كل منظمة باستيعاب والاتصال بديناميات القوة في الصراع. بالنسبة للإسرائيليين، فإنّ المشاركة في بناء السلام يأتي على حساب المشاركة في مختلف أنواع الأنشطة المتاحة في المجتمع. لاستقطاب الإسرائيليين لأنشطة بناء السلام، فإنّ هذه الأنشطة يجب أن تكون "من الطراز الأول" لأنها تتنافس مع أنشطة عديدة أخرى. عند استقطاب مشاركين فلسطينيين، فإنّ دعم نضالهم أمام مناهضي التطبيع هو أمر في غاية الأهمية. من ناحية، يجب توفير حيز آمن لمناقشة المشاعر المتضاربة. من ناحية أخرى، يجب توفير الأدوات اللازمة لمناقشة خيارهم بالمشاركة في برنامج يضم مشاركين يهود.
- **سياسة التمويل والدعم:** يتوجب على المنظمات والجهات المانحة أن تتوقع من نفسها ومن بعضها البعض موازنة صحية بين التبرعات الخاصة والحكومية، وبين الموارد الذاتية. نوصي المنظمات بالعودة دائماً إلى خطتها الاستراتيجية لفحص البرامج المُراد تنفيذها وطلب التمويل بناء على ذلك. يتوجب على الجهات المانحة تقديم دعم عام، أو دعم للمشاريع لعدة سنوات، بناءً على النجاحات وعدم التردد في المخاطرة، من أجل التشجيع على الإبداع والابتكار.

متابعة التقدم في ظل جائحة كوفيد-19

تنزامن فترة القصور السياسي هذه وشح الموارد الفورية مع الأزمة العالمية الناتجة عن فيروس كورونا المستجد. فالآثار الاقتصادية العالمية لم تتجاوز مجتمع بناء السلام الذي اضطر لتقليص طواقمه وبرامجه بشكل كبير منذ تفشي الجائحة في المنطقة. فقد قامت العديد من المنظمات بتركيز جهودها نحو الانتقال إلى اللقاءات الافتراضية، أو تلبية احتياجات وخدمات حيوية وضرورية لفئات سكانية في ضائقة. إن التدخل الفوري في المجال ضروري جداً لتشكيل مجموعة متجانسة، مترابطة ومهنية، لتشكّل نواة اجتماعية-سياسية أساسية في المجتمع العابر للحدود. هناك فرصة استثنائية للعمل استراتيجياً كحركة واحدة والتخفيف من بعض المخاطر التي ستنشأ حتماً في الأشهر والسنوات القريبة.

سنتابع أمل-تيكفا جهودها من أجل رصد الآثار بعيدة المدى لجائحة كوفيد-19 على بناء السلام ومحاولة فهمها بشكل معمق، وتناول قضية شح الموارد وملاءمة البرنامج بالشكل المناسب للتخفيف من المخاطر، وفي الوقت نفسه متابعة تنفيذ الأنشطة. سنتابع العمل بشكل مكثف مع شركائنا مع استئصال هذه الأزمة، ولنلتزم بخدمة مجال بناء السلام بأفضل شكل ممكن.