מדריך לניהול ארגוני
חברה משותפת

מאת: דרור איתן, פתחי מרשוד וננסי שטריכמן

עורכת: חמוטל גורי

מדריך לניהול ארגוני חברה משותפת

מאת : דרור איתן, פתחי מרשוד וננסי שטריכמן

עורכת : חמוטל גורי

עיצוב : סטודיו אוסו באיו

ישראל, יוני 2019

שותפות אקדמיה־קהילה
الشراكة الأكاديمية – المجتمعية
Campus-Community Partnership
שותפות

GLOCAL
INTERNATIONAL DEVELOPMENT STUDIES

הקדמה: דבר העורכת

מדריך זה הוא תוצר של מחקר שטח ועבודת שדה של שנים והוא אוצר בתוכו את החכמה, התבונה, הידע והניסיון של מחבריו, דרור איתן, פתחי מרשוד וננסי סטריכמן, כמו גם של מנהלים ומנהלות משותפים/ות של ארגוני חברה משותפת בישראל. המדריך מציף וחושף ברגישות ובכנות את האתגרים הייחודיים הניצבים בפני ארגוני חברה משותפת ומציע דרכים להתמודד עמם.

אך המדריך עושה יותר מכך; הוא משרטט קווים לדמותם של ארגונים אלה כ"מעבדה" ליצירת חברה משותפת, כמרחבים שבהם מתקיימים - לא פעם ביתר שאת - המתחים, הניגודים והמחלוקות הקיימים בחברה הישראלית בכל הנוגע ליחסים שבין הרוב היהודי לבין המיעוט הפלסטיני אזרחי ישראל.

דרך ניתוחי מקרה וסיפורים מחייהם של ארגונים, מגולל המדריך את הסיפור הגדול יותר והמורכב עד מאוד של אלה העושים במלאכה של בניית מרחבים של חברה משותפת בישראל, לא פעם בתוך אווירה כללית העוינת את הרעיון. בפרק הפותח, העוסק בחזון ואסטרטגיות פעולה, חולקים עמנו מחברי המדריך את התובנה כי אף בארגוני החברה המשותפת אין בהכרח הסכמה כיצד צריכה להיראות חברה שכזו ודנים בהרחבה כיצד ניתן ליצור חזון מעורר השראה ומניע לפעולה גם אם עמום ורחב מספיק כדי להכיל בתוכו מגוון רחב של קולות והשקפות.

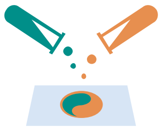
התנהלות אפקטיבית ומכוונת השפעה בתחום המזמן חדשות לבקרים אתגרים ומשברים בין המדינה לאזרחיה הערבים היא אמנות, מעשה חושב. המדריך אינו מציע פתרונות קסם, אלא מציע אסטרטגיות ודרכי פעולה – הן כאלה מכוונות לניהול הפנימי של הארגון והן לניהול קשריו עם העולם – אשר נוסו ושוכללו לאורך השנים.

המדריך מקדיש מקום של כבוד לדרכי התנהלות פנים-ארגונית שנועדו לחזק את החוסן של ארגונים ולהפכם למרחבים של שיח פתוח ונוקב, אך גם בטוח ומכבד, כבסיס חיוני לכינון חברה שוויונית יותר.

הפרק השלישי במדריך מוקדש לסוגיית הניהול המשותף, הייחודית לארגוני חברה משותפת, ונועד להציע מודל ניהולי שוויוני, המודע לפערים וליחסי הכוח הקיימים בין יהודים וערבים. אף שמודל זה אינו נפוץ בארגונים אחרים, הרי שניתן ללמוד ממנו רבות, מפני שמודל הניהול המשותף מציע תובנות בכל הנוגע להתנהלות המודעת לדינמיקות גלויות וסמויות של יחסי כוח ובכך מאפשר לחשוף ולתקן אותן. אף שהמדריך מיועד לארגוני חברה משותפת, אני סבורה שארגונים רבים נוספים, הפועלים למען צדק חברתי, חלוקתי וסביבתי, שוויון, זכויות אדם ופלורליזם ימצאו בו תובנות ועצות מועילות. זאת, לאור האופי המגוון של ארגונים לשינוי חברתי והצורך המתמיד שלהם לפעול ולהשפיע תוך הקשבה לקולות שונים, בין אם של תורמים וקרנות, גורמים בממסד וארגוני חברה אזרחית עמם הם עובדים בשיתוף פעולה, ובין אם של חברי וחברות הוועד המנהל והצוות.

שני חלקי המדריך מוקדשים בהתאמה לסוגיות של חזון ואסטרטגיות ארגוניות ולסוגיות של ניהול הון חברתי ואנושי וכוללים ניתוח של האופנים הייחודיים בהם באות סוגיות אלה לכדי ביטוי בארגוני חברה משותפת וכן תובנות והמלצות מעשיות. מבנה המדריך מאפשר קריאה רצופה, כאשר כל פרק מוביל אל משנהו ומהדהד תובנות חשובות שעוברות כחוט השני בין דפיו ועם זאת, כל פרק גם עומד בפני עצמו וניתן לעיין ולהתעמק בפרקי המדריך בכל סדר שמתאים לך, הקורא והקוראת.

בנוסף, המעצבת הנפלאה שלנו, אוסו באיו, יצרה שלושה סמלילים יפים, מעין שלטי הכוונה או תמרורים, המסמנים שלוש תמות מרכזיות החוזרות במהלך המדריך :



ארגוני חברה
משותפת כמעבדה

פעולה הדרגתית
והשפעה מצטברת
לאורך זמן

איזון בין גמישות
לזקיפות קומה

המדריך מיועד לנשים וגברים ולכן הוא כתוב בשפה המנכיחה את שני המגדרים ובאופן המבקש להתמודד עם טיבה הממוגדר של הלשון העברית.

אני מבקשת להודות למחבריו על ההזדמנות להיות שותפה, כעורכת המדריך, לסופו של המסע הארוך שהוביל לפרסומו. למדתי והחכמתי תוך כדי מלאכת העריכה ונמלאתי הערכה לכל אלה העושים ועושות במלאכת הבנייה של חברה משותפת. אני מאמינה שהמדריך הזה יתרום לכל מי שיקרא בו ויעשיר את השיח החשוב בנושא.

על מחברי המדריך ותהליך המחקר והכתיבה

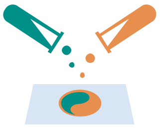
דרור איתן: יועץ ארגוני בכיר ומומחה לפיתוח וניהול ארגוני בארגונים ללא כוונת רווח ובמגזר הציבורי. בעל תואר ראשון בפסיכולוגיה מאוניברסיטת חיפה ותואר שני בלימודי עבודה מאוניברסיטת תל-אביב. דרור מעורב במספר יוזמות שמטרתן חיזוק ופיתוח היכולות של ארגונים ופעילים/ות לחולל שינוי חיובי בחברה הישראלית, עם דגש מיוחד על תחום החברה המשותפת היהודית-ערבית. לדרור ניסיון נרחב בהובלת תהליכי ייעוץ והנחיה, החל מקבוצות של פעילי/ות שטח ועד לארגונים ארציים. בנוסף, דרור מתמחה בפיתוח מנהיגות וכישורי ניהול ותהליכי שיתוף הציבור.

פתחי מרשוד: יועץ ארגוני בכיר ומומחה בתהליכי פיתוח ארגוני והערכה. פתחי שימש כמנהל משרד שתי״ל בחיפה וכראש תחום חברה משותפת וכיועץ ארגוני לארגונים מובילים בתחום השינוי החברתי בכלל ובחברה הערבית בישראל, בפרט. בעל תואר ראשון בחינוך מאוניברסיטת חיפה, תואר שני בחינוך מהאוניברסיטה העברית ותואר שני במנהל ציבורי מבי״ס קנדי, אוניברסיטת הארוורד.

ננסי סטריכמן: מומחית להערכה וחשיבה אסטרטגית בארגוני חברה אזרחית ומחברת דוחות מחקר פעולה בנושאי מגדר וחברה משותפת. עבודת הדוקטורט שלה עוסקת ביכולות ההסתגלות של ארגוני שינוי חברתי בישראל. מלמדת קורס בנושא הערכה וחשיבה אסטרטגית בתוכנית GLOCAL באוניברסיטה העברית.

מדריך זה הוא תוצאה של מחקר פעולה משתף שערכנו במהלך מספר שנים יחד עם קבוצה של ארגוני חברה משותפת בישראל:

המדריך והמחקר הפעיל נועדו לשרת שתי מטרות מרכזיות: ראשית, ליצור ידע חדש ולהמשיג ידע קיים בכל הנוגע לניהול ארגוני חברה משותפת יהודית-ערבית בישראל ולהעניק להנהגות של ארגוני חברה משותפת גישות, תפיסות וכלים שנבדקו ונוסו בשטח שיסייעו להם לתפקד בצורה אפקטיבית להשגת המטרות המשותפות, להתמודד בהצלחה עם מציאות מורכבת ומשתנה ולהגביר את יכולתם להשפיע ולהוביל בתחומם. שנית, לזהות ולחלוק דילמות ותובנות מרכזיות העולות מעבודתם של ארגוני חברה משותפת באופן שיעשיר את השיח הציבורי על חברה משותפת בישראל ועל האתגרים וההזדמנויות הטמונים בה.



הארגונים לחברה משותפת יהודית-ערבית אשר לקחו חלק בקבוצת המחקר והפעולה מהווים, לדעתנו, "מעבדה" בה מתרחשת מידי יום התנסות פעילה בסוגיות חשובות כגון: פיתוח חזון משותף ורחב לחיים בחברה משותפת, יצירת שיח משתף ופתוח סביב סוגיות "נפיצות" ושנויות במחלוקת, הנהגה וניהול משותפים ופיתוח יכולות לפעול באפקטיביות ובגמישות מרבית בתוך מציאות מורכבת, דינמית ולעתים, גם עוינת.

ברצוננו להודות למנהלים ולמנהלות, לפעילים/ות ולחברי/ות הוועד המנהל של ארגונים אלה על שחלקו עמנו בפתיחות ובכנות את הדילמות והשאלות המורכבות, התובנות והניסיון הרב שצברו ועל המחויבות העמוקה שלהם/ן לרעיון של חברה משותפת ושוויון.

תוכן העניינים

3 הקדמה : דבר העורכת
5 על מחברי המדריך ותהליך המחקר והכתיבה
8 מהו ארגון חברה משותפת?

9 **חלק ראשון: עמוד השדרה האסטרטגי - אידיאולוגי של הארגון – חזון, ייעוד ואסטרטגיה**

10 **1. חזון : ניתוח כללי, תובנות והמלצות**

10 חזון
11 תוכן החזון
12 תהליך ניסוח החזון
13 ייצוג בעלי/ות עניין בניסוח החזון

14 **2. אסטרטגיה**

15 טיב האסטרטגיה הארגונית
16 תהליך גיבוש האסטרטגיה הארגונית

19 **חלק שני: הון חברתי**

22 **1. פעולות ודגשים לחיזוק ההון החברתי של הארגון:**

22 עידוד יוזמות מהשטח
23 שותפות עם הצוות
24 טיפוח ההון החברתי כמדיניות ניהול משאבי אנוש
24 מגוון וגיוון של זהויות
26 רגישות חברתית פוליטית
27 האישי הוא הפוליטי : סיפורים ורקע אישי
28 תנאי העסקה
29 גיוס ומיון א/נשי צוות חדשים/ות
30 פיטורים

32 **2. המבנה הארגוני המשותף – משמעויות והשלכות**

32 ניהול משותף
33 פיתוח ותחזוקה של ניהול משותף
35 תפיסות התפקיד והגדרותיו
37 הממד האישי אנושי
39 התאמה בין אישית
39 נורמות ארגוניות גלויות וסמויות

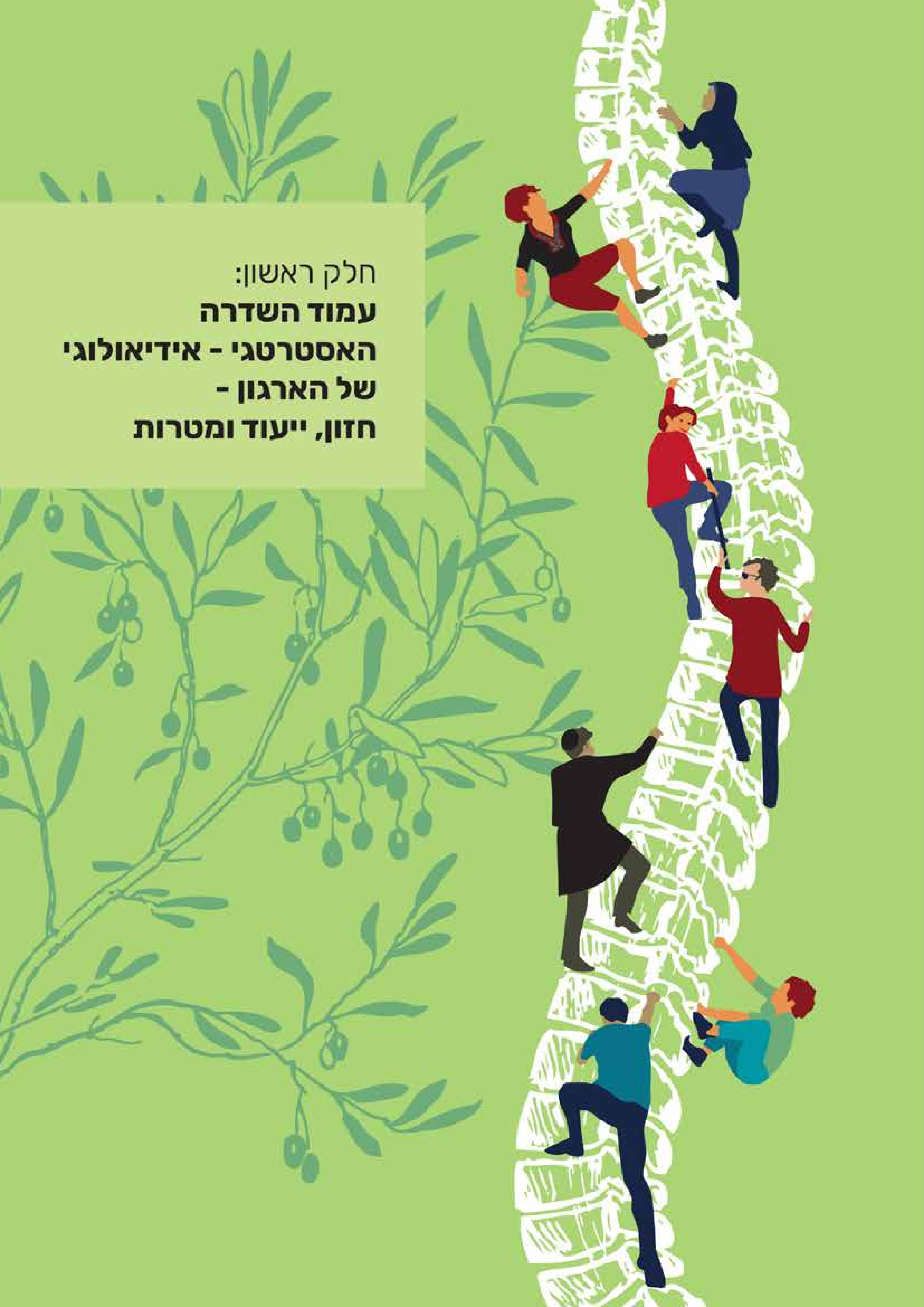
מהו ארגון חברה משותפת?

חברה משותפת אינה נוצרת מעצמה. כינונה של חברה משותפת דורש חזון ומחויבות למימושו. ההגדרה שמציע מדריך זה לארגון חברה משותפת היא: ארגון בו א/נשי צוות, חברי/ות ועד מנהל ובעלי/ות עניין נוספים/ות – יהודים/ות וערבים/ות - פועלים/ות ומובילים/ות יחדיו, במטרה לקדם רעיונות, תפיסות, מושגים ודרכי התנהלות של חברה משותפת בישראל, על פי ההגדרה המקובלת בארגון.

אף שבישראל יש מוסדות, ארגונים ומרחבים רבים בהם יהודים/ות וערבים/ות עובדים בכפיפה אחת, הרי שמספר ארגוני החברה המשותפת – על פי ההגדרה המוצעת כאן - הוא קטן בהרבה. אך המדריך מכיל ידע, מידע ותובנות בעלי ערך הן לארגונים חדשים המעוניינים ללמוד מהניסיון המצטבר של הארגונים הוותיקים והן לארגונים ותיקים המחויבים להתבוננות עצמית ולחשיבה פעילה כיצד ניתן לנהל את הארגון ואת השותפות היהודית-ערבית בצורה טובה אף יותר. המדריך מציע המלצות מעשיות כיצד לנהל את יחסי העבודה בין יהודים וערבים הן בשגרה והן בעתות משבר או הסלמה במחלוקת ציבורית ולכן יכול לסייע גם לארגונים נוספים – שאינם בהכרח ארגוני חברה משותפת – בהם עובדים יחד יהודים וערבים, כגון:

- בתי חולים
- תחנות משטרה
- ארגוני שירותים: מוקדי שרות לקוחות מסוגים שונים, מסעדות ובתי קפה ועוד.
- קמעונאות: סופר-מרקטים, חנויות בגדים ועוד.
- ארגונים חברתיים: עמותות המספקות שירותים, מתנ"סים ועוד.

חלק ראשון:
עמוד השדרה האסטרטגי - אידיאולוגי של הארגון - חזון, ייעוד ומטרות



הנחת היסוד שלנו היא, שכל ארגון באשר הוא זקוק לרעיון אחד ברור ומעורר השראה, המלכד את כל בעלי ובעלות העניין בארגון בשאיפה להשיגו, קרי, חזון ארגוני. מהחזון הארגוני נגזרים גם הייעוד הייחודי, תיאוריית השינוי של הארגון ודרכי הפעולה המרכזיות להגשמתו.

הספרות הארגונית מלמדת אותנו כי תפקידם החיוני של החזון, מטרות העל, הייעוד ותיאוריית השינוי, הוא לעצב אסטרטגיות פעולה המשקפות את מהות הארגון, מתוות את פעולותיו ונותנות ביטוי ברור למטרות ויעדים; מדיניות, סדרי עדיפויות ותכניות עבודה, מנגנוני קבלת החלטות והקצאת משאבים.

כאשר מדובר בארגון חברה משותפת, הנחת יסוד זו מאותגרת כבר בשלב הגדרת החזון והמטרות המשותפות; שהרי הגדרת החזון מכוונת אל נקודת קצה ברורה - תמונה של חברה אידיאלית - שאליה שואף הארגון להגיע. במחקר שערכנו, מצאנו כי לרוב המכריע של ארגוני החברה המשותפת בישראל אין תמונה עתידית שלמה, ברורה ומפורטת שכזו; בעיקר בשל העדר קונצנזוס על צביונה של מדינת ישראל או כיצד אמורה להיראות החברה המשותפת בישראל כאשר משימתו של הארגון תושלם. הפערים המשמעותיים הם **בעיקר** בין השותפים/ות הערבים/ות לבין השותפים/ות היהודים/ות בארגון, אך לא **רק**. פרק זה מציע אם כן הסתכלות ייחודית על אופי גיבוש החזון ותכניו בהקשר של ארגוני חברה משותפת.

1. חזון:

חזון של ארגון חברה משותפת חייב להתייחס לחזון כולל של החברה בישראל ואיך היא תראה כאשר יושג חזון זה.

ניסיונות לנסח חזון כזה הסתיימו במקרים רבים בכישלון; בין אם מדובר בחזון עליו מסכימים מעט מאד אנשים, או בהצהרה כה כללית ועמומה עד שאינה מהווה חזון כלל. המחלוקות בנושא טעון זה בין החברה היהודית לחברה הערבית ובתוך כל אחת מהקהילות הללו הן כה עמוקות, עד שפעמים רבות הן אינן מאפשרות לגבש הצהרת חזון משותפת ומוסכמת.

עם זאת, ראוי לציין כי לא בכל המקרים כך הוא הדבר וראינו גם מקרים בהם ארגונים אכן מצליחים להסכים על חזון משותף.

במחקר אשר ערכנו בקרב ארגוני חברה אזרחית המקדמים חברה המשותפת בישראל, העידו חברים וחברות בארגונים כי במקרים רבים הניסיונות לנסח חזון ארגוני משותף ומוסכם גרמו למחלוקות ועימותים קשים בתוך הארגון, שיצרו לא פעם דינמיקה מפרקת. לפיכך, לעתים התהליך של בניית תמונה של עתיד אידיאלי אליו שואף הארגון ואשר מהווה מקור למשמעות והנעה לפעולה, לא זו בלבד שלא צלח אלא אף השיג את ההיפך: תחושה שאין באמת סיכוי או שהשותפות אינה אמתית.

אי לכך, נראה כי נדרשת כאן גישה ארוכת טווח ורב – ממדית יותר המבטיחה שהחזון הארגוני אכן יחבר ויניע להשגת השפעה ולא יהיה בבחינת אוטופיה מחד, או פשרה "אנמית" מאידך. לשם כך נדרשת מנהיגות אמתית המסוגלת לנהל מורכבות, להתוות חזון כולל ומכיל ולהטמיע גישה משתפת ומשותפת בגיבוש אסטרטגיה ברורה וממוקדת, לצד אימוץ גישה ריאליסטית וגמישה ליישומה. גישות המעודדות גמישות ושיתוף הן חיוניות לכל ארגון, קל וחומר בארגוני חברה משותפת. זאת, בשל הצורך לחבר בעלי ובעלות עניין משתי קהילות לאומיות לפחות.

גישות המעודדות גמישות, שיתוף, הכלה והקשבה עמוקה יסייעו ביצירת תחושת משמעות, התכווננות והנעה לפעולה משותפת, למרות ריבוי השקפות על החזון ארוך הטווח. יש להדגיש, כי אין מדובר ב"טקס" של שיתוף או בשיתוף למראית עין, אלא למחויבות אמתית להקשיב, להתייחס ולקחת בחשבון את מכלול הדעות ולוודא שהן באות לידי ביטוי בהחלטות המתקבלות. מצב בו נעשה שימוש מניפולטיבי בתהליכי שיתוף, ללא השפעה גם של דעות שאינן אורתודוקסיות – הוא מזיק.

המלצות | תוכן החזון:

התמקדות באינטרס המשותף: החזון הארגוני צריך לשקף את האינטרסים והערכים המשותפים של בעלי ובעלות העניין משתי הקהילות, היהודית והערבית. במקביל, החזון צריך לשקף את ולהתמודד עם מגוון ההשקפות והערכים המרכזיים בתוך כל קהילה. לעיתים מידת השוני בתוך כל קהילה יכולה להיות שווה ואף גדולה מהמחלוקת בין הקהילות. משתמע מכך שפעמים רבות הגדרת החזון המשותפת תהיה תחומה ומצומצמת יותר או לחילופין, כללית ועמומה יותר, מתוך רצון מודע לזהות את המשותף והמוסכם ולהתמקד בו.

אין הכוונה לומר שלא ניתן או לא צריך לגבש חזון ארוך טווח, כולל ומוסכם של פני החברה הישראלית כחברה משותפת. אלא שמחקר השטח שלנו מעיד על כך שהדבר אינו מתאפשר בעת הנוכחית לכן, הצעדים הבאים, קרובים ומדודים יותר, ייבנו יסודות חזקים דיים שעליהם ניתן יהיה לבנות את החזון הרצוי בעתיד, הן לארגון והן לחברה בכללותה.

חזון תחום בזמן ובתוכן: הגישה לגיבוש אסטרטגיה ארגונית מלמדת אותנו שככל שהחזון הארגוני מצייר בבהירות תמונה של עתיד רצוי, רב שנים וכולל עבור כלל בעלי ובעלות העניין בארגון, כך הוא משרת את תפקידו בצורה טובה יותר.

יחד עם זאת, כאשר מדובר בארגונים משותפים, החזון צריך להיות – באופן מודע ומכוון – תחום יותר הן בזמן והן בתוכן, כלומר, להתמקד בטווח זמן קרוב יותר ובנושאים שיש לגביהם הסכמה רחבה ולהימנע במודע מנושאים שנויים במחלוקת עמוקה. יש נושאים מסוימים שהם "חולות טובעניים" שהעיסוק בהם עלול לשאוב את הארגון לתוכם מבלי יכולת לצאת ולהמשיך לפעול ביחד למען המטרה המשותפת. חוק השבות מחד וזכות השיבה מאידך או הגדרת מדינת ישראל כיהודית ודמוקרטית מחד או מדינת כל אזרחיה מאידך הן כמה דוגמאות לסוגיות המצויות במחלוקת קשה ומרה.

הניסיון בשטח מראה כי הסיכוי שיהודים/ות וערבים/ות - המייצגים לפחות במידה מסוימת את עמדת הזרמים המרכזיים של כל אחד מהלאומים - יגיעו להסכמה בנוגע לסוגיות הללו בעת הנוכחית הוא קטן מאד. מעבר לכך, הסיכוי שהם יצליחו להמשיך ולהגדיר אסטרטגיה ארגונית משותפת אחרי דיון על נושאים אלה, קטן גם הוא.

המשמעות היא שיש מקום להשאיר התייחסות כללית, חלקית ועמומה במקרים רבים לסוגיות מסוג זה - לא בשביל להשתיקן או להתעלם מהן - אלא בכדי להגיע אליהן ולדון בהן אחרי שתשתיות הקשרים והשותפות הפנים – ארגונית יהיו חזקים מספיק או כאשר ההקשר והאקלים הפוליטיים במדינה יצרו את ההזדמנות לכך.

תוכן החזון צריך להכיר בכך שקונצנזוס מלא על כל נושא עלול להיות בלתי אפשרי וסוגיות מסוימות יושארו חלקיות ועמומות במידה כזו או אחרת באופן מכוון ומודע. מדובר אם כן

בבחירה אסטרטגית ומודעת המשקפת חוסן ותפיסה ריאליסטית ומעשית ולא בהכחשה, הימנעות, חולשה או חוסר נכונות להתמודד.

בכדי שהחזון יניע ויכוון לפעולה ולהשפעה, יש מקום להבחין בין נושאים שהם בטווח השפעתו המעשית של הארגון, לבין לאלה שאינם.

דוגמה אחת לנושא כזה הוא זהותה העתידית של המדינה. זוהי סוגיה מורכבת וחשובה עד מאוד שלא ניתן להגיע להסכמות רחבות לגביה בעת הזו. לפיכך, ארגוני חברה משותפת רבים נמנעים מלמצות את הדיון בסוגיה זו ואינם מנסים לחתור להסכמה רחבה בקרב חברי וחברות הצוות, הוועד המנהל ובעלי עניין נוספים. שמירה על עמימות מכוונת ומודעת תאפשר לארגון לפעול באפקטיביות וליצור השפעה חברתית ופוליטית כלפי חוץ; אך באותה נשימה, על הארגון לשמור גם על בהירות פנימית וליצור מרחב פנים ארגוני הנותן מקום לצוות ובעלי/ות העניין את החופש לחשוב ולהתבטא בתוכו (בהמשך, בפרק העוסק בהון האנושי בארגון, נרחיב על חשיבותו של חופש זה). **המלצתנו היא לעודד שיח אידיאולוגי וערכי חי ונוקב אשר לא ידיר אף דעה או השקפה, לרבות אלה אשר אינן עולות בקנה אחד עם עמדותיו המוצהרות של הארגון.**

חשוב לציין שהעמימות צריכה להיות שמורה רק לנושאים שהם בבחינת "בורות" או "חולות טובעניים", ואילו נושאים שאפשר להגיע לגביהם להסכמה רחבה מן הראוי שיקבלו ביטוי במסרים ברורים ונהירים. מהמחקר שלנו עולה כי בתהליך הירידה מהחזון הרחב אל אסטרטגיה, מטרות ויעדים ותוכניות עבודה, אפשר וצריך לשאוף לבהירות גבוהה ולדיוק יתר.

המלצות | תהליך ניסוח החזון:

השתתפות פעילה וייצוג מלא ומגוון של בעלי ובעלות עניין: בכל ארגון יש חשיבות רבה לכך שהכוחות, השקפות העולם והדעות השונות בו יבואו לידי ביטוי בתהליכי קבלת ההחלטות. ידוע הוא, שתהליכים משתפים הנותנים ביטוי למגוון הדעות מניבים החלטות טובות ומושכלות יותר ומגבירים את הסיכויים ליישומן בפועל. על אחת כמה וכמה כאשר מדובר בניסוח החזון של ארגונים הפועלים לקידום חברה משותפת.

בכדי שהחזון הארגוני יהיה רלוונטי למציאות בה הארגון פועל, המלצתנו היא לתת למגוון עמדות, דעות ואידיאולוגיות הנשמעות ומשפיעות על שיח הציבורי לחלחל פנימה ולהשפיע גם בתוך הארגון. כוונתנו היא, שהזרמים התודעתיים – פוליטיים המרכזיים בשני העמים ואשר משפיעים על השיח ועל האקלים הפוליטי בחברה, חייבים להיות מיוצגים ומשפיעים בדיון הפנימי. במידה מסוימת יש כאן צורך לראות דעות ואידיאולוגיות, ולא רק אנשים ספציפיים (בתוך הארגון), כמעין בעל עניין אשר חייב להיות מיוצג בדיונים על החזון, גם אם אין אדם ספציפי אשר מייצג אותם באופן מלא. ארגון אשר יעשה לעצמו הנחות וינהל דיון שיכיל רק את הדעות והעמדות של החברים והחברות במעגל הפנימי של הארגון –שהם בעלי/ות מחויבות, מעורבות וידע גבוהים - עלול לגבש חזון שאיננו רלוונטי דיו ואסטרטגיות שאינן אפקטיביות דיין, בהתחשב בזירה עליה הוא מבקש להשפיע.

וכאן נשאלת השאלה: היכן בכל זאת עובר הגבול בין קשב ומתן ייצוג לעמדות והשקפות המייצגות חברה משותפת, בגרסה כזו או אחרת, לבין עמדות העוינות אותה ומהוות מעין "סוס טרויאני" בתוך תהליך קבלת ההחלטות של הארגון? הגבול עובר בהסכמה לרעיון של חברה משותפת, תהא הגדרתה אשר תהא ובמחויבות לעיקרון השוויון. דוגמה אחת מובהקת לעמדות שהן "מחוץ לגבול", מהצד היהודי או הערבי, אשר רואות את אחד העמים כבעל זכות טבעית ובלעדית על הארץ ואת העם השני כ"אורח" שנוכחותו "נסבלת", אך זכויותיו כקולקטיב לאומי – לא כפרטים – אינן שוות. בארגון חברה משותפת צריכה להיות הסכמה בכל הנוגע לקיומו של אי שוויון מבני ולצורך בתיקונו, שאם לא כן, לשם מה הארגון קיים?

כאשר קיימת הסכמה בסיסית, גם כאשר הדעות חלוקות באשר לגורמי אי השוויון או הדרכים לתיקונו – הרי שיהיה קל יותר לעבוד יחד ולשרטט את קו הגבול.

מציאת "שבילי זהב" והצטלבות של אינטרסים וצרכים: תהליך גיבוש חזון ארגוני כמתואר בחלק הקודם, הוא אם כן מלאכה מורכבת של מציאת נוסח המהווה "שביל זהב" בין הדעות השונות ונקודת מפגש של מגוון רחב של אינטרסים של כל בעלי ובעלות העניין בארגון. בחיפוש אחר אותו "שביל זהב" שיאפשר לארגון לפעול באפקטיביות ובשיתוף מומלץ לדון בשאלות המשמעותיות הבאות: עד כמה המטרה מקדשת אמצעים ומתי האמצעים עלולים להסיט אותנו ממנה? איך ליצור ולשמר איזון מיטבי בין הרצון ליצור ניסוח חזון רחב, המניע ורותם מגוון של א/נשים ועמדות, לבין השאיפה לבטא ולשקף את צדקת הדרך כפי שרואות אותה הדמויות המרכזיות בארגון? הלכה למעשה, אפשר לתרגם את השאלות הללו לבעלי ובעלות העניין בארגון באופן הבא: "מה את/ה מוכן/ה לעשות בכדי להשפיע ולקדם את רעיון החברה המשותפת בישראל ומה אינך מוכן/ה לעשות?"

המלצות | ייצוג בעלי/ות עניין בניסוח החזון:

טיב הייצוג: חשוב לתת את הדעת על אופן הייצוג של בעלי ובעלות העניין השונים בארגון ולאתר א/נשים המסוגלים/ות ומוכנים/ות לייצג לא רק את עצמם/ן, אלא לייצג זרם מסוים, קהילה או תת קהילה מסוימת. יש לכך חשיבות רבה בהקשר של ניסוח חזון משותף המבטא ״שביל זהב״ והצטלבות של אינטרסים משותפים ולאו דווקא את אלה של בעלי ובעלות עניין כפרטים. הכוונה היא לאתר דמויות ספציפיות שניחנו ביכולת לייצג את קולות הקהילה ושיש להן הלגיטימציה לעשות זאת. הציפייה, אם כן, מדמויות אלה היא להנכיח את עמדת אותה קהילה באופן משמעותי, כך שתבוא לידי ביטוי בנוסח המשותף המתהווה, ועם זאת, לגלות גמישות טקטית ויצירתיות כדי לבנות הסכמות יציבות. המלצה זו באה על רקע הנטייה הקיימת פעמים רבות לייצוג בלתי מתפשר, אשר כשמו כן הוא ובכך הוא אינו מאפשר תהליך יצירה של משהו חדש ואחר, המחבר בין מגוון של עמדות ואינטרסים משותפים. חילוקי דעות ואי הסכמות עלולים להתגלות בכל אחד ואחד מהשלבים של גיבוש הנוסח המוסכם, החל מהדיון על מטרות והאמצעים להשגתן, מהותן של פשרות טקטיות ואיתור של אינטרסים וצרכים משותפים. לכן, חשוב למצות את הדיון המעמיק בכל אחת ואחת מהסוגיות הללו. מחלוקת שלא קיבלה התייחסות הולמת עלולה לפגוע בהמשך התהליך. כתבנו בהרחבה על החשיבות של קשב ומתן ייצוג למגוון רחב של דעות ועמדות בנושא חברה משותפת הקיימות בציבוריות הישראלית בתהליכי גיבוש חזון ארגוני מוסכם. ציינו כי הטמעת עמדות הקיימות מחוץ לארגון תורמת לרלוונטיות ולתקפות של דרכי הפעולה וההשפעה של הארגון. עם זאת, צריך לשים לב שהכנסת קולות רבים מהחוץ עלולה להעצים את המתחים והקונפליקטים בתוך הארגון, באופן שיקשה מאוד לנהל דיונים בונים ואף ייצור על לכידותו של הארגון ועל עצם העבודה המשותפת.

אפשר לומר כי במקרים רבים קיים יחס חליפין בארגוני חברה משותפת, בין הומוגניות פנימית בכל הנוגע לעמדות לגבי החברה הישראלית ובדגש על אופי השיתוף הערבי - יהודי שבה, לבין הטרוגניות פנימית המאפשרת לעמדות רבות יותר בציבוריות הישראלית ובחברה, להיות מיוצגות ברמה מספקת בארגון. ההומוגניות הפנימית תורמת להקטנת פוטנציאל הקונפליקט וחילוקי הדעות המהותיים בתוך הארגון, בעוד שההטרוגניות מאפשרת לנתח ולהגיב באופן אפקטיבי להתרחשויות ומגמות בחברה. אין נוסחת פלא כיצד ליצור ולשמר איזון נכון בין הגישות, על היתרונות והחסרונות שלהן, אך יש דרכים בהן ניתן ליצור איזון ולשמר את המתח הבריא ביניהן, העולות מהתבוננות שחלקנו עד כה:

1. להבחין בין אידיאולוגיות לגישות פרגמטיות: שמירה על "עמוד שידרה" אידיאולוגי ברור לצד אימוץ גישות פרגמטיות המשרתות את השגת מטרות הארגון;

2. להפוך מחלוקות ל"מקרי בוחן" שהם הזדמנות ללמידה והפקת לקחים ותובנות בכל הנוגע לגבולות הגמישות

3. לתת מקום של כבוד ל"דעת המיעוט", בתוך הארגון, כלומר דעות פחות פופולריות בארגון ובשיח המקובל (ולא המיעוט הלאומי)

2. אסטרטגיה

לאחר השלמת תהליך ניסוח החזון, קרי, המענה על שאלת ה״מה?״ יש לבנות קונצנזוס על אסטרטגיות הפעולה של הארגון, כלומר, להשיב על שאלת ה״איך?״. יש לעקוב באופן שוטף שאסטרטגיות הפעולה היומיומיות אכן משקפות את סדר היום והחזון המשותף וכי אלה באים לידי ביטוי הולם בתשתיות הארגון, בנורמות ובערכים שלו. הקפדה על הלימה גבוהה בין כל אלה תתרום לחוסן הארגוני ולקיימות לאורך זמן וללא תלות בדמות מובילה זו או אחרת.

במדריך זה, המונח ״אסטרטגיה״, הקרויה בספרות המקצועית גם בשם ״ אסטרטגיית השירות״, מייצג את מכלול הפעולות שהארגון מתכנן ומבצע במסגרת תכנית עבודה רב שנתית בכדי להשיג את חזונו.

אסטרטגיה זו משקפת את החשיבה השוררת בכל עת נתונה בארגון בנוגע לפעילויות שיכולות לקדם את יעדי הארגון באופן מיטבי, מתוך מגוון של פעילויות אפשריות. פעילויות אלה ממוקדת בהשגת היעדים לפי החזון שגובש בארגון.

שאלות המאפיינות את תהליך גיבוש האסטרטגיה הן: לאיזה כיוון פעולה יש הסיכויים הטובים ביותר לקדם את השגת החזון שלנו? האם הפעולות תואמות את החזון והייעוד של הארגון כפי שנוסחו על ידי הוועד המנהל וצוות הארגון, והאם הן מוסכמות על בעלי/ות העניין שלנו? מי הם קהלי היעד של התכניות שלנו? מי הם השותפים שנבחר לשתף אתם פעולה?

בפרק הקודם המתייחס לחזון הארגון המלצנו לאמץ גישה של ״עמימות מאפשרת״ ומיקוד החזון סביב סוגיות שיש לגביהן הסכמה רחבה. אך **כאשר מדובר באסטרטגיה ותכנית העבודה הנגזרת ממנה – יש צורך בבהירות, דיוק ומיקוד.**

הצוות חייב לפעול לפי תכנית עבודה מוגדרת היטב ומתורגמת למשימות ולוחות זמנים ברורים וידועים המשקפים אסטרטגיה ידועה ומוסכמת להשגת מטרות הארגון. בין היתר, הארגון נדרש להגיב כל הזמן לאירועים חיצוניים המשפיעים עליו ודורשים ממנו לעשות התאמות או לפחות חשיבה עליהן והוא יתקשה לעשות זאת ללא אסטרטגיה ברורה, ידועה ומוסכמת.

כל ארגון, באשר הוא, נדרש לשאלת המטרות והאמצעים; מה הוא יכול ומוכן לעשות בכדי להשיג את מטרותיו. אולם, כאשר מדובר בארגון משותף יהודי-ערבי, יש לשאלה הזו היבטים ייחודיים. זאת, לאור אותה "עמימות מאפשרת" של החזון הארגוני המותירה, באופן מכוון, סוגיות נפיצות מחוץ להגדרת החזון. אך, העמימות הזו עלולה להוות מכשול להגדרת דרכי פעולה שונות ויצירתיות, או "מעקפים" כאלה ואחרים הנדרשים לא פעם במסגרת פעולה לקידום נושא המצוי במחלוקת פוליטית ואינו מצוי בלב הקונצנזוס.

קידום נושא כה מורכב כמו חברה משותפת בישראל, דורש פתיחות וסקרנות, במטרה לאפשר בהמשך איתור ומימוש אסטרטגיות פעולה יצירתיות ולא ברורות מאליהן. אסטרטגיות שעלולות להיראות בנקודות מסוימות אפילו כסטייה מהעיקר (שגם הוא בתורו,

כאמור, פעמים רבות לא מוגדר בפירוט ובהירות רבה). למשל: חיבור בין האוכלוסייה הערבית לתעשיית ההי – טק או חיבור בין בני נוער יהודים וערבים דרך עבודה משותפת על פרויקטים טכנולוגיים משותפים. היעדר הגדרה ברורה של האסטרטגיה הארגונית מחד והגדרה מספקת, גם אם עמומה במתכוון של החזון הארגוני, מאידך, עלול להוביל לאחד מהשניים: א. קשיחות ונוקשות שלא יאפשרו את הפתיחות והסקרנות. ב. שלל פעולות אשר לא נאספות לכלל השפעה משמעותית.

המלצות | טיב האסטרטגיה הארגונית

גמישות - אמצעים ומטרות: אחת הסוגיות המרכזיות המעסיקה את ארגוני החברה המשותפת בישראל בתקופה זו היא עד איזו מידה מקדשת המטרה את האמצעים? כמה רחוק מוכן הארגון ללכת בכדי לקדם את החזון של החברה המשותפת, בלי לסטות מהדרך אל החזון, ועד כמה הוא מוכן ויכול לנקוט בשיטות ודרכים אשר אינן תואמות לחלוטין את ערכי הארגון ואף להסתכן באובדן ערכים אלה? לדוגמה: מדינת ישראל משקיעה בתקופה זו תקציבים רבים מאשר בעבר בקידומה של האוכלוסייה הבדואית בדרום, והדבר מהווה הזדמנות לארגונים לשתף פעולה עם משרדי ממשלה שונים, הן כדי לקדם מטרות והן כדי לחזק את הקיימות הכלכלית. סדר היום הממשלתי אינו תואם לחלוטין, במקרים רבים, את המניעים האידיאולוגיים ואת החזון של הארגונים ומכאן שהוא מציג דילמה: עד כמה הישענות על תקציבים ממשלתיים הוא בגדר ניצול ומינוף של הזדמנות מחד, ועד כמה הוא מהווה אובדן דרך ואסטרטגיה, מאידך. דילמה אסטרטגית נוספת היא, המגבלות והאתגרים של שיתוף פעולה עם משרדי ממשלה. מחד, תמיכות ממשלתיות יכולות לתרום ליציבות הכלכלית של הארגון, אך מאידך, לא תמיד ניתן לסמוך על כך שהתשלומים יגיעו במועדם או במלואם. ברמה המהותית, שיתוף פעולה עם הממסד, הארצי והמקומי, מעלה לא פעם דילמות ערכיות ומלווה בחשש להתערבות או לניסיונות להצר את חופש הפעולה של הארגון. ומצד שני, שיתוף פעולה עם הדרגים הפוליטיים והמקצועיים במשרדי ממשלה יכול גם לפתוח הזדמנויות להשפעה, הן ברמת התודעה והן ברמת המדיניות, הקצאת המשאבים ושילוב א/נשי מקצוע מהחברה הערבית במשרדי הממשלה. כל אלה יכולים להניב הצלחות משמעותיות בקידום מטרות הארגונים בשטח.

המלצתנו היא גיבוש אסטרטגיה ארגונית גמישה מחד ובעלת גבולות ברורים, מאידך, המבוססים על ערכים יציבים ומנוסחים בבהירות. ככל שערכים אלה יוטמעו ב-DNA ובעקרונות הפעולה של הארגון ויהיו נהירים ומקובלים על כלל בעלי/ות העניין, כן יוכל הארגון לגלות גמישות ולמנף הזדמנויות ראויות, מבלי לאבד כיוון ומבלי לסטות מהמהות של האסטרטגיה הארגונית. יתרה מזאת, הטמעת ערכים ועקרונות ברורים מהווים מעין מצפן המנחה את הארגון מתי להתקדם בכיוון מסוים ומתי לעצור, מפני שכיוון פעולה מסוים חורג מערכי הארגון או מסכן אותם. אסטרטגיה ארגונית טובה ויציבה היא אם כן כמו עמוד שדרה האחראי הן לגמישות ולהן לחוסן ולעמידה הזקופה של הארגון.

"אופורטוניזם ריאלי": ארגוני החברה המשותפת בישראל נמצאים במצב בו הנושא אותו הם מקדמים רחוק מלהיות בקונצנזוס וחלקים נרחבים בחברה הישראלית מגלים כלפיו אדישות, הסתייגות וגם עוינות. לא זו בלבד שאין מדובר ב"גל שאפשר לרכב עליו" או מגמה פוליטית אופנתית שניתן למנף אותה, נהפוך הוא, על פי רוב, התחושה היא

של שחייה נגד הזרם. במצב כזה יש מקום לבחינה של כל הזדמנות הנקרית בפני הארגון או כל מגמה שהארגון חוזה או מזהה, בכדי לקדם את סדר היום המשותף. פעמים רבות, הזדמנויות ומגמות אלה יהיו בהלימה מסוימת ואף מועטה עם סדר היום והחזון האמתי של הארגון וידרשו ממנו גמישות ויכולת תגובה מהירה. לכן, המלצתנו כאן היא על אופורטוניזם ריאלי, כלומר על יכולת גבוהה של הארגון לזהות ולהעריך סיכויים והזדמנויות, להיערך ולתכנן (תוך הפגנת גמישות) ולפעול כאשר הוא מזהה פתח להשפעה. בחרנו במילה "ריאלי" כדי להדגיש את העובדה שפעמים רבות אסטרטגיות שהארגון ינקוט בהן ופעולות שיעשה, לא יהיו בהכרח בהתאמה רבה לחזון ולערכי הארגון, אך הם יסייעו לו מבחינה ריאלית, לממש את ייעודו בסביבה קשה. דברים אלה תקפים לגבי מרבית הארגונים, ודאי אלה הפועלים לשינוי חברתי, אך המחקר שערכנו בקרב ארגוני חברה משותפת מובילים בישראל מראה, כי בזירה בה הם פועלים יש משנה חשיבות לאופורטוניזם ריאלי מסוג זה.

תהליך גיבוש האסטרטגיה הארגונית:

רמת שיתוף: ככל שהסביבה בה פועל ארגון היא יותר ודאית ויציבה, כן עולה יכולתו לצפות את הפעולות הנדרשות ממנו כדי לקדם את מטרותיו היא גבוהה. כמו כן, במציאות של ודאות גבוהה ויציבות, יכולה הנהלת הארגון לנקוט בגישה של Top – down , כלומר, לגבש את האסטרטגיה הארגונית ותהליכי העבודה הנגזרים ממנה ולהעבירם כלפי מטה לצוות המקצועי ולבעלי/ות עניין בצורה של נהלים ברורים. אין באבחנה זו משום תמיכה בגישה זו, אך יש בהחלט ארגונים הנוקטים בה.

לעומת זאת, במצב בו הסביבה בה הארגון פועל היא פחות ודאית ויציבה ויכולתו לשלוט ולצפות את המתרחש בזירה בה הוא פועל קטנה יותר - וזוהי המציאות בה פועלים ארגוני החברה המשותפת בישראל כיום - הארגון תלוי הרבה יותר במעורבות הפעילה והמחויבת של הצוות וכלל בעלי ובעלות העניין. זאת, מכיוון שקשה הרבה יותר להניח בפניהם מערך של כללים, נהלים והוראות שייתנו מענה הולם למצבים שונים שמציאות מורכבת זו מזמנת תדיר. לכן, הארגון חייב ליזום ולעודד מעורבות של הצוות ובעלי/ות העניין בגיבוש האסטרטגיה, וחייב יהיה, בהמשך, לעקוב מקרוב ולהיות קשוב לאופן היישום בפועל על ידי כל אחד ואחת מאנשי ונשות הצוות. כלומר, הארגון לא יכול להרשות לעצמו שלא לנקוט בגישה מערבת ומשתפת, גם אם גישה זו אינה תואמת את נטיות הלב או הסגנון הניהולי של ההנהלה.

המלצות | תהליך גיבוש האסטרטגיה הארגונית

המלצתנו היא לגבש את האסטרטגיה הארגונית תוך שיתוף מרבי של כמה שיותר בעלי ובעלות עניין בארגון: מנכ"לים/ות ומנהלים/ות בדרג ביניים, צוות ועובדי/ות שטח, שיצטרכו לפעול לאור האסטרטגיה בתנאים משתנים ולא פשוטים, וכן חברי וחברות הוועד מנהל שיידרשו לגבות, לתמוך, לסייע לגייס משאבים ולהיות פנים ציבוריות של הארגון בתנאים אלה. כמו כן, חשוב לערב בתהליך שותפים אסטרטגים ומובילי/ות דעת קהל כדי להעלות את מחויבותם לאסטרטגיה וכן נציגי/ות ציבור שיסייעו לחזק את יכולתו של הארגון לחזות באופן מדויק יותר את פוטנציאל ההשפעה של האסטרטגיות שלו.

פעולה מתמשכת לאור האסטרטגיה:

✔ שינויים והתאמות באסטרטגיה והטקטיקות: אירועים חיצוניים המשפיעים על הארגון ועל דרכי פעולתו, מאתגרים את האידיאולוגיה שלו ומכריחים אותו לעיתים

לבחון מחדש את האסטרטגיה שלו. אירועים כגון מלחמות ומתיחות קשה בגבול הדרום או הצפון, או לחילופין, החלטה 922 (הגדלת תקציבים לחברה הערבית) או הזמנה להציג בפני משתתפי/ות פרויקט תגלית, מתרחשים בתכיפות רבה למדי ויש להם השלכות על פעילותם של ארגוני חברה משותפת בישראל. כדי להגיב באופן אפקטיבי לאירועים חיצוניים, על הארגון להקים ולקיים מנגנונים פנימיים להתמודדות הן עם דילמות המתעוררות לאור הזדמנויות שונות והן עם משברים חיצוניים בלתי נמנעים, פוליטיים או בטחוניים. מנגנונים אלה כוללים ניתוח של השפעתם של אירועים חיצוניים דרמטיים מחד, וחישוב של סיכונים וסיכויים מול הזדמנויות הנפתחות בפני הארגון למצב את עצמו כשחקן משמעותי או לחזק את הקיימות הכלכלית שלו באמצעות שיתופי פעולה עם מוסדות מהזרם המרכזי. התעלמות או הפניית גב לאירועים חיצוניים והזדמנויות חדשות עלולה לפגוע באפקטיביות של הארגון ויכולת ההשפעה שלו, אך התייחסות אליהם דורשת יציאה מאזורי נוחות אל מעבר למה שברור, מוסכם ולא מאתגר. דוגמה משמעותית מאד לאירועים חיצוניים מסוג זה היוותה החלטת ממשלה 922 להקצאת משאבים ממשלתיים לפיתוח האוכלוסייה הערבית. קשה היה לצפות מראש מתי החלטה מסוג זו תתקבל סופית ותתוקצב ולכן אישור החלטה זו ויישומה בפועל הציבו בפני ארגוני החברה המשותפת הזדמנות ודילמה בו – זמנית: כיצד להתייחס אליה ועד כמה והאם לפעול לאור התייחסות זו. גם כיום, אחרי שחלקים ממנה תוקצבו ויצאו לדרך, קיים דיון ער לגבי היקף ואופי השפעתה ועל תפקידה של החברה האזרחית בהתייחס אליה.

המלצה לארגון: לכנס "צוות תגובה", שיהווה מעין מיקרוקוסמוס של החברה הישראלית על גווניה השונים; מעבדה המנתחת, בוחנת ומעבדת את הסביבה בה פועל הארגון ועליה הוא מבקש להשפיע. חשוב מאוד שצוותים אלה יורכבו מא/נשים עם דעות שונות ומגוונות – ללא קשר למיקום בהיררכיה הארגונית - ויעזרו גם בא/נשים מחוץ לארגון ובמידע ממקורות מגוונים. כמובן שככל שיש בארגון ייצוג למגוון רחב לדעות הרווחות מחוץ לארגון.

השפעות פנימיות של אירועים חיצוניים: אירועים חיצוניים מאתגרים גם את החוסן הפנימי של הארגון ולכן חשוב לכונן מנגנון מובנה ומוסכם מראש אשר מטרתו להכיל, לטפל ולהתמודד בהצלחה עם הקונפליקטים והמתחים הפנימיים שיעלו תוך כדי הפעולה המתמשכת ליישום האסטרטגיה והתכניות. אפשר ואף מומלץ להיעזר גם בייעוץ וסיוע מקצועי חיצוני. ארגונים רבים נעזרים בהנחיה חיצונית בישיבות המוקדשות לעיבוד של תהליכים אישיים ובין אישיים הפועלים על הארגון ובתוכו עקב אירועים כמו סבבי לחימה, מלחמה, אירועים ביטחוניים, פוליטיים ומדיניים.

נתייחס בפירוט לנושא זה בהמשך, בפרק העוסק בהון החברתי של הארגון.

יוזמה לעומת תגובה: בחלק זה, כבחלקים נוספים בהמשך המדריך, ניתן דגש גם על החשיבות וההכרח שיש לארגוני החברה המשותפת להיות מסוגלים להגיב במהירות וביעילות לאירועים פוליטיים, חברתיים, ביטחוניים ונוספים. אך ראוי להדגיש שיש בכך גם סכנה. ניהול אפקטיבי של כל ארגון באשר הוא, דורש מינון נכון בין גישה פרואקטיבית הנובעת מהאסטרטגיה ותוכניות הפעולה השנתיות, לבין יכולת לגלות גמישות ולהגיב לאירועים חיצוניים הדורשים שינויים והתאמות בתכנית העבודה.

גם במקרה זה, הדברים הללו תקפים גם לגבי ארגוני חברה משותפת. אולם, התנודתיות, אי היציבות והאינטנסיביות של התהליך גבוהה מאשר ברוב הארגונים, והצורך להגיב לאירועים

המשנים את המציאות חייב להתקיים יחד ובמקביל לגישה יוזמת המעצבת את המציאות ולא רק מגיבה אליה.

הקצב והאינטנסיביות של האירועים יכולים בקלות לגרום לצוות ארגון חברה משותפת להקדיש זמן ומשאבים ניכרים בתגובה למציאות המשתנה והמשנה, הזדמנויות וסיכונים כאחד. אולם, אם התגובות של הארגון לשינויים בסביבה אינן במסגרת אסטרטגיה ממוקדת וייחודית, הן עלולות להתפזר ולהתמסמס ויכולתו של הארגון להשפיע בעיצוב החברה המשותפת, תיפגע. ראינו גם ארגונים שהמציאות התזזיתית של החברה בישראל מהווה עבורם תירוץ להיעדר אסטרטגיה מובילה ומכוננת משלהם לקידום החברה המשותפת ובכך הם הופכים קושי מוכתב לאידיאולוגיה ומאבדים מיכולתם להשפיע ולשנות את החברה הישראלית לחברה יותר סובלנית ומשותפת.

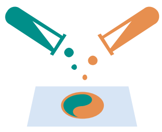
חלק שני:
הון חברתי

קידום סדר היום של חברה משותפת בסביבה שאינה בהכרח אוהדת ובתנאים של אי ודאות, דורש ארגון יציב ובעל קיימות, המסוגל לפעול אסטרטגית ולאורך זמן , מחד, ולגלות זריזות, גמישות, יצירתיות וחדשנות, מאידך.

אחד המרכיבים החיוניים לחיזוק היציבות והגמישות גם יחד הוא ההון החברתי של הארגון. הון חברתי הוא חיוני לכל ארגון – ממשלתי, עסקי או חברתי – אך הוא מקבל משנה חשיבות בארגונים הפועלים לפרוץ דרך ולהוביל שינוי משמעותי. ההון החברתי של ארגוני חברה משותפת מתבטא באיכות העבודה המשותפת של הצוות המקצועי, חברי וחברות הוועד המנהל, מובילי/ות דעה בקהילות שאליהן מחובר הארגון, פעילי/ות שטח ושותפים/ות לדרך. כלומר, החיבורים, הלכידות והיכולת לנהל דיאלוג פתוח, נוקב ומכבד בין כל אלה אשר תורמים/ות לחיזוק הלגיטימציה והעמידה הציבורית, המיצוב המקצועי והחיבור לקהילות בשטח.

ההון החברתי מתבטא בשני אופנים הקשורים קשר חזק אחד לשני; הפנימי והחיצוני. הראשון הוא ההון החברתי – אנושי הפנימי של הארגון; האיכות והחוסן של הפעולה המשותפת היהודית-ערבית ויצירה של מעין "מעבדה" בה נוצרים רעיונות, פעילויות ופרויקטים המתווים דרכים חדשות ויצירתיות לחיבור בין שתי הקהילות. השני הוא ההון החברתי החיצוני הנדרש; הארגון נתפס כבעל עמידה ציבורית, מייצג, רלוונטי ומועיל לשתי הקהילות, היהודית והערבית. המשימה המרכזית העומדת אם כן בפני הנהלת הארגון והצוות היא יצירת אקלים ותהליכים אשר יוצרים, משמרים ומחזקים את ההון החברתי בארגון.

חיבור למגמות בעולם ניהול הארגונים: מגמה הרווחת יותר ויותר בארגונים בישראל ובעולם בתקופה זו היא לייחס חשיבות רבה לידע הנוצר מלמטה, קרי, מאנשי ונשות הצוות המצויים בקשר הקרוב ביותר עם השטח ועם הקהילות שהארגון משרת ומייצג. גישה זו מייצגת מגמה המנוגדת למקובל בעבר הלא רחוק וגם בהווה, בארגונים במהפכה התעשייתית – כור מחצבתו של הארגון המודרני - לפיה הידע נבע מלמעלה, מההנהלה הבכירה ומיכולתה המשוערת לקבל החלטות נכונות ואחר כך חלחל כלפי מטה באמצעות נהלים והנחיות. אולם, עם השנים למדו ארגונים חברתיים, ממשלתיים ועסקיים את היתרונות הגלומים בתפיסה הדוגלת בכך שהצוות כולו מהווה מקור לידע ושותף בתהליכי קבלת ההחלטות. זאת, במסגרת מאמציהם של ארגונים להישאר רלוונטיים ומובילים בתחומם ומתוך הבנה שהצוות הקרוב יותר לשטח, ללקוחות "ולרצפת הייצור" של הארגון, רואה דברים שההנהלה לא תראה כלל או תראה מאוחר מדי.



המקרה הייחודי של ארגונים משותפים: מעבר למגמה הכללית שתיארנו זה עתה, כאשר מדובר בארגוני חברה משותפת, נראה כי הצורך ביצירת ידע מלמטה מקבל משנה חשיבות, בכל הנוגע לחוסן וליכולת ההשפעה של הארגון הסיבה לכך היא שארגונים אלה פועלים בתנאים של אי ודאות מתמדת הנוצרת ומוחזקת על ידי גורמים חיצוניים ופנימיים, הכרוכים זה בזה. גורמים חיצוניים, כפי שכתבנו בהרחבה בפרק הקודם, יכולים להיות אירועים ביטחוניים, פוליטיים ומדיניים בארץ וברחבי העולם, וכן אירועים תרבותיים (דרישה של שרת התרבות להפסיק מימון למוסד תרבות בשל תוכנה של יצירה מסוימת, למשל). הגורם השני לאי הודאות הוא שארגוני חברה אזרחית נדרשים במידה רבה לסלול את הדרך תוך כדי הליכה, זאת, בהיעדר תשובה אחת לשאלה: איך לקדם ולקיים חברה משותפת יהודית-ערבית בישראל. גם היכולת ללמוד ממודלים במקומות אחרים בעולם היא מוגבלת; מהשתתפות בסמינרים ומפגשים רבים ברחבי העולם התרשמנו כי רב השונה על הדומה בין חברות ומדינות שונות ובהיבטים רבים.

הנאמר לעיל אינו מבטל כלל וכלל את הפעילות הרבה והמבורכת של ארגונים, קבוצות ויחידים לקידום החברה המשותפת, שתרמו רבות לנושא חשוב זה ולחברה בישראל בכללותה. נהפוך הוא, פעילותם של ארגוני חברה משותפת היא הקרקע הפורייה שהניבה

מחקר זה. טענתנו היא כפולה: ראשית, כל הפעילויות שנעשו עד לכתיבת שורות אלה ממש נוצרו ופותחו על ידי ארגונים ו/או נשים שפעלו בתנאי אי ודאות וללא "ספר הוראות" המלמד כיצד לקדם שיתוף בין שני עמים הלפותים ומסובכים אחד עם השני שנים רבות, אלפי שנים – יש אשר יאמרו. שנית, המציאות משתנה כל הזמן ובצעדי ענק. אתגרים, הזדמנויות ובעיות חדשות צצות בקצב מהיר ובעוצמה מפתיעה ולכן דרכי הפעולה של הארגון חייבות להישאר מעודכנות אם ברצונו לשרוד ואף לשגשג, להישאר רלוונטי ולמנף את ההשפעה שלו. יתרה מזו, כדי לשגשג ולהשפיע על הארגון לפתח יכולת להיות צעד אחד קדימה; קרי, לא רק לנבא מגמות, אלא לעצב אותן ולהציע מענים רלוונטיים. שורשיה של עוצמה ארגונית שכזו נעוצים עמוק ביכולתם של שותפים ובעלי עניין בכל הרמות בארגון לזהות את המתרחש בשטח, להניחו על סדר היום הארגוני וליזום דרכים חדשות וחדשניות לפעולה.

בכדי לעשות זאת על הארגון לקדם תרבות ארגונית של **פתיחות וסקרנות** המעוגנת בתהליכי עבודה ובבחירה קפדנית של ההון האנושי.

1. פעולות ודגשים לחיזוק ההון החברתי של הארגון:

א. עידוד יוזמות מהשטח

ייזום פרויקטים: המלצתנו לארגונים היא לעודד את הצוות: עובדים ומתנדבים כאחד, לזהות הזדמנויות ולהציע פרויקטים ותכניות חדשות. העיקרון המנחה אם כן הוא ביזור סמכויות ואחריות, חיזוק הרצון והיכולת של א/נשי צוות ומתנדבים/ות ליזום מהלכים חדשים המבוססים על קריאה קרובה של המציאות והשטח.

המלצות | חיזוק ההון החברתי

על מנת לאפשר ייזום פרויקטים על ידי הצוות ובעלי ובעלות עניין אחרים בארגון יש לשים דגש על הדברים הבאים:

קידום תרבות ארגונית של פתיחות וסקרנות המאפשרת ומעודדת את הדחף החיובי של חברי/ות הארגון להציע ולנסות מהלכים חדשים, כולל האפשרות והזכות לטעות. אחת ההגדרות הקולעות ביותר לתרבות ארגונית היא: "ככה זה אצלנו". אמירה זו משקפת את המקובל בארגון, את הערכים והנורמות המאפיינים אותו הלכה למעשה. כיצד נוצרת נורמה שכזו? ובכן, כאשר מקובל בארגון לעודד את כל בעלי ובעלות העניין, כולל צוות, פעילים ופעילות ושותפים אחרים, להעלות רעיונות הנובעים מהשטח, מצד אחד, ואילו והמערכת הארגונית ובעיקר ההנהלה, מפגינה קשב, התייחסות ונכונות להטמיע את הידע והרעיונות הללו במסגרת עיצוב פעולותיו של הארגון בכל הרמות. כאשר יש הערכה והוקרה כלפי הא/נשים אשר עשו ויזמו, בוודאי כאשר זה מצליח אבל גם כאשר לא, אזי מתחזקת התחושה שזוהי אכן הנורמה הרווחת בארגון, היוצרת קרקע פורייה ובטוחה לסקרנות ויצירתיות ונכונות להתנסות ולקחת סיכונים. הדבר בא לידי ביטוי במתן תוקף רשמי ולא רשמי לרעיונות מלמטה וטיפוחם בעזרת עיצוב תהליכים ארגוניים ושגרות ניהול המאפשרות, מעודדות ומבנות יוזמות מהרעיון הגולמי ועד ליישומו.

דוגמה: הפורום האזרחי לקידום הבריאות בגליל

הפורום האזרחי לקידום הבריאות בגליל מהווה דוגמה למספר סוגיות שברצוננו להדגיש:

- יוזמה אשר מגיעה מא/נשי שטח כתגובה להזדמנות וצורך שהם מזהים/ות בשטח.
- שימוש באסטרטגיית "שלא לשמה" או "Non – Issue".
- יצירת שותפות עם שותפים לא מובנים מאליהם שנושא החברה המשותפת אינו המטרה המרכזית שלהם.

הפרויקט נולד כיוזמה מקומית של פעילים ואנשי שטח אשר הנושא היה קרוב ללבם והם חשבו שהנושא קרוב גם ללב האוכלוסייה היהודית והערבית באזור הצפון, הסובלת מרמת שירותי בריאות נמוכה באופן משמעותי ביחס למרכז הארץ. הנושא לא סומן בתחילתו כנושא אשר סביבו צריך למקד מאמצים לבניית פעולה ערבית – יהודית משותפת ובתחילתו הוא אכן לא נועד לכך.

גם בהמשך הפעילות רבת השנים של הפרויקט, הוא לא סומן כפועל לקידום חברה משותפת בלבד. הוא התפתח להיות מוקד פעילות אשר חיבר פעילים ופעילות וא/נשי מקצוע משתי

הקהילות לפעולה משותפת נרחבת אשר כללה מספר רב של א/נשים ומוסדות וזכתה לשיתוף פעולה משמעותי מהממסד. יוזמה זו רשמה הישגים משמעותיים הן בקידום שירותי בריאות והן בטיפוח תודעה אזורית והיוותה דוגמה חיה לעוצמת ההשפעה המבוססת על איחוד כוחות.

היוזמה מלמטה של פעילים אשר הבינו את הלך הרוח בתוך הקהילה שלהם (האזורית, במקרה זה), והיכולת להתחיל את הפעילות מנושא שנבע מהצרכים המידיים של תושבי ותושבות האזור היא זו שאפשרה הישגים משמעותיים ופתיחת דלתות שהיו סגורות לפני כן אל קהלים רבים.

היכולת של הנהלות ושל תורמים מעבר לים לזהות הזדמנויות ומגמות חדשות תהיה תמיד מוגבלת או לפחות שונה מזו של אלה הפועלים/ות בשטח. החיבור והאיזון בין יוזמות ופעולות הבאות משני הכיוונים היא הכרחית ולכן חשוב לנו להדגיש את החשיבות של טיפוח נורמה ארגונית המעודדת יוזמות מהשטח וכינון מנגנונים ארגוניים המאפשרים לא/נשי השטח להשפיע מבפנים.

ב. שותפות עם הצוות:

גישה ניהולית מאפשרת ומעודדת לקיחת סיכונים

"דילמת השיתוף" נוכחת בחיי כל מנהל ומנהלת ונוגעת ליתרונות ולחסרונות של גישת הניהול המשתף. בלב הדילמה ניצב המתח בין היתרונות והחסרונות של ביזור כוח, סמכויות ואחריות. כלומר, ככל שרמת השיתוף והמעורבות של בעלי ובעלות העניין השונים בקבלת החלטות גבוהה יותר, כן מצטמצמת רמת השליטה של המנהל או המנהלת על אופי ההחלטה והדרכים ליישומה. במקביל, עולה רמת המחויבות של בעלי ובעלות העניין ליישם החלטות ולהגשימן בהצלחה. בעלות על קבלת החלטות אמנם מעניקה שליטה גבוהה יותר בכל הנוגע לאופיין, אך עלולה להיות כרוכה גם בבדידות גדולה יותר בכל הנוגע ליישומן. מאידך, ויתור על שליטה ואימוץ גישה משתפת יכולה בהחלט להוביל לקבלת החלטות שאינן בהכרח עולות בקנה אחד עם הרעיונות של המנהל או המנהלת. הדילמה אם כן היא כזו: מצד אחד, כמנהל/ת יש לך הרצון, היכולת והידע להתוות כיוון ודרך בעבור הארגון או התחום שתחת ניהולך ולהציע פתרונות טובים לבעיות מסוימות. אך מצד שני, לא תמיד יש לך כל הידע הנדרש או התמונה העדכנית והמדויקת ביותר לכל אירוע ונושא, כפי שיש לא/נשים בצוות שלך. בנוסף, לצוות יש יכולת לתרום משמעותית לליטוש, מיקוד ויישום החלטות או פתרונות שונים ולתרום לחשיבה עשירה, מגוונת ויצירתית יותר. אך אם הצוות מודר מקבלת ההחלטות ואינו חש בעלות עליהן, רמת המחויבות שלו לביצוען ויישומן המוצלח, תיפגע. הנכונות לקחת סיכונים ו"ללכת את הקילומטר הנוסף" בעבור משהו שאין לנו חלק בו נמוכה יותר מזו שמתגלה כאשר יש שותפות ומעורבות של אמת בקבלת החלטות. הפתרון אותה מציעה "המנהיגות המאפשרת" הוא: יצירת רמת מעורבות מיטבית, בהתאם לאופי וטיב ההחלטות שיש לקבל. כלומר: לשתף את הצוות ברמה הגבוהה ביותר האפשרית למצב נתון. פתרון זה הוא נכון וראוי עבור כל מנהל ומנהלת.

כאשר מדובר בארגוני חברה משותפת, המלצתנו היא להעלות את רמת המעורבות אף מעבר לכך והקו המנחה המוצע במדריך זה הוא להציב רף גבוה מאד של שיתוף הצוות בקבלת ההחלטות; בין אם מדובר בסוגיות שההנהלה הבכירה מביאה לשולחן, ובין אם אלה שההנהלה מעודדת את הצוות ליזום ולהציע.

גישה זו הוכיחה את עצמה מכמה סיבות: 1. **רמת אי ודאות גבוהה**: כמפורט בחלקים קודמים במדריך, ארגוני החברה המשותפת פועלים בסביבה פוליטית וחברתית תזזיתית ובלתי יציבה.

הזדמנויות וסכנות צצות חדשות לבקרים והיכולת לראות אותן ולהגיב להן תלויה במידה רבה בזרימה שוטפת וטובה של מידע, ידע, תחושות ופתרונות אפשריים המגיעים מהשטח על ידי כלל בעלי ובעלות העניין בארגון. כדי ליצור את המוטיבציה לעשות זאת, על בעלי ובעלות העניין להרגיש רמה גבוהה של בעלות על הפעילות בארגון, רמה אשר תושג על ידי שיתופם ביוזמות ובהחלטות. 2. **תגמול**: עבודה בארגון חברה משותפת היא קשה, נטולת זוהר וחשופה ליחס שלילי מצד הסביבה, ערבית ויהודית כאחד. הרבה פעמים קשה לראות תוצאות חיוביות ברורות בטווח זמן קצר ואף בינוני והמאמץ יכול להיות סיזיפי מאד. טיפוח של ושמירה על רמת שיתוף, השתתפות ומעורבות גבוהה היא כלי ניהולי חשוב לטיפוח ופיתוח הצוות וההון האנושי של הארגון לאורך זמן.

ג. טיפוח ההון החברתי כמדיניות ניהול משאבי אנוש:

"מדיניות של ניהול משאבי אנוש כוללת עקרונות וקווי יסוד היוצרים התנהגות ניהולית ברורה ועקבית בתחום ניהול האנשים בארגון, מעבר להחלטות מזדמנות לגבי אירועים בלתי צפויים. מדיניות זו מבוססת לעתים על פילוסופיה או על אידיאולוגיה ארגונית ביחס לניהול אנשים, הנגזרת מתוך השקפה ארגונית כוללת" (שתיל: ניהול אנשים בארגון חברתי מדריך למנהל/ת).

כל אחת ואחד רוצה להרגיש "בבית" במקום העבודה; להרגיש שייכות, לעבוד בסביבה אנושית שנחווית כנוחה וטבעית וליהנות מחברת העמיתים/ות לעבודה גם כבני ובנות אדם. לכל עובד ועובדת חשוב שתהיה הבנה של ושייכות לכללים והנורמות הבלתי כתובות המאפיינות את מקום העבודה, ולקבל יחס של כבוד והערכה. כאשר צרכים אלה מקבלים מענה, המוטיבציה והתפקוד המקצועי לאורך זמן עולים בהתאמה.

בארגוני חברה משותפת המשימה עלולה להיות יותר מורכבת; הן בשל רמת השונות הגבוהה יותר בין אנשי הצוות, הנובעת מהשיתוף היהודי – ערבי, והן משום שהנושאים הפוליטיים לא רק שאינם מסתתרים מתחת לפני השטח אלא, נהפוך הוא, הם הנושא הניצב במרכז השולחן. הצעדים המוצעים להלן מבוססים על ההתרשמות והתובנות שלנו מהמדיניות המוצהרת ודרכי היישום בפועל ארגוני החברה המשותפת בישראל נוקטים לטיפוח ההון החברתי.

1. מגוון וגיוון של זהויות:

טיפוח סביבה ארגונית המשקפת את הזהויות המגוונות של הצוות ויוצרת בו בזמן תחושה של שייכות וקשר למרחב משותף מחייב מתן ביטוי לשתי הקבוצות הלאומיות ולשתי התרבויות בכל היבטי החיים הארגוניים. הדבר יכול לבוא לידי ביטוי במגוון דרכים:

- עיצוב מרחב העבודה באופן הנותן ביטוי לשני הלאומים והתרבויות: חפצי נוי ועבודות אמנות, תשומת לב לצבעים, גוונים וסמלים תרבותיים ולאומיים.
- שימוש בשתי השפות ומעמדה של השפה הערבית: באופן כמעט גורף, גם בארגוני חברה משותפת, הערבים/ות דוברי/ות עברית, אך לא להיפך. הדבר גורם לכך שתפעולית, קל בהרבה מקרים לנהל את שגרת העבודה בעברית והערבית נעלמת או משמשת רק ביציאה החוצה אל כלל האוכלוסייה הערבית או במפגשים עם ארגונים ערביים. ניתן, גם במצב כזה, לתת נוכחות לשפה הערבית בשגרת הארגון על ידי מתן לגיטימציה ואף עידוד שיחות בערבית בין א/נשי צוות ערבים/ות בנוכחות של א/נשי צוות יהודים/ות. דרך נוספת היא שהארגון יעודד ויקצה משאבים לא/נשי צוות יהודים/ות ללמוד ערבית. בנוסף, מומלץ לארגון לוודא כי כל הפרסומים הפנימיים והחיצוניים שלו, כאשר מדובר בהודעות הדוברות לעיתונות, המדיה החברתית ובאתר, יהיו תמיד בעברית ובערבית.

- ציון החגים והמועדים של כל הדתות: הארגון צריך לציין באותה הרמה את חגי כל הדתות והעדות של החברים והחברות בארגון ולתת לכך ביטוי מלא בלוח החופשות של הארגון ובמפגשים חגיגיים.

מעבר לסממנים התרבותיים – סביבתיים, טיפוח מגוון הזהויות דורש מהארגון ליצור ולשמר מרחב בטוח ומוגן בכל הדיונים והישיבות; מרחב המאפשר להביע קולות, דעות ועמדות ללא חשש, גם אם מדובר בעמדות שאינן מקובלות על הרוב או אף על כל יתר א/נשי הצוות. יש חשיבות רבה לטיפוח יכולת ארגונית להקשבה וניסיון להבנה והכלה גם במקום בו אין הסכמה, ובמקביל לפתוח את מנגנון קבלת ההחלטות הארגוני גם לדעות לא אורתודוכסיות שיכולות לפתוח הזדמנויות חדשות.

לדוגמה: בעת מצבי חירום בטחוניים, קיומו של שיח פתוח גם על הבנה והזדהות עם הפלסטינים בשטחים הכבושים וגם בהבנה והזדהות עם הצורך של ישראל לביטחון, עלול להיות בעל פוטנציאל נפיץ ולאיים על הלכידות הארגונית. ויחד עם זאת, אין להימנע משיח זה, שהרי הוא נוכח ויש בצוות בני ובנות שני הלאומים וכל אחד ואחת רואה את האירועים מזווית אחרת. הדבר נכון במיוחד בצוותים הטרוגניים שיש בהם ייצוג למגוון רחב של דעות.

גם אירועים פוליטיים אחרים כמו התבטאויות שנויות במחלוקת, יוזמות חקיקה והחלטות של גופים פוליטיים ומפלגתיים יכולים להוביל למחלוקות מורכבות. המסוגלות של הארגון לנהל דיונים גם על נושאים "נפיצים" תסייע לו בשני היבטים: הראשון הוא היכולת לקבל את ההחלטות הטובות ביותר לגופו של נושא או עניין, מתוך זווית ראייה רחבה. השני, והמרכזי לנושא טיפוח ההון האנושי של הארגון, הוא טיפוח אווירה ארגונית המאפשרת לכל איש ואשת צוות להביע דעות ולשים על השולחן את מי שהם/ן ואת האמונות שלהם/ן ולקבל הקשבה ולגיטימציה, גם אם עמדותיהם/ן אינן מתקבלות בסופו של דבר. הצורך לצנזר את עצמך ואת עמדותיך סותר את היכולת להרגיש בבית בבואך לעבודה.

נקודה נוספת היא הקפדה על שקיפות רבה בכל מה שנוגע למדיניות ותהליכי קבלת החלטות במטרה לטפח אמון ולשקף איזון כוחות מלא בין ערבים ליהודים ועמדותיהם, בכל חלקי הארגון. בארגון חברה משותפת הפועל למען השיתוף צריך להיות איזון מלא בתהליכי קבלת ההחלטות בין נקודות המבט של בני ובנות שני הלאומים כפי שנאמר בפרק העוסק בתהליכים האסטרטגיים. בהיבט של ההון האנושי ומגוון הזהויות, הדגש הוא על הנראות והשקיפות של תהליכי קבלת ההחלטות. הארגון צריך להראות ולהדגיש מיוזמתו את קיומו של תהליך קבלת ההחלטות המבוסס על שוויון וייצוג מלא. הדבר יסייע לחברי/ות צוות להרגיש כי הלאום שלהם/ן יוצג בתהליך ויצור תחושה שכאן, בארגון ובניגוד למה שקורה פעמים רבות מחוץ לו, המקום שלי הוא שווה ומלא.

דוגמה: באחד הראיונות שקיימנו במהלך המחקר עליו מבוסס מדריך זה, סיפר לנו מנהל באחד ארגונים על אירוע בו חברת צוות ערביה הביעה התנגדות עזה להחלטה ניהולית מסוימת וטענה שזו החלטה "יהודית" שאינה לוקחת בחשבון את האינטרס וההשקפה הערבית. ההחלטה הזו, לדבריה, הובילה אותה לתחושה שגם כאן, בארגון שלה שאמור להיות בו שוויון, היא נמצאת בעמדה של חולשה כערביה. רק לאחר שהמנהלים הערבים אשר השתתפו בדיון נפגשו אתה והציגו בפניה את עמדותיהם האישיות לפיהן אותה החלטה היא טובה לציבור הערבי, יכלה אותה חברת צוות להמשיך אמנם להתנגד להחלטה כנוגדת את דעתה האישית, השונה מדעותיהם של המנהלים הערבים בארגון, אך התחושה שהערבים אינם מיוצגים בארגון פחתה. כאשר מדובר בהחלטות אשר עלולות להיות טעונות עבור חבר או חברת צוות מאחד או שני הלאומים, מומלץ לארגון להבהיר ולתאר באופן יזום את האיזון בקבלת ההחלטות, כדרך חיים וכאמירה פנימית חזקה שכאן, אצלנו, כולם בבית. כאן המקום להדגיש שוב שבשביל שהבית יהיה משותף, צריך לוודא שהשיתוף והשותפות אינם רק למראית עין ושנלקחים בחשבון גם היבטים נוספים, כמו ההיבט המגדרי למשל. גם ארגוני חברה משותפת אינם חסינים בפני השפעות של יחסי כוח מגדריים או מעמדיים ולכן חשוב

לבחון את יחסי הכוח בין שני הלאומים גם דרך עדשות נוספות. המודעות ליחסי כוח מורכבים המתקיימים מחוץ לארגון ואולי גם בתוכו פנימה היא צעד חשוב לקראת פתיחות לקבלה ואולי אף אימוץ של עמדות מיעוט בתוך הארגון.

2. רגישות חברתית – פוליטית:

ארגון משותף הפועל לקידום חברה משותפת צריך לפתח ולהטמיע אקלים והתנהלות ארגוניים המבטאים הלכה למעשה רגישות למקומות השונים מהם הגיעו חברי וחברות הצוות והשותפים בארגון ומכלול העמדות, האמונות, הערכים והתרבות המעצבים אותם/ן. הרגישות הזו תסייע להשתלבות טובה ומהירה יותר בהתחלה ותחושת שייכות משמעותית ביותר בהמשך העבודה בארגון. נקודות אליהן אני מציעים לשים לב:

- **טלטלה ערכית:** בתחילת העבודה בארגון, המפגש עם עולם הערכים של החברה המשותפת יכול לגרום לתחושת אי נוחות, חוסר התמצאות ואף לטלטלה. הדבר נכון גם בקרב אלה שעבדו לפני כן במקומות עבודה שיש בהם צוות מעורב, יהודי-ערבי, כגון ארגונים ממשלתיים, עמותות שירותים ועוד.

הגורם לטלטלה הוא בעיקר ערעור עולם הערכים שמתגבש אצל כל אחת ואחד מאתנו לאורך שנים ואשר מעצב את התפיסה העצמית שלנו בכל הנוגע לעשייה חיובית, מוסר ומחויבות לשותפות יהודית-ערבית. המפגש עם עולם הערכים המתקדם והמנוסח היטב המאפיין את ארגוני החברה המשותפת והצוותים שלהם פותח פתח למרחב של ידע, עומק ועושר רב, אך לא פעם כרוך גם בקשיים ומורכבות.

לדוגמה: חברי צוות יהודים עלולים להיתקל בארגון משותף בכך שלמונח "ציונות" יש לעיתים הקשר ומשמעות אחרים לגמרי מההקשר והמשמעות אותם הם מכירים. הם יגלו כי לעיתים הוא שנוי במחלוקת ואף נתפס כאידיאולוגיה כובשת ומנשלת. זו אינה בהכרח הדרך שבה התרגלו לראות את הציונות והנרטיב האישי שלהם/ן עשוי להיות אחר לחלוטין. למשל, שהציונות מאפשרת ונותנת מקום לשיתוף הערבי – יהודי ולשוויון ולא עומדת בסתירה לערכים אלה. ככל שיחושו שיש התייחסות לעמדה זו ולעולם המושגים הנובע ממנה – הן עם כניסתם לארגון והן בהמשך הדרך - , כך יחושו יותר שייכות ופחות ניכור או צמצום של זהותם ויוכלו לתרום תרומה רבה יותר לארגון.

עבור הערבים והערביות בארגון, למשל, עצם ההשתייכות לארגון משותף יהודי- ערבי – הנתמך לרוב על ידי קרנות ותורמים/ות מהעולם היהודי - ותוך עשיית מה שנתפס כפשרה קשה וכואבת אל מול הנרטיב והזהות הפלסטיניים, יכולה להיות קשה לעיכול. גם כאן מתן אפשרות ולגיטימציה להביע תחושות אלה יעלה את תחושת השייכות ויעזור למציאת חיבור חזק יותר לארגון ולמטרותיו.

שימוש במונחים (טרמינולוגיה): מושגים, שמות והגדרות עשויים להיתפס באופן שונה לחלוטין בקרב יהודים וערבים הפועלים יחד באותו ארגון. המרחב והסיפור הארגוני מעוצבים ומוחזקים במידה רבה גם על ידי המונחים שבהם נעשה שימוש בארגון. לפיכך, פיתוח של ושימוש בשפה ארגונית מוסכמת הם ביטוי הן ללגיטימציה פנימית למגוון רחב של השקפות ודעות בנוגע לנושאים שעל הפרק והן לרגישות תרבותית וחברתית המקדמת בברכה את הקבוצות הלאומיות והאתניות אליהן משתייכים/ות א/נשי הצוות.

לדוגמה: המונח "המגזר הערבי" אינו מקובל ואינו אהוד בקרב החברה הערבית, אך הוא נפוץ מאוד בציבוריות היהודית. הטמעת מונחים כגון "האוכלוסייה הערבית" או "החברה הערבית" מהווה דוגמה בסיסית לרגישות, פתיחות ויצירת שפה של שותפות.

דוגמה נוספת ופחות טריוויאלית נוגעת לחלקה המזרחי של ירושלים. בעוד שהמונח "מזרח ירושלים", מהווה עבור רבים מהשותפים הערבים ביטוי לשוני לכך שזהו חלקה המזרחי של עיר אחת שהיא ירושלים הישראלית, המונח "ירושלים המזרחית", מהווה הכרה בכך שמדובר בסוגיה השנויה במחלוקת פוליטית מרה הן בישראל, והן בעולם. ירושלים המזרחית סופחה על ידי מדינת ישראל, ולתושביה ניתן מעמד של תושבות שאינו מקנה זכויות אזרחיות מלאות – כמו למשל הצבעה לבחירות לכנסת – או זכויות חברתיות וכלכליות מלאות. בעוד שבעבור חלק ניכר מהרוב היהודי בישראל ירושלים היא "העיר שחוברה לה יחדיו", הרי שבעבור החברה הערבית בישראל ותושבי ירושלים המזרחית זוהי עיר תחת כיבוש, הנפרדת מירושלים המערבית, הישראלית. המודעות למשמעות הסימבולית והמעשית של מונחים ואימוץ מינוח המבטא את עמדת המיעוט מאפשרים הכרה במחלוקת ויצירת קירבה ושותפות, לאו דווקא מתוך הסכמה מלאה, אך כן מתוך הקשבה, הבנה, כבוד ורגישות לצד השני. הקרבה והשותפות הללו יעזרו לצוות הארגון ליצור הדברות אמתית ולפתח תהליכי קבלת החלטות משותפים ומשמעותיים. הקרבה ותחושת השותפות יכולות לסייע לארגון לצלוח מצבי משבר הנובעים מאירועים חיצוניים כגון מלחמות, פיגועים, אירועים פוליטיים או מדיניים ולשמר את העבודה המשותפת ולהגן על המרקם המשותף מפני השפעות שליליות. בהמשך לדברים הללו, חשוב לציין כי לא די בכך שארגון מגלה נכונות לגלות קשב ופתיחות לנקודות רגישות כאלה או אחרות. יש צורך גם ללכת את הצעד הנוסף, להבין ולהכיר את המקורות והשורשים שלהן. פירוש הדבר הוא שהארגון צריך להיות מחויב ללמידה פעילה של סוגיות רגישות ונפיצות פוליטית. היעדר מחויבות שכזו עלולה להשאיר את הדברים בגדר של "אוורור רגשות ועמדות" מבלי שתהיה לכך השפעה של ממש על עקרונות הארגון, עמדותיו ופעולותיו. **למידה פעילה ושיח פתוח הנותן מקום לליבון של מחלוקות ובחינה של דעות קדומות (כן, גם בארגוני חברה משותפת) יחזקו את השותפות, את חוסנו של הארגון ואת יכולתו להתמודד בהצלחה עם הטלטלות שהמציאות הפוליטית מזמנת חדשות לבקרים.**

3. האישי הוא הפוליטי - סיפורים ורקע אישי:

ארגוני חברה משותפת, כמו ארגוני שינוי חברתי רבים, מתאפיינים ברמה גבוה של הזדהות ושל שותפות ערכית מצד א/נשי הצוות וכלל בעלי ובעלות העניין בארגון. אמנם גם בארגונים מסוג אחר, כולל ארגונים עסקיים, קיימת רמה כזו או אחרת של תחושת הזדהות ושותפות, לעיתים אף גבוהה מאד. במקביל, גם בארגוני שינוי חברתי יש התייחסות אל הארגון כמקום עבודה ומקור פרנסה, אך עדיין הציפייה ההדדית להזדהות הערכית היא גבוהה יותר.

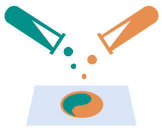
פירוש הדבר הוא שלזהות האישית של א/נשי צוות ומתנדבים/ות, לביוגרפיה האישית ולמקורות האמונות ותפיסות העולם בכל הנוגע לחברה משותפת בישראל יש השלכות משמעותיות על אופן מילוי התפקיד ומידת המחויבות בארגון חברה משותפת. היכולת להביא את הביוגרפיה האישית לתוך המנגנון הארגוני תורמת להגברת המחויבות לארגון ולתחושה שאכן ניתן ביטוי וייצוג לעמדות שלו או שלה. יתרה מזו, מתן מקום וביטוי לעמדות האישיות המגוונות של א/נשי הארגון יכול להעיד גם על המידה בה הארגון מזין חלק משמעותי מהעמדות בחברה הישראלית בכלל, לתוך מנגנון קבלת ההחלטות הארגוני.

נניח למשל, שאשת צוות בארגון משותף היא בת למשפחה שכולה. ייתכן שהסיפור האישי שלה יוצר הסתכלות ספציפית ומיוחדת על נושאים השנויים במחלוקת בחברה הישראלית בין יהודים וערבים כמו יום הזיכרון והעצמאות, עמדות כלליות לגבי הצבא ומערכת הביטחון ומקומם בחברה, ההסתכלות על מלחמות מסוימות או על נושא השכול בשני הצדדים. דוגמה נוספת יכולה להיות חברת צוות פלשתינית שהיא בת למשפחה אשר הכפר בו התגוררו במשך דורות נהרס בנכבה (או במלחמת השחרור. כל אחד והנרטיב שלו, כמובן) ועל הריסותיו קם ישוב יהודי . חברת צוות כזו יכולה להביא את נקודת המבט של פלסטינים רבים שחולקים

עמה סיפור דומה , כמו גם את הציפיות, הרגשות והגישה שלה לתהליכי חשיבה, תכנון או ניסיונות פיוס.

המלצות | טיפוח ההון החברתי כמדיניות ניהול מ"א

- להכיר את הביוגרפיה האישית של א/נשי הארגון ולתת לה פומביות (בהסכמה מלאה, כמובן). לאפשר לא/נשים בארגון את הפלטפורמות לדבר עליה ודרכה על נושאים מהותיים ומורכבים.
- להפוך את הביוגרפיות והסיפורים האישיים של א/נשי הארגון לכלי עבודה לעבוד אתה, ככלי עבודה (סטוריטלינג אישי, קבוצתי וארגוני).



בהמשך למה שכתבנו בפרק הראשון בנוגע לתהליכי ניסוח חזון ואסטרטגיה, הייצוג של מגוון הדעות וההשקפות - כולל אלה שהן בעלות פוטנציאל להכביד ולהקשות על הדיון - מעצים את יכולתו של הארגון לקיים דיון המעוגן במציאות ורלוונטי לחברה הישראלית, ומכאן שהוא מחזק גם את יכולתו לאתר מנופים לשינוי ולממש אותם. בנוסף, היכרות כזו מחזקת את החוסן הארגוני, את תחושת השייכות, השותפות והאמון. מתוך אלה יכולות לצמוח גם התקווה והאמונה ביכולת ובכוח לחולל שינוי.

4. תנאי העסקה:

טיפוח סביבת עבודה הדוגלת בשוויון מלא ומיישמת אותו הלכה למעשה הוא אחד ההיבטים המשמעותיים ביותר המייחדים ארגוני חברה משותפת מהחברה הסובבת אותם ואשר אותה הם פועלים לשנות. אחד הביטויים המעשיים של ערך השוויון הוא הבטחת תנאי העסקה שווים לאנשי ונשות הצוות, היהודים/ות והערבים/ות (וכמובן גם לגברים ונשים).

אחת המלכודות בדרך ליישום ערך זה היא הצמדות למדדים ארגוניים אובייקטיביים, כביכול, כגון: מיקום בהיררכיה הארגונית, ותק וניסיון קודם, ועוד. היבט נוסף של אותה מלכודת היא ההצהרה שמדיניות השכר היא "עיוורת לשיוך האתני" של העובד או העובדת. אלא, שלעתים קרובות ומסיבות רבות, ליהודים/ות יהיה קל יותר להגיע לעמדות בכירות בארגונים ולצבור ותק וניסיון בתפקידים בכירים. לכן, מדיניות מוצהרת של שוויון בתנאי העסקה חייבת לקחת בחשבון היבטים מבניים של אפליה ואי שוויון הזדמנויות ולתת להם מענים הולמים. אחת המשמעויות המעשיות של מדיניות זו היא שאם בארגון יש יותר יהודים בעמדות בכירות יותר, אשר אחת המשמעויות שלהן הן תנאי העסקה טובים יותר, עליו לבדוק את עצמו האם הוא משכפל פנימה את המציאות מחוץ לארגון, בשם האובייקטיביות. לדוגמה: משרות בכירות רבות דורשות, כדרישה אובייקטיבית והגיונית, רמת אנגלית גבוהה והיכרות טובה עם התרבויות האמריקאית והאירופאית בעיקר מפני שמשם מגיעות מרבית התרומות. לרוב הערבים, עבורם אנגלית היא שפה שלישית, עלולה להיות אנגלית פחות טובה. כאשר בשם צורך אובייקטיבי מסוג זה, נוצר בתוך הארגון מנגנון מדיר, הוא יוצר פער בתנאי העסקה ופוגע הלכה למעשה בעיקרון שוויון ההזדמנויות. על הארגון להיות מודע למנגנוני הדרה אלה, בין אם גלויים או סמויים, להבין את האופן בו הם פוגעים במיצוי ההון האנושי ולנטרל אותם. אם נחזור לנושא השליטה בשפה האנגלית, ניתן להסיר סעיף זה מדרישות הסף של תפקיד מסוים ובמקביל להשקיע בהכשרה מקצועית הולמת. מחקר השטח שלנו מלמד שכדאי בהחלט להשקיע בהכשרה אינטנסיבית של עובדים/ות עם פוטנציאל מאוד גבוה ויכולת למידה

גבוהה בין אם בשפה, או בתחום מומחיות מקצועי אחר: עבודת לובי בכנסת, פיתוח משאבים, תכנון וביצוע פרויקטים ועוד.

המלצתנו היא לשמור על שקיפות מלאה ולקיים בארגון מנגנונים פורמליים הנוגעים בתנאי העסקה: משכורות, החזרי הוצאות נסיעה, שטח משרד וכדומה, במטרה לוודא שיש שוויון מלא בין יהודים וערבים בארגון ולוודא שהשוויון הזה נראה, מורגש ונוכח. השוויון צריך להיות אבסולוטי ומעבר לתפקידים, כך שלא יתאפשר מצב בו א/נשי צוות מהחברה הערבית (או היהודית, לצורך העניין, אך זה נדיר יותר), מקבלים/ות תנאי העסקה טובים פחות בשל היותם בדרגים ניהוליים נמוכים יותר.

5. גיוס ומיון א/נשי צוות חדשים/ות לארגון:

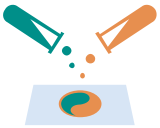
בעת גיוס ומיון עובדים ועובדות לארגון משותף המקדם חברה משותפת יש לקחת בחשבון באופן מיוחד שני היבטים:

א. הקפדה על רמה מקצועית הגבוהה ביותר, איכויות אישיות וההתאמה מרבית לדרישות התפקיד המוצע. המלצה זו תקפה כמובן לכל ארגון, אך מהסיבות אשר כתבנו עליהן בהרחבה קודם לכן לגבי הצורך ביוזמה, גמישות, יצירתיות, נחישות והתמודדות עם מורכבויות, קשיים והתנגדויות, הדבר מקבל משנה חשיבות בארגונים משותפים.

ב. ההתאמה הערכית והאידיאולוגית של המועמד או המועמדת לעבודה בארגון שהוא גם משותף וגם מקדם את השיתוף. עד כמה יש הבנה עמוקה של הנושא ושל הארגון? מה מידת המודעות לקונפליקט, ממדיו וביטוייו? מהי רמת היכולת להשתלב בצוות ובארגון המונע במידה כה רבה על ידי ערכים ברורים?

לארגוני חברה משותפת יש נטייה להעדיף א/נשים בעלי/ות השקפת עולם העולה בקנה אחד עם זו על הארגון והנהגת הארגון. זוהי נטייה טבעית וגם נכונה המידה רבה, גם לאור האמור לעיל לגבי חשיבות ההתאמה הערכית והאידיאולוגית. אך הליכה אחר הפיתוי הטבעי לגייס לארגון רק א/נשים עם עמדות הזהות לאלה של ארגון טומנת בחובה גם סכנה. הפיתוי מובן, שהרי, מעבר לקשיים ולאתגרים של קליטת איש או אשת צוות חדש/ה בארגון כלשהו, הקשיים הפוטנציאליים בארגון משותף גדולים עוד יותר ולכן יש נטייה לתת עדיפות למועמד או מועמדת שמבינים למשל שדעות או סמלים מסוימים אינם מובנים מאליהם; למישהו/י שמגלה רגישות גבוהה לשפה מקדמת ויודע/ת להימנע מביטויים או מושגים שמהווים מכשול לשיתוף, או למועמד/ת שנראה כמי שיתמודד בהצלחה עם שאלות קשות סביב שולחן ארוחת הערב המשפחתית. מקדם אי הודאות לגבי כל הסוגיות הללו זה הוא קטן יותר ככל שהמועמד או המועמדת נתפסים כ"אחד או אחת משלנו", שמכיר או מכירה את השדה ואת השפה. מצד שני, בחירה זו היא גם בעלת פוטנציאל של סכנה לארגון מכיוון שככל שצוות הארגון מייצג ומשקף את המספר הלא גדול של אזרחים בישראל שעבורם החברה המשותפת, כרעיון וכסביבת עבודה, היא דבר מובן וטבעי, כך המסוגלות של הארגון להבין, לייצג, לפעול להשפיע על החברה הכללית יורדת.

המלצות | גיוס ומיון עובדים חדשים לארגון



✔ בעת המיון של המועמדים/ות הסופיים/ות בעלי/ות יכולות וכישורים ההולמים את התפקיד, כדאי לתת עדיפות למועמד או מועמדת אשר יתרמו להעשרת השיח

בארגון ולהרחבת הייצוג של עמדות וערכים שונים בחברה הישראלית. שילוב א/נשי צוות מרקעים שונים וקהילות שונות תתרום למגוון בארגון. שימת דגש על פתיחות וסקרנות כלפי דמות שונה ופחות מובנת מאליה יכולה להעניק הזדמנות לאיתור מועמדים/ות שיוכלו לתרום למגוון זה ולמתן במידת מה את הנטייה האנושית להעדיף את הדומים או הדומות לנו.

יחד עם זאת, חשוב להקשות ולשאול, היכן עובר הגבול? האם נקבל לארגון גם אנשים שמעשיהם, שיוכם האידיאולוגי המוצהר ואפילו מקום מגוריהם סותר את ערכי הארגון? הדיון בשאלות אלה יסייע לארגון לדייק את ערכיו ואת הציפיות והדרישות מאנשי ונשות צוות חדשים/ות.

בחלק גדול תהליכי מיון ובחירת עובדים ועובדות לארגון קיימת תופעה של פערים בהתאמה לתפקיד אשר מתגלים רק לאחר קבלת העובד/ת לתפקיד. במקרה הספציפי של בחירת וקליטת עובד/ת לארגון חברה משותפת יכולה התופעה להיות חמקמקה ובעייתית עוד יותר, מכיוון שלעתים עשוי/ה המועמד/ת לגלות שרמת הסובלנות שלו/ה למגוון הדעות ועוצמתן, אינה כפי שחשבו לפני שנקלטו לעבודה בארגון. הפתרון ההולם לבעיה זו הוא לעדכן, למקד ולדייק את השאלות המוצגות למועמדים/ות בתהליך המיון, תוך למידה מניסיון העבר. דוגמה אחת היא מועמדים/ות יהודים/ות אשר לשאלה ישירה, אך מעט כללית, כמו: "באיזו מידה הם מאמינים בשוויון או ברעיון של חברה משותפת", יענו ביושר ובכנות בחיוב, בזמן שלשאלה מעט יותר ממוקדת כמו "איך ירגישו לעבוד בארגון בו לנרטיב הפלסטיני לגבי הבעלות על הארץ יש משקל שווה לנרטיב הציוני?" הם עשויים/ות יכולים לענות במעט יותר הסתייגות. דוגמה נוספת לשאלות מבחינות מסוג זה היא: "כיצד תרגיש לעבוד בארגון בו יום הזיכרון לרצח רבין אינו יום הנמצא בקונצנזוס כללי?" ברצוננו להדגיש שהכוונה בשאלות אלה אינה לבחון את הדעה האישית של המועמד/ת בסוגיה ספציפית, אלא יותר להתרשם מהיכולת להכיל מורכבות, להסתגל ליחסי כוח שונים מאלה המתקיימים מחוץ לארגון, לשמוע עמדות שקשות לעיכול ולהתמודד עם מחלוקות קשות באופן בונה. בנוסף, שאלות מדויקות יותר, הנובעות מסוג השיח המתקיים בארגון, יתנו גם למועמד/ת הזדמנות להתרשם מטיבו של הארגון וערכיו ולבדוק את מידת ההתאמה גם מנקודת מבטו/ה. לכן, שאלות ממוקדות, מדויקת וגם מאתגרות יותר יכולות לסייע הן לארגון והן למועמד/ת לבחון באמת עד כמה מתאימה הדרך המשותפת כבר בשלב המיון וכך למזער ככל האפשר קבלה של א/נשים אשר יתקשו להשתלב בארגון. לעיתים יש לא/נשי צוות ותיקים/ות תחושה מוטעית כאילו התובנות שיש להםן לגבי החיים המשותפים בישראל הן ברורות, מקובלות או רווחות בקרב כלל האוכלוסייה, ובוודאי בקרב מועמדים/ות למשרה בארגון חברה משותפת, אך לא כך המצב. חשוב לזכור שמחוץ לעולם הסגור במקצת של ארגונים אלה מתקיימת מציאות שונה לעתים אף הפוכה בחברה הישראלית. המפגש בין אדם שראה את עצמו פתוח וסובלני יחסית לחברה, עלול להיות קשה כאשר יצטרך לבחון את עצמו בקנה המידה של ארגוני החברה המשותפת.

דוגמאות נוספות לשאלות לראיון:

- כיצד לדעתך ראוי שארגון משותף יתייחס לאירועי יום העצמאות, בהתחשב בכך שיש השקפות ודעות שונות בקרב א/נשי הצוות?
- האם לדעתך צריך להיות לארגון עמדה או התייחסות ליום השנה לרצח רבין? אם כן, מהי? כיצד לדעתך יש לציין את החגים והמועדים של הדתות השונות בארגון?

6. פיטורים

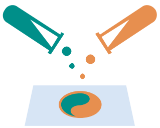
גם כאשר יש החלטה לפטר איש או אשת צוות, הדבר צריך להיעשות תוך שקיפות רבה ככל הניתן, במסגרת שמירה על פרטיות העובד/ת, כמובן. זאת, על מנת למנוע חרושת שמועות

הקושרות בין פיטורי איש או אשת צוות לבין מוצאו/ה הלאומי; מצב המתסיס את הצוות ופורם את רקמת האמון בעבודה המשותפת בארגון, או לחילופין שרחשו שמועות שאיש או אשת צוות לא פוטר מאותה סיבה בדיוק. כך או כך, שמועות אלה נוגדות את הנורמות הנכונות של עבודה אפקטיבית בארגון וכן סותרות את הנחת היסוד שיש א/נשים מוכשרים/ות ומתאימים/ות – בין אם ממוצא יהודי או ערבי - ולכן ניתן לאייש כל תפקיד שמתפנה בעקבות סיום העסקה. באופן פרדוקסאלי, כאשר משאירים בארגון איש או אשת צוות בשל מוצא, גם בהיעדר התאמה לתפקיד, הרי שדבר עשוי דווקא לחזק את הסטריאוטיפים השליליים והדעות הקדומות, וכך לגרום יותר נזק.

2. המבנה הארגוני המשותף – משמעויות והשלכות

ניהול משותף:

נקודת המוצא שלנו היא, שבארגון משותף הפועל לקידום חברה משותפת, חייב הניהול של כל היבטי הפעילות להביא לידי ביטוי שווה ושוויוני את נקודות המבט הערבית והיהודית גם יחד. למעשה, ניהול שאינו עושה זאת לא יכול, בהגדרה, לקיים את ההמלצות שכללנו בפרקים הקודמים וגם בפרק זה. המחשבה, שצד אחד בלבד בשותפות יכול לנסח חזון או לפתח אסטרטגיה ותכניות עבודה מעידה על יוהרה ואף התנשאות, שתי נטיות אנושיות שעלולות לסכל כל פעילות משותפת עוד בטרם החלה.



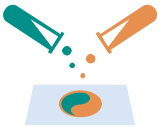
ולכן, לא יכול להתקיים מצב בו ארגון הפועל בתחום החברה המשותפת יקיים לצורך העניין תהליך אסטרטגי מבלי לאפשר לבעלי ובעלות העניין מהחברה הערבית לייצג ולבטא באופן שווה, או לכל הפחות משמעותי, את הקולות, ההשקפות וסדרי העדיפויות שלהם/ן, עקב היעדר איזון ביחסי כוח פנימיים. התוצר של תהליך שכזה ייתפס ויחווה על ידי רבים ורבות מהשותפים והשותפות של הארגון - מחוץ לו או בתוכו - כמנותק מהצרכים, המגמות וההזדמנויות שהם קראו בשטח. להיעדר מתן ייצוג שוויוני בתהליכי משמעותיים יהיו השלכות שליליות מרחיקות לכת על היקף הצוות, התכניות וההשפעה של הארגון. ארגון משותף חייב לשמור באופן תמידי על איזון מלא בין הקולות של שתי האוכלוסיות, בכל תהליך שהוא עושה ובכל היבט בחייו.

מהכתוב לעיל עולה השאלה, כיצד בא הניהול המשותף לידי ביטוי ומימוש מלא? ככלל ישנן שתי גישות: הראשונה, ניהול כפול בכל המחלקות ובכל הדרגים, כלומר; מנהל/ת יהודי/ה ומנהל/ת ערבי/ה מדרג המנכ״לות ולאורך כל שדרות הניהול. הגישה השנייה מבוססת על מנהל/ת יחיד/ה בכל דרג ובכל מחלקה, תוך שמירה על איזון מספרי מלא בין מנהלים/ות יהודים/ות וערבים/ות בארגון בכללותו. מבחינת ההמלצות שלנו אין העדפה לגישה זו או אחרת. העיקרון החשוב הוא לשמור על השוויון והאיזון בניהול הארגוני. היתרון של הגישה הראשונה הדוגלת בניהול הכפול שהיא אמורה להבטיח – לפחות מבחינה פורמאלית – מצב של שוויון מלא בארגון. לגישת הניהול הכפול יש שתי חולשות פוטנציאליות: ראשית, עומס תקציבי עקב כפל המשרות בכל דרג ניהולי, במיוחד אם אין ניצול מיטבי ואפקטיבי של משאבי האנוש הניהוליים. שנית, סרבול ועומס בתהליכי קבלת החלטות באופן שוטף, צורך בסנכרון ותיאום מתמיד ברמה גבוהה הן כלפי פנים והן כלפי חוץ. הגישה השנייה המבוססת על מנהל/ת יחיד/ה לארגון ולכל מחלקה היא אמנם מסורתית ומקובלת יותר, אך גם לה חסרונות אפשריים: החיסרון העיקרי הוא בכך שהיא עלולה ליצור אי שוויון מובנה ושכפול של יחסי כוח, במיוחד במקרים בהם בראש הארגון עומד/ת יהודי/ת. אף שניתן לאזן זאת באמצעות ועד מנהל חזק עם רוב ערבי, הרי שעדיין למנכ״ל/ית הארגון יש כוח והשפעה רבים. קושי אפשרי נוסף הוא באיתור א/נשי מקצוע למשרות ניהול או ריכוז כאשר התפקיד חייב להיות מאויש על ידי איש או אשת צוות מלאום מסוים, יהודי או ערבי,

איזון פורמאלי לעומת איזון הלכה למעשה: במהלך המחקר נתקלנו במספר מקרים בהם אף שלארגון היה ניהול כפול משותף מבחינה פורמאלית, הרי שהדעות הרווחות היו שבפועל יש דמות ניהולית אחת שהיא הדומיננטית יותר – בדרך כלל המנהל/ת היהודי/ת – ואילו הדמות השנייה היא ״המאזנת״. קל מאד ליפול למקום הזה; קל יותר לאתר א/נשי מקצוע יהודים/ות בתחום ניהול ארגוני חברה אזרחית, כי מספרם/ן עולה על אלה של א/נשי מקצוע ערבים/ות. מהותית, הרוב היהודי נוטה לא פעם להשתלט ולקבוע את הטון בטענה שמדובר בשיקולים מקצועיים בלבד. מקרה אחד בו נתקלנו במהלך המחקר, היה ניהול משותף של שני מנהלים

שהיה ברור שהיהודי מוביל והשותף הערבי שווה לו רק בהצהרה וכלפי חוץ. לאחר שעזב המנהל השותף היהודי, לא יכול היה המנהל הערבי לשקם את הניהול שלו ולתפוס מקום שווה מול המנהל השותף החדש, מכיוון שהוא כבר היה ממותג כ"עלה תאנה". במצב כזה, כאשר הניהול המשותף אינו מקדם ואולי אף פוגע במטרות לשמן הוא קיים, חשוב לאתר ולגייס צוות ניהולי משותף שיבטא ויישם את עקרונות השוויון והשיתוף ולא ישכפל את יחסי הכוח המתקיימים בחברה.

הועד המנהל: כל האמור לעיל נכון אפילו במידה רבה יותר כאשר מדובר בוועד המנהל של הארגון. המלצתנו היא לקיים בוועד המנהל שוויון מספרי מלא ואף להקפיד על יושבות ראש משותפת. שוויון מלא בהרכב הוועד המנהל וסמכויותיו הוא משמעותי במיוחד לאור העובדה שחלק ניכר מהגופים התורמים והתומכים – מהארץ ומחו"ל – הם יהודים. משמעות הדבר שיש תת ייצוג מובנה להשקפה הפלסטינית שחייב להיות מאוזן על ידי ועד מנהל בו מתקיים שוויון מלא במבנה הכוח. ועד מנהל כזה יוכל גם להיות מאזן, מפקח ואף מתווה דרך שיתופית ושווה עבור הצוות של הארגון.



גם הוועד המנהל צריך לענות על ההגדרה של ייצוג מגוון הדעות בחברה הישראלית, ערבית ויהודית. חשוב להדגיש בהיבט זה שלא מספיק איזון מספרי ופורמאלי. במספר מקרים נתקלנו באמירות לפיהם חברי הועד מקבוצה אחת (כמעט תמיד היהודים, מטבע הדברים) הם למעשה חזקים יותר, מפני שיש להם גישה לרשתות, קשרים וקירבה למקורות מימון או מוקדי כוח, ולכן השוויון הוא רק למראית עין. שוויון למראית עין פוגע ברעיון החברה המשותפת אף יותר מהיעדר שוויון מוצהר.

פיתוח ותחזוקה של הניהול המשותף:

מנקודת מבט ניהולית, מודל הניהול הכפול איננו בהכרח מיטבי, וכפי שכתבנו לעיל, הוא עלול להיות הצהרתי ולא מהותי, ואזי גם מיותר ואף מזיק. זהו מודל הדורש מידה רבה של תיאום והכנה בכדי לשמור על אחידות נחוצה מול הצוות, הוועד המנהל ועמיתים/ות בארגונים אחרים. זאת, מפני שהמערכת הארגונית דורשת תשובות, התייחסויות, הוראות והחלטות אחידות מכל פונקציה ניהולית בארגון. מודל הניהול הכפול עשוי להיות מבלבל ומתסכל במיוחד בעבור הצוות ומזמן מצבים אבסורדיים בהם איש או אשת צוות עשויים לקבל הנחיות כפולות, שונות ואף סותרות. לפיכך, מודל הניהול הכפול מחייב רמות גבוהות מאוד של תיאום ובניית הסכמות.

תיאום, סנכרון ובניית הסכמות באופן שוטף הם חיוניים לצורך קריאת מצב, חשיבה וקבלת החלטות הלוקחת במידה שווה את ההסתכלות הערבית והיהודית כאחד. אך לא די בתיאום; מודל הניהול הכפול מחייב גם רמת מיומנות גבוהה בעבודה משותפת, כולל ליבון מעמיק ופתרון חילוקי דעות מהותיים סביב סוגיות מורכבות ושנויות במחלוקת. הפוטנציאל הקונפליקטואלי של מחלוקות אלה הוא ברור, שכן השותפים/ות לניהול הכפול אמורים לייצג את הקשת הרחבה ביותר של הלאום אליו הם/ן שייכים/ות, מחד, ומאידך, להוביל לקריאה והבנה של המצב ולהחלטות המחברות, משלבות ולעתים אף מכריעות בין הדעות השונות.

חלק משמעותי מהפיתוח והתחזוקה של הניהול המשותף הוא ייעוץ וליווי הממוקד בהיבטים הייחודים של מודל זה. בנוסף לייעוץ וליווי מקצועי המועיל לכל מנהל/ת, הניהול המשותף הוא סוגיה מורכבת הדורשת התייחסות ייחודית ונפרדת המעצימה את הצורך בייעוץ וליווי מקצועי הממוקד בתחזוקה, פיתוח ושכלול המודל והפרקטיקה של ניהול כפול ושותפות מלאה בסמכויות ותחומי אחריות באופן המאפשר עבודה ארגונית אפקטיבית. האתגר המרכזי של מודל הניהול הכפול המשותף שהוא מחייב את השותפים/ות לניהול לשקוד על

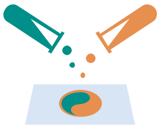
תיאום ובניית הסכמות מחד, תוך הקפדה לייצג בצורה מיטבית מגוון קולות והשקפות של קהילות הלאום שלהם/ן. הייצוג השוויוני והמלא לשני הלאומים הוא המהות והליבה של מודל הניהול הכפול המשותף ואם הוא איננו מתקיים בפועל, הרי שאין לו באמת הצדקה.

המלצות | ניהול משותף

כדי להפיק את המרב והמיטב ממודל הניהול הכפול המשותף וכדי לצמצם ככל האפשר את השלכותיו השליליות יש לשקוד על פיתוח של מיומנויות ניהוליות ייחודיות הממוקדות בניהול שיח משותף במצבי קונפליקט ובקבלת הכרעות משותפות בהיעדר סמכות ניהולית יחידה (שכן בניהול כפול ומשותף הסמכויות הן שוות). בניהול כפול משותף יש להקפיד ביתר שאת על קריאת מצב וקבלת החלטה אותנטית וייחודית להסתכלות של חברה משותפת, הגדרה הדוקה של תחומי האחריות והסמכות של השותפים/ות לניהול ושל תהליכי יידוע והיוועצות אינטנסיביים יחסית כשגרות ניהול מחייבות. מדובר בתהליכים שצורכים זמן והשקעה והימנעות מקיצורי דרך. חשוב שחלוקת התפקידים בין המנהלים/ות השותפים תהיה עניינית ומקצועית, באופן שייתן ביטוי מלא לחוזקות של כל אחד ואחת ויבסס את המעמד המקצועי והסמכות הניהולית שלהם/ן בעיני הצוות, כך ששניהם יתפסו ויראו כבעלי סמכות מקצועית וניהולית בעיני הצוות.

דגשים לייעוץ לניהול המשותף:

- **היכרות מעמיקה ובקיאות בעולם התוכן של ארגונים משותפים לחברה משותפת**: רצוי שהייעוץ יינתן על ידי א/נשי מקצוע הבקיאים/ות בעולם התוכן של הארגונים המשותפים והעבודה בהם. הניהול המשותף הערבי – יהודי הוא תחום התמחות ועולם תוכן רחב בפני עצמו הכולל תהליכים, מושגים ודקויות לשוניות ותרבותיות שלא בהכרח מוכרים למי שאינו מצוי/ה בתחום. יחסי כוחות וביטוייהם בטרמינולוגיה, הצורך בייצוג הדעה הקבוצתית מעבר לדעה האישית, הניואנסים של השפה ועוד, הם ייחודיים וייעוץ שלא יכירם עלול לפספס מהות ויכולתו לסייע תפגע בשל כך.
- הייעוץ צריך להיות "אמיץ". העבודה הערבית – יהודית לקידום חברה משותפת היא מורכבת מאוד ודורשת נכונות ואומץ לעסוק בסוגיות שרוב האוכלוסייה – היהודית אולי אף יותר מהערבית - בוחרת שלא לעסוק בהם או לעסוק בהם במידה מצומצמת. בהתאם לכך, גם הייעוץ חייב להיות אמיץ ולא לחשוש להיכנס לעובי הקורה בתוך אותם תהליכים סבוכים, רגשיים ובעלי פוטנציאל נפיץ, אחרת הוא עלול להיות בעל השפעה מועטה.



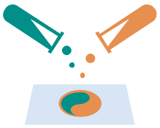
- פתיחות ויצירתיות. ככתוב במדריך זה, "הספר" על ניהול ארגון משותף לא קיים והוא נכתב תוך כדי תנועה ועשייה על ידי הארגונים והא/נשים העוסקים בתחום. המשמעות היא שגם מא/נשי מקצוע בתחום הייעוץ הארגוני נדרשת יצירתיות וגמישות רבה ונכונות לבחון מבנים, תהליכים ודרכי פעולה חדשות וחדשניות שאולי עוד לא נוסו.

תפיסות תפקיד והגדרותיו:

בכדי לקיים את האמור בפסקה הקודמת, חשוב לפתח ולהקנות למנהלים/ות ולצוות בארגון בניהול משותף תפיסת תפקיד השונה במידה רבה, לפחות בחלק מתחומי הטיפול הניהוליים, מזו המקובלת ורווחת בארגונים אחרים. אחד הדגשים המשמעותיים בתפיסת התפקיד הניהולית בארגון משותף הפועל לקידום חברה משותפת הוא הצורך לבחינה, עדכון ושינוי שוטפים של תהליכי העבודה של הארגון. הערנות, הגמישות והיכולת להגיב ביעילות למציאות דינמית המזמנת משברים וגם הזדמנויות, הן חיוניות להגברת האפקטיביות ומינוף ההשפעה של הארגון. נובע מכך הצורך של כלל בעלי ובעלות העניין בארגון, בדגש מיוחד על הצוות בשכר, לגלות מודעות ומחויבות לחשוב יצירתי, לאתר אפשרויות חדשות לפעולה, לנסח אותם ולקדמן בתוך הארגון, גם כאשר הדבר כרוך בהתמודדות עם התנגדויות ורצון לשמר מצבים קיימים. נדרשת כאן תפיסת תפקיד של יחידת הניהול המשותפת כמניעה, מחזקת, תומכת ומדרבנת לרוח של סקרנות, חקרנות, יצירתיות ופתיחות. לא רק בסגנון וברוח הדברים אלא גם בתהליכים ושגרות ניהול היוצרות דינמיקה של פתיחות והתנסות בחיפוש אחרי הדבר הבא. הדבר נכון לגבי כלל הארגונים, אך חיוני ביתר שאת בארגוני חברה משותפת הפועלים לקדם שינוי חברתי עמוק ומהותי.

תפיסת והגדרת התפקיד של יחידת ניהול משותפת נבדלת מזו הרווחת בארגונים אחרים בשני מובנים מהותיים:

1. יחידת הניהול המשותפת כמעבדה לפירוק יחסי כוח, שותפות מלאה ומתן ייצוג לעמדות ותפיסות בקרב קבוצת השייכות:
2. שיתוף מלא בסמכויות, חלוקה שוויונית של תחומי אחריות ויצירת יחידת ניהול שלמה הגדולה מסך חלקיה



יחידת הניהול המשותפת כמעבדה לפירוק יחסי כוח, פיתוח שותפות מלאה ומתן ייצוג לעמדות ותפיסות בקרב קבוצת השייכות: דוגמה: בתום דיון שעסק בפרויקט בתוך ארגון משותף, חש חלק מהצוות שהעמדה של הקבוצה הלאומית שלהם אינה מיוצגת כראוי על ידי המנהל המייצג את הקהילה שלהם. הם הרגישו שהוא הסכים לשינוי מהותי במתווה הפרויקט, שנראה היה להם כנוגד את ההשקפה והאינטרסים של העם שלהם. התחושה הייתה שהוא לא מילא כראוי את תפקידו בניהול המשותף של הפרויקט בכך שלא ייצג ביתר תוקף את מגוון העמדות בקרב קבוצת השייכות שלו. אי הנחת יצרה אווירה עכורה בארגון וביקורת קשה נמתחה על אותו מנהל, כולל פניה של אנשי צוות לוועד המנהל בבקשה לסיוע במה שהם ראו כתת – ייצוג. בדיון המשך אשר התקיים, נשאל המנהל ישירות האם תמיכתו בשינוי בפרויקט משקפת דעה מקצועית ניהולית או עמדה ערכית – אידיאולוגית כחלק מהעם ממנו הוא בא. שאלה זו ממחישה הן את המתח שבין הממד המקצועי והממד האידיאולוגי והן את התפקיד הכפול של ניהול משותף המחויבת להחזיק את המתח הזה ולהוביל קבלת החלטות ארגוניות מקצועיות אשר באותה עת נותנות ביטוי למנעד רחב של עמדות ותפיסות אידיאולוגיות בקרב קבוצת השייכות. היעדר יכולת לייצג נאמנה את קבוצת השייכות מתוך עמדה של ניהול, מייתרת למעשה את תפקיד הניהול המשותף, שכן קבלת החלטות מקצועיות יכולה להיעשות גם על ידי מנהל/ת יחיד/ה, כפי שקורה במרבית הארגונים. תפיסת התפקיד של ניהול משותף מבוססת אם כן על מחויבות מלאה והקפדה רציפה לייצג את מגוון ההשקפות והעמדות קבוצת השייכות הלאומית, לרבות אלה אשר אינן בהכרח משקפות את עמדתך האישית. היבט חשוב ומרכז נוסף העולה מהדוגמה שנתנו לעיל הוא, ההקפדה היתרה שלא לשעתק את יחסי הכוח בעולם שמחוץ לארגון ולשקוד על פיתוח ותחזוק שותפות מלאה ועמוקה. מצבים בהם המנהל השותף היהודי דומיננטי יותר משותפו הערבי, או שהגבר הוא המנהל הדומיננטי יותר מהאישה, שותפתו לניהול, חותרים תחת הבסיס הערכי של הארגון ופוגעים ביכולת של הארגון להוות מעבדה

המפתחת נוסחאות חדשות ומשופרות לחברה משותפת אפשרית. מכאן, ששכפול יחסי כוח קיימים פוגע באופן משמעותי ביכולת של הארגון להשפיע על החברה ולחולל שינוי.

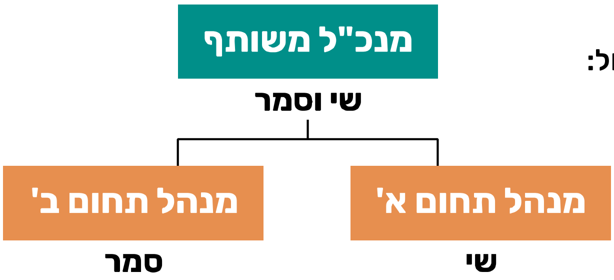
שיתוף מלא בסמכויות, חלוקה שוויונית של תחומי אחריות ויצירת יחידת ניהול שלמה הגדולה מסך חלקיה ניהול כפול ומשותף מציב דילמה מרכזית: הוא מחייב רמה גבוהה מאוד של תיאום והשקעה של זמן בליבון של סוגיות, קבלת החלטות משותפות וניהול שוטף של העבודה ושל הצוות. מודל זה עשוי ליצור רמות חפיפה וכפילות גבוהות מאוד שעלולות לפגוע ביעילות, להאט את קצב העבודה ולהקשות על התפקוד השוטף, מחד. מאידך, אם תחומי האחריות המקצועיים והמשימות השוטפות נחלקים באופן שווה בין השותפים/ות לניהול, הדבר חוסך זמן ומאפשר יותר עצמאות וגמישות בחיי היום יום. אולם, הדבר עלול הלכה למעשה לרוקן מתוכן או לפגוע בעיקרון החשוב שציינו בפסקה הקודמת, בדבר המחויבות של מנהל/ת בארגון משותף לייצג את קבוצת השייכות הלאומית שלו או שלה, על כל מגוון ההשקפות. לדילמה זו אין פתרון מלא; היא בעיקר מחדדת ומדייקת את הדרישות הגבוהות מא/נשי המקצוע בניהול כפול ומשותף: רקע ניהולי חזק, כישורים בין אישיים ובין קבוצתיים טובים מאוד, יכולת לייצג מגוון של קולות הקיימים בקהילת השייכות הלאומית ומסוגלות לקיים דיאלוג מתמשך ופורה עם שותף/ה בעל/ת דעות והשקפות שונות ולעתים אף סותרות. **ממחקר השטח שלנו עולה כי הערך המוסף של הניהול הכפול והמשותף נוצר מתוך האינטראקציה וההפריה ההדדית המתמדת בין התפיסות הניהוליות והאידיאולוגיות של השותפים/ות לניהול;** אינטראקציה שיכולה להוביל לחשיבה חדשנית ויצירתית, מורכבת ופורצת גבולות. במקרים בהם הניהול הכפול והמשותף אינו מייצר את הערך המוסף הזה, הרי שהוא עלול להיות מיותר ואף מזיק.

המלצות | תפיסות תפקיד והגדרותיו

חשוב להגדיר ולהבהיר כי הן הסמכות והן האחריות הן משותפות לחלוטין, ללא היררכיה גלויה או סמויה בין השותפים/ות לניהול הארגון, המחלקות והתכניות השונות. אולם, בכדי למקסם את הערך המוסף, את הרווח התפעולי השוטף וכדי למנוע כפילויות מיותרות, המלצתנו היא להחליט יחד על חלוקה ברורה של תחומי הניהול השוטף וכלל משימות הניהול: הדרכה וליווי של א/נשי צוות, השתתפות בישיבות ופגישות פנים וחוץ ארגוניות ועוד. על פי מודל זה, כל אחת ואחד בצמד הניהול המשותף אחראי/ות הן לניהול הכולל של הארגון והן על תחומים מקצועיים ספציפיים ולפיכך, כפוף/ה בעצמו/ה ליחידת הניהול המשותף. אף שמבנה זה נשמע מסורבל, כאשר הוא מיושם בהצלחה, הוא מאפשר ריבוי של נקודות מבט מחד, והתנהלות שוטפת יעילה, מאידך.

שרטוט מס' 1 מציג מבנה ניהולי עקרוני של ניהול משותף, הכולל צמד אנ/שים הממלאים/ות יחדיו ארבעה תפקידים, במטרה למקסם את הרווח הפוטנציאלי מהניהול המשותף ולמזער את מחיריו, בעזרת חלוקה פונקציונאלית ובמקביל שמירה על ניהול כפול.

שרטוט 1 - מבנה ארגוני של ניהול כפול:



הממד האישי – אנושי:

המטרה של הניהול המשותף בארגוני חברה משותפת היא לקדם שוויון ואיזון ביחסי הכוחות. אם הניהול המשותף אינו משיג מטרה זו בפועל, ספק אם כדאי בכלל ליישם מודל שכזה. בפועל, נוצר מצב בו צמד א/נשים שתמיד יהיו שונים/ות: באופי, בסגנון העבודה, ביכולות, בהכשרה וברקע המקצועי. העבודה המשותפת דורשת הוקרה של והכרה בשוני, הגדרת העבודה המשותפת באופן הממצה את היתרונות ונותן מענה לחולשות של השותפים/ות לניהול. מדובר בתהליך מתמשך של פיתוח ותחזוק של העבודה המשותפת, של למידה הדדית ובחינה מתמדת של יחסי הכוחות, חלוקת העבודה ורמת השיתוף ואיכותו הלכה למעשה. יתרה מזו, הניהול המשותף מחייב שימת לב והתמודדות עם הפערים, ההבדלים והמחלוקות ובגיבוש עמדות מתואמות מול הצוות, הוועד המנהל ושותפים חיצוניים.

קונפליקטים, משברים ושיח משברי

המציאות הישראלית מוכיחה שוב ושוב שכאשר מדובר ביחסים השבריריים ממילא בין יהודים לערבים, השאלה איננה **האם** יהיה עוד משבר אלא **מתי** הוא יתרחש. רשימה ארוכה של אירועים ביטחוניים, פוליטיים ומדיניים מעידה עד כמה חיוני שארגונים משותפים יהיו מוכנים וערוכים להתמודד עם ההשלכות של אירועים משבריים.

כפי שציינו מספר פעמים לאורך המדריך, הצורך בתגובה אפקטיבית לאירועי משבר חיצוניים הוא כפול: ראשית, מניעה או מזעור של נזקים, ושנית, הזדמנות לתיקון. נזקים אפשריים יכולים להיות: היווצרות מתחים בתוך הצוות ופרימה של המרקם העדין של העבודה המשותפת, או לחילופין, השתקה, השטחה ורידוד של השיח הפנים ארגוני למקום בו אומרים רק את מה שמוסכם על הכלל. דווקא בעתות משבר המוסכם מצטמצם עד מאוד והימנעות משיח עמוק ונוקב עלולה לפגוע בהון החברתי של הארגון המתבטא בצוות רב – גוני הפועל יחדיו גם בעתות משבר. אולם, מצבים משבריים יכולים גם לתרום לחיזוק המחויבות למטרות המשותפות, לערכים ולעשייה למען חברה משותפת. לדוגמא, הנה הדברים ששמענו מפיו של איש מקצוע העובד עם מספר ארגונים:

"במבצע צוק איתן בקיץ 2014 לא הייתי חודש בארץ. חזרתי מטיול ארוך ומניתוק מתקשורת והרמתי טלפון לארגונים שאני עובד אתם בכדי לשאול לשלומם. אחד הדברים ששמעתי שוב ושוב מארגונים, בעיקר מארגוני Grass – root של פעילי ופעילות שטח בהתנדבות, היה: "לא התפרקנו ולא התרחקנו. היו לנו חילוקי דעות רבים אבל המשכנו לדבר ואפילו לפעול ביחד על מה שהסכמנו. מבחינתי היכולת להמשיך ולפעול ביחד ולא להתרחק מצביעה על הון חברתי משמעותי שיש לקבוצות כאלה ומאפשר להם לפעול לאורך זמן בתוך המציאות הישראלית שהיא משברית בהגדרתה".

דוגמה הפוכה מהווה אירוע בו אמר חבר צוות יהודי, בשעת מבצע צבאי בלבנון: "מבחינתי שימותו כל ילדי לבנון ושהילדים שלי לא יהיו פליטים". דבריו עוררו סערה והתקוממות בקרב א/נשי הצוות הערבים/ות שהתנגדו לחלוקה הדיכוטומית בין אזרחים ישראלים שצריך להגן עליהם לבין אזרחים לבנוניים שמותר לפגוע בהם. האירוע נגמר בעזיבתו של העובד את הארגון לאור הקושי הרב מצד א/נשי הצוות הערבים/ות להמשיך ולעבוד עמו. במקרה המדובר הנהלת הארגון בחרה שלא להתייחס לאירוע ולטפל בו, המשמעות הייתה שהמשבר לא טופל והמשיך לבעבע ולפגוע בעבודה המשותפת.

פוטנציאל השיפור, הצמיחה והגדלת יכולת ההשפעה של הארגון במצבים אלה הוא גדול והקלישאה של משבר שהופך להזדמנות יכולה בהחלט להיות אמתית ותקפה. זאת, מכיוון שכאשר יש בצוות מתיחות בעוצמה מסוימת סביב אירועי לחימה או משבר, היא מהווה השתקפות של מתיחות כזו בחברה הישראלית בכללותה. השתקפות זו מתבטאת באופן מוקטן וממותן יותר, בדרך כלל, מכיוון שבארגונים וקבוצות משותפות יש ברוב המקרים

א/נשים בעלי/ות יכולת גבוהה הרבה יותר לפלורליזם מחשבתי ולקשב לדיעות שונות והבנת האחר, מאשר בחברה ככלל. המשמעות היא שכאשר הצוות בארגון מצליח להתמודד עם המתיחות וליצור דרכים לשמור על השותפות – גם במקרים של מחלוקות קשות ומטלטלות - הוא יוצר למעשה מודל אשר ניתן להמשיג, לפתח ולהתנסות בהחלה שלו על כלל החברה. במקרים בהם ההפך קורה והצוות בארגון לא מוצא את הדרך לעבד קונפליקט מסוים בצורה בונה ומועילה, גם זה יכול ללמד את הארגון משהו משמעותי על העולם עליו הוא מנסה להשפיע: אם אפילו בקרב האנשים אשר בחרו לעבוד בארגון משותף לא נמצאת הדרך להקשיב, להכיל, לחלוק ולהמשיך לשתף פעולה, מה לנו כי נלין על כלל האוכלוסייה שאיננה נמצאת באותו המקום וצריך להתחשב בכך כנתון.

המלצות | הממד האישי – אנושי

✔ המערכת חייבת לפעול. **אין לה האפשרות או הבחירה שלא להתייחס לאירועים היוצרים משבר או שהם בעלי פוטנציאל ליצור משבר**, לרבות אירועים שעלולים ליצור קרע קטן באחד החוטים המחזיקים את מרקם העבודה והחיים המשותפים בתוך הארגון. אך גם בעתות של שגרה לכאורה, ללא אירועי משבר בולטים, חשוב לארגון לדבר, לעבד, לא להתעלם מקונפליקטים. חשוב לעשות ולחדד את ההבחנה בין הנכונות להקשיב ולהבין, לבין הנכונות להסכים לחזק את המוכנות לפעול ביחד, גם כאשר ההסכמה איננה מלאה אבל יש הצטלבות של אינטרסים. בהמלצה זו יש קריאה להתייחס אל כל אירוע בו העולם החיצון "פולש" אל תוך הארגון ויוצר חריקה או הפרעה, כהזדמנות לקחת את הקושי, לעבד אותו, למצוא את הדרך להביא את המשבר לכלל פתרון. עם שוך המשבר והטיפול המוצלח בו, חשוב להפיק תובנות ולקחים ולבחון מה אפשר ללמוד מהמשבר ומאופן הטיפול בו על הדרכים לקידום חברה משותפת בישראל. התמודדות מודעת מסודרת ועקבית מסוג זה תסייע גם לשמירת הלכידות בצוות מבלי "לחנוק" או להשתיק דיונים חיוניים ונוקבים ושיתוף בעמדות שונות.

ניהול נכון של קונפליקטים פנים ארגוניים המתעוררים בתגובה לאירועים פוליטיים חיצוניים יכול לחזק את תחושת השייכות והאמון ולנסוך תחושה שהארגון הוא מרחב בטוח שמציע תמיכה גם ודווקא בעת משבר. צמד ניהול משותף המשכיל לחזק את השותפות באופן שוטף, ללבן מחלוקות ולא להתעלם מהן ולעבוד יחדיו תוך תיאום מלא וכבוד הדדי, יכול להוביל את הארגון בבטחה גם בעתות משבר.

דוגמה אחת שהוצגה בפנינו הייתה של שני מנהלים של ארגון ארצי שבמאורעות 2000 באו לסניף הצפוני של הארגון ואמרו שמטרתם היא אחת: להיות כאן ולחבק את הצוות. האמון והקרדיט שקיבלו מהצוות היה רב ולאורך זמן.

המלצתנו למנהלים/ות שותפים היא לגבש מתודה מוסכמת ומוסדרת להתמודדות עם מצבים משבריים והקונפליקטים שהם מעוררים. הנה כמה רעיונות שהוכיחו את עצמם, לאור הניסיון הנצבר בשטח ולאור ממצאי המחקר: ראשית, הקמת "צוות תגובות/חירום" ובו ייצוג שוויוני לשני הלאומים אשר תפקידו לתכנן וליישם מהלכים להתמודדות עם האיומים החיצוניים והפנימיים בעקבות משבר. שנית, להסתייע בהנחיה חיצונית אשר תסייע ליצור מרחב בטוח ומאפשר. ולבסוף, להשקיע באופן שוטף בבניית העמידות והחוסן של הארגון למצבי משבר, ולשקוד על פיתוח כלים יישומיים לניהול תקשורת פתוחה, מקשיבה ומכבדת, בדגש על הבדלי עמדות ותפיסות, גם אם הם עמוקים ומקשים. פיתוח יכולות שיח בונה ומכבד יחזק את החוסן הארגוני ויכול למנוע "פלישה" של משברים חיצוניים. בנוסף, הדבר יכול לחזק את היכולות של הצוות לפעול בזירה שהיא רוויית קונפליקטים גם בעתות שגרה.

התאמה בין-אישית:

העבודה המשותפת של צמד מנהלים/ות שותפים/ות היא כפי הנראה רמת הקרבה הגבוהה ביותר הקיימת בין שני אנשים בהקשר של עבודה בארגון. ניהול כפול משותף הוא יותר מעבודה קרובה וצמודה באותו צוות, שהרי מהות השותפות בניהול היא למלא את אותו התפקיד ולעמוד על אותה משבצת.

אחת המשמעויות של הנאמר לעיל היא שיש חשיבות רבה עד מאוד ל"כימיה אישית", כלומר, בכינון יחסי עבודה המושתתים על אמון וכבוד הדדי, הבנה ושפה משותפת מעבר להבדלים לאומיים, אישיים ומקצועיים. ללא כימיה שכזו, יהיה קשה מאוד לעבוד יחד באופן יעיל ומועיל.

המשמעויות המעשיות של האמור לעיל הן: במיון ובבחירת מנהל/ת שותף/ה, צריך לתת דגש רב מהרגיל על איתור, מיון וגיוס מנהל/ת שותף/ה אשר נראה כי הכימיה האישית והמקצועית עם המנהל/ת השותף/ה השני/ה היא גבוהה ביותר. בנוסף, במקרים רבים, המנהל/ת השותף/ה המכהן/ת מעורב/ת בתהליך המיון והאיתור של המנהל/ת השותף/ה החדש/ה. יש לכך יתרונות וחסרונות. החיסרון העיקרי הוא שהמנהל/ת המכהן/ת עלול/ה לבחור במישהו/י שדומה לו/ה או חלש/ה ממנו/ה, מה שעלול להטות את הבחירה או למנוע איתור של האדם המתאים/ה ביותר לתפקיד. היתרון המרכזי הוא שכך גוברים הסיכויים לכינון יחסי עבודה טובים בין השותפים/ות לניהול מבלי לכפות על המנהל/ת המכהן/ת שותף/ה שלא היה לו או לה כל חלק בבחירתו/ה.

לסיכום: נורמות ארגוניות ותרבות ארגונית

המלאכה המתמשכת של יצירת חברה משותפת בתוך הארגון וקידום השפעה בכיוון זה בעולם שמחוץ לארגון דורשת פיתוח של שני היבטים מרכזיים:

1. מנגנוני העבודה הרשמיים בארגון: נהלי עבודה, תרשימי זרימה של קבלת החלטות, אורח ניהול ישיבות צוות הניהול והעבודה בארגון
2. התרבות הארגונית: הנורמות והנהלים הבלתי כתובים המגדירים מה רצוי ומה מקובל בארגון.

נורמות ארגוניות (גלויות וסמויות):

בחלק זה ננסה לשרטט ולהמשיג היבטים של התרבות הארגונית והנורמות הארגוניות אותן בדקנו הן במסגרת המחקר והן בעבודתנו עם ארגוני חברה משותפת ומצאנו שהם מחזקים את יכולתו של הארגון לקדם את מטרותיו. נעשה זאת בעזרת סימון נורמות כאלה במקביל לסימון הצעות ודוגמאות לאמצעים לקידום והטמעת כל נורמה רצויה. כמובן שכל ארגון צריך ויכול לפתח את התרבות המתאימה לו, למציאות בה הוא פועל, להיסטוריה והאופי הארגוניים ולתרבות שהתפתחה בו לאורך השנים.

1. אתגור "בעלי סמכות" ומבנה הכוח בארגון

לארגון יש בעלי סמכות ומקורות לסמכות: רשמית או לא רשמית, מקצועית או ניהולית, סמכות הנובעת מקרבה למשאבים הכספיים של הארגון, כמו תורמים ונציגיהם, סמכות רוחנית או פוליטית של דמויות היכולות להימצא מחוץ לארגון אך עדיין דעתן תיתפס כבעלת משקל רב, וכמובן: סמכות ניהולית הנובעת מההיררכיה הארגונית והמבנה שלו. כפי שכבר כתבנו בתחילת המדריך, כל אלה מתקיימים בהקשר של עבודה באי ודאות והתלבטות

מתמדת מהו הדבר הנכון ביותר לעשות בכל עת נתונה כדי להשפיע ולקדם חברה משותפת. בנוסף, סביבה זו והתנאים בהם פועל הארגון נוטים להשתנות ולספוג זעזועים וטלטלות באופן תדיר. נורמה ארגונית לפיה יש קשב והתחשבות לדעות וידע המגיעים מהשטח – בין אם מהצוות או משותפים חיצוניים – ויש הטמעה של הידע הנובע מהשטח בקבלת ההחלטות תורמת לגמישות וליצירתיות הארגונית, בעיקר בזמנים מאתגרים. בנוסף, ארגוני החברה המשותפת פועלים, במידה רבה, לערעור מוסכמות ומבני כוח בחברה הישראלית; מלאכת הערעור עליהם מן הראוי שתתחיל בתוך הארגון, בנכונות וביכולת שלו לאתגר אותם ולפתח להם חלופות. **חופש הביטוי וחובת ההקשבה:** כמו בסעיף הקודם, גם כאן יש השלכות והשפעות הדדיות של "החוץ" ו"הפנים". במעבדה שהארגון מהווה, בין היתר, למציאת התנאים הנכונים ביותר ליצירת חברה משותפת, נראה ראוי ואף מועיל כי בארגון תינתן לכל אחד ואחת להתבטא בחופשיות. הנורמה שכדאי לקדם כאן היא שלצד החופש להתבטא, יש לכל אחת ואחד גם המחויבות להקשיב ולהבין, גם אם לא להסכים. חופש הביטוי וחובת ההקשבה תומכים בתורם ביכולת לאתגר את השיח ואת קבלת ההחלטות בארגון, כאמצעי לשמירה על מעודכנות ויצירתיות ארגונית.

2. גמישות מכוונת מטרה

נורמה ארגונית רצויה בארגוני החברה המשותפת היא החיבור בין מכוונות עמוקה להשגת תוצאות וליצירת שינוי אמתי בזירות שונות אל מול קשיים ותסכולים, לבין נכונות לגמישות מחשבתית, מעשית ולעיתים אפילו ערכית, למען השגת התוצאות. הכוונה היא לנכונות לפעול עם בעלי עניין לא מובנים מאליהם, לנקוט באסטרטגיות וטקטיקות עקיפות (ולשנות אותן לפי התפתחויות וצורך), ולעשות כל זאת מתוך נכונות להגמשה טקטית של ערכים אישיים בדרך להגשמת אותם עקרונות וערכים. כמובן שהאמור לעיל פותח פתח לסתירות וקונפליקטים פנימיים. למשל: העבודה עם דמויות בכירות במשרדי הממשלה ועם פוליטיקאים/ות ונבחרי/ות ציבור יכולה לאתגר מאד את סולם הערכים של א/נשי צוות בארגוני החברה המשותפת, מכיוון שהחיבור הערכי בינם/ן לבין דמויות בממסד הוא חלקי או אף מזערי. במקרים כאלה, החיבור והעבודה המשותפת ייעשו על בסיס אינטרסים משותפים, גם כשר אין הלימה ואף סתירה בערכים. הנורמה לפיה "אצלנו בארגון מוכנים לבחון את גבולותינו בכדי להשיג מטרה וערכים שאנו מאמינים בהם", יכולה לסייע לארגון ולעובדיו, אך יש לה כמובן גבולות.

3. פתיחות, סקרנות וחקרנות

התייחסנו מספר פעמים לצורך של ארגונים המקדמים את הרעיון של חברה משותפת בישראל, לזהות ולפתח שיטות פעולה חדשות ליישומו הלכה למעשה. למלאכה החשובה הזו של פיתוח מתמיד של ידע אין "חוברת הוראות הפעלה" והמציאות מציגה קשיים והזדמנויות כאחד חדשות לבקרים. ארגון אשר יטמיע את הסקרנות כנורמה ואת הפתיחות הנגזרת ממנה לחקר אפשרויות וכיווני פעולה לא מובנים מאליהם, יגביר בכך את סיכויי ההשפעה שלו לאורך זמן.

سياق العمل في ظروف عدم اليقين والحيرة الدائمة حول الإجراء الأفضل الذي يجب القيام به في كل وقت معين بهدف التأثير والدفع قُدُمًا بالمجتمع المشترَك. إضافة إلى ذلك، فإن البيئة والظروف التي تعمل المنظَّمة فيها تتعرّض على نحو متواتر للتغييرات والصدمات والهزات. أما إذا اعتمدت المنظَّمة معيارا تنظيميا يوفّر الاستماع للآراء والمعارف القادمة من الميدان – سواء عبرَ فريق العمل أم الشركاء الخارجيين – معيارًا يأخذ تلك الآراء والمعارف بالحسبان ويستفيد منها عند اتّخاذ القرارات، فإنها تساهم في تدعيم المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي، لا سيما في الأوقات العصيبة. فضلا عن ذلك، تعمل منظمات المجتمع المشترَك بشكل كبير على محاربة الأعراف وهياكل القوى في المجتمع الاسرائيلي؛ لكن، من اللائق أن تبدأ هذه العملية في المنظَّمة نفسها، من خلال استعدادها للتصدّي لها وقدرتها على إيجاد بدائل لها. حرية التعبير ووجوب الاصغاء: أسوةً بالبند السابق، ثمّة هنا أيضا تداعيات وتأثيرات متبادَلة هي نتاج لـ"الخارج" و"الداخل". المنظَّمة هي بمثابة مختبرٍ يهدف إلى إيجاد أفضل الظروف لإقامة مجتمع مشترَك. إذن من اللائق، بل والمفيد، أن تتيح المنظَّمة لكل فرد أن يعبّر عن نفسه بحرية. المعيار الذي يَجْدر هنا الدّفع به هو أنه بالإضافة إلى حرية التعبير، فإن لكل فرد ملزوميّة كذلك للاستماع إلى الآخر وفهمه، حتى إن لم يتّفق معه. حريةُ التعبير والاستماعُ يدعمان بدورهما القدرةَ على تحفيز الحوار واتخاذ القرارات في المنظَّمة كوسيلة للحفاظ على عملها التنظيمي بوصفه إبداعيًّا ويجاري الاحتياجات الراهنة.

2. المرونة المصوَّبة نحو الهدف:

المعيار التنظيمي المرغوب في منظمات المجتمع المشترَك يكمن في الرّبط بين النيّة الراسخة لبلوغ النتائج وإحداث تغيير حقيقي في عدة مجالات والتصدّي للصعوبات والإحباطات، من جهة، والاستعداد للتحلّي بمرونة فكريّة وعملية، بل قِيَميّة أحيانا، في سبيل تحقيق النتائج. نقصد هنا الاستعداد للعمل مع أطراف معنيّة غير مفروغ منها، باعتماد استراتيجيات وتكتيكات غير مباشرة (وتغييرها طبقًا للتطورات والحاجة)، والقيام بذلك بدافع الاستعداد لإظهار مرونة تكتيكية في القيم الشخصية إبّان العمل على تحقيق تلك المبادئ والقيم.

لا شك في أن ما جاء أعلاه يفتح الباب أمام التناقضات والصراعات الداخلية. العمل، على سبيل المثال، مع شخصيات بارزة في المكاتب الحكومية ومع سياسيين وممثّلي فئات الشعب، من شأنه تحفيز سلَّم قِيَم أعضاء طواقم العمل في منظَّمات المجتمع المشترَك، لأن الرابط القِيَمي الذي يمكن أن يجمعهم بممثّلي المؤسسة الرسمية هو جزئي فقط بل ضئيل جدا. في مثل هذه الحالات، يتم الاتصال والعمل المشترك على أساس المصالح المشتركة، حتى إذا لم يكن هناك تطابق في القيم، أو حتى إن كانت القيم متناقضة. المعيار القائل بأن "منظمتنا مستعدة لمراجعة حدودنا من أجل تحقيق هدف وقيم نؤمن بها" يمكنه مساعدَة المنظمة وعامليها، لكنْ له حدوده بالطبع.

3. الانفتاح، حُبّ الاستطلاع والاستقصاء:

لقد أشرنا عدة مرات إلى حاجة المنظمات التي تُعْلي فكرة المجتمع المشترَك في إسرائيل إلى إيجادِ ووَضْعِ تصوّرات وأساليب عمل جديدة تترجمها على أرض الواقع، وتُخرِجها من إطار النظرية إلى التطبيق. لا يوجد "كتاب تعليمات"، والواقع يطرح باستمرار صعوباتٍ وفرصًا. المنظمة التي تغرس حُبّ الاستطلاع كمعيارٍ، وتوظِّف الانفتاحَ المستمَدَّ من حُبّ الاستطلاع لاستقصاء إمكانياتٍ واتجاهاتٍ للعمل غير مفروغ منها، تزيد من فرص تأثيرها مع مرور الزمن.

المواءَمة بين الأشخاص:

يمثّل العملُ المشترك لزوج من المديرين المشاركين، على ما يبدو، أعلى مستوى من التقارب القائم بين شخصَين في سياق العمل في منظّمة. الإدارة المزدوجة المشتركة هي أكثر من مجرد العمل عن قرب وبشكل وثيق في فريق واحد، لأن جوهر الشراكة في الإدارة هو القيام بنفس الوظيفة والوقوف على نفس المربَّع.

أحد مدلولات ما جاء أعلاه هو أن لـ"الكيمياء الشخصية" أهمية كبرى، ونقصد هنا – في إقامة علاقات عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والتفاهم واللغة المشتركة تتجاوز الاختلافات القومية والشخصية والمهنية. بدون هذه الكيمياء، من الصعب جدًا العمل معًا بفعالية وكفاءة.

المدلولات العملية لما ذُكر أعلاه هي أن تصنيف واختيار المدير الشريك يجب أن يسلّطا ضوءً أكبر من المعتاد على إيجاد وتصنيف وتوظيف المدير الشريك الذي يبدو أنه يمتلك كيمياء شخصية ومهنية مع المدير الشريك الثاني أكثر من غيرها. بالإضافة إلى ذلك، في كثير من الحالات، يشارك المديرُ الشريكُ المتصرِّف في عملية تصنيف وإيجاد المدير الشريك الجديد. لهذا النهج مزاياه وعيوبه. العيب الرئيسي هو أن المدير المتصرِّف قد يختار شخصًا مشابهًا له أو أضعف منه، مما قد يؤدي إلى التحيُّز في الاختيار أو منع العثور على الشخص الأنسب للوظيفة. أما الميزة الرئيسية فتكمن في أن فرص إقامة علاقة عمل جيدة بين الشريكَين في الإدارة أكبر، دون أن يُفرَض على المدير المتصرِّف شريكٌ لم يكن له أيُّ دور في اختياره.

خلاصة: المعايير التنظيمية والثقافة التنظيمية

العمل المستمر لإنشاء مجتمع مشترَك داخل المنظمة وتعزيز التأثير في هذا الاتجاه في عالم ما هو خارج المنظمة يتطلب تطوير جانبَين رئيسيَين:

1. آليات العمل الرسمية في المنظمة: أنظمة العمل، المخططات الانسيابية لاتخاذ القرارات، طريقة إدارة جلسات فريق الإدارة والعمل في المنظمة،
2. الثقافة التنظيمية: المعايير والأنظمة غير المكتوبة التي تحدّد ما هو محبَّذ وما هو مقبول في المنظَّمة.

المعايير التنظيمية (المكشوفة والمخفيّة):

سوف نحاول في هذا القسم أن نرسم ونفهم جوانب الثقافة التنظيمية والمعايير التنظيمية التي درسناها، سواء في إطار هذا البحث أم في عملنا مع منظمات المجتمع المشترَك، ووجدنا أنها تعزز قدرة المنظمة على الدّفع قُدُمًا بأهدافها. سنفعل ذلك عن طريق الإشارة إلى مثل تلك المعايير، جنبًا إلى جنب مع الإشارة إلى اقتراحات وأمثلة لوسائل تساهم في تعزيز واستيعاب كل معيار محبَّذ. كل منظمة بالطبع يجب وتستطيع أن تطوّر الثقافة التي تناسبها، وتناسب الواقعَ الذي تعمل فيه، تناسب ماضيها والشخصيةَ التنظيمية والثقافة التي تطورت فيها على مر الزمن.

1. تحدي "أصحاب الصلاحيات" ومبنى القوى في المنظَّمة:

للشخصيات التي قد تكون خارج المنظمة ولكن لرأيها وزن ثقيل، وبالطبع كذلك، النفوذ الإداري النابع من التسلسل الهرمي التنظيمي وهيكله. كما سبق أن أوردنا في بداية الدليل، كل هذه موجودة في

فما لنا نشكو من مجمل الجمهور غير الموجود في نفس المكان؟ إنه أمر لا بد من أخذه بعين الاعتبار كمُعطى.

توصيات | البُعد الشخصي - الإنساني

✔ على الجهاز أن يتحرّك. **إنه لا يملك البَذَخ أو الحقّ في تجاهُلِ الأحداث التي تخلق أزمة أو التي يمكن أن تقود إلى نشوء أزمة**، بما في ذلك الأحداث التي قد تخلق خَرْقًا صغيرًا في أحد الخيوط التي تُمسِك نسيجَ العمل والتعايش المشتركِين داخل المنظمة. ولكن، حتى في الأوقات التي تبدو روتينية وخالية من الأزمات الكبيرة، من المهم أن تتكلّم المنظمة عن النزاعات، أن تعالجها وأن لا تتجاهلها. من المهم التفريق الواضح بين الاستعداد للاستماع والفهم، مقابلَ الاستعداد للموافقة على تعزيز الرغبة في العمل يدًا بيد، حتى عندما لا يكون الاتفاق كاملا ولكنّ هناك تقاطعًا في المصالح. إننا ندعو في توصيتنا هذه إلى التعاطي مع كل حدث "يتسلّل" فيه العالم الخارجي إلى المنظمة مُحْدِثًا فيها صوتَ نشازٍ أو إزعاجًا، باعتباره فرصةً لتناوُل الصعوبةَ ومعالجتها وإيجاد السبيل لحل الأزمة الناجمة عنه. مع انتهاء الأزمة والنجاح في معالجتها، من المهم التوصّل إلى استبصارات وخُلاصات، وفحص ما يمكن تعلمه من الأزمة ومن طريقة معالجتها بما يخدم الدفع قُدُمًا بالمجتمع المشترَك في إسرائيل. التعامل الواعي، المنتظَم والممنهَج على هذا النحو يساهم في الحفاظ على التماسك في الفريق دون التسبُّب في "خنق" أو إسكات المناقشات الحيوية والثاقبة حول المواقف المختلفة. بإمكان الإدارة السليمة للنزاعات التي تنشأ داخل المنظّمات كردّ فعل لأحداث سياسية خارجية أن تعزز الشعور بالانتماء والثقة، وأن تخلق شعورًا بأن المنظمة حيّزٌ آمنٌ يوفر الدعم حتى، وبالذّات، في أوقات الأزمات. زوج الإدارة المشتركة الذي ينجح في تعزيزِ الشراكة على أساس مستمر، ومناقشةِ الخلافات وعدم تجاهلها، والعملِ يدًا بيد على قاعدة من التنسيق التام والاحترام المتبادَل، يمكنه قيادة المنظمة بأمان حتى في أوقات الأزمات.

أحد الأمثلة التي عُرِضَت علينا كان عن مديرَين لمنظمة قطرية انضمّا إلى فرعها الشمالي أثناء أحداث عام 2000، وقالا إن هدفهما واحد: أن نكون هنا ونحتضن فريق العمل. الثقة والرصيد اللذان تلقاهما المديران المذكوران من الفريق كانا كبيرَين ولأمد طويل.

نوصي المديرين والشركاء بصياغة طريقة متّفق عليها للتعاطي مع الأزمات والصراعات التي تثيرها.

فيما يلي بعض الأفكار التي أثبتت نفسها، في ضوء الخبرة المتراكمة في الميدان وفي ضوء نتائج البحث: أولًا، إقامة "فريق استجابة/ طوارئ" يضم تمثيلا متساويا لكلا القوميتَين تُناط به مهمة تخطيط وتنفيذ تدابير التصدّي للتهديدات الخارجية والداخلية الناجمة عن الأزمات. ثانيًا، الاستعانة بإرشاد خارجي يساعد على إنشاء حيّز آمن وممكِن. وأخيرًا، العمل بانتظام على بناء صمود المنظمة وتماسكها في مواجهة الأزمات، وبذْل الجهود لتطوير أدوات عملية تتيح إدارةَ تواصلٍ مفتوحٍ، مُصْغٍ ومُراعٍ، مع التركيز على الاختلافات في المواقف والتصورات حتى لو كانت عميقة وصعبةً. تطويرُ قدراتِ الحوار البناء والمُراعي يعزِّز التماسكَ التنظيمي ومن شأنه مَنْع "تسلُّل" الأزمات الخارجية إلى المنظَّمة، علاوةً على ذلك، يمكن أن يعزِّز قدرةَ الفريق على العمل في حلبة مُشْبَعة بالصراع حتى في الأوقات الروتينية.

النزاعات، الأزمات وخطاب الأزمات:

يثبت الواقع الإسرائيلي مرارًا وتكرارًا بأنه عندما يتعلق الأمر بالعلاقة الهَشّة أصلًا بين اليهود والعرب، فالسؤال المطروح هو ليس **هل** ستنشأ أزمة أخرى، بل **متى** سوف تنشأ. تشهد القائمة الطويلة من الأحداث الأمنية والسياسية على مدى أهمية إعداد وتجهيز المنظمات المشتركة للتعامل مع إسقاطات الأزمات.

كما سبق وأشرنا مرات عدة على امتداد الدليل، فإن الغاية من الاستجابة الفعالة للأزمات الخارجية ذات شقَّين: أولًا، منع الضرر أو خفضه إلى أدنى حد ممكن، وثانياً، فرصة التصحيح.

الأضرار المحتملة في هذه الحالة: نشوءُ توتّر داخل طاقم العمل وتفتُّق النسيج الهشّ للعمل المشترك، أو، في المقابل، الميلُ إلى إسكات الخطاب التنظيمي الداخلي وتمليسه بحيث لا يقال إلا ما هو مقبول على الجميع. في أوقات الأزمات على وجه التحديد يتقلص إلى حد كبير حجمُ المتّفَق عليه، ومن شأن تجنُّب الخطاب العميق والثاقب الإضرار برأس المال البشري للمنظمة الذي يجد تعبيره في وجود طاقم متنوّع يعمل يدًا بيد حتى في أوقات الأزمات. مع ذلك، قد تساهم حالات الأزمات في تعزيز الالتزام بالأهداف والقيم والعمل المشترك لصالح المجتمع المشترَك. نورِد، على سبيل المثال، ما سمعناه من أحد أصحاب المهن الذي يعمل مع عدد من المنظمات:

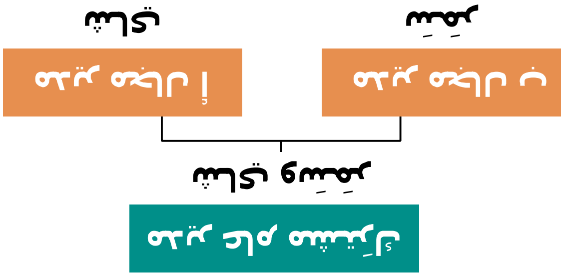
"خلال حملة الجُرْف الصامد صيفَ عام 2014، لم أكن في البلاد مدةَ شهر. عدت من رحلة طويلة كنت خلالها منقطعًا عن وسائل الإعلام، واتصلت بالمنظمات التي أعمل معها للسؤال عن سلامتها. أحد الأشياء التي سمعتها مرارًا من المنظمات، وخاصة منظمات Grass – root التي تضم نشطاء متطوعين ونشيطات متطوعات، كانت: "لم نتفكّك ولم نتباعد. كانت لنا خلافات عديدة، لكننا واصلنا الحديث، بل والعمل معًا على ما اتفقنا عليه. من ناحيتي، القدرة على مواصلة العمل معًا وعدم الابتعاد تدل على وجود رأس مال اجتماعي ذي وزن في هذه المجموعات يمكّنها من العمل فترةً طويلةً في الواقع الإسرائيلي المعرَّف كواقع متأزِّم".

سمعنا كذلك موقفًا معاكسًا صرّح عنه عضو طاقم يهودي خلال عملية عسكرية في لبنان: "من ناحيتي، لِيَمُتْ كل أطفال لبنان على ألا يتحوّل أطفالي إلى لاجئين". أثار هذا القول عاصفة وانتفاضة بين أعضاء الفريق العرب الذين عارضوا التقسيمَ الدّيكوتومي بين المواطنين الإسرائيليين الذين يجب حمايتهم والمواطنين اللبنانيين الذين يمكن تعريضهم للأذى. انتهى الوضع بمغادرة العاملِ المذكورِ المنظَّمةَ في ضوء الصعوبة الكبيرة التي شعر بها العاملون والعاملات العرب بمواصلة العمل معه. يُذكَر بأن إدارة المنظمة اختارت عدم التطرّق إلى الموضوع ومعالجته، ما أبقى الأزمةَ معلّقةً دون علاج واستمرت الأزمةُ في تهييج العمل المشترك وإلحاق الضرر به.

فرص التحسين والنمو وزيادة قدرة المنظمة على التأثير في هذه الأوضاع كبيرة، والقول المبتذَل عن الأزمة التي تتحوّل إلى فرصة يمكن بالتأكيد أن يكون صحيحا وساريا. فعندما ينشأ في فريق العمل توتر بحِدّة معينة بشأن معارك أو أزمة، فليس ذلك إلا انعكاس لتوتر مماثل في المجتمع الإسرائيلي ككل. عادة ما يجد هذا الانعكاس تعبيرًا عنه بمدًى أقل وأكثر اعتدالًا، لأن المنظمات والمجموعات المشتركة تضم، في معظم الحالات، أشخاصًا لديهم قدرة أكبر بكثير من مجمَل المجتمع على التعددية في التفكير وعلى الإنصات إلى الآراء المختلفة وفهم الآخر. هذا يعني أنه عندما يتمكن الفريق في المنظمة من التغلب على التوتر وخلق الطرق للحفاظ على الشراكة - حتى في حالة النزاعات الخطيرة المقلقِلة - فإنه في واقع الأمر يَخْلِق نموذجًا يمكن تصوّرُه وتطويره ومحاولة تطبيقه على المجتمع بأسره. الحالات التي يحدث فيها عكس ذلك، ولا يستطيع طاقم العمل في المنظَّمة إيجاد السبيل إلى معالجة صراعٍ ما بطريقة بناءة ومفيدة، يُمْكنها بدورها أن تعلم المنظَّمةَ شيئًا مهمًا عن العالم الذي تحاول التأثير فيه: إن كان حتى الأشخاص الذين اختاروا العمل في منظمة مشتركة لا يجدون السبيل للاستماع والتضمين والمشاركة والاستمرار في التعاون،

[illegible]

[illegible]



[illegible]

[illegible]

[illegible]

لا يحظى بالتمثيل الذي يستحق على يد المدير الذي يمثّل تلك المجموعة. اعتبر هؤلاء أن المدير المذكور منح موافقته على إجراء تغيير جذري في مسار المشروع، ما اعتبروه مناقضًا لوجهة نظر شعبهم ومصالحه. كان الشعور بأن المدير لم يقُم بدوره كما يلْزَم في الإدارة المشتركة للمشروع، إذ لم يمثّل كما يجب طيفَ مواقف المجموعة التي ينتمي إليها. أثار هذا الاستياء جوًا قاتمًا في المنظمة ووُجّهَت تُهَم شديدة بحق ذلك المدير، وتوجَّه بعض أعضاء الطاقم إلى مجلس الإدارة طالبين مساعدته فيما اعتبروه تمثيلًا ضعيفًا. في جلسة لاحقة، سُئل المدير مباشرة إن كان دعمه للتغيير في المشروع يعكس رأيًا مهنيًّا إداريًا أم موقفًا قِيَميًّا يمثّل تلك المجموعة من شعبه التي ينتمي إليها. يعبّر هذا السؤال عن التوتر القائم بين البُعد المهني والبُعد الأيديولوجي، وفي الآن نفسه عن الدور المزدوج للإدارة المشتركة التي يتوقَّع منها أن تلجم هذا التوتر وأن تتّخذ قرارات تنظيمية مهنية تعبّر عن طيف واسع من المواقف والمعتقدات الأيديولوجية لمجموعة الانتماء. عدم القدرة على تمثيل مجموعة الانتماء بأمانة من منطلق إداري، يلغي في واقع الأمر الحاجةَ إلى مجرّد وجود الإدارة المشتركة، إذ أن القرارات المهنية في هذه الحال يمكن أن يتخذها مدير واحد بمفرده، كما هو الحال في معظم المنظَّمات. بناءً على ذلك، فإن مفهوم دور الإدارة المشتركة يقوم على الالتزام التام بتمثيل طيفِ وِجْهاتِ نَظَرٍ ومواقفِ مجموعةِ انتمائك القومية، بما في ذلك تلك التي لا تعكس بالضرورة موقفَك الشخصي، والحرص على استمرارية ذلك التمثيل.

جانب هام آخر ينبثق من المثال المذكور أعلاه هو الحرص حِرْصًا شديدا على عدم استنساخ علاقات القوة القائمة في العالم الخارجي إلى داخل المنظَّمة، والمثابَرة على إقامة شراكة تامة وعميقة والحفاظ عليها. الحالات التي يكون فيها المديرُ الشريكُ اليهودي ذا نفوذ أكبر من شريكه العربي، أو يكون الرجل ذا نفوذ أكبر من المرأةِ، شريكتِه في الإدارة، تقوّضِ قاعدةَ المنظمةِ القِيَميّةَ وتُضْعِف قدرتها على العمل بصفة مختبر يُصيغ معادلاتٍ جديدةً ومحسَّنةً لمجتمع مشترَك محتمَل. وبالتالي، فإن استنساخ علاقات القوة القائمة يمسُّ بشكل كبير بقدرة المنظمة على التأثير في المجتمع وإحداث التغيير.

الشراكة الكاملة في الصلاحيات، وتقسيم المسؤوليات على قدم المساواة، وإنشاء وحدة إدارة كاملة من مجموع أجزائها: تطرح الإدارة المزدوجة والمشتركة معضلةً مركزية: فهي تقتضي مستوًى عاليًا جدًا من التنسيق وتخصيص الوقت لمناقشة القضايا، واتخاذ القرارات المشتركة، والإدارة الجارية للعمل وللطاقم. قد يخلق هذا النموذج مستوياتٍ عاليةً جدًا من التداخل والازدواجية التي يمكن أن تُضعِف الفعاليّة، وتُبطِئ وتيرة العمل، وتضع الصعاب في وجه العمل الجاري، من ناحية. من الناحية الأخرى، إذا كان تقسيم المسؤوليات المهنية والمهام الجارية يتم بالتساوي بين الشركاء والإدارة، فإن هذا يوفّر الوقت ويفسح المجالَ أمام مزيد من الاستقلالية والمرونة في الحياة اليومية. مع ذلك، قد يؤدي هذا في الواقع بالمبدأ المهم المذكور في الفقرة السابقة - فيما يتعلق بملزومية مدير المنظمة المشتركة بتمثيل مجموعة انتمائه القومية في مختلَف طيف وجهات نظرها – إلى إفراغه من محتواه أو الإضرار به. لا يوجد لهذه المعضلة حل كامل؛ إنها في المقام الأول تشحذ وتحدّد بصورة أشدّ المتطلّباتِ العالية من أصحاب وصاحبات المهن في الإدارة المزدوجة والمشتركة: الخبرة الممتازة في الإدارة، المهارة العالية في التعامل مع الأفراد ومع المجموعات، القدرة على تمثيل طيف من الأصوات القائمة في مجتمع الانتماء القومي، والاستطاعة على إجراء حوار متواصل ومثمر مع شريك يحمل آراءً ووجهات نظرٍ مغايرة، قد تكون مناقضةً أحيانا. **يتبيّن من البحث الميداني الذي أجريناه أن القيمة المضافة للإدارة المزدوجة والمشتركة تتولَّد من التفاعلِ والتخصيب المتبادلَين والمستمرَين بين التصوّرات الإدارية والأيديولوجية لشركاء الإدارة؛** التفاعلِ الذي يمكن أن يؤدي إلى تفكير ابتكاري وإبداعي معقَّد وكاسرٍ للحدود. الإدارةُ المزدوجةُ والمشتركةُ التي لا تؤتي هذه القيمةَ المضافةَ، قد تكون غير ضرورية بل ومُضِرّة.

الدقيقة في اللغة، وغير ذلك، هي أمور فريدة من نوعها، وإن لم تأخذها الاستشارةُ بعين الاعتبار فإنها تفوّت الجوهرَ، ما قد يُلحِق الضررَ بقدرتها على المساعدة.

- **يجب أن تكون الاستشارة "جريئة":** العمل العربي اليهودي بهدف الدفع قُدُمًا بفكرة المجتمع المشترَك هو أمرٌ معقد للغاية ويتطلب استعدادًا وشجاعةً للتعاطي مع القضايا التي تفضّل غالبيةُ السكان – اليهود، ربما أكثر من العرب - عدمَ الانخراط فيها أو التعاملَ معها إلى حد محدود. طبقًا لذلك، يجب أن تكون الاستشارةُ بدورها جريئة وألا تخشى الخوضَ في الأمور المعقدة للسيرورات المركَّبة، العاطفية والقابلة للتفجُّر، وإلا فقد تكون جدواها ضئيلة.
- **الانفتاح والابتكار:** كما سبق أن ذكرنا في هذا الدليل، لا يوجد "كتابٌ" حول إدارة المنظمات المشتركة، وأن الكتاب يُكتَب في سياق الحركة والعمل على أيدي المنظمات والأشخاص المشاركين في هذا المجال. وهذا يعني أن أصحاب وصاحبات المهن في مجال الاستشارة التنظيمية مطالَبون ومطالَبات بالتحلّي بدرجة عالية من الإبداع والمرونة، والرغبة في دراسة هياكل وسيرورات وأساليب جديدة ومبتكرة لعلّها لم تُجرَّب بعد.

تصوُّرات وتعريفات الوظيفة:

في سبيل تنفيذ ما ورد في الفقرة السابقة، من المهم وضْعُ وغَرْسُ تصوُّرٍ عن وظيفة المديرين وأعضاء فريق العمل في منظمات الإدارة المشتركة، تصوُّرٍ يختلف إلى حدٍّ كبير، على الأقل في بعض مجالات الاهتمام الإدارية، عن المألوف والرائج في غيرها من المنظَّمات. أحد أهم النقاط في تصوُّر الوظيفة الإدارية في منظمة مشتركة تعمل على إقامة مجتمع مشترَك هو الحاجة إلى دراسة وتحديث وتغيير أساليب عمل المنظمة باستمرار. اليقظة والمرونة والقدرة على الاستجابة بفعالية للواقع الديناميكي الذي يستثير الأزماتِ والفرصَ، هي أمور ضرورية لزيادة الفعالية ورفع مستوى تأثير المنظمة. من هنا تبرز حاجة جميع الأطراف المعنية، لا سيما مَن يعمل براتب، لإظهار الوعي والالتزام بالتفكير الإبداعي، لإيجادِ إمكانيات عمل جديدة، صياغتِها ودعمِها داخلَ المنظمة، حتى إذا اقتضى الأمرُ مواجهةَ الاعتراضاتِ والرغبةِ في الحفاظ على الوضع القائم. من الضروري هنا أن تتحلّى وحدةُ الإدارة المشتركة بروح المحرِّك، المعزِّز، الداعم والمحفِّز لحُبّ الاستطلاع والاستقصاء والإبداع والانفتاح، ليس فقط في الأسلوب والجوهر، بل كذلك في سيرورات وإجراءات الإدارة التي تخلق ديناميكية من الانفتاح والخبرة في البحث عن الأمر التالي. هذا صحيح بالنسبة لجميع المنظمات، لكن أهميته تعلو أكثر بالنسبة لمنظمات المجتمع المشترَك التي تعمل على الدفع قُدُمًا بقضية التغيير الاجتماعي العميق والكبير.

مفهومُ وتعريفُ وظيفة الإدارة في منظمة المجتمع المشترَك يختلفان عن ذاكَين الدارجَين في غيرها من المنظمات بمدلولَين اثنَين:

1. وحدة الإدارة المشتركة بصفتها مختبرًا لتفكيك علاقات القوة، للشراكة الكاملة، ولتمثيل مواقف وتصورات المجموعات المنتسبة،
2. المشارَكة الكاملة في الصلاحيات، وتقسيم المسؤوليات على قدم المساواة، وإنشاء وحدة إدارة كاملة من مجموع أجزائها.

وحدة الإدارة المشتركة بصفتها مختبرًا لتفكيك علاقات القوى، لتطوير الشراكة الكاملة، ولتمثيل مواقف وتصورات المجموعات المنتمية: مثال: في ختام مناقشة أحد المشاريع في منظمة مشتركة، شعر جزء من طاقم العمل أن موقف مجموعته القومية

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] | [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

2. المبنى التنظيمي المشترك – المفهوم والتداعيات الإدارة المشتركة:

تقوم نقطة انطلاقنا على أن إدارة جميع جوانب النشاط في المنظمة المشتركة التي تسعى إلى إقامة مجتمع مشترَك يجب أن تؤدي إلى ضمان التعبير المتساوي والمتكافئ عن وجهات النظر العربية واليهودية على حدٍّ سواء. إن لم تحرص الإدارة على القيام بذلك، لن تتمكّن في واقع الأمر، بحكم تعريفها، من تلبية التوصيات التي أدرجناها في الفصول السابقة وفي هذا الفصل أيضا. الاعتقاد بأن طرفًا واحدًا فقط من الشراكة يمكنه صياغة رؤيا أو تطوير استراتيجيةٍ وخططِ عملٍ يشهد على الغطرسة بل والعجرفة، وهما نزْعتان بشريتان قادرتان على إحباط أي نشاط مشترك، حتى قبل مباشرته.

لذلك، لا يمكن أن يتكلّل بالنجاح قيامُ منظمة تعمل في مجال المجتمع المشترَك بإجراء سيرورة استراتيجية لا تتيح للأطراف المعنية من المجتمع العربي تمثيلَ أصواتها ووجهات نظرها وسلّم أولوياتها، والتعبير عنها على قدم المساواة، أو على مستوى ذي شأن، نتيجةَ وجود خلل في توازن القوة الداخلي. العديد من شركاء وشريكات المنظمة – سواء مَن هُم وهنَّ خارجها أم داخلَها - سوف يعتبر أن نتائج هذه السيرورة لا تتّصل بالاحتياجات والاتجاهات والفرص التي يشاهدونها ويشاهِدْنَها على أرض الواقع. غياب التمثيل العادل في السيرورات ذات الشأن يحمل في طيّاته عواقبَ سلبيةً بعيدةَ المدى على قدرة المنظَّمة في تشكيل طاقمِ أعضاءٍ وعضواتٍ متنوّعٍ وفعّال، وعلى نجاحها في الخطط التي تضعها وتأثيرها. يجب أن تحافظ المنظمة المشتركة بصورة دائمة على وجود توازن تام بين أصوات الشعبَين في كل سيرورة تُطلقها وفي كل جانب من جوانب نشاطها.

بناء على ما تقدم يظهر السؤال التالي: كيف تترجَم الإدارةُ المشتركة على أرض الواقع وتتحقّق بشكل تام؟ هناك عمومًا توجّهان اثنان: يتمثّل الأول باعتماد الإدارة المزدوجة في جميع الأقسام وعلى جميع المستويات، أي: مدير يهودي ومدير عربي ابتداءً من منصب الإدارة العامة وعلى امتداد كافة مستويات الإدارة، ويعتمد التوجّه الثاني على وجود مدير واحد في كل مستوى وفي كل قسم، مع الحفاظ على توازن عددي كامل في المنظمة كَكُل بين المديرين اليهود والعرب. لا تحمل توصياتنا أي تفضيل لهذا التوجّه أو لذاك. المبدأ الأهم هو الحفاظ على المساواة والتوازن في الإدارة التنظيمية.

تتمثل مَزِيّة النهج الأول الذي يتبنّى الإدارة المزدوجة في أنها يُفترَض أن تضمن – رسميًا على الأقل – حالةً من المساواة الكاملة في المنظمة. لكن نهج الإدارة المزدوجة ينطوي على نقطتَي ضعفٍ محتملتين: الأولى، العبء المالي الناجم عن مضاعفة المناصب في كل المستويات الإدارية، لا سيما إن لم تحقّق المنظَّمة الاستخدامَ الأفضل والفعال للموارد البشرية الإدارية. نقطة الضعف الثانية تنعكس في تعقيد وتركيب سيرورات اتّخاذ القرارات بصورة جارية، والحاجة إلى تأمين التنسيق الدائمَ وعلى مستوى عالٍ، سواء تجاه الداخل أم الخارج.

النهج الثاني، القائم على وجود مدير واحد للمنظَّمة ولكل قسم، تقليديٌّ ورائجٌ أكثر، لكنه، بدوره، يعاني عيوبًا محتملة: العيب الرئيسي يتمثّل في احتمال ترسيخه لحالة لا مساواةٍ هيكليّة ونَسْخِه لمبنى القوة السائدة في المجتمع، خاصة إن وقفَ يهوديٌّ في رأس المنظمة. على الرغم من أنه من الممكن موازنة الوضع من خلال هيئة إدارة قوية ذات أغلبية عربية، فإن المدير العام للمنظَّمة يظلّ يتمتع بقوة وتأثير كبيرَين. ثمّةَ صعوبة محتمَلة إضافية تتمثل في ضرورة إيجاد مهنيّين ومهنيّات لشَغْل الوظائف الإدارية أو وظائف المُركزين التي يجب أن يتبوّأها عضو من أصل قومي معيّن، يهودي أو عربي.

هل يجب، برأيك، أن يكون للمنظمة موقف أو توجّه ما بشأن يوم ذكرى اغتيال رابين؟ إن كنت تدعم ذلك، كيف ترىِ ذلك الموقفَ أو التوجّه؟ كيف برأيك ينبغي الاحتفاء بأعياد وبمناسبات الديانات المختلفة في المنظمة؟

6. الفصل عن العمل:

حتى عندما يُتّخَذ قرار بإقالة عضو أو عضوة من طاقم العمل، يجب أن يتم ذلك بأكبر قدر ممكن من الشفافية، مع الحرص طبعا على حماية خصوصية العامل. التصرّف على هذا النحو يجنِّب المنظَّمةَ شائعاتٍ تربط بين إقالة العضو وأصله القومي، مع ما قد ينجم عن ذلك من إثارة لمشاعر الطاقم وزعزعة الثقة بالعمل المشترك أو، في المقابل، انتشار شائعات بأن الفصل عن العمل لم يأتِ للسبب الرسمي المعلَن. في كلتا الحالتين، تتعارض هذه الشائعات مع المعايير الصحيحة للعمل الفعّال في المنظمة، وتتناقض أيضًا مع الفرضية القائلة بأن ثمّةَ مؤهَّلين ومؤهلات – سواء من أصل يهودي أم عربي – قادرين وقادرات على مَلْء أي وظيفة تَشْغَر جرّاء فضّ تعاقُدٍ للعمل. إنه لَمن المفارقة أنه إن أبقتْ المنظَّمة عضوا أو عضوة ما في صفوفها حتى في حالة عدم ملاءَمته للوظيفة، يمكن أن يؤدّي ذلك إلى تعزيز الصور النمطية السلبية والأفكار القديمة، مما يسبب ضررا أكبر.

مع ذلك، من المهم أن نطرح السؤال الصعب التالي: أين يقع الحد؟ هل يمكن أن نقبل أيضًا أشخاصًا تُناقِض أفعالُهم، أو يناقض انتماؤهم الأيديولوجي المعلَن وحتى مكان إقامتهم قيمَ المنظمة؟ من شأن مناقشة هذه الأسئلة مساعدةُ المنظمة في تحديد قِيَمِها، من جهة، وتوقعاتِها ومطالبها تجاه أعضاء فريق العمل الجُدد وعضواته الجديدات.

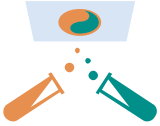
ينتهي عدد كبير من سيرورات تصنيف واختيار العاملين والعاملات في المنظَّمة دون انكشاف الفجوات القائمة بين المرشَّح وملاءَمته للوظيفة إلا بعد قبوله للعمل. في حالتنا العينيّة، إبّان اختيار واستيعاب العامل في منظَّمة مجتمع مشترَك، يمكن أن يكون الحالُ أكثر موارَبةً وإشكالًا، إذ قد يتبيّن للمرشح أن مستوى تسامحه لجهة تنوُّع الآراء وحِدّتها ليس بالمستوى الذي توقّعته المنظَّمة منه قبل انضمامه إلى صفوفها. الحل الصحيح لهذه المشكلة يكمن في حتلنة وتوضيح وضبط الأسئلة المطروحة على المرشحين والمرشحات إبّان عملية التصنيف، مع الاستفادة من تجربة الماضي. أحد الأمثلة على ما نذكر هنا هو المرشح اليهودي الذي يَرُدّ، أو المرشحة اليهودية التي تَرُدُّ بصدقٍ وإخلاصٍ بالإيجاب على سؤال مباشرٍ، عموميٍّ بعضَ الشيء، مِن قَبيل: "إلى أي مدى تؤمن بفكرة المجتمع المشترَك؟" بينما لو صيغ السؤال بصورة محدَّدة أكثر، على مِنوال: "كيف سيكون شعورك لو عملت في منظَّمة تتساوى فيها الرواية الفلسطينية بشأن مُلْكية البلاد مع الرواية الصهيونية؟"، قد تكون الإجابة مشوبة ببعض التحفُّظ.

مثال آخر على أسئلة استكشافية من هذه الفئة هو: "ما هو شعورك حيال العمل في منظمةٍ يومَ ذكرى اغتيال رابين فيها لا يحظى بتوافق عام؟".

نود أن ننوّه هنا إلى أن الغرض من هذه الأسئلة ليس فحصَ الرأي الشخصي للمرشح بشأن مسألة محددة، بل استطلاعَ قدرته على احتواء الحالات المعقَّدة، والتكيُّف مع توازنٍ للقوى يختلف عنه القائم خارج المنظمة، والاستماع إلى مواقف يصْعب هضمها والتعامل مع الخلافات الصعبة بشكل بنّاء. علاوة على ذلك، فإن الأسئلة الأكثر دقة، المنبثقة عن نوع الخطاب الجاري في المنظمة، تمنح بدورها المرشحَ فرصةً للتعرّفِ على طبيعة المنظمة وقيَمها، والتحقُّقِ من درجة ملاءمته لها من وجهة نظره هو أيضًا. وعليه، فإن الأسئلة المركَّزة والدقيقة والصعبة أكثر يمكن أن تساعد المنظمةَ والمرشح في آنٍ على اختبار مدى ملاءَمة الطريق المشتركة بدءًا بمرحلة التصنيف، وبالتالي التقليل من قبول الأشخاص الذين سيجدون صعوبة بالاندماج في المنظمة. ثمّةَ في بعض الأحيان شعور خاطئ لدى المخضرمين من أفراد طاقم العمل في منظَّمة مجتمع مشترَك بأن استبصاراتهم حول الحياة المشتركة في إسرائيل واضحةٌ أو مقبولة أو سائدة بين عموم السكان، وهم واثقون بأن المرشحين لشَغْل منصب ما في منظمتهم لا يختلفون عنهم. لكن هذا ليس واقع الحال. من المهم أن نتذكر أنه خارجَ عالَمِ هذه المنظمات المغلقِ نوعًا ما، هناك واقع مختلف في المجتمع الإسرائيلي، بل ومعاكس أحيانا. قد يجد الشخص الذي يعتبر نفسه منفتحًا ومتسامحًا حيالَ المجتمع مشقّةً في التأقلم مع الأسس التي تقوم عليها منظمات المجتمع المشترَك.

أمثلة إضافية للأسئلة خلال مقابلات التوظيف:

برأيك، كيف على المنظمة المشتركة التعامُل مع مراسم يوم الاستقلال، عِلْمًا بأن هناك وجهات نظر وآراء مختلفة في هذا الشأن بين أعضاء طاقم عملها؟



4. ظروف العمل:

إنشاء بيئة عمل تؤمن بالمساواة الكاملة وتطبقها في الممارسة هو أحد أهم الجوانب التي تميّز منظمات المجتمع المشترَك عن المجتمع المحيط بها الذي تعمل على تغييره. أحد أشكال التعبير العملية لقيمة المساواة هو ضمان ظروف عمل متساوية لأعضاء وعضوات طاقم العمل، اليهود والعرب (وللرجال والنساء بالطبع أيضا).

أحد العوائق التي تعترض طريق تنفيذ هذه القيمة تتمثّل في التمسّك بما يُعتقَد أنها مؤشرات تنظيمية موضوعية، مثل: الموقع في التسلسل الهرمي التنظيمي، والأقدمية والخبرة السابقة، وغير ذلك. شكل آخر للعائق المذكور هو القول بأن سياسة الأجور "لا تُبصِر الانتماءَ العرقي" للعامل أو العاملة. مع ذلك، من الأسهل على اليهود في كثير من الأحيان ولأسباب عدة الوصول إلى المناصب العليا في المنظمات واكتساب الأقدمية والخبرة فيها. لذلك، يجب أن تراعي السياسةُ التي تعلِن اعتمادَها المساواةَ في ظروف العمل الجوانبَ الهيكلية للتمييز وعدمِ المساواة في الفرص، وأن تحرص على إيجاد الحلول المناسبة لها. أحد المعاني العملية لهذه السياسة هو أنه إذا كان عدد أكبر من اليهود يَشْغَل المناصب العليا في المنظمة، ما يعني من ضمن أشياء أخرى حصولهم على شروط عمل أفضل، فإن على المنظَّمة أن تدرس ما إذا كانت تنسخ الواقعَ من خارج المنظمة إلى داخل صفوفها، باسم الموضوعية. على سبيل المثال، يتطلب العديد من المناصب العليا، كشرط موضوعي ومنطقي، مستوى عاليًا من اللغة الإنجليزية وإلمامًا جيدًا بالثقافتَين الأمريكية والأوروبية، لا سيما وأن معظم التبرعات يأتي من هناك. اللغة الإنجليزية لمعظم العرب لغةٌ ثالثة، ومن هنا، قد يكون استخدامهم لها أقل جودة. عندما تنشأ في المنظَّمة آليةُ إقصاءٍ باسم حاجة موضوعية من هذا النوع، تنشأ فجوة في شروط التوظيف ويَلْحق ضررٌ فعلي بمبدأ تكافؤ الفرص. يجب أن تكون المنظمة على دراية بآليات الإقصاء هذه، سواء كانت علنية أم ضمنية، لفهم تأثيرها في كيفية استغلال رأس المال البشري وإبطال ذلك التأثير. إذا عدنا إلى مسألة إتقان اللغة الإنجليزية، يمكن إلغاء هذا البند من متطلبات الحد الأدنى لوظيفة ما، وفي نفس الوقت الاستثمار في التدريب المهني المناسب. يُظهِر بحثنا الميداني أن ثمّةَ جدوى مؤكَّدة في الاستثمار في التدريب المكثَّف للعاملين الذين يتمتعون، والعاملات اللواتي يتمتَّعْنَ بقدرات كامنة عالية وقدرة تعلُّم عالية، سواء في الحقل اللغوي أم في مجالات مهنية أخرى مِن قَبِيل: نشاط اللوبي في الكنيست، تطوير الموارد، تخطيط وتنفيذ المشاريع، وغيرها.

نوصي بالحفاظ على شفافية تامة في المنظَّمة واعتماد آليات منهجية تتصل بشروط التوظيف: الأجور، سداد مصاريف السفر، مساحة المكتب، وما إلى ذلك، بهدف التحقّق من وجود مساواة كاملة بين اليهود والعرب في المنظمة والتحقّق من أن هذه المساواة مرئية، محسوسة وقائمة. يجب أن تكون المساواة مطلقة وأن تتجاوز الوظائف، بحيث لا يكون من الممكن أن يحصل أفراد الطاقم العرب (أو اليهود، وِفْقَ الحال، مع أن هذا نادر أكثر) على ظروف عمل أسوأ نتيجة شَغْلِهم مستوياتٍ إداريةً منخفضة أكثر.

يعني هذا أن الهوية الشخصية لأفراد الطاقم والمتطوعين والمتطوعات، وسيرتهم وسيرتهنَّ الشخصية، ومصادر معتقداتهم ومعتقداتهنَّ ورُؤاهم ورُؤاهُنَّ العالمية فيما يتعلق بالمجتمع المشترَك في إسرائيل لها آثار كبيرة على طريقة أدائهم وأدائهنّ العملَ ومدى التزامهم والتزامهنّ بتنظيمِ مجتمع مشترَك. قدرة الفرد على إدخال السيرة الشخصية إلى الآلية التنظيمية تساهم في زيادة ملزوميته تجاه المنظمة وشعوره بأن المنظَّمة تتيح له التعبير عن مواقفه وأنها تعطي تلك المواقفَ التمثيلَ اللائق. علاوة على ذلك، فإن إعطاء المنظمةِ أفرادَها حيّزًا للتعبير عن مواقفهم الشخصية المتنوعة، يمكن أن يشهد أيضًا على مدى استنادها إلى جزء كبير من المواقف في المجتمع الإسرائيلي بشكل عام، في آلية صنع القرار التنظيمي.

لنفرض مثلا أن إحدى أفراد الطاقم في منظمة مشتركة هي ابنة لعائلة ثكلى. من الممكن أن تخلق قصتها الشخصية منظورًا خاصًا ومميَّزًا حول القضايا المثيرة للجدل في المجتمع الإسرائيلي بين اليهود والعرب كيَوم الذكرى، والاستقلال، والمواقف العامة المتعلقة بالجيش وبجهاز الأمن ومكانتهما في المجتمع، حول بعض الحروب أو مسألة الثكل على كلا الجانبين. مثال آخر يمكن أن يتمثّل في عضوة فلسطينية تعمل في طاقم المنظَّمة تنتمي إلى عائلة هُدِمَت قريتُها التي عاشت فيها على مدى أجيال إبّانَ النكبة (أو في حرب التحرير – كلٌّ وروايته الخاصة، طبعا) وأقيمَت على أنقاضها بلدة يهودية. يمكن لعضوة الطاقم هذه أن تحمل معها وجهة نظر العديد من الفلسطينيين الذين يشاطرونها قصصًا مشابهة، فضلا عن توقعاتها ومشاعرها ونهجها فيما يتعلّق بسيرورات التفكير أو التخطيط أو محاولات المصالحة.

توصيات | تطوير الرأسمال الاجتماعي كسياسة لإدارة القوى البشرية

- التعرُّف على سِيَر حياة أفراد المنظَّمة وعرضُها (بموافقتهم طبعا). توفير المنصات لأفراد المنظَّمة للحديث عن قصصهم، ومن خلالها – عن القضايا الحيوية والمركَّبة.
- تحويل سِيَر حياة أفراد المنظَّمة وقصصهم الشخصية إلى أداة عمل واعتماد هذه الأداة في العمل (سَرْد شخصي أو جماعي أو تنظيمي للقصة).

عَطْفًا على ما كتبناه في الفصل الأول فيما يتعلق بصياغة الرؤيا والاستراتيجية، فإن تمثيل طيف الآراء ووجهات النظر - بما في ذلك تلك التي يمكن أن تجعل النقاشَ أكثر مَشقّةً وصعوبة - يعزز قدرة المنظمة على إجراء مناقشةٍ نابعةٍ من الواقع وذاتِ صلة بالمجتمع الإسرائيلي، وبالتالي، يعزز أيضًا من قدرتها على إيجاد الرافعات من أجل التغيير وإخراج تلك الرافعات إلى حيّز التنفيذ. فضلا عن ذلك، يعزز هذا التعرّفُ المتانةَ التنظيمية والشعور بالانتماء والشراكة والثقة، التي بدورها يمكن أن تخلق الأمل والإيمان في القدرة والقوة على إحداث التغيير.

تطوير واستخدام لغة تنظيمية متَّفَق عليها هما تعبير عن الشرعية الداخلية لطيفٍ واسعٍ من وجهات النظر والآراء حول القضايا المطروحة، وكذلك عن الحس الثقافي والاجتماعي الذي يرحب بالمجموعات القومية والاثنيّة التي ينتمي أفراد فريق العمل إليها.

على سبيل المثال، المصطلح "الوسط العربي" غير مقبول ولا مُناصِرَ له في المجتمع العربي، لكنه شائع جدًا على أَلْسُن الجمهور اليهودي. اعتماد مصطلحاتٍ مثل "السكان العرب" أو "المجتمع العربي" هو بمثابة تعبير أولي عن الحس والانفتاح وخلق لغة شراكة.

مثال آخر أقل ابتذالًا يتعلق بالجزء الشرقي من القدس. يمثِّل المصطلح "شرق القدس" من وجهة نظر العديد من الشركاء العرب تعبيرًا لغويًّا يُقصَد منه الجزء الشرقي لمدينة واحدة هي القدس الاسرائيلية، بينما يرَوْنَ في استخدام المصطلح "القدس الشرقية" اعترافًا بأن في الأمر قضيةً مَحلّ خلاف سياسي حاد، سواء في إسرائيل أم في العالم. لقد ضمت دولة إسرائيل القدسَ الشرقية، ومنحت سكانها وضعية المقيمين التي لا تمنح حقوقا مدنية كاملة – كالتصويت في انتخابات الكنيست – أو حقوقا اجتماعية واقتصادية كاملة. في حين يرى جزء كبير من الأغلبية اليهودية في القدس "المدينةَ الواحدة الموحَّدة"، فإن القدس الشرقية بنظر المجتمع العربي في إسرائيل وسكان القدس الشرقية هي مدينةٌ تحت الاحتلال منفصلة عن القدس الغربية، الاسرائيلية. إدراك المعنى الرمزي والعملي للمصطلحات واعتماد المصطلحات التي تعبّر عن موقف الأقلية يتيحان الاعترافَ بالخلاف وإقامة تقارب وشراكة، ليس بالضرورة من منطلَق الاتفاق التام، ولكن، وبالتأكيد، من منطلق الإنصات والتفّهم والاحترام والحس تجاه الجانب الآخر. يساعد هذا التقارب والشراكة طاقمَ المنظَّمة على خلق حوار حقيقي وتطوير سيرورات صُنعِ قرار مشتركة ذات شأن. التقارب والشعور بالشراكة يساعدان المنظمةَ في التغلُّب على الأزمات الناتجة عن الأحداث الخارجية مثل الحروب والهجمات والأحداث السياسية، والحفاظ على العمل المشترك وحماية النسيج المشترك من التأثيرات السلبية. علاوة على ذلك، من المهم الإشارة إلى أنه لا يكفي أن تكون المنظمة مستعدة للتيقُّظ والانفتاح على بعض النقاط الحساسة، إذ ثمّةَ أيضًا ضرورة لاتخاذ الخطوة الإضافية – فَهْم منابع تلك النقاط وجذورها والتعرف عليها، وهذا يعني أن على المنظمة أن تأخذ على نفسها عَهْدًا بأن تتعلّم بجديّة القضايا الحساسة والمتفجرة سياسيًا. إن لم تسِر المنظمة على هذه الطريق، قد يتحوّل تعاملها مع القضايا المذكورة إلى نوع من "تهوية المشاعر والمواقف" دون أن يكون للأمر أي تأثير حقيقي في مبادئ المنظمة، مواقفها وأفعالها. **التعلم النشط والحوار المفتوح الذي يعطي مجالًا لمناقشة الخلافات والأفكار المسبَقة (أَجَلْ، في منظمات المجتمع المشترَك أيضا) يعززان الشراكةَ وتماسُكَ المنظمة وقدرتَها على التعامل بنجاح مع الاهتزازات التي يثيرها الواقع السياسي.**

3. الشخصي هو السياسي – قصص وخلفية شخصية:

تتميز منظمات المجتمع المشترَك، مثلها مثل العديد من منظمات التغيير الاجتماعي، بمستوى عالٍ من التماهي والشراكة في القيم من جانب أفراد طاقم العمل ومُجْمَل الأطراف المعنية في المنظَّمة. صحيح أن هناك منظَّمات ذات طابع مختلف، بما في ذلك المنظمات المهنية، تمتاز هي بدورها بمستوى ما من التماهي والشراكة، بل بمستوى عالٍ جدا أحيانًا – لكن في منظمات التغيير الاجتماعي، بالرغم من أنه يُنظَر أيضًا إليها كمكان عملٍ ومصدرٍ للدخل، تبقى التوقعات المتبادلة فيها بشأن التماهي القِيَمي في المرتبة الأعلى.

2. الحِسّ الاجتماعي السياسي:

تحتاج منظمة المجتمع المشترَك التي تعمل على الدّفع قُدُمًا بمجتمع مشترَك إلى تطوير واستيعاب مناخ وسلوك تنظيميَين يعكسان بصورة فعلية حِسًّا مُرْهفًا تجاه مختلَفِ الأماكن التي ينتمي إليها أعضاء طاقم المنظمة وشركاؤها ومجموعةِ المواقف والمعتقدات والقيم والثقافة التي تشكلهم. يساعد هذا الحس على دمج الأعضاء الجُدد في المنظَّمة بصورة أفضل وأسرع، ولاحقًا، مع تقدُّم عملهم وعملهُنَّ في المنظَّمة – على زرع إحساسٍ أشدّ بالانتماء في نفوسهم ونفوسهنَّ. النقاط التي نقترح الانتباه إليها:

- **الاهتزاز القِيَمي:** في بداية العمل في المنظمة، قد تتسبب المواجهةُ مع عالم قيم المجتمع المشترَك بنشوء شعور بعدم الراحة والارتباك وحتى الاهتزاز. ينطبق هذا كذلك على أولئك الذين سبق أن عملوا في أماكن عمل تضم فريقًا مختلَطًا، يهوديًا عربيًا، كالمنظمات الحكومية وجمعيات الخدمات وغيرها.

  يعود سبب الاهتزاز في المقام الأول إلى تقوُّض عالَم القيم الذي ينمو في كل واحد منا على مر الزمن، والذي يشكّل مُدْرَكاتِنا الذاتيةَ فيما يتعلق بالعمل الإيجابي والأخلاق والالتزام بالشراكة اليهودية العربية. الاحتكاك بعالَم القيم المتقدّم المُصاغ جيدا الذي يميّز منظماتِ المجتمع المشترَك وفرقَ عملها، يفتح الباب أمام حيّز كبير من المعرفة والعمق والثروة، ولكنه كثيرًا ما يكون مشوبًا بصعوبات وتعقيد.

مثلا: قد يصادف أعضاءُ طاقمٍ يهودٌ، أو عضواتُ طاقمٍ يهودياتٌ، منظمةً مشتركة يَحْمل مصطلح "الصهيونية" فيها بعضَ الأحيانِ سياقًا ومدلولًا مختلفَين تمامًا عن السياق والمدلول المألوفَين لديهم أو لديهُنَّ. سوف يكتشفون، وسوف يكتشِفْنَ أن المصطلح يثير الجدل، بل ويُنظَر إليه على أنه يعبّر عن أيديولوجية احتلال وسلْب. ليست تلك بالضرورة الطريقةَ التي اعتادوا، أو اعتَدْنَ على رؤية الصهيونية من خلالها، وقد تكون روايتهم أو روايتهُنَّ الشخصية مختلفة تمامًا. فهم يَرَوْنَ وهُنَّ يَرَيْنَ أن الصهيونية تفسح المجال في وجه التعاون العربي اليهودي والمساواة وأنها تُتيح تعاونًا كهذا، وأنها لا تتعارض مع هذه القيم. بقدر ما يشعر هؤلاء – عند التحاقهم والتحاقهُنَّ بالمنظّمة، أو لاحقًا خلال العمل فيها – أن هناك موقفًا آخر وعالَمًا مفاهيميًّا مختلفًا مستمَدًّا منه، سيشعرون وسيشْعُرْنَ بمزيد من الانتماء وبدرجة أقل من الاغتراب أو المسّ بهويتهم وهويتهُنَّ، وسوف يتمكّنون ويتمَكَنَّ من لعب دور أكبر في عمل المنظمة.

بالنسبة للعرب والعربيات في المنظمة، على سبيل المثال، فإن مجرّد الانتساب إلى منظمة يهودية عربية مشتركة – تتلقّى الدعم عادة من صناديق ومانحين ومانحات من العالم اليهودي – إلى جانب العمل في صفوفها – الأمر الذي يُنظر إليه على أنه حل وسط صعب ومؤلِم في ظل الرواية والهوية الفلسطينية – يمكن أن يكون أمرًا يصعب هضمه. هنا أيضًا، إتاحة التعبير وإضفاء الشرعية على الحق في التعبير عن هذه المشاعر يزيدان من الشعور بالانتماء ويساعدان في إيجاد صلة أقوى بالمنظمة وبأهدافها.

استخدام المصطلحات: قد يفهم اليهود والعرب المفاهيمَ والأسماء والتعاريف على نحوَين مختلفَين تمامًا، بالرغم من أنهم يعملون معًا في نفس المنظمة. يتشكّل الحيّز التنظيمي، كما وتتشكّل القصة التنظيمية إلى حد كبير طبقًا للمصطلحات المستخدمة في المنظّمة. من هنا، فإن

أحداث سياسية أخرى، مثل التصريحات المثيرة للجدل، والمبادرات التشريعية، والقرارات التي تتخذها الهيئات السياسية والحزبية، هي بدورها من شأنها أن تقود إلى اندلاع نزاعات معقدة. قدرة المنظمة على إجراء مناقشات حول القضايا "القابلة للانفجار" تساعدها في جانبَين اثنَين: أولُّهما القدرةُ على اتخاذ أفضل القرارات حول موضوع أو قضية ما، من منظور واسع. وثانيهُما، وهو الأهم لموضوع تنمية رأس المال البشري للمنظمة، يتمثّل في خلق مناخ تنظيمي يتيح لكل عضو وعضوة في الفريق التعبيرَ عن رأيه أو رأيها، وطرْحَ معتقداته أو معتقداتها الشخصية على الطاولة، ونَيْلَ الاهتمام والحصول على الشرعية، حتى لو لم يتم في نهاية المطاف قبول مواقفه أو مواقفها.

اضطرارك إلى تسليط الرقابة على نفسك وعلى مواقفك عندما تأتي أو تأتين إلى العمل يتناقض مع إمكانية شعورك بأنك في البيت.

ثمّةَ نقطة أخرى هي الحرص على وجود شفافية عالية بكل ما يتعلّق بنهج وسيرورات صنع القرار من أجل تعزيز الثقة وتوفير توازن تام للقوة بين العرب واليهود ومواقفهم في الأقسام التابعة للمنظمة. في منظَّمات المجتمع المشترَك التي تعمل من أجل التشارُك، يجب أن يكون هناك توازن كامل في سيرورات صنع القرار بين وجهات نظر أفراد القوميتين، كما هو مذكور في الفصل الذي يتناول السيرورات الاستراتيجية. من حيث رأس المال البشري وتنوُّع الهويات، يجب التركيز على وضوح وشفافية سيرورات صنع القرار. على المنظمة أن تُظهِر وتؤكد بنفسها اتّباعَها سيرورةَ صنعِ قرارٍ تستند إلى المساواة والتمثيل الكامل. يساعد هذا الأمرُ أعضاءَ وعضواتِ الفريق على الشعور بأن قوميتهم وقوميتهُنَّ سوف تكون ممثَّلة في السيرورات وعلى خلق شعور بأن مكانهم هنا في هذه المنظَّمة متساوٍ وتام، على عكس ما يحدث كثيرا خارجَها.

مثل: في إحدى المقابلات التي أجريناها أثناء البحث الذي استند إليه هذا الدليل، أخبرَنا مدير إحدى المنظمات عن واقعةٍ اعترضت فيها موظفة عربية من فريق العمل بشدة على قرار إداري ما، مدّعيةً بأن القرار "يهودي" لا يأخذ في الاعتبار المصلحةَ ووجهةَ النظر العربية. وأضافت بأن القرار المذكور جعلها تشعر بأنها هنا، في المنظَّمة التي تعمل فيها ومن المفترض أن تتمتع فيها بالمساواة، هي في حالةِ ضعفٍ كعربية. فقط بعدما التقى بها المديرون العرب، الذين شاركوا في النقاش، وعرضوا عليها آراءهم الشخصية التي ترى أن القرار كان جيدًا للجمهور العربي، تمكّنت تلك الموظفة من الاستمرار في معارضة القرار الذي تعارض مع رأيها الشخصي، الذي يختلف عن آراء المديرين العرب في المنظمة، ولكن شعورها بأن العرب غير ممثَّلين في المنظمة تقلّص. عندما يتعلق الأمر بقرارات قد لا يتمكّن عضوٌ، أو لا تتمكّن عضوةٌ في الفريق من قبولها بدافع قومي، يوصَى بأن توضِّح المنظمةُ وتصف بمبادرتها الخاصة اعتمادَها التوازنَ في صنع القرار، ليكون ذلك بمثابة تعبير وبيان داخلي قويَين بأننا هنا كلنا في البيت. نودّ هنا التأكيد مرة أخرى على أنه من أجل أن يكون البيت مشتركا، من الضروري التحقّق من أن التشارُك والشراكة لا يقومان على المخادعة، وأن ثمّةَ جوانب إضافية، كالجانب الجندري مثلا، تؤخذ بعين الاعتبار. حتى منظمات المجتمع المشترَك ليست محصَّنة في وجه تأثير توازن القوة الجندري أو الطبقي، لذلك من المهم معايَنة توازن القوة بين القوميتَين من خلال عدسات إضافية. التنبُّه إلى توازن القوة المعقَّد القائم خارج المنظمة، وربما داخلها أيضًا، هو خطوة مهمة نحو الانفتاح على تقبُّل، بل وربما، تبنّي مواقف تطرحها الأقلية داخلَ المنظمة.

1. تعدُّد الهويّات وتنوُّعها:

تنمية بيئة تنظيمية تعكس الهويات المتنوعة للعاملين والعاملات وتخلق فيهم وفيهُنَّ في الوقت نفسه إحساسًا بالانتماء إلى فضاء مشترَك يرتبطون ويَرْتَبِطْنَ به، تتطلب توفيرَ المجال لكِلا المجموعتَين والثقافتَين للتعبير عن النفس في جميع جوانب الحياة التنظيمية. يمكن إخراج ذلك إلى حيّز التنفيذ بعدة طرق:

- تصميم فضاء العمل على نحوٍ يفسح مجال التعبير لِكلا القوميتَين والثقافتَين، وذلك من خلال قِطَع الزينة والأعمال الفنية التي يحتويها الفضاء المذكور، والانتباه إلى الألوان والظلال والرموز الثقافية والوطنية فيه.

- استخدام اللغتين وإعطاء اللغة العربية حقَّها: في كل الأماكن تقريبا، حتى في منظمات المجتمع المشترَك، يتكلم العربُ وتتكلّم العربيّات اللغةَ العبرية، فيما لا يتكلّم اليهود واليهوديات اللغةَ العربية. من هنا، في كثير من الحالات العمليّة، تصبح إدارة روتين العمل باللغة العبرية أسهل بكثير، وتختفي العربية، أو يقتصر استخدامها على الخارج فقط، بهدف التواصل مع عموم السكان العرب، أو لاستخدامها في اللقاءات مع المنظمات العربية. لا بأس في هذه الحالة أيضا في فتح المجال للغة العربية على روتين المنظمة من خلال إضفاء الشرعية على أن يتكلّم أفراد الطاقم العرب بالعربية، بل وتشجيعهم على ذلك، وبحضور الزملاء اليهود. هناك طريقة أخرى تتمثل في قيام المنظمة بتشجيع وتخصيص الموارد لأفراد الطاقم اليهود لتعلُّم اللغة العربية. بالإضافة إلى ذلك، يوصَى بأن تتحقّق المنظمة من أن جميع منشوراتها الداخلية والخارجية، عندما يتعلق الأمر بالنشر الصحافي وبوسائل التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني، يَصْدُر باللغتين العبرية والعربية.

- الاحتفال بأعياد وبمناسبات كافة الأديان: يجب أن تحتفل المنظمة بنفس المستوى بأعياد جميع الأديان والطوائف التي ينتسب إليها أعضاء وتنتسب إليها عضوات المنظمة، وأن يجد الأمرُ تعبيرًا له بالكامل في رزنامة المنظمة وباللقاءات الاحتفالية.

إلى جانب الاهتمام بالخصائص الثقافية والبيئية، يتطلب الاعتناء بتعدّد الهويات من المنظمة إنشاءَ حيّزٍ آمنٍ ومحميٍّ في جميع المناقشات والاجتماعات، والحرص على دوامه؛ حيّزٍ يسمح بالتعبير عن الأصوات والآراء والمواقف دون خوف، حتى لو كانت تلك مواقفَ لا تقبلها الأغلبية، أو كافة أفراد فريق العمل. من المهم للغاية تنمية قدرة تنظيمية للاستماع ومحاولة الفهم والإدماج، حتى في حالة عدم وجود توافق في الآراء، بالتوازي مع فتح الآلية التنظيمية لاتخاذ القرارات أمام وجهات نظر غير عادية قد تفتح فرصًا جديدة.

على سبيل المثال، خلال حالات الطوارئ الأمنية، يمكن للنقاش المفتوح حول موضوع تفهُّم الفلسطينيين في المناطق المحتلة والتضامن معهم، وفي المقابل – تفهُّم حاجة إسرائيل إلى الأمن والتماهي معها، أن ينطوي على مخاطر تهدّد وتفجّر التماسك التنظيمي. مع ذلك، لا ينبغي تجنب إجراء حوار كهذا، لأنه قائم، ولأن الطاقم يضمّ أفرادًا من القوميتين، وكلٌّ يرى الأحداث من زاوية مختلفة. هذا صحيح بشكل خاص في الطواقم غير المتجانسة التي يمثُّل فيها طيفٌ واسع من الآراء.

اتخاذها، أي إشراك فريق العمل على أعلى مستوى يتيحه الوضع. هذا الحل صحيح ومناسب لكل مدير ومديرة.

عندما يتعلق الأمر بمنظمات المجتمع المشترَك، فإننا نوصي برفع مستوى المشاركة إلى أبعد من ذلك، والحدّ المعياري الذي نقترحه في هذا الدليل هو وضع مستوى عالٍ للغاية لمشاركة الفريق في صنع القرار؛ سواء في القضايا التي تطرحها الإدارة العليا على الطاولة، أم تلك التي تشجّع الإدارةُ فريقَ العمل على عرضها وإطلاقها.

لقد أثبت هذا النهج نفسه لعدة أسباب: 1. **المستوى العالي من عدم اليقين:** كما ذكرنا في الأقسام السابقة من الدليل، تعمل منظمات المجتمع المشترَك في بيئة سياسية واجتماعية متقلّبة وغير مستقرة. تنشأ الفرص والمخاطر باستمرار، وتعتمد القدرة على رؤيتها والاستجابة لها إلى حد كبير على التدفق الجيد للمعلومات والمعرفة والمشاعر والحلول الممكنة التي توفّرها جميع الأطراف المعنية من الميدان. من أجل خلق الحافز لقيام الأطراف المعنية بذلك، يجب أن يشعر هؤلاء بمستوى ملكيةٍ عالٍ على نشاط المنظمة، الأمر الذي يمكن أن يتحقق من خلال مشاركتهم في المبادرات والقرارات. 2. **المَزِيّة:** العمل في منظَّمة مجتمع مشترَك أمر صعب، يفتقر إلى التألّق ويتعرض لمواقف سلبية من جانب البيئة، العربية واليهودية على حدٍّ سواء. كثيرا ما يكون من الصعب رؤية نتائج إيجابية واضحة في فترة زمنية قصيرة أو حتى متوسطة، وقد يكون الجهد سِيسِفيًّا للغاية. العمل على تنمية مستوى عالٍ ومستدام من التشارُك والمشاركة والانخراط، هو بمثابة أداة إدارية مهمة لتنمية وتطوير فريق العاملين ورأس المال البشري في المنظمة لأمد طويل.

ج. تنمية رأس المال الاجتماعي كسياسة لإدارة الموارد البشرية:

"تشتمل سياسة إدارة الموارد البشرية على مبادئ ومقوّمات تُنشِئ سلوكًا إداريًا واضحًا ومنتَظمًا في مجال إدارة الأفراد بالمنظَّمة، على نحو يتجاوز القرارات العرضية المتعلقة بالأحداث غير المتوقعة. تستند هذه السياسة أحيانا إلى فلسفة أو أيديولوجية تنظيمية فيما يتعلق بإدارة الأفراد، مستمدتَين من منظور تنظيمي شامل" (شَتِيل: إدارة الأفراد في المنظَّمات الاجتماعية، دليل للمدير).

الجميع يريد أن يشعر بأن مكان العمل بيتٌ له؛ أن يشعر بالانتماء، أن يعمل في بيئة إنسانية توفّر له الراحة والاسترخاء والاستمتاع بصحبة زملاء وزميلات العمل بصفتهم بشرًا كذلك. يتمنى كل عامل أن يتلقّى تفهّمًا لاحتياجاته، وتتمنّى كل عاملة أن تتلقّى تفهّمًا لاحتياجاتها من مكان العمل، أن يشعر وتشعر بالانتماء إليه، أن يعامَل وتعامَل باحترام وتقدير، وأن الجميع يتصرّف وفقًا للقواعد والمعايير غير المكتوبة التي يجب أن تُعتمَد في مكان العمل. عند تلبية هذه الاحتياجات، يزداد الدافع والأداء المهني يومًا بعد يوم.

في منظَّمات المجتمع المشترَك قد تكون المهمة أكثر تعقيدًا؛ إذ تسود هناك حالة تباين أكثر حِدّةً بين أفراد الطاقم، تبايُن نابع من التشارُك اليهودي العربي، إضافة إلى أن القضايا السياسية لا تختفي هناك تحت السطح، بل على العكس، إنها تحتل مركز الطاولة. تستند الخطوات المقترحة أدناه إلى انطباعاتنا واستبصاراتنا حول السياسة المعلَنة وأساليب التطبيق الفعلية التي تعتمدها منظمات المجتمع المشترَك في إسرائيل لتنمية رأس المال الاجتماعي.

وظنوا أنه قريب كذلك إلى قلوب السكان اليهود والعرب في منطقة الشمال التي تعاني مستوى خدماتٍ متدنيًا قياسًا به في مركز البلاد. لم يُنظَر إلى الأمر في البداية على أنه يستدعي بذل الجهود لإحداث فعل عربي يهودي مشترَك، عِلمًا بأن ذلك لم يكن في الأصل الهدفَ منه.

ومع أن المشروع يعمل في الساحة مدةً طويلة، إلا أنه لم يُنظَر إليه لسنوات عديدة على أنه يعمل فقط على تطوير مجتمع مشترَك. لقد نما وتحوّل إلى مركز نشاط جَمَع نشطاءَ ونشيطات، مهنيّين ومهنيّات من الطرفَين، اليهودي والعربي، حول عمل مشترَك واسع النطاق شَمِل عددا كبيرا من الأفراد والمؤسسات، حظي بتعاون كبير من قِبَل المؤسسة الرسمية. لقد حققت هذه المبادرة إنجازات كبيرة سواء في تطوير الخدمات الصحية أم في إحداث وعي إقليمي، مشكِّلةً مثالًا حيًا لقوة التأثير القائمة على توحيد القوى.

المبادرة النابعة من القاع لنشطاء فهموا الحالة المزاجية داخل مجتمعهم (في منطقة سكنهم في حالتنا هذه)، والقدرة على بدء النشاط حول قضية نبعتْ من الاحتياجات الفورية لسكان المنطقة، فتحتا المجال لتحقيق إنجازات كبيرة وشرّعتْ أبوابًا كانت موصودة أمام العديد من الفئات.

قدرة الإدارات والمانحين من الخارج على تشخيص الفرص والاتجاهات الجديدة محدودةٌ هي أو، على الأقل، تختلف عن تلك التي يراها العاملون في الميدان. الرّبط والموازَنة بين المبادرات والنشاطات من كِلا الاتجاهَين هما أمر لا بد منه. وعليه، فإنه من المهم لنا أن نؤكد على أهمية وضع معيار تنظيمي يشجّع المبادراتِ من الميدان وإنشاءَ آليات تنظيمية تفتح المجال أمام العاملين والعاملات في الميدان للتأثير من الداخل.

ب. الشراكة مع فريق العمل:

اعتماد نهج إداري يتيح ويشجّع المجازَفة

"معضلة التشارُك" قائمة في حياة كل مدير ومديرة، وهي تدور حول مسألة محاسِن وعيوب نهج الإدارة التشاركية. إنها تكمن أساسًا في التصادم بين محاسن وعيوب توزيع القوة والصلاحيات والمسؤولية. بمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى تشارُك وتدخُّل مختلف الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، انخفض مستوى سيطرة المدير أو المديرة على طبيعة القرار وطرق تنفيذه. في الوقت نفسه، ازداد مستوى التزام الأطراف المعنية بتنفيذ القرارات وترجمتها على أرض الواقع بنجاح. صحيح أن ملكية صنع القرار تمنح تحكُّمًا أكبر بطبيعته، ولكنها قد تنطوي أيضًا على قدر أكبر من العزلة عندما يتعلق الأمر بتنفيذه. من ناحية أخرى، التخلي عن التحكم واعتماد نهج تشاركي يمكن أن يؤديّا بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات لا تتوافق بالضرورة مع أفكار المدير أو المديرة. تتجلّى المعضلة إذن على النحو التالي: من ناحية، كمدير أو كمديرة لديك الإرادة والقدرة والمعرفة لرسم الاتجاه والمسار للمنظَّمة أو المجال الخاضع لإدارتك وتقديم حلول جيدة لمشاكل معينة، لكن من ناحية أخرى، ليس لديك دائمًا كل المعرفة المطلوبة أو الصورة الأحدث والأكثر دقة لكل حدث وقضية، كما هو الحال لدى أفراد فريقك. إضافة إلى ذلك، للفريق القدرة على المساهمة مساهمة كبيرة في بلورة، تَبْئير وتنفيذ القرارات أو الحلول المختلفة، والدَّلو بآراء أكثر ثراءً وتنوعًا وإبداعًا. في المقابل، إذا تم استبعاد الطاقم من عملية صنع القرارات ولم يشعر فريق العمل بأن القرارات مُلْكٌ له، فإن مستوى التزامه بإخراجها إلى حيّز التنفيذ وتطبيقها الناجح سوف يضعف. الاستعداد للمجازفة و"السير كيلومترًا إضافيًّا" من أجل أمرٍ لا دورَ لنا فيه ليسا بالقوة عينها كما الحال عند وجود شراكة ومساهمة حقيقتَين في صنع القرار. الحل الذي تطرحه "القيادة الممكنة" هو خلق مستوى أمثل من المشاركة، وفقًا لطابع وطبيعة القرارات التي يجب

1. ما الذي يجب فعله والتركيز عليه لتعزيز رأس المال الاجتماعي للمنظمة؟

أ. تشجيع المبادَرة ومشاريع bottom – up

إطلاق المشاريع: نوصي المنظَّمات بتشجيع طاقم العمل، العاملين والعاملات، المتطوّعين والمتطوعات على حدٍّ سواء على تشخيص مشاريع وخطط جديدة. المبدأ التوجيهي هو تحقيق اللامركزية في الصلاحيات والمسؤولية، وتعزيز رغبة وقدرة أفراد الطاقم، المتطوعين والمتطوعات لإطلاق سيرورات جديدة تستند إلى تحسُّس الواقع والميدان.

توصيات | تعزيز رأس المال الاجتماعي

في سبيل تسهيل إطلاق المشاريع على يد طاقم العمل والأطراف المعنية في المنظَّمة، ينبغي التركيز على ما يلي:

تدعيم ثقافة تنظيمية من الانفتاح وحُبّ الاستطلاع تحثُّ الحافزَ الإيجابيَ لأعضاء وعضوات المنظمة لاقتراح وتجربة خطوات جديدة، وتشجِّعهم على ذلك، بما في ذلك احتمال ارتكابهم الأخطاء ولديهم الحق في ذلك. أحد التعريفات الأكثر وضوحًا للثقافة التنظيمية هو: "هذا هو الحال عندنا". يعكس هذا القول ما هو دارج في المنظَّمة، والقيمَ والمعاييرَ التي تميزها في الممارسة. كيف تنشأ قاعدة السلوك هذه؟ إنها تنمو إن دَرَجتْ المنظمة على تشجيع كافة الأطراف المعنيّة، بما في ذلك فريق العمل، الناشطين والناشطات وغيرهم من الشركاء، على طرح أفكار تستند إلى أرض الواقع، من جهة، في وقت يدأب الجهاز التنظيمي، الإدارة خصوصا، على الإنصات إلى أفكار العاملين والاهتمام بمعارفهم واستيعابها في إطار تشكيل أنشطة المنظمة بمختلف المستويات. إن دأبتْ المنظَّمة على تقدير وتثمين الأشخاص الذين يعملون ويبادرون، وحرصتْ بالفعل على القيام بذلك إن حقّق مجهودُ العاملين الثمارَ المرجوّة، بل وفعلتْ ذلك حتى إن لم تُؤتَ تلك الثمارُ، يتعزّز الشعور بأن هذا هو بالفعل القاعدةُ السائدة في المنظمة، تلك القاعدة التي تخلق أرضًا خصبة وآمنة لحُبّ الاستطلاع والإبداع والاستعداد لخوض التجارب الجديدة والمخاطر. يجد الأمرُ ترجمةً له بِمَنْح الاعتراف الرسمي وغير الرسمي للأفكار القادمة من القاعدة ورعايتها، عبْرَ تصميم سيروراتٍ تنظيمية وممارسات إدارية تتيح وتشجع وتتبنّى المبادرات، بدءًا من الفكرة الخام وحتى إخراجها إلى أرض الواقع.

مثال: المنتدى المدني لتطوير الصحة في الجليل

يشكّل المنتدى المدني لتطوير الصحة في الجليل نموذجًا لعدد من القضايا التي نودّ التنويه إليها:

- المبادرات التي يطرحها العاملون والعاملات في الميدان استجابةً منهم لفرصة وحاجة شخّصوها وشخَّصْنَها في الميدان.
- اتّباع استراتيجية "لا ضرورة له"، أو "Non – Issue".
- إقامة شراكة مع جهاتٍ العملُ معها ليس أمرًا مفروغًا منه وقضيةُ المجتمع المشترَك ليست هدفها الأساس.

نشأ المشروع على شكل مبادرة محليّة لناشطين وعاملين ميدانيين كان الموضوع قريبا إلى قلوبهم،

يهودي عربي مشترك في إسرائيل والحفاظ على ديمومته. القدرة على التعلم من نماذج في أماكن أخرى من العالم محدودة هي أيضًا؛ اتَّضح لنا من مشاركتنا في العديد من الندوات واللقاءات في مختلف أنحاء العالم، أن أوجه الاختلاف بين المجتمعات والبلدان المختلفة أكثر من أوجه التشابه وفي جوانب كثيرة.

لا يلغي ما ورد أعلاه بأي شكل من الأشكال النشاطَ الكبير المبارَك للمنظمات والجماعات والأفراد للدّفع قُدُمًا بالمجتمع المشترَك، ذلك النشاط الذي عاد بفائدة كبيرة على هذه القضية الهامة وعلى المجتمع في إسرائيل ككل. على العكس من ذلك، فإن أنشطة منظمات المجتمع المشترَك هي الأرض الخصبة التي أثمرتْ هذا البحث. بادئ ذي بدء، كل الأنشطة التي تم تنفيذها حتى كتابة هذه السطور أُجرِيَت وطوِّرَت على يد منظماتٍ عملت وأفرادٍ عملوا في ظروف من عدم اليقين وبدون "دليل" يعلِّم كيف يمكن تدعيم التعاون بين شعبَين متشابكَين ومتخاصمَين منذ زمن طويل، منذ آلاف السنين – قد يقول البعض. ثانياً، يتغير الواقع طوال الوقت وبخطوات عملاقة. تَظهر التحدياتُ والفرص والمشاكل الجديدة بوتيرة سريعة وبقوة مدهشة. من هنا، يجب أن تحرص المنظمة على استحداث سُبل عملها إذا كانت ترغب في البقاء والنماء، وأن تظل ذات صلة وتزيد من قدرتها على التأثير. علاوة على ذلك، لكي تحقِّق المنظمةُ ازدهارَها وقدرتها على التأثير، عليها أن تحرص على ضمان تقدّمها خطوةً واحدةً إلى الأمام؛ ما يعني أن لا تكتفي فقط بالتنبّؤ بالاتجاهات، بل أن تشكّلها وأن تطرح الحلول ذات الصلة. تكمن جذور مثل هذه القوة التنظيمية في قدرة الشركاء والأطراف المعنية على جميع مستويات المنظمة على تشخيصِ ما يحدث على أرض الواقع، وضْعِه على جدول الأعمال التنظيمي والمبادرةِ إلى اعتماد طرق عمل جديدة ومبتكَرة.

من أجل القيام بذلك، يجب أن تحرص المنظمة على انتهاج ثقافةٍ تنظيمية من **الانفتاح وحُبّ استطلاع** مثبَّتةٍ في سيرورات عملها وفي اختيارها غير المساوِم لرأس مالها البشري.

يتطلب تدعيم أجندة المجتمع المشترَك في بيئة غير متعاطفة بالضرورة وفي ظل ظروف من عدم اليقين، أن تكون المنظَّمة مستقرةً ومستدامةً قادرةً على التصرف بشكل استراتيجي ولأجَل طويل، من جهة، وبسرعة ومرونة وإبداع وابتكار في الوقت نفسه.

أحد العناصر الأساسية لتعزيز الاستقرار والمرونة هو رأس المال الاجتماعي للمنظمة. رأس المال الاجتماعي أمر ضروري لأي منظَّمة – سواء كانت حكومية أم تجارية أم اجتماعية – ولكنه أكثر أهمية في المنظمات التي تعمل على شقّ الطريق وعلى إحداث تغيير كبير. ينعكس رأس المال الاجتماعي لمنظمات المجتمع المشترَك في جودة العمل المشترك للطاقم المهني ولأعضاء وعضوات مجلس الإدارة وقادة الرأي في الفئات التي ترتبط بها المنظمة، والناشطين الميدانيين والناشطات الميدانيّات وشركاء وشريكات الدّرب. أي أن رأس المال الاجتماعي ينعكس على الروابط والتماسك والقدرة على إجراء حوار مفتوح، معمَّق ومُراعٍ بين كل أولئك الذين يساهمون واللواتي يساهِمْنَ في تعزيز شرعية المنظَّمة ومكانتها العامة وموقعها المهني وتواصلها مع الجماهير.

يجد رأس المال الاجتماعي ترجمةً له بشكلَين اثنَين يرتبط الواحد بشدة بالآخر؛ واحد داخلي والآخر خارجي. الأول هو رأس مال المنظَّمة الاجتماعي – الإنساني الداخلي؛ أي جودة ومتانة العمل اليهودي العربي المشترك القائم على وجود "مختبر" تتبلور فيه الأفكار والأنشطة والمشاريع التي تحدد طرقًا جديدة ومبتكرة للوصل بين المجتمعين. والثاني هو رأس المال الاجتماعي الخارجي المطلوب؛ أي العنصر الذي يمنح المنظمة المكانةَ الجماهيرية ويعطي عنها الصورةَ على أنها تمثِّل وتعمل في خدمة الجمهورَين – اليهودي والعربي. تتمثل المهمة الرئيسية إذن التي تواجه إدارةَ المنظمة وفريقَ عملها في إنشاء مناخ وسيرورات تخلق رأس المال الاجتماعي للمنظَّمة، تحافظ عليه وتعزّزه.

التواصل مع التغيرات السائدة في عالم إدارة المنظمات غير الربحية: ثمَّةَ في المنظمات الإسرائيلية والدولية اتجاه يشهد إقبالًا متزايدًا في الوقت الراهن يتمثّل في إيلاء أهمية كبيرة للمعارف الناشئة من أسفل، أي من أعضاء وعضوات الطواقم التي لها صلات وثيقة أكثر من سواها مع الميدان ومع الفئات التي تعمل المنظمة في خدمتها وتمثلها. يمثّل هذا النهجُ اتجاهًا مخالفًا لما كان دارجًا في الماضي غير البعيد – منذ الثورة الصناعية، المنجمِ الذي أنجبَ المنظَّمةَ الحديثة – وما زال دارجًا حتى يومنا هذا في بعض الأماكن كذلك – حيث تنشأ المعرفة من أعلى، من الإدارةِ العليا الموكَّلةِ باتخاذ القرارات التي يُفترَض أن تكون صحيحة، لتتغلغل تلك القرارات مِن ثَمّةَ إلى أسفل عبْرَ أنظمة وتوجيهات. مع مرور الزمن، اكتشفت المنظمات الاجتماعية والحكومية والمهنية الفوائدَ الكامنة في الموقف القائل إن الطاقم، بكل مركّباته، يشكّل مصدرَ معرفةٍ وينبغي أن يكون شريكًا في صنع القرار. تطوَّرَ هذا الاتجاه عبْرَ الجهود التي بذلتها المنظَّمات لكي تبقى ذات صلة ورائدة في مجالها، وعلى أساس أن فريق العمل، وهو الأقرب إلى الميدان وزبائن المنظَّمة و"قاعدة إنتاجها" يرَوْنَ أمورًا لا تراها الإدارة على الإطلاق أو قد تراها بعد فوات الأوان.

الحالة المميَّزة للمنظَّمات المشترَكة: عندما يتعلق الأمر بمنظمات مجتمع مشترَك، فإلى جانب الاتجاه العام الذي وصفناه للتو، يبدو أن الحاجة إلى تكوين المعرفة من أسفل تصبح أكثر أهمية لحفاظ المنظَّمة على متانتها وقدرتها على التأثير، ويكمن السبب في أن هذه المنظمات تعمل في ظل ظروف من عدم اليقين المستمر، تنشأ وتبقى نتيجةَ عوامل خارجية وداخلية مرتبطة بعضها ببعض. يمكن أن تكون العوامل الخارجية، كما كتبنا بالتفصيل في الفصل السابق، أحداثًا أمنية أو سياسية في إسرائيل أو في أماكن أخرى بالعالم، كما يمكن أن تكون تلك أحداثًا ثقافية (مثلا: مطالبة وزيرة الثقافة بوقف تمويل مؤسسة ثقافية بسبب مضمون عمل فني ما).

العامل الثاني لحالة عدم اليقين هو أن منظمات المجتمع المدني مطالَبة إلى حد كبير بِشقّ الطريق أثناء سيرها وبغياب الإجابة عن السؤال: كيف يمكن الدّفع قُدُمًا بمجتمع

الجزء الثاني:

رأس المال الاجتماعي

صدى كبيرا كان قرار الحكومة رقم 922 بتخصيص موارد حكومية لتنمية السكان العرب. كان من الصعب التكهُّن بموعد اتّخاذ قرار نهائي من هذا النوع وإدراجه في الموازنة، لذلك، فقد وَضَعَ التصديقُ على القرار وإخراجه إلى حيّز التنفيذ منظماتِ المجتمع المشترَك أمام فرصة ومعضلة في الآن نفسه: كيف نقارب هذا الموضوع وإلى أي مدى، وهل نتصرف في ضوء هذه المقارَبة. وما زال الوضع اليوم أيضا، بعد أن تم رصد أجزاء من الموازنة وتحريرها، يثير نقاشًا نشِطًا حول حجم القرار وطبيعة تأثيره ودور المجتمع المدني في التعاطي معه.

توصية للمنظَّمة: إنشاء "فريق استجابة" يكون بمثابة نموذجٍ مصغَّر للمجتمع الإسرائيلي بجميع أشكاله المختلفة؛ مختبرٍ يقوم بتحليل وتشخيص ومعالَجة البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتي يريد التأثير فيها. إنه لَفي غاية الأهمية أن يتكوّن مثل هذا الفريق من أشخاص ذوي آراء مختلفة ومتنوّعة - بغض النظر عن موقعها في التسلسل الهرمي التنظيمي – وأن يُستعان كذلك بأشخاص من خارج المنظمة وبمعلومات من مصادر متنوعة. هذا ممكن بالطبع، إن كانت المنظمة منفتحة على الآراء السائدة خارجَ نطاقها.

التأثير الداخلي للأحداث الخارجية: تضع الأحداثُ الخارجية التحدّياتِ كذلك في وجه تماسك المنظَّمة الداخلي، من هنا فإنه من المهم إقامة جهاز بنيويّ متّفَق عليه سلفًا يهدف إلى مواجهة واحتواء ومعالجة النزاعات والتوترات الداخلية التي تنشأ أثناء العمل المتواصل لتنفيذ الاستراتيجية والخطط. من الممكن أيضًا، بل ويُستحسَن الاستعانة بمشورةٍ وبمساعَدة خارجيتَين. يستخدم العديد من المنظمات الإرشادات الخارجية في اجتماعاتها المخصصة لمعالجة السيرورات الشخصية وسيرورات ما بين الأشخاص التي تنشأ في المنظمة في أعقاب وقوع أحداثٍ كالمعارك القتالية والحرب والأحداث الأمنية والسياسية.

سوف نتناول هذا الموضوع بتوسّع لاحقًا في الفصل الذي يتطرّق إلى رأس مال المنظَّمة.

المبادَرة مقابل رد الفعل: في هذا القسم، كما هو الحال في الأجزاء الأخرى من الدليل، يتم التركيز كذلك على أهمية وضرورة أن تكون منظماتُ المجتمع المشترَك قادرةً على الاستجابة بسرعة وفعالية للأحداث السياسية والاجتماعية والأمنية وغيرها. لكن، يجدر التنويه هنا إلى أن الأمر مشوبٌ بخطورة كامنة. فالإدارة الفعالة لأي منظَّمة تتطلب إجراء حسابات صحيحة بين النهج الاستباقي الناتج عن الاستراتيجية وخطط العمل السنوية، من جهة، والقدرة على إظهار المرونة والاستجابة للأحداث الخارجية التي تقتضي إجراء تغييرات وتعديلات في خطة العمل.

في هذه الحالة كذلك، ينطبق ما نقول على منظمات المجتمع المشترك أيضًا. مع ذلك، فإن ما تشهده السيرورة من تقلُّب وعدم استقرار وتواتُر يتجلّى هنا بصورة أشدّ عنه في معظم المنظمات الأخرى، وتلبيةُ الحاجة إلى الاستجابة للأحداث التي تغيّر الواقع يجب أن تتمّ في الوقت نفسه وبالتوازي مع اعتماد نهجٍ مبادِرٍ يؤثّر في الواقع ولا يكتفي برد الفعل تجاهه فقط.

من شأن وقْع الأحداث وتواترها أن يَضطرّ طاقمَ عمل المجتمع المشترَك إلى تكريس وقت طويل وموارد كبيرة في تعاطيه مع الواقع المتغيّر والمغيِّر، ومع الفرص والمخاطر في آنٍ واحد. لكن، إذا لم يكن تعامُل المنظمة مع التغيرات في البيئة ضمنَ استراتيجية مركَّزة وخاصة، فقد يتبدّد ويذوب، فتضعف قدرة المنظمة بالتالي على التأثير في صياغة المجتمع المشترَك. لقد رأينا كذلك منظماتٍ تتّخذ من الواقع المحموم للمجتمع الإسرائيلي ذريعةً لعدم اعتماد استراتيجية قائدة وتأسيسية خاصة بها للنهوض بالمجتمع المشترَك، أي أنها تحوِّل صعوبةً مفروضة إلى أيديولوجية، فتفقد قدرتَها على التأثير وتحويل المجتمع الإسرائيلي إلى مجتمع أكثر تسامحًا ومشارَكة.

وضْع الاستراتيجية التنظيمية وسيرورات العمل المستمَدّة منها ونقلها إلى أسفل، إلى الطاقم والأطراف المعنية على شكل إجراءات واضحة. لا يعبّر ما نقول هنا بالضرورة عن دعمٍ لهذا النهج، ولكن هناك بالتأكيد منظمات تتبنّاه.

في المقابل، إن كانت المنظمة تعمل في بيئة لا توفّر اليقين والاستقرار، وكانت أقلّ قدرةً على التحكّم وتوقُّع تطورات الساحة التي تعمل فيها – وهذا هو الواقع الذي تعمل فيه منظمات المجتمع المشترَك في إسرائيل اليوم – فإن عليها الاعتماد بدرجة أكبر بكثير على المشارَكة النشطة والملتزمة للطاقم وللأطراف المعنية، إذ أنه من الصعب عليها للغاية تزويدهم بمجموعة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي توفر حلولًا مناسبة لمختلف الأوضاع التي كثيرا ما يُنْشئها هذا الواقع. لذلك، يجب أن تبادر المنظمة إلى تشجيع طاقم العمل والأطراف المعنيّة على وضع الاستراتيجية، وسيتعيّن عليها لاحقًا أن تتابعَ عن كثب وترصدَ بتنبُّه التنفيذَ الفعلي من جانب كل فرد من أفراد طاقم العمل. بمعنى آخر، لا يمكن للمنظَّمة تفادي اعتماد نهج المشارَكة والتقاسم، حتى لو لم يتّفق هذا النهج مع الميول الإدارية للإدارة.

توصيات | سيرورة بلورة الاستراتيجية التنظيمية

نوصي بأن يتمّ وضع الاستراتيجية التنظيمية بمشاركة أكبر عدد ممكن من الأطراف المهنية في المنظَّمة: المديرين العامين، المديرات العامات، ومديري، مديرات المراتب الوسطى، طاقم العمل، والعاملين الميدانيين، العاملات الميدانيات الذين سيضطرون، واللواتي سيَضطَّررْنَ للعمل طبقًا للاستراتيجية في ظروف متقلّبة وغير مريحة، إلى جانب أعضاء وعضوات مجلس الإدارة المطالَبين والمطالَبات بجمع ودعم ومساعَدة وتجنيد الموارد، والتصرّف كممثّلين للمنظَّمة في الظروف المذكورة. هذا، ومن المهم أيضًا إشراك الشركاء الاستراتيجيين وقادة الرأي العام في العملية لرفع ملزوميّتهم تجاه الاستراتيجية، علاوة على ممثلي وممثلات الجمهور للمساعدة في تعزيز قدرة المنظمة على التنبُّؤ بدقة أكبر بالتأثير المحتمل لاستراتيجياتها.

العمل المتواصل في إطار استراتيجية المنظمة

التغييرات والتعديلات في الاستراتيجية والتكتيكات: تؤثر الأحداث الخارجية في المنظمة وفي أساليب عملها، تضع التحدّيات في وجه أيديولوجيتها وتجبرها أحيانًا على إعادة النظر في استراتيجيتها. تصطدم المنظَّمات بشكل متواتر بأحداث كالحروب والتوتر الشديد على الحدود الجنوبية أو الشمالية، أو في المقابل، بالقرار 922 (زيادة موازنات المجتمع العربي)، أو الدعوة إلى لقاء مع المشاركين والمشارِكين في نشاط منظَّمة "تَجْلِيت"، وتترك هذه الأحداث تأثيرها في نشاط منظمات المجتمع المشترَك في إسرائيل. من أجل التعاطي الفعّال مع الأحداث الخارجية، يجب أن تُنشئ المنظمةُ وتدير آلياتٍ داخليةً للتعامل مع المعضلات التي تنشأ في مختلف الظروف، ومع الأزمات الخارجية أو السياسية أو الأمنية التي لا مفر منها أيضا. تعمل هذه الآليات على تحليل تأثير الأحداث الخارجية الدرامية من جهة، وحساب المخاطر التي قد تواجهها المنظمة والفرص التي قد تنفتح أمامها لوضع نفسها لاعبًا ذا شأن، أو لتعزيز استدامتها الاقتصادية من خلال التعاون مع مؤسسات من التيار السائد. تجاهُل الأحداث الخارجية والفرص الجديدة، أو الانصراف عنها، قد يضر بفعالية المنظمة وقدرتها على التأثير، لكن تناوُل تلك الأحداث يتطلب الخروجَ من مناطق الراحة إلى ما هو وراء ما هو واضحٌ، متّفَقٌ عليه وغير صعب. من بين تلك الأحداث الخارجية التي تركت

الحالات، لا تتّفق الأجندةُ الحكومية تماما مع دوافع المنظمات الأيديولوجية ورؤياها، من هنا، فإنها تنطوي على معضلة: إلى أي مدى يشكّل الاعتمادُ على الميزانيات الحكومية رافعةً للفرص التي يمكن للمنظمة أن تستفيد منها من جهة، وإلى أي مدى يهدّد هذا الاعتمادُ النهجَ والاستراتيجية، من جهة أخرى. معضلة استراتيجية أخرى هي القيود والتحديات التي يضعها التعاون مع المكاتب الحكومية. فمن ناحية، يمكن للإعانات الحكومية أن تساهم في استقرار المنظَّمة الاقتصادي، لكن، من ناحية أخرى، لا يمكن الوثوق بوصول المدفوعات في موعدها أو كاملةً. على المستوى الجوهري، غالبًا ما يثير التعاونُ مع المؤسسة الرسمية، سواء القطرية أم المحلية، معضلاتٍ قِيَميّةً ويكون مصحوبًا بالخشية من التدخل أو محاولات الحد من حرية عمل المنظمة. من ناحية أخرى، يمكن للتعاون مع الأوساط السياسية والمهنية في المكاتب الحكومية أن يفتح فرصًا للتأثير، سواء على مستوى الوعي أم السياسة، ورَصْد الموارد وإدماج المهنيين من المجتمع العربي في المكاتب الحكومية. يمكن لكل هذه العوامل أن تُثْمِر نجاحات كبيرة في النهوض بأهداف المنظمات على أرض الواقع.

إننا نوصي بوضع استراتيجية تنظيمية مرنة، من ناحية، لكن ذات حدود واضحة من جهة أخرى تقوم على قيم راسخة ومصاغة بوضوح. بقدر ما تُستوعَبُ هذه القيمُ في الحمض النووي للمنظَّمة وتصبح واضحة لجميع الأطراف المعنية ومقبولة عليهم، تتمكّن المنظمة من إظهار المرونة والاستفادة من الفرص المناسبة، دون فقدان الاتجاه ودون الخروج عن جوهر الاستراتيجية التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن استيعاب القيم والمبادئ الواضحة هو بمثابة بوصلة توجِّه المنظمة: متى عليها أن تتحرك في اتجاه ما، ومتى يجب أن تتوقف لأن اتجاه العمل ينحرف عن قيم المنظمة أو يعرّضها للخطر. يمكن القول إذن بأن الاستراتيجية التنظيمية الجيدة والراسخة هي كالعمود الفقري المسؤول عن المرونة وعن تماسُك المنظمة وصمودها.

"الانتهازية الواقعية": تعمل منظمات المجتمع المشترَك في إسرائيل في وضع لا تحظى فيه القضايا التي تحاول النهوضَ بها بإجماع الجمهور، وأجزاءٌ كبيرة منه تُظهِر لامبالاةً بها، تتحفّظ منها أو تعاديها. لا يقتصر الأمر على أن القضايا التي تقف في صلب عمل تلك المنظمات ليست "موجةً يمكن ركوبها" أو اتجاهًا سياسيًا رائجًا يمكن الاستفادة منه، بل على العكس، غالبًا ما يكون شعورها في أنها تسبح ضد التيّار.

في مثل هذه الحالة، لا بد من معاينة كل فرصة متاحة أو كل منحى تتوقعه المنظمة أو تشخّصه من أجل الدفع بالأجندة المشتركة. كثيرا ما تكون هذه الفرص والمناحي متّفِقة إلى حد ما فقط أو بدرجة ضئيلة مع أجندة المنظمة ورؤياها الحقيقية، ما يتطلّب منها إظهار المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة. من هنا، فإننا نوصي باعتماد الانتهازية الواقعية، أي القدرة العالية على تشخيص وتقييم الإمكانيات والفرص، الإعداد والتخطيط (مع إبداء المرونة)، والتصرف مع ظهور فرصة للتأثير. لقد اخترنا كلمة "واقعية" للتأكيد على أن العديد من الاستراتيجيات التي قد تعتمدها المنظمة والإجراءات التي سوف تتخذها، لا تتوافق بالضرورة مع رؤيا المنظمة وقيمها، ولكنها تساعدها من الناحية الواقعية على تحقيق رسالتها في بيئة صعبة. ما نقول هنا يصحّ على معظم المنظمات، لا سيما تلك التي تعمل من أجل التغيير الاجتماعي. لكن البحث الذي أجريناه بين منظمات إسرائيلية مشتركة رائدة يُظْهِر أنه في الساحة التي تعمل فيها، ثمّةَ أهمية خاصة لاعتماد مثل هذه الانتهازية الواقعية.

سيرورة تطوير استراتيجية المنظمة

مدى التشارُك: بقدر ما تكون البيئة التي تعمل فيها المنظَّمة مَحلَّ يقين ومستقرّة، تزيد قدرتها على توقع الإجراءات المطلوبة منها في سبيل الدَّفع قُدُمًا بأهدافها. علاوة على ذلك، في ظل درجة عالية من اليقين والاستقرار، يمكن لإدارة المنظمة اتّباعُ نهجِ "من أعلى إلى أسفل" (Top – down)، أي

تعكس هذه الاستراتيجية التفكيرَ السائد في أي وقت مُعطى في المنظَّمة حول الأنشطة التي يمكن أن تعزز أهداف المنظمة على أفضل وجه من ضمن طيف متعدِّد من الأنشطة الممكنة. تركز هذه الأنشطة على تحقيق الأهداف النهائية وفقًا للرؤيا التي وضعتها المنظمة.

الأسئلة التي تميّز عملية وضع الاستراتيجية هي: ما هو اتجاه العمل الذي يتمتع بأفضل الفرص للدفع قُدُمًا برؤيانا؟ هل تتوافق الإجراءات مع رؤيا ورسالة المنظمة كما صاغهما مجلس الإدارة وطاقم المنظمة، وهل هي مقبولة على الأطراف المعنية بمنظمتنا؟ مَن هي فئات الهدف لبرامجنا؟ من هم الشركاء الذين سوف نختار للتعاون معهم؟

في الفصل السابق، الذي يتناول رؤيا المنظمة، أوصينا باعتماد مقارَبة "الضبابية المُتيحة" والتركيز في الرؤيا على القضايا التي تحظى باتفاق واسع. ولكن **عندما يتعلق الأمر بالاستراتيجية وخطة العمل المستمَدة منها – هناك حاجة إلى الوضوح والدقة والتبئير.**

يجب أن يعمل الطاقم وِفْقَ خطة عمل محددةٍ جيدًا مترجَمةٍ إلى مهام وجداول زمنية واضحة ومعروفة تعكس استراتيجيةً معروفةً ومتفَقًا عليها لتحقيق أهداف المنظَّمة. من جملة ذلك، يجب أن تتفاعل المنظمة باستمرار مع الأحداث الخارجية التي تؤثر فيها وتتطلّب منها إجراء تعديلات، أو التفكير فيها على الأقل، ولن يكون من السهل عليها القيام بذلك دون استراتيجية واضحة، معروفة ومتفَق عليها.

كل منظمة، أيًّا كانت، تقف أمام امتحان الأهداف والوسائل؛ ما الذي يمكنها فعله وما الذي هي على استعداد للقيام به لتحقيق أهدافها. لكن، إذا كان الأمر متعلّقًا بمنظمة يهودية عربية مشتركة، فإن لهذا السؤال جوانب خاصة. ويرجع ذلك إلى "الضبابية المتيحة"، التي ذكرناها، للرؤيا التنظيمية التي تترك عن عمد القضايا المتفجرة خارجَ تعريف الرؤيا. مع ذلك، قد تشكّل تلك الضبابية عقبةً أمام شقّ طرق مغايرة ومبتكَرة للعمل، أو نوعًا من "الطرق الالتفافيّة" التي لا بد منها أحيانا لمعالَجة موضوعٍ ما يَدُبُّ حوله خلاف سياسي ولا يحظى برؤية مشترَكة.

الدفع قُدُمًا بموضوع معقد مثل المجتمع المشترَك في إسرائيل، يتطلّب انفتاحًا وحبَّ استطلاع، حتى يتسنى لاحقًا إيجاد وتنفيذ استراتيجيات عمل إبداعية غير مفهومة ضمنًا. يمكن أن تكون تلك استراتيجياتٍ تبدو وكأنها انحرفت في بعض المواضع عن الغاية الرئيسية (التي هي بدورها، في كثير من الأحيان كما سبق وتبيّن لنا، غير محدَّدة على نحو مُسْهَب وبوضوح كافٍ). على سبيل المثال: وَصْلُ السكان العرب بصناعة التكنولوجيا الفائقة، أو الجمعُ بين الشباب اليهودي والعربي من خلال العمل المشترك في المشاريع التكنولوجية المشتركة، كما تفعل منظمة "مُنى". عدم وجود تعريف واضح للاستراتيجية التنظيمية من جهة، والتعريف المقبول، وإن كان عن قصدٍ ضبابيًّا، للرؤيا التنظيمية، من ناحية أخرى، قد يؤولان إلى إحدى النتيجتَين التاليتَين: (أ) تصلُّب وتشدُّد لا يتيحان الانفتاحَ وحُبَّ الاستطلاع، (ب) سلسلة متعدّدة من الإجراءات التي لا تَرْقى إلى مستوى تأثير ذي الشأن.

توصيات | طبيعة الاستراتيجية التنظيمية:

المرونة – الوسائل والأهداف: إحدى القضايا الرئيسية التي تَشْغَل منظماتِ المجتمع المشترَك في إسرائيل خلال هذه الفترة هي إلى أي مدى تبرِّر الغايةُ الوسيلةَ؟ إلى أي مدى تكون المنظمة على استعداد للذهاب من أجل النهوض برؤيا المجتمع المشترَك دون الخروج عن مسار الرؤيا، وإلى أي مدى هي مستعدةٌ ومهيَّأةٌ لاعتمادِ أساليب وطرق لا تتّفق تمامًا مع قيم المنظمة بل المخاطَرةِ بفقدان تلك القيم؟ على سبيل المثال: تستثمر دولة إسرائيل في هذه الفترة أكثر مما كانت تفعل في الماضي للنهوض بالسكان البدو في الجنوب، ما يوفّر فرصة للمنظمات للتعاون مع مكاتب حكومية عدة في سبيل الدفع قُدُمًا ببعض الأهداف وتعزيز الاستدامة الاقتصادية. في الكثير من

المواقف والمصالح المشتركة. الاختلاف في الرأي وتباين المواقف قد ينشأ في أي مرحلة من مراحل صياغة النص المتفَق عليه، بدْءًا بمناقشة الأهداف والوسائل لتحقيقها، مرورًا بجوهر التسويات التكتيكية وتحديد المصالح والاحتياجات المشتركة. لذلك، من المهم أن تستوفي المناقشةُ المعمَّقة كلَّ قضية من هذه القضايا. أي اختلاف لا تتم معالجته بشكل صحيح قد يضر بتَكْملة السيرورة. لقد كتبنا باستفاضة عن أهمية الاستماع، إبّانَ صياغة رؤيا تنظيمية متفق عليها، إلى كافة الآراء وتوفير التمثيل لطيف واسع من الآراء والمواقف حول موضوع المجتمع المشترَك القائمة في الجمهور الإسرائيلي. أشرنا إلى أن الانفتاح على المواقف المعتمَدة خارج المنظمة يساهم في ربط المنظمةِ بالواقع الذي تعمل في كنفه، يزيد من مصداقيّتها ومن قدرتها على التأثير. مع ذلك، يجب التنبّه إلى أن إدخال العديد من الأصوات من الخارج قد يزيد من حدة التوترات والمُناكَفات داخل المنظمة، مما يخلق صعوبة كبيرة في وجه إجراء مناقشات بنّاءة، بل وقد يهدّد تماسك المنظمة والعمل المشترك فيها.

يمكن القول إن هناك في الكثير من الحالات علاقةً تبادلية في منظمات المجتمع المشترَك، بين التجانسِ الداخلي في كل ما يتعلّق بالمواقف تجاه المجتمع الإسرائيلي، مع التركيز على طبيعة التشارُك العربي اليهودي فيه، من جهة، والتغايُرِ الداخلي الذي يتيح تمثيلا واسعا في المنظمة لمواقف الجمهور والمجتمع الإسرائيليّين. يساهم التجانس الداخلي في تقليل احتمالات الصراعات والاختلافات الجوهرية داخل المنظمة، في حين يتيح التغاير تحليلا وتفاعُلا أكثر فعالية للأحداث والاتجاهات في المجتمع. لا توجد صيغة سحرية لكيفية خلق توازن صحيح والحفاظ عليه بين المقارَبات، بمزاياها وعيوبها، لكن هناك طرقًا تمكّن من إقامة توازن والحفاظ على التوتر الصحي بينهما، طرقًا تقوم على الاستبصارات التي طرحناها أعلاه:

1. التفريق بين الأيديولوجيات، من جهة، والمقارَبات العملية من الجهة الأخرى: الحفاظ على "عمود فقري" أيديولوجي واضح، إلى جانب اعتماد مقاربات عملية تخدم تحقيق أهداف المنظمة؛
2. تحويل الخلافات إلى "حالات اختبار" تمثِّل فرصة للتعلم واستخلاص الدروس والاستبصارات حول حدود المرونة؛
3. مَنْح مكان لائق لـ"رأي الأقلية" داخلَ المنظمة، أي لوجهات النظر الأقل شعبية في المنظمة وفي الخطاب السائد (وليس الأقلية القومية).

2. الاستراتيجية

بعد الانتهاء من سيرورة صياغة الرؤيا، أي الإجابة عن السؤال "ماذا؟"، يجب إقامة إجماع على استراتيجيات عمل المنظمة، أي الإجابة عن السؤال "كيف؟". من المهم الحرص الدائم على أن تعكس استراتيجيات العمل اليومية بالفعل الأجندةَ والرؤيا المشتركتَين، وأن تنعكس هذه الاستراتيجيات بشكل لائق على بنية المنظمة، معاييرها وقِيَمها. الحرص على تثبيت درجة عالية من التوافق بين كل هذه العناصر يساهم في التماسك التنظيمي والاستدامة على مدى الزمن، دون أن يكون الأمر منوطًا بهذه الشخصية أو غيرها.

في هذا الدليل، المصطلحُ "استراتيجية"، والمعروف أيضًا في المراجع المهنية باسم "استراتيجية الخدمة"، كونها تخدم المنظمة في مسارات عملها بشكل استراتيجي يمثّل مجمَل الإجراءات التي تخطط لها المنظمة وتنفذها في إطار خطة عمل متعددة السنوات في سبيل تحقيق رؤياها.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

هذا يعني أنه يمكن التطرّق إلى مثل هذه القضايا بمقاربَة عامة، جزئية وضبابية - ليس بهدف إسكات تلك القضايا أو تجاهلها – بل لغرض تناولها ومناقشتها بعدما تصبح بنية العلاقات والشراكة في المنظَّمة قويةً بما فيه الكفاية، أو عندما يَخلُق السياقُ والمناخ السياسي في الدولة الفرصةَ للقيام بذلك.

لا بد لواضِعي الرؤيا أن يدركوا بأن الإجماع التام حول كل المواضيع قد يكون مستحيلًا، وأن بعض القضايا سوف يتم تناولها، عن قصد وبوعي، بصورة جزئية وأنها سوف تبقى ضبابية إلى حد ما. إنه إذن خيارٌ استراتيجي واعٍ يعكس متانةً تنظيمية وإدراكًا حقيقيًّا وعمليًّا، ولا يعني نفيًا أو امتناعًا أو ضعفًا أو عدمَ استعدادٍ للتعاطي مع المعضلة.

لكي تتمكّن الرؤيا من التحفيز والتوجيه إلى الفعل والتأثير، لا بد من التمييز بين القضايا التي للمنظَّمة قدرةٌ على التأثير العملي فيها، وتلك التي لا قدرةَ لها عليها.

أحد الأمثلة عن تلك القضايا هو هوية الدولة المستقبلية. إنها قضية بالغة التعقيد والأهمية إلى حدٍّ لا يمكن التوصّل بشأنها إلى تفاهمات في الوقت الراهن. من هنا، فإن العديد من منظمات المجتمع المشترَك يمتنع عن التوسّع في خوضه هذه القضية، ولا يجاهد للتوصّل إلى اتفاق واسع بشأنها بين أعضاء وعضوات الطاقم ومجلس الإدارة وغيرهم من أصحاب الشأن. الحفاظ المتعمَّد وعن وعي على الضبابية يمكِّن المنظمةَ من العمل بفعاليةٍ وخلْقِ تأثير اجتماعي وسياسي نحو الخارج؛ ولكن، وفي نفس الوقت، يجب أن تحافظ المنظمة على وضوحٍ داخلي وأن تخلق حيّزًا تنظيميًّا داخليًّا يتيح المجالَ للطاقم وللأطراف المعنية للتفكير والتعبير عن أنفسهم بحرية داخلَها (وسوف نتوقّف بتوسع عند أهمية هذه الحرية في الفصل الذي يتناول رأسَ المالِ البشريَّ في المنظمة). **إننا نوصي بتشجيع حوارٍ أيديولوجي قِيَمي، حيّ ومتعمّق لا يستثني أيَّ رأي أو وجهةَ نظر، بما في ذلك الآراء ووجهات النظر التي لا تتفق مع مواقف المنظَّمة المعلَنة.**

من المهم الإشارة إلى أن الضبابية يجب أن تقتصر فقط على المواضيع التي ترى المنظَّمةُ أن إلمامها بها لا يرْقى إلى حدٍّ يمَكّنها من تناولها، أو أن معالجَتها هو بمثابة "رمال متحركة". أما الموضوعات التي يمكن الاتفاق عليها على نطاق واسع، فالأَوْلى أن تَأخذ حقَّها عَبْرَ رسائل واضحة وجليّة. يتبيّن من دراستنا أنه في طور الانتقال من الرؤيا الواسعة إلى الاستراتيجية والأهداف المرحلية والأهداف النهائية وبرامج العمل، يُمْكن وينبغي الطموح إلى وضوح ودقّة أكبر.

توصيات | سيرورة صياغة الرؤيا:

المشارَكةُ النشِطة والتمثيلُ التامِ والمتعدِّد للأطراف المعنية: ثمّةَ أهمية بالغة في أن تجد كافة القوى، المواقف ومختلَف الآراء الممثَّلة في المنظَّمة تعبيرًا لها في سيرورات اتّخاذ القرارات. من المعروف أن العمليات التشاركية التي تعبِّر عن تنوُّع الآراء تُفْضي إلى قرارات أفضل وأكثر استنارةً وتزيد من فرص إخراجها إلى حيّز التنفيذ. كم بالحَري عندما يتعلق الأمر بصياغة الرؤيا في المنظمات التي ترفع لواء المجتمع المشترَك.

من أجل أن تكون الرؤيا التنظيميةُ وثيقةَ الصلة بالواقع الذي تعمل فيه المنظمة، نوصي بفتح المجال أمام كافة المواقف والآراء والأيديولوجيات المؤثِّرة في الخطاب العام لكي تجد هذه بدورها مكانا وتأثيرا لها داخل المنظمة. نقصد هنا بأن تيارات الوعي السياسي الرئيسية في كلا الشعبين، والتي تؤثر في الخطاب والمناخ السياسي في المجتمع، يجب أن تكون ممثَّلة وذات تأثير في النقاش الداخلي. إلى حد ما، من الضروري هنا التركيز على الآراء وعلى الأيديولوجيات - وليس فقط على أفراد بذاتهم (داخل المنظمة) – باعتبارها بمثابة

استراتيجية واضحة ومحدَّدة، إلى جانب اعتماد مقارَبة واقعية ومرنة لإخراج الرؤيا إلى حيّز التنفيذ. النهج الذي يشجع المرونةَ والتشاركَ أمرٌ بالغ الأهمية لكل منظَّمة، فكم بالحري إن كانت هذه منظَّمةَ مجتمعٍ مشترَك، إذ أن الغاية هنا تكْمن في توحيد أطرافٍ تنتمي إلى مجموعتَين قوميتَين مختلفتَين اثنتَين على الأقل. النهج الذي يشجع المرونةَ والتشارك، التضمينَ والإنصات للرأي الآخر يساهم في خلق شعور بقيمة المشارَكة، بصِدق النيّة والرغبة في العمل المشترك بالرغم من تعدّد وجهات النظر حول الرؤيا بعيدة المدى. لا بد من التأكيد هنا على أنه يجب ألا يتحوّل الأمر إلى "طقس" للتشارك أو إلى تشارُك تظاهري، بل أن يؤول إلى التزام حقيقي بالإنصات والتطرّق إلى مختلَف الآراء وأخذها بالاعتبار، والحرص على نَيلِها حقَّها في القرارات المتَّخذة. التلاعب بسيرورات التشارُك، دون الأخذ بالحسبان لوجهات النظر الأخرى، حتى إن كانت محافِظة، لا يؤتي إلا بالضرر.

توصيات | مضمون الرؤيا:

التركيز على المصلحة المشترَكة: يجب أن تعكس الرؤيا التنظيميةُ المصالحَ والقيمَ المشتركة للأطراف المعنية من كِلا المجتمعَين، اليهودي والعربي. بالتوازي مع ذلك، يجب أن تعكس الرؤيا وتتناول مختلَفَ وجهات النظر والقيمَ المركزية في كل مجتمع. درجة الاختلاف داخلَ كل مجتمع تكون أحيانا مساوية، أو حتى أشدّ حدّةً من درجة الاختلاف القائمة بين المجتمعَين. ما يعني أن تعريف الرؤيا المشترَكة كثيرا ما يوضَع أمام حدود أشدّ صرامةً ومساحات أضيق، أو يكون عموميًّا وضبابيًّا أكثر من منطلَق الرغبة الواعية في تشخيص المشترَك والمتّفَق عليه، والتركيز عليه.

لا يعني هذا أنه لا يمكن أو لا حاجة إلى صياغة رؤيا طويلة الأجل، شاملةٍ ومتّفَقٍ عليها للمجتمع الإسرائيلي كمجتمع مشترَك. إلا أن البحث الميداني الذي أجريناه يفيد بأن الأمر هذا غير ممكن في الوقت الحالي، وبالتالي، فإنه لا بد أن تكون الخطوات التالية أكثر قُربًا ومَقاسةً تمكّننا من وضع أسس قوية بما فيه الكفاية لبناء الرؤيا المنشودة في المستقبل، سواء للمنظَّمة أم للمجتمع بأكمله.

الرؤيا المحدَّدة زمنيًّا ومضمونًا: يعلّمنا نهْجُ وضْعِ الاستراتيجيات التنظيمية بأنه بقدر ما تنجح الرؤيا التنظيمية في رسم صورة واضحة لمستقبل منشود، طويلِ الأجل وشاملٍ لكافة الأطراف المعنية في المنظَّمة، فإنها تخدم دورَها على نحو أفضل. فضلا عن ذلك،

عندما يتعلق الأمر بمنظمات مشتركة، يجب أن تكون الرؤيا – عن وعي وقصد - محدَّدة أكثر، سواء بالزمن أم بالمضمون، أي ينبغي التركيز على فترة زمنية أقرب وعلى موضوعات تحظى بتوافق واسع، وتجنُّب القضايا التي تثير خلافات حادة. بعض المواضيع "رمالٌ متحركةٌ" من شأن الانشغال بها جَرُّ المنظمة إلى مستنقعها دون القدرة على الانفلات منها ومواصلة العمل معًا في سبيل الهدف المشترك. "قانون العودة" (חוק השבות)، من جهة، و"حق العودة للفلسطينيين" من الجهة الأخرى، أو تعريف دولةِ إسرائيل دولةً يهوديةً وديمقراطية من ناحية، أو دولةً لجميع مواطنيها من الناحية الأخرى، هي بعض الأمثلة للقضايا المثيرة لخلافات شاقة ومُرّة.

تشهد التجربة على أرض الواقع بأن احتمال توصُّل اليهود والعرب – أولئك الذين يمثّلون على الأقل موقفَ التيارَين المركزيَّين لكلا القوميتَين – إلى اتفاق في القضايا المذكورة في الوقت الحاضر ضئيلٌ جدا. علاوة على ذلك، فإن فرص نجاحهم في مواصلة عملهم على وضع استراتيجية تنظيمية مشتركة بعد مناقشة هذه القضايا صغيرةٌ هي أيضًا.

نفترض هنا، كما هو الحال في عالم إدارة المنظَّمات، بأن كل منظَّمة، مهما كانت، تحتاج إلى فكرة واحدة واضحة ومُلْهِمة تجمع كلَّ الأطراف المعنية في المنظَّمة حول هدف تحقيقها على أرض الواقع، أي أنها بحاجة إلى رؤيا تنظيمية، عِلمًا بأن الرؤيا التنظيمية هي التي تحدّد رسالةَ المنظَّمة الخاصة، ونظريةَ التغيير التي تضعها، وسُبُلَ العمل الأساسية لتحقيقها.

تعلِّمنا الأدبيات التنظيمية بأن المهمة الأساسية لرؤيا أي منظمة، والأهداف السامية المستمَدّة منها، والرسالة ونظرية التغيير التي تنتهجها تتمثّل في صَوْغ استراتيجية عملٍ تعكس ماهيّةَ المنظَّمة، تحدّد مسلَكَ أفعالها وتوفّر تعبيرًا واضحا عن أهدافها وغاياتها؛ سياساتها، أولويّاتها وبرامج عملها وآليّات صنع القرار ورصْد الموارد فيها.

عندما يتعلق الأمر بمنظَّمة مجتمع مشترَك، فإن التعاطي مع هذه الفرضية يتمّ إبّان مرحلة تعريف الرؤيا والأهداف المشتركة؛ إذ أن تعريف الرؤيا يهدف إلى وضْع نقطة نهايةٍ واضحة – صورة لمجتمع مثالي – تطمح المنظمة لبلوغها. بيّنت الدراسة التي أجريناها أن السواد الأعظم لمنظَّمات المجتمع المشترَك في إسرائيل يفتقد صورةً مستقبلية متكاملة، واضحة ومفصَّلة كهذه؛ ما يعود في المقام الأول إلى غيابِ الإجماع حول طابع دولة إسرائيل، أو إلى الشكلِ الذي ينبغي أن يتّخذه المجتمع المشترَك في إسرائيل بعد اكتمال مهمة المنظَّمة. تتجلّى الفجوات الأساسيّة **في المقام الأول** بين الشركاء العرب والشركاء اليهود في المنظَّمة، لكن الأمر لا يقتصر على ذلك **فقط**. وعليه، فإن هذا الفصل يقدم نظرة خاصة حول طريقة صياغة الرؤيا ومضامينها في منظمات المجتمع المشترَك.

1. الرؤيا:

أي رؤيا لمنظَّمة مجتمعٍ مشترَكٍ يجب أن تتناول السياق العام للمجتمع في إسرائيل، وعلى أي نحو سوف يبدو هذا المجتمع بعد تحقيق تلك الرؤيا.

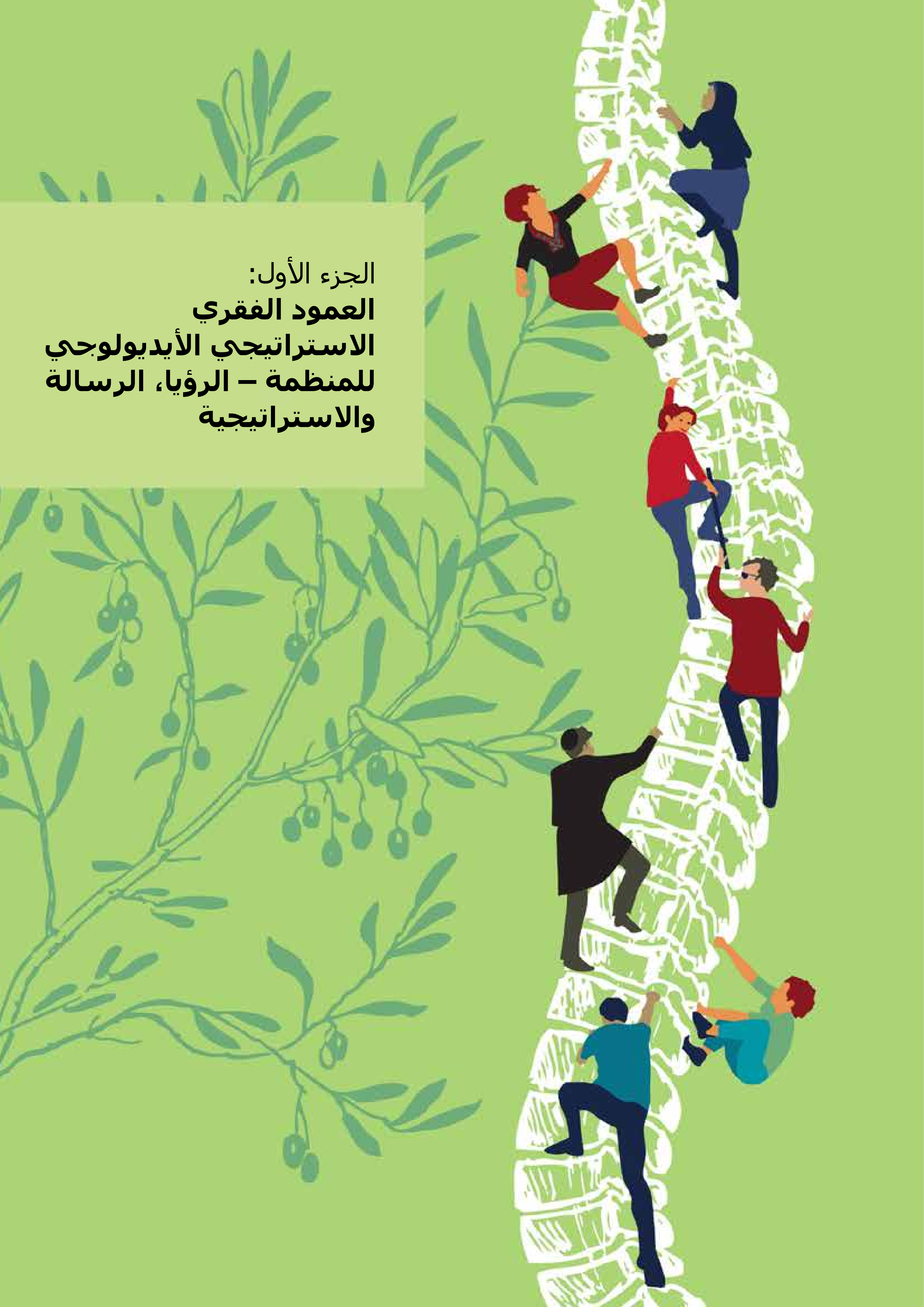
العديد من محاولات صياغة الرُّؤى باءَ بالفشل؛ سواء لأن عددا صغيرا جدا من الأشخاص فقط قَبِل الرؤيا، أم نتيجةَ الصيغة العامة والضبابية التي ميّزت النصَّ إلى حدٍّ أفقده تمامًا روحَ الرؤيا. الخلافات حول هذه القضية المشحونة بين المجتمع اليهودي والمجتمع العربي، وداخلَ كل مجتمع من هذين المجتمعَين، عميقةٌ لدرجة أنها كثيرًا ما لا تتيح صَوْغ رؤيا مشتركة ومتّفق عليها.

مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الوضع ليس دائما على هذه الحال، وقد شاهدنا حالاتٍ أفلحتْ فيها المنظَّمات بالتوصّل إلى رؤيا مشتركة.

في دراسة أجريناها بين منظمات المجتمع المدني التي تروِّج لمجتمع إسرائيلي مشترك، أفاد أعضاء وعضوات في المنظمات بأن محاولات صياغة رؤيا تنظيمية مشتركة ومتّفق عليها كثيرًا ما تثير خلافات وصراعات حادّة داخلَ المنظمة، بل وتهدّد وحدة المنظمة أحيانا. يتبيَّن لنا إذن بأن سيرورة بناء صورة لمستقبلٍ مثاليٍ تطمح إليه المنظمة ويشكّل مصدرًا للاقتداء ودافعًا للعمل، لم تفشل فقط في بلوغِ مُرادها، بل حققت عكس ذلك: الشعور بعدم وجود فرصة حقيقية أو أن الشراكة بحدّ ذاتها غير أصيلة. يبدو من هنا إذن أن هناك حاجة إلى التحلّي بصبر أطول واعتماد نهجٍ ذي أبعاد متعدِّدة أكثر يضمن نجاح الرؤيا التنظيمية في توحيد الصفوف والتحفيز لتحقيق التأثير، ولا يحوّلها إلى وثيقة طوباوية أو إلى حلٍ وَسَط "لا حَوْلَ له"، وهذا يتطلب قيادةً حقيقيةً قادرة على التعاطي مع الأوضاع المعقَّدة، وعلى وضع رؤيا شاملة ومضمِّنة، واعتماد نهج متشارِك وتشارُكي في صياغة

الجزء الأول:

العمود الفقري الاستراتيجي الأيديولوجي للمنظمة – الرؤيا، الرسالة والاستراتيجية



ما المقصود بـ"منظمة مجتمع مشترَك"؟

لا ينشأ المجتمع المشترَك من تلقاء نفسه. إنشاؤه يتطلب رؤيا والتزامًا بتحقيقه على أرض الواقع. يعرِّف هذا الدليل "منظمة مجتمع مشترَك" على أنها: منظمةٌ أفرادُ طاقمِها وأعضاءُ مجلس إدارتها وأصحابُ الشأن الآخرون فيها – يهودًا وعربًا – يعملون ويديرون ويتعاونون معًا للدفع قُدُمًا بأفكار ومُدْرَكات ومفاهيم وطُرُق أداء المجتمع المشترَك في إسرائيل على النحو الذي تعرّفه المنظَّمة.

يوجد في إسرائيل العديد من المؤسسات والمنظَّمات والفضاءات التي يعمل فيها يهود وعرب في فلك واحد، كالمستشفيات والحوانيت والمجمّعات التجارية والمؤسسات العامة، إلا أن عدد منظَّمات المجتمع المشترَك – وفقًا للتعريف الوارد هنا – أصغر من ذلك بكثير. يضم هذا الدليلُ معارفَ ومعلوماتٍ واستبصاراتٍ ذات قيمة خاصة للمنظَّمات الجديدة المعنية بالتعلّم من خبرة المنظَّمات المخضرَمة المتراكِمة، وكذلك للمنظَّمات غير الحديثة على الساحة التي يَجْدر بها إجراء مراجعة ذاتيّة والتفكير مَليًّا في سُبُل بلوغ مستوى تحسين أفضل للإدارة التنظيمية وللشراكة اليهودية العربية. يقدّم الدليل توصياتٍ عمليّةً لطُرُق إدارة علاقات العمل بين اليهود والعرب، سواء في الأيام العادية أم في الأزمات أم في أوقات تصاعُد الخلافات في أواسط الجمهور. من هنا، فإن الدليل يمكن أن يكون مفيدًا لمزيد من المنظَّمات غير المحسوبة بالضرورة على منظَّمات مجتمع مشترَك، التي يعمل فيها يهود وعرب يدًا بيد، ومنها:

- المستشفيات.
- مراكز الشرطة.
- المنظَّمات الخدماتية: مراكز خدمة الزبائن بمختلف أنواعها، المطاعم، المقاهي وغيرها.
- متاجِر التسويق بالمفرَّق: السوبرماركات، حوانيت الملابس وغيرها.
- المنظَّمات الاجتماعية: الجمعيات التي تقدّم الخدمات، المراكز الجماهيرية وغيرها.

الفهرس

3 مقدِّمة: كلمة المحرِّرة

5 مؤلِّفو الدليلِ وسيرورةُ البحث والكتابة

9 الجزء الأول: العمود الفقري الاستراتيجي الأيديولوجي للمنظمة – الرؤيا، الرسالة والاستراتيجية

10 1. الرؤيا: تحليل عام، استبصارات وتوصيات
11 مضمون الرؤيا
12 الرؤيا المحدَّدة زمنيًّا ومضمونًا
13 سيرورة صياغة الرؤيا

14 2. الاستراتيجية
15 طبيعة الاستراتيجية التنظيمية
16 سيرورة وضع الاستراتيجية التنظيمية
17 العمل المتواصل في ضوء الاستراتيجية التنظيمية

19 الجزء الثاني – رأس المال الاجتماعي

22 1. ما الذي يجب فعله والتركيز عليه لتعزيز رأسِ مالِ المنظمة الاجتماعيِ؟
22 تشجيع المبادَرات الميدانية
23 الشراكة مع فريق العمل
24 تنمية رأس المال الاجتماعي كسياسة لإدارة الموارد البشرية
27 الحِسّ الاجتماعي السياسي
30 ظروف العمل
31 تجنيد وتصنيف العاملين الجدد في صفوف المنظَّمة
33 الفصل عن العمل

34 2. البُنية التنظيمية المشتركة – المعاني والتداعيات الإدارة المشتركة
35 تطوير وصيانة الإدارة المشتركة
36 تصوُّرات وتعريفات الوظيفة
39 الرّسم 1: الهيكل التنظيمي للإدارة المزدوجة
40 النزاعات، الأزمات وخطاب الأزمات
42 المواءَمة بين الأشخاص
42 المعايير التنظيمية والثقافة التنظيمية
42 المعايير التنظيمية المكشوفة والمخفيّة

منظمات المجتمع المشترَك اليهودي العربي التي شاركت في مجموعة البحث والعمل تشكِّل برأينا "مختبرًا" يَشْهد كلَّ يوم اختبارا حيًّا في مسائل مهمة مِن قَبيل: وضْع رؤيا مشتركة ورحبة للحياة في مجتمع مشترَك، وخلْق خطابٍ متشارِكٍ ومفتوح حول القضايا "القابلة للانفجار" والخلافية، وإنتاج قيادة وإدارة مشتركة، وتنمية القدرة على العمل بأقصى درجات الفعاليّة والمرونة في واقعٍ مركَّب وديناميكي، بل ومعادٍ أحيانًا.

إننا نوجّه الشكر للمديرين والمديرات، للناشطين والناشطات، ولأعضاء وعضوات مجلس الإدارة في المنظَّمات المذكورة على مشاطرتنا، بصراحة وصدق، المعضلاتِ والأسئلةَ المركَّبة، الاستبصاراتِ والخبرةَ الجَمّة التي تراكمت في جُعْبتهم وجعبتهُنَّ، وعلى مَلزوميّتهم وملزوميَّتهُنَّ العميقة تجاه فكرة المجتمع المشترَك والمساواة.

مؤلّفو الدليل وسيرورة البحث والكتابة

دُورُون إيتان: درور إيتان: مُستشار تنظيمي كبير متخصص في التطوير والإدارة التنظيمية في المؤسسات غير الربحية وفي القطاع العام. يحمل اللقب الأول في علم النفس من جامعة حيفا واللقب الثاني في دراسات العمل من جامعة تل أبيب. يُشارك درور في عدد من المبادرات التي تهدف إلى تعزيز وتطوير قدرات المُؤسسات والناشطين من أجل التغيير الإيجابي في المجتمع الإسرائيلي، مع التركيز على مجال المجتمع المُشترك اليهودي– العربي. يتمتع درور بتجربة عميقة في قيادة سيرورات الاستشارة والتوجيه، بدءً من مجموعات النشطاء الميدانيين وحتى المنظمات القطرية. بالإضافة إلى ذلك يتخصص درور في تطوير القيادة والمهارات الإدارية وسيرورات مشاركة الجمهور.

فتحي مرشود: مستشار تنظيمي كبير ومتخصّص بسيرورات التطوير التنظيمي والتقييم. شَغَل فتحي منصبَ مدير مكتب شَتيل في حيفا، وعمل رئيسا لمجال المجتمع المشترَك ومستشارا لمنظّمات رائدة في ميدان التغيير الاجتماعي عموما، والمجتمع العربي الاسرائيلي خصوصا. حاصل على اللقب الأول في التربية من جامعة حيفا، واللقب الثاني في التربية من الجامعة العبرية، واللقب الثاني في الإدارة العامة من كليّة كندي، جامعة هارڤرد.

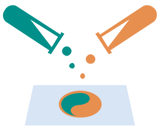
نانسي سْتِرْخمايْن: خبيرة في مجال التقييم والتفكير الاستراتيجي في المجتمع المدني. أعدّت تقاريرَ لبحوثٍ ميدانية في موضوعَي الجندر والمجتمع المشترَك. تتناول أطروحتها لشهادة الدكتوراه قدراتِ منظَّمات التغيير الاجتماعي الاسرائيلي على التكيّف. تدرّس دورةً في موضوع التقييم والتفكير الاستراتيجي ضمنَ برنامج GLOCAL في الجامعة العبرية.

هذا الدليل حصيلة بحث إجرائي تشارُكي استغرق عدة سنوات ضمّ عددا من منظّمات المجتمع المشترَك في إسرائيل:

يرمي هذا الدليل والبحث الإجرائي إلى تحقيق هدفَين أساسيَين اثنَين: أولُهما – إنتاجُ معارف جديدة ووضْعُ مفهوم لمعارف قائمة بكل ما يتّصل بالإدارة التنظيمية لمجتمعٍ مشترَكٍ يهودي عربي في إسرائيل، والتوفير لقيادات تلك المنظمات مفاهيمَ وأدواتٍ سبق أن فُحِصَت واختُبِرَت ميدانيًّا تساعدها على أداء عملها بصورة فعّالة لتحقيق الأهداف المشتركة، والتعاطي بنجاح مع الواقع المركَّب والمتغيّر، وتعزيز قدرتها على التأثير وتَبَوُّءِ الصدارة في مجال نشاطها. ثاني هدفَي هذا الدليل والبحث يتمثّل في تشخيص ومشاطَرة المُعْضِلات والمُدْرَكات الأساسية التي تنشأ وتتكوّن خلال عمل منظمات المجتمع المشترَك، على نحوٍ يُثْري الخطابَ العام حول المجتمع المشترَك وحول التحدّيات والفرص الكامنة فيه.

تتنقّل عبر الصفحات، ومع ذلك، وفي الوقت نفسه، فإن كل فصل قائم بذاته، على نحو يمكِّن القارئ والقارئة من تصفح الدليل وسَبْر فصوله بأي ترتيب يناسبه أو يناسبها.

بالإضافة إلى ذلك قامت المصممة الجرافيكية الرائعة، أوسو بايو، بتصميم ثلاث أيقونات جميلة تُشكل إشارات توجيهية تُشير إلى ثلاث ركائز متكررة على طول الدليل:



منظمات المجتمع المُشترك كمختبر

العمل التدريجي والتأثير المتراكم على الأمد الطويل

التوازن بين قيمة المرونة والمبادئ الثابتة

أود أن أشكر مؤلّفي الدليل على الفرصة التي أتيحَت لي لأكون شريكةً بصفة محرِّرة للدليل في ختام الرحلة الطويلة التي أفضت إلى نشره. لقد تعلمتُ واستبرصت خلال عملية التحرير، وشعرت بالتقدير الكبير تجاه كل مَن يساهم وتساهم في بناء مجتمع مشترَك. إني مقتنعة بأن هذا الدليل سوف يعود بالفائدة على كل من يقرأه وسوف يُثْري الحوارَ الهام في الموضوع الذي يتناوله.

مقدِّمة: كلمة المحرِّرة

الدليل الذي نضعه هنا بين أيديكمّ هو حصيلة دراسة ميدانيّة استمرت سنواتٍ، وهو يتضمّن بصيرةَ ومدارِكَ ومَعارَف وخبرةَ مؤلّفيه دْرُور إيتان وفتحي مرشود ونانسي سْتِرْخمايْن، ومديرِين مشتركين ومديرات مشتركات لمنظّمات مجتمع مشترَك في إسرائيل. يستعرض الدليل ويكشف بحِسٍّ وصدق التحديات المميَّزة التي تواجهها منظمات المجتمع المشترَك، ويعرض طرقًا للتعاطي معها.

بل إنه يذهب إلى أبعد من ذلك؛ فهو يرسم خطوطًا لهوية منظَّمات المجتمع المشترَك بوصفها "مختبرًا" لخلق مجتمع مشترَك وفضاءاتٍ كثيرًا ما تشهد - وبحِدّة أكبر - التوترات والتناقضات والخلافات القائمة في المجتمع الإسرائيلي بكل ما يتّصل بالعلاقة بين الأغلبية اليهودية والأقلية الفلسطينية من مواطني إسرائيل.

من خلال تحليل حالاتٍ وقصصٍ من حياة المنظَّمات، يروي الدليل الحكايةَ الأكبر بالغةَ التعقيد، حكايةَ أولئك الذين يعملون على بناء فضاءات المجتمع المشترَك في إسرائيل، وكثيرا ما يواجهون مناخًا عامًا معاديًا للفكر الذي يحملون. في الفصل الأول من الدليل، الذي يتناول الرؤيا واستراتيجية العمل، يشاطِرنا مؤلّفو الدليل الاستنتاجَ الذي مفادُه أنه حتى وسْطَ منظَّمات المجتمع المشترَك ليس هناك بالضرورة اتّفاقٌ حول الشكل الذي ينبغي أن يتّخذه المجتمع المشترَك في إسرائيل، فيتطرّقون باستفاضة إلى السبيل نحو خلق رؤيا مُلْهِمةٍ ومحفِّزة، حتى لو كانت سَديميّة وواسعة بما يكفي لتشمل مجموعةً واسعة من الأصوات والآراء.

الأداءُ الفعّال المُصوَّب نحو التأثير في مجالٍ تَحْفَل فيه التحدّياتُ والأزمات بين الدولة ومواطنيها العرب، هو فنٌّ وفعلٌ مهم. لا يطرح الدليل حلولًا سحرية، بل استراتيجيّاتٍ وسُبُلَ عمل – بعضها موجّهٌ للإدارة الداخلية في المنظَّمة وبعضها لإدارة صلاته بالعالم الخارجي – جُرِّبَت وطُوِّرَت على مدى أعوام.

يكرّس الدليل حيّزًا كبيرًا لطُرُق الأداء التنظيمي الداخلي التي تهدف إلى تعزيز متانة المنظمات وتحويلها إلى فضاءاتِ حوارٍ مفتوحٍ ومتعمِّق، لكنْ آمِنٍ ورزينٍ في الآن، كأساس ضروري لإقامة مجتمع أكثر مساواة.

الفصل الثالث من الدليل مكرَّس لقضية الإدارة المشتركة، التي تتميّز بها منظمات المجتمع المشترَك، وهو يهدف إلى طرح نموذج لإدارة تقوم على المساواة، مع أخذ الفجوات وعلاقات القوة القائمة بين اليهود والعرب بالحسبان. ولكن، على الرغم من أن هذا النموذج غير شائع في المنظمات الأخرى، إلا أنه يمكن تعلُّم الكثير منه عن علاقات القوة العلنية والسرية في قيادات المنظَّمات. يطرح نموذج الإدارة المشتركة استبصاراتٍ بكل ما يتصل بالسلوك الواعي لديناميكيّات القوة المكشوفة والكامنة، الأمر الذي يتيح كشْفَها وتصحيحها. على الرغم من أن الدليل مخصص لمنظمات المجتمع المشترَك، فإني أعتقد أن العديد من المنظمات الأخرى التي تعمل في سبيل تحقيق عدالة اجتماعية تكافؤيّة وبيئية والمساواة وحقوق الإنسان والتعددية، سوف تجد في الدليل استبصاراتٍ ونصائحَ مفيدة. هذا في ضوء الطبيعةِ المتنوعة للمنظمات التي ترفع لواء التغيير الاجتماعي وحاجتِها الدائمة إلى العمل والتأثير، مع الاستماع في الآن نفسه إلى مختلف الأصوات – أصوات المانحين والصناديق، وأصوات أوساط المؤسسة الرسمية، وأصوات منظَّمات المجتمع المدني التي تتعاون معها، علاوة على أصوات أعضاء وعضوات مجلس الإدارة وفريق العمل.

يقوم الدليل على جزأَين اثنين، وهما مكرَّسان على التوالي لقضايا الرؤيا والاستراتيجيات التنظيمية وقضايا إدارة رأس المال الاجتماعي والبشري، ويتضمّنان تحليلًا للطرق الفريدة التي تجد فيها هذه القضايا تعبيرًا عنها في مؤسسات المجتمع المشترَك، إضافة إلى الاستبصارات والتوصيات العملية. تتيح بُنيةُ الدليل قراءةً متواصلة، حيث يُوصِل كلُّ فصل إلى تاليه، طارحًا استبصاراتٍ هامةً مهمة

دليل إدارة منظَّمات المجتمع المشترَك

التأليف: دْرُور إيتان وفتحي مرشود ونانسي سْتِرْخمايْن

التحرير : حَمُوطال چُورِي

تصميم: أوسو بايو

إسرائيل، 2019

GLOCAL
INTERNATIONAL DEVELOPMENT STUDIES

שותפות אקדמיה־קהילה
الشراكة الأكاديمية – المجتمعية
Campus-Community Partnership

الدليل موجه للنساء والرجال على حد سواء. تم استعمال صيغة المذكّر فقط بهدف التسهيل.

دليل إدارة منظّمات
المجتمع المشترَك

التأليف: دْرُور إيتان، وفتحي مرشود، ونانسي سْتِرْخمايْن

التحرير: حَمُوطال چُورِي

إسرائيل، 2019