

חברה אזרחית, פיתוח בר קיימא ואסטרטגיות אי-תלות

ד"ר באסל גטאס¹

ככל שגוברת השפעתו של המשבר הכלכלי, יותר ויותר ארגוני חברה אזרחית הפועלים בקהילה הערבית הפלסטינית בישראל מגלים שהעמיד הקרוב טומן להם סיכונים משמעותיים, שבמקרים מסוימים מאיימים על עצם קיומם.

תופעה זו אינה מאפיינת ארגונים פלסטיניים בישראל בלבד, אלא מתרחשת בעולם כולו. בחודשים האחרונים בא הקץ על מוסדות חברה אזרחית בכל רחבי תבל, ולמרבה הצער אחרים יעמדו בקרוב לפני גורל דומה. אני אומר "למרבה הצער", בגלל האובדן חסר התוחלת של ניסיון מצטבר ושל משאבים, בעיקר במדינות שבהן יש צורך נואש במשאבים ובניסיון האלה.

בעוד אנו חשים צער לנוכח התהליכים האלה, אין לוותר על ההזדמנות להעמיד את הניסיון בביקורת ולהפוך את המשבר להזדמנות של זהב לדין וחשבון עצמי. בדברים אלה אין לראות המשך של השיח המאפיין את התיאוריה הקפיטליסטית המסורתית, המוגדרת על ידי "הישרדות המתאימים ביותר" וחוקי שוק אחרים. הגישה המוצעת כאן משקפת הכרה עמוקה בכך שלמידה ממשבר והפקת המסקנות הנכונות נחוצות לחלוטין לבניית חברה אזרחית יציבה, עקבית ובת קיימא במידה מספקת.

לשם הגילוי הנאות ברצוני להזכיר לקוראים שבמשך 12 שנים, עד סוף 2007, הייתי מנכ"ל אגודת הגליל, אחד המוסדות הוותיקים והגדולים של החברה האזרחית הפלסטינית בישראל. רבים מהרעיונות וההצעות שיועלו להלן הם תוצאה טבעית של הניסיון העצום (על ההישגים והכישלונות) שרכשתי כמנהיג של ארגון פיתוח גדול. ראוי להעיר גם שדנתי ברבים מהרעיונות האלה בסדנה שאירגן איתיג'אה, ארגון הגג של העמותות הערביות, לפעילי חברה אזרחית בשנה שעברה.

מבוא: בין המקומי לארצי

אף שמאמר זה נכתב בהקשר של המשבר הכלכלי העולמי, את השאלה שנבחנת כאן יש לחקור גם כשלעצמה, בנפרד מהזמנים הקשים שפוקדים את העולם. יש לעשות זאת כדי לפתח את הבדיקה על יסודות מוצקים הנסמכים על חזון בהיר ועל סדר יום ברור לחברה האזרחית הפלסטינית, על בסיס בחירה והכרה עצמית, בלי תלות בתכתיבים חיצוניים (בין אם תוצאה של המשבר או של משתני לחץ אחרים, כמו מקורות מימון).

בשני העשורים האחרונים, בעקבות חקיקת חוק העמותות, התש"ם-1980, הוקמו ארגוני חברה אזרחית במספר חסר תקדים. אפשר לחלק ארגונים אלה לשתי קבוצות עיקריות, בהתאם ליעדי הפעולה שלהם: אלה שפועלים לפי סדר יום מקומי, למשל בכפר, עיר או אזור, ואלה שפועלים במישור הארצי כדי להשיג יעדים קיבוציים. זו אינה ההבחנה הטובה ביותר, ובוודאי אינה הדרך היחידה לסווג את ארגוני החברה האזרחית, אבל היא משרתת את תכלית המחקר.

ארגונים מקומיים פועלים בדרך כלל כדי לפתח, לקדם ולשרת קבוצת יעד כמו אוכלוסייה של תת-מגזר מסוים (בני נוער, נשים, חולים או בעלי צרכים מיוחדים) או של קהילה הפועלת לפי ציוויים דתיים או חברתיים ייחודיים. תכונה אופיינית לארגונים כאלה, ובעיקר לאלה ביניהם שאינם נסמכים על תקציבים של גופים ממשלתיים ומתמחים בשירותי בריאות או חינוך, היא שהם ממשיכים להסתמך על עבודה התנדבותית מסוגים שונים ועל יחסים קרובים עם

¹ יועץ כלכלי ובעבר מנכ"ל אגודת הגליל – האגודה הארצית הערבית למחקר ושירותי בריאות, שפרעם

הקבוצות שהם משרתים. חשוב יותר, לארגונים אלה יש הוצאות מעטות ומבוקרות, עובדה המאפשרת להם עצמאות כלכלית ויכולת לספק בהתמדה את המשאבים הצנועים הנחוצים לעבודתם.

האירוניה היא שבמקרים רבים ארגונים מקומיים נאבקים כדי להפוך לארגונים ארציים, שואפים להעסיק מגייסי משאבים ולפתח פרויקטים במימון מחו"ל, על הנסיעות והביקורים ההדדיים הנלווים להם, וכדומה. למעשה, ככלל, ארגונים ארציים יכולים ללמוד רבות מארגונים מקומיים קטנים, כפי שיובהר בהמשך.

ארגונים ארציים התפתחו במהירות בשנים האחרונות. ארגונים אלה תלויים לחלוטין בתמיכה חיצונית ממקורות ממשלתיים (האיחוד האירופי, שגרירויות, משרדי החוץ או משרדי הפיתוח של מדינות שונות), מקרנות פרטיות שתומכות בפיתוח ובזכויות אדם או ממקורות יהודיים המתעניינים בישראל כולה ומעבירים מעט תמיכה לקהילה הערבית, כדי לעמוד ביעדים המוצהרים שלהן, הכוללים תמיכה בישראל וחיזוקה כמדינה דמוקרטית ויהודית.

מהות המשבר והיחסים עם מקורות המימון

הסיבה למשבר שפוקד את ארגוני החברה האזרחית בישראל ובעולם כולו, במיוחד במה שנהוג לכנות מדינות הדרום או מדינות עניות, היא התלות המוחלטת במקורות מימון חיצוניים. החשש העיקרי של הארגונים בתקופה זו נוגע ליכולתם לדאוג למקורות הכנסה ראויים, שיאפשרו את המשך פעילותם. כלומר, עליהם להשיג מימון מספיק כדי לשמור על צוות העובדים ולעמוד בהוצאות הניהול הגדולות הנובעות מהצורך מאחזקת צוות עובדים במשך השנים. הארגון מוצא את עצמו מתחרה על קרנות, מנסה להעסיק את מגייסי התרומות הטובים ביותר ומחפש דרכים יצירתיות לתכנן תוכניות העונות על סדרי העדיפויות של הקרנות. במידה רבה (כדי להימנע מהכללות), ההערכה שרוחשים לארגונים, היוקרה שמיוחסת להם ואומדן השפעתם החברתית מבוססים על כוחם הפיננסי ועל יחסיהם עם מקורות המימון שלהם ולא על הרווח הממשי שצומח מיישום יעדיהם המוגדרים.

המעורבות בהבטחת מקורות מימון חיצוניים רק כדי לשרוד גרמה למוסדות לזנוח עניינים מרכזיים שיוצרים את הבסיס הערכי והאתי שממנו הם מפיקים את הלגיטימיות שלהם. יתרה מזו, רוב ארגוני החברה האזרחית הפלסטיניים הרציניים בישראל תלויים לחלוטין במקורות חיצוניים. במצב הנוכחי עובדה זו חושפת אותם למצב לא פשוט לנוכח המשבר הכלכלי העולמי והידלדלות קרנות המימון הנובעת ממנו.

כאמור, זו תופעה גלובלית שאינה נוגעת רק לפלסטינים בישראל; מזווית היסטורית, אפשר לסכם ולומר שברוב המקרים התמיכה הרחבה והנדיבה שארגוני חברה אזרחית ממדינות בדרום קיבלו ממקורות בצפון לא הועילה לשיפור החברה שבה פעלו ולקידום עצמאותה, אלא דווקא הגבירו את תלותם המוחלטת במקורות בצפון והביאו להידרדרות הדרגתית בהשפעה ובלגיטימיות שנובעות מהחברה ומהעם שלהם-עצמם.

היתה עלייה בתשומת הלב שמקדיש העולם לסכסוך במזרח התיכון, בעיקר אחרי הסכמי אוסלו ותחילת "המלחמה נגד הטרור" שבאה אחר כך. כתוצאה מכך נפתחו ברזי התמיכה במוסדות אזרחיים הפועלים באזור בשירות אותן אג'נדות, כלומר לקידום הכלכלה והפיתוח החברתי ולתמיכה במתונים מול הקיצוניות, ובעיקר הקיצוניות האיסלאמית.

ככלל, התרומות הנדיבות האלה התקבלו בברכה; המערכות גדלו, ההוצאות תפחו, ובעיקר הוצאות המינהל והתפעול. בד בבד היה גידול בנסיעות בעולם ובהשתתפות בכנסים בינלאומיים, כולל ההוצאות הנלוות על אכסון בבתי מלון ועל בילוי בשעות הפנאי. למרות משב הרוח הפעלתני, התוצאות שהושגו היו רחוקות מלהיות ממשיות, בגלל חוסר שקיפות

וחוסר באמינות רשמית או עממית. מעבר לכך, היחסים בין המממן למוטב עוותו והופרעו עד שנוצרו שיבושים, שהיו לפעמים קרובים לשחיתות ולבזבז משאבים.

מהי הדרך החלופית ומהו העתיד של הפעולה האזרחית?

בקצרה, הדרך החלופית היא לפתח אסטרטגיית פעולה שמבטיחה את הקיום ארוך הטווח ואת העצמאות של המוסד, באמצעות גיוון מקורות המימון החיצוניים והפיזור שלהם. כן יש לפתח פעילויות מניבות הכנסה, כדי ליצור ארגון שמסוגל לתמוך בעצמו (אי-תלות). האם זהו יעד בר השגה או סתם סיסמה שאין מאחוריה רווח?

הניסיון העולמי מוכיח, שהשגת יעד זה אפשרית אם הארגון כולו, חבריו, מנהליו ואנשי הצוות שלו משוכנעים לחלוטין ביכולתם להפוך את הארגון לבלתי-תלוי ואם הם מחויבים לכך. שיטה זו מתאימה לכל הארגונים ללא יוצא מן הכלל, ובהם גם ארגוני זכויות אדם, שם המצב נראה כמעט חסר סיכוי במבט ראשון. תהליך המעבר הזה אינו משימה קלה; הכביש קשה ומשובש. אין ספק כי בקשה נוספת לתמיכה בפרויקט, המוגשת לקרן שתמכה בארגון בעבר או לקרן חדשה, היא משימה קלה הרבה יותר. למרבה הצער, לעתים קרובות זו החלופה הראשונה שרוב ארגוני החברה האזרחית הפלסטיניים בוחרים בה.

סיכום

לסיכום החלק האבחנתי, הבעיה של את רוב ארגוני החברה האזרחית קיבלה דגש חדש כתוצאה מהמשבר הכלכלי העולמי וסוגיית היחסים של ארגונים אלה עם מקורות המימון שלהם והתלות המוחלטת בהם לעצם קיומם עלתה על פני השטח. אפשר להצביע על תלותם של שני הצדדים זה בזה ולהדגיש את האינטרס של שניהם בפיתוח התלות ההדדית הזאת, המנוגדת לעקרונות הבסיסיים ביותר של פיתוח בר קיימא. פיתוח בר קיימא נועד להביא את הארגון מקבל המימון לעצמאות אחרי פרק זמן סביר.

אני מציע כיוון חלופי לפיתוח מוסדות החברה האזרחית, שיאפשר להם להיות יותר עצמאים ולא תלויים ופחות קשורים במקורות מימון חיצוניים. כיוון כזה פירושו יותר יציבות והתמדה ולדעתי ביטחון עצמי רב יותר בקידום התוכניות ובהשגת היעדים של הארגונים. הבהרתי שפירושו של כיוון זה הוא שינוי של הארגונים, בלי קשר ליעדיהם או לתחומי הפעילות שלהם, למוסדות מניבי הכנסה.

תהליך המעבר לארגון מניב הכנסה

תהליך המעבר מחולק לכמה שלבים, שיפורטו להלן במעין מדריך המסביר את הצעדים והפעולות שצריך לנקוט כל ארגון המחליט להפוך ליישות מניבת הכנסה.

1. החלטה בסיסית וחשובה

הארגון חייב לנהל ניתוח מקיף ולדון בכל ההיבטים של הבעיה, בהשתתפות בעלי המניות שלו ובהם גופים מנהלים וגופים נבחרים, כמו גם חברי הצוות. תהליך המעבר מתחיל בהחלטה בסיסית וחשובה, הנובעת מהשכנוע של הארגון בחשיבות התהליך ובנחיצותו, בכך שזהו האינטרס החשוב ביותר של הארגון ושהמעבר יאפשר לו להמשיך במסלולו לקראת השגת היעדים שלו.

2. מחקר מקיף של הארגון ושל סביבת העבודה שלו

המחקר הוא צעד ראשוני; אין לוותר עליו והוא דומה לכל מחקר שנערך קודם להשקת כל פרויקט כלכלי. ככלל, מחקר כזה כולל את השלבים הבאים:
א. בחינה והבהרה של נקודות החוזק ושל העדפות שונות בתוך הארגון, בהשוואה לנקודות חולשה;

ב. זיהוי הסיכונים וההזדמנויות באמצעות מחקר שוק והגדרה של קבוצת יעד ומתחרים.
ג. הכנה של תוכנית עבודה או תוכנית עסקית מצומצמת; זהו הצעד החשוב ביותר בשלב זה, והוא חייב לכלול מחקר היתכנות וזיהוי של מוצרים (מוצרים ממשיים ומוחשיים כמו ספרים רקמה וכו', או שירותים כמו אימון או קורסים חינוכיים), קביעת של מחירים ושל שיטות השיווק המתאימות ביותר והצעת אמות מידה לבחינה של הצלחה, כישלון וכן יצירת שיטות פיקוח ובקרה.

3. השלמת תהליך המעבר

לאחר שמסתיימים שני השלבים הראשונים מתחיל האתגר האמיתי של הארגון – יישום מוצלח של התוכנית. שלב זה אינו יכול להצליח בלי שינוי עמוק במנטליות, בתרבות, בשיטות העבודה ובאופן הבקרה של הארגון – מחשיבה ואופני פעולה של מוסד ללא כוונות רווח לאלה המאפיינים ארגון מניב הכנסה. זהו תהליך ארוך ומורכב, שדורש הכשרה ובקרה מתמדת.
באופן בלתי נמנע יעלו שאלת המשאבים הנחוצים והבעיה של איתור משאבים נוספים שיושקעו ביישום המעבר. אתייחס בקצרה לשאלה, כדי לעקוף את השאלה העקרה מה בא קודם – הביצה או התרנגולת. הארגון צריך לפנות לכמה מהמממנים היותר מעורבים שלו, או לכולם, ולבקש תקצוב או מימון לפרויקט מיוחד. המימון הנדרש קטן יחסית ומנקודת הראות של התורם, זו השקעה בכיוון הנכון.

4. אסטרטגיות ומנגנונים ליצירת הכנסה

הניתוח שלי מבחין בין שני סוגים של ארגונים:

הסוג הראשון שאליו אתייחס הוא ארגוני שירותים. אלה ארגונים ללא כוונות רווח, שקיימים כדי לספק שירות בתמורה לתשלום קטן וישיר, כמו: מוסדות טיפוליים, מוסדות לזקנים או למוגבלים ומוסדות חינוך. אף על פי שארגונים אלה מקבלים תמיכה חיצונית, הם תלויים בעיקר בהכנסות מעבודתם. זה אינו העניין של חיבור זה, אף על פי שגם המנהלים של ארגונים כאלה יכולים להפיק תועלת מהדיון.

בסוג השני של הארגונים נכללים מוסדות עם יעדים חברתיים והומניטריים או ארגונים לקידום זכויות ששואפים להיות אמצעי או סוכן של שינוי חברתי ופוליטי. מקורות ההתייחסות האתיים של ארגונים אלה הם בדרך כלל הצהרות בינלאומיות או אמנות בתחום זכויות האדם. האמינות של מוסדות אלה נובעת מיכולתם לשרת את הקהילות ואת קבוצות היעד שלהם – שזוהו באופן כן ויעיל – וכן משקיפות ומתמיכה מחברי הארגון ומהחברה בכלל. ארגונים אלה תלויים בעיקר בתמיכה של קרנות וגופים זרים והם צריכים להיות מעוניינים במבער לארגונים מניבי הכנסה.

אפשר להבחין בשלושה סוגים של הפקת הכנסה, המאפיינות ארגונים אלה:

א. הכנסה הקשורה לתוכניות השגרתיות של הארגון, כמו תשלומים בתמורה להשתתפות בקורסים, מכירות של פרסומים וכו'. זו הכנסה חשובה מאוד, אף שלפעמים ממעיטים בערכה בגלל ממדיה הקטנים, אבל בדו"ח הכספי של הארגון יש לסווג אותה כהכנסה עצמית. תמיד אפשר לעשות משהו כדי להגדיל הכנסה זו ולגבות את הכספים באופן יעיל יותר.
ב. תרומות מהקהילה המקומית, כמו כספים שנתרמו במזומן או עבודה בהתנדבות. בעניין זה אפשר לעשות רבות ואפשר ללמוד רבות מארגוני צדקה קטנים. היציבות לאורך זמן של העבודה של ארגונים אלה תלויה לחלוטין ביכולתם לגייס תמיכה מקומית, בלי קשר למצב הכלכלי של הקהילה שבה הם פועלים. יש ארגונים שהצליחו בגיוס משאבים מקומיים במדינות העניות ביותר בעולם. עניין

זה דורש נכונות ומודעות מצדם של מנהיגי הארגון וחשוב יותר, יחסים טובים בין הארגון לקהילה ויכולת שלו לגייס אמון ותמיכה. לרוע המזל, במקרים רבים המנהיגים של ארגונים אלה מעדיפים לכתוב הצעות לגיוס כספים לפרויקטים שונים ולהגיש אותן לקרנות מעבר לים, על פני כאב הראש הקשור לגיוס משאבים במישור המקומי, מכיוון שהגישה השנייה מעמידה את האמינות של הארגון ואת יחסיו עם הציבור לבחינה קפדנית.

ג. ייצור הכנסה באמצעות תוכניות, פעילויות או מכירת מוצרים ושירותים שמיועדים ספציפית להפקת הכנסה לטובת הארגון.

אפשר לסכם את האיכות של פעילויות אלה בדגם הבא:

