

גישור בקהילה: אתגרים, מודלים והשלכות על תהליכי קבלת החלטות

פרופ' יהודה חטיב

תקציר (Abstract)

מאמר בוחן את השפעת השייכות החמולתית על תהליכי קבלת החלטות פרטניות בקרב החברה הכפרית הערבית בישראל, תוך התייחסות למתח שבין האינטרס הקבוצתי לבין יזמותו ועצמאותו של הפרט. החברה הכפרית הערבית מאופיינת במבנה חמולתי שבו המרכזיות ניתנת למערכת החברתית על פני רצונותיו של הפרט. (Said-Foqahaa, 2018) מחקר זה מבוסס על פעילות קהילתית במספר יישובים בנפת נצרת שבצפון ישראל, במטרה לשקם את היחסים בין החמולות ביישוב ולבחון את תפקיד הפרט בתהליכי שינוי חברתי.

ממצאינו מראים כי למרות שמבנה החמולה מגביר לכידות חברתית ותורם לפתרון בעיות קהילתיות, הוא גם מגביל במקרים רבים את עצמאותו של הפרט ואת יכולתו ליזום החלטות אישיות (Al Suwaidi, 2007). בנוסף, כמו שמצאו Weinstock, Abu Aleon ו (Greenfield, 2008) חשיפה לחינוך פורמלי ולמדיה מחלישה את סמכותם של המבוגרים במשפחה ומאפשרת לפרט לפתח יוזמה עצמאית, אם כי תמיד במתח עם הזהות הקבוצתית. המחקר מצביע על כך שהצלחת תהליכי שינוי תלויה בהכשרת יחידים למגשרים או למובילי שינוי, בקיומו של אמון בין הצדדים המעורבים, ובהטמעת מנגנוני מעקב והערכה לאחר יישום ההחלטות. (Alterman, 2004)

מסקנת המחקר מצביעה על כך שהטמעת מודלים המעודדים שילוב בין קולקטיביות לאוטונומיה פרטנית עשויה לחזק את יכולתו של הפרט להשתתף באופן פעיל בקבלת החלטות בקהילה, תוך שמירה על לכידות חברתית ותרומה להתפתחותה החברתית קהילתית באופן מאוזן יותר.

מבוא (Introduction)

גישור קהילתי הוא תהליך של פתרון סכסוכים בהשתתפות צד שלישי ניטרלי, שמטרתו לסייע לצדדים להגיע להסכמות המוסכמות עליהם תוך שמירה על יחסים תקינים ותקשורת בונה. תהליך זה אינו מתמקד רק ביישוב חילוקי דעות, אלא משמש מנגנון לקידום דיאלוג, בניית אמון והעמקת שיתוף הפעולה בתוך הקהילה. (Moore, 2014) בהיבט רחב יותר, הגישור הקהילתי מהווה כלי לפיתוח תרבות של פתרון בעיות בדרכי שלום ובחזיון ההשתתפות האזרחית בתהליכי קבלת החלטות. (Bush & Folger, 2005)

מבנים חברתיים מורכבים או היררכיים עשויים להעצים את חשיבותו של הגישור הקהילתי כמרחב גישור בין אינטרסים קבוצתיים לבין צרכים פרטניים. החברה הערבית הכפרית בישראל מהווה דוגמה מובהקת לכך, שכן היא מאופיינת במבנה חמולתי מסורתי המעניק עדיפות לסמכות הקולקטיבית ולנורמות החברתיות על פני האוטונומיה האישית. (Said-Foqahaa, 2018) בתוך מערכת חברתית זו, יחסי כוח בין חמולות משפיעים על התנהלות יומיומית, על תהליכי קבלת החלטות ועל היכולת של יחידים להרוג מציפיות הקבוצה.

מבנה זה יוצר מתח מובנה בין הרצון של הפרט לממש יוזמות אישיות לבין הצורך להתאים את הבחירות האישיות לנורמות החמולתיות. מחקרים מצביעים על כך שמצבי קונפליקט מסוג זה נפוצים במיוחד בחברות קולקטיביסטיות, שבהן הציות למסורת ולסמכות משפחתית נתפס כערך עליון (Triandis, 1995). בהקשר זה, הגישור הקהילתי נתפס ככלי בעל פוטנציאל לאזן בין שני הקטבים: הוא מאפשר לשמר את הלכידות הקבוצתית תוך מתן מרחב מוגן להבעת אינטרסים פרטניים. (Al Suwaidi, 2007).

מחקרים עכשוויים מצביעים על כך שהצלחתו של הגישור הקהילתי תלויה במכלול של מנגנוני תמיכה, ובהם הכשרת מגשרים מקצועיים בעלי הבנה תרבותית, יצירת אמון בין הצדדים המעורבים, והטמעת תהליכי מעקב והערכה לאחר יישום ההסכמות. (Alterman, 2004) בנוסף Weinstock, Abu Aleon, ו-Greenfield (2008) מצאו כי חשיפה לחינוך פורמלי, לתקשורת מודרנית ולמודלים תרבותיים גלובליים פותחת פתח לאוטונומיה רחבה יותר של הפרט, ומחלישה את הבלעדיות של המבנה הסמכותי המסורתי. עם זאת, תהליכים אלו מתרחשים תוך משא ומתן מתמיד בין הערכים הקבוצתיים לבין שאיפותיו האישיות של הפרט.

המחקר הנוכחי מבקש לבחון את האופן שבו גישור קהילתי עשוי לתרום לצמצום המתח בין מסגרת השייכות החמולתית לבין יכולתו של הפרט להשתתף באופן פעיל ועצמאי בתהליכי קבלת החלטות. הוא מתמקד בחברה הערבית בישראל, ובוחן האם מודלים של גישור יכולים לשמש תשתית לשינוי חברתי הדרגתי תוך שמירה על יציבות ולכידות קהילתית.

הצגת הבעיה: סכסוכים קהילתיים ונוזקי חוסר פתרון

סכסוכים קהילתיים מהווים חלק בלתי נפרד מחיים חברתיים, במיוחד בחברות עם מבנה חברתי מורכב והיררכי, כגון החברה הכפרית הערבית בישראל. (Said-Foqahaa, 2018) סכסוכים אלה יכולים לנבוע ממחלוקות על נכסים, סמכויות משפחתיות, חלוקת משאבים או חילוקי דעות על קבלת החלטות קבוצתיות. כאשר סכסוכים אינם מטופלים בצורה יעילה, הם עלולים להוביל למתח מתמשך, לפגיעה בלכידות החברתית ולפירוד בין חמולות וקבוצות בקהילה. (Bush & Folger, 2005).

חוסר פתרון סכסוכים משפיע על מגוון היבטים: ראשית, הוא עשוי לצמצם את יכולתו של הפרט לפעול באופן עצמאי ולהשפיע על תהליכים קבוצתיים. (Al Suwaidi, 2007) שנית, הוא עלול להוביל לחוסר אמון בין חברי הקהילה ולפגיעה בקשרים החברתיים שהיוו בסיס לפתרון בעיות משותף. בנוסף, סכסוכים מתמשכים יוצרים עומס רגשי על הפרטים המעורבים ועלולים להחמיר דפוסי היררכיה שליליים ולהקשות על קידום שינוי חברתי. (Weinstock, Abu Aleon & Greenfield, 2008).

מחקרים מראים כי ללא מנגנוני פתרון מוסדרים, הסכסוכים הקהילתיים אינם רק פוגעים ביחסי הפרט והקבוצה, אלא גם מצמצמים את היכולת של הקהילה להתמודד עם אתגרים חברתיים וכלכליים באופן קולקטיבי. (Alterman, 2004) לפיכך, טיפול יעיל בסכסוכים באמצעות גישור קהילתי מהווה כלי חיוני לשימור הלכידות החברתית, לחיזוק אמון בין חברי הקהילה ולהעצמת הפרט בתהליכי קבלת החלטות.

מטרות המאמר

מטרת מאמר זה היא לבחון ולהבין את תהליכי הגישור הקהילתי בחברה הכפרית הערבית בישראל, תוך דגש על האופן שבו הם משפיעים על קבלת החלטות פרטניות וקבוצתיות. המחקר מתמקד בשלושה מישורים עיקריים:

1. **ניתוח מודלים של גישור קהילתי** – זיהוי גישות שונות, כלים ושיטות יישום, תוך התייחסות למבנה החמולתי ולדינמיקה החברתית הייחודית לקהילה הערבית הכפרית

2. זיהוי אתגרים במימוש הגישור – הבנת מכשולים אפשריים כגון חוסר אמון בין הצדדים, היררכיות משפחתיות, התנגדות לשינוי או לחילופי תפקידים במבנה החברתי, והשלכותיהם על הצלחת תהליך הגישור.
3. בחינת ההשלכות החברתיות של הגישור – הערכת התרומה של הגישור לחיזוק הלכידות החברתית, קידום שיתופי פעולה, העצמת הפרט והשפעתו על תהליכי קבלת החלטות בקהילה.

באופן כללי, המאמר שואף להראות כיצד גישור קהילתי יכול להיות מנגנון מאוזן לשילוב בין קולקטיביות לאוטונומיה פרטנית, ולתרום לפיתוח חברה מקיימת ומסודרת מבחינה חברתית.

חשיבות המחקר

מחקר זה חשוב מכמה סיבות מרכזיות. ראשית, הוא מדגיש את הקשר בין גישור קהילתי לבין חוסן חברתי: גישור מספק מנגנון מוסדר לפתרון סכסוכים ומאפשר לחברי הקהילה לשמר יחסים תקינים ולחזק את הלכידות החברתית (Bush & Folger, 2005). חוסן חברתי כזה קריטי בקהילות שבהן מבנה משפחתי חמולתי חזק, שכן הוא מאפשר להתמודד עם אתגרים חברתיים וכלכליים באופן מאוזן ומקדם תחושת ביטחון ושייכות (Said-Foqahaa, 2018).

שנית, המחקר בוחן כיצד גישור משפיע על פיתוח שיתופי פעולה בתוך הקהילה. על ידי יצירת אמון בין צדדים שונים, הגישור מעודד עבודה משותפת ומאפשר לפרט לתרום באופן פעיל להחלטות קבוצתיות, גם כאשר יש לחברה מבנה היררכי או קונפליקטים פנימיים (Al Suwaidi, 2007; Weinstock, Abu Aleon & Greenfield, 2008).

בנוסף, המחקר מספק תובנות לגבי חשיבות הכשרת מגשרים מקצועיים, יישום מנגנוני מעקב והערכה, והטמעת מודלים המעודדים שילוב בין קולקטיביות לאוטונומיה פרטנית. בכך, הוא תורם להבנת הדרכים שבהן ניתן לחזק את תפקודה החברתי של הקהילה, לשפר את איכות החיים של פרטיה ולתמוך בתהליכי שינוי חברתי באופן מוסדר ומקצועי (Alterman, 2004).

מתודולוגיה (Methodology)

המחקר הנוכחי מוגדר כמחקר משולב (Mixed Methods) הכולל גם מרכיב איכותני וגם מרכיב כמותי, על מנת לקבל תמונה מקיפה של תהליכי הגישור הקהילתי והשפעתם על קבלת החלטות פרטניות וקבוצתיות.

- **מחקר איכותני:** המרכיב האיכותני כולל ראיונות עומק עם מגשרים קהילתיים, מנהיגי חמולות וחברי קהילה, וכן תצפיות ישירות על מפגשי גישור. המידע האיכותני מאפשר הבנה של דפוסי התנהגות, מניעים, תפיסות ורגשות של הפרט והקהילה, ומספק תובנות לגבי האתגרים והיתרונות של הגישור (Said-Foqahaa, 2018; Al Suwaidi, 2007).
- **מחקר כמותי:** המרכיב הכמותי כולל סקרים ומדדים סטטיסטיים שמודדים, בין היתר, שיעורי הצלחה של הסכמות, רמות אמון ושביעות רצון מהתהליך, ותדירות סכסוכים בקהילה (Weinstock, Abu Aleon & Greenfield, 2008). נתונים כמותיים אלה מאפשרים להעריך את האפקטיביות של הגישור באופן אובייקטיבי ולהשוות בין קהילות או מודלים שונים של גישור.

שילוב בין השיטות האיכותניות והכמותיות מאפשר למחקר להפיק מסקנות אמינות ומעמיקות: הוא מספק גם תובנות על ההקשרים החברתיים והתרבותיים, וגם הערכה מדויקת של השפעת הגישור על קהילה בצורה מדידה. באופן זה, המחקר תורם להבנה מעמיקה של תהליכי פתרון סכסוכים ומחזק את המודעות לחשיבות הגישור הקהילתי בחברה החמולתית.

סטנדרטים ואתיקה מחקרית

מחקר זה נערך בהתאם לסטנדרטים האתיים הגבוהים ביותר לאורך כל שלבי התכנון, איסוף הנתונים וניתוחם. כל המשתתפים קיבלו מידע ברור ומותאם תרבותית לגבי מטרות המחקר, נוהלי והסיכונים האפשריים, וניתנה הסכמתם המודעת לפני ההשתתפות. המשתתפים היו מודעים לזכותם לפרוש מהמחקר בכל שלב ללא השלכות שליליות.

הסודיות והפרטיות נשמרו בקפדנות. מזהים אישיים, שמות משפחה ופרטים קהילתיים ייחודיים עובדו באופן אנונימי כדי למנוע זיהוי של יחידים או קבוצות. הנתונים נשמרו באופן מאובטח והגישה אליהם הוגבלה לצוות המחקר בלבד.

תכנון המחקר שם דגש על מזעור סיכונים פוטנציאליים למשתתפים, כולל סיכונים פסיכולוגיים או חברתיים, במיוחד בהקשרים של סכסוכים בין-משפחתיים או קהילתיים רגישים. בנוסף, נלקחו בחשבון נורמות תרבותיות וחברתיות, ונערכו התייעצויות עם ראשי קהילות ומנהיגים מסורתיים כדי להבטיח שהמחקר לא יפריע למבנה החברתי המקומי.

מתודולוגיית המחקר הייתה שקופה, עם תיעוד מפורט של נוהלי איסוף הנתונים, מעורבות המשתתפים והגנות אתיות. נערכה השתקפות ומעקב קבועים כדי להבטיח את יושרת המחקר והקפדה על סטנדרטים אתיים.

לבסוף, הממצאים והלמידות שותפו עם הקהילות המשתתפות, לקידום שקיפות, למידה הדדית ותועלת מעשית, תוך חיזוק הלכידות החברתית המקומית. פרוטוקול המחקר אושר על ידי ועדת אתיקה מוסדית מתאימה, תוך עמידה בסטנדרטים אתיים בינלאומיים בתחום מדעי החברה.

גישה קהילתית וסכסוכים

גישה קהילתית היא תהליך שבו צדדים שונים בקהילה — קבוצות, משפחות או יחידים — פותרים סכסוכים באמצעות מתווך ניטרלי, במטרה להגיע להסכמה משותפת. (Moore, 2014) התהליך שואף לא רק ליישוב חילוקי דעות אלא גם לחיזוק הקשרים החברתיים, קידום אמון ושיתופי פעולה בתוך הקהילה (Bush & Folger, 2005) חשיבותו של הגישור הקהילתי בולטת במיוחד בחברות בעלות מבנה חברתי מורכב והיררכי, כמו החברה הכפרית הערבית בישראל, שבה המסגרת החמולתית משפיעה על תהליכי קבלת החלטות ומגבילה לעיתים את עצמאותו של הפרט. (Said-Foqahaa, 2018)

סכסוכים קהילתיים הם תופעה נפוצה בחברות אלו, והם עלולים לנבוע ממחלוקות על נכסים, סמכויות משפחתיות, חלוקת משאבים או חילוקי דעות על קבלת החלטות קבוצתיות. דוגמאות מוכרות כוללות את תהליך הסולחה בחברות הבדואיות והדרוזיות בישראל, שבו מגשרים מסורתיים פותרים סכסוכים חמורים כגון רצח או פגיעות גופניות, (Pely, 2015) וכן סכסוכים סביב משאבי קרקע, נכסים או משאבים קהילתיים. כאשר סכסוכים אינם מטופלים בצורה יעילה, הם עלולים לפגוע בלכידות החברתית, ליצור מתח מתמשך ולפגוע ביכולת הפרט לפעול באופן עצמאי. (Al Suwaidi, 2007)

גישה קהילתית מספקת מנגנון לפתרון סכסוכים אלה, מחזק חוסן חברתי ומעודד שיתופי פעולה בקהילה (Bush & Folger, 2005; Weinstock, Abu Aleon & Greenfield, 2008). תלויה בהכשרת מגשרים מקצועיים, ביצירת אמון בין הצדדים וביישום מנגנוני מעקב והערכה לאחר ההסכמות. (Alterman, 2004) בכך, הגישור הקהילתי אינו רק כלי לפתרון סכסוכים אלא גם מנוף לשילוב בין קולקטיביות לאוטונומיה פרטנית ולחיזוק תפקוד הקהילה באופן כוללני.

סקירת ספרות (Literature Review)

הגדרה של גישור: שיטות ומודלים

גישור הוא תהליך שבו צדדים הנמצאים במצב של סכסוך פועלים, בליווי מתווך ניטרלי, להשגת פתרון מוסכם. (Moore, 2014) מטרת הגישור אינה הכרעת צד אחד על פני האחר, אלא יצירת פתרון מקובל על כל הצדדים, תוך שימור יחסים טובים והעצמת יכולת הפרט והקבוצה להתמודד עם חילוקי דעות עתידיים (Fisher, Ury & Patton, 2011).

קיימים מודלים ושיטות שונים של גישור, הנבדלים בגישה ובכלים בהם נעשה שימוש:

1. **גישור מתמקד באינטרסים (Interest-Based Mediation)** – מבוסס על עקרונות *Getting to Yes* של Fisher, Ury & Patton (2011) שבהם המגשר מסייע לצדדים לזהות את האינטרסים האמיתיים שלהם ולחפש פתרונות שמיטיבים עם כולם.
2. **גישור תהליכי (Facilitative Mediation)** – המגשר מוביל את התהליך אך אינו נותן פתרונות, ומאפשר לצדדים להגיע בעצמם להסכמה. שיטה זו מדגישה את העצמאות והאחריות של הצדדים. (Moore, 2014)
3. **גישור הערכתי (Evaluative Mediation)** – המגשר מספק הערכה מקצועית לגבי אפשרויות הפתרון או סבירות ההצלחה של דרכי פעולה שונות, ובכך מסייע לצדדים לקבל החלטות מושכלות. שיטה זו שימושית במיוחד במקרים משפטיים או סכסוכים מסובכים.
4. **גישור קהילתי (Community Mediation)** – מתמקד בפתרון סכסוכים בתוך קהילה רחבה, כגון סכסוכים בין משפחות, חמולות או קבוצות חברתיות. המגשר הקהילתי עוסק לא רק בפתרון המידי, אלא גם בחיזוק הקשרים החברתיים ובקידום אמון ושיתופי פעולה בין חברי הקהילה (Bush & Folger, 2005).

בחברה החמולתית, מודלים אלה מתמודדים עם אתגרים ייחודיים: על המגשר לאזן בין הצרכים האישיים של הפרט לבין דרישות הקבוצה, ולהתחשב בסמכות המסורתית של המבוגרים ובנורמות החברתיות הקיימות. (Said-Foqahaa, 2018; Al Suwaidi, 2007) שילוב של מודלים שונים מאפשר להגיע לפתרונות מקיפים שמחזקים לאורך זמן ומחזקים את החוסן החברתי של הקהילה.

סוגי גישור בקהילה: פורמלי מול לא פורמלי

גישור קהילתי יכול להתבצע בשתי צורות עיקריות: **פורמלית ולא פורמלית**, וכל אחת מתאפיינת במנגנונים, כללים והשפעה שונים על תהליך פתרון הסכסוך.

1. **גישור פורמלי (Formal Community Mediation)** – נעשה במסגרת מוסדית, ארגונית או משפטית, כמו מרכזי גישור של רשויות מקומיות או בתי משפט. הגישור הפורמלי כולל לעיתים נוהלי עבודה מסודרים, פרוטוקול כתוב ותיעוד של ההסכמות שהושגו. יתרונו הוא בהגדרת סמכויות ברורה וביכולת להטמיע מנגנוני פיקוח ומעקב אחרי ביצוע ההסכמות (Folger, 2005).
שבהן המגשר רשאי להציע פתרונות, לאמת את ההסכמות ולוודא את ביצוען.
2. **גישור לא פורמלי (Informal Community Mediation)** – מתרחש מחוץ למסגרת מוסדית, לעיתים במסגרות מסורתיות או קהילתיות, כגון סולחה בחברה הבדואית והדרוזית בישראל (Pelly, 2015). המגשר הלא פורמלי לרוב פועל כמתווך חברתי בעל סמכות מוסרית או קהילתית, ומסייע לצדדים להגיע לפתרון בהסכמה הדדית, אך ללא תיעוד רשמי או פיקוח פורמלי. יתרונו הוא בגמישות, בזמינות גבוהה וביכולת להתאים את התהליך לנורמות המקומיות ולסמכות החברתית הקיימת, אולם החיסרון הוא הקושי להבטיח ביצוע עקבי של ההסכמות לאורך זמן.

בחברה החמולתית, שני סוגי הגישור משלימים זה את זה: הגישור הלא פורמלי מאפשר פתרון מהיר ומבוסס על אמון בין הצדדים, בעוד הגישור הפורמלי מספק מנגנון תמיכה, מסגרת משפטית ומעקב אחר יישום ההסכמות, ובכך מחזק את הלגיטימציה ואת החוסן החברתי של הקהילה (Said-Foqahaa, 2018; Al Suwaidi, 2007).

יתרונות הגישור הקהילתי

גישור קהילתי מספק יתרונות משמעותיים הן לפרטים והן לקהילה כולה. ראשית, הוא מאפשר הפחתת **עימותים** וסכסוכים ממושכים באמצעות מנגנון מוסדר, שבו הצדדים פועלים להגיע להסכמות בשיתוף פעולה ובאופן שקוף (Fisher, Ury & Patton, 2011; Moore, 2014). הפחתת העימותים לא רק מונעת הסלמה של הסכסוך אלא גם חוסכת משאבים רגשיים, כלכליים וחברתיים, ומפחיתה את הצורך בהתערבות רשויות חיצוניות.

שנית, הגישור מסייע **בחזוקת אמון בין חברי הקהילה**. באמצעות תהליך שמבוסס על דיאלוג פתוח והבנה הדדית, נוצרת תחושת ביטחון ושייכות, שמאפשרת לצדדים לעבוד יחד גם בעתיד (Bush & Folger, 2005; Weinstock, Abu Aleon & Greenfield, 2008). שמרגיש מסוגל להשפיע על תהליכי קבלת החלטות ולתרום לפתרון בעיות קהילתיות, תוך שמירה על לכידות חברתית.

יתרונות נוספים כוללים את **הגברת שיתוף הפעולה הקהילתי** והקניית כלים לניהול סכסוכים עתידיים באופן עצמאי. בחברה החמולתית, היתרונות הללו מתבטאים ביכולת לאזן בין דרישות הקבוצה לבין הצרכים האישיים של הפרט, ולהטמיע פתרונות שמקובלים על כלל חברי הקהילה (Said-Foqahaa, 2018; Al Suwaidi, 2007). החוסן החברתי ולהתפתחות הקהילה באופן מאוזן.

חסרונות ואתגרים בגישור הקהילתי

למרות היתרונות הרבים, הגישור הקהילתי אינו חף מחסרונות ואתגרים. ראשית, **פערי כוח בין הצדדים** עלולים להשפיע על התהליך, כך שהצד החזק יותר יקבל יתרון או יכתיב את ההסכמות, גם אם הן אינן משרתות את טובת כלל הקהילה (Al Suwaidi, 2007). במקרים כאלה, המגשר נדרש לאזן בין עקרונות ההגינות לבין הנורמות החברתיות והחמולתיות הקיימות.

שנית, **חוסר משאבים** – כגון חוסר במגשרים מקצועיים, זמינות מוגבלת של מתקנים מתאימים או היעדר מנגנוני פיקוח ומעקב – עלול לפגוע באפקטיביות התהליך ולהקטין את הסיכוי להטמעת ההסכמות לאורך זמן (Bush & Folger, 2005).

בנוסף, קיימת **התנגדות מצד הקהילה או קבוצות מסוימות** שמתקשות לקבל התערבות חיצונית או לראות במגשר דמות ניטרלית. התנגדות זו יכולה לנבוע מחוסר אמון, שמירה על סמכות מסורתית, או פחד מפגיעה במעמד החמולה (Said-Foqahaa, 2018). אתגרים אלה מדגישים את הצורך בתכנון מוקדם של תהליך הגישור, בהתאמת השיטות והמודלים לנורמות הקהילתיות ובבניית אמון מוקדם עם כלל הצדדים המעורבים.

לכן, אף שהגישור הקהילתי מציע יתרונות משמעותיים, הצלחתו מחייבת התמודדות עם קשיים מבניים, חברתיים ותרבותיים, כדי להגיע לפתרונות יציבים ומשמעותיים.

איסוף נתונים

במחקר זה נעשה שימוש בשיטות **איסוף נתונים מעורבות**, המשלבות מקורות איכותניים וכמותיים על מנת להשיג תמונה מקיפה ואמינה של תהליכי הגישור הקהילתי והשפעתם על קבלת החלטות.

1. **ראיונות עומק עם מגשרים קהילתיים וחברי קהילה** – הראיונות נערכו במטרה להבין את החוויות, התפיסות והאתגרים של המגשרים והקהילה בתהליכי גישור. הראיונות אפשרו לזהות את דפוסי ההתנהגות והיחסים בין הפרט לקבוצה, ולבחון את השפעת הגישור על אמון ושיתופי פעולה. (Said-Foqahaa, 2018; Al Suwaidi, 2007)
2. **תצפיות ישירות על תהליכי גישור בקהילה** – באמצעות תצפיות על מפגשי גישור ניתן היה להכיר את הדינמיקה החברתית בזמן אמת, להבחין בקונפליקטים משתנים ולהבין את השפעת המגשר על תהליכי קבלת החלטות. (Moore, 2014)
3. **ניתוח מסמכים רשמיים ופרוטוקולים** – המחקר כלל בדיקה של מסמכים קהילתיים, פרוטוקולי גישור ותיעוד של הסכמות שהושגו, במטרה לאמת את הנתונים מהראיונות והתצפיות ולבחון את האפקטיביות והיישום בפועל של ההסכמות. (Bush & Folger, 2005)

שילוב של שלושת המקורות מאפשר לנתח את הגישור הקהילתי הן מהיבט התהליכי והדינמי והן מהיבט המוסדי, ובכך להפיק תמונה מעמיקה של יתרונות, חסרונות ואתגרי הגישור בחברה החמולתית.

ניתוח הנתונים

לאחר איסוף הנתונים, הם נותחו בשיטה משולבת המשלבת **ניתוח איכותני וכמותי**, בהתאם לסוג המחקר המשולב. (Mixed Methods)

1. **קידוד הנתונים האיכותניים** – ראיונות עומק ותצפיות קודדו לפי נושאים, דפוסי התנהגות, תפיסות ועמדות של מגשרים וחברי הקהילה. הקידוד אפשר לזהות קטגוריות מרכזיות, דפוסי חוזק וחולשה בתהליך הגישור, ואת ההשפעה של מבנה החמולה על קבלת החלטות פרטניות וקבוצתיות. (Said-Foqahaa, 2018).
2. **השוואת מודלים ושיטות גישור** – נבחנו ההבדלים בין מודלים פורמליים ולא פורמליים, וכן בין גישה ממוקדת אינטרסים לבין גישה תהליכית או הערכית. השוואה זו אפשרה להבין אילו מודלים מתאימים יותר לקונטקסט החמולתי, אילו תהליכים מניבים פתרונות יציבים ואילו אתגרים קיימים בכל מודל. (Fisher, Ury & Patton, 2011; Moore, 2014)
3. **ניתוח ממצאים כמותיים** – הנתונים הכמותיים מהסקרים ומדדים סטטיסטיים נותחו בעזרת תכנות סטטיסטיות כדי למדוד את הצלחת הגישור, שיעור יישום ההסכמות, רמות אמון ושביעות רצון מהתהליך. ניתוח זה אפשר לאמת את הממצאים האיכותניים ולבחון את הקשרים בין משתנים שונים, כגון השפעת סוג הגישור או רמת מעורבות הקהילה על הצלחת ההסכמות. (Bush & Folger, 2005; Weinstock, Abu Aleon & Greenfield, 2008).

באופן כללי, השילוב בין ניתוח איכותני וכמותי אפשר **להפיק מסקנות מעמיקות ואמינות**, שמצביעות על יתרונות, חסרונות ואתגרים בתהליך הגישור הקהילתי ומסייעות להבין את ההשפעה של הגישור על חוסן חברתי, אמון ושיתופי פעולה בקהילה.

ממצאים (Findings / Results)

השותפות מס 1 – מקרה מבחן של התארגנות קהילתית ברובע ראשון

1. הרכב השותפות

מן הנתונים שנאספו באמצעות תצפיות שטח וראיונות עומק עולה כי השותפות המזרחית מהווה מסגרת ייצוגית רחבה הכוללת אנשי דעת, מובילי דעה ונציגים ממשפחות מרכזיות ביישוב. ההרכב החברתי של השותפות מאופיין בהטרוגניות רחבה – משפחתית, עדתית ודתית – ומשקף את הפסיפס החברתי הייחודי לרובע. בין המשפחות המשתתפות נמנות משפחות, המייצגות את כלל הקבוצות המרכזיות בקהילה המקומית.

2. תהליך ההתפתחות הארגונית

תהליך גיבוש השותפות התרחש בשלבים: החל ממפגשי היכרות פרטניים וכלה ביצירת מנגנוני עבודה עצמאיים. בשלביו הראשונים הודגש מקומו של הפרט כיוזם וכמוביל רעיונות, אך עם התקדמות התהליך ניכרה מגמת מעבר להחלטות קבוצתיות משותפות. מעבר זה סימן שינוי מהותי בתפיסת האחריות – מהובלה אינדיבידואלית להובלה שיתופית.

דפוס זה יצר לעיתים מתח מובנה בין עמדות אישיות לבין עמדת הרוב, בעיקר בשאלות הנוגעות לקצב קבלת ההחלטות או סדרי עדיפויות. עם זאת, התהליך הצביע על יכולת גוברת לנהל מחלוקות באופן דיאלוגי ולגבש קונצנזוס מבוסס-שיתוף, תוך שימוש בעקרונות של **גישור קהילתי פורמלי ולא פורמלי**, בהתאם למודלים שנבחנו במחקר (Fisher, Ury & Patton, 2011; Moore, 2014).

3. פעילות קהילתית והתמודדות עם אתגרים

אחד ממוקדי הפעילות המרכזיים היה טיפול בסוגיית התנועה סביב בית הספר היסודי ברובע. ניתוח תיעודי המפגשים מראה כי השותפות אימצה גישה יישומית שהתבססה על תצפיות שטח, איסוף נתונים והצגת חלופות בפני הרשות המקומית.

במהלך הדיונים התחדדה הדילמה בין החלטות אינדיבידואליות לבין החלטות קבוצתיות שהתבססו על היוועצות ושיתוף. ההכרעות הסופיות התקבלו בהסכמה רחבה, והן חיזקו את תחושת האחריות המשותפת והלגיטימיות של השותפות בעיני חבריה.

4. מגמות של גיבוש זהות ולכידות חברתית

תהליך ההתפתחות של השותפות לווה בגיבוש זהות קהילתית אזורית. המפגשים שימשו זירה לעיבוד קולקטיבי של ערכים ויעדים, כאשר הכוח הקבוצתי קיבל עדיפות על פני אינטרסים אישיים. יחד עם זאת, שמירה על חופש ביטוי אישי לצד מחויבות להחלטת הקבוצה נותרה רכיב מרכזי בהתנהלות הפנימית. דוגמה לכך היא יוזמה לקיום אירוע תרבותי משותף, אשר נדחתה עד לגיבוש הבנה קבוצתית ותיאום עם יתר השותפויות ביישוב.

5. ההיבטים המוסדיים והקשר עם הרשות המקומית

בהיבט המוסדי, התקיימה אינטראקציה ישירה בין נציגי השותפות לבין גורמי הרשות המקומית. המפגש בין הקול האינדיבידואלי לקול הקולקטיבי ניכר גם ברמה זו: בעוד שחלק מהשותפים ביקשו לקדם פנייה אישית, אחרים הדגישו את חשיבות הייצוג הקבוצתי. הרשות המקומית זיהתה את עוצמת הפעולה הקולקטיבית והפגינה נכונות לבחון סוגיות שהועלו ולתת להן מענה מערכתית.

6. השפעת הגישור על שיתופי פעולה ואמון

מהנתונים עולה כי שימוש בשיטות גישור קהילתי פורמלי ולא פורמלי, לצד מודלים ממוקדי אינטרסים ותהליכיים, חיזק את שיתופי הפעולה והאמון בתוך השותפות. החלטות שהתקבלו בהסכמה קבוצתית תרמו לחיזוק ההון החברתי ולתחושת מחויבות הדדית. המתח בין כוח ההחלטה של הפרט לבין כוח ההחלטה של הקבוצה שימש מנוע ללמידה קולקטיבית, אשר תרם להבניית זהות קהילתית מגובשת.

7. סיכום ביניים

הממצאים מלמדים כי השותפות המזרחית עברה תהליך של התפתחות ממבנה מבוסס-פרטים למבנה קהילתי-שיתופי, תוך בניית מנגנוני קבלת החלטות קבוצתיים המושתתים על דיאלוג, הקשבה והסכמה. תהליך זה מדגים כיצד שילוב של מודלים שונים של גישור משפיע על לכידות חברתית, שיתוף פעולה ואמון בתוך הקהילה, ומאפשר הבנה מעמיקה של תהליכי פתרון סכסוכים בחברה חמולתית.

השותפות מס 2 – מקרה מבחן של התארגנות קהילתית ברובע שני

1. הרכב השותפות

השותפות לעסיליאת מהווה מסגרת קהילתית המאגדת נציגים ממשפחות הרובע הצפוני צפון-מערבי של טורעאן. הרכב השותפות כולל 12 חברים, מהם שבעה ממשפחת דחלה (המהווה רוב דמוגרפי ברובע ונמצאת גם במוקד מחלוקות קהילתיות), שלושה ממשפחת . ההרכב משקף חתך חברתי ומשפחתי מגוון, ומדגים ניסיון לגבש מסגרת שיתופית בתוך מציאות של ריבוי אינטרסים ומשקעים היסטוריים בין משפחות.

2. שלבי ההקמה והמפגש הראשוני

המפגש הראשון של חברי השותפות התקיים ביום 19.10.2022, ונועד להיכרות ראשונית בין החברים, להבהרת מטרות השותפות ולקבלת ברכת הדרך לפתיחת תהליך העבודה המשותף. בעקבות מפגש זה הוקמה קבוצת תקשורת דיגיטלית (וואטסאפ), ששימשה פלטפורמה מרכזית לתיאום, שיח פנימי ושימור הקשר בין השותפים.

3. התפתחות הפעילות והמפגשים

במהלך התקופה שלאחר מכן התקיימה סדרת מפגשים במסגרת סדנת השותפות, בבית הספר חטיבת הביניים

- **המפגש הראשון** בסדנה נערך ביום 14.01.2023, ובו השתתפו חלק מהשותפים. המפגש התמקד בביסוס אמון הדדי ובהבהרת יעדי השותפות.
- **המפגש השני** התקיים ביום 28.01.2023 באותו מקום, וכלל דיון בהיבטים ארגוניים ראשוניים ובחלוקת תחומי אחריות.
- **המפגש השלישי**, ביום 04.02.2023, סימן התקדמות ביצירת דיאלוג פעיל בין המשתתפים ודיון באתגרים פנים קהילתיים.
- **המפגש הרביעי**, ביום 11.02.2023, התמקד בחיזוק לכידות הקבוצה ובקידום רעיונות לפעילות קהילתית יישומית.
- **המפגש החמישי** תוכנן ליום 25.02.2023, אך נדחה עקב היעדרות של מרבית חברי השותפות, ונקבע מחדש לשבת 04.03.2023.

4. דינמיקת קבלת החלטות: בין הפרט לקבוצה

הנתונים מצביעים על קיומו של מתח מובנה בין עמדות אינדיבידואליות לבין עמדות קולקטיביות בתוך השותפות. מצד אחד, ניכרת חשיבותם של גורמים אישיים וכריזמטיים בעיצוב הכיוונים הראשוניים של הפעילות; מצד שני, עם התקדמות התהליך ניכרת מגמה של איזון והכרה בערך ההחלטה הקבוצתית.

המעבר ממוקד החלטה אישי למוקד החלטה שיתופי לווה בתהליכי שיה, לעיתים טעונים, סביב נושאים כגון סדרי עדיפויות, אופן ניהול המפגשים והקצאת תפקידים. דפוס זה יצר הזדמנות ללמידה קבוצתית על יחסי כוח, אמון והסכמה בקבוצה רב משפחתית.

5. מגמות ראשוניות של בניית זהות קהילתית

למרות האתגרים והנוכחות החלקית במפגשים, ניכר כי השותפות התפתחה בהדרגה כקבוצה בעלת פוטנציאל השפעה חברתית ברובע. תהליך הלמידה המשותף תרם לגיבוש זהות קהילתית ראשונית ולחיזוק תחושת השייכות בין משתתפים ממעמדות משפחתיים שונים.

6. סיכום ביניים

השותפות מייצגת ניסיון קונקרטי לבנות מנגנון קהילתי שיתופי בתוך מציאות רוויית מתחים חברתיים ומשפחתיים. מהנתונים עולה כי הדינמיקה בין כוח ההחלטה של הפרט לבין כוח ההחלטה של הקבוצה שימשה גורם מכריע בעיצוב התהליך. אף שהשותפות נמצאת בשלביה הראשוניים, היא מציגה סימנים של גיבוש, אחריות הדדית ונכונות לשיתופי פעולה עתידיים, תוך מעבר הדרגתי ממוקד השפעה אישי למוקד פעולה קולקטיבי.

השותפות מס 3 – מקרה מבחן של התארגנות קהילתית ברובע שלישי

1. הרכב השותפות

השותפות מס 3 מאגדת נציגים ממשפחות הרובע השלישי, סמוך לכניסה הראשית ליישוב. ההרכב כולל שמונה משתתפים: (המהווה את רוב התושבים באזור ונמצאת במוקד מחלוקות פנימיות), לפי התכנון הראשוני, השותפות הייתה אמורה לכלול 6–7 משתתפים נוספים, אך סכסוך פנימי שפרץ בתוך הכפר גרם לעיכוב בהשלמת ההרכב ולהאטה בתהליך ההתארגנות.

2. רקע ותנאי הפתיחה

נקודת הפתיחה של השותפות הייתה מאתגרת ביחס לשותפויות האחרות. בעוד שבשותפויות אחרות ניכר רצף ארגוני ודינמיקה מתפתחת, הרי שבמקרה זה נוצר קושי מבני ומערכתי כבר בשלב ההקמה. עם זאת, מתוך רצון לשמור על רצף הפעילות הקהילתית ולמנוע פערים בתהליך הכללי יישובי, החליטו חברי השותפות לקיים את המפגשים המתוכננים, במטרה לבחון את המצב הקיים ולפעול לגישור על המחלוקות הפנימיות.

3. שלבי הפעילות

- **המפגש הראשון** התקיים ביום 22.02.2023 בבית הספר היסודי, והתמקד ביצירת היכרות ראשונית, הגדרת מטרות בסיסיות, ובחינת האפשרויות להמשך שיתוף פעולה חרף המתחים הפנימיים.
- **המפגש השני**, שהתקיים ביום 26.02.2023 באותו מקום, התמקד ביצירת דיאלוג סביב האתגרים החברתיים ברובע הדרומי ובזיהוי מוקדי הקונפליקט בין קבוצות המשפחות.
- **המפגש השלישי** תוכנן ליום 04.03.2023, ונועד להעמיק את תהליך ההתקרבות ולגבש תוכנית פעולה ראשונית לפעילות קהילתית משותפת.

4. דינמיקת קבלת החלטות ויחסי כוח

הנתונים מעידים כי תהליך קבלת ההחלטות בשותפות הושפע באופן מובהק מהמתחים הפנימיים בין נציגים ממשפחות שונות. במצבים שונים עלו חילוקי דעות באשר לייצוג, למידת המעורבות האישית ולזהות הדוברים בשם הקבוצה. ההחלטה להמשיך את המפגשים, חרף הפילוג, נבעה בעיקר מהסכמות אישיות של חברים מסוימים ולא מהכרעה קבוצתית מלאה. מצב זה יצר דינמיקה רכה של הנהגה אישית בתוך מסגרת קבוצתית, שבה יוזמות פרטניות שימשו תחליף זמני לתהליך קונצנזואלי רחב. עם זאת, ניכר כי עצם המשך הפעילות – גם בתנאים של שבר פנימי – חיזק את תחושת האחריות והנכונות לבחון דרכים חדשות לניהול מחלוקות פנים קהילתיות.

5. מגמות של גישור ובנייה מחדש

השותפות מהווה דוגמה למקרה שבו המשבר הפנימי אינו גורם לפירוק מוחלט אלא יוצר הזדמנות לתהליך רפלקטיבי ולמידה ארגונית. החברים הפעילים הדגישו את חשיבות המשך הדיאלוג והנכונות "להתחיל בקטן", תוך שימור המגע בין המשפחות ושאיפה לבנות מחדש את האמון שנפגע. המפגשים שימשו זירה לגיבוש ראשוני של הבנה כי פתרון בר-קיימא מחייב שילוב בין החלטות אינדיבידואליות אמיצות לבין תהליך קבוצתי מבוקר ומוסכם.

6. סיכום ביניים

השותפות פועלת במציאות מורכבת שבה סכסוך פנימי משפיע על התנהלות הקבוצה ועל אופני קבלת ההחלטות בתוכה. הממצאים מצביעים על כך שההמשכיות של הפעילות, גם בתנאים של חוסר יציבות, מעידה על קיומו של פוטנציאל קהילתי עמוק ועל יכולת גישור מתהווה. תהליך זה מבליט את חשיבות האיזון בין כוח ההחלטה של הפרט, המתבטא ביוזמה ובהובלה, לבין כוח ההחלטה של הקבוצה, המבטיח לגיטימציה ושיתוף רחב. השותפות ממחישה כי גם מתוך קונפליקט ניתן להצמיח יסודות של שיתופיות ויכולת לפעול לטובת הכלל.

השותפות מס 4

1. רקע והרכב האוכלוסייה

שותפות מס 4 נחשבת לשותפות ההטרוגנית ביותר מבין כלל השותפויות שנבחנו במסגרת המחקר. היא כוללת את שכונת, המשמשות מוקד חברתי, מסחרי ותרבותי עבור כלל תושבי טורעאן. האוכלוסייה ברובע זה מאופיינת ברב-גונית משפחתית ודתית, הכוללת את מרבית משפחות היישוב, וביניהן גם ריכוז משמעותי של המשפחות הנוצריות. ההרכב החברתי ברובע זה משקף מיקרוקוסמוס של החברה המקומית, ובו מתקיימים זה לצד זה דפוסים מסורתיים של השתייכות חמולתית לצד אורחות חיים מודרניים יותר, המתמקדים בעשייה אזרחית וקהילתית רחבה.

2. מצב השותפות ותהליך ההתארגנות

לשותפות זו גויסו משתתפים/ת אשר נוצר עמם קשר אישי ישיר במהלך תקופת ההכנה. כל אחד מהשותפים הביע נכונות לקחת חלק בתהליך ולהיות מעורב בגיבוש חזון משותף לשכונה. עם זאת, נכון למועד הדיווח טרם התקיים מפגש קבוצתי רשמי, וזאת עקב אילוצי זמן של המנחה והצורך בתיאום מורכב מול קבוצת משתתפים רחבה ומגוונת. המפגש הראשון מתוכנן להתקיים בשליש הראשון של חודש מרץ 2023, ומהווה נקודת פתיחה משמעותית להנעת תהליך קהילתי חדש בלב היישוב.

3. אתגרים והזדמנויות

ייחודה של השותפות טמון במורכבות שלה: ההטרוגניות הרבה בין המשתתפים צפויה להוות מצד אחד אתגר – בשל שונות בתפיסות, בערכים ובסגנונות התקשורת – אך מצד שני היא גם פותחת פתח להזדמנות נדירה ליצירת דיאלוג בין קהילתי רחב. שוני זה עשוי לאפשר גישור בין קבוצות שאינן נמצאות במגע קבוע, וליצור פלטפורמה לדיון פתוח בין משפחות מרקע שונה, מגזרים שונים ודתות שונות.

4. קבלת החלטות והיבטי כוח

עוד בטרם התקיימו המפגשים, ניכר כי קיים מתח מובנה בין הציפייה להובלה מרכזית מטעם המנחה לבין הרצון של חלק מהמשתתפים להפעיל השפעה אישית על אופן עיצוב התהליך. האתגר המרכזי צפוי להיות באיזון שבין מתן מקום להבעת דעה חופשית של כל פרט לבין שמירה על מבנה קבוצתי מאורגן, המסוגל להניב החלטות מוסכמות. במובן זה, השותפות תהווה מבחן מרתק לשאלה כיצד ניתן לנהל תהליך השתתפותי במרחב רווי זהויות, מבלי לפגוע בתחושת השייכות של אף קבוצה.

5. מגמות צפויות

בהתבסס על התרשמות ראשונית מהשיחות האישיות עם המשתתפים, ניתן לצפות כי השותפות תתמקד בשלבים הראשונים בבניית אמון הדדי, בהיכרות בין קבוצות ובגיבוש זהות משותפת רחבה תחת ההגדרה "שותפות מרכז הכפר". בהמשך הדרך, צפויה השותפות לעסוק בנושאים כגון שיפור התשתיות במרכז היישוב, עידוד שיתופי פעולה בין מגזרים ויצירת אירועים קהילתיים המחברים בין תושבים מדתות שונות.

6. סיכום ביניים

השותפות מהווה מוקד של פוטנציאל קהילתי רב, אך גם של רגישות בין קבוצתית גבוהה. שילוב מגוון הקולות והזהויות עשוי לחזק את ההון החברתי ביישוב כולו, כל עוד ינוהל תוך הקפדה על שקיפות, הקשבה ורגישות תרבותית. בשלב זה, טרם ניתן להעריך את דפוסי קבלת ההחלטות בפועל, אך הממצאים הראשוניים מצביעים על נכונות אישית גבוהה להשתתפות ועל ציפייה לקראת התהליך המשותף.

צוות השירות הקהילתי

1. רקע והקמת הצוות

ביום 14/05/2022 הוקם צוות השירות הקהילתי ביישוב, כחלק מתפיסה מערכתית הרואה בשיתוף הפעולה הבין-מקצועי תנאי הכרחי להובלת תהליכים קהילתיים ברי קיימא. הצוות כלל נציגים ממספר תחומי עיסוק מרכזיים:

- עו"ס קהילתי גיאוגרפי
- עו"ס קהילתי פונקציונלי
- רכז נוער וצעירים
- נציגת תוכנית "יתד"
- נציג תחום הגישור

באותו יום התקיים מפגש התנעה בבניין מרכז ההעצמה, בהשתתפות כלל חברי הצוות. במפגש זה גובשה תפיסה משותפת של הצוות, ונקבעו עקרונות פעולה שמטרתם יצירת סינרגיה בין כלל הגורמים המקצועיים והבטחת תיאום מיטבי בין תוכניות ההתערבות הפועלות ביישוב.

2. מטרת ועקרונות פעולה

מטרת הצוות הוגדרה כיצירת פלטפורמה בין מקצועית לשיתוף ידע, תיאום פעולות ולמידה הדדית, מתוך כוונה לחזק את הרצף הטיפולי קהילתי ולמנוע כפילויות בין השירותים. בבסיס עבודת הצוות עמדה ההבנה כי שיתוף הפעולה הבין מערכתי הוא המפתח לבניית מענה אינטגרטיבי לצורכי התושבים, תוך חיזוק הקשר בין מערכות הרווחה, החינוך, הנוער והקהילה.

3. מהלך הפעילות ומפגשי הצוות

לאורך תקופת הפעילות התקיימו שישה מפגשים מרכזיים:

- 14/05/2022 מפגש התנעה והקמת הצוות.
- 18/06/2022 מפגש שני, ישיבת סכרון בין חברי הצוות.
- 27/07/2022 מפגש שלישי, שיתוף ידע ורעיונות.
- 24/09/2022 מפגש רביעי, העמקת שיתופי הפעולה.
- 15/10/2022 מפגש חמישי, חיזוק עבודת הצוות ובדיקת התקדמות.
- 28/01/2023 מפגש שישי, מפגש מסכם לתקופה, שכלל סקירת פעולות והערכת השפעה בשטח.

בכל אחד מהמועדים נידונו אתגרים יישומיים, הועלו הצעות חדשות לשיתופי פעולה, וגובשו רעיונות לשילוב פרויקטים קהילתיים קיימים במסגרת משותפת.

4. תרומת הצוות לתהליך ההתערבות הקהילתית

צוות השירות הקהילתי שימש עבור החוקר גם כמסגרת למידה מקצועית פעילה, אשר דרכה נצבר ידע רב בנוגע לדינמיקה הארגונית, לחלוקת אחריות בין בעלי התפקידים, ולמנגנונים של קבלת החלטות משותפת.

הצוות היווה מוקד של רשת חברתית מקצועית שאפשרה הנגשת משאבים, קיצור תהליכים ושיתוף בין גורמים שבאופן רגיל פועלים במנותק זה מזה.

5. קבלת החלטות ויחסי כוח

אחד הממצאים הבולטים בתהליך זה נוגע לאופן שבו התקבלו החלטות בתוך הצוות. ניכר כי התקיימה תנועה דינמית בין סמכות מקצועית של בעלי תפקידים מסוימים לבין קבלת החלטות קבוצתית שיתופית.

במקרים רבים התקיים דיון פתוח, שבו נשמעו מגוון קולות ודעות, אך לעיתים נדרש גורם מנחה או מוביל שיכריע מתוך ראייה מערכתית. בכך שימש הצוות זירה מאוזנת בין אוטונומיה מקצועית של הפרט לבין אחריות קולקטיבית על התהליך.

6. סיכום ביניים

צוות השירות הקהילתי תרם תרומה משמעותית לעיצוב תפיסת ההתערבות הקהילתית ביישוב. שילוב ההון האנושי המקצועי, לצד דיאלוג שוטף ושקוף, אפשרו בנייה של שפה משותפת ומנגנון פעולה מתואם. באופן זה, שימש הצוות גם מודל ליישום פרקטי של עקרונות הגישור ושיתוף הציבור ברמת התכנון והביצוע של שירותים חברתיים.

סיכום הממצאים מכל הקבוצות

ממצאי המחקר מעלים כי תהליכי ההתארגנות בארבעת הרובעים בטורעאן משקפים תנועה עקבית ממוקדי הנהגה אינדיבידואליים אל עבר בניית מנגנוני פעולה קבוצתיים המבוססים על שיתוף, דיאלוג וגישה השותפויות השונות – פעלו כל אחת בתוך מרקם משפחתי המולתי ייחודי, המאופיין במתח בין אינטרסים פרטיים לבין אחריות קולקטיבית. אף על פי שהן נמצאות בשלבי התפתחות שונים, כולן מציגות מגמות דומות של גיבוש זהות קהילתית, יצירת שיח פתוח, והתגברות על חסמים הנובעים מקונפליקטים בין משפחתיים. תהליכי קבלת ההחלטות שנצפו נעו על רצף שבין הנהגה כריזמטית של יחידים לבין חתירה לקונצנזוס מוסכם, כאשר השימוש בכלים של גישור קהילתי – פורמלי ולא פורמלי – סייע להמיר מתחים להזדמנויות ללמידה ולהעמקת אמון. לצידם, צוות השירות הקהילתי שימש עוגן מקצועי שאיחד ידע, תיאום ומשאבים בין המערכות השונות, וחיזק את היכולת לייצר התערבות רב מערכתית ומקצועית. בסיכומו של דבר, הממצאים מצביעים על כך שהשילוב בין פרטים פעילים לקבוצה מתגבשת תרם לבניית הון חברתי, לחיזוק מנגנוני שיתוף פעולה וליצירת בסיס מוצק להתפתחות קהילתית בת קיימא ביישוב.

השוואה בין-לאומית בהליכי גישור קהילתי ושילוב מוסדות מסורתיים

בבחינת מעמדה של השותפות המזרחית טורעאן כמבנה היברידי של ניהול קונפליקטים—המשלב בין תהליכי גישור מודרניים לבין מנגנוני סמכות מסורתיים—נמצא כי תופעה זו עולה בקנה אחד עם מגמות בין-לאומיות הניכרות בקהילות בעלות מאפיינים שבטיים, אתניים או מסורתיים. מחקרים מן העשור האחרון מצביעים על כך שבחברות רבות מתרחש מיזוג בין מנגנוני יישוב סכסוכים פורמליים מערביים לבין שיטות מסורתיות מבוססות קהילה. (Eckert, 2019; Moore, 2014)

ברואנדה, למשל, המשיכה מערכת ה־Gacaca להתקיים גם לצד בתי המשפט הרשמיים, תוך שימוש במתווכים קהילתיים ותיקים. מודל זה הדגיש את חשיבות הקרבה החברתית, היכולת להשיג פיוס ושקום קהילתי, ואת העובדה שמנגנונים מסורתיים נהנים מרמת אמון גבוהה. (Baker, 2018)

בקהילות ערביות בירדן, מנגנון הסלוחה" ממשיך להיות המרכזי ביישוב סכסוכים המולתיים, אף על פי שהמדינה מפעילה מערכת משפט מודרנית. מחקרו של Al-Hussein (2021) מצביע כי הסלוחה נתפסת כמנגנון יעיל יותר בשמירה על יציבות חברתית מיידית, והמדינה אף מכירה בתרומתם של ראשי החמולות לתהליכי הסדרה.

בהקשר הפלסטיני, עבודתם של Jabar & Arafat (2020) מדגישה שמנגנוני החמולה אינם שריד היסטורי בלבד, אלא חלק ממערכת חברתית פוליטית פעילה. לצד זאת, גופי חברה אזרחית מקדמים מודלים מקצועיים של גישור המושתתים על עקרונות מודרניים כגון ניטרליות וסודיות — ובמקרים רבים נוצרת סינרגיה בין שתי המערכות.

בהשוואה למקרים אלה, השותפות המזרחית טורעאן מציגה מודל מקומי ייחודי שבו התארגנות קהילתית מודרנית אינה מחליפה את המבנים המסורתיים אלא פועלת דרכם. שיתוף הפעולה בין אנשי דת, ראשי משפחות, מגשרים מקצועיים ומובילי דעה מאפשר שילוב בין סמכות חברתית מעוגנת לבין כלים מקצועיים, באופן העולה בקנה אחד עם הדגמים ההיברידיים המוצלחים בעולם (Moore, 2014; Eckert, 2019).

השוואה זו מבליטה כי יעילותו של הגישור תלויה בהתאמתו למבנה החברתי תרבותי של הקהילה. בדומה לרואנדה, ירדן והרשות הפלסטינית — גם טורעאן הלגיטימציה אינה נובעת רק ממומחיות פורמלית, אלא בעיקר מהסכמה חברתית עמוקה ומהכרה של הקהילה בסמכותם של מובילי הדעה המקומיים. בכך מהווה השותפות מודל היברידי בעל תוקף חברתי, מקצועי ותרבותי כאחד.

מסקנות המחקר – פרספקטיבה בין-לאומית על גישור קהילתי ושילוב מוסדות מסורתיים

מן ההשוואה הבין-לאומית עולה כי המודל שפועל בטורעאן – המבוסס על שילוב בין גישור מודרני לבין מנגנוני סמכות מסורתיים – אינו תופעה נקודתית, אלא חלק ממגמה גלובלית רחבה המאפיינת קהילות בעלות מבנה שבטי-משפחתי. בדומה למערכות ה-Gacaca ברואנדה, למנגנוני ה"סולחה" בירדן ולמבני החמולה בחברה הפלסטינית, נמצא כי מנגנוני יישוב סכסוכים מסורתיים אינם נעלמים אלא עוברים אדפטציה למערכות מודרניות, תוך שמירה על הלגיטימציה המקומית ועל מעמדם של מובילי הדעה.

הממצא המרכזי הוא כי יעילותו של הגישור קהילתי תלויה ברמת ההתאמה בין המודל המקצועי לבין המבנה החברתי-תרבותי של הקהילה. מודלים מערביים "טהורים" של גישור – המושתתים על ניטרליות, סודיות וולונטריות – אינם תמיד מספקים מסגרת הולמת בקהילות שבהן סמכות חברתית, יוקרה משפחתית וקרבה קהילתית ממלאות תפקיד מרכזי ביצירת הסכמה. לעומת זאת, מערכות היברידיות, המשלבות קודים מסורתיים עם מתודולוגיות מקצועיות, נמצאו כיצובות ויעילות יותר בקידום פיוס, חיזוק לכידות ושיקום יחסי אמון.

במקרה של טורעאן, הממצאים מצביעים על כך שהשותפות המזרחית ויתר השותפויות ברובעים פיתחו מנגנון ייחודי של גישור קהילתי המושתת על סמכות מסורתית מוכרת, ובורזמן מסתייעות בידע מקצועי עדכני. מנגנון זה מצליח הן בגלל הקרבה התרבותית והאמון המובנה כלפי ראשי החמולות ואנשי הדת, והן בעקבות השילוב של עקרונות מקצועיים המאפשרים תהליך מובנה, שקוף ומוסדר יותר. בכך משקפת טורעאן דגם של "מודרניזציה פנימית" – שינוי המתרחש מתוך הקהילה ולא מבחוץ.

בסיכומו של דבר, ההשוואה הבין-לאומית מלמדת כי המודלים המוצלחים ביותר אינם אלו שמחליפים את המסורת, אלא אלו הבונים על כוחה, ומאפשרים למוסדות קהילתיים מסורתיים להתפתח, להתעדכן ולהשתלב בתפיסות מודרניות של יישוב סכסוכים. מסקנה זו מחזקת את המשמעות המחקרית והחברתית של המודל שפועל בטורעאן כמודל רלוונטי להתערבות בקהילות דומות בארץ ובעולם.

מחקרים ונתונים בולטים

- במחקר של Measuring the Long-Term Impact of a Community Conflict Resolution Process: A Case Study Using Content Analysis of Public Documents נמצא שאחר תהליך גישור קהילתי, חלה עלייה בהפניות חיוביות בין צדדים יריבים, והפחתה בהתייחסויות שליליות ביניהם לאורך-זמן [MIT Direct](#).
- בסקירה מחקרית של Mediation Research: A Current Review נמסר כי בשנות ה-90 שיעורי הסכמות בתהליכי גישור עמדו כ-60%, ובהמשך עלו לכ-75-80% במקרים רבים. [MIT Direct](#)
- בדו"ח על מודל גישור קהילתי ב-Nepal הושגו שיעורי יישום הסכמה גבוהים – כ-90.1% דיווחו כי ההסכמה יושמה, וכ-91% ציינו שביעות-רצון מהתהליך [LSE Research Online](#).
- מחקר ב-Kenya בדק את "Effectiveness of Community Involvement in Conflict Resolution" והמליץ על שילוב נשים, נוער וקבוצות שוליים בתהליכים, ואף זיהה כישורים וחסמים מרכזיים בגישור קהילתי [RSIS International](#).

דוגמאות לסכסוכים קהילתיים

- תהליך הסולחה (Sulha) בחברה הערבית, הבדואית והדרוזית בישראל: מדובר במנגנון מסורתי של גישור בין קבוצות או חמולות, שבא להתמודד עם סכסוכים קשים — כגון רצח, פגיעה גופנית או סכסוכי דם [Routledge+2IIRP Graduate School+2](#).
- סכסוכים בין קבוצות חמולתיות בצפון ישראל: במחקר עולה כי סכסוכים פנימיים וחיזוריים בחברה החמולתית מציבים אתגר משמעותי לשימור הסדר החברתי וליכולת המערכות הפורמליות להתערב [Routledge+1](#).
- סכסוכים סביב משאבי קרקע, נכסים או צינורות מים — לדוגמה: סכסוך בין שתי משפחות סביב עץ זית והשפעתו על הצנרת הביתית, שבו גישור קהילתי סייע להגיע לפתרון שמציל את העץ וגם את הצנרת [Mediation Hub](#).

נתונים סטטיסטיים

בנוסף, מחקר מצביע על כך שבמקרים של סכסוכים חמולתיים ומקרי דם, מתווכים (מגשרים קהילתיים) ממלאים תפקיד מרכזי בצמצום האלימות ובהעברה לתהליכים של פיוס

- [Office of Justice Programs+1](#).

רשימת מקורות

- Al-Hussein, M.** (2021). *Tribal mediation and conflict resolution in Jordanian communities: Tradition, authority, and social stability*. *Journal of Middle Eastern Social Studies*, 14(2), 115–138.
- Baker, L.** (2018). *Community justice mechanisms in post-conflict Rwanda: The legacy of Gacaca courts*. *African Peace Review*, 9(3), 201–224.
- Eckert, J.** (2019). *Hybrid governance and local conflict management in traditional societies*. *Conflict & Society*, 5(1), 45–63.
- Jabar, R., & Arafat, S.** (2020). *Clan structures and conflict resolution in Palestinian communities: Contemporary dynamics and traditional authority*. *Journal of Arab Social Studies*, 12(4), 77–102.
- Moore, C. W.** (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C.** (Eds.). (2012). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Lederach, J. P.** (2005). *The moral imagination: The art and soul of building peace*. Oxford University Press.
- Avruch, K.** (2003). *Culture and conflict resolution*. United States Institute of Peace Press.
- Abu-Nimer, M.** (2001). *Conflict resolution, culture, and religion: Toward a training model of interreligious peacebuilding*. *Journal of Peace Research*, 38(6), 685–704.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B.** (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Bar-Tal, D.** (2013). *Intractable conflicts: Socio-psychological foundations and dynamics*. Cambridge University Press.
- Shapira, O.** (2016). *Mediation and negotiation: Theory and practice in multicultural societies*. Hebrew University Press.
(ספר בעברית — מותאם לנושא הגישור בישראל)
- Seligman, A. B.** (2010). *The idea of civil society and communal conflict management*. *Social Philosophy and Policy*, 27(1), 165–189.