

## בין שפת ההערכה לשפת הלקוח – מקרה מבחן: הסוכנות היהודית לארץ ישראל

עידית מיכאלי<sup>1</sup> ונעמה בר-און<sup>2</sup>

הערכה היא זירת מפגש בין שפת ההערכה ומונחיה המקצועיים לבין שפתו הייחודית של הארגון-הלקוח, המעוגנת בחזון הארגון, בתכניו, בתרבותו ובסביבתו.

הערכה אפקטיבית כרוכה בתהליך פענוח הדדי של שפת ההערכה ושפת הלקוח. המאמר פותח צוהר התבוננות ייחודי על המפגש בין מעריך ללקוח, ומציג כלים דיאלוגיים יישומיים שבחבירה לתהליכי הבניה והמשגה מסייעים לשימוש מושכל בעבודה עם השפה. הסוכנות היהודית לארץ ישראל משמשת מקרה מדגים ללמידת המעריך את שפת הלקוח ולשילובה בתהליך ההערכה.

המאמר נשען על פיתוח של מודל ניתוח טקסטואלי-מטאפורי מורכב ומציע עוד היבט של תפקיד המעריך – "תיווך שפות" באמצעות למידה פעילה. היבט זה עדיין לא נחקר לעומקו בספרות המקצועית ועל כן מהווה חידוש ואתגר למחקר עתידי.

עבודה זו מציעה המשגה של מטאפורות מובילות – מטאפורת הבנייה ומטאפורת השותפות – המסבירות את ממד ההשפעה של הסוכנות היהודית על מדינת ישראל ועל החברה הישראלית, כמו גם המשגה של מטאפורות משניות, המסייעת להעמקת התובנות ההדדיות של המעריך והלקוח.

עוד מצביע המאמר על ערוצים למחקרי המשך סביב מפגשי השפות שמזמנת פרקטיקת ההערכה.

1 הסוכנות היהודית לארץ ישראל.  
2 מנהלת קבוצת משתנים להערכת תוכניות.

## מבוא

הדבר ההכרחי הבא אינו יצירתה של תרבות אוניברסלית דמוית אספרנטו... גם לא המצאתה של איזו טכנולוגיה גדולה לניהול אנושי. הדבר ההכרחי הוא להגדיל את אפשרות קיומו של שיח בר-הבנה בין אנשים שהם די שונים זה מזה בתחומי העניין, בהשקפה, בעושר ובעוצמה, אך עדיין מוכלים בתוך עולם שבו, בהיותם נתונים בהתקשרויות רבות מספור, קשה יותר ויותר לסור זה מדרכו של זה

(גירץ, 2005/1988, עמ' 174).

מאמר זה, המתמקד בלמידת המעריך את שפת הארגון, מציג ניתוח עיוני-תיאורטי של שאלת המפגש בין שפת ההערכה לשפת הארגון, שאלה המעסיקה כיום מעריכים ולקוחות הערכה. הדיון מבוסס על התנסויותינו בשדה ההערכה, ומציג כלים דיאלוגיים יישומיים שעשויים לסייע למעריך וללקוח לעשות שימוש מושכל בעבודה עם השפה, כשהם חוברים לתהליכי הבניה והמשגה.

### הערכה – זירת מפגש בין שפות

הערכה היא תחום מומחיות מקצועי הכולל איסוף וניתוח מובנה ושיטתי של מידע הנוגע לתכנון, יישום, תפוקות ותוצאות של תוכניות. גישת ההערכה שמנחה את פעולתנו מתבססת על תפיסה תיאורטית רחבה יותר, למשל זו של גובה ולינקולן (Guba & Lincoln, 1989), המתייחסת להיבט הצרכים ומוקדי העניין של כל השותפים לתהליך. ההגדרה המורחבת שמה דגש על הסיוע שמעניקה ההערכה להבניית התוכניות בפרדיגמה של חקירה קונסטרוקטיביסטית, כלומר חקירה המבוססת על הבניית הידע העולה מן השדה. פרדיגמה זו מתאימה לליווי פרויקטים חדשים ומתפתחים בתהליך שתכליתו יישומית: לסייע למפעילי תוכניות בתהליכי למידה ארגונית ובשיפור התוכניות.

ארגונים רבים נעזרים בהערכה ככלי התומך בהיבטים שונים של פעילותם: פיתוח תוכניות, שיפור איכות התכנון והביצוע, הגברת אפקטיביות, טיוב תוצרים, סיוע בקביעת מדיניות, קידום למידה ארגונית. הם נעזרים בה גם כמענה לצרכים שיווקיים ולדרישותיהם של שותפי מימון ותורמים (פרידמן, 2005). ההערכה מסייעת לארגון למצב עצמו מול לקוחות, שותפים, תורמים ומתחרים כגוף מתקדם, הנמצא בתהליך מתמיד של בקרה עצמית, התייעלות ושיפור.

אם כן, ההערכה היא זירת מפגש בין שפת ההערכה ומושגיה המקצועיים לבין שפתו הייחודית של הארגון-הלקוח, המעוגנת בחזונו, בפעולותיו, בתרבותו הארגונית ובסביבת הפעילות שלו. בתהליך ההערכה המעריך מקנה ללקוח את שפת ההערכה. בד בבד המעריך לומד את שפת הארגון באמצעות הדיאלוג עם הלקוח, ואף מבסס בתוך כך את יחסי האמון הנדרשים בכל עבודת הערכה. הערכה מקצועית ואפקטיבית דורשת מהמעריך ומהלקוח-המזמין לבצע תהליך פענוח הדדי של שפה ולכונן בסיס משותף להידברות. בהערכה מעצבת, קונסטרוקטיביסטית או משתפת פענוח השפה הוא חלק מרכזי בתהליך ההתערבות.

היכולת להבין את מושאי ההערכה, לייחס משמעויות לממצאים, לדייק בפרשנויות ולנהל תקשורת עם הלקוח הישיר ועם קהלי היעד האחרים מחייבת – מנקודת המבט של המעריך – תהליכי פענוח של שפת הלקוח על רבדיה השונים. ומנקודת המבט של הלקוח ההיכרות עם שפת ההערכה מהווה בסיס להבנת תוצרי ההערכה ולמשובים הניתנים לו בעל פה או בכתב. הלקוח נדרש להכיר את השפה המקצועית כדי שיוכל לעשות בתוצרי ההערכה שימוש מושכל, להציגה לבעלי עניין אחרים בארגון ולהטמיע את המלצותיה.

מכאן שהמפגש בין שפת ההערכה לבין שפת הארגון הכרחי להצלחת התהליך אצל שני הצדדים ומהווה לעתים אתגר משמעותי למעריך ולמוערך, אשר נדרשים להכיר ולהטמיע טרמינולוגיה הזרה להם כמעט לחלוטין (כך, למשל, כשארגון מתנסה בפעם הראשונה בהתערבות של הערכה או כשמעריך פוגש עולם תוכן שטרם הכיר).

הספרות המקצועית זיהתה את החשיבות שבניתוח המפגש הלשוני בין שפת ההערכה לבין שפת הארגון ושפת התוכנית המוערכת. בשנת 2000 אף הקדיש כתב העת *New Directions for Evaluation* גיליון מיוחד לשאלה *How and Why Language Matters in Evaluation?*

הגיליון עוסק בשאלה כיצד שפת ההערכה מעצבת את המשמעויות של מדיניות חברתית ותוכניות חברתיות, ומפנה את תשומת לבם של המעריכים לדקויות של הקשרים תרבותיים וסביבתיים. בסקירה הפותחת את הגיליון, טוען פאטון (Patton, 2000, p. 5):

Sensitivity to and skillful use of language are core evaluation competencies. The language we use, both among ourselves and with stakeholders, necessarily and inherently shapes perceptions, defines 'reality' and affects mutual understanding. Whatever we seek to understand or do, a full analysis will lead us to consider the words and concepts that undergird our understandings and actions - because language *matters*.

סקירת הספרות שערכנו העלתה שהיבטים משמעותיים של סוגיית מפגש השפות, כגון אופני הלמידה של המעריך את שפת הלקוח והמשמעויות של אופנים אלה לטיוב פרקטיקת ההערכה, טרם זכו למחקר מעמיק. אנו מקוות שמאמר זה יעשיר את השיח בתובנות מושגיות ויישומיות חדשות.

### שפת ההערכה

מהי שפת ההערכה שהארגון פוגש?

השפה המקצועית של ההערכה מורכבת מאוצר מלים עשיר ומסועף וגם עמוס ועמום. מונחיה נוגעים למטרות ההערכה, לכליה, למתודולוגיה שלה ולתוצריה.<sup>3</sup>

"מגדל בבל" זה של ההערכה, כפי שכינה אותו פאטון, הוא לדבריו תוצר של השימושים השונים במושגי המפתח של ההערכה במגוון הקשרים ארגוניים, תרבותיים ומקצועיים. לפיכך, טען פאטון, המעריך אחראי להבהיר את המושגים שהוא משתמש בהם, על הקשריהם השונים, ולהוביל תהליך דיאלוגי של פיתוח הגדרות ומשמעויות משותפות יחד עם בעלי העניין (Patton, 2000, p. 8).

מונחים מקצועיים, כמו מדדי הצלחה, תשומות ותפוקות, עלויות ותועלות, משמשים כאבני יסוד להערכה. מונחים אלה נהירים בדרך כלל לאנשי המקצוע בארגון מזמין ההערכה. יחד עם זאת, אופן השימוש במונחים האלה – ההקשרים והמשמעויות המיוחסים להם בפרופסיה של ההערכה – שונה משימושם השגור בחיי היומיום ובחיי הארגון. המשמעויות הייחודיות מקימות למעשה חיץ בין קהילת מעריכים וחוקרים "יודעי דבר" לבין הלקוחות והמוטבים הפוטנציאליים של ההערכה. המעריך נדרש להבהיר ולהגדיר את המונחים הנלווים עוד טרם ההתקשרות הפורמלית, כלומר בשלבי הגישוש, "החיזור ההדדי" ותיאום הציפיות בין מזמין ההערכה למעריך. הבהרה זו מסייעת לעתים קרובות למזמין לחדד את צרכיו ואת ציפיותיו, ומאפשרת למעריך להסביר ללקוח את מהות ההערכה, את תוצריה, את גבולותיה ואת מגבלותיה. האינטראקציה הבלתי פורמלית הזו היא למעשה ראשיתו של תהליך ההתערבות.

3 לדוגמה: הערכה פנימית, הערכה חיצונית, הערכה מעצבת, הערכה מסכמת, הערכה כמותית, הערכה איכותנית, הערכה ממוקדת תהליך, הערכה ממוקדת תוצאות, מחקר פעולה, חקר מקרה, רציונל הערכה, שאלות הערכה, סקר, שאלון, ריאיון עומק, תצפית, קבוצת מיקוד, מדגם, קבוצת ניסוי, קבוצת השוואה, סולמות מדידה, אינדיקטורים, קריטריונים, משתנים, פרמטרים.

דרכי הלמידה של הארגון את השפה המקצועית של ההערכה והאופנים שבהם המערך מקנה שפה זו לארגון הם נושאי מחקר מעניינים שלא ייבחנו במאמר זה. הדיון הנוכחי יתמקד כאמור בלמידה של המערך את שפת הארגון.

### שפת הארגון-הלקוח

לארגונים, כמו לכל חברה, שפה כתובה ושפה מדוברת, המהוות ממדים בתרבות הארגונית בכלל ובמרכיב התקשורת בפרט (סמואל, 1996). השפה הארגונית מתפתחת ומשתנה עם הזמן וייחודית לכל ארגון. השפה משקפת את החזון, את הערכים, את הנחות היסוד, את התכנים, את סדרי העדיפויות, את המבנה, את ההיררכיה, את האקלים ואת המאפיינים המיוחדים של הארגון. השפה הארגונית מאגדת את ההיבטים המשותפים לחברי הארגון, ובכך אף מסייעת להבחין ולייחד אותו מארגונים אחרים.

אגאר (Agar, 2000) תיאר כיצד מעריכים ויועצים נעזרים במה שהוא מכנה languaculture, כדי להבין את המשמעויות העמוקות שחברי הארגון מייחסים לסביבת הפעולה שלהם. הזיהוי והפרשנות של השפה הארגונית הם בעלי תרומה אנליטית: הם מאירים את הנחות היסוד, התפיסות והמשמעויות שמעבר למלים.

השפה הארגונית כוללת מגוון מרכיבים: שפה מילולית ואינטראקציות מילוליות (פורמליות ובלתי פורמליות) בכתב ובעל פה (חזון, תוכניות עבודה, סימאאות, שיחות מסדרון, מיתוסים ארגוניים, כינויים, עגה ארגונית); ביטויים ומחוות לא מילוליים (סמלים, סדרי ישיבה, טקסים, סגנונות התנהגות, קודים של לבוש, ארגון סביבת העבודה על היבטיה הפרקטיים והאסתטיים) (סמואל, 1996).

בשלל השפות המצויות בעולם הארגוני בולטים לעתים הבדלים עמוקים בין שפת אנשי התוכן, המתמחים בתחומים שונים (כמו ילדים בסיכון או הפעלת מתנדבים), לבין שפת אנשי המקצוע, המספקים שירותים במגוון תחומים (כלכלה, משפט, תכנון, הערכה פנימית, שיווק, דוברות, מערכות מידע) ובין אלה לבין שפת הלקוחות (עולים חדשים, ילדים ונוער ועוד כיוצא באלה) ולשפתם של ארגונים-שותפים (מערכת השלטון המקומי, מוסדות להשכלה גבוהה ועוד כיוצא באלה). ההערכה הפוגשת את הארגון נתקלת בפערי שפה עמוקים אלה.

השפה הארגונית פועלת לא רק בתחום התקשורת, אלא משפיעה גם על רבדים עמוקים של הבניית הארגון ומרחב המשמעויות שלו (Grant, Keenoy, & Oswick, 1998). לשפה משמעות כפולה בהקשר הארגוני: ראשית, השיח הארגוני מעניק משמעות לפעולות חברי הארגון ולרגשותיהם; כלומר: השיח יוצר תודעה מסוימת המכוונת לפעולה. שנית, לתודעה המשותפת של חברי הארגון, זו שנוצרה בין השאר מתוך השפה הארגונית, יש

השלכות על ההתנהגות הארגונית (Schien, 1985); למשל: ארגון ללא מטרות רווח, שבנוי במבנה היררכי ומשתמש בשפה "פיקודית", ינקוט מתודות מסוימות ויניב תוצרים שונים מאלה שיניב ארגון בעל מטרות דומות, הפועל במבנה רשתי או רוחבי ומשתמש בשפה משתפת ודיאלוגית. השפה הארגונית היא כלי שניתן ללמוד באמצעותו על הארגון, להשפיע על תפיסה ואף על מציאות ולערוך דה-קונסטרוקציה ורה-קונסטרוקציה של שפה ומשמעויות, כפי שנראה בהמשך.

### המפגש בין ההערכה לארגון: אתגרים חדשים בפתח המאה ה-21

המעריך הנפגש בעשורים האחרונים עם ארגוני המגזר השלישי ועם מערכות ציבוריות מוצא עולם המשתנה בקצב מהיר: ארגונים אלה מתמודדים עם צרכים משתנים של קהלי היעד, עם סביבה תחרותית ועם אתגרים תקציביים. התמודדות זו כרוכה לעתים בהתאמת תחומי התוכן והפעילויות ובהקמת מבנים ארגוניים חדשים ותשתיות טכנולוגיות מתקדמות. התמורות הללו מלוות בשפה מובחנת וייחודית, המתחדשת תדיר. לעתים, כחלק ממאבקו להישרדות, הארגון יוצר טרמינולוגיה מתקדמת יותר, המותאמת למאה ה-21 ולסביבה טכנולוגית ועסקית.

לעתים השפה הארגונית בנויה משפות בנות המותאמות ללקוחות ולקהלי יעד שונים. כך ארגונים הפועלים בשדה הבין תרבותי או הגלובלי נדרשים לכונן שפה ארגונית אינטגרטיבית, המגשרת בין השפה הלוקלית של הארגון לבין שפותיהן של תרבויות ארגוניות אחרות. כך, למשל, ארגונים יהודיים משלבים את השפה הארגונית המקומית-הישראלית עם שפת הפדרציות של העולם היהודי, או ארגונים עסקיים הפועלים במגזר השלישי יוצרים בעצמם שפה ייחודית בין תרבותית. בפרק הממצאים יוצגו דוגמאות רבות לכך.

ארגונים המורכבים מקהילות (גיאוגרפיות, תרבותיות, חברתיות, דתיות) שונות יוצרים לעתים שפה הבנויה משעטנו שפות, מעין קודים משותפים המאגדים את המשתמשים בהם לכלל גוף אורגני. הקודים הללו אינם רק סמלים מוסכמים ותו לא, אלא מהווים גם את הדבק המלכד את זרועות הארגון. ההכרח הקיומי לעורר עניין אצל שותפים חדשים ותורמים פוטנציאליים בישראל ומחוצה לה, ולשכנע שהארגון אקטואלי ורלוונטי, יוצר לעתים הכלאה בין השפה העברית לבין מושגים לועזיים, ובין מושגים מתחומי החברה והקהילה למושגים מהעולם העסקי. השותפויות החדשות כרוכות ביצירת שפה בין תרבותית ובין ארגונית, המנסה לגשר על פני פערים בין אנשי מקצוע, שותפים, תורמים ולקוחות.

המאמר מבקש לפתוח צוהר לדיון בסוגיית מפגש השפות, תוך התמקדות באופני הלמידה של המעריך את שפת הארגון-הלקוח. אנו מציעות דרך התבוננות ייחודית על ארגון – פריזמה של ניתוח טקסטואלי מטאפורי. מושא החקירה שלנו במאמר הוא ארגון ותיק וגלובלי – הסוכנות היהודית לארץ ישראל (להלן: הסוכנות היהודית). המאמר עוסק בשאלות האלה: כיצד המעריך יכול לזהות את עקרונות העל העומדים מאחורי שפת הארגון באמצעות ניתוח טקסטואלי? מה הם מאפייני המפגש בין המעריך לבין שפת הארגון? מה הן הדילמות המרכזיות של המפגש? מה הן התובנות וההמלצות העולות מאינטראקציה זו?

בתהליך חקירה זה מתגבש ומומשג היבט ייחודי בעבודת המעריך, שלא נדון עד כה בהרחבה בספרות ההערכה: המעריך כמתווך שפות. היבטים קרובים אחרים, כמו תפקיד המעריך כ"מתורגמן" או "פרשן", נדונו בהקשרים ספורים בלבד. דוגמה להתייחסות כזו נמצא במאמרה של מדיסון (Madison, 2000), שתיארה מנקודת מבט חברתית-פוליטית את כוחה של ההערכה לחולל שינוי במושגי היסוד של תוכניות חברתיות וכך לסייע לפיתוחן של התוכניות הללו ולהתאמתן לצרכים של קהלי היעד השונים.

אנו טוענות שהתבוננות מעמיקה בתפקיד ההערכה מהיבט של תיווך שפות יכולה לסייע הן להבנת המעריכים את הארגון, הן ליכולת הארגונים להסתייע במעריכים.

---

## השיטה

---

מידע איכותני מורכב מאלה: מתיאורים מפורטים של מצבים, מאורעות, אנשים, אינטראקציות והתנהגויות נצפות; מציטוטים ישירים של נחקרים אודות התנסויותיהם, עמדותיהם, אמונותיהם ומחשבותיהם; מקטעים של פסקאות שלמות מתוך מסמכים, מכתבים, תעודות ותיקים היסטוריים. מבחינה מתודולוגית פירוש הדבר שעל החוקר ללמוד את שפת המשתתפים במחקר, על כל דקויותיה ועל אוצר המלים הייחודי שלה. על החוקרים להגיש חלק מהתרבות שהנחקרים משתייכים אליה ולפרש את המלים ואת המחוות, כפי שבני התרבות או התת-תרבות הנחקרת נוהגים לפרשן (שקדי, 2003, עמ' 57-58; ההדגשות הן של כותבות המאמר).

עבודה זו נתמכת בגישה האבדוקטיבית: לויין-רוזליס הציעה דרך לאימוץ גישתו של פירס (Peirce, 1955) למחקר אבדוקטיבי מנקודת המבט של ההערכה. הלוגיקה האבדוקטיבית, לוגיקת הגילוי, היא כלי להסבר ולהבניה של ממצאים מרובים, מעורפלים או של תופעות חדשות. לטענתה של לויין-רוזליס (Levin-Rozalis, 2009) דרך עבודה זו

מותאמת לעבודה בסביבה לא מוכרת, הסביבה שמעריכים מתמודדים עמה בדרך כלל. אנו נעזרות בעבודתנו בגישה זו, כשהיא מלווה בהקשבה אקטיבית שלנו ללקוח, הכוללת שאילת שאלות, ואחריהן ניסיון פרשני של התשובות ויצירת המשגות. המתודה שאנו משתמשות בה היא ניתוח טקסטואלי על פני רצף זמן, הנשען על חילוץ מטאפורות-על. ניתחנו את השפה הייחודית שיצרה הסוכנות היהודית, כמו גם את מטאפורת העל שלה ומטאפורות אחרות שבאו לידי ביטוי בהיסטוריה הטקסטואלית. ניתוח זה מבוסס על מגוון עבודות הערכה שכותבות המאמר היו שותפות להן.

על בסיס ניתוחם של מגוון ביטויים מטאפוריים הראו לייקוף וג'ונסון (Lakoff & Johnson, 1980), שרוב המטאפורות הארגוניות נובעות ממטא-מטאפורות, מטאפורות-על בסיסיות המאפיינות ארגונים ומייחדות אותם. המטאפורות לטענתם הן כלי מושגי מרכזי בהתפתחות החשיבה, והן מסייעות להבנת המציאות הסובבת אותנו. מטאפורות העל מתארות מושגים מופשטים ומשמעויות מורכבות בעזרת מושגים קונקרטיים: תכונותיו של המושג השכיח והגשמי מיוחסות למושג הלא-מוכר או המופשט. האנלוגיה הנוצרת בין המוחשי למופשט תורמת להבנתו ולהמחשתו של האחרון.

לפי קמינסקי (Kaminsky, 2000, p. 70) מטאפורות הן אמצעי רב עוצמה שיכול לספק למעריך תובנות על הנחות היסוד, על הערכים ועל האינטרסים שהשפה מורכבת מהם. המטאפורה מאפשרת למעריכים נגישות לדרכי החשיבה והפעולה של בעלי העניין. עוצמתן של המטאפורות טמונה בין השאר בהיותן גמישות. תכונת הגמישות תבוא לידי ביטוי מובהק בדיוננו במקרה הסוכנות היהודית. לייקוף (Lakoff, 1991) התייחס לשימושים הרטוריים-הפוליטיים של מנגנון המטאפורה ולהיבטים של העברת מסר, השפעה ושכנוע. רוזנבלום וטריגר (2007, עמ' 27-29) הרחיבו וטענו שלמטאפורה שימוש רטורי לא מודע: מטאפורות-על מעידות על כך שהצורך בדימויים הוא אוניברסלי, אך אין להתעלם מהיבט אחר שלהן – אופיין הפוליטי-הרטורי (הבא לידי ביטוי במושגים כמו "קו העוני", "האיום הדמוגרפי"). דויטשר (2007), שסקר את התפתחות השפה, טען שעל פי רוב חידושים לשוניים הם מונחי-מטרה. התפקידים הרטוריים של המטאפורה בולטים בדיוננו במקרה הסוכנות היהודית.

אנו מוצאות שהסוכנות היהודית היא ארגון מעניין ביותר להתבוננות על סוגיות של שפה. הסוכנות היהודית היא ארגון ותיק וגלובלי שעבר בשנות קיומו, ועדיין עובר, תמורות אידיאולוגיות, רעיוניות ופרגמטיות משמעותיות וניצב לפני אתגרים מורכבים. שפת הסוכנות היהודית מדגימה יצירת ביטויים ייחודיים לצד שימוש חדש בביטויים קיימים ומאפשרת ניתוח עשיר ומלמד. במהלך ניתוח שפת הסוכנות אנו מדגימות שימוש בשלוש רמות של מטאפורות: מטאפורת-על, מטאפורות מובילות ומטאפורות משניות. נבחן את הדרכים שבהן המטאפורות המובילות משתלבות זו בזו ובמטאפורות המשניות, לאור התמורות שעברו לאורך השנים.



המתודה העיקרית שאנו משתמשות בה היא ניתוח טקסטואלי על פני רצף זמן, הנשען על חילוץ מטאפורות. מודל ניתוח מטאפורת העל, המטאפורות המובילות והמטאפורות המשניות של הסוכנות היהודית על בסיס ההיסטוריה הטקסטואלית של הארגון מתמקד במספר טקסטים:

- טקסטים מתקופת כינונה של הסוכנות היהודית:

חוקת הסוכנות היהודית לארץ ישראל, ציריך, ח אב תרפ"ט

<http://www.amalnet.k12.il/meida/history/hisi1084.htm>

- חזון הסוכנות היהודית ופועלה:

<http://www.jewishagency.org/JewishAgency/Hebrew/Home/About>

<http://www.jewishagency.org/JewishAgency/Hebrew/Home/About/History>

- התוכנית האסטרטגית של הסוכנות היהודית (הסוכנות היהודית, 2004).

- מעל מאה ראיונות שנערכו כחלק מתהליכי הערכה עם בעלי עניין שונים ושותפים לעשייה.

- סמלילים (לוגו) וגרפיקה המאפיינים את הסוכנות היהודית ואת החומרים הכתובים שפורסמו מטעמה בנקודות זמן שונות.

במהלך ניתוח הטקסטים הללו זוהו מטאפורות שונות המאפיינות את חזון הסוכנות היהודית ואת עבודתה לאורך השנים.

בתהליך העבודה, שתכליתו יישום הניתוח הטקסטואלי, אנו מביאות את הממצאים המרכזיים (במקרה זה את המטאפורות המובילות ואת האופן שבו שזורות בהן המטאפורות המשניות) לדיאלוג פרשני עם הלקוח. לדיאלוג זה שני תפקידים מרכזיים: העמקת ההבניה של הממצאים באמצעות תשומותיו הייחודיות של הלקוח; סיוע ללקוח להכיר את ממצאי ההערכה ולהטמיעם.

בין כלי העזר שאנו משתמשות בהם בתהליך זה ניתן למנות את אלה: שימוש בשפה הארגונית ובביטויים שנלמדו (למשל: "להחזיר" לארגון את המושגים הללו, לקבל תגובות ומשובים ולבחון באמצעותם עד כמה המעריך מדייק בהבנת השפה); ניסיון דיאלקטי לברר מול הלקוח את המושגים השונים, משמעותם והפרשנות שהם מציעים (למשל: ניסיון של מעריך בארגון יהודי-ערבי להבין מה משמעות האיסור על שימוש בשפות העברית והערבית בארגון לטובת שימוש באנגלית בלבד – מה השימוש הבלבדי באנגלית מאפשר? מה הוא מונע?); דיבור מידי בשפה החדשה, גם כשהיא עילגת, תוך ניסיון לזהות דמיון בין מושגי שפת הלקוח לשפת המעריך, בדיקת משמעויות וכוונות;

הקשבה, פירוש ו"תרגום" של מושגי הארגון לשפת המעריך, שמתאים עצמו ללקוח ומאמץ את שפתו; תהליך השבחה שבו המעריך ממזג את המאפיינים של השפות השונות ויוצר שפה חדשה. השבחה (melioration) היא אחד הכישורים הקוגניטיביים העתידיים. לטענת העתידן דוד פסיג, ההשבחה מבטאת מיומנות חשיבה מסדר גבוה ההכרחית בתקופתנו – מיומנות "בחירת מצרף המידע המתאים ויישומו בפתרון בעיות, בסיטואציות שונות בזמן ובמקום, וכך להשביחו" (פסיג, אין תאריך).

---

## ממצאים

---

### חקר מקרה: הסוכנות היהודית – ניתוח טקסטואלי על פני רצף זמן

להלן מספר נתוני רקע על הסוכנות היהודית שישמשו מצע לניתוח: הסוכנות היהודית לארץ ישראל היא ארגון יהודי כלל עולמי שמרכזו בישראל, הפועל מכספי תרומות ובשותפות עם תורמים מרחבי העולם ומישראל. מסגרת פעילות זו כוללת את מגוון הזרמים הדתיים, החברתיים והתרבותיים בעם היהודי.

הסוכנות היהודית הוקמה בשנת 1929 כזרוע המבצעת של ההסתדרות הציונית העולמית. עד קום מדינת ישראל ניהלה הסוכנות היהודית את ענייני היישוב היהודי. עם הקמת המדינה הועברו תפקידי הניהול לממשלת ישראל, והסוכנות היהודית נותרה מופקדת על עלייה והתיישבות, על חינוך יהודי-ציוני בתפוצות ועל הקשר עם יהדות העולם. לסוכנות היהודית שותפות אסטרטגית עם ממשלת ישראל, ומעמדה החוקי והציבורי ייחודי ומעוגן בחוק המעמד שהתקבל ב-1950.

התוכנית האסטרטגית של הסוכנות היהודית משנת 2004<sup>4</sup> מצביעה על שלושה יעדים עיקריים: עידוד עלייה וסיוע בקליטה מוצלחת; חינוך יהודי-ציוני בקהילות העולם; מעורבות של ישראלים ויהודי העולם בעיצוב אופייה העתידי של החברה הישראלית.

מסמך התוכנית האסטרטגית מלמד על תפיסת הזהות הארגונית מנקודת מבט היסטורית:

שינוי אף פעם אינו משימה קלה. נדרשים לכך חזון נועז ואומץ, תכונות שהסוכנות היהודית תמיד הצטיינה בהן. הציונים הראשונים, אשר העלו בשחר המאה ה-20 את חזון כינון המולדת היהודית מעבר למציאות הנוראה של אירופה, הניעו את גלגל השינויים, אשר הגיעו לשיאם עם מימוש החלום בן מאות השנים. הסוכנות היהודית לארץ ישראל,

---

4 תוכנית אסטרטגית מעודכנת אושרה בידי חבר הנאמנים של הסוכנות היהודית באוקטובר 2010.

כסוכנת של העם היהודי, סייעה להפוך את החזון הזה למדינת ישראל המודרנית. מאז, מדי שנה בשנה, באמצעות השותפות הגלובלית שלנו, בנינו אומה ושינינו, פשוטו כמשמעו, את מהלך ההיסטוריה (הסוכנות היהודית, 2004, עמ' 7).

הסוכנות היהודית פועלת באמצעות מגוון תוכניות. תוכניות אלה מהוות בסיס לניתוח שיוצג להלן. כל אחת מהתוכניות פוגשת צרכים, אוכלוסיות יעד ופעולות שונות, שעל בסיסן היא מפתחת מושגים ייחודיים הנגזרים מהחזון הארגוני המשותף. הניתוח המוצע כאן מדגים את היתרונות שבהתבוננות על מכלול השפות שהתפתחו בארגון.

התבוננות בשפה הארגונית המופיעה במגוון מסמכים מתקופות שונות מראה שגם כשהתפקיד השלטוני לא היה עוד בסמכותה, דבקה הסוכנות היהודית בממד ההשפעה: שדות התוכן של עיסוקי הסוכנות היהודית עברו במהלך השנים תמורות משמעותיות שהיו כרוכות בשינויים בשפת הארגון בהתאם למגמות הזמן. יחד עם זאת, ביטויים משמרי השפעה נותרו על כנם. הסוכנות היהודית ראתה ועדיין רואה את עצמה כגורם השפעה מכריע בהקמתה של מדינת ישראל ובביסוסה הלאומי-הערכי כליבת העם היהודי. פרק זה מנתח את אופני הביטוי של ממד ההשפעה, תוך שימוש במתודה של עבודה עם מטאפורות. מתודה זו נשענת על מספר מקורות, שביניהם בולטות התיאוריות של אינס ושל לייקוף וג'ונסון (Inns, 2002; Lakoff & Johnson, 1980) (ראו בפרק השיטה).

בעזרת הניתוח הטקסטואלי זיהינו מטאפורות-על המלווה את פעילות הסוכנות היהודית לאורך השנים ומורכבת משתי מטאפורות מובילות: מטאפורת הבנייה ומטאפורת השותפות. כל אחת משתי המטאפורות קיבלה משמעויות, דגשים וביטויים שונים על פני ציר הזמן. ההבחנה בין התקופות הללו בחיי הארגון איננה חדה, משום שבכל תקופה נשתמרו גם מטאפורות מתקופות קודמות, אך שיעורן הלך ופחת לטובת מטאפורות אחרות. שתי המטאפורות המובילות משקפות מושגים שכיחים בשפה, "מושגים קונקרטיים" בלשונם של לייקוף וג'ונסון (Lakoff & Johnson, 1980), "בנייה" ו"שותפות". אלא שכפי שנראה בהמשך, השימוש במושגים הקונקרטיים הללו נע על רצף מטאפורי לאורך התקופות: לעתים השימוש במטאפורות המובילות בתקופות שונות בחיי הארגון הוא מוחשי למדי ולעתים מופשט יותר. האנלוגיה בין העשייה הסוכנותית המוחשית-הגשמית לבין המופשט-המסומן מעצבת את הבנת המציאות של בעלי העניין השונים.

התוכניות והמסמכים השונים של הסוכנות היהודית מאדירים, כפי שנראה, את המושג "בנייה" על נגזרותיו. למושג זה ייצוגים שונים ופרשנויות שונות על פני התקופות. המושג השני, "שותפות", טבוע בפעילות הסוכנות היהודית כבר מראשית ימיה והתבטא טרם קום המדינה בשותפות עם המנדט הבריטי. הסוכנות היהודית מקיימת שותפויות מגוונות: עם יהדות התפוצות, עם ממשלת ישראל, עם רשויות עירוניות ומועצות אזוריות, עם ארגוני

המגזר השלישי, עם אנשי עסקים ותורמים מישראל. מגוון תוכניות נותנות ביטוי לשותפויות אלה, ובראשן שותפות 2000, המהווה בסיס למערך מסועף של קשרי גומלין ורשתות חברתיות. לדפוס היחסים השותפותי השפעה מכרעת על תחומי הפעילות של הסוכנות היהודית, על התנהלותה ועל השפה הארגונית שלה. שותפות זו מחזקת את קשרי ישראל והתפוצות ובה בעת מחדדת פערים בין תרבותיים.

בהמשך הדברים נבחן את "התגלגלותן" של שתי המטאפורות המובילות ואת המשקל שקיבלה כל אחת מהן בתקופות השונות בחיי הארגון. מצטרפות אליהן מטאפורות אחרות שזיהינו, המטאפורות המשניות, כל אחת מהן בולטת בתקופה אחרת, ובתוך כל אחת מהן מקבלות מטאפורות הבנייה והשותפות ביטויים ודגשים אחרים: המטאפורה המשנית המובילה בעשורים הראשונים של פעילות הסוכנות היהודית היא מטאפורת בניין הארץ. מטבע הדברים, מטאפורה זו מבקשת למצב את הסוכנות היהודית כגוף מוביל וכשותף מרכזי בבניין הארץ, למשל באמצעות תרומתה להתיישבות הכפרית בהיבטים של חקלאות, תעשייה ותשתיות (זאת כמובן במקביל לעיסוק האינטנסיבי שלה בעלייה, בהצלה ובקליטה). שפת הפנייה לתורמים בשנים האלה היתה שפת הבנייה הפיסית: התורמים נקראו לסייע בהקמת אותן תשתיות הנחוצות למדינה בראשית דרכה. מטאפורת הבנייה היתה בתקופה זו המטאפורה המרכזית בשיח היהודי הגלובלי, ואילו מטאפורת השותפות היתה מובלעת יותר באותה עת, ובאה לידי ביטוי באמצעות הפילנתרופיה היהודית-האישית שהתגייסה למען יעדי הבנייה הפיסית.

בעשורים האחרונים של המאה ה-20 הצטמצם העיסוק במטאפורת בניין הארץ לטובת מטאפורה משנית חדשה, בינוי קהילתי, שהלכה ותפסה מקום מרכזי יותר ויותר בשיח הסוכנותי. מטאפורת הבינוי הקהילתי משלבת בתוכה את חיזוק ההון האנושי ואת צמצום הפער שבין המרכז והפריפריה כביטויים לחוסן החברתי של הקהילות בפרט ושל המדינה בכלל. בין התהליכים שבעטיים תפסה מטאפורת הבינוי הקהילתי מקום מרכזי יותר אפשר למנות את צמצום הצורך במשאבים לבינוי פיסית, לצד המשבר בהתיישבות הכפרית, ולהפניית תשומת הלב הציבורית לצורכי הפריפריה החברתית והגיאוגרפית בישראל. זאת ואף זאת, תמורות במבנה הקהילות היהודיות בתפוצות ובצורכיהן השפיעו על ייעודם של הכספים המגויסים (לדוגמה: הפניית כספי תרומות לטובת הצרכים הפנימיים של קהילות יהודיות בחו"ל).

אפשר שאחד הביטויים המרכזיים של המעבר ממטאפורת בניית הארץ למטאפורת הבינוי הקהילתי הוא פרויקט שיקום שכונות שהיה אחד התוצרים של מהפך מערכת הבחירות של שנת 1977. לפרויקט זה היה היבט פיסית משמעותי, שיפוץ שכונות מצוקה ויישובי פיתוח, אך גם היבט של בינוי קהילתי וניסיון להעצים את החוסן הקהילתי במרחבים הללו (קרן היסוד – המגבית המאוחדת לישראל, 2000). בשנות ה-80 וה-90 של המאה ה-20 ניתן למצוא עוד ועוד מגמות, תוכניות ופרויקטים העוסקים בבינוי קהילתי ובהם מרכיב

של העצמה כלכלית. כך לדוגמה הוקמו מט"י (מרכזים לטיפוח יזמות) ויחפ"כ (יחידות לפיתוח כלכלי), שביקשו להוות מנוף לפיתוח וצמיחה כלכלית באזורי פעילותם. בצד אלה פעלו ועדיין פועלים פרויקטים רבים שטיפלו בבינוי קהילתי באמצעות פיתוח תחומי הרווחה והחינוך. השפה הותאמה לשינויים ברוח התקופה: היחפ"כים, למשל, הפכו ליחפ"קים – יחידות לפיתוח קהילתי. ביטויים עדכניים עוד יותר לשפה זו הם אלה המשלבים את ההון האנושי ואת הקהילה עם התייחסות לעולם הטכנולוגי; למשל: פרויקט בשם בונים עולם יהודי וירטואלי, שעסק בזהות יהודית של בני נוער בישראל ובתפוצות באמצעות דיאלוגים באינטרנט.

אם כן, עם השנים הלך והצטמצם שיעור התמיכה של הסוכנות היהודית בתוכניות המיועדות לפיתוח כלכלי לטובת תוכניות המיועדות לפיתוח קהילתי. דוגמה מובהקת לשינוי זה היא שותפות 2000 – פרויקט דגל סוכנותי שהושק בשנת 1995 ויצר, לצד השותפות המרכזית של יהדות העולם עם ישראל, שותפויות משנה בין קהילות גיאוגרפיות עירוניות וכפריות בישראל לבין קהילות בתפוצות. באמצעות הפרויקט הופנו עוד ועוד משאבים לתוכניות חינוכיות, חברתיות וקהילתיות.

שפת הפנייה לתורמים השתנתה אף היא והפכה משפה המדגישה את הצורך בפיתוח הפיסי ופיתוח התשתיות לשפה הקוראת לתורמים לסייע בצרכים החברתיים-קהילתיים, לדוגמה צורכי ילדים ונוער בסיכון.

השינוי ביעדי גיוס הכספים משקף שינוי עמוק יותר בדפוסי הפילנתרופיה בכללותם: הפילנתרופיה בעלת הצביון האישי הפכה לפילנתרופיה ממסדית המנוהלת בידי מנגנונים ריכוזיים לאיסוף והקצאת תרומות כגון ה-UJC (United Jewish Communities). אליה חברה פילנתרופיה ישראלית-מקומית. דפוס הנדבנות המסורתית השתנה לפילנתרופיה מעורבת, בעלת השפעה אסטרטגית-תכנונית. המושגים הותאמו למגמות החדשות: לא עוד יחסי נדבן (נותן) ומוטב (מקבל), אלא יחסי שותפות המבוססים על ערבות הדדית, מחויבות ומעורבות. אם כן, דרך מטאפורת הבינוי הקהילתי ניתן להבחין שמשקלה של מטאפורת הבנייה הולך ומצטמצם ונקודת הכובד עוברת למטאפורת השותפות (בר-און ומיכאלי, 2003).

מטאפורת משנית אחרת של מטאפורת בניין הארץ היא בניית הזהות האישית-היהודית. בניית הזהות היתה מאז ומתמיד ערך מרכזי בפעילות הסוכנות היהודית, אלא שלפרקים היתה מובלעת כמטרה שניונית בתוך מטרת-על רחבה יותר (כגון בניין הארץ והפיתוח הפיסי). עם השנים, נוכח שינויים דמוגרפיים-חברתיים בישראל ובתפוצות, נעשה נושא הזהות לאקוטי יותר, ובניית הזהות היהודית הופכת כיום למטרה מרכזית בעלת קיום עצמאי. נראה שבהקשר זה מטאפורת הבנייה מקבלת ביטוי כמעט מופשט כתהליך בנייה עצמית-אישית, בעוד שאופייה של מטאפורת השותפות הוא הצהרתי ומוחשי. ביטוי

עדכני לתהליכים שתוארו לעיל מדגימה כותרתו של כנס של הסוכנות (יוני 2010): שותפות בונה עמיות יהודית. הכותרת מגלמת בתוכה את השותפות, את הבנייה ואת הזהות במצרף ההולם את ראשית המאה ה-21.

התרשים שלהלן מראה כיצד משולבות המטאפורות המובילות של בנייה ושותפות במטאפורות המשנה לאורך התקופות:

### הצגת מטאפורות הסוכנות היהודית בתרשים מטריציוני

הצגת מטאפורות הסוכנות היהודית בתרשים מטריציוני

מטאפורת משנה	התקופה בה המטאפורה דומיננטית	דוגמאות	מטאפורת הבנייה	מטאפורת השותפות
מטאפורת בניין הארץ	העשורים הראשונים לקום המדינה	התיישבות	מרכיזית מוצהרת	מובלעת
מטאפורת הבינוי הקהילתי	משלהי שנות השבעים של המאה ה-20	"שיקום שכונות"	משולבת בשותפות	משולבת בבנייה
		"שותפות 2000"		
בניית הזהות היהודית (האישית והלאומית)	המאה ה-21	"התחדשות יהודית בשותפות 2000"	מופשטת	מוחשית, דקלרטיבית וגלובאלית
		רשתות חברתיות באינטרנט		

להלן יוצגו מספר דוגמאות לאופני הביטוי של המטאפורות בחיי ההווה של הסוכנות היהודית.

כך מציגה הסוכנות היהודית את חזונה ופועלה באתר האינטרנט שלה: <http://www.jewishagency.org>

הסוכנות היהודית היא השותפות היהודית הגדולה בעולם. אנו פועלים לתרום לעתידו ולהמשכיותו של העם היהודי באמצעות עלייה, חינוך יהודי ציוני, ושותפות עם ישראל... הסוכנות היהודית היא ארגון יהודי התנדבותי, שותפות של יהודי העולם למען יהדות העולם, ובמרכזה מדינת ישראל. [...] הסוכנות היהודית, כשותפות גלובלית של יהודי העולם, היא הכלי האפקטיבי למימוש האתגר המרכזי של היהדות בימינו – הבטחת המשכיותו של העם שלנו (ההדגשות של כותבות המאמר).

המושג "שותפות" חוזר ונשנה מספר פעמים בטקסט קצר זה, המהווה תמצית וחלון ראווה לארגון.

מה הן המשמעויות של מושג זה ומדוע חשיבותו כה גדולה?

למושג שותפות נלווים בטקסט ביטויים המעידים על גודל ועוצמה, הכרוכים בממד ההשפעה שהוזכר לעיל. נראה שהמושג שותפות יוצר מכפלת כוח המבליטה הן את עוצמת העם היהודי וחתירתו למען מטרה משותפת ("הבטחת המשכיות העם") והן את חשיבותו של הארגון המלכד את יהודי העולם ומעניק להם מסגרת פעולה משותפת. מרכזיותה של ישראל מודגשת אף היא בטקסט זה בהקשר של שותפות, וגם מושג הבנייה מקבל מקום חשוב: "באמצעות השותפות הגלובלית שלנו בנינו אומה ושינינו, פשוטו כמשמעו, את מהלך ההיסטוריה." (הסוכנות היהודית, 2004). (ההדגשות של כותבות המאמר.) מושג הבנייה הופך מרכזי באמצעות ביטויים משמרי השפעה: "בנינו אומה", "שינינו את מהלך ההיסטוריה".

### כיצד המעריך עובד עם התוכנות הללו ומה הוא מפיק מהן?

בבואנו להתמודד עם חקר מקרה מהיבט ההערכה, אנו נדרשות לסוגיית השימושיות או התועלת (Patton, 1996, pp. 376-383): באיזה אופן משרת אותנו הניתוח הטקסטואלי שהוצג לעיל בפענוח השפות וכיצד הוא רלוונטי לתהליך ההערכה?

מעריכים נעזרים במודלים תיאורטיים שונים, הממקמים וממשיגים את התופעה הנחקרת. הגלגולים שעוברת הסוכנות היהודית מהדהדים את מודל מחזור החיים שפיתח אדיג'אס. אחד משלבי החיים של ארגון על פי אדיג'אס הוא שלב הלידה מחדש, שבו הארגון מחפש אפיקי פעולה חדשים שיסייעו לו להמשיך ולצמוח. שלב זה (שעשוי להתרחש גם בקרב ארגונים "צעירים" ולא רק בארגונים "באים בימים", כמו הסוכנות היהודית) משקף תפיסה ארגונית שאיננה קופאת על שמריה, אלא מנסה תדיר להתחדש. ארגון החפץ חיים נדרש ליכולות של היערכות מהירה והתאמות למציאות משתנה (אדיג'אס, 1991). במובן זה ניתן לומר שהסוכנות היהודית היא ארגון תאב חיים ושבעשורים האחרונים היא "ממציאה את עצמה מחדש" שוב ושוב.

המעריך הבוחן ומפרש את הטקסטים הסוכנותיים לומד אודות תפיסת העולם, החזון, הצרכים, הרובד ההצהרתי וכיווני הפעולה של הארגון. המפגש עם הסוכנות היהודית מציב לפניו אתגרי שפה ייחודיים: הסוכנות היהודית היא ארגון מורכב העוסק בעולמות תוכן מגוונים. בין זרועותיה השונות יש השקת מסועפות וקואליציות רבות נרקמות עם שותפים חיצוניים. הסוכנות היהודית היא גוף מתפתח ומשתנה אשר מתאים את שפתו לרוח התקופה. הטרימינולוגיה הבין תרבותית ובין ארגונית של הסוכנות היהודית מורכבת

משפות שונות ומשפות בנות המבקשות לתווך בין אנשי מקצוע, תורמים, שותפים ולקוחות:

- שפת התורמים מחו"ל ושפת ה"מקומיים".
- שפת צוות העובדים ושפת הלקוחות (למשל: עולים חדשים ממדינות המערב, יוצאי אתיופיה).
- שפת אנשי המקצוע בתחום ההערכה ושפת הפרופסיות האחרות (כמו ניהול, שיווק, הדרכה).
- שפת המעריכים עובדי הארגון ושפת המעריכים החיצוניים.
- שפות תחומי התוכן (לדוגמה: שפה חינוכית, שפת עבודה קהילתית, שפה שיווקית).
- שפת הזהויות: הסוכנות היהודית כמייצגת את העם היהודי בעיתות של תמורות בצרכיו ושינויים בתפיסת המשימות הלאומיות.

לשם הדגמה, להלן מקצת מן המונחים והשמות הייחודים שפותחו בסוכנות היהודית:

פרויקט הדגל שותפות 2000, שהוזכר לעיל, מכונה גם *P2K (Partnership 2000)*. תוכנית זו שמה לה למטרה לעודד קשרי גומלין ברמת הפרט והקהילה בין יהודי התפוצות לישראלים ולסייע לפיתוח קהילתי וכלכלי בישראל. מרכזה של התוכנית הוא בישראל, אך הכינוי *P2K* משקף שילוב של אנגלית, שפת היי-טק ושפת קודים-קיצורים עדכנית וצעירה. הכינוי הייחודי הוטמע בקרב משתתפי התוכנית בישראל ומחוצה לה ומלכד אותם סביב חזון ופעולה משותפים.

כך גם הכינוי *P2P (People to People)* או בשמו העברי, גשר לקשר, המציין את הפרקטיקה של קשרי גומלין בשותפות 2000: חילופי משלחות בין ישראל והתפוצות.

השינויים המהירים העוברים על הסוכנות היהודית מציבים אתגרים למעריכים המלווים אותה ומאלצים אותם להסתגל שוב ושוב למציאות ארגונית חדשה המכילה שפות, שפות בנות ומבנים חדשים. יתרה מזאת, יש לזכור שההערכה מטבעה מלווה תוכנית לפרק זמן קצוב. לפיכך אופי עבודת המעריך הוא פרויקטלי, ומעריכים מעורבים במקביל במספר עבודות הערכה. שפות שונות נמהלות אפוא זו בזו במהלך עבודת ההערכה, והמעריך נדרש למאמץ מכוון כדי לטוות את ההקשרים הנכונים בארגונים השונים ובאמצעות השפה המתאימה.

ההערכה היא אחד התחומים שבהם השותפות המאפיינת את הסוכנות היהודית באה לידי ביטוי. להערכה שותפים נציגי העם היהודי בתפוצות, הסוכנות היהודית והקהילות בארץ,



שנעזרים לעתים באנשי מקצוע ייעודיים לשם ביצועה. במונח זה ההערכה היא גשר בין צורכי הצדדים השונים, התקצוב, התכנון והביצוע.

החשיבה הארגונית של הסוכנות היהודית היא מכוונת הערכה: איסוף מידע, ניתוח נתונים ופיתוח ידע בנוגע לתכנון, ביצוע, תשומות ותפוקות הם משימות חיוניות המתבצעות בכל רמות הארגון.

השותפות בתחום ההערכה מציפה פערי טרמינולוגיה בין אנשי המקצוע בישראל לבין עמיתיהם מהקהילות בחו"ל ובינם לבין התורמים. המושגים השגורים בעולם התוכן של ההערכה ובפרקטיקה שלה נתפסים ומיושמים באופן שונה בתרבויות ארגוניות ובקהילות גיאוגרפיות ומקצועיות שונות. בלשונו של שקדי: "השאפה להבין את המלים המדוברות עצמן אינה מספקת, אם כי מלים אלו עשויות להיות זהות לאלו שבהן החוקרים משתמשים בחיי היומיום שלהם ואולי דווקא בשל כך. המשמעות שהחוקר נוהג לתת למלים אינה זהה בהכרח לזו המקובלת בתרבות הנחקרת" (שקדי, 2003, עמ' 58). מכאן נגזרים גם פערים בשיח על ממצאי המחקרים ועל הטמעת ההמלצות בישראל ובחו"ל. הפערים הללו מציבים אתגרים למעריכים, הנדרשים לערוך עם לקוחותיהם (מנהלי התוכניות והתורמים) בירור טרמינולוגי ולתווך ממצאי הערכה בסביבה ארגונית בין תרבותית. הם נדרשים לברר את צורכי ההערכה והתוצרים המצופים, להגדיר היטב את המונחים המקצועיים הרלוונטיים ולערוך תיאום ציפיות מובנה ומתמשך מול מגוון לקוחות בנוגע לתוצרים של תהליכי ההערכה. עוד נדרשים המעריכים לסייע ללקוחות ללמוד את המשמעויות השונות של המונחים המקצועיים בשפות עברית ואנגלית (למשל: מחקר, הערכה, מדידה, שיווק, status report, monitoring, assessment, evaluation) וליצור בסיס משותף לדיון.

ברוח זו המאמר מציג, שמעריך הפוגש את "שפת הקצה", השפה המשמשת בפרויקט כזה או אחר (למשל שפת הבינוי הקהילתי), ילמד אותה בין השאר באמצעות ניתוח המטאפורה המובילה שהיא מייצגת, תוך התייחסות למטאפורות שונות השלובות בה ומוכלות בה, במתכונת המודגמת בהרחבה במאמר. חקירה מסוג זה מאפשרת להעמיק את ההבנה וליצור דיאלוג משמעותי יותר: אם אנו מבינים שהמושגים שבמרכז הדיון הם "בנייה" ו"שותפות", הרי שבאמצעות מיקוד זה ניתן לנהל שיח משמעותי אודות כל אחד מהמושגים שהארגון משתמש בהם בחיי היומיום שלו, מושגים כגון "בינוי קהילתי", "בניית שותפויות", שעל פניו נדרשים להבהרות בהקשרים הרחבים של בנייה ושותפות.

שיטת חקר המקרה שנקטנו מספקת מגוון פריזמות התבוננות בלמידת השפה הארגונית. הניתוח הטקסטואלי-המטאפורי מתכנס למספר דפוסים וכלים עיקריים לפענוח השפה הארגונית. הניתוח חושף את הדרכים שבהן המעריך לומד את שפת הארגון-הלקוח ומסייע להאירן ולהמשיגן.

להלן סיכום הממצאים המרכזיים העולים מתוך עבודתנו:

על בסיס ניתוח טקסטואלי של מסמכים שונים שפורסמו בסוכנות היהודית יצרנו ניתוח מטריציני של מטאפורות מובילות ומטאפורות משניות. שתי המטאפורות המובילות הן "בנייה" ו"שותפות"; לשתיהן עיקרון מוביל של השפעה, ושתיהן מופיעות ברמות שונות של הפשטה והמחשה ובביטויים שונים לאורך השנים. המטאפורות המובילות שלובות במטאפורות משניות. המאמר מזהה שלוש מטאפורות משניות: "בניין הארץ", "בינוי קהילתי" ו"בניית הזהות היהודית". המעריך שנאלץ להתמודד עם שפה סוכנותית מורכבת, המבוססת על שפות שונות (שפת התורמים, שפת בעלי העניין השונים, שפת התקופה ועוד), יכול להיעזר בפענוח מטאפורי מהסוג שתואר, כדי להבין טוב יותר את הארגון, לסייע לו ליצור רצף משמעותי בעבודתו ולהיעזר טוב יותר במעריכים.

---

## דיון ומסקנות

---

המפגש עם הארגון-הלקוח מציב לפני המעריך מגוון אתגרים, ביניהם למידה מושכלת של השפה הארגונית, המהווה תנאי להצלחת תהליך ההערכה.

אתגר זה הופך מורכב יותר ויותר בעשורים האחרונים, לאור התמורות הדרמטיות המתרחשות בארגונים (צרכים משתנים, אתגרים תקציביים, סביבה תחרותית ועוד), המלוות בהתפתחותן של שפות ארגוניות חדשות וחדישות, לצד הצטמצמות פרק הזמן שבו ההערכה מלווה את הארגונים (זאת בשונה מהעבר, שאז במקרים רבים ליוותה ההערכה את הארגונים לאורך שנים).

אתגר אחר הוא הפער בין אופיין של שפת ההערכה ושפת הארגון: פעמים רבות ממוקדת שפת ההערכה בהיבט התהליך. שפת הארגון, לעומת זאת, מתמקדת בהיבטי התוכן, הביצוע והמבנה. המעריך יתעניין יותר בחזון, במטרות העל, ביעדים ובתפוקות, ואילו נציג הארגון יתמקד בתוכניות, בפעולות ובמבנים ארגוניים.

יש כמובן גם קווי דמיון בין שפת ההערכה לשפת הארגון, אך דווקא הדמיון מזמן פעמים רבות פערי ציפיות ופערי תפיסה ומחייב את המעריכים לרגישות, לתשומת לב רבה ולתיאום ציפיות מתמשך. דמיון וקרבה בין שפת המעריך לשפת הלקוח מקלים לדעתנו על הכניסה של המעריך לארגון ועל האינטראקציה עמו, אך מידה גבוהה של דמיון עלולה לחסום לעתים ראייה של היבטים אחרים, של חולשה בהנחות היסוד הארגוניות ושל אי-הסכמות שונות. אנו טוענות שעצם הדיאלוג בין שפת ההערכה לשפת הארגון מעשיר ומעצים את תהליך הלמידה. ניתן להדגים זאת באמצעות ניתוח הסוכנות היהודית שהוצג

לעיל: דיאלוג עם הלקוח על האופן שבו מטאפורת הבנייה הופכת למטאפורה מופשטת יותר עם השנים ועל האופן שבו השותפות הופכת למוחשית יותר ויותר מאפשר למעריכים להבין את הארגון, ולארגון בתורו לחשוף את הנחות היסוד שלו עצמו ולעבוד עמן באופן פרודוקטיבי מול שותפים ולקוחות. היבט חשוב אחר הוא מודעות המעריך למתח שבין למידת השפה הארגונית והשימוש בה ככלי עבודה לבין הקפדה שלא להיטמע בארגון ולשמור במידת האפשר על גישה אובייקטיבית-מקצועית.

לאופיו של הדיאלוג בין ההערכה ללקוח חשיבות רבה: הוא משפיע במידה רבה על יכולתה של ההערכה לתרום ללמידה ארגונית ועל יכולתו של הארגון לחולל את השינוי הנדרש. על פניו ניתן להסתפק בדיאלוג שבו מבררים את משמעות המושגים ולומדים את התוכניות, אך תהליכים עמוקים יותר של הקשבה רגישה לשפה, כמו גם התבססות על הכלים שהודגמו לעיל כגון ניתוח טקסטים ומטאפורות, יכולים להביא להבנה עמוקה וכוללת יותר של הארגון.

נדגים טיעון זה באמצעות אחת ממטאפורות המשנה שהוצגו לעיל: בניית הזהות היהודית. בתהליך ההערכה המסורתי, שאינו מנתח את מפגש השפות, היו המעריכים נוטים לבחון שתי שאלות מרכזיות: האם תשומות התוכנית ופעילויותיה מותאמות להשגת המטרה של חיזוק הזהות היהודית? האם התוכנית אכן משיגה את מטרתה ויעדיה בתחום זה? תפיסת ההערכה המוצגת כאן מאפשרת לשאול עוד שאלות, המסייעות לקידומה של עבודת הארגון. בהכירנו את המטאפורות המובילות של הסוכנות (הבנייה והשותפות), עלינו לבחון את סוגיית הזהות היהודית לאורן. לדוגמה: האם תוכנית הזהות היהודית מסייעת לחיזוק היבט השותפות? האם ניתן לסייע לתוכנית לשלב בתוכה היבטים מתוך היבט הבנייה הכולטים פחות, לפי הניתוח שהודגם, כשעוסקים בזהות, אך הם גם מרכיב חיוני בזהות הארגונית הסוכנותית? ניתוח מעובה זה, במיוחד כשהוא נעשה באמצעות פרשנות משותפת על הזהויות, מסייע להשבחת הזיקה בין התוכנית לבין הארגון.

במובן זה מוטלת על כתפי המעריך אחריות כבדה: עליו להבהיר ללקוח את הכלים המושגיים והיישומיים של ההערכה ולהוביל עמו תהליך דיאלוגי, כפי שטען פאטון (Patton, 2000, p. 8). מאמרנו טוען שהמעריך נדרש להאזין היטב לשפת הארגון, להבין את הנאמר ברמה הגלויה ואת המשתמע ברמה הסמויה ולחלץ משמעויות ותובנות. תהליך זה משלב בה בעת את למידת השפה ואת הפרשנות שלה. השפה משפיעה על תפיסתנו את העולם. היא מעצבת מציאות (Patton, 2000). השפה מלמדת אותנו כיצד אנשים מפענחים את העולם, באופן פרטי ובאופן קבוצתי-ארגוני. פענוח השפה הוא כלי למידה, אך בה בעת הוא גם מרכיב כבד משקל בתהליך ההערכה עצמו ובכך משפיע על המציאות הארגונית ומעצב אותה.

המעריך מתפקד למעשה כמתווך שפות: הוא מסייע לארגון לפענח את שפת ההערכה מזה, ולהטעין את השפה הארגונית במשמעויות חדשות שיקדמו את תהליך הלמידה, העומד בבסיס פרקטיקת ההערכה מזה.<sup>5</sup> תהליך למידת השפה הוא כלי להבניית ידע ולמידה ארגונית המשמש את שני הצדדים. יתרה מזאת, ניתוח השפה הוא כלי מרכזי לשינוי ארגוני, שכן הוא עוסק בהנחות היסוד של הארגון ובמקורותיהן, או לשינוי במושגי היסוד של תוכניות חברתיות, כפי שטענה מדיסון (Madison, 2000).

לאור זאת מומלץ, שהמעריך ומזמין ההערכה יערכו במשותף ניתוח של השפה הארגונית והמטאפורות העולות ממנה, כחלק מתהליך ההערכה, ואף יטמיעו את התובנות כחלק מתוצרי ההערכה. כך המעריך והלקוח יכולים לעסוק בשאלות כמו אלה: באיזו מידה השפה הארגונית משרתת את צורכי הארגון ומקדמת את השיח בתוך הארגון ועם סביבתו? באיזו מידה השפה הארגונית מגבילה או מעכבת את השיח בתוך הארגון ועם סביבתו? ראינו שלמעריכים הנחות יסוד שונות באשר ללמידת שפת הארגון ושהם לומדים אותה במגוון אופנים. אנו מציעות שבמפגש השפות תוקדש תשומת לב דווקא למקום הפתוח והגמיש, למקום "הלא יודע", ולא רק למוכר ולידוע.

התובנות המוצגות במאמר זה עשויות לסייע למעריכים להרחיב את רפרטואר העשייה העומד לרשותם, להבנותו, ליצור דיאלוג בין תהליך למידה זה לתהליכי למידה אחרים ולקדם את ביצועה של הערכה מקצועית איכותית. הניתוח נותן בידי המעריכים כלים לבצע תהליכי הערכה מתקדמים כמו הערכה קונסטרוקטיביסטית, הערכה רפלקטיבית, הערכה דיאלוגית, הערכה שיתופית, הערכת עמיתים ועוד. תהליכי הערכה המומשגים היטב נידונים ומומלצים בספרות, אך לא תמיד מצויים בידי המעריך הכלים ליישומם. תהליכים מסוג זה דורשים רמה גבוהה ביותר של מודעות ושל רפלקציה עצמית, הן מהארגון והן מההערכה. שון (Schon, 1983) טבע את המושג "רפלקציה בפעולה" בהקשרים של עבודת הנחיה וייעוץ. לדבריו, אדם חייב להשתמש במלים כדי לבטא ידע ושינויים בידע, אשר במקור אינם מעוגנים כלל במלים מן הסתם. תהליך הרפלקציה בפעולה מסייע בכך. המשגה זו רלוונטית ביותר לעבודת ההערכה, כפי שאנו מציגות אותה כאן. המאמר הנוכחי מהווה במובן זה גשר בין ההערכה לבין תהליכי הנחיה וייעוץ.

ממצאי העבודה אף מספקים כלי עזר ללקוחות הערכה, המבקשים להרחיב את הידע שלהם אודות האתגרים הניצבים לפני המעריך ולעמוד על מרחב המשמעויות של פרקטיקת ההערכה. יתרה מזאת, המאמר עשוי לסייע לארגונים המבצעים הערכה להבין את השפה הארגונית, את מקורותיה ואת גלגוליה.

5 כאשר יש בארגון פונקציית הערכה פנימית, מעורבים בתהליך שני מתווכים: מנהל ההערכה (מטעם המעריך) מול צוות המעריכים ומנהל ההערכה (מטעם הארגון) מול בעלי העניין בארגון.

לסיכום, במאמר מוצגת גישת הערכה רחבה המציעה כלים יישומיים דיאלוגיים ותהליכיים. יצירת דיאלוג סביב השפות, כמו גם הבניה והמשגה, עשויות לסייע למעריך וללקוח לעשות שימוש מושכל בעבודה עם השפה ולהפיק את המיטב מפרקטיקת ההערכה.

מאמר זה נגע בקצרה בקשת רחבה מאוד של תופעות הנוגעות להערכה ולמפגש שפות. אנו סבורות שיש מקום להמשיך ולחקור תופעות אלה, אם בדרך של העמקה בכל אחת מהתופעות, אם בחקירת תופעות אחרות או הקשרים של ארגונים מסוגים שונים ואם בדרכים אחרות.

להלן מספר סוגיות העולות מעבודתנו ומהוות אתגר מעניין למחקרי המשך:

- א. סוגיות העוסקות בדמיון בין שפת ההערכה לשפת הארגון ותוכניותיו:
  - שאלת הדמיון בין מעריך ללקוח (מוצא, גיל, מצב משפחתי, השכלה, תפיסת עולם): מה מאפשר הדמיון? (למשל: הפחתת התנגדויות); ולעומת זאת: מה הן המגבלות הנובעות מהדמיון בין מעריך ללקוח? (למשל: היטמעות המעריך בארגון); מה הן ההמלצות האופרטיביות בסוגיית הדמיון?
  - מה אפשר ללמוד ממפגשים בין פרופיל מסוים של מעריך לבין קבוצות אוכלוסייה בעלות פרופיל אחר (דתיים-חילוניים, יהודים-ערבים, וותיקים-עולים חדשים)?
- ב. דפוסי הערכה ולמידה:
  - מידת ההלימה בין דפוס הלמידה של הארגון לדפוס הלמידה של המעריך: מתי ההלימה מסייעת ומתי היא מעכבת תהליכים, חוסמת למידה מתוך הבדלים ופערים?
  - באילו אופנים לומד הארגון-הלקוח את שפת ההערכה ומשתמש בה?
  - כיצד יכולה ההערכה להיות רלוונטית יותר לארגון ולסביבתו? אילו שינויים בטרימינולוגיה של ההערכה עשויים להקל על התיווך וההטמעה שלה?
- ג. תמורות בפרופסיה של ההערכה:
  - שפה כמבטאת השפעות של תמורות (אידיאולוגיות, אסטרטגיות, חברתיות, כלכליות ואחרות), שהתחוללו בארגון ובסביבתו.
  - אילו תמורות התחוללו בשפת ההערכה בעשורים האחרונים? מה הן המשמעויות של התמורות הללו? אילו מגמות מסתמנות לעתיד?

---

**מקורות**


---

- אדיג'אס, י' (1991). צמיחה והתחדשות בארגונים, תל-אביב: המרכז הישראלי לניהול.
- בר-און, נ', ומיכאלי, ע' (2003). דו"ח הערכה: פעילות פרויקט "שותפות 2000" בשנים 1995-2001. ירושלים: הסוכנות היהודית לארץ ישראל (דו"ח פנימי).
- גירץ, ק' [1988] (2005). עבודות וחיים: האנתרופולוג כמחבר. תל-אביב: רסלינג.
- דויטשר, ג' (2007). גלגולי לשון, מסע בעקבות המצאתו הגדולה ביותר של האדם. תל-אביב: עם עובד.
- הסוכנות היהודית לארץ ישראל (2004). אסטרטגיה להבטחת העתיד היהודי. חבר הנאמנים, ירושלים. (פרסום פנימי).
- הסוכנות היהודית לארץ ישראל, חוקת הסוכנות היהודית (ציריך, ח אב תרפ"ט). אוחזר ב-2 במאי
- <http://www.amalnet.k12.il/meida/history/hisi1084.htm>, 2010
- הסוכנות היהודית לארץ ישראל, אתר הסוכנות היהודית. אוחזר ב-20 בדצמבר 2009,
- <http://www.jewishagency.org/JewishAgency/Hebrew/Home/About>
- <http://www.jewishagency.org/JewishAgency/Hebrew/Home/About/History>
- סמואל, י' (1996). ארגונים – מאפיינים, מבנים, תהליכים. חיפה: אוניברסיטת חיפה והוצאת זמורה ביתן.
- פסיג, ד' (אין תאריך) טקסונומיה של מיומנויות חשיבה עתידיים: אוחזר ב-15 בינואר 2010,
- <http://www.pasig.com/home/doc.aspx?mCatID=18313&tpMID=15370>
- פרידמן, י' (2005). מדידה והערכה של תוכניות חברתיות וחינוכיות. ירושלים: מכון הנרייטה סאלד.
- רוזנבלום, ע' וטריגר, צ' (2007). ללא מילים. אור יהודה: דביר.
- שקדי, א' (2003). מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום. תל-אביב: רמות.
- תומר, א' (עורכת). (2000). פרויקט לב העיר ירושלים – משיקום לפיתוח: דו"ח לתקופה 1998-2000. ירושלים: קרן היסוד – המגבית המאוחדת לישראל, מינהל קהילתי לב העיר, הסוכנות היהודית לארץ ישראל.

- Agar, M. (2000). Border lessons: Linguistic "rich points" and evaluative understanding. [Electronic version]. *New Directions for Evaluation*. Vol. 2000. Issue 86, 93-109. Retrieved 2 May 2010 from <http://www3.interscience.wiley.com/journal/117946202/grouphome/home.html>
- Grant, D., Keenoy, T., & Osrick, C. (Eds.). (1998). *Discourse and organization*. California: Sage.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Inns, D. (2002). Metaphor in the literature of organizational analysis: A preliminary taxonomy and a glimpse at humanities-based perspective. *Organization*, 9 (2), 305-330.
- Kaminski, A. (2000). Beyond the literal: Metaphors and why they matter. [Electronic version]. *New Directions for Evaluation*. Vol. 2000. Issue 86, 69-80. Retrieved 2 May 2010 from <http://www3.interscience.wiley.com/journal/117946202/grouphome/home.html>
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago press.
- Lakoff, G. (1991). Metaphor and war: The metaphor system used to justify war in the gulf, *Viet Nam Generation Journal & Newsletter*, V3, N3.
- Levin-Rozalis, M. (2009). Using abductive research logic: "The logic of discovery", to construct a rigorous explanation of amorphous evaluation findings. *Journal of multidisciplinary evaluation*, 6 (13), 11-24.
- Madison, A. M. (2000). Language in defining social problems and in evaluating social programs. [Electronic version]. *New Directions for Evaluation*, Vol. 2000, Issue 86, 17-28. Retrieved 2 May 2010 from <http://www3.interscience.wiley.com/journal/117946202/grouphome/home.html>
- Patton, M. Q. (1996). *Utilization focused evaluation*. N.Y: SAGE.
- Patton, M. Q. (2000). Overview: Language matters. *New Ddirections for Evaluation*. Vol. 2000, Issue 86, 5-16.

- Peirce, C. S. (1955). Abduction and education. In J. Buchler (Ed.), *Philosophical writing of Peirce* (pp. 150-156). New York: Dover.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic books Inc.