



ניסן (אפריל) 2022

## דلیل للتعامل مع تحديات المناسبات الوطنية، داخل المؤسسات التي يعمل فيها اليهود والعرب.

كتابة: أزهار سعدي، د. رونا شطاين، د. أورנית رماتي دفير، رون غيرليتز

يوم ذكرى شهداء القوات الإسرائيلية المسلحة وضحايا الأعمال العدائية، ويوم الاستقلال- هو يوم النكبة بالنسبة للكثير من المواطنين العرب-، تطرح هذه الأيام بعض من أكثر القضايا حساسية وتعقيدا، تميز العلاقات بين اليهود والعرب في إسرائيل، وخصوصا في أماكن العمل. يبرز هذا التعقيد بصورة أكبر بسبب تصادف يوم الذكرى (الذي يحيى هذا العام في 3 أيار (مايو)، مع عيد الفطر، وهو أحد ثاني أهم الأعياد الإسلامية، احتفاء بانتهاء شهر رمضان، ويستمر لمدة ثلاثة أيام (ويصادف هذا العام بين 2.5 إلى 5.5). علاوة على ما تقدم، نحى ذكرى مرور عام على الأحداث العنيفة التي ضربت المجتمع الإسرائيلي في أيار (مايو) 2021، بينما كانت الأسابيع الماضية الأخيرة هي أيضا قد تميزت بالهجمات وأعمال العنف.

يهدف هذا الدليل إلى تزويد المديرات والمدراء بالمعرفة المرتبطة بالتغيرات النفسية- الاجتماعية التي تميز هذه الأيام، وتوجيههن/م إلى السلوك الذي يساعدهم في تعامل أفضل مع التحديات التي تنشأ في المؤسسات التي يعمل فيها اليهود والعرب معا.

ما الذي يحصل لنا، من ناحية نفسية- اجتماعية، في هذه الفترة؟

في الفترة التي تُحيى فيها أيام الذكرى ويوم الاستقلال، يزداد حضور وجهات النظر والروايات المختلفة، بل والمتضاربة، لدى المواطنين اليهود والعرب في الدولة. ومن ناحية نفسية- اجتماعية، تبرز الهوية القومية- الوطنية. ففي حين في الأيام "العادية" ينتمي الموظفون والموظفات إلى فئات مقسمة بحسب مميزات كالجنس، السن، العرقية، أو الهوية التنظيمية والمهنية، وليس بالضرورة بناء على هويتهم الوطنية، فإن أهمية الهوية القومية- الجماعية، بل وحتى الدينية، ترتفع في هذه الفترة، وغالبا ما تبرز عن باقي الهويات.

يزيد التركيز على الهوية القومية- القومية من ميل الناس إلى التمييز بين الأنا والآخر، بين الـ "نحن" والـ "هم"، أو، إن شئنا استخدام مصطلحات نفسية- اجتماعية: بين "المجموعة الداخلية" و "المجموعة الخارجية". وعلى التوازي، يرتفع الميل إلى تصور تجانس المجموعة الخارجية ("جميعهم يؤمنون بذات الأمور، ويتصرفون بذات الطريقة"). ولهذا السبب، فإن الموظفين والمنتسبات والمنتسبين إلى فئات مختلفة، أولئك الذين قد اعتادوا العمل سويا ولا يولون أهمية كبرى للفوارق الوطنية في الأيام العادية، من شأنهم أن يشعروا في هذه الفترة بأن أعضاء المجموعة الخارجية يفرضون تحديا على القيم الأساسية التي يؤمنون بها. فإن شئنا، مجددا، استخدام



الاصطلاحات النفسية- الاجتماعية: فإنهم يشعرون بالتهديد، سواء أكان هذا التهديد حقيقيا أم رمزيا، من قبل زملاء العمل المنتسبين إلى الفئة القومية المختلفة.

من المهم أن نأخذ بالحسبان جانبين إضافيين. الأول يتمثل في أن علاقات القوى بين الفئات، تفرض سلوكا مختلفا لكل منها. في حال كانت مجموعة الأغلبية في مكان العمل متشكلة من اليهود، فإنهم سيشعرون في غالبية الحالات بأمان أكثر في التعبير عن صوتهم، وفي التعبير عن ضائقتهم، والمطالبة بالتعويض عن الشعور الذي يشعرون به، بالظلم. ومقابل هؤلاء، فإن الموظفين العرب سيلاقون مصاعب في التعبير عن ضائقتهم (سواء الشعورية أو الجسدية)، ومن شأنهم أن يشعروا أكثر بالخشية نتيجة الثمن الاجتماعي والوظيفي الذي سيضطرون لدفعه إذا ما عبروا عن أنفسهم، أو في طلبهم للتغيب عن العمل.

هنالك جانب آخر يتمثل في صعوبة الشعور بالتماثل مع الجانب الآخر في ظل صراع مكشوف. إن المناسبات الوطنية تجعل النزاع اليهودي العربي حاضرا، وكذلك الأحداث الصادمة في تاريخ الشعبين. وبشكل طبيعي، فإن قدرتنا في هذه المرحلة على التفكير مكان الآخر، وفهمه، والشعور بألمه، يقل. كما تزداد حاجتنا إلى إصلاح الآخر. ينبع هذا من عدة عوامل من ضمنها أننا في هذه المرحلة - أكثر من غيرها- نلاقي مصاعب في رؤية منظور الآخر، حيث إن كل طرف ينكشف على رسائل مختلفة جدا في وسائل التواصل الاجتماعي، وهو ما يراكم المصاعب أيضا، بدوره، على إمكانية تطوير التعاطف تجاه الآخر.

ضمن هذا المرسل الهوياتي- القومي- النفسي- الاجتماعي هذا، قد يشعر الموظفون والموظفات، والمدراء والمديرات اليهود والعرب في المؤسسات، بالغضب والاستياء تجاه زملائهم الذين ينتسبون إلى المجموعة الأخرى، ناهيك عن نزع الشرعية، بل والحاجة إلى إخفاء هويتهم. ومن شأن النتيجة العامة أن تتمثل في الإضرار بنسيج العلاقات بين اليهود والعرب، بحيث تصل إلى حد الامتناع عن التفاعل، أو، بدلا من ذلك، تصاعد النزاعات وزيادة في اجتياز الخطوط الحمراء. ومن المحتمل أن تضر مثل هذه التظاهرات بإنجازات المؤسسة التي عملت بالفعل، ولا تزال تعمل، على تعزيز التنوع داخلها، كما من شأن الأمر أن يخلق ترسبات مستقبلية.

على ضوء ما سبق، تطرح الأسئلة: كيف من اللائق أن يعمل المدراء والمديرات؟ ما الذي عليهنّ وعليهم أن يقولوه، وإلى أي الأمور عليهن/م التطرق؟ كيف ينبغي عليهن/م التصرف في مثل هذه الأيام؟

الطريقة الأمثل لمواجهة أية مؤسسة تتبلور في سياقها المحدد الخاص بها، وتتأثر من الديناميات القائمة بين الطواقم، ومن التصورات الإدارية والمعايير التنظيمية لكل مؤسسة. نقترح هنا ثلاثة مبادئ توجيهية تنطبق على جميع المؤسسات:

1. تعزيز الهوية الجماعية التنظيمية للمؤسسة، من خلال تعزيز مشاعر الانتماء التنظيمي، والتركيز على المهمة المشتركة. هكذا يمكن لنا أن نركّز وأن نستحضر الروح الجماعية، وأن نخلق بديلا عن الانقسام إلى "نحن" و "هم".



2. الاعتراف بأن وجهات نظر اليهود والعرب لا تتماثل دائما، وأن كلّ فئة لديها رواياتها الوطنية المختلفة. لكن علينا أن نتذكر بأن هنالك شرعية لروايات الطرفين، وأن نعلم بأن واقع حياة طرف ما، لا تنفي واقع حياة الآخر.
3. إظهار التعاطف والحساسية تجاه احتياجات جميع الوظائف والموظفين، من مختلف الفئات القومية والاجتماعية.

### توصيات محددة للعمل في المناسبات الوطنية

#### 1. قوموا بعمل تحضيري مع الموظفين، قبل حلول هذه المناسبات

يعدّ التوتر السياسي المحيط بالانقسام الوطني جزءا من واقع حياتنا طويلة العام، لكنّه يتصاعد مع اقتراب المناسبات الوطنية. لهذا الغرض، ننصح بالقيام بأعمال تحضيرية استعدادا لهذه المناسبات، وتوضيح التعقيدات التي تتطوي عليها هذه المرحلة للموظفين والموظفات.

#### أمور ينبغي التركيز عليها أثناء التحضير

- ليس واقع حياة، وتجارب الموظفين والموظفات العرب واليهود متماثلان، بل إنهم يشعرون بمشاعر مختلفة. وعلى الرغم من أنهم جميعا يعيشون في الواقع ذاته، فإن التفسيرات التي تضيفها كل فئة على ذلك الواقع من شأنها أن تكون مختلفة، ولهذا، فقد يحصل سوء تفاهم بين الموظفين والموظفات المنتسبين إلى الفئات المختلفة. فمثلا، شعور الفرح في عيد الفطر قد يُفسر بكونه انعدام احترام ليوم الذكرى الذي يحل في ذات اليوم، وانعدام احترام للمشاعر التي تثيرها ذكرى ذلك اليوم لدى الآخر. وعلى النحو ذاته، يمكن أن تفسر مشاعر الفرح لدى الموظفين اليهود في يوم الاستقلال، في الوقت الذي يعيش زملاؤهم العرب اليوم ذاته بوصفه ذكرى للنكبة، أي ذكرى الكارثة.

- وكما هو معروف، يتكون المجتمع العربي من فئات مختلفة، ولذا، لا تحتفل جميع تلك الفئات بذات الأعياد. فعيد الفطر هو عيد المسلمين، ولذا يجب أن يؤخذ بالحسبان بأن ليس جميع الموظفين العرب في الشركة يحتفلون بذلك العيد. يُنصح بأن تقوموا مسبقا بفحص من من ضمن موظفيكم العرب يحتفل بالفعل بعيد الفطر، وأن تتمنوا له عيداً سعيداً.

#### 2. بث رسائل تنطوي على الاحترام، وتعترف بوجهات النظر والروايات المختلفة

بثوا رسائل لتأسيس المعايير التنظيمية المرغوبة، وعلى رأسها احتواء مجمل الموظفين والموظفات، ومنح الشرعية لوجهات النظر والروايات المختلفة لدى كل من اليهود والعرب، والاستجابة للاحتياجات الفريدة لكل فئة. نقترح على المديرات والمدراء التعبير بصورة واضحة عن الرسالة التي مفادها أنهم يعترفون بكون يوم الذكرى ويوم النكبة هما يوم النكبة بالنسبة للكثير من المواطنين العرب، وبأن هنالك معنى مختلف تماما، بل ومتناقض للأمر، بين اليهود والعرب.



إلى جانب ذلك، يجب الاعتراف بالتعقيد الذي يسببه التداخل بين عيد الفطر ويوم الذكرى. من المهم تبث الرسائل على المستوى التنظيمي في اجتماعات الطاقم، وإن استدعى الأمر: أن يتم تمرير الرسائل بصورة شخصية للموظفين الذين من شأنهم أن يشعروا بانعدام الراحة في هذه المرحلة.

### 3. تعزيز السياسات المرنة فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية المتعلقة بحضور الموظفين في العمل في المناسبات الوطنية والأعياد، والوقوف امتثالاً لصافرة يوم الذكرى

أمثلة:

- قوموا مسبقاً بمعرفة الموظفين العرب المحنفلين بعيد الفطر، والمعنيين بممارسة حقهم في التغيب عن العمل في هذه الأيام.
- جربوا، قدر المستطاع، النظر في طلبات الموظفين اليهود أو العرب في الغياب عن العمل في هذه الأيام، أو في أوقات بث الصافرة. تذكروا بأن وقت بث الصافرة هو موقف ينطوي على الصعوبة والحساسية لدى قسم من الموظفين، ونصح باحترام طلبهم بتجنبها. هذا الأمر مهم بصورة خاصة في حال كان هنالك موظف وحيد أو مجموعة صغيرة من أي من الفئتين (مثلاً: موظف عربي وحيد في طاقم يهودي، أو العكس).
- أتيحوا لموظفيكم وموظفاتكم المعنيات والمعنيين، بـ "تجنب الظهور" وعدم البروز في تلك الأيام، وخصوصاً وقت إطلاق الصافرة. لهذا الغرض ننصحكم بتحضير حيز مشترك منفصل، بصورة مسبقة، للموظفين العرب، يتاح لهم من خلاله عدم الوقوف أثناء إطلاق الصافرة، أو بدلاً من ذلك، حيزاً مشتركاً للموظفين اليهود، حيث يكون بإمكانهم الوقوف معاً. إن خطوة من هذا القبيل ستتيح للموظفين العرب الساعين إلى عدم الوقوف أثناء إطلاق الصافرة، البقاء في أماكنهم، وعدم المبادرة إلى خطوة نشطة تتمثل في الامتناع عن الوقوف.

### 4. كونوا حاضرين

كونوا يقظين بما يحدث في الحيزين المادي والافتراضي، راقبوا واكتشفوا السلوكيات التي تتجاوز الخطوط الحمراء، وعالجوها فوراً. زيدوا من شعور الانتماء والتماسك التنظيمي، وأضفوا الشرعية على وجود وجهات نظر وروايات مختلفة، وتنوع الهويات.

نأمل أن يساعدكم استخدام هذا الدليل على التعامل مع هذه الفترة المعقدة. إن كانت مؤسساتكم تمر بتعقيدات أو أزمة أخرى، فإننا ندعوكم للتوجه إلينا في مركز أكرود- علم نفس اجتماعي للتغيير الاجتماعي، وذلك لكي نتمكن من مساعدتكم في التعامل معها.

عنوان بريد إلكتروني لتوجهاتكم: [achord@mail.huji.ac.il](mailto:achord@mail.huji.ac.il)