



# اليهود، العرب، والمناسبات الوطنية في ظل الحرب

توصيات عملية لخلق بيئة عمل داعمة للطواقم  
اليهودية والعربية في المناسبات الوطنية 2024

نيسان (أبريل) 2024

# توصيات عملية لخلق بيئة عمل داعمة للطواقم اليهودية والعربية في المناسبات الوطنية 2024

في شهر أيار (مايو) يتم إحياء بضع مناسبات وطنية كبرى: ذكرى المحرقة، يوم ذكرى ضحايا الجيش، يوم الاستقلال، وذكى النكبة. في مثل هذه الأيام تطفو على السطح التوترات في العلاقات ما بين اليهود والعرب في إسرائيل عموماً، وفي الأماكن التي يلتقي فيها اليهود والعرب بشكل خاص، لأنها تخلد ذكرى الأحداث المؤلمة في تاريخ الشعبين. في هذا العام، 2024، تشتد التعقيدات بسبب أحداث السابع من أكتوبر 2023، ونتيجة الحرب المستمرة منذ ذلك الحين، وبسبب الصدمة الجماعية في صفوف المجموعتين القوميتين. تذكر الحرب كل من المجموعتين بصدمات جماعية سابقة، يضاف إليها القلق مما قد يتكرر: ففي أوساط الجمهور اليهودي، أثارت المجزرة التي نفذت في غلاف غزة ذكرى المحرقة، أما في أوساط الجمهور العربي فقد أثرت ذكرى النكبة، والخوف من الطرد ومن نكبة ثانية. ومن المتوقع أن يكون يوم ذكرى ضحايا الجيش والأعمال العدائية يوماً مؤلماً على وجه الخصوص بسبب انضمام الكثير من العائلات إلى حلقة الثكالة. وبناء عليه، فإن إحياء هذه المناسبات القومية يتم هذا العام في أجواء مشحونة بالعاطفة والتوتر أكثر من أي عام آخر.

إن التوترات، سواء أكانت ظاهرة أم خفية بشأن هذه المناسبات الوطنية حاضرة في جميع الأماكن المشتركة بين اليهود والعرب، بما فيها، بالطبع، أماكن العمل. يعيش الموظفون اليهود والعرب هذه الأيام بصورة متباينة. وفوق ذلك، فإن في كل مجموعة هناك مجموعات فرعية لذوي توجهات مختلفة. فعلى سبيل المثال: قد يشعر يهود بمشاعر مختلفة تجاه يوم الاستقلال، وهي مشاعر متأثرة أيضاً من موقفهم تجاه الحرب، وتجاه الحكومة، وغيرها. وبالمثل، يمكن أن نسمع داخل المجتمع العربي في إسرائيل أصوات كثيرة، وأن نرى تعبيرات عن تصورات مختلفة بشأن الواقع في كل من غزة وإسرائيل، وبشأن طرق حل النزاع. هذا التعقيد القائم بين الفئات المختلفة داخل كل مجموعة قومية بنفسها، من شأنه أن يثير التوترات، والصراعات، وعمليات تكيم الأفواه ومن شأن الموظفين المنتسبين إلى مجموعات الأقلية ألا يعبروا عن آرائهم الحقيقية خشية من إقصائهم أو استبعادهم، ومقابل هؤلاء، قد يشعر الموظفون المنتسبين إلى فئة الأغلبية أن موقفهم هو القاعدة المتبعة، وهذا الشعور قد يؤدي إلى إقصاء أصوات أخرى، وإلى المساس بشعور الانتماء لدى الموظفين من فئات الأقلية.

يتطلب مثل هذا التعقيد وعياً من جانب مدراء المؤسسة، ومواجهة مهنية مثلى.

مركز أكورد - علم نفس اجتماعي من أجل التغيير الاجتماعي، هو منظمة اجتماعية أكاديمية فريدة من نوعها تعمل على تطوير وإتاحة المعرفة الأكاديمية المبتكرة في مجال علم النفس الاجتماعي من أجل تعزيز العلاقات القائمة على المساواة والتسامح والاحترام بين مختلف الفئات الاجتماعية في إسرائيل. يقدم لكم المركز هذا المرشد لمساعدة المديرين والمديرات في التعامل مع المشاعر والسلوكيات التي من شأنها أن تنشأ خلال المناسبات الوطنية، واستعراض التغييرات النفسية- الاجتماعية التي يعيشها الموظفون والموظفات في مثل هذه الأيام المعقدة، واقتراح أدوات للتعامل معها بصورة قائمة على الإصغاء والاحترام، في ظل التحديات التي تنشأ داخل المؤسسات القائمة على التنوع.

## ما الذي يحصل لنا، من ناحية نفسية اجتماعية في هذه المرحلة؟

في هذا العام، أكثر مما حصل في السابق، يحتاج الموظفون والموظفات اليهود والعرب إلى اهتمام مشغليهم في المناسبات الوطنية للأسباب التالية:

**الشعور بالتهديد والخوف، لدى كل من اليهود والعرب، وصل إلى قمته خلال نصف السنة الماضية** إلى جانب هذه المشاعر، يشعر العديد من الموظفين اليهود أيضا بالألم والأسى على المواطنين والجنود الذين ضحوا بحياتهم، كما يشعرون بالغضب على فقدان الحاصل في بلدات غلاف غزة. كما أن هناك ألما، وحزنا، وغضبا في صفوف الموظفين والعرب، نتيجة الدمار في قطاع غزة، وقتل الكثير من المدنيين الأبرياء، الذين هم من أبناء شعبهم، والذين هم أحيانا من أفراد عائلاتهم. علاوة على ذلك، ينظر إلى هؤلاء على أنهم مشبهون، أو في بعض الأحيان بوصفهم عامل تهديد، على الرغم من أنهم مواطنون عرب في إسرائيل ولم تكن لهم أية علاقة بالهجوم، لا بل وعارضوه. ومن بينهم أشخاص فقدوا أفرادا من عائلاتهم وأصدقائهم، وبعضهم لديه أقارب أو أصدقاء مفقودين أو مختطفين.

**الهوية الجماعية - القومية تبرز، أمام الهويات الأخرى:** في كل عام، في المناسبات الوطنية، وبالذات في هذا العام منذ السابع من أكتوبر، تتعزز الهوية الوطنية على حساب هويات أخرى مشتركة بين الأفراد في أماكن العمل، على غرار هويات الجنس، والسن، والعرق، بل والهوية التنظيمية والمهنية. لقد ضعفت الهويات المشتركة في هذا العام على مدار نصف العام الماضي، وقد تضررت حصانة الطواقم لدى مواجهتها لهذه المرحلة، على العكس من السنوات الماضية

**مصاعب احتواء الهويات المتناقضة:** تعمل الحرب على تعزيز الهوية الوطنية، وتزيد من الميل إلى تقسيم الناس إلى فئات متناقضة تتمثل في "نحن" قبالة "هم": يهود قبالة عرب. بسبب هذا القلق المتزايد، بتنا ننظر إلى الموظف الذي إلى جانبنا، أولا، بوصفه جزءا من فئة يصعب علينا العيش إلى جانبها، ولا ننظر إليه كفرد ذو تصورات وهويات مركبة. هذا التقسيم يدفعنا إلى النظر إلى المجموعة الخارجية بصورة سلبية وبوصفهم متجانسين ("لا يريدون أن يكونوا جزءا منا" أو "هم غير قادرين على فهم تجربتنا") كما تقل قدرتنا على الشعور بالتعاطف: أن نضع أنفسنا مكان الآخر، أن نشعر بألمه، أو على الأقل، منح ألمه الشرعية.

## كيف يمكنك خلق بيئة عمل داعمة؟ فيما يلي بعض التوصيات:

**01 كونوا يقظين إلى أن معنى المناسبات الوطنية يختلف من مجموعة إلى أخرى.** ورغم أن كلا الطرفين يعيشان الواقع نفسه، إلا أنهما يفسرانه أحيانا بشكل مختلف تماما. يجب التأكد من أن الطواقم الإدارية واعية بسياسات المؤسسة وتعرف الأدوات والرسائل المقبولة فيها.

**02 تمهيد الأرضية في هذه المؤسسة تحضيرا لهذه المرحلة، وأظهروا مرونة تجاه النظم الإدارية المتبعة في المؤسسة تجاه الدوام في أيام المناسبات الوطنية.** من شأن التحضير لهذه المناسبات أن تكون ضرورية لدى الطواقم القائمة على التنوع.

﴿ في المؤسسات التي تعقد فيها مجموعات حوارية أو تلك المتبّع فيها مناقشة العلاقة بين المجموعات، عليكم تكريس وقت للمحادثات والاستعداد لهذه المرحلة. في المؤسسات التي من غير المقبول فيها التحدث عن العلاقات بين المجموعات، عليكم إبداء حساسية فائقة، وأن تكونوا مصغين للاعتراضات والتعقيدات التي قد يثيرها مثل هذا النوع من الخطاب.

﴿ مارسوا سياسة موحدة ومرنة تجاه جميع الموظفين، يهودا وعربا، ممن لا يشعرون بالارتياح للتواجد خلال الطقوس المختلفة، على سبيل المثال، الموظفين العرب الذين لا يشعرون بالارتياح للوقوف عند انطلاق الصافرة في يوم الذكرى، أو الموظفين اليهود من العائلات التكلية الذين لا يريدون عيش التجربة إلى جانب زملائهم العرب لأن الأمر حساس وشخصي أكثر من اللازم بالنسبة إليهم. عليكم بقدر الإمكان أن تأخذوا بعين الاعتبار طلبات الموظفين،

سواء أكانوا يهودا أم عربا، للتغيب عن الدوام في هذه الأيام، أو الانتقال إلى نظام عمل هجين (عمل من المنزل والمكتب).

﴿ تأكدوا من أن الموظفين يعلمون الخيارات التي لديهم. عليكم تعيين شخص من الطاقم ليكون عنوانا متوفرا للمشورة وتقديم الدعم للموظفين في موضوع المناسبات الوطنية.﴾

### 03 عليكم أن تبثوا رسائل مبنية على الاحترام وتعترف بوجهات النظر والسرديات المختلفة.

تثبت نتائج البحث المشترك الذي أجريناه في مركز أكورد مع مبادرة كو إمباكت في كانون الثاني (يناير) 2024 أن رسائل المؤسسة والطريقة التي ينظر بها الموظفين إلى السلوك المعياري، تؤثر على استعدادية الموظفين للعمل مع موظفين من المجتمع العربي. كما أثبت البحث أن الثقة التي يوليها اليهود للعرب تعد عاملا هاما في الرغبة في مواصلة العمل معا. إن النشاطات والرسائل الواردة أدناه من شأنها أن تؤثر بصورة كبيرة على سلوك الموظفين والموظفات، وينصح بالتعبير عنها داخل المؤسسة.

﴿ عليكم الاعتراف بمشاعر الموظفين المنتسبين لكلا المجموعتين، ومنحهم الشرعية والمساحة الآمنة للتعبير عن المصاعب التي يواجهونها. قد يسهم الشعور بالاحتواء والدعم من المديرين والمؤسسة كثيرا في تعزيز الحصانة الشخصية والتنظيمية، ويساعد الموظفين على مواجهة التوترات والمصاعب. إن توقع التضامن العاطفي والمشاركة في المشاعر التي تثيرها المناسبات الوطنية في وسط كل مجموعة، لن يمكن له أن يتحقق دائما.﴾

﴿ طبّعوا الوضع القائم: أوضحوا للموظفين والموظفات بأن هذه المرحلة تستدعي تحديات معقدة، وأنه يحتمل أن يحصل فيها انقطاع بين اليهود والعرب في إسرائيل بسبب المصاعب المتبادلة في فهم وتقبل وجهات النظر المختلفة فيما يتعلق بالمواضيع الحساسة، كما يساعد ميل كل طرف إلى رؤية الواقع فقط من خلال سردية مجموعته الداخلية. عليكم أن تشرحوا بأنكم تدركون حقيقة أن الأحداث الصادمة، على غرار الحرب، من شأنها أن تؤدي إلى عملية تعزيز الهوية الوطنية. حيث تصبح هذه الهوية مركزية: وهي تلقي بظلالها على جميع الهويات المشتركة الأخرى، وبالتالي من شأنها أن تجعل من الصعب على الموظفين التعاون.﴾

﴿ عليكم التذكير أن الموظفين المختلفين حتى قبل الحرب كانت لديهم آراء مختلفة داخل أية مجموعة قومية، وأنهم قد نجحوا رغم الفوارق في التعاون معا. هذه الرسالة توفر تأكيدا على تجربة قدرة الطاقم على مواجهة المرحلة. أكدوا أنكم متأكدون من أنه سيتم إيجاد طريقة لمواصلة العمل معا بطريقة قائمة على الاحترام، والحساسية، كما حصل في الماضي، وأنكم، المدراء في المؤسسة، تولون أهمية كبيرة لهذه المهمة المشتركة.﴾

نأمل أن يساعدكم هذا الدليل في التعامل مع التحديات التي تنطوي عليها هذه الفترة المعقدة. إن كانت مؤسستكم تعاني من تعقيد أو أزمة، وكنتم مهتمين بمعرفة كيفية التخطيط لاستقبال هذه المناسبات بصورة صحيحة، فإننا ندعوكم للتواصل معنا في مركز أكورد- علم نفس اجتماعي من أجل التغيير الاجتماعي، و يمكننا مساعدتكم في تجاوز هذه الفترة وأنتم مدعومين.

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

## هل تنصحين زميلاتك وزملائك بقراءة هذا الدليل الإرشادي؟

لا

نعم

تمت كتابة هذا المرشد من قبل الطاقم المهني التابع ل مركز أكورد- علم نفس اجتماعي من أجل التغيير الاجتماعي.

شارك في كتابة هذا الدليل: أزهار سعدي، ميخال شوسطر، أمية فاعور مصري، عينات ليفي، رون غارليتس

تحرير لغوي: د. نحاما باروخ | تصميم: شاني تصادوق، أور ليفنيه