



אيار 2021

## תوصיות للمؤسسات- كيفية التعامل مع التحديات التي يسببها التصعيد الأمني في العلاقات بين العاملين العرب واليهود.

تتميز فترات التصعيد الأمني بتزايد التوترات بين العاملين العرب واليهود  
في أماكن العمل المشتركة وبتصاعد الخلافات في العلاقات.

ماذا يحدث لنا من ناحية نفسية- اجتماعية في هذه الفترة؟

في أوقات التصعيد الأمني، تكتسب الهويات القومية لكل واحد وواحدة منا  
حدة زائدة: فيميل اليهود إلى التعاطف والتضامن أكثر مع معاناة وفقدان  
اليهود مثلهم، ويميل العرب إلى التعاطف والتضامن أكثر مع معاناة وفقدان  
أفراد شعبهم المواطنين العرب والفلسطينيين في غزة والقدس الشرقية  
والضفة الغربية.

وفقاً للمفاهيم النفسية-الاجتماعية، فإن الهوية الوطنية المعينة لكل طرف  
تقوى على حساب الجزء المشترك بين الطرفين في الهوية المؤسساتية الذي  
يضعف بدوره. يزيد تعزيز وتعميق هذه الهوية الوطنية المعينة عند كل  
طرف من قابلية الميل لتقسيم الذات والآخرين إلى "نحن" و "هم". أو وفقاً



למفاهيم الاجتماعية-النفسية: إلى "المجموعة الداخلية" مقابل "المجموعة الخارجية". علاوة على ذلك، فإنه مع تعزيز الهوية الوطنية، يظهر اتجاه متزايد لتصور المجموعة الخارجية على أنها مجموعة متجانسة ("يفكرون ويتصرفون جميعًا بالطريقة نفسها" ؛ "جميعهم يريدون قتلنا").

قد تنشأ مخاوف بشأن إصابات جسدية أو أضرار في الممتلكات في صفوف هؤلاء الذين هم ضمن النطاق الجغرافي لمناطق النزاع. تُضاف إلى هذه المخاوف مشاعر غضب، والتي يشعر بها حتى أولئك الذين لا يتعرضون لتهديد حقيقي. في سياق العلاقات بين المجموعات، يظهر هناك إحساس بمجموعاتي: وهي حالة يشعر بها الشخص بمشاعر معينة بسبب انتماءه لمجموعة معينة أو نيابة عن أعضاء آخرين في مجموعته. بعبارة أخرى، يمكننا أن نغضب لأنهم اعتدوا على أفراد مجموعتنا، حتى لو لم نتأذى نحن شخصيًا.

إنّ التفسير الذي يقدمه كل طرف من الأطراف للموقف وللأحداث يتشكّل حسب وجهة نظر مجموعته التي ينتمي لها، ويتأثر هذا التفسير بشكل كبير بوسائل الإعلام التي يتعرض لها هذا الطرف.



من المهمّ أن نفهم أن العرب واليهود غالباً ما يكونون عرضةً لمعلومات إعلامية مختلفة وتفسيرات مُغايرة للوضع. فالذي يحدث غالباً هو أن يأتي اليهود إلى العمل بعد أن شاهدوا في وسائل الإعلام معاناة وضحايا الجانب اليهودي بشكل أساسي، بينما رأى العرب الذين يشاركونهم أماكن العمل، بشكل أساسي، معاناة وضحايا الجانب العربي في إسرائيل وخارجها. يُضاف إلى هذا، تجارب الحياة الشخصية المختلفة لكلّ طرف من الأطراف، فمثلاً بالنسبة لليهود وجود أصدقاء وأفراد أسرة يخدمون في الجيش وبالنسبة للعرب معرفة أشخاص وأصدقاء تضرّروا من القصف (في غزة أو داخل إسرائيل).

إنّ التّزايد في حدّة الهويّة الوطنيّة، والتّضامن والاحساس المُشترك القويّ مع المجموعة الداخليّة، والمشاعر السّلبية القوية يصاحبها أيضاً انخفاض في التّعاطف مع المجموعة الخارجيّة، أي أنّ القدرة على التّعاطف والتّضامن مع وضع الطّرف الآخر، ومحاولة فهم الاحساس التي يمرّ بها تنخّض بشكل كبير. قدرة كل طرف على التّعاطف مع معاناة الطّرف الآخر هي التي قدّ تشجّع الطّرفين على محاولة التّخفيف من معاناة الطّرف الآخر. لكن لسوء الحظ، ولا بدّ من القول بشكل أليم، أن هذه القدرة تصبح سلعةً نادرةً في أوقات الصّراع العنيف.



في ضوء ذلك، نقدم ثلاثة مبادئ إرشادية من المهم التأكيد عليها في الخطاب الإداري المؤسّساتي:

- الاعتراف بوجود روايات مختلفة عن كلّ ما يتعلّق بالصراع بين العرب واليهود.
- زيادة التعاطف والحساسية تجاه الطرف الآخر، العرب واليهود على حد سواء.
- تعزيز الانتماء والهوية المؤسّساتية المشتركة.

توصيات للعمل بها:

1. الإشارة والتحدّث عن الفترة وحساسيتها في المنصات المؤسّساتية وتشجيع الخطاب المتسامح الذي يحترم كلا الطرفين مع إدراك ومحاولة فهم التّحديات والتّعقيدات والتّجارب الصّعبة لكلا الطرفين بغض النظر عن الهوية الوطنيّة. إبلاغ الموظفين بتوقعات الإدارة منهم بالاحترام المتبادل والحفاظ على العلاقة الطّيبة التي تمّ العمل لبنائها طوال سنواتٍ عدّة ("دعونا نحافظ على الأخوة والصّدقة والعلاقات الجيدة بين العاملين والعاملين في المؤسّسة حتّى خلال هذه الفترة").

2. توجيه حوار مؤسّساتي بين افراد الطّاقم بطريقة تمنح الشّرعية لوجهات نظر وروايات مختلفة حول الوضع ("من المهم أن نتذكّر أنّ



الأشخاص المختلفين يفكرون بشكل مختلف، ولا توجد حقيقة واحدة، ولا يوجد جانب واحد على حق".

3. إعطاء المجال لسماع الأصوات المختلفة. تفادي ومنع حالات الإسكات أو الإدانة أو الازدراء، معالجة أي ملاحظات غير لائقة على الفور، مثل التحريض الشمولي والمسيء.

4. أحياناً في فترات التصعيد، يتم تطبيق عقوبات أكثر شدة، مثل التوبيخ أو التهديد بالفصل للعرب بسبب تصريحات لهم رداً على تصريحات لليهود. تذكروا أن مثل هذه العقوبات والتهديدات ممنوعة تماماً.

5. إخطار العاملات والعاملين عن سياسة الباب المفتوح للمؤسسة ودعوتهم لمشاركة مشاعرهم، ولا سيما تلك المتعلقة بالعلاقة بين العاملات والعاملين العرب واليهود في المؤسسة.

6. الحفاظ على التواجد بشكل أكبر في الحيز المكاني المكتبي والحيز الافتراضي مثل الشبكات الاجتماعية ومجموعات الواتساب.

نحن نؤمن أن للمديرات والمديرين المسؤولية والقدرة على الحفاظ على العلاقة بين العاملات والعاملين اليهود والعرب في أماكن العمل المشتركة، حتى في فترات التصعيد.



ולذلك يدعوكنام مركز أكورد لاستخدام الأفكار والتوصيات التي  
قدمناها لكنام على أمل أن تُساعدكُنّام.

---

المُشاركات|ين بالتفكير والكتابة: السيّدّة سما تسفوري، الدّكتورة رونا  
شطاين، السيّد أدهم إغباريّة، الدّكتورة أورنيت رماتي دقير، السيّد رون  
چرليتس.