



دليل إدارة منظمات المجتمع المشترك

التأليف: دُرُور إيتان
وفتحي مرشود
ونانسي سترخماين
التحرير: حَمُوطال جُوري

إسرائيل، 2019

دليل إدارة منظمات المجتمع المشترك

التأليف: دُرُور إيتان، وفتحي مرشود، ونانسي سُنترخماين

التحرير: حَمُوطال چُوري

إسرائيل، 2019

دليل إدارة منظمات المجتمع المشترك

التأليف: دُرور إيتان وفتحي مرشود ونانسي سنترخماين

التحرير: حَمُوطال جُوري

تصميم: أوسو بايو

إسرائيل، 2019



الدليل موجه للنساء والرجال على حد سواء. تم استعمال صيغة المذكر فقط بهدف التسهيل.

مقدِّمة: كلمة المحرِّرة

الدليل الذي نضعه هنا بين أيديكم هو حصيلة دراسة ميدانية استمرت سنواتٍ، وهو يتضمَّن بصيرةً ومداركٍ ومعارفٍ وخبرةً مؤلِّقيه دُرور إيتان وفتحي مرشود ونانسي شتْرخماين، ومديرين مشتركين ومديراتٍ مشتركاتٍ لمنظَّماتٍ مجتمعٍ مشتركٍ في إسرائيل. يستعرض الدليل ويكشف بحسِّ وصدق التحديات المميِّزة التي تواجهها منظَّمات المجتمع المشترك، ويعرض طرقًا للتعاطي معها.



بل إنه يذهب إلى أبعد من ذلك؛ فهو يرسم خطوطًا لهوية منظَّمات المجتمع المشترك بوصفها "مختبرًا" لخلق مجتمعٍ مشتركٍ وفضاءاتٍ كثيرًا ما تشهد - وبجِدَّة أكبر - التوتُّرات والتناقضات والخلافات القائمة في المجتمع الإسرائيلي بكل ما يتَّصل بالعلاقة بين الأغلبية اليهودية والأقلية الفلسطينية من مواطني إسرائيل.

من خلال تحليل حالاتٍ وقصصٍ من حياة المنظَّمات، يروي الدليل الحكاية الأكبر بالغة التعقيد، حكاية أولئك الذين يعملون على بناء فضاءات المجتمع المشترك في إسرائيل، وكثيرا ما يواجهون مناحًا عامًا معاديًا للفكر الذي يحملون. في الفصل الأول من الدليل، الذي يتناول الرؤيا واستراتيجية العمل، يشاطرنا مؤلِّفو الدليل الاستنتاج الذي مفاده أنه حتى وسط منظَّمات المجتمع المشترك ليس هناك بالضرورة اتِّفاقٍ حول الشكل الذي ينبغي أن يتَّخذه المجتمع المشترك في إسرائيل، فيتطرَّقون باستفاضة إلى السبيل نحو خلق رؤيا مُلهمةٍ ومحرِّرة، حتى لو كانت سديميةً وواسعة بما يكفي لتشمل مجموعةً واسعة من الأصوات والآراء.

الأداء الفعَّال المُصوَّب نحو التأثير في مجالٍ تحقَّل فيه التحديات والأزمات بين الدولة ومواطنيها العرب، هو فنٌّ وفعلٌ مهم. لا يطرح الدليل حلولًا سحريةً، بل استراتيجياتٍ وسُبلَ عمل - بعضها موجَّهٌ للإدارة الداخلية في المنظَّمة وبعضها لإدارة صلاته بالعالم الخارجي - جُرِّبت وطُوِّرت على مدى أعوام.



يكرِّس الدليل حيِّزًا كبيرًا لطُرق الأداء التنظيمي الداخلي التي تهدف إلى تعزيز متانة المنظمات وتحويلها إلى فضاءاتٍ حوارٍ مفتوحٍ ومتعمِّقٍ، لكنَّ أمينٍ ورزينٍ في الآن، كأساسٍ ضروري لإقامة مجتمعٍ أكثر مساواةً.

الفصل الثالث من الدليل مكرِّس لقضية الإدارة المشتركة، التي تتميز بها منظَّمات المجتمع المشترك، وهو يهدف إلى طرح نموذجٍ لإدارة تقوم على المساواة، مع أخذ الفجوات وعلاقات القوة القائمة بين اليهود والعرب بالحسبان. ولكن، على الرغم من أن هذا النموذج غير شائع في المنظمات الأخرى، إلا أنه يمكن تعلم الكثير منه عن علاقات القوة العلنية والسرية في قيادات المنظَّمات. يطرح نموذج الإدارة المشتركة استبصاراتٍ بكل ما يتصل بالسلوك الواعي لديناميكيات القوة المكشوفة والكامنة، الأمر الذي يتيح كشفها وتصحيحها. على الرغم من أن الدليل مخصص لمنظَّمات المجتمع المشترك، فإني أعتقد أن العديد من المنظمات الأخرى التي تعمل في سبيل تحقيق عدالة اجتماعية تكافؤية وبيئية والمساواة وحقوق الإنسان والتعددية، سوف تجد في الدليل استبصاراتٍ ونصائح مفيدة. هذا في ضوء الطبيعة المتنوعة للمنظَّمات التي ترفع لواء التغيير الاجتماعي وحاجتها الدائمة إلى العمل والتأثير، مع الاستماع في الآن نفسه إلى مختلف الأصوات - أصوات المانحين والصناديق، وأصوات أوساط المؤسسة الرسمية، وأصوات منظَّمات المجتمع المدني التي تتعاون معها، علاوة على أصوات أعضاء وعضوات مجلس الإدارة وفريق العمل.

يقوم الدليل على جزأين اثنين، وهما مكرَّسان على التوالي لقضايا الرؤيا والاستراتيجيات التنظيمية وقضايا إدارة رأس المال الاجتماعي والبشري، ويتضمَّنان تحليلًا للطرق الفريدة التي تجد فيها هذه القضايا تعبيرًا عنها في مؤسسات المجتمع المشترك، إضافة إلى الاستبصارات والتوصيات العملية. تتيح بُنية الدليل قراءةً متواصلة، حيث يُوصَل كلُّ فصلٍ إلى التالي، طارحًا استبصاراتٍ هامةً مهمة

تتنقّل عبر الصفحات، ومع ذلك، وفي الوقت نفسه، فإن كل فصل قائم بذاته، على نحو يمكّن القارئ والقارئة من تصفح الدليل وسبر فصوله بأي ترتيب يناسبه أو يناسبها.

بالإضافة إلى ذلك قامت المصممة الجرافيكية الرائعة، أوسو بايو، بتصميم ثلاث أيقونات جميلة تُشكل إشارات توجيهية تُشير إلى ثلاث ركائز متكررة على طول الدليل:



التوازن بين قيمة
المرونة والمبادئ
الثابتة



العمل التدريجي
والتأثير المتراكم
على الأمد الطويل



منظمات المجتمع
المُشترك كمختبر

أود أن أشكر مؤلّفي الدليل على الفرصة التي أُتيحت لي لأكون شريكاً بصفة محرّرة للدليل في ختام الرحلة الطويلة التي أفضت إلى نشره. لقد تعلمتُ واستبرصت خلال عملية التحرير، وشعرت بالنتقدير الكبير تجاه كل من يساهم ويساهم في بناء مجتمع مشترك. إنني مقتنعة بأن هذا الدليل سوف يعود بالفائدة على كل من يقرأه وسوف يُثري الحوار الهام في الموضوع الذي يتناوله.

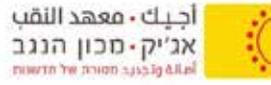
مؤلفو الدليل وسيرورة البحث والكتابة

دُورون إيتان: درور إيتان: مُستشار تنظيمي كبير متخصص في التطوير والإدارة التنظيمية في المؤسسات غير الربحية وفي القطاع العام. يحمل اللقب الأول في علم النفس من جامعة حيفا واللقب الثاني في دراسات العمل من جامعة تل أبيب. يُشارك درور في عدد من المبادرات التي تهدف إلى تعزيز وتطوير قدرات المؤسسات والناشطين من أجل التغيير الإيجابي في المجتمع الإسرائيلي، مع التركيز على مجال المجتمع المُشترك اليهودي-العربي. يتمتع درور بتجربة عميقة في قيادة سيرورات الاستشارة والتوجيه، بدءً من مجموعات النشاط الميدانيين وحتى المنظمات القطرية. بالإضافة إلى ذلك يتخصص درور في تطوير القيادة والمهارات الإدارية وسيرورات مشاركة الجمهور.

فتحي مرشود: مستشار تنظيمي كبير ومتخصص بسيرورات التطوير التنظيمي والتقييم. شغل فتحي منصب مدير مكتب شتيل في حيفا، وعمل رئيساً لمجال المجتمع المشترك ومستشاراً لمنظمات رائدة في ميدان التغيير الاجتماعي عموماً، والمجتمع العربي الإسرائيلي خصوصاً. حصل على اللقب الأول في التربية من جامعة حيفا، واللقب الثاني في التربية من الجامعة العبرية، واللقب الثاني في الإدارة العامة من كلية كندي، جامعة هارفرد.

نانسي سنخماين: خبيرة في مجال التقييم والتفكير الاستراتيجي في المجتمع المدني. أعدت تقاريرَ لبحوثٍ ميدانية في موضوعي الجندر والمجتمع المشترك. تتناول أطروحتها لشهادة الدكتوراه قدراتِ منظمات التغيير الاجتماعي الإسرائيلي على التكيف. تدرّس دورةً في موضوع التقييم والتفكير الاستراتيجي ضمن برنامج GLOCAL في الجامعة العبرية.

هذا الدليل حصيلة بحثٍ إجرائي تشاركي استغرق عدة سنوات ضمّ عدداً من منظمات المجتمع المشترك في إسرائيل:



يرمي هذا الدليل والبحث الإجرائي إلى تحقيق هدفين أساسيين اثنين: أولهما - إنتاج معارف جديدة ووضع مفهوم معارف قائمة بكل ما يتصل بالإدارة التنظيمية لمجتمع مشتركٍ يهودي عربي في إسرائيل، والتوفير لقيادات تلك المنظمات مفاهيم وأدواتٍ سبق أن فُحصت واختُبرت ميدانياً تساعدها على أداء عملها بصورة فعّالة لتحقيق الأهداف المشتركة، والتعاطي بنجاح مع الواقع المرکّب والمتغير، وتعزيز قدرتها على التأثير وتبوء الصدارة في مجال نشاطها. ثاني هدفي هذا الدليل والبحث يتمثل في تشخيص ومشاطرة المُعضلات والمُذكرات الأساسية التي تنشأ وتتكوّن خلال عمل منظمات المجتمع المشترك، على نحو يُثري الخطاب العام حول المجتمع المشترك وحول التحديات والفرص الكامنة فيه.



منظمات المجتمع المشترك اليهودي العربي التي شاركت في مجموعة البحث والعمل تشكّل برأينا "مختبراً" يشهد كلَّ يوم اختباراً حياً في مسائل مهمة من قبيل: وضع رؤيا مشتركة ورحبة للحياة في مجتمع مشترك، وخلق خطابٍ متشاركٍ ومفتوح حول القضايا "القابلة للانفجار" والخلافية، وإنتاج قيادة وإدارة مشتركة، وتنمية القدرة على العمل بأقصى درجات الفعاليّة والمرونة في واقعٍ مرّكبٍ وديناميكي، بل ومعادٍ أحياناً.

إننا نوجّه الشكر للمديرين والمديرات، للناشطين والناشطات، ولأعضاء وعضوات مجلس الإدارة في المنظّمات المذكورة على مشاركتنا، بصراحة وصدق، المعضلاتِ والأسئلةِ المرّكبةِ، الاستبصاراتِ والخبرةِ الجَمّةِ التي تراكمت في جُعبَتهم وجعبَتُننّ، وعلى مَلزوميَّتهم ومَلزوميَّتُننّ العميقة تجاه فكرة المجتمع المشترك والمساواة.

الفهرس

مقدّمة: كلمة المحرّرة	3
مؤلفو الدليل وسيرورة البحث والكتابة	5
الجزء الأول: العمود الفقري الاستراتيجي الأيدولوجي للمنظمة - الرؤيا، الرسالة والاستراتيجية	9
1. الرؤيا: تحليل عام، استبصارات وتوصيات	10
مضمون الرؤيا	11
الرؤيا المحدّدة زمنياً ومضموناً	12
سيرورة صياغة الرؤيا	13
2. الاستراتيجية	14
طبيعة الاستراتيجية التنظيمية	15
سيرورة وضع الاستراتيجية التنظيمية	16
العمل المتواصل في ضوء الاستراتيجية التنظيمية	17
الجزء الثاني - رأس المال الاجتماعي	19
1. ما الذي يجب فعله والتركيز عليه لتعزيز رأس مال المنظمة الاجتماعي؟	22
تشجيع المبادرات الميدانية	22
الشراكة مع فريق العمل	23
تنمية رأس المال الاجتماعي كسياسة لإدارة الموارد البشرية	24
الحسّ الاجتماعي السياسي	27
ظروف العمل	30
تجنيد وتصنيف العاملين الجدد في صفوف المنظمة	31
الفصل عن العمل	33
2. البنية التنظيمية المشتركة - المعاني والتداعيات الإدارة المشتركة	34
تطوير وصيانة الإدارة المشتركة	35
تصوّرات وتعريفات الوظيفة	36
الرّسم 1: الهيكل التنظيمي للإدارة المزدوجة	39
النزاعات، الأزمات وخطاب الأزمات	40
المواءمة بين الأشخاص	42
المعايير التنظيمية والثقافة التنظيمية	42
المعايير التنظيمية المكشوفة والمخفية	42

ما المقصود بـ"منظمة مجتمع مشترك"؟

لا ينشأ المجتمع المشترك من تلقاء نفسه. إنشائه يتطلب رؤيا والتزامًا بتحقيقه على أرض الواقع. يعرف هذا الدليل "منظمة مجتمع مشترك" على أنها: منظمة أفراد طاقمها وأعضاء مجلس إدارتها وأصحاب الشأن الآخرون فيها - يهودًا وعربًا - يعملون ويديرون ويتعاونون معًا للدفع قُدماً بأفكار ومُدرَكَات ومفاهيم وطُرُق أداء المجتمع المشترك في إسرائيل على النحو الذي تعرّفه المنظمة.

يوجد في إسرائيل العديد من المؤسسات والمنظمات والفضاءات التي يعمل فيها يهود وعرب في فلك واحد، كالمستشفيات والحوانيت والمجمّعات التجارية والمؤسسات العامة، إلا أن عدد منظمات المجتمع المشترك - وفقاً للتعريف الوارد هنا - أصغر من ذلك بكثير. يضم هذا الدليل معارف ومعلومات واستنصارات ذات قيمة خاصة للمنظمات الجديدة المعنية بالتعلّم من خبرة المنظمات المخضّرة المتراكمة، وكذلك للمنظمات غير الحديثة على الساحة التي يجدر بها إجراء مراجعة ذاتية والتفكير ملياً في سُبل بلوغ مستوى تحسين أفضل للإدارة التنظيمية وللشراكة اليهودية العربية. يقدم الدليل توصياتٍ عمليةً لطُرُق إدارة علاقات العمل بين اليهود والعرب، سواء في الأيام العادية أم في الأزمات أم في أوقات تصاعد الخلافات في أواسط الجمهور. من هنا، فإن الدليل يمكن أن يكون مفيداً لمزيد من المنظمات غير المحسوبة بالضرورة على منظمات مجتمع مشترك، التي يعمل فيها يهود وعرب يداً بيد، ومنها:

- المستشفيات.
- مراكز الشرطة.
- المنظمات الخدمانية: مراكز خدمة الزبائن بمختلف أنواعها، المطاعم، المقاهي وغيرها.
- متاجر التسويق بالمفرّق: السوبرماركات، حوانيت الملابس وغيرها.
- المنظمات الاجتماعية: الجمعيات التي تقدّم الخدمات، المراكز الجماهيرية وغيرها.

الجزء الأول:
العمود الفقري
الاستراتيجي الأيديولوجي
للمنظمة – الرؤيا، الرسالة
والاستراتيجية



نفترض هنا، كما هو الحال في عالم إدارة المنظّمات، بأن كل منظّمة، مهما كانت، تحتاج إلى فكرة واحدة واضحة ومُلهمّة تجمع كلّ الأطراف المعنية في المنظّمة حول هدف تحقيقها على أرض الواقع، أي أنها بحاجة إلى رؤيا تنظيمية، علّمًا بأن الرؤيا التنظيمية هي التي تحدّد رسالة المنظّمة الخاصة، ونظرية التغيير التي تضعها، وسُبُل العمل الأساسية لتحقيقها.

تعلّمنا الأدبيات التنظيمية بأن المهمة الأساسية لرؤيا أي منظمة، والأهداف السامية المستمدّة منها، والرسالة ونظرية التغيير التي تنتهجها تتمثّل في صوغ استراتيجية عملٍ تعكس ماهيّة المنظّمة، تحدّد مسلك أفعالها وتوفّر تعبيرًا واضحًا عن أهدافها وغاياتها؛ سياستها، أولوياتها وبرامج عملها وآليات صنع القرار ورصد الموارد فيها.

عندما يتعلق الأمر بمنظّمة مجتمع مشترك، فإن التعاطي مع هذه الفرضية يتمّ إبّان مرحلة تعريف الرؤيا والأهداف المشتركة؛ إذ أن تعريف الرؤيا يهدف إلى وضع نقطة نهاية واضحة - صورة لمجتمع مثالي - تطمح المنظمة لبلوغها. بيّنت الدراسة التي أجريناها أن السواد الأعظم لمنظّمات المجتمع المشترك في إسرائيل يفتقد صورةً مستقبلية متكاملة، واضحة ومفصّلة كهذه؛ ما يعود في المقام الأول إلى غياب الإجماع حول طابع دولة إسرائيل، أو إلى الشكل الذي ينبغي أن يتّخذه المجتمع المشترك في إسرائيل بعد اكتمال مهمة المنظّمة. تتجلى الفجوات الأساسية في المقام الأول بين الشركاء العرب والشركاء اليهود في المنظّمة، لكن الأمر لا يقتصر على ذلك فقط. وعليه، فإن هذا الفصل يقدم نظرة خاصة حول طريقة صياغة الرؤيا ومضامينها في منظمات المجتمع المشترك.

الرؤيا:



أي رؤيا لمنظّمة مجتمع مشترك يجب أن تتناول السياق العام للمجتمع في إسرائيل، وعلى أي نحو سوف يبدو هذا المجتمع بعد تحقيق تلك الرؤيا.

العديد من محاولات صياغة الرؤيا باء بالفشل؛ سواء لأن عددا صغيرا جدا من الأشخاص فقط قبل الرؤيا، أم نتيجة الصيغة العامة والضبائية التي ميّزت النصّ إلى حدّ أفقده تماما روح الرؤيا. الخلافات حول هذه القضية المشحونة بين المجتمع اليهودي والمجتمع العربي، ودخل كل مجتمع من هذين المجتمعين، عميقة لدرجة أنها كثيرا ما لا تتيح صوغ رؤيا مشتركة ومتّفق عليها.

مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الوضع ليس دائما على هذه الحال، وقد شاهدنا حالات أفلحت فيها المنظّمات بالتوصّل إلى رؤيا مشتركة.

في دراسة أجريناها بين منظمات المجتمع المدني التي تروّج لمجتمع إسرائيلي مشترك، أفاد أعضاء وعضوات في المنظمات بأن محاولات صياغة رؤيا تنظيمية مشتركة ومتّفق عليها كثيرا ما تثير خلافات وصراعات حادّة داخل المنظمة، بل وتهدّد وحدة المنظمة أحيانا. يتبيّن لنا إذن بأن سيرورة بناء صورة لمستقبلٍ مثاليٍ تطمح إليه المنظمة ويشكّل مصدرا للاقتداء ودافعا للعمل، لم تفشل فقط في بلوغ مُرادها، بل حققت عكس ذلك: الشعور بعدم وجود فرصة حقيقية أو أن الشراكة بحدّ ذاتها غير أصيلة. يبدو من هنا إذن أن هناك حاجة إلى التحليّ بصبر أطول واعتماد نهج ذي أبعاد متعدّدة أكثر يضمن نجاح الرؤيا التنظيمية في توحيد الصفوف والتحفيز لتحقيق التأثير، ولا يحولها إلى وثيقة طوباوية أو إلى حلّ وِسَطٍ "لا حَوْلَ له"، وهذا يتطلب قيادةً حقيقيةً قادرة على التعاطي مع الأوضاع المعقّدة، وعلى وضع رؤيا شاملة ومضمّنة، واعتماد نهج متشارك وتشاركي في صياغة

استراتيجية واضحة ومحدّدة، إلى جانب اعتماد مقاربة واقعية ومرنة لإخراج الرؤيا إلى حيّز التنفيذ. النهج الذي يشجع المرونة والتشارك أمرٌ بالغ الأهمية لكل منظمة، فكم بالحري إن كانت هذه منظمة مجتمع مشترك، إذ أن الغاية هنا تكمن في توحيد أطرافٍ تنتمي إلى مجموعتين قوميتين مختلفتين اثنتين على الأقل. النهج الذي يشجع المرونة والتشارك، التضمين والإنصات للرأي الآخر يساهم في خلق شعور بقيمة المشاركة، بصدق النية والرغبة في العمل المشترك بالرغم من تعدد وجهات النظر حول الرؤيا بعيدة المدى. لا بد من التأكيد هنا على أنه يجب ألا يتحوّل الأمر إلى "طقس" للتشارك أو إلى تشارك تظاهري، بل أن يؤول إلى التزام حقيقي بالإنصات والتطرّق إلى مختلف الآراء وأخذها بالاعتبار، والحرص على نيلها حقّها في القرارات المتخذة. التلاعب بسيرورات التشارك، دون الأخذ بالحسبان لوجهات النظر الأخرى، حتى إن كانت محافظة، لا يؤتي إلا بالضرر.

توصيات | مضمون الرؤيا:

✓ **التركيز على المصلحة المشتركة:** يجب أن تعكس الرؤيا التنظيمية المصالح والقيم المشتركة للأطراف المعنية من كلا المجتمعين، اليهودي والعربي. بالتوازي مع ذلك، يجب أن تعكس الرؤيا وتتناول مختلف وجهات النظر والقيم المركزية في كل مجتمع. درجة الاختلاف داخل كل مجتمع تكون أحيانا مساوية، أو حتى أشدّ حدّة من درجة الاختلاف القائمة بين المجتمعين. ما يعني أن تعريف الرؤيا المشتركة كثيرا ما يوضع أمام حدود أشدّ صرامةً ومساحات أضيق، أو يكون عمومياً وضبابياً أكثر من منطلق الرغبة الواعية في تشخيص المشترك والمتفق عليه، والتركيز عليه.

لا يعني هذا أنه لا يمكن أو لا حاجة إلى صياغة رؤيا طويلة الأجل، شاملة ومتفق عليها للمجتمع الإسرائيلي كمجتمع مشترك. إلا أن البحث الميداني الذي أجريناه يفيد بأن الأمر هذا غير ممكن في الوقت الحالي، وبالتالي، فإنه لا بد أن تكون الخطوات التالية أكثر قرباً ومقاسةً تمكّنا من وضع أسس قوية بما فيه الكفاية لبناء الرؤيا المنشودة في المستقبل، سواء للمنظمة أم للمجتمع بأكمله.

✓ **الرؤيا المحددة زمنياً ومضموناً:** يعلّمنا نهج وضع الاستراتيجيات التنظيمية بأنه بقدر ما تنجح الرؤيا التنظيمية في رسم صورة واضحة لمستقبل منشود، طويل الأجل وشامل لكافة الأطراف المعنية في المنظمة، فإنها تخدم دورها على نحو أفضل. فضلا عن ذلك،

عندما يتعلق الأمر بمنظمات مشتركة، يجب أن تكون الرؤيا - عن وعي وقصد - محدّدة أكثر، سواء بالزمن أم بالمضمون، أي ينبغي التركيز على فترة زمنية أقرب وعلى موضوعات تحظى بتوافق واسع، وتجنّب القضايا التي تثير خلافات حادة. بعض المواضيع "رمالاً متحركة" من شأن الانشغال بها جرّ المنظمة إلى مستنقعها دون القدرة على الانفلات منها ومواصلة العمل معاً في سبيل الهدف المشترك. "قانون العودة" (חוק השבות)، من جهة، و"حق العودة للفلسطينيين" من الجهة الأخرى، أو تعريف دولة إسرائيل دولةً يهوديةً وديمقراطية من ناحية، أو دولةً لجميع مواطنيها من الناحية الأخرى، هي بعض الأمثلة للقضايا المثيرة لخلافات شاقة ومرة.

تشهد التجربة على أرض الواقع بأن احتمال توصل اليهود والعرب - أولئك الذين يمثلون على الأقل موقف التياراتين المركزيين لكلا القوميتين - إلى اتفاق في القضايا المذكورة في الوقت الحاضر ضئيل جداً. علاوة على ذلك، فإن فرص نجاحهم في مواصلة عملهم على وضع استراتيجية تنظيمية مشتركة بعد مناقشة هذه القضايا صغيرة هي أيضاً.



هذا يعني أنه يمكن التطرق إلى مثل هذه القضايا بمقاربة عامة، جزئية وضابطة - ليس بهدف إسكات تلك القضايا أو تجاهلها - بل لغرض تناولها ومناقشتها بعدما تصبح بنية العلاقات والشراكة في المنظمة قوية بما فيه الكفاية، أو عندما يخلق السياق والمناخ السياسي في الدولة الفرصة للقيام بذلك.

لا بد لواقعي الرؤيا أن يدركوا بأن الإجماع التام حول كل المواضيع قد يكون مستحيلًا، وأن بعض القضايا سوف يتم تناولها، عن قصد وبوعي، بصورة جزئية وأنها سوف تبقى ضابطة إلى حد ما. إنه إذن خيارٌ استراتيجي واعٍ يعكس متانةً تنظيمية وإدراكيةً حقيقيًا وعمليًا، ولا يعني نفيًا أو امتناعًا أو ضعفًا أو عدم استعدادٍ للتعاطي مع المعضلة.

لكي تتمكن الرؤيا من التحفيز والتوجيه إلى الفعل والتأثير، لا بد من التمييز بين القضايا التي للمنظمة قدرة على التأثير العملي فيها، وتلك التي لا قدرة لها عليها.

أحد الأمثلة عن تلك القضايا هو هوية الدولة المستقبلية. إنها قضية بالغة التعقيد والأهمية إلى حدٍ لا يمكن التوصل بشأنها إلى تفاهات في الوقت الراهن. من هنا، فإن العديد من منظمات المجتمع المشترك يمتنع عن التوسع في حوضه هذه القضية، ولا يجاهد للتوصل إلى اتفاق واسع بشأنها بين أعضاء وعضوات الطاقم ومجلس الإدارة وغيرهم من أصحاب الشأن. الحفاظ المتعمد وعن وعي على الضابطة يمكن المنظمة من العمل بفعالية وخلق تأثير اجتماعي وسياسي نحو الخارج؛ ولكن، وفي نفس الوقت، يجب أن تحافظ المنظمة على وضوح داخلي وأن تخلق حيزًا تنظيميًا داخليًا يتيح المجال للطاقم وللأطراف المعنية للتفكير والتعبير عن أنفسهم بحرية داخلها (وسوف نتوقف بتوسع عند أهمية هذه الحرية في الفصل الذي يتناول رأس المال البشري في المنظمة). **إننا نوصي بتشجيع حوار أيديولوجي قيم، حي ومتعمق لا يستثني أي رأي أو وجهة نظر، بما في ذلك الآراء ووجهات النظر التي لا تتفق مع مواقف المنظمة المعلنة.**

من المهم الإشارة إلى أن الضابطة يجب أن تقتصر فقط على المواضيع التي ترى المنظمة أن إمامها بها لا يرقى إلى حدٍ يمكنها من تناولها، أو أن معالجتها هو بمثابة "رمال متحركة". أما الموضوعات التي يمكن الاتفاق عليها على نطاق واسع، فالأولى أن تأخذ حقيتها عبر رسائل واضحة وجليّة. يتبين من دراستنا أنه في طور الانتقال من الرؤيا الواسعة إلى الاستراتيجية والأهداف المرحلية والأهداف النهائية وبرامج العمل، يمكن وينبغي الطموح إلى وضوح ودقة أكبر.

توصيات | سيرورة صياغة الرؤيا:

✓ **المشاركة النشيطة والتمثيل التام والمتعدد للأطراف المعنية:** ثمة أهمية بالغة في أن تجد كافة القوى، المواقف ومختلف الآراء الممثلة في المنظمة تعبيرًا لها في سيرورات اتخاذ القرارات. من المعروف أن العمليات التشاركية التي تعبر عن تنوع الآراء تُفضي إلى قرارات أفضل وأكثر استتارةً وتزيد من فرص إخراجها إلى حيز التنفيذ. كم بالحري عندما يتعلق الأمر بصياغة الرؤيا في المنظمات التي ترفع لواء المجتمع المشترك.

من أجل أن تكون الرؤيا التنظيمية وثيقة الصلة بالواقع الذي تعمل فيه المنظمة، نوصي بفتح المجال أمام كافة المواقف والآراء والأيدولوجيات المؤثرة في الخطاب العام لكي تجد هذه بدورها مكانًا وتأثيرًا لها داخل المنظمة. نقصد هنا بأن تيارات الوعي السياسي الرئيسية في كلا الشعبين، والتي تؤثر في الخطاب والمناخ السياسي في المجتمع، يجب أن تكون ممثلة وذات تأثير في النقاش الداخلي. إلى حد ما، من الضروري هنا التركيز على الآراء وعلى الأيدولوجيات - وليس فقط على أفراد بذاتهم (داخل المنظمة) - باعتبارها بمثابة

طرفٍ معنويّ يجب أن يكون ممثلاً في المناقشات حول الرؤيا، حتى لو لم يكن هناك شخصٌ محدد يمثلها بالكامل. إن اختارت المنظمة سبيلَ الاختزال وأدارت نقاشاتٍ تقتصر على آراء ومواقف الأعضاء والعضوات الممثلين والممثلات داخل دائرتها الداخلية فقط - نتيجة ملزوماتهم ومستويات نشاطهم ومعارفهم الفائقة - فقد تضع رؤيا لا تمتّ بصلة كافية للحلبة التي تطمح إلى التأثير فيها واستراتيجياتٍ غير فعالة في تلك الحلبة بما فيه الكفاية. وهنا يُطرح السؤال: أين يقع الحد بين ضرورة مراعاة وتمثيل المواقف ووجهات النظر التي تمثل مجتمعاً مشتركاً، على هذا النحو أو آخر، من جهة، والمواقف المعادية لها التي هي بمثابة "حصان طروادة" في عملية صنع القرار في المنظمة؟ يمرُّ الحد في تقبل فكرة المجتمع المشترك، أيّاً كان تعريفه، وفي الالتزام بمبدأ المساواة. أحد الأمثلة النموذجية على المواقف "الخارجة عن الحدود"، التي نجدتها على الجانبين اليهودي والعربي، هو ذلك الذي يعتبر أحدَ الشعبين صاحبَ الحق الطبيعي والحصري على البلاد، والشعب الآخر "ضيغاً" و"جودهُ" "مقبولاً"، أما كمجموعة قومية - لا كأفراد - فإنه لا يرى أنها تستحق المساواة في الحقوق. يجب أن تعترف منظمات المجتمع المشترك بعدم وجود مساواة هيكلية وأن تعمل على تصليحها، وإلا، فما الفائدة من المنظمة؟ إذا توقّر الاتفاق الأساسي، حتى إن انقسمت الآراء حول أسباب عدم المساواة أو طرق علاجه، يكون من السهل أكثر العمل معاً ورسم الحدّ.



✓ **إيجاد "المسارات الذهبية" وتقاطع المصالح والاحتياجات: عملية**
صياغة الرؤيا التنظيمية، كما وضحنا في القسم السابق، هي مهمة معقدة تبحث عن صيغة تشكّل "مساراً ذهبياً" بين الآراء المختلفة ونقطة التقاء لمجموعة واسعة من مصالح جميع الأطراف المعنية في المنظمة. لدى البحث عن "المسار الذهبي" الذي يمكن المنظمة من العمل بفعالية وتشارك، يوصى بمناقشة الأسئلة المهمة التالية: إلى أي مدى تبرّر الغاية الوسيلة، ومتى يمكن للوسيلة أن تبعدنا عن الغاية؟ كيف يمكننا تحقيق أفضل مستويات التوازن بين الرغبة في صياغة رؤيا واسعة تحقّق وتستقطب مجموعة متنوعة من الأشخاص والمواقف، والرغبة في التعبير عن عدالة المسار كما تراه الشخصيات المركزية في المنظمة؟ في الممارسة العملية، يمكن طرح هذه الأسئلة على الأطراف المعنية في المنظمة على النحو التالي: "أي أمر أنت على استعداد للقيام به بهدف التأثير والدفع قُدماً بفكرة المجتمع المشترك في إسرائيل، وما هو الأمر الذي أنت غير مستعد للقيام به؟"

توصيات | التمثيل:

✓ **طبيعة التمثيل:** من المهم النظر في كيفية تمثيل مختلف الأطراف المعنية في المنظمة، والتوجّه إلى الأشخاص القادرين على تمثيل ليس أنفسهم فقط، بل وتمثيل تيار معين أو جمهور أو جالية ما، المستعدين للقيام بذلك. إنه لأمر مهم للغاية لعملية صياغة رؤيا مشتركة تعبر عن "مسار ذهبي" وتقاطع المصالح المشتركة، لا مصالح الأطراف المعنية كأفراد. نقصد هنا التوجّه إلى شخصيات محددة لديها القدرة على تمثيل أصوات المجتمع وتمثّل الشرعية للقيام بذلك. يُتوخّى من تلك الشخصيات إذن أن تُبوّئَ موقفَ ذلك المجتمع بصورة ذات وزن، على نحوٍ يوفّر لذلك الموقف تعبيراً عنه في الصيغة المشتركة المتشكّلة، مع الحرص في الوقت نفسه على المرونة التكتيكية والإبداعية من أجل التوصل إلى نقاط اتفاق مستدامة. تأتي هذه التوصية على خلفية النزوع عادةً إلى التمثيل الذي لا هوادة فيه، وهذا لا يتيح من حيث الجوهر خلقَ شيء جديد ومختلف يربط بين طيفٍ متنوع من

المواقف والمصالح المشتركة. الاختلاف في الرأي وتباين المواقف قد ينشأ في أي مرحلة من مراحل صياغة النص المنقّق عليه، بدءًا بمناقشة الأهداف والوسائل لتحقيقها، مرورًا بجوهر التسويات التكتيكية وتحديد المصالح والاحتياجات المشتركة. لذلك، من المهم أن تستوفي المناقشة المعمّقة كلّ قضية من هذه القضايا. أي اختلاف لا تتم معالجته بشكل صحيح قد يضر بتكّملة السيرة. لقد كتبنا باستفاضة عن أهمية الاستماع، إبّان صياغة رؤيا تنظيمية منقّقة عليها، إلى كافة الآراء وتوفير التمثيل لطيف واسع من الآراء والمواقف حول موضوع المجتمع المشترك القائمة في الجمهور الإسرائيلي. أشرنا إلى أن الانفتاح على المواقف المعتمّدة خارج المنظمة يساهم في ربط المنظمة بالواقع الذي تعمل في كنفه، يزيد من مصداقيتها ومن قدرتها على التأثير. مع ذلك، يجب التنبّه إلى أن إدخال العديد من الأصوات من الخارج قد يزيد من حدة التوترات والمناكفات داخل المنظمة، مما يخلق صعوبة كبيرة في وجه إجراء مناقشات بناءة، بل وقد يهدّد تماسك المنظمة والعمل المشترك فيها.

يمكن القول إن هناك في الكثير من الحالات علاقةً تبادليةً في منظمات المجتمع المشترك، بين التجانس الداخلي في كل ما يتعلّق بالمواقف تجاه المجتمع الإسرائيلي، مع التركيز على طبيعة التشارك العربي اليهودي فيه، من جهة، والتغيّر الداخلي الذي يتيح تمثيلاً واسعاً في المنظمة لمواقف الجمهور والمجتمع الإسرائيليين. يساهم التجانس الداخلي في تقليل احتمالات الصراعات والاختلافات الجوهرية داخل المنظمة، في حين يتيح التغيّر تحليلاً وتفاعلاً أكثر فعالية للأحداث والاتجاهات في المجتمع. لا توجد صيغة سحرية لكيفية خلق توازن صحيح والحفاظ عليه بين المقاربات، بمزاياها وعيوبها، لكن هناك طرقاً تمكّن من إقامة توازن والحفاظ على التوتر الصحي بينهما، طرقاً تقوم على الاستبصارات التي طرحناها أعلاه:

1. التفريق بين الأيديولوجيات، من جهة، والمقاربات العملية من الجهة الأخرى: الحفاظ على "عمود فقري" أيديولوجي واضح، إلى جانب اعتماد مقاربات عملية تخدم تحقيق أهداف المنظمة؛
2. تحويل الخلافات إلى "حالات اختبار" تمثّل فرصة للتعلّم واستخلاص الدروس والاستبصارات حول حدود المرونة؛
3. منح مكان لائق لـ"رأي الأقلية" داخل المنظمة، أي لوجهات النظر الأقل شعبية في المنظمة وفي الخطاب السائد (وليس الأقلية القومية).



2.

الاستراتيجية

بعد الانتهاء من صياغة الرؤيا، أي الإجابة عن السؤال "ماذا؟"، يجب إقامة إجماع على استراتيجيات عمل المنظمة، أي الإجابة عن السؤال "كيف؟". من المهم الحرص الدائم على أن تعكس استراتيجيات العمل اليومية بالفعل والأجندة والرؤيا المشتركين، وأن تنعكس هذه الاستراتيجيات بشكل لائق على بنية المنظمة، معاييرها وقيمتها. الحرص على تثبيت درجة عالية من التوافق بين كل هذه العناصر يساهم في التماسك التنظيمي والاستدامة على مدى الزمن، دون أن يكون الأمر منوطاً بهذه الشخصية أو غيرها.

في هذا الدليل، المصطلح "استراتيجية"، والمعروف أيضاً في المراجع المهنية باسم "استراتيجية الخدمة"، كونها تخدم المنظمة في مسارات عملها بشكل استراتيجي يمثّل مجمل الإجراءات التي تخطط لها المنظمة وتنفذها في إطار خطة عمل متعددة السنوات في سبيل تحقيق رؤياها.

تعكس هذه الاستراتيجية التفكير السائد في أي وقت مُعطى في المنظمة حول الأنشطة التي يمكن أن تعزز أهداف المنظمة على أفضل وجه من ضمن طيف متعدّد من الأنشطة الممكنة. تركز هذه الأنشطة على تحقيق الأهداف النهائية وفقاً للرؤيا التي وضعتها المنظمة.

الأسئلة التي تميّز عملية وضع الاستراتيجية هي: ما هو اتجاه العمل الذي يتمتع بأفضل الفرص للدفع فُدمًا برؤيانا؟ هل تتوافق الإجراءات مع رؤيا ورسالة المنظمة كما صاغهما مجلس الإدارة وطاقم المنظمة، وهل هي مقبولة على الأطراف المعنية بمنظمتنا؟ من هي فئات الهدف لبرامجنا؟ من هم الشركاء الذين سوف نختار للتعاون معهم؟

في الفصل السابق، الذي يتناول رؤيا المنظمة، أوصينا باعتماد مقاربة "الضبابية المُتّاحة" والتركيز في الرؤيا على القضايا التي تحظى باتفاق واسع. ولكن **عندما يتعلق الأمر بالاستراتيجية وخطة العمل المستمدة منها - هناك حاجة إلى الوضوح والدقة والتبَيُّر.**

يجب أن يعمل الطاقم وُفوق خطة عمل محددة جيدًا مترجمًا إلى مهام وجدول زمنية واضحة ومعروفة تعكس استراتيجية معروفة ومنتقًا عليها لتحقيق أهداف المنظمة. من جملة ذلك، يجب أن تتفاعل المنظمة باستمرار مع الأحداث الخارجية التي تؤثر فيها وتتطلب منها إجراء تعديلات، أو التفكير فيها على الأقل، ولن يكون من السهل عليها القيام بذلك دون استراتيجية واضحة، معروفة ومنتق عليها.

كل منظمة، أيًا كانت، تقف أمام امتحان الأهداف والوسائل؛ ما الذي يمكنها فعله وما الذي هي على استعداد للقيام به لتحقيق أهدافها. لكن، إذا كان الأمر متعلّقًا بمنظمة يهودية عربية مشتركة، فإن لهذا السؤال جوانب خاصة. ويرجع ذلك إلى "الضبابية المتّاحة"، التي ذكرناها، للرؤيا التنظيمية التي تترك عن عمد القضايا المتفجرة خارج تعريف الرؤيا. مع ذلك، قد تشكّل تلك الضبابية عقبةً أمام شقّ طرق مغايرة ومبتكرة للعمل، أو نوعًا من "الطرق الالتفافية" التي لا بد منها أحيانًا لمعالجة موضوعٍ ما يدبُّ حوله خلاف سياسي ولا يحظى برؤية مشتركة.

الدفع فُدمًا بموضوع معقد مثل المجتمع المشترك في إسرائيل، يتطلب انفتاحًا وحبّ استطلاع، حتى يتسنى لاحقًا إيجاد وتنفيذ استراتيجيات عمل إبداعية غير مفهومة ضمّنًا. يمكن أن تكون تلك استراتيجيات تبدو وكأنها انحرفت في بعض المواضع عن الغاية الرئيسية (التي هي بدورها، في كثير من الأحيان كما سبق وتبيّن لنا، غير محدّدة على نحو مُسهّب وبوضوح كافٍ). على سبيل المثال: وصلّ السكان العرب بصناعة التكنولوجيا الفائقة، أو الجمع بين الشباب اليهودي والعربي من خلال العمل المشترك في المشاريع التكنولوجية المشتركة، كما تفعل منظمة "مُنَى". عدم وجود تعريف واضح للاستراتيجية التنظيمية من جهة، والتعريف المقبول، وإن كان عن قصدٍ ضبابيًا، للرؤيا التنظيمية، من ناحية أخرى، قد يؤولان إلى إحدى النتيجتين التاليتين: (أ) تصلّب وتشدّد لا يتيحان الانفتاح وحبّ الاستطلاع، (ب) سلسلة متعدّدة من الإجراءات التي لا تُرقى إلى مستوى تأثير ذي الشأن.

توصيات | طبيعة الاستراتيجية التنظيمية:

✓ **المرونة - الوسائل والأهداف:** إحدى القضايا الرئيسية التي تشغّل منظمات المجتمع المشترك في إسرائيل خلال هذه الفترة هي إلى أي مدى تبرّر الغاية الوسيلة؟ إلى أي مدى تكون المنظمة على استعداد للذهاب من أجل النهوض برؤيا المجتمع المشترك دون الخروج عن مسار الرؤيا، وإلى أي مدى هي مستعدة ومهيأة لاعتماد أساليب وطرق لا تتفق تمامًا مع قيم المنظمة بل المخاطرة بفقدان تلك القيم؟ على سبيل المثال: تستثمر دولة إسرائيل في هذه الفترة أكثر مما كانت تفعل في الماضي للنهوض بالسكان البدو في الجنوب، ما يوفر فرصة للمنظمات للتعاون مع مكاتب حكومية عدة في سبيل الدفع فُدمًا ببعض الأهداف وتعزيز الاستدامة الاقتصادية. في الكثير من

الحالات، لا تتفق الأجندة الحكومية تماما مع دوافع المنظمات الأيديولوجية ورؤياها، من هنا، فإنها تنطوي على معضلة: إلى أي مدى يشكّل الاعتمادُ على الميزانيات الحكومية رافعةً للفرص التي يمكن للمنظمة أن تستفيد منها من جهة، وإلى أي مدى يهدّد هذا الاعتمادُ النهجَ والاستراتيجية، من جهة أخرى. معضلة استراتيجية أخرى هي القيود والتحديات التي يضعها التعاون مع المكاتب الحكومية. فمن ناحية، يمكن للإعانات الحكومية أن تساهم في استقرار المنظمة الاقتصادي، لكن، من ناحية أخرى، لا يمكن الوثوق بوصول المدفوعات في موعدها أو كاملةً. على المستوى الجوهري، غالبًا ما يثير التعاونُ مع المؤسسة الرسمية، سواء القطرية أم المحلية، معضلاتٍ قيّمةً ويكون مصحوبًا بالخشية من التدخل أو محاولات الحد من حرية عمل المنظمة. من ناحية أخرى، يمكن للتعاون مع الأوساط السياسية والمهنية في المكاتب الحكومية أن يفتح فرصًا للتأثير، سواء على مستوى الوعي أم السياسة، ورصد الموارد وإدماج المهنيين من المجتمع العربي في المكاتب الحكومية. يمكن لكل هذه العوامل أن تُثمر نجاحات كبيرة في النهوض بأهداف المنظمات على أرض الواقع.

إننا نوصي بوضع استراتيجية تنظيمية مرنة، من ناحية، لكن ذات حدود واضحة من جهة أخرى تقوم على قيم راسخة ومصاغة بوضوح. بقدر ما تُستوعبُ هذه القيمُ في الحمض النووي للمنظمة وتصبح واضحة لجميع الأطراف المعنية ومقبولة عليهم، تتمكن المنظمة من إظهار المرونة والاستفادة من الفرص المناسبة، دون فقدان الاتجاه ودون الخروج عن جوهر الاستراتيجية التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن استيعاب القيم والمبادئ الواضحة هو بمثابة بوصلة توجّه المنظمة: متى عليها أن تتحرك في اتجاه ما، ومتى يجب أن تتوقف لأن اتجاه العمل ينحرف عن قيم المنظمة أو يعرضها للخطر. يمكن القول إذن بأن الاستراتيجية التنظيمية الجيدة والراسخة هي كالعمود الفقري المسؤول عن المرونة وعن تماسك المنظمة وصمودها.

✔ **"الانتهازية الواقعية":** تعمل منظمات المجتمع المشترك في إسرائيل في وضع لا تحظى فيه القضايا التي تحاول النهوض بها بإجماع الجمهور، وأجزاء كبيرة منه تُظهر لامبالاةً بها، تتحفظ منها أو تعاديها. لا يقتصر الأمر على أن القضايا التي تقف في صلب عمل تلك المنظمات ليست "موجهةً" يمكن ركوبها" أو اتجاهًا سياسيًا رائجًا يمكن الاستفادة منه، بل على العكس، غالبًا ما يكون شعورها في أنها تسبح ضد التيار.

في مثل هذه الحالة، لا بد من معاينة كل فرصة متاحة أو كل منحى تتوقعه المنظمة أو تشخصه من أجل الدفع بالأجندة المشتركة. كثيرا ما تكون هذه الفرص والمناحي متّفقة إلى حد ما فقط أو بدرجة ضئيلة مع أجندة المنظمة ورؤياها الحقيقية، ما يتطلب منها إظهار المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة. من هنا، فإننا نوصي باعتماد الانتهازية الواقعية، أي القدرة العالية على تشخيص وتقييم الإمكانيات والفرص، الإعداد والتخطيط (مع إبداء المرونة)، والتصرف مع ظهور فرصة للتأثير. لقد اخترنا كلمة "واقعية" للتأكيد على أن العديد من الاستراتيجيات التي قد تعتمد عليها المنظمة والإجراءات التي سوف تتخذها، لا تتوافق بالضرورة مع رؤيا المنظمة وقيمها، ولكنها تساعدنا من الناحية الواقعية على تحقيق رسالتها في بيئة صعبة. ما نقول هنا يصحّ على معظم المنظمات، لا سيما تلك التي تعمل من أجل التغيير الاجتماعي. لكن البحث الذي أجريناه بين منظمات إسرائيلية مشتركة رائدة يُظهر أنه في الساحة التي تعمل فيها، ثمة أهمية خاصة لاعتماد مثل هذه الانتهازية الواقعية.

سيورة تطوير استراتيجية المنظمة

مدى التشارك: بقدر ما تكون البيئة التي تعمل فيها المنظمة محلّ يقين ومستقرّة، تزيد قدرتها على توقع الإجراءات المطلوبة منها في سبيل الدّفع قُدّمًا بأهدافها. علاوة على ذلك، في ظل درجة عالية من اليقين والاستقرار، يمكن لإدارة المنظمة اتّباع نهجٍ "من أعلى إلى أسفل" (Top – down)، أي

وضع الاستراتيجية التنظيمية وسيرورات العمل المستمّدة منها ونقلها إلى أسفل، إلى الطاقم والأطراف المعنية على شكل إجراءات واضحة. لا يعبر ما نقول هنا بالضرورة عن دعم لهذا النهج، ولكن هناك بالتأكيد منظمات تتبناه.

في المقابل، إن كانت المنظمة تعمل في بيئة لا توفر اليقين والاستقرار، وكانت أقل قدرة على التحكم وتوقع تطورات الساحة التي تعمل فيها - وهذا هو الواقع الذي تعمل فيه منظمات المجتمع المشترك في إسرائيل اليوم - فإن عليها الاعتماد بدرجة أكبر بكثير على المشاركة النشطة والملتزمة للطاقم وللأطراف المعنية، إذ أنه من الصعب عليها للغاية تزويدهم بمجموعة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي توفر حلولاً مناسبة لمختلف الأوضاع التي كثيرا ما يُنشئها هذا الواقع. لذلك، يجب أن تبادر المنظمة إلى تشجيع طاقم العمل والأطراف المعنية على وضع الاستراتيجية، وسيتعين عليها لاحقاً أن تتابع عن كثب وترصد بتنبه التنفيذ الفعلي من جانب كل فرد من أفراد طاقم العمل. بمعنى آخر، لا يمكن للمنظمة تغادي اعتماد نهج المشاركة والتقسام، حتى لو لم يتفق هذا النهج مع الميول الإدارية للإدارة.

توصيات | سيرورة بلورة الاستراتيجية التنظيمية

نوصي بأن يتم وضع الاستراتيجية التنظيمية بمشاركة أكبر عدد ممكن من الأطراف المهنية في المنظمة: المديرين العامين، المديرات العامات، ومديري، مديرات المراتب الوسطى، طاقم العمل، والعاملين الميدانيين، العاملات الميدانيات الذين سيضطرون، واللواتي سيضطرن للعمل طبقاً للاستراتيجية في ظروف متقلبة وغير مريحة، إلى جانب أعضاء وعضوات مجلس الإدارة المطالبين والمطالبات بجمع ودعم ومساعدة وتجنيد الموارد، والتصرف كمتثلين للمنظمة في الظروف المذكورة. هذا، ومن المهم أيضاً إشراك الشركاء الاستراتيجيين وقادة الرأي العام في العملية لرفع ملزوميتهم تجاه الاستراتيجية، علاوة على ممثلي وممثلات الجمهور للمساعدة في تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بدقة أكبر بالتأثير المحتمل لاستراتيجياتها.

العمل المتواصل في إطار استراتيجية المنظمة



✓ **التغييرات والتعديلات في الاستراتيجية والتكتيكات:** تؤثر الأحداث الخارجية في المنظمة وفي أساليب عملها، تضع التحدّيات في وجه أيديولوجيتها وتجبرها أحياناً على إعادة النظر في استراتيجيتها. تصطدم المنظمات بشكل متواتر بأحداث كالحروب والنوتر الشديد على الحدود الجنوبية أو الشمالية، أو في المقابل، بالقرار 922 (زيادة موازونات المجتمع العربي)، أو الدعوة إلى لقاء مع المشاركين والمشاركين في نشاط منظمة "تجلّيت"، وتترك هذه الأحداث تأثيرها في نشاط منظمات المجتمع المشترك في إسرائيل. من أجل التعاطي الفعّال مع الأحداث الخارجية، يجب أن تُنشئ المنظمة وتدير آلياتٍ داخليةً للتعامل مع المعضلات التي تنشأ في مختلف الظروف، ومع الأزمات الخارجية أو السياسية أو الأمنية التي لا مفر منها أيضاً. تعمل هذه الآليات على تحليل تأثير الأحداث الخارجية الدرامية من جهة، وحساب المخاطر التي قد تواجهها المنظمة والفرص التي قد تفتح أمامها لوضع نفسها لاحقاً ذا شأن، أو لتعزيز استدامتها الاقتصادية من خلال التعاون مع مؤسسات من التيار السائد. تجاهل الأحداث الخارجية والفرص الجديدة، أو الانصراف عنها، قد يضر بفعالية المنظمة وقدرتها على التأثير، لكن تناول تلك الأحداث يتطلب الخروج من مناطق الراحة إلى ما هو وراء ما هو واضح، متّققّ عليه وغير صعب. من بين تلك الأحداث الخارجية التي تركز

صدي كبيراً كان قرار الحكومة رقم 922 بتخصيص موارد حكومية لتنمية السكان العرب. كان من الصعب التكهّن بموعد اتّخاذ قرار نهائي من هذا النوع وإدراجه في الموازنة، لذلك، فقد وَصَعَ التصديق على القرار وإخراجه إلى حيز التنفيذ منظمات المجتمع المشترك أمام فرصة ومعضلة في الآن نفسه: كيف تقارب هذا الموضوع وإلى أي مدى، وهل نتصرف في ضوء هذه المقاربة. وما زال الوضع اليوم أيضاً، بعد أن تم رصد أجزاء من الموازنة وتحريرها، يثير نقاشاً نشيطاً حول حجم القرار وطبيعة تأثيره ودور المجتمع المدني في التعاطي معه.

✔ **توصية للمنظمة:** إنشاء "فريق استجابة" يكون بمثابة نموذج مصغّر للمجتمع الإسرائيلي بجميع أشكاله المختلفة؛ مختبرٍ يقوم بتحليل وتشخيص ومعالجة البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتي يريد التأثير فيها. إنه لفي غاية الأهمية أن يتكوّن مثل هذا الفريق من أشخاص ذوي آراء مختلفة ومتنوعة - بغض النظر عن موقعها في التسلسل الهرمي التنظيمي - وأن يُستعان كذلك بأشخاص من خارج المنظمة وبمعلومات من مصادر متنوعة. هذا ممكن بالطبع، إن كانت المنظمة منفتحة على الآراء السائدة خارج نطاقها.

✔ **التأثير الداخلي للأحداث الخارجية:** تضع الأحداث الخارجية التحديات كذلك في وجه تماسك المنظمة الداخلي، من هنا فإنه من المهم إقامة جهاز بنيوي متّفق عليه سلفاً يهدف إلى مواجهة واحتواء ومعالجة النزاعات والتوترات الداخلية التي تنشأ أثناء العمل المتواصل لتنفيذ الاستراتيجية والخطط. من الممكن أيضاً، بل ويُستحسن الاستعانة بمشورة وبمساعدة خارجيتين. يستخدم العديد من المنظمات الإرشادات الخارجية في اجتماعاتها المخصصة لمعالجة السيوروات الشخصية وسيوروات ما بين الأشخاص التي تنشأ في المنظمة في أعقاب وقوع أحداثٍ كالمعارك القتالية والحرب والأحداث الأمنية والسياسية. سوف نتناول هذا الموضوع بتوسّع لاحقاً في الفصل الذي يتطرّق إلى رأس مال المنظمة.

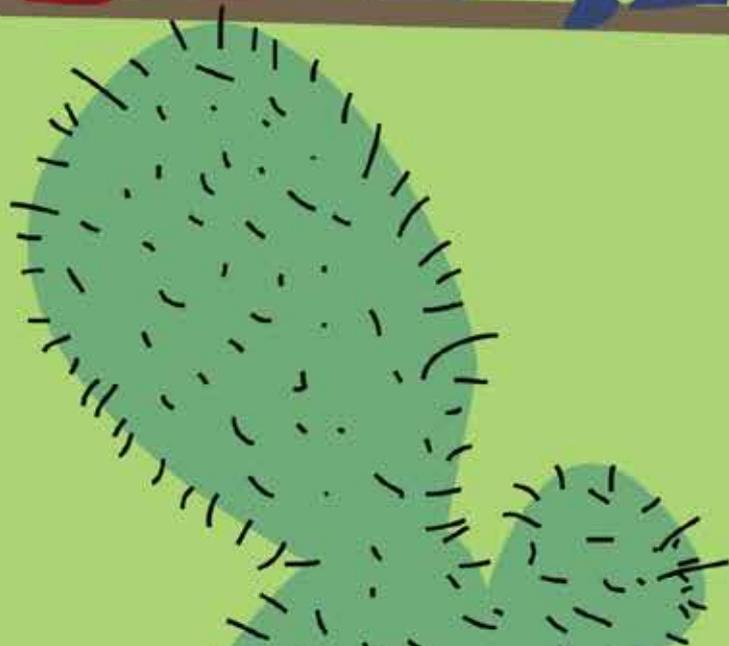
✔ **المبادّرة مقابل رد الفعل:** في هذا القسم، كما هو الحال في الأجزاء الأخرى من الدليل، يتم التركيز كذلك على أهمية وضرورة أن تكون منظمات المجتمع المشترك قادرةً على الاستجابة بسرعة وفعالية للأحداث السياسية والاجتماعية والأمنية وغيرها. لكن، يجدر التنويه هنا إلى أن الأمر مشوّبٌ بخطورة كامنة. فالإدارة الفعالة لأي منظمة تتطلب إجراء حسابات صحيحة بين النهج الاستباقي الناتج عن الاستراتيجية وخطط العمل السنوية، من جهة، والقدرة على إظهار المرونة والاستجابة للأحداث الخارجية التي تقتضي إجراء تغييرات وتعديلات في خطة العمل.

في هذه الحالة كذلك، ينطبق ما نقول على منظمات المجتمع المشترك أيضاً. مع ذلك، فإن ما تشهده السيوروة من تقلّب وعدم استقرار وتواتر يتجلّى هنا بصورة أشدّ عنه في معظم المنظمات الأخرى، وتلبية الحاجة إلى الاستجابة للأحداث التي تغيّر الواقع يجب أن تتم في الوقت نفسه وبالتوازي مع اعتماد نهجٍ مبادرٍ يؤثّر في الواقع ولا يكتفي برد الفعل تجاهه فقط.

من شأن وقع الأحداث وتواترها أن يضطرّ طاقم عمل المجتمع المشترك إلى تكريس وقت طويل وموارد كبيرة في تعاطيه مع الواقع المتغيّر والمغيّر، ومع الفرص والمخاطر في آن واحد. لذا، لم يكن تعامل المنظمة مع التغيرات في البيئة ضمن استراتيجية مركّزة وخاصة، فقد يتبدّد ويذوب، فتضعف قدرة المنظمة بالتالي على التأثير في صياغة المجتمع المشترك. لقد رأينا كذلك منظماتٍ تتخذ من الواقع المحموم للمجتمع الإسرائيلي ذريعةً لعدم اعتماد استراتيجية قائمة وتأسيسية خاصة بها للنهوض بالمجتمع المشترك، أي أنها تحوّل صعوبةً مفروضةً إلى أيديولوجية، فتفقّد قدرتها على التأثير وتحويل المجتمع الإسرائيلي إلى مجتمع أكثر تسامحاً ومشاركة.



الجزء الثاني:
رأس المال الاجتماعي



يتطلب تدعيم أجندة المجتمع المشترك في بيئة غير متعاطفة بالضرورة وفي ظل ظروف من عدم اليقين، أن تكون المنظمة مستقرة ومستدامة قادرة على التصرف بشكل استراتيجي ولأجل طويل، من جهة، وبسرعة ومرونة وإبداع وابتكار في الوقت نفسه.

أحد العناصر الأساسية لتعزيز الاستقرار والمرونة هو رأس المال الاجتماعي للمنظمة. رأس المال الاجتماعي أمر ضروري لأي منظمة - سواء كانت حكومية أم تجارية أم اجتماعية - ولكنه أكثر أهمية في المنظمات التي تعمل على شقّ الطريق وعلى إحداث تغيير كبير. ينعكس رأس المال الاجتماعي لمنظمات المجتمع المشترك في جودة العمل المشترك للطواقم المهني ولأعضاء وعضوات مجلس الإدارة وقادة الرأي في الفئات التي ترتبط بها المنظمة، والناشطين الميدانيين والناشطات الميدانيات وشركاء وشريكات الدّرب. أي أن رأس المال الاجتماعي ينعكس على الروابط والتماسك والقدرة على إجراء حوار مفتوح، معمق ومُراعٍ بين كل أولئك الذين يساهمون واللواتي يساهمن في تعزيز شرعية المنظمة ومكانتها العامة وموقعها المهني وتواصلها مع الجماهير.

يجد رأس المال الاجتماعي ترجمة له بشكلين اثنين يرتبط الواحد بشدة بالآخر؛ واحد داخلي والآخر خارجي. الأول هو رأس مال المنظمة الاجتماعي - الإنساني الداخلي؛ أي جودة ومثانة العمل اليهودي العربي المشترك القائم على وجود "مختبر" تتبلور فيه الأفكار والأنشطة والمشاريع التي تحدد طرقًا جديدة ومبتكرة للوصل بين المجتمعين. والثاني هو رأس المال الاجتماعي الخارجي المطلوب؛ أي العنصر الذي يمنح المنظمة المكانة الجماهيرية ويعطي عنها الصورة على أنها تمثّل وتعمل في خدمة الجمهورين - اليهودي والعربي. تتمثل المهمة الرئيسية إذن التي تواجه إدارة المنظمة وفريق عملها في إنشاء مناخ وسيورورات تخلق رأس المال الاجتماعي للمنظمة، تحافظ عليه وتعزّزه.

التواصل مع التغييرات السائدة في عالم إدارة المنظمات غير الربحية: ثمة في المنظمات الإسرائيلية والدولية اتجاه يشهد إقبالاً متزايداً في الوقت الراهن يتمثل في إيلاء أهمية كبيرة للمعارف الناشئة من أسفل، أي من أعضاء وعضوات الطواقم التي لها صلات وثيقة أكثر من سواها مع الميدان ومع الفئات التي تعمل المنظمة في خدمتها وتمثلها. يمثّل هذا النهج اتجاهاً مخالفاً لما كان دارجاً في الماضي غير البعيد - منذ الثورة الصناعية، المنجم الذي أنجب المنظمة الحديثة - وما زال دارجاً حتى يومنا هذا في بعض الأماكن كذلك - حيث تنشأ المعرفة من أعلى، من الإدارة العليا الموكّلة باتخاذ القرارات التي يُفترض أن تكون صحيحة، لتتغلغل تلك القرارات من ثمة إلى أسفل عبر أنظمة وتوجيهات. مع مرور الزمن، اكتشفت المنظمات الاجتماعية والحكومية والمهنية الفوائد الكامنة في الموقف القائل إن الطاقم، بكل مركباته، يشكل مصدر معرفة وينبغي أن يكون شريكاً في صنع القرار. تطوّر هذا الاتجاه عبر الجهود التي بذلتها المنظمات لكي تبقى ذات صلة ورائدة في مجالها، وعلى أساس أن فريق العمل، وهو الأقرب إلى الميدان وزبائن المنظمة و"قاعدة إنتاجها" يرؤن أموراً لا تراها الإدارة على الإطلاق أو قد تراها بعد فوات الأوان.

الحالة المميّزة للمنظمات المشتركة: عندما يتعلق الأمر بمنظمات مجتمع مشترك، فإلى جانب الاتجاه العام الذي وصفناه للتو، يبدو أن الحاجة إلى تكوين المعرفة من أسفل تصبح أكثر أهمية لحفاظ المنظمة على متانتها وقدرتها على التأثير، ويكمن السبب في أن هذه المنظمات تعمل في ظل ظروف من عدم اليقين المستمر، تنشأ وتبقى نتيجة عوامل خارجية وداخلية مرتبطة بعضها ببعض. يمكن أن تكون العوامل الخارجية، كما كتبنا بالتفصيل في الفصل السابق، أحداثاً أمنية أو سياسية في إسرائيل أو في أماكن أخرى بالعالم، كما يمكن أن تكون تلك أحداثاً ثقافية (مثلاً: مطالبة وزيرة الثقافة بوقف تمويل مؤسسة ثقافية بسبب مضمون عمل فني ما).

العامل الثاني لحالة عدم اليقين هو أن منظمات المجتمع المدني مطالبة إلى حد كبير يشقّ الطريق أثناء سيرها وبغياب الإجابة عن السؤال: كيف يمكن الدّفع قُدماً بمجتمع



يهودي عربي مشترك في إسرائيل والحفاظ على ديمومته. القدرة على التعلم من نماذج في أماكن أخرى من العالم محدودة هي أيضًا؛ أتضح لنا من مشاركتنا في العديد من الندوات واللقاءات في مختلف أنحاء العالم، أن أوجه الاختلاف بين المجتمعات والبلدان المختلفة أكثر من أوجه التشابه وفي جوانب كثيرة.

لا يلغي ما ورد أعلاه بأي شكل من الأشكال النشاط الكبير المبارك للمنظمات والجماعات والأفراد للدفع قُدْمًا بالمجتمع المشترك، ذلك النشاط الذي عاد بفائدة كبيرة على هذه القضية الهامة وعلى المجتمع في إسرائيل ككل. على العكس من ذلك، فإن أنشطة منظمات المجتمع المشترك هي الأرض الخصبة التي أثمرت هذا البحث. بادئ ذي بدء، كل الأنشطة التي تم تنفيذها حتى كتابة هذه السطور أُجريت وطوّرت على يد منظماتٍ عملت وأفرادٍ عملوا في ظروف من عدم اليقين وبدون "دليل" يعلم كيف يمكن تدعيم التعاون بين شعبين متشابهين ومتخصصين منذ زمن طويل، منذ آلاف السنين - قد يقول البعض. ثانيًا، يتغير الواقع طوال الوقت وبخطوات عملاقة. تظهر التحديات والفرص والمشاكل الجديدة بوتيرة سريعة وبقوة مدهشة. من هنا، يجب أن تحرص المنظمة على استحداث سُبل عملها إذا كانت ترغب في البقاء والنماء، وأن تظل ذات صلة وتزيد من قدرتها على التأثير. علاوة على ذلك، لكي تحقّق المنظمة ازدهارها وقدرتها على التأثير، عليها أن تحرص على ضمان تقدّمها خطوةً واحدةً إلى الأمام؛ ما يعني أن لا تكتفي فقط بالتنبؤ بالاتجاهات، بل أن تشكّلها وأن تطرح الحلول ذات الصلة. تكمن جذور مثل هذه القوة التنظيمية في قدرة الشركاء والأطراف المعنية على جميع مستويات المنظمة على تشخيص ما يحدث على أرض الواقع، وضعه على جدول الأعمال التنظيمي والمبادرة إلى اعتماد طرق عمل جديدة ومبتكرة.

من أجل القيام بذلك، يجب أن تحرص المنظمة على انتهاج ثقافةٍ تنظيمية من الانفتاح وحُبّ استطلاع منبّتة في سيرورات عملها وفي اختيارها غير المساوم لرأس مالها البشري.

ما الذي يجب فعله والتركيز عليه لتعزيز رأس المال الاجتماعي للمنظمة؟

أ. تشجيع المبادرة ومشاريع bottom – up

إطلاق المشاريع: نوصي المنظمات بتشجيع طاقم العمل، العاملين والعمالات، المتطوعين والمتطوعات على حدٍ سواء على تشخيص مشاريع وخطط جديدة. المبدأ التوجيهي هو تحقيق اللامركزية في الصلاحيات والمسؤولية، وتعزيز رغبة وقدرة أفراد الطاقم، المتطوعين والمتطوعات لإطلاق سيوروات جديدة تستند إلى تحسُّس الواقع والميدان.

توصيات | تعزيز رأس المال الاجتماعي

في سبيل تسهيل إطلاق المشاريع على يد طاقم العمل والأطراف المعنية في المنظمة، ينبغي التركيز على ما يلي:

تدعيم ثقافة تنظيمية من الانفتاح وحب الاستطلاع تحت الحافز الإيجابي لأعضاء وعضوات المنظمة لاقتراح وتجربة خطوات جديدة، وتشجيعهم على ذلك، بما في ذلك احتمال ارتكابهم الأخطاء ولديهم الحق في ذلك. أحد التعريفات الأكثر وضوحاً للثقافة التنظيمية هو: "هذا هو الحال عندنا". يعكس هذا القول ما هو دارج في المنظمة، والقيم والمعايير التي تميزها في الممارسة. كيف تنشأ قاعدة السلوك هذه؟ إنها تنمو إن دَرَجَت المنظمة على تشجيع كافة الأطراف المعنية، بما في ذلك فريق العمل، الناشطين والناشطات وغيرهم من الشركاء، على طرح أفكار تستند إلى أرض الواقع، من جهة، في وقت يدب الجهاز التنظيمي، الإدارة خصوصاً، على الإنصات إلى أفكار العاملين والاهتمام بمعارفهم واستيعابها في إطار تشكيل أنشطة المنظمة بمختلف المستويات. إن دأبت المنظمة على تقدير وتثمين الأشخاص الذين يعملون ويبادرون، وحرصت بالفعل على القيام بذلك إن حقق مجهود العاملين الثمار المرجوة، بل وفعلت ذلك حتى إن لم تُؤت تلك الثمار، يتعزَّز الشعور بأن هذا هو بالفعل القاعدة السائدة في المنظمة، تلك القاعدة التي تخلق أرضاً خصبة وآمنة لحب الاستطلاع والإبداع والاستعداد لخوض التجارب الجديدة والمخاطر. يجد الأمر ترجمةً له يَمُنَّح الاعتراف الرسمي وغير الرسمي للأفكار القادمة من القاعدة ورعايتها، عبر تصميم سيورواتٍ تنظيمية وممارسات إدارية تتيح وتشجع وتبني المبادرات، بدءاً من الفكرة الخام وحتى إخراجها إلى أرض الواقع.



مثال: المنتدى المدني لتطوير الصحة في الجليل

يشكل المنتدى المدني لتطوير الصحة في الجليل نموذجاً لعدد من القضايا التي نودّ التتويه إليها:

- المبادرات التي يطرحها العاملون والعمالات في الميدان استجابةً منهم لفرصة وحاجة شخصوها وشخصتها في الميدان.
- اتباع استراتيجية "لا ضرورة له"، أو "Non – Issue".
- إقامة شراكة مع جهات العمل معها ليس أمراً مفروغاً منه وقضية المجتمع المشترك ليست هدفها الأساس.

نشأ المشروع على شكل مبادرة محلية لناشطين وعاملين ميدانيين كان الموضوع قريباً إلى قلوبهم،

وظنوا أنه قريب كذلك إلى قلوب السكان اليهود والعرب في منطقة الشمال التي تعاني مستوى خدماتٍ متدنّيًا قياسًا به في مركز البلاد. لم يُنظر إلى الأمر في البداية على أنه يستدعي بذل الجهود لإحداث فعل عربي يهودي مشترك، علمًا بأن ذلك لم يكن في الأصل الهدف منه.

ومع أن المشروع يعمل في الساحة مدّةً طويلة، إلا أنه لم يُنظر إليه لسنوات عديدة على أنه يعمل فقط على تطوير مجتمعٍ مشترك. لقد نما وتحوّل إلى مركز نشاطٍ جمّعٍ نشطاءً ونشيطات، مهنيّين ومهنيّات من الطرفين، اليهودي والعربي، حول عملٍ مشتركٍ واسع النطاقٍ شَمِلَ عددًا كبيرًا من الأفراد والمؤسسات، حظي بتعاونٍ كبيرٍ من قِبَلِ المؤسسة الرسمية. لقد حققت هذه المبادرة إنجازاتٍ كبيرةٍ سواء في تطوير الخدمات الصحية أم في إحداثٍ وعيٍ إقليمي، مشكّلةً مثالًا حيًّا لقوة التأثير القائمة على توحيد القوى.

المبادرة النابعة من القاع لنشطاء فهموا الحالة المزاجية داخل مجتمعهم (في منطقة سكنهم في حالتنا هذه)، والقدرة على بدء النشاط حول قضيةٍ نبعت من الاحتياجات الفورية لسكان المنطقة، فتحتا المجال لتحقيق إنجازاتٍ كبيرةٍ وشرّعت أربابًا كانت موصودة أمام العديد من الفئات.

قدرة الإدارات والمانحين من الخارج على تشخيص الفرص والاتجاهات الجديدة محدودةٌ هي أو، على الأقل، تختلف عن تلك التي يراها العاملون في الميدان. الرّبط والموازنة بين المبادرات والنشاطات من كلا الاتجاهين هما أمر لا بد منه. وعليه، فإنه من المهم لنا أن نؤكد على أهمية وضع معيار تنظيمي يشجّع المبادرات من الميدان وإنشاء آليات تنظيمية تفتح المجال أمام العاملين والعاملات في الميدان للتأثير من الداخل.

ب. الشراكة مع فريق العمل:

اعتماد نهج إداري يتيح ويشجّع المجازفة

"معضلة التشاؤك" قائمة في حياة كل مدير ومديرة، وهي تدور حول مسألة محاسن وعيوب نهج الإدارة التشاركية. إنها تكمن أساسًا في التصادم بين محاسن وعيوب توزيع القوة والصلاحيات والمسؤولية. بمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى تشاؤك وتدخل مختلف الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، انخفض مستوى سيطرة المدير أو المديرة على طبيعة القرار وطرق تنفيذه. في الوقت نفسه، ازداد مستوى التزام الأطراف المعنية بتنفيذ القرارات وترجمتها على أرض الواقع بنجاح. صحيح أن ملكية صنع القرار تمنح تحكّمًا أكبر بطبيعته، ولكنها قد تنطوي أيضًا على قدر أكبر من العزلة عندما يتعلق الأمر بتنفيذه. من ناحية أخرى، التخلي عن التحكم واعتماد نهج تشاركي يمكن أن يؤديًا بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات لا تتوافق بالضرورة مع أفكار المدير أو المديرة. تتجلّى المعضلة إذن على النحو التالي: من ناحية، كمدير أو كمديرة لديك الإرادة والقدرة والمعرفة لرسم الاتجاه والمسار للمنظمة أو المجال الخاضع لإدارتك وتقديم حلول جيدة لمشاكل معينة، لكن من ناحية أخرى، ليس لديك دائمًا كل المعرفة المطلوبة أو الصورة الأحدث والأكثر دقة لكل حدث وقضية، كما هو الحال لدى أفراد فريقك. إضافة إلى ذلك، للفريق القدرة على المساهمة مساهمة كبيرة في بلورة، تَبْنِيَة وتنفيذ القرارات أو الحلول المختلفة، والدّلُو بآراء أكثر ثراءً وتنوعًا وإبداعًا. في المقابل، إذا تم استبعاد الطاقم من عملية صنع القرارات ولم يشعر فريق العمل بأن القرارات مُلْكٌ له، فإن مستوى التزامه بإخراجها إلى حيّز التنفيذ وتطبيقها الناجح سوف يضعف. الاستعداد للمجازفة و"السير كيلومترًا إضافيًا" من أجل أمرٍ لا دورَ لنا فيه ليسا بالقوة عينها كما الحال عند وجود شراكة ومساهمة حقيقتين في صنع القرار. الحل الذي تطرحه "القيادة الممكنة" هو خلق مستوى أمثل من المشاركة، وفقًا لطابع وطبيعة القرارات التي يجب

اتخاذها، أي إشراك فريق العمل على أعلى مستوى يتيح الوضع. هذا الحل صحيح ومناسب لكل مدير ومديرة.

عندما يتعلق الأمر بمنظمات المجتمع المشترك، فإننا نوصي برفع مستوى المشاركة إلى أبعد من ذلك، والحدّ المعياري الذي نقترحه في هذا الدليل هو وضع مستوى عالٍ للغاية لمشاركة الفريق في صنع القرار؛ سواء في القضايا التي تطرحها الإدارة العليا على الطاولة، أم تلك التي تشجّع الإدارة فريق العمل على عرضها وإطلاقها.

لقد أثبت هذا النهج نفسه لعدة أسباب: 1. **المستوى العالي من عدم اليقين:** كما ذكرنا في الأقسام السابقة من الدليل، تعمل منظمات المجتمع المشترك في بيئة سياسية واجتماعية متقلّبة وغير مستقرة. تنشأ الفرص والمخاطر باستمرار، وتعتمد القدرة على رؤيتها والاستجابة لها إلى حد كبير على التدفق الجيد للمعلومات والمعرفة والمشاعر والحلول الممكنة التي توفّرها جميع الأطراف المعنية من الميدان. من أجل خلق الحافز لقيام الأطراف المعنية بذلك، يجب أن يشعر هؤلاء بمستوى ملكية عالٍ على نشاط المنظمة، الأمر الذي يمكن أن يتحقق من خلال مشاركتهم في المبادرات والقرارات. 2. **المزمنة:** العمل في منظمة مجتمع مشترك أمر صعب، يفتر إلى التآلق ويتعرض لمواقف سلبية من جانب البيئة، العربية واليهودية على حدٍ سواء. كثيرا ما يكون من الصعب رؤية نتائج إيجابية واضحة في فترة زمنية قصيرة أو حتى متوسطة، وقد يكون الجهد بيسيفياً للغاية. العمل على تنمية مستوى عالٍ ومستدام من التشارك والمشاركة والانخراط، هو بمثابة أداة إدارية مهمة لتنمية وتطوير فريق العاملين ورأس المال البشري في المنظمة لأمد طويل.

ج. تنمية رأس المال الاجتماعي كسياسة لإدارة الموارد البشرية:

"تشتمل سياسة إدارة الموارد البشرية على مبادئ ومقومات تُنشئ سلوكاً إدارياً واضحاً ومنتظماً في مجال إدارة الأفراد بالمنظمة، على نحو يتجاوز القرارات العرضية المتعلقة بالأحداث غير المتوقعة. تستند هذه السياسة أحياناً إلى فلسفة أو أيديولوجية تنظيمية فيما يتعلق بإدارة الأفراد، مستمدتين من منظور تنظيمي شامل" (شَتِيل: إدارة الأفراد في المنظمات الاجتماعية، دليل للمدير).

الجميع يريد أن يشعر بأن مكان العمل بيتٌ له؛ أن يشعر بالانتماء، أن يعمل في بيئة إنسانية توفّر له الراحة والاسترخاء والاستمتاع بصحبة زملاء وزميلات العمل بصفتهم بشراً كذلك. يتمنى كل عامل أن يتلقّى تفهّماً لاحتياجاته، وتتمنى كل عاملة أن تتلقّى تفهّماً لاحتياجاتها من مكان العمل، أن يشعر وتشعر بالانتماء إليه، أن يعامل وتعامل باحترام وتقدير، وأن الجميع يتصرّف وفقاً للقواعد والمعايير غير المكتوبة التي يجب أن تُعتمد في مكان العمل. عند تلبية هذه الاحتياجات، يزداد الدافع والأداء المهني يوماً بعد يوم.

في منظمات المجتمع المشترك قد تكون المهمة أكثر تعقيداً؛ إذ تسود هناك حالة تباين أكثر حدّة بين أفراد الطاقم، تباين نابع من التشارك اليهودي العربي، إضافة إلى أن القضايا السياسية لا تختفي هناك تحت السطح، بل على العكس، إنها تحتل مركز الطاولة. تستند الخطوات المقترحة أدناه إلى انطباعاتنا واستبصاراتنا حول السياسة المعلنة وأساليب التطبيق الفعلية التي تعتمد عليها منظمات المجتمع المشترك في إسرائيل لتنمية رأس المال الاجتماعي.

1. تعدد الهويات وتنوعها:

تنمية بيئة تنظيمية تعكس الهويات المتنوعة للعاملين والعاملات وتخلق فيهم وفيهنّ في الوقت نفسه إحساسًا بالانتماء إلى فضاء مشترك يرتبطون ويترتبطن به، تتطلب توفير المجال لكلا المجموعتين والثقافتين للتعبير عن النفس في جميع جوانب الحياة التنظيمية. يمكن إخراج ذلك إلى حيز التنفيذ بعدة طرق:

- تصميم فضاء العمل على نحو يفسح مجال التعبير لكلا القوميتين والثقافتين، وذلك من خلال قطع الزينة والأعمال الفنية التي يحتويها الفضاء المذكور، والانتباه إلى الألوان والظلال والرموز الثقافية والوطنية فيه.

- استخدام اللغتين وإعطاء اللغة العربية حقها: في كل الأماكن تقريبا، حتى في منظمات المجتمع المشترك، يتكلم العربُ وتتكلم العربيات اللغة العبرية، فيما لا يتكلم اليهود واليهوديات اللغة العربية. من هنا، في كثير من الحالات العملية، تصبح إدارة روتين العمل باللغة العبرية أسهل بكثير، وتختفي العربية، أو يقتصر استخدامها على الخارج فقط، بهدف التواصل مع عموم السكان العرب، أو لاستخدامها في اللقاءات مع المنظمات العبرية. لا بأس في هذه الحالة أيضا في فتح المجال للغة العربية على روتين المنظمة من خلال إضفاء الشرعية على أن يتكلم أفراد الطاقم العرب بالعربية، بل وتشجيعهم على ذلك، وبحضور الزملاء اليهود. هناك طريقة أخرى تتمثل في قيام المنظمة بتشجيع وتخصيص الموارد لأفراد الطاقم اليهود لتعلم اللغة العربية. بالإضافة إلى ذلك، يوصى بأن تتحقق المنظمة من أن جميع منشوراتها الداخلية والخارجية، عندما يتعلق الأمر بالنشر الصحافي وبوسائل التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني، يصدر باللغتين العبرية والعربية.

- الاحتفال بأعياد وبمناسبات كافة الأديان: يجب أن تحتفل المنظمة بنفس المستوى بأعياد جميع الأديان والطوائف التي ينتسب إليها أعضاء وتتسبب إليها عضوات المنظمة، وأن يجد الأمرُ تعبيرًا له بالكامل في رزنامة المنظمة وباللقاءات الاحتفالية.

إلى جانب الاهتمام بالخصائص الثقافية والبيئية، يتطلب الاعتناء بتعدد الهويات من المنظمة إنشاء حيز آمن ومحمي في جميع المناقشات والاجتماعات، والحرص على دوامه؛ حيز يسمح بالتعبير عن الأصوات والآراء والمواقف دون خوف، حتى لو كانت تلك مواقف لا تقبلها الأغلبية، أو كافة أفراد فريق العمل. من المهم للغاية تنمية قدرة تنظيمية للاستماع ومحاولة الفهم والإدماج، حتى في حالة عدم وجود توافق في الآراء، بالتوازي مع فتح الآلية التنظيمية لاتخاذ القرارات أمام وجهات نظر غير عادية قد تفتح فرصًا جديدة.

على سبيل المثال، خلال حالات الطوارئ الأمنية، يمكن للنقاش المفتوح حول موضوع تفهم الفلسطينيين في المناطق المحتلة والتضامن معهم، وفي المقابل - تفهم حاجة إسرائيل إلى الأمن والتماهي معها، أن ينطوي على مخاطر تهدد وتجزر التماسك التنظيمي. مع ذلك، لا ينبغي تجنب إجراء حوار كهذا، لأنه قائم، ولأن الطاقم يضم أفرادًا من القوميتين، وكلّ يرى الأحداث من زاوية مختلفة. هذا صحيح بشكل خاص في الطواقم غير المتجانسة التي يمثل فيها طيف واسع من الآراء.

أحداث سياسية أخرى، مثل التصريحات المثيرة للجدل، والمبادرات التشريعية، والقرارات التي تتخذها الهيئات السياسية والحزبية، هي بدورها من شأنها أن تقود إلى اندلاع نزاعات معقدة. قدرة المنظمة على إجراء مناقشات حول القضايا "القابلة للانفجار" تساعد في جانبين اثنين: أولهما القدرة على اتخاذ أفضل القرارات حول موضوع أو قضية ما، من منظور واسع. وثانيهما، وهو الأهم لموضوع تنمية رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل في خلق مناخ تنظيمي يتيح لكل عضو وعضوة في الفريق التعبير عن رأيه أو رأيها، وطرح معتقداته أو معتقداتها الشخصية على الطاولة، ونيل الاهتمام والحصول على الشرعية، حتى لو لم يتم في نهاية المطاف قبول مواقفه أو مواقفها.

اضطرارك إلى تسليط الرقابة على نفسك وعلى مواقفك عندما تأتي أو تأتيين إلى العمل يتناقض مع إمكانية شعورك بأنك في البيت.

ثمّة نقطة أخرى هي الحرص على وجود شفافية عالية بكل ما يتعلّق بنهج وسيورات صنع القرار من أجل تعزيز الثقة وتوفير توازن تام للقوة بين العرب واليهود ومواقفهم في الأقسام التابعة للمنظمة. في منظمات المجتمع المشترك التي تعمل من أجل التشاؤك، يجب أن يكون هناك توازن كامل في سيورات صنع القرار بين وجهات نظر أفراد القوميتين، كما هو مذكور في الفصل الذي يتناول السيورات الاستراتيجية. من حيث رأس المال البشري وتنوع الهويات، يجب التركيز على وضوح وشفافية سيورات صنع القرار. على المنظمة أن تُظهر وتؤكد بنفسها اتباعها سيورة صنع قرار تستند إلى المساواة والتمثيل الكامل. يساعد هذا الأمر أعضاء وعضوات الفريق على الشعور بأن قوميتهم وقوميتهم سوف تكون ممثلة في السيورات وعلى خلق شعور بأن مكانهم هنا في هذه المنظمة متساوٍ وتام، على عكس ما يحدث كثيرا خارجها.

مثل: في إحدى المقابلات التي أجريناها أثناء البحث الذي استند إليه هذا الدليل، أخبرنا مدير إحدى المنظمات عن واقعةٍ اعترضت فيها موظفة عربية من فريق العمل بشدة على قرار إداري ما، مدعيةً بأن القرار "يهودي" لا يأخذ في الاعتبار المصلحة ووجهة النظر العربية. وأضافت بأن القرار المذكور جعلها تشعر بأنها هنا، في المنظمة التي تعمل فيها ومن المفترض أن تتمتع فيها بالمساواة، هي في حالة ضعفٍ كعربية. فقط بعدما التقى بها المديرون العرب، الذين شاركوا في النقاش، وعرضوا عليها آراءهم الشخصية التي ترى أن القرار كان جيدا للجمهور العربي، تمكّنت تلك الموظفة من الاستمرار في معارضة القرار الذي تعارض مع رأيها الشخصي، الذي يختلف عن آراء المديرين العرب في المنظمة، ولكن شعورها بأن العرب غير ممثلين في المنظمة تقلص. عندما يتعلق الأمر بقرارات قد لا يتمكّن عضو، أو لا تتمكّن عضوة في الفريق من قبولها بدافع قومي، يوصى بأن توضّح المنظمة وتصف بمبادرتها الخاصة اعتمادها التوازن في صنع القرار، ليكون ذلك بمثابة تعبير وبيان داخلي قويتين بأننا هنا كلنا في البيت. نوّد هنا التأكيد مرة أخرى على أنه من أجل أن يكون البيت مشتركا، من الضروري التحقّق من أن التشاؤك والشراكة لا يقومان على المخادعة، وأن ثمّة جوانب إضافية، كالجانب الجندي مثلا، تؤخذ بعين الاعتبار. حتى منظمات المجتمع المشترك ليست محصنة في وجه تأثير توازن القوة الجندي أو الطبقي، لذلك من المهم معاينة توازن القوة بين القوميتين من خلال عدسات إضافية. التنبّه إلى توازن القوة المعقّد القائم خارج المنظمة، وربما داخلها أيضا، هو خطوة مهمة نحو الانفتاح على تقبل، بل وربما، تبني مواقف تطرحها الأقلية داخل المنظمة.

2. الجِسِّ الاجتماعي السياسي:

تحتاج منظمة المجتمع المشترك التي تعمل على الدَّفْع فُؤْمًا بمجتمع مشترك إلى تطوير واستيعاب مناخ وسلوك تنظيميين يعكسان بصورة فعلية جِسًّا مُرْهَفًا تجاه مختلف الأماكن التي ينتمي إليها أعضاء طاقم المنظمة وشركاؤها ومجموعة المواقف والمعتقدات والقيم والثقافة التي تشكلهم. يساعد هذا الحس على دمج الأعضاء الجُدد في المنظمة بصورة أفضل وأسرع، ولاحقًا، مع تقدُّم عملهم وعملُهُنَّ في المنظمة - على زرع إحساسٍ أشدَّ بالانتماء في نفوسهم ونفوسهنَّ. النقاط التي نقترح الانتباه إليها:

- **الاهتزاز القيمي:** في بداية العمل في المنظمة، قد تتسبب المواجهة مع عالم قيم المجتمع المشترك بنشوء شعور بعدم الراحة والارتباك وحتى الاهتزاز. ينطبق هذا كذلك على أولئك الذين سبق أن عملوا في أماكن عمل تضم فريقًا مختلطًا، يهوديًا عربيًا، كالمنظمات الحكومية وجمعيات الخدمات وغيرها.

يعود سبب الاهتزاز في المقام الأول إلى تقوُّص عالم القيم الذي ينمو في كل واحد منا على مر الزمن، والذي يشكِّل مُدْرَكَاتِنَا الذاتية فيما يتعلق بالعمل الإيجابي والأخلاق والالتزام بالشراكة اليهودية العربية. الاحتكاك بعالم القيم المتقدِّم المُصاغ جيدًا الذي يميِّز منظمات المجتمع المشترك وفرق عملها، يفتح الباب أمام حيِّز كبير من المعرفة والعمق والثروة، ولكنه كثيرًا ما يكون مشوبًا بصعوبات وتعقيد.

مثلاً: قد يصادف أعضاء طاقم يهودي، أو عضوات طاقم يهوديات، منظمةً مشتركة يحْمَل مصطلح "الصهيونية" فيها بعض الأحيان سياقًا ومدلولًا مختلفين تمامًا عن السياق والمدلول المألوفين لديهم أو لديهم. سوف يكتشفون، وسوف يكتشفن أن المصطلح يثير الجدل، بل ويُنظر إليه على أنه يعبر عن أيديولوجية احتلال وسلْب. ليست تلك بالضرورة الطريقة التي اعتادوا، أو اعتدَّتْ على رؤية الصهيونية من خلالها، وقد تكون روايتهم أو روايتُهُنَّ الشخصية مختلفة تمامًا. فهم يَرَوْنَ وهُنَّ يَرِيْنَ أن الصهيونية تفسح المجال في وجه التعاون العربي اليهودي والمساواة وأنها تُتيح تعاونًا كهذا، وأنها لا تتعارض مع هذه القيم. بقدر ما يشعر هؤلاء - عند التحاقهم والتحاقُهُنَّ بالمنظمة، أو لاحقًا خلال العمل فيها - أن هناك موقفًا آخر وعالمًا مفاهيميًا مختلفًا مستمدًا منه، سيشعرون وسيشعُرْنَ بمزيد من الانتماء وبدرجة أقل من الاغتراب أو المسَّ بهويتهم وهويتُهُنَّ، وسوف يتمكنون ويتمكُنَّ من لعب دور أكبر في عمل المنظمة.

بالنسبة للعرب والعربيات في المنظمة، على سبيل المثال، فإن مجرد الانتساب إلى منظمة يهودية عربية مشتركة - تتلقَّى الدعم عادة من صناديق ومانحين ومانحات من العالم اليهودي - إلى جانب العمل في صفوفها - الأمر الذي يُنظر إليه على أنه حل وسط صعب ومؤلم في ظل الرواية والهوية الفلسطينية - يمكن أن يكون أمرًا يصعب هضمه. هنا أيضًا، إتاحة التعبير وإضفاء الشرعية على الحق في التعبير عن هذه المشاعر يزيدان من الشعور بالانتماء ويساعدان في إيجاد صلة أقوى بالمنظمة وبأهدافها.

استخدام المصطلحات: قد يفهم اليهود والعرب المفاهيم والأسماء والتعاريف على نحوين مختلفين تمامًا، بالرغم من أنهم يعملون معًا في نفس المنظمة. يتشكَّل الحيِّز التنظيمي، كما وتشكِّل القصة التنظيمية إلى حد كبير طبقًا للمصطلحات المستخدمة في المنظمة. من هنا، فإن

تطوير واستخدام لغة تنظيمية متَّفَق عليها هما تعبير عن الشرعية الداخلية لطيفٍ واسعٍ من وجهات النظر والآراء حول القضايا المطروحة، وكذلك عن الحس الثقافي والاجتماعي الذي يرحب بالمجموعات القومية والاثنية التي ينتمي أفراد فريق العمل إليها.

على سبيل المثال، المصطلح "الوسط العربي" غير مقبول ولا مُناصر له في المجتمع العربي، لكنه شائع جدًا على ألسن الجمهور اليهودي. اعتماد مصطلحاتٍ مثل "السكان العرب" أو "المجتمع العربي" هو بمثابة تعبير أولي عن الحس والانفتاح وخلق لغة شراكة.

مثال آخر أقل ابتداءً يتعلق بالجزء الشرقي من القدس. يمثّل المصطلح "شرق القدس" من وجهة نظر العديد من الشركاء العرب تعبيرًا لغويًا يُقصد منه الجزء الشرقي لمدينة واحدة هي القدس الاسرائيلية، بينما يروّن في استخدام المصطلح "القدس الشرقية" اعترافًا بأن في الأمر قضية محلّ خلاف سياسي حاد، سواء في إسرائيل أم في العالم. لقد ضمت دولة إسرائيل القدس الشرقية، ومنحت سكانها وضعية المقيمين التي لا تمنح حقوقًا مدنية كاملة - كالتصويت في انتخابات الكنيست - أو حقوقًا اجتماعية واقتصادية كاملة. في حين يرى جزء كبير من الأغلبية اليهودية في القدس "المدينة الواحدة الموحّدة"، فإن القدس الشرقية بنظر المجتمع العربي في إسرائيل وسكان القدس الشرقية هي مدينةٌ تحت الاحتلال منفصلة عن القدس الغربية، الاسرائيلية. إدراك المعنى الرمزي والعملي للمصطلحات واعتماد المصطلحات التي تعبّر عن موقف الأقلية يتحان الاعتراف بالخلاف وإقامة تقارب وشراكة، ليس بالضرورة من منطلق الاتفاق التام، ولكن، وبالتأكيد، من منطلق الإنصات والتفهم والاحترام والحس تجاه الجانب الآخر. يساعد هذا التقارب والشراكة طاقم المنظمة على خلق حوار حقيقي وتطوير سيوررات صُنِع قرار مشترك ذات شأن. التقارب والشعور بالشراكة يساعدان المنظمة في التغلّب على الأزمات الناتجة عن الأحداث الخارجية مثل الحروب والهجمات والأحداث السياسية، والحفاظ على العمل المشترك وحماية النسيج المشترك من التأثيرات السلبية. علاوة على ذلك، من المهم الإشارة إلى أنه لا يكفي أن تكون المنظمة مستعدة للتقيّظ والانفتاح على بعض النقاط الحساسة، إذ ثمة أيضًا ضرورة لاتخاذ الخطوة الإضافية - فهمّ منابع تلك النقاط وجذورها والتعرف عليها، وهذا يعني أن على المنظمة أن تأخذ على نفسها عهدًا بأن تتعلّم بجدية القضايا الحساسة والمتفجرة سياسيًا. إن لم تسر المنظمة على هذه الطريق، قد يتحوّل تعاملها مع القضايا المذكورة إلى نوع من "تهوية المشاعر والمواقف" دون أن يكون للأمر أي تأثير حقيقي في مبادئ المنظمة، مواقفها وأفعالها. التعلم النشط والحوار المفتوح الذي يعطي مجالًا لمناقشة الخلافات والأفكار المسبّقة (أجل، في منظمات المجتمع المشترك أيضًا) يعززان الشراكة وتماسك المنظمة وقدرتها على التعامل بنجاح مع الاهتزازات التي يثيرها الواقع السياسي.

3. الشخصي هو السياسي - قصص وخلفية شخصية:

تتميز منظمات المجتمع المشترك، مثلها مثل العديد من منظمات التغيير الاجتماعي، بمستوى عالٍ من التماهي والشراكة في القيم من جانب أفراد طاقم العمل ومُجمل الأطراف المعنية في المنظمة. صحيح أن هناك منظمات ذات طابع مختلف، بما في ذلك المنظمات المهنية، تمتاز هي بدورها بمستوى ما من التماهي والشراكة، بل بمستوى عالٍ جدًا أحيانًا - لكن في منظمات التغيير الاجتماعي، بالرغم من أنه يُنظر أيضًا إليها كمكان عملٍ ومصدرٍ للدخل، تبقى التوقعات المتبادلة فيها بشأن التماهي القيمي في المرتبة الأعلى.

يعني هذا أن الهوية الشخصية لأفراد الطاقم والمتطوعين والمتطوعات، وسيرتهم وسيرتهن الشخصية، ومصادر معتقداتهم ومعتقداتهن ورؤاهم ورؤاهن العالمية فيما يتعلق بالمجتمع المشترك في إسرائيل لها آثار كبيرة على طريقة أدائهم وأدائهن العمل ومدى التزامهم والتزامهن بتنظيم مجتمع مشترك. قدرة الفرد على إدخال السيرة الشخصية إلى الآلية التنظيمية تساهم في زيادة ملزوميته تجاه المنظمة وشعوره بأن المنظمة تتيح له التعبير عن مواقفه وأنها تعطي تلك المواقف التمثيل اللائق. علاوة على ذلك، فإن إعطاء المنظمة أفرادها حيزًا للتعبير عن مواقفهم الشخصية المتنوعة، يمكن أن يشهد أيضًا على مدى استنادها إلى جزء كبير من المواقف في المجتمع الإسرائيلي بشكل عام، في آلية صنع القرار التنظيمي.

لنفرض مثلاً أن إحدى أفراد الطاقم في منظمة مشتركة هي ابنة لعائلة تكلى. من الممكن أن تخلق قصتها الشخصية منظورًا خاصًا ومميزًا حول القضايا المثيرة للجدل في المجتمع الإسرائيلي بين اليهود والعرب كيوم الذكرى، والاستقلال، والمواقف العامة المتعلقة بالجيش وبجهاز الأمن ومكانتهما في المجتمع، حول بعض الحروب أو مسألة الثكل على كلا الجانبين. مثال آخر يمكن أن يتمثل في عضوة فلسطينية تعمل في طاقم المنظمة تنتمي إلى عائلة هُدمت قريبها التي عاشت فيها على مدى أجيال إبان النكبة (أو في حرب التحرير - كلٌّ وروايته الخاصة، طبعاً) وأقيمت على أنقاضها بلدة يهودية. يمكن لعضوة الطاقم هذه أن تحمل معها وجهة نظر العديد من الفلسطينيين الذين يشاطرونها قصصًا مشابهة، فضلاً عن توقعاتها ومشاعرها ونهجها فيما يتعلق بسيرورات التفكير أو التخطيط أو محاولات المصالحة.

توصيات | تطوير الرأسمال الاجتماعي كسياسة لإدارة القوى البشرية

- ✓ التعرف على سير حياة أفراد المنظمة وعرضها (بموافقتهم طبعاً). توفير المنصات لأفراد المنظمة للحديث عن قصصهم، ومن خلالها - عن القضايا الحيوية والمرتبطة.
- ✓ تحويل سير حياة أفراد المنظمة وقصصهم الشخصية إلى أداة عمل واعتماد هذه الأداة في العمل (سرّد شخصي أو جماعي أو تنظيمي للقصة).



عطفاً على ما كتبناه في الفصل الأول فيما يتعلق بصياغة الرؤيا والاستراتيجية، فإن تمثيل طيف الآراء ووجهات النظر - بما في ذلك تلك التي يمكن أن تجعل النقاش أكثر مَشَقَّةً وصعوبة - يعزز قدرة المنظمة على إجراء مناقشة نابعة من الواقع وذات صلة بالمجتمع الإسرائيلي، وبالتالي، يعزز أيضاً من قدرتها على إيجاد الرافعات من أجل التغيير وإخراج تلك الرافعات إلى حيز التنفيذ. فضلاً عن ذلك، يعزز هذا التعرف المتانة التنظيمية والشعور بالانتماء والشراكة والثقة، التي بدورها يمكن أن تخلق الأمل والإيمان في القدرة والقوة على إحداث التغيير.

4. ظروف العمل:

إنشاء بيئة عمل تؤمن بالمساواة الكاملة وتطبقها في الممارسة هو أحد أهم الجوانب التي تميز منظمات المجتمع المشترك عن المجتمع المحيط بها الذي تعمل على تغييره. أحد أشكال التعبير العملية لقيمة المساواة هو ضمان ظروف عمل متساوية لأعضاء وعضوات طاقم العمل، اليهود والعرب (وللرجال والنساء بالطبع أيضاً).

أحد العوائق التي تعترض طريق تنفيذ هذه القيمة تتمثل في التمسك بما يُعتدّ أنها مؤشرات تنظيمية موضوعية، مثل: الموقع في التسلسل الهرمي التنظيمي، والأقدمية والخبرة السابقة، وغير ذلك. شكل آخر للعائق المذكور هو القول بأن سياسة الأجر "لا تُبصر الانتماء العرقي" للعامل أو العاملة. مع ذلك، من الأسهل على اليهود في كثير من الأحيان ولأسباب عدة الوصول إلى المناصب العليا في المنظمات واكتساب الأقدمية والخبرة فيها. لذلك، يجب أن تراعي السياسة التي تعلن اعتمادها المساواة في ظروف العمل الجوانب الهيكلية للتمييز وعدم المساواة في الفرص، وأن تحرص على إيجاد الحلول المناسبة لها. أحد المعاني العملية لهذه السياسة هو أنه إذا كان عدد أكبر من اليهود يشغل المناصب العليا في المنظمة، ما يعني من ضمن أشياء أخرى حصولهم على شروط عمل أفضل، فإن على المنظمة أن تدرس ما إذا كانت تنسخ الواقع من خارج المنظمة إلى داخل صفوفها، باسم الموضوعية. على سبيل المثال، يتطلب العديد من المناصب العليا، كشرط موضوعي ومنطقي، مستوى عاليًا من اللغة الإنجليزية وإلمامًا جيدًا بالثقافتين الأمريكية والأوروبية، لا سيما وأن معظم التبرعات يأتي من هناك. اللغة الإنجليزية لمعظم العرب لغةً ثالثة، ومن هنا، قد يكون استخدامهم لها أقل جودة. عندما تنشأ في المنظمة آلية إقصاء باسم حاجة موضوعية من هذا النوع، تنشأ فجوة في شروط التوظيف ويلحق ضررٌ فعلي بمبدأ تكافؤ الفرص. يجب أن تكون المنظمة على دراية بالآليات الإقصاء هذه، سواء كانت علنية أم ضمنية، لفهم تأثيرها في كيفية استغلال رأس المال البشري وإبطال ذلك التأثير. إذا عدنا إلى مسألة إتقان اللغة الإنجليزية، يمكن إلغاء هذا البند من متطلبات الحد الأدنى لوظيفة ما، وفي نفس الوقت الاستثمار في التدريب المهني المناسب. يُظهر بحثنا الميداني أن ثمة جدوى مؤكدة في الاستثمار في التدريب المكثف للعاملين الذين يتمتعون، والعاملات اللواتي يتمتعن بقدرات كامنة عالية وقدرة تعلم عالية، سواء في الحقل اللغوي أم في مجالات مهنية أخرى من قبيل: نشاط اللوبي في الكنيسة، تطوير الموارد، تخطيط وتنفيذ المشاريع، وغيرها.

نوصي بالحفاظ على شفافية تامة في المنظمة واعتماد آليات منهجية تتصل بشروط التوظيف: الأجر، سداد مصاريف السفر، مساحة المكتب، وما إلى ذلك، بهدف التحقق من وجود مساواة كاملة بين اليهود والعرب في المنظمة والتحقق من أن هذه المساواة مرئية، محسوسة وقائمة. يجب أن تكون المساواة مطلقة وأن تتجاوز الوظائف، بحيث لا يكون من الممكن أن يحصل أفراد الطاقم العرب (أو اليهود، وفق الحال، مع أن هذا نادر أكثر) على ظروف عمل أسوأ نتيجة شغلهم مستويات إدارية منخفضة أكثر.

5. توصيات | استقطاب وتصنيف العاملين الجدد في صفوف المنظمة

إبان تجنيد وتصنيف العاملين والعاملات في منظمة تعمل على إقامة مجتمع مشترك، يجب إيلاء اهتمام خاص لأمرين اثنين:

أ. الحرص على الاختيار المصوّب لجهة أعلى مستوى من الاحتراف والصفات الشخصية والملاءمة القصوى لمتطلبات الوظيفة المقترحة. تسري هذه التوصية، بالطبع، على كل المنظمات، ولكن للأسباب التي ذكرناها باستفاضة حول الحاجة إلى المبادرة والمرونة والإبداع والتصميم والتعامل مع التعقيدات والصعوبات والاعتراضات، فإن هذه التوصية تكتسب أهمية خاصة في منظمات المجتمع المشترك.

ب. التوافق القيمي والأيدولوجي للمرشح أو المرشحة للعمل في منظمة مشتركة ترفع لواء التشاؤك. إلى أي مدى يملك المرشح أو المرشحة فهماً للموضوع وللمنظمة؟ ما هي درجة وعيه أو وعيها للصرع، أبعاده وأشكاله؟ ما هو مستوى قدرته أو قدرتها على الاندماج في فريق ومؤسسة قائمين إلى حد كبير على قيم واضحة؟

تميل منظمات المجتمع المشترك إلى تفضيل الأشخاص ذوي النظرة العالمية التي تتفق مع نظرة المنظمة وقيادتها. إنه ميل طبيعي وصحيح إلى حد كبير، بما في ذلك إزاء ما سبق وذكر عن أهمية المواءمة القمية والإيدولوجية. لكن الخضوع للإغراء الطبيعي الذي يقود إلى اقتصار التوظيف على الأشخاص ذوي المواقف المماثلة لمواقف المنظمة، ينطوي بدوره على مخاطر. الإغراء مفهوم، إذ إلى جانب الصعوبات والتحديات التي يجابهها استيعاب عضو جديد أو عضوة جديدة في فريق عمل المنظمة، فإن الصعوبات المحتملة في منظمة مشتركة حجمها أكبر، لذلك ثمة ميل إلى إعطاء الأفضلية لمرشح يفهم، أو لمرشحة تفهم، على سبيل المثال، أن هناك آراءً أو رموزاً معينة غير منقّ عليها ضمناً؛ ميل إلى شخص يعتمد لغةً مساهمةً، قادر على تجنب التعبيرات أو المفاهيم التي تشكل عقبة أمام التشاؤك، أو لمرشح يبدو قادراً على التعاطي بنجاح مع أسئلة صعبة تُطرح على مائدة العشاء العائلية. مُعامل عدم اليقين حول كل هذه القضايا يكون أصغر حجماً إن اعتُبر المرشح أو اعتُبرت المرشحة "شخصاً منا" يعرف أو تعرف الميدان واللغة.

في المقابل، ينطوي هذا الخيار على خطر محتمل من شأنه إلحاق الضرر بالمنظمة. إذ بقدر ما يكون طاقم المنظمة يمثّل ويعكس عدداً أصغر حجماً من مواطني إسرائيل، الذين يزرون في المجتمع المشترك، كفكرة وبيئة عمل، أمراً مفهوماً ضمناً - فإن قدرة المنظمة على فهم المجتمع العام، تمثيله، العمل معه والتأثير فيه تتراجع.

توصية للمنظمة:



عند العكوف على تصنيف المرشّحين النهائيين والمرشحات النهائيات، الذين يتمتعون واللواتي يتّمتعنّ بقدرات ومهارات تتفق والوظيفة، يجدر إعطاء الأولوية للمرشح أو للمرشحة القادرين على إثراء الخطاب في المنظمة وتوسيع تمثيل مختلف المواقف والقيم في المجتمع الإسرائيلي. من شأن دمج أعضاء طاقم من خلفيات ومجتمعات مختلفة المساهمة بإغناء التنوع في المنظمة. التركيز على الانفتاح وحب الاستطلاع تجاه شخصية مختلفة غير مفهومة ضمناً، يمكن أن يفتح المجال أمام إيجاد مرشّحين قادرين، ومرشحات قادرات على المساهمة في التنوع المذكور وعلى التخفيف إلى حد ما من وطأة الميل الإنساني نحو تفضيل من يشبهنا أو تشبهنا.

مع ذلك، من المهم أن نطرح السؤال الصعب التالي: أين يقع الحد؟ هل يمكن أن نقبل أيضًا أشخاصًا تُناقض أفعالهم، أو يناقض انتماءهم الأيديولوجي المعلن وحتى مكان إقامتهم قيم المنظمة؟ من شأن مناقشة هذه الأسئلة مساعدة المنظمة في تحديد قيمها، من جهة، وتوقعاتها ومطالبها تجاه أعضاء فريق العمل الجُدد وعضواته الجدد.

ينتهي عدد كبير من سيرورات تصنيف واختيار العاملين والعاملات في المنظمة دون انكشاف الفجوات القائمة بين المرشّح وملاءمته للوظيفة إلا بعد قبوله للعمل. في حالتنا العينية، إبان اختيار واستيعاب العامل في منظمة مجتمع مشترك، يمكن أن يكون الحال أكثر مواربةً وإشكاليًا، إذ قد يتبين للمرشح أن مستوى تسامحه لجهة تنوع الآراء وجدتها ليس بالمستوى الذي توقعته المنظمة منه قبل انضمامه إلى صفوفها. الحل الصحيح لهذه المشكلة يكمن في حثنة وتوضيح وضبط الأسئلة المطروحة على المرشحين والمرشحات إبان عملية التصنيف، مع الاستفادة من تجربة الماضي. أحد الأمثلة على ما نذكر هنا هو المرشح اليهودي الذي يردّ، أو المرشحة اليهودية التي تردّ بصدق وإخلاص بالإيجاب على سؤال مباشر، عمومًا بعض الشيء، من قبيل: "إلى أي مدى تؤمن بفكرة المجتمع المشترك؟" بينما لو صيغ السؤال بصورة محدّدة أكثر، على منوال: "كيف سيكون شعورك لو عملت في منظمة تتساوى فيها الرواية الفلسطينية بشأن ملكية البلاد مع الرواية الصهيونية؟"، قد تكون الإجابة مشوبة ببعض التحفظ.

مثال آخر على أسئلة استكشافية من هذه الفئة هو: "ما هو شعورك حيال العمل في منظمة يوم ذكري اغتيال رابين فيها لا يحظى بتوافق عام؟".

نود أن ننوّه هنا إلى أن الغرض من هذه الأسئلة ليس فحص الرأي الشخصي للمرشح بشأن مسألة محددة، بل استطلاع قدرته على احتواء الحالات المعقّدة، والتكيّف مع توازن القوى يختلف عنه القائم خارج المنظمة، والاستماع إلى مواقف يضعب هضمها والتعامل مع الخلافات الصعبة بشكل بناء. علاوة على ذلك، فإن الأسئلة الأكثر دقة، المنبثقة عن نوع الخطاب الجاري في المنظمة، تمنح بدورها المرشح فرصةً للتعرف على طبيعة المنظمة وقيمتها، والتحقّق من درجة ملاءمته لها من وجهة نظره هو أيضًا. وعليه، فإن الأسئلة المركّزة والدقيقة والصعبة أكثر يمكن أن تساعد المنظمة والمرشح في أن على اختبار مدى ملاءمة الطريق المشتركة بدءًا بمرحلة التصنيف، وبالتالي التقليل من قبول الأشخاص الذين سيجدون صعوبة بالاندماج في المنظمة. ثمّة في بعض الأحيان شعور خاطئ لدى المخضرمين من أفراد طاقم العمل في منظمة مجتمع مشترك بأن استبصاراتهم حول الحياة المشتركة في إسرائيل واضحة أو مقبولة أو سائدة بين عموم السكان، وهم واثقون بأن المرشحين لشغل منصب ما في منظماتهم لا يختلفون عنهم. لكن هذا ليس واقع الحال. من المهم أن نتذكر أنه خارج عالم هذه المنظمات المغلق نوعًا ما، هناك واقع مختلف في المجتمع الإسرائيلي، بل ومعاكس أحيانًا. قد يجد الشخص الذي يعتبر نفسه منفتحًا ومتسامحًا حيال المجتمع مشقّةً في التأقلم مع الأسس التي تقوم عليها منظمات المجتمع المشترك.

أمثلة إضافية للأسئلة خلال مقابلات التوظيف:

برأيك، كيف على المنظمة المشتركة التعامل مع مراسم يوم الاستقلال، علمًا بأن هناك وجهات نظر وآراء مختلفة في هذا الشأن بين أعضاء طاقم عملها؟

هل يجب، برأيك، أن يكون للمنظمة موقف أو توجه ما بشأن يوم ذكرى اغتيال رابين؟ إن كنت تدعم ذلك، كيف ترى ذلك الموقف أو التوجه؟ كيف برأيك ينبغي الاحتفاء بأعياد وبمناسبات الديانات المختلفة في المنظمة؟

6. الفصل عن العمل:

حتى عندما يُتخذ قرار بإقالة عضو أو عضوة من طاقم العمل، يجب أن يتم ذلك بأكبر قدر ممكن من الشفافية، مع الحرص طبعاً على حماية خصوصية العامل. التصرف على هذا النحو يجنب المنظمة شائعات تربط بين إقالة العضو وأصله القومي، مع ما قد ينجم عن ذلك من إثارة لمشاعر الطاقم وزعزعة الثقة بالعمل المشترك أو، في المقابل، انتشار شائعات بأن الفصل عن العمل لم يأت للسبب الرسمي المعلن. في كلتا الحالتين، تتعارض هذه الشائعات مع المعايير الصحيحة للعمل الفعال في المنظمة، وتتناقض أيضاً مع الفرضية القائلة بأن ثمة مؤهلين ومؤهلات - سواء من أصل يهودي أم عربي - قادرين وقادرات على ملء أي وظيفة تشغّر جزاء فض تعاقب للعمل. إنه لمن المفارقة أنه إن أبقّت المنظمة عضواً أو عضوة ما في صفوفها حتى في حالة عدم ملاءمته للوظيفة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز الصور النمطية السلبية والأفكار القديمة، مما يسبب ضرراً أكبر.

المبنى التنظيمي المشترك – المفهوم والتداعيات الإدارة المشتركة:

تقوم نقطة انطلاقنا على أن إدارة جميع جوانب النشاط في المنظمة المشتركة التي تسعى إلى إقامة مجتمع مشترك يجب أن تؤدي إلى ضمان التعبير المتساوي والمتكافئ عن وجهات النظر العربية واليهودية على حدٍ سواء. إن لم تحرص الإدارة على القيام بذلك، لن تتمكن في واقع الأمر، بحكم تعريفها، من تلبية التوصيات التي أدرجناها في الفصول السابقة وفي هذا الفصل أيضاً. الاعتقاد بأن طرفاً واحداً فقط من الشراكة يمكنه صياغة رؤيا أو تطوير استراتيجية وخطط عمل يشهد على الغطرسة بل والعجرفة، وهما نزعتان بشريتان قادرتان على إحباط أي نشاط مشترك، حتى قبل مباشرته.

لذلك، لا يمكن أن يتكَلَّل بالنجاح قيامُ منظمة تعمل في مجال المجتمع المشترك بإجراء سيرورة استراتيجية لا تتيح للأطراف المعنية من المجتمع العربي تمثيل أصواتها ووجهات نظرها وسلّم أولوياتها، والتعبير عنها على قدم المساواة، أو على مستوى ذي شأن، نتيجة وجود خلل في توازن القوة الداخلي. العديد من شركاء وشريكات المنظمة – سواء من هم وهنّ خارجها أم داخلها - سوف يعتبر أن نتائج هذه السيرورة لا تتصل بالاحتياجات والاتجاهات والفرص التي يشاهدونها ويشاهدونها على أرض الواقع. غياب التمثيل العادل في السيرورات ذات الشأن يحمل في طياته عواقب سلبية بعيدة المدى على قدرة المنظمة في تشكيل طاقم أعضاء وعضوات متنوع وفعال، وعلى نجاحها في الخطط التي تضعها وتأثيرها. يجب أن تحافظ المنظمة المشتركة بصورة دائمة على وجود توازن تام بين أصوات الشعبين في كل سيرورة تُطلقها وفي كل جانب من جوانب نشاطها.



بناء على ما تقدم يظهر السؤال التالي: كيف تترجم الإدارة المشتركة على أرض الواقع وتتحقق بشكل تام؟ هناك عمومًا توجهان اثنان: يتمثل الأول باعتماد الإدارة المزدوجة في جميع الأقسام وعلى جميع المستويات، أي: مدير يهودي ومدير عربي ابتداءً من منصب الإدارة العامة وعلى امتداد كافة مستويات الإدارة، ويعتمد التوجه الثاني على وجود مدير واحد في كل مستوى وفي كل قسم، مع الحفاظ على توازن عددي كامل في المنظمة ككل بين المديرين اليهود والعرب. لا تحمل توصياتنا أي تفضيل لهذا التوجه أو لذاك. المبدأ الأهم هو الحفاظ على المساواة والتوازن في الإدارة التنظيمية.

تتمثل مزية النهج الأول الذي يتبنى الإدارة المزدوجة في أنها يُفترض أن تضمن - رسمياً على الأقل - حالة من المساواة الكاملة في المنظمة. لكن نهج الإدارة المزدوجة ينطوي على نقطتي ضعف محتملتين: الأولى، العبء المالي الناجم عن مضاعفة المناصب في كل المستويات الإدارية، لا سيما إن لم تحقق المنظمة الاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية الإدارية. نقطة الضعف الثانية تنعكس في تعقيد وتركيب سيرورات اتخاذ القرارات بصورة جارية، والحاجة إلى تأمين التنسيق الدائم وعلى مستوى عالٍ، سواء تجاه الداخل أم الخارج.

النهج الثاني، القائم على وجود مدير واحد للمنظمة ولكل قسم، تقليدياً ورائج أكثر، لكنه، بدوره، يعاني عيوباً محتملة: العيب الرئيسي يتمثل في احتمال ترسيخه لحالة لا مساواة هيكلية ونسخه لمبنى القوة السائدة في المجتمع، خاصة إن وقف يهودي في رأس المنظمة. على الرغم من أنه من الممكن موازنة الوضع من خلال هيئة إدارة قوية ذات أغلبية عربية، فإن المدير العام للمنظمة يظل يتمتع بقوة وتأثير كبيرين. ثمة صعوبة محتملة إضافية تتمثل في ضرورة إيجاد مهنيين ومهنيات لشغل الوظائف الإدارية أو وظائف المُركّزين التي يجب أن يتبوأها عضو من أصل قومي معين، يهودي أو عربي.

التوازن الرسمي مقابل التوازن الفعلي: واجهنا خلال البحث عددًا من الحالات في منظمات تعتمد رسمياً الإدارة المزدوجة، غير أن الرأي السائد كان أنه من الناحية العملية هناك شخصية إدارية واحدة مهيمنة أكثر - المدير اليهودي عادةً - فيما كانت الشخصية الثانية "الجهة الموازنة". سهل جدا الوقوع في هذا المكان؛ من الأسهل إيجاد مهنيين يهود في مجال إدارة منظمات المجتمع المدني، لأن أعدادهم تفوق أعداد المهنيين العرب. أما في الجوهري، فغالبًا ما تميل الأغلبية اليهودية إلى السيطرة وتحديد البوصلة، بحجة الاعتبارات المهنية البحتة. إحدى الحالات التي واجهناها أثناء البحث كانت إدارة مشتركة لمديرين اثنين ظهر فيها بوضوح أن اليهودي كان القائد وأن الشريك العربي كان مساويًا لزميله على المستوى اللفظي والخارجي فقط. بعد ترك المدير الشريك اليهودي منصبه، لم يستطع المدير العربي إعادة الروح للإدارة وشغل مرتبة تكافئ مرتبة المدير الشريك الجديد، فقد كان بالفعل مجرد "ورقة تين". في مثل هذه الحالة، عندما لا تفلح الإدارة المشتركة بالدفع قُدماً بالأهداف التي أُقيمت لغرض تحقيقها، بل لعلها تُلحق الضرر بها، من المهم إيجاد وتجنيد فريق إدارة مشترك يعبر عن مبادئ المساواة والتشاور وينفذها ولا ينسخ توازن القوة القائم في المجتمع.

مجلس الإدارة: كل ما سبق قد يكون نافذًا أكثر عندما يتعلق الأمر بمجلس إدارة المنظمة. نوصي بالحرص على توفير مساواة عددية كاملة في مجلس الإدارة، بل وضمان رئاسة مشتركة. تتسم المساواة الكاملة في بنية وصلاحيات مجلس الإدارة بأهمية خاصة بالنظر إلى أن العديد من الهيئات المانحة والداعمة - سواء من إسرائيل أو من الخارج - من اليهود. يعني هذا أن هناك تمثيلًا مُدْمَجًا لوجهة النظر الفلسطينية يجب موازنته على يد مجلس الإدارة القائم على المساواة التامة في هيكل سلطته. مجلس إدارة كهذا قادر على تحقيق التوازن، ومتابعة الأوضاع، وعلى شقّ طريقٍ تشاركية لطاقتهم عمل المنظمة تقوم على المساواة.

مجلس الإدارة بدوره يجب أن يستوفي تعريفًا تمثيليًا تنوع الرأي في المجتمع الإسرائيلي، العربي واليهودي. من المهم التأكيد في هذا الصدد على أنه لا يكفي أن يقتصر الأمر على التوازن العددي والرسمي فقط. في عدد من الحالات، سمعنا أقوالاً مفادها أن أعضاء المجلس من إحدى المجموعتين (اليهود تقريبًا دائمًا، بطبيعة الحال) يملكون في واقع الأمر قوةً أكبر، نتيجة نشاطهم في شبكات التواصل، وصلاتهم بمصادر التمويل أو بمراكز القوى وقربهم منها، لذلك فإن المساواة ليست إلا في الظاهر لا غير. المساواة الظاهرية تضر بمفهوم المجتمع المشترك أكثر من انعدام المساواة المعلن.

تطوير وصيانة الإدارة المشتركة:

من وجهة النظر الإدارية، لا يمكن القول بأن نموذج الإدارة المزدوجة هو الأمثل بالضرورة، وكما ذكرنا أعلاه، فقد يكون إشهارياً وليس جوهرياً، ومن هنا - لا لزوم له بل إنه ضار. يقتضي هذا النموذج قدرًا كبيرًا من التنسيق والإعداد من أجل الحفاظ على وحدة الصف اللازمة تجاه الطاقم ومجلس الإدارة والزملاء والزميلات في المنظمات الأخرى. فالجهاز التنظيمي يتوقع من كل هيئة إدارية في المنظمة أن تعطيه إجاباتٍ ومراجعٍ وتعليماتٍ وقراراتٍ متجانسة. قد يكون نموذج الإدارة المزدوجة مربكًا ومحبطًا لأعضاء الطاقم خاصة، ومن شأنه إثارة حالات عبثية، فقد يتلقى عضو أو عضوة في الطاقم تعليماتٍ مزدوجة، مختلفة، بل ومتضاربة. من هنا فإن نموذج الإدارة المزدوجة يتطلب مستوياتٍ عاليةً جدًا من التنسيق وبناء التوافقات.

التنسيق والتوافقات وبناء التوافقات بشكل منتظم أمور ضرورية لقراءة الوضع والتفكير واتخاذ القرارات التي تأخذ في الاعتبار، وبالتساوي، المنظورين العربي واليهودي على حد سواء. لكن التنسيق لا يكفي؛ فنموذج الإدارة المزدوجة يوجب كذلك مستوى عاليًا من المهارة في العمل



المشترك، بما في ذلك المناقشة المتعمقة للخلافات الجوهرية حول القضايا المعقدة والمثيرة للجدل وحلها. لا شك في احتمال ظهور نزاع حول هذه الاختلافات، إذ يُفترض من شركاء الإدارة المزدوجة أن يمثلوا أوسع طيف من القومية التي ينتمون لها، من ناحية، وأن ينتهوا إلى قراءة وفهم للوضع وإلى اتخاذ القرارات التي تؤلف وتجمع بين الآراء المختلفة، بل والحاسمة أحياناً. جزء كبير من بناء الإدارة المشتركة وصيانتها يستند إلى تلقي المشورة والمواكبة التي تركز على الجوانب الخاصة لهذا النموذج. المشورة والمساعدة المهنية اللتان تعودان بالفائدة على كل مدير غير كافيّين إن كانت الإدارة مشتركة. فالإدارة المشتركة نهجٌ معقدٌ يتطلب معالجة خاصة ومنفصلة، ويفرض الحاجة إلى تلقي مشورة ومواكبة مهنيّين تركزان على صيانة وتطوير وتحسين نموذج وممارسة الإدارة المزدوجة، وعلى المشاركة الكاملة في الصلاحيات والمسؤوليات على نحوٍ يمكن قيام المنظمة بعمل فعال على المستوى التنظيمي.

يتمثل التحدي الرئيسي لنموذج الإدارة المشتركة في أنه يوجب شركاء وشركاء الإدارة على التنسيق وبناء التوافقات من ناحية، مع الحرص على أن يمثلوا ويمثّلن، على أحسن وجه، الأصوات ووجهات النظر المتنوعة لمجتمعاتهم القومية. إن التمثيل المتساوي والتام لكلا القوميتين هو جوهر وألب نموذج الإدارة المزدوجة المشتركة، وإذا لم يطبق هذا على أرض الواقع، فلا مبرر له.

توصيات | الإدارة المُشتركة

✓ من أجل تحقيق الاستفادة القصوى والأمثل من نموذج الإدارة المشتركة وخفض آثاره السلبية إلى أدنى حد، من الضروري الاجتهاد في تطوير مهارات إدارية خاصة تركز على إدارة حوار مشترك في حالات النزاع وفي اتخاذ القرارات المشتركة في غياب الصلاحية الإدارية الواحدة (فالصلاحيات في الإدارة المزدوجة والمشاركة متساوية). في الإدارة المزدوجة، يجب الحرص بصورة أشد على قراءة الأوضاع واتخاذ قرار أصيل ومتميز بشأن المجتمع المشترك، والحرص على إعطاء تعريف دقيق لمجالات مسؤولية وصلاحيات الشركاء في الإدارة، واعتبار تبادل المعلومات والتشاور بصورة مكثفة أكثر إجراءً إدارياً ملزماً. تلك إجراءات تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب بذل الجهود وتجنّب الاختصارات. من المهم أن يكون توزيع الأدوار بين المديرين الشركاء عملياً ومهنيّاً، بصورة تعكس بالكامل طاقة كل شريك وشريكة، وتثبت مركزه المهني وسلطته الإدارية في نظر فريق العمل، على نحوٍ يجعل الفريق يرى فيهم وفيهّن أصحاب وصاحبات صلاحيات مهنية وإدارية.

نقاط هامة في الاستشارة بشأن الإدارة المشتركة:

- التعرف العميق على عالم المضمون في المنظمات المشتركة للمجتمع المشترك والإلمام به: من المحبذ أن يكون المستشارون أصحاب مهنة ملمين بعالم المضمون المعتمد في المنظمات المشتركة وبالعمل فيها. الإدارة العربية اليهودية المشتركة هي حقلٌ يتطلب التخصص وعالم مضمونٍ واسعاً يشمل سيروراتٍ ومفاهيمٍ وتفاصيل لغوية وثقافية ليست مألوفاً بالضرورة لأولئك الذين لم يعملوا لم يعملن في هذا الحقل. توازن القوة والتعبيرات والمصطلحات، والحاجة إلى تمثيل رأي المجموعة إضافة إلى الرأي الشخصي، والفروق

الدقيقة في اللغة، وغير ذلك، هي أمور فريدة من نوعها، وإن لم تأخذها الاستشارة بعين الاعتبار فإنها تقوّت الجوهر، ما قد يُلحق الضرر بقدرتها على المساعدة.

• **يجب أن تكون الاستشارة "جريئة":** العمل العربي اليهودي بهدف الدفع قُدماً بفكرة المجتمع المشترك هو أمر معقد للغاية ويتطلب استعداداً وشجاعةً للتعاطي مع القضايا التي تفضّل غالبية السكان - اليهود، ربما أكثر من العرب - عدم الانخراط فيها أو التعامل معها إلى حد محدود. طبقاً لذلك، يجب أن تكون الاستشارة بدورها جريئة وألا تخشى الخوض في الأمور المعقدة للسيرورات المركّبة، العاطفية والقابلة للتفجّر، وإلا فقد تكون جدواها ضئيلة.

• **الانفتاح والابتكار:** كما سبق أن ذكرنا في هذا الدليل، لا يوجد "كتاب" حول إدارة المنظمات المشتركة، وأن الكتاب يُكتَب في سياق الحركة والعمل على أيدي المنظمات والأشخاص المشاركين في هذا المجال. وهذا يعني أن أصحاب وصاحبات المهن في مجال الاستشارة التنظيمية مطالبون ومطالبات بالتحلّي بدرجة عالية من الإبداع والمرونة، والرغبة في دراسة هياكل وسيرورات وأساليب جديدة ومبتكرة لعلّها لم تُجرّب بعد.

تصورات وتعريفات الوظيفة:

في سبيل تنفيذ ما ورد في الفقرة السابقة، من المهم وضع وعرض تصوّر عن وظيفة المديرين وأعضاء فريق العمل في منظمات الإدارة المشتركة، تصوّر يختلف إلى حدّ كبير، على الأقل في بعض مجالات الاهتمام الإدارية، عن المؤلف والرائج في غيرها من المنظّمات. أحد أهم النقاط في تصوّر الوظيفة الإدارية في منظمة مشتركة تعمل على إقامة مجتمع مشترك هو الحاجة إلى دراسة وتحديث وتغيير أساليب عمل المنظمة باستمرار. اليقظة والمرونة والقدرة على الاستجابة بفعالية للواقع الديناميكي الذي يستثير الأزمات والفرص، هي أمور ضرورية لزيادة الفعالية ورفع مستوى تأثير المنظمة. من هنا تبرز حاجة جميع الأطراف المعنية، لا سيما من يعمل براتب، لإظهار الوعي والالتزام بالتفكير الإبداعي، لإيجاد إمكانيات عمل جديدة، صياغتها ودعمها داخل المنظمة، حتى إذا اقتضى الأمر مواجهة الاعتراضات والرغبة في الحفاظ على الوضع القائم. من الضروري هنا أن تتحلّى وحدة الإدارة المشتركة بروح المحرّك، المعزّز، الداعم والمحفّز لخبّ الاستطلاع والاستقصاء والإبداع والانفتاح، ليس فقط في الأسلوب والجوهر، بل كذلك في سيرورات وإجراءات الإدارة التي تخلق ديناميكية من الانفتاح والخبرة في البحث عن الأمر التالي. هذا صحيح بالنسبة لجميع المنظمات، لكن أهميته تعلق أكثر بالنسبة لمنظمات المجتمع المشترك التي تعمل على الدفع قُدماً بقضية التغيير الاجتماعي العميق والكبير.

مفهوم وتعريف وظيفة الإدارة في منظمة المجتمع المشترك يختلفان عن ذاكين الدارجين في غيرها من المنظمات بمدلولين اثنين:

1. وحدة الإدارة المشتركة بصفتها مختبراً لتفكيك علاقات القوة، للشراكة الكاملة، ولتمثيل مواقف وتصورات المجموعات المنتسبة،
2. المشاركة الكاملة في الصلاحيات، وتقسيم المسؤوليات على قدم المساواة، وإنشاء وحدة إدارة كاملة من مجموع أجزائها.

وحدة الإدارة المشتركة بصفتها مختبراً لتفكيك علاقات القوى، لتطوير الشراكة الكاملة، ولتمثيل مواقف وتصورات المجموعات المنتمّة: مثال: في ختام مناقشة أحد المشاريع في منظمة مشتركة، شعر جزء من طاقم العمل أن موقف مجموعته القومية

لا يحظى بالتمثيل الذي يستحق على يد المدير الذي يمثّل تلك المجموعة. اعتبر هؤلاء أن المدير المذكور منح موافقته على إجراء تغيير جذري في مسار المشروع، ما اعتبروه مناقصاً لوجهة نظر شعبهم ومصالحه. كان الشعور بأن المدير لم يقدّم بدوره كما يلزم في الإدارة المشتركة للمشروع، إذ لم يمثّل كما يجب طيفَ مواقف المجموعة التي ينتمي إليها. أثار هذا الاستياء جواً قاتماً في المنظمة ووَجَّهَتْ تُهَمَّ شديدة بحق ذلك المدير، وتوجّه بعض أعضاء الطاقم إلى مجلس الإدارة طالبين مساعدته فيما اعتبروه تمثيلاً ضعيفاً. في جلسة لاحقة، سُئِلَ المدير مباشرة إن كان دعمه للتغيير في المشروع يعكس رأياً مهنيّاً إدارياً أم موقفاً قيماً يمثّل تلك المجموعة من شعبه التي ينتمي إليها. عبّر هذا السؤال عن التوتر القائم بين البعد المهني والبعد الأيديولوجي، وفي الآن نفسه عن الدور المزدوج للإدارة المشتركة التي يتوقّع منها أن تلجم هذا التوتر وأن تتخذ قرارات تنظيمية مهنية تعبّر عن طيف واسع من المواقف والمعتقدات الأيديولوجية لمجموعة الانتماء. عدم القدرة على تمثيل مجموعة الانتماء بأمانة من منطلق إداري، يلغي في واقع الأمر الحاجة إلى مجرد وجود الإدارة المشتركة، إذ أن القرارات المهنية في هذه الحال يمكن أن يتخذها مدير واحد بمفرده، كما هو الحال في معظم المنظمات. بناءً على ذلك، فإن مفهوم دور الإدارة المشتركة يقوم على الالتزام التام بتمثيل طيفٍ ووجهاتٍ نظرٍ ومواقفٍ مجموعةٍ انتمائك القومية، بما في ذلك تلك التي لا تعكس بالضرورة موقفك الشخصي، والحرص على استمرارية ذلك التمثيل.

جانب هام آخر ينبثق من المثال المذكور أعلاه هو الحرص جِزْماً شديداً على عدم استنساخ علاقات القوة القائمة في العالم الخارجي إلى داخل المنظمة، والمثابرة على إقامة شراكة تامة وعميقة والحفاظ عليها. الحالات التي يكون فيها المديرُ الشريكُ اليهودي ذا نفوذ أكبر من شريكه العربي، أو يكون الرجل ذا نفوذ أكبر من المرأة، شريكته في الإدارة، تقوّض قاعدة المنظمة القيميّة وتُضعِف قدرتها على العمل بصفة مختبر يُصيغ معادلاتٍ جديدةً ومحسنةً لمجتمع مشتركٍ محتَمَل. وبالتالي، فإن استنساخ علاقات القوة القائمة يمسُّ بشكل كبير قدرة المنظمة على التأثير في المجتمع وإحداث التغيير.

الشراكة الكاملة في الصلاحيات، وتقسيم المسؤوليات على قدم المساواة، وإنشاء وحدة إدارة كاملة من مجموع أجزائها: تطرح الإدارة المزدوجة والمشاركة معضلةً مركزية: فهي تقتضي مستوىً عاليًا جدًّا من التنسيق وتخصيص الوقت لمناقشة القضايا، واتخاذ القرارات المشتركة، والإدارة الجارية للعمل وللطاقم. قد يخلق هذا النموذج مستوياتٍ عاليةً جدًّا من التداخل والازدواجية التي يمكن أن تُضعِف الفعاليّة، وتُبطِئ وتيرة العمل، وتضع الصعاب في وجه العمل الجاري، من ناحية. من الناحية الأخرى، إذا كان تقسيم المسؤوليات المهنية والمهام الجارية يتم بالتساوي بين الشركاء والإدارة، فإن هذا يوقر الوقت ويفسح المجال أمام مزيد من الاستقلالية والمرونة في الحياة اليومية. مع ذلك، قد يؤدي هذا في الواقع بالمبدأ المهم المذكور في الفقرة السابقة - فيما يتعلق بملزومية مدير المنظمة المشتركة بتمثيل مجموعة انتمائه القومية في مختلف طيف وجهات نظرها - إلى إفراغه من محتواه أو الإضرار به. لا يوجد لهذه المعضلة حل كامل؛ إنها في المقام الأول تشدّد وتحدّد بصورة أشدّ المتطلّبات العالية من أصحاب وصاحبات المهن في الإدارة المزدوجة والمشاركة: الخبرة الممتازة في الإدارة، المهارة العالية في التعامل مع الأفراد ومع المجموعات، القدرة على تمثيل طيف من الأصوات القائمة في مجتمع الانتماء القومي، والاستطاعة على إجراء حوار متواصل ومثمر مع شريك يحمل آراءً ووجهات نظر مغايرة. قد تكون مناقضةً أحياناً. يتبيّن من البحث الميداني الذي أجريناه أن القيمة المضافة للإدارة المزدوجة والمشاركة تتولّد من التفاعل والتخصيب المتبادلين والمستمرّين بين التصورات الإدارية والأيديولوجية لشركاء الإدارة؛ التفاعل الذي يمكن أن يؤدي إلى تفكير ابتكاري وإبداعي معقّد وكاسرٍ للحدود. الإدارة المزدوجة والمشاركة التي لا تؤتي هذه القيمة المضافة، قد تكون غير ضرورية بل ومُضِرّة.

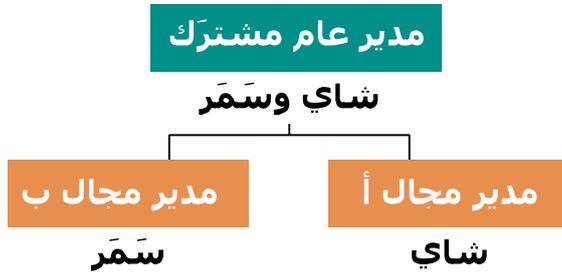


توصيات | إدراك الوظيفة وتعريف الوظيفة

✓ إنه لمن المهم التشديد والتوضيح على أنّ المشاركة في الصلاحيات وفي المسؤوليات كذلك هي مشاركة تامة، وأن لا تسلسل هرمياً مكشوفاً أو ضمناً بين شركاء الإدارة في المنظمة وفي الأقسام والخطط المختلفة. لكن، في سبيل تعظيم القيمة المضافة وجدوى التفعيل الجاري وتجنب الازدواجية غير الضرورية، نوصي باتخاذ قرار مشترك يحدّد تقسيماً واضحاً لمجالات الإدارة الجارية ومُجمل مهام الإدارة: تدريب أعضاء وعضوات طاقم العمل وتوجيههم، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات المنعقدة في المنظمة أو خارجها، وغير ذلك. وفقاً لهذا النموذج، فإن كل فرد من عُضوي فريق الإدارة المشتركة يتحمّل المسؤولية عن الإدارة العامة للمنظمة، وكذلك، عن مجالات مهنية محددة، وبالتالي، فهو يخضع لوحدة الإدارة المشتركة. بالرغم مما يبدو في هذا الهيكل من تعقيد، فإنه يتيح، إن نُقِّد بنجاح، تعدُّد وجهات النظر من جهة، وأداءً جاريًا فعّالاً من ناحية أخرى.

يُظهر الرسم 1 هيكل إدارة مبدئياً للإدارة المشتركة، وهو يتضمن زوجاً من الأشخاص يقومان معاً بأربع وظائف بشكل عملي، بهدف زيادة الجدوى المحتملة من الإدارة المشتركة وتقليل تكاليفها إلى الحد الأدنى من خلال التقسيم الوظيفي، مع الحفاظ على الإدارة المزدوجة.

الرسم 1 - هيكل تنظيمي للإدارة المزدوجة:



البُعد الشخصي - الإنساني:

الهدف من الإدارة المشتركة في منظمات المجتمع المشترك هو الدّفع قُدماً بالمساواة وتوازن القوى. إن لم تحقق الإدارة المشتركة هذا الهدف من الناحية العملية، فمن المشكوك فيه الاستفادة من اتباع هذا النموذج. ففي الممارسة العملية، ينشأ وضع يكون فيه زوج الأشخاص المذكور مختلفين دائماً: من حيث الشخصية وأسلوب العمل والقدرات والتدريب والخلفية المهنية. يتطلب العمل المشترك احتراماً للاختلافات والاعتراف بها، وتقاسم العمل المشترك على نحو يستوفي المزايا ويراعي نقاط الضعف لدى شريكي الإدارة. إنها سيرورة متواصلة من تنمية العمل المشترك وصيانته، من التعلّم المتبادل والفحص المستمر لتوازن القوى، وتقاسم العمل ومستوى التشارك وجودته على أرض الواقع. علاوة على ذلك، فإن الإدارة المشتركة تتطلب الاهتمام بالفجوات والفروق والخلافات، والتعاطي معها، وتستدعي صياغة مواقف متّفقٍ عليها تجاه فريق العمل ومجلس الإدارة وشركاء الخارج.

النزاعات، الأزمات وخطاب الأزمات:

يثبت الواقع الإسرائيلي مرارًا وتكرارًا بأنه عندما يتعلق الأمر بالعلاقة الهشة أصلًا بين اليهود والعرب، فالسؤال المطروح هو ليس هل ستنشأ أزمة أخرى، بل متى سوف تنشأ. تشهد القائمة الطويلة من الأحداث الأمنية والسياسية على مدى أهمية إعداد وتجهيز المنظمات المشتركة للتعامل مع إسقاطات الأزمات.

كما سبق وأشرنا مرات عدة على امتداد الدليل، فإن الغاية من الاستجابة الفعالة للأزمات الخارجية ذات شقين: أولاً، منع الضرر أو خفضه إلى أدنى حد ممكن، وثانياً، فرصة التصحيح.

الأضرار المحتملة في هذه الحالة: نشوء توتر داخل طاقم العمل وتفكك النسيج الهش للعمل المشترك، أو، في المقابل، الميل إلى إسكات الخطاب التنظيمي الداخلي وتمليسه بحيث لا يقال إلا ما هو مقبول على الجميع. في أوقات الأزمات على وجه التحديد يتقلص إلى حد كبير حجم المتفق عليه، ومن شأن تجنّب الخطاب العميق والثاقب الإضرار برأس المال البشري للمنظمة الذي يجد تعبيره في وجود طاقم متنوع يعمل يداً بيد حتى في أوقات الأزمات. مع ذلك، قد تساهم حالات الأزمات في تعزيز الالتزام بالأهداف والقيم والعمل المشترك لصالح المجتمع المشترك. نورد، على سبيل المثال، ما سمعناه من أحد أصحاب المهن الذي يعمل مع عدد من المنظمات:

"خلال حملة الجرف الصامد صيف عام 2014، لم أكن في البلاد مدة شهر. عدت من رحلة طويلة كنت خلالها منقطعاً عن وسائل الإعلام، واتصلت بالمنظمات التي أعمل معها للسؤال عن سلامتها. أحد الأشياء التي سمعتها مراراً من المنظمات، وخاصة منظمات Grass – root التي تضم نشطاء متطوعين ونشيطات متطوعات، كانت: "لم تفكك ولم تتباعد. كانت لنا خلافات عديدة، لكننا واصلنا الحديث، بل والعمل معاً على ما اتفقنا عليه. من ناحيتي، القدرة على مواصلة العمل معاً وعدم الابتعاد تدل على وجود رأس مال اجتماعي ذي وزن في هذه المجموعات يمكنها من العمل فترةً طويلةً في الواقع الإسرائيلي المعرف كواقع متأزم".

سمعنا كذلك موقفاً معاكساً صرح عنه عضو طاقم يهودي خلال عملية عسكرية في لبنان: "من ناحيتي، ليئت كل أطفال لبنان على ألا يتحوّل أطفالنا إلى لاجئين". أثار هذا القول عاصفة وانتقضة بين أعضاء الفريق العرب الذين عارضوا التقسيم الديكوتومي بين المواطنين الإسرائيليين الذين يجب حمايتهم والمواطنين اللبنانيين الذين يمكن تعريضهم للأذى. انتهى الوضع بمغادرة العامل المذكور المنظمة في ضوء الصعوبة الكبيرة التي شعر بها العاملون والعاملات العرب بمواصلة العمل معه. يُذكر بأن إدارة المنظمة اختارت عدم التطرّق إلى الموضوع ومعالجته، ما أبقى الأزمة معلقةً دون علاج واستمرت الأزمة في تهيج العمل المشترك وإلحاق الضرر به.

فرص التحسين والنمو وزيادة قدرة المنظمة على التأثير في هذه الأوضاع كبيرة، والقول المبتذل عن الأزمة التي تتحوّل إلى فرصة يمكن بالتأكيد أن يكون صحيحاً وسارياً. فعندما ينشأ في فريق العمل توتر بجدة معينة بشأن معارك أو أزمة، فليس ذلك إلا انعكاس لتوتر مماثل في المجتمع الإسرائيلي ككل. عادة ما يجد هذا الانعكاس تعبيراً عنه بمدى أقل وأكثر اعتدالاً، لأن المنظمات والمجموعات المشتركة تضم، في معظم الحالات، أشخاصاً لديهم قدرة أكبر بكثير من مجمل المجتمع على التعددية في التفكير وعلى الإنصات إلى الآراء المختلفة وفهم الآخر. هذا يعني أنه عندما يتمكن الفريق في المنظمة من التغلب على التوتر وخلق الطرق للحفاظ على الشراكة - حتى في حالة النزاعات الخطيرة المقلقة - فإنه في واقع الأمر يخلق نموذجاً يمكن تصوّره وتطويره ومحاولة تطبيقه على المجتمع بأسره. الحالات التي يحدث فيها عكس ذلك، ولا يستطيع طاقم العمل في المنظمة إيجاد السبيل إلى معالجة صراع ما بطريقة بناءة ومفيدة، يُمكنها بدورها أن تعلم المنظمة شيئاً مهماً عن العالم الذي تحاول التأثير فيه: إن كان حتى الأشخاص الذين اختاروا العمل في منظمة مشتركة لا يجدون السبيل للاستماع والتضمين والمشاركة والاستمرار في التعاون،



فما لنا نشكو من مجمل الجمهور غير الموجود في نفس المكان؟ إنه أمر لا بد من أخذه بعين الاعتبار كمعطى.

توصيات | البعد الشخصي - الإنساني

✓ على الجهاز أن يتحرك. إنه لا يملك البَدَخَ أو الحقَّ في تجاهل الأحداث التي تخلق أزمة أو التي يمكن أن تقود إلى نشوء أزمة، بما في ذلك الأحداث التي قد تخلق خَرْقًا صغيرًا في أحد الخيوط التي تُمسك نسيج العمل والتعايش المشتركين داخل المنظمة. ولكن، حتى في الأوقات التي تبدو روتينية وخالية من الأزمات الكبيرة، من المهم أن تتكلم المنظمة عن النزاعات، أن تعالجها وأن لا تتجاهلها. من المهم التفريق الواضح بين الاستعداد للاستماع والفهم، مقابل الاستعداد للموافقة على تعزيز الرغبة في العمل يدًا بيد، حتى عندما لا يكون الاتفاق كاملاً ولكن هناك تقاطعاً في المصالح. إننا ندعو في توصيتنا هذه إلى التعاطي مع كل حدث "يتسلل" فيه العالم الخارجي إلى المنظمة مُحدِّثاً فيها صوتَ نشازٍ أو إزعاجاً، باعتباره فرصةً لتناول الصعوبة ومعالجتها وإيجاد السبيل لحل الأزمة الناجمة عنه. مع انتهاء الأزمة والنجاح في معالجتها، من المهم التوصل إلى استبصارات وخلاصات، وفحص ما يمكن تعلمه من الأزمة ومن طريقة معالجتها بما يخدم الدفع فُذماً بالمجتمع المشترك في إسرائيل. التعامل الواعي، المنتظم والممنهج على هذا النحو يساهم في الحفاظ على التماسك في الفريق دون التسبب في "خنق" أو إسكات المناقشات الحيوية والثاقبة حول المواقف المختلفة. بإمكان الإدارة السليمة للنزاعات التي تنشأ داخل المنظمات كردّ فعل لأحداث سياسية خارجية أن تعزز الشعور بالانتماء والثقة، وأن تخلق شعوراً بأن المنظمة حيّزٌ آمنٌ يوفر الدعم حتى، وبالذات، في أوقات الأزمات. زوج الإدارة المشتركة الذي ينجح في تعزيز الشراكة على أساس مستمر، ومناقشة الخلافات وعدم تجاهلها، والعمل يدًا بيد على قاعدة من التنسيق التام والاحترام المتبادل، يمكنه قيادة المنظمة بأمان حتى في أوقات الأزمات.

أحد الأمثلة التي عُرضت علينا كان عن مديريين لمنظمة قطرية انضمت إلى فرعها الشمالي أثناء أحداث عام 2000، وقالوا إن هدفهما واحد: أن نكون هنا ونحتضن فريق العمل. الثقة والرصيد اللذان تلقاهما المديران المذكوران من الفريق كانا كبيرين ولأمد طويل.

نوصي المديرين والشركاء بصياغة طريقة متفق عليها للتعاطي مع الأزمات والصراعات التي تثيرها. فيما يلي بعض الأفكار التي أثبتت نفسها، في ضوء الخبرة المتراكمة في الميدان وفي ضوء نتائج البحث: أولاً، إقامة "فريق استجابة/ طوارئ" يضم تمثيلاً متساوياً لكلا القوميتين تُنَاط به مهمة تخطيط وتنفيذ تدابير التصدي للتهديدات الخارجية والداخلية الناجمة عن الأزمات. ثانياً، الاستعانة بإرشاد خارجي يساعد على إنشاء حيّز آمن وممكن. وأخيراً، العمل بانتظام على بناء صمود المنظمة وتماسكها في مواجهة الأزمات، وبذل الجهود لتطوير أدوات عملية تتيح إدارة تواصلٍ مفتوح، مُصغٍ ومُراعٍ، مع التركيز على الاختلافات في المواقف والتصورات حتى لو كانت عميقة وصعبة. تطوير قدرات الحوار البناء والمُراعِي يعزّز التماسك التنظيمي ومن شأنه منع "تسلل" الأزمات الخارجية إلى المنظمة، علاوةً على ذلك، يمكن أن يعزّز قدرة الفريق على العمل في حلبة مُشَبَّعة بالصراع حتى في الأوقات الروتينية.

المواءمة بين الأشخاص:

يمثل العمل المشترك لزوج من المديرين المشاركين، على ما يبدو، أعلى مستوى من التقارب القائم بين شخصين في سياق العمل في منظمة. الإدارة المزدوجة المشتركة هي أكثر من مجرد العمل عن قرب وبشكل وثيق في فريق واحد، لأن جوهر الشراكة في الإدارة هو القيام بنفس الوظيفة والوقوف على نفس المربّع.

أحد مدلولات ما جاء أعلاه هو أن لـ"الكيمياء الشخصية" أهمية كبرى، ونقصد هنا - في إقامة علاقات عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والتفاهم واللغة المشتركة تتجاوز الاختلافات القومية والشخصية والمهنية. بدون هذه الكيمياء، من الصعب جدًا العمل معًا بفعالية وكفاءة.

المدلولات العملية لما ذكر أعلاه هي أن تصنيف واختيار المدير الشريك يجب أن يسلبًا ضوءًا أكبر من المعتاد على إيجاد وتصنيف وتوظيف المدير الشريك الذي يبدو أنه يمتلك كيمياء شخصية ومهنية مع المدير الشريك الثاني أكثر من غيرها. بالإضافة إلى ذلك، في كثير من الحالات، يشارك المدير الشريك المتصرف في عملية تصنيف وإيجاد المدير الشريك الجديد. لهذا النهج مزاياه وعيوبه. العيب الرئيسي هو أن المدير المتصرف قد يختار شخصًا مشابهًا له أو أضعف منه، مما قد يؤدي إلى التحيز في الاختيار أو منع العثور على الشخص الأنسب للوظيفة. أما الميزة الرئيسية فتكمن في أن فرص إقامة علاقة عمل جيدة بين الشريكين في الإدارة أكبر، دون أن يُفرض على المدير المتصرف شريك لم يكن له أي دور في اختياره.

خلاصة: المعايير التنظيمية والثقافة التنظيمية

العمل المستمر لإنشاء مجتمع مشترك داخل المنظمة وتعزيز التأثير في هذا الاتجاه في عالم ما هو خارج المنظمة يتطلب تطوير جانبين رئيسيين:

1. آليات العمل الرسمية في المنظمة: أنظمة العمل، المخططات الانسيابية لاتخاذ القرارات، طريقة إدارة جلسات فريق الإدارة والعمل في المنظمة،
2. الثقافة التنظيمية: المعايير والأنظمة غير المكتوبة التي تحدّد ما هو محبّب وما هو مقبول في المنظمة.

المعايير التنظيمية (المكشوفة والمخفية):

سوف نحاول في هذا القسم أن نرسم ونفهم جوانب الثقافة التنظيمية والمعايير التنظيمية التي درسناها، سواء في إطار هذا البحث أم في عملنا مع منظمات المجتمع المشترك، ووجدنا أنها تعزز قدرة المنظمة على الدّفع فُدمًا بأهدافها. سنفعل ذلك عن طريق الإشارة إلى مثل تلك المعايير، جنبًا إلى جنب مع الإشارة إلى اقتراحات وأمثلة لوسائل تساهم في تعزيز واستيعاب كل معيار محبّب. كل منظمة بالطبع يجب وتستطيع أن تطوّر الثقافة التي تناسبها، وتناسب الواقع الذي تعمل فيه، تناسب ماضيها والشخصية التنظيمية والثقافة التي تطورت فيها على مر الزمن.

1. تحدي "أصحاب الصلاحيات" ومبنى القوى في المنظمة:

للشخصيات التي قد تكون خارج المنظمة ولكن لرأيها وزن ثقيل، وبالطبع كذلك، النفوذ الإداري النابع من التسلسل الهرمي التنظيمي وهيكله. كما سبق أن أوردنا في بداية الدليل، كل هذه موجودة في

سياق العمل في ظروف عدم اليقين والحيرة الدائمة حول الإجراء الأفضل الذي يجب القيام به في كل وقت معين بهدف التأثير والدفع قُدماً بالمجتمع المشترك. إضافة إلى ذلك، فإن البيئة والظروف التي تعمل المنظمة فيها تتعرض على نحو متواتر للتغيرات والصدمات والهزات. أما إذا اعتمدت المنظمة معياراً تنظيمياً يوفّر الاستماع للأراء والمعارف القادمة من الميدان - سواء عبر فريق العمل أم الشركاء الخارجيين - معياراً يأخذ تلك الأراء والمعارف بالحسبان ويستفيد منها عند اتخاذ القرارات، فإنها تساهم في تدعيم المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي، لا سيما في الأوقات العصيبة. فضلاً عن ذلك، تعمل منظمات المجتمع المشترك بشكل كبير على محاربة الأعراف وهياكل القوى في المجتمع الإسرائيلي؛ لكن، من اللائق أن تبدأ هذه العملية في المنظمة نفسها، من خلال استعدادها للتصدّي لها وقدرتها على إيجاد بدائل لها. حرية التعبير ووجوب الأصغاء: أسوةً بالبند السابق، ثمة هنا أيضاً تداعيات وتأثيرات متبادلة هي نتاج لـ"الخارج" و"الداخل". المنظمة هي بمثابة مختبر يهدف إلى إيجاد أفضل الظروف لإقامة مجتمع مشترك. إذن من اللائق، بل والمفيد، أن تتيح المنظمة لكل فرد أن يعبر عن نفسه بحرية. المعيار الذي يجدر هنا الدّفع به هو أنه بالإضافة إلى حرية التعبير، فإن لكل فرد ملزومية كذلك للاستماع إلى الآخر وفهمه، حتى إن لم يتفق معه. حرية التعبير والاستماع يدعمان دورهما القدرة على تحفيز الحوار واتخاذ القرارات في المنظمة كوسيلة للحفاظ على عملها التنظيمي بوصفه إبداعياً ويجاري الاحتياجات الراهنة.

2. المرونة المصوّبة نحو الهدف:

المعيار التنظيمي المرغوب في منظمات المجتمع المشترك يكمن في الرّبط بين النية الراسخة لبلوغ النتائج وإحداث تغيير حقيقي في عدة مجالات والتصدّي للضغوط والإحباطات، من جهة، والاستعداد للتخلّي بمرونة فكرية وعملية، بل قيّمية أحياناً، في سبيل تحقيق النتائج. نقصد هنا الاستعداد للعمل مع أطراف معنوية غير مفروغ منها، باعتماد استراتيجيات وتكتيكات غير مباشرة (وتغييرها طبقاً للتطورات والحاجة)، والقيام بذلك بدافع الاستعداد لإظهار مرونة تكتيكية في القيم الشخصية إبان العمل على تحقيق تلك المبادئ والقيم.

لا شك في أن ما جاء أعلاه يفتح الباب أمام التناقضات والصراعات الداخلية. العمل، على سبيل المثال، مع شخصيات بارزة في المكاتب الحكومية ومع سياسيين وممثلي فئات الشعب، من شأنه تحفيز سلّم قيم أعضاء طواقم العمل في منظمات المجتمع المشترك، لأن الرابط القيمي الذي يمكن أن يجمعهم بتمثلي المؤسسة الرسمية هو جزئي فقط بل ضئيل جداً. في مثل هذه الحالات، يتم الاتصال والعمل المشترك على أساس المصالح المشتركة، حتى إذا لم يكن هناك تطابق في القيم، أو حتى إن كانت القيم متناقضة. المعيار القائل بأن "منظمتنا مستعدة لمراجعة حدودنا من أجل تحقيق هدف وقيم نؤمن بها" يمكنه مساعدة المنظمة وعاملها، لكن له حدوده بالطبع.

3. الانفتاح، حُبّ الاستطلاع والاستقصاء:

لقد أشرنا عدة مرات إلى حاجة المنظمات التي تُعطي فكرة المجتمع المشترك في إسرائيل إلى إيجاد ووضّح تصورات وأساليب عمل جديدة تترجمها على أرض الواقع، وتُخرجها من إطار النظرية إلى التطبيق. لا يوجد "كتاب تعليمات"، والواقع يطرح باستمرار صعوبات وفرصاً. المنظمة التي تغرس حُبّ الاستطلاع كعيار، وتوظّف الانفتاح المستمرّ من حُبّ الاستطلاع لاستقصاء إمكانيات واتجاهات للعمل غير مفروغ منها، تزيد من فرص تأثيرها مع مرور الزمن.