

مناطق مساواة

تعزيز الشراكة بين سلطات بلدية يهودية وعربية:
عبر ورؤى جمعية سيكوي حصيلة عقد من العمل



מناطق مساواة

تعزيز الشراكة بين سلطات بلدية يهودية وعربية:
عبر ورؤى جمعية سيكوي حصيلة عقد من العمل

אזורי שוויון

קידום שותפויות בין רשויות
מוניציפליות יהודיות וערביות:
לקחים ותובנות מעשור של
פעילות של עמותת סיכוי



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



סיכוי Sikkuy
העמותה לקידום שוויון אזרחי
The Association for the Advancement of Civic Equality

جمعية سيكوي، تشرين الثاني 2014

مناطق مساواة

تعزيز الشراكة بين سلطات بلدية يهودية وعربية:
عبر ورؤى جمعية سيكوي حصيلة عقد من العمل

كتابة: رونين صباغ، خليل مرعي، جيني كوهن، يعلا مزور، رون چيرليتس وجابر عساقلة
تحرير: يعلا مزور

تحرير لغوي: ياسمين هليثي

تصدر هذه الكراسة أيضاً باللغتين العبرية والإنجليزية
وهي موجودة على موقع الجمعية الإلكتروني: www.sikkuy.org.il

© تصوير ونسخ واقتباس هذا الإصدار مسموح ومرغوب به شرط ذكر المصدر بالتفصيل
لا يمكن طباعة الإصدار إلا بإذن من الجمعية

طاقم المشروع:

خليل مرعي ورونين صباغ – مديران مشاركان للمشروع مناطق مساواة
د. جيني كوهن – مديرة الرقابة والتقييم
كفاح دغش – ترجمة وتقييم
يعلا مزور – مركزة المشروع
نداف پورات-خومسكي – مصوّر
ياسمين جناح – مديرة مكتب القدس
رنا اسمير – مديرة مكتب حيفا
كارل بركل – مدير تجنيد الموارد
بشير أبو بكر – مدير الحسابات
رون چيرليتس، جابر عساقلة – مديران عامان مشاركان لجمعية سيكوي
علي حيدر – مدير عام مشاركان سابق
سلام حامد – مديرة مشاركة سابقة لمشروع مناطق مساواة
عنان قراقرة دلال – مركزة سابقة للمشروع

مستشارون مرافقون:

شولي دختر، حچيت نعلي يوسف، نايف أبو شرقية، طال راز، شموئيل أفوطة، طوبي كوهن، عيران رينغ
تمّ تنفيذ المشروع بفضل الدعم السخي من مواطني الولايات المتحدة عبر

وبفضل رؤساء السلطات المحلية والمهنيين والمواطنين الذين تصدّروا المنتديات وساركو ضمن مجموعات العمل المختلفة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



שותפות אזרחית
شراكة مناطقية



סיכוי סיקوي
תאגיד לזכויות אזרחיות
The Association for the Advancement of Civic Equality

القدس شارع همشوريرت راحيل 17، بيت هكريم القدس 96348
رقم الهاتف: 02-6541225 رقم الفاكس: 02-6541108 البريد الإلكتروني: jerusalem@sikkuy.org.il
حيفا جادة بن غوريون 57، ص ب 99650 حيفا 31996
رقم الهاتف: 04-85231888 رقم الفاكس: 04-8523065 البريد الإلكتروني: haifa@sikkuy.org.il

المحتوى

قبل كل شيء...

تسعى هذه الوثيقة لتكون أداة بيد أيّ تنظيم عمل مدني يطمح لتعزيز الشراكات البلدية بين السلطات المحلية اليهودية والعربية. وهي ليست نشرة علاقات عامّة، بل تصف مشروع «مناطق مساواة» الذي نفذ في الأعوام 2012-2014 كجزء من مسيرة عمل امتدت 10 سنوات خاضتها جمعية سيكوي في هذا المجال. إننا نطرح أمام كلّ من يريد العمل على تعزيز المساواة والشراكة بين اليهود والعرب، الإمكانيات التي تنطوي عليها مثل هذه الشراكات، وفي الوقت ذاته نكشف أيضاً عن الصعوبات والتحديات الماثلة أمامه.

نحن مقتنعون بأنّ الرؤى والتحديات التي نستحضرها هنا ستفيد كلّ من يعمل ببناء مثل هذه الشراكات ويطمح لتثبيتها والحفاظ على إستمراريتها. ونأمل من وراء ذلك ونثق بأنّ العبرة التي تلي العمل المنجز هي العبرة التي تسبق العمل القادم. كما وندعوكم/ن للتوجّه إلينا للمزيد من التعمّق والمشورة.

نلفت الإنتباه إلى ما يلي:

◀ يتطرق هذا النموذج للشراكات بين السلطات المحلية العربية واليهودية، حتى وإن وردت في بعض الأماكن إختلالات جاءت لتحافظ على سير القراءة، كالكلمة «سلطات» لوحدها دون «محلية» مثلاً.

◀ جمعية سيكوي ملتزمة بالمساواة بين الرجال والنساء. مع ذلك، قليل عدد النساء اللواتي يشغلن اليوم مناصب عليا في السلطات المحلية. ولا شكّ بأنّ الطاقم يتّمنّ عالياً القيمة الحقيقية للنساء كجزء من سيرورات التغيير وبيذل قصارى جهده لتعزيز دورهنّ ضمن الواقع الراهن.

الفصل الأول

نبذة قصيرة

مقدمة من المديرين العامين

في هذه الأيام تتمّ جمعية سيكوي 10 سنوات من العمل على تعزيز الشراكة البلدية بين سلطات محلية يهودية وعربية، وكذلك 3 سنوات من الجهد المكثّف لتطبيقها في إثنيتين من مناطق البلاد. ونحن إذ نقوم بهذه الجهود فلأننا مدركون أنّ تعزيز المساواة بين المواطنين العرب واليهود في إسرائيل لا بدّ وأن يبدأ من المستوى الأصغر من خلال العمل فيه أيضاً على المستوى المناطقي.

تستعرض هذه الوثيقة الرؤى العميقة التي توصّلنا إليها بعد مرور عقد من الزمان كان زاهراً بالعمل المشوّق والمثري. تحدّثنا فيها عن نجاحاتنا التي نفخر بها، لكنها ليست نشرة علاقات عامّة تُعظّم النجاحات وتتغاضى عن الصعوبات. فالطاقم المهنيّ للمشروع، يكشف هنا وبصراحة تستحق التقدير، عن الصعوبات والتحديات التي واجهناها طيلة المشوار.

لحسن حظنا، إكتشفنا خلال العمل أن رؤساء السلطات المحلية في البلاد، اليهود والعرب على حدّ سواء، يدركون أهمية التعاون البلدي وأنه يعزز مصالح كافة سكّان المنطقة عينها. في المناطق التي يقطنها العرب واليهود، يدرك رؤساء السلطات المحلية من كلّ التيارات السياسية أنّ مواجهة التوترات الحاصلة بين الشعبين هي مصلحة عليا لكلّ المواطنين، الأمر الذي حفّزهم على الإنخراط بالمشروع. بالمقابل، اكتشفنا أن مثل هذا التعاون يُجابّه بمعيقات بالغة القوة والتأثير، أكبرها حقيقة أن السلطات المحلية العربية تدخل في إطار التعاون البلدي (وهي على صواب في ذلك) أيضاً بغية تحقيق التوزيع الأكثر عدلاً لموارد المكان وتقليص الفجوات القائمة بينها وبين السلطات اليهودية. أمّا الأخيرة فتشارك أساساً بغية تعزيز مجالات العمل التي لا بدّ أن يتم فيها التعاون، كجودة البيئة مثلاً، وليس بغية إعادة توزيع موارد المكان. هذا التوتر في الأسباب والدوافع هو أحد أكبر التحديات التي تواجه سيرورة من هذا القبيل.

علينا الاعتراف بأننا لم نجد مخرجاً لهذا التوتر لصالح شراكة مكثفة ومتكافئة، نظراً لكونه نتيجة مباشرة للواقع غير المتكافئ السائد ما بين اليهود والعرب داخل البلاد. رغم ذلك، وجدنا إستراتيجيات وتكتيكات أتاحت لنا تحقيق التعاون الجادّ حتى في ظروف

معقدة يغلب عليها التوتر والنزاع، ما حدا بنا للشعور بالفخر والسرور وزاد من إيماننا بصحة مواصلة وتعزيز مثل هذه الجهود.

كان تنفيذ المشروع أمراً معقداً تطلب عملاً جماعياً، معرفة متعددة المجالات، تخصصاً ومثابرة من قبل فريق العمل داخل سيكوي. لذا وقبل كل شيء، نودّ تقديم شكرنا الجزيل لمديريّ المشروع المشاركين، رونين صباغ و خليل مرعي اللذين عملا ليلا ونهارا في مواجهة التحديات الكبيرة التي فرضها المشروع وأصرّا على الوصول به إلى النجاح الكبير. شكرنا أيضاً لجيني كوهن، مديرة شعبة التقييم والرقابة في المشروع على المرافقة الجادة المهنية والمعززة طيلة المشوار، وليعلا مزور، مركزة المشروع على إلزامها غير المحدود بنجاحه وعلى دورها المبادر والقيادي في كتابة هذه الوثيقة. نشكر كذلك ياسمين جناح على الدعم الإداري، بشير أبو بكر على الإدارة المالية وكفاح دغش على دورها في عملية تقييم المشروع. الشكر الجزيل مقدّم أيضاً لأعضاء طاقم سيكوي ممن شاركوا في المشروع عند انطلاقه: علي حيدر، المدير العام المشارك لجمعية سيكوي سابقاً، سلام حامد، المديرة المشاركة الأولى للمشروع، والمركزة السابقة عنان قراقرة دلال. إنّ مساهماتكم/ن الكبيرة جميعاً قد تجلّت في المشروع طوال مسيرته.

إننا نشكر أيضاً رؤساء السلطات المحلية العرب واليهود، مهنيي السلطات المحلية والمواطنين، الذين تصدّروا وشاركوا العمل ضمن مختلف الأطر الفاعلة. لا شك بأنّ إيمانكم بأهمية وضرورة هذه السيرة هو ما ضمن لها النجاح. شكرنا الجزيل لـ USAID على التمويل السخيّ للمشروع ولفريق USAID، خاصة لنضال عبد الغافر وجبران جبران على المرافقة المهنية الحثيثة والمعززة.

قبل الختام، نودّ تقديم الشكر الجزيل ومن الأعماق للأشخاص الذين طوّروا، سمّوا، حرّكوا وطبّقوا قبل 10 سنوات، السيرة الأولى التي خاضتها جمعية سيكوي بغية تعزيز التعاون البلدي : المدير العام المشارك الأسبق، شالوم (شولي) دختر، والمديرين المشاركين الأولين لمشروع التعاون البلدي، نايف أبو شرقية وحجيت نعلي يوسف. هؤلاء الثلاثة برؤياهم المعززة بإيمانهم وإصرارهم على شق الطريق غير المعبدة، فقد قاموا بأمور هامة وناجحة مكنتهم من الربط بين السلطات المحلية اليهودية والعربية بحيث لا زالت تؤثر حتى اليوم على العلاقات العربية اليهودية في البلاد. إننا نثمن عالياً نجاحهم

وصدقهم ومساعدتهم الكبيرة التي قدموها للمشروع الجديد ونشكرهم جزيلاً الشكر.

لقد قاد عمل سيكوي هذا (تعزيز الشراكة البلدية بين السلطات المحلية اليهودية والعربية) سلسلة من الإنجازات ذات التأثير على منظومة العلاقات العربية اليهودية في إسرائيل. وعلى الرغم من الصعاب التي ظهرت طيلة المشوار، نحن على قناعة بأن التعاون ما بين هذه السلطات هو عنصر ضروري لتحقيق مجتمع المساواة والشراكة. إننا وإذ نختم هذه الوثيقة بعد صيف شاقّ وقاسٍ لمنظومة العلاقات ما بين اليهود والعرب في البلاد، لا نزال واثقين من أنّ قاطني هذه البلاد، يهوداً وعرباً على حدّ سواء، لن ينعموا بمستقبل خير بدون المساواة والشراكة. جمعية سيكوي مصرّة على مواصلة جهودها هذه.

كلّنا أمل في أن قراءة هذه الوثيقة تنقل إليكم إيماننا ، بأهمية التعاون البلدي بين السلطات المحلية العربية واليهودية، وتكسبكم الأدوات لتعزيز مثل هذه الشراكة.

جابر عساقلة ورون چيرليتس

المديران العامان المشاركان لجمعية سيكوي

تجربة الإدارة المشتركة

تُعتبر إدارة مشروع معقد متعدد المجالات مع رؤساء سلطات محلية وطواقم عمل مهنية ومتطوعين، عملاً معقداً حتى وإن سارت كل الأمور على ما يُرام. أمّا الإدارة المشتركة لمشروع كهذا، بإضافة الديناميكية الشخصية وحقيقة أن أحدهما عربي والثاني يهودي، فهي دون أدنى شكّ تحدٍ كبير، وبوجود الشريك الصحيح قد يتحول إلى تجربة مثرية ومقوية لا توصف.

إضافة إلى الحسنات العملية الكامنة في الإدارة المشتركة، كتقسيم العمل والمسؤولية بشكل يجعلها محمولة، الإدراك بأنّ هناك تغطية أو بديلاً لكل واحد من الشريكين عند الحاجة، والمقولة المبتذلة بأنّ عقلين إثنتين (شريطة أن يكونا قادرين على العمل سوياً) أفضل دوماً من عقل واحد، هناك الميزة الأهم التي توقّرت لنا وهي الإدارة اليهودية العربية المشتركة.

هذا المشروع الذي يهدف إلى بناء الشراكات المستدامة بين السلطات المحلية العربية واليهودية قد ألزمنّا بأن نفعل ما نقول وأن نعيش لغته التي يخاطب بها. ومن موقعنا كمديرين، واحد يهودي والآخر عربي، كوّنّا مثلاً حياً ينطق بالفكرة التي عملنا على تعزيزها مقابل السلطات وسوية معها. بمساواة تامة وباحترام وتنازل متبادلين، كممثلين لجمعية سيكوي المداراة هي أيضاً بنفس الطريقة، أثبتنا قولاً وفعلًا، لكل أصحاب الشأن، أن الأمر ليس فقط ممكناً بل معزّزاً ومثرياً.

خلال سنوات العمل الثلاث في المشروع، ظهرت داخل مجموعات العمل المختلفة جدالات وخلافات في الرأي، لكن النقاش اتّسم دوماً باحترام متبادل؛ نعتقد بأنّ إلزامنا بالسيروية وبخلق المجتمع المشترك في إسرائيل، قد أدّى لأنّ تتقبلنا الأغلبية هناك (حتى لو لم يكن الجميع متقبلاً)، في السلطات المحلية اليهودية والعربية، بالوزارات ولدى السكّان المحليين. والدليل على ذلك هو أنّ لقاءات المجموعات والأطر المشتركة قد انعقدت خلال أشهر الحرب في غزة في الصيف الأخير بوتيرة أعلى، مما يقطع الشكّ باليقين أن التعارف والعمل المشترك واللقاءات، تشكّل جميعها المحرك الإيجابي الأقوى.

في هذا المحيط الهائج من الآراء والحقائق، الصراعات والمواجهات وبينها 8 ملايين إنسان

يسعون للعيش بعقلانية، لا وجود لوصفة واحدة منمّقة ومتجانسة تحقق هذه الشراكة التي جهدنا من أجلها. لكن لا خلاف حول المطلوب بغية الإنطلاق في هذا الدرب. نحن نعرف بفضل تجربتنا أنّ البراءة والتسامح والمثابرة هي مواد أساسية، توفّرت لنا لحسن حظنا، في الأيام والليالي الطويلة التي عملنا بها من أجل تحقيق المساواة بين السكّان.

رونين صباغ و خليل مرعي

المديران المشاركان لمشروع «مناطق مساواة»

تمهيد

تعمل جمعية سيكوي على تعزيز الشراكات بين السلطات البلدية اليهودية والعربية منذ أكثر من 10 سنوات. كانت بداية هذا العمل المتميز في السنوات 2004-2008، في إطار عمل الجمعية بوادي عارة وساحل الكرمل حيث وُضعت اللبنة الأولى للشراكات بين السلطات العربية واليهودية. وفي السنوات 2012-2014 عملت سيكوي على تعزيز هذه الشراكات بمنطقتين جديدتين: مرج بن عامر-جبال الناصرة ودروم هشارون-المثلث الجنوبي.

تستعرض هذه الوثيقة الخبرة التي تراكمت في سيكوي من العمل في هذه المناطق الأربع، وهي خبرة تمكنا من تشخيص وإنتاج مبادرات تحقق فعلياً إنشاء الشراكات البلدية. نموذج العمل الذي استخدمناه في بناء الشراكات طيلة هذه السنين فريد من نوعه، ليس فقط من حيث طرق عمله بل أيضاً (وربما في الأساس) بفضل الإطار الفكري والعملية الذي يتيح وجوده: عمل مشترك، للمواطنين ولأصحاب القرار اليهود والعرب، يسعى لتعزيز الخطاب الحقوقي المتكافئ والمشارك في إسرائيل. هذه الخطة المفصلة لاحقاً، تحقق هذا الفكر مجسداً على أرض الواقع.

جمعية سيكوي هي منظمة عمل مدني تأسست سنة 1991 من قبل ألوف هار إيثن والبروفسور فيصل عزايزة، بغية تعزيز المساواة المدنية بين مواطني الدولة اليهود والعرب. بوحى هذه الرؤيا انطلقنا للعمل في مشروع «مناطق مساواة» ولتحقيق الأمر على المستوى المناطقي أيضاً. كانت الأداة الرئيسة التي استخدمناها تأسيس شراكات ما بين سلطات محلية يهودية وعربية، فأقمنا منتديين لرؤساء هذه السلطات داخل منطقتين جغرافيتين منفصلتين كي يعملوا سوية على تعزيز القضايا المشتركة لكافة سلطات المنتدى ودفعها قدماً. الشراكة البلدية المقامة بمنطقة دروم هشارون-المثلث الجنوبي، شملت: الطيرة، جالولية، روش هعائين، كفر برا، كفر قاسم، كوخاف يئير ومجلس إقليمي دروم هشارون. أما شراكة منطقة مرج بن عامر- جبال الناصرة فشملت: إكسال، العفولة، الناصرة، بستان المرج، دبورية، كفار تفور، مجلس إقليمي عيمك يزرايل، مغدال هعيمك ويافة الناصرة. تجدر الإشارة إلى أننا ضمن منتديي

رؤساء السلطات المحلية قد دفعنا نحو إقامة منتديات مهنية وأطر دائمة مشتركة (جمعيات، إتحاد مدن، عنقود-أشكول، سنفصلها لاحقاً). كل ذلك بغية تكوين القاعدة المتينة لتشكيل الشراكات داخل هاتين المنطقتين، والتي، في كنهها، تسعى لتعزيز المساواة على المستوى المناطقي.

في العام 2009، نشرت جمعية سيكوي وثيقة بعنوان: «خريطة للتعاون اليهودي العربي بين سلطات بلدية»، وفيها ملخص فعاليات ورؤى الجمعية من تجربة التعاون البلدي في السنوات 2004-2008 في وادي عارة وساحل الكرمل.¹ تعتمد هذه الوثيقة الخبرة والمزيد من التعلم فتعمق المعرفة في هذا المجال. لاحقاً، سنفصل العناصر المكوّنة للخطة: ميادين العمل؛ اللاعبون المركزيون والديناميكية فيما بينهم؛ مواضيع طلب رؤساء السلطات التوحد حولها والعمل عليها؛ إنشاء المنتديات المختلفة والخاصة بكل ما تمّ اختياره من مواضيع وسيروية تحويلها لأطر دائمة (جزء منها ما زال بطور التكوّن)؛ الصعوبات والتعقيدات الكامنة في صميم تعزيز التعاون البلدي، وفي الختام أوردنا الرؤى والتحديات الماثلة أمام كل من يسعى لتعزيز مثل هذا التعاون. للمزيد من الإطلاع على النظريات التي قادتنا، يمكن قراءة المراجع الشاملة الموجودة على موقع جمعية سيكوي. كلنا أمل في أن تنجح هذه الوثيقة بوصف هذا العالم المدهش والمعقد فيما يخص الشراكات البلدية عموماً والشراكات اليهودية العربية خصوصاً وأن تكون عوناً لكل من يرغب بتعزيز التعاون بين سلطات محلية عربية ويهودية.

1 ب بنينشيتي، خريطة للتعاون اليهودي العربي بين سلطات بلدية - قصّة وادي عارة (سيكوي، 2009). موجودة بموقع سيكوي www.sikkuy.org.il.

ما بين التعاون والشراكة

ذكرنا آنفاً أن مشروع «مناطق مساواة» هو خطة عمل تركز على الجانب العملي موجهة صوب تعزيز المساواة بين مواطنين يهود وعرب. ينعكس جانبها العملي ببناء شراكات بين سلطات بلدية عربية ويهودية، ضمن منطقتين مختلفتين. **نقول، بناء على تجربتنا، إنّ هذه الشراكات قد تؤسس لمنظور مناطقي مشترك حول مشاكل منظوماتية معقدة تواجه كافة السلطات المشاركة، فتجعلها تتحرك بشكل مشترك لتغيير الواقع.**

ولكن ما هي هذه الشراكات؟ ما الذي يحركها؟ ما هي القضايا المركزية التي قامت عليها وما علاقتها بتجربة تطوير المنظور المناطقي الواسع لدى رؤساء هذه السلطات؟ فيما يلي عرض مختصر يحاول الإجابة على مجموعة الأسئلة هذه. ولتسهيل الأمر، نقدّم معجم مصطلحات أساسية يتيح لنا مناقشة وتحليل الشراكات التي أنشأناها وفيما بعد مناقشة مبنى المشاريع القائمة. الشراكات هي نموذج يسعى لتكوين إعراف متبادل بقيمة كلّ طرف مع الحفاظ على مكانة وتمييز كل واحد من الشركاء. «الشراكة بين التنظيمات»، تصف علاقة متواصلة بنيوية بين تنظيمين مستقلين أو أكثر، للعمل سوية وإختيارياً من أجل هدف مشترك. إذًا، تعتمد **الشراكة** على الرغبة المتبادلة والعمل المستمر المنتظم، بقصد زيادة قدرة المشاركين على التأثير مع الحفاظ على المرونة وخلق الحيز المشترك واللغة المشتركة ثمّ تعميق معرفتهم لبعضهم البعض. هذا بخلاف **التعاون** الذي يكون في العادة عرضياً أو موسمياً، بؤرياً أو محدداً من الناحية الزمنية. تعتمد الشراكة على الحشد والإقناع وعلى منظومة اتخاذ قرارات ديمقراطية وتوزيع طوعي للعمل والمهام. أمّا **المشاركة** فتختلف عنهما، حيث يقوم طرف له الصلاحية بدعوة آخر من أجل التأثير، مبقياً لنفسه الحق بإتخاذ القرار. وفق ذلك، المشاركة هي أن يختار شخص أو مجموعة القيام بمبادرة ذاتية من أجل التأثير على طرف آخر، دون تعهد الطرف الآخر بأخذ وجهة نظرهم بالحسبان.

تطرح الشراكة ثلاث قضايا جوهرية، هي **المساواة**: الشراكة عبارة عن حيز تنظيمي ديمقراطي يكون فيه الجميع متساوين ظاهرياً. إنها فرضية أساسية ملزمة تقتضي

وجود منظومة عليها منح المكانة والحرية وفرص التعبير لكل واحد من أعضائها. إلا أنه وتحت الأرض تجري ديناميكية يقظة من المقارنات والمقارنات المضادة.² شروط الإنطلاق تكون غير متكافئة ورغم ذلك في الشراكة، يطمحون للمساواة ولنقطة توازن ناتجة عن تجارب منصفة. فالنجاح المشترك يُجبر الأعضاء المشاركين بالعمل على معاكسة نزعتهم الطبيعية والتنازل من أجل هدف أكبر. إنه تحد كبير ليس بالإمكان دوماً التغلب عليه، وهذا ما سنفصله في فقرة مناطق التشغيل والمناطق الصناعية.

القضية الثانية هي **المسؤولية** : نتيجة لكثرة المهام ولما هو مُستثمر وللمجازفة من جهة، وعدم اليقين من جهة ثانية، يكون ميل لدى بعض الشركاء نحو إتخاذ موقف المتفرجين من الخارج، يرقبون التطورات ويرمون بالمسؤولية على الجهة المتدخلة صاحبة الفكرة. التوترات والتحديات التي ترافق الشراكة تستوجب إنخراط ودمج مقدرات كل الشركاء كل الوقت، ما يزيد أهمية حشد وشحذ همم الأعضاء دائماً وتعزيز انخراطهم وخلق جو الملكية والالتزام. سنتطرق لهذا بتوسع في فقرة العلاقات المركبة بين الجسم المتدخل والشركاء.

القضية الثالثة متعلقة **بالسيروية** : ثمة محوران للشراكة- محور السيروية ومحور المهمة. يتعلق الأول بالعلاقات داخل الشراكة، بالمنتديات، بالإتصال فيما بين الأعضاء وداخلها وبالعامل الجماعي. سنتطرق لهذا في الفقرات المتعلقة ببناء المشروع ومركباته. أما الجزء الثاني من الوثيقة فسيتطرق لمحور المهمة، المتعلق بالدفع قدماً بالمهام التنظيمية ذات الشأن وببلورة الرؤيا، الغايات، الأهداف، إعداد خطة العمل، تجنيد الموارد، توزيع المهام ووضع المخطط التنفيذي لها.³

الشراكة في مشروع «مناطق مساواة» متعلقة بشكل وثيق بالبعد المناطقي : لقد كُوت من أجل تغيير طريقة نظر **رؤساء السلطات البلدية** إلى الحيز الذي فيه يعيشون ويعملون، وفي جوهرها جعلهم يتحركون صوب معاينة الواقع والأخذ بالحسبان حقيقة أن يهوداً وعرباً يعيشون في هذا المكان: فمن جهة، المحافظة على المنظور المحلي ومن

2 إنه توتر دائم في المجتمع الإسرائيلي بشكل خاص. ننصح بقراءة هذا البحث لنا: ن. علي و ش. عنبار، «من مع المساواة؟ ملخص بحث مواقف»، (سيكوي، 2011). موجود بموقع سيكوي: www.sikkuy.org.il.

3 بأثر م. طلياس، «الشراكات بين التنظيمات - حيز لعملية الإستشارة»، تحليل تنظيمي 15 (القدس: تسوفنات، 2010).

الأخرى، وضع نظارات جديدة تُظهر كلَّ الحيز بحقيقة كونه مشتركاً للعرب واليهود، ثمَّ الإهتمام به سوية.

المناطقية هي دعوة للنظر من جديد إلى الحيز السكاني متجاوزين حدوده البلدية السياسية والثقافية والأخذ بالحسبان مقدراته واحتياجاته المشتركة التي تقرها الظروف البيئية الجغرافية أو الاجتماعية. يهدف المنظور المناطقي لخلق شراكات وتعاونات تجسر الفروقات ما بين السكان، وذلك من أجل أن تؤدّي ثمار التطوير المناطقي إلى تحسين جودة حياة جميع سكان المنطقة. مراراً يكون للتألف المناطقي أفضلية واضحة تفوق ما لدى الأطر المحلية، من حيث الإستجابة لإحتياجات عينية كالمياه، جودة البيئة، شبكة الطرقات وغيرها. كما بمقدوره تجاوز الضائقة المستمرة لدى بعض السلطات المحلية وقدرتها على توفير الخدمات اللازمة واللائقة، بانتظام وإستقامة.⁴

4 معلومات أوسع بالعبرية عن بلورة المنظور المناطقي وإنجازاته المحتملة، متوفرة بعدد من منشورات معهد ألكا ومعهد رؤوت وأيضاً بموقع جمعية سيكوي. أنظروا مثلاً: ع. غرنك وآخرون، **حلم إسرائيل 15 - قفزة نوعية في الضواحي - إطار مفاهيمي** (الوكالة اليهودية لأرض إسرائيل، معهد رؤوت ومعهد ألكا، تشرين الأول 2010). موجود بموقع معهد رؤوت: www.reut-institute.org.

شراكة مناطقية – ما الهدف؟

بدأت جمعية سيكوي مشروعها لتكوين الشراكات البلدية إدراكاً منها بأن النضال لتحقيق المساواة لا بد وأن يجري على المستوى المناطقى أيضاً، وذلك للأسباب التالية: أولاً، القسم الكبير من موارد الدولة (الأرض، البنى التحتية للمواصلات، الشغل، التجارة، السياحة وغيرها) موجود على مستوى المناطق. ثانياً، قرارات كثيرة تتعلق بتخصيص هذه الموارد تُتخذ على المستوى المناطقى من قبل رؤساء السلطات البلدية أنفسهم أو من خلال عملهم المشترك مقابل أصحاب القرار في الحكم المركزي. ثالثاً، في إسرائيل تمّ تشكيل الحيز الجغرافي إطار الصراع القومي ما بين اليهود والعرب، ونتيجة لذلك تمّ توزيع الموارد المناطقية، خاصة الأرض والبنى التحتية، من قبل الحكومة مع تفضيل واضح للبلدات اليهودية. هذا الوضع، زيادة على العلاقات القوية ما بين اليهود ومراكز إتخاذ القرار، خلق واقعاً من عدم المساواة الحادّ من حيث توزيع الموارد المناطقية بكافة مناطق البلاد. ينعكس عدم المساواة بفجوات بين ميزانيات السلطات المحلية، بالقاعدة الضريبية لدى كل واحدة من السلطات، بمستوى الطواقم المهنية، ومستوى الخدمات المقدمة للمواطن وغيرها.⁵

بالنسبة للسلطات المحلية ذاتها، ثمة بعض الدوافع من وراء دخولها الشراكات البلدية:

◀ الحصول على **جيرة حسنة وتقليص التوتر** الإثني قومي. تقليل التوتر يساهم في تحسين جودة حياة السكّان، لذا فهو مصلحة لدى السلطات الساعية لتحقيق الهدوء والنمو .

◀ **الإثنان أفضل من الواحد** : تنتهج مؤسسات الدولة سياسة تشجع على الشراكة ما فوق البلدية.

◀ **المحافظة على الموارد البيئية والطبيعية** وكذلك تطويرها. معالجة هذه القضايا تتطلب التعاون بين البلدات المتجاورة.

5 م. بليكوف و ص. إغبارية، من العجز والتعلق إلى التوازن والنماء: مصادر دخل السلطات المحلية العربية (سيكوي، 2014). موجود بموقع سيكوي، www.sikkuy.org.il.

- ◀ تحقيق التنمية المكانية التي تساهم في رفع **جودة حياة** جميع سكّان المنطقة.
- ◀ مع بداية المشروع آمناً بأفضلية أخرى - الدعم المعلن من قبل **مؤسسات التخطيط** لإشراك السلطات المحلية العربية ضمن المناطق الصناعية في الحيز، مما يعني أن يؤدي هذا الدعم إلى زيادة الموارد الحكومية المعطاة لهذه المنطقة. لكن وكما سنرى بفقرة مناطق التشغيل والمناطق الصناعية، كان الواقع غير ذلك.

جزء من الدوافع أعلاه يخصّ السلطات المحلية العربية أو اليهودية. **لذا، قد تكون لدى سلطة محلية يهودية دوافع أخرى:**

- ◀ **تقليل الفجوات وتحسين صورة** بعض مناطق الضواحي المصنفة على أنها ضعيفة وتكثر فيها التوترات الطائفية والإثنية. نموّ البلدات العربية المجاورة وتحسين علاقات الجوار بين بلدات المنطقة كفيل بإعطاء صورة إيجابية، تُظهرها منطقة نامية ومتطورة يحلو العيش فيها.
 - ◀ **تعزيز السياحة المحلية** في البلدات اليهودية بفضل التواصل مع المقدّرات الحضارية الموجودة في البلدات العربية ومع السوّاح الذين ينجذبون إليها.
- وفي المقابل، **قد تكون دوافع السلطة المحلية العربية** كالتالي:
- ◀ **التطلع لتوزيع متساوٍ وعادل** لموارد المنطقة تغلباً على عدم المساواة الموجه نحو المواطنين العرب.
 - ◀ رغبة بالحصول على المساواة المدنية وإقرار التعامل المعزّز للمساواة من قبل الوزارات.
 - ◀ **التواصل مع سهولة وصول السلطات اليهودية للوزارات** ومع قوتها بتحصيل الموارد الحكومية المخصصة لتطوير المشاريع في المنطقة.
 - ◀ **تطوير البنى التحتية المادية والتنظيمية** لدى السلطات المحلية العربية عن طريق الإرتباط بالبنى الأكثر نجاعة وفعالية الموجودة لدى جاراتها اليهوديات.

كما نرى، هناك تباين جوهري في بعض الدوافع- و في بعض الحالات هناك توتر عميق بل صدام حتى، بين السلطات العربية معدومة الموارد وبين السلطات اليهودية التي بغالبيتها تتمتع بوافر الموارد المناطقية الموجودة.

مفهوم التعاون البلدي اليهودي العربي الذي طوّره جمعية سيكوي، يعمل خفية على رفد القوى والجهود المبذولة في الصراع والتنافس لصالح عمل مشترك يعتمد الأطر الدائمة المشتركة لزيادة موارد المنطقة ثم توزيعها بشكل متساوٍ أكثر. بهذه الطريقة، يتم التعبير عن مجموع المصالح المناطقية وتتشكل نقاط الإلتقاء بين المصالح المختلفة. قد تساهم هذه الأطر بتقليل التوتر بين اليهود والعرب، بتشخيص إمكانيات التنمية الاقتصادية المشتركة، وأيضاً تنظيم وحلّ الأضرار البيئية القائمة ثم تعزيز الحياة المشتركة القائمة على الإحترام المتبادل ما يؤدي لتعميق الشراكة المتكوّنة وتمتينها. لا يمكن تجاهل دور العلاقات ما بين الحكم المحلي والحكم المركزي، فمن شأن تنظيم شراكة السلطات المحلية ضمن عنقود و/أو إتحاد قانوني واحد تقوية مكانة المنطقة أمام الحكم المركزي لدرجة كبيرة جداً، وإلى حدّ ما أمام سكّان المنطقة أيضاً.⁶ وقد تنعكس تقوية المكانة من خلال التأثير على قرارات الحكومة وتوزيع الميزانيات وأيضاً تسهيل الوصول إلى مراكز القوة.

6 للمزيد عن معنى العنقود وكيفية إقامته، أنظروا فقرة منتدى رؤساء السلطات المحلية، «مثال لعمل عقب قرار المنتدى».

الفصل الأول

كيف نبدأ؟

الأهداف والغايات

ذكرنا سابقاً أن رؤيا المشروع كانت تكوين الأطر الدائمة للشراكة بين السلطات البلدية اليهودية والعربية وبين السكّان، لتعزيز التوزيع العادل للموارد والأكثر مساواة على مستوى المناطق بين السكّان العرب واليهود. وقد حُدّدت أهداف المشروع بحيث تشكّل إطاراً أكثر وضوحاً للرؤيا التي انبثق عنها. افترضنا أن الأطر الدائمة ستخلق لدى القادة المحليين تغييراً بالوعي ينعكس بتطوير المنظور المناطقي وليس المحلي فقط، ليقود الأطراف بالتالي نحو مأسسة شراكة تدوم لسنوات طويلة.

من هنا، تمّ تحديد هذه الأهداف العليا للمشروع:

1. أن يعي سكّان المنطقة حقيقة أنهم يعيشون في منطقة مشتركة للعرب واليهود.
2. أن تُدار المنطقة كمشتركة : تُقام فيها مشاريع تعنى بالتعاون بين سلطاتها.
3. أن تدقّق الموارد الحكومية الجديدة للمنطقة.
4. أن يضمن التوزيع الأكثر مساواة لموارد المنطقة وللמوارد الحكومية الجديدة.

أما غايات المشروع فهي:

1. تأسيس الأطر الدائمة المشتركة لتتحدّ فيها السلطات المحلية والطواقم المهنية وكذلك السكّان، بمختلف المجالات.
2. تطوير وتطبيق خطط العمل المشتركة في المجالات أعلاه.

نظريتنا للتغيير

مع بداية المشوار، كونّا بنك فرضيات يوصّف الفائدة المأمولة من تشكيل الشراكة اليهودية العربية على المستوى المناطقي، وإسقاطاتها على حياة السكّان في المنطقة العينية.

لَحْصَل	في حال
لأنشأوا سوية الأطر الدائمة القادرة على تعزيز الشراكة والمساواة بين المجموعات السكانية والتأثير على حياة السكّان اليومية.	شَخَّص القادة المحليون اليهود والعرب المصالح المشتركة ومعوقات المساواة
لحرّكت هذه الأطر عملية التنمية وتنفيذ المشاريع على الأرض، كالسياحة مثلاً ومناطق تشغيل مشتركة، أطر قانونية (العنقود/أشكول)، مواصلات عامّة ...	تأسست أطر دائمة مشتركة تعمل على حل مشاكل تهمّ الطرفين
لساهم الأمر بتقليل التوتر والصراع ما بين المجموعتين السكّانيتين على مستوى المناطق.	حصل إقرار متبادل بالإنجازات الاقتصادية الثقافية والاجتماعية من الشراكة المنشأة

في وقت لاحق وبعد رؤيتنا عمق المعوقات التي تواجه الشراكة البلدية المحددة زمنياً (3 سنوات)، كنّا لنغيّر الفرضيات إلى ما يلي:

لَحْصَل	في حال
لأنشأوا سوية الأطر الدائمة القادرة على تعزيز الشراكة والمساواة بين المجموعات السكانية والتأثير على حياة السكّان اليومية.	شَخَّص القادة المحليون اليهود والعرب المصالح المشتركة التي لا تهدّد النظام القائم وقرروا العمل عليها
لحرّكت هذه الأطر المشاريع بمجالات مشتركة كالسياحة، مناطق تشغيل مشتركة، أطر قانونية (العنقود/أشكول)، مواصلات عامّة ...	تأسست أطر دائمة مشتركة تعمل على حل مشاكل تهمّ الطرفين
لكان هناك أمل بمواصلة الشراكة وتوزيع الموارد الجديدة التي ستصل، بمساواة أكبر.	حصل إقرار متبادل بقدرة الشراكة على تحريك العمليات المشتركة وتحصيل الميزانيات الخارجية

هذا التحديث للفرضيات ليس عبثياً؛ بل ينبع من مدارك حقيقية تعلّمتها خلال المشروع عن القدرة المحدودة لإجراء كهذا على تغيير الترتيبات والقرارات الرئيسية القديمة بكلّ ما يتعلق بتوزيع موارد المنطقة (فما بالك حدوث ذلك بثلاث سنوات!). أولها الصعوبة الكبيرة في العمل على إقامة شراكات تهدّد النظام القائم الذي تستفيد فيه البلديات اليهودية من معظم الموارد الموجودة في المنطقة. بالمقابل، من الممكن العمل على إقامة شراكات تؤدّي إلى توزيع الموارد الجديدة بتساو أكبر. لا شكّ فيه أن التدخل لمدة أطول من شأنه قيادة الجهود نحو توزيع للموارد القائمة حالياً في المنطقة بشكل متساو أكثر.

مزايا التنظيم المتدخل

بناء الشراكة يشبه إلى حدّ ما بداية تركيب لعبة الصور المقطعة «بازل» وأنت لا تعرف بعد ما هو شكلها. تحتاج هذه العملية إلى مقدرات ومهارات متنوعة، فماذا يحتاج الطاقم الساعي لإقامة شراكة؟

على الصعيد الحسيّ، الأمل والتفاؤل هما أداتان لا بدّ منهما بغية تجنيد وتحريك الناس للعمل. إنهما قوة الحياة التي تحرك وتحافظ على العملية برمتها بكافة المراحل. بهذا السياق، إبداء التفهم والحساسية للدوافع المختلفة في العلاقات البشرية والسيورات الاجتماعية، هو أمر حاسم.

على الصعيد العملي، يتطلب المشروع **تعلّماً دائماً** ودراسة عوالم مختلفة ومضامين متنوعة، بما فيها دقائق الأمور المعقدة للسياسات العامة (التخطيط، البنى التحتية، المواصلات وغيرها). لذا، من الضروري معرفة المصطلحات الأساسية والتحليل العميق للمعوقات والتحديات ثمّ تشخيص وتحديد الجهات التي لا بدّ من إشراكها. من الصواب والمحبذ تشكيل **هيئة إستشارية خارجية** للمشروع، يكون لها باع طويل في المجال وقادرة على مدّ يد العون أثناء المعضلات الناتجة وفتح الآفاق الجديدة للتفكير.

لا بدّ من **تخطيط** المشروع بدقة عالية – إعداد خطط عمل مفصّلة لكل واحد من المواضيع، تشمل جدولاً زمنياً لتحقيقها. مهارات **توجيه المجموعات** تساعد كثيراً على إدارة وتوجيه الحوار المهني بين رؤساء السلطات ومختلف المهنيين والسكان. يحتاج كلّ إطار لمواءمة من نوع مختلف، ومن المطلوب القدرة على تنفيذ أكثر من مهمة في الوقت ذاته وبمواضيع مختلفة. لتحقيق النتائج، يستوجب المشروع عملاً فورياً بأكثر من قناة كلّ الوقت، وكحال العمل الجماهيري، **القدرة على الإقناع والتحريك** تكون حاسمة في حشد مختلف الشركاء.

الإصرار صفة تحظى بتقدير أصحاب القرار لأنها تعبّر عن إيمان عميق بالعملية وتشكّل الأساس الحاسم في المحافظة على الشراكة، كما تبثّ روح المثابرة وطول النفس. وكما يحدث في كلّ نشاط جماهيري، ثمّة قيمة كبيرة جداً للمعرفة والخبرة بالعمل مقابل

الحكم المركزي. في سياق موضوعنا، من المفضل التأكد أن قسماً من الطاقم قد عمل في السابق مع الحكم المحلي ويعرف جيداً كلاً من المجتمعين وعلاقة المشروع بالصراع اليهودي العربي، وتأثره به.

زيادة على هذا كله، ثمة ضرورة لرؤية التعقيدات الإنسانية، المعوقات، التحديات والفرص بكل واحد من المواضيع وتشخيص سيورات إيجابية أيضاً في واقع معقد وصعب كهذا ثم النهوض بها. لا بدّ من المرونة والبحث عن حلول خلاقة. التجاوز والحفاظ على هدوء النفس مع الإمتناع عن إظهار الدفاعية والإحباط والشك والغضب. وأخيراً القدرة على الإصغاء الجيد لما يُقال وما لا يُقال.

تطبّق سيكوي عدداً من أساليب العمل والإستراتيجيات التي تخدم هذا النموذج وتكون سنداً لأفراد الطاقم :

شراكة يهودية عربية متساوية وحقيقية. بالنسبة لنا، الشراكة اليهودية العربية هي وسيلة فعّالة وهامة لتعزيز المساواة. تبذل جمعية سيكوي جهداً لتطبيق هذا التوجه بتطوير البرامج وبعملها التنظيمي الداخلي على حدّ سواء، من هنا كان مشروع «مناطق مساواة» معتمداً الإدارة والتوجيه اليهودي العربي المشترك، مع إيلاء العنصر الجندي الأهمية المستحقة. كلّ هذا منعكس على مستوى مديري المشروع، مديري الجمعية، المستشارين الخارجيين وغيرهم. فجمعية سيكوي وكلّ واحد من مشاريعها تدار بشكل مشترك. علماً أن أسلوب الإدارة المشتركة يبيث للمجتمع في إسرائيل عموماً ولشركاء سيكوي خصوصاً أن الشراكة العربية اليهودية المتكافئة والحقيقية ممكنة. إدارة كهذه، تؤثر على الديناميكية داخل التنظيم وتسهم في جعل الخطاب متنوعاً ومتحدياً وهي تهمّ أيضاً أصحاب الشأن الخارجيين وكذلك الهيئات المانحة من كلّ العالم.

موقف الجسم المتدخل – ثمة أجندة واضحة لدى سيكوي وهي العمل من أجل المساواة المدنية بين العرب واليهود، لكن هذه الأجندة تتعارض كما يبدو مع بعض الشركاء، في الأساس بين صفوف السلطات اليهودية. يسعى كلّ خطاب يعنى بالمساواة إلى أن يأخذ من أحد الشركاء مورداً موجوداً لديه، وليس دائماً بوفرة، كي يتقاسمه مع الشريك الآخر الذي يعاني القلّة. إلى حدّ ما، يمس جوهر هذه الفكرة الثقة التي تضعها

فينا السلطات اليهودية وقدرتنا على أن نكون وسيطاً منصفاً. حتى لو كانت المساواة في نهاية المطاف أفضل بالنسبة لعموم الشركاء، سيبقى الشركاء الأقوياء يفضلون الإبقاء على موازين القوى لصالحهم، حيث أنهم المستفيدون في الوضع الراهن. هذا التوتر هو أحد التحديات الكبرى التي واجهناها.

شراكة تتجاوز القطاعات - إننا نتحقق مرّة تلو الأخرى من أن الحلول المستدامة للمشاكل الاجتماعية المعقدة تستوجب الشراكات المتجاوزة للقطاعات. بالمراحل الأولى من «مناطق مساواة» كان النمط السائد هو شراكات وتعاونات بين القطاع العام والقطاع الثالث، ومع تقدم المشاريع المناطقية أخذت مبادرات التنمية الاقتصادية الناشئة ميدانياً ومن الناس أنفسهم (السياحة) تدخل معها القطاع الخاص.

العمل أيضاً دون حوار - كما جاء سابقاً، واحدة من القضايا المركزية في مثل هذه الشراكات هي السيورة : ما هو الجزء من السيورة المخصّص للأنشطة العملية؟ مثل العمل على تخطيط منطقة شغل مشتركة! وأيّها مخصّص للعمل المشترك بين السلطات وللعلاقات داخل المجموعة والتواصل الداخلي كذلك؟ بالعودة إلى الوراء، نعتقد أننا بهذا المشروع لم نعط الكفاية لسيورة تؤدّي لأن تقود السلطات سيوراتها بنفسها وتعالج مسألة الحوار فيما بينها. بسبب رغبتنا التقدم بالشراكات وبنواتجها العملية، تركّز جهدنا لحدّ كبير بتعزيز العمل على حساب الحوار. نحن ندرك الآن أنه كان من الهامّ بذل جهد أكبر لضمان التوازن بين الأمرين، حتى لو كان على حساب تقدم ما، في تحقيق المبادرات المشتركة.

تنمية القدرات - لضمان إستدامة وإستمرارية المشروع يجب الإستثمار بالشركاء وإكسابهم الأدوات والمعرفة المطلوبة، مثل القدرة على العمل الأكثر فاعلية عند السلطات المحلية، خاصة العربية، أمام الوزارات. الصعوبة في هذا المجال فاقت كلّ توقعاتنا، أحياناً بسبب مشاكل الميزانية وأحياناً أخرى بسبب الفجوات بين السلطات الأقوى والضعيفة، وأيضاً بسبب نواقص أعمق بكثير من حدود عمل مشروع بهذا الحجم. مع ذلك، نوّد التأكيد هنا على أن تجذير الشراكة المناطقية عنصر ضروري لا بدّ من العمل عليه بشكل أكبر.

الشركاء

رؤساء السلطات المحلية

شارك في المشروع 16 رئيس سلطة محلية، منها البلديات والمجالس المحلية وأيضاً المجالس الإقليمية بالإضافة لبلدات صغيرة. وعليه، كان التعداد السكاني مختلفاً من سلطة لأخرى، كما البنية الاجتماعية اقتصادية وغيرها. رؤساء السلطات ينتمون لمختلف التيارات الحزبية والسياسية – من اليمين والمركز واليسار، بالإضافة للأحزاب العربية المختلفة التي تمثل الجمهور العربي. الأكثرية هنا للسلطات العربية وعددها تسع سلطات وذلك بقصد إيجاد التوازن بموازن القوى داخل المنتدى عن طريق منحها الحضور الأكبر في السيورة وضمان أخذ احتياجاتها بالحسبان عند بناء الشراكات الجديدة. في مرحلة تركيب مجموعة الشركاء واختيار منطقة العمل يجب الإنتباه إلى تعقيد موازين القوى فيما بين البلدات العربية ذاتها، كذلك إلى العلاقات القائمة فيما بين البلدات اليهودية أيضاً. على سبيل المثال، بمنطقة الشمال تُعتبر الناصرة قوية جداً مقارنة مع البلدات العربية وأيضاً مع بلدات يهودية مجاورة.

كان لرؤساء السلطات أدوار هامة. بداية وفي البعد الإعلاني التصريحي، من المفهوم أن موافقتهم الرسمية على العملية قد أتاحت تحريكها والتقدم فيها، لكن أيضاً مجرد جلوسهم في المنتدى يؤكّد طيلة الوقت دعمهم له. حضورهم الدائم شجع المزيد من رؤساء السلطات وأحضر البعض أيضاً. بجانب ذلك، هم تحمّلوا مهمة إتخاذ القرارات وخططوا تنمة العمل. موافقتهم، مكّنت الطاقم من تجنيد مهنيي السلطات المحلية المختلفة والسكان، نساء ورجالا، وذلك لتحريك المزيد من المبادرات.

في تشرين الأول 2013 حين كان المشروع في منتصف الطريق، جرت إنتخابات سلطات محلية، نتج عنها تبدّل نحو نصف رؤساء السلطات المحلية الأعضاء بالمنتدين، من اليهود والعرب. النصف الآخر هو من رؤساء سلطات تمّ انتخابهم ثانية، كلّهم تقريباً قدامى ويشغلون المنصب للمرة الثانية أو أكثر. لقد ولّد تبدّل رؤساء السلطات صعوبة جوهرية في إعادة بناء المنتدين واستوجب إعادة حشد المنتخبين الجدد الذين لم يسبق أن تعرفوا على المشروع وما تمّ فيه خلال العام الماضي.

لقد تكشّف هذا الوضع عن فجوات جوهرية بين شركاء المنتدى بمجموعة كبيرة من المواضيع : بدء من إلمامهم بالمادة ومناحية المعلومات، مروراً بقدرتهم أو عدمها على تبني المنظور المناطقي، بمدى فاعليتهم أو سلبيتهم خلال المشروع وبعده، وصولاً لمدى جديتهم وما يبذلونه من جهد ودعم للسيرورة، ثمّ الأهم من ذلك – إيمانهم بنجاحها. تجدر الإشارة أيضاً لمجموعة الإعتبارات لديهم والتي تميزهم عن باقي المشاركين في المشروع (السكان، مهنيو السلطة المحلية، موظفو الحكومة وما شابه). خوضهم الانتخابات أضرهم أكثر من مرّة إلى لتعامل بأشكال مختلفة مع مسألة حضورهم جلسات المنتدى ومع مستوى الظهور الجماهيري المرغوب لديهم. فقد حصل على سبيل المثال أن رئيس سلطة يهودياً قد تبدّل في إحدى المدن، ومن بعده لم يواصل الرئيس الجديد المشاركة في المنتدى. لا نعرف إن كان ذلك نتيجة خشية سياسية من أن لا يرضى الجمهور عن انضمامه لمنتدى يعمل على مساواة المواطنين العرب أو نتيجة تحقّظه الشخصي من أمور كهذه.

إثنتان من السلطات الأعضاء بالمنتدى أديرتا من قبل لجنة معينة، ومن المعروف أن رؤساء اللجان المعنية مؤقّتون ويستبدلون كلّ سنة تقريباً، وفي العديد من الحالات هم يقللون مساهمتهم بالشاركة. لقد ناقشت سيكوي مسألة ضمّهم للمنتدى، ونظراً لحساسية الموضوع كنّا نحن أيضاً منقسمين حول مدى جدوى ونجاعة العمل معهم. وبعد إتمام النقاش في جمعية سيكوي تقرر معاينة كلّ حالة على حدة: بحالات معينة عملنا مع لجان معينة ومع الرؤساء المعيّنين فيها وبأخرى رأينا صوابية عدم العمل هناك.

أمور هامة في العمل مع رؤساء السلطات المحلية

يختلف رؤساء السلطات كثيراً بمستوى استعدادهم للمشاركة بالمعلومات الموجودة لديهم، فهناك من هو نشيط وخلاق، من لديه الأفكار التي تحثه على تطبيقها، وآخر يرقب المشهد من خارجه. هناك من يبدي ميلاً للمنظور المناطقي ويكون بالغالب من الشخصيات المتصدّرة داخل المنتدى والمنطقة، وهناك من لا يخلق أبعد من الفضاء المحلي. في كلّ الأحوال، كان رؤساء السلطات دوماً تقريباً على دراية بمن التقينا ومتى،

كجزء من عملنا مقابل السلطة التي يرأسونها.

ثمة أهمية للحفاظ على تواصل دائم مع رؤساء السلطات، حثلنتهم بالمستجدات، مقابلتهم، الإستماع لاحتياجاتهم ومعرفة مدى إلتزامهم بالعملية، لكن يجب الحذر من الإنجرار لالتزامات مالية لتغطية مشروع هنا أو هناك، ما عدا تلك المتعلقة بصميم عملنا. كذلك هناك أهمية لإشراكهم والحصول على موافقتهم حول أي نشاط كبير ضمن بلدياتهم (اللقاءات مع السكّان مثلاً). وأيضاً لإبرازهم في الإعلام المحلي ضمن التقارير والأخبار حول المشروع وفعالياته. العلاقة الطيبة والشخصية تفيد دائماً، وأحياناً هذا يعني الإتصال صباح يوم اللقاء للتأكيد على الحضور. إلى جانب كلّ هذا، علينا أن نعي أن كلّ رئيس سلطة يواجه بشكل دائم قضايا سياسية ولا بدّ من احترام ذلك. **الخط الحاسم هو إيجاد المعادلة التي توازن بين الإستجابة لأهداف قصيرة المدى وأخرى بعيدة المدى.**

مهنيو السلطات المحلية

بعد موافقة رؤساء السلطات، شارك بمنديات المشروع مهنيون على مستوى المدراء العامين، المهندسين، مدراء الأقسام والمستشارين الإستراتيجيين لدى السلطات. هؤلاء شاركوا بالمعلومات المهنية ذات الشأن بالسلطة التي يمثلونها مما أعطى صورة حقيقية عن المعوقات والاحتياجات المتعلقة بالمسألة المطروحة. وبحكم تعريفه كمنتدى دائم التعلّم، أتيحت بجلساته مناقشة مختلف القضايا وإيجاد الحلول لها. شارك أيضاً مهنيون وخبراء خارجيون، مؤلّتهم جمعية سيكوي بغية إثراء أعضاء المنتدى بمعلوماتهم ولبناء أطر العمل المهنية.

العمل مع مهنيي السلطات المحلية، فيه الكثير من المزايا والحسنات، فمن خلال مشاركتهم الفعّالة بالمنديات يكون باستطاعتهم العمل على قضايا تدخل ضمن مجال خبرتهم ووظيفتهم. وبهذا يحسب نجاح الشراكة نجاحاً مهنيّاً لهم بالفعل، وهو محقّق هام لا يستهان به. كذلك الأمر بخصوص حضورهم ومساهماتهم في السيورة وتعزيز العلاقات مع رؤساء السلطات. مع ذلك، أحياناً كثيرة واجهنا تعاوناً قليلاً نسبياً من طرف بعضهم، مشاركة غير منتظمة بالجلسات و/أو مستوى منخفضاً من حيث

الجهوزية المهنية. أحد مساوئ العمل مع مهنيي السلطات المحلية هو ضغط العمل الكبير الواقع عليهم والذي يمنعهم من الإلتزام بالسيرورة. فقد حصل أن أُلقيت عليهم مهام مختلفة، ببساطة وبأوامر عليا، دون أن تتوفر لديهم المقدرة الحقيقية أو ربما الرغبة لتحقيقها. بالإضافة لذلك، هناك فجوة كبيرة من حيث قدرات الطواقم المهنية في السلطات العربية واليهودية ما شكّل تحدياً واضحاً أمام العمل المشترك. هذه المسألة لوحدها جديرة بالمعينة المعمقة من قبل التنظيم المتدخل، وذلك لفحص إن كان راجباً و/أو قادراً على المساعدة في تقوية القدرات المحلية لدى السلطات المحلية العربية.

السكان

كان الدور الأساس للسكان عبر منتديات متعلقة بالسياحة والمواصلات العامة. صحيح أنه من الأسهل تجنيد المتطوعين من المجتمع اليهودي، لكن وبعد إنضمامهم للمجموعة أثبتوا كلّهم المسؤولية، المهنية، الإلتزام والإجتهد على طول الطريق. فعلياً، هم جسدوا نموذج الشراكة الذي حلمنا به، فتطوعوا للمهمة وحضروا على حساب وقتهم الخاص وأنفقوا من مالهم الخاص على السفريات. تميّزت هذه المجموعة بمستوى النشاط العالي طيلة المشروع وبالإستعداد للعمل على الموضوع الذي بين أيديهم بإستقلالية وخارج إطار إجتماعاتهم المخططة. إلتزامهم الشخصي هذا اجتاز اختبار المواجهة بين إسرائيل والفلسطينيين صيف 2014. في إحدى المجموعات، نشأ توتر كبير بين المشتركين وبأخرى لم تكن أي مؤشرات له، بينما في الثالثة لم تكن لدى أعضاء المجموعة الخشية من التعامل مع نقاط الخلاف وبُور التوتر القائمة في العلاقات اليهودية العربية بإسرائيل، فخرجوا بتفاهات مشتركة طلائعية. في واحدة من مجموعات السياحة حظيت الروايتان التاريخيتان القوميتان المتضاربتان بالشرعية والإهتمام. مع ذلك، لم يواصل جميع مندوبي السكان العمل حتى النهاية ضمن المنتديات. نُشيد على وجه الخصوص بنساء هذه المجموعات اللواتي كنّ من وراء تحقيق الكثير من النشاطات المشتركة.

مراحل هامة في المشروع «مناطق مساواة» المنفذ من قبل جمعية سيكوي بالأعوام

2014-2012

طيلة سنوات العمل فيه، مرّ المشروع بمراحل نموّ مختلفة، فيما يلي المراحل الرئيسية التي نجحنا برصدها:

المرحلة الأولى، أيلول - كانون الأول 2011: تأسيس وصياغة نهائية للفكرة ثمّ تجنيد مديرين للمشروع.

المرحلة الثانية، كانون الثاني - حزيران 2012: إختيار منطقتي العمل (وسط البلاد وشمالها) وفق 10 معايير موجّهة.

المرحلة الثالثة، تموز 2012 - تموز 2013: إقامة المنتديات. عملنا على تجنيد رؤساء السلطات ومهنييها وكذلك مواطنين من البلدات في كلّ منطقة، بغية تأسيس أطر العمل المركزية - المنتديات (رؤساء البلديات، السياحة، جودة البيئة، مناطق الشغل). بجانب ذلك، أنشأنا إطاراً للمرافقة والاستشارة المهنية من القطاع الخاص ثمّ ضمّينا شركاء آخرين من القطاع العامّ والمجتمع المدني. جزء كبير من الوقت خصّصناه لبناء قواعد معلوماتية تخدم المنتديات والسلطات الحكومية المختلفة بمختلف المواضيع التي عالجناها وعملنا فيها.

المرحلة الرابعة، آب 2013 - آب 2014: تفعيل وتكامل المنتديات. واصلنا العمل على مقرّرات رؤساء السلطات والطواقم المهنية بمختلف المجالات ثمّ العمل على تطبيقها، إلى جانب النشاط الجاري للمنتديات وإقامة المنتدى المناطقي الجديد للمواصلات العامة. كما قمنا ببناء نموذج العمل المشروح ضمن هذه الوثيقة وشرعنا بتخطيط خروج جمعية سيكوي من المشروع.

المرحلة الخامسة، أيلول 2014 - كانون الثاني 2015: صوب الإستقلالية، أخذت أطر العمل التي بنيناها طيلة السنوات بالاندماج في استراتيجية الإستقلال التي تتطلّب أطرأ ممأسسة (جمعيات/إتحاد/عقود)، تواصل مستقبلاً حمل الشراكات ورعايتها ببقية المشوار. هذا بالإضافة لنشر نموذج العمل وعقد المؤتمر الختامي.

سيرورة إختيار مناطق العمل

تخطيط المشروع هو مرحلة ضرورية، من غاياته رسم النموذج أمام الشركاء. مثال على ذلك هو المدّة الزمنية وكيفية التفكير قبيل إختيار مناطق العمل. مع بداية المشوار، تمّت معاينة تسع مناطق عمل ممكنة، وكي نختار منها المناطق الأنسب وضعنا قائمة معايير للتحقق والفحص المعمق. بناء عليها إتخذنا القرار المدروس والواضح بشأن مناطق التدخل التي نريد العمل فيها. فيما يلي المعايير التي ساعدتنا على التوصل للقرار المتخذ، وهي مرتّبة هنا وفق أهمية مساهمتها بنجاح الشراكة:

1. رئيس السلطة المحلية

هل يملك رئيس السلطة الدافع الشخصي والرغبة الحقيقية لقيادة سيرورة شراكة مناطقية؟ كيف كان ردّه على الفكرة المطروحة؟ هل بادر يوماً من تلقاء نفسه للقاء أو تعاون أم قام بالإنضمام فقط؟ كذلك تمّ فحص مكانته على المستوى القطري.

نحن ندرك اليوم أن هذا المعيار حاسم في تحقق المسيرة كلّها. بهذا السياق، حاولنا تركيب صورة مناطقية عن جهوزية رؤساء السلطات لفهم الوجهة العامّة لديهم. حينذاك، لم نملك الوقت الكافي لمقابلة كل رؤساء السلطات بالمناطق التسع جميعها، لكننا ندرك اليوم مدى أهمية مقابلة كلّ واحد منهم. الأماكن التي أجرينا فيها مقابلات وقررنا بالتالي عدم العمل هناك، كان لذلك إسقاطات وتبعات على الرغم من أننا لم نلتزم مسبقاً وأعطينا دوماً الردّ السلبي شفهيّاً عبر مكالمات رئيس السلطة ثم تبعته رسالة خطية تشرح الموقف. كان يهمنّا أن يكون بكلّ منطقة، على الأقل رئيساً سلطة محلية مركزيان ومؤثران (عربي ويهودي) قادران على تحريك العملية.

2. قوّة النزاع (بالماضي والحاضر)

يجب أن نشخص مسبقاً أماكن الإحتكاك المستمر لسنوات عديدة ومعرفة إن كان نتيجة صراعات على مناطق النفوذ. هكذا يمكن مسبقاً إجراء تشخيص التوترات بين مختلف السلطات. مثل هذا الصراع سيتوارى خلف أي نشاط يتمّ إقراره، حتى لو كان القرار بالإجماع. ثمة أبعاداً فورية للنزاعات المعقدة تؤثر على تحقق المشروع وفرص نجاحه.

من جهة أخرى، هناك صدى جماهيرياً إيجابياً وكبيراً لنجاح شراكة بلدية يهودية عربية بمنطقة تشهد صراعاً مشتعلاً حول حدود مناطق النفوذ.

3. النسبة العددية بين السلطات العربية واليهودية

أينما أُتيح، سعينا لزيادة تمثيل السلطات المحلية العربية في المنطقة المختارة بغية تعديل موازين القوى التي تميّز العلاقات بين العرب واليهود في البلاد ومن خلال ذلك زيادة فرص نجاح العملية. إفتراضنا أن رؤساء السلطات لن يسارعوا إلى الإنضمام وأنه إذا وسّعنا الدائرة نكون قد زدنا الفرصة لعملية مناطقية واسعة.

4. مجالات ممكنة للعمل المناطقي المشترك

فرضية الإنطلاق أن في المنطقة التي تشهد إمكانيات تعاون أكثر، هناك فرصة أكبر لتحقيق المشروع. لذا، فحصنا أياً من السلطات عضوة في أي من العناقيد (كمجالات الإطفاء، جودة البيئة وما شابه) والتي يعمل الإتحاد فيها بشكل إيجابي، كي نتعرف على تجارب التعاون القائمة الدالة على نضج ما، نحو الشراكة.

5. منظومة التحرك المناطقية

فهم شكل تحرك السكّان في المكان (الحركة اليومية، المشتريات، الترفيه إلخ) يعطينا تحليلاً متقدماً، بقصد العمل مع الوضع القائم وليس العمل بعكسه.

6. الإطار الزمني

يُلزِمنا الإطار الزمني بتركيز الجهود على مناطق فرص النجاح فيها هي الأعلى. من المفضل الإمتناع عن التدخل بمناطق لم تنجح فيها المبادرات المناطقية و/أو أن بين سلطاتها توتراً معقداً سيكون من الصعب التغلب عليه خلال وقت محدود. النجاحات المستقبلية، تتيح التوجه لهذه المناطق من نقطة إنطلاق أخرى وبإطار زمني أكثر إنفتاحاً.

7. منظمات العمل المدني الفاعلة بالمكان

فضّلنا الإمتناع عن الدخول إلى منطقة يعمل فيها تنظيم آخر من القطاع الثالث، كلاعب مركزي في بلورة النشاط المناطقي، وذلك تحاشياً للدخول بمنافسة غير سليمة ما بين

التنظيمات على الموارد المشتركة (سلطات / مشاريع) وتحاشياً للإزدواجية والبلبلة وسوء الفهم وأيضاً للصراعات الخفية بين الشركاء.

8. الإرتدادات والصدى

نجاح المشروع ففي منطقة ما يمكنه التأثير على كل المنطقة. هناك مناطق تصبّ فيها كلّ تعقيدات العلاقات بين المواطنين اليهود والعرب، والنجاح فيها يبعث بأصدائه على الأرجاء ليشكّل تأثيراً إيجابياً واسعاً.

9. تجربة جمعية سيكوي هناك

تجربة عمل الجمعية وعلاقاتها مع الأشخاص والمشاريع المختلفة في المنطقة، مكّنتنا من الحصول على تقييم وضع حول ما يجري هناك من حيث تحرّك الشركاء المركزيين، الأجواء البلدية والمنطقة المحيطة، الأطراف المنافسة، صراعات القوى الخفية والجلية وغيرها. بإمكان نجاح عمل سابق للجمعية، محلي أو مناطقي، التنبؤ بالإشكاليات أو بإحتمالات الشراكة المنطقية. الحال نفسه عند الحديث عن نجاح سابق أيضاً.

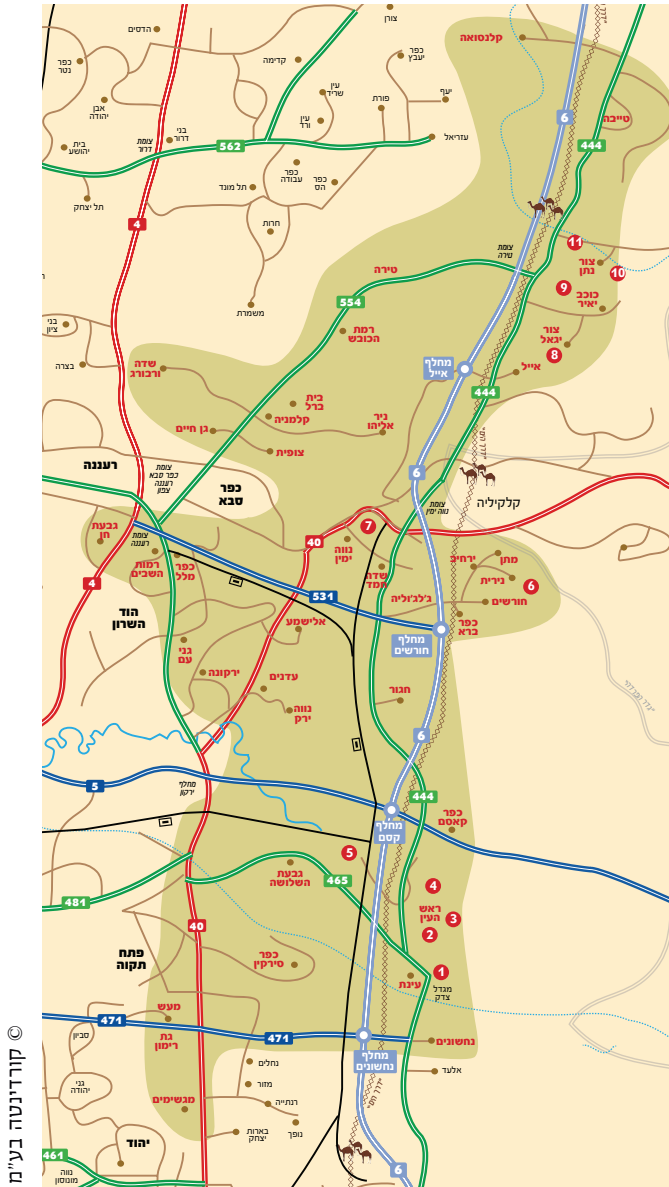
10. مستوى التخطيط والبنى التحتية

قمنا بفحص الخرائط الهيكلية للبلدات ثمّ خرائط المواصلات، السياحة، الطرقات، المجاري إلخ. أردنا التعرف على ما هو موجود وعلى مستوى مهنية السلطات، وعلى الرغم من أننا اعتقدناه في البداية معياراً هاماً، تبين لنا لاحقاً أنه لا يستطيع التنبؤ بالنجاح.

11. المعطيات على الأرض

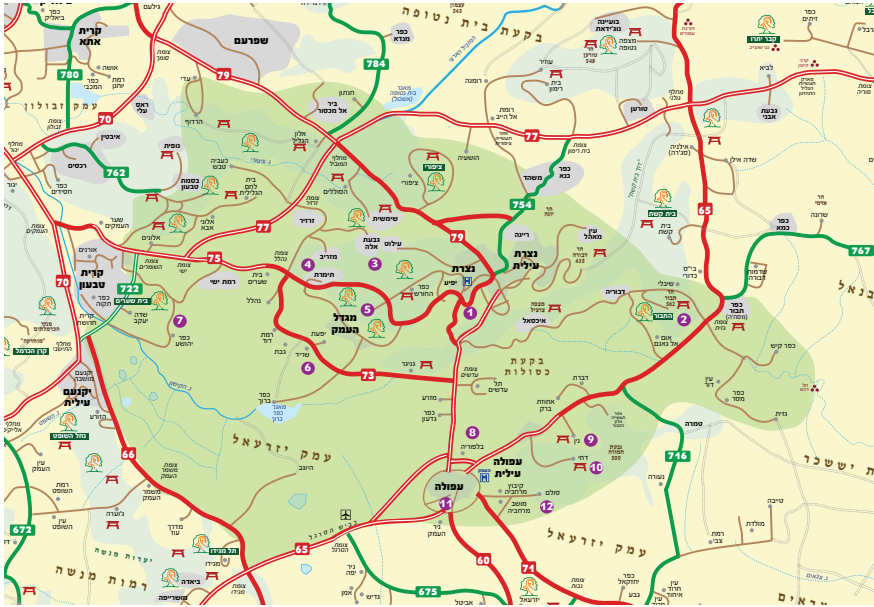
عدد السلطات في المنطقة المختارة، تعداد السكّان العرب مقارنة مع التعداد السكّاني لليهود، الوضع الاجتماعي اقتصادي للسلطات، حجم مناطق النفوذ، معطيات عن الميزانيات وموقع البلدات. كان الهدف بناء منتدى رؤساء سلطات متوازناً قدر الإمكان وبكلّ المعايير وكذلك تعزيز حضور الضعيف مقابل تليين القوي وتعديله.

דרום השרון-המזרח-הדרומי



© קורדינטה בע"מ

مرج بن عامر-جبال الناصرة



© קורדינטה בע"מ

الفصل الثاني

الأطر ومجالات العمل

منتدى رؤساء السلطات البلدية

لماذا بالذات عملنا مع رؤساء سلطات محلية؟ لأنهم لاعبون مركزيون في التنمية المحلية والمناطقية. خلافا لما يحصل في الحلبة القطرية، رؤساء السلطات المحلية ضالعون بكل واحد من المجالات ضمن صلاحياتهم ويؤثرون عليه. من معالجة شؤون النفديات والمجاري حتى التعليم والمواصلات. المساندة والدعم من طرفهم ضروريان كي يتمكن مهنيو السلطات من العمل ومعالجة قضايا مشتركة. فرضية العمل تقول بأن حشد رؤساء السلطات ومن بعدهم الطواقم المهنية الرفيعة، يساعد على خلق التغيير المنعكس بتكوين تعاونات مناطقية تعالج شتى المجالات من أجل رفاهية سكان المنطقة.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه وقبل قيام جمعية سيكوي بإنشاء المنتديات، لم يكن هناك تعارف تقريباً بين رؤساء السلطات اليهود والعرب، في منطقتي عمل المشروع، على الرغم من أن بعضهم يشغل المنصب منذ زمن وأنهم يقطنون بالجوار وفقط كيلومترات قليلة تفصلهم عن بعضهم البعض. منتديا رؤساء السلطات التآما في الشمال خمس مرّات وفي الوسط ست مرّات، على مدار سنتين. طيلة الوقت، حافظ مديرا المشروع على علاقة شخصية مع كلّ رئيس على حدة، وكانت جلسات المنتدى تُعقد كلّ مرّة ببلدة مختلفة، عربية ويهودية.

نوقشت ف المنتدين مواضيع طُرحت من قبل رؤساء السلطات وسيكوي كذلك. كنّا نطرح مجالات نعرف أنها تهتم السلطات، وأخرى ربما توضع بأسفل سلّم أولوياتهم، لكنها بالنسبة لنا ذات تأثير وهامة جداً. وبموافقتهم تمّ إنشاء منتديات إضافية بمجالات أخرى، كالسياحة وجودة البيئة والمواصلات العامة. تكوّنت هذه المنتديات من مهنيين، موظفي السلطات، ومن متطوعين، سكان البلدات المشاركة.

بكلّ منتدى، شارك من 7-9 رؤساء سلطات محلية وإقليمية، وكذلك مديرا المشروع في سيكوي، المديران العامان للجمعية، مركّزة المشروع من طرف سيكوي، مستشار/ة مهني/ة خارجي/ة، وأحيانا بمشاركة مندوبين حكوميين عن الوزارات. كان المنتدى بمثابة «حلقة تعلّم»، إذ جُلبت للجلسات معلومات هامة تخص المنطقة والمسألة المطروحة وأيضاً الوزارات ذات الشأن وما إلى ذلك.

مثال لنشاط تمّ عقب قرار منتدى رؤساء السلطات

بعد موافقة كلّ رؤساء سلطات مرج بن عامر- جبال الناصرة (إكسال، العفولة، المجلس الإقليمي يزرايل، الناصرة، بستان المرج، دبورية، كفار تفور، مغدال هعيمك، يافة الناصرة) ساعدنا وقدنا عملية إقامة عنقود مناطقي (إتحاد قانوني تابع لوزارة الداخلية موجّه صوب بناء شراكة بين عدد من السلطات حول مواضيع متفق عليها) وذلك كي يلبي إحتياجات المنطقة. الخطوات التي أُتخذت هي:

أ. حصلت وزارة الداخلية على طلب موقع ومستندات أساس مشتركة من رؤساء السلطات بخصوص ضرورة إقامة عنقود سلطات محلية مشتركا في منطقة جبال الناصرة-مرج بن عامر. عُقدت جلسات ومحادثات مع مدير مديرية الحكم المحلي (وزارة الداخلية) المفوض بالموضوع. تعرّف رؤساء السلطات على إجراءات إقامة العنقود وفق طلبات وزير الداخلية. حصل كلّ من وزير الداخلية ووزير المالية على طلبات مشابهة تدعوها لدعم هذه المبادرة وإقامة العنقود.

ب. تعاون مع المجتمع المدني - حقّقنا التعاون مع «جوينت» المنظمة المرافقة للعناقيد في البلاد.

ت. تعاون مع القطاع الخاص - بادرنا بالإتصال مع شركة أوربانيكس، التي فازت بمناقصة صياغة موضوع العناقيد بالبلاد وحصلنا على دعمها للخطوة.

ماذا تعلّمنا ؟

1. رؤساء السلطات المحلية هم منتخبو جمهور يخوضون الإنتخابات كلّ خمس سنوات، لذا يجب إختيار التوقيت المناسب للتوجه إليهم. ننصح ببدء المشروع مع بداية الدورة الرئاسية لتأمين الوقت الكافي للعمل المشترك. ومواصله المشروع قدر الإمكان حتى مع تبدل رؤساء السلطات. في إنتخابات تشرين الأول 2013، تبدل نحو نصف رؤساء السلطات المحلية الذين عملنا معهم، الأمر الذي خلق صعوبة كبيرة.

2. يخضع رؤساء السلطات لإعتبارات سياسية حسّاسة توجّه إختيارهم لمواضيع

الشراكة ومستوى إستعدادهم لها. فكم بالحري مسائل جوهرية تتعلق بإعادة توزيع الموارد، كمناطق الشغل مثلاً. من جهة، رئيس السلطة ملتزم بتأمين الموارد لسكان بلده، ومن الأخرى أماننا مشروع يسعى لتوزيع الموارد بمساواة أكثر ضمن وضع يسوده عدم مساواة أساسي. دائماً تقريباً، تمت عرقلة أي محاولة لإعادة توزيع ما هو موجود من قبل رؤساء سلطات يهود، وذلك بحكم وظيفتهم الجماهيرية وأيضاً خوفاً من الإنتقادات الشعبية جرّاء تحويل بعض الموارد لبلدات عربية مجاورة. لا بدّ من التذكير بأن التوتر المائل بالشرح القومي يؤثّر جوهرياً على قرارات رؤساء السلطات العرب واليهود على حدّ سواء، ما يدعو لليقظة وتحديد التوقعات بما يتناسب.

3. رؤساء السلطات مؤتمنون على ما يجري داخل سلطتهم المحلية، لذا نجدهم يولون الإهتمام القليل للتعاونات المناطقية. يجب إيجاد السبل للتغلب على هذا الأمر. من المجدي إشراكهم قدر الإمكان بكلّ ما يتمّ (خلال الجلسات، حثلنات عبر الإيميل، لقاءات المنتدى وما شابه).

4. كانت العلاقات الشخصية بين رؤساء السلطات معقدة في كلّ منطقة عملنا فيها. يجب أخذ ذلك بالحسبان وبذل الجهود لتحديد أين يمكن جسر هذه التوترات الشخصية وبناءً على أيّ المصالح!

5. يجب الإصغاء لمصالح كلّ رئيس سلطة بكلّ منتدى وضمان مشاركته، قبيل كلّ جلسة عبر مكالمة شخصية وبلا كلل بغية خلق الإلتزام.

6. هناك قادة محليون كانوا أعضاء منتدى سابقاً ولا يشغلون اليوم أي منصب رسمي، لكنهم ما زالوا ملتزمين بالفكرة، وفي المرات التي جندناهم لصالحنا كانت مساهمتهم ذات قيمة كبيرة.

العمل الجاري

نتيجة للضغط الكبير الملقى على كاهل رؤساء السلطات المحلية، لا بدّ للجسم المتدخل من الحفاظ على صلة شخصية مع كلّ رئيس سلطة، ولو مرة كل بضعة أسابيع. هذه الصلة المنتظمة هامة وضرورية لتحقيق ثقة الناس فينا شخصياً، بالعملية كلّها وبمهنية

التنظيم. ومما لا شك فيه أنها ضرورية للحفاظ على إستمرارية إلتزام رؤساء السلطات بالمشاركة المنتظمة في المنتدى.

دعم رؤساء السلطات المحلية

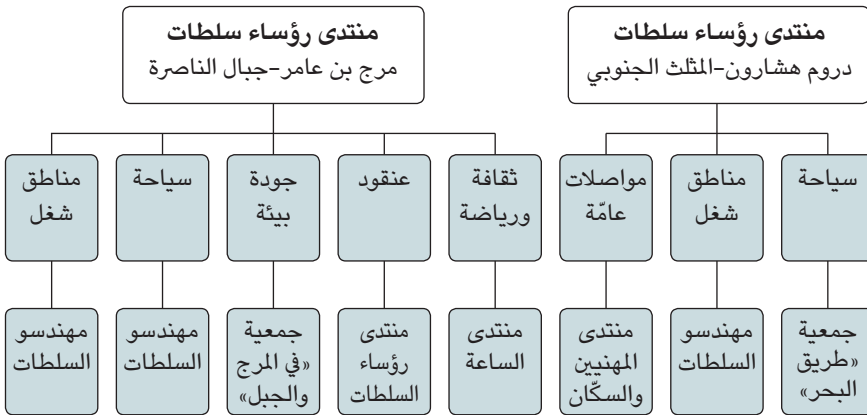
وكما ذكرنا سابقاً، فإن دعم رؤساء السلطات هامّ على صعيد التصريحات وأيضاً تجنيد الأشخاص المهنيين من السلطة و/أو من السكّان وحشدهم للعمل على المواضيع التي أقرّها المنتدى. دعمهم، ساعدنا أيضاً على جمع المعلومات الداخلية والتعرّف على البعد المناطقي لقضايا مثل المواصلات العامّة وجودة البيئة. وبفضل دعمهم للتمثيل المشترك، إستطعنا التوجه للوزارات والتقدم في اجتماعاتنا مع الوزراء وكبار موظفي الحكومة، ثمّ العمل بإسمهم ومن أجلهم أمام الحكم المركزي. في حالات معينة، كان لدعمهم دور في خلق الأصداء المناسبة لخطوات عملية مختلفة على صعيد التواصل البلدي وحشد القوى الداخلية لها.

التمهيد لأطر عمل إضافية

بعد أن استعرضنا أهداف المشروع وغاياته، وبعد شرح عملية تحديد الشركاء، إختيار المناطق، تطوّر المشروع ودوافع العمل المشترك مقابل رؤساء السلطات، وصلنا لأطر العمل المختلفة التي نمت مع الوقت : مجموعات عمل حول مناطق الشغل، منتديات شارك فيها مهنيون/ات تناولت موضوع جودة البيئة، منتديات سگان المنطقة حول السياحة والمنتدى المختلط لمهنيي وسگان السلطات المشاركة حول المواصلات العامة. تكوّن جزء من أطر العمل المشتركة هذه، عقب قرار مشترك من رؤساء سلطات المنتديات المشتركة، وجزء آخر عقب تصدّر أجندة داخلية لسيكوي (في السياحة والمواصلات العامة) حظيت بمساندة رؤساء السلطات.

رسم بياني يوضّح أطر العمل

يبين الرسم البياني التالي أن شركاء منتدى دروم هشارون-المثلث الجنوبي هم سبعة رؤساء سلطات، وفيه أختيرت ثلاثة مجالات تمّ العمل عليها ضمن الإطار المناسب لها. بينما شركاء منتدى مرج بن عامر-جبال الناصرة، فهم 9 رؤساء سلطات، أختيرت فيه 5 مجالات عمل :



مجالات «ناعمة» وأخرى «صلبة»

يتطرق المصطلح «مجال صلب» لقضايا يكون التعامل معها على مستوى السياسات القُطرية أو المناطقية مقابل التعامل على مستوى السَّكان، وكذلك لقضايا هي في صلب الصراع اليهودي العربي بإسرائيل، كالنزاع على الأراضي. المجالات الصلبة، تتطلب تدخلاً على المستوى الكلي، من قبل أصحاب القرار الرسمي وبدون التأثير على هذا المستوى تكاد لا تكون إمكانية للتغيير على المستوى الجزئي. بينما المصطلح «مجال ناعم» فيتطرق لقضايا يمكن معالجتها وإحداث تغييرات جوهرية فيها بواسطة العمل الميداني وعلى مستوى السَّكان، وأيضاً بدون تغيير السياسات العليا أو أنها لا تمس مباشرة لبّ الصراع العربي اليهودي. من المجالات الصعبة بمشروعنا، مجال مناطق الشغل والمناطق الصناعية المشتركة، التي تتطلب توافقات حول القضية الشائكة، ألا وهي الأراضي. وهي موضع خلاف بين البلديات اليهودية والعربية وتحتاج للتدخل الحكومي وللكتير من الميزانيات. أما السياحة فهي مجال ناعم لأن بمقدورها الإنطلاق والتطور بمساعدة أصحاب شأن محليين، دون الحاجة لإستثمارات كبيرة في البنى التحتية.

جودة البيئة والمواصلات العامة بمثابة مواضيع وسطى، فهي تنطوي على مصالح مشتركة واضحة ولا تمس مباشرة لبّ الصراع العربي اليهودي. مع ذلك، تختلف قليلاً من حيث تجنّد السَّكان من أجلها.

المواصلات العامة رهن للسياسات، لكن من السهل نسبياً حشد السَّكان ليضغطوا من أجل إحداث التغيير فيها. بالإمكان رؤية الفرق الواضح جداً بين المواصلات العامة ومجالات صعبة أخرى: ثمة تأثيراً فورياً ويومياً لقلّة التنقّل ولغياب الوصول غير المكلف والسريع لأماكن العمل، للقيام بالمشتريات وللترفيه عن النفس، على حياة السَّكان؛ بخلاف ذلك، نجد من الأصعب حشد السَّكان لإيجاد الحلول في موضوع جودة البيئة. فنتائج التعرّض لمسببات المرض غير محسوسة بالمدى القريب، كما أن هذا المجال يحتاج لمعرفة سابقة كبيرة. على الرغم من ذلك، لا بدّ أن نتذكر أن الآفات البيئية كالنفائات وتلويث الجو والباعوض لا تشكّل فقط إزعاجاً يومياً لا يفرّق بين عربي ويهودي، بل أن **الطريق الوحيدة** لحلها هي مناطقية. لذا، إنه مجال آخر يمكن بسهولة نسبية تحقيق الشراكة فيه بين سلطات يهودية وعربية.

عمل متعدد الأبعاد

الفرضية الأساس لنموذج التدخل هي أننا نحتاج لإحداث التغيير المستدام إلى شراكات بمختلف المنظومات وبالتوازي: على مستوى الحكم، على المستوى المهني وعبر مؤسسة الجهاز الشعبي المدني. لقد أظهرت تجربتنا أنه حين يتم العمل بالقنوات الثلاث، في الوقت ذاته، كل قناة تقوّي ميادين العمل الأخرى. بالإضافة لذلك، فإن العمل متعدد القنوات بمشاريع تُعتبر ناعمة أمام تغيير صعب، أنجع من التركيز على مسار واحد فقط.

الأنشطة الناعمة هامة لأننا نستطيع رؤية تأثيرها بشكل أسرع، ما يشجعنا على العمل بحلّبات أخرى، كمناطق الشغل التي يكون العمل فيها بطيئاً وتراكمياً. تساعد المجالات الناعمة في الحفاظ على الحماسة والتفاؤل وتشجع إنخراط القادة المناطقيين. فحين يرى هؤلاء أن منتخبيهم يستفيدون من برامج مشتركة، كأن يزور السكّان العرب مجتمعات يهودية أو أن يزور السكّان اليهود مجتمعات عربية، يتحققون من الأثر الإيجابي للمشروع ويعترفون بقيمته الاقتصادية فينسبون لأنفسهم تقليل الخوف بين المواطنين العرب واليهود في المنطقة. يحب القادة إظهار أعمالهم وجهودهم، وفي المجالات مثل مناطق الشغل يكون حتى التقدم الكبير (كإقامة مبنى عام) مظهراً للنتائج الميدانية فقط بعد مرور سنوات طويلة تتعدّى الإطار الزمني وعمر المشروع.

كذلك، فإن المجالات الناعمة أكثر جماهيرية وتجذب العمل التطوعي بشكل أكبر، إن كان من قبل مواطنين ملتزمين شخصياً وإن من قبل مبادرين لديهم مصلحة اقتصادية تجارية. أمّا في المجالات الصعبة فالمشاركون هم في الأساس ممثلون رسميون عن البلديات ينخرطون في المشروع بقبعاتهم المهنية وكجزء من مجمل عملهم. مع ذلك من الأهمية بمكان، ذكر أن تأثير المجالات الصعبة كالمياه والصحة والمواصلات على حياة السكّان اليومية، هو أعمق بكثير.

النساء

سبق ولحنا إلى أن عددا قليلا جدا من النساء يشغلن اليوم مناصب في السلطات المحلية

أو وظائف رفيعة في مؤسسات الحكم. في المواضيع الناعمة التي تتطلب مقدرات متنوعة وتتوجه لجمهور واسع من المهنيين والمهنيات، بالإمكان جعل دور النساء أكبر بكثير مما هو في المواضيع الصلبة.

مناطق تشغيل ومناطق صناعية مشتركة^٧

ينص قرار حكومي من العام 2003⁸ على وجوب تعزيز وتشجيع مناطق الشغل المشتركة للسلطات المحلية اليهودية والعربية. بهذا النموذج، تتوفر الأرض عادة ضمن نفوذ سلطة محلية يهودية (وعادة مجلس إقليمي)، يُقام فيها منطقة شغل جديدة أو يتم توسيع ما هو قائم. تتقاسم السلطات المحلية العربية الإدارة وعائدات الأرئونا من منطقة الشغل الجديدة، رغم وجودها ضمن نفوذ السلطة المحلية اليهودية. يتميز هذا النموذج بإدارة مشتركة في الظاهر، وبحقيقة الأمور تكمن مدخولات كبيرة من الأرئونا تؤثر جوهرياً على إطار ميزانية السلطات المحلية. حاول القرار الحكومي أعلاه تقييد إقامة مناطق تشغيل لا تشمل بلدات عربية مجاورة، لكن وللأسف الشديد كان تطبيقه جزئياً جداً. في جميع الأحوال، إن تشجيع الحكومة على إقامة مناطق تشغيل مشتركة، واشتراطها أحياناً انضمام البلدات العربية للحصول على الموافقة لتوسيع تلك القائمة، هي عامل هام يجب أن يحث كل شراكة بلدية على الإهتمام بذلك والعمل وفقه.

تجدر المعرفة بأنه في إطار مديريةية مناطق التطوير بوزارة الاقتصاد أقيمت منذ العام 1992، 136 منطقة شغل على مساحة إجمالها نحو 135 ألف دونم مكوّرة (بروتو)، كلّفت 3.2 مليار شاقّل. من بينها 26 منطقة شغل مخصّصة للمجتمع العربي، تعكس إستثماراً يقارب 340 مليون شاقّل، وتتميّز بمساحة صافية (نيتو) صغيرة للصناعات (100 دونم بالمتوسط) وبأشغال تقليدية محلية. صحيح لغاية الآن، هناك نحو 5 مناطق تشغيل مشتركة: (ص.ح.ر) وتشمل طوبا الزنغرية، صفد وروشينا. (كدمات **چليل**) وتشمل طرعان طبريا وچليل تحتون. (دلتون) وتشمل الجش، حرفيش، فسوطة، مروم هچليل، صفد وغيرها. (لهقيم) وتشمل رهط، بنيه شمعون ولهقيم. منطقة الشغل المسماة «**مقوه كرمل**» والتي تشمل دالية الكرمل، عسفايا، مجيدو

7 المناطق الصناعية هي حالة خاصة من مناطق الشغل. المصطلح مناطق تشغيل، يشمل جميع الأطر التي توفر مصادر رزق ممكنة لسكان المنطقة: صناعة، تجارة، خدمات وغيرها.

8 القرار الحكومي 737 من شهر آب 2003، يلقي على وزارة الاقتصاد تقديم اقتراح لضمّ سلطات محلية عربية إلى المديرية المشتركة في المناطق الصناعية المجاورة لها.

ويوكنعام، موجودة بمراحل التخطيط ومثلها مناطق أخرى إضافية. مقابل حصّتها، حظيت السلطات المحلية العربية بزيادات ملحوظة من ناحية الميزانيات وذلك بفضل الحصول على مدخولات أيضاً من منطقة شغل قائمة وليست في طور الإقامة.

توزيع الموارد: الأراضي الاحتياطية البلدية المتوفرة للتطوير، هي مورد هامّ وكبير لكل سلطة محلية ويؤثر على مستوى مدخولاتها. حينما يتمّ استغلال هذا المورد لصالح مناطق تشغيل مدرّة لضرائب الاملاك (لأرنونا) وللوظائف، ترتفع القاعدة الضريبية لدى السلطة ومعها مستوى الخدمات المقدمة للمواطن. نحو 98% من مناطق الشغل في إسرائيل تقع ضمن مناطق نفوذ السلطات المحلية اليهودية، ليبقى نحو 2% فقط داخل السلطات المحلية العربية. إن كُنّا راغبين بتقليص عدم المساواة علينا خلق السبيل لزيادة مدخولات السلطات المحلية العربية في البلاد وخلق الميدان الاقتصادي المستقل الخاص بها. يمكن القيام بذلك باتجاهين: إمّا إقامة مناطق تشغيل بالمساحات الموجودة في البلدات العربية – وعند الضرورة، تخصيصات احتياطية لأراضٍ كبيرة لهذا الهدف – وإمّا إقامة أو توسيع مناطق تشغيل كبيرة ومشاركة مع السلطات المحلية اليهودية المجاورة. إننا نعتقد أن الحل الأخير هو المطلوب والأكثر قابلية للتطبيق. فهو يشمل خلق الحيز المشترك للشغل، الإطار الإداري المشترك، إصغاءً متبادلاً للإحتياجات المختلفة، التقارب بدل التنافر، الشراكة بدل الإغتراب وغيرها. خلق الميدان الاقتصادي المستقل للسلطات العربية هو عملية بناءة بإمكانها تمكين الإعتراز المحليّ وتساعد على تحقيق القدرة الكامنة من حيث المبادرات الداخلية واحتياجات الشغل والوظائف دون التعلّق بأي جهة خارجية، لكننا وفي إطار هذا المشروع عملنا على إقامة مناطق تشغيل مشتركة.

إضافة للقيمة المادية، تحمل الأرض قيمة رمزية طبعاً بل أكثر من ذلك. النزاع على الأرض هو أساس الصراع الدائر بين اليهود والعرب في هذه البلاد. لذا، قد تشكّل الشراكة والتوزيع الأكثر مساواة لمورد الأرض رمزاً للتقدم الإيجابي بالعلاقات العربية اليهودية وللمساواة الجوهرية في إسرائيل. شراكة من هذا القبيل تتطلب موافقة الطرف القوي المستفيد لوحده أو يكاد، من الموارد، على تقاسمها فعلياً مع الشركاء الجيران.

عملنا في إطار المشروع على إقامة و/أو التخطيط المشترك لمناطق تشغيل مشتركة في منطقتي العمل: أولاً، توسيع المنطقة الصناعية في إكسال بالشراكة مع المجلس الإقليمي

عيمك يزراعي، وثانياً الدفع نحو تخطيط مشترك لمنطقة شغل مشتركة بين كفر برا والمجلس الإقليمي دروم هشارون.

ماذا فعلنا ؟

1. أوجدنا جوّ الحوار بين كلّ الأطراف المشاركة: رؤساء سلطات، مهندسي سلطات، مخططين ومدراء مناطق تشغيل. بعد سنوات طويلة من محاولة قيادة هذه المبادرات (10 و 5 سنين، بالتناسب)، واجهنا اليأس في الأساس. حاولنا معرفة لأي مدى ترغب الأطراف بالمبادرة وما هي المعوقات الماثلة أمامهم في الطريق لتحقيقها وبالتالي ما هي باعتقادهم الطريق الصحيحة والمطلوبة من أجل التقدم. أدركنا أن الإتفاقيات الموقعة من قبل رؤساء سلطات يهود وعرب والتي من مجمل ما تضمن، منظومة الإدارة المشتركة والتوزيع المساوي للأرنونا، ليست إنجازات يُستهان بها أو مفهومة ضمناً بظلّ هذا الواقع الراهن الهشّ. وبدون تشجيع ودعم من مؤسسات الدولة لمبادرات الشراكة التي تأتي من الميدان، هي قابلة للتلاشي يوماً ما. بالخلاصة، درسنا وحلّلنا صورة الوضع ثمّ كوّنّا خارطة طريق للعمل المشترك.
2. عقدنا لقاءات عمل مقابل رئاسة مديرية التخطيط بوزارة الداخلية، مدراء الألوية بمديرية التخطيط، شخصيات مهمة أخرى من وزارة الداخلية، ديوان رئيس الحكومة، سلطة التطوير الاقتصادي للمجتمع العربي بديوان رئيس الحكومة ووزارة الاقتصاد.
3. حاولنا السعي لتحقيق خطوة مشتركة من أجل إقامة منطقة شغل مركزية مشتركة لعظم سلطات المنتدى، في الشمال والوسط. رفض رؤساء السلطات هذه المبادرات لتبريرات مختلفة. على سبيل المثال، خشي رؤساء السلطات العربية من أن تؤدّي إقامة مجّع ضخم مشترك إلى سلبهم إمكانية إقامة منطقة صناعية صغيرة ضمن مناطق نفوذ سلطتهم، ناضلوا من أجلها سنين طويلة مقابل مديرية التخطيط. أمّا رؤساء السلطات اليهودية الذين لديهم مناطق تشغيل كبيرة فتخوّفوا من منافسة أخرى في الحيز نفسه. لقد انهارت المبادرات الساعية لمأسسة الشراكة والمساعدة في جلب الموارد الحقيقية الجادّة للمنطقة، نتيجة مصالح لم تجد طريقاً لتطبيقها رغم القوة الكبيرة الكامنة فيها.

4. بلورنا ولأول مرة، مستنداً تخطيطياً يفصل كافة المبادرات المشتركة الممكنة بما يخص تطوير مناطق تشغيل مشتركة في منطقتي العمل. على سبيل المثال، عايناً إمكانية توسيع منطقة الشغل «ألون تفور» في إطار تعاقد مستقبلي مع المجلس الإقليمي بستان المرج و/أو توسيع «سغي 2000» بواسطة ضم الناصرة لشراكة قائمة هناك (عيمك يزرايل ومغدال هعيمك). لجانب الأمور التخطيطية، شمل المستند نسخاً عن إتفاقيات قائمة بين السلطات، مع تسليم ديوان رئيس الحكومة نسخاً منها وأيضاً وزارة الاقتصاد، ووزارة المالية ووزارة الداخلية (مديرية التخطيط). هذا المستند هو الأكثر تحديثاً وشمولية مما كُتب في السنوات الأخيرة حول مبادرات ممكنة بمنطقتي الشمال والوسط، وهو موجود بالموقع الإلكتروني لجمعية سيكوي.⁹
5. ما زلنا نواصل العمل على صعيد الإعلام بغية قيادة الحوار مقابل أصحاب القرار، ونصغي لمختلف الأصوات الصادرة من مديرية التخطيط عن احتمالية مناطق الشغل المشتركة. إننا نسعى للتأثير كي يكون الصوت الداعم للشراكة الناشئة هو الحاسم. منذ ما يقارب السنة ونصف ونحن نعمل على توسيع منطقة الشغل المشتركة بين إكسال وعيمك يزرايل. إننا نصارع قرار مديرية التخطيط المعارض لذلك منذ نحو عقد. كما نفحص احتمالية عمل تخطيطي مشترك لإقامة منطقة شغل جديدة بين كفر برا والمجلس الإقليمي دروم هشارون.
6. نعمل هذه الأيام على بلورة توافقات لإقامة منطقتين مشتركيتين إضافيتين للشغل، بين كفر مندا والمجلس الإقليمي عيمك يزرايل، وبينه وبين الزراير والكعبية وطباش حجارة.

ماذا تعلّمنا ؟

1. بعض رؤساء السلطات اليهود يعلنون تأييدهم لمناطق الشغل المشتركة وحتى يعمل على تحقيقها إلى حدّ ما. مع ذلك، المبدأ الذي يوجه هؤلاء هو عدم إعادة توزيع الموجود إنما فقط المدخولات المفروض أن تضاف لمنطقة الشغل القائمة من ضمّ المساحات الإضافية إليها. إلى حدّ ما يمكن فهم تحفظهم من تقسيم الملك الذي

9 جمعية سيكوي و [viaplan](http://www.viaplan.org)، تعزيز مناطق الشغل المشتركة بين اليهود والعرب (حيفا: تموز 2013).

حصلوا عليه بعد مبادرة ودفع وتحريك عملية مهنية معقدة امتدت سنين طويلة وكانت أيضاً باهظة ومنهكة. من الواضح أن جمهور الناخبين في البلدات اليهودية هو أيضاً معارض لتحويل مدخولات أرنوننا لبلدات عربية مجاورة، لكن يجب أن نذكر ونذكر بأن الدولة قد شجعت وموّلت إقامة مناطق تشغيل بالبلدات اليهودية في الأساس، تاركة البلدات العربية بدون مناطق تشغيل تقريباً.

لذلك، وبغياب أي مؤشر للمساواة في هذا الموضوع على أرض الواقع ونظراً لسوء الحال الشديد الذي تعاني منه السلطات العربية، كان من الأولى أن تجتاز هذه الإعتبارات امتحاناً جماهيرياً شجاعاً. إضافة لهذا، غالبية مناطق الشغل قد تمّ تخطيطها وهي فعلاً قائمة، أمّا المزمع إقامتها فهي قليلة نسبياً وسيمرّ الوقت الكثير لحين تحقيقها. ضمن هذا الواقع يصبح عدم الإستعداد عائقاً قوياً جداً أمام إقامة مناطق تشغيل مشتركة.

موازن القوى هذه ما بين سلطات يهودية لديها مناطق تشغيل كبيرة وسلطات عربية قاعدتها مستضعفة، تصعب تعزيز الخطاب القطري وتخلق لدى مديرية التخطيط حاجزاً من الشكوك نحو مبادرات كهذه وتثبت موازين قوى غير متكافئة بين السلطات، بدل تقليصها بعدل وإنصاف. في تقديرنا، القدرة على تنمية المنظور المناطقى في هذه القضية محدودة جداً.

2. في العديد من الحالات، كانت الأراضي التي ستقوم عليها مناطق تشغيل، بملكية عربية أو بمناطق نفوذ بلدات عربية قبل عام 1948. هنا، تُعتبر الموافقة على إقامة منطقة شغل مشتركة على أرض تابعة لمجلس إقليمي (حتى لو كانت سترّ الأرنوننا للبلدة العربية) إعلاناً من طرف السلطة العربية بالتنازل عن مطلب إعادة الملكية لأصحابها وإنهاء الخلاف التاريخي على الأرض. الكثيرون يعارضون تسوية من هذا النوع. كلّ رئيس سلطة محلية عربي يوقع على إقامة منطقة شغل مشتركة على أرض تُعتبر تابعة للبلدة العربية ويجب إعادتها لأصحابها، قد يتعرض لانتقادات سياسية حادة من قبل جمهور ناخبيه. هذا أيضاً عائق بالغ التأثير.

موقف الحكم المركزي

أ. رغم وجود قرار حكومي يشجع إقامة مناطق تشغيل مشتركة، وكما يبدو فإن ذوي المناصب الرفيعة بمديرية التخطيط يدعمون ذلك إلى حدٍّ ما، هناك موظفون كبار لا يستسيغون الأمر ويعيقون تحقيق العملية المشتركة. لأسفنا الشديد، نحن نعتقد أن الأمر متعلق بمواقف شخصية تُترجم لسياسات تقدّس عدم المساواة من حيث تخصيص الأراضي ما بين اليهود والعرب.

ب. وزارة الاقتصاد التي حدّدت الإستراتيجية الداعية لتوسيع مناطق تشغيل مشتركة، قد عملت قليلاً في هذا المجال. ثمة عائق جوهريّ إضافي ألا وهو: حتى لو تمّ الحصول على موافقة مديرية التخطيط لعملية كهذه، فوزارة الاقتصاد غير مستعدة للعمل وتمويل التخطيط على أرض بملكية خاصة. نحن نعرف أن جزءاً كبيراً من الأرض المناسبة لإقامة مناطق الشغل الواقعة ضمن نفوذ البلديات العربية، هو أرض بملكية خاصة. صحيح أن الأمر ممكن وقد أقيمت من قبل مناطق صناعية على أرض خاصة أيضاً، لكن السياسة الحكومية أكثر مواءمة لإقامتها على أرض بملكية أراضي إسرائيل.

ت. مديرية التخطيط، هذا الجسم المؤتمن على تحقيق سياسة الحكومة في هذه القضية (سوية مع وزارات أخرى) لا تعمل بما فيه الكفاية من أجل تحقيقها: هي لا تعاین المبادرات الموجودة ميدانياً بشكل مستقل ولا تشجعها، وكذلك حين توضع على طاولتها لا تعمل من أجلها بشكل كافٍ. المعوقات التي تواجه إقامة مناطق تشغيل مشتركة كثيرة ومعقدة (مديات زمنية طويلة، تكاليف باهظة، بيروقراطية، نزاع على حدود النفوذ وغير ذلك)، لذا فإن العمل بإجتهد من قبل هيئات التخطيط هو فقط ما سيحقق الأمر. هذه العمليات لا تتقدم رغم التصريحات التي نسمعها عن سياسة أخرى والبلديات العربية باقية خارج دائرة الموارد وكذلك عدم المساواة المناطقية والقطري باقي على حاله.

قضايا وإستنتاجات للمتابعة

1. يتطلب العمل على إقامة مناطق تشغيل مشتركة جديدة عدّة سنوات، في البداية يجب تكوين توافقات ما بين السلطات والإنطلاق بعمليات تخطيط مكلفة. ثمّ

الحصول على التصاريح المطلوبة والتمويل الضروري من المحطات البروقراطية (مديرية التخطيط، وزارة الاقتصاد والمالية) وبالتالي، تسويق الأرض للمبادرين. الإطار الزمني الذي كان بحوزتنا هو نحو ثلاث سنوات وهذا لا يكفي لتمرير عملية واسعة تكون لها نتائج في هذا المجال. في تقديرنا، المطلوب هنا مدّة زمنية تقارب عشر سنوات. يجب أن نتذكّر أن إنجاز الإتفاقيات ما بين السلطات هو قيد المنال، ومع ذلك هو مرحلة واحدة من مراحل عديدة في الطريق لإقامة مناطق تشغيل مشتركة.

2. المطلوب لمنظمة عمل مدني تسعى لتحريك عملية من هذا القبيل، قوى بشرية مهنية متمرسة تخصّص كلّ وقتها للأمر، ومن المفضل أن تكون من مجال مهني مناسب: تخطيط مدن، هندسة ذات توجه اجتماعي قويّ وما شابه.

3. قبل أي شيء يجب فحص احتمالية إقامة منطقة شغل مشتركة وفق خطط «تاما» اللوائية والقطرية. تعمل مديرية التخطيط على تنظيم التخطيط قطريا وفق تشكيلة واسعة من الإعتبارات. أيّ مبادرة من قبل رؤساء السلطات، مهما كانت جيدة، لن تحصل على موافقة مديرية التخطيط في حال تعارضها مع الخطط القائمة و/أو المخطط لها. لذا، المطلوب إشراك المديرية قبل المرحلة الأولى والفحص معها إحتتمالية المبادرة و/أو بدائل محتملة أخرى.

4. عمليات التخطيط والتقدم بأمور عليا تكلف الكثير من المال. في غياب القدرة على تمويلها، فإن عدم المساواة ما بين السلطات المحلية لصالح اليهودية، يقوي التوتر القائم بينها ويعاضمه على خلفية التمويل أحاديّ الإتجاه (عادة من جانب السلطات اليهودية) وعملياً يعرقل إمكانية تحريك عملية تنثير اهتمام قوى أخرى ذات اهتمام مثل الوزارات المختلفة و مبادرين أفراد وغيرهم. ننصح بأن تتزوّد أي منظمة متدخلة بميزانية أولية لدفع المبادرة قدماً (كأن تموّل التخطيط الأولي مثلاً) وكذلك للتقدم بالإجراءات والتصاريح المطلوبة من أجل تحصيل الميزانيات الضرورية من الدوائر الحكومية والحكم المركزي.

5. يجب التفكير والعمل للتقدم بخطوة جماهيرية شاملة بغية تغيير الوضع الراهن وحشد الحلفاء لها على مستوى دوائر الحكم. إحتتمالية مناطق الشغل المشتركة

ممكنة فقط أينما تحظى بدعم الدولة فتساند العملية عبر قرارات إجرائية سريعة وبالتمويل. من دون ذلك، قد تمرّ عقود ولا تُبنى منطقة شغل مشتركة واحدة. بهذه النقطة، يجب الضغط على أصحاب القرار وشرح ما تنطوي عليه العملية من منطوق وفوائد تعود بالخير على الجميع. وجود متبرّع أو مستثمر بمستوى كبير قادر على النهوض الجادّ في عمل كهذا، لكن بدون القفزة النوعية من ناحية وعي أصحاب القرار في الحكومة إزاء ضرورة الخطوة ثمّ تجنّدهم لها، ستبقى فرصة تحقيق خطوة مناطقية أو قُطرية منخفضة.

6. للتليخيص، إقامة مناطق تشغيل مشتركة غاية هامّة جداً بكلّ مشروع يعمل على الشراكة البلدية بين السلطات العربية واليهودية وتحقيق التوزيع الأكثر مساواة لموارد المكان. مبدئياً، تحظى هذه الخطوة بال مباركة عبر القرار الحكومي وتصريحات الوزارات، لكن في الواقع تبين لنا أن المعوقات غاية في الصعوبة، لدى الوزارات ولدى السلطات المحلية أيضاً، وهي تحول دون تحقيق ذلك. لذا، على منظمة العمل المدني الراغبة بتقدّم مناطق الشغل المشتركة التزوّد جيداً بالقوى البشرية وبالمال والوقت.

جودة البيئة

كما هو الحال في مجالات كثيرة أخرى، أهملت الدولة البلديات العربية في مجال جودة البيئة ولم تستثمر بتطوير البنى التحتية المطلوبة لمواجهة احتياجات المواطنين فيها. في البلديات العربية تسود مشاكل حادة مثل التخلص من النفايات، مزار مياه المجاري وقلة وعي الناس بالآفات الصحية¹⁰ إلا أنه وخلافاً لمجالات أخرى، جودة البيئة أقل عرضة للتوترات السياسية النابعة مباشرة من الصراع، ونجد هنا فسحة عمل واسعة نظراً لوجود مصلحة جلية لدى البلديات المتجاورة بالتعاون، أكثر من أي مجال آخر. السلطات وكذلك المواطنون، يبحثون عن التعاون في هذا المجال إدراكاً لأهميته وضرورة معالجته.

الآفات البيئية المناطقية تحتاج حلولاً مناطقية. غالبية السلطات أدركت أنه في هذا المجال يكون التعاون ما بين السلطات ضرورياً لأن الكثير من مشاكل جودة البيئة والتلوث، لا يُحلّ من قبل سلطة محلية واحدة إنما على المستوى المناطقية. يدرك رؤساء السلطات اليهود أن إهمال البيئة نتيجة قلة الموارد أو نتيجة الوعي القليل، لا يمس فقط سكان البلديات العربية بل أيضاً سكان البلديات اليهودية المتجاورة. وغياب الحلول النهائية أو مواقع نقل ومعالجة النفايات في البلديات العربية وفي السلطات اليهودية المستضعفة، يخلق مشكلة بحجم مناطقي، إذ أن أكوام النفايات وحرقها، كما المواقع غير القانونية لدفنها والدخان المتصاعد منها، مياه الصرف الصحي الجارية في الوديان والذباب الحائم فوقها، لا تعترف بمناطق النفوذ وبحدود البلديات. الحلول في منطقة يتجاور فيها السكان العرب واليهود، تتطلب تشبيك الأيدي وعملاً مشتركاً.

10 لدراسة معمقة يمكن قراءة التقرير الذي أصدرناه والذي سنتطرق إليه لاحقاً. م. حاييم و ر. بيسو تقرير المكاره البيئية بمنطقة جبال الناصرة-مرج بن عامر، (سيكوي، 2013). موجود بموقع سيكوي: www.sikkuy.org.il

ماذا فعلنا؟

بتوصية من مديري المشروع وبموافقة رؤساء السلطات في الشمال، أقمنا منتدى جودة البيئة، أعضاؤه مهنيون من السلطات ذاتها (مدراء أقسام الصحة، مهندسون، مدراء عامون، مدراء الوحدات البيئية ومركزو جودة البيئة). قمنا ببناء منتدى يتعلم ويناقش مواضيع مثل: إيجاد الحلول للنفايات البلدية، ظاهرة حرق النفايات، مرافق التصنيف والتصريف النهائية المناطقية، بالإضافة لمجموعة واسعة من المواضيع القابلة للتعاون بين السلطات. كذلك أشركنا محاضرين/ات ومستشارين/ات خارجيين/ات نقلوا لأعضاء المجموعة المعلومات المهنية التي يملكونها في مواضيع مثل معالجة موضوع النفايات العضوية والتعاقد مع أطراف خارجية من مجال النفايات، وعلى رأسها الشركات المفعلة لمرافق التدوير ومعامل التصنيف والتخلص النهائي، في المنطقة.

لكن لا يكفي العمل مقابل السلطات المحلية وحدها، لأن الشراكات فيما بينها تحتاج إلى دعم الحكم المركزي، خاصة بالبنى التحتية ولكون الميزانيات المطلوبة تفوق بكثير قدرتها على التمويل، حتى الغنية منها. في المرحلة الأولى تمت إقامة المنتدى المهني المكون من ممثلي السلطات المحلية وفي الثانية وبعد تكشف ضعف المعلومات الموجودة حول المكارة البيئية التي تواجهها جميع السلطات، أصدرنا تقريراً شاملاً عن الوضع البيئي في المنطقة. هكذا ولأول مرة بتاريخ المنطقة، يصبح بيد سلطاتها المحلية قاعدة بيانات شاملة تفصل المشاكل وتشرحها بشكل مهني. أما في المرحلة الثالثة، وبالتوازي مع هاتين الخطوتين، فعمل المشروع بمشاركة لواء الشمال في وزارة حماية البيئة بغية تحقيق القرار الحكومي¹¹ القاضي بتخصيص ميزانيات كبيرة جداً (101 مليون شاقل) لإزالة المكارة البيئية وإنشاء البنى التحتية في البلدات العربية، وأيضاً إقامة اتحاد مدن لجودة البيئة يكون مشتركاً بين السلطات اليهودية والعربية في المنطقة. معنى ذلك، إقامة اتحاد مدن مناطقي قانوني سيتلقى الميزانيات والمساعدة من الدولة بغية إدارة مجال جودة البيئة. هذا الاتحاد قادر على تلبية إحتياجات كافة السلطات الأعضاء فيه، منح التصاريح لإقامة معامل بالمنطقة وحتى صلاحيات تغريم السلطة التي تتجاوز مقاييس التلوث المحددة في القانون، وأيضاً الحصول على ميزانيات مخصصة لحملات

11 القرار الحكومي رقم 1496، تنظيم قطاع النفايات ببلدات السكّان العرب الدروز والبدو، من يوم 23.3.2014 وهو موجود بموقع ديوان رئيس الحكومة: www.pmo.gov.il

تربوية توعوية داخل السلطات وأخيراً، تجنيد الموارد من أجسام داعمة داخل البلاد وخارجها.

أصبحت إقامة الإتحاد أمراً ضرورياً على ضوء النقاط التي وجدها تقرير سيكوي البيئي والتي تشير لمنحيين إثنين يتطلبان معالجة مستعجلة:

◀ نحو ثلث الإصابة بالأمراض في منطقة الشمال ناتج عن عوامل بيئية، فأمراض مثل ضغط الدم السرطان وضيق النفس تنتشر في الشمال بنسب تفوق المعدل القطري.

◀ لا توجد بمنطقة الشمال بنى تحتية ترصد التلوث وفي العموم، هناك نقص بوسائل المراقبة والرقابة لم تكن السلطات المحلية ذات الشأن مدركة له، ومن أسباب ذلك غياب أجهزة المراقبة والرقابة تلك.

قدمت سيكوي والمنتدى هذا التقرير لمثلي وزارة حماية البيئة وسرنا جداً أن تمّ تبنيه بالكامل على مستوى مدراء اللواء والوزير. نجيز لأنفسنا الإفتراض بأن التقرير أثر على قرار الحكومة بإستثمار أكثر من 100 مليون شاقل لمعالجة الموضوع وأنّ عملنا قد أدّى إلى تحويل موارد حكومية كثيرة للبلدات العربية، ليس فقط في مناطق عملنا. هذه هي المرة الأولى التي نبني فيها قاعدة بيانات مناطقية تفصّل المعطيات حول كميات النفايات على أنواعها بكلّ سلطة محلية وتتيح لأول مرة بلورة صورة عن حجم المال المطلوب من السلطات بغية مواجهة الظاهرة. بناءً عليه، نمت حاجة أخرى كلياً لدى رؤساء السلطات: إمكانية إقامة المرفق للتخلص من نفايات المنطقة كلّها ويكون بملكية السلطات ذاتها. هذا ما سيعالج بإطار عنقود السلطات حين إقامته.

نتيجة لقرار الحكومة، سيقام إتحاد مدن رسمي تشترك فيه عموم السلطات العربية واليهودية في منطقة عمل مشروع «مناطق مساواة» شمالي البلاد. إنه إنجاز كبير جداً لجهود بناء الشراكة بين السلطات اليهودية والعربية، حيث أننا نتكلم عن إطار دائم سيواصل توحيد السلطات أيضاً بعد إنتهاء المشروع.

ماذا تعلّمنا ؟

أنّ الواقع على الأرض تلائم مع الفرضية الأساس للمشروع فيما يتعلق بمجال جودة البيئة، فالمسألة تنتقل من بلدة لأخرى مما يجعل رؤساء السلطات وطواقمهم المهنية على استعداد للتعاون الموجه صوب إيجاد الحلول المناطقية. إضافة لذلك، ثمة توافق حول أن مصير البلدات وقاطنيها رهن هذه الشراكة ولا بديل عن ذلك سوى أن تغرق المنطقة برمتها بوحل الأمراض وتدمير البنى الحياتية – الأرض والمياه والهواء. من كل المواضيع التي يمكن التعاون عليها بين السلطات اليهودية والعربية، يبدو أن هذا هو الموضوع الأهم بالنسبة لرؤساء السلطات اليهود. ولكون الموضوع حاسماً بنفس الدرجة لرفاهية وصحة عموم سكّان المنطقة، ننصح كثيراً ببذل الجهود لتكوين التعاون البلدي من حوله.

التحديات

قدرة السلطات المحلية العربية على مواجهة هذا الموضوع لا تقارن بقدرة السلطات اليهودية. في معظم السلطات العربية لا يوجد قوى بشرية مخصّصة لمجال البيئة، بينما المسؤول عن جودة البيئة هو في الغالب مهندس السلطة أو مديرها العام. قدرة الشخص متعدد الوظائف على الإمتهان ودراسة الموضوع ثم بذل المجهود المطلوب فيه، غير مفهومة ضمناً. بالإضافة، ثمة فجوة من حيث قدرة السلطات العربية على تدبّر أمورهما أمام الوزارات والمطالبة بتخصيص الميزانيات بالتساوي، وهي فجوة ناتجة عن قلة الوصول للمعلومات الحيوية والضرورية ولأصحاب القرار والميزانيات أيضاً. في معظم البلدات العربية لا وجود للقوانين المساعدة التي تعين في مسألة التطبيق وفرض العقوبات على الأطراف التي تسبب هذه المكاره. مسألة فرض العقوبات هي بحدّ ذاتها إشكالية صعبة في السلطات العربية أكثر مما هي لدى السلطات اليهودية. وكما هو الحال في مجالات عديدة أخرى، أيضاً هنا يجب معرفة كيفية قرع الأبواب الصحيحة ومطالبتها، إلّا أن هذه الأبواب متاحة أكثر بكثير أمام اليهود.

قد تكون هناك صعوبة موضوعية لا سيطرة للسلطات عليها. خلال المشروع، زعم ممثلو السلطات أن السلطات المحلية الراغبة بتكوين تعاونات مناطقية تُجابه تحديات

قانونية تحد من قدرتها على التعاون في مجالات مثل خوض المناقصات معاً والتعاقد مع مقاول خارجي كجسم واحد لتنجيع العمل أو للملكية مشتركة على موقع نقل النفايات أو جمعها بهدف إعادة الإنتاج. لا بدّ لأيّ تنظيم راغب ببناء الشراكات بين السلطات المحلية، من دراسة القيود القانونية معمقا بغية فهم أي الشراكات يمكن العمل عليها في مجال جودة البيئة.

في الحقيقة، أحد أسباب عملنا لتحقيق القرار الحكومي إنشاء إتحاد مدن لجودة البيئة هو الربط بين السلطات بطريقة قانونية وتمكينها من العمل ضمن مجموعة قنوات واسعة لتعزيز جودة بيئة منطقتها من خلال الشراكة والنجاعة والمنظور المناطقي.

سياحة مشتركة

أثبتت سيكوي بشكل قاطع أنه، رغم الأصوات المشككة الكثيرة، يمكن جلب السياح اليهود لزيارة البلدات العربية.

في الأعوام 2004-2014، أدرنا مشاريع تضمّنت تعزيز السياحة في البلدات العربية بخمسة مناطق مختلفة، ونجحنا بالتالي في تحقيق توافد كبير من زوّار السياحة الداخلية إليها. بل أكثر من هذا، يتضح أنه في أوقات الهدوء تشكّل السياحة ذخراً حقيقياً: يُظهر السياح المحليون إهتماماً وحبّ استطلاع وإذا تمّ القيام بالجولات الصحيحة سيأتي على أثرهم المزيد والمزيد من السيّاح والزوّار. إضافة لذلك، تؤثر السياحة بشكل كبير اقتصادياً، تربوياً وثقافياً على السكّان وجيرانهم وعلى السيّاح الوافدين من خارج المنطقة.¹²

تُعتبر السياحة أحد مصادر المعيشة الأكثر تطوراً في العالم، فهي تنتج مصادر دخل، وعادة تحرّك أيضاً تحسّيناً واسعاً للبنى التحتية، علماً بأن إنشاء مصلحة سياحية لا يتطلب بالضرورة موارد كثيرة أو بنى تحتية كبيرة كفنادق وتعبيد طرق. السياحة تدعم المصالح الصغيرة، أيضاً في الضواحي لذا بإمكانها أن تشكّل وسيلة لتعزيز مصادر المعيشة المحلية، بما في ذلك لدى النساء، خاصّة في البلدات العربية. لقد أقامت جمعية سيكوي منتديات وأصدرت مواداً سياحية (كالمسارات والخرائط وما شابه) بطريقة لا تلزم حتى التعاون الوثيق والرسمي بين السلطات (مثلاً بإتحاد قانوني). إن العمل في هذا المجال الذي يحتاج إستثماراً بسيطاً في الموارد، يساعد على بناء الشراكة بين السلطات خاصّة في المراحل الأولى.

وفي البعد الآخر، تتيح السياحة تعاونات مكشوفة وظاهرة للعيان. **إنها أحد المجالات القليلة في إسرائيل التي يمكن فيها كسر موازين القوى العادية بين العرب واليهود.** فالسياحة تُعزّز وتعطي صوتاً لمن لا صوت له وكذلك تُبرز المقدّرات المميزة الخاصّة بالمجتمع العربي داخل البلاد – المناظر الطبيعية، الحضارة، التاريخ، الحكايا

12 كما ذكرنا، ركّز هذا المشروع على السياحة الداخلية علماً أن نجاحه مع الوقت سيجرّ السياحة من دول أخرى أيضاً. أنظروا في هذا السياق قصّة «جنا غست هاوس» في جسر الزرقاء: www.zarqabay.com

والطعام - وفيها تكمن طاقة الإسهام المتبادل المتكافئ. عبرها، يمكن إنتاج الأحداث والأعمال التي تعكس قيم التعددية الثقافية والمساواة، مثل الجولات والرحلات داخل البلدات اليهودية والعربية. النجاح بهذا المجال هام بشكل خاص لأنه يبعث الأمل لدى سكان المنطقة العاملين فيه والمستفيدين من مكاسب السياحة، كما يخلق موجات من الشعور بالفخر والإعتزاز المحليين وكذلك الإنتماء للمنطقة.

ضمن مشروع «مناطق مساواة»، أقمنا منتدبين سياحيين مشتركين في منطقتي عملنا: بلدات الناصرة-مرج بن عامر والمثلث الجنوبي-دروم هشارون. لم تكن أي صلة مباشرة للمنتدبين مع السلطات، وتكوّنا من متطوعين مهتمين: مدراء مراكز جماهيرية، فنانون، نشطاء محليين، مرشدي سياحة ومبادرين أفراد بالمجال السياحي. بمساعدتهم، حصرنا المنتجات السياحية المشتركة إضافة للجهود الكبيرة التي بُذلَ أمام مؤسسات الحكم.

ماذا فعلنا ؟

1. وجدنا ناشطين عربا ويهودا من بلدات المنطقة، يرغبون بالعمل على الموضوع لكنهم يحتاجون للمساعدة المنظوماتية والاقتصادية.
2. بمساعدة الناشطين، أجرينا مسحاً للمواقع السياحية الممكنة داخل المنطقة: مواقع تحمل معانٍ ثقافية تاريخية دينية و/أو سياسية ومواقع طبيعية وأخرى.
3. حصلنا على موافقة رؤساء السلطات للعمل على الموضوع.
4. عملنا مقابل الهيئات الحكومية وسوية مع شركاء آخرين، طرح المشروع مسألة السياحة العربية المحلية على جدول الأعمال الرسمي لهيئة حكومية هامة - سلطة التطوير الاقتصادي للمجتمع العربي بديوان رئيس الحكومة. ثمة أهمية كبيرة للدور الحكومي ولدعمه. إنّ إهمال السياحة سنوات طويلة، خاصة في البلدات العربية، يلزم الحكومة بتوظيف موارد كثيرة من أجل تطوير البنى التحتية السياحية. وبإطار عمل سيكوي، بادرنّا إلى تنظيم طاولة مستديرة تشمل ممثلين عن وزارة السياحة، سلطة التطوير الاقتصادي بديوان رئيس الحكومة وسلطة

تطوير الجليل. عرض المشروع وللمرة الأولى إحتياجات السلطات العربية والتطوير الناقص غير العادل وكذلك القدرة السياحية الكامنة في المنطقة. على أثر ذلك، تمّ الإتفاق خطياً على أن «تطوير السياحة في السلطات المحلية العربية وفي المجتمع العربي» هو واحد من سبعة أهداف لها الأولوية في وزارة السياحة للسنوات القادمة. حصل أيضاً إنجاز كبير يُعدّ سابقة من خلال تلقّي التمويل الحكومي لنشر الجولات الرمضانية التي جرت بالبلدات العربية صيف 2014.

5. بعد إنشاء البنية التحتية، عقدنا لقاءات ثابتة لأعضاء المنتدى مرّة كلّ أسبوعين أو ثلاثة. تجدر الإشارة هنا إلى أنه وخلافاً للحلبة السياسية، عند العمل داخل المجتمع المدني تكون المجموعات أكثر تكافؤاً من الناحية الجندرية، فما يزيد عن نصف ناشطي المجموعات هو من النساء، علماً بأن عدد اليهوديات كان الأكثر.

6. إستأجرنا مرافقة مهنية تعمل مرشدة سياحية ومبادرة في مجال السياحة المشتركة داخل البلدات العربية واليهودية ومن مقيمي المجموعة التجريبية الأولى «النسيج الأخضر» (جمعية وادي عارة السياحية)، وذلك لترافق المجموعتين للوصول على إنشاء إدارة مستقلة في المستقبل القريب.

7. عملت المجموعات المختلفة على بلورة مسارات سياحية مشتركة تمرّ بالبلدات اليهودية والعربية وتتخلّلها لقاءات مع مبادرين/ات محليين/ات، غالباً حول موضوع معيّن - فنّ أو منتجات زراعية. لقد أشرفوا على إحتفالات سياحية أقيمت بالبلدات العربية لإحياء الليالي الرمضانية، شملت في العادة جولة داخل البلدة ثمّ تناول وجبة الإفطار لدى إحدى العائلات المحلية. لقد جلبت هذه الجولات المئات من السيّاح.

ولأول مرّة، تمّ في هاتين المنطقتين العام 2013 إصدار خرائط سياحية مناطقية باللغتين، أشارت لمواقع تعكس روايتي الشعبين التاريخيتين. أنشئت مواقع إنترنت للمجموعتين السياحيّتين تنشر فيها معلومات حول الفعاليات والمواقع السياحية لكلّ منطقة وإمكانية حجز جولات إرشادية وغير ذلك.¹³ كما شاركت المجموعتان

13 طريق البحر: www.viamaris.org.il؛ في المرح والجبل: www.mt-valley.org.il. كذلك تجدون الخرائط السياحية بمواقع الجمعيتين وبموقع سيكوي: www.sikkuy.org.il.

بالمعرض السياحي الدولي. تجدر الإشارة إلى أن إصدار جميع المنتجات لم يكن باهظاً، فإصدار خارطة سياحية ذات جودة عالية تكلف بعض عشرات الألوف من الشواقل فقط. إنها مهمات يمكن القيام بها بسرعة بتكلفة قليلة وببساطة نسبياً، خاصة إذا قورنت مع مجالات أخرى ذكرت هنا. كذلك، تشكّل هذه المشاريع وسيلة إضافية لتبلور المجموعات وإيجاد منتجات حقيقية للعمل والتسويق تزيد من الافتخار الجماعي.

8. في هذه الأيام، نحن نعمل على مؤسسة المبادرة عبر إقامة جمعيات سياحية مشتركة: «طريق البحر» في المثلث الجنوبي-هشارون، و«في المريج والجبل» بمنطقة مرج بن عامر-الناصرية. تهدف المؤسسة لجعل المجموعات غير متعلقة بجهة خارجية. طبعاً أعضاء كلّ مجموعة هم من سيقودون هذه الخطوة ويعملون على تقديم الجمعية بكافة المستويات. **على الصعيد المالي**، فاننا نتطلع إلى تمكين قدرة كلّ مجموعة على تغطية إحتياجاتها الاقتصادية وتسويق فعاليتها وحتى العمل على تجنيد الأموال. **وعلى صعيد الفحوى**، جرى التوجه للمدارس ويعمل قسم من النشاط على تطوير مسارات جديدة. من **جهة التعارف مع السلطات**، بإمكان جمعية معترف بها القيام بفعاليات على المستويين المحلي والقطري وكذلك تمهيد الطريق لتعاونات مستقبلية.

يسرّنا القول إننا في هذا المجال تعلّمنا الكثير من تجربة جمعية «النسيج الأخضر» التي أقيمت سنة 2008 بمساعدة مشروع سابق لجمعية سيكوي ومنذ ذلك الوقت، نمت لتعمل مستقلة بالاعتماد على تطوُّع أعضائها.¹⁴

ماذا تعلّمنا ؟

1. أنّ بالعمل مع المواطنين والمتطوعين سكّان المنطقة تكمن قوّة هائلة، علماً بأنّ النساء والرجال العاملين في مجالات ذات صلة بالسياحة بشكل واسع يرتبطون بمنطقة سكنهم فيكتشفونها من جديد ويحدثون تغييراً اجتماعياً واقتصادياً في مواقعهم. وبما أنّ الحديث هو عن مواطنين يقطنون في نفس المكان، فانهم

14 المزيد من المعلومات بموقع الجمعية: www.wadiara.org.il

يتمتعون بنفس طويل وصبر لمواصلة سيرورات طويلة المدى، ونجدهم ملتزمين بها ويختارون المشاركة فيها بشكل فعال لأنهم يتطلعون لخدمة مصلحة المكان الذي يعيشون فيه.

مع ذلك، هذه الميزة هي تحدٍ أيضاً، إذ يتوجب على المشاركين أن يكونوا معنيين ومتفرغين للمشروع بغية تقدمه، وليس من السهل دائماً إيجاد العديد من الأشخاص الذين لديهم المعرفة والرغبة والإستعداد لبذلها هنا. وكما يبدو، فإن واقع عدم المساواة بين المجموعات السكانية اليهودية والعربية يؤثّر على ثقافة التطوع والقدرة على المبادرة. للأسف، ينعكس هذا الواقع ببنية مجموعتي التطوع من حيث التوزيع العددي وتقسيم المهام.

2. السياحة هي من أحد المواضيع القليلة جداً التي تتساوى فيها القدرة الكامنة في البلدات العربية مع تلك لدى البلدات اليهودية بل وتفوقها. ففي السياحة يملك العرب مقدّرات هائلة هي نتاج حضارة أصيلة محلية لم يتمّ التعرف على معظمها بعد وتثير الاهتمام، وفي هذا فرصة كبيرة جداً. حتى أنه ليس من السهل على المواطن العربي نفسه تمييز القدرة السياحية التي تحملها بلدته، فبمجرد الحفاظ على الهوية العربية يستطيع السكّان جلب موارد جديدة للمنطقة دون إقتصاصها من جيرانهم اليهود، بل حتى العكس. للأمر أهمية كبيرة من ناحية الوعي الذاتي والفخر الذي يشعر به السكّان أو المرشدون السياحيون العرب وأيضاً من ناحية التأثير على التوجهات المتعالية من طرف الجيران أو السيّاح اليهود. هذا بالإضافة للإستفادة التي تطلّ اليهود الناشطين في المجموعات على الصعيد الشخصي، ما يشكّل عاملاً حاسماً على مستقبل الشراكة.

3. إنه لتحدي كبير خلق حراك سياحي من الصفر وفي مواقع لم تشهده من قبل. في البلدات العربية على وجه الخصوص توجد مواقع تاريخية متروكة ومهملة، تفتقر للافتات توجيه أو نقاط مشرفة. هنا نحتاج إلى أكبر قدر من الإبداع بغية الربط فيما بينها وإتاحتها أمام السيّاح. بالإضافة، يجب رفع مستوى الوعي حول أهمية الإنشغال السياحي بالعموم وحول الإمكانيات الموجودة في مناطق ومواقع مختلفة لا تظهر حالياً على «الخارطة»، بوجه الخصوص.

4. من الصعب كثيراً تجنيد دعم رؤساء السلطات، فعند بداية المشوار لم يكن معظم رؤساء السلطات على قناعة بضرورة القيام بمبادرة من هذا النوع واعتبروها هامشية. حتى بعد أن أدركوا ما معنى السياحة لمنطقتهم، لم نفلح بتجنيدهم لدعم نشاط المجموعة، إن كان عبر حضور أحد اللقاءات أو زيارة المعرض السياحي وإن بالمساهمة في نشر جولات المجموعة وتخصيص الميزانيات لتحسين مواقع ذات أهمية داخل البلدة أو الإستثمار بالمجموعة التي ستصبح جمعية مستقبلاً.
5. ثمة حاجة لتعميق التعارف، وتكوين فرص التعاون بين عموم الجمعيات التي تأسست بمساعدة سيكوي في مختلف مناطق العمل. بإمكان مثل هذه اللقاءات خلق شراكات في الأفكار والتحديات وبلورة الإنتماء لمنظور أوسع. على الصعيد العملي، تساعد المنتديات المشتركة هذه المنظمات على الإستمرارية والنمو، وبمقدورها الإهتمام بالجانب التأهيلي وأن تكون أداة تسويقية للمواقع السياحية المشتركة بين جميع المناطق وغير ذلك. كما أن العمل الموحد لعدد من الجمعيات المعترف بها قادر، كما ذكرنا من قبل، على تعزيز التعاون الأكثر إثماراً مع السلطات المحلية والحكومية على حدّ سواء.
6. خلافا لجميع المواضيع الأخرى التي عالجناها، لا شك أن السياحة مجال يظهر إعلامياً بصورة أجمل، لذا يسهل على وسائل الإعلام تغطيتها. سنتطرق لذلك بعمق بفقرة منفردة.
7. من النقاط والرؤى المطروحة هنا، وُلد لدى سيكوي مشروع جديد كبير الحجم هو «سياحة مناطقية مشتركة»، يركّز على تعزيز السياحة في منطقتين اثنتين فقط: وادي عارة والجليل.

مواصلات عامة مناطقية

في الغالبية الساحقة من البلدات العربية لا وجود لمواصلات عامة جيدة بما فيه الكفاية، ما يجعل عدم المساواة مع البلدات اليهودية هائلاً. في أحسن الأحوال، نجد مسار باص يمرّ على خط قرب البلدة ونادراً جداً، نجد باصاً يمرّ في شارع مركزي واحد داخل البلدة، أمّا في الحالات الأكثر ندرة فنجد خطأ داخلياً في البلدة. يتبين جلياً من دراسة أجرتها جمعية سيكوي، بعنوان: **من العوائق إلى الفرص - المواصلات العامة في البلدات العربية**¹⁵ أن الدولة قد بدأت إستثمارها بالمواصلات العامة في البلدات العربية بشكل جادّ فقط في السنوات الأخيرة، وذلك إنطلاقاً من منحى تقليص الفجوات القائمة وتوفير المواصلات العامة بسهولة للمواطنين العرب. هناك تأثير كبير جداً للمواصلات العامة على منالية الشغل، التعليم العالي، الخدمات الصحية، الثقافة والتعليم، العادات الإستهلاكية، حرية التنقل الاقتصادي، الأماكن العامة المشتركة وغيرها. كما أنها تشكّل عنصراً غالباً في منع حوادث الطرق والإصابة بالأمراض جرّاء تلوث الجو. بإعتقادنا، وجود المواصلات ما بين البلدات قادر على المساهمة في الإتصال والتواصل بشكل حقيقي (اقتصاديّاً اجتماعياً وثقافياً) بين السكّان اليهود والعرب. وفي منطقة دروم هشارون- المثلث الجنوبي التي عملنا بها، من شأن المواصلات العامة تمكين العمال اليهود والعرب من الوصول إلى أماكن الشغل المركزية (أفيك ووسط البلاد) ومحطات القطار ومنها لأي نقطة وسط البلاد. تقلّص المواصلات العامة الضغط الهائل على الشوارع (شارعي 5، 444 وغيرها) وتتيح للسلطات المحلية اليهودية التي يكون فيها متوسط عدد المركبات للعائلة الواحدة أكبر، حركة مرورية سهلة وأكثر أمناً، ضمن الحيز.

ماذا فعلنا ؟

حصلنا على موافقة رؤساء السلطات (منطقة وسط البلاد) للتقدم بموضوع المواصلات العامة على المستويين، المحلي البلدياتي والقُطري. علمنا عبر بحث تمهيدي أن المواصلات

15 ح. نعلي يوسف، و ط. كوهن، من العوائق إلى الفرص - المواصلات العامة في البلدات العربية (سيكوي، 2012). تجدونه بموقع سيكوي: www.sikkuy.org.il.

العامة في البلدان العربية تعاني من إخفاقات كثيرة، أحدها كمية وجهات السفر المباشرة ووتيرة السفرات، تغطية مساحة البلدة، كمية الخطوط الداخلية، ساعات الخدمة، نشر المعلومات للجمهور باللغة العربية وغير ذلك. في قسم من السلطات المحلية اليهودية كان الوضع أفضل بكثير وفي قسم آخر لا. فعلياً، تكاد لا تكون مواصلات عامة متاحة تربط بين مختلف بلدات المنتدى. بينما المواصلات العامة الوحيدة الموجودة ما بين المدن، محدودة أيضاً وهي تتوجه دائماً تقريباً صوب المدن الكبرى.

بعد حصولنا على موافقة رؤساء السلطات لهذه الخطوة واقترحنا لمنتدى مناسبين، تمكنا من تأسيس **التعاون** الفريد من نوعه والأول في المنطقة، لقد أسسنا منتدى مناطقياً. حضر المنتدى ممثلون عن السلطات المحلية: مهنئون (مهندسو البلدات) وإلى جانبهم مواطنون يعملون في الموضوع ضمن سلطاتهم المحلية ويطمحون لتغيير الوضع الصعب القائم. تجدر الإشارة ثانية لتمييز المجال: صحيح أننا نتحدث عن مجال «صعب»¹⁶ يتطلب عملاً للمدى الطويل وتغييراً في السياسات، لكنه يؤثر فوراً على حياة العديد من السكّان الذين يعانون كثيراً من غياب المواصلات العامة، ويخلو من الحساسية المتعلقة بالصراع العربي اليهودي في إسرائيل. بعض السكّان عمل بحماسة لإثارة إهتمام رئيس السلطة بالموضوع، البعض الآخر يأتي من خلفية تخطيطية مناسبة وينشطون فيه بمستوى محدود أكثر وهم من تمّ تجنيدهم على أثر التوجه لرؤساء السلطات وبتوصية منهم. آخرون حضروا لأنهم كانوا على إطلاع بمحاولاتنا السابقة.

قمنا بتجهيز عمل المنتدى وكنا من وراء انعقاده عدداً من المرات، بعراقة خيرة في المواصلات العامة **وبإشراف** ممثلين كبار عن وزارة المواصلات. هذا المنتدى المناطقي كبقية المنتديات، يُعرّف على أنه منتدى تعلّمي وفيه أشركت سيكوي الحضور بمعلومات بالغة الأهمية على المستوى المناطقي. لقد ساعدنا المنتدى على معرفة كنه الميعقات المختبئة بأساس الموضوع من طرف السلطات المختلفة، ومعرفة التحديات وخصوصاً الإحتياجات الحقيقية لمختلف البلدات وللمنطقة كلّها.

أحد أغراض المنتدى إجراء دراسة إستقصائية مناطقية تشير لما هو موجود وللإحتياجات والميعقات كما التحديات التي تميّز المنطقة من حيث المواصلات العامة. سيتمّ تسليم

16 لتوضيح المصطلح، راجعوا فقرة «إعتبارات أخرى لاختيار مجالات العمل».

هذه الدراسة إلى وزارة المواصلات بغية مساعدتها على تلبية الحاجة الموائمة عبر المناقصة التي ستنتشرها في الأشهر القريبة لاختيار مشغل مواصلات عامّة. الهدف أن تقوم وزارة المواصلات وبمساعدة الدراسة أعلاه، بإجراء التعديلات المطلوبة وبالتالي تحسين مستوى خدمات المواصلات العامّة في المنطقة بشكل جوهري.

ماذا تعلّمنا ؟

شحن الإحتياجات. في بداية الطريق (2012)، عارض رؤساء السلطات قيادة خطوة مشتركة تتعلق بالمواصلات العامّة، مطالبين بالعمل على أمر واسع الحجم متعلق بشبكة الطرقات المناطقية. كانت أسباب الإعتراض متنوعة: أولاً، هم فضّلوا (اليهود أساساً) الإهتمام بمواصلات المركبات الخاصّة وليس المواصلات العامّة، وهذا ينسجم للأسف مع سلّم أولويات الكثيرين من أصحاب القرار الذين يعززون الإستثمار بالطرقات بدل المواصلات العامّة. ثانياً، كثرة البلدات الصغيرة في المنطقة تصعّب تكوين بنية تحتية تليق بالمواصلات العامّة. وثالثاً، لم نصل لصيغة متوافقة بما فيه الكفاية بين رؤساء السلطات قبل انعقاد المنتدى. كان السبب الثالث أحد أهم العبر التي عملنا على تصحيحها بعد سنة عندما تبين لنا أن فرص إعادة طرح الموضوع جيدة. تحضير رؤساء السلطات مسبقاً والعرض الصحيح للواقع مع توضيح الإحتياجات الحقيقية من الموضوع لدى كلّ سلطة، خاصة لدى السلطات العربية، أتاح لنا الحصول على موافقة المنتدى والتحرك نحو العمل.

فرصة إحلال التغيير. ثمة مجالات عمل تكون فيها قدرتنا على تحريكها محدودة. موضوع المواصلات العامّة يحوي أرضاً خصبة لتغيير الواقع. المنتدى الذي أقيم على أثر إختيار الموضوع هو مثير للإنتباه ويختلف عن البقية، فعلى ضوء عدم وجود مسؤول مواصلات عامّة لدى هذه السلطات، التف حول الطاولة مهندسو السلطات الذين يتعاملون لحدّ ما مع الموضوع بالإضافة لسكّان محليين يعملون على المواصلات العامّة منذ عدّة سنوات. التفاعل هناك كان ممتازاً وأظهر أن المعلومات يمكن أن تكون من نصيب العامّة والجميع وأن الأهم هو الدافعية الذاتية الشخصية التي تحرّكهم.

المسؤولية المشتركة. خلال عمل المنتدى، استخدمنا أداة **إشراك الجمهور** فعقدنا

اللقاءات الجماهيرية للوقوف عن قرب عند احتياجات البلديات والمنطقة ككل. الإستنتاجات من لقاءات المنتدى وعملية إشراك الجمهور إضافة للمعرفة المتراكمة لدى وزارة المواصلات، أتاحت لنا إعداد وثيقة تلخّص الإحتياجات جذرياً وساعدت في إعادة صياغة المناقصة لاختيار مشغل المواصلات العامّة. نعتقد أن الأمر سيحدث تغييراً كبيراً من حيث منالية المواصلات العامّة في المنطقة. لقد تعلّمنا أنه عندما يأخذ سكّان المنطقة المسؤولية على عاتقهم ويقودون عملية كتابة وثيقة، علماً أن هذا من مسؤولية الوزارة المفوّضة، يساهم ذلك في تحريك الهيئة الحكومية وحثّها على العمل لتحقيق توصياتها وكذلك تحويل الموارد المطلوبة وفي الأساس، إحلال واقع جديد لسكّان المنطقة.

قضايا وإستنتاجات للمتابعة

1. إشراك الوزارات منذ المراحل الأولى لبلورة المبادرة هو أمر مهم. أولاً، لأن مشاركتها تقوّي المنتدى وتكوّن عملية إعتراف بوجوده ضمن إطار الحكم وتكوّن أيضاً الرغبة بالمساعدة المتبادلة. ثانياً، بحضورها يصبح النقاش أكثر ثراءً ويوفر المعلومات والمدارك الجوهرية المتعلقة بتتمة العمل.
2. رصد القضايا المناطقية المشتركة المتجاوزة للقضايا المحلية البلدية هو أيضاً أمر مهم. على سبيل المثال، وجدنا أن سگان السلطات العربية لا يستطيعون الوصول إلى القطر في روش هعائين ولا لمراكز الشغل الرئيسة في المنطقة، كما يجدون صعوبة في نقل أولادهم إلى المدارس. إنّ إعداد الوثيقة المناسبة والعمل على تمريرها للشخص المناسب في الوزارة كفيل بتحريك الأمور نحو التغيير الكبير.
3. بادرت وزارة المواصلات إلى عقد حلقة دراسية لتأهيل مسؤولي مواصلات عامّة في البلدات العربية. نأمل أن يشارك فيها أعضاء المنتدى و/أو على الأقل ممثلون عن السلطات المحلية العربية من منطقتي الوسط والشمال.
4. القدرة على الوصول بواسطة مواصلات عامّة داخل منطقة المنتدى منخفضة جداً. لذا، كلّ تغيير سيظهر سريعاً ويؤثر إيجاباً على حياة السگان.
5. إضافة خطوط مواصلات عامّة لا تتطلب إستثماراً مكلفاً في البنى التحتية أو الكثير من الوقت، فلا حديث هنا عن بناء مناطق تشغيل أو أجهزة تنقية مياه المجاري التي تكون فيها عملية التخطيط والبناء طويلة وباهظة التكاليف، إنما بعملية أقصر بكثير. فالوقت منذ مرحلة الإعتراف بالحاجة مروراً بالمناقصة ووصولاً لإنتلاق حافلة الخط الجديد، لا يتجاوز السنة. **لذا، أمامنا مجال يجدر العمل عليه في إطار شراكة بلدية بين سلطات يهودية وعربية.**

العمل مع الإعلام أداة حيوية وضرورية لتقدم فكرة الشراكة، وذلك لسببين أساسيين :

1. الصدى الجماهيري – الجزء الغالب من عمل المشروع يتمّ داخل أروقة بيروقراطية

قاتمة، عبر نشاط يومي جارٍ يهتم بقضايا الميزانيات وبسيرورات طويلة لا تعطي الثمار التي تظهر للعيان وللجمهور، وهو عمل مع مهنين غير معتادين على التواصل مع الجمهور الواسع الذي يؤثرون هم عليه. الإعلام هو الأداة الرئيسة التي تجعل هذا العمل ظاهراً للعيان. بواسطته، يستطيع المواطنون التعرف على وجود عملية الشراكة البلدية التي ستنال دعم البعض منهم وقد يرغبون بالمساعدة لإنجاحها وربما يجلبون معهم الأفكار العملية الخلاقة التي تعين الطواقم الناشطة بالموضوع في الحفاظ على طاقتها وقواها.

2. منتخبو الجمهور عرضة للضغوطات والمصالح، وبكلّ عمل معهم يصبح للإعلام أهمية مضاعفة مرّات عديدة لأنه الوسيلة التي توصل أفعالهم لجمهور ناخبهم. بواسطته، يمكن حشد الدعم الكبير للخطوات على مستوى مديرية التخطيط وديوان رئيس الحكومة، وزارة الاقتصاد والمالية.

ماذا فعلنا ؟

من الصعب إثارة اهتمام الإعلام القطري بنشاطات من هذا النوع؛ إنه يحتاج لقصة شخصية، للوجه لا لخراطم التخطيط و«الطاولات المستديرة». لقد نجحنا بإدخال بعض المقالات للصحف، تناولت أنشطة المشروع¹⁷ إذ حظي النشاط السياحي بتغطية بارزة في الصحافة القطرية.¹⁸ مع ذلك، في نشاط بمعظمه بلديّ وحين يكون ناخبو رئيس السلطة هم سكّان محليون، لا بدّ ومن الضروري العمل بمجال الإعلام المحليّ. ونتيجة قلة الموارد والقوى البشرية أو التأخر بإدراك أهمية الأمر، لم نقم بما فيه الكفاية ضمن هذا المضمار فتمّ نشر القليل من التقارير بالصحافة المحلية، وأحياناً بمساعدة من رؤساء السلطات. بشكل خاصّ، بذلنا الجهد في عدد من المواقع الإلكترونية المحلية التي منحتنا تغطيات صحفية جيدة وواسعة. من الصعب تخيل «ما كان سيحصل لو»

17 بعض المقالات المنشورة، كمثال: أ. لفي، «البلدات العربية: القذارة كلّها تخرج» 17.11.2013، NRG؛ خ. مرعي و ر. صباغ، «الأمل بإستقرار السلطات العربية اقتصادياً - مناطق الشغل المشتركة». The Marker، 24.6.2013؛ خ. مرعي و ر. صباغ، «لا إخلاص بدون مساواة»، والا، 28.1.2014. موجودة بموقع سيكوي: www.sikkuy.org.il.

18 مثلاً: ر. فريد، «ما تراه العين في النهار يريد القلب في الليل»، هآرتس، 7.8.2013. ن. برنياع، «السياحة الطبية»، يديعوت أحرونوت، 4.7.2014.

لكننا على ثقة بأن زيادة إنخراط الإعلام أمر حيوي في نجاح أي مشروع من هذا المجال وحشد التزام رؤساء السلطات.

إنعكست قوة الإعلام بشكل خاص في دفع جهود السياحة، حيث غطت الجولات وفن الطبخ والثقافة المحلية بسهولة أكبر لأنها تظهر بصورة جيدة ولا تتطلب السياق الواسع. التغطية ونشر هذه الإنجازات، حتى لو كان لفترة وجيزة، يحافظ على قوة دفع المشروع برمته، إن كان من أجل انخراط رؤساء السلطات فيه أو من أجل صورية الشراكة اليهودية العربية في المنطقة وإبرازها، كما لتجنيد الموارد التي تطيل عمر المشروع. في الوقت نفسه وبموازاة ما قيل هنا، نحن نعي أن التغيير المستدام يتطلب سيرورات عميقة ليست سريعة أبداً.

الفصل الثالث

**التحديات
والإستنتاجات**

الحلبة التي عملنا فيها سوية مع شركاء كثر ومتنوعين يحيطهم جوٌّ من التنافس، شحيح الموارد وعلى وجه الخصوص، مصاب بعدم المساواة الصارخ، هذه الحلبة أجبرتنا على التعامل بليونة كبيرة مع العلاقات فيما بينهم ومع الجوِّ ونقاط الإحتكاك الكثيرة التي سادته قبل وقت طويل من ظهورنا نحن، فلاءمنا أنفسنا معها. قبل أيِّ شيء، كان علينا التحلّي بالصبر وتذكّر أننا كمن يركض لمسافات طويلة وأنه علينا دوماً توقع المزيد من التحديات التي قد تظهر فجأة خلال الطريق. نودّ هنا مشاركتكم/ن بالتحديات الجوهرية التي مثلت أماننا :

العلاقات المركّبة ما بين التنظيم المتدخل والشركاء

أحد التحديات المركزية بكلّ مشروع وضع نصب عينيّه العمل بالشراكة مع جهات أخرى، وخاصة سلطات محلية، هو إدارة منظومة من العلاقات المعقدة وأحياناً الشائكة. تنسيق التوقعات بين الجهة المتدخلة بما يجري في السلطة و/أو المنطقة وبين السلطات المحلية عبارة عن تحدٍّ يرافق المشروع من بدايته وحتى يومه الأخير. إحتياجات السلطات المحلية هائلة وكثيرة وحين يأتي تنظيم خارجي ويعد بالعمل بغية تقدم مواضيع عينية، يصبح تنسيق التوقعات أمراً حاسماً. على التنظيم المتدخل ومنذ البداية، التوضيح جيداً ما الذي ينوي فعله وما الذي لا يستطيع فعله، أيضاً ما الذي يعتبره نجاحاً وما هي المحدوديات التي يشغل من خلالها. الأمر ضروري بشكل خاصّ في المجال المالي نظراً للواقع الأزلي حيث لا مال دوماً لدى السلطات المحلية. مقابلة أي تنظيم من العمل المدني وبحوزته التمويل، تخلق بالضرورة توقعات عالية وأحياناً خطيرة. على الجهة المتدخلة التوضيح منذ البداية أن المشروع لا يسعى لتوزيع الميزانيات على السلطات المحلية أو لدعم أنشطتها اقتصادياً. معظم رؤساء السلطات يجد صعوبة بفهم لماذا «يُبذّر» القسم الأكبر من الميزانية على رواتب أفراد طاقم المشروع ولا يمكنه تمويل الإحتياجات الماسّة لدى سلطاتهم.

بغضّ النظر عن الحاجة لدفع رواتب الموظفين في المشروع، لا يقوم العمل المدني بتمويل السلطات المحلية. كان هدفنا وما زال خلق الواقع الأكثر مساواة بين العرب واليهود وذلك من خلال العمل المشترك لتقدّم مشاريع حقيقية تستند لأرض الواقع : العمل على إنشاء إتحاد مدن مشترك لجودة البيئة بين سلطات يهودية وعربية، إقامة مناطق

تشغيل مشتركة، مؤسسة جمعيات سياحية مشتركة وغيرها.

مقابل هذا ورغم إيمان رؤساء السلطات بمبادئ المشروع، هم سيققون أبدأ منتخبي جمهور، لديهم ضرورات سياسية لا تتماشى دوماً مع أهداف المشروع. رؤساء السلطات يبعثون أحياناً بالشعور أنه في حال نجاح المشروع نكون قد ربحتنا، وإن فشل - لم نخسر كثيراً. هذا ليس بالوضع السيء لكنه بالتأكيد ينعكس بدرجة إلزام رؤساء السلطات بالمشروع وأهدافه.

ثمة أصحاب شأن آخرون هم طبعاً الطواقم المهنية لدى السلطات. الكثيرون منهم مهنيون ملتزمون نحو بلدتهم، لكن البعض الذي لا يستهان به، يحضر لقاءات المنتديات المهنية بسبب الإلتزام المهني لكونه مفوضاً من رئيس السلطة وليس كما السكّان المتطوعون الذين تكون مشاركتهم جزءاً من عملهم. فلو عُقد اللقاء خارج إطار يوم عملهم لكناً شككنا بحضورهم. هذا غير مفاجئ، لكن من الهام فهم دوافع ودرجة إلزام كل شخص وكذلك التوقع من الجهة المتدخلة أن تقوم بكل العمل، وهو أمر لا تُحمد عقباه؛ الشراكة بين السلطات المحلية لن تقوم وتتشكّل في حال قام التنظيم المتدخل بكل العمل. من الضروري دوماً إيجاد السبيل لحثّ رؤساء السلطات والطواقم المهنية على العمل المشترك. فعلنا ذلك أثناء اللقاءات الفردية، بواسطة الإقناع بجدوى وإحتمالية الفكرة، بالإصغاء للإحتياجات، بخلق الإطار المتفائل، وبتحويل الميزانيات حتى وإن كانت قليلة، بغية تحريك عمليات تخطيط المواصلات العامة المناطقية وإنتاج الخرائط السياحية المناطقية وغيرها. لقد أبرزنا ما استثمرناه من مال في المشروع، وكذلك في الوثائق المشتركة الموقعة التي أضفت جواً إحتفالياً على المناسبة.

هنا لا بدّ من الإعراف بأننا لم نجد دوماً السبيل الصحيح لحثّ السلطات على العمل. أكثر من مرّة وجدنا أنفسنا نفعل العكس تماماً: نعدّ التقارير للجهات الحكومية المختصة (تقرير جودة البيئة، وثيقة مناطق الشغل، دراسة إستقصاء الإحتياجات المناطقية بالمواصلات العامة)، نكون ونقود العلاقات مع الجهات الحكومية بدل السلطات المحلية ونحاول الدفع بأمر من المفروض أن يكون في صلب عملهم. فعلنا ذلك لأننا بنهاية المطاف مضطرون للتقدم بالمواضيع وتحاشياً لحدوث الجمود والضمور بنشاط المنتديات، وأيضاً رغبة منّا في تعزيز جدوى الأطر الدائمة (الجمعيات السياحية،

العنقود، إتحاد المدن)، لكن لهذا يوجد ثمناً دون أدنى شك.

توقعنا أن تبذل السلطات قدراً أكبر من الوقت والموارد وأن تبادر لأبعد من حدود التصريحات، لكن هذا لم يحصل بشكل كافٍ لأسباب كثيرة تتعلق بضغط عملها بتقسيم وقتها وبالميزانية التي تملكها، إضافة للإيمان الجزئي لدى رؤساء السلطات بقدرة العملية المناطقية على النجاح في تحقيق مصالحهم المحلية. بنهاية المطاف، كانت درجة إلزام كلّ منهم شخصياً، ومقدرته الذاتية على إيجاد حسنة الشراكة المناطقية، هي الأخرى متنوعة ونامية. فحيثما صادفنا تفاعل رؤساء السلطات وطرحهم للأفكار الجديدة والمطالبة بالعمل عليها (العنقود، منشأة مشتركة لتصريف النفايات، مجمّع رياضي مناطقي)، شعرنا بزيادة قوة البعد المناطقي بمنظور المشاركين. بنظرة إلى الوراء، من الحكمة أن يقوم التنظيم دوماً بفحص الأمور الواقعية القابلة للتحقيق وتلك التي تبقى مجرد أحلام صعبة المنال، على الرغم من بعدها الإيحائي الإلهامي الذي لا يجب الإستهانة به.

موجز الأفكار

بإتمامنا المشروع، نحن نتأكد مرّة أخرى من صحة المقولة «منتهى العمل يكمن بالتفكير المسبق». نموذج العمل الذي بنيناه في البداية، كان جلياً ومكّناً من معرفة كيفية التصرف. **فالفرض السانحة** التي حدّناها أثبتت نفسها في أكثر من مناسبة، مثلاً في المجال السياحي، وبفضلها حققنا إنجازات طيبة: **إعتراف حكومي** بأهمية الأنشطة المشتركة، مما أدّى **لتوظيف الموارد**. سيرورات معينة جرت هنا **للمرّة الأولى** سوية مع شركائنا بالمنديات (العلاقة والشراكة بين رؤساء سلطات عرب ويهود) إضافة لتحقيق **بعض الأمور الملموسة والمستدامة** لصالح المنطقة (تقرير معلوماتي، إطار دائم لمعالجة القضايا الحارقة، مواد وبرامج سياحية وغيرها).

رغم كلّ هذا، واجهت العملية معيقات كثيرة بالغة التأثير ومختلفة. استعرضنا في الوثيقة ما هو أساسي منها للتسهيل على منظمات العمل المدني الراغبة بالعمل على خطوات كهذه ولزيادة فرص نجاحها أفضل مما فعلنا نحن. قسم من المعوقات هو طبيعي يواجه أي عمل في القطاع الثالث (الموارد، القوى البشرية إلخ) وقسم آخر كان عينياً لبرنامجنا (70% من رؤساء السلطات المشاركين في البرنامج، تبدّلوا أثناء المشروع جرّاء الانتخابات). **إلا أن المعوقات الأكبر التي واجهتنا هي بنيوية** وتمسّ جذور الصراع العربي اليهودي، وتتعلق بالقوة الفائزة لدى السلطات المحلية اليهودية وعدم رغبتها بالتنازل عن هذه الأفضلية التي بحوزتها من حيث الموارد، كما بضعف السلطات المحلية العربية وقلة حيلة الحكومة في تعزيز التخصيص العادل لموارد المكان.

لقد وجدتم بهذه الوثيقة المسالك التي اخترناها في محاولة للتغلب على هذه المعوقات والتي أدّت لتحقيق الإنجازات التي نفخر بها. رغم الصعاب التي حدّثناكم/ن عنها بصراحة، نحن ندعوكم/ن أنتم/ن أيضاً لأن تكونوا شركاء لنا في العمل على تعزيز الشراكات البلدية بين البلدات اليهودية والعربية. نرحّب بإنضمامكم/ن إلينا في هذا الجهد الضروري التراكمي المليء بالمطبات لكنه يبعث الأمل في بناء الشراكة العربية اليهودية في إسرائيل.

مناطق مساواة

تعزيز الشراكات بين السلطات البلدية اليهودية والعربية
رؤى وعبر حصيلة عمل جمعية سيكوي في عقد من الزمن

هذه الوثيقة التي بين يديك، تصف مشروع «مناطق مساواة» الذي عمل بالسنوات 2012-2014، كجزء من عشر سنوات من النشاط كرّستها جمعية سيكوي لتعزيز الشراكات البلدية بين سلطات يهودية وعربية. نحن نسعى لإستعراض الطاقة الكامنة في هذه الشراكات أمام كلّ من يريد العمل على المساواة والشراكة بين العرب واليهود في البلاد، ومعها الصعوبات والتحديات الكبيرة المرتبطة بهكذا مبادرة...

إننا على ثقة بأن الرؤى الموجودة فيها والتحديات التي تفصلها، ستكون خير معين لكل منشغل ببناء مثل هذه الشراكات ويتطلّع لتأسيسها والحفاظ على وجودها في المستقبل. نحن نقوم بهذا أيضاً عن أمل ويقين بأن حكمة ما بعد الفعل هي الحكمة التي تسبق الفعل القادم.

جمعية سيكوي - من أجل المساواة المدنية هي تنظيم مشترك لليهود والعرب مواطني الدولة،
الذين أخذوا على عاتقهم تعزيز المساواة في كلّ المجالات وعلى كلّ المستويات ما بين المواطنين العرب الفلسطينيين واليهود في إسرائيل. تعمل الجمعية منذ العام 1991 مقابل الوزارات والحكم المحلي والجمهور كذلك، بغية إحلال التغيير الكبير بالسياسات الحكومية تجاه المواطنين العرب.



سيكوي
Sikkuy
The Association for the Advancement of Civil Society

القدس شارع همشوريت راحيل 17، بيت هكيرم القدس 96348
رقم الهاتف: 02-6541225 رقم الفاكس: 02-6541108 البريد الإلكتروني: jerusalem@sikkuy.org.il
حيفا جادة بن غوريون 57، ص ب 99650 حيفا 31996
رقم الهاتف: 04-85231888 رقم الفاكس: 04-8523065 البريد الإلكتروني: haifa@sikkuy.org.il