



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

Facultatea de Studii Europene

**Comisiile numite să conducă redresarea autorităților
locale arabe cu prestații slabe din Israel**

Rezumat

Coordonator de doctorat : Profesor Dr. Vasile Pușcaș

Doctorand: Mati Avni

Aprilie 2017

SUMAR

	REZUMAT	1
	INTRODUCERE	2
	Comisiile numite	3
	Lacune în cunoaștere	3
	Semnificația cercetării	3
	Obiectivele cercetării	4
	Întrebările cercetării	4
I.	ANALIZA DOCUMENTARĂ	5
I.1.	Cadrul teoretic ce sprijină cercetarea	5
II.	METODOLOGIE	10
II.1.	Paradigma cercetării	10
II.2.	Studiu de caz	11
II.3.	Planul cercetării : O cercetare calitativă cu mai multe etape și mai multe metode	12
II.3.1.	Subiecții cercetării	13
II.4.	Metodele cercetării	14
II.4.1.	Interviurile semi-structurate din cercetarea calitativă	14
II.4.2.	Grupul țintă din cercetarea calitativă	16
II.4.3.	Analiza datelor în cercetarea calitativă : analiza conținutului	16
II.5.	Poziția cercetătorului	18
III.	REZULTATE	19
III.1.	Rezultate legate de Întrebarea nr. 1	19
III.1.1.	Rezultate obținute din analiza documentară	19
III.1.2.	Rezultate obținute din interviurile semi-structurate	20
III.2.	Rezultate legate de Întrebarea nr. 2	21
IV.	CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	23

IV.1.	Re-conceptualizarea managementului conflictelor în contextul reabilitării autorităților locale arabe deficitare de către o Comisie numită ai cărei membri aparțin altei culturi	23
IV.2.	Implicații practice și recomandări	25
IV.3.	Contribuția științifică	27
IV.4.	Cercetări viitoare	28
	BIBLIOGRAFIE	29
	ANEXA 1 Exemplu de interviu	33
	ANEXA 2 Procedura de categorizare	38

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.	Planul cercetării	12
Tabelul 2.	Profilul subiecților cercetării : Etapa 1	13
Tabelul 3.	Profilul subiecților cercetării: discuția cu grupul țintă	14
Tabelul 4.	Teme și categorii reieșite din Întrebarea nr. 1	20
Tabelul 5.	Teme și categorii reieșite din Întrebarea nr. 2	21

LISTA FIGURILOR

Figura 1.	Cadrul conceptual	6
Figura 2.	De la Global, la Regional, la Local: Managementul riscului în reabilitarea autorităților locale arabe de către comisii numite din Israel - Modelul MRR-ALA	24

MULȚUMIRI

Mai întâi aș dori să-mi exprim profunda prețuire și recunoștință față de îndrumătorul meu de teză, Profesorul Vasile Pușcaș, pentru observațiile înțelepte, sprijinul și inspirația în derularea cercetării și definitivarea acestei lucrări.

Aș dori, de asemenea, să-i mulțumesc Dr. Yehudit Od-Cohen pentru sfaturile și ajutorul dumneaei în vederea respectării planului de lucru.

Doresc să-mi extind aprecierea și recunoștința către dl. Danny Shenkar și dl. Avishai Tal de la compania Ad-Atid Lekidum, pentru sprijinul administrativ, personal și profesional important oferit de-a lungul cercetării mele.

Le mulțumesc din suflet și colegilor mei, președinților diversele comisii din Israel pentru a fi acceptat să participe la acest studiu.

Cu adâncă recunoștință, mulțumesc iubitei mele familii, soției Ronit și copiilor, pentru nesfârșita răbdare și sprijinul din perioada studiilor doctorale.



Rezumat

Studiul cercetează criza autorităților locale arabe din Israel și procesul lor de reabilitare de către comisii numite din care fac parte și membri proveniți din altă cultură decât cea locală. Studiul se bazează pe teoriile din domeniul relațiilor internaționale. Obiectivul cercetării a fost evidențierea problemelor culturale și interculturale legate de conducerea unei autorități locale arabe în criză, descoperirea procedurilor de promovare și greutățile din procesul managerial al unei comisii numite cu membri aparținând unei alte culturi decât cea a autorității locale deficitare, și dezvoltarea unui model ce poate explica și îndruma procesele de negociere și rezolvare a conflictelor interculturale ca fenomen din domeniul relațiilor internaționale.

Studiul constituie o cercetare calitativă în mai multe etape și cu mai multe metode, și un studiu de caz. Prima etapă este analiza documentară menită să ghideze întrebările pentru interviurile semi-structurate luate șefilor de comisii numite, membrilor comisiilor numite și managerilor din diversele departamente ale autorităților locale deficitare arabe. În a doua etapă, s-a realizat o discuție cu un grup țintă destinat să sublinieze problemele de management intercultural rezultate din prima etapă. Am folosit analiza conținutului drept cadru pentru stabilirea temelor și categoriilor.

Rezultatele cercetării au scos la iveală categoria principiilor de bază din management, care conține informații și experiență bogată în management, cunoaștere despre procesele de negociere interculturală, de rezolvare a conflictelor, prin implicarea locuitorilor în procesele de decizie, crescând nivelul serviciilor către cetățeni și menținând bugetul, prin accesul la cultura locală ca o componentă a managementului intercultural, prin aspecte transculturale precum cunoașterea limbii locale, acceptarea și aprecierea culturii celuilalt, relațiile interpersonale și realizarea unei comunicări directe cu locuitorii din zonă.

Studiul a reliefat modelul : De la global, la regional, la local: **Managementul Riscului în Reabilitarea Autorităților Locale Arabe** de către comisii numite în Israel - modelul **MRR-ALA**. Rezultatele arată cum cooperarea duce la sinergie care aduce schimbări organizaționale, permite rezolvarea conflictelor și duce la reabilitarea autorităților locale arabe deficitare. Particularitatea studiului este că o comisie numită să reabiliteze o autoritate locală arabă deficitară din Israel acționează într-un mediu plin de conflicte apărute din situația geo-politică a statului Israel. În cadrul influențelor din contextul mondial, autoritățile se confruntă cu presiuni externe în domeniul finanțelor și economiei, și nu sunt independente de presiunile culturale externe și interne. Presiunile provin și din conflictul israelo-palestinian ce generează ciocniri și necesită folosirea de strategii de negociere în procesul decizional, în drumul spre schimbarea organizațională și rezolvarea eficientă a conflictelor.

Cuvinte cheie : relații internaționale, comisii numite, conducerea autorităților locale arabe în criză, negociere interculturală, rezolvarea conflictelor, reabilitarea autorităților locale, luarea de decizii, management intercultural.

INTRODUCERE

Începând cu anii '80, organizațiile publice în general și autoritățile locale în special sunt supuse unor schimbări structurale provenite din reforma globală cunoscută sub numele de "New Public Management" (Ben-Elia, 2005; Christensen, Laegreid & Stigen, 2004).

Conform acestei reforme, managementul public se confruntă cu multe dificultăți, pentru că este văzut ca fiind un sistem cu realizări slabe care furnizează servicii nesatisfăcătoare (Talbot & Johnson, 2007), provoacă nemulțumirea publică și lipsa de încredere în conducerea locală (Hamilton, 2003; Carter, 2000). Conform acestei reforme, "New Public Management" dorește să atingă anumite obiective, în special îmbunătățirea eficienței, eficacității și economiei; o cerere sporită a responsabilității cadrelor de conducere din sectorul public și implicarea cetățenilor în procesul decizional (Baker, 1995; Chandler 2007). Această percepție a noului rol subliniază rolul administrației locale ca autoritate de conducere locală mai curând decât doar administrativă (Stiner, 2003).

În consecință, așteptările din partea șefilor de autorități locale au crescut pentru că li s-a cerut să renunțe la rolul lor tradițional de a da ordine celor pe care-i conduc în favoarea unui rol mai complex ce include managementul strategic (Beeri, 2009). În cazul statului Israel, comisiile alcătuite din membri aparținând unei culturi sunt numite să conducă autorități locale din altă cultură. Acesta este scopul cercetării mele.

În ciuda politicii constante și ferme duse de Ministerul de Interne față de autoritățile care se confruntă cu o criză severă, nu este clar cât de eficientă este intervenția sa. Posibila contribuție a unei comisii numite pentru redresarea autorității locale, însemnând scăderea deficiturilor, refacerea managementului și îmbunătățirea serviciilor este vizibilă, dar, pe de altă parte, eventualele daune aduse valorilor democratice ale vieții sunt și ele inevitabile (Abu Sharkieh, 2008).

Comisiile numite

Comisiile formate sunt numite să îndeplinească rolurile autorităților locale și ale șefilor acestora. În general, se poate spune că numirea unei comisii se face când autoritatea locală demonstrează o funcționare generală slabă, prezintă deficiți însemnate, stabilește și adună prea puține impozite și taxe locale, eșuează în realizarea planurilor de redresare sau în acordurile asupra bugetului. Așa după cum au fost cazuri în care asemenea comisii numite au echilibrat registrele și au reușit să furnizeze servicii locale, tot la fel au și fost criticate nevoia pentru și pertinența acestei politici din perspectivele fezabilității și democrației.

Aceasta înseamnă că : dintr-o perspectivă aplicată, nu există mecanisme structurale pentru aceste comisii numite în afară de o decizie de formare, supervizare și inspecție a lor și verificarea generală a activității lor, adică programe de redresare și participare publică. Există o lipsă evidentă de proceduri sistematice și clare care să sprijine autoritățile deficitare. Din punct de vedere democratic, preferințele cetățenilor afectați ar trebui luate în seamă și aceștia ar trebui să-și asume responsabilități privitoare la ce se întâmplă în autoritatea lor locală.

Lacune în cunoaștere

Cercetarea va examina politica de abordare a autorităților cu randament scăzut din Israel, din punct de vedere intercultural. În esență, cercetarea va dezvolta un model de manageriere a organizațiilor locale în contextul intercultural al erei globalizate, și va acoperi lipsa de informații care există în acest domeniu.

Semnificația cercetării

În examinarea alternativelor existente, găsim mai multe moduri pentru ca administrația centrală să adapteze și să adopte strategii de operare al căror scop este reabilitarea autorităților deficitare, să definească alături de personalitățile publice și localnici măsuri și standarde de succes a autorității în domeniul managementului, calității serviciilor și

finanțelor legate de problemele interculturale ce apar. Un model de management intercultural va permite identificarea din timp a eșecurilor și obstacolelor în activitatea autorității, va face posibilă dezvoltarea unor metode de intervenție potrivite, va furniza sprijin ce va duce la o recuperare semnificativă și schimbare, va încuraja o cultură organizațională productivă și va preveni repetarea crizelor periodice în autoritățile care nu dețin forțe suficiente de reabilitare.

Obiectivele cercetării

Obiectivul principal:

- Dezvoltarea unui model de conducere a organizațiilor locale în era globalizării, în context intercultural.

Obiectivele secundare de cercetare

1. Studiarea problemelor culturale și interculturale apărute în conducerea unei autorități de către o comisie numită formată din membri de cultură diferită de cea a autorității.
2. Examinarea modului în care o comisie numită poate facilita reabilitarea unei autorități deficitare în context intercultural.

Întrebările cercetării

1. Ce probleme culturale și interculturale apar în conducerea unei autorități locale de către o comisie numită cu membri de cultură diferită de cea a autorității?
2. Cum poate comisia numită să faciliteze reabilitarea autorității locale deficitare în context intercultural?

I. ANALIZA DOCUMENTARĂ

I.1. Cadrul teoretic ce sprijină cercetarea

Studiul examinează conducerea autorităților arabe în criză, care, din cauza crizei, au fost desființate și înlocuite cu o comisie numită. Scopul studiului este investigarea problemelor interculturale și transculturale apărute în conducerea unei municipalități arabe deficitare din Israel care este condusă de o comisie numită în fruntea căreia se află un președinte dintr-o cultură diferită, și ai cărei membri de comisie aparțin altei culturi. Un alt scop a fost examinarea modului în care comisia numită cu membri de cultură diferită poate reabilita autoritatea arabă deficitară. Întrebările cercetării au fost:

1. Ce probleme culturale și interculturale apar în conducerea unei municipalități arabe aflate în criză de către o comisie numită ai cărei membri aparțin unei culturi diferite de cea a municipalității?
2. Cum poate comisia numită facilita reabilitarea autorității locale arabe în criză în context intercultural ?

Cercetarea se bazează pe teoriile din domeniul relațiilor internaționale, negocierilor interculturale, rezolvării conflictelor și teoriilor legate de managerierea municipalităților de către o comisie numită.

Cadrul conceptual care susține prezentul studiul se bazează pe premisa că o autoritate israeliană arabă în criză condusă de o comisie numită cu președinte și unii membri de altă cultură necesită management intercultural dacă se dorește reabilitarea în beneficiul localnicilor, în ciuda retragerii temporare a drepturilor democratice.

Cum scopul studiului este dezvoltarea unui model de manageriere a unei autorități aflate în criză într-un mediu intercultural de către o comisie numită cu membri de cultură diferită, cadrul conceptual ce ne susține studiul conține următoarele concepte : (Figura 1)

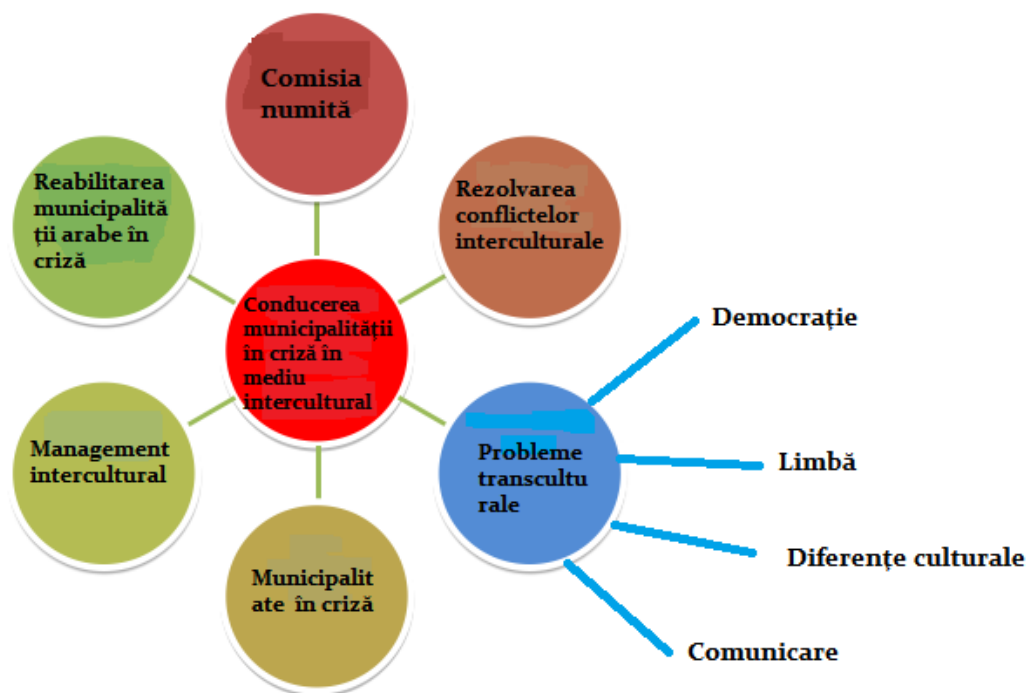


Figura 1: Cadrul teoretic

Comisia numită – o comisie numită este o comisie hotărâtă de administrația centrală - Ministerul de Interne - ca să îndeplinească funcțiile autorității locale și ale liderilor ei. Numirea unei comisii formate se face când autoritatea locală eșuează în îndeplinirea îndatoririlor ei, acumulând deficit prin managerierea proastă a finanțelor și din insuficiența datoriei și colectării taxelor locale, eșuând în execuția planurilor de reabilitare sau în aprobarea bugetului anual (Knesset.gov.il/November 2016). Critica din literatura de specialitate privind numirea comisiilor se referă în special la negarea drepturilor democratice ale localnicilor prin numirea unei comisii pentru conducerea autorității aflate în criză.

Autoritatea arabă în criză – această componentă a fost inclusă în cadrul conceptual pentru că obiectivul studiului este studierea aspectelor transculturale apărute din managerierea comisiei numite în mediu intercultural.

Cauza principală a eșecului autorităților arabe din Israel este criza financiară datorată gravității rivalității clanurilor în municipalitățile în care structura de clan joacă rol cheie în politica locală. Divizarea municipalității în clanuri este în mod special destructivă dacă clanurile consideră alegerile ca o competiție de împărțire a prăzii. Din ce se spune, câștigătorul în alegeri are dreptul să distribuie resursele municipalității într-un mod favorabil pentru clanul său (sau pentru coaliția de clan), fie prin numirea anumitor persoane în poziții oficiale, fie prin acordarea de licitații la suprapreț furnizorilor din clanul favorizat, fie prin reducerea impozitelor pe proprietate doar pentru membrii din clanul câștigător. Este clar că această situație slăbește considerabil eforturile de colectare a taxelor ale clanurilor perdante. În general, se pare că, în multe municipalități arabe, regulile democratice, chiar cele legiferați și reglementate, nu sunt respectate. Acest lucru se întâmplă pentru că procentele de colectare a impozitelor sunt mai scăzute în autoritățile arabe față de cele evreiești, chiar când luăm în calcul nivelul veniturilor și alți factori (Feder, 2007; Brender, 2005). În plus, peste 50% din municipalitățile arabe au stabilit cote de impozite pe proprietate sub minimumul reglementat, față de 14% în municipalitățile evreiești. Aceasta constituie dovada clară a prostului management de fonduri din autoritățile locale arabe. Astfel, o comisie numită alcătuită din membri de altă cultură - cultura evreiască, în acest caz - va trebui să fie atentă la aceste aspecte în încercarea facilitării reabilitării municipalității în criză aflată în responsabilitatea ei.

Rezolvarea conflictului intercultural – munca unei comisii numite cu președinte și membri din alte culturi presupune managementul conflictelor, în trecerea de la o cultură la alta, în procesul de redresare a unei autorități arabe din Israel. Cultura are un rol crucial în rezolvarea conflictului, în special folosirea comunicării și modul în care fiecare cultură percepe comunicarea, interpretează mesajele și decodează comportamentele și valorile celuilalt prin propriile valori și comportamente. Diferențele dintre culturile arabă și israeliană necesită caracterizarea variațiilor și obstacolelor culturale în rezolvarea conflictului (Alon, 2010), din cauza contextului general al conflictului israelo-palestinian la care arabii israelieni sunt sensibili. Principala caracteristică este identitatea care apare din conflictul israelo-palestinian și care este cea mai dificil de rezolvat (Auerbach, 2010).

Probleme transculturale – problemele transculturale ale studiului se referă la **diferențele culturale** existente între cultura comisiei numite și președintele ei, și cultura municipalității în criză. Structura socială a culturii arabe din Israel este cea tradițională de clan patriarhal. În plus, guvernarea în majoritatea autorităților e caracterizată de o cultură organizațională centralizată individualistă (Al Haj and Rosenfeld, 1990; Khamaisi, 1994). O altă diferență ce creează neînțelegeri culturale se leagă de rata de participare la vot în sectorul arab care, conform lui Ben Bassat și Dahan (2008), a fost de 90% în 2003. Una din consecințele votului bazat pe clan este că alegerea șefului Puterii se face în funcție de gradul de rudenie, indiferent de calitățile pe care funcția le presupune și de potrivirea în această poziție. Acest fenomen, alături de lipsa de reguli și criterii care să guverneze alegerea candidaților din Israel, face să fie alese persoane necalificate la conducerea autorității și duce la un eșec aproape inevitabil.

Comunicarea și limba – comunicarea interculturală (Pușcaș, 2009) este o condiție necesară pentru crearea proceselor de negociere între culturi. Diferențele culturale sunt exprimate prin folosirea unei limbi și a codurilor de comunicare care duc la redarea corectă a mesajelor despre scopurile negocierilor. În plus, interpretarea exactă a comportamentului cultural exprimat prin limbă și comunicare se găsește în centrul negocierilor interculturale (Williams, 2006). Munca unei comisii numite include situații care necesită crearea unui dialog cu localnicii autorității de altă cultură, deci o limbă și o comunicare corecte sunt calea spre dialogul transcultural.

Aspecte democratice - principala critică adusă muncii unei comisii numite este legată de aspectul democratic. Fără îndoială că munca unei comisii numite e percepută ca negând drepturile democratice ale localnicilor, iar membrii comisiei par să încalce un teritoriu și să intervină nedemocratic în viața comunității. Acest punct de vedere a dus uneori la reacții violente față de această politică. Mai mult decât atât, conducerea comisiei numite accentuează tensiunea dintre managementul democratic și managementul eficient în municipalitatea deficitară (Beeri, 2009).

Managementul intercultural – Managementul intercultural este definit în literatura de specialitate (Burggraaff, 1998) ca incorporând cunoștințe, vederi și abilități care sunt

necesare la gestionarea satisfăcătoare a culturilor naționale și a diferențelor dintre culturi ca parte inerentă a managementului organizațional.

În cadrul acestei cercetări, managementul intercultural este prezent în procesele de negociere și dialog, precum și în comunicarea interculturală (Pușcaș, 2009) ca parte inerentă a activității unei comisii numite cu președinte și membri de altă cultură, în scopul reabilitării unei autorități arabe în criză.

Reabilitarea unei autorități arabe din Israel aflată în criză – conceptul a fost inclus în cadrul conceptual care stă la baza prezentului studiu pentru că, conform Agency Model (Chandler, 2008), municipalitatea este un organ executiv al autorității centrale de la care își ia puterea. Așadar, municipalitatea este atașată autorității centrale și este de fapt supusă acesteia. De aceea, autoritatea centrală poate interveni în activitatea municipalității în cazul în care ea eșuează în funcționalitatea sa, pentru că cea din urmă trebuie să îndeplinească obiectivele autorității centrale. În plus, autoritatea centrală are datoria și responsabilitatea să creeze o nouă realitate în municipalitatea deficitară, să realizeze reabilitarea acesteia pentru beneficiul localnicilor și să neutralizeze conducerea slabă printr-o intervenție masivă în structura organizațională și în personalul de conducere. Astfel, autoritatea centrală numește o nouă conducere pentru îndrumarea autorității locale până la refacerea ei. Capitolul următor prezintă alegerile metodologice ce stau la baza acestui studiu.

II. METODOLOGIE

II.1. Paradigma cercetării

În acord cu scopurile și întrebările cercetării, și cu cadrul conceptual ales să susțină cercetarea, s-a selectat cercetarea calitativă ca fiind potrivită pentru atingerea obiectivelor studiului. Cercetătorii caută adesea să găsească alte rezultate decât doar să afle cauza și efectul, sau doar să prezică sau identifice un anumit fenomen prezent într-o populație. Cercetătorii se interesează să arate semnificația unui fenomen persoanelor care fac parte din el. Cercetarea calitativă poate, prin natura sa, oferi răspunsuri la întrebarea “De ce?” pe care cercetătorii o pun atât de des când întreprind o cercetare cantitativă direcționată către descrierea comportamentului uman, dar pe care nu o pot examina în profunzime. În acest scop, cercetarea calitativă oferă șansa unei analize profunde a unei problematice și oferă informații bogate, chiar și atunci când subiecții examinați sunt puțini. Acest lucru este posibil pentru că interviurile cu grupul cercetat pot culege o mulțime de date, iar observațiile pot fi documentate și pot oferi multe informații despre fenomenul studiat (Given, 2006). Pe lângă aceasta, cum cercetarea noastră dorește să descopere problemele legate de comisiile numite să conducă autorități deficitare în context intercultural, s-a ales paradigma cercetării calitative.

Cercetarea calitativă se angajează să găsească răspunsuri la probleme cărora cercetarea cantitativă nu le face față și, de aceea, permite studierea comportamentului uman și încearcă să obțină informații bazate pe acest tip de analiză. În plus, cercetarea calitativă oferă multe ocazii diverse de observare a comportamentului uman, de înțelegere a sa și de generare de noi informații rezultate din această înțelegere. Ea oferă accesul la o cunoaștere superioară și socială, și, într-o anumită măsură, face această cunoaștere atrăgătoare. Abordarea studiului prin cercetarea calitativă rezultă din domeniile educației, studiilor sociale, relațiilor internaționale și multor altor domenii de cercetare. Folosirea metodologiei cercetării calitative presupune schimbarea paradigmatelor și adoptarea unei viziuni post-pozitivistice a lumii, care se opune vederii pozitivistice (Marsh & Stoker, 2002).

Cercetătorii calitativi doresc să înțeleagă fenomenele studiate și vor să se apropie cât mai mult de participanții la cercetare (Maykut & Morehouse, 1994). În același mod, pentru că

cercetătorul acestui studiu a fost șeful unei comisii numite, îl considerăm compatibil pentru realizarea cercetării care vizează să înțeleagă cum operează o comisie numită în context intercultural.

Conform lui Guba și Lincoln (1982), dacă presupunem că lucrarea va fi științifică în mod obiectiv, cercetătorul ar alege mai curând abordarea cercetării pozitivistice (cantitative). Totuși, când lucrarea este relativă și influențată de opinii personale, este corect să alegi abordarea post-pozitivistă (calitativă) a cercetării. Cercetătorii calitativi reprezintă ei înșiși mijloace de adunare a informațiilor. Cu toate acestea, trebuie subliniat faptul că deși cercetătorii calitativi observă, ascultă și participă alături de subiecții cercetării în mediul lor obișnuit, nu încearcă să influențeze sau să limiteze variabilele, ci fac ca informațiile să apară din circumstanțele configurației cercetării (Rist, 1982).

II.2. Studiu de caz

Un studiu de caz este o metodologie calitativă concentrată pe un singur caz pe care-l examinează în detaliu o perioadă lungă de timp și pentru care pune în funcțiune multe mijloace, în vederea obținerii unei imagini detaliate și profunde. Cu toate acestea, trebuie subliniat că așa cum îi stă bine unui studiu de caz, munca se referă la un fenomen social specific prin care o comisie numită cu șefi și membri aparținând altei culturi conduc o autoritate deficitară de altă cultură. Putem învăța multe dintr-un studiu de caz, dar trebuie să avem în vedere că, în privința oamenilor, din cauza diferențelor individuale, nu putem întotdeauna face generalizări prea mari.

Studiul de caz se definește ca investigarea empirică a unui fenomen specific sau bine delimitat (Smith, 1978). Yin (1993) susține că studiile de caz sunt forme esențiale de anchetă în științele sociale. Metoda este potrivită atunci când cercetătorii doresc să :

- Definească problematici generale, în mod aprofundat;
- Abordeze condițiile contextuale și nu doar fenomenul respectiv;
- Se bazeze pe mai multe surse de elemente doveditoare.

Mai mult decât atât, studiul de caz este examinarea *in extenso* a unei singure situații a unui fenomen de interes și este exemplu de examinare fenomenologică (Collis & Hussey,

II.3.1. Subiecții cercetării

Cercetarea noastră a folosit două grupuri de participanți pentru clarificarea fenomenului studiat. Astfel, în Etapa 1, s-au realizat zece interviuri semi-structurate cu membri și președinți de comisii numite. În Etapa 2, a fost creat un grup țintă format din trei președinți de comisii numite responsabili cu conducerea autorităților arabe. Tabelele 2 și 3 ilustrează profilul subiecților din studiu.

Tabelul 2. Profilul subiecților cercetării: Etapa 1.

	Vârsta	Genul	Etnia	Domiciliul	Educația	Postul în comisia numită	Postul în autoritatea locală
1.	48	F	Evreiască	Ha.	Masterat	Membru	_____
2.	58	M	Evreiască	Je.	Masterat Drept	Președinte	_____
3.	29	F	Druză	M.	Masterat	Directorul departamentului de educație	Directorul de departamentul de educație
4.	37	M	Druză	M.	Masterat	Directorul departamentului de servicii sociale	Directorul departamentului de servicii sociale
5.	50	F	Creștină	Sh.	Contabil	Contabil	Contabil
6.	34	F	Druză	M.	Licență	Director de birou & bibliotecar șef	Director de birou & bibliotecar șef
7.	70	M	Evreiască	G.A.	Licență	Președintele comisiei numite într-o municipalitate locală arabă	_____
8.	57	M	Evreiască	R.Y.	Licență	Președintele comisiei numite într-o municipalitate locală arabă	_____
9.	66	M	Evreiască	B.S.	Licență	Președintele comisiei numite într-o municipalitate locală arabă	_____
10.		M	Evreiască	Yo.	Licență	Președintele comisiei numite într-o municipalitate locală arabă	_____

						tate locală arabă	
--	--	--	--	--	--	-------------------	--

Tabelul 3. Profilul subiecților cercetării : discuția cu grupul țintă.

	Vârsta	Genul	Etnia	Domiciliul	Educația	Postul din comisia numită
1.	70	M	Evreiască	G.A.	Licență	Președintele comisiei numite într-o municipalitate locală arabă
2.	57	M	Evreiască	R.Y.	Licență	Președintele comisiei numite într-o municipalitate locală arabă
3.	58	M	Evreiască	Je.	Licență	Președintele comisiei numite într-o municipalitate locală arabă

II.4. Metodele cercetării

II.4.1. Interviu semi-structurat din cercetarea calitativă

Interviul este o conversație în care intervievatorul îi pune întrebări interviuatului pentru a aduna pe durata înregistrării răspunsurilor. Interviul poate fi realizat față în față sau prin mijloace media. Există mai multe feluri de interviuri, i.e., interviul structurat, interviul semi-structurat sau cel nestructurat. În interviul structurat, intervievatorul respectă ordinea și formularea întrebărilor și nu le modifică în funcție de factorii care apar în timpul interviului. Avantajele acestui interviu sunt că oferă uniformitate în colectarea informațiilor de la participanți, nu cere mult timp, analiza datelor este relativ simplă și tinde a fi obiectivă, e potrivit pentru compararea răspunsurilor diferiților subiecți, și, de obicei, nu necesită indivizi calificați care să-l ia. În interviul semi-structurat, intervievatorul respectă chestionarul care conține un anumit număr de întrebări specifice, dar poate schimba ordinea întrebărilor și le face adăugiri în funcție de cum se derulează interviul. Într-un interviu nestructurat, intervievatorul pune întrebări în funcție de o serie de trăsături generale, iar răspunsurile interviuatului hotărăsc cum va continua interviul. Intervievatorul hotărăște ordinea și formularea întrebărilor în funcție de situație și de

propria sa judecată (Shkedi, 2011). În acest studiu, s-au realizat 15 interviuri semi-structurate menite să ducă la înțelegerea problemelor culturale și transculturale apărute în conducerea unei autorități locale deficitare de către un șef și membri de comisie numită care aparțin altei culturi decât celei a autorității locale slabe.

Ghidul de interviu folosit în această cercetare (Anexa 1)

Mai întâi au fost colectate detalii demografice privind numele participanților, vârsta, educația, genul, domiciliul, postul în municipalitate și postul din comisia numită. Toți participanții au fost de acord să-și spună opiniile despre problematica studiului și întrebările au fost pilotate astfel ca să asigure valabilitatea datelor.

Întrebările puse în timpul interviului semi-structurat au fost :

1. Vorbiți-mi despre comisia numită din localitatea dvs.
2. Credeți că localitatea dvs. avea nevoie de o comisie numită? De ce? Care credeți că au fost motivele pentru convocarea unei comisii numite în localitatea dvs.?
3. Credeți că dizolvarea consiliului local a fost justificată ? De ce?
4. Ce probleme pot apărea la numirea unei comisii formate în comparație cu alegerea unui șef de municipalitate de către localnicii înșiși ?
5. Ce așteptări ați avut de la comisia numită în localitatea dvs.?
6. În ce măsură v-au fost îndeplinite aceste așteptări? Care așteptări nu v-au fost împlinite?
7. Credeți că o comisie numită poate reabilita o municipalitate în criză? Ce condiții trebuie îndeplinite pentru ca ea să aibă succes? Ce condiții pot întârzia această reabilitare?
8. Poate cultura șefului comisiei numite să afecteze succesul comisiei ? De ce și în ce sectoare? Apartenența șefului comisiei numite la o cultură diferită de cea a comunității, cum ar fi evreiască sau druză, poate afecta eficiența comisiei și de ce ? E mai bine ca șeful comisiei numite să fie de aceeași cultură? De ce? În ce sectoare? Sub ce aspecte?

9. Ce părere aveți despre managementul comisiei numite din comunitatea dvs.?
Legat de educație, cultură, protecția socială, finanțe, inginerie?
10. Ce aspecte culturale și transculturale trebuie abordate pentru conducerea-stabilizarea municipalității? De ce?

II.4.2. Grupul țintă din cercetarea calitativă (Anexa 2)

Un grup țintă este un tip de interviu sau de discuție în care colectarea datelor calitative se face prin interacțiunea de grup, care este ghidată pe o temă anume (Bryman, 2008). Grupul este format din persoane cu caracteristici comune. Grupul țintă poate fi structurat, semi-structurat sau nestructurat deloc. Grupul e format din trei până la zece participanți cu caracteristici comune relevante. Nu trebuie ca ei să nu se cunoască între ei. Scopul este folosirea unei game de percepții, atitudini și interpretări prin discuție. Rolul moderatorului este să facă posibil schimbul de idei fără a se identifica cu o părere anume. El trebuie să creeze un mediu permisiv pentru ca derularea să fie productivă și centrată pe subiect.

În ceea ce privește rolul cercetătorului, el decide în ce măsură vrea să fie implicat în situația dată. Cel mai înalt nivel de distanță este ‘observatorul total’ când cercetătorul nu se implică deloc în ce se întâmplă, ci se comportă ca un ‘aparat foto’. În ceea ce privește nivelul de implicare, el poate alege între ‘participant ca observator’ și ‘observator ca participant’, în funcție de nivelul său de participare. Cel mai înalt nivel de participare este ‘participantul total’ când cercetătorul participă complet la ce se întâmplă (Shkedi, 2011). În acest studiu, a fost creat un grup țintă format din trei foști președinți de comisii numite în autorități locale arabe, cărora li s-au pus întrebări legate de obiectivele grupului țintă. Scopul a fost găsirea modului în care o comisie numită poate efectiv să conducă o autoritate arabă aflată în criză în context transcultural.

II.4.3. Analiza datelor în cercetarea calitativă: analiza conținutului

Procesul analizei datelor în cercetarea calitativă constructivistă este metodică și riguroasă în toate componentele sale, și are o structură progresivă fixă (Shkedi, 2011). Metoda

analizei se bazează pe transparența procesului analizei la toate stadiile sale (Miles & Huberman, 1994). Această metodă contestă critica obișnuită cum că analiza datelor din cercetarea calitativă ar fi mult prea intuitivă și bazată pe impresiile cercetătorului. Analiza conținutului este procesul de aranjare și structurare a informațiilor culese cu scopul de a fi interpretate și înțelese. În acest proces, căutăm să dăm răspunsuri la întrebări ca ‘ce’, ‘cum’, și ‘de ce’ (Dey, 1993). Cercetătorul se confruntă permanent cu sarcina analitică de aranjare și găsim de sens în ceea ce pare la prima vedere nestructurat (Pidgeon, 1996). Analiza presupune gruparea informațiilor pe tipuri și reorganizarea lor într-o ordine analitică nouă. Fiecare astfel de ‘tip’ este o unitate de sens. Unitățile de sens pot fi identificate prin lectura riguroasă a protocoalelor de interviuri, observațiilor de teren, notelor de teren și documentelor. În epicentrul analizei calitative constructiviste se află sarcina selectării unei informații și atribuirea ei unei categorii. În absența unei proceduri oficiale de analiză, trebuie să ne bazăm doar pe impresii și intonații legate de toate datele. Acest studiu s-a folosit de modelul analizei conținutului propus de Kasan și Krumer-Nevo, (2010).

1. Lectura holistică a datelor
2. Organizarea și minimizarea datelor
3. 'Ruperea' datelor în unități mai mici de analiză
4. Re-construirea datelor și conceptualizarea
5. Re-lectura holistică a datelor
6. Verificarea datelor
7. Scrierea

(Kasan & Krumer-Nevo, 2010).

II.5. Poziția cercetătorului

Distincția între cercetători și efortul de cercetare și luarea unei poziții obiective față de fenomenele studiate pare dificilă : “Observatorul este o parte din obiectul observat și nu este separat de el. Ce observă observatorul formează ceea ce el va defini, va măsura și va analiza. ” (Charmaz, 2000, p.524 , in: Denzin & Lincoln, 2000). Omul de știință Shkedi (Shkedi, 2011) adaugă și face completări la părerile colegilor săi care vorbesc în favoarea implicării cercetătorilor calitativi în fenomenul studiat, și a alegerii ei de către cercetători, a contactului direct al cercetătorilor cu subiecții pentru că subiecții sunt cei care oferă cercetătorilor informații subtile ascunse în adâncul lor, ei nefiind întotdeauna capabili să le explice sau să le descrie în cuvinte. Experiența este modalitatea prin care ne implicăm în lumea din afară și dinlăuntrul nostru, și este fundamentul pe care ne construim semnificația (Simons, 1996).

Bineînțeles că asemenea poziții de cercetare, despre natura și nivelul de implicare al cercetătorului în experiențele subiecților săi, ridică întrebări privitoare la nivelul de validitate și încredere ale efortului final al cercetării. Există diferențe mari de la un om de știință la altul chiar și cu privire la acest aspect al cercetării, în funcție de școala de gândire de cercetare calitativă căreia aparțin.

Cât despre efortul cercetării noastre, putem să ne folosim de gradul ridicat de implicare al cercetătorului referitoare la problema studiată, de implicarea în activitatea sa de șef de comisie numită care a durat șapte ani. Așadar, nivelul de implicare al cercetătorului este ridicat.

III. REZULTATE

III.1. Rezultate legate de Întrebarea de cercetare nr. 1: Ce probleme culturale și interculturale apar în conducerea unei autorități arabe de către o comisie numită ai cărei membri aparțin altei culturi decât cea a municipalității locale?

III.1.1. Rezultate reieșite din analiza documentară

S-a realizat o analiză documentară folosindu-se un document oficial publicat de Ministerul de Interne (www.knesset.gov.il/10.2016). Scopul analizei a fost identificarea circumstanțelor ce duc la numirea unei comisii formate. Analiza conținutului a arătat următoarele aspecte:

Ministerul de Interne are autoritatea de a aduna o comisie formată. În baza articolelor 143 și 143a, și a articolului 206, Ministerul de Interne poate numi o comisie formată. Analiza documentului specifică articolele relevante în baza cărora Ministerul de Interne poate demite consiliul și pe președintele său, și numi o comisie formată.

- Numărul membrilor consiliului a scăzut, din anumite motive, de la quorumul stabilit prescris de regulament.
- În faza dinaintea demiterii autorității locale, Ministerul numește o comisie de anchetă pentru acea autoritate și rezultatele finale constituie recomandarea de dizolvare a municipalității. Apoi, Ministerul este îndreptățit să demită autoritatea după cum dorește.
- O excepție de numire a unei comisii formate este atunci când numirea nu se poate face în primul an de la alegerile locale.

Motivele pentru dizolvarea unei autorități locale și numirea unei comisii formate sunt :

- Deficituri mari, și rate scăzute de colectare a impozitelor - adică o mare parte din veniturile municipalității provine din impozitele pe proprietate și taxa pe apă. Când ratele de colectare sunt scăzute, deficitul crește ceea ce duce la proasta funcționare a municipalității.

- Remarcăm, de asemenea, că, dacă deficitul și rata colectării impozitelor pe proprietate sunt foarte scăzute, atunci Ministerul trebuie să dizolve autoritatea.
- Pentru municipalitatea care se confruntă cu greutăți, Ministerul de Interne va crea mai întâi un plan de redresare, iar dacă acesta nu dă rezultate, Ministerul poate dizolva municipalitatea.
- Neaprobarea bugetului autorității locale. Până în trei luni de la data aprobării bugetului de stat, Ministerul de Interne poate dizolva autoritatea locală.
- Bineînțeles că există situații când un primar este ales și se dovedește că predecesorul său i-a lăsat moștenire datorii, deficitudini și executări silite din cauza cărora autoritatea nu poate funcționa. Totuși el poate fi demis, deși deficiturile nu se datorează conducerii sale, aceasta pentru că autoritatea trebuie să continue să funcționeze. Mai multe petiții de acest fel au fost depuse de șefi de municipalități aflați în asemenea situație și, cu toate acestea, este posibil ca noul primar să fie demis din cauza predecesorilor săi și din cauza proastei funcționări a autorității.
- De aceea, Ministerul de Interne poate numi o comisie formată în orice municipalitate unde există deficit și unde au eșuat toate încercările de reabilitare.

III.1.2. Rezultate apărute în urma interviurilor semi-structurate

Tabelul 4. Teme și categorii rezultate din Întrebarea nr. 1.

Teme	Categoriile corelate		
Tema 1:	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3
Probleme legate de conducerea municipalității arabe în criză de către o comisie numită	Motivele numirii unei comisii formate : Ani de management defectuos ai unui primar și ai familiei sale / persoane apropiate lui.	Rolul comisiei : “Mai întâi de toate conducerea este responsabilă de autoritatea locală”	Așteptări: “Comisia este numită personal dar membrilor ei li se cere experiență profesională și expertiză în management urban .”
Tema 2:	Categoria 1	Categoria 2	
Dualitatea	Dificultăți de adaptare la o cultură organizațională	Beneficiile activității unei comisii formate, de altă cultură :	

	diferită : “Greutățile comisiei provin din presiunea grupărilor politice locale.”	“O comisie numită externă acționează egal față de toți localnicii, indiferent de influența clanurilor .”		
Tema 3:	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
Aspecte transculturale	Limbă și comunicare: “Dacă vorbește aceeași limbă, el nu va avea dificultăți de comunicare cu cei din jurul.”	Cooperare: “Șeful comisiei trebuie să știe respecta religia localnicilor, aceasta va duce la cooperare.”	Diferențe culturale : “Comisia este condusă de un organism străin care nu cunoaște cultura, oamenii sau chiar locul de aici.”	Democrație: “Problema democrației este cheia spre împlinirea visului sionist de creare a unui stat evreiesc democratic .”

III.2. Rezultate reieșite din Întrebarea nr. 2: Cum poate comisia numită facilita reabilitarea autorității locale deficitare în context intercultural ?

Tabelul 5. Teme și categorii reieșite din Întrebarea nr. 2.

	Teme	Principii fundamentale de management	Obținerea accesului la cultura locală	Probleme transculturale
Categorii		Grija pentru bunăstarea localnicilor	Spargerea codului de acces la cultura locală	Crearea încrederii
		Cunoștințe și experiență anterioare de management	Management fără interese de clan - management neutru	Crearea cooperării
		Experiență bogată de viață și cunoștințe practice de manageriere a consiliului local	Înțelegerea și cunoașterea culturii locale	Identificarea și rezolvarea obiectivelor
		Rezolvarea conflictelor	Conștientizarea	Conectarea la obiceiurile

	prin negociere și dialog	prejudecății	locale
	Recrutarea localnicilor ca parteneri în luarea-împărtășirea deciziilor	Respectarea religiei și stima pentru obiceiurile ei	Acceptarea și aprecierea din partea localnicilor
	Stilul de management cu ușa deschisă	Respectul față de liderii comunității care sunt recunoscuți în cultura locală (personalitățile satului)	Crearea de relații personale cu localnicii
	Evitarea creării de situații conflictuale		Stabilirea comunicării cu personalitățile satului
	Întreținerea fondului consiliului		Cunoașterea limbii locale
	Creșterea standardului de viață al localnicilor		Cooperarea cu intelectualii satului
	Îmbunătățirea serviciilor către localnici		
	Îmbunătățirea sistemului educativ		
	Investirea în dezvoltare și protecția socială		
	Management egalitar		
	Identificarea obstacolelor și anihilarea lor		
	Crearea de situații win-win		

IV. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

IV.1. Reconceptualizarea rezolvării conflictelor în contextul reabilitării autorităților arabe deficitare din Israel de către comisii numite cu membri de cultură diferită

Concluziile studiului permit promovarea unui model bazat pe dovezi, ilustrat în Figura 2. Figura 2 prezintă un model de management al conflictelor interculturale care combină principiile de bază din management cu problemele transculturale și culturale locale. Rezultatele cercetării au scos în evidență categoria principiilor de bază din management care include cunoștințe și experiență largită în management, cunoștințe de proceduri de negociere interculturală, de rezolvare a conflictelor, prin implicarea localnicilor în procesele de luare a deciziilor, creșterea nivelului serviciilor pentru cetățeni și menținerea bugetului. O altă categorie rezultată din studiu este accesul la cultura locală ca o componentă a managementului intercultural. Accesul la cultura locală include respectul față de religia localnicilor, respectul față de liderii și personalitățile comunității, cunoașterea obiceiurilor și culturii locale, managementul neutru nebazat pe clanuri, și conștientizarea prejudecăților și stigmatelor. A treia categorie inclusă în managementul intercultural este cea a problemelor transculturale. Problemele transculturale presupun cunoașterea limbii locale, acceptare și apreciere, relații interpersonale și realizarea unei comunicări directe cu localnicii.

Pe de altă parte, rezultatele cercetării au evidențiat tema ‘expunerea problemelor transculturale’, ce conține trei categorii - probleme de management, dualitate în relația cu comisia numită, și probleme culturale. Problemele culturale includ identificarea motivelor pentru numirea unei comisii formate, identificarea rolului comisiei numite, și delimitarea așteptărilor de la comisia numită. Dualitatea în relația cu comisia numită cuprinde dificultățile și beneficiile legate de activitatea acesteia. A treia categorie este cea a problemelor culturale care include limba și comunicarea, diferențele culturale, problemele democratice, și crearea cooperării cu localnicii. Figura 2 prezintă modelul MRR-ALA.

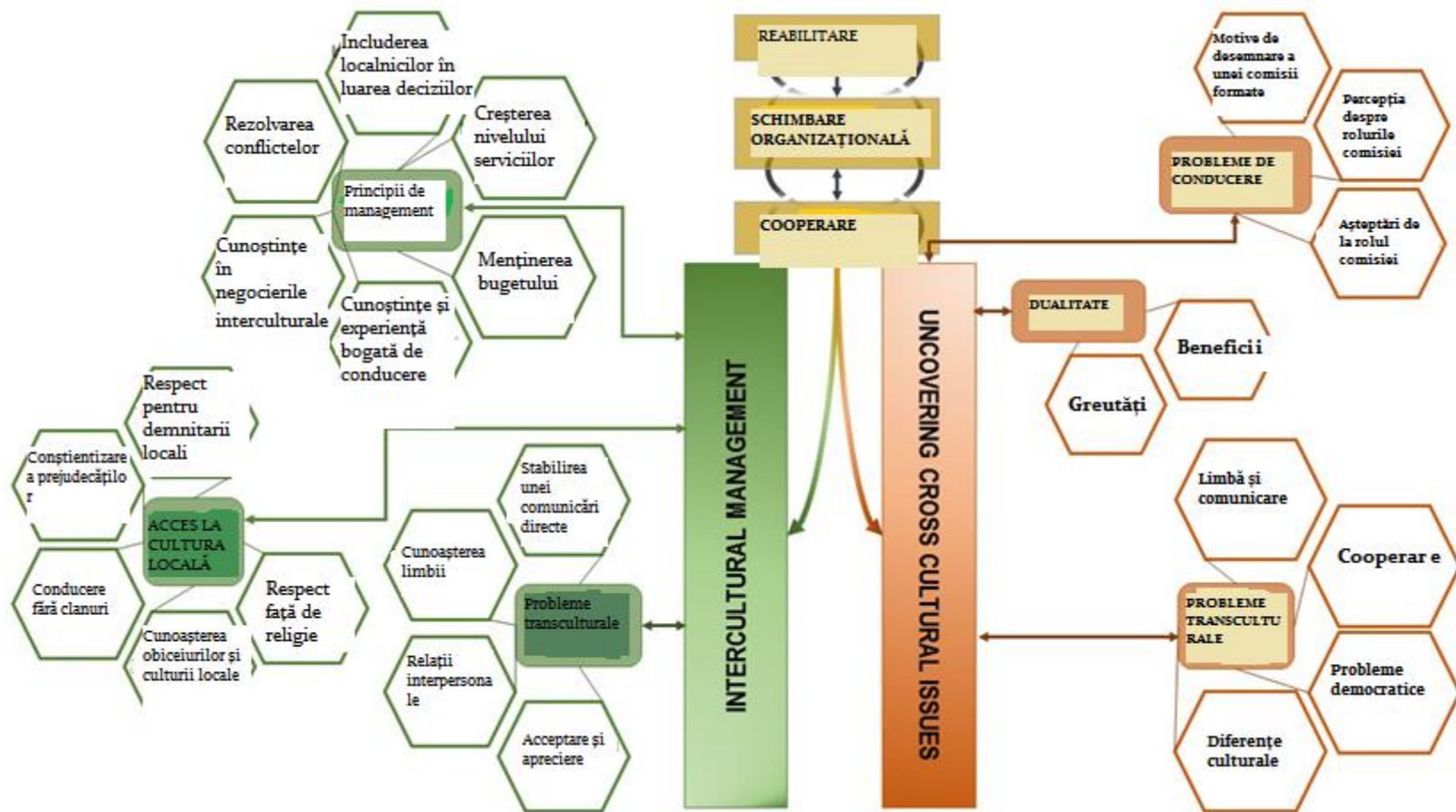


Figura 2. De la global, la regional, la Local: Managementul riscului în the reabilitarea autorităților locale arabe de către comisii numite din Israel - MRR-ALA model.

Rezultatele cercetării arată că într-adevăr integrarea problemelor transculturale proceselor de management ale conflictelor interculturale poate duce la cooperarea dintre comisia numită și localnici. Cooperarea creează sinergie care aduce schimbare organizațională, permite rezolvarea eficientă a conflictelor și duce la reabilitarea autorității arabe deficitare. În plus, modelul **MRR-ALA** construit pe baza rezultatelor cercetării prezintă un proces integrativ de reabilitare bogat în întâlniri transculturale zilnice, bazat pe înțelegerea mediului intercultural în care operează comisia numită. După cum am afirmat anterior, comisiile numite sunt o practică frecventă în lume ca strategie de reabilitare a municipalităților în criză. Unicitatea studiului nostru constă în faptul că o comisie formată și numită să reabiliteze o autoritate arabă deficitară din Israel acționează într-un mediu plin de conflicte înrădăcinate în situația geo-politică a statului Israel. Sub influența contextului actual mondial, municipalitățile locale se confruntă cu presiuni externe în domeniul finanțelor și economiei, dar nu sunt scutite nici de presiunile culturale externe și interne. Presiunile culturale provin din diferențele culturale existente între membrii comisiei numite și localnicii autorității în criză, precum și influenței conflictului israelo-palestinian. Diferențele culturale creează conflict și necesită aplicarea unor strategii eficiente de negociere în procesele de luare a deciziilor, pe drumul spre schimbarea organizațională și rezolvarea eficientă a conflictelor, ceea ce va duce la reabilitarea autorității deficitare.

Influențele globale și regionale necesită persoane de decizie care să se gândească să ia în calcul aceste influențe în procesele decizionale, în practicile rezolvării conflictelor și care să stabilească o politică ordonată ce va aduce schimbarea organizațională necesară în drumul spre reabilitarea municipalităților arabe deficitare.

IV.2. Implicații practice și recomandări

Implicațiile practice ce reies din studiu se referă în primul rând la recomandările din zona politicii de management a guvernului privitoare la autoritățile locale.

1. Se recomandă ca Ministerul de Interne să finanțeze formarea de personal local pentru pozițiile manageriale din municipalitatea locală pe durata serviciului comisiei numite, pentru a pregăti resurse umane profesioniste ce pot continua să

- conducă autoritatea după reabilitarea ei de către comisia numită. Trebuie finanțat personal calificat de formare și trebuie aprobate locuri de muncă suplimentare pentru continuarea reabilitării.
2. Comisia numită trebuie să aibă sprijinul și aprobarea Ministerului de Interne pentru a putea, dacă e cazul, să înlocuiască rolurile guvernamentale precum cele de director general local, trezorer, inginer, din cadrul municipalității în vederea schimbării organizaționale necesare. Cu alte cuvinte, acești oficiali sunt de fapt cele mai influente persoane din conducerea autorității. În multe din municipalitățile în criză unde s-au numit comisii formate, persoanele din pozițiile de conducere au fost cele care au cauzat eșecul municipalității. Sunt persoane din poziții de putere și de aceea rămânerea lor în funcție este o povară pentru conducerea comisiei și pentru managementul financiar corect al municipalității.
 3. Rezultatele au arătat că, în majoritatea cazurilor, după ce comisia numită și-a încheiat misiunea și au fost aleși noi membri și președinte pentru consiliul local, autoritățile locale au revenit la starea inițială de criză și, astfel, din păcate, investiția celor patru ani s-a pierdut. După ce comisia numită și-a terminat mandatul și au fost aleși președinți și membri locali, se recomandă să li se acorde acestora îndrumare profesională și supervizare de către Ministerul de Interne, măcar în primii doi ani, în vederea continuării reabilitării.
 4. Pe de o parte, în Israelul ca stat democratic, orice cetățean poate vota și fi ales. Pe de altă parte, implementarea legii municipalităților din Israel, New public Management, le dă șefilor de municipalitate multă putere în conducerea autorității. Cu toate acestea, pot fi numiți șefi de municipalitate persoane fără formare sau experiență anterioară în management. De aceea, se recomandă crearea de sisteme cadru pentru dezvoltarea profesională care să le dea șefilor de consiliu cunoștințe de bază în toate sectoarele de management ale municipalității, cum ar fi managementul financiar, de resurse umane, educațional, de rezolvare a conflictelor ș.a.m.d. În contextul mondial și regional, situația geo-politică a statului Israel îl plasează încă în contextul mai larg al conflictului israelo-palestinian. De aceea, mai ales când este vorba despre autorități locale arabe, este

foarte importantă cunoașterea managementului intercultural și ea trebuie să constituie o parte esențială în curriculumul sistemelor cadru pentru dezvoltarea profesională a înalților funcționari din municipalitate.

IV.3. Contribuția la cunoaștere

La nivel teoretic, studiul nostru este unic pentru că, spre deosebire de studii anterioare anchetate, cercetarea noastră se referă la problemele culturale și interculturale legate de rezolvarea conflictelor din perspectiva unei comisii numite cu membri aparținând unei culturi diferite care conduc o municipalitate arabă. Din acest motiv, studiul poate contribui la cunoștințele din domeniul relațiilor internaționale, în contextul negocierii interculturale, managementului intercultural, rezolvării conflictelor din mediul intercultural, și managerierea unei municipalități de către o comisie numită cu membri de altă cultură decât cea a localnicilor autorității locale.

Mai mult decât atât, studiul a creat modelul MRR-ALA, ceea ce constituie contribuție la cunoaștere prin faptul că arată cum influențele globale care se reflectă în presiunile economice externe asupra municipalității și cum efectele regionale rezultate din situația geo-politică a statului Israel afectează situația locală, adică, pe comisiile numite în activitatea lor de reabilitare a municipalității. Acest model integrativ combină perspective din domeniul managementului conflictelor în mediu intercultural. Pe lângă aceasta, alături de schimbările demografice rezultate din procesul de globalizare de pretutindeni, există legături interculturale în toată lumea, în special în municipalitățile unde se concentrează emigranții. Din acest motiv, modelul nostru este universal pentru că poate explica procesele de management intercultural și rezolvare a conflictelor în autoritățile locale din lumea întreagă. Cum nu au fost găsite studii anterioare despre acest subiect, considerăm că studiul nostru este original și inovator.

La nivel practic, modelul MRR-ALA rezultat din acest studiu poate contribui la cunoașterea practică prin furnizarea unui ghid pentru municipalitățile locale și politica autorității centrale, referitor la reabilitarea municipalității de către comisii numite cu membri de altă cultură decât cea a localnicilor din municipalitatea în criză. În plus,

recomandările studiului pot aduce schimbări în politica guvernului privitoare la municipalitățile aflate în criză și în alocarea resurselor către cadre de dezvoltare profesională pentru șefii consiliilor și deținătorii pozițiilor importante din municipalități, în vederea prevenirii crizelor și anulării drepturilor democratice ale localnicilor care decurge din criză, chiar dacă anularea este temporară.

IV.4. Cercetări viitoare

1. Realizarea unei cercetări cantitative și creșterea numărului de subiecți cercetați.
2. Realizarea cercetării din perspectiva șefilor autorităților locale arabe deficitare.
3. Realizarea unui studiu comparativ între activitatea unei comisii numite într-o comunitate evreiască și în alta arabă, pentru a determina cauzele care provoacă crizele.

BIBLIOGRAFIE

- Abu Sharkia, N. (2008). Organizational Culture in Arab Local Authorities and its influence on their management. In Ganem, A., & Azaiza, F. (Eds.), *Is it possible to resolve the crisis?* Ierusalim: Carmel Publication, 25-50.
- Al Haj, M., & Rosenfeld, H. (1990). *Arab Local Governance in Israel*. Givat Haviva: The Institute for Arab Studies.
- Alon, I. (2010). Cultural barriers to the Israeli-Palestinian conflict. In Bar-Siman-Tov, Y. (Ed.), *Barriers to peace in the Israeli-Palestinian conflict*. Ierusalim: Jerusalem Institute to Israeli Research & Konrad-Adenauer-Stiftung foundation. 267-294. (în ebraică).
- Auerbach, Y. (2010). National narratives in resolving conflicts of identity. In Bar-Siman-Tov, Y. (Ed.), *Barriers to peace in the Israeli-Palestinian conflict*. Ierusalim: Jerusalem Institute to Israeli Research & Konrad-Adenauer-Stiftung foundation. 158-188. (în ebraică).
- Baker, F. P. (1995). Marketing in a Local Authority. *Journal of Marketing Practice*. 1, 4: 73.
- Beeri, I. (2009). *Turnaround Management Strategies and Recovery in Local Authorities*. Teză de doctorat de la University College Cork: Ireland.
- Ben Elia, N. (2005). *Permission is granted: options to design a new local government*. Floersheimer Institute for Policy Studies: Ierusalim. (în ebraică).
- Brender, A. (2005). Ethnic Segregation and the quality of Local Government in the Minorities Localities: Local Tax Collection in the Israeli-Arab Municipalities as a Case study. *Discussion Paper No. 05.01*, Ierusalim: Bank of Israel Research department.
- Bryman, A. (2008). *Social Research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burggraaf, W. (1998). Intercultural management: On cultures and the multicultural organization. *Oration delivered on the occasion of the assumption of duties as*

- Professor of Intercultural Management at Nyenrode University, the Netherlands Business School on Thursday, June 11, 1998.*
- Carter, J. (2000). New Public Management and Equal Opportunities in the NHS, *Critical Social Policy*, 20, 1: 61.
- Chandler, J. (2007). *Explaining Local Government: Local Government in Britain Since 1800*. Manchester University Press: UK.
- Chandler, J. (2008). Liberal Justifications for Local Government in Britain: The Triumph of Expediency over Ethics. *Political Studies*, 56, 2: 355.
- Charmaz, K. (2000). Grounded Theory: Objectivist and Constructive Methods. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (ediția a 2a). Thousand Oaks Calif.: Sage.
- Christensen, T., Laegreid, P., & Stigen, I. M. (2004). *Performance Management and Public Sector Reform: The Norwegian Hospital Reform*, a working paper written as part of the research project: Autonomy, Transparency and Management – Three Reform Programs in Health Care (ATMhelth) at the Stein Rokkan Center for Social Research.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*, N.Y: Palgrave.
- Ben-Bassat, A., & Dahan M. (2008). *The crisis in the local authorities: efficiency against representativeness*. The Caesarea Forum, The Israel Democracy Institute, 6: Ierusalim. (în ebraică).
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.
- Feder, H. (2007). *The Influence of Economic, Social and Political Characteristics on Collecting Municipal Rates in Local authorities in Israel*. Lucrare de reflecție, Ierusalim: Hebrew University.
- Given, L. (2006). Qualitative research in evidence based practice: a valuable partnership, *Library Hi Tech*, 24 (3), 376-386.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30:233-52.
- Hamilton, P. M. (2003). The Vital Connection: A Rhetoric on Equality, *Personnel Review*, 32, 6: 694.
- Kasan, L., & Krumer-Nevo, M. (2010). *Data Analysis in Qualitative Research*. Beer-Sheva: Ben Gurion University Publishing. (in Hebrew).
- Khamaisi, R. (1994). *Towards Strengthening the Local Authorities in Local in Arab settlements in Israel*. Flossheimer Institute for Policy Research.
- Marsh, D., & Stoker G. (2002). *Theories and Methods in Political Science*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A philosophic and practical approach*. Bristol, PA: Falmer.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks California: Sage.
- Pidgeon, N. (1996). *Grounded theory: Theoretical background*. In Richardson J. T. R. (Ed.), *Handbook of qualitative research Methods*. Leicester: The British Psychological Society books. pp. 75-85.
- Puscas, V. (2009). Intercultural communication in managing global interdependence, lecture presented in the International Congress on "Soft Power". *Cultural Diplomacy and Interdependence*. November 2009, Berlin.
- <http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/articles/speakers/detailed/vasile-puscas>
- Rist, R. L. (1982). On the application of ethnographic inquiry to education: Procedures and Possibilities. *Journal of Research in Science Teaching*, Vol. 19, No. 6. 439-450.
- Shkedi, A. (2011). *The Meaning behind the Words, Methodologies of Qualitative Research: Theory and Practice*. Tel Aviv: Ramot. (în ebraică).

- Simons, H. (1996). The paradox of case study. *Cambridge Journal of Education*. Vol. 26, No. 2, 225-240.
- Smith, R. W. (1978). *Strategies of social research: the methodological imagination*. London: Prentice Hall.
- Stiner, R. (2003). *Transforming local governance: from Thatcherism to new labour*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, UK.
- Talbot, C., & Johnson, C. (2007). Seasonal cycles in public management: disaggregation and re-aggregation. *Public Money & Management*, 27, 1: 53.
- Williams R. J., & Downey T. J. (1999). Reforming rural Ontario. *Canadian Public Administration* 42(2): 160-192.
- Yin, K. R. (1993). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

ANEXA 1. Exempletu de interviu

Informații demografice:

Vârsta	Educația	Genul	Domiciliul
29.11	Licență	Feminin	Mas'ade - nordul Golan Heights

1. Vorbiți-mi despre comisia numită din localitatea dvs.:

“Comisia din Mas'ade a fost numită acum șapte ani să înlocuiască consiliul local și a fost numită de Ministerul de Interne. Comitetul era format din cinci oameni din care o femeie. O femeie ca reprezentantă a publicului era ceva fără precedent la vremea respectivă. Comisia a dezvoltat localitatea pe multe niveluri: educație, servicii sociale, infrastructură și clădiri, pe lângă creșterea reprezentării femeilor în sectorul resurselor umane locale.

De atunci, comisia s-a ocupat de afacerile zilnice ale consiliului inclusiv dezvoltarea, investițiile în educație, asfaltarea, etc.”

2. După părerea dvs., era nevoie de o comisie numită în localitatea dvs.? De ce? Care credeți că au fost motivele pentru convocarea unei comisii numite în localitatea dvs.?

“Da, (a) pentru că nu există consens asupra conducerii locale în satele druze de pe Golan Heights, Ministerul de Interne îi numește pe cei care să conducă consiliul. (b) Nu exista înțelegere între membrii consiliului local anterior, cel dinaintea sosirii comisiei de acum, ceea ce a perturbat consiliul și drept urmare serviciile către localnici nu au fost furnizate.”

3. După părerea dvs., a fost justificată demiterea consiliului local? De ce?

“Da, a fost soluția potrivită. La vremea respectivă, conflictele apăreau atât din motive personale cât și politice, ceea ce a tulburat activitatea și a cauzat refuzul serviciilor către

comunitate și către noi ca lucrători, și lipsa unui mecanism organizațional sigur și în creștere .”

4. Ce probleme pot apărea la numirea unei comisii în comparație cu alegerea unui șef de municipalitate de către localnicii înșiși?

“Ca în orice situație, există avantaje și dezavantaje. În acest caz, avantajele sunt mai multe. Ca să încep cu dezavantajele, o comisie numită din exterior nu este complet familiarizată cu problemele comunității locale, cu valorile complexe și mentalitatea localității.”

“În ceea ce privește avantajele -

- O comisie numită din exterior acționează echitabil față de toți cetățenii, este indiferentă la influențele de clan (toți localnicii sunt egali).*
- O comisie numită externă protejează trezoreria consiliului neînființând posturi inutile pentru că nu se consideră obligată, de aceea consiliul nostru local Mas'ade are azi o trezorerie puternică .”*

5. Ce așteptări ați avut de la comisia numită trimisă pentru comunitatea dvs.?

“Crearea unui mecanism organizațional.”

“Definirea de roluri clare în cadrul organizației.”

“Creșterea reprezentării feminine în organizație .”

“Aducerea educației la un nivel bun prin investirea în clădiri și proiecte .”

6. În ce măsură v-au fost satisfăcute așteptările? Ce așteptări nu v-au fost îndeplinite?

“Așteptările au fost satisfăcute în cel mai bun mod posibil; rezultatele se pot vedea în realitate .”

7. Credeți că o comisie numită are șanse mari de reabilitare a unei municipalități locale în criză? În ce condiții are șanse de succes? Ce situații pot întârzia această reabilitare?

“O comisie numită este o comisie profesionistă și practică care poate reabilita municipalitatea. Bineînțeles, pentru ca să aibă succes, e nevoie de cooperare din partea funcționarilor din consiliu, în special din partea autorității responsabile cu veniturile autorității, cum ar fi trezoreria consiliului și contabilitatea .”

“În plus, e nevoie de schimbare organizațională și de o persoană care să prioritizeze sarcinile în mod profesionist. ”

“Dacă colectarea impozitelor municipale este scăzută, semnalând astfel lipsa de încredere a localnicilor față de consiliu, și lipsa cooperării dintre funcționari și supervisor, aceasta va întârzia mult reabilitarea.”

8. Afectează etnia șefului comisiei numite succesul comisiei ? De ce și în ce sectoare? Faptul că șeful comisiei numite nu este de aceeași origine cu cei din localitate, cum ar fi evrei și druzi, poate influența eficiența comisiei? De ce? Dacă șeful comisiei numite este de aceeași origine, este mai bine? De ce? În ce sectoare? Sub ce aspecte?

“Ca parte a motto-ului meu, n-aș da mare importanță originii ci calităților umane, dar după ultimele evenimente din Israel, găsesc potrivită diversificarea etniilor, chiar dacă este vorba despre șeful unei autorități, chiar dacă este vorba de un profesor, prin aceea că se pot crea baze civile diferite care îndepărtează atitudinile rasiste.

Dacă șeful comisiei nu are origini similare cu comunitatea (un evreu în comunitate druză), după părerea mea, există avantaje în acest caz. Faptul că consiliul funcționează și că lucrăm împreună într-un sector municipal, este în același timp o provocare și un dar pe care l-am primit.

După mine, acest subiect este cheia pentru ca noi toți să împlinim visul sionist de fondare a statului evreiesc democratic. Încă de la începutul fondării statului, a fost clar că

națiunea-stat evreiască va include întotdeauna o minoritate importantă arabă și alți cetățeni ne-evrei, o minoritate care are în comun cetățenia. E important să facem eforturi pentru ca toți cetățenii țării, evrei și arabi deopotrivă, să simtă că țara aceasta este patria lor și avem cu toții aceeași responsabilitate și același interes pentru ca ea să existe și să prospere spre folosul cetățenilor.

Înțeleg viziunea asupra statului așa cum este exprimată în Declarația de independență a Israelului și, cu toată modestia, afirm că se potrivește cu credo-ul meu. Această problemă este pe termen lung o chestiune de existență pentru noi, ce poate fi realizată de ambadori care, în cazul nostru, sunt șefii de autoritate de altă origine sau profesori de altă origine.

- 9.** Ce credeți despre managementul comisiei numite din comunitatea dvs.,? Legat de educație, cultură, inginerie, finanțe ?

“Comisia funcționează corect atunci când se văd rezultate care atestă acest lucru în realitate, mai ales dacă comparăm ce eram cu ce suntem astăzi.

În ultimii șase ani, a fost creat un sistem educativ de înaltă calitate în satul nostru, cu fonduri de la stat și de la consiliu. Serviciile sociale s-au dezvoltat foarte mult, în ceea ce privește tratamentul, dar mai ales în privința prevenției. Consiliul, susținut puternic de fondurile de stat, crează o infrastructură fizică variată de șosele, igienă publică și alte componente de dezvoltare care reduc semnificativ lipsurile majore din decursul multor ani. Trebuie să înțelegem că ele fac parte din eforturile și politica consiliului care includ toate departamentele și sectoarele acestuia.

Mă voi referi la domeniul educației pentru care sunt responsabil: pentru crearea și întreținerea grădinițelor, este în curs de realizare o formare pe mai mulți ani. Astăzi există nouă grădinițe, dintre care patru în clădiri moderne, noi și bine echipate, celelalte cinci urmând a fi transferate în clădiri noi în următorii doi ani.

De anul trecut, consiliul a organizat și desfășurat un program unic pe care l-am inițiat împreună cu ministere guvernamentale ca cel al educației și cel al sănătății (Programul

național pentru tineretul expus riscului). Este un program compus din ateliere de lucru și programe adaptate în curs de desfășurare. ”

ANEXA 2. Procedura de categorizare

Dificultăți	Ambivalență	<p>Pe scurt, sub aspect uman, e preferabil să ai un șef de consiliu de aceeași origine, sub aspect profesional - pînă la echilibrarea și reabilitarea consiliului, e preferabil ca el să fie extern și de origine etnică diferită.</p> <p>Într-un loc cu care comisia nu este familiarizată și unde publicul nu cunoaște pe membrii comisiei, este dificil pentru aceasta să creeze planuri de lucru conforme cu nevoile comunității, să ordoneze prioritățile și să satisfacă exigențele comunității. Localnicii primesc un consiliu și o conducere nefamiliarizate cu practicile de lucru și modalitățile de conducere. Aceasta poate duce la o diferență enormă între așteptările publicului și funcționarea consiliului.</p>
	Insertia într-un loc ca organism străin	Comisia numită este un organism străin care vine în comunitate pentru a o conduce în calitate de consiliu local care-și îndeplinește rolul față de oameni. Dar comisia are de-a face cu un public pe care nu-l cunoaște și nu cunoaște nici cultura sau locul respectiv. Până ce comisia se va învăța cu locul și cu oamenii, cât și cu nevoile acestora, va trece ceva vreme.
	Opuneri	Pe de o parte, comisia numită este singura soluție pentru crearea unei echipe de management a consiliului. Pe de altă parte, oamenii din sat vor ca întotdeauna să-și conducă afacerile singuri, fără apariția în sat a ceea ce ei percep ca pe un organism străin care să conducă satul.
	Probleme democratice	<p>Cînd consiliul este pregătit, el numește membri dintre localnici.</p> <p>Trebuie creat un consiliu care să aibă continuitate, i.e., pentru construirea unei generații viitoare formate din locuitorii comunității, pentru a-i integra în administrarea consiliului, pentru ca atunci cînd comisia numită își termină misiunea, să existe continuitate în managementul corect și dezvoltarea satului, sub toate aspectele sale.</p>
	Compoziția comisiei numite	Din personalități publice și experți care să îndeplinească diferitele funcții în consiliu.

	Natura comisiei numite	O echipă de conducere la consiliul local al satului.
Motive pentru numirea unei comisii formate		<p>Pentru că luptele dintre membrii consiliului care aparțin unor clanuri diferite n-au fost benefice pentru progresul satului.</p> <p>Deci comisia va conduce locul și consiliul pentru echilibrare sub toate aspectele, iar când consiliul e pregătit, numirile în posturi se fac dintre localnici (observație: interesant că persoana nu spune : ‘se aleg’).</p> <p>E de dorit numirea unei comisii formate în sat, pentru că există conflicte familiale interne în satul meu. Fiecare familie vrea ca șeful consiliului să fie din familia lui, de aceea există mereu obiecții din partea celorlalte familii. Confruntările durează de ani de zile, ceea ce dă Ministerului de Interne motive să numească o comisie externă.</p> <p>Pentru că luptele dintre membrii consiliului care aparțin unor clanuri diferite nu au dus la progresul satului, toată amenajarea din sat, inclusiv cea fizică, cum ar fi construirea de școli și drumuri, și toată dezvoltarea conducerii, totul a fost întârziat.</p>
Percepția despre rolul comisiei formate		<p>Președintele înțelept al comisiei va ști cum să se folosească de faptul că localitatea are două culturi.</p> <p>Personalități publice și experți, el nu este din comunitate și este un profesionist, își face treaba în mod profesionist ca să îndeplinească nevoile și să le ofere oamenilor cele mai bune servicii.</p> <p>În trecut, au existat mai multe încercări de conducere a localității de către localnici, dar au eșuat. Deci Ministerul de Interne numește o comisie formată să conducă locul și consiliul pentru echilibrarea sa sub toate aspectele.</p> <p>Și ei vin să muncească într-o zonă cu probleme și știu cum să abordeze lucrurile într-un mod neutru care satisface interesul public. Bineînțeles că consiliul trebuie să facă hărți ale comunității pentru a învăța zona și atmosfera.</p>
Probleme intercultural	Înțelegerea culturii	Fără îndoială că originea etnică a șefului comisiei care e diferită de cea a localnicilor din comunitatea pe care a fost numit să o conducă poate influența din cauza diferențelor culturale , ceea

e	locale - diferențe culturale	<p>ce se exprimă prin lipsa cunoașterii culturii respective și preferințelor ei. Pe de altă parte, diferența de etnie poate avea efect pozitiv asupra președintelui comisiei, căci el vine din altă cultură și aduce cu el alte valori. Înțeleptul președinte de comisie va ști cum să tragă avantaje din diferența culturală.</p> <p>Fiecare familie vrea ca șeful consiliului să fie din familia sa, de aceea există mereu obiecții din partea celorlalte familii.</p> <p>Satul este condus de un organism străin care nu cunoaște cultura, oamenii și nici locul. Îi trebuie timp comisiei până intră în atmosferă și începe să lucreze conform dorințelor localnicilor și nu conform unor criterii dinainte stabilite care nu se potrivesc cu zona, comisia este un ‘organism străin’.</p>
	Relații cu localnicii	<p>Vorbește aceeași limbă, deci nu îi va fi greu să comunice cu personalitățile publice din zonă, comunicarea este un criteriu foarte important în cooperarea dintre localnici și președintele comisiei. Un șef de consiliu de aceeași origine poate comunica cu oamenii direct. Îi poate primi pe locuitori în biroul său și le poate audia cererile, îi înțelege mai bine decât un șef de comisie numit care vine din alt sector și are greutate în a se înțelege cu oamenii.</p> <p>A început să-i cunoască pe oameni și să intre în problemele lor pentru a le putea satisface nevoile.</p>
Așteptări de la comisia formată		<p>Cer și mă aștept ca consiliul să ofere oamenilor servicii ce pot fi aduse în sat, cum ar fi unele servicii medicale sau crearea de instituții școlare, etc.</p> <p>Servicii medicale care se află încă departe de comunitate sau oportunități de locuri de muncă ce sunt cumva limitate.</p>
		<p>Director de birou și Bibliotecă.</p> <p>34 ani, A.</p>