



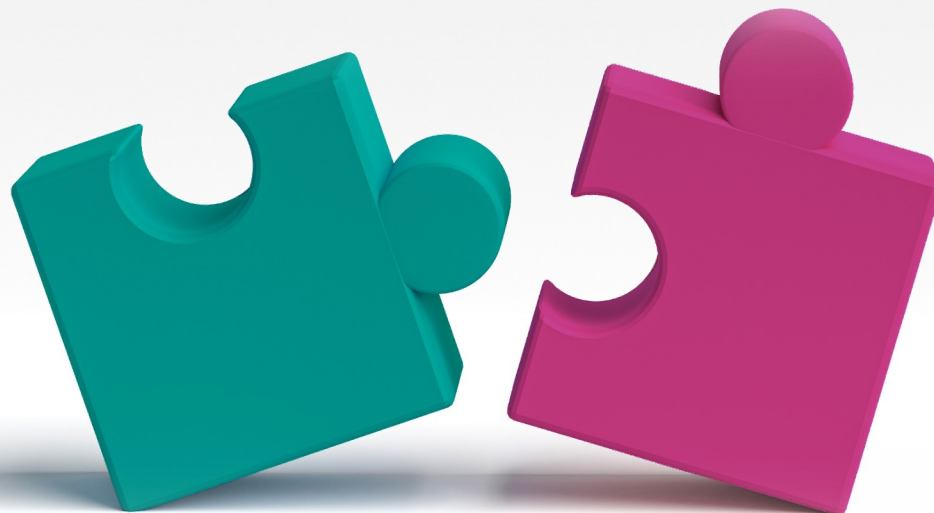
אקורד • אֶכּוֹרְד • aChord

פסיכולוגיה חברתית • علم النفس الاجتماعي للتغيير الاجتماعي  
לשינוי חברתי • Social Psychology for Social Change



The Partnership for a Breakthrough in Arab Employment  
الشراكة لتعزيز العمل في المجتمع العربي  
השותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית

מה גורם לעובדים  
ערבים לרצות לעבוד  
בארגונים עם רוב יהודי?



מה גורם למעסיקים  
יהודים לשלב עובדים  
ערבים בארגונים?

## תובנות מפרספקטיבה פסיכו-חברתית

צוות אקורד: ד"ר מעין דביר, ד"ר רונה שטיין, ד"ר תאיר תג'ר שפריה, אזהאר סעדי, אוהד שאול, עינת לוי, ד"ר יוסי חסון, פרופ' עירן הלפרין  
צוות קו-אימפקט: סאמר פאר וענת גבעתי



# מטרות המחקר

זיהוי הגורמים הפסיכולוגיים חברתיים שמנבאים  
כוונת מעסיקים יהודים לשלב במקום עבודתם  
ערבים בעלי השכלה אקדמית

זיהוי הגורמים הפסיכולוגיים חברתיים שמנבאים  
כוונת מועמדים ומועסקים ערבים בעלי השכלה  
אקדמית לעבוד במקומות עבודה שבהם רוב  
העובדים יהודים



# מאז 7.10, מה השתנה בכוונה לעבוד ביחד?



מועמדים ומועסקים  
ערבים



מעסיקים  
יהודים



# כוונת יהודים לעבוד עם ערבים פחתה מאז פרוץ המלחמה



אחרי פרוץ  
המלחמה

50%



לפני פרוץ  
המלחמה

65%

יהודים שמוכנים במידה רבה  
לעבוד בארגון שיש בו גם עובדות  
ועובדים ערבים

35%



50%

יהודים שמוכנים במידה רבה  
לעבוד תחת מנהל/ת ישיר/ה  
ערבי/ה

השאלה שנשאלה: מה מידת הסכמתך עם כל אחד מהמשפטים הבאים? באיזו מידה תסכים לכל אחד מהבאים? לנהל עובד/ת ערבי/ה; לעבוד בארגון שיש בו גם עובדות ועובדים ערבים; לעבוד תחת מנהל/ת ישיר/ה ערבי/ה". (1-כלל לא, 6-במידה רבה). האחוזים המוצגים הם אחוזי המענה לתשובות 5 ו-6.



# כוונת מועמדים ומועסקים ערבים לעבוד בארגונים עם רוב ערבי עלתה משמעותית מאז פרוץ המלחמה



לפני המלחמה, רק **14%** מהאקדמאים הערבים המועסקים בארגונים עם רוב יהודי, רצו במידה רבה לעבור לעבוד בארגונים עם רוב ערבי.  
מאז פרוץ המלחמה, **27%** רוצים בכך.



**מדידה 2**  
31.10.23 – 27.11.23

  
7.10.23


**מדידה 1**  
25.8.23 – 12.9.23




# מאפייני המדגמים לפני פרוץ המלחמה


## מועמדים ומועסקים ערבים

גודל המדגם: 1203 

גיל ממוצע: 31 שנים   
טווח גילאים: 19-45

50% עובדות ועובדים בארגונים עם רוב יהודי  
25% עובדות ועובדים בארגונים עם רוב ערבי  
25% לא מועסקים


50% גברים 

50% נשים 


תקופת הרצה: 25.8-8.9.2023 


## מעסיקים יהודים

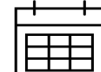
גודל המדגם: 1190 

גיל ממוצע: 42 שנים   
טווח גילאים: 18-78

42% עובדות ועובדים בתפקידי ניהול  
12% עובדות ועובדים בתפקידי משאבי אנוש  
46% עובדים ועובדות בתפקידים אחרים

50% גברים 

50% נשים 

תקופת הרצה: 4.9 – 12.9.2023 



# מאפייני המדגמים


## אחרי פרוץ המלחמה


### מועמדים ומועסקים ערבים


גודל המדגם: 1406 

גיל ממוצע: 30 שנים 


61% עובדות ועובדים בארגונים עם רוב יהודי  
39% לא מועסקים


51% גברים 

49% נשים 


תקופת הרצה: 21.11 – 27.11.23 


### מעסיקים יהודים


גודל המדגם: 506 

גיל ממוצע: 43 שנים 

43% עובדות ועובדים בתפקידי ניהול ומש"א  
57% עובדים ועובדות בתפקידים אחרים

50% גברים 

50% נשים 

תקופת הרצה: 31.10 – 1.11.2023 





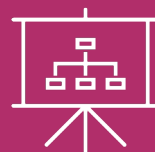
# מה מנבא כוונת מעסיקים יהודים להעסיק ערבים בעלי השכלה אקדמאית?



מעסיקים יהודים



אמון



פרקטיקות  
ארגוניות



מציאות ארגונית  
של ייצוג ערבים



# מה מנבא כוונת אקדמאים ערבים לעבוד במקום עבודה עם רוב יהודי?



## מועמדים ומועסקים ערבים



חווית  
גזענות



איום  
הסטריאוטיפ



# המנבאים המשותפים לכוונה לעבוד ביחד



## מועמדים ומועסקים ערבים



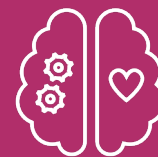
רגשות



קידום ערבים



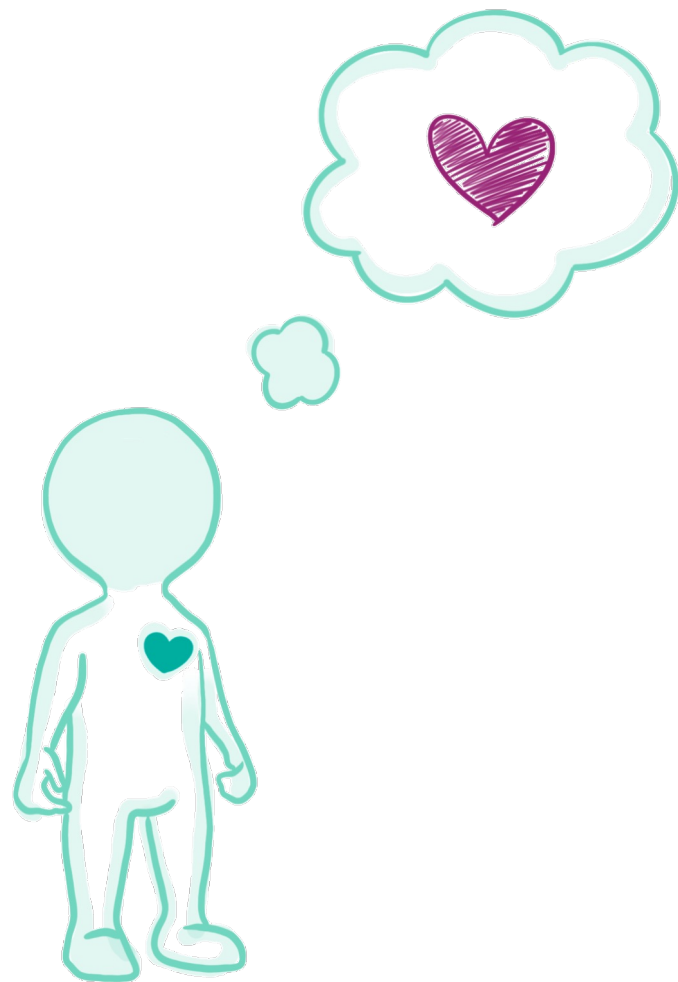
## מעסיקים יהודים



רגשות



קידום ערבים





# חיבה שמרגישים וחיבה שחושבים שהצד השני מרגיש מנבאת רצון לעבוד יחד

## מעסיקים

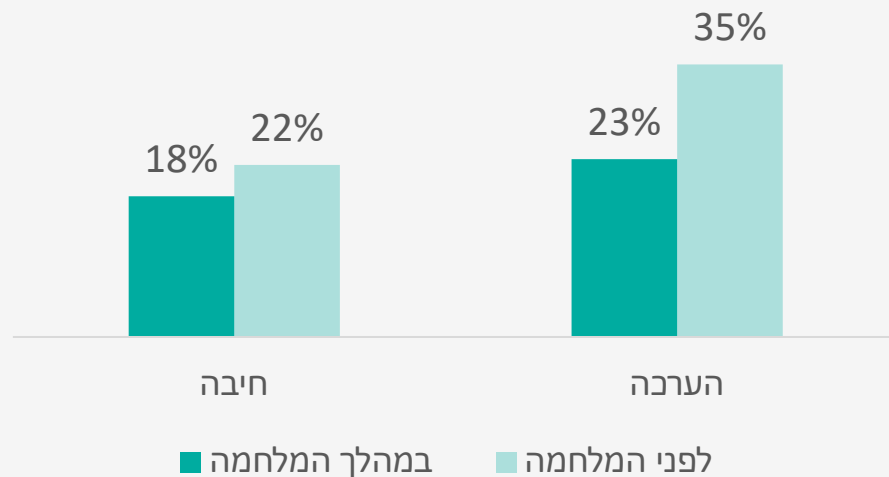
- מידת החיבה שעובדים יהודים חשים כלפי ערבים, מנבאת את נכונותם לשלב ערבים בארגוניהם.
- מידת החיבה שמנהלים יהודים חושבים שערבים מרגישים כלפיהם מנבאת את כוונת ההתנהגות שלהם לשלב ערבים בארגוניהם

## מועמדים ומועסקים

- מידת החיבה שמועמדים ומועסקים ערבים חושבים שיהודים מרגישים כלפיהם, מנבאת את כוונת ההתנהגות שלהם לעבוד בארגונים עם רוב יהודי

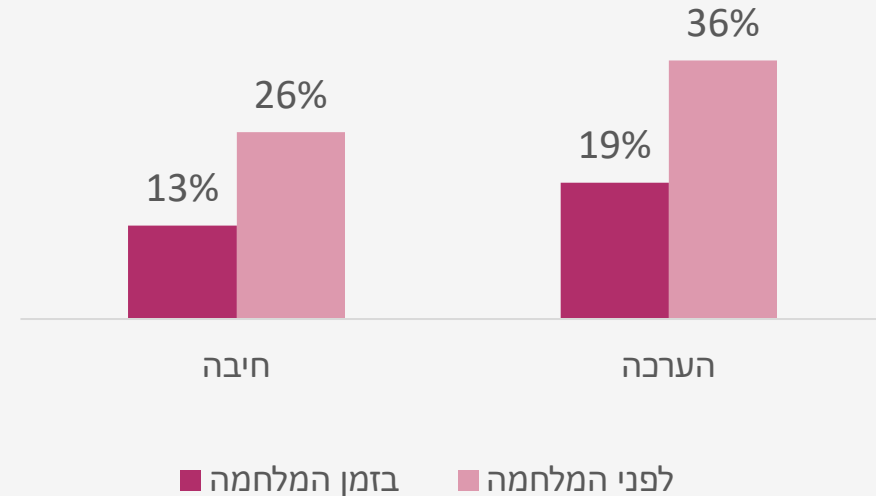
**רגשות חיוביים שערבים חושבים שיהודים חשים כלפיהם מעודדים ערבים לעבוד עם יהודים, ומאז פרוץ המלחמה הם נחלשו**

מה מועמדים ומועסקים ערבים חושבים שיהודים מרגישים כלפיהם?



**רגשות חיוביים כלפי ערבים מעודדים מעסיקים לעבוד עם ערבים ומאז פרוץ המלחמה הם נחלשו משמעותית**

מה מעסיקים יהודים מרגישים כלפי ערבים?

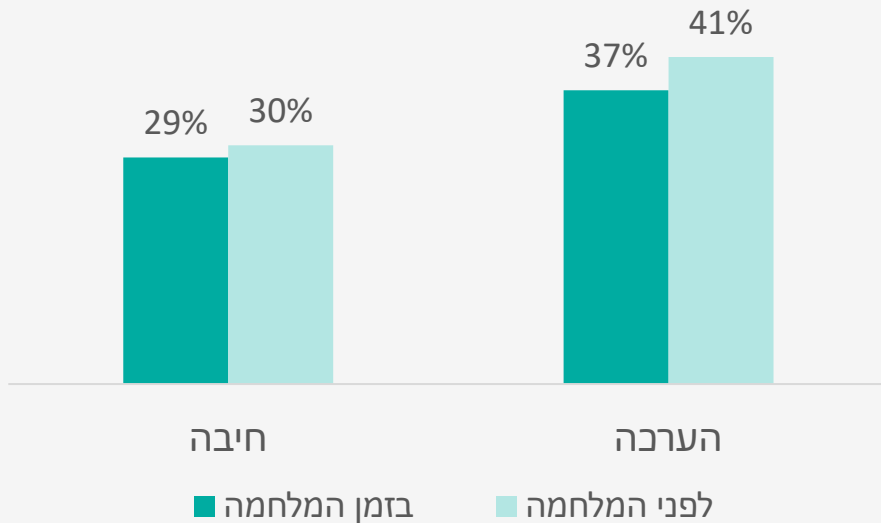


השאלה שנשאלה: להערכתך, באיזו מידה יהודים מרגישים את הרגשות הבאים כלפי ערבים בעלי השכלה אקדמית בשוק התעסוקה בישראל? (1-כלל לא, 6-במידה רבה). האחוזים המוצגים הם אחוזי המענה לתשובות 5 ו-6.

השאלה שנשאלה: באיזו מידה אתה מרגיש את הרגשות הבאים כלפי ערבים עם השכלה אקדמית בשוק התעסוקה בישראל? (1-כלל לא, 6-במידה רבה). האחוזים המוצגים הם אחוזי המענה לתשובות 5 ו-6.

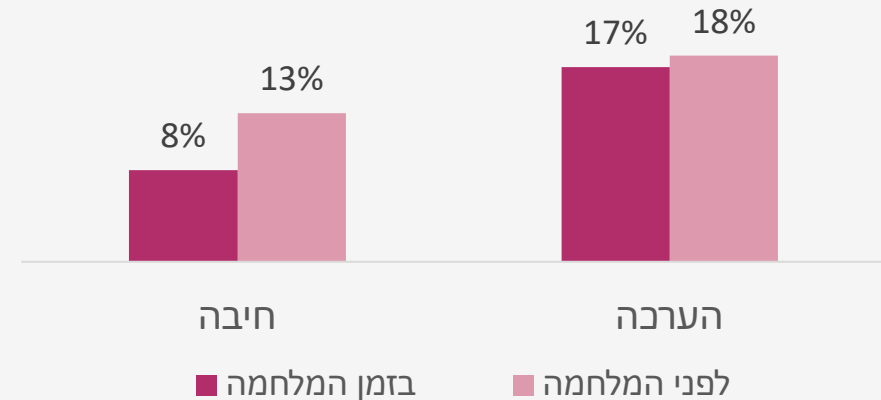
## רגשות חיוביים שערבים מרגישים כלפי יהודים נחלשו מאז פרוץ המלחמה

מה מועמדים ומועסקים ערבים מרגישים  
כלפי יהודים?



## רגשות חיוביים שמעסיקים חושבים שערבים חשים כלפיהם, מעודדים אותם לעבוד עם ערבים ומאז פרוץ המלחמה הם נחלשו משמעותית

מה מעסיקים יהודים חושבים שמועמדים  
ערבים מרגישים כלפיהם?



השאלה שנשאלה: באיזו מידה אתה מרגיש את הרגשות הבאים כלפי יהודים בשוק התעסוקה בישראל? (1-כלל לא, 6-במידה רבה). האחוזים המוצגים הם אחוזי המענה לתשובות 5 ו-6.

השאלה שנשאלה: להערכתך, באיזו מידה ערבים בעלי השכלה אקדמית מרגישים את הרגשות הבאים כלפי יהודים בשוק התעסוקה בישראל? חיבה, הערכה, פחד, כעס, שנאה (1-כלל לא, 6-במידה רבה). האחוזים המוצגים הם אחוזי המענה לתשובות 5 ו-6.



# תפיסת ההזדמנות לקידום עבור ערבים בארגונים עם רוב יהודי מעודדת אותם לעבוד בהם

מועסקים ערבים שחושבים שבארגון עם רוב יהודי הם יקבלו  
יותר אפשרויות קידום מאשר בארגון עם רוב ערבי

מאז פרוץ  
המלחמה

15%

לפני פרוץ  
המלחמה

21%





# לפני פרוץ המלחמה, מחצית מהמעסיקים תמכו בקידום עובדים ערבים

מכלל המעסיקים אומרים ש**רצוי**  
שבארגון בו הם עובדים יקדמו עובדים ערבים

52%

מכלל המעסיקים אומרים שזה

**רצוי מאוד**

30%



# מה מנבא כוונת אקדמאים ערבים לעבוד במקום עבודה עם רוב יהודי?



## מועמדים ומועסקים ערבים



חווית  
גזענות



איום  
הסטריאוטיפ



# חוויה אישית של גזענות פוגעת ברצון מועמדים ומועסקים ערבים לעבוד בארגונים עם רוב יהודי

מהמועסקים והמועמדים  
חוו גזענות ישירה כלפיהם

67%

כולל 13% שחוו אותה במידה רבה

13%



# ערבים מודעים לסטריאוטיפים השליליים כלפיהם, וחוששים שיישפטו לפיהם, ולא לפי עבודתם כפרטים.

מהמועסקים והמועמדים  
מאוימים מסטריאוטיפים

81%

כולל 44% שמאוימים במידה רבה

44%



# מה מנבא כוונת מעסיקים יהודים להעסיק ערבים בעלי השכלה אקדמאית?



מעסיקים יהודים



אמון



פרקטיקות  
ארגוניות

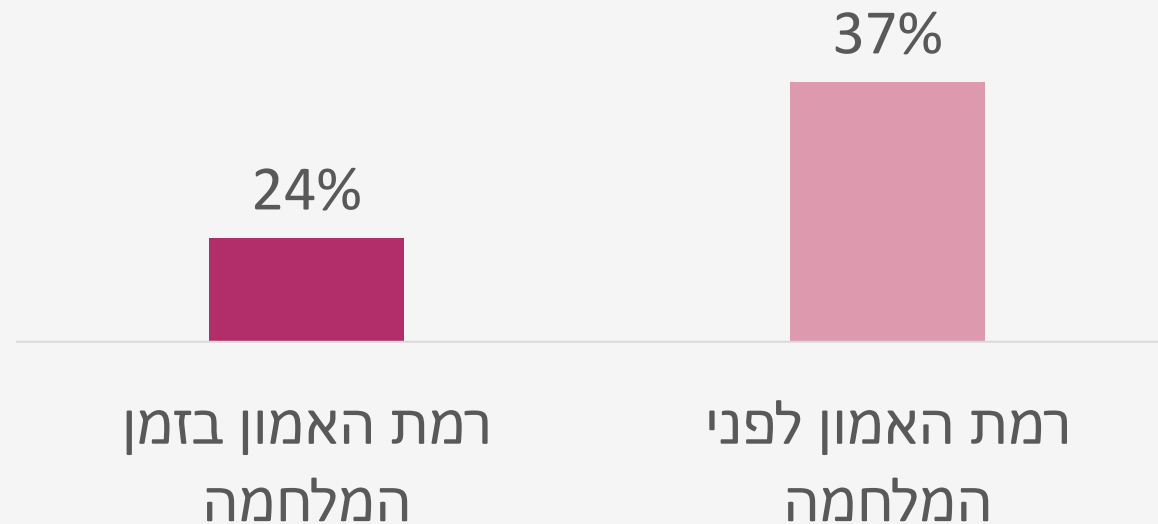


מציאות ארגונית  
של ייצוג ערבים



# היכולת לתת אמון הכרחית כדי שיהודים ירצו לעבוד עם ערבים.

מאז פרוץ המלחמה, נפגע אמון היהודים בעובדים ובמנהלים ערבים.



השאלה שנשאלה: מה מידת הסכמתך עם האמירה הבאה? "באופן כללי ניתן לתת אמון בעובדים ומנהלים ערבים" (1-כלל לא, 6-במידה רבה). האחוזים המוצגים הם אחוזי המענה לתשובות 5 ו-6.



## מודעות לייצוג של ערבים בארגונים מנבאת כוונת מעסיקים להעסיקם

ככל שבארגון עובדים **יותר** ערבים, ובפרט בתפקידים  
בכירים, וככל שמודעים לכך, כך **גוברת** כוונת העובדים  
והמעסיקים היהודים בארגון לעבוד עם ערבים נוספים.

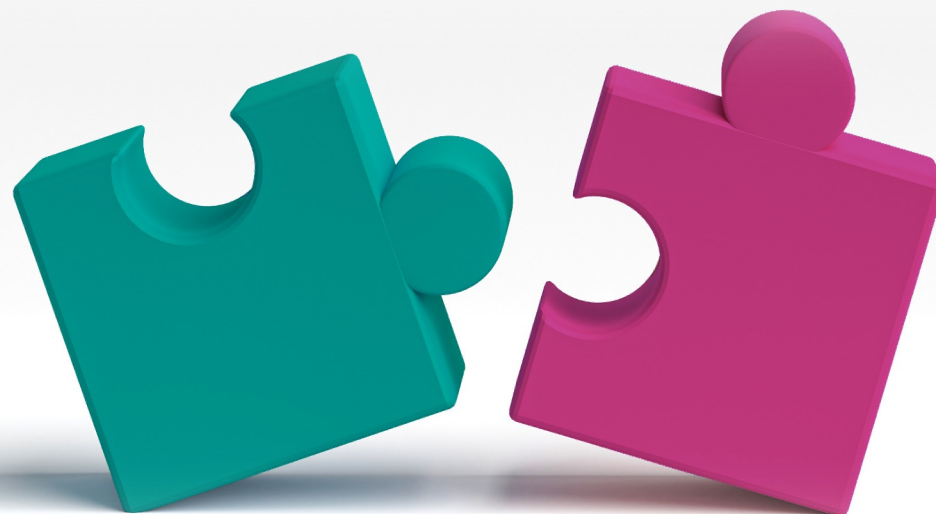


## מודעות לקיום פרקטיקות ארגוניות לגיוון והכללה נדרשת כדי לתמוך ביכולת מעסיקים לשלב ערבים



השאלה שנשאלה: "כמה פרקטיקות ארגוניות לגיוון והכללה קיימות בארגון שלך?"

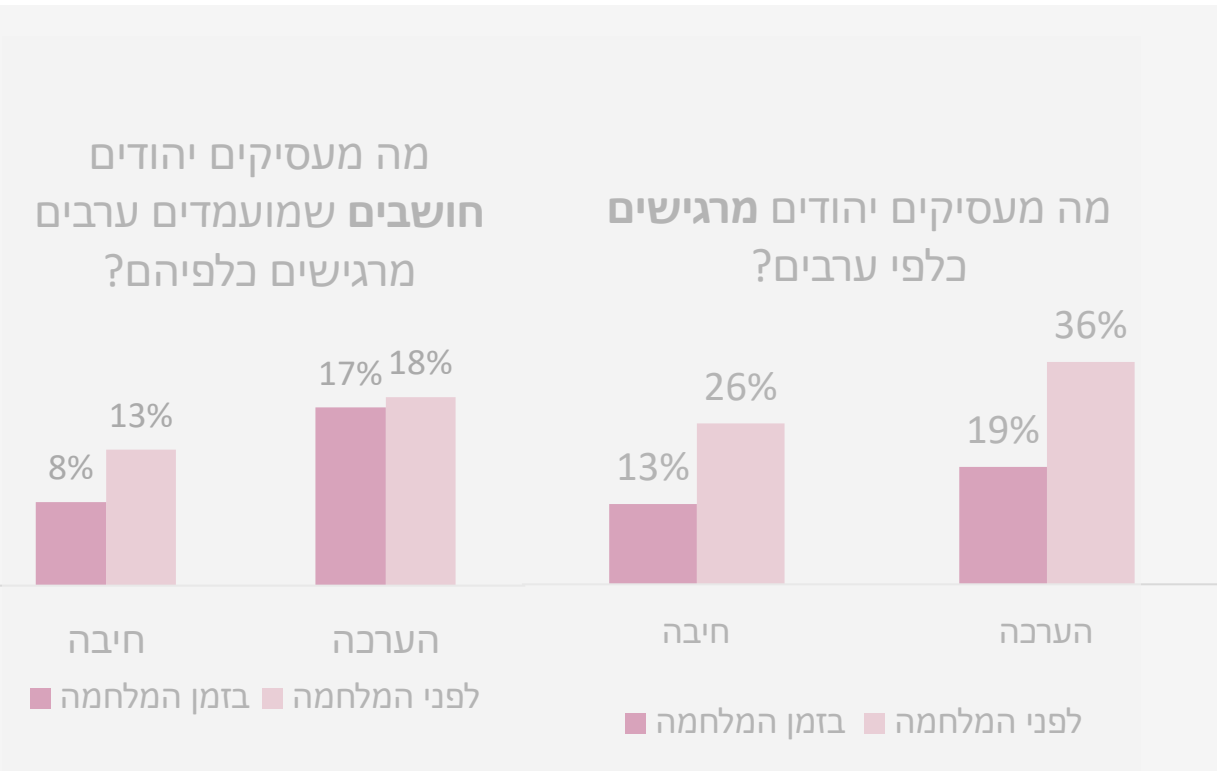




# המלצות פרקטיות

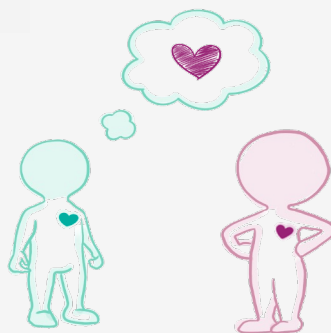


# הגברת חיבה ותיקון מטא תפיסה של מעסיקים יהודים ביחס לעמדות ערבים כלפיהם



## כלפי מעסיקים

- סדנאות וסיורים ייעודיים להעלאת המודעות
- מעורבות של עובדים ערבים מתוך הארגון
- 'role modelling' דרך סיפורי הצלחה פנים ארגוניים
- גיבוש צוות מגוון בדגש על העמקת ההיכרות עם הצד השני





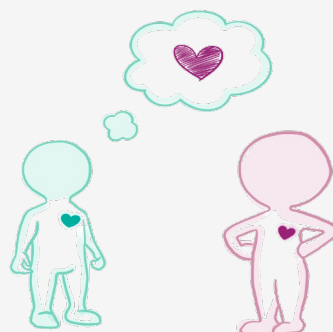
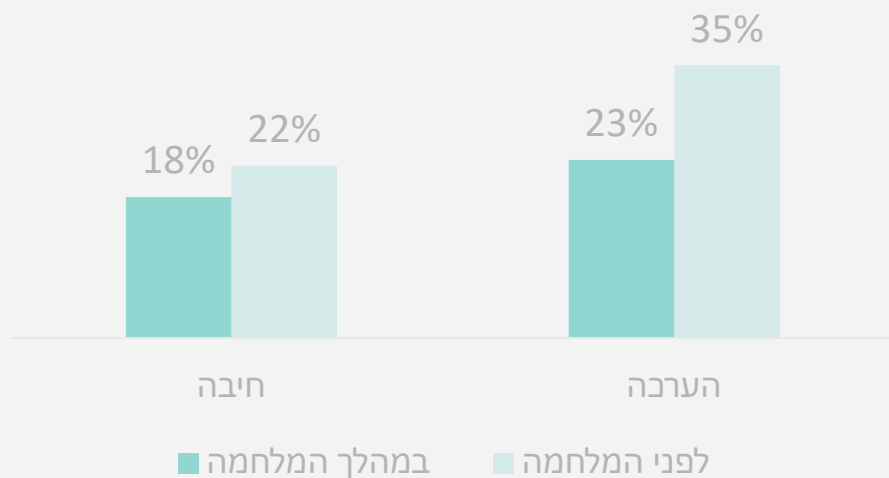
# תיקון מטא תפיסות של מועסקים ומועמדים ערבים ביחס לעמדות יהודים כלפיהם

## כלפי החברה הערבית

- מיצוב מעסיק דרך סיפורי הצלחה ארגוניים
- הצהרת כוונות ארגוניות ותקשור מסרים
- תומכים בגיוון והכלה
- תקשור סיפורי הצלחה של מנהלים ועובדים

ערבים

מה מועמדים ומועסקים ערבים חושבים שיהודים מרגישים כלפיהם?





# הגברת המודעות של מועסקים ומועמדים ערבים לאפשרויות קידום בארגונים

הזדמנויות קידום



## כלפי מעסיקים

- מדינות ברורה ומסלולים תומכים לקידום עובדים

ערבים

- מסרים של הוגנות ושוויון הזדמנויות פנימה

והחוצה

- העלאת המודעות של המנהלים היהודים אודות

החסמים

מכלל המעסיקים אומרים שרצוי  
שבארגון בו הם עובדים יקדמו  
עובדים ערבים

52%

מכלל המעסיקים אומרים שזה  
רצוי מאוד

30%



# הגברת המודעות של מועסקים ומועמדים ערבים לאפשרויות קידום בארגונים

מועסקים ערבים שחושבים שבארגון עם רוב יהודי יקבלו יותר אפשרויות קידום מאשר בארגון עם רוב ערבי

מאז פרוץ  
המלחמה

15%

לפני פרוץ  
המלחמה

21%

## כלפי מועסקים ומועמדים

- המועסקים הערבים הם שגרירים של הארגון
- שילוב מועסקים ערבים בתפקידים ניהוליים ובכירים בפעילויות מיצוב מעסיק
- מנגנון חבר מביא חבר מותאם לחברה הערבית



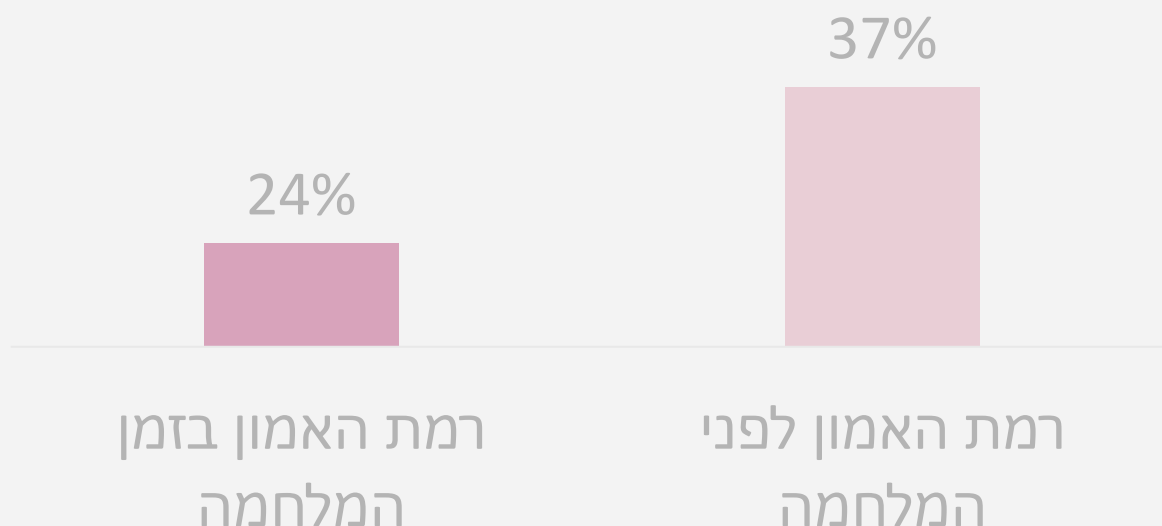
# הגברת תחושת האמון של עובדים ומנהלים יהודים בערבים ומניעת ביטויי גזענות

אמון



## מעסיקים

- **תרבות ארגונית המושתתת על ערכים של הכלה**
- **חיזוק תחושת האמון ההדדי והכרה בשונות**
- **גיבוש פעילויות סביב מטרות ערכיות**
- **משותפות כגון התנדבויות**





## יצירת סביבת עבודה בטוחה והפחתת איום הסטריאוטיפ

### כלפי מועסקים ומועמדים

- מיצוב המעסיק כבעל ערכים של גיוון, שייכות והוגנות
- תקשור ההצלחות הארגוניות בתעסוקת חברה ערבית

מהמועסקים והמועמדים  
חוו גזענות ישירה כלפיהם

67%

כולל 13% שחוו אותה  
במידה רבה

13%



## הגדלת הייצוג של עובדים ערבים בכלל ובעמדות בכירות בפרט והעלאת מודעות לפרקטיקות ארגוניות מקדמות גיוון והכללה

### כלפי מעסיקים

- לקבוע מדיניות ברורה ויעדי ייצוג בתפקידי מפתח, תפקידים ניהוליים ובכירים
- מתן כלים לבעלי התפקידים ליישום מיטבי של המדיניות
- חיזוק הטאלנטים הערבים
- ביצוע מעקב ובקרה תקופתיים ומעורבות מנכ"ל/ית
- הטמעת מדדי העלייה בייצוג בתהליכי ההערכה של המנהלים היהודים
- "לדבר את הגיוון" - קיום מפגשים ייעודיים אודות העשייה הארגונית

אף פרקטיקה  
41%

1-2 פרקטיקות  
22%

3-5 פרקטיקות  
29%

...+6