



מה גורם לעובדים  
ערבים לרצות לעבוד  
בארגונים עם רוב יהודי?



מה גורם למעסיקים  
ומועסקים יהודים לרצות  
לשלב ערבים?

**מרץ 2025**

צוות אקורד: ד"ר דניאלה שידלובסקי, אוהד שאול, ד"ר רנא עבאס, דר' מעין דביר, דר' רונה שטיין, דר' יוסי חסון ועינת לוי  
צוות קו-אימפקט: סאמר פאר, נעה שמשוני



# מטרות המחקר

## #1

למפות את **המגמות והשינויים** שהתרחשו מאז פרוץ המלחמה בנכונות ההדדית של **מעסיקים** ו**עובדים יהודים** ושל **מועמדים ועובדים ערבים** בעלי השכלה אקדמית לעבוד יחד.

## #2

להבין את הגורמים המשפיעים על נכונות זו ואת **הדרכים האפקטיביות** לקדם עבודה מיטבית משותפת



# 3 דגימות של מועמדים ומועסקים ערבים ומועסקים ומעסיקים יהודים לפני ואחרי פרוץ המלחמה





1. **יש התאוששות** מהמשבר, אבל היא מתונה יותר **בקרב עובדים ומעסיקים יהודים.**
2. **הגיוון עובד!** גיוון במקום העבודה מגביר את הנכונות לעבוד יחד ומשפר את היכולת של הארגונים להתאושש ממשברים, בעיקר אם יש **ממשק** בין העובדים הערבים ליהודים.
3. **פעולה ארגונית יזומה קשורה באופן הדוק** ליכולת ולרצון של העובדים לשתף פעולה.
4. **כדי להשיג את ההשפעה הרצויה, חיוני לבחור פרקטיקות באופן אסטרטגי** על בסיס הבנה ברורה אילו גישות משפיעות על היבטים שונים בכל קבוצה.





# דגשים להתמצאות בעת קריאת ממצאי המחקר

1. סליידים ונתונים המסומנים בצבע  מתייחסים לממצאי המדגם **מועסקים ומעסיקים יהודים**
2. סליידים ונתונים המסומנים בצבע  מתייחסים לממצאי המדגם **מועמדים ומועסקים ערבים**
3. המונח "**ארגון מגוון**" מתייחס ארגון שיש בו 5 אחוזים ומעלה לפני השאלה הבא שהוצגה בפני המשיבים:  
להערכתך, מתוך כלל העובדים בארגון, מהו אחוז העובדים הערבים? יש לכתוב מספר בין 0 (אין עובדים ערבים) ל 100 (עובדים ערבים).
4. השאלות לאורכו של כל המחקר התמקדו בעמדות כלפי **עובדים ערבים בעלי השכלה אקדמאית**, וכן המדגם של העובדים והמועמדים התמקד באנשים עם השכלה אקדמאית קיימת או תוך כדי רכישתה.



# מבנה מצגת הממצאים:

## 1. המגמות והגורמים המשפיעים על רצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים יהודים
- מועמדים ומועסקים ערבים

## 2. הקשר בין פרקטיקות לקידום הכללה לבין הרצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים ויהודים
- מועסקים ערבים

## 3. גיבוש אסטרטגיית התערבות בארגונים – תובנות מהמחקר ודוגמאות מהשטח



# מבנה מצגת הממצאים:

## 1. המגמות והגורמים המשפיעים על רצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים יהודים
- מועמדים ומועסקים ערבים

## 2. הקשר בין פרקטיקות לקידום הכללה לבין הרצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים ויהודים
- מועסקים ערבים

## 3. גיבוש אסטרטגיית התערבות בארגונים – תובנות מהמחקר ודוגמאות מהשטח

## 4. שאלות ותשובות

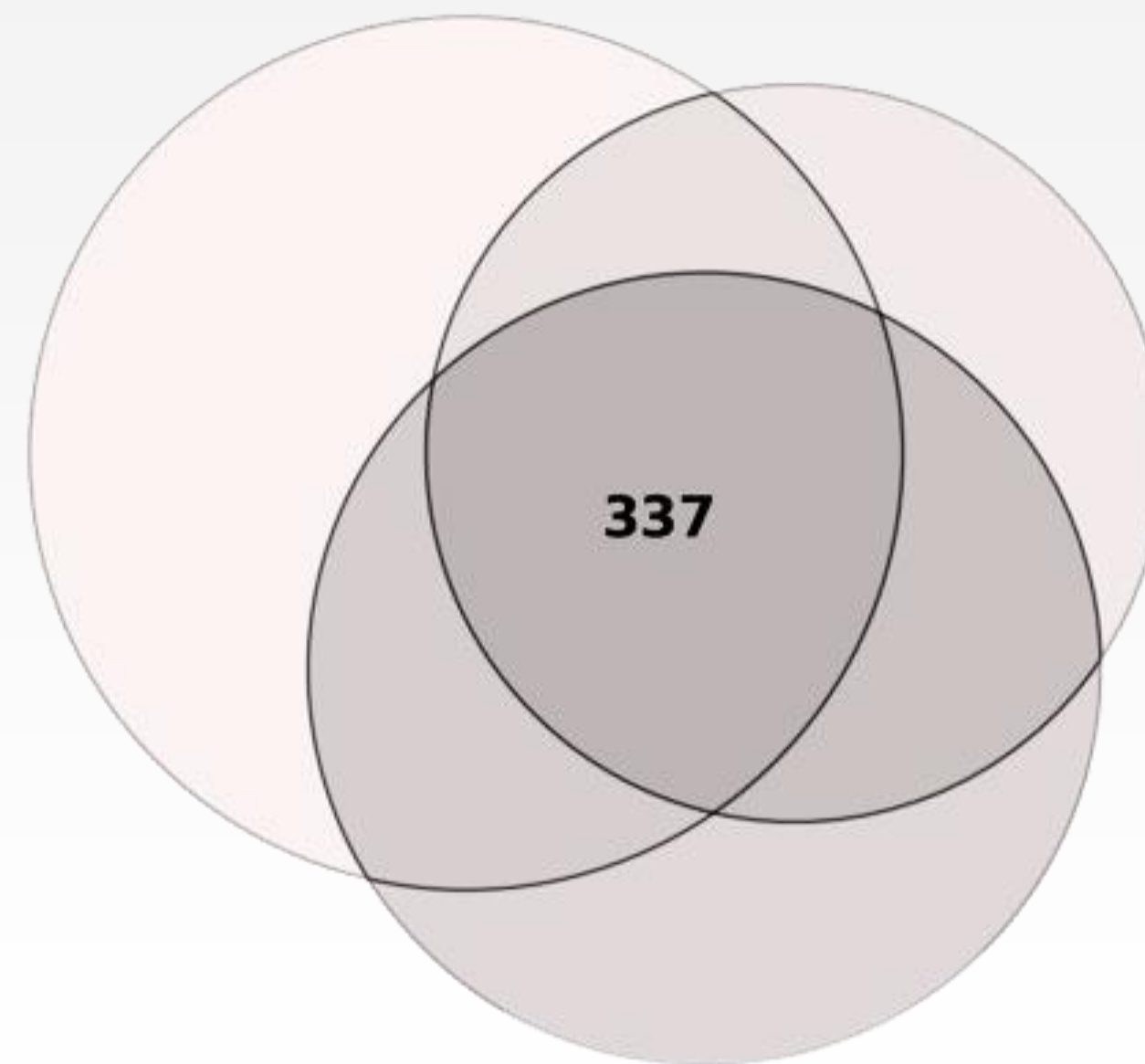


## 337 משייבים ב-3 תקופות הרצה

53% גברים  47% נשים 

41% בתפקידי ניהול ומש"א  
59% עובדים ועובדות בתפקידים אחרים

גיל ממוצע: 45 שנים





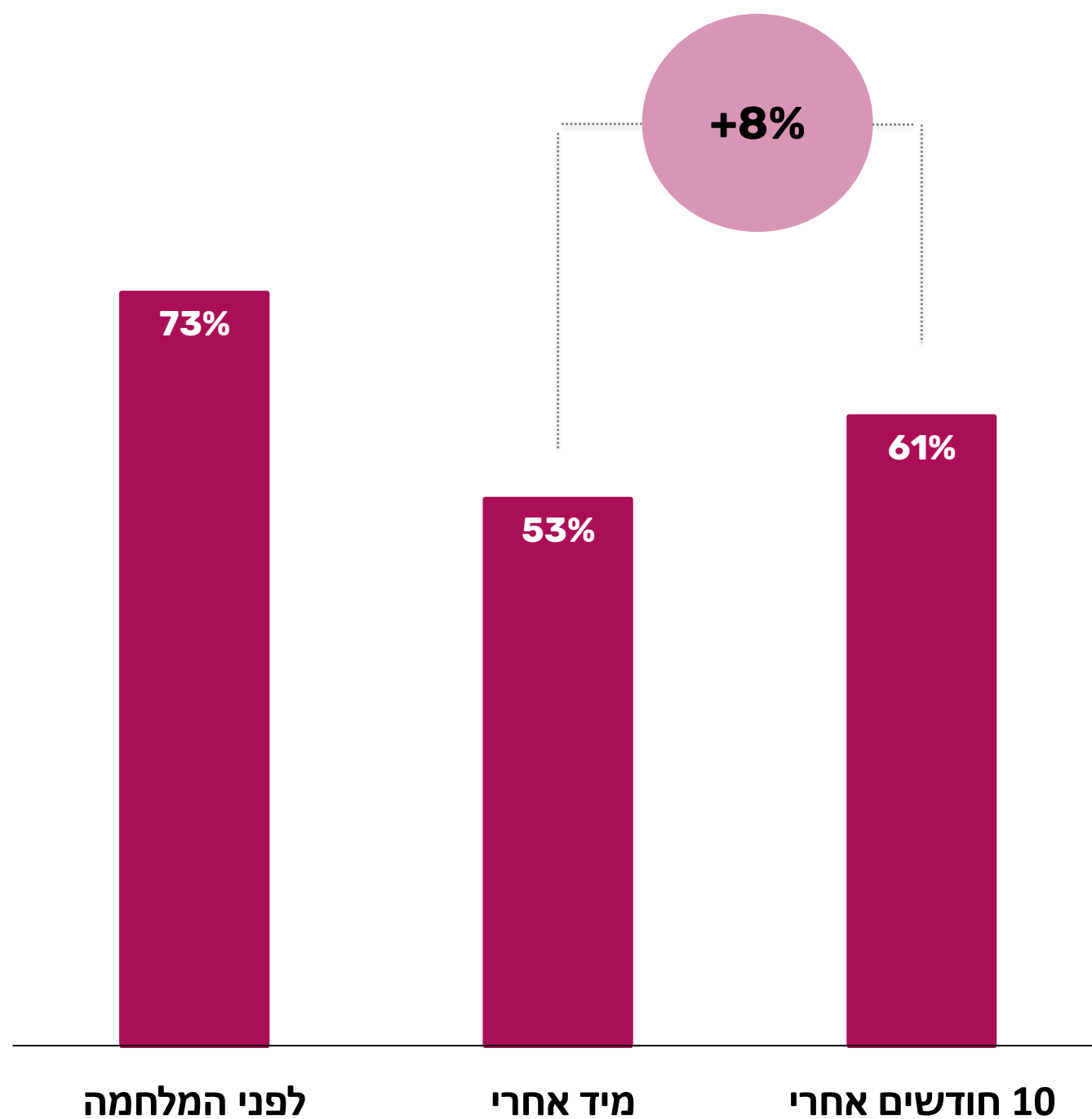


**מה השתנה בקרב מועסקים ומעסיקים יהודים בנכונות  
לעבוד יחד עם ערבים אקדמאים בשנה וחצי  
האחרונות?**



# התאוששות חלקית בהסכמה של מועסקים ומועסיקים יהודים להיות בקרבה בעבודה עם ערבים

## הסכמה לקרבה



### מדד הקרבה:

ממוצע של שלושה משתנים:

- מוכנות להיות מנוהל על ידי עובד ערבי
- מוכנות לנהל עובד ערבי
- מוכנות לעבוד בארגון עם עובדים ערבים

ציון מדד 1 עד 3: חוסר הסכמה לקרבה

ציון מדד 4 עד 6: הסכמה לקרבה

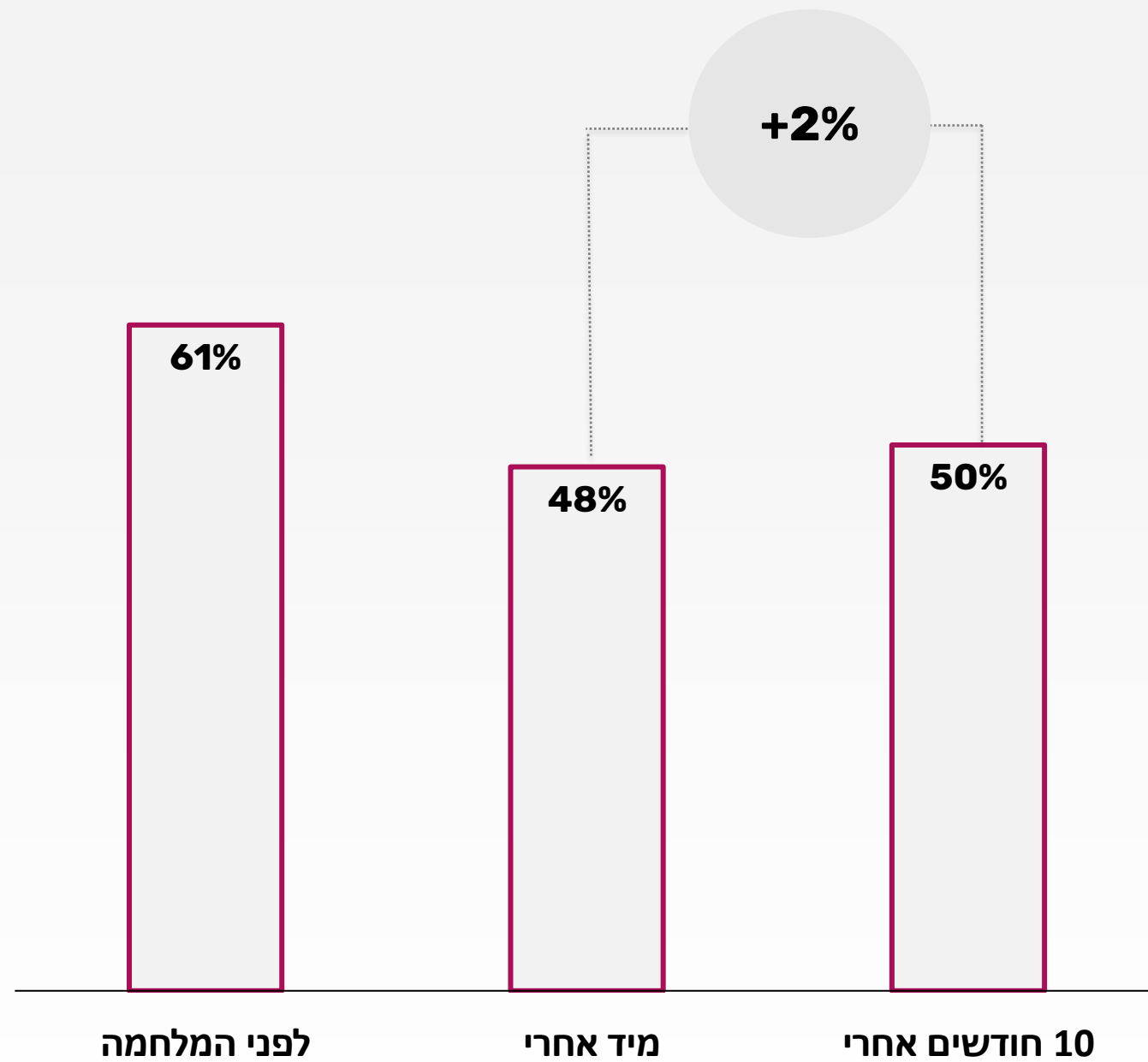


האם דפוס ההתאוששות בהסכמה לקרבה **בקרב יהודים** שונה  
**בין ארגונים עם גיוון בהשוואה לארגונים ללא גיוון?**

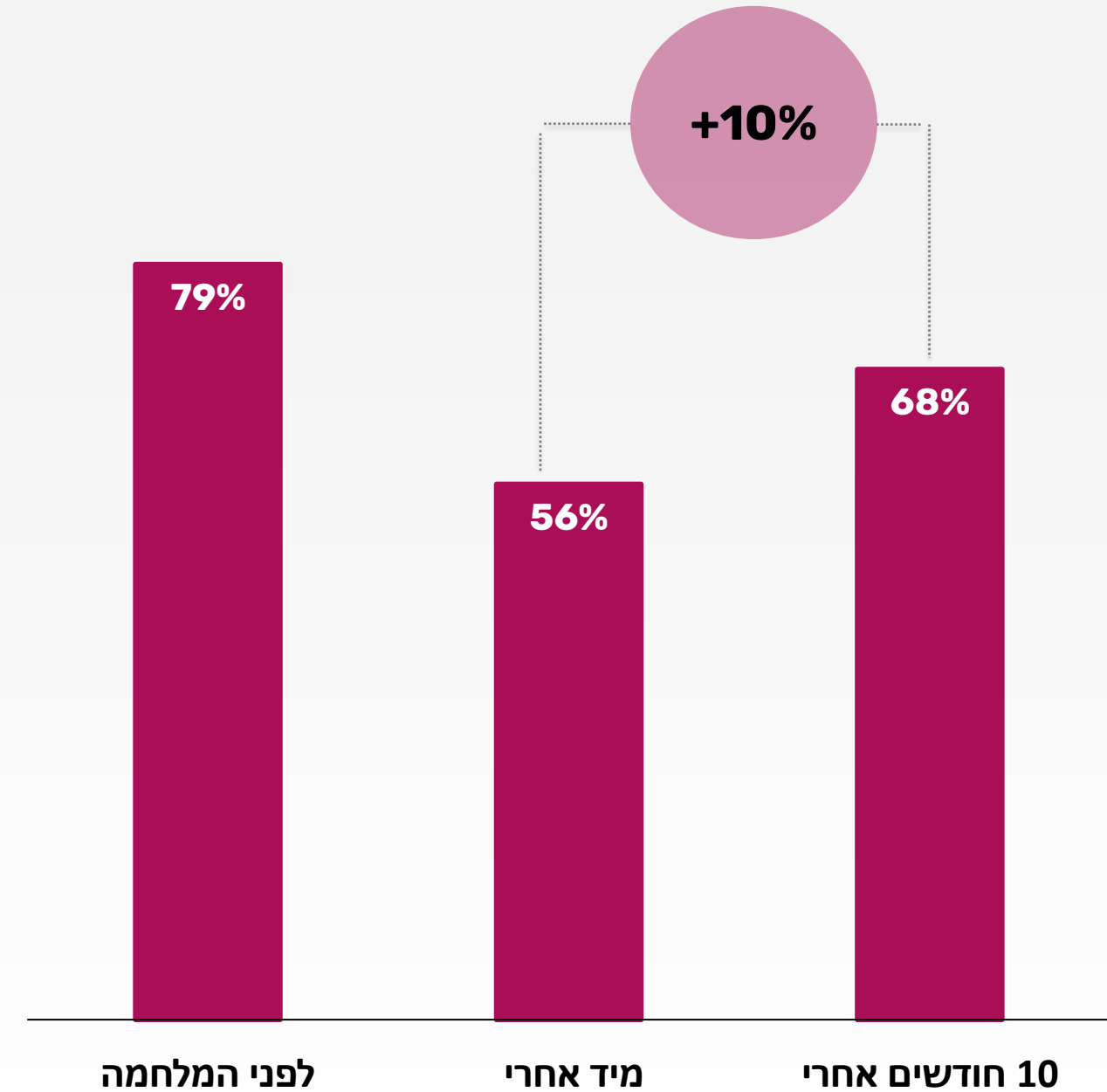


# כן! ההתאוששות בהסכמה לקרבה נמצאה רק עבור מועסקים ומעסיקים יהודים בארגונים שיש בהם גיוון

## הסכמה לקרבה - ארגון שאין בו גיוון



## הסכמה לקרבה - ארגון שיש בו גיוון



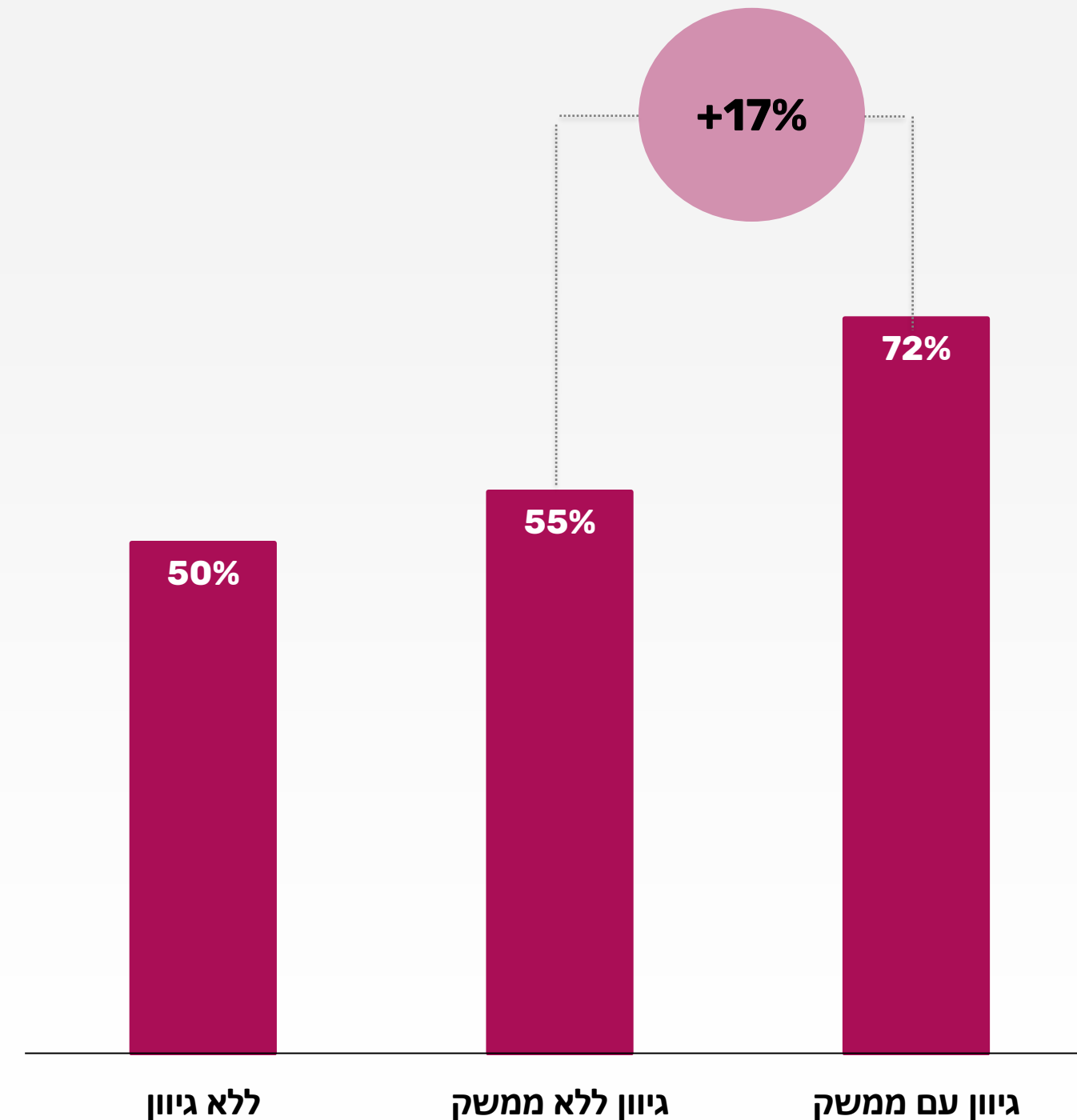
להערכתך, מתוך כלל העובדים בארגון, מהו אחוז העובדים הערבים? יש לכתוב מספר בין 0 (אין עובדים ערבים) ל-100 (כל העובדים ערבים). ארגון שיש בו גיוון: 5 אחוזים ומעלה האחוזים המוצגים הינם אחוזי המשיבים שציון המדד שלהם הוא 4 או יותר.



# גיוון זה לא מספיק: מידת ההסכמה לקרבה משמעותית בארגון מגוון שיש לעובדים היהודים בו ממשק עבודה עם ערבים

ההשפעה של הממשק משמעותית גם עם לוקחים בחשבון משתנים סוציו-דמוגרפיים של המשיבים (גיל, מגדר, דתיות עמדות פוליטיות)

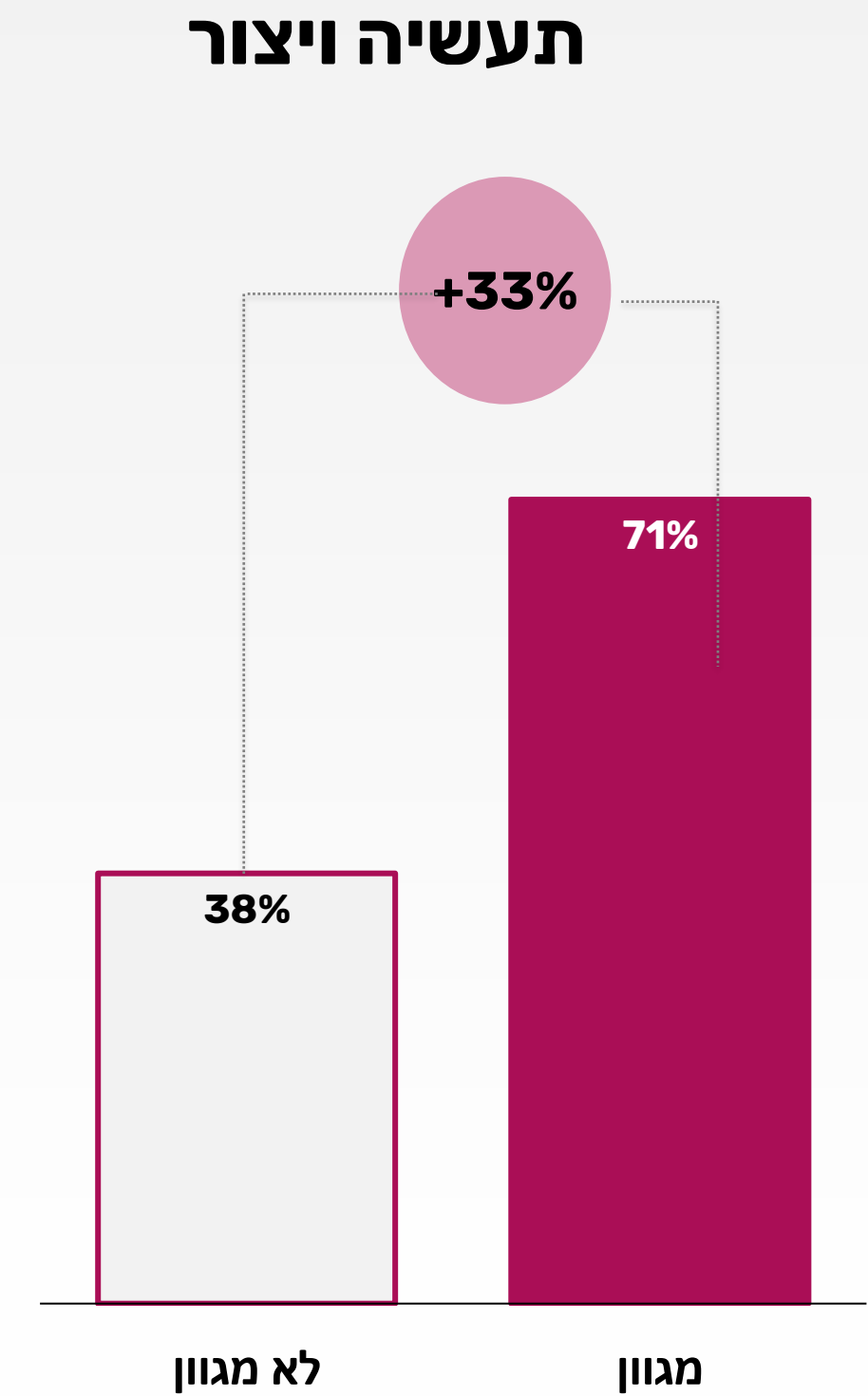
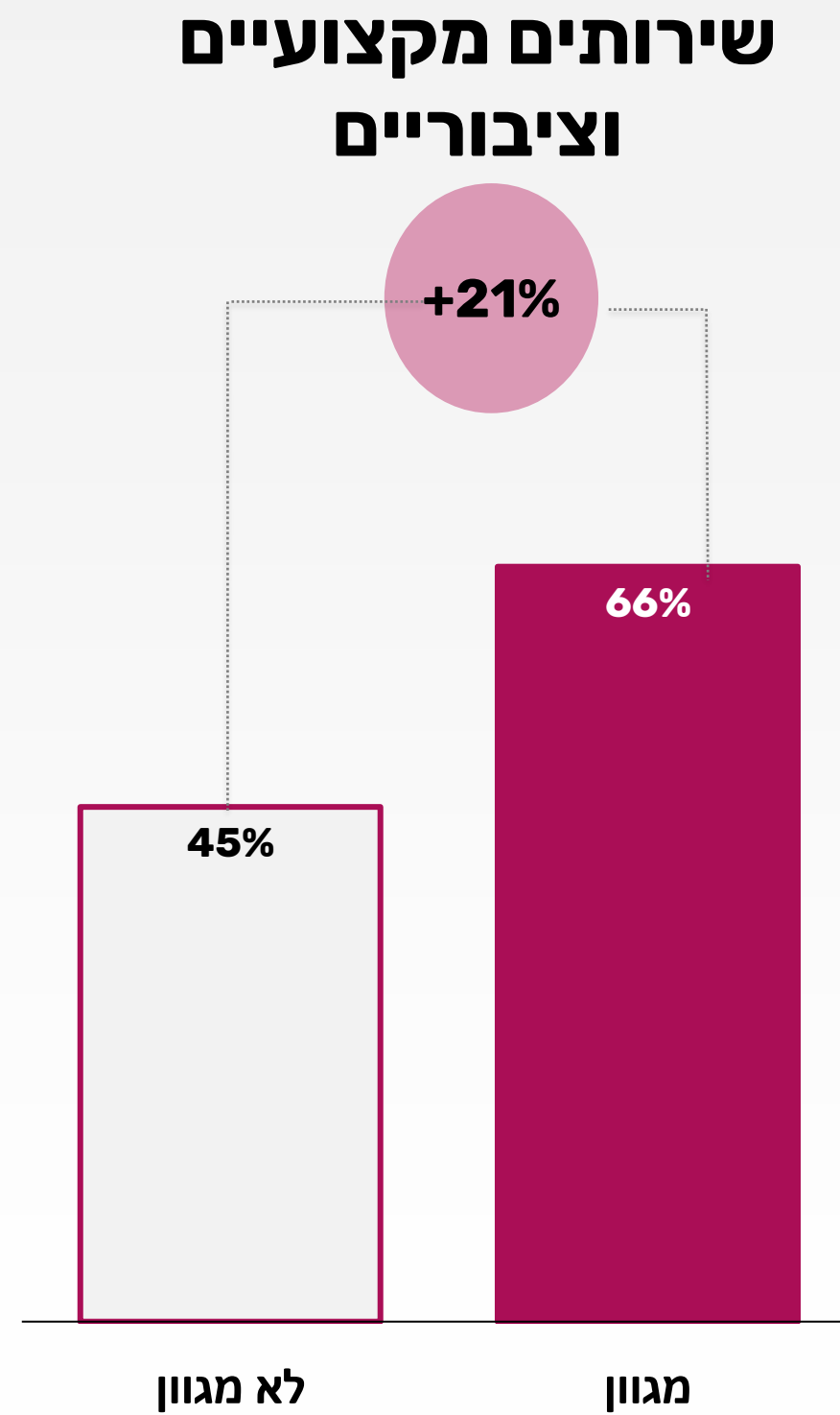
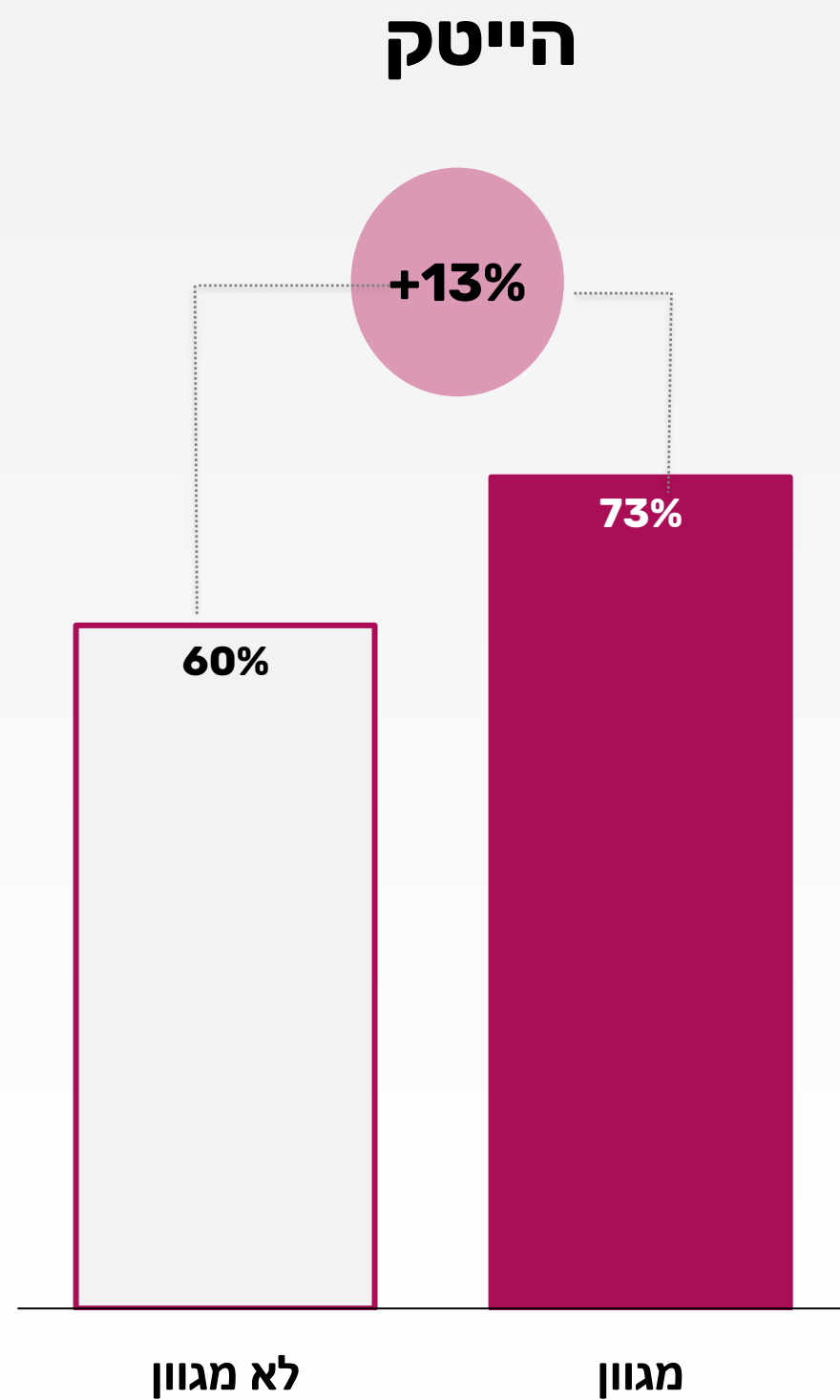
## הסכמה לקרבה



האחוזים המוצגים הינם אחוזי המשיבים שציון המדד שלהם הוא 4 או יותר.



# הפער בהסכמה לקרבה של עובדים ומועסקים יהודים בין ארגונים מגוונים לאלו שלא קיים בענפים השונים





# אילו גורמים מנבאים את המוכנות לקרבה בקרב מעסיקים ומועסקים יהודים?



# המשתנים שמסבירים את ההסכמה של יהודים להיות בקרבה נשארו זהים לפני ובמהלך המלחמה

## מנבאים פסיכולוגים של רצון בקרבה



רגשות  
חיוביים

**חיבה והערכה**  
כלפי ערבים



רגשות  
שליליים

**שנאה ופחד**  
כלפי ערבים



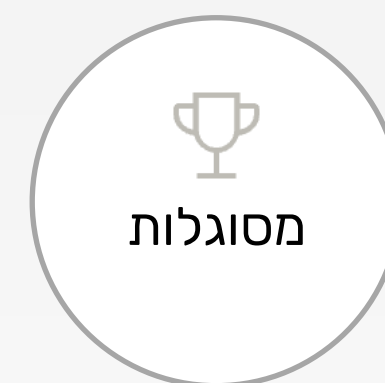
אמון

ניתן **לתת אמון**  
בעובדים ומנהלים  
ערבים



נורמות

עובדים בארגון **מעוניינים**  
**לעבוד** עם /  
לקוחות **מעוניינים לקבל**  
**שירות** מעובדים ערבים



מסוגלות

לעבוד **ולשתף**  
**פעולה, לכבד** את  
התרבות, לעזור  
**להתשלב** ולעמוד  
**ביעדים** בעבודה





# תפיסת המסוגלות של נדגמים יהודים לעבוד, לכבד, לעזור ולעמוד ביעדים היא הגורם המשמעותי ביותר לרצון לקרבה

## מנבאים פסיכולוגים של רצון בקרבה



רגשות  
חיוביים

**חיבה והערכה**  
כלפי ערבים



רגשות  
שליליים

**שנאה ופחד**  
כלפי ערבים



אמון

ניתן לתת אמון  
בעובדים ומנהלים  
ערבים



נורמות


עובדים בארגון מעוניינים  
לעבוד עם /  
לקוחות מעוניינים לקבל  
שירות מעובדים ערבים



מסוגלות

לעבוד ולשתף  
פעולה, לכבד את  
התרבות, לעזור  
להתשלב ולעמוד  
ביעדים בעבודה

אין קשר  
משמעותי 

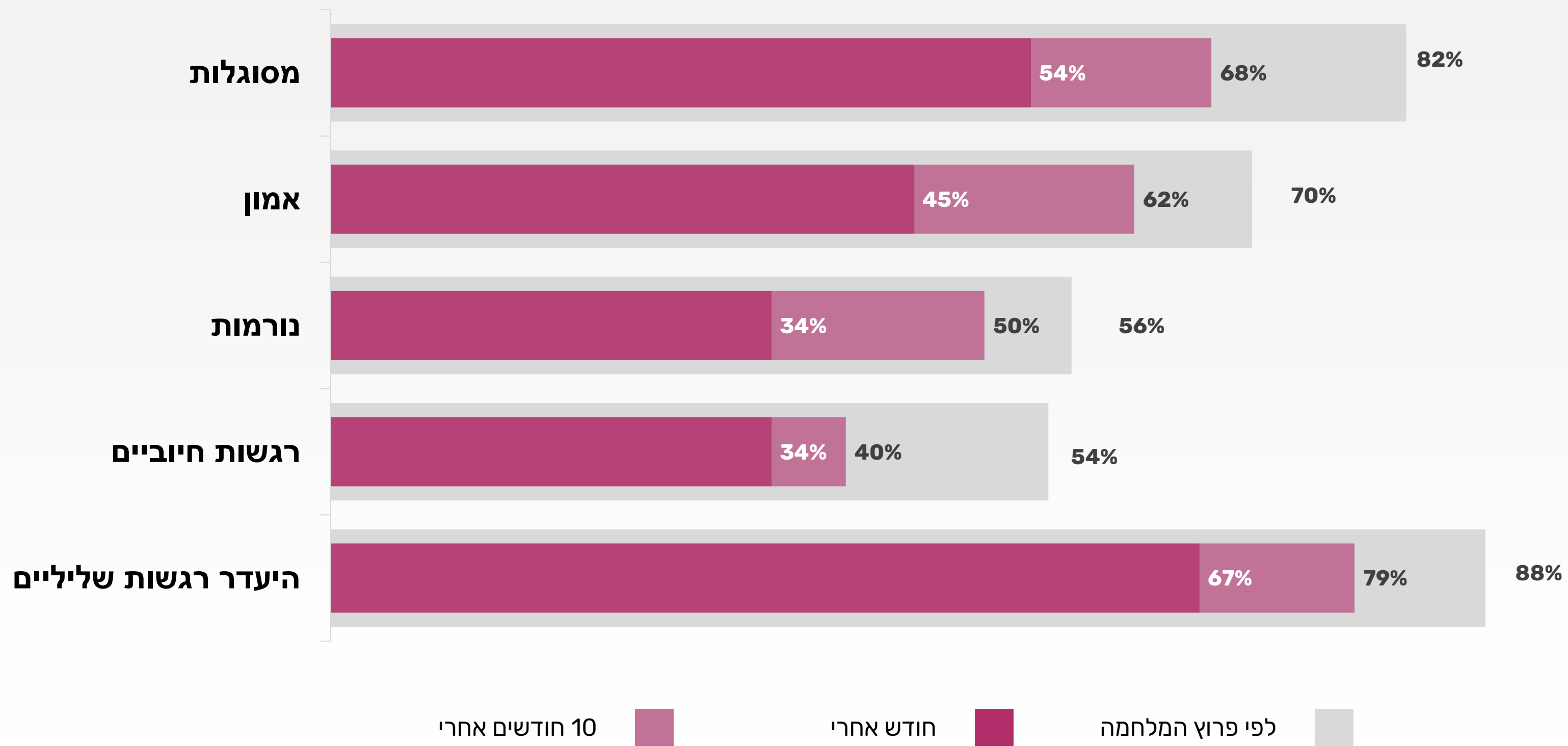
קשר חלש  
 $0.2 < B$  

קשר בינוני  
 $0.2 < B < 0.5$  

קשר חזק  
 $B > 0.5$  



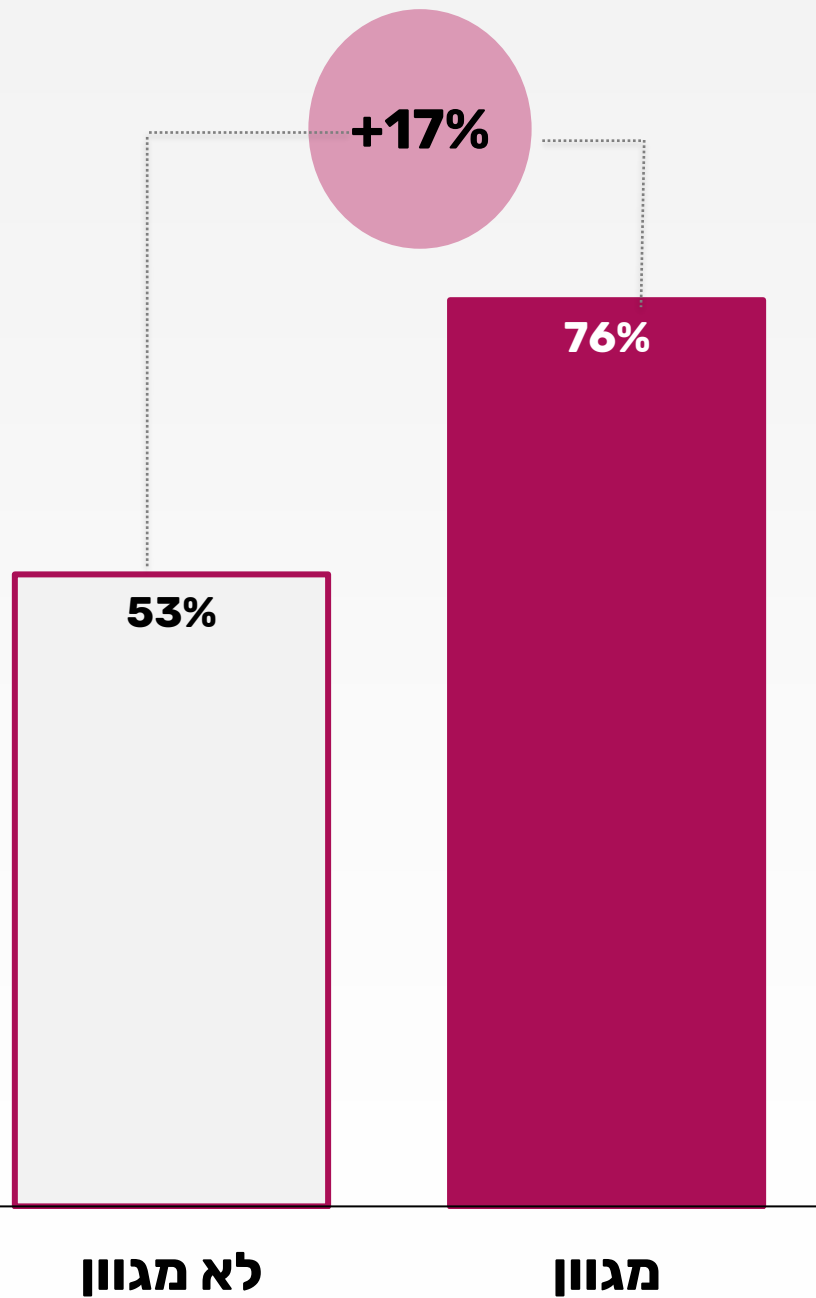
# המשתנים המסבירים את ההסכמה להיות בקרבה התאוששו באופן חלקי



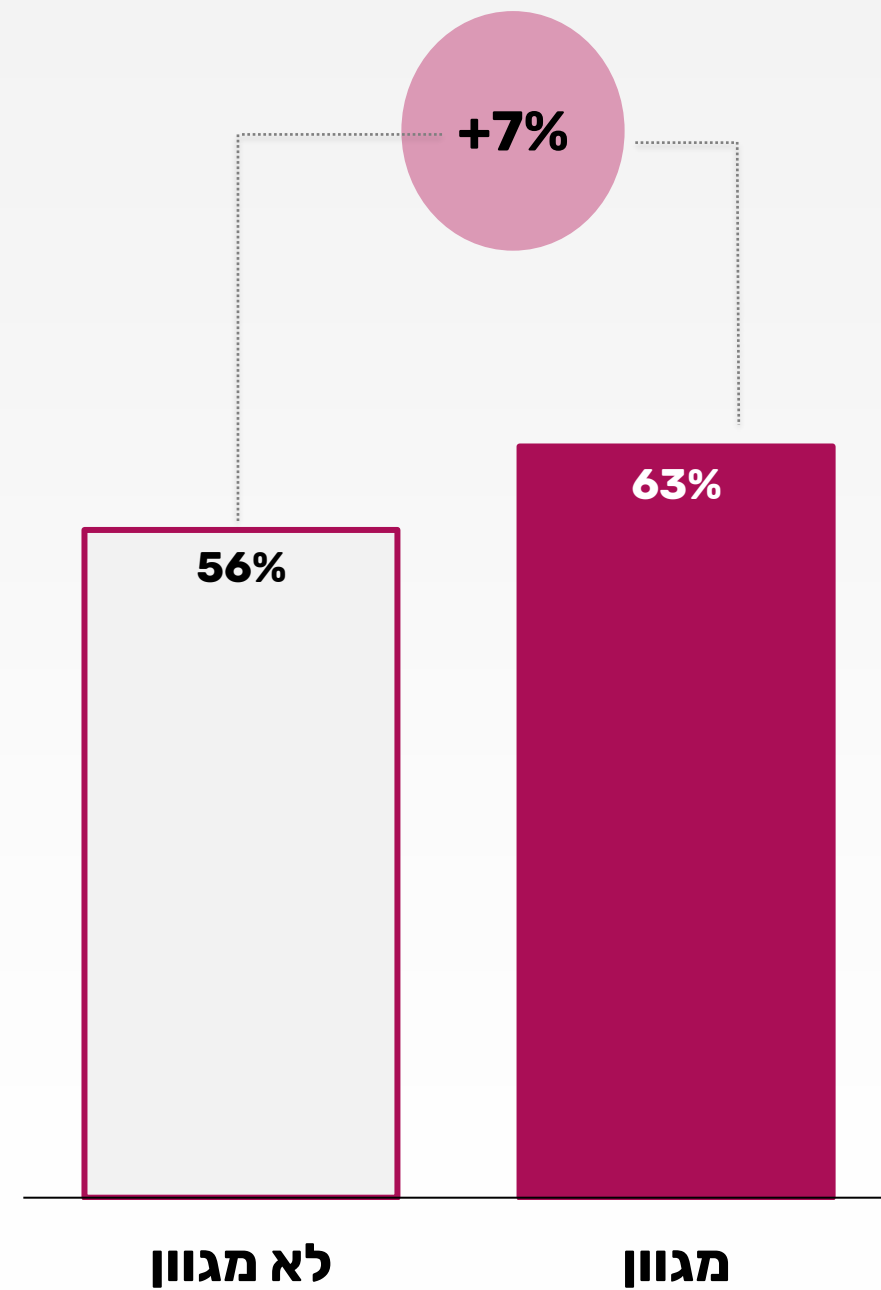


# בארגונים מגוונים קיימות רמות גבוהות יותר של עמדות ותפיסות חיוביות ופחות רגשות שליליים בהשוואה לארגונים לא מגוונים

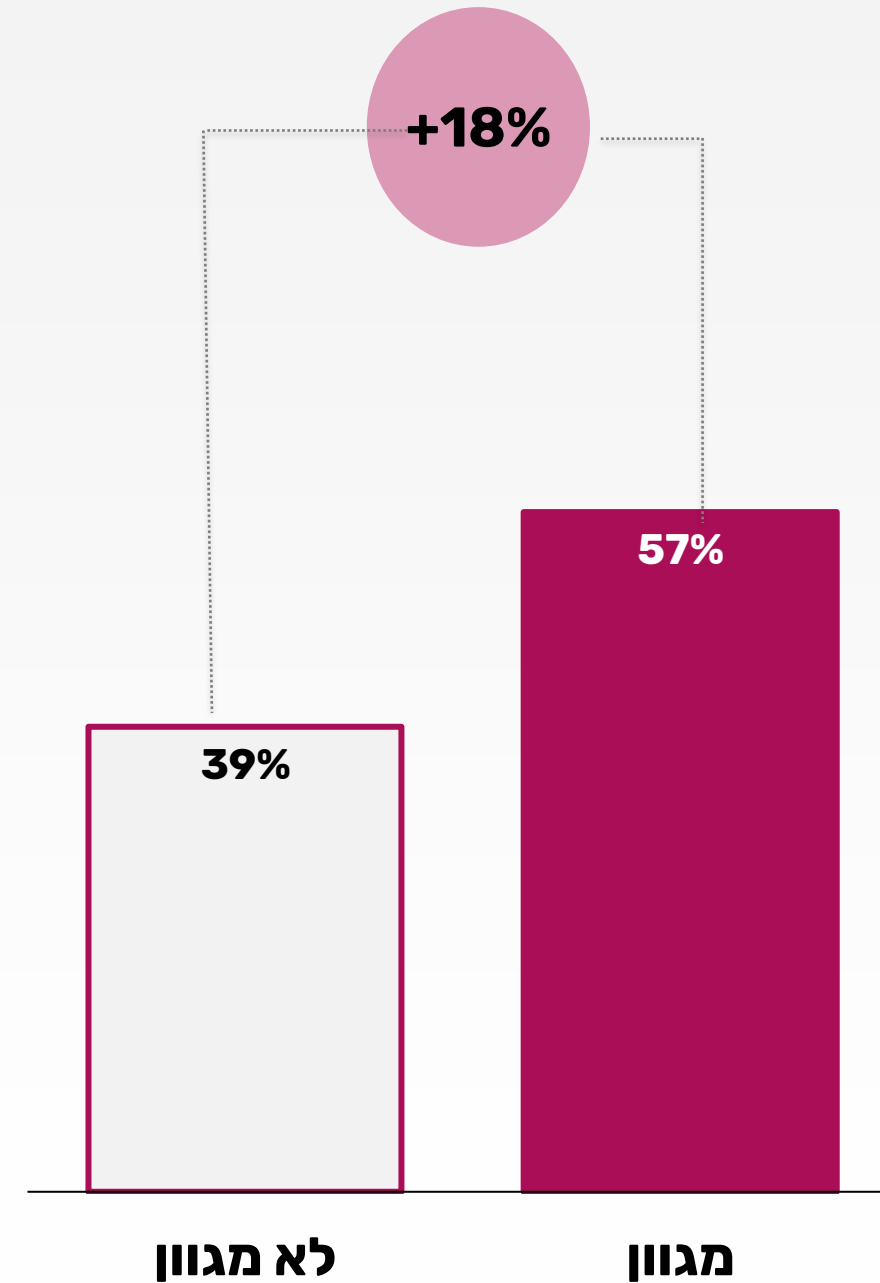
## מסוגלות



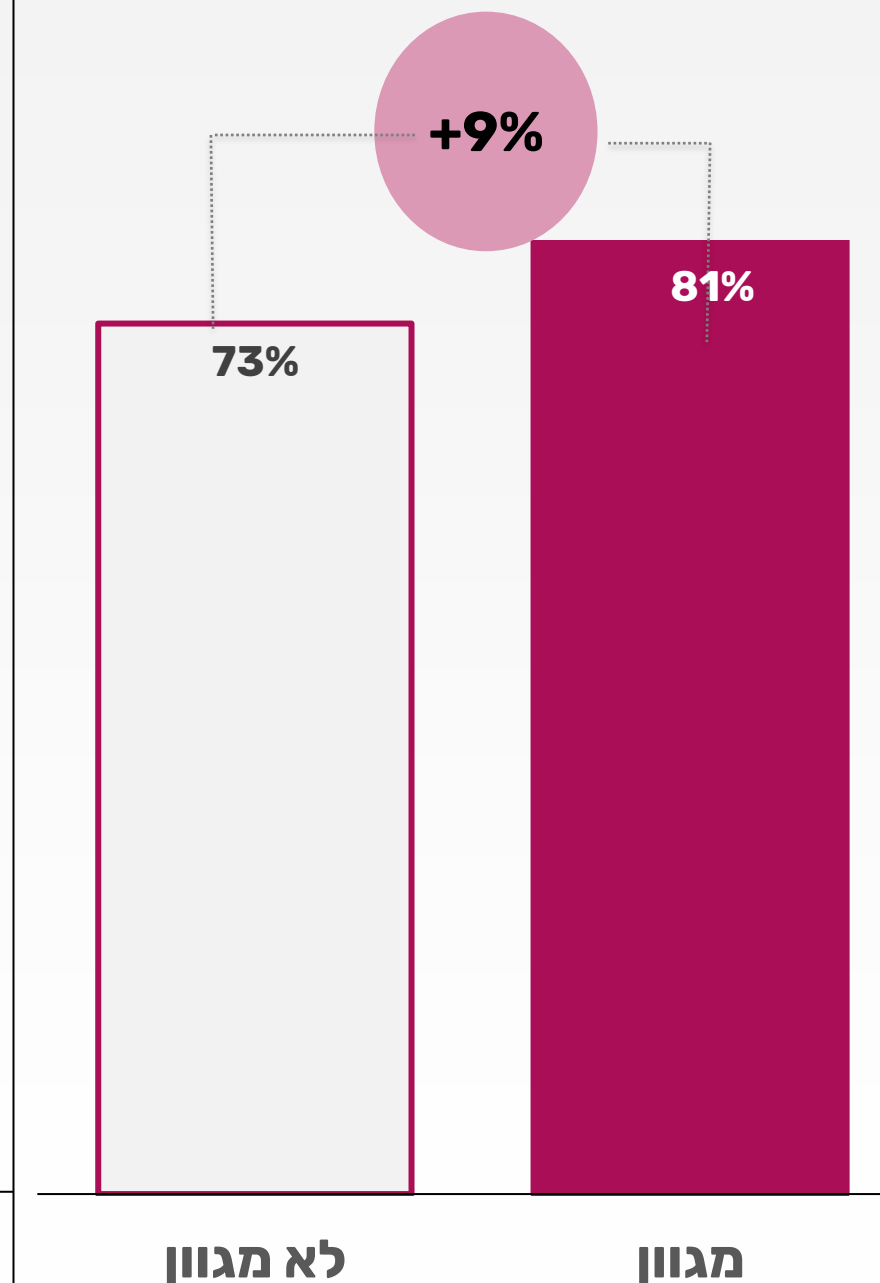
## אמון



## נורמות



## רגשות שליליים נמוכים





# מה למדנו לגבי עובדים ומעסיקים יהודים?

1. למרות פגיעה משמעותית של המלחמה ברצון לקרבה חלה **התאוששות חלקית**.
2. **להשפעה על תחושת המסוגלות** של עובדים ומעסיקים יהודים יש משמעות גדולה ביחס למוכנות לעבודה משותפת.
3. **הגיוון עובד!** העמדות החיוביות ביחס לעבודה משותפת התאוששות באופן דרמטי יותר בצוותים מגוונים מכאלה שלא.
4. **הממשק חשוב!** עובדים בארגונים מגוונים אשר יש להם ממשק עבודה מגלים הסכמה גבוהה יותר לקרבה בהשוואה לאלו שאין להם ממשק.





# מבנה מצגת הממצאים:

## 1. המגמות והגורמים המשפיעים על רצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים יהודים
- מועמדים ומועסקים ערבים

## 2. הקשר בין פרקטיקות לקידום הכללה לבין הרצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים ויהודים
- מועסקים ערבים

## 3. גיבוש אסטרטגיית התערבות בארגונים – תובנות מהמחקר ודוגמאות מהשטח

## 4. שאלות ותשובות



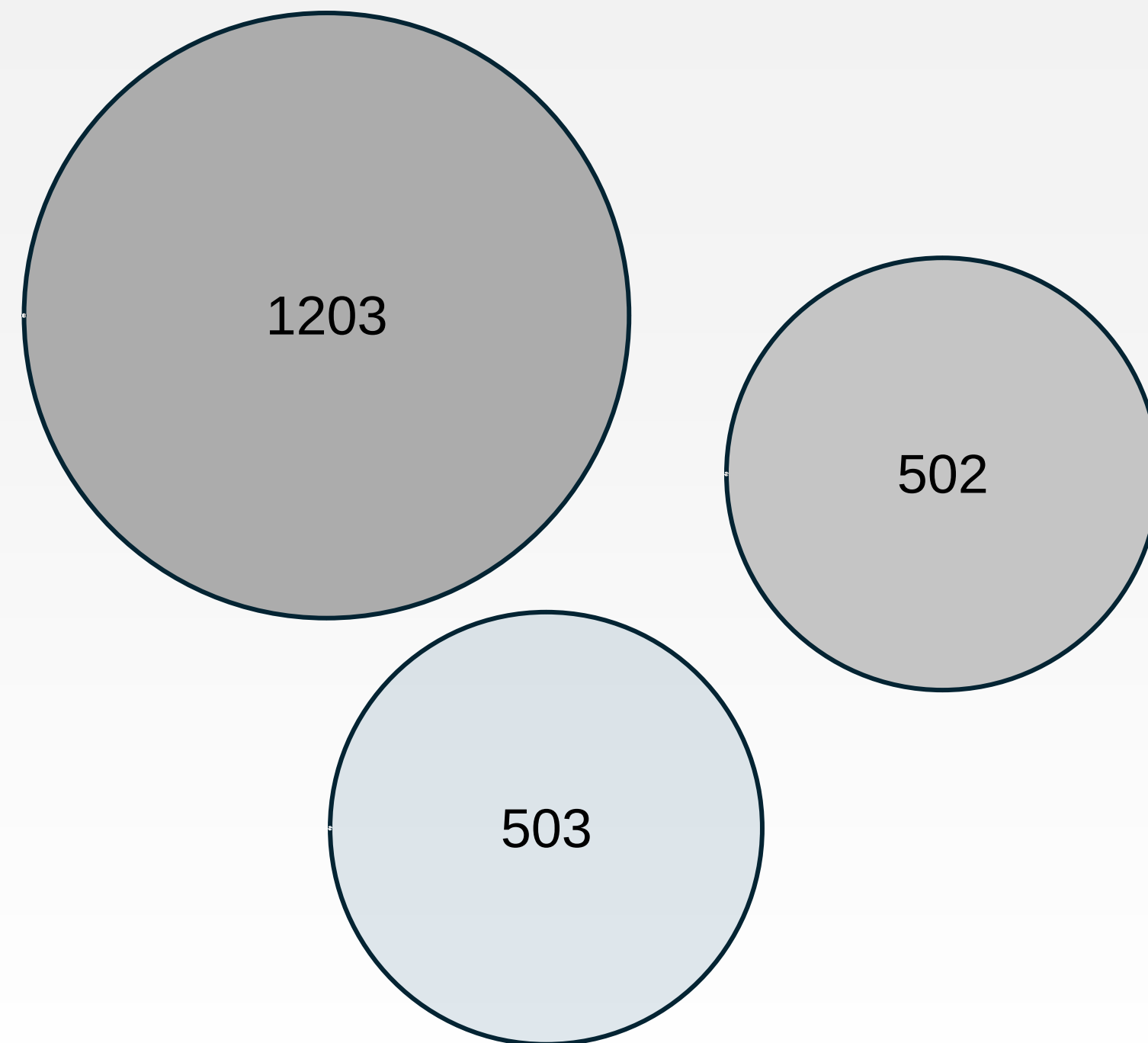
# מאפייני המדגם הערבי

מהמדגם סוננו 25% מהעובדים שעובדים בארגון עם רוב ערבי.



עובדות ועובדים בארגון עם רוב יהודי 41%

גיל ממוצע: 30.5 שנים



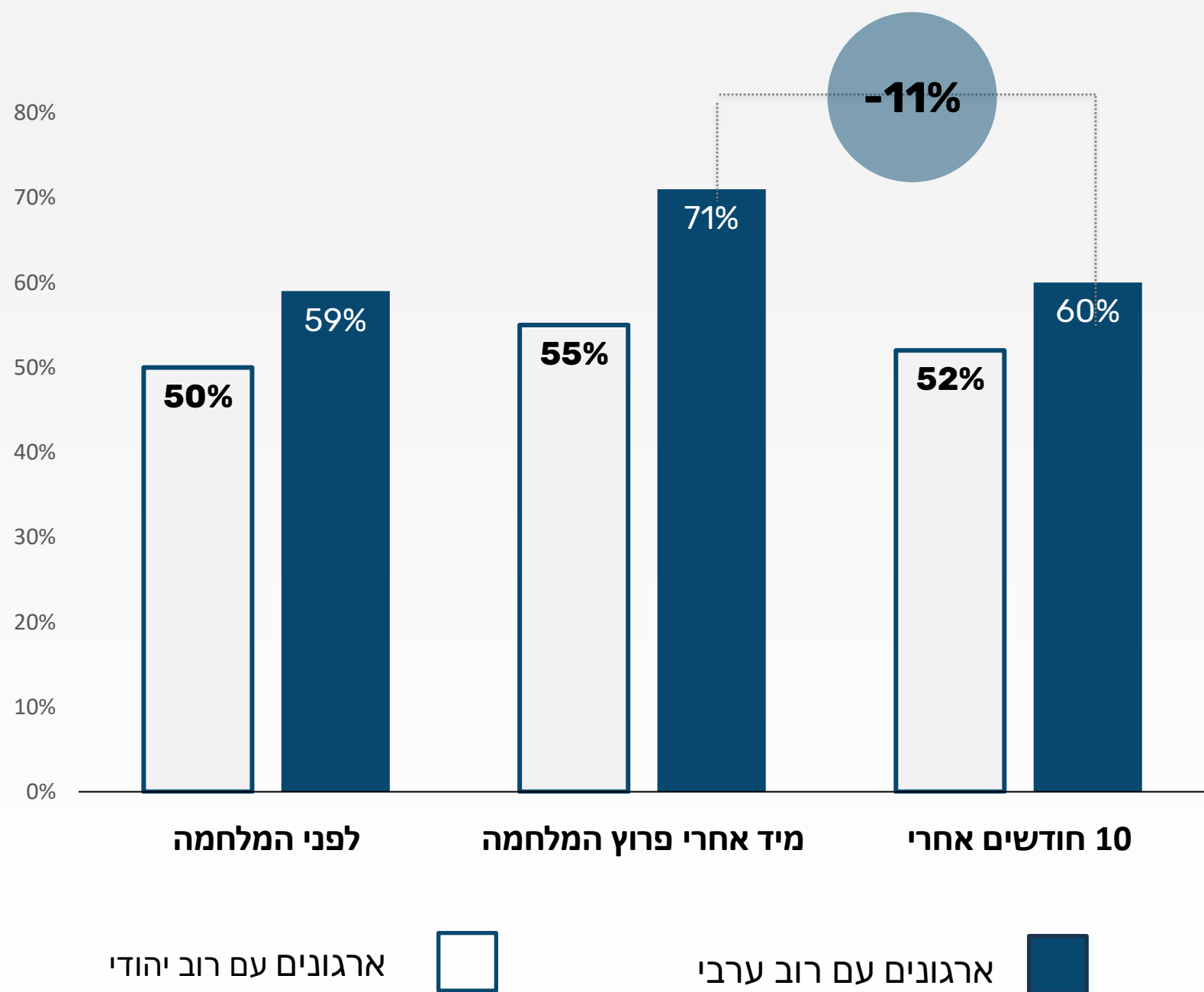


**מה השתנה בקרב מועמדים ומועסקים ערבים  
בנכונות לעבוד יחד בשנה וחצי האחרונות?**



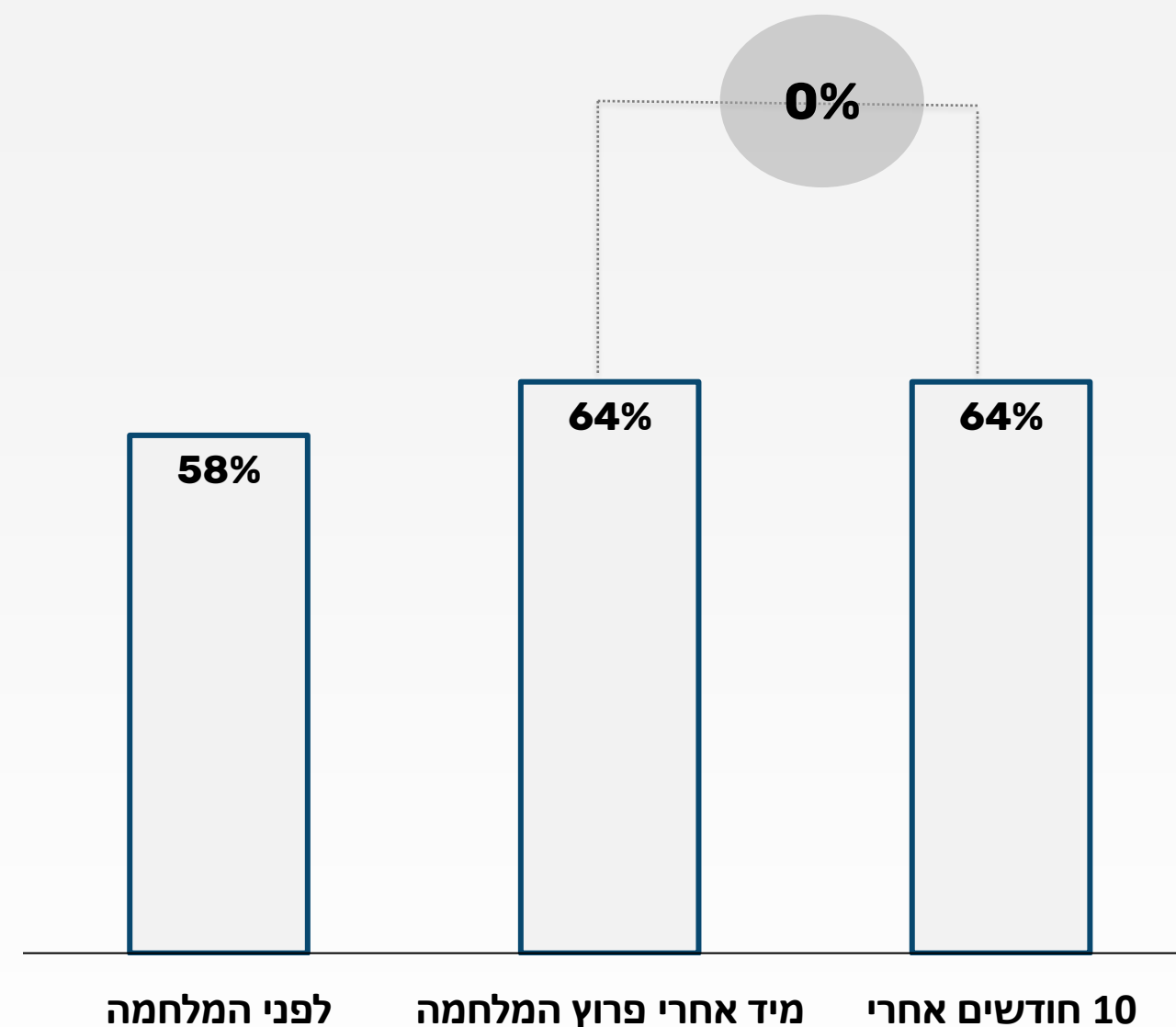
# היכן מועמדים ומועסקים ערבים מעדיפים לעבוד?

## באילו ארגונים עובדים ומועמדים מחפשים עבודה?



השאלה שנשאלה: **אם אתה מחפש עבודה, באיזה מקומות עבודה אתה מחפש?** (ניתן לסמן יותר מתשובה אחת) **מקומות עבודה שרוב העובדים והמנהלים בהם הם ערבים; מקומות עבודה שרוב העובדים והמנהלים בהם הם יהודים**

## רצון מועמדים לעבוד בארגון עם רוב יהודי



השאלה שנשאלה: **הייתי רוצה לעבוד במקום עבודה שרוב עובדיו הם יהודים**. (1-כלל לא, 6- במידה רבה). האחוזים המוצגים הינם אחוזי המשיבים שציון המדד שלהם הוא 4 או יותר.





# המשתנים המסבירים את הרצון של לעבוד בארגון עם רוב יהודי **נשארו זהים לפני ובמהלך המלחמה**



## מנבאים של רצון לעבוד בארגון עם רוב יהודי



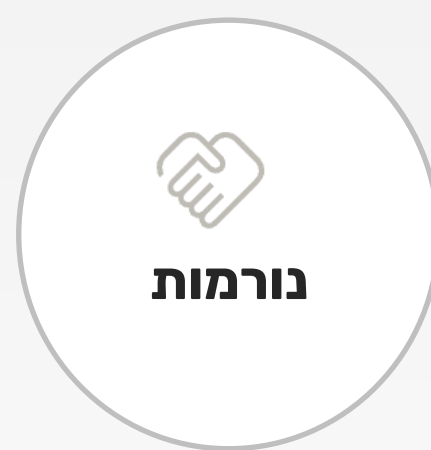
**איום  
סטריאוטיפי**

**חשש שאנשים יסיקו מסקנות לגביך במקום העבודה**  
בהתבסס על מה שהם חושבים על ערבים



**רגשות חיוביים**

**חיבה והערכה**  
כלפי יהודים בשוק התעסוקה



**נורמות**

**ערבים אחרים רוצים להגיש מועמדות לארגונים עם רוב יהודי / להשאר במקום העבודה עם רוב יהודי**



**אמון**

**ניתן לתת אמון בעובדים ומנהלים יהודים**



**הכלה**

**תפיסת אפשרות הכלה בארגון יהודי (סביבה נעימה, אפשרות לקידום, תחושת שייכות, אותנטיות)**



# המנבאים של הרצון לעבוד בארגון יהודי דומים בעוצמת הניבוי שלהם



## מנבאים של רצון לעבוד בארגון עם רוב יהודי



**איום**  
**סטריאוטיפי**

**חשש שאנשים יסיקו מסקנות לגביך במקום העבודה בהתבסס על מה שהם חושבים על ערבים**



**רגשות חיוביים**

**חיבה והערכה**  
כלפי יהודים בשוק התעסוקה



**נורמות**

**ערבים אחרים רוצים להגיש מועמדות לארגונים עם רוב יהודי / להשאר במקום העבודה עם רוב יהודי**



**אמון**

**ניתן לתת אמון בעובדים ומנהלים יהודים**



**הכלה**

**תפיסת אפשרות הכלה בארגון יהודי (סביבה נעימה, אפשרות לקידום, תחושת שייכות, אותנטיות)**

אין קשר משמעותי

קשר חלש  $0.2 < B$

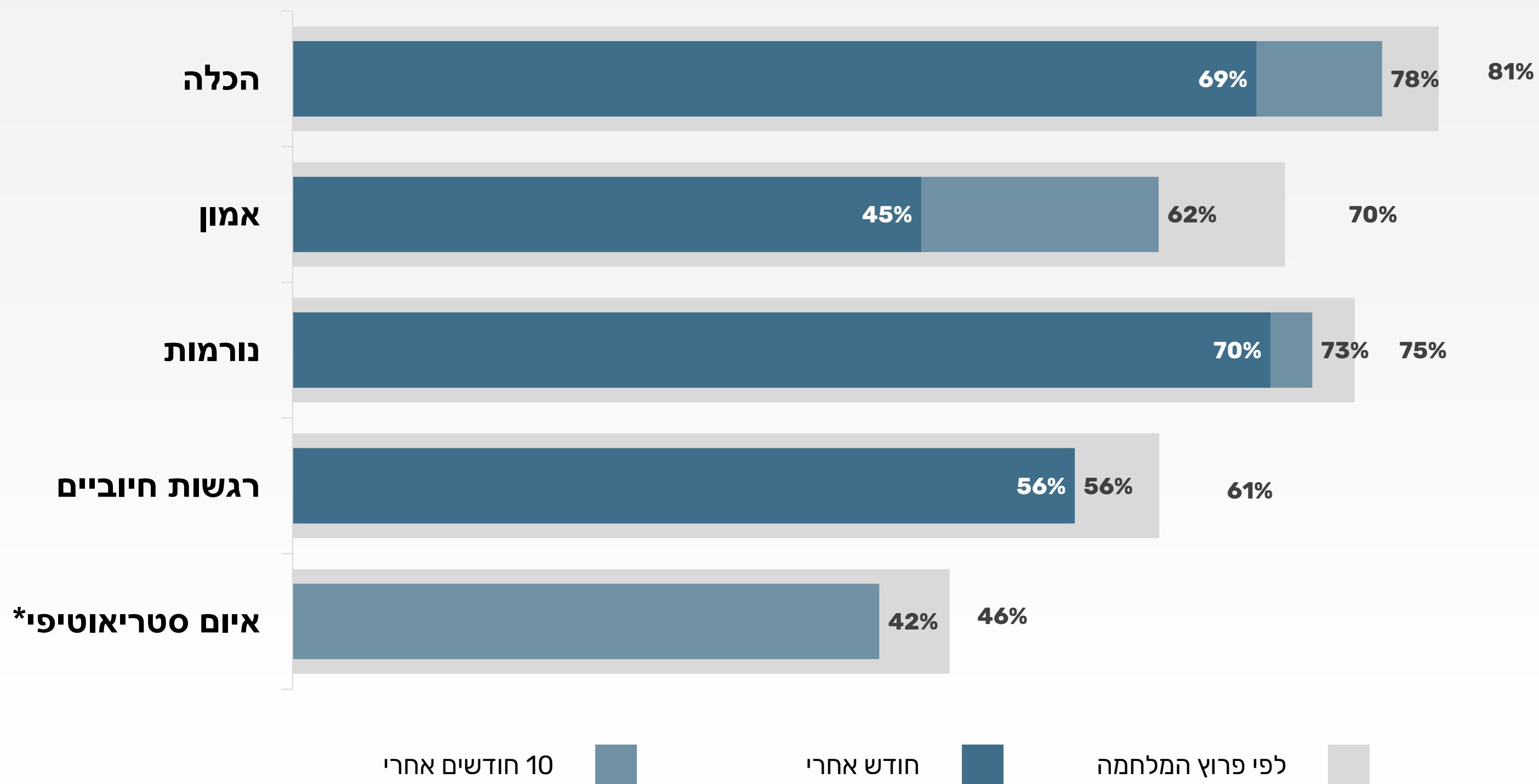
קשר בינוני  $0.2 < B < 0.5$

קשר חזק  $B > 0.5$



# המשתנים שמסבירים את הרצון לעבוד בארגון עם רוב יהודי

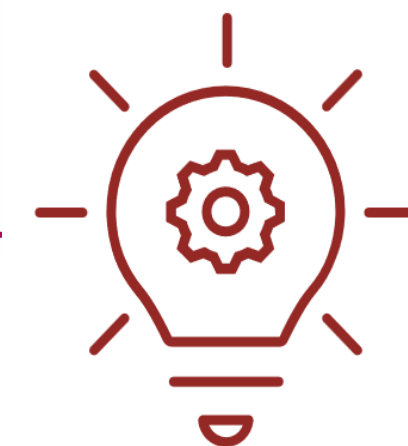
## התאוששו כמעט באופן מלא





# מה למדנו לגבי מועמדים ומועסקים ערבים?

1. רוב המועמדים והמועסקים הערבים מעוניינים לעבוד בארגונים עם רוב יהודי, רצון שלא השתנה באופן מהותי לאורך התקופה.
2. לאחר המלחמה היתה עליה ברצון של עובדים לעבוד בארגון עם רוב ערבי, שהתמנה 10 חודשים אחרי.
3. תחושת הכלה, אמון, רגשות חיוביים ותפיסה נורמטיבית חשובים במיוחד לקידום של שילוב מוצלח בארגונים והתאוששו כמעט באופן מלא 10 חודשים לאחר פרוץ המלחמה.





# מבנה מצגת הממצאים:

## 1. המגמות והגורמים המשפיעים על רצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים יהודים
- מועמדים ומועסקים ערבים

## 2. הקשר בין פרקטיקות לקידום הכללה לבין הרצון בשילוב

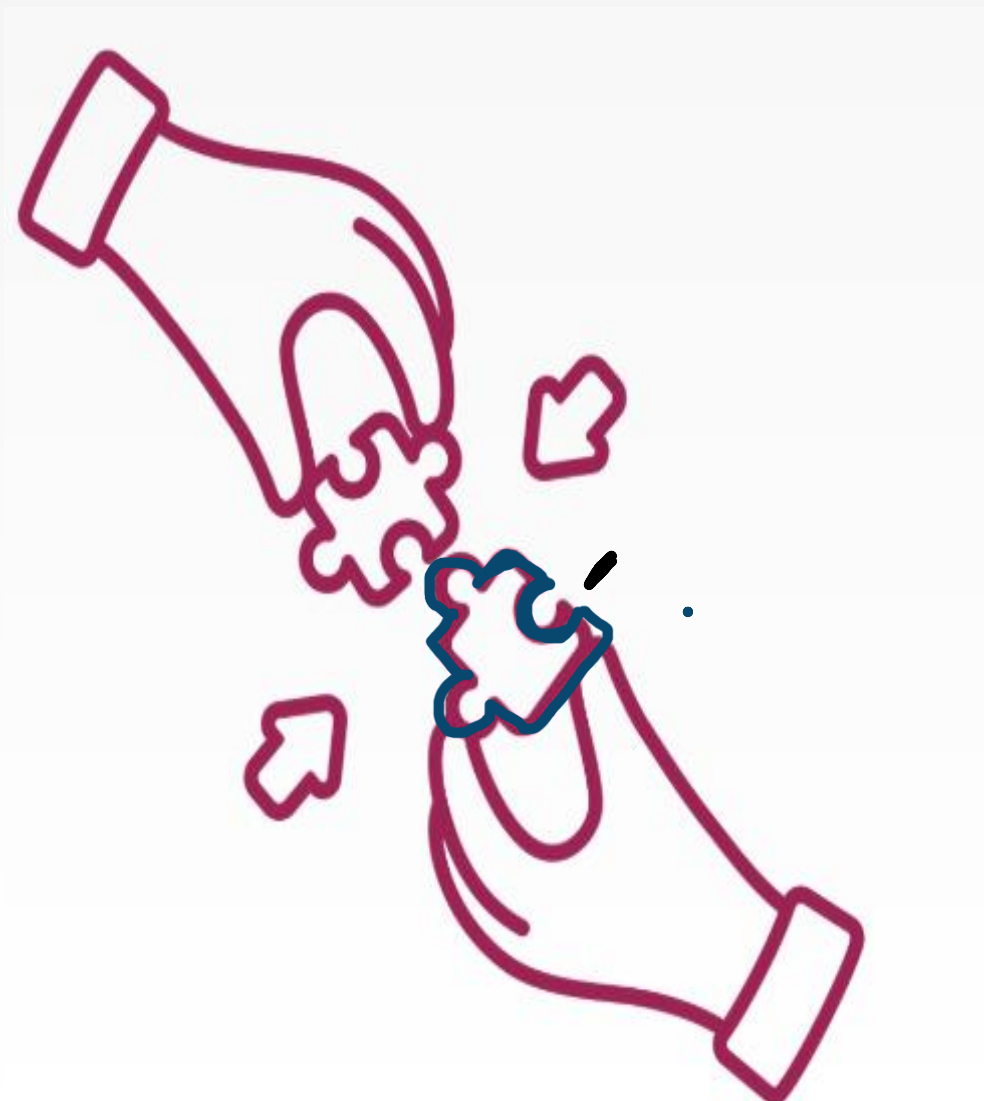
- מועסקים ומעסיקים ויהודים
- מועסקים ערבים

## 3. גיבוש אסטרטגיית התערבות בארגונים – תובנות מהמחקר ודוגמאות מהשטח

## 4. שאלות ותשובות

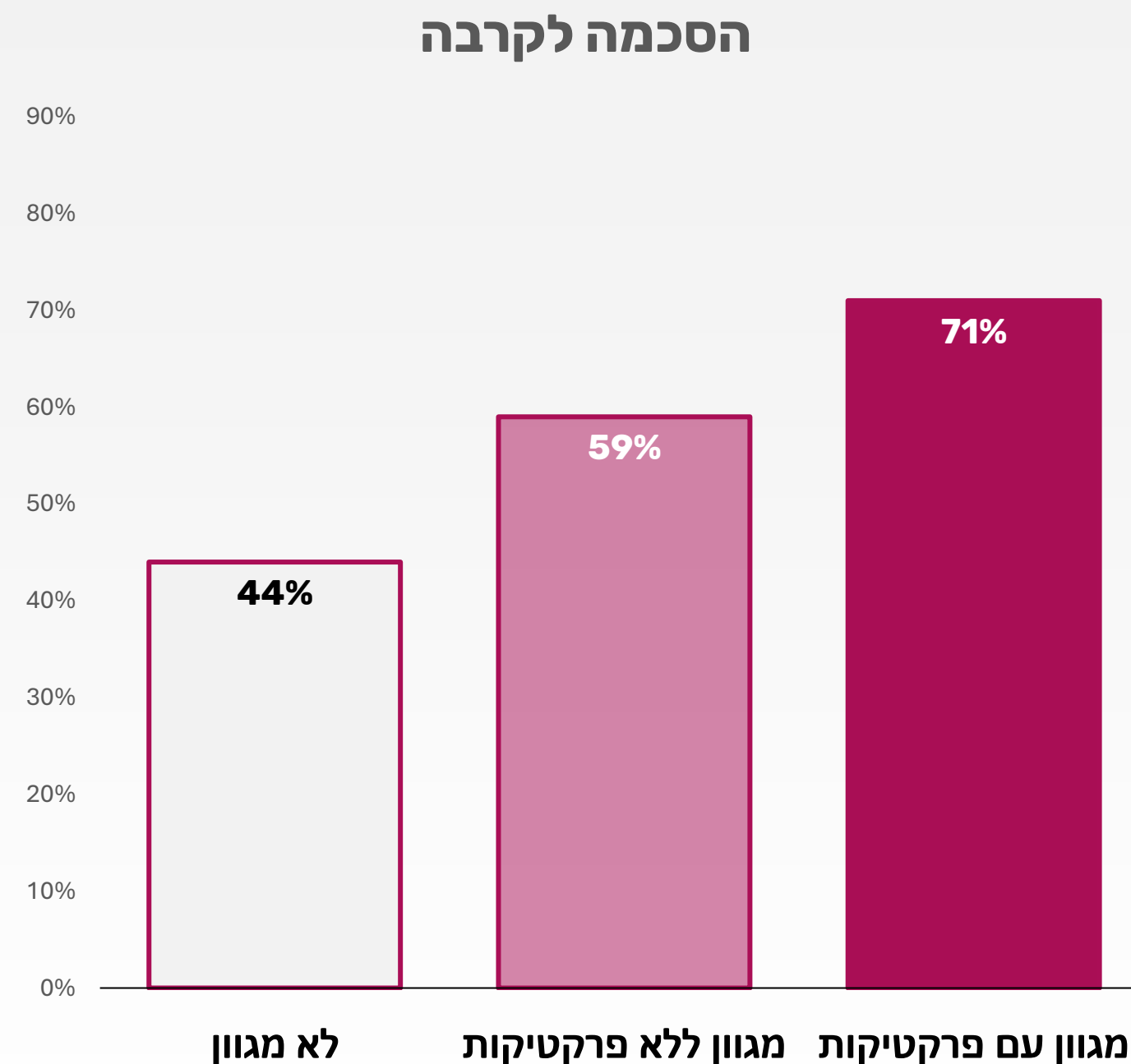
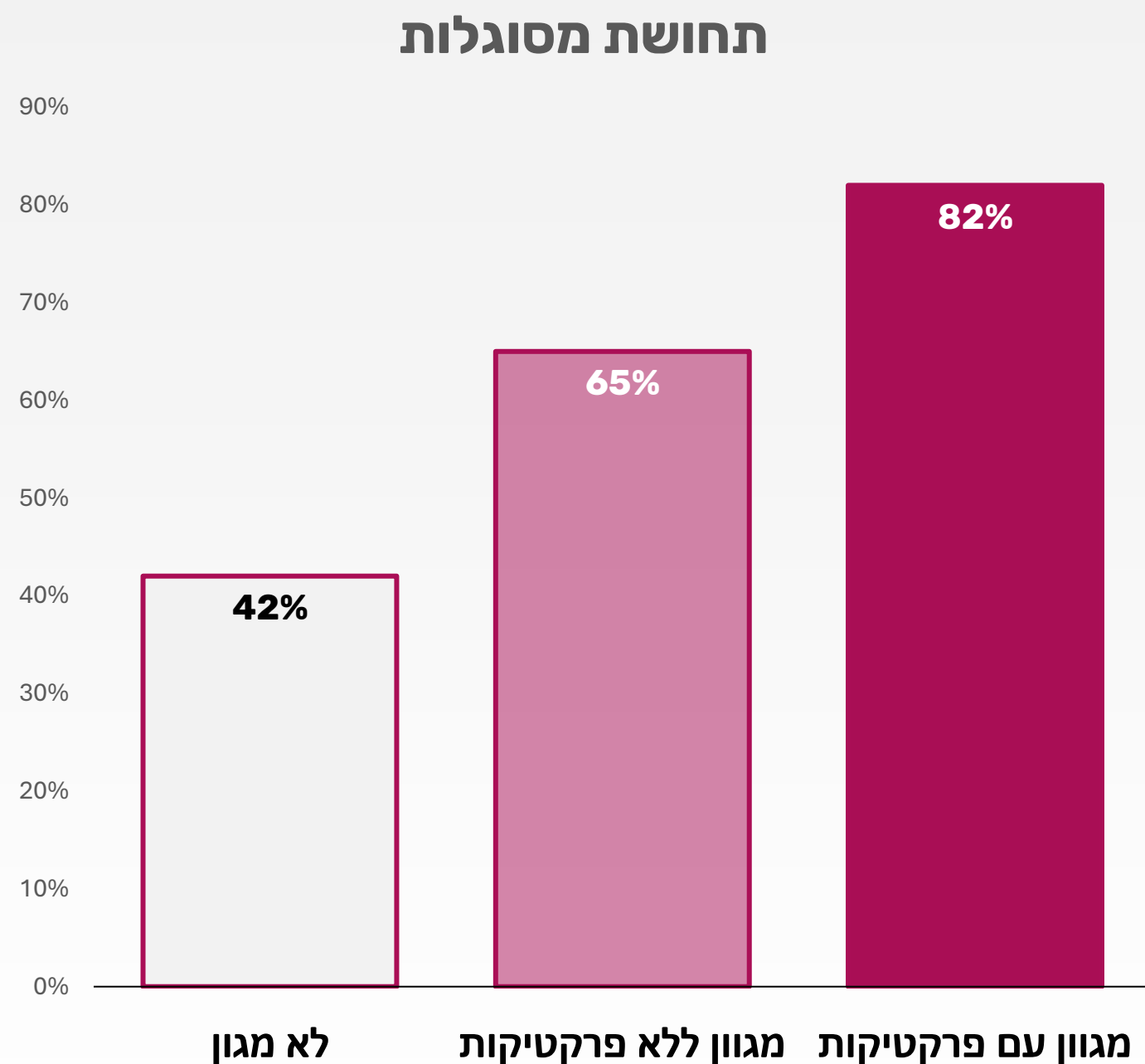


1. **תקשורת ניהולית** בנוגע לנורמות ארגוניות והתנהגות סובלנית
2. **חשיפה להצלחות** ארגוניות בתחום הגיוון וההכללה (D&I)
3. **קיום שיחות אישיות** עם מנהל או עמיתים בנוגע לחוויה אישית במהלך המלחמה
4. **סדנאות למנהלים על ניהול צוות מגוון**
5. **סדנאות בין עובדים** להעלאת מודעות והעמקת היכרות אישית
6. **ביצוע משימות משותפות** בצוותים מעורבים
7. **קיום פעילות התנדבותית** משותפת





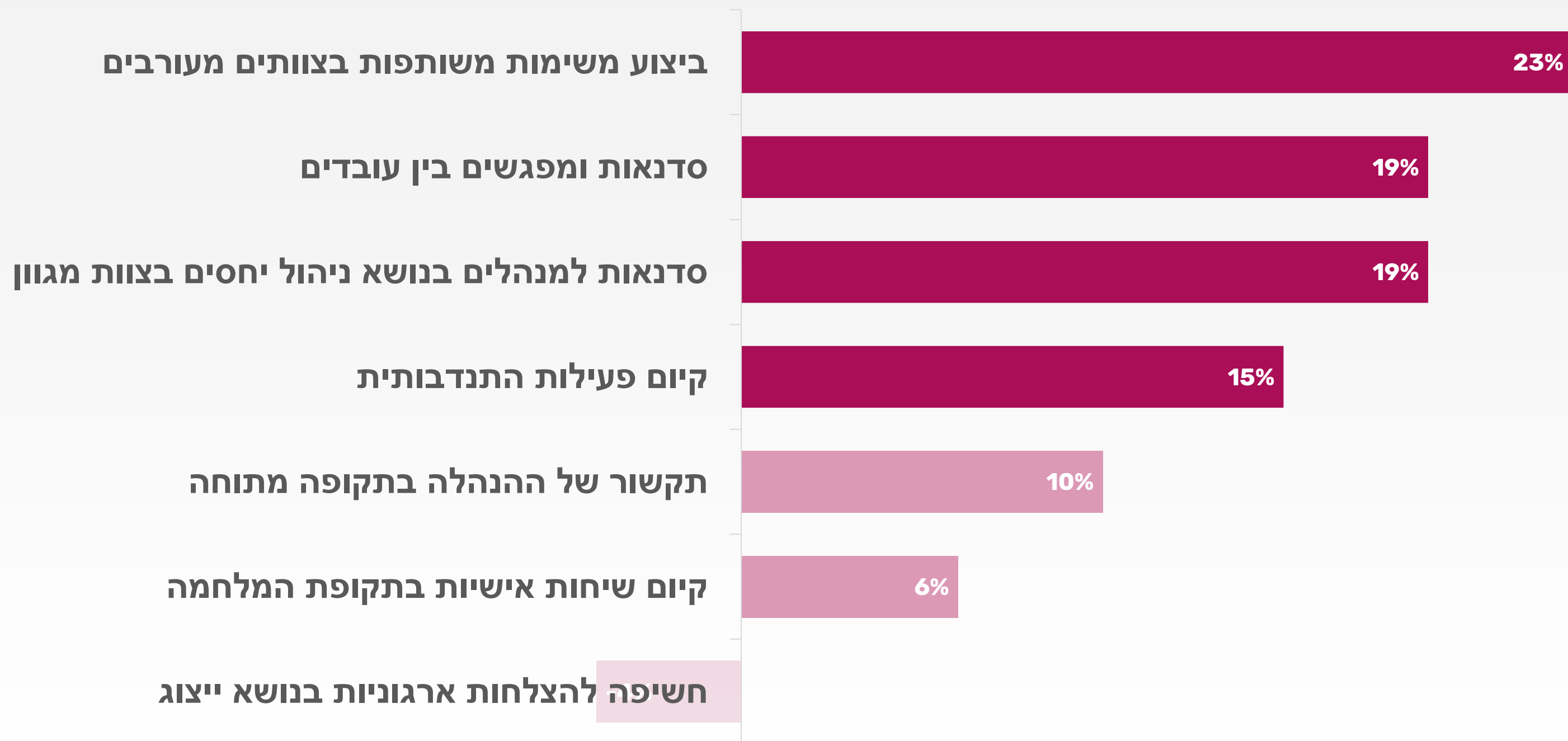
# עובדים בארגונים מגוונים שהתקיימו בהם פרקטיקות מגלים יותר הסכמה לקרבה ותחושת מסוגלות גבוהה יותר לעבוד יחד



למיטב ידיעתך, האם בארגון שלך קיימו את אחת מהפעולות הבאות (ניתן לבחור ביותר מתשובה אחת): אני לא יודע האם התקיימו פעולות כאלה \*  
האחוזים המוצגים הם אחוזי המענה לתשובות 4 עד 6.



# הפער בין הרצון לקרבה בין משיבים שנחשפו לרוב הפרקטיקות, לעומת אלו שלא נחשפו הוא גדול ומובהק



חישוב הפער בין מדד הרצון לקרבה בין משיבים שהתקיימה הפרקטיקה בארגון שלהם מול אלו שלא ציון גבוה מסמל קשר חזק יותר בין הפרקטיקה לרצון לקרבה





# מבנה מצגת הממצאים:

## 1. המגמות והגורמים המשפיעים על רצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים יהודים
- מועמדים ומועסקים ערבים

## 2. הקשר בין פרקטיקות לקידום הכללה לבין הרצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים ויהודים
- מועסקים ערבים

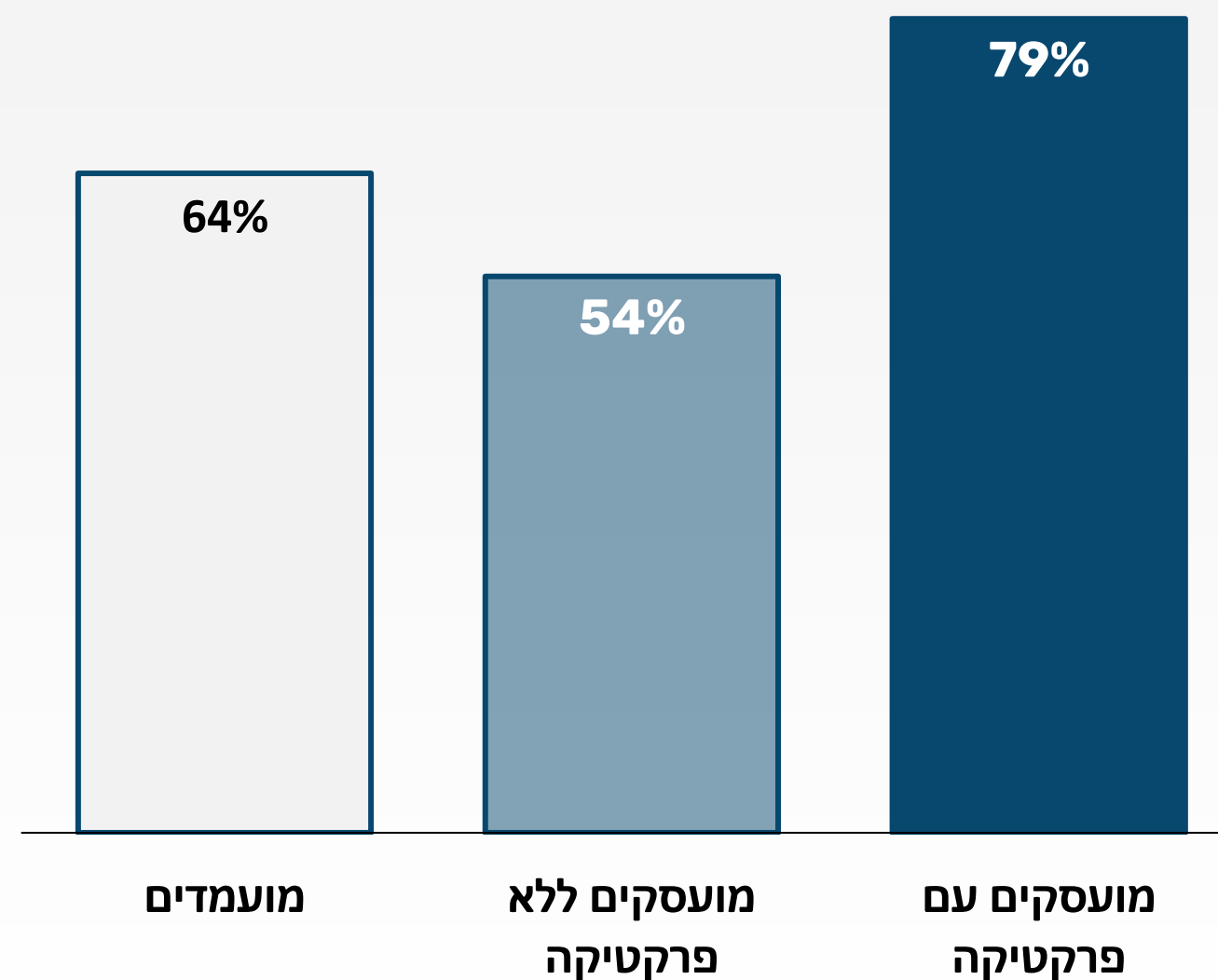
## 3. גיבוש אסטרטגיית התערבות בארגונים – תובנות מהמחקר ודוגמאות מהשטח

## 4. שאלות ותשובות



# העובדים בארגונים מגוונים מביעים רצון גבוה יותר לעבוד בארגון עם רוב יהודי כאשר הארגון מקיים פרקטיקות למען גיוון ושילוב

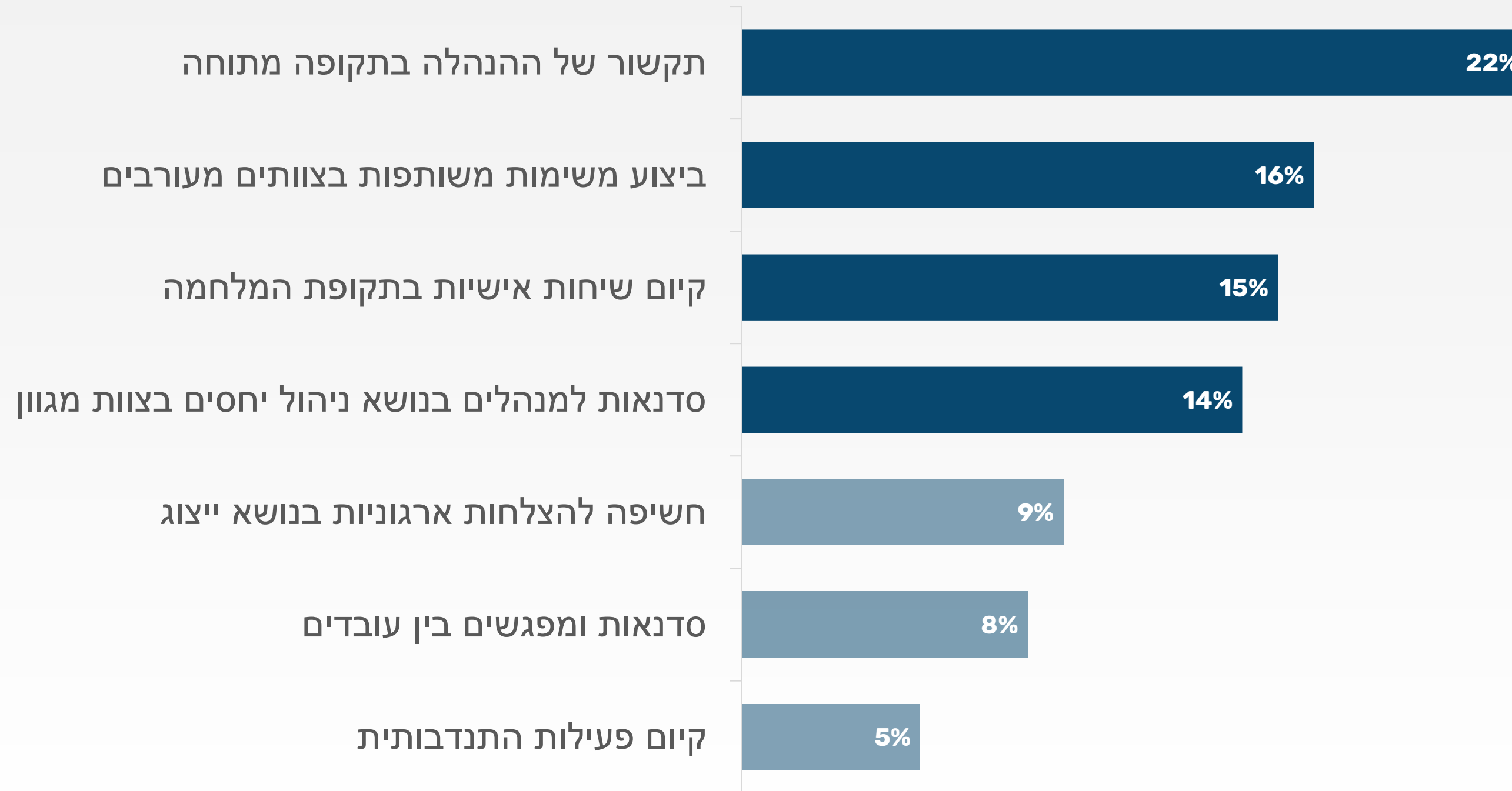
רצון לעבוד בארגון עם רוב יהודי



למיטב ידיעתך, האם בארגון שלך קיימו את אחת מהפעולות הבאות (ניתן לבחור ביותר מתשובה אחת): אני לא יודע האם התקיימו פעולות כאלה \*  
האחוזים המוצגים הם אחוזי המענה לתשובות 4 עד 6.



# הפער בין הרצון לקרבה בין משיבים שנחשפו לרוב הפרקטיקות, לעומת אלו שלא נחשפו הוא גדול ומובהק



חישוב הפער בין מדד הרצון לקרבה בין משיבים שהתקיימה הפרקטיקה בארגון שלהם מול אלו שלא ציון גבוה מסמל קשר חזק יותר בין הפרקטיקה לרצון לקרבה

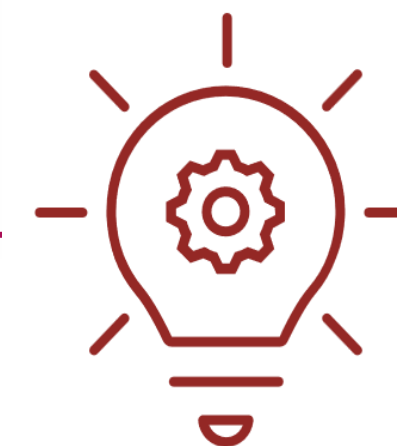


# מה למדנו לגבי שימוש בפרקטיקות ?

1. **לא מספיק שהארגון יהיה מגוון** - חשוב גם איך הוא פועל בפועל. עובדים בארגונים שמיישמים פרקטיקות אקטיביות **מביעים יותר נכונות לשיתוף פעולה בתעסוקה.**

2. **עם זאת, הדפוסים אינם אחידים** - קשרים שונים נצפו בין פרקטיקות שונות לקבוצות שונות. למשל...

- **תקשור מצד ההנהלה** - קשור בעיקר לרצון של עובדים **ערבים** לשילוב.
- **התנדבות** משותפת - קשורה בעיקר לרצון של עובדים **יהודים** לקרבה בעבודה.
- **ביצוע משימות משותפות** - קשור לרצון לשילוב עבור **שתי הקבוצות.**





# מבנה מצגת הממצאים:

## 1. המגמות והגורמים המשפיעים על רצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים יהודים
- מועמדים ומועסקים ערבים

## 2. הקשר בין פרקטיקות לקידום הכללה לבין הרצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים ויהודים
- מועסקים ערבים

## 3. גיבוש אסטרטגיית התערבות בארגונים – תובנות מהמחקר ודוגמאות מהשטח

## 4. שאלות ותשובות



## יהודים

מסוגלות

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

רגשות  
שליליים

## פרקטיקה

תקשור  
הנהלה

משימות  
משותפות

סדנאות גיוון

סדנת  
היכרות

התנדבות

## ערבים

הכלה

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

איום  
סטריאוטיפי

# איזו פרקטיקה משפיעה על איזה רכיב באיזו קבוצה?

קשר מובהק





## יהודים

מסוגלות

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

רגשות  
שליליים

## פרקטיקה

תקשור  
הנהלה

משימות  
משותפות

סדנאות גיוון

סדנת  
היכרות

התנדבות

## ערבים

הכלה

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

איום  
סטריאוטיפי

תקשורת ניהולית בנוגע  
לנורמות ארגוניות  
והתנהגות סובלנית

קשר מובהק





## יהודים

מסוגלות

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

רגשות  
שליליים

## פרקטיקה

תקשור  
הנהלה

משימות  
משותפות

סדנאות גיוון

סדנת  
היכרות

התנדבות

## ערבים

הכלה

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

איום  
סטריאוטיפי

# ביצוע משימות משותפות בצוותים מעורבים

קשר מובהק







## יהודים

מסוגלות

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

רגשות  
שליליים

## פרקטיקה

תקשור  
הנהלה

משימות  
משותפות

סדנאות גיוון

סדנת  
היכרות

התנדבות

## ערבים

הכלה

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

איום  
סטריאוטיפי

# סדנאות למנהלים על ניהול צוות מגוון

קשר מובהק





## יהודים

מסוגלות

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

רגשות  
שליליים

## פרקטיקה

תקשור  
הנהלה

משימות  
משותפות

סדנאות גיוון

סדנת  
היכרות

התנדבות

## ערבים

הכלה

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

איום  
סטריאוטיפי

# סדנאות בין עובדים להעלאת מודעות והעמקת היכרות אישית

קשר מובהק





## יהודים

מסוגלות

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

רגשות  
שליליים

תקשור  
הנהלה

משימות  
משותפות

סדנאות גיוון

סדנת  
היכרות

התנדבות

## ערבים

הכלה

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

איום  
סטריאוטיפי

קיום פעילות  
התנדבותית  
משותפת

קשר מובהק





## יהודים

מסוגלות

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

רגשות  
שליליים

## פרקטיקה

תקשור  
הנהלה

משימות  
משותפות

סדנאות גיוון

סדנת  
היכרות

התנדבות

## ערבים

הכלה

אמון

נורמות

רגשות  
חיוביים

איום  
סטריאוטיפי

יצירת **תמהיל** נכון של  
התערבויות מאפשרת  
קידום של כל ההיבטים  
שהופכים ארגון **מגוון**  
**לארגון מכיל, אפקטיבי**  
**ונעים לעבודה**



# הוויינר | תחנות בדרך:

## 1. המגמות והגורמים המשפיעים על רצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים יהודים
- מועמדים ומועסקים ערבים

## 2. הקשר בין פרקטיקות לקידום הכללה לבין הרצון בשילוב

- מועסקים ומעסיקים ויהודים
- מועסקים ערבים

## 3. גיבוש אסטרטגיית התערבות בארגונים – תובנות מהמחקר ודוגמאות מהשטח

## 4. שאלות ותשובות