

יושבת ראש הכנס: פרופ' קרנית פלוג | מנהלת הכנס: דפנה אבירם-ניצן

# מתחים בין יהודים וערבים במרחבי עבודה משותפים

## סקירת ספרות

### דולב קולקה גלבר

הנחיה וליווי: יוני בן בשט, אחמד בדראן

סדרת  
שוק העבודה

- טיוטה לדיון -

# כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה בצל המלחמה || 2024

## הקדמה

בפברואר 2017 התניע המכון הישראלי לדמוקרטיה צוות חשיבה (Think tank) – "צוות שוק העבודה העתידי". הרקע להקמתו היה הצורך בהיערכות לאתגרים הצפויים בשוק העבודה לנוכח תהליכים ומגה־מגמות עולמיות מתהוות וצפויות בשוק העבודה (אוטומציה, עבודה מרחוק, מעבר תכוף בין עבודות ועוד), בצד מגמות דמוגרפיות ייחודיות לישראל. במהלך השנים מצא עצמו הצוות נותן מענה גם, ולעיתים בעיקר, לאירועי השעה, שלא הפסיקו להפתיע אותנו (לרעה) בשנים האחרונות. בפרט, משבר הקורונה ומלחמת חרבות ברזל, אשר טלטלו וערערו את יציבותו של שוק העבודה הישראלי (להרחבה על פעילות הצוות והחברים בו ראו להלן).

במקביל, מאז הקמתו של הצוות המכון הישראלי לדמוקרטיה מקדיש מדי שנה מושב ייחודי לנושאי שוק העבודה במסגרת כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה, המשמש "חלון ראווה" להתקדמות המחקרים והפעילות היישומית של צוות שוק העבודה העתידי, שבו לוקחים חלק פעיל גם חברי הצוות וכלל השותפים לדרך.

בכנס אלי הורביץ השנה (מאי 2024) החלטנו להקדיש לנושא שוק העבודה סדרת מושבים, לאור ריבוי האתגרים. את סדרה זו בחרנו לפתוח בהתמקדות בהשפעות המלחמה על שוק העבודה, מאחר שגם אם נראה שהכלכלה הישראלית חזרה לשגרה מסוימת, ענפים רבים כמו חקלאות, תיירות ובינוי רחוקים מחזרה לפעילותם המלאה. בנוסף, מצאנו לניחוי דיון לנושא ההשלכות של המצב הביטחוני על יחסי יהודים־ערבים במקומות עבודה משותפים, וכן להקדיש דיון נפרד לסוגיית התעסוקה של המפונים מהצפון והדרום, שטרם חזרו לביתם וחלקם מתמודדים עם אתגרים לא פשוטים בהיעדר הכנסה. לסיום סדרת מושבי שוק העבודה בחרנו שלא להתעלם גם מהשפעת המגמות הגלובליות על שוק העבודה הישראלי, מתוך ההבנה שהעולם לא עומד מלכת וממתין שישראל תסיים להתמודד עם בעיותיה הפנימיות.

לפיכך שני מושבי שוק העבודה האחרונים יעסקו בהיערכות הנדרשת בשוק העבודה לנוכח חדירת הבינה המלאכותית וההיערכות למשבר האקלים – שתיהן מגמות אשר צפויות להשפיע באופן דרמטי על שוק העבודה הישראלי. בחומרי הרקע למושבי שוק העבודה ניתן למצוא את המחקרים הבאים:

- **ההשפעה ארוכת הטווח של פינוי יישובים על השכר והתעסוקה**, איתמר יקיר (בשיתוף מינהלת המעסיקים).
- **מתחים בין יהודים וערבים במרחבי עבודה משותפים**, דולב קולקה גלבר, בהנחיית אחמד בדראן ויוני בן בשט, (בשיתוף פורום ארלזחורוב, והמרכז לערכים ולמוסדות דמוקרטיים במכון).
- **מודל ההעסקה הגמישה: סקירה בינלאומית**, ירדן קידר.
- **מיומנויות העובדים בישראל: תמונת רוחב וניתוח הפערים**, יותם מרגלית, זק הירש (בשיתוף קרן טראמפ).

אנו מאמינים שגיבוש המדיניות בתחום שוק העבודה מחייב ראייה רב-מערכתית ושיתוף פעולה חוצה מגזרים ומשרדים ולכן מייחסים חשיבות רבה להמשך פעילותו של צוות שוק העבודה, בשגרה כמו בזמן משבר. ברצוני להודות לכל חברי הצוות על נוכחותם האקטיבית בדיונים ועל תרומתם להעשרת השיח ולהעמקת ההבנה של כולנו את אתגרי שוק העבודה הנוכחי והעתיד.

בברכה,



דפנה אבירם-ניצן

מנהלת הכנס ומנהלת המרכז לממשל וכלכלה

## צוות שוק העבודה העתידי<sup>1</sup>

צוות שוק העבודה העתידי הוקם בפברואר 2017 כצוות חשיבה (Think tank) בהובלת המרכז לממשל וכלכלה במכון הישראלי לדמוקרטיה. הצוות שם לו למטרה לבנות תוכנית היערכות לאתגרים הצפויים בשוק העבודה, על רקע תהליכים ומגה-מגמות עולמיות מתהוות וצפויות בשוק העבודה (אוטומציה, עבודה מרחוק, מעבר תכופ בין עבודות ועוד), בצד מגמות דמוגרפיות ייחודיות לישראל. הצוות מרכז את כל השחקנים הרלוונטיים לעיצוב המדיניות בשוק העבודה – לרבות נציגי ממשלה, אנשי אקדמיה ומחקר, נציגי המגזר העסקי, נציגי העובדים, נציגי המכללות וההשכלה הגבוהה ועמותות הפועלות בתחום. פעילות הצוות, אשר נמשכת זו השנה השמינית, מתמקדת בגיבוש המלצות מדיניות המבוססות על ניסיונם העשיר של חברי הצוות, בד בבד עם מחקרי עומק שעורכים חוקרי המכון הישראלי לדמוקרטיה, לרבות מחקרים כלכליים להבנת מאפייני שוק העבודה הישראלי, סקירות משוות מול העולם, הצגת תחזיות של גופים בינלאומיים למגמות הצפויות להשפיע על שוק העבודה וסקרים להבנת המציאות בשטח.<sup>2</sup> הפעילות כוללת מדי שנה סדרת מפגשי חשיבה, שבהם מוצגים בפני חברי הצוות מחקרי המכון ומתקיימים דיונים וסיעור מוחות מפרה בצעדי המדיניות הנדרשים על רקע האירועים, התחזיות והמחקרים. הצוות שם לעצמו למטרה לגבש תוכנית אסטרטגית מקיפה להיערכות לאתגרי שוק העבודה העתידי, על בסיס כל עבודת המחקר שנעשת במכון במסגרת הליווי של פעילות הצוות. תוכנית אסטרטגית זו נמצאת בתהליכי גיבוש ומתעדכנת תוך כדי תנועה.

כבר בשנה הראשונה לפעילות הציף הצוות את הצורך בהשגת מגוון יעדים, בהם: צמצום הפערים החברתיים המושפעים מפערים בין קבוצות בשוק העבודה; צמצום אי-ההתאמה (mismatch) בין היצע כוח האדם שמספקות מערכות החינוך, ההשכלה הגבוהה וההכשרה המקצועית לבין הביקוש שנגזר מצורכי המעסיקים; חיזוק המדיניות האקטיבית בשוק העבודה (ALMP – Active Labor Market Policy); חיזוק יכולת הלמידה לאורך החיים (LLL – Lifelong Learning), בצד מתן דגש לפיתוח סטיכיסורים להתמודדות עם סביבה משתנה; התאמת החקיקה ויחסי העבודה הקיימים לשינויים בשוק העבודה, בדגש על גיבוש

1 צוות שוק העבודה העתידי – עיקרי פעילות.

2 צוות שוק העבודה העתידי – מחקרים.

המלצות להתאמת חוק שעות עבודה ומנוחה, התשי"א-1951, לשינויים המתהווים. על רקע מסקנותינו הוחלט כי התוכנית להיערכות לאתגרי שוק העבודה תכלול התייחסות למספר טווחי זמן: הטווח הקצר (שינויים נדרשים בחקיקה, הסכמי עבודה והכשרות מקצועיות), הטווח הבינוני (השכלה גבוהה) והטווח הארוך (חינוך). מאז, המשק הישראלי בכלל ושוק העבודה בפרט חוו סדרת משברים – תחילה המשבר הכלכלי של מגפת הקורונה בשנים 2020-2021, ועד להשפעות של מלחמת חרבות ברזל, שעודה בעיצומה. פעילות הצוות הוסטה, בהתאם, לטיפול בנושאים הבודעים של שוק העבודה, בפרט אלה הרלוונטיים למדיניות הטיפול במאות אלפי מובטלי הקורונה ובאוכלוסיות שנפגעו במלחמה. וכך, מכורח המציאות נוסף טווח הזמן המייד, תחת הכותרת "אתגרים שוטפים ותגובה לאירועים חיצוניים". במסגרת זו חוקרי המכון התאימו עצמם בזריזות לצורכי השעה, ולמחקר השוטף התווסף גם ביצוע סקרים תקופתיים אשר בחנו מדי מספר חודשים את מצב שוק העבודה בתקופת המשבר, וגם בתקופת המלחמה בוצעו סקרים וסקירות לגבי מצב שוק העבודה ומצב האוכלוסיות הפגיעות.

## רשימת הארגונים החברים בצוות שוק העבודה העתידי

### מובילי הצוות

מובילת הצוות – דפנה אבירם-ניצן, מנהלת המרכז לממשל וכלכלה  
מרכז מקצועי של הצוות – ירדן קידר, חוקר  
ליווי אקדמי לצוות – פרופ' קרנית פלוג ופרופ' יותם מרגלית

נכון להיום חברים בצוות כ־200 איש, המייצגים את הארגונים הבאים:

### ממשלה/ציבורי

OECD

אגף תקציבים במשרד האוצר

ביטוח לאומי

בנק ישראל

ג'וינט אשל

ג'וינט תב"ת  
ההסתדרות  
החשב הכללי במשרד האוצר  
המועצה הלאומית לכלכלה  
המשרד להגנת הסביבה  
המשרד לשוויון חברתי  
זרוע העבודה במשרד הכלכלה  
למ"ס  
מולמו"פ  
מרכז המחקר והמידע של הכנסת  
משרד האוצר – רשות המיסים  
משרד החינוך  
משרד הכלכלה והתעשייה  
משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים  
משרד רה"מ  
נציבות שירות המדינה  
פורום ארלזורוב של ההסתדרות  
צה"ל  
רשות החדשנות  
שירות התעסוקה

#### **מגזר עסקי**

EQ-EL  
MAX  
Tasc  
איגוד לשכות המסחר  
YS אסטרטגיה וצמיחה  
הקרן לעידוד ופיתוח ענף הבניה  
הררי, ליפשיץ ובביש  
התאחדות המלאכה והתעשייה  
התאחדות התעשיינים

מומנטום  
משרד עורכי דין "הלל-גרו"  
ניו פארם

## אקדמיה

אוניברסיטת בר-אילן  
אוניברסיטת וושינגטון  
אוניברסיטת חיפה  
אוניברסיטת תל אביב  
האוניברסיטה העברית בירושלים  
האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים  
המועצה להשכלה גבוהה  
המכללה האקדמית תל אביב יפו  
המכללה הטכנולוגית כינרת  
הפקולטה להנדסה ביו רפואית בטכניון  
מוסד שמואל נאמן – טכניון  
מכון שורש  
מכללת אורנים  
מרכז אהרון דברת למדיניות  
אוניברסיטת רייכמן  
מרכז טאוב  
פורום המכללות הטכנולוגיות

## מגזר שלישי

"ביחד" – קרן משפחת סטלה ויואל קרסו  
Power in Diversity  
SCALE-UP VELOCITY  
הפורום הכלכלי חברתי  
הקבינט הציבורי לחינוך  
התאחדות הסטודנטים  
ויצו ישראל

ישראל צומחת  
מילניום פרוג'קט  
עמותת 121 – מנוע לשינוי חברתי  
עמותת ציונות 2000  
פרויקט Net-Med  
פרויקט המילניום  
קבינט החינוך הציבורי  
קולקטיב אימפקט  
קרן ברל כצנלסון  
קרן צורים  
תעשיידע







## **מתחים בין יהודים וערבים במרחבי עבודה משותפים**

**סקירת ספרות**

**טיוטה לדיון**

**כתיבה:**

**דולב קולקה גלבר, המכון הישראלי לדמוקרטיה**

**הנחיה וליווי:**

**אחמד בדראן, המכון הישראלי לדמוקרטיה**

**יוני בן בשט, פורום ארלוזורוב**

**פרויקט משותף למכון הישראלי לדמוקרטיה ולפורום ארלוזורוב**



# תוכן העניינים

5	רקע
7	ממדי תופעת העבודה המשותפת
8	מעמד בעבודה
9	יחסי העבודה בין יהודים לערבים
11	סקירת סוגי המתחים
23	דרכי תגובה אפשריות למתחים שהוצגו עד כה
30	הערות והמלצות על מתודולוגיה
32	רשימת המקורות



## רקע

מטרת המחקר הינה לבחון כיצד מלחמת חרבות ברזל השפיעה על יחסי העבודה בין עובדים יהודים לבין עובדים ערבים במרחבי עבודה משותפים, מתוך ניסיון העבר המלמד על עליית המתח בתקופות משבר, ולהציע דרכי פעולה אפשריים להתמודד עם מתחים אלה. לצורך כך, יש לבחון ולמפות את המצב המחקרי הקיים באשר למערכת יחסים זו. בחלק זה נסקור את התיאוריה, הספרות, המחקרים והסקרים שעסקו בנושא. יש לציין שכל הנתונים המובאים בחלק זה לקוחים מסקרים שבוצעו בקרב עובדים יהודים וערבים. חשוב לזכור שקיימת אפשרות שסקרים אלו מוטים עקב החשש של המשיבים (בייחוד על רקע משבר) להביע את דעתם, תחושתם או חוויותיהם האמיתיות בסקרים אלו (נאסר ואחרים, 2023: 6).

האוכלוסייה הישראלית כוללת בתוכה קבוצות שונות ומגוונות וכ־21.1% מהאוכלוסייה הם מהחברה הערבית – נכון לשנת 2022 47% מהם משתלבים בשוק העבודה (לעומת 67% מקרב החברה היהודית).<sup>1</sup> לאור שיעורם הנמוך, המדינה מגדירה את העובדים הערבים "קבוצות גיוון".<sup>2</sup> קבוצות הגיוון, בדגש על הקבוצה הערבית, סבלו באופן מסורתי מייצוג חסר בשוק העבודה הישראלי. החשיבות בשילוב הראוי של החברה הערבית אינה מתמצה רק בתועלת הכלכלית ולתוצר במשק אלא טומנת בחובה גם היבטים חברתיים, תרבותיים ופוליטיים עמוקים המשפיעים על יחסי היהודים והערבים בחברה וכן משפיעה פנימה בתוך החברה הערבית. על כן, שילוב החברה הערבית באופן מלא במקומות עבודה היא מטרה לאומית אשר מושקעים בה מאמצים רבים<sup>3</sup> (קלב ואחרים, 2021: 5). כיום, מעבר לייצוג חסר כללי בשוק העבודה, ניתן לראות שרוב העובדים הערבים מרוכזים בענפי תעסוקה ספציפיים, כך שישנו ייצוג יתר של עובדים ערבים במגזרים אלו.<sup>4</sup> מתוך כך, ישנו ייצוג חסר גדול במיוחד בענפים אחרים, ובראשם המחקר והפיתוח, הפיננסים והביטוח (נציבות שוויון

1 מוחמד חלאילה, אחמד בדראו, אריק רודינצקי, שנתון החברה הערבית 2023, המכון הישראלי לדמוקרטיה.

2 קבוצות הגיוון הנוספות, מלבד ערבים, הן נשים, חרדים ועובדים מבוגרים (מעל גיל 45).

3 למשל, החלטת ממשלה 4139 שמטרתה עידוד תעסוקה בקרב החברה הערבית, אנשים עם מוגבלויות ואימהות יחידות.

4 ייצוג יתר הגבוה ביותר נמדד במוסכים, בחברות קמעוניות, בחברות מזון, בענף הבנייה ובתעשיית הטקסטיל.

הזדמנויות בעבודה, א.ת). חשוב לציין בהקשר הזה שכשליש מהעובדים הערבים נמצאים בסיכון גבוה לפיטורים בעתות משבר, בין השאר לנוכח ייצוג יתר בענפים הרגישים לאירועים חיצוניים,<sup>5</sup> אשר מובילים בין השאר לעצירת הפעילות באתרי בנייה ולירידה בפעילות בענפי המסחר. גורם נוסף המגדיל את החשיפה של עובדים ערבים לפיטורים הוא ההעדפה (גם אם אינה לגיטימית) של מעסיקים ושל לקוחות ישראלים לצמצם את האינטראקציות עם עובדים ערבים בתקופות מתוחות, ועל כן להעדיף עובדים יהודים. בנק ישראל זיהה עדויות לכך שבעקבות פרוץ מלחמת חרבות ברזל התעסוקה במגזר הערבי הצטמצמה בשל חשש מאינטראקציה בין יהודים וערבים – בייחוד בקרב גברים, עובדים בישובים יהודיים, וב'ענפי קרבה' שבהם הסיכוי לאינטראקציה פיזית עם לקוחות הוא גבוה (בנק ישראל, 2023; 2024). המתח בין יהודים וערבים נתפס כמתח השני החזק ביותר בחברה הישראלית, כך נמצא במדד הדמוקרטיה הישראלי של המכון הישראלי לדמוקרטיה (הרמן ואחרים, 2023: 132-133). בעוד חלק גדול מהמתח (בקרב העובדים ובכלל) נובע מהסכסוך הישראלי-פלסטיני, קיימות סיבות אחרות המחריפות את המתח אף יותר. סיבות אלו נובעות למשל משוני תרבותי, דתי ולשוני, ומובילות ליחסים מתוחים המאופיינים בדחייה, בעוינות, בניכור ובחוסר רגישות בין הצדדים. ניתן לציין בהקשר הזה כי במחקר שנערך במכון הישראלי לדמוקרטיה בשנת 2023, הבוחן את יחסי היהודים והערבים, עולה כי 76.3% מהערבים רוצים להשתלב בחברה הישראלית. לעומת זאת, רק 56.5% מהיהודים חושבים שערבים רוצים להשתלב בחברה הישראלית. כלומר, ציבור גדול מקרב הציבור היהודי אינו מאמין ברצון החברה הערבית להשתלב. זאת בניגוד לרצון שמגלה החברה הערבית. לצד זאת, לא ניתן להתעלם מן העובדה שקרוב לרבע מהחברה הערבית אינם מעוניינים להשתלב.<sup>6</sup> לאור זאת, צפים מתחים נוספים אשר עלולים לחלחל גם למקומות העבודה המשותפים (דר, 2020, 29,34). בחלק זה, נסקור מספר מוקדי מתח נוספים הקיימים במרחבי עבודה משותפים.

על מנת לחזק את השוויון בין כלל האזרחים בחברה הישראלית וכן את הלכידות בין הקבוצות השונות ועל-מנת להגדיל את שיעור ההשתתפות של עובדים ערבים בשוק התעסוקה ולגוונן, דרך אפשרית היא שילובם במקומות עבודה משותפים, כלומר במקומות עבודה בהם עובדים יחדיו עובדים יהודים ועובדים ערבים. מתוך כך, בחינה של המתרחש במקומות עבודה אלו עשויה לתרום למאמץ לשילובם המלא של ערבים בשוק התעסוקה הישראלי ובכך לתרגם את המחויבות לשוויון הזדמנויות הלכה למעשה.

5 הגדרה/הסבר ל"אירועים חיצוניים" מופיע בהמשך המסמך.

6 תמר הרמן, אור ענבי, ירון קפלן, אינה אורלי ספוז'ניקוב, דורון ברויטמן, שותפות בעירבון מוגבל: יהודים וערבים – ישראל 2023, המכון הישראלי לדמוקרטיה. (ראו עמודים 100 ו-167)

## ממדי תופעת העבודה המשותפת

ראשית, חשוב להבין את ממדי תופעת העבודה המשותפת. לפי סקר שנערך בשנת 2023 ע"י הפורום הערבי הכלכלי בקרב מדגם מייצג של 525 עובדים ועובדות מהחברה הערבית, עולה שכ-53% מהגברים ו-42% מהנשים דיווחו שהם עובדים בסביבה מעורבת.<sup>7</sup> ברוב המוחלט של המקרים, עבודה בסביבה מעורבת משמעה עבודה ביישוב יהודי<sup>8</sup> (מיעארי וברק, דצמבר 2023: 5). חשוב לציין שרוב העובדים האקדמאים הערבים עובדים במקומות עבודה מעורבים עקב אפשרויות עבודה ראויות מעטות בחברה הערבית (אבורעסבה, 2020: 17; מיעארי וברק, דצמבר 2023: 5). אולם, באופן כללי נראה שקיים פער מחקרי מסוים בקשר להבנות ממדי תופעת העבודה המשותפת. למשל, חסרים נתונים ברזולוציה גבוהה דיו על־מנת לאפיין את ריכוז העובדים הערבים מתוך כלל העובדים בכל מקום עבודה.

מידע מפורט יותר על ממדי התופעה ניתן לקבל באמצעות בחינת היקף העסקים בהם יש העסקה משותפת של יהודים וערבים, כפי שעולה מנתוני למ"ס משנת 2021.<sup>9</sup> ניתן לראות שישנה שונות בין ענפים באשר להיקף העבודה המעורבת. כך, בענפים מסוימים (כגון אספקת חשמל ומים, חקלאות ומנהל ציבורי ומקומי), בחמישית מהעסקים ישנה העסקה מעורבת, בעוד בענפים בהם לרוב נדרשת מידת השכלה גבוהה יותר, כגון מידע ותקשורת, שירותים פיננסים ושירותים מקצועיים מדעיים וטכניים, שיעור העסקים בהם יש העסקה מעורבת אינו עולה על 5% (מרגלית ואחרים, ינואר 2024, 14).

7 לפי המחקר הנ"ל, סביבה מעורבת מוגדרת ככזו שעובד בה לפחות עובד אחד יהודי ועובד אחד ערבי (מיעארי וברק, 2023: 5)

8 להרחבה בנושא מרחבי עבודה משותפים הקיימים ביישוב לא יהודי ובארגונים בבעלות ערבית ראו: פדווא אפטימה, 2017. להיות מיעוט יהודי בארגון ערבי: על יחסי עובדים יהודים וערבים בחברת מרחבים. עבודת מאסטר, החוג לסוציולוגיה, אוניברסיטת חיפה (בהנחיית פרופ' אסף דר).

9 על פי רוב, מקום עבודה מוגדר כמעורב כאשר ישנם לפחות 10% מקבוצת המיעוט.



## מעמד בעבודה

במטרה לאפיין את אופי העבודה המשותפת בין יהודים לערבים, מאפיין חשוב הוא שיעור העובדים הערבים במשרות ניהוליות. למרות שנראה שישנו פער מחקרי בנושא זה,<sup>10</sup> קיים יסוד סביר להניח כי סביבת העבודה המשותפת מאופיינת בעובדים בסטטוס תעסוקתי נמוך משתי קבוצות העובדים, אך הנהלה המורכבת בעיקר מעובדים יהודים. למשל, מנתוני הלמ"ס משנת 2023, עולה כי בענפים הנפוצים ביותר בקרב העובדים הערבים (טקסטיל, תעשייה ומסחר כלי רכב וייצור מזון) ישנו ייצוג יתר גדול של עובדים ערבים לא־אקדמאים, אך ייצוג חסר עמוק של עובדים ערבים אקדמאיים. נתון זה מרמז על כך שהעובדים הערבים מצויים לרוב בסטטוס תעסוקתי נמוך יחסית, וכמעט ולא מועסקים בעמדות ניהוליות המאופיינות בדרישות אקדמיות (נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, א.ת.)<sup>11</sup> מסקנה זו מגובה במחקר מ־2005, שממנו עולה כי יהודים נוטים להימצא בעמדות המאפשרות הפעלת סמכות במידה רבה יותר מזו של עמיתיהם הערבים (כך ואחרים, 2005 בתוך דר, 2020: 34). לכך ניתן להוסיף נתונים של הלמ"ס מ־2016, שלפיהם שיעור היהודים העובדים במשרות ניהוליות גבוה פי 3 מהנתון המקביל בקרב העובדים הערבים (15% מול 5% בקרב הגברים, 8% מול 3% בקרב הנשים) (משרד הכלכלה, 2021: 12). מנגד, במחקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה שבחן את יחסי היהודים והערבים בענפי הבריאות, הייצור וההיי־טק, נמצא כי שיעור המנהלים בקרב העובדים הערבים והיהודים דומה ועומד על כשליש מכלל העובדים באותה הקבוצה (אבו־עסבה, 2020: 99).<sup>12</sup>

באופן לא מפתיע, אגף הכלכלן הראשי במשרד האוצר מצא שהעובדים הערבים משתכרים שכר נמוך יותר (בכ־45% או כ־4,400 ש"ח בשכר הממוצע בהשוואה ליהודים לא־חרדים) (משרד האוצר, 2021) בכל ענפי התעסוקה בהשוואה לעובדים אחרים באותו הענף (אם כי אין שונות גדולה בהיקף הפערים בין הענפים). דבר זה יכול לנבוע בין השאר מכך שאלו עובדים במשרות בשכר נמוך יותר, מאפליה בשכר, מעבודה בחלקיות משרה, מאי־דיווח או מפריסה גיאוגרפית המאופיינת במגורים בפריפריה (משרד הכלכלה, 2021: 13).

10 למשל, מידע המתייחס רק למקומות עבודה משותפים או להיקף התופעה של עובד ומנהל ישיר המגיעים מקבוצות אתניות שונות.

11 יש לציין לטובה את תחום האדריכלות, שבו קיים ייצוג דומה של ערבים אקדמאים ולא אקדמאים.

12 הסקר כלל 323 עובדים ערבים ו־101 עובדים יהודים העובדים במקומות עבודה שבהם לפחות 10% מהעובדים בני הקבוצה השנייה (אבו־עסבה, 2020: 7).

## יחסי העבודה בין יהודים לערבים

על־מנת להבין לעומק את סביבת העבודה במרחבים משותפים, מוצע להתייחס למחקרים שבחנו את התחושות והחוויות לגבי עבודה משותפת. בהכללה, נראה שיחסי העבודה בין יהודים לערבים נתפסים בצורה חיובית יחסית בקרב עובדים משתי הקבוצות, המועסקים במקומות עבודה משותפים. כך, בסקר שנעשה בקרב עובדים יהודים וערבים העובדים במקומות עבודה משותפים, רוב המשיבים משתי הקבוצות טענו שיחסייהם עם עמיתיהם בני הקבוצה השנייה טובים או טובים מאוד. למרות ששתי הקבוצות תופסות את היחסים בין הקבוצות כטובים, נכון לשנת 2020, העובדים הערבים תפסו את הקשרים עם עמיתיהם היהודים כטובים אף יותר מתפיסת העובדים היהודים את הקשר עם מקביליהם הערבים (אבו עסבה, 2020: 7, 42).<sup>13</sup> מחקר אחר, שהתמקד בחברה הבדואית, מצא כי מחפשי עבודה ועובדים בדואים מעדיפים (נכון לשנת 2022) לעבוד תחת מעסיק יהודי,<sup>14</sup> וזאת חרף תחושות של גזענות בהליך הקבלה ובמהלך העבודה עצמה (חאג' יחיא ואחרים, 2022: 120-121).<sup>15</sup> אומנם יש להניח כי העדפה זו נובעת מאפשרויות תעסוקה ואיתנות כלכלית בקרב החברה היהודית. אבל עדיין יכולה ללמד על השאיפה להיכלל במרחבי עבודה מעורבים.

ואולם ברור שישנן בעיות ואתגרים בטיב הקשר בין הצדדים. למשל, סקר משנת 2020 שבוצע על־ידי המכון הישראלי לדמוקרטיה בחן את התחושות של עובדים יהודים וערבים במרחבי עבודה משותפים (מקומות עבודה שבהם לפחות 10% מהעובדים הם בני הקבוצה השנייה) ומצא כי 17% מהעובדים היהודים וכ־6% מהעובדים הערבים מדווחים שחוו הערות גזעניות מבני הקבוצה האחרת. בנוסף, 40% מבני הקבוצה היהודית וכרבע מבני הקבוצה הערבית מדווחים על קיומו של מתח עם לקוחות בני הקבוצה האחרת. בסקר נוסף שבוצע על ידי המכון הישראלי לדמוקרטיה בקרב החברה

13 מחקר כך, חשוב לציין כי עובדים יהודים מושפעים יותר ממחחים בין הצדדים מאשר העובדים הערבים. הסקר כלל 323 עובדים ערבים ו־101 עובדים יהודים העובדים במקומות עבודה שבהם לפחות 10% מהעובדים בני הקבוצה השנייה (אבו־עסבה, 2020: 7).

14 קיים קושי לאפיין בדיוק את הסיבות להעדפה לעבודה אצל יהודים. על־פי המחקר המעסיקים יהודים נתפסים כמקצועיים יותר וכמעסיקים המקפידים על תנאי העסקה טובים יותר ושמים דגש רב יותר על בטיחות במקום העבודה.

15 הסקר, שבוצע על־ידי חברה NAS Consulting, כלל ראיונות עומק עם מועסקים ומועמדים בדואים במטרה לאפיין את חסמי הכניסה לעבודה של המגזר הבדואי.

הערבית במהלך דצמבר 2023 בעיצומה של מלחמת חרבות ברזל, העידו 54% מהנסקרים כי הם מרגישים לא בנוח להגיע לעבודה או לסידורים ליישובים יהודים או יישובים מעורבים.<sup>16</sup> כמובן שטיב היחסים משתנה בין סביבות עבודה וענפי עבודה שונים. כך, טיב היחסים בין עובדים ערבים ויהודים בענף הבריאות הוא הנמוך ביותר (מתח גבוה יותר בין הקבוצות) ובמערכת החינוך הוא הגבוה ביותר.<sup>17</sup> (אבו עסבה, 2020: 9, 61). מכאן עולה כי קיימים מוקדי מתח היוצרים מתחים בין הצדדים.

ניתן לסכם חלק זה בשלוש הנקודות המרכזיות הבאות:

1. תופעת העבודה המשותפת היא שכיחה בקרב עובדים ועובדות מהחברה הערבית (בקרב הגברים יותר מאשר בקרב הנשים), מתקיימת בעיקר בעבודה ביישוב יהודי, כשרוב האקדמאים הערבים עובדים במקומות עבודה מעורבים. בנוסף, קיימת שונות בין הענפים השונים מבחינת העסקה משותפת של יהודים וערבים, כך שבחמישית מהעסקים בענפים כמו אספקת חשמל ומים, חקלאות ומנהל ציבורי ומקומי ישנה העסקה מעורבת, לעומת שיעור שאינו עולה על 5% בעסקים בענפים שנדרשת בהם השכלה גבוהה יותר.

2. קיימים פערים במעמד בעבודה ובשכר בין העובדים הערבים ולבין העובדים היהודים (לטובת האחרונים) שמקורם באינשוש משרות ניהוליות, אפליה בשכר, עבודה בחלקיות משרה ומגורים בפריפריה (אם כי יש ענפים – כמו הבריאות, הייצור, ההייטק והאדריכלות – שבהם שיעור המנהלים בקרב הערבים והיהודים דומה).

3. יחסי העבודה בין העובדים היהודים ולבין העובדים הערבים במקומות עבודה משותפים נתפסים על ידיהם בצורה חיובית, כאשר הערבים תופסים את הקשרים עם עמיתיהם היהודים כטובים יותר (מאשר ההפך). יחד עם זאת, יש עובדים שחוו הערות גזעניות או כאלו שדיווחו על קיומו של מתח עם לקוחות בני הקבוצה האחרת, כאשר בעיצומה של מלחמת חרבות ברזל היה שיעור גבוה (54%) של ערבים שדיווחו שמרגישים לא בנוח להגיע לעבודה או לסידורים ליישובים יהודיים/מעורבים. יש לציין, קיימת שונות בין סביבות עבודה וענפי עבודה שונים (למשל: בריאות וחינוך) מבחינת טיב היחסים בין העובדים היהודים והערבים, הקשורה לסוגים השונים של מוקדי המתח המשפיעים על כך.

הפרק הבא יעסוק במיפוי מוקדי המתח העלולים להשפיע לרעה על היחסים בין הצדדים.

16 אדם אסעד וירון קפלן. סקר עמדות החברה הערבית בנושא מלחמת "חרבות ברזל": כשני שלישים מהאזרחים חשים חלק ממדינת ישראל ומבעיותיה, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2024

17 אפשרויות אחרות היו הייטק, שירותים ותעשייה.

## סקירת סוגי המתחים

פרק זה סוקר ומתאר את הסוגים השונים של המתחים העלולים להשפיע לרעה על היחסים בין העובדים היהודים ולבין העובדים הערבים במרחבי עבודה משותפים. בסקירה נבחן ונמנה סוגים שונים של מתחים. חלקם נובעים מאירועים חיצוניים אשר לרוב מתרחשים סביב הסכסוך הישראלי-פלסטיני (מלחמת חרבות ברזל, מבצעים צבאיים בעבר ופיגועים, תקופות מתוחות וכו') ואלו מצטמצמים באופן דרמטי בתקופות רגועות. חלק מהמתחים נובעים מסיבות אשר אינן תלויות באירועים חיצוניים כגון שימוש בשפות זרות, תחושת אפליה ודעות קדומות. סוגי המתחים השונים דורשים טיפול אחר ומותאם.

הסכסוך הישראלי-פלסטיני תופס חלק משמעותי בחיי היומיום של האזרח הישראלי, וביתר שאת בזמן לחימה. אחד המקומות שעלולים להיות רגישים לאירועים חיצוניים המתרחשים על-רקע הסכסוך (מלחמות, פיגועים, מבצעים צבאיים ותקופות מתוחות אחרות) הוא מרחבי העבודה המשותפים, בהם עובדים, לקוחות ומטופלים יהודים וערבים, אשר לעיתים חשים שהם משני צידי המתרחש של הסכסוך, נפגשים באופן תדיר גם בתקופות מתוחות.

באופן כללי, נראה שהדעות חלוקות באשר למידת ההשפעה של אירועים חיצוניים על טיב היחסים בין הקבוצות במקומות עבודה משותפים. מחד, אחד המחקרים הראשונים שעסק בתחום בישראל, ובו בוצעו מספר ראיונות עומק עם עובדים ערבים במערכת הבריאות עוד ב-1998, מצא כי לא זוהתה השפעה מובהקת של אירועים חיצוניים על היחס בין העובדים (אך מצאו השפעה שלילית של אירועים אלו על היחסים בין עובדים ערבים למטפלים יהודים, כך שאלו הובילו להחרפת המתחים בין הצדדים) (Desivilya, 1998, בתוך דר, 2020: 43-45). בנוסף, מחקר עדכני מדצמבר 2023 שבוצע על-ידי עמותת צופ"ן וחברת NAS Consulting וסקר את עמדותיהם של 333 עובדי היי-טק ערבים מצא כי 82% מעובדי היי-טק הערבים טוענים שמלחמת חרבות ברזל לא השפיעה על מעמדם המקצועי ועל יחסי העבודה המקצועיים שלהם עם יהודים (חי ואחרים, ינואר

2024: 11).<sup>18</sup>

18 באופן כללי, נראה שכלל המתחים היו מעטים יותר בענפי היי-טק, בו העובדים העידו על יחסים טובים יחסית בין יהודים וערבים. נמייחס לנושא בהרחבה בהמשך הסקירה.

לעומת זאת, מחקרים רבים מצאו כי אירועים חיצוניים משפיעים בצורה דרמטית על היחסים בין יהודים וערבים במקום העבודה. למשל, מחקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה משנת 2020 אשר סקר עובדים יהודים וערבים במספר ענפים (בריאות, הייטק וייצור), מצא כי העובדים הערבים נוטים להעריך את מידת ההשפעה של אירועים חיצוניים כחלשה יותר בהשוואה לעובדים היהודים. אותו הסקר מצא כי בעוד רוב גדול בקרב המשיבים היהודים טוענים שאירועים חיצוניים משפיעים באופן שלילי על המתח בין עובדים יהודים לערבים במקום העבודה וגורמים להם להיות מתוחים ומנוכרים יותר, חלק גדול מהמשיבים הערבים בחרו להתחמק משאלה זו (אבו-עסבה, 2020: 7, 35).

מחקרים נוספים בחנו את ההשפעה של אירועים חיצוניים על היחסים בין יהודים וערבים במקום העבודה, וניתן לאפיין על-פיהם חמישה מוקדי מתח,<sup>19</sup> שעליהם נפרט להלן, ואלה הם חמשת מוקדי המתח הראשונים המוצגים בהמשך, ואחריהם מוצגים עוד ארבעה מוקדים נוספים, אשר כפי שהזכרנו קודם למעלה "נובעים מסיבות אשר אינן תלויות באירועים חיצוניים" כמו פערי שפה, תחושת אפליה, שוני תרבותי ודעות קדומות. חשוב לציין כי פרט לפרויקט מחקרי אחד של עמותת צופ"ן שהתמקד בענף ההייטק הן בעתות שגרה והן בתקופות מתוחות (ראו זינר ואחרים, דצמבר 2023), שאר המחקרים היו נקודתיים ובוצעו בזמן או לאחר תקופה מתוחה כלשהי (אירועי מאי 2020, מלחמת חרבות ברזל וכו'). לכן רוב המחקרים שניסו לבדוק את השפעת האירועים החיצוניים הסתפקו בשאלות הערכה סובייקטיביות (שבהן המשיבים התבקשו להעריך האם וכיצד המלחמה השפיעה על היחסים עם הקבוצה השנייה) ולא בוצעה השוואה בין השפעת המתחים לפני ואחרי האירוע.

## **1. מוקד מתח ראשון: שיחות בנושאים פוליטיים**

באופן לא מפתיע, בתקופות מתוחות פוליטית עלו גם מספר השיחות הפוליטיות סביב הסכסוך תחת מסגרת העבודה, ובפרט בין עובדים יהודים וערבים. שיחות כאלו לעיתים נוטות להפוך ליצריות ולפלג בין עובדים, ובייחוד כאשר הם בעלי עמדות פוליטיות שונות ושיוך זהותי שונה, הרי שעצם הגידול בכמות השיחות מהווה מוקד מתח (דר, 2020: 116). בנוסף, השיחות האלו תפסו את מקומן של שיחות אחרות המתמקדות במאפיינים דומים ומאחדות בין יהודים וערבים (דר, 2020: 90-92).

מעבר לקיום השיחות הפוליטיות, העובדים הערבים הרגישו שלאחר אירועים כגון מלחמה או פיגוע הם נדרשים (עלידי העובדים היהודים) לתמוך בנרטיב היהודי ללא סייג ולהביע כלפי העובדים

היהודים סולידריות ואמפטיה. בחלק מהמקרים, העובדים בוחרים לבטא עמדות אחרות אשר מלבות את האש ומחדדות פערים בין הצדדים (דר, 2020: 90-92). בהתאם לכך, לא מפתיע שרוב העובדים הערבים מעדיפים שלא להביע את דעתם במקומות העבודה (60% בקרב העובדים הערבים, 48% אצל מקבליהם היהודים) (נאסר ואחרים, 2021: 27-28).

גם בענפי הייטק נרשמה מגמה דומה. בסקר שנערך בקרב 333 עובדי הייטק ערבים לאחר 7 באוקטובר 2023<sup>20</sup> חלק מהמשיבים הרגישו לחץ להביע עמדה פוליטית ולהראות אמפתיה כלפי העובדים היהודים. מתוך כך, כ-54% מהמשיבים הרגישו לא בנוח להביע דעות אישיות (לשם השוואה, רק 11% מאותם המשיבים הרגישו לא בנוח להביע דעות מקצועיות). נשים העידו על חשש גדול יותר בהקשר הזה (חי ואחרים, ינואר 2024: 15, 20, 29). בנוסף, חשוב לציין שהמשיבים (עובדי הייטק ערבים) עדיין רואים במקום עבודה מרחב בטוח יחסית למרחב הציבורי ואינם חוששים לבטא סממנים ערבים במקום העבודה, גם בתקופות מתוחות (חי ואחרים, ינואר 2024: 16, 18).

## 2. מוקד מתח שני: הערות פוגעניות וגזעניות

מחקרים אחדים התייחסו לכך שאירועים מחוץ למקום העבודה הגבירו את מספר ההערות הפוגעניות והגזעניות אשר הצדדים מבטאים אחד כלפי השני. מעבר לפגיעה האישית הברורה מאליו של הערות שכאלו, הרי שאלו מגדילות את המתח הקבוצתי בין הצדדים. חשוב לציין כי המקור המרכזי של מוקד המתח הזה הוא הערות פוגעניות המגיעות מגורמים חיצוניים, כגון לקוחות או מטופלים. הערות אלו משפיעות על היחסים בין העובדים עצמם, בין השאר נוכח שתיקה רועמת של עמיתים שאינם 'מגנים' על חבריהם לעבודה מהקבוצה השנייה כאשר מושמעות נגדם הערות כאלו.

כך למשל, בשני מחקרים של המכון הישראלי לדמוקרטיה מ־2020 שעסקו בענפי הבריאות, הייצור והייטק, נבחנו ההשפעות של אירועים חיצוניים על כמות ההערות הפוגעניות שמתבצעות על־רקע מוצא אתני. מידת ההשפעה של מוקד מתח זה בלטה בעיקר במערכת הבריאות, בעיקר על־רקע היחסים בין מטפלים ערבים ומטופלים יהודים. כך, נראה כי בתקופות של הסלמה המתח בין שני הצדדים עולה ומתבטא בין השאר בהערות פוגעניות תכופות יותר, בהאשמות כלפי חברי הסגל הערבים, בסירוב לקבלת טיפול ובתחושה כללית עוינת (דר, 2020: 8; בנבנישתי ואחרים, 2023).

השפעה דומה, אם כי משמעותית הרבה פחות, הייתה גם על היחס בין העובדים עצמם. מתוך כך, הרי שבענפים בהם ישנן פחות אינטראקציות עם לקוחות חיצוניים (לדוגמה ענף ההיי־טק) מקור מתח זה צומצם בהרבה. מתוך כך, לא מפתיע שנמצא כי ענף הבריאות נתפס כרגיש ביותר לאירועים חיצוניים, גם במתחים בין עובדים יהודים ועובדים ערבים (שכן המתיחות מול מטופלים חודרת ליחסים הפנימיים בין העובדים) (דר, 2020: 62, 90-92).

אולם, מוקד מתח זה עלול להתקיים גם בסביבות עבודה סגורות. כך למשל היה בענפי הייצור, שם היקף ההערות הפוגעניות וחריפותן היה גבוה בהרבה, ככל הנראה לנוכח העובדה שהעובדים היהודים במקומות אלו הם צעירים המגיעים לעבודות זמניות.<sup>21</sup> בענפים אלה היו עדויות להתבטאויות פוגעניות גם מצד העובדים הערבים (בניגוד לעדויות מענפים אחרים). שוני זה נובע גם מכך שבענפי הייצור העובדים הערבים מהווים נתח משמעותי יותר מהעובדים, דבר המספק להם תחושת מסוגלות לבטא אמירות פוגעניות נגד יהודים (דר, 2020: 121-123). עם זאת, נראה סביר להסיק שמוקד המתח הזה חזק יותר במקומות עבודה משותפים בהם יש אינטראקציות רבות ואינטנסיביות יותר עם גורמים חיצוניים, כגון לקוחות או מטופלים.

### **3. מוקד מתח שלישי: שינויים רגשיים וירידה ברצון לאינטראקציה עם חברי הקבוצה השנייה**

בעוד שבמוקדי המתח הראשונים עסקנו באינטראקציות מזיקות בין הצדדים, בחלק מהמקרים ההשפעה היא דווקא של ניתוק יחסים עם הצד השני ובהאשמת העובדים הערבים תוך ביטול מחוות ידידותיות (דר, 2020: 121, 123). תופעות אלו נובעות ככל הנראה מעלייה בתחושות השליליות של יהודים כלפי ערבים, בין השאר בתחושות כמו אכזבה, כעס ושנאה. התחזקות התחושות השליליות כלפי ערבים מתבטאת בעלייה ניכרת בשיעור היהודים שבכוונתם להימנע מנוכחות במקומות בהם קיימת אפשרות למפגש עם המגזר הערבי, ובירידה במוטיבציה לעבודה עם ערבים באותו הצוות והארגון (נאסר ואחרים, 2021: 8; נאסר ואחרים, נובמבר 2023: 11-13, 16, 19).<sup>22</sup>

נראה שגם ענפי ההיי־טק, שנהנים מהשפעה יחסית קלה של חלק ממוקדי המתח הקודמים, סובלים מההשפעות של מוקד מתח זה. בסקר שנעשה בקרב עובדי היי־טק ערבים בחודש דצמבר

21 צעירים אלו לרוב מגיעים לעבודה בענפי הייצור במסגרת תוכנית 'עבודה מועדפת' המתמקדת ביוצאי צבא צעירים (דר, 2020, 121-123)

22 שני מחקרים אשר בוצעו על־ידי מכון אקורד של האוניברסיטה העברית במסגרת פרויקט מחקרי אחד. במסגרת הסקר נשאלו מדגים מייצגים של 543 עובדים יהודים ו־501 עובדים ערבים.

2023 ע"י עמותת צופ"ן וחברת NAS Consulting, נמצאה ירידה ניכרת בהערכה של טיב היחסים עם עמיתיהם היהודים בעקבות מלחמת חרבות ברזל (ירידה של כ-40 נקודות האחוז בשיעור המשיבים שחושבים שהיחסים טובים בהשוואה לנתונים שנלקחו בתקופות 'רגועות', עלייה של יותר מפי 5 בשיעור המשיבים הטוענים שהיחסים לא טובים ומתוחים, מ-3% ל-16%). ממצא נוסף מאותו הסקר מראה תמונה דומה. כך, 22% טוענים שהיחס של הקולגות היהודים כלפיהם הורע מאז 7 באוקטובר. למרות זאת, מחצית מהמשיבים טוענים שמקום עבודתם לא עושה מאמצים בשביל לשפר את היחסים בין העובדים (חי ואחרים, ינואר 2024: 13-14).

מובן שהשינויים האלו מובילים להגדלת הניכור והמתח בין עובדים יהודים וערבים. ההחרפה בתחושות השליליות כלפי ערבים בשעת הסלמה מובילה למתיחות בין עובדים ומנהלים יהודים ועובדים ערבים (רמון ושטרן, נובמבר 2023: 6). בחלק מהמקרים המתח הזה מוביל עובדים יהודים ליצור לחץ על מעסיקיהם לפטר את העובדים הערבים (זינר ואחרים, דצמבר 2023: 19). מתוך כך, במחקר של מכון ירושלים למחקרי מדיניות נמצא כי חוסר סבלנותם של המעסיקים היהודים לסממנים ערבים (מוזיקה וכו') גברה בעקבות מלחמת חרבות ברזל (רמון ושטרן, נובמבר 2023: 6). מחקר אחר, שנעשה על-ידי חברת NAS Consulting, מצא כי מעסיקים רלוונטיים מתכננים להשקיע פחות זמן בשילוב ערבים ובפיתוח תרבות ארגונית מכילה. מתוך כך, נראה שהועצם הקיטוב בין מעסיקים יהודים לעובדים ערבים בתגובה ללחצים שהגיעו מצד העובדים היהודים. מצד אחד חלה עלייה משמעותית במעסיקים המבקשים ייעוץ בנושאי הכלה, גיוון וצמצום מתחים, ומצד שני מעסיקים רבים דוחקים את הנושאים האלו לשוליים ואף מתבטאים בצורה חד-משמעית נגד העסקת עובדים ערבים תחתם (זינר ואחרים, דצמבר 2023: 19).<sup>23</sup>

אך ההשפעות של שינויי הרגשות האלו רחבות אף יותר ומתבטאות גם בהימנעות של שני הצדדים מקיום שגרת עבודה רגילה. כך, שינויי הרגשות האלו, וההשפעות שלהן בהן דנו במוקד מתח זה, מגבירות את החשש של עובדים ערבים מהגעה לעבודה. לצד זאת, השפעה נוספת היא מגמה של הימנעות של מעסיקים יהודים מהחזרת עובדים ערבים לעבודה, בעיקר במקומות עבודה בהן יש קשר ישיר בין עובדים ערבים ולקוחות יהודים. מתוך כך, בנק ישראל מגדיר מקצועות מסוימים כבעלי סיכון גבוה עבור ערבים, בין השאר מפני שבמקצועות אלו נדרשת אינטראקציה רבה מול יהודים (חינוך, עבודה במשקי בית יהודים ושירותי ניהול ותמיכה) (בנק ישראל, דצמבר 2023). נראה, אם כך, שאינטראקציות בין עובדים ערבים ללקוחות יהודים אכן מהוות מוקד מתח, בין אם במערכת

23 המחקר נעשה על-ידי חברת NAS Consulting בשיחוף עם מספר עמותות (קו אימפקט, מכון אקורד ועוד) וכלל ראיונות עומק עם נציגי החברה האזרחית, מעסיקים רלוונטיים, נציגי המגזר הציבורי ועוד.



הבריאות, בתחום הניקיון (שם מעסיקים ישראלים דורשים להפסיק העסקה של מנקים ערבים, כך לפי מחקר של מכון ירושלים למחקרי מדיניות, ראו רמון ושטרן, נובמבר 2023: 5-6) או במגזר הפרטי.

## 4. מוקד מתח רביעי: היעדרות של העובדים הערבים בעקבות האירוע החיצוני ואיום הפיטורים

המתניחות החיצונית הגוברת, שמשפיעה גם על יחסי העבודה בתוך העסק (כפי שתואר בשלושת מוקדי המתח הקודמים), מעודדת הימנעות של עובדים ערבים מהגעה לעבודה. כך נמצא בסקר שנעשה בקרב מעסיקים במקומות עבודה מעורבים (בדגש על מקומות עבודה בהם מועסקים עובדים מהחברה הבדואית) על־רקע אירועי ינואר־מרץ 2021 ומבצע 'שומר החומות' (זינר ואחרים, דצמבר 2023: 143).<sup>24</sup> הסקר מצא שהיעדרויות מרובות מהגעה לעבודה מלבנות את המתחים בין העובדים עוד יותר, ואף מובילות לאימוי פיטורים מצד המעסיקים.<sup>25</sup>

נראה שעובדים ערבים מעדיפים שלא להגיע לעבודה משתי סיבות מרכזיות. ראשית, אלו מחליטים להיעדר מהעבודה כאשר ישנן הסלמות, בין השאר עקב חשש משיימינג והתנכלויות, רדיפה ואימים במקומות העבודה עצמם (כהן, דצמבר 2023). שנית, תקופות מתוחות עלולות להקשות על ההגעה הפיזית של העובדים הערבים<sup>26</sup> (רמון ושטרן, נובמבר 2023: 6).

ניתן למצוא ביטוי לתופעה זו במלחמת חרבות ברזל, שבה נמצא כי שיעור העובדים בגילאי 25-64 שנעדרו מעבודה (לא כולל מילואים) באוקטובר 2023 גבוה במיוחד בקרב העובדים הערבים (29%) והעובדות הערביות (20%) בהשוואה לאוכלוסייה המקבילה בקרב הציבור היהודי (8.4 ו-13.7 בהתאמה) (תחאוכו ואחרים, דצמבר 2023: 5; בנק ישראל, דצמבר 2023; 2024).<sup>27</sup> היעדרות שכזו עלולה לאלץ את המעסיקים לפטרם או להוציאם לחל"ת (רמון ושטרן, דצמבר 2023: 6).

24 המחקר נעשה על־ידי חברת NAS Consulting בשיחוף עם מספר עמותות (קו אימפקט, מכון אקורד ועוד) וכלל ראיונות עם נציגי החברה האזרחית, מעסיקים רלוונטיים, נציגי המגזר הציבורי ועוד.

25 8% מהעובדים הערבים טענו כי מבצע 'שומר חומות' הגדיל את חשיפתם לפיטורים (מול 3% בקרב העובדים היהודים) (נאסר ואחרים, 2021, 8).

26 בייחוד כאשר מדובר בתושבי איו"ש הנאלצים לעבור מעברי גבול על־מנת להגיע לעבודה בחוץ ישראל.

27 כפי שהוזכר בסקירה זו, חלק מהיעדרויות הנ"ל הן היעדרויות כפויות כתוצאה מסגירת חלק מהפעילות היצרנית במשק, סגירה שהשפיעה בעיקרה על העובדים הערבים.

ביטוי נוסף לכך עולה ממחקר אחר מטעם הפורום הכלכלי הערבי שערך פילוח ספציפי יותר. במחקר נשאלו שאלות על ההשפעה של מלחמת חרבות ברזל על מצב התעסוקה בקרב נשים וגברים ערבים. נמצא כי גברים הושפעו יותר מנשים מהמלחמה. כך, גברים עובדים פחות<sup>28</sup> ממה שעבדו לפני מלחמת חרבות ברזל, גם בקרב עובדים בסביבה מעורבת<sup>29</sup> (44% עובדים פחות ממה שעבדו לפניכן) וגם (ובשיעור גבוה יותר) בקרב עובדים בסביבה ערבית (59%). בקרב הנשים, התמונה הפוכה ודווקא אלו שעובדות בסביבה מעורבת הושפעו יותר (40% עובדות פחות) והנשים שעובדות בסביבה ערבית הושפעו בצורה מעטה יחסית (27%) (מיעארי וברק, 2023: 5-8).<sup>30</sup>

בהקשר הזה, מחקר שבחן את החשש של ערבים לצאת לעבודה בעקבות המלחמה מצא כי אצל הגברים אין הבדל משמעותי בין אם אלו עובדים בסביבת עבודה מעורבת או ערבית (מבחינת חשש ליציאה לעבודה בזמן המלחמה). מנגד, נראה שנשים מרגישות פחות בטוחות לצאת לעבודה כאשר הן עובדות בסביבה מעורבת, בהשוואה לסביבה ערבית (37% מהמשיבות אשר עובדות בסביבה מעורבת טענו כי הן מרגישות חשש רב, מול 29% בקרב משיבות העובדות בסביבה ערבית). מממצאים לשאלה נוספת ("באיזו מידה את/ה מרגיש בבטחה במקום עבודתך הנוכחי יחסית למצב לפני המלחמה?") עולה תמונה דומה – רוב מוחץ של המשיבים הגברים הערבים בסביבת עבודה משותפת ענו כי תחושת הביטחון שלהם נותרה דומה למצב לפני המלחמה, בעוד יותר מחצי מהנשים הערביות העובדות בסביבה מעורבת טענו כי החשש אצלם גבר (בקרב גברים הנתון נשאר דומה בשתי הסביבות) (שם). מממצאים דומים עולים מסקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה, על פיו נשים חוששות יותר להגיע לישובים יהודים או מעורבים מאשר גברים (60% מול 48% אצל הגברים) (אסעד וקפלן, 2023).<sup>31</sup> כלומר, נראה שמוקד המתח הנ"ל רלוונטי בעיקר לנשים ערביות.

חשוב לציין שנראה שהמצב טוב יותר בענף ההייטק, שם משיבים ערבים עובדי הייטק עדיין רואים את מקום העבודה כמרחב בטוח יחסית למרחב הציבורי והם אינם חוששים לבטא סממנים ערביים בו (חי ואחרים, ינואר 2024: 16, 18).

28 עקב יציאה לח"ת, מעבר למשרה חלקית יותר או פיטורים

29 סביבה מעורבת, לפי המחקר הנ"ל, היא סביבת עבודה בה יש לפחות עובד אחד משתי הקבוצות.

30 מחקר של הפורום הכלכלי הערבי בקרב מדגם מייצג של 525 עובדים ועובדות בני המגזר הערבי.

31 חשוב לציין בהקשר הזה כי אזרחים ואזרחיות ערבים חשים חשש דומה גם במרחבים ציבוריים, ולא רק במקומות עבודה משותפים.

## 5. מוקד מתח חמישי: תגובת ההנהלה

לאור סקירה זו, נראה שאירועים חיצוניים משפיעים במגוון דרכים מורכבות על היחסים והתחושות במקומות העבודה המשותפים. מובן שתגובה של ההנהלה עשויה לצמצם את ההשפעות הצפויות שנסקרו כאן, אך עלולה גם להחריף את המתח בין הצדדים. באופן כללי, נראה שההנהלות לרוב מתעלמות מהמתחים הקיימים, דבר שעלול ליצור תסכול אצל הצדדים, שמתמודדים עם סביבת עבודה נוחה הרבה פחות. כאשר הנהלות בוחרות לנקוט עמדה, נראה שהן נשמעות יותר לעמדות ולדרישות של קבוצת הרוב בקרב העובדים (אם יהודים או ערבים), דבר שיכול להקשות ולתסכל את קבוצת המיעוט (דר, 2020: 125; חי ואחרים, ינואר 2024: 30).

מקרה מעניין היה תגובת ההנהלות למלחמת חרבות ברזל. במהלך תחילת המלחמה, מקומות עבודה רבים נרתמו למאמץ המלחמתי והלאומי, תוך שהם משקיעים משאבים בעזרה לחיילי המילואים, בהתנדבויות ובהתבטאויות פומביות. בסקר שנעשה בקרב עובדים ערבים, נמצא שהיו כאלו שהמחוות הללו גרמו לאי־נוחות ולתחושה של דיכוי צדדים ונרטיבים שונים (חי ואחרים, ינואר 2024: 26).<sup>32</sup> בניגוד לכך, חשוב לציין שרוב מוחץ מהציבור הערבי (86.5%) הביע תמיכה בסיוע למאמץ אזרחי במהלך המלחמה, כפי שנמצא בסקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה (אסעד וקפלן, 2023). ייתכן כי אי־הנוחות בקרב העובדים נגרמת ככל־הנראה מעזרה לצה"ל, ולא מתמיכה במאמץ האזרחי הכללי (אסעד וקפלן, 2023).

## 6. מוקד מתח שישי: פערי שפה

שימוש בשפות שונות במקום העבודה עלול להוות מקור למתח. מצד אחד, ישנה הסכמה רחבה בקרב מעסיקים ועובדים יהודים וערבים לגבי שימוש בשפה העברית בזמן שעות העבודה. מצד שני, הגבלה גורפת על שימוש בשפות אחרות (יש לציין גם את השפה הרוסית בהקשר הזה) עלולה להוביל לתחושת תסכול ודחייה של מוצאם (דר, 2020: 16). חשוב לציין בהקשר הזה כי כשליש מהעובדים היהודים דיווחו שמפריע להם לשמוע שיחות בערבית במקום העבודה (חשוב לציין שמלבד להסכמה הכללית להשתמש בשפה העברית בקרב העובדים הערבים, אין נתון מקביל לגבי יחסם ותחושותיהם של הערבים לגבי שימוש בשפה העברית) (אבו־עסבה, 2020: 37).<sup>33</sup> בעיה זו

32 מחקר שבוצע על־ידי עמותת צופ"ן וחברת NAS Consulting וסקר את עמדותיהם של 333 עובדי הייטק ערבים.

33 הסקר כלל 323 עובדים ערבים ו־101 עובדים יהודים העובדים במקומות עבודה שבהם לפחות 10% מהעובדים בני הקבוצה השנייה (אבו־עסבה, 2020: 7).

חזקה בחברה הבדואית, שם השליטה בעברית נמוכה מאוד (חאג' יחיא, 2022: 23). מתוך כך, שימוש בשפה שונה מעברית עלול ליצור מתיחויות ותחושת עוינות בין הצדדים.

חשוב לציין שבעיה זו פחות משפיעה על יחסי העובדים בענף ההייטק, ככל הנראה מפני שרמת העברית של העובדים הערבים גבוהה יותר (וכך גם נכונותם להשתמש בה). בנוסף, בחברות אלו לרוב ישנה תרבות בינלאומית יותר, המאופיינת בשימוש תדיר יותר בשפה האנגלית, דבר המהווה פתרון נוח בסוגיות השפה (תמוז ואחרים, אוגוסט 2023: 38, 68, 77).

## 7. מוקד מתח שביעי: אפליה או תחושת אפליה בתהליכי קבלה, קידום ושכר

מתח נוסף עלול לנבוע כתוצאה מתופעות של אפליה או לעיתים תחושות אפליה של ערבים באשר ליכולתם להתקדם בעבודה, להתקבל אליה מלכתחילה או לקבל שכר שוויוני. מתח זה עלול לנבוע מכך ששוק העבודה מאופיין בשיעור נמוך יחסית של מנהלים ערבים, כפי שתואר בחלק הרקע ומהנטייה הטבעית של אנשים לקלוט לעבודה אנשים שדומים להם מבחינת רקע ומאפיינים נוספים. כמובן שאפליה או תחושה של אפליה עלולה להוביל לתסכול ולתחושות קנאה של הצד שמרגיש מופלה, ועל כן הדבר עלול לגרום למתחים בין שתי הקבוצות.

חשוב לציין כי תחושת האפליה הזו משתנה באופן משמעותי בין ענפים. כך למשל, במחקר משנת 2020 במסגרת המכון הישראלי לדמוקרטיה, אשר בחן תחושות של עובדים ערבים בענפי הייצור, ההייטק והבריאות, נמצא כי תחושת האפליה (באשר לקידומים) חזקה בענף הייצור, ולאחר מכן בענפי ההייטק ולבסוף בתחומי הבריאות (דר, 2020: 17).<sup>34</sup> מעניין לציין כי במחקר משלים שנעשה, נמצא כי שיעור המנהלים בקרב קבוצת היהודים וקבוצת הערבים במקומות העבודה שנסקרו כמעט זהה לחלוטין (נתון שדווקא מרמז על תהליכי קבלה וקידום שוויוניים במקומות עבודה אלו) (אבו־עסבה, 2020: 99).<sup>35</sup> מחקר אחר מאוגוסט 2023 אשר בוצע על־ידי עמותת צופ"ן וחברת NAS Consulting וכלל 410 עובדי הייטק ערבים מצא כי נראה שלפחות בענף זה תחושות האפליה

34 סקר במסגרת המכון הישראלי לדמוקרטיה אשר כלל ראיונות עומק משלושת הסקטורים. כ־20 מראיינים מבית חולים גדול, 20 מראיינים ממפעל בינוני ו־21 מראיינים אשר עובדים בחברת הייטק ישראלית ובחברת הייטק בינ"ל.

35 הסקר כלל 323 עובדים ערבים ו־101 עובדים יהודים העובדים במקומות עבודה שבהם לפחות 10% מהעובדים בני הקבוצה השנייה (אבו־עסבה, 2020: 7).

מצומצמות יחסית. כך למשל, 75% ממשיבים בקרב עובדי הייטק ערבים לא מרגישים שזהותם משפיעה על מעמדם המקצועי או על יכולת הקידום שלהם (תמוז ואחרים, אוגוסט 2023: 6).

באשר לקבלה לעבודה, נראה שקיימת תחושה של אפליה בקרב מועמדים ערבים. מחקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה מצא כי 75% מהערבים חושבים שיהודים יתקבלו לעבודה לפני ערבים, גם אם המועמד הערבי היה טוב יותר (הרמן ואחרים, 2023: 119). בנוסף, במחקר של חברת הייעוץ NAS, נמצא כי מחפשי עבודה בדואים חושבים שליהודים יש עדיפות בקבלה לעבודה והזדמנויות רבות יותר (חאג' יחיא ואחרים, 2022: 122). נראה שתחושה זו אף מונעת מעובדים וממועמדים ערבים להתחרות על משרות או קידומים (משרד הכלכלה, 2021: 21). באופן ספציפי, במחקר של עמותת קוֹאימפקט נמצא כי תחושות אלו מביאות כמחצית מן האקדמאים הערבים להימנע מהגשת מועמדות למשרדים בהם המנהלים הם יהודים (רמתי דביר וצפורי, 2020). מנגד, מחקר של מכון ברוקדיילי<sup>36</sup> שהתמקד בחברה הבדואית בנגב מצא כי הנשאלים לא נתקלו באפליה רבה בין יהודים לערבים, ובכל מקרה, אפליה זו לא היוותה חסם לכניסה לעבודה בקרב נשים וגברים בדואים (אם כי גברים מרגישים יותר מופלים מנשים) (תירוש ואחרים, 2023: 13).<sup>37</sup>

ביטוי נוסף לתפיסת האפליה מתקשר לשכר. כך, חלק לא מבוטל מהעובדים הערבים בהייטק (27% מהנשים הערביות ו-44% מהגברים הערבים) טענו כי העובדים היהודים מרוויחים יותר מהם באותה משרה (טענה שהופרכה במחקר המדובר) (זינר ואחרים, 2023: 25, 26, 74).<sup>38</sup>

## 8. מוקד מתח שמיני: שוני תרבותי ותחומי עניין שונים

מתח נוסף נובע משוני תרבותי ומתחומי עניין שונים. בעוד שנראה שלרוב ניתן להתעלם או להתגבר על בעיות אלו די בקלות, נראה שהנושא הספציפי של חוסר הציון וההכלה של מסורות ומועדים של הערבים מהווה בעיה חמורה יותר, ככל הנראה כי במצב כזה התעלמות מתורגמת לזלזול ו'למחיקת' הסממנים האתניים (דר, 2020: 18; חאג' יחיא, 2022: 130, 138). כך, בסקר שנעשה ע"י המכון

36 במחקר קיומו ראינות עומק עם 40 מועסקים ומעומדים לתעסוקה בני החברה הבדואית, וכן עם 8 אנשי מקצוע (מנהלים) רלוונטיים.

37 חשוב לציין שמחקרים שנעשו במכון הישראלי לדמוקרטיה אכן מצאו אפליה על-רקע מוצא אתני ערבי בתהליכי קבלה למשרות (ראו למשל חרמון ואחרים, 2023).

38 המחקר נעשה על-ידי חברת NAS Consulting בשיתוף עם מספר עמותות (קו אימפקט, מכון אקורד ועוד) וכלל ראינות עומק עם נציגי החברה האזרחית, מעסיקים רלוונטיים, נציגי המגזר הציבורי ועוד.

הישראלי לדמוקרטיה, נמצא כי רק 33% מהעובדים היהודים סבורים כי סמלים דתיים חיצוניים אינם משפיעים לרעה על יחסי יהודים וערבים במקום העבודה לעומת 74% מהערבים (אבו־עסבה, 2020: 38). יש לציין לטובה את מגזר ההיי־טק, שבו 68% מהמשיבים הערבים טענו שהם מרגישים בנוח לבטא סממנים תרבותיים במקום העבודה (תמוז, אוגוסט 2023: 6-7)

בהקשר הזה, הפערים התרבותיים לעיתים מתבטאים בבעיות קטנות ויומיומיות המראות על חוסר הבנה של נורמות הקשורות לעבודה ועל חוסר מחויבות. אחת הדוגמאות הינה של אירועי אבל, אשר דורשים הגעה של קהילות שלמות (בניגוד לשבעות המצומצמות יותר אצל היהודים) (חאג' יחיא ואחרים, 2020: 148). כך, נראה שהבדלים תרבותיים עלולים לגרום לחוסר נוחות ולחוסר הסכמה במרחבי עבודה משותפים.

## 9. מוקד מתח תשיעי: דעות קדומות

מתח נוסף שעלה, בייחוד ביחס אל עובדים מהחברה הבדואית, הוא דעות קדומות כלפיהם. מתח כזה מתחזק על־רקע אירועים חיצוניים למקום העבודה, אך קיים גם בשגרה וללא קשר למצב החיצוני. מתח זה מתבטא למשל בחשד מוגבר המופנה כלפי בני מיעוט לאחר מקרי גניבה (חאג' יחיא ואחרים, 2022: 146) או בתחושת זלזול כלפי יכולתם להקפיד על פרטים קטנים.<sup>39</sup> מתוך כך, במחקר של חברת NAS Consulting שכלל ראיונות עם עובדים ערבים, אלו העידו על הרגשה של 'חובת הוכחה' כאשר הם מתקבלים לעבודה, ולכן הם נדרשים, לטענתם, להשקיע יותר בהשוואה למקביליהם היהודים (זינר ואחרים, דצמבר 2023: 23). כמובן שגם דעות קדומות עלולות ליצור תחושות של חוסר שוויון בין הצדדים, ולהוביל לתסכול ולמתחיות.

לסיכום, עוצמתו הנתפסת של המתח בין יהודים וערבים בחברה הישראלית ומידת ההשפעה של הסכסוך הישראלי־פלסטיני על חיי היומיום של האזרחים בישראל, כאשר עתות מלחמה רק מגבירות את המתחים הללו, ראינו בפרק כאן שניתן היה לזהות 9 מוקדים מרכזיים אשר עלולים להוביל להחרפת המתחים בין עובדים יהודים ולבין עובדים ערבים במרחבי עבודה משותפים. חלקם הגדול (אם לא כולם) של מוקדי המתח הללו בעלי פוטנציאל הנכחה ועלולים לבוא לידי ביטוי גם בחיי היומיום וזאת מעצם הסכסוך הישראלי־פלסטיני והמתח בין יהודים וערבים בחברה הישראלית. תקופות של משברים על רקע הסכסוך (כמו מלחמות, פיגועים, מבצעים צבאיים וכו') מגבירים את

39 בהקשר הזה, חשוב לציין שמערכות החינוך של יהודים וערבים לרוב נפרדות, כך שבחלק גדול מהמקרים, הצדדים נפגשים לראשונה במקומות העבודה.

המתחים בין שתי קבוצות העובדים במרחבי העבודה המשותפים, כאשר בענפי תעסוקה מסוימים באים כלחצים גם מגורמי חוץ (כמו לקוחות ומטופלים) ואשר משפיעים בתורם גם מערכות היחסים בין העובדים עצמם ו/או בינם ולבין ההנהלה. הסקירה של תשעת מוקדי המתח שהצגנו כאן, הראתה שמידת השפעתם יכולה להיות שונה על העובדים בענפים שונים (הייטק, בריאות, חינוך, ייצור, שירותי ניקיון, משק בית, ניהול ותמיכה) או מבחינה מגדרית או מבחינה אתנית (למשל, במקרה של הבדואים במוקדי המתח הקשורים לפערי שפה ודעות קדומות).

הפרק הבא סוקר דרכי פעולה אפשריות במטרה לצמצם את המתחים במרחבי עבודה משותפים.

## דרכי תגובה אפשריות למתחים שהוצגו עד כה

לאחר שנבחנו המוקדים אשר עלולים להוביל להחרפת המתחים במרחבי עבודה משותפים, כעת נסקור מספר דרכי פעולה אפשריות במטרה לצמצם. חשוב לציין כי מעבר להצדקה התיאורטית של פתרונות אלו, לא נמצאו מחקרים אמפיריים מספקים הבוחנים כיצד דרכי הפעולה הללו משפיעים על סביבת העבודה והעובדים.

### 1. מוקד המתח של שיחות בנושאים פוליטיים במקום העבודה

נראה שישנן שתי דרכי פתרון אפשריות לצמצום המתח הנגרם כתוצאה מעלייה בשיעור של שיחות פוליטיות במקום העבודה. בעוד בענפי ההייטק (כפי שיפורט בהמשך) מיושמת מדיניות של איסור מוחלט על שיחות פוליטיות במקום העבודה (שספק אם מדיניות כזו אפקטיבית בצמצום המתח לאורך זמן), נראה שבענפים אחרים מבינים שאי־אפשר למנוע לחלוטין שיחות כאלו. מתוך כך, גובשו המלצות לניהול מכבד של שיחות פוליטיות. באופן כללי, ההמלצה הראשונה היא התוויית קוד אתי ברור בנוגע להתבטאויות ראויות ומכבדות בין חברי צוות מעורב. חשוב לציין כי לאור העובדה כי מצא שבחלק מהמקרים השיחות הפוליטיות מתחילות במרחב הדיגיטלי, בדגש על רשתות חברתיות וקבוצות WhatsApp משותפות, על הקוד האתי להתייחס לנושאים האלו באופן ספציפי. המלצה אחרת היא אימוץ ואכיפת כלל לפיו אם אחד הצדדים בשיחה מבקש להפסיק או להימנע משיחה פוליטיות, יש לכבד זאת (דר, 2020: 15-16, 186).

מנגד, ניתן לבחון את גישת ה'אפס סובלנות' הנקטת בענפי ההייטק. באופן כללי, חשוב לציין שמבחינת פתרונות, ענף ההייטק מעניין במיוחד לנוכח הצלחתו היחסית בצמצום המתחים בין עובדים.<sup>40</sup> גישה זו מתבטאת באיסור מוחלט על שיחות פוליטיות במקום העבודה. על־מנת ליישם את המדיניות, על האכיפה של המדיניות הזו להיות יעילה ומהירה. כך, עובדי ההייטק ערבים העידו

40 כך למשל, רוב מוחץ של עובדים ערבים בהייטק העיד על כך שמעמדם המקצועי נשאר דומה, גם לאחר פרוץ מלחמת חרבות ברזל (חי ואחרים, 2024: 11) ונראה שאירועים חיצוניים כמעט ולא השפיעו על רמת המתח הנמוכה בין העובדים במגזר ההייטק (דר, 2020: 149)



שההנהלה (ומשאבי האנוש) טיפלו בבעיות מסוג אלו בצורה טובה. ההנהלות יצרו סביבה מכילה ומקבלת, כך שהעובדים הערבים הרגישו בנוח להתלונן או לפנות באופן אישי לעובד הרלוונטי (דר, 2020: 150-153). בהקשר הזה, חשוב להסתייג ולציין כי במקרה אחר נמצא קשר בין מספר העובדים הערבים בחברה לבין מידת ההתייחסות של ההנהלה לצרכיהם ומידת הנוחות שלהם להציף צרכים תרבותיים ודתיים. כלומר, הנוחות להתלונן מושפעת גם מהיקף העובדים הערבים בחברה, ולא רק מהמדיניות הננקטת.<sup>41</sup> בשורה התחתונה, נראה שמדיניות זו מובילה לתוצאות. כך, בסקר שנעשה על-ידי עמותת צופ"ן וחברת NAS Consulting בקרב 410 עובדי הייטק ערבים (לצד שישה ראינונות עומק עם מעסיקים), 58% העידו שהם אינם מנהלים שיחות פוליטיות או בנושאי זהות עם עמיתיהם היהודים. נראה שגם העובדים וגם המעסיקים מעידים על החשש לדבר על נושאים פוליטיים מתוחים (תמוז, אוגוסט 2023: 7, 41, 44).

ואולם, נראה שגם מדיניות זו מוגבלת ולא ברור אם היא אפקטיבית בהשגת התוצאה הרצויה, בייחוד לאורך זמן. ראשית, העבודה בהייטק מאופיינת לרוב בחוסר מגע עם גורמים חיצוניים כגון לקוחות, כך שההנהלה מסוגלת להשפיע במידה רבה יותר על נושאי השיחה. סביר להניח שהנהלות בענפים אחרים יתקלו בקשיים רבים יותר כאשר ינסו ליישם מדיניות 'אפס סובלנות' לשיחות פוליטיות. שנית, קיימת אפשרות שהמתחים המעטים בהייטק נובעים מלכתחילה מניתוק כללי בין העובדים היהודים והערבים (71% דיווחו על ניתוק שכזה) (תמוז, אוגוסט 2023: 54-55).<sup>42</sup> אם כך, יכול להיות ששיחות פוליטיות לא מתקיימות מפני שמראש קיים נתק בין העובדים (למשל אם מראש העובדים המגיעים לעבודה בהייטק פחות מעוניינים בקשר עם בני הקבוצה השנייה), ולא כתוצאה מהצלחת מדיניות כזו או אחרת.

בנוסף, למדיניות זו עלולות להיות השלכות שליליות. למשל, לנוכח האיסור לדבר על נושאים מסוימים, לא מפתיע שחלק מהמשיבים על סקר שנעשה בקרב עובדי הייטק ערבים הרגישו ניכור ושמתייחסים אליהם בצורה שונה. בנוסף, רוב המשיבים (68%) טענו שעצם האינטראקציה עם יהודים לא שיתנה את תפיסתם כלפי יהודים (תמוז, אוגוסט 2023: 53-54), ונראה שנתון זה גבוה מהנתון המקביל בענפים אחרים, בין השאר נוכח הניכור והניתוק שעלולים לנבוע ממדיניות 'אפס סובלנות'.

41 מעניין לציין בהקשר הזה כי לא נמצא קשר בין מספר העובדים הערבים במקום העבודה המשותף לבין שכיחות השיחות על פוליטיקה (תמוז, אוגוסט 2023: 40-42).

42 כך, יכול להיות שהפערים נובעים מסיבות אחרות, למשל, משיעור גבוה של עובדי הייטק העובדים מרחוק ולא ממקום העבודה לעיתים תכופות.

## 2. המתח הנגרם מהערות פוגעניות וגזעניות במקום העבודה

נראה שלגבי התגובה למוקד המתח הזה יש קונצנזוס רחב הרבה יותר בקרב חוקרים. המחקרים הרלוונטיים ממליצים על מדיניות אקטיבית של 'אפס סובלנות' כלפי הערות פוגעניות. ראשית, מומלץ שהנהלות יצהירו באופן אקטיבי שהן לא יקבלו כל ביטוי של גזענות, הן מצד לקוחות והן מצד עובדים. הצהרה כזו חשובה מפני שהגם שברור לכל הצדדים שהערות פוגעניות הן פסולות, בחלק מהמקרים העידו עובדים ערבים על חוסר אמון בהנהלה ועל תחושה של חוסר רצון לטפל באירועים כאלו (זינר ואחרים, דצמבר 2023: 24).<sup>43</sup> מובן שכדי שמדיניות זו תהיה אפקטיבית, עליה להיאכף בצורה נוקשה, מהירה ויעילה, והדרך המומלצת, לפחות לפי המחקר של דר (2020) לעשות כן היא מיסוד כתובת לבעיות שכאלו ברמת הארגון, קרי כינון נציב לעניינים בין-אתניים. הנציב בין השאר יהיה אמון על מיסוד תהליכים של ברור וגישה בבעיות מסוג זה (דר, 2020: 185). נראה שפתרון זה מוסכם על עובדים ערבים, כפי שנמצא בסקר של עובדים ערבים, לפיו כ-85% מהמשיבים חושבים שעל ההנהלה לקבוע הוראות ולמנות אדם שיהיה כתובת לפניות במקרים שבהם עולה צורך לטיפול בבעיה על רקע דתי/לאומי (אבו-עסבה, 2020: 40).<sup>44</sup>

בנוסף לכך, ועל-מנת שלא יישארו 'אזורים אפורים' ואי-ודאות לגבי אופי ההערות הפוגעניות, על המעסיק (המדינה או הנהלת החברה) לגבש קוד ברור ומוגש המגדיר מהי התבטאות פוגענית (דר, 2020: 195). דוגמה לקוד כזה היא למשל 'מודל הרמזור' של מכון אקורד (מכון אקורד, את). חשוב לציין שעל קוד כזה להתייחס גם לביטויים אחרים אשר עלולים להיות פוגעניים, כמו למשל חולצות עם סמלים פוגעניים וכו' (דר, 2020: 192).

אחד הגורמים המשמעותיים ביותר באשר למוקד המתח הנ"ל הוא התבטאויות של מטופלים או לקוחות, אשר אינם כפופים באותו האופן להנהלות או למדיניות שנקבעה. בענפים הסובלים מבעיות אלו, יש להמליץ על קמפיינים להעלאת מודעות במרחב העבודה המשותף (שלטים הקוראים להימנעות מאמירות פוגעניות וכו'). הצעה נוספת בהקשר הזה היא הכשרות, גיבושים ופעולות נוספות שמטרתן לאחד בין העובדים, כך שבמקרים של גילויי גזענות מצד לקוחות, העובדים יעמדו ביחד וירגישו שיש להם תמיכה רבה יותר. בנוסף, ההנהלה יכולה להורות לחברי הצוותים המעורבים להיות רגישים להתבטאויות כאלו, גם אם הן מופנות כלפי חברי הקבוצה השנייה. דרך

<sup>43</sup> המחקר נעשה על-ידי חברת NAS Consulting בשיתוף עם מספר עמותות (קו אימפקט, מכון אקורד ועוד) וכלל ראיונות עומק עם נציגי החברה האזרחית, מעסיקים רלוונטיים, נציגי המגזר הציבורי ועוד.

<sup>44</sup> הסקר כלל 323 עובדים ערבים ו-101 עובדים יהודים העובדים במקומות עבודה בהם לפחות 10% מהעובדים בני הקבוצה השנייה (אבו-עסבה, 2020, 7).

נוספת להתמודדות בנושא הזה היא בנייה של צוותי עבודה בהם יש כמות גדולה יחסית של קבוצות המיעוט (ולא לפזרם), כך חברי קבוצת המיעוט ירגישו מסוגלות גבוהה יותר להתמודד עם ההערות הפוגעניות, ולא לשתוק בפניהן (דר, 2020: 193-195).

### 3. המתח שנגרם עקב היעדרויות

נראה שבספרות אין פתרונות רבים לבעיה זו. אחד הפתרונות היחידים שנמצאו נוגע לצמצום החשש של העובדים הערבים להגיע לעבודה תוך נקיטת צעדים אקטיביים שמטרתם הגברת תחושת הביטחון של העובדים. צעדים אלו יכולים לכלול קמפיינים לחיזוק תחושת הביטחון, הגברת הנראות של כוחות ביטחון ואבטחה (בדגש על בתי חולים) והקלה על דרכי הגעה לעבודה (בדגש על עובדים הנדרשים לעבור במעברי הגבול מ"ש) (רמון ושטרן, נובמבר 2023: 8).

### 4. מתחים הנובעים מפערי שפה ותרבות, אפליה ודעות קדומות

בניגוד למתחים אשר ייחודיים יחסית למקרה הישראלי נוכח הסכסוך הישראלי-פלסטיני, מדינות רבות מתמודדות עם מתחים אתניים פנימיים בין עובדים, כך שקיימת תיאוריה ומקרי בוחן בהם נבדקו פתרונות אפשריים. מתוך כך, ישנם מספר דרכי תגובה אפשריים שמטרתם לצמצם את המתחים האלו, ואותם נסקור כעת.

ראשית, פתרון כללי שעלה במקרים רבים הוא הצבתו של 'אחראי הטרדה' – איש קשר בעל ידע בתחום ההטרדות והיחסים הבין-דתיים, והוא יהיה בעל סמכות להסדיר, לפתור ולמנוע סכסוכים כאלו (דר, 2020: 30). שנית, פתרון מעניין נוסף הוא הקמת קבוצות המאגדות תחתן עובדים בעלי מאפיין מסוים<sup>45</sup> (למשל, עובדים מהחברה הערבית). מטרת הקבוצות האלו היא לפעול לטובת האינטרס של אותה הקבוצה, והיא לרוב נתמכת ומוכרת על-ידי ההנהלה. השימוש בקבוצות אלו נפוץ בעיקר בענפי ההייטק, והן תורמות להעצמת העובדים הערבים ולצמצום תחושות נחיתות או חוסר קבלה והכלה (זינר ואחרים, דצמבר 2023: 14). שלישית, פתרון נוסף אשר נוסא פרי בענפי ההייטק הוא מדיניות של 'אפס סובלנות' לשיחות על פוליטיקה וזהות (דר, 2020: 148).<sup>46</sup>

45 קבוצות אלו נקראות לרוב (ERG) Employee Resources Groups.

46 פתרון זה נידון בהרחבה בסקירת ספרות זו בפרק 'דרכי תגובה אפשריים לצמצום מוקד המתח של שיחות פוליטיות במקום העבודה'.

רביעית, ראוי לציין פתרון נוסף שחזר על עצמו במקרים רבים – והוא קיום סדנאות אינטגרציה רב־תרבותיות. מטרת סדנאות אלו היא לתת מענה ממוקד לכלל הבעיות העולות נוכח הגיוון האתני במקומות העבודה. לרוב, סדנאות אלו מתאפיינות בשלב ראשון אשר במהלכו העובדים מקבלים הזדמנות לפרט על בעיותיהם במקומות העבודה (בהקשר של גיוון). לאחר מכן, המנהלים נשלחים להכשרות מיוחדות עם מומחים, שמטרתן להכשיר אותם לטפל בבעיות המסוימות שעלו בחלק הראשון.

כך למשל נעשה בחברות היי־טק בארצות־הברית, שסבלו ממתחים תרבותיים ושפתיים עקב הכניסה של מהנדסים אסייתיים רבים לשוק. על־מנת לטפל בבעיה, החברות ערכו סדנאות אינטגרציה רב־תרבותית, שמטרתן להפגיש בין מנהלים לעובדים אסייתיים ולזהות את הבעיות המפריעות להם. לאחר זיהוי הנושאים הבעייתיים המרכזיים, המנהלים הוכשרו להתמודדות עם הקשיים שעלו, והמהנדסים האסייתיים קיבלו הכשרות ממוקדות (שיפור המבטא והכרת הסלנג האמריקאי, היכרות עם תרבות העבודה האמריקאית וכו'). יש לציין שגם מחקרים שנעשו בצפון אירלנד (גם בחברות בענפים אחרים, שאינן בענף ההיי־טק) ועסקו בנושא מצאו ששיטה זו עשויה להיות יעילה בצמצום מתחים (דר, 2020: 30, 60). בהקשר הזה, ראוי לציין את ההכשרות של עמותת צופ"ן (ושל ארגונים אחרים, כגון מרכז אקורד) לעובדים ומועמדים ערבים בענפי ההיי־טק. מטרת ההכשרות האלו הינה 'לאזן' את המשוואה נוכח הקשיים הייחודיים של מועמדים ערבים ולתרום לתחושה של שוויון בין מועמדים ועובדים ערבים ויהודים (ראו תמוז ואחרים, אוגוסט 2023: 68).

## 5. מתחים נוספים

קיימים גם מספר פתרונות נוספים המתמקדים בצמצום ההשפעה של מוקד מתח מסוים. למשל, באשר למתחים העולים כתוצאה משימוש בשפה זרה, פתרון שנמצא יעיל הוא לשמור על כלל לפיו יש לדבר בשפה שכל הנמצאים בחדר מבינים. מפני שלרוב זאת תהיה השפה העברית, הרי שבירת המחדל צריכה להישמר כזו. כך, בחברות בהן נשמר הכלל הזה, מוקד המתח הנ"ל הצטמצם (אבו־עסבה, 2020: 92–93). פתרון אחר היה להשתמש בשפה האנגלית הניטרלית (לפחות בפגישות רשמיות), כמקובל בחברות היי־טק בינלאומיות בהן מוקד המתח הזה כלל לא הוזכר. מובן שפתרון זה רלוונטי אך ורק היכן שכלל העובדים שולטים בשפה האנגלית ברמה מספקת (דר, 2020: 50–75). תמוז ואחרים, אוגוסט 2023: 38, 68, 77).

חשוב לציין כי בעיית השפה מחריפה כאשר אין שפה משותפת לרוב ולמיעוט.<sup>47</sup> במקרה הזה נמצא שפתרון עומק לבעיה עשוי להיות עידוד לימודים באוניברסיטה, שנמצאו כדרך לימוד יעילה של שפה משותפת (חאג' יחיא ואחרים, 2020: 125). מובן שפתרון נוסף הוא הגדלת והנגשת ההכשרות בעברית לבני החברה הערבית (ולהפך), כך שהצדדים ירגישו יותר בנוח עם השפה של בני הקבוצה השנייה (דר, 2020: 183).

באשר למתחים הנוגעים לציין **מועדים דתיים**, הפתרון הברור מאליו הוא הקפדה של מקום העבודה על ציון כלל המועדים, כולל המוסלמים והנוצרים, וכן הקצאת מקומות תפילה והיערכות לוגיסטית לכל הצרכים הנוספים הנובעים מהשוני הדתי והאתני. דרך נוספת היא התייעצות עם גורם חיצוני אשר חבר בקבוצת המיעוט. דרך זו, שדורשת כמובן יוזמה מצד המעסיק, עוזרת לגשר על הפערים התרבותיים בין הקבוצות (אבו־עסבה, 2020: 98; דר, 2020: 191).

באשר לטענות על **אפליה בקידום, בתנאי עבודה ובקבלה למשרות**, נראה כי הפתרון המרכזי הוא הסדרת התהליכים, כך שיתבצעו באופן שקוף ועלידי סטנדרטים ברורים. בין השאר, יש לאפשר אופציית ערעור, לשקף מהן ההכשרות וההישגים הדרושים על־מנת לקבל הצעת עבודה או קידום, הכנות לקראת מבחנים רלוונטיים וכו' (אבו־עסבה, 2020: 99). בענף ההייטק, בו נראה שהבעיה קטנה בהרבה בהשוואה לענפים אחרים, מתבצעות בדיקות הוגנות שוטפות בנושאי קידום ושכר ונעשים מאמצים להגברת הנראות של קבוצות בתתי־צוג בפרסומים ובאירועי חברה (זינר ואחרים, 2023: 12).

בנוסף, גם למדינה יש דרכי פעולה אפשריים על־מנת לצמצם את תחושות האפליה באשר **לתהליכי קבלה וקידום** (בין שמוצדקות ובין שלא). כך, המדינה יכולה להקים נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, שתהיה אמונה על התוויית ואכיפת מדיניות שוויונית בין קבוצות אתניות שונות (כפי שנעשה בצפון אירלנד). נציבות כזו הוקמה למשל בצפון אירלנד וזכתה להצלחה. בין השאר, על־מנת ליישם את המדיניות הזו, הנציבות בצפון אירלנד פרסמה מדריך לעסקים, הכולל המלצות פרקטיות שמטרתם להבטיח שוויוניות במקום העבודה. בנוסף, על־מנת לעקוב אחר מגמות רלוונטיות ולאכוף את המדיניות, כתבה הנציבות שאלון ניטור תעסוקתי שמחולק לעובדים בצורה מסודרת (דר, 2020: 32/נספח 1).

באשר לצמצום מוקד המתח הנובע **מדעות קדומות**, ניתן לבחון את תיאוריית המגע החברתי, לפיה ניתן לקיים תנאים אשר יתרמו לצמצום הדעות הקדומות במפגש משותף, כמו למשל במרחבי

עבודה משותפים פיזית. בפשטות, יצירת תנאים של תמיכה פורמלית במיעוט על-ידי ההנהלה, אווירה בסיסית של שיתוף פעולה בין חברי הקבוצות, שוויוניות בין העובדים משתי הקבוצות (למשל שיעור דומה של מנהלים ערבים ויהודים) ויצירת מטרות משותפות לחברי הקבוצות המקיימים את הקשר ביניהם (דר, 2020: 23, 25). פתרון אפשרי נוסף הוא קיום אירועי גיבוש שבהם הצדדים לומדים להכיר אחד את מסורותיו של האחר. אירועים כאלו יכולים לקרב בין הצדדים, להוריד ניכור ולצמצם דעות קדומות (דר, 2020: 195).

## הערות והמלצות על מתודולוגיה

כל המחקרים שנבדקו התבססו על שאלונים שחולקו לעובדים ועל נתונים מנהליים, לעיתים במיקוד מסוים (בדגש על הייטק והאוכלוסייה הבדואית). לא נראה שיש פתרון קסם כלשהו לבעיה הקלאסית של דיווח שקרי בסקרים (שעלול להיות חזק במיוחד נוכח הנושאים הרגישים והאוכלוסייה המוחלשת שמשחקת תפקיד מרכזי בשדה המחקר הרלוונטי).

בנוסף, נוכח העובדה שאין מחקרים רבים אשר בודקים את נושא המתיחות לאורך זמן, ורוב המחקרים בתחום הגיעו בתגובה לאירוע חיצוני (מבצעים צבאיים או מלחמה ותקופות מתוחות אחרות), רובם התבססו באופן מלא על משתנים סובייקטיביים ועל הערכה סובייקטיבית (למשל, האם העובד מעריך שהיו יותר שיחות פוליטיות במקום העבודה). מתוך כך, לא קיימים מחקרים העושים השוואה בין המצב שלפני ההסלמה ולאחריו, דבר המקשה לקבל תמונה אובייקטיבית ומלאה על ההשפעה של אירועים חיצוניים.<sup>48</sup> מתוך כך, ניתן 'ליישר קו' עם המחקרים של דר ואבר עסבה (2020) שנעשו במסגרת המכון הישראלי לדמוקרטיה ולשאל שאלות דומות על־מנת לבצע השוואות בין המצב ב־2020 והיום, לאחר פרוץ מלחמת חרבות ברזל.

בנוסף, חשוב לציין כי בסקירה זו יש 'ייצוג יתר' למחקרים שעסקו בענף ההייטק. כמובן שהמסקנות העולות מהסקירה עלולות להיות מוטות עקב המאפיינים הייחודיים של ענף ההייטק, ועל כן יש צורך בבחינה של ענפים כלכליים אחרים.

### מסקנות והמלצות נוספות

באופן כללי, נראה שבעוד ההשפעה של אירועים חיצוניים על טיב היחסים בין יהודים וערבים במרחבי עבודה משותפים הייתה משמעותית גם באירועי עבר, קיימת אפשרות שההשפעה של אירועי 7.10.2023 ומלחמת חרבות ברזל עלולה להיות גדולה במיוחד, נוכח עוצמת האירוע, השלכותיו ומיקומו בשיח הישראלי ומשכו. לא מן הנמנע כי המלחמה, אשר פרצה בעקבות הטבח

<sup>48</sup> ראוי לציין לטובה בהקשר הזה את הפרויקט המחקרי של עמותת צופן וחברת NAS (זינר ואחרים, דצמבר 2023), הבוחן ומודד את המחחים בין עובדים יהודים וערבים במגזר ההייטק למשך תקופה של שנים, ואכן מאפשר השוואה טובה בין טיב היחסים בין הקבוצות לפני ולאחר אירועים חיצוניים.

המזעזע של 7 באוקטובר, תוביל להתעצמות של מוקדי המתח הנובעים מהתגברות התחושות השליליות בין העובדים הערבים לעובדים היהודים, ממעורבות גבוהה יותר לנושאים פוליטיים ומדהגשה של המאפיינים האתניים השונים בין הצדדים.

באופן פרטני, נמצא בסקירה זו כי יש מספר מאפיינים אשר מובילים להחרפה גדולה אף יותר של המתחים בין הצדדים. בין השאר, נמצא כי שיעור החשיפה של העובדים ללקוחות ומטופלים חיצוניים, ריכוז העובדים מקבוצת המיעוט ואופי העבודה והעובדים עלולים להשפיע על מידת ההשפעה של כל מוקד מתח. מתוך כך, אמליץ להתייחס לנושאים אלו (בצורה שתאפשר ניתוח השפעתם על מוקדי המתח השונים) בעת כתיבת השאלות.

לבסוף, נמצאו מספר פתרונות שונים לכל אחד ממוקדי המתח. באופן כללי, ניתן לחלק את סוגי הפתרונות לשניים. ראשית, ישנה מדיניות 'אפס סובלנות' הנהוגה בעיקר בענפי ההיי־טק. מדיניות זו שואפת לביטול מוחלט של כל שיח מזיק, בין אם פוליטי, זהותי וכמובן פוגעני וגזעני. מנגד, פתרון אחר הוא ניסיון 'לשלוט' בשיח – לקיים תנאים המאפשרים שיח פוליטי או זהותי (אך לא פוגעני או גזעני) תוך ניסיון לצמצם את ההשפעה השלילית שלו (ומתוך השקפה שלא ניתן למנוע לחלוטין שיח בנושאים אלו). בהקשר זה, אמליץ לבחון את מידת השימוש של כל אחד מהפתרונות האלו במרחבי העבודה המשותפים בישראל, וכמובן לבחון את הצלחתם בצמצום הפערים בתקופה המאתגרת של מלחמת חרבות ברזל.



## רשימת המקורות

- אבו־עסבה, ח'. 2020. **מרחבי עבודה משותפים: מה השפעתם על טיב היחסים בין יהודים וערבים? המכון הישראלי לדמוקרטיה.**
- אסעד, א' וקפלן, י'. 2023. **סקר עמדות החברה הערבית בנושא מלחמת "חרבות ברזל": כשני שלישים מהאזרחים חשים חלק ממדינת ישראל ומבעיותיה. המכון הישראלי לדמוקרטיה.**
- בנבנישתי, ב' ואחרים, 2023. **החברה הערבית בצל המלחמה. NAS מחקר וייעוץ.**
- בנק ישראל. 2023. **ניתוח מיוחד של חטיבת המחקר: השפעת מלחמת "חרבות ברזל" על תשומת העבודה בחברה הערבית.**
- בנק ישראל. 2024. **דוח בנק ישראל.**
- דר, א'. 2020. **מרחבי עבודה משותפים: עובדים יהודים ועובדים ערבים בארגוני עבודה בישראל. המכון הישראלי לדמוקרטיה.**
- הלשכה הלאומית לסטטיסטיקה. א"ת. **הסקר החברתי.**
- הרמן, ת', ענבי, א', קפלן, י', וספוז'ניקוב, א'. 2023. **מדד הדמוקרטיה הישראלית 2023. המכון הישראלי לדמוקרטיה.**
- הרמן, ת', ענבי, א', קפלן, י', ספוז'ניקוב, א' א' וברויטמן, ד'. 2023. **שותפות בעירבון מוגבל – ישראל 2023. המכון הישראלי לדמוקרטיה.**
- זינר, א' ואחרים. 2023. **השפעת שנת 2023 על שילוב אנשי מקצוע ערבים בשוק העבודה. NAS מחקר וייעוץ.**
- חאג' יחיא, נ' ואחרים. 2022. **תעסוקה בחברה הערבית הבדואית בנגב. NAS מחקר וייעוץ.**
- חי, א', תמוז, י' וגנטוס, נ'. 2024. **הייטקיסטים ערבים בזמן המלחמה. NAS מחקר וייעוץ.**
- כהן, נ' (2023). **גזענות, רדיפה, חששות וחוסר אמון: כנס בנושא השפעות המלחמה על תעסוקת ערבים נערך בנצרת. אתר עיתון 'דבר'. <https://www.davar1.co.il/470103/>**

- מיעארי, ס' וברק, א'. 2023. [השפעת המלחמה ומגמות תעסוקה בחברה הערבית](#). הפורום הכלכלי הערבי.
- מכון אקורד. א.ת. [מודל הרמזור](#).
- מרגלית, י' ואחרים. 2024. [השפעות המלחמה על שוק העבודה](#). המכון הישראלי לדמוקרטיה. משרד האוצר. 2021. [על פערי השכר בין יהודים לערבים](#).
- משרד הכלכלה. 2021. [תעסוקה בחברה הערבית: המלצות הצוות הבין משרדי](#).
- נאסר, י' ואחרים. 2021. [החיים המשותפים שאחרי ההסלמה: עמדות, רגשות ומרחבי השפעה פוטנציאליים לשיפור יחסי ערבים-יהודים](#).
- נאסר, י' ואחרים, 2023. [מגמות ביחסי יהודים וערבים בישראל בעקבות מלחמת חרבות ברזל](#). מכון אקורד.
- צבי, נ' וזוסמן, נ'. 2023. [השפעת אירועים ביטחוניים על ההפרדות של ערביי ישראל ממעסיקהם](#). בנק ישראל.
- קלב, א' ואחרים. 2021. [מדד הגיוון](#). משרד העבודה.
- רמון, א' ושטרן, מ'. 2023. [שוק העבודה וערביי מזרח ירושלים בצל המלחמה בעזה: תמונת מצב והמלצות מדיניות](#). מכון ירושלים למחקרי מדיניות.
- רמתי דביר, א' וצפורי, ס', 2020. [מחקר: מחצית מהאקדמאים הערבים לא מגישים מועמדות למקומות עבודה יהודים](#). קו-אימפקט.
- שטרן, מ'. 2023. [צל כבד: שכונות התפר של ירושלים בזמן מלחמת 'חרבות ברזל'](#). מכון ירושלים למחקרי מדיניות.
- שליטא, ח'. 2022. [גזענות ממארת](#). שומרים, כלכליסט.
- תירוש, א' ואחרים. 2023. [דפוסי תעסוקה וחסמים לתעסוקה באוכלוסייה הבדואית בנגב: מחקר הערכה מסכמת](#). מכון ברוקדייל.
- תחאוכו, מ' ואחרים. 2023. [השפעה הלחימה בחברה הערבית וצעדי המדיניות הנדרשים](#). מכון אהרון והג'וינט.

תמוז, י' ואחרים. 2023. [הייטקסטטים ערבים: מגיוון להכללה](#). NAS מחקר וייעוץ.

#### ספרות מחקר נוספת בתחום:

יעקב-שדה, לינדה. (2021). מעבר לגיוון, הכללה וכשירות תרבותית: דינמיקות פנים-ארגוניות במציאות של סכסוך זהות לאומי. אנליזה ארגונית, 27 (מאי 2021), עמ' 62-82.

סינה דה-טביליה, הלנה. (2021). מפגשים בין אזרחיות. ים יהודיות. ים וערביות. ים בארגוני בריאות: גיוון חברתי בצל סכסוך פוליטי עיקש. אנליזה ארגונית, 27 (מאי 2021), עמ' 61-43.

וורוד ג'יוסי וצבי בקרמן. (2020). הבחירה במרחב של הרוב. בתוך: אילנה פאול בנימין ורוני ריינגולד (עורכים), מרחבים משותפים במערכת החינוך ובאקדמיה. מכון מופ"ת, עמ' 79-95.

אריאלה פופר-גבעון, יעל קשת. (2020). ללא הבדל דת וגזע: מתחים אתנו-לאומיים בין יהודים לערבים במערכת הבריאות בישראל. ירושלים: כרמל.

Oplatka, Izhar & Elmalak-Watted, Alaa Afif. (2022). Emotional closeness and emotional distance among schoolteachers: the case of Arab teachers who teach in Jewish schools. *Journal of professional capital and community*, 2022-07, Vol.7 (3), p.193-208.

Erlich Ron, Rakefet & Gindi, Shahar. (2021). Between survival and vision: Boundary-crossing Arab teachers in Jewish schools and Arab teachers in their community. *International journal of intercultural relations*, 2021-03, Vol.81, p.154-166,

Desivilya Syna, Helena. (2020). *Diversity Management in Places and Times of Tensions: Engaging Inter-group Relations in a Conflict-ridden Society*. Cham: Springer International Publishing.

Keshet, Yael. (2020). Organizational diversity and inclusive boundary-work: the case of Israeli hospitals. *Equality, Diversity and Inclusion*, 2020-05, 39 (4): 447-462.

Popper-Giveon, Ariela & Keshet, Yael. (2021). Workforce Diversity in the Context of Violent Conflict: Public Hospitals in Israel. *Human service organizations, management, leadership & governance*, 2021-01, 45 (1): 66-78.



# כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה בצל המלחמה || 2024

## אלי הורביץ ז"ל, מפעל חיים

אלי נולד בירושלים וגדל בתל אביב. בוגר בית הספר היסודי "הכרמל" ותיכון עירוני א'. עם פרוץ מלחמת העצמאות בשנת 1948 התגייס לנח"ל עם חבריו מגרעין הצופים. לאחר הכשרה חקלאית קצרה ייסדה הקבוצה את קיבוץ תל קציר שבעמק הירדן, בסמוך לגבול עם סוריה. בתל קציר נישאו אלי ודליה, חברתו מגרעין הצופים החדש. באוקטובר 1953 עזבו בני הזוג את הקיבוץ ועברו להתגורר בתל אביב.

באותה שנה החל אלי הורביץ את דרכו בתעשייה כשוטף כלים בחברת התרופות "אסיא" ולאחר סיום לימודיו שולב בהדרגה בהנהלת החברה. מתוך ראייה ארוכת טווח של חשיבות המובילות בשוק הישראלי ושל בניית בסיס לפרישה בינלאומית עתידית הוא יזם את רכישתן של שתי חברות תרופות ישראליות – "צורי" ו"טבע" – ואת מיזוגן לחברה אחת, שנקראה "טבע תעשיות פרמצבטיות בע"מ". בשנת 1976 הוא מונה למנהלה.

בתקופת כהונתו הארוכה כמנכ"ל וכיו"ר מועצת המנהלים של "טבע" הפגין אלי מנהיגות אסטרטגית יוצאת דופן בחדשנותה, שבאה לידי ביטוי ברכישות ובמיזוגים של מפעלי תרופות ברחבי העולם ובאימוץ תרבות של מצוינות בכל מקום שהחברה פעלה בו. כך הפכה "טבע" למפעל התרופות הגדול בישראל, ובהמשך גם לחברת התרופות הגנריות הגדולה בעולם.

תחושת המעורבות החברתית וערכי ההומניזם והציונות שבהם האמין אלי עמדו ברקע התגייסותו לטובת גופים ציבוריים רבים ומגוונים. אלי השתתף כחייל קרבי בכל מלחמות ישראל, ומדרגת טוראי במלחמת העצמאות הגיע, במסגרת שירותו במילואים, לדרגת סגן אלוף וסגן מפקד אגד ארטילרי במלחמת לבנון הראשונה, שלאחריה השתחרר מצה"ל.

ההכרה ביכולותיו הנדירות של אלי כמנהיג וכאסטרטג תרמה לבחירתו לתפקידים ציבוריים רבים לצד עבודתו ב"טבע". כנשיא התאחדות התעשיינים שימש בתפקיד מפתח בכינונה של התוכנית ההיסטורית לייצוב המשק (1985/6). הוא שימש, בין השאר, יו"ר חבר הנאמנים במכון וייצמן, חבר במועצה הבינלאומית של מרכז בלפר למדע ויחסים בינלאומיים בבית הספר לממשל ע"ש קנדי באוניברסיטת הרווארד (2002-2005) ויו"ר הוועדה "ישראל 2028", שמסקנותיה פורסמו והוגשו לראש הממשלה תחת הכותרת "ישראל 2028: חזון ואסטרטגיה כלכלית-חברתית בעולם גלובלי".

פעילותו הציבורית והתעשייתית הענפה זיכתה את אלי בשורה ארוכה של פרסים מטעם גופים אקדמיים וציבוריים. הוא נשא בשישה תוארי דוקטור כבוד, ובאפריל 2002 הוענק לו פרס ישראל על מפעל חיים – תרומה מיוחדת לחברה ולמדינה.

קשר מיוחד היה לאלי עם המכון הישראלי לדמוקרטיה. אלי ראה במכון מפעל חשוב שמחזק את הדמוקרטיה הישראלית. הוא ייחס חשיבות רבה למאמצי המכון לסייע לדרג מקבלי החלטות להגיע להחלטות בצורה מושכלת יותר ולהוציא לפועל מדיניות איכותית המבוססת על מחקר, חשיבה ותכנון – לטובת כלל החברה בישראל.

במשך שש שנים עמד אלי בראש הוועד המנהל הישראלי של המכון, ועד לשנת חייו האחרונה היה חבר קבוע בפורום קיסריה להתוויית מדיניות כלכלית לאומית.

אלי הורביץ, יליד שנת 1932, נפטר ב־21 בנובמבר 2011, בגיל 79.

**דולב קולקה גלבר** הוא בוגר תואר ראשון בתוכנית המשולבת לפילוסופיה, כלכלה ומדעי המדינה (פכ"מ) באוניברסיטה העברית בירושלים. בעבר שימש עוזר מחקר בחטיבת תכנון מדיניות ואסטרטגיה במשרד המשפטים וכיום עובד בתחום הייעוץ האסטרטגי.

**יוני בן בשט** הוא מנהל מחלקת המחקר בפורום ארלזורוב. בוגר תואר מוסמך בכלכלה בתוכנית המשותפת לאוניברסיטת תל אביב ולאוניברסיטה העברית בירושלים.

**ד"ר אחמד בדראן** הוא חוקר בתוכנית "החברה הערבית בישראל" במכון הישראלי לדמוקרטיה. בעל תואר דוקטור בסוציולוגיה מאוניברסיטת חיפה ועמית הוראה בחוג לסוציולוגיה באוניברסיטה.

[www.idi.org.il](http://www.idi.org.il)

