

# הייטקיסטים ערבים: מגיוון להכללה العرب في الهايتك: من التنوع وحتى الإحتواء

מחקר של ארגון צופן

בביצוע חברת נאס-נאס לייעוץ ומחקר חברתי וכלכלי בע"מ

אוגוסט 2023

## קוראים/ות יקרים/ות,

המחקר שלפניכם מסמל ציון דרך משמעותי בעבודתו של ארגון צופן.

צופן הוא ארגון חלוצי הפועל מאז 2008 לשילוב החברה הערבית בתעשיית ההייטק, ואחראי באופן ישיר להשמתם של למעלה מ-3,500 מהנדסים/ות ערבים/ות בחברות המובילות בישראל, המהווים יותר משליש מסך כל המהנדסים/ות הערבים/ות בתעשייה כיום!

בשנה האחרונה חצה מספר המהנדסים/ות הערבים/ות בישראל לראשונה את רף ה-10,000. עם הגעתנו להישג היסטורי זה, הוצאנו לפועל - לראשונה בתולדותינו - מחקר מקיף כדי לבחון את האימפקט שהיה לשילוב התעסוקתי בהייטק על אוכלוסיית המהנדסים/ות הערבים/ות בישראל, וזאת במטרה לבחון את הישגי הארגון בפרספקטיבה של 15 שנה, ואת האתגרים שנותרו לפתחנו, כחלק מתהליך דיוק האסטרטגיה העתידית שלנו. זהו מחקר ראשון מסוגו ברמה לאומית, המעמיד תמונת מצב ריאלית ועמוקה על מצב הערבים בהייטק.

המחקר מעלה מספר ממצאים ראויים לציון. ראשית, מקום העבודה בתעשיית ההייטק מהווה פלטפורמת שילוב מיטבית לצעירים/ות מהחברה הערבית, מבחינה מקצועית ומבחינות רבות גם חברתית. מהמחקר עולה כי למהנדסות ומהנדסים ערבים יש מקום בתעשיית ההייטק בישראל. הם משאב מקצועי נדרש ויש חשיבות רבה ליכולות ולכישורים שהם מביאים איתם, כמו גם לשימוש שהם עושים במנגנוני "חבר מביא חבר", שכן תעשיית ההייטק היא מקום עבודה משלב. מניסיונו של ארגון צופן לאורך השנים, הדבר נכון במיוחד עבור חברות גלובליות אשר הטמיעו ערכי גיוון והכללה. מרבית המהנדסות והמהנדסים הערבים שהשתתפו במחקר עובדים בחברות גלובליות, שמניסיונו פועלות בהתאם לערכי גיוון והכללה (DEI) ובכלל זה מציבות יעדי גיוון, ומציעות מסלולי קליטת טאלנטים מרקע מגוון ומעטפת המעניקה מקום לשוני תרבותי. מיעוטם של המהנדסים והמהנדסות הערבים שהשתתפו במחקר עובדים בחברות הייטק ישראליות, ומניסיונו נראה כי יש מקום להטמעת יעדי גיוון והכללה בחברות אלה. ככלל, המחקר מעלה עוד כי מהנדסות ערביות עדיין נמצאות מאחור מבחינת השתלבות, קידום מקצועי, ושכר בתעשיית ההייטק.

## תוצאות המחקר מעלות שלושה צירים מרכזיים לפעולה עתידית:

1. **שלב הכניסה:** אמנם חל שיפור במוכנות של צעירים/ות מהחברה הערבית לשוק העבודה הטכנולוגי אבל נדרשת עדיין התערבות - במגוון אופנים - ברמת המועמד לתעסוקה - על מנת להמשיך להסיר חסמים להשתלבות.
  2. **השתלבות, קידום ורישות:** מרבית משיבים/ות הסקר הביעו את הרצון להשתייך לקהילה, ולכן במקביל להשתלבות התעסוקתית אנו רואות צורך בהשקעה גדולה יותר במהנדסים/ות, לצורך היטמעות חברתית ומקצועית מיטבית, וקידום בקריירה ויותר מכך, לשם טיפוח קהילה חזקה של מהנדסים/ות מנוסים והצמחת מנהיגות מקרבה.
  3. **מגיוון להכלה:** אנו רואות חשיבות מרובה ברתימת החברות בתעשיית ההייטק לעבודה על מדיניות משלבת, באופן יומיומי, ועם כלל הדרגים בחברה.
- ברצוני להודות מקרב לב לשותפינו בחברת נאס-נאס ייעוץ ומחקר - למייסדים איימן סיף, נסרין חדאד חאג' יחיא ואביבית חי, אשר גם פיקחה אישית על ביצוע מחקר זה, ובמיוחד לצוות המחקר יסמין תמוז, אומניה זועבי ונגם גנטוס על העבודה הצמודה, תשומת הלב לפרטים וההיענות לצרכינו - שבאים לידי ביטוי בדוח שלפניכם. כמו כן, ברצוני להודות לשותפים המלווים אשר בתמיכתם הנדיבה אפשרו להוציא לפועל מחקר זה: קרן אדמונד דה רוטשילד והסוכנות האמריקאית לסיוע בינלאומי USAID. ברצוני להודות לסמנכ"ל צופן, נעמה נגר, שהובילה את המחקר מטעמנו.

מייסם גילגולי

מנכ"לית

צופן - מרכזי טכנולוגיה עילית

מחקר שטח -  
מאפייני  
אוכלוסיית  
המשתתפים

רקע -  
גיוון והכללה  
בחברות הייטק

רציונל  
ומתודולוגיה

תמצית מנהלים

יחסי יהודים  
ערבים במקום  
העבודה

ביטויי תרבות,  
זהות ופוליטיקה  
במקום העבודה

סביבת עבודה  
ותרבות ארגונית

שכר  
והתקדמות  
מקצועית

נספחים

סיכום

יחסים  
עם צופן

רישות בין  
הייטקיסטים  
ערבים

## תוכן העניינים



במהלך חודשים מרץ-יוני 2023 בוצע מחקר תקדימי זה עבור ארגון צופן כחלק ממהלך מחקרי אינטרוספקטיבי במלאת 15 שנה לארגון, אשר השים בתקופה זו כ-3500 מהנדסים ערבים בחברות רבות בתעשיית ההייטק. במסגרת המחקר, נבחנו בפעם הראשונה תפיסותיהם של ההייטקיסטים הערבים לגבי מקומם ושילובם בתעשיית ההייטק כפי שמעוצבות על ידי החוויות היומיומיות בחברות בהן הם מועסקים.

לשם כך, נותחו תשובותיהם של מעל 400 הייטקיסטים ערבים משיבי סקר כמותי, רואינו הייטקיסטים בוגרי צופן שהשתלבו בתעשייה וכן רואינו נציגי חברות מהתעשייה בהם מועסקים עובדים ערבים.

## עיקרי הממצאים

1

המחקר מראה כי תהליך הכניסה להייטק עבור ערבים השתנה משמעותית בשנים האחרונות, וחסמים רבים אשר חוו מועמדים ערבים בימיו הראשונים של ארגון צופן הוסרו. כיום, המועמדים ערבים רבים חשופים יותר למידע, והם בעלי מיומנויות, ידע וכלים הנחוצים לחיפוש עבודה. כמו כן, חלה תמורה משמעותית בנכונות החברות המעסיקות לנקוט צעדים להגברת השילוב של עובדים אלו. עם זאת, המחקר מעלה כי על אף השינויים, פערים וחסמים רבים עודם קיימים עבור מועמדים והייטקיסטים הערבים בשלבי חיפוש העבודה והקליטה בתעשייה, וחלק ניכר מהם הם ערבים בודדים או כמעט בודדים בסביבת העבודה שלהם.

**44% מהמשיבים עובדים בסביבה בה יש עובדים ערבים בודדים או שהם העובדים הערבים היחידים.**

**כלל המרואיינים ציינו קשיי קליטה מיוחדים בשל היותם ערבים ודיווחו על קושי להשתלב מקצועית וחברתית.**

” אנחנו משקיעים יותר מאמצים כי אנחנו ערבים [...] כלומר אם ערבי ויהודי נכנסים לאותו התפקיד, הערבי צריך להשקיע יותר מאמצים מבחינה חברתית ומבחינה מקצועית.”

הייטקיסט



” הפערים ניכרים. אין ייצוג  
[ערבים] בהנהלה הבכירה גם לפי  
הייצוג שלהם בחברה [המעסיקה].”

נציג חברת הייטק

” השיחות בין הערבים והיהודים  
הן סביב התרבות, הרבה שיחות  
על אוכל וחתונות. האווירה  
בשיחות מסוג זה היא נעימה.”

הייטקיסטית

2 מהמחקר עולה כי תעשיית ההייטק נתפסת בעיני חלק ניכר מההייטקיסטים הערבים כתעשייה מריטוקרטית אשר מתגמלת עובדים על בסיס מקצועי בלבד ובהתאם רובם הגדול העידו כי הם משתמשים במנגנון של "חבר מביא חבר" כדי לקדם מועמדים ערבים אחרים. עם זאת, חלקם מעידים כי חייהם המקצועיים מושפעים לרעה מעצם היותם ערבים. ביטוי אחד לכך הוא מספרם הקטן, עדיין, של מנהלים ערבים בכירים בתעשייה.

**75% ממשיבי הסקר מרגישים שלהיותם ערבים  
אין השפעה או יש השפעה חיובית מבחינה מקצועית.**

3 מהמחקר עולה שלשילוב החברתי השפעה ישירה על חווית היומיום של העובדים הערבים במקום העבודה והשפעה ישירה ועקיפה על ההשתלבות והקידום המקצועיים. נמצא כי בקרב ההייטקיסטים הערבים התחושה היא שערביותם משחקת תפקיד גם בהשתלבות החברתית, ותפקיד זה משמעותי יותר מאשר בפן המקצועי. הרוב מרגיש בנוח לבטא סממנים תרבותיים ערביים ומתקיימות שיחות נעימות בנושאים של תרבות, חגים ומסורות, אך מנגד יש עדויות לתחושת תכופות של זרות וניכור חברתי.

**68% מהמשיבים חשים בנוח לבטא סממנים תרבותיים במקום העבודה  
(במידה רבה עד רבה מאד).**

**53% מרגישים שלהיותם ערבים אין השפעה או יש השפעה חיובית מבחינה חברתית.**



4

” אני לא יוזם [שיחות פוליטיות] כי אני מפחד להפסיד את העבודה שלי [...] גם במדיה החברתית אני לא משתף [...] כי ראינו מלא מקרים של אנשים ששיתפו פוסטים וזה עלה להם בעבודה. ”

הייטקיסט

נושא הגיוון והכללה תופס מקום מרכזי בקרב מספר הולך וגדל של חברות בתעשייה. עם זאת, נמצא כי הייטקיסטים ערבים רבים עדיין חשים לא בנוח לבטא את עצמם מבחינה תרבותית ובמיוחד מבחינה זהותית ופוליטית, וחלקם אף חוששים שביטוי כזה יפגע בהם מבחינה חברתית או מקצועית. נמצא כי החברות המעסיקות נוקטות פעולות באפיקים מגוונים להגברת המענים לצרכי העובדים הערבים, לעיתים קרובות בעקבות הצפת הנושאים על ידי העובדים הערבים עצמם, אשר מבקשים מענה לצרכיהם, עם זאת עולה שישנה עוד כברת דרך לעשות בנושא.

**56% מהמשיבים העידו שאינם מנהלים שיחות בנושאי זהות, שייכות ו/או יחסי יהודים-ערבים עם עמיתיהם היהודים, או שמנהלים אותן לעיתים רחוקות.**

אנחנו רוצים להודות למרואיינים - הייטקיסטים ערבים ונציגי חברות - אשר חלקו עימנו ידע ותובנות בנדיבות רבה במסגרת ראיונות העומק והסקר הכמותי, וכן לארגון itworks שעזר בהפצת הסקר.



# רציונל ומתודולוגיה





מחקר זה התבצע במסגרת מהלך אינטרוספקטיבי של ארגון צופן ומבקש לתמוך בעיצוב לגבי כיווני אסטרטגיה עתידיים, כולל הרחבת המבט לגבי עבודה עם בוגרים.

הארגון מציין בימים אלו 15 שנות פעילות, במהלכן ביצע השמות של כ-3500 מהנדסים ערבים במאות חברות בתעשיית ההייטק.

במטרה לקבל תמונה מורכבת, המחקר הקיף שתי אוכלוסיות - ההייטקיסטים הערבים ונציגי החברות.

איסוף הנתונים מהייטקיסטים נעשה בשתי מתודות משלימות - סקר, אשר אפשר מדגם גדול יחסית, וראיונות עם מספר קטן של מרואיינים בעלי מאפיינים שונים (מגדר, סוג חברה, שנות ניסיון, תפקיד בתעשייה ועוד), אשר אפשרו צלילה לעומק אותם נושאים שנבחנו בסקר.

בנוסף, כדי להשלים את נקודת המבט של המעסיקים על השתלבות זו, רואיינו 7 נציגים מ-5 חברות בעלות מאפיינים שונים (גודל, מיקום, בעלות, מספר עובדים ערבים).

במסגרת מחקר זה נבחנו תפיסות ההייטקיסטים הערבים לגבי מקומם ושילובם בתעשיית ההייטק כפי שמעוצבות על ידי החוויות היומיומיות בחברות בהן הם מועסקים.

הפוקוס במחקר היה על מהנדסים ערבים שנהנו משירותי צופן מאז היווסדה ומשולבים בתעשיית ההייטק. המחקר ביקש לבחון את תחושותיהם לגבי איכות השתלבותם כערבים בתעשיית ההייטק וכן לקבל מהם תובנות על שירותי הארגון.



## המחקר האיכותני

- נערכו 6 ראיונות עם בוגרות ובוגרי צופן העובדים בתעשיית ההייטק כיום. הבוגרים נשאלו על המסלול שלהם עד לעבודה בתעשייה, על האינטראקציה עם צופן וכן על ההשתלבות במקום העבודה, ועל חוויותיהם מבחינה אישית, חברתית ומקצועית.
- נערכו 7 ראיונות עם נציגי חברות הייטק המעסיקות בוגרים של ארגון צופן ונמצאים בקשר עם הארגון. רואינו אנשי מקצוע האמונים על נושא הגיוון בכלל ושילוב עובדים מהחברה הערבית בפרט ומנהלים בדרג ביניים או בכיר אשר להם זיקה לנושא.
- מתודולוגיה איכותנית מטבעה, ובעיקר כזו הכוללת מספר מרואיינים קטן, אינה מאפשרת הכללה והסקת מסקנות נחרצות, ומטרתה לאפשר הצצה לעולמם של המרואיינים והבנה מעמיקה יותר של הנתונים הכמותיים העולים מהסקר.



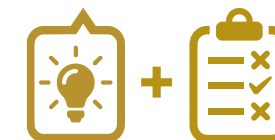
## הסקר הכמותי

- הסקר כלל 27 שאלות, בהן שלוש שאלות פתוחות (שאין עליהן חובת מענה).
- על הסקר השיבו 656 משיבים, מתוכם 410 משיבים אשר עונים להגדרת אוכלוסיית היעד של המחקר - הייטקיסטים אשר מועסקים בהווה או הועסקו בעבר בתעשיית ההייטק. רובם (338) בוגרי תוכניות צופן.
- המשיבים שעובדים בהייטק כיום התבקשו לענות על הסקר לפי מקום עבודתם הנוכחי, ומשתתפים שעבדו בעבר התבקשו לענות לפי מקום עבודתם האחרון. היכן שנמצאו נתונים, תוצאות הסקר מושוות לכלל האוכלוסייה.



## משך הפרויקט

מרץ - יוני 2023



## שיטת המחקר

מחקר כמותי ומחקר איכותני



## קהל היעד של המחקר

ערבים שעובדים בהייטק (בדגש על בוגרי ארגון צופן), וחברות הייטק.

” ציטוט של הייטקיסט/ית ערבי/ה ”

” ציטוט של נציג/ת חברת הייטק ”

עוד

קישור לנתונים נוספים בפרק הנספחים



# רקע - גיוון והכללה בחברות הייטק

האחריות על נושא הגיוון והכללה, בחברות נמצאת ברוב החברות במחלקת ה-HR. מדיניות העבודה של המחלקה בנושא זה נגזרת באופן ישיר ממדיניות הנהלת החברה המקומית והעולמית (היכן שרלוונטי)\*. עם זאת, למחלקת ה-HR יש חופש רב לפעול בהתאם לפרקטיקות שהיא מפתחת לאורך הזמן.

מהמחקר עולה כי בחלק מהחברות יש פונקציה ייעודית שמופקדת על הנושא, וכי האוכלוסייה הערבית בהחלט מהווה פוקוס של חברות רבות ולחלקן אף יש יעדים מדידים שהן קובעות לעצמן בהקשר זה. בכל החברות שרואיינו האוכלוסייה הערבית מהווה אחת מכמה אוכלוסיות יעד בתת-ייצוג, במקביל לנשים וכן - במידה משתנה בין החברות - חרדים, בעלי מוגבלויות ועוד.\*\*

” גיוון זה דבר לעשות דרך הרגליים. אם לא נמצאים שם ולא מדברים עם האנשים ולא רואים את המרחק ולא מבינים את החסמים, אז אי אפשר להכיל את זה ואי אפשר לייצר התאמות.”

נציגת חברת הייטק

על פי נציגי החברות שרואיינו, ניתן לחלק את עבודת קידום הגיוון וההכללה לכמה מישורים, חלקם חופפים:



### עבודה בקהילה

ראו בהמשך.

### עבודה שוטפת

עם עובדי קבוצות המיעוט המועסקים בחברה, עם המנהלים ועם כלל העובדים - כולל בחינת עמידה ביעדים מספריים, בדיקת הוגנות בנושאי שכר וקידום, הגברת נראות של קבוצות בתת-ייצוג (בפרסומים ואירועי חברה), שולחנות עגולים עם אוכלוסיות בתת-ייצוג להעלאת צרכיהן ועוד.

### רווחה

כולל מתן מענים לצרכי העובדים (חדר תפילה, התאמות בשעות העבודה ברמדאן וכד'), והתאמת סל הרווחה (מתנות ופעילויות מותאמות לכלל האוכלוסיות וכד').

### גיוס

כולל עבודה מול ארגונים חברתיים (צופן, itworks וכד'), מיתוג מעסיק הממוקד חברה ערבית (פרסום משרות בערבית, שלטי חוצות בישובים ערביים וכד') ועוד.

\* המונח המקובל בתחום הוא Diversity and Inclusion - D&I. בחלק מהחברות נעשה שימוש במונח DEI כיון שנוסף לשם גם המונח Equity - הוגנות. עברית מקובלת להשתמש במושגים הכללה או הכללה, הנבדלים מעט זה מזה. במסמך זה יעשה שימוש במושג הכללה.  
\*\* נציגי החברות שרואיינו השתמשו הן במונח אוכלוסיות/קבוצות בתת-ייצוג והן במונח קבוצות מיעוט.



” כשעושים mentoring לסטודנטים [ערבים] מייצרים פוטנציאל [של עובדי חברה] ומגדלים אותו ובו זמנית מייצרים engagement לעובדים ערבים ולא ערבים.  
[זה] נותן להם [למתנדבים מהחברה] תחושת שייכות ומשמעות לצד היכרות יותר גבוהה עם מועמדים מהחברה הערבית.  
ככה הם נחשפים לחסמים פרטניים, תחושת היכרות.”

נציגת חברת הייטק

” [אנחנו] כל הזמן עם המבט מסתכלים פנימה [אל תוך החברה] והחוצה [מחוץ לחברה].”

נציגת חברת הייטק

חלק ממאמצי הגיוון וההכללה של עובדים בתת-ייצוג כוללים עבודה מול אותה האוכלוסייה בהקשר הקהילתי הרחב - ולא רק מול אוכלוסיית העובדים או מול עובדים פוטנציאליים של החברה. עבודה קהילתית כזו כוללת, למשל, עידוד התנדבות של עובדים (על חשבון ימי עבודה ו/או בסיוע משאבים של החברה), אירוח של קבוצות במשרדי החברה, שותפות וחסות לאירועים של ארגונים ו-matching לתרומות לארגונים חברתיים המקדמים אוכלוסיות אלו.

## מהמחקר עולה כי למדיניות זו כמה סיבות:



תפיסה חברתית של אחריות החברה לצמצום פערים וקידום שוויון הזדמנויות

לדוגמא: ארגון תחרויות טכנולוגיות לנוער מהפריפריה.

יצירת אינטראקציה של קבוצת הרוב עם קבוצת המיעוט בכדי לקדם את ההכללה בתוך החברה

לדוגמא: השתתפות של עובדים יהודים בתוכניות mentoring.

אמצעי חשיפה לעובדים פוטנציאליים לחברה

לדוגמא: קיום ימי סיור והדרכה לסטודנטים ערבים מתארים רלוונטיים.

ההבנה שחלק מההכללה של עובדי אוכלוסיות בתת-ייצוג דורשת מתן מקום להן בכל רבדי הפעילות של החברה

לדוגמא: לאפשר לעובדים ערבים להתנדב בקהילה שלהם.



בחלק מחברות ההייטק, קיימות קבוצות המכונות Employee Resource Groups (ERGs). אלו הן קבוצות התנדבותיות של עובדים החולקים מאפיין משותף: מגדר, מוצא אתני, השתייכות דתית, אורח חיים או עניין. הקבוצות נועדו לקדם נושאים של גיוון והכללה במקום העבודה, באמצעות קידום צרכיהם אל מול החברה, וכן לאפשר תמיכה בפיתוח אישי או קריירה ולייצר מרחב בטוח שבו העובדים יכולים להביא את עצמם לידי ביטוי. ה-ERGs הן קבוצות המוקמות בדרך כלל על ידי העובדים אך מקבלות הכרה פורמלית מהנהלת החברה ולעיתים גם תקציב לקיום פעילותן.

בישראל, ברוב החברות הגלובליות הגדולות קיימת ERG של עובדים ערבים, אשר לעיתים מכילה, בנוסף לעובדים ערבים, גם עובדים יהודים המעוניינים לקחת חלק בפעילויות הקשורות בחברה הערבית או להשפיע על הנעשה בתחום.

בחלק מהחברות ממונה "ספונסר" - חבר הנהלה בכיר מהחברה אשר פועל בשיתוף פעולה עם ה-ERG בכדי לייצג את הקבוצה וחבריה מול ההנהלה.

### ממחקר זה עולה כי אופיין של ה-ERGs של עובדים ערבים משתנה מחברה לחברה.



” יש leadership [של ה-ERG] של כעשרה אנשים שבונים אג'נדה ותוכניות [...] ונפגשים אחת לחודש ומדברים על איך לקדם, מה הפניות של האנשים, קשר עם ארגונים חיצוניים [...] בחודש הרמדאן [חברי ה-ERG] בנו ערכה שנשלחה למנהלים. ”

נציגת חברת הייטק

פעולותיהן כוללות בין היתר בניית קהילה, קידום מענים לצרכי העובדים הערבים ודרישות לשינוי מדיניות אל מול הנהלת החברה, ייזום וריכוז עבודה התנדבותית של עובדי החברה בקהילה הערבית (שמחוץ לחברה), הרצאות ואירועים תרבותיים-חברתיים המיועדים לעובדים הערבים ו/או לכלל עובדי החברה ועוד.



# מחקר שטח - מאפייני אוכלוסיית המשתתפים

## 6 ראיונות עומק

עם הייטקיסטים ערבים בוגרי תוכניות צופן השונות, במגוון חברות



## 7 ראיונות עומק

עם נציגי 5 חברות שונות, בתפקידים הנוגעים למדיניות ופרקטיקות גיוון והכללה

656 משיבים לסקר, מתוכם נכללו בניתוח

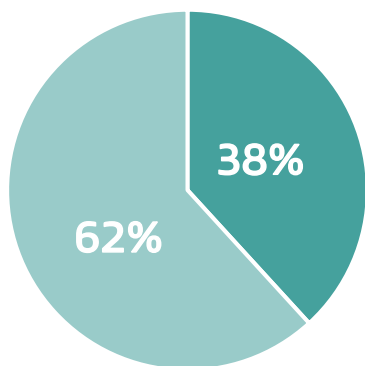
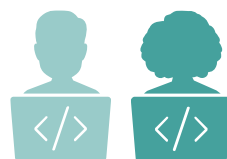
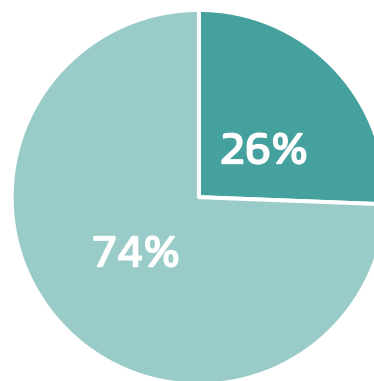
## 410 הייטקיסטים ערבים

אשר עובדים היום או עבדו בעבר בתפקיד טכנולוגי בתעשייה



נתוני משיבים אשר מעולם לא עבדו בהייטק לא עובדו, למעט לגבי שאלה אחת בנושא השכלתם



מעולם לא עבדו בהייטק  
[N=246]עבדו או עובדים בהייטק  
[N=41]

משיבי הסקר חולקו לשתי קבוצות, כאלו שעובדים כרגע בתעשייה או עבדו בה בעבר, וכאלו שמעולם לא עבדו בהייטק (אך למדו את התחום ועל כן נמצאים בקהל היעד של ארגון צופן).

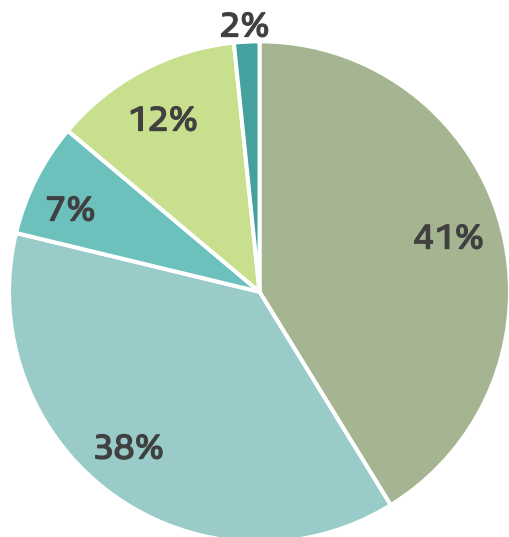


◀ חלקן של הנשים בקרב אלו שמעולם לא עבדו בתעשייה גדול משמעותית מחלקן בקרב הקבוצה שעבדה או עובדת בתעשייה (38% לעומת 26%).



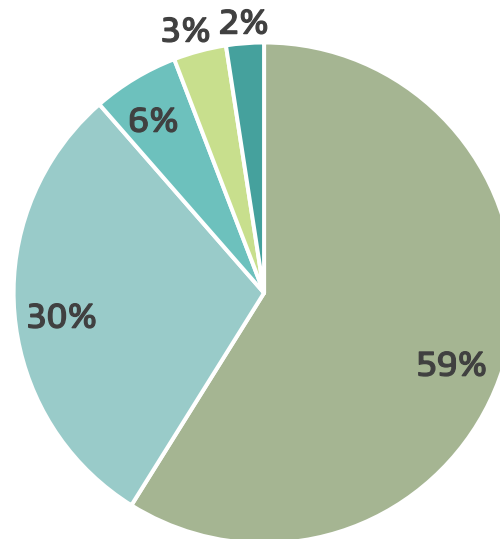
מוסד השכלה - מעולם לא עבדו בהייטק (לא נכללו במחקר)

[N=246]



מוסד השכלה - עבדו בעבר או עובדים כיום בהייטק

[N=410]



- אוניברסיטה בישראל
- מכללה אקדמית בישראל
- מוסד אקדמי מחוץ לישראל
- מכללה טכנולוגית להנדסאים בישראל
- אחר

אחר: למידה עצמית ובוטקאמפ, ללא תואר בתחום, קורס במכללה, שני תארים במקומות שונים ועוד.

יש לשים לב כי קהל יעד מרכזי שאליו הופץ הסקר הוא משתתפי תוכניות של צופן, אשר חלק ניכר מהם הינם בהגדרה מחפשי עבודה בתעשייה. לכן משיבים שמעולם לא עבדו בהייטק עשויים לעבוד בעתיד.

עולה כי לסטודנטים ובוגרי אוניברסיטאות יש יתרון בעבודה בהייטק על פני סטודנטים ובוגרי מכללות (מכללות אקדמיות ומכללות להנדסאים). על פי דוח משרד הכלכלה, דפוס זה מאפיין במיוחד בוגרים ערבים, שכן בקרב בוגרים יהודים, קיים פער קטן בלבד במקצועות מבוקשים בין בוגרי אוניברסיטאות למכללות, ובמקצועות פחות מבוקשים יש אפילו יתרון לבוגרי מכללות יהודים.



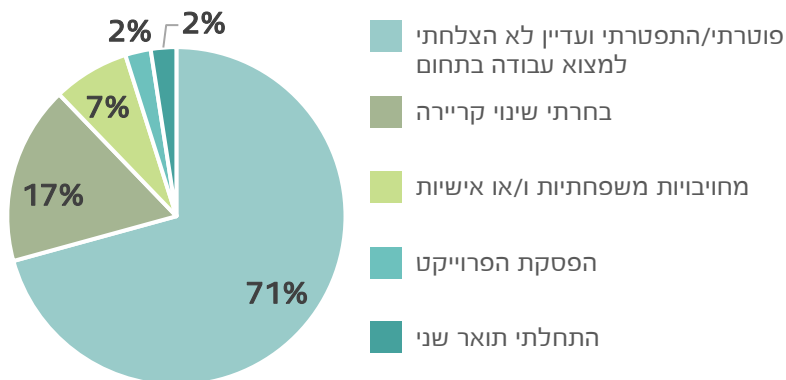
בכדי להשיג את מירב התשובות הרלוונטיות, נשאלו המשיבים אשר אינם עובדים כעת בהייטק אם עבדו בתעשייה בעבר. אלו שענו בחיוב נתבקשו להשיב על שאלון הסקר בהתייחס לחברה האחרונה בה הם עבדו.



## סיבות שבגינן אינם עובדים בהייטק

[N=41]

משיבים שאינם עובדים כרגע בתעשיית ההייטק, אך עבדו בה בעבר

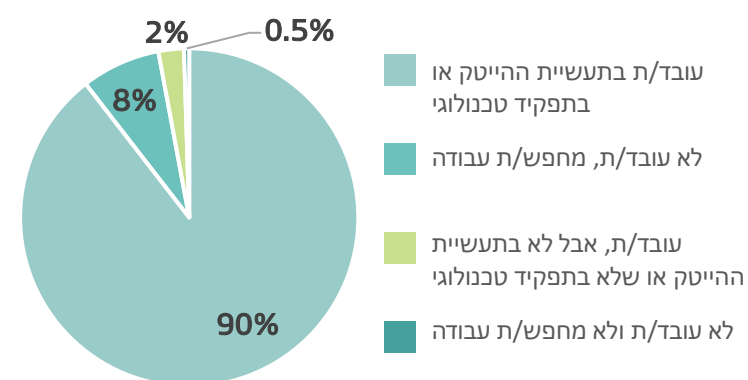


◀ מקרב המשיבים שלא עבדו בעת המענה על הסקר, רובם (71% - 29 משיבים) לא ויתרו על קריירה בהייטק, אלא נמצאים בתהליך של חיפוש עבודה.

◀ בפילוח לפי מגדר, לא נמצאו הבדלים מובהקים בין גברים לנשים בסיבות שבגינן הם אינם עובדים בתעשייה.

## מצב תעסוקתי

[N=410]

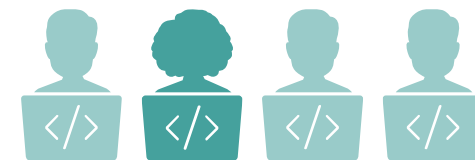


חשוב לציין כי המחקר נערך בתקופה בה נעשו ונעשים צמצומים במספר רב של חברות הייטק, וגיוס עובדים חדשים נמצא כעת בשפל של שנים.





## 410 הייטקיסטים ערבים מקרב המשיבים לסקר



אשר עובדים היום או עבדו בעבר  
בתפקיד טכנולוגי בתעשייה  
כרבע מהם נשים

על פי נתוני הרשות לחדשנות:  
 • נשים ערביות היוו כ-23% מעובדי ההייטק הערבים בשנת 2022.  
 • מתוך כלל העובדים בתעשיית ההייטק בישראל, 76% עובדים בחברות בבעלות מקומית, ו-24% בחברות בבעלות זרה. על אף שהגדרה זו אינה חופפת לחלוטין את הקטגוריות של הסקר, ניתן להסיק כי בקרב העובדים הערבים בהייטק קיים ייצוג יתר משמעותי בחברות גלובליות.



\* תחום אחר - 1%.  
 \*\* תפקיד אחר - 16%.  
 מקורות: [הון אנושי בהייטק: תמונת מצב 2021-2022](#), רשות החדשנות ו-Start-Up Nation Policy Institute, 2022; [דו"ח שנתי מצב ההייטק 2022](#), רשות החדשנות, 2022.



כלל המשיבים	גברים	נשים	
5.8	6.5	3.8	ממוצע שנות ותק בתעשייה
3.3	3.6	2.3	ממוצע שנות ותק בחברה
67%	62%	80%	שיעור בעלי ותק של 5 שנים ומטה

◀ המשיב הוותיק ביותר הוא בעל ותק של 40 שנה בתעשייה.

◀ המשיבים הצעירים ביותר התחילו זה עתה לעבוד בתעשייה.

◀ 64% מהמשתתפים הינם בעלי ותק של עד שנתיים בחברה הנוכחית.

קהל המשיבים הוא בעל ותק נמוך יחסית בתעשייה. הדבר יכול להיות מוסבר הן על ידי הגידול הרב שחל באוכלוסיית עובדי ההייטק הערבים בשנים האחרונות, והן על ידי מאפייני קהל היעד של ארגון צופן, אשר רבים מהם עושים את צעדיהם הראשונים בתעשיית ההייטק.

קיים פער משמעותי בותק הממוצע בין המשיבות לבין המשיבים.



# שכר והתקדמות מקצועית

” אנחנו משקיעים יותר מאמצים  
כי אנחנו ערבים [...] כלומר אם ערבי ויהודי  
נכנסים לאותו התפקיד, הערבי צריך  
להשקיע יותר מאמצים מבחינה חברתית  
ומבחינה מקצועית. ”

הייטקיסט

” כשהתחלתי לעבוד  
לא קיבלתי הדרכה טובה  
בהשוואה לעובדים חדשים  
יהודים. ”

הייטקיסט

” כשהתחלתי לעבוד הרגשתי שיש עובדת  
שמתעלמת ממני, היא שולחת חומרים לכל  
העובדים ולא מכתבת אותי [...] אז פניתי  
למנהל הצוות ודיברתי איתו והוא טיפל בנושא. ”

הייטקיסט

” ביחס לעובדים יהודים  
אני כן מרגישה שהעובדים  
הערבים משקיעים יותר  
מאמצים. ”

הייטקיסטית

עובדים ערבים מעידים כי בשלב  
הקליטה במקום העבודה או במעבר  
למחלקה אחרת, מוטלת עליהם  
”חובת הוכחה” מוגברת מבחינה  
חברתית וגם מקצועית, יותר מאשר  
על מקביליהם היהודים.\*



” העובדים הערבים מרגישים שמגיעה להם העלאה, אבל אנחנו לא יוזמים ודורשים, אנחנו מחכים שהמנהל יזום את שיחת ההעלאה. בחברות ההייטק אני חושבת שהם צריכים לדעת שעובדים ערבים לא יוזמים ומבקשים העלאה בשכר, במיוחד הנשים הערביות.”

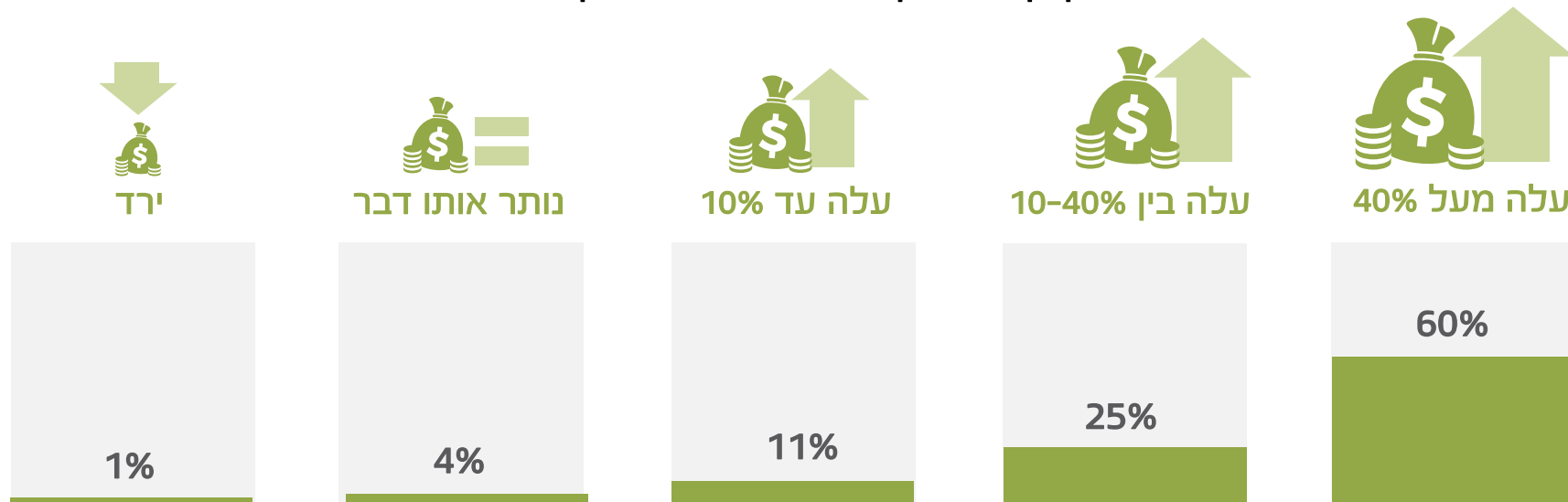
הייטקיסטית

משיבי הסקר נשאלו על העלייה בשכרם באחוזים, ביחס לתפקידם הראשון בתעשייה. עבור שלישי מהמשיבים - זהו תפקידם הראשון בתעשייה. התשובות לשאלות על התקדמות מקצועית מתייחסות רק לשני השלישים הנוותרים.



”ביחס לתפקידך הראשון בתעשייה, השכר שלך כיום...” [N=268]

◀ עבור השאר, שכרם של רוב המשתתפים כיום עלה מעל 40% ביחס לשכרם בתפקידם הראשון בתעשייה.



בקרוב בעלי ותק מעל ארבע שנים בתעשייה, נתון זה עומד על 73%.



מחקרים מראים על פערי שכר בין עובדים ערבים ליהודים בהייטק. על כן נשאלו המשיבים כיצד הם תופסים את שכרם ביחס למקביליהם היהודים.



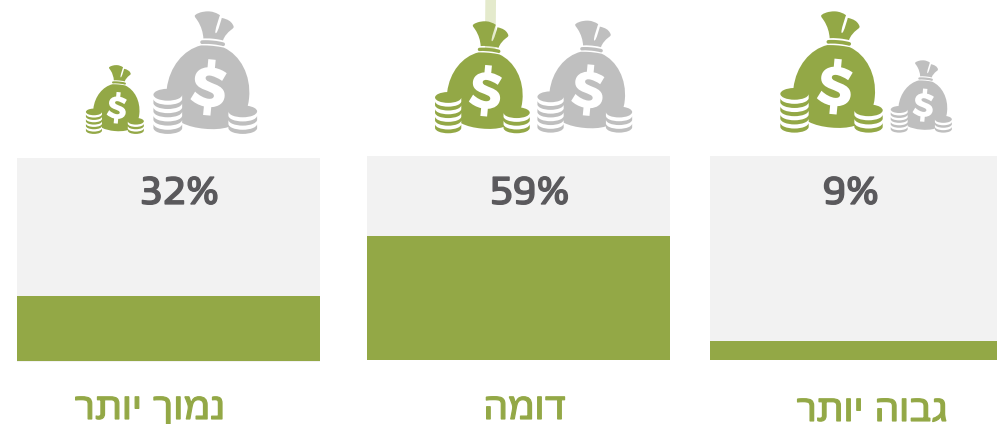
"לתחושתך, ביחס לעמיתים יהודים בתפקידים דומים, השכר שלך..." [N=308]

בפילוחים לפי ותק ותפקיד, לא נמצאו הבדלים מובהקים בתפיסת הפערים אל מול קולגות יהודיים.

◀ על פי מחקר משרד הכלכלה, נתוני השכר של 2019 מעידים על פערי שכר משמעותיים בין עובדים ערבים לבין עובדים יהודים לא חרדים בהייטק.

◀ במבט על ממוצע השכר בהייטק לעובדים בגילאי 25-35, שכרן של הנשים הערביות נמוך ב-26% ביחס לעמיתותיהן היהודיות הלא חרדיות. שכרם של הגברים הערבים נמוך ב-18% ביחס לעמיתיהם היהודים הלא חרדים.

ביחס לעמיתיהם היהודים, רוב המשתתפים תופסים את שכרם כדומה.



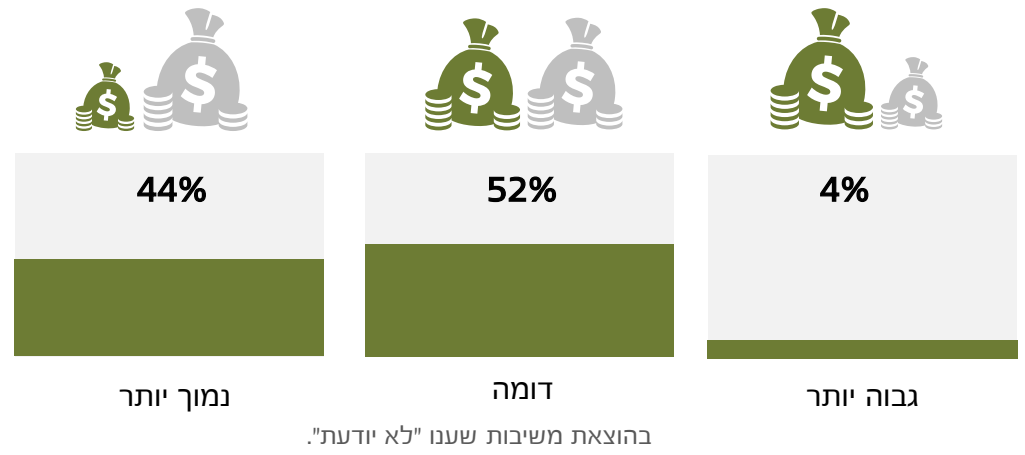
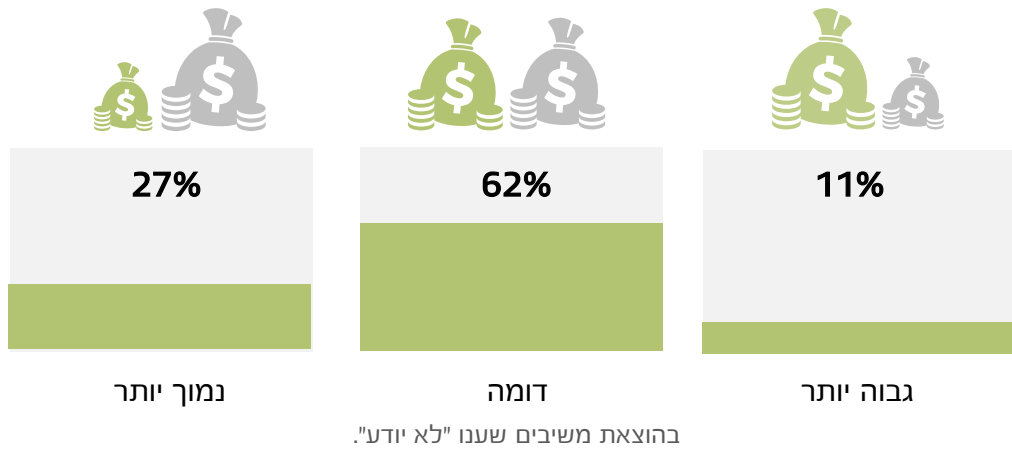
בהוצאת משיבים אשר ענו "לא יודע/ת".

"לתחושתך, ביחס לעמיתים יהודים בתפקידים דומים, השכר שלך..."  
גברים [N=227]

"לתחושתך, ביחס לעמיתים יהודים בתפקידים דומים, השכר שלך..."  
נשים [N=81]

רוב הגברים תופסים את שכרם כדומה ביחס לעמיתיהם היהודים. כרבע תופסים אותו כנמוך יותר.

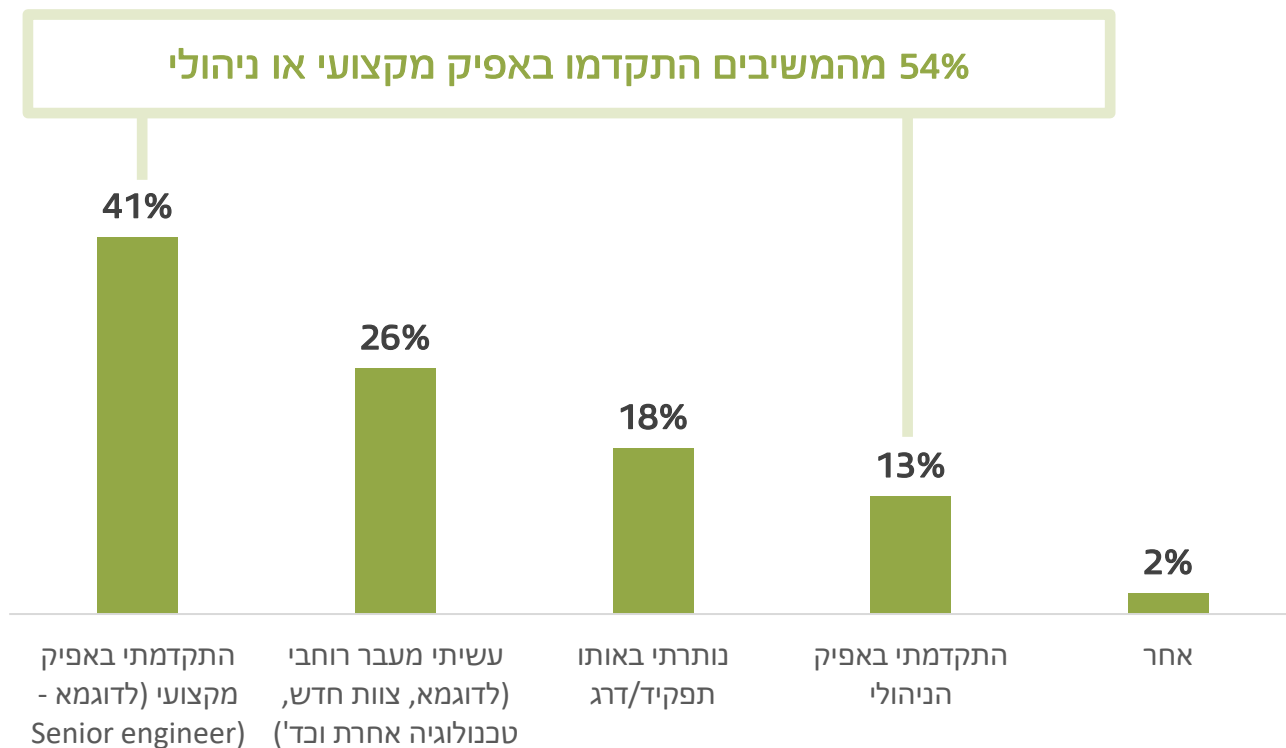
כמחצית מהנשים תופסות את שכרן כדומה לזה של עמיתיהן היהודים, וכמחצית אחרת תופסות אותו כנמוך יותר.



מחקר משרד הכלכלה מראה כי הבדלים בגיל, בותק התעסוקה בהייטק, במקום המגורים ובהישגים בתיכון, מסבירים באופן מלא את פערי השכר בין הנדסאים ואקדמאים ערבים בוגרי מקצועות STEM ליהודים לא חרדים, אך נותר פער בלתי מוסבר (של 20-25%) בקרב בוגרות תואר ראשון במקצועות בביקוש בינוני ונמוך. כמו כן, נמצא כי המגורים בפריפריה משפיעים לשלילה על השכר, אך אין שוני בהשפעה בין ערבים לבין יהודים. נמצא כי משיבות הסקר אכן מודעות לפערים אלו: 44% מעריכות כי שכרן נמוך יותר ממקבילותיהן היהודיות, בעוד בקרב הגברים השיעור עומד על 27%.



"כיצד היית מתאר/ת את מצבך כיום, ביחס לתפקידך הראשון בתעשייה?" [N=268]



בהוצאת משיבים שזהו תפקידם הראשון.

המשיבים נשאלו על מסלול התקדמותם המקצועי, ביחס לתפקידם הראשון. התשובות כוללות רק את המשיבים שזהו אינו תפקידם הראשון בתעשייה.



"אני מרגיש שמנסים לקדם אותי אפילו יותר ממה שמנסים לקדם יהודים אחרים בקבוצה."

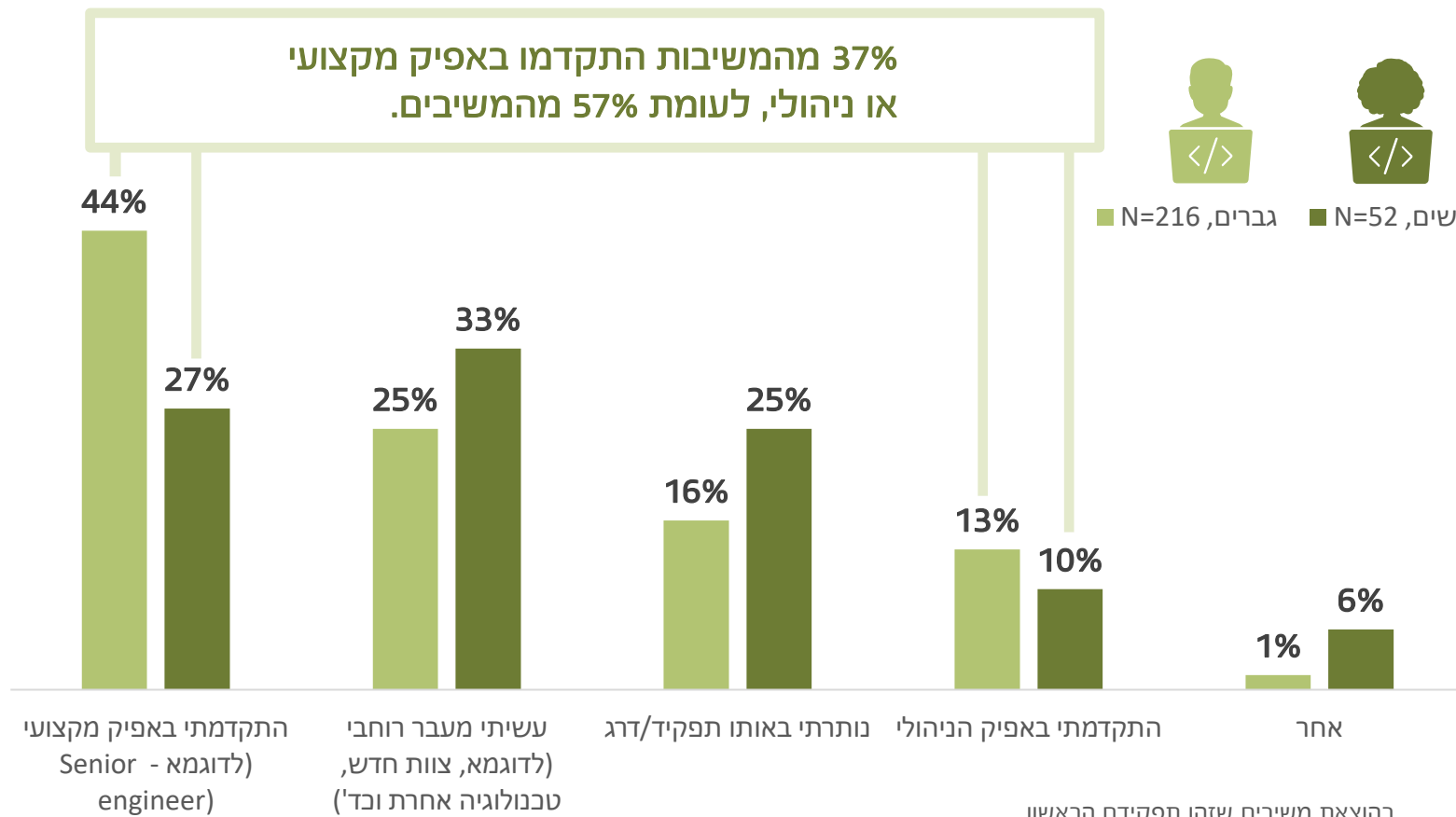
הייטקיסט

"הפערים ניכרים. אין ייצוג [ערבים] בהנהלה הבכירה גם לפי הייצוג שלהם בחברה [המעסיקה]."

נציג חברת הייטק



"כיצד היית מתאר/ת את מצבך כיום, ביחס לתפקידך הראשון בתעשייה?", לפי מגדר [N=268]



בהוצאת משיבים שזהו תפקידם הראשון.

לעומת הגברים, נשים נוטות פחות להתקדם באפיק המקצועי, ונוטות יותר לעשות מעבר רוחבי או להישאר באותו התפקיד/דרג.



” כערבייה וכאישה אני הייתי צריכה להשקיע יותר מאמצים מבחינה מקצועית. ”  
הייטקיסטית



” עובדים עושים הערכה עצמית פעם בכמה חודשים ועובדים ערבים נוטים לכיוון הצנוע, וצריך מנהל עם מודעות עצמית גבוהה כדי לחלץ את הדברים הטובים שהם לא כתבו. ”

נציג חברת הייטק

מנציגי החברות שרואיינו, עולה כי נושא הגיוון והכללה מקבל, בחלק מהחברות, מקום בתהליכים של קידום והעלאות שכר - מנהלים נדרשים לבדוק את עצמם מבחינת הוגנות בתהליכים אלו בהקשר של אוכלוסיות בתת-ייצוג. עם זאת נראה כי היעדים המדידים מתייחסים בעיקר לנושא המגדרי ורק בחברה אחת שנציגיה התראיינו, המדדים חלו גם על עובדים מהחברה הערבית.

כלומר - קיימת ההבנה כי אלו תהליכי מפתח בדרך לשילוב והכללה של עובדים שנמצאים בתת-ייצוג, אך הפרקטיקה עוד לא בשלה ולא חלה על אוכלוסיית העובדים הערבים. ייתכן שזה בגלל הייצוג הנמוך יחסית של עובדים ערבים בחברות (באופן אבסולוטי ולעומת נשים).



בחלק מחברות הייטק, קידום (הן מבחינת שכר והן מבחינת מקצועית) תלוי במידה מסוימת בדרישה מפורשת של העובד לקבלת העלאה/קידום בפני מנהליו ו/או פרסום וקידום עצמי. עלה מצד מרואיינים (הייטקיסטים כמו גם נציגי חברות) כי בהכללה, עובדים ערבים מתנהלים לרוב באופן יותר "צנוע" ולא נוהגים להשתמש בפרקטיקות אלו, ובכך למעשה מושפעים לרעה סיכוייהם להתקדם.



# סביבת עבודה ותרבות ארגונית



הנחת מוצא היא שלמספר העובדים הערבים במקום העבודה השפעה על חווית העובד הערבי בו, ולכן נשאלו המשיבים על מספר הערבים בסביבת העבודה היומיומית שלהם.\*



N=409

**29%** מדווחים כי הם עובדים בסביבה בה

ישנו רוב או מספר משמעותי של עובדים ערבים עמם יש להם קשרים יומיומיים.



**27%** בחרו בתשובה "יש איתי עובדים ערבים נוספים".



**44%** מהמשיבים מדווחים כי יש להם קשרים יומיומיים עם עובדים ערבים בודדים או בכלל לא.



" הקושי היה קודם כל להשתלב במקום העבודה ולהתחבר לאנשים שמגיעים מרקע שונה ודוברים שפה שונה משלי [...] הרגשתי שאני מנותקת, וכמעט ולא היו שם עוד עובדים ערבים מלבד שני מהנדסים ערבים. מבחינה חברתית היה קשה."

הייטקיסטית

לקרוב למחצית ההייטקיסטים הערבים אין או כמעט ואין קולגות ערבים בסביבתם היומיומית.

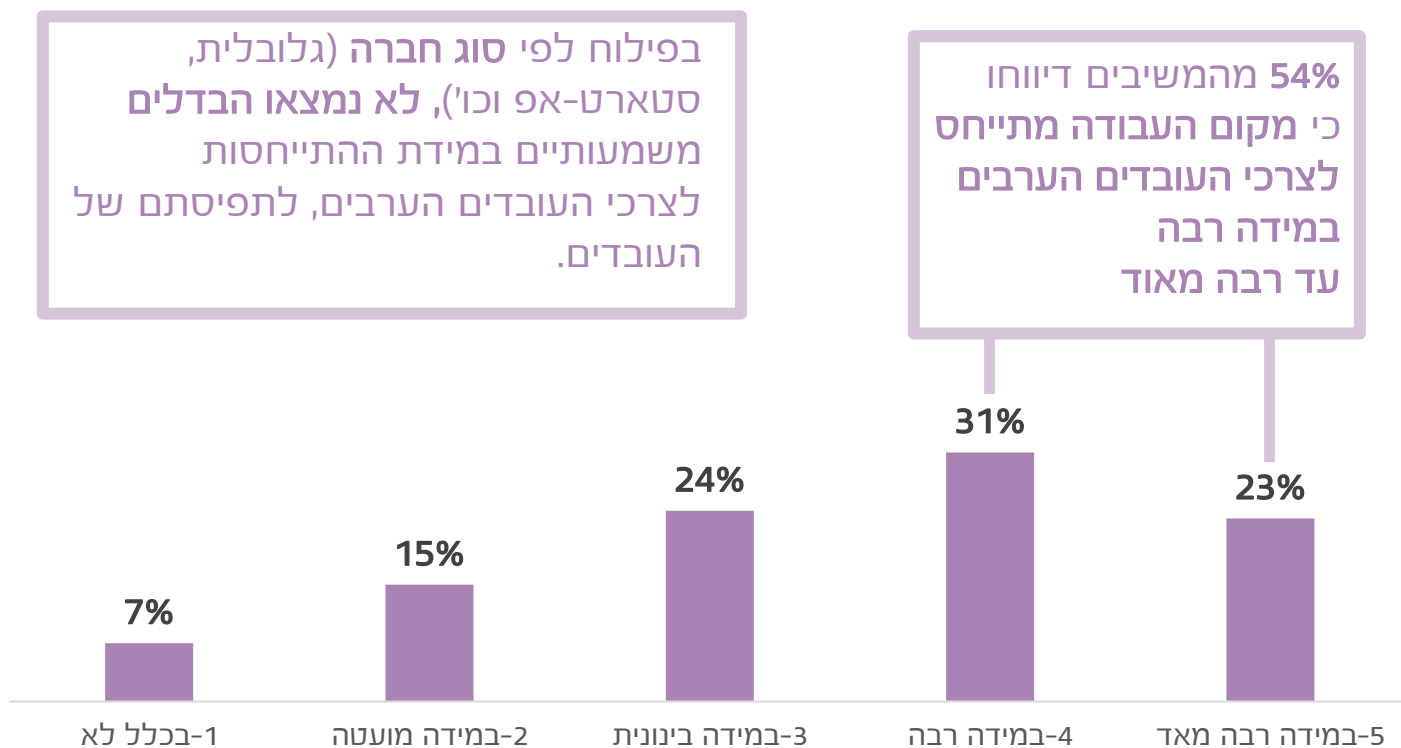


\* ניסוח שאלה אובייקטיבית המתייחסת לשיעור או מספר העובדים הערבים בחברה היה בלתי ישים, בגלל האופי השונה של החברות (חברות קטנות או בינוניות מול חברות גלובליות בעלות אתרים רבים), והעדר נגישות למידע זה על ידי חלק המשיבים. לכן השאלה לגבי מספר עובדים ערבים במקום העבודה, נוסחה ביחס לסביבתם היומיומית של המשיבים.



עוד

"באיזו מידה את/ה מרגיש/ה שמקום העבודה שלך מתייחס לצרכים השונים של העובדים הערבים? (התייחסות לחגים, לצורכי דת/תפילה, מתנות ובילויים המתאימים לכולם וכד')"  
שכיחות, בדיווח על סולם בין 1 (בכלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד) [N=410]



בפילוח לפי סוג חברה (גלובלית, סטארט-אפ וכו'), לא נמצאו הבדלים משמעותיים במידת ההתייחסות לצרכי העובדים הערבים, לתפיסתם של העובדים.

54% מהמשיבים דיווחו כי מקום העבודה מתייחס לצרכי העובדים הערבים במידה רבה עד רבה מאוד

מטרתה של שאלה זו לבחון את החוויה הסובייקטיבית של ההיטקיסטים הערבים לגבי יחס החברה המעסיקה.

גיוון והכלה זה אספקט חשוב בחברה  
[בה אני עובד].  
הייטקיסט

הקולגות והמנהלים היהודים מתחשבים מאוד באירועים המזוהים איתי כגון צום רמדאן, חגים, ימי שביתה במגזר הערבי עקב החלטות ועדת המעקב ועוד.  
הייטקיסט

לצערי, במדינת ישראל הערבים הם מיעוט מופלה, וגם כשהם מגיעים לחברה גלובלית הם מגיעים עם רף ציפיות נמוך לגבי inclusion.  
נציג חברת הייטק



” [בחברה היה] הסבר על רמדאן, אפטאר לכל החברה, מתנות חג אלאדחא, שעות מיוחדות ברמדאן לעובדים מוסלמים, [עובדים] שעתיים פחות.

הייטקיסטית

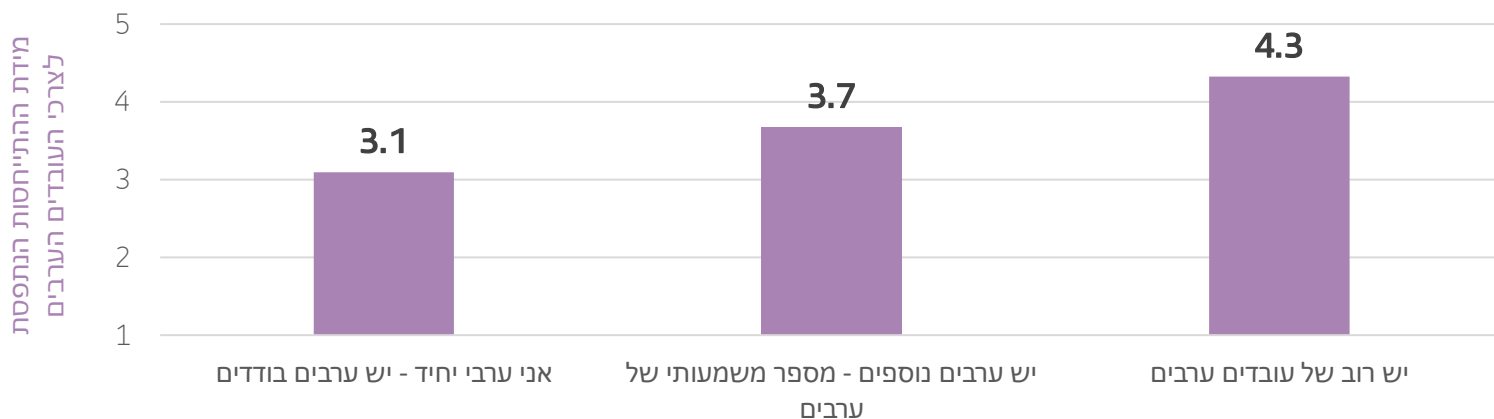
” מרגישה נוח להתפלל באחד החדרים [...] אחרי ששאלתי את ה-HR.

הייטקיסטית

לאחר שנבדקה מידת התייחסות הנתפסת של מקום העבודה לצרכי העובדים הערבים, נבדק כיצד תפיסה זו משתנה לפי מספר הקולגות הערבים בסביבת העבודה.



”באיזו מידה את/ה מרגישה שמקום העבודה שלך מתייחס לצרכים השונים של העובדים הערבים? (התייחסות לחגים, לצורכי דת/תפילה, מתנות ובילויים המתאימים לכולם וכד’), לפי מספר הערבים בסביבת העבודה. שכיחות, בדיווח על סולם בין 1 (בכלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד) [N=409]\*



מהנתונים עולה כי ככל שמספר הערבים בסביבת העבודה עולה, כך מרגישים המשיבים שהחברה מתייחסת יותר לצרכיהם. ראו פירוט בהמשך.



מתוך כל אלו ניתן להמשיג "מעגל חיובי":



נציגי החברות העידו כי התייחסות לצרכי העובדים מגיעה במקרים רבים מהקרע - מעובדים ערבים בארגון המציפים את צרכיהם שאינם מקבלים מענה. בחלק מהמקרים, הצפה של משהו נקודתי מובילה לפיתוח נוהל סדור בחברה - לדוגמא, הקצאת חדר תפילה או הגדרת שעות עבודה מופחתות ברמדאן. במקרים אחרים - כמו לדוגמא הנושא של אלכוהול באירועי חברה, שעלה על ידי מספר נציגי חברות - קיימת מודעות לבעיה אך החברה נמנעת מהנחיות מפורשות וחד-משמעיות בנושא, והחלטות מתקבלות נקודתית ברמת צוות או מחלקה, אם בכלל.



נתוני הסקר מצביעים על קשר בין מספר הערבים בסביבת העבודה לבין מידת התייחסות החברה לצרכי העובדים הערבים. מהראיונות עם נציגי החברות עולה כי אכן התייחסות לצרכים מגיעה לעיתים כתוצאה של דרישה מהעובדים הערבים. למרות שלא ניתן להסיק על סיבתיות, ניתן לשער כי סביבת עבודה שיש בה התייחסות גבוהה יותר לצרכי העובדים הערבים עשויה להיתפס כאטרקטיבית יותר בעיני מחפשי עבודה ערבים ובכך להגדיל הלכה למעשה את מספר העובדים בה.



” העובדים הם אלו שדחפו את זה בהתחלה והנהלה שיתפה עם זה פעולה. ”  
נציגת חברת הייטק

” כשיש כמות [...] של עובדים ערבים, יש גם ציפייה, יש להם סטנדרטים. הם לא אומרים רק תודה שאתם מעסיקים אותי. העובדים מצפים שתהיה חשיבה על הדברים. ”  
נציגת חברת הייטק



” [...] כשעברתי למחלקה אחרת הרגשתי שהצוות לא קיבל אותי ולא תמך בי. כששלחתי מיילים להתייעצויות או שהם התעלמו ממני או שענו באיחור של יומיים... מישהו יהודי גם עבר למחלקה והם קיבלו אותו יפה והיחס כלפיו היה חיובי.”

**הייטקיסט**

” עם הזמן אני מרגיש שאני עושה את העבודה השחורה ואחרים מתפתחים יפה מאוד בתחומים שלהם.”

**הייטקיסט**

במסגרת השאלון ענו חלק מהמשיבים בדוגמאות בהם חשו שנתקלו באפליה, אשר מתקבצות לשני רבדים, ולרמות שונות של אינטראקציה בתוך מקום העבודה.

מצד קולגות יהודים	ברמת הניהול היומיומי	ברמת החברה	
תחושה לגבי יחס של התעלמות, שתיקה, איחור במתן מענה	תחושה לגבי יחס לא שוויוני בחלוקת המשימות		<b>רובד סמוי</b>
מפגש עם אמירות גזעניות	תחושה לגבי העדפה של עובדים יהודים בהובלת פרוייקטים, קבלת קידומים והעלאות	אחוז העובדים הערבים בדרג הניהולי קטן מאוד; עריכת אירועי חברה שאינם מתאימים לעובדים ערבים	<b>רובד גלוי</b>

על אף שמדובר בתחושות ובפרשנויות הסובייקטיביות של ההייטקיסטים הערבים למצבים בהם נתקלו ביומיום, הדוגמאות רבות ובעלות מאפיינים משותפים. תחושות סובייקטיביות כאלה מקשות על מערכת יחסים בונה בין העובדים למקום עבודתם.

” [...] שמעתי ב[...]קומה שמדברים ואומרים 'הערבים רוצחים ברמדאן בגלל הרעב'.”

**הייטקיסט**

” בהערות השנתיות קיבלתי מחמאות אך בלי תוספת שכר. אין מה להשוות עם עמיתי היהודים שהיו מקבלים מניות ותוספות משמעותיות לשכר [...] אין שוויון הזדמנויות תעסוקה, שכר, קידום, יחס.”

**הייטקיסט**

” כל אירועי החברה כוללים אלכוהול ואין התייחסות לאנשים שלא שותים כמוני.”

**הייטקיסט**



” כל עוד לא מכניסים את זה [גיוון והכללה] כיעד זה נשאר מס שפתיים. אבל כשמנהל נדרש להראות את ההבדלים בין גברים לנשים וזה מדד שלו, אז זה נהיה חלק מתהליכי העבודה.”

#### נציגת חברת הייטק

” אחד הדברים הראשונים שעשיתי זה עבודה מונחית מטרות מדידות. מטרת העל היא להגיע לייצוג הולם של ערבים [בחברה] - 21%.”

#### נציג חברת הייטק

” יש הדרכות על איך לראיין - לא חושבת ששמעתי באף הדרכה על דגשים של עובדים מסוגים שונים [...] לא ראיתי משהו מיוחד לערבים.”

#### נציגת חברת הייטק

” זה [ההכללה של עובדים ערבים] לא פצע שאנחנו חופרים בו. לא עושים סקרים, שולחנות עגולים, אחד על אחד כדי לשאול איך מרגישים כערבים.”

#### נציג חברת הייטק

העבודה בחברות הייטק בדרך כלל נעשית סביב יעדים מספריים ברורים, לוחות זמנים ומדידה של ההישגים באופן תקופתי. הנושא של גיוון והכללה אינו שונה בהקשר הזה, וחברות אשר מגדירות גיוון והכללה כנושא מרכזי עבורן, מתרגמות את המדיניות שלהן בתחום לפרמטרים מדידים.

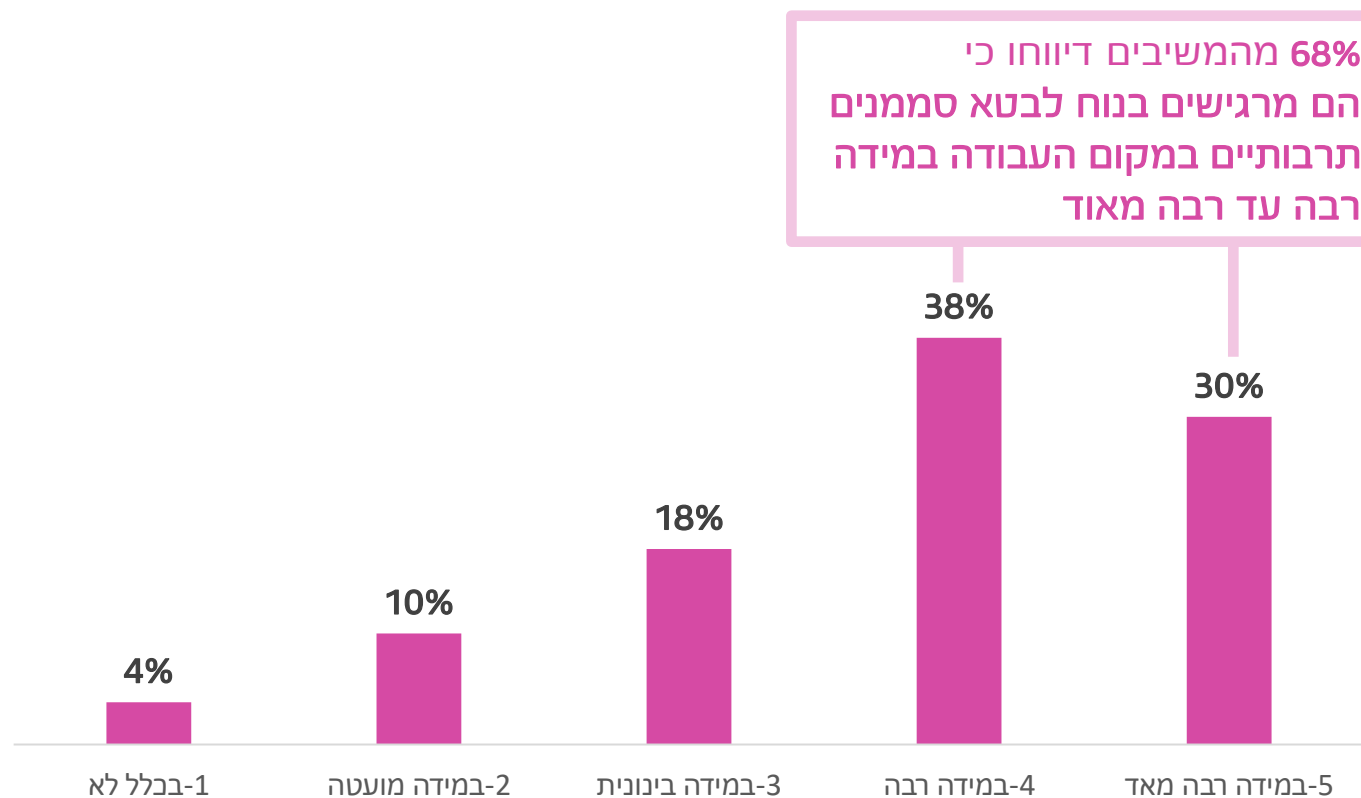
בהקשר זה, אותרו שתי בעיות מרכזיות:

- הגדרה ומדידה: בעוד "יעדי ייצוג" (כגון ייצוג עובדים בעלי מאפיין מסוים, ייצוג שווה במחלקות/רמות שונות של הארגון, הוגנות בקידום, שכר והטבות) הינם יעדים הניתנים למדידה בקלות יחסית, הערכה ומדידה של "יעדי הכללה" הוא תהליך מורכב יותר, שכן הוא כולל גם בחינה של החוויות הסובייקטיביות של העובדים ושיח עימם על נושאים רגישים כמו אפליה ומתיחות במקום העבודה.
- הטמעת מדיניות: קיים קושי לחלחל את המדיניות והפרקטיקות לכל שכבות הארגון. גם במצב של יעדים מדידים, עובדים בתפקידים טכנולוגיים, לרבות מנהלים, לא תופסים את הנושא כליבת העשייה של הארגון (שכן הוא אינו חלק מה"ביזנס") ועל כן, עבור עובדים ומנהלים רבים, הוא לא מהווה שיקול במערכת השיקולים היומיומיים שלהם.



# ביטויי תרבות, זהות ופוליטיקה במקום העבודה

"באיזו מידה את/ה מרגיש/ה נוח לבטא סממנים תרבותיים במקום העבודה (למשל - לדבר בערבית, לשמוע מוסיקה ערבית וכד')".  
שכיחות, בדיווח על סולם בין 1 (בכלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד) [N=410]



כדי לבחון עד כמה הייטקיסטים ערבים מרגישים בנוח במקום העבודה, המשיבים נשאלו לגבי נוחות לבטא סממנים תרבותיים במקום העבודה.



" נוח לי לבטא את זהותי, דתי ללא פגיעה באחרים. עם הזמן לומדים מה הגבול מה אפשר ולא אפשרי לבטא בהתאם למדיניות החברה גם. "

הייטקיסטית

" לא תמיד נוח [לי] לדבר בערבית עם עמיתים דוברי ערבית, לפעמים [אני] מקבל הערות 'בצחוק' על זה. "

הייטקיסט





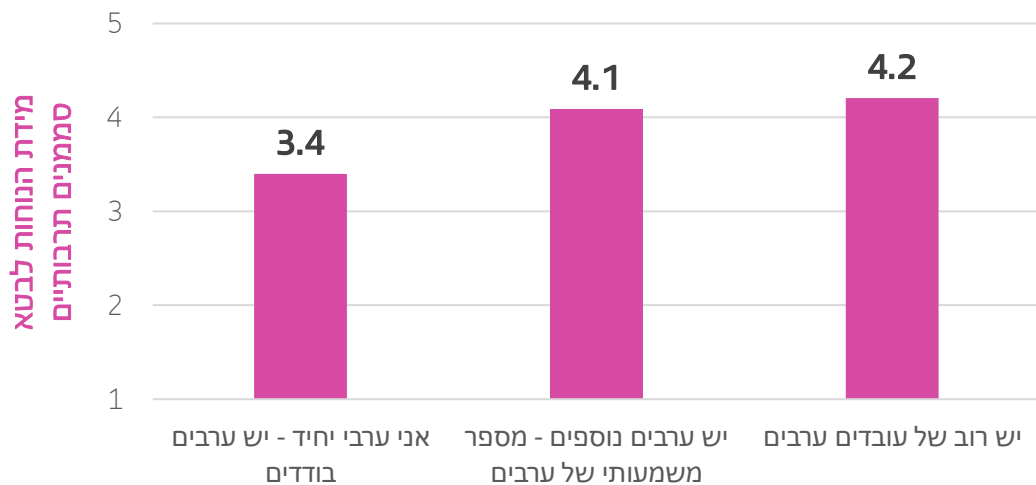
כדי לבדוק כיצד הנוחות לבטא סממנים תרבותיים משתנה לפי מאפייני סביבת העבודה, תחושת הנוחות פולחה לפי:

- התייחסות מקום העבודה לצרכי העובדים הערבים
- מספר הקולגות הערבים



"באיזו מידה את/ה מרגיש/ה נוח לבטא סממנים תרבותיים במקום העבודה (למשל - לדבר בערבית, לשמוע מוסיקה ערבית וכד')", לפי מספר הערבים המדווח בסביבת העבודה.

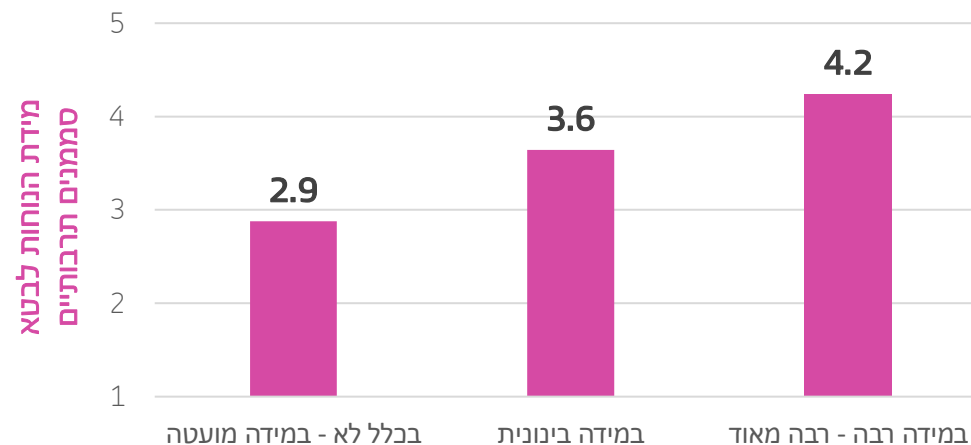
ממוצעים, בדיווח על סולם בין 1 (בכלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד) [N=409]



מספר הערבים המדווח בסביבת העבודה

"באיזו מידה את/ה מרגיש/ה נוח לבטא סממנים תרבותיים במקום העבודה (למשל - לדבר בערבית, לשמוע מוסיקה ערבית וכד')", לפי מידת התייחסות הנתפסת לצרכי העובדים הערבים.

ממוצעים, בדיווח על סולם בין 1 (בכלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד) [N=410]



מידת התייחסות הנתפסת לצרכי העובדים הערבים

\* כל ההבדלים בין הקבוצות מובהקים ברמת מובהקות ( $p < 0.05$ ), למעט ההבדל בין שתי הקבוצות "יש ערבים נוספים-מספר משמעותי של ערבים" ו-"יש רוב של עובדים ערבים"; נמצאו קשרים סטטיסטיים מובהקים בין המימדים, ברמת מובהקות של  $p < 0.05$ .





מהפילוחים שנעשו לעיל עולה כי:



ממצאים אלו מדגישים את תפקידה המשמעותי של החברה בעיצוב סביבת עבודה המאפשרת ביטוי תרבותי. מדיניות חברה המתייחסת לצרכי העובדים וחברות הפועלות להגדלת מספר העובדים הערבים מובילות לעלייה בתחושת הנוחות של הפרט להביא לידי ביטוי בציבור סממנים תרבותיים של זהותו הערבית.



מהמחקר עולה כי תחושת נוחות זו מפחיתה מתחושת הזרות ומאפשרת לעובד להביא את עצמו "כפי שהוא" ללא צורך להחביא רכיבים בזהותו.



### ככל שעולות

מידת ההתייחסות  
הנתפסת לצרכי  
העובדים הערבים \*

מספר הערבים  
בסביבת העבודה \*



כך עולה גם

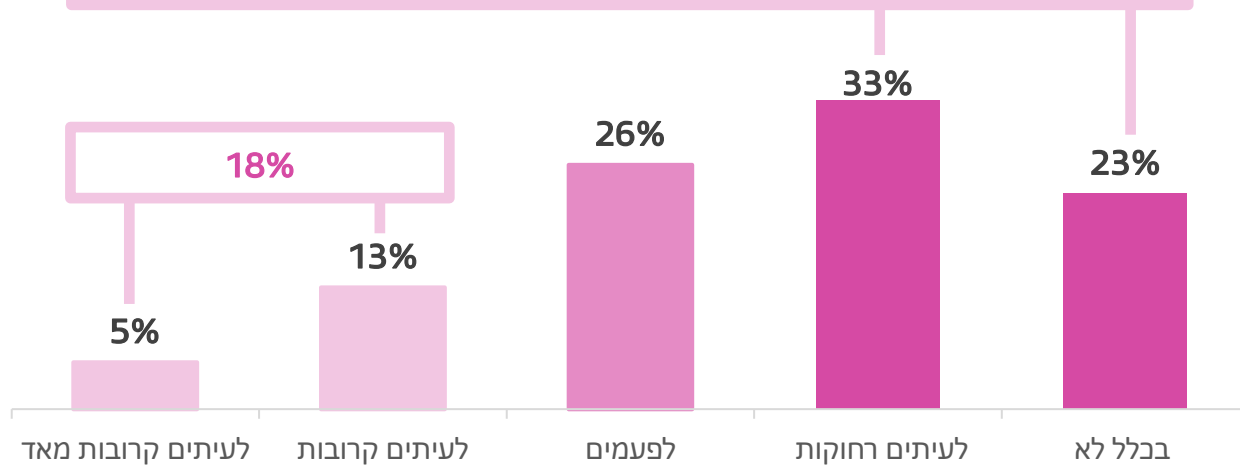
תחושת הנוחות  
לבטא סממנים  
תרבותיים ערביים





"באיזו תדירות יש לך במקום העבודה שיחות עם עובדים יהודים בנושאי זהות, שייכות ו/או יחסי יהודים-ערבים?"  
שכיחות, בדיווח על סולם בין 1 (בכלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד) [N=410]

יותר ממחצית (56%) המשיבים העידו שאינם מנהלים שיחות בנושאי זהות, שייכות ו/או יחסי יהודים-ערבים עם עמיתיהם היהודים, או שמנהלים אותן לעיתים רחוקות.



מעבר לביטוי של סממנים תרבותיים ערביים, נבדקה רמה נוספת של ביטוי אישי בנושאים שעשויים להיות נפוצים יותר באינטראקציה בין יהודים לערבים - זהות, ויחסי יהודים-ערבים.

" ערבי שמבקר את מדינת ישראל - זה משהו שלא יורד בגרון. ליהודי מותר, לערבי אסור. הייטקיסט "

" במיוחד בזמן מלחמות, זה הרגיש שכל היהודים דיברו חופשי ולנו לא היה מקום להתבטא והיה אסור. הם מקבלים אותנו רק אם אנחנו כמוהם, אבל ברגע שבו אנחנו חושבים אחרת או שאנחנו מחוברים לזהות שלנו, זה הופך להיות אתגר. זה ממש הקשה על העבודה וזאת אחת הסיבות שבגללן התפטרתי, נמאס לי למחוק את עצמי ונמאס לי להיות באווירה כזאת. "

הייטקיסטית



לאחר שנבדק עד כמה מתנהלות שיחות בנושאי זהות, שייכות ויחסי יהודים-ערבים בין עובדים ערבים ויהודים, נבדק הקשר בין תדירות שיחות אלו לבין מידת התייחסות מקום העבודה לצרכי העובדים הערבים.



◀ לא נמצא קשר סטטיסטי מובהק בין מספר הערבים המדווח במקום העבודה לבין תדירות השיחות בינם לבין העובדים היהודים.

מהנתונים עולה כי ככל שהמשיבים מרגישים שהחברה מתייחסת יותר לצרכיהם כך הם מנהלים יותר שיחות בנושא שייכות, זהות ויחסי יהודים-ערבים עם קולגות יהודים.



” לא נמנע מלדבר  
על כל נושא בוער. ”

הייטקיסט

” נתתי הרצאה  
על הנכבה. ”

הייטקיסט

” כמעט לא מדברים בנושאים אלו עם  
שאר העובדים, אם כן, יהיה בכללי על  
שפה מוזיקה וכו', יעני - חיובי. ”

הייטקיסטית

” אני בכוונה לא מדברת על נושאים  
כאלה כי זה יוצר מצב לא נוח ולא נעים  
ואני חוששת על מצבי החברתי  
בחברה [...] ”

הייטקיסטית



” אני לא יוזם [שיחות פוליטיות] כי אני מפחד להפסיד את העבודה שלי [...] גם במדיה החברתית אני לא משתף [...] כי ראינו מלא מקרים של אנשים ששיתפו פוסטים וזה עלה להם בעבודה. ”

הייטקיסט

” השיחות בין הערבים והיהודים הם סביב התרבות, הרבה שיחות על אוכל וחתונות. האווירה בשיחות מסוג זה היא נעימה. ”

הייטקיסטית

” יש חשש בקרב המהנדסים הערבים לדבר על נושאים פוליטיים, זה עלול להשפיע על העתיד המקצועי. ”

הייטקיסטית

” אולי כשיש קבוצה קטנה מדברים [על נושאים פוליטיים טעונים], אבל לא ליד העובדים הערבים. ”

נציגת חברת הייטק

בדומה לממצאי הסקר, רוב המרואיינים ההייטקיסטים העידו כי הם נמנעים מלנהל שיחות פוליטיות במקום העבודה עם הקולגות היהודים. ההימנעות נובעת לדבריהם מסיבות שונות: מתחושה כי שיחות אלו מובילות למבוי סתום, דרך חשש להערכת האווירה החברתית בינם לבין עובדים יהודים ועד חשש אף לאובדן מקום העבודה.



מהראיונות עולה עם זאת כי סביבת העבודה אינה סטרילית משיחות פוליטיות, אך לפי חלק מהמרואיינים, הקולגות היהודים מדברים על פוליטיקה בנוכחותם, בעוד שהעובדים הערבים מנהלים שיחות פוליטיות רק עם קולגות ערבים.



עם זאת, הייטקיסטים רבים מעידים כי מתקיימות עם הקולגות היהודים שיחות בנושאים תרבותיים - חתונות, אוכל, חגים וכד', וכי שיחות אלו מתקיימות ברוח טובה.





” בשנת 2021 באירועי מאי אז עבדתי ב[שם החברה], חברה שמאוד מאמינה ופועלת באופן אקטיבי בכל תחום הגיוון. אז נתקלתי בגזענות מצד חלק מהעובדים היהודים, [...] אז, המנהלים אספו את העובדים הערבים לפגישה ודיברנו על המצב, והם ניסו להעביר לנו מסר של 'תשתדלו לא לדבר עם הקולגות היהודים שלכם בנושאים פוליטיים, ותשתדלו לא להיות אגרסיביים'. חשבתי לעצמי, אוקיי אין לי בעיה לא להיות אגרסיבית, אבל למה זה בסדר שהצד השני יהיה אגרסיבי איתי?!”

הייטקיסטית

בחברות שנציגיהן השתתפו במחקר, לא קיימת מדיניות מוסדרת לגבי שיחות על פוליטיקה במקום העבודה, אך חלק מהנציגים דיווחו כי בתקופות מתוחות (דוגמת מאי 2021) קיים נוהג לשלוח מייל מההנהלה אשר מביעה הנחייה כללית להמשיך לשמור על מקום עבודה נקי מפוליטיקה ולנהוג בכבוד אחד בשני.



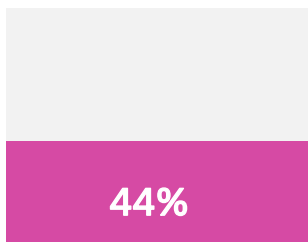
” אין הנחיה פורמלית לדבר או לא לדבר על פוליטיקה. לא מדברים על זה. המייל שיצא מהמנכ"ל הוא שממשיכים לשמור על שיח מכבד ומקבלים כל אחד באשר הוא.”

נציגת חברת הייטק

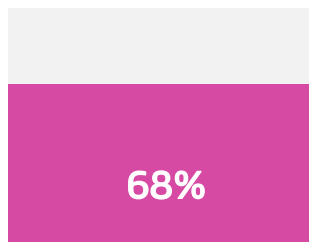
” כשהייתה שביתה [בחברה הערבית] אז הם [העובדים הערבים] שלחו הודעה שלא הרגישו טוב. הם יודעים שאנחנו מבינים אבל עושים את זה באלגנטיות. היו כמה מקרים כאלו.”

נציגת חברת הייטק

נוהגים לנהל שיחות על נושאים של זהות, שייכות ויחסי יהודים-ערבים עם עמיתיהם היהודים (לפעמים, לעיתים קרובות או לעיתים קרובות מאד).



חשים בנוח לבטא סממנים תרבותיים במקום העבודה (במידה רבה עד רבה מאד).



” ניסיתי לגייס מנהל ערבי בחברה ל-ERG אבל הוא לא עשה כלום, לא רצה ממש להיות חלק מזה, לא רצה להזדהות כערבי מול החברה. ”

הייטקיסט

” העובדים [הערבים] עצמם מאד מצניעים את זה שהם שייכים לדת/לאום שונה. ”

נציג חברת הייטק

השוואה בין תחושת הנוחות לבטא סממנים תרבותיים אל מול תדירות קיום שיחות בנושאים של זהות, שייכות ויחסי יהודים-ערבים מצביעה על פער משמעותי.

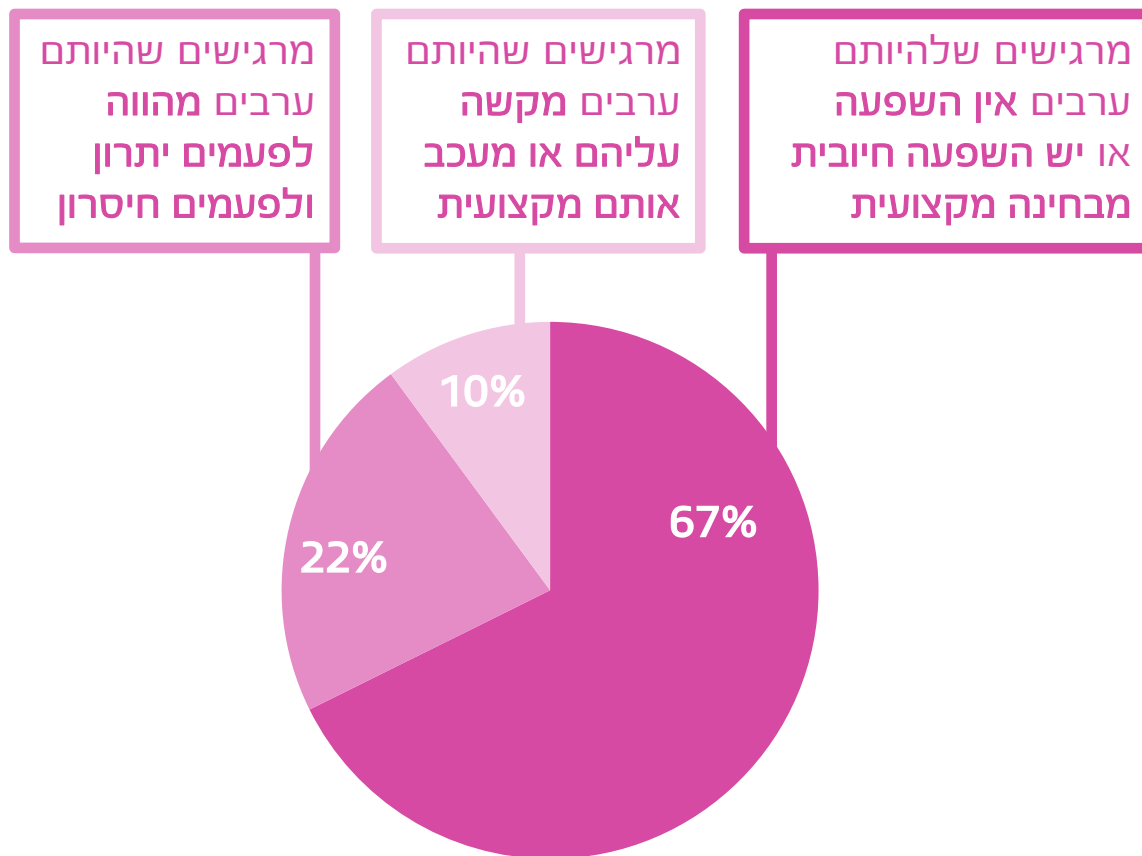


כלומר, עולה שלמרבית ההייטקיסטים הערבים נוח לעסוק בנושאים תרבותיים במקום העבודה, בין אם באופן "פסיבי" (כיתוב על בגד בערבית, שמיעת מוזיקה) או באופן "אקטיבי" (שיחה עם קולגה יהודי על חגים ואורחות חיים). לעומת זאת, בנושאים השנויים יותר במחלוקת ואף נפיצים - פוליטיקה, זהות ערבית, יחס למשבר בטחוני וכד' - נוח להם הרבה פחות.



בחלק מהמקרים, עולה מהמחקר כי העובדים הערבים מעדיפים להצניע את זהותם הערבים במקום העבודה.





בכדי לבדוק את רכיב הזהות הערבית של המשיבים ביחס לזהותם המקצועית, נשאלו המשיבים עד כמה הם חשים שהיותם ערבים משפיע עליהם מבחינה מקצועית.

” מבחינה מקצועית וחברתית, אין הבדל בין ערבי ליהודי בחברה שאני עובד בה. להיות ערבי לא מהווה יתרון או חסרון מנקודת המבט של המנהלים. הדבר היחיד שקובע הוא הביצועים והגישה של העובד. ” הייטקיסט

” מבחינה מקצועית, לפעמים זה יתרון להיות ערבי, הרבה אנשים רצו לעשות איתי ראיונות, הם ניסו להראות שיש עובדים ערבים ובמיוחד גם נשים. ” הייטקיסטית

” יותר קשה להתקדם בגלל שמעדיפים יהודי. ” הייטקיסטית

” היו לי עמיתים שמרגישים שבגלל היותי ערבי אני צריך להיות אסיר תודה לחברה שמעסיקה אותי אפילו שהייתי מצטיין בתפקיד. ”

הייטקיסט

” כמה פעמים ובכמה הזדמנויות [היותי ערבי] עיכב אותי להתקדם מבחינה ניהולית אפילו שהייתי טוב יותר. ”

הייטקיסט

” לא רואה שיש הבדל או ש[היותי ערבי] משפיע. ”

הייטקיסט

” [ה...]תרבות הערבית יותר צנועה, [יש בה] פחות פרסום עצמי ובמקומות מסוימים בחברה גדולה כשיש תחרות על משרות, זה חשוב. ”

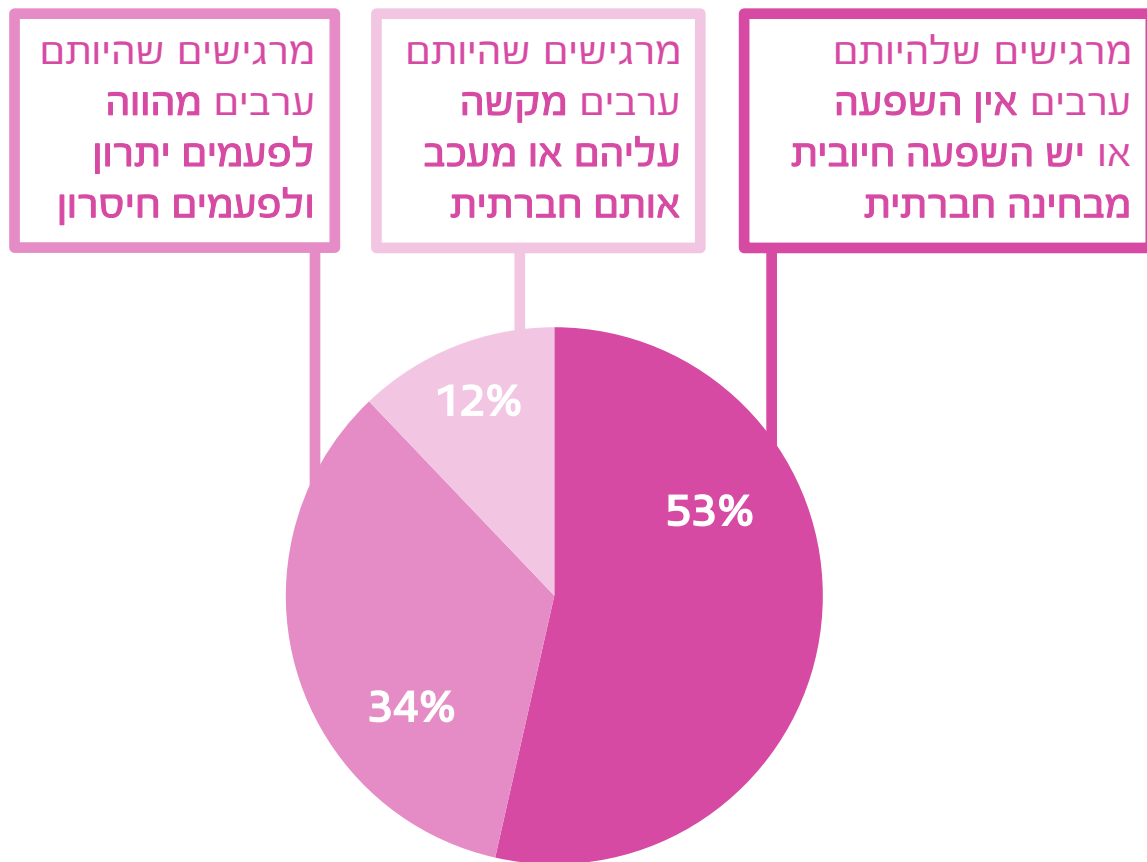
נציג חברת הייטק

רוב המשיבים על הסקר (57%) השיבו כי אין להיותם ערבים כל השפעה מבחינה מקצועית - כלומר היחס אליהם מבחינה מקצועית מתבסס על ביצועיהם בלבד.



עם זאת, כל ששת המרואיינים ציינו בראיונות העומק, כי לתחושתם עליהם להשקיע יותר מאמצים מקצועיים ממקביליהם היהודים.





לצד ההשפעה של רכיב הזהות הערבית עליהם מבחינה מקצועית, נבדקה השאלה עד כמה הייטקיסטים ערבים חשים כי לזהותם הערבית השפעה מבחינה חברתית.



”קשה יותר להתחבר לאנשים, יש פחות במשותף, ערכים מנוגדים, ולעיתים גם גרסת היסטוריה מקבילה, לא משתתף בטקסים דתיים לאומיים למיניהם, תמיד יש פיל בחדר, פיל של עליונות יהודית, של הערבי כאויב. לא פשוט.”

הייטקיסט

”לא זוכרת משהו שלילי. הם [הקולגות היהודים] דווקא מתעניינים וממש נחמדים.”

הייטקיסטית





”נתקלתי ביחס גזעני מצד העובדים. זה לא קשור לחברה עצמה ולמדיניות שלה, מעולם לא הרגשתי שלא התקבלתי לעבודה או לא קודמתי בגלל אני ערבייה. הבעיה היא עם הקולגות ולא החברה עצמה.”

הייטקיסטית

”אינני יכולה לשתף אותם בהרבה נושאים בגלל התרבות האחרת, השפה.”

הייטקיסטית

”[אני מרגיש] כבוד והכלה אינסופיים מצד חברי היהודים.”

הייטקיסט

”מבחינה חברתית, הדברים המשותפים ביני לבין העובדים היהודים הם מועטים וזה דבר שמשפיע על החיבור או הזמן שלוקח להתחבר.”

הייטקיסט

”אני מוערך מאוד מכל העובדים בלי קשר לזהות. זה לא היה מובן מאליו.”

הייטקיסט

עלה מגוון רחב של התייחסויות לנושא ההשתלבות החברתית, על כל גווני הקשת. המשותף לרוב המכריע של התייחסויות אלו הוא שהמשיבים חשים שלהיותם ערבים יש משמעות במקום העבודה. על אף שמספר משיבים ציינו השפעה חיובית, המשמעות היא לרוב שלילית - החל מקושי לנהל שיחות חולין ועד גילויי גזענות ואפליה גלויים.



קיימת הפרדה בין העמדות והמדיניות של החברה לבין החוויות היומיומיות של העובדים הערבים. מהמחקר עולה שחוויות אלו מושפעות בעיקר מהקולגות בסביבה המיידית של העובדים.



חשים כי להיותם ערבים יש  
השפעה חברתית (חיובית  
או שלילית)

66%

חשים כי להיותם  
ערבים יש השפעה מקצועית  
(חיובית או שלילית)

42%

בחינה של ההשפעה המקצועית אל מול  
החברתית מעלה פער ניכר בין שני ההיבטים:



היותם ערבים משפיע על ההיטקיסטים יותר  
מבחינה חברתית מאשר מבחינה מקצועית.  
מהמחקר עולה כי קיים קשר בין שני ההיבטים  
הללו, שכן הסביבה החברתית במקום העבודה  
משפיעה גם על ההיבט המקצועי.



” מכיוון שיש [מעט] עובדים ערבים בחברה [...] יש הרגשה  
שבמחלקה שלי מעריכים את זה שאני ערבייה ומנסים דווקא לשמר  
אותי ולהביע את הערכתם כלפיי הן מהבחינה המקצועית והן  
החברתית [...] אנשים מתלהבים מהיותי הערבייה היחידה במחלקה  
ובמעגלים החברתיים שלהם, הם סקרנים כלפי. ”

הייטקיסטית

” אפיקי התקדמות מצומצמים  
מבחינה מקצועית, שיחות יותר  
מעניינות ובנושאים מגוונים  
מבחינה חברתית. ”

הייטקיסט

” יש להם יותר דברים לדבר עליהם  
מבחינה חברתית אז הם נהיים יותר חברים  
ואז יותר קל להם להתקדם גם מקצועית. ”

הייטקיסטית





” כשהעמיתים שלי מדברים רוב הזמן על החוויות שלהם מהצבא והמילואים אני מרגיש מנותק ובחוסר כבוד, במיוחד כשאני מרגיש שהם מנסים למסור מסר של משילות ובעלי בית. ”

הייטקיסט

” [...] לא הבנתי מה זה בכלל, אבל לא הרגשתי נעים לשאול. פק"ל? פק"ל! בוא נעשה פק"ל ביחד, אני זורם, אין לי בעיה. ”

הייטקיסט

נושא השירות הצבאי תופס נפח בחייהם של הייטקיסטים ערבים רבים, בהקשר המקצועי והחברתי.



- שיחות על צבא ומילואים ונוכחות זירגון צבאי במקום העבודה, שלא מוכרים לעובדים הערבים גורמים להם לתחושת ניתוק.
- הכרות מוקדמת של עובדים יהודים מהצבא, ושייכות ליחידות טכנולוגיות מסוימות מייצרים עבור הייטקיסטים ערבים תחושה של זרות מבחינה חברתית, ומהווים חיסרון מבחינה מקצועית.

” השיח בחברה הוא פוליטי מאוד ורוב העובדים בחברה הם יוצאי יחידות טכנולוגיות מהצבא וקשה להם לקבל מישהו ששונה מהם בצוות. ”

הייטקיסטית

” [...] דיבור צבאי מאד מאד נפוץ בתעשיית ההייטק. הצוות שלי [...], כמעט כולם [...] מ[שמות יחידות צבאיות]. כולם מכירים אחד את השני, ואם לא אותו הוא מכיר את המפקד שלו. ובסדר, הם מקבלים אותי, אנשים טובים ונחמדים והכל, אבל אני תמיד מרגיש שיש משהו מסתורי שחסר לי שם. ”

הייטקיסט

” מרגיש שאני מגיע מבחוץ לתוך קליקה מגובשת יחסית של אנשים אשר חלקם מכירים משירות צבאי [...] ולפעמים אני צריך לשחק את המשחק מבחינה חברתית. ”

הייטקיסט

” בעבודה הקודמת שלי [...] הרגשתי שלאנשים ששירתו בצבא וביחידות מובחרות בצבא היה קשה להעביר את הידע שלהם לעובד ערבי. [...] לא היתה לי ברירה אלא להשקיע המון זמן וללמוד ולפנות להרבה מקורות ידע לבד. ”

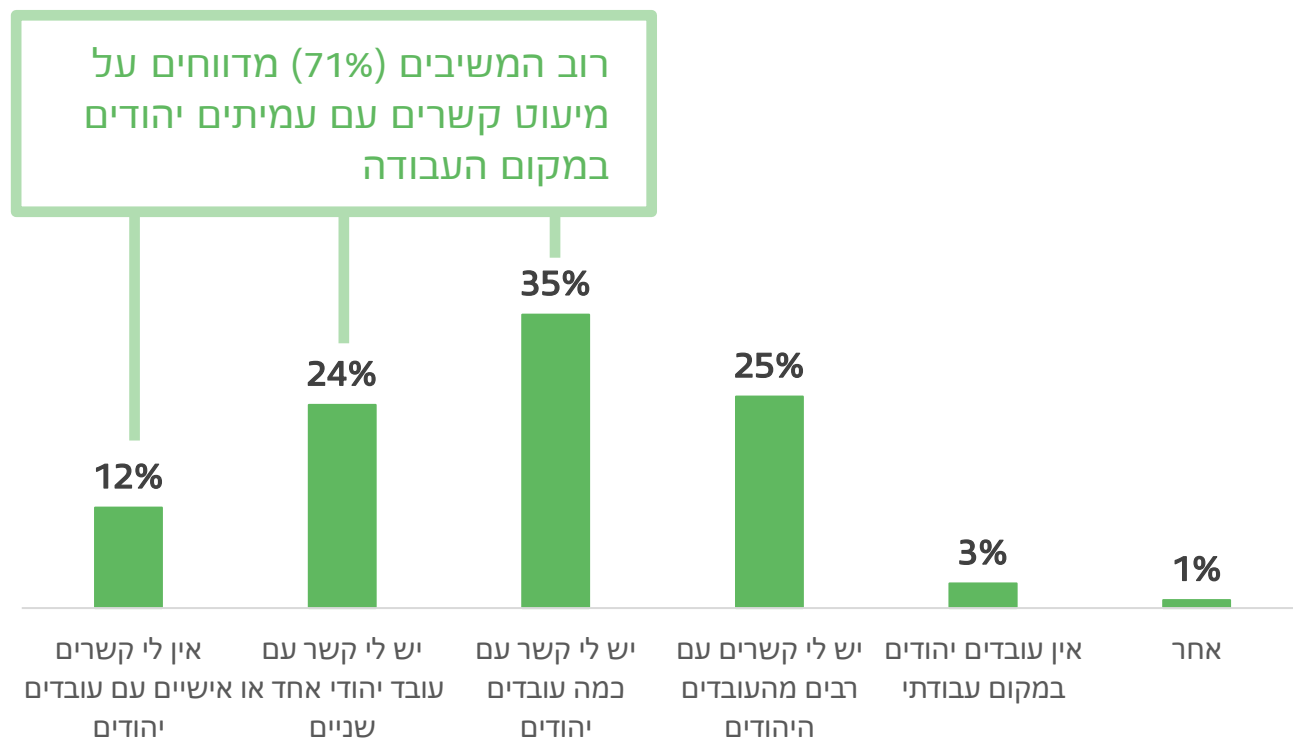
הייטקיסט



# יחסי יהודים ערבים במקום העבודה

"האם יש לך קשרים אישיים או חבריים עם עובדים יהודים ממקום עבודתך?"

שכיחות [N=410]



רוב המשיבים (71%) מדווחים על מיעוט קשרים עם עמיתים יהודים במקום העבודה

כדי לבדוק את טיב היחסים בין קולגות ערבים ויהודים, נשאלו ההיטקיסטים הערבים האם יש להם קשרים אישיים או חברים עם עובדים יהודים ממקום עבודתם.



"אני מרגיש שייכות, האנשים שעובדים איתי בצוות - אנחנו חברים, יש לי גם חברים ממחלקות אחרות."

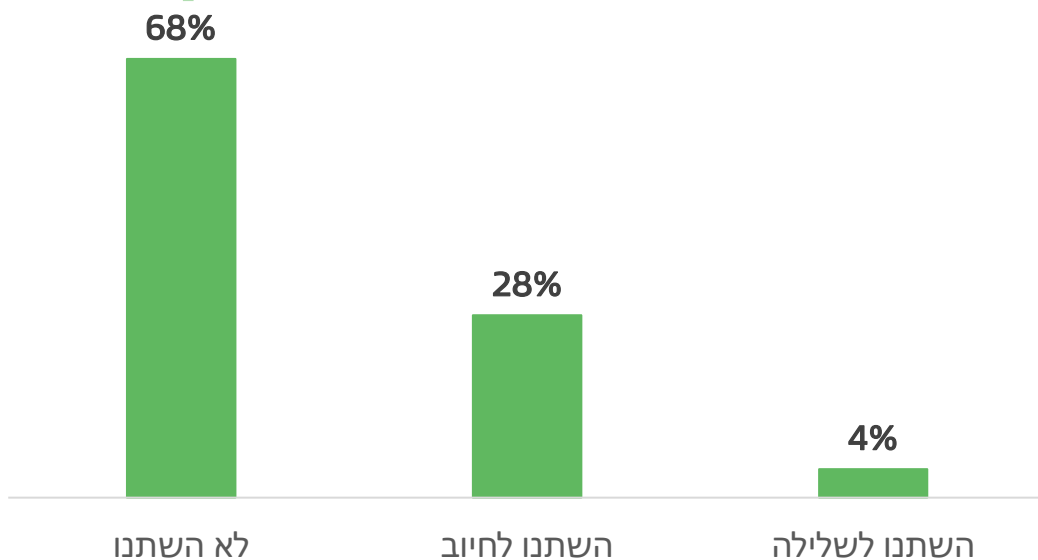
הייטקיסט

"היום, למרות הקשרים והיחסים הטובים עם הקולגות היהודים, גיליתי שאפילו אצל היהודים הליברלים עדיין יש מקום כזה של 'אוקיי אתה ערבי והכל טוב, אבל אתה עדיין נשאר ערבי ואני סוג א'."

הייטקיסטית

## "האם התפיסות שלך ביחס ליהודים השתנו מאז כניסתך לתעשיית ההייטק ועד היום?" שכיחות [N=342]

רוב המשיבים דיווחו כי תפיסותיהם ביחס ליהודים לא השתנו



בהוצאת משיבים שענו "לא יודע/ת" (N=68).



כדי לבחון האם המפגש בין ערבים ליהודים במקומות העבודה בהייטק תורם להפחתת סטראוטיפים ודעות קדומות, נשאלו ההייטקסטים הערבים האם תפיסותיהם ביחס ליהודים השתנו מאז כניסתם לתעשיית ההייטק ועד היום.



על אף שזו שאלה הבודקת את עמדתם האישית, 68 משיבים (17%) בחרו להשיב על שאלה זו "לא יודע/ת".



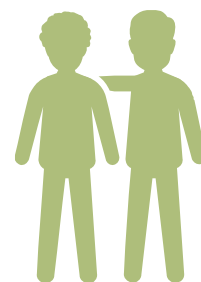
בפילוח לפי השאלה על כמות הקשרים עם עובדים יהודים נמצא כי כל מי שדיווח על קשרים רבים עם עובדים יהודים העיד כי תפיסותיו ביחס ליהודים השתנו לחיוב או לא השתנו כלל.



# רישות בין הייטקיסטים ערבים



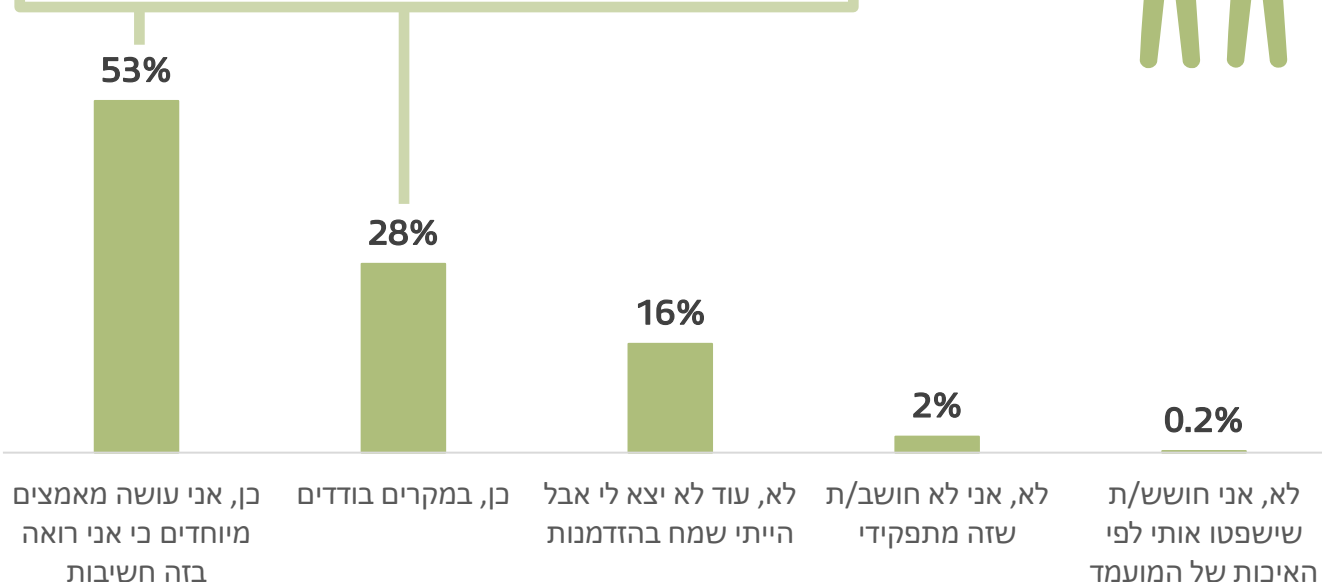
"האם אי פעם הצעת חברה או מכרה/ ערביה למשרה פתוחה במקום עבודתך?  
 ('חבר מביא חבר')  
 שכיחות [N=410]



בחלק זה נבדק עד כמה הייטקיסטים ערבים עושים שימוש בשיטת "חבר מביא חבר".



**81%** מהמשתתפים הציעו חברה/ או מכרה/ ערביה למשרה פתוחה במקום עבודתם



" הגשתי כמה חברים למשרות פתוחות, אף אחד לא זומן לראיון. "

הייטקיסט

" אני מאמינה בכלי של 'חבר מביא חבר', ואני אקטיבית גם בלעזור לאנשים להשתלב ולמצוא עבודה. "

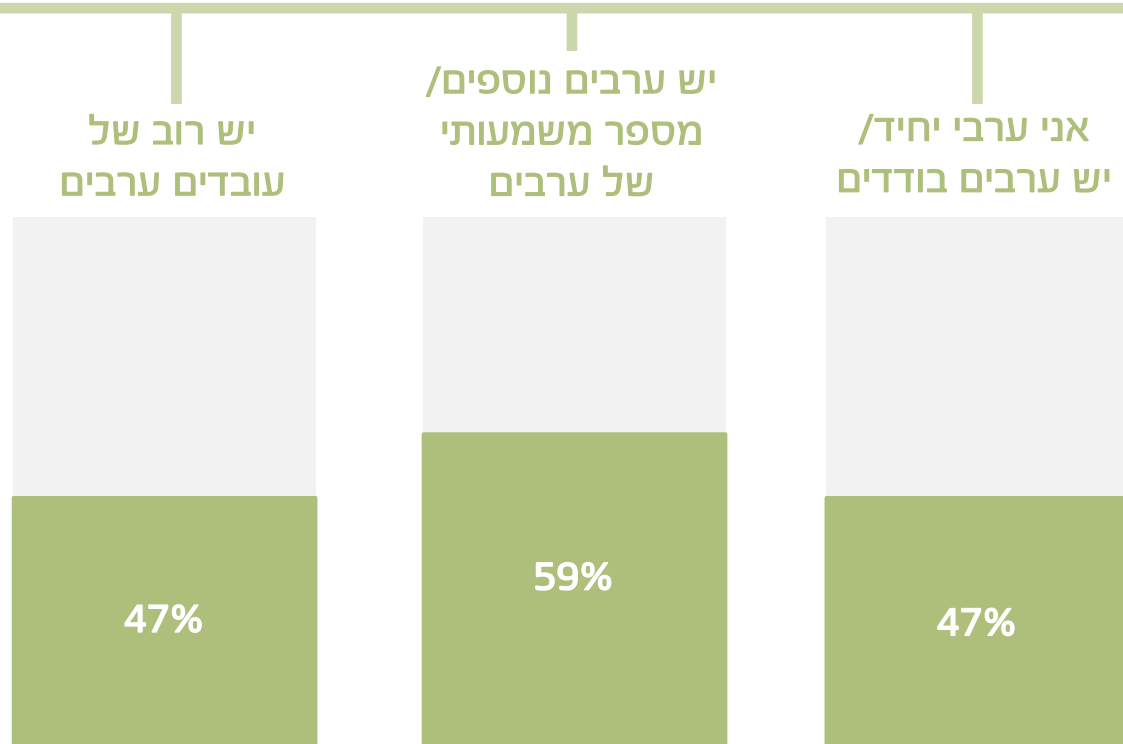
הייטקיסטית







במרכז הסקאלה של מספר הערבים בסביבת העבודה (יש ערבים נוספים /מספר משמעותי של ערבים), אחוז גבוה יותר עושה מאמצים מיוחדים להציע חברה (59%) מאשר בשני קצוות הסקאלה: כשיש מעט ערבים (47%) או רוב של עמיתים ערבים (47%).



בחלק זה נבדק האם הצעת חברים למקום העבודה (בשיטת "חבר מביא חבר") משתנה לפי מספר הקולגות הערבים בסביבת העבודה.



" אנחנו כן משקיעים בה [בגיוס אוכלוסייה הערבית] אבל היא במובנים רבים נכנסת בדלת הקדמית, 'חבר מביא חבר', אחים מביאים אחד את השני. "

נציגת חברת הייטק



" הצלחתי לגייס חבר ערבי לצוות שלי והחבר הזה הצליח לגייס חבר ערבי שלו. "

הייטקיסט

" הצלחתי להגיש עשרות מועמדים ערבים למשרות שונות במקום העבודה הקודם אך לצערי רק חבר אחד התקבל במשך שש שנים. "

הייטקיסט

" מצאתי חברה והתעניינתי בה, מצאתי דרך ה-LinkedIn עובד ערבי שעובד שם ושלחתי לו את קורות החיים והוא הגיש עבורי. עד היום אני מאמינה שזו השיטה הכי יעילה, 'חבר מביא חבר'. "

הייטקיסטית

" הגשתי כמה חברים למשרות פתוחות, אף אחד לא זומן לראיון. "

הייטקיסט

מהמחקר עולה שרוב גדול מאד מההייטקיסטים הערבים עושה שימוש בכלי של "חבר מביא חבר". כמחציתם דיווחו שהם עושים מאמצים מיוחדים בהקשר זה.



בקרב ההייטקיסטים הערבים, קיימות גישות שונות לשימוש בכלי של "חבר מביא חבר": החל מהגשת קורות חיים למחלקת הגיוס, דרך התערבות אקטיבית מול הגיוס ועד הכנת מועמדים לראיונות, המלצות ושיחות אודות המשרה והחברה.



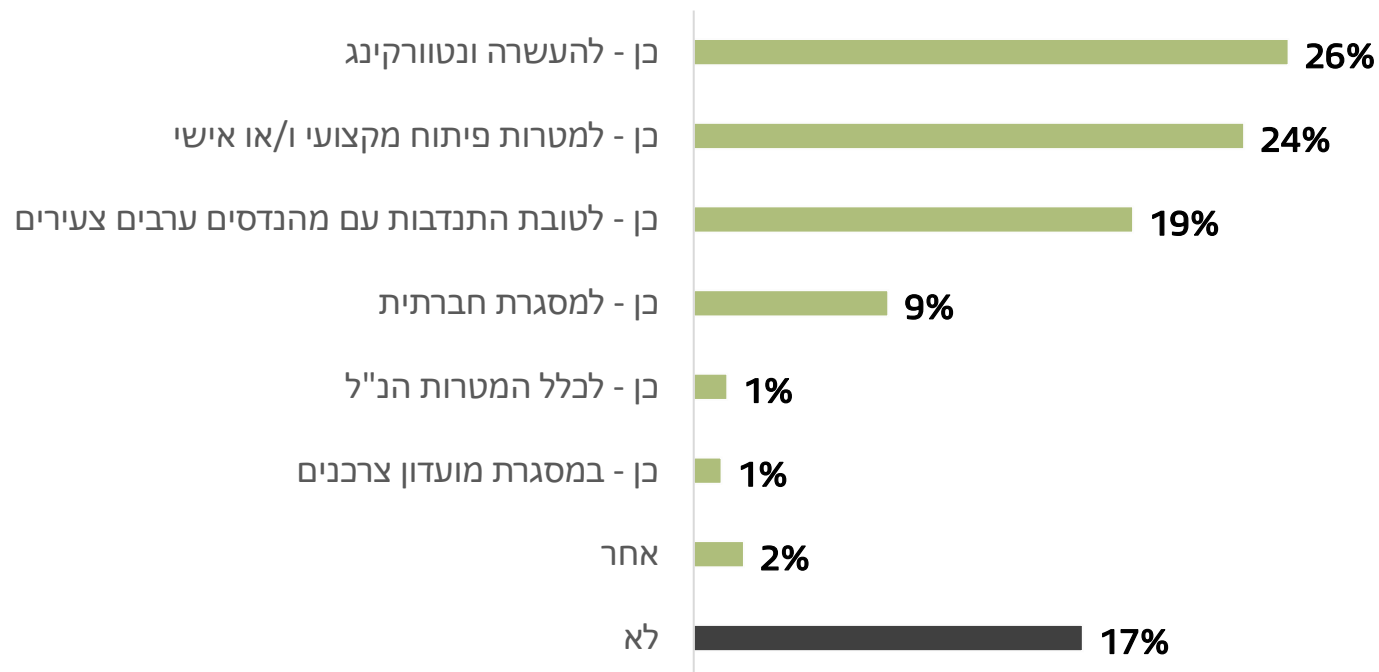
עם זאת, רבים דיווחו על תחושות אכזבה עקב חוסר שיתוף פעולה מצד המעסיקים, במיוחד בשלב זימון המועמדים לראיונות.



השימוש הרווח בכלי של "חבר מביא חבר" עולה כמגמה חיובית - ההייטקיסטים הערבים מטמיעים את הכלי הזה כחלק מ"חוקי המשחק" של התעשייה. בנוסף, נראה כי שימוש זה מבטא תחושות של שייכות ובטחון עצמי במקום העבודה.



"האם תהיה/י מעוניין/ת ליטול חלק בפעילויות במסגרת רשת (Network)  
למהנדסי הייטק ערבים? ואם כן - לאיזו מטרה?"  
שכיחות [N=410]



כדי לבדוק האם יש עניין ברישות ויצירת יחסים מקצועיים בעלי היקף רחב מתוך החברה הערבית, נשאלו ההייטקיסטים הערבים האם יהיו מעוניינים ליטול חלק בפעילויות במסגרת רשת למהנדסי הייטק ערבים, ולאילו מטרות.



כ-80% מהמשתתפים הביעו רצון להיות חלק מרשת למהנדסי הייטק ערבים



” אני יכול לפנות עכשיו כמעט לכל אחד ב-LinkedIn, אפילו אם הוא לא ממש חבר שלי [...] לרוב אנשים כן עוזרים. הרבה אנשים מגיעים אלי, אני כן עונה להם לטלפון, מדבר איתם רבע שעה, חצי שעה. ”

### הייטקיסט

” [...] יש מלא קבוצות WhatsApp בין עובדים יהודים שמעבירות משרות שונות. אצלנו בחברה הערבית אין קבוצה כזו. אני חושב ש[...] צריכים לעשות קבוצה למהנדסים הערבים שהיא מותאמת גם מבחינת ניסיון וגם למי היא מיועדת. ”

### הייטקיסט

” בהיעדר networking אצלנו בחברה הערבית, קשה מאוד למצוא עבודה. ”

### הייטקיסט

הייטקיסטים מעידים על השתתפות שלהם מטעם החברה בירידי תעסוקה ופורומים שונים המיועדים לקהל סטודנטים ערבים.



ישנם הייטקיסטים שהעידו שהם פונים ב-LinkedIn לאנשים שאינם מכירים בכדי להגיע למשרות (או שפונים אליהם).



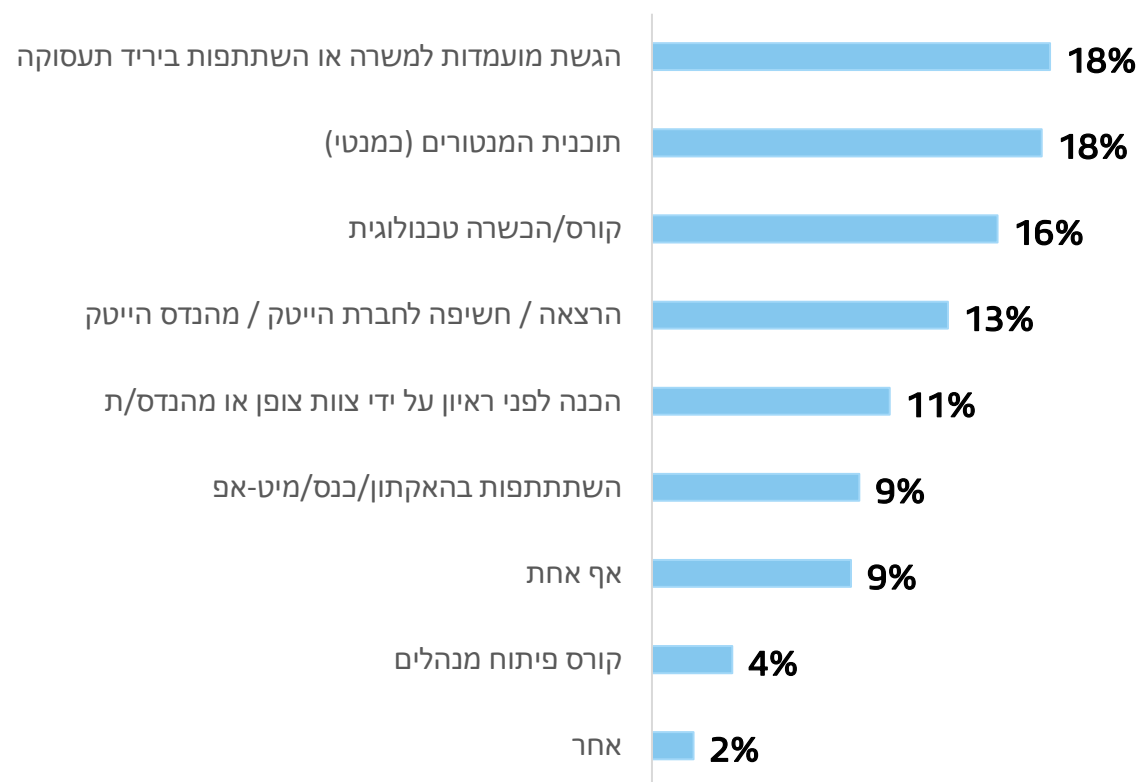
עלה כי קיימים פרקטיקות וכלי רישות יעילים בחברה היהודית שעוד לא נהוגים בחברה הערבית.



# יחסים עם צופן

## "באילו פעילויות/תוכניות של ארגון צופן השתתפת?"

שכיחות, שאלת בחירה מרובה [N=794]\*



\*האחוזים מחושבים מתוך סך כל התשובות (N=794).

82% מהמשיבים

השתתפו בפעילויות או תוכניות של צופן,  
בין אם כמועמדים לעבודה בתעשייה  
או כמתנדבים.





” האתגר הוא להגיע למצב שהחברות ייצרו איתי קשר, כי אם אני מחפש היום ב-LinkedIn יש 500 משרות פתוחות, אני צריך לדעת מה מתאים לי.”

הייטקיסט

” בהתחלה היה לי מאוד קשה למצוא עבודה, גם כי אין לי ניסיון וגם ההתבטאות בשפה העברית במהלך הראיונות, לפעמים השפה מהווה מכשול להתבטא ולהביע את עצמך.”

הייטקיסט

” כשסיימתי לעבוד במקום העבודה הראשון, הרגשתי שהלכתי לאיבוד [...] אז יצרתי קשר עם צופן, שלחתי לנציגה את כל המסמכים, והיא עזרה לי להתכונן לראיונות, עשינו סימולציות, היא גם שלחה עבורי קורות חיים למשרות שונות, עד שקלענו והתקבלתי לעבודה.”

הייטקיסט

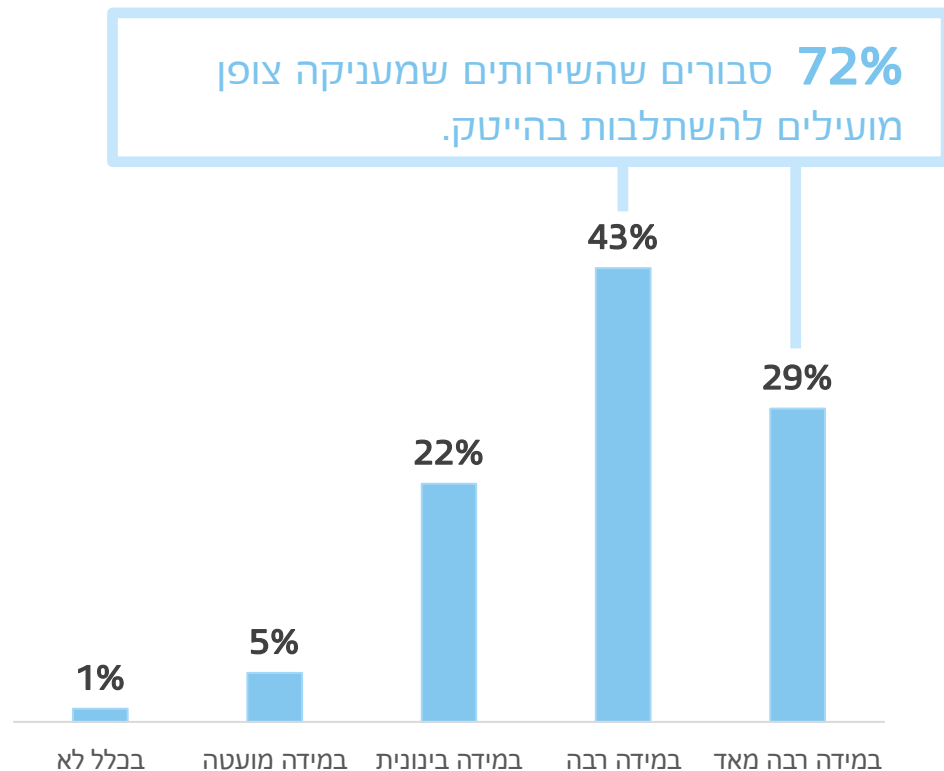
חלק מהמרוויינים רואים בצופן כתובת גם בשלבים שלאחר ההשתלבות בתעשייה והעלו את הצורך בהכוונה והתמצאות בין משרות בתהליך חיפוש העבודה.



מרוויין אחד ציין כי בעת שחיפש משרה (לא בהשתלבות הראשונה בתעשייה) פנה לצוות השמות של צופן והגיש באמצעותם מועמדות למשרות.



**"לדעתך, עד כמה השירותים שמעניקה צופן מועילים להשתלבות בהייטק?"**  
שכיחות [N=327]



בהוצאת משיבים שלא לקחו חלק בפעילויות של צופן, ומשיבים שענו 'לא יודע/ת/לא רלוונטי' בשאלה זו, (N=11) עשויה להיות חפיפה בין משיבים משתי הקבוצות.



## יעילות שירותי צופן

למשיבים שהשתתפו באחת או יותר מהפעילויות של צופן, הוצגה שאלה באשר ליעילות השירותים שקיבלו.



רוב משמעותי של משיבים חשים כי שירותי צופן הקיימים מועילים להשתלבות בהייטק במידה רבה עד רבה מאד. מדובר על הייטקיסטים אשר משולבים בתעשייה ומכירים את דרישותיה וחלקם אף מנהלים ומראיינים מועמדים פוטנציאליים.



” התחלתי עם צופן במהלך השנה האחרונה ללימודים. היו הדרכות, mentoring, הרצאות וליוו אותנו בשלב חיפוש עבודה. השתתפתי גם בקורס [...] ומשמ הרגשתי שהתחלתי להבין את התחום יותר. מנטורית מצופן עזרה לי עם כתיבת קורות חיים. הבנתי את חשיבות ה-networking, וחשיבות ההתכוננות לראיונות עבודה [...] עשו לי סימולציה לראיונות. ”

**הייטקיסט**



# סיכום



אנו מציעים מבט על חייו של עובד ערבי בהייטק הישראלי כ"מתכתב" עם הציר שבין גיוון להכללה.\*



**נוחות להתבטא  
בנושאי זהות ופוליטיקה**



**ההיבט החברתי**



**זהות מקצועית  
וקידום מקצועי**



**כניסה**

הדרך מגיוון להכללה עוברת בין כמה רמות שילוב הנבנות אחת על השנייה, כאשר בכל רמה מתווסף היבט נוסף, הן מבחינת החברה והן מבחינת העובד, כדלקמן:

**הכללה**



**גיוון**

תחושת נוחות לבטא את עצמו, תרבותו והשתייכותו הזוהית באופן חופשי, ללא חשש מהשלכות כלשהן וללא תחושת נחיתות.

שילוב חברתי טוב ומצב שבו העובד לא מרגיש זרות או אפליה בשל השתייכותו לקבוצת המיעוט.

זהות מקצועית וקידום מקצועי עלייה על מסלול קידום והתפתחות באופן הוגן ושיווני.

כניסה של הייטקיסט למשרה טכנולוגית בתעשייה מקבילה לגיוון - ההעסקה של עובדים מקבוצות בתת-ייצוג.

שייכות, שוויון ונראות - מצב אידיאלי של הכללה הוא מצב שבו עובד מרגיש שייך למקום העבודה וייחודי בו זמנית, כלומר שהחברה המעסיקה, מנהלים וקולגות רואים אותו ואת צרכיו הייחודיים, הן כעובד שווה בין שווים והן כחלק ממיעוט.



## כניסה

המחקר מראה כי תהליך הכניסה להייטק עבור ערבים השתנה משמעותית בשנים האחרונות. חסמים רבים אשר חוו מועמדים ערבים לפני עשור ויותר הוקלו באופן משמעותי; החשיפה של המועמדים לידע, מיומנויות וכלים הנחוצים לחיפוש עבודה עלתה; ונכונות החברות המעסיקות לנקוט צעדים להגברת שילוב עובדים אלו עלתה גם היא. המחקר אף מראה שרוב ההייטקיסטים הערבים עושים מאמץ "להביא חבר". יחד עם זאת, פערים וחסמים רבים עודם קיימים עבור מועמדים ערבים, אשר חווים קשיים בעיקר בשלב הכניסה לתעשייה ובשל העובדה שחלק ניכר מההייטקיסטים הערבים הם עדיין הערבים הבודדים או כמעט בודדים בסביבת העבודה שלהם.

## זהות מקצועית וקידום מקצועי

המחקר עולה כי תעשיית ההייטק נתפסת בעיני חלק ניכר מההייטקיסטים הערבים כתעשייה מריטוקרטית אשר מתגמלת עובדים על בסיס מקצועי בלבד. עם זאת המחקר מראה גם כי חלקם מרגישים שלהיותם ערבים יש השפעה שלילית על חייהם המקצועיים. ביטויים של התופעה היא התחושה של הייטקיסטים ערבים שעליהם להתאמץ יותר מעמיתיהם היהודים בכדי לזכות בהכרה והעובדה כי קיים עדין מספר קטן מאוד של מנהלים ערבים בכירים בתעשייה.

## ההיבט החברתי

המחקר עולה שלשילוב החברתי השפעה ישירה על חווית היומיום של העובדים במקום העבודה והשפעה ישירה ועקיפה על ההשתלבות והקידום המקצועיים שלהם. נמצא כי בקרב ההייטקיסטים הערבים התחושה היא שלהיותם ערבים יש השפעה גם על ההשתלבות החברתית שלהם, וההשפעה משמעותית ומאתגרת עוד יותר מאשר בפן המקצועי. הרוב מרגיש בנוח לבטא סממנים תרבותיים ערביים ומתקיימות שיחות נעימות בנושאים אלו, אך מנגד יש עדויות רבות לתחושת זרות וניכור חברתי. עוד עולה מהמחקר כי קיים קשר חיובי בין כמות העובדים הערבים בחברה למדיניות ופרקטיקות הגיוון והכללה של החברה.

## נוחות להתבטא בנושאי זהות ופוליטיקה

על אף שנושא הגיוון והכללה תופס מקום מרכזי בקרב מספר הולך וגדל של חברות בתעשייה, המחקר מראה כי ההייטקיסטים ערבים רבים עדיין חשים לא בנוח לבטא את עצמם מבחינה תרבותית, ובעיקר מבחינת זהות והשקפה פוליטית. חלקם אף חוששים שיבולע להם מבחינה חברתית או מקצועית אם יתבטאו בנושאים אלו. החברות המעסיקות נוקטות פעולות באפיקים מגוונים להגברת המענים לצרכי העובדים הערבים, אך ישנה עוד כברת דרך לעשות בנושא.



2

## שילוב וקידום מקצועי - מריטוקרטיה עם קשיים

- **הייטקיסטים:** ממצא משמעותי של מחקר זה הינו כי רוב גדול של ההייטקיסטים הערבים דיווחו שהיותם ערבים אינו מרכיב המשפיע על מעמדם המקצועי, או שהוא משפיע לטובה. בהתאם, רוב גדול דיווחו שהם משתמשים במנגנון של "חבר מביא חבר" ואף רואים בכך "מתפקידם". ממצאים אלו מראים חוויה של תעשיית ההייטק כתעשייה מריטוקרטית ואף הוגנת, המאפשרת להם להוכיח עצמם מבחינה מקצועית. יחד עם זאת, חלקם דיווחו כי הם מרגישים שערביותם מהווה מכשול להתקדמות המקצועית וחלק דיווחו על תסכול שהמלצותיהם לגבי עובדים חדשים לא התקבלו.
- **חברות:** הצלבת ממצאי המחקר מראה שככל שיותר הייטקיסטים ערבים משתלבים בתעשייה (הגיוון גדל) עולה הצורך בטיוב היכולת של המעסיקים להיענות לאתגרי ההכללה. קיים כאן פוטנציאל מקצועי חשוב שניתן לעבוד עליו מול המעסיקים כדי להבטיח שהוא ינוצל עד תום וכדי להבטיח שדלת הכניסה לתעשייה באמת תהיה פתוחה עבור מועמדים ערבים, כולל חבריהם של הייטקיסטים קיימים.

1

## קליטה והשמה - הדלת פתוחה

**אך עדיין לא לרווחה מצד** ההייטקיסטים וכן מצד החברות יש עדות לכך שמועמדים ערבים רבים יותר מבעבר משתלבים כיום בתעשייה בקלות וללא קשיים מיוחדים. עם זאת, המחקר מראה כי תהליכי המיון והכניסה עדיין לא חלקים: ההייטקיסטים הערבים מרגישים שנטל ההוכחה עליהם בשלבים אלו גדול יותר מאשר על מקביליהם היהודים וחלקם דיווחו כי לא קיבלו את התמיכה שהיו זקוקים לה.

**העבודה ה"קלאסית" של צופן -** הכשרה טכנולוגית; הכנה לראיונות עבודה; נטוורקינג; כישורים רכים; תרגול ושיפור עברית ואנגלית; למידה של "חוקי המשחק" - עדיין רלוונטית לחלק מהמועמדים.



5

### רישות וחיזוק עובדים קיימים

מהמחקר עולה כי חלק ניכר מההייטקיסטים הערבים מעוניינים בחיזוק הרישות ביניהם, וכי בחלק מהחברות קיימים מנגנוני רישות פנימיים בצורת ERGs של עובדים ערבים. נראה כי יש צורך משמעותי בשטח לקידום נושא זה, כמו גם קבוצות קיימות שניתן לפעול איתן ודרךן כדי לקדמו.

4

### שיח על זהות ופוליטיקה - עבודה רבה לעשות

נושא זה נמצא כמאתגר ביותר, הן עבור החברות והן עבור העובדים. מהמחקר עולה בבירור כי נושאים של זהות, פוליטיקה ויחסי יהודים-ערבים אינם מדוברים לרוב במקומות העבודה בין עובדים יהודים וערבים, בשל תחושת אי נוחות של העובדים הערבים ואף בשל חשש מפגיעה חברתית ומקצועית. יחד עם זאת, אין נתונים השוואתיים ואי אפשר לדעת עד כמה נושאים אלו מדוברים במקומות עבודה שאינם מגוונים או בין העובדים היהודים לבין עצמם. נראה כי אל מול המציאות המקוטבת בישראל, ואל מול הגיוון העולה בהייטק, כדאי לחשוב על היבט זה.

3

### שילוב חברתי - צעדים ראשוניים מוצלחים

מהמחקר עולים נתונים מעודדים מבחינת תחושת הנוחות שחשים רוב ההייטקיסטים הערבים לבטא סממנים של ערביות במקום העבודה. נמצא קשר בין סביבת עבודה שבה יש יותר עובדים ערבים לתחושת נוחות כזו. כלומר, לחברות עצמן יש תפקיד משמעותי - שנראה שחלקן מבינות אותו היטב - ביצירת סביבת עבודה תומכת-גיוון והכללה. עם זאת, נראה כי עדיין קיים צורך בהסדרת חלק מתנאי העבודה של העובדים הערבים, שהם עדיין לעיתים קרובות בודדים בסביבת עבודה יהודית (מעל 40% דיווחו שאין או כמעט ואין עובדים ערבים נוספים בסביבת העבודה המיידית שלהם).

**מהשטח עולים צרכים חדשים ונוספים -** של ההייטקיסטים הערבים כמו גם של החברות המעסיקות - על אלו שהיו קיימים ב-15 השנים האחרונות ויש לחשוב כיצד ניתן לתת להם מענה.



1

מאז הקמת הארגון, מירב פעילותו עוסק בתמיכה במוטביו בשלב ההשתלבות הראשונית שלהם בתעשייה. בשנים האחרונות החל עיסוק מוגבר בקידום מוביליות של הייטקיסטים ערבים אשר נמצאים בשלבים מתקדמים יותר של הקריירה שלהם.

### מומלץ ליזום מחקר עומק המתמקד בהייטקיסטים ערבים בתפקידי ניהול.

מחקר זה יכול לכלול מיפוי מסלולי קידום קיימים, זיהוי חסמים וצרכים לקידום נוסף ולהגדלת המוביליות האנכית של ההייטקיסטים הערבים בתעשייה וכן הלאה.

3

על פי המחקר משתלבים, אבל לאט: מגמות בתעסוקת חרדים, ערבים וקבוצות אחרות בענפי ההייטק של משרד הכלכלה והתעשייה מ-2022, כ-45% מהנשים הערביות ו-48% מהגברים הערבים המועסקים בתעשיית ההייטק הם ללא בגרות או בעלי בגרות בלבד. זהו ממצא משמעותי ביותר אשר יכול להעיד על תתי קבוצות נוספות מקרב החברה הערבית המשתלבות בתחום ועל היבטים נוספים של השתלבותם בו שטרם ניתנה להם תשומת לב. מכיוון שהמחקר הנוכחי התמקד באקדמאים ערבים שהם קהל היעד של צופן, לא היתה בחינה מעמיקה של ממצא זה.

### מומלץ ליזום מחקר המשך אשר יברר מיהם אותם עובדים חסרי השכלה על-תיכונית אשר משולבים בתעשייה.

מחקר כזה יכול לבחון באילו תפקידים הם עובדים, מה הם צרכיהם וכיצד ניתן לקדםם.

2

המחקר הנוכחי שם את המיקוד על ההייטקיסטים הערבים וחוויית היומיום שלהם בתעשייה.

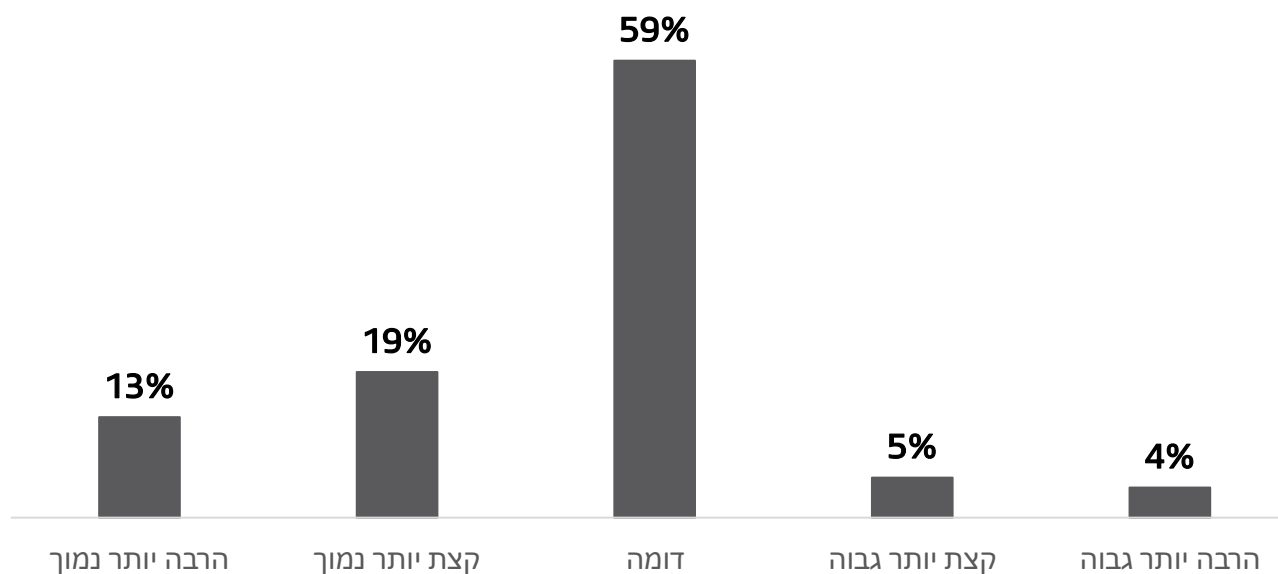
### מומלץ ליזום מחקר המשך אשר ישים במרכז את החברות המעסיקות.

מחקר זה יכול לכלול בדיקת מודלים ופרקטיקות קיימים של גיוון והכללה, בדיקת פונקציות פורמליות ולא פורמליות המובילות את התחום בחברות, זיהוי best practices בתחום, זיהוי חסמים וצרכים של המעסיקים מבחינת ליווי ומתן כלים ושירותים, בחינת עומק של מספר מקרי בוחן (case studies) בקרב חברות המהוות את ראש החץ בתחום וכן הלאה.

# נספחים



"לתחושתך, ביחס לעמיתים יהודים בתפקידים דומים, השכר שלך..." [N=308]

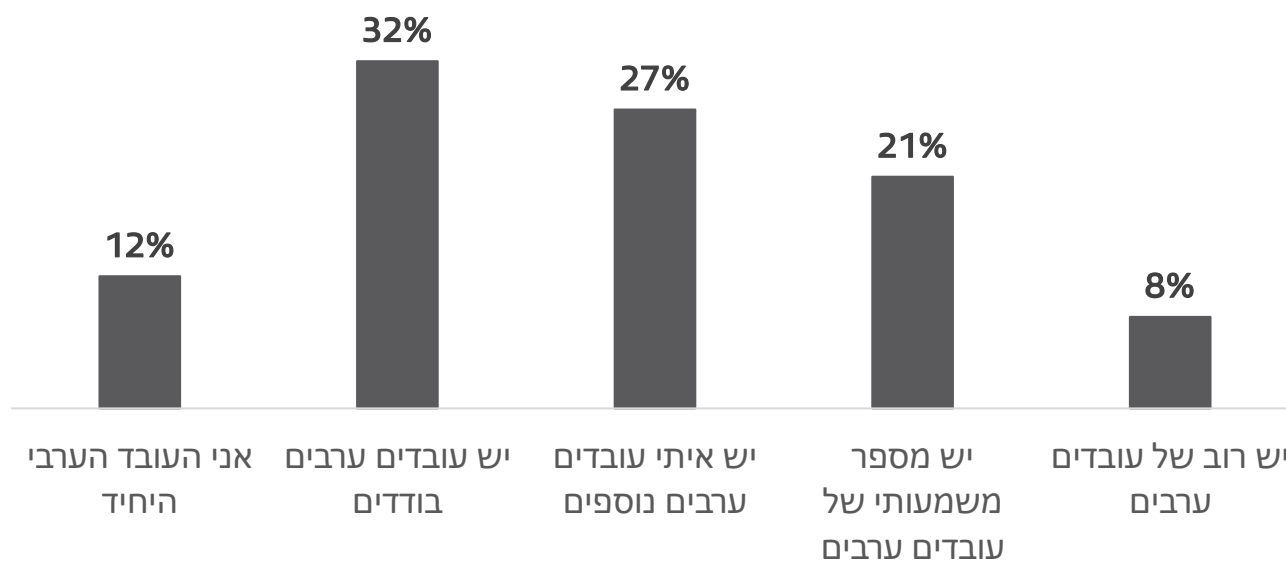


בהוצאת משיבים אשר ענו "לא יודע/ת" (N=102).





"האם מועסקים בחברה עובדים ערבים שיש לך איתם קשרים יומיומיים?" [N=409]



” [...] בתור עובד בתקן סטודנט בזמן שאני בוגר תואר ראשון, [אני] מתקשה לקבל הזדמנויות לקידום. אני הערבי היחידי בצוות ובהשוואה למשימות ולתמיכה שהם מקבלים אני מרגיש מאוד מוזנח. ”

### הייטקיסט

” אני מכירה בחורה שהרגישה יחס גזעני מהמנהל שלה... בסוף היא עזבה את העבודה [...] היא חששה לשתף [את סיבת העזיבה] כי לא רצתה שכולם ידעו שזו הסיבה. ”

### הייטקיסטית

” בחברה שבה עבדתי החליטו על קיצוצים והערבים היו בראש הרשימה. כשהתחלתי לעבוד לא קיבלתי הדרכה טובה בהשוואה לעובדים חדשים יהודים. בהערות השנתיות קיבלתי מחמאות אך בלי תוספת שכר. אין מה להשוות עם עמיתיי היהודים שהיו מקבלים מניות ותוספות משמעותיות לשכר. ”

בחברה האחרונה בה עבדתי התקבלתי לעבודה עם יהודי חדש באותו חודש. לי יש תואר שלישי ולו רק תואר שני באותו תחום. אני באתי עם ניסיון של 6 שנים והוא בא מיד אחרי האקדמיה. קיבלנו אותו שכר עד שמהר מאוד הוא עקף אותי. ”

אין מה להתלונן על עובד יהודי שעשה טעות ואוי ואבוי אם אני הייתי עושה אותה טעות. ”

### הייטקיסט

” בחיים לא התייחסו לאנשים שאני מביא. היה לי ניסיון שניסיתי להביא מהנדסת מצטיינת לתפקיד אצלנו. בכח אדם לא התייחסו וכשפניתי לברר למה, מסרו לי שהיא לא מתאימה. בסוף הצלחתי לגייס אותה אצל לקוח החברה והיא יושבת בפנים. אנשים מרוצים ממנה ולא ברור למה הם לא התייחסו לקו"ח שלה בהתחלה. ”

עוד מקרה היה שהבאתי מהנדס חשמל לחברה וכמובן לא התייחסו אליו. בסוף מסרתי את קו"ח שלו ישירות למנהל המגייס. כשהאחרון ביקש מהכח אדם להזמין אותו לראיון האחרון התקשר אלי כדי להודיע לי שהקו"ח היו במאגר ולכן לא אהיה זכאי לבונוס של 'חבר מביא חבר'. סיפור נוסף היה שחבר שלי החליט לבקש מעמית יהודי להגיש קו"ח למערכת 'חבר מביא חבר' כי הוא ידע שלא מתייחסים לערבים. במקרה הזה הכח אדם זימן את המועמד לראיון. ”

### הייטקיסט

” בשלב הראיונות ובשיחות הראשונות תמיד בחברות מצהירים ברמה הפורמלית שלא מייחסים חשיבות ללאום, גזע וכו', אבל יומיים אחרי שמתחילים עבודה ורואים שיש לך ידע ואתה משקיע, אז אתה מתחיל לשמוע דברים כמו 'חשבתי לעצמי שתהיה אחרת', 'קודם חשבנו שכל הערבים באותו מעגל', הכוונה במעגל היא שמתנהגים ברשלנות עם הבדיקות למשל. ”

### הייטקיסט

” [במקום העבודה מתקיימות] שיחות על מועדים דתיים או לאומיים, דיונים על אירועים יומיומיים שמתרחשים. ”

הייטקיסט

” אני והעמיתים שלי ביחס טוב מאוד, עד כדי כך שלימדתי אותם קצת ערבית (כמה מילים). ”

הייטקיסט

” בצוות שלי יש אוזן קשבת לדעות של הצד השני, אז תמיד שיחות פוליטיות ייחסי יהודים-ערבים יתנהלו ברוח טובה. ”

הייטקיסט

” יש דיונים ולפעמים יש ויכוחים אבל הכל ברוח טובה. זה לא שונה מויכוחים שבין היהודים ליהודים בנושא הרפורמה [המשפטית]. לא משהו מיוחד לערבים ויהודים. הערבים בדרך כלל לא משתפים יותר מדי בתקופות כאלו. ”

נציג חברת הייטק

” תמיד עושים שיחות ספונטניות על זהות ואופי חיים. ”

הייטקיסט

” בגדול לא ממש נוח לדבר ולהביע, צריך להיזהר תמיד. ”

הייטקיסט

” לא נוח לבטא רגשות זהות. ”

הייטקיסט

” עם אנשים מזוהים בצד השמאלי של המפה הפוליטית אפשר לדבר פתוח. מפתיע מאד שרוב העובדים לא מכירים את תרבות החברה הערבית מקרוב והכל מבוסס על דעות קדומות או מה שמוצג במדיה. ”

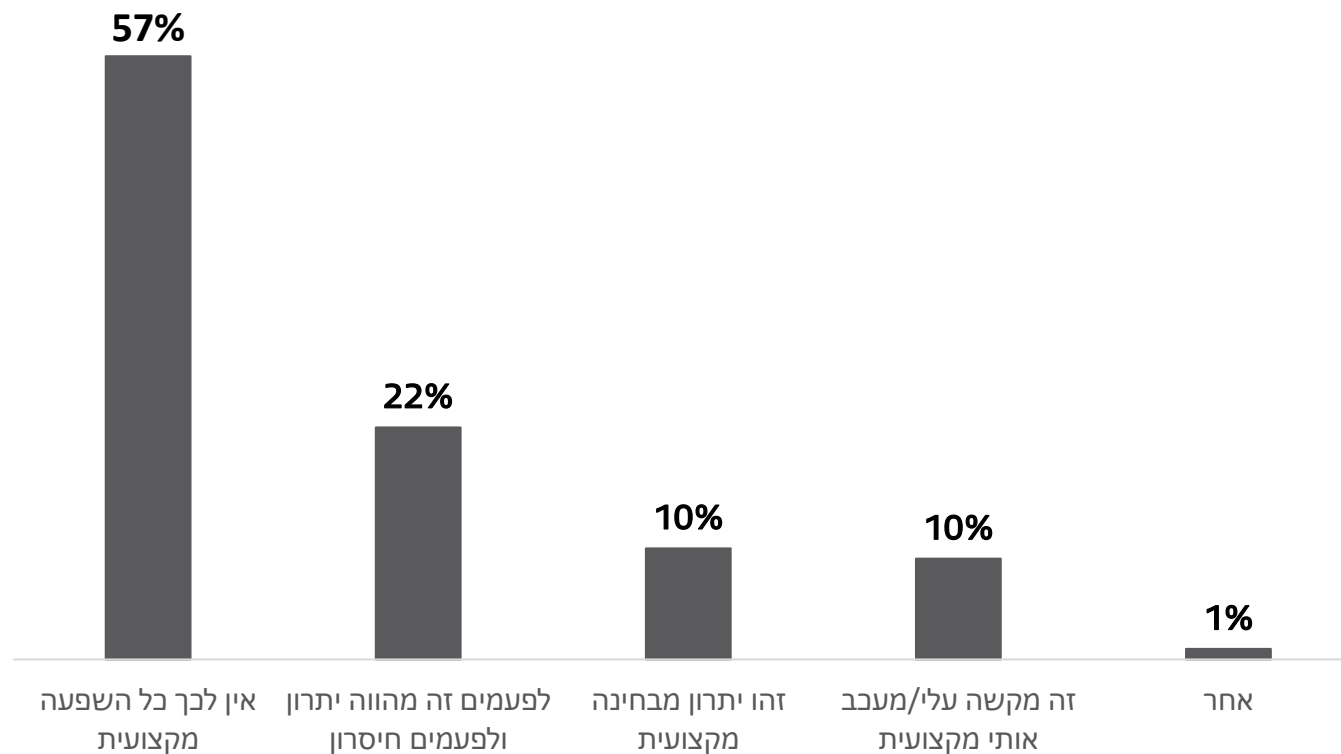
הייטקיסט

” אני בכוונה לא מדברת על נושאים כאלה כי זה יוצר מצב לא נוח ולא נעים ואני חוששת על מצבי החברתי בחברה אם אביע את דעותיי. ”

הייטקיסטית

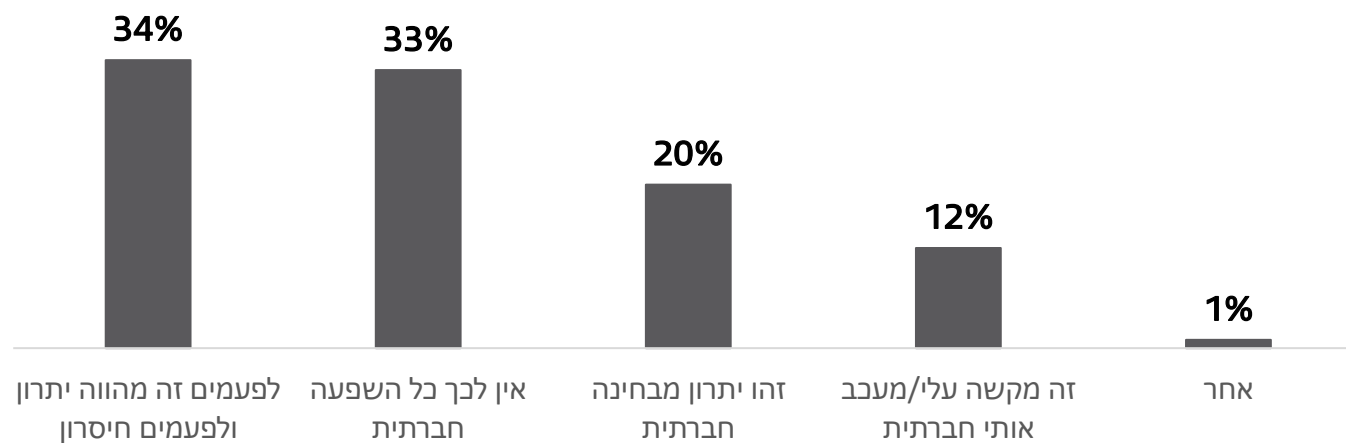


"לדעתך, האם מבחינה מקצועית היותך ערבי/ה במקום העבודה מהווה יתרון או חיסרון?"  
שכיחות [N=410]





"לדעתך, האם מבחינה חברתית היותך ערבי/ה במקום העבודה מהווה יתרון או חיסרון?"  
שכיחות [N=410]





"אני התקבלתי למשרה שלי בדרך זו ועובד כרגע עם חבר שלי באותה צוות ואחרי 6 חודשים מתחילת עבודתי גם הגשתי את חבר נוסף שלי. כרגע שלושתנו עובדים באותו צוות ואנחנו הערבים היחידים בצוות (אבל יש כמה אחרים בצוותים שונים)." **הייטקיסט**

"הבאתי פעם עובד שהוא חבר. קצת קשה כאשר הוא עושה בעיות כי אתה מרגיש שאתה אחראי." **הייטקיסט**

"ההצלחה תלויה מאוד במידת כישורי המועמדים. לצערי עד עכשיו אף אחד מהאנשים שהצעתי לא עמד בסף הדרישות." **הייטקיסט**

"לא יצא לי, דרישות משרה ספציפיות, אין לי מכרים ערבים עם ניסיון מתאים." **הייטקיסט**

"אכזבות, לא פנו לאף חבר." **הייטקיסטית**

"כל הערבים שעבדו איתי היו רבים ועושים בעיות עם המנהלים ועם העובדים, על אחריותי אני לא מסוגל להציע לכל חבר." **הייטקיסט**

"הייתה התפתחות משמעותית באיזשהו שלב בחברה שאני עובד בה, והצלחתי לגייס כמה חברים דרך 'חבר מביא חבר'." **הייטקיסט**

"זה חלק מהתפקיד ואני מתוגמל על כך." **הייטקיסט**

"בעבודה קודמת הצלחתי לגייס שניים [...] הגשתי מועמדות וליוויתי עשרות." **הייטקיסטית**

"אני עובד בתחום תשתיות אוטומציה בתחום אבטחת מידע, אין הרבה עובדים ערבים בתחום הזה, אני מנסה לשתף חברים ולהמליץ אותם למשרות בתחום הזה, חברות מעדיפות בוגרי 8200 ובוגרי יחידות תכנות בצבא על ערבים בוגרי מכללות בארץ." **הייטקיסט**