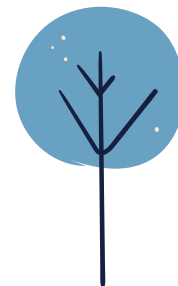
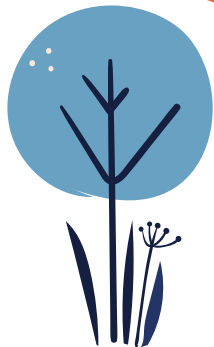


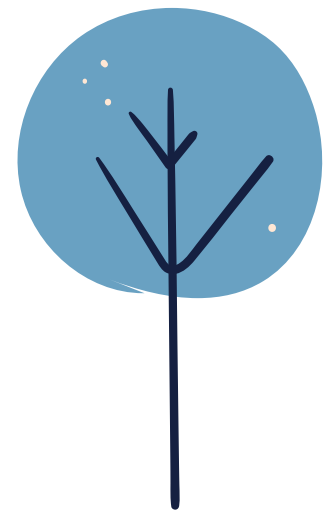
## סביבת עבודה רב-תרבותית:

מאתגרים לכלים לליווי תעסוקתי ועבודה מול שותפים

بيئة عمل متعددة الثقافات:

من تحديات إلى أدوات للمرافقة المهنية والعمل مع شركاء





סיכום יום עיון, 8 ביולי 2021, גבעת חביבה  
تلخيص اليوم الدراسي، 8 تموز 2021، جفعات حبيبه

ארגון יום העיון נעשה ע"י צוות חברה ערבית בארגון ג'וינט ישראל-תבת, בשיתוף צוות גבעת חביבה  
تم تنظيم اليوم الدراسي من قبل طاقم المجتمع العربي في منظمة جوينت إسرائيل - تفتيت، بالشراكة مع طاقم جفعات حبيبه



# اليوم الدراسي - الأهداف


- عرض توقعات في موضوع الأزمات التي تضرب سوق العمل الإسرائيلي.
- عرض التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في أماكن العمل.
- إبراز الأدوات التي تستخدمها المنظمات من أجل مواجهة التحديات.
- نقاش في مواضيع متعددة منها: القوة التنظيمية والعمل في بيئة متعددة الثقافات من زوايا مختلفة.



# יום העיון- אטרות

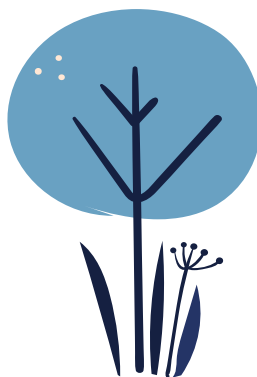
- הצגת תחזיות בנושא המשברים הפוקדים את שוק העבודה הישראלי.
- הצפת האתגרים העומדים בפני ארגוני החברה האזרחית במקומות העבודה.
- הבלטת הכלים בהם משתמשים ארגונים על מנת להתמודד עם האתגרים.
- דיון במגוון נושאים ובהם: חוסן ארגוני ועבודה בסביבה רב-תרבותית מזוויות שונות.





تضمن اليوم الدراسي محاضرات، ندوات، وورشات عمل  
بمشاركة ممثلين ميدانيين وجهات أخرى، ذات خبرة في قيادة  
مشاريع ومبادرات في مجال تعزيز تشغيل المجتمع العربي في  
الاقتصاد الإسرائيلي.

במהלך יום העיון התקיימו הרצאות, פאנלים וסדנאות  
בהשתתפות נציגים מהשטח וגורמים נוספים, בעלי  
ניסיון בהובלת פרויקטים ויזמויות בתחום קידום  
התעסוקה של החברה הערבית במשק הישראלי.



# סביבת עבודה רבת תרבותית

## بيئة العمل المتعددة الثقافات

סיכום הרצאתה של אורית רייטר, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית  
וחוקרת נושאי מגוון ועבודה בסביבה רבת תרבותית

موجز محاضرة أوريث رايتز، اختصاصية نفسية تشغيلية خيرة  
وباحثة في التنوع والعمل في بيئة متعددة الثقافات



# אינטליגנציה תרבותית - הפסיכולוגיה מאחורי סביבת עבודה רב תרבותית

## الذكاء الثقافي - العوامل النفسية خلف بيئة العمل المتعددة الثقافات

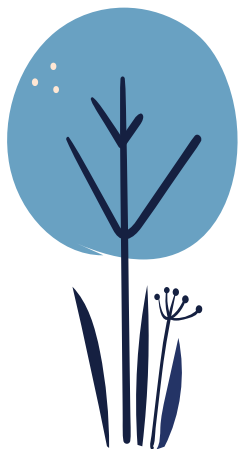


### תחומי ההרצאה:

- רקע תאורטי קצר בתחומים הרלוונטיים לעבודה בסביבה רב תרבותית.
- הצגת מחקרים עיקריים בתחום.
- בהיבטים פרקטיים הנובעים מחקר הנושא.

### מגالات המחצרה:

- חלפיה נפריה קסירה פי המואסיע זאא الصلة بالعمل פי بيهة متعددة الثقافات.
- عرض دراسات رئيسية في المجال.
- في المجالات العملية الناجمة عن بحث الموضوع.





העבודה עם אנשים מתרבויות אחרות הפכה בעשורים האחרונים למציאות רווחת בארגונים רבים. השינויים פתחו בפני הנהלות בארגונים הזדמנויות חדשות אך גם הציבו בפניהם אתגרים ניהוליים שונים. ההבנה שהלכה והשתרשה הינה כי הצלחת הארגון תלויה במידה רבה ביכולתו לנהל את האתגרים הקשורים ביכולת העבודה בסביבה רבת תרבותית. ממיקוד במניעת תופעות שליליות כמו אפליה, התחום עבר לנקודת מבט שונה הרואה במגוון הזדמנות להפריה הדדית כמו גם לחדשנות וליצירתיות - ערכים חברתיים וכלכליים שיש לחתור אליהם בניהול ההון האנושי.

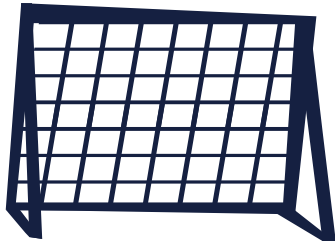
תחול העמל מע אשחאס מנ ثقافات أخرى إلى واقع منتشر في منظمات عديدة في العقود الأخيرة. فتحت التغييرات أمام إدارات المنظمات فرصاً جديدة، لكنها وضعت أمامها أيضاً تحديات إدارية مختلفة. يتسخ شيئاً فشيئاً الإدراك أنّ نجاح المنظمة متعلق إلى حد كبير بقدرتها على إدارة التحديات المرتبطة بالقدرة على العمل في بيئة متعددة الثقافات. من التركيز على منع ظواهر سلبية مثل التمييز، انتقل المجال إلى وجهة نظر مختلفة ترى في التنوع فرصة للاستفادة المتبادلة وكذلك للحدّاءة والإبداع - قيم اجتماعية واقتصادية يجب السعي لبلوغها لدى الثروة البشرية.





אילו יכולות נדרשות כדי לקיים מפגשים בין תרבותיים אפקטיביים בסביבה עסקית מגוונת? כיצד נוכל לאבחן מי הם אותם האנשים בעלי היכולות להצליח בסיטואציות כאלו?  
המושג אינטליגנציה תרבותית (Cultural Intelligence - CQ) מספק מענה לשאלות אלו.

أي قدرات مطلوبة لإقامة لقاءات ناجحة متعددة الثقافات في بيئة مهنية متنوعة؟ كيف يمكننا تشخيص مَنْ هم الأشخاص ذوو القدرة على النجاح في حالات كهذه؟  
يزوّد مفهوم الذكاء الثقافي (Cultural Intelligence - CQ) إجابات عن هذين السؤالين.







## אינטליגנציה תרבותית

### (cultural Intelligence- CQ)

היכולת של הפרט להצליח ולהיות אפקטיבי בסביבה בעלת מגוון תרבותי.

יכולת זו נשענת על מודל תאורטי ומורכבת מארבעה גורמים שונים:

## מفهوم الذكاء الثقافي

### (cultural Intelligence- CQ)

قدرة الفرد على النجاح والكون فعّالاً في بيئة ذات تنوع ثقافي.

تستند هذه القدرة إلى نموذج نظري، وهي مكونة من أربعة عوامل مختلفة:





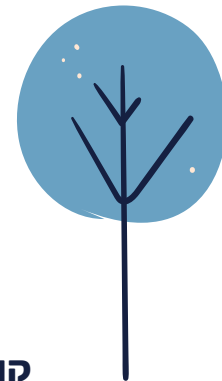
**01** מטה קוגניטיבי  
إدراك الإدراك (ما وراء المعرفة)

**03** מוטיבציוני  
التحفيز



**04** התנהגותי  
السلوك

**02** קוגניטיבי  
الإدراك

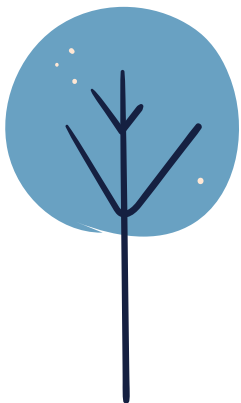


## מטה-קוגניטיבי: היכולת המנטלית לרכוש ולהבין ידע תרבותי

إدراك الإدراك (ما وراء المعرفة): القدرة  
الذهنية على اكتساب معرفة ثقافية وفهمها

ذوو المستوى المرتفع من CQ ما وراء المعرفة מדרִקון  
قبل التفاعل بين الثقافات، خلاله، وبعده، للميول  
والمقاييس المختلفة الموجودة في ثقافات أخرى.  
نتيجةً لذلك، يقومون بفحص فرضياتهم الثقافية،  
يشكִּקון فيها، ويلائִמון نماذجهم الذهنية بناءً على  
ذلك.

בעלי רמה גבוהה של CQ מטה-קוגניטיבי, מודעים  
לפני אינטראקציה בין-תרבותית, במהלכה  
ולאחריה, לנסיות ולנורמות השונות הקיימות  
בתרבויות אחרות. כתוצאה, הם בוחנים את  
הנחותיהם התרבותיות, מטילים בהן ספק,  
ומתאימים את המודלים המנטליים שלהם  
בהתאם.

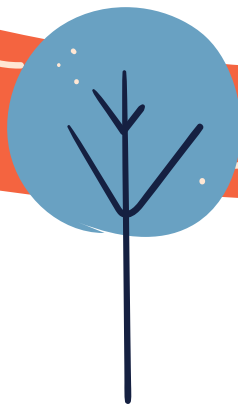


## קוגניטיבי: הידע הכללי על נורמות, פרקטיקות וקונבנציות המקובלות בתרבותיות שונות

הידע נרכש באמצעות לימוד ישיר או התנסויות אישיות המסייעות לאדם להבין טוב יותר את הציפיות והנורמות בתרבות אחרת. הידע המצטבר תורם לשיפור האינטראקציות עם אנשים מתרבות שונה.

الإدراك: المعرفة العامة للمعايير، الممارسات،  
والأعراف السائدة في ثقافات مختلفة.

تُكتسب المعرفة عبر التعلّم المباشر أو التجارب الشخصية التي تساعد الإنسان على فهم التوقعات والمعايير في ثقافة أخرى بشكل أفضل. تساهم المعرفة المتراكمة في تحسين التفاعلات مع أشخاص من حضارة مختلفة.

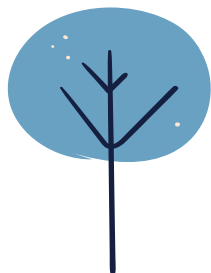


**מוטיבציוני: נטיית הפרט למקד את האנרגיה והקשב שלו בלימוד הבדלים בין תרבותיים ובשיפור היכולת שלו לתפקד בסיטואציות המערבות תרבויות חדשות**

נטייה זו בקרב רמה גבוהה של CQ נובעת מעניין פנימי ומהביטחון של הפרט באפקטיביות של עצמו בסיטואציות בין תרבותיות.

**التحفيز: ميل الفرد إلى تركيز طاقته وانتباهه على دراسة الفوارق بين الثقافات وعلى تحسين قدرته على العمل في حالات تتضمن ثقافات جديدة**

ينجم هذا الميل لدى الذين لديهم مستوى مرتفع من CQ من أمر داخلي ومن ثقة الفرد بفعاليتته في حالات بين ثقافية.

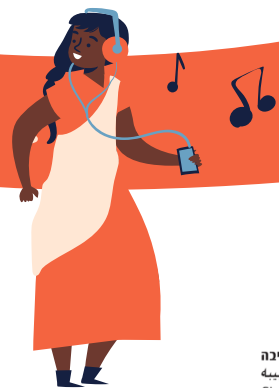


## התנהגותי: יכולת של הפרט להתאים את עצמו ואת התנהגותו באינטראקציות בעלות גיוון תרבותי

السلوك: قدرة الفرد على ملاءمة نفسه وسلوكه في التفاعلات التي تشمل تنوعاً حضارياً

בעלי CQ התנהגותי גבוה יפגינו גמישות בין תרבותית, וידעו לבחור מתוך רפרטואר התנהגויות רחב את אלו המתאימות והאפקטיביות ביותר לאינטראקציה הספציפית.

ذوو الـ CQ السلوكي المرتفع يبدون مرونة بين ثقافية، ويعرفون كيف يختارون من مخزون سلوكيات واسع السلوكيات الأكثر ملاءمة وفعالية للتفاعل المحدد.





מאז טביעת המושג, האינטליגנציה התרבותית נחקרה רבות ומהווה כיום מרכיב מרכזי ומוכח להצלחה בסביבת עבודה רב תרבותית. היא ניתנת למדידה בעזרת כלי תקף שנחקר בהקשרים שונים, ומתאימה לפיתוח אישי של הפרט באופן פרקטי.



שני מושגים נוספים שנסקרו ורלוונטיים לרמת הארגון הם אקלים גיוון ואקלים הכללה.

מזד נושׁו המصطلח، دُرس الذكاء الثقافي كثيرًا، وهو يشكّل اليوم مكوّنًا أساسيًا ومثبّتًا للنجاح في بيئة عمل متعددة الثقافات. ويمكن قياسه بالاستعانة بأداة دُرست في سياقات عديدة، وهي ملائمة للتنمية الشخصية للفرد بشكل عملي.



هناك مصطلحان إضافيان دُرسا وهما مرتبطان بمستوى المنظمة - بيئة تعددية وبيئة احتواء.







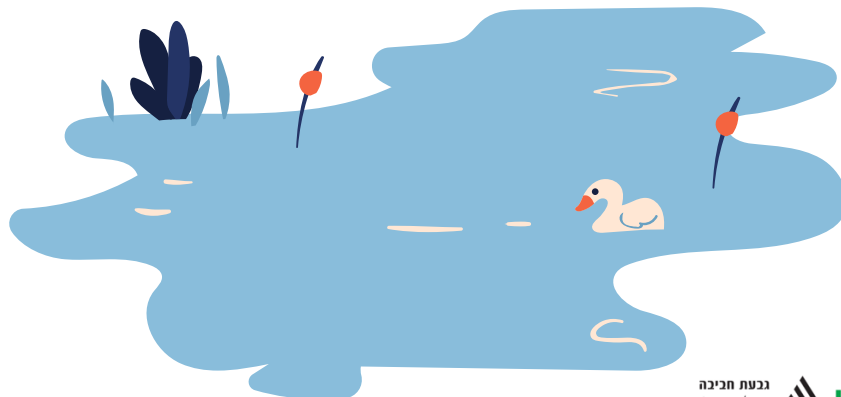


# כיצד לסייע לאחפשי עבודה להתמודד עם תקופות אי-וודאות ושינויים קיצוניים בשוק העבודה?

סיכום הדברים שעלו בקבוצות העבודה

كيف تُقدّم المساعدة للباحثين عن عمل كي يواجهوا فترات عدم اليقين  
والتغييرات القصوى في سوق العمل؟

تلخيص النقاط التي طُرحت في مجموعات العمل





תקופת הקורונה היא תקופה של אי וודאות. נחשפנו לאתגרים שלא הכרנו בעבר, והכל סביבנו משתנה ומקבל צורה, מבנה וסגנון אחר. עבור אנשי מקצוע בתחום קידום התעסוקה, תקופות אלו מציבות אתגרים חדשים ומגוונים, ודורשות - ואפילו מחייבות - שינויים בשיטות העבודה הקונבנציונליות.



فترة كورونا هي فترة عدم يقين. فقد واجهنا تحديات لم نعرفها من قبل، وكل شيء حولنا يتغير ويأخذ شكلاً، أسلوباً، وبنية مختلفة. بالنسبة للاختصاصيين في مجال تعزيز العمل، تضع فترات كهذه تحديات جديدة ومتنوعة، وتتطلب - بل تُلزم - إجراء تغييرات في طرق العمل التقليدية.



## במציאות החדשה שנוצרת:

- **אנשי מקצוע** נדרשים לאמץ חשיבה מחודשת, לגלות גמישות, ולפעול בדרכים יצירתיות לצד צורך בהתארגנות קצת שונה.
- **מחפשי עבודה מהחברה הערבית** סבלו מהתפתחות מקדם חרדה אשר עלול לגרום לתחושת חוסר אונים ואפליה בנוגע לאפשרויות התעסוקה הקיימות עבורם, וזה בנוסף לגורמי חרדה הקשורים לזהות. בכלל, תקופה זו של אי-וודאות יצרה תחושה שעובדים מקבוצות גיוון, ובפרט מהחברה הערבית, יהיו הראשונים להיפלט משוק העבודה וככל הנראה גם האחרונים להיקלט בה מחדש.
- **מחפשי עבודה** זקוקים היום יותר מתמיד לתמיכה של מקדמי התעסוקה ואנשי המקצוע בתוכניות התעסוקה ולהכוונתם.

## في الواقع الجديد الناشئ:

- **أصحاب المهنة** يُطلب منهم تبني تفكير جديد، إبداء المرونة، والعمل بطرق إبداعية إلى جانب الحاجة إلى تنظيم مختلف بعض الشيء.
- **الباحثون عن عمل في المجتمع العربي** عانوا من تطور قلق يمكن أن يؤدي إلى شعور بالعجز والتمييز بالنسبة لإمكانيات التشغيل المتوفرة لهم، بالإضافة إلى عوامل قلق مرتبطة بالهوية. بشكل عام، خلقت فترة عدم اليقين هذه شعوراً بأن العمال من مجموعات التنوع، خاصةً من المجتمع العربي، سيكونون أول من يخرج من سوق العمل، وكما يبدو آخر من يعود إليه.
- **الباحثون عن عمل بحاجة اليوم**، أكثر من أي وقت مضى، إلى دعم داعمي التشغيل والاختصاصيين في برامج التشغيل وإلى توجيه من هؤلاء الأشخاص.





## מתמודדים ומגייסים שיטה חדשה: מאי-וודאות לאיי וודאות

כיצד, למרות אי הוודאות, ניתן לתחזק חוסן תעסוקתי בקרב מחפשי העבודה? איך ניתן להשרות ביטחון כאשר חלק גדול מתהליך החיפוש אפוף באווירת אי-וודאות? בתוך כל הסערה, על אנשי המקצוע ומקדמי התעסוקה לזקק, להציף ולהנגיש את איי הוודאות ולהעניק אותם ברוחב לב למחפשי העבודה.



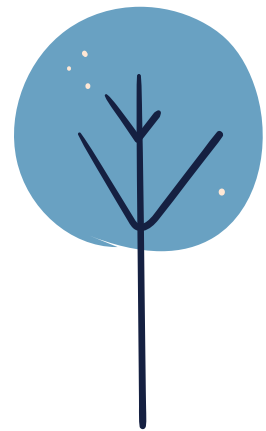
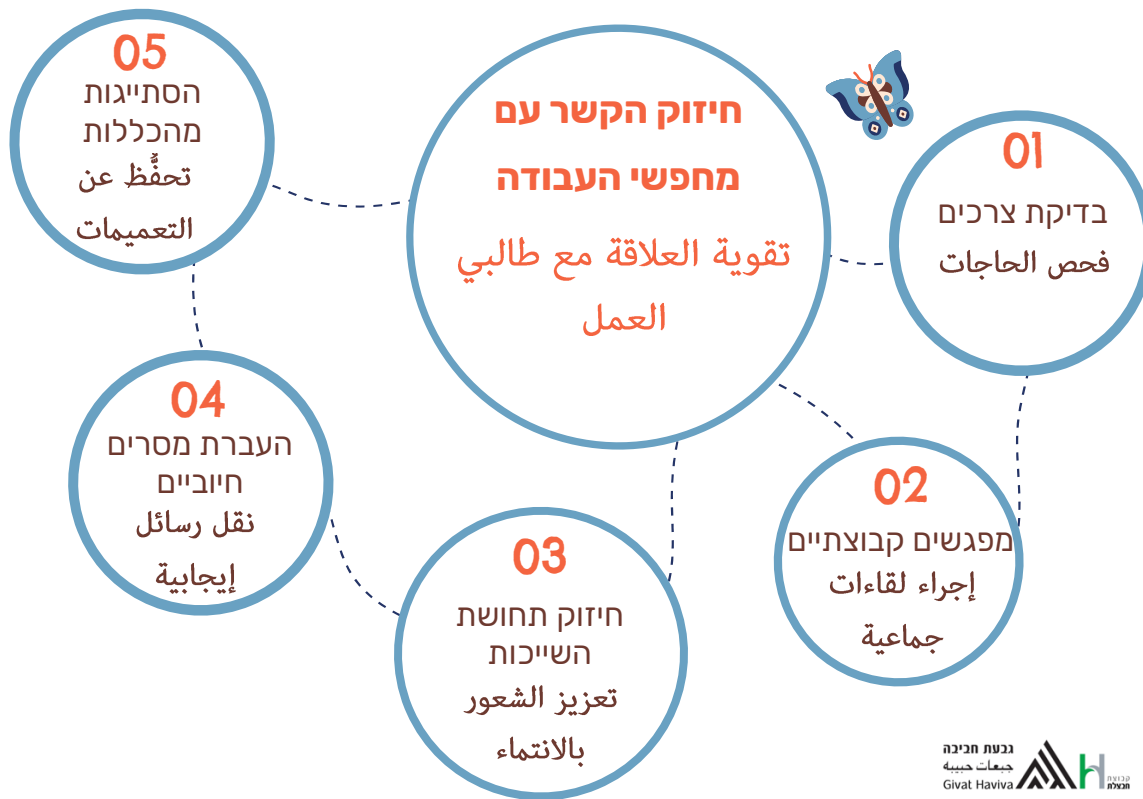
نواجه ونجند طريقة جديدة: من عدم يقين إلى جزر يقين

كيف يمكن، رغم عدم اليقين، تقوية المنعة التشغيلية لدى الباحثين عن عمل؟ كيف يمكن منح الأمان حين يسود عدم اليقين قسماً كبيراً من عملية البحث عن عمل؟ داخل كل هذه العاصفة، على الاختصاصيين وداعمي التشغيل أن يصفّوا، يغمروا، ويتيحوا جزر اليقين ويمنحوها بسخاء لطالبي العمل.



# כך תחזקו את הקשר עם אחפשי העבודה:

## هكذا تقوّون العلاقة مع طالبي العمل:



# בדיקת צרכים فحص الحاجات

**בדיקת צרכים.** בררו ברגישות אך בצורה פתוחה מהם הצרכים של מחפשי העבודה. בצעו את הבדיקה בצורה יזומה וזכרו שמחפשי עבודה אינם מרגישים תמיד בנוח להגדיר את הצרכים שלהם. מתי ירגישו בנוח? כשידעו שהם חשובים לכם. את ההרגשה תוכלו להקנות באמצעות שיחות קבועות, קשר שוטף, תיווך הסיטואציה והבהרה ש'אנחנו כאן בשבילם'.

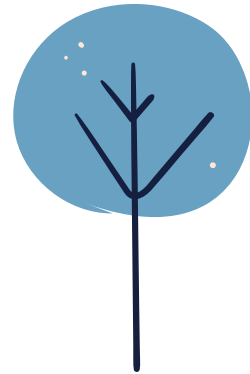
فحص الحاجات. استفسروا بمراعاة، ولكن بشكل منفتح، ما هي حاجات طالبي العمل. أجروا الفحص بمبادرة منكم وتذكروا أن الباحثين عن عمل لا يشعرون دائماً بالارتياح في تحديد حاجاتهم. متى يشعرون بالارتياح؟ حين يعرفون أنهم مهمون بالنسبة لكم. يمكنكم منح هذا الشعور عبر محادثات منتظمة، علاقة روتينية، توسط الحالة، والتوضيح "أنا دائماً هنا من أجلكم".



# עריכת מפגשים קבוצתיים إجراء لقاءات جماعية

**עריכת מפגשים קבוצתיים.** נסו לייצר התכנסויות, כי לקבוצה יש כוח בהגברת מוטיבציה ובהנעה לפעולה. בעת הצורך, לאור מגבלות הקורונה, שלבו או עברו למפגשים וירטואליים. גם הם עשויים להתגלות כיעילים.

إجراء لقاءات جماعية. حاولوا إنشاء تجمّعات، لأنّ للمجموعة قوّة على زيادة الحافز والدفع إلى العمل. وقت الحاجة، إثر قيود الكورونا، ادمجوا أو انتقلوا إلى لقاءات افتراضية. فهي أيضًا يمكن أن تكون ناجعة.



# חיזוק תחושת השייכות

## تعزيز الشعور بالانتماء

### חיזוק תחושת השייכות.

- הגבירו שיתוף פעולה באמצעות הבלטת הזהות המשותפת.
- השתמשו בביטויים מכילים כגון "כולנו דואגים", "כולנו מצפים" או "אנחנו מקווים".
- עודדו שיתוף בסיפורים אישיים וחוויות.

### تعزيز الشعور بالانتماء.

- זידוوا التعاون عبر إبراز الهوية المشتركة.
- استخدموا تعابير شاملة مثل "جميعنا قلقون"، "جميعنا مغمورون"، أو "نأمل".
- شجّعوا على التعاون عبر قصص شخصية واختبارات.



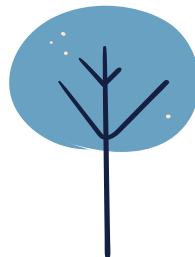


# העברת מסרים חיוביים נقل رسائل إيجابية

# 04

**העברת מסרים חיוביים.** במפגשים האישיים והקבוצתיים העבירו מסרים של אמפטיה, תקווה ואופטימיות. תחושה של תקווה למשל, מגבירה את הפתיחות כלפי קבוצות אחרות, מקדמת יצירתיות במציאת פתרונות ומעלה את הנכונות לפשרות למען עתיד טוב יותר. מסרים חיוביים יחזקו את החוסן האישי של מחפשי העבודה ויאפשרו להם להתמודד טוב יותר עם האתגרים.

נقل رسائل إيجابية. في اللقاءات الشخصية والجماعية، انقلوا رسائل تعاطف، أمل، وتفاؤل. الشعور بالأمل، مثلاً، يزيد الانفتاح على مجموعات أخرى، يعزز الإبداعية في إيجاد حلول، ويزيد الاستعداد لإجراء تسويات من أجل مستقبل أفضل. تعزز الرسائل الإيجابية المنعة الشخصية لطالبي العمل وتتيح لهم أن يواجهوا التحديات بشكل أفضل.

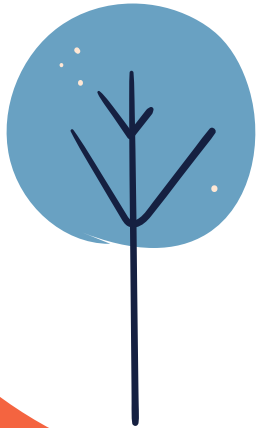


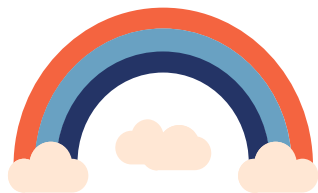
# הסתייגות מהכללות تحفظ عن التعميمات

05

**צמצום והסתייגות מהכללות כלפי מעסיקים או מועמדים.** עודדו את ההכרה וההבנה שבתקופה זו מתחזקים סטריאוטיפים שליליים שעלולים לפגוע. בד בבד, הדגישו את תחושת השותפות במאבק בנגיף ובמסע לשוויון חברתי. גישה זו תסייע להגביר את הדאגה והאכפתיות כלפי כל האוכלוסייה ולהפחית מקרים של אפליה, הדרה וגזענות.

التقليص والتحفظ عن التعميمات تجاه المُشغّلين أو المُرشّحين. شجّعوا على التعارف والفهم أنّ في هذه الفترة تتعزز أفكار نمطية سلبية يمكن أن تؤذي. في الوقت ذاته، شدّدوا على الشعور بالشراكة في محاربة الفيروس وفي الرحلة نحو المساواة الاجتماعية. تساعد هذه المقاربة على زيادة الاهتمام تجاه كلّ الشرائح السكانية وتقليل حالات التمييز، الإقصاء، والعنصرية.





## כך תיצרו קשר עם מנהלים ועובדים ערבים

הסתייעו במנהלים ועובדים ערבים. נמצא שמנהלים ועובדים ערבים הם מעבירי המסר המשפיעים ביותר על מחפשי העבודה הערבים (מתוך מחקר של מכון אקורד). כדי לחבר את המועמדים לעבודה בארגונים מהחברה היהודית, העזרו במנהלים אלו.

## הכذا תנשׂון עלאقة مع المديرين والعمال العرب

استعينوا بالمديرين والعمال العرب. تبين أن المديرين والعمال العرب هم ناقلو الرسائل الأكثر تأثيراً على طالبي العمل العرب (من دراسة لمعهد أكورد). لوصول المرشحين للعمل بمنظمات من المجتمع اليهودي، استعينوا بهؤلاء المديرين.



לאחר שתאתרו מנהלים ועובדים כאלו:

1. קיימו איתם שיחות מקדימות.

2. דאגו שבחזית פרסום המשרות יופיעו מנהלים ועובדים ערבים (תמונה, שם, תפקיד ואף ציטוט). אלה יכולים לחזק את האמון של מחפשי העבודה בנוגע לסיכוייהם לעבוד בארגון זה.

3. חברו בינם לבין המועמדים (כאשר ישמעו מנהל או עובד ערבי מתוך הארגון מספר על חוויותיו, רמת האמון והמסוגלות תגבר).



بعد أن تجدوا مديرين وعمالاً كهؤلاء:

1. أجروا معهم محادثات تمهيدية.

2. اهتموا بأن يظهر في واجهة نشر الوظائف مديرون وعمال عرب (الصورة، الاسم، الوظيفة، وحتى اقتباس). فيمكن أن تزيد هذه الأمور ثقة طالبي العمل بالنسبة لاحتمالات عملهم في هذه المنظمة.

3. قوموا بالوصل بينهم وبين المرشحين (حين يسمعون مديرا أو عاملا عربيا من داخل المنظمة يتحدث عن تجاربه، يزداد مستوى الثقة والكفاءة).





## הצלחה מובילה להצלחה

דווקא בתקופה זו המודעות לגיוון והכלה בארגונים השונים עלתה, ורבים מהם מבינים את יתרונותיהם ופועלות על מנת לקלוט עובדים ערבים.

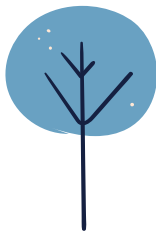
כיצד תעשו שימוש בהצלחות על מנת ליצר הצלחות נוספות? כיצד תרחיבו את מעגל ההצלחה?

## נجاح يؤدي إلى نجاح

في هذه الفترة تحديداً، ازداد الإدراك للتعددية والاحتواء في المنظمات المختلفة، وكثير منها يدرك فوائدهما ويعمل من أجل استيعاب عمال عرب. كيف تستخدمون النجاحات للوصول إلى نجاحات إضافية؟ كيف توسعون حلقة النجاح؟



1. **قصص النجاح.** جدوا منظمات تدمج عمالاً عرباً بنجاح. قصص نجاح العمال الذين انخرطوا في العمل - عبر منظمات مثل مراكز ريان، كو إمباكت، كاف مشفيه، تسوفن، وغيرها - تُنشر في الإعلام وفي فيس بوك ولينكد إن المنظمات.



2. **العلاقة الشخصية مع المستوى الإداري كحافز للعملية.**  
 أ- **جدوا جهة الاتصال الأكثر ملاءمة في المنظمة لفتح موضوع التعددية ودمج العمال العرب.**  
 ب- **تواصلوا معها وادرسوا المنظمة وحاجاتها (الموارد البشرية، الثروة البشرية، وطريقة العمل).**  
 ج- **حاولوا حشد مسؤول عن التعددية أو صاحب وظيفة لديه التزام شخصي بالموضوع.** هكذا تزيدون احتمالات النجاح.

1. **סיפורי הצלחה.** אתרו בהצלחה עובדים ערבים. סיפורי הצלחה של עובדים שהשתלבו בתעסוקה - באמצעות ארגונים כמו מרכזי ריאן, קו אימפקט, קו משווה, צופן ואחרים - מפורסמים בתקשורת, בפייסבוק ובלינקדאין של הארגונים.

## 2. קשר אישי עם הדרג הניהולי כקטליזטור לתהליך.

א. **מצאו את איש הקשר** המתאים ביותר בארגון לפתיחת נושא הגיוון ושילוב העובדים הערבים.  
 ב. **צרו עמו קשר** ולמדו את הארגון וצרכיו (כח אדם, הון אנושי ואופן הפעולה).  
 ג. **נסו לרתום** ממונה גיוון או בעל תפקיד עם מחוייבות לנושא באופן אישי. כך תגבירו את סיכויי הצלחה.



### 3. תהליך מותאם.

א. בדקו **משרות** פתוחות בארגון וצפי גיוס.



ב. **בנו יחד תהליך מותאם** באמצעותו תגיעו למועמדים רלוונטיים מהחברה הערבית.

ג. **נצלו את ההיכרות שלכם עם החברה הערבית.** גם אם יש חברה תהליך גיוס מוסדר ומובנה זכרו שלכם, כאנשי מקצוע, היכרות מעמיקה עם החברה הערבית ובאפשרותכם לחשוף לארגון דרכי גישה חדשות למועמדים ערבים מתאימים.



### 3. عملية منسقة.

أ- افحصوا الوظائف المفتوحة في المنظمة وتوقعات التجنيد.

ب- ابنوا معاً عملية منسقة تصلون من خلالها إلى مرشّحين ملائمين من المجتمع العربي.

ج- استغلّوا معرفتكم بالمجتمع العربي. حتى إذا كانت في المنظمة إجراءات تجنيد منظمة ومدمجة، تذكّروا أنّ لديكم كاختصاصيين معرفة عميقة بالمجتمع العربي، وأنّ بإمكانكم أن تكشفوا للمنظمة طرق مقارنة جديدة للمرشّحين العرب الملائمين.



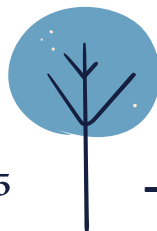
4. المساعدة في عمليات التصنيف. هنا أيضًا، رغم أنّ لدى معظم المنظمات عمليات تصنيف ثابتة، فليس أكيدًا أنها مكيّفة ثقافيا مع المجتمع العربي! يحسن اقتراح نظرة ملاءمة للمرشحين العرب إلى عمليات التصنيف.



5. العلاقة الشخصية مع العمّال العرب كحافز للعملية - صديق يُحضر صديقًا.

أ- حدّدوا عمّالًا أو مديرين عربيًا في المنظمة وتواصلوا معهم.

ب- جندوهم للمشاركة في العملية. اعرضوا عليهم استخدام طريقة "صديق يُحضر صديقًا" في المنظمة، فالأمر يمكن أن يكون مربحًا لهم أيضًا!



4. **סיוע בתהליכי המיון.** גם כאן, למרות שלרוב הארגונים יש תהליכי מיון מובנים, לא בטוח שאלה מותאמים תרבותית לחברה הערבית! כדאי להציע הסתכלות מותאמת למועמדים ערבים על תהליכי המיון.

5. **קשר אישי עם עובדים ערביים כקטליזטור לתהליך - חבר מביא חבר.**

א. **אתרו עובדים או מנהלים ערבים בארגון וצרו עמם קשר.**

ב. **גייסו אותם לתהליך.** הציעו להם להשתמש בשיטת 'חבר מביא חבר' בארגון, זה יכול להיות רווחי גם עבורם!





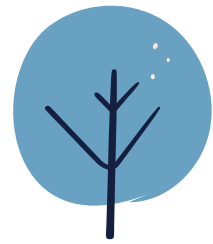
**6. פרסום מותאם של משרות.** תנו דגש לכך שהארגון מקדם גיוון, ארגונים ישמחו לקבל חשיפה נוספת למועמדים ולקהלי יעד חדשים. כך לדוגמה מנכ"ל של ארגון ישראלי גדול בתחום ייצור המזון ציין בכנס שעסק בגיוון שהפעילות העסקית שלהם בחברה הערבית גדלה לאחר שאימצו פעולות לקידום, גיוון ושילוב עובדים ערבים: "כשהתחלנו להעסיק יותר ערבים, קהל היעד הזה התחילו להכיר יותר את המוצרים שלנו והרגשנו עלייה במכירות בחברה הערבית".

6. النشر الملائم للوظائف. شددوا على دعم المنظمة للتعددية، فالمنظمات تُسرّ بأن تنال انتشاراً أوسع لدى مرشّحين وجماهير مستهدفة جديدة. هكذا مثلاً ذكر مدير عام لمنظمة إسرائيلية كبيرة في مجال تصنيع الطعام في مؤتمر يُعنى بالتعددية أنّ نشاطهم التجاري في المجتمع العربي ازداد بعد تبنيهم عمليات للترقية، التعددية، وانخراط العمال العرب: "حين بدأنا بتشغيل عرب أكثر، بدأ هذا الجمهور المستهدف يتعرف بشكل أفضل إلى منتجاتنا وشعرنا بازدياد في المبيعات في المجتمع العربي".

**7. הדגישו מסרים של שינוי.** בכל קשר שלכם עם מחפשי עבודה הדגישו שהארגונים עוברים שינוי, מקדמים גיוון ומעוניינים בקליטה של עובדים מהחברה הערבית. בכך תסייעו בצמצום החשש של מחפשי העבודה מאפליה וחוסר הגנות.

7. شددوا على رسائل التغيير. في كلّ تواصل لكم مع طالبي العمل، أكدوا أنّ المنظمات تختبر تغييراً، تدعم التعددية، وترغب في استيعاب عمّال من المجتمع العربي. هكذا تساعدون على تقليص خشية طالبي العمل من التمييز وعدم النزاهة.





# סיכום إجمال



## זכינו להזדמנות, כולנו שותפים!

יום הלמידה 'סביבת עבודה רב-תרבותית: מאתגרים לכלים לליווי תעסוקתי ועבודה מול שותפים' מהווה הזדמנות ראשונה ופלטפורמה חדשנית למפגש אישי וללמידה הדדית של שחקנים מרכזיים הפועלים בתחום שילוב ערבים בתעסוקה.

הרעיון למפגש המקצועי נולד בצד המשברים האחרונים (הקורונה וגילויי המתיחות האחרונים בין החברה הערבית ליהודית), אך עיקרו עסק ביציאה מהמשבר, בדרכים להשפיע על העתיד שלפנינו, ובהקניית ידע וכלים אשר יוכלו לסייע בשיפור המצב הקיים ובהצעדתו קדימה.



חظينا بفرصة، جميعنا شركاء!

اليوم الدراسي "بيئة العمل متعددة الثقافات: من تحديات إلى أدوات للمرافقة المهنية والعمل مع شركاء" يشكّل فرصة أولى ومنصة متجددة للقاء الشخصي والتعلم المتبادل للأعبين المركزيين الذين يعملون في مجال دمج العمال العرب في سوق العمل. ولدت فكرة اللقاء المهني إلى جانب الأزمات الأخيرة (الكورونا وتجليات التوتر الأخيرة بين المجتمعين العربي واليهودي)، لكن أساسه عني بالخروج من الأزمة، بطرق للتأثير على مستقبلنا، وبإكساب معلومات وأدوات يمكن أن تساعد على تحسين الوضع الحالي والسير إلى الأمام.



שיתוף פעולה ייחודי זה בין ארגון הג'וינט לבין גבעת חביבה, נועד להרחיב את הידע - תאורטי, מחקרי ומעשי - על הנעשה בתחום, וצלח בזכות שיתוף מומחים מהאקדמיה ומהשטח. יום העיון גם סיפק הזדמנות ללמידת עמיתים באמצעות מעגלי שיח קבוצתיים של כלל באי הכנס, אשר תרמו מניסיונם העשיר ושיתפו בתובנות, בכלים ובפרקטיקות התמודדות.

هذا التعاون المميز بين منظمة الجوينت وبين جفعات حبيبه هدفه توسيع المعرفة - النظرية، البحثية، والعملية - حول ما يجري في المجال، وقد نجح بفضل تعاون مختصين أكاديميين وميدانيين. كما أعطى اليوم الدراسي فرصة التعلم من الأقران عبر حلقات حوار جماعية لمجمل المشاركين في المؤتمر، الذين ساهموا من خبرتهم الثرية وشاركوا في البصائر، الأدوات، وممارسات المواجهة.



## עם הפנים קדימה

המפגש, וכן המשוברים החיוביים שבעקבותיו, מצביעים על כך שקיים בשטח צמא למפגשים מקצועיים נוספים של העוסקים בתחום. מפגשים אלו יאפשרו העשרה והתמקצעות לצד מפגש עם שחקנים מובילים וממשקים משמעותיים נוספים כדוגמת: מעסיקים, ונציגים מהמגזרים השונים.

לפיכך, לאור הצלחת יום הלמידה, ייבחן ויישקל בחיוב תכנון ימי למידה נוספים, וזאת תוך ציון כי לשם הצלחתם, ובמטרה להבטיח רלוונטיות, מומלץ שיקודמו מול קהל היעד הפוטנציאלי ובתיאום עם הצרכים העולים מהשטח.



### النظر إلى المستقبل

اللقاء، وكذلك الردود الإيجابية التي تلتها، تشير إلى أن هناك عطشاً ميدانياً إلى لقاءات مهنية إضافية للمعنيين بالمجال. تتيح هذه اللقاءات إثراءً وتخصّصاً إلى جانب لقاء مع لاعبين رياديين ووسائل أخرى ذات أهمية مثل: أرباب العمل وممثلي القطاعات المختلفة.

استناداً إلى ذلك، إثر نجاح اليوم الدراسي، يفحص ويُدرس بشكل إيجابي التخطيط لأيام دراسية إضافية، مع التأكيد أن من أجل نجاحها، وبهدف ضمان الملاءمة، يوصى بالترويج لها أمام الجمهور المستهدف المحتمل وبالتنسيق مع الحاجات المطروحة من الأرض.



מפגש זה יצר תשתית מבוססת ונקודת פתיחה חיובית להיווצרותה של זהות קולקטיבית מקצועית בקרב קהילה העוסקת בהיבטים שונים של שילוב ערבים בתעסוקה. אנו תקווה כי זהות זו תמשיך להעמיק ולהתרחב, ותהווה קרקע פורייה לצמיחת יוזמות וכיווני פעולה נוספים חדשניים ומעשיים.

وضع هذا اللقاء بنية تحتية راسخة ونقطة انطلاق إيجابية لتشكّل هوية جماعية مهنية لدى مجتمع يُعنى بجوانب مختلفة لدمج العرب في العمل. كلنا أمل أن تستمر هذه الهوية في التعمق والتوسع وأن تشكّل أرضًا خصبة لنمو مبادرات واتجاهات عمل إضافية متجددة وعملية.





# קישורים שימושיים روابط مفيدة



## לוח השנה המגוון

לוח השנה המגוון - 2021-2022 (תשפ"ב- תשפ"ג) - של הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה כבר כאן! כמו בכל שנה, מכיל הלוח את החגים והמועדים של החברה הישראלית על כלל גווניה והדתות שבה, בנוסף למועדים בינלאומיים חשובים.

הורדה ושימוש בלוח השנה

## الروزنامة التعددية

الروزنامة التعددية- 2021-2022- للمنتدى الإسرائيلي للتعددية في العمل أصبحت هنا! مثل كل سنة، تحتوي الـروزنامة على أعياد ومناسبات المجتمع الإسرائيلي بمختلف ألوانه وأديانه، إضافة إلى مناسبات دولية هامة.

تنزيل الـروزنامة واستخدامها





מְדוֹנָת סוּתִיָּה (בּוּדַקַּסְת) בִּי מוּזוּעַ הַתְּעוּדִיָּה בִּי הָעֵמֶל  
וּמוּאָהֶה הָאִיחְטַסַּוִּיִּין בִּי פְּרַת הָאִזְמָה:

נִיֵּת הַתְּעוּדִיָּה

אֲשָׁחַס וּחְוַסִּיב

**פּוּדַקַּסְטִים בְּנוֹשָׂא גִיוּוֹן בְּתַעְסוּקָה וְהַתְּמוּדְדוֹת אֲנָשִׁי**

**מַקְצוּעַ בְּתַקוּפוֹת מִשְׁבֵּר:**

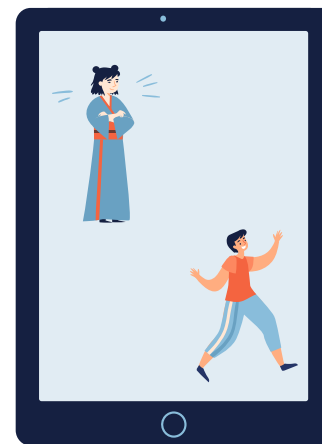
מִשְׁדָּרִים גִּיוּוֹן

אֲנָשִׁים וּמַחֲשָׁבִים

**לוח שנה מגוון להטמעה באוטלוק וביומן הדיגיטלי:**

**להורדה כאן**

הַרוּזְנָמָה הַתְּעוּדִיָּה וְהַתִּי בָאִמְכָן אֲדַרְאָהָ תַלְקָאִיָּה בִּי רוּזְנָמָה  
הָאוּתְלוּק וְלוּחַ הַסֵּנֶה הָרַקְמִי לְתַנְזֵל מִן הֵנָּה





לפרטים נוספים ויצירת קשר, מוזמנים לדבר איתנו:

צוות חברה ערבית, ג'וינט ישראל תבת



للحصول على تفاصيل إضافية وللتواصل، ندعوكم إلى التكلّم معنا:

طاقم المجتمع العربي، جوينت إسرائيل - تبيت



**מרכזי היום:** יעל בן צבי- מנהלת פרויקטים, גבעת חביבה  
סעיד דיאבאת- מנהל פיתוח תכניות, ג'וינט ישראל תבת

**תודותינו גם ל:** מר' מחמד דראושה- מנהל אסטרטגיה, המרכז לחברה משותפת בגבעת חביבה, גב' סוזן חסן- משנה למנכ"ל תבת בג'וינט ישראל תבת, גב' אורית רייטר- חוקרת תחום מגוון בסביבה רב-תרבותית. **משתתפי הפאנל:** מר' סלימאן אלעמור- מנכ"ל שותף בעמותת "אג'יק" מכון הנגב, גב' נוא ג'השאן -מנכ"לית ארגון Co-Impact, מר' איהאב חוסין- סמנכ"ל משאבי אנוש ומשנה למנכ"ל בחברת "באבוקום", גב' אלמאס גנאים שרקיה- מנהלת מרכז תעסוקה אזורי "ריאן" באקה אלע'רביה בעמותת בעצמי. תודה מיוחדת למנחה הפאנל מר' חוסאם אבו בכר- מנהל סניף ביטוח לאומי בעפולה. **מרצה אורחת:** גב' נעמה גלעדי- סמנכ"לית קשרי חוץ ואחריות תאגידית בחברת פרוקטר אנד גמבל P&G. **מנחת סדנת הכישורים:** גב' ליטל אזשי, מנהלת הדרכה ופיתוח כישורים בתבת. **צוות הפקת האירוע והתכנון הלוגיסטי:** עמראן כנאנה, נע'ם אבו חרפה, זוהאנה ח'טאב, אפרת כהנא בקלר, מרה ליסט, אלה אייזנר, סימונה דוד. **מנחי השולחנות העגולים:** תמי אבנד, חוסאם עלי סאלח, אמירה ג'בר קאסם, אמירה כבהא, לינא הייב.

**מרכזי היום:** יאעיל בן تسفي- מديرة مشاريع, جفعات حفيفه  
سعيد ذيابات- مدير تطوير برامج, جوينت إسرائيل - تفتيت

الشكر أيضا ل: السيد محمد دراوשה- مدير استراتيجي, المركز للمجتمع المشترك بجفعات حبيبة، السيدة سوزان حسن- نائب المدير العام بمنظمة جوينت تيفيت، السيدة أوريث رايتز- باحثة مجال التنوع بيئة العمل.

مشتركي الحلقة الحوارية: السيد سليمان العمور- مدير عام شريك لجمعية "أجيك" معهد النقب، السيدة نوى جهشان- مديرة عامة لمنظمة كوايمباكت، السيد إيهاب حسين- نائب المدير العام للقوى البشرية ونائب الرئيس التنفيذي لشركة "بابكوم"، السيدة ألاماس غنايم- مديرة مركز التشغيل اللوائي "ريان" باقة الغربية، شكر خاص لموجه الحلقة الحوارية السيد حسام أبو بكر- مدير فرع التأمين الوطني العفولة.

محاضرة ضيف: السيدة نعمة جلعادي- نائبة المدير العام للعلاقات الخارجية والمسؤولية الاجتماعية بشركة برکتر اند جمبل P&G. موجهة الورشة بمجال المهارات: السيدة ليتال أزاشي- مديرة تطوير المعرفة بمجال المهارات بجوينت تيفيت.

طاقم التخطيط والإنتاج لليوم: عمران كنانه، نغم أبو حرفة، زوهانا خطاب، افرات كهانا بکلر، ماره لست، ايلا ايزنر، سيمونا دافيد.

موجهي الطاولات المستديرة: تامي أبند، حسام علي صالح، اميرة جبر قاسم، اميرة كبها، ليينا هيپ.

ساعدت بتحضير التلخيص: تالي فيشتيا شبتاي



**סייעה בהכנת הסיכום:** טלי וישניה- שבתאי

גבעת חביבה  
جبعات حبيبه  
Givat Haviva



ג'וינט ישראל תבת  
יחד בעשייה חברתית בתעסוקה



