

# מיון רב תרבותי-צו השעה

מבחני מיון והערכה לאקדמאים ערבים  
תוצאות המחקרים וההתאמות הנדרשות



## סדרת השוויון כהזדמנות עסקית

קו משווה  
كاف مَشْفِيه

קואליציית המעסיקים לשוויון לאקדמאים ערבים  
ائتلاف المشغلين للمساواة للأكاديمين العرب



### **מחקר וכתיבה:**

ליאת בסיס, חוקרת ראשית, קו משווה

### **תודות:**

מכון אדם מילא, מכון פילת, סלקום, צ'קפוינט, שטראוס, טבע, כלל ביטוח, לאומי, יאסר עוואד-סיכוי, ד"ר חאלד אבו-עסבה-מכון מסר, אמיר חסון-ערבג'וב, מוחמד פאחר-השתלבות

תודה מיוחדת לנפתלי לדר- היועץ, המומחה, המלווה והחבר.  
ובעיקר תודות למועמדים האקדמאים הערבים מהם אנו לומדים יומיום תובנות חדשות.

חוברת זו מהווה סיכום תהליך של שנה. יצאנו לדרך בפברואר 2008 בייזום כנס למנהלי משאבי אנוש עסקיים, בנושא "מבחני מיון לאקדמאים ערבים - האם מוטי תרבות?". שאלה זו עלתה על רקע מיעוט האקדמאים הערבים המשתלבים בעולם העבודה בישראל במקצועותיהם, לצד ריבוי כישלונות של אקדמאים ערבים במיונים, ועל רקע תחושות שליוו אותנו ואת המומחים עמם התייעצנו.

דברי המומחים שהשתתפו בכנס חיזקו את תחושותינו כי ייתכן והמיונים מוטי תרבות, ואינם מאפשרים ביטוי שמשקף יכולות של אוכלוסיות מתרבויות מסוימות - במקרה שלנו, האקדמאים הערבים. תוצאת הכנס היתה הקמת צוות משימה מגוון, שכלל נציגי עסקים, מומחים מהחברה הערבית, נציגי מכוני מיון ו-2 מומחים מטעם קו משווה בתחום המיונים. מדיוני הצוות יצאנו לסדרת מחקרים: מיון רב תרבותי בעולם ובספרות המקצועית, מחקר איכותני בקרב אקדמאים ערבים, ומחקר כמותי משווה בין תוצאות מבחני מיון של כ-200 אקדמאים ערבים אל מול כ-200 אקדמאים יהודים הדומים להם בשאר המאפיינים הרלבנטיים.

המחקר הכמותי נערך בשיתוף עם מכון אדם-מילא, שראה בכך אתגר מקצועי והודמנות להתאמה רב תרבותית. חוברת זו מרכזת את כל המידע שנאסף בדרך, ואנו שמחים לשתף אתכם בתוצאות, בהמלצות ונקווה שגם ביישום.

בשלב הנוכחי, בסיום התהליך המחקרי, ניתן לומר חד משמעית: בכדי לקיים תהליכי מיון שוויוניים, נדרשות התאמות בתהליכי ובמבחני המיון, נדרשת הכשרה ולמידה של הגישה המיונית הרב תרבותית על ידי המראיינים ובחינה מעמיקה של חלק מהכלים. ההמלצות ברורות וניתנות ליישום. זה לא מחייב תקציבים גדולים או פיתוחים ארוכי טווח. נדרשים בעיקר מודעות והקשבה, למידה, נכונות ופתיחות וחתירה למקצוענות ולהוגנות. זהו צו השעה - ויפה שעה אחת קודם. אנחנו כמובן לשרותכם ונשמח לחלוק מהידע והנסיון שצברנו. בהצלחה - זה שווה לכולנו.

עו"ד עירית תמיר | מנכ"לית קו משווה

נפתלי לדר, ניתב | יועץ ראשי

ליאת בסיס, פסיכולוגית חברתית-תעסוקתית | חוקרת ראשית

לספק לעוסקים במיזם, החל משלב סינון קורות החיים ועד קבלת ההחלטה על קבלת לעבודה, מודעות ומידע על דרכים להגברת השוויון במיזם מועמדים אקדמאים ערבים. חלק מהמידע עשוי להיות רלבנטי גם לאוכלוסיות מיעוט אחרות אולם אנו לא בחנו את הדברים עבור אוכלוסיות אלה. החוברת מספקת את המשתנים והקריטריונים המרכזיים הרלבנטיים המשחקים תפקיד בקביעת השוויוניות של מערכות מיון וכן מציעה מדדים כמותיים לבחינת שוויון בין אוכלוסיות בתהליך המיון.

### מטרות המחקרים והלמידה

1. לצבור ידע בתחום המיון הרב תרבותי בכלל, ובתחום מיון אקדמאים ערבים בפרט.
2. לגזור המלצות לשיפור השוויון בתהליכי מיון.

## מקורות המידע

- **ראיונות מומחים לרב תרבותיות.**
- תובנות **בצוות מיונים והערכות** שכלל את מומחי החברה הערבית, נציגי מכוני המיון, ונציגי עסקים מובילים במגוון תחומים. בצוות העלינו בעיות ונחשפנו לפתרונות מקובלים במיזם מועמדים אקדמאיים ערבים לעבודה כפי שעולה מהשטח.
- **סקירת ספרות** בנושא מדידת שוויון במיזם ודרכים להגברתו בעולם.
- **ממצאי מחקר איכותני** עם 15 מועמדים אקדמאים ערבים אשר עברו מיון בתקופה האחרונה. מחקר זה לימד אותנו מהן תפיסות המועמדים ונקודות הקושי שלהם.
- **ממצאי מחקר כמותי** שכלל 384 מועמדים יהודים וערבים אשר עברו תהליך מיון במכון אדם מילא. נערכה השוואה בין נתוניהם בראיונות, במבחני המצב ובמבחני הכישורים השיכליים כדי ללמוד על הפערים בין האוכלוסיות.

## תוכן עניינים

6	הצגת הלימוד מהמומחים
8	למידה מאנשי השטח בצוות מיונים והערכות
10	עיקרי הדברים מסקירת הספרות העולמית
14	ממצאי המחקר האיכותני
16	ממצאי המחקר הכמותי
20	מסקנות מכלל מקורות המידע
22	המלצות ליישום
24	היישום במכון אדם מילא בעקבות תוצאות המחקר הכמותי

# למידה ממומחים

## איסוף הנתונים

אנשי קו משווה קיימו מספר פגישות (לחוד וביחד) עם מומחים בתחום המיון וההערכה, מומחים לתרבות הערבית וכן מספר מומחים בנושא רב תרבותיות (הן בהיבט של המגדור הערבי או תרבויות קולקטיביות והן בהיבט של מדידת קבוצות מיעוט). בין היתר פגשנו את ד"ר עופר גרוזברד מאוניברסיטת חיפה, ד"ר אבי דימר יועץ בכיר בתחום המיון, הפסיכולוג אניס פארחאט ממכון אדם מילא, רפי פויירשטיין ממרכז פויירשטיין. כמו כן התקיימו שיחות רבות עם אנשי מקצוע מהחברה הערבית להבנת שורשי התרבות ופסיכולוגיית המיעוט והשלכותיהן על תהליכי המיון.

- **התרבות המערבית, על פיה בנויים ומנוהלים מבחני המיון, היא תרבות מודרנית-אינדיבידואלית. בעוד התרבות הערבית היא תרבות מסורתית-קולקטיבית.**
- **תרבות אינדיבידואלית:** מדגישה את חשיבות צרכי האדם ומטרותיו לעומת צרכי הכלל ומטרותיו. אנשיה מאופיינים בעצמאות ואוטונומיה, דיבור בגוף יחיד, פיתוח זהות עצמית ויצירתיות, מיקוד שליטה פנימי ואסרטיביות.
- **תרבות קולקטיבית:** מדגישה מטרות הכלל על מטרותיו האישיות של האדם או שאינה מבחינה אלה מאלה. אנשיה מאופיינים בלכידות חברתית, דבקות בנורמות, דיבור בגוף רבים, ציות לסמכות, מיקוד שליטה חיצוני, התחשבות בזולת.

### לוח ו: הבדלים מרכזיים בין התרבויות

תרבות אינדיבידואלית	תרבות קולקטיבית
תחרותיות	שבטיות/משפחתיות
בולטות חברתית	תלות הדדית - היחיד למען הזולת
ייחודיות, בידול	קונפורמיות
אסרטיביות	נאמנות לסמכות
מימוש עצמי	התאמה לציפיות
	צניעות

## המומחים מדגישים בדבריהם:

1. חוזקות בולטות בקרב מועמדים ערבים: השתלבות בצוות, צייתנות לסמכות, קבלת מרות, רגישות והתחשבות באחרים, רצייה, התמדה, יציבות, יכולת מכירה ושיווק בחברה רבת תרבותית, מוטיבציה.
2. השפעת המבטא והשפה: אנשים שלא מדברים בשפת אמם נשמעים עם אינטליגנציה של 20 נקודות פחות; מועמדים ערבים נוטים לגלוש לנושאים לא רלבנטיים בתשובות בעברית בכתב ובעל פה (בשל העדר השליטה בשפה והרצון לדצות ולתת תשובה).

## למידה מצוות מיונים והערכות

- מן הראוי לציין כי בודדים המומחים בחברה הערבית המתמחים במיון, ולכן החברים בצוות המיונים אמנם מומחים לחברה הערבית, אך לא בהכרח במיונים. כמו כן ההצעות שהועלו בדיוני הצוות, לא בהכרח משקפות העשייה בפועל בשטח, אלא התחלה של חשיבה רב תרבותית חדשנית.

### מה הם מציעים?

#### מכוני המיון

1. תוספת זמן
2. סלחנות בהתייחסות לציוני הכישורים
3. נורמות ייחודיות לערבים (למשל מיצוע נורמות של מועמדים ערבים עם כלל האוכלוסייה)
4. סדנאות לצוות המעריכים בנושא המיון הרב תרבותי
5. יצירת כלי סינון מובנים שאינם קוגניטיביים בלבד

### מה הם טוענים?

#### מכוני המיון

1. מיעוט של נבחנים ערבים במכונים
2. פערים לרעת הערבים במבחני הכישורים
3. פער קטן לרעת הערבים בכישורי הניהול
4. דמיון או פערים לטובת הערבים במבחני האישיות: סבלנות, יחס לסמכות, נורמטיביות, גישה מכבדת ושקטה
5. שפת המבחן נקבעת על ידי המועמד או על ידי הלקוח בארגון



### נציגי העסקים

1. הכשרת גורמי הגיוס לסינון סובלני, שוויוני ורלבנטי של קורות החיים
2. הכשרת המנהלים המקצועיים בקריאת קורות חיים וראיון מקצועי
3. הכשרת המראיינים לראיון מועמדים ערבים
4. הכשרת המעריכים למודעות להטיות בתהליכי המיון ולשונות התרבותית
5. הכשרת מועמדים ערבים לפתיחות, שיתוף, יכולת הצגה אישית

### נציגי העסקים

1. הסרת מועמדות כשיודעים שיש מיון
2. בראיונות האישיים מאוד סגורים, קשה לדלות מידע, רובד מרוחק וסיסמתי, מתגונן ולא פתוח
3. תחושת מסוגלות נמוכה והימנעות מהגעה למיונים בארגונים נחשבים או זרים להם
4. רוב הארגונים לא עושים הנחות בתהליך המיון למועמדים ערבים
5. רכזות הגיוס לא יודעות להתמודד עם השונות של המועמד ונמנעות מלקיחת סיכון

### נציגים בכירים במגזר הערבי

1. לא בטרית מיון נפרדת אלא משקולות שונים בבטרייה הקיימת
2. שיתוף מעריכים ערבים בתהליך המיון
3. הגדרת מאפייני תפקיד מדויקים
4. מתן הזדמנויות לבעלי "כישורי יתר" בשל הליואליות וההתמדה

### נציגים בכירים במגזר הערבי

1. העדר שפה שטבעי להבחן בה: ערבית ספרותית, אנגלית או עברית אינן שפת אם
2. אי השליטה בעברית משליכה על הביטחון העצמי
3. אין תשתית חברתית שתקלוט את המועמדים הערבים בארגונים
4. לתפיסתם, המבחנים מיועדים לפסול אותם ולהדרם
5. ככל שהמועמד קרוב יותר לתרבות הישראלית כך הוא מצליח יותר בתהליכי המיון

# למידה מסקירת הספרות - מיון רב תרבותי בעולם

## איסוף הנתונים

קיימת ספרות עשירה בעולם (בארה"ב בפרט) בנושא הבדלים בין קבוצות בתהליכי מיון ומדידה. מן הספרות למדנו את מתודולוגיות ההשוואה בין קבוצות לצורך בדיקת שוויון ואי שוויון וכן דרכי התמודדות עם הפערים. מקורות מרכזיים:

- Kravitz, D. (2008). The Diversity-Validity Dilemma: Beyond Selection – The Role of Affirmative Action. *Personnel Psychology*, 61, 173-193.
- Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The Diversity–validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61, 153-172.
- Roth PL, Huffcutt AI, Bobko P. (2003). Ethnic group differences in measures of job performance: A new meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 694–706.

### שני מדדים מרכזיים משמשים לבדיקת הבדלים בין ציוניהן של שתי קבוצות בתהליכי מיון:

#### • תקנת ה-4/5

היא הממד השכיח ביותר בשימוש כאינדיקציה לתוצאה אפלייתית (adverse impact). התקנה דורשת כי שיעור הברירה (מתקבלים מתוך מועמדים) של קבוצת המיעוט לא ירד מ-80% ביחס לשיעור הברירה של קבוצת הרוב. מדד זה משמש בעיקר לחישוב עבור ציונים מסכמים וההחלטה במיון.

#### • מדד d

הוא מדד של גודל אפקט שמטרתו לבחון האם יש אפקט משמעותי בין ממוצעים של שתי קבוצות בהתייחס גם לסטיות התקן שלהן. טווחי ה-d המקובלים:

- $d < 0.2$  (הבדל קטן ולא משמעותי),
- $0.2 < d < 0.5$  (הבדל בינוני),
- $0.5 < d < 0.8$  (הבדל גדול),
- $d > 0.8$  (הבדל גדול מאוד).

הערה: אמנם קשה להכליל - אבל ניתן לאמץ את המדדים לשוויוניות מארה"ב כפי שהם

**בספרות המשווה בין שחורים ולבנים בארה"ב קיימים ממצאים עקביים לפיהם:**

הכלים הפחות שוויוניים	הכלים היותר שוויוניים
מבחני כישורים שכליים (הכי פחות שוויוני)	שאלוני אישיות סגורים (הכי שוויוני)
מבחן דואר נכנס	משחקי תפקידים
דגימות עבודה	ראיון מובנה
מבחני ידע	גיליון ציונים
מבחני שיפוט מצבים (בכתב)	מבחני שיפוט מצבים (בוידאו)

## שיטות להגברת השוויון בין קבוצות בתהליכי מיון נחלקות לשניים:

### תיקון מקורות ההטיה ותהליכי המיון:

1. ניסוח תקנות ארגוניות הנוגעות לשוויון זכויות בקבלת העובדים.
2. משיכת מועמדים מקבוצת המיעוט והנגשת המיון.
3. תיאור תפקיד מדויק ורלבנטי.
4. צוות מפתחים ומעריכים הטרוגני הכולל פסיכולוגים ונציגי מגזר המיעוט.
5. הערכת כל טווח המיומנויות ולא רק מנבאים קוגניטיביים.
6. הפחתת הטעינות הקוגניטיבית בכלי מיון שאינם כאלה.
7. הפחתת המינימום של יכולת מילולית וקריאה עד לרמה שהתפקיד באמת דורש.
8. להיזהר מתרגום מילולי בלבד של כלי המיון.
9. שימוש בכלי מיון יותר שוויוניים.
10. שימוש שוויוני בכלי מיון קיימים (לדוגמא סינון רלבנטי של קורות חיים).
11. שלב של אימון ותרגול לפני בחינה; לעתים אפשרות לביצוע בחינה חוזרת.
12. לימוד הנושא "השפעות תרבותיות" בהכשרות המעריכים (מודעות, אימון, הבנייה).

### תיקון ציוני המיון - קיימות שיטות שונות:

1. נקודות בונוס
2. נורמות תוך קבוצתיות
3. נקודות חתך קבוצתיות
4. בחירה top-down מרשימות קבוצתיות
5. רצועות קבועות static bands
6. רצועות זזות sliding bands (אחת השיטות המומלצות, ראה פירוט בדוגמא)

## sliding bands דצועות זזות

**אפקטיביות:** אחת השיטות האפקטיביות והמומלצות. השיטה מגדילה את הסכוי של המועמד מקבוצת המיעוט להיכלל בקטגוריה שממנה מתקבלים.

**המשמעות:** כאשר מתקבל אחוז מסוים מתוך בעלי הציונים הגבוהים בקטגוריה, מחשבים מחדש את הקטגוריה.

נניח טווח של 5 ציונים בקטגוריה 100-96, נגריל את אחד המועמדים. נזיז את הטווח (99-95) וכעת יש סכוי למועמד ערבי להתקבל. וכן הלאה.

כמות הערבים בעלי הציון	כמות היהודים בעלי הציון	ציון
0	3	100
0	2	99
0	4	98
0	2	97
0	1	96
2	7	95
1	12	94
3	20	93
6	23	92
3	27	91
7	32	90

# למידה ממחקר איכותני - ראיונות עומק עם מועמדים

## איסוף הנתונים

במחקר רואיינו 15 מועמדים ערבים שעברו מיון במיגוון מכונים וארגונים בחודשים שקדמו לראיון. המדגם נבחר כך שיכלול אחוז דומה של גברים ונשים, של עובדים ונפסלים במיון ושל מי שעברו מיון במכוני מיון או בארגונים. כל המרואיינים היו בעלי תואר ראשון, גיל ממוצע 26. בחודשים אוגוסט-ספטמבר 2008 קיים צוות קו משווה ראיונות עומק מובנים בני שעה וחצי כל-אחד עם כל מועמד.

### ממצאים מרכזיים:

1. ציפיות נמוכות מיום המיון
2. ייחוס חיצוני לאי הצלחה
3. קושי בניהול רושם
4. חשיבות ההכנה והתמיכה בתהליך המיון
5. פער בין הבנת ההתנהגות הנדרשת במבחנים קבוצתיים לבין יישומה בפועל
6. רתיעה ממבחנים השלכתיים
7. קושי בשאלות מסוימות בראיון
8. אי הבנה וקושי במבחנים הממוחשבים
9. קושי להבחן בשפה העברית, גם במבחנים הממוחשבים
10. תרגום מילולי מבלבל ובאיכות נמוכה
11. העדפה לראיון ערבי/התחשבות תרבותית ולראיון בשפה הערבית
12. חשיבותו של היחס המכבד והחם

### דברים בשם אומרם

#### תרגום מבחנים

"בלוגיקה, הייתה גרסא בערבית שהוצעה לי אבל התבררה כ"קשה יותר מהעברית"  
כי התרגום היה גרוע - לא היה ניקוד נכון, לא סימני פיסוק, והתרגום היה מילולי לגמרי"; "התרגומים מילוליים ואי אפשר להבין אותם. עדיף להיבחן בעברית".

### ראיון אישי

"כל אחד יכול להתבטא בשפה שלו יותר טוב. בראיון אישי, במיוחד, כמו שאת מדברת אנגלית אם היה מראיין אותך פסיכולוג באנגלית, יותר קל לך להביע את עצמך"; "בראיון האישי שאלה אותי מה אני רוצה לשנות בעצמי, אני יודעת לענות על זה בערבית, לא בעברית"

### חשיבות האווירה והיחס

"הבוחנות היו מאוד אנטיפטיות וחסרות סבלנות ומשרות אווירה של לחץ"; "הרגשתי שהמראיין התייחס אלי בהתנשאות"; "התחושה הטובה נבעה מחיוכים של הפסיכולוגית, אוירה טובה שהייתה במהלך הראיון, היא הייתה נינוחה"; "הפסיכולוגית שעשתה את הראיון היתה מאוד נחמדה, עניינית מאוד, התייחסה בכבוד למדוואיין הרגשתי בנאדם שעושה כבוד לי ולו, הרגשתי טוב".

### מבחני מחשב

"המבחנים הממוחשבים הרגשתי שהם קשים, לא הבנתי מה הם אמורים לשקף עלי, לא הבנתי מה הם רצו ממני. זה כן היה לי קשה. קשה עד כדי שעמום".

## למידה ממחקר כמותי - הבדלים בין ערבים ליהודים

### איסוף הנתונים

נעשה שימוש בנתוני מכון אדם מילא עבור 384 מועמדים לעבודה שנבחנו במכוני המיון בשנים 2007-2008 לתפקידי אקדמאים. 192 ערבים ו-192 יהודים, 75% גברים, 25% נשים. גיל ממוצע 35, כולם נבחנו לתפקידי אקדמאים. 90% אקדמאים בפועל. שיטת הדגימה: ראשית נבחרו כל המועמדים הערבים המיועדים לתפקידי אקדמאים. בשלב שני נדגמו אקראית מועמדים יהודים דומים מבחינת תפקיד, מין ועיתוי המיון.

לצורך חישוב 4/5 היה צורך בהחלטה על ציון 'עובר'. נערכו שני חישובים, פעם אחת שכללה את ציון האמצע בתוצאה ופעם נוספת שכללה רק את ציוני המיון הגבוהים. לוח 2 מציג תוצאות אלו.

### לוח 2: תוצאות בדיקת 4/5 עבור ציון המיון המסכם וכלי המיון שנבדקו

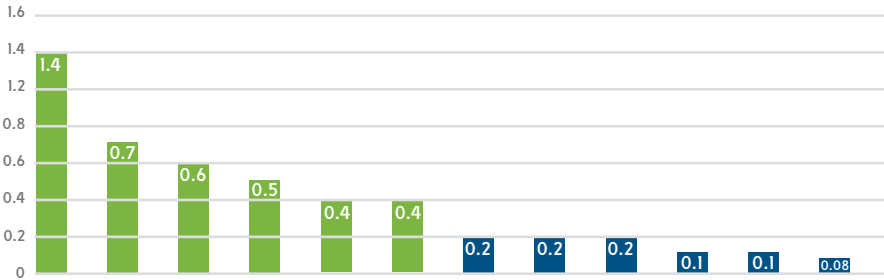
חישוב יחס הקבלה בחלק העליון של הסקאלה	חישוב יחס הקבלה מנקודת האמצע	
89%	88%	ציון מיון מסכם
68%	70%	מבחני כישורים - מחשב
81%	88%	מבחני מצב - התאמה לניהול
66%	84%	מבחני מצב - התאמה לניהול
88%	87%	ראיון - התאמה לתפקיד
89%	83%	ראיון - התאמה לניהול



## דגשים ללוח 2

1. מבחני הכישורים חורגים מתקנת ה-4/5 בשני המקרים, לרעת המועמדים הערבים.
2. ציוני ההתאמה לניהול במבחן המצב יוצאים לא שוויוניים בחישוב ציוני המיון הגבוהים.
2. בדיקת תחום הכישורים השכליים לעומק מלמדת כי קיימים הבדלים בין מידת השוויון של מבחני כישורים שונים. להלן פירוט בתרשים 1.

## תרשים 1: תוצאות מדד d עבור מבחני הכישורים השכליים



המבחנים הפחות שוויוניים צבועים בירוק והמבחנים היותר שוויוניים צבועים בכחול. במבחן החשבון הפחות שוויוני נכללו יותר שאלות באותה מסגרת זמן ביחס למבחן החשבון הראשון.

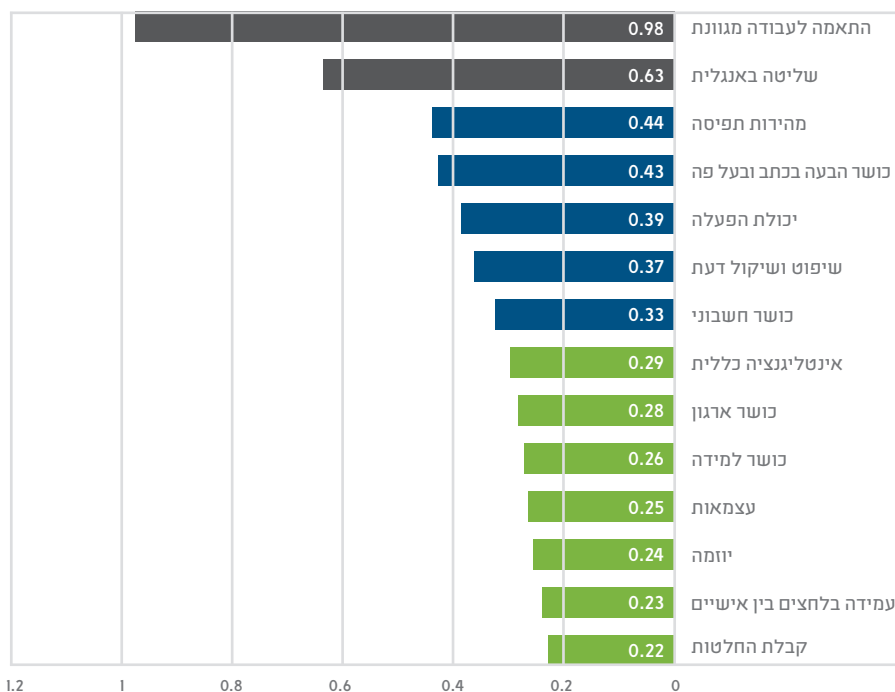
## מאפיינים מחוות הדעת בהם אין הבדל משמעותי בין יהודים לערבים $d < 0.2$

d	מאפיינים
0.07	אקטיביות בין אישית
0.00	חשיבה אנליטית
-0.01	תוקף בינאישי
-0.02	התמדה
-0.03	הבחנה בין עיקר לטפל
-0.08	כושר תכנון
-0.08	עבודת צוות
-0.15	גמישות בין-אישית
-0.20	משימתיות

d	מאפיינים
0.19	כושר שכנוע
0.17	מסגרתיות
0.17	עמידה בלחץ ועומס
0.17	יכולת משא ומתן
0.16	בשלות ובגרות אישית
0.16	מסירות ואחריות
0.16	גמישות מחשבתית
0.12	סדר והקפדה
0.09	עמידה בתסכול
0.08	ראייה מערכתית

מדד d חושב גם עבור 38 מאפיינים מסכמים שמופיעים בטפסי חוות הדעת. להלן רשימת המאפיינים בהם  $d > 0.2$  לטובת היהודים.

### תרשים 2: תוצאות מדד d עבור מאפייני חוות הדעת



- גם כאן אפשר לראות כי מרבית המאפיינים הלא שוויוניים שברשימה עוסקים בכישורים שכליים. אפשר גם לראות מאפיין 'יכולת ההפעלה' (השפעה, הובלה) מדורג גבוה מבחינת חוסר השוויוניות.

### עבור 5 מאפיינים נמצא יתרון למועמדים הערבים:

d	מאפיינים
0.37	קבלת סמכות
0.29	ייצוגיות
0.27	מוטיבציה לניהול
0.26	הישגיות
0.21	שרות

עבור המחקר הכמותי יש לזכור מספר סייגים: המדגם כלל בעיקר מועמדים לתפקידים פיננסיים ורוקחות. לא נבדקו כל מבחני המיון (למשל שאלוני אישיות או מבחן יושר). מן הראוי לבחון בהמשך האם תוצאות המחקר תקפות גם למיונים הפנימיים שעורכים הארגונים.

### תהליך הלמידה והמחקרים השונים הובילו אותנו למסקנות שנציג

#### בחלוקה ל-5 תחומים:

התרבות | נגישות המיון | מבחני המיון | שפה | המעריך האנושי

#### התרבות

- תרבותם של המועמדים הערבים שונה. מי שאינו בן התרבות הערבית יתקשה לתת פרשנות מדויקת, כיוון שאין לו הקונטקסט התרבותי המתאים לפרש את השפה וההתנהגות. לכן הכרחית הבנה של התרבות לצורך פרשנות נכונה של התנהגויות נצפות או מאפיינים עליהם מדווח המועמד. בנוסף כמובן שעדיף לשלב בצוות הממייין איש מקצוע, נציג התרבות.
- קושי במאפיינים שמצריכים ביטוי עצמאות כמו יוזמה, אסרטיביות, הנעה. קושי בשיווק עצמי ובניהול רושם.

#### נגישות המיון

- הנגישות הפסיכולוגית של המיון למועמדים הערבים היא נמוכה ונובעת ממספר גורמים:
  1. סביבת המיון זרה ו"יהודית"
  2. חוסר היכרות עם מבחני מיון בעברם
  3. תחושת חוסר דלבנטיות של המיון
- בשל כך יש רתיעה וחרדה מהמיון המביאים לויתור עליו מלכתחילה ו/או חבלה עצמית כמו נטייה לוותר ברגעי קושי.

#### מבחני המיון

- הבעיה מתחילה כבר בשלב סינון קורות חיים שמושפעת ממוצא (שפת אם, מקום מגורים, שם) ומבחנית קורות החיים במשקפי המיינסטרים המקובלות.
- הפער המרכזי שנמצא הוא בתחום הכישורים השכליים.
- קיימים מבחני כישורים שכליים יותר ופחות שוויוניים.
- פער מרכזי נוסף הוא ביכולת ההנעה בקבוצה.
- מאפיינים בולטים לחיוב: קבלת סמכות, ייצוגיות, מוטיבציה לנהל, הישגיות ושירותיות.
- ראיונות מובנים שוויוניים יותר מראיונות שאינם מובנים.

#### שפה

- מרבית מבחני המיון טעוני שפה ומקשים על מדידה נקייה של מאפיינים אחרים.

- מבין מבחני הכישורים השכליים, המבחנים היותר שוויוניים פחות תלויים בשפה.
- תרגום מילולי לא איכותי של המבחנים ובעיית הדיגלוסיה מביאים לקשיים במבחני הכישורים.
- דיבור עם מבטא מוביל להטייה של תפיסת אינטליגנציה נמוכה יותר של הדובר.
- קושי באנגלית (שפה שלישית).

### המעריך האנושי

- נוכחות של מראיין/מעריך ערבי ביום המיון מקלה על המועמדים ומאפשרת להם ביטוי חופשי יותר.
- יחס חם ומכבד ואווירה נעימה חשובים מאוד למועמד הערבי.
- הוראות ברורות הניתנות בסמכותיות מניעות לפעולה.
- מעריכים שעברו הכשרה יסודית ורב תרבותית עושים פחות הטיות ומעריכים בצורה מהימנה, תקפה ושוויונית יותר.

## המלצות להגברת השוויון במיון אקדמאים ערבים

### התרבות

- מן הראוי להבין שיש הבדל בין התרבויות ולהשתמש בכלים פחות מוטי תרבות שאינם מפלים (מבחנים, ראיון מובנה וכיו"ב). כמו כן - הכשרה רב תרבותית עשויה להעמיק את המודעות, ההבנה, והמיומנות במיון מועמדים ערבים.
- הבניית מדידה של נקודות החוזק של המועמד הערבי המתקשה בשיווקו העצמי אך "מפצה" על כך בחוזקותיו האחרות.
- זהירות מהסקת מסקנות מהירות (אפקט הראשונות): למועמד הערבי לוקח יותר זמן לבוא לידי ביטוי.
- הפחתת עמימות בתהליך המיון.

### נגישות המיון

- פרסום המיון בצורה נגישה לחברה הערבית.
- ניסוח דרישות תפקיד רבלנטיות.
- שקיפות מראש לגבי תהליך המיון.
- הפניית מועמדים להכנה למיון.
- הוראות ברורות וסמכותיות לגבי ההגעה למיון ובזמן.
- מיון בפריפריה בעיקר במידה והתפקיד יבוצע בה.
- עידוד והקדמה מעצימים בתחילת יום המיון.
- עריכת מיון רלבנטי (מערכי מיון שונים לאשכולות תפקידים).
- אימון ותרגול לפני בחינה.
- שילוב מעריכים ערבים ככל האפשר להגברת תחושת הנוחות וההתחשבות במועמד.
- מתן אפשרות לבחינה חוזרת.
- מידת תחושת הוגנות של המועמד (שאלון משוב).

### מבחני המיון

- אין לעשות שימוש בכלים קוגניטיביים בלבד לסיוןן ראשוני של מועמדים.
- הרכבת בטריית מבחני הכישורים השכליים ממבחנים יותר שוויוניים.
- נטרול מדידה קוגניטיבית בחלקים שאינם אמורים למדוד אותה (ראיון, קבוצתי).
- אי העברת מידע ממבחני הכישורים השכליים למעריכים בתחנות מיון אחרות.
- הערכת כל טווח המיומנויות (KSAOs).
- הדגשת מאפייני החוזק שאופייניים לתרבות בהכשרות מעריכים ובחינתם לפי רלבנטיות לתפקיד.
- שימוש בראיונות מובנים.

## שפה

- מדידת יכולת מילולית וקריאה עד לרמה שהתפקיד באמת דורש ובמבחן נפרד.
- שימוש בתרגילים ביצועיים וצורניים.
- הכשרת מעריכים למודעות להפחתת השפעת הטיות השפה.
- תרגום מקצועי איכותי ותרבותי של מבחנים מילוליים.
- אפשרות לבחירת שפת בחינה.
- מדידה אנגלית רק במידה וחיונית לתפקיד.

## המעריך האנושי

- סינון רלבנטי של קורות חיים (דורש למידה והבנה).
- שילוב מעריכים ומראיינים ערבים לצורך מדידה טובה יותר.
- הכשרה מקיפה ויסודית לצוות המיון בכלל ולמעריכים בפרט על:
  1. התרבות הערבית והשפעותיה על התנהלות המועמד ביום המיון.
  2. היחס למועמד.
  3. הפרשנות להתנהגותו.
  4. הגדרות תפקיד מובנות וחיבורן בתהליך המיון.
  5. ראיון מובנה.
  6. יצירת אחידות בין מעריכים בתפיסת המועמד הערבי.

## מכון אדם מילא - היישום:

### שוויון ואי שוויון בין יהודים לערבים בתהליכי מיון: יישום ממצאי המחקר

- הערה: המכון נמצא עדיין בעיצומם של תהליכי ההתאמה והיישום ולכן חלק מהפתרונות אינם סופיים ועוברים תהליכי שיפור.

#### הממצא: מבחני הכשרים השכליים אינם עומדים בתקנת ה - 4/5

##### הפתרונות:

1. בניית מערכי מבחנים קוגניטיביים המבוססים על מבחנים שנמצאו כלא מפלים ובניית מבחנים עתידיים שאינם מוטי שפה
2. במקרה שבו נבחנים המועמדים במבחנים אחרים, הנחיית הפסיכולוגים לתת משקל עודף למבחנים שנמצאו לא מפלים
3. בניבוי יכולת הלמידה - הנחיית הפסיכולוגים להתייחסות שלוקחת בחשבון אלמנטים מפצים להישגים במבחני הכשרים כמו מוטיבציה, השגיות ומכוונות לסמכות
4. המלצה לארגונים שלא להסתמך על מסננים קוגניטיביים בלבד במקרה של מועמדים ערבים, ובכל מקרה להתבסס על מבחנים שנמצאו כבלתי מפלים
5. בחינת אנגלית - השפעת ציון האנגלית על ההמלצה לקבלה, יהיה רק באותם מקרים בהם אנגלית מהווה תנאי הכרחי להצלחה בתפקיד
6. ביצוע תרגומים חדשים לערבית, שעברו הגהה של פסיכולוגים ערבים עובדי המכון, על מנת להגביר את תחושת הנגישות והבהירות
7. חיזוק לקו המקצועי הנהוג במכון של הפעלת שיקול דעת ותיקון מקצועי שנעשה על ידי הפסיכולוגים בהערכת הכשרים

#### הממצא: קיים שוויון בהמלצה על התאמה לתפקיד, אך נמצא אי שוויון לגבי המלצה העולה על הממוצע בהתאמה לניהול

##### הפתרונות:

1. הנחיית הפסיכולוג לקחת בחשבון את השפעת היות המועמד הערבי מיעוט בקבוצה של יהודים, על יכולתו לתפוס עמדת השפעה והובלה
2. הנחיית הפסיכולוג לקחת בחשבון השפעת מאפיינים תרבותיים על סגנון ההשפעה והניהול כפי שבאים לידי ביטוי בסיטואציה קבוצתית
3. שימוש במשחקי תפקידים על מנת לקבל אינדיקציות נוספות ליכולת השפעה
4. הנחיית הפסיכולוגים בעת ביצוע האינטגרציה להתייחס להמלצה ממוצעת לניהול כמו המלצה שמעל לממוצע, ביחוד בליווי של המלצה דומה בראיון



## הממצא: פרמטרים ספציפיים שלגביהם ה d גבוה מ - 0.2

המאפיין	הפתרון
התאמה לעבודה מגוונת	שינוי המאפיין למאפיין התנהגותי
הבנת אנגלית	בחינת הרלבנטיות לתפקיד
מהירות תפיסה	טופל דרך השינויים במבחני הכשרים
כושר הבעה בכתב ובעל פה	בחינת הרלבנטיות לתפקיד
יכולת הפעלה	טופל דרך ההנחיות לגבי מבחן המצב
שיפוט ושיקול דעת	נמצא בבדיקה לגבי ההבחנה בין "הבנה מעשית" ל: "שיפוט ושיקול דעת"
כושר חשבוני	טופל דרך השינויים במבחני הכשרים והעדפה למבחן שלא יוצר אי שוויון

### מחשבות לעתיד...

- יתרונות תהליך מיון הכולל "יד אדם"
- המשך הלמידה של מאפייני תרבות המשפיעים על סגנון הניהול וההשפעה הבין אישית המאפיינים מנהלים ערבים דרך מחקר איכותני
- הכשרות רב תרבותיות לחיזוק המודעות והרגישות בקרב אנשי המקצוע להשפעת מאפייני תרבות על התפקוד ביום האבחון
- ביצוע מחקרים דומים בקבוצות מיעוט נוספות



## שירותים נוספים של קו משווה:

- מאגר ארצי ממוחשב של מועמדים מוכשרים למגוון המשרות
- התאמת מועמדים מתאימים - על בסיס כישורים בלבד - למשרות המבוקשות
- סדנאות הכנה רב תרבותיות למקום העבודה ותוכניות מנטורינג
- ייעוץ לשכלול והתאמה תרבותית של תהליכי מיון
- תכנון תהליכים אסטרטגיים לשילוב רב שנתי, יעדים ומדדים
- ליווי המעסיקים והמועסקים וייעוץ בהתאם לנדרש
- הכשרות והדרכות משלימות בתאום עם המעסיק ועל בסיס צרכי

## בהצלחה! צוות קו משווה

אנו עומדים לרשותכם בכל שאלה או התייעצות בנושאי גיוס, קליטה  
והכשרת מנהלים בנושא רב-תרבותיות | [www.kavmashve.org.il](http://www.kavmashve.org.il)

העסקת האוכלוסיה הערבית  
ההזדמנות של כולנו



**קו משווה | קואליציית המעסיקים לשוויון לאקדמאים ערבים**

בית התאחדות התעשיינים, רחוב המרד 29, ת.ד. 50176, תל אביב, 61501

טל. 03-5198754 | פקס. 03-5198768 | [www.kavmashve.org.il](http://www.kavmashve.org.il) | [info@kavmashve.org.il](mailto:info@kavmashve.org.il)