



5/5/2025
ז' באייר ה'תשפ"ה

מוגש לוועדה לקידום מעמד האישה ולשוויון מגדרי

נייר עמדה: ייצוג נשים במגזר הציבורי - או שמא אפליית גברים

עמותת "אבות למען צדק" מבקשת להציג בפניכם את עמדתה בנוגע לסוגיית ייצוג הנשים במגזר הציבורי, כפי שעלתה לדיון, בין היתר, לאור ממצאי דוח מרכז המחקר והמידע של הכנסת (ממ"מ) מיולי 2024 בנושא זה¹.

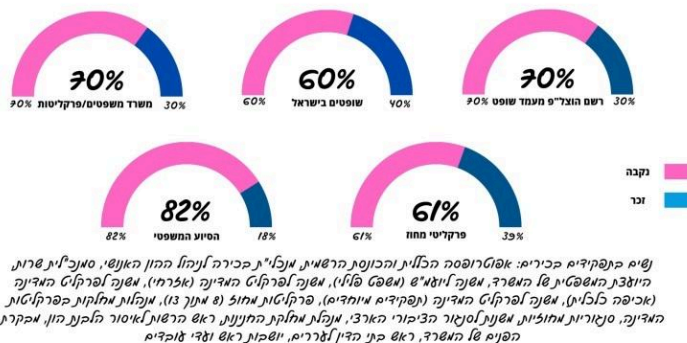
העמותה תומכת עקרונית בשאיפה לשוויון הזדמנויות אמיתי בין המינים בכל תחומי החיים, ובכלל זה בשירות הציבורי. אנו מאמינים כי בחירה וקידום עובדים צריכים להתבסס בראש ובראשונה על כישורים, ניסיון, יכולות והתאמה לתפקיד – קרי, על עקרון המריטוקרטיה. לשיטתנו, חתירה לייצוג מספרי מוגדר מראש, במנותק מעקרונות אלו, עלולה להוביל לתוצאות בלתי רצויות ואף לפגוע במטרות המוצהרות של קידום שוויון מהותי.

ניתוח המצב הקיים והשאלה העקרונית:

דוח הממ"מ מצביע על כך שממשלת ישראל קבעה יעד של 50% ייצוג נשים בתפקידים בכירים בשירות המדינה. נכון למועד פרסום הדוח, שיעור הנשים בדרג הבכיר עומד על 45.5%, פער של כ-5% מהיעד. נתון זה מעלה את השאלה היסודית: מהו "ייצוג הולם"? והאם יעד מספרי אחיד וקשיח הוא המדד הנכון והיחיד לבחינת שוויון?

עיון מעמיק בנתונים מגלה תמונה מורכבת יותר. בעוד שבדרג הבכיר הכללי קיים פער מסוים, במגזרים מסוימים בשירות הציבורי, ובפרט במערכת המשפט, המצב שונה בתכלית:

התפלגות מגדרית במערכת המשפט



- משרד המשפטים/פרקליטות: כ-70% נשים.
- שופטים בכלל הערכאות: כ-60% הן נשים.
- פרקליטי מחוז: 61% נשים (8 מתוך 13).
- רשמי הוצאה לפועל (במעמד שופט): 70% נשים.
- הסיוע המשפטי: 82% מהעובדים נשים.



רשימה חלקית של תפקידים בכירים המאויישים על ידי נשים במשרד המשפטים ממחישה את הדומיננטיות הנשית במשרד זה: האפוטרופסה הכללית והכונסת הרשמית, סמנכ"לית בכירה לניהול ההון האנושי, סמנכ"לית שירות, היועצת המשפטית של המשרד, משנות ליועמ"ש ולפרקליט המדינה, רוב פרקליטות המחוז, מנהלות מחלקות בפרקליטות, סנגוריות מחוזיות, משנות לסנגור הציבורי הארצי, מנהלת מחלקת חנינות, ראש הרשות לאיסור הלבנת הון ועוד.

נתונים אלו מעלים שאלה נוקבת: האם שיעורי ייצוג של 70%, 80% ואף למעלה מכך, כפי שקיימים במערכת המשפט, מהווים "שוויון מגדרי"? מתי "ייצוג הולם" לנשים הופך בפועל לאפליה של גברים מוכשרים וראויים, הנחסמים מקידום בשל ייצוג-יתר נשי? אנו תוהים האם השיח על הצורך בהעדפה מתקנת וב"ייצוג הולם" היה נשמע באותה עוצמה לו היו הנתונים הפוכים, וגברים היו מהווים 70-80% מהכוח האדם המקצועי במערכת כה משמעותית. דומה כי במקרים אלו, "שוויון מגדרי", כפי שהוא מיושם או נתפס, נעצר כאשר נשים הגיעו לעמדת יתרון מספרי, ואינו ממשיך לשאוף לאיזון אמיתי סביב 50%.

החסרונות המרכזיים בכפיית ייצוג שאינו מבוסס על כישורים:

החתימה לייצוג מספרי באמצעות מכסות, שריונים או העדפה מתקנת שאינה מבוססת על שיקולי כשירות בלבד, טומנת בחובה מספר חסרונות וסיכונים משמעותיים, כפי שעולה גם מהדיון הציבורי והאקדמי בנושא²

9 8 7 6 5 4 3

- פגיעה בעקרון המריטוקרטיה:** ההתמקדות בשיוך קבוצתי (מגדר) על פני כישורים, ניסיון ויכולות אישיות עלולה להוביל לבחירת מועמדים פחות מתאימים לתפקיד, על חשבון מועמדים מוכשרים וראויים יותר. פגיעה זו עלולה להשליך על איכות השירות הציבורי, יעילותו ותפקודו הכולל.
- יצירת אפליה הפוכה:** מדיניות המעניקה העדפה לקבוצה אחת (נשים) עלולה ליצור דה-פקטו אפליה כנגד קבוצה אחרת (גברים), כאשר מועמדים גברים מוכשרים לא נבחרים או לא מקודמים אך ורק בשל שיוכם המגדרי, ולא בשל חוסר התאמה או כישורים נמוכים יותר.
- סטיגמטיזציה ופגיעה בדימוי העצמי:** נשים המקודמות במסגרת מדיניות העדפה מתקנת עלולות להיתפס, הן בעיני עצמן והן בעיני סביבתן, כמי שהגיעו לתפקידן לא בזכות כישוריהן אלא בזכות "הטבה" מגדרית. תפיסה זו ("כוכבת ליד השם") עלולה לפגוע בלגיטימיות המקצועית שלהן, בביטחון העצמי ובמוטיבציה שלהן ושל אחרות.
- חיזוק סטריאוטיפים שליליים:** ההנחה שנשים זקוקות ל"עזרה" או להעדפה כדי להגיע לעמדות בכירות עלולה, באופן פרדוקסלי, לחזק סטריאוטיפים מגדריים שמרניים ולשדר מסר של חולשה או נחיתות, במקום לקדם תפיסה של יכולת שווה.
- תחושת קיפוח ופגיעה בלכידות הארגונית:** עובדים (בעיקר גברים) שאינם נמנים עם הקבוצה



הנהגית מהעדפה עלולים לפתח תחושות קיפוח, תסכול ואף עינות. הדבר פוגע באמון במערכת, בלכידות החברתית והארגונית ובתחושת ההוגנות הכללית.

6. **התמקדות ביעדים כמותיים על חשבון שינוי מהותי:** כפי שגם דוח הממ"מ רומז, התמקדות בהשגת יעדים מספריים עלולה להסיט את תשומת הלב מטיפול שורש בחסמים מבניים אמיתיים (אם קיימים), כגון תרבות ארגונית, גמישות בשעות עבודה, תמיכה בהורים עובדים ועוד – חסמים המשפיעים על גברים ונשים כאחד.

7. **סיכון לתגובת נגד (Backlash):** כפיית מדיניות הנתפסת כמפלה עלולה לעורר התנגדות ציבורית וחברתית, אשר תחליש את התמיכה הכללית ברעיון השוויון המגדרי ותקשה על קידום מדיניות מאוזנת בעתיד. דוגמאות ממדינות אחרות (כגון נורווגיה והודו) הראו כי ליישום כפוי של מכסות יכולות להיות השלכות בלתי צפויות, כולל ירידה בביצועים או התנגדות חברתית¹⁰.

עמדת העמותה – חתירה לשוויון הזדמנויות אמיתי:

עמותת "[אבות למען צדק](#)" סבורה כי המפתח לשוויון מגדרי אמיתי ובר-קיימא טמון בהבטחת שוויון הזדמנויות מלא לכל אדם, ללא קשר למגדר, תוך הקפדה על תהליכי מיון, בחירה וקידום שקופים, הוגנים ומבוססי כישורים בלבד.

אנו קוראים לוועדה הנכבדה ולמקבלי ההחלטות:

1. **להימנע מקביעת מכסות ייצוג מגדריות נוקשות** ולהתמקד בבחינת המועמדים על בסיס כישוריהם והתאמתם לתפקיד.
2. **לפעול להסרת חסמים אמיתיים** (אם וככל שקיימים ומוכחים מחקרית) המונעים מנשים או מגברים למצות את הפוטנציאל שלהם בשירות הציבורי, כגון היעדר גמישות תעסוקתית או תרבות ארגונית שאינה תומכת באיזון בית-עבודה (נושאים הרלוונטיים לשני המינים).
3. **לבחון מחדש את מושג "הייצוג ההולם"** לאור הנתונים המראים ייצוג-יתר נשי מובהק במגזרים מסוימים, כגון מערכת המשפט, ולשאול האם במצבים אלו אין מקום לבחון מדיניות המאזנת את הייצוג גם לטובת גברים, מתוך אותה שאיפה לשוויון מהותי.
4. **להבטיח כי כל מדיניות לקידום שוויון תתבסס על נתונים מקיפים וניתוח מעמיק**, תוך התחשבות בהשלכות האפשריות על כלל האוכלוסייה ועל איכות השירות הציבורי.

אנו מאמינים כי שירות ציבורי איכותי, יעיל והוגן נבנה על בסיס מצוינות אישית ומקצועית. קידום שוויון מגדרי צריך להיעשות מתוך ראייה רחבה זו, תוך הימנעות מצעדים העלולים לפגוע בעקרונות היסוד של המינהל הציבורי התקין וליצור עיוותים ואפליה מסוג חדש.



נשמח לעמוד לרשות הוועדה ולהרחיב בנושאים אלו ככל שיידרש.

בכבוד רב,

עמותת אבות למען צדק

הערות:

¹ מרכז המחקר והמידע של הכנסת (יולי 2024). ייצוג נשים בשירות המדינה. [קישור לדוח הממ"מ](#)

² ויקיפדיה. העדפה מתקנת. [קישור](#)

³ מידה (7 במאי 2015). אפליה מתקנת – אסון בקנה מידה עולמי. [קישור](#)

⁴ המכון הישראלי לדמוקרטיה (19 באוגוסט 2013). על העדפה מתקנת. [קישור](#)

⁵ גמליאל, א., אורן-סעד, מ., ואור-חן, ק. עמדות כלפי העדפה מתקנת של נשים בארגונים כמנבאות תפיסות של צדק ארגוני. [קישור](#)

⁶ טריידינגפדיה. מהי אפליה מתקנת?. [קישור](#)

⁷ ביה"ס למדיניות ציבורית, האוניברסיטה העברית. מדיניות ההעדפה המתקנת בשירות הציבורי - בין חזון למציאות. [קישור](#)

⁸ המכון הישראלי לדמוקרטיה. ייצוג הולם של נשים בשירות המדינה. [קישור](#)

⁹ Slideserve. העדפה מתקנת. [קישור](#)

¹⁰ ראו לדוגמה דיונים על השפעות מכסות בנורווגיה (Ahern & Dittmar, 2012) ובהודו (Chattopadhyay & Duflo, 2004) כפי שמוזכר בדיונים אקדמיים ובניתוחי מדיניות.