



הרשות לפיתוח כלכלי
במגזר המיעוטים
המשרד לשוויון חברתי



سلطة التطوير
الاقتصادي للأقليات
وزارة المساواة الاجتماعية

ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית

אפנאן חאג' עלי
יונתן אייל

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
תרגום לערבית (תקציר): ג'לאל חסן
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

המחקר הוזמן על ידי המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה ומומן בסיועו.

הצעה לציטוט:
חאג' עלי, א' ואייל, י' (2026). ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית. דמ-095-26.
מכוו מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

תקציר

רקע

לארגוני החברה האזרחית תפקיד חשוב בקידום מטרות חברתיות, קהילתיות וציבוריות. חשיבותם נובעת, בין היתר, מהיכרותם המעמיקה עם צורכי האוכלוסייה המקומית, מיכולתם לפתח מענים מותאמים לאתגרים חברתיים משתנים, מגמישותם הארגונית, מיכולתם להגיב במהירות לצרכים המתעוררים בשטח ומיכולתם לפעול באופן משלים למערכות הציבוריות. למרות חשיבותם ותרומתם, ובפרט עבור אוכלוסיות מוחלשות, היקף פעילותם של ארגוני החברה האזרחית הערבית בישראל עדיין מצומצם יחסית.

מטרה

מטרתו העיקרית של המחקר היא לגבש המלצות יישומיות לחיזוק ולקידום החברה האזרחית הערבית, תוך כדי התמקדות בשני תחומים מרכזיים: העמקת הקשר בין ארגוני החברה האזרחית הערבית ובין הרשויות המקומיות, ואיתור פרקטיקות רלוונטיות בתחום הרכש הממשלתי.

שיטה

המחקר התבסס על סקירת ספרות מקצועית, מסמכי מדיניות ומסמכים ממשלתיים רלוונטיים מישראל, וכן על חמישה ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי מקצוע ובעלי תפקידים במשרדי ממשלה וברשויות מקומיות ערביות.

עיקרי הממצאים

ממצאי המחקר מלמדים כי החברה האזרחית הערבית בישראל מצויה עדיין בתהליך התפתחות והתגבשות, ומתמודדת עם אתגרים משמעותיים בתחום המימון, בבניית היכולות הארגוניות, בגיוס כוח אדם מקצועי ובפיתוח שיתופי פעולה. נוסף על כך נמצא כי הקשר בין הרשויות המקומיות ובין ארגוני החברה האזרחית מאופיין ברמת מיסוד מוגבלת, וכי מנגנוני הרכש הציבורי אינם מותאמים במידה מספקת למאפייניהם וליכולותיהם של רבים מארגוני החברה האזרחית הערבית.

סיכום והמלצות עיקריות

המחקר מדגיש כי חיזוק החברה האזרחית הערבית הוא נדבך חשוב בקידום הפיתוח החברתי, הכלכלי והקהילתי של החברה הערבית בישראל, על כן מומלץ:

1. לגבש מדיניות סדורה לחיזוק החברה האזרחית הערבית, הכוללת ביסוס תשתיות ארגוניות לניהול הקשר בין הרשויות המקומיות ובין הארגונים
2. לפתח יכולות מקצועיות וניהוליות, להרחיב את הנגישות למקורות מימון ציבוריים ופילנתרופיים ולעודד שיתופי פעולה בין-ארגוניים ורב-מגזריים
3. לנצל את מרחב הגמישות הקיים במנגנוני הרכש הציבורי כדי להרחיב את השתתפותם של ארגוני החברה האזרחית הערבית במכרזים ובהתקשרויות ציבוריות, תוך כדי שמירת הסטנדרטים המקצועיים ואיכות השירותים הניתנים לציבור

תוכן עניינים

1	 רקע
2	 מטרת המחקר
3	 מערך ושיטת המחקר
4	 ממצאים
19	 מגבלות המחקר
20	 המלצות יישומיות
27	 מקורות

רשימת לוחות ותרשימים

5	תרשים 1: התפלגות ארגוני החברה האזרחית לפי תחום פעילות וקבוצת אוכלוסייה, 2024
	תרשים 2: התפלגות כלל ההכנסות של ארגונים ללא כוונת רווח לפי תחום פעילות בחברה
7	 הערבית, 2024
	לוח 1: כיווני פעולה עיקריים לחיזוק החברה האזרחית בחברה הערבית והמקורות שבהם
10	 הופיעו

החברה האזרחית היא מרחב עצמאי הכולל מוסדות, ארגונים, רשתות חברתיות ופרטים, ופועל בין תחומי המשפחה, המדינה והשוק, ומאופיין במערך של כללים אזרחיים המאפשר לבני אדם להתאגד התאגדות וולונטרית לשם קידום מטרות ואינטרסים משותפים (מדהלה ואח', 2018). ארגוני החברה האזרחית הם ביטוי מרכזי לפעילות אזרחית מאורגנת, ולעיתים הם מכונים ארגוני המגזר השלישי¹ או מוסדות ללא כוונת רווח (מלכ"רים). ארגונים אלו פועלים שלא למטרות רווח וממלאים מגוון תפקידים חברתיים וציבוריים, ובהם מתן שירותים, קידום זכויות, השפעה על מדיניות ציבורית וחיזוק מעורבות אזרחית וקהילתית. פעילותם ממומנת באמצעות מגוון מקורות, ובהם: מכירת שירותים, תמיכות והקצבות ציבוריות, תרומות, דמי חבר והכנסות נוספות (קוסמן, 2021). חלק מן הארגונים עוסקים במתן שירותים בתחומים כגון חינוך, רווחה, בריאות, תרבות, איכות הסביבה, נשים, צעירים ונוער, וארגונים אחרים, המכונים בספרות ארגוני סנגור (advocacy organizations), פועלים לקידום ערכים של צדק חברתי, שוויון וזכויות אדם ולהשפעה על תהליכי קבלת החלטות (מדהלה ואח', 2018; Anheier, 2004). נוסף על כך ארגוני החברה האזרחית תורמים ליצירת הון חברתי, הבא לידי ביטוי ברשתות של אמון, שיתוף פעולה ונורמות הדדיות בין אזרחים וקהילות. בהקשר של החברה הערבית בישראל, חשיבותם נובעת, בין היתר, מגמישותם הארגונית, מקרבתם לקהילות שבהן הם פועלים, מרגישותם לצורכי האוכלוסייה המקומית, מיכולתם לבסס אמון בקרב קהלי היעד, לגייס מתנדבים מקרב הקהילה ולאתר מקורות מימון מגוונים, לרבות מחוץ למסגרת התקציב הממשלתי. מכלול המאפיינים האלה מדגיש את תרומתם ואת ערכם המוסף הייחודי של ארגוני החברה האזרחית בקידום רווחתן של קבוצות אוכלוסייה מוחלשות.

בשני העשורים האחרונים חלה עלייה ניכרת במספר ארגוני החברה האזרחית שנוסדו בחברה הערבית בישראל (ג'מאל ואח', 2019). מגמה זו משקפת את רצונה הגובר של החברה הערבית להשתתף בקידום תחומי חיים מגוונים ולפעול למען הקהילה באמצעות התארגנות אזרחית. עם זאת, חרף הגידול במספר הארגונים, חלקם היחסי של ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית נותר נמוך לעומת חלקה של האוכלוסייה הערבית בכלל האוכלוסייה בישראל. כך, על פי נתוני אתר [ג'ידסטאר - אתר התאגידים של ישראל | משרד המשפטים](#) לשנת 2024, רק כ-5% מכלל העמותות הפעילות בישראל הן עמותות בחברה הערבית.

לשלטון המרכזי ולרשויות המקומיות הערביות יש תפקיד מרכזי בקידום ובחיזוקם של ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית² בישראל. מחד גיסא, הרשויות המקומיות מקצות

¹ המגזר מכונה "שלישי" כדי להבחין בינו ובין שני המגזרים הגדולים האחרים, המגזר העסקי והמגזר הציבורי
² המונח "ארגונים בחברה הערבית" תואם לסיווג המופיע באתר ג'ידסטאר. סיווג זה מבוסס על פרטי הארגון שנמסרו לרשם העמותות בעת רישומו, ובהם שמות המייסדים ומספרי הזהות שלהם וכן כתובת הארגון

משאבים לארגונים במסגרת תקציבים ייעודיים המועברים להן על ידי הממשלה בתחומי פעילות מגוונים, ומאידך גיסא, הן משמשות גורם רוכש שירותים מרכזי, המתקשר עם ארגוני החברה האזרחית לצורך אספקת שירותים ותוכניות בתחומים המצויים באחריותן (קוסמן, 2021). תחומי הפעילות העיקריים של העמותות מול הממשלה כוללים חינוך, רווחה, תרבות, צעירים ונוער. בשל החפיפה בין תחומי פעילותם של הארגונים ובין תחומי האחריות של הרשויות המקומיות, ליחסי הגומלין ביניהם השפעה רבה על היקף פעילותם של הארגונים, על התפתחותם ועל יכולתם לתת מענה לצורכי הקהילה.

נוכח ההכרה הגוברת בתרומתם של ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית ובחשיבות חיזוקם, קודם בשנת 2021 מהלך³ רחב היקף ביוזמת היחידה לשיתופי פעולה רב-מגזריים במשרד ראש הממשלה והרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית במשרד לשוויון חברתי, שמטרתו לחזק ולבסס את נוכחותם של הארגונים, את יכולותיהם ואת פעילותם. מהלך זה השתלב בתוכניות ממשלתיות לצמצום פערים, ונועד להרחיב את שיתופם של ארגוני החברה האזרחית בתהליכי תכנון מדיניות, גיבוש מענים ופיתוח ויישום של דרכי פעולה, תוך כדי מתן ביטוי לזווית המבט ולידע המצטבר של ארגונים הפועלים מתוך החברה הערבית. במסגרת מהלך זה הזמינה הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים במשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה את המחקר הנוכחי ממכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, כחלק ממערך המחקרים המלווה את התוכנית הרב-שנתית לחברה הערבית "תקאדום" ([החלטת ממשלה 550](#) מיום 24.10.2021).

2. מטרת המחקר

מטרתו העיקרית של המחקר היא לגבש המלצות מעשיות לחיזוק ולקידום ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית, תוך כדי התמקדות בשני תחומים נבחרים: (1) העמקת הקשר בין ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית ובין הרשויות המקומיות; (2) איתור פרקטיקות רלוונטיות בתחום הרכש הממשלתי. ההמלצות נועדו לתמוך בגיבוש צעדים קונקרטיים ליישום במסגרת פעילות הממשלה.

³ המהלך כלל שני מפגשים. מפגש אחד בין 75 נציגי עמותות בחברה הערבית ובין 25 נציגי ממשלה. מפגש אחר בין נציגי היחידה לשיתופי פעולה רב-מגזריים במשרד ראש הממשלה והרשות לפיתוח כלכלי עם נציגים מרשויות המקומיות הערביות

3. מערך ושיטת המחקר

המחקר התבסס על מקורות כתובים, על נתונים מנהליים גלויים ועל מידע איכותני שנאסף בראיונות. המקורות הכתובים כללו ספרות מקצועית, מסמכי מדיניות ומסמכים ממשלתיים רלוונטיים מישראל; נתוני גיידסטאר שימשו למיפוי כמותי תיאורי של מאפייני ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית; והמידע האיכותני נאסף באמצעות חמישה ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי מקצוע ובעלי תפקידים במשרדי ממשלה וברשויות מקומיות ערביות. מקורות המידע שימשו הן למיפוי מאפייני ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית והכיוונים המרכזיים לחיזוקה, הן לגיבוש המלצות יישומיות בשני מוקדי המחקר: העמקת הממשק בין הארגונים ובין הרשויות המקומיות הערביות, ואיתור פרקטיקות רלוונטיות בתחום הרכש הממשלתי.

בכל אחד משני מוקדי המחקר יושם מהלך עבודה אחיד, שכלל את השלבים האלה:

1. איסוף וניתוח מידע ממסמכי מדיניות, מסמכים ממשלתיים, מחקרים וספרות מקצועית רלוונטית.
2. ביצוע ראיונות עומק חצי מובנים עם בעלי תפקידים ואנשי מפתח.
3. מיפוי גורמים ושותפים רלוונטיים לקידום המהלך, ובהם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ארגוני חברה אזרחית, קרנות פילנתרופיות וגופים מקצועיים נוספים.
4. מיפוי של הזדמנויות וחסמים הנוגעים לחיזוק ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית, ובכלל זה חסמים ארגוניים, מקצועיים, כלכליים, בירוקרטיים ושפתיים.
5. גיבוש מענים וצעדים יישומיים לחיזוק הקשר בין הרשויות המקומיות ובין ארגוני החברה האזרחית, ולהרחבת השתלבותם של הארגונים במנגנוני הרכש והתמיכה הממשלתיים.

4. ממצאים

4.1 מאפייני ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית בישראל על בסיס נתוני גיידסטאר

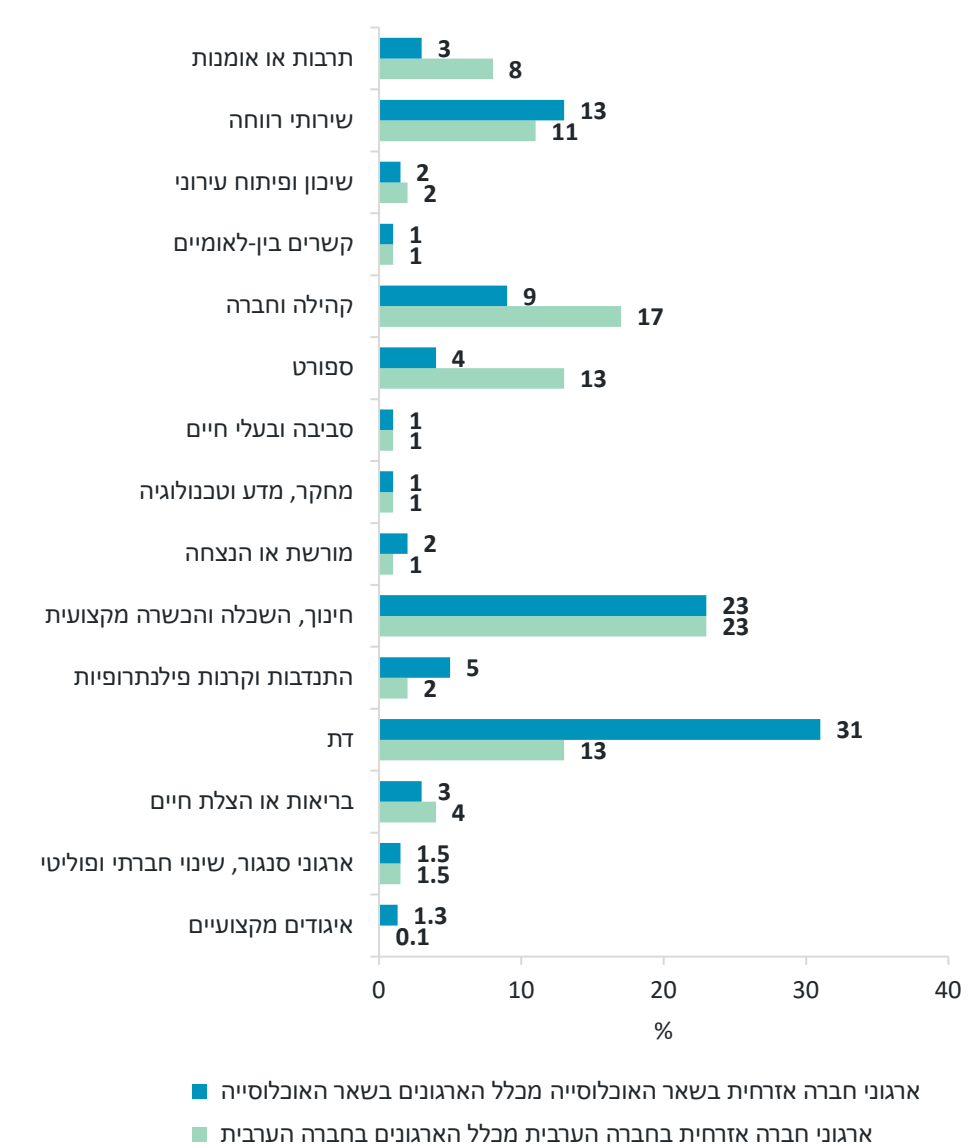
מנתוני אתר [גיידסטאר - אתר התאגידים של ישראל | משרד המשפטים](#) לשנת 2024 עולה כי ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית הם שיעור קטן מכלל ארגוני המגזר השלישי בישראל, וכי פער זה ניכר ברוב תחומי הפעילות. מתוך 40,696 עמותות וחברות לתועלת הציבור (חל"צ) הרשומות בישראל, רק 1,997 ארגונים, כ-5%, מוגדרים כארגונים בחברה הערבית. נתון זה מצביע על ייצוג חסר של החברה הערבית במרחב הארגוני-אזרחי בישראל, לנוכח חלקה היחסי באוכלוסייה.

תרשים 1 מציג את התפלגות ארגוני החברה האזרחית לפי תחום פעילות, ומשווה בין ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית (להלן: הארגונים הערביים) לארגונים בשאר האוכלוסייה. מן הנתונים עולה כי **תחום החינוך, ההשכלה וההכשרה המקצועית** הוא תחום הפעילות המרכזי בקרב הארגונים הערביים: 23% מהם פועלים בתחום זה, שיעור זהה לזה שנמצא בקרב הארגונים בשאר האוכלוסייה. עם זאת, שיעור זה משקף את ההתפלגות הפנימית של הארגונים בכל אחת מן הקבוצות ואינו מעיד על חלקם היחסי של הארגונים הערביים מכלל הארגונים בתחום. בחינת כלל הארגונים הפועלים בתחום החינוך לפי שיוך קבוצתי מעלה כי הארגונים הערביים הם כ-4% בלבד מכלל הארגונים בתחום, ואילו כ-96% משתייכים לשאר האוכלוסייה. ממצא זה מצביע על ייצוג מצומצם של ארגוני החברה האזרחית הערבית בתחום החינוך, חרף מרכזיותו עבורם ([גיידסטאר - אתר התאגידים של ישראל | משרד המשפטים](#)).

תחום הקהילה והחברה בולט במיוחד בקרב הארגונים הערביים: 17% מהם פועלים בתחום זה, לעומת 9% בלבד מן הארגונים בשאר האוכלוסייה. גם **תחום הספורט** תופס מקום מרכזי יותר בפעילות הארגונים הערביים: 13% מכלל הארגונים הערביים פועלים בו לעומת 4% בלבד מן הארגונים בשאר האוכלוסייה. ואולם, למרות משקלם היחסי הגבוה יותר של תחומים אלו בארגונים הערביים, רוב הארגונים הפועלים בהם משתייכים לשאר האוכלוסייה: כ-92% בתחום הקהילה והחברה וכ-88% בתחום הספורט. **בתחום הרווחה** פועלים 11% מכלל הארגונים הערביים לעומת 13% מן הארגונים בשאר האוכלוסייה.

ייצוגם של הארגונים הערביים נמוך במיוחד **בתחומי האיגודים המקצועיים, המחקר, המדע והטכנולוגיה**. רק 0.1% מן הארגונים הערביים פועלים בתחום האיגודים המקצועיים, לעומת 1.3% מן הארגונים בשאר האוכלוסייה, וכ-98% מן הארגונים בתחום זה משתייכים לשאר האוכלוסייה.

תרשים 1: התפלגות ארגוני החברה האזרחית לפי תחום פעילות וקבוצת אוכלוסייה, 2024
(באחוזים מכלל הארגונים בכל קבוצת אוכלוסייה)



מקור הנתונים: [גידסטאר - אתר התאגידים של ישראל | משרד המשפטים](#)

ממצאים אלו מלמדים כי אף שהארגונים הערביים מתמקדים בתחומי הקהילה, החברה והספורט, חלקם במרבית תחומי הפעילות מצומצם מחלקם של הארגונים בשאר האוכלוסייה. דפוס זה משקף הן את גודלה היחסי של החברה האזרחית הערבית הן את הפערים בייצוג הארגונים הערביים בכלל תחומי הפעילות המרכזיים.

מרבית הארגונים הערביים מרוכזים באזור הצפון, שבו פועלים כ-55% מהם. יתר הארגונים הערביים מתפלגים בין אזור חיפה (20%), המרכז (13%), הדרום (8%), ירושלים (5%) ותל אביב (כ-1.5%). פיזור זה מעיד על נוכחות מצומצמת יחסית של הארגונים הערביים במרכזי ההשפעה הכלכליים והאזרחיים במדינה.

עוד עולה מן הנתונים כי כ-40% בלבד מן הארגונים הערביים מחזיקים באישור ניהול תקין. שיעור זה עשוי להעיד על אתגרים מבניים, ניהוליים ומוסדיים בקרב חלק ניכר מן הארגונים, והוא בעל משמעות מעשית מבחינת יכולתם לגייס משאבים, לקבל תמיכות ציבוריות ולבסס אמון מול גופים ממשלתיים, פילנתרופיים וציבוריים. האישור מונפק על ידי רשם העמותות לפרק זמן של שנתיים, ומעיד כי העמותה עומדת בכללי הניהול התקין, כולל ניהול כספי תקין, דיווחים במועד ושקיפות בפעילותה. אף שהאישור אינו תנאי לפעילותה של העמותה, הוא נדרש לקבלת תרומות מוכרות במס ותמיכות ממשלתיות (רשות התאגידים, א"ת).

מחזור הפעילות הכולל של הארגונים הערביים בשנת 2024 עמד על כ-2.78 מיליארד ש"ח. עם זאת, ניתוח מבנה ההכנסות מצביע על ריכוזיות ניכרת בחלוקת המשאבים: כ-31.8% מכלל ההכנסות רוכזו בידי 0.5% בלבד מן הארגונים, עשרה ארגונים בסך הכול,⁴ ואילו יתר ההכנסות התחלקו בין כלל הארגונים האחרים.

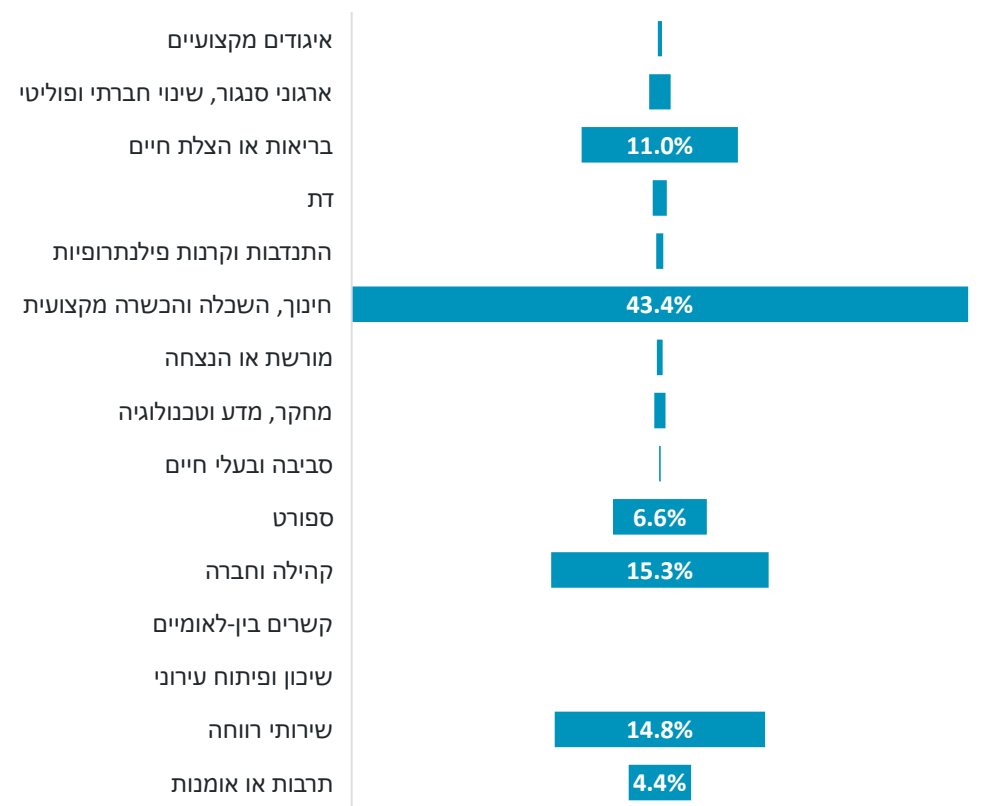
אשר למקורות המימון, כ-52% מכלל הכנסות הארגונים הערביים מקורן בתמיכות והקצבות ציבוריות; עם זאת, רק כ-16% מן הארגונים קיבלו תמיכות על פי סעיף 3א לחוק יסודות התקציב.⁵ נוסף על כך מקורן של 27% מן ההכנסות במתן שירותים, של 15% בתרומות ושל כ-6% במקורות אחרים. ראוי לציין כי רק שיעור זניח של כ-0.1% מן הארגונים קיבלו תרומות מישות מדינית זרה ([ג'ידסטאר - אתר התאגידים של ישראל | משרד המשפטים](#)).

⁴ אגודת אלמקאסד האסלמית לצדקה בירושלים (ע"ר), אקדמיית אלקאסמי (ע"ר), מכללת סכנין (ע"ר), ארפאד (ע"ר), מתנ"ס מרכז קהילתי תל שבע (ע"ר), המכללה האקדמית הערבית לחינוך בישראל – חיפה (ע"ר), עמותת חסידי חוסני אלקאסמי (ע"ר), מרכז קהילתי רהט – מתנ"ס רהט (ע"ר), אלעוליא לחאג' ועומרה בע"מ (חל"צ), העמותה לקידום החינוך בחורה (ע"ר).

⁵ סעיף 3א לחוק יסודות התקציב, התשמ"ה - 1985, מסדיר את מתן התמיכות למוסדות ציבור מתקציב המדינה. לפיכך, לכל סוג של מוסדות ציבור, או תחום פעילות מובחן, נקבעת תקנה תקציבית ובה סכום התמיכה הכולל לאותו סוג של מוסדות. החוק מורה על כך שסכום התמיכה הכולל יחולק על פי מבחני תמיכה שוויוניים, שהשר הממונה על סעיף התקציב קובע בהתייעצות עם היועץ המשפטי לממשלה.

מתרשים 2 עולה כי עיקר הכנסותיהם⁶ של הארגונים הערביים מגיעים מתחומי החינוך, ההשכלה וההכשרה המקצועית, מקהילה וחברה, משירותי רווחה ומבריאות או הצלת חיים. מגד, תחומי הסביבה ובעלי החיים והדת מאופיינים בהיקף ההכנסות הנמוך ביותר. נתון זה עשוי לשקף היקף פעילות מצומצם יותר של ארגונים הפועלים בתחומים אלו.

תרשים 2: התפלגות כלל ההכנסות של ארגונים ללא כוונת רווח לפי תחום פעילות בחברה הערבית, 2024



מקור הנתונים: ג'ידסטאר - אתר התאגידים של ישראל | משרד המשפטים

⁶ נתוני ההכנסות המוצגים בדוח מבוססים על המידע שהיה זמין באתר ג'ידסטאר במועד כתיבתו (מאי 2026). יש לציין כי שנת הדיווח אינה אחידה בין הארגונים: חלק מן הנתונים מתייחסים לשנת 2022, אחרים לשנת 2023 וכן הלאה. לפיכך, אי אפשר לקבוע כי הנתונים מעודכנים לאותה שנת דיווח או להשוות ביניהם על בסיס תקופה אחידה.

4.2 כיווני פעולה עיקריים לחיזוק החברה האזרחית בחברה הערבית בישראל

היחידה לשיתופי פעולה רב-מגזריים במשרד ראש הממשלה, בשיתוף פורום הקרנות, הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים וקידום מעמד האישה והאגף לפיתוח כלכלי-חברתי לאוכלוסייה הבדואית בנגב יזמו מהלך היועצות רחב בנושא חיזוק ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית. במסגרת המהלך נערכו מפגשים עם נציגים מקרנות פילנתרופיות, ממשרדי ממשלה, מרשויות מקומיות ערביות ומארגוני חברה אזרחית. התובנות וההמלצות שעלו בו שימשו בסיס לגיבוש כיווני פעולה לקידום התחום. להלן מוצגים כיווני הפעולה העיקריים שעלו מכמה מקורות, ובהם: מהלך ההיועצות האמור, מסמכי מדיניות ומאמרים מקצועיים שעסקו בנושא (ראו **לוח 1** להלן, המציג בתמצות את הכיוונים העיקריים ואת המקורות שבהם הופיעו).

א. הרחבת מקורות המימון, ובפרט הגדלת הנגישות למימון ממשלתי, באמצעות שני אפיקים משלימים: האחד, הרחבת היקף השתתפותן של עמותות ערביות בהתקשרויות חוזיות עם משרדי הממשלה, הן לצורך ביצוע פרויקטים ייעודיים המוגבלים בזמן הן לצורך אספקת שירותים בתחומי פעילותן; השני, הגדלת היקף התמיכות התקציביות המוענקות לעמותות אלו במסגרת **סעיף 3א לחוק יסודות התקציב**.

ב. עידוד ופיתוח פילנתרופיה בחברה הערבית והגדלת היקף התרומות המופנות לארגונים ערביים, הן ממקורות בישראל הן מחו"ל. בהקשר זה צוין כי רק 31 ארגונים ערביים, שהם כ-2.4% מכלל 1,298 הארגונים המקבלים מענקים מישויות מדיניות זרות, קיבלו מענקים כאלה, לעומת 142 ארגונים יהודיים.

ג. שיפור ההון האנושי בארגוני החברה האזרחית הערבית, ובפרט קידום הדרכות והכשרות מקצועיות וייעודיות לדרג הניהולי והמקצועי. בהקשר זה הומלץ על הכשרות בתחומים גיוס כספים ומיצוי משאבים, הן ממקורות ציבוריים הן ממקורות פרטיים, וכן על הקניית כלים למענה על קולות קוראים ו/או מכרזים והגשתם, לצד העמקת ההבנה של הדרישות הרגולטוריות וההתנהלות על פיהן. יצוין כי בעקבות המהלך היזום שתואר, בוצע מחזור ראשון של תוכנית הכשרה למנהלי ארגונים ערביים. כיוון פעולה זה עלה בעיקר בניירות עמדה, במצגות ובמסמכי סיכום שנכתבו במסגרת תהליכים בין-מגזריים ביוזמת משרד ראש הממשלה והיחידה לשיתוף פעולה רב-מגזרי.

ד. חיזוק שיתופי פעולה רב-מגזריים בין ארגונים ערביים, קרנות פילנתרופיות ורשויות מקומיות. נערכו שלושה מפגשים בין נציגי קרנות פילנתרופיות שעוסקות בחברה האזרחית הערבית ובין נציגים ממשרדי ממשלה, כחלק ממהלך אסטרטגי רחב שיזם משרד ראש הממשלה עם משרדי ממשלה שונים. במפגשים הודגש הצורך בסיוע ממשלתי ליצירת שותפויות בין ארגוני החברה האזרחית לשם עמידה בתנאי הסף במכרזים ממשלתיים, לביסוס הקשר בין הרשויות המקומיות הערביות ובין ארגוני החברה האזרחית ולעידוד הרשויות המקומיות

לשתף פעולה עם ארגונים אלו ככלי למיצוי משאבים, תוך כדי הנגשת ידע מקצועי. נוסף על כך הומלץ למנות מתכלל ברשויות המקומיות שירכז את הקשר ושיתופי הפעולה עם ארגוני חברה אזרחית. כיוון פעולה זה עלה מתהליכי למידה, משיתוף ציבור וממפגשים בין-מגזריים שנערכו באזורי הצפון והדרום.

ה. הסרת חסמים בירוקרטיים וכלכליים, ובפרט התאמת תנאי הסף במכרזים למאפייניהם של ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית, אשר מרביתם ארגונים מקומיים, חדשים יחסית שפעילותם מצומצמת. הוצע לבחון חלופות לדרישות כגון אישור ניהול תקין ו/או מימון תואם (מצינג), וכן להתאים את תנאי הסף במכרזים, תוך כדי מתן עדיפות לרכש חברתי ממשלתי מארגונים ערביים.

ו. התאמה תרבותית ושפתית של מכרזים ממשלתיים ושל קולות קוראים למאפייני הארגונים הערביים. הומלץ לחייב תרגום והנגשה של ערוצי ההתקשרות עם הממשלה, לפשט את השפה המשפטית והממשלתית ולקדם הנגשה שפתית ותרבותית של ידע בתחום הרכש החברתי ומכרזי הממשלה.

ז. חיזוק ההון החברתי בארגונים הערביים, באמצעות עידוד התנדבות והגדלת שיעורי המתנדבים (מדהלה ואח', 2018; פורום הקרנות בישראל, 2020).

ח. יצירת בסיס של אמן בין הארגונים הערביים למשרדי הממשלה, כתנאי לקידום שיתוף פעולה בין-מגזרי יעיל. כחלק ממהלך אסטרטגי רחב לקידום ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית, נערך מכש בהשתתפות כמאה איש, בהם 75 נציגים מארגונים ערביים ו-25 נציגים ממשרדי ממשלה שונים. הומלץ על שיתוף ארגונים ועמותות מן החברה הערבית בתהליכי עיצוב מדיניות ובהכנת קולות קוראים, וכן על הקמת פורום לארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית כגוף מקשר בין ארגוני החברה האזרחית ובין גופים ממשלתיים.

לוח 1: כיווני פעולה עיקריים לחיזוק החברה האזרחית בחברה הערבית והמקורות שבהם הופיעו

כיוון פעולה									
המקור/ שם המאמר	הרחבת מקורות מימון	עידוד ופיתוח פילנתרופיה בחברה הערבית	שיפור מערך ההון האנושי בארגוני החברה האזרחית הערבית	הסרת חסמים בירוקרטיים וכלכליים	התאמה תרבותית ושפתית של מכרזים ממשלתיים	חיזוק ההון החברתי בארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית	חיזוק ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית והגדלת מספרם	יצירת בסיס של אמון בין ארגוני החברה האזרחית הערבית ובין משרדי הממשלה	העמקת ההיכרות עם מאפייניה, צרכיה והקשריה הייחודיים של החברה הערבית
עמותות בתחום הרווחה בישראל: תמונת מצב (מדהלה ואח', 2018)	x	x			x	x			
ארגונים ערביים-פלסטיניים בחברה האזרחית בישראל (ג'מאל ואח', 2019)	x		x						
דו"ח ביניים – מסמך ממצאים ותובנות מראיונות עם מנכלי עמותות ערביות (רון וסלאח, 2021)	x		x	x	x			x	
פיילוט ממשלה וקרנות פילנתרופיות מתכננות יחד בנושא החברה האזרחית הערבית המספקת שירותים חברתיים. מסמך ממצאים, תובנות והמלצות (רון ואח', 2022)	x	x		x	x			x	x
מפגש בין נציגי הממשלה ובין ארגונים המספקים שירותים חברתיים בחברה האזרחית הערבית (היחידה לשיתופי פעולה רב-מגזריים במשרד ראש הממשלה, הרשות לפיתוח כלכלי של המיעוטים, רשמת העמותות במשרד המשפטים, כורום עמותות תרבות ערביות, וכורום ארגוני חברה ערבית לבניית יכולות ומיצוי משאבים ממשלתיים, 2022)	x		x	x	x			x	x
חסמים והזדמנויות בעבודת הרשויות המקומיות עם עמותות בחברה האזרחית הערבית המספקות שירותים חברתיים – מפגשים עם נציגים מרשויות מקומיות ערביות (דסטה ואח', 2022)			x	x	x				
הגברת המענים החברתיים באמצעות ארגוני חברה אזרחית בהחלטת ממשלה 1279 (זינר ואח', 2023)	x	x	x			x		x	
הערכה מסכמת למחזור ראשון של תוכנית ההכשרה למנהלי ארגוני חברה אזרחית ערבית המספקים שירותים חברתיים "ריאדה" ريادة (שחף, 2024)			x		x				
מעורבות קהילתית והשתתפות אזרחית של צעירים ערבים בישראל – מיפוי מצב בשטח והמלצות מדיניות (כורום הקרנות בישראל, 2020)				x		x		x	

4.3 ממצאים שעלו בראיונות

הממצאים שלהלן מבוססים על חמישה ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי מקצוע ובעלי תפקידים במשרדי ממשלה וברשויות מקומיות. הראיונות התמקדו בשני נושאים מרכזיים: **אופי הקשר בין הרשויות המקומיות ובין ארגוני החברה האזרחית הערבית, ואיתור פרקטיקות רלוונטיות בתחום הרכש הממשלתי**. במסגרת זו נבחנו מידת המיסוד של הקשר, קיומם של גורמים מתכללים, נהלים ומנגנוני תיאום, מאגרי מידע ומיכוי ארגונים, דרכי התקשורת ושיתופי הפעולה, נגישות למידע, סוגיות הקשורות למכרזים ולהתקשרויות, וההתאמה בין צורכי הרשויות המקומיות ובין היצע הפעילות של הארגונים. בהתאם לכך, ממצאי הראיונות מוצגים בשלושה פרקים מרכזיים: (1) מיסוד והבניה ארגונית של הקשר בין הרשויות המקומיות ובין ארגוני החברה האזרחית; (2) רכש חברתי והתקשרויות עם ארגוני החברה האזרחית: מדיניות, שיקולי בחירה וחסמים להשתלבות; ו- (3) הזדמנויות וחסמים בפיתוח החברה האזרחית הערבית.

4.3.1 מיסוד והבניה ארגונית של הקשר בין הרשויות המקומיות ובין ארגוני החברה האזרחית

א. תשתיות ארגוניות לניהול הקשר, נהלים ומדיניות עבודה

רוב המרואיינים ציינו כי ברשויות המקומיות הערביות אין תשתית ארגונית מוסדרת לעבודה עם ארגוני החברה האזרחית. ברוב המקרים אין בעל תפקיד ייעודי הממונה על תכלול הקשר עם העמותות, על ניהול שיתופי הפעולה עימן או על פיתוח מדיניות סדורה בתחום. כמו כן אין נהלים ברורים או מדיניות המסדירים את אופן העבודה עם עמותות וארגוני חברה אזרחית. לפיכך, דפוסי העבודה משתנים בין רשות לרשות בהתאם לתפיסת ההנהלה המקומית, ליכולות הארגוניות ולמערכות היחסים שהתפתחו לאורך השנים בין הרשות לחברה האזרחית. אחד המרואיינים אמר כי "לכל רשות יש את הכללים שלה". בהתאם לכך, הקשר עם הארגונים הוא לרוב נקודתי, ונבנה על פי צרכים משתנים ויוזמות מקומיות, ולא במסגרת מנגנון ארגוני קבוע. עוד צוין כי חסרים מנגנוני תיאום ושיח קבועים וכי ברוב הרשויות לא מתכנסים פורומים, שולחנות עגולים או מפגשים תקופתיים המאגדים את כלל הארגונים הפועלים ביישוב.

ב. ניהול מידע

ממצאי הראיונות מצביעים על תמונה מעורבת בכל הנוגע לניהול מידע, כולל מיכוי ארגוני החברה האזרחית הרלוונטיים לפעילות הרשויות המקומיות הערביות. חלק מן המרואיינים ציינו כי ברשויות מסוימות יש מאגרי ספקים הכוללים גם עמותות וארגוני חברה אזרחית, וכי מאגרים אלו מתעדכנים באופן שוטף על פי פקודת העיריות והנהלים הקבועים. במסגרת זו מתפרסמות מעת לעת הזמנות להגשת מועמדות להצטרפות למאגר. עם זאת, מרבית המרואיינים הדגישו כי ברוב הרשויות המקומיות אין מאגרי מידע מקיפים ומעודכנים של ארגוני החברה האזרחית הפועלים בתחומן. הדבר פוגע ביכולתן של הרשויות להכיר את מגוון הארגונים, תחומי

התמחותם והמשאבים העומדים לרשותם. בהקשר זה, אחד המרואיינים הצביע על פוטנציאל לחיזוק עבודת מחלקות הרכש באמצעות פיתוח מנגנונים סדורים למיפוי ולניהול מאגרי ספקים. לדבריו, מבחינה מקצועית ומנהלית אפשר להקים ולתחזק מאגרי ספקים באופן שוטף, לרבות באמצעות קביעת מועדים קבועים להגשת בקשות הצטרפות ולעדכון המאגר. עוד עלה כי סוגיית מיפוי הארגונים ופיתוח מאגרי מידע אינה נתפסת רק כסוגיה טכנית או מנהלית, אלא כסוגיה של מדיניות ציבורית. אחד המרואיינים טען כי כיום אין פעילות ממשלתית או מקומית סדורה המבקשת לחזק בשיטתיות את הידע, המומחיות והיכולות של הארגונים הערביים. בהיעדר מדיניות כזו, גם תהליכי המיפוי, הלמידה והפיתוח של השדה הארגוני נותרים חלקיים ומוגבלים.

ג. היצע המענים של ארגוני החברה האזרחית והתאמתם לצורכי הרשויות המקומיות

ממצאי הראיונות מצביעים על חפיפה רבה בין תחומי הפעילות של הרשויות המקומיות ובין תחומי הפעילות של ארגוני החברה האזרחית. הרשויות המקומיות הערביות פועלות במגוון תחומים, ובהם חינוך, רווחה, תרבות, ספורט, צעירים ונוער ושירותים ציבוריים נוספים; והארגונים פועלים ברבים מאותם תחומים ומשלימים את פעילות הרשויות באמצעות פיתוח מענים ייעודיים והספקתם לאוכלוסיות שונות. בהתאם לכך, הם נתפסים כגורם משלים למערכת הציבורית וכשותפים במתן מענה לצרכים חברתיים וקהילתיים. מן הראיונות עלה כי תחומי הפעילות המרכזיים של הארגונים הערביים הם חינוך, רווחה ותרבות. אחד המרואיינים ציין כי אלו הם גם התחומים המרכזיים שבהם הרשויות המקומיות נדרשות להסתייע בגורמים חיצוניים, וכי בשנים האחרונות חלה התרחבות ניכרת, במיוחד בתחום החינוך הבלתי פורמלי. עם זאת, המרואיינים הדגישו כי למרות קיומן של מאות עמותות בחברה הערבית, היקף פעילותן עדיין מצומצם לעומת היקף הפעילות בחברה היהודית. זאת ועוד, אף שיש התאמה בין חלק ניכר מפעילות הארגונים לצורכי הרשויות המקומיות, זוהו פערים בהיצע המענים בכמה תחומי פעילות. אחד הבולטים שבהם הוא תחום הזקנה. לדברי המרואיינים, יש ביקוש הולך וגובר לשירותים ולתוכניות עבור זקנים, אולם מספר הארגונים הפועלים בתחום בחברה הערבית עדיין מוגבל. מצב זה מוביל לכניסתם של ארגונים ארציים המבקשים לספק מענים לאוכלוסייה המבוגרת ולצמצם את הפער. מחסור במענים זוהה גם בתחומים בריאות קהילתית, מנהיגות צעירה, תנועות נוער, תעסוקה וקידום צעירים חסרי מעש. בפרט הודגש הצורך בהרחבת המענים עבור בני נוער וצעירים בסיכון, לצד פיתוח מענים בתחום הגיל הרך. עוד עלו צרכים משמעותיים בתחומי הרווחה והחינוך, המצדיקים הרחבה והעמקה של הפעילות הארגונית בתחומים אלו.

מן הראיונות עלה כי מספר הארגונים הפועלים **בחברה הבדואית בנגב** מצומצם. מרואיינים השתמשו בביטוי "עמותות כלבו" לתיאור ארגונים הפועלים במקביל במספר רב של תחומים ללא התמחות ייעודית. על רקע זה הודגש הצורך בפיתוח ארגונים נוספים המתמחים בתחומי פעילות מוגדרים

ובבניית מומחיות מקצועית ייעודית. עוד עלה מן הראיונות כי השדה הארגוני הקיים מסוגל לקלוט ארגוני חברה אזרחית מקצועיים ומתמחים נוספים, שיוכלו להרחיב את היקף המענים הקיימים ולספק מענה טוב יותר לצרכים המגוונים של האוכלוסייה ושל הרשויות המקומיות.

4.3.2 רכש חברתי והתקשרויות עם ארגוני החברה האזרחית: מדיניות, שיקולי בחירה וחסמים להשתלבות

א. מדיניות הרכש הציבורי והממשלתי: כללים, קריטריונים ומרחב הגמישות

ממצאי הראיונות מצביעים על כך שההתקשרויות בין גופי ממשל ורשויות מקומיות ובין ארגוני החברה האזרחית נעשות באמצעות מגוון מנגנונים, ובהם מכרזים, קולות קוראים והתקשרויות ישירות. מן הראיונות עלה כי הקריטריונים ותנאי הסף במכרזים נקבעים באמצעות שילוב בין דרישות מחייבות הנובעות מחוק, מרגולציה ומנהלים ממשלתיים, ובין תנאים הנתונים לשיקול דעתם של הגורמים המפרסמים. מרחב שיקול דעת זה מאפשר, במקרים מסוימים, להתאים את תנאי המכרז לאופי התוכנית, להיקפה וליעדיה. לטענת המרואיינים, גמישות זו עשויה לסייע בעיצוב מנגנוני רכש המותאמים למציאות הארגונית בשטח, בלי לפגוע ברמה המקצועית של השירותים הניתנים לציבור.

דוגמה לכך עלתה בנוגע למכרז תוכנית "יתד" של משרד הרווחה והביטחון החברתי. לדברי אחד המרואיינים, במהלך גיבוש המכרז הועלו הסתייגויות בנוגע לתנאי הסף שנקבעו, בטענה כי הם צפויים לצמצם במידה ניכרת את יכולתם של הארגונים הערביים להשתתף בו. בעקבות פנייה לגורמים הרלוונטיים במשרד נערכו התאמות מסוימות בתנאי המכרז, בעיקר בדרישות הנוגעות להיקף המחזור הכספי השנתי. התאמות אלו אפשרו גם לארגונים ערביים בעלי היקף פעילות בינוני לעמוד בתנאי הסף, להגיש מועמדות ולהשתלב ביישום התוכנית.

עם זאת, המרואיינים הדגישו כי מדובר במקרה נקודתי יחסית, שאינו משקף מדיניות רוחבית בקרב כלל משרדי הממשלה. בהתאם לכך, הוצעו מודלים גמישים יותר להפעלה ולניהול של תוכניות ציבוריות, ובהם פרסום מכרזים ברמות הפעלה שונות: ארצית, מחוזית, אזורית או יישובית. מודל כזה עשוי לאפשר השתתפות של ארגונים בעלי היקפי פעילות שונים.

נוסף על כך הועלתה האפשרות לעודד שותפויות בין ארגונים ארציים ובין ארגוני חברה אזרחית ערביים, באמצעות שילובם כשותפים בביצוע הפעילות או באמצעות הענקת יתרון יחסי להצעות הכוללות שותפות מסוג זה. עם זאת, המרואיינים הדגישו כי הגברת הגמישות אינה צריכה לבוא על חשבון הדרישות המקצועיות או איכות השירותים הניתנים לציבור. לדבריהם, האתגר אינו טמון בהפחתת הדרישות, אלא ביצירת מנגנונים שיאפשרו השתתפות רחבה יותר של ארגונים מקומיים ושמירה על איכות השירות.

לצד זאת, ממצאי הראיונות מלמדים כי המרואיינים מתקשים להעריך בבירור עד כמה מדיניות הרכש החברתי מותאמת לחברה הערבית. מחד גיסא, יש עמותות ערביות הפועלות כספקיות

שירות עבור משרדי ממשלה ומצליחות להשתלב במנגנוני הרכש הציבורי. מאידך גיסא, המרואיינים הצביעו על קשיים משמעותיים בגישה למכרזים ממשלתיים ובמיצוי ההזדמנויות הגלומות בהם.

בהקשר זה צוין כי חלק ניכר מן המכרזים, הקולות הקוראים והפרסומים הממשלתיים מתפרסמים בשפה העברית בלבד, באופן שאינו מותאם במידה מספקת לצורכי החברה הערבית. עוד עלה כי הארגונים הערביים אינם נחשפים תמיד למידע על מכרזים, קולות קוראים והזדמנויות מימון המתפרסמים על ידי משרדי הממשלה.

נוסף על כך רבים מן הארגונים פועלים בסביבה המאופיינת במגבלות משאבים ובאתגרים מבניים, המשפיעים על יכולתם להשתלב במנגנוני רכש ציבורי ובמסלולי מימון ממשלתיים. אתגרים אלו באים לידי ביטוי, בין היתר, בהיקף פעילות ובמחזור כספי מצומצמים יחסית, המקשים על עמידה בתנאי הסף ובדרישות הפיננסיות הנהוגים במכרזים ובקולות קוראים. במקרים רבים, דרישות אלו אינן מותאמות למאפייניהם של ארגונים קטנים ובינוניים, ובכלל זה ארגונים ערביים, ועל כן הן עשויות לצמצם את יכולתם להתמודד על משאבים ציבוריים ולהרחיב את פעילותם.

לצד חסמים מבניים אלו, חלק מן המרואיינים הצביעו על תפיסה של יחס מפלה כלפי ארגוני החברה האזרחית הערבית, שלטענתם, פוגעת ביכולתם להתחרות באופן שוויוני על משאבים ציבוריים. מכלול החסמים שתוארו מעניק בפועל יתרון לארגונים גדולים ומבוססים יותר, ואילו חלק ניכר מארגוני החברה האזרחית הערבית מתקשים להשתלב במסגרות אלו.

בסיכומו של דבר, ממצאי הראיונות מצביעים על פער בין מאפייני מנגנוני הרכש הציבורי ובין מאפייניהם של מרבית ארגוני החברה האזרחית הערבית. מדיניות הרכש נשענת במידה רבה על קריטריונים המותאמים לארגונים גדולים ובעלי ניסיון נרחב, אך רוב הארגונים הערביים פועלים בהיקפים מצומצמים יותר ומתקשים לעמוד בדרישות אלו. מצב זה מצמצם את יכולתם להשתלב במכרזים ובהתקשרויות ציבוריות, אף שבמקרים רבים יש להם ידע, היכרות והון חברתי הנדרשים למתן שירותים מותאמים לקהילה. המרואיינים הדגישו כי לארגוני החברה האזרחית הערבית יש יתרון הנובע מהיכרות מעמיקה עם הקהילה, עם מאפייניה החברתיים והתרבותיים ועם צרכיה הייחודיים. יתרון זה חשוב במיוחד בתחומי פעילות, כגון חינוך, רווחה ובריאות, שבהם היכרות עם ההקשר המקומי עשויה לתרום לאיכות השירות ולמידת התאמתו לאוכלוסיית היעד.

ב. שיקולי בחירה, העדפה לעמותות ערביות ושאלת השקיפות בתהליכי ההתקשרות

ממצאי הראיונות מלמדים כי השיקולים המרכזיים המנחים את בחירת הספקים והארגונים המבצעים במסגרת מכרזים והתקשרויות ציבוריות הם מקצועיות, ניסיון ויכולת ביצוע. המרואיינים הדגישו כי תנאי הסף והקריטריונים במכרזים נועדו בראש ובראשונה להבטיח כי השירותים

יסופקו על ידי גופים בעלי ניסיון מוכח ויכולת מקצועית מתאימה. בהתאם לכך, ניסיון קודם בעבודה עם אוכלוסיית היעד נתפס כרכיב בעל משמעות בתהליך הבחירה, לצד כוח אדם בעל היכרות וניסיון בעבודה עם האוכלוסייה הרלוונטית. אמר אחד המרואיינים:

” אני לא רוצה לעבוד עם עמותה לא רצינית. חשוב לקבל את השירות הכי מקצועי שיש - אם עמותה תפעיל מעון יום בצורה גרועה, אז זה איום!”

מן הראיונות עלה כי בהקשר של החברה הבדואית בנגב, להיכרות מעמיקה עם הקהילה המקומית חשיבות מיוחדת. צוין כי גם ארגונים ערביים הפועלים באזורים אחרים אינם בהכרח מכירים את מאפייניה הייחודיים של החברה הבדואית ואת המורכבויות החברתיות, המשפחתיות והקהילתיות המאפיינות אותה. לפיכך, ארגונים מקומיים נתפסים כבעלי יתרון יחסי הנובע מהיכרותם את ההקשר המקומי, מיכולתם לבסס אמון בקהילה ומן היכולת לפעול באופן מותאם לרגישויות התרבותיות והחברתיות בשטח.

עם זאת, ממצאי הראיונות מצביעים על כך שכיום אין מנגנונים פורמליים ומוסדרים המעניקים עדיפות לעמותות ערביות במסגרת מכרזים והתקשרויות ציבוריות. מרבית המרואיינים הדגישו כי הבחירה מתבצעת בעיקר על בסיס שיקולים מקצועיים, ללא העדפה רשמית לעמותות מקומיות או לעמותות מן החברה הערבית. לצד זאת, עלו בראיונות כמה הצעות למנגנוני העדפה עקיפים, ובהם מתן משקל לניסיון מוכח בעבודה עם החברה הערבית או קביעת קריטריונים הנוגעים למאפייני הארגון ולהרכב הנהלתו. לפי גישה זו, מנגנונים מסוג זה עשויים להבטיח כי השליטה והניהול בפועל יישארו בידי גורמים מתוך החברה הערבית, ובכך לחזק את מעורבותם של ארגונים ערביים במתן שירותים ציבוריים.

4.3.3 הזדמנויות וחסימים בפיתוח החברה האזרחית הערבית

א. מקורות מימון וחסימים בגיוס משאבים

מקורות המימון של ארגוני החברה האזרחית הערבית מגוונים וכוללים הכנסות ממתן שירותים, הכנסות עצמיות, תרומות פרטיות, מענקים מקרנות פילנתרופיות, התקשרויות עם רשויות מקומיות ומשרדי ממשלה ותמיכות ממשלתיות, בין היתר מכוח תקנות תמיכה לפי סעיף 3(א) לחוק יסודות התקציב. עם זאת, מן הראיונות עלה כי מרבית הארגונים, ובייחוד הארגונים הקטנים והבינוניים, מתקשים לגייס משאבים ולהבטיח יציבות כלכלית לאורך זמן.

ממצאי הראיונות מלמדים כי עמותות רבות בחברה הערבית נשענות בעיקר על הכנסות עצמיות ממתן שירותים, ואילו חלקן של התרומות הפרטיות ושל המענקים הפילנתרופיים בהכנסותיהן מצומצם יחסית. גם כאשר מתקבלות תרומות, הן לרוב קטנות, מזדמנות ובעלות אופי פרויקטלי. מצב זה, כפי שציינו חלק מן המרואיינים, יוצר אי-יציבות כלכלית מתמשכת ומעמיד ארגונים רבים במצב הישרדותי. אחד המרואיינים אף תיאר את פעילותם של חלק מן הארגונים כפעילות "על חמצן", בשל היעדר מקורות מימון יציבים ומשמעותיים. נוסף על כך

צוין כי מנגנוני המימון הציבוריים ושיטות התשלום הנהוגות במכרזים ובהתקשרויות ציבוריות מחייבים לעיתים את הארגונים לממן את הפעילות מראש, בעוד התשלום מתקבל רק לאחר מכן. מנגנון זה אינו מותאם למציאות הארגונית והכלכלית של רבים מן הארגונים הערביים, ועלול ליצור גירעונות משמעותיים בתזרים המזומנים של ארגונים קטנים ובעלי משאבים מוגבלים. בעקבות זאת, חלק מן הארגונים נמנעים מראש מהשתתפות במכרזים או בפרויקטים ציבוריים. עוד עלה כי חלק ניכר מן העמותות פועלות בהיקפי פעילות ובמחזורים כספיים נמוכים יחסית, דבר המקשה עליהן לעמוד בדרישות הסף של מנגנוני תמיכה ומימון שונים, מגביל את יכולתן לגייס תקציבים ולהתמודד במכרזים, ומצמצם את האפשרות להרחיב את פעילותן. בהקשר זה צוין גם כי רק חלק קטן מן הארגונים מחזיקים באישור לפי [סעיף 46 לפקודת מס הכנסה](#), המאפשר לתורמים לקבל זיכוי ממס בגין תרומתם. היעדר אישור זה נתפס כחסם, בעיקר בגיוס תרומות מן המגזר העסקי, ופוגע ביכולתם של הארגונים לפתח מקורות הכנסה יציבים ומגוונים.

לצד הקשיים הכנימיים, המרואיינים הצביעו גם על פערים בהקצאת משאבים ציבוריים לחברה הערבית. לדבריהם, שיעור נמוך יחסית מתקציבי התמיכות הממשלתיות מגיע לארגוני החברה האזרחית הערבית. בדיקה באתר [ג'ידסטאר - אתר התאגידים של ישראל | משרד המשפטים](#) העלתה כי רק כ-2% מכלל התמיכות הממשלתיות מגיעות לארגונים אלו. עוד צוין כי במרבית משרדי הממשלה אין קולות קוראים או מסלולי תמיכה ייעודיים לחברה הערבית, וכי בתחומי פעילות מסוימים, ובהם רווחה, בריאות וביטחון תזונתי, הארגונים מתקשים במיוחד בגיוס משאבים ובקבלת תמיכות. עם זאת, מן הראיות עלה כי הקושי המרכזי אינו נובע רק מהיקף המשאבים הזמינים, אלא גם מיכולתם של הארגונים לגייסם ולמצותם באופן יעיל. לפיכך הודגש כי הרחבת הנגישות למקורות מימון צריכה להיות מלווה בחיזוק היכולות הארגוניות, הניהוליות והמקצועיות של הארגונים, כדי שיוכלו להתמודד בהצלחה על משאבים ציבוריים ופילנתרופיים ולהבטיח את קיימותם לאורך זמן.

ב. בניית יכולות ארגוניות ומקצועיות כתנאי לפיתוח החברה האזרחית הערבית

ממצאי הראינות מצביעים על כך שפיתוח היכולות הארגוניות והמקצועיות של ארגוני החברה האזרחית הערבית נתפס כתנאי מרכזי לחיזוקם ולהרחבת השתלבותם במנגנוני התמיכה והרכש הציבורי. המרואיינים הדגישו כי רבים מן הארגונים מתקשים לא רק בשל מחסור בהזדמנויות, אלא גם בשל פערים בניהול, בתכנון, בגיוס משאבים ובהתנהלות מול המערכת הציבורית והפילנתרופית. בהקשר זה הודגשה חשיבות השקעה בהון האנושי הפועל בארגונים. המרואיינים הצביעו על הפוטנציאל הקיים בקרב צעירים וצעירות מן החברה הערבית, ובייחוד בקרב בוגרי השכלה גבוהה בתחומי מדעי החברה והחינוך, להשתלב בעבודה בארגוני החברה האזרחית. עם זאת, צוין כי נדרשת השקעה בהעלאת היוקרה של העשייה החברתית ובהרחבת אפשרויות ההכשרה, ההתפתחות והקידום המקצועי בתחום. בהמשך לכך הודגש הצורך בחיזוק תפקידי המטה בארגונים, ובהם גיוס משאבים, ניהול תקציבים, הערכה ומדידה וניהול ארגוני. לדברי המרואיינים, תחומים אלו הם כיום נקודת חולשה בקרב חלק מן הארגונים,

ומגבילים את יכולתם לצמוח, להרחיב פעילות ולהבטיח קיימות לאורך זמן. לפיכך הוצע לפתח מערך הכשרות והדרכות שיסייע לארגונים להבין את דרישות המערכת הציבורית, לנסח הצעות מקצועיות ולבנות תוכניות המותאמות לצורכי משרדי הממשלה והגורמים המממנים. לצד זאת הועלו הצעות להקמת מאגרי ידע ייעודיים, לקיום סדנאות מקצועיות ושולחנות עגולים ולניהול קמפיינים להנגשת מידע ולחיזוק יכולותיהם של הארגונים.

מן הראינות עולה אפוא כי חיזוק החברה האזרחית הערבית מחייב מעבר מתפיסה המתמקדת במימון פעילויות ופרויקטים בלבד לתפיסה רחבה יותר, המבוססת על פיתוח ארגוני, בניית יכולות מקצועיות והשקעה ארוכת טווח בהון האנושי הפועל בתחום.

ג. שיתופי פעולה בין ארגונים

ממצאי הראינות הצביעו על כמה אתגרים פנימיים במערך ארגוני החברה האזרחית הערבית. אחד המרכזיים שבהם הוא המחסור בשיתופי פעולה בין ארגונים הפועלים בתחומים משיקים, אף שיש פוטנציאל בפיתוח מיזמים משותפים. לדברי המרואיינים, שיתופי פעולה בין ארגונים בעלי תחומי מומחיות שונים עשויים לתרום לניצול יעיל יותר של משאבים, לחיזוק היכולות הארגוניות ולהרחבת היקף המענים הניתנים לקהילה. עם זאת, בפועל יש חסמים המעכבים שיתופיות בין-ארגונית, ובהם תחרות בין ארגונים ושיקולים ארגוניים ואישיים.

ד. פיתוח החברה האזרחית הערבית כיעד אסטרטגי של מדיניות ציבורית

ממצאי הראינות מלמדים כי לצד החשיבות שיוחסה למימון ויכולות, עלתה תפיסה רחבה יותר הרואה בפיתוח החברה האזרחית הערבית יעד אסטרטגי של מדיניות ציבורית. המרואיינים הדגישו כי ארגוני החברה האזרחית אינם רק ספקי שירותים או גופים מבצעים, אלא נכס חברתי וציבורי התורם לפיתוח קהילתי, לחיזוק ההון החברתי ולהרחבת הנגישות לשירותים עבור קבוצות אוכלוסייה מגוונות. עם זאת, מן הראינות עלה כי ברוב הרשויות המקומיות הערביות טרם התגבשה תפיסה הרואה בפיתוח החברה האזרחית יעד אסטרטגי בכני עצמו. לפיכך צוין כי חיזוק ארגוני החברה האזרחית אינו נתפס בדרך כלל כחלק מליבת העשייה של הרשות המקומית, וכי המודעות לחשיבותם כשותפים לפיתוח חברתי וקהילתי עדיין מוגבלת. בהתאם לכך הודגש הצורך להגביר את המודעות בקרב נבחר ציבור ובעלי תפקידים בכירים ברשויות המקומיות לחשיבות ההשקעה בארגוני החברה האזרחית ולתרומתם לקידום יעדי הפיתוח המקומיים. בהקשר זה תוארו יוזמות שנועדו לחזק את הקשר בין הרשויות המקומיות ובין ארגוני החברה האזרחית ולעודד שיתופי פעולה ביניהם. כמו כן עלתה תפיסה שלפיה חיזוק החברה האזרחית מחייב בניית שותפויות רב-מגזריות הכוללות את הממשלה, הרשויות המקומיות, ארגוני החברה האזרחית והפילנתרופיה. חלק מן המרואיינים התייחסו למודלים של שיתוף פעולה רב-מגזרי המבוססים על תפיסת ה-Collective Impact, שנועדו להתמודד עם סוגיות חברתיות מורכבות באמצעות פעולה מתואמת של כלל השחקנים הרלוונטיים.

ממצא נוסף שעלה מן הראיונות נוגע לצורך בפיתוח מנגנונים מוסדיים וקהילתיים לתמיכה בחברה האזרחית הערבית. בהקשר זה הוזכרה היוזמה הפילנתרופית "רשת קודרה", הפועלת לגיוס משאבים מתוך החברה הערבית עצמה וליצירת תשתית מקומית של תרומה, ליווי וערבות הדדית. לצד זאת הועלו הצעות להרחיב את תפקידם של גופים ממשלתיים, כגון הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים במשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה, כך שיכללו גם אחריות לפיתוח החברה האזרחית ולחיזוק ארגוניה.

5. מגבלות המחקר

לצד תרומתו של המחקר למיכוי מאפייניהם של ארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית ולזיהוי מגמות, צרכים ואתגרים מרכזיים, יש להביא בחשבון שתי מגבלות עיקריות:

היקף המחקר: המחקר נערך בפרק זמן ממוקד של כשלושה חודשים, ולכן נדרש לתחום את היקף איסוף הנתונים ואת מספר המרואיינים והרכבם. במסגרת המחקר נערכו חמישה ראיונות עומק חצי-מובנים עם מומחים בתחום. הראיונות הניבו מידע מקצועי עשיר וסייעו בזיהוי הסוגיות המרכזיות ובהעמקת ההבנה שלהן. עם זאת, מסגרת המחקר לא אפשרה לכלול ראיונות עם מנהלים ועובדים בארגונים הערביים או עם גורמים העוסקים ברכש ממשלתי. שילוב נקודות מבט אלו במחקרי המשך עשוי להרחיב את התמונה בדבר צורכי הארגונים והאתגרים העומדים בפניהם, וכן לתרום לזיהוי מענים ודרכי פעולה לחיזוק קשריהם עם גורמי ממשל ורשויות מקומיות ולהרחבת נגישותם להתקשרויות ממשלתיות. נוסף על כך מסגרת המחקר לא אפשרה לבחון נושאים שלא נכללו בתכולת המחקר, ובהם המשכיות המהלך הממשלתי שקודם בשנת 2021, הפעולות שננקטו בעקבותיו ותוצאותיו לאורך זמן.

מידת העדכניות והאחידות של הנתונים: המיכוי הכמותי התבסס על המידע שהיה זמין במאי 2026 באתר גיידסטאר, המשמש מקור מרכזי למידע מנהלי על ארגוני החברה האזרחית. עם זאת, מאחר שהמידע באתר מבוסס על דיווחי הארגונים, יש שונות בין הארגונים בשנות הדיווח ובמידת עדכניות הנתונים. לפיכך, הנתונים המוצגים אינם מתייחסים בהכרח לנקודת זמן אחידה, והדבר מגביל את האפשרות לערוך השוואה מלאה ושיטתית בין כלל הארגונים. בהתאם לכך, יש לפרש את הממצאים כתמונת מצב המבוססת על המידע העדכני ביותר שהיה זמין באתר במועד עריכת המחקר.

6. המלצות יישומיות

המלצות ברמת הממשלה

מומלץ כי החלטת הממשלה שתעצב את תוכנית החומש לחברה הערבית לשנים 2021–2027 תכלול פרק ייעודי לגיבוש ולעיגון מדיניות ממשלתית כוללת לפיתוח ולחיזוק המערכת התומכת בארגוני החברה האזרחית הערבית. מדיניות זו תכיר בארגונים אלו כשותפים אסטרטגיים לפיתוח החברה הערבית, ותניח תשתית לחיזוק שיתופי הפעולה בין הממשלה, הרשויות המקומיות וארגוני החברה האזרחית. זאת באמצעות פיתוח מנגנוני תיאום, מימון, רכש ציבורי, בניית יכולות ובקרה, לצד קביעת יעדים ומדדי ביצוע. לפיכך, מומלץ:

1 לגבש תוכנית פעולה לחיזוק ארגוני החברה האזרחית הערבית במסגרת מהלך אסטרטגי רב-מגזרי

כללי

על הממשלה ליזום מהלך אסטרטגי רב-מגזרי לחיזוק ארגוני החברה האזרחית הערבית, המבוסס על שותפות מתמשכת בין משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות, הארגונים והגורמים הפילנתרופיים. המהלך יתבסס על חזון משותף, תיאום בין השחקנים, הגדרת מטרות ויעדים וריכוז משאבים ומומחיות לפיתוח השדה הארגוני. כמו כן יש ללוות אותו במערך שיטתי של מדידה והערכה, שיבחן את התקדמות תהליכי החיזוק והפיתוח של הארגונים. מערך זה יכולול מדדים להערכת איכות השותפויות בין הארגונים, רמת החוסן והאיתנות הפיננסית שלהם ויכולתם להרחיב את פעילותם ולהיכנס לתחומי עשייה הנדרשים בהתאם לצורכי החברה הערבית.

פעולות

- רתימת כל השותפים העיקריים למהלך: משרדי הממשלה, ארגוני החברה האזרחית, פילנתרופיה והרשויות המקומיות.
- הכנת תוכנית פעולה משותפת לכלל השותפים, המבוססת על חזון משותף, יעדים, אבני דרך ליישום, לוחות זמנים ותקציב. מומלץ לעגן בתוכנית את העיקרון שלפיו חיזוק החברה האזרחית נועד לשמר את עצמאותה ואת תפקידה הציבורי, ולא להפוך אותה לזרוע ביצוע של הממשלה.
- פיתוח והטמעת מערך בקרה והערכה לתוכנית, לרבות הגדרת מדדים ויעדים, גיבוש מנגנון למעקב אחר היישום וביצוע מחקר מלווה.

מדדים

- מספר משרדי הממשלה שגיבשו תוכנית יישום בהתאם למדיניות.

- על התוכנית לכלול גם ממד גאוגרפי (רשויות, אשכולות אזוריים) וגמישות מספקת להתאמת הפעילות לפי השוני בין אוכלוסיות, אזורים ורשויות.
- מדובר בתוכנית כוללת, מרובת פעילויות ויעדים. לכן יש לבנות אותה באמצעות כלים מתאימים, כגון תרשים לוגי לתוכנית כולה, וללוות אותה במערכת מדידה ובמחקר מקיפים וקפדניים.

המלצות ברמת הרשויות המקומיות

1 יש להקים ולבסס תשתית ארגונית ייעודית לניהול הקשר עם ארגוני החברה האזרחית ברשויות המקומיות הערביות

במסגרת זו מומלץ לעודד את הרשויות למנות גורם מקצועי הממונה על תכלול הקשר עם הארגונים, פיתוח שיתופי פעולה, תיאום בין הגורמים השונים ברשות וקידום מדיניות סדורה בתחום.

2 מיסוד מנגנוני תיאום, שיח ושיתוף פעולה קבועים בין הרשויות המקומיות לארגוני החברה האזרחית והממשלה

כללי

לצורך מיסוד מנגנוני התיאום מומלץ לקיים באופן שוטף פורומים, שולחנות עגולים ומפגשי עבודה תקופתיים, שיאגדו את הארגונים האזרחיים הפועלים בתחומי הרשויות. מנגנונים אלו יחזקו את הדיאלוג בין הצדדים, יגבירו את זרימת המידע ויאפשרו לזהות צרכים ואתגרים משותפים ולפתח שותפויות ארוכות טווח.

פעולות

■ גיבוש והסדרת מנגנוני התיאום ושיתופי הפעולה – מומלץ להגדיר את אופן פעילותם של מנגנוני התיאום, לרבות מטרותיהם, תחומי האחריות, הרכב המשתתפים, תדירות המפגשים ואופן קבלת ההחלטות, בשיתוף כלל הגורמים הרלוונטיים, כך שיינתנו מענה לצורכי כלל השותפים. במסגרת זו, אפשר להקים פורום ארצי ו/או פורומים אזוריים ויישוביים, בהתאם לצרכים ולמאפייני הפעילות. לכל פורום מומלץ למנות גורם מוביל ומזכיר, ולהפעילו בהתאם לתוכנית עבודה שנתית המבוססת על מיפוי צרכים, מענים ומשאבים קיימים. תוכנית העבודה תכלול, בין היתר, זיהוי הזדמנויות לשיתופי פעולה, קידום יוזמות משותפות ומעקב אחר יישום ההחלטות.

מדדים

- שיעור הפורומים הפעילים המקיימים את תוכנית העבודה ומספר המפגשים המתוכנן.
- מספר שיתופי הפעולה, היוזמות או הפרויקטים המשותפים שנוצרו בעקבות פעילות הפורומים.

דגשים

- אפשר להפעיל את תוכנית מנגנוני התיאום כחלק מתוכנית הפעולה לחיזוק ארגוני החברה האזרחית הערבית (הסעיף שלעיל).

3 יש לפתח ולתחזק מאגרי ספקים ייעודיים הכוללים גם ארגוני חברה אזרחית הפועלים בתחומי הרשות המקומית

כללי

המאגר ינוהל באחריות הרשות המקומית, יתעדכן באופן שוטף ויכלול מידע על תחומי הפעילות, תחומי המומחיות, השירותים והיכולות של הארגונים. לצד תרומתו לניהול תקין של הליכי התקשרות ורכש, המאגר יכול לשמש כלי אסטרטגי למיפוי השדה הארגוני, לזיהוי מומחיות מקומית ולפיתוח שיתופי פעולה בין הרשויות לבין הארגונים.

מדדים

- מספר הרשויות המקומיות שהקימו מאגר ספקים הכולל ארגוני חברה אזרחית.
- גידול בהכנסות מהתקשרויות עם רשויות מקומיות.

דגשים

- אפשר להקים ולהפעיל מאגר ארצי של ארגוני חברה אזרחית לשימוש כלל הרשויות, במסגרת תוכנית פעולה כוללת לחיזוק ארגוני החברה האזרחית הערבית.

המלצות בנושא רכש חברתי

1 יש לבחון התאמות במנגנוני התשלום וההתקשרות הציבוריים, במטרה להפחית את הנטל התזרימי על הארגונים, הנובע מדרישות למימון מקדים של הפעילות

כללי

מומלץ להקים צוות ממשלתי ייעודי, בשיתוף החשב הכללי, אגף התקציבים והייעוץ המשפטי, שיבחן ויגבש מנגנוני התקשרות ומימון המותאמים לארגוני החברה האזרחית, ובפרט לארגונים קטנים ובינוניים. במסגרת זו מומלץ לבחון מתן מקדמות בתחילת הפעילות, תשלומי ביניים בהתאם לאבני דרך, קיצור זמני התשלום, הכרה בהוצאות תקורה, הפחתת דרישות לערבויות והתאמת דרישות הדיווח למאפייני הארגונים וליכולותיהם. צעדים אלו נועדו לצמצם חסמי תזרים, להקל את השתתפות ארגוני החברה האזרחית בהתקשרויות ובתוכניות ציבוריות ולהרחיב את נגישותם למשאבים ממשלתיים.

פעולות

- פנייה לגורמים המתאימים בממשלה לצורך בחינת האפשרויות הקיימות, השפעותיהן וגיבוש מדיניות בנושא.

מדדים

- מספר או שיעור ההתקשרויות הציבוריות הכוללות מנגנוני תשלום מותאמים, כגון מקדמות, תשלומי ביניים או מנגנוני מימון אחרים המכפיתים את הצורך במימון מקדים.

דגשים

מדובר בנושא בעל היבטים כספיים מובהקים, ולכן מומלץ לקדמו מול החשב הכללי ומשרד האוצר ובשיתופם.

2 יש להרחיב את נגישותם של ארגוני החברה האזרחית הערבית למקורות מימון ממשלתיים

כללי

הרחבת הנגישות תיעשה הן באמצעות הגדלת היקף התמיכות הממשלתיות הן באמצעות הרחבת השתתפות הארגונים בהתקשרויות חוזיות ובמנגנוני רכש ציבורי. במסגרת זו יש לבחון קביעת יעד להקצאת חלק מתקציבי הממשלה לארגוני החברה האזרחית הערבית. כמו כן יש לפתח מסלולי תמיכה ייעודיים ולפרסם קולות קוראים המותאמים למאפייני הארגונים וליכולותיהם, באופן שיגדיל את יכולתם לגשת למשאבים ציבוריים ולהתחרות עליהם באופן שוויוני.

פעולות

- לבחון, בשיתוף הייעוץ המשפטי לממשלה והחשב הכללי, מנגנונים משפטיים ומנהליים שיאפשרו להרחיב את השתתפותם של ארגוני החברה האזרחית הערבית במכרזים ובהתקשרויות ממשלתיות, תוך כדי שמירה על עקרונות השוויון, התחרות והמקצועיות.
- לבחון התאמות בתנאי הסף של מכרזים וקולות קוראים, במקרים המתאימים, כך שישקפו את מאפייניהם של ארגוני החברה האזרחית, ובפרט ארגונים קטנים ובינוניים, בלי לפגוע באיכות השירותים ובניהול התקין.
- לקדם הנגשה שפתית של מכרזים וקולות קוראים הרלוונטיים לארגוני החברה האזרחית בחברה הערבית, באמצעות פרסום בשפה הערבית של תקציר ההליך, תנאי הסף, מועדי ההגשה ופרטי ההתקשרות לקבלת הבהרות, במטרה להרחיב את נגישות הארגונים למידע ואת יכולתם להשתתף בהליכי התמיכה והרכש הממשלתיים.
- לשלב רכיבי איכות רלוונטיים במסגרת אמות המידה להערכת הצעות, כגון היכרות עם אוכלוסיית היעד, ניסיון בעבודה בקהילה הרלוונטית ויכולת מתן שירות בשפה הערבית, בהתאם לאופי השירות ובהתאם לדין.

- לבחון אפשרות לפיצול מכרזים גדולים לרכיבים או לאשכולות שירותים, כאשר הדבר אפשרי ומוצדק מקצועית, במטרה להרחיב את הנגישות של ארגוני חברה אזרחית להשתתפות בהליכי רכש ציבורי.
- לעודד התקשרויות משנה (קבלנות משנה) ושיתופי פעולה בין ספקים גדולים לארגוני חברה אזרחית מקומיים, במיוחד בתחומים שבהם היכרות עם הקהילה המקומית היא יתרון במתן השירות.

מדדים

- מספר קולות קוראים ומכרזים שבוצעו בהם התאמות להגברת נגישות הארגונים.
- גידול במספר הארגונים המחזיקים באישור ניהול תקין.
- גידול בהיקף התמיכות הממשלתיות.

דגשים

- לכל נושא ההתקשרויות יש היבט משפטי, ולכן יש לבחון את ההצעות המוזכרות בהיבט זה.

המלצות בנוגע לחיזוק היכולות הארגוניות

כדי להבטיח את התפתחותם של ארגוני החברה האזרחית הערבית לאורך זמן, יש לחזק את יכולותיהם הארגוניות והמקצועיות, ובכלל זה לטפח ולקדם שכבת בעלי מקצוע במגוון התפקידים הנדרשים לפעילותם.

1 בניית מסלול קריירה ייעודי לעבודה בארגוני החברה האזרחית הערבית

כללי

מומלץ להשקיע בפיתוח ההון האנושי הפועל בארגוני החברה האזרחית הערבית, בהרחבת אפשרויות ההכשרה והפיתוח המקצועי והניהולי ובחיזוק היוקרה של העשייה החברתית. השקעה זו תתבסס על בניית מסלול קריירה מובנה ואטרקטיבי עבור אקדמאים ואקדמאיות צעירים מן החברה הערבית, הכולל מנגנוני שימור עובדים, הזדמנויות לקידום מקצועי וניהולי ופיתוח מתמשך של מיומנויות מנהיגות ויזמות חברתית. כמו כן מומלץ לשלב תמריצים לעידוד השתלבות כוח אדם איכותי בארגונים. לצד זאת, מומלץ לקיים סדנאות, שולחנות עגולים ומסגרות ללמידת עמיתים, שיתרמו לחיזוק המנהיגות הארגונית, להעמקת הידע המקצועי ולעידוד למידה ושיתוף ידע בין ארגוני החברה האזרחית. נוסף על כך מומלץ לבחון הקמת מסלולי מלגות לסטודנטים מן החברה הערבית בתחומי ניהול מלכ"רים, מנהיגות חברתית וניהול ארגוני חברה אזרחית במוסדות אקדמיים בישראל, כחלק מבניית עתודת מנהיגות מקצועית לשדה החברה האזרחית.

פעולות

- **פיתוח מערך ארצי של הכשרות וליווי מקצועי** לבעלי תפקיד בארגונים בחברה הערבית, בדרג המקצועי ובדרג הניהולי, במטרה לחזק את היכולות הארגוניות, הניהוליות והמקצועיות של הארגונים.
- **הקמת תוכנית ייעודית לפיתוח עתודה מקצועית** בארגוני החברה האזרחית הערבית, באמצעות שילוב אקדמאים ואקדמאיות צעירים בתפקידי ליבה, תוך מתן הכשרה מקצועית, ליווי ומלגות לעידוד השתלבותם והתפתחותם בארגונים.

מדדים

- שיעור העובדים והמנהלים בארגוני החברה האזרחית הערבית שהשתתפו בתוכניות הכשרה, פיתוח מקצועי או פיתוח מנהיגות במשך השנה.
- שיעור הארגונים שפיתחו והטמיעו מסלולי קריירה מובנים לעובדים.

דגשים

- הקמת מערך של הכשרות מחייב שיתוף פעולה בין הממשלה לארגונים ורצוי שיתבצע בשיתוף הרשויות.
- מדובר במהלך מורכב שיש להקדיש לו משאבי תכנון לגיבוש תוכנית עבודה רב-שנתית.

יש לחזק את יכולותיהם הארגוניות והמקצועיות של ארגוני החברה האזרחית הערבית

2

כללי

מומלץ לפתח ולהפעיל תוכניות הכשרה ייעודיות לחיזוק היכולות הארגוניות והמקצועיות של ארגוני החברה האזרחית הערבית בתחומי הליבה הנדרשים להתפתחותם ולקיימותם. תוכניות אלו יכללו, בין היתר, פיתוח מיומנויות בגיוס משאבים, איתור מקורות מימון וגיוון מקורות ההכנסה, לרבות איתור קרנות פילנתרופיות וגופים מממנים בארץ ובחו"ל, כתיבת בקשות תמיכה, בניית שותפויות וניהול קשרים עם תורמים וגופים מממנים. כמו כן הן יכללו הכשרות בניהול ארגוני, תכנון אסטרטגי, ניהול פיננסי, ממשל תאגידי, פיתוח ההון האנושי, חיזוק יכולות דיגיטליות, שיפור איכות השירותים, מדידה והערכה, שיווק השירותים ופיתוח שותפויות. נוסף על כך מומלץ לכלול הכשרות בהכנה ובהגשה של בקשות לתמיכות, קולות קוראים ומכרזים של משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וגופים ציבוריים. לצד תוכניות ההכשרה, מומלץ להעמיד לרשות הארגונים מערך ליווי מקצועי פרטני, המותאם לרמת הבשלות, לצורכי הפיתוח ולמאפייניו של כל ארגון. מערך זה יסייע ביישום הידע הנרכש, בחיזוק היכולות הארגוניות ובהטמעת תהליכי שיפור מתמשכים.

פעולות

- פיתוח והכשרה של בעלי תפקיד שזה יהיה ייעודם. למידה מהצלחות, ייעוץ וליווי של בעלי ניסיון בתחום לאורך זמן.

מדדים

- שיעור ארגוני החברה האזרחית הערבית שהשתתפו בתוכניות הכשרה בתחומי הליבה הארגוניים.
- גידול במספר הארגונים שגייסו מקורות מימון חדשים או הרחיבו את מגוון מקורות המימון שלהם.

דגשים

- מדובר בנושא מורכב, הדורש מיומנות רבה ואנשי מקצוע המתאימים לתפקיד.

ג'מאל, א., אלמוג-בר, מ., קוקבין, ו. ואסעיד, ר. (2019). ארגונים ערביים-פלסטיניים בחברה האזרחית בישראל. מכון וולטר ליבך לחינוך לדו-קיום יהודי-ערבי. [🔗](#)

דסטה, ר., אג'באריה, ת. ורון, ע. (2022). חסמים והזדמנויות בעבודת הרשויות המקומיות עם עמותות בחברה האזרחית הערבית המספקות שירותים חברתיים: מכשירים עם נציגים מרשויות מקומיות ערביות. משרד ראש הממשלה, היחידה לשיתופי פעולה בין-מגזריים; הרשות לפיתוח כלכלי במגזר המיעוטים, המשרד לשוויון חברתי. [🔗](#)

זינר, א., חי, א., דלאשה, מ., אבו עסא, נ. ותמוד, י. (2023). הגברת המענים החברתיים באמצעות ארגוני חברה אזרחית בהחלטת ממשלה 1279: שלב ב' - איפיון מעמיק לנושאים במיקוד. נאס מחקר וייעוץ בע"מ; המשרד לשוויון חברתי, האגף לפיתוח כלכלי-חברתי בחברה הבדואית בנגב. [🔗](#)

מדהלה, ש., אלמוג-בר, מ. וגל, ג. (2018). עמותות בתחום הרווחה בישראל: תמונת מצב. מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל; המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים. [🔗](#)

פורום הקרנות בישראל. (2020). מעורבות קהילתית והשתתפות אזרחית של צעירים ערבים בישראל: מיפוי והמלצות מדיניות, ביוזמת קרן גנדי והקרן למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי. נאס מחקר וייעוץ בע"מ.

היחידה לשיתופי פעולה רב-מגזריים במשרד ראש הממשלה, הרשות לפיתוח כלכלי של המיעוטים, רשמת העמותות במשרד המשפטים, פורום עמותות תרבות ערביות, ופורום ארגוני חברה ערבית לבניית יכולות ומיצוי משאבים ממשלתיים. (2022). באים לפגוש אתכם: מפגש בין נציגי הממשלה לבין ארגונים המספקים שירותים חברתיים בחברה האזרחית הערבית, שפרעם, 29.3.2022: דוח עיבוד ממצאים. ממשלת ישראל. [🔗](#)

קוסמן, ל. (2021). מימון ממשלתי של המגזר השלישי בישראל. הכנסת, מרכז המחקר והמידע. [🔗](#)

רון, ע., וסאלח, ר. (2021). דו"ח ביניים: מסמך ממצאים ותובנות מראיונות עם מנכ"ל עמותות ערביות. משרד ראש הממשלה, היחידה לשיתופי פעולה בין-מגזריים; קרן מובדארת. [🔗](#)

רון, ע., סאלח, ר., פרידמן, ל., ומלר, י. (2022). פיילוט ממשלה וקרנות פילנתרופיות מתכננות יחד בנושא החברה האזרחית הערבית המספקת שירותים חברתיים: מסמך ממצאים, תובנות והמלצות. ג'וינט אלכא; משרד ראש הממשלה, היחידה לשיתופי פעולה בין-מגזריים; פורום הקרנות בישראל. [🔗](#)

רשות התאגידים. (א"ת). אישור ניהול תקין לעמותה או לחברה לתועלת הציבור (חל"צ). משרד המשפטים. [🔗](#)

שחף, י. (2024). הערכה מסכמת למחזור ראשון של תוכנית ההכשרה למנהלי ארגוני חברה אזרחית ערבית המספקים שירותים חברתיים "ריאדה" ريادة. "ריאדה" ريادة - שיתופי פעולה בין ארגוני חברה אזרחית ערבית וממשל; הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים, המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה.

Anheier, H. K. (2004). *Civil society: Measurement, evaluation, policy*. Earthscan.