سلطة التطوير الاقتصادي للاقليات
وزارة المساواة الاجتماعية

הרשות לפיתוח כלכלי במגזר המיעוטים
המשרד לשוויון חברתי

تقدّم תקאדום
الخطة الخماسية لتطوير المجتمع العربي
תכנית החומש לפיתוח כלכלי חברתי בחברה הערבית

الشركات الاقتصاديّة في السلطات المحليّة العربيّة

أفنان حاج علي
يوآف ليڤ

أُجري من قبل معهد مايرز-جوينت-بروكديل

מאיירס ג'וינט ברוקדייל

التحرير اللغويّ: رڤيطال أڤيڤ ماتوك
الترجمة للعربيّة (موجز): جلال حسن
غرافيك: عنات بيركو توليدانو

أجري هذا البحث بطلب من وزارة المساواة الاجتماعية وتعزيز مكانة المرأة، وجرى تمويله بمساعدتها.

مقترح للاقتباس:
حاج علي، أ.، وولف، ي. (2026). *الشركات الاقتصادية في السلطات المحلية العربية*. דמ-088-26. معهد مايرز-جوينت-بروكديل.

معهد مايرز-جوينت-بروكديل
ص.ب. 3886 القدس 9103702
هاتف: 02-6557400
brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

القدس، سبتمبر 2026 דמ-088-26

موجز

خلفية

السلطة المحلية هي الجهة التي تقيم شركات بلدية اقتصادية محدودة الضمان، بعد مصادقة وزارة الداخلية، علمًا أن هذه الشركات تخضع للملكية الكاملة لهذه السلطة، وتشكل ذراعًا تنفيذية للنهوض بالتطوير الاقتصادي-الاجتماعي، وتوفير الخدمات، وتنفيذ المشاريع البلدية. في عام 2022، عملت في إسرائيل 570 شركة تابعة للحكم المحلي، وبلغ إجمالي إيراداتها نحو 19 مليار شيكل؛ وتركّز النشاط الاقتصادي بصورة أساسية في نحو 220 شركة اقتصادية، قُدّر إجمالي إيراداتها بنحو 13 مليار شيكل. في عام 2025، وخلال الفترة التي أُجري فيها هذا البحث، لم تكن تعمل في إسرائيل سوى أربع شركات اقتصادية تابعة للسلطات المحلية العربية، من أصل 85 سلطة محلية عربية. وتبرز هذه الفجوة بشكل خاص في ضوء المساعي التي بذلتها الحكومة لإقامة مثل هذه الشركات. وانطلاقًا من ذلك، توجهت وزارة المساواة الاجتماعية وتعزيز مكانة المرأة إلى معهد مايرز-جوينت-بروكديل بطلب إجراء بحث تُستخدم نتائجه أساسًا لإقامة وتشغيل شركات اقتصادية إضافية في الحكم المحلي العربي.

أهداف

تتمثل أهداف البحث في تعميق المعرفة حول الشركات الاقتصادية في السلطات المحلية العربية، وفحص المزايا والنواقص المترتبة على إقامة شركات اقتصادية في هذه السلطات، وفهم العوائق التي تحول دون إقامة وتشغيل شركات من هذا النوع، وصياغة توصيات من شأنها المساعدة في إقامة وتشغيل شركات اقتصادية إضافية في السلطات المحلية العربية.

منهجية البحث

1. استعراض مقتضب للأدبيات المهنية في موضوع الكيانات البلدية بعامة، والشركات الاقتصادية بخاصة، على الصعيدين العالمي والمحلي في إسرائيل
2. مقابلات معمّقة شبه مُهَيْكَلة مع خبراء محتوى ذي صلة بالموضوع، ومع شاغلي مناصب مرموقة في السلطة المحلية العربية

نتائج

رأى من أُجريت معهم المقابلات انّ الشركة الاقتصادية تشكل أداة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي للبلدة من خلال مشاريع مدرّة الدخل، وأداة لتعزيز وتطوير البنى التحتية بما يسهم في تحسين جودة حياة السكان، وكذلك أداةً لترسيخ مكانة البلدة بوصفها متقدمة وابتكاريّة مقارنة بسلطات محلية عربية أخرى. كما اعتبِرت الشركة الاقتصادية أداةً لتحسين النجاعة الإدارية، والأدائية والمالية.

شخّص البحث عددا من الشروط التي بمقدورها أن تنهض بنجاح الشركات الاقتصادية في السلطات المحلية العربي، ومن بينها: الثقة المتبادلة والتعاون مع أجسام حكومية وفي مقدمتها سلطة أراضي إسرائيل؛ وإدارة مهنية وخالية قدر الإمكان من اعتبارات سياسية، لا سيما تعيين مدير عام يتحلى بالكفاءات والخبرة الملائمة؛ ووجود ائتلاف مستقر في السلطة المحلية، بما يتيح الاستقرار التنظيمي ويحدّ من المماطلات والأعطال التي تعرقل سير العمل. أما بالنسبة إلى نموذج إقامة شركة اقتصادية مشتركة لعدد من السلطات المحلية، فقد عبّر من أُجريت معهم المقابلات عن مواقف متنوعة. فقد رأى بعضهم فيه حلًا ممكنًا للسلطات المحلية الصغيرة، شريطة الاتفاق مسبقًا على آليات الإدارة والإشراف والرقابة وتوزيع الموارد؛ في حين تحفّظ آخرون على هذا النموذج بسبب الخشية من فقدان السيطرة، وعدم التوزيع المتساوي للأرباح، وصعوبة مواءمة نشاط الشركة مع الاحتياجات الخاصة بكل واحدة من السلطات المحلية.

توصيات

يعرض التقرير توصيات للنهوض بإقامة شركات اقتصادية في السلطات المحلية العربية وترسيخها، على مستويين يكمل الواحد منهما الآخر-المستوى الحكومي، ومستوى السلطة المحليّة:

تتمثل التوصية على الصعيد الحكومي في النهوض بالموضوع بصورة استباقية؛ وتعزيز دور ووظيفة شعبة الشركات البلدية في وزارة الداخلية بوصفها جهة مهنية رائدة، ومرافقة وداعمة، بدءًا من مرحلة صياغة الفكرة ووصولًا إلى مراحل التأسيس والتشغيل؛ وترسيخ إطار موحّد وملزم من الأنظمة لتنظيم عملية التأسيس، بما في ذلك مؤشرات الأداء، وآليات المتابعة والرقابة، ومعايير واضحة لفحص الطلبات، وجداول زمنية محددة؛ وتطوير منظومة للتأهيل والإرشاد في مجالات ريادة الأعمال، والتطوير الاقتصادي، وإدارة الشركات الاقتصادية؛ وإقامة منظومة من المرشدين من الشركات الاقتصادية العريقة؛ وفحص إمكانية إقامة شركات اقتصادية مشتركة لسلطات محلية عربية صغيرة ذات خصائص متشابهة، شريطة التنظيم المسبق لآليات الإدارة، وتوزيع الأرباح، والاستثمار في المشاريع المشتركة.

تتمثل التوصية على مستوى السلطة المحلية في تشجيع التطوير المهني لكبار موظفي السلطة المحلية وللعاملين في الشركات الاقتصادية، بما يضمن إدارة مهنية مستقلة عن الاعتبارات السياسية، ووضع آليات مهنية لتعيين المديرين العامين وأعضاء مجالس الإدارة، بما في ذلك دراسة الاستعانة بلجان تعيين خارجية وبجهات مهنية متخصصة في شؤون التوظيف واستقطاب الموظفين.