טיוב הנגשת משאבי קרנות הביטוח הלאומי לארגונים ורשויות ערביות

דוח בדיקה

تحسين اتاحة موارد صناديق التأمين الوطني للمنظمات والسلطات العربية

تقرير فحص

ד״ר מוטי טליאס, מכון צפנת

בהשתתפות ד״ר נסרין חדאד חאג׳יחיא

د. موطي تالياس، معهد تسافينت

بمشاركة د. نسرين حداد حاج يحيى

הצוות המלווה מקרנות הביטוח הלאומי:

אלי אביישר

ענבל פליער

الفريق المرافق من صناديق التأمين الوطني:

إيلي أفيشر

عينبال فليعر

01/2022

תוכן עניינים - المضمون

פתח דבר ... 1
מבוא ... 3
פרק א: נתונים ... 5
פרק ב: חסמים להנגשת משאבי הקרנות ומיצויים בחברה הערבית ... 9
פרק ג: הצעות והמלצות פעולה ... 14
פרק ד: דילמות אסטרטגיות ... 25
סיכום ... 27
מקורות ... 28
נספח 1 – רשימת מרואיינים ... 29
נספח 2 – המשתתפים בקבוצות המיקוד ... 30
נספח 3 – אופן הפעולה של קרנות הביטוח הלאומי ... 32
נספח 4 – תוכנית ראשונית ליישום ... 36

افتتاحية ... 38
مقدمة ... 40
القسم أ: معطيات ... 43
القسم ب: عوائق لإتاحة موارد الصناديق والاستغلال في المجتمع العربي ... 47
القسم ج: اقتراحات وتوصيات للعمل ... 53
القسم د: معضلات استراتيجية ... 65
تلخيص ... 67
المصادر ... 68
الملحق 1 – قائمة المقابَلين ... 69
ملحق 2 – المشاركين في مجموعات التركيز ... 70
الملحق 4 – برنامج أولي للتطبيق ... 76

פתח דבר

אני שמח להציג לפניכם דוח המסכם תהליך מיפוי שמטרתו היא לשפר את הנגשת משאביהן של קרנות ביטוח לאומי לארגונים ערביים ולרשויות ערביות.

קרנות הביטוח הלאומי הן קרנות לאומיות המובילות השקעות חברתיות בישראל. אנחנו מחוללים שינויים חברתיים בישראל, שותפים להם ומאפשרים אותם. אנו עושים זאת באמצעות מימון, פיתוח והקמה של תשתיות, תוכניות ומיזמים חדשניים ואפקטיביים, בשותפות עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, קרנות, ארגונים ויזמים חברתיים.

כקרנות לאומיות אנו מחוייבים לרווחתם של כלל אזרחי ישראל, מכל הקבוצות ובקרב כל היישובים, ופועלים לצמצום פערים חברתיים, קידום איכות החיים של אוכלוסיות בסיכון וצמצום הדרה חברתית. בפרט, אנו פועלים ביישובי הפריפריה החברתית שבהם קיים פער בין השיעור הגבוה של אוכלוסיות בסיכון למיעוט המענים הקיימים בשטח. כדי לגשר על פער זה נוקטות הקרנות מדיניות של העדפת יישובים מאשכולות סוציו-אקונומיים נמוכים, ומעניקות להם סיוע מוגבר.

בשנים האחרונות השקיעו קרנות הביטוח לאומי משאבים רבים בהקמה ושדרוג של מבנים ברשויות מקומיות ערביות בכל רחבי הארץ, לטובת אוכלוסיות יעד שונות כגון אנשים עם מוגבלות, קשישים וילדים. כך, לדוגמה, הוקמו יחידות להתפתחות הילד ביישובים בחברה הבדואית, בחברה הדרוזית ובכלל החברה הערבית. כמו כן, הופעלו מיזמים חדשניים וייחודיים עבור צעירים וצעירות בסיכון ואוכלוסיות נוספות בסיכון בחברה הערבית. בחלק מהמקרים מדובר במיזמים ייעודיים הפועלים ביישובים ערביים בלבד (דוגמת מיזם "נור" לצעירות ערביות בשותפות קרן רש"י, קרן באדר ומשרד הרווחה), ובמקרים אחרים – במיזמים ובפרויקטים כלליים שבהם הושם דגש על חלקה של החברה הערבית בפרויקט.

עם זאת, חסמים שונים מונעים מתן מענה מיטבי לכל הצרכים החברתיים של החברה הערבית. הנתונים המובאים בדוח זה מצביעים על תוצאות החסמים – עולה מהם כי מדיניות ההעדפה של הקרנות לאשכולות סוציו-אקונומיים נמוכים אינה באה לידי מימוש מספק בקרב היישובים הערביים, הנמצאים רובם ככולם באשכולות נמוכים (לעומת היישובים היהודיים באותם אשכולות).

כחלק מהשליחות של המוסד לביטוח לאומי, שאמון על הביטחון הסוציאלי במדינת ישראל, אנו מחויבים לפעול באופן שיחזק את לכידותה של החברה ויאפשר לכל אזרח ליהנות מהמשאבים והשירותים של הביטוח הלאומי, בלי קשר ליישוב שבו הוא חי או לקבוצה החברתית שאליה הוא משתייך.

אנו מבינים שכל ניסיון לתקן את המצב ולהסיר חסמים המונעים מיצוי של משאבי הקרנות בקרב החברה הערבית דורש בראש ובראשונה חיזוק של הקשר והאמון בין קרנות הביטוח הלאומי לבין האנשים האמונים על טובתן של אוכלוסיות בסיכון בקרב החברה הערבית – רשויות מקומיות וארגוני מגזר שלישי.

לכן יצאנו לתהליך של למידה משתפת יחד נציגים מקרב רשויות וארגונים אלה, כדי לאתר את החסמים המונעים עבודה משותפת, להבין את מורכבותם ולנסות לגבש יחד דרכים להסרתם. ברור

לנו שלא נוכל לפתור את כל הבעיות ולהסיר את כל החסמים, על אחת כמה וכמה אם כל ארגון ינסה לפעול בכוחות עצמו; אך אנו מאמינים שהירתמות משותפת לאורך זמן בכוחה ליצור שינוי של ממש.

התובנות וההמלצות שהתגבשו במסמך זה הן תחילתה של דרך ארוכה. את ההמלצות עלינו להפוך לתוכנית פעולה וליישמן באופן שיגרום שינוי אמיתי.

כארגון התופס עצמו כ׳פורץ דרך חברתית׳ ומסייע בהטמעת מודלים חדשניים בקרב משרדי ממשלה, אנו מקווים ופועלים לכך שגם מהלך זה יפרוץ מעבר לגבולות הביטוח הלאומי, וישמש מודל וזרז לשיפור הנגשתם לחברה הערבית של משאבים ממשלתיים במשרדי הממשלה המתמודדים עם אתגרים דומים.

אני מבקש להודות לד״ר מוטי טליאס ולצוות מכון צפנת על הובלת התהליך בתבונה וברגישות, לד״ר נסרין חדאד חאג׳יחיא מחברת הייעוץ נאס על השותפות מכל הלב והתרומה המשמעותית לאורך הדרך, ולאנשים הרבים שהקדישו מזמנם והסכימו להשמיע את קולם בכנות ובפתיחות מתוך מחויבות משותפת לשינוי.

תודה למייק פרשקר ולצוות התוכנית למובילי לכידות חברתית מיסודה של הקרן המשפחתית על שם טד אריסון, על הסיוע בחיבורים והליווי המקצועי והאנושי.

תודה לעו״ד איציק סבטו, מנהל קרנות הביטוח הלאומי היוצא, ותמר לזר, מנהלת היחידה האסטרטגית היוצאת, על התווית הדרך וליווי המהלך בראשיתו .

תודה מיוחדת לענבל פליער ואלי אביישר מהיחידה האסטרטגית בקרנות הביטוח הלאומי, על היוזמה ועל ניהול המהלך לחיזוק הקשר של קרנות הביטוח הלאומי עם החברה הערבית.

שמואל ויינגלס
מ״מ מנהל קרנות הביטוח הלאומי

מבוא

העבודה המובאת בדוח זה התמקדה בניסיון לבחון את החסמים העומדים בפני הגדלה של שיעור הייצוג של החברה הערבית במענקי קרנות הביטוח הלאומי, ולזהות מהלכים שיוכלו לסייע בהגדלת הפנִיות והייצוג של החברה הערבית בפעילות הקרנות. מדיניות הקרנות היא להעדיף יישובים באשכולות הסוציו־אקונומיים הנמוכים (1 עד 4), אולם שיעור הייצוג של החברה הערבית במענקי הקרנות מקרב יישובים אלו נמוך בהשוואה לייצוגם של יישובים יהודיים. האתגר איננו נוגע רק לשיעור הפניות של יישובים אלו לקבלת מענקים, אלא גם למימוש המענקים בפועל לאחר הזכייה, בשל קשיי ניהול ותפעול.

העבודה עסקה בכל חמש הקרנות באגף קרנות הביטוח הלאומי (להלן: האגף"): 'הקרן לפיתוח שירותים לנכים', 'קרן סיעוד', 'קרן ילדים ונוער בסיכון', 'הקרן למפעלים מיוחדים', וקרן 'מנוף' לבטיחות בעבודה. אף שקרן 'מנוף' איננה עוסקת בפיתוח שירותים בקהילה, אלא בשירותים הממוקדים בסביבת העבודה, ההנחה היא שהתובנות העולות מן העבודה עשויות לתרום לפעולתה בחברה הערבית. כפי שיוצג בהמשך, קיימת שונות מסוימת בין הקרנות באשר לייצוג של החברה הערבית בפעילותן, אולם ברובן שיעור הייצוג של החברה הערבית נמוך מחלקה באוכלוסייה. יתרה מזו, בשל מצב השירותים החברתיים בחברה הערבית, מעוניינות כל הקרנות להגדיל את ייצוגה אף מעבר לשיעורה היחסי.

העבודה בוחנת את שיעור ההשתתפות של החברה הערבית במענקי הקרנות מצד שְׁני לקוחות פוטנציאליים של פעילות הקרנות העוסקים בפיתוח ובהפעלה של שירותים חברתיים: רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית. בהתאם עסקה עבודת הבירור בשניהם ושיתפה נציגים משניהם.

בדוח זה נציג את העבודה ותוצריה. תחילה תוצג המתודולוגיה שבה השתמשנו. בפרק הראשון יוצגו נתוני המענקים של הקרנות לחברה הערבית במבט רב־שנתי, כבסיס ומניע לעבודה. בפרק השני יוצגו הממצאים מתוך המידע שנאסף באמצעות ראיונות וקבוצות מיקוד. בפרק השלישי ינותחו משמעויות הממצאים ויוצגו כיווני פעולה העשויים להניב שיפור. מכיוון שחלק מכיווני הפעולה שנציע נוגעים לתפיסות יסוד בפעולת הקרנות, ריכזנו בפרק הרביעי כמה דילמות אסטרטגיות המזמינות את האגף לחשוב ולבחון מחדש תפיסות יסוד אלו. אם יש רצון לעבור מן הניתוח אל היישום, נדרש בשלב הבא להכין תוכנית עבודה מפורטת שתתייחס לכיווני הפעולה בחלוקה לטווחי זמן, ותתחשב בתיעדוף של המלצות, במגבלות יישום ובשונות בין הקרנות.

כפי שלמדנו מן העבודה, יוזמת האגף לבחון את הנושא זכתה להערכה רבה כשלעצמה, ועוד יותר מכך – הנכונות לבחון את הנושא מתוך שותפות ושיח עם בעלי העניין מן החברה הערבית ועם מספר רב וייצוג מגוון מהם, חיזקה את האמון והקשר בין האגף לארגוני החברה הערבית. מבחינה זו לפחות תהליך הלמידה עשוי להיות צעד ראשון בפתרון.

בפתח הדברים אנחנו מבקשים להודות לכל המעורבים הרבים שפינו מזמנם והשתתפו במהלך על תרומתם לדיון ועל החשיבה העשירה, המגוונת והביקורתית שהפגינו, ועל הנכונות שגילו להיות שותפים לכל מהלך המשך, לסייע לאגף בהפצה של מידע ולעודד השתתפות בקולות הקוראים.

אנו ערים לעובדה כי מהלך זה מעורר ציפיות רבות, ומבקשים לכן לציין כבר בשלב זה כי מדובר בתחילתה של דרך שהכוונה היא שתוביל בהדרגה לשינוי. הקשיים הנוגעים לשיעור הנמוך מהרצוי

של החברה הערבית בפעילות קרנות הביטוח הלאומי מבטאים סוגיות רחבות יותר הקשורות ביחסי רוב ומיעוט, בנגישותם של משאבי המדינה לחברה הערבית ובמאפייני עומק שלה. מהלך זה איננו מתיימר לתקן או לשנות את המצב הכולל בנושאים אלה, במיוחד משום שבחלק מן הנושאים מדובר בתהליכים ארוכי טווח שמעורבים בהם גורמים רבים נוספים. מטרתו צנועה יותר: לבחון כיצד, במסגרת המצב הקיים, ראוי שהאגף יפעל כדי להגדיל את שיעור הייצוג של החברה הערבית במענקי הקרנות.

מתודולוגיה

העבודה, על מכלול מרכיביה, עסקה בשני היבטים: ניסיון להבין את החסמים האפשריים להשתתפותה של החברה הערבית בפעילות הקרנות, וחשיבה על שינויים באופני הפעולה של הקרנות כיום אשר יוכלו להגביר השתתפות זו.

העבודה התבססה על שני אפיקים מרכזיים של מידע: ראיונות וקבוצות מיקוד, כל אחד מהם עם משתתפים מכמה מעגלים. כדי להרכיב את קבוצת המשתתפים בשני האפיקים נעזרנו בגורמים שונים המכירים את החברה הערבית ובדמויות מפתח בתחום השירותים החברתיים.

תחילה התקיימו ראיונות עם מנהלים ועם נציגי הקרנות באגף כדי ללמוד על הניסיון שלהם בעבודה עם החברה הערבית, ולעמוד על ההבנה שלהם לגבי חסמים אפשריים. בהמשך התקיימו ראיונות אישיים עם משתתפים נוספים, רובם המכריע מהחברה הערבית, שהערכנו כי הם מחזיקים ידע רחב שחשוב לאפשר לו לבוא לביטוי בשיח אישי ולא במסגרת קבוצת מיקוד. באפיק זה השתתפו, בין היתר, מנהלים או יושבי ראש של ארגוני תשתית חברתיים, מנהלי יחידות ברשויות מקומיות ונציגות מטעם הפיקוח של משרד הרווחה. בסך הכול התקיימו 22 ראיונות[1].

נוסף על הראיונות, כאמור, התקיימו בשלב מאוחר יותר קבוצות מיקוד. בסך הכול התקיימו חמש קבוצות מיקוד, וההומוגניות שלהן נשמרה כך: שתי קבוצות מיקוד התקיימו עם נציגות של חברה אזרחית, שתי קבוצות מיקוד התקיימו עם נציגות של מנהלי מחלקות או אגפי רווחה ברשויות מקומיות (בחלוקה לשני אזורים – צפון ומרכז קבוצה אחת, ודרום קבוצה שנייה), וקבוצת מיקוד אחת התקיימה עם "ממצי משאבים" – תפקיד חדש ברשויות מקומיות ערביות, שעניינו מיצוי משאבים ממשלתיים ופיתוח כלכלי.[2] בכל הקבוצות הללו יחד נטלו חלק כ־30 משתתפים. בקבוצות המיקוד השתתפו נציגים מלווים מטעם אגף הקרנות – מנהלי קרנות ונציגי צוות תכנון ואסטרטגיה (רשימת המשתתפים בקבוצות המיקוד מופיעה בנספח 2).

נוסף על שני אפיקי שיח אלה, התבססה העבודה על מקורות כתובים, ובכלל זה דוחות ציבוריים, וכן מאמרים, חומרים ומידע שהופקו בידי עמותות וגופים שעימם נפגשנו. מכלול המקורות הללו יצרו עושר רב של מידע חיוני להבנה של הנושא וניתוח הבעיה עימה ביקשנו להתמודד.

כלל עבודת האיסוף נעשתה בין החודשים נובמבר 2020 לפברואר 2021. מכיוון שהעבודה נעשתה בתקופה של התפרצות נגיף הקורונה ותוך כדי סגרים חוזרים ונשנים, כל המפגשים התקיימו מרחוק ובאמצעות זום.

---

1 רשימת המרואיינים מופיעה בנספח 1.

2 מדובר במיזם במימון ממשלתי ראשוני ובליווי מקצועי של משרד הפנים, המשרד לשוויון חברתי וג'וינט־אלכא. לפרטים נוספים: https://www.mawared.org.il/about

פרק א: נתונים

נקודת המוצא לעבודה זו היא נתוני אגף הקרנות על השתתפות החברה הערבית במענקים. תחילה יוצגו נתוני ההגשות והאישורים לפי אשכולות סוציו-אקונומיים כתמונה כללית וללא הבחנה בין החברה הערבית לחברה היהודית, ובהמשך – תוך כדי הבחנה בין שתי הקבוצות. בחלק השלישי תוצג תמונת התמיכות הממשלתיות בחברה הערבית נוסף על קרנות הביטוח הלאומי.

נתוני הקרנות בחלוקה לאשכולות – תמונה כללית

בטבלה 1 שלהלן מוצגים נתוני תקציב הסיוע (מענקים) של אגף הקרנות לשנת 2019, לפי האשכולות הסוציו-אקונומיים של היישובים שבהם מתקיימות התוכניות. בטבלה מוצג היקף הסיוע בש״ח; נתון זה מתורגם לשיעורו מתוך כלל הסיוע שמעניקות הקרנות לתוכניות מקומיות[3] ומושווה לחלקה של אוכלוסיית האשכול באוכלוסיית ישראל כולה.[4] השוואה זו בין שיעור התקציב שמוקצה ליישובים באשכול נתון לבין שיעורו של האשכול בכלל האוכלוסייה בישראל מוצגת במדד היחס שבעמודה האחרונה של הטבלה. כך, למשל, בשנת 2019 שיעור התקציב לאוכלוסיית אשכול 2 מתוך התקציב הכללי של הקרנות לתוכניות ביישובים היה 25%, וחלקה באוכלוסייה היה 20%; והיחס בין נתונים אלה היה 1.25. מכיוון שמדיניות הקרנות היא להשקיע יותר באשכולות הסוציו-אקונומיים הנמוכים (1–4), השאיפה היא שבאשכולות אלו יהיה יחס זה גבוה מ־1 לכל הפחות, כלומר יעיד על שיעור השקעה מוגבר באזרח באשכולות אלה.

מן הנתונים המוצגים בטבלה עולה כי בשנת 2019, שיעור הסיוע שהקצו הקרנות לאוכלוסיית אשכולות 2–4 אכן **גדול** מחלקה באוכלוסייה, ואילו שיעור התקציב שהוקצה לאוכלוסיית אשכול 1 קטן מחלקה באוכלוסייה.

טבלה 1 – חלוקת תקציב הקרנות לפי אשכולות סוציו-אקונומיים (2019)

רמה חברתית־כלכלית	סך כל התקציב (במיליוני ₪)	שיעור מתקציב הקרנות ביישובים (באחוזים)	חלק באוכלוסייה (באחוזים)	יחס בין שיעור התקציב לחלקם באוכלוסייה
1	4.84	3	4	0.75
2	35.18	25	20	1.25
3	13.69	10	8	1.25
4	11.96	8	5	1.6
5	27.54	20	13	1.54
6	14.55	10	10	1.00
7	16.88	12	20	0.60
8	16.30	12	19	0.63
9	0.06	0	1	0.00
10	0.00	0	0.07	0.00
סך הכול	141.00	100	100	1

[3] סך כל תקציב הקרנות המופנה לחברה הערבית רב יותר מהנתונים שמופיעים בפרק זה. כ־70% מתקציב הקרנות מופנה לתוכניות מקומיות הפועלות ביישוב מסוים, ונועד לרווחת תושבי היישוב וסביבתו. שאר תקציב הקרנות מושקע בפרויקטים ארציים. הנתונים בפרק זה מתייחסים לתוכניות מקומיות בלבד, משום שיש קושי לבודד את התקציב המועבר לאוכלוסייה הערבית במסגרת הפרויקטים הארציים (לפחות במונחים מוחלטים).

[4] ״החלק באוכלוסייה״ פירושו מספר התושבים ביישובים השייכים לאשכול בהשוואה לכלל האוכלוסייה ביישובי ישראל.

בטבלה 2 מוצגת חלוקת תקציב הקרנות לאוכלוסיית אשכולות 1–4 ביחס לחלקה באוכלוסייה, במבט רב־שנתי. מן הנתונים עולה כי על אף התנודתיות בין השנים (ההדגשות מצביעות על החרפה בתנודתיות בשנים בודדות), ממוצע הסיוע הרב־שנתי לאשכולות אלו עמד על שיעור **מקביל או גבוה** מחלקם באוכלוסייה. עוד עולה כי הסיוע שניתן לאשכולות 1–2 נמוך מזה שניתן לאשכולות 3–4, אף על פי שאשכולות אלו אמורים ליהנות ממדיניות ההעדפה אף יותר מאשכולות 3–4.

טבלה 2: היחס בין שיעור הסיוע התקציבי שמעניקות הקרנות לשיעור האוכלוסייה על פי אשכולות (1–4) במבט רב־שנתי (2014–2019)

אשכול	2014	2015	2016	2017	2018	2019	ממוצע רב־שנתי
1	0.5	2.5	1.33	1	0.75	0.75	1.14
2	0.44	1	1.2	1.3	0.85	1.25	1.01
3	0.6	0.9	1.35	1.53	2.38	1.25	1.33
4	1.16	1.58	1	0.75	1.4	1.6	1.25
סך הכול באשכולות 1–4	0.83	1.33	1.24	1.26	1.24	1.24	1.24

לסיכום חלק זה, הן במבט חד־שנתי והן במבט רב־שנתי מצביעים נתוני פעילות הקרנות על כך שהאשכולות הנמוכים (1–4) אכן זוכים למענקים בשיעור רב יותר משיעורם באוכלוסייה. כלומר מדיניות ההעדפה של אשכולות 1–4 אכן מיושמת, ובאה לידי ביטוי בסיוע המוקצה ליישובים מאשכולות אלו, ללא הבחנה בין יישובים ערביים לאחרים (נתונים בעניין זה יוצגו בסעיף הבא).

נתוני הקרנות בחלוקה לאשכולות – האוכלוסייה הערבית

בטבלה 3 מוצגים נתוני סיוע הקרנות במבט רב־שנתי, בחלוקה לאשכולות וביחס לחלקם באוכלוסייה, וכן מוצגת הבחנה פנימית בין יישובים ערביים לשאר היישובים. מן הנתונים עולה כי שיעור הסיוע שמקבלת האוכלוסייה הערבית באשכולות 1–2 נמוך מאוד ביחס לחלקה באוכלוסייה; נתון זה בולט על רקע הסיוע המוגבר שמקבלים יישובים אחרים באותם אשכולות. בשני האשכולות האחרים, 3 ו־4, האוכלוסייה הערבית מקבלת סיוע רב ביחס לחלקה באוכלוסייה, אולם בעוד באשכול 3 באופן נמוך מהאוכלוסייה הכללית, לגבי אשכול 4 התמונה הפוכה.

טבלה 3: נתוני סיוע הקרנות בחלוקה לאשכולות 1–4 – ביישובים ערביים ובשאר היישובים (2019–2017)

אשכול וסוג יישוב	סך כל התקציב (במיליוני ₪)	שיעור מתקציב הקרנות ביישובים (באחוזים)	חלק באוכלוסייה (באחוזים)	יחס בין שיעור התקציב לחלק באוכלוסייה
1 – יישובים ערביים	3.42	0.78	2.25	0.35
1 – שאר היישובים	11.05	2.52	1.46	1.73
2 – יישובים ערביים	15.43	3.52	5.26	0.67
2 – שאר היישובים	81.01	18.48	15.09	1.22
3 – יישובים ערביים	24.18	5.52	4.36	1.27
3 – שאר היישובים	41.17	9.39	3.16	2.97
4 – יישובים ערביים	9.28	2.12	1.25	1.70
4 – שאר היישובים	18.61	4.24	3.81	1.11
סך הכול ביישובים הערביים באשכולות 1–4	**52.32**	**11.94**	**13.12**	**0.91**
סך הכול בשאר היישובים באשכולות 1–4	**15.18**	**34.64**	**23.51**	**1.47**
סך הכול בשאר האשכולות	**46.83**	**53.42**	**63.37**	**0.84**

בטבלה 4 מוצגים נתוני הסיוע לשנים 2019–2017 בחלוקה לארבע קרנות, ובהבחנה בין האוכלוסייה הכללית לאוכלוסייה הערבית. בהתייחס לסיוע לאוכלוסייה הערבית, רק בקרן ילדים שיעור הסיוע לאוכלוסייה הערבית גבוה ביחס לחלקה באוכלוסייה, והיקף הסיוע רב מהיקף הסיוע שמעניקה קרן זו לאוכלוסייה הכללית. ביתר הקרנות שיעור הסיוע לאוכלוסייה הכללית גבוה ביחס לחלקה באוכלוסייה, ואילו הסיוע לאוכלוסייה הערבית נמוך ביחס לחלקה באוכלוסייה.

טבלה 4: היחס בין הסיוע שמעניקה כל קרן לחלקה של קבוצת היישובים באוכלוסייה (2019–2017)

קרן	יישובים ערביים באשכולות 1–4	שאר היישובים באשכולות 1–4	אשכולות 5–10
נכים	0.96	1.60	0.79
סיעוד	0.67	1.13	1.02
ילדים	1.71	1.23	0.77
מפעלים	0.66	1.56	0.86
סיוע הקרנות כולו	0.91	1.47	0.84

מהנתונים המוצגים בחלק זה עולה כי שיעור הסיוע שמעניקות הקרנות ליישובים ערביים באשכולות 1–4 נמוך ביחס לשיעור הסיוע שהן מעניקות לשאר היישובים באשכולות אלו. זאת ועוד, שיעור הסיוע שמוענק להם אף נמוך מחלקם באוכלוסייה. כלומר בהסתכלות ממוקדת על היישובים הערביים, הקרנות אינן מצליחות לממש את מדיניות ההעדפה לאשכולות 1–4.

בתהליך זה השווינו גם בין נתוני היישובים החרדים והיישובים המעורבים באשכולות 1–4 לשאר היישובים, ומצאנו כי שיעור הסיוע ליישובים החרדים גדול מחלקם באוכלוסייה, ולא היה פער ניכר בינו לבין שיעור הסיוע לשאר היישובים. ביישובים מעורבים נמצאו נתונים דומים לאלו של היישובים הערביים.

תמיכות משרדי ממשלה ברשויות מקומיות ערביות ועמותות

בטבלה 5 מוצגים נתונים שאספה חברת הייעוץ 'רינאווי' בעניין שיעור התמיכות של משרדי ממשלה נבחרים ברשויות מקומיות ועמותות ערביות מתוך כלל התמיכות שהעניקו משרדים אלו בשנים 2014–2017. שישה מן הגופים הנסקרים (סעיפים 1–6) העניקו לרשויות הערביות תמיכות בשיעורים נמוכים במיוחד ביחס לחלקן באוכלוסייה. מקורם של שניים מתוך ארבעת הגופים שהעניקו לרשויות המקומיות הערביות תמיכות גדולות מחלקן באוכלוסייה הוא במשרד הפנים, המחלק תקציבים לפי מפתחות מחייבים. נראה כי שיעור תמיכות באוכלוסייה הערבית הנמוך מחלקה באוכלוסייה הוא תופעה רחבה יותר בקרב משרדי ממשלה. מנתונים כלליים יותר לגבי חלוקת תמיכות ממשלתיות, שפרסמו ג'מאל ואחי' (2019), עולה תמונה דומה.

טבלה 5: נתוני תמיכות של משרדי הממשלה ברשויות מקומיות ובעמותות ערביות (2014–2017)

משרד	הקצאה שנתית ממוצעת לרשויות ועמותות מסך תקציב התמיכות (באחוזים)	הערות
1. חינוך	7.60	נתונים לשנים 2008–2017
2. רווחה	9.22	בשנת 2016 – 8.41 ; בשנת 2017 – 5.36
3. כלכלה	5.27	
4. בריאות	0.58	
5. מדע, תרבות וחלל	4.11	
6. רוה"מ	7.74	נתון רק ל־2017
7. הגנת הסביבה	39.49	
8. תחבורה	21.43	
9. פנים – תמיכות	38.56	
10. פנים – מענקי איזון	31.1	נתונים לשנים 2008–2017

*מקור: רינאווי־זועבי, 2018

נתונים נוספים המחזקים תמונה זו נאספו בידי עמותת 'איניג'ז', שמצאה כי שיעור המיצוי של קולות קוראים מכלל משרדי הממשלה בחברה הערבית (רשויות מקומיות ועמותות) היה בשנים 2007–2017 5% בלבד. על פי ג'מאל ואחי' (2019), ייתכן שהנתונים הללו כולם מצביעים על הטיה בפעולת

משרדי הממשלה, אולם יש בהם כדי ללמד גם על חולשה בפעולה של גופי החברה הערבית בכל הנוגע למיצוי משאבים, ויש קושי להפריד בין שתי הסיבות.

פרק ב: חסמים להנגשת משאבי הקרנות ומיצויים בחברה הערבית

רקע

בפרק זה מתוארים חסמים המקשים על החברה הערבית להגדיל את שיעורי ההשתתפות של בקולות הקוראים ולקבל תמיכות. חסמים אלו נובעים מפערים בין מאפיינים של החברה הערבית לבין הנהלים, השיטות ואופני הפעולה של קרנות הביטוח הלאומי. לאחר פירוט החסמים בפרק זה, יפורטו בפרק הבא המלצות לפעולה, ובהן צעדים לשינוי שיטות העבודה שיוכלו לסייע לקרנות הביטוח הלאומי להסיר חסמים אלו.[5]

תיאור החסמים הוא כמובן תיאור מכליל. ודאי אפשר למצוא רשויות מקומיות וארגונים שמאפייניהם עונים על החסמים באופן חלקי,[6] ותיתכן גם שונות פנימית בין תת־קבוצות בתוך החברה הערבית. עם זאת, ולמרות ההכללה, תיאור זה נאמן למידע שאספנו, ומציג תמונה שתיקפו כלל הגורמים שעימם נפגשנו.

התמונה המוצגת היא תמונת המצב בנקודת הזמן שבה בוצעה עבודת הבדיקה. חשוב לתת על כך את הדעת משום שהחברה הערבית מאופיינת כחברה בשינוי, ויש שיאמרו אף שינוי מואץ, ולכן יש להביא בחשבון שתמונת המצב היא דינמית ובתהליכי שינוי מתמשכים. למדנו על כך גם מן האנשים שעימם נפגשנו, וגם מפעולות ויוזמות רבות הנוגעות לחברה הערבית. מהלכים אלו מובלים בחלקם בידי גורמים מתוך החברה הערבית (יזמים וארגונים), ובחלקם בידי גורמים חיצוניים, חוץ־ממשלתיים (עמותות וקרנות) או ממשלתיים, ובראשם התוכנית לפיתוח כלכלי במגזר הערבי, הדרוזי, הבדואי והצ׳רקסי (המוכרת כהחלטת ממשלה 922, שתקציבה עומד על 15 מיליארד ש״ח).

פירוט החסמים

החסמים המונעים את הגדלת שיעור מיצוי המשאבים של החברה הערבית מקרנות הביטוח הלאומי, נובעים מכמה מאפיינים של החברה הערבית:

חסמי תרבות ושפה

- **שפה** – אף על פי שהשפה העברית היא שפה שנייה בחברה הערבית, ולא כל החברה שולטת בשפה האופן מלא, תמונה זו איננה משקפת את המצב ברשויות המקומיות ובארגוני החברה האזרחית – שם רווח השימוש בשפה העברית, והשליטה בשפה בקרב העובדים גבוהה. הדבר נובע הן מכך שמרבית אנשי המקצוע הם בוגרי אוניברסיטאות ישראליות, והן מן הצורך לקיים תקשורת רבה עם גופים ומוסדות. עם זאת, הפנייה אל גופים אלו בשפה הערבית נתפסת כחשובה, משום שהיא נחשבת להכרה בייחודה של החברה הערבית, והצהרה כי זו הזמנה גם להשתתפותה. לכן, הניסיון להגביר היענות של החברה הערבית לקולות קוראים צריך להתחשב בנתון זה, ויש להשתמש גם בשפה הערבית בעת פרסום חומרים וקריאות להגשת בקשות.

---

5 להרחבה על אופני הפעולה של קרנות הביטוח הלאומי, תנאי הסף והמדדים לבחינת הבקשות, ראו נספח 3.

6 מובן שחלק מן המאפיינים המתוארים תקפים גם לחלק מן הקבוצות, הרשויות והארגונים בחברה הכללית.

- **תרבות וצריכת שירותים** – כפי שכבר צוין, החברה הערבית היא חברה בשינוי, המצויה בתהליך מעבר מחברה מסורתית וסגורה לחברה מודרנית, פתוחה ומשתלבת. היבטים מסוימים של התהליך הם טבעיים; אחרים הם כפויים ומואצים עקב לחצים סביבתיים, והם יוצרים אתגרים של קבלה ואימוץ לעומת התנגדות. כך בנושאים כמו לבוש ושפה, וכך בנושאים כמו רכישת השכלה ויציאה לעבודה של נשים, או עזיבת יישוב למגורים ביישובים אחרים, לעיתים יישובים מעורבים. מאפייניה התרבותיים (והמשתנים) של החברה הערבית באים לידי ביטוי גם בצריכה של שירותים חברתיים. ייתכן שדפוס צריכת השירותים בחברה הערבית משקף בחלקו נטייה של מיעוטים אתניים ולאומיים להימנע משימוש בשירותים מסוימים בשל חוסר אמון בממסד; אולם לדעת הדוברים שעימם שוחחנו, דפוסי הצריכה משקפים מסורת ונורמות תרבותיות. בחלק מן המקרים, גורמים אלה מסבירים את הנטייה להימנעות מצריכה של שירותים מסוימים המקובלים בחברה הכללית, ולביקוש של שירותים מסוגים אחרים. דוגמה לכך מצויה בצריכת שירותים חוץ־ביתיים עבור זקנים או אנשים עם מוגבלות (סרגוסטי, 2021), על אף ההעדפה לטיפול בבית בידי בני המשפחה או המשפחה המורחבת. פיתוח שירותים חייב להתייחס למאפיינים התרבותיים של החברה הערבית, וככל שמתחוללים שינויים – לנסות ולהביא גם אותם בחשבון.

חסמים מבניים

- **תשתיות כלליות** – הרשויות המקומיות הערביות סובלות מתשתיות חלשות הבאות לביטוי בכמה היבטים: תשתיות מחשוב ותקשורת החיוניות להתנהלות יעילה פנימית ומול גופים חיצוניים; קרקע קיימת פנויה ועתודות קרקע לשימושים ציבוריים, ובכלל זה להקמת מבנים ציבוריים; מיעוט של מבני ציבור זמינים להפעלת תוכניות; חוסר במבנים פרטיים זמינים להשכרה, ועלויות השכרה גבוהות; תשתיות תחבורה (כבישים) חסרות או לקויות, ומערכות תחבורה חלקיות המקשות על ניידות לצורך צריכת שירותים בתוך יישובים וביניהם.

- **תשתיות ארגוניות** – את התשתיות הארגוניות יש לחלק לכמה סוגים: כוח אדם, מחלקת רווחה והרשות כמערכת ארגונית. נציג להלן את סוגי התשתיות, ונתייחס אליהן במסגרת ההמלצות.
  - <u>כוח אדם</u>: הרשויות סובלות מכוח אדם שחלקו ברמה מקצועית נמוכה; היקף כוח האדם דובר הערבית והמחובר לתרבות מוגבל מלכתחילה, וגם זמינותו של כוח אדם פוטנציאלי לגיוס מוגבלת. גם אם יש נכונות לקלוט כוח אדם שאינו דובר ערבית, ההיענות לכך היא קטנה, בשל קשיי העבודה בסביבה תרבותית שונה. כוח אדם איכותי, בין ערבי ובין יהודי, נמנע גם בשל מצבן של הרשויות ובשל תנאי ההעסקה הנחותים בהשוואה למקומות אחרים. תופעה נוספת וקשורה שעליה דווחנו היא היעדר תחלופה של כוח אדם בשל היעדר אפשרויות תעסוקה, הגורם לאיוש תפקידים ממושך מאוד, לעיתים גם בשלב שעובדים כבר חשים חסרי אנרגיה ונכונות להשקיע. המצב המתואר יוצר מעגל קסמים שלילי שבו הרשויות מתקשות באיוש המשרות, או מגייסות כוח אדם מיטבי פחות, אשר בתורו מצמצם עוד יותר את כוח המשיכה של הרשויות.

- מחלקת הרווחה: מחלקת הרווחה היא גורם מרכזי בכל הנוגע לעבודתן של קרנות הביטוח הלאומי, בשל עיסוקן בשירותים חברתיים. אף שמדובר במחלקות איכותיות שכוח האדם בהן מקצועי ומסור, נמסר לנו כי מחלקות אלו סובלות לרוב ממעמד נמוך ברשות. הדבר נובע מכך שהמחלקות אינן עוסקות בייצור הכנסות כי אם בהוצאה, ובשל עיסוקן באוכלוסיות מוחלשות הן נתפסות כתורמות לחיזוק הדימוי השלילי של הרשות. בשל מעמדן החלש, מחלקות הרווחה מתקשות לשתף פעולה עם מחלקות אחרות ברשות, הנדרשות לשם הגשת בקשות לסיוע ובהמשך לניהול הסיוע – כמו גזברות, הנדסה, חינוך, או ייעוץ משפטי. בנוסף, הקושי לגייס כוח אדם בכל הרשות פועל כמובן גם על מחלקות הרווחה. לבסוף, משום היותן של הרשויות לרוב קטנות, כמות כוח האדם במחלקות הרווחה קטנה, ויש קושי לייעד כוח אדם לטיפול במשימות שאינן שוטפות. קושי זה מתבטא, כמובן, ביכולת להתפנות למשימות של פיתוח וגיוס משאבים, כמו במקרה של קולות קוראים של אגף הקרנות. על כך מתווספות העובדות שדרישות הקולות קוראים לא תמיד ברורות ולביטוח הלאומי יש דימוי מרתיע, וכן הספק בדבר הסיכוי של החברה הערבית לזכות במשאבים מגופי מדינה בתנאים תחרותיים.
- הרשות כמערכת ארגונית: החולשה הארגונית של הרשויות המקומיות הערביות מקורה בשילוב של חוסר משאבים, השפעות פוליטיות (ראו בהמשך עוד בנושאים אלה) וניהול חלש. המערכת הארגונית חסרה בחלק מן הרשויות סדרים ניהוליים שוטפים, כמו תכנון, מעקב ביצוע וקיום ישיבות סדירות בין אגפים. הממשקים חלשים, וכך גם הזרימה השוטפת והסדירה של המידע במערכת. חוסר התיאום והממשקים החלשים יוצרים מערכת בירוקרטית שמגיבה לאט ובסרבול, פניות שהולכות לאיבוד וממשק שירותים חלש לתושבים ולגורמי חוץ. מיעוט המשאבים מוביל להתמקדות בשגרה, בשוטף ובמשברים, והקצאה מועטה של משאבים למאמצי פיתוח. המחשה לכך ניתן למצא בעובדה שעד היום, ב־5 בלבד מתוך 84 הרשויות הערביות קיימת חברה כלכלית עירונית. חלק מהדוברים שעימם נפגשנו ייחסו את המצב בנושא זה גם לנטייה לשמרנות והעדר תרבות של יזמות וחדשנות.

- **מצב כלכלי** – הרשויות המקומיות הערביות סובלות מחולשה כלכלית קשה. על פי סיווג הרשויות המקומיות למדד סוציו־אקונומי בין 1־10, רוב מכריע של הרשויות המקומיות הערביות ממוקמות בין רמה 1 לבין רמה 4 כאשר מרביתן (כ־70 מתוך 84) שייכות לאשכולות 1–3. ברשויות אלה גם מתגוררים כ־88% מכלל תושבי ישראל הערבים (סרגוסטי, 2021). כפי שדווח לנו בראיונות ובקבוצות המיקוד, שיעור לא קטן מן הרשויות הערביות נמצא בגירעון תקציבי מתמשך, ובעקבות כך נדרשות להעסיק חשב מלווה, שתפקידו לפקח באופן הדוק על ההוצאה, ולהפחית הוצאות ככל שניתן.

החולשה הכלכלית של היישובים הערביים נובעת מגורמים שונים, ובכללם קיפוח מתמשך של החברה הערבית בהשקעות ממשלתיות. לצד זה, החברה הערבית בישראל בעלת ייצוג גבוה בקרב אוכלוסיית העניים בישראל. המשמעות היא ששיעור ההנחות בתשלומים למיסים עירוניים גבוה, וכך גם שיעור הסיוע הנדרש מן הרשות כדי להבטיח השתתפות של תושבים בשירותים כגון פנאי, תרבות או חינוך בלתי פורמלי. בחלק מהרשויות קיימת הגירה חיובית של

אוכלוסיות מהרשות הפלסטינית –מהגדה או מעזה – במסגרת איחודי משפחות, שהיא לרוב תוספת של אוכלוסייה חלשה. באזור הדרום יש רשויות מקומיות שנותנות שירותים גם לאוכלוסיית הפזורה והכפרים הבלתי מוכרים, שאינם משלמים מיסים מקומיים ומשרדי הממשלה אינם מכירים בהם לצורך פיצוי הרשויות המקומיות על השירות. על כל אלו יש להוסיף מיעוט פעילות עסקית, בחלקו בשל כדאיות נמוכה לפתח יזמות עסקית, ובחלקו בשל היעדר שטחים פנויים להקמת אזורי תעשייה. מיעוט פעילות עסקית משמעו הכנסות מוגבלות מארנונה עסקית, שמשמשת מקור תקציב מרכזי עבור הרשויות המדורגות גבוה בדירוג הסוציו-אקונומי.

התוצאה המתוארת היא רשויות מקומיות במצב הישרדות מתמשך. כפי שלמדנו מהפגישות, מצבן הכלכלי של הרשויות הערביות משפיע לא רק על היכולת ליזום ולפתח שירותים, אלא גם על היכולת להעסיק נותני שירות חיצוניים (כמו קבלנים), החוששים כי לא יקבלו תמורה עבור עבודתם. המצב הכלכלי של הרשויות המקומיות דורש התייחסות בתנאי ההשתתפות העצמית בקולות הקוראים.

- **מגבלות גודל** – הרשויות המקומיות הערביות הן רשויות קטנות יחסית (רובן עד 10 אלף תושבים), ולכן האוכלוסייה הזקוקה לשירות חברתי כלשהו ביישוב קטנה יחסית, ובהתאם גם גודל הפרויקטים האפשריים ביישוב. במקרים רבים גודל הרשות משמש חסם, אם דרישות הסף או הציונים הקובעים את דירוג הבקשה לסיוע דורשים מספר משתתפים רב. מגבלה זו חלה הן על רשויות מקומיות והן על ארגוני מגזר שלישי כמגישי בקשות לקרנות.

- **פוליטיזציה** – אף שנראה כי עם כניסתו של דור חדש של מנהיגות, צעיר ומקצועי, מסתמן שינוי מסוים בהיבט זה כמאפיין של הרשויות המקומיות הערביות, מוטיב זה עדין חוזר ומופיע. בשל היותה של הרשות מוקד כוח, משאבים והעסקה מרכזיים ביישובים, היא משמשת זירת תחרות בין קבוצות שייכות (חמולות), והשייכות הקבוצתית היא גורם המשפיע על התנהלות הרשות ועל קבלת ההחלטות בנושאים שונים: העסקה ומינויים, קניית שירותים, החלטות מקצועיות ועוד. ביטויים להשפעות אלה מצויים בעיכוב של מינויים, של רכישות חיוניות או של מיזמי בנייה בשל מחלוקות על הרצון לתגמל מקורבים. יתרה מזו, וכפי שנטען, בחלק מן הרשויות מעורבת נציגות המגזר העסקי, או אפילו נציגות עולם תחתון, בניסיון להשפיע על קבלת החלטות שיש להן משמעויות כלכליות. ההמלצות בהמשך מתייחסות להיבט זה.

חברה אזרחית

המאפיינים שפורטו לעיל, ושאינם מאפיינים הנוגעים למערכת הארגונית הפנימית של הרשות המקומית, תקפים ורלוונטיים גם לחברה האזרחית. אולם, כלקוח של קרנות הביטוח הלאומי, לחברה האזרחית בחברה הערבית יש עוד כמה מאפיינים חשובים:

- בהשוואה לחברה האזרחית בחברה היהודית, החברה האזרחית הערבית חלשה מבחינה מבנית. חולשה זו באה לביטוי במגוון מדדים, ובראשם שיעור נמוך של התארגנויות פורמליות.[7] מתוך

[7] כל הנתונים בסעיף זה לקוחים מתוך ג'מאל ואח', 2021.

כלל העמותות הרשומות בישראל רק 9% הן עמותות ערביות, וכאשר בוחנים את חלקן היחסי בעמותות הפעילות, שיעור זה יורד לכ־7%. מרבית העמותות הערביות הן קטנות או בינוניות, ותקרת המחזור התקציבי של כ־80% מהן היא 2 מיליון ש״ח, אך בפועל, המחזור של 58% מתוכן אינו עולה על 500 אלף ש״ח. רבות מהן מתרכזות בחינוך, ספורט, תרבות, דת או אומנות, ורק 15.7% בתחום של פיתוח או מתן שירותים חברתיים. לחלק ניכר מהן (כ־ 46%) אין אישור ניהול תקין בשל קושי לעמוד בדרישות רשם העמותות ולהתמודד עם ההגשה לקבלת אישור, וכן אישור או הכרה של ״מוסד ציבורי״ (לפי סעיף 46א׳ לפקודת מס הכנסה) המאפשר לפטור אותן ממס על תרומות. לצד זאת, שיעור התרומות הפוטנציאליות הזמין לעמותות אלו קטן יחסית, משום היעדר פילנתרופיה מפותחת בחברה הערבית, ונטייה של תורמים יהודים (מהארץ ומחו״ל) להעדיף תרומה לעמותות יהודיות. גם שיעור ההתקשרויות החוזיות של עמותות ערביות לאספקת שירותים עבור הממשלה, שהיה יכול להוות מקור הכנסה חשוב חלופי, הוא מזערי – 220 התקשרויות בלבד מתוך 875 (25%) בשנים 2016–2017.

- ללא קשר לגודלה האובייקטיבי של החברה האזרחית הערבית ולגודלם של הארגונים הפועלים בתוכה, מגבלות הגודל של החברה הערבית שאותן פירטנו בחלק הקודם תקפות לא רק לרשויות המקומיות אלא גם לחברה האזרחית. מגבלות אלו יוצרות חסם מפני הגשת בקשה לקבלת מענקי הקרנות וזכייה בהם, משום שהעמותות נדרשות להוכיח היקפי פעילות גדולים (לקוחות), מחזור כספי, פריסת פעילות או תשתיות, ומתחרות על כך מול ארגונים מהחברה הכללית.
- חולשות מבניות אלה של מגזר החברה האזרחית אינן מלמדות על אופיו של המגזר השלישי, שהוא מגזר הצומח בקצב מואץ, תוסס ומתפתח, ומשלב כוחות צעירים ומודעות חברתית חזקה. במידה רבה, הדימוי של המגזר השלישי בחברה הערבית עומד בניגוד לדימוי של הרשויות המקומיות. לצד עמותות חלשות במגזר החברה האזרחית הערבית, רבות מן העמותות (שאת הנציגים של חלקן פגשנו) הן גופים מקצועיים, חדשניים ודינמיים, המכירים בערך של שיתופי פעולה ומקדמים אותם.
- היות ששיעור המענקים של הקרנות לעמותות בכלל החברה בשנים האחרונות הוא בממוצע כ־60%, למגזר השלישי הערבי יש פוטנציאל ניכר להגדיל את היקף המענקים הניתנים לחברה הערבית, וחשוב לבחון כיצד לסייע לו להגדיל את חלקו, ולהתגבר על חסמים מבניים.

פרק ג: הצעות והמלצות פעולה

בחלק זה ננסה לקשור בין מערך המאפיינים של החברה הערבית לחסמים הנגזרים מהם והמונעים התמודדות על הקולות הקוראים של קרנות הביטוח הלאומי שפורטו בחלק הקודם, לבין כיווני פעולה שיוכלו לתרום להגדלת שיעור הפניות והזכייה במענקים. הצעות הפעולה מתייחסות בחלקן באופן ישיר לחסם כזה או אחר או לכמה חסמים, ובחלקן הן כלליות יותר, אולם כולן מבוססות על רעיונות שעלו או פותחו במהלך המפגשים שקיימנו. ההצעות מאורגנות לפי שלושה אשכולות: השניים הראשונים מתייחסים להיבטים שלפני פרסום קול קורא ולאחריו, ואילו האשכול השלישי כללי יותר, ואין לו זיקה לשלב זה או אחר בפעולות האגף.

אשכול 1 – לפני פרסום הקול הקורא

- **התאמה לתרבות ולצרכים:** קולות קוראים המופנים לחברה הכללית, ובתוכה גם לחברה הערבית, חייבים להתחשב בנסיבות ובמאפיינים של החברה הערבית במועד פרסום הקול הקורא. לדוגמה, פרופיל הגילים של החברה מצביע על צורך רב יותר בשירותים לקבוצות אוכלוסייה צעירות מאשר למבוגרים; בחלק מן היישובים יש דרישה להפרדה מגדרית בשירותים; יש צורך להכיר בהעדפה של חלקים מהאוכלוסייה למתן מענה לקשישים ואנשים עם מוגבלות במסגרת הביתית או המשפחתית הרחבה. לעיתים השונות באה לידי ביטוי בין קבוצות יישובים, כמו בין יישובים חילוניים לדתיים (איסלמיסטיים) או בין יישובים שרוב תושביהם מוסלמים ליישובים שרוב תושביהם נוצרים או שייכים לקבוצה דתית אחרת.

> הצורך בהתאמה מחייב בדיקת עומק של הצרכים לפני ניסוח הקול הקורא. כמה הצעות בהקשר זה הן שילוב מומחים ערבים מהאקדמיה ומהשטח בוועדות של הקרנות; שילוב מומחים כאלה בצוותים המכינים של הקולות הקוראים לפי תחומים (ילדים ונוער, קשישים, אנשים עם מוגבלות וכדומה); קיום התייעצויות עם אנשי מקצוע מהחברה הערבית בתהליך הכנת הקול קורא כדי לקבל הערות ודיוקים. בכל הנושאים הללו הודגש כי חשוב שהדמויות יהיו כאלו שמכירות את החברה הערבית וחיות בתוכה, ולאו דווקא דמויות ציבוריות שיש להן פרופיל ציבורי גבוה ונוכחות בתקשורת. דמויות אלו יכולות לשמש שגרירות האגף בחברה הערבית. לצד זאת, יש מקום לשקול שילוב של עובדים ערבים בקרנות, גם כדי לתת לאוכלוסייה הערבית ייצוג באגף, אך גם כדי לחזק את מומחיות האגף בצורכי האוכלוסייה. הצעה אחרונה בהקשר זה נוגעת להעמקת ההיכרות של אנשי האגף עם החברה הערבית, באמצעות השתלמויות הכוללות ביקורים וסיורים בשטח.

- **התאמת דרישות החדשנות לחברה הערבית:** הקרנות פועלות לקידום חדשנות בפיתוח שירותים; אולם לעיתים רבות צורכי החברה הערבית, שעשויים להיות חדשניים מבחינתה, הם תגבור של שירותים בסיסיים (מסגרות לגיל הרך, בתים חמים, מרכזי עוצמה) או פיתוח של שירותים ברמה בסיסית יותר ומותאמת לחברה הערבית. כך, לדוגמה, בעוד קולות קוראים מבקשים לקדם שילוב טכנולוגיות בשירותים קיימים, הצורך בחברה הערבית הוא קודם כל בפיתוח השירותים; בעוד קולות קוראים מבקשים לקדם שירותי פנאי, הצורך בחברה הערבית הוא במתן תמיכה ליציאה לעבודה – באמצעים כגון רכישת מיומנויות בסיסיות, שילוב נשים בתעסוקה ועידוד שלהן לרכוש השכלה ולצאת לאקדמיה. גם ההתמודדות עם תופעת העוני

הרווחת והשלכותיה (בריאות, תאונות, פשיעה ואלימות) היא צורך חיוני יותר בחברה הערבית מבחברה הכללית.

- סוגיית החדשנות אינה נוגעת רק להתאמה של שירותים לשלב שבו נמצאת החברה הערבית ולצרכיה, אלא גם לצורך להתמודד עם יצירת חדשנות בהיעדר תנאים לפיתוח חדשנות, ולעיתים גם עם נטייה תרבותית לשמרנות. כך עולה מדברי המרואיינים שפגשנו, מדיווחי עובדים לשעבר מ'הכוורת' שעסקו ביזמות חברתית בחברה הערבית, וכן מיוזמת Social Finance Israel שעוסקת בהשקעות אימפקט בישראל.

ההמלצות בקשר לחדשנות נוגעות לפני הכול להתאמה של דרישות החדשנות בקולות הקוראים למציאות שבתוכה חיה החברה הערבית ולצרכים שלה. נוסף על כך, ומבלי למנוע הזמנה לפיתוח יוזמות חדשניות בחברה הערבית עצמה, הבקשה היא להנגיש ולאפשר אימוץ של יוזמות חדשניות שפותחו במגזר הכללי וזכו להצלחה, במקום לדרוש פיתוחים נוספים. אימוץ יוזמות כאלה עשוי לחזק את התשתיות החברתיות ולשמש בסיס לחיזוק יזמות וחדשנות במדרגה גבוהה יותר. ככלל, נראה שהחברה הערבית במצבה כיום מעדיפה יותר קולות קוראים המזמינים השתתפות בתוכניות שיש להן מודלים מוגדרים ומגובשים, מאשר קולות קוראים פתוחים המזמינים הצעות ליוזמות ופיתוחים חדשניים. טענה נוספת שנשמעה בהקשר זה היא שהדרישות הנלוות לתוכנית המטמיעה מודלים מגובשים, מקלות את התמודדות בתוך הרשות בכל הנוגע לעמידה בדרישות ולמניעת השפעות לא ענייניות בנושאים שונים כמו כוח אדם, מפעילים וכדומה.

- **התאמת דרישות סף**: הקולות הקוראים של ביטוח לאומי מלווים במגוון דרישות סף, ומאפייני החברה הערבית כיום מקשים עליה לעמוד בדרישות אלה, הן בכל הנוגע לרשויות המקומיות והן בכל הנוגע לעמותות. דרישות לדוגמה הן מספר מטופלים או לקוחות, חתימה על התחייבויות שונות והגשה של מסמכי תכנון מפורטים מראש, הימצאות של תשתיות ומבנים ייעודיים ואישורים שונים כמו אישור ניהול תקין. התוצאה של דרישות סף אלו הן הימנעות מהגשת הצעה כלל, ותחושת תסכול בשל חוסר ההתאמה בין הדרישות לבין המצב בשטח.

ההמלצות בנושא דרישות הסף הן לבחון לעומק, עבור כל דרישת סף בנפרד, אם היא יוצרת חסם הגשה בפני החברה הערבית וכיצד. בהתאם, יש מקום לשקול עד כמה דרישת הסף הכרחית, ואם אפשר לעשות בה התאמה. לגבי דרישות ההגשה יש מקום לשקול צעדים כגון פישוט מבחינת מסמכים ונתונים, הקלה בדרישות לתכנון מפורט, או ויתור על אישור גזבר עד לאחר אישור הפרויקט והקמתו. כיוון נוסף אפשרי להקלה הוא הכרה בתשתיות או ביכולות חלופיות. כך, לדוגמה, במקום כמות מטופלים אפשר למנות היקף פעילויות (הרצאות, שיחות, פרסומים, קבוצות), ובמקום דרישה למבנים ייעודיים – הכרה בהסבה של מבנים לשימוש השירות, כמו בתי ספר או אולמות.

מצד המשתתפים הובעה בקשה שדרישות הסף יכללו בקשות המרחיקות פוליטיזציה ומקדמות מקצועיות, כמו דרישה לבעלי מקצוע, ועדות היגוי עם שותפים מחוץ לרשות, דרישה לדיווחים, מעקב חיצוני, וכדומה.

- **הפעלה באמצעות גופים חיצוניים:** היבט זה נוגע להשתתפות של רשויות מקומיות בקולות קוראים של אגף הקרנות. חלק ממקרי ההימנעות מהגשת בקשות לאגף, ובהמשך לעיתים גם קושי להפעיל פרויקטים בהצלחה לאחר זכייה, מוסבר בכך שמדובר ברשויות קטנות שיכולותיהן מוגבלות ותשתיות התפעול שלהן חלשות. המחשבה היא ששימוש בגורמים חיצוניים, כמו גופי הפעלה הפועלים מטעם הרשות המקומית, יכול לשפר את שיעור ההגשות ואיכות ההפעלה במקרים של זכייה. חשוב לציין שגופים אלה, שהם לרוב עמותות, אינם רק "קבלני ביצוע" או גופי תפעול, כי אם בעצמם בעלי סדר יום יזמי־חברתי. לכן, מטרת החיבור היא גם להעצים את העמותות ולחזק את יכולות שיתוף הפעולה של שני הצדדים ואת היקפי שיתופי הפעולה בין המגזרים השונים בחברה הערבית. כפי שלמדנו, נושא שיתוף הפעולה סובל מחולשה והוא יעד ראוי בפני עצמו.

הפרקטיקה של שימוש בגופים מפעילים קיימת באופן חלקי באגף, והיא בולטת בקרן למפעלים מיוחדים ובקרן ילדים ונוער בסיכון. ההצעה היא להגדיל פרקטיקה זו, ולהרחיב את רשימת הגופים המפעילים בעיקר לעמותות, הן מן החברה הערבית והן מן החברה הכללית. כמה שמות בולטים בהקשר זה, שחלקם כבר פועלים עם האגף, הם 'יעדים לצפון', 'כוכבי המדבר', 'מרכז מעשה', החברה למתנ"סים ו'אג'יק'. יש צורך להרחיב את הקבוצה ולבנות מאגר של גורמים נוספים בעלי פוטנציאל הפעלה.[8] חשוב למפות את הגורמים ולבחון בקפדנות את יכולותיהם של הגופים ואת ניסיונם, נוכח חששם של נציגי הרשויות מפני עמותות קש בעלות זיקה פוליטית ויכולות מוגבלות.

במצב מיטבי, גופים אלו מביאים נכסים רבים ובעלי ערך: איתנות פיננסית, תשתית ארגונית חזקה, ידע מקצועי, מומחיות והיכרות עם מגוון רחב של רשויות. בהקשר זה הדוברים שעימם שוחחנו טענו שהם מעדיפים כי המוסד לביטוח לאומי יבחר את העמותות כ"זכייניות", הן בשל הקושי שהם נתקלים בו לאתר עמותות, והן בשל החשש מהתערבות פוליטית בבחירת הגוף. מתן העדפה לעמותות ערביות יכול לתת מענה לרגישות מפני פטרנליזם, ולשמש מנוף נוסף לחיזוק החברה האזרחית הערבית.[9]

סוגיה חשובה בהקשר של עבודה עם עמותות היא החשש מפני שימור הרשויות כגופים חלשים. לכן, חלק מן הדרישות המפורשות מעמותות מפעילות צריך להיות עבודה צמודה עם הרשות, הפגנת רגישות והיענות לצרכים שלה, וככל האפשר – פיתוח חוזקות של הרשות באמצעות הכשרה, עירוב אנשי מקצוע, סיוע בבניית תשתית והעברת ידע מסודרת לידי הרשות כדי לחזק עצמאות עתידית.

---

[8] במהלך העבודה נחשפנו לשמות של עמותות ערביות מוכרות פחות, היכולות לשמש גורם מגיש בקשות ומפעיל, כמו מוסוואא, ביסאן, אל־רואד, אריש.

[9] כזכור, בקשה דומה לאיתור והנגשת "זכיינים" הייתה גם בנושא של קבלנים ואנשי מקצוע לביצוע פרויקטים פיזיים.

העבודה של חלק מרשויות המקומיות הערביות עם ארגוני חברה אזרחית והיחסים ביניהם אינם מיטביים, ולעיתים אפופים מתח וחוויה של תחרות. לא פעם קמו עמותות על רקע מה שנחווה כחולשה תפקודית של הרשות המקומית, והן נתפסות כקוראות תיגר על הרשות. לעיתים ההסתייגות של הרשות נובעת גם מרצון בשליטה והשפעה בלעדיות. יש להביא בחשבון נתון זה בבחינת ההתאמה של שימוש במפעילים חיצוניים, גם אם המטרה כשלעצמה רצויה הן לחיזוק הרשות המקומית והן לחיזוק החברה האזרחית.

- **מסלולים ייעודיים:** פערי היכולות בין הרשויות המקומיות והעמותות בחברה הערבית לבין הגופים המקבילים להן בחברה הכללית מתבטאים בחולשה של ההצעות מצד החברה הערבית. לא רק שגופים בחברה הכללית מציגים תשתיות ויכולות גבוהות יותר, אלא שיש ביכולתם לשכור שירותים של גופים מומחים וכך להכין הצעות ברמה גבוהה. התוצאה הסופית היא תחרות שאיננה שווה, והפניה של שיעור גבוה מכספי הסיוע לחברה הכללית.

בנושא זה תיתכנה כמה אפשרויות פעולה:

1. כיוון אחד הוא לייעד או לייחד קולות קוראים לחברה הערבית בלבד,[10] מבלי לאפשר לגופים אחרים להתחרות באותו קול קורא. כך יתחרו ביניהם רק גופים מהחברה הערבית, וההצעות שלהם ידורגו ביחס לגופים מקבילים להם מבחינת תנאי פתיחה ויכולות. קולות קוראים ייעודיים יכולים לאפשר התאמה טובה יותר של הדרישות למאפיינים ולצרכים של החברה הערבית, כפי שצוין לעיל.
2. אפשרות שנייה, ואולי פשוטה יתר, היא לשריין נתח מתוך התקציב הכולל של הקול הקורא הכללי עבור האוכלוסייה הערבית, כשיעורה באוכלוסייה הכללית (כ־20%).
3. כיוון נוסף ואחר הוא פרסום קולות קוראים בהיקפים קטנים (200 עד 500 אש״ח) שמיועדים ומוגבלים מלכתחילה רק לארגונים קטנים, ולפיכך מגבירים את הסיכוי כי רשויות מקומיות ועמותות מהחברה הערבית יוכלו להגיש הצעה ולזכות בתמיכה.

ההיגיון של המהלכים המוצעים בסעיפים 1–2 דומה למהלכים אחרים של אפליה מתקנת – הכוונה היא לנקוט מהלכים אלה למשך כמה שנים, עד שהגופים יתחזקו ויצליחו להתמודד בהצלחה בקולות קוראים כלליים, בלי להתפשר על האיכות המקצועית. אף שחלק מן הדוברים שעימם שוחחנו הסתייגו ממהלך שכזה משום היותו מתייג, הרוב המכריע סבר שמהלך זה ראוי ומתבקש כדי להגביר את השיוון, ולהגדיל את חלקה של החברה הערבית בתקציב הסיוע של הביטוח הלאומי.

- **עידוד שיתופי פעולה אזוריים:** אחד החסמים העומדים בפני הרשויות הערביות בהתמודדות על קולות קוראים נוגע לעמידה בדרישת סף למספר מינימלי של לקוחות או מטופלים עבור שירות מתוכנן. לדרישה זו יש כמובן הצדקה כלכלית, אלא שגודלן של רשויות ערביות רבות אינו מאפשר להציג פוטנציאל לקוחות מספק. התוצאה של דרישה זו היא ששירותים חברתיים

[10] הכוונה אינה לתוכניות ייעודיות לחברה הערבית שכבר קיימות, כמו תוכנית 'נורי' לנערות ערביות.

רבים שרווחים ברשויות היהודיות אינם זמינים לחלק גדול מהחברה הערבית, או שזמינותם נמוכה ומצריכה ניידות ליישובים אחרים או לערים גדולות.

ההצעה להתמודד עם חסם זה היא באמצעות פיתוח שירותים אזוריים. מגמת פיתוח שירותים אזורים מתקיימת גם במגזר הכללי, והיא זוכה לעידוד המוסדות הממלכתיים כמו משרד הרווחה ומשרד הבריאות. שירות המשלב כמה יישובים יקל להגיע למכסת מטופלים נדרשת כתנאי סף. הקולות הקוראים יוכלו לכוון מלכתחילה לשותפות אזורית בין כמה רשויות קטנות או בין רשות גדולה מטרופולינית (כמו אום אל־פחם, סח׳נין, נצרת, טייבה, ערערה) ליישובים קטנים בסביבתה. עם זאת, הניסיון בהובלה של שיתופי פעולה אזוריים בין יישובים ערביים מלמד על אתגר שנובע מתחרות בין הרשויות לגבי מיקום השירות בתחומן. אף שלטענת חלק מן הדוברים שעימם שוחחנו הבשלות לשיתוף פעולה בין יישובים רבה כיום מבעבר, מסקנתם של מי שהתנסו בהצלחה עם מהלכים כאלה הוא שיש צורך בגורם מסייע בתכנון השותפות, בגיבוש השותפים ובהובלת התוכנית המשותפת ליישום, ויש לתת מקום והשפעה לכל השותפים ולהיענות לצורכיהם. לכן, ההמלצה היא שאל קול קורא אזורי יתלווה גם רכיב של תמיכה מסייעת של מלווה מקצועי חיצוני, כמו איש מקצוע מן התחום שיש לו יכולות ייעוציות או יועץ ארגוני. פיתוח שירות אזורי מחייב בדיקה לא רק של נכונות השותפים לשתף פעולה אלא גם של היתכנות השירות. מענה בדמות שירותים מחוץ ליישוב צריך להתיישב עם זמינות התחבורה, ולא פחות עם פתיחות לניידות של לקוחות לשם צריכת השירות, ובמיוחד של נשים או נערות.

- **השתתפות עצמית:** הקולות הקוראים של אגף הקרנות דורשים השתתפות עצמית תקציבית של הזוכים. לרוב, ההשתתפות נקבעת באופן דיפרנציאלי לפי מעמדם הסוציו־אקונומי של היישובים. למרות התחשבות זו, הדיווח העקבי והחוזר שקיבלנו בשיחות שקיימנו היה כי אף שלכאורה היא נראית הוגנת וסבירה, דרישת ההשתתפות העצמית היא מכשול של ממש עבור הרשויות והעמותות בבואן להגיש הצעות. הסיבה לכך היא כמובן מצבם הכלכלי של הגופים הללו.[11] אם כן, הבקשה היא לבחון דרכים כדי להקל את ההגשות בכל הנוגע להיבט זה.

[11] הרשויות המקומיות סובלות מבעיית המצ׳ינג באופן רחב יותר, כמו בהסדר עם משרד הרווחה הדורש השתתפות תקציבית בשיעור של 25% במימון כוח אדם, שירותים ופרויקטים. בשל הקושי, יש מיצוי יותר נמוך יורת של אפשרויות, והתוצאה הסופית היא סל הרווחה קטן יותר ביישובים אלה בהשוואה ליישובים מבוססים.

ההמלצות בנושא השתתפות עצמית נעות בטווח של אפשרויות – מביטול מלא, דרך הפחתת ההשתתפות ועד השארת המצב הקיים ושילוב מקורות מגורמים מסייעים אחרים ברכיב זה, בין בפעולה של הרשויות והעמותות עצמן ובין בפעולה מסייעת של ביטוח לאומי. אפשר לאמץ אפשרות אחת או יותר בהתאם לאשכול או לאופי הקול הקורא:

1. ביטול מלא: המשמעות היא שלמשך מספר מוגבל של שנים, המענקים לחברה הערבית יהיו ללא דרישה של השתתפות עצמית כלל. המעדיפים חלופה זו מתייחסים לפני הכול כמובן להיעדר משאבים, אולם גם לכך שיש מקום לשקול דרכים אחרות להבטחת מחויבות ורצינות מצד הרשות שאינן מתבטאות בהשתתפות בתקציב, כגון השתתפות במבנים, בציוד או בכוח אדם.
2. ביטול חלקי: ביטול חלקי משמעו הקטנה נוספת של שיעור ההשתתפות של החברה הערבית ביחס להשתתפות המוקטנת כבר היום וביחס לשיעורים הנהוגים. כך, לדוגמה, במקרים שבהם הדרישה היא להשתתפות בשיעור 10% – להפחית את שיעור ההשתתפות ל־5%, ובהתאמה להפחיתו מ־20% ל־10%.

   לצד ביטול חלקי או מלא נדרשת הגדלה מותאמת של סכום הסיוע, כך שיאפשר פרויקטים בסטנדרטים גבוהים גם בלי השתתפות נכבדה של הארגון הזוכה.
3. שילוב מקורות: הרעיון בגישה זו הוא לחפש ולשלב מקורות פילנתרופיים כתחליף להשתתפות העצמית של גופי החברה הערבית. חלק מן הגורמים שעימם נפגשנו, אשר פועלים כבר כמעין קרן (כמו ארגון 'מסירה' וארגון 'מובדראת'), מעניקים מענקים לארגוני חברה אזרחית ומוכנים לשקול לחבר את התרומה שלהם למענקי ביטוח לאומי. באותה מידה יש לבחון אם קרנות פילנתרופיות הפועלות בחברה הערבית – כמו ווינברג, אריסון, קרן רוטשילד וארגון JFN – יהיו מוכנות להשתתף במענקים בדרך של כיסוי ההשתתפות העצמית הנדרשת מן הרשות המקומית.[12]

אשכול 2 – לאחר פרסום

- **פרסום** – אגף הקרנות משתמש בכלים מקובלים של פרסום באמצעות אתר האגף, בדיוור אלקטרוני ובאמצעי התקשורת. למדנו כי גם אם הפרסום בערבית, חלק ניכר מקהל היעד אינו מחובר לערוצים אלו – כפי שקורה בעת פרסום בעיתונות נצרכת פחות, שאינה מגיעה באופן ממוקד לקהל היעד הרלוונטי. גם כאשר הקולות הקוראים מגיעים לקהל היעד שלהם, לא תמיד ברור למה בדיוק מכוון הקול הקורא, מה הציפיות בהצעות שיוגשו, וכדומה. ככלל, חשוב להביא בחשבון שמלכתחילה, הגישה הפורמלית של פרסום קול קורא וקריאה להשיב לו אינה מתאימה לתרבות המתבססת על מפגש וקשר אישי כאמצעי לגיוס לפעולה.

[12] עמותת אינג'ז ניסתה לקדם מהלך של קרן השקעות בחברה הערבית עם יד הנדיב, אולם יוזמה זו לא הבשילה. אם בעתיד מהלך זה יצא לפועל, הוא יוכל להעניק מענה ממוסד יותר לבעיית ההשתתפות העצמית.

בנושא זה ההצעה היא לנקוט כמה מהלכים:

1. מוצע לפרסם את הידיעות על הקולות הקוראים גם בערבית, וכך גם את הכותרות של הקולות הקוראים. אף שמרבית הקהילה המקצועית הרלוונטית לקולות הקוראים בקי בשפה העברית, הודגש כי לפרסום בערבית יש חשיבות גם ברמה הסימבולית – כפעולה מכבדת שמזמינה גם את החברה הערבית להשתתף.
2. לאחר הפרסום מוצע לקיים מפגש הסברה ייעודי לאוכלוסייה הערבית, ולהציג בו את הקול הקורא. לצורכי הסברה, עידוד המענה וחיזוק האמון, רצוי לשלב במפגשים אלו נציגים מהחברה הערבית שעוסקים בתחום הקול הקורא. הניסיון שנעשה לאחרונה לקיים כנס הסברה ייעודי זכה להצלחה רבה ולשבחי הגורמים שעימם נפגשנו.
3. את הפרסום עצמו מוצע להפנות לאמצעי מדיה שבהם משתמשת אוכלוסיית היעד. ממה שלמדנו, אמצעים אלה הם מדיה חברתית (רשתות כמו פייסבוק ואינסטגרם), קבוצות וואטסאפ למיניהן ואתרי אינטרנט נפוצים כמו "בוקרא" או "אל ערב".

לצד המהלכים הללו, וכדי להיענות לציפייה לתיווך באמצעות קשר אישי, כדאי להיעזר ברשת הגורמים הציבוריים הפועלים בשטח: מפקחי המשרדים שמגיעים לרשויות המקומיות, ובראשם מפקחי הרווחה, סניפי הביטוח הלאומי הפרושים בערים ויישובים, וכן סניפים של גורמים אחרים כמו שירות התעסוקה. כל אלו יכולים לשמש מוקדי פרסום, מתווכים, או גורמי חיבור בין המתעניינים לבין נציגות האגף.

- **הבנת דרישות הקולות קוראים:** רבים מן הדברים ששמענו בקשר לעבודה עם הקרנות נגעו לקושי להתמודד עם עצם הגשת הבקשה. הטענה היא כי הדרישות הנלוות לקולות הקוראים לא תמיד מובנות, הכנת החומר מורכבת, ולא תמיד נציגי האגף זמינים כדי להבהיר את הדרישות ולסייע בהכנסת התיקונים הנדרשים. לפיכך, חלק מן המגישים מוותרים מראש על ההגשה, ואחרים מוותרים לאחר ההגשה הראשונה, בשלב בקשות השלמה. בחברה הערבית רווחת ההרגשה שהגופים ציבוריים (כמו ביטוח לאומי) מניחים שהעמותות והרשויות מחזיקות ידע מספק כדי להתמודד עם ההגשה, אף שבפועל במקרים רבים אין זה כך.

ההמלצה בנושא זה היא לבחון אופנים לפישוט ההסברים ולהקלת ההגשה של ההצעות. לצד זאת נדרשות הקרנות לתת מענה זמין ונגיש לעדכון מצב הבקשה, לקבלת הסברים על דחייה או בקשה להשלמות. הצגת הקולות הקוראים באמצעות כנסי הסברה ייעודיים לחברה הערבית נתפסת כבעלת ערך.

המלצה רחבה יותר היא ליצור עבור עובדים ברשויות מקומיות ובעמותות קבוצות הדרכה שיעסקו בנושא של הגשת הצעות לקרנות. אגף הקרנות יוכל לקיים מפגש השתלמות תקופתי בנושא הגשת בקשות (מדי שנה בשנה, למשל), שבו יוכלו להשתתף עובדים המרכזים את נושא הטיפול במכרזים ברשויות המקומיות ובעמותות.

- **התמודדות עם משימת כתיבת הצעה לתוכנית או פרויקט:** נוסף על הקושי להתמודד עם הבנת הדרישות ולתת להן מענה, קיים קושי להתמודד עם משימת הכנת הבקשה (תכנון, משימות, תקציב). ההכנה נתפסת כמאמץ המחייב פניות ומחויבות גבוהה, טיפול רציף והמשכי, המצריך

לרתום גורמים שונים בתוך הרשות המקומית ולבקש מהם סיוע. ברוב העמותות ומחלקות הרווחה מספר העובדים המשמשים כתובת להכנת הבקשה מצומצם מאוד, והפניות למשימות אלו נמוכה.

בנושא זה מוצע שאגף הקרנות יעסיק מלווים מקצועיים שיסייעו לארגונים בשלב הכנת ההצעות. היות שהקשיים ממשיכים לא פעם להתקיים גם לאחר ההגשה ובשלב הביצוע לאחר הזכייה, יש מקום לשקול לקיים תמיכה זו גם בשלב הביצוע. מלווה שכזה יוכל לסייע בבעיות של בקרה ומעקב הנוגעות להתקדמות הפרויקט ומימוש המענק בפרק הזמן שהוקצב לו. אם מתן הסיוע איננו אפשרי, עקב קשיי ההתארגנות וקצב העבודה האיטי בחלק מהרשויות, הבקשה היא להגדיר משכי זמן ארוכים יותר הן לשלב ההגשה והן לשלב הביצוע. המלצה משלימה לכך, שכבר הוצעה לעיל, היא לפשט את הגשת ההצעות.

- **שימוש ברשתות** – החברה הערבית סובלת מבעיה של רישות חברתי עם החברה הכללית, משום שאיננה משתתפת במסגרות המכוננות רישות כזה, ובראשן השירות הצבאי. רישות חברתי מפצה לעיתים על חסמי מידע שונים. במקרה של החברה הערבית היעדרו של הרישות עם החברה הכללית פוגע בזרימת המידע וביכולת להתעדכן על הזדמנויות למיצוי משאבים ממקורות ממשלתיים שונים, ובכלל זה מקרנות הביטוח הלאומי.

בהקשר זה מוצע כי לצד השימוש בכלי הפרסום הקיימים והנוספים (אתר הקרנות, הדיוור של הקרנות, עיתונות ורשתות חברתיות), יאותרו אפיקי הפצה נוספים, בלתי פורמליים. כלי אחד כזה הוא רשתות בעלי עניין ואנשי מפתח בחברה הערבית המכירים את החברה הכללית – חלקם עובדים בתוכה ומקיימים קשרים רבים – ויכולים לסייע בהפצה של קולות קוראים ולעודד הגשה. כמה דוגמאות לצומתי קשר כאלה הם מנהלי תחום החברה הערבית בארגונים שונים (כמו 'עלם', 'קרן רוטשילד', עמותת 'אג'יק') ; תא מנהלי מחלקות רווחה ; קבוצת ממצי המשאבים ומוביליהם מטעם הג'וינט' ; קרן 'מסירה', קרן 'מובדראת', עמותת 'אינג'ז' ; רשת צוערים לשלטון מקומי ; ואנשים פרטיים המחוברים בקבוצות וואטסאפ של מובילים בתחומים שונים כמו הפורום כלכלי־חברתי בחברה הערבית.

אשכול 3 – המלצות כלליות

- **חיזוק הדימוי של אגף הקרנות** – כמוסד, המוסד לביטוח לאומי נתפס לעיתים כמערכת בירוקרטית ומסורבלת שקשה להתמודד עימה. בלי לעסוק במקורו של דימוי זה או בהצדקה לקיומו, אי אפשר להתעלם ממנו ומההשפעה שלו על דימוי אגף הקרנות, עבור המכירים את האגף. מקרים של חוסר הצלחה בהגשת סיוע ובקבלת סיוע פועלים כגורמים מחזקים של הדימוי השלילי, ואילו מקרי ההצלחה אינם זוכים להד הראוי להם. השיוך למעגל הרחב של גופי ממשלה גם הוא איננו תורם לדימוי של הקרנות, משום שגם משרדי הממשלה נתפסים באופן כללי כמסורבלים וכבלתי נגישים לחברה הערבית.

אגף הקרנות אינו יכול כמובן לנתק את עצמו מהשייכות שלו למוסד לביטוח לאומי, ולא נכון שיעשה זאת. עם זאת, חשוב להדגיש את הייחודיות של הקרנות, באופן שיסביר כי מדובר במערכת שונה שאיננה עוסקת בצד הביטוחי של המוסד, אלא בקידום שירותים חברתיים באמצעות סיוע בדמות הפעלת מערך של קרנות. כדי להחליש את הדימוי של מערכת ממשלתית מוטה, חשוב לפרסם מיזמים בחברה הערבית שזכו לתמיכה של הקרנות, ולהדגיש בפרסום התנהלות מזמינה ומסייעת. דוגמאות אלו יוכלו לשמש מודלים לחיקוי, להמחיש כי הקרנות זמינות לכל המגישים, ולשמש עדות למימוש של סיוע גם בחברה הערבית. כמו כן, מימוש ההמלצות לפעולה שהוצגו בשני האשכולות הקודמים (הנגשה, הסבר, התאמה וכדומה) חשוב גם הוא לחיזוק הדימוי החיובי של האגף והאמון בו בקרב החברה הערבית.

- **פעולות לחיזוק תשתיות ארגוניות:** מצבם של הרשויות המקומיות וארגוני המגזר השלישי מעיד על חולשות של תשתיות מסוגים שונים: פיזיות, כלכליות וניהוליות־ארגוניות. כפי שפורט לעיל, מצב התשתיות משפיע על עמידתם של גורמים אלו בתנאי הסף של אגף הקרנות, על יכולתם להכין את ההצעות, ובהמשך גם על היכולת לממש באופן מוצלח מענקים שהתקבלו. כאמור, בחלק מן המקרים חולשות אלו הן גורם לפנייה לגופים מפעילים חיצוניים, שנותנים אומנם מענה חיוני בטווח המיידי, אולם אינם מקדמים בהכרח את חיזוק התשתיות של הגופים שמטעמם הם פועלים. אם כן, הצורך בחיזוק התשתיות הוא חיוני. אף שקיימים גורמים הפועלים בשדה זה באופן חלקי, לא מתקיימות פעולה והשקעה יסודיות, מקיפות ורחבות היקף.

בנושא מוצע כי האגף יזום פעולה משותפת לכל הקרנות, להשקעה בנושא פיתוח יכולות ארגוניות בקרב ארגונים ביישובים שהם קהלי היעד בחברה הערבית (יישובים באשכולות נמוכים). אף שהאגף אינו פועל במוצהר באפיק זה, הקרנות פעילות במידה מסוימת בתחומים אלו.[13] הפעולה יכולה להעשות בהובלה עצמאית של האגף, או בשיתוף פעולה עם עמותות שכבר פועלות בתחום: עמותות שעוסקות בפיתוח מנהלים ותשתיות ברשויות מקומיות, או שפועלות בנושאים אלה בחברה האזרחית, וכן עוסקות בנושאים ייחודיים לעמותות כמו פיתוח יכולות פיננסיות וגיוס משאבים. אפשר להרחיב את שיתוף הפעולה גם לגופים המפעילים עורכי דין בנושא השגת אישורי ניהול תקין לעמותות. בכל הנוגע לתשתיות פיזיות, כמו תשתיות מחשוב ותקשורת, מכשור ייחודי או ניוד של מקבלי שירות, אפשר לכלול בקולות קוראים ייעודיים לחברה הערבית הכרה גם בהוצאות אלה כחלק מהמענק.

[13] ראו עוד בנושא זה בפרק ד.

סיכום החסמים וההמלצות לכיווני פעולה

חסמים	**כיווני פעולה**
חסמי תרבות ושפה	
• היעדר הכרה מספקת בייחודה של החברה הערבית מבחינת השפה • תיווך בלתי מספק של דרישות הקולות הקוראים • חוסר התאמה של אמצעי ההפצה למאפייני החברה • דימוי מרתיע של המוסד לביטוח לאומי, וחוסר אמון ביכולת לזכות בתמיכה	• פרסום מידע על קולות קוראים גם בשפה הערבית • פישוט והקלה בהגשת הצעות, וזמינות במתן מענה לבקשות • קיום כנסי הסברה בערבית • הפצת מידע באפיקים ובפלטפורמות שונות • הסברה על הייחוד של אגף הקרנות, ופרסום מיזמים שזכו והתבצעו
התאמה תרבותית של קולות קוראים למאפיינים של החברה הערבית, להיותה חברה במעבר, לצרכים הייחודיים (ובסיסיים) שלה ולדפוסי צריכת השירותים החברתיים בקרבה	• התאמת קולות קוראים ודרישות חדשנות למאפיינים התרבותיים ולצרכים של החברה הערבית • הטמעת מודלים חדשניים מוצלחים קיימים בחברה הערבית • העמקת למידה של צוות האגף את החברה הערבית, ובכלל זה סיורים • שילוב נציגי החברה הערבית בוועדות היגוי של הקרנות ובצוותי הכנת הקולות הקוראים • שילוב עובדים ערבים באגף
חסמים מבניים – רשויות מקומיות	
<u>תשתיות כלליות חלשות</u>: מחשוב ותקשורת, קרקע ומבנים, תחבורה ניידות	• השקעה בפיתוח יכולות • הקלה והתאמה של דרישות הסף ליכולות (נוגע לכל החסמים המבניים)
<u>תשתיות ארגוניות חלשות</u> 1. כוח אדם – איכות כוח אדם ברשויות מקומיות 2. מחלקות רווחה – מיצוב ארגוני נמוך, מיעוט כוח אדם לעומת ריבוי משימות 3. הרשות כמערכת ארגונית – חולשות בשגרות ל ניהול, תכנון, ביצוע ושיתופי פעולה בין יחידות	• מתן ליווי מסייע בעת הכנת הצעות לקולות קוראים וליווי בביצוע פרויקטים • שימוש מורחב בגופי הפעלה חיצוניים שיכולותיהם הארגוניות והמקצועיות חזקות • הקפדה על עבודה מחזקת ומצמיחה של גופי ההפעלה עם הרשויות

חסמים	כיווני פעולה
	• קולות קוראים ייעודיים או תקציב ייעודי בתוך קולות קוראים לחברה הערבית; קולות קוראים בהיקפים קטנים (200–500 אש״ח)
מצב כלכלי: רשויות ברמה סוציו־אקונומית נמוכה שמקורה בשילוב בין אוכלוסייה חלשה להיעדר מקורות הכנסה עסקיים	• התאמת דרישות השתתפות עצמית (מצ׳ינג) ליכולות הרשות על ידי ביטול או הפחתה בשיעור ההשתתפות • שילוב מקורות מגופים פילנתרופיים התומכים בחברה הערבית כתחליף להשתתפות עצמית
מגבלות גודל: ריבוי רשויות קטנות, המקשה על עמידה בדרישות מינימום ללקוחות שירות	• עידוד שיתופי פעולה אזוריים • ליווי מקצועי של עבודה בשותפות בין רשויות
פוליטיזציה: מעורבות שיקולים פוליטיים בהתנהלות ניהולית־מקצועית של הרשויות	• קביעת כללי הפעלה של פרויקטים באופן המגביל אפשרות להתערבות פוליטית
חברה אזרחית	
• שיעור נמוך של ארגונים ערביים מכלל החברה האזרחית וביחס לחלקם באוכלוסייה, ושיעור נמוך עוד יותר שמתמקד בשירותים חברתיים • ארגונים קטנים במונחים של מחזור כספי, היקפי פעילות ופריסת פעילות • זמינות תרומות מוגבלת, ושיעור נמוך של התקשרויות לאספקת שירותים ממשלתיים • לכמחצית מהעמותות אין אישור ניהול תקין או הכרה של מוסד ציבור	• תמיכה בחיזוק היכולות של ארגוני החברה האזרחית • התאמת דרישות הסף למאפיינים וליכולות של ארגוני החברה האזרחית • עידוד שימוש בארגוני חברה אזרחית ערבית כמפעילי פרויקטים לרשויות מקומיות, לבד או בשיתוף ארגונים כלליים • התאמת דרישות ההשתתפות העצמית וחיבור מקורות פילנתרופיים כתחליף להשתתפות עצמית

פרק ד: דילמות אסטרטגיות

ההמלצות שהובאו בחלקו הקודם של הדוח משקפות בחלקן דילמות אסטרטגיות בעבודת אגף הקרנות. דילמות אלו מתעוררות משום שחלק מן ההמלצות מערערות הנחות יסוד או מוסכמות שהפכו מקובלות בעבודת האגף, כגון עקרון האוניברסליות או עקרון השוויוניות. אולם הרצון לחולל שינוי ביכולתה של החברה הערבית לזכות לתמיכות מן האגף מחייב לבחון אפשרות להכנסת שינויים או תיקונים בעקרונות אלו. **ייתכן גם שהדילמות הללו רלוונטיות לבחינת צורת הפעולה של האגף לא רק בהקשר של החברה הערבית**. מכל מקום, בחלק זה יפורטו הדילמות המרכזיות שזוהו, כבסיס לדיון בנוגע למדיניות האגף בעקרונות המנחים של עבודתו.

1. <u>איזון בין עקרון הפיתוח לעקרון הטיפוח</u>: כל קרנות הביטוח הלאומי בוחנות ומדגישות מאוד, ובצדק, את היכולות של הרשויות המקומיות להחזיק ולהוביל מהלכי פיתוח תשתיות או שירותים כבסיס לקבלת סיוע. יש חשש ממצב שבו הרצון לסייע לרשויות מקומיות חלשות, ובכלל זה לרשויות מקומיות בחברה הערבית, יביא למתן תקציב לרשויות שיכולות הביצוע שלהן נמוכות ולמימוש חלקי של יעדי הקול הקורא. אולם דרישה זו יוצרת בעיה של מעגליות, משום שללא תמיכה והתנסות לא יפותחו היכולות הנדרשות. ייתכן שראוי לאמץ גישה של ניהול סיכונים, שלפיה שיעור מסוים מהתקציב מופנה לרשויות חלשות יותר, מתוך ידיעה מראש שהוא יניב רק בחלקו את התכליות המשימתיות, ובחלקו האחר יתרום לשיפור מתמשך של היכולות הארגוניות.

2. <u>השקעה בפיתוח יכולות (capacity building)</u>: חלק בלתי מבוטל מן ההסבר לגבי שיעור הפניות לקרנות מהחברה הערבית נוגע ליכולות ארגוניות ברשויות המקומיות, בעמותות ובחברה האזרחית. הגישה המקובלת היא שאגף הקרנות מתמקד בפיתוח שירותים ולא בפיתוח יכולות. עם זאת, לאורך השנים פעל אגף הקרנות לפיתוח יכולות באמצעות מענקים שונים: התוכנית לפיתוח יזמים חברתיים בחברה הערבית באמצעות הכוורת; הקמת קהילת החדשנות Aging IL כזירת מפגש בין־מגזרית לפיתוח פתרונות חברתיים לגיל זקנה, גם היא במסגרת הכוורת; הקמת מודל עיר נגישה ביישוב שהם, כמרכז מידע בנושא יישום חוק שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלות; הקמת האתר "שער להערכה" בשיתוף עמותת נובה וג'וינט אלכא. בדומה לגישה המשתקפת במיזמים אלה, יש מקום לשקול הקמת מיזם שתכליתו לתרום לפיתוח יכולות, כלומר ליצירת סביבה תומכת בשיפור מקצועיות ניהולית־ארגונית של רשויות מקומיות ועמותות בחברה הערבית. כחלק מהחשיבה לגבי מהלך כזה, כדאי להכיר פעילויות שנעשות בתחום (כמו פעילותה של קרן מובדראת).

3. <u>קולות קוראים ייעודיים</u>: הדוברים שעימם שוחחנו חלוקים בדעותיהם לגבי ייחוד קולות קוראים לחברה הערבית או ייעוד תקציב לחברה הערבית במסגרת קול קורא כללי. עם זאת, הקול הדומיננטי בקרב הדוברים תומך בכך. לגישתם, פערי היכולות יוצרים תנאי תחרות בלתי שווים בין החברה הערבית לחברה הכללית, ונדרש לפעול לצמצום הפערים ולחיזוק החברה הערבית בפעולות העדפה מתקנת, ובמסגרת זמן מוגבל, לפני שאפשר יהיה לשוב למתכונת של קולות קוראים כלליים בלבד. זוהי גישה המתמקדת בצדק לעומת שוויון.

בהמלצות אימצנו את הגישה שרואה יתרון בהפניית חלק מהקולות הקוראים רק לחברה הערבית, או בהענקת "שריון" לחברה הערבית בקולות קוראים כלליים ואת הנימוקים לגישה זו, בין היתר משום שהיא זכתה לתמיכה רבה בקרב הנציגות שעימה שוחחנו. עם זאת, חשוב להציג את הגישה המנוגדת. לפי גישה זו, מהלך כזה נושא עימו את חולשותיה של העדפה מתקנת: תיוג, ייחוס הישגים של זכיה במענקים להורדת רף וחוסר אתגור של החברה הערבית. אם המשמעות של קולות קוראים ייעודיים תהיה גם הוצאה של החברה הערבית מהקולות הקוראים הכלליים, אזי בפועל היא תוכל ליהנות רק מנתח מצומצם מכלל משאבי הקרנות.

4. <u>חדשנות יחסית</u>: דילמה זו נוגעת לקרנות ההפעלה (קרן מפעלים מיוחדים, קרן ילדים ונוער בסיכון וקרן מנוף) המכוונות את משאביהן לפיתוח מודלים חברתיים חדשניים, כלליים או במכוון לילדים ונוער בסיכון. עם זאת, קשה להתעלם מכך שנקודת הפתיחה שבה נמצאת החברה הערבית בכל הנוגע לחדשנות נמוכה יותר (במונחים אבסולוטיים) מזו שמצוי בה המגזר הכללי – מה שנחשב מבחינת החברה הערבית חדשני כיום, הוא לעיתים מה שנחשב חדשני במגזר הכללי בעבר. הבדל זה מעורר את השאלה אם חדשנות צריכה להיות מוערכת בסרגל אחד ומשותף לשתי האוכלוסיות, או שיש להכיר בחדשנות ביחס למצב שבו נמצאת החברה הערבית. גם הטענה כאילו אין חשיבות למקום שבו מתבצע פיתוח המודלים החדשניים, משום שהמטרה היא שבסופו של דבר הם יאומצו ביישובים אחרים, היא בעייתית. שכן, על אף שאגף הקרנות מכוון גם להטמעה, בפועל הוא אינו מתמקד בכך כיום, ולמעשה היישוב שהוא מוקד ההתערבות הוא הנהנה העיקרי מפירות הפיתוח. לכן, ראוי לעסוק יותר בהטמעה של פיתוח שנעשה ביישובים אחרים (ובהתאמתו ככל הנדרש ליישובים הערביים), ולחלופין לאפשר ליישובים הערביים לעסוק בפיתוח המותאם למקום שבו הם נמצאים. הגישה השנייה עדיפה כדי לפרוץ את תופעת המעגליות – ללא חדשנות "נמוכה" לא יתבססו היכולות לעסוק בחדשנות "גבוהה".

סיכום

דוח זה עסק בסוגיה של הרחבת הפניות אל אגף הקרנות במוסד לביטוח לאומי, והגדלת היקף הסיוע שלו לפיתוח שירותים חברתיים בחברה הערבית. בדוח הוצגו נתונים על חלוקת המשאבים של אגף הקרנות לחברה הערבית, נותחו החסמים שעומדים בפני החברה הערבית בכל הנוגע למימוש משאבי האגף ופורטו המלצות לסדרת מהלכי שינוי היכולים לסייע לאגף למצות את משאביו לסיוע לרשויות מקומיות ולארגוני חברה אזרחית ומגזר שלישי בחברה הערבית.

ההמלצות המופיעות בפרק ג מחולקות לפי שלושה אשכולות: (1) לפני פרסום – הדגש בשלב זה הוא בבדיקה מעמיקה של הצרכים הייחודיים של החברה הערבית ובהתאמת הקולות הקוראים לצרכים אלו, התאמת דרישות החדשנות למצב שבו נמצאים השירותים החברתיים, פישוט והכנסת הקלות בדרישות הסף, שילוב גופים מפעילים חיצוניים, פרסום קולות קוראים ייעודיים לחברה הערבית וקולות קוראים אזוריים וסיוע בהתמודדות עם סוגיית ההשתתפות העצמית; (2) לאחר פרסום – ההמלצות בשלב זה מתמקדות בתיווך של הקולות הקוראים כדי לשפר את ההבנה של הדרישות בהם, סיוע בהתמודדות עם הכנת הבקשות, פרסום אפקטיבי יותר של הקולות הקוראים בעזרת אמצעי מדיה ורשתות חברתיות; (3) המלצות כלליות בעניין שני היבטים משלימים וחיוניים – חיזוק הדימוי של אגף הקרנות בחברה הערבית וחיזוק היכולות הארגוניות של גורמי היעד שאליהם פונות הקרנות, הרשויות המקומיות והעמותות.

שלבים העבודה הבאים הנדרשים במהלך זה הם גיבוש הסכמה על ממצאי הדוח והמלצותיו, ובעקבות זאת בניית תוכנית פעולה לשינוי. מהלך כזה דורש לתעדף את המשימות על פי קריטריונים שונים (גודל השינוי, השקעה, טווח הזמן לביצוע וכדומה), ובהתאם לתכנן מתווה פעולה, להגדיר משימות ולחלקן גורמים אחראים ומובילים שונים.

בהקשר של תוכנית העבודה לשינוי חשוב לציין כי החסמים, האתגרים וההמלצות שהוצגו לעיל מתייחסים לאגף הקרנות בשלמותו ולכל קרנות האגף כמקשה אחת. אולם בפועל הקרנות שונות ביניהן לא רק בעולמות התוכן שבהם הן עוסקות ובסוג הסיוע שהן מעמידות אלא גם בהיבטים נוספים, והן מציגות תמונות מעט שונות ביחס לחסמים ולמהלכים שאפשר יהיה לקדם בתוכן. לכן תוכנית פעולה לשינוי צריכה להביא בחשבון גם את ייחודה של כל קרן ולפעול באופן המותאם לה, לצד פעולות בהיבטים המשותפים לכל הקרנות ובהיבטים ברמת האגף כארגון.

לבסוף, אנו מאמינים כי המלצות אלו עשויות לשמש גם יחידות ממשלתיות אחרות שמעוניינות לשפר את העבודה המשותפת שלהן עם רשויות מקומיות וארגוני מגזר שלישי בחברה הערבית. התובנות שהתגבשו במסגרת התהליך יוכלו לסייע גם לארגונים המבקשים לחזק את היכולות של ארגוני חברה אזרחית ורשויות ערביות, ולהסיר את החסמים המונעים מהם נגישות למשאבים ממשלתיים ואחרים.

המסגרת המצומצמת של העבודה לא אפשרה לנו להעמיק עוד, ואנו מקווים שארגונים וחוקרים נוספים יבססו את הלמידה וירחיבו את היריעה בנושאים שדורשים הרחבה נוספת כדי לגבש מענה מיטבי.

מקורות

ג׳מאל, א׳, בר־אלמוג, מ׳, קוקבין, ו׳ ואסעיד, ר׳ (2019). *ארגונים ערביים־פלסטיניים בחברה האזרחית בישראל*. המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים.

(ללא מחבר) (יולי 2020). *הנגשת משאבי מדינה (מכרזים ותמיכות ממשלתיות) לארגוני שטח ערבים: חסמים מרכזיים של ארגוני השטח*. חברת נאס ליעוץ חברתי וכלכלי בע״מ.

חדאד חאג׳ יחיא, נ׳, סייף, א׳, קסיר (קלינר), נ׳, ופרג׳ון, ב׳ (2021). *מצב הרווחה בחברה הערבית: עוני, מדיניות וחולשת הרשויות המקומיות*. המכון הישראלי לדמוקרטיה (מחקר מדיניות 160).

חדאד חאג׳ יחיא, נ׳, סייף, א׳, קסיר (קלינר), נ׳, ופרג׳ון, ב׳ (2021). *חינוך והשכלה בחברה הערבית: פערים וניצנים לשינוי*. המכון הישראלי לדמוקרטיה (מחקר מדיניות 159).

טויטו, נ׳ (2018, יולי). *ערוצי מימון למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי־חברתי ברשויות מקומיות ועמותות ערביות: נייר עמדה*. רינאווי סוכנות יעוץ.

סייף, א׳, חדאד חאג׳ יחיא, נ׳, וחי, א׳ (2020). *מעורבות קהילתית והשתתפות אזרחית של צעירים ערביים בישראל: מיפוי מצב בשטח והמלצות מדיניות*. חברת נאס ליעוץ חברתי וכלכלי בע״מ.

סרגוסטי, ע׳ (2021). *אחד לאלף: דיור בקהילה לאנשים עם מוגבלות בחברה הערבית, תמונת מצב והמלצות לשינוי*. עמותת בזכות.

רינאווי־זועבי, ג׳, טויטו, נ׳ (2018). *אסטרטגיה להקמה וביסוס של קרן פילנתרופית ייעודית לרשויות המקומיות והמגזר השלישי בחברה הערבית בישראל*. רינאווי סוכנות יעוץ.

נספח 1 – רשימת מרואיינים

1. אפרת בן חורין, קרן ילדים ונוער בסיכון
2. אורנה בר, וסימה אבישר, קרן סיעוד
3. שמואל ויינגלס, קרן נכים
4. תמי איילון וטניה ליף, קרן מפעלים מיוחדים
5. מושירה אבו ראשד, מנהלת מיזם נור (קרן ילדים)
6. פואד מוהנה, מפקח האגף לאזרחים ותיקים, משרד הרווחה
7. חנה ימין שרקי, מנהלת מיזם הורות צעירה בסיכון (קרן ילדים וקרן מפעלים)
8. ראיפה חכרוש, מפקחת מחוזית מחוז צפון, משרד הרווחה
9. גילי סוארי, לשעבר מנהלת מקצועית בכוורת (מובילת בתוכנית תריקי), הכוורת
10. מייק פרשקר, יועץ בכיר לשיתופי פעולה אסטרטגים לקרן המשפחתית ע״ש תד אריסון, מייסד וחבר ועד מרחבים
11. פתחי אבו יונס, מנהל האגף לשירותים חברתיים, עיריית סכנין
12. ח׳ליל מרעי, מנהל תוכניות מיזם מווארד, ג׳וינט אלכא
13. זהירה עזאז, יו״ר קרן מסירה
14. עו״ד עבאס עבאס, מייסד ומנכ״ל עמותת אלמנרה
15. שאדי קאסיס, מייסד ומנכ״ל עמותת אלשג׳וען
16. ג׳ידא רינאווי זועבי, מייסדת ומנכ״לית עמותת אינג׳ז לשעבר
17. ראנין סאלח, עמותת מובדראאת
18. נבילה אספניולי, מנכ״לית עמותת אל טופולה
19. נאילה עוואד, מנכ״לית עמותת נשים נגד אלימות
20. לימור לב, מנכ״לית עמותת יעדים לצפון
21. סוזן חסן, סמנ״כלית תבת, ג׳וינט ישראל
22. ג׳עפר פראח, מנכ״ל עמותת מוסווא

נספח 2 – המשתתפים בקבוצות המיקוד

<u>קבוצת מיקוד 1 – עמותות</u>

ח'ליל חמידי, ראש תחום חברה ערבית, עמותת עלם

הילאל חאג' יחיא, ראש תחום חברה ערבית, רוח טובה קרן אריסון

פידא טבעוני, מנכ"לית שותפה עמותת מהפך

פאתן אלזינאתי, מנהלת מתנ"ס שיקגו בעיר לוד

סאגד חאג' יחיא, מייסד ויו"ר עמותת תשרין

<u>קבוצת מיקוד 2 – עמותות</u>

ג'אמל אלקרנאוי, מנכ"ל עמותת השחר החדש

הנאדי שאער, מנהל קשרי ממשל, עמותת אג'יק

ספאא יונס, יזמית פרטית, יפו

מאג'דה מרעי, מנהלת מרכז אלסנדיאנה

עו"ד רידאא ג'אבר, מנהלת מרכז אמאן

סועד דיאב, עמותת מסירה וג'וינט ישראל

הנא זועבי, העמותה לבטיחות וחינוך

<u>קבוצת מיקוד 3 – מנהלי מחלקות רווחה (צפון)</u>

רדיה מחמוד, מועצה מקומית כוכב אבו אל־היג'א

דעד חמיסה, מועצה מקומית מְעִליא

ניווין גנימה חאג', מועצה מקומית אִעְבלין

פתחי אבו יונס, עיריית סח'נין

אמריקה סלאח, מועצה מקומית יִרכא

<u>קבוצת מיקוד 4 – מנהלי מחלקות רווחה (מרכז ודרום)</u>

כרימה מלחם עלי, מועצה מקומית ערערה צפון

מנאר אגברייה, מועצה מקומית מעלה עירון

בוהייסה מסראווה, עיריית טייבה

סעיד אלעוברה, עיריית רהט

אחמד תכרורי, עיריית קלנסווה

קבוצת מיקוד 5 – ממצי משאבים (מיזם מווארד)

שאדה זועבי אדלבי, מועצה מקומית ג׳ודידה־מכר

אנסאם סמרי, מועצה מקומית כעבייה

רנא ג׳אבר, מועצה מקומית ג׳לג׳וליה

ריאד חוסרי, מועצה מקומית רֵינה

ג׳אליל עות׳מאן, מועצה מקומית גִ׳סר א־זרקא

מחמוד כנאענה, מועצה מקומית בְּעְנה

מונא מסלאחה, עיריית אום אל־פחם

מאג׳די עיאשי, מועצה מקומית טובא זנגרייה

ג׳אנט חמודה, בֵּעינה־נג׳ידאת

ח׳ליל מרעי, ג׳וינט ישראל אלכא

עזאת חלבי, ג׳וינט ישראל אלכא

נספח 3 – אופן הפעולה של קרנות הביטוח הלאומי

מטרת נספח זה היא להסביר בצורה תמציתית וכוללת את אופן הפעולה של הקרנות בהתייחס למושגים ותהליכים שהוצגו בדוח. קריאת הנספח תקל על קורא שאינו מכיר לעומק את פעילות הקרנות להתמצא באופן הפעולה של הקרנות ולהבין טוב יותר את החסמים וההמלצות שבדוח.[14]

קרנות הביטוח הלאומי

באגף קרנות של המוסד לביטוח לאומי חמש קרנות הפועלות מכוח חוק, שמטרתן פיתוח שירותים לאוכלוסיות בסיכון באמצעות סיוע כספי וליווי פרויקטים להקמה או שדרוג של תשתיות בנייה או הפעלה של תוכניות התערבות חדשניות. אלה חמש קרנות הביטוח הלאומי:

1. **הקרן לפיתוח שירותים לנכים** – מיועדת לסיוע בפיתוח שירותים לשילוב אנשים עם מוגבלות בקהילה, כדי לאפשר לכל אדם לחיות חיים מלאים ככל האפשר, ולממש את מרב הפוטנציאל הגלום בו.
2. **קרן סיעוד** – מיועדת לסיוע בפיתוח ושיפור שירותים לקשישים עם מוגבלות בקהילה ומניעת מוגבלות בקרב קשישים.
3. **קרן ילדים ונוער בסיכון** – מיועדת לפיתוח והטמעת תוכניות מערכתיות ומודלים שמטרתם לצמצם מצבי סיכון, למנוע הידרדרות לעוני ולנזקקות, לקדם ניידות חברתית ולשלב במערכות החינוך, הרווחה והתעסוקה ילדים, בני נוער וצעירים הנתונים בסיכון.
4. **קרן מפעלים מיוחדים** – מיועדת לסיוע בפיתוח שירותים חברתיים ניסיוניים וחדשניים בתחומי הרווחה והביטחון הסוציאלי.
5. **קרן מנוף** – מיועדת לפיתוח פעולות למניעת תאונות בעבודה ומחלות מקצוע ולהגברת הבטיחות והגהות במקום העבודה.

מי יכול להגיש בקשה?

ארגונים הרשומים כמלכ״רים בישראל (עמותה, חל״צ, הקדש), רשויות מקומיות ובחלק מתחומי הסיוע – גם חברות בע״מ ומשרדי ממשלה.

סוגי סיוע

כדי לקדם השפעה חברתית ארוכת טווח, קרנות הביטוח הלאומי ממקדות את תמיכתן בתוכניות משלושה סוגים עיקריים:

- תשתיות – בנייה, הרחבה, שיפוץ והצטיידות של שירותים חברתיים ופתרונות טכנולוגיים.
- הפעלת תוכניות – סיוע במימון ובפיתוח הכשרות, כוח אדם, פעילויות ושיווק לתוכניות חברתיות חדשות, העונות לצורכי אוכלוסיית היעד. משך זמן מימון תוכניות הפעלה הוא לרוב עד 36 חודשים, מתוך מטרה שלאחר תקופת פעילות זו יימצאו המשאבים להמשך קיום התוכנית, ואף הרחבתה במימון ממשלתי או אחר.

---

14 אין לראות בנספח זה מקור מחייב לאופן הפעולה של הקרנות. התנאים המחייבים מופיעים בתקנונים של כל קרן.

- מחקר – הקרנות עורכות ומממנות מחקרי הערכה לחלק מהתוכניות המקבלות סיוע, כדי לסייע בעיצוב התוכניות ובהערכתן, ומסייעות לארגונים חברתיים ורשויות מקומיות בתהליכי הטמעה ופיתוח של היבטי מדידה ומחקר.

גובה ושיעור הסיוע

סיוע הקרנות לפרויקט מוגבל בשתי רמות:

1. סכום הסיוע – סכום הכסף שהקרן תשקיע בפרויקט.
2. שיעור הסיוע – החלק שמשקיעה הקרן בפרויקט מתוך סך עלויות הפרויקט.

סכום הסיוע ושיעור הסיוע המרביים משתנים בין הקרנות, בהתאם לתקנון הקרן.

- בכל הפרויקטים הקרנות אינן מממנות את תקציב הפרויקט כולו, והמגיש נדרש לגייס השלמת מימון (מאצ'ינג) ממקורות עצמיים או ממקורות תמיכה אחרים. שיעור המימון המשלים נגזר לרוב מהאשכול החברתי־כלכלי של היישוב שבו יופעל הפרויקט.
- באופן כללי, פרויקטים בתחום התשתיות מתוקצבים בסכום של עד 3.2 מיליון ₪ ובשיעור של עד 90% מעלות הפרויקט באשכולות 1–2.
- באופן דומה, פרויקטים בתחום ההפעלה מתוקצבים בסכום של עד 3 מיליון ₪ ובשיעור של עד 90% מעלות הפרויקט באשכולות 1–4.
- ועדת הקרן המאשרת את הפרויקט קובעת את סכום הסיוע ושיעור הסיוע בפועל לכל פרויקט בהתאם לנוהלי הקרן, להגדרות הקול הקורא ולמאפיינים ספציפיים של הפרויקט.

ערוצי הגשה

ארגונים המעוניינים בסיוע של קרנות הביטוח הלאומי, יכולים להציע את תוכניותיהם באחד משלושה ערוצי הגשה שונים, שקופים ופתוחים לציבור. כל ערוץ מתמקד בתוכניות מסוגים שונים:

- קולות קוראים להגשת בקשות לסיוע – ערוץ הפעולה המרכזי של קרנות הביטוח הלאומי. מדי פעם בפעם מפרסמות הקרנות השונות קולות קוראים המזמינים ארגונים להגיש בקשות לסיוע בתחומים שאותם הקול הקורא שואף לקדם. הסוגיות שבהן עוסק הקול הקוראנבחרות לאחר תהליך חקר ולמידת צורכי אוכלוסיות היעד והארגונים בישראל.
- מיזמים – הפעלת פרויקטים בכמה יישובים, על־פי מודל עבודה מובנה לכל היישובים ובניהול אחיד. במסגרת המיזם מתפרסם קול קורא לאיתור גופים מפעילים ולבחירת היישובים שבהם יופעל המיזם.
- כוורת – פרויקט חדשני האמון על טיפוח מיזמים חברתיים, ובמסגרת תוכנית ההאצה הייחודית שלו מלווה כ־20 מיזמים חברתיים חדשניים המכוונים ליצירת אימפקט חברתי רחב. ההגשה היא דרך הקולות הקוראים המתפרסמים בכוורת מדי תקופה.

תהליך בחינת בקשות בקול קורא

לאחר הגשת הבקשות, צוות של אנשי מקצוע מעריכים את הבקשה בהתאם לפרמטרים שהוגדרו בקול הקורא. התהליך מורכב משלבים מסננים, ובסופם נחתם הסכם הסיוע מול התוכניות המובילות:

1. הגשת בקשות בידי מלכ״רים ורשויות מקומיות – הציבור מוזמן להגיש את בקשותיו עד תאריך היעד הנקוב, ובהתאם לתנאי הקול הקורא. הגשת הבקשות נעשית בצורה מקוונת באתר ייעודי, הפתוח לרישום לכל ארגון.
2. בדיקת מסמכים – שלב טכני שבו נבדק שכלל מסמכי הבקשה הוגשו כנדרש.
3. בדיקת תנאי סף – בדיקה כי הבקשה עומדת בכל תנאי הסף שהוגדרו בקול הקורא.
4. בדיקות איכות – שלב שבו הצוות המקצועי בודק את הבקשותובוחן מגוון שיקולים הנוגעים לטיב הפרויקט. כל בקשה מקבלת ציון עלפי המדדים שפורסמו בקול הקורא. הבקשות שזכו לציונים הגבוהים ביותר מתקדמות לשלבים הבאים (מספר הבקשות תלוי בתקציב הכולל שהוגדר לקול הקורא).
5. פיתוח ההצעה – ההצעות הטובות ביותר עוברות תהליך פיתוח, שבמסגרתו הארגונים מטייבים את תוכנית העבודה, לוחות הזמנים והתקציב של הפרויקט. תהליך הפיתוח נעשה בהכוונה וליווי מקצועי של אנשי המקצוע בקרנות.
6. אישור בוועדה – לכל קרן יש ועדה בראשות סמנכ״ל מביטוח לאומי, ולה הסמכות לאשר תמיכה לארגון ולקבוע את סכום התמיכה. עובדי הקרן מציגים לוועדה את תוכנית הפרויקט – כפי שעוצבה בשלב הפיתוח –ובהתאם לכך מתקבלת החלטה.
7. חתימה על הסכם – עיגון משפטי מחייב לתמיכה; בהסכם נקבעים התנאים לתשלום, מחויבויות הארגון והמוסד לביטוח לאומי וכו׳.

הבקשות נבחנות על פי תנאים ועקרונות פעולה רוחביים של האגף והקרנות, וכן לפי תנאים ספציפיים לקול הקורא.

דוגמאות לתנאי סף מרכזיים לקבלת סיוע

תנאי סף הם תנאים שבהם מחויב מגיש הבקשה לעמוד כדי שבקשתו תוערך. לקראת אישור הוועדה וחתימת ההסכם נדרשים תנאים נוספים מן הבקשות שיגיעו לשלב זה. להלן רשימת תנאי סף לדוגמה:

- אישור ניהול תקין (למלכ״רים);
- ניסיון קודם של שנתיים בתחום או בעבודה עם אוכלוסיית היעד`
- בסיוע להפעלת תוכנית – השירות המוצע אינו מתחייב מכוח חוק או תקנה, והתוכנית אינה פועלת באותה מתכונת טרם קבלת הסיוע;
- התחייבות הארגון להשלמת מימון התוכנית (בשלב ראשון נדרשת התחייבות כללית של מורשי החתימה. רק בקשות שמגיעות לשלבים מתקדמים נדרשות להציג אסמכתאות המעידות על מקורות המימון הנוספים).

דוגמאות למדדים לבחינת איכות הבקשה ולעדיפויות

הבקשות המודגשות נבדקות לאור שורה של מדדים, הנוגעים לאיכותן ולהיתכנות הצלחתן. כמו כן, הקרנות משתדלות לתעדף בקשות הפועלות ביישובי הפריפריה החברתית. להלן רשימת מדדים לדוגמה:

- **הצורך בתוכנית** – לרבות הגדרה מדויקת וברורה של הצורך, ובחינת קיומם של מענים אחרים בסביבה לצורך המוגדר.
- **איכות הארגון** – לרבות ניסיון קודם ומומחיות בתחום השירות לאוכלוסיית היעד, הימצאותן של תשתיות מקצועיות, אנושיות, ארגוניות, פיננסיות ופיזיות להפעלת התוכנית וניהולה באמצעות מסד נתונים מתאים, המאפשר מדידה והערכה.
- **רציונל התוכנית** – לרבות רציונל מנומק ורלוונטי לצורכי אוכלוסיית היעד. בבקשות לסיוע בהפעלת תוכניות, על התוכנית להציג גישה אפקטיבית להתמודדות עם הבעיה, המבוססת על גישות מחקריות ופרקטיקות עדכניות מהארץ ומהעולם, לרבות מטרות מדידות ומדדים ברורים להשגת יישום אפקטיבי.
- **עדיפות לשירותים הפועלים ביישובי פריפריה חברתית** (אשכולות 1–4 של המדד החברתי־כלכלי של הרשות המקומית).

נספח 4 – תוכנית ראשונית ליישום

בעקבות תהליך הלמידה וההמלצות העולות מהדו"ח קיימו קרנות הביטוח הלאומי פגישות לבחינת אופן ההטמעה של ההמלצות וקביעת כיווני פעולה לשנה הקרובה - 2022.
בעת כתיבת שורות אלה תהליך ההטמעה נמשך עדיין, ויידרש עוד זמן להוצאה מלאה שלו לפועל. חלק מן ההמלצות הכתובות בדוח ניתנות ליישום מיידי, אולם יישומן של אחרות מצריך תהליכים של אישור בוועדות, גיוס שותפים או הטמעה ארוכת טווח.
עיקרי כיווני הפעולה שעליהם הוחלט יוצגו כאן. אף שמדובר בתוכנית ראשונית מצאנו לנכון לצרפה כנספח משלים לדוח זה, נדבך נוסף בתהליך השינוי – שראשיתו בעצם המיפוי, וסופו ביישום בפועל של תוכנית סדורה המבוססת על הדוח.

ההנחות ביסוד התוכנית

- התוכנית המוצגת כאן מתמקדת בפעולות שמיועדות וניתנות ליישום בטווח של שנה–שנתיים מיום כתיבת הדו"ח (2022–2023).
- בשלב ראשון נועדו הפעולות להתבצע כפיילוט – אחת מהקרנות תיישם אותן באחד מערוצי הפעולה שלה, ולאחר למידה ובחינה של הפעולות בעלות הפוטנציאל לשינוי המשמעותי ביותר, יורחב היישום גם לשאר הקרנות הרלוונטיות.
- פעולות היישום יהיו כאלה שמשתלבות בתוכנית העבודה של כל קרן - תחומי הפעולה, הקולות הקוראים והמיזמים שבכוונת הקרן להפעיל. תכנון והפעלה של מיזמים או קולות קוראים ייעודיים ליישום המלצות הדוח ייבחנו בהמשך, לאחר למידה ראשונית.

כיווני פעולה מרכזיים

1. הסברה והנגשת מידע – לצמצום פערי תרבות ושפה

- **שיפור אתר הקרנות בשפה הערבית** והעלאת תכנים ייעודיים לחברה הערבית.
- **קיום כנסי הסברה שנתיים** ייעודיים לחברה הערבית, בשיתוף ארגוני תשתית ערביים (כנס של קרן פיתוח שירותים לנכים בשיתוף קרן 'מסירה' עבור ארגונים ורשויות העוסקים בשירותים לאנשים עם מוגבלות בחברה הערבית, שהתקיים השנה, היה ניסיון מוצלח).
- שיפור ערוצי הפרסום של קולות קוראים לחברה הערבית – **ניהול רשימות תפוצה ייעודיות לאנשי קשר בחברה הערבית, כדי שישמשו גורם מפיץ מידע ומתווך**.
- פרסום סיפורי הצלחה של בקשות שזכו לסיוע של הקרנות, כדי לעודד הגשות נוספות מקרב החברה הערבית.
- שימוש בשפה הערבית במסמך הקול הקורא.
- **תרגום חומרי הדרכה לערבית.**

2. התאמת הקולות הקוראים למאפייני החברה הערבית

- **הסרת דרישת המימון המשלים** עבור היישובים מאשכול חברתי־כלכלי 1 ו־2 או **רקימת שותפות עם קרן פילנתרופית** להשלמת המימון הנדרש – בשלב ראשון תיושם ההמלצה בקול קורא אחד.
- דיוק מדדי בחינת הבקשות ומניעת הטיה בדירוג האיכות של בקשות בחברה הערבית (לדוגמה – דיוק מדדים הנוגעים למידת החדשנות של הפרויקט כך שישקפו תפיסה של "**חדשנות יחסית**").[15]
- **קביעת תנאי סף שיתאימו לסדרי גודל והיקפי תקציב של עמותות ורשויות בחברה הערבית**, ויגבילו ארגונים מסדרי גודל גדולים יותר להתחרות על אותם משאבים – ייושם בתחום/ים בהם מזוהה חסר משמעותי בשירותים ברשויות בינוניות וקטנות שמצדיק הקצאה מראש של משאבים לטובת רשויות אלו בלבד.

3. חיזוק איכות הבקשות המתקבלות מארגונים בחברה הערבית והתמודדות עם חסמים מבניים בארגוני החברה הערבית

- **ליווי בהגשת הבקשות על-ידי יועצים/ מנטורים** מטעם קרנות הביטוח הלאומי – בשלב ראשון ייושם בקול קורא אחד.
- **ליווי בתהליך הפיתוח והביצוע של פרויקטים של בינוי** בחברה הערבית – למידה של מקרי בוחן קיימים וגיבוש שיטה לליווי פרויקטים של בינוי בשלבי הביצוע.

4. חיזוק תשתיות ארגוניות ופעילות חברה אזרחית ערבית

- בכוונת קרן מפעלים מיוחדים להפעיל מיזם לחיזוק השתתפות אזרחית של צעירים בחברה הערבית. במסגרת הפעלת המיזם **יוקצו משאבים לחיזוק החוסן הכלכלי והארגוני של העמותות המפעילות**, מעבר למימון וליווי התוכניות עצמן.
- **הטמעה של מודלים חברתיים** שפותחו בקרנות בקרב יישובים בחברה הערבית (כיוונים אפשריים – הטמעה של תוכניות בטיחות בעבודה ברשויות ערביות, הרחבה של מיזם "נור" לנשים צעירות בחברה הערבית שפותח על-ידי קרן ילדים והתאמתו גם לצעירים ערביים).
- **חיזוק שדה היזמות החברתית בהובלת "הכוורת"** – המרכז ליזמות וחדשנות חברתית של ישראל מיסודן של קרנות הביטוח לאומי וג'וינט ישראל. במסגרת פעילות "הכוורת" לעידוד יזמות חברתית יושם דגש על פיתוח יזמות חברתית בחברה הערבית והגדלת כמות היזמים הערביים המשתתפים בתוכניות שונות של "הכוורת".

הערה: חלק מהפעולות דורשות אישור של ועדות הקרנות. אין לראות במסמך זה התחייבות של הקרנות לבצע את כל הפעולות אלא כוונה לתכנן אותן, להביאן לאישור ולהוציאן לפועל בהתאם להחלטות הוועדות ובהתאם לנסיבות.

---

[15] ראו פרק ד, סעיף 4.

افتتاحية

يسعدني أن أقدم لكم تقريرًا يلخص عملية مسح التي تهدف إلى تحسين اتاحة موارد صناديق التأمين الوطني للمنظمات العربية والسلطات العربية.

صناديق التأمين الوطني هي صناديق وطنية تقود الاستثمارات الاجتماعية في إسرائيل. نحن نحقق تغييرات اجتماعية في إسرائيل، ونشارك بها ونمكّنها. نقوم بذلك من خلال تمويل وتطوير وبناء بنى تحتية وبرامج ومشاريع مبتكرة وفعالة، بالشراكة مع الوزارات الحكومية والسلطات المحلية والصناديق والمنظمات والمتعهدين الاجتماعيين.

بصفتنا صناديق وطنية، نحن ملتزمون برفاهية جميع المواطنين الإسرائيليين، من جميع الفئات ووسط جميع البلدات، ونعمل على تقليل الفوارق الاجتماعية، وتعزيز نوعية حياة السكان المعرضين للخطر وتقليص الإقصاء الاجتماعي. على وجه الخصوص، نحن نعمل في بلدات الضواحي الاجتماعية حيث توجد فجوة بين المعدل المرتفع للسكان المعرضين للخطر وقلة الاستجابات الموجودة على أرض الواقع. لسد هذه الفجوة، تتبنى الصناديق سياسات تفضيل بلدات من مجموعات اجتماعية واقتصادية منخفضة، وتمنحها مزيد من المساعدة.

في السنوات الأخيرة، استثمرت صناديق التأمين الوطني موارد كبيرة في تشييد وتحديث المباني في السلطات المحلية العربية في جميع أنحاء البلاد، لصالح فئات مستهدفة مختلفة مثل ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن والأطفال. وهكذا، على سبيل المثال، تم إنشاء وحدات تنمية الطفل في بلدات المجتمع البدوي، في المجتمع الدرزي وفي المجتمع العربي بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق مشاريع مبتكرة وفريدة من نوعها للشباب والشابات المعرضين للخطر وغيرهم من الفئات السكانية المعرضة للخطر في المجتمع العربي. في بعض الحالات، تكون هذه مشاريع محددة تعمل فقط في البلدات العربية (مثل مشروع "نور" للشابات العربيات بالشراكة مع صندوق رشي وصندوق بدر ووزارة الرفاه)، وفي حالات أخرى - مشاريع و مشاريع عامة التي تؤكد على دور المجتمع العربي في المشروع.

ومع ذلك، هناك عوائق مختلفة تمنع منح الاستجابة المثلى لجميع الاحتياجات الاجتماعية للمجتمع العربي. تشير البيانات الواردة في هذا التقرير إلى نتائج العوائق - فهي تظهر أن سياسة تفضيل الصناديق للتجمعات الاجتماعية والاقتصادية المنخفضة لم تطبق بشكل كافٍ وسط البلدات العربية، والمتواجدة معظمها في تجمعات منخفضة (مقارنة بالتجمعات اليهودية في نفس المجموعات).

كجزء من رسالة مؤسسة التأمين الوطني، المعينة على الضمان الاجتماعي في دولة إسرائيل، نحن ملتزمون بالتصرف بطريقة تعزز تماسك المجتمع وتسمح لكل مواطن بالتمتع بموارد وخدمات التأمين الوطني، بغض النظر عن البلد التي يعيش فيها أو الفئة الاجتماعية التي ينتمي إليها.

نحن ندرك أن أي محاولة لتصحيح الوضع وإزالة العوائق تمنع استنفاد موارد الصناديق وسط المجتمع العربي وتتطلب أولاً وقبل كل شيء تعزيز العلاقة والثقة بين صناديق التأمين الوطني والأشخاص المسؤولين عن رفاهية السكان المعرضين للخطر وسط المجتمع العربي - السلطات المحلية ومنظمات القطاع الثالث.

لذلك، شرعنا في عملية التعلم التعاوني مع ممثلين من هذه السلطات والمنظمات، من أجل تحديد العوائق التي تمنع العمل المشترك، وفهم تعقيدها ومحاولة صياغة طرق معًا لإزالتها. من الواضح لنا أننا لن نكون قادرين على حل جميع المشاكل وإزالة جميع العوائق، خاصة إذا حاولت كل منظمة التصرف بمفردها؛ لكننا نعتقد أن الالتزام المشترك بمرور الوقت لديه القدرة على إحداث تغيير حقيقي.

الأفكار والتوصيات الواردة في هذه الوثيقة هي بداية طريق طويل. يجب علينا تحويل التوصيات إلى خطة عمل وتنفيذها بطريقة تؤدي إلى إحداث تغيير حقيقي.

بصفتنا منظمة ترى نفسها على أنها "رائدة اجتماعية" وتساعد في غمس نماذج مبتكرة بين الوزارات الحكومية، فإننا نأمل ونعمل لضمان أن تتجاوز هذه الخطوة أيضًا حدود التأمين الوطني وتعمل كنموذج ومحفز لتحسين اتاحة الموارد الحكومية في الوزارات الحكومية للمجتمع العربي.

أود شكر د. موطي تلياس وطاقم معهد تسفنات لقيادتهم العملية بحكمة وحساسية، د. نسرين حداد حاج يحيى من شركة ناس للاستشارات على الشراكة المخلصة والمساهمة الكبيرة على طول الطريق، والعديد من الأشخاص الذين كرسوا وقتهم ووافقوا على التحدث بصدق وانفتاح من خلال التزام مشترك بالتغيير.

شكر لمايك فراشكير وطاقم برنامج قادة التماسك الاجتماعي الذي أسسه الصندوق العائلي على اسم تيد أريسون، للمساعدة في المقالات والمرافقة المهنية والبشرية.

شكر للمحامي ايتسيك ساباتو، مدير صناديق التأمين الوطني المنتهية ولايته، وتمار لازار، مديرة الوحدة الاستراتيجية المنتهية ولايتها، على تحديد السياسة ولمرافقة الخطوة في البداية.

شكر خاص لعينبال فليعر وإيلي أفيشار من الوحدة الإستراتيجية لصناديق التأمين الوطني على المبادرة وإدارة العملية لتعزيز علاقة صناديق التأمين الوطني بالمجتمع العربي.

شموئيل واينجلز

القائم بأعمال مدير صناديق التأمين الوطني

مقدمة

العمل المقدم في هذا التقرير تمحور حول تجربة فحص العوائق التي تقف في وجه زيادة نسبة التمثيل للمجتمع العربي في هبات صناديق التأمين الوطني, وتحديد إجراءات التي يمكنها المساعدة في زيادة التوجهات والتمثيل للمجتمع العربي في أنشطة الصناديق. سياسة الصناديق هي تفضيل البلدات الموجودة في المجموعات الاجتماعية-الاقتصادية المنخفضة (1 حتى 4), ولكن نسبة التمثيل للمجتمع العربي في هبات الصناديق من هذه البلدات منخفضة بالمقارنة مع تمثيل البلدات اليهودية. التحدي لا يتعلق فقط بنسبة التوجهات من قبل هذه البلدات لتلقي الهبات, وانما أيضًا في تحصيل الهبات فعليًا بعد الفوز, بسبب صعوبات في الإدارة والتفعيل.

العمل تركز حول الصناديق الخمسة في فرع صناديق التأمين الوطني (فيما يلي: "الفرع"): ’صندوق تطوير الخدمات للمعاقين’, ’صندوق التمريض’, ’صندوق الأولاد والشباب المعرضين للخطر’, ’صندوق المصانع الخاصة’, وصندوق ’منوف’ للسلامة في العمل. على الرغم من ان صندوق ’منوف’ لا يعمل في مجال تطوير الخدمات في المجتمع, وانما في الخدمات التي تُركز على بيئة العمل, الفرضية هي أن الأفكار التي سوف تنبع من العمل من الممكن أن تدعم نشاطه في المجتمع العربي. كما سيُعرض لاحقًا, هنالك اختلاف معين بين الصناديق بالنسبة لتمثيل المجتمع العربي في نشاطها, ولكن في معظمها نسبة تمثيل المجتمع العربي أقل من نسبته من مجمل السكان. عدا عن ذلك, بسبب وضع الخدمات الاجتماعية في المجتمع العربي, جميع الصناديق معنية في زيادة تمثيله لنسب أكبر من نسبته من بقية السكان.

العمل يفحص نسبة مشاركة المجتمع العربي في هبات الصناديق من قبل طرفين من الزبائن المحتملين لنشاط الصناديق التني تعمل على تطوير وتفعيل خدمات اجتماعية: سلطات محلية ومنظمات مجتمع مدني وقطاع ثالث. وفقًا لذلك تركزت اعمال الفحص في كلاهما وحتى أنها أشركت مندوبين عن الطرفين.

في هذا التقرير سنقوم بعرض العمل ونتائجه. بدايةً سيتم عرض المنهجية التي قمنا باستخدامها. في القسم الأول سيتم عرض معطيات هبات الصناديق للمجتمع العربي على مدار عدة سنوات, كقاعدة ودافع للعمل. في القسم الثاني سيتم عرض النتائج التي ظهرت من المعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلات ومجموعات التركيز. في القسم الثالث سيتم تحليل أهمية النتائج وسيتم عرض توجهات العمل التي من الممكن أن تؤدي الى تحسن الوضع. لأن قسم من توجهات العمل التي سوف نعرضها تتعلق بمفاهيم أساسية في نشاط الصناديق, قمنا في القسم الرابع بتركيز بعضٍ من المعضلات الاستراتيجية التي تدعو الفرع الى التفكير والفحص من جديد لهذه المفاهيم الأساسية. إذا كان هنالك رغبة في الانتقال من التحليل الى التطبيق, يجب في المرحلة التالية تحضير خطة عمل مفصلة التي ستتطرق الى توجهات العمل في التقسيم الى مراحل زمنية, وتراعي سلم الأولويات للتوصيات, قيود التطبيق والاختلافات بين الصناديق.

كما تعلمنا من العمل, مبادرة الفرع لفحص الموضوع حازت على تقدير كبير, وأكثر من ذلك – الاستعداد لفحص الموضوع من منطلق الشراكة والتحدث مع أصحاب الشأن في المجتمع العربي ومع عدد كبير وتمثيل لشرائح متنوعة من بينهم, عزز من الثقة والعلاقة بين الفرع ومنظمات المجتمع العربي. من هذه الناحية على الأقل عملية الدراسة من الممكن أن تكون الخطوة الأولى نحو الحل.

بدايةً نود تقديم الشكر الى جميع المشاركين الكُثُر الذين تفرغوا وقاموا بالمشاركة في الإجراء على مساهمتهم في النقاش وعلى التفكير الثري, المتنوع والناقد الذي أبدوه, وعلى الاستعداد الذي أظهروه بأن يكونوا مشاركين في كل خطوة لاحقة, لمساعدة الفرع على نشر المعلومات وتشجيع المشاركة في الإعلانات العامة.

نحن نعي حقيقة أن هذا الإجراء يثير الكثير من التوقعات, ولذلك نود التنويه منذ هذه المرحلة بأن الحديث يدور حول بداية لطريق المقصود من ورائه هو إحداث تغيير بالتدريج. الصعوبات المتعلقة بنسبة أقل من المرغوب من المجتمع العربي في أنشطة صناديق التأمين الوطني تُعبر عن قضايا أوسع تتعلق بالعلاقات بين الأكثرية والأقلية, في إتاحة موارد الدولة للمجتمع العربي وبمميزاته العميقة. هذه الخطوة لا تدّعي تصحيح أو تغيير الوضع العام في هذه المواضيع, خصوصًا لأنه في قسم كبير من المواضيع الحديث يدور حول إجراءات طويلة المدى التي تُشارك فيها عوامل كثيرة أخرى. هدفه أكثر تواضعًا: فحص كيف يجدر, في إطار الوضع القائم, بالفرع أن يتصرف لزيادة نسبة تمثيل المجتمع العربي في هبات الصناديق.

المنهجية

العمل, بجميع مركباته, تمحور حول جانبين: تجربة فهم العوائق المحتملة لمشاركة المجتمع العربي في أنشطة الصناديق, والتفكير في تغييرات في طرق عمل الصناديق اليوم التي من الممكن أن تزيد من هذه المشاركة.

اعتمد العمل على قناتين مركزيتين لاستقاء المعلومات: المقابلات ومجموعات التركيز, كل واحدة منهما مع مشاركين من عدة دوائر. لتكوين مجموعة المشاركين في القناتين استعنا بعوامل مختلفة التي تعرف المجتمع العربي وبشخصيات رئيسية في مجال الخدمات الاجتماعية.

بدايةً تم إجراء مقابلات مع مدراء ومع مندوبين عن الصناديق في الفرع للتعرف على تجربتهم في العمل مع المجتمع العربي, ومحاولة فهم ما يظنونه بشأن العوائق المحتملة. لاحقًا تم إجراء مقابلات شخصية مع مشاركين آخرين, معظمهم من المجتمع العربي, الذين قدّرنا بأنهم يمتلكون معلومات واسعة التي من المهم التعبير عنها في محادثة شخصية وليس في إطار مجموعة تركيز. في هذه القناة شارك كذلك مدراء أو رؤساء منظمات بنى تحتية اجتماعية, مدراء وحدات في سلطات محلية ومندوبين من قبل قسم الرقابة في وزارة الرفاه. بالإجمال تم إجراء 22 مقابلة (قائمة المقابَلين واردة في المحلق 1).

بالإضافة الى المقابلات, كما ذُكر, تم في مرحلة متأخرة أكثر إقامة مجموعات تركيز. بالإجمال تم إقامة خمس مجموعات تركيز, وتم الحفاظ على تجانسها بهذه الطريقة: مجموعتي تركيز أقيمتا مع مندوبين عن المجتمع المدني, مجموعتي تركيز أقيمتا مع مندوبين عن مدراء أقسام أو فروع الرفاه في سلطات محلية (من خلال التقسيم الى منطقتين – الشمال والمركز مجموعة واحدة, والجنوب مجموعة ثانية), ومجموعة تركيز واحدة أقيمت مع "مستغلي الموارد" – وظيفة جديدة في السلطات المحلية العربية, التي تتخصص في استغلال الموارد الحكومية والتطوير الاقتصادي[16]. في جميع هذه المجموعات معًا شارك حوالي 30 مشارك. شارك في مجموعات التركيز

---

[16] الحديث عن مشروع بتمويل أولي من الحكومة وبمرافقة مهنية من وزارة الداخلية, وزارة المساواة الاجتماعية وجوينت-الكا. لتفاصيل إضافية: https://www.mawared.org.il/about

مندوبين مرافقين من طرف الصناديق – مدراء صناديق ومندوبين عن طاقم التخطيط والاستراتيجية (قائمة المشاركين في مجموعات التركيز واردة في الملحق 2).

بالإضافة الى هاتين القناتين للحوار, اعتمد العمل ايضًا على مصادر مكتوبة, وبما في ذلك تقارير جماهيرية, وكذلك مقالات, مواد ومعلومات تم إصدارها من قبل جمعيات وهيئات التقينا بها خلال فترة العمل. جميع هذه المصادر شكّلت ثروة كبيرة من المعلومات الضرورية لفهم الموضوع وتحليل المشكلة التي نرغب في التعامل معها.

جميع أعمال الجمع تمت بين الأشهر تشرين ثاني 2020 وشباط 2021. لأن العمل تم في فترة تفشي فيروس الكورونا وخلال فترات إغلاق متكررة, جميع اللقاءات تمت عن بعد من خلال تطبيق الزوم.

القسم أ: معطيات

نقطة الإنطلاق لهذا العمل هي معطيات فرع الصناديق على مشاركة المجتمع العربي في الهبات. بدايةً سيتم عرض معطيات حول التقديمات والتصاريح بحسب المجموعات الاجتماعية- الاقتصادية كصورة عامة وبدون التفريق بين المجتمع العربي والمجتمع اليهودي, ولاحقًا – من خلال التفريق بين المجموعتين. في القسم الثالث سيتم عرض صورة الدعم الحكومي في المجتمع العربي بالإضافة الى صناديق التأمين الوطني.

معطيات الصناديق من خلال التقسيم الى مجموعات – صورة عامة

في القائمة 1 أدناه يتم عرض معطيات حول ميزانية المساعدات (الهبات) لفرع الصناديق لسنة 2019, وفقًا للمجموعات الاجتماعية- الاقتصادية للبلدات التي تتم فيها البرامج. في القائمة تم عرض نطاق المساعدات بال-ش"ج؛ تمت ترجمة هذا المعطى الى نسبته من مجمل المساعدات التي تقدمها الصناديق لبرامج محلية[17] ومساواته للقسم الذي يشكله سكان المجموعة من مجمل السكان في إسرائيل[18]. هذه المقارنة بين نسبة الميزانية المخصصة للبلدات في مجموعة معينة وبين نسبة المجموعة من كافة السكان في إسرائيل معروضة في مقياس النسبة في العمود الأخير للقائمة. هكذا, على سبيل المثال, في سنة 2019 نسبة الميزانية لسكان المجموعة 2 من الميزانية الكلية للصناديق للبرامج في البلدات كانت 25%, ونسبتها من السكان هي 20%؛ والنسبة بين هذه المعطيات هي 1.25. لأن سياسة الصناديق هي الاستثمار أكثر في المجموعات الاجتماعية- الاقتصادية المنخفضة (1-4), التطلع هو أن تكون هذه النسبة في هذه المجموعات أكبر من 1 على الأقل, مما يدل على نسبة استثمار كبيرة في المواطن في هذه المجموعات.

من المعطيات المعروضة في القائمة يظهر بأنه في سنة 2019, نسبة المساعدات التي خصصتها الصناديق لسكان المجموعات 2-4 حقًا **أكبر** من نسبتهم من عدد السكان, بينما نسبة الميزانية التي خُصصت لسكان المجموعة 1 أقل من نسبتهم من السكان.

---

[17] مجمل ميزانية الصناديق المحولة الى المجتمع العربي أكبر من المعطيات الواردة في هذا القسم. حوالي 70% من ميزانية الصناديق يتم تحويلها الى برامج محلية التي تعمل في بلدة معينة, ومخصصة لرفاهية السكان في البلدة وفي محيطها. بقية ميزانية الصناديق يُستثمر في مشاريع قطرية. المعطيات في هذا القسم تتطرق الى برامج محلية فقط, بسبب وجود صعوبة في فصل الميزانية المحولة الى المجتمع العربي في إطار المشاريع القطرية (على الأقل بمصطلحات مطلقة).

[18] "القسم من السكان" يعني عدد السكان في البلدات التي تنتمي الى المجموعة بالمقارنة مع مجمل السكان في بلدات إسرائيل.

قائمة 1 – توزيع ميزانية الصناديق وفقًا لمجموعات اجتماعية- اقتصادية (2019)

المستوى الاجتماعي- الاقتصادي	الميزانية بالإجمال (بملايين ش"ج)	النسبة من ميزانية الصناديق في البلدات (بالنسب المئوية)	القسم من السكان (بالنسب المئوية)	العلاقة بين نسبة الميزانية ونسبتهم من السكان
1	4.84	3	4	0.75
2	35.18	25	20	1.25
3	13.69	10	8	1.25
4	11.96	8	5	1.6
5	27.54	20	13	1.54
6	14.55	10	10	1.00
7	16.88	12	20	0.60
8	16.30	12	19	0.63
9	0.06	0	1	0.00
10	0.00	0	0.07	0.00
بالإجمال	141.00	100	100	1

في القائمة 2 تم عرض تقسيم ميزانية الصناديق لسكان المجموعات 1-4 بالمقارنة مع نسبتها من السكان, بنظرة متعددة السنوات. من المعطيات يظهر بأنه على الرغم من التقلبات بين السنوات (الخانات المشددة تشير الى زيادة التقلبات في بعض السنوات), متوسط المساعدات المتعددة السنوات لهذه المجموعات يصل الى نسبة **موازية أو أكبر** من نسبتها من السكان. كما ويظهر بأن المساعدات الممنوحة للمجموعات 1-2 أقل من تلك الممنوحة للأقسام 3-4, على الرغم من أن هذه المجموعات من المفروض أن تتمتع بسياسة التفضيل أكثر من المجموعات 3-4.

القائمة 2: النسبة بين نسبة المساعدة الميزانية التي تقدمها الصناديق وبين نسبة السكان بحسب المجموعات (1-4) بنظرة متعددة السنوات (2014-2019)

المجموعة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط لعدة سنوات
1	0.5	2.5	1.33	1	0.75	0.75	1.14
2	0.44	1	1.2	1.3	0.85	1.25	1.01
3	0.6	0.9	1.35	1.53	2.38	1.25	1.33
4	1.16	1.58	1	0.75	1.4	1.6	1.25
بالإجمال في المجموعات 1–4	0.83	1.33	1.24	1.26	1.24	1.24	1.24

لتلخيص هذا القسم, ان كان ذلك بنظرة لسنة واحدة وايضًا بنظرة لعدة سنوات تشير معطيات نشاط الصناديق الى أن المجموعات المنخفضة (1-4) تحصل فعلًا على هبات بنسبة أكبر من نسبتها من السكان. أي أن سياسة التفضيل للمجموعات 1-4 مطبقة فعلًا, وتظهر على شكل المساعدات المخصصة للبلدات في هذه المجموعات, بدون التفريق بين البلدات العربية وغيرها (سيتم عرض المعطيات بهذا الخصوص في البند التالي).

معطيات الصناديق من خلال التقسيم الى مجموعات – السكان العرب

في القائمة 3 يتم عرض معطيات الصناديق حول مساعدات الصناديق بنظرة متعددة السنوات, من خلال التقسيم الى مجموعات وبالمقارنة مع نسبتهم من السكان, وايضًا تم عرض تمييز داخلي بين البلدات العربية وبقية البلدات. من المعطيات يظهر بأن نسبة المساعدات التي يحصل عليها السكان العرب في المجموعات 1-2 قليلة جدًا بالمقارنة مع نسبتهم من عدد السكان؛ هذا المعطى بارز على خلفية المساعدات الكبيرة التي تحصل عليها بلدات أخرى من نفس المجموعات. في المجموعتين 3 و-4, السكان العرب يحصلون على مساعدات كبيرة بالمقارنة مع نسبتهم من عدد السكان, ولكن في المجموعة 3 بشكل أقل من جميع السكان, بالنسبة للمجموعة 4 الصورة عكسية.

القائمة 3: معطيات مساعدة الصناديق بالتقسيم الى مجموعات 1-4 في البلدات العربية وفي بقية البلدات (2017-2019)

المجموعة ونوع البلدة	الميزانية بالإجمال (بملايين ش"ج)	النسبة من ميزانية الصناديق في البلدات (بالنسبة المئوية)	القسم من السكان (بالنسبة المئوية)	العلاقة بين نسبة الميزانية والقسم من السكان
1 – البلدات العربية	3.42	0.78	2.25	0.35
1 – بقية البلدات	11.05	2.52	1.46	1.73
2 – البلدات العربية	15.43	3.52	5.26	0.67
2 – بقية البلدات	81.01	18.48	15.09	1.22
3 – البلدات العربية	24.18	5.52	4.36	1.27
3 – بقية البلدات	41.17	9.39	3.16	2.97
4 – البلدات العربية	9.28	2.12	1.25	1.70
4 – بقية البلدات	18.61	4.24	3.81	1.11
المجموع في البلدات العربية في المجموعات 1-4	**52.32**	**11.94**	**13.12**	**0.91**
المجموع في بقية البلدات في المجموعات 1-4	**15.18**	**34.64**	**23.51**	**1.47**
المجموع في بقية المجموعات	**46.83**	**53.42**	**63.37**	**0.84**

في القائمة 4 يتم عرض معطيات المساعدات للسنوات 2017-2019 من خلال التقسيم الى أربعة صناديق, ومن خلال التفريق بين جميع السكان والسكان العرب. بالتطرق الى المساعدات الممنوحة للسكان العرب, فقط في صندوق الأطفال نسبة المساعدات للسكان العرب أكبر بالمقارنة مع نسبتهم من السكان, ونطاق المساعدات أكبر من نطاق المساعدات التي يقدمها هذا الصندوق لجميع السكان. في بقية الصناديق نسبة المساعدات لجميع السكان أكبر بالمقارنة مع نسبتهم من السكان, في حين أن المساعدات للسكان العرب أقل بالمقارنة مع نسبتهم من السكان.

القائمة 4: النسبة بين المساعدة التي يقدمها كل صندوق وبين نصيب مجموعة البلدات من السكان (2017-2019)

الصندوق	البلدات العربية في المجموعات 1-4	بقية البلدات في المجموعات 1-4	المجموعات 5-10
المعاقين	0.96	1.60	0.79
التمريض	0.67	1.13	1.02
الأطفال	1.71	1.23	0.77
المصانع	0.66	1.56	0.86
مساعدة الصناديق كلها	0.91	1.47	0.84

من المعطيات الظاهرة في هذا القسم يظهر بأن نسبة المساعدات التي تقدمها الصناديق للبلدات العربية في المجموعات 1-4 قليلة بالمقارنة مع نسبة المساعدات التي تقدمها لبقية البلدات في هذه المجموعات. هذا وايضًا, نسبة المساعدات الممنوحة لهم أقل من نسبتهم من السكان. أي بنظرة تُركز على البلدات العربية, الصناديق لا تنجح في تحقيق سياسة التفضيل للمجموعات 1-4.

في هذه العملية قمنا بمقارنة معطيات البلدات الحريدية والبلدات المختلطة في المجموعات 1-4 وبقية البلدات, ووجدنا بأن نسبة المساعدات للبلدات الحريدية أكبر من نسبتها من السكان, ولم يكن هنالك فجوة كبيرة بينها وبين نسبة المساعدات لبقية البلدات. في البلدات المختلطة تم إيجاد معطيات مشابهة لتلك الي وُجدت في البلدات العربية.

دعم المكاتب الحكومية للسلطات المحلية العربية والجمعيات

في القائمة 5 يتم عرض معطيات قامت بجمعها شركة الاستشارة "ريناوي" بخصوص نسبة دعم مكاتب حكومية مختارة لسلطات محلية وجمعيات عربية من مجمل الدعم الذي قدمته هذه المكاتب في السنوات 2014-2017. ستة من بين الهيئات التي تم استطلاعها (البنود 1-6) قدمت الدعم للسلطات المحلية العربية بنسب منخفضة جدًا بالمقارنة مع نسبتها من السكان. مصدر اثنتين من الهيئات الأربعة التي قدمت للسلطات المحلية العربية دعمًا أكبر من نسبتها من السكان هو في وزارة الداخلية, التي تقوم بتوزيع الميزانيات وفقًا لقواعد إلزامية. يظهر بأن نسبة الدعم للمجتمع العربي الأقل من نسبته من السكان هي ظاهرة أوسع في صفوف المكاتب الحكومية. من معطيات عامة أكثر بالنسبة لتقسيم الدعم الحكومي, الذي قام بنشره جمال وآخرين (2019), تظهر صورة مشابهة.

قائمة 5: معطيات دعم المكاتب الحكومية للسلطات المحلية والجمعيات العربية (2014 – 2017)

الوزارة	التخصيص السنوي بالمعدل للسلطات والجمعيات من مجمل ميزانية الدعم (بالنسبة المئوية)	ملاحظات
11. التربية	7.60	معطيات للسنوات 2008-2017
12. الرفاه	9.22	في سنة 2016 – 8.41؛ في سنة 2017 – 5.36
13. الاقتصاد	5.27	
14. الصحة	0.58	
15. العلم, الثقافة والفضاء	4.11	
16. رئيس الحكومة	7.74	معطى فقط ل-2017
17. حماية البيئة	39.49	
18. المواصلات	21.43	
19. الداخلية - دعم	38.56	
20. الداخلية – هبات موازنة	31.1	معطيات للسنوات 2008-2017

*المصدر: ريناوي- زعبي, 2018

تم جمع معطيات أخرى تدعم هذه الصورة من قبل جمعية "إنجاز", التي وجدت بأن نسبة استغلال الإعلانات العامة من جميع المكاتب الحكومية في المجتمع العربي (سلطات محلية وجمعيات) كانت في السنوات 2007-2017 5% فقط. بحسب جمال وآخرين (2019), من المحتمل بأن جميع هذه المعطيات تشير الى تحيز في عمل المكاتب الحكومية, ولكنها تدل كذلك على ضعف في نشاط هيئات المجتمع العربي في كل ما يتعلق باستغلال الموارد, وهنالك صعوبة في الفصل بين السببين.

القسم ب: عوائق لإتاحة موارد الصناديق والاستغلال في المجتمع العربي

خلفية

في هذا القسم يتم وصف عوائق تصعب على المجتمع العربي زيادة نسب المشاركة في الإعلانات العامة والحصول على الدعم. هذه العوائق تنبع من فجوات بين مميزات المجتمع العربي وبين الأنظمة, وطرق عمل صناديق التأمين الوطني. بعد تفصيل العوائق في هذا القسم, سيتم في القسم التالي تفصيل توصيات العمل, ومن بينها خطوات لتغيير طرق العمل التي يمكنها أن تساعد صناديق التأمين الوطني على إزالة هذه العوائق.[19]

[19] للتوسع حول طرق عمل صناديق التأمين الوطني, شروط العتبة ومقاييس فحص الطلبات, انظروا الملحق 3.

وصف العوائق هو طبعًا وصف شامل. بالتأكيد يمكن إيجاد سلطات محلية ومنظمات تفي مميزاتها بالعوائق بشكل جزئي,[20] ومن المحتمل أيضًا وجود اختلافات داخلية بين المجموعات الفرعية في داخل المجتمع العربي. مع ذلك, وعلى الرغم من التعميم, هذا الوصف مطابق للمعلومات التي جمعناها, ويُظهر صورة أجمع عليها جميع العوامل الذين التقينا بهم.

الصورة المعروضة هي صورة الوضع في النقطة الزمنية التي تمت فيها عملية الفحص. من المهم أخذ ذلك بعين الاعتبار لأن المجتمع العربي يتميز بأنه مجتمع يمر بتغيير, وهنالك من يقولون بأنه تغيير سريع, ولذلك يجب الأخذ بالحسبان بأن صورة الوضع متغيرة وتمر بعمليات تغيير مستمرة. تعلمنا ذلك أيضًا من الأشخاص الذين التقينا بهم, وأيضًا من أنشطة ومبادرات عديدة تتعلق بالمجتمع العربي. يتم قيادة قسم من هذه الإجراءات من قبل عوامل من داخل المجتمع العربي (مبادرين ومنظمات), وقسم منها من قبل عوامل خارجية, من خارج الحكومة (جمعيات وصناديق) أو حكومية, وعلى رأسها برنامج التطوير الاقتصادي في المجتمع العربي, الدرزي, البدوي والشركسي (المعروف كقرار الحكومة رقم 922, الذي تصل ميزانيته الى 15 مليارد ش"ج).

تفصيل العوائق

العوائق التي تمنع زيادة نسبة استغلال الموارد في المجتمع العربي من صناديق التأمين الوطني, تنبع من عدة مميزات للمجتمع العربي:

عوائق تتعلق بالثقافة واللغة

- **اللغة** – على الرغم من أن اللغة العبرية هي اللغة الثانية في المجتمع العربي, وليس جميع أفراد المجتمع يجيدون اللغة بشكل كامل, هذه الصورة لا تعكس الواقع في السلطات المحلية وفي منظمات المجتمع المدني – هنالك يكثر استخدام اللغة العبرية, والموظفين يجيدون اللغة بشكل جيد. هذا الأمر ينبع من كون معظم المختصين هم خريجين من جامعات إسرائيلية, وأيضًا من الحاجة الى التواصل كثيرًا مع هيئات ومؤسسات. مع ذلك, التوجه الى هذه الهيئات باللغة العربية يُعتبر مهم, لأنه يُعتبر اعتراف بتميز المجتمع العربي, والتصريح بأن هذه دعوة لمشاركته. لذلك, على محاولة زيادة استجابة المجتمع العربي للإعلانات العامة مراعاة هذا المعطى, ويجب استخدام اللغة العربية ايضًا عند نشر مواد وإعلانات لتقديم الطلبات.

- **الثقافة واستهلاك الخدمات** – كما سبق أن ذُكر, المجتمع العربي هو مجتمع يمر بتغيير, موجود في عملية انتقال من مجتمع تقليدي الى مجتمع عصري, مفتوحة ومندمج. جوانب معينة من العملية هي طبيعية؛ وغيرها قسرية ومتسارعة بسبب ضغوطات بيئية, وهي تخلق تحديات قبول وتبني مقابل المعارضة. مثلًا في مواضيع مثل اللباس واللغة, وأيضًا في مواضيع مثل تعليم النساء وخروجهن للعمل, أو ترك البلدة للعيش في بلدات أخرى, أحيانًا بلدات مختلطة. المميزات الثقافية (المتغيرة) للمجتمع العربي تظهر أيضًا في استهلاك الخدمات الاجتماعية. من الممكن أن قسم من نمط استهلاك الخدمات في المجتمع العربي يعكس ميل الأقليات العرقية والقومية الى الامتناع عن استخدام خدمات معينة بسبب عدم الثقة في المؤسسات؛ ولكن بحسب رأي المتحدثين الذي تحدثنا معهم, أنماط الاستهلاك تعكس التقاليد والقواعد الثقافية. في قسم من الحالات, هذه العوامل تفسر

[20] من المفهوم بأن قسم من المميزات المذكورة سارية ايضًا بالنسبة لقسم من المجموعات, السلطات والمنظمات في المجتمع الكلي.

الميل الى الامتناع عن استهلاك خدمات معينة التي هي مقبولة في المجتمع العام, وطلب خدمات من أنواع أخرى. مثال على ذلك موجود في استهلاك الخدمات خارج البيت للمسنين أو الأشخاص الذين يعانون من إعاقات (سيرغوستي, 2021), على الرغم من تفضيل العلاج في البيت من قبل أفراد العائلة أو العائلة الموسعة. تطوير الخدمات يجب أن يتطرق الى المميزات الثقافية للمجتمع العربي, وكلما حدثت تغييرات – محاولة أخذها بالحسبان كذلك.

عوائق هيكلية

- **البنى التحتية العامة** – تعاني السلطات المحلية العربية من بنى تحتية ضعيفة التي تظهر في عدة جوانب: بنى تحتية للحوسبة والاتصالات الضرورية لإدارة ناجعة داخليًا وأمام هيئات خارجية؛ أراضي موجودة خالية وأراضي للاستخدام المستقبلي لاستخدامات جماهيرية, ومن ضمن ذلك لإنشاء مباني جماهيرية؛ قلة المباني العامة المتاحة لتفعيل البرامج؛ نقص في المباني الخاصة المتاحة للتأجير, ومبالغ استئجار باهظة؛ بنى تحتية للمواصلات (شوارع) ناقصة أو غير كافية, وأنظمة مواصلات جزئية التي تُصعّب التنقل من أجل استهلاك الخدمات في داخل البلدات وفيما بينها.

- **بنى تحتية تنظيمية** – يجب تقسيم البنى التحتية التنظيمية الى عدة أنواع: قوى بشرية, قسم الرفاه والسلطة كجهاز تنظيمي. سنعرض فيما يلي أنواع البنى التحتية, وسنتطرق إليها في إطار التوصيات.
  - <u>القوى البشرية</u>: تعاني السلطات من قوى بشرية قسم منها على مستوى متدني من المهنية؛ نطاق القوى البشرية المتحدثة بالعربية والمتصلة مع الثقافة مقيد من البداية, كما وأن توفر القوى البشرية المحتملة للتجنيد مقيد. حتى وإن كان هنالك استعداد لاستيعاب قوى بشرية لا تتحدث بالعربية, الاستجابة لذلك منخفضة, بسبب صعوبة العمل في بيئة ثقافية مختلفة. قوى بشرية بجودة عالية, إن كانت عربية أو يهودية, لا يمكن تحصيلها من ناحية بسبب وضع السلطات وبسبب شروط التشغيل المتدنية بالمقارنة مع أماكن أخرى. ظاهرة أخرى وذات علاقة التي تم إبلاغنا بها هي غياب البديل للقوى البشرية بسبب انعدام فرص التشغيل, مما يؤدي الى توظيف يستمر طويلًا, أحيانًا الى مرحلة يصل فيها الموظفين الى الشعور بانعدام الطاقة والاستعداد للاستثمار. الوضع الموصوف يخلق حلقة مفرغة سلبية تستصعب فيها السلطات إشغال الوظائف, أو أنها تقوم بتجنيد قوى بشرية بجودة أقل, التي بدورها تقلص أكثر من قوة الجذب للسلطات.
  - <u>قسم الرفاه</u>: قسم الرفاه هو عامل مركزي في كل ما يتعلق بعمل صناديق التأمين الوطني, بسبب عمله في مجال الخدمات الاجتماعية. على الرغم من أن الحديث يدور حول أقسام ذات جودة عالية التي تحتوي على قوى بشرية مهنية ومتفانية, بلغنا بأن هذه الأقسام تعاني غالبًا من مكانة منخفضة في السلطة. هذا الأمر ينبع من أن الأقسام لا تعمل لإنتاج أرباح وانما تصرف الأموال, ولأنها تُعنى بفئات مستضعفة يُنظر اليها على أنها تعزز من الصورة السلبية للسلطة. بسبب مكانتها الضعيفة, تواجه أقسام الرفاه صعوبات بالتعاون مع أقسام أخرى في السلطة, المطلوبة لتقديم طلبات للمساعدة ولاحقًا لإدارة المساعدات – مثل أمانة الصندوق, الهندسة, التربية, أو الاستشارة القضائية. بالإضافة لذلك, صعوبة تجنيد القوى البشرية في السلطة ككل ساري بالطبع على أقسام الرفاه كذلك. في النهاية, بسبب كون

السلطات غالبًا صغيرة, كمية القوى البشرية في أقسام الرفاه قليلة, وهنالك صعوبة في تخصيص قوى بشرية لمعالجة مهام ليس جارية. هذه الصعوبة تظهر, بالطبع, في القدرة على التفرغ لمهام التطوير وتجنيد الموارد, كما هو الحال بشأن الإعلانات العامة لفرع الصناديق. تُضاف الى ذلك الحقائق بأن متطلبات الإعلانات العامة لا تكون دائمًا واضحة ويوجد للتأمين الوطني صورة منفرة, وكذلك التشكك في احتمال فوز المجتمع العربي بموارد من هيئات تابعة للدولة بشروط تنافسية.

- <u>السلطة كجهاز تنظيمي </u>: المصدر للضعف التنظيمي للسلطات المحلية العربية هو الدمج ما بين النقص في الموارد, تأثيرات سياسية (أنظروا لاحقًا أكثر حول هذه المواضيع) والإدارة الضعيفة. الجهاز التنظيمي يفتقر في قسم من السلطات الى الأنظمة الإدارية الجارية, مثل التخطيط, متابعة التنفيذ والقيام بجلسات منظمة بين الفروع. الواجهات ضعيفة, وكذلك التدفق الجاري والمنظم للمعلومات في الجهاز. عدم التنسيق والواجهات الضعيفة تخلق نظامًا بيروقراطيًا يستجيب ببطء وبشكل غير منظم, توجهات تضيع وواجهة خدمات ضعيفة للسكان وللعوامل الخارجية. قلة الموارد تؤدي الى التركيز على الروتين, بشكل عام وخلال الأزمات, وتخصيص قليل للموارد على جهود التطوير. يمكن تجسيد ذلك من خلال حقيقة أنه حتى اليوم, في 5 فقط من بين ال-84 سلطة العربية هنالك شركة اقتصادية بلدية. قسم من المتحدثين الذين التقينا بهم نسبوا الوضع في هذا الموضوع أيضًا الى الميل الى التحفظ وانعدام ثقافة المبادرة والابتكار.

- **الوضع الاقتصادي** – السلطات المحلية العربية تعاني من ضعف اقتصادي صعب. وفقًا لتصنيف السلطات المحلية على سلم اجتماعي- اقتصادي بين 1-10, الغالبية العظمى من السلطات المحلية العربية موجودة بين المستوى 1 والمستوى 4 بحيث أن معظمها (حوالي 70 من أصل 84) تنتمي الى المجموعات 1-3. في هذه السلطات أيضًا يسكن حوالي 88% من مجمل السكان العرب في إسرائيل (سيرغوستي, 2021). كما تم إبلاغنا في المقابلات وفي مجموعات التركيز, نسبة ليست صغيرة من السلطات العربية تعاني من عجز متواصل في الميزانية, وفي أعقاب ذلك مطلوب منها تشغيل محاسب مرافق, الذي وظيفته هي الإشراف بشكل وثيق على المصروفات, وتقليل المصروفات قدر الإمكان.

الضعف الاقتصادي للبلدات العربية ينبع من عوامل مختلفة, ومن ضمنها التمييز الدائم ضد المجتمع العربي في الاستثمارات الحكومية. الى جانب ذلك, للمجتمع العربي في إسرائيل تمثيل كبير في صفوف فئة الفقراء في إسرائيل. أي أن نسبة التخفيضات في الدفع على الضرائب البلدية مرتفعة, وكذلك نسبة المساعدات المطلوبة من السلطة لضمان مشاركة المواطنين في خدمات مثل وقت الفراغ, الثقافة أو التربية اللامنهجية. في قسم من السلطات هنالك هجرة إيجابية لسكان من مناطق السلطة الفلسطينية – من الضفة ومن غزة – في إطار توحيد العائلات, التي غالبًا ما تكون إضافة للفئة الضعيفة. في منطقة الجنوب هنالك سلطات محلية تقدم خدمات للسكان الذين يعيشون في البلدات الغير معترف بها, الذين لا يقومون بدفع الضرائب المحلية والمكاتب الحكومية لا تعترف بهم لتعويض السلطات المحلية لقاء خدمتهم. إضافةً لكل ذلك قلة نشاط العمل, قسم منه بسبب الجدوى الاقتصادية المنخفضة لتطوير مبادرات عمل, وقسم بسبب عدم وجود أماكن خالية

لإنشاء مناطق صناعية. قلة أنشطة العمل تعني دخل محدود من ضريبة الأرنونا التجارية, التي تُعتبر مصدر مركزي للميزانية للسلطات المصنفة في أماكن مرتفعة في السلم الاجتماعي- الاقتصادي.

النتيجة الموصوفة هي سلطات محلية موجودة في حالة مستمرة من محاولة البقاء على قيد الحياة. كما عرفنا من اللقاءات, الوضع الاقتصادي للسلطات العربية يؤثر ليس فقط على القدرة على المبادرة وتطوير الخدمات, وانما أيضًا على المقدرة على تشغيل مقدمي خدمات خارجيين (كالمقاولين), الذين يخشون عدم الحصول على مقابل لعملهم. الوضع الاقتصادي للسلطات المحلية يتطلب مراعاة شروط المشاركة الشخصية في الإعلانات العامة.

- **قيود الحجم** – السلطات المحلية العربية هي سلطات صغيرة نسبيًا (معظمها حتى 10 آلاف مواطن), ولذلك الفئة التي تحتاج الى خدمة اجتماعية معينة في البلدة صغيرة نسبيًا, وبالتلاؤم أيضًا حجم المشاريع المحتملة في البلدة. في حالات كثيرة حجم السلطة يُعتبر عائق, إذا كانت متطلبات العتبة أو العلامات التي تُحدد تدريج الطلب للحصول على المساعدة تطلب عدد كبير من المشاركين. هذا القيد يسري على السلطات المحلية وكذلك على منظمات القطاع الثالث عند تقديمهم طلبات الى الصناديق.

- **التسييس** – على الرغم من دخول جيل جديد من القياديين, شباب ومهنيين, يبدو هنالك تغيير معين في هذا الجانب كميزة للسلطات المحلية العربية, ما زال هذا العنصر يظهر من جديد. بسبب كون السلطة مركز قوة, موارد وتشغيل مركزي في البلدات, فإنها تُستخدم كحلبة منافسة بين مجموعات انتماء (حمائل), والانتماء للمجموعة هو عامل يؤثر على تصرف السلطة وعلى اتخاذ القرارات في مواضيع مختلفة: التشغيل والتعيين, اقتناء الخدمات, قرارات مهنية وغيرها. تظهر هذه التأثيرات في إعاقة التعيينات, عمليات الاقتناء الضرورية أو مشاريع بناء بسبب الخلافات حول الرغبة في مكافأة المقربين. عدا عن ذلك, وكما تم الإدعاء, في قسم من السلطات يتم إشراك مندوبين عن القطاع التجاري, أو حتى مندوبين عن عالم الإجرام, في محاولة للتأثير على اتخاذ القرارات ذات الأهمية الاقتصادية. التوصيات لاحقًا تتطرق الى هذا الجانب.

المجتمع المدني

المميزات التي تم تفصيلها في الأعلى, والتي ليست مميزات تتعلق بالجهاز التنظيمي الداخلي للسلطة المحلية, سارية وموضوعية أيضًا للمجتمع المدني. ولكن, كزبون لصناديق التأمين الوطني, للمجتمع المدني في المجتمع العربي هنالك بعض المميزات الأخرى الهامة:

- بالمقارنة مع المجتمع المدني في المجتمع اليهودي, المجتمع المدني في المجتمع العربي ضعيف من ناحية هيكلية. هذا الضعف يظهر في عدة مقاييس, وعلى رأسها نسبة منخفضة للمنظمات الرسمية.[21] من بين كافة الجمعيات المسجلة في إسرائيل فقط 9% هي جمعيات عربية, وعندما يتم فحص القسم النسبي في الجمعيات الفعالة, فإن هذه النسبة تصل الى حوالي 7%. معظم الجمعيات العربية هي صغيرة أو متوسطة, وسقف الدورة المالية لحوالي 80% منها هو 2 مليون ش"ج, ولكن فعليًا, الدورة لحوالي 58% من بينها لا تزيد عن

[21] جميع المعطيات في هذا البند مأخوذة عن جمال وآخرين, 2021.

500 ألف ش"ج. الكثير منها تُركز على التربية, الرياضة, الثقافة, الدين أو الفنون, وفقط 15.7% في مجال التطوير أو تقديم الخدمات الاجتماعية. لقسم كبير منها (حوالي 46%) لا يوجد تصريح إدارة سليم بسبب صعوبة الإيفاء بمتطلبات مسجل الجمعيات والتعامل مع التقديم للحصول على تصريح, وأيضًا تصريح أو اعتراف ك-"مؤسسة جماهيرية" (بحسب البند 46أ لقانون ضريبة الدخل) الذي يتيح إعفاءها من الضريبة على التبرعات. الى جانب ذلك, نسبة التبرعات المحتملة المتوفرة لهذه الجمعيات صغيرة نسبيًا, بسبب غياب الأعمال الخيرية المتطورة في المجتمع العربي, وميل المتبرعين اليهود (من البلاد ومن الخارج) الى تفضيل التبرع للجمعيات اليهودية. أيضًا نسبة الارتباطات التعاقدية لجمعيات عربية لتزويد خدمات للحكومة, الذي كان من الممكن أن يكون مصدر دخل هام بديل, هي ضئيلة – 220 ارتباط فقط من أصل 875 (25%) في السنوات 2016-2017.

- بدون علاقة بالحجم الموضوعي للمجتمع المدني العربي وحجم المنظمات التي تعمل بداخله, قيود الحجم في المجتمع العربي التي قمنا بتفصيلها في القسم السابق سارية ليس فقط بالنسبة للسلطات المحلية وانما أيضًا على المجتمع المدني. هذه القيود تخلق عائقًا أمام تقديم طلب للحصول على هبات الصناديق والفوز بها, لأنه على الجمعيات أن تُثبت نطاقات نشاط كبيرة (زبائن), دورة مالية, توزيع النشاط أو البنى التحتية, وتتنافس على ذلك أمام منظمات من المجتمع الكلي.
- نقاط الضعف الهيكلية هذه لقطاع المجتمع المدني لا تدل على طابع القطاع الثالث, الذي هو قطاع سريع النمو, نشط وآخذ بالتطور, ويقوم بالدمج بين قوى شابة ووعي مجتمعي قوي. بشكل كبير, صورة القطاع الثالث في المجتمع العربي مخالفة لصورة السلطات المحلية. الى جانب الجمعيات الضعيفة في قطاع المجتمع المدني العربي, الكثير من الجمعيات (التي قابلنا مندوبين عن قسم منها) هي هيئات مهنية, متجددة وديناميكية, التي تعرف قيمة التعاونات وتروج لها.
- لأن نسبة هبات الصناديق للجمعيات في المجتمع ككل في السنوات الأخيرة هي بالمعدل حوالي 60%, للقطاع الثالث العربي هنالك قدرة كبيرة على زيادة نطاق الهبات الممنوحة للمجتمع العربي, ومن المهم فحص كيفية مساعدته على زيادة حصته, والتغلب على العوائق الهيكلية.

القسم ج: اقتراحات وتوصيات للعمل

في هذا القسم سنحاول الربط بين مجموعة مميزات المجتمع العربي والعوائق المنبثقة عنها والتي تمنع الترشح للإعلانات العامة لصناديق التأمين الوطني التي تم تفصيلها في القسم السابق, وبين توجهات العمل التي بإمكانها المساهمة في زيادة نسبة التوجهات والفوز بالهبات. قسم من اقتراحات العمل تتطرق بشكل مباشر الى عائق معين أو لعدة عوائق, وقسم منها عامة أكثر, ولكن جميعها ترتكز على أفكار طُرحت أو طُورت خلال اللقاءات التي أجريناها. الاقتراحات مرتبة بحسب ثلاث مجموعات: الأولى والثانية تتطرقان الى جوانب قبل نشر هذا الإعلان وبعده, بينما المجموعة الثالثة عامة أكثر, ولا تتعلق بأي مرحلة من نشاط الفرع.

المجموعة 1 – قبل نشر الإعلان العام

- **الملاءَمة للثقافة وللاحتياجات:** الإعلانات العامة الموجهة للمجتمع ككل, ومن ضمنه أيضًا للمجتمع العربي, يجب أن تراعي الظروف والمميزات لمجتمع العربي في موعد نشر الإعلان العام. على سبيل المثال, توزيع الأعمار في المجتمع يشير الى حاجة أكبر الى خدمات لفئة صغار السن وليس للبالغين؛ في قسم من البلدات هنالك حاجة الى الفصل بين الجنسين في الخدمات؛ هنالك حاجة الى معرفة تفضيل أقسام من المجتمع لتقديم الرد للمسنين والأشخاص مع إعاقات في الإطار البيتي أو العائلة الموسعة. أحيانًا الاختلاف يكون بين مجموعات بلدات, كالبلدات المتحررة والمتدينة (الإسلاميين) أو بين بلدات معظم سكانها من المسلمين وبلدات معظم سكانها من المسيحيين أو ينتمون لفئة دينية أخرى.

الحاجة الى الملاءَمة تستوجب فحص عميق للاحتياجات قبل صياغة الإعلان العام. بعض الاقتراحات في هذا الخصوص هي إشراك مختصين عرب من المجال الأكاديمي ومن الميدان في لجان الصناديق؛ إشراك مختصين كهؤلاء في الطواقم التي تقوم بإعداد الإعلانات العامة بحسب المجالات (أطفال وشباب, مسنين, أشخاص مع إعاقات وما شابه)؛ إجراء مشاورات مع خبراء من المجتمع العربي في عملية إعداد الإعلان العام للحصول على ملاحظات وتدقيقات. في جميع هذه المواضيع تم التشديد على أنه من المهم بأن تكون الشخصيات على دراية بالمجتمع العربي وتعيش بداخله, وليس بالضرورة شخصيات شعبية التي تمتلك متابعة جماهيرية عالية وحضور في وسائل التواصل الاجتماعي. هذه الشخصيات يمكن أن تكون سفراء للفرع في المجتمع العربي. الى جانب ذلك, هنالك مكان للتفكير في إشراك موظفين عرب في الصناديق, من جهة لتمثيل السكان العرب في الفرع, ولكن أيضًا لتعزيز خبرة الفرع حول احتياجات السكان. اقتراح أخير في هذا الخصوص يتعلق بتعميق معرفة الموظفين في الفرع للمجتمع العربي, من خلال استكمالات التي تحتوي على زيارات وجولات ميدانية.

- **ملاءَمة متطلبات التجدد للمجتمع العربي:** تعمل الصناديق على الترويج للتجدد في تطوير الخدمات؛ ولكن في أحيان كثيرة احتياجات المجتمع العربي, التي من الممكن أن تكون متجددة من ناحيته, هي تعزيز لخدمات أساسية (أطر لجيل الطفولة المبكرة, بيوت دافئة, مراكز تمكين) أو تطوير لخدمات أساسية أكثر وملاءَمة للمجتمع العربي. على سبيل المثال في حين تطلب الإعلانات العامة دعم دمج تقنيات في خدمات قائمة, الحاجة في المجتمع العربي هي أولًا الى تطوير الخدمات؛ في حين تطلب الإعلانات العامة دعم خدمات وقت الفراغ, الحاجة في المجتمع العربي هي الى دعم الخروج الى العمل – بوسائل مثل اكتساب المهارات

الأساسية, دمج النساء في العمل وتشجيعهن على اكتساب التعليم والخروج الى المؤسسات الأكاديمية. أيضًا التعامل مع ظاهرة الفقر المنتشرة وتأثيراتها (الصحة, الحوادث, الإجرام والعنف) هو حاجة أكثر ضرورة في المجتمع العربي من المجتمع ككل.

- قضية التجدد لا تتعلق فقط بملاءَمة الخدمات للمرحلة التي يتواجد فيها المجتمع العربي ولاحتياجاته, وانما أيضًا بالحاجة الى التعامل مع خلق التجدد في ظل انعدام الشروط لتطوير التجدد, وأحيانًا أيضًا مع ميل ثقافي الى التحفظ. هكذا يظهر من أقوال المقابَلين الذي التقينا بهم, من تقارير موظفين سابقين من 'هكافيرت' الذين عملوا في مبادرات اجتماعية في المجتمع العربي, وايضًا من مشروع Social Finance Israel الذي يعمل في الاستثمارات المؤثرة في إسرائيل.

التوصيات بخصوص التجدد تتعلق قبل كل شيء بملاءَمة متطلبات التجدد في الإعلانات العامة للواقع الذي يعيشه المجتمع العربي ولاحتياجاته. إضافةً الى ذلك, وبدون منع الدعوة لتطوير مشاريع مبتكرة في المجتمع العربي نفسه, الطلب هو إتاحة وتمكين تبني المشاريع المبتكرة التي تم تطويرها في المجتمع الكلي ونجحت, بدلًا من طلب تطويرات أخرى. تبني مشاريع كهذه من الممكن أن يعزز البنى التحتية الاجتماعية ويُستخدم كقاعدة لتعزيز المشاريع والتجدد على مستوى أعلى.
بشكل عام, يبدو بأن المجتمع العربي في وضعه اليوم يفضل أكثر الإعلانات العامة التي تدعو الى المشاركة في برامج تمتلك نماذج محددة ومتبلورة, على الإعلانات العامة المفتوحة التي تدعو لتلقي اقتراحات لمشاريع وتطويرات مبتكرة. إدعاء آخر تم سماعه بهذا الخصوص هي أن المتطلبات المرافقة للبرنامج الذي يدمج نماذج متبلورة, تسهل من التعامل في داخل السلطة في كل ما يتعلق بالإيفاء بالمتطلبات ولمنع حدوث تأثيرات غير موضوعية في مواضيع مختلفة مثل القوى البشرية, الجهات المُشغلة وما شابه.

- **ملاءَمة متطلبات العتبة:** الإعلانات العامة للتأمين الوطني تكون مصحوبة بالعديد من متطلبات العتبة, ومميزات المجتمع العربي اليوم تُصعّب عليه الإيفاء بهذه المتطلبات, في كل ما يتعلق بالسلطات المحلية وفي كل ما يتعلق بالجمعيات. مثال على المتطلبات هو عدد معين من المتعالِجين أو الزبائن, التوقيع على تعهدات مختلفة وتقديم مستندات تفصيلية للمخططات مسبقًا, وجود بنى تحتية ومباني مخصصة وتصاريح مختلفة مثل تصريح إدارة سليمة. نتيجة متطلبات العتبة هذه هي الامتناع عن تقديم اقتراح بتاتًا, والشعور بالإحباط بسبب عدم ملاءَمة المتطلبات للوضع الميداني.

التوصية في موضوع متطلبات العتبة هي الفحص بتعمق, لجميع متطلبات العتبة بشكل منفصل, إذا كانت تُشكل عائق للتقديم في وجه المجتمع العربي وكيف. بالتلاؤم, هنالك مكان للتفكير في مدى ضرورة متطلب العتبة, وإذا كان هنالك إمكانية لملاءَمته. بالنسبة لمتطلبات التقديم هنالك مكان للتفكير في خطوات مثل التبسيط من ناحية المستندات والمعطيات, تسهيل متطلبات التخطيط المفصلة, أو التنازل عن تصريح أمين الصندوق الى ما بعد المصادقة على المشروع وإنشائه.

توجه آخر ممكن للتسهيل هو معرفة البنى التحتية أو القدرات البديلة. على سبيل المثال, بدلًا من عدد المتعالِجين يمكن تحديد نطاق الأنشطة (محاضرات, محادثات, إعلانات, مجموعات), وبدلًا من متطلب مباني خاصة – الاعتراف بتحويل مباني لاستخدام الخدمة, كالمدراس أو القاعات.
من جانب المشاركين تم التعبير عن طلب بأن تحتوي متطلبات العتبة على طلبات تُبعد التسييس وتدعم المهنية, مثل طلب مختصين, لجان توجيه مع شركاء من خارج السلطة, طلب تقديم تقارير, متابعة خارجية, وما شابه.

- **التفعيل من قبل هيئات خارجية:** هذا الجانب يتعلق بمشاركة سلطات محلية بإعلانات عامة من فرع الصناديق.

قسم من حالات الامتناع عن تقديم الطلبات الى القسم, ولاحقًا في بعض الأحيان مواجهة صعوبة في تفعيل المشاريع بنجاح بعد الفوز, سببه أن الحديث يدور حول سلطات صغيرة ذات قدرات محدودة والبنى التحتية التفعيلية لديها ضعيفة. الفكرة هي أن استخدام عوامل خارجية, مثل هيئات تفعيل التي تعمل من طرف السلطة المحلية, يمكنه تحسين نسبة التقديم وجودة التفعيل في حالات الفوز. من المهم الإشارة الى أن هذه الهيئات التي غالبًا ما تكون جمعيات, ليست فقط "مقاولي عمل" أو هيئات تفعيل, لأنها في حد ذاتها لديها جدول أعمال يومي في مشاريع اجتماعية. لذلك, الهدف من الربط بينها هو أيضًا تمكين الجمعيات وتعزيز قدرتها على التعاون من قبل الطرفين ونطاق التعاونات بين القطاعات المختلفة في المجتمع العربي. كما علمنا, فإن موضوع التعاون يعاني من ضعف وهو هدف جدير بحد ذاته.

عملية استخدام هيئات مُشغلة موجودة جزئيًا في القسم, وهي بارزة في صندوق المصانع الخاصة وفي صندوق الأطفال والشباب المعرضين للخطر. الاقتراح هو زيادة هذه الممارسة, وتوسيع قائمة الهيئات المُشغّلة خصوصًا الى الجمعيات, من المجتمع العربي وايضًا من المجتمع الكلي. بعض الأسماء البارزة في هذا الخصوص, التي قسم منها يعمل فعلًا مع الصندوق, هي 'يعاديم لتسافون', 'كوخفي همدبار', 'مركاز معاسيه', شركة المراكز الجماهيرية و 'أجيك'. هنالك حاجة الى توسيع المجموعة وبناء قاعدة من العوامل الأخرى التي لديها قدرة على التفعيل.[22] من المهم القيام بعملية مسح للعوامل والقيام بفحص دقيق لقدرات الهيئات وخبرتها, بسبب تخوف مندوبي السلطات من جمعيات القش ذات الانتماء السياسي والقدرات المحدودة.

في أحسن حال, هذه الهيئات تقوم بجلب أملاك وذات قيمة: متانة اقتصادية, بنية تحتية تنظيمية قوية, معرفة مهنية, تخصص ومعرفة الكثير من السلطات. بهذا الخصوص ادعى المتحدثين الذين تحدثنا معهم بأنهم يُفضّلون بأن تختار مؤسسة التأمين الوطني الجمعيات على أنها "صاحبة امتياز", من جهة بسبب الصعوبة التي يواجهونها في العثور على جمعيات, وبسبب التخوف من تدخل سياسي في اختيار الهيئة.

[22] خلال العمل تعرضنا لأسماء جمعيات عربية معروفة أقل, التي يمكنها أن تكون عامل مقدم للطلبات ومُشغل, مثل مساواة, بيسان, الرواد, اريش.

منح الأفضلية للجمعيات العربية يمكنه الاستجابة للحساسية تجاه الأبوة, وأن يكون رافعة أخرى لتعزيز المجتمع المدني العربي.[23]

قضية مهمة بالنسبة للعمل مع الجمعيات هي التخوف من الحفاظ على السلطات كهيئات ضعيفة. لذلك, قسم من المتطلبات الصريحة من الجمعيات المُشغّلة يجب أن تكون العمل مع السلطة بشكل وثيق, إبداء الحساسية والاستجابة لاحتياجاتها, وقدر الإمكان – تطوير نقاط ضعف لدى السلطة من خلال التدريب, إشراك مختصين, المساعدة في بناء بنى تحتية ونقل المعرفة المنظمة الى السلطة لتعزيز الاستقلالية المستقبلية.

عمل بعض السلطات المحلية العربية مع منظمات المجتمع المدني والعلاقات بينها ليست أحسن ما يكون, وأحيانًا تكون محاطة بالتوتر والشعور بالمنافسة. أكثر من مرة تم إنشاء جمعيات على خلفية ضعف في أداء السلطة المحلية, وتم اعتبارها وكأنها تتحدى السلطة. أحيانًا تنبع تحفظات السلطة من الرغبة في السيطرة والتأثير الحصري. يجب أخذ هذا المعطى بالحسبان من ناحية ملاءَمة استخدام مُشغّلين خارجيين, حتى وان كان الهدف بحد ذاته مرغوب لدعم السلطة المحلية ولدعم المجتمع المدني.

- **مسارات مخصصة:** الفجوات في القدرات بين السلطات المحلية والجمعيات في المجتمع العربي وبين الهيئات الموازية لها في المجتمع ككل تظهر على شكل ضعف الاقتراحات المقدمة من طرف المجتمع العربي. ليس فقط أن الهيئات في المجتمع الكلي تُقدم بنى تحتية وقدرات بمستوى أعلى, وانما هي تمتلك القدرة على استئجار خدمات من هيئات مختصة وبهذا إعداد اقتراحات على مستوى عالي. النتيجة النهائية هي منافسة غير متكافئة, وتحويل نسبة كبيرة من أموال المساعدات الى المجتمع الكلي.

في هذا الموضوع من الممكن القيام بعدة أمور:

4. توجه واحد هو تحديد أو تخصيص إعلانات عامة للمجتمع العربي فقط,[24] بدون إتاحة الفرصة لهيئات أخرى للتنافس في نفس الإعلان العام. بهذه الطريقة تتنافس فيما بينها فقط هيئات من المجتمع العربي, ويتم تدريج اقتراحاتها بالمقارنة مع هيئات موازية لها من ناحية الشروط الافتتاحية والقدرات. الإعلانات العامة المخصصة يمكنها إتاحة الملاءَمة بشكل أفضل للمميزات ولاحتياجات المجتمع العربي, كما ذُكر في الأعلى.
5. إمكانية أخرى, وربما أبسط, هي تخصيص جزء من الميزانية العامة للإعلان العام للمجتمع العربي, بحسب نسبته من مجمل السكان (حوالي 20%).
6. توجه إضافي وآخر هو نشر إعلانات عامة في نطاقات صغيرة (200 حتى 500 ألف ش"ج) التي تكون مخصصة ومحددة من البداية فقط للمنظمات الصغيرة, وبذلك زيادة احتمال أن تقوم سلطات محلية وجمعيات من المجتمع العربي بتقديم عرض والفوز بالدعم.

[23] كما نذكر, طلب مشابه لتحديد وإتاحة "أصحاب حق الامتياز" كانت ايضًا في موضوع المقاولين والمختصين لتنفيذ مشاريع بنيوية.

[24] المقصود ليس البرامج المخصصة للمجتمع العربي القائمة, مثل برنامج ’نور’ للشابات العربيات.

المنطق من وراء الإجراءات المقترحة في البنود 1-2 مشابه لإجراءات أخرى من التمييز المصحح – التوجه هو اتباع هذه الإجراءات لعدة سنوات, حتى تتقوى الهيئات وتنجح في الترشح بنجاح لإعلانات عامة موجهة لكل المجتمع, بدون التنازل عن الجودة المهنية. على الرغم من أن قسم من المتحدثين الذين تحدثنا معهم تحفظوا على إجراء كهذا لكونه يضع علامة, الغالبية العظمى اعتقدت بأن إجراء من هذا النوع جدير ومطلوب لزيادة المساواة, ولزيادة نصيب المجتمع العربي في ميزانية مساعدات التأمين الوطني.

- **تشجيع التعاونات الإقليمية:** أحد العوائق التي تقف في وجه السلطات العربية في الترشح لإعلانات عامة يتعلق بمتطلب عتبة لعدد أدنى من الزبائن أو المتعالِجين لخدمة مخطط لها. بالطبع يوجد لهذا المتطلب تبرير اقتصادي, ولكن حجم الكثير من السلطات العربية لا يُتيح تقديم عدد كافي من الزبائن. نتيجة هذا المتطلب هي أن الكثير من الخدمات الاجتماعية الموجودة في السلطات اليهودية غير متوفرة لقسم كبير من المجتمع العربي, أو أنها متوفرة بقلة وتستوجب التنقل الى بلدات أخرى أو الى مدن كبيرة.

الاقتراح لمواجهة هذا العائق هو من خلال تطوير خدمات إقليمية. التوجه لتطوير خدمات إقليمية متبع أيضًا في المجتمع الكلي, ويتلقى التشجيع من المؤسسات الحكومية مثل وزارة الرفاه ووزارة الصحة. الخدمة التي تدمج عدة بلدات سوف تُسهّل من الوصول الى عدد المتعالِجين المطلوب في شروط العتبة. يمكن أن تقوم الإعلانات العامة منذ البداية بالتوجيه باتجاه تعاونات إقليمية بين عدة سلطات صغيرة أو بين سلطة كبيرة متروبولينية (مثل أم الفحم, سخنين, الناصرة, الطيبة, عرعرة) وبلدات صغيرة حولها.

مع ذلك, من التجربة في قيادة تعاونات إقليمية بين بلدات عربية نحن نعلم بأن هنالك تحدي ينبع من التنافس فيما بين السلطات بالنسبة لموقع الخدمة في نطاقها. على الرغم من أن بعض المتحدثين الذين تحدثنا معهم ادعوا بأن النضج في مسألة التعاون بين البلدات اليوم أكبر مما كان عليه في الماضي, استنتاج من جربوا نجاح إجراءات كهذه هو أن هنالك حاجة الى عامل مساعد في تخطيط التعاون, تكوين الشركاء وفي قيادة البرنامج المشترك الى التطبيق, ويجب إتاحة الفرصة والتأثير لكافة الشركاء والاستجابة لاحتياجاتهم. لذلك, التوصية هي أن يكون الإعلان العام الإقليمي مصحوبًا بمركب الدعم المساعد من قبل مرافق مختص خارجي, مثل شخص مختص من المجال الذي يمتلك قدرات استشارية أو استشارة تنظيمية.

تطوير خدمة إقليمية يستوجب الفحص ليس فقط لاستعداد المشاركين للتعاون وانما أيضًا للجدوى للخدمة. الاستجابة على شكل خدمات خارج البلدة يجب تترافق مع توفر المواصلات, وليس أقل من ذلك مع الانفتاح لتنقل الزبائن من أجل استهلاك الخدمة, وبالأخص النساء أو الفتيات.

- **المشاركة الذاتية:** الإعلانات العامة لفرع الصناديق تطلب مشاركة ذاتية في الميزانية من قبل الفائزين. غالبًا, يتم تحديد المشاركة بشكل تفاضلي بحسب المكانة الاجتماعية- الاقتصادية للبلدات. على الرغم من هذه المراعاة, التقرير المتسق والمتكرر الذي حصلنا عليه من المحادثات التي أجريناها كان بأنه على الرغم من

أنه ظاهريًا يبدو عادل ومعقول, متطلب المشاركة الذاتية هو عائق حقيقي بالنسبة للسلطات والجمعيات عند رغبتها في تقديم اقتراحات. السبب لذلك هو بالطبع الوضع الاقتصادي لهذه الهيئات.[25] إذا كان الأمر كذلك, الطلب هو فحص طرق لتسهيل عمليات التقديم في كل ما يتعلق بهذا الجانب.

التوصيات في موضوع المشاركة الذاتية تتراوح في مجال مكون من عدة احتمالات – حتى الإلغاء التام, عن طريق تقليل المشاركة وحتى إبقاء الوضع القائم ودمج مصادر من عوامل مساعدة أخرى في هذا المركب, سواء في نشاط السلطات والجمعيات بنفسها أو في نشاط مساعد من قبل التأمين الوطني. يمكن تبني إمكانية واحدة أو أكثر بحسب المجموعة أو طابع الإعلان العام:

4. إلغاء تام: أي أنه على مدار عدد محدد من السنوات, الهبات للمجتمع العربي تكون بدون طلب المشاركة الذاتية على الإطلاق. من يفضلون هذه الإمكانية يتطرقون قبل كل شيء الى انعدام الموارد, ولكن أيضًا الى إمكانية التفكير بطرق أخرى لضمان الإلتزام والجدية من طرف السلطة التي لا تُترجم من خلال المشاركة في الميزانية, مثل المشاركة في المباني, في المعدات أو في القوى البشرية.
5. إلغاء جزئي: إلغاء جزئي يعني تقليل إضافي من نسبة مشاركة المجتمع العربي بالمقارنة مع المشاركة الضئيلة اليوم وبالمقارنة مع النسب المعتادة. على سبيل المثال, في الحالات التي يكون فيها مطلوب المشاركة بنسبة 10% - تقليل نسبة المشاركة الى 5%, وبالتلاؤم تقليلها من 20% الى 10%.
الى جانب الإلغاء الجزئي أو التام مطلوب ملاءَمة مبلغ المساعدة, بحيث يُتيح إنشاء مشاريع بمعايير عالية أيضًا بدون مشاركة كبيرة من قبل المنظمة الفائزة.
6. دمج المصادر: الفكرة في هذا التوجه هي البحث ودمج مصادر خيرية كبديل للمشاركة الذاتية من قبل هيئات المجتمع العربي. قسم من العوامل الذين التقينا بهم, الذين أصبحوا يعملون بمثابة صندوق (مثل منظمة ’مسيرة’ ومنظمة ’مبادرات’), يقومون بمنح الهبات الى منظمات المجتمع المدني ومستعدون للتفكير في ربط تبرعهم بهبات التأمين الوطني. بنفس الدرجة يجب الفحص إذا كانت الصناديق الخيرية التي تعمل في المجتمع العربي – مثل فاينبيرغ, اريسون, صندوق روتشيلد ومنظمة JFN – مستعدة للمشاركة في الهبات عن طريق تغطية المشاركة الذاتية المطلوبة من السلطة المحلية.[26]

المجموعة 2 – بعد نشر الإعلان

- **النشر** – يستخدم فرع الصناديق أدوات مقبولة للنشر بواسطة موقع الفرع, البريد الإلكتروني وفي وسائل الإعلام. تعلمنا بأنه حتى وإن كان النشر باللغة العربية, قسم كبير من الجمهور المستهدف ليس في تواصل مع هذه القنوات – كما يحدث عند النشر في الصحف التي يتم استهلاكها بشكل أقل, التي لا تصل بشكل

[25] السلطات المحلية تعاني من مشكلة المطابقة بشكل أوسع, مثل في الترتيب مع وزارة الرفاه الذي يتطلب مشاركة في الميزانية بنسبة 25% في تمويل القوى البشرية, الخدمات والمشاريع. بسبب الصعوبة, هنالك استخلاص أقل للإمكانيات, والنتيجة النهائية هي سلة رفاه أصغر في هذه البلدات بالمقارنة مع بلدات مؤسسة.
[26] حاولت جمعية إنجاز دعم إجراء لصندوق استثمارات في المجتمع العربي مع ياد هنديف, ولكن هذه المبادرة لم تنضج. إذا تم تنفيذ إجراء كهذا في المستقبل, سيكون بإمكانه منح هبة مؤسسة أكثر لمشكلة المشاركة الذاتية.

مُركّز الى الجمهور المستهدف ذو الصلة. أيضًا عندما تصل الإعلانات العامة الى الجمهور الذي تستهدفه, ليس دائمًا يكون من الواضح ما المقصود من الإعلان العام, ما هي التوقعات من الاقتراحات المقدمة, وما شابه. من المهم الأخذ بالحسبان بأنه منذ البداية, التوجه الرسمي لنشر إعلان عام والدعوة الى الاستجابة له لا يتناسب مع الثقافة التي تعتمد على المقابلة والعلاقة الشخصية كوسيلة للتجنيد للعمل.

في هذا الموضوع الاقتراح هو اتخاذ عدة إجراءات:

4. يُقترح نشر الأخبار بشأن الإعلانات العامة أيضًا باللغة العربية, وأيضًا عناوين الإعلانات العامة. على الرغم من أن غالبية المجتمع المهني ذو الصلة بالإعلان العام على دراية باللغة العبرية, تم التشديد على أنه للنشر باللغة العربية هنالك أهمية أيضًا على المستوى الرمزي – كخطوة تعبر عن الاحترام التي تدعو المجتمع العربي أيضًا الى المشاركة.
5. بعد النشر يُقترح القيام بلقاء للشرح مخصص للمجتمع العربي, وعرض الإعلان العام فيه. لأغراض الشرح, التشجيع على الاستجابة وتعزيز الثقة, من المحبذ إشراك مندوبين عن المجتمع العربي الذين يعملون في مجال الإعلان العام في اللقاء. التجربة التي أجريت مؤخرًا بإقامة مؤتمر مخصص للشرح حازت على نجاح كبير وتقدير من العوامل الذين التقينا بهم.
6. يُقترح تحويل النشر بحد ذاته الى وسائل الإعلام التي تستخدمها الفئة المستهدفة. من خبرتنا, هذه الوسائل هي وسائل الاتصال الاجتماعي (شبكات مثل فيسبوك وإنستغرام), مجموعات واتساب على انواعها ومواقع إنترنت مشهورة مثل "بكرا" أو "العرب".

الى جانب هذه الإجراءات, وللاستجابة لتوقع الوساطة بواسطة علاقة شخصية, من المستحسن الاستعانة بشبكة العوامل الجماهيرية التي تعمل في الميدان: مفتشي الوزارات الذين يأتون الى السلطات المحلية, وعلى رأسهم مفتشي الرفاه, فروع التأمين الوطني المنتشرة في المدن والبلدات, وكذلك فروع العوامل الأخرى مثل خدمة التشغيل. كل هؤلاء يمكنهم أن يُستخدموا كمراكز للنشر, وسطاء, أو عوامل وصل بين المهتمين وبين مندوبية الفرع.

- **فهم متطلبات الإعلانات العامة:** الكثير من الأمور التي سمعناها بالنسبة للعمل مع الصناديق تتعلق بصعوبة التعامل مع تقديم الطلب بحد ذاته. الادعاء هو بأن المتطلبات المرافقة للإعلانات العامة ليست دائمًا مفهومة, إعداد المواد مُعقّد, ومندوبي الفرع لا يكونون دائمًا متاحين لإيضاح المتطلبات وللمساعدة في إدخال التعديلات اللازمة. لذلك, قسم من المُقدمين يتنازلون مسبقًا عن التقديم, وآخرين يستسلمون بعد التقديم الأول, في مرحلة طلبات الاستكمال. في المجتمع العربي ينتشر الشعور بأن الهيئات العامة (مثل التأمين الوطني) تفترض بأن الجمعيات والسلطات تمتلك المعرفة الكافية للتعامل مع عملية التقديم, على الرغم من أنه فعليًا في حالات كثيرة الأمر ليس كذلك.

التوصية في هذا الموضوع هي فحص طرق لتبسيط الشرح ولتسهيل تقديم الاقتراحات. الى جانب ذلك مطلوب من الصناديق تقديم الرد المتوفر والمتاح لحتلنة وضع الطلب, للحصول على تفسيرات للرفض

أو طلب الاستكمالات. عرض الإعلانات العامة بواسطة مؤتمرات للشرح خاصة بالمجتمع العربي يُعتبر ذو قيمة.

توصية أوسع هي تكوين مجموعات إرشاد للموظفين في السلطات المحلية وفي الجمعيات التي تُعنى في موضوع تقديم اقتراحات للصناديق. فرع الصناديق يمكنه إجراء لقاء استكمال دوري في موضوع تقديم الطلبات (كل سنة, على سبيل المثال), الذي فيه يمكن مشاركة الموظفين الذين يقومون بتركيز موضوع معالجة المناقصات في السلطات المحلية وفي الجمعيات.

- **التعامل مع مهمة كتابة اقتراح لبرنامج أو مشروع:** بالإضافة الى الصعوبة في التعامل مع فهم المتطلبات والاستجابة لها, هنالك صعوبة في التعامل مع مهمة إعداد الطلب (التخطيط, المهام, الميزانية). يُنظر الى عملية الإعداد كمجهود يتطلب التوجهات والالتزام بدرجة كبيرة, معالجة متواصلة ومستمرة, التي تتطلب تسخير عوامل مختلفة في داخل السلطة المحلية وطلب المساعدة منهم. في معظم الجمعيات وأقسام الرفاه عدد الموظفين الذين يمكن التوجه اليهم لإعداد الطلب ضئيل جدًا, والتوجهات لهذه المهام منخفضة.

في هذا الموضوع يُقترح أن يقوم قسم الصناديق بتشغيل مرافقين مهنيين لمساعدة المنظمات في مرحلة إعداد الاقتراحات. لكون الصعوبات تستمر في الظهور أيضًا بعد التقديم وفي مرحلة التنفيذ بعد الفوز, هنالك مكان للتفكير في القيام بهذا الدعم أيضًا في مرحلة التنفيذ. مرافق كهذا يمكنه المساعدة في مشاكل تتعلق في الرقابة والمتابعة التي تتعلق في تقديم المشروع واستغلال الهبة خلال المدة الزمنية التي تم تحديدها لها. إذا لم يكن بالإمكان تقديم المساعدة, بسبب صعوبة تنظيمية ووتيرة العمل البطيئة في قسم من السلطات, الطلب هو تحديد فترات زمنية أطول لفترة التقديم ولفترة التنفيذ. توصية مكملة لذلك, التي سبق اقتراحها في الأعلى, هي تبسيط عملية تقديم الاقتراحات.

- **استخدام الشبكات** – يعاني المجتمع العربي من مشكلة ربط الشبكات الاجتماعية مع المجتمع الكلي, لأنه لا يشارك في الأطر التي توجه الى هذا الربط, وعلى رأسها الخدمة العسكرية. الشبكات الاجتماعية تُعوّض أحيانًا عوائق معلومات مختلفة. في حالة المجتمع العربي غياب ربط الشبكة مع المجتمع الكلي يضر في تدفق المعلومات وفي المقدرة على تلقي التحديثات بشأن الفرص لاستغلال موارد من مصادر حكومية مختلفة, ومن ضمن ذلك من صناديق التأمين الوطني.

بهذا الخصوص من المقترح بأن يتم الى جانب استخدام وسائل النشر القائمة والإضافية (موقع الصناديق, خدمة البريد الإلكتروني للصناديق, الصحف والشبكات الاجتماعية), تحديد قنوات أخرى للنشر, غير رسمية. إحدى هذه الأدوات هي الشبكات المعنية وأشخاص مؤثرين في المجتمع العربي الذين يعرفون المجتمع الكلي – قسم منهم يعملون فيه ولديهم علاقات كثيرة – ويمكنهم المساعدة في نشر الإعلانات العامة والتشجيع على التقديم. بعض الأمثلة على مفترقات علاقات كهؤلاء هم مدراء مجال المجتمع العربي في منظمات مختلفة (مثل 'عيلم', 'صندوق روتشيلد', جمعية 'أجيك')؛ مدراء أقسام الرفاه؛ مجموعات استخلاص الموارد ومن يقومون بقيادتها من قبل ال-'جوينت'؛ صندوق 'مسيرة', صندوق 'مبادرات', جمعية 'إنجاز'؛ شبكة المتدربين للحكم المحلي؛ وأفراد مستقلين الذين هم على علاقة من خلال الواتساب مع رياديين في مجالات مختلفة مثل المنتدى الاقتصادي- الاجتماعي في المجتمع العربي.

المجموعة 3 – توصيات عامة

- **تعزيز صورة قسم الصناديق** – كمؤسسة, يتم أحيانًا اعتبار مؤسسة التأمين الوطني منظومة بيروقراطية ومعقدة التي يصعب التعامل معها. بدون التطرق الى المصدر لهذه الصورة أو بتبرير وجودها, لا يجب تجاهلها وتجاهل تأثيرها على صورة فرع الصناديق, على من يعرفون الفرع. حالات عدم النجاح في تقديم المساعدة وفي تلقي المساعدة تعمل كعوامل معززة للصورة السلبية, وبينما حالات النجاح لا تحوز على الصدى الذي تستحقه. النَسب الى الدائرة الموسعة للهيئات الحكومية أيضًا لا يدعم صورة الصناديق, لأن المكاتب الحكومية أيضًا تعتبر بشكل عام معقدة وغير متاحة للمجتمع العربي.

فرع الصناديق لا يستطيع بالطبع فصل نفسه عن الانتماء الى مؤسسة التأمين الوطني, وليس من الصواب أن يقوم بذلك. مع ذلك, من المهم التشديد على تفرد الصناديق, بشكل يُفسّر بأن الحديث يدور حول منظومة مختلفة لا تعمل في الجانب التأميني للمؤسسة, وانما في تطوير خدمات اجتماعية بواسطة تقديم المساعدة على شكل تفعيل منظومة من الصناديق. لإضعاف صورة منظومة حكومية متحيزة, من المهم نشر مشاريع في المجتمع العربي التي حازت على دعم من قبل الصناديق, والتشديد في الإعلان على إجراءات مُرحّبة ومُساعِدة. هذه الأمثلة يمكن أن تُشكّل نماذج للتقليد, التجسيد بأن الصناديق متاحة لكافة المتقدمين, وأن تُستعمل كإثبات على تقديم المساعدة للمجتمع العربي ايضًا. بالإضافة لذلك, تحويل التوصيات التي تم عرضها في المجموعتين السابقتين (الإتاحة, الشرح, الملاءَمة وما شابه) الى أفعال مهم كذلك لتعزيز الصورة الإيجابية للفرع وتعزيز ثقة المجتمع العربي فيه.

- **خطوات لتعزيز البنى التحتية التنظيمية:** وضع السلطات المحلية ومنظمات القطاع الثالث يدل على أنواع مختلفة من الضعف في البنى التحتية: بنيوية, اقتصادية وإدارية- تنظيمية. كما فُصّل في الأعلى, وضع البنى التحتية يؤثر على إيفاء هذه العوامل بشروط العتبة لفرع الصناديق, على قدرتها على إعداد الاقتراحات, ولاحقًا على قدرتها على استغلال الهبات التي تم الحصول عليها بشكل ناجح. كما ذُكر, في قسم من الحالات نقاط الضعف هذه هي المسبب للتوجه الى هيئات مُشغّلة خارجية, التي تقدم الرد الضروري على الفور, ولكنها لا تدعم بالضرورة تعزيز البنى التحتية للهيئات التي تعمل من قبلها. إذا كان الأمر كذلك, الحاجة الى

تعزيز البنى التحتية ضرورية. على الرغم من وجود عوامل التي تعمل في هذا الحقل بشكل جزئي, لا يتم القيام بأعمال واستثمارات بشكل أساسي, شامل وواسع النطاق.

في هذا الموضوع من المقترح بأن يقوم الفرع بالمبادرة الى نشاط مشترك لكل الصناديق, للاستثمار في موضوع تطوير القدرات التنظيمية للمنظمات في البلدات التي هي الجمهور المستهدف في المجتمع العربي (البلدات في المجموعات المنخفضة). على الرغم من أن الفرع لا يعمل بشكل صريح في هذه القناة, الصناديق فعالة بدرجة معينة في هذه المجالات.[27] النشاط يمكن أن يكون بقيادة مستقلة من الفرع, أو بالتعاون مع جمعيات تعمل في المجال: جمعيات تعمل في تطوير الدوائر والبنى التحتية في السلطات المحلية, أو التي تعمل في هذه المواضيع في المجتمع المدني, وتعمل كذلك في مواضيع خاصة بالجمعيات مثل تطوير القدرات الاقتصادية وتجنيد الموارد. يمكن توسيع التعاون ايضًا الى الهيئات التي تُشغل محامين في موضوع تحصيل تصاريح الإدارة السليمة للجمعيات. في كل ما يتعلق بالبنى التحتية الهيكلية, مثل البنى التحتية للحوسبة والاتصالات, المعدات الفريدة أو تنقل متلقي الخدمات, يمكن أن تتضمن الإعلانات العامة المخصصة للمجتمع العربي الاعتراف بهذه المصروفات كجزء من الهبة ايضًا.

[27] أنظروا أكثر حول هذا الموضوع في القسم د.

ملخص العوائق والتوصيات الخاصة باتجاهات العمل

العوائق	اتجاهات العمل
عوائق الثقة واللغة	
• عدم الاعتراف الكافي بتفرد المجتمع العربي من حيث اللغة • وساطة غير كافية لمطالب الدعوة لتقديم العطاءات • عدم ملاءمة وسائل التوزيع لخصائص المجتمع • صورة رادعة لمؤسسة التأمين الوطني، وانعدام الثقة في القدرة على الحصول على الدعم	• نشر معلومات حول الدعوات لتقديم عطاءات أيضا باللغة العربية • تبسيط وتسهيل تقديم العطاءات وتوافر في الرد على الطلبات • عقد مؤتمرات توعية باللغة العربية • نشر معلومات على مختلف القنوات والمنصات • معلومات عن تفرد قسم الصناديق ونشر المشاريع الفائزة والمنفذة
ملائمة ثقافية لدعوات تقديم العطاءات لخصائص المجتمع العربي، لكونه مجتمعًا يمر بمرحلة انتقالية، لاحتياجاته الفريدة (والأساسية) وأنماط استهلاك الخدمات الاجتماعية في محيطه.	• تكييف دعوات تقديم العطاءات ومتطلبات الابتكار مع الخصائص الثقافية واحتياجات المجتمع العربي • غمس النماذج المبتكرة الناجحة الموجودة في المجتمع العربي • تعميق تعلم فريق القسم في المجتمع العربي بما في ذلك الجولات • اشراك ممثلي المجتمع العربي في اللجان التوجيهية للصناديق وفرق اعداد دعوات تقديم العطاءات • دمج موظفين عرب في القسم
العوائق الهيكلية - السلطات المحلية	
<u>بنية تحتية عامة ضعيفة</u>: الحوسبة والاتصالات، والأراضي والمباني، والمواصلات والتنقل	• الاستثمار في تنمية القدرات • تسهيل وملائمة متطلبات الحد الأدنى للقدرات (ينطبق على جميع الحواجز الهيكلية)
<u>ضعف البنية التحتية التنظيمية</u> 1. القوى العامة - جودة القوى العاملة في السلطات المحلية	• منح مرافقة مساعدة في إعداد مقترحات لدعوات تقديم العطاءات وتنفيذ المشاريع • الاستخدام المكثف لهيئات التشغيل الخارجية التي تتمتع بقدرات تنظيمية ومهنية قوية

العوائق	اتجاهات العمل
2.أقسام الرفاهية - تمركز تنظيمي منخفض، قوة عاملة منخفضة مقارنة بتعدد المهام 3. السلطة كنظام تنظيمي - ضعف في إجراءات الإدارة والتخطيط والتنفيذ والتعاون بين الوحدات	• ضمان تعزيز ونمو الهيئات العاملة مع السلطات • دعوات لتقديم عطاءات أو ميزانية مخصصة ضمن دعوات لتقديم عطاءات للمجتمع العربي. دعوات لتقديم عطاءات صغيرة الحجم (200-500 ألف شيكل)
الوضع الاقتصادي: وجود سلطات ذات مستوى اجتماعي واقتصادي منخفض نتيجة مزيج من فئة سكانية ضعيفة ونقص مصادر الدخل التجارية	• ملائمة متطلبات المشاركة الشخصية (المطابقة) لإمكانيات السلطة بإلغاء أو تخفيض نسبة المشاركة • دمج مصادر الهيئات الخيرية التي تدعم المجتمع العربي كبديل عن المشاركة الذاتية
قيود الحجم: تعدد السلطات الصغيرة، مما يصعب تلبية الحد الأدنى من متطلبات لعملاء خدمة	• تشجيع التعاون الإقليمي • المرافقة المهنية للعمل بالتعاون بين السلطات •
التسييس: إشراك الاعتبارات السياسية في السلوك الإداري والمهني للسلطات	• تحديد قواعد عمل المشاريع بشكل يحد من إمكانية التدخل السياسي
المجتمع المدني	
• نسبة منخفضة من المنظمات العربية من كل المجتمع المدني بالنسبة لحصتها في السكان، ونسبة أقل تركز على الخدمات الاجتماعية • المنظمات الصغيرة من حيث حجم العائدات المالية وحجم النشاط وتوزيع النشاط • محدودية توافر الجهات المتبرعة، وانخفاض معدل التعاقدات في تقديم الخدمات الحكومية • ما يقرب من نصف الجمعيات ليس لديها تصديق إدارة مناسب أو اعتراف من مؤسسة عامة	• دعم تعزيز قدرات منظمات المجتمع المدني • ملائمة متطلبات العتبة مع خصائص وقدرات منظمات المجتمع المدني • تشجيع استخدام منظمات المجتمع المدني العربية كمشغلي مشاريع للسلطات المحلية، بمفردها أو بالتعاون مع المنظمات العامة • ملائمة متطلبات المشاركة الذاتية وربط المصادر الخيرية كبديل للمشاركة الذاتية

القسم د: معضلات استراتيجية

قسم من التوصيات التي تم طرحها في القسم السابق من التقرير تعكس معضلات استراتيجية في عمل فرع الصناديق. هذه المعضلات تظهر بسبب أن قسم من التوصيات تهز فرضيات أساسية أو أعراف التي تحولت الى أمور مقبولة في عمل الفرع, مثل مبدأ الشمولية أو مبدأ المساواة. ولكن الرغبة في إحداث تغيير في قدرة المجتمع العربي على الفوز بدعم من الفرع تستوجب فحص إمكانية إدخال تصحيحات أو تعديلات على هذه المبادئ. **من الممكن أيضًا أن تكون هذه المعضلات ذات صلة لفحص طريقة عمل الفرع ليس فقط فيما يتعلق بالمجتمع العربي**. من كل مكان, في هذا القسم سيتم تفصيل المعضلات المركزية التي تم تشخيصها, كقاعدة للنقاش بالنسبة لسياسات الفرع في المبادئ التوجيهية التي يعمل بحسبها.

5. <u>الموازنة بين مبدأ التطوير ومبدأ التحسين:</u> جميع صناديق التأمين الوطني تفحص وتُشدد للغاية, وهي محقة في ذلك, على قدرات السلطات المحلية على التمسك وقيادة إجراءات تطوير البنى التحتية أو الخدمات كقاعدة للحصول على المساعدة. هنالك تخوف من وضع تؤدي فيه الرغبة الى تقديم المساعدة لسلطات محلية ضعيفة, وبما في ذلك لسلطات محلية في المجتمع العربي, الى منح ميزانية لسلطات تمتلك قدرات تنفيذية منخفضة ولاستغلال جزئي لأهداف الإعلان العام. ولكن هذا المتطلب يخلق مشكلة دائرية, لأنه بدون دعم وتجربة لن يتم تطوير القدرات المطلوبة. من الممكن أن يكون من الجدير تبني طريقة إدارة المخاطر, التي بحسبها يتم تحويل قسم معين من الميزانية للسلطات الأضعف, مع المعرفة مسبقًا بأنها ستُسفر بشكل جزئي عن أهداف المهمة, والجزء الآخر يدعم التحسين المستمر للقدرات التنظيمية.

6. <u>الاستثمار في تطوير القدرات (capacity building)</u>: جزء مهم من التفسير بشأن نسبة التوجهات الى الصناديق من المجتمع العربي يتعلق بالقدرات التنظيمية في السلطات المحلية, في الجمعيات وفي المجتمع المدني. الطريقة المقبولة هي أن فرع الصناديق يُركز على تطوير الخدمات وليس على تطوير القدرات. مع ذلك, على مدار السنين عمل فرع الصناديق لتطوير القدرات بواسطة هبات مختلفة: برنامج تطوير المبادرين الاجتماعيين في المجتمع العربي بواسطة 'هكفيرت'؛ إنشاء مجتمع الابتكار Aging IL كحلبة لقاء بين الأوساط لتطوير حلول اجتماعية لجيل الشيخوخة, أيضًا في إطار 'هكفيرت'؛ إنشاء نموذج لبلدة متاحة في بلدة شوهام, كمركز معلومات في موضوع تطبيق قانون تكافؤ الفرص للأشخاص مع إعاقات؛ إنشاء موقع "شاعار لهعرخاه" بالتعاون مع جمعية نوفا وجوينت الكا. بشكل مشابه للطريقة التي تنعكس من هذه المشاريع, هنالك مكان للتفكير في إنشاء مشروع الغرض منه دعم تطوير القدرات, أي خلق بيئة داعمة لتحسين المهنية الإدارية-التنظيمية للسلطات المحلية والجمعيات في المجتمع العربي. كجزء من التفكير في إجراء كهذا, من المستحسن معرفة الفعاليات التي يتم القيام بها في المجال (مثل نشاط صندوق مبادرات).

7. <u>إعلانات عامة مخصصة:</u> المتحدثين الذين تحدثنا معهم منقسمين في آرائهم بشأن تخصيص إعلانات عامة للمجتمع العربي أو تخصيص ميزانية للمجتمع العربي في إطار إعلان عام موجه لكل المجتمع. مع ذلك, الرأي السائد في صفوف المتحدثين يدعم ذلك. بحسب نهجهم, الفجوات في القدرات تخلق شروط تنافسية غير متساوية بين المجتمع العربي والمجتمع الكلي, ويجب التصرف لتقليص الفجوات ولتعزيز المجتمع

العربي في إجراءات التمييز المصحح, وفي إطار وقت محدد, قبل أن يكون بالإمكان العودة الى صيغة الإعلانات العامة الموجه لكل المجتمع فقط. هذه الطريقة تُركز على العدل وليس على المساواة.

في التوصيات قمنا بتبني التوجه الذي يرى أفضلية في توجيه قسم من الإعلانات العامة فقط للمجتمع العربي, أو في منح "درع" للمجتمع العربي في الإعلانات العامة الكلية والتفسيرات لهذا التوجه, ايضًا لأنها حازت على دعم كبير من قبل المندوبين الذين تحدثنا معهم. مع ذلك, من المهم إبراز التوجه المخالف. بحسب هذا التوجه, إجراء كهذا يحمل معه نقاط ضعف التمييز المصحح: الوسم, نَسب إنجازات الفوز بالهبات الى خفض العتبة وانعدام التحديات للمجتمع العربي. إذا كانت الإعلانات العامة المخصصة تعني أيضًا إخراج المجتمع العربي من الإعلانات العامة الكلية, إذًا فعليًا سيكون بإمكانه التمتع فقط بقسم صغير من كافة موارد الصناديق.

8. <u>التجدد النسبي:</u> هذه المعضلة تتعلق في صناديق التفعيل (صندوق المصانع الخاصة, صندوق الأطفال والشباب المعرضين للخطر وصندوق ’منوف’) التي توجه مواردها لتطوير نماذج اجتماعية مبتكرة, عامة أو موجهة للأطفال والشباب المعرضين للخطر. مع ذلك, من الصعب التجاهل بأن نقطة البداية التي يتواجد فيها المجتمع العربي في كل ما يتعلق بالتجدد في مستوى أقل (بالمصطلحات المطلقة) من تلك التي يتواجد فيها المجتمع الكلي – ما يُعتبر من ناحية المجتمع العربي متجدد اليوم, هو أحيانًا ما تم اعتباره متجددًا في المجتمع الكلي في الماضي. هذا الفرق يثير التساؤل إذا كان يجب تقدير التجدد على مسطرة واحدة ومشتركة للمجتمعَين, أو أنه يجب الاعتراف بالتجدد بالنسبة للوضع الذي يتواجد فيه المجتمع العربي. أيضًا الادعاء بأنه ليس هنالك أهمية للمكان الذي يتم فيه تطوير النماذج المتجددة, لأن الهدف هو أن يتم في نهاية المطاف تبنيها في بلدات أخرى, هو إشكالية. على الرغم من أن فرع الصناديق يتجه الى الدمج ايضًا, فعليًا هو لا يُركّز على هذا في الوقت الحالي, وفي الواقع البلدة التي هي مركز التدخل هي المستفيدة الأساسية من ثمار التطوير. لذلك, يجدر العمل أكثر على دمج تطوير تم إجراؤه في بلدات أخرى (وفي ملاءَمته بحسب المتطلبات للبلدات العربية), أو بدلًا من ذلك تمكين البلدات العربية من العمل على تطوير تمت ملاءَمته للمكان الذي يتواجدون فيه. التوجه الثاني مفضل لاقتحام ظاهرة الدائرية – بدون تجدد "منخفض" لن يتم تأسيس قدرات العمل في تجدد "مرتفع".

تلخيص

تعامل هذا التقرير مع قضية توسيع التوجهات الى فرع الصناديق في مؤسسة التأمين الوطني, وزيادة نطاق مساعدتها لتطوير خدمات اجتماعية في المجتمع العربي. في التقرير تم عرض معطيات بشأن توزيع موارد فرع الصناديق للمجتمع العربي, تم تحليل العوائق التي تقف في وجه المجتمع العربي في كل ما يتعلق باستغلال موارد الفرع وتم تفصيل توصيات لسلسلة من الإجراءات للتغيير التي يمكنها مساعدة الفرع على استخلاص موارده لمساعدة السلطات المحلية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الثالث في المجتمع العربي.

التوصيات واردة في القسم ج ومقسمة الى ثلاث مجموعات: (1) قبل النشر – التشديد في هذه المرحلة هو على فحص عميق للاحتياجات المميزة للمجتمع العربي وعلى ملاءَمة الإعلانات العامة لهذه الاحتياجات, ملاءَمة متطلبات التجدد للوضع الذي تتواجد فيه الخدمات الاجتماعية, تبسيط وإدخال تسهيلات في متطلبات العتبة, دمج هيئات مُفعّلة خارجية, نشر إعلانات عامة مخصصة للمجتمع العربي وإعلانات عامة إقليمية والمساعدة في التعامل مع قضية المشاركة الذاتية؛ (2) بعد النشر – التوصيات في هذه المرحلة تتمحور في توسيط الإعلانات العامة لتحسين فهم متطلباتها, المساعدة في التعامل مع إعداد الطلبات, نشر فعال أكثر للإعلانات العامة بمساعدة وسائل الإعلام والشبكات الاجتماعية؛ (3) توصيات عامة بشأن جانبين مكملين وضروريين – تعزيز صورة فرع الصناديق في المجتمع العربي وتعزيز القدرات التنظيمية لدى العوامل المستهدفة التي تتوجه إليها الصناديق, السلطات المحلية والجمعيات.

مراحل العمل التالية المطلوبة في هذا الإجراء هي تكوين موافقة على نتائج التقرير وتوصياته, وفي أعقاب ذلك بناء برنامج عمل للتغيير. إجراء كهذا يتطلب تحديد سلم أولويات للمهام بحسب مواصفات مختلفة (حجم التغيير, الاستثمار, المدة الزمنية للتنفيذ وما شابه), ووفقًا لذلك وضع خطة عمل, تعريف المهام وتقسيمها الى عوامل مسؤولة ورئيسية مختلفة.

بخصوص برنامج العمل للتغيير يجب الإشارة الى أن العوائق, التحديات والتوصيات التي تم عرضها في الأعلى تتطرق الى فرع الصناديق بأكمله ولكل صناديق الفرع كوحدة واحدة. ولكن فعليًا الصناديق تختلف فيما بينها ليس فقط في عوالم المضامين التي تختص فيها وفي نوع المساعدة التي تقدمها وانما في جوانب أخرى, وهي تعرض صور مختلفة قليلًا بالنسبة للعوائق وللإجراءات التي يمكن دعمها فيها. لذلك برنامج عمل للتغيير يجب أن يأخذ بالحسبان ايضًا تفرد كل صندوق والعمل بالطريقة التي تلائمه, الى جانب العمل على الجوانب المشتركة بين جميع الصناديق وعلى الجوانب على مستوى الفرع كمنظمة.

في النهاية, نحن نؤمن بأن هذه التوصيات من الممكن أن تخدم ايضًا وحدات حكومية أخرى التي تهتم في تحسين العمل المشترك لها مع سلطات محلية ومنظمات قطاع ثالث في المجتمع العربي. المفاهيم التي تبلورت خلال العملية يمكنها ايضًا مساعدة منظمات التي ترغب في تعزيز قدرات منظمات المجتمع المدني والسلطات العربية, وإزالة العوائق التي تمنعها من الوصول الى الموارد الحكومية وغيرها.

الإطار المُقلّص للعمل لم يمكننا من التعمق أكثر, ونحن نأمل بأن تقوم منظمات وباحثين آخرين في تأسيس الدراسة وتوسيع الأبحاث في المواضيع التي تحتاج الى التوسع أكثر من أجل بلورة الاستجابة على أحسن وجه.

المصادر

جمال, أ', بار- إلموغ, م', كوكبين, و' واسعيد, ر' (2019). *المنظمات العربية – الفلسطينية في المجتمع المدني في إسرائيل*. مركز بحوث المجتمع المدني والأعمال الخيرية في إسرائيل, الجامعة العبرية في القدس.

(بدون مؤلف) (تموز 2020). *إتاحة موارد الدولة (المناقصات والدعم الحكومي) للمنظمات الميدانية العربي: العوائق المركزية للمنظمات الميدانية*. شركة ناس للاستشارة الاجتماعية والاقتصادية م"ض.

حداد حاج يحيى, ن', سيف, أ', قصير (كلينر), ن', وفرجون, ب' (2021). *وضع الرفاه في المجتمع العربي: عوني, سياسة ونقاط ضعف السلطات المحلية*. المعهد الإسرائيلي للديموقراطية (بحث سياسات 160).

حداد حاج يحيى, ن', سيف, أ', قصير (كلينر), ن', وفرجون, ب' (2021). التربية والتعليم في المجتمع العربي: فجوات وبراعم للتغيير. المعهد الإسرائيلي للديموقراطية (بحث سياسات 159).

تويتو, ن' (2018, تموز). *قنوات تمويل لاستغلال الموارد والتطوير الاقتصادي- الاجتماعي في السلطات المحلية والجمعيات العربية: موقف*. ريناوي وكالة استشارة.

سيف, أ', حداد حاج يحيى, ن', وحاي, أ' (2020). *الانخراط الجماهيري والمشاركة المدنية للشباب العرب في إسرائيل: مسح وضع في الميدان وتوصيات سياسة*. شركة ناس للاستشارة الاجتماعية والاقتصادية م"ض.

سرغوستي, ع' (2021). *واحد في الألف: السكن في المجتمع لأشخاص مع إعاقات في المجتمع العربي, صورة وضع وتوصيات للتغيير*. جمعية بزخوت.

ريناوي- زعبي, ج', تويتو, ن' (2018). *استراتيجية لإنشاء وتأسيس صندوق أعمال خيرية خاصة بالسلطات المحلية والقطاع الثالث في المجتمع العربي في إسرائيل*. ريناوي وكالة استشارة.

الملحق 1 – قائمة المقابَلين

23. إفرت بن حورين, صندوق الأولاد والشباب المعرضين للخطر
24. أورنا بار, وسيما أفيشار, صندوق التمريض
25. شموئيل فاينغيلس, صندوق المعاقين
26. تامي أيالون وتانيا ليف, صندوق المصانع الخاصة
27. مشيرة أبو راشد, مديرة مشروع نور (صندوق الأولاد)
28. فؤاد مهنا, مفتش قسم المواطنين القدامى, وزارة الرفاه
29. حانا يمين شركي, مديرة مشروع والدية شابة في خطر (صندوق الأولاد وصندوق المصانع)
30. رئيفة حكروش, المفتشة اللوائية لواء الشمال, وزارة الرفاه
31. غيلي سواري, سابقًا المديرة المهنية في "كافيرت" (قائدة في برنامج تريكي), هكافيرت
32. مايك فيرشكر, مستشار رفيع للتعاونات الاستراتيجية في الصندوق العائلي على اسم تيد اريسون, مؤسس وعضو في لجنة مرحافيم
33. فتحي أبو يونس, مدير فرع الخدمات الاجتماعية, بلدية سخنين
34. خليل مرعي, مدير برامج مشروع موارد, جوينت الكا
35. زهيرة عزاز, رئيسة صندوق مسيراه
36. المحامي عباس عباس, المؤسس والمدير العام لجمعية المنارة
37. شادي قسيس, المؤسس والمدير العام لجمعية الشجعان
38. غيداء ريناوي زعبي, المؤسسة والمديرة العامة لجمعية إنجاز فيما سبق
39. رنين صالح, جمعية مبادرات
40. نبيلة اسبانيولي, المديرة العامة لجمعية الطفولة
41. نائلة عواد, المديرة العامة لجمعية نساء ضد العنف
42. ليمور ليف, المديرة العامة لجمعية ياعديم لتسفون
43. سوزان حسن, نائبة المدير العام تابيت, جوينت يسرائيل
44. جعفر فرح, المدير العام لجمعية مساواة

ملحق 2 – المشاركين في مجموعات التركيز

مجموعة تركيز 1 – جمعيات

خليل حميدي, رئيس مجال المجتمع العربي, جمعية عيلم

هلال حاج يحيى, رئيس مجال المجتمع العربي, رواح طوفاه صندوق إريسون

فداء طبعوني, مديرة عامة شريكة جمعية مهباخ

فاتن الزيناتي, مديرة مركز الثقافة والرياضة للشباب شيكاغو في مدينة اللد

ساجد حاج يحيى, مؤسس ورئيس جمعية تشرين

مجموعة تركيز 2 - جمعيات

جمال القريناوي, المدير العام لجمعية الفجر الجديد

هنادي شاعر, دائرة العلاقات الحكومية, جمعية أجيك

صفاء يونس, مبادرة شخصية, يافا

ماجدة مرعي, مديرة مركز السنديانة

المحامي رضا جابر, مدير مركز أمان

سعاد ذياب, جمعية مسيرة وجوينت إسرائيل

هناء زعبي, جمعية السلامة والتربية

مجموعة تركيز 3 – مدراء أقسام الرفاه (الشمال)

رضية محمود, المجلس المحلي كوكب أبو الهيجاء

دعد خمايسي, المجلس المحلي معليا

نيفين غنيمة حاج, المجلس المحلي عبلين

فتحي أبو يونس, بلدية سخنين

أمريكا صالح, المجلس المحلي يركا

مجموعة تركيز 4 – مدراء أقسام الرفاه (المركز والجنوب)

كريمة ملحم علي, المجلس المحلي عرعرة شمال

منار اغبارية, المجلس المحلي طلعة عارة

بهيسة مصاروة, بلدية الطيبة

سعيد العبرة, بلدية رهط

أحمد تكروري, بلدية قلنسوة

مجموعة تركيز 5 – مستغلي الموارد (مشروع موارد)

شادية زعبي إدلبي, المجلس المحلي جديدة- المكر

أنسام سمري, المجلس المحلي الكعبية

رنا جابر, المجلس المحلي جلجولية

رياض حصري, المجلس المحلي الرينة

جليل عثمان, المجلس المحلي جسر الزرقا

محمود كناعنة, المجلس المحلي البعنة

منى مصالحة, بلدية أم الفحم

ماجد عياشي, المجلس المحلي طوبا الزنغرية

جانط حمودة, البعينة- النجيدات

خليل مرعي, جوينت إسرائيل الكا

عزات حلبي, جوينت إسرائيل الكا

ملحق 3 – طريقة عمل صناديق التأمين الوطني

الغرض من هذا الملحق هو الشرح بإيجاز وهو يشمل طريقة عمل الصناديق فيما يتعلق بالمفاهيم والعمليات المعروضة في التقرير. ستسهل قراءة الملحق على القارئ الذي ليس على دراية كبيرة بأنشطة الصناديق التعرف على الطريقة التي تعمل بها الصناديق وفهم العوائق والتوصيات الواردة في التقرير بشكل أفضل.[28]

صناديق التأمين الوطني

لدى قسم الصناديق في مؤسسة التأمين الوطني خمسة صناديق تعمل بموجب القانون، والغرض منها هو تطوير خدمات للفئات السكانية المعرضة للخطر من خلال المساعدة المالية ومرافقة مشاريع البنى التحتية للبناء أو تطوير البنية التحتية الإنشائية أو تشغيل برامج التدخل المبتكرة. فيما يلي صناديق التأمين الوطني الخمسة:

6. **صندوق تطوير الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة** - يهدف إلى المساعدة في دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع، من أجل تمكين كل شخص من العيش حياة كاملة قدر الإمكان، واستغلال الحد الأقصى من الإمكانات الكامنة فيه.
7. **صندوق التمريض** - مخصص للمساعدة في تطوير وتحسين خدمات للمسنين ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع والوقاية من الإعاقة وسط كبار السن.
8. **صندوق الأطفال والشبيبة المعرضين للخطر** - مخصص لتطوير وغمس برامج ونماذج منهجية تهدف إلى الحد من حالات الخطر، ومنع التدهور للفقر والعوز، وتعزيز الحراك الاجتماعي ودمج الأطفال والمراهقين والشباب المعرضين للخطر في التعليم والرفاهية والضمان الاجتماعي.
9. **صندوق المشاريع الخاصة** - مخصص للمساعدة في تطوير الخدمات الاجتماعية التجريبية والمبتكرة في مجالات الرعاية والضمان الاجتماعي.
10. **صندوق مانوف** - مخصص لتطوير إجراءات الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية وزيادة الأمان واللمعان في مكان العمل.

من يمكنه التقدم بطلب؟

المنظمات المسجلة كمنظمات غير ربحية في إسرائيل (جمعية، شركة للمنفعة العامة، وقف)، والسلطات المحلية وفي بعض مجالات المساعدة - أيضًا شركات محدودة الضمان والوزارات الحكومية.

أنواع المساعدة

لتعزيز التأثير الاجتماعي طويل الأجل، تركز صناديق التأمين الوطني دعمها على برامج من ثلاثة أنواع رئيسية:

- البنى التحتية – البناء، التوسيع، الترميم، وتجهيز الخدمات الاجتماعية والحلول التكنولوجية.

[28] لا ينبغي تفسير هذا الملحق على أنه مصدر ملزم لطريقة عمل الصناديق. تظهر الشروط الملزمة في أنظمة كل صندوق.

- تفعيل البرامج - المساعدة في تمويل وتطوير التدريبات، القوى العاملة، التسويق للبرامج الاجتماعية الجديدة، التي تلبي احتياجات السكان المستهدفين. عادة ما تصل مدة تمويل البرامج التشغيلية إلى 36 شهرًا، بهدف أنه بعد هذه الفترة من النشاط، سيتم العثور على موارد لاستمرار وجود البرنامج، وحتى توسيعه بتمويل حكومي أو تمويل آخر.
- البحث – تقيم الصناديق وتمول دراسات تقييم لبعض البرامج التي تتلقى المساعدة، للمساعدة في تصميم وتقييم البرامج، وتساعد المنظمات الاجتماعية والسلطات المحلية في عمليات غمس وتطوير نواحي القياس والبحث.

الطول ومعدل المعونة

تقتصر معونة الصناديق للمشروع على مستويين:

1. مبلغ المعونة - مبلغ المال الذي سيستثمره الصندوق في المشروع.
2. معدل المعونة - الجزء الذي يستثمره الصندوق في المشروع من إجمالي تكاليف المشروع.

يختلف الحد الأقصى لمبلغ المعونة ومعدل المعونة بين الصناديق، وفقًا لدستور الصندوق.

- في جميع المشاريع، لا تمول الصناديق ميزانية المشروع بالكامل، ويتعين على مقدم الطلب جمع تجنيد تمويل مكمل (مطابق) من مصادره الخاصة أو مصادر دعم أخرى. عادة ما يتم اشتقاق معدل التمويل المكمل من المجموعة الاجتماعية والاقتصادية للبلدة التي سيتم تشغيل المشروع فيها.
- بشكل عام، المشاريع في مجال البنية التحتية مُدرجة في الميزانية بمبلغ يصل إلى 3.2 مليون شيكل وبنسبة تصل إلى 90٪ من تكاليف المشروع في العناقيد 1-2.
- وبالمثل، تخصص للمشاريع في مجال التشغيل ميزانية بمبلغ يصل إلى 3.2 ملايين شيكل وبنسبة تصل إلى 90٪ من تكاليف المشروع في مجموعات 1-4.
- تحدد لجنة الصندوق المصادقة على المشروع مقدار المعونة ومعدل المعونة الفعلي لكل مشروع وفقًا لإجراءات الصندوق وإعدادات الدعوة لتقديم العطاءات والخصائص المحددة للمشروع.

قنوات التقديم

يمكن للمنظمات المهتمة بالمعونة من صناديق التأمين الوطني أن تقدم برامجها في واحدة من ثلاث قنوات تقديم مختلفة، شفافة ومفتوحة للجمهور. تركز كل قناة على أنواع مختلفة من البرامج:

- دعوات لتقديم عطاءات لتقديم طلبات المعونة - القناة الرئيسية لعمل صناديق التأمين الوطني. من حين لآخر، تنشر الصناديق المختلفة دعوات لتقديم عطاءات تدعو المنظمات إلى تقديم طلبات للحصول على المساعدة في المجالات التي تهدف دعوة تقديم العطاءات للترويج لها. القضايا التي تتعامل معها الدعوة لتقديم العطاءات بعد عملية بحث ومعرفة احتياجات الفئات السكانية المستهدفة والمنظمات في إسرائيل.
- المشاريع - تشغيل المشاريع في عدة بلدات، وفق نموذج عمل مدمج لجميع البلدات وبإدارة موحدة. كجزء من المشروع، يتم نشر دعوة لطلب تقديم عطاءات لتحديد الهيئات التشغيلية واختيار المواقع التي سيتم تشغيل المشروع فيها.

- خلية - مشروع مبتكر مكلف لرعاية المشاريع الاجتماعية، وكجزء من برنامج التسريع الفريد يرافقه حوالي 20 مشروع اجتماعي مبتكر يهدف إلى إحداث تأثير اجتماعي واسع النطاق. يتم التقديم من خلال دعوات تقديم العطاءات التي يتم نشرها في الخلية من وقت لآخر.

عملية فحص الطلبات في دعوات تقديم العطاءات

بعد تقديم الطلبات، يقوم فريق من المهنيين بتقييم الطلب وفقًا للمعايير المحددة في الدعوة لتقديم العطاءات. تتكون العملية من مراحل تصفية يتم في نهايتها توقيع اتفاقية المعونة مع البرامج الرائدة:

8. تقديم طلبات من قبل المنظمات غير الربحية والسلطات المحلية - الجمهور مدعو لتقديم طلباته بحلول الموعد النهائي المحدد، ووفقًا لشروط دعوة تقديم العطاءات. يتم تقديم الطلبات عبر الإنترنت على موقع مخصص لهذا الغرض، ومفتوح للتسجيل أمام أي منظمة.
9. فحص المستندات - مرحلة فنية يتم فيها التحقق من أن جميع مستندات الطلب قد قدمت على النحو المطلوب.
10. التحقق من شروط العتبة - التحقق من أن الطلب يفي بجميع شروط العتبة المحددة في دعوة طلب تقديم العطاءات.
11. فحوصات الجودة - مرحلة يقوم فيها الفريق المحترف بفحص الطلبات وفحص مجموعة متنوعة من الاعتبارات المتعلقة بجودة المشروع. يتم تصنيف كل طلب وفقًا للمقاييس التي تنشرها دعوة تقديم العطاءات. الطلبات الحاصلة على أعلى الدرجات تتقدم إلى المراحل التالية (يعتمد عدد الطلبات على الميزانية الإجمالية المحددة لدعوة طلب العطاءات).
12. تطوير المقترح - تخضع أفضل المقترحات لعملية تطوير، حيث تقوم المنظمات بتحسين خطة العمل والجداول الزمنية والميزانية الخاصة بالمشروع. تتم عملية التطوير مع توجيه ومرافقة مهني من المتخصصين في الصناديق.
13. موافقة اللجنة - لكل صندوق لجنة يرأسها نائب المدير العام للتأمين الوطني، ولها صلاحية الموافقة على دعم المنظمة وتحديد مقدار الدعم. يقدم موظفو الصندوق خطة المشروع إلى اللجنة - كما تم تصميمها في مرحلة التطوير - ويتم اتخاذ القرار وفقًا لذلك.
14. توقيع اتفاقية – تثبيت قانوني ملزم للدعم. تحدد الاتفاقية شروط الدفع، والتزامات الصندوق ومؤسسة التأمين الوطني، إلخ.
15. يتم فحص الطلبات وفقًا لشروط ومبادئ عمل واسعة للقسم والصناديق، وكذلك وفقًا لشروط خاصة بدعوة تقيم العطاءات.

أمثلة على الشروط الأساسية للحصول على المعونة

شروط العتبة هي الشروط التي يجب على مقدم الطلب الوفاء بها من أجل تقييم طلبه. قبل موافقة اللجنة وتوقيع الاتفاقية، هناك شروط إضافية مطلوبة من الطلبات التي تصل إلى هذه المرحلة. فيما يلي قائمة بشروط العتبة النموذجية:

- تصديق الإدارة السليمة (للمنظمات غير الربحية).
- خبرة سابقة لمدة عامين في المجال أو العمل مع الفئة السكانية المستهدفة

- المساعدة في تشغيل برنامج - الخدمة المقترحة ليست مطلوبة بموجب القانون أو الأنظمة، والبرنامج لا يعمل بنفس الصورة قبل تلقي المعونة؛
- التزام المنظمة بإتمام تمويل البرنامج (في المرحلة الأولى، مطلوب التزام عام من المفوضين بالتوقيع. يطلب فقط من الطلبات التي تصل إلى مراحل متقدمة تقديم المراجع التي تشير إلى مصادر التمويل الإضافية).

أمثلة على مقاييس فحص جودة الطلب والأولويات

يتم فحص الطلبات التي تم إبرازها على ضوء عدد من المؤشرات المتعلقة بجودتها وجدوى نجاحها. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الصناديق جاهدة لتفضيل طلبات التي تعمل في الضواحي الاجتماعي. فيما يلي قائمة مقاييس نموذجية:

- **الحاجة إلى برنامج** - بما في ذلك تعريف دقيق وواضح للحاجة، وفحص وجود حلول أخرى في البيئة للحاجة المحددة.
- **جودة المنظمة** - بما في ذلك الخبرة السابقة والخبرة في مجال الخدمة للفئات السكانية المستهدفة، ووجود بنى تحتية مهنية، بشرية، تنظيمية، مالية ومادية لتشغيل البرنامج وإدارتها من خلال قاعدة بيانات مناسبة، مما يسمح بقياس وتقييم.
- **الأساس المنطقي للبرنامج** - بما في ذلك السبب المنطقي ذا الصلة باحتياجات السكان المستهدفين. في طلبات المعونة لتشغيل الخطط، يجب أن تقدم البرنامج نهجًا فعالًا للتعامل مع المشكلة، بناءً على مناهج البحث والممارسات الحالية من البلاد والعالم، بما في ذلك أهداف ومقاييس قياس واضحة لتحقيق التنفيذ الفعال.
- **الأولوية للخدمات العاملة في بلدات الضواحي الاجتماعية** (مجموعات 1-4 من المؤشر الاجتماعي والاقتصادي للسلطة المحلية).

الملحق 4 – برنامج أولي للتطبيق

في أعقاب عملية الدراسة والتوصيات التي تظهر من التقرير قامت صناديق التأمين الوطني بمقابلات لفحص طريقة دمج التوصيات وتحديد توجهات العمل للسنة القريبة – 2022.

في وقت كتابة هذه السطور ما زالت عملية الدمج مستمرة, وهنالك حاجة الى المزيد من الوقت لتنفيذها بالكامل. قسم من التوصيات المكتوبة في التقرير قابلة للتطبيق الفوري, بينما يحتاج تنفيذ غيرها الى عمليات من مصادقة في اللجان, تجنيد شركاء أو دمج على المدى الطويل.

سيتم عرض أسس توجهات العمل التي تقررت هنا. على الرغم من ان الحديث يدور حول برنامج أولي وجدنا بأنه من الصواب إرفاقها كملحق مكمل لهذا التقرير, مستوى إضافي في عملية التغيير – الذي يبدأ في عملية المسح, وينتهي في التطبيق الفعلي لبرنامج منظم يعتمد على التقرير.

الفرضيات التي يقوم عليها البرنامج

- البرنامج المعروض هنا يُركّز على أعمال مخصصة وقابلة للتطبيق خلال سنة – سنتين من يوم كتابة التقرير (2022-2023).
- في المرحلة الأولى الأعمال مصممة ليتم تنفيذها كتجربة – سيقوم أحد الصناديق بتطبيقها في إحدى قنوات عمله, وبعد الدراسة وفحص الأعمال التي لديها أكبر إمكانية للتغيير, سيتم توسيع التطبيق أيضًا لبقية الصناديق ذات الصلة.
- خطوات التطبيق ستكون قابلة للدمج في برنامج العمل لكل صندوق – مجالات النشاط, الإعلانات العامة والمشاريع التي ينوي الصندوق تفعيلها. سيتم فحص تخطيط وتفعيل مشاريع أو إعلانات عامة مخصصة لتطبيق توصيات التقرير لاحقًا, بعد الدراسة الأولية.

توجهات العمل المركزية

5. شرح وإتاحة المعلومات – لتقليص الفجوات الثقافية واللغوية

- **تحسين موقع الصناديق باللغة العربية** ورفع مضامين مخصصة للمجتمع العربي.
- **إجراء مؤتمرات شرح سنوية** مخصصة للمجتمع العربي, بمشاركة منظمات بنية تحتية عربية (مؤتمر لصندوق تطوير الخدمات للمعاقين بمشاركة صندوق 'مسيرة' للمنظمات والسلطات التي تُعنى في تقديم خدمات لأشخاص مع إعاقات من المجتمع العربي, الذي تم هذه السنة, كانت تجربة ناجحة).
- تحسين قنوات الإعلان عن الإعلانات العامة للمجتمع العربي – **إدارة قوائم نشر مخصصة للتواصل مع أشخاص من المجتمع العربي, ليكونوا عامل لنشر المعلومات ووسطاء.**
- نشر قصص نجاح لطلبات حصلت على مساعدة من الصناديق, لتشجيع عمليات تقديم أخرى من المجتمع العربي.
- استخدام اللغة العربية في مستند الإعلان العام.
- **ترجمة مواد الإرشاد الى اللغة العربية.**

6. ملاءَمة الإعلانات العامة لمميزات المجتمع العربي

- **إلغاء طلب التمويل المكمل** للبلدات التي تنتمي الى مجموعة اجتماعية- اقتصادية 1 و-2 أو **تكوين تعاون مع صندوق خيري** لإكمال التمويل المطلوب – في المرحلة الأولى سيتم تطبيق التوصية في إعلان عام واحد.
- ضبط مقاييس فحص الطلبات ومنع التحيز في تدريج الجودة لطلبات من المجتمع العربي (على سبيل المثال – ضبط المقاييس المتعلقة بمدى تجدد المشروع بحيث تعكس فكرة **"التجدد النسبي"**).[29]
- **تحديد شروط عتبة تلائم أحجام ونطاق ميزانية الجمعيات والسلطات في المجتمع العربي,** وتقيد المنظمات الأكبر من التنافس على نفس الموارد - سيتم تطبيقه في مجال/ات يتم تشخيص نقص كبير للخدمات فيها في السلطات المتوسطة والصغيرة الذي يُبرر تخصيص موارد مسبقًا لصالح هذه السلطات فقط.

7. تعزيز جودة الطلبات التي يتم تلقيها من منظمات في المجتمع العربي والتعامل مع عوائق هيكلية في منظمات المجتمع العربي

- **مرافقة في تقديم الطلبات من قبل مستشارين / موجهين** من قبل صناديق التأمين الوطني – في المرحلة الأولى سيتم تطبيقه في إعلان عام واحد.
- **مرافقة في عملية التطوير والتنفيذ لمشاريع بناء** في المجتمع العربي – دراسة حالات قيد الاختبار موجودة وتكوين طريقة لمرافقة مشاريع البناء في مراحل التنفيذ.

8. تعزيز البنى التحتية التنظيمية ونشاط المجتمع المدني العربي

- ينوي صندوق المصانع الخاصة تفعيل مشروع لتعزيز المشاركة المدنية من قبل شباب في المجتمع العربي. في إطار تفعيل المشروع سيتم تخصيص موارد لتعزيز القوة الاقتصادية والتنظيمية للجمعيات المُشغّلة, أكثر من تمويل ومرافقة البرامج بحد ذاتها.
- **دمج نماذج اجتماعية** تم تطويرها في الصناديق في بلدات في المجتمع العربي (توجهات ممكنة – دمج برامج السلامة في العمل في السلطات العربية, توسيع مشروع "نور" للنساء الشابات في المجتمع العربي الذي تم تطويره من قبل صندوق الأطفال وملاءَمته للشباب العرب كذلك).
- **تعزيز حقل المبادرة الاجتماعية بقيادة "هكفيرت"** – مركز للمبادرات والابتكارات الاجتماعية لإسرائيل من تأسيس صناديق التأمين الوطني وجوينت إسرائيل. في إطار نشاط "هكفيرت" لتشجيع المبادرات الاجتماعية سيتم التشديد على تطوير مبادرات اجتماعية في المجتمع العربي وزيادة كمية المبادرين العرب المشاركين في برامج مختلفة ل- "هكفيرت".

ملاحظة: قسم من العمليات يحتاج الى مصادقة من لجان الصناديق. ممنوع اعتبار هذا المستند تعهد من قبل الصناديق بتنفيذ جميع العمليات وانما النية لتخطيطها, تقديمها للمصادقة عليها وتنفيذها وفقًا لقرارات اللجان ووفقًا للظروف.

---

[29] انظروا الى القسم د, البند 4.