



הון אנושי במתן שירותים חברתיים בחברה הבדואית

מוגש לאגף לפיתוח כלכלי חברתי בחברה הבדואית בנגב

על ידי נאס-נאס מחקר וייעוץ בע"מ

צוות המחקר: אביבית חי, ארן זינר, אסמאא אבו ג'אמע ודורין ליזר

ינואר 2026



matrixP²



הדוח הנוכחי במהלך המלא

מתודולוגיה

הגדרות ורקע

ממצאים מרכזיים

תובנות

המלצות

תוכן עניינים



הדוח הנוכחי במהלך המלא

דוח זה נכתב במסגרת יישום פרק ג.1 בהחלטת הממשלה 1279, 'מהלך חברה אזרחית', שמוביל האגף לפיתוח כלכלי חברתי בחברה הבדואית בנגב, סביב שלושה מיקודים: הגיל הרך, צעירים וחיזוק ארגוני חברה אזרחית והון אנושי בחברה הבדואית. דוח זה מהווה את הדוח המלא בנושא ההון האנושי וכולל חלק איכותני יחד עם נתונים כמותיים.

דוח ראשון – ספטמבר 2025 (מבוסס על ראיונות איכותניים)

מטרת הדוח:

1. לזהות באילו תחומים/מקצועות קיים מחסור בהון אנושי בדואי שמונע שיפור או מתן שירותים איכותיים.
2. למפות את החסמים המרכזיים בגיוס, הכשרה ושימור של כוח אדם מיומן מהחברה הבדואית.
3. לאסוף מידע אודות פתרונות וכלים קיימים ואלו הדורשים פיתוח, לשם השבחת הון אנושי בדואי.

דוח מלא – ינואר 2026 (הדוח הנוכחי – הוספת נתונים כמותיים)

מטרת הדוח:

1. למפות נתונים כמותיים לגבי מאגרי הסטודנטים ומקבלי התארים במקצועות רלוונטיים באקדמיה ("זרם"), וכן של האקדמאים ובעלי המקצוע הקיימים בשירותים החברתיים ("מלאי").
2. לגבש המלצות אופרטיביות לפיתוח, הכשרה ותמרוץ של הון אנושי, בהתאם לפערים ולצרכים שזוהו.



ראיונות עומק:

המחקר מתבסס על 15 ראיונות עומק חצי-מובנים שכללו: חמישה בעלי תפקידים רלוונטיים במשרדי ממשלה; שני מנהלי כוח אדם, מנכ"לית מועצה ומנהלת מחלקה ברשויות המקומיות; שני מנכ"לים, שני סמנכ"לים, מנהלת כוח אדם ומנהלת תוכנית בארגוני חברה אזרחית.

הראיונות התקיימו בזום במהלך אוגוסט 2025, והתמקדו בזיהוי צרכים, אתגרים והזדמנויות הקשורים להון האנושי בחברה הבדואית – במיקוד באוכלוסיות הגיל הרך והצעירים – על ידי בחינת פערי כוח האדם, הכישורים והמיומנויות הקיימים.

נוסף לכך, המחקר התבסס על מיפוי מקיף שנעשה בשנת 2023 והובל על ידי האגף לפיתוח כלכלי חברתי בחברה הבדואית בנגב לשם שיפור המענים החברתיים באמצעות ארגוני חברה אזרחית. המיפוי התבסס על ראיונות עומק למיפוי אתגרי ההון האנושי בארגוני החברה האזרחית. תובנות מרכזיות מהראיונות שולבו בדוח זה.

האתגרים והחוסרים הללו מתוארים בפרקים הבאים ואין בהם כדי להמעיט בהישגים, בהצלחות ובהתקדמות המשמעותית של השנים האחרונות, או במסירות ובמחויבות של נשות ואנשי המקצוע הבדואים לקידום החברה ממנה הם באים.

נתונים כמותיים:

נאספו נתונים מנהליים אשר התקבלו מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, במסגרת בקשת מידע מיוחדת, בנובמבר-דצמבר 2025. הנתונים מעודכנים לשנת תשפ"ד – 2023-2024. הנתונים כוללים:

"זרם" – נתוני השכלה גבוהה: סטודנטים ומקבלי תארים.

"מלאי" – בעלי תארים ומועסקים בשירותים החברתיים.

נתונים אלו אובחנו וחולקו על פי תחומי הלימוד והענפים הכלכליים הרלוונטיים לשירותים החברתיים.





הקשר הרחב של מצב כוח האדם המקצועי בחברה הבדואית – אתגרים חברתיים נרחבים ותהליכי שינוי מהירים

החברה הבדואית נמצאת בעשורים האחרונים בתהליכי שינוי מואצים, המתבטאים בדרכים רבות, ביניהם עליה בשיעור בעלי הבגרות, האקדמאים, השתלבות רחבה יותר בשוק התעסוקה, שינויים במאפייני המשפחה וכן הלאה. יחד עם זאת, זוהי עדיין האוכלוסייה המוחלשת ביותר בקרב החברה הישראלית וחווה מציאות של עוני, אתגרי תשתיות משמעותיים, פריפריאליות במגוון מדדים, אלימות ופשיעה בהיקפים נרחבים וכן פערים משמעותיים בשירותים החברתיים – ובכללם בכוח האדם המקצועי.

בבחינת מצבה של החברה הבדואית בנגב בנקודת הזמן הנוכחית במסגרת דוח זה, נמצאו פערים רבים ורחבים ביחס לשאר האוכלוסייה, המתוארים בפירוט בהמשך. מדובר באתגרים אדירים של מתן שירותים חברתיים לאוכלוסייה מוחלשת זו, יחד עם מגמות השינוי שתוארו לעיל. המצב הנוכחי משקף הן את האתגרים והן את צמצום הפערים לאורך זמן.

בנוסף, הפערים שנמצאו בדוח זה הנוגעים לרמת המיומנויות של העובדים הבדואים וכן לארגוני השטח, הינם תוצאה של השינויים המהירים שעוברת החברה הבדואית, הדורשים מהעובדים והעובדות הבדואים לגשר במהירות על פערים ארוכי שנים, כאמור, מגמת הצמצום כבר החלה ויש לחזקה.





הון אנושי – רקע (המשך)

מצב בעלי התפקידים המעניקים שירותים חברתיים לקהילה הבדואית כיום התפתח באופן משמעותי מהמצב שהיה לפני עשור ומעלה, וכיום קיימת קהילה של בעלי מקצוע מקומיים ומחויבים, הפועלים לשינוי מציאות הקהילה הבדואית:

תהליכי שינוי:

- בשנים האחרונות חלה עלייה מרשימה במספר ושיעור הסטודנטים הבדואים באקדמיה בישראל (תואר ראשון ותואר שני): מ-1,246 בשנת 2007/08 ל-4,939 בשנת הלימודים 2021/22, **עלייה של קרוב ל-פי 4 תוך 14 שנים**. בנוסף, צעירים רבים נוספים רכשו השכלה אקדמית ברשות הפלסטינית, בירדן ובמדינות נוספות.
- מדיניות משרד החינוך גם היא שואפת לגייס מורים מקומיים, ואכן שיעור המורים שאינם מקומיים ירד.
- כתוצאה, מרבית נותני השירותים בתחומי החינוך, הרווחה, הבריאות והיוזמות החברתיות מגיעים כיום מתוך הקהילה הבדואית עצמה.
- הכנסת כוח-אדם בדואי אל מערך השירותים החברתיים צמצמה את תחושות הזרות וחוסר האמון ששררו לעיתים בין הציבור הבדואי לבין נותני השירות החיצוניים, וסייעה לחזק את תחושת הנוחות בין הצדדים, כמו גם לתת שירותים מותאמים ונגישים יותר.
- יחד עם זאת, הצרכים הרבים בשטח והשינוי המהיר אותו עוברת החברה הבדואית מייצרים פערים בהיצע ובביקוש וכן במיומנויות העובדים בטווח הקצר.

הקשר ההיסטורי:

בשל מיעוט אקדמאים מהחברה הבדואית בדרום בעשורים הקודמים, רוב התפקידים בשירותים החברתיים אוישו בעבר על-ידי עובדים ערבים מהמרכז והצפון. כך, למשל, בעבר, רבות מהמורות בבתי הספר הבדואיים בנגב הגיעו מהמרכז ומהצפון.



הון אנושי – הגדרות

המונח 'הון אנושי' בדוח זה מתייחס לבעלי התפקידים המעניקים שירותים חברתיים לחברה הבדואית באופן ישיר, וכן לבעלי התפקידים בְּמִטָּה הארגונים המעניקים את השירותים החברתיים. הדוח מתמקד בעובדות ובעובדים הבדואים המהווים את ליבת נותני השירותים ועובדי המטה, לפי התפקידים וההכשרות שלהן:



מסלולי ההכשרה העיקריים

<p>הכשרה מקצועית</p> <ul style="list-style-type: none"> סייעות נדרשות להכשרה מקצועית בת כ-270 שעות. ההכשרה מתקיימת במכללות (אחוה, קיי וכו'). 	<p>אוניברסיטאות בחו"ל</p> <ul style="list-style-type: none"> מרבית (84%) מהבדואים שהם בעלי רישיונות במקצועות עזר רפואיים וכן רבות מהעובדות הסוציאליות, רכשו את השכלתם בחו"ל. תופעת רכישת השכלה בחו"ל קיימת גם בקרב הרכזים החברתיים, אך לא ניתן להעריך את היקפה משום שמרביתם אינם נדרשים לשקילת תואר, כפי שיוצר להלן. 	<p>אקדמיה ישראלית</p> <ul style="list-style-type: none"> מרבית כוח האדם המועסק בארגוני חברה אזרחית וברשויות נדרש להחזיק בתואר ראשון (לרבות רכזים). גננות נדרשות להחזיק בתואר B.ED במכללות לחינוך.
--	---	--



ארגונים – הגדרות (המשך)

המונח 'ארגונים' בדוח זה מתייחס לגופים ממספר סוגים האמונים על מתן שירותים חברתיים לחברה הבדואית, ומעסיקים את כוח האדם הרלוונטי, לפי הסיווג שלהלן:

ארגוני חברה אזרחית

- ניתן לחלק את ארגוני החברה האזרחית למספר קטגוריות:
- עמותות גדולות וותיקות – עמותות הפועלות בנגב מספר שנים ומעסיקות עשרות עובדים ומעלה.
- עמותות קטנות – עמותות מקומיות המעסיקות מספר עובדים בודדים.
- תוכניות ארציות – תוכניות הפועלות בנגב ומופעלות לרוב על ידי עמותות גדולות המפעילות את התוכנית ברחבי כל הארץ.

רשויות מקומיות

- בנגב קיימות 9 רשויות: העיר רהט, 6 מועצות מקומיות ו-2 מועצות אזוריות, ובנוסף, קהילות בהתיישבות בלתי מוסדרת ללא רשות מקומית מאגדת, המקבלות חלק מהשירותים מרשויות מקומיות/אזוריות סמוכות.
- הרשויות אחראיות על אספקת מרבית השירותים לתושבים, ועל העסקת חלק נכבד מנותני השירותים ועובדי המטה.



ממצאים מרכזיים – מבנה הפרק

חלק ב' – תהליכים ארגוניים

4. תהליכי פיתוח הון אנושי

הקדמה

- א. גיוס וקבלת עובדים
- ב. תהליכי קליטה
- ג. פיתוח מקצועי וקידום
- ד. תחלופת עובדים
- ה. תרבות ארגונית מקצועית

חלק א' –

ההון האנושי בחברה הבדואית

1. מצבת כוח אדם

הקדמה

נתונים כמותיים

- "זרם" – סטודנטים ומקבלי תארים
- "מלאי" – בעלי תארים ומועסקים

מידע איכותני

- מקצועות עזר רפואיים
- מקצועות החינוך
- בוגרי חו"ל
- כוח אדם בתפקידי מטה בארגונים חברתיים

3. תפיסות ונורמות חברתיות

- א. נורמות חברתיות מגדריות
- ב. תפיסות כלפי שוק
העבודה
- ג. מחסור במידע, חשיפה
ומודלים לחיקוי

2. כישורים ומיומנויות

- א. פערים במיומנויות
מותאמות לעולם משתנה
ומתפתח
- ב. מיומנויות בעבודה עם
הגיל הרך
- ג. מיומנויות בעבודה עם
צעירים



חלק א' – ההון האנושי בחברה הבדואית

1. מצבת כוח אדם

הקדמה

נתונים כמותיים

- "זרם" – סטודנטים ומקבלי תארים
- "מלאי" – בעלי תארים ומועסקים

מידע איכותני

- מקצועות עזר-רפואיים
- מקצועות החינוך
- בוגרי חו"ל
- כוח אדם בתפקידי מטה בארגונים חברתיים.



הקדמה

הפרק הבא בוחן את מצבת כוח האדם משתי נקודות מבט:

א. **נתונים כמותיים רחביים** של המקצועות הרלוונטיים לשירותים החברתיים, לפי "זרם" – סטודנטים ומקבלי תארים, ו"מלאי" – בעלי תארים ומועסקים.

ב. **מידע איכותני** המאפשר בחינה של האופן בו חווים אנשי המקצוע ונותני השירותים את המחסור והעודף של ההון האנושי בשטח.

מהמחקר עולה כי קיים "כשל שוק" במפגש בין השירותים החברתיים הנותנים מענה לצרכי החברה הבדואית לבין היצע העובדים הבדואים. פרק זה יסקור את המחסור, העודף וחוסר ההתאמה שנוצר בקרב נותני השירותים השונים, במקצועות השונים.

אי-התאמה בקרב נותני השירותים



מחסור במספר נותני השירותים



עודף במספר נותני השירותים





על מנת לאפשר מבט רוחבי על ההתאמה בין ההון האנושי לצרכי השירותים החברתיים נבחנו תחומי הלימוד הרלוונטיים לשירותים החברתיים.* במסגרת עבודת המחקר, תחומי לימוד אלו הומשגו וחולקו לשלוש רמות לפי **מידת הזיקה של כל תחום לימוד לשירותים חברתיים המיועדים לאוכלוסיית היעד** – הגיל הרך והצעירים, באופן הבא:

"זיקה הדוקה": תחומים המכוונים לשירותים החברתיים, שרבים מבוגריהם משתלבים כנותני שירותים חברתיים לאוכלוסיות היעד: מקצועות עזר רפואיים, עבודה סוציאלית, פסיכולוגיה ורפואה. היכן שקיימת בנתונים הפרדה בתחום החינוך – גם גננות וחינוך לגיל הרך.

"זיקה חלקית": תחומים המכוונים באופן חלקי, שחלק מבוגריהם משתלבים כנותני שירותים חברתיים לאוכלוסיות היעד: חינוך והכשרה להוראה**, מדעי החברה ומדעי הרוח, שפות ואומנויות.

"זיקה מועטה": תחומים המוכוונים באופן מועט, שרק חלק קטן מבוגריהם משתלבים כנותני שירותים חברתיים לאוכלוסיות היעד: משפטים, עסקים ומדעי הניהול.

*תחומים שאינם בעלי זיקה כלל לשירותים החברתיים לא נכללו בדוח זה.

**חינוך והכשרה להוראה שובץ כבעל זיקה חלקית לשירותים החברתיים משום שמרבית כוח האדם שלומד תחומים אלו אינו מטפל באוכלוסיות שבמיקוד מחקר זה

– הגיל הרך והצעירים.

***נתוני הסטודנטים ומקבלי התארים כוללים מידע אודות רכישת השכלה גבוהה בארץ בלבד. נתוני בעלי התארים והמועסקים כוללים תארים שנרכשו בחו"ל ועברו

שקילת ערך בארץ, כפי שיוסבר להלן.

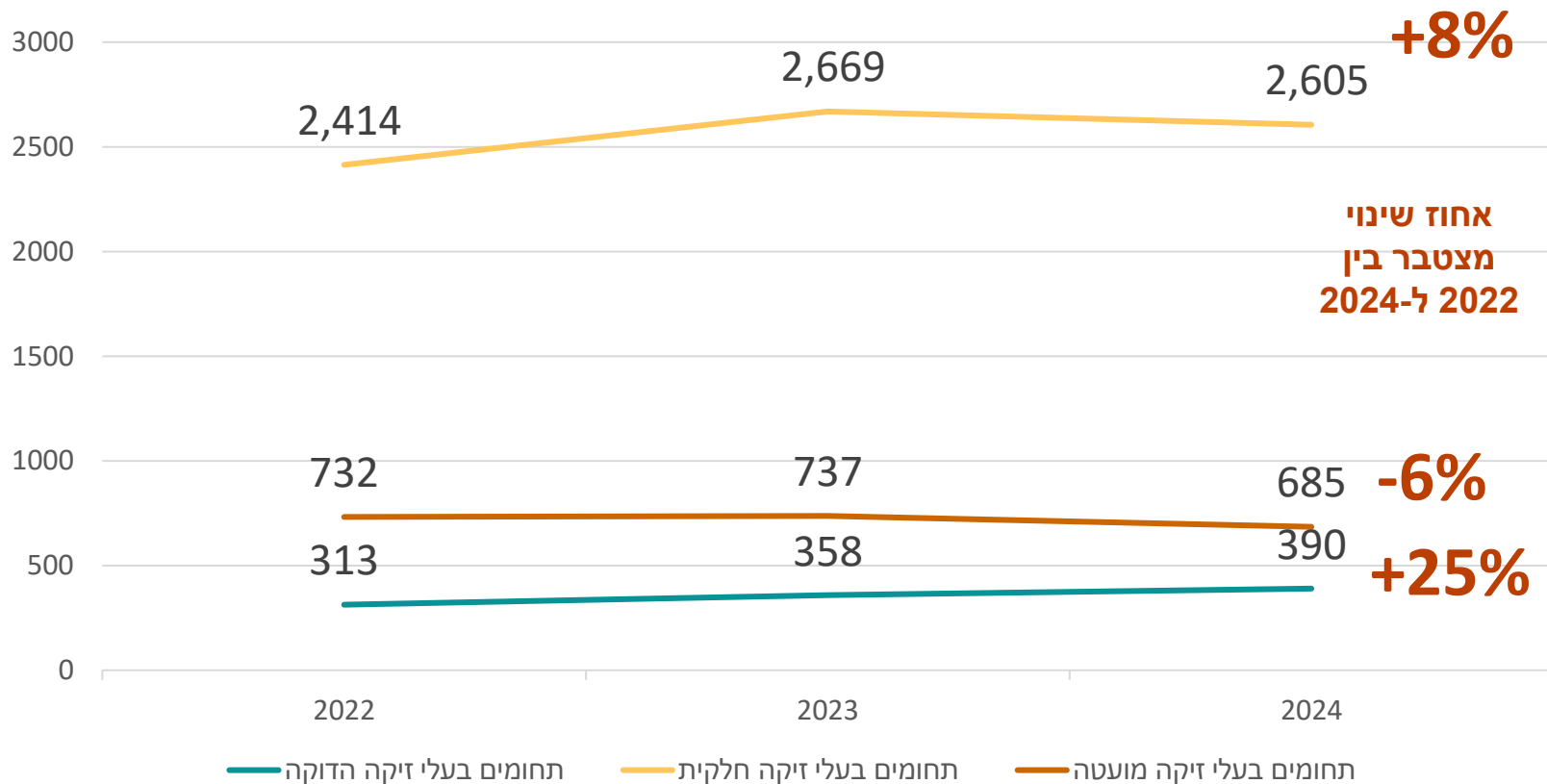


בשקף זה מוצגת מגמת השתלבות הסטודנטים הבדואים בהשכלה גבוהה בישראל בשלוש השנים האחרונות במקצועות הרלוונטיים לשירותים החברתיים, על מנת להבין את "זרם הכניסה" של אנשי מקצוע לשדה החברתי בשנים הבאות. בחינת התחומים הינה בחלוקה לפי **מידת הזיקה של כל תחום לשירותים חברתיים המיועדים לאוכלוסיית היעד – הגיל הרך והצעירים.**

מבין התחומים הרלוונטיים, מרבית הסטודנטים לומדים תחומים שהוגדרו כבעלי זיקה חלקית לשירותים החברתיים ומספר קטן באופן יחסי לומד את תחומי הלימוד להם זיקה הדוקה לשירותים החברתיים.

עם זאת, בשנים אלו ניתן לראות כי מספר הסטודנטים גדל באופן המשמעותי ביותר בתחומי הלימוד שהוגדרו כבעלי זיקה הדוקה לשירותים החברתיים (25%). זאת מול גידול בתחומים בעלי זיקה חלקית (8%) והן בהשוואה לגידול בשנים אלו בקרב כלל הסטודנטים הבדואים (6%, נתוני מ"ג).

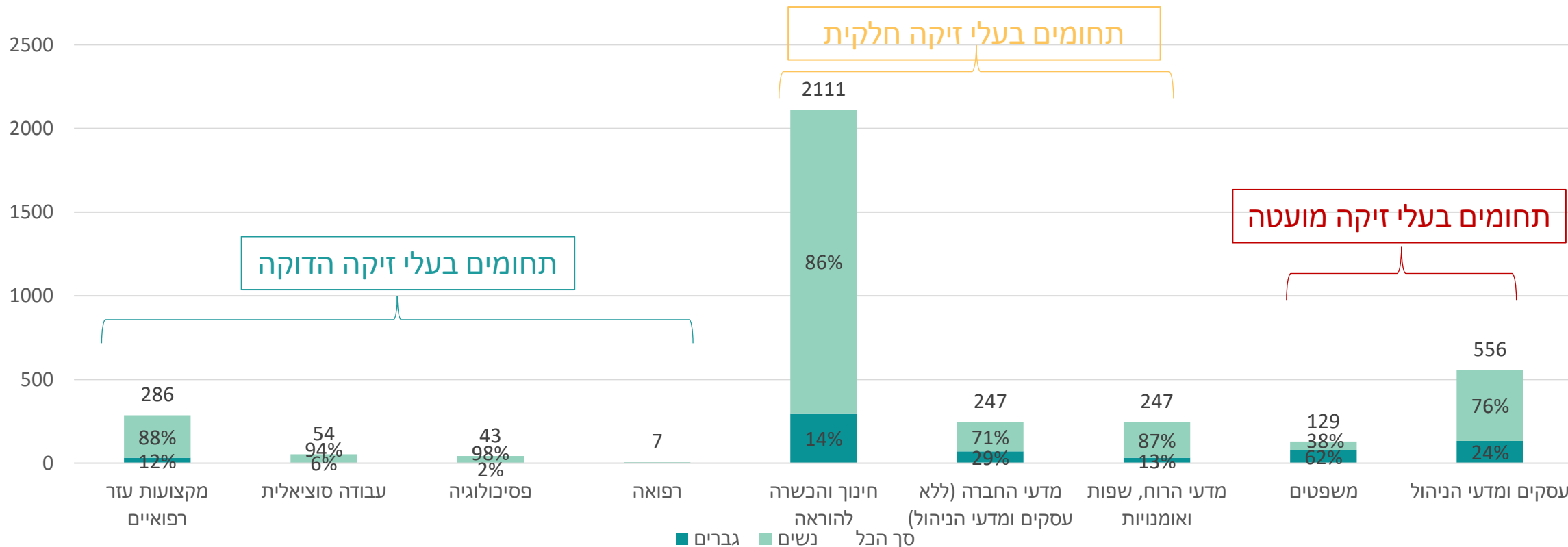
סטודנטים בדואים בנגב לתואר ראשון בישראל בתחומים הרלוונטיים לשירותים חברתיים בשנים 2022-2024, לפי מידת הזיקה לשירותים החברתיים





שקף זה בוחן את הסטודנטים הבדואים בישראל בשנת 2024, במקצועות הרלוונטיים לשירותים החברתיים, בחלוקה לפי תחום הלימודים ומגדר. בחינה זו מאפשרת הסתכלות ממוקדת יותר על זרם הסטודנטים הן ברמת תחומי הלימוד והן מהיבט המגדרי.

סטודנטים בדואים מהדרום לפי תחומי לימוד רלוונטיים לשירותים החברתיים בישראל, שנת 2024, בחלוקה מגדרית



• במרבית התחומים, ייצוג הנשים גבוה ממספר הגברים, זאת בדומה לייצוג הנשים בקרב כלל הסטודנטים הבדואים העומד על 80%.

• בהסתכלות לפי תחומי לימוד ניתן לראות כי מרבית הסטודנטים לומדים חינוך והכשרה להוראה, מה שיכול להסביר את עודף העובדים בתחום זה, כפי שיוצג בהמשך.

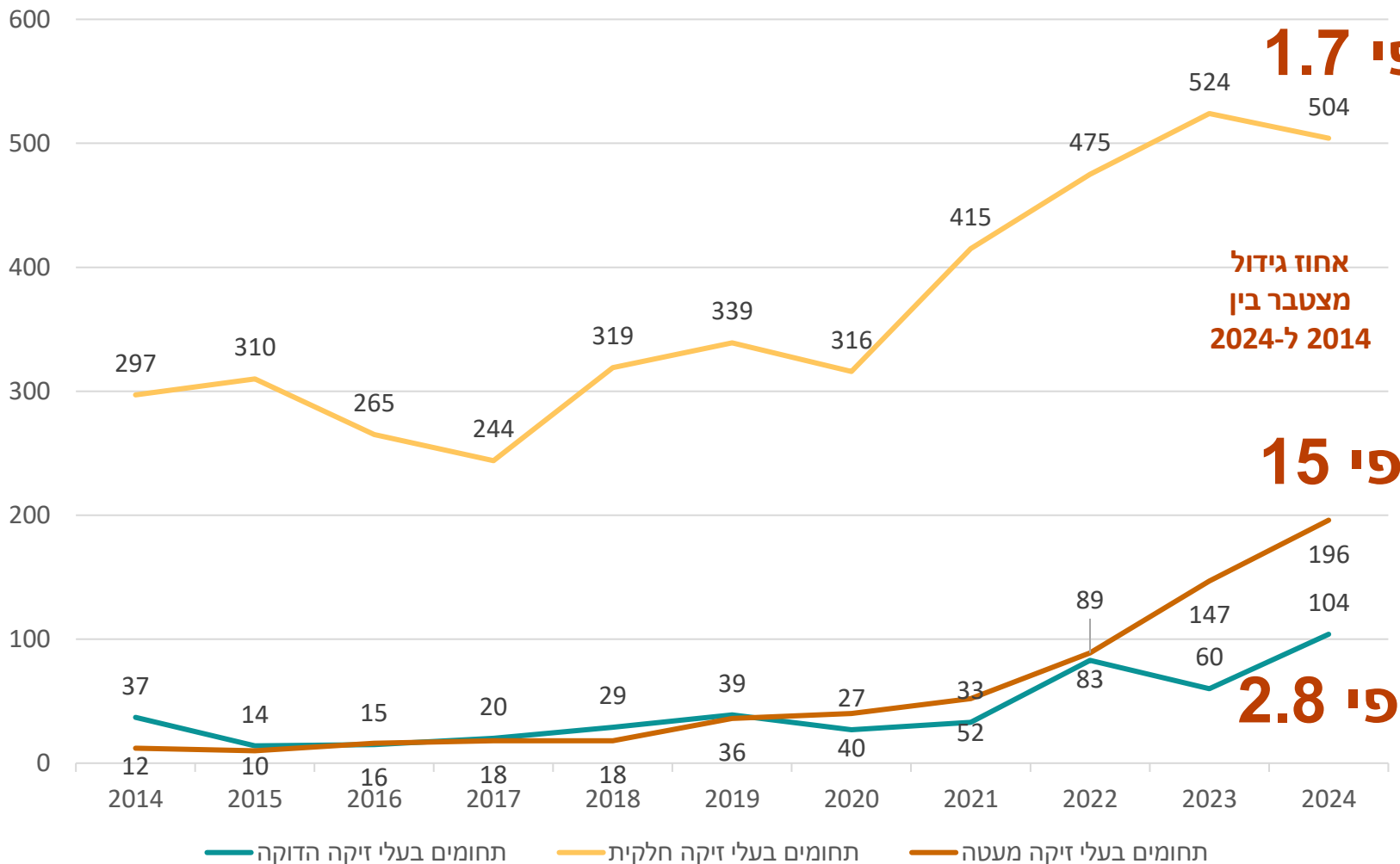
• בתחומים בעלי זיקה הדוקה מספר הסטודנטים בכל תחום קטן מאוד, בייחוד כשלוקחים בחשבון את העובדה שמקצועות העזר רפואיים כוללים מקצועות רבים, וסיעוד מהווה נתח נרחב מהם.



1. מצבת כוח אדם: זרם – מקבלי תארים

שקף זה מציג את מגמת מקבלי התארים הבדואים בישראל לאורך עשור, בחלוקה לפי מידת הזיקה של תחומי הלימוד (כמפורט לעיל). מקבלי התארים מהווים את הזרם המצטרף כל שנה לשוק התעסוקה ומתוכם למשרות נותני השירותים החברתיים.

מקבלי תארים בדואים בנגב בתחומים הרלוונטיים לשירותים החברתיים
 בישראל 2014-2024, לפי מידת הזיקה



לאורך העשור החולף עלה מספר מקבלי התארים בכל התחומים באופן משמעותי.

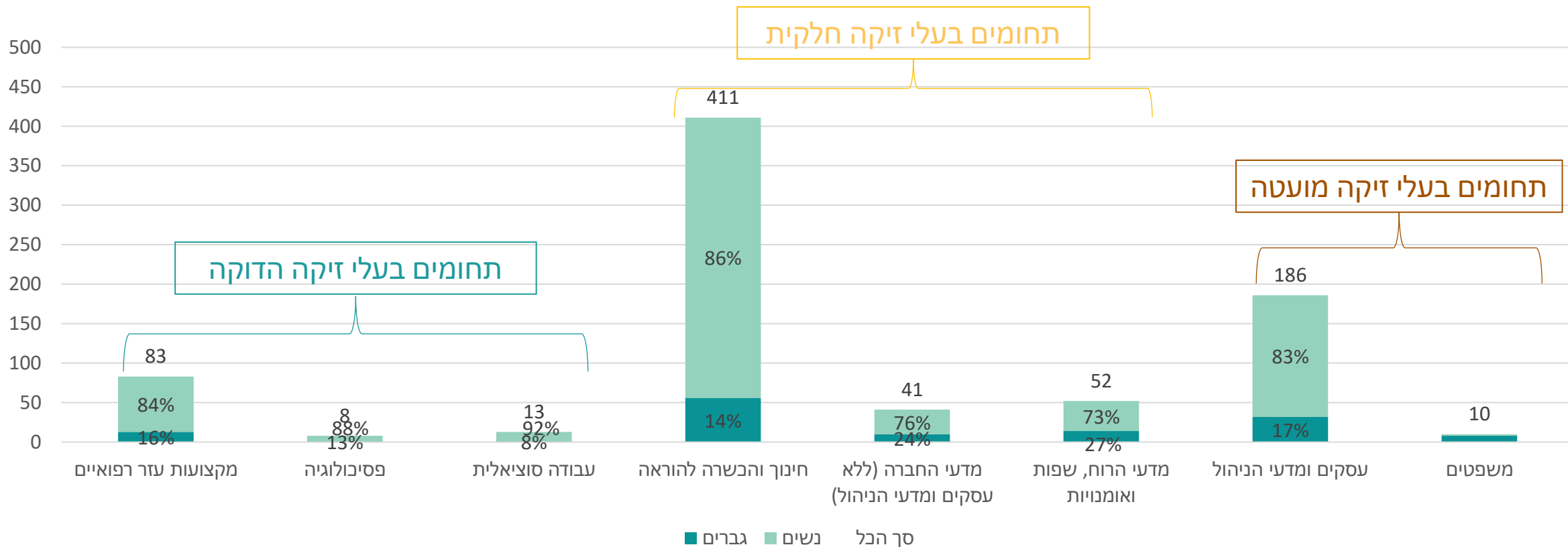
העלייה הגדולה ביותר (פי 15) נרשמה במספר מקבלי התארים בתחומים להם זיקה מועטה לשירותים החברתיים. נתון זה יכול להעיד על ניסיון של הצעירים הבדואים לפנות לתחומים המכוונים לשוק הפרטי – כגון מנהל עסקים ומשפטים.

בשנים אלו חלה עליה משמעותית (כמעט פי 3) במספר מקבלי התארים בתחומים להם זיקה הדוקה לשירותים חברתיים ועליה של כמעט פי 2 במספר מקבלי התארים בתחומים להם זיקה חלקית.



שקף זה מציג תמונת מצב נוכחית של מקבלי התארים הבדואים בשנת 2024 בישראל, במקצועות הרלוונטיים לשירותים החברתיים, בחלוקה לפי תחום הלימודים ומגדר. נתונים אלו מאפשרים מבט ממוקד על זרם הכניסה לפי תחומי הלימוד הספציפיים וכן מבט מגדרי על זרם זה.

מקבלי תואר ראשון בדואים בנגב לפי תחומי לימודי רלוונטיים לשירותים החברתיים בישראל, שנת 2024, בחלוקה מגדרית



- בדומה לתמונה שמצטיירת בקרב הסטודנטים, גם בקרב מקבלי התארים, מרביתם נשים.
- המקצועות עם מספר מקבלי התארים הגבוה ביותר הם חינוך ועסקים ומדעי הניהול.
- זרם מקבלי התארים בפסיכולוגיה, משפטים ועבודה סוציאלית הינו מצומצם ביותר, וכך גם במקצועות העזר רפואיים הכוללים מקצועות רבים.



לימודים בחו"ל – רקע

בקרב החברה הבדואית בנגב קיימת תופעה נרחבת של רכישת השכלה בחו"ל (לרבות ירדן ושטחי הרשות הפלסטינית). השקפים הבאים מציגים את בעלי התארים והמועסקים הבדואים בנגב, לרבות מי שביצעו תהליך שקילת תואר בארץ, לאחר שרכשו את השכלתם בחו"ל.

תהליך שקילת תואר: עבור מי שרכשו את השכלתם בחו"ל ומשתלבים במגזר הציבורי בישראל, לרבות עובדים ברשויות המקומיות ובמערכות הבריאות והחינוך, נדרש לבצע תהליך שקילת ערך התואר ככדי שהלימודים בחו"ל יוכרו עבורו. השקילה כוללת תהליך הערכת התארים האקדמיים של בוגרי מוסדות להשכלה גבוהה מארצות זרות בהשוואה לתארים אקדמיים מקבילים הנהוגים במוסדות ישראליים מוכרים. בהקשר השירותים החברתיים, המקצועות העיקריים הדורשים שקילה הם עבודה סוציאלית, מקצועות עזר רפואיים ומקצועות החינוך הפורמלי.

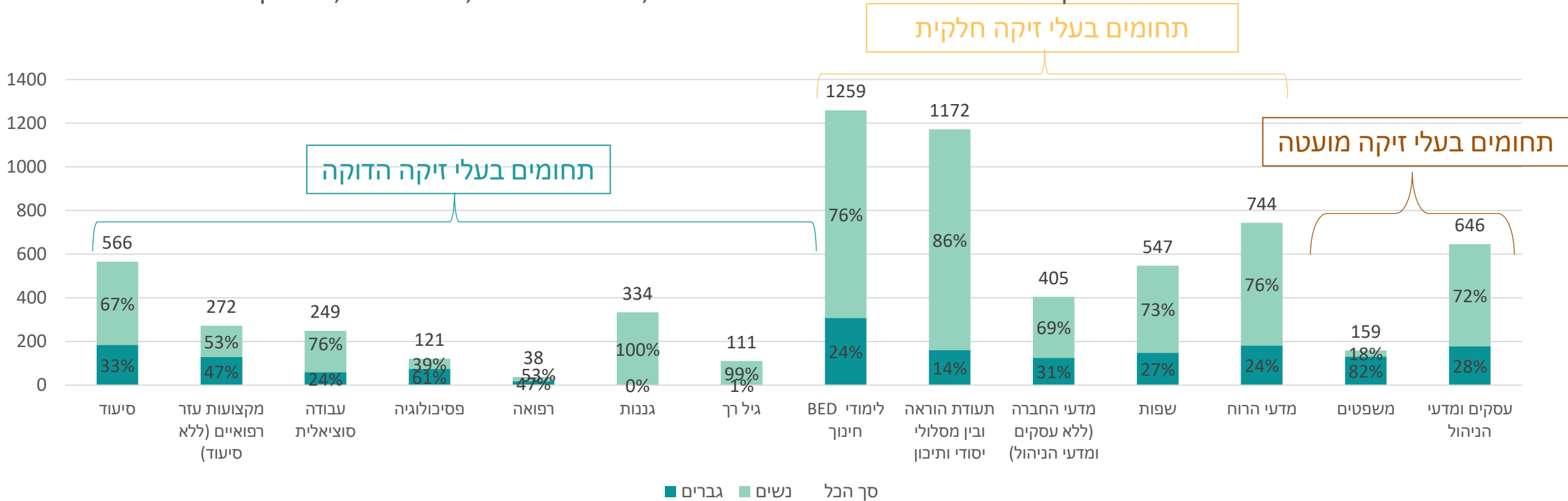
- מי שרכשו את השכלתם בחו"ל ואינם משתלבים במגזר הציבורי לרוב לא יבצעו תהליך של שקילה ולכן אינם נכללים כאן ואין מידע רשמי לגביהם.
- בהמשך מוצגים האתגרים שנוצרים בעקבות שיעורם הגבוה של בעלי תפקידים הרוכשים את השכלתם בחו"ל ואת הסיבות העיקריות לבחירה במסלול השכלה זה.



1. מצבת כוח אדם: מלאי – בעלי תארים

שקף זה מציג את כלל בעלי התארים במקצועות הרלוונטיים לשירותים החברתיים בחברה הבדואית מכל שכבות הגיל, בין אם למדו בישראל ובין אם למדו בחו"ל וערכו שקילה. נתונים אלו מאפשרים לבחון את מלאי בעלי התארים הבדואים בנגב הרלוונטיים לשירותים החברתיים.

בעלי התארים בדואים בנגב במקצועות הרלוונטיים לשירותים החברתיים, כולל בוגרי חו"ל, שנת 2024, בחלוקה מגדרית



במקצועות בעלי זיקה הדוקה: ישנם מעל לאלף אקדמאים בדואים. מספר מקבלי התארים הנמוך במקצועות אלו (כפי שיפורט בהמשך) מוביל בהמשך לפערי המלאי, ואלו מקשים על הארגונים בגיוס אנשי מקצוע.

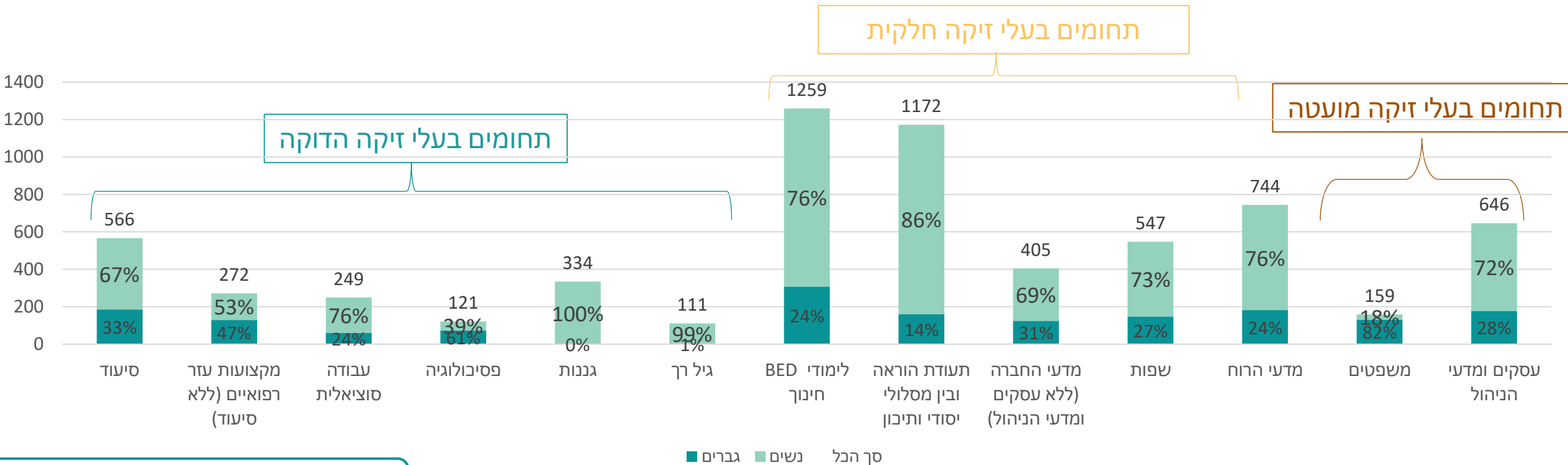
במקצועות בעלי זיקה חלקית: קיים מלאי של אלפי אקדמאים בדואים. אחוז הנשים בתחומים אלו משמעותי ביותר.



1. מצבת כוח אדם: מלאי – בעלי תארים

שקף זה מציג את כלל בעלי התארים במקצועות הרלוונטיים לשירותים החברתיים בחברה הבדואית מכל שכבות הגיל, בין אם למדו בישראל ובין אם למדו בחו"ל וערכו שקילה. נתונים אלו מאפשרים לבחון את מלאי בעלי התארים הבדואים בנגב הרלוונטיים לשירותים החברתיים.

בעלי התארים בדואים בנגב במקצועות הרלוונטיים לשירותים החברתיים, כולל בוגרי חו"ל, שנת 2024, בחלוקה מגדרית



לפי משרד הבריאות קיימים 1,083 רופאים ערבים המתגוררים במחוז דרום, מתוכם 1,025 רכשו את השכלתם בחו"ל.**

במקצועות בעלי זיקה הדוקה: ישנם מעל לאלף אקדמאים בדואים. מספר מקבלי התארים הנמוך במקצועות אלו (כפי שיפורט בהמשך) מוביל בהמשך לפערי המלאי, ואלו מקשים על הארגונים בגיוס אנשי מקצוע. **במקצועות בעלי זיקה חלקית:** קיים מלאי של אלפי אקדמאים בדואים. אחוז הנשים בתחומים אלו משמעותי ביותר.

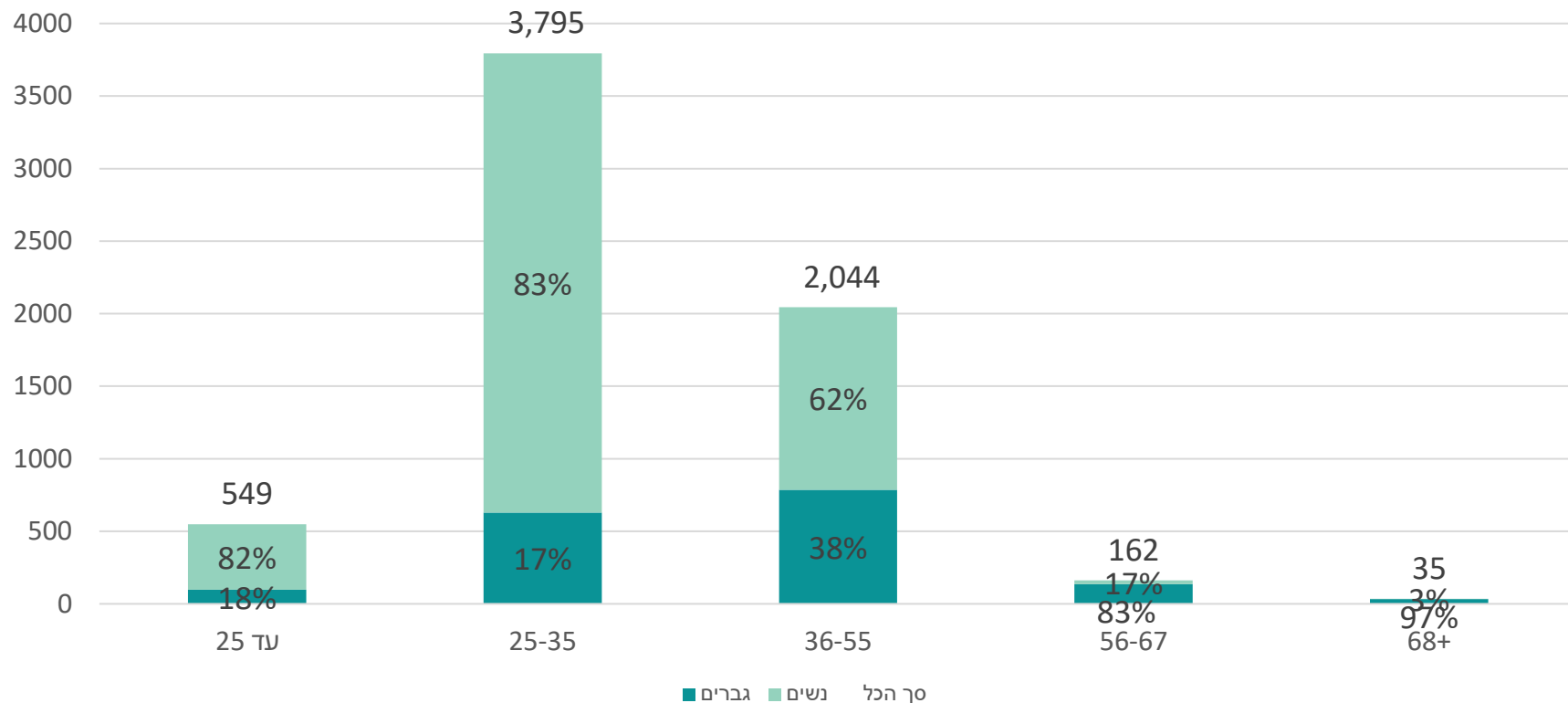
*לא ניתן להעריך את סך כל בעלי התארים שרכשו את השכלתם בחו"ל ולא ביצעו שקילת ערך של התואר בישראל.
 **הגרף מתייחס לבעלי תארים המתגוררים ביישובים הבדואים בעוד שנתוני הרופאים מתייחסים לכל מחוז דרום.



גרף זה מציג את כלל בעלי התארים במקצועות הרלוונטיים לשירותים החברתיים בחברה הבדואית, בחלוקה לקבוצות גיל ולמגדר. מטרת הנתונים לאפשר מבט נוסף על מאפייני מלאי ההון האנושי הרלוונטי לשירותים החברתיים בחברה הבדואית, הכולל בחינה של ההרכב הגילאי והתמורות המגדריות אשר חלו לאורך השנים במאפייני האקדמאים הבדואים.

- בתחומי השירותים החברתיים בחברה הבדואית יש 6,585 בעלי תארים בכלל הגילאים.
- 66% מהם מתחת לגיל 35 ו-31% נוספים הם בגילאי 36-55. מספר בעלי התארים מעל גיל 56 הוא זעום ועומד על פחות מ-200 אנשים.
- ניתן לראות שינוי ביחס המגדרי עם העלייה בגיל, המעיד על התרחבות הכניסה של נשים לאקדמיה ב-20 השנים האחרונות.
- ניתן לראות את התרחבות רכישת השכלה גבוהה בחברה הבדואית בעשורים האחרונים על בסיס גודלה של הקבוצה מתחת לגיל 35.

בעלי התארים מהחברה הבדואית בתחומים הרלוונטיים לשירותים החברתיים, לרבות בוגרי חו"ל, שנת 2024, בחלוקה לקבוצת גיל ומגדר

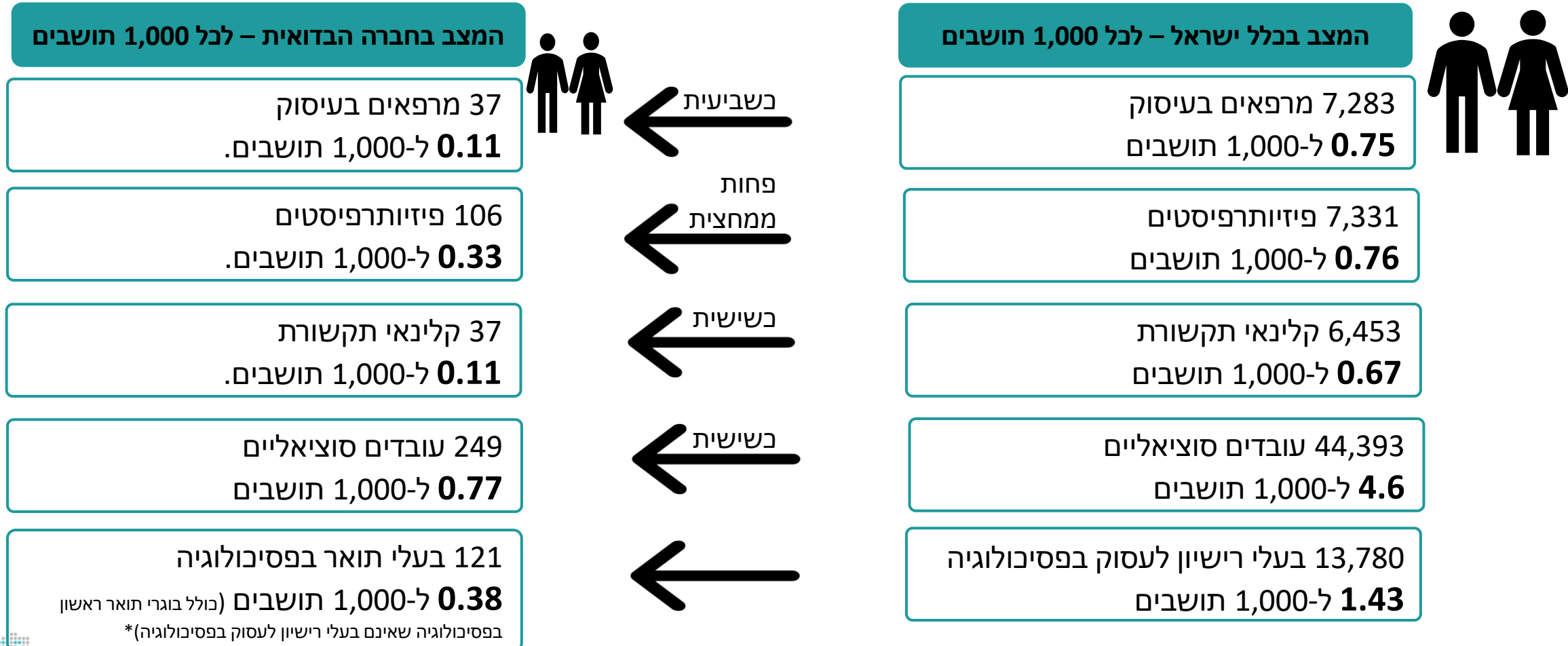


*כפי שצוין לעיל, תחומים שאינם בעלי זיקה כשלהי לשירותים החברתיים לא נכללו בדוח זה.
 **כפי שצוין בשקף 19, מקור הנתונים של מקצוע הרפואה שונה ולכן הוא הוצג בנפרד ואינו נכלל בגרף זה.

1. מצבת כוח אדם: מלאי – בעלי תארים



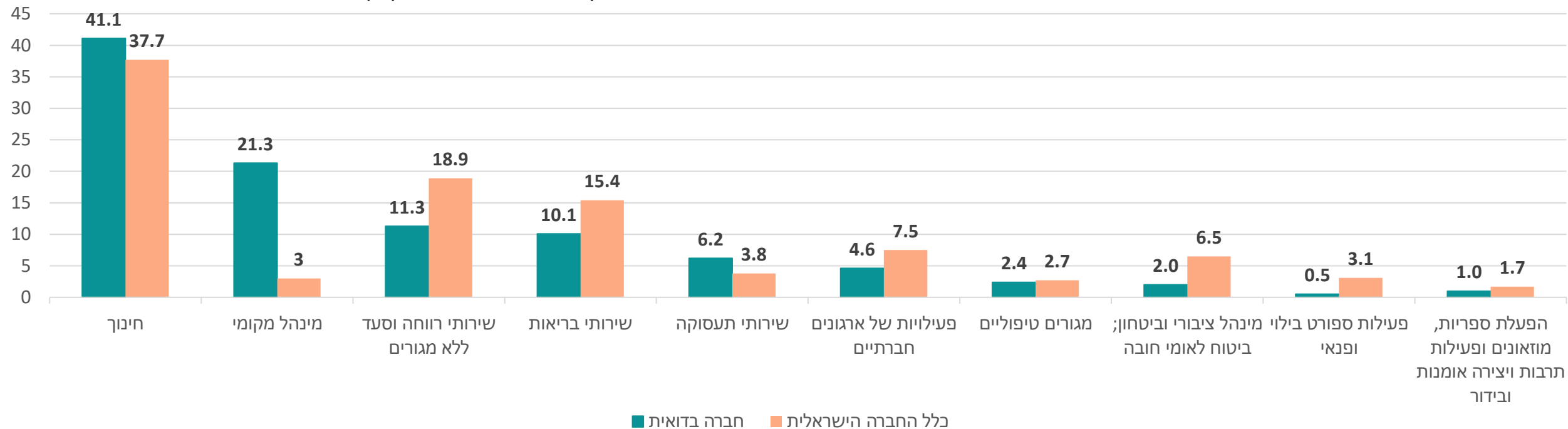
- כדי לקבל מושג לגבי מחסור בבעלי תארים רלוונטיים לשירותים החברתיים השונים, התבצעה השוואה בין מספר בעלי הרישיונות בכלל מדינת ישראל, מול מספר בעלי הרישיונות בחברה הבדואית, במקצועות בעלי זיקה הדוקה (לכל 1,000 תושבים).
- מניתוח זה ניכר כי אמנם במקצועות אלו קיים מחסור בכלל הארץ, אך המצב בחברה הבדואית חמור הרבה יותר. לכך יש להוסיף את מצבה הסוציו-אקונומי הנמוך של החברה הבדואית, לרבות שיעורי העוני, המצריכים שירותים רבים עוד יותר.





הגרף להלן מציג את העובדים בשירותים החברתיים, הבדואים וכלל הישראלים, אקדמאים, לרבות בוגרי חו"ל, ושאינם אקדמאים, בחלוקה לפי תחום התעסוקה.

התפלגות כלל העובדים בשירותים החברתיים לפי תת ענף כלכלי, שנת 2024 (%)

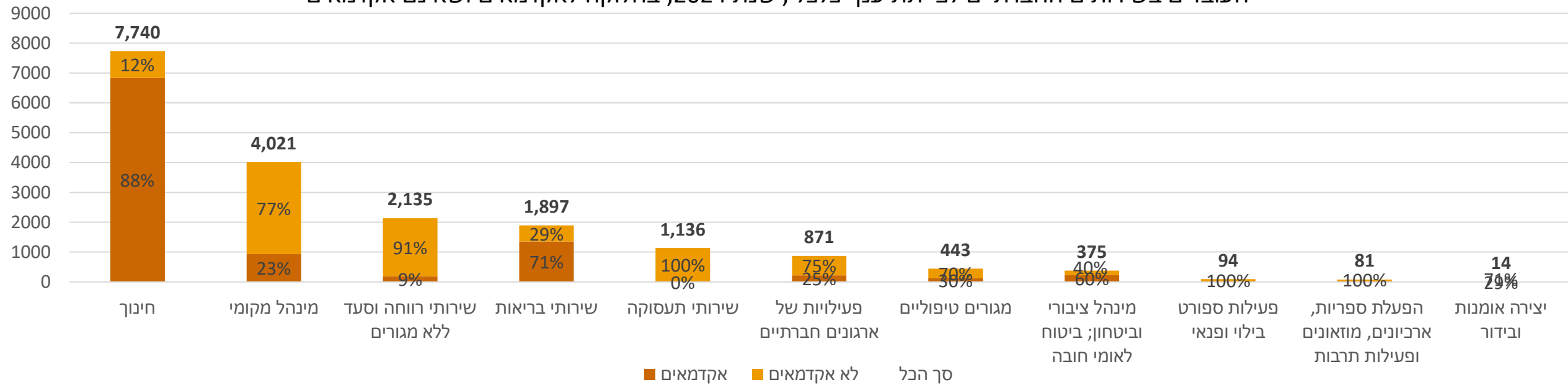


- בהשוואה לעובדים בשירותים החברתיים בכלל החברה הישראלית, ניתן לראות כי בשירותי רווחה ובריאות שיעור העובדים הבדואים נמוך יותר, בהתאם למחסור בכוח אדם שתואר לעיל, וזאת על אף שיעורי העוני וצרכיה של חברה זו. במנהל מקומי שיעור העובדים הבדואים גבוה מכלל הארץ, אולם מדובר בעיקר בעובדים לא אקדמאיים, כפי שיוצג בשקף הבא. לאור העובדה כי ידוע שיש מחסור בתקינה ברשויות המקומיות הבדואיות (ראו בהמשך), הדבר מעיד על מרכזיות התעסוקתית של הרשויות המקומיות ועל היעדר השירותים החברתיים בשאר הענפים הכלכליים.
- בקרב החברה הבדואית, מעל ל-40% מהעובדים בשירותים החברתיים עובדים בתחום החינוך, בדומה לאחוז בעלי התארים בתחום החינוך. הגופים המוניציפליים מהווים אף הם תת ענף תעסוקה גדול – מעל 20% מהעובדים הבדואים בשירותים החברתיים מועסקים בהם. 4.6% בלבד עובדים בארגוני חברה אזרחית.



בגרף להלן מוצגים העובדים הבדואים בשירותים החברתיים, בחלוקה לאקדמאים, לרבות בוגרי חו"ל ולא אקדמאים ולפי תחום תעסוקה. נתונים אלו מאפשרים לבחון את ריכוזי העובדים בתחומים השונים וכן את היקף האקדמאים בכל תחום.

העובדים בשירותים החברתיים לפי תת ענף כלכלי, שנת 2024, בחלוקה לאקדמאים ושאינם אקדמאים



- בחלק מתחומי התעסוקה – לדוגמה חינוך ובריאות, מרבית העובדים הם אקדמאיים. לעומת זאת בתחומים אחרים – לדוגמה מינהל מקומי וסייעות בגנים שמועסקות על ידי ארגונים חברתיים, מרבית העובדים הם לא אקדמאיים.
- ניתן לראות שאנשי מקצועי בתתי ענפים המהווים תחומי חינוך בלתי פורמלי עבור נוער וצעירים – כגון פעילות ספורט, הפעלת ספריות ויצירה ואומנות, כמעט ואינם קיימים בחברה הבדואית.
- בהשוואה למספר בעלי התארים שהוצגו לעיל, נראה כי יש מעבר של אקדמאים מתחומים אחרים לחינוך. בנוסף, קיים מספר אקדמאים גבוה יותר בשירותי הבריאות מאשר בעלי תארים. ייתכן והפער נובע מפערים בספירת בוגרי חו"ל המהווים אחוז נרחב מהעובדים בתחום זה (כפי שיפורט בהמשך).



מקצועות עזר רפואיים

- קיים מחסור בבעלי מקצוע במקצועות עזר רפואיים, כפי שעולה אף מהנתונים הכמותיים, לרבות מקצועות העוסקים בהתפתחות הילד, הנותנים מענה לאוכלוסיית הגיל הרך, כגון קלינאי תקשורת, מרפאים בעיסוק וכו'. דוגמה בולטת במיוחד היא פסיכולוגיה קלינית: כיום יש בנגב רק שלושה פסיכולוגים קליניים בדואים.
- **סיבות עיקריות למחסור** – קשיים בעמידה בתנאי הקבלה ללימודים או ללימודים מתקדמים בתחום, וחשיפה למקצועות אלו (פירוט בפרק 'תפיסות ונורמות חברתיות'). יתכן וקיימות סיבות נוספות.



"יש מעל 400 שסיימו
חינוך מיוחד, אין להן
תעסוקה." מנכ"לית
עמותה גדולה

מקצועות החינוך



בתחום החינוך הפורמלי, מקצועות הדורשים תעודת הוראה והכשרת סייעת, הם מקצועות 'רוויים', בהם מספר בעלי המקצוע גדול מהיצע המשרות, כפי שעולה בבירור גם מהנתונים הכמותיים.

סיבות עיקריות לעודף: מהראיונות עלה כי הדבר נובע ברובו מהסללה של נשים צעירות ללמוד את תחומי החינוך, היות וההשתלבות בעבודה מסוג זה, מבחינה תרבותית-חברתית, נגישה וקלה יותר בהשוואה למקצועות אחרים. רבות מהנשים שסיימו לימודי חינוך ו/או הוראה ולא השתלבו בתחום, פונות למשרות שאינן מעניינות אותן או שאינן משתלבות בשוק התעסוקה בשל המתנה לקבלת תקן או בשל ויתור על כניסה לשוק העבודה. נשים רבות מתוך קבוצה זו מתקשות ליצור לעצמן כיווני קריירה חלופיים. עודף זה אינו בא לידי ביטוי בקרב מורים למקצועות מוגברים לבגרות בבתי ספר תיכוניים, וישנם מקצועות בהם קיים מחסור.

חינוך מיוחד וסייעות בגנים כמקרה בוחן:

- **חינוך מיוחד** – נוצר עודף משמעותי של נשים צעירות עם תואר בהוראה ובחינוך מיוחד, אך אין מספיק תקנים כדי לשבץ אותן בפועל. רבות מהן נשארות ללא תעסוקה, וההשקעה בלימודים אינה מתורגמת לשילוב מקצועי.
- **סייעות בגנים** – בעוד שבחברה היהודית רשויות מתקשות לגייס סייעות, ברשויות בדואיות יש ריבוי מועמדות. ברהט, למשל, על כל תקן סייעת מתמודדות עשרות נשים – מצב המשקף היצע גדול בהרבה מהביקוש בפועל.



"שולחים מלא בנות ללמוד הוראה, ואז את מוצאת את מכללת קיי שהיא תעשייה להוראה ואין מספיק מקומות להוראה [...] צריך לשנות שיח. נקודת המוצא היא שזה יתאים להן אבל אין מספיק מקומות שיקבלו אותן [לעבודה] אז מה עשינו בזה?" מנהלת תחום בכיר בשירות התעסוקה

"מי שיש לה תעודת הוראה שתבוא אלינו ונעשה לה הסבה למצוא לה עבודה ראויה." מנהלת תחום בכיר בשירות התעסוקה

בוגרי חו"ל



תופעת רכישת השכלה אקדמית בחו"ל, שהוצגה לעיל, משמעותית בייחוד במקצועות עזר רפואיים בהם 84% מבעלי הרישיונות הבדואים רכשו את השכלתם בחו"ל.* כאמור, לא ניתן להעריך את היקף התופעה שכן חלק מהתחומים אינם דורשים שקילת ערך של התואר בארץ וחלק מבעלי התארים שדורשים שקילה עובדים במקומות.

סיבות עיקריות ללימודים בחו"ל: קשיי שפה (רמת ודרישות הסף בעברית ולעיתים גם אנגלית במקרים שבהם הלימודים מתקיימים בערבית); אי-עמידה בתנאי הקבלה לאקדמיה בישראל; תחושת נוחות תרבותית ושפתית רבה יותר במוסדות בירדן ובשטחי הרשות; הסעות מאורגנות וימי למידה מרוכזים למוסדות אלו, המאפשרים תעסוקה במקביל; לימודים פחות מאתגרים (בחלק מהמקרים).

פערי שילוב בתעסוקה בישראל:

- **זרות וחוסר היכרות עם המערכת** – פערים ניכרים ברמת השליטה בשפה העברית, חוסר היכרות עם הנהלים, החוקים ותהליכי העבודה בישראל. לעיתים חסרות גם שעות פרקטיקום בהשוואה לתקינה הישראלית במקצוע.
- **רמה מקצועית נמוכה** – חלק מהמוסדות האקדמיים בחו"ל הינם בעלי רמה אקדמית נמוכה, תנאי קבלה נמוכים, ובהתאם הסטודנטים המשתלבים בהם לא מצליחים לפתח רמת מקצועיות גבוהה במהלך הלימודים.

" כל ההכרה של המדינה בעו"ס שלמדו בחו"ל או בשטחים [היא בעייתית]. פגשתי אנשים, שבאמת לא יודעים מה הם עושים במחלקת רווחה, אין להם את הכלים והמיומנויות הכי בסיסיים, איך לדבר עם מטופל, איך לתעד, לרשום תמצית, אפילו לא ברמה של סיכום. " עו"ס ממטה מחוז דרום, משרד הרווחה

עבודה סוציאלית כמקרה בוחן: לצד עובדות סוציאליות בעלות רמה מקצועית גבוהה הפועלות במסירות לטובת מתן שירות איכותי ומותאם לקהל היעד, בקרב חלק מבוגרות אוניברסיטאות מחו"ל קיים פער במיומנויות הליבה של המקצוע, כגון ניהול תיק, כתיבת סיכום טיפולי או בניית תוכנית התערבות – כלים המהווים חלק אינטגרלי מהכשרה האקדמית בעבודה סוציאלית בישראל.

כתוצאה מכך מתרחשים שני תהליכים: **א. פגיעה באיכות השירות** – מנהלים ואנשי צוות אחרים נאלצים לחפות על פערי היכולת והידע בקרב עובדים אלו, דבר היוצר עומס על המערכת ופוגע באיכות השירות והטיפול; **ב. פגיעה במוניטין המקצוע** – הפגיעה באיכות השירות פוגעת בתפיסת המקצוע על ידי הציבור.



כוח אדם בתפקידי מטה ורכזים בארגונים חברתיים



כפי שניתן לראות מהנתונים הכמותיים, קיים היצע רחב יחסית של עובדים אקדמאים אשר רכשו השכלה אקדמית בתחומי מדעי החברה והרוח. חלקם למדו תחומים אלה בשל הישגים נמוכים בחינוך שלא אפשרו קבלה לתחומים נוספים ו/או היעדר מידע על האקדמיה ושוק העבודה. עבור אותם עובדים, קיימות הזדמנויות תעסוקה רבות בתחום השירותים החברתיים. בוגרי תארים אלו מהווים את היצע העובדים למשרות של רכזי תוכניות, מנהל תוכניות ותפקידי מעטפת – ניהול כספים, גיוס משאבים ופיתוח תוכן. בקרב משרות של ריכוז התוכניות לא ניכר מחסור בעובדים אלא במיומנויות, כפי ששורחב בפרק הבא.

מחסור בכוח אדם בתפקידי מטה בארגונים חברתיים – קיים מחסור בכוח אדם במספר תפקידים המהווים חלק אינטגרלי מהמבנה הארגוני של ארגוני החברה האזרחית, כגון: ניהול כספים, גיוס משאבים, פיתוח תוכן וניהול ידע. מהראיונות עלה כי עמותות מתקשות לאייש משרות אלו.

• **סיבות עיקריות למחסור** – תפקידים אלו דורשים מיומנויות גבוהות אשר בחלקן דורשות ניסיון וצבירת ידע מקצועי, ובנוסף מדובר בתפקידים שמוכרים פחות בחברה הבדואית בנגב (פירוט על סיבות אלו בהמשך).



"במועצות מקומיות בחברה היהודית מתקשים מאוד לגייס בתחום ההייטק והדיגיטציה אנשים בעלי תארים מתחום המחשוב. אצלי קיימת מגמה הפוכה – יש לי היצע גדול של אנשים שיכולים לענות על הדרישה [...] למה? כי אין להם איפה לעבוד מחוץ לעירייה. המועצות והעיריות הם המעסיקים הכי גדולים של החברה והאוכלוסייה עצמה" מנהלת כוח אדם ברשות

"אין גייסות משאבים מהחברה הבדואית. נפגשתי עם [שם בעל תפקיד וארגון] ושמעתי ששם לקחו מישהי [מהחברה הבדואית] בפרופיל גבוה ודוברת אנגלית ונתנו לה שנה של ליווי. החלטתי שזה מה שאני צריכה לעשות." מנכ"לית עמותה קטנה



חלק א' – ההון האנושי בחברה הבדואית

2. כישורים ומיומנויות

היקף, מגוון ועומק הצרכים של קהלי היעד של השירותים החברתיים, משפיעים על סוגי המיומנויות הנדרשים מנותני השירותים החברתיים, כאשר במקרים רבים גם העובדים עצמם מתמודדים עם אותם האתגרים הנובעים ממצבה המורכב של החברה הבדואית בנגב. פרק זה מתייחס לכלל המקצועות שהוצגו ללא חלוקה לאלו הדורשים תעודת הסמכה ולאלו שאינם.

בפרק זה פירוט של פערים בסוגי המיומנויות הבאים:

א. פערים במיומנויות מותאמות לעולם משתנה ומתפתח

ב. מיומנויות בעבודה עם הגיל הרך

ג. מיומנויות בעבודה עם צעירים



א. פערים במיומנויות מותאמות לעולם משתנה ומתפתח



העובדים הבדואים מחזיקים ביתרון משמעותי, הנובע מהיכרות אישית עם הקהילה וצרכיה. הם זוכים לכן לאמון רב מצד המעסיקים והקהילה, ובהתאם, משרות רבות בהן מתקיים מגע ישיר עם הקהילה מאוישות באופן בלעדי על ידי עובדים בדואים. לצד יתרון זה והמחויבות לעבודתם, חלק מהעובדים חסרים מיומנויות הדרושות לביצוע תפקידם, בין היתר בשל היותם דור ראשון להשכלה ולתעסוקה במתכונת מערבית, גם אם פער זה נמצא במגמת צמצום ככל שנצבר ניסיון תעסוקתי בתחומים אלו. את הפערים במיומנויות ניתן לחלק לשלושה אשכולות:

- **מיומנויות בסיס** – מעסיקים מעידים כי ישנם עובדים המתקשים במיומנויות יסוד הנדרשות כמעט בכל תפקיד, כגון עבודה עם תוכנית עבודה, גזירת משימות, כתיבה ותיעוד, ויכולות טכנולוגיות. בנוסף, עלו חסמים הקשורים לשפה – באנגלית ובעברית – המגבילים את היכולת לעבוד מול גופים ממשלתיים וחיצוניים.
 - **מיומנויות רכות** – מעסיקים ציינו כי בקרב חלק מהעובדים ישנו מחסור במיומנויות רכות כגון לקיחת יוזמה, יכולת להתמודד עם כישלון כחלק מתהליך למידה, קבלת ביקורת, ניהול זמן ועמידה בלוחות זמנים. מהראיונות עולה כי קיים שיפור משמעותי במיומנויות אלו עם השנים, אך המעסיקים עדיין מעידים על פערים בתחומים אלו.
 - **הובלת שינוי בקרב מנהלים** – הפערים שתוארו קיימים ברמות משתנות גם בקרב עובדים בדרגים הבכירים. בקרב חלק מהמנהלים קיים קושי בהסתכלות מערכתית רחבה ובתחושת אחריות כוללת על תהליכים, נוסף לקושי לקבל שינויים. פערים אלו מקשים על חלק מהמנהלים להוביל שינויים אסטרטגיים. לצד זה, עלה כי עם צבית ניסיון לצד מנהלים ותיקים המהווים מודל לחיקוי, מתבסס בשנים האחרונות דור חדש של מנהלים בעלי יכולות גבוהות שבָּשָׁל להוביל את השירותים החברתיים.
- השפעות על הארגונים** – מחסור במיומנויות ליבה פוגע ביכולת הארגון להוציא לפועל את תוכניותיו בהיקף ו/או באיכות הרצויה. בנוסף, הדרגים הבכירים בארגון נדרשים להשקיע בליווי צמוד של דרגי הביניים ושל העובדים הזוטרים בכדי לצמצם את הפערים. הדבר גוזל זמן ניהולי יקר, ומקשה על הארגון להתמקד בפיתוח ובהובלת תהליכים רחבים, ולהתפתח למרחבים חדשים.

"[מיומנויות חסרות כוללות] הסתכלות אסטרטגית והיכולת לגזור ממנה תוכנית עבודה וגאנט עבודה, עמידה ביעדים, ליווי מלגאים, מוטבים, מדריכים, ליווי מקצועי של צוותים שמתחתיהם, ניהול פרויקט, יוזמה ויזמות, כלים טכנולוגיים." מנכ"לית עמותה קטנה

"מינה מנהל חדש לתחום צעירים באחת היחידות. הוא כבר כמעט שנה בתפקיד, אך עדיין מתקשה לבנות ולהוציא לפועל תוכניות עבודה, להתנהל מול תקציבים, ולפעול ביעילות מול דרישות המערכת. זו לא רק בעיה של הסתגלות אלא ביטוי לפער ממשי בכישורים הנדרשים" מנהלת כוח אדם ברשות

"[אני] מנסה לייצר את המרחבים של לחלום ביחד ולחשוב ביחד ולעצור אבל מרגישה שכל פעם נורא מתאכזבת."
מנכ"לית עמותה קטנה



מתן שירותים לגיל הרך ולצעירים בחברה הבדואית מצריך ידע, מיומנויות וכלים ייחודיים. מיומנויות אלו חסרות לעיתים בקרב הצוותים המקצועיים הבדואים - שאין להם תחליף מבחינת ההכרות והנגישות לקהלי היעד. תחום זה נמצא בהתפתחות מואצת בשנים האחרונות מבחינת איכות כוח האדם ומבחינת היקף ואיכות השירותים.

ב. מיומנויות בעבודה עם הגיל הרך

עבודה עם הורים לילדים בגיל הרך – בקרב נותני השירותים חסרה מיומנות והתמקצעות בתחום הקשר בין ההורה לילד, ועל אף הבנת החשיבות שבעבודה עם הורים, המטפלות והיועצות חסרות את הכלים לכך. מיומנויות אלו חשובות במיוחד בשל הקושי להגיע להורים, בפרט כאשר רק 7.4% מהילדים בגילאי לידה-3 נמצאים במסגרות המפוקחות. מהשטח עולה כי גובר הביקוש מצד ההורים לקבל שירותים וידע בנושאים של תזונה, בריאות ובטיחות ויש צורך של אנשי המקצוע לקבל כלים מתאימים לשם כך.

אוכלוסיית האבות לילדים בגיל הרך מהווה תת אוכלוסייה שיש להתייחס אליה ולתת לה מענה ייעודי. עד היום מרבית המענים שמו דגש על אוכלוסיית האימהות והסתבות, ועבודה עם האבות החלה רק לאחרונה. מהראיונות עלה כי חשוב לייצר מענים נפרדים ומותאמים לגברים, וכי אנשי המקצוע עצמם נדרשים לפתח יכולת והיכרות עם מאפייני קבוצה זו, כולל שיווק, דיוק התכנים והתאמת שעות הסדנאות.

מנהלות גיל רך ברשויות - הרפורמה בגילאי לידה עד 3, לצד התפתחויות נוספות בתחום, הולידו קבוצה חזקה של בעלות מקצוע ברשויות המקומיות הנמצאות בתפקידי מטה במחלקת החינוך ברשות. מנהלות אלו מהוות בסיס איתן להובלת התחום כבר כיום והרחבתו כמותית ואיכותית בעתיד הקרוב.

"בגיל הרך יש מחסור גדול במומחים – מטפלות, מדריכות ויועצות שעוסקות בקשר הורה-ילד, הנחיית סדנאות להורים." מנהלת גיל רך ברשות

"עשינו כנס אבות, נכחו 35 אבות. אני אדם שלא מפחד להתחיל משהו או לעשות משהו לא שגרתי, אני [הייתי] יכולה לעבוד רק עם האימהות, אבל לא, זה נושא שאנחנו צריכים להתעסק בו." מנהלת גיל רך ברשות



"יש צורך טיפולי והרכז הוא לא דמות טיפולית."
מנהלת בכירה בתוכנית ארצית

ג. מיומנויות בעבודה עם צעירים



- **חינוך בלתי פורמלי** – תחום זה נמצא עדיין בראשית דרכו בחברה הבדואית וטרם התפתח בו מגוון מספק של פעולות ומודלים. מרבית העובדים הבדואים בתחום זה לא השתתפו בילדותם בפעילות מסוג זה בהיקף רחב (כמו תנועות נוער או פעילויות קהילתיות). כאשר הם נדרשים להוביל פעילות בתחום זה במסגרת עבודתם עם נוער וצעירים, הם מגיעים עם חוסר בידע, בניסיון ובהיכרות אישית עם התחום. פער זה מקשה על העובדים לבצע את הפעילויות באיכות הנדרשת, ומקשה על הארגונים לאתר ולהכשיר כוח אדם מתאים. חשוב לציין כי התרחבות המימון לחינוך הבלתי פורמלי בשנים האחרונות מייצרת שינוי משמעותי, שאת ניצונו ניתן לראות כבר כיום ואת פירותיו ניתן יהיה לראות בשנים הקרובות.
- **היקף ומגוון האתגרים של הצעירים** – כלל הצעירות והצעירים הבדואים מתמודדים עם אתגרים רבים ונמצאים בסיכון לסיכון*, עדות אחת לכך היא שיעור הצעירים חסרי המסגרת (חסרי המעש) בחברה הבדואית שהינו מהגבוהים בארץ, 39% מהצעירים בגילאי 18-24 לעומת 30.5% בקרב החברה הערבית (ללא הבדואים). ** לצד שיעור חסרי המעש, שיעורי העוני, הפשע, האלימות ואתגרים נוספים איתם מתמודדים הצעירים הבדואים, יוצרים קהל יעד שהינו בעל היקף צרכים רחב, לרבות צורך במענים רגשיים מורכבים. מהשטח עולה כי רכזי ורכזות הצעירים אינם מחזיקים את מלוא היכולות ולא עומדים לרשותם הכלים הנדרשים לטובת מתן מענה איכותי ומותאם לצרכים אלו. חלק מהתוכניות הארציות פיתחו מענים והכשרות ייעודיות לעבודה עם צעירים חסרי מסגרת, אך המרואיינים העידו כי הרכזים עדין חסרים יכולות טיפוליות מספקות לאור היקף הצרכים בקרב הצעירים.



"כשאני כעו"ס מלווה את הצעירה, חצי מהמשפחה שלה נמצאת בחוץ ורואה פיזית מי מלווה אותה. יש עו"סים שקיבלו איומים בגלל שליוו צעירות." עו"ס ממטה מחוז דרום, משרד הרווחה

ג. מיומנויות בעבודה עם צעירים (המשך)



- **עבודה עם אוכלוסיות קצה** – מעבר לאתגרים הכללים שתוארו לעיל בנוגע לאוכלוסיית הצעירים, ישנם קשיים ומחסור בכלים ספציפיים בעבודה עם אוכלוסיות קצה בתוך קבוצת הצעירים. גורמי המקצוע ציינו כי מקרי החירום שאיתם נאלצים להתמודד בעלי התפקידים העובדים עם צעירים הם קשים ומורכבים במיוחד – הן בעוצמתם והן בתדירותם. עובדים סוציאליים, מדריכים ואנשי מקצוע אחרים המלווים צעירים עוברי חוק ובמצבי סיכון קיצוניים, מתמודדים באופן תדיר עם מצבים שחבריהם למקצוע בשאר חלקי הארץ כמעט ואינם פוגשים מבלי שיהיו בידיהם הכלים המתאימים. עובדים סוציאליים ואנשי שטח אחרים אינם מקבלים כלים ייעודיים מספקים להתמודדות עם סוגיות של עבריינות בקרב נוער וצעירים וניהול מצבי חירום. כך הופכים העובדים הסוציאליים במיוחד, האמורים להוות גורם מטפל, לגורם מְפנה בלבד. מעבר לכך, חסרים מענים מוסדיים הולמים – דוגמת חלופות מעצר – מה שמגביל את היכולת של אנשי המקצוע לספק פתרונות אפקטיביים.
- **חשש ופחד בעבודה עם אוכלוסיות בסיכון ועוברי חוק** – מרואיינים תיארו תחושת חשש של צוותי השטח העובדים עם צעירים במצבי סיכון או עוברי חוק. בחלק מהמקרים מדובר בסיכון של ממש הנובע מעבודה עם הצעיר או עם משפחתו, ובחלק המקרים החשש נובע מתפיסות וסטיגמות כלפי צעירים עוברי חוק. החשש והסיכון האמיתי כמו גם הסטיגמות הקיימות בקרב אנשי המקצוע, עלולים למנוע מתן מענים מותאמים עבור אותן אוכלוסיות הקצה, על אף הצורך הגדול שלה. עם כל זאת, מהראיונות עולה כי ארגונים שלמדו להכיר את הצעירים מאוכלוסיות הקצה, בנו להם מסגרות מותאמות מתוך רצון אמיתי רצון לבנות מענים שיענו על צרכיהם.

"חוסר ההיכרות של העובדים הסוציאליים עם עוברי החוק והחשש שלהם לטפל בהם מביא לכך שהם אינם מטופלים, אלא מונפים למצות זכויות במקומות שונים. לעומת זאת, העובדה ש[שם ארגון] בנו מענה שמאפשר השתתפות גם של האוכלוסייה הזו מראה שמודעות לאוכלוסייה מייצרת את המענים." עו"ס בסנגוריה הציבורית



חלק א' – ההון האנושי בחברה הבדואית

3. תפיסות ונורמות חברתיות

- א. נורמות חברתיות מגדריות
- ב. תפיסות כלפי שוק העבודה
- ג. מחסור במידע, חשיפה ומודלים לחיקוי

א. נורמות חברתיות מגדריות

מהראיונות עלה כי נורמות חברתיות הקשורות למגדר משפיעות על כניסה לשוק העבודה, מסלול הקריירה והיבטים נוספים במסגרת העבודה:

- **בחירת מקצוע** – כמו בקבוצות רבות אחרות, גם בחברה הבדואית קיימים הבדלים בציפיות המשפחתיות בין גברים לנשים כבר מגיל צעיר, שמעצבים את מסלול הלימודים והקריירה. גברים בדואים נתונים לעיתים קרובות בלחץ להשתתף מגיל צעיר בפרנסת המשפחה כשלימודים נדחקים לעדיפות נמוכה יותר. נשים בדואיות נתונות ללחץ חברתי הכולל לעיתים הסללה למקצועות שמתאימים לאורח חיים של אמא ומנהלת משק בית. לעיתים קרובות המשפחה גם מעורבת יותר בבחירת המקצוע בקרב נשים. בנוסף, בדומה לחברה הכללית, ישנם מקצועות שנתפסים כ"גבריים" אל מול מקצועות "נשיים". לדוגמה, קיים מחסור בעובדים סוציאליים גברים שיוכלו לתת מענה לצעירים במצבי סיכון, בשל תפיסת תפקיד העו"ס כתפקיד "נשי", כפי שהוצג לעיל בנתונים הכמותיים.
- **שילוב בשוק העבודה** – השתתפות של נשים בשוק העבודה תלויה לעיתים בהסכמת אבא, אח, בעל או קרוב משפחה אחר. קיימות גם השפעות על שעות העבודה, כשבחלק מהמקרים לא מקובל שנשים נשארות בעבודה בשעות הערב, הן בשל הציפיה שידאגו לבית ולילדים והן בשל חשש לפגיעה בשמן. כתוצאה, מעסיקים דיווחו כי ישנן עובדות שלא יכלו להצטרף להכשרות וסמינרים הכוללים ימים ארוכים או לינה מחוץ ליישוב, אפילו אם מדובר במרחב נשי, מכיוון שלא קיבלו אישור מהמשפחה.
- **הפרדה מגדרית** – ישנם מרחבים רבים בחברה הבדואית בהם קיימת נורמה של הפרדה מגדרית, כאשר ההגבלות כלפי נשים חמורות יותר. חריגה מנורמות אלו נתפסת כמעשה חברתי חריג שיש לו מחיר בקהילה (דוגמאות לממשקים המאתגרים נורמות אלו כוללות מדריכת הורים בסדנה לאבות, או עובדת סוציאלית הנדרשת לאתר צעירים גברים במצבי סיכון).
- **צמצום האופציות** – נורמות חברתיות אלו פוגעות בגברים בכך שהן מצמצמות את מגוון האפשרויות הלגיטימיות עבורם, ופוגעות בשירותים הניתנים לגברים. הנשים מוגבלות מנורמות אלו לכל אורך ציר הקריירה, משלב בחירת תחום הלימודים, דרך בחירת המקצוע ו/או מקום העבודה וכן במהלך העבודה עצמה. עם התרחבות השירותים החברתיים בחברה הבדואית נורמות אלו עוברות גם הן שינויים, אך הם לוקחים זמן רב.



"רציתי לעבוד במשטרה ואבא שלי הוריד אותי מזה, בגלל החשש שלו איך אתפס בתוך החברה הבדואית ובתוך היישוב שלי. הוא יכול כי הוא גבר, אני כאישה לא יכולה." עו"סית ממטה מחוז דרום, משרד הרווחה

"לקחנו על עצמנו לפתח להם מענים [לבנים], [...] תקצבנו את הרשויות, [אמרנו] אתם יכולים לפתוח תוכנית איתור לבנים. אף רשות [בנגב] לא הצליחה לפתוח ולהרים תוכנית כזאת. נסעו ודיברנו עם העובדות, גילינו שלא רק שהן צעירות... [הן] אמרו שהן מפחדות מהגברים האלו, הם באמת הקצה של הקצה. [בנוסף] המחלקה גם נסגרת 3-2, צריך לאתר אותם בערב, בלילה." מנהלת בכירה מחוז דרום, משרד הרווחה



ב. תפיסות כלפי שוק העבודה



מעסיקים שרואיינו תיארו פערים שהם פוגשים בין איך שהם תופסים את עולם התעסוקה והקריירה, לבין האופן שבו חלק מהעובדים הבדואים תופסים זאת. להלן סיכום הפערים שעלו:

- **תפיסה כלפי עבודה** – בקרב חלק מהצעירים, המשרה אינה נתפסת כמרחב להגשמה עצמית או פיתוח אישי, אלא מקבלת יחס תועלתני יותר. הסברים אפשריים לכך הם שיעורי העוני הגבוהים בקרב החברה הבדואית המאלצים את העובדים לשים היבטים אלו כמשניים ביחס לשכר, וכן העובדה כי חלק מהצעירים הם דור ראשון לעבודה במתכונת מערבית. עם זאת, בעשור האחרון מסתמנת מגמת שינוי, כתוצאה מהשתלבותם של צעירים אקדמאים רבים בתפקידים אלו ותפיסת האחריות כלפי הקהילה במסגרת התפקיד.
- **ציר קריירה** – כחלק מהתפיסה האינסטרומנטלית כלפי שוק העבודה, חסרה לעיתים הסתכלות ארוכת טווח של העובדים הבדואים על פיתוח יכולות מקצועיות ותכנון ציר קריירה. בנוסף, חלקם אינם מבינים את "חוקי המשחק", כגון שאופן התנהלותם במקום העבודה הנוכחי עלול להשפיע על קבלה למקום העבודה הבא, בשל הקשרים הקיימים בין השחקנים השונים בשדה.

“היכולת להסתכל

על ציר קריירה – איך אני מפתחת את עצמי למקומות שאני רוצה להגיע אליהם. איך אני ממתגת את עצמי בעולם הקריירה. "מנכ"לית עמותה קטנה

ג. מחסור במידע, חשיפה ומודלים לחיקוי



- **מידע וחשיפה למקצועות מגוונים** – היעדר חשיפה לתפקידים בעולמות החברתיים שהם חלק אינטגרלי מהמבנה של ארגוני השטח, (כגון גיוס משאבים, פיתוח תוכן ועוד), היעדר מידע עליהם ומחסור במודלים לחיקוי, מייצרים "מעגל קסמים שלילי", שכן צעירים בדואים כמעט ואינם פונים ללמוד מקצועות אלו, העמותות מתקשות לגייס אנשי מקצוע מתאימים, קיים חוסר משמעותי של אנשי מקצוע אלו בשדה, וחוזר חלילה. בנוסף, קיימים תחומים בהם מרבית העובדים הם צעירים ולכן אין בהם מודלים ותיקים לחיקוי ואין היכרות עם התחום.
- **מקצועות עזר רפואיים כמקרה בוחן** – מרבית בעלי הרישיונות במקצועות עזר רפואיים (77%)*, הם צעירים מתחת לגיל 39. כלומר, מדובר בתחום צעיר וחדש יחסית בחברה הבדואית, וצעירים בדואים אינם מכירים דמויות רבות המהוות מודל לחיקוי העובדים בתחום. נוסף לכך, כפי שעלה מהנתונים הכמותיים, מרבית בעלי התארים בחברה הבדואית בנגב, הרלוונטיים לשירותים החברתיים (66%), הם צעירים עד גיל 35.



חלק ב' – תהליכים ארגוניים

4. תהליכי פיתוח הון אנושי

- א. גיוס וקבלת עובדים
- ב. תהליכי קליטה
- ג. פיתוח מקצועי וקידום
- ד. תחלופת עובדים
- ה. תרבות ארגונית מקצועית



תהליכי ההון האנושי – כוללים את כלל התהליכים מגיוס וקליטה, דרך ליווי והכשרה, ועד לקידום ותחלופת עובדים, כמו גם את האופן שבו התרבות הארגונית משפיעה על ההון האנושי בארגון. חלק התהליכים שיפורטו להלן מאפיינים את מרבית ארגוני החברה האזרחית והרשויות המקומיות בישראל, אולם לאור הפערים שתוארו לעיל, ההתמודדות עימם מהווה אתגר גדול יותר. לאורך פרק זה, בכל מקום שמדובר בתהליך ייחודי לחברה הבדואית בנגב יופיע ★.

כדי להתייחס לתהליכי ההון האנושי בארגונים המספקים שירותים חברתיים לחברה הבדואית, ניתן לחלקם לארבע קבוצות עיקריות:*

- **עמותות קטנות** – בהן אין גורם ייעודי לטיפול בתהליכי הון אנושי, והמנהלים הבכירים נדרשים לעסוק בכך.
- **עמותות גדולות** – מעסיקות פונקציות ייעודיות לטיפול בתהליכי הון אנושי, אך בפועל, חלקם מתבצעים וחלקם נמצאים במודעות אך אינם מתקיימים למעשה.

★ **רשויות** – ברשויות הבדואיות קיימים מגוון חסמים בגיוס וניהול ההון האנושי, הכוללים חוסר הבנה של חלק מהמנהלים הבכירים בתהליכים אלו, מעורבות פוליטית במינויים ומחסור בתהליכי כוח אדם מובנים. כתוצאה מכך, תהליכי הון אנושי רבים אינם מתקיימים או שהצוות מתקשה בביצועם. בנוסף, הרשויות הבדואיות מתמודדות עם מחסור חמור בכוח אדם במטה, כאשר כיום ישנם 1.35 תקנים לכל 1,000 נפש אל מול 4.5 תקנים ל-1,000 נפש בשאר הרשויות המקומיות. ** מחסור זה עוד חריף יותר אל מול צרכי האוכלוסייה. דוגמא לכך שעלתה מהמחקר היא אגף חינוך באחת מהרשויות אשר אחראי על כ-1,500 עובדי שטח ונשען על 2-4 עובדים במטה האגף. המחסור בתקינה נוצר בשל פערים במבנים הארגוניים ברשויות ובשל הצורך בהעמדת תקציב מלא או חלקי עבור המשרות במטה. המחסור בתקינה לצד החלק היחסי הגדול של המינהל המקומי בקרב עובדי השירותים החברתיים, מדגיש את מרכזיותן של הרשויות המקומיות בתעסוקה בחברה הבדואית בנגב.

- **תוכניות ארציות** – בתוכניות אלו, תהליכי הון אנושי מוטמעים לרוב בתוך התוכנית כחלק מתנאי ההפעלה מצד המדינה, קיים תקציב ייעודי לנושא והתהליכים מתנהלים באופן סדור על פי רוב.

חלק מתהליכי ההון האנושי מתקיימים באופן דומה בכל סוגי הארגונים, בעוד לגבי חלקם קיימים הבדלים ניכרים בין סוגי הארגונים. בכל מקום שבו נמצאו הבדלים, הם מצויינים להלן.



"הפערים בכוח האדם לא נוצרו במקרה [...] ברוב מהמקרים מי שנבחר לתפקיד אינו בהכרח האדם המתאים או המקצועי ביותר אלא מי שיש לו קשרים משפחתיים או פוליטיים עם גורמים מסוימים בתוך הרשות." מנהלת כוח אדם ברשות

א. גיוס וקבלת עובדים



- פרסום משרות** – העמותות הגדולות והתוכניות הארציות פיתחו מנגנוני גיוס עצמאיים-פנימיים המסייעים להן לאתר מועמדים מתאימים, לרבות פרסום בקרב בוגרים או בקרב עובדים לשעבר, בנוסף לשיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים או תוכניות וארגונים מקבילים. העמותות הקטנות, חסרות המשאבים, מתקשות להגיע לכוח אדם מתאים.
- קשיי גיוס** – קיים קושי בגיוס הון אנושי בדואי לתפקידים מקצועיים הנמצאים במחסור, לדוגמה גיוס משאבים ופיתוח תוכן (ראו לעיל), ולדרגים בכירים, ולעיתים קרובות מגויסים עובדים מהחברה היהודית לתפקידים אלו. המחקר העלה כי מצד שני, במקרים מסוימים הארגונים מוותרים על ניסיון מקצועי קודם או ידע בתחום, כדי להעדיף גיוס עובדים בדואים, מתוך ההבנה שההיכרות שלהם עם השטח והיכולת ליצור אמון עם הקהילה חיוניים יותר להצלחת המשימה.
- קשיי הרשויות** – הרשויות המקומיות מקבלות פניות רבות על כל משרה, אך בשל פערי שכר ותנאי עבודה בהשוואה לשוק, לצד השפעות פוליטיות על תהליכי הקבלה, עובדים מיומנים ומקצועיים לא תמיד מתקבלים או שבחרים לא להגיש את מועמדותם מלכתחילה. עובדה זו פוגעת ביכולת הרשות לספק שירותים באופן איכותי ומובילה למתח בין הרשויות לארגוני החברה האזרחית המספקים שירותים חלופיים.
- תהליך הקבלה** – מהראיונות עלה כי במרבית המקרים תהליך הגיוס אינו כולל שלבים לבחינת יכולות העובד ומידת התאמתו לתפקיד – לדוגמה ביצוע מבחן/משימה הדומים לסוג העבודה או שליחת תוצרים מראש. לרוב, היכולות וסגנון העבודה של העובד.ת מתגלים לאחר הכניסה לתפקיד.

"קשה לגייס להכל [...] מלכתחילה יש סימן שאלה אם את הולכת להתפשר או לא – [אם יהיה] מישהו מהחברה הבדואית או שיהיה מישהו מקצועי. גם מישהו מקצועי שאינו מחובר לקהילה, זה מחיר, זה לא פשוט." מנכ"לית עמותת קטנה

"יש לי רשת קטנה של כל מי שעבד איתי. [הם] הצליחו אצלי, [אז] למה שלא ימליצו [לעובדים פוטנציאליים]. " מנהלת תחום בכיר בשירות התעסוקה

ב. תהליכי קליטה

"יש ציפייה בארגון שישר יכנסו לתפקיד, אין הרבה סבלנות לזה. נדרש ליווי של המנהלים של התוכניות שיעזרו להם להיכנס לעניינים." מנהלת כוח אדם בעמותה גדולה

חוסר במיסוד תהליכי קליטה – מהראיונות ניכר כי לרוב לא מתקיימים תהליכים סדורים לקליטת עובדים חדשים, ואלו לרוב 'נזרקים למים העמוקים' ללא תקופת חפיפה, ונדרשים ללמוד תוך כדי עבודה. לעיתים מתבצע ליווי בשלב זה על ידי המנהלים, אשר גוזל מהם זמן ניהולי יקר.

ג. פיתוח מקצועי וקידום

"אני תמיד מחפשת ומאלתרת סדנאות חינוכיות להכשיר את הצוות. גם כשיש אנשים טובים צריך לשמר אותם."
"אני רוצה להרגיש בנוח להגיש תוכנית הדרכה לרשות זה דבר שלא מאורגן ואין מנגנון בנוי [...] זה תחת שיקול דעת של המנהלת מה נדרש." מנהלת גיל רך ברשות

תהליכים מובנים – לתפיסת המעסיקים לרבים מהעובדים חסרות מיומנויות ליבה ולחלקם חסרה תפיסה של משרה נוכחית כחלק מקריירה הדורשת התפתחות מקצועית ובניית יכולות מתמדת. מציאות זו מחייבת את הארגונים המעסיקים לקחת על עצמם את הפיתוח המקצועי ואת השלמת הפערים. משימות אלו לא תמיד נתפסות על ידי הארגונים כאחריותם, והפערים במיומנויות מקשים עליהם לבצע את פעילותם השוטפת.

- **פיתוח מקצועי** – מרבית הארגונים מעידים על צורך בסיוע חיצוני לפיתוח העובדים באמצעות קורסים והכשרות. הדבר נכון ביתר שאת בקרב הארגונים הקטנים והרשויות המקומיות, שם קיימים קשיים מקצועיים ותקציביים לתמוך בפיתוח כזה. בנוסף, בארגונים אלו לרוב לא מתקיימים תהליכי הערכת עובדים, אשר בעזרתם ניתן למפות באופן סדור את צרכיהם. התוכניות הארציות, לעומת זאת, כוללות לרוב תהליכים מובנים של פיתוח מקצועי והכשרות במהלך התפקיד. בקרב ארגוני החברה האזרחית הגדולים והוותיקים, נראה כי תהליכים אלו תקיימים לעיתים באופן סדור יותר ולעיתים אד-הוק, ונמצאים בשלבי התבססות שדורשים דיוק ומיסוד.
- **אפשרויות קידום והתפתחות מקצועית** – ארגונים רבים מתקשים ביצירת מסלולי קידום של עובדים בתפקידי כניסה לתפקידי ביניים. בקרב חלק מארגוני השטח, קיימים מבנים ארגוניים שטוחים, כך שאפשרויות הקידום מוגבלות. היעדר אופק מקצועי יוצר לעיתים תסכול ומוביל לתחלופה גבוהה של עובדים, במיוחד בקרב רכזים ועובדי שטח בתחילת הקריירה (פירוט בהמשך). במקביל, רבים מהעובדים הזוטרים מתקשים להתקדם למשרות ביניים בשל מחסור במיומנויות הנדרשות ובאפשרויות לשפר מיומנויות אלו.

"אחת הבעיות היא שאו שאתה רכז או שאתה מנהל, אין מדרגות באמצע כמעט." מנהלת כוח אדם בעמותה גדולה





ד. תחלופת עובדים



תחלופה במשרות שטח – תחלופת עובדים בולטת במיוחד במשרות שטח ובתפקידי תחילת קריירה, בעיקר בקרב ארגוני החברה האזרחית. בעלי תפקידים כגון רכזים ומדריכים בארגונים אלו נוטים לתחלופה תכופה, בשל שכר נמוך, כמו גם ציפייה של חלקם להתקדם מהר יותר ממה שהמערכת מאפשרת ולעיתים מהר יותר ממה שהתפתחותם המקצועית מאפשרת.

יציבות כוח אדם בדרגים בינוניים-בכירים – בכל סוגי הארגונים ניכר כי בדרגים בינוניים-בכירים ובתפקידי מטה קיימת יציבות ועובדים נשארים בתפקידיהם במשך שנים רבות. הדבר בולט במיוחד בקרב עובדי המטה ברשויות המקומיות, שם קיימת תחלופת עובדים מינימלית גם במשרות זוטרות, בין השאר מכיוון שלא קיימים תהליכים סדורים, ומנהלים בכירים ברשויות מתקשים לפטר עובדים. עובדה זו, יחד עם התרבות הארגונית ברשות, מייצרת פגיעה במוטיבציה של עובדי המטה ותפוקת עבודתם נפגעת.

תחלופת עובדים ברשויות בעקבות החלפת בעלי תפקידים בכירים – נוסף ליציבות שתוארה לעיל, קיימת תופעה של החלפת כוח אדם בעקבות כניסה של ראשת רשות או מנהל בכיר. ברשות.

• **עובדים סוציאליים בלשכות הרווחה כמקרה בוחן** – בקרב העו"סים קיימת תחלופה גבוהה, שנובעת מחילופי תפקידים במעבר בין ראשי רשויות אשר פוגעים בניהול ותפקוד המחלקה, כמו גם בשל השחיקה שתפקיד זה מייצר.

"יש תרבות שנוצרה [לפיה] מי שנכנס לרשות יוצא ממנה לפנסיה" מנהלת כוח אדם ברשות

"יש תחלופה גבוהה מדי, רוב התחלופה ברמת הרכזים, [...] רכזים שמלווים את הקבוצות." מנהלת כוח אדם בעמותה גדולה



ה. תרבות ארגונית מקצועית



מעבר לתהליכי ההון האנושי, לסטנדרט המקצועי של הארגון יש השפעה מהותית על התפתחותם המקצועית של העובדים ותפיסתם את שוק העבודה. גם כאשר תהליכי הגיוס, השימור וההכשרה אינם ממוסדים, ארגון הפועל ברמה מקצועית גבוהה – עם תוכנית עבודה, הקפדה על איכות ההפעלה, לוחות זמנים, יעדים מוגדרים, עבודה מבוססת נתונים, תוכן איכותי, וניהול ידע מקצועי – מייצר מציאות בה עובדיו נדרשים ללמוד ולהתפתח, ובכך צוברים ניסיון משמעותי לצד פיתוח מקצועי.

מהראיונות עלה כי בנוסף לאתגרים של ארגוני השטח בגיוס, ניהול וקידום כוח אדם מקצועי (אשר פורטו לעיל), ארגונים חברתיים רבים בחברה הבדואית ומחוץ לה סובלים מאתגרי ניהול ומייצרים סביבת עבודה בינונית שאינה מאפשרת התפתחות מקצועית. זאת לצד ארגונים אחרים שמייצרים סביבת עבודה מקצועית שמעודדת צמיחה אישית וארגונית.

"אם אתה עובד במערכת בינונית ומטה, אתה לא תשפר את היכולות שלך [כי] התקרה נמוכה. כמנהל בתוך זה, אתה מתפקד באופן מינימלי." מנהל.ת בכירה בעמותה גדולה



אתגרים עימם מתמודדים העובדים והארגונים

בחירת מסלול

- הישגים נמוכים
- בחינוך
- מחסור במידע, חשיפה ומודלים לחיקוי
- נורמות מגדריות ומשפחתיות

הכשרה

- לימודים בחו"ל
- מקשים על ההשתלבות

הכנה לתעסוקה

- מחסור במיומנויות מותאמות לעולם משתנה ומתפתח
- חוסר היכרות עם דרישות ואפשרויות שוק העבודה

- מחסור במיומנויות בעבודה עם הגיל הרך או הצעירים

כניסה לתעסוקה

- אתגרים בשלבי גיוס
- חוסר במיסוד
- תהליכי קליטה
- שילוב בשוק העבודה – השפעת נורמות חברתיות ומגדריות

במהלך תעסוקה

- תפיסות כלפי שוק העבודה ופיתוח ציר קריירה
- הפרדה מגדרית במרחב – השפעת נורמות חברתיות ומגדריות
- צורך בסיוע חיצוני לפיתוח מקצועי של עובדים
- תחלופת עובדים במשרות שטח



מקצועות	עודף/מחסור
מקצועות עזר רפואיים	⊖
מקצוע העבודה סוציאלית	⊖
מקצועות החינוך	⊕
מקצועות החינוך – סייעות בגני הילדים	⊕
מקצועות החינוך – חלק מהמקצועות המוגברים לבגרות	⊖
כוח אדם בתפקידי מטה בארגונים חברתיים	⊖
רכזי תוכניות	לא דווח על עודף או מחסור.

⊕ עודף במספר נותני השירותים
 ⊖ מחסור במספר נותני השירותים



1. חברה בשינוי – החברה הבדואית בנגב נמצאת בעיצומם של תהליכי שינוי מהירים. לצד התפתחות מואצת של שכבת אקדמאים וארגונים חברתיים המחויבים לקידומה של החברה, הצרכים החברתיים גדלים גם הם, בשל מצבה הסוציאקונומי הקשה של האוכלוסייה ובשל גידול בביקוש לשירותים חברתיים איכותיים. אנשי ונשות המקצוע הבדואים, המהווים את ההון האנושי שמפעיל את השירותים החברתיים, והארגונים החברתיים המעסיקים אותם, נחוצים לשם הובלת השינוי ונדרשים להתאים את עצמם באופן מהיר ותוך כדי תנועה.

2. כשל שוק – בו בזמן מתקיים מחסור ועודף כוח אדם עבור השירותים החברתיים (למשל, עודף בתפקידי חינוך הוראה, מחסור בתפקידי מטה ובמקצועות עזר רפואיים). מצב זה נובע ממספר גורמים: פערי מידע ובחירת מסלולי קריירה מוגבלים, ציפיות מגדריות והסללה, חוסר במודלים לחיקוי בשירותים החברתיים ופערים בהישגים בחינוך. הגידול בפנייה להשכלה גבוהה, מבטא את המוטיבציה והפוטנציאל הקיימים בחברה הבדואית, אך נדרשת התערבות אשר תאפשר לצמצם ובהמשך לפתור את כשל השוק.

3. פערי מיומנויות ליבה וכישורים רכים – פערים אלו נובעים ממספר גורמים, ביניהם מחסור בהתנסות אישית בשירותים (כגון בחינוך הבלתי פורמלי), אי התאמה בין מסלול הלימודים לעבודה בפועל, והשתלבות כ'דור ראשון' לעבודה במתכונת מערבית. פערים אלו קיימים הן במיומנויות הבסיס והן במיומנויות הרכות הנדרשות. בנוסף, קיים מחסור במיומנויות ובפרקטיקות עבודה ייחודיות בשל האתגרים המורכבים של קהלי היעד (למשל מול הורים בגיל הרך ומול צעירים בסיכון). פערים אלו מייצרים קושי כמותי ואיכותי בהפעלת השירותים החברתיים.





4. נורמות ותפיסות חברתיות משפיעות על בחירת מסלול הקריירה – נורמות כגון ציפיות המשפחה והחברה, הסללה מגדרית והסללה לתפקידים מוכרים ומקובלים, משפיעות על הצעירים – גברים ונשים כאחד – משלב בחירת תחום הלימודים, דרך בחירת מקום העבודה ועד ההתנהלות בתוך מקום העבודה ומול קהלי היעד.

5. תהליכי הון אנושי בארגונים – גיוס, קליטה, קידום, פיתוח ושימור עובדים, אינם ממוסדים במרבית הארגונים החברתיים בשל מגוון אתגרים ארגוניים ותקציביים. העדרם של התהליכים פוגע ביכולת הארגונים לספק שירותים באופן מיטבי או להוציא לפועל מענים, ביניהם תהליכי גיוס שאינם מיטביים, אי יציבות של עובדים והעדר פיתוח מקצועי לחיזוק מיומנויות העובדים. בנוסף לכך, ברשויות המקומיות קיימת התערבות של הרמה הפוליטית בתהליכי הגיוס המשפיעים על זהות מגישי המועמדות והעובדים ועל תחלופת עובדים עם החלפת ראש הרשות.

6. פוטנציאל וצורך בהתערבות מערכתית – קיימת תלות הדדית בין איכות העובדים לאיכות הארגונים ולטיב השירותים החברתיים. הפערים איתם מגיעים העובדים פוגשים ארגונים אשר מתמודדים עם חולשות ארגוניות ועומס הצרכים של החברה הבדואית. העובדים נדרשים להשתלב במהירות, ללא תמיכה מספקת לשיפור יכולותיהם, עם תהליכי פיתוח מקצועי וקידום ארגוני מוגבלים. העלייה במספרי האקדמאים, בארגונים ובשירותים החברתיים, מעידה על מגמה חיובית בתחום. במקביל, עולה דחיפות לטיפול מערכתי בהיצע ואיכות העובדים ובחיזוק היכולת הארגונית כדי להבטיח את המשך הרחבת ושיפור השירותים החברתיים.

7. תרבות ארגונית מקצועית – על אף האתגרים בביצוע תהליכי הון אנושי בארגונים, ישנם ארגונים המקפידים על רמת תפעול וביצוע גבוהה של השירותים החברתיים אותם הם מפעילים. עבודה מבוססת נתונים, מכוונת מטרות ומדידה, תוך הקפדה על תכנון ופיתוח השירותים מייצרת תרבות ארגונית אשר מחזקת באופן טבעי את מיומנויות העובדים.



בהתבסס על הממצאים העיקריים בדוח, להלן המלצות הנגזרות מהאתגרים שהוזכרו לעיל. הן מתחלקות להמלצות לטווח קצר  ולהמלצות לטווח ארוך .

כדי לאפשר מיקוד, ההמלצות ממוקדות בשלושה סוגי מקצועות עיקריים: מקצועות עזר רפואיים, עבודה סוציאלית ומקצועות החינוך.

מטרת ההמלצות לתמוך את השינוי המואץ שמתקיים בחברה הבדואית ומומלץ שאנשי ונשות המקצוע, שצמחו מתוך הקהילה הבדואית ומכירים לעומק את אתגריה, יהוו שותפים מרכזיים למימוש ההמלצות.

לפעול מול ה"מלאי" וה"זרם" של העובדים הקיימים והפוטנציאלים

1

לפעול לשיפור מיומנויות של סטודנטים, בוגרים ועובדים

2

לפעול לחיזוק תשתית מערכי ההון האנושי בארגוני החברה
האזרחית והרשויות המקומיות

3

לפעול מול המשפחות והקהילה להעלאת מודעות לתפקידים
בשירותים החברתיים, לאופי העבודה ולחשיבותה

4

לקדם מיפויים ומחקרים היכן שחסר מידע

5




אתגר 1: כשל שוק המוביל לעודף ומחסור בכוח האדם הדרוש לשירותים החברתיים

המלצה: לפעול מול ה"מלאי" וה"זרם" של העובדים הקיימים והפוטנציאלים

זרם – צעירים בתחילת דרכם

1. חשיפה של מודלים לחיקוי מהקהילה.
2. מתן מידע והגברת המודעות והמוטיבציה בקרב בני נוער, צעירים והוריהם בנוגע לאפשרויות תעסוקתיות הקיימות בשירותים החברתיים.
3. סיוע בתהליכי בחירת מסלול בהתאם לנטיות והחוזקות האישיות בקרב בני נוער תוך עידוד השתלבות בהשכלה הגבוהה בישראל והדגשת יתרונותיה.
4. יצירת מסלולים מכוונים לתחומים במחסור – מקצועות עזר רפואיים ועבודה סוציאלית (בעיקר גברים), כולל מעטפת תמיכה רגשית וכלכלית נדיבה.
5. מיפוי שוטף של צרכי שוק התעסוקה בדרום והנגשת המידע לצעירים.

מלאי – אקדמאים בלתי מועסקים

1. לקדם הסבות מקצועיות לבעלות תעודת הוראה ואקדמאים מחוץ לשוק העבודה:
 - הסבות קצרות למשרות חברתיות, בפרט בתחומי החינוך הבלתי פורמלי. כוללת הגברת מודעות לאפשרויות תעסוקה, חיזוק כישורים ומיומנויות.
 - הסבה למקצועות נדרשים – עבודה סוציאלית ומקצועות עזר רפואיים, לרבות מתן מעטפת תמיכה רגשית וכלכלית. 
2. לבנות השלמת הכשרה לבוגרי חו"ל – עבור מקצועות עזר רפואיים והעבודה הסוציאלית לרבות השלמת שעות פרקטיקום וכלי בסיס נדרשים במקצוע.



אתגר 2: מחסור במיומנויות יסוד ומיומנויות רכות בקרב עובדים בשירותים החברתיים


המלצה: שיפור מיומנויות של סטודנטים, בוגרים ועובדים

עובדים בארגונים



1. **להקצות מימון לסדנאות וקורסים** לארגונים לחיזוק מיומנויות וכישורים רכים, לצד חיזוק יכולות מקצועיות וטכנולוגיות נדרשות.
2. **לפעול להקמת תוכנית עתודה ניהולית בין-ארגונית** לעובדים בעלי פוטנציאל ניהולי משמעותי.
3. **לקדם פעולה בין מגזרית לטובת פיתוח כלים ומיומנויות לעבודה עם קהלי היעד** בגיל הרך, צעירים ואוכלוסיות קצה, הכוללת מיפוי צרכים בעבודה עם קהלי היעד ובניית הכשרות בהתאם.

סטודנטים ובוגרים

1. בשיתוף  וקדמיה יש לבחון **יצירת קורסים משלבי עשייה** ו/או מסגרות התנדבות (על בסיס מלגה), אשר יאפשרו לסטודנטים בדואים להשתלב בארגונים חברתיים ולהתנסות במשרות חברתיות, ובכך לחזק את המיומנויות והכישורים הנדרשים לשוק התעסוקה.
 2. **לבחון יצירת קורס הכשרה לאקדמאים צעירים:** קורס בן מספר שבועות שיחשוף את האפשרויות הקיימות בארגונים החברתיים ויחזק מיומנויות וכישורים רכים ומקצועיים הנדרשים לשוק התעסוקה. הארגונים החברתיים יהיו מעורבים בתכנים ויתחייבו לקלוט את מרבית הבוגרים.
- *שני סעיפים אלו מתייחסים בעיקר לסטודנטים ובוגרים ממקצועות הרוח והחברה שאינם נמצאים במיקוד.



אתגר 3: מיסוד תהליכי הון אנושי בארגוני החברה האזרחית וקשיים מבניים ופוליטיים ברשויות הבדואיות

המלצה: חיזוק תשתית מערכי ההון האנושי בארגוני החברה האזרחית והרשויות המקומיות

מענים משותפים



- **לפעול להקמת פורום משאבי אנוש של השירותים החברתיים** אשר ישמש כמרחב להתייעצות וכן שיתוף ידע, כלים ופרקטיקות, הצפת צרכים, זיהוי אתגרים רוחביים ובסיס ליצירת שיתופי פעולה בתחום.
- **לקדם יצירת מאגר דרושים משותף למשרות בתחום השירותים החברתיים בנגב.**

רשויות מקומיות



- **לתת סיוע ייעודי ותוספתי לרשויות להתאמת המבנה הארגוני ולהוספת תקנים במטה ובשירותים** בהתאם ליעדים האסטרטגיים והצרכים של הרשות, על מנת לצמצם את הפער הקיים בין צרכי התושבים לשירותים חברתיים לבין יכולת הרשות לספק את השירותים. ליווי לבניית אסטרטגיית כוח אדם ברשות.

ארגוני חברה אזרחית



- **לפעול למתן סל ייעוץ וסיוע לבניית תשתית ארגונית לתהליכי הון אנושי בארגונים החברתיים.** כגון, שעות ייעוץ של מומחי HR וייעוץ ארגוני.



אתגר 4: השפעות חברתיות ומגדריות המגבילות את העובדים והעובדים במיצוי יכולותיהם התעסוקתיות.

המלצה: לפעול מול המשפחות והקהילה לשם העלאת מודעות לתפקידים בשירותים החברתיים ולאופי העבודה וחשיבותה.



- **לבצע פעולות ישירות באמצעות ארגוני החברה האזרחית ומרכזי הצעירים מול המשפחות, בדגש על האבות ובני הזוג בשלבי בחירת תחום הלימודים, השתלבות בשוק העבודה ובמהלך העבודה. הדגשת החשיבות החברתית של התפקידים בשירותים החברתיים, חשיפה למאפייני ודרישות התפקיד, על מנת שהמשפחות יוכלו להבין את האפשרויות והצרכים התעסוקתיים של בנות משפחתם.**
- **להיעזר במובילים חברתיים, במכובדי הקהילה ובאנשי דת בכדי לאפשר יצירת מרחבים משותפים לגברים ונשים לצריכת שירותים חברתיים.**
- **לבחון כיצד להגביר את הנגישות התחבורתית עבור נשים המועסקות בשירותים החברתיים.**



אתגר 5: פערים במידע ובנתונים המהווים חסם לבניית מענים מותאמים

המלצה: עריכת מיפויים ומחקרים היכן שחסר מידע



- אתגרים, צרכים ומוטיבציות בקרב **בוגרות הוראה שטרם השתלבו בתעסוקה** ההולמת את השכלתן.
- **לימודים בחו"ל** – היקפי הסטודנטים והבוגרים, מיפוי מוטיבציות לבחור במוסדות חו"ל, מידת השתלבותם בפועל בשוק התעסוקה, מיפוי אתגרי שילובם בשוק התעסוקה ובחינת פתרונות אפשריים.
- מיפוי הקושי בהשתלבות בתחומים עזר רפואיים במוסדות ישראליים.
- **מיפוי ואבחון הצרכים הארגוניים של הארגונים המעניקים שירותים חברתיים** – באופן ספציפי, מיפוי כוח האדם ברשויות המקומיות הבדואיות (השכלה, ניסיון, מיומנויות, מחסור בתקנים).



במהלך תעסוקה

כניסה לתעסוקה

הכנה לתעסוקה

הכשרה

בחירת מסלול

• לאורך ציר הזמן – עריכת מיפויים ומחקרים ומעקב אחר נתונים ומגמות

- בניית תוכנית עבודה ניהולית בין-ארגונית.
- קידום פעולה בין מגזרית לטובת פיתוח כלים ומיומנויות לעבודה עם קהלי היעד.
- מתן סל ייעוץ וסיוע לארגונים.
- מתן סיוע ייעודי ותוספתי ברשויות לחיזוק ארגוני.
- הקמת פורום משאבי אנוש ויצירת מאגר דרושים.

- קורס הכשרה לשירותים החברתיים לאקדמאים צעירים.
- מימון סדנאות וקורסים לרכישת מיומנויות וכישורים.

- השלמת הכשרה לבוגרי חו"ל – עבור מקצועות עזר רפואיים והעבודה הסוציאלית.
- הסבות מקצועיות לבעלות תעודת הוראה ואקדמאים מחוץ לשוק העבודה – משרות חברתיות ומקצועות עזר רפואיים והעבודה הסוציאליות.
- מימון הכשרות מקצועיות ממוקדות לצרכי הארגונים החברתיים למשרות במחסור.

- יצירת מסלולים מוכוונים לתחומים במחסור – מקצועות עזר רפואיים ועבודה סוציאלית (גברים).
- יצירת קורסים משלבי עשייה במהלך ההכשרה.

- הנגשת מקצועות חברתיים באמצעות חשיפה למודלים לחיקוי ויצירת תהליך בחירת מסלול מותאם.
- ביצוע פעולות עם מועמדים ומשפחותיהם לשם העלאת מודעות לתפקידים חברתיים.



תודה – שִׁכְרָא