

המרכז היהודי-ערבי לפיתוח כלכלי  
The Center for Jewish-Arab  
Economic Development  
المركز اليهودي العربي للتطوير الاقتصادي

סיכוי  סיקוי Sikkuy

# למדינה שמאפשרת לכל אזרחיה שוויון בתעסוקה,

**יש סיכוי  
ליציבות חברתית,  
לשלום פנימי,  
ולפריחה כלכלית.**

**המפתח האישי שלך  
לייצוג הולם ולשוויון בתעסוקה**


למרות שישראל מוגדרת כמדינה דמוקרטית, הרי שהאזרחים הערבים, המהווים 19.5% מכלל האוכלוסייה במדינה, סובלים מחוסר שיוויון בולט ואפלייה בתעסוקה. מצב דברים זה אינו נכון רק לגבי החברה הישראלית, הוא מאפיין כמה מהחברות הנמנות על העולם הדמוקרטי והמתקדם. ההבדל הוא בכך, שאותן מדינות חרתו על דגלן את נס המאבק לשיוויון בתעסוקה, והגיעו להישגים מרשימים בתחום זה, ושלוש הבולטות שבהן: קנדה, ארה"ב ודרום אפריקה כמובן.

מדינות אלה הוכיחו ומוכיחות יום-יום כי חברה דמוקרטית הפועלת במודע, באופן חוקי ובאופן מעשי להשגת שיוויון בתעסוקה, נהנית מיציבות חברתית ובעיקר משגשוג המשק ומפריחה כלכלית.

ונפתח בציטטה מדבריו של הנשיא קלינטון:

**"מחויבות לייצוג הולם, היא מאמץ לפתח גישה שיטתית שתאפשר לפתוח את דלתות ההשכלה, התעסוקה, וההזדמנויות העיסוקיות בפני כלל האזרחים בעלי הכישרים, גם בפני אלה הנימנים על הקבוצות שקופחו לאורך השנים והדורות"**

דבריו אלה של הנשיא קלינטון הם רק דוגמא לכך כי החברות הדמוקרטיות והמתקדמות, מאוחדות סביב ההכרה כי שיוויון בתעסוקה, בהשכלה ובהזדמנויות העיסוקיות, מיטיב עם החברה ככלל, שכן הם מפחיתים מתחים על רקע של אפלייה שיטתית והופך את השיח על השיוויון ליותר מרטוריקה ריקה.



אם אתה מודע לעובדה  
שהאזרחים הערבים בישראל  
סובלים מאפלייה וקיפוח בתעסוקה,  
שקיפוח גורר מרירות,  
שמרירות גורמת לתיסכול,  
שתיסכול יוצר מתיחות,  
ומתיחות עלולה להפוך לסכנה חברתית,  
כפי שכבר ראינו באירועי אוקטובר...  
תסכים בודאי

שחייבים לתת לאזרחים הערבים

## **סיכוי לייצוג הולם ולשיוויון בתעסוקה,**

כי שיוויון בתעסוקה מביא

## **להגשמה עצמית**

הגשמה עצמית מביאה

## **לפריחה כלכלית**

פריחה כלכלית מביאה

## **ליציבות חברתית**

ויציבות חברתית נותנת

## **סיכוי לחיים משותפים בכבוד**

בין כל האזרחים

ללא הבדל דת, מין ולאום.

על אף הוראות החוק שמחייבות את המדינה לדאוג באופן אקטיבי להשגת ייצוג הולם עבור אזרחיה הערבים, ולמרות החלטות הממשלה שאמורות ליישם באופן מעשי את דבר המחוקק, נותר שיעורם של הערבים בקרב עובדי המדינה גם כעבור 5 שנים ללא שינוי: 5.5% בלבד. לא רק ששיעור זה נמוך מאוד ביחס לגודלה של

האוכלוסייה הערבית במדינה, אלא שבחינה

מדוקדקת של התפקידים שאוישו ע"י ערבים,

מלמדת כי מרבית התפקידים רחוקים

מלהיות תפקידי מטה בכירים אלא

מסתכמים במשרות בדרגים הנמוכים

בלבד. מצב זה אינו מאפשר לעובדים בעלי

הכישורים לתת ביטוי להשכלתם,

לכישורונותיהם ולכישוריהם. בדרך זו, למרבה

הצער, נחסמת בפני האוכלוסייה הערבית הדרך

לתפוס עמדות מפתח המאפשרות מעורבות בקביעת מדיניות,

יכולת השפעה על החלטות והקצאת תקציבים.



אין ספק כי משרדי הממשלה, העומדים בראשם והאחראים לגיוס כוח האדם לשירות הציבורי, עדיין לא עושים די, למרות שהחוק מחייב ייצוג הולם של ערבים בשירות המדינה, במשרדי הממשלה ובדירקטוריונים של החברות הממשלתיות.

נסיונן של כמה מן המדינות הנאורות להשיג שיוויון הולם בתעסוקה מוכיח כי יש דרכים, יש שיטות ויש סיכוי להשיג ייצוג הולם במקומות העבודה גם בישראל, אך השאלה היא:

## היכן נמצא המפתח, ובידי מי?

המפתח החשוב ביותר נמצא כמובן בידי המחוקק. בכוחם של חוקים ובכוחן של החלטות ממשלה, מנווטת החברה תקציבים, פותחת וסוגרת שערים, מקדמת נושאים ומגשימה רעיונות וערכים.

## האם החוקים שחוקקה הכנסת וההחלטות שקיבלה הממשלה אכן פותחים דלתות?

בשנים האחרונות החליטה גם מדינת ישראל כי נדרשת פעולה נחושה כדי להתמודד עם דפוסים מושרשים של אפלייה וחוסר שיוויון בתעסוקה. לאור זאת, חוקקה הכנסת מספר חוקים במטרה להגביר את ייצוגם של אזרחים ערבים, נשים ואנשים בעלי מוגבלויות בשוק העבודה. בנוסף לכך, החליטה הממשלה להקצות 75 משרות ייעודיות בשנה לבני האוכלוסייה הערבית, כדי להעמיד את שיעור הערבים בקרב עובדי המדינה על 8%.

אלא שהמצב בישראל רחוק מלהשביע רצון. מאז אירועי אוקטובר 2000, היחסים בין המדינה והציבור היהודי מחד, והאזרחים הערבים מאידך, מתאפיינים כיחסים משבריים, המאופיינים בחוסר אמון.

## השיוויון בתעסוקה בולם זעזועים וגורם לצמיחה

אירועי אוקטובר 2000 המחישו באופן חד משמעי את הסכנה הטמונה, לחברה בכללותה, בהתעלמות מתסכולים מצטברים על רקע של היעדר הזדמנות שווה. יתרה מכך, הניסיון מלמד כי מעסיקים אשר משקיעים מאמץ אמיתי כדי להבטיח יחס וייצוג הולם לכל מרכיבי האוכלוסיה, מפיקים תועלת כלכלית רבה, משפרים את הדינמיות הפנימית באירגון וזוכים לתדמית ציבורית משופרת. לפיכך, למעסיקים הישראליים תמריצים רבים בכדי לפעול לשיפור מצב התעסוקה של אוכלוסיות הסובלות באופן שיטתי מתת ייצוג. אלא שהם ניצבים בפני קושי לתרגם את העקרונות לתכניות מוחשיות. החוקים הרלוונטיים נותנים הכוונה מועטה בלבד ומי שמחפש חומר הדרכה והכוונה ימצא כי קיימים מעט פרסומים בשתי השפות, קרי עברית וערבית, אשר מתארים את הפן המעשי של תכניות לשיוויון בתעסוקה.

## המפתח נמצא בידיך

אנו מאמינים כי המפתח לשיוויון בתעסוקה נמצא לא רק בידיהם של המחוקקים כי אם גם בידיך של כל אחד ואחת מאיתנו. גם בידיך.

והרי מספר דוגמאות: בשנת 2004 נקלטו בשירות המדינה 249 עובדים ערבים בלבד מתוך 4,668 עובדים שנקלטו לשירות. במשרד השיכון נקלט רק עובד ערבי אחד מתוך 106 עובדים, במשרד הבריאות - 129 עובדים ערבים מתוך 1,790 עובדים, במשרד התחבורה 4 ערבים מתוך 35, במשרד הפנים 6 ערבים מתוך 94, ובמשרד העבודה 8 עובדים ערבים מתוך 119 עובדים בסך הכל. ולכך יש

להוסיף כי מספר לא מועט של משרדי מחשלה וחברות ממשלתיות סגורים לחלוטין בפני האוכלוסייה הערבית, בשל המחסום הביטחוני...



מציאות זו עלולה למנוע מאנשים רבים ומוכשרים להגיש מועמדות למשרות פנויות, בשל חוסר אמון במערכת. לכן על כל אחד מהגופים הממשלתיים לבצע בדיקה מעמיקה במערך של גיוס כוח אדם, ולזהות את החסמים המקשים על מועמדים ערבים להיקלט. בנוסף לכך חשוב לטפל בדרישות התפקידים, בקריטריונים לסינון מועמדים ובמנגנון לבחירת עובדים חדשים. על כל מערכת ארגונית לבדוק את האקלים ואת הנהלים הפנים-ארגוניים, במטרה לזהות ולתקן נורמות ותפיסות שעלולות לבלום ולחסום עובדים ערבים.

הצדקה לשיעור הנמוך של האזרחים הערבים בשלטון המרכזי, כמו כן תומכים החוקים בזכות הייצוג של המיעוט בשלטון המרכזי, ובזכותו לקחת חלק בתהליך חלוקת המשאבים שכה חיוניים לאזרחים הערבים כמשאב לפיתוח כלכלי וכגורם מכריע לאיזון חברתי וגיאו-פוליטי. מתן אפשרות למיעוט הערבי להשתתף בתהליך קבלת ההחלטות יחזק וייצב את הדמוקרטיה, ויתרום להגשמת מדיניות חברתית-כלכלית טובה יותר.

## **ובכן, מהם החוקים המהווים את המפתח החוקי לשיוויון בישראל?**



**חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה (תיקון - מספר 10), התשס"ו 2005:** הקמת נציבות שוויון ההזדמנויות שמתפקדה יהיה לדאוג לאכיפת חקיקת השוויון, החוק מבטיח שוויון הזדמנויות ואיסור אפליה מטעם של מין, גזע, לאום, גיל, מעמד אישי וכדומה. עוד מטפלת הנציבות בתלונות ובהגשת בקשות לצווים כלליים.



**חוק שירות המדינה - מינויים (תיקון - מספר 11), התשס"א 2000:** בהתאם לתיקון זה ניתן ביטוי הולם לייצוגם של בני המינים, של אנשים עם מוגבלות ושל בני האוכלוסיה הערבית בשירות המדינה, בכלל הדרגות והמקצועות ובכל משרד ויחידת סמך. החוק תקף לגבי כל מהלך של קבלה לעבודה ושל קידום במקום העבודה ומתייחס להקצאות והעדפה, בנוסף לחובת התייעצויות עם ארגונים רלוונטיים והגשת דו"חות התקדמות וביצוע שנתיים.

לצורך הגשמת השיוויון בתעסוקה, כל אחד ואחת מאיתנו הוא איש מפתח, גם אתה, כי בידיך ובכוחך להשפיע על אופן קבלת עובדים למקום העבודה בו אתה מועסק, ועל תהליך קבלת ההחלטות באשר לקבלת עובדים חדשים.

כדי לאפשר לך לפעול למען השיוויון בתעסוקה, להגשימו ולהעבירו לפסים מעשיים, מגישה לך "סיכוי" את "המפתח להשגת ייצוג הולם ולהגשמת השיוויון בתעסוקה". באמצעותו תוכל לפתוח ביתר קלות את שערי מקום העבודה בפני אזרחים ערבים מוכשרים ובעלי כישורים.

מדריך זה בא לסייע לך לממש את השיוויון באירגונך, ולצייד אותך בכלים אשר יאפשרו לך להגשים את ערכי השיוויון מחד, ואת מאמרו החוק מאידך. ונתחיל בפן החוקי.

## מהו המפתח החוקי לשיוויון בישראל?

בחמש השנים האחרונות חוקקה הכנסת מספר חוקים שמטרתם להגביר את ייצוגם של האזרחים הערבים בשירות המדינה ובדירקטוריונים של החברות הממשלתיות. חוקים אלה, ובראשם חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה, התשס"ו 2005, משקפים הכרה בהנחה כי אין כל



## אתה איש המפתח בארגוןך, המפתח לפתרון נמצא בידיך:

אתה מסכים בוודאי כי חיזוק מעמדם המקצועי והכלכלי של העובדים הערבים בישראל, הוא אחת הדרכים החשובות והפרקטיות להשגת יציבות חברתית וכלכלית. כי אם נדבר לרגע בגובה העיניים, הרי ברור לך כי אדם שאיננו מסוגל לפרנס את משפחתו בכבוד, אוגר מרירות ותסכולים כלפי החברה והמדינה בה הוא חי. ודאי נכון הדבר לגבי האקדמאים מקרב האזרחים הערבים, שהשקיעו שנים רבות ברכישת השכלה ומקצוע, ובבואם למצוא תעסוקה ההולמת את כישוריהם, השכלתם והכשרתם, מוצאים עצמם מול שוקת שבורה. יתרה מזו, גם אלה מביניהם שמצליחים להתקבל למוסדות הממשלתיים השונים, מתברגים אל המשרות הזוטרות ונתקלים שוב ושוב בתקרת הזכוכית שמונעת מהם להגיע למשרות הבכירות ולעמדות המאפשרות קבלת החלטות והשפעה.

## כיצד משפיעים ומה עושים? שלוש, ארבע לעבודה...

אתה, והארגון שאתה חלק ממנו, יכולים לפתוח את דלתות מקום העבודה ליותר אזרחים ערבים, ולהשפיע על פתיחת השערים ע"י מגוון רחב של פעילויות, שחלקן ניתנות ליישום במווח הקצר והמידי, וחלקן ניתנות למימוש במווח הארוך יותר.

**חוק חברות ממשלתיות (תיקון מספר 11), התש"ס 2000:**  
לפי תיקון זה ינתן ביטוי הולם לייצוגה של האוכלוסיה הערבית  
במועצות מנהלים (דירקטוריונים) של תאגידים ציבוריים וחברות  
ממשלתיות.

**חוק שיווי זכויות האישה (תיקון מספר 2), התש"ס 2000:**  
לפי תיקון זה חובה על כל הגופים במגזר הציבורי לפעול למען ייצוג  
הולם של נשים.

**חוק שיוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח 1998:**  
לפי חקיקה זו, שיוויון בתעסוקה נחשב אמצעי לקידום שיוויון ככלל,  
ומעבידים שמעסיקים יותר מ-25 עובדים, נדרשים לפעול לייצוג  
הולם של אנשים עם מוגבלויות במקומות העבודה.

**חוק יסוד כבוד האדם וחירותו, התשנ"ב 1992:**  
אחד החוקים החשובים בהסטוריה של מדינת ישראל. החוק הגביר  
את האקטיוויזם והאיתותים מצידו של בג"ץ כי במקרים מסוימים,  
הוא יראה בחוסר שוויון פגיעה בכבוד האדם.

חוקים אלה יוצרים מחויבות מכוונת לגבי ארגונים  
המשתייכים למגזר הציבורי/או הפרטי, אשר עשויים  
לעמוד בפני הליכים משפטיים מטעם הנציבות  
לשוויון ההזדמנויות בעבודה/או בג"ץ אם לא ינקטו  
את הצעדים הנדרשים. בנוסף, קיימים מספר חוקים  
אשר ניתנים לפירוש כמחייבים שוויון בתעסוקה  
במקרים חמורים של תתייצוג.





### 9. הקמת צוות לענייני שיוויון בתעסוקה במחלקת כוח אדם

כדי להבטיח שיהיה מי שישא באחריות עליונה ליישומו של השיוויון בתעסוקה. הדבר חשוב במיוחד בארגונים גדולים שבהם מטרות מנוגדות עלולות להקשות על היישום.



### 10. פיתוח תקשורת פנים-ארגונית. יש לידע את המנהלים וצוות

העובדים כי הארגון פועל למען גיוון רב יותר. תקשורת פנימית צריכה להעביר את המסר בדבר מחוייבותו של הדרג הבכיר לשיוויון בתעסוקה, להסביר את הסיבות למחוייבות זו בשפה ישירה ועניינית.

#### לתקשורת הפנים-ארגונית מספר מטרות:

- א. מתן דגש על מידת הרצינות של מחוייבות האירגון לשיוויון בתעסוקה.
- ב. הכנת האקלים הפנימי לקבלת עובדים ממיגוון רחב של רקעים.
- ג. הבטחה לעובדים שאינם משתייכים לקבוצות מקופחות כי תנאי עבודתם לא יפגעו מן המאמצים לפתוח את מקום העבודה.
- ד. עידוד העובדים, במיוחד אלה המשתייכים לקבוצות מקופחות, ליטול חלק בפעילויות הקשורות לשיוויון בעבודה.

#### באילו אמצעים ניתן לקיים את התקשורת הפנים-אירגונית?

פגישות צוות

עלוני חדשות

פרוספקטים ומנשרים

לפניך מיגוון פעילויות מעשיות שכבר הוכיחו את עצמן במדינות מתקדמות אחרות, והצליחו לסגור פערים ולהביא לשיפור ניכר בייצוג במקומות העבודה:

1. **יצירת מחוייבות ארגונית - ראשית, יש לקבל החלטה**  
אסטרטגית באירגון באשר למדיניות קליטת עובדים חדשים.  
על ההחלטה לבוא מהרמות הגבוהות ביותר של הארגון.
2. **הגדרת תכניות אסטרטגיות לקליטת עובדים מקבוצות**  
הסובלות מתת-ייצוג.
3. **יצירת סביבת עבודה פתוחה באמת, אשר מייצגת מגוון**  
רחב של אוכלוסיות.
4. **מינוי אחראי בכיר לנושא שיוויון בתעסוקה והקצאת תקציב**  
ליישומו.
5. **הקצאת תקציב ליישום שיוויון בתעסוקה.**
6. **כינוס של הסגל הבכיר יחד עם מומחה בתחום**  
**השיוויון בתעסוקה** לדיון בתכניות ובדרכים שיבטיחו את  
הצלחתה.
7. **יצירת טיוטת הצהרה רשמית או עקרונות מנחים לתכנית.**
8. **ראש הארגון יחתום על הצהרה בדבר מחוייבות הארגון**  
**לשיוויון בתעסוקה** ולייצוג הולם, ויפיץ אותה במקומות  
העבודה השייכים לארגון.





**13. הצגת הנושא בפני גורמים בינלאומיים.** ארגונים ומעסיקים המקיימים קשרים עסקיים עם גורמים בינלאומיים, יכולים להפגין את מאמצי השיוויון בתעסוקה בארגונם בפני מבקרים זרים, כחלק ממדיניות הארגון למען קידום השלום בין העמים.



**14. התייעצות עם העובדים ועם אירגונים חיצוניים.** יש לעודד את המנהלים וצוות העובדים לקחת חלק פעיל בהגשמת השיוויון בתעסוקה. השתתפותו של הצוות משפרת את איכותן ואמינותן של היוזמות לשיוויון בתעסוקה ומגדילה את יכולת האימוץ שלהן. ההשתתפות מושגת, קודם לכל, דרך תהליכי שיתוף והתייעצות.

### **את כוחם של העובדים ניתן לרתום באמצעות:**

**א. הקמת ועדה מיוחדת** להכוונת נושא השיוויון בתעסוקה שתורכב ממנהלים ואנשי צוות.

**ב. נושא קבוע על סדר היום.** העלאת השיוויון בתעסוקה כנושא קבוע בסדר היום בפגישות בין וועדי העובדים וההנהלה.

**ג. חלוקת שאלונים** באמצעותם יתבקשו העובדים להביע את דעתם על הדרכים בהן ניתן לשפר את השיוויון בעבודה.

**ד. הקמת "קו חם"** והזמנת משוב (פידבק) בכלי התקשורת האירגונית בנוגע לשיוויון בתעסוקה.

הודעות לרשימות דיוור 

הודעות ישירות לדואר האלקטרוני של כל עובדת ועובד 

חשוב כי התקשורת הפנימית עם מקבלי ההחלטות ועם העובדים בארגון בכלל תהיה שוטפת, עדכנית, ותשקף את ההתקדמות שחלה בנושא השיוויון בתעסוקה. חשוב לפעול לצמצום התנגדות אפשרית לשינויים במקום העבודה, אך אסור להתעלם מחששותיהם של העובדים ליציבות במקום עבודתם. צוות העובדים יהיה נכון יותר לקבל פנים חדשות רק במידה שהוא יחוש ששאלותיו על נושא השיוויון בעבודה יטופלו בכנות. פורמט של שאלות ותשובות יכול להוות דרך יעילה במיוחד להשגת מטרה זו.


#### **11. שימוש באמצעי התקשורת, המדיה והפרסום -**

**כחלק משיפור התדמית הציבורית של הארגון.** ניתן לקיים תקשורת שפונה לקהל חוץ-ארגוני, כלומר לקהל הרחב תוך שימוש באמצעי המדיה ופירסום, עיתונות, אינטרנט, פרסום עלוני חדשות והופעות בפני ועדות הכנסת.


#### **12. העלאת הנושא על סדר היום הציבורי. פנייה לעיתונאים**


וייזום של מסיבות עיתונאים במטרה להעלות את הנושא על סדר היום הציבורי, ולתת לו הד בכלי התקשורת: טלוויזיה, רדיו, עיתונות, אינטרנט ועוד...


**כיצד אם כן ניתן לאתר את "המקומות" בהם יש צורך לחזק את הייצוג של העובדים הערבים? לשם כך אנו ממליצים על מספר צעדים:**

**רכז את התפקידים לקטגוריות עבודה רחבות כמו "פקידים זוטרים", "מקצועיים" ו"מנהלים בכירים".** 

**רכז את הסטטיסטיקה על הייצוג הפנימי של העובדים הערבים.** 

**ערוך סקר פנימי במידה שהמידע אינו זמין באופן מיידי בתיקים האישיים. על הסקר להיות ישיר ככל האפשר, כך שהעובדים ישאלו בפשטות לאיזה קטגוריה מקצועית הם מתאימים, האם יש להם מוגבלות כלשהי ואם יש צורך, האם הם משתייכים לקבוצות אתניות שונות.** 

**עדכן את פרטיהם של כל העובדים החדשים עם הצטרפותם לארגון (שוב, יהיה צורך לאסוף חלק ממידע זה באמצעות שאלון סוקר).** 

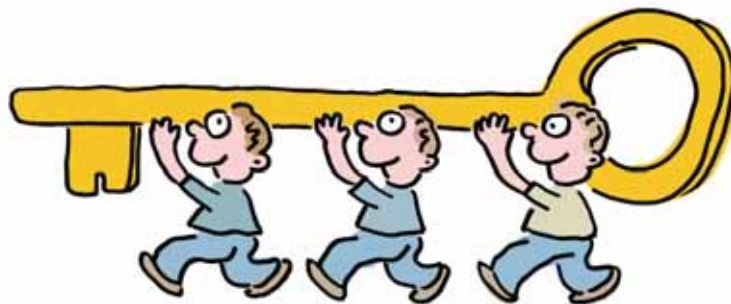
**ערוך השוואה של הסטטיסטיקה אודות הייצוג הפנימי בארגוןך ביחס לקטגוריית העיסוק ואחוז הערבים באוכלוסיה, ונסה להעריך על סמך הפערים מה יחשב "ייצוג הולם" לפי תנאים שווים לגמרי.** 

## כיצד לשלב את העובדים הערבים בארגון בפעילויות השונות?

חשוב לעשות מאמץ מיוחד כדי להבטיח שהעובדים הערבים בארגון ייטלו חלק בתהליכי ההתייעצות. מצד אחד יש לעודדם לפעילות אקטיבית בנושא, כדי שישמשו דוגמה לכך שניתן להשתלב בארגון בצורה טובה ומקצועית, ומצד שני ניתן להשתמש בניסיונם ובעובדת השתייכותם לקבוצה הנמצאת בתת־ייצוג, כדי למצוא דרכים לגשר על פערים חברתיים ומנטליים שיקלו על קליטת עובדים נוספים. **קבלת ייעוץ שוטף מארגונים קהילתיים וגופים ציבוריים בעלי מומחיות בנושא.** התייעצויות מעין אלו מאפשרות להבין טוב יותר את ההיבטים התרבותיים והצרכים של האזרחים הערבים, ומקלות על קליטתם במקומות העבודה.

### ניתוח תת־ייצוג

בארגונים גדולים, בהם מועסקים מאות ואלפי עובדים, קשה לא פעם לשים את האצבע על המחלקות, המשרות, או התפקידים בהם הייצוג לעובדים הערבים הוא קטן במיוחד.



תכניות אלו שונות בהיקפן, אך על כולן לכלול שלושה מרכיבים:

**א. לויז' מפורט לכל אחד מן הצעדים העתידיים בתכנית**

**לשיוויון בתעסוקה:**

1. זיהוי והסרת מכשולים בדרך לשיוויון

2. נקיטת יוזמות מיוחדות

3. פיתוח ויישום צעדים אשר יבטיחו סביבת עבודה סובלנית והוגנת.

**ב. מטרות ולויז' - לפי קטגורית עיסוק / תפקידים / משרות**

נסה לשקף את מידת תת ייצוגה של קטגוריה בארגוןך, לצד הערכת

ייצוגה בקרב העובדים המיומנים בשוק העבודה הרלוונטי. על

המטרות להיות אופטימיות מספיק כדי שיוכלו לייצג התקדמות

משמעותית בכיוון של ייצוג הולם, אך לא בלתי ריאליות.

**ג. קביעת מטרות ולויז' לקבלה לעבודה וקידומם של עובדים**

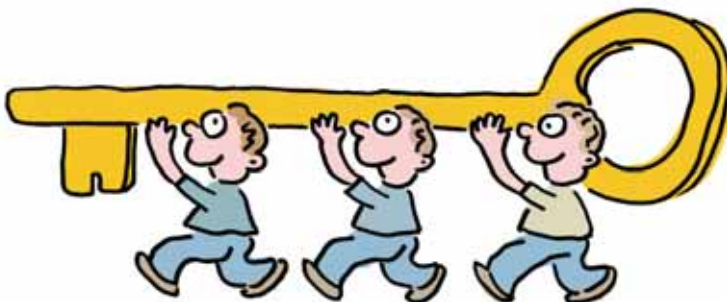
**ערבים** תוך שימוש בקטגוריית העיסוק היכן שניתן. על מטרות

אלו להיות קשורות למטרות הייצוג ולשקף שיקולים זהים.

כדי להבטיח את הטמעתן בכלל האירגון, יש לבחון את התכניות

לשיוויון בתעסוקה ע"י ועדה של מנהלים בכירים ולאשר אותה

ע"י הדרג הגבוה ביותר.



## כמה נשים חשמלאיות ראוי שתהיינה במחלקת החשמל?

במדינות מסויימות, ניתן לחשב את מהו "ייצוג הולם" באמצעות מידע הנמסר ע"י לשכות מרכזיות לסטטיסטיקה אשר מעבדות נתונים ומצליבות בין זמינותן של קבוצות שונות לבין סוגים שונים של תפקידים. אלא שבשראל, מידע כזה עדיין אינו זמין. לכן, נסה להשיג כל מידע המתפרסם אודות המשרות והתפקידים הרלוונטיים ובסס את הערותיך בדבר ה"ייצוג ההולם" על סמך המידע שבידיך.

תתייצוג אינו ניתן לערעור אם לדוגמה, רק חמישה אחוזים מצוות מקצועי בארגון מאויישים ע"י ערבים, או עשרה אחוז ממנהליו הן נשים.

לאחר שתעריך היכן קיים תתייצוג, בחן מהן הסיבות לתתייצוג ופנה לחיפוש אחר פתרונות.

## מתחילים - בהגדרות ממשיכים - עם מטרות ומסיימים בזמן!

בשלב זה יש להגדיר מטרות ולוחות זמנים ליישום השיוויון בתעסוקה.

בדרך כלל, נכללות המטרות ולוחות הזמנים בתכניות הכתובות לשיוויון בתעסוקה.

דוגמה נוספת, אם נמצא כי נשים מיוצגות היטב בתפקידים נמוכים, אך רק מעטות מהן מקבלות קידום, יש צורך לשנות שיטות ונהלים המקשים על נשים להתקדם לרמות גבוהות ולדרגים בכירים.

**השאלות שיש להציב בהתייחס לכל שיטה והליך:**  
מה מקשה במיוחד על האזרחים הערבים להקלט במשרות המתאימות לכישוריהם, לאחוז במשרותיהם לאורך זמן ולהתקדם באירגון? מהן הגישות החלופיות שניתן לאמץ כדי לבטל את ההשלכות המפלות?

## שאל את עצמך:

**מה עלול לגרום לקיפוחם של אזרחים ערבים בתהליך הקבלה לעבודה?**

הנהלים ודרכי הפעולה הבאים אולי לא יראו לך מפלים ומקפחים ממבט ראשון, אך במחשבה שניה הם בהחלט עלולים להוות מכשול משמעותי בתהליך הקבלה לעבודה של ערבים ונשים.

ולשם המחשה נשתמש בכמה דוגמאות:

1. הצבת דרישה של רקע צבאי כתנאי לקבלה לעבודה, שאינה רלוונטית לתפקיד, תיצור מכשול בפני אזרחים ערבים, כמו גם בפני נשים רבות ואנשים עם מוגבלויות.

## כיצד מזהים ומסירים מכשולים?

השגת שיוויון אמיתי מצריכה בחינה מחודשת של שיטות, נהלים ודרכי פעולה הממוסדות מזה זמן רב בארגון, במטרה להגדיר היכן נוצרים קשיים מיוחדים לקליטת עובדים ערבים.

### על שלושה דברים אנחנו נבחנים:

- קבלה לעבודה
- קידום בעבודה
- פיטורים

### ממצאי הניתוח של תת-הייצוג

על ממצאים אלה להצביע היכן רושם האירגון הצלחה פחותה בהצבת אזרחים ערבים לשורותיו. כולל מידע על חלקה של כל קבוצה בקבלה לעבודה, הקידומים שהיא זוכה להם ואחוזי הפיטורים בה ביחס לאחוזי הפיטורים הכלליים.

לדוגמה, אם ייצוגם של אזרחים ערבים בארגון עדיין נמוך, אך חל גידול בשיעור הערבים המתקבלים לעבודה, הגיוני להניח כי מכשולים ישנים אכן הוסרו.



## בחן את עצמך:

### כיצד נראה תהליך הקבלה לעבודה בארגוןך?

1. האם אתם מפרסמים את מודעות הדרושים, גם בעיתונים בשפה הערבית, כך שסביר כי המשתייכים לאוכלוסייה הערבית יחשפו/ישמעו/יקראו על המשרות הפנויות?
2. האם הדרישות לניסיון, השכלה וכו' הנדרשות מן המועמדים אכן הכרחיות למילוי התפקיד? אם לא, כיצד ניתן לנסח מחדש את הכישורים הנדרשים בצורה מדוייקת והוגנת יותר?
3. האם אתם פתוחים לבחינתם של כישורים חלופיים מתוך מטרה להימנע מקיפוח ואפליה?
4. האם אתם מציבים קריטריונים שעלולים לפסול מועמדים ערבים, גם כאשר הם אינם קשורים ישירות לתפקיד?
5. האם אתם משתמשים בשיטות סינון שמעמידות את המועמדים הערבים בעמדה נחותה?
6. האם אתם כוללים דרך קבע עובדים ערבים כמקבלי החלטות בתהליכי הריאיון והבחירה? אם לא, כיצד ניתן להבטיח שתהיה להם גישה לכך?

2. עריכת בחינה בכתב, בשפה העברית, אשר מוגבלת בזמן, תקשה על ערבים ומועמדים ששפת אינם עברית ועל מועמדים עם מוגבלות המצריכה זמן נוסף לכתיבת התשובות.
3. קיום ראיונות עבודה בימי שישי, יעמיד חלק מהערבים המוסלמים בעמדת נחיתות.
4. קביעת ראיונות לשעת בוקר מוקדמת בתל-אביב, קרוב למקום מגוריהם של מועמדים יהודים רבים אך רחוק ממקום מגוריהם של רבים ממבקשי העבודה הערבים, עלולה להטיל קושי על המרואינים הערבים ולהקנות יתרון למרואינים תושבי המטרופולין התל-אביבי.
5. קיום כל הראיונות ע"י ועדות המורכבות אך ורק מגברים יהודים בריאים פיזית, עלול לקפח אנשים הסובלים ממוגבלויות או מבעיות וצרכים מיוחדים.
6. הצגת שאלות ייחודיות לנשים, באשר למידת כוונתן ללדת עוד ילדים בשנים הקרובות, משקפת גישה אנטי שיוויונית, ולעיתים אף מבטאת כוונה חבויה להפלות נשים.
7. לדחות את בקשתו של כבד-שמיעה לתרגום לשפת הסימנים, אך ורק משום ששירותים כאלה פירושם הוצאות ספות, אף היא סוג של קיפוח ואפליה.



שינויים מסויימים ניתנים ליישום מייד, לדוגמה: פרסום הצעות עבודה בעיתונות הערבית, שינוי של דרישות וקריטריונים שאינם מוצדקים וקיום שיחות סיום עם עובדים העוזבים את מקום העבודה. שינויים אחרים דורשים יותר זמן, לדוגמה: פיתוח ויישום שיטות מיון חדשות ומציאת חלופות להערכות ניהוליות בבחינת מועמדים לקידום.

קעת עליכם לנסות ולבצע את מירב השינויים שהוגדרו כמידיים, בתוך חודש או חודשיים מיום שסיימתם את הסקירה המחודשת. קיבעו כבר עתה לויז' לביצוע השינויים המורכבים יותר, נסו לא לחרוג מגבולות זמן של שנה עד שנתיים.

## אל תרימו ידיים, קחו את היוזמה לידיים!

אל תחכו שהמועמדים הפוטנציאליים מקרב האזרחים הערבים יפנו אליכם... קחו בחשבון שהם למודי סבל, וחוו לא מעט דחיות אשר מונעות מהם מלהגיש את מועמדותם שוב.

הפיצו עלונים דו-לשוניים (בעברית וערבית) במקומות רבים ככל האפשר:



- באוניברסיטאות ובבתי ספר תיכוניים
- בישובים ערביים
- במתנ"סים ובארגונים קהילתיים
- במשרדי כוח-אדם
- בירידי תעסוקה

## בחן את עצמך: כיצד נראים הליכי הקידום בארגוןך?

1. האם אתם מבטיחים כי לעובדים ערבים תהיה גישה לכל הכשרה הנדרשת כדי להיות זכאים לקידום? אם לא, כיצד ניתן להבטיח שתהיה להם גישה כזאת?
2. כאשר בוחרים את העובדים המיועדים לקידום, האם אתם לוקחים בחשבון כי יש מנהלים אשר בשל תפיסת עולמם עלולים להטות את הכף לטובת קבוצות מסוימות או כנגד עובדים ערבים? אם כן, כיצד ניתן לנטרל מגמות מקפחות מעין אלו?

## בחן את עצמך: כיצד נראים הליכי הפיטורים בארגוןך?

1. האם קיימת הוכחה כי עובדים ערבים הם הראשונים להיות מפוטרים בעת קיצוץ בכוח-אדם? אם כן, כיצד ניתן לשנות מגמה זו?
  2. האם עובדים ערבים העוזבים את עבודתם נשאלים האם היחס שקיבלו מעמיתיהם לעבודה תרם לעזיבתם? אם לא, האם ניתן למסד נוהג זה במהירות האפשרית?
- בשלב זה אתה אמור לקבל תמונה טובה למדי של הצעדים שיש לנקוט בארגוןך על מנת שניתן יהיה להסיר מכשולים בפני העסקת עובדים ערבים.

## חושבים חיובי

עבור רובנו, מקום העבודה הוא "בית שני", אנחנו שוהים בו שעות רבות, לפעמים אף יותר מאשר בביתנו. ולכן, אם סביבת העבודה אינה ידידותית לעובדים הערבים, ובישראל של היום עלולה אף להיות עוינת... הרי שאין סיכוי שהעובדים הערבים ישארו במקום העבודה.

לכן חשוב להשקיע מאמצים מיוחדים בטיפול סביבת עבודה המגלה כבוד, גמישות והתחשבות בעובד הערבי. על העובדים בחברה או בארגון להיות מודעים לעובדה כי הארגון הוא המכתיב את "כללי המשחק" בעניין זה. יש ליצור מדיניות כתובה, ולהפיצה בין העובדים.

על המדיניות לכלול את ההוראות הבאות:

**1. לא תשפיל על הארגון להצהיר על מחויבותו לזכויות שוות לכל צוות העובדים ולציין שלא תתגלה כל סובלנות כלפי הערות או מחוות אשר משפילות עובדים בשל מוצא, דת, מין או מוגבלות.**

**2. לא תטריד הנהגת מדיניות נגד הטרדה בכל ארגון המעסיק יותר מ־25 עובדים, כבר מחוייבת מתוקף החוק למניעת הטרדה מינית. אנו ממליצים להנהיג מדיניות מקבילה ביחס להטרדה על בסיס אחר כמו מוצא, דת או מוגבלות.**

**3. לא תתעלם חוק שיוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות כבר מחייב את המעסיקים להתחשב לצרכי העובדים עם מוגבלויות. מדיניות**

## החליטו על הענקת מלגות!

אם לארגוןך דרישות לעובדים בעלי הכשרה והשכלה מיוחדת, לדוגמה בתחום ההיי-טק, כדאי שתיזמו הענקת מלגות לסטודנטים ערבים, ותקבלו בתמורה עובדים בעלי הכשרה ממוקדת לצרכי הארגון שלכם.

ע"י כך תבטיחו לעצמכם עתודה של עובדים בעלי כישורים. או לחילופין החליטו על הענקת מלגות לנשים שירכשו הכשרה במקצועות כמו הנדסה, הנשלטים ע"י גברים.

## בנו תוכנית להכשרת עובדים משלכם

למה שלא תבנו תכניות הכשרה התפורות לצרכי הארגון שלכם ותכללו בהם גם אזרחים ערבים?

תכניות אלו יכולות לכלול גם תקופת התמחות בתוך הארגון ובהמשך גם הצעות להשתלבות בעבודה בארגון.

## לפעמים גם העדפה מתקנת היא צעד לגיטימי...

לפעמים אין ברירה, וכדי להלחם בסטריאוטיפים ובדיעות קדומות ייתכן שיהיה צורך לשריין משרות או להעדיף מועמדים ערבים.

אין זה אומר בהכרח כי עליך להתפשר על כישורים. אלא שבמקרים שהמועמדים שווים בכישוריהם, ניתן לדוגמה להחליט שאחד מכל ארבעה עובדים המתקבלים לעבודה יהיה מעתה ואילך ערבי.

## גם רומא לא נבנתה ביום אחד... כיצד עוקבים ומעדכנים?

ובכן, גם רומא לא נבנתה ביום אחד. תכנית לשיוויון בתעסוקה היא תכנית עתירת משימות ושלבית, יש בה משימות לטווח הקצר, משימות לטווח הבינוני ולטווח הארוך. מטבע הדברים מדובר בתכנית גמישה ודינמית, שצריכה מצד אחד להתעדכן ולעמוד ביעדים, ומצד שני, עליה להיות מחוברת היטב למציאות. כדי להיות עם היד על הדופק, חייבים להמשיך ולעדכן נתונים כל העת:



- לברוק האם חל שיפור במספר המועסקים הערבים? ←
- האם ניתן לאתר מגמות חיוביות בנושא הקידום בעבודה? ←
- האם היוזמות שננקטו מביאות לתוצאות המיוחלות? ←
- האם מתגשמות המטרות כפי שהוגדרו בתכנית? ←
- האם הארגון עומד בלוחות הזמנים? ←
- האם נדרשות גישות חדשות או מאמצים מרוכזים יותר? ←

## מעסיקים נבונים נמנעים מהסתבכות עם הנציבות לשיוויון הזדמנויות בעבודה ועם בג"צ

המגזר הממשלתי: כפי שצינו בתחילתו של מדריך זה, החובה להקפיד על שיוויון בתעסוקה מעוגנת בחוקים שחוקקה הכנסת ובהחלטות הממשלה. ולכן, גופים וארגונים שאינם מקפידים על

של התאמה צריכה להדגיש את מחויבותו של המעסיק לדאוג להתאמה לצרכי העובד ולהציג את הדרכים לבקשת עזרי התאמה. יש ליישם מדיניות זו לא רק לגבי אנשים עם מוגבלויות אלא כלפי כל עובד בעל צרכים מיוחדים.

## מה עושים כדי שההוראות לא ישארו על הנייר?

**א. מפתחים הליך דיסקרטי לבדיקת תלונות על אפלייה, הטרדה, התעללות או חוסר הספקת עזרים מתאימים.** הדבר כבר מחוייב על פי חוק בכל האמור לגבי הטרדה מינית. על ההליך לכלול הליך דיסקרטי של הגשת תלונות, חקירה ללא משוא פנים, העברת התלונות ותוצאות החקירה לאומבודסמן (נציב קבילות) רם דרג, כולל אפשרויות לפעולה מתקנת ופיצוי כאשר התלונה מוכחת כצודקת. תהליכים אלה לא רק שתורמים לסביבת עבודה חיובית, הם גם מצמצמים את מספר המקרים בהם חשוף המעסיק לתביעות וחקירות חיצוניות.

**ב. קובעים מנגנוני אחריות ניהולית לפיהם מנהלים ומפקחים נושאים באחריות ישירה ליישום מדיניות הארגון בנושא השיוויון והייצוג ההולם במקום העבודה.**

**ג. מספקים מידע והכשרה על שונות, הטרדה, סיגול והתאמה למנהלים ולצוות העובדים, במאמץ להגביר מודעות לנושאים אלה.**



## כיצד תבחר חברת הייעוץ?

לפניך מספר קריטריונים על פיהם תוכל לבחור בחברת הייעוץ המתאימה, עליך לבדוק:

האם לחברה ניסיון ביישום תכניות לשיוויון בתעסוקה/העדפה מתקנת בישראל?

במידה שלחברה אין ניסיון בתחום זה בישראל, האם יש לה מומחים לנושא במשרדה בחו"ל, אשר ניתן להביאם לישראל לצורך פרויקט זה?

האם יש ברשות חברת הייעוץ תוכנה סטטיסטית אשר ניתן להשתמש בה כדי להעריך נכונה את ייצוגן של קבוצות שונות עפ"י חתכים של קטגוריות עיסוק שונות?

האם החברה מוכנה להיות מעורבת בכל שלבי התכנית לשיוויון בתעסוקה ולקחת אחריות להצלחתה?

האם החברה תערב יועצים מקבוצות מקופחות בפרויקט זה? רק לאחר שתבחן את החברה מכל האספקטים הרלוונטיים, בחר בחברה המתאימה לפרויקט אותו אתה מתכנן.

ייצוג הולם של אזרחים ערבים בארגונם, חושפים את עצמם לתלונות  
בנציבות לשוויון הזדמנויות בעבודה ולעתירות המוגשות לבג"צ.  
**המגזר הפרטי:** מעסיקים במגזר הפרטי, גם אם אינם נתונים לאותה  
רמה של פיקוח ובדיקה מדוקדקת, יכולים אף הם למצוא את עצמם  
נחקרים ע"י הנציבות לשוויון הזדמנויות בעבודה והנציבות לשוויון  
זכויות של אנשים עם מוגבלות, או להוות מטרה לחיצי הביקורת של  
אירגונים אזרחיים, מהם ישראלים ומהם בינלאומיים.

מכאן, שהליכי פיקוח ותיקון תוך-אירגוניים בנושא הייצוג ההולם,  
אינם תורמים רק ליעילות יוזמותיו של המעסיק, אלא מפחיתים גם  
את הסיכון לעימותים עם בג"צ ועם הנציבות לשוויון הזדמנויות  
בעבודה, ומונעים חיכוכים עם ארגונים בעלי תודעה חברתית גבוהה.

## **כשפונים ליועצים ולמומחים החיים הרבה יותר קלים**

מעסיקים וארגונים המבקשים ליישם תכניות של שוויון בתעסוקה,  
יכולים להסתמך על מומחיותם וניסיונם של נציבויות ציבוריות,  
ארגונים חברתיים ויועצי ניהול שונים הן בישראל הן מחוצה לה.



## אל מי לפנות בארצות הברית?

הועדה לשוויון הזדמנויות בתעסוקה של הסנט בארצות הברית  
[www.eeoc.gov](http://www.eeoc.gov)

משרד המשפטים, חטיבת החוק: אמריקאים עם מוגבלות  
[www.usdoj.gov/crt/ada](http://www.usdoj.gov/crt/ada)



## אל מי לפנות בקנדה?

הועדה הקנדית לזכויות האדם, האגף לשוויון בעבודה  
[www.chrc-ccdp.ca/employment\\_equity/default-en.asp](http://www.chrc-ccdp.ca/employment_equity/default-en.asp)



## אל מי לפנות בדרום אפריקה?

משרד העבודה, חטיבת החוק: שוויון בתעסוקה  
[www.labour.gov.za/programmes/programme\\_display.jsp?programme\\_id=2670](http://www.labour.gov.za/programmes/programme_display.jsp?programme_id=2670)



## אל מי לפנות בצפון אירלנד?

הנציבות לשוויון  
[www.equalityni.org](http://www.equalityni.org)



## אל מי לפנות בבריטניה?

הנציבות לשוויון  
[www.scotland.gov.uk/mainstreaming/?pagied=403](http://www.scotland.gov.uk/mainstreaming/?pagied=403)

## יש עם מי לדבר בישראל

באפשרותך לפנות למספר גופים ממשלתיים על מנת לקבל הדרכה ביישום תכניות לשיוויון בתעסוקה:

נציבות שירות המדינה **02-6705111** ←

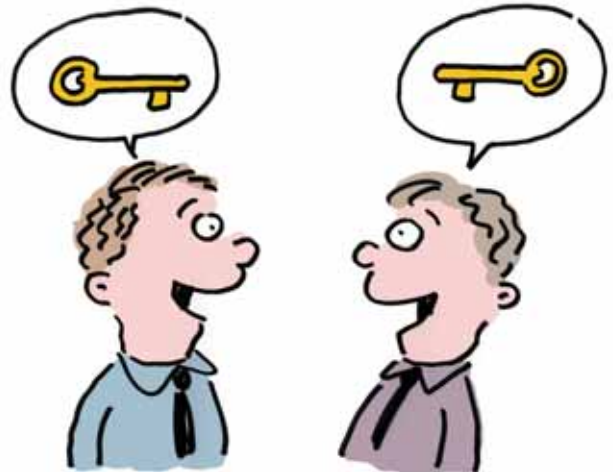
משרד המשפטים **02-6466666** ←

הרשות לקידום מעמד האישה, משרד ראש הממשלה **02-6707131** ←

הנציבות לשוויון זכויות של אנשים עם מוגבלות **02-6549555** ←

## יש עם מי לדבר גם מעבר לים

במספר מדינות שחוקו חוקי שיוויון והעדפה מתקנת, הוקמו סוכנויות או אגפים במשרדי ממשלה אשר מתמחים בפיקוח על יישומם. סוכנויות אלו מפעילות אתרים ברשת האינטרנט ומוציאות לאור פרסומים שיכולים להועיל לך ולארגונך. חלק מן הסוכנויות אף מוכנות לספק מידע וייעוץ לארגונים ממדינות אחרות. כדאי לך להשתמש במידע זה ובניסיון שנצבר במדינות אלה.



**המפתח יצא לאור בסיוע ותמיכת:**

קרן משפחת לנדא



**תודתנו הרבה לאנשים שהקדישו מזמנם וממחשבתם  
וסייעו רבות בהוצאה לאור של מפתח זה ובמיוחד:  
עו"ד עלי חיידר מנכ"ל שותף, עמותת סיכוי  
מר שולי דיכטר מנכ"ל שותף, עמותת סיכוי  
מר חלמי כתאני מנכ"ל שותף, מרכז היהודי ערבי לפיתוח כלכלי  
מר לי פרלמן יוזמות קרן אברהם  
מר חוסאם אבו בכר יוזמות קרן אברהם  
גב' פטסי לנדא קרן משפחת לנדא  
עו"ד נסרין עלימי-כבהא חברת הועד המנהל, עמותת סיכוי  
מר סקוט סטריינר הנציגות לשוויון הזדמנויות בקנדה  
מר יאסר עואד מנהל התוכנית להעדפה מתקנת וייצוג הולם, עמותת סיכוי**

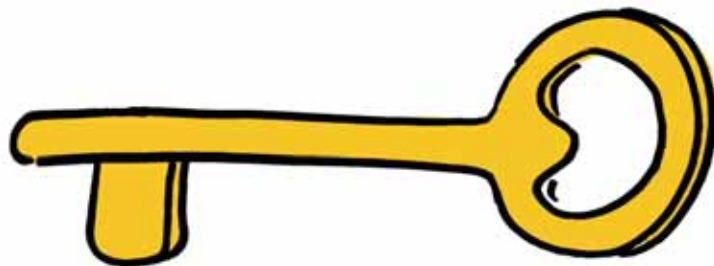
**גב' מלכה זיבלט קונספט ועריכה**

**מר דוד מוסקוביץ עיצוב**

אנו מאחלים לך ולארגונך הצלחה בהשגת ייצוג הולם  
יותר לאזרחים הערבים בארגונכם, ומזכירים לכם כי  
המפתח להצלחה נמצא בידיים שלכם.

פיתחו את שערי ארגונכם ואת שערי לבבותיכם לאזרחים  
הערבים החיים לצידכם, ותקדמו הן את הכלכלה,  
והן את היציבות בחברה.

כי אנו מאמינים שיש סיכוי.



עמותת סיכוי היא ארגון משותף ליהודים וערבים, אזרחי המדינה, אשר נטלו על עצמם להביא לשוויון אזרחי מלא ביניהם. העמותה הוקמה בשנת 1991 ופועלת משני משרדים, בחיפה ובירושלים. לעמותה ועד מנהל משותף ליהודים וערבים, יו"ר ערבי, יו"ר יהודי ושני מנכ"לים יהודי וערבי. האג'נדה של העמותה ופעילותה נגזרות מדיאלוג שוטף וגלוי בין הערבים והיהודים חברי הצוות המקצועי והוועד המנהל, אשר באים מן הזרם המרכזי בציבור שלהם. הייעוד של עמותת סיכוי הוא לקדם שוויון, בכל התחומים והרמות, בין האזרחים היהודים והערבים-פלסטינים בישראל, תוך שמירה על כבוד האדם. העמותה פועלת בשלושה מישורים: מול הממשלה, ברמת השלטון המקומי ובקרב הציבור. העמותה מנהלת תכנית מיוחדת לקידום ייצוג הולם והעדפה מתקנת לאזרחים הערבים בשירות הציבורי, בחברות הממשלתיות, במגזר הפרטי ובאקדמיה.

המרכז היהודי ערבי לפיתוח כלכלי הוא ארגון ללא כוונת רווח, משותף ליהודים וערבים, המרכז הוקם בשנת 1988 ע"י קבוצת אנשי עסקים יהודים וערבים. העיקרון המנחה של המרכז ופעילותו הוא עידוד ופיתוח שיתוף פעולה כלכלי בין ערבים ויהודים כתנאי בסיסי לשלום, לשגשוג ויציבות כלכלית בישראל ובאזור כולו. המרכז פועל מתוך אמונה שהמשאב העיקרי בישראל טמון בהון האנושי, חוזקה של ישראל מתגלם בפלורליזם ובדמוקרטיה. על כן, האוכלוסייה הערבית בישראל חייבת להיות משולבת בצורה חזקה ומוחלטת בנוף הכלכלי והחברתי בישראל.

קרן משפחת לנדא



המדריך יצא לאור בתמיכה ובסיוע יוזמות קרן אברהם וקרן משפחת לנדא

סיכוי  
سیکوی Sikkuy

**ירושלים** רח' המשוררת רחל 17, ירושלים 96348

טל. 02-6541225 פקס. 02-6541108

**חיפה** ת.ד. 99650 חיפה 31996

טל. 04-8523188 פקס. 04-8523065

Jerusalem@sikkuy.org.il

Haifa@sikkuy.org.il

www.sikkuy.org.il