Injaz | אינג'אז | انجاز
المركز المهني لتطوير الحكم المحلي للسلطات المحلية العربية
Center For Professional Arab Local Governance (JBG)
המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות ע"ר

מדריך לפיתוח כלכלי-חברתי

ברשויות המקומיות הערביות בישראל

יולי 2026

מרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

מרכז אינג'אז

עמותת אינג'אז ("הישג") היא ארגון ללא מטרות רווח שנוסד בשנת 2008 מכוח ההחלטה של הוועד הארצי של ראשי הרשויות המקומיות הערביות בישראל. הקמת המרכז נבעה מהצורך במתן מענה לפערי הפיתוח המבניים ברשויות אלו, ומתוך שאיפה להעצים את יכולותיהן הניהוליות לשיפור איכות החיים ביישובים הערביים. חזון העמותה מציב את הרשויות המקומיות כעוגן מקצועי, יזמי וחדשני, המהווה מפתח לשגשוג מקומי. בהתאם לכך, אינג'אז פועלת לפיתוח תשתיות מקצועיות וכלים ארגוניים המקדמים צמיחה כלכלית-חברתית, במטרה לצמצם פערים סוציו-אקונומיים, להגביר את רווחת התושבים ולסלול את הדרך לחברה שוויונית יותר.

כתיבה	אריג' נסרה, מנהלת פרויקטים - מרכז אינג'אז
ליווי מקצועי	עימאד ג'ראיסי, מנכ"ל מרכז אינג'אז
עריכה לשונית	ליזא לחאם נסאר
עיצוב גרפי	עלאא פאר

משרד מרכז אינג'אז

כתובת רח' ואדי אלחאג', 2004 ת.ד 50724, נצרת 1622222

טלפון 04-6566572

דוא"ל injaz@injaz.org.il

לינק אתר **דף פייסבוק** **דף אינסטגרם**

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

01 הקדמה

מדריך זה מציע מסגרת יישומית לפיתוח כלכלי-חברתי ברשויות מקומיות בחברה הערבית. המסגרת נשענת על הניסיון המצטבר של מרכז "אינג'אז" בקידום תחום זה, לרבות הקמת חברות כלכליות ביישובים הערביים בשנים 2017-2022, וליווי רשויות מקומיות בפרויקטים לפיתוח כלכלי בשנים 2025-2026.

ניסיון זה אינו מתבסס על פעילות נקודתית בלבד, אלא על תהליך למידה מתמשך ורב-ממדי. הוא כולל ליווי עומק ברשויות מקומיות שונות, ומהן ג'ת, טמרה ומג'ד אל-כרום, לצד קיום ימי עיון, מתן ייעוץ מקצועי בתחומי הצמיחה הכלכלית והחוסן הפיננסי, חשיפה למודלים בינלאומיים ועבודה שוטפת מול גורמים ברמה המקומית והאזורית.

המדריך מתמקד בזיהוי מנגנונים, חסמים והזדמנויות מרכזיים בתהליכי פיתוח מקומיים ואזוריים, תוך שימת דגש על ההקשר הייחודי של הרשויות הערביות. הקשר זה מאופיין במורכבות מוסדית, פערי משאבים ואתגרי אמון, לצד פוטנציאל משמעותי לפיתוח מבוסס קהילה, יזמות מקומית ומינוף נכסים מרחביים.

מטרת המדריך היא להציע כלי עבודה פרקטי לעובדי רשויות מקומיות ערביות, המבקשים לקדם תהליכי פיתוח כלכלי באופן שיטתי, מבוסס ידע וניסיון. בהתאם לכך, הפרק בנוי סביב מספר תחומי ליבה מרכזיים, אשר זוהו כבעלי השפעה מכרעת על פיתוח כלכלי מקומי: הקמת לשכת עסקים מקומית, גיבוש תוכנית אב לפיתוח כלכלי, ומיפוי וניתוח של אזורי תעסוקה ומסחר.

בסיום הפרק יוצע מודל שלבי פעולה, המאפשר לרשויות המקומיות לעבור מגישה תגובתית (Reactive) לגישה יזומה (Proactive) סדורה ורב-מערכתית.

גישה תגובתית (Reactive)

←

גישה יזומה (Proactive)

סדורה ורב-מערכתית

מדריך זה מבקש לחבר בין שלושה ממדים מרכזיים, אשר השילוב ביניהם מהווה תנאי הכרחי ליצירת פיתוח כלכלי בר-קיימא, המותאם להקשר המקומי ומבוסס על שיתופי פעולה בין הרשות, התושבים והמגזר העסקי:

שלושה ממדים מרכזיים

ניצול מושכל של משאבים מרחביים וכלכליים

פיתוח אקו-סיסטם עסקי מקומי

חיזוק היכולות הארגוניות של הרשות המקומית

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

02 תהליכי פיתוח כלכלי-חברתי ברשויות מקומיות ערביות

פיתוח כלכלי-חברתי מקומי הוא תהליך אסטרטגי המשלב בין צמיחה עסקית לרווחה קהילתית ברמת הרשות. מטרתו המרכזית היא חיזוק החוסן הפיננסי של הרשות המקומית, הגדלת הכנסותיה העצמאיות, ייצור מקורות תעסוקה איכותיים לתושבים וצמצום פערים חברתיים באמצעות שיתוף פעולה קהילתי ולכידות חברתית. ביסוד גישה זו עומד הצורך באיזון המכלול הכלכלי, החברתי והקהילתי ביישוב, תוך רתימת בעלי עניין מקרב המגזר העסקי וארגוני החברה האזרחית כשותפים מרכזיים להובלת השינוי.

כיום, רשויות מקומיות ערביות רבות מתמודדות עם מחסור משמעותי בתשתיות פיזיות, דיגיטליות וציבוריות, המהווה חסם מרכזי להנעת פיתוח כלכלי בשטחן. בהיעדר אזורי תעשייה ומסחר מניבים, הרשויות נשענות באופן כמעט בלעדי על ארנונה למגורים[1] ועל מענקי איזון ממשלתיים. מבנה תקציבי מוגבל זה יוצר תלות מובנית במקורות חיצוניים, ומקשה על הרשויות המקומיות לייצר עצמאות כלכלית או להשקיע באופן אוטונומי בשירותים חיוניים.

בעידן הנוכחי, הרשות המקומית נדרשת לתפקד כגוף הנדרש לפיתוח הכלכלה המקומית ולייצוב המשק המקומי ואספקת שירותים איכותיים. לכן, תהליך זה בא לספק את המצע הרעיוני והמעשי לניהול הרשויות המקומיות הערביות בגישה מערכתית תוך קידום תוכניות ופעילויות בפיתוח הכלכלה והקהילה. מהלך כזה מחייב שינוי פרדיגמה: תפיסת המרחב העירוני כזירה כלכלית דינמית, שבה על הרשות לנתב את הכוחות והמשאבים הפועלים בה באופן שיעלה בקנה אחד עם הצרכים הכלכליים והחברתיים של תושביה.

ברובד האזורי, פיתוח כלכלי במסגרת אשכול רשויות מהווה קומה משלימה לתהליך היישובי. הוא נועד לחזק את היכולת של הרשויות השותפות לאגם משאבים, לפתח מנועי צמיחה רחבים ולייעל את השירותים לתושב. הדגש ברמה זו עובר לראייה מרחבית, ניצול יתרון לגודל, הנגשת ידע מקצועי וקידום מיזמים מחוללי שינוי בעלי תועלת אזורית משותפת.

1 רוב חיובי הארנונה ברשויות הערביות מקורם בארנונה למגורים (68%). לפרטים נוספים, ראו מחקר מרכז אינג'אז וסיכוי-אופוק: "מקורות ההכנסה של הרשויות המקומיות הערביות – מחקר השוואתי".

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

במילים אחרות, פיתוח כלכלי-חברתי מקומי הוא תהליך מורכב, רב-ממדי ומתוכנן, הנשען על שילוב בין תכנון אסטרטגי, הבנה עמוקה של ההקשר המקומי ושיתופי פעולה בין מגוון שחקנים. תהליך זה משלב צמיחה כלכלית עם שיפור מוחשי באיכות החיים, ברווחה ובחוסן החברתי של התושבים, תוך התמקדות ביצירת מנועי צמיחה, הרחבת הזדמנויות תעסוקה איכותיות, צמצום פערים והבטחת חלוקה הוגנת של משאבים לטווח הארוך.

אחד האתגרים המרכזיים בתכנון, יישום והטמעה של תהליכים אלו, ובפרט בחברה הערבית, נוגע ליכולת לגייס, להניע ולשמר את מעורבותם של בעלי עניין רלוונטיים. מעורבות זו אינה רק אמצעי תפעולי, אלא תנאי מהותי ליצירת פיתוח אפקטיבי, מבוסס ידע מקומי ובר קיימא.

בהתאם לכך, תהליכי פיתוח כלכלי ברשויות מקומיות ערביות מבוססים על תפיסה מערכתית, המשלבת בין חיזוק היכולות הארגוניות של הרשות לבין בניית תשתיות תומכות ומניבות. מדריך זה נועד לספק כלים מעשיים ליישום תפיסה זו, ויתמקד בשלושה צירי פעולה מרכזיים:

01

פיתוח תהליכים להקמת לשכת עסקים (או קהילה עסקית) יישובית

02

גיבוש ובניית תוכנית אב לפיתוח כלכלי

03

מיפוי, תכנון והפעלה של אזורי עסקים ומסחר

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

03 לשכת עסקים יישובית (קהילה עסקית)

לשכת עסקים יישובית (או קהילה עסקית יישובית) הינה מסגרת מקומית שנועדה לחבר בין הרשות המקומית, בעלי עסקים, יזמים וגופים כלכליים ביישוב.
היא פועלת למען חיזוק הכלכלה המקומית, לעידוד שיתופי פעולה ולקידום האינטרסים של המגזר העסקי מול מוסדות הרשות.

מודל לשכת העסקים ברשויות המקומיות בחברה הערבית מהווה כלי אסטרטגי מרכזי לחיזוק הכלכלה המקומית. הקמת לשכה מסוג זה אינו מהלך סמלי, אלא תהליך עומק מובנה שנועד לייצר תשתית ארגונית קבועה, אשר תפעל לאורך זמן ותשפיע באופן ישיר על הצמיחה הכלכלית המקומית, התעסוקה והחוסן הפיננסי המוניציפלי.

תפקידיה המרכזיים של הלשכה

ייצוג והסרת חסמים	יצירת ערוץ תקשורת ישיר בין בעלי העסקים לבין הרשות המקומית, במטרה לייעל תהליכים ולפתור אתגרים מול מחלקות רישוי עסקים, גביית ארנונה ותשתיות.
הכשרה וייעוץ מקצועי	ארגון סדנאות, קורסים והשתלמויות, לצד מתן ייעוץ עסקי וליווי מקצועי המותאם לצורכי הפיתוח של העסקים המקומיים.
שיווק וקידום מסחרי	הובלת קמפיינים ויוזמות משותפות לעידוד צריכה מקומית ("קנייה מקומית") וחשיפת העסקים לקהלים חדשים.

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

שלבי הקמה

01 **מיפוי מקיף של כלל העסקים ביישוב**

לפי ענפים, גודל, מיקום גיאוגרפי וצרכים מקצועיים.

02 ביצוע סקר צרכים שיזהה חסמים מרכזיים, פערי ידע והזדמנויות לצמיחה. מיפוי זה יהווה בסיס לתכנון השירותים העתידיים של הלשכה ולבניית תכנית עבודה מותאמת למציאות המקומית.

03 **גיבוש מודל ארגוני**

מומלץ להקים את הלשכה כעמותה רשומה או כחברה לתועלת הציבור, תוך קביעת תקנון ברור המגדיר סמכויות, מנגנוני בחירה ונהלי שקיפות.

04 **גיבוש מודל כלכלי בר-קיימא**

מקורות ההכנסה יתבססו על פרויקטים מניבי הכנסה כמו, דמי חבר שנתיים, חסויות, הפעלת קורסים בתשלום, דמי השתתפות ביריד עסקים מקומי ועוד.

לסיכום, לשכת עסקים אינה פרויקט נקודתי אלא תשתית מוסדית ארוכת טווח. כאשר היא מוקמת על בסיס מקצועי, מנוהלת בשקיפות ופועלת מתוך חזון ברור ותוכנית עבודה מדידה, היא מסוגלת לשנות את פני הכלכלה המקומית, להגדיל תעסוקה, למשוך השקעות ולבסס תרבות עסקית מתקדמת וברת-קיימא.

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

04 תוכניות אב לפיתוח כלכלי

תוכנית אב לפיתוח כלכלי היא מפת דרכים אסטרטגית. היא מגדירה איך עיר או אזור יצמחו כלכלית בעתיד. התוכנית מתבססת על ניתוח מעמיק של המגזר העסקי, מוקדי התעסוקה, התשתיות הקיימות וההון האנושי, ומתווה צעדים מעשיים להרחבת מקורות ההכנסה המוניציפליים ולהשגת שגשוג קהילתי. כלי מרכזי זה מאפשר לרשויות המקומיות לחזק את חוסנן הפיננסי ולבסס תכנון אסטרטגי סדור, תוך יצירת מסגרת אינטגרטיבית המשלבת בין תכנון פיזי וסטטוטורי, פיתוח הון אנושי ומינוף נכסים מרחביים.

באמצעות תוכניות האב נדרשת הרשות המקומית למפות את מנועי הצמיחה הפוטנציאליים, לזהות הזדמנויות וחסמים מבניים ותכנוניים, וכן להגדיר סדרי עדיפויות לפיתוח בתחומי ליבה: תעסוקה, מסחר, תעשייה, תיירות, יזמות ותשתיות. בהקשר זה, תוכניות האב מהוות בסיס לקבלת החלטות מושכלות ולהכוונת השקעות ציבוריות ממוקדות.

ברשויות המקומיות בחברה הערבית מקבלת תוכנית האב ממד משמעותי וקריטי אף יותר, נוכח הפערים ההיסטוריים בתחומי התכנון, הפיתוח הכלכלי והנגישות למשאבי קרקע ותשתית. במשך עשרות שנים התמודדו ועדיין מתמודדות רשויות אלו עם מגבלות מבניות עמוקות, הכוללות מחסור בעתודות קרקע זמינות לפיתוח, היעדר אזורי תעסוקה ותעשייה מניבי ארנונה, ותלות גבוהה בתקציבים ממשלתיים. במציאות מורכבת זו, תוכניות האב לפיתוח כלכלי נועדו לייצר תפיסה מערכתית רחבה, המחברת בין צורכי הפיתוח המקומיים לבין המציאות היישומית בשטח, לרבות החלטות ממשלה ותהליכי מימוש רלוונטיים.[2]

2 לפרטים נוספים, ראו מרכז אינג'אז: "פיתוח חברות כלכליות בחברה הערבית".

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

שלבי העבודה בגיבוש תכנית אב לפיתוח כלכלי

01
שלב

מיפוי ואבחון אסטרטגי

השלב הראשון בתהליך כולל ביצוע אבחון עומק של הרשות המקומית, במטרה להבין את מאפייני הכלכלה המקומית והאזורית, לזהות מנועי צמיחה ואתגרים מרכזיים, ולבסס תשתית נתונים מהימנה לקבלת החלטות עתידיות. במסגרת שלב זה, מומלץ לבצע את הניתוחים והמיפויים הבאים:

ניתוח דמוגרפי, תעסוקתי וחברתי

- אבחון סוציו-אקונומי: ניתוח מאפייני האוכלוסייה, מדדי השכלה, רמות שכר והכנסה לנפש, כולל ביצוע השוואה מרחבית ואזורית.
- פרופיל תעסוקה מקומי: מיפוי התפלגות המועסקים, בחינת פריסת חברות הייטק, תעשייה באוריינטציה טכנולוגית מתקדמת ופארקים תעסוקתיים.
- ניתוח ביקוש וכוח קנייה: הערכת הביקושים הקיימים והעתידיים לשטחי תעסוקה, מסחר ושירותים, לצד אומדן כוח הקנייה של התושבים.

מיפוי נכסים וכלכלה מוניציפלית

- ניתוח הכנסות הרשות: מיפוי מקיף של מקורות ההכנסה העצמיים של הרשות המקומית, תוך דגש על היקף הנכסים המניבים וסיווגי הארנונה.
- פילוח אזורי מסחר ותעשייה: מיפוי המצב הקיים של מתחמי התעסוקה והעסקים ביישוב, ואפיון רמות הפעילות הכלכלית בהם.
- אבחון פרויקטים ותשתיות: מיפוי היקפי הבנייה בפועל לפי מחוז ונפה, לצד בחינת מצב התשתיות הפיזיות והגדרת הצרכים העתידיים.

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
.All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

02
שלב

גיבוש חזון כלכלי ויעדים אסטרטגיים

לאחר שלב האבחון, נדרשת הרשות המקומית להגדיר חזון כלכלי מובחן ולקבוע יעדים ארוכי טווח. חזון זה אינו הצהרה כללית, אלא תשתית תכנונית המגדירה את זהותו הכלכלית העתידית של היישוב, ומתווה יעדים מדידים, ברי-השגה ותחומי זמן, המהווים בסיס להרחבת ההכנסות העצמיות ולפיתוח המרחב המקומי. גיבוש החזון והיעדים בשלב זה מתבצע באמצעות שלושה צירי פעולה מרכזיים:

תהליך הגדרת "החזון הכלכלי הייעודי"

- סנכרון תכנוני: התאמת החזון הכלכלי לתוכניות המתאר היישוביות (התכנון הפיזי) ולמגמות הפיתוח האזוריות.
- מינוף החלטות ממשלה: חיבור חזון הרשות לכלי סיוע, תקציבים ייעודיים ותוכניות חומש ממשלתיות רלוונטיות לחברה הערבית.
- בידול מרחבי: הגדרת הייחודיות של היישוב בהשוואה לרשויות שכנות כדי לעודד שיתופי פעולה אזוריים.

שיתוף ציבור

- שולחנות עגולים רב-מגזריים: קיום מפגשי חשיבה משותפים לרשות המקומית, נציגי משרדי ממשלה ואנשי מקצוע.
- שיתוף המגזר העסקי המקומי: שילוב בעלי עסקים, יזמים ומובילי דעה כלכליים ביישוב לשם דיוק הצרכים וההזדמנויות מהשטח.
- "קול" הקהילה: שיתוף נציגי תושבים, צעירים ונשים, כדי להבטיח שהפיתוח הכלכלי יתורגם לשגשוג קהילתי, תעסוקה מקומית איכותית וצמצום פערים.

יעדים אסטרטגיים ומדדי ביצוע

- חוסן מוניציפלי: הגדרת יעדים להגדלת ההכנסות העצמיות מארנונה שאינה למגורים (מסחר, תעשייה ותעסוקה).
- תעסוקה והון אנושי: הגדרת יעדים להעלאת שיעור המועסקים (בדגש על תעסוקת נשים וצעירים), ופיתוח הכשרות מקצועיות מותאמות לצרכי שוק העבודה.
- תרבות יזמית וחדשנות: קביעת יעדים להקמת חממות עסקיות, תמיכה בעסקים קטנים ובינוניים ומשיכת עוגני תעסוקה מתקדמים ליישוב.

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

03 מוקדי פיתוח כלכלי וסדרי עדיפויות

שלב

שלב זה מהווה את הגשר האסטרטגי שבין אבחון המצב הקיים לבין יישום בפועל של מנועי צמיחה חדשים אשר תכליתם המרכזית היא גיבוש מפת דרכים מבוססת נתונים להרחבת העצמאות הכלכלית של הרשות המקומית, צמצום תלותה במענקי ממשלה וטיב השירותים המוענקים לתושב.

במסגרת זו, יבוצע זיהוי שיטתי של תחומי הפעילות המוניציפליים בעלי פוטנציאל הצמיחה הגבוה ביותר תוך מינוף היתרונות היחסיים והנכסים הייחודיים של הרשות, החל ממיקום גיאוגרפי אסטרטגי ונגישות לצירי תחבורה ראשיים, דרך ניצול עתודות קרקע פנויות, ועד להישענות על עוגנים קיימים כגון מוסדות אקדמיים, מרכזים רפואיים או מוקדי תיירות.

מטרת שלב זה היא איתור ענפי מסחר, תעשייה, תעסוקה מתקדמת ופנאי המתאפיינים בביקוש שוק ריאלי, אשר בכוחם למשוך יזמים, חברות ומשקיעים חיצוניים אל תחומי הסמכות של הרשות.

לצד מיפוי מנועי הצמיחה הפוטנציאליים, תתבצע בחינה מעמיקה של הכדאיות הכלכלית, פוטנציאל ההכנסות העתידי ויכולת המימוש המעשית שלהם בטווח הקצר ובטווח הארוך, תוך שקלול יחס העלות מול התועלת הציבורית ומתוך הבנה מובנית שלא כל פיתוח עסקי מתורגם בהכרח לרווח פיסקלי נקי עבור הקופה המוניציפלית.

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

05 מיפוי עסקים ואזורי מסחר

מיפוי עסקים ואזורי מסחר הוא כלי אסטרטגי מרכזי המאפשר לרשות המקומית לקבל תמונת מצב כלכלית מדויקת של המרחב היישובי והצירים המסחריים, לצורך קבלת החלטות מבוססות נתונים. באמצעות מיפוי מסודר של כלל הפעילות העסקית בשטח, הרשות יכולה לזהות מנועי צמיחה, להבין את צורכי השוק המקומי ולאתר חסמים תכנוניים.

לצד היתרונות האסטרטגיים, למיפוי זה יש השפעה ישירה ומיידית על החוסן הפיננסי של הרשות דרך אופטימיזציה של גביית הארנונה העסקית. תהליך המיפוי מאפשר הצלבת נתונים פיזיים מהשטח עם מערכות הגבייה, ובכך מוביל ל:

תיקון סיווגים ועדכון שטחים	איתור פערים בין השימוש בפועל לבין הרישום בצו הארנונה (למשל, עסק המסווג בטעות כמגורים, או שטחי מסחר ומחסנים שלא נמדדו במלואם).
הרחבת בסיס המס היישובי	הכנסת עסקים חדשים אל מעגל הגבייה הרשמי, דבר המגדיל את ההכנסות העצמאיות של הרשות ללא צורך בהעלאת תעריפים לעסקים הקיימים.
יצירת הוגנות חלוקתית	הבטחת חלוקת נטל מס שוויונית והוגנת בין כלל בעלי העסקים ביישוב.

בדרך זו, מיפוי העסקים הופך מכלי תכנוני תיאורטי למנגנון יישומי לפיתוח כלכלי-מקומי, המייצר לרשות את המשאבים הנחוצים להשקעה בחזרה בתשתיות ובשירותים תומכי עסקים.

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

שלבי תהליך מיפוי עסקים

01
שלב

אבחון מקצועי של הפעילות העסקית ברשות המקומית

- **מיפוי מרחבי של עוגנים כלכליים:** הגדרה גיאוגרפית ופונקציונלית של אזורי המסחר, התעסוקה והתעשייה המרכזיים ברשות.
- **אבחון וניתוח חסמים:** זיקוק הכשלים המבניים, הרגולטוריים והתשתיתיים המעכבים פיתוח עסקי.
- **הערכת פוטנציאל הרחבה:** ניתוח הקיבולת והיתרונות היחסיים לפיתוח, שדרוג או הקמה של אזורי תעסוקה ומסחר חדשים.
- **שיפור שירותים מוניציפליים לעסקים**
- **חיזוק ושיפור אופן קבלת ההחלטות ברשות המקומית**

02
שלב

איסוף נתונים בסיסיים: תשתית מידע וריכוז נתונים

שלב זה מהווה את תשתית הידע המתודית וההכרחית לכל תהליך מיפוי ותכנון אסטרטגי עתידי, ומאפשר מעבר קונספטואלי מניהול מבוסס אינטואיציה או הערכות כלליות לקבלת החלטות מוניציפליות המעוגנות בעובדות, מדדים וממצאים אמפיריים בשטח.

מערך הנתונים הקריטיים לאפיון

- **התמקדות בדמוגרפיה ואפיון העסקים ברשות:** מיפוי כמותי של סך העסקים הפעילים, סיווגם המדויק לפי תחומי עיסוק וענפים כלכליים מרכזיים, בדיקת הוותק המצטבר של הפעילות בשנים ואפיון מצב העסק הנוכחי.
- **היבטים מרחביים וסטטוטוריים של המערך העסקי,** הכוללים את המיקום הגיאוגרפי והפיזור המרחבי של הפעילויות הכלכליות ברשות, אומדן מפורט של שטחי המסחר, התעסוקה והתעשייה הקיימים בפועל, לצד מיפוי הסטטוס העדכני של רישוי העסקים ורמת המוכנות הרישויית שלהם.
- **איסוף נתונים ישירים מהשטח על אודות החסמים המרכזיים וכשלי השוק** שעליהם מדווחים בעלי העסקים עצמם, ובכך מאפשר להנהלת הרשות לזהות פערים רגולטוריים, תשתיתיים ותפעוליים הדורשים התערבות מוניציפלית מיידית.

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

03 שלב ניתוח המידע

עיבוד המידע שנאסף בשלב הקודם מאפשר מעבר לניתוח אנליטי מקיף, הממוקד בחילוץ תובנות אסטרטגיות וזיהוי מגמות עומק בפעילות הכלכלית של הרשות. להלן סוגיות מרכזיות לניתוח:

- **ענפים כלכליים דומיננטיים:** זיהוי ענפי המפתח המובילים את הכלכלה המקומית וניתוח משקלם היחסי בסך הפעילות העסקית ברשות.
- **אזורים בעלי ריכוז פעילות עסקית נמוכה:** איתור ומיפוי גיאוגרפי של מתחמים המתאפיינים בריכוז עסקי נמוך או בדעיכה מסחרית.
- **חסמים מרכזיים לפעילות עסקית:** ניתוח הכשלים הרגולטוריים, התפעוליים והביורוקרטיים המעכבים את הפעילות והפיתוח של המגזר העסקי.
- **תחומים בעלי פוטנציאל צמיחה:** זיהוי ענפים ותחומי פעילות חדשים בעלי יתרון יחסי, המסוגלים להוות מנועי צמיחה ומקורות הכנסה חדשים לרשות.
- **פערים בתשתיות או בנגישות:** אבחון ליקויים בתשתיות פיזיות, דיגיטליות או תחבורתיות המשפיעים לרעה על האטרקטיביות של הפעילות הכלכלית.

04 שלב יישום מערכת המיפוי

שלב זה מבוסס על אינטגרציה בין מקורות ידע ויצירת שכבת "GIS" אחידה. הטמעת נתוני העסקים במערכות המידע של הרשות מאפשרת מעבר לניתוח מרחבי מתקדם, הכולל אפיון של פריסת הפעילות הכלכלית ואיכון פערים תכנוניים בשטח, ובכך משדרגת באופן מובהק את יכולות התכנון האסטרטגי וקבלת ההחלטות בהנהלת הרשות.

אינטגרציה והצלבת נתונים מרחבית

- התאמה בין כתובות עסקים לבין חלקות ומבנים
- שיוך גיאוגרפי של כל עסק למיקום פיזי מדויק
- זיהוי שיטתי של חוסרים, פערים ואי-התאמות מובנות בין מאגרי המידע של המחלקות השונות ברשות המקומית

איכות המידע והעשרתו

- הסרת כפילויות
- תיקון שגיאות כתובת ומיקום וסנכרון נתוני הכתובת לסטנדרט עירוני אחיד
- השלמת נתונים חסרים ככל האפשר

בניית שכבת GIS

- **שכבת עסקים עירונית**
- **שכבת חלקות מקרקעין**
- **שכבות שימושי קרקע ותכנון**
- **שכבות ניתוח כלכלי ותפקודי**

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

06 סיכום

מדריך זה מבוסס על ידע נצבר ותהליכי למידה רב-ממדיים במרכז "אינג'אז" לאורך העשור האחרון, שבו היווה הפיתוח הכלכלי-חברתי ברמה המקומית והאזורית נדבך מרכזי באסטרטגיית הארגון ובפעילותו השוטפת. התובנות המוצגות בו גובשו מתוך ליווי מקצועי של הרשויות המקומיות ג'ת, טמרה ומגד אל-כרום, לצד קיום ימי עיון, מתן ייעוץ בתחומי הצמיחה והחוסן הפיננסי, הקמת חברות כלכליות, חשיפה למודלים בין-לאומיים ועבודה רציפה מול דרגי מקצוע וממשל ברמה המקומית והאזורית.

המדריך מציע מסגרת יישומית לפיתוח כלכלי-חברתי ברשויות המקומיות הערביות, תוך מיקוד בזיהוי מנגנונים, חסמים והזדמנויות המאפיינים את ההקשר הייחודי של חברה זו. מטרתו המרכזית היא סיפוק כלים פרקטיים ומבוססי ידע לדרג הניהולי והמקצועי הבכיר ברשויות, המבקש לקדם תהליכי צמיחה באופן שיטתי ומובנה. בהתאם לכך, מתווה המדריך שלושה מודלים יישומיים: הקמת לשכת עסקים מקומית, גיבוש תוכנית אב לפיתוח כלכלי, ומיפוי וניתוח של אזורי תעסוקה ומסחר.

01
הקמת לשכת עסקים מקומית

02
גיבוש תוכנית אב לפיתוח כלכלי

03
מיפוי וניתוח של אזורי תעסוקה ומסחר

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)
All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.

מרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות

רח' ואדי אלחאג', 2004 ת.ד 50724, נצרת 1622222 • טלפון: 04-6566572 • injaz.org.il • injaz@injaz.org.il

כל זכויות היוצרים שמורות למרכז אינג'אז – המרכז המקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות (ע"ר)

All rights reserved to the Injaz Center – Center for Professional Arab Local Governance.

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ مركز انجاز.