

ייצוג נשים בתפקידים בכירים בשירות המדינה

מסמך קצר זה נכתב עבור הוועדה לקידום מעמד האישה ולשוויון מגדרי, לקראת דיון מעקב בנושא ייצוג הולם של נשים במשרות בכירות בשירות המדינה. במסמך מוצגים נתונים על ייצוג נשים בקרב כלל העובדים בשירות המדינה ובקרב העובדים בדרגי הניהול הבכירים בו, נכון לסוף שנת 2024. הנתונים המובאים במסמך מבוססים על מידע שהופק על-ידי נציבות שירות המדינה.¹ [במסמך קודם](#) בנושא מובאים נתונים על המכהנים בתפקידי מנכ"ל, משנה למנכ"ל ומוקבלי מנכ"ל בשירות המדינה נכון ליולי 2024;² [במסמך נוסף](#) מובאים נתונים על ייצוג נשים בקרב עובדי המגזר הציבורי כולו, לרבות שירות המדינה.³

נכון לסוף שנת 2024 הועסקו בשירות המדינה כ-88 אלף עובדים פעילים,⁴ מהם 64% נשים (כ-56 אלף נשים).⁵ נשים מהוות, אם כן, רוב בכלל כוח האדם בשירות המדינה. עם זאת, בחינת ייצוג הנשים לפי מדרגי התפקידים מלמדת כי אף שנשים הן רוב בקרב עובדי שירות המדינה, חלקן היחסי פוחת באופן עקבי ככל שעולים במבנה ההיררכי. תרשים 1 מציג את ההתפלגות המגדרית של העובדים לפי מדרג שירות המדינה בשנת 2024.⁶

¹ שי אגונין, אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות, נציבות שירות המדינה, תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת, דוא"ל, 15 ביולי 2025.

² ג'רי אלמו-קפיטלן, מרכז המחקר והמידע של הכנסת, [ייצוג נשים בתפקידים בכירים בשירות המדינה](#), 7 ביולי 2024.

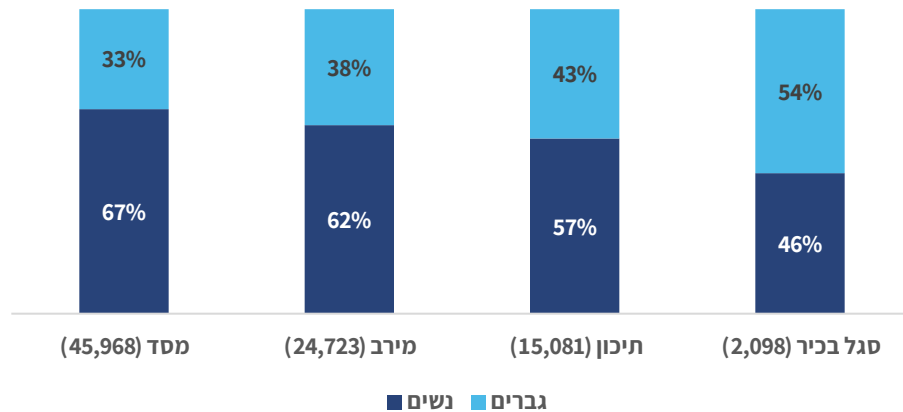
³ נלי כפיר, מרכז המחקר והמידע של הכנסת, [ייצוג נשים במגזר הציבורי](#), 31 במרץ 2025.

⁴ נתון זה כולל את עובדי משרדי הממשלה, יחידות הסמך ומערכת הבריאות הממשלתית (בתי חולים ציבוריים, מכונים ומעבדות); לא כולל סטודנטים ומתנדבים.

⁵ שי אגונין, אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות, נציבות שירות המדינה, תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת, דוא"ל, 15 ביולי 2025.

⁶ לפי דירוג שירות המדינה יש ארבעה מדרגים של משרות, המשקפים את רמת מיקום המשרה בהיררכיה הארגונית: **סגל מסד:** 39 ומטה בדירוג המח"ר והדרגות המקבילות בדירוגים האחרים; **סגל מרב:** דרגות 40/41 בדירוג המח"ר והדרגות המקבילות בדירוגים האחרים; **סגל תיכון:** דרגות 42/43 בדירוג המח"ר והדרגות המקבילות בדירוגים האחרים; **סגל בכיר:** דרגה 44 ומעלה בדירוג המח"ר והדרגות המקבילות בדירוגים האחרים. דרגות אלו מכונות לעיתים גם: דרג כניסה, דרג מקצועי, דרג ניהול ביניים ודרג ניהול בכיר.

תרשים 1: עובדים בשירות המדינה בחלוקה לפי מדרג ומגדר, 2024 (בסוגריים – סך הכל עובדים בכל מדרג)⁷



מהתרשים ניתן לראות כי, בשלושת הדרגים הזוטרים יותר: מסד, מירב ותיכון – נשים מהוות רוב. אם כי שיעורן הולך ופוחת ככל שעולים במדרג (מ-67% בדרג מסד – הדרג הזוטר ביותר, ועד 57% בדרג תיכון). לעומת זאת, בדרג הבכיר נשים מהוות מיעוט – 46%.

במטרה לקדם ייצוג שוויוני בדרגי הניהול, החלטת ממשלה מספר 1697 משנת 2014 אימצה את המלצות דוח הוועדה לקידום נשים בשירות המדינה (ועדת שטאובר) ובתוך כך עיגנה יעד לייצוג הולם של נשים בתפקידים בכירים בשירות המדינה בשיעור של 50% לפחות, יעד שכעשור לאחר מכן טרם הושג.⁸ בהחלטת ממשלה מספר 454 משנת 2020 נקבעו צעדים ליישום היעד, ובהם הנחיה לנציב שירות המדינה לבחון ייעוד משרות לנשים בכל הדרגות, לרבות בדרג הבכיר.⁹

גם בתוך הדרג הבכיר עצמו ניכרת ירידה הדרגתית בייצוג הנשים ככל שעולים ברמות הבכירות – הדרג הבכיר בשירות המדינה מחולק לשלוש רמות: רמה 110 רמה 120 ורמה 130 המקבילות לדרגות: 44, 45 ו-46 בדירוג המח"ר, בהתאמה. נדגיש כי הדרגות אלו אינן מקבילות לתפקידים מסוימים, שכן קיימת שונות בין משרדי הממשלה והיחידות השונות בנוגע לדרגות שבהן מאוישים תפקידי ניהול בכירים.¹⁰ בהמשך מוצגים נתונים על המכהנים בתפקידי מנכ"ל, משנה למנכ"ל ומוקבלי מנכ"ל בשירות המדינה נכון ליולי 2024.

⁷ שי אגונין, אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות, נציבות שירות המדינה, תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת, דוא"ל, 15 ביולי 2025.

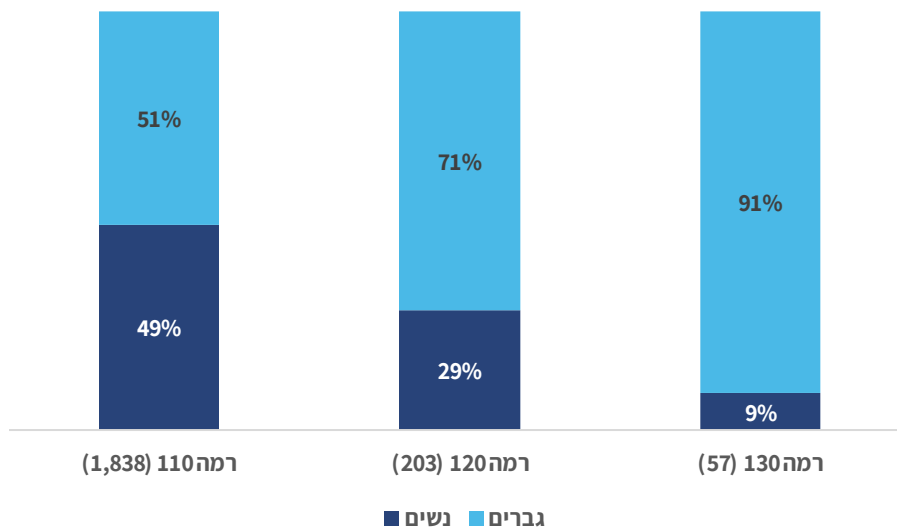
⁸ החלטת ממשלה 1697 של הממשלה ה-33, [קידום ושילוב נשים בשירות המדינה](#), 8 ביוני 2016.

⁹ החלטת ממשלה 454 של הממשלה ה-35, [קידום ייצוג הולם לנשים בשירות המדינה ואצילת סמכות הממשלה](#), 18 אוקטובר 2020.

¹⁰ יניב ברודי, מנהל תחום פרויקטים, אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות, נציבות שירות המדינה, דוא"ל ושיחת טלפון, 27 בפברואר 2025.

תרשים 2 שלהלן מציג את ההתפלגות המגדרית בכל אחת משלוש רמות הבכירות נכון לסוף שנת 2024 ומראה כי שיעור הנשים פוחת ככל שעולים ברמות הבכירות.

תרשים 2: הדרג הבכיר על פני שלוש רמות בכירות, בפילוח לפי מגדר, 2024 (בסוגריים – סך הכל עובדים בכל רמת בכירות)¹¹



מהתרשים עולה כי, **ייצוגן של נשים פוחת בכ-20 נקודות האחוז במעבר בין כל אחת מרמות הבכירות**. ברמה 110 ניכרת חלוקה כמעט מאוזנת בין נשים וגברים, כאשר נשים מהוות 49% מהעובדים, ברמה 120 שיעורן יורד לפחות מ-30%, ואילו ברמה 130 פחות מעשירית מהעובדים הן נשים.

ככלל, בהתאם לסעיף 19 לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959, מינוי עובדים בשירות המדינה נעשה באמצעות מכרז פומבי. עם זאת, לצורך איוש המשרות הבכירות ביותר בשירות המדינה נקבעו בחוק מנגנונים ייחודיים. סעיף 12 לחוק קובע כי מנכ"ל משרד ממשלתי מתמנה על ידי הממשלה לפי הצעת השר הממונה, ועל מינוי זה לא חלה חובת מכרז. בנוסף, סעיף 23 והתוספת לחוק מונים משרות וסוגי משרות הפטורות ממכרז, ובהן משנים למנכ"ל וממלאי תפקידים שמוקבלים למנכ"ל.¹²

מניתוח שנערך במסגרת [מסמך קודם](#) עלה כי, **נכון ליולי 2024 כיהנו 101 עובדים בתפקידים הבכירים ביותר בשירות המדינה הנחלקים לשלוש קבוצות: מנכ"לים, מוקבלי מנכ"ל ומשנה למנכ"ל. מתוך כלל בעלי**

תפקידים אלו כיהנו 14 נשים (14%), מתוכן:¹³

¹¹ שי אגונין, אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות, נציבות שירות המדינה, דוא"ל, 15 ביולי 2025.

¹² חוק שירות המדינה (מינויים), תשי"ט-1959.

¹³ ג'רי אלמו- קפיטל, מרכז המחקר והמידע של הכנסת, ["יצוג נשים בתפקידים בכירים בשירות המדינה"](#), 7 ביולי 2024. הפער בין סכום התפקידים המאוישים על ידי נשים (15) ובין המספר הכולל של ממלאות התפקיד (14) נובע מכך שאחת ממלאות התפקיד – מירב שטרן

- מבין 16 המשנים למנכ"ל היו ארבע נשים (25%);
- מבין 57 מוקבלי המנכ"ל היו תשע נשים (16%);
- מבין 28 מנכ"לים כיהנו שתי נשים (7%).

נדגיש כי הנתונים נכונים למועד הפקתם – יולי 2024.

על רקע הייצוג הנמוך של נשים בתפקידי מנכ"ל ובמשרות אמון נוספות, עתרו ארגוני נשים לבג"ץ בפברואר 2023, בדרישה להבטיח ייצוג הולם לנשים במינויים הבכירים בשירות המדינה. **בפסק הדין שניתן בפברואר 2025 קבע בית המשפט כי חובת הייצוג ההולם של נשים חלה גם על משרות אמון ומשרות בכירות הפטורות ממכרז, ובפרט על משרות מנכ"לים, וכי הממשלה לא עמדה בחובתה להבטיח ייצוג הולם לנשים במשרת אלו.** בפסק הדין הורה בג"ץ למדינה לגבש בתוך שישה חודשים הנחיות שיבטיחו עמידה בחובה זו.¹⁴ בעקבות פסיקת בג"ץ, פרסמה ביולי 2025 נציבות שירות המדינה הנחיות ביניים בנושא ייצוג הולם לנשים במשרות הבכירות ביותר. ההנחיות קובעות בין היתר כי על השרים לתעד מאמצים לאיתור מועמדות נשים ולפרט את הצעדים שנעשו לקידום מועמדותן ולנמק היעדר מועמדת מתאימה במקרה שמוצע מועמד גבר.¹⁵

כיהנה במקביל הן כמנכ"לית הרשות לקידום מעמד האישה (תפקיד מוקבל מנכ"ל) והן כממלאת מקום מנכ"לית המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה; נציין כי כיום היא מכהנת רק כמנכ"לית הרשות לקידום מעמד האישה.

¹⁴ בג"ץ 1363/23 שדולת הנשים בישראל, נעמת תנועת הנשים של ישראל, פורום דבורה – נשים במדיניות החוץ וביטחון לאומי נ' הממשלה ו-33 אחרים, פסק דין, 24 בפברואר 2025.

¹⁵ נציבות שירות המדינה, הנחיית ביניים: חובת ייצוג הולם של נשים בתפקידי מנכ"ל, משנה למנכ"ל ומשרות נוספות הנדונות בוועדת המינויים, 2 ביולי 2025.