

**שם הקורס: אתיקה ניהולית**  
**מספר הקורס: 209.4522**

**שם המרצה: ד"ר אריה רשף**  
**שעות קבלה: בתיאום מראש**  
**דוא"ל: [areshef@edu.haifa.ac.il](mailto:areshef@edu.haifa.ac.il)**  
**טל': 050-8244779**

**כדי שהרוע ינצח די בכך שהטובים ישבו בשקט**  
אדמונד בארק

**המקום החם ביותר בגיהנום שמור לאלו שבתקופה של משבר מוסרי שמרו על נייטרליות**  
דנטה אליגיירי

#### **א. מטרת הקורס**

להציג בפני תלמידי המגמה לאלכ"רים, היבטים שונים הקשורים בהתנהגויות אתיות בסביבה ארגונית ציבוריות, לטפח את המודעות והרגישות שלהם לתוצאות האפשריות של התנהגות לא הולמת מבחינה אתית של עובדים ומנהלים בארגונים, ולהקנות להם כלים שיאפשרו בניית תכניות הדרכה והטמעת תרבות אתית בארגונים.

#### **ב. הנחות היסוד ולוגיקת מבנה הקורס.**

ארגונים מתמודדים עם מגוון רחב של בעיות כחלק מהשגרה היומיומית המלווה אותם. בסביבה המשתנה המאפיינת את העולם בו מתמודדות כיום חברות עסקיות נתבעים מנהלי הארגונים ועובדיהם להתמודד עם כמות מידע גדולה מבעבר ולקבל החלטות בפרקי זמן קצרים. אי הודאות הגוברת והמשברים התכופים המלווים אותה יוצרים קשיים בניהול סדיר ושוטף ובתכנון לעתיד. בסביבה בה "רק הפרנואידיים שורדים" (שם ספרו של א. גרוב מנכ"ל "אינטל" וקיימים רק שני סוגי מנהלים, " הזרזים והמתים" (כלשונו של ט. פיטרס) גובר העומס על חלוקת הקשב של הדרג הניהולי וחלק נכבד ממנו מופנה למלחמת ההשרדות. במצב זה צועדים מנהלים מדי יום "בשדה מוקשים מוסרי" כשבכל רגע נתון, יכולה החלטה ניהולית כלשהיא הנראית על פניה כבלתי מזיקה לחלוטין "להתפוצץ" ולגרום לפגיעה לא רק במקבל החלטה אלא גם בבעלי עניין רבים המקיפים אותו. להחלטות בלתי מוסריות של מנהלים יש השלכות בלתי נמנעות על האפקטיביות של ארגוניהם ולפגיעה במוניטין של הארגון. להתנהגות הדרג הניהולי השפעה רבה על התרבות האתית של הארגון. אקלים אתי לקוי משפיע על התנהגויות לא נאותות של חברי הארגון.

המשבר הכלכלי שעבר העולם ב-2008 מעמיד בפנינו שאלות קשות בהקשר לתפיסת העולם הגורסת כלכלת שוק חופשי שבו "היד הנעלמה" אמורה להביא לאיזונים הנדרשים. משבר זה הינו מכה קשה למודל הרעיוני הגורס רגולציה מינימלית של השווקים. אנו רואים היום כי שווקים ללא רגולציה יכולים להביא לתוצאות הרסניות. גם ארגונים ציבוריים וממשלתיים בישראל מוצאים את עצמם

השכם והערב במלחמה על קיומם וזאת תוך איום מתמשך בהפרטתם. מציאות זו משפיעה על אופי התרבות האתית של הארגונים ועל ההתנהגות האתית של עובדיהם. המגזר השלישי הפך בשנים האחרונות לשחקן מרכזי בשדה הכלכלי. קמו ארגונים שאינם חלק ממוסדות המדינה ומהחברות הפרטיות העסקיות אשר פועלים למען הציבור ללא רצון ליצור רווחים כספיים באמצעות בנית מוצרים לרווחת התושבים. שדה פעילותו של המגזר השלישי התרחב ונוספו לו תחומים כגון טיפוח המדע, תרבות ואמנות, בריאות ואיכות הסביבה, קידום זכויות אדם, שמירה על חייה הדמוקרטיים של החברה, וקידום זכויות אדם. התחרות על המשאבים המוגבלים והמשבר הכלכלי-פיננסי גורמים לאלכ"רים לחפש מקורות מימון חדשים כדי לחזק את עצמאותם וזאת באמצעות שילוב מיזמים בעלי אופי עסקי שנושאים רווחים כלכליים. בשל התחרות עם ארגונים פרטיים למטרות רווח ונסיגה מהערכים החברתיים שהנחו ארגונים רבים טושטשה הזהות הארגונית והערכית של אלכ"רים רבים. בד בבד עם התפתחויות אלו התעוררה בשנים האחרונות ביקורת ציבורית על דרכי הניהול של אלכ"רים בגין חוסר שקיפות, ניהול לקוי, שכר מנהלים מוגזם, ולעיתים אף על אי סדרים ועבירות על החוק.

#### ג. שיטת הלמידה

הקורס משלב חומר תאורטי שיועבר בהרצאות פרונטליות עם דיונים שיושתתו על קריאת מאמרים מהספרות המקצועית, ניתוח ארועים דמויי מצבי אמת, צפיה בקטעי סרטים רלוונטיים וניתוח קטעי עיתונות עדכניים רלוונטיים.

#### ד. ז. חובות התלמידים

1. השתתפות מלאה פעילה בשעורים!!!
2. ניתוח אירוע אתי קבוצתי- (25% מהציון)
3. עבודת סיכום אישית- ניתוח אירוע אתי מעולם העבודה של הכותב תוך התייחסות לספרות המקצועית בתחום התוכן של העבודה. (75% מהציון)

#### ה. מבנה הקורס

- הקורס מורכב מ 3 חלקים עיקריים
1. ה. בסיס הנורמטיבי-בסקירת הגישות הפילוסופיות העיקריות בתחום האתיקה הארגונית המטפלות בשאלה, מה צריך (SHOULD) המנהל לעשות על מנת להיות נאמן לעקרונות האתיים
  2. ה. בסיס ההתנהגותי-התמקדות בהבנת הסיבות לקיום הפערים בין החובה המוסרית המודגשת בתפיסות הפילוסופיות לבין ההתנהגות היומיומית של המנהל בארגונים ללא מטרות רווח והכרת ההטיות הקוגניטיביות והלחצים הפסיכולוגיים המשפיעים על קבלת ההחלטות שלהם.
  3. ה. בסיס הפרקטי-תאור הסוגיות האתיות המרכזיות המטרידות את עולם הארגונים ללא מטרות רווח וסקירת האמצעים באמצעותם מנסים ארגונים להתמודד עם תופעות שלהתנהגות לא אתית.

### 1. נושאי הקורס

**23.7 מפגש ראשון- מבוא לאתיקה בארגונים ללא כוונת רווח:**  
מדוע צריך לעסוק בהתנהגות אתית בארגונים ללא כוונת רווח?  
מהותה של הדילמה האתית בסביבה עסקית ובסביבת ארגוני המגזר השלישי.  
ההבחנה בין עקרונות אתיים לעקרונות משפטיים  
התפתחות הסטורית של הגישות לאתיקה בארגונים בעולם המערבי.  
מדוע כדאי להתנהג באופן אתי -אחריות חברתית בניהול  
עקרונות מנחים להחלטה על דרך הפעולה הנכונה – הגישות הפילוסופיות:  
תרומתה הפילוסופיה של המוסר להתמודדות עם סוגיות מוסריות בארגונים  
דגש על תוצאות הפעולה – הגישה התועלתנית  
דגש על חובות ועקרונות – הגישה הדאונטולוגית.  
המעשה במסגרת החברתית -דגש על צדק  
דגש על יושרה – תורת הסגולה.  
תהליך קבלת ההחלטות בסוגיות אתיות בארגונים

### ביבליוגרפיה

אליאסוף, י. (1990). אתיקה של עובדי ציבור בישראל. *שנתון משפט העבודה* ב 45-66

רובינשטיין, א. (2015). זכות האדם לדמוקרטיה. *כיוונים חדשים*, 32, 24-34

Boateng, A., Akamavi, R. K., & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organisations: Evidence from large charities. *Business Ethics*, 25(1), 59-74.

Ferrel, O.C., & Fraderich, J. (1994). *Ethics*, Boston; Houghton Mifflin Company ,Ch -3. Applying moral philosophies to business ethics, 51-64

### **30.7 מפגש שני -גורמים המשפיעים על התנהגות אתית לא נאותה בארגונים:**

גורמים קוגניטיביים ואמוציונליים המשפיעים על הטיות בתהליכי קבלת החלטות  
תורת הסיכויים של כהנמן וטברסקי, מודל האסקלציה, האדם כעו"ד אינטואיטיבי-בזרמן ומסיק  
חשיבת יחד- השפעת הקולקטיב על התנהגות הפרט- ג'ניס ומאן  
קונפורמיות וציות לסמכות- דיון בהשלכות ניסויי אש מילגרם וזימברדו  
חלוקת אחריות בקבוצה  
התנערות מאחריות באמצעות יצירת ריחוק פסיכולוגי  
הזדהות יתר עם הארגון  
הכח מסחרר- סינדרום בת שבע.  
הוגנות/אי הוגנות בארגון

סגנון ניהול אתי והשפעתו על הארגון  
אקלים ארגוני ואתי

הטמעת תרבות אתית בארגונים.  
הנחיות למטלה הקבוצתית- מועד הגשה 8.8

#### ביבליוגרפיה

- רשף, א. (2004). מדילמת החור והעכבר-האם החור הוא הגנב או שהעכבר הוא הגנב? או: למה שתקו רופאים מכובדים בפרשת ד"ר יקירביץ. *משאבי אנוש*, 194, 20-26.
- Malloy, D.C & Agarwal, J. (2010). Ethical Climate in Government and Nonprofit Sectors: Public Policy Implications for Service Delivery. *Journal of Business Ethics*, 94, 3-21.
- Trevino, L & Nelson, A. (2004). *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons, Ch.-8, Ethical problems of organizations, 194-224.
- Thorne, D., & Venable, B.. (2008). Governance theory and practice for nonprofit organisations. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4 (2), 148
- Trevino, L & Nelson, A. (2004) *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons, Ch-10, Creating an ethical organizational culture, 246-284.
- Waring, C.J. (2004). Measuring Ethical Climate Risk. *The Internal Auditor*, 61, 6, 71-7

#### **6.8\_ מפגש שלישי- סוגיות אתיות מרכזיות בארגונים ללא מטרות רווח**

ניגוד אינטרסים  
ניצול לרעה של סמכות  
ניצול מידע פנימי  
התרעה  
חלוקה צודקת  
שוחד ומתנות  
בעיות אתיות בניהול מתנדבים  
הקשר עם ארגונים עסקיים  
אתיקה בעולם דיגיטלי - ערים חכמות

#### ביבליוגרפיה

- רשף, א. (2009). "אחריות חברתית של תאגידים (CSR)-מיתוס ומציאות". *משאבי אנוש*, 259, 260-1-

Bell, J.R. Bell, R.R and Elkins, A. (2005). Embedding ethical frameworks in the leadership system of not-for-profits: The special case of volunteers. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 70 (4),29-35.

Fiachra O’Brolcháin, de Colle, S., & Gordijn, B. (2018). The ethics of smart stadia: A stakeholder analysis of the croke park project. *Science and Engineering Ethics*, 1-33.

Sommers-Flanagan, R.(2007). Ethical considerations in crisis and humanitarian interventions. *Ethics & Behavior*, 17(2), 187–202

### 13.8 מפגש רביעי – אתיקה בניהול המשאב האנושי בארגונים ללא מטרות רווח

זכויות וחובות של עובדים

העסקה פוגענית

משוא פנים בגיוס עובדים

חוסר הוגנות בקידום ובשכר

אי הקפדה על סודיות מידע

הסתרת מידע מעובדים

אי מניעת פגיעה בבריאות נפשית ופיזית

פיטורים לא הוגנים

הפרדוקס האתי -ניצול עובדים בעמותות חברתיות

הנחיות לעבודה מסכמת אישית - מועד הגשה 17.9

#### ביבליוגרפיה

גוצלב, ר. ובנימין א. (2006). גמדים או רובוטים: מחויבות ודה-הומניזציה כלפי עובדים זמניים בקרב מנהלי משאבי אנוש במגזר הציבורי. *סוציולוגיה ישראלית* 64, 37-7(2),

רשף, א. (2010). היבטים אתיים ביחסי עבודה. *זרקור על יחסי העבודה – הביטאון המקוון של האגודה הישראלית ליחסי עבודה* 12-21, 1,

רז, א. (2015). משטר הפחד בעבודה קבלנית. *כיוונים חדשים*, 24, 187-198

רשף, א. (2002). מאפיינים של שיקולים בהתמודדות עם דילמות מוסריות בניהול המשאב האנושי. *משאבי אנוש* 171,