



משרד החינוך  
המינהל לחינוך טכנולוגי  
הפיקוח על מגמות ניהול עסקי

# תכנית לימודים

שם התכנית: **מדעי הניהול**

מקצוע: **אתיקה וערכים  
בארגון**

כיתה: **י"ג**

---

מהדורת תשע"ו, עדכון – תשפ"ד  
28-5-23

מדעי הניהול: מינהל משפטי  
מינהל רפואי  
חשבונאות וחשבות שכר

## תוכן העניינים

### עמוד

3.....	ועדת היגוי
4.....	רציונל
4.....	מטרות
4.....	דרכי הוראה
5.....	נושאי הלימוד
6.....	פירוט נושאי לימוד
10.....	מילון מונחים
14.....	ביבליוגרפיה

## ועדת היגוי

יו"ר הוועדה דיקן (יוצא) הפקולטה למינהל עסקים, המכללה האקדמית נתניה	פרופ' אהרון צינר
מרכזת הוועדה מפמ"ר מגמות תעשייה וניהול ו-ניהול עסקי, משרד החינוך, המינהל למדע ולטכנולוגיה	ד"ר מגדה גרוס
מפקחת במגמת ניהול עסקי, משרד החינוך, המינהל למדע ולטכנולוגיה	ברכה ברבר
מרצה למשפטים בארגוני עבודה. מחברת הספר "סדר הדין במשפט"	עו"ד אורלי פרייזלר
יועצת ארגונית (צנגר יועצים), מתמחה בפיתוח מנהלים. מחברת הספר "תרבות ארגונית"	אפרת צנגר
מנהלת בי"ס תיכון עמל שרונים	רחל קוצ'ין

## רציונל

אתיקה בארגון הוא אחד מהנושאים המשמשים היום ככלי לניהול אפקטיבי של הארגון, הן מן ההיבט הפילוסופי-התיאורטי והן מן ההיבט המעשי-אנושי. חזון הארגון, ערכיו וכללי ההתנהגות הראויה ישפרו את יכולת הארגון לשרוד, להתקיים בכבוד ואף לשגשג. התאמה בין חזון הארגון, ערכיו וכללי ההתנהגות המנחים את העובדים ובין הסביבה תסייע להצלחת הארגון לאורך זמן. התכנית תאפשר לתלמיד להבין את ההלימה בין האינטרסים של הארגון ובין האינטרסים של מחזיקי עניין שונים.

## מטרות

1. התלמיד יזהה את המושגים הבסיסיים בנושא אתיקה ארגונית.
2. התלמיד יבחין בין אתיקה מקצועית, אתיקה ארגונית ואתיקה ברמה הבין-אישית.
3. התלמיד יאתר את השפעת האתיקה על הארגון ועל החברה.
4. התלמיד יסביר את תהליך הטמעת האתיקה בארגונים.
5. התלמיד יציין את התרומה של התהליך לקשר ההדדי / למחויבות של ארגונים וקהילה.
6. התלמיד יקשר בין אתיקה ובין סגנונות ניהול.
7. התלמיד יבחין בין הגישות הפילוסופיות השונות בנושא האתיקה.

## המלצות לדרכי הוראה

1. הוראה פרונטלית בכיתה.
2. ניתוח אירועים ארגוניים העוסקים בנושא אתיקה ממקרה מחקר (Case study) בארץ ובעולם.
3. ניתוח פרסומי מדיה אקטואליים העוסקים באירועים בולטים בארגונים שונים.

## נושאי הלימוד באתיקה וערכים בארגון

מספר שעות מומלצות	ראשי פרקים	מס'
5	אתיקה – הגדרה וחשיבות	1
5	תרבות ארגונית ואתיקה ארגונית – יסודו של הארגון	2
10	קוד אתי בארגון	3
12	תכנית אתית הלכה למעשה	4
13	תרומת הקודים האתיים	5
11	גישות פילוסופיות לניתוח דילמות אתיות	6
10	אתיקה וניהול	7
6	האקלים האתי בארגון	8
<b>72 שעות</b>	<b>סך הכול</b>	

## פירוט נושאי הלימוד באתיקה וערכים בארגון

מספר שעות מומלצות	נושאי הלימוד
5	<p><b>1. אתיקה - הגדרה וחשיבות</b></p> <p>1.1 מושגי יסוד באתיקה וערכים: מוסר, ערך, קוד אתי, אחריות, נאמנות, יושר ויושרה</p> <p>1.2 שקיפות ארגונית - מה בין שקיפות ואתיקה</p> <p>1.3 מה בין אתיקה מקצועית, אתיקה ארגונית ואתיקה ברמה הבין-אישית</p>
5	<p><b>2. תרבות ארגונית ואתיקה ארגונית – יסודו של ארגון</b></p> <p>2.1 הנחות יסוד, ערכים ונורמות כקודים להתנהגות ארגונית</p> <p>2.1.1 ערכים ונורמות כנגזרת של השפעת הסביבה הארגונית החיצונית: פוליטיקה, כלכלה, טכנולוגיה, חברתי-תרבותי, אקולוגיה, חוקים</p> <p>2.1.2 ערכים ונורמות כנגזרת של השפעת הסביבה הפנים ארגונית: חזון המייסדים, מדיניות ונהלים, תקשורת ומבנה ארגוני</p> <p>2.2 הקשר בין חוקים וחקיקה למוסר, ערכים ואתיקה</p>
10	<p><b>3. הקוד האתי בארגון ככלי להגדרת ערכי הארגון</b></p> <p>3.1 קוד אתי בארגון</p> <p>3.2 המודל הגנרי לקוד אתי בארגון</p> <p>3.2.1 בחירת קודים אתים והתאמתם לארגון</p> <p>3.3 הקשר בין קוד אתי ובין תרבות ארגונית</p> <p>3.4 השפעת הקוד האתי על פעילויות הארגון</p> <p>3.5 מחויבות אישית ומקצועית של העובדים בארגון</p>

מספר שעות מומלצות	נושאי הלימוד
12	<p><b>4. תכנית אתית - הלכה למעשה</b></p> <p>4.1 עקרונות התכנית האתית</p> <p>4.2 מרכיבי התכנית האתית</p> <p>4.3 תפקידי התכנית האתית</p>
	<p>4.4 הטמעת תכנית אתית בארגון</p> <p>4.4.1 פיתוח תהליכים ונהלים לתכנית אתית והתאמתם לארגון</p> <p>4.4.2 העמקת המודעות לאתיקה בקרב חברי הארגון</p> <p>4.4.3 פיתוח מנגנוני בקרה ואיכות</p> <p>4.4.4 אתיקה ופרסום</p> <p>4.5 אתיקה והצלחה עסקית - תנאים להצלחת ההטמעה של התכנית האתית</p> <p>4.5.1 מעורבות ההנהלה</p> <p>4.5.2 בניית קודים אתיים בשיתוף חברי הארגון</p> <p>4.5.3 בניית קודים אתיים המותאמים לסביבות פנים-ארגונית וחוץ-ארגונית</p> <p>4.5.4 שילוב מרכיבים אתיים בחזון הארגון ובערכיו</p> <p>4.5.5 הצבת יעדים בתחום האתיקה</p> <p>4.5.6 קריטריונים ומדדים לבחינת יעילות התכנית, כלי הערכה: שאלון (פנים-ארגוני וחוץ-ארגוני), ריאיון, תצפית</p> <p>4.6 תהליכי שינוי בארגון</p> <p>4.6.1 מהו שינוי ארגוני; התמודדות עם התנגדויות</p> <p>4.6.2 הקשר בין הטמעת האתיקה לבין תהליך השינוי הארגוני</p>
13	<p><b>5. תרומת הקודים האתיים:</b></p> <p>5.1 ברמת העובד</p> <p>5.1.1 שיפור הפעילות של המחלקות השונות בארגון</p> <p>5.1.2 יחסי אנוש בארגון</p> <p>5.1.3 מתן שירות נאות ויעיל ללקוחות</p> <p>5.1.4 שמירה על אמינות ומוניטין</p> <p>5.1.5 יחסי עובד מעביד</p> <p>5.1.6 הזדהות העובד עם הארגון</p>

מספר שעות מומלצות	נושאי הלימוד
	<p>5.2 ברמת הארגון</p> <p>5.2.1 אתיקה ככלי ניהולי התורם להצלחה ארגונית; הובלה למצוינות</p> <p>5.2.2 עמידה בדרישות החקיקה ובנורמות</p> <p>5.2.3 אתיקה ואחריות חברתית – חיזוק הקשר עם הקהילה</p> <p>5.2.4 שיפור המוניטין וחיזוקו</p> <p>5.2.5 ניהול סיכונים</p> <p>5.2.6 שיפור תהליכי עבודה</p> <p>5.2.7 פיתוח התרבות הארגונית והטעמתה</p> <p>5.2.8 שיפור הקשר בין הסביבה הפנים-ארגונית והסביבה החוץ-ארגונית</p> <p>5.2.8.1 אחריות חברתית תאגידית</p> <p>5.2.8.1.1 אחריות חברתית תאגידית</p> <p>5.2.8.1.2 מהי האחריות החברתית של ארגונים?</p> <p>5.2.8.1.3 הגישות השונות בנושא האחריות החברתית</p> <p>5.2.9 שיפור היתרון התחרותי של הארגון</p>
11	<p><b>6. גישות פילוסופיות לניתוח דילמות אתיות</b></p> <p>6.1 הגישה התועלתנית (ג' סטיוארט-מיל) – (יוטיליטריניזם)</p> <p>6.2 גישת תורת המצוות (דאונטילוגיה)</p> <p>6.3 גישת ההוגנות/צדק</p> <p>6.4 חוק "המקל והגזר"</p> <p>6.5 ניתוח אירועים של דילמות אתיות בארגון</p>
	<p><b>7. סגנונות ניהול והתמודדות עם סוגיות אתיות</b></p> <p>7.1 סגנונות הניהול על פי אדיג'ס</p> <p>7.1.1 יצרן תוצאות/זאב בודד</p> <p>7.1.2 המנהלן/ביורוקרט</p> <p>7.1.3 יזם /מבעיר השריפות</p> <p>7.1.4 שורד</p>



מספר שעות מומלצות	נושאי הלימוד
10	<p>7.2 הקשר בין סגנון הניהול לבין דרכי הטיפול בסוגיות אתיות</p> <p>7.2.1 אחריות מנהלים בבניית מערכת יחסים עם כפיפים על בסיס אמון הדדי</p> <p>7.2.2 המנהל כסוכן שינוי - דוגמה אישית בהטמעה ופיקוח על קודים אתיים בארגון</p> <p>7.2.3 תהליכי קבלת החלטות - הפעלת שיקולים אתיים מול שיקולים אישיים, כלכליים ופוליטיים בעת קבלת החלטות</p>
6	<p><b>8. האקלים האתי בארגון</b></p> <p>8.1 מהו אקלים אתי?</p> <p>8.2 מימדים של אקלים אתי:</p> <p>8.2.1 אקלים של אכפתיות ודאגה</p> <p>8.2.2 אקלים פורמאלי של כללים וחוקים</p> <p>8.3 השפעת האקלים האתי על פעולות הארגון</p> <p>8.3.1 מחויבות ואכפתיות כלפי העובדים</p> <p>8.3.2 נכונות העובדים לפעול למען הגשמת חזונו של הארגון</p> <p>8.3.3 תחושה של אמון בארגון</p> <p>8.3.4 שביעות רצון העובדים</p> <p>8.3.5 התנהגות נאותה המבוססת על סטנדרטים אתיים</p>
72	סך הכול

## מילון מונחים באתיקה וערכים בארגון

שם המונח	פירוש המונח
אבא מייסד	מייסד הארגון או הדמות המרכזית המובילה בארגון (בדרך-כלל המנכ"ל, מנהלו הכללי של הארגון). תרבויות של ארגונים מצליחים משקפות בדרך-כלל את הערכים האישיים של ה"אבא המייסד".
אחריות	<ul style="list-style-type: none"> <li>חובה המוטלת על בעל תפקיד לתת דיווח (לממונה, לכפוף, לעצמו) ולשאת בתוצאות פעולותיו.</li> <li>חובה המוטלת על העובד לבצע את המוטל עליו בדרך הטובה והיעילה ביותר, לתת דין וחשבון לממונים עליו על דרך מילוי תפקידיו ולשאת בתוצאות מעשיו.</li> </ul>
אסטרטגיה ארגונית ועסקית	תפיסות הארגון בעניין: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. איומים והזדמנויות בסביבתו החיצונית;</li> <li>2. עוצמותיו וחולשותיו הפנימיות;</li> <li>3. משימת-העל שלו; 4. יעדיו העיקריים והדרכים להשגתם, לבקרה, לתקנם ולהעריכם.</li> </ol>
אקלים אתי בארגון	המישור ההתנהגותי המבטא את הנורמות, הנהלים והמעשים הארגוניים המבוססים על הנחות היסוד, תפיסות וערכים של העובדים בארגון לגבי התנהלותם בארגון (לדוגמה: מה מותר ומה אסור באירוע נתון)
אתיקה	מערכת של עקרונות מוסריים המגדירה כללי התנהגות ספציפיים. עקרונות אלו מוכתבים על-ידי גוף מקצועי, הקובע מהי ההתנהגות הנדרשת
גישת ההוגנות	גישתו של אדם מתבססת בין היתר על תורת החליפין. ניתן לזהות שהתהליך הקוגניטיבי שעובד מבצע כולל בחינה של פרופורציה: כמה הוא מקבל (תגמוליו, תפוקותיו) מהארגון ביחס למה שהוא משקיע (תשומותיו). פרופורציה זו נבחנת בהשוואה לעובדים אחרים.
גישת הספקנות	גישת אתית שגורסת שיש אמנם כללים שצריך להכיר בהם ולפעול לפיהם, אך מותר להטיל ספק בנכונותם בכל פעם שמתעורר צורך בכך.

<p>גישה אתית הבנויה על התחייבות מוסרית לנהוג לפי עקרונות מוגדרים מראש, שמבטיחים כי האמצעים לא יקדשו את המטרה.</p>	<p><b>גישת תורת המצוות</b></p>
<p>מודדת את ערכה המוסרי של פעולה לפי מידת השפעתה על מאזן האושר הכללי. גישה זו מנוגדת לתורת המצוות, שלפיה האמצעים מקדשים את המטרה. פעולה תיחשב "אתית" או "נכונה" אם היא יכולה להביא תועלת.</p>	<p><b>הגישה התועלתנית</b></p>
<p>הנחות המתייחסות למושגים מופשטים ואף בלתי-מודעים כמו טבע האדם, טבע הסביבה, טבע הפעילות האנושית והבינאישית. ההנחות, כמו הערכים, נותנות פרשנות חיובית או שלילית למושגים השונים. הערכים מצויים מעל להנחות היסוד, ומעליהם התוצרים הגלויים של התרבות הארגונית.</p>	<p><b>ההנחות הבסיסיות</b></p>
<p>ההשפעה היא אמצעי בלעדי כמעט בידי חסרי סמכות פורמלית בארגון להשגת כוח/עוצמה. כלומר, אמצעי להשגת כוח/עוצמה בידי עובדים ומנהלים זוטרים. בארגונים, במרבית המקרים, ההשפעה פועלת, מלמטה כלפי מעלה. במקרים רבים היא מושגת באמצעות "עשיית טובות" לאחרים וציפייה לתגמול בהתאם.</p>	<p><b>השפעה</b></p>
<p>חוק ה"מקל והגזר" הוא כינוי לחקיקה אמריקנית חדשנית שתרמה רבות לטיפול האתיקה של ארגונים. הקונגרס האמריקני אשרר את החקיקה כמחייבת מיום 1.11.91. ה"מקל" הוא חוק הענישה לגופו של עניין. ה"גזר" הוא השחרור מאחריות אם מאמצים את הקוד האתי ואוכפים אותו.</p>	<p><b>חוק "המקל והגזר"</b></p>
<p>לא ידוע מתי הוא בא לעבודה ומתי הוא עוזב, אין לו סדר, הוא יצירתי, נלהב ומלהיב לעיתי קרובות, מקיים ישיבות מעכשיו לעכשיו במועדים בלתי צפויים, מעלה אינספור רעיונות,</p>	<p><b>יזום/מבעיר השריפות</b></p>
<p>התנהגות בכנות, בהגינות, בכיבוד הזולת; דיווח אמת, הימנעות מהולכת שולל ומהטעיה בכל הצגת מידע.</p>	<p><b>יושרה</b></p>
<p>ביצועי-סט-מתמקד בעשייה, מגיע לעבודה לפני כולם, עובד כל הזמן, אינו מתכנן לטווח ארוך, לא מקיים ישיבות, עובדיו הם טיפוס "לך תביא" ומחכים להוראות, קבלת החלטות בשליפות.</p>	<p><b>יצרן תוצאות/זאב בודד</b></p>
<p>מנהל לפי הספר באופן שיטתי, זהיר אנליטי והגיוני, מגיע לעבודה בזמן ועוזב בזמן, מקיים ישיבות מטה רבות, מקבל החלטות על פי תקדימים.</p>	<p><b>מנהלן/ביורוקרט</b></p>
<p>מערך התפקידים והיחידות בארגון ורשת האמצעים שבאמצעותם</p>	<p><b>מבנה ארגוני</b></p>

מתקיימת התקשורת בין העובדים ביחידות השונות.	
מערך אמונות פילוסופיות, שלפיהן אדם קובע האם פעולותיו הן טובות או רעות, ראויות או מגונות. המוסר אינו פועל יוצא של חשיבה אינטלקטואלית ישירה, אלא בדרך-כלל נובע מאינדוקטיבניצייה מאת נושאי המסורת בעת חינוכו של הילד.	<b>מוסר</b>
סוג של כוח/עוצמה של אדם כלשהו להנחות את פעולותיהם של פרטים אחרים. מנהיגים הם אנשים המנחים אחרים למימוש מטרות בדרך כזו שהפרטים רוצים ללכת בה. מנהיגות משלבת בתוכה מאפיינים אישיותיים וסגנוניים של האדם המנהיג, האנשים המונהגים והסביבה שבה מתפתחת המנהיגות.	<b>מנהיגות</b>
ניהול סיכונים הוא תהליך של זיהוי, הערכה, היערכות ובקרה של סיכונים שנמצאים בכל פעילות עסקית.	<b>ניהול סיכונים</b>

לסביבה החיצונית הגדרה משולבת: הגדרה גיאוגרפית והגדרה אנושית. מבחינה גיאוגרפית היא מוגדרת ככל מה שמצוי מחוץ לגבולותיו הגיאוגרפיים של הארגון. מבחינה אנושית היא מוגדרת, כאדם שאינו כפוף היררכית למנכ"ל ולמנהלים אחרים בארגון.	<b>סביבה חיצונית</b>
לסביבה הפנימית הגדרה משולבת: הגדרה גיאוגרפית והגדרה אנושית. מבחינה גיאוגרפית היא מוגדרת ככל מה שמצוי בתוך גבולותיו הגיאוגרפיים של הארגון. מבחינה אנושית היא מוגדרת כאדם שכפוף היררכית למנכ"ל ולמנהלים אחרים בארגון. הסביבה הפנימית מוגדרת כסביבה בשל הקושי היחסי לשנותה בטווח זמן קצר.	<b>סביבה פנימית</b>
גורם התומך בעיצוב והטמעת תהליכים המסייעים לארגון להתמודדות מוצלחת עם שינויים.	<b>סוכן שינוי</b>
זכות פורמלית המאפשרת למנהל להעניש או לתגמל כפיפים.	<b>סמכות חוקית</b>
אידיאל של אמונה והתנהגות שאדם משתדל לחיות לאורו. ערכים משמשים קני-מידה שעל-פיהם מוגדרות ציפיות, נבחנות התנהגויות ונשפטות תוצאות. הערכים מהווים את הבסיס להתנהגות אתית בארגון.	<b>ערכים</b>
תעודת הזהות הערכית והנורמטיבית שקהילה ארגונית או מקצועית מקבלת על עצמה כדי להעלות את רמתה האתית. מטרת הקוד היא לכוון את התנהגותם של נושאי משרה ועובדים, ולקבוע סטנדרטים לעניין דרך פעילותם בארגון. הקוד מתאר מערך של עקרונות יסוד, המורכבים הן מכללי "עשה" והן מכללי "על תעשה".	<b>קוד אתי</b>
לא יוזם, מעוניין רק בהישרדות, מבצע את הפעולות ההכרחיות בלבד,	<b>שורד</b>

<b>שינוי אקראי</b>	שינוי בתרבות הארגונית, שמקורו בחוסר עניין, בזלזול או באי-מודעות לחשיבותה ולמרכזיותה של התרבות הארגונית.
<b>שינוי מתוכנן, מבוקר ומנוהל</b>	שינוי בתרבות הארגונית. השינוי מתוכנן, מבוקר ומנוהל בדרך שיטתית, תוך שימת דגש על ניהול תהליך השינוי ויעדיו. שינוי מסוג זה דורש בדרך-כלל התגייסות, מנהיגות ומחויבות של ההנהלה הבכירה בארגון, בייחוד של ה"אבא המייסד".
<b>שינוי סביבתי</b>	יציבות הגורמים החיצוניים בסביבת הארגון לאורך זמן. ככל שיציבות הגורמים הסביבתיים קטנה, כן גדל הלחץ הסביבתי לשינוי בתרבות הארגונית.
<b>שקיפות ארגונית</b>	מנגנון תקשורת המסייע בהעברת מידע רלוונטי לכל חלקי הארגון
<b>תועלתנות</b>	שם כולל לתיאוריות בפילוסופיה של המוסר, הגורסות כי המעשה הטוב הוא המעשה המועיל ביותר, אם לעושה עצמו ואם למספר הגדול ביותר של אנשים.
<b>תרבות ארגונית</b>	האמונות והערכים המשותפים, היוצרים נורמות להתנהגות מנהלים ועובדים בארגון כלפי פנים וכלפי חוץ.
<b>תרבות למידה</b>	תרבות ארגונית המדגישה את הארגון הלומד. הארגון הלומד מקיים בתוכו אסטרטגיה יצירתית וגמישה, מעסיק מנהלים ועובדים איכותיים וגמישים במיוחד, העסוקים כל הזמן בתהליכי התבוננות ולמידה פנימיים בתוך הארגון ומחוצה לו, והכול תוך ביקורת ומשוב מתמידים.

## ביבליוגרפיה

1. יזרעאלי, ד. **מבוא לאחריות חברתית בניהול**, מתוך: אחריות חברתית בניהול, האוניברסיטה הפתוחה (1990).
2. יזרעאלי ד. ונועם זהר, **אתיקה ואחריות חברתית - היבטים ישראליים**, (2000), הוצאת גומא – צ'ריקובר.
3. בר חיים, א. **התנהגות ארגונית**, האוניברסיטה הפתוחה, ת"א (1994).
4. צנגר, א. **תרבות ארגונית**, הוצאת אמית (2004).

## אתרי אינטרנט:

[www.vmanagement.co.il/tow.htm](http://www.vmanagement.co.il/tow.htm)

[www.etilkv.org.il](http://www.etilkv.org.il)

[www.ti-israel.org](http://www.ti-israel.org)