

ערכי הארגון הם הגרעין שממנו הכול מתחיל ואליו חוזרים **כדי לזכור למה בכלל יצאנו לדרך**. הערכים מייצגים את התרבות הארגונית ואת ההתנהלות הערכית הרצויה של הארגון בקבלת ההחלטות ובפעילות היום-יומית שלו, הן בתוך הארגון פנימה והן עם גורמים חיצוניים.

ערכי הארגון מהותיים למצפן הארגוני. לאחר שתפצחו מהו אותו תמהיל ערכי הנכון לארגון שלכם, מכאן והלאה אמורים ערכי הארגון להשפיע כמו DNA בגוף אורגניזם חי – להיות הבערה שממנה הכול התחיל, להיות הסיבה לקבלת החלטות ופעולות ולהשפיע באופן מודע ולא מודע על כל יצירה מכל סוג בארגון. אין ספק שרק פיצוח ורישום הערכים אינו מספיק – יש להטמיע את הערכים בארגון ולוודא שאנשי הארגון אכן מוכנים לשלם את המחירים על היצמדות אליהם.

בתהליך בחירת הערכים נענה על השאלה: **מהם הקווים המנחים של הארגון?** חשוב להבחין בשלב הנוכחי בין הערכים המאפיינים את הארגון בפעילותו כיום לבין ערכים שהארגון מעוניין לאמץ בהמשך. תהליך גיבוש הערכים הוא תהליך מורכב ורגיש משום שערך נתפס כאבן בוחן אישית ופנימית המשפיעה רבות על דרכי החשיבה ועל קבלת ההחלטות של כל אדם, שגורה בשפתנו היום-יומית ומגדירה כל אחד מאיתנו כאינדיבידואל.

המורכבות בתהליך נהיית מוחשית יותר כאשר אנו מנהלים תהליך של בחינת ערכים משותפים שבו שותפים אינדיבידואלים רבים ומגוונים: מוטבים, תורמים, שותפים, בעלי עניין למיניהם, עובדים, מתנדבים והקהילה. לכל אחד מהשותפים לתהליך מערכת ערכים שונה המתפתחת ומתגבשת עם השנים וההתנסויות בחיים.

מטרת כלי זה היא ללוות את תהליך גיבוש ערכי הארגון והוא מורכב משני חלקים:

- עקרונות לגיבוש ערכים
- דוגמאות לערכים בעמותות

ישנן מגוון טכניקות לגיבוש חזון, ייעוד וערכים. כל ארגון צריך לבחור את השיטות המתאימות לו כמו גם את רמת השותפות וההשפעה של כל גורם בארגון ומחוצה לו, כפועל יוצא של רמת הפורמליות של הארגון ושל רמת הלגיטימיות והתמיכה הנחוצה של בעלי העניין שהוגדרו בתחילת התהליך. שיטות אלו עשויות לכלול דיונים קבוצתיים, ראיונות אישיים, סקרי לקוחות ועוד. **אין סט ערכים טוב יותר – כל ארגון צריך לבחור את תמהיל הערכים המייצגים אותו בצורה מדויקת ככל האפשר ובאופן הטוב ביותר.** למעבר [לתרגיל פרקטי ופשוט לגיבוש ערכי הארגון לחצו כאן](#).

עקרונות לגיבוש ערכים

מומלץ לבחור לכל היותר חמישה או שישה ערכים ולכתוב לכל ערך שורה או שתיים של הסבר למתן עומק ורלוונטיות לארגון הספציפי שלכם. כתיבה על פי הקווים המנחים שלהלן תאפשר לכם להגדיר היטב את העמותה, תקל על הקוראים להבין את כוונתכם ותמנע תחושה של העתקה מארגון אחר.

✓ **בסיסי** – ערך אינו דבר "טרנדי" וחולף. אל תחששו לבחור בערכים בסיסיים ושורשיים.

✓ **רחב** – על הערך לעורר הזדהות אישית בקרב קהל רחב של אנשים. על מנת לגשר על הפרדוקס המובנה הטמון במצב זה, נסו לבחור ערכים המתאימים לאנשים שונים ולמצבים מגוונים שיאפשרו למגוון אנשים להזדהות אתם.

✓ **רלוונטי** – הערכים צריכים להיות רלוונטיים לארגון ולפועלו ולא מבוססים על ערכי החברים בו. הערכים צריכים להיות נגזרת רלוונטית של חזון הארגון וייעודו.

✓ **מציאותי** – הערכים צריכים להיבחן לאור המציאות ולא רק על בסיס חשיבה רעיונית. כאשר ערך מסוים עולה לדיון יש לברר בשיח משותף כיצד הוא בא או לא בא לידי ביטוי בעבודה השוטפת של הארגון, על מנת למנוע שיח שטחי, סתמי ומעורר ציניות שבו מעוצב סט ערכים אידיאלי שאין קשר בינו לבין חיי היום-יום.

✓ **על-זמני** – על הערכים הנבחרים להתאים לתקופות זמן שונות, לכן יש להימנע מלייצג תקופת זמן אחת. זכרו: יש ארגונים אשר בוחרים את ערכי הליבה של הארגון פעם או פעמיים בלבד בכל מחזור חייהם.

✓ **משלימים את התמונה** – סט ערכים הכתוב נכונה הוא כזה שמייצר תמונה ערכית מלאה. ערך אחד יכול להיות מהעולם הטיפולי, ערך אחר יכול לייצג את העולם הפיננסי וערך נוסף יכול לשקף נקודת מבט גלובלית. ערכים המשלימים תמונה ומספרים סיפור יאפשרו לארון להציג עולם פנימי מגוון ולהצליח להתאים את עצמו למצבים שונים. בעזרת סט של ערכים משלימים יהיה אפשר להתמקד כל פעם בנושא אחר מבלי לסתור את העולם הערכי של הארגון.

✓ **יכולת "לחיות ביחד"** – סט ערכים הכתוב נכונה הוא כזה שבו הערכים תומכים זה בזה, כלומר אין סתירה קיצונית ביניהם. ערכים של בידול ופולרליזם יתקשו לשבת בסירה אחת, וערכים הסותרים את עקרונות הדמוקרטיה הישראלית יתקשו לקבל תוקף בארגון הפועל בישראל. עם זאת, ברור שערכים הם תחום מורכב ויש להקפיד שלא להשטיח את הדיון אלא דווקא להעמיקו. כמו כן, אפשר לבחור ערכים שאינם סותרים אך יש אתגר ממשי במימושם במקביל, כגון חירות הפרט וערבות הדדית.

דוגמאות לערכים בארגונים חברתיים

• אק"ם

מצוינות ומקצועיות - חתירה לביצוע איכותי, לאידיה ושיפור מתמיד.
חדשנות ויצירתיות - מחויבות לאינלוי תחומים וצרכים שצדין לא ספקו ולפיתוח מצוינות המבוססים על חשיבה וצטייה בדרכי אחרת.
סולידאריות ושותפות - בניית מערכות יחסים המושתתות על הדדיות וחתימה לסניכרטיה תוק ובין ארגונים.
קבלה והכרה - כבוד לזולת, סובלנות לשונות, אמפתיה ויכולת להעניק תמיכה ראשית לאחר..

העצמה - סיוע לאנשים למצות את הפוטנציאל האישי שלהם ולהתחבר לכוחות הפנימיים שיאפשרו להם לממש את שאיפותיהם.
נחישות וביצועיות - חתירה ציקשת ותכליתית לעבר המטרות עם לנוכח קשיים ותסכולים..

בדוגמה זו אנו רואים כיצד ערכי הארגון מקבלים ביטוי נרחב ומפורט.

• פתחון לב

יושר וסקיפות כספית, יציאות ואפקטיביות, כבוד ואהבה לזולת.
בדוגמה הנוכחית אנו רואים כיצד ערכי הארגון תומכים זה בזה ומשלימים זה את זה. עם זאת, כאשר מוצגים ערכים ללא הקשר או הסבר משלים עלול להיות קושי בהבנה של הערכים ושל ההקשר שלהם לפעילות העמותה.

• רוח טובה

פציולות לקידום תרבות של כבוד, סובלנות ופיראון החברה בישראל ככלל ולכבוד לאדם, לרוחו ולדעותיו הפרט.
בדוגמה זו אנו רואים כיצד ערכי החברה שזורים במטרת הארגון ומעצבים את הפעילות בארגון.

• התנועה למען איכות השלטון בישראל

צרכי היסוד אותם דורשת התנועה מצמחה ומחבריה הם יושר, האננות וניקיון כפיים, אחריות, אמנות, דאמנה אישית, מקצועיות, דיסקרטיות ונאמנות.
בדוגמה זו אנו רואים כיצד ערכי הארגון מתייחסים למחויבות הפנימית לאותם הערכים.

• גדולים מהחיים

כבוד הדדי

אנו נתייחס אל כל הידיים החולפים, משפחותיהם, תורמי העמותה, הצוות הרפואי, הצוות הסוציאלי, עובדי ומתנדבי העמותה ביחס של כבוד, הקשבה והערכה.

אמנות ויושרה

העמותה מתחייבת כי היא מנוהלת ופועלת באופן אתי.
אנו פועלים בשקיפות מלאה, ביושר ציבורי וצ"פ כללי מינהל ציבורי תקין..
העמותה מתחייבת שיש לה את כל המסמכים המצידיים על ניהול תקין ואל צמידה בחוק.

העמותה מתחייבת כי כספי התרומה יוקדשו למטרה עליה הוסכם בין הצדדים. שנינו יוצד התרומה יעשה רק בהסכמה מראש של התורם ושל העמותה.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מקצועיות ומצוינות

אנו חותרים למצוינות ללא הרף, באמצעות שילוב היבטים של מוציאות חברתיות ויציאות בכל תחום של עבודתנו היוט יומית. ככל פציאותנו אנו מחשיבים את עצמנו כנציגי "צמות דדואים מהחיים" ופוצלים באופן ההלם את הצמות.

אחריות חברתית רחבה

אנו פוצלים מתוק תחושה של שליחות וצטייה למצן מטרה חשובה, לקיים את ה"אני מאמין" של הצמות. אנו פוצלים מתוק הכרה באחריותנו לשינוי המצב וביכולתנו ואחויבותנו להשפיע.

הומניטאריות

תכלית הארעון היא להקל על סבלן של ילדים חולי סרטן ומסכחותיהם בישראל, ללא הקדש של מקום, מצע, מין, דת או לאום.

ישראלי וא-פוליטי

להותו הישראלי של הארעון היא חלק בלתי נפרד מיסודותיו. צמות דדואים מהחיים תשמור בקריכות על עצמאותה מול כל אידיאולוגיות פוליטיות או דתיות בחברה הישראלית.

פתוח והתנדבותי

מצבר לתשתית מינימאלית פרופורציונאלית למספר המתנדבים, ככל הפרויקטים יבוצעו על ידי קבוצות מתנדבי הארעון. כל מתנדב המשתתף בפציאות הארעון הוא חוליה בשרשרת המובילה להשמת פרויקטים, ללא תרומה יש ערק והיא ייחודית.

בדוגמה זו אנו רואים כיצד ערכי הארגון מגובים בהקשר של הקוד האתי בארגון, ומפורטים באופן מלא ושלם. פירוט מסוג זה נחוץ לצורך הבנה של תפיסת הארגון והקווים המנחים שלו, ומאפשר לבעלי העניין באשר הם להבין לעומק את תכלית הארגון ואת הסיבה היומיומית לקיומו.

לסיכום: ערכי הארגון הם אבן בסיס בקיומו של ארגון חברתי ואין להקל ראש בחשיבות גיבושם. הערכים הארגון נאמנה את הגרעין המשותף של החברים בו ומייצגים נאמנה את רוח הארגון; הם יהוו בסיס ערכי איתן לפעילות הארגונית בעתיד ותשתית ערכית לנורמות המצופות בארגון ולהבחנה בין מה שמותר לעשות לבין מה שאסור לעשות על מנת להגשים את חזון הארגון וייעודו. כמו כן, גיבוש הערכים אמור לתת לגיטימציה לשיח ערכי רלוונטי ולחיבור בין התפיסות הערכיות לפרקטיקות העבודה.

אם בידכם מסמך היערכות מגובש ומלא והמצפן הארגוני שגיבשתם תואם את הכיוון שבו תרצו להוביל את הארגון, תוכלו לגשת לשלב הניתוח. [למעבר לחצו כאן.](#)