

**שם הקורס: אתיקה ניהולית**  
**מספר הקורס: 209.4315**

**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 ישובו בשקט**  
אדמונד בארק

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

#### **א. מטרת הקורס**

להציג בפני תלמידי החוג למנהל עסקים, היבטים שונים הקשורים בהתנהגויות אתיות בסביבה עסקית, לטפח את המודעות והרגישות שלהם לתוצאות האפשריות של התנהגות לא הולמת מבחינה אתית של עובדים ומנהלים בארגונים, ולהקנות להם כלים שיאפשרו להם התמודדות עם סוגיות אתיות בסביבה מורכבת 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, " הזריזים 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 ב2008 משאיר מעמיד בפנינו שאלות קשות בהקשר לתפיסת העולם הגורסת כלכלת שוק חופשי שבו "היד הנעלמה" תביא 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. בבסיס המשבר עומדת החמדנות של מנהלי ארגונים עסקיים. סימנים מעידים להתפרצות משבר 2008 כבר הופיעו בשנת 2002 לאחר משבר אנרון, וורלדקום ועוד אך מומחי הניהול לא השכילו להבין את הסכנה הטמונה בהתנהגות לא אתית. העקרונות האתיים הם מערכות רגולציה פנימיות שמפעילים ארגונים על מנת למנוע משברים כגון זה שנפל עלינו לא מכבר. ללא רגולציה עצמית יעמיד אותנו המחוקק בפני רגולציה קפדנית וחמורה דוגמת חוק סרבנס אוקסלי שבא לעולם כתוצאה מפרשת התרסקותם של התאגידים "אנרון", "וורלדקום" ועוד ב-2001. לצערי לא למדנו לקח ממשבר 2008 ומומחים רבים טוענים ששוב אנו עומדים בפתחו של משבר כלכלי נוסף הנובע מזלזול בעקרונות אתיים.

### ג. שיטת הלמידה

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

### ד. חובות התלמידים

1. השתתפות מלאה פעילה בשעורים 10% !!!
  2. תרגיל קבוצתי שיתמקד בניתוח אירוע אתי -30%
  3. תרגיל מסכם -ניתוח סוגיה אתית (מועד להגשה יקבע) -60%
- 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.

### ו. נושאי הקורס

#### **20.7 מפגש ראשון- מבוא לאתיקה בארגונים :**

מדוע צריך לעסוק בהתנהגות אתית בארגונים ללא מטרות רווח?  
מהותה של הדילמה האתית בסביבה הארגונית?  
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

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

or

Trevino. L & Nelson. A. (2004) *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons  
,Ch-4, Deciding Deciding What's Right : A prescriptive Approach ,88-109

גבע, א. (2011). *מוסר ועסקים : מקבילים נפגשים*. ת"א : הקיבוץ המאוחד והמרכז לאתיקה בירושלים.  
175- 159

רשף, א. (2002). מאפיינים של שיקולים בהתמודדות עם דילמות מוסריות בניהול המשאב האנושי.  
*משאבי אנוש*, 171, 13-17.

#### **27.7 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 לתרגיל קבוצתי

#### 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.

רשף, א. (2003). מהצ'לנג'ר עד לקולומביה- אנטומיה של שאפתנות הרסנית, מחויבות להצלחה בכל מחיר תוך נטילת סיכונים בלתי מוצדקים, תקלות בתקשורת הארגונית והעדר מנגנוני למידה ארגוניים- היכן היו היועצים הארגוניים? *משאבי אנוש*, 189-190, 42-49.

Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59-78.

De Cremer, D., & Vandekerckhove, W. (2017). Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 437-455.

Trevino, L & Nelson, A. (2004) *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons ,Ch-10, Creating an ethical organizational culture ,246-284.

#### **3.8 מפגש שלישי- סוגיות אתיות מרכזיות בארגונים**

ניגוד אינטרסים  
ניצול לרעה של סמכות  
ניצול מידע פנימי  
התרעה  
חלוקה צודקת  
שוחד ומתנות  
בעיות אתיות בניהול מתנדבים  
הקשר עם ארגונים עסקיים

#### ביבליוגרפיה

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

Singh, J. B., Wood, G., Callaghan, M., Goran, S., & Svante, A. (2018). Operationalizing business ethics in organizations. *European Business Review*, 30(4), 494-510.

Trevino. L & Nelson. A. (2004). *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons, Ch.-8, Ethical problems of organizations, 194-224.

### מפגש רביעי- אתיקה בעידן הגלובליזציה וה- Big Data

כיצד להתייחס לתרבות המקומית – בעיית הרלטיביזם התרבותי  
אתיקה בשיווק : שוחד או מתנה, ניהול מו"מ הוגן? מצגי שווא.  
בעיות אתיות בארגונים רב לאומיים  
בעיית ניצול עובדים ( מבוגרים, נשים וילדים ) אל מול מתן אפשרויות תעסוקה.  
זיהום סביבה הרחק מהבית , למי איכפת?  
קיימות ואחריות חברתית  
השפעת השימוש במערכות נתונים רב ממדיות על אינטראקציות בין אישיות

### ביבליוגרפיה

גבע, א. (2011). *מוסר ועסקים : מקבילים נפגשים*. ת"א : הקיבוץ המאוחד והמרכז לאתיקה בירושלים.  
393 – 406.

קורי, י. (2008). *סוגיות נבחרות באתיקה עסקית ובאחריות חברתית*. ירושלים : הוצאת מגנס, חלק  
שישי : היבטים בינלאומיים של אתיקה בעידן הגלובליזציה

Trevino. L & Nelson. A.(2004) *Managing Business Ethics*. New York John Wiley & Sons  
,, **Ch-11**, Managing for ethical conduct in a global business environment, 289-319

White, G., Ariyachandra, T., & White, D. (2017). Big data, ethics, and social impact theory  
- A conceptual framework. Paper presented at the , 10(1) 22-28.