

# מרכז יעקב הרצוג ללימודי יהדות


עמותה רשומה (ע"ר) 580133015  
דוח מס' 9 | תשרי תשס"ט | אוקטובר 2008

## דוח אנליזה

מידות שיקוף ודירוג מלכ"רים  
חברה לתועלת הציבור



מידות Midot میدوت | חברה לתועלת הציבור מיסודם של מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל  
דרך ההגנה 34 תל אביב 67721 | טל': 03 5373363 | פקס: 03 6876744 | [www.midot.org.il](http://www.midot.org.il)



**תוכן מסמך זה מוגן בזכויות יוצרים של מידות חברה בע"מ לתועלת הציבור** | השימוש במסמך זה נועד לצורך אישי או מחקרי בלבד | מידות איננה אחראית לכל נזק שעלול להיגרם במישרין או בעקיפין בשל השימוש בדוח זה ו/או הסתמכות עליו לרבות של צדדים שלישיים | אין להעתיק בכל אמצעי שהוא ו/או להפיץ מסמך זה ללא רשות מפורשת ממידות | אין לצטט ו/או להפנות לכל ממצא, ניתוח ו/או מסקנה המופיעים במסמך זה ללא רשות מפורשת ממידות | מידות איננה גורם ממלכתי ו/או רשמי ו/או גורם פיקוח, בקרה או חקירה ואיננה מתיימרת או מסוגלת לודא באופן מוחלט כי במסגרת הארגון או על ידי פרטיו לא מבוצעות עבירות מנהליות ו/או פליליות | כמו כן, ממצאי הדוח ומסקנותיו מוגבלים לתקופת הבדיקה ולמידע שהועמד לרשותה על ידי אנשי הארגון ומחזיקי העניין בו, לרבות הצהרות ומסמכים החתומים על ידי נושאי משרה בארגון והאמורים לשקף נאמנה את פני המציאות.

**מידות עומדת מאחרי הדוח להלן ונושאת באחריות הציבורית לאמור בו** | עם זאת, ייתכן ונפלה שגגה בעיבוד המידע או בהכללתו ובהצגתו | ט"ח | אם פרט, ממצא או מסקנה העולים במישרין או בעקיפין מהדוח אינם עולים בקנה אחד עם ניסיונכם או ידיעתכם האישית או בכל הערה נוספת, אנא פנו אל מידות - [info@midot.org.il](mailto:info@midot.org.il)

# תוכן העניינים

## Index

1. תמצית האנליזה
2. שיקוף
3. דירוג
4. רקע
5. ניתוח הסביבה
6. נספחים

# תמצית האנליזה

## מרכז יעקב הרצוג ללימודי יהדות

עמותה רשומה (ע"ר) 580133015

עיסוק במקורות התרבות היהודיים לגוניהם כמנוף לפיתוח שיח איכותי בחברה הישראלית

**תחום ראשי: חינוך ומחקר**

**תחומים משניים:** תרבות | קליטת עליה

**גודל:** S M L XL

### מידות לחיזוק

הוועד המנהל אינו מנהיג ומוביל את הארגון

הארגון אינו עובד לפי תכניות עבודה שנתיות

הארגון אינו מודד את השפעת התכניות על עמדות והתנהגות המשתתפים.

הארגון מתקשה לממש את חזונו לפעול בקרב כלל החברה היהודית בישראל

### מידות חוזקה

ארגון יחם ומתחדש המפגין אומץ בעיסוק בנושאים שנויים במחלוקת

השתייכות לתנועת הקיבוץ הדתי המעניקה לארגון ביטחון כלכלי ויציבות

ארגון המקפיד על איכות ומקצועיות השירות הניתן למוטביו

תחושת שייכות והזדהות של עובדי המטה עם מטרות הארגון

ארגון המקדיש מחשבה לדילמות אתיות יחד עם דיון מעמיק וטיפול בהן



אתיקה



כספים



מערכות



אנשים



אופק



מדד מידות

**הארגון:** מרכז יעקב הרצוג ללימודי יהדות

**קהלי היעד:** כלל הציבור, מבוגרים, נוער, תושבי הפריפריה

**ייעוד:** לעורר בקרב קהל גדול ומגוון עניין במקורות התרבות היהודיים, לקדם דיאלוג בין קבוצות שונות סביב משמעות היהדות והישראליות ולהשפיע בתחום העשייה הקהילתית והחינוכית.

- מטרות:**
1. לימוד יהדות באווירה פתוחה ומקבלת.
  2. פיתוח כלים לבניית דיאלוג בונה בין קבוצות קונפליקטואליות בחברה הישראלית-יהודית.
  3. בניית כלים לבירור זהותם היהודית של יחידים וקבוצות.
  4. קירוב צעירים ליהדות ואל החברה בישראל על גווניה השונים.
  5. הרחבת השיח היהודי-ישראלי סביב מקורות ישראל לקבוצות ויחידים שעד כה לא לקחו בו חלק.

**אישורים:** 46א: ✓

- ✓ הסדר לתרומות מחו"ל:
- ✓ אישור ניהול תקין: ✓

## פעילות

- **פרויקטים מרכזיים:** פותחים דלת – קורסים שנתיים בלימודי היהדות ומפגשים לקהל הרחב עם מקורות תרבות יהודיים.
- עתיד – תוכניות מנהיגות לנוער.
- השתלמויות למורים בארץ ובתפוצות בנושאי יהדות.
- תוכניות להעצמה נשית, סדנאות וקורסים במגדר.
- אופק – משמעות היהדות ליוצאי מדינות חמ"ע.
- צהלי – מכינה קדם-צבאית לבנות דתיות שבחרו לשרת בצה"ל

**איזור פעילות:** דרום הארץ

**התנדבות:** ההסתמכות על מתנדבים - נמוכה

**מוטבים:** מוטבים ישירים בשנת 2007: 6,000

מספר מצטבר של מוטבים ישירים: 25,000

## היקפים

גודל הארגון	S	M	L	XL
גודל תקציב	S	M	L	XL
ותק	S	M	L	XL
פריסה גיאוגרפית	S	M	L	XL
משרות ומתנדבים	S	M	L	XL
מוכרות ציבורית	S	M	L	XL

**יז"ר:** נחמיה רפל | שנת מינוי: 2008

**מס' חברי ועד מנהל:** 5

**מנכ"ל:** נח חיות | שנת מינוי: 2008

## סמלים

**סה"כ עובדים 76**

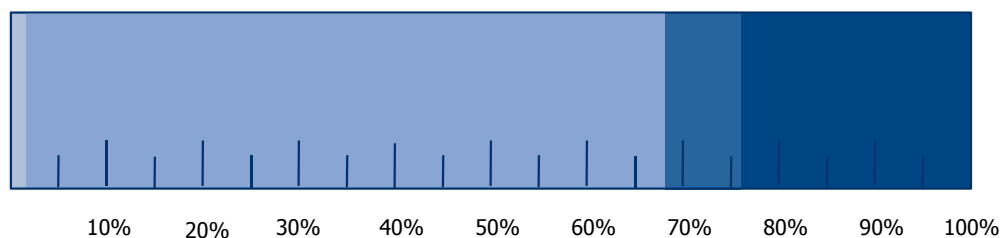
עובדים במשרה חלקית 63

עובדים במשרה מלאה 13

סה"כ משרות 25

**סה"כ מתנדבים 4**

## הכנסות (באחוזים) 2007

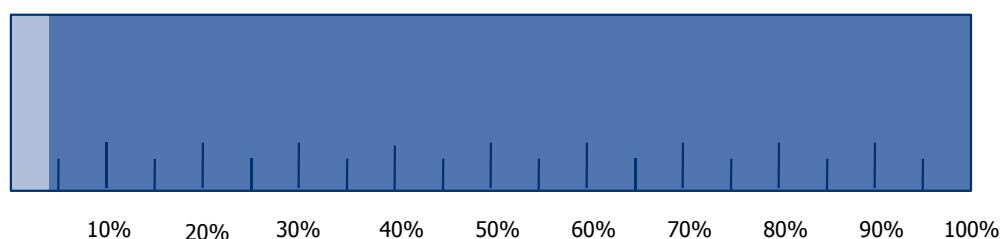


1%	פילנתרופיה פרטית
68%	פילנתרופיה מוסדית
0%	פילנתרופיה עסקית
7%	ממשלה ורשויות ציבוריות
24%	הכנסות עצמיות

## פילנתרופים עיקריים (2007):

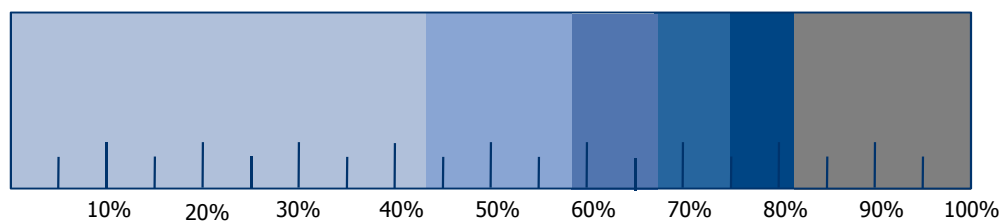
הסוכנות היהודית, קרן אבי חי, ההסתדרות הציונית, קרן פופרס פרינס, הפדרציה של יהודי ניו יורק, הפדרציה של יהודי סן-פרנסיסקו, הפדרציה של יהודי שיקגו, הפדרציה של יהודי מטר-ווסט, ועידת התביעות

## מקור התרומות (באחוזים) 2007



4%	מהארץ
96%	מחול

## הוצאות עיקריות (באחוזים) 2007



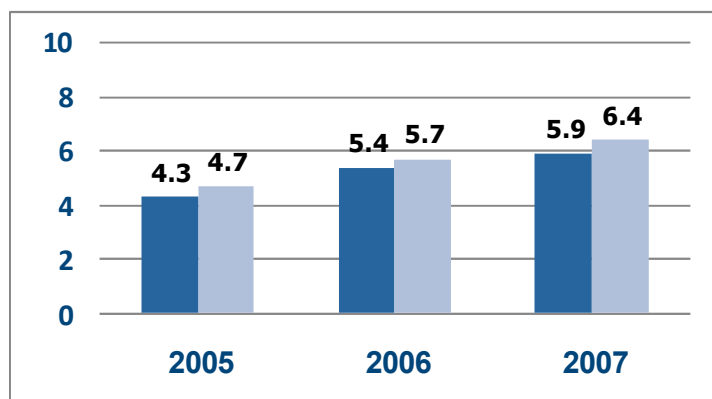
44%	תוכניות לצעירים
14%	הרצאות וימי לימוד
9%	הרצאות חוץ
18%	הנהלה וכלליות
7%	יהדות ומגדר
8%	השתלמויות מורים

## שלוש המשכורות הגבוהות ביותר (2008, אומדן חודשי ברוטו ממוצע, טווח):

1. ₪ 12,000 - 15,000
2. ₪ 12,000 - 9,000
3. ₪ 12,000 - 9,000

הוצאות

## הכנסות והוצאות שנתיות במיליוני ₪ (הכנסות ■ הוצאות):



## מידות ארגוניות

### אופק

B-

החזון, שלא היה ממוקד דיו, מנוסח בימים אלה מחדש, באופן שמשקף את שאיפות הארגון ואת ייעודו, אך אין עדיין נוסח מוסכם והתהליך לא נעשה בשיתוף הוועד המנהל. המחלוקת משקפת תקופת מעבר, אך גם גישות שונות לאופן מימוש הייעוד. ניכר שבארגון קיימת חשיבה לטווח ארוך. פעולות הארגון ממוקדות ותואמות את ייעודו. במטה הארגון פועלים לפי לוח זמנים שנתי ובהתאם למשימות מוגדרות, אולם חסרה תוכנית עבודה ארגונית או תוכניות עבודה מפורטות המנחות את מנהלי הפרוייקטים. הארגון בודק את צרכי המוטבים, אך באופן אינטואיטיבי ואקראי. שביעות רצון המשתתפים נבדקת באורח שגרתני, אך לא נערכים מעקב ובדיקה של השפעת ההשתתפות בתוכניות על המשתתפים.

### אנשים

A-

הרכבו של הוועד המנהל הומוגני למדי, ותפקידו בהנהגת הארגון שולי, למעט בקרה הדוקה בסוגיות פיננסיות. הוועד מעודכן, אך כתפיסת עולם אינו מוביל את הארגון בתהליכים אסטרטגיים, מתוך רצון לאפשר את עצמאות ההנהלה המקצועית ונמצא כי כתוצאה מכך הארגון אינו מנצל את מלוא הפוטנציאל הגלום בו. המנכ"ל היוצאת הצליחה להניע תהליכים משמעותיים בתחומי עיסוקו של הארגון ואף בנושאים שנויים במחלוקת; עם זאת לשנת שבתון, היא תשמש חברת הוועד המנהל והתבקשה לסייע בגיוס משאבים. ערפול סביב חזרתה לתפקיד עלול להקשות על תפקודו של המנכ"ל הנכנס. האחרון נהנה מתקופת חפיפה ארוכה ויש לו ניסיון ניהולי, ולהערכתנו הארגון שהתאפיין בתקופה של יזמות וחדשנות יתמקד כעת בשימור וחזוק הקיים. רמת ההזדהות ותחושת השייכות של העובדים במטה גבוהה. לצד מקצועיות ומסירות הצוות, תחלופת מרצים ושכר נמוך פוגעים ביציבות ובזכרון הארגוני. בתפקידי מטה קיימת דווקא העדפה להעסקה גם מעבר לגיל פרישה – מחווה הומנית שמחירה חוסר יעילות והיעדר התחדשות בכח האדם. הערך המוסף של מתנדבים בארגון שולי.

## מידות ארגוניות

### מערכות

תפעול הארגון מתבצע באופן סביר, אך הארגון אינו נעזר בכלים טכנולוגיים מתקדמים למטרה זאת. התשתית הפיזית בארגון אינה עונה תמיד על צרכי הפעילות. הידע המקצועי מתועד בתוכניות אחדות, אך לא בפעילות הליבה, וגם הפצתו בתוך הארגון לוקה בחסר. חולשת הארגון בתחום פיתוח המשאבים הביאה לתלות במנכ"ל היוצאת. בצומת החלטות חשוב הארגון הרבה להתייעץ עם מומחים, אך הוא ממעט לעשות זאת בשגרה. הארגון מכיר את סביבתו ומרבה בשיתופי פעולה, גם אם אלה קצרי מועד. קיימות עדויות ליזמות וליכולתו של הארגון להתאים את עצמו למציאות המשתנה, אולם הרבה מיוחס לאישיותה וכישוריה של המנכ"ל היוצאת.

### כספים

לולא המשענת הפיננסית שמשפקת ל"מרכז הרצוג" תנועת הקיבוץ הדתי, בדמות מסגרת אשראי ומימון גישור לכיסוי פערי תזרים מזומנים, היה הארגון, אשר סובל מהון עצמי קטן ומהיעדר אורך נשימה, נקלע לקשיים. לארגון התחייבויות כנגד הלוואה בתנאים טובים, ורק ב-2007 חל שיפור ביחס בין התחייבויות ונכסים. התנועה מעניקה לארגון יציבות, וגם מפקחת באופן הדוק אחר ההוצאות באופן שמגביל, לעתים, התרחבות. ניכר כי תקציב הארגון מופנה למימוש מטרות הארגון. תמהיל ההכנסות מגוון, כולל מרכיב משמעותי של מקורות עצמאיים וכן מקורות ציבוריים ופילנתרופיים. עם זאת, בהתחשב באופי הארגון, ניתן היה לצפות לנתח גדול יותר של הכנסות משירותים ומוצרים. רק לאחרונה גויס איש שיווק במשרה חלקית. ההכנסות אינן פרוסות באופן אחיד לאורך השנה ומייצרות חוסר ודאות.

B+

A-

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

A+

נראה כי ב"מרכז הרצוג" מתקיימים חשיבה, עיסוק וטיפול בדילמות ושאלות אתיות שהארגון נתקל בהן. ל"מרכז הרצוג" קוד אתי, אם כי לא מקורי, ועיקר עיסוקו במניעת הטרדה מינית במקום העבודה. הארגון מביא לידי ביטוי ערכים הומניים בדרך בה הוא בוחר לקיים העסקה הוגנת. הפתיחות כלפי צוות מידות בתהליך הדירוג הייתה רבה, וכל הגורמים עמם באנו במגע שיתפו אותנו במידע ובמסמכים. הארגון לא הצהיר על תופעות של ריבוי עניינים, מלבד העסקת אחותה של המנכ"ל היוצאת והנושא טופל. גורמים חיצוניים עימם בא הארגון במגע הביעו אמון רב בהתנהלותו.

## אתיקה

## מידות חברתיות

### מועילות

"מרכז הרצוג" מפעיל מספר תוכניות ממוקדות ואינטנסיביות, שאת השפעתן על קהל היעד ניתן למדוד. עם זאת, אין בידינו עדויות על כך, ולמעט הבעת שביעות רצון המוטבים מעצם השתתפותם, לא ניתן לדעת אם זו תרמה לשינוי עמדותיהם או התנהגותם מאחר ולא מתבצעת מדידה. השירות העיקרי שמציע הארגון הוא מגוון תוכניות לימודים בלתי פורמליות לקהל הרחב, אך השירות אינו נגיש כמעט מחוץ לפריפריה הדרום-מערבית. שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים נועדו לאפשר לארגון להגיע לקהלים חדשים. נציגי גופים התורמים ל"מרכז הרצוג" הביעו אמון רב בו ושביעות רצון משיתוף הפעולה עימו. בשנתיים האחרונות ניכרת עלייה בביקוש לתוכניות הליבה של "מרכז הרצוג", למעט קיטון קל במספר המשתתפים בתוכניות לנשים ולאנשי חינוך בתקופה המקבילה.

### מובילות

"מרכז יעקב הרצוג" הוא אחד מארגונים מעטים שהציגו מודל של קידום שיח בין חילונים לדתיים באמצעות לימוד בלתי פורמלי ופלורליסטי של מקורות יהודיים. הארגון ותיק ובוגר, ועם זאת הפגין יוזמה ותעוזה בנישות שאינן מקובלות על הכל, כגון בתי מדרש לנשים ומכינה קדם-צבאית לבנות דתיות הראשונה בישראל. תוכניות אחדות של המרכז שוכפלו ומופעלות גם במקומות אחרים. המוניטין הציבורי של "מרכז הרצוג" עומדים לצידו בעיקר בקרב ארגונים דומים ובאזור הגיאוגרפי בו הוא פועל. יחד עם זאת, הארגון נהנה ממוניטין בקרב אנשי מקצוע וגורמים אחרים הפועלים בשדה. שיווק יעיל יותר של מאמרי חברי הארגון יכול היה לסייע בסוגיה זו.

"מרכז יעקב הרצוג ללימודי יהדות" (להלן "מרכז הרצוג") הוקם בשנת 1989 במענה לשתי סוגיות חברתיות שהעיקו מאד על היזמים, תנועת הקיבוץ הדתי ואנשים מתוכה: הקיטוב הפוליטי והחברתי בין חלקים שונים בציבור הישראלי וההתרחקות של ציבור גדול במגזר היהודי בישראל מביטויים של המורשת היהודית מסיבות שונות, ובין השאר בשל תפיסתם את הממסד הדתי כבעל מונופול חסר סובלנות על המסורת היהודית. בעקבות אירוע, שהביא לביטוי מחלוקת תרבותית בין דתיים וחילוניים, כינסו היזמים עצרת "נצעד יחד" בנוכחות הנשיא חיים הרצוג, מתוך כוונה לקרב בין דתיים וחילוניים וליצור שיח משותף. הארגון, שבתחילת דרכו התמקד בעריכת ימי עיון והשתלמויות בנושאי יהדות למורים, מפעיל כיום מגוון תוכניות שמהותן מפגש עם מקורות יהודיים ושיח פלורליסטי כאמצעי להיכרות עם הזהויות השונות וחיזוק המשותף ביניהן.

### הסוגיה החברתית

בשנים האחרונות מתגלים בחברה הישראלית מתחים גוברים והולכים בשאלות של דת ומדינה, אשר משקפים מגמות של פירוק תרבותי ושל ערעור הזהות הקולקטיבית, ובה בשעה גם מאיימים לקעקע את יסודות ההסכמה החברתית בישראל<sup>1</sup>. אמנם, מחקר חשוב הסיק כי "אין יסוד לרטוריקה המקטבת את החברה הישראלית לדתיים וחילוניים"<sup>2</sup>, אולם ההנחה שעמדה בבסיס עקרונות הסטטוס-קוו שגובש עוד טרם הקמת המדינה, כאילו "המחנה האחר" סופו להתמעט, התבררה כשגויה, ועל הצדדים להתאים את ההסכמות וההסדרים שהושגו למציאות המשתנה. תפישות סובייקטיביות של כל הצדדים את הפער בין האיזון הרצוי והמצוי עלולים לדחוק בודדים או קהילות לפתרונות חד-צדדיים, או כאלה שכופים עמדותיהם על אחרים ואף תוך שימוש באלימות.

<sup>1</sup>רביצקי, א.: דתיים וחילוניים בישראל: אמנה חברתית?, אישים ומעשים בישראל: ספר היובל, הוצאת מקסם, 1998.

<sup>2</sup>"אמונות, שמירת מצוות ויחסים חברתיים בקרב היהודים בישראל" מכון גוטמן למחקר מדעי שימושי, ירושלים, כסלו, תשנ"ד, דצמבר 1993.

הסוגיה החברתית - המשך

כהד לאותן דילמות, ניסחו ב-1990 השופטת רות גביון והרב יעקב מדין אמנה המציעה מענה מקיף לטיפול במחלוקות בענייני דת ומדינה בישראל. ברקע לכתיבת האמנה קובעים השניים, כי הסטטוס-קוו שהתווה מסגרת מוסכמת ליחסי שומרי מצוות וחופשיים (חילוניים) במדינת ישראל, ואשר ראה במשותף בין הצדדים עיקר, הולך ומתפורר: "תהליכים מורכבים בחברה הישראלית ובמערכת הפוליטית שלה, שינויים ביחסים בינה ובין הפזורה היהודית ושינויים בחברה המערבית כולה ערערו את המסגרת המשותפת, החריפו את השסע הפנימי והחלישו מאוד את המנגנונים המוסכמים ליישוב המחלוקות. עמם הלכה וגברה גם הפנייה לבית המשפט כדי שיכריע במחלוקות ויגביר את מעורבותו בעיצוב היחסים בין הקבוצות. יישוב המחלוקות הוחלף בהכרעה בהן - והשסע לא רק שלא נרפא, אלא אף העמיק".

רצח רה"מ רבין ב-1995 חידד את הצורך בהידברות בין חלקי החברה ומציאת דרכים לפתרון מחלוקות בדרכים דמוקרטיות. באותן שנים כבר הבשילו מודלים חלופיים, אשר סיפקו מענה לאותם אנשים, שביקשו ללמוד טקסטים יהודיים במסגרת בלתי פורמלית, לא במסגרת "קירוב" מדומיין, גם לא כחלק ממחקר אקדמי או כחלק מתהליך חזרה בתשובה, אלא מתוך הכרה בחיוניות המקורות לעיצוב תרבותם הישראלית הפלורליסטית.

המחלוקת סביב תוכנית ההתנתקות ב-2005 הדגישה עוד את הקיטוב הקיים, אך גם את הבסיס המשותף, וסיפקה סיבות נוספות ליצירת גשרים בין הקטבים ובמות להידברות ביניהם.

# ניתוח הסביבה

## שחקנים מרכזיים

הציונות הדתית, מתוכה צמח "מרכז הרצוג", נתפסה תמיד כ"וו החיבור", כמגשרת בין ערכים שונים ובין חלקים שונים בעם ישראל. מאז הופעתה ב-1989 של "תנועת גשר", שהציעה בעיקר השתלמויות חד-פעמיות, קצרות ואינטנסיביות לנוער בנושא יהדות, נשאו גורמים רבים את בשורת "הקירוב" כפתרון למחלוקות תרבותיות בעם ישראל. רבים מהם נתפסו כמתנשאים או חסרי המשכיות ואפקטיביות. גם היום מתאפיין השדה בריבוי ארגונים שמהותם גישור בין מחלוקות תרבותיות, אך הם בעלי תפיסה של קבלת השונה, החל ב"צו פיוס" וכלה ב"מכנה משותף"; משרד החינוך תומך במגמה זו ויש אף קרנות פילנתרופיות, כגון "קרן אביחי", שמייחדות סכומים נכבדים למטרה זו.

בסוף שנות ה-70 של המאה העשרים החלו להופיע גם התארגנויות של אנשים שאינם דתיים דווקא, בני קיבוץ ועיר ואנשי גרעינים עירוניים, שביקשו למצות את התעניינותם במקורות יהודיים כביטוי לתרבותם וזהותם הישראלית. התארגנויות אלה החלו להתמסד, במדרשת אורנים, למשל, ב"עלמא" ב"אלול" וב"בינה", והציעו ימי לימוד, אירועים המוניים, בתי מדרש וחברותות ללימוד משותף. ארגונים אלה הקימו רשת של בתי מדרש הפועלים לפי מודל דומה, ו"מרכז הרצוג" שותף להתארגנות זו, שעיקרה שיתוף בתוכן. ארגונים אחרים, כמו מרכז הרצוג בראשית דרכו, הציעו מענה דומה עבור מסגרות פורמליות, כגון השתלמויות והכשרת מורים, וכמה מהם, כגון "מכון שלום הרטמן" ו"מכון כרם" עושים זאת גם היום. לצד ארגונים אלה, המפוזרים כאילו לפי תכנון במוקדים אזוריים בכל הארץ, צצו לאחרונה עשרות בודדות של קהילות בלתי פורמליות המקיימות מעין תרבות קהילתית יהודית משותפת, ואף החלו לשתף פעולה במעין התארגנות גג.

# ניתוח הסביבה

## שחקנים מרכזיים - המשך

המכינה הקדם-צבאית לבנות דתיות של "מרכז הרצוג" ייחודית בכל קנה מידה; עם זאת היא שותפה במעמד של "משקיפה" לקואליציה של 33 מכינות אחיות, חלקן לבנים דתיים, חלקן לחילוניים וחלקן מעורבות, השותפות לאותם אתגרים חינוכיים.

## מגמות, סיכונים, אתגרים

בעוד "מרכז הרצוג" צועד באופן עקבי בכיוון ליברלי התואם את רוחה של תנועת האם בעת היווסדה, הרי שרבים הסימנים המעידים על שמרנות ואף הקצנה תרבותית בקרב הקהילה ממנה צמח הארגון. הארגון ער למגמה זו, אך לא נראה כי הוא מוכן לקראת היווצרות פוטנציאלית של פער אידיאולוגי משתק בינו ובין הציבור שהוא מייצג.

לעומת זאת, מגמות אחרות מציבות בפני הארגון הזדמנות לצמיחה, ובראשן החלטת הממשלה על הקמת זרם חינוכי חדש המשלב תלמידים דתיים וחילוניים יחדיו. כבר היום משרת הארגון בתי ספר מעורבים, והתקצוב הממשלתי לזרם החדש עשוי להגדיל את הביקוש לשירותי המרכז. ראשי הארגון זיהו גם ביקוש גובר לתכנים שהמרכז אמון עליהם בקרב חניכי המכינות הקדם-צבאיות המעורבות והחילוניות.

אנשי "מרכז הרצוג" גאים על יוזמתם להקים את "צהלי", המכינה הקדם-צבאית לבנות דתיות. קיימת מחשבה להרחיב עוד את האוטונומיה של "צהלי" הניתנת לו ממילא במסגרת הארגון, אך לא נראה שהפרויקט יצליח לשרוד בלא תמיכת הארגון בתקצוב, בתפעול ובגיוס משאבים. למעשה, כל המכינות הקדם-צבאיות סובלות מקיצוץ נכבד בתקצוב הציבורי, ולשם כך הצטרפה "צהלי" כמשקיפה להתארגנות משותפת שנועדה למצוא לכך פתרונות.

## תהליך האנליזה בארגון

תהליך האנליזה בעמותת "מרכז יעקב הרצוג ללימודי היהדות" בוצע בחודשים אוגוסט-אוקטובר 2008. שלב איסוף המידע ארך כחודשיים, במהלכם נאספו מסמכים שונים מהארגון - דו"חות פיננסיים, תכניות עבודה, בקשות מענקים ועוד. כמו כן נאסף מידע על הארגון ממקורות אינטרנטיים ואחרים. במקביל נערכו ראיונות ושיחות עם גורמים שונים בארגון ומחוצה לו:

- נחמיה רפל - יו"ר
- אלי סומר - חבר הוועד המנהל
- ד"ר גילי זיוון - מנכ"ל יוצאת
- ד"ר נח חיות - מנכ"ל נכנס
- יוסי וולך - מנהל אדמיניסטרטיבי
- ד"ר מיכל וולף - מנהלת תוכניות חוץ ומנהלת כוח אדם
- מיכל נגן - מנהלת תוכנית "צהלי"
- ד"ר הרב אריאל פיקאר - מכון שלום הרטמן
- חיים רוט - נציג קרן פופרס פרינס (הולנד) בישראל

כחלק מאיסוף המידע נערך יום פעילות מרוכז במשרדי העמותה, בו נכחו יו"ר הוועד המנהל, נשיאת ומייסדת המרכז, המנכ"ל היוצאת והמנכ"ל הנכנס, 6 עובדים נוספים ו-2 מתנדבים. כמו כן נערך ביקור בתוכנית "צהלי".

כלי איסוף מידע נוסף עליו הסתמכנו הוא שאלון שהועבר בקרב העובדים, עליו ענו 10 עובדים של "מרכז הרצוג".

# מפתח הדירוגים

מדד מידות = סיכויי הצלחת הארגון לממש את ייעודו

## מידות ארגוניות

= ארגון עם מידות ארגוניות **טובות מאוד** **A**

= ארגון עם מידות ארגוניות **טובות** **B**

= ארגון עם מידות ארגוניות **סבירות** **C**

= ארגון עם מידות ארגוניות **נמוכות** **D**

= ארגון עם מידות ארגוניות **חלשות ביותר** **F**

= טווח עליון של הציון **+**

= טווח תחתון של הציון **-**

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

# מפתח הדירוגים

## גודל

הערות	טווחים				היקפים
	XL	L	M	S	
שקלול מרכיבי המשנה.					
שקלול מרכיבי המשנה.	50-100	25-50	10-25	0-10	גודל תקציב
במיליוני ש"ח.					
בשנים.	15 ומעלה	10-15	5-10	1-5	ותק
לא רלוונטי לארגוני סנגור. מתייחס לפעילות קצה בלבד.	ארצי	רב מוקדי	אזורי	מקומי	פריסה גיאוגרפית
	למעלה מ-50	11-50	3-10	0-2	משרות ומתנדבים
	שקלול הערכות הארגון והערכות מידות וכלי מדידה אינטרנטיים.				מוכרות ציבורית

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

# מידות

ארגון מידות שם לו למטרה להשפיע על התמקצעות הניהול של ארגוני המגזר השלישי ולהשפיע על קבלת ההחלטות של משקיעים חברתיים באמצעות הערכות מקיפות על עמותות ומלכ"רים הפועלים בישראל. הדירוג מתייחס לתחומים מגוונים ומסייע למשקיעים חברתיים בנתינה מושכלת, תומך בבידול הארגונים בשוק התחרותי של גיוס משאבים ודימוי ציבורי שלילי ומציג לציבור הרחב תמונה מלאה על ארגונים שונים הפועלים בארץ.

מדד מידות מבוסס על מודל אנליזה חדשני שפותח בהשראת כלים מהעולם ובליוי גורמים מקצועיים מהמגזר החברתי והעסקי, ביניהם TACK אסטרטגיות צמיחה וחברת דירוג האשראי S&P מעלות. הדירוגים ותמצית ההערכות – שמבוצעים בהסכמת הארגון – מוצגים באתר מידות הפתוח לציבור ללא תשלום.

**מידות** אשר הוקמה כשותפות ייחודית בין **מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל**, הינה ארגון מקצועי, בלתי תלוי וללא מטרת רווח המגובה במועצה ציבורית רחבה ובה נציגים מהמגזר השלישי, מעולם העסקים ומעולם האקדמיה.

מידע נוסף אודות מידות, תהליך האנליזה והעמותות המדורגות ניתן למצוא ב- [www.midot.org.il](http://www.midot.org.il)