

הפועל תל-אביב - מפעלות חינוך וחברה בע"מ

חל"צ רשומה מס' 513013045
דוח מס' 9 | חשון התשס"ט | נובמבר 2008

דוח אנליזה

מידות שיקוף ודירוג מלכ"רים
חברה לתועלת הציבור

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 גורם פיקוח, בקרה או חקירה ואיננה מתיימרת או מסוגלת לוודא 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 | טל"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

הפועל תל-אביב - מפעלות חינוך וחברה בע"מ

חל"צ רשומה מס' 513013045
דוח מס' 9 | חשון התשס"ט | נובמבר 2008

דוח אנליזה

מידות שיקוף ודירוג מלכ"רים
חברה לתועלת הציבור

תוכן העניינים

Index

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



הפועל תל-אביב - מפעלות חינוך וחברה בע"מ

חל"צ רשומה 513013045

שילוב בין פעילות ספורטיבית לבין לימודים ופעילות חברתית-חינוכית

תחומים: **חינוך ומחקר** | ספורט | דו קיום

גודל: S M L XL

מידות לחיזוק V

חסרה מדידה של השפעה חברתית ותועלת למוטבים לאורך זמן

לא קיימת תוכנית עבודה כלל ארגונית, כבסיס למדידת הביצוע

תוכנית גיוס המשאבים אינה אופרטיבית דיה

מידות חוזקה A

חזון שאפתני ובניית תוכניות המאפשרות את מימוש

יזמות ופנייה לנישות ייחודיות

מערכת פנים ארגונית לניהול מידע וידע התומכת היטב בפעילות הארגון

מבנה ארגוני מבוצר וגמיש המאפשר התאמה לשינויים בסביבה

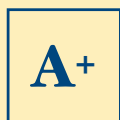
התייעצות עם מומחים ותמיכת ועדה מקצועית פעילה



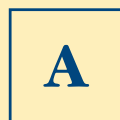
אתיקה
Ethics



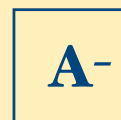
כספים
Finance



מערכות
Systems



אנשים
People



אופק
Horizon



מדד מידות

תעודת זהות

הארגון:

הפועל תל-אביב מפעלות חינוך וחברה בע"מ | Hapoel Tel Aviv Mifalot
 הלוחמים 8, תל-אביב 69201 | 03-5188491 | www.mifalot.co.il
 שנת ההקמה: 2002 | שנת הרישום: 2002
 נציג: מאיר אורנשטיין | meir@hapoelta-fc.co.il

קהלי היעד:

ילדים, נוער, ילדים בעלי צרכים מיוחדים

ייעוד:

קידום ילדים ונוער מכלל המגזרים והאוכלוסיות והקניית ערכים באמצעות ספורט

מטרות:

העצמת החניכים והטמעת ערכי סובלנות וכבוד לזולת, פיתוח וחיזוק הכוחות המקדמים של קהילת היעד, היכרות וקירוב בין אוכלוסיות ומגזרים שונים

אישורים:

46א: אין הסדר לתרומות מחו"ל: √ אישור ניהול תקין: √

פעילות

פרויקטים מרכזיים:

תוכניות חינוך וספורט דו-שנתיות עבור ילדים מכלל המגזרים ועל כל הרצף הטיפולי; תוכנית ספורט וחיזוק מיומנויות חיים לילדים בעלי צרכים מיוחדים ותכנית לקירובם לילדים נורמטיביים; תוכניות התנדבות ומנהיגות נוער דרך ספורט; ותכניות לקירוב בין ערבים ויהודים.

איזור פעילות:

כל הארץ

התנדבות:

ההסתמכות על מתנדבים - נמוכה

מוטבים:

מוטבים ישירים בשנת 2007: 20,000
 מספר מצטבר של מוטבים ישירים: 120,000-160,000

היקפים

גודל הארגון

S	M	L	XL
S	M	L	XL
S	M	L	XL
S	M	L	XL
S	M	L	XL

גודל תקציב

ותק

פריסה גיאוגרפית

משרות ומתנדבים

מוכרות ציבורית

מקרא בעמוד 16

אנשים

יו"ר:

אברהם (אברום) בורג | שנת מינוי: 2004

מס' חברי ועד מנהל:

8

מנכ"ל:

מאיר אורנשטיין | שנת מינוי: 2002

סה"כ עובדים

154

עובדים במשרה חלקית

135

עובדים במשרה מלאה

19

סה"כ משרות

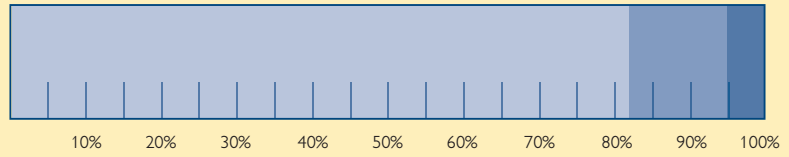
60

סה"כ מתנדבים

400-600

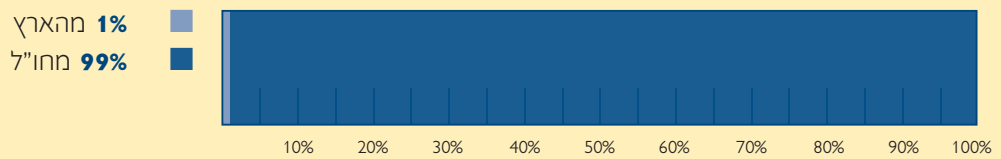
הכנסות

הכנסות (באחוזים, 2007)

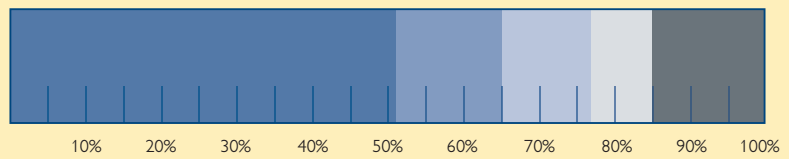


פילנתרופים עיקריים (2007): קרן כהנוב, קרן אנטוני רובינס, COCI

מקור התרומות (באחוזים, 2007)



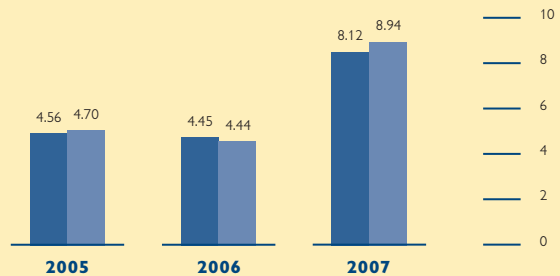
הוצאות עיקריות (באחוזים, 2007)



שלוש המשכורות הגבוהות ביותר (2007, אומדן ברוטו חודשי ממוצע, טווח):
 1. 15,000-18,000 ₪
 2. 9,000-12,000 ₪
 3. 9,000-12,000 ₪

הוצאות

הכנסות והוצאות שנתיות במיליוני ₪ (הכנסות ■ הוצאות):



דירוג

A

מידות ארגוניות

אופק

החזון בהיר, מגובש, מציב יעדים ארוכי טווח ומוכר לכל בעלי התפקידים בארגון. ניכר כי בהנהגת הארגון קיימת חשיבה לטווח ארוך, ומטה הארגון מתרגם יעדים שהוצבו בפניו לתוכניות ברוח החזון. התוכניות תואמות את ייעוד הארגון ומטרותיו. לכל עובד מטה תוכנית יעדים אישית, אך חסרה תוכנית עבודה שנתית לארגון. ובכל זאת, בעלי תפקידים מציגים בסוף שנה מסמך עמידה ביעדים בהשוואה לתכנון. אין בדיקה מכוונת של צרכי המוטבים, אולם הארגון נסמך על קשר הדוק עם השטח. שביעות רצון המוטבים נבדקת תדיר ותוצאותיה גלויות לכל העובדים. קיימת שגרה של בדיקת תפוקות ודיווח מעלה בכל הרמות. מדידת שינוי עמדות והפקת ערך חברתי נמצאת בחיתוליה, ולא זכתה עד לאחרונה למשאבים מתאימים.

אנשים

הרכב הוועד המנהל מגוון ועל ידו מסייעת ועדה מייצעת ובה מומחים. הוועד מנהיג את הארגון, מכוון ושותף בתהליכים אסטרטגיים. עם זאת, מעורבות חבריו אינה אחידה ונעשים מאמצים להרחיב את שורותיו. המנכ"ל בעל ותק בארגון, וגם אם ניסיונו הקודם מצומצם, הוא ניחן ביכולת ביצוע והנעה הזוכה להערכת עובדיו וחברי הוועד גם יחד. הוועד והמנכ"ל עובדים היטב זה לצד זה כגורם מנחה לצד גורם מבצע. קיימים אופק קריירה ברור ורמת הזדהות ו"גאוות יחידה" גבוהות גם בקרב עובדים במשרה חלקית. הארגון מקיים תהליכי קליטה והכשרה סדורים ומעודד התמקצעות. ערך ההתנדבות זוכה לדגש, אם כי רוב המתנדבים הם בני נוער שהוכשרו במסגרת תוכנית ייעודית בארגון.

מערכות

הארגון השכיל לפתח מערכת ניהול ידע ומידע, "דובדבן", התומכת היטב בתפעול הארגון ומאפשרת ניהול יעיל של כח אדם, לוח זמנים, ציוד, מוטבים, תכנים, תיעוד ידע מקצועי ושיתוף במידע. הארגון בנה מנגנון מבוזר שמאפשר תפעול שוטף בלא תלות באדם מסוים, ומפגין גמישות ארגונית שמאפשרת התאמה לשינויים בסביבה. מטה הארגון שוכן בגבול תל אביב וחולון סמוך אל מתקני קבוצת הכדורגל ונותן מענה הולם לצרכי העובדים. הארגון מחזיק משרדים אזוריים באֶבִים ובכרמיאל, שם נמצא גם מחסן הציוד הארצי. כל התוכניות נערכות במתקנים השייכים לרשויות, לבתי ספר או למתנ"סים, ובשיתוף פעולה מלא איתם. הפקת לקחים מוטמעת בשגרת ההכשרה והארגון נעזר במומחים שונים דרך קבע. הארגון מפגין יזמות, ובכלל

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

A⁻

A

A⁺

8

זה מפתח ומנהל תוכניות ברשות הפלסטינית ואף באפריקה.

כספים

A⁻

לארגון תמהיל הכנסות מגוון הכולל תרומות מגורמים פרטיים, עסקיים וממוסדים. חלקן של ההכנסות העצמיות אינו משמעותי, בשל גביית דמי השתתפות סמליים בלבד. שני גורמי מימון חשובים נמצאים בתהליך יציאה או צמצום. הארגון ער לסיכון ומשקיע באיתור מקורות חדשים. מודל ההכנסות משרת היטב את התכנון הפיננסי - יש בו גמישות שמאפשרת גידול וצמצום תוכניות, וגם קשר ישיר בין מקורות מימון ובין הוצאות. הארגון מפנה ביעילות את רוב משאביו לפעילות, אם כי עלויות המטה גבוהות יחסית. יכולת הארגון לעמוד בהתחייבויותיו טובה. הארגון בנה תוכנית פיננסית אסטרטגית לחמש שנים, אולם תוכנית גיוס המשאבים נעדרת יעדים מפורטים ותחומים בזמן.

אתיקה

A

לארגון קוד אתי המוכר לכל העובדים. הארגון הצהיר על מדיניות תעסוקה המתחשבת באמהות ובמשרתי מילואים, וכן על מקרה של סירוב ערכי לקבל תנאים מוקדמים למתן תרומה. רמת הפתיחות בארגון גבוהה ונראה כי קיימת נכונות לשקיפות מלאה אל מול מחזיקי עניין. הפתיחות כלפי צוות "מידות" בתהליך הדירוג הייתה רבה ביותר, וכל הגורמים בארגון עמם באנו במגע שיתפו אותנו במידע ובמסמכים. לא נמצאו עדויות לקיומם של ליקויים אתיים. המנכ"ל הוא בנו של אחד המייסדים, המשמש חבר הוועד המנהל. לפי הצהרת העמותה, האב אינו משתתף בדיונים הנוגעים לבנו. בדיקת "מידות" העלתה שנכחות האב בישיבות הוועד מצומצמת ממילא, ולא נמצאו מקרים של ניגוד עניינים.

מקרא בעמוד 16

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

9

מידות חברתיות

מועילות

בבדיקות שעורך הארגון בשגרה נמצא ששביעות הרצון של המוטבים גבוהה, אולם אין בידי הארגון עדויות להשפעת ההשתתפות על בוגרי התוכניות לאורך זמן. מחקר מקדמי שערך חוקר מאוניברסיטת תל אביב מצא שיעור גבוה מאד של שביעות רצון ושיעורים גבוהים של תחושה הישגית ושל תועלת בקרב המשתתפים. תוכניות "מפעלות חינוך" אטרקטיביות בעיני ילדים ונערים הנמשכים לספורט הפופולרי בעולם, ומנצלות את הקהל השבוי להקניית ערכים חינוכיים ולעזרה בלימודים. הארגון מפעיל מודל זה במרכז ובפריפריה, וברוח החזון נוכח בכל המגזרים, כולל כפרים בלתי מוכרים בנגב, יישובי ספר ואף ביישובים ברשות הפלסטינית.

מובילות

הארגון לא היה הראשון שהפעיל תוכנית המשלבת ספורט עם פעילות לימודית וחינוכית, אך בהשוואה לגורמים אחרים שמציעים מענה דומה, "מפעלות חינוך" מתבלט הן בפריסה הארצית - 284 אתרים (בתי ספר, פנימיות, הוסטלים, מתנ"סים, מרכזי קליטה ושכונות) בכ-100 יישובים, הן במספר החניכים המשתתפים בתוכניתיה - כ-25,000 והן בפיתוח מתמיד של תוכניות חינוכיות מתאימות. תוכניות מרכזיות שמפעיל הארגון פועלות ברצף בין 4 ל-10 שנים. הארגון זוכה למוניטין מקצועיים בקרב מומחים ופעילים בשדה, ונציגי תורמים הביעו הערכה רבה לפועלו ולהישגיו.

מקרא בעמוד 16

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

"הפועל תל אביב - מפעלות חינוך וחברה בע"מ" (להלן "מפעלות חינוך") הוקם בשנת 2002 כחברה לתועלת הציבור על-ידי קבוצת אנשי עסקים שהיו באותה תקופה בעליו של מועדון הכדורגל "הפועל" כתר" תל-אביב", מתוך תפיסת עולם הרואה בספורט בכלל, ובכדורגל בפרט, אמצעי מתאים לקידום מוביליות חברתית.

הארגון החל דרכו כפרוייקט במסגרת קבוצת הכדורגל ב-1996, והפך לארגון עצמאי עם סדר יום חינוכי משלו; מפרוייקט בודד בקלנסווה צמח למעין תנועת נוער הפרוסה בכל הארץ, ואף שולחת זרועותיה לתחומי הרשות הפלסטינית ולאפריקה, ומשרתת 25,000 ילדים ובני נוער בפעילות המשלבת ספורט, חיזוק לימודי והקניית ערכים חינוכיים וחברתיים.

הסוגיה החברתית

בשנים האחרונות חלו תהליכים חברתיים שהביאו לשינויים בדפוסי ההתנהגות ותרבות הפנאי של הנוער בישראל. בתי הנוער ואגפי הנוער במתנ"סים חדלו לשמש כמקום לפעילות חברתית, והפכו ל"סופרמרקט" של חוגי העשרה המדגישים את טיפוח הפרט בתחומים מקצועיים שונים. אף הטלוויזיה הכתיבה תרבות פנאי אישית המצמצמת את הקשרים החברתיים.¹ לצד זה, קיצוצים תכופים בתקציבי החינוך הביאו, בין היתר, לאובדן יכולתו של בית הספר להציע תכנים עשירים, שאינם בזיקה ישירה עם החומר הנלמד למבחני הבגרות. נוצרו פערים בין תלמידים שהוריהם יכולים לממן חינוך משלים ובין אלה התלויים לחלוטין בתקציבי הרשויות.

בארגונים שמחוץ למערכת החינוך המדינתית התפתחה תפיסה חינוכית, לפיה אפשר וכדאי להשלים ולהעשיר את החינוך הפורמלי במסגרות פחות מחייבות, כאמצעי להנחלת ערכים ותוכן, וככלי למיצוי כשרונות ותחביבים בשעות הפנאי.

תנועות הנוער, כנשא עיקרי של החינוך הבלתי פורמלי, נוצרו עוד בתקופת היישוב, בארץ ישראל ובחו"ל, אבל החינוך הבלתי פורמלי בישראל היה קשור מאז הקמתה ביוזמות של מערכת החינוך עצמה. החברה למתנ"סים - ארגון הפנאי והקהילה הגדול ביותר במדינה, המפעיל מאות מתנ"סים ובתי ספר קהילתיים ברחבי הארץ, קמה בהחלטת ממשלה ב-1969. ב-1991 הוקם מינהל חברה ונוער במשרד החינוך התרבות והספורט, וייעודו היה להפעיל ולכוון את מערכת החינוך הבלתי פורמלי בישראל.

ההשקעה בחינוך הפורמלי בישראל כחלק מהתל"ג היא מהגבוהות בעולם.

1 כהן, א.ע.: החינוך הבלתי פורמלי, בתוך: "יובל למערכת החינוך בישראל", משרד החינוך, התשנ"ט 1999.

(8.3%), אבל ההשקעה פר תלמיד נמוכה בהשוואה למדינות אחרות.² ארגוני מלכ"ר רבים נדרשים למלא את החסר ולהציע פתרונות משלימים מגוונים, ובכלל זה בתחום הספורט. מחקרים מצאו קשר חיובי בין הצטיינות בספורט לבין מעמד חברתי גבוה, וזיקה בין העיסוק בספורט לבין דימוי עצמי, הערכה עצמית, קבלת אחריות וקשרים בין-אישיים של העוסק בו.³

מטרות מפעלות חינוך

1. העצמת חניך המאמין בעצמו וביכולותיו, נוהג בסובלנות וכבוד כלפי כל אדם.
2. פיתוח וחיזוק הכוחות המקדמים של קהילת היעד.
3. היכרות וקירוב בין אוכלוסיות ומגזרים שונים.

פעילויות מרכזיות

1. "משחק החיים" (לילדים בעלי צרכים מיוחדים) - שילוב ספורט עם הקניית ערכים וכישורי חיים.
2. "תיקו מנצח" (לילדים עם צרכים מיוחדים לצד ילדים ללא צרכים מיוחדים) - שילוב ספורט עם הקניית ערכי התנדבות והפחתת תיוג.
3. "כישורי חיים בתנועה" (כיתות א-ב) - כדורגל בסיסי עם ערכים.
4. "דרך המגרש" (כיתות ג-ח) - כדורגל, חיזוק לימודי והקניית ערכים, בתוספת הקניית כישורי שפה המותאמים לקהל היעד ("אנגלית / ערבית דרך המגרש").
5. "מנהיגות ספורט" (כיתות ח-יא) - פיתוח מנהיגות והתנדבות בקרב בני נוער והכשרתם לתפקידי עוזרי מאמנים ושופטים.
6. תוכניות דו-קיום והפחתת תיוג חברתי: תוכנית "הכר את השכן", תוכנית "הכר את האחר".

2 "פני החברה בישראל", דוח מספר 1, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, ירושלים התשס"ט, אוקטובר 2008.

3 בנובמבר, נ. ורומי, ש: השפעת התערבות טיפולית באמצעות ספורט על גורמי אישיות בקרב צעירים מנותקים, בתוך: "מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית" גיליון 16, יוני 2002.

ניתוח הסביבה

מפעלות חינוך פועל בסביבה המציעה מענים רבים ומגוונים לילדים ובני נוער בשעות הפנאי והתחרות על לבו של כל נער גבוהה. הארגון פועל גם בתחומים בהם, לכאורה, אינו נהנה ממומחיות יתרה: שילוב בין ילדים עם צרכים מיוחדים וילדים "רגילים", קליטת עלייה וחינוך בלתי פורמלי בסביבה רב-תרבותית.

בעולם הרחב פועלים ארגונים בודדים במודל המזכיר את זה של מפעלות חינוך, וביניהם: Football Unites, Racism Divides, שהקימו אוהדי שפילד יונייטד באנגליה; Promoting Education Through Football בהודו; - YES Youth Education Through Sports בזמביה; First Touch Football for Teens של יוניצ"ף והתאחדות הכדורגל במלזיה; Football and Language Skills Together של האיחוד האירופי ומועדון ארסנל האנגלי; וארגון NAYA YOUTH בטקסס.

גם בארץ קיימים ניסיונות דומים לשלב כדורגל וחינוך בלתי פורמלי. במכון וינגייט פועל מאז 1974 קורס מדריכי ספורט כלליים, במטרה לפתח אצל בוגריו מסלול לניעות חברתית ומקצועית וכן לשרת את הקהילה.

המכבים ומעבר לאופק הן שתי עמותות שהוקמו ביוזמתם של בעלי קבוצות כדורגל. הראשונה מציגה מודל חינוכי בלתי פורמלי דומה ובר תחרות למפעלות חינוך, המסייע ל-4,500 ילדים מהפריפריה ב-50 מוקדים ואף משלב בין יהודים וערבים וילדי עובדים זרים, ואילו השנייה מסייעת אמנם ל-400 ילדים יוצאי אתיופיה בלימודים, אך מתעלת את הפעילות לאיתור כשרונות צעירים ולתמיכה במחלקת הנוער של "מכבי נתניה". בתי הספר לכדורגל שמפעילות קבוצות אחרות מטרטם איתור כשרונות צעירים בלבד.

קרן רש"י, באמצעות עמותת בת, מפעילה את תוכנית "דרך הספורט", שמטרתה להעשיר כ-1,000 חניכים ברחבי הארץ בערכים חיוביים, להעצימם ולחזק את הישגיהם בלימודים, לצד אימוני ספורט אטרקטיביים.

ארגונים אחרים המתחרים על שעות הפנאי של בני הנוער הם 14 תנועות הנוער, מתנ"סים ומנהלים קהילתיים, ארגונים התנדבותיים (מד"א, גדנ"ע ואחרים), חוגים (סיירות) ומועדוני נוער, חוגים פרטיים ובתי ספר לכדורגל. בעידן הנוכחי הסביבה התקשורתית והטכנולוגית משמשת גורם עניין אטרקטיבי בולט, ומהווה תחרות על זמנם ותשומת לבם של בני הנוער.

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

מגמות, סיכונים, אתגרים

בתום מלחמת לבנון השנייה הוקמה קרן העשרה מיוחדת, שתיעלה כספי תרומות מחו"ל למען ילדי הספר בצפון ובעוטף עזה. מפעלות חינוך נבחר כאחד מארבעת הארגונים שהפעילו תוכניות במסגרת זו עבור הסוכנות היהודית. השקעה זו, היא שאפשרה גידול משמעותי במספר המשתתפים (כ-50%) ובפריסה הגיאוגרפית של הארגון. בתום שנתיים עומדת קרן חרום זו לחדול מלפעול, ועל מפעלות חינוך להיערך בו בזמן למציאת מקורות מימון חדשים ולהמשכיות הפעילות באתרים החדשים, ובכלל זה לתת מענה למשתתפים, לעובדים שגויסו ולשותפים המקומיים.

תרומה חשובה שקיבל הארגון לאחרונה מהאיחוד האירופי להפעלת תוכניות עבור ילדים ישראלים ופלסטינים מהווה הזדמנות חשובה לצמיחה, שאם הארגון ישכיל לנצלה, יצליח במשימתו להפצת המודל במדינות אחרות, לא בניהול והפעלה, אלא בהדרכת שותפים מקומיים ומכירת ידע ומומחיות, וכך אף ימנף את הכנסותיו העצמיות.

קרן כהנוב, אשר שימשה לא רק משקיע בעל עניין, אלא שותף פעיל במפעלות חינוך לאורך כל הדרך, נוקטת באסטרטגיית יציאה שבאה לידי ביטוי בהקטנה הדרגתית של סכום התרומה. עם זאת, נראה כי מחויבותה העמוקה של הקרן לארגון תמצא ערוצים חלופיים להמשך תמיכה.

מפעלות חינוך אינו מוכר כמוסד ציבורי לעניין תרומות לפי סעיף 46א לפקודת מס הכנסה. אם רצונו של הארגון לגוון ולהגדיל את מקורות הכנסותיו, ולמנף השקעות זרות בעזרת תרומות של ישראלים, עליו לקדם את ההליך בו החלו לקבלת האישור, המקנה לתורם בישראל החזר מסוים מסכום התרומה.

הזיהוי המוחלט כמעט עם המותג של הפועל תל-אביב הועיל עד כה למפעלות חינוך גם בתקופות טובות פחות וגם בעת שינויים בהרכב הבעלות על הקבוצה הבוגרת. אין ודאות כי כך יהיה גם בעתיד.

מפעלות חינוך תלוי מאד בשותפים מקומיים המשקיעים בפרוייקט משאבי זמן ומעמידים לרשותו מתקנים. קשיים כלכליים של השותפים והיצע של מתחרים עלולים לפגוע ביכולתו של הארגון לקיים את תוכניותיו בכל אתר ואתר.

נספחים

תהליך האנליזה במפעלות חינוך

תהליך האנליזה בחברת מפעלות חינוך בוצע בחודשים ספטמבר-נובמבר 2008, 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:

- אברהם (אברום) בורג - יו"ר הוועד המנהל
- רו"ח ניר כץ - חבר ועד מנהל
- ד"ר מאיר אורנשטיין - מנכ"ל
- עודד בשן - סמנכ"ל
- יהונתן שטיין - רכז אשכול באזור הצפון
- ד"ר רון בלוטין - מנהל מחלקת ספורט ואורח חיים בריא, החברה למתנ"סים
- ניר להב - מנהל חטיבת דור העתיד וחטיבה לישראל, הסוכנות היהודית

כחלק מאיסוף המידע נערך יום פעילות מרוכז במשרדי העמותה, בו נכחו יו"ר הוועד המנהל, 2 חברי הוועדה המייעצת, המנכ"ל, 6 עובדים נוספים ו-2 מתנדבים.

כמו כן נערך ביקור בתוכנית "משחק החיים" בבית-הספר "הרצפלד" בחולון.

כלי איסוף מידע נוסף עליו הסתמכנו הוא שאלון שהועבר בקרב העובדים, עליו ענו 19 עובדים של מפעלות חינוך.

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

מפתח הדירוגים

מדד מידות = סיכויי הצלחת הארגון לממש את ייעודו

מידות ארגוניות

A = ארגון עם מידות ארגוניות טובות מאוד

B = ארגון עם מידות ארגוניות טובות

C = ארגון עם מידות ארגוניות סבירות

D = ארגון עם מידות ארגוניות נמוכות

F = ארגון עם מידות ארגוניות חלשות ביותר

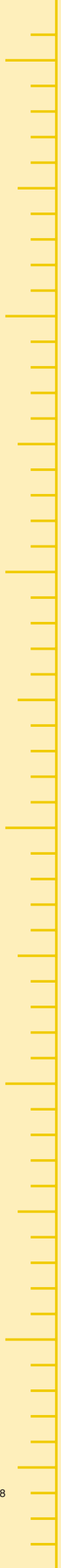
+ = טווח עליון של הציון

- = טווח תחתון של הציון

גודל:

סולם הגודל הוא שקלול של רכיבים לצורך הצגת המידע באופן בהיר לציבור. הסולם פותח על בסיס למידת וניתוח הנעשה בארגוני המגזר, מחקרים, דוחות והגדרות מקובלות (למעט המוכרות הציבורית).

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



מדד | Index

מדד מידות

Midot Index

מידה | Virtue

מידות חברתיות

Social Virtues

אשכול | Cluster

מובילות
Leadership

מועילות
Effectiveness

רכיב | Component

מוניטין מקצועיים
Professional Reputation

תפוקות ותוצאות
Outputs & Results

מוניטין ציבוריים
Public Reputation

שביעות רצון
Satisfaction

ייחודיות
Uniqueness

מידות ארגוניות Organizational Virtues

אתיקה
Ethics

כספים
Finance

מערכות
Systems

אנשים
People

אופק
Horizon

הוגנות
Fairness

פתיחות
Openness

יציבות
Stability

יעילות
Efficiency

שקיפות
Transparency

תפעול
Operation

תשתיות
Infrastructures

הסתגלות
Adaptability

ועד מנהל
ומנהיגות
ציבורית

Board & Lay
Leadership

מנכ"ל
Director

עובדים
Staff

מתנדבים
Volunteers

שאיפות
Aspirations

תכנון
ותכניות
Planning &
Plans

הערכה
ומדידה
Evaluation &
Measurement

מידות

ארגון מידות שם לו למטרה להשפיע על התמקצעות ארגוני המגזר השלישי ולהשפיע על קבלת ההחלטות של תורמים 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 ובליווי גורמים מקצועיים מהמגזר החברתי והעסקי, ביניהם TACK אסטרטגיות צמיחה וחברת דירוג האשראי S&P מעלות. הדירוגים ותמצית ההערכות - שמבוצעים ללא תמורה ובהסכמת הארגון - מוצגים באתר מידות הפתוח לציבור ללא תשלום.

מידות שהוקמה כשותפות ייחודית בין **מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל** הינה ארגון מקצועי, בלתי-תלוי וללא מטרת-רווח המונחה על ידי מועצה ציבורית רחבה בה נציגים מהמגזר השלישי, מעולם העסקים ומהאקדמיה.

מידע נוסף אודות מידות, תהליך האנליזה והעמותות המדורגות ניתן למצוא ב- www.midot.org.il