

Y. Vardi, D. De Vries and T. Gushpantz, "Managerial Deviant Behavior: The Stock Regulation Affair and Illegalism in Israeli Society." In: Hanna Herzog, Editor, Reflection of a Society: In Memory of Yonathan Shapiro (Tel Aviv: Ramot-Tel Aviv University, 2000), pp. 37-68 (In Hebrew).

התנהגות ניהולית חריגה בפרשנות ויסות המניות ואילג'יזם בחברה הישראלית

יואב ורדי*, דוד רה פריס**, ציפי גושפנץ*** ****

התנהגות חריגה המפירה כללים של מינימל תקין, שמעורבים בה בכירים ממערכות השלטון, הכלכלת וחברה, הינה תופעה חבורתית-ארגוני-IDועה ומשמעותית. גם בחברה הארץ-ישראלית התגלתה התנהגות ניהולית כזו פעמים אחדות, והיא הלה גברת בעשורים האחרונים לקיוםה של המדינה. לרוב היא פורצת אל מרכז הבמה ותודעת הציבור כאשר התקשרות מציצה אותה כ"פרשיות שתיתות". פרשת ויסות המניות הבנקאיות, שנחשפה עם קרייסתו של שוק המניות באוקטובר 1983, היא אחד המקדים הבולטים והמשמעותיים את התופעה בארץ. אכן, פרשה זו נחשבת עד היום לאחת החמורות שידענו מבחןת תוכזאותה והשלכותיה על ההיסטוריה הכלכלית של מדינת ישראל. עצם הקירתה על ידי ועדת מלכתי בראשות השופט בייסקי מעידה על השיבותה הציורית. הוועדה אכן חשפה את דפוסי התנהגות החריגה של בכירי המערכות הפיננסיות, את התשתיות הנורמטיבית והערכתית הפגומה המושדרת בחלוקת השלטונוויות בישראל ואת ההשלכות הכלכליות החמורות שהיו למעורבות ממשלתית عمוקה בשוק ההון. התהlik שתרחש בסוף שנות השבעים ותחילת שנות השמונים משקף תופעה רבת-משמעות במדחב המקרו-כלכלי, החברתי, הפוליטי והתרבותי של מדינת ישראל, ומעורר שאלות בסיטיות ביחס לתופעה: מה הניע מנהלים בכירים מן האליטה הפיננסית של מדינת ישראל להפר כללי התנהגות מוסכמים, נורמות, נהלים וחוקים, ומה היו המנגנוןים בהקשר הסביבתי והארגוני שתקנו את המוטיבציה, הלגיטימציה והאפשרות להנתגחותם זו? להערכתו, הבנת התהליכים והמנגנוןם בסביבה המערכית והארגוני הינה חיונית, וחשיבותו לשיער לנו להבין את הגורמים המעודדים מנהלים להנתגנות חריגה ולפתח גישה סדורה ליהיו וצמצום של התנהגוויות כאלה בעבר.

עבודה זו שמה לה למטרה לבחון סוגיות אלה באמצעות ניתוח היסטורי-איקוני של התנהגות מנהלי הבנקים בפרשנות הויסות, תוך תמקודם בהקשר הסביבתי והארגוני בו פועלו, כדי לעגן ולחזור את הניתות, נזענו בדגמים תיאודתיים מדעי-החברה השונים.

* הוג ללימודים עבודה, אוניברסיטת תל-אביב.

** הוג ללימודים עבודה, אוניברסיטת תל-אביב.

*** האוניברסיטה הפתוחה.

**** חמabitim מביעים תודה ותערכה רבה לדניאל צבר על העורותיו, עורתו בעריכת המאמר והבאתו לדפוס.

(מדעה-המדינה, סוציאולוגיה והתנהגות ארגונית), העוסקים בגורמים, בתהליכיים ובמנגנונים המשפיעים על דרך קבלת החלטות ועל התנהגות הניהולית. שימוש במסגרת ניתוח מעין זו, שאינה מתחממת בתכנוגזען האישיות של הדרמות הקשורות לפרשה ולא במנייעין האישיים הספציפיים, מאפשר לבחון את הטענה שניתנת, באמצעות הקשרים סביבתיים (קרי, חברתיים, תרבותיים, פוליטיים וככללים) המגלמים את הנורמות, הערכיהם והמנהגים בסביבה בה פועלו הבנקאים, להסביר ולהבין התנהגות ניהולית בכלל והתנהגות חריגת¹ בפרט. בחקירה הפרשה הנחוו אותנו שאלות כגון: האם ניתן לԶות ולפרש את הסביבה הנורמטיבית בה פועלו הבנקאים? מה היו האוריינטציות של הציבור ושל האליטות הפוליטיות כלפי המערכת הפלגית? האם ויזום של מאפייני הסביבה הכלכלית שהבנקאים פעלו בתחום יסיע בהבנת האופן בו הם תפסו את מעשיהם? עד כמה המידיגיות ניהולית של המערכת הפיננסית, מטרותיה ודרך מימושה נגזרות מהאליטים הסביבתיים-המצביים שלה? האם מקורות תלמידים והרציונליות להליכתם בנתיב הויסות אכן טמונה בתקשרים של הסביבות החברתיות, התרבותיות והארגוניתות בהן פועלו?

חלוקת הראשון של העבודה יציג את התמצית של פרשת הויסות, יטкор את שיטת המחקר ויشرטט את המצע התיאורטי לנитות, בחלק השני תנותה הפרשה ברמה המערכתית: הסביבה החברתית-התרבותית והכלכלית. בחלק השלישי יתמקדם הניתות ברמה הארגונית: התרבות הארגונית והשפעתה על העובדים, מבנה התודמנויות של המנהלים הבכירים והשפעת העמימות על התנהגות ניהולית. לבסוף יערוך דיוון מסכם במאיצים של ניתות הפרשה ומחלכאותם.

פרשת ויסות המניות

במשך שש שנים, משנת 1977 ועד שנת 1983, פעלה צمرة הבנקאים במדינה-ישראל בדרכי רמיה כדי למכוד בראשה משקיעים רבים ככל האפשר, תוך ניצול כוחה ועוצמתה במערכת המשקית בכל וארגוניה בפרט. כל זאת על מנת לשמור על רוחוותם ויציבותם של הבנקים לנוכח האינפלציה הגדואה והתרומות מול אגרות-ଘוב שהנפיקה הממשלה (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 56). פועלות זו וכתה בכינוי "הוויסות", והיא קשורה להתערבות הבנקים במחيري מנויותיהם. באמצעות הויסות, ביקשו הבנקים לגייס הון מהציבור בדרך שתאפשר את הtalot בין יכולתם לאגפק מנויות לבין תלותם בהיצ'ז ובקישור למניותיהם ובשוקי הכלכלי של המניות (שם, ע' 16). מנהלי הבנקים נקבעו טכניות שונות כדי ליצור שינויים בדרכי פעולתו של השוק החופשי, שוק בו היחס ותביעות בחצרותם קובעים את שווייה הכלכלי ומהירה של המניה. במשך כל

¹ הכוונה במונח חריגת, במקרה זה, היא להפלה מכוונת של כללי התנהגות מוסכמים, נחלים וחוקים.

תקופת הויסות הצלicho הבנקאים "להעניק" למוחיקי מנויותיהם תשואה ריאלית חיובית בשיעור העולה על מושרים פיננסיים אחרים באותו שוק (אג"ח, פט"מ), אכן, המניה המווסתת נהפכה לשורה פיננסית יוצאת-דופן ויחידה במינה: מניה ששעריה עולום בחתמזה, לא קשור ישיר למצב השוק ולשוויה האמתי.

הכניתה לויסות חייבה הייערכות ומתן פרדרונות באשר למקורות, לאופן ולדרך של השגת המימון, לצד הקשי הכספי, היה קיים גם האילוץ המשפטי: סעיף 393א לפקודת חברות קובע כי "לא ניתןחברה לשום אדם במישרין או בעקיפין סיוע כספי – בהלואה, בערבות, או במתן ערובה, או בכל דרך אחרת לשם קניית מנויותיה, או בזיקה לקנייה כזו שנעשתה או שיש לעשותה" (א' לויין, 1988, 110). חברה הרוכשת את מנויותיה גורמת למעשה להפחחתה הונגה. הפחתת הון מותרת רק על-פי צו מיוחד של בית-משפט. על הקשי הוה התגברו מנהלי הבנקים בכך שהקפידו שהמנויות לא יירכשו על-ידייהם ישירות. הפתרון שנמצא היה הקמת חברות-קש בחו"ל-ארץ (באיקיימן בדורם ארעות-הברית ובאי קורסאו, אים בהם העסקים פטוריים ממש ומחובת דיווח), או בשימוש בחברות חיצונית כביבול. בנק הפעלים, להזומה, יום הקמת המשתרבות בליבוריה, שגם הן עוסקות מנויות הבנק ומניות נספנות הקשורות עימם (שם, ע' 26–27). חברות אלה היו הקשורות לבנק, פועלו על-פי הנחיותיו והיו את הגופים העיקריים שהרכשו את מנויות הבנקים בכל תקופה הויסות, במטרה לטשטש את מעורבותם הישירה של הבנקים. ההנחה הייתה שככל שיפוצלו הביקושים (למניות) בין חברות דיבוט יותר, כן ייקל להעילים מהדרויות וifikasiות.

חברות-קש היו איפוא את הצעור להזרמת כספים. אולם ההשפעה הנדרשת על מגמת השערים ועל רמתם הושגה באמצעות ניצול שיטת המסחר בבורסה, שיטה שהתבססה על מתן פקודות קנייה ומכירה למנויות השונות לפני פתיחת המסחר – שיטת ה"ילדר". ניצול זה נעשה בגיןוד לסעיף 54א(2) לחוק ניירות ערך, קובע כי "מי שהפעיל בדרכי תרמית על תנוזות השער של ניירות ערך עבירה" (דו"ח ועדת ביסקי, 1986, 112), ותוך ניצול מעמדם הבכיר של הבנקים בבורסה ושליטתם במקומות המידע שבה.

מבחינה טכנית נעשה הויסות באמצעות הכנסת ביקושים פיקטיביים בלבד, שהינו הסכום היום של כל פקודות הקנייה והמכירה שהגיעו למשדריו של חבר הבורסה עד לשעה קבוצה מראש לפני תחילת המסחר. לאחר שהלידרים של הבנקים הגדולים ריכזו חלק גדול מה פעילות בבורסה, היה ניתן לטעוד מהם על הציפוי במסחר במניות השונות באותו יום. הלידר איפוא להעלים את המצב האמתי בשוק המניות. מادر שהבנקים פועלו בו-זמנית כלידר המרכז ביקושים והיצעים, כמודר כספי בעל אמצעים (לכארה בלתי-מוגבלים) וכחבר בורסה שיכל לחתם פקודת קנייה ומכירה תוך כדי מסחר, נוצרה כפיפות שיארה מצב בו יכול הבנקים להזורם לlidר ללא קושי ביקוש או היצע.

חלק שימוש בילדרים, פיצול הביקושים לכמה גופים נפרדים שנמצאו בשליטתם ועשיתו משמעות של העסקות מוחן לכוחם הבורסה אפשרו לבנקים להסתיר את הויסות.

הגיisha המכ

רוב המתה בעיקר בעמדנו בהקשר הסבי במידה רביה ב הסביבה (973) של התנהוגו בפרשיות ויסו הממצאים של הרשות השיפ שערכו עיתונו ואחריה, ופור שהתבוננות מ רוחבה כזו היו שברשותנו, מ המונח ח' התנהוגות הנגד הפעלת סנקצי' לקבוע בה אן עליה (שם). " (קורן, 1987) (1986) מביחנת חברה שחבריה מגבי ממנה כל-א-נו תיאוריה תופעת הדתנו "עכריינית" נ הלמידה מתה היא כוללת: ועמדות (שהן עבירות, אלא בשיטתיות וב יותר מזה, מא "נטראלייזציה" ולהצדיק את

מעיני היציר ותרשויות המפקחות. בתskillips שפרסמו הבנקים עד אמצע שנות 1979 לא היה גילי או אזכור כלשהו לפועלות הויסות שנקטו. בסוף שנות 1980, לנוכח ריבוי הממצאים על היקף התערבותם בויסות המניות, חוויבו הבנקים לפרטם את פעלותם בתskillips, אולם מנהלי הבנקים ביקשו מהרשות "לוטר" להט על מסירת המידע באוותה עונת תשkillips (דוח' ועדת בייסקי, 1986, 1119), בהמשך חתהליך לא היסטו הבנקאים לחתלים מהתקנות, ודיווחו באורת חלקי בלבד; הם לא דיווחו על דרכם המימון של רכישת המניות וגם לא על הגובה האמיטי של מלאי המניות בתחום המוסות, בכספיות-הגמל ובקרנות הנאמנות (פסק דין הבנקאים 524/90 של בית-המשפט המחויז בירושלים, 1994, 65; להלן: פסק דין 524/90) הבנקאים עברו איפוא במידע על חוק ניירות-ערך מס' 20, המחייב את המנגיפים לכלול בתskillip את כל המידע החשוב למשקיעים ולהתאר בנאמנות את כל המובא בתskillip.

הבנקים עשו כל מאמץ להציג לעיבור המשקיעים רק את יתרונותיה וסיכוייה של המניה הבנקאית המוסטה, תוך העלמה מכוננות של הסכנה הכרוכה בחיקתה. לשם כך געשה מציג כובב של תוכנותיה עליידית שימוש מכון במרק הייעוץ של הבנק, עובדי הבנק, יוצאיו ומנהלו גויסו למבצעי שיווק ארגטיביים, תוך יצירה ציפיות שמדובר במניה בטוחה תומכת תשואה חיובית לאורך זמן (שם, ע' 9). מעבר לכך, מעמדם כבעלי סמכות מקצועית סייק להם כר נרחב למניפולציה ואיפשר להם ניצול לרעה של האמן שנtan בהם ציבור הלקחות.

המשמעות החקלאית של מיליארדי דולר ספטמבר 1983, בעקבות שמעות על פיתוח מתקרב, העדיפו רבים לרכוש מטבחיהם ולמכור את מניות הבנקים שברשותם, כתוצאה מכך נאלצו הבנקים לבקש אשראי נוסף מבן ישראלי לצורך מימון רכישתן של המניות. הנסיבות הבוואים של הבנקאים למצוא פתרון שיחלצם מהמשבר הסתיימו בלאל-כלום. ב-1983, 6.4.1983, עמדה המערכת הבנקאית למשה בסכנת התמוטטות. הבנקים, כפי שהגדרה זאת ועדת בייסקי, "הגיעו באותו יום לקצה גבול יכולתם" (דוח' ועדת בייסקי, 1986, 225). התברר לכל (לבנקאים ולרשויות) שלא עוזה מיידית מבן ישראלי, לא יוכל הבנקים להמשיך לקלוט את ההוצאות מידי הציבור, שכן קשיי הנזילות התמודדים איימו על קיומם. במצב זה החליטה הממשלה השולטונית לקחת את מניות הבנקים "תחת הסוטה", ולתת הגנה ופיקוח למוחקי המניות. "הסדר מניות הבנקים" עלה לקופת המדינה שבעה מיליארדי דולר (שם, ע' 226).

עליה אמר-כין כי לפersetת הויסות ולהתנהוגות החריגה של מנהלי הבנקים היו השלכות מרחיקות-ילכת, הן ב佗וח הקצר: התמוטטות חברות, גופים ובודדים שהשקיעו במניותיהם, והן ב佗וח הארוך: אובדן אמון הציבור במערכות הבנקאית, פגיעה בתדרמתה של הבנקאות הישראלית בעולם והכבדה הנטלה על תקציב המדינה בשל ההתחייבויות הכספיות שנטלה על עצמה הממשלה במסגרת הסדר לפתרון המשבר. וכך, מהלך האסטרטגי המוטעה שהיה אמור להגדיל את בסיס הונם ואת עצמתם הכלכלית של הבנקים, גרם להם הפסדים ענקיים, העמידם בסכנת התמוטטות והפכם למעשה לתאגידיים בחוקת הממשלה למשך שנים רבות.

הגישה המחברת והמושגית

רוב החוקרים בתחום ההתנהגות הארגונית העוסקים בהתנהגות חריגה מתמקדים בעיקר בעמדות ובהתנהגות של הפרטים ופחות בתבונת התהליכים והמנגנונים הקיימים בקשר הסביבתי החברתי (גולדמן, 1991). זאת אף-על-פי שמנהלים בכירים חשובים במידה רבה להשפעה הסביבה בתפקידם כמייצגי הארגון ומתקשרים ביניהם לבין הסביבה (Mintzberg, 1973). עובדה זו עוסקת בעיקר על-כן בניותם מקרו-היסטוריה-איכוטי של ההתנהגות הבינולית החריגת שאפיינה את ראשי המעדצת הפיננסית ("הבנקאים") בפרש ויסטה המניות, כפי שתוארה לעיל. החומר האמפירי למחקרנו מבוסס על המציאותים של ועדי החקרת הממלכתית בראשות השופט בייסקי, 1986, ועל מצאי הרשות השיפוטית כפי שפורסם בפסקידין 524/90, כמו כן נעשה שימוש בראשונות שערך עיתונאים עם הבנקאים ואישים אחרים קשורים לפרשה בתקופת הוויוסות ואחריה, ופורסמו בעיתונים הארץ, ידיעות אחרונות, ומעריב. הערכתנו בחוקרים מיתה שתתבוננות מחקרית על פרשת הוויוסות מפרנסקטייה היסטורית-סוציאולוגית-הקשרית רחבה כזו הינה חיונית, מחד גיסא, ואפשרית בשל אופיים וطبעם של חומר-הgelם שברשوتנו, מכאן גיסא.

הomon הזכיר ביותר בספרות להתנהגות חריגה הינו המושג "סוטיה", מונח זה מציין ההתנהגות הנחשבת בעיניהם של חברי הקבוצה למסוכנת, מביכה או מרגיצה עד כדי הפעלת סנקציות על הסוטה/ים (Erikson, 1967). הדרך היחידה שמשקיף מן הצד יכול לקבוע בה אם ההתנהגות הינה סוטה היא ללמידה על אמות-המידה של החברה המגיבה עליה (שם). "סוטה" הוא אס-יכון מי שהודבקה לו בהצלחה תווית (label) כזו (Becker, 1964). כמובן, זה מונח בעל תוכן חברתי ופוליטי שימושי גם את הכוח הקבוצתי לתיאוג (קורן, 1987). Erikson (1967) גורס שתיאוג מעין זה מאפשר זיהוי הסוטים, הבלתים מבחינה חברתית והבדלים מאחרים במטרה לשמר על גבולותיה של הקבוצה, במובן זה שהחברה מגבילים את עצם לסוג פעילות מסוים ומוסכם, ורואים כל ההתנהגות החורגת ממנה כלא-אנומיה או כל-מוסרית. כך קהילה שומרת על שלמותה ובריאותה התרבותית, תיאורית "התנהגות הדיפרנציאלית" (differential association) מתבוננת על תופעת ההתנהגות החריגת מן ההיבט החברתי הנלמד שלא. תיאוריה זו קובעת כי ההתנהגות "עכרינית" נרכשת תוך אינטראקציה ותקשורת עם אנשיים אחרים, ושהליך העיקרי של הלמידה מתרחש בקבוצות חברותיות מלודדות ואינטימיות. כאשר ההתנהגות כזו נלמדת, היא כוללת: (א) טכניות של ביצוע מעשי פשע; (ב) מניעים, לחצים, רצינוליזציות ועמדות (שם, 1974). כמובן, הפרט חייב ללמידה לא רק את הטכניקה של ביצוע עבירות, אלא גם את העמדה והתייחסות כלפיו. אין הוא יכול, תפען התיאוריה, לבצע בשיטות ובעקביות מעשים הנוגדים עקרונות ו_urcis מבלוי שימצא לכך צידוק מתחאים. יותר מות, לאחר שאין הוא מנותק לגורם מהנורמות של החברה, הוא ווקוק לטכניות של "נייטרלייזציה" (neutralization) – אופני חשיבה ורטוריקה המאפשרים לו לקבל ולתذرיך את העבודה שהוא מבצע ההתנהגות חריגות, ו"לנטרל" באמצעות את רגשי

למצב, לבסוף, er דילמה אתית בא המשקפים את ה (efficient) של מי (meshabim; b) גו (meshabim; וורעלי (988) יוזמיה מעגלים לחמשה מעגלים העסקי, המכוון "בעל עניין" (s) מתקשר אליהם בע כל מעגל כזה כול (Freeman, 1984) מן המעגלים הבלתי מהאליזים התבררו התרבותיות הבוגרות הארגוניות: המכנה יכולת השפעה על מקורות הלגיטימם החריגת.

מודלים אחרים ברמה הקבוצתית. התמקדות ביחיד חברתיים, תרבות תהליכיים חברתיים חס-הגומלין בין וארגונים, אלא ו-הצ Rakine את התרבות כיבוי רובה הטוענת כי מג מוסדית בין המג מגנוני ויסות מש הוויסות הם לעין פתרונות שיאפסו לעצמת המגורי לגייטימציה למים Ichmitten, 1985.

האשם המתעדורים עקב ביצוען (שהם, 1974; 1991; Hollinger, 1991). עיקרונות חשוב של תיאוריה זו הוא שכיוון הלחצים והמניעים הפועלים על הפרט לעבר הפרת חוק או שמירתו נלמד על-ידי מחוק הגדירות קבוצתיות (אותdot או בלתי-אותdot) של החוקים השוניים. ככלומר, בעוד הפרט בחברות מסוימות מוקף באנשים הרואים את החוק כמו שהוא לציתת לו, בחברות אחרות הוא מושפע על-ידי קבוצות האוודות דואקן את הפרת החוק (שהם, 1974), מכאן משתמש שיש לבחון את הערכים והנורמות של הסביבה החברותית-תרבותית על-מנת לננות להעrik באיוו מידת קבוצות מסוימות בחברה הישראליתאותdot הפרת חוק, עם אילו קבוצות נמצאו הבנקאים באינטראקציה, מה הם

למדו וכיידם הם "נטירולו" את רגשות האשם שלהם בעקבות העבירות על החוק. זווית התבוננות נוספת על התופעה הציעו Vardi & Wiener (1992, 1996). חוקרים אלה פיתחו מודל אינטראקטיבי לזיהוי התנהגות חריגה בארגונים, וקבעו את המונח Organizational Misbehavior (OMB) שפירioso: "כל פעולה מכובנת ומודעת של חברי הארגון המפירה ציפיות ונורמות ארגוניות מסוימות ו/או ערכים חברתיים, מנגנונים וגורמות התנהגות מוסכמים" (ע' 151). המודל מציע לאבחן טיפוסים שונים של התנהגות חריגה בארגונים על-פי כוונת החתנהגות. אחת מהן, הרלוונטי כאן, היא התנהגות חריגה שמטרצה להביא תוצאות לארגון (OMB type O). התנהגות כזו (כגון: מונחת השלטונות והעלמת מידע בעלי עניין חיוניים) נפוצה בקרב מנהלים ברמה האסטרטגית וניהוגה מרמה גבוהה של הזדהותם עם ארגונם. Vardi & Wiener (שם) מיחסים חשיבות לא רק למוטיבציה ולכוונה שבפעולה החריגה, אלא גם לכך שהיא מושפעת מגורמים קודמניים, כגון גורמים אישיים ומצביים והן גורמים ארגוניים וסביבתיים. אלה האחרונים כוללים את סביבת הארגון, מטרותיו ורמת הלכידות תרבותית שלו, יחד עם שיטות הפקוח והביקורת, ובננה חזזמנויות להתנהגויות חורגות.

מודלים אחדים מדגישים את פן החלטה בהתנהגות החריגה במיזוג בהקשר של קבלת החלטות לא-אתיות בניהול. Ferrel et al. (1989), למשל, מ提אים במודל שלהם תהליך קבלת החלטה קוגניטיבי בתחום השיווק, שמתבצע בו שיפוט מוסרי שבבקבוקיו נקבעת החלטה או כוונת התנהגות אתית/לא-אתית. החוקרים מצינים שלושה משתנים כמשמעותיים חיוניים: תרבויות ארגוניות, הזרמנות וגורמים אישיים ממוגנים. גם להערכתם, אופים ומשקלם של גורמים אלה הינם פוגקיה של תהליכיים מיידית חברתיים. Trevino (1986) מתייחסת להשפעה המשותפת של המצב ושל מאפייני הפרט על תהליך קבלת ההחלטה הקוגניטיבי המוביל להחלטות ניהוליות לא-אתיות. היא מיחסת חשיבות רבה לרמת ההתפתחות המוסרית של המנהל, אבל גם לגורמים מצביים, ביניהם היא כוללת את ההקשר התפקידי שהמנהל פועל בו, את התכונות והמאפיינים של הארגון ואת האוירה השוררת בו. Jones (1991) מתייחס גם הוא להיבט המציבי של התהליך של קבלת ההחלטה האתית על-ידי חבר וארגון. על-פי המודל שהוא מציג, קיימים שני רכיבים חיוניים המשפיעים על התהליך של קבלת ההחלטה. הרכיב הראשון כולל גורמים ארגוניים, כגון: דינמיקה קבוצתית, לכידות קבוצתית, מבנה הסמכות ותהליכי חיבור. ברכיב המציבי נכללים העוצמה המוסרית והתכונות המיידיות של הסוגיה והקשר שלו

למצב. לבסוף, Hosmer (1987) בוחן את תהליכי קבלת החלטות של מנהלים במצב דילמה אמיתית באמצעות שלוש קבוצות של גורמים משפיעים: (א) גורמים כלכליים המשקפים את החשיבות הכלכלית של מנהלים בעסקים - שאיפה לניצול יעיל (efficient) של משאבים והשתתך רווח אופטימלי לארגון במסגרת אילוצי השוק והמחסור במשאבים; (ב) גורמים חברתיים - אלה קשורים לשאלת הקבלה והיישום של נורמות חברתיות וחוקים; (ג) שיקולים אתיים ומוסריים.

יוֹרְעָאֵלִי (1988) פיתח את המודל "בעל עניין". על פיו, המנהל משתיך לחמישה מעגלים של סביבות, ואלה משפיעות על התנהוגותו: הסביבה החברתית, העסקית, המקצועית, הפנים-ארגוני והאישית. ארבעת המעגלים הראשונים כוללים "בעל עניין" (stakeholders) הקשורים ישירות לארגון עצמו, ואילו המעגל החמישי מתקשר אליהם בעיקר בעקבות השפעה הדידית בין המנהל לסביבתו האישית המיידית. כל מעגל כזה כולל סוגים שונים של בעלי עניין המשפיעים על הארגון ומושפעים ממנו (Freeman, 1984). ככלומר, המודל מנית שהתנהוגות של המנהל הבכיר הימצא בכל אחד מן המעגלים הללו (מעצם היוטו מייצג הארגון והמקשר בין הסביבה) מושפעת התרבותיות הנגדות ממנה: כמו גם מהאיוולוגים הכלכליים (מצב השוק, המתחרים ומאנה הכספי של החברה), מאידךليس, משפיעים עליו המאפיינים הספציפיים של סביבתו הארגונית; ומהבה התקידי, המKENה למנהל הבכיר אוטונומיה נרחצת בקבלה החלטותיו, יכולת השפעה על "בעל עניין" רבים בארגונו ובסביבתו. אלה גם מהווים את מקורות הלגיטימציה והומוטיבציה הן לתחנוגותו האתית וכן לתחנוגותו הלא-אתית הדריגת.

מודלים אחרים בספרות מציעים לבחון את התחנוגות הניהולית לא ברמת הפרט, אלא ברמת הקבוצתית. Carr (1961), לדוגמה, טוען כי לא ניתן להבין ולנתה התנהוגות תוך התחנוגות ביחידים במנוחה מן ההקשרים הביניאישיים שהם פועלים בהם: כוחות חברתיים, תרבותיים, כלכליים. Truman (1951) מתווך טענה זו בואמרו כי חקר תהליכי חברתיים-פוליטיים חייב להתבסס על תצפית ברמת הקבוצות בחברה ועל הבנת יחסי-הgomelin בין הקבוצות למערכת. והוא סובר שתאדם הפוליטי לא רק פועל בקבוצות ובארגוני, אלא הוא גם תוצר שליהם.

הצדקה אחרת להתבוננות ברמת הקבוצה מספקת הגישה הניאו-קורופרטיסטי, הטוענת כי רבות מן החלטות הכלכליות בחברה המודרנית הן תולדה של שותפות מוסדית בין המגורים הגדולים במשק לבין המדינה, שותפות זו נובעת מה הצורך ליצור מגנוון וייסות משוכלים יותר מלאה של השוק, לא במקומות, אלא נוסף עליהם. מגנווני הוויסות הם לעיתים הסדריים ולונגטררים המתבססים על הסכמה בדבר הצורך למצוא פתרונות שיאפשרו חיים משותפים לכל מרכיבי החברה. הסדרים אלה נותנים לגיטימציה לעוצמת המגורים השותפים לשולטן, למעשה, במשמעותה, המסדרים, המדינה נוותנת לגיטימציה למימוש האינטרסים של המגורים הגדולים והמוסדרים בה (ראו, למשל, Schmitter, 1985). הלגיטימציה למימוש אינטרסים אלה, תטען תיאורית הקונפליקט,

התנהגותם ודרך הפנו הישראלית, יותר ויותר אמורויות לתפקיד על-פיה הנשענת על בסיס אשלטונות ביחס לפועו וינשל (1975) הצארדיינישראלית הושפּת "הבקיש" ותת-תרבות היוזמת את הדפוס הלהציג את מירב התועז החוק של שליטון ר' ר' בכוام ארצו, שוב פן מצב זה היה מבחינתם כדי להתמודד גם עם י' אחרוני (1991) ס' מדמי הארגון של השודגמה לאידיאולוגיה ואמצאי יוצר, להשו שותבתאה בתכפתה חמייכאל שלו מציג א' היישוב (1984 alev, 1984) קשורתה לתנאים הכלכלוקולקטיביסטיים. הנהנו מעסיקים יהודים י' תקופת הרשותם של הטענות העובודה ע' את התייד לבתון למ' הפרדת הרשותות. ה' שהתפתחו ביישוב הי' אידייאלים ביוורוקרט' הביוורוקרט', ראו גם: נורמות התנהגו' היישוב. בשנים אלה העידו רוב הסטטנים י' שפרינצק, 1986). ו' הבינו' שלה יעקב ר' התפתחותם של מגנו

הינה תוצאה של מאבק חברותי בו קבוצה אחת מגנה לכפות את רצונה על האחרות תוך שימוש בערכי החברה כאמצעי לצידוק תביעותיה, וכינוגם מחדש בסיס שליטה מבוססת עליו (שפירה ובנ-אליעזר, 1986). בהקשר הניהולי, & Haire, Ghiselli & Porter (1966) טוענים כי הניתוח ברמה המערכית והקבוצתית הינו חיוני, מائز שדרופוטי הניהול תלויים באילוצים סביבתיים חברתיים ופוליטיים שהארגונים השונים פועלים במסגרתם.

מכלול הטענות והפרשנטיביות שהועלו עד כה מתקד את הדין והניתוח ההיסטורי של התנהגות הניהולית של הבנקאים בrama המערכית. הוא מציע על-כן בחינה זויהו של מאפייני הסביבה החברתית-התרבותית, הכלכליות, הפליטית והארגוני תוך התבוננות ביחס-הגומלין של הבנקאים, כקובוצה, עם כל אחד מהמרכיבים/המעגלים הללו. נובעת מכך ההנחה המרכזית בעובודה זו: הבנקאים, והאפן בו פועלו, הינם תוצר של יחסי-גומלין אלה - יחסי של שותפות מסוימת, יצירת מנגנון ויסות והסדרים בין הבנקאים לבין השלטון. יחסי אלה השפיעו על התנהגות החורגת, אבל גם הובילו בסופו של דבר להסדרים ממלכתיים לפתרון המשבר.

ניתוח מערכתי

חלקן הראשון של הדין יוקדש לניתוח הרמה המערכית. בrama זו בחנו באיזו מידת השפיעו המנגנונים והתהליכים בסביבה התרבותית, הפליטית והכלכליות שבתוכה פועלו הבנקאים על החלטתם להיכנס לתוך המיניפולטיבי של הויסות ועל אופן התנהגותם בכל התקופה. דגש מיוחד יושם בתחום האילגילים בחברה הישראלית. בחלק השני נבחן את המנגנונים החברתיים שעשוים להיות את התשתית להתנהגות החריגה של הבנקאים.

א. הסביבה החברתית-התרבותית – אילגילים

להערכתו של שפרינצק (1986), האילגילים הינו מימד מרכזי בגורמות התרבות המקובלות בסביבה הפליטית בישראל ובחברה בכלל, ופירושו: "אורינטציה שאינה רואה בכבוד החוק ערך בסיסי, אלא צורת התנהגות מסוימת, שניתן או לא ניתן להתנהג לפיה על-פי שיקולים של כדאות". מערכת המונחית על-פי אורינטציה זוTaupeין בגישה אינטואומנטלית לחוק, "הצורך לחוק יהיה בתנאים של כדאות או של סכנה ברורה של סנקציה יילה – אבל יתרעם ממנה כאשר הדבר אפשרי" (שפראנץק, 1986). תפיסת האילגילים כאורינטציה תרבותית כוללת, החורגת מן התייחסות המקובלת – ציון של דרגי החקיקה והבזע לרעון של משטר החוק – מקורה בהגדרות שפטחו Almond & Verba (1965) למושגים "תרבות פוליטית" או "תרבות אורתודוקסית". מושגים אלה כוללים את האורינטציות של הצביע ושל האליטות הפוליטיות כלפי המערכת הלגלית, רפוי

התנהגותם ודרך הפנמתם במערכות זו. מסקנותו של שפרינצק (1986) היא שבחברה הישראלית, יותר ויותר קבוצות בעלות אופי ציבורי מזוללות במערכות הנורמטטיבית שהן אמורות לתפקד על-פייה. הן עושות זאת בגלוי ומתחזק תחושה עצמית חזקה של צדק, הנשענת על בסיס אידיאולוגי ועל לגיטימיות השואבת את כוחה מהמתידנות של השלטונות ביחס לפעולות אלה.

וינשל (1975) הציע שמהופיע תרבותי של אישמריה על החוקים הקיימים בחברה הארץ-ישראלית הושפע משלוש תת-תרבויות עיקריות: תת-תרבות "הגטו", תת-תרבות "הבקשיש" ותת-תרבות "הסוציאליזם הנאיבי". להערכתו, כל השלוש יוצרים בחברה הייחודית את הדפוס התנהוגתי של "להסתדר" עם החוק ולהגיע לפשרות המאפשרות להשיג את מירב התועלת. למעשה, התפתחה בתפוצות אודיננטיצה אינטראומנטלית כלפי החוק של שלטון זה; השותה, השתדלנות והבטחת טבות-הנאה היו לאמצעים מקובלים. בפועל ארצה, שוב פגשו המהגרים היהודיים שלטון זה ומוסחת – השלטון העות'מאני, מזב וה היה מבחןם המשך למצבם בגולה, ולכן הם שעתקו את דפוסי התנהוגותם בעבר כדי לחתמווד גם עם שלטון זה – "להסתדר" ולהתפרש עם החוק ועם ציוויי המוסר.

אהרוני (1991) סובר, בעקבות שפירה (1975), כי ראש היישוב בארץ הושפע מדרכי הארגון של השלטון ברוטיה שלאחר המהפכה, שלטון במודח-איורופה היהודים דוגמה לאידיאולוגיה ריבוצית: ראיית המשאלת כגוף הטוב ביותר להכוונת כוח-אדם ואמצאי ייצור, להשגת יציבות, ביטחון וצמיחה כלכלית – ריבוציות ביורוקרטי,

שהתבטאה בהכפת הפעילות המשקית לשאיות המדרניות ולצריכים החברתיים. מיכאל שלו מציג גישה אחרת לתחנות התרבות הפלטית הקולקטיביסטית בתקופת היישוב (Shalev, 1984; ראו גם: שלו, 1993). לטענתו, היוצרות תרבות מעין זו קשורה לתנאים הכלכליים ששררו באותה תקופה, תנאים שעודדו דינמיקה ארגונית קולקטיביסטית. הנחיתות של הפעלים היהודיים בשוק העבודה וחוסר יכולתם לשכנע מעציקים יהודים להעדיפם על פועלים ערבים הם שעודדו את ההתארגנות הקולקטיביסטית של הפעלים היהודיים בני העלייה השנייה ואת יצירת הברית ההיסטורית של תנועת העבודה עם התנועה הציונית (Shafir, 1989). מבנה קולקטיביסטי זה הפס את היחיד כנתון למורות הכלל, כפי שהמפלגה מבטה אותה, ולא הכריז ברעיון של הפרות הרשות. השקפת-עולם זו השפיעה על התהליכים הכלכליים והחברתיים שתפתחו ביישוב היהודי בארץ-ישראל לפני הקמת המדינה, ותוליכה לניסיון ליצור אידיאלים ביורוקרטי (עציוני הלוי, 1993; לשורשים ההיסטוריים של האידיאלים הבירוקרטי, ראו גם: דה פריס, 1999).

נורמות התנהגות האילגלאיסטיות שהכתיבו תת-תרבותו אלה נמשכו גם בתקופת היישוב, בשנים אלה (שנות העשרים והשלושים), אף שביטהו רפין ביכולת השליטה, העינו רוב הסטטוס על תרבות הקדרות לדגם המונוליטי הסוציאליסטי (שטרנגל, 1995; שפרינצק, 1986). הופיע בין הציפיות הנורמטיביות מתפקיד המערכת לבין דרגת הביצוע שהה (עקב רמתה הנמוכה של היעילות הבירוקרטי ומשאביה) הייתה תשתיות להתפתחותם של מנגנוןם לא-פורמליים רבים לפתרון הבעיה שהמערכת הרטשית אינה

צור", "אוטוקרס", "בן בונה"). בכל הפרשיות במדינה, אוטם אישים וומושתת במשך שנים ונדפס הארגוני והביורוקן לאידיאולוגית המפלגתית האישית של מנהלים (ו/י) מימוש מטרות הארגון והביוורוקרטית העניקה יתרונות רבים בראשית המערכת. שלו (1993) אף מוסיפה לטענה זו ואומר כי מיקומה של מפא"י בצוות המוסדי שבאמצעותו ורמו לארץ בני-אדם והונ היה חיוני לשולטונה, מיקום זה נוצר על-ידייה, לאחר קום המדינה, לביטוס השליטה הדר-מפלגתית ולצמיחה הכלכלית המהיריה (שלו, 1993). מנהיגי היישוב בנו מערכת שकראה הצלחה רבה כ"מדינה-బדורך". צו הלאום היה הגשת החולצות והציונות, ולציו היה צרך להכפיל את כל אמות-המדינה הכלכלית, ולעתים גם המוסריות (שפינצק, 1986). כך היה גם בתקופת המנדט. בתקופה זו התגשו דפוסי פעללה בלתי-ילגאים שהשפיעו על הפנומות בתרבות הישראלית, כגון תאוריניציה האינטראומנטלית כלפי שלטון החוק (שם).

דפוס זה, בו הפוליטיקה עליונה על הכלכלת ובתה השיקולים של טובת התנועה גוברים על שיקולי הרוחניות והמנגנון התקין, הדפוס שתחילה בתקופת היישוב, נמשך גם לאחר קום המדינה (שם). בתקופה זו לא נעשה מאמצים לעצב מחדש את פני החברה וליצור דפוסים ארגוניים ומוסריים חדשים, אף שהפונקציות של בנין מדינה עברו מתנות עת העבודה והסתדרות לידי המדינה שזה עתה נסודה, בעשור הראשון לבניין המדינה, שעלה שהמנגנון הכלכלי הביוורוקרטי טרם מיסיד אמות-מדינה מתקנות, נתפסה השחיתות, בפרט בקרב "הצוארון הלבן", כמוין "כוח עליון", שאין להימנע מהשימוש בו בעיקר בתנאים של פיתוח משקי מואן. מקורה של תפיסה זו הוא בהיעדר אמות-מדינה ברורות המבדינות בין האינטרס האישי או התנועתי לבין האיגטראציית הציבורי (כהנא, De Vries, 1997).

עליהם ממשות בעלות ערך הרציונליזציה האידיאו-עצמא: ויסות המניות איינו היציב הרחב. מבחינה תקופיטלית בארץ-ישראל (1997) להרשות עצמית, נפרק מהאליטה והפוליטי (1994), ועת שימرون, שתוקמו שהשפעת החוק על התנדת החברתיות השונות, החוק,

שנות השישים המאותרכות היו שנות הצמיחה הכלכלית הגדולה במדינה. בשנים אלה התפתחה שיטה מעותת לטיפול במשק הציבורי ובמשאבים הציבוריים – "שיטת ספיר", שנציחה את הפרגמטיים והאינטראומנטליים (גרינברג ושפירה, 1988; ויס, 1979; נאור, 1987). האוריניציה שעמדה מ带头ן "שיטת הסיטה" התעלמה ממאות-מדינה נאסר, 1987). האוריניציה שעמדה מ带头ן "שיטת הסיטה" התעלמה ממאות-מדינה אוניוורסליות של לגילים, זיהתה באופן מוחלט את המדינה עם טובת התנועה ולרוב הוגנה על בסיס של העדפות אישיות (ויס, 1979); קרי, שיטה זו לא הונחה על-ידי מה שאמנון רוביינשטיין מכנה "התפיסה הסובסטנטיבית של משטר החוק" – תפיסה כולנית ואל-אפליתית של חוק וסדר ציבורי (שפינצק, 1986). כתוצאה מכך התפתחו תנאים לא-ליטאים מגזוי, אישי, ושיחתיות שלא תאימו את החוק הפורמלי, נוצרה קרייז פורייה להבשלה האילגיים הכלכלי, התרבותי והפוליטי, שנחשף בפרשיות שתיתות רכבות שנרגלו בשנות השבעים ("סומדרפין", "נתיבי נפט", "חברה לישראל", "מייכאל

גור", "אוטוקרס", "בן ציון - בנק ישראל בריטניה", "ורד", "אשר ידלין", "סולל בונה"). בכל הפרשיות היו מעורבים אישים בכירים מהצמרת הכלכלית-הפוליטית במדינה, אותם אישי וראשי ארגונים טענו להגנתם שהם היו חלק ממערכת שהיתה מושתתת במשמעות שניים ובכורה חביבה על פרקטיקות בלתי-ילגאליות (ספרינצק, 1986). הדפוס הארגוני הבירוקרטיה-כלכלי, שנבנה עוד בתקופת היישוב על נאמנות החברים לאידיאולוגיה המפלגתית ונמשך לאחר קום המדינה, יצר תנאים לביטול האתניות האישית של מנהלים (ו/או עסקים) לעקרונות מסוים כלולים ולצורך המצחון האישי למען מימוש מטרות הארגון והישרדותו (ידلين, 1980). בפרשנטיביה ההיסטורית, רוב העושים במלאכה טענו שהם פועלים מתוך מניעים אידיאליים; הם האמינו כי "אבדן השלוון פירושו חורבן המפעל הציוני" (שם).

על רקע השתרשות האילגויום בתרבויות הישראלית, במיוחד בקרב האליטות הפוליטיות, כפי שתואר לעיל, ניתן להבין כיצד מגזר שלם (הבנקאים) ראה עצמו חופשי ורשמי לפועל בניגוד לחוק (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 227). התנהוגותם של מנהלי הבנקים בפרש ויסטה המניות זכתה ברציונליזציה אידיאולוגית; כל פועלם היה למעשה "...גilioי נכונות לקחת סיכונים למען פיתוח המשק" (אליצור, 1984). גישה זו מצביעה על הערכם החברתיים, שורשיהם בתקופת היישוב, שהתמייה האלית הכלכלית, ויש בה כדי לשמש אחד ההסברים לקלות ולהסוך הרתיעה שגילו מנהלי הבנקים בהתנגדות הניהולית החירגה ולגלות מוצאה העצמית שחשו. במקורה זה תטייעת התאחדות הדיפרנציאלית כי הלחצים והמניעים שפעלו על קבוצת הבנקאים היו בכיוון של אהדה כלפי הפרת החוק; והצדוקים שמצוו כדי "לנטרל" את רגשות האשמה שלהם היו בכיוון של פעולה נורמטיבית לגיטימית לרוחוות הבנק ונכונות ליטול סיכונים למען פיתוח המשק. אכן, כאשר החל הדיון הציבורי לאחר מפולת המניות (ב-1983) ונטתה ביקורת הריפה על הבנקאים באשר לאחריותם למשבץ, טען ארנסט יפת, מנהל בל"ל: "מנסים למפרק אותנו לשערם לעוזול לכל השגיאות" (הארץ, 1985, 1.1.17). בסיכום ההגנה של הבנקאים לפניו ועדת בייסקי נטען: "ויסות המניות הינו תופעה חברתית שצמחה על רקע אילוצים מיווחדים. אין לו עדשה עניין עם מערכת עברינית, אלא עם גופים שהוטלו עליהם משימות בעלות ערך לאומי" (הארץ, 1986, 1.1.20).

הרציונליזציה האידיאולוגית לסתיה, שדפיסה הובנו בתקופות הקודמות, חזרה על עצמה: ויסות המניות איננו יכול להיחשב לסתיה מכיוון שמדובר בפעולת המדינה והציבור מרחב. מבחינה זו ניתן לתרגם את הקשר הסימbioטי שנוצר בין השכבה הקפיטליסטית בארץ-ישראל לבין האלית הפוליטית (Frenkel, Shenhav & Herzog, 1997) לנדרשה עצמית להתנגדות חריגת. למעשה, הבנקאים ראו עצם חלק בלתי-נפרד מהאליטה הפוליטית (על התפקיד הלאומית של הבנקאים, ראו, למשל, גروس, 1994).

עדות שימרון, שהוקמה ב-1978 לבודוק היבטים שונים של הפשيعة בישראל, קבעה שהשפעת החוק על ההתנגדות תלולה בקבלה הسطתס המוסרי של החוק על ידי המסגרות החברתיות השונות. החוק יקיים במידה שככליו מתאימים לערכיהם ולכללי ההתנגדות של

התופעה, לא בפקוח עיל" (1985). ולראי עם קリスト הינו הפיננסית בתו פרשת הויסוטו באופן צפוי, בנסיבות הנורומטיבי של

ארגוני בקבוצות השונות (דו"ח ועדת שימרון, 1978, 2). מכאן שאילגילים איננו מתחילה הריק, "...צריך שתיווצר אווירה שבה הסתייה מהוראות החוק לא תיראה בעניין העוסקים במלוכה אפשרית", אומרת ועדת בייסקי, "זאת לא רק מחשש עין הפקותה של רשות המשפט, אלא גם מהביקורת הנורומטיבית" (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 349). מסקנתה של הוועדה הייתה כי "בקרוב קברניטים פוליטיים ופקידיים בכירים לא קיימת מחויבות לשמרות החוק ואכיפתו, וכי במשך שנים הפקידים הכספיים והפעלים חמור" (שפירינצק, 1986). חברי הוועדה טענו שדפוסי הפיקוח הכללי, שהתקיימו לפחות מראשית שנות החמשים, שנmis בבחן הרבה שר האוצר להעניק לבנקים זכויות להנפקות כ"תמורה" על פעולה שהממשלה לעודד (אהרוני, 1991). מעבר לכך, היא אף השתמשה במוסדות הבנקאים כbosconis למתן הלוואות למטרות שונות או לגביית הלוואות שניתנו במישרין על ידי משרד המשנה (שם), בדרך זו ליתה הממשלה יכולה לנצל את המנגנון המוצע של המוסדות הבנקאים, ואלה האחרונים זכו בהנסחת בלתי-imbolat בփרשי ריבית (שם). "הבנקים שירתו את הממשלה והממשלה דאגה לבנקים, זו הייתה סימbioza לא בריאה" (ידיעות אחרונות, 1995, 15.4.1995).

פרופסור ברונו, נגיד בנק ישראל לשעבר, מASH את הטיעונים שלעיל: "היתה ברית בלתי כתובה ומעין עסקה בין הבנקים לממשלה, לפיה הבנקים יגיסו حق בעבר הממשלה וזאת תעלים עין מוויסות המניות...". (עירוב, 1995, 15.4.1995) בכך נכרתת למעשה ההאנמה הלא-פורמלית בין הבנקים לאוצר, "לפייה אין הבנקים עומדים בלבד במעמדם, יעשו מה שייעשו, האוצר יבוא להציגם" (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 223). ההכרה שבפוסטו של דבר, ייתה אשר יהיה, יימצא באמצעות השלטון המרכזי פתרון שלא ניתן שבסוף של דבר, וכך היה. המוניטין של הבנקים (פסקידין 524/90, 26). מבדת יהסים זו לכל המערכת לקיום חזקה את הבנקאים (פסקידין 524/90, 26). מבדת יהסים זו צירה לגיטימציה ומוטיבציה לא-קבלת אחריות מצד הבנקאים לפתרון המשבר: "הבנקים היו, וראשם הבינו זאת היטב, ... too big to fall". המחשבה הייתה - לא נוצר את כדור השלג כתעט, כשסכנותתו ברורות לנו, אלא ניתן לכדור לאמיש ולהתגלגל, בסופו של דבר יימצא פתרון, כות או אחר, משומש שהמדינה זוקפת לבנקים" (פסקידין 524/90, 434). הגישה הניו-יורקטיתتطען לנוכח ממצאים אלה כי היה כאן שותפות מוסדית בין הבנקים הממשלה, שותפות זו יצרה הסדרים שהtabass על הסכמה לבנות מגנוני ויסות נוספים, שישיעו לבנקים ולממשלה להשליט את האינטרסים שלהם על כל החברה.

יוצא כי איזום האילגילים כדרך חיים עליידי קברניטה הפוליטיים והכלכליים של המדינה נבע מחוסר העניין של הממסד הממונה לאכוף את החוק, לדבר שסיפק את הלגיטימציה להתנהגותם של הבנקאים ותרם תרומה מכרעת לתתllerik: "ויסות המניות הבנקאיות לא יכול היה להציג לממדים, כפי שהציג, אלמלא עמדו בנק ישראל והפקידים על הבנקים מן הצד, ואפשרו בנסיבות כזו לבנקים לפתוח את הויסות" (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 228). "במשך כל התקופה לא נקטו אותם מוסדות פעולות ממשות לתיסול

התופעה, לא בדרך של הפעלת הסמכויות שבחוק, כלפי הבנקים, ולא בדרך של הפעלת פיקוח עיל"י (שם, ע' 285). יש שיטענו שהדבר נבע מכך שלא היה להם אינטנס לשעות נן או שהדבר שירת אינטנס או הסדר שבשתייה בין השלטון לבין הבנקים (Schmitter, 1985). ולראיה, גם לאחר שתבררו הנזקים העצומים שגרם הויסות לכלכלה המדינית, עם קריית המניות בחודש אוקטובר 1983 (שם, ע' 226), המשיכו דאשי המערכת הפיננסית בתפקודם כאילו לא אירע דבר. רק בלחש על ועדת בייסקי, שחקרה את פרשת הויסות, פרשו מנהלי הבנקים מתפקידם בשלבי שנות 1986. פרישה זו לוותה, באופן צפוי, בדיון ציבורי נוקב, אלא שהצהרות הבנקאים בדיון זה רק שיקפו את עומקן הנורומטי של האילגילים באותה תקופה.

ב. הקשר הכלכלי

גם למאפייני הסביבה הכלכלית הייתה ללא ספק השפעה על כניסה של מנהלי הבנקים לתפקיד המנכיפוטיבי של הויסות דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 227). כפי שנראה להלן, המאפיינים הייחודיים של הסביבה הכלכלית בה פעלו הבנקאים והסיטואציות שעימן נאלכו להתחמוד השפיעו על התנהוגותם ועל פעולותיהם בפרש התויסות.

תיאורטיקאים רבים טוענים שהתנהוגות מוסרית תלולה בגורם-מצב ארגוניים, כלליים ועסקיים (ראו, למשל: Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986; Jones, 1991; Rest, 1986; Trevino, 1986; Jones, 1991; Rest, 1986; Trevino, 1986; Jones, 1991). גורם מצבי הינו משתנה חיצוני שאינו בשליטת היחיד, אך הוא משפיע על התנהוגות המוסרית בעובדה (Jones, 1991). Hunt & Vitell (1986) מתייחסים להשפעת המצב על התנהוגות בסוגיות עסקיות בהן מקבל החלטה עומד לפני דילמה בקביעת קדימות ארגוניות ודרכי פעולה. הם מכנים את המצב אילוץ. Jones (1991) טען שתתכונות הייחודיים של הסוגיה והקשר שללה למצב משפיעים על ההחלטה. גם Krugman & Ferrell (1981) מצאו כי העמדת המוסרית שנקטו מנהלים השתנתה על-פי הסוגיה שameda לפניהם. מחקרו של יורעאי (1988) על אтика של מנהלים בישראל וממצאי מחקר בארץ-הברית, שהובאו גם הם במחקריו של יורעאי, מאשרים שההתנהוגות האתית של מנהלים משתנה לפי סוג הבעייה שהם מתמודדים עימתה.

שוק ההון

אחד המאפיינים הבולטים של הסביבה הכלכלית בה פעלו הבנקאים הייתה הריכוזיות בשוק ההון, שהוא לה שורשים היסטוריים. ועדת בייסקי מצינית במסקנותיה שלמלא שליטת הבנקים בזרועות רבות של שוק הכספיים, לא היו הויסות, ומכאן המשבר, יכוליט להגיע לממדים גדולים כל-כך (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 227). שליטתם של הבנקים בשוק האשראי, התנפקות, מטבע-החותן והמסחר בבורסה היא שובתה למעשה זרימה מסיבית כל-כך של כספים לניריות-הערך הבנקאים (שם). ריכוזיות זו הבשילה בתחילת שנות השישים, כאשר שלושת הבנקים הגדולים – בליך, הפועלם ודיסקונט – ריכזו

הפרטיאו והמצווצם של תובחתיות רוחבה הרבה מאין כספי של הפירט גורם מציבי נוסף הינו תפיסת המaan הכו שלילי בין רוחתיות שבסאים, הסכוי לנו שנערך על-ידי such טוון שכשר מאונה הוא מודאגים מכשור תחורה (1983) סובר כי אנש העיקרונו: "עליך להיות אוים על המaan היב השבעים, במהלך החלך 35%-30% בשנים 7/

אליה באגרות-חווב ממשלתיות (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 56); כמו כן לא יותר לבנקים לגבות ריבית גבוהה מזו שנקבעה בחוק הריבית. מצב זה יצר תלות גדולה של הבנקים במערכות הממשל. תלות היהת גדולה עד כדי כך, שהר האוצר היה יכול להכריח בנק להוריד את שער הריבית על-ידי עיכוב טכני לכואורה להנפקת ניירות-עדך (שם, ע' 41).

בשל מעורבותה הממשלה, נהפכה המוסדות הבנקאים למתחומים המורכבים כסף מתגorder הפרטיאו וחוור חיללה, בנייגוד למקובל בעולם המערבי, שם הבנקים מודיעים חסכנות משקיע-הבית לחברות, מימנו הבנקים, בעסקות הכספיות שביצעו עד לכניותם לתחלין הויסות, וגם בהמשך, את גרעוניותה התקציביים של הממשלה. מלחינות רבות נעשו הבנקים סוכני הממשלה לגיטם כספים ולמתן אשראי (חת, 1989).

אי-ההילהה בין שליטותם בשוק ההון לבין אי-יכולתם לפתח את עסקיה של מערכת הבנקאות הנעה את הבנקאים לחפש הזדמנויות להרחב את הונם ואת רוחותיהם. התurbות שוק ההנפקות החדרות, בשנים 1977-1980, נתנה ידי הבנקאים הזדמנות נאותה למסח את עצמתם במערכות ולגייס מהצייבור כספים שלא היו כפופים להוראות ההគונה והפיקוח הממשלתיים (חת, 1989). הייעדר כללים קבועה להבחנה בין יסודות המוגבל לייצוב תנודות מקריות בשערם (המקובל על-ידי הרשות) לבין מניפולציה, הנקרה אף היא ויסות (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 26), הקל על הבנקאים לעלות על בתיב הויסות כפתרון להרחבת הונם. שילוב זה של ריכוזות מריגה בשוק ההון, מחדר גיסא, ומעורבות عمוקה של הממשלה, מайдך גיסא, יצרו סוגיות כלכליות ייחודיות במהלך, שמנחי הבנקים נאלצו להתמודד עימן. אלה גם היו את מקורות הלגיטימציה והמוסטיבציה להתנהגותם החരיגת. מעבר לכך, שילוב זה של אסטרטגיה עסקית ופרקטייה מוטשי בהקשר הנתון של מבנים פוליטיים ובכלכליים הוציא את פרשת הויסות מתוך העניין

בידיהם כ שני שלישים מהעסקים הבנקאים. עוצמה זו הגיעה לשיאה בתקופת הויסות, בעת שהם ביצעו 97% מהעסקות בשוקים הכספיים (שם). מבנה זה של מערכת השוקים הכספיים התאפשר בשל היעדר הגבלות שבחוק על תחומי פעילות המותרים לבנקים (שם), ושל העדרם של גופים עצמאיים, שאינם תלויים בبنקים והטסוגלים לגיסים בסיסיים, למתן אשראי או להטפקת שירותים פיננסיים.

מעורבות הממשלה

למרות שליטותם ועוצמתם של המוסדות הבנקאים במערכות שוק ההון, הוגבל חופש הפעולה שלהם, הילכה למעשה, בಗיש סכמים ובשימוש בהם בשל מעורבות הממשלה בשוק ההון, למעשה, מדיניות הממשלה בתחום הסדרי ה指挥ה ניטרה לחלוון את המוסדות הבנקאים כגורמים עצמאיים בשוק הנכסים הציוריים. נציג בנק ישראל ציין בעדותו לפניו ועדת בייסקי כי "מעורבות זו חורגת מכל הידע בארץות בעלות מטר חופשי", ומשמעותה למעשה צרכיה הגורמים של הממשלה במימון גראונזה (שם).

המעורבות באח לידי ביטוי בעובדה שרוב הכספיים הנצברים במערכות החיסכון השונות של הבנקים לטווות ביןוני ואורף, כגון תוכניות חיסכון, קופות-גמל, תוכניות פנסיה וביטוח, מגותבים לתקציב המדינה באמצעות הוראת החוק המתיבת להחות 75% מנכדים אלה באגרות-חווב ממשלתיות (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 56); כמו כן לא יותר לבנקים לגבות ריבית גבוהה מזו שנקבעה בחוק הריבית. מצב זה יצר תלות גדולה של הבנקים במערכות הממשל. תלות היהת גדולה עד כדי כך, שהר האוצר היה יכול להכריח בנק להוריד את שער הריבית על-ידי עיכוב טכני לכואורה להנפקת ניירות-עדך (שם, ע' 41).

בשל מעורבותה הממשלה, נהפכה המוסדות הבנקאים למתחומים המורכבים כסף מתגorder הפרטיאו וחוור חיללה, בנייגוד למקובל בעולם המערבי, שם הבנקים מודיעים חסכנות משקיע-הבית לחברות, מימנו הבנקים, בעסקות הכספיות שביצעו עד לכניותם לתחלין הויסות, וגם בהמשך, את גרעוניותה התקציביים של הממשלה. מלחינות רבות נעשו הבנקים סוכני הממשלה לגיטם כספים ולמתן אשראי (חת, 1989).

אי-ההילהה בין שליטותם בשוק ההון לבין אי-יכולתם לפתח את עסקיה של מערכת הבנקאות הנעה את הבנקאים לחפש הזדמנויות להרחב את הונם ואת רוחותיהם. התurbות שוק ההנפקות החדרות, בשנים 1977-1980, נתנה ידי הבנקאים הזדמנות נאותה למסח את עצמתם במערכות ולגייס מהצייבור כספים שלא היו כפופים להוראות ההគונה והפיקוח הממשלתיים (חת, 1989). הייעדר כללים קבועה להבחנה בין יסודות המוגבל לייצוב תנודות מקריות בשערם (המקובל על-ידי הרשות) לבין מניפולציה, הנקרה אף היא ויסות (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 26), הקל על הבנקאים לעלות על בתיב הויסות כפתרון להרחבת הונם. שילוב זה של ריכוזות מריגה בשוק ההון, מחדר גיסא, ומעורבות عمוקה של הממשלה, מайдך גיסא, יצרו סוגיות כלכליות ייחודיות במהלך, שמנחי הבנקים נאלצו להתמודד עימן. אלה גם היו את מקורות הלגיטימציה והמוסטיבציה להתנהגותם החരיגת. מעבר לכך, שילוב זה של אסטרטגיה עסקית ופרקטייה מוטשי בהקשר הנתון של מבנים פוליטיים ובכלכליים הוציא את פרשת הויסות מתוך העניין

הפרטיא והמצומצם של עבירה כזו או אחרת, ועשה לעניין בעל משמעות כלכלית וחברתית רחבה הרבה יותר.

מאזן כספי של הפירמה

גורם מרכזי נוסף העשוי להשפיע על התנהגות אתית של מנהלים בפירמות עסקיות הינו תפיסת המaanן הכספי של הפירמה. Stead et al. (1990) מצאו במחקר שיש קשר שלילי בין רוחיותה של החברה לבין התנהגות לא-אתית של מנהליה; במצב של מחסור במשאבים, הסיכוי לגילוי חתנחות לא-אתית גדול. סקרAMDOT בקרבת מנהלי חברות שנערך על ידי Touche (1988) מאשר אף הוא טענה זו, גם Rosenberg (1987) טוען שכאשר מאונה הכלכלי של חברה בסביבה תחרותית מציע על הפסדים, ומנהליה מודאגים מכשור תחרותה, העריכים הכלכליים יגברו על העריכים המוסריים. Starr (1983) סובר כי אנשי עסקים יעדיפו הגדלת רוחותם על אתיותם. הם יפעלו על-פי העיקרונות: "עליך להיות אתי, אלא אם כן זה עולה לך כסף..."

אiom על המaanן הכספי ועל רוחיותם של הבנקים נוצר במחצית השנייה של שנות השבעים, במחלון הלכה האינפלצייה והחריפה. בתקופה זו עלה המודד מקצב שנתי של 30%-35% בשנים 7/1976-1978, 51% 78%, 131% (חתה, 1989), גידול זה פגעה בהלימות שבין התאגידים הפיננסיים לבין נכסיהם (חתה, 1989). בפרק זמן זה גם הוכבד גטל המיטים, ועקב אי-התאמתו של הדוחות הכספיים לאינפלציה, נוצר מצב בו נאלצו הבנקים להפריש את רוב רוחיהם הריאליים למס הכנסה. מהבנקים נמנעה למעשה אפשרות לצבורו אותם רוחים שהיו דרישם לתוכניות ההרחבה שלהם ולשפוך מזומנים הכספי. במצב זה בחוץ מנהלי הבנקים לחתudem מוחייבותם המוסרית-הניתולית לערכיהם, ובחוורו בוויסות המניות כדרך לחתמודות עם סוגיות אלה. הם רואו בו אויל כורת המציגות. קשה לדעת באיזו מידת הייתה הבחירה באסטרטגיית זו כרוכה בדו-ערכיות כלשהי, אבל בדייבר אמרו הבנקאים בועדת התקינה: "בأكلים הכלכלי הירושלמי היה הויסות הכרחי, על מנת שהבנקאים יוכל למלא תפקידם בזירה המשקית" (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 28).

אי-הילמה בין מטרות ואמצעים

נוצר למעשה מצב של חוסר הילמה בין מטרות ואמצעים. מנהלים בכירים בתחום שליחס בעלי המניות להשגיג כל אמצע שהוא את המטרה העיקרית: רווח כספי, לחץ זה מוביל למציאות פרדרוגות לא-חוקיים (Clinard & Meier, 1985). גולדמן (1991) סובrat שא-הילמה בין מטרות לאמצעים עלולה להוביל להתנהגות סוטה. טיעונה של גולדמן מתבסס על מצאי מחקר של Bensman & Gerver (1963) בדבר שימוש באמצעים לא-חוקיים להגשה המטרות של הארגון. אחרים מוסיפים וטוענים כי פעולות כלתי-אתיות נעשות בעיקר במצב של לחץ כלכלי (Staw & Szwajkowski, 1975; Szwajkowski, 1985). תרגיות ארגוניות הינה לעיתים צורך פונקציונלי המאפשר לממש את מטרות הארגון תוך התמודדות עםאמצעים דלים (Schwartz & Tessler, 1972).

תרבות ארגונית והתנהגות הוויסות לא היה פעו
שיתופי-פעולה ברמה כו
קובוצות נרחבות של עז
"בכיוון הנכון" והנחלת הוויסות, על עצמותו ו
ניהולית הינם רלוונטיים
(Schein 1992) מגן המשותפת לחברי קבוצת
משיך את המושג "תר
תרבות הארגונית משפט
המשותפים" של הארגון
ethical values מייצג א
להם מה חן הנורמות הנ
ושבמן. חוקרים נוספים
התנהגוו של היחיד בו
Wiener, 1988; 1986;
סוברים שערכיה של קו
ומטען התוצאות החשובים לאר.
פרט זה או אחר. אחרים
הארוגנית, מעוצבים על
הנורמות של המנהיגות
Zey-Ferrell & Ferrell
השפעה על ההשלכות של
Capri. Shuteen igenecker er
בערכיהם של מנהיגין. er
המאופיינית בקונפורמיות
מעצם כוחה ועוצמתה, ל
כו, התרבות מה עצצת או
ומנתלים זוטרים לעמוד
התנהגות סוטה כ"מקוב
החוק עלי-פי Jones (1)
קובוצת התייחסות החבו
(significant others) 1
(significants others) 1
ועמיתים בסביבות העבו

לטענתנו, האינפלציה והמייסוי הכביד, ששתקו את רוחות הבנקים, יצרו איזה לילה בין מטרות הבנקים לבין האמצעים שעמדו לרשותם. איזה לילה יצרה אצל הבנקאים צורך לעזות את בסיס הונם (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 28), והובילו אותם לעלייה על נתיב הוויסות.

התחרות בשוק ההון

גורם נוסף ללחש המגביר את הנטייה להתעלם ממשיקולים מוסריים בניהול עסקים הינו התחרות במשק של כלכלת חופשיות (Stead et al., 1990). באורח פרודוקסלי, מעורבותה העמוקה של הממשלה בשוק ההון, מצד אחד, ושליטות הכלמעט-מושחת של הבנקים בשוק ניירות-הערך, מצד אחר, העמידו אותו כמתחרים בלעדיהם על אותו מאגר שוק הון, בתחרות היסטורית זו, אומרת ועדת בייסקי, "ניתן למצוא המקור וההסבר לתופעות רבות בשוק ההון הישראלי בסופה שנות ה-70 ותחילת שנות ה-80", תקופה בה הגברון הבנקים את התחרות במטהר מנויותיהם (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 59). ככל שהחריפה האינפלציה, ואיתה הגירעון הממשלתי, כן גברה התחרות בין הבנקים לאמשללה, אגרות-ה חובב הצמודות ב-100%, שהנפיקה הממשלה, והפת"מ (פיקדון צמוד למטעvisor נושא ריבית) הבטיחו למשקיעים הגנה מפני האינפלציה, תוך הקניית שיעור תשואה קבועה להשקעותם. במצב זה ראו עצם מנהלי הבנקים מחויבים לדאוג לשערி מנויותיהם יילו לפחות כמו אגרות-ה חובב והפת"מ, כדי שיוכלו להמשיך לגיים הון מהציבור. מכאן שליחתפיסת התחרות בסביבה בה פועל הארגון אכן יש השפעה על התנהגות הנהולית. במקרה שלפנינו הגיעו הבנקאים למסקנה שבתנאי שוק ההון הישראלי, רק התחרות שיטתיות בסחר מנויותיהם יובילו אותם לניצחון בתחרות שניטשה ביןיהם לבין הממשל על מאגר שוק ההון (שם, ע' 28).

לסיכום, חלק זה של הדין עסק בויהים ובហבנתם של התהיליכים והמנגנונים בהקשר הסובייטי שהבנקאים פעלו בו. אלה היו בשני מישורים עיקריים: חברותים-היסטווריים (אילגילים) וככליים (שוק ההון וסביבתו). גם אם יתכןו הסברים נוספים או אחרים, הדין בהשפעתה של המערכת החברתית, התרבותית והכלכליות על התנהגות ניתולית כדרך להבנת המקורות של הלגיטימציה והמוסטיבציה להתנהגות חריגה אכן הוביל את ייעולותו. עתה עולה השאלה מהATTRACTITIOT הבהאה: מה הייתה השפעתם של הגורמים והתהיליכים הארגוניים בבנקים על התנהגות הנהולית של בכיריהם?

ניתוח ארגוני

התנהגות עובדים, בין שהיא התנהגות נורמטיבית ובין שהיא התנהגות חריגה ובלתי-קונונציונלית, מושפעת מגורמים בסביבה הארגונית (Analoui & Kakabadse, 1992; Vardi & Wiener, 1996). בין אלה ניתן למצוא את התרבויות הארגונית, את מבנה ההדרמניות לפוליה של המנהל הבכיר ואת השפעת העמיתים על התנהגות הנהולית.

תרבות ארגונית והנהוגות העובדים

תוויות לא היה פוליה של יחידים, אלא של מערכות ארגוניות שלמות ומורכבות. שיתוף-פעולה ברמה כזו מחייב על תהליכי מסיביים של שכנוו ושינויים עמדות בקשר קבוצות נרחבות של עובדים ומנהלים. ניתן לעיין להניח שעיצוב התרבות הארגונית "בכיוון הנכון" והנחלתה לכל חבר הארגון (עובדים ומנהלים) השפיעו על תחlick' הויסות, על עצמתו ועל מדדיו. מכאן שדינן בגין וזה הדגשת חשיבותו בהנהוגות ניהולית הינט רלוונטיים למקרנו.

(1992) מגדר תרבות ארגונית כמערכת הנהוגות, אמונות, ערכים ומטרות המשותפת לחברי קבוצה נתונה וمبادילה אותם מחברי קבוצה אחרת. Ouchi (1981) משיק את המושג "תרבות ארגונית" לנורמות קבועות של קבוצת אנשים בעבודה, התרבות הארגונית משפיעה על התנהוגות העובדים בהזאת מייצגת את "הערכים האתיים המשותפים" של הארגון. על-פי Schein (1985), המושג corporate ethical values מייצג את הערך האתיים המשותפים לחברי קבוצה או תאגיד המורים להם מה הן הנורמות המוסריות ש"ראוי" או "אסור" לנוהג על-פיין במסגרת הארגון ובשמו. חוקרים נוספים סובים כי לערכים המשותפים יש השפעה רבה ביותר על התנהוגותו של היחיד במקומ העומדה (Deal & Kennedy, 1982; Kunda, 1992; Trevino, 1986; Wiener, 1988). (Rokeach, 1968; Trevino, 1982; Deal & Kennedy, 1982). סוברים שעריכה של קבוצה ארגונית מסוימת מסייעים לחבריה להזות את הנושאים והמטרות החשובים לארגון ולהיות מחויבים להם, אף אם הם מנוגדים לרצון האיש של פרט זה או אחר. אחרים קובעים שהערכים האתיים המשותפים, הנגורים מהתרבות הארגונית, מעצבים על-ידי הצמרת הנהולית (Carroll, 1975; Stead et al., 1990). הנורמות של המנהיגות באוט לידי ביטוי בקביעת המטרות הארגוניות וקדימותיהן, Zey-Ferrell & Ferrell (1982) מצאו במקדם כי למנהיגים בכירים יש בכך הארגון השפעה על התהלותות האתיות של היחיד בשל היותם הסמכות המקצועית הבכירה. מכאן, כפי-שותען Longenecker (1985), התפקיד האתני של הארגון תלוי באופן ברור בערכים של מנהיגיו. Vardi & Wiener (1992) גורסים שבתרבות ארגונית "חזקלה", המאפיינת בקונפורמיות לנורמות הנקבעות על-ידי הצמרת הארגונית, הנהלה יכולה, מעצם כוחה ועוצמתה, לאגרום להנהוגות לא-אתית של המערכת כולה, בתרבות ארגונית כזו, הנהנלה מעצבת את הנורמות ש"ראוי" להנוהג על-פיין. מחויבותם של עובדים מנהלים זוטרים לעמוד באכיפות של הצמרת הנהולית, וכוחה של האחونة לתציג גם תנהוגות סוטה כ"מקובלות" (Ditton, 1977). מניעים את העובדים לשיתוף-פעולה להזוג. על-פי Jones (1991), התנהוגותו של הפרטמושפעת מהערכים והאמונות של קבוצת התתייחסות החברתית שלו, קבוצת התיחסות זו קרויה גם "אחרים משמעותיים" (significant others) ו"מושאים אחרים" (referent others) (Ferrell & Gresham, 1986; Trevino, 1985; Trevino, 1986). חוקרים אלה מקישים מהתיאוריה הקריינימינולוגית כי מנהלים וגופים בסביבות העבודה הם בעצם סוכני-מוסר המשפיעים על החלטות והנהוגות

145), מנהלי הבנקים יצטרכו לשובה מאוד לצמצם מטרת השכלה מודרנית (ברי שיטיינו לאותם מנוי שהציגו במכירת מנוי). 143 המנהלים דאגו שלא גם שם לאחרון העובדי נורמות (שם). תיעוזנו לפועל בהתאם לאינטראנסים מסויימים כדי לישר. 559 המטרה נעשתה בnormativities. נוצר מצב פועלות נורמטיביות או באמצעות טקסטיקה זו ייצירע העובדים. יתר על ששל מצוקתו הכלכלית מכאן ניתן להסיק כי נורמות של תפקיד סטן ופיתוח של התרבות ופיתוחה של תרבות וmen & Kunda, 1989) מתחייבי הארגון, כפי שההתיחס אל תחכונן, וההתנותות מחברתת (ace והצרכנים היו שותפים ב-

מבנה ההזדמנויות שגורם לנוסף התורם להזדמנויות של המנהל להתנהגות לא-אטית מomezza בرمאה גבוהה יותר לסתיטה בשל כמותה המהוות "אחרים ממשמעויות", היה יכולתה להפיע על העובדים ותפקידים בתפקידים על-פי "הנורמות הנכונות". כאשר הנהלה הראשית והעובדות מתנהgas על-פי קוד אתי, נוצרת תחושה שכך ראוי וכך נכוון לפעול גם אם זה מגוגד לתוכך, למוראו לזרoon האיש של פרט זה או אחר. הדגשת המחויבות של העובדים לעמידה במצוות של הנהלה תורגמה למדדים מסוימים, שהקלו על מנהלי הבנקים להבחין מי מהעובדות והמנהלים תורם וראה עצמו מחויב למטרותיהם הlected להכחלה למעשה מעשה. נקבעו לשוניים יעל מכירה שתורגם למכסות יומיות. מנהלי הסניפים נדרשו ליום התקשרויות טלפון ללקוחות שונים כדי למלא את "המכסות" שהוטלו עליהם (דו"ח ועדת בייסקי, 1986).

מושרטות של עוכדים. הזדהות ותואמנות של הפרט עם התנהגותם של אנשים המשמשים מודל לחייב מחויבות את תפיסתו שהנהגות זו היא התנהגות המקובלת בארגון Weaver & Ferrell, 1996; Robinson & O'Leary-Kelly, 1977). גם Merriam, 1977) טוענים כי הדריך בה האווירה האתית נתפסת על ידי היחיד בארגון קשורה לתפיסתו את התנהגות האתית של המנהלים והעמיתים. המנהל הבכיר משמש דוגמה וחייב לדרגים שמתתתיו. כאשר הנהלה הראשית נתן להשפי על כל העובדים לנתנו לפיפי אוטן מתנהגת על-פי נורמה מסוימת, ניתן להשפי על רקע הנהלה הראשית, המהווה "אחרים ממשמעויות", נcano שบทילך הלמידה החברתית נתן להקנות לעובדים גם נורמות לא-אטיתות של חשיבה ותפקוד. יותר מכך, מנהלים יכולים "להנדס" את התרבות הארגונית כרצונם ולהופכה לכלי בקרה וניהול רבי-עצמה (Kunda, 1992).

לנוח טיעונים וממצאים אלה, המציגים את השפעת הנורמות הארגוניות שעיצבו המנהלים על התנהגות העובדים, ניתן להבין כיצד נהפכה "הפילוסופיה" המוצחרת של מנהלי הבנקים לא רק למדרך מכון של התנהגות העובדים, אלא לאבן-הבותן הבלתי-תקיימת והဏגה הארגונית הרצויה והמוסרית. פילוסופיה זו באיה לידי ביטוי בקביעת קרייניות לארגון: מכירת מנויות מסיבית לציבור כעומדת בראש סולם העדיפויות הארגונית. מנהלי הבנקים פנו באופן אישי לכל הפקידים ותנתנו להם הערות, תוך כדי עבודהיהם עם תלמידות, את הנושא של רכישת המנויות: "טיפול שער המנויות ימשיך להיות במרכז התעניינונותנו... מוחבתנו לשאוף כי כל לקוח של הבנק, ולא רק בעקבות פיקודנות ני"ע, יהיה בעל מנויות" (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 143). בוחורים שהופכו למנהלי הסניפים נאמרו: "...הפקצת מנויות מוסדנו ועמדת בראש מעיני... אנו מיחסים

חשיבות מושבה למספר הפקודות שבוצעו על ידי כל סניף" (שם). אכן, הנורמות של המנהיגות באו לידי ביטוי בקביעת המטרות העסקיות וקדימותן ביחס לשיקולים אחרים. מנהלי הבנקים יצרו בקרב העובדים תחושה, שהתלו אלה קונוטציות מוסריות, שהם שותפים להagation מטרה חשובה: "שמחים אנו לציין כי מספר קטן של סניפים הצליחו להגיע להישגים נאים, מайдך בסניפים רבים אחרים ישנה נסינה ממשמעותית באחוות. אנו בטוחים כי הסניפים אשר לא הצליחו בתקופה הנ"ל להגדיל הפקצת מנויות הבנק, יעשו כל מאמץ להצליח בעתיד" (שם, ע' 173). כדי להדרין את עובדייהם לגבוי התנהגות הרצויה והמצופה מהם, הדגישו מנהלי הבנקים את הנסיבות שהבשגת היעד הארגוני ייצור סבביו אידיאולוגיה ארגונית חדשה. ואז, כאשר הנהלה מהוות "אחרים ממשמעויות", היה יכולתה להפיע על העובדים ותפקידים בתפקידים על-פי להנתנו על-פי "הנורמות הנכונות". כאשר הנהלה הראשית והעובדות מתנהgas על-פי אותו קוד אתי, נוצרת תחושה שכך ראוי וכך נכוון לפעול גם אם זה מגוגד לתוכך, למוראו לזרoon האיש של פרט זה או אחר. הדגשת המחויבות של העובדים לעמידה במצוות של הנהלה תורגמה למדדים מסוימים, שהקלו על מנהלי הבנקים להבחין מי מהעובדות והמנהלים תורם וראה עצמו מחויב למטרותיהם הlected להכחלה למעשה מעשה. נקבעו לשוניים יעל מכירה שתורגם למכסות יומיות. מנהלי הסניפים נדרשו ליום התקשרויות טלפון ללקוחות שונים כדי למלא את "המכסות" שהוטלו עליהם (דו"ח ועדת בייסקי, 1986).

145). מנהלי הבנקים יצאו בקרוב עובדייהם תחושה שהם נמצאים במירוץ מתמיד להגשה מטריה חשובה מאוד לצמיחה הניהולית; מדי חדש הווערו למנהל הסניפים טבלות דיווג, כדי שישיימו לאוותם מנהלים להעיר נכונה את חלוקם בהפצת המניות של הבנק. סניפים שהציגו מכירת מנויות זכו בטובת-הנאה ומנהליהם היו פוטנציאלי לקידום (שם, ע' 143). המנהלים דאגו שהנורמה הארגונית שקבעו תואם לא רק על-ידי מנהלי הסניפים, אלא גם שאחרון העובדים יחש שהנהלה הראשית מעריכה את התנהגותו בהתאם לאותן נורמות (שם). הייעוץ נחנך לכלי – שיטה לניצול תמיינותו של המשקיע הקטן, להניעו לפועל בהתאם לאינטנס של הבנק, תוך הדרכת היעצים, בכתב ובטל-פה, להערת מסרים מסוימים כדי לכלוד בראשם משקיעים רבים ככל האפשר (פסקידין 524/90, 569). המטריה נעשתה מושחתת לכל הדרגים, ובכך נוצרה תחושה שפעולות אלה הינן נורמטיביות. נוצר מצב בו התלוו לפעולות הלא-אתיות, כגון הונאת ציבור הלקוחות, פעולות נורמטיביות ארגוניות של השגת יעדים ארגוניים, הערכה ותגמולים אישיים. באמצעות טקסטיקה זו יצרו "האדשה" (גיטרליזציה) וטשטוש של גבולות הסטיה בקשר לציבור העובדים. יתר על- כן, דינמיקה ארגונית זו הצליתה גם לסתור את קהל הלקוחות, שכבל מזקתו הכלכלית ואמונה בבנק שיתף-פעולה מרוצה.

מכאן ניתן להסיק כי בתחום היחסים המתחדש בארגון ניתן להקנות לעובדים לא רק נורמות של תפקוד סטנדרטי, אלא גם נורמות של התנהגות לא-אתיות ותריגה. עיצובה ופיתוחה של התרבות הארגוניתאפשרים למאמינים למשה את שליטת המנהלים בעובדים מתברי הארגון, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בפרש ויסות המניות. מבחינות אלה ניתן להתייחס אל התכנון, הביצוע והתחזוק של מנגנוני הוויסות במערכת הבנקאית כאל מעין *התנסות מתרבתת* (Socializing Experience), שכבות הניהול הבכירות, הפקידות והארכנים היו שותפים בה.

מבנה ההזדמנויות של המנהל הבכיר

గורם נוסף לתומם להסביר התרבות של התנהגות התרבות, כאמור, הינו מבנה הזרומניות של המנהל הבכיר. מבנה ההזדמנות הינו מאפיין תפקידי היוצר גישה נוחה לתנהגות לא-אתיות מבלי להיענש (Bryant, 1977; Trevino, 1986). ככל שהמנהל נמצא ברמה גבוהה יותר בהיררכיה הארגונית, כך הוא השוו למבנה הזדמנות נוח יותר לסטייה בשל כמות המידע העומד לרשותו, הקשרים הענפים שהוא יוצר, היעדר בקרה (פיקוח על פעולותיו) (Ritzer, 1972) ומידת האוטונומיה בתפקידו (Mars, 1974).

הబידל ב.cgiות או בהזדמנות להשתמש באפשרויות לא-לגייטימיות, הקיימים בקרוב אקלזיות שונות, מותקים גם במערכת הארגונית; חופש הפעולה הנרחב מאוד של המנכט הבכיר, שאין פיקוח על פעולותיו באמצעות המנגנונים התקיימים בארגון, מהוות את ה-*opportunity structure* – תנאים המעודדים או המאפשרים התנהגות סוטה. על-פי Vardi & Wiener (1992, 1996), מבנה הזדמנויות הבנוי בתוך המערכת

הבנקים (א' לויין, 1988) לא הופיע בספרים או במאמרות ארגוניות ו/או חברות מוקבלות על-ידי הצמרת הניהולית המכובנת לпублиמת הארגון. לדעתם, גורם כזה יכול להיות תרבות ארגונית "חזקת" או מערבת בקרת חלשת, במפקחתם למצות את הנז ביכולתם על הבנקים, כמנגנון הפיקוח והביקורת המשקיפים (שם, ע' 1988) מבקורת פנים (שם, ע' המסקנה שעולה מהחומר) הדוגג הבכיר ביותר בבני העוסקים במלואה לא חביבו אמירות פנימיות (שם, ע' 1983) מאשרים כי מנהלים נוטים להתנהג באופן לא-אתי כאשר התוצאות הפוטנציאליות של התנהגות זו הן קלות והסיכוי להיעשן קטן כנגד הסיכון להגדיל את רוחם הארגוני, ולהיפך. חוקרים מסוימים מטבירים גם הם התנהגות בלתי-נאותה של מנהלים כגובה סמייה שהם לא יתפסו, ואם יתפסו, לא ייעשו (Gellerman, 1982; Hollinger & Clark, 1986; Israeli, 1988). מצאו גם הם שהגורם שניבא בצוותם וראיתם יותר מעורבות או אינטראקטיבות בסטייה היה מידת הוודאות של תפיסת לנטרל, ולעיתים לשתק,

השפעת עמידים על דרישות חברתיות ישראליות
לסבירו את מרכיבי המבנה של ארגון (1978). חוקרים אלה נחקרו על-ידי כללים בכורסה המבוחנים בין "יסודות" המותר בעיני הבורסה לבין מרכיבים במערכות הכלכלית-המשמעותית, נוח לסתיטה. אך יחד עם זאת, היעדר מקרים של שערם) לבין המביפולציה השיטותית, שכונתה אף היא ייסות, תנדות מקרים להציג את פעולותיהם כלגיטימות, ושימוש עיליה לבורסה עצמה, והרשויות על הבנקאים להנחותם הכספיים. לעומת זאת, כי הנושא לא זכה בטיפול ענייני עד אוקטובר 1983 – עם פרוץ משבר המניות (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 1982). מכאן שמדריניות תאגידית שאינה מדירה בבירור מה מותר ומה אסור יצרת הזדמנויות נוחות לסתיטה. במצב זה, בו היה השטח פרוץ לחוטין מבחינות התקנות והחוקים, נחשב הסיכון להיתפס ולהיעשן לשולי לעומת הכספי להגדיל את רוחם הארגון. אימוחובותם של הקברניטים הפליטיים והפקידות הבכירה ברשות השלטון לשמרות הבנקים, גם אם היוטה מרכיב נוסף לבניה הזדמנות, ובבסיס להנחה, בה אחו מנהלי הבנקים, וגם אם תגלה התנהגותם הסוטה, הם לא ייעשו. וכך אכן היה: גילויי הויסות לא הובילו להפסקת עבודות סנקציות כלפים על הבנקים.

יותר מכל, מעמדם של הבנקאים כאלויה שלט במערכות הפיננסית, שליטם הבלתי-מעורערת בארגוניהם והאוטונומיה הנרכבת ליום פעולות ללא בקרה ופיקוחיו היו מבנה הזדמנויות נוח להנהגותם החדרגות, שליטה זו נתנה בידם את האמצעים שהיו דרישם להפעלת הויסות: הם אלה שקיבלו את החלטות בנושא הויסות באופן בלעדי וחושׂ וهم גם אלה שאישרו אותן כיושביר-ראש הדירקטוריונים (א' לויין, 1988). גם מערכות הבקרה הפנימיות כשלו. מינהלת הבנק הפעילה את הויסות מבלי שהיא הייתה לדירקטוריון ידיעה אמיתית על התקפו, אופיו, מימונו וצורתו (דו"ח ועדת בייסקי, 1986, 188), וכן ב-1981 נודע לדירקטורים על הויסות, וגם זאת לאחר שנקבעה חובת פרסומו בתשעין

הבנקים (א' ליוון, 1988). רואיה-החשבון של הבנקים הגדולים העידו כי המושג "זיסות" לא הופיע בספרים או בפרוטוקולים, והמידע עליו בא מஹיטנות (כיבסקי, 1986, 188, 1986). למרות תפוקdem של רואיה-החשבון כבקרים במערכות הארגונית-הבנקאית, לא היה יכולתם למצות את הנדרש מהם במסגרת תפוקdem אל מול עצמת הבנקאים, והם פנו למפקחת על הבנקים, כדי שהיא, מכוח סמכותה, "תכווף להם את היד" ותכפה גילוי נאות בתשKİפIM (שם, ע' 152 – 153).

מנגנוני הפיקוח והבקרה, שהיו איפוא בשטח בתקופת הויזות, לא פעלו כראוי. גם העוסקים במלאה לא חשבו שחלק מתפקידם הוא לבקר או להרהר אחר פעילותו של הרוג הבכיר ביותר בבנק, התואזה הייתה שהמיןעה שליטה בכיפה כשהיא משוחררת מביקורת פנים (שם, ע' 200).

המסקנה שעולה מהמצאים לעיל היא שההסתברות לטסיה עולה ככל שהמנגנון נמצא ברמה היררכית גבוהה יותר. הוא נדרש אומנם, מעצם תפקידו, לאחריות רבה יותר בקבלת החלטות, אך הוא גם נחשף למבנה הזרמות נזום יותר לטסיה בזוכות עצמו. מערכת קשריו והאוטונומיה הגרבתה המקנית לו בתקופת תפקידו, עוצמה זו יש בכוחה גם לנטרל, ולעתים לשתק, את מערכת הבקרה עצמה.

השפעת עמייתים על ההתנהגות ניהולית

לסבירה החברתית יש השפעה רבה על ההתנהגות אנשיים (Sutherland & Cressey, 1978). חוקרים אלה סוברים כי בתהליך האינטראקטיבי יאמץ אדם את האמננות והתנהגויות של אנשים שהוא בא מגע תcum. ההתחברות הדיפרנציאלית עשויה להשנות בתכיפותה, במשכה ובאנטנסיביות שלה, והיא תלולה מאוד ב"אחרים ממשמעותיים". אלה האחרונים הינם אוטם אנשים שאנו תופסים כחובבים. העמיתים לעובדה הם חלק מהם (Ferrell & Freadrich, 1988; Luthans & Kreitner, 1985). למעשה, טוענים כי "המשך המשמעותיים" הם נקודות מפתח להבנת השפעתה של הסביבה החברתית על ההתנהגות המוסרית או הלא-מוסרית של הפרט. כפי שכבר רأינו, יש חוקרים הטוענים כי העמיתים לעובדה משמשים טכנימוסר המשפיעים על ההתנהגות הארגונית של הפרט (Jucius et al., 1973; Zey-*et al.*, 1982; Ferrell & Ferrell, 1982). היוזק לכך ניתן למצוא במחקריו של Baumhart (1961) בקרוב אלף וسبعين מאות אנשי עסקים בארצות-הברית, שהראה קשר בין ההתנהגות האתית של הנבדקים לבין תפיסתם את ההתנהגות האתית של עמיתיהם. מחקרו של Izrael (1988) בקרוב מנהלים בישראל הוכיח שיש קשר הדוק בין ההתנהגות מוסרית של מנהלים לבין תפיסתם את ההתנהגות המוסרית של עמיתיהם בעבודה.

פסק-דין של השופט נאור מתייחס להשפעה זו שבין עמייתים: "העובדת שככל הבנקים הגדולים במדינה היו מצויים באותו מכלוד היוזק את ידי הנאשימים. לא היה יכול במנהלה בנק בודד, שמצוותו מסובך עקב מעשיו, אלא ברובה המכريع של נגנוקאות בישראל" (פסק-דין 524/90/26). אכן, החלתם של כל מנהלי הבנקים

גישתם של הבנקאים בין לבין רשותות השל ובנק ישראל – הציגו הן הויסות (א' לויין, 1988) המכريع של הבנקאות בי ה"ביחור", והאינטראקטיב התנהגותם הניהולית וען מה שלועלם לא יראה בנימוק של טובת החברה לסיקום גמצע כי הבנקאים בעצם תחילה ותקורתם עם אנשים או הבנקאים. למידה זו כי המניות, העמדות והרצינה לגיטימית לנוכח שלטונו החקוק.

מסקנות

הויסות, כפי שתואו בעוצמתו. שש שנים פיר בשיטה משקיעים רבים ובארגוניה בפרט (פסקין) של מנהלי הבנקים בפר ובუיקר להתקדם בהקי מושגיות ובמחקרים מתו ניגנות התנהוגותם הונארונית, מתוך הנחה בני להסביר את התנהגו מתהבותית, הפליטית לשנים. שוטקו לעיל, והגוניות ומשפיעה עי נגליים בדמה זו רכיבי קבוצה. מנגנון כי א' מחוון אגופת תרמה להתגבי

הגדולים להיכנס לתחילה הויסות התקבלה אותה נקודת זمان: סוף שנת 1977. בתקופה זו היה עליהם להחליט אם ברצונם לדובק בדרך של הנפקות, שתהיה בלתי-תלויה כמעט בתנודות הלחץ והבקשות בשוק ההון (כלי להציג את בסיס הונם). אכן, "הבנקים כולטם כאחד, החליטו על מדיניות זהה של הנפקת מנויות, אשר תהיה בלתי תליה במצב השוק, ולראיה, כבר במחצית השנייה של 1978 יצא שלושת הבנקים הגדולים בהנפקות גדולות שעלו בהיקפן על ההנפקות בשנים 1971–1976" (דו"ח ועדת ביסקי, 1986, 19). כשלוכיה של קבוצת החבריות הנפרקם למדריך מכובן להתנהגות עמיתית, אין להתפללא שגם אם מנהל בנק מסוים היסס תחילה באשר לכינוסו לתחילה, הוא אכן לבסוף את התנהוגות ה"מקובלות" בקרב עמיתיו. כך היה במקרה של בנק המורחי התאים את עצמו ב-1979 במדיניות הויסות בעקבות הבנקים הגדולים. מנהל בנק המורחי התאים את עצמו להתנהגות עמיתיו (שם, ע' 20).

היערכותם של הבנקאים להפעלת הויסות והפתרונות באשר למקורות המימון היו הים: תקמת חברות-יקש בחו"ל-ארץ, דרכן הורמו הביקושים. כך גם לגבי דרכי התשעה שבחרו: השימוש ב"לידר" וניצול מערך הייעוץ של הבנק לצורכי הויסות (פסקין-דין 524/90, 54). חיקוי ואמוץ הדדי של דרכי פעולה היו בבחינת מעשה שנשגרה, בתחילת ספטמבר 1978 החל בנק הפעלים במצבם למקרה אחד, שנענו ליוםתו, הלוואה בתנאים נוחים: "עסקה שלושת": הבנק העניק לרכישת מנויות הבנק, ואילו המניות שועברו כביחון להלוואה סכום הלוואה ששימש לרכישת מנויות הבנק, וכך הלאה בנק לאומי מבחן הפעלים, ונкат אף הוא שיטה זו, ומסתבר כי גם בנק המורחי עשה עסקות מסוג זה" (דו"ח ועדת ביסקי, 1986, 20). מה שהתרחש באחד הבנקים השפיע מייד על בנקים אחרים (שם, ע' 24). לראייה, כאשר בנקלאומי חיל, בתחילת 1979, מלהתערב במחררי מנגנותו (במטרה לממן את הויסות, ולא להפסיק), פנו אליו בנקים אחרים בקשה שיחזרו למדיניותו הקודמת.

הבנקאים היו "רשות חברתיות" (social network) שחבריה עוזרו זה לזה לסתור את המニアפלציות שנעשו לצורך הויסות. בערבי המaan, לדוגמה, עשו מנהלי הבנקים עסקות חד-צדדיות; דהיינו, עסקות של מכירת מנויות על-ידי בנק אחד לבנק אחר, וקניית מנויות אלה בחזרה לאחר הגשת המaan; כל זאת כדי למנוע הצגה של הפתחת הון כלכלית, במרקם אלה העביר בנק לאומי את מננותיו מ"לאומי קימין" לבנק ריסקונט, ורק אוטם בחזרה לאחר תאരיך המaan (שם, ע' 173). הסדרים מסוג זה חלו גם לגבי ניירות-על בערך במילרם האוסר מתן אשראי ישיר על-ידי הבנק לחברת הקשרה עימיו נפתר על-ידי המשפט הירושלמי בין הבנקים, כך שהחברה המוסנת של בנק לאומי, למשל, מכלה בכינוי שיתוף-הפעולה לבנק האחר (דיסקונט). גם תקוש שהיו ברשות קופות-הגמל וקרנות הנאמנות של הבנקים (שם, ע' 164). גם תקוש את המניות שהוחקתה לבנק האחר (דיסקונט), בתמורה שקיבלה יכלה אותה חברה לממן רכישות נוספת הקבועה שאליה השתייכה. בנק דיסקונט פעל באופן דומה, וכשודבר בסכומים והם, אפשר סבב כזה של עסקות לייצור מקורות ממון לחברות המוסנות מבלתי שיזדקקו לקבלת אשראי או סיוע ישיר מהבנקים שהן היו קשורות אליו, ומכל שኖרו חיובים כספיים בין הבנקים לבין עצםם (שם, ע' 174).

גיישתם של הבנקאים לפתרון המשבר שנקלעו אליו הייתה זהה, בפתרונות שנערכו בין רשות השלטון – יושב-ראש הבורסה, המפקת על הבנקים, צמרת האווצר ובנק ישראל – הציגו הבנקאים הבכירים עמדת איחידה: התנגדות לכל הגבלה ממשית על חוות (א' ליאן, 1988). העובדה שלא היה מדובר במנהל בנק בודד, אלא ברובם המכריע של הבנקאות בישראל, חזקה את ידי הבנקאים (פסקידין 524/90, 26). תחישת ה"ביחד", והאינטראקטיב, כפי שתוארה, עם "האחרים המשמעותיים" להם השפיעו על התנהגותם הניתולית ועל תפוקדם בפרש חוות. כפי שהעיר אשר ידלין במשפטו: "מה שלulos לא ירצה לעצמו אדם לעשות לבדו, רשות עצמה קבוצה, לא פעם בnimok של טובת החברה אליה היא שייכת" (ידלן, 1980).

לטיכום נטען כי על-פי תורת ההתחברות הדיפרגציאלית, היה התנהגותם של הבנקאים בעצם תהליך דינמי של למידה דפוסים של התנהגות חריגת, תוך אינטראקטיב ותקשורתי עם אנשים אחרים משמעותיים, ובעיקר עם קבוצתם האינטימית – חבריהם הבנקאים. למעשה זו כללה הן את טכניקות הביצוע של המעשים החריינים והן את המנייעים, העמדות והרציניות שלהם, בתהליך זה התגבש אצלם הטעסה כי פעולתם אינה לגיטימית לנוכח מצב הפירמה ומצב השוק, ולנוכח מערכת היחסים שלהם עם שלטון-החוק.

מסקנות

חוויות, כפי שתואר בעבודה זו, היה מעשה היחיד במינו, ובראייה היסטורית, מדרחים בעוצמתו. שש שנים פעולה צמרת הבנקאים במדינת-ישראל בדרכי רמיה כדי למכור ברשתה משקיעים רבים מכל האפשר, תוך ניצול כוחה ועוצמתה במערכת המשקית בכלל ובארגון בפרט (פסקידין 524/90, 44). בעובדה זו ניסינו להבין ולהסביר את התנהגותם של מנהלי הבנקים בפרשן ויסות המניות מתוך ראייה היסטורית וחברתית רחבה, ובעיקר לחתוך בהקשר הסביבתי והארגוני בו פועלו. עיגנו את הניתוח במסגרת מושגים ובמהקרים מתחמי מדעי התרבות, התנהגות וארגוני.

ניתן התנהגותם הניתולית של הבנקאים נעשה על-ידי "תכפי" ברמה המערכתית והארגוני, מתוך הנחת שוויוי, איפיוון ותבונה של התהליכים והמנגנונים בהקשר זה יסייעו לנו להסביר את התנהגותם הניתולית. ברמת המערכת תוארה ונوتה הסביבה התרבותית, התרבותית, הפוליטית והכלכלית בתחום פועלו הבנקאים. הסביבה, על-פי המודלים השונים שנסקרו לעיל, כוללת את מערכת הערבים, החוקים והגורות התרבותיות נבללים ברמה זו רכיבים מצביים הקשורים למאפיינים הכלכליים של הסביבה שהארגון פועל בה.

מצאנו כי אימתויבותם של קברניטים פוליטיים ופקידיים בכירים לשמרות החוק ואכיפתו-תרמה להתגברותו של מחדל חמוץ, שאיפשר לגופים ציבוריים לזלزل במערכת

בנייה על-פי הרמה הרגילהות ניהולית. אחד העצב את התרבות האו בעוצמתם זו ובמסוכותם רצינלייזציה זו ממחישה שוב את קיומו של הפן האילגיטימי להיחשב לא-חוקית ו/או לא-מוסדרת.

על-פי שיקולי מדיאות, ולא מתוך אוריינטציה הרואה בכיבוד החוק עד בסיסי, מכאן ניתן להבין את קביעה של ועדת בייסק שחוויות התאפשרות התאפשר לא בשל העדר חוקים,

אלא בשל הפרת החוקים הקיימים על-ידי הבנקאים ואי-אכיפתם על-ידי הרשות הביצועים.

מצאו גם חיזוק לטע

הדרגות, ככל שהמנגנון

היווצרם הזרunganו נוכח

קשריו הענפה עם המע

חריגותם של מנהלי הב.

לצורךיהם,

השפעתם של עניות

או שתה אף היא בעבודו

מוסבך עקב מעשו, אי-

ויתום חלק מתופעה מה

26). עדויות לכך ניתן

למדו, העתקו וסיעו לע-

פרשנות הויסות של ר

כהלך בלתי-נפרד מרפר

וחברותית לבחירת החלון

הארגונים שבראשם עמי

השפעה רבתיה ברמה הד

במסגרת ההסדר לפתרון

תקציב המדינה המשך ש

התנהוגות ניהולית ד

ונסביבה (1986, ino

וקודם פונצ'ונלי המאפשר להם למשש את מטרות הארגון. אכן נמצא שככל

שהחריפה האינפלצייה, ועימה גם הגירעון הממשלהית, כן גברה התחרות בין הבנקים לבין

הממשלה על המשקיעים בשוק ההון, אל מול הבתוונות שניתנו למשקיעים בארגות-החו

של הממשלה, נאלצו הבנקאים למצוא תשובה חולמת ואטרקטיבית: "...ראינו צורך לתת

למניה שלנו ביצוע מתחרה לממשלה פיננסיים אחרים שבסוק" (א' ליין, 1988).

לאור זה ניתן להבין כיצד הגדילו הממשלה ידוק אידיאולוגי את התנהוגותם בפרשנות הויסות:

"...באקלים הכלכלי היהודי היה הויסות הכרחי, על מנת שהבנקים יוכלו למלא

תפקידם בזירה המשקית". "...ובלעדיו לא ניתן לתאר את התפתחות המשק הישראלי"

(הארץ, 1985, 6.1).

מסקנתנו היא כי המערכת החברתית-התרבותית מסייעת בהבנת התנהוגות ניהולית בכלל והתנהוגות ניהולית חריגה בפרט, מאהר שהיא מגלהת את הנורמות, העריכים וקווי ההתנהוגות המשפיעים על מאפייני התנהוגות בחקיק. ניהוח והבנה של המנגנוןים בסביבה החברתית-התרבותית אכן סייע בידינו לפרש את הסביבה הנורמטיבית בה פועלו הבנקאים ואת האוריינטציה של האליטות הפליטיות כלפי המערכת הלגאלית, ובכך שימש כאחד ההסבירים העיקריים להתנהוגות בפרשנות ויסות המניות. מצאנו כי המדריניות הניהולית, מטרותיה ודרכי מימושן נגורות בחלוקת מהאלוזים הסביבתיים-המצביים של הארגון. בינהם ניתן לציין במיוחד את המאפיינים הכלכליים של הסביבה שהבנקאים פעלו בתוכה. זיהויים סייעו לנו להבין כיצד תפסו הבנקאים את דרכי פעולהיהם, ומה היו מקורות הלגיטימציה שהניעו אותם לעלות על נתיב הויסות.

בנויות על-פי הרמה הארגונית נידונה מידת ההשפעה שיש למאפיינים ארגוניים על התנוגות ניהולית. אחד המאפיינים הבולטים הינו עצמתם וכובתם של מנהלי וبنאים לעצב את התרבות הארגונית ולקבוע את הקידימות הארגונית. באמצעות שיטות שמוסבעו ובסמכותם המקצועית, הפקידו הבנקאים את התנוגות התרבות לנורמטיבית, את הלא-אתי לקוביל ומוסדק. הם סחפו את ארגוניהם בזוכות היוצרים "הארירים המשמעותיים" לגביהם ועובדיהם, בשל יכולתם לתיג התנוגות סוטה כמקובלת ובשל יכולתם לתגמל כרצונם. כך יכלו המנהלים להשיג שיתוף-פעולה מדהים מן הדרגים הביצועיים.

מצאו גם חיוק לטענה האמפירית כי הסתברות לטעיה גוברת ככל שעולים בסולם הדרגות. ככל שהמנהל נמצא ברמה היררכית גבוהה יותר, כן הוא חשוף יותר למצבים היוצרים הזדמנות נוחה לטעיה בזכות שלטונו במידע ובשל האוטונומיה הרחבה ומערכות קשריו הענפה עם המערכת השלטונית. מכאן ניתן להבין את הקלות בה התאפשרו הrig'ות של מנהלי הבנקים והכללים ו"כיפופה" של המערכת השלטונית לצורכי>.

השפעתם של עמיתים כגורם דומיננטי בעיצוב התנוגות התרבות של המנהלים אושחה אף היא בעבודה זו. "העובדה שלא היה מודבר במנהל בנק בלבד שמצא עצמו מסובך עקב מעשיו, אלא ברובה המכريع של הבנקאות בישראל, תחושת ה'ביחד', והואותם חלק מתחפה מקרו כלכלית, חזקה את ידיהם של הבנקאים" (פסק' 524/90, 26). עדויות לכך ניתן למצואו בדריכי הפעולה שכחוו הבנקים. בכל תקופת הויסותם הם למדו, העתיקו וסיעו לעמיתיהם לחזור מהנורמות, מהחוקים ומהכללים המוסכמים.

פרשת הויסות של המניות הבנקאיות ממחישה את נחיצותה של האחריות החברתית כתלק בלתי-נפרד מרפרטואר התנוגות ניהולית. התעלומות של הבנקאים ממחויבותם התרבותית לבחירת החלטה המיטבית לטוב כל בעלי העניין פגעה במעמד ובתקופוד של הארגונים שבראשם עמדו ובאמון שציבור הלוקחות נתן בהם. יותר מכך, יותר לפresa השפעה רבתיה ברמה החברתית, בעיקר בשל התיחסibilities שנטלה על עצמה הממשלה במסגרת התסדר לפטרון המשבר (למעשה, הלאמה של הבנקים), התיחסויות שהיעקו על

תקציב המדינה ממש שנים ופגעו ביכולת הפיתוח וההשקעה בתהומות ושובים אחרים. התנוגות ניהולית חריגה מושפעת מגורמים ברמת הפרט ומגורמים ברמת הארגון ובסביבה (Trevino, 1986). עובודה זו בחרה, כאמור, לעסוק ברמה המערכית הארגונית בלבד, ומכאן גם מגבלותיה. לגורמים ברמת הפרט המשפיעים על התנוגות, כגון אישיות, צרכים, ערכיהם, רמת ההתפתחות המוסרית וידע, יש חשיבות רבה שאין להתעלם ממנה; אך הtellultוננו מרמת זה הייתה מכונת, זו משום שמדובר בקבוצת מנחים שפעלה באופן דרכם של התנוגות הורגת והן בשל סוג החומר האMPIRI שעדן לשוננו. למורות זאת, ויהיה של תתי-תרבות מנהלים ושל פרופיל הערכיים המיחיד אותה לאירוע. עשוי להסביר את כיווני המוטיבציה באותה קבוצה (Krau, 1987; Trice & Beyer, 1993).

מגילה נוספת נובעת מן ההיסטוריה ההיסטורית והסוציאולוגית לאילגליום

לניהול בהיבט הכלכלי, להתמודד עם מגוון רחב של התברותית. מבחינות אלו לא-אכוב לחשיבה על-אודה

מקורות

אהרוןוי, י. (1991). הכלכלן אלצ'ור, י. (1984). הבנק בר-אולפן, ד. (1997). "מס עבודת גמר לקראת גולדמן, א. (1991). "התנאים המשפיעים על מע אוניברסיטת תל-אביב גروس, מ. (1994). בנק הפועם עובה.

גרינברג, לי ושפירא, י. (ז המדיניות של מדינה דה פריס, ד. (1999). איד אביב: הקיבוץ המאדוות ועדת בייטקי (1986). דוח ועדת שימרון (1978). ווינשל, ת. (1975). "איך נ. 33, 132–131.

ויס, ש. (1979). הרהברפ. נחת, מ. (1989). הבנקאות נציגין, א. (1980). עדות. ירעדעאל, ד. (1988). "מכוב אחירות חברתיות בהפותה."

בלט, ה. (1984). דפוסים, ל. (ז. 8. (1988). הבנקאות לנוון, ש. (1988). חינוך מוסגאות, א. (1987). צמיחתו של אומנות: הארץ, ידיעות 1994–1996.

ולסטייה כאלו תופעה נורמטטיבית סטטיסטית, שבמהלכה מתקיים תהליך עקבי של תיוג "הסוטים" לצורכי שימור גבולות החברה (Erikson, 1967). למעשה, מצאנו כאן תופעה דינמית: תהליכי שיש בו מאבק בין קבוצות חברתיות ("בעלות עבינה") שונות. מאבק זה עשוי, כפי ש�示ה הקובנקליקט מוענת, להוביל לשינוי פני החברה, ולאו דווקא לשימורה. מבחינה זו אנו רואים צורך במחקר היסטורי-חברתי שייען את תפיסות הסטטistica החברתית וההתנהגות הארגונית בישראל בהיבט החברתי והפוליטי הייחודי שלו ובהיסטוריה

השוואתית עם חברות בנות-מדינה אחרות.

פרשת הויסות כתהליכי היסטורי יכולת לשמש בסיס למחקר השוואתי שיבדק כיצד חזרו הבנקאים לטורם ב-1994, כעשר לאחר חישפותן של משבב המניות; ואת לנוכח חישפות הפרשיות של "הרצת המניות" על ידי בכירים בبنקים הגדולים. (ראו פרשת "הሪסקו-טאים", פרשת "צוברני" ועוד). יתכן כי שליטה המוחלטת של הצמרת הניהולית הביאה לידי ניטול פעילותם של מנגנוןם בקרה פניםיהם וחיצוניים שהיו/amorim לאייר כל תקלה וחירגה מהחוק ומכללי המינהל התקין. בשל עצמתם, אף הצלינו הבנקאים לעצב תרבות חזקה שהתאפיינה בתואמנות לנורמות ולקרדיומות שנקבעו על-ידייהם, גם אם היו בכיוון הלא-אתי. כך, למעשה, נשמו קולותיהם של המתרייעים בשער והיתה התעלמות ממוסדת מתלונותיהם של אודחים ומהדורותות המועיקים של המשקיף מטעם הרשות לניריות-ערך בבורסה.

פעילות תקינה של גופים ציבוריים הינה אינטגרת ישיר של כלל הציבור, משום שככל תקלה עלולה להיות בעלת השלכות משמעותיות ברבדים רבים גם במרקם הארוֹך. מכאן שאחת המלצות היישומומיות באשר להתנהגות מנהלים וארגוני צרכיה להינתן, להערכתנו, בהיבט הרחב של בקרה ופיקוח על מנהלים בכירים בגופים ציבוריים. בהקשר זה, Carroll (1975) ו-Gellerman (1986) ממליצים לכל ארגון להציג מעין "בלבי שמירה" שמתפרקם לבקר ולפקח על פעילות הארגון והנהלו, ולהפעיל אמצעי ענישה כלפי אלה שטרחו, למען "יראו ויראו". התהוושה שיש לפני מי לחתן-וחשבון שעווה לבטים מעשיים שיש בהם מידת חוסר אחירות וחירגה מוגהלה. הדבר נכון במיוחד במקרים ציבוריים, הנתונים לפיקוח המוגן בחוק, של מוסדות ורשות של הממשלה, באלה האתrorוניים ניתן למונוט בקרים היוזנים ופנימיים שאינם תלויים בהגלה הבכירה. שהיו בעלי סמכויות רחבות מעוגנות בחוק, בקרים אלה עשויים למשמש גורם מאן לא רק בתהליכי קבלת החלטות, אלא במקבב מסודר ועניבי אחר עיקרי המדיניות וביצועה. יש גם חוקרים הממליצים למסד את תופעת המתריענות הארגונית (whistleblowing) כדרך יעילה להדרתיך, לבקר ולשמור על הטוהר המינהלי (ראו, למשל, Near & Miceli, 1987; בר-אולפן, 1997).

רמת אחרית שיש לפעול בה נוגעת בעיצוב נורמות תרבותיות התנהגותיות בסביבה החברתית: מנהל שבסרח אינו יכול להמשיך בתפקידו מבלי לאירוע דבר. אך בכך לא דושמה עליינו לשימוש דגש בחינוך לאתיקה במסגרות ההכשרה השונות כחלק מהחינוך החברתי ל夸רת נשיאת בתפקידים הבכירים. הדבר נכון במיוחד לגבי אותן מטרות המכשורות את מנהלי העתיד, במטרות אלה יש להתמקד לא רק בתקנית מימון

לניהול בהיבט הכלכלי, הפיננסי או השיווקי, אלא גם בתחום יכירות ומודיעות להתמודד עם מגוון רחב של דילמות ומתח מחויבות ברורה ומוסקה לעקרונות האחריות התברתיות. מבחינות אלה, דוקא החריגת הניהולית שנידונה כאן יכולה לשמש מקור לא-אכזב לחשיבה על-אורות עקרוניות אלה ולעיצום מחדש.

מקורות

- אהרוןוי, י" (1991). *הכלכלה הפליטית בישראל*. תל-אביב: עם עובד.
- אליזור, י" (1984). *הבנקאים, סימורה של הרפקה*. ירושלים: דומינו.
- בר-אולפן, ד" (1997). "מסגרת מושגית לחקיר תופעת המתריענות בארגונים ישראליים".
עבודת גמר לקרת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל-אביב.
- גולדן, א' (1991). "התנהגות סותה בארגוני עבדה: מדדים בהגדרת המושג וגורמים המשפיעים על מעורבות הפרט בסטייה". עבודה גמר לקרת תואר מוסמך,
אוניברסיטת תל-אביב.
- גורס, מ' (1994). *בנק הפועלים: חמישים השנים הראשונות 1921–1971*. תל-אביב:
עם עובד.
- גרינברג, ל' וספריא, י" (1988). *մշבר התעסוקה המלאה 1957–1965: פרק בכלכלה
המדינית של מדינת ישראל*. תל-אביב: מכון גולדה מאיר לחקרי עבודה וחברה.
- דה פריס, ד" (1999). *אידיאליזם ובירוקרטיה: שורשייה של חיפה האדומה*. תל-
אביב: הקיבוץ המאוחד.
- דו"ת ועדת ביסקי (1986). הוועדה שתמנתה לחקיר ויסות מנויות הבנקים. ירושלים.
- דו"ת ועדת שימרון (1978). הוועדה לבירור נושא הפשעה בישראל. ירושלים.
- וינשטיין, ת' (1975). "איך לשנות את המנהל הממשלתי בישראל". נתבי ארבען ומנהל,
33 – 131.
- ו"ס, ש' (1979). *המהפרק, מאי 1977 – נובמבר 1978*. תל-אביב: עם עובד.
- חת, מ' (1989). *הבנקאות בישראל*. ירושלים: מכון ירושלים לחקיר ישראל.
- ילדין, א' (1980). עדות. ירושלים: עדינים.
- ירושלמי, ד' (1988). "מבוא לאחריות חברתית בניהול". בתוך: ד' ירושלמי (עורך),
אחריות חברתית בניהול – מקרה (ע' xi–xvii). תל-אביב: האוניברסיטה
הפתוחה.
- כתנא, ר' (1984). *דפוסים של שחיתות*. ירושלים: אקדמון.
- לוי, א' (1988). *הבנקאות*. תל-אביב: מטר.
- גלאן, ש' (1988). *חינוך מוסרי בימינו*. תל-אביב: ייחד.
- גולן, א' (1987). *צמיחתו של מנהיג – פנהס ספיר 1930–1949*. תל-אביב: פפירום.
עתונאים: הארץ, ידיעות אחרונות, מעריב, גלובס, בתקופה 1983–1986, 1994–1996.

- munity 1920–1950". 7–218.
- Cultures*. Reading, MA:
- ddle: The Historical Society, 4, 39–71.
- y of Deviance". In N.Y.: The Free Press.
- criptive Approach to Conference of the Diego, California,
- agency Framework for Marketing". *Journal of 989).* "A Synthesis of Journal of Macro-
- t: A Stake-Holders 1997). "The Political Pre-State Israel: The ement History, 3, 120–
- Behavior of Marketing 1–299.
- rs Make Bad Ethical g., 85–90.
- anagerial Thinking: An An Empirical Analysis Deviant Behavior, 12,
- Deviance: A Response Experience". *Work and Human Resource*
- ערוני הלוי, ח' (1993). *קשר האליטות והדמוקרטיה בישראל*. תל-אביב: ספרית פועלם.
- פק-דין הבנקאים (1994). 524/90 – בית-המשפט המתווי, ירושלים.
- קורן, א' (1987). *הכיסוי של יום האדמה (1976) בעיתונות הישראלית*. רמת-גן: אוניברסיטת בר אילן.
- שם, ש' (1974). *מבוא לקרימינולוגיה*. תל-אביב: שוקן.
- שטרנהל, ז' (1995). *בנין אומה או תיקון חברה? לאומיות וסוציאליות בתנועת העובדה הישראלית 1904–1940*. תל-אביב: עם עובד.
- שלו, מ' (1993). "עובדים, מדינה ומשבר: הכלכלה המדינית בישראל". *תוך: א' רם עוזן*, החברה הישראלית: היבטים ביקורתיים. תל-אביב: בידורות.
- שפירא, י' (1975). *אחדות העובדה ההיסטורית: עצמותו של ארגון פוליטי*. תל-אביב: עם עובד.
- שפירא, י' (1977). *הדמוקרטיה בישראל*. תל-אביב: מסדה.
- שפירא, י' ובן-אליעזר, י' (1986). *יסודות הוטציולוגיה*. תל-אביב: עם עובד.
- שפירנץ, א' (1986). *איש היישר: איילגלויזם בחברה הישראלית*. תל-אביב: ספרית פועלם.
- Almond, G.A. and Verba, S.A. (1965). *The Civic Culture*. Boston: Little Brown.
- Analoui, F. and Kakabadse, A. (1992). "Unconventional Practices at Work: Insight and Analysis through Participant Observation". *Journal of Managerial Psychology*, 7, 1–31.
- Baumhart, R.S. (1961). "How Ethical are Businessmen?" *Harvard Business Review*, 19, 6–31.
- Becker, H. (ed.) (1964). *The Other Side*. N.Y.: The Free Press.
- Bensman, J. and Gerver, I. (1963). "Crime and Punishment in the Factory: Function of Deviancy in Maintaining the Social System". *American Sociological Review*, 28, 588–598.
- Bryant, C.D. (ed.) (1977). *Deviant Behavior: Occupational and Organizational Bases*. Chicago: Rand McNally.
- Carr, E.H. (1961). *What is History?* Harmondsworth, Middlesex: Penguin.
- Carroll, A.B. (1975). "Managerial Ethics: A Post Watergate View". *Business Horizons*, 18, 75–80.
- Clinard, M.B. and Meier, R.F. (1985). *Sociology of Deviant Behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Danet, B. (1985). *Roads to Redress: A Study of Israel's Hybrid Organizational Culture* (unpublished 2nd draft) ch. 2.
- De Vries, D. (1997). "Productive Clerks: White-Collar Productivism and

- State-Building in Palestine's Jewish Community 1920–1950". *International Review of Social History*, 42, 187–218.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ditton, J. (1977). "Perks, Pilferage and the Fiddle: The Historical Structure of Invisible Wages". *Theory and Society*, 4, 39–71.
- Erikson, K.J. (1967). "Notes on the Sociology of Deviance". In H.S. Becker (ed.), *The Other Side* (pp. 9–21). N.Y.: The Free Press.
- Ferrell, O.C. and Freadrich, J. (1988). "A Descriptive Approach to Understanding Ethical Behavior". Winter Conference of the American Marketing Association. San Diego, California, Department of Marketing.
- Ferrell, O.C. and Gresham, L.G. (1985). "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing". *Journal of Marketing*, 49, 87–96.
- Ferrell, O.C., Gresham, L.G. and Freadrich, J. (1989). "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing". *Journal of Macro-Marketing*, 92, 55–64.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stake-Holders Approach*. Boston, Mass.: Pitman.
- Frenkel, M. and Shenhav, Y. and Herzog, H. (1997). "The Political Embeddedness of Managerial Ideologies in Pre-State Israel: The case of PPL 1920–1948". *Journal of Management History*, 3, 120–144.
- Fritzsche, D.J. and Becker, H. (1983). "Ethical Behavior of Marketing Managers". *Journal of Business Ethics*, 2, 291–299.
- Gellerman, S.W. (1986). "Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices". *Harvard Business Review*, Jul.–Aug., 85–90.
- Haire, M., Ghiselli, E. and Porter, C.W. (1966). *Managerial Thinking: An International Study*. N.Y.: Wiley.
- Hollinger, R. (1991). "Neutralizing the Workplace: An Empirical Analysis of Property Theft and Production Deviance". *Deviant Behavior*, 12, 169–202.
- Hollinger, R.C. and Clark, J.P. (1982). "Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience". *Work and Occupations*, 9, 97–114.
- Hosmer, L.T. (1987). "Ethical Analysis and Human Resource

- Management". *Human Resource Management*, 26, 313–330.
- Hunt, S.D. and Vitell, S.D. (1986). "A General Theory of Marketing Ethics". *Journal of Macro-marketing*, 6, 5–16.
- Izraeli, D. (1988). "Ethical Beliefs and Behavior among Managers: A Cross Cultural Perspective". *Journal of Business Ethics*, 7, 263–271.
- Jansen, E. and Von Glinow, M.A. (1985). "Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems". *Academy of Management Review*, 10, 814–822.
- Jones, T.M. (1991). "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model". *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Jucius, M., Dietzer, B. and Schlender, W. (1973). *Elements of Managerial Action*. Homewood: Richard D. Inc.
- Krau, E. (1987). "The Crystallization of Work Values in Adolescence: A Socio-Cultural Approach to Socialization". In B.A. Goslin (ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 347–380). Chicago: Rand McNally.
- Krugman, D.M. and Ferrell, O.C. (1981). "The Organizational Ethics of Advertising: Corporate and Agency Views". *Journal of Advertising*, 10, 21–30.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Longenecker, J.G. (1985). "Management Priorities and Management Ethics". *Journal of Business Ethics*, 4, 65–70.
- Luthans, F. and Kreitner, R. (1985). *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*. Glenview, IL: Scott Forsman & Co.
- Mars, G. (1974). "Dock Pilferage: A Case Study in Occupational Theft". In P. Rock and M. Melontosh (eds.), *Deviance and Social Control* (pp. 20–54). London: Tavistock Institute.
- Merriam, D.H. (1977). "Employee Theft". *Criminal Justice Abstracts*, 9, 380–386.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. N.Y.: Harper and Row.
- Near, J.P. and Miceli, M.P. (1987). "Whistle-Blowers in Organizations: Dissidents or Reformers?" *Research in Organizational Behavior*, 9, 321–368.

- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Parsons, T., Shils, E., Naegele, K.D. and Pitts, J.R. (eds.) (1961). *Theories of Society*. New York: The Free Press.
- Rest, J.R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.
- Ritzer, G. (1972). *Men and His Work*. New York: Appleton Country Crofts.
- Robbins, S.P. (1977). "Reconciling Management Theory with Management Practice". *Business Horizons*, 20, 38-49.
- Robinson, S.L. and O'Leary-Kelly, A. (1996). "Monkey See, Monkey Do: The Role of Role Models in Predicting Workplace Aggression". *Academy of Management Proceedings*, 288-292.
- Rokeach, M.J. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rosenberg, R.D. (1987). "Managerial Morality and Behavior: The Questionable Payment Issue". *Journal of Business Ethics*, 6, 22-36.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmitter, P.C. (1985). "Neo-Corporatism and the State". In W. Grant (ed.), *The Politics Economy of Corporatism* (pp. 435-451). N.Y.: Martin's Press.
- Schwartz, S. and Tessler, R. (1972). "A Test of a Model for Reducing Measured Attitude-Behavior Discrepancies". *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 225-236.
- Shafir, G. (1989). *Land Labor and the Origins of the Israeli-Palestinian Conflict 1914-1982*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shalev, M. (1984). "Labor, State, and Crisis: An Israeli Case Study". *Industrial Relations*, 23(3), 362-386.
- Starr, W.C. (1983). "Codes of Ethics - Towards a Rule-Utilitarian Justification". *Journal of Business Ethics*, 2, 99-106.
- Staw, B.M. and Szwajkowski, E. (1975). "The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and Commission of Illegal Acts". *Administrative Science Quarterly*, 20, 345-354.
- Stead, W.E., Worrell, D.L. and Stead, J.G. (1990). "An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behaving in Business Organizations". *Journal of Business Ethics*, 9, 232-242.
- Sutherland, E. and Cressey, D.R. (1978). *Principles of Criminology* (8th ed.).

מדיני**מבוא**

ה庫רא את הספרות ?
 בין התמונה העולה מהפ
 במחקריהם המאבחןים או
 החלטות בנושאים ובסוג
 על בירוקרטיה ממשלית
 משקל כבד בפועלות הנ
 מוחשים בספרות ל"מד"
 .(1993)

במקביל, מחקרים הם
 שאלת מאפיינית העיקרי
 איסוף וניתוח נתונים ב
 בישראל כה ירוד, שחרף
 כשל מתמשך בעיצוב ה
 שענינו תהליכי קבלת
 קובלע כי תהליכי של קב
 של ידי ביטחון ומדיני
 עבודות מטה מסודרת המ
 (1992) Freilich
 מאפיין את תהליך קב
 צאיידיסינקרטי, שההען
 תוצאות מעמדות ונינו
 רבכירה או מומחים. לו
 תהליכי חסרים לא ר
 העדפותיהם הם (442)

- ed.). Chicago: Lippincott.
- Szwajkowski, E. (1985). "Organizational Illegality: Theoretical Integration and Illustrative Application". *Academy of Management Review*, 10, 558-565.
- Touche, R. (1988). *Ethics in American Business: An Opinion Survey*. N.Y.: Touch Ross and Co.
- Trevino, L.K. (1986). "Ethical Decision Making in Organizations: A Person Situation Interactionist Model". *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Trice, H. and Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Truman, D. (1951). *The Governmental Process*. N.Y.: Alfred K. Knopf.
- Van Maanen, J. and Kunda, G. (1989). "Real Feelings". *Research in Organizational Behavior*, 2, 43-103.
- Vardi, Y. and Wiener, Y. (1992). "Organizational Misbehavior (OMB): A Calculative Normative Model". Paper presented at the Academy of Management Meeting, Florida.
- Vardi, Y. and Wiener, Y. (1996). "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework". *Organization Science*, 7, 151-165.
- Weaver, K.M. and Ferrell, O.C. (1977). "The Impact of Corporate Policy and Reported Ethical Beliefs and Behavior of Marketing Practitioners". *American Marketing Association Proceeding*, 41, 477-481.
- Wiener, Y. (1988). "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance". *Academy of Management Review*, 13, 534-545.
- Zey-Ferrell, M.K. and Ferrell, O.C. (1982). "Role-Set Configuration and Opportunities as Predictors of Unethical Behavior in Organizations". *Human Relations*, 35, 587-604.

לתוכנית למדיניות
 המחברת מבקשת לה
 אשים בנושא מדיני