

## קפיטליזם ו'הדרך האמריקנית' בישראל פריון, ניהול והאתוס הקפיטליסטי בסיוע הטכני של ארצות הברית בשנות החמישים

### אבנר מולכו

הארץ הוצפה לפתע אלפי עולים חדשים אשר הוכשרו רק לעבודת כפיים, בעוד אימון טכני מעולה וחינוך גבוה היו בגדר תנאי מוקדם לתיעוש מהיר ולארגון מודרני. לפיכך פגה חשיבותן של סיסמות רומנטיות כ'חזרה לקרקע' נוסח רוטו וטולסטוי, ונתמעט ערכה של פילוסופיה אשר העלתה על נס את בוגר האוניברסיטה הממיר עטו או אומלו בפטיש ובמעדר. בן לילה כמעט חלה התמורה הקיצונית מחברה שוויונית שהשתתה על עבודת התנדבות בצוות לחברה מנהלית המחולקת למנהלים ומנהלים [...]

יעקב טלמון, 1974<sup>1</sup>

ב־1957 הוקם באוניברסיטה העברית החוג למנהל עסקים על ידי שלושה פרופסורים אמריקנים, במימון אמריקני מלא; חוג זה היה חלק מפרויקט שכלל גם את הרחבת לימודי הנדסת התעשייה בטכניון ועוד צעדים שנועדו לחזק את הכשרת המנהלים בישראל. כפי שכבר הבחין טלמון (גם אם אין צורך לקבל את תיאורו ככללול), עניין הניהול היה חלק מתהליך נרחב ורב־חשיבות: היחלשותם הניכרת לאורך השנים של רעיונות וערכים

\* מאמר זה מבוסס על עבודת מוסמך שנכתבה באוניברסיטה העברית בהנחייתו של פרופ' אלון קדיש. ברצוני להודות גם לפרופ' נחום גרוס, ד"ר אורי כהן וד"ר מיכל פרנקל על עזרתם ועל הערותיהם המועילות. תמר אשל, רלף גולדמן, דוד מושין, דוד סימון ויוסף עמי, שהשתתפו בפועל באירועים שמתוארים בעבודה זו, תרמו לי מזמנם והשלימו מזיכרונם פרטים חשובים רבים, נוסף על התרשמויות כלליות ומעניינות. פרופ' צבי אופיר ופרופ' אברהם משולח תרמו לי אף הם מזמנם ומזיכרונותיהם. קרן גרונוולד להיסטוריה כלכלית במרכז צ'ריק שבמכון ליהדות זמננו והקתדרה על שם בן־אליעזר העניקו לי תמיכה כספית נדיבה.

1. י' טלמון, 'מלחמת ששת הימים בפרספקטיבה היסטורית', בעידן האלימות, תל אביב 1974, עמ' 324. שם המאמר עשוי להטעות. במאמר ארוך זה (102 עמודים), טלמון פורש את השקפתו על ההיסטוריה של הציונות ועל הקמתה של מדינת ישראל.

סוציאליסטיים בישראל. אמנם קיימות דעות והשקפות שונות על עצמת הרעיונות האלה או על הסיבות להיחלשותם, אך דומה כי עצם התרחשותו של התהליך אינו מוטל בספק. למרות זאת, אין המחקר ההיסטורי בתחום זה מקיף במידה שאולי היה אפשר לצפות לה. ליתר דיוק, אמנם קיימים מחקרים רבים בנושא ההתפתחות הרעיונית והפוליטית של תנועות הפועלים, אך רק מעט תשומת לב ניתנה למנגנוני השינוי של האתוס הסוציאליסטי בזירות אחרות, לאו דווקא פוליטיות.<sup>2</sup>

לעניין זה מצטרף נושא נוסף שטרם נחקר כראוי – השפעתה התרבותית של 'אמריקה'. היעדרה המוחלט של ספרות מחקרית בנושא מקשה על קביעת עובדות ברורות בנוגע למקומה של התרבות האמריקנית ביישוב ובמדינת ישראל בשנותיה הראשונות. עם זאת דומה כי העדות שבשתיקה מרמזת כי לתרבות זו היה רק משקל מועט בקרב האוכלוסייה היהודית בארץ ישראל, שבאה בעיקר מארצות מזרח אירופה והמזרח התיכון. עדות מעניינת לכך נמצאת באוטוביוגרפיה של הסוציולוג דן הורוביץ, תכלת ואבק: דור תש"ח – דיוקן עצמי.<sup>3</sup> בפרק השביעי עוסק הורוביץ בספרות שעיצבה את עולמם התרבותי של בני דורו, שבגרו בשנות הארבעים. בספרות העיון בולט מקומה של ההגות הסוציאליסטית – מרקס, אנגלס, קאוטסקי, באואר ועוד. אשר לפרוזה, הורוביץ מציין במיוחד את גדולי הספרות הצרפתית, הרוסית, הגרמנית והאנגלית. עוד מוזכרים גם מעט סופרים אמריקנים. ככל שהביקורת על החברה האמריקנית היתה בוטה יותר, כך כמדומני נמצאו להם קוראים רבים יותר (עמ' 109), שיער הורוביץ. הספרים הפופולריים ביותר היו לפיכך ספרי המחאה האנטיקפיטליסטיים של אפטון סינקלייר, ולהצלחה רבה זכה גם ענבי זעם של ג'ון סטיינבק. כמובן, אי-אפשר להסיק מהביוגרפיה של הורוביץ מסקנות חד-משמעיות. למרות זאת, דומה כי הוא מספק תיאור מהימן של רוח התקופה. בניסיונו לתאר את עולמם התרבותי של בני דורו, הורוביץ מסביר את מקומה השולי של התרבות האמריקנית בישראל בקיומו של סנטימנט סוציאליסטי, שהיה אז עדיין בעל השפעה ניכרת.

2. על השיח הסוציאליסטי ראו לדוגמה א' שפירא, 'הרהורים על השיח של החברה הישראלית', מפנה, 20 (1998). ואולם, מסה זו היא בגדר יוצא מן הכלל. מחקרים של ממש בשיח הציבורי הרחב, לעומת הזירה הפוליטית והרעיונית, כמעט אינם קיימים. דוגמה מצוינת להטיה המחקרית נמצאת בתוך: ד' יעקובי (עורך), בינוי אומה, ירושלים 2000. בחלקו השני של הקובץ עוסקים אניטה שפירא וישראל קולת בטענותיו של זאב שטרנהל כלפי הנהגת מפלגת העבודה (בנין אומה או תיקון חברה? לאומיות וסוציאליזם בתנועת העבודה הישראלית 1904-1940, תל אביב 1995). שניהם טוענים נגדו בצדק כי הוא מתרכז בהנהגה הרעיונית בלבד. שפירא טוענת בקצרה כי התודעה העצמית של תנועת הפועלים היתה סוציאליסטית ולעמדה זו היתה השפעה רבה בעיצוב המציאות החברתית והתרבותית של ישראל, אך אינה מרחיבה בנושא כלל ואינה מזכירה מחקרים שיתמכו בעמדתה. קולת מציין את חשיבותו של המחקר התרבותי העוסק ב'נטיות העיוניות והרגשיות של העובדים בפועל' לעומת 'התרבות הנורמטיביות שהוגיה ומנהיגיה של תנועת העבודה ביקשו להטיל על העובדים', ומזכיר את מחקרו של תומפסון (E. P. Thompson) כדוגמה לכך. ואולם אין הוא מביא מקבילה מישראל, ולמעשה דבריו עוסקים רק בהוגי הסוציאליזם ובהשפעתם על הוגים ועל פוליטיקאים בישראל.

3. ירושלים 1993.

למותר לומר שהיחס בין היחלשות האתוס הסוציאליסטי להתקרבות לארצות הברית אינו מובן מאליה. גם אם נסכים כי אמנם קיים קשר בין שתי התופעות, עדיין חסר המנגנון אשר דרכו היתרגמה הקרבה לכדי השפעה תרבותית. רמז חשוב לאופיו של המנגנון אפשרי מסוג זה מצוי במחקר שהתפתח בעשורים האחרונים בנושא הסיוע האמריקני לאירופה, 'תכנית מרשל', ובייחוד בנושא תכנית הסיוע הטכני שפעלה במסגרתה. היסטוריון חשוב של תכנית מרשל טען כי הסיוע הטכני נעשה בהדרגה ל'מסע צלב תרבותי למען "הדרך האמריקנית"'.<sup>4</sup> הרכיב העיקרי של 'הדרך האמריקנית' היה הגברת הצמיחה, מתוך תפיסה של 'הגדלת העוגה', שתיטיב עם חלקים גדולים ככל האפשר של החברה. הדרך להשגת הצמיחה היתה אימוץ מבנה המשק האמריקני המבוסס על חברות גדולות. על מנת שחברות אלה יצליחו, היה עליהן לשפר את פריון העבודה שלהן על ידי אימוץ שיטות עבודה וניהול מתקדמות. לתפיסתם של ראשי הסיוע, היו אלה התנאים המאפשרים ייצור המוני – המפתח לצמיחה. הביטוי המעשי של תפיסה זו התבטא בעיקר בסיוע הטכני בפריון העבודה ובניהול.<sup>5</sup>

בייחוד מעניינת בהקשר זה הטענה שלפיה השפעתו של הסיוע הטכני בנושא הפריון והניהול חרגה הרבה מעבר לחוגי האקדמיה וחוגי המנהלים.<sup>6</sup> לפי טענה זו, חדר עולם המושגים של הניהול האמריקני גם לשיח הציבורי, והשפעתו הלכה והתרחבה עד שלבסוף דחקה הצדה ערכים סוציאליסטיים ישנים. תפיסת המנהל המקצועי, כהתפתחותה בארצות הברית, בעיקר לאחר מלחמת העולם השנייה, היא תולדה של עולם ערכים קפיטליסטי. הכשרתו האקדמית הופכת את תלמיד הניהול לבעל מקצוע מיוחד: מנהל. עם חבריו ללימודים הוא יוצר מעמד חדש – מעל הפועלים המנוהלים. לכך מצטרף גם דימויו כבעל כישורים מיוחדים שמצדיקים את מעמדו המיוחד. כמובן, זה תיאור סכמתי בלבד, אך דומה שלא יהיה זה מוגזם לומר כי תפיסה זו של המנהל אינה עולה בקנה אחד עם תפיסות סוציאליסטיות, תהיה צורתן אשר תהיה. כך אימוץ תפיסת הניהול האמריקנית עשוי להוות פתח לאימוץ ערכים קפיטליסטיים.

לפני שנפנה לבחון את התפתחותו של תהליך זה בישראל, יש להדגיש שני עניינים בנוגע להתקבלותו של הסיוע הטכני האמריקני באירופה, שכן חשיבותם רבה להבנת המקרה הישראלי. הראשון נוגע להתקבלות הרעיונות האמריקניים החדשים בנוגע לפריון העבודה. השיטות האמריקניות החדשות להגברת הפריון – מדידת תפוקות, פיטורי ייעול, ניהול

4. M. J. Hogan, *The Marshall Plan: America, Britain and the Reconstruction of Western Europe, 1947-1952*, Cambridge 1987, p. 143

5. ראו בעניין זה M. L. Djelic, *Exporting the American Model: The Postwar Transformation of European Business*, Oxford 1998

6. L. Boltanski, *The Making of a Class* נמצא אצל *Cadres in French Society* (trans. by Arthur Goldhamme), Cambridge 1987 של המחקר בתחום ראו: מיכל פרנקל, 'ההיסטוריה הנעלמה של היד הנראית: מיסודו של שדה הניהול בישראל', עבודת דוקטור, אוניברסיטת תל אביב, תל אביב 2000 [להלן: פרנקל, 'ההיסטוריה הנעלמה'], פרק 1.

‘מדעי’ ועוד – אמנם עוררו חשדות רבים בקרב הסוציאליסטים באירופה. טענותיהם כוונו לא כנגד עצם שימת הדגש בהגדלת התוצר, עניין שהיה מקובל למדי בחוגים הסוציאליסטיים, אלא כנגד השיטות האמריקניות החדשות, שהתפתחו מהקפיטליזם. הם ראו בהם לא יותר מדרכים חדשות להצדקת האי־שוויון הכלכלי וניצול העובדים. תרמו לחששות אלה גם הצהרותיהם המפורשות של האמריקנים שלפיהן עידוד הצמיחה הוא הפתרון הרצוי לחיכוכים המעמדיים שהטרידו את אירופה במשך זמן רב כל כך – בניגוד למאבק המעמדי או לכלכלה צנטרליסטית.<sup>7</sup> הצהרות כאלה לא יכלו שלא לעורר את חשדותיהם של הסוציאליסטים.

מנהלת תכנית מרשל התמודדה עם רתיעה זו בהצלחה על ידי השקעת מאמצים רבים בהצגת היתרונות המוקנים לעובדים האמריקנים בזכות ‘הדרך האמריקנית’ בייחוד בכל הנוגע לפריון ולניהול. ואמנם, עד מהרה זכתה הדרך החדשה לתמיכתם של סוציאליסטים רבים. הצמיחה דרך הגברת פריון העבודה נעשתה לאחת מנקודות ההסכמה בין תומכי השוק החופשי ובין הסוציאליסטים באירופה.

עניין הגברת הפריון השתלב כך במגמה רחבה יותר של התקרבות בין הקטבים המנוגדים לשעבר, תהליך שכלל גם את התקבלותו של רעיון התכנון הכלכלי הממשלתי, הקמת ‘רשת ביטחון’ חברתית ותמיכה פעילה בתעסוקה מלאה, ויסות הסחר הבין־לאומי ועוד צעדים – עד שלבסוף נוצר קפיטליזם ‘מתוקן מעבר לכל הכר’<sup>8</sup> כהגדרתו של הרולד מקמילן, ראש הממשלה. לתפיסתם של הסוציאליסטים הוותיקים, אפשרה דרך זו ‘לאלף את חיית הפרא’ הקפיטליסטית. רבים מהם האמינו ביכולתו של הקפיטליזם החדש למלא את שאיפותיהם הישנות. הקפיטליזם החדש הוא סיפור הצלחה, כך היה נדמה, ואין הוא נושא עמו את עיוותי גרסתו הישנה. סוציאליסטים רבים באירופה השתכנעו כי הקפיטליזם הצליח לשפר את רווחתם האישית של העובדים והבטיח גם את יכולתה של המדינה לדאוג לרווחת החלשים יותר. התקבלה על דעתם ההשקפה שלפיה החברה כולה, ולא רק מעמד מסוים, תרוויח מהקפיטליזם החדש.<sup>9</sup>

7. אשר לתפיסה שלפיה הצמיחה היא הדרך להתמודד עם החיכוכים המעמדיים, ראו: Hogan, Introduction to *The Marshall Plan*; A. Carew, *Labour Under the Marshall Plan: The Politics of Productivity and the Marketing of Management Science*, Manchester 1987 [hence: Carew, R. *Labour Under the Marshall Plan*]. אשר להשפעתה על המדיניות המעשית של ECA, ראו: A. Pollard & S. F. Wells, ‘1945-1960: The Era of American Economic Hegemony’, in: W. H. Becker & S. F. Wells (eds.), *Economics and World Power*, New York, NY 1984.
8. מצוטט בספר: E. Hobsbawm, *Age of Extremes: The Short Twentieth Century 1914-1991*, London 1995, p. 270. ראוי לציין כי גם היסטוריון בעל נטייה שמאלית מובהקת כמו הובסבאום מתאר את השנים שלאחר מלחמת העולם השנייה כניסיון לבנות קפיטליזם ‘מתוקן’, שרואה בחיוב תכנון ממשלתי ושמירה על תעסוקה מלאה, מתוך רצון למנוע קטסטרופות נוספות. וראו בעניין זה בעיקר פרק 9 סעיף III.
9. על מאמציה ועל הצלחותיה של מנהלת התכנית לקנות את לבם של הסוציאליסטים ומנהיגי העובדים לעניין פריון העבודה והניהול המתקדם, ראו: Carew, *Labour Under the Marshall Plan*, chap. 13. לסקירה כללית יותר של התקבלות הקפיטליזם האמריקני ראו: D. Sassoon, *One Hundred*.

עניין זה מביא אותנו לנקודה השנייה, היא עלייתה המסחררת באותן שנים של האמונה בהצלחתו של הקפיטליזם האמריקני. אין להסביר זאת בלחצי המלחמה הקרה ובמאבק בקומוניזם בלבד. 'מעבר זה התרחש רק חלקית כתוצאה מהאידיאולוגיה של המלחמה הקרה. לתחיית הרעיונות הפרו־קפיטליסטים בשנות החמישים היה בסיס חומרי ברור בהצלחתו המשמעותית מאוד של הקפיטליזם עצמו [התרגום שלי]'.<sup>10</sup> במילים פשוטות, עצם הצלחתה הכלכלית של ארצות הברית נראה כהוכחה משכנעת למדי בזכות הקפיטליזם. ועוד יותר מכפי שקיבלו עליהם הסוציאליסטים האירופים את האמונה הזאת, היא רווחה בארצות הברית.<sup>11</sup> ואם באירופה התקבל לבסוף קפיטליזם מתוקן מאוד, ולכן גם נתפס ככזה, הרי בארצות הברית היתה הבחנה זו ברורה פחות. הקפיטליזם שבו האמינו האמריקנים המעורבים בסיוע היה עדיין מובהק הרבה יותר. לעניינו, חשוב להדגיש כי אמונה זו לא היתה משויכת דווקא לראשי תכנית הסיוע הטכני. רבים מהמומחים האמריקנים שבאו לישראל, אזרחים מהשורה, גם בהם פיעמה אמונה דומה, כפי שנראה בהמשך.

מאמר זה יבחן עניין מרכזי בהתקבלות רעיונות הניהול החדשים בישראל. העניין העומד כאן למבחן הוא תכנית הסיוע הטכני האמריקני לישראל בשנות החמישים, ובייחוד התכנית להכשרת המנהלים, שפעלה בטכניון ובאוניברסיטה העברית בשנים 1957-1960. תכנית הסיוע הטכני עדיין לא זכתה לתשומת לב במחקר, לפחות לא בנושא עצמאי.<sup>12</sup> מלבד פריסת

*Years of Socialism: The West European Left in the Twentieth Century*, London 1996, [hence: Sassoon, *One Hundred Years of Socialism*], chap. 6, 8, 166-150, ראו בייחוד עמ' 166-150, 193-191. במחקר יוצא דופן זה בהיקפו סוקר ששון את התפתחות הסוציאליזם המערב אירופי מתוך השקפה שמאלית. אמנם ששון מבקר את הסוציאליסטים האירופים על קוצר ראייתם בכך שאימצו את הקפיטליזם האמריקני, אך אינו מטיל ספק במידת מחויבותם לתיקון חברתי.

Sassoon, *One Hundred Years of Socialism*, p. 191. 10.

11. מובן שקשה לענות על השאלה אם אמנם היה הקפיטליזם האמריקני בשנות החמישים סיפור הצלחה, ואולם במקרה זה התודעה חשובה יותר מההוויה, ובתודעה האמריקנית לאחר מלחמת העולם השנייה נפוצה אמונה גורפת בהצלחת הקפיטליזם. וראו בעניין זה: G. Donaldson, *Abundance and Anxiety: America, 1945-1960*, Westport CT 1997, pp. 123-130; ובעיקר, D. T. Miller & M. Nowak, *The Fifties: The Way We Really Were*, New York, NY 1975, pp. 106-119, chap. 8. דוגמה מעניינת להתגלגלות האמונה בקפיטליזם במקרה של הסיוע למדינות המתפתחות נמצאת ברומן רב־המכר E. Burdick & W. Lederer, *The Ugly American*, Greenwich CT 1962 [1958]. שלא כמה שעשוי להשתמע משם הספר, מדובר במניפסט למען הגברת הסיוע הטכני האמריקני והגברת כוחו של המשק הפרטי במדינות המתפתחות. מרבית הספר מיוחדת לתיאור הכישלונות האמריקניים בסיוע למדינות דרום מזרח אסיה. סיפור ההצלחה היחיד בספר (פרקים 17-18) הוא סיפור קלסי של 'זמות ושוק חופשי'.

12. ככל הידוע לי, ההתייחסות היחידה היא בתוך: E. Ricks, 'United States Economic Assistance To Israel, 1949-1960', A dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Dropsie University, Philadelphia, PA 1970 [hence: Ricks, 'United States Economic Assistance']. ריקס מייחד פרק שלם לתכנית, אך בוחן אותה רק כחלק (בעל חשיבות מעטה) מהסיוע האמריקני לישראל. כמו במחקרים אחרים על הסיוע האמריקני, נבחן הנושא כסוגיה במדיניות החוץ האמריקנית, תוך כדי שימת דגש בהשפעות המדיניות והצבאיות. הפרק על הסיוע הטכני עוסק לכן בהיבטיו התקציביים בלבד.

תולדות התכנית, נושא מעניין בפני עצמו, תוקדש תשומת לב רבה להבנתה כערוץ השפעה, ערוץ שדרכו חדרו רעיונות ומושגים חדשים לשיח הישראלי. העניין המרכזי כאן הוא כיצד הושפעו הישראלים המעורבים בתכנית מהמפגש עם אנשי הסיוע האמריקנים. מטרתי תהיה להראות כיצד קיבלו אלה את התכניות האמריקניות מתוך אמונה ביעילותן, ובדרך זו קיבלו, אף בלי להבין את מלוא המשמעות של העניין, גם מרכיבים אידאולוגיים רבים שלהן. המאמר יתרכז בשאלות האידאולוגיות שליוו את התכנית בישראל, דרך דבריהם של הישראלים והאמריקנים שהשתתפו בה; זאת כדי לעמוד על מגנון אפשרי אחד לשינוי רעיוני, לא במישור הערטילאי של ההגות הפוליטית והאידאולוגית, אלא במציאות התרבותית והכלכלית.

### הסיוע הטכני לישראל

בד בבד עם תכנית הסיוע הטכני שבמסגרת תכנית מרשל התפתחה גם תכנית הסיוע הטכני למדינות המתפתחות, שמעולם לא זכתה להגדרה רשמית ונודעה בכינויה 'סעיף ארבע' (Point Four).<sup>13</sup> התכנית פעלה באמריקה הלטינית, במזרח התיכון ובדרום אסיה. באותו זמן ניתן גם סיוע טכני לאירופה במסגרת תוכנית מרשל. ב-1953 אוחדו התכניות במסגרת סוכנות עצמאית חדשה, Foreign Operations Administration (FOA). ב-1955 שינתה הסוכנות את שמה ל-International Cooperation Agency (ICA). דרכי הפעולה היו עידוד השקעות אמריקניות במדינות המתפתחות, ובעיקר סיוע טכני – הקניית ידע תאורטי ושימושי. בכך נבדל הסיוע הטכני מתכניות הסיוע האחרות. הדגש היה בידע, לא בהון. על תקציבי התכניות הוטלו הגבלות שנועדו למנוע שימוש בכספים לרכישת ציוד מלבד הסכומים המינימליים הדרושים להקניית הידע. הנחת העבודה היתה כי בתחומי הסיוע הטכני אפשר להגיע להישגים ניכרים גם באמצעות השקעה קטנה. פרויקט טיפוסית כלל משלוח מומחה אמריקני לאתר מסוים לתקופה של חודשים אחדים. המומחה הכשיר בתקופה זו מספר מצומצם של מתמחים מקומיים. לרוב נשלחו אלה גם להשתלמות בארצות הברית.

בקשות לפרויקטים הוגשו על ידי הממשלות למשלחות תכנית הסיוע של ארצות הברית במקום – United States Operations Mission (USOM). המשלחות שיתפו פעולה עם

13. יש לציין כי תכנית 'סעיף ארבע' כמעט לא נחקרה. לסקירה חלקית ראו: T. C. Bose, 'The Point Four Programme: A Critical Study', *International Studies*, 7, 1 (1965) מקור נוסף הוא ספרו של ראש התכנית: J. D. Bingham, *Shirt-Sleeve Diplomacy: Point 4 in Action*, New York, NY 1954; לסקירה מקיפה יותר, בעיקר על המפנה האנטי-קומוניסטי בהפעלת התכנית, ראו: א' מולכו, 'הדרך האמריקאית בישראל: קפיטליזם וניהול בתוכנית הסיוע הטכני, 1951-1969', עבודת מוסמך, האוניברסיטה העברית, ירושלים 2002 [להלן: מולכו, 'הדרך האמריקאית'], פרק 1.

השגרירויות האמריקניות, אך לא היו כפופות להן. משם נשלחו הבקשות לסוכנות הסיוע המרכזית בושינגטון. בחקיקה שביסוד התכנית נקבע שיש להסתמך ככל האפשר על גופים פרטיים, ולא על סוכנויות ממשלתיות. המטרה היתה ליצור קשר ארוך טווח בין הגוף המסייע לגוף המקומי, קשר שלרוב אינו נוצר עם סוכנויות ממשלתיות. החוזים נחתמו בין הגוף הפרטי המתאים ובין סוכנות הסיוע, FOA, ובשמה לאחר מכן, ICA. כך לדוגמה, חוזה הפרויקט להכשרת המנהלים בישראל נחתם בין ICA ל-NYU, ולא בין ICA לממשלת ישראל או לאוניברסיטה העברית. חשוב להדגיש שהמומחים עצמם לא היו עובדי ממשלה. לרוב הם היו עובדי חברות פרטיות שנשלחו לחו"ל לתקופה מוגבלת.

לפחות במקרה הישראלי היה המימון משותף לארצות הברית ולממשלה המקומית. USOM/I פעל לפי תקציב הסיוע הטכני שאושר לישראל, בסכום של כ-1.5 מיליון דולר לשנה. תקציב זה חולק בין הפרויקטים ושימש להוצאות בארצות הברית – משכורות למומחים האמריקנים ודמי מחיה למשתלמים הישראלים. ממשלת ישראל הקצתה לכל פרויקט סכום בלירות ששימש להוצאות מקומיות – כוח אדם מקומי, ציוד והוצאות מחיה למומחים האורחים. הכספים נוהלו ב'קרן המשותפת', שמשרדיה שכנו סמוך למשרד USOM/I בתל-אביב, והנהלתה היתה משותפת לישראל ול-USOM/I.<sup>14</sup> בחשבון כולל מימנה ממשלת ישראל כ-40% מסך ההוצאות הישירות על הפרויקטים: כ-10 מיליון דולר (בלירות ישראליות) לעומת כ-14.5 מיליון דולר, כספי הסיוע הטכני.<sup>15</sup>

הסיוע הטכני במסגרת 'סעיף ארבע' היה רק כ-2% מכלל הסיוע האמריקני לישראל בשנות החמישים. הסיוע בסך 741.6 מיליון דולר ניתן ברובו המכריע בצורת מענקים, הלוואות מהבנק לייצוא וייבוא (Export-Import Bank) ועודפים חקלאיים.<sup>16</sup> למרות זאת ייחסו הישראלים והאמריקנים המעורבים בתכניות הסיוע חשיבות רבה לסיוע הטכני. נציגי סוכנויות הסיוע האמריקנים נהגו להציג את הסיוע הטכני כחשוב יותר מהסיוע הכלכלי.<sup>17</sup> לפי טדי קולק, מנכ"ל משרד ראש הממשלה דאז, נדרש הסיוע הכספי לישראל על מנת להתגבר על קשייה הכלכליים המידיים, ואילו הסיוע הטכני נדרש על מנת לאפשר לה להגיע לעצמאות כלכלית.<sup>18</sup> דוגמה מוחשית לחשיבות שייחסה ממשלת ישראל לתכנית ניתנה בביקורו הראשון בישראל של ד"ר לינקולן הייל (Hale), מנהלו השני של USOM/I. ביומו הראשון בארץ נפגש הייל עם ראש הממשלה ועם שמונה שרים. כמה ימים אחר כך

14. לסקירה נוחה של שיטת הפעולה והמימון של הסיוע הטכני, ראו R. Goldman & E. A. Lewin, 'A Real Cooperation - Constructive US Help for Development', *Israel Economic Forum*, 7, 1 (1955)

15. הנתונים מתוך: Ricks, *United States Economic Assistance*, p. 161

16. הנתונים מתוך: Ricks, *United States Economic Assistance*, p. 121. יש לציין כי במקומות אחרים יש הערכות שונות במקצת.

17. ראו לדוגמה את החוברת הפרסומית *USOM/Israel, Five Years of Mutual Endeavour*, Published jointly by USOM/Israel and the Israel Government, Tel Aviv 1956

18. 'Undertaking in Cooperation', 7 במאי 1955, גנוך מדינת ישראל [להלן: ג"מ] 4177 ג/5443 חט' 43.

פגש בשדה בוקר את בן-גוריון.<sup>19</sup> הייל, שעמד בראש משרד ששלט על פחות מעשרים עובדים קבועים ועל תקציב שנתי של כמיליון וחצי דולר, זכה לקבלת פנים השמורה לאישים החשובים ביותר.

חשוב לשים לב כי שלא כסוגי סיוע אחרים, לא זכתה ישראל לסיוע טכני יוצא דופן יחסית לשכנותיה או למדינות צעירות אחרות.<sup>20</sup> יוצא שאת הסיוע הטכני יש לבחון לאו דווקא כחלק מהתפתחות יחסי החוץ של ישראל. חשיבותו העיקרית טמונה בהשפעתו על המשק הישראלי, ובייחוד, כפי שיפורט להלן, בהשפעתו על חיזוק הנטייה לאמץ רכיבים אידאולוגיים שקשורים לקפיטליזם.

החוזה הראשוני לסיוע הטכני בין ישראל לארצות הברית נחתם ב-26 בפברואר 1951. על החוזה חתומים שר החוץ של ישראל, משה שרת, ושגריר ארצות הברית בישראל, מונט דייויס (Davis). ב-9 במאי 1952 חתמו השניים על החוזה המפרט את מטרות הסיוע ואת דרכי פעולתו. לפי החוזה, הסיוע נועד לחזק את הקשר בין שני העמים, להבטיח התפתחות של 'Democratic ways of life', ולעודד את התפתחותם של ידע וכישורים בתחום הפיתוח הכלכלי. על מנת להשיג את המטרות האלה, תיוזם תכנית הסיוע מחקרים על צרכיה של ישראל בתחומים רבים – חקלאות, בריאות הציבור, חינוך מקצועי, תחבורה ועוד. בהתאם לכך, תנהל משלחת הסיוע פרויקטים של סיוע טכני כדי לפתח את הידע בתחומים אלה בישראל.<sup>21</sup>

הגוף האמריקני האחראי לסיוע הטכני בישראל היה USOM/I. הסוכנות הורכבה משבע חטיבות: חקלאות ומים; תעשייה, תחבורה ומחצבים; בריאות הציבור; חינוך (החטיבה עסקה בחינוך מקצועי ולא בחינוך גבוה); מנהל ציבורי; דיור; תקשורת. כל מומחה שבא לישראל שויך לאחת המחלקות. ליד החטיבות המקצועיות, פעלה במנהלת המשרד גם חטיבה למחקר כלכלי. חברה היו עובדי USOM/I ולא מומחים אורחים. מספרם לא היה קבוע.<sup>22</sup>

מתוך 198 המומחים שבאו לישראל בשנות החמישים השתייכו 57 לחטיבה הראשונה ו-102 לשנייה. לכל אחת משאר החטיבות הוקצו פחות מעשרה מומחים. מלבד הטיפול במומחים האורחים, עסקו המחלקות גם במשתלמים ישראלים שנשלחו לחו"ל. מתוך 525 משתלמים השתייכו 166 לחטיבת החקלאות והמים, ו-202 לחטיבת התעשייה, התחבורה והמחצבים.<sup>23</sup>

19. הייל פרסם את זיכרונותיו מהסיוע בעיתון המקומי של עיר מגוריו. עותק נמצא בג"מ 4164 ג/5574 חט' 43.

20. מדינות ערב התנגדו בתחילה להצטרף לתכנית 'סעיף ארבע' מתוך חשש כי מדובר בסוג חדש של אימפריאליזם. עד סוף 1951 הצטרפו לתכנית סעודיה, ירדן, לבנון, תימן ומצרים. הפרטים מצויים בג"מ חצ/385 חט' 93.

21. החוזה המלא מופיע בתוך: *Israel Economic Forum*, 7, 1 (1955), pp. 107-110.

22. לפי רשימת המומחים הורים בישראל של הלסט, 15 בנובמבר 1955, ג"מ 153 ג/5366 חט' 43.

23. הנתונים מתוך: Ricks, *United States Economic Assistance*, p. 159.



הגוף האחראי לטיפול בסיוע הטכני מטעם ממשלת ישראל היה הלשכה לסיוע טכני במשרד ראש הממשלה. ראשיתה של הלשכה ב'אגף המדע ופיתוח טכני', הגוף הראשון שטיפל בסיוע הטכני. ביוני 1952 הוחלט להקים 'מועצה עליונה לסיוע טכני', בראשה עמד ראש אגף המדע, רב־אלוף (מיל') יעקב דורי. חבריה היו מנהלי משרדי הממשלה הרלוונטיים. תפקידה של המועצה היה להתוות את מדיניותה של ישראל בנוגע לסיוע. הטיפול השוטף בעניינים אלה היה בידי 'הוועדה הבין־משרדית לסיוע טכני' בראשותו של דוד מושין, עוזרו של בן־גוריון ובעל ניסיון בעבודה בתעשיית הנשק בבריטניה ובישראל. בוועדה ישבו נציגי כל משרדי הממשלה. שני גופים אלה היו אחראים גם לקשר עם מוסדות הסיוע של האו"ם.<sup>24</sup> מעניין לציין כי דורי ומושין היו מעורבים לאחר מכן בפרויקט הכשרת המנהלים – דורי כמנהל הטכניון ומושין כמנהל המכון לפריון העבודה.

ב־1953 הוחלט להקים במשרד ראש הממשלה גוף קבוע, 'הלשכה לסיוע טכני' (להלן: הלס"ט), במקום הוועדה לסיוע טכני, החלטה המלמדת על החשיבות הגוברת שיוחסה לסיוע. את רלף גולדמן, מנהלה הראשון, הזמין לישראל קולק, לאחר שעסק בגיוס מומחים לישראל בניו יורק.<sup>25</sup> באוגוסט 1957 החליף את גולדמן בתפקיד מנהל הלס"ט דוד קריבין, יהודי שעלה מבריטניה ועבד ככתב כלכלי של העיתון *Jerusalem Post*. קריבין הסתכסך עם האמריקנים, ובספטמבר 1958 החליפה אותו תמר שהם־שרון (היום תמר אשל), עד אז אחראית לנושאי חברה וכלכלה במשלחת הישראלית לאו"ם.

תפקידה של הלס"ט היה בעיקרו תיאום הבקשות לסיוע טכני. הבקשות לסיוע התקבלו ממשרדי הממשלה ומגופים אחרים, ובהם מוסדות להשכלה גבוהה. חברה מסחרית שרצתה בסיוע – בין שביקשה מומחה שיוצב אצלה ובין שרצתה לשלוח מתמחה לחוץ־לארץ – הגישה את הבקשה דרך המשרד המטפל בתחומה. בהתאם למדיניות העולמית של ICA, חתרו סוכנויות הסיוע להקים מוסדות שיתקיימו גם לאחר סיום הסיוע הטכני, במקום לתמוך בפרויקטים של מומחים יחידים.<sup>26</sup> מטרה זו עלתה בקנה אחד עם שאיפתה של הלשכה, אשר עודדה במזכריה את משרדי הממשלה לנהוג בדרך זו – אם כי עניין זה חרג מתפקידה הראשי, הוא התיאום.

בסוף העשור כבר לא היו מטרות ראויות רבות לסיוע טכני.<sup>27</sup> ישראלים נשלחו למדינות שונות בעולם כמומחים, ויותר ויותר קולות בארצות הברית הטילו ספק במידת ההיגיון

24. פרוטוקול ישיבת אגף המדע ופיתוח טכני, 1 ביוני 1952, ג"מ 176 ג/5366 חט' 43.

25. מכתב מקולק לגולדמן, 2 בדצמבר 1952, ג"מ 156 ג/5363 חט' 43. קולק הכיר את גולדמן בזמן שבו היה בשליחות בניו יורק. לאחר מכן שימש גולדמן כמנכ"ל הג'וינט העולמי.

26. ראו בנושא זה מאמרו של עוזר מזכיר המדינה האמריקני במוסף מיוחד לרגל סיום הסיוע הטכני לישראל: C. Harlan, 'Formula for Success', *Jerusalem Post*, special issue: 'Mission Accomplished', 4.7.1962.

27. בנוגע למחסור המוכר במטרות ראויות לסיוע, ראו מכתב ממנור לגוטליב, 26 בינואר 1959, ג"מ 17/חצ 423/חט' 93.

שבסיוע טכני למדינה מתקדמת יחסית כמו ישראל.<sup>28</sup> תקציב הסיוע ירד מ־1.55 מיליון דולר ב־1959 ל־1.25 מיליון דולר ב־1960 – הסכום השנתי הנמוך ביותר מאז ראשיתו של הסיוע הטכני. בנובמבר 1960 הוחלט בהסכמת שני הצדדים שלא לזוּם עוד פרויקטים חדשים, אלא לסיים בלבד פרויקטים קיימים. ב־30 ביוני 1962 הסתיים באופן רשמי הסיוע האמריקני במסגרת 'סעיף ארבע'.<sup>29</sup>

מעניין לציין כי מרבית הישראלים המעורבים בלס"ט היו בעלי הכשרה אקדמית, חלקם הגדול בתחומים בעלי זיקה ללימודי עסקים ותעשייה. דורי ומושיץ היו מהנדסי ייצור שהוכשרו בבלגיה ובבריטניה, בהתאמה. גולדמן למד מנהל ציבורי בארצות הברית. סימון למד כלכלה באוניברסיטה העברית וב־London School of Economics. סימון סיפר כי אנשי הלס"ט ראו את עצמם כ'טורקים הצעירים' של ישראל.<sup>30</sup>

ככלל אפשר לומר כי ברוב תחומי פעילותו זכה הסיוע הטכני האמריקני בישראל להצלחה רבה. אמנם היו חיכוכים מעטים בין המומחים ובין המתמחים שבהכשרתם, אך לא יותר מהצפוי ביחסים מסוג זה. במכתב ששלח מאיר שרמן, הנספח הכלכלי בושינגטון, לרמי טייבר במשרד התמ"ס<sup>31</sup> כתב כי קשה להשיג מומחים טובים, אך 'כמובן שכל המומחים הנמצאים היום בארץ הם יוצאים מהכלל מכיוון שעל פי מזל הם אידיאליסטים ורוצים לשנות את העולם'. גם הציבור נטה לראות את המומחים בעין יפה. הכותרת של סדרת הכתבות במעריב על מומחי USOM/I היתה 'האמריקאי הלא מכוּעַר בישראל'.<sup>32</sup> כל הכתבות התייחסו למומחים באהדה.

## הסיוע הטכני לישראל – היבטים אידאולוגיים

עוד בתקופת המנדט ניסו המומחים האמריקנים הראשונים שבאו לארץ ישראל, לייבא עמם 'אתוס אמריקאי במהותו, אתוס של קפיטליזם, יעילות ואינדבדואליזם'. מקצתם קיבלו בשל כך יחס שלילי. אחרים זכו ליחס אוהד יותר. 'קבלת החזונות האמריקאיים אודות החברה הציונית היתה תלויה, בסופו של דבר, במידת התאמתם של חזונות אלו לאינטרסים מקומיים'.<sup>33</sup>

28. ראו לדוגמה אזהרתה של שוהם־שרון מפני הלחץ בקונגרס להפנות את הסיוע לארצות נחשלות יותר. מכתב לגורן, 17 בנובמבר 1958, ג"מ 1/172 ג/5365 חט' 43.
29. דוד סימון, שעבד בלשכה מאז 1954, החליף את שוהם־שרון ביולי 1960. הלשכה הוסיפה לפעול גם לאחר סיום הסיוע האמריקני לאורך שנות השישים, וטיפלה בסיוע האו"ם ובסיוע קטן יחסית מצד הולנד וצרפת. הפרטים על פעולות הסיוע בשנות השישים לקוחים מתוך ג"מ 1/117 ג/6250 חט' 43.
30. ריאיון מיום 30 ביולי 2002.
31. 3 בינואר 1958, ג"מ 1/176 ג/5366 חט' 43.
32. סדרה של שמונה כתבות, 8 ביוני-14 באוקטובר 1959.
33. א' טרואן, 'מומחים אמריקאיים בתכנון החברה הציונית: דוחותיהם של אלווד מיד ורוברט נתן', בתוך: א' גל (עורך), ישראל הנכספת: האידאליים והדימויים של יהודי צפון אמריקה, ירושלים 1999 [להלן: טרואן, 'מומחים אמריקאיים בתכנון החברה הציונית']. הציטוטים משם.

כל עוד יישמו גישה זו מומחים מעטים שהשפעתם מוגבלת, לא התעוררה בעיה של ממש. ואולם סיוע של מדינה הוא עניין אחר, המצריך תשומת לב רבה יותר של שני הצדדים. לאחר הקמתה של מדינת ישראל המליץ משרד החוץ האמריקני להשתמש בכספי 'סעיף ארבע' על מנת לקרב את ישראל למערב – אך להימנע מהתערבות בוטה מדי בענייניה הפנימיים של ישראל; החשש היה שהתערבות כזאת תנוצל לתעמולה של גורמים 'פרו-סובייטיים', כלומר סוציאליסטיים.<sup>34</sup> הנקודה האחרונה מחודדת במאמר שפרסם רוברט נתן על הסיוע לישראל.<sup>35</sup> נתן, ציוני נלהב, היה כלכלן בולט בארצות הברית. בשנים 1934-1940 שירת במשרד המסחר האמריקני וניהל בו את חטיבת ההכנסה הלאומית. לאחר מכן שהה בישראל ופרסם דוח על כלכלתה.<sup>36</sup> במאמר עודד נתן בהתלהבות את השימוש בכספי 'סעיף ארבע', אך הזהיר מפני כל ניסיון להתערב בכלכלת ישראל. לטענתו, למרות תמיכתו שלו בהשקעה פרטית, לא תקבל ישראל בברכה את ההטיה האמריקנית נגד ההשקעה הציבורית; כלומר הפער בין התפיסות הכלכליות הרווחות בארצות הברית ובין הרווחות בישראל היה מוכר היטב לנוגעים לדבר, ואף היה נושא לדיון גלוי, בעיקר בקרב האמריקנים. בייחוד מעניינים בהקשר זה הדיונים שנגעו לצדדים התרבותיים של הקפיטליזם האמריקני.

אנשי USOM/I תיארו בכמה מקומות את הדמיון שבין האופי הישראלי לאופי האמריקני. כך לדוגמה אמר הייל כי בישראל 'בוערת התשוקה לחופש, עצמאות וביטוי עצמי, כפי שארצנו ידעה בעבר, בימי '76'.<sup>37</sup> גם מנהלה השלישי של המשלחת, ג'ון הגרטי, השווה את המאמץ הממשלתי ליישוב הנגב לניסיונות בעלי אופי דומה של ממשלת ארצות הברית ליישב אזורים שוממים בצפון מערב ארצות הברית בתקופת 'הניו-דיל'.<sup>38</sup> במקום אחר הסביר הגרטי כי 'המחוקקים האמריקאיים סבורים כי [ה]דמוקרטיה הקפיטליסטית האמריקנית היא השיטה הכלכלית היעילה ביותר'.<sup>39</sup>

הדוגמה הבולטת ביותר לתופעה נמצאת בנאומו של שגריר ארצות הברית בישראל ממרס 1956, שכותרתו 'הקפיטליזם האמריקני'.<sup>40</sup> עיקרו של הנאום הוא שיר הלל לקפיטליזם החדש. לטענת השגריר, היטיב הקפיטליזם החדש עם בני אדם יותר מכל שיטה כלכלית אחרת בהיסטוריה. הקפיטליזם האמריקני משרת את העם כולו. מלבד שכבות דקות מאוד

34. וראו בעניין זה הערכת השגריר האמריקני בישראל מ-1951: *Foreign Relations of the United States 1951*, V, p. 507.

Ibid. pp. 570-577 וגם הדוקטרינה של משרד החוץ מאותה שנה, Ibid. pp. 570-577.

35. R. R. Nathan, 'Israel and Point Four', *American Academy of Political and Social Science*, Vol. 270, 1950.

36. פרטים על רוברט נתן והדוח שפרסם מופיעים אצל טרואן, 'מומחים אמריקאיים בתכנון החברה הציונית'.

37. מאמר של הייל על ביקורו הראשון בישראל, ג"מ 1/4164 ז 5574/חט' 43.

38. Remarks of Mr. J. Haggerty at the Beer Sheba Rotary Club (14/05/1959). Publisher not specified.

39. מעריב, 26 בנובמבר 1957.

40. 'The American Capitalism', נאום במועדון רוטרי ברמת-גן, National Archives, Washington DC (NA) 469/250/77/13/2/ box 2.

של עשירים מחד גיסא, ועניים מאידך גיסא, הרוב המכריע של האוכלוסייה נהנה מעלייה מתמדת בהכנסתו. אולי אין זו בהכרח השיטה הטובה ביותר לכל מדינה, אך יש בה רכיבים חשובים שאפשר לאמץ בכל מקום. בסיום הנאום אמר השגריר כי ארצות הברית תשמה לתרום מניסיונה בתחום זה למדינות העולם.

אין לייחס חשיבות מופרזת לדוגמאות האלה. במידה רבה ייתכן כי מדובר באמצעי רטורי שנועד לגייס את הקורא האמריקני לטובת ישראל או לגייס את אהדת ישראל לארצות הברית. עם זאת, הן מלמדות על הלך הרוח ועל הערכים של המומחים האמריקנים. האמריקנים בישראל נטו לבקר או לשבח את המדינה הצעירה לפי מידת דמיונה לארצות הברית, לפחות לפי הבנתם את ישראל ואת ארצות הברית. האתוס הכלכלי היה רכיב מרכזי בדמיון של שתי המדינות בעיניהם. יוצא שבעיני רבים בקרב האמריקנים המעורבים בסיוע לישראל, היו המאפיינים הכלכליים חלק חשוב מהתרבות הנהוגה במדינה. ולכן, כדי להידמות לארצות הברית, עניין רצוי מאוד כשלעצמו לדעתם, היה על ישראל לאמץ כלכלה קפיטליסטית, בייחוד בהיבטים שנגעו לזומות ולבעלות הפרטית לעומת הציבורית.

מעשיהם ודבריהם של אנשי הדרגים הבכירים של אנשי מנהלת הסיוע אמנם עשויים לשקף אינטרסים מסוימים, אך אי אפשר לנתקם מעולמם התרבותי והאידיאולוגי, ומנטייתם לקפיטליזם. על אחת כמה וכמה נכון הדבר מבחינת הדרגים הנמוכים ביותר, המומחים עצמם. אלה כאלה פעלו לפי עולם מונחים וערכים שמכתיבות נטיות תרבותיות כלליות יותר. דוגמה לכך הוא סיפורו של פרד ויליאמס (Williams), מומחה למתכות מאוניברסיטת מדינת וושינגטון, שהתארח בטכניון ב־1958 ועבד בין השאר במכרות תמנע. בשובו לארצות הברית התראיין לעיתון מקומי.<sup>41</sup> כותרת המשנה של הראיון היא ציטוט מדבריו: 'דולרים אמריקניים עוזרים למימון 'מרקסיוזם טהור''. בראיון סיפר ויליאמס בנימה גסה מאוד על תסכולו מ'השיטות המרקסיסטיות' הנהוגות בישראל. לדבריו: הממשלה שולטת בכל תחומי הכלכלה; טענותיה בדבר עידוד היוזמה פרטית הן מס שפתיים בלבד; להנהלות אין שליטה על העובדים, ואלה מנצלים את זכותם לשבות בלא הרף; בעייתם העיקרית של העובדים היא חוסר נכונותם לקבל מרות (התרגום שלי).

שבוע לאחר פרסום הראיון התפרסמה תגובה של פרופסור אחר מאותה אוניברסיטה, אדוארד גרוס (Gross), כלכלן יהודי ששהה בארץ בערך באותה תקופה במסגרת הסיוע הטכני. עיקר התגובה הופנתה כלפי הטענה כי ישראל מנהלת כלכלה 'מרקסיסטית'. לפי גרוס, ישראל מצויה באמצע הדרך בין ארצות הברית לשוודיה, כמו מדינות מתפתחות רבות. המעניין בדיון זה הוא הנושא שעליו נסב - 'מרקסיוזם' לעומת 'קפיטליזם'. המחלוקת כאן אינה בין מקבלי ההחלטות, אלא בין עובדים מהשורה. הטיעונים שבהם הם משתמשים לקוחים מעולם המונחים והערכים שלהם ושל הקורא האמריקני. הנימוק הכללי לשלילת הסיוע לישראל הוא שהסיוע משרת 'מרקסיוזם', כלומר כלכלה בשליטה ציבורית - לעומת זומות פרטית ושוק חופשי.

41. 7 בינואר 1960. העתק של המאמר והתגובה עליו מצויים בג'מ" 117/ג 6250/חט' 43.

מבין השורות עולה ביקורת נוספת, מעורפלת יותר – וגם עמוקה יותר. ויליאמס סלד מהעובד הישראלי. למעשה, נימת הריאיון עשויה להישמע אנטישמית, לולי האשים ויליאמס את העובדים הישראלים שהם 'אינם רוצים להרוויח'. הסלידה מופנית כלפי אלה שאינם פועלים לפי האתוס הקפיטליסטי. בעיקר התעורר ועמו על שהעובדים דואגים לאינטרסים הצרים שלהם. במילים אחרות, צלו של מה שנראה בעיניו כ'תודעה מעמדית' הוא שעורר את הסלידה.

המשתתפים האמריקנים נטו להתייחס אפוא גם להשפעות האידאולוגיות של הסיוע. לעתים קרובות מופיעה אצלם התייחסות מפורשת לשאלות שהחשיבו כעקרונות וכתובות-חשיבות, כמו יזמות פרטית, התחרותיות ומשק חופשי. הישראלים המעורבים בסיוע נטו יותר להבינו כאמצעי לפיתוח כלכלי בלבד. ב-1957 פרץ ויכוח נוקב בין ממשלת ישראל ל-USOM/I בשאלת היזמות הפרטית (הוויכוח ייסקר בהרחבה בסעיף הבא). בשיאו של הוויכוח שלח מאיר שרמן מכתב ארוך לשרי החוץ, האוצר והתמ"ס.<sup>42</sup> במכתב ניסה שרמן להסביר את שורשי ההשקפה האמריקנית על הסכסוך. 'הקונגרס לוחץ כל הזמן על הממשל להשתמש בכספי הסיוע הכלכלי על מנת לעודד ולתמוך ביוזמה הפרטית [...] עמדת הקונגרס משקפת גם אמונת יסוד של המיתולוגיה הכלכלית האמריקאית וגם לחץ של לשכות המסחר'; כלומר אין זה עניין של ויכוח אישי עם מנהל USOM/I, אלא תופעה כלל-אמריקנית. יש לתופעה גם הסבר פשוט – לחץ של אנשי עסקים – אך שורשיה עמוקים יותר מכפי שנוטים לראות זאת אנשי ממשלת ישראל.

עוד עניין שמופיע במכתב הוא ניסיונה של ישראל למשוך משקיעים אמריקנים. בשנותיו הראשונות של הסיוע זה היה נימוק חשוב בעד שימוש בכספי הסיוע כדי להביא לישראל חברות ייעוץ מרכזיות מארצות הברית. במקרה הטוב יתרמו הדוחות של חברות רבות-מוניטין אלה למשיכת משקיעים אמריקניים, ומכל מקום יהיה רווח מההכרה של שיטות הניהול האמריקניות. כאשר התגבר הסיוע התעשייתי האמריקני, הועלה רצונה של ישראל למשוך הון פרטי לפני הנהלת ICA. זו שמחה לשתף פעולה, אם כי בדרך שונה מהדרך שרצתה בה ישראל. מבחינתם, הדרך הטובה ביותר למשוך הון היתה יצירת אווירה מתאימה להשקעות. אריה מנור, הנציג הישראלי בשיחות, דיווח לפנחס ספיר, שטיפל אישית בעניין, כי נציגי ICA הדגישו לפניו 'כמה חשובה פעולה מותאמת להלך הרוח האמריקאי כדי לצור אקלים לזרימת הון פרטי'. ה'אקלים' הרצוי לכך היה עידוד היוזמה הפרטית, אלא שממשלת ישראל לא היתה מוכנה לכך. ספיר חשש מהתערבות אמריקנית מוגזמת והעדיף עזרה בנושאים תחומים ומוגדרים, כמו חקר שווקים ועזרה בשיווק לאירופה.<sup>43</sup>

42. 16 בספטמבר 1957, ג"מ 2/5985 חט' 48.

43. ראו התכתבות בנושא בין ספיר למנור בחודש דצמבר 1958. ג"מ 17/חצ 423 חט' 93.

## הסיוע הטכני לתעשייה ודוח סטנפורד

עד 1954 הופנה רק מעט מהסיוע לתעשייה, וגם אז היה זה בעיקר לתעשייה זעירה. לפי ההערכות האמריקניות, ישראל טרם הגיעה לדרגת התפתחות טכנולוגית שתאפשר לה פיתוח תעשייה של ממש.<sup>44</sup> הלס"ט לא היתה מרוצה כלל מנטייה זו וניסתה להטות עוד ועוד מכספי הסיוע לפיתוח תעשייה, עניין שהביא לחיכוכים בינה ובין USOM/I.<sup>45</sup> לבסוף הוסכם על זימון גוף היצוני על מנת להתוות תכנית כללית לפיתוח התעשייה בישראל – מכון סטנפורד מקליפורניה (Stanford Research Institute). לאחר כשנת עבודה הגישו מומחי המכון את הדוח.<sup>46</sup>

המחברים אבחנו בעיות יסוד אחדות בתעשייה הישראלית: פירון עבודה נמוך מאוד; פיצול מוגזם לחברות קטנות; ארגון מיושן של השיווק, בייחוד בחוץ-לארץ; בקרת איכות לוקה בחסר. כדי להתפתח על התעשייה להנהיג שיפורים – בזמינות ההון, בכושר ההתחרות במידת החופש של השוק ובניהול. ההצעות המעשיות הנובעות מאבחנות אלה היו: (1) הגדלת האשראי לתעשייה; (2) הנהגת שער חליפין אחיד; (3) הגברת כושר ההתחרות; (4) יישום עקרונות ניהוליים והעמקת ההכשרה בנושא בישראל; (5) הכשרה מקצועית בענפי התעשייה למיניהם.<sup>47</sup>

הסעיף העשירי בפרק השני של הדוח מרחיב בנושא הניהול וכושר ההתחרות. דעותיהם של המחברים נוסחו בנימוס, אך הם לא הותירו מקום לספק. העובדה כי רק עסקים מעטים פושטים רגל 'עשויה להעיד כי אין ענישה מספקת לניהול כושל'. העזרה הממשלתית מסווה חולשות בסיסיות בניהול. מדדים אובייקטיביים ליכולות הניהוליות 'לא תמיד נמצאו מחמיימים למנהלים המקומיים' (עמ' 48). 'לעתים קרובות, נראה כי מנהלים בכירים בישראל אינם מבינים במלואם, או אינם מיישמים, את התפקידים הבסיסיים של הניהול' (עמ' 49, הציטוטים בתרגומי).

הדוח עורר תכונה רבה במשרדי ראש הממשלה והתמ"ס. התגובות הישראליות לדוח היו אחידות למדי. כל הישראלים שחיוו את דעתם על הדוח טענו כי הוא מתבסס על מידע חלקי ולכן היה צריך להסתפק בהמלצות צנועות יותר. תגובתו הרשמית של משרד התמ"ס היתה כי הדוח אכן מציג תמונה טובה של כלכלת ישראל, אך גולש לתכנון מדיניות כלכלית כוללת בסתירה להגדרת מטרותיו. הדוח גם מסתמך על יצרנים מועטים בלבד ואינו מאמת

44. לפי: 'Statement of J. B. Bingham before the Committee of Foreign Affairs of the House of Representatives', NA 469/250/77/17/1/ box 2; 'Report on Basic Economic Problems of Israel', NA 469/250/78/8/5 box 19; box Background Information for a Technical Assistance Program in Israel', 19 NA 469/250/78/8/5

45. מכתב משליט לספיר, 5 בדצמבר 1952. ג"מ 153 ג/5363 חט' 43; פרוטוקול ישיבת המועצה העליונה לסיוע טכני, 6 בספטמבר 1953. ג"מ 176 ג/5366 חט' 43.

46. A. J. Knight et al., *The Industrial Economy of Israel*, Menlo Park, CA 1955

47. הסקירה הכללית והמסקנות מסוכמים בפרק הראשון של הדוח.

את הנתונים שסיפקו עם הנתונים שסיפקה הממשלה. תגובתו הראשונית של בן-גוריון היתה כי יהיה זה לטובתה של ישראל אם הדוח ייגנוז. למרות גישה זאת, בסוף אפריל המליץ שר התמ"ס פרץ ברנשטיין לבן-גוריון שלא לגנוז את הדוח. לאחר זמן שינה בן-גוריון את דעתו, ובסוף מאי הודיע להייל כי הוא מאמין שהדוח יתרום לישראל, אך יש בו כמה טעויות עובדתיות.<sup>48</sup>

הסיבה להתנגדות הישראלית לדוח התבררה כשנתיים לאחר מכן בעת דיונים בנוגע להצעה להקים בנק אשראי לתעשייה. הגרטי טען כי על הבנק לתמוך במפעלים בבעלות פרטית בלבד – למורת רוחה הגלויה של ממשלת ישראל.<sup>49</sup> ספיר, שר התמ"ס באותו הזמן, שלח לקולק מכתב וצירף אליו קטע מדוח סטנפורד, אשר לדבריו 'ממנו נובעות כל הצרות'.<sup>50</sup> הקטע המצורף היה מהפרק שעסק בהסדרות; לפי הדוח היא החזיקה בבעלותה חלק נכבד של התעשייה הישראלית. שנתיים לאחר פרסום הדוח התאמתו חששותיה של הממשלה. בדוח סטנפורד נכללו המלצות ברורות, גם אם מנוסחות בזהירות, לשינוי המבנה הסקטוריאלי של המשק הישראלי – צמצום חלקה של ההסדרות במשק לטובת פיתוח השוק הפרטי. כעת עלו ההמלצות מחדש על הפרק.

מאחר שלא הושגה הסכמה בין הצדדים, הועברה ההכרעה להנהלת ICA. השאלה המכרעת היתה אם יש להכליל את המפעלים ההסדרתיים במשק הפרטי או במשק הציבורי. שני הצדדים ניסו לשכנע את הנהלת ICA בצדקת טיעוניהם. מ-USOM/I נשלח דוח על היוזמות בישראל, שבא לחדד את הטענות שהועלו בדוח סטנפורד על המבנה הסקטוריאלי של ישראל.<sup>51</sup> הדוח החדש כרך יחדיו את פעילותן הכלכלית של הממשלה, ההסדרות והסוכנות היהודית תחת הכותרת 'הון ציבורי'. טענתו המרכזית של הדוח היתה כי בסתירה להצהרות הממשלה, בכלכלה הישראלית שולט ההון הציבורי. לטענה העובדתית נוסף גם טיעון אידאולוגי. הדוח החדש הדגיש כי שאלת הבעלות אינה שאלה כלכלית גרדא, מכיוון שאין להפריד בין התחום הכלכלי ובין התחומים החברתיים והפוליטיים. מסיבה זו מטרתו של דוח USOM/I אינה לערוך ניתוח כלכלי בלבד, אלא גם לברר את השאלה 'האם האקלים הכלכלי-חברתי-פוליטי הוא זה המתאים ביותר להבטחת חיוניות ועצמאות'. שיעור הבעלות הציבורית הגבוה העיד, לגבי דים של מחברי הדוח, על בעיה עמוקה יותר. לפי הדוח היתה בעייתה העיקרית של ישראל היעדרו של 'הניצוץ הדרוש להתפתחות, הניתן על ידי התחרות שנובעת באופן טבעי מיזמה פרטית [תרגום שלי]'.<sup>52</sup>

שרמן, הנספח הכלכלי בשגרירות ישראל בושינגטון שהיה מעורה בענייני ה-ICA, המליץ לממשלת ישראל להתגונן מפני טענות אלה בשתי דרכים. ראשית לנסות לשכנע את הנהלת הסיוע כי אין דינה של בעלות הסדרותית כבעלות ממשלתית ויש להחשיבה כבעלות

48. התגובות וחילופי המכתבים נמצאים בג"מ 3025 ג/5514 חט' 43, 26 ג/40443 חט' 48.

49. מכתב משרמן להגרטי, 1 באוגוסט 1957, ג"מ 170 ג/5365 חט' 43.

50. 3 בדצמבר 1957, ג"מ 4164 ג/5574 חט' 43. הקטע המצורף הוא עמ' 79 של הדוח.

51. 'Economic Enterprises in Israel', 12/9/1957, NA 469/250/77/13/3/ box 5.

פרטית. הטיעון השני נגע להיבט האידיאולוגי שהועלה בדוח. יש להבהיר ל-ICA כי בניגוד למדינות אחרות, כמו הודו, 'היוזמה הממשלתית בישראל איננה פרי התנגדות ליוזמה הפרטית, אלא משקפת את החרם הערבי ואת המצב הכלכלי המיוחד שלנו שאינו מושך עדיין משקיעים רציניים'; כלומר היוזמות הממשלתיות הניכרת אינה פרי העדפה סוציאליסטית, אלא כורה המציאות המיוחדת של ישראל.<sup>52</sup>

באמצע מאי 1958 התפרסמה חוות דעתו של ICA בנושא התכנית לפיתוח התעשייה בישראל.<sup>53</sup> ההמלצות הסכימו עם הצעתו של הגרטי שלפיה יש לתמוך ביוזמה הפרטית על ידי עידוד תעשיינים צעירים ותקיפים (aggressive). כך גם בנוגע להצעות אחרות הנוגעות לעידוד היוזמה הפרטית. ואולם, העניין החשוב ביותר הוא ש-ICA קיבל את טענותיה של ישראל בדבר הכללת המפעלים ההסתדרותיים בסיווג המשק הפרטי, ומכאן שקיבל גם את טענותיה בדבר שיעורה הגבוה של הבעלות הפרטית במשק. לפיכך היתה המלצתו שלא להפעיל לחץ על ישראל בנושא זה, כל עוד לא יצליח USOM/I להוכיח את טענותיו. עוד הוסיפה חוות הדעת כי ICA שותפים לדעתו של USOM/I שלפיה אין להסתמך עוד על דוח סטנפורד משום שהוכח שאינו מועיל.

גם חוות הדעת החדשה לא הצליחה לגשר על הפערים שבין הצדדים. שנה לאחר מכן הוחלט לבטל את פרויקט התכנית לפיתוח התעשייה. הנימוק היה כי 'ממשלת ישראל ו-USOM/I לא הגיעו לגישה מוסכמת הדדית להמשך 'הפרויקט'.<sup>54</sup> בכך נסתם הגולל על חלקו העיקרי של דוח סטנפורד - התכנית הכוללת לפיתוח התעשייה בישראל.

בעידוד ממשלת ישראל הושלך דוח סטנפורד לפח האשפה של ההיסטוריה. ואולם, חלק אחד של הדוח התקבל בכל זאת בברכה - ההמלצות על שיפור פריון העבודה ופיתוח מיומנויות הניהול. אותם אנשי כלכלה ועסקים שהתנגדו ליומרותיו הכלליות של הדוח, אימצו את חלקיו העוסקים בניהול ובפריון העבודה. התלונה היחידה בנושא היתה כי '...[את זה שהניהול שלנו בכל הרמות הוא עלוב, ידענו כבר מקודם].<sup>55</sup> בסוף אוקטובר 1954, לאחר פרסום הטיוטה הראשונה, שלחו משרדי התמ"ס וראש הממשלה הודעה רשמית לעיתונות על מסקנות הדוח.<sup>56</sup> 'על אף הבעיות הרבות והיסודיות הקימות בארץ [...] נראה שיותר מכל זקוקה עתה ישראל לכוחות מנהליים מעולים בכל התחומים'. לפני הדיון הראשון על הדוח עם נציגי USOM/I ניסחו ראשי משרד התמ"ס רשימה של עניינים לדיון.<sup>57</sup> הראשונה בהן היא הקמת בית הספר למנהל עסקים (בהמשך מנע"ס).

52. מכתב משרמן לשרי החוץ, האוצר והתמ"ס, ג"מ 2/ג 5985/חט' 48.

53. ג"מ 170/ג 5365/חט' 43.

54. טופס ביטול פרויקט 24 באפריל 1959, NA 469/250/77/13/3 box 6.

55. תגובה בלתי מוזה, ג"מ 3025/ג 5514/חט' 43. כל התגובות הסכימו עם אותו חלק בדוח שעסק ברמה הנמוכה של הניהול והפריון ובצורך לשפרה.

56. 21 באוקטובר 1954, ג"מ 6/גל 40443/חט' 48.

57. 'Outline-Implementations of Stanford Study Recommendations', ג"מ 6/גל 40443/חט' 48.



גם ב-USOM/I התגבשה הדעה שלפיה הניהול ופריזון עבודה בתעשייה הם התחומים שבהם מסוגל הסיוע להביא לשינוי המהותי ביותר בישראל. רוזוול ויטמן (Whitman), עוזר כלכלי למנהל USOM/I, פרסם ב-1955 מאמר על עקרונות הסיוע לישראל.<sup>58</sup> על הסיוע הטכני כתב ויטמן כי רמתה הטכנית של ישראל גבוהה יחסית, וכלכלתה נשענת על מסורות אירופיות. למרות זאת, כדי להביא לשיפור של ממש במאזן התשלומים, על ישראל לפתח את תעשייתה. פירוש הדבר לפי ויטמן הוא שיפור הפריזון. המכשולים בדרך לכך הם לדעתו רבים: היעדר בקרת איכות, עלויות גבוהות, מימון לקוי, שיטות שיווק לא מתאימות ומחסור בכישורים גיהוליים. בכל אלה יהיה על הסיוע הטכני לטפל.

בסוף אותה שנה שלח הייל ל-ICA מכתב ארוך על מדיניות הסיוע העתידית בישראל.<sup>59</sup> המכתב התחיל בהצהרה כי 'יהיה זה לטובתה של ארצות הברית אם מדינה צעירה זו תמשיך להתקיים, ונטייתה תהיה למערב [תרגום שלי]'. בהמשך הסביר הייל כי קיימים כמה תחומים בעייתיים שבהם אפשר להגיע להישגים ניכרים, כמו השיעור הגבוה של אזרחי ישראל שחסרים רקע תעשייתי. ואולם התחומים החשובים ביותר הם שיעור השקעה נמוך ושילוב של עוד כמה בעיות, שהייל כורך יחדיו: פריזון נמוך בתעשייה ובחקלאות, מנהל ציבורי לא יעיל ומחסור בהנהגה בעסקים ובתעשייה.

הצעדים הראשונים בעניין זה נעשו כבר בדצמבר 1954, לפני פרסומו הרשמי של הדוח. במכתב למחלקה הישראלית ב-FOA מציין הייל כי דוח סטנפורד, העומד להתפרסם בקרוב, מצביע על צורך בתכנית לפתרון בעיות הניהול בישראל. למכתב צורפה תכנית ראשונית להכשרת מנהלים, שבמרכזה עומד שיתוף פעולה בין הטכניון בחיפה ל-MIT. מכתב התשובה הראשוני להייל תמך בהצעה ואישר את שיתוף הפעולה עם MIT. כשלושה שבועות לאחר מכן ניתנה התשובה הרשמית. המחלקה הישראלית אישרה את הרעיון, בהסתייגות אחת מטעם מחלקת התעשייה ב-FOA: האקדמיה אינה המקום המתאים להכשרת המנהלים, אלא אגודות מנהלים.<sup>60</sup>

## ראשיתם של לימודי הניהול בישראל

כמו באירופה, גם בישראל היו לימודי הניהול קשורים בראשיתם לפריזון העבודה. 'פרודקטיביות' היתה מילה מקובלת בשיח הפוליטי בישראל בתחילת שנות החמישים. ככל הנראה שימש המונח במובן כללי מאוד ולא לציון שיטות מיוחדות להגדלת הפריזון, כמו שהיה באירופה ובארצות הברית, כלומר, המונח ציין את הדרכים להגדלת התוצרת החקלאית

58. R. H. Whitman, 'Main Principles of American Economic Assistance to Israel', *Israel Economic Forum*, 7, 1 (1955)

59. NA 469/250/78/4/2 box 10, 8/11/1955

60. שלושת המכתבים, מהתאריכים: 29 בדצמבר 1954, 19 בינואר 1955, 11 בפברואר 1955, בהתאמה, נמצאים ב-NA 469/250/81/21/5/ box 3

או התעשייתית. אלה יכלו להיות עבודה נמרצת יותר, מכונות טובות יותר, שיטות עבודה מתוחכמות וכדומה. פריון עבודה, במובן הצר יותר של המונח, כלומר השימוש בשיטות שהתפתחו באותן שנים בארצות הברית (חקר ביצועים, הנדסת תעשייה, ניהול מתקדם וכולי – כמעט לא היה מוכר בשיח הציבורי בישראל. משום כך היתה ל'פרודוקטיביות' קונוטציה חיובית מעיקרה.<sup>61</sup>

התפתחותו של רעיון פריון העבודה בשנות החמישים הוא נושא המצריך מחקר מיוחד. מכל מקום, לקראת סוף העשור כבר היו השיטות החדשות מוכרות בישראל, והן זכו לתמיכה גורפת מצד כל הקשת הפוליטית. ראוי לציין כי גם נציגי מפ"ם ורק"ח התייחסו באהדה לרעיון, מסיבות דומות לאלה שהניעו סוציאליסטים אירופים לאמץ אותו. הדעה הרווחת היתה כי המשק הישראלי אינו יעיל, ועל מנת לשפר את מצב העובדים יש לשפר את פריון העבודה. ההתנגדות היחידה בהקשר זה נגעה ל'פיטורי ייעול'.<sup>62</sup> בתקופה שבה כמעט כל הפעילות הכלכלית היתה נתונה לוויכוח אידאולוגי סוער, זכה רעיון פריון העבודה להסכמה כללית. הגוף הראשי לקידום פריון העבודה בישראל היה 'המכון לפריון העבודה'. את המכון הקימו מהנדסים, והוא עסק בעיקר בייעוץ טכני לענפי התעשייה. בשנותיו הראשונות לא עסק המכון בתחום הניהול. ככל הנראה, נושא זה כמעט לא היה מוכר בישראל לפני בואם של מומחי פריון העבודה הזרים.<sup>63</sup> ליתר דיוק, אמנם השיטות לייעול הניהול היו מוכרות עוד לפני הקמת המדינה, אך בתחום המנהל הציבורי ולא העסקי או התעשייתי.

61. אין מחקר בנושא. ראו בהקשר זה: M. Frenkel & Y. Shenhav, *The Genesis of Management Practices in Israel 1920-1948*, Tel Aviv 1997 וטוענים כי עוד לפני הקמת המדינה הונח הבסיס לקבלת שיטות הניהול החדשות. אין הם מביאים עוד דוגמאות, ולמעשה אין מחקרים חורג מגבולות חברת האשג. במקורות הקשורים לבחירות של 1951 ו-1955 – עלונים, מצעים, ראיונות וכדומה – עולה כי פריון עבודה כמעט לא היה מוכר במערכת הפוליטית. 'פרודוקטיביות' מופיעה בדברי כל המפלגות, ממק"י עד חרות והציונים הכלליים, כאמצעי לשיפור רווחת האוכלוסייה. מקורות ממערכות הבחירות נמצאים במחלקת כתבי יד וארכיונים, הספרייה הלאומית. תיקים V. 1745, V. 2978

62. הדוגמה המובהקת ביותר להתקבלות רעיון פריון העבודה נמצאת בספר השנה של העיתונאים 1959, תל אביב. לקראת הוצאת הספר כונסו נציגי המפלגות על מנת לפרוש את משנתן. ההסכמה על חשיבות ה'פרודוקטיביות' חצתה את כל המחנות. תקצר היריעה מלהתייחס כאן בהרחבה לעניין חשוב זה. לסקירה מלאה יותר ראו: מולכו, 'הדרך האמריקאית', פרק 2.

63. קשה לקבוע בוודאות אי-קיום, והתרשמות זאת נוצרה לפי עדויות שבשתיקה. המחקר היחיד הנוגע לעניין הוא מחקרה של פרנקל, 'ההיסטוריה הנעלמה', עמ' 56-61. לטענתה שיטות הניהול היו מוכרות דווקא, אך היא מבססת את הטענה על דוגמה אחת בלבד – מאמר של משה נובומייסקי שקורא לאימוץ שיטות של 'הנדסה תעשייתית', ואפילו היא מציינת שהתעלמו מן המאמר. שיטות בירוקרטיות מפותחות בממשל היו מוכרות היטב בישראל, גם בהשפעת המנדט. הרעיון המקביל בתחום התעשייה היה חדש יותר בעולם בכלל, ולכן גם מוכר הרבה פחות בישראל. רלף גולדמן טען בריאיון (3 ביולי 2002) כי מנהל עסקים היה תחום לא מוכר בישראל. יתר על כן, גם באירופה לא היה תחום זה מוכר בצורתו האמריקנית אלא לאחר מלחמת העולם השנייה. ראו בעניין זה: R. R. Locke, *Management and Higher Education since 1940: The Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*, Cambridge 1988

מצב זה השתנה בעקבות הגעתם של מומחים זרים לארץ. ביוני 1951 פנה מכון הפריז אל ארגון העבודה הבינלאומי (International Labour Organization) ILO, בבקשה לשלוח לישראל מומחים לפריז העבודה.<sup>64</sup> ILO נענה לבקשה, ושני המומחים הראשונים באו לישראל בתחילת 1952. היי פיש (Fish) פרופ' בקולג' רוזוולט בשיקגו, שהה בישראל שנה וחצי, חזר לארצות הברית, ושב לישראל בסוף 1955, הפעם לחצי שנה. פרופ' סימור טיילס (Tiles), אמריקני אף הוא, זכה להצלחה רבה בעבודתו, ונשאר בישראל חמש שנים.<sup>65</sup>

שנה לאחר הגעתם של מומחי הפריז הורים לישראל הצהיר ראש המכון, מ' גרצברג, כי הניהול הוא בעייתה העיקרית של ישראל: 'חוות דעתם האחידה של המומחים הבינלאומיים וכן נסיוננו הבלתי אמצעי הורו לנו, שנקודת החולשה של מפעלינו היא בהנהלותיהם [...]. אנו רואים מחובתנו לסייע בידי המנהלים ללמוד את תורת המינהל היעיל והרציונלי.'<sup>66</sup>

הצעד הראשון לקראת הנהגת לימודי 'המינהל היעיל והרציונלי' נעשה בטכניון. ב-1953 הונהגה מגמה חדשה במסגרת המחלקה להנדסת מכונות – המגמה להנדסת תעשייה. תלמידיה למדו בפקולטה להנדסת מכונות, ובשנת לימודיהם הרביעית יכלו לבחור במגמה החדשה. הלימודים במסגרת זו כללו כ-15 קורסים בנושאי כלכלה, ארגון, מימון וייצור. בסגל המורים היו גם מומחי פריז עבודה מטעם הסיוע של האו"ם. בהקמת המחלקה השתתף גם הפרופ' טיילס, אשר חילק את עבודתו בין המכון לפריז ובין הטכניון.<sup>67</sup>

לעומת הטכניון התפתח תחום זה באוניברסיטה העברית בקצב אטי יותר.<sup>68</sup> המפנה לכיוון לימודי עסקים חל בעקבות מגעים עם גורמים אמריקניים. ביוני 1951 נפגש אליעזר בבלי, נשיא אגודת רואי החשבון בישראל, עם כמה רואי חשבון יהודים בניו יורק. בבלי העלה לפניהם את האפשרות לסייע להקים קתדרה למנהל עסקים באוניברסיטה. הוא מספר שתגובתם היתה נלהבת,<sup>69</sup> אך המגעים בין האוניברסיטה לרואי החשבון בארצות הברית התנהלו באטיות. אם להצביע על סיבה עיקרית לכך, הרי היא היעדר תיאום בין הגורמים המעורבים בעניין:

64. H. Fish, *Raising Productivity in Israel*, Geneva 1953.

65. לפרטים על שליחותו של טיילס, ראו את הדוח שהגיש: 'Productivity in Israel: A Five Years Mission', ג'מ 8/4555 חט' 48. פיש וטיילס נשארו בישראל לזמן ארוך מאוד והשתתפו בכמה פרויקטים. נוסף עליהם באו לישראל ארבעה מומחי פריז מטעם ILO, לתקופות קצרות יותר. השפעתם היתה קטנה יותר. ראו: *ILO News*, 1/11/1956, עותק נמצא בג'מ 2/חצ 411 חט' 93. כפי שנראה בהמשך, מומחי פריז נוספים הגיעו מטעם הסיוע האמריקני.

66. הסימפוזיון על מנהל מתקדם ורציונלי, אוגוסט 1953, עמ' 8.

67. היעדר ארכיון מסודר בטכניון מקשה מאוד על הבנת הנסיבות שהביאו להקמת המגמה. תכנית הלימודים מופיעה ב-*Technion Yearbook 1953*, Haifa. עוד בשנות הארבעים הועלו כמה פעמים רעיונות להקים בטכניון מחלקה 'לכלכלה ואדמיניסטרציה' אך בלא כל ניסיון של ממש להגשים. ראו: C. Alpert, *The Technion: The Story of Israel's Institute of Technology*, New York NY 1992, pp. 194, 216, 227.

68. חשוב לציין כי העיכוב לא נבע מהתנגדות עקרונית ללימודים מקצועיים, נטייה שהיתה חזקה באוניברסיטה עד קום המדינה. נוסף על כך הפער 'בין ההר לעמק', בין האוניברסיטה ליישוב, נעלם למעשה בשנות החמישים. וראו בעניין זה: מולכו, 'הדרך האמריקאית', פרק 4.

69. מכתב מבבלי לוויס, 12 ביוני 1951, גנך האוניברסיטה העברית [להלן: גא'ע] 22764/1952.

הוועד הפועל של האוניברסיטה, בית ספר קפלן לכלכלה ולמדעי החברה (גלגולה המוקדם של הפקולטה למדעי החברה), רואי החשבון האמריקנים, בבלי וידידי האוניברסיטה בארצות הברית.<sup>70</sup> בכל אותה תקופה התייחסו גורמים אלה להצעה כאל תרומה להקמת קתדרה לראיית חשבון.

באוקטובר 1954 בא לישראל ברנארד גריידינגר (Greidinger), פרופ' לחשבונאות בחוג למנהל עסקים ב-NYU.<sup>71</sup> הקשר בינו ובין האוניברסיטה העברית נוצר דרך אחד מרואי החשבון היהודים שעמם עמד בבלי בקשר. בדצמבר הגיש גריידינגר את המלצותיו לבית ספר קפלן.<sup>72</sup> גריידינגר תיאר את הדוח כ'קוריקולום בחשבונאות', אך למעשה היה מדובר בהרבה יותר מכך. התכנית המוצעת פירטה שלוש מטרות לקוריקולום: חינוך לאזרחות, חינוך להכרת שלבי הפעילות העסקית והכלכלית וחינוך לראיית חשבון. לפי דברי ההסבר שצורפו לדוח, אין הרואה חשבון אחראי על הרישומים הכספיים בלבד – אלא הוא גם חלק מצוות הניהול. מהצית הקוריקולום מיוחדת ללימודים כלליים, רבע ללימודי עסקים – שיווק, מימון, ניהול ייצור וכוח אדם – והרבע הנותר ללימודי ראיית חשבון. הלימודים נמשכים ארבע שנים.

משמעות ההצעה היתה אימוץ לימודי מנהל עסקים במתכונת דומה מאוד למקובלת בארצות הברית. במכתב שצורף לדוח העלה גריידינגר לפני רוברטו בקי, דיקן בית הספר קפלן, רעיון נוסף: בקשת מימון מ-FOA.

תכנית גריידינגר נדחתה על ידי הנהלת בית ספר קפלן בשל רצונה בתכנית מצומצמת הרבה יותר – ללימודי חשבונאות בלבד. למרות זאת, הומלץ לנצל את העזרה שהציע גריידינגר, אם כי באופן מוגבל מאוד.<sup>73</sup>

## פרויקט הכשרת המנהלים

במאי 1955, בעקבות דוח סטנפורד, חתמו הייל וקולק על בקשת סיוע רשמית מ-FOA בהכשרת מנהלים.<sup>74</sup> המסמך הדגיש את חסרונו החמור של ידע ניהולי בישראל, עוד מתקופת ייסודה של התעשייה בישראל: המסמך מדגיש כי כל חוות הדעת של USOM/I מלמדות כי

70. מכתב מבונה ללחמן, 25 ביולי 1955, גא"ע 22764/1953; מכתב מצ'ריק לסנטור, 6 במאי 1953, גא"ע 22764/1953.

71. יליד 1906, פרופ' ב-NYU משנת 1947. פרסם כמה ספרים ומאמרים בחשבונאות והיה חבר בכמה ארגונים של רואי חשבון אמריקניים. בומן מלחמת העולם השנייה שירת בצבא ארצות הברית בדרגת קולונל. אחרי שירותו הצבאי, יעץ לארגוני סיוע בין-לאומיים של האו"ם, Bernard B. Greidinger personal file, NYU Archive

72. 16 בדצמבר 1954, גא"ע 22764/1954.

73. ישיבת הנהלת בית הספר, 28/1/1955, גא"ע 22764/1955.

74. NA 469/250/81/21/5/ box 3, 10/5/1955.

הכרחי לפתח 'תכנית חזקה להכשרת מנהלים על מנת שישראל תפתח חיוניות כלכלית';<sup>75</sup> לחוות דעת זו הצטרפו גם דוח סטנפורד ומומחי האו"ם בישראל. ההמלצה במסמך היתה על חוזה בין מוסד אקדמי אמריקני (MIT מוזכרת כדוגמה) ובין מוסד ישראלי מתאים. הבקשה היתה לתכנית של שלוש שנים.

בנקודה זו נוצר לראשונה הקשר בין שתי היזמות – זו של הלס"ט וזו של האוניברסיטה העברית. בסוף החודש נפגשו אלפרד בונה, ראש החוג לכלכלה, ורלף גולדמן, מנהל הלס"ט והחליטו על שיתוף פעולה בין הלס"ט לבית ספר קפלן.<sup>76</sup> כשבועיים לאחר הפגישה הציג בונה את התכנית ללימודי מנהל עסקים לפני הנהלת בית ספר קפלן.<sup>77</sup> באותו שלב עדיין היה מדובר על תכנית ללימודי חשבונאות. ככל הנראה היה הרושם שקיבל בונה מהפגישה כי הלס"ט מתכוון להיענות לבקשתו לשגר מומחה אחד.

כשבוע לאחר מכן השתנתה התמונה לחלוטין. בדיון במועצת הפקולטה למדעי החברה מסר בונה על ההתפתחויות החדשות:<sup>78</sup> 'בעקבות המגע עם מוסדות או"ם ועם מוסדות אמריקניים וגם עם הממשלה נתברר כי גורמים אלו מעונינים להחיש את הקמתן של מסגרות אשר יעסקו בהוראת מנהל עסקים [...] לבי"ס קפלן היתה בעניין תוכנית לבצוע הדרגתי [...] ברם, קצב ההתפתחות שנראה בזמן האחרון בגישת המוסדות האחרים, מחייב גם אותנו לשנוי הקצב שלנו'.

בחודשים הבאים נמשכו המגעים בנושא הכשרת המנהלים בשיתוף האוניברסיטה, אך בשליטת הלס"ט. באוגוסט התכנסה 'הוועדה לפרויקט הכשרת המנהלים'. בוועדה ישבו קולק, גולדמן, הייל, היי פיש (מומחה הפריז), בונה ונציגים של משרד התמ"ס, מכון הפריז, הסתדרות העובדים הכללית, התאחדות התעשיינים והטכניון.<sup>79</sup> בישיבה הודיע הייל על הצעד הבא בפרויקט – זימונו של צוות מחקר לתקופה של כחודש. תפקידיו של הצוות יהיו לאחד את המאמצים למיניהם שנעשו בנושא הכשרת המנהלים ולהגיש המלצות לתכנית פעולה משותפת. בראש הצוות יעמוד ריצ'רד דנהאם (Donham), דיקן בית הספר למסחר באוניברסיטת נורת'ווסטרן (Northwestern).<sup>80</sup>

שבוע לאחר מכן בא דנהאם לישראל והופיע לפני הוועדה. הוא אמר שמטרת התכנית תהיה להבהיר למנהלים בישראל את הצורך בפעולה לפי עקרונות ניהול ולתת להם את

75. NA 469/250/81/21/5/ box 3, 10/5/1955.

76. מכתב מבונה לגולדמן, 25 במאי, 1955 גא"ע 2612/1955 ומכתב מגולדמן ל-USOM/I, 30 במאי 1955, גא"ע 2612/1955.

77. 'סיכום דיון בענין הוראת מנהל-עסקים', 10 ביוני 1955, גא"ע 2612/1955.

78. פרוטוקול מועצת הפקולטה למדעי החברה, 15 ביוני 1955.

79. פרוטוקול הוועדה, 10 באוגוסט 1955, גא"ע 2612/1955.

80. בצוות היו עוד שני חברים: צ'ינינג דולי (Dooley), נשיא ארגון בשם Training Within Industry Foundation (TWI), ובוריס שרבק (Sherbak), מומחה לפריזן עבודה ב-ICA. דנהאם היה בעל ייחוס נכבד בשטח לימודי העסקים – אביו, Wallace B. Donham, היה דיקן בית הספר לעסקים בהרווארד בשנות העשרים ונחשב לאחד התורמים העיקריים להתפתחות לימודי העסקים בארצות הברית.

הידע הדרוש לכך.<sup>81</sup> חברי הוועדה ביקרו במפעלים, במשרדי ממשלה, בטכניון ובאוניברסיטה העברית, והתייעצו גם עם אנשי ההסתדרות, המכון לפריון בעבודה, USOM/I והלסט. בסוף ספטמבר עזבו חברה את הארץ. מסקנות משלחת דנהאם פורסמו ב־22 בספטמבר 1955.<sup>82</sup>

בתחילת הדוח מופיעה סקירה על מצבו הנוכחי של הניהול בישראל. כמו דוח סטנפורד, גם דוח דנהאם ציין כי בישראל אין מחשיבים את הנושא די צורכו: התעשייה הישראלית התרגלה לסביבה מוגנת; חסרים תמריצים ודיפרנציאציה של שכר שיעודדו את העובדים לשפר את מיומנותיהם ולקבל עליהם אחריות גדולה יותר; ארגוני העובדים החזקים חוששים מניצול של המנהלים. האחריות לשינוי המצב מוטלת בעיקר על האוניברסיטה העברית מכיוון שמנהל עסקים שייך למדעי החברה. הדוח הציע תכנית פעולה כוללת להעמקת הידע בתחומי הניהול בישראל. התכנית כללה ארבעה ערוצי פעולה: הרחבת השפעתו של המכון לפריון העבודה; הרחבת לימודי הנדסת התעשייה בטכניון; פיתוח לימודי ניהול באוניברסיטה העברית; הכנת מסגרת להכשרת מנהלים בתעשייה. בנספח לדוח הופיעו המלצות לפעולה מידית: 'הצורך הוא כה גדול, וההפסד שבכישלון כה חמור, עד כי הצוות ממליץ על התחלה מוקדמת ככל האפשר' (עמ' 25. הציטוט בתרגומי). דרך הפעולה המומלצת התבססה על הניסיון האירופי: 'ניסיונו של ICA באירופה הראה כי תוצאות מידיות ורצויות מושגות על ידי סמינרים של מומחים אמריקניים במדינות המארחות ועל ידי ביקורים של צוותים תעשייתיים מהמדינות בארה"ב' (עמ' 25. הציטוט בתרגומי). עזרה טכנית לפרויקט תינתן במסגרת הסיוע האמריקני. חוזה עבודה ייחתם בין האוניברסיטה העברית לאוניברסיטת נורת'ווסטרן. במסגרת החוזה יישלחו יועצים מבית הספר למנהל עסקים בנורת'ווסטרן לאוניברסיטה העברית - כארבעה פרופסורים לשנה לתקופה של שלוש שנים. בו בזמן ישתלמו פרופסורים ישראלים בנורת'ווסטרן. המימון יהיה של ICA (עמ' 28).

דוח דנהאם התקבל בשביעות רצון רבה באוניברסיטה, בלסט, USOM/I וב-ICA,<sup>83</sup> ואולם עד מהרה התעוררו כמה קשיים ביישום המלצות הדוח. אמנם המחלקה למנהל ציבורי ב-ICA ניסתה לזרז את התהליך, אך בסוף מרס התברר כי נורת'ווסטרן לא תוכל לשלוח את המומחים הדרושים לפרויקט, ולכן המליץ ICA לפנות למוסד אחר.<sup>84</sup> לפי המלצת קולק הועבר הפרויקט לידי NYU.<sup>85</sup> למרות ביטול ההתקשרות עם נורת'ווסטרן הוחלט לקיים כמתוכנן את ההשתלמות של שני נציגים ישראלים בקורס למנהלים בנורת'ווסטרן.

81. פרוטוקול הוועדה, NA 469/250/81/21/5/ box 1, 17/8/1955.

82. R. Donham et al., *Management Training and Productivity in Israel: Final Report*, 1955.

83. לפי מכתב מ-ICA ל-USOM/I, 15 בנובמבר 1955; מכתב מבונה לגולדמן, 24 באוקטובר 1956, NA 469/250/81/21/5/ box 3.

84. הפרטים נמצאים במכתב מדנהאם ל-ICA, 6 בינואר 1956, NA 469/250/81/21/5/ box 3; מכתב מדנהאם לגולדמן ובונה 10 בינואר 1956, גא"ע 2612/1956; מזכר של ICA על הפרויקט בישראל, 24 במרס 1956, NA 469/250/81/21/5/ box 8.

85. מזכר של ICA על השינויים בחוזה, 24 באפריל 1956, NA 469/250/81/21/5/ box 3.

בתחילת מאי נחתם החוזה הראשוני בין ICA ל-NYU. החוזה נועד לממן את נסיעתו של גריידינגר לישראל, בתקווה כי צוות מלא יישלח בספטמבר.<sup>86</sup> הבשורה על בואו של גריידינגר לא התקבלה בברכה בבית הספר קפלן. הסיבה לכך היתה חששם מתכניותיו המרחיקות לכת של גריידינגר. בונה כתב על כך לדן פטינקין כי אין הם יכולים לעמוד בלחץ שמפעילים עליהם הממשלה ואנשי עסקים שמעוניינים בפיתוח לימודי הניהול. 'האהדה לאוניברסיטה תובטח לנו רק במידה שאנחנו נתרום את תרומתנו המלאה גם בשטח השלוחות המעשיות. אנשי התעשייה למשל, מתמצאים די טוב בתנאי ההשכלה המקצועית בארה"ב ואינם מוכנים להבחין את ההבחנה בין תפקיד זה לבין תפקיד אחר של האוניברסיטה. [...] מבחינה זו עמדתם אינה שונה מזו של אנשי משרד ראש הממשלה ושל אנשי USOM בעצמם'.<sup>87</sup>

גריידינגר בא לישראל באמצע מאי, ומיד החל בסדרת פגישות לקראת הכנת הדוח. בין שאר האישים שנפגש עמם היו ספיר, לוי אשכול, קולק, גולדמן, בונה, דורי ומושיץ. בתוך שבועיים בלבד הגיש גריידינגר תכנית עבודה מפורטת.<sup>88</sup> הדוח הוגש ל'ועדה לפרויקט הכשרת המנהלים', והיא החליטה לאמץ את המלצותיו.<sup>89</sup>

ב-24 במאי 1957 נחתם החוזה בין ICA ל-NYU.<sup>90</sup> הפרויקט הורכב משלושה חלקים – לימודי מנהל עסקים באוניברסיטה העברית, לימודי הנדסת תעשייה בטכניון ותכנית הכשרת מנהלים בתעשייה (כלומר מנהלים בפועל – ולא סטודנטים שמתעתדים לעסוק בניהול). מטרתו המוצהרת היתה ליצור בסיס לתכניות הכשרת מנהלים, שממנו יוכלו הגופים הישראליים המעורבים בעניין להוסיף לפתח תחום זה. החוזה היה לשלוש שנים, והוא מימן את הבאתם של מומחים אמריקנים לישראל ואת שיגורם של מתמחים ישראלים ללימודים בארצות הברית. מלבד משלחות המנהלים הישראליים, נשלחו גם סטודנטים מביטחים מהטכניון ומהאוניברסיטה למוסדות להשכלה גבוהה בארצות הברית, לא דווקא ל-NYU. המטרה היתה ליצור סגל הוראה שימלא את מקומם של הפרופסורים האמריקנים בסיום חוזהם בארץ. את התכנית ניהל גוף חדש בשם 'המרכז לניהול מתקדם', שניהלו במשותף נציגי שלושת הגופים הישראליים המעורבים בפרויקט – דוד מושיץ מהמכון לפיריון העבודה, פרופ' ברטראם גרוס, המרכז הזמני של לימודי מנהל עסקים באוניברסיטה, ופרופ' ינאי טאב מהטכניון.

86. NA 469/250/81/21/5/ box 3, 5/5/1956. בית הספר למנהל עסקים ב-NYU היה אז מהגדולים בארצות הברית ובעל יוקרה מיוחדת בזכות קרבתו לוול סטריט. באוניברסיטה פעל מרכז Wallace Clark, שהוקם ב-1953 כדי להפיץ את לימודי הניהול בארצות מתפתחות. נוסף על כך הפעילה NYU גם תכנית קטנה בפיריון עבודה באוסטריה, ישירות מול מרכז הפיריון שם, ולא דרך ICA. הפרטים נמצאים בארכיון NYU, Ivey series, box 8 folder 1. באותה תקופה נעשו ניסיונות לשלב גם את MIT ואת אוניברסיטת קולומביה בפרויקט, אך הם לא עלו יפה.

87. גא"ע 2612/1956. כותרת המסמך היא 'מתוך מכתבו של פרופ' בונה אל פרופ' פטינקין 21/5/1956'. המכתב נמצא בעברית, אם כי נכתב כנראה באנגלית.

88. B. B. Greidinger, *A Work Plan for the Management Training Program in Israel*, 1.6.1956

89. מכתב מהייל ל-ICA, 6 ביולי 1956, NA 469/250/73/17/5 box 11

90. לתיאור מפורט יותר של התגלגלות העניין, ראו: מולכו, 'הדרך האמריקאית', פרק 4.

המכון לפריון העבודה, יוזם המרכז לניהול מתקדם, טען כי את כל הפרויקט היה צריך לנהל המרכז. לפי התכנית שהגיש המכון למשרד התמ"ס, ינהלו הטכניון והאוניברסיטה את החוגים החדשים לתקופת ביניים בלבד, ואחריה תעבור השליטה בהם לידי המרכז.<sup>91</sup> המכון לפריון העבודה ביקש כמו כן להגדיל את כוחו בפרויקט ולהביא עוד מומחים שיהיו כפופים לו ישירות. הפרופ' תאודור לנג (Lang), רכז הפרויקט, סירב להמליץ על כך ל-USOM/I ונטה להמעיט בחשיבותו של המרכז לניהול מתקדם.<sup>92</sup> לדעה זו היה שותף גם הגרטי, שטען לפני קולק כי ICA, NYU ו-USOM/I מעולם לא תמכו בהקמת המרכז.<sup>93</sup> לעומת זאת היתה הלס"ט שותפה לדעתו של המכון בדבר חשיבות המרכז וטענה כי המרכז הוא המקום המתאים להכשרה בתעשייה, שלא כעמדת USOM/I, שרצה במקום זאת לקדם אגודת מנהלים.<sup>94</sup> לקראת אמצע 1958 עלתה הבעיה במלוא חריפותה. מן העבר האחד עמדו הגופים הישראליים, הלס"ט והמכון לפריון העבודה, ומן העבר השני הגופים האמריקניים - USOM/I, NYU, וככל שהיתה לה מעורבות בנושא, גם מנהלת ICA בווישינגטון.<sup>95</sup> במוקד הוויכוח היו ההשקפות השונות על אופי הפרויקט ועל תפקידו. כפי שמלמדים כל הדוחות בנושא - סטנפורד, דנהאם, גריידינגר - הציגו האמריקנים תפיסה כוללת על הכנת המנהלים, שלפיה אין די בהכשרה אקדמית טכנית בלבד. שני דברים היו חשובים בעיניהם לא פחות: הכשרתו של המנהל לתפוס תפקיד בעילית הכלכלית ויצירת רשת חברתית של מנהלים. המנהל אינו בעל מקצוע רגיל, אלא מנהיג וחבר בעילית מגובשת. לפי תפיסה זו, הדרך ליצור שכבה מבוססת של מנהלים היא בהכשרה אקדמית נרחבת, ולצדה מגע ישיר בין מנהלים מקומיים למנהלים אמריקנים באמצעות אגודת מנהלים ישראלית. המרכז לניהול מתקדם נתפס לפי השקפה זו כגורם חסר תועלת. USOM/I הציע להקים במקום זאת אגודת מנהלים ישראלית, שתהיה דומה לאגודות מנהלים אמריקניות.<sup>96</sup> לטענת הגרטי, ניסיונה של ICA בתכנית מרשל מלמד כי האמצעי הטוב ביותר להכשרת המנהלים הוא מגע ישיר בין אגודות מנהלים מקומיים לארגונים דומים בארצות הברית, ועל כן מומלץ לעודד התארגנות כזאת בישראל.<sup>97</sup> לעמדה זו התנגדה הלס"ט, שרצתה לשמור על מעמדו של המכון לפריון העבודה בפרויקט.<sup>98</sup>

91. 'הצעה להסכם הקמת מרכז לניהול מתקדם', 12 בדצמבר 1957, ג"מ 1/7 ג/4555 חט' 93.

92. מכתב ממושין לקולק, 24 בינואר 1958, ג"מ 1/173 ג/5365 חט' 43.

93. מכתב מהגרטי לקולק, 4 בפברואר 1958, שם.

94. 'בעיות מידיות בתחום הסיוע הטכני לתעשייה מטעם USOM', ג"מ 1/170 ג/5365 חט' 43.

95. לפי מזכר של הלס"ט: 'The Management Training Project', 27 במאי 1958, ג"מ 1/170 ג/5365 חט' 43.

96. לפי מכתב מקריבין לאברהם שלמון בשגרירות ישראל בווישינגטון, 13 באפריל 1958, ג"מ 1/173 ג/5365 חט' 43.

97. מכתב מהגרטי לקולק, 12 ביוני 1958, ג"מ 1/170 ג/5365 חט' 43.

98. מכתב מקולק לסקילס (Skiles, סגן מנהל USOM/I), הגרטי ביקר בווישינגטון באותו הזמן, בנוגע לוויכוח אחר עם הלס"ט - הוויכוח על מבנה המשק הישראלי שתואר בסעיף הקודם. ג"מ 1/170 ג/5365 חט' 43.



בסוף 1958 הגיעה המתיחות לשיאה, והלסט הביעה לפני ICA את רצונה להפסיק את הפרויקט.<sup>99</sup> הפנייה הביאה להתערבותה של מנהלת ICA בפרויקט, ובדצמבר הוגש לה דוח של USOM/I על התקדמות הפרויקט.<sup>100</sup> לפי הדוח, חלקו האקדמי של הפרויקט מתנהל כשורה. לעומת זאת, חלקו השלישי של הפרויקט – ההכשרה בתעשייה, אינו משביע רצון. הסיבות לכך הן שתיים: NYU לא עמדה בתנאי ההסכם – במקום חמישה מומחים שהיו אמורים לבוא לחלקו השלישי של הפרויקט, בא רק אחד; לא הושגה הסכמה בין הצדדים בנוגע לארגון המנהלים שהציעה USOM/I. הסיבה לכך, קבע הדוח, היתה התנגדותה של ההסתדרות לארגון מסוג זה.

בסוף דצמבר הוחלט לבטל את חלקו השלישי של פרויקט הכשרת המנהלים. גרידינגר ביקש להשתמש בכסף שהתפנה כדי להגדיל את מספר המומחים באוניברסיטה ובטכניון.<sup>101</sup> פנייתו ל-ICA בבקשה לתקן את החוזה נענתה בתגובה חריפה מצד הלסט. תמר שהם-שרון כתבה לאברהם שלמון,<sup>102</sup> יועץ כלכלי בשגרירות בושינגטון, שהיה במגע רצוף עם מנהלת ICA, כי 'המחיר שעולה לנו תוכנית זו הוא איום, ונטייתנו לא להגדיל כלל פעילות NYU ולהעביר את הדולרים למי' [המרכז הישראלי לניהול]. לאחר עיכוב ארוך למדי, התקבלה ההצעה. המרכז לניהול מתקדם בוטל, ותקציבו הועבר לסיוע למרכז הישראלי לניהול.<sup>103</sup> שני חלקי הפרויקט האחרים נמשכו עד סיומם המתוכנן באוגוסט 1960.<sup>104</sup>

המרכז הישראלי לניהול, שהוקם רק זמן קצר קודם לכך, היה ארגון של מנהלים, דומה לארגוני מנהלים באירופה ובארצות הברית. היומה ההתחלתית להקמתו באה ממנהלים בכירים במשק, חלקם הגדול ממפעלי הסתדרות. כמה מהמשפיעים בהם היו מעורבים גם בפרויקט הכשרת המנהלים – יוסף עמי מהטכניון, אחד משני הישראלים הראשונים שנשלחו ללימודי מנהל עסקים בארצות הברית במסגרת הפרויקט, היה מנהלו הראשון, ודוד מושין היה, ככל הנראה, הוגה הרעיון. יוצא שאמנם הוקם המרכז הישראלי לניהול ביזמה ישראלית, אלא שיוזמו, בהם יוסף עמי ודוד מושין, הכירו היטב את עולם העסקים האמריקני.<sup>105</sup>

99. לפי מכתב מהרמן (שגרירות ישראל בושינגטון) לקולק, 25 במרס 1958, ג"מ 170/5365 חט' 43.  
100. מזכר של ICA בנושא פרויקט הכשרת המנהלים בישראל, 12 בדצמבר 1958, NA 469/250/81/21/6/ box 19

101. 29 בינואר 1958, NYU Archive, Ivey series, box 8 folder 1.  
102. מכתב משהם-שרון לשלמון, 9 בפברואר 1958, ג"מ 17/423 חצ' 93.  
103. תיקון לחוזה הכשרת המנהלים, 10 באוקטובר 1959, ג"מ 17/423 חצ' 93. בחוזה לא מפורט הסכום שהוקצה למרכז הישראלי לתכנון. ככל הנראה, היה הסכום נמוך יחסית להקצאה המקורית.  
104. לפרטים, ראו: *The New York University Program in Israel, Final Report, 1960*.  
105. לתולדות הקמת המרכז הישראלי לתכנון ראו: המרכז הישראלי לניהול, 25 שנים למרכז הישראלי לניהול (1984-1959), ניהול, 40 (1984). וראה גם: פרנקל, 'ההיסטוריה הנעלמה', עמ' 86-97. תמר אשל סיפרה (ריאיון ב-25 ביולי 2002) שפנחס לבון, מזכ"ל ההסתדרות דאז, הסיר את התנגדותו לאחר שהוחלט על שינוי שם המוסד מארגון מנהלים ל'ארגון לניהול'. יוסף עמי סיפר (ריאיון מ-22 באוגוסט 2002) כי המאבק עם ההסתדרות היה ארוך וקשה, ולצד יוזמי הרעיון ניצבו ספיר ואשכול.

הצורה שלבש לבסוף הפרויקט היתה דומה במובן חשוב לשאיפותיהם של האמריקנים שהיו מעורבים בו. ברנארד גריידיניגר, כמו דנהאם לפניו, שיווה לנגד עיניו תכנית להכשרת מנהלים – מנהיגי העתיד של התעשייה הישראלית. כמוהו חתרו USOM/I ו-ICA לתכנית מקיפה ליצירת מעמד מנהלים.

לאנשי הלס"ט והמכון לפריון העבודה היו מטרות אחרות. שני גופים אלה רצו בתכנית להעלאת פריון העבודה בתעשייה על ידי אימוץ שיטות הניהול המתקדם האמריקניות, ולא ייחסו חשיבות להקשרים החברתיים והתרבותיים שלהם כיוונו האמריקנים. לחוג למנהל עסקים היה תפקיד חשוב, אך רק כחלק מתהליך המתרכז בהכשרה המידית של המנהלים. כשהפרויקט נטה לשים דגש בהכשרה אקדמית, ניסו אנשי הלס"ט והמכון לפריון העבודה לבטל את הפרויקט, או לפחות לכוונו ככל האפשר למטרות המרכז הישראלי לניהול. חשיבותו של החוג למנהל עסקים היתה מוגבלת בעיניהם, על אף שהם היו אלו שדחפו להקמתו. יותר משרצו תכנית ארוכת טווח, הם ביקשו פתרון מידי לבעיות הניהול של ישראל.

הפתרון שנמצא בסופו של דבר היה למעשה זה שהאמריקנים רצו בו מלכתחילה. בלא התנגדות, התקבלה לבסוף ההחלטה לתמוך באגודת המנהלים הישראלית, המרכז הישראלי לניהול.

## הדרך האמריקנית בישראל

הזכרנו בתחילה כיצד שימש הסיוע הטכני בתחומי הניהול לייצוא 'הדרך האמריקנית' לאירופה, דבר שנעשה באופן מוצהר. מה אפשר לומר על תכנית הכשרת המנהלים בישראל? ובכן, גם אם מעולם לא הוצגה התכנית ככלי ליצוא אידאולוגי, הרי בצד האמריקני מתגלה תמונה ברורה למדי. המגמה לעידוד הקפיטליזם בקרב הנציגים האמריקנים בישראל, שעליה כבר עמדנו – מתגלה ביתר שאת אצל מומחי הניהול. בנושאי פריון עבודה וניהול התייחסו המומחים האמריקנים במפורש לשאלות של שוויון ומעמד, ובכל המקרים הציגו השקפות קפיטליסטיות מובהקות. בפרק הקודם תוארה הביקורת הגסה שהטיח מומחה המתכות האמריקני פרד ויליאמס בעובדים הישראלים. ביקורת מסוג זה, אם כי גסה הרבה פחות, מופיעה בעוד מקום, חשוב יותר לעניין. במרס 1958, לאחר חמש שנים של ייעוץ בנושאי פריון עבודה במכון ובטכניון, פרסם פרופ' טיילס, דוח על מצב פריון העבודה בישראל.<sup>106</sup> הדוח הארוך עסק בעיקר בסקירת פעולות המכון לפריון העבודה ובתכניות להכשרת מנהלים. אשר לפועלים, טען טיילס כי הם נהנים מביטחון תעסוקתי רב, שמקשה על כל ניסיון להחדיר בהם מוטיבציה. כדי לקדם את התעשייה בישראל, על כל פועל להבין שהוא תורם להצלחת המפעל, 'וכי יש לו חובות ולא רק זכויות'.

106. 'Productivity in Israel: A Five Years Mission', ג"מ 38/4555/חט' 48.

לשני המומחים האמריקנים היתה גישה ביקורתית בנושא זכויות העובדים. לדעתם ניתנו להם זכויות מופרזות, הן כפרטים הן כקבוצה נבדלת. בדברי ויליאמס יש לכך ביטוי מעורפל יותר, אינסטנטיקטיבי יותר. בדברי טיילס הוא מנוסח כחלק מהשקפת עולם מדעית של מומחה לפיריון עבודה. ואולם ביסוד הדברים עומד סנטימנט דומה – התנגדות למה שנתפס אצלם כמתן זכויות מופרזות לפועלים, והקניית חשיבות גדולה יותר למפעל מאשר לפועל. עוד בעיה בעיני מומחי העבודה היתה שיטת השכר הישראלית הצמודה ליוקר המחיה. מאמר שפרסם ד"ר פ' קולס (Coles), ראש המחלקה הכלכלית ב-USOM/I,<sup>107</sup> עסק בבעיות הפיתוח התעשייתי של ישראל. קולס מציין שש בעיות קריטיות. ארבע מהן אינן ניתנות לפתרון על ידי USOM/I. שתי הנותרות הן עלויות ייצור גבוהות ומחסור בידע טכני. העלויות הגבוהות נובעות מהשכר הגבוה של העובדים. קולס מודע לכך ש'בגלל שיקולים חברתיים-פוליטיים לא ניתן להוריד את המשכורות', ומציע לכן 'להצמיד מענקים לרמת פיריון העבודה במקום יוקר המחיה [התרגום שלי]'.

בתחילת שנות השישים התפרסמו עוד שני דוחות של מומחי פיריון עבודה וניהול אמריקנים, ויליאם רוברטס (Roberts) והיי פיש (אחד משני מומחי הפיריון הראשונים בישראל).<sup>108</sup> שניהם עסקו במצב הניהול בישראל. פיש פתח את הדוח בהסבר תפקידו של הניהול; לדעתו יש להתייחס אליו כאל הון לכל דבר. הוא ער לכך שרעיון חדש זה עדיין אינו מובן היטב בעולם, וגם אלה שמכירים בחשיבותו אינם מבינים כי זה הגורם החשוב ביותר לתעשייה המודרנית. בישראל קיים קושי נוסף – ההשפעה של האידאולוגיה 'הקאופרטיבית', שלפיה יש להחליף מנהלים ברוטציה כדי למנוע יצירת מעמד מנהלים.

לרוברטס היתה דעה דומה. רוברטס מספר כי בשיחה פרטית עם פקיד הסתדרות בכיר שמע מפיו כי הוא 'מפחד מיצירתו של מעמד מנהלים'. תגובתו של רוברטס היתה כי יש 'לעשות מאמצים ממשיים כדי לפתח גישה נאורה יותר כלפי חשיבותה של הנהלה טובה'. התגובה, יש לשים לב, אינה תשובה לחשש שהעלה פקיד ההסתדרות. רוברטס טוען רק כי טובתה של ישראל מחייבת אותה לאמץ גישה אוהדת יותר לרעיונות הניהול. אין הוא מתייחס לשאלת יצירתו של מעמד מנהלים.

שני המומחים גילו אי-שביעות רצון מהתפתחות האטית של הניהול בישראל. אצל שניהם הופיע אותו הסבר לבעיה – 'המורשת הסוציאליסטית' של ישראל והחשש מיצירת מעמד מנהלים. פיש הסתפק בהסבר; רוברטס ביקש גם להתגבר על המורשת המכבידה.

F. A. Coles, 'Industrial Activities of the USOM in Israel', *Israel Economic Forum*, 7, 1, 107 (1955)

H. Fish, *Report to The Government of Israel on Management Development and Training*, 108 Not Published, 1962; דוח רוברטס על משימתו בישראל, 1 ביוני 1960, ג"מ 154 ג/5363 חט' 43. ב-1962 התבקש פיש לחזור לישראל על מנת לחוות דעתו על התפתחות התחום. רוברטס בא לישראל בראשות משלחת מומחי ניהול שהעבירו כמה סמינרים למנהלים ישראלים. בדוח מספר רוברטס כי החליט להקדיש את מאמציו 'להפוך עולם זה לטוב יותר, ומלא שלום יותר'.

בשני הדוחות וכן במאמר של קולס, אין מדובר בסלידה מהעובדים ומזכויותיהם או בכעס עליהם – שלא כהתייחסותם של ויליאמס וטיילס. הנימה השלטת היא של כורח המציאות בעיני המומחים ולא של העדפה אידאולוגית מוגדרת. אין הם מצהירים על הבעייתיות של זכויות העובדים בישראל. בעיני המומחים לפיריון העבודה החשש בישראל מפני התגבשות מעמד מנהלים הוא גורם מעכב בהתפתחות התעשייה הישראלית בישראל. למרות ההבדלים, תפיסת העולם בכל המקרים דומה – שלילת ההשקפה הסוציאליסטית שלדעת המומחים האמריקנים היתה נהוגה בישראל. הם המליצו שבמקומה תאמץ ישראל את המודל התעשייתי האמריקני, שבמרכזו עומד המנהל המקצועי.

כעת נשאלת השאלה כיצד התקבלו רעיונות הניהול בקרב הישראלים אשר היו מעורבים בתכנית. קיימות עדויות מעטות בלבד לכך, אך בכל זאת יש בהן עניין רב. דוגמה אחת היא המרכז הישראלי לניהול, אגודת המנהלים הישראלית, שזכתה לבסוף לסיוע דרך תכנית הכשרת המנהלים. כפי שצוין כבר בדוח סטנפורד, החשיבו המנהלים האמריקנים ארגונים כאלה כאחד הכלים החשובים לפיתוח יכולות המנהלים. בדעה דומה החזיקו גם מנהלים ישראלים. יוסף עמי, מייסדי המרכז הישראלי לניהול ומחברי הנהלת הטכניון, היה אחד משני הישראלים שנשלחו לקורס הניהול בנורת'וסטרן בהתאם להמלצות דוח דנהאם. בנאום בכנס היסוד של המרכז הישראלי לניהול<sup>109</sup> טען עמי בזכות חזיון הקשרים החברתיים בין המנהלים על ידי ארגון מסיבות משותפות, נסיעות לחוץ-לארץ וכיוצא באלה. נמנעו מלעשות כן, אמר עמי, מכיוון ש'נאמר עלינו כי נהפוך לארגון סובייסטי', אך זו פעולה חיובית שתתרום לחזיון הידע הניהולי בישראל ויש לאמצה. לא קשה לזהות נגד מה יצא עמי. למורשת השוויונית עדיין היתה אחיזה מסיימת בשיח הציבורי. משום כך נשמרו הצהרות מסוג זה לדיונים פנימיים. בהצהרות שנועדו לפרסום הביע המרכז הישראלי לניהול עמדה שונה במקצת. באוגוסט 1960 נשא נציג המרכז הישראלי לניהול נאום בכנס בין-לאומי בנושא תפקיד הניהול בפיתוח מדינות צעירות.<sup>110</sup> בנאום הציג את עמדת המרכז הישראלי לניהול, שלפיה הניהול המדעי הוא מטיבו 'א-פוליטי', ולכן אין לו משמעות חברתית. אשר לחששות מיצירת 'מעמד של מנהלים', הם התבררו כלא מוצדקים.

עדויות מעניינות ביותר מצויות בתיעוד הדיונים שהתקיימו באוניברסיטה העברית בנוגע להקמת החוג למנהל עסקים. ציינו מקודם כי היוזמה להקמת החוג צמחה גם מבית הספר למדעי החברה באוניברסיטה. ואולם, ברגע שבו החל הרעיון להתפתח השתנתה זירת הדיונים והיא יצאה מהמסגרת האוהדת של בית הספר. כך הובעו גם דעות חדשות. לפרופ' נתן רוטנשטריך, פרופסור לפילוסופיה ומשקיף חד עין על החברה הישראלית, היתה דעה נחרצת על חוג זה, ודבריו על כך מאלפים:

109. פרוטוקול ישיבת היסוד של מועצת המכון הישראלי לניהול, 18 בינואר 1958, ג"מ 8/גל 384/חט' 95.  
110. עותק של הנאום נמצא בג"מ 6/גל 384/חט' 43.

מקצוע ניהול עסקים קשור לכל האקלים החברתי והפוליטי. העובדה שלימוד כזה התפתח בארה"ב תלויה במציאות של עסקים עצומים מצד אחד ובסולם ערכים מסוים וספציפי הקשור למציאות זו מצד שני. אל לנו ליטול חטיבה אחת הקשורה כולה למציאות זרה ולהעתיקה כולה למציאותנו השונה לחלוטין.<sup>111</sup>

כלומר, רוטנשטרייך טען כי לימודי מנהל עסקים הם חלק מהתרבות האמריקנית ואינם מתאימים לחברה הישראלית. נוסף על כך טען כי לא ברורה התועלת בדיסציפלינה שמיועדת לניהול תאגידים פרטיים גדולים, מהסוג שכמעט אינו קיים בישראל. לעומתו עומדת התרשמותו של הפרופ' מיכאל אבן-ארי,<sup>112</sup> סגן נשיא האוניברסיטה. כמו יוסף עמי, גם אבן-ארי נשלח ב-1956 לקורס במנהל עסקים באוניברסיטת נורת'ווסטרן. במשך כארבעה שבועות, מ-22 ביולי עד 17 באוגוסט, השתתף אבן-ארי בקורס ניהול לאנשי עסקים אמריקנים שהתקיים בנורת'ווסטרן. בזיכרונותיו כתב אבן-ארי כי חבריו לקורס היו כולם בעלי 'דעות ימניות-שמרניות' ועוררו בכך את כעסו. הוא מספר על ויכוחים שהתעוררו בינו לבינם על מקורות העוני.<sup>113</sup> אבן-ארי היה אפוא בעל השקפת עולם שבוודאי לא היתה ימנית. ואולם הדוח שהגיש לאוניברסיטה<sup>114</sup> מיד לאחר הקורס, שפע דברי שבח נלהבים, ובעיקר על רוח הקורס.

קרבתם של 37 מנהלים אמריקנים בכירים העניקה לי הבחנה מעמיקה של 'דרך החיים האמריקנית', אשר למרות ביקורים קודמים רבים בארצות הברית, מעולם לא הבנתי במלואה [...] רכשתי הערכה חדשה למנהלים הבכירים. ראיתי בהם לא רק 'money makers' אלא סוג של חלוצים, מכיוון ש'הספך (Frontier) האמריקני' של המאה האחרונה נמצא במובן מסוים בעסקים. [...] למדתי להוקיר את פתיחות מחשבתו, ואת נכונותו להתאים את עצמו לסביבה המשתנה תמיד, אשר לפי דעתו היא הדרך היחידה לקדמה כלכלית וחברתית.

הבנתי את הפסיכולוגיה ואת הרפלקסים של עמיתי האמריקנים, אשר לדעתי, מאפיינים את המנטליות של כל השכבה החברתית שאליה הם משתייכים, ונבדלים מאוד משל לא

111. פרוטוקול ועדת ההוראה במדעי החברה ובמדעי הרוח, 1 במאי 1957, גא"ע 2664/1957.

112. מיכאל אבן-ארי (1904-1989), יליד מץ בגרמניה, היה חבר בארגון נוער ציוני. עלה לישראל ב-1933, לאחר שהוסמך לד"ר בבוטניקה ולימד בפראג ובדרמשטאט. התחיל ללמד באוניברסיטה העברית ב-1934. באותה שנה התנדב להגנה, וב-1940 והתגייס לצבא הבריטי. ב-1947 נסע לראשונה לארצות הברית, שם פגש את אשתו לעתיד, ליזל. ב-1953 התמנה לתפקיד סגן נשיא האוניברסיטה. ב-1954 נסע שוב לארצות הברית לשמונה חודשים לשם גיוס כספים למוסדו. לאחר מכן עסק בעיקר בפיתוח החקלאות המדברית בנגב, תחום שתרם לו רבות. הפרטים הם מתוך האוטוביוגרפיה של אבן-ארי, המדבר המתעורר, ירושלים 1988 [להלן: אבן-ארי, המדבר המתעורר]. מדבריו מצטייר אבן-ארי כציוני נלהב, 'מפא"ניק' שגם בסוף שנות השמונים הוסיף להתגעגע לשלטונו של בן-גוריון.

113. אבן-ארי, המדבר המתעורר, עמ' 58-157.

114. גא"ע 2612/1956.

אמריקנים. [...] ההבדלים ניכרים בתחומים האלה: 1) היחס כלפי הממשלה והשליטה הממשלתית; 2) הערכה שונה של חשיבות היזמה הפרטית לקדמת המין האנושי; 3) הגישה כלפי יחסי עבודה וניהול בתעשייה; 4) הדגש במדע ואמונתם של המנהלים האמריקאיים כי רק יישום כלל-ארצי של גישה מדעית לעסקים ולתעשייה יאפשר שגשוג תמידי לארצות הברית ויעודד שפע ברחבי העולם. מצד שני, הבחנתי כי המנהלים עצמם אינם מבינים את ההבדלים בגישות [לעומת התלמידים הזרים] [התרגום שלי].

'ההשתתפות בקורס', המשיך אבן-ארי, 'הוכיחה לי את הצורך בקורסים דומים באוניברסיטה העברית, בקשר לבית הספר שלנו במינהל עסקים. הקורס הזה למנהלים בכירים הוא אחד מעמודי התווך בכל ביה"ס למינהל עסקים, ובייחוד בישראל, שבה רוב המנהלים אינם מוכשרים היטב לעבודתם [התרגום שלי]'. אבן-ארי מספר בהמשך דבריו כי ביקר גם בבית הספר למנהל עסקים ב-NYU. בעקבות הביקורים 'הבנתי כי הקמתו של בי"ס כזה במסגרת האוניברסיטה העברית היא אחד התנאים המוקדמים הבסיסיים לייעילות גבוהה יותר של העסקים והתעשייה בישראל [התרגום שלי].

הסתייגותו העיקרית של אבן-ארי נגעה לאי-שיתופם של אנשי איגודים מקצועיים בקורס – 'אני חושב כי מישוהו משכבת המנהלים של ארגון העובדים היה צריך להשתתף [התרגום שלי]'. ואולם, ביקורת זו בטלה בשישים לעומת ההתלהבות שבה תיאר את הקורס, את לימודי העסקים האמריקניים ואת הרוח האמריקנית. דברי הסיכום שלו על הקורס מבטאים זאת באופן בולט: "The foreign participant becomes an apostle of the "American way of life" in his country'.

הן רוטנשטרייך והן אבן-ארי עמדו על כך כי האתוס שבבסיס לימודי העסקים האמריקני זר לישראל. ואולם היה גם הבדל חשוב בגישתם: רוטנשטרייך ראה בכך סיבה מספקת לדחיית הרעיון על הסף, ואילו אבן-ארי אימץ גישה מיסיונרית ותמך בהתלהבות בפתחת לימודי הניהול בישראל – ובדרך זו בייבוא 'הדרך האמריקנית'.

## סיכום

לידתו של רעיון הניהול בישראל היתה קשורה אפוא בעקרונות קפיטליסטיים מובהקים. היי פיש וסימור טיילס, מומחי פריון העבודה מטעם ILO, הראשונים שהעלו את עניין שיטות הניהול האמריקניות בישראל, תמכו בחיזוק עקרונות קפיטליסטיים, והביעו את דעתם במקומות שונים נגד מה שנראה בעיניהם כמורשת סוציאליסטית. דוח סטנפורד, שהחל את המהלך שהביא לפרויקט הכשרת המנהלים, שפט את הניהול הישראלי לפי מדדים קפיטליסטיים – הניהול בישראל כושל בגלל כושר התחרות לקוי. כל המומחים האמריקנים שהיתה להם נגיעה לשאלות כלכליות – ולפחות חלק מאלה שלא היתה להם נגיעה כזאת – האמינו בתפיסת עולם קפיטליסטית על כל המשתמע מכך: עידוד ההתחרותיות והיזמה

הפרטית ושליטת התפיסה השוויונית. 'המיתולוגיה הכלכלית' האמריקנית ייחסה חשיבות עקרונית לזימה הפרטית ולהתחרות שנובעת ממנה. כמו במקומות אחרים בעולם נטו האמריקנים בתפקידי הסיוע בישראל לראות באימוץ הקפיטליזם צעד בדרך לקדמה. הניהול המתקדם היה בעיניהם חלק מתפיסת העולם הקפיטליסטית, ולכן צעד נחוץ למען הקדמה. אנשי ה"ס"ט וישראלים אחרים שהיו מעורבים בפרויקט הכשרת המנהלים התייחסו לניהול באופן שונה. בעיניהם, כמו בעיני רבים בעולם, הניהול האמריקני, בפשטות, פעל היטב. קשה למצוא 'מיתולוגיה' ברורה בצד הישראלי. הנימוקים בעד הזימה הממשלתית היו מעשיים. בשום מקום לא הובעה התנגדות עקרונית להשקפות האמריקניות. שלא כאידאולוגיה האמריקנית, האידאולוגיה של הפיתוח היתה אידישה לעניין העקרוני של הזימות והבעלות. בעיניהם, דוח סטנפורד רק ניסח באופן מוסמך את ההתרשמות המקובלת בישראל אשר לרמת הניהול בה. ספק רב אם המעורבים בפרויקט הכירו את מדע ניהול העסקים האמריקני לעומקו, או ראו בו דיסציפלינה שכרוכה בהכרח באימוץ כלכלה קפיטליסטית.

הניסיונות האמריקניים לצמצם את המעורבות הממשלתית במשק נדחו בתוקף, כפי שמראה המקרה של דוח סטנפורד, וכאמור נבעה הדחייה מתוך הערכה כי כלכלת ישראל אינה יכולה להסתמך על זימה פרטית – ולא מהשקפת עולם סוציאליסטית דווקא. ואולם, וזו הנקודה המכרעת, הניהול לא נתפס כלל כחלק מניסיון להשתית משק קפיטליסטי בישראל. כמו פרויקטים אחרים של USOM/I, היה מדובר כאן בשיפור טכני נחוץ לישראל. ניהול משופר, הכול הסכימו, היה צו השעה. בעיני 'הטורקים הצעירים' בממשלת ישראל ובמכון לפריון העבודה, בעלי ההכשרה האקדמית, היו לימודי ניהול האמצעי המתבקש להעלאת רמת הפריון, בתחום שבו נזקקה ישראל לעזרה הדחופה ביותר, ולא יותר מכך. רק מעטים שמו לב לקשר שבינם ובין האתוס האמריקני הקפיטליסטי.

במילים אחרות, לא התקיימה סימטריה בין שני הצדדים. בצד האמריקני אפשר לראות בבירור את חשיבות האתוס הכלכלי הקפיטליסטי. לאורך כל תכנית הסיוע – ממומחי הסיוע הראשונים, דרך דוח סטנפורד ועד התכנית להכשרת המנהלים – עולה בבירור החשיבות הרבה שייחסו האמריקנים לאתוס ולא רק לפרקטיקה. בעיני אנשי הסיוע האמריקנים, נתפסה הזימה הפרטית לא רק כדרך היעילה ביותר לצמיחה, אלא גם כסימן וכתנאי לקיומה של 'הדרך האמריקאית', שהיא תנאי מוקדם לפיתוח. כמו המטרה המוצהרת של הסיוע הטכני לאירופה, כוון גם הסיוע הטכני לישראל לעידוד האתוס הקפיטליסטי. בצד הישראלי, לעומת זאת, תפסה שאלת הזימות מעמד אינסטרומנטלי בלבד. במפגש בין שני העולמות זכתה לבכורה 'המיתולוגיה' המוצקה יותר, האתוס המקיף יותר. הסיוע לניהול עוצב לבסוף בצורה דומה יותר לזו שרצו האמריקנים המעורבים בעניין מזו שרצו הישראלים.

יידרש מחקר נוסף כדי לברר עד כמה אכן תרמו לימודי הניהול לחיזוק האתוס הקפיטליסטי. עדותם של יוסף עמי, ובעיקר של מיכאל אבן-ארי, מלמדות כי אכן היתה השפעה כזאת. ההתלהבות שעוררו לימודי הניהול, שנראו חלק מסוד ההצלחה האמריקנית הבלתי מעורערת, הביאה לאימוץ האתוס הקשור בהם. אפשר למצוא כמובן הסברים נוספים לנטייה לאמץ את אתוס הניהול, הסברים שמפרשים את התהליך כמכוון מלמעלה, או כחלק מהוכחה נוספת

להיעדר חזון סוציאליסטי אמתי בישראל.<sup>115</sup> ואולם בחינה מדוקדקת של המקורות ההיסטוריים והשוואתם למקרים נוספים בעולם מגלה תמונה מורכבת יותר. לא פחות חשוב מרצונם של האמריקנים להחדיר את 'הדרך האמריקנית' לישראל היה רצונם של הישראלים לאמץ אותה אל חיקם, גם אם משמעותו המלאה לא היתה ברורה להם לחלוטין.

חשוב להדגיש כי אין בכך כדי לומר דבר על קיומו או על היעדרו של אתוס סוציאליסטי כלשהו לפני כן, וודאי שלא על המציאות הכלכלית של ישראל. הנקודה החשובה היא כי לימודי הניהול וכל הקשור בהם פתחו בפני הישראלים צוהר ל'דרך האמריקנית', שלא היתה מוכרת היטב קודם לכן. היה זה פתח לאתוס קפיטליסטי מורכב ומבוסס, שיש בכוחו להצדיק את כל אותם מרכיבים קפיטליסטיים שהושמו לבזו ולשלילה בהצהרות שהיו מקובלות באותה תקופה בחלק הדומיננטי של החברה והפוליטיקה הישראלית: התחרות, יזמה פרטית, אי־שוויון ועוד. שאלה אחת היא אם אכן מדובר כאן בדחיקה של האתוס הישן מפני אתוס חדש: האם אבן־ארי ה'מפא"יניק' היה בעל השקפות שמאליות מוצקות או אולי מלכתחילה היו אלה רופפות וחסרות ביסוס רעיוני של ממש? תהיה התשובה אשר תהיה, קשה להכחיש כי האתוס החדש אכן זכה להצלחה הולכת וגוברת מאז הביעו ראשוני המומחים האמריקניים את דעתם על ה'סוציאליזם' בישראל, ומאז קיבלו הישראלים המעורבים בדבר את המלצותיהם לשיפור הניהול ופריון העבודה.

115. לדוגמה פרנקל, 'ההיסטוריה הנועלמה'.