

מיסודה של הקרן לירושלים
Mishkenot Sha'ananim Founded by The Jerusalem Foundation
مشكنوت شانونيم قام بانشاؤها صندوق القدس



המרכז לאתיקה בירושלים

אתיקה בניהול השתלמות הנהלת בתי

המשפט

ד"ר יותם לוריא

22.06.05



הקדמה

ד"ר יותם לוריא, אונל ב"ג

המשפט מאת פרנץ קפקא

"אין לי כל ספק", אמר ק' [...] "כי מאחרי כל גילוייו של בית דין זה, וזאת אומרת במקרה שלי, מאחרי החקירה והמאסר של היום עומד ארגון גדול. ארגון שלא זו בלבד שהוא ממנה שומרים לוקחי שוחד, מפקחים מרוטפשים ושופטים חוקרים שבמקרה הטוב ביותר הם ענוותנים [...]. מה פשרו של ארגון גדול זה, מורי ורבותי? הפשר הוא שאוסרים אנשים חפים מפשע ומנהלים נגדם פלילה שאין לה שחר ושעל על פי רוב, כמו במקרה דידי, אין לה גם תוצאות. וכי כיצד אפשר, לנוכח השטות הגמורה הזאת, למנוע את חבר הפקידים מלהתמכר לדרכי שחיתות ורדיפת שלמונים שאין כמותן?" (ע"מ 50)

שתי הנחות להבנת הקשר הדיון

אתיקה מקצועית (שופטים)

- שופטים הם בעלי מקצוע חזקים בד"כ, הם כפופים רק לחוק
- בישראל, לנוכח מעמדו של נשיא בימ"ש העליון, על אחת כמה וכמה. למרות זאת, השופט נתון לביקורת:
- ביקורת של העיתונות והציבור וביקורת של עו"ד המערערים על החלטותיו לבימ"ש גבוה יותר ופותרים את הסוגיה בפני שופט אחר. כלומר החלטות שיפוטית נתונת לביקורת.

■ הפרדת הרשויות: רשות מחוקקת, מבצעת ושופטת.

■ נראה, במבט ראשון כי הנהלת בית המשפט שייכת לרשות השופטת.

■ מערכות של איזון ובלמים.

מה זה אתיקה לניהול?

אתיקה של מנהלים

אתיקה בתחום המנהל

אתיקה לניהול = אתיקה במוסדות (institutional ethics)

תיאוריה פוליטית של ארגונים

Institutional Politics

Political Theory in Organizations



מבנה הדיון – הסוגיות שעל הפרק

אתיקה בניהול בתי משפט

שתי רמות דיון

■ סוגיות מיקרו

דילמות אתיות בתוך המבנה
ההירארכי הקונקרטי של
הנהלת בתי המשפט

1. סודיות והגנת פרטיות
2. נאמנויות כפולות (ניגודי עניינים)
 1. בתוך הארגון
 2. לצד שלישי
3. חריגה מגבולות מקצועיים וניגוד בין ערכים אישיים ומקצועיים
4. חשיפת שחיתות (whistleblowing)
5. שחיתות – ניצול לרעה של עמדת כוח או תפקיד.

■ סוגיות מאקרו

סוגיית הכפיפות הציבורית – האחריות
והסמכות – של הנהלת בתי המשפט.

■ בגדול – מה היחסים בין נשיא בימ"ש,
מנהל בתי המשפט, מזכירים ראשיים
ושר המשפטים.

■ היחסים הבסיסיים לעיל מקרינים על
היחסים בתוך בית המשפט--מי
הממונה ואת מי משרתים עובדי
הנהלת בתי המשפט?

אנשי המינהל כמלכי פילוסוף מודרניים רקע היסטורי בשלושה שלבים

1. אפלטון חשב שמין הראוי שהפילוסופים יהיו מלכים ויארגנו את החיים הציבוריים במדינה.

■ הפילוסוף יודע אודות דברים, הוא לא מומחה במשהו

■ יש לו ידע פורמאלי, של איך

■ הוא אינו נגוע במניעים זרים ומסוגל לעבור ממערכת למערכת.

2. גילדות (כמורה, רופאים, משפטנים) – הסמכות עוברת לדרג המקצועי

■ מקור הסמכות של הדרג המקצועי – ידע פרופסיונאלי

3. בעידן המודרני, עם השקיעה במעמד של הגילדות הקלאסיות,

המנהל ואנשי האדמיניסטרציה הם אלה שמסוגלים לעבור

ממערכת למערכת ולומר כיצד עליה לפעול כדי לממש את

התכליות שלה בצורה הטובה ביותר.



חלק 1: סוגיות המאקרו

הציבור
עו"ד ולקוחות

דרג מקצועי
שופטים
בראש: נשיא בימ"ש

דרג ניהולי
הנהלת בתי משפט
בראש: מנהל בתי משפט

כפוף ל:

?

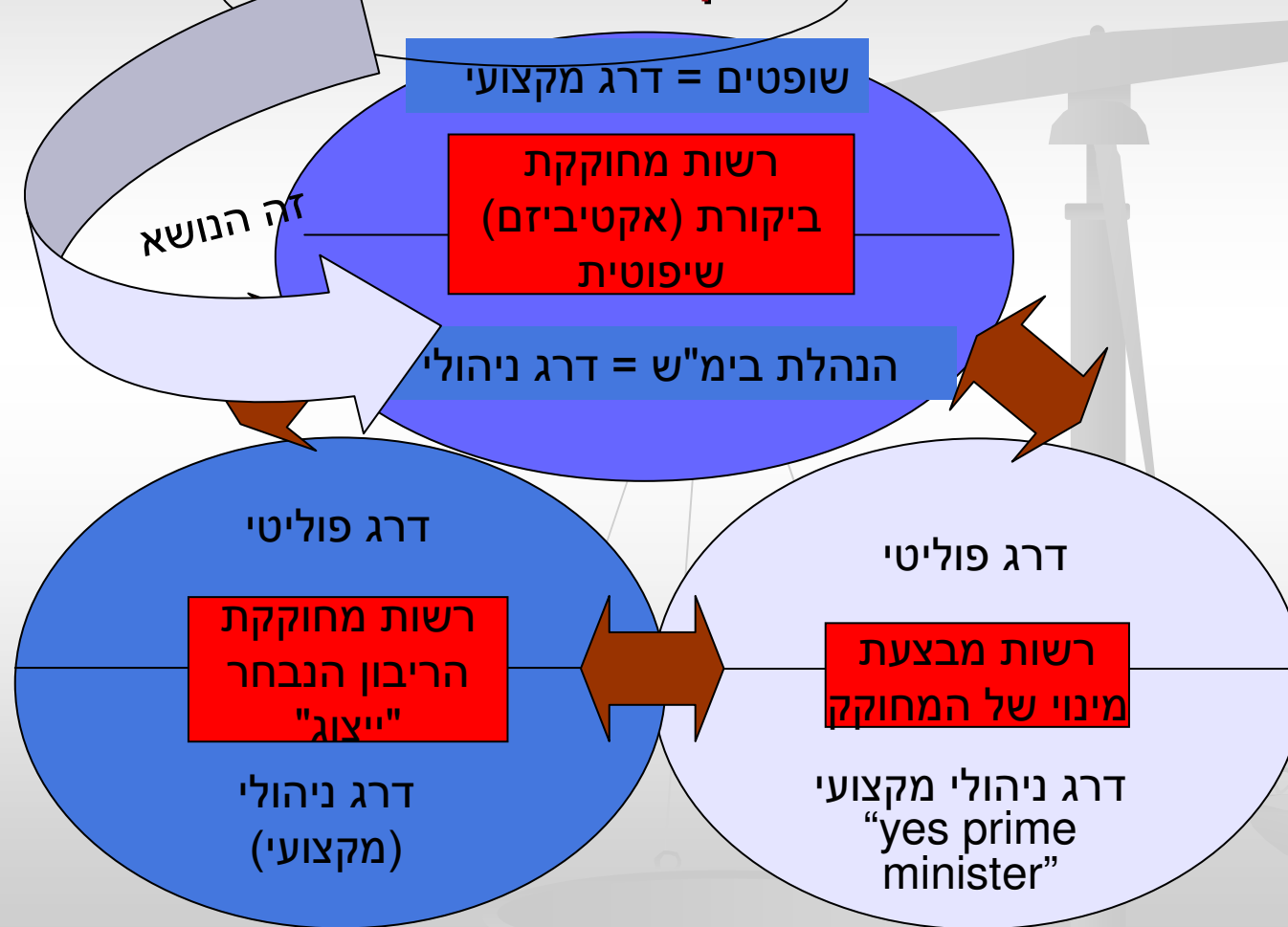
משרד המשפטים

הציבור - לקוחות	דרג ניהולי	דרג מקצועי	מוסד
עו"ד הציבור	שר משפטים הנהלת בת משפט	שופטים נשיא בית	בית משפט
מה היחסים בין הציבור ובין הדרג הניהולי?	רמ"ח נש מזכ"ל רפוא	מה היחסים בין הדרג המקצועי ובין הדרג הניהולי?	אוניברסיטה בית חולים
משפחות	מנהל בי"ח	אחות	
הורים ותלמידים	מנהל בי"ס מנהל מח' חינוך	מורים מפקחים	בית ספר

לא להתבלבל בין:

1. הפרדת רשויות \neq פוליטיקה ארגונית

2. פוליטי/ניהולי \neq מקצועי/ניהולי



מעבר של אנשים מהתחום המקצועי לניהולי

- יש מעבר מדרג מקצועי לדרג ניהולי (לדוגמא, מעטים המהנדסים שעובדים יותר משנה כמהנדסים ולא עוברים לניהול. מנהל בתי משפט הוא שופט)
- ברמה העקרונית –
 1. באיזה מידה הדרג הניהולי צריך ידע מקצועי (משפטי)?
 2. באיזה מידה הדרג הניהולי צריך להיות מורכב ממנהלים שהם בעלי מקצוע בתחום הניהול?

המעבר למערכות בירוקרטיות משפיע על אופן מימוש הערכים

- סודיות, לדוגמא, ביחסים בין פציינט ורופא הם מאד שונים ברמה הבין-אישית (רופא-חולה) מאשר במסגרת המורכבת של בי"ח שבה התיק הסודי (לכאורה) מטולטל בפרוזדורים ועובר המון ידיים שונות.
- ברגע שיש תקציבים והרבה מאוד עובדים הדרג המקצועי נזקק לסיוע של הדרג הניהולי
- איזה תקנות ניהוליות ממסדות את עבודת הדרג המקצועי?

מה היחסים בין הדרג המקצועי ובין הדרג הניהולי?

- השופט המעצבן – הכול דחוף, מבורדק, עובד אל תוך הלילה (המזכיר צריך לגשר)
- "שררה" וניהול שופטים (צעירים) ע"י פקידים (ותיקים)
- ניגודי עניינים כתוצאה מהיכרות קרובה בין פקיד לשופט והניסיון להשפיע.
- קבלה לעבודה של קרובי משפחה (טובה צימוקי, "בית משפט לענייני משפחה" ידיעות אחרונות)
 - קידום והטבות (רכב לדוגמא) לקרובי משפחה
 - נשיא בימ"ש שזקוק לתקן נוסף מההנהלה מעסיק את ילדי הפקידות הבכירה כמתמחים

תקנים- עומס עבודה של שופטים

- דוגמא, לאחרונה נודע שהנהלת אל-על הביאה להרעה בתנאי העבודה של הטייסים (בעלי המקצוע) בכך שקיצרה את זמן השהות שלהם על הקרקע.
- באותו האופן, החלטות ניהוליות בנוגע למספר המתמחים, והעוזרים המשפטיים ששופט פלוני יקבל וכן מספר תקנים של שופטים בבית משפט זה או אחר קובע את עומס העבודה השופט.

מערכת ניתוב תיקים

- לצוות המנ"ת (מערכת ניתוב תיקים) יש שיקול דעת רב בנוגע לתיק. התוכנית הארצית של מנ"ת קובעת קווי יסוד שלפיהם נשיאי בתי המשפט צריכים לקבוע תוכנית מפורטת לטיפול בתובענות.
- תוכנית המנ"ת מציעה "שימוש באלטרנטיבות שיפוטיות", לרבות מחיקת תובענות מחוסר מעש. בכך בעצם יש אפשרות של ניתוב תיק עפ"י שיקול דעת של גורם ששייך להנהלה ואיננו בעל מעמד שיפוטי. על מנת לחסוך במשאבים למנ"ת יש אינטרס ללחוץ על הצדדים להגיע לפשרה ולא להגיע למשפט.
- לצורך ניתוב תובענות המנ"ת מבצע הערכה לגבי הדחיפות והזמן שיש להקצות לתיק.

מה היחסים בין הציבור ובין הדרג הניהולי?

- לחץ של ציבור (עו"ד) על פקידת להעביר "דחוף" לשופט
- עו"ד רוצים להשפיע על ההחלטה איזה שופט יקבל את התיק – זה במיוחד עולה בהקשר של מידע לגבי מי הוא השופט התורן
- חדשות לבקרים מתפרסמת בעיתונות הודעה כי הוגשה תביעה לבית-משפט כנגד פלוני, וזאת עוד בטרם מוגש כתב הגנה ובזמן שהתובענה לא רק שלא הגיעה לשופט אלה אף לא לנתבע.



שתי בעיות יסוד ברמת המאקרו

בעיית הייצוג
בעיית הסמכות

בעיית הייצוג

■ בעיית הייצוג (representation): את מי מייצג כל גוף?

■ האם הפקידות משרתת את המנהלים או את הציבור

■ לדוגמא, פקיד ארנונה שמגן על העירייה

■ לדוגמא, פקיד שומה במס הכנסה שמשרת את מס הכנסה

ולא את הציבור

■ האם בעל המקצוע מייצג את הפרופסיה או את

הארגון?

■ לדוגמא, רופא ששולח את הפצינט לצילום רנטגן כי MRI יקר

מדי

בעיית הסמכות

■ בעיית הסמכות (authority): מה מקור הסמכות של הדרג הניהולי?

1. שליחים של הדרג המקצועי
2. ידע ייחודי בתחום הניהול (בירוקרטיה)
3. משרתי הציבור



■ שלש צורות להבנת צורת הפיקוח על הדרג הניהולי ומקור הסמכות של הדרג הניהולי

1. הדרג הניהולי ממלא תפקיד בהירארכיה, מוציא לפועל גרידא
2. הדרג הניהולי הוא הדרג המקצועי, professional civil servants
3. הדרג הניהולי משרת את הציבור וצריך לתת לציבור דין וחשבון על מעשיו.

•Thompson p. 50-72



חלק 2: סוגיות המיקרו

סודיות והגנת פרטיות

1. סודות הקשורים לתובענות

המידע בנוגע לכתב טענות פתוח רק לצדדים. מה קורה כשצד שלישי, עיתונאים או עו"ד המטפלים בתיקים אחרים (כמו עו"ד המטפל בהוצל"פ שרוצה לדעת מה רכושו של הנתבע) מעוניינים במידע לגבי תיק מסוים? חובת הסודיות ברורה, אך לעתים יש לעובדי מזכירות בית המשפט אינטרסים אחרים.

2. סודות הקשורים לעבודה בארגון

סוגיית המחשוב מעלה בעיות קשות בנוגע להגנת המידע מבחינת סודיות ומבחינת האישורים והביטחונות שהמידע הגיע ליעדו.

נאמנויות כפולות

1. בתוך הארגון

עובדים והנהלה בארגון מחיובים לפעול לטובת הארגון, אך לא פעם קורה שיחסים אישיים ובעיות אישיות של עובד פלוני מעלים את סוגיית הנאמנות לעמיתים לעבודה. מה קורה כשידיד לעבודה מפשל בגדול בגלל קשיים זמניים במשפחה, הידרדרות במצב רפואי או בעיות נפשיות?

2. לצד שלישי

לא פעם קורה שעובדי הנהלת בית המשפט חובשים גם כובע אחר, אישי יותר, אשר גורר נאמנות כפולה: כך לדוגמא עובדי הנהלה שפעילים בנושאים ציבוריים כמו פעילות של אגודות ספורט או פעילות מוניציפאלית עשויים להרגיש צורך למסור מידע לגורמים חיצוניים בנוגע להתנהלות של כתב טענות שמוגש.

חריגה מגבולות מקצועיים וניגוד בין

ערכים אישיים ומקצועיים

1. החובה של הפקידות לשמור על ניטרליות ומקצועית עומדת למבחן יום-יומי כששכבות אוכלוסיה קשות מבקשות סיוע. בודאי שיש מקום לגילויי אמפטיה, אך מה בדבר סיוע נוסף לאותם מקרים מיוחדים?

2. מה לעשות כשצד לתובענה, שאיננו מיוצג ע"י עו"ד, מתוך מסכנות וחוסר אונים, מבקש עזרה בעקבות תחושת מסכנות נוראה-- במקרה של עיוות דין אפשרי, אולי בעקבות עיכובים אין-סופיים ואגרות גבוהות?

3. במסיבת יום שישי עם כמה חברים...

חשיפת שחיתות whistle blowing

1. לכלוך נגד עמיתים, במאבק על קידום, לדוגמא.
2. לפקידות יש מידע רב לגבי השופטים, כולל מידע אודות בעיות אישיות של שופטים שבהחלט עשוי להשפיע על עבודתם. חשיפת מידע כזה, ע"י אנשים פנימיים וניטרליים לכאורה, מאוד בעייתית.
3. מה קורה כאשר יש חשד כבד שמתבצעים מעשים לא תקינים ע"י ממונה או עמית?

שחיתות

ניצול לרעה של עמדת כוח או תפקיד.

1. קבלה לעבודה + קידום של מקורבים

שיקול דעת רב יש ל...

2. עבודה מול ספקים חיצוניים

שיקול דעת רב יש ל...

תכונות – מידות טובות



■ נחישות

■ יוזמים

■ רגישות

■ סדר

■ טוהר מידות- ללא משוא פנים

■ עצמאות ממשל