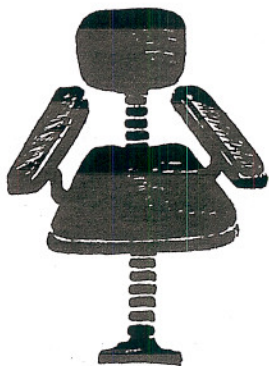




צמיחה או הצנחה בניהול- דילמה של קידום

מאת: דודי שלום

חלק ראשון



בארגון ובחברה התעשייתית של ימינו (ראה מחקריו של קיפריס (1964).

הקידום והציפיות לקידום הם גורם בעל חשיבות רבה להנעה ארגונית, להתפתחות מינהלית ולנוכחות של העובד לקבל שינויים ולציית. גם כיום ארגוני (1964) טען,

בשנת 1969 פיתח C.P. ALDERFER את תיאוריית ERG, המכירה בשלושה סוגי צרכים של העובד: 1. צרכי קיום, 2. צורך בהתקשרות עם אחרים, 3. צורך בצמיחה עצמית (SELF GROWTH).

זהו חלק ראשון של המאמר מתוך שלושה חלקים שדנים בדילמה של קידום באמצעות צמיחה טבעית, או באמצעות הצנחה מתפקיד בארגון אחד לתפקיד בכיר יותר בארגון אחר. בחלק השלישי של המאמר תובא שיטת הניהול ביפן, שמדגישה את תרבות הצמיחה הטבעית בארגון, כאמצעי לקידום בניהול ולפיתוח אישי.

הגורמים החשובים המניעים את תהליכי הניהול בארגונים.

השאיפה ליוקרה ולמעמד מינהלי גבוה, דוחפת את העובדים להתקדם בהיררכיה (במידרג) המינהלית ומהווה תמריץ לקידום. הקידום, במובן זה, הוא אחד התמריצים החשובים ביותר

רץ בה באים כשרונותיו לידי מימוש ולהכרה ארגונית - חברתית. קידומו של העובד, יחד עם התפתחותם של כשרונותיו ויכולתו להתמודד עם הבעיות בעבודתו, מביאים להגשמה עצמית. ומכאן, שהצורך בצמיחה עצמית ובפיתוח אישי הוא אחד

הצורך בצמיחה עצמית מבטא את הסיפוק שמפיק האדם מפוריותו ומיצירתיותו בניהול. זהו סיפוק הנגרם מעצם עיסוקו של העובד, מהתמודדותו של העובד עם הבעיות בהן נתקל במסגרת תפקידו, מהדרך בה הוא מבטא את כשרונותיו ומהד-

דודי שלום (M.A.) מרצה למינהל ויועץ ארגוני, מנהל א"ן - ארגון וניהול.

הכפופות למנהלים בעימות.

נוכל להניח כי במהלך קידומו האיטי של המנהל הצומח, תפחת אצלו מעורבותו הנפשית, בכל הקשור לייזום ולהנעה, מתוך ידיעה שהוא קבוע בתפקידו, מוגן בקב"ע וקשה לפטרו, אלא אם כן יבצע עבירה משמעותית או חריגה קשה בעבודה.

ככל שייגבר חששו מביצוע "עבי" רות" וניהוליות, כך הוא יסתכן פחות וישאף לעבוד בצמידות לכללי המשחק הארגוניים ו"על-פי הנוהל". במסגרת ה"עבודה על-פי הנוהל", תיעלם אצל המנהל הצומח תחושת הדחיפות והוא יוותר בקלות רבה יר תר על החזון או על ערכים, שד"ק בזה עשויה לסכנו. במובן זה, יהיו ציפיותיו נמוכות יותר, וכך גם תפחת אמונתו בדרכו האבסולוטית, שעה שהוא ממוקד בעצמו - באותו מעגל המגן על תנאיו, על בטחונו, עוצמתו, השפעתו ומעמדו בארגון. המטרה אצל המנהל הצומח היא, בסופו של דבר, שרידות מינהלית וחיוזוק המעמד האישי מול עמיתים וכפיפים. עמיתיו לשעבר של הצור מח עשויים לקנא בזה שהתקדם יר תר מהם, בדרך כלל לדעתם שלא בצדק, ולהקשות על תפקודו כממונה עליהם. בדרך זאת, המנהל הצור מח אינו בהכרח מומחה לתפקיד, אשר צמח מתוך מקצועיותו ונסיונו, אלא, לעתים קרובות, הוא לא יותר מאשר מומחה בהישרדות. - לא מומחה בניווט, כי אם מומחה בצי"פה. הנסיון לקבע מנהלים בתפקידים מסויימים, על-מנת להשיג אצלם התמחות בתפקיד, מביא ל"צמידות" מינהלית בנקודה מסויימת ולקידום, מלאכותי לעתים, על-פני אותו ציר נקודתי. אולם "קי" דום" כזה אינו צמיחה כי אם התאבנות מינהלית. ההתמדה בתפ"קיד מאפשרת אמנם העמקת ההתמחות, אך בשלב מוקדם היא עלולה להפוך לדבקות של המנהל בשיגרה ולנסוגתו הניהולית, על-פני ציר מינהלי מתקדם.

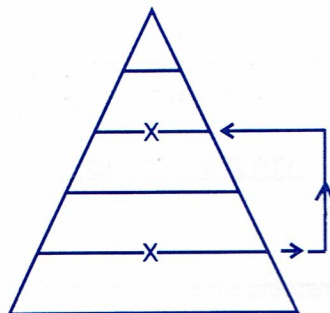
מעורבותו של מנהל "צומח" בהיבטים הארגוניים היא גבוהה אמנם, אך מתוך החשש והרתיעה ליטול סיכונים, יעדיף המנהל הצור

חה ובמילוי התפקידים השונים במידרג הארגוני, בתהליך של למי"דה ארגונית והתנהגותית. המנהל ה"צומח" "מזדקן" בסביבתו של הארגון, בתהליך טבעי של "סוציאליזציה" ארגונית. זהו תהליך טבעי של הטמעה חברתית בארגון, במהלכו לומד המנהל את תהליכי הניהול הבסיסיים, את המסורת הארגונית, את הנפשות הפועלות ואת המאפיינים היחודיים של הארגון. התנהגותו של מנהל צומח היא ידועה, ברורה לעמיתיו ונשלטת מבחינת אי-הודאות בתהליכי הניהול. תהליך הצמיחה מלווה ביצירת אמון אישי מצטבר בין המנהל לעמיתיו, לכפיפיו ולממונים, על בסיס של היכרות הדדית מובנית. במובן זה, יאופיין המנהל הצומח ב"רגי"עה" וניהוליות. גמישותו פוחתת במהלך צמיחתו, והוא ינהל את כפיפיו בשלווה יחסית למנהלים חדשים (הכל בהתאם לאופיו של המנהל, כמובן). המתבססת על נס"יון ארגוני מצטבר, על היכרות אישית ועל תחושת ביטחון.

המנהל הצומח (ה"מינהל") יצמד לתקדימים וניהוליים ויסתמך על מה שהוכיח בעבודתו בעבר. כל זאת, תוך כדי נסיון לשמור על הסדר הקיים ותוך גילוי גישה שמרנית - פורמלית, כדי שלא לסכן הישגים קודמים וכדי שלא לפגוע במעמד ובסמכויות. מנהלים "צומחים" יפתחו, קרוב לוודאי, "אריסטוקרטיה" מינהלית וינסו לטפח אותה בקני"אות, מתוך כוונה לשימור עצמי. מנהל כזה יקדיש יותר זמן לפיתוח קשרים חברתיים בארגון עם עמיתים, ופחות זמן - ללקוחות ולסביבה הארגונית. הוא ידגיש יותר את קשרי הגומלין בין העובדים, ויפעל במסגרת ה"פוליטיקה" הארגונית של "שמור לי ואשמור לך". אולם, "פוליטיקה" ארגונית כזאת תפתח גם עימותים ומאבקים ניהוליים ו"מלחמות" פנימיות בין מנהלים וי"חידות ארגוניות, כאשר זירת הקרב הפנימית משפיעה על הניהול השוטף ועל תהליכי קבלת ההחלטות. וכשמנהלים מתחילים להילחם זה בזה, מתחיל להתפתח בארגון "שג"עון רדיפה", המשליך על הארגון כולו ועל כל היחידות הארגוניות

מבלי לעבור עמדות ניהוליות נמוכות יותר בתוך הארגון. (הצנחה פנים ארגונית, כבתרשים הבא, אפשרית כמובן, אך לא תידון במאמר זה) (תרשים 2)

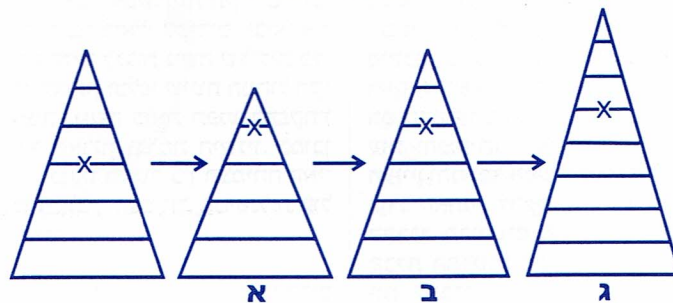
הצנחה פנים ארגונית



תרשים 2:

שלושת המאמרים הבאים יבחנו את ההיבטים של צמיחה והצנחה בניהול, את היתרונות והחסרונות של שתי אפשרויות קידום אלה, וכן - את הקידום בשיטת הניהול היפנית. המאמר הראשון, המובא להלן, בוחן את מאפייני הצמיחה בניהול כבסיס לקידום המנהל ולצמיחת הארגון.

צמיחה באמצעות הצנחה לארגון אחר



תרשים 1:

מאפייני ה"צמיחה" בניהול

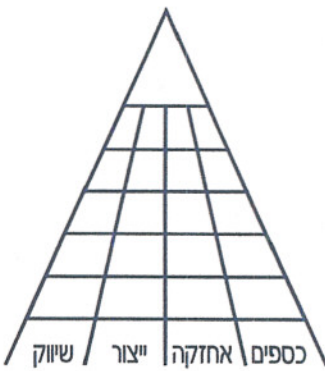
יש הטוענים כי על המנהל לצמוח לתפקידו, וכי לא ניתן "לייצרו" בשום בית חרושת למנהלים, כאר"יברסיטה. היכולת לנהל מתגבשת, על-פי תפיסה זאת, בתהליך הצמי

שההנעה בעבודה תהיה מירבית כאשר העובד יתנסה בצמיחה ניהולית ובעצמאות פסיכולוגית - בקי"דום הדרגתי ביכולתו לקבל החלטות עצמאיות ולהשפיע.

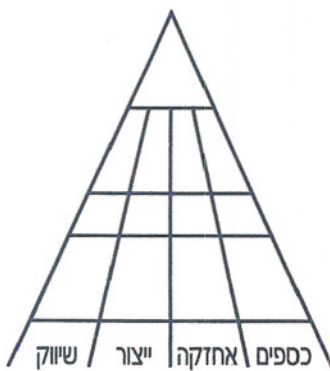
כאשר שאיפה לצמוח ולהתקדם איננה מתגשמת וכאשר העובד "נת"קע" במקומו ובמעמדו ההיררכי, הוא עשוי במהרה לחפש תחליפי קידום בארגונים אחרים, וזאת באמצעות "צניחה" לתפקיד בכיר יותר בארגון אחר. M. ERAN קבע במחקרו (1966), כי במפעלים קטנים, ככל שהרמה הניהולית היא נמוכה יותר כך נמצא סיפוק רב יותר של צרכי העובד. אולם, שביעות רצון זאת תלך ותפחת עם העליה ברמה הניהולית. ככל שהרמה הניהולית במפעל קטן גבוהה יותר, כך נמצא פחות סיפוק אצל העובד. - מכאן, שהעובד הנמצא ברמה ניהולית גבוהה, בארגון קטן, ירגיש חוסר סיפוק וחוסר שביעות רצון, וישאף "לצמוח" באמצעות "הצנחה" לתפקיד בכיר יותר מבחינתו, בארגון אחר. הקידום בהצנחה יהיה לתפקיד בכיר יותר בארגון קטן, לתפקיד בכיר יותר בארגון מקביל, או לתפקיד בכיר פחות בארגון גדול יותר. (ראה תרשים 1).

את הצמיחה וההצנחה בניהול נג"דיר כדלקמן:

צמיחה: התקדמות הדרגתית בסולם המידרגי של הארגון.
הצנחה: כניסה לעמדה ניהולית, מסביבתו החיצונית של הארגון,



פיסגה מידרגית נורמלית



פיסגה מידרגית חדשה

תרשים 3

(ברמות המידרג השונות מתווספות הפונקציות והיחידות הארגוניות השונות)

יות, איננה אלא הקפאה מינהלית. נסיון של שנים רבות באותו תפקיד עלול לפגוע, בסופו של דבר, הן באדם והן בסביבתו התפקודית. ככל שהדביקות בתפקיד אחד תהיה הדוקה וארוכה יותר, וככל שרמת ההישגים בתפקיד תהיה גבוהה יותר, כך יאמין המנהל ביכולתו הניהולית וימנע מפתחות מינהלית ומקבלתם של חידושים ארגוניים. לא רק זאת, אלא שמנהל כזה עשוי לפתח גישה ניהולית ריכוזית, אשר תתבטא בצבירת תחומי אחריות, ופעילות בעומס עבודה רב. ריכוזיות - יתר בניהול תמנע התפתחותו של כח עתודה ניהולי, בכך שתמנע מהכפופים להתנסות בקבלת החלטות ובהפעלת שיקול דעת עצמאי, ותפגע בצמיחה של העובדים בארגון.

מח לשאול ולקבל רשות לפני שיקבל החלטה משמעותית ולפני שיוקט בפעולה חד-צדדית. הספקנות והחששות עשויים ללוות את המשך דרכו הניהולית. הוא יתמקד יותר ב"איך" לעשות ויגלה רגישות גבוהה להדים ולתוצאות מעשיו. המנהל הצומח נכנס כך, לתסמונת של "מלכודות" חשיבה ומלכודות ניהול. מנהל כזה אינו יכול להשתחרר או להיחלץ ממצוקתו הניהולית בכוחות עצמו ונוזק, לעתים קרובות, ליועצים ניהוליים חיצוניים. המנהל הופך להיות מנהל ביוורוקרטי, המתמקד בנוהלי העבר דה ובמעמדו ההיררכי בארגון, ומאבד מעידנותו לסביבה הארגונית. כך תפחת גמישותו של המנהל הצומח לשינויים, תרד יכולתו לטפל בבעיות חדשות ולא ידועות, ובעיות שהמנהל לא הצליח לטפל בהן בעבר, תתפסנה ככאלה שלא ניתן להתגבר עליהן באמצעים טבעיים ארגוניים, אם בכלל.

3 "מיחה" בדרגה ובשכר בלבד, בלי קידום בתחומי העשייה והאחריות, איננה אלא הקפאה מינהלית.

מעשית. דומה כי זהו אחד המאפיינים את המנהלים בשירות המדינה. מוסכם, כי כמה מהמוניעים העיקריים להישארות בשירות המדינה הם הבטחון בעבודה (היבט הקב"ע והפנסיה), חשיבות התפקיד, העניין והמעמד הקשור בניהול הציבור. האתגר להשפיע על תחומי החברה הבולטים ולעמוד במוקדי קבלת החלטות חשובות עד גורליות לחברה, מחפה על התיסכול באי-קידום אישי.

מחקרים מראים כי רוב המנהלים בשירות המדינה רואים לנגד עיניהם תפקידים נוספים ההולמים את יכולתם להתפתח ולהתקדם, גם אם הדבר איננו אפשרי במשרד בו הם עובדים. אולם, הרגלי ניהול נמוכה של עובדים ומנהלים ממשרד

סתומת אפשרויות הקידום והעדר סיכוי ריאלי לקידום, יביאו את המנהלים לגלות גישה שלילית כלפי הארגון וכלפי שיטת הניהול הקיימת. גישה כזאת תפגע בתפקודו של הארגון וברמת הישגיו. במובן זה, בולט הקשר בין הצמיחה האי-שית לבין הצמיחה המינהלית של הארגון.

נוכל להניח כי אותם מנהלים שטווח הפיקוד (מוטת השליטה) שלהם רחב יותר (מקסימום מנהלים ועובדים כפופים להם) וכן אותם מנהלים בודדים בעלי מוקדי אחריות חשובים (ברמת המטה בדרך כלל) יהיו מוטרדים פחות מבעיות הקידום האישי. תחומי העשייה הרבים והמגוונים שבאחריותם, יספקו להם עניין ואתגר ניהולי, אשר יתורגמו בשביעות רצון ביצועית -

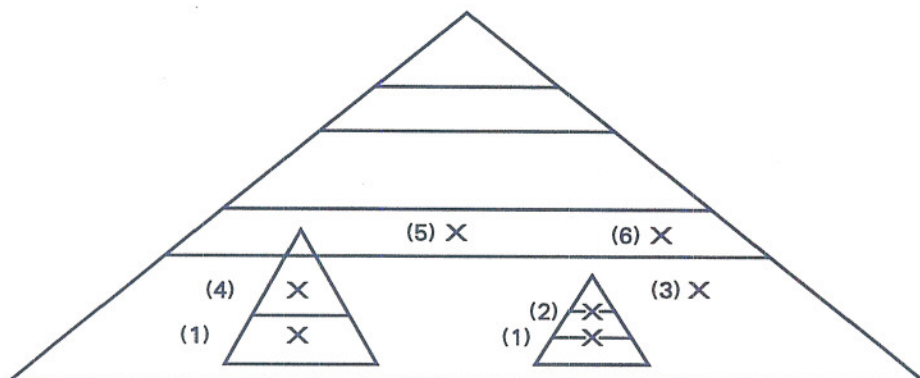
"קיפאון" ניהולי כזה ישליך, בסופו של דבר, על המערכת הארגונית כולה. השלכה זאת תתבטא לא רק בתחומי הביצוע וביזומה הניהולית של המנהל ה"מוקפא", אלא בקרב רמות הניהול הנמוכות יותר, בקרב אותם מנהלים צעירים - אותו כח - עתודה פוטנציאלי, אשר סיכויי קידום דומו יפגעו, ואשר יכנס בעל כורחו ל"מעגל" של צמיחה - "צמיחה צמודת קרקע", שהיא קידום מלאכותי בתנאים ובמעמד מצטבר, אך לא בתחומי קבלת ההחלטות והעשייה. בעיית ה"קיפאון" בקידום תהיה חריפה במיוחד, ככל שהארגון הוא בעל פיסגה היררכית חדה יותר - ככל שמספר בעלי התפקידים הבכירים קטן יותר וכתוצאה מכך מצטמצמות אפשרויות הקידום של המנהלים בדרגות הכפופות. (ראו תרשים 3).

המנהל הצומח, בהיותו טבעי גם השיטות ודרכי הניהול, טבעי גם שיגן על שיטות אלה ועל הנהלים שעיצב וקבע. עובדה זאת, בצירוף היבטים מינהליים - ביוורוקרטיים אחרים, מגבילה את קצב עלייתם וצמיחתם של מנהלים חדשים. הגבול לה זאת עשויה לשמר שיגרות קיימות, עד כדי אובדן נקודת האזיון בין ותק ניהולי ונסיון, המבטיחים רציפות ושיגרה, לבין התאבנות ניהולית, הבולמת חדשנות ופיתוח ארגוני. סביר להניח, שמנהל הממלא את אותו תפקיד ברציפות ובמשך מספר שנים, גם אם יחולו בתפקיד שינויים מסוימים (כולל בדרגה ובשכר), יחוש תסכול ניהולי, משום שהצמידות המינהלית איננה עונה על צרכי הצמיחה של האדם בארגון ובחברה, בפרט ובכלל. במצב של צמידות מינהלית ארוכה, עלולים "להרדם" גם כישורים מינהליים יוצאי דופן, והמנהל עלול להדבק בתרדמה ניהולית, בהתנוונות ובקיפאון. מנהל כזה אינו צומח למעשה. זוהי איננה צמיחה, גם אם המנהל זוכה לקידום בשכרו ובמעמדו.

"צמיחה" בדרגה ובשכר בלבד, בלי קידום בתחומי העשייה והאחריות,

אפשרות צמיחה באמצעות ניידות פנים ארגונית (צה"ל)

(הערה: בצה"ל, כמסגרת ארגונית גדולה ומורכבת, יש ניידות תפקודית גבוהה, מתוכננת בדרך כלל, אשר מביאה לצמיחה מבוקרת ומובנית של קצינים, ברמות הפיקוד השונות).



תרשים 4:



וכח הקיפאון בקידום בחלק מהשירות הממשלתי, הרי שככל שהמשק צומח יותר, ואפשרויות ההצלחה והקידום בסביבה הכלכלית רחבות יותר, כך ימנעו עובדים צעירים בעלי יכולת גבוהה מלהצטרף לשירות המדינה.

תפקידן בקבלת החלטות ופחות בביצוע. עיקר הדרישות מהמנהל הבכיר הוא כושר חשיבה ושיפוט בקבלת החלטות בתחום אחריותו. הסכנה היא, שככל שהמנהל ימשיך ויתמיד זמן רב מדי בתפקידו, כך הוא עלול להשתעבד לדפוסי חשיבה ועשייה שיגרתיים ולגלות פחות עינות לאפשרויות ולצרכים המשתנים. ועל-כן, היות והמנהל

לית, אשר ימנעו מהם קידום טבעי בהתאם לכישוריהם. בעלי כשרונות אלה יעדיפו להתקדם ולצמוח במינהל הפרטי, בדרך של צמיחה טבעית בארגון המאופיין בניידות תפקודית מתוכננת ובקידום מסורדר.

ככל שהמנהל הוא ברמה הירידית גבוהה יותר, כך ממוקד יותר

נוכח הקיפאון בקידום בחלק מהשירות הממשלתי, הרי שככל שהמשק צומח יותר, ואפשרויות ההצלחה והקידום בסביבה הכלכלית רחבות יותר, כך ימנעו עובדים צעירים בעלי יכולת גבוהה מלהצטרף לשירות המדינה. הם ימנעו מלהצטרף למסגרות בעלות צמיחה "צמודת קרקע", המאופיינת ב"מעגלי" צמיחה ובתרדמה ניהולית.

ממשלתי אחד למשנהו, ואפילו בתוך המשרד, מונעים את סיפוקם של צרכי הקידום ואת יכולת הפיתוח העצמי. וכך יוצא, שלמרות ששירות המדינה בישראל הוא מעסיק אחד, נוצרה במשך הזמן "סגירת" מינהלית של המשרדים, המאופיינת בכך שכל משרד הפך למערכת תעסוקתית סגורה, המגבילה ניידות בין - משרדית. בניגוד לצה"ל, בו צומח הקצין / המפקד בתפקידי מטה וקו, ביחידות שונות ובכיוונים אופקיים ואנכיים בהיררכיה הצבאית (ראה תרשים 3) - עובדה המאפשרת לו היכרות וחיפה לכלל המערכת, נסיון ופיתוח עצמי, הרי שה"סגירות" המינהלית בקידום, המאפינת את משרדי הממשלה מונעת את הניידות התפקודית ה"ברירה" במינהל. העדרה של ניידות מקדמת, איננו יכול לחיפוש פות, בסופו של דבר, על הסיפוק המופשט של אחריות והשפעה במוקדי קבלת ההחלטות של החברה / הציבור. הניידות התפקודית חשובה להתקדמות מקצועית, לצבירת נסיון אישי ולהיחשפות לשירות ניהול, לתחומים משולבים ולאתגרים חדשים. ניידות זאת, גם אם איננה מתבטאת בהכרח בקידום בשכר או בתחומי אחריות, מהווה תחליף לקידום בכל הקשור להרגשת שביעות הרצון של המנהל. הרוטציה התפקודית מהווה קידום מקצועי והרחבה של אפיקי ניהול, במערכות מינהליות בהן מצטמצמות אפשרויות הקידום האנכי, ככל שהארגון הוא בעל פסגה היררכית חדה יותר. הקידום המתוכנן בתוך הארגון, במסגרת של יו"ד פנימי, חשוב בדרג הניהול הבכיר. אך מאחר והקידום כלפי מעלה הוא איטי יותר ככל שהרמה ההיררכית גבוהה יותר, הרי שמן הראוי לתכנן קידום אופקי באותה רמה היררכית, אשר יביא לצבירת נסיון על ידי המנהל ויאפשר לו בהמשך קידום אנכי (ראה להלן בחלק ג': הקידום בשירות הניהול היפנית). "רוטציה" מתוכננת של תפקידים בקרב המנהלים היא מפתח לפיתוח מנהלים ולקידומם. לעתים, זוהי אמונה צמיחה איטית (לרוחב), אך זהו גם קידום שיאפשר בעתיד למנהל צמיחה לגובה.



אינו בחזקת טכנאי ביצוע, רצוי לעתים לרענן את הארגון ואת הדרג הניהולי הבכיר, על ידי "הצנחה" של כחידים טרי ובעל יוזמות חדשניות. (ראה גם: דודי שלום, "הנעה ארגונית, גישות ואמצעים מעשיים, מנהלים, מרץ 1991).

מאפייני הצמיחה בניהול (סיכום)

- תהליך של למידה ארגונית
- מקצועיות, התמחות, וזק
- תהליך של התאקלמות בארגון - "סוציאליזציה" ארגונית, תהליך "טבעי"
- הכרת המסורת והתרבות הארגונית - נסיון ארגוני
- התנהגות המנהל ידועה
- אמון והיכרות הדדית. היכרות מצטברת, קשרים חברתיים
- בטחון, רגיעה ניהולית, ודאות, יציבות
- שיגרה, פגיעה ביוזמה ובהסתכנות, צמצום החדשנות
- צמידות לתקדימים ניהוליים בקבלת החלטות - שמירת הקיים
- אוריינטציה ארגונית - ארגון ונוהל כמרכז, על - חשבון הסביבה.
- סגירות מינהלית-כלפי חוץ
- עבודה על פי הנוהל - ניהול "בירוקרטי"
- הגנה על מעמד וסמכויות - "אריסטוקרטיה" מינהלית, שימור עצמי, "שרידות מינהלית".
- "פוליטיקה" ארגונית, ניהול ב"אחויות פיאווליות"
- ניהול קבוצתי
- ריכוזיות ניהולית, פגיעה בהתפתחות כדעתודה צעיר
- קשרים בין-אישיים כבסיס למשוא פנים ניהולי
- ראייה ארוכת טווח

צמיחה - יתרונות וחסרונות

יתרונות	חסרונות
קידום בתהליך טבעי נסיון ארגוני מקצועיות, התמחות, ותק	קידום ארוך זמן תלות בתקדימים ארגוניים ראיה מקצועית צרה וממוקדת, התאבנות, צימצום ראיה רבת-חומית
יציבות, קביעות, ודאות בטחון קשרים חברתיים, ניהול בקבוצה	שיגרה, חוסר חדשנות שמרנות לחצים ותלות בקשרים, "פוליטיקה ארגונית"
גישה חברתית	חשש לעימות עם ההנהלה ("ההנהלה ואנחנו")
אוריינטציה ארגונית לכידות ארגונית - חברתית שמירת הנהלים	צמצום פתיחות לסביבה סגירות כלפי חוץ עבודה "על פי הספר", שימור עצמי, מעמדות, "אריסטוקרטיה" מינהלית
עבודה מתוכננת	בירוקרטיה שלילית.

בחלק זה נסקרו מאפייני הצמיחה בארגון, במאמר הבא (חלק ב') יבחנו מאפי-
ייני ההצנחה בניהול, כבסיס לקידום של מנהלים.

מקורות (בעברית):

1. פרופ' וויליאם אוצ'י, תאוריה Z, עיקרי הניהול ביפן, אתגר למערב, עתרת 1983.
2. פרופ' יצחק אדיגיס, צמיחה והתחדשות בארגונים, ספריית המרכז הישראלי לניהול, 1991.
3. א. גלוברזון, העילית המינהלית בשירות המדינה בישראל, המדרשה למינהל.
4. ראובן שפירא, אנטומיה של חולי ניהול, אפקים, עם עובד 1987.
5. י. רים, מ. ארז, ה. זיידנרס, הנעה, סיכון, ערכים, ספריית המינהל, 1974.

ז"כ"ר

הקרנת סרטים בע"מ

- סיפריית סרטי הדרכה והקרנתם בכל הארץ.
- V.T.R סימולציות בטלויזיה במעגל סגור.
- השאלת ציוד - מקרנות, ויגורפים, מסכים ומקרני שקופיות.
- הקרנות מוידאו על מסך גדול

רח' קדושי קהיר 26 חולון 58362,
ת"ד 1389 חולון 58170
טל. 03-5057851
טלפקס. 03-888237
פלאפון. 050-274244
סלקום. 052-644074

יעוץ חינוך