

מי מפחד מביזור?*



סרן יהודית שר** ומיכאל שטרנברג***

הביזור הוא תפיסה ניהולית, שבה קבלת ההחלטות מפורזת בדרגים השונים. שיטה זו נתפסת כדרך התמודדות הולמת עם סביבה מורכבת ודינמית

האחרונים¹. מובן שהארגון הצבאי ויחסי עם סביבתו שונים מאוד מאלה המאפיינים את הארגונים העסקיים. יחד עם זאת, מגמה זו אינה פוסחת גם על ארגונים ציבוריים². מדינות מערביות רבות, בכללן ישראל, מבצעות רפורמות בשירות הציבורי מתוך ניסיון להתמודד עם בעיות של משאבים מצומצמים ודרישה לשירותים באיכות גבוהה. הפתרון המאומץ במקרים רבים הוא ביזור סמכויות והעברתן לגורם שמבצע את השירות ונתפס כנושא באחריות.

מטרתו העיקרית של מאמר זה היא להניח תשתית מושגית לסוגיית הביזור והריכוז. במאמר זה ייעשה ניסיון להבהיר את מושג הביזור לעומת מושג הריכוז, לדון בנסיבות המובילות ארגונים לאמץ עקרונות של ניהול ביזורי ולבחון את המשמעויות של תהליך הביזור עבור הארגון והפרט בארגון. בסוף המאמר יוצגו דגשים לניהול תהליך הביזור, כפי שהם עולים ממחקרים שבחנו את הטמעתו בארגונים.

מה הם ביזור וריכוז?

המושגים ריכוז וביזור עוסקים באופן קבלת ההחלטות בארגון ומתייחסים לרובד הארגוני המוסמך לקבל החלטות המחייבות את הארגון. אולם, כפי שיוסבר בהרחבה בהמשך, ההבדלים בין הגישה הריכוזית לגישה הביזורית אינם נוגעים רק בשאלות מבניות, אלא גם בתפיסות ניהוליות שונות, שבאות לידי ביטוי בתרבות הארגון.

בפשטות ניתן לומר, שככל שסמכות

יישנה היום סכנה ממשית שדפוסי העבודה שבשגרה, שיש בהם נטייה לדחוף כל בעיה להכרעה כלפי מעלה, יהיו להרגל ההופך לטבע. יש סכנה שלא נבנה נכון את עצמאות המפקדים. ועצמאות פירושה אלתור ויוזמה בתוך תחום המשימה שהוטלה עליך... אנו נאבקים בסכנה שדפוס הרגיעה יעבור אל התפקוד במלחמה ופועלים כך שגם בפעילות הבט"ש תימצא דרך להעניק יותר ויותר מרחב פעולה, יוזמה ועצמאות למפקדים צעירים". (רב-אלוף [מילי] אהוד ברק, סטטוס, מאי 1996).

מבוא

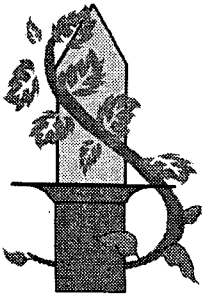
במסגרת תהליך "אביב נעורים" התגבשה ההבנה כי הניהול הריכוזי הוא אחת הבעיות המרכזיות של צה"ל כיום. משום כך התמקד תהליך "אביב נעורים" בביזור סמכויות וביצירת תנאים שיאפשרו זאת. באחרונה, בעקבות התהליך וגם באופן בלתי תלוי בו, הפכו המושגים "ריכוז" ו"ביזור" למטבעות לשון נפוצה בדיון על תרבות הניהול והפיקוד של הארגון הצה"לי, וביקורת חריפה מושמעת נגד ריכוזיות היתר של דפוסי הפיקוד והניהול, היוצרים עומס, ביורוקרטיה וסרבול בתהליכי קבלת ההחלטות במטכ"ל. למרות כל זאת קיימת ספקנות רבה ביחס להתאמתו של דפוס ניהול ביזורי כולל לאופיו הייחודי של צה"ל.

עיסוק זה בשאלת הביזור אינו מאפיין את צה"ל בלבד. הספרות המקצועית בתחום הניהול מצביעה על מגמה קיצונית של השטחה ארגונית, הגמשה וביזור בארגונים עסקיים בשני העשורים

* המאמר שלהלן מבוסס על ידע שהצטבר בענף מחקר בממדי"ה במסגרת מוקד ידע העוסק בסוגיות הביזור והריכוז ובמשמעויותיהם עבור צה"ל.

** רמ"ד מחקר ארגוני, ענף מחקר/ממדי"ה.

*** בח"ק לשעבר בענף מחקר/ממדי"ה, יועץ ארגוני ומרצה בחוג ללימודי מידענות וספרנות באוניברסיטת חיפה.



ביזור מקבילי – מתן סמכויות החלטה לתת-יחידה בארגון בכל תחומי הפעולה שלה. למשל, החלטות בתחומי כלכלה, כוח אדם ולוגיסטיקה יכולות להתקבל על-ידי מנהליהן של תת-היחידות בארגון.

ביזור סלקטיבי – הכוח לקבל החלטות מסוגים שונים מפוזר במקומות שונים בארגון. למשל, את החלטות בתחום הכלכלה מקבלת ההנהלה, ואילו ההחלטות בנושאים הלוגיסטיים מתקבלות על-ידי מנהליהן של תת-היחידות.

הצירוף של סוגי הביזור השונים יוצר דפוסים שונים של חלוקת כוח החלטה בארגון. הללו יכולים להיות ממוקמים לאורך רצף אחד מריכוזיות בשני הממדים בקצה האחד לביזור בשני הממדים בקצה האחר.

מדוע פונה הניהול העכשווי לביזור?

קיימת טענה כי הנטייה הטבעית – אולי אף הדטרמיניסטית – של ארגונים היא תמיד לעבר ריכוזיות.⁵ היתרון הבולט של הריכוזיות בארגונים, המקנה לה כוח משיכה רב, הוא היותה האמצעי הטוב ביותר להשגת תיאום בקבלת החלטות ולשליטה על תהליכים ועל תוצאות בארגון.⁶ מנהלים מעדיפים לרכז בידיהם סמכויות במקום להאציל אותן לכפופים להם, שכן כך הם יכולים להיות בטוחים שהדברים יבוצעו על פי רצונם.⁷ במקביל רוב תפיסות הניהול המסורתיות גרסו שעקרון היעילות מחייב מבנה ארגוני ריכוזי-היררכי, הפועל על פי כלים ביורוקרטיים: שרשרת פיקוד, גבולות ברורים לסמכותו של כל בעל תפקיד וסמכות שהולכת וגדלה עם ההתקדמות במעלה פירמידת הסמכויות.⁸

אולם בשני העשורים האחרונים מתרחש תהליך מואץ של מעבר מתפיסות ניהוליות ריכוזיות לתפיסות ניהוליות ביזוריות הן בארגונים עסקיים והן בארגונים ציבוריים. ניתוח הגורמים לתהליך זה מצביע על כך שבשנים האחרונות הולכים ומתרבים התהליכים שמקשים על יכולתם של ארגונים לפעול באופן

ההחלטה מרוכזת במידה רבה יותר בצמרת הארגון, כך הוא ריכוזי יותר, וככל שהן מפוזרות בין מנהלים ואנשים בדרגים שונים – הוא מבוזר יותר.³ על פי הגדרה זו, ריכוז וביזור אינם מושגים אבסולוטיים, אלא שני קצוות של רצף אחד. סוגיית הביזור והריכוז מתמקדת איפוא בשאלה היכן מתקבלות החלטות בארגון. או במילים אחרות: בידי מי מופקד הכוח לקבל החלטות בארגון.

על חלוקת הכוח בארגון ניתן ללמוד באמצעות מתן תשובה לשלוש השאלות המרכזיות הבאות:⁴

1. באיזה דרג מתקבלות החלטות בארגון?

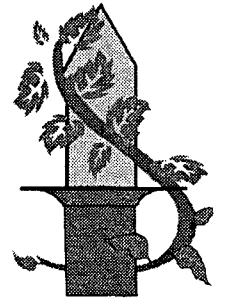
שאלה זו עוסקת באופן שבו מפוזר הכוח לקבל החלטות במורד שרשרת הסמכות. מילה נרדפת למושג זה היא האצלת סמכויות לרמות הנמוכות בהיררכיה. כאשר הסמכות לקבלת החלטה ניתנת גם למנהלים בדרגים נמוכים יותר, הארגון מבוזר יותר. מינצברג מכנה סוג זה של חלוקת כוח בארגון בשם **ביזור אנכי**.

2. מי מקבל את החלטות בכל דרג? שאלה זו

עוסקת במידה שבה בעלי תפקידים לא ניהוליים בארגון (מומחים ואנשי מקצוע) שולטים על תהליכי קבלת החלטות. כאשר הסמכות לקבלת החלטות נתונה גם בידי מי שאינם מנהלים ו/או כאשר יש לאותם לא-מנהלים השפעה על תהליכי קבלת החלטות (באמצעות שליטה על איסוף המידע ומתן ייעוץ), הופך הארגון למבוזר יותר. סוג זה של חלוקת כוח בארגון מכונה **ביזור אופקי**. מידת הביזור האנכי והאופקי משתנה מארגון לארגון ויכולה להופיע במגוון רחב של צירופים. למשל, כוח המואצל במורד ההיררכיה, עדיין יכול להישאר בידי המנהלים בלבד. ולחלופין, הכוח לקבל החלטות יכול לעבור לידי מומחים בצמרת הארגון בלבד.

3. באילו תחומי פעילות? כוח החלטה אינו

מחולק בהכרח באופן עקבי בארגון. מתן סמכויות החלטה לתת-יחידות שונות של הארגון יכול להיעשות לגבי כל תחומי הפעילות שלהן או רק לגבי תחומים מסוימים. מכאן שביזור סמכויות בארגונים יכול להיעשות בשני אופנים:



יעיל במגבלות המודל הריכוזי-היררכי. העלייה במורכבות ובדינמיות של הסביבה שעימה מתמודד הארגון מחייבת גמישות, יכולת השתנות ויכולת תגובה מהירה שאינן מתאפשרות בארגון הריכוזי.

גורם משמעותי נוסף הוא ההתפתחות הדרמטית בתחום טכנולוגיות המידע, שהפכו את היכולת לנהל מידע למשאב מרכזי של הארגון. יכולת זו קשה למיצוי בארגון ריכוזי, שבו המידע צריך להגיע למספר קטן של מוחות ולשמש אותם בתהליכי קבלת החלטות.⁹

כתוצאה מכך מתקשים ארגונים שונים – עסקיים וציבוריים – לבצע את משימותיהם בתנאים שמכתיב המודל הריכוזי: סטנדרטיזציה של תהליכי קבלת החלטות, הקפדה על קיומם של נהלים ושמירה על כלליו של מבנה סמכויות נוקשה. הסיבות לכך נובעות מהמגבלות העיקריות של דפוס הניהול הריכוזי:

- **כושר לקוי לעיבוד מידע.** בארגון ריכוזי מתקבלות ההחלטות במרכז אחד. דבר זה יוצר צוואר בקבוק בשל הכמויות העצומות של המידע הנדרשות לקבלת החלטות. התוצאה היא עומס ניכר על ההנהלה ונטייה לעסוק במשימות משניות על חשבון משימות חשובות.

- **זמן תגובה.** זרימת המידע מהמרכז ובחזרה דורשת זמן, שיכול להיות מכריע. העובדה שהארגון כולו תלוי בהחלטות ההנהלה המרכזית מכבידה על ערוצי התקשורת, מעוותת את תוכן המידע וגורמת לנתקים בתקשורת. תופעות אלה מגבילות את יעילותם ואת יכולתם של הארגונים הריכוזיים להגיב במהירות על שינויים החלים בסביבה.

- **פיצול בין כושר לסמכות.** הבסיס לקבלת החלטות איכותית הוא שמקבל ההחלטה יכיר את העובדות בשטח, מחד גיסא, ושתהיה לו סמכות להכריע ולפעול בהתאם להכרעה, מאידך גיסא. בארגון ריכוזי מתקבלות החלטות רבות על-ידי הנהלה המרוחקת מהמידע המעודכן. מצב זה מכונה "פיצול בין כושר לסמכות".¹⁰

- **ניהול אחיד.** קבלת ההחלטות בארגון ריכוזי אינה יכולה להתחשב במטרות או בסדרי עדיפויות שונים של חלקים שונים בארגון.

לכן ההחלטות המתקבלות מאופיינות באחידות, ומתעלמות פעמים רבות מהתנאים ומהצרכים הייחודיים הקיימים בסביבתן של תת-היחידות.

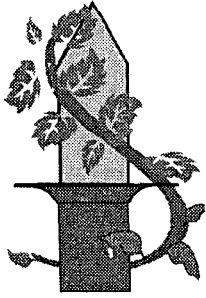
עד כה עסקנו בשני היבטים של סוגיית הביזור מול ריכוז בארגונים: מי מקבל את ההחלטות בארגון ומהי מידת היעילות של תהליכי קבלת החלטות. עם זאת, שאלת הביזור מול הריכוז נוגעת לא רק במבנה ארגוני. למבנה הריכוזי השלכות מרחיקות לכת על התרבות הארגונית ועל התנהגות הפרט בארגון.

בארגון ריכוזי בעל מבנה סמכויות נוקשה מוצא את עצמו העובד מול דילמה מכשילה: האם לקדם משימות ומטלות על פי כללי הבירוקרטיה – ועל-ידי כך לפגוע באיכות הביצוע – או, לחלופין, לקדם את המשימות ואת ההחלטות בדרך הנראית לו כיעילה וכנכונה יותר, ובכך לפגוע בסדר ובכללים הארגוניים.¹¹ בארגון מורכב, הפועל בתנאים משתנים, יש מצבים רבים, שבהם נדרשת תקשורת ישירה ובלתי אמצעית בין בעלי תפקידים. הבעיה היא שבארגון כזה הרצון לפתור בעיות לגופו של עניין ולא לפי נוהל קבוע מראש מתפרש כחריגה ואפילו כעבירה.

כך קורה שערוצי פעולה ותקשורת לא פורמליים הופכים להיות מעין מציאות אלטרנטיבית, שרק במסגרתה אפשר לפעול ביעילות, ביצירתיות ובשיקול דעת. למעשה מתפתחים מנגנונים לא פורמליים בארגון, שרק באמצעותם אפשר לפעול ולקדם נושאים במהירות וביעילות. מנגנונים אלה כרוכים במחירים ארגוניים ופסיכולוגיים רבים. ראשית, בארגון כזה מקבלות החריגות מהנורמה את המעמד של נורמה. שנית, המאבק היום-יומי וקידום הנושאים הפשוטים ביותר הופכים עבור הפרט למשימות מתישות ומתסכלות.

תהליכים כאלה מקצינים במיוחד כאשר הארגון נדרש לפעול ביתר גמישות או במסגרת של משאבים הולכים ומצטמצמים. **שינויים אלה מחייבים חשיבה ניהולית חדשה כדי לגבש מודל ארגוני, שבו היחיד יראה במערכת הארגונית אמצעי מסייע ליצירת הלימה בין פעולות הארגון לבין האתגרים היום-יומיים.**

נחותה בהתמודדות עם המשימות שהסביבה מצביה בפניו.



מהן המשמעויות של יישום תהליכי הביזור?

מחקרים מלמדים אותנו שהנהגת ביזור בארגונים היא תהליך מורכב, הרצוף בקשיים רבים.¹³ עצם העובדה שהנהלה הביעה את תמיכתה בגישה הביזורית או אפילו קיבלה החלטה ליישם שיטה זו אינה בבחינת ערובה להצלחתו של התהליך הזה. בעיקר נובע הדבר מהשינויים הדרמטיים שנוצרים בתפקידי הנהלה הבכירה ובתפקידיהם של המנהלים ביחידות המשנה בארגון:

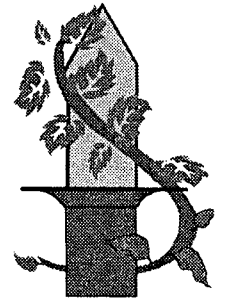
תפקיד ההנהלה הבכירה (המטה). ביזור סמכויות מבטל את הצורך של המטה לנהל באופן ישיר את היחידות שמתחתיו. במקום זאת הוא מתרכז בקביעת מדיניות, בתכנון, ביעוץ, בבקרה ובמתן שירותים, היוצרים את התנאים להצלחת התפקוד של יחידות המשנה. לפיכך כרוך ביזור הן בשינוי תפיסתי של תפקיד ההנהלה – מעבר מתפקיד של ניהול ישיר של כל פעולות הארגון לתפקיד של הנהגה ושל הנחיה – והן בלמידה וברכישה של מיומנויות ניהול חדשות הנגזרות מכך.

תפקידי המנהלים ביחידות המשנה. ביזור סמכויות מוביל לכך שהמנהלים מקבלים סמכויות רבות יותר ועצמאות גדולה יותר בקבלת ההחלטות. יחידות המשנה מקבלות אחריות לעמידה במשימותיהן, הן נדרשות לתפקוד עצמאי, לגילוי כישורי ניהול, לפתרון בעיות ברמה מקומית (במקום תלות בדרג הממונה), למחויבות ולמתן דין-וחשבון על תפוקותיהן. גם בקרב המנהלים של יחידות המשנה כרוך הביזור בשינוי תפיסתי של תפקידם – מעבר מפעולה על פי הנחיות מלמעלה לניהול עצמאי של יחידותיהם. לכך נדרשות למידה ורכישת ידע ומיומנויות שלא נדרשו קודם לכן. נוסף על שינויים אלה בתפיסת התפקיד ובמיומנויות מלווים מאמצי הביזור גם בחששות כבדים מצד כל המעורבים בתהליך. בקרב המטה מלווה ביזור הסמכויות בחשש מאובדן העוצמה האישית והביורוקרטית ובדאגה מפני חריגות ושחיתויות, שעליהן תצטרך ההנהלה לתת את

בבסיס רעיון הביזור עומדת התפיסה שקבלת ההחלטות צריכה להיעשות על-ידי מי שמכיר את הבעיות ואת הצרכים המקומיים, ועל-ידי מי שיש לו גישה רבה יותר למידע ההכרחי. התפיסה הביזורית מבטיחה שההחלטות יהיו מבוססות על מידע אמין ועדכני, יתאימו בצורה טובה יותר לתנאים המשתנים ויתבצעו במהירות וללא סרבול ביורוקרטי. כתוצאה מכך החלטות יהיו איכותיות ואפקטיביות יותר. אולם התפיסה הביזורית לא רק משפרת את איכות ההחלטות, אלא גם מובילה לשינויים תרבותיים והתנהגותיים בארגון. מערכת ביזורית מעודדת – אך גם מחייבת – דפוסי תפקוד שמתאפיינים ביזמות, ביצירתיות, במחויבות להשגת מטרות (להבדיל ממחויבות לשמירה על הסדר הארגוני), ביכולת תגובה ושינוי, ברצון להתפתח ברמה האישית ובלקייחת חלק פעיל בתהליכי למידה מתמשכים.

השחקן המרכזי בארגון המבוזר אינו המנהל, אלא המקצוען הרוכש ידע מעמיק ומגוון רחב של מיומנויות אישיות, הבאות לידי ביטוי בעבודת צוות.¹² תת-היחידות שוב אינן תלויות בשרשרת ארוכה של מנהלים בדרגות ביניים בשביל להשיג את המידע ואת המשאבים הדרושים לניהול משימותיהן. הביזור נתמך על-ידי רשת תקשורת מתקדמת, המאפשרת איסוף, עיבוד והפצת מידע בזמן אמת. תהליכי התכנון, התיאום והבקרה אינם עוד משימות התמחות המנוהלות על-ידי מספר מצומצם של מנהלים. במקום זאת, תשתיות המידע החדשות יוצרות נגישות כללית לנתונים רלוונטיים, וכל גורם בארגון נדרש לתכנון, לתיאום ולבקרה מקצועית תוך כדי אינטגרציה מרחיקת לכת.

לסיכום, הנחת היסוד של הגישה הביזורית היא שבסביבה דינמית מורכבת ובלתי צפויה לא ניתן להסתמך רק על מספר מוחות, שעליהם בלבד תוטל האחריות להתאמת אופן התפקוד של הארגון לתנאי הסביבה המשתנים. זוהי משימה המחייבת גיוס כללי של בעלי התפקידים. בדרך זו מנצל הארגון את המשאב האנושי העומד לרשותו ומשיג יתרון תחרותי מובהק ביחס למתחריו. ארגון שאינו מנצל את הפוטנציאל האנושי מוצא את עצמו בעמדה



מערכת המידע כלי ניהולי חשוב לעמידה באחריות המתחייבת מהביזור.

סיכום

ארגונים רבים מגיעים למסקנה כי אינם יכולים להמשיך לתפקד לפי דפוסי ניהול ריכוזיים, וכי השינויים בסביבתם מחייבים מודל ארגוני מבוזר, שיאפשר הלימה בין פעולות הארגון לבין האתגרים היום-יומיים. השינויים שחלים בשנים האחרונות בסביבת הפעולה של צה"ל מציבים אותו בפני הצורך לחולל שינויים בתרבות הניהול ובשיטות ההתארגנות שלו, ונראה שחלקם יתמקדו בשינוי דפוסי הניהול הריכוזיים של הארגון. יחד עם זאת חשוב לציין כי ביזור הוא תפיסה ניהולית ולא אידיאולוגיה, כלומר, ביזור סמכויות הוא אמצעי לשיפור האפקטיביות, וככזה אינו נכון בהכרח לכל תחומי הפעילות של הארגון. כאשר מדובר בארגון ייחודי כמו צה"ל, חשיבות רבה נודעת לבחינה מעמיקה של התחומים שבהם הביזור יוביל לשיפור האפקטיביות הארגונית לעומת התחומים שבהם השליטה המרכזית עדיין נדרשת. ייחודיותו של הארגון הצה"לי מהווה גורם מכריע גם בניסיון להוביל תהליכי ביזור מרגע שהתקבלה ההחלטה לבצעם. סביר להניח כי הקשיים בהובלה ובהטמעה של תהליכי שינוי בארגון מורכב ובעל מאפיינים מוסדיים כמו צה"ל יהיו שונים מאלה הניצבים בפני ארגונים עסקיים. תהליך "אביב נעורים" הוא לפיכך גם הזדמנות ייחודית ללמידה ולצבירת ידע על אופן הניהול והיישום של תהליכי ביזור בצה"ל – הזדמנות שתהיה תשתית מועילה לתכנון תהליכי שינוי נוספים בעתיד.

הערות

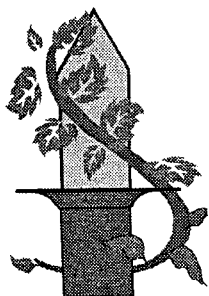
1. Peters T., **Libration Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond 90's**, Macmillan, London, 1992
2. דרי, ד'. **מי שולט בשלטון המקומי**, המכון

הדין. כן שורר במטה לעיתים קרובות חוסר אמון ביכולתם של הדרגים הנמוכים לקבל החלטות באופן עצמאי. מנגד ייתכן שמנהלים זוטרים יחששו או אף יסרבו לקבל על עצמם את האחריות הנוספת. למרות האמונה השכיחה כי לדרגים נמוכים יותר יש מוטיבציה רבה לקבל סמכויות ואוטונומיה בניהול יחידותיהם, יש לזכור כי מנהלים שצמחו בתוך ארגון מפנימים את הנורמות הביורוקרטיות שלו ואת התפיסה שתפקידם הוא לבצע החלטות ולא לקבל החלטות.

את בעיית החשש וחוסר האמון משני צידי המתרס מיטיב לתאר דרי בהקשר של יחסי השלטון המרכזי והשלטון המקומי בישראל: "לכל תהליך ביזורי שותפים צד נותן, המעניק סמכויות ותקציבים, וצד מקבל. אולי היה הצד הנותן מתגבר על נטייתו הטבעית לשמור על כוחו, אילו היה סמוך ובטוח כי הצד המקבל יעשה שימוש אחראי בסמכויות ובתקציבים שהוענקו לו. אולי היה הצד המקבל מפגין גרות בניהול ענייניו, לו העניקו לו כללי המשחק מידה רבה יותר של חופש פעולה ובעיקר אחריות על מעשיו".

הקושי לצפות מראש את ההשלכות האלה הוא אחד הגורמים העיקריים העלולים ליצור פער בין ההחלטות הפורמליות על תהליך הביזור לבין ביצועו בפועל. מצד אחד, ביזור סמכויות ליחידות המשנה ללא מתן תנאים מתאימים, המאפשרים למנהליהן לעמוד באחריות הנוספת (הכשרה, כללים ברורים, כלי ניהול), יקשה עליהם להתמודד עם הסמכויות הנוספות. מצד שני, העדר הפנמת השינוי בתפיסת הניהול וחוסר במיומנויות ניהול חדשות (הנהגה, הדרכה, ייעוץ, בקרה נאותה) עלול להוביל לבקרת יתר של ההנהלה הבכירה ולחוסר סבלנות וגמישות מצידה לטעויות של יחידות המשנה.¹⁴

לפיכך ביישום תהליכי ביזור יש צורך בבניית מערכת הכשרה, שתסייע להגביר את נכונות המנהלים להתמודד עם האתגר של ניהול עצמאי ואף לבסס את כישוריהם המנהליים. שנית, ביזור מחייב שינוי מהותי בשיטת הבקרה ובדרך עריכתה. מערכות בקרה מתאימות יאפשרו בקרה של ההנהלה על התפוקות ויובילו להפחתה של החשש מניצול לרעה של הסמכויות על-ידי הדרגים הנמוכים. ברמת יחידות המשנה מהווה



הישראלי לדמוקרטיה, הוצאת הקיבוץ
המאוחד, 1994

3. Minzberg, H., **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall, 1979

4. שם

5. שם

6. סמואל י'. ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים, הוצאת ספרים של אוניברסיטת חיפה, 1990

7. Simon, H.A., **Administrative Behavior**, The Macmillan Company, N.Y 1959

8. Tapscott, D. & Caston, A., **Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology**, McGraw-Hill, Inc, 1993

9. שם

10. דרי, שם

11. טופלר א'. מהפך העוצמה במאה ה-21, זעזועים ותמורות בכלכלה, בפוליטיקה ובתקשורת, ספריית מעריב, תל-אביב, 1992.

12. טפסקוט, שם

13. ניראל נ', גרוס ר', הערכת תהליך יישום של תוכנית ביזור במרפאות קופת-חולים הכללית במחוז הנגב – דו"ח ביניים, גוינט-מכון ברוקדייל, ירושלים, 1995; דרי, שם

14. גרוס ר', רוזן ב', ביזור בקופת-חולים כללית: מסגרת מושגית ולקחים מהערכה ראשונית, גוינט-מכון ברוקדייל, ירושלים, 1992.

