



תאריך עדכון: 8 יוני, 2009

שם ומספר הקורס: דעיכה ומשבר בארגונים

(01 – 786 – 70)

סוג הקורס: שיעור

שנת לימודים: תש"ע סמסטר: א' היקף שעות: 2 ש"ש

אתר הקורס באינטרנט: במסגרת מערכת Highlearn (<http://hl2.biu.ac.il>)

א. מטרות הקורס (מטרות על / מטרות ספציפיות):

בימים אלו, דעיכה, פחיתה ארגונית ומשברים הם חלק בלתי נמנע בניהול עסקים ולא ניתן להפריד את הטיפול בהם ואת ההתמודדות איתם מפעילויות הניהול האחרות.

אנשים, מבנה ארגוני, כלכלה, טכנולוגיה או אסון טבע עשויים להוות גורם או זרז למשבר ארגוני ולגרום לאובדן נרחב של משאבים ואפילו חיי אדם. התוצאה, הבלתי נמנעת, של התרחשות משבר היא השלכות על מצבו הפיננסי של הארגון, על איכות החיים של קבוצות שונות, בכלל זה המשאב האנושי בארגון, ולעיתים קרובות גם על מוניטין הארגון.

בשנים האחרונות אנו צופים בגידול מובהק בשיעור של משברים הרסניים שארגונים חווים בכל רחבי העולם. בימים אלו, יותר מאשר בעבר, הפוטנציאל להתפתחותו של משבר ולהסלמתו גדלה עקב הקשרים בין ארגונים ובין כלכלות. אירועי 11 בספטמבר 2001 מדגימים, בצורה דרמטית, טעוניהם אלו.

לכן, חשוב שלמנהלים בעת הזו תהיה היכולת להכיר ולהעריך תפיסות שונות (לעיתים מנוגדות) בנושא דעיכה ומשברים: הסיבות והתהליכים בהיווצרותם של תהליכי משבר, תוצאותיהם, השלכות משבר על בעלי העניין פנימיים וחיצוניים, ודרכי ההתמודדות עם התוצאות, כמו כן להכיר דרכים להכנת הארגון, מבעוד מועד, לקראת משבר.

קורס זה נותן לסטודנט הזדמנות להיחשף לתיאוריות ולגישות ניהוליות בתחום הדעיכה והמשברים, לבחון אותן בגישה ביקורתית ולהעריך את הרלוונטיות שלהם לסיטואציות ניהוליות עכשוויות.

מתוך התיאוריות שילמדו, נגזור פרקטיקות יישומיות ונעמיד כלים שיתמכו בעבודת המנהל, בסביבת העבודה בה הוא פועל.

מצופה שכל זה יעודד מודעות ורגישות גבוהים יותר לפקטורים הארגוניים ולתהליכים ניהוליים המושפעים מהתרחשותם של משברים או מהפוטנציאל להתרחשותם, על ההתנהגות והביצועים של המנהל בארגון ושל הארגון.

ב. תוכן הקורס: (רציונל, נושאים)

מהלך השיעורים:

כדי לעמוד בתוצרי הלימוד, הלימודים בקורס זה יישלבו מספר שיטות לימוד: חומר תיאורטי שיועבר במסגרת השיעורים, דיונים וניתוחי אירוע ולמידה עצמית של הסטודנטים, במסגרת המטלה הקבוצתית שבה יהיה על הסטודנטים לקרוא ולחקור נושא בכוחות עצמם (באמצעות הספרות המחקרית בלבד – ללא פעילות אמפירית).

פעם אחת במהלך הקורס ידרשו הסטודנטים להציג, בפני הכתה, נושא מתוך מאמר מכתב עת מדעי ובכך להתנסות בקריאה ביקורתית של מאמר מדעי ובהצגתו.

מצגות הקורס, האירועים וכל חומר רלוונטי אחר, יופיע באתר הקורס.

אתר הקורס ישמש גם כאמצעי תקשורת מרצה-סטודנט.

תכנית הוראה מפורטת לכל השיעורים:

נושאי הלימוד:

מושגי יסוד בחקר המשברים:

✓ כשלון (failure).

✓ דעיכה (decline).

✓ פחיתה (downsizing).

✓ משבר (crisis).

✓ ניהול משברים (crisis management)

דעיכה ענפית:

✓ הגדרה ואפיון המושג דעיכה ענפית.

✓ הגורמים המעורבים בדעיכה ענפית.

✓ הסיבות לדעיכה ענפית.

✓ התוצאות של דעיכה ענפית.

✓ אסטרטגיות לטיפול בדעיכה ענפית

דעיכה ארגונית:

✓ הגדרה ואפיון המושג דעיכה ארגונית.

✓ הגורמים והסיבות לדעיכה ארגונית.

✓ תהליך הדעיכה הארגונית.

✓ תוצאות דעיכה ארגונית.

✓ אסטרטגיות להתמודדות עם דעיכה ארגונית.

פחיתה ארגונית:

✓ הסיבות לפחיתה ארגונית.

✓ פחיתה ארגונית כמענה לדעיכה ארגונית.

- ✓ תהליך הפחיתה הארגונית.
- ✓ השלכות הפחיתה הארגונית על גורמים שונים בארגון.
- ✓ הבנייה מחדש (restructuring) בעקבות פחיתה ארגונית.
- ☑ כישלונות ארגוניים :
 - ✓ סוגי כישלונות.
 - ✓ מדוע ארגונים נכשלים.
 - ✓ תפקיד ההנהלה הבכירה בתהליך (board/TMT).
 - ✓ חשיבות הסובלנות כלפי כישלונות.
 - ✓ למידה ארגונית מתוך כישלונות.
- ☑ משבר ארגוני :
 - ✓ הגדרת מונחים בתחום.
 - ✓ מאפיינים של משבר.
 - ✓ תהליך התרחשות משבר.
- ☑ ניהול משברים.
 - ✓ מהו ניהול משברים ומתי הוא ניהול אפקטיבי.
 - ✓ תהליכים ושלבם בניהול משבר.
 - ✓ קבלת החלטות בעת משבר (תחת לחצי משבר).
 - ✓ תפקיד התקשורת בניהול משבר.
- ☑ דרכים לחיזוי משברים
- ☑ הערכות לקראת משבר.
- ☑ הצגת תמציתית של ממצאי המטלה הקבוצתית (15 דקות לכל קבוצה)

ג. חובות הקורס:

דרישות קדם: אין

חובות / דרישות / מטלות:

על הסטודנט מוטלות מספר חובות:

- ☑ לקראת כל שיעור לקרא את ההנחיות לשיעור, כפי שהן מופיעות באתר הקורס, ולהיערך מבעוד מועד לקראת אירועים שינותחו בכתה ומופעים אף הם באתר הקורס.
- ☑ להציג מאמר אחד מכתב עת מדעי, מתוך רשימה המופיעה באתר הקורס (הצגה קבוצתית, אישור הבחירה ע"י מרצה הקורס).
- ☑ לקראת סוף הקורס, בשיעור שיקבע לכך מראש, תצגנה כל הקבוצות את תמצית ממצאי העבודה הקבוצתית שלהם.

מרכיבי הציון הסופי (ציון מספרי / ציון עובר):

ההערכה בקורס זה תתבסס על:

- ☑ מבחן רב ברירתי שמשקלו 45% מהציון הכולל .
- ☑ מטלה קבוצתית (פרוט מוצג באתר הקורס) שמשקלה 45% מהציון הכולל.
- ☑ הצגת מאמר בכתה שמשקלה 10% מהציון הכולל*.

הציון הסופי יקבע כשקלול המבחן, המטלה הקבוצתית והצגת נושא בכתה.

ציון עובר – ציון ממוצע של 60%.

ד. ביבליוגרפיה:

מבוא ומושגי יסוד

Cameron, Sutton and Whetten, (1988), Issues in Organizational Decline, in Cameron, Sutton and Whetten (Eds), *Readings in Organizational Decline*, (pp 3-19), Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

Budros, A. (1999), "A conceptual framework for analyzing why organizations downsize", *Organization Science*, 10, (1), 69-82

Pearson, C. M. and Clair, J. A. (1998), "Reframing crisis management ", *Academy of Management Review*, 32, (1), 59-76

דעיכה ענפית וארגונית

פורטר, א. מ. (1991), *אסטרטגיה תחרותית: טכניקות לניתוח ענפים ומתחרים*, הרצליה: עתרת הוצאה לאור.

פרק 8 עמודים 157-159 ופרק 12.

Harrigan, K. R. (1980), Strategy for declining industries, *The Journal of Business Strategy*, 1 (2), 20-34.

Harrigan, K. R. (1980), Strategy formulation in decline industries, *Academy of Management Review*, 5(4), 599-604.

Harrigan, K. R. and Porter, M. E. (1983), End – game strategies for decline industries, *Harvard Business Review*, 61 (4), 111-120.

Lorange, P. and Nelson, R.T. (1987), How to Recognize and avoid organizational decline, *Solan Management Review*, 28 (3), 41-48.

Weitzel, W. and Jonson, E. (1989), Decline in organizations: A literature integration and extension, *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 91-109.

* כל קבוצה של שלשה סטודנטים יבחרו במאמר מתוך הרשימה ובתאום עם המרצה יציגו אותו בכתה. ניתן להציע מאמר שהקבוצה בחרה, אך האישור המנחה. לא יוצגו מאמרים זהים על ידי הקבוצות.

פחיתה ארגונית ו- restructuring

- Appelbaum, S. H., Everard, A. and Hung, L. S. (1999), Strategic downsizing: critical success factors, *Management Decision*, 37 (7) 535-552.
- Budros, A. (1999), A conceptual framework for analyzing why organizations downsize, *Organization Science*, 10 (1) 69-82.
- Cascio, W. F. (1993), Downsizing: what do we know? What have we learned?, *Academy of Management Executive*, 7 (1) 95-104.
- Cascio, W. F. (2002), Strategies for responsible restructuring, *Academy of Management Executive*, 16 (3) 80-91
- Freeman, S.J. and Cameron, K. S. (1993), Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework, *Organizational Science*, 4 (1) 10-29.

משברים

- Thierry C. Pauchant & Ian I. Mitroff, 1992, "*Transforming the Crisis-Prone Organization*", Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Greiner, Larry. E. (1972). Evolution and revolution as organizations growth. *Harvard Business Review*, 50 (4). pp. 37-46

ניהול משברים

- Pearson, C. M. and Clair, J. A. (1998), "Reframing crisis management ", *Academy of Management Review*, 32, (1), 59-76
- Ian I. Mitroff & Christine M. Pearson, (1993), "*Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*", Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Ian I. Mitroff (1994) Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*.36 (2) 101-113.
- Ian I. Mitroff (1994) Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*.36 (2) 101-113.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., and Udwadia, F. U., (1987), "Effective crisis management", *The Academy of Management Executive*, 1 (3) 283-292

חומר מחייב למבחנים:

המבחן יכלול את:

- החומר הנלמד בכתה (המצגות באתר הקורס)
- רשימת מאמרים שיש ללמודם על בוריים (הרשימה מופיעה באתר הקורס)