



## כשלים ארגוניים: סיבות ותוצאות

יצחק סמואל<sup>1</sup>

### תקציר

מאמר זה עוסק באחת התופעות הנפוצות בעולם הארגוני בימינו – תופעת הכשלים של ארגונים למיניהם השונים, בעיקר ארגונים עסקיים אבל לא רק הם. ארגונים כושלים מסיבות שונות, שבהן דן בהרחבה מאמר זה. מטרת המאמר היא לגרום להבנה טובה הן של הסיבות והן של התוצאות האפשריות של כשלים ארגוניים, כולל כיליונם הסופי או לחילופין להבראתם מחדש (Samuel, 2009).

כְּשָׁל ארגוני (organizational failure) משמעו הידרדרות בכושר ההסתגלות של ארגון למאפייני הסביבה שבמחיצתה הוא מתקיים ופועל; הכשל מלווה בהתכווצות המשאבים הארגוניים שלו, במידה המסכנת את הישרדותו כארגון בר-קיימא. לשון אחר, ארגון כושל הוא ארגון שאינו תכליתי ואינו יעיל בפרמטרים הרלבנטיים לקיומו. כיליון ארגוני (organizational demise) משמעו אובדן משמעותי של צרכנים, של לקוחות, של ספקים ושל שווי-שוק, הגורם לארגון לסיים את פעילותו בצורתו הנוכחית ולאבד את זהותו הארגונית ואת יכולתו לנהל את עצמו באופן תקין; זאת, כתוצאה מכשלים קריטיים לקיומו (Hamilton, 2006).

המאמר מונה בפירוט את הכשלים הארגוניים הנפוצים, את מידת חומרתם, ואת האפשרויות העומדות בפני ארגונים כושלים להתגבר במצבים מסוימים על כשלים ועל משברים, להתאושש ולצאת לדרך חדשה כארגון בריא. המאמר מציג בפני הקורא הן את ההיבטים התיאורטיים והן את ההיבטים המעשיים של ליקויים וכשלים ארגוניים לסוגיהם השונים, כמו גם את הדרכים להתמודד עמם בהצלחה.

### מבוא

לעתים קרובות, הציבור מתבשר על חברות ותאגידים עסקיים שנסגרים, נמכרים או מתפרקים. במינוח המקצועי מדובר בתמותה ארגונית (organizational demise). לא אחת ארגונים עסקיים מתאמצים בנחישות פתולוגית להשגת רווחיות ועוצמה שהם מעל ומעבר ליכולתם (Bakan, 2004). יש ביניהם ארגונים שמשנים את תצורתם, את צביונם ואת מטרותיהם שם נחשבים, לפחות בספרות המקצועית, כארגונים שהתכלו ונוסדו כארגונים אחרים מקודמיהם. למשל, ארגון תעשייתי- יצרני שהופך לארגון יבואני העוסק בסחר של מוצרים מיובאים ו/או מוצרים מיוצאים, כשהוא עצמו אינו ממשיך לייצר מוצרים בעצמו – זהו ארגון אחר שונה מקודמו.

בישראל נוסדים בכל שנה כ-20,000 ארגונים חדשים בקירוב, המעסיקים עובדים. לאחר שלוש שנים בלבד נותרים כ-58% כארגונים חיים ופעילים. היתר נכחדים ונעלמים – דהיינו, שיעור כיליון ארגוני של כ-42%. בארה"ב מספר הארגונים העסקיים הנוסדים בכל שנה גדול בהרבה (יותר מ-600,000) מאשר במדינות

<sup>1</sup> פרופ' (אמריטוס) יצחק סמואל, החוג לסוציולוגיה, הפקולטה למדעי החברה, אוניברסיטת חיפה, [ysamuel@univ.haifa.ac.il](mailto:ysamuel@univ.haifa.ac.il)

אחרות (ישראל בכללן); וגם שיעורי "התמותה הארגונית" הם גבוהים הרבה יותר, בין השאר משום שמדובר במשק עסקי עצום.

לרוב, ההסברים הניתנים לכלי התקשורת הם: תחרות חריפה, רווחיות נמוכה, חידושים טכנולוגיים, שינויים בטעם הלקוחות, אילוצי השלטונות (כגון מסים ואגרות), וכיוצא באלה. הסברים אלה ודומיהם מתייחסים לסביבה ארגונית ולאילווצים שלה [הגורמים ל"הכחדה חיצונית" (k-extinction) של הארגון; ויש לא מעט גורמים פנימיים שהם האחראים ל"הכחדה עצמית" (r-extinction) של הארגון (כגון ניהול לקוי, סכסוכי עבודה, התיישנות)]. ראוי לציין, שהיות וארגונים אינם אורגניזמים חיים, חלק מאלה שנכחדו לכאורה מחדשים את עצמם והם נעשים פעילים שוב פעם, לאו דווקא באותה מתכונת ולא בהכרח באותם עיסוקים. אי לכך מדובר בארגונים שהם שונים מאלה שהיו קודם.

"מוות ארגוני הוא אובדן משמעותי של צרכנים, לקוחות, ושווי-שוק, הגורם לארגון לסיים את פעילותו בצורתו הנוכחית ולאבד את זהותו הארגונית ואת יכולתו לנהל את עצמו" (Hamilton, 2006). מסיבה אחת או אחרת, ארגונים נכחדים או נוטים להיכחד כתוצאה של כשלים ארגוניים המונעים מהם לתפקד באופן תקין.

קֶשֶׁל ארגוני (organizational failure) משמעו הידרדרות בכושר ההסתגלות של ארגון למאפייני הסביבה שבמחיצתה הוא מתקיים ופועל; הכשל מלווה בהתכווצות המשאבים הארגוניים שלו, במידה המסכנת את הישרדותו כארגון בר-קיימא. לשון אחר, ארגון כושל הוא ארגון שאינו תכליתי (ineffective) ואינו יעיל (inefficient) בפרמטרים הרלבנטיים לקיומו.

ארגונים למיניהם מייצגים מערכות חברתיות-כלכליות פעילות. מערכות ארגוניות ניונות מהסביבה החיצונית באמצעות ייבוא מתמשך של משאבים חיוניים כגון כוח-אדם, חומרי-גלם, טכנולוגיות ועוד. בתמורה, מערכות ארגוניות מזינות את הסביבה החיצונית באמצעות ייצוא של מוצרים ושירותים. ארגונים חיים ומתקיימים כמערכות כל עוד יחסי חליפין אלה אכן מועילים לארגון ולסביבה. הווה אומר, ההישרדות של ארגונים לזמן ארוך מותנית בהלימה שלהם לתנאי הסביבה החיצונית, חרף השינויים והחידושים המתרחשים בה. ארגונים הלוקים בתפקודם וכושלים בתרומתם לחברה ו/או לכלכלה – צפויים להידרדר לעשייה לא-אפקטיבית, לשקיעה ולהכחדה במוקדם או במאוחר יותר. במגזר העסקי, כשלים מעין אלה מסתיימים לרוב בפשיטת רגל ובחיסול עסקיהם. במגזר הציבורי, ארגונים הנקלעים לתהליכי שקיעה ארגונית – מאבדים בהדרגה את לקוחותיהם, את אנשיהם ו/או את תומכיהם, הגורמים להיעלמותם בדרך אחת או אחרת. מפלגות פוליטיות הן דוגמה מובהקת של תופעה זו. כך גם ארגונים התנדבותיים, איגודים מקצועיים ואגודות חברתיות למיניהן. כתוצאה של מכלול מאפיינים חיצוניים ופנימיים הפועלים בכל ארגון ועלולים לגרום לכישלונם (Daft, 2001).

## מעגל הקסמים של כישלון ארגוני

### תרשים מספר 1: מסגרת אבחונית של כישלון ארגוני



מקור: סמואל, י. (2010). פתולוגיה ארגונית: חייהם ומותם של ארגונים, עמ' 21

### גורמים חיצוניים לכישלון

מכלול אחד של סיבות לכישלונות ארגוניים מקורו בסביבת הארגון הבא לידי ביטוי מוחשי בזעזועים קיצוניים הפוגעים בארגון נתון (ראו תרשים 1). זעזועים כאלה כוללים: משבר כלכלי, משבר פוליטי, טרור, מלחמה, אסון טבע או מגיפה. מכלול נוסף של סיבות לכישלונות ארגוניים חיצוניים כולל מגוון של לחצים סביבתיים כתוצאה מהתכונות הגומחה (niche) שאותם ארגונים פועלים במחיצתה (Carroll, 1985; Carroll & Hannan, 2000).

גורמים אלה באים לידי ביטוי מעשי, בין השאר, בהיצע של מוצרים חלופיים (כגון מוצרי פלסטיק במקום זכוכית, מתכת או חרסינה); חידושים טכנולוגיים (כגון טלפונים ניידים, מחשבים נישאים, רובוטים); שינוי טעמים והרגלים (למשל, צמחונות וטבעונות לעומת מוצרי מזון מן החי); חשש מסיכונים בריאות (כמו מזונות עתירי סוכר, חיידקים מזיקים, תנורי מיקרוגל, נורות לד ומוצרי חשמל שונים). שינוי במדיניות של השלטונות (כגון הטלת מסים חדשים, התניית מסחר במוצרים שאושרו כתקניים, כגון צעצועים, שינויי בשערי המטבע של המדינה לעומת מטבעות זרים, איסורי ייבוא של מוצרים זרים כהגנה על מוצרים מקומיים).

### גורמים פנימיים לכישלון

השלכות הממד המבני של ארגונים מקבל ביטוי מעשי במאפיינים הבאים: חלוקת עבודה לא-יעילה (Differentiation), זו היוצרת כפילויות של יחידות ותפקידים זהים במקומות שונים בארגון (כגון יחידות משאבי אנוש); מדריך ניהולי תלול מדי, הכולל רבדים רבים של המערך הניהולי בארגון (Hierarchization), שתוצאתו מספר ניכר של מנהלים בדרגים השונים, מוטות שליטה צרות למדי וקשיי תקשורת אנכית לאורך הארגון, הגורמת לתקלות תכופות; ריפוז-יתר של סמכויות (Centralization), המונע יזמות וחדשנות בקרב העובדים-מן-השורה, ומסרס למעשה את מנהלי הביניים; תקשורת ארגונית כתובה באופן רשמי, לאו דווקא בשיחות פנים-אל פנים. אילוצים פנימיים אלה ודומיהם מכבידים על ניהול תקין ויעיל, הם גורמים לעלויות

כספיות כבדות של הארגון והם מונעים מהארגון את הגמישות הנדרשת להנהגת שינויים וחדושים לצורך הלימה עם הסביבה שבמחיצתה הוא פועל ומתקיים כארגון חי ופעיל.

אחת הבעיות של מנהלי הביניים היא שאחריותם אינה עולה בקנה-אחד עם סמכותם לקבלת החלטות ניהוליות; התנהלות "לפי הספר" (Formalization) שמשמעה עבודה לפי נהלים בלבד, הקפדה רבה על מסמכים מחייבים. הסיבות העיקריות להיכחדות של ארגונים היא ניהול לקוי. באופן מעשי ליקויים ניהוליים של המנהלים הבכירים בצמרת הארגון, ולא רק הם, באים לידי ביטוי בהחלטות לא-נכונות, בהימנעות מהחלטות אסטרטגיות, ו/או בהחלטות חפוזות על בסיס אינטואיטיבי ללא עבודת מטה מושקלת. Winer & Samuel (2018) מגדירים מנהלים כאלה כמנהלים קצרי-ראות (myopic management), המכשילים את הארגון בכך שהם נמנעים מהנהגת שינויים ארגוניים כדי למזער עלויות כספיות, הנתפסות אצלם כלא-הכרחיות. בטווח הקצר ייתכן שהוצאות הארגון אכן קטנות בעקבות החלטות כאלו, אבל בטווח הארוך יותר הארגון נקלע לבעיות קשות שעלולות להיות קטלניות. בסביבה דינמית - תחרותית וחדשנית - כל דחייה של שינויים נדרשים מרחיקה את הארגון מהלימה עם תנאי הסביבה, לפחות ככל שהדבר בא לידי ביטוי בסל התוצרים של הארגון (portfolio) ו/או בטכנולוגיות הייצור/שירות שלו. אי-הלימה מסוג זה פוגעת בתלות ההדדית שבין הארגון לבין סביבתו והיא גוררת את הארגון לתהליך של שקיעה ארגונית שסופה חידלון (Cameron et al., 1987).

השקיעה של ארגונים מאופיינת כתהליך רב-שלבי שבמהלכו הם מתרחקים מהרלבנטיות שלהם לסביבה התפקודית שבה הם מתקיימים (Weitzel & Jonsson, 1991). כלומר, מידת ההלימה בין ארגונים לבין הסביבה הארגונית הולכת ופוחתת בהדרגה, ותוחלת החיים שלהם מתקצרת בהתאם; זאת, עקב חוסר יכולתם או אי-רצונם לשנות ולחדש בקצב הנדרש לשם התאמה מתמשכת עם הסביבה הדינמית שלהם, שבימינו היא משתנית ללא הרף.

## תרשים מספר 2: תוחלת החיים של ארגונים השוקעים בקצב שונה (3% או 7% לשנה וקצב שקיעה שנתית ממוצעת)

### ניבוי תוחלת החיים של ארגונים עסקיים



מקור: י. סמואל & צ. וינר (2014) ניבוי תוחלת החיים של ארגונים (הרצאה ומצגת בסמינר סגל אקדמי)

### גורמים פנימיים לכישלון (המשך)

ארגונים צפויים להיכשל גם כתוצאה ממאפיינים סוציו-כלכליים לא-נכונים. המאפיין הראשון בהקשר זה הוא עודף עובדים, מעל ומעבר לנדרש להפעלה יעילה של הארגון. ארגונים לא-מעטים, בעיקר במגזר הציבורי,

מעסיקים עובדים מיותרים, המשקפים אבטלה סמויה, לאורך זמן, חרף ההכבדה שלהם על תקציבי הארגון (כגון שכר, הטבות למיניהן, פיצויי פרישה וכיוצא באלה). אחת הסיבות לעודף עובדים היא תופעת הקביעות שאינה מאפשרת פיטורי עובדים שלא חטאו בפלילים; בעיה ארגונית נוספת בהקשר זה היא תמהיל אנושי לא-מתאים לצורכי הארגון. לא מעט ארגוניים ציבוריים-עסקיים אינם מצליחים לאזן את ההרכב האנושי של עובדים על פי המקצועות הנדרשים. תופעה שלילית זו נוצרת בעקבות העסקה של קרובי משפחה, גם אם הם אינם כשירים לעבודה זו. מועסקים מועדפים כאלה תופסים משרות ותפקידים שאין להם את ההכשרה המקצועית המתאימה למלא אותם (mismatching); העלות של עובדים אלה עולה על תועלתם לארגון והוא מכביד על תפקודו התקין.

תופעה המאפיינת ארגוני ייצור במיוחד באה לידי ביטוי בתחלופה גבוהה של עובדי כפיים, שלדעתם התמורה שהם מקבלים מהארגון לעומת ההשקעה הנדרשת מהם אינה משתלמת להם, ולכן הם עוזבים את עבודתם ומחפשים לעצמם מקום עבודה טוב יותר. גם בקרב עובדים משכילים ("עובדי ראשי"): מהנדסים, טכנולוגים, רופאים, חוקרים ומדענים קיימת עזיבה משמעותית הידועה כ"בריחת מוחות", המחפשים קריירות מובטחות יותר מבחינה מקצועית - בארץ ולא פחות מזה בחו"ל; מאידך גיסא, ארגונים שונים נתקלים בקשיי גיוס של עובדים חדשים העונים לדרישות הארגון, ולכן אינם יכולים למצות את ייצור המוצרים או השירותים שלהם עקב חוסר בכוח-אדם מתאים; באופן דומה, חסר בנכסים חומריים הדרושים לארגון (כגון מחשבים, רובוטים, טכנולוגיות מתקדמות).

גורם נוסף המשפיע לרעה על תוחלת החיים של ארגונים הוא מיעוט השקעות שאינן מאפשר להתחדש כפי הנדרש בתנאי הסביבה; כך גם מחסור בעתודות (כוח-אדם, כספים, ציוד, תוצרים עתידיים וכדומה). ארגונים צפויים להיכשל בסביבה שבה שורר תת-ביקוש מתמשך לתוצרים של הארגון, מצב שמפחית את הכנסות הארגון ומקטין את כושר התחרות שלו לעומת מתחרים בתחומים דומים. לא-מעט ארגונים עסקיים מתחילים כתוצאה מייבוא שלילי של משאבים חיוניים מהסביבה הרלבנטית. לבסוף, רווחיות נמוכה, תשואה לא מספקת וחובות מצטברים מעידים על ייצור לא יעיל של תוצרי הארגון שגורם להפסדים כלכליים. תופעה זו מאפיינת גם ארגוני שירות כגון ארגוני הסעדה והארוחה, ארגוני מרפא, ארגוני סיעוד. הפן הכלכלי-חברתי אפוא הוא גורם חשוב בתהליכי צמיחה וצניחה של ארגונים.

### פתולוגיות ארגוניות

שני חוקרים של ארגונים- מילר ומילר- הציעו סיווג מעניין של ליקויים וכשלים ארגוניים, הכולל שמונה קבוצות נבדלות שאותם חוקרים זיהו אותן כ'פתולוגיות ארגוניות'. כל קבוצה כזו מבטאת היעדר תשומות, עודף תשומות, תשומות לא מתאימות או חריגויות בתהליכים פנימיים. התשומות עשויות להיות בצורת חומרים מוחשיים, טכנולוגיה מסוג כלשהוא או זרימת מידע פנימה והחוצה (Miller & Miller, 1991). להלן תמצית הפתולוגיות הארגוניות, על פי תפיסתם של החוקרים הללו:

**1. מטרות לא ישימות** – בשלב מסוים בחייהם של ארגונים, הנהלותיהם מחפשות דרכים להתפתח ולהגביר את כושר התחרות שלהם לעומת המתחרים. אחת הדרכים לקדם אסטרטגיה כזו היא להציב מטרות ויעדים אשר בפועל אינם סבירים בתנאי הסביבה שבמחיצתה הארגונים פועלים. למשל, יש ארגונים המצהירים בפני אנשיהם ובפני הסביבה שלהם כי מטרתם לעמוד במקום הראשון בהשוואה למתחריהם תוך זמן קצר. לכאורה זו היא משימה ראויה וברת יישום. אלא מאי, ארגונים כאלה ניצבים בתחתית רשימת המתחרים באותו תחום פעילות. הסיכויים שאותם ארגונים יממשו את מטרתם הם קלושים במצבם. דוגמה לכך היא אוניברסיטה הממוקמת במקום נמוך (מיקום 400-500) ברשימת "שנחאיי", המדרגת את מרבית

האוניברסיטאות, מצהירה כי מטרתה לעלות תוך פחות מחמש שנים לקבוצה העליונה של מאה האוניברסיטאות הטובות בעולם.

**2. הנחות עבודה שגויות** – יש ארגונים לא מעטים הפועלים בהתאם להנחות עבודה שהן לכאורה לפי הטעמים של הלקוחות/הצרכנים בשוק הרלבנטי, בעוד שבאותו שוק התרחשו שינויים משמעותיים שהביאו לשינוי דפוסי הצריכה של התוצרים המוצעים בשוק, מבלי שאותם ארגונים עקבו אחריהם בזמן הנכון. אי לכך, הנחות העבודה של אותם ארגונים אינן מעודכנות ולכן הן מכשילות אותם. הנה לדוגמה, מפעלי טקסטיל "אתא" שפעלו לפני כמה עשרות שנים. הנחות העבודה שלהם היו שהציבור בישראל מעדיף ביגוד פשוט ועמיד, הן לצורכי עבודה והן לצורכי פנאי, אבל ציבור הלקוחות אכן שינה את טעמו והא העדיף ביגוד אלגנטי יותר עשוי מבדים חדישים (גֶ'רְדִין) ומגזרות אופנתיות יותר מאלה המיוצרים ומשווקים על-ידי "אתא". מחזורי המכירות של "אתא" הלכו ופחתו, החובות הצטברו, לבסוף מפעלים אלה התחסלו ובמקומם נבנו קניונים, מגרשי חניה ובתי מגורים.

**3. ערכים מיושנים** – כאמור, כל תרבות ארגונית נשענת על ערכים חברתיים-כלכליים מסוימים. אלא שכתוצאה מהשינויים והחידושים התכופים בחברה בת-ימינו ובכלכלה הגלובלית, ערכים שהיוו את המסד של התרבות הארגונית עד לאחרונה נעשו מיושנים ואפילו ארכאיים כיום. למשל, ערך ותיק בעולם העבודה בישראל - הקביעות בעבודה - לא מקובל כיום בהרבה מאוד מקומות עבודה בארגונים פרטיים-עסקיים ובמידה פחותה גם בארגונים ציבוריים-שירותיים. ערך ההתארגנות הקיבוצית (איגודים מקצועיים למיניהם) הולך ומצטמק ובענפים כלכליים מסוימים הוא נעלם לחלוטין. אין זה פלא שבמקומות עבודה יש עדיין מאבקים של עובדים (בתמיכת ההסתדרות) לאפשר להם התאגדות קיבוצית, במקום חוזים אישיים. כך גם ערך הפנסיה התקציבית, שבמקומו עובדים חדישים במקומות עבודה נאלצים כיום לחסוך לפנסיה צוברת. דבקות בערכים הנחשבים כיום מיושנים, פוגמת בכושר התחרות של ארגונים, גורמת לארגונים הללו עלויות כספיות נכבדות ומונעת במידה אחת או אחרת גמישות ניהולית. ארגונים עסקיים כאלה יתקשו במהלך הזמן להשתלב בכלכלה הגלובלית ולהתאים עצמם לסיבות דינמיות המשתנות תדיר. לדוגמה התעשיות הביטחוניות בישראל נאלצו לשנות את הערכים שעל-פיהם הם פועלים ולהציב בפני אנשיהם ערכים כמו תחרותיות, רווחיות, חדשנות, מצוינות, יזמות וכדומה, המאפיינים ארגונים עסקיים. זאת, חרף העובדה שהן עדיין קשורות במסד הצבאי והביטחוני, לא כמו בעבר כיחידות סָמָך של משרד הביטחון. ארגונים כמו "רפאל" ו/או "התעשייה האווירית" פועלים כיום כמו כל ארגון עסקי בשוק הבינלאומי והם צוברים רווחים מהעסקות שהם מתחייבים להן. אם כי בהיותם מוגדרות כחברות ממשלתיות, הם מחויבים לפתח, לייצר ולשווק מערכות ביטחוניות מתקדמות עבור צה"ל (כגון כיפת ברזל, מעיל רוח ועוד).

**4. נורמות לא קבילות** - בארגונים רבים היו (ועדיין נהוגים) נורמות עבודה לא יעילות, כמו קבלת שכר חודשי לפי ימי נוכחות בעבודה, ללא קשר לתפוקות של העובדים. כיום יותר ויותר מקומות עבודה דורשים מעובדיהם (פועלי ייצור, אנשי מכירות, נהגים, פקידים, אנשי מְנְהָל ואחרים) לעמוד במשימות מוגדרות המחייבות תפוקה מסוימת, כדי לקבל שכר הולם בתמורה. התופעה הקרויה "ניהול לפי יעדים" חדרה לארגונים רבים, כולל בשירות הציבורי, במטרה להנהיג נורמות מדידה של תפוקות והישגים, בין שמדובר ביעדים אישיים ובין שמדובר ביעדים קבוצתיים. על-פי אותה גישה, עובדים העושים מלאכות לתועלת הארגון מחוץ למקום העבודה שלהם נדרשים להמציא מסמכים המעידים שביצעו את עבודתם נאמנה; כמו כן, אותם עובדים חייבים להמציא למעביד חשבוניות/קבלות על ארוחות בשעות העבודה, על לינות מחוץ לבתיהם, על נסיעות בתשלום. אלו נורמות המתייחסות לדיווחי אמת לשם קבלת החזרים או תשלומים כספיים. הנורמות ששררו קודם לכן במקומות עבודה לשלם לפי הצהרות כלליות, דיווחים עמומים ודרישות ללא גיבוי רשמי - הן בלתי קבילות כיום. בהקשר אחר, המגמה שהייתה נהוגה עד לא מכבר להפלות מיעוטים,

עובדים ארעיים ונשים במקום העבודה נחשבת כיום לנורמה לא קבילה שכרוכה בענישה של הממשיכים לנהוג כך. באופן דומה, הטרדות מיניות של עובדות ועובדים שהיו נפוצות בארגונים רבים (כולל צבא ומשטרה), קיום יחסי מין בין עובדים שקיימים יחסי מרות ביניהם בתמורה לקבלת טובות הנאה כמו קידום, תוספת שכר ועוד, נחשבים כיום להתנהגויות לא-ראויות, אפילו להתנהגויות פליליות. ארגונים שהנורמות הבלתי קבילות הללו ודומיהן שטרם נעקרו מהשורש גורמות למעסיקים לשלם מחירים גבוהים, החל מתדמית שלילית, תחלופה גבוהה של עובדים ומנהלים, סכסוכי עבודה חוזרים ונשנים, תביעות משפטיות, קנסות ופיצויים, נשירה של לקוחות והימנעות של מתגייסים לשרת בארגונים מסוג זה. כל אלה צפויים לבוא לידי ביטוי בשוק ההון בירידה מתמשכת של ערך המניות שלהם וכתוצאה מכך ומסיבות דומות צפוי להתרחש תהליך של שקיעה ארגונית (Clinard & Yeager, 2006; Whetten, 1988).

הממד ההתנהגותי בארגונים בא לידי ביטוי מעשי באופני ההתנהלות של המנהלים, בתחומים ובדרגים שונים. להלן כמה דפוסי ניהול ליקויים או לא ראויים, העלולים להוביל את הארגון לאבדון:

**5. מנהיגות כושלת-** הכוונה לניהול לקוי של צמרת הארגון המבוסס על הימנעות מנטילת סיכונים נדרשים, על דבקות באסטרטגיה שאבד עליה הקלח, על העדפה של תוצרים שאין להם ביקוש בתנאי השוק המשתנים, על הסתמכות של ראשי הארגון ביועצים וסייענים לא מתאימים, משום שהמנהלים רואים בהם מקורבים להם ולכן אינם בודקים את כישוריהם המקצועיים כיועצים. מנהלים בכירים כאלה נרתעים מביצוע שינויים ארגוניים בגלל התנגדויות של מנהלים ונציגי עובדים, שהם בעלי אינטרסים שלהם משל עצמם, כמו גם בגלל עלויות צפויות שההנהלה הראשית מתנגדת להן. מנהלים נוטים לדחות את השינויים הארגוניים הנדרשים כדי למנוע "תזזיתיות" בארגון שלהם. בדרך כלל, מנהלים ככלל מעדיפים להנהיג שינויים ארגוניים מדודים בעלויות ובסיכונים מעטים. כתוצאה משיקולים, מחששות ומהיסוסים אלה ואחרים של מנהלים – ארגונים מידרדרים בהדרגה לעבר כישלון מצטבר, שעלול להסתיים בתמותה ארגונית בצורה אחת או אחרת.

**6. העסקה נצלנית-** כאמור לעיל, לא מעט ארגונים מעסיקים עובדים מהקבוצות האנושיות החלשות ביותר בחברה נתונה. מדובר על מהגרי עבודה זרים, על אנשים שנפלטו ממסגרות שונות, על עניים מרודים שזקוקים לכל עבודה שתפרנס אותם, אפילו בשכר נמוך ביותר, על בני מיעוטים חסרי השכלה, על אימהות חד-הוריות שידן אינה משגת לשלם עבור חובותיהן ועל עולים חדשים שאינם שולטים בשפה המדוברת בחברה והם חסרי מיומנויות נדרשות בשוק העבודה המקומי. תנאי העבודה של עובדים מסוגים אלה הם לרוב גרועים ובמקרים לא מעטים אפילו מחפירים. חלקם הגדול אינם מוגדרים כעובדים מן השורה, אלא כנספחים ארעיים, עובדים מן החוץ ובשמות נוספים. עובדי ניקיון ותחזוקה הם דוגמה מובהקת של העסקה נצלנית בשוק העבודה בישראל. כך גם שומרים ומאבטחים, נערי משלוחים ועוד. לא רק ששכרם נמוך ביותר, הם אינם זכאים לתנאים סוציאליים מקובלים בעולם העבודה בישראל. למדיניות העסקה נצלנית זו יש השלכות מוסריות וגם בעיות בגיוס עובדים כאלה, במחירים שמעסיקים משלמים על תחלופה גבוהה של מועסקים מסוג זה ובתשלומים שהמעסיקים נאלצים לשלם למתווכים למיניהם בארץ ובחו"ל עבור העסקתם.

**7. יחסי עבודה-** ארגונים לא מעטים נתקלים בקשיים ניהוליים עקב סכסוכי עבודה בין נציגי העובדים ובין ההנהלה באותם ארגונים. סכסוכי עבודה עלולים להיות הרסניים לארגון, משום שהם כוללים עיצומים ושבתות, מחאות שונות, חלקן אלימות, תביעות משפטיות, השמצות והכפשות. יחסי עבודה רעועים פוגעים בתהליכי הייצור והשירות של הארגון, בדרכי השיווק של המוצרים, בירידות בערך המניות בשוק ההון, ובבריחה של לקוחות אל המתחרים של הארגון הנתון במשבר. למותר לציין את ההשפעה השלילית של סכסוכים אלה על חוסנו של ארגון: מיעוט הזמנות עבודה, ירידה מתמשכת במחירי המוצרים, עזיבה של עובדים כולל בריחת מוחות ושליטה בעייתית של המדרג הניהולי בכוח האדם של הארגון. תסמינים אלה

ואחרים מדרדרים את הארגון, דוחקים אותו לשקיעה ארגונית ובמקרים קיצוניים גורמים לו לפשיטת רגל ולחיסולו של הארגון.

**8. התנהלות חריגה** - הכוונה להתנהגויות לא מקובלות של מנהלים, מפקדים ואפילו עובדים מן השורה. ראשית, לעתים תכופות הציבור מתבשר מעל דפי העיתונות הכתובה ובתקשורת האלקטרונית על התנהגות לא ראויה ובלתי נסלחת של מנהלים בכירים, שבאה לידי ביטוי בהטרדות מיניות, בנטילת שוחד כספי, בקשרים עם עבריינים או משוא פנים למקורבים לראשי הארגון (Braithwaite, 1989; Edelhertz, 1983).

לשם המחשה, נזכיר בקצרה ללא שמות מי שהיו נשיא המדינה, ראש ממשלה, שר אוצר, שר הפנים, המיועד לכהן כנגיד בנק ישראל, קציני צבא בכירים, קציני משטרה בכירים, חברי כנסת וראשי השלטון המקומי. כל אלה ואחרים שלא הוזכרו כאן שילמו מחירים אישיים גבוהים כמו הדחה מתפקידיהם, פיטוריהם מהארגונים שלהם, הורדה מדרגותיהם ואפילו תקופות מאסר מאחורי סורג ובריח. גם בזמן כתיבת שורות אלו יש לא מעט אישי ציבור בכירים שסרחו וממתינים להחלטות של הערכאות המשפטיות השונות לגבי האשמות המיוחסות להם. התנהגויות אלו אינן גוררות בהכרח את הארגון כולו לשקיעה ולתמותה, במיוחד במגזר הציבורי, שחובה לקיים אותו (כגון צבא ומשטרה), אבל הן פוגעות בתדמית של הארגון, במבוכה הצפויה של אנשי שלא חטאו ובאימון הציבור בארגון שאלה הם ראשי ומנהליו. מן הראוי להמחיש בהקשר זה את הבנק למסחר לשעבר שעובדת אחת מעלה בכספים של לקוחותיו בסדר גודל של מאות אלפי שקלים. העובדת נתפסה, הואשמה בגניבה ונידונה לכמה שנות מאסר, ואילו הבנק עצמו הוגדר כחדל פירעון ולכן גם נסגר והתחסל כולו.

ראוי לציין כאן כי הסיווג הנ"ל אינו ממצה את הפתולוגיות הארגוניות (ראו : סמואל, 2010). כל אימת שארגון כלשהוא נתפס בקלקלתו - התוצאות הן הרסניות עבורו בצורה אחת או אחרת: אובדן אגמון של הלקוחות, של הספקים, ושל המשקיעים בארגון שסרח. תגובות אלו ואחרות (כגון כתבות שליליות בעיתונות) משפיעות לרעה על סיכויי הארגון להמשיך ולהתקיים. על-כן סופו כיליון.

### **כשלים ארגוניים - תוצאות הרסניות**

מכלל התוצאות של ליקויים וכשלים, כפי שפורטו לעיל, להלן רשימה של חמש תוצאות אופייניות שארגונים כושלים חווים במוקדם או במאוחר. כל אחת מתוצאות אלו עלולות לפגוע אנושות בארגון הכושל, קל וחומר כאשר הן מתרחשות בשלבים הולכים ומחמירים - אחת אחרי השנייה.

- א. שקיעה** - מצב הידרדרות רב-שלבי (Spiral Decline), שבמהלכו הארגון הכושל אבד משאבים.
- ב. כשל תמידי** - כישלון מתמשך של ארגון (Permanent Failure) שלא הצליח להשתקם כהלכה.
- ג. משבר** - שבר ארגוני מסכן חיים (Life-threatening Crisis) שעלול להביא לידי חיסול של הארגון.
- ד. גסיסה** - ארגון במצב של חולה נוטה למות (Dying Process) שסופו הולך וקרוב בוודאות צפויה.
- ה. חידלון** - קריסה והתפרקות מהירה (Crush & Disintegration) של הארגון הכושל לכלל מרכיביו.

### **הבראה ארגונית**

כל התוצאות השליליות הללו להלכה יכולות להיות בנות תיקון בארגון כושל, אם ורק אם יינקטו צעדים מתאימים מצד הנהלת הארגון ובתמיכת אלה המעורבים בו וחוששים לנפילתו (עובדים, משקיעים, ספקים ולקוחות) בתזמון נכון ובשיתוף פעולה בין מרכיבי הארגון האנושיים. להלן כמה צעדי תיקון שעשויים, אם כי, לאו דווקא בהכרח, להבריא את הארגון הכושל:

- 1. בלימה** - הפעלת תכנית חירום והצלה, מפורטת ומבוססת על ידע מקצועי וניסיון מעשי.



2. **מיקוד** - פעילות מאומצת לשיפור ביצועים של כל העושים במלאכה ברחבי הארגון.
3. **כוונון** - גיבוש מחדש של חזון ארגוני והתוויית אסטרטגיה ארגונית לכלל הארגון.
4. **התמרה** - שינוי משמעותי של המבנה הארגוני ושל אופני תפקודו למתכונת חדשה.

## סיכום

ארגונים למיניהם מהווים, כאמור לעיל, מערכות כלכליות-חברתיות המקיימות יחסי חליפין עם הסביבות שבמחיצתן הם חיים ופועלים. בהיותם ישויות משפטיות, יחידות כלכליות ומסגרות אנושיות – ארגונים הם מורכבים במהותם, משום שרבים מהם ובמיוחד הגדולים שבהם בנויים ופועלים על בסיס של תת-מערכות העוסקות בתחומי פעילות שונים מתואמים ומשולבים באמצעות מדרג של מנהלים בדרגות ניהוליות המקנות להם סמכויות שונות.

אין זה מפליא אפוא שארגונים רבים חווים משברים במהלך חייהם, הם נקלעים לליקויים ניהוליים, והם מפתחים בתוכם כשלים ארגוניים לא-רצויים. אלה וגם אלה פוגעים בארגונים, מכבידים על תפעולם התקין והם מסכנים את שרידותם במידה אחת או אחרת. ארגונים לא מעטים כורעים במוקדם או במאוחר תחת הנטל של כשלים אלה, כך שהם נעשים ארגונים כושלים הנוטים למות ואכן חלקם מתפרקים ומאבדים את זהותם – דהיינו, נכחדים ונעלמים.

כפי שהובהר במאמר זה, תמותה ארגונית נובעת מסיבות שונות, שמרביתן קשורות בכשלים ארגוניים מסוגים שונים ובליקויים ניהוליים של נושאי המשרות הבכירים המקרבים את קיצם של ארגוניהם.

המכנה המשותף של כשלים וליקויים אלה הוא אי-הרצון או אי-היכולת להתאים את הארגונים הכושלים לשינויים ולחידושים המתרחשים בסביבותיהם, כפי שדבר באי לידי ביטוי מעשי בהבנה לא נכונה של הסביבה, בהימנעות מהנהגת שינויים מתחייבים, המרחיקים את הארגון מהלימה עם הסביבה. פעמים רבות מדיניות "שב ואל תעשה" מדרדרת את הארגון לתהליך של שקיעה ארגונית המובילה לדעיכה ארגונית ולבסוף להכחדה ארגונית.

כפי שתואר לעיל, תוצאותיהם של הכשלים הארגוניים למיניהם באים לידי ביטוי בכמה צורות שכולן שליליות מבחינת הארגון. כפי שמחקרים שבוצעו בתחום זה מלמדים, הסיכויים של ארגונים כושלים בשלבי שקיעה ודעיכה להתאושש ולחולל תפנית הם לרוב קלושים (Weitzel & Jonson, 1991) אלא אם תכניות ההבראה מבוצעות בסמן המתאים ובצורה הנכונה.

לבסוף, ראוי להדגיש כי הספרות הרלבנטית לנושאים שנדונו כאן מציעה כמה תיאוריות להסבר של הסיבות להיווצרותם של כשלים ארגוניים, כמו גם לניבוי של התוצאות הצפויות מהם. מחקרים אמפיריים יראו איזו תיאוריה מתאימה יותר להבנת המציאות הארגונית בהקשר זה.

## רשימת מקורות

סמואל, י. (2010). *פתולוגיה ארגונית: חייהם ומותם של ארגונים*. תל אביב: הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה וידיעות ספרים.

Bakan, J. (2004). *The corporation: The pathological pursuit of profit and power*. New York: The Free Press.

Braithwaite, J. (1989). Criminal theory and organizational crime. *Justice Quarterly*, 6, 333-358.

Cameron, K.S., Whetten, D. A. & Kim, M. A. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30, 16-38.

- Carroll, G.R. (1985). Concentration and specialization: Dynamics of niche width in of organizations. *American Journal of Sociology*, 90, 1262-1283.
- Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (2000). *The demography of corporations and industries*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Clinard, M., & Yeager, P. (2006). *Corporate crime*. New Brunswick, NJ (USA) & London: Transaction Publishers.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*, 7<sup>th</sup> edition. Nashville, TN: South Western College Publishing
- Edelhertz, H. (1983). White-collar and professional crime: the challenge for the 1980s. *American behavioral scientist*, 27(1), 109-128.
- Hamilton, E. A. (2006). An exploration of the relationship between loss of legitimacy and the sudden death of organizations. *Group & Organization Management*, 31(3), 327-358.
- Miller, J. G., & Miller, J. L. (1991). A living systems analysis of organizational pathology. *Behavioral Science*, 36(4), 239-252.
- Samuel, Y. (2009). *Organizational pathology: Life and death of organizations*. New Brunswick, NJ (USA) & London, (UK): Transaction publishers.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1991). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative science quarterly*, 34, 91-109.
- Whetten, D.A. (1988). Sources, responses, and effects of organizational decline. In K.S. Cameron, R.I. Sutton & D.A. Whetten (Eds.), *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions* (pp. 151–174). Cambridge, MA: Ballinger Press.
- Winer, Z., & Samuel, Y. (2018). The paradox of cost minimization and the survival of organizations. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 24(3), 401-421.

[חזרה לתוכן העניינים](#)