



בית הספר למוסמכים במינהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי

## 1243.3223 – תהליכי שינוי ארגוני Organizational Change Processes

(דרישות קדם : אין)

סמסטר א' – תשפ"א

קבוצה	יום בשבוע	שעה	תאריך הגשת עבודה מסכמת	מרצה	דואר אלקטרוני	טלפון
	שני	15:45-18:30		דר' רות כהן מיתר	ravit@tauex.tau.ac.il	0544-660644

שעת קבלה – בתיאום מראש- ימי ג' ו-ד'  
עוזרת הוראה: ענג זינגר מייל: [onegsing@tauex.tau.ac.il](mailto:onegsing@tauex.tau.ac.il)

### היקף הלימודים

היקף הי"ס לקורס : 1

1 י"ס = 4 ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS), ערך הניקוד של הקורס במוסדות להשכלה גבוהה בעולם שהינם חלק מ"תהליך בולוניה".

### תיאור הקורס

"הקידמה היא בלתי אפשרית ללא שינוי, ואלה שאינם יכולים לשנות את תפיסותיהם אינם יכולים (לשנות דבר)" (ג'ורג' ברנארד שאו

המציאות דינאמית, עידן המידע ואי הודאות שבהם אנו חיים מייצרים מציאות שבה השינוי הוא המצב הקבוע. אנו נדרשים לפתח יכולות וכישורים להתנהלות אפקטיבית וניהול נכון של מצבים דינאמיים

ושינויים תכופים. כישורים שיאפשרו לנו להתמודד היטב עם אתגרים ולצמוח אישית ומקצועית

היכולת להתנהל ולממש שינוי בזמן הנכון ובאופן הנכון מאפיינת אנשים, מנהלים וארגונים מצליחים

ומאפשרת יצירת יתרון תחרותי. קורס זה נועד לפתח את ההבנה והיכולות להתנהלות אפקטיבית

במצבי שינוי, לנוע מהמצב הקיים למצב העתידי הרצוי

הקורס מציע גישה המשלבת פרקטיקה ואקדמיה שנועדו להקנות כלים, ידע, ומתודולוגיות שסייעו

לכל אחד להוביל שינויים במישור האישי והמקצועי ולבצע זאת מהר יותר, טוב יותר, בפחות התנגדות

ויותר תרומה להצלחה ארוכת טווח.

## תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

1. להכיר טוב יותר מודלים , וגישות הקשורות לתהליכי שינוי ארגוני.
2. לפתח יכולות טובות יותר ולדעת להתנהל באופן אפקטיבי ויעיל יותר במצבי שינוי ארגוניים ולסייע להצלחה לטווח ארוך.
3. להכיר טכניקות, כלים ואסטרטגיות לפיתוח אשר יסייעו בשיפור האפקטיביות האישית, הניהולית והארגונית בתהליכי שינוי.
4. יכולת לקידום שינוי אישי ברמת הפרט.

## הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

גודל קבוצה/ הערות	תאריך	מטלה	אחוז
4-3 סטודנטים	במהלך הסמסטר	תרגיל קבוצתי- ניתוח אירוע קצר- שינוי ארגוני	40%
4-3 סטודנטים	שבועיים לאחר תום הקורס	ניתוח מקרה	60%

\* עפ"י תקנון האוניברסיטה תלמיד חייב להיות נוכח בכל השיעורים (סעיף 5).

\* מועד הבחינה יפורסם באתר הפקולטה- לוח בחינות.

\* תלמיד, הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות כי יש למחוק את שמו מרשימת המשתתפים. (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה)

## פירוט המטלות בקורס

ניתוח מקרה והצגתו בכיתה- ניתוח מקרה קצר של חברה שעברה שינוי ארגוני- ההצגה תתקיים במהלך אחד מהשיעורים. עבודה בקבוצות

**ניתוח מקרה ארוך- שליחת הניתוח בקובץ Word שבועיים לאחר תום הקורס. עבודה בקבוצות & רכיב אישי (חיבור לניסיון האישי)**

כל אי עמידה במי ממטלות הקורס מחיבת הודעה מראש (במייל) למרצה

**מדיניות שמירה על טווח ציונים**

החל משנה"ל תשס"ט מונהגת בפקולטה מדיניות שמירה על טווח ציונים בקורסי התואר השני. עקרונות השיטה חלים על כל קורסי התואר השני, ומדיניות השמירה על טווח הציונים תיושם לגבי הציון הסופי בקורס זה.

מידע נוסף בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר הפקולטה.

<http://recanati.tau.ac.il/masters/yedion/2016-17/mba-rules-tests>

**הערכת הקורס ע"י הסטודנטים**

בסיומו של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

**אתר הקורס**

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. (לצורך תיאום ענייני הבחינה למשל).

שקפי הקורס יהיו באתר הקורס באתר.

לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים בשקפים או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

**תכנית הקורס \***

מפגש	תאריך	נושאים	מטרות	קריאה
שבוע 1	19.10	סקירה כללית, גורמים, סוגי שינויים, אתגרים,	עולם בהפרעה: שינוי בסביבה דינאמית. אתגרים בתהליכי שינוי ארגוני. עולם העבודה והניהול בעתיד .	Rune Todnem, 2005, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, 369–380, Organizational Change Management: A Critical Review

מפגש	תאריך	נושאים	מטרות	קריאה
שבוע 2	26.10	מודלים לניהול שינוי ניתוח אירוע: AW-Managing Change	סוגי שינויים מודלים להבנת שינוי ארגוני: Lewin, Schein, Kotter, Kanter-Moss, DAKAR מרצה אורחת: שגית דותן- מנהלת דיגיטל- חברת מקס	Edgar Schein, 1993, Sloan Management Review, How can organizations learn faster? The Challenge of Entering the Green Room Moss Kanter Rosabeth, 2003, Harvard Business Review Leadership for change: Enduring Skills for Change Masters. Kotter, J, 2007, Harvard Business Review, Leading Change, Why transformation efforts fail.
שבוע 3	2.11	זיהוי הצורך, יוזמה והתנעה ניתוח מקרה: Steve Jackson Faces Resistance to Change	כיצד מזהים צרכים ומאתרים מה יש לשנות וכיצד? ניתוח סביבה ארגונית ניתוח ארגוני (אבחון: יכולות, מוכנות, זמן, מטרות, משאבים, נתיב, סגנון), מיקוד ובניית הצורך, חשיבה תוצאתית, חזון, עיצוב התהליך הרצאת אורח- ריקי בקפיין- מנהלת פיתוח ארגוני- תנובה	Balogun, B. & Hiley, V.H., (2008) Exploring Strategic Change, Prentice Hall, Chapter 3,4
שבוע 4	9.11	מימוש ניתוח מקרה : Recipe for Success: Growth and Evolution at Café Cupcake	חסמים והתנגדות לשינוי, תקשורת, הדרכה, בניית יכולות (אינטליגנציות), כיצד מוקירים ומייצרים ניצחונות והישגים מרצה אורחת- מיכל ברלוסקי- חברת נירן גיתם	D.E. Meyerson, 2001. "Radical Change the Quiet Way," Harvard Business Review. October. Q. N. Huy, 2001. "In Praise of Middle Managers," Harvard Business Review.

מפגש	תאריך	נושאים	מטרות	קריאה
שבוע 5	16.11	<p>התנגדויות, למידה ניתוח מקרה:  The Perils and Pitfalls of Leading Change: A young manger's turnaround journey  סיום תהליך השינוי</p>	<p>חוסן ארגוני, ניהול פרדוקסים בקרה ומדידה. למידה מניסיון, (חקר מוקיר, חקר כשלים) שמירת מומנטום ושיפור מתמיד  מרצה אורח- ד"ר דן הרמן</p>	<p>Balogun, B. &amp; Hiley, V.H., (2008) Exploring Strategic Change, Prentice Hall, Chapters 7 &amp; 8.  K. Golden-Biddle, 2013, MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, How to Change an Organization Without Blowing It Up</p>
שבוע 6	23.12	<p>יצירת הזדמנויות לשינוי יצירתיות וחדשנות  ניתוח מקרה: Jess Westerly at Kauflauf GmbH</p>	<p>יצירתיות הפרט חדשנות ארגונית  </p>	<p>Amabile, T. M. (1997). <i>Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do.</i> <i>California Management Review</i>, 40 (1), 39-58</p>
שבוע 7	30.11	<p>שינוי התנהגותי- ברמת הפרט  ניתוח מקרה: Teaming at Disney Animation Marie Jackson: Revitalizing Renfield Farms</p>	<p>חסמים לשינוי ברמת הפרט, פרדיגמות, מודעות עצמית ופרואקטיביות, מנהיגות עצמית, מינוף עוצמות.</p>	<p>David M. Herold and Donald B. Fedor &amp; Steven D. Caldwell, 2007, Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 4, 942– K. Ferrazzi, 2014, Harvard Business Review , Managing Change, one day at a time, Spritzer G. (2007), Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. <u>The Handbook of Organizational Behavior</u>, Sage Publications, p. 1-49. For the class you need to read p.1-14.</p>

**Amabile**, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.

**Balogun**, B. & Hiley, V.H., (2008) Exploring Strategic Change, Prentice Hall, Chapter 4,5

**Ferrazzi**, K., 2014, Managing Change, one day at a time. Harvard Business Review.

**Golden-Biddle K.**, 2013, How to Change an Organization Without Blowing It Up, MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW.

**Gary Hamel** and Liisa Ikonen, (2003) The Quest for Resilience, Harvard business Review, 2003

**Herold D.M.**, Fedor D. B & Caldwell S. D., 2007, Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change, Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 4, 942–951.

**Huy Q. N.**, 2001. "In Praise of Middle Managers," *Harvard Business Review*.

**Katzenbach**, J.R., Steffen.I., & Kronley, C., *Cultural Change That Sticks*,2012, Harvard Business Review

**Kotter**, J, 2007, Leading Change, Why transformation efforts fail ,Harvard Business Review.

**Moss Kanter Rosabeth**, 2003,Harvard Business Review Leadership for change:Enduring Skills for Change Masters

**Meyerson D.E.**, 2001, "Radical Change the Quiet Way", *Harvard Business Review*.

**Schein E.**, 1993, How can organizations learn faster? The Challenge of Entering the Green Room, Sloan Management Review.

- Achilles** A. Armenakis, Stanley G. Harris and Kevin W. Mossholder, 1993, Creating Readiness for Organizational Change *Human Relations* 46: 681.
- Balogun**, B. & Hiley, V.H., 2008, Exploring Strategic Change, Prentice Hall, Chapters 1-8
- Burke**. W, 2011, Organizational Change- Theory and Practice, Sage Publications.
- Cawsey**, Deszca & Ingols, 2012, Organizational Change- An Action-Oriented Toolkit, Sage Publications.
- Cialdini**, R.B., 2001, Harnessing the Science of Persuasion, Harvard Business Review.
- Clayton** M. Christensen and Michael Overdorf, 2000, Meeting the Challenge of Disruptive Change, Harvard business review.
- Druker**, P, 1999, Managing Oneself, Harvard Business Review.
- Garvin** D. & Roberto M. 2005, Change Through Persuasion, Harvard Business Review.
- McFarland** W & Goldsworthy, S., 2014, Choosing Change, *How Leaders and Organizations Drive Results One Person at a Time*, McGraw-Hill.
- Meyerson** D.E., 2001, Radical Change the Quiet Way, Harvard Business Review.
- Moss-Kanter** R., 2009, Mergers that Stick, Harvard Business Review.
- Neck**. C.P, Manz C.C & Godwin. J., 1999, "I think I can, I think I can" A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, p. 477-501.
- Spector**, B., 2007, Implementing Organizational Change, Theory and Practice. Pearson Prentice Hall.
- Sutton** B., 2009, Doing Layoffs Right, , Harvard Business Review.
- Waddell** Dianne & Sohal ,Amrik S, 1998, Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, 36/8 , 543–548.

ניתוחי האירוע נמצאים באתר. ייתכן ויחולו שינויים בניתוחי האירועים.

