

תואר שני

1243.3567.01 – פיתוח מנהיגות Leadership Development

סמסטר א' מחצית שניה – תשפ"ד

קבוצה	יום בשבוע	שעה	מטלת סיום	מרצה	דואר אלקטרוני	טלפון
01	ה'	18:45-21:30	עבודה	ד"ר משה קטן	moshe.katan1@gmail.com	

[לפירוט לוחות הבחינות](#)

שעת קבלה – בתיאום מראש

נוכחות בשיעורים -

חובת נוכחות בשיעורים נתונה לשיקול דעתו של המרצה, ועל המרצה לציין זאת בסילבוס הקורס. מרצה שלא יציין זאת בסילבוס ייחשב הדבר כי אין בקורס חובת נוכחות בשיעורים.

היקף הלימודים

היקף קורס: 1 י"ס

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

תיאור הקורס

Although most resources can be bought for money – equipment, infrastructure, technology, financial loans – Leadership cannot be purchased, leadership needs to be developed.

(Kets de Vries & Korotov, 2010)

מנהיגות ופיתוח מנהיגות נמצאים בחזית העולם העסקי המאופיינים על ידי שינויים מהירים ומורכבות הולכת וגוברת. ארגונים משקיעים משאבים רבים בתהליך פיתוח מנהיגות מכיוון שמנהיגות נתפסת כגורם מרכזי להשגת היעדים במציאות של חוסר וודאות, ומאפשרת יצירת ייתרון יחסי ובידול.

נסיון ניהולי של 30 שנה בהובלת חברות גלובליות ומקומיות בתחום ה-FMCG, ד"ר משה קטן הינו מנהל בכיר ומומחה בתהליכים של פיתוח מנהיגות. מומחיות זו מבוססת על תובנות ונסיון מהעולם העסקי יחד עם תיאוריות אקאדמיות וספרות אמפירית. קורס זה מספק פלטפורמה למשתתפים לפתח את יכולתם המנהיגותית ברמה האישית והקולקטיבית, ולהעמיק את הבנתם במהותו של תהליך פיתוח מנהיגות.

תפוקות למידה

הקורס מציע שילוב של הבנה תאורטית והתנסות חווייתית במטרה לפתח ולשפר מנהיגות אישית וקולקטיבית. הקורס מזמין ומאפשר לסטודנטים להיות מעורים ומחוייבים לתהליך פיתוח המנהיגות האישית שלהם דרך מיני-משימות ייעודיות. כמו כן, הסטודנטים ישתתפו בפרויקט קבוצתי החוקר את תהליך פיתוח המנהיגות בשדה.

בתום הקורס, לסטודנטים אמורה להיות הבנה טובה של הנושאים הבאים:

- רלוונטיות ויישום של תיאוריות מנהיגות משמעותיות בהתייחס לפיתוח מנהיגות
- ההבדל בין מנהיגות לפיתוח מנהיגות
- פיתוח מנהיג (leader development) כחלק אינטגרלי מפיתוח מנהיגות
- פיתוח קולקטיבי (collective development) כחלק אינטגרלי מפיתוח מנהיגות
- המשקל היחסי של המנהיגות בניהול
- תהליכי פיתוח מנהיגות פורמלים ובלתי פורמלים
- practices and interventions המאפשרים תהליכים של פיתוח מנהיגות
- זיהוי ומינוף עוצמות אישיות כמרכיב בתהליך הפיתוח האישי (personal development)
- יצירת תהליכים של פיתוח מנהיגות בשדה

הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

גודל קבוצה	תאריך הגשה	משימה	%
יחיד	מורכב מ-4 מיני-משימות לביצוע והגשה משבוע לשבוע במהלך הקורס	פרויקט לפיתוח אישי	30
3-4 סטודנטים בכל קבוצה	הקבוצות יציגו את הפרויקטים שלהם במפגש האחרון של הקורס (9-10). מורכב מ-4 משימות לביצוע ועדכון, עם כמה חלקים כתובים אשר יוגשו במהלך הקורס	פרויקט קבוצתי (לפירוט המשימה ראו למטה)	60
יחיד	מבוסס על השתתפות פעילה במהלך הקורס, שיתוף והקשבה בדיונים כיתתיים	השתתפות פעילה	10

* תלמיד, הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות שהתלמיד לא זכאי להיבחן או להגיש עבודה. (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה)

פירוט המטלות בקורס

כל מטלה בקורס שמוגשת למודל תעבור בדיקת מקוריות ע"י מערכת Originality, המדרגת את רמת המקוריות של טקסט המוקלד למסמך. המערכת משווה את המטלה המוגשת לכל העבודות הנמצאות במאגר של Originality וכן לתכנים הפתוחים הנמצאים ברשת. בסוף תהליך ההשוואה מופק דוח המכיל את פירוט דירוג המקוריות וניתן ציון מקוריות. באים זהו קטעים שנלקחו ממקור אחר – הקטעים יסומנו. תוצאה שתצביע על מקוריות שאינה תקינה, תובא לבדיקה בפני ועדת מדמעת, בהתאם לנהלים האוניברסיטאיים.

פרויקט לפיתוח אישי (30% מהציון הסופי)

"Knowing others is intelligence; knowing yourself is true wisdom." Lao Tzu

בתפקידי ניהול, לפני שמכירים אחרים, אנו נדרשים להכיר את עצמנו. בפרויקט זה, לסטודנטים תהיה הזדמנות להרחיב את תפיסתהם בלהבין את הייחודיות והבידול שלהם כמנהלים ביחס לאחרים, למצוא דרכים למנף איכויות אלה בזירה העסקית, ולפתוח בתהליך של התבוננות אישית ומודעות עצמית. כל סטודנט יתבקש לבצע ולהגיש 4 מיני-משימות במשך הקורס בכדי להגיע למקסימום 30 נקודות עבור פרויקט זה. **יש להגיש כל מיני-משימה לפני המפגש הכיתתי הבא.**

פרויקט קבוצתי (60% מהציון הסופי)

יתבצע בקבוצות של 3-4 סטודנטים.

יש לעקוב אחרי ההוראות השבועיות לפרויקט זה הכוללות עדכונים שוטפיים והגשת 2 חלקים כתובים על פי ההוראות של המרצה והמפורטות למטה.

החלקים הכתובים יוגשו על פי הפורמט הבא: רווח כפול, גופן דוד 12, שוליים של 1 אינץ' בכל צד.

הפרויקט (ששווה 60 אחוז מהציון הסופי) דורש שתבצעו את המשימות הבאות:

- מציאת ארגון קטן, בינוני או גדול שבראשו מנכ"ל/ית/מנכ"ל המוכנה/מוכן להשתתף בפרויקט שלכם. אם תתבקשו נא חתמו על NDA.
- יצירת שאלון קצר (semi-structured) המיועד לראיין את המנכ"ל/ית/מנכ"ל (5 נקודות) בהינתן אישור המרצה לשאלון, תקבלו תדריך לביצוע הראיון עם המנכ"ל/ית/מנכ"ל.
- ניתוח תוצאות הראיון על פי 'תהליך פיתוח מנהיגות' אשר נלמד ונדון במפגשים הכיתתיים שלנו, והגשת דו"ח של 3 עמודים עם הממצאים שלכם (15 נקודות)
- לאור הממצאים שלכם, תציעו דרכים פרקטיות למינוף היכולת הקולקטיבית של הארגון על פי 'תהליך פיתוח מנהיגות' (15 נקודות).
- יש לתמוך את הדרכים הפרקטיות שהצגתם בממצאים מהספרות (10 נקודות). חלק כתוב זה צריך להיות בין 3-4 עמודים.
- במפגש הכיתתי האחרון, תציגו את הממצאים והדרכים הפרקטיות להגדלת היכולת הקולקטיבית באמצעות מצגת ממוקדת, ותהיו מוכנים לענות על שאלות העמיתים שלכם בכיתה (סה"כ 15 נקודות – 10 נקודות הערכת עמיתים, 5 נקודות הערכת המרצה).
- הגשת המצגת ו-2 החלקים הכתובים המתוארים למעלה (לא יותר מ-7 עמודים בסה"כ) וזאת תוך שבוע מהמפגש הכיתתי האחרון. יוחסרו נקודות עבור הגשה מאוחרת.

השתתפות פעילה (10% מהציון הסופי)

הציון מבוסס על השתתפות פעילה במפגשים כיתתיים, שיתוף מתוך נסיון מקצועי, והשתתפות בדיונים כיתתיים וסעור מוחות.

כל אי עמידה במי ממטלות הקורס מחייבת 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.

[לתקנוני מדיניות שמירת טווח ציונים](#)

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 את המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. 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.

קריאה חובה	מטרות	נושאים	תאריך	שבוע
Navahandi, 2012 Dalakoura, 2010	חיבור הליבה של תאוריות מנהיגות משמעותיות לתפקידך הניהולי הנוכחי או העתידי בארגון השפעת VUCA על הסביבה הארגונית ועל המנהיגות המחוללים המרכזיים לפיתוח מנהיגות בסביבה העסקית האניגמה של פיתוח המנהיגות	סקירה קצרה וממוקדת של תיאוריות מנהיגות ויישומן הרלוונטיות של תיאוריות מנהיגות בעולם הדינמי בו אנו חיים החשיבות של פיתוח מנהיגות ההבדל בין מנהיגות לפיתוח מנהיגות		1
Day & Dragoni, 2015 Day, 2001	חשיפה ראשונית של תהליך פיתוח מנהיגות הבנת תפקיד היחיד בתהליך פיתוח מנהיגות הבנת תפקיד הקולקטיב בתהליך פיתוח מנהיגות הבנת חשיבות המנהיגות בתפקידי ניהול בסביבה הדינמית של היום	התהליך של פיתוח מנהיגות Leader development כחלק בלתי נפרד מפיתוח מנהיגות פיתוח הקולקטיב כחלק בלתי נפרד מפיתוח מנהיגות משקל המנהיגות בתפקידו של המנהל		2
	יצירת פרספקטיבה חדשה של פיתוח מנהיגות הטמעה והפנמת המרכיבים המרכזיים בתהליך פיתוח מנהיגות בלתי פורמליים הגדרה והבהרת תפקיד המנהל בלקדם תהליכי פיתוח מנהיגות בארגון	תהליכי פיתוח מנהיגות פורמליים ובלתי פורמליים ניתוח הפעולות של מנהלים בשדה בהתייחס לתהליך פיתוח מנהיגות בלתי פורמלי		3
Hartley & Hinksman, 2003	Practices and interventions הקיימים בתהליכי פיתוח מנהיגות אישיים וקולקטיביים מתוך הספרות והסביבה העסקית מינוף ה-practices לקידום תהליכי פיתוח מנהיגות בארגונים	Practices and interventions לקידום תהליכי פיתוח מנהיגות		4
	שיתוף מהפרויקט: חוויות, ממצאים, הצעות דרכי פעולה להגברת היכולת של יחידים/קולקטיב בארגונים בהם בוצע המחקר קבלת משותף והערכת עמיתים	הצגת הפרויקטים הקבוצתיים סיכום הקורס		5

* התכנית הינה בסיס לשינויים. ייתכנו שינויים בנושאי הקורס בהתאם לצרכים שיעלו בקרב הסטודנטים

Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development. *Journal of Management Development* 29(2), 432-441.

Day, D.V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly* 11(4), 581-613.

Day, D.V. & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133-156.

Hartley, J. & Hinksman, B. (2003). Leadership development: A systematic review of the literature. *Report for the NHS Leadership Centre, UK*.

Nahavandi, A. (2012). *The Art and Science of Leadership*. (6th ed.). NY: Prentice-Hall.

Roberts, C. & Roper, C. (2011). The four C's of leadership development. *Advances in Health Care Management*, 10, 125-149.

Allen, S.J. & Roberts, D.C. (2011). Our response to the question: Next steps in clarifying the language of leadership learning. *Journal of Leadership Studies* 5(2), 65-70.

Allio, R. J. (2013). Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41(1), 4-14.

Avolio, B. J., Avey, J. B. & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 633-644.

Bandow, D. & Self, T. B. (2016). Leadership at all levels: Developing managers to develop leaders. *Journal of International Business Disciplines*, 11(2), 60-74.

Bilhuber Galli, E. & Müller-Stewens, G. (2011). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multi-business firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176-201.

Conger, J. A. (2010). Leadership development interventions, ensuring return on the investment. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice*, (pp. 709-738). Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.

Galli, E. B. & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multi-business firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176-201.

Kniffin, K. M., Detert, J. R., & Leroy, H. L. (2020). On leading and managing: Synonyms or separate (and unequal)? *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 544-571.

Lord, R. G. & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K, R. & Chih-hung, B. (2018). Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 538-557.