



תואר שני

1231.3968 – אומץ הלכה למעשה: יזמות פנים-ארגונית וחיבורים עסקיים Courage in Action: Influence, Intrapreneurship & Outreach

דרישות קדם: אין
דרישות מקבילות: אין

סמסטר ב' - מחצית ראשונה – תשפ"ז

קבוצה	יום בשבוע	שעה	מטלת סיום	מרצה	דואר אלקטרוני	טלפון
01	א	18:45-21:30	עבודה	גב' נגה גור אריה גולן	nogagur90@gmail.com	

[לפירוט לוחות הבחינות](#)

שעת קבלה – בתיאום מראש

היקף הלימודים

היקף קורס : 1 י"ס.

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

תיאור הקורס

הקורס עוסק ב"שריר האומץ" הניהולי והיזמי ככלי עבודה יישומי. בעולם העסקי המודרני, אסטרטגיה טובה ככל שתהיה אינה מספיקה ללא יכולת ביצוע (Execution) בסביבות פוליטיות, תאגידיות וגלובליות רוויות התנגדויות. קורס זה מגשר על הפער בין תיאוריות ניהוליות לבין המציאות של "החיים עצמם". נשלב בין מודלים מחקרניים מתחומי התנהגות ארגונית (OB) ופיתוח ארגוני (OD) לבין כלים פרקטיים של השפעה ללא סמכות, נטוורקינג אסטרטגי ובניית קואליציות. הקורס מבוסס על "למידת מעבדה" - כל מפגש יכולול ניתוח מעמיק של דילמות ניהוליות, החל ממקרי בוחן (Case Studies) קלאסיים והיפותטיים ועד לדילמות אמת מהשטח, תוך יישום מודלים מחקרניים על סיטואציות ניהוליות מורכבות. בקורס ישולבו הרצאות אורח של דמויות מובילות בתעשייה.

תפוקות למידה

1. מטרת הקורס היא להקנות לסטודנטים "ארגז כלים" ליישום אומץ ניהולי ויזמי בכל סביבה עסקית - מתאגדי ענק וסטארטאפים ועד לניהול קריירה אישית. הקורס נועד לפצח את הפער שבין הידיעה ("מה נכון לעשות") לבין הביצוע ("איך עושים זאת בפועל"). באמצעות היכרות עם סוגיות יומיומיות ומיוחדות עמן מתמודדים מנהלים ויזמים, הסטודנטים יפתחו עמוד שדרה ניהולי, יזהו את חוזקותיהם האישיות (מודל אדיג'ס) ואת פערי האומץ שלהם (שלושת הדליים) וילמדו כיצד למנף אותן כדי ליצור אימפקט, להוביל שינויים ולבנות קשרים בעלי ערך.

עם השלמת הקורס ועמידה בדרישותיו יוכלו הסטודנטים:

1. לפתח "חוסן אומץ": לזהות מתי פחד משתק ולהמיר אותו לפעולה ניהולית ממוקדת.
2. להכיר את ה-DNA האישי שלהם (מודל חוזקות) ולמנף אותו ככלי עוצמתי בניהול ובקריירה.
3. לנווט בכל סביבה ארגונית: ללמוד "לדבר את השפה" (סטארטאפ מול תאגיד, חיפוש שותפים בחוץ מול בניית קואליציה בארגון, חיפוש עבודה מול התקדמות בתוך ארגון) ולייצר ערך במבנים מורכבים.
4. ליישם חשיבה אסטרטגית מבוססת מחקר לפתרון דילמות בקריירה ובניהול.

הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

אחוז	משימות	אופן והרכב ביצוע המשימות/ הערות
15%	נוכחות והשתתפות בניתוח דילמות אישיות ודיוני הכיתה	מרכיב אישי.
25%	הגשת מטלה אישית קצרה- אבחון "שריר האומץ" האישי (שילוב מודל PAEI ותאוריית שלושת הדליים)	מרכיב אישי.
60%	בנייה והצגת Action Plan מול פאנל מומחים המורכב מיזמים וממנהלים מובילים בתעשייה.	מרכיב קבוצתי.

* 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

מטרתן של מטלות הקורס הינה לבחון את יישומם של התיאוריות והמודלים שנלמדו בכיתה, יכולת ביצוע אינטגרציה והתאמת החומר התיאורטי הנלמד לנסיבות שה"שטח" מכתיב. הקריטריונים לבדיקת המטלות יפורטו בהמשך.

1. **נוכחות – 15% מהציון הסופי.** במהלך השיעורים ננתח דילמות אישיות של הסטודנטים וכן נדון במקרים היפותטיים. בנוסף, נשמע הרצאות אורח. נדרשת נוכחות והשתתפות.
2. **מטלה אישית – 25% מהציון הסופי.** כל סטודנט יאבחן את עצמו באמצעות כלים מעולם ההתנהגות הארגונית והפיתוח הארגוני, כדי להכיר את החוזקות ואת הנקודות לחיזוק.
3. **בנייה והצגה של Action Plan -** בשיא הקורס, הסטודנטים יציגו את תוכנית ההתערבות שפיתחו לדילמה ניהולית ממשית בפני פאנל מומחים מהתעשייה. הפרזנטציה תדמה "חדר ישיבות בכיר" ותדרוש מהסטודנטים להגן על האסטרטגיה הנבחרת תוך יישום המודלים התיאורטיים שנלמדו. זהו רגע של "לחץ אמת", המאפשר לסטודנטים לקבל משוב אסטרטגי מאנשי שטח ולזקק את יכולת הביצוע (Execution) שלהם בזמן אמת. **המטלה תתבצע בזוגות.**

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

עקרונות לשימוש ראוי בכלי בינה מלאכותית

1. **אתיקה ויושרה אקדמית:** יש להקפיד על כללי אתיקה ושמירה על יושרה אקדמית בעת שימוש בכלים אלו.
2. **הסתמכות על הבנה אישית:** אין להסתמך באופן מופרז על תכנים שנוצרו באמצעות AI שימוש בכלי AI מותר לצורך חיפוש מידע, עיבוד נתונים, יצירת טיוטות ראשוניות והשראה לכתיבה, אך חל איסור להשתמש בכלים אלו ליצירת קטעים שלמים בעבודה ולהציגם כעבודה מקורית.
3. **שקיפות ושימוש נכון:** יש לציין במפורש מתי וכיצד נעשה שימוש בכלי AI, ולהסביר כיצד הם תרמו לתהליך הלמידה. זאת יש לעשות בפסקה ייעודית שתכתב בסוף העבודה.
4. **ביקורת ואחריות:** כתיבה לא מדויקת או כללית מדי עלולה להוביל להורדת ציונים, במיוחד כאשר התוכן אינו תואם את הנלמד בקורס.
5. **שמירה על זכויות יוצרים:** יש להקפיד שלא להזין לתוכנות AI קבצים מוגנים כמו מאמרים שחולקו בשיעור, מצגות של המרצה, או מסמכים אחרים מתוך הקורס, ללא אישור מפורש מהמרצה. הזנה של מסמכים אלו לכלי AI מהווה עבירה משמעתית חמורה, מכיוון שהיא עלולה לחשוף את התוכן לאינטרנט ולחברות צד ג' ללא אישור.

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 המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. (לצורך תיאום ענייני הבחינה למשל).
מצגות הקורס יהיו באתר הקורס במודל.
לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים במצגות או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

תכנית הקורס *

שיעור	כותרת	נושאים	קריאת חובה	הערות
1-2	האנטומיה של האומץ – אבחון אישי וארגוני	הצגת המושג "אומץ ניהולי" ככלי עבודה. נבצע אבחון עצמי מבוסס מודל PAEI לזיהוי פרופיל החוזקות האישי, ונכיר את מודל "שלושת דליי האומץ (TRY, TRUST, TELL) "כבסיס לניתוח דילמות אישיות במערכות מורכבות.		

3-4	בטיחות פסיכולוגית וקול ארגוני – למה אנחנו שותקים?	דיון בפרדוקס ה"שתיקה הארגונית" אל מול הצורך בבטיחות פסיכולוגית. ננתח כיצד יוצרים סביבה שבה ניתן להעלות ספקות, להודות בטעויות ולהציף רעיונות מבלי להסתכן בנסיגה מקצועית, תוך ניתוח מקרי בוחן של ארגונים מובילים.
5-6	פוליטיקה ארגונית ככלי השפעה	מיפוי מוקדי כוח הבנת הפוליטיקה הארגונית כמרחב ניטרלי המבוסס על יחסי כוחות. נלמד לבצע "מיפוי בעלי עניין, (Stakeholder Mapping) "לזהות מוקדי כוח פורמליים ובלתי-פורמליים, ולפתח אסטרטגיות השפעה אפקטיביות בסביבות תאגידיות מורכבות.
7-8	יזמות פנים-ארגונית (Intrapreneurship) –אתגור הסטטוס-קוו איך מובילים חדשנות מבפנים?	נדון באתגרים הניצבים בפני "יזם פנים-ארגוני", נלמד כיצד לבנות קואליציות תומכות ליזמות חדשות, וכיצד להתגבר על התנגדויות מבניות (Gatekeeping) המאפיינות ארגונים גדולים.
9-10	אומץ בחיבורים (Outreach)	- בניית גשרים אסטרטגיים ניתוח חשיבות הרשת החברתית (Social Networking) כמרכיב קריטי להצלחה. נלמד לזהות לזהות הזדמנויות לנטוורקינג ושיתופי פעולה שיעזרו לנו להתקדם בכל מטרה שהיא, נבין את הערך האסטרטגי של "גשרים" בין קבוצות, ונתרגל יצירת קשרים משמעותיים עם גורמים בעלי השפעה.
11-12	קליניקת אמת	פרזנטציה של תוכניות התערבות מפגש יישומי (למידת מעבדה) שבו סטודנטים יציגו בקבוצות (זוגות/שלשות) את תוכנית ההתערבות שפיתחו לדילמה ניהולית ממשית. הפרזנטציה תדמה "חדר ישיבות בכיר" ותזכה למשוב אסטרטגי מפאנל מומחים מהתעשייה.
13-14	אינטגרציה	מנהיגות כבחירה מודעת במציאות רב-משברית סיכום תהליכי הלמידה ואינטגרציה של הכלים שנרכשו. נדון בתפקיד המנהיג/ה כמי שבוחר לפעול באומץ גם תחת אי-ודאות קיצונית, (Polycrisis) וגיבוש ה Action Plan-האישי של כל סטודנט להמשך הדרך המקצועית.

* יתכנו שינויים בתוכנית הקורס, הרצאת האורחים או ברשימת הקריאה בהתאם להתקדמות הקורס ולגמישות המרצים האורחים

קריאת חובה

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Pfeffer, J. (2015). *Power: Why Some People Have It—and Others Don't*. Harper Business.

Burt, R. S. (2004). "Structural Holes and Good Ideas." *American Journal of Sociology*.

Treasury, B. (2008). *Courage Goes to Work: How to Build Backbones, Boost Performance, and Get Results*. Berrett-Koehler Publishers.

Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. Adizes Institute Publications.

Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The Psychology of Persuasion* (New and Expanded Edition). Harper Business.

Detert, J. R. (2021). *Choosing Courage: The Everyday Guide to Being Brave at Work*. Harvard Business Review Press.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage." *Academy of Management Review*.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.