



## תואר שני

1243.3562 – דילמות ניהול בכיר בארגונים גלובליים

Senior Manager's dilemmas in global organizations

דרישות קדם:

ניהול אנשים ומערכות – מיקרו 1231.2213

ניהול אנשים ומערכות – מאקרו 1231.2214

דרישות מקבילות: אסטרטגיה למנהלים 1231.2322

### סמסטר ב מחצית ראשונה – תשפ"ב

קבוצה	יום בשבוע	שעה	מטלת סיום	מרצה	דואר אלקטרוני	טלפון
01	ב	18:45 – 21:30	עבודה בזוגות	דב בהרב נעמה בהרב	<a href="mailto:Dov.baharav@gmail.com">Dov.baharav@gmail.com</a> <a href="mailto:Naama.baharav@gmail.com">Naama.baharav@gmail.com</a>	054-5610100 052-5522796

שעת קבלה – בתיאום מראש

עוזר הוראה –

**נוכחות בשיעורים – חובה!**

### היקף הלימודים

היקף קורס: 1 י"ס

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

### תיאור הקורס

בקורס זה תחשפו להתמודדות הוליסטית עם דילמות מורכבות של מנהלים בכירים בארגונים, תוך שימת דגש על האלמנט האנושי. בכל שיעור נדון בדילמה מרכזית איתה מתמודדים מנהלים בכירים בארגונים גדולים וגלובאליים. נסקור את השפעת הדילמה על תחומי הארגון השונים, ונעמיק בהיבט האנושי המשפיע ומושפע ממנה. השיעורים יכללו סקירה של חומר תאורטי עדכני, שפע של דוגמאות מהשטח ומהתנסות אישית של המרצים ושל אורחים מהתעשייה. הניתוח האינטגרטיבי המתכלל של האלטרנטיבות, יתן כלים למשתתפים להתמודד בעתיד עם הדילמות המכזיות בעולם העסקי הגלובאלי.

דוגמאות לדילמות: **רכישת חברות** – סיכויי הצלחה, כשלונות גדולים, טכנולוגיות מתנגשות, תרבות, ניהול ושוק ההון. **חדשנות לעומת שמרנות** – באיזות מהירות ובאיזו עוצמה לשאוף לחדש ביותר?, **חברה רווחית או חברה עם חלום** – הכלכלה הישנה לעומת החדשה, **תפיסות ניהול חדשניות** (האם בכלל צריך לנהל? מיקרו מנג'מנט לעומת העצמת עובדים – איזו שיטה באמת עובדת), **ניהול טאלנטיים מורכבים**, מבנה וצורת העסקים פוסט קורונה, תרבות חברה והשפעתה על הובלת ארגון ועוד!

## תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

1. **לזהות** דילמות ניהול מרכזיות בארגונים גלובאליים, ולהכיר את האלמנטים המרכזיים הקשורים אליהן
2. **להבין** את האלמנט האנושי המשפיע ומושפע מכל דילמה ורכישת כלים להתמודד איתו
3. לדעת **לנתח** באופן אינטגרטיבי את הדילמות תוך התייחסות לכל ביבטי הארגון לצורך קבלת החלטה מיטבית במסגרת אי הוודאות והמורכבות הקיימת

## הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

הערות	תאריך	מטלה	אחוז
	לאורך כל הסמסטר	השתתפות אקטיבית וראייה ביקורתית במהלך כל השיעורים	15%
העבודה בקבוצות של 2 - 4	תינתן בשיעור 3, ותוצג בשיעורים 5 - 12	הצגת נושא	25%
העבודה בזוגות + רפלקציה אישית	תינתן בסיום הקורס ותוגש ארבעה שבועות לאחר מכן	עבודה מסכמת	60%

\* 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

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 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	קריאה מומלצת
1	14.2	<b>עקרונות ניהול בכיר</b> הכרות + מסגרת הקורס והצגת נושא ניהול בכיר בארגונים גלובליים דרך דילמות מרכזיות	שיעור פתיחה
2	14.2	<b>חברה רווחית או חלום?</b> האופטימיות שבבניית עסקים עם חלום גדול ותשוקה, לעומת המגמה ההיסטורית של הערכת שווי עסקים לפי ביצועים	Per, D., Paul, S., Jason, F., (2005) Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart. <i>Academy of Management</i> , L1 – L5  Niklas, K. (2011) Rediscovering Profitability in Entrepreneurship Evidence from Finnish High-Technology Start-Ups. <i>Åbo Akademi University Press</i>
3	21.2	<b>חדשנות או שמרנות?</b> ניהול קצב החדשנות בעידן שבו העולם משתנה בקצב מהיר יכול לחרוץ את גורל הארגון. בשיעור זה נתלבט בין קצב חדשנות לבין שמרנות – סיכונים וסיכויים	Melissa, S. Ravi, S. (2019) Strategic management of technological innovation. 6 <sup>th</sup> edition. chapter 3. pp. 43-65  Thomas, A. H., (2020) The innovation governance dilemma: alternatives to the precautionary principle. <i>Technology and society</i> . Vol 62.  Carrie, R. L., Bruce, B. (2000) Stability and change as simultaneous experience in organizational life. <i>Academy of management review</i> . Vol 25. No. 4. pp. 752-759.
4	21.2	<b>מיקוד או גיוון?</b> היתרונות והחסרונות שבמיקוד לעומת גיוון בארגון. איך נכון להתחיל? מתי נכון להתמקד ומתי לגוון את פעילות הארגון – ואיך להחליט מה נכון לארגון שאותו אנחנו מובילים?	Stephen, P., Ferris, a., Nilanjan, S. B., Chee, Y. L., Gillian, H.H. Yeo. (2002) Corporate focus versus diversification: the role of growth opportunities and cashflow. <i>Journal of International Financial Markets, Institutions and Money</i> Vol. 12. 231–252  Yi-Min, C., De-Hsin, Y., Feng-Jyh, L. (2013) Does technological diversification matter to firm performance? The moderating role of organizational slack.

Journal of Business Research. Vol 66. 1970–1975			
קריאת חובה	נושאים	תאריך	מפגש
Godfred, K. A. (2016) Mergers and Acquisitions failure rates and perspectives on why they fail. <i>International Journal of Innovation and Applied Studies</i> . Vol 17(No. 1) pp. 150-158	<b>M&amp;A ורכישות אסטרטגיות – שיעור 1:</b> רוב מאמצי הרכישה נכשלים ובכל זאת מגמת רכישת החברות ממשיכה לגדול. כיצד ומתי לקנות חברות – איך להגדיל את הסיכויים ולהקטין את הסיכונים	28.2	5
Randall, S., Susan, J. (2001) HR issues and activities in mergers and acquisitions. <i>European Management Journal</i> . Vol 19. No 3. pp. 239-253	<b>M&amp;A ורכישות אסטרטגיות – שיעור 2:</b> רוב מאמצי הרכישה נכשלים ובכל זאת מגמת רכישת החברות ממשיכה לגדול. כיצד ומתי לקנות חברות – איך להגדיל את הסיכויים ולהקטין את הסיכונים	28.2	6
Anne-Leure, F., John, W., Mahwesh, K. (2021) Designing the Hybrid Office From workplace to culture space. HBR.	<b>חברות עסקיות "פוסט" הקורונה</b> איך נראה העולם העסקי לאור השפעות הקורונה, מה הטרנדים החדשים שאנחנו פוגשים כמנהלים ואיך משתלבים אתגרי הניהול עם המציאות החדשה?	7.3	7
Chris, W. (2019) Why Managing People Is Impossible: What Expert Leaders Do Instead. <i>Forbs</i>  Verda, K., Muhammad, H. H., Syed, M. H. R., Amna, H., Asma, M., (2012) Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance. <i>European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences</i> . pp. 133-143	<b>ניהול ישן או חדש?</b> איך לנהל היום? האם בכלל צריך לנהל עובדים? מה המשמעות של ניהול בין דורי, האם יש דבר כזה "ניהול חדש" ומה הוא אומר? ואיך מנהלים טאלנטים מיוחדים (מורכבים)	7.3	8

מפגש	תאריך	נושאים	קריאת חובה
9	14.3	<b>מצוינות או לא ממש?</b> מהי מצוינות? האם היא אישית צוותית או ארגונית? האם נכון לאפשר בינוניות בארגון? היכן ומתי? רווחים ומחירים	Aaron J. N., (2011) Good Enough Can Be Great. HBR  Andrew, M. (2018) Excellence in Everything Or Just Good Enough? A Counterintuitive Approach to Building A Business  Herman, A., Rian, K. Harry, J. (2012) Using performance management to win the talent war. Business Horizons. Vol 55. Issue 6. 609-616  André, M., Carvalho, P. S., Eric, R., João, Á. C. & Pedro, S. (2019) Operational excellence, organizational culture and agility: the missing link?, <i>Total Quality Management &amp; Business Excellence</i> , 30:13-14, 1495-1514
10	14.3	<b>את מי להעסיק, איפה, והאם בכלל? (תמהיל עובדים רצוי)</b> איך נכון לארגן חברה? מה ה skill mix האופטימאלי להעסקת עובדים? עובדים "קבועים" או "קבלני משנה" "עבודה במדינת המקור" או עבודה ב - "near / off shore" פתיחת אתרים ברחבי העולם, גיג אקונומי וכו	Farok, J. C., Vikas, K., Sumit, K., Torben, P. (2010) Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions. <i>Journal of management studies</i> . 47:8. 1417-1433  Susan, J. A., Briana, C., Erin, R. (2018) From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. <i>Research in Organizational Behavior</i> . pp. 1-19.
11	21.3	<b>אתיקה בניהול בכיר</b> הרצון להשיא ערך לבעלי המניות דוחף חברות לעיתים לעשיית יתר. מקומות מועדים לפורענות בארגון - האם יש תחום אפור? ואיפה להעביר את הקו האדום?	Edwin, M. E., (1987) The Corporate Social Policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. <i>California Management Review</i> . Vol XXIX, No. 3
12	21.3	<b>למי חייבת ההנהלה נאמנות?</b> לעובדים? לקהילה? לדירקטוריון? ללקוחות? האם יש תשובה אחת נכונה? מה השיקולים להחלטה?	Lynn, A. S., (2012) The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors. Berrett-Koehler Publishers
13	28.3	<b>פאנל אורחים ואינטגרציה</b>	
14	28.3	<b>סיכום</b> שיח מסכם על תובנות ואינטגרציה של כל הנושאים	שיעור סיום