



בית הספר למוסמכים במינהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי

1243.3223 – תהליכי שינוי ארגוני Organizational Change Processes

(דרישות קדם : אין)
סמטר א' – תשפ"ב

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

שעת קבלה – בתיאום מראש- ימי ג' ו-ד'
עוזרת הוראה: גל גוטמן מייל: gutmanga@gmail.com

היקף הלימודים

היקף הי"ס לקורס : 1

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

תיאור הקורס

"דבר אינו נצחי, מלבד השינוי" (הרקליטוס)

המציאות הדינאמית, עידן המידע ואי הודאות שבהם אנו חיים מייצרים מציאות שבה השינוי הוא המצב הקבוע. השנה האחרונה הדגימה את עוצמת אי הודאות והשיבוש שבה אנו חיים ואת הצורך לפיתוח יכולות התמודדות עם שינויים עוצמתיים בזמני תגובה קצרים. 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.

האתגר המנהיגותי המרכזי היום של מנהלים הוא לנהל את השינוי בארגון כך שהוא יישאר רלבנטי וישרוד את התחרות האגרסיבית אשר קיימת כיום בכל המגזרים. קורס זה נועד לפתח את ההבנה והיכולות להתנהלות אפקטיבית במצבי שינוי, לנוע מהמצב הקיים למצב העתידי הרצוי. הוא נועד להקנות למשתתפים בו כלים תיאורטיים ויישומיים בתחום השינוי הארגוני.

הקורס מציע גישה המשלבת פרקטיקה ואקדמיה שנועדו להקנות כלים, ידע, ומתודולוגיות שיסייעו לכל אחד להוביל שינויים במישור האישי והמקצועי ולבצע זאת מהר יותר, טוב יותר, בפחות התנגדות ויותר תרומה להצלחה ארוכת טווח. "הדרך היחידה להתמודד עם שינוי היא לצלול לתוכו, לנוע איתו ולהצטרף לריקוד" (אלן ווטס)

תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

1. להכיר טוב יותר מודלים, מתודולוגיות 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, מתודולוגיות ואסטרטגיות לפיתוח מקצועי אשר יסייעו בשיפור האפקטיביות האישית, הניהולית והארגונית בתהליכי שינוי.
4. חיזוק החוסן האישי והיכולת לקידום שינוי אישי ברמת הפרט.

הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

גודל קבוצה/ הערות	תאריך	מטלה	אחוז
	במהלך הסמסטר	תרגיל קבוצתי- ניתוח אירוע קצר- שינוי ארגוני- הכנת חומרים לכיתה ותרומה למידה	30%
3-4 סטודנטים	שבועיים לאחר תום הקורס	ניתוח מקרה	70%

- * 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 ממשלות 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:

<https://coller.tau.ac.il/MBA-students/programs/2021-22/MBA/regulations/exams>

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	למידה עצמית הכנה לשיעור	קריאה
שבוע 1	29.11	סקירה כללית, גורמים, סוגי שינויים, אתגרים	עולם בהפרעה: שינוי בסביבה דינאמית. אתגרים בתהליכי שינוי ארגוני. עולם העבודה והניהול בעתיד. גישות להבנת התפתחות ארגונים: גישת הכאוס גישת מחזור החיים מודל הצמיחה של גריינר- העשרה	• אין למידה עצמית לשעור הראשון	Rune Todnem, 2005, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, 369–380, Organizational Change Management: A Critical Review David Rosenbaum, Elizabeth More Peter Steane, 2018, Journal of Organizational Change Management Vol. 31 No. 2, Planned organizational change management. Forward to the past? Exploratory literature review Brian Kropp, 2021, Harvard Business Review, 9 Trends That Will Shape Work in 2021 and Beyond Farideh Rahimia, Saeed Falah, 2015, Procedia - Social and Behavioral Sciences Study Of Organizational Life Cycle and Its Impact On Strategy Formulation

מפגש	תאריך	נושאים	מטרות	למידה עצמית הכנה לשיעור	קריאה
שבוע 2	6.12	מודלים לניהול שינוי	סוגי שינויים מודלים להבנת שינוי ארגוני: Lewin, Kotter, Kanter-Moss, העשרה: Avolio et al., ADAKAR,	1. סרטון - מחזור חיים - אדיג'ס 2. סרטון - Beyond performance	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. Brian Joseph, 2018, IEEE Engineering Management Review, Vol. 46, NO. 3, Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns
שבוע 3	13.12	זיהוי הצורך, יוזמה והתנעה	כיצד מזהים צרכים ומאתרים מה יש לשנות וכיצד? ניתוח סביבה ארגונית ניתוח ארגוני (אבחון): יכולות, מוכנות, זמן, מטרות, משאבים, נתיב, סגנון), מיקוד הצרכים ההזדמנויות והמחסומים, חשיבה תוצאתית, חזון, עיצוב התהליך יצירתיות והנעת שינוי מרצה אורח- ארז פיטל	1. ניתוח אירוע: AW Managing Change	Balogun, B. & Hiley, V.H., (2008) Exploring Strategic Change, Prentice Hall, Chapter 3,4 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
שבוע 4	20.12	מימוש וניהול השינוי	חסמים והתנגדות לשינוי, תקשורת, הדרכה, בניית יכולות (אינטליגנציות), כיצד מוקירים ומייצרים ניצחונות והישגים	1. מילוי שאלון התנגדות לשינוי- ומענה לשאלות 2. מילוי שאלון RCT מענה על שאלות 3. ניתוח מקרה: Steve Jackson Faces Resistance to Change	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	למידה עצמית הכנה לשיעור	קריאה
שבוע 5	27.12	חוסן , הטמעה ושמירת מומנטום, ניתוח מקרה: The Perils and Pitfalls of Leading Change: A young manger's turnaround journey	חוסן ארגוני- מאפיינים וגורמים, ניהול פרדוקסים שמירת מומנטום ושיפור מתמיד מרצה אורח : דן הרמן	1. שאלון גריט 2. שאלון Satisfier VS. Maximizer	Balogun, B. & Hiley, V.H., (2008) Exploring Strategic Change, Prentice Hall, Chapters 7 & 8. K. Golden-Biddle, 2013, MIT Sloan Management Review, How to Change an Organization Without Blowing It Up Tera Allas, Michael Birshan, Anthony Impey, Charlie Mayfield, Jan Mischke, Jonathan Woetzel, 2021, Harvard Business Review, Lessons on Resilience for Small and Midsize Businesses
שבוע 6	3.1	סיום תהליך השינוי למידה והפקת לקחים ניתוח מקרה: שינוי התנהגותי- ברמת הפרט	בקרה ומדידה. למידה מניסיון, (חקר מוקיר, חקר כשלים, מודל הלמידה של קולב) הוקרת הצלחות ומיצוי חוזקות התאמה לתרבות ארגונית חסמים לשינוי ברמת הפרט, פרדיגמות, מודעות עצמית ופרואקטיביות, מנהיגות עצמית, שינוי הרגלים, מינוף עוצמות	ניתוח אירוע: Agile Boot Camp או Jess Westerly at Kauflauf GmbH Marie Jackson: Revitalizing Renfield Farms	Sue Cooper, 2014, The Learning Organization Transformative evaluation: organizational learning through participative practice Allison S. Catalano et. al., 2017, Conservation Biology, Black swans, cognition, and the power of learning from failure David M. Herold and Donald B. Fedor & Steven D. Caldwell, 2007, Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 4, 942– 951, Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change 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. The Handbook of Organizational Behavior, Sage Publications, p. 1-49. For the class you need to read p.1-14.
שבוע 7	-10.1 אין שיעור		.		

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 likangas, (2003) The Quest for Resilience, Harvard business Review, 2003

Mustafa Hotamisli, et al., 2009, International Symposium on Sustainable Development, Larry Greiner Growth Model in the Organization Life and a Case Study

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*

Brian Kropp, 2021, Harvard Business Review,
9 Trends That Will Shape Work in 2021 and Beyond

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*.Farideh
Farideh Rahimia, **Saeed Falah**, 2015, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Study of Organizational Life Cycle and Its Impact On Strategy Formulati

David Rosenbaum, **Elizabeth More**, **Peter Steane**, 2018, Journal of Organizational Change Management Vol. 31 No. 2, Planned organizational change management.
Forward to the past? Exploratory literature 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 Trough Persuasion, Harvard Business Review.
- Groysberg**, B., Lee, J., Price, J. and Cheng, Y.J. (2018). The leaders guide to corporate Culture-How to manage the eight critical elements of organizational life. Harvard Business Review, January-February, 44-52.
- Greiner**, L.E. (1998). Evolution and evolution as Organizational Grow. Harvard Business Review, May-June, 55-66.
- Immelt**, J.R. (2017). How I remade GE and what I learned along the way. Harvard Business Review, September-October, 42-51.
- McFarland W & Goldsworthy**, S., 2014, Choosing Change, *How Leaders and Organizations Drive Results One Person at a Time*, McGraw-Hill.
- Meyer,E.** (2015). Leading change: When culture doesn't translate. Harvard Business Review, October, 66-72.
- 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.
- Schein**, E.H. (2002). The anxiety of learning. Harvard Business Review, March, 100-106.
- 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.

גרסטנר, ל.ו. (2004). מי אמר שפילים לא יכולים לרקוד ? IBM במהפך היסטורי, הוצאת מודן. עמ' 179 – 195

קוטר, ג' (2003). להוביל לשינוי. הוצאת מטר, תל-אביב. (עמ' 11-37; 141-153).

האירועים לניתוח יופיעו במודל