



## תואר שני

1243.3223.01 – תהליכי שינוי ארגוני

# Organizational Change Processes

סמסטר א' – תשפ"ה

קבוצה	יום בשבוע	שעה	מטלת סיום	מרצה	דואר אלקטרוני	טלפון
01	ב'	18:30-15:45 (מחצית ראשנה)	עבודה	ד"ר רות כהן מיתר	<a href="mailto:ravit@tauex.tau.ac.il">ravit@tauex.tau.ac.il</a>	0544-660644

[לפירוט לוחות הבחינות](#)

שעת קבלה – בתיאום מראש

עוזר הוראה - גב' הגר מזרחי [hm@mail.tau.ac.il](mailto:hm@mail.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

"דבר אינו נצחי, מלבד השינוי" (הרקליטוס)

בעידן של שינויים מהירים, חדשנות מתמדת ומציאות דינאמית, היכולת לנהל שינוי היא מיומנות קריטית. השינוי הפך להיות המצב הקבוע של זמננו.

התקופה האחרונה הדגימה את עוצמת אי-הודאות והשיבוש שאנו חווים, והדגישה את הצורך בפיתוח כישורים להתמודד עם שינויים משמעותיים בזמני תגובה קצרים. עלינו לפתח מיומנויות לניהול אפקטיבי של מצבים דינאמיים ושינויים תכופים, אשר יאפשרו לנו להתמודד עם אתגרים ולהתפתח מקצועית ולצמוח באופן אישי.

היכולת לממש שינוי בזמן הנכון ובאופן הנכון היא המאפיינת אנשים, מנהלים וארגונים מצליחים, והיא זו שמקנה יתרון תחרותי משמעותי. האתגר המנהיגותי המרכזי כיום הוא לנהל את השינוי בארגון כך שישאר רלבנטי וישרוד את התחרות האגרסיבית הקיימת בכל המגזרים.

קורס זה נועד לפתח את ההבנה והיכולות להתנהלות אפקטיבית במצבי שינוי, לנוע מהמצב הקיים למצב העתידי הרצוי. הקורס מקנה למשתתפים כלים תיאורטיים ויישומיים בתחום השינוי הארגוני.

הקורס מציע גישה המשלבת פרקטיקה ואקדמיה ומיועדת להקנות כלים, ידע, ומתודולוגיות שיסייעו לכל אחד להוביל שינויים במישור האישי והמקצועי ולבצע זאת באופן מהיר יותר, יעיל יותר, עם פחות התנגדויות ויותר תרומה להצלחה ארוכת טווח. המיומנויות הנרכשות בקורס זה הן נכס חיוני לכל מי שמעוניין להצליח בעולם העבודה הדינמי.

כפי שאמר אלן ווטס "הדרך היחידה להתמודד עם שינוי היא לצלול לתוכו, לנוע איתו ולהצטרף לריקוד".

## תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה, יוכל הסטודנט:

1. להכיר, לנתח ולהטמיע מודלים ותיאוריות בניהול שינוי ארגוני להבין ולהפעיל באופן ביקורתי מגוון גישות, מתודולוגיות ומודלים עכשוויים בתחום השינוי הארגוני.
2. להוביל ולהתנהל באפקטיביות בתהליכי שינוי ארגוניים: לפתח ולהפגין מיומנויות מעשיות בתכנון, יישום והערכה של יוזמות שינוי, תוך התמודדות עם אתגרים ארגוניים מורכבים. שיפור היכולות האישיות והמקצועיות להתמודדות ולניהול מצבי שינוי בארגון.
3. ליישם כלים מתקדמים לפיתוח ארגוני: להשתמש בטכניקות, כלים ומתודולוגיות חדשניות לקידום אפקטיביות אישית, ניהולית וארגונית בתהליכי שינוי.
4. להתפתח אישית ולפתח חוסן אישי ומקצועי בהובלת שינויים: לטפח יכולות אישיות להתמודדות עם שינויים, לקדם צמיחה עצמית ולהנהיג תרבות של שיפור מתמיד בסביבה דינמית.

## הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

אחוז	מטלה	תאריך	גודל קבוצה/ הערות
40%	מטלות הכנה לשיעור, השתתפות פעילה וביצוע מטלות בכיתה	במהלך הסמסטר	אישי
60%	ניתוח מקרה אמיתי של ארגון שמתמודד עם דילמה ארגונית. הצגת רעיונות לפתרון הסוגייה.	שבועיים לאחר תום הקורס	3-4 סטודנטים

- \* 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)
- \* **חשוב לציון כי ייתכנו שינויים במטלות בהתאם למצב במדינה.**

## פירוט המטלות בקורס

הכנה לשיעורים ומטלות בכיתה- צפייה בסרטונים, מענה על שאלונים קצרים, קריאת אירועים קצרים (1-3 עמודים)  
ניתוח מקרה - שליחת הניתוח בקובץ Word שבועיים לאחר תום הקורס. עבודה בקבוצות & רכיב אישי (חיבור לניסיון האישי).  
 מבחינתנו אין בעיה לשימוש בכלי AI אך נודה לכם אם תוכלו לציין מתי נעשה השימוש ובאיזה כלי.

עקב היות הקורס היברידי והלמידה העצמית, יבוטל השיעור האחרון והשיעורים יתקצרו ב-15 דקות בכל שיעור.

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

## 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 \*

מפגש	תאריך	נושאים	מטרות	למידה עצמית הכנה לשיעור	קריאה
שבוע 1	04.11.24	עולם עבודה חדש-מאפיינים ואתגרים סוגי שינויים,	עולם בהפרעה: שינוי בסביבה דינאמית. אתגרים בתהליכי שינוי ארגוני. כגון: AI, ניהול היברידי. משיכה ושימור עובדים, DEI Well, Being גישות להבנת התפתחות ארגונים: גישת הכאוס גישת מחזור החיים העשרה- מודל הצמיחה של גריינר	• 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

קריאה	למידה עצמית הכנה לשיעור	מטרות	נושאים	תאריך	מפגש
<p>Edgar Schein, 1993, Sloan Management Review, How can organizations learn faster? The Challenge of Entering the Green Room</p> <p>Moss Kanter Rosabeth, 2003, Harvard, Business Review Leadership for change: Enduring Skills for Change Masters.</p> <p>Kotter, J, 2007, Harvard Business Review, Leading Change, why transformation efforts fail.</p> <p>Brian Joseph, 2018, IEEE Engineering Management Review, Vol. 46, NO. 3, Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns</p>	<p>1. <b>סרטון - מחזור חיים - אדיג'ס - סרטון - Beyond performance</b></p>	<p>1. <b>סוגי שינויים מודלים להבנת שינוי ארגוני:</b></p> <p>2. Lewin, Kotter, Kanter-Moss, <b>מטה אנליסיס של מודלים של שינוי</b>  העשרה:  Avolio et al.,  ADAKAR,</p>	<p><b>מודלים לניהול שינוי</b></p>	<p>11.11.24</p>	<p><b>שבוע 2</b></p>
<p>KWON, Balogun, Vaara, Academy of Management, 2014, STRATEGIC CHANGE: A DYNAMIC PERSPECTIVE ON FRAMING STRATEGIC INITIATIVES</p>	<p>1. <b>ניתוח אירוע: AW Managing Change</b></p>	<p>1. <b>כיצד מזהים צרכים ומאתרים מה יש לשנות וכיצד? ניתוח סביבה ארגונית ניתוח ארגוני , אבחון, מיקוד הצרכים ההזדמנויות והמחסומים, חשיבה תוצאתית, ייעוד וחזון , עיצוב התהליך</b></p> <p><b>יצירתיות והנעת שינוי</b></p> <p>מרצה אורח- איתי כהן</p>	<p><b>זיהוי הצורך, יחמה והתנעה</b></p>	<p>18.11.24</p>	<p><b>שבוע 3</b></p>

מפגש	תאריך	נושאים	מטרות	למידה עצמית הכנה לשיעור	קריאה
שבוע 4	25.11.24	מימוש וניהול השינוי	חסמים והתנגדות לשינוי, תקשורת, הדרכה, בניית יכולות (אינטליגנציות), כיצד מוקירים ומייצרים ניצחונות והישגים	<p>1. מילוי שאלון התנגדות לשינוי-ומענה לשאלות מילוי שאלון RCT</p> <p>2.</p> <p>3. ניתוח מקרה : Steve Jackson Faces Resistance to Change</p> <p>או קריאת אירוע על השינוי שעשו במזיאון אנו</p> <p>לקראת השעור- מענה על שאלות במודל</p>	<p>D.E. Meyerson, 2001. "Radical Change the Quiet Way," Harvard Business Review. October.</p> <p>Q. N. Huy, 2001. "In Praise of Middle Managers," Harvard Business Review.</p>
שבוע 5	02.12.24	חוסן, הטמעה ושמירת מומנטום,	<p>1. חוסן ארגוני-</p> <p>2. מאפיינים וגורמים, ניהול פרדוקסים שמירת מומנטום ושיפור מתמיד</p> <p>מרצה אורח : דן הרמן</p> <p><b>בכיתה:</b> <b>ניתוח מקרה:</b> The Perils and Pitfalls of Leading Change: young manger's turnaround journey</p> <p>או : ניתוח קייס על הטרנספורמציה של מזיאון אנו &amp; ביקור במזיאון</p>	<p>1. שאלון גריט</p> <p>2. שאלון Satisfier VS Maximizer</p> <p><b>תובנות מהכנס</b></p>	<p>Balogun, B. &amp; Hiley, V.H., (2008) Exploring Strategic Change, Prentice Hall, Chapters 7 &amp; 8.</p> <p>K. Golden-Biddle, 2013, MIT Sloan Management Review, How to Change an Organization Without Blowing It Up</p> <p>Tera Allas, Michael Birshan, Anthony Impey, Charlie Mayfield, Jan Mischke, Jonathan Woetzel, 2021, Harvard Business Review, Lessons on Resilience for Small and Midsize Businesses</p>

מפגש	תאריך	נושאים	מטרות	למידה עצמית הכנה לשיעור	קריאה
שבוע 6	09.12.24	סיום תהליך השינוי למידה והפקת לקחים	בקרה ומדידה. למידה מניסיון, הוקרת הצלחות ומיצוי חזקות התאמה לתרבות ארגונית	ניתוח אירוע: Agile Boot Camp או Jess Westerly at Kauflauf GmbH	Allison S. Catalano et. al., 2017, Conservation Biology, Black swans, cognition, and the power of learning from failure  Rianne April, 2023, Harvard Business Review , Change Management Requires a Change Mindset
שבוע 7	16.12 אין שעור	שינוי התנהגותי- ברמת הפרט	חסמים לשינוי ברמת הפרט, פרדיגמות, מודעות עצמית ופרואקטיביות, מנהיגות עצמית, שינוי הרגלים, מינוף עוצמות		

\*התכנית הינה בסיס ויתכנו שינויים.

## קריאת חובה

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

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

**Gary Hamel** and Liisa Iikangas, (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

**Hussain, Syed Talib, et al.** "Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change." *Journal of Innovation & Knowledge* 3.3 (2018): 123-127.

**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

**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 Formulation

**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

**Rianne April**, 2023, *Harvard Business Review* , Change Management Requires a Change Mindset

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

**Stouten, Jeroen, Denise M. Rousseau, and David De Cremer**, 2018 *Academy of Management Annals* 12.2: 752-788. "Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures."

## קריאת רשות

**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.

**Cameron**, **Esther**, and **Mike Green**. *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers, 2019.

**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.

**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.

**Immelt, J.R.** (2017). How I remade GE and what I learned along the way. *Harvard Business Review*, September-October, 42-51.

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

**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.

**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.

**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**