

1263230801: פתוח ארגוני - תשע"ה

"Uncertainty has always been a challenge to business, but never before has it had the intensity and potential to change industries and destroy companies as it does today. Business leaders can be on the defensive, or they can be on offense, prepared to lead decisively. The ability to deal with uncertainty is perhaps the paramount skill leaders must have to be successful in this era. Without it they risk becoming personally obsolete and driving their companies off a cliff."

RAM CHARAN: The Attacker's Advantage

סוג הקורס: חובה מס' י"ס: 3

שנה"ל: תשע"ד תקופה: 3+4

דרישות קדם: קורסי יסוד בהתנהגות ארגונית ומנהל עסקים

צוות הקורס:

שם המרצה: ד"ר יובל דרור דוא"ל: ydror@tau.ac.il

מנחות שיעור התנסותי בחלוקה לשתי קבוצות (החלוקה לקבוצות תעשה בתחילת תקופה רביעית):

שרית ברזניאק פרידמן דוא"ל: טלפון:

יוליה סרוסי דוא"ל: טלפון:

עוזר הוראה: רן חודניק דוא"ל:

שיעור: תקופה 3: יום ד' 19:00-21:45

תקופה 4: יום ד' 16:00-18:45

התנסות: יום ד' 19:00-21:45

שעות קבלה: יום ד', 15:00-15:45, חדר: 448 (בתיאום מראש),

מטרות / יעדי הקורס:

ללמוד לפתח תכנית התערבות מבוססת על אבחון מערכתי כוללני ולהבין את תפקידי היועץ בהנחיית תהליכי שינוי ברמות היחיד, הצוות והארגון הכולל.

תיאור תמציתי של הקורס:

המוקד של תהליכי ניהול שינוי ופתוח ארגוני הינו לשנות תוצאות ארגוניות ודפוסי התנהגות אנושית בארגון באמצעות שינוי בגורמים המשפיעים עליהם ומעצבים אותם. הקורס מקנה את היסודות התיאורטיים והיישומיים של תהליכי פתוח ארגוני ויעוץ בתהליכי שינוי. הקורס מכונן להקנות יכולות לחבר בין תיאוריות ארגוניות לבין התנהגות בפועל של ארגונים בדגש על תחומים של שינוי ארגוני, אבחון ארגוני, והתערבויות מקדמות שינוי. הקורס מתבסס על גישות של הסתכלות על ארגונים כמערכות חברתיות פתוחות ובפרספקטיבה של תיאוריות מתחום המורכבות והכאוס. הקורס יקנה ידע יישומי להבנת מאפייני השינוי והיכולת ליישם שינוי בתת-מערכות ארגוניות כמו מבנה ארגוני וטכנולוגיה, תרבות ארגונית, מנהיגות, אסטרטגיה וכד'.

1. נעסוק בתהליכי השינוי:

פילוסופיה ותיאוריות של שינוי והתנגדויות לשינוי

השתנות ארגונית כפונקציה של מחזור חיים.

אסטרטגיות של שנוי מתוכנן וגישות מערכתיות.

הקורס יעמיק את הבנת תהליך השינוי משלב ייזומו, לאחר אבחון המצב הקיים, בדיקת חלופות אפשריות, תכנון השינוי, תוך מתן דגש על ביצוע וניהול השינוי, והערכת התוצאות של יישומו. ייבחנו מודלים של שינוי מתוכנן, ושינוי מתהווה. יידונו סוגיות מרכזיות הקשורות בניהול שינויים וכן מיפוי גורמי תמיכה והתנגדות לשינוי.

2, בהמשך יעסוק הקורס באבחון ארגוני: מסגרות ומודלים לאבחון, עקרונות בסיסיים בהתארגנות, קריטריונים לאפקטיביות ארגונית, אבחון על פי מודלים שונים, אבחון תתי המערכות כמו: התרבותית, שרשרת הערך, המבנית, האסטרטגית והמנהיגותית.

3. נסקור התערבויות ייעוציות במספר רמות:

ברמת הצוות והקבוצה- בניית ופיתוח צוות.

ברמה הכלל מערכתית: תכנון אסטרטגי, עיצוב חזון, התערבויות מבניות ובמערכות של תגמולים.

4. לבסוף נעסוק בהתערבויות אינטגרטיביות והתערבויות משולבות של אבחון ושינוי.

הקורס מהווה אינטגרציה של למידות תיאורטיות משתי תקופות הלימוד הראשונות ומאלו הנלמדות במקביל לו בתקופות 3+4. הקורס מתנהל במסגרת משולבת של שעורים לאורך תקופות 3+4 ותרגיל התנסותי בתקופה 4.

עבודות ותרגילים

שאלות על חומרי הקריאה: בתחילת כל שיעור הסטודנט יגיש שאלת הרחבה הנגזרת מחומרי הקריאה של אותו השיעור. השאלה צריכה להפגין הבנת החומר הנקרא ולהציג אתגר יישומי או מחקרי מעניין. לא יהיה ניתן להגיש לאחר תחילת השיעור; אפשר יהיה להגיש עד 10 פעמים (1 נק' עבור כל הגשה) לאורך שתי תקופות הלימוד (10 נק' מהציון הסופי).

הערה: ההגשה משקפת גם נוכחות בשיעור - לכן לא תאושר הגשה בדו"אל או באיחור

תרגילונים

במהלך התקופה השלישית יתבקשו הסטודנטים להגיש שלושה תרגילונים. בכל תרגילון כל סטודנט יחקור באופן עצמאי או בשיתוף פעולה עם איש נוסף מן הארגון היבט מסוים של הארגון (כמו, תרבות הארגון, סגנון המנהיגות, המבנה הארגוני, האסטרטגיה של הארגון). כל תרגילון יוגש לאחר הלימוד של הפרק הרלוונטי בכיתה (החל משיעור חמישי בתקופה ה-3. יתאפשרו ארבעה תרגילונים שמהם כל סטודנט יצטרך להגיש שלושה. עבור כל תרגילון אפשר לקבל עד 5 נק' לציון הסופי (סה"כ : 15 נקודות).

שאלות עבודה לכל תרגילון:

1. אפיין את תת המערכת כפי שהיא ניראית בארגון כיום (70%)

2. אפיין את ההשפעות שלה על דפוסי ההתנהגות האנושיים ועל התוצאות הארגוניות (15%)

3. אפיין את הגורמים (תת מערכות אחרות) המשפיעים על היווצרותה ועל מאפייניה
הנוכחיים (15%)

אורך כל תרגילון עד עמוד וחצי

שעור התנסותי (תקופה 4)

השיעור ההתנסותי ייפרס לאורך תקופה 4. מטרתו היא הקניית מיומנויות בסיסיות
בהתבוננות על ארגון ועל תהליכי שינוי ובחירת תוכניות התערבות על בסיס ראייה מערכתית
אינטגרטיבית, דרך התנסות מעשית. במהלך המפגשים נעסוק באופן ישיר ועקיף בסוגיות
הקשורות בתפיסה כוללנית _("מערכתית") של הארגון, ביישום בפועל של מודל ארגוני על
התנהגות של הארגון ועל הקשרים והתהליכים המחברים בין תת-מערכות ארגוניות. כמוכן,
חלק מהמפגשים יוקדשו לקידום עבודת הסיכום של הקורס (פרטים מלאים ידוברו בכיתה)

מבנה הציון בקורס:

מבחן בסוף תקופה 3:

מבחן שרובו בסגנון אמריקאי יבחן ידע, הבנת חומרי הקריאה ויכולת הסקה. המבחן יישען
בעיקר על חומרי קריאת החובה של שני הפרקים הראשונים של הקורס, השינוי והאבחון
(חומרי הקריאה הרלוונטיים הם קריאות החובה לשיעורים 1-8 כולל) ועל הנלמד בכיתה.

המבחן מהווה 30 נק' בציון סופי.

עבודה מסכמת (בצוותים)

מטרת העבודה המסכמת הינה לאפשר התמודדות עם אינטגרציה של חומרים שיעמידו את
הסטודנט על קו הזינוק לפרקטיקום. העבודה תכלול שלושה מרכיבים, האחד, אבחון כוללני
של יחידה בארגון או ארגון קטן של אחד מחברי הצוות – שמטרתה להוכיח את היכולת ליצור
תמונה מערכתית-כוללנית על התארגנות אנושית; השני, תיאור שינוי ארגוני מערכתי שנערך
בארגון שבו נערך האבחון - במטרה לבחון באמצעות מקרה קונקרטי את אופן הובלתו של

שינוי ארגוני, תוך הוכחת יכולת להמשיג באמצעות דוגמא זו היבטים קריטיים בתהליך שינוי אפקטיבי. השלישי, ניתוח אינטגרטיבי של שני הפרקים הראשונים – שמטרתו להעלות השערות לגבי הקשר בין התמונה המערכתית של הארגון לבין מרכיבי ההצלחה והכישלון של השינוי הארגוני. העבודה צריכה לשקף הבנה מעמיקה של פרקי קריאת החובה של הקורס, בדגש על תקופה 4. הרחבה תינתן במועד המתאים. עבודה זו הינה עבודה צוותית. אורך העבודה מוגבל ל-2000 מילים (לא כולל רשימת קריאות). עבודה זו תוגש בסוף תקופה 4. העבודה המסכמת מהווה 40% מהציון הסופי בקורס

הערכת מנחה: הערכת המנחה בשיעור ההתנסותי תתבסס על איכות התרומה ללמידה הקבוצתית והשיתוף בתובנות אישיות (5 נק': 0 נק' על אי השתתפות במליאה – 5 על השתתפות תורמת עיקרית).

מבנה הציון:

המרכיב	החלק בציון הסופי
שאלות קריאה (אישי)	10 נק'
תרגילונים (אישי)	15 נק'
מבחן בסוף תקופה 3 (אישי)	30 נק'
עבודה מסכמת (בצוותים)	40 נק'
הערכת מנחה (אישי)	5 נק'

את המבחן ואת העבודה המסכמת יש לעבור בציון 55 לפחות כל אחד.

מהלך הקורס

שעור מס':	נושא	ביבליאוגרפיה	עבודות
1.	מבוא מהו פיתוח ארגוני מול ייעוץ לארגונים	Cummings, T.G. & Worley C. (2005, ch.1) Karakas, (Spring 2009): "New Paradigms in Organization Development	
	תהליכי שינוי ארגוני	לוי, ע. (2008). ניהול ומנהיגות – שינוי וחדשנות עמ' 105 – 160	
2.	ארגון כמערכת חברתית	Beer (ch.2) דרור, י (2013): יעוץ לפתוח ארגוני במעבר בין מטא- תיאוריות. מקראה לפרקטיקום, אוניברסיטת תל-אביב (חלק שעוסק במערכות פתוחות)	
	ארגון כהתארגנות מורכבת וכאוטית	דרור, י (2013): יעוץ לפתוח ארגוני במעבר בין מטא- תיאוריות. מקראה לפרקטיקום, אוניברסיטת תל-אביב (חלק שעוסק בסוגיית המורכבות) Thietart & Forgues (1995): "Chaos Theory and Organization"	
3.	תיאוריות של שינוי ומודלים מנטאליים לניהול שינוי	Caluwe & Vermaak ch. 3-4 WEICK & QUINN, 1999 : pp. 361-386 https://www.youtube.com/watch?v=FJadts1bJ-Q	
4.	עקרונות באבחון וכלים לאבחון	Harrison & Shirom (ch. 1 & 3) McFillen at.al (2013) ג'ון קוטר: להוביל שינוי פרקים 3-10	
5.	תוצאות ארגוניות ודפוסים התנהגות אנושית בארגונים	Hillary Anger Elfenbein (2007)	
6.	ניתוח הסביבה – אבחון ע"פ גישת המערכת הפתוחה וגישת הרשתות	Harrison & Shirom (ch. 2)	

מוסמר אוניברסיטה במדעי הניהול (M.Sc.) התנהגות ארגונית – התמחות ביעוץ ארגוני

קריאת רשות: HBR, sep 2012	מינצברג ואחרים, ספארי אסטרטגיות פרקים 1,12	אבחון אסטרטגיה ומטרות	
הגשת תרגילון בסביבה \ אסטרטגיה	סמואל, י. (1996). ארגונים; פרק 4 Duncan (1979): what is the right structure?	אבחון מבנה ארגוני וטכנולוגיה מנגנונים מסייעים	7.
הגשת תרגילון מבנה ארגוני וטכנולוגיה	אדידג'ס, י. (1979). ניהול לקוי: סיבות וטיפול. צ'ריקובר. פרקים 2-7. Yukl (2009): Leadership in Organizations ch.15	אבחון מנהיגות וניהול	8.
	Harrison & Shirom (ch. 5) סמואל, (2002): המשחק הפוליטי פרקים 1, 6	כוח והשפעה בארגונים	
הגשת תרגילון על מנהיגות \ ניהול	Harrison & Shirom (ch. 10) רז, א. "תרבות ארגונית" עמ' 54-76	אבחון תרבות	9.
	Kets de Vries, M. & Miller, D (1984): The Neurotic Organization. Ch. 2	תת המודע הארגוני	
הגשת תרגילון על תרבות ארגונית	Rothwell, W. J., Sullivan, R. (2005), Chapt 15. Beer ch.9 Bartunek and Moch (1987): "First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions.	מבוא לבחירת התערבויות (כולל שינוי ממעלה שנייה)	10.
	Beer Ch.11 פוקס (2001): הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי פרק 7	1 התערבויות ברמת הפרט פיתוח מנהלים יעוץ אישי, חניכה ואמון	11.
	Rothwell, W. J., Sullivan, R. (2005), Chapt. 16 Schwartz ch. 1 Barner, R. (2006): Managing complex team interventions	התערבויות צוותיות- בנייה ופיתוח של צוות	12.
	Rothwell, W. J., Sullivan, R. (2005), Chapt, 17. Dannemiller (2000): Whole Scale Change Pp.195-253	התערבויות כוללניות והתערבויות פורצות דרך	13.

מוסמך אוניברסיטה במדעי הניהול (M.Sc.) התנהגות ארגונית – התמחות בייעוץ ארגוני

	Future Search (Holman et.al Ch.33) Open Space (Holman et.al Ch. 9)	התערבויות מבוססות דיאלוג בקבוצות גדולות	
	* לוי, ע. (2008) פרקים 13, 15, 16	חזון, אסטרטגיה ותרבות ארגונית	
	Rothwell, W. J., Sullivan, R.(2005) pp. 43-51, 298-311	Action Learning & Action Planning	
	Bushe and Marshak: Revisioning OD Burnes & Cooke, 2012 : The past, present and future of organization development	פתוח ארגוני - לאן?	14.

הערה: בשיעורים שיש יותר מפריט קריאה אחד מומלץ לחלק את פרקי הקריאה בין חברי הרביעיה.

רשימת קריאה

הקריאה והעבודות יתבססו על מאמרים ופרקים מתוך הספרים:

אדידג'ס, י. (1979). **ניהול לקוי**: סיבות וטיפול. צ'ריקובר.

אדידג'ס י. (1991): **צמיחה והזדקנות של ארגונים** הוצאת עתרת.

ג'ון קוטר (2005): **להוביל שינוי** הוצאת מטר

לוי, ע. (2008): **ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות** . הוצאת רימונים

מינצברג ואחרים, **ספארי אסטרטגיות**

מרי, א. (1990): **התמודדות עם משברים** גומא ספרי מחקר.

סמואל, י. (2002): **המשחק הפוליטי – עוצמה והשפעה ארגונים** כנרת-זמורה ביתן-דביר.

שאול פוקס (1998): **הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי** הוצאת אוניברסיטת בר-אילן

Barner, R. (2006): "Managing complex team interventions": Team Performance

Management Volume: 12 [Issue: 1/2](#)

Beer, M (1980): **Organization Change and Development** Goodyear Publishing Company, Inc.

Berger, L. and Sikora, M. (1994): **The Change Management Handbook** McGraw Hill, New York.

[Bunker](#), B. and [Billie T. Alban](#), B. (2007): **Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change** Jossey-Bass, San Francisco.

Jean M. Bartunek and Michael K. Moch (1987):" First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach" The Journal of Applied Behavioral Science December 23: 483-500,

Caluwe, L. de & Vermaak, H. (2003) **Learning to Change: A Guide for Organizational Change Agents**. Sage

Church , A. & Wacwalski, J. (1998): **Designing and Using Organizational Surveys**; Jossey-Bass

Chowdhury, S. (2003): **Organization 21C** prentice Hall

Cumming , and Worley, (2005): **Organizational Development and Change**. Thomson. 8th ed.

Dannemiller (2000): **Whole Scale Change** Berrett-Koehler Pub.

Flamholtz, E.G. (1986), *How to Make The Transition From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass, San Fransisco, CA. pp 31-40

Harrison, M. A. & Shirom, A (1999). **Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging theory and Practice** . Sage.

Holman, P., Devane, T. and Cady, S (2007): **The Change Handbook** Berrertt Koehler, San Francisco

מוסמך אוניברסיטה במדעי הניהול (M.Sc.) התנהגות ארגונית – התמחות ביעוץ ארגוני

Jones, B. & Brazzel, M (ED) (2006): **The NTL Handbook of Organization Development**

and Change Pfeiffer, San Francisco

Karakas, F. ([Spring 2009](#)): "New Paradigms in Organization Development: Positivity, Spirituality, and Complexity [Organization Development Journal](#)

Donald L. Lester, John A. Parnell, Shawn Carraher (2003): ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE: A FIVE-STAGE EMPIRICAL [International Journal of Organizational Analysis](#)

Volume: 11 [Issue: 4](#)

Ludema, J. Whitney, D. Mohr, B. and Griffin, T. (2003): **The Appreciative Inquiry Summit** Berrertt Koehler

James M. McFillen , Deborah A. O'Neil , William K. Balzer & Glenn H. Varney (2013): "Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach", [Journal of Change Management](#), 13:2, 223-246

Nadler. D. (1977): **Feedback and Organization Development: Using Data-based Methods**. Reading Addison- Wesley

[Robert Phelps](#), [Richard Adams](#), [John Bessant](#) ([Mar 2007](#)): Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning . [International Journal of Management Reviews](#). Vol. 9, Iss. 1; pg. 1

Rothwell, W. J. & Sullivan, R. (ED) (2005): **Practicing Organizational Development: A Guide for Consultants**. . (2nd. Ed.). Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.

Andrew M. Pettigrew, Richard W. Woodman and Kim S. Cameron (2001): "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research"; [The Academy of Management Journal](#) Vol. 44, No. 4, Aug. Page 697-713

Senge, P. (1992): **The Fifth Discipline Century** "יצא גם בעברית כ"הארגון הלומד"

Senge, P., Scharmer, C., Jaworski, J., & Flowers, B. (2004). **Presence: Human Purpose and the Field of the Future**. Cambridge, MA.: Society for Organizational Learning

Schein, E. (1999): **Process Consultation Revisited** Addison Wesly

Schwartz S. (2002): **The Skilled Facilitator** Jossey-Bass

Thietart &. Forgues (1995): "Chaos Theory and Organization" ORGANIZATION
SCIENCE Vol. 6, No. 1, January-February

Weick & Quinn (1999): "ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT" Annual
Review of Psychogy. 50: pp. 361-386