



הפקולטה למנהל עסקים  
לימודים לתואר בוגר B.A  
התמחות בניהול משאבי אנוש

## **שם הקורס: ליווי שינויים ארגוניים**

**מרצה: ד"ר בועז שליט**

E Mail: [bshalit@ono.ac.il](mailto:bshalit@ono.ac.il)

טלפון נייד: 054-8048282

**מתרגלת: שלי בר יוסף**

E Mail: [shellyby9@gmail.com](mailto:shellyby9@gmail.com)

טלפון נייד: 054-7870707

**כדי לתת שירות טוב יותר, אבקש לא לפנות אלינו דרך המייל של אתר הקורס אלא אך ורק באמצעות המיילים הישירים שלנו. הרשומים מעלה וגם נמצאים באתר הקורס!...**

**המלצה: היזהרו מסיכומי שיעור לא רלבנטיים !**

### **מטרת הקורס:**

הסביבה העסקית במאה ה-21 דינמית מאוד ולכן ארגונים רבים עסוקים במרדף מרתוני, שנועד להתאים את הארגון למציאות העסקית המשתנה במהירות. השינויים מתרחשים בכל המגזרים ובכל הנושאים, ויש להם השפעה הדדית זה על זה. למרות הניסיון להתמודד עם השינויים בסביבה העסקית, ארגונים רבים לא מצליחים להתאים עצמם בזמן. זאת ועוד, באופן מפתיע (?) שינויים ארגוניים רבים אינם מצליחים להשיג את מטרותם, למרות כי מנהלים רבים כבר צברו ניסיון בנושא.

הקורס נועד להקנות למשתתפים ידע על מגמות בעולם בתחום השינוי הארגוני, ולהעמיק את ההבנה מדוע השינוי הוא הדבר היציב והקבוע ביותר כיום בארגונים. במהלך הקורס נקיים דיונים רלבנטיים ולעיתים נתרגל את הנושא באופן חוויתי.

### **תכני הקורס:**

ליבת הקורס תעסוק בתהליכי השינוי הארגוני בעולם ובמגמות הקיימות בעת הזו. נכיר מודלים ואסטרטגיות שונות לניתוח ארגונים בסביבות דינמיות, וגם מעט על ניהול אפקטיבי של שינוי. נעסוק בסוגיות הכרוכות בקושי ליישם ולהטמיע שינוי בארגון וזאת ברמת הפרט, הקבוצה והארגון כולו. במהלך המפגשים ילמדו "כלים" תיאורטיים ומעשיים, שנועדו להגדיל את הסיכוי לניהול יעיל ואפקטיבי יותר של שינוי. חלק ניכר מכלים אילו מתבססים על ניסיוני כיועץ ארגוני המלווה תהליכי שינוי בארגונים שונים.

### **שיטת הלימוד:**

הרצאות פרונטליות, דיונים, תרגילים, סרטונים, ניתוחי אירוע.

### **את/ה כאדם לומד:**

הצלחה בקורס מבוססת על מאמץ הדדי שלי כמרצה ושליך הסטודנט/ית. כלומר, האחריות לקרוא את החומר התיאורטי והיישומי על מנת לרכוש יסודות ובסיס **שליך**. הקריאה מהווה את חומר הגלם לבניה ופיתוח החשיבה והתובנה שליך. אני אחראי לכך, שיהיה עליך להתאמץ ולחשוב באופן שיעודד הקשבה וקריאה על מנת ליצור ערך מוסף מעבר לכתוב בספרים.

### **תקשורת וקשר:**

**שלי:** לשלי יש לפנות בכל נושא הקשור למועדי ההגשה, בדיקת עבודות ומבחנים. עדיפות גבוהה לפניה בדואר אלקטרוני [shellyby9@gmail.com](mailto:shellyby9@gmail.com) ואם אין ברירה לפנות לטלפון 054-7870707.  
**בועז:** פנו אלי בכל נושא לאחר השיעור, בשעות הקבלה או בד"א [bshalit@zahav.net.il](mailto:bshalit@zahav.net.il).  
**אנו מבטיחים תשובה תוך 48 שעות לכל פניה או שאלה במהלך הסמסטר.**

### **חובות וחזיונות הסטודנט/ית**

- א. נוכחות- מינימום נוכחות של 80% בקורס** וכמובן השתתפות פעילה בהרצאות  
**ב. אתגרים (עבודות) ומבחן**
- הגשת אתגר/ון במהלך הקורס או בסופו (25%).
    - מקסימום 2-3 סטודנטים בקבוצה שמגישה את האתגר/ון.**
    - הגשת האתגר/ון במועד מהווה תנאי למעבר הקורס ! בנושא זה יש לעקוב אחר אתר הקורס. אי הגשת אתגר/ון תוביל לפסילת הקורס !
  - מבחן סופי 75% (תנאי מעבר בציון 60)**
  - מצגת בונוס (אופציה) 5% (ראה הנחיות בהמשך)**

105%

סה"כ אפשרי:

### **ג. קריאה**

**חובה לקרוא את הביבליוגרפיה. שימו לב לקריאת החובה בסילבוס ! לא** מומלץ להסתמך על סיכומים. באתר הקורס נמצאים רק המאמרים, את פרקי קריאת החובה הנמצאים בספרים עליכם להשיג בספרייה.

## **תוכנית הקורס ורשימת קריאה מחייבת (בכחול)**

### **הערה:**

התוכנית שלהלן הנה עקרונית ולכן יתכנו שינויים בקצב ההתקדמות.

### **נושא 1** **מבוא ומושגי יסוד**

#### קריאת רשות

לוי, ע. (2000). ניהול שינוי ארגוני. הוצאת צ'ריקובר, תל-אביב, פרק 2 (עמ' 45-56).

פוקס, ש' (1998). הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי. הוצאת אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן. פרק א' (עמ' 27-42).

Greenberg, J., & Baron, R.A. (1997). Behavior in organization. UK: Prentice Hall International, pp. 543-559 (Ch. 16).

### **נושא 2** **ארגונים בסביבה דינמית**

#### קריאת חובה

Weitzel, W. and Jonsson, E. (1989). Decline In Organizations: A Literature Integration And Exte, Administrative Science Quarterly. Ithaca: Mar 1989. Vol. 34, p. 91-108.

#### קריאת רשות

דיימונד, ג'. (2208). התמוטטות, הוצאת מטר, ת"א.

Leana, C.R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. Academy of Management Review, 25(4), 753-759.

Ormerod, P. (2005). Why most things fail, evolution, extinction and economics, John Wiley and Sons, N.Y.

### **נושא 3** **זמישות ושרידות**

#### קריאת רשות

De Geus, A. (1997). The Living Company. Harvard Business Review, March-April, 51-59.

O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, California Management Review, Vol. 53, No. 4 (Summer 2011), pp. 5-22

### **נושא 4** **טיפולוגיה של ארגונים**

#### קריאת חובה

שליט, ב. (2021). לזוז כיסא-ארגונים שלא משתנים נכחדים, הוצאת הכריכה, הרצליה, חלק 6 (עמ' 256-286).

### **נושא 5** **שדה הכוחות בארגון כרעיון מארגן**

#### קריאת רשות

Battilana, J. and Casciaro, T. (2013). The Network Secrets of Great Change Agents, Harvard Business Review, July-August, VOL 91.

## **נושא 6** **הפרט בשדה הכוחות הארגוני**

### **קריאת חובה**

פוקס, ש' (1998). [הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי](#). הוצאת אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן. פרק ה' (עמ' 89-105).

### **קריאת רשות**

לוי, ע. (2000). [ניהול שינוי ארגוני](#). הוצאת צ'ריקובר, תל-אביב, פרק 6 (עמ' 91-105).

פוקס, ש' (1998). [הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי](#). הוצאת אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן. פרק ז' (עמ' 137-162).

פוקס, ש' (1998). [הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי](#). הוצאת אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן. פרק ד' (עמ' 86-70), פרק יב' (עמ' 238-225).

Abrahamson, E. (2004). Avoiding repetitive change syndrome. [MIT Sloan Management Review](#), Vol. 45 NO.2, pp. 93-96.

Abrahamson, E. (2000). Change without pain. [Harvard Business Review](#), July-August, 75-79.

Kegan, R. and Laskow, L.L. (2001). The Real Reason People Will not Change. [Harvard Business Review](#), November, 85-93.

## **נושא 7** **הקבוצה בשדה הכוחות הארגוני**

### **קריאת חובה**

שליט, ב. (2021). [לזוז כיסא-ארגונים שלא משתנים נכחדים](#), הוצאת הכריכה, הרצליה, עמ' 196-213.

## **נושא 8** **התרבות בשדה הכוחות הארגוני**

### **קריאת חובה**

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

Schein, E.H. (2002). The anxiety of learning. [Harvard Business Review](#), March, 100-106.

### **קריאת רשות**

Beer, M., Walton, E. In: French, W. Bell, C. & Zawacki, R. (Eds.). (1994). [Organization development and change: Managing effective change](#). Homewood, IL, US: Irwin. pp. 562-574 (reading 52).

Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the way change. [Harvard Business Review](#), November-December, 126-139.

Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. [Academy of Management Review](#), 16, 57-91.

## **נושא 9** **מנהיגות ושינוי**

## **נושא 10** **ניהול אפקטיבי של שינוי**

### **קריאת חובה**

קוטר, ג' (2003). [להוביל לשינוי](#). הוצאת מטר, תל-אביב. חלק I, בעיית השינוי ופתרונה (עמ' 11-37).

Angwin, D., Cummings, S. and Smith, C. (2008). The Strategy Pathfinder, Blackwell Publishing, Ch. 9.

Atkinson, R. (2015). Organizational Change Management: An Essential Part of the Service Management Journey, UBM-LLC, ThinkHDI.com. 1-11.  
(VIRSA Model)

Cummings, G.T. & Worely, C.G. (2000). Organizational development and change. South Western College Publishing Co., pp. 22-43 (Ch. 2).

Christensen, C.M., Marx, M. and Stevenson, H.H. (2006). The tools of cooperation and change. *Harvard Business Review*, October, 73-80.

Greiner, L.E. (1998). Evolution and Revolution as Organizational Grow. *Harvard Business Review*, May-June, 55-66.

Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation effects fail. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67.

Kotter, J.P. (2012). Accelerate. *Harvard Business Review*, November, 45-58.

Warrick, D.D. In French, W. Bell, C. & Zawacki, R. (Eds.). (1994). Organization development and change: Managing effective change. Homewood, IL, US: Irwin. pp. 463-472 (reading 42).

## רשימת מקורות כוללת (חובה ורשות)

- ארי דה-חיס (1998). ניהול הארגון כגוף חי. מטר, תל-אביב.
- גרסטנר, ל.ו. (2004). מי אמר שפילים לא יכולים לרקוד ? IBM במהפך היסטורי, הוצאת מודן.
- גת, י. (2005). אקדח בקרב סכינים. גילת: סיפור של חוצפה ישראלית, הוצאת מעריב.
- דיימונד, ג'. (2008). התמוטטות, הוצאת מטר, ת"א.
- וולץ, ג'. (2006). להוביל ולנצח, הוצאת מטר, עמ' 115 – 124.
- חפץ, ר', לוריא, ד' (1994). "עבודת המנהיגות בעידן של שינויים" (עמ' 149-157). מתוך: אחריו-על מנהיגות ומנהיגים, קובץ מאמרים בעריכת עמית, ח. (2000), הוצאת משרד הביטחון.
- לוי, ע. (2008). ניהול ומנהיגות-שינוי וחדשנות. הוצאת רימונים, תל-אביב.
- לוי, ע. (2000). ניהול שינוי ארגוני-גישות, שיטות ותהליכים. הוצאת צ'ריקובר, תל-אביב.
- פוקס, ש' (1998). הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי. הוצאת אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן.
- קוטר, ג' (2003). להוביל לשינוי. הוצאת מטר, תל-אביב.
- קוטר, ג', ראת'גבר, ה. (2007). הצילו הקרחון שלנו מפשיר, הוצאת אופוס, ת"א.
- קוטר, ג'. (2008). שינוי כאן ועכשיו, הוצאת מטר, ת"א.
- שליט, ב. (2021). ליזוז כיסא-ארגונים שלא משתנים נכחדים, הוצאת הכריכה, הרצליה.

Abrahamson, E. (2000). Change without pain. Harvard Business Review, July-August, 75-79.

Abrahamson, E. (2004). Avoiding repetitive change syndrome. MIT Sloan Management Review, Vol. 45 NO.2, pp. 93-96.

Agarwal, R. and Gort, M. (1996). The evolution of markets and entry, exsit, and survival of firms. Review of Economics and Statistics, 78, pp. 489-498.

Angwin, D., Cummings, S. and Smith, C. (2008). The strategy Pathfinder, Blackwell Publishing, Ch. 9.

Atkinson, R. (2015). Organizational Change Management: An Essential Part of the Service Management Journey, UBM-LLC, ThinkHDI.com. 1-11.  
(VIRSA Model)

Audia, P.G., Locke, E.A. and Smith, K.G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic resistance following radical environmental change. Academy of Management Journal, 43, No. 5, 837-853.

Battilana, J. and Casciaro, T. (2013). The Network Secrets of Great Change Agents, Harvard Business Review, July-August, VOL 91.

Beer, M., Eisenstat, R.A. and Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. Harvard Business Review, November-December, 158-166.

Bridges, W. and Susan Mitchell, S. (2000). "Manage Change", Leader to Leader, No. 16 Spring.

Cummings, G.T. & Worely, C.G. (2000). Organizational development and change. South Western College Publishing Co.

- Christensen, C.M., Marx, M. and Stevenson, H.H. (2006). The tools of cooperation and change. *Harvard Business Review*, October, 73-80.
- Daft, R.L. (2001). Organizational theory and design. South Western College Publishing. Ch. 10 (Innovation and Change).
- De Geus, A. (1997). The Living Company. *Harvard Business Review*, March-April, 51-59.
- Foster, R. & Kaplan, S. (2001). Creative Destruction. NY: Currency.
- French, W. Bell, C.H., & Zawacki, R.A. (2005). Organization development and transformation: Managing effective change. Chicago, IL: US, Irwin.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1997). Behavior in organization. UK: Prentice Hall International.
- Greiner, L.E. (1998). Evolution and Revolution as Organizational Grow. *Harvard Business Review*, May-June, 55-66.
- Hormann, S., and Vivian, P. (2005). Toward An Understanding of Traumatized Organizations and How to Intervene in Them, *Traumatology*, Vol. 11, No. 3, PP. 159-169.
- Hrebiniak, Lawrence. Making strategy work: leading effective execution and change. Wharton School Pub, 2005. [658.4012]
- Immelt, J.R. (2017). How I remade GE and what I learned along the way. *Harvard Business Review*, September-October, 42-51.
- Kegan, R. and Laskow, L.L. (2001). The Real Reason People Will not Change. *Harvard Business Review*, November, 85-93.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation effects fail. *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.
- Kotter, J, P. (2012). The big idea - accelerate ! a new system that allows the traditional hierarchy to operate in concert with a companywide. Strategy network holds the key to nimble change. *Harvard Business Review* , November, 44-58.
- Leana, C.R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.
- Mishra, A.K. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, employment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, Vol. 53, No. 4 (Summer 2011), pp. 5-22
- Ormerod, P. (2005). Why most things fail, evolution, extinction and economics, John Wiley and Sons, N.Y.
- O'Toole, J. (1995). Leading change. San Francisco: Jossey-Bass. Pp. 153-166.
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the way change. *Harvard Business Review*, November-December, 126-139.
- Schein, E.H. (1997). Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [Schein, E.H. \(2002\). The anxiety of learning . \*Harvard Business Review\*, March, 100-106.](#)
- Senge, P.M. (1999). The dance of change. Doubleday Dell Publishing Group: NY.
- Senior, B. (2002). Organizational change. Prentice Hall.

- Sonenshein, S. (2010). We're changing or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, Vol. 53 Issue 3, p. 477-512.
- Stubbart, C. I. and Knight, M. B. (2006). The case of the disappearing firms: Empirical evidence and implications. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 79-100.
- Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16, 57-91.
- Weitzel, W. and Jonsson, E. (1989). Decline In Organizations: A Literature Integration And Exte, *Administrative Science Quarterly*. Ithaca: Mar 1989. Vol. 34, p. 91-108.

### הנחיות למצגת הבונוס

1. המצגת תוצג בפני משתתפי הקורס במפגש/ים האחרון/ים לפי סדר שיקבע **זאת בתנאי שהדבר יתאפשר מבחינת לו"ז הקורס.**
2. **יש לפנות אלי מוקדם ככל האפשר.** לאחר אישור יש להירשם אצל שלי.
3. כעקרון, זמן המצגת יהיה 15 ד', ו-10 ד' דיון.
  - יתכן שינוי באורך המצגת-יקבע על פי מספר הקבוצות שיציגו.
4. את המצגת יש לשלוח אלי לאישור **לפחות** יומיים לפני המפגש.
5. **מבנה המצגת:**
  - תיאור קצר של הארגון (עיסוק מרכזי, מבנה, גודל, מתחרים, נתונים עסקיים רלבנטיים וכדו').
  - תיאור השינוי שנעשה.
  - ניתוח הסיבות שהובילו לביצוע השינוי.
  - ניתוח (ביקורתי) של התהליך.
  - הצגת שאלה לדיון למשתתפים במפגש.
6. **יש להקפיד להשתמש במושגים, כלים ומודלים שנלמדו בקורס !!!**
7. לא לבנות מצגת העולה על 10 שקפים.
8. **ראו בי וכמובן גם בשלי כגורם מסייע לבנייה נכונה ואפקטיבית של המצגת...**

בהצלחה !!!

בועז