

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

## **שם הקורס: ליווי שינויי ארגוניים**

**מרצה: ד"ר בועז שליט**

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

טלפון נייד: 054-8048282

**מתרגמת: שלבי 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 המיל של  
אתר הקורס אלא אך ורק באמצעות המילים הישיריים שלנו.  
הרשומים מעלה וגם נמצאים באתר הקורס...!**

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

### **מטרת הקורס:**

הסבירה העסקית במאה ה-21 דינמית מאוד ולכון ארגונים רבים עוסקים במרדף מרתוני, שנועד להתאים את הארגון למציאות העסקית המשתנה ב מהירות. 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 עצם בזמןן. זאת ועוד, באופן מפתיע (?) שינויים ארגוניים רבים אינם מצליחים להשיג את מטרתם, למורת כי מנהלים רבים כבר צברו ניסיון בנושא.

הקורס נועד להקנות למשתתפים ידע על מגמות בעולם בתחום השני הארגוני, ולהעמיק את הבנה מדוע השני הוא הדבר היציב והקבוע ביותר כיום בארגונים. במהלך הקורס נקיים דיונים רלכנטיים ועתים נתרgal את הנושא באופן חייתי.

### **תכנים הקורס:**

LIBAT הקורסocused בתהליכי השני הארגוני בעולם ובמגמות הקיימות בעת האז. נכיר מודלים ואסטרטגיות שונות לניטוח ארגונים בסביבות דינמיות, וגם מעט על ניהול אפקטיבי של שניי. נעסוק בסוגיות הכרוכות ב��שי לישם ולהתמיע שניי בארגון ואת ברמת הפרט, הקבוצה והארגון כולו. במהלך המפגשים ילמדו "כלים" תיאורתיים ומעשיים, שנעדו להגדיל את הסיכון לניהול יעיל ואפקטיבי יותר של שניי. חלק ניכר מכם אילו מתבססים על ניסיוני הייעץ ארגוני המלווה תהליכי שניי בארגונים שונים.

### **שיטת הלימוד:**

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

### **את/ה כudent לומד:**

הצלחה בקורס מבוססת על מאמץ הדדי שלי כמרצה ושלך הסטודנט/ית. כאמור, האחריות לקרוא את החומר התיאורטי והישומי על מנת לרכוש יסודות ובסיס היא **שלך**. הקראה מהווה את חומר הגלם לבניה ופיתוח החשיבה והתובנה שלך. אני אחראי לך, שהיא עלייך להתאמץ ולהשוו באופן שיעודד הקשה וקריאה על מנת ליזור ערך נוסף מעבר לכתוב בספרים.

### **תקשות וקשר:**

**שלך:** לשלי יש לפנות בכל נושא הקשור למועד ההגשה, בדיקת עבודות ומבחןים. עדיפות גבוהה לפניה בדואר אלקטרוני [shellyby9@gmail.com](mailto:shellyby9@gmail.com) ואם אין ברירה לפנותטלפון 054-7870707.

**בעז:** פנו אליו בכל נושא לאחר השיעור, בשעות הקבלה או בד"א [bshalit@zahav.net.il](mailto:bshalit@zahav.net.il).  
**אנו מבטחים תשובה תוך 48 שעות לכל פניה או שאלת במהלך הסמסטר.**

### **חובות וזכויות הסטודנט/ית**

**א. נוכחות - מינימום נוכחות של 80% בקורס** וכמוון השתתפות פעילה בהרצאות

### **ב. אתגרים (עבודות) ו מבחנים**

1. הגשת אתגרון במהלך הקורס או בסופו (25%).

### **מתקנים 2-3 סטודנטים בקבוצה שmagisha את האתגר/ון.**

▪ הגשת האתגרון במועד מהויה תנאי למעבר הקורס ! בנושא זה יש לעקוב אחר אתר הקורס. אי הגשת אתגרון תוביל לפסילת הקורס !

2. **מבחן סופי 75%** (תנאי מעבר בציון 60)

**3. מצגת בונוס (אופציית) 5% (ראה הנחיות בהמשך)**

105%

סה"כ אפשרי:

### **ג. קריאה**

**חוובה לקרוא את הביבליוגרפיה. שימוש לב קראית החובה בסילבוס ! לא מומלץ להסתמך על סיכומים.** באתר הקורס נמצאים רק המאמרים, את פרקי קראית החובה הנמצאים בספרים עליהם להשיג בספריה.

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

### **הערה:**

התוכנית שלහלן הנה עקרונית ולכן יתכו שינויים בקצב ההתקדמות.

### **נושא 1 מבוא ומושגי יסוד**

קריית 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 ארגוני בסביבה דינמית**

#### **קריית 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.

קריית רשות דימונד, 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 זמיישות ושרידות**

#### **קריית 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**

#### **קריית חובה**

שליט, ב. (2021). לוז CIS-A-ארגונים שלא משתנים נחדים, הוצאת הכריכה, הרצליה, חלק 6 (עמ' 256-286).

### **נושא 5 שدة הכוחות בארגון כרעין מארגן**

#### **קריית 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**

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

**קריאה 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' 238-70), פרק יב' (עמ' 96-70).

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**

**קריאה חובה**  
 שליט, ב. (2021). לוז כיסא-ארגונים שלא משתנים נוכחדים, הוצאת הכריכה, הרצליה, עמ' 196-213.

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

**קריאה חובה**  
 גרטנער, ל.ג. (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.

**קריאה 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**

**קריאה חובה**  
 קוטר, ג' (2003). להוביל לשינוי. הוצאת מטר, תל-אביב. חלק I, בעית השינוי ופתרונה (עמ' 11-37).

קריאת רשות  
ולץ, ג'. (2006). להוביל ולנ匝ת, הוצאת מטר, עמ' 115 – 124.

קוטר, ג', ראט'גבר, ה. (2007). הצילו הקרחון שלנו מפשייר, הוצאת אופוס, ת"א.

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 ב מהפרק היסטורי, הוצאה מודן.
- גית, י. (2005). אקדח בקרוב סכינים. גילת: סיפור של חוץפה ישראלי, הוצאה מעירב.
- ד'ימונד, ג'. (2208). התמוטטו, הוצאה מטר, ת"א.
- ולץ, ג'. (2006). להוביל ולנצח, הוצאה מטר, עמ' 115 – 124.
- חפץ, ר', לוריא, ד' (1994). "עובדת המנהיגות בעידן של שינויים" (עמ' 149-157). מתוך: אחראי-על מנהיגות ומנהיגים, קובץ מאמרים בעריכת עמית, ח. (2000), הוצאה משרד הביטחון.
- לווי, ע. (2008). ניהול ומנהיגות-שינויו וחדשנות. הוצאה רימונים, תל-אביב.
- לווי, ע. (2000). ניהול שינויי ארגוני-גישות, שיטות ותהליכיים. הוצאות צ'riskover, תל-אביב.
- פוקס, ש' (1998) . הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי. הוצאה אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן.
- קוטר, ג' (2003). להוביל לשינוי. הוצאה מטר, תל-אביב.
- קוטר, ג', ראת'גבר, ה. (2007). הצילו הקרכון שלנו מפער, הוצאה אופוס, ת"א.
- קוטר, ג'. (2008). שינויי כאן ובעכשין, הוצאה מטר, ת"א.
- שליט, ב. (2021). לאזן CISCO-ארגוני שלא משתנים נכחדים, הוצאה 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, exit, 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: Jossy-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. המציגת תוצג בפני משתתפי הקורס במפגש/ים האחרון/ים לפי סדר שיקבע **זהות בתנאי שהדבר יתאפשר מבחינת לו"ז הקורס**.
2. **יש לפנות אליו מוקדם ככל האפשר**. לאחר אישור יש להירשם אצלו.
3. בערךן, זמן המציגת יהיה 15 דקות, ו-10 דקות.
- יתרון שנייני באורך המציגת-יקבע על פי מספר הקבוצות שיציגו.
4. את המציגת יש לשולח אליו לאישור **לפחות** יומיים לפני המפגש.
5. **מבנה המציגת**:
  - תיאור קצר של הארגון (עיסוק מרכזי, מבנה, גודל, מתחמים, נתוניים עסקיים רלבנטיים וכדו').
  - תיאור השינויי שנעשה.
  - ניתוח הסיבות שהובילו לביצוע השינוי.
  - ניתוח (ביקורת) של התהילה.
  - הצגת שאלת לדין למשתתפים במפגש.
6. **יש להקפיד להשתמש במושגים, כלים ומודלים שנלמדו בקורס !!!**
7. לא לבנות מצגת העולה על 10 שקפים.
8. **ראו בו וcommerce גם בשלי כגורם מסייע לבנייה נכונה ואפקטיבית של המציגת...**

בהצלחה !!!

בוז