



תאריך עדכון: 19/05/19

ניהול שינויים בארגונים

93-232-03

ד"ר דודי שלום

סוג הקורס: הרצאה

שנת לימודים: תש"פ מסטר: שנתי היקף שעות: 4 ש"ס

דואר אלקטרוני: on-ds@zahav.net.il

שעות-קבלה: ביום הקורס, בתיאום מראש

אתר הקורס באינטרנט: באמצעות מערכת "למידה" (Moodle).

א. מטרת הקורס ותוצרי למידה:

מטרת הקורס: לבחון את מהותו של השינוי הארגוני ואת הגורמים המשפיעים על התפתחותו, לבחון את הנושאים המחייבים שינוי בארגון, לאור השינויים בסביבה ובכלל, לבחון את הדרכים והשיטות ליישום אפקטיבי ויעיל של שינוי בארגון, לבחון את תפקידם של המנהלים בניהול נכון של שינוי ארגוני.

תוצרי למידה:

להכיר את מהותו וחשיבותו של שינוי ארגוני בדינמיקה של הארגון.
להכיר ולהבין את ההשפעות והגורמים לשינוי ארגוני.
להכיר את תהליך השינוי הארגוני ולהבין את שלביו.
להכיר התנגדויות לשינוי ארגוני ואת הדרכים להתמודד איתן.
להכיר את משמעותו של סוכן השינוי ולהבין את חשיבותה של המנהיגות בהובלת שינוי ארגוני.

ב. תוכן הקורס:

נושאים: מהותו של השינוי הארגוני. סוגי שינויים. תהליך השינוי - שלבים. כולל תכנון השינוי.
גורמים המשפיעים על ביצוע שינויים (חיצוניים ופנימיים).
סוכן השינוי, תפקידו בניהול השינוי, מעורבותו, שיטות ואסטרטגיות העומדות לרשותו בקידום שינוי ארגוני. מנהיגות וחזון בהובלת שינוי ארגוני.
התנגדויות לשינוי ארגוני ואמצעים להתמודד איתן. תרבות ארגונית והקשרה בשינוי ארגוני. הערכת תהליכי שינוי בארגונים.
מהלך השיעורים: הלימוד יתבסס על הרצאות מלוות במצגות וניתוח אירועים.

תוכנית הקורס לפי הנושאים: (* שינויים יתכנו לפי הצורך וההספק)

מס"ד	תוכן	מקורות קריאה	הערות
1	מבוא והצגת הפרויקט המבוקש. תהליך הניהול, הארגון וסביבתו והשפעות על ביצוע שינויים בארגונים. תרבות ארגונית והשפעה על שינוי ארגוני.	לוי (2000), פרק 1, עמ' 17-44. לוי (2008), פרקים 5, 13, עמ' 105-126, 227-244. (חובה) סמואל (2012), פרקים 9, 11. עמ' 247-268, 201-222. קוטר (2003), חלק 1, עמ' 11-40. בר-חיים (1994), כרך ב' יחידה 8. Johnson & Scholes (2008), Part 2 Daft (2010), Ch. 2, 11.	
2	סוגי שינוי ותוכן השינוי. תוצר השינוי. תיאוריות של שינוי.	פוקס (1998), פרק א', עמ' 27-42. (חובה) לוי (2000), פרק 2. לוי (2008), פרק 6, עמ' 127-140. (חובה) סמואל (2012), עמ' 307-315. Burke (2008), Ch. 1,4. Cummings (2000), Ch. 3. Luthans (1989), Ch. 20 Cummings, Bridgman & Brown (2016) pp. 33-60 (חובה) Kerber & Buono (2018). Wenzel & Koch (2018).	
3	כוחות לביצוע שינוי ארגוני (הסיבות לשינוי) שלבים עיקריים בשינוי הארגוני: ייזום, אימוץ, יישום, מיסוד	פוקס (1998), פרק ב'. סמואל (2012), עמ' 307-319. קוטר (2003), חלק 2, עמ' 41-153. (חובה) שלום (1995), פרק א', עמ' 13-21. (חובה)	
4	צרכים בשינוי ארגוני. עיתוי השינוי. תכנית השינוי.	לוי (2008), פרקים 8,9. שלום (1995), פרק ד'. Lord, Dinh & Hoffman (2015).	
5	אבחון ארגוני – גישות ותהליך האבחון.	לוי (2000), פרק 7. לוי (2008), פרקים 9, 11, עמ' 165-182, 203-214. (חובה) שלום (1995), עמ' 95-110.	
6	פיתוח ארגוני ולמידה ארגונית - הקשר לשינוי ארגוני.	בר-חיים (1990), יח' 8.2, עמ' 22-35. לוי (2008), פרק 21.	
7	קבלת ההחלטה על ביצוע שינוי בארגון, השוואה לתרבויות ניהול – ניתוח אירוע	שלום (1995), עמ' 152-158. (חובה) שלום (2005). (חובה) Bax (2005), pp. 1-14.	צפייה בסרט
8	התנגדויות וקונפליקטים ארגוניים בהנהגת שינויים	לוי (2000), פרק 6. לוי (2008), פרקים 10, 20.	

	פוקס (1998), פרקים ד' – יג'. שלום (1995), עמ' 126-151. Cummings (2000), Ch. 11. Mangundjaya, Utoyo & Wulandari, (2015), pp. 471-478. (חובה) Sorre (2016), pp.22-28. (חובה) Hultman & Hultman (2018).	בארגון. התמודדות עם התנגדויות.	
	לוי (2000), עמ' 126-133. לוי (2008), פרק 12. שלום (1995), עמ' 76-83. Burke (2008), Ch. 12, 13. Mangundjaya, Utoyo & Wulandari, (2015), pp. 471-478. (חובה)	סוכן השינוי ומנהיגות בשינוי.	9
		ניתוחי אירוע בתהליכי שינוי ומצגות סטודנטים.	10
		סיכום הקורס וחזרה למבחן.	11

ג. דרישות קדם:

אין

ד. חובות הקורס:

1. קריאת חומר מתבקש
2. כתיבת תרגיל
3. הצלחה בבחינה, בציון עובר

ה. מרכיבי הציון הסופי:

1. תרגיל (50%)
2. בחינה (50%)

ציון עובר בקורס: 60.

ו. ביבליוגרפיה:

1. אדיג'ס, י. (2000) ניהול הצמיחה והתחדשות הארגון. ת"א המי"ל
2. בר-חיים, א. (1990). ניהול משאבי אנוש, ת"א, האוניברסיטה הפתוחה.
3. בר-חיים, א. (1994), התנהגות ארגונית, ת"א, האוניברסיטה הפתוחה, כרך ג'.
4. כפיר, א. (1997), ארגון וניהול, עיצוב ושינוי, ת"א, צ'ריקובר.
5. לוי, ע. (2000), ניהול שינוי ארגוני - גישות, שיטות ותהליכים, ת"א, צ'ריקובר.
6. לוי, ע. (2008), ניהול ומנהיגות - שינוי וחדשנות, רימונים.

7. סמואל, י. (2012), ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים. אוניברסיטת חיפה, פרק 14.
8. פוקס, ש. (1998), הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי, אוניברסיטת בר-אילן.
9. קוטר, ג. (2003), להוביל לשינוי, ת"א, מטר.
10. שלום, ד. (1995), איך עושים חידוש ארגוני, הקמת מפח"ש בצה"ל, ספריית המינהל, ת"א. (ראה באתר: www.onshalom.com)
11. שלום ד. (2005), "דו"ח דברת – איך ניתן היה לצמצם את ההתנגדויות? שיתוף בתהליך קבלת החלטות", משאבי אנוש. (ראה באתר: www.onshalom.com)

1. Adriaenssen, D. J., & Johannessen, J. A. (2016). Prospect theory as an explanation for resistance to organizational change: some management implications. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 14(2), pp. 84-92.
2. Bax C. (2005), "Cooperation and Organization in Decision Making: A More Decisive Road Safty Policy? Results from a multiple case study in the Netherlands", *Canadian Journal of Administrative Science*, vol. 22, pp. 35-44.
3. Burke, W. Warner (2013) *Organization Change: Theory and Practice*. Los Angeles: sage Publications.
4. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
5. Cummings, G.T.& Worley, G.C. (2000). *Organizational development and change*. (6th ed.) Southern Western College Pub.
6. Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *human relations*, Vol. 69(1), pp. 33–60.
7. Daft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design*. (10th ed.) Cincinnati: Ohio, South-Western College Publishing. Part 5: Innovation and Change, pp. 410-449.
8. Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2012). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. In *Debating Public Administration: Management Challenges, Choices, and Opportunities* (pp. 7-26). CRC Press.
9. Hultman, K. & Hultman, J. (2018). Self and Identity: Hidden Factors in Resistance to Organizational Change. *Organization Development Journal*, 36(1), pp. 13-29.
10. Johnson, G. & Scholes, K. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, NJ, Prentice Hall.
11. Kerber, K. W. & Buono, A. F. (2018). The Rhythm of Change Leadership. *Organization Development Journal*, 36(3), pp. 55-72



12. Lord, R. G., Dinh, J. E., & Hoffman, E. L. (2015). A quantum approach to time and organizational change. *Academy of Management Review*, 40(2), pp. 263-290.
13. Luthans, F. (1989), *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill. Ch. 20.
14. Mangundjaya, W. L., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, pp. 471-478.
15. Senior, B. (2000). *Organizational Change*. London; Pitman.
16. Sorre, B. M. (2016) Resistance to Organizational Change. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research*. Vol. 2(1), pp.22-28.
17. Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L. M., & Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to Change and Emotional Exhaustion: moderating effects at the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 1-16.
18. Wenzel, M. & Koch, J. (2018). From entity to process: toward more process-based theorizing in the field of organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(1), pp. 80-98.

ז. שם הקורס באנגלית:

Managing Organizational Changes



קורס: ניהול שינויים בארגון

מרצה: ד"ר דודי שלום

תרגיל מסכם

הנכם מתבקשים לבחור תהליך של שינוי ארגוני, אשר התבצע בארגון/חברה בה הנכם עובדים, עבדתם או מכירים. עליכם להתייחס למטלות הבאות, על בסיס חומר הקריאה והדיונים בכיתה.

1. נתחו את הסביבה החיצונית של החברה/הארגון והבהירו כיצד השפיעו לדעתכם על אופי השינוי הארגוני. בצעו ניתוח SWOT לארגון ופרטו את הלקחים המרכזיים באשר לשינוי הארגוני הנדון (אפשר לפני השינוי ואחריו).
2. תהליך השינוי הארגוני - כיצד באים לידי ביטוי השלבים העיקריים בתהליך השינוי הנדון? ייזום, אימוץ, יישום ומיסוד. יש לפרט כל שלב, לפי התיאוריה הנלמדת.
3. מהן ההתנגדויות העיקריות אשר הופיעו בניהול השינוי בארגון וכיצד ניסו להתגבר עליהן?
4. כיצד בא לידי ביטוי תפקידו של סוכן השינוי? כיצד באה לידי ביטוי מנהיגותו בהפעלת השינוי בארגון?

הערות כלליות:

- * העבודה תוגש בצוות של עד שניים בלבד
- * ניתן להיעזר בכל חומר עזר המצוי ברשותכם
- * ניתן להמציא נתונים ומרכיבים חסרים

העבודה תוגש במתכונת הבאה:

מספר עמודים (מכסימלי)

- | | |
|----|--|
| 1 | 1. הקדמה (רקע כללי על החברה/הארגון, על השינוי הארגוני וסוגו) |
| 1 | 2. מבוא, כולל רקע תיאורטי בהיבטים המרכזיים, הגדרת הבעיה ומטרת העבודה |
| 2 | 3. פרק א': השפעות חיצוניות ופנימיות על השינוי וניתוח SWOT |
| 2 | 4. פרק ב': שלבי תהליך השינוי ומשמעותם |
| 1 | 5. פרק ג': התנגדויות לשינוי ואופי ההתמודדות איתן |
| 1 | 6. פרק ד': סוכן השינוי - מנהיגותו והשפעתו |
| 1 | 7. סיכום (כולל מסקנות ולקחים ניהוליים) |
| | 8. ביבליוגרפיה |
| 10 | סה"כ: |

מועד אחרון להגשת התרגיל: _____

אינדיקטורים (מאפיינים) לאיכות העבודה:

1. הבנת החומר התיאורטי ויישומו בניתוח הניהולי של הנושא הנחקר במציאות.
2. זיהוי המרכיבים העיקריים של התיאוריה הנלמדת במציאות הניהולית-ארגונית הנחקרת.
3. התעמקות בניתוח המציאות הנחקרת, בצד מיקוד מירבי בנקודות העיקריות.
4. הפקת לקחים ניהוליים עקרוניים להתנהגות כמנהלים, בביצוע שינוי ארגוני בעתיד.

מומלץ לשלוח את התרגיל במייל להערות המרצה, לפני הגשתו בכתב.

עבודה פורייה!