



סילבוס סדנה חווייתית לפתרון דילמות ניהוליות מורכבות

מועד:	סמסטר א' תשפ"ה
מספר סדנה:	610.50.102
היקף הסדנה:	1 נקודת זכות
דרישות הסדנה:	ניתוח ופתרון של דילמות ניהוליות מורכבות
דרישות קדם:	קריאת מאמרים מפורטים ברשימת הקריאה ומעבר על Case Study טרם תחילת הסדנה
תאריך:	
זמני הסדנה:	בין השעות: 08:15-19:45
מנחה:	קובי בר-שלום
דוא"ל:	jbs@bgu.ac.il

1. נושאי הסדנה

הסדנה תקנה לסטודנטים היכרות מעשית עם אסטרטגיות ומתודולוגיות לפתרון בעיות ניהוליות אמיתיות איתן מתמודדים חברות יעוץ בינלאומיות והצמרת הניהולית של מקבלי ההחלטות. הסטודנטים ילמדו ויתרגלו כלים שונים בהם משתמשים מקבלי החלטות ויועצים בכירים כדי לבחון ולהציע כיווני פעולה אפשריים כדי לפתור דילמות ניהוליות מורכבות באופן שיטתי ומיטבי.

בסדנה יוצגו אסטרטגיות, מתודולוגיות, טכניקות וכישורים שפותחו לשם פתרון דילמות ונקיטת החלטות. יושם דגש על תהליכים קוגניטיביים עם תהליכים רגשיים, מוטיבציוניים, אישיותיים ומצביים במסגרת פתרון בעיות. כמו כן ידונו נושאים הבאים: מהי בעיה ודילמה? כיצד מתחילים בתהליכי פתרון הבעיה? מהו פתרון של בעיה? מהם המאפיינים של בעיה מורכבת? מה מעכב פתרון נכון של דילמות, ומהם המשתנים המשפיעים על הצלחת תהליכי פתרון הבעיה?.

במהלך הסדנה הסטודנטים יעבדו בקבוצות ויתרגלו פתרון של דילמות ניהוליות תוך שהם משתמשים בשלוש המתודולוגיות הנלמדות. בסיום הסדנה הסטודנטים יתבקשו להציג פתרון של דילמת גמר בתחום הקרוב לעיסוקם.

תכני הסדנה נלמדים במסגרת תוכנית "משואות" לסטודנטים מצטיינים לתואר שני בפקולטה לניהול ובתוכנית חילופי סטודנטים עם אוניברסיטאות מובילות בקנדה וזכו להצלחה ולמשובים חיוביים הן מהסטודנטים והן מבכירי המשק הישראלי אשר שולבו בתהליכי פתרון הבעיות הניהוליות. [ראו גם סרטון](#) המתאר את תוצאות הניתוח של בעיית המוטיבציה של המורים בישראל תוך שימוש במתודולוגיות אשר נלמדו בסדנה.

2. מטרת הסדנה:

- הקניית חשיבה ניהולית מבוססת מתודולוגיות לפתרון בעיות ניהוליות מורכבות
- התנסות מעשית בפתרון של דילמות ניהוליות ולמידה מניסיונם של מנהלים בכירים בקבלת החלטות ניהוליות אסטרטגיות.



3. דרישות הסדנה:

מרכיב בציון	הרכב ציון	פרטים	משימה
20%	אישי	על פי התרשמות המנחה	קריאת מאמרים טרם הסדנה וחומרים נוספים, השתתפות פעילה בסדנה לרבות מענה על שאלות בכיתה וכתובת Personal Reflection
30%	קבוצתי	ייבוחן אופן הניתוח והשימוש במתודולוגיות הנלמדות באופן מיטבי *	ניתוח ופתרון של דילמה ניהולית אשר תוצג במסגרת CASE STUDY
50%	קבוצתי	שקלול הערכת הניתוח, שימוש במתודולוגיות נלמדות והתאמת הפתרון באופן מיטבי לדילמה הניהולית הנבחרת *	הצגת דילמת גמר ניהולית נבחרת הקרובה לתחום העיסוק של חברי הקבוצה ופתרונה על ידי הקבוצה

* שימת לב כי יש ליישם מתודולוגיות שונות של פתרון דילמות ניהוליות בכל אחת מהמטלות, זאת כדי לאפשר תרגול מיטבי של יותר ממתודולוגיה נלמדת אחת.



4. מהלך הסדנה:

שעות	נושא	מקורות	משימות קבוצתיות
08:15-09:45	הבחנה בין בעיה לדילמה, היכרות עם המרכיבים החשובים בפתרון דילמה. המרכיב האנושי בפתרון של דילמות. פתרון דילמות בתנאי אי ודאות, היכרות עם תהליך פתרון דילמות בשלבים. תרגול, ניתוח ופתרון של דילמות ניהוליות.	D'zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). <i>Problem solving and behavior modification</i> . <i>Journal of abnormal psychology</i> , 78(1), 107	ציוות לקבוצות (הרכב המשקף את הצמרת הניהולית בארגון)
10:15-11:45	מונחי מפתח ותהליך פתרון בעיות חדשני המשלב שיטתיות ויצירתיות על פי עקרונות החשיבה היצירתית השיטתית לרבות, הגדרת העולם הסגור של הבעיה וחשיבה "בתוך הקופסה" ליצירת פתרונות חדשניים.	Goldenberg, J., Mazursky, D., & Solomon, S. (1999). <i>Toward identifying the inventive templates of new products: A channeled ideation approach</i> . <i>Journal of Marketing Research</i> , 36(2), 200-210	
12:15-13:00	עבודה קבוצתית מונחית		Case Study
13:15-14:45	זיהוי וניתוח קונפליקט השורש (Root Conflict Analysis), בניית מפה של גורמים ותוצאות לראייה רחבה של הבעיה. סיווג בעיות באמצעות שיטות סיווג מבוססות ערכים לזיהוי עדיפות וקדימות ביישום הפתרון	Root Conflict Analysis (RCA+): Structured Problems and Contradictions Mapping. Valeri Souchkov updated in 2010	
15:15-16:00	עקרונות ודפוסים חדשניים של סילוק קונפליקטים ופתרון בעיות, הכרת תבניות ומתודולוגיות שיטתיות בפתרון בעיות המסייעות לפתור בעיות שזוהו על ידי הסרת הקונפליקט בדרכים יצירתיות. אידיאליזציה ואופטימיזציה של פתרונות		
16:15-17:45	עבודה קבוצתית מונחית על דילמת הגמר		הגשת פתרון דילמת הגמר
18:00-19:45	הצגת ניתוח ופתרון של דילמות הגמר		

5. רשימת קריאה:

1. D'zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). **Problem solving and behavior modification**. *Journal of abnormal psychology*, 78(1), 107.
2. Goldenberg, J., Mazursky, D., & Solomon, S. (1999). **Toward identifying the inventive templates of new products: A channeled ideation approach**. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 200-210.
3. **Root Conflict Analysis (RCA+): Structured Problems and Contradictions Mapping**. Valeri Souchkov updated in 2010

6. אודות המרצה:

מנהל בכיר בקבוצת חברות בארה"ב בתחום התוכנה וחבר הדירקטוריון. מרצה בפקולטה לניהול במסגרת לימודי התואר הראשון והשני, לרבות בתוכניות "משואות" למצטיינים וכן בתוכנית International MBA. מרצה בפורומים בינלאומיים בפני בכירים בתעשייה בתחומים הקשורים לאתגרים בארגונים הנובעים מחדשנות וטכנולוגיות משבשות. בעל ניסיון פרקטי בניהול בינלאומי בן למעלה מ-20 שנים ובייעוץ אסטרטגי לרבות בחברות גלובליות, כגון חברת "שיכון ובינוי" וקבוצת Veolia Environment. כ-CFO הוביל חברות לצמיחה ולתהליכי Exit באמצעות מיזוגים ורכישות והנפקות בבורסות בישראל ובארה"ב במהלכם התמודד עם עשרות בעיות ניהוליות מורכבות ואתגרים בינלאומיים אסטרטגיים.



הוביל כתיבה של מספר ניירות עמדה, בהם: "גיבוש המלצות להגברת התחרותיות בענף הבנקאות", "רגולציה נדרשת לקידום מימון המונים", "היקף ועידוד היזמות הזעירה בקרב אוכלוסיות מוחלשות בישראל". מייסד ויו"ר לשעבר של "מיקרופיננס ישראל" (מלכ"ר) המנגיש יזמות זעירה לאוכלוסיות מוחלשות.