



סילבוס סדנה בפיתרון דילמות ניהוליות מורכבות

מועד:	סמסטר ב' תשפ"ג
מספר סדנה:	610.50.102
היקף הסדנה:	1 נקודת זכות
דרישות הסדנה:	ניתוח ופתרון של דילמות ניהוליות
דרישות קדם:	קריאת מאמרים מפורטים ברשימת הקריאה ומעבר על Case Studies טרם תחילת הסדנה
תאריך:	17 באפריל 2023 בין השעות: 08:15-19:45
מנחה:	קובי בר-שלום
דוא"ל:	jbs@bgu.ac.il

1. נושאי הסדנה

הסדנה מציעה לסטודנטים היכרות מעשית עם אסטרטגיות ומתודולוגיות לפתרון בעיות ניהוליות אמיתיות איתן מתמודדים חברות ייעוץ בינלאומיות והצמרת הניהולית של מקבלי החלטות. הסטודנטים יחשפו לכלים שונים בהם משתמשים מקבלי החלטות ויועצים בכירים כדי לבחון ולהציע כיווני פעולה אפשריים כדי לפתור בעיות ניהוליות מורכבות.

בסדנה יוצגו אסטרטגיות, מתודולוגיות, טכניקות וכישורים שפותחו לשם פתרון בעיות ונקיטת החלטות. יושם דגש על תהליכים קוגניטיביים עם תהליכים רגשיים, מוטיבציוניים, אישיותיים ומצביים במסגרת פתרון בעיות. כמין כן יידונו נושאים הבאים: מהי בעיה? כיצד מתחילים בתהליכי פתרון הבעיה? מהו פתרון של בעיה? מהם המאפיינים של בעיה מורכבת? 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 מתחום הקרוב לעיסוקם.

תכני הסדנה נלמדים במסגרת תוכנית "משואות" לסטודנטים מצטיינים לתואר שני בפקולטה לניהול ובתוכניות חילופי סטודנטים עם אוניברסיטאות מובילות בקנדה וזכו להצלחה ולמשובים חיוביים הן מהסטודנטים והן מבכירי המשק הישראלי אשר שולבו בתהליכי פתרון הבעיות הניהוליות.

2. מטרות הסדנה:

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

3. דרישות הסדנה:

משימה	פרטים	הרכב ציון	מרכיב בציון
קריאת מאמרים טרם הסדנה וחומרים נוספים, השתתפות פעילה בסדנה ובתיבת Personal Reflection	על פי התרשמות המנחה	אישי	10%
ניתוח ופתרון כתוב של 2 דילמות ניהוליות על פי המתודולוגיות הנלמדות	שקלול הפתרונות ל-2 דילמות ניהוליות מורכבות אשר יוצגו לסטודנטים	קבוצתי	40%
הצגת דילמת גמר ניהולית נבחרת הקרובה לתחום העיסוק של חברי הקבוצה ופתרונה על ידי הקבוצה	שקלול הערכת הניתוח, שימוש במתודולוגיות נלמדות והתאמת הפתרון באופן מיטבי לדילמה הניהולית הנבחרת	קבוצתי	50%

שעות	נושא	מקורות	משימות קבוצתיות
08:15-09:45	ניהול אסטרטגיות של עסקים בסביבות משתנות, תחרותיות ואי ודאות מנקודת מבט של הצמרת הניהולית. מינוף שרשרת הערך של העסק, משאבים, פיתוחם והדינמיקה שלהם ליצירת יתרון אסטרטגי. תהליך פתרון בעיות בשלבים. הצגת דילמה מס' 1	D'zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). <i>Problem solving and behavior modification. 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 Systematic Inventive Thinking (הגדרת) של פתרון בעיות; עולם הבעיה וחשיבה "בתוך הקופסא", טיפול בקונפליקטים על ידי "Win-Win" אסטרטגיות. הצגת דילמה מס' 2	Goldenberg, J., Mazursky, D., & Solomon, S. (1999). <i>Toward identifying the inventive templates of new products: A channeled ideation approach. Journal of Marketing Research</i> , 36(2), 200-210.	
12:15-13:00	עבודה עצמית מונחית לפתרון דילמות 1 ו-2		הגשת פתרונות לניתוח של דילמות 1 ו-2
13:15-14:45	Root זיהוי וניתוח קונפליקט השורש) , בניית מפה של Root Conflict Analysis 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 המבוסס , הכרת תבניות ומתודולוגיות TRIZ שיטתיות לפתרון בעיות המסייעות לפתור בעיות שזוהו על ידי הסרת הקונפליקט בדרכים יצירתיות. אידיאליזציה ואופטימיזציה של פתרונות		
16:15-17:45	עבודה קבוצתית מונחית לניתוח ופתרון דילמת הגמר		הגשת פתרון לניתוח של דילמת הגמר הנבחרת
18:00-19:45	הצגת ניתוח ופתרון של דילמות הגמר		

5. רשימת קריאה:

D'zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of abnormal psychology*, 78(1), 107.

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.

Root Conflict Analysis (RCA+): Structured Problems and Contradictions Mapping. Valeri Souchkov updated in 2010

6. אודות המרצה:

סמנכ"ל כספים של קבוצת חברות בארה"ב ומרצה בפקולטה לניהול במסגרת לימודי התואר הראשון והשני, לרבות בתוכניות "משואות" למצטיינים וכן בתוכנית International MBA ובתוכניות חילופי סטודנטים. מרצה בפורומים בינלאומיים בפני בכירים בתעשייה בתחומים הקשורים לאתגרים בארגונים הנובעים מחדשנות וטכנולוגיות משבשות. 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".

ניסיון פרקטי בניהול בינלאומי בן 20 שנים לרבות בניהול חברה העוסקת בנושאי חדשנות ופיתוח עסקי לארגונים גדולים כגון חברת "שיכון ובינוי" וליווי חברות סטארט-אפ לצמיחה, גיוסי הון והתרחבות גלובלית וכן כהונה בתפקידים בכירים בחברות בינלאומיות לרבות בקבוצת Veolia Environment. כ-CFO הוביל חברות לצמיחה ולתהליכי Exit באמצעות M&A ו-IPO בישראל ובארה"ב במהלכם התמודד עם עשרות בעיות ניהוליות מורכבות ואתגרים בינלאומיים אסטרטגיים בחברות בצמיחה ובארגוני ענק. מייסד ויו"ר "מיקרופיננס ישראל" (מלכ"ר) המנגיש יזמות זעירה לאוכלוסיות מוחלשות.