

## חזון ולמידה ארגונית

**מרצים :** ד"ר פייר קלץ ד"ר גרניט אלמוג-ברקת

אופן הוראה:  שיעור  סמינר  סדנא  
סוג מקצוע:  חובה  בחירה  השלמה

### **תיאור הקורס:**

קורס זה מיועד לאנשים העוסקים בתפקידי ניהול במגזר השלישי. תוכנית הקורס מחברת בין הפרקטיקה לתיאוריה, ובכך היא מבקשת לסייע בידי המנהלים להעשיר את הידע התיאורטי ואת אסטרטגיות ההתמודדות הפרקטיות במספר סוגיות מרכזיות העומדות על סדר יומם. בהתאם לכך, מפגשי הקורס יחולקו לשני צירים אשר יפרו זה את זה. בציר הראשון, ייחשפו המשתתפים לתיאוריה ולמחקר המונחים בבסיסם של הסוגיות שנבחרו לקורס. הציר השני, אשר יתנהל במתכונת דיאלוגית, יתמקד הדיון בהתמודדות עם חקרי מקרה שיובאו על-ידי מנהלי ארגונים- אנשי הפרקטיקה ואנשים מובילים בשדה. בחירת חקרי המקרה תעשה בהתאמה לנלמד בציר הראשון ובכך תתאפשר מחד התבוננות מעמיקה ומיודעת ומאידך, יצירת מודל של עבודה קבוצתית המאפשר תמיכה והתמודדות עם דילמות ניהוליות. חקרי המקרה אף יאפשרו בחינת קשת רחבה של אופני התמודדות בסוגיות ניהוליות שונות בארגונים בעלי אפיונים מגוונים.

### **Course description:**

This course is meant for persons engaged in management roles in the third sector. The course plan connects practice and theory, and thus it attempts to enrich both the theoretical knowledge and the coping strategies that they possess when they try to face the main challenges of their field. Accordingly, the course will run on two interacting and mutually enriching axes. On the first axis students will be exposed to the research and theory at the base of the course issues. The second axis, conducted through dialogue, will focus on case studies brought to the class by leading social leaders engaged in the practice of nonprofit management. The cases studies will be selected in line with the theoretical knowledge taught in the first part of the course, and thus will allow for learned and deep observation, generating a small-group working model which allows for mutual support and shared coping with managerial problems. The case studies will feature a broad spectrum of coping modes and organizational strategies in diverse organizations.

### **מטרות הקורס:**

לחשוף סטודנטים למושגים, לתיאוריות ולספרות שעוסקים במנהיגות חברתית וביישומיה בארגונים ללא כוונות רווח. לחשוף סטודנטים למגוון חקרי מקרה ארגוניים, על מנת להציג בפניהם מגוון רחב כלל הניתן של ארגונים, דילמות ניהוליות ומנהיגותיות, ואופני ההתמודדות עימן. לקשר בין התיאוריה למעשה, ולפתח היכרות עם אסטרטגיות התמודדות ומנהיגות. לקשר בין תחומי ידע שונים שנלמדו בקורסים השונים של התכנית, ולתרגם מתיאוריה למעשה.

### **נושאי הקורס:**

"מחזון ליום יום" - בעשור האחרון אנו מרבים לשמוע על המושג חזון ועל חשיבותו כמספק השראה לפרט ומעצב תמונת עתיד בעל משמעות עבור ארגון אנושי קיבוצי. בקרב רבים קיימת תחושה של היעדר מנהיגות וחזון. בחלקה הראשון של הלמידה נבחן באופן תיאורטי את המושג והתפתחותו בשדות השונים - הן בשדה העסקים בשדה החברה והחינוך. במסגרת ההיבט היישומי נעסוק בחילוף, בחינה וגיבוש של החזון האישי ותרגומו לחזון הארגוני כתוכנית פעולה יישומית המכילה תכנים וערכים חברתיים הראויים לקידום באמצעות ארגונים הפועלים במגזר השלישי.

ערכים ארגוניים ותרבות ארגונית - גם כאשר המושג חזון שגור בשפתם של ארגונים שונים, קיים פער בין החזון למעשה ובין החזון של אדם אחד למשנהו באותו ארגון. בקורס נבחן את החזון האישי והארגוני של העומדים בראש הארגון, ואת אופן תרגומו לערכים ארגוניים, כפי שאלו

באים לידי ביטוי במכלול הפרקטיקות בשטח. השלמת התהליך כוללת הטמעת שימוש עצמאי בכלי אבחון והערכה כחלק בלתי נפרד משגרת עבודתו של מנהל וכמנהיג ומיכולתו לקיים דיאלוג עמוק ומשמעותי בקרב חברי הארגון. מבנים ארגוניים – מבנה ארגוני כמשקף חזון ותפיסות גיהוליות. מבנה ארגוני מערך מורכב ומוגדר היטב של תפקידים וקשרי הגומלין ביניהם. המבנה משמש בסיס להגדרת אופי הפריסה של הפעילות הארגונית למחלקות, לתפקידים ולתחומי סמכויות והוא מנתב ותוחם באופן רשמי ומחייב את התנועה של אנשים וחומרים בארגון. מבנים ארגוניים משרתים שלוש פונקציות מרכזיות: המבנה הארגוני – מבנה המכוון להוות את הבסיס לפעולות המיועדות לממש את מטרות הארגון. מבנה הארגוני מעוצב לצמצם או לווסת את ההשפעה של השונות בין המשתתפים על הארגון, על מנת להבטיח את הקונפורמיות של היחידים לדרישות הארגון. מבנים כמשקפים את חלוקת התפקידים ההיררכית הם תפאורת הרקע להפעלת עוצמה.

למידה ארגונית - יכולת הארגון ללמוד היא קריטית ומרכזית להתפתחות של כל ארגון ולהישרדותו. בין שהארגון הוא עסקי או מסחרי ובין שהוא ציבורי, כמו בית ספר או בית חולים – כל הארגונים מתחרים על משאבים מצומצמים ומתמודדים עם שינויים מהירים ומורכבים, ובתוך כך מנסים לשפר את איכות השירות שלהם. ללא למידה משמעותית לא יצליח כל ניסיון לשיפור. תאוריות פעולה ארגוניות – מערכת של נורמות, אסטרטגיות והנחות השולטות בפעילויות הארגון ושומרות על השגרה גם כשהרכב העובדים משתנה ובתקופות שונות – מאפשרות להפוך למידה של פרטים בארגון ללמידה ארגונית. למידה ארגונית מתרחשת כאשר גילויים, חידושים ולמידות חדשות של הפרטים-חברי הצוות-משולבים ב"תאוריה שבשימוש" (theory in use) של הארגון (תיאוריות שחברי הארגון מחזיקים בהן, הנוגעות לפעולות אפקטיביות לשם התמודדות עם מצבים שונים או כאשר הם חולקים מודלים מנטאליים משותפים. אפשרות נוספת - גיוס משאבים: פיתוח נושא גיוס משאבים בהלימה לחזון הארגוני.

#### קריאה:

אדיג'ס, י' (1991). צמיחה והתחדשות בארגונים. הרצליה: הוצאת עתרת.

לוי, ע. (2008). ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות. הוצאת רימונים.

ענבר, ד. (2000). ניהול שונות: האתגר החינוכי. הוצאת רכס.

פופר, מ. ורונו, א. (1999). על המנהיגות: מנהיגות במחקר, מנהיגות בצלל, פיתוח מנהיגות. הוצאת משרד הביטחון.

קולינס, ג', פוראס ג' (1995). לנצח נבנו. תל-אביב: הוצאת פקר סוכנויות לספרות.

רז, א' (2004). תרבות ארגונית. תל-אביב: הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.

Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., & Sanford, R. N. (1950). The authoritarian personality. New York: Harper and Row (Chapters: introduction, 2,4,5, summey).

Collins, J. (2001b). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. Harvard Business Review, 79, 66–76.

Collins, J., & Porras, J. (1994). Built to last: Successful habits of visionary companies. New York, Harper-Collins.

Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. New York: Harper and Row.

Fayol, H. (1949). General and industrial management (I. Gray, Trans). London: (original work published in 1916).

Fetterman, D. (2001). Foundations of empowerment evaluation. Thousand Oaks, California: Sage.

Greenberg, J., & Baron, R. (2003). Behavior in organizations (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Handy, C. (1998). The hungry spirit. New York: Broadway Books.

Handy, C. (2004). The new alchemists. United Kingdom: Hutchinson.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading. Boston, MA: Harvard Business School Press.  
Merton, R. K. (1940) "Bureaucratic Structure and Personality," Social Forces, 18, 560- 568.  
Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H., & Quinn J. (1988). The strategy process: Concepts, contexts and cases (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.  
Nanus, B. (1989). The leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world. Chicago: Contemporary Books.  
Nanus, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco, CA: Jossey-Bass  
Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass.  
Simon, H.A. (1947), Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, New York, NY: Free Press (Chapters 1,3).  
Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: The Free Press (original work published in 1905).

#### מטלות:

20% מן הצייון	בחינה בע"פ: הצגת "חקר מקרה"
40% מן הצייון	עבודה מסכמת
40% מן הצייון	מבחן

