



קורס ניהול דילמות מורכבות לבכירים.ות

ניהול אקדמי: נעמה בהרב,
דב בהרב, פרופ' ניראון חשאי

תאריך פתיחה: 4.11.25
6 מפגשים 17:00-20:00

תאריכי המפגשים:
9.12.25 • 2.12.25 • 25.11.25 • 18.11.25 • 11.11.25 • 4.11.25

**המפגשים יערכו אחת
לשבוע בימי ג'
בשעות 17:00-20:00**

ניהול דילמות מורכבות לבכירים.ות



"The credit belongs to the man who is actually in the arena.. who strives valiantly.. who, at the best, knows, in the end, the triumph of high achievement, and who, at the worst, if he fails, at least he fails while daring greatly.."

Theodore Roosevelt, 26th president of the United States

לחיים דרך מקרי בוחן עדכניים, אשר יאפשרו למשתתפים לחוות את המורכבות האמיתית ולקשר אותה לעולמם המקצועי. התהליך יכלול דיונים מעמיקים, עיבוד משותף, פיתוח דרכי חשיבה מגוונות, הפקת תובנות פרקטיות – ובסופו של דבר, גיבוש פתרונות הניתנים ליישום.

המשתתפים יצאו מהקורס עם ארגז כלים לחשיבה אסטרטגית, ראייה רחבה יותר של סיטואציות מורכבות וביטחון בקבלת החלטות ניהוליות, תוך מינוף הניסיון המצטבר של הקבוצה, המרצים ואורחים מהתעשייה.

קורס "ניהול דילמות מורכבות לבכירים.ות" מעלה "כאבי בטן" ניהוליים, מרכזיים ואקטואליים, שהתשובה עליהם מורכבת ביותר, אינה ברורה ולעיתים אף מייצרת סיכונים לארגון. אחד הקשיים הגדולים של מנהלים הוא לשהות בתוך אי הוודאות אל מול עתיד שנראה "שקוף כמו בטון", ועדיין, לנתח ולקבל החלטות מושכלות מתוך המידע החלקי הקיים באותה העת.

עוצמת האתגרים בחברות תמיד הייתה מורכבת, אבל היום היא גדולה מאי פעם. סיכונים שבעבר נתפסו כבלתי סבירים הופכים להיות חלק מהשגרה היומית. לכן, היום יותר מאי פעם, חשוב להקדיש את הזמן לניתוח ולימוד איך לפעול בתוך המורכבות.

בתוך מציאות זו, הקורס מציע למשתתפים הזדמנות ייחודית להיחשף ולחקור לעומק דילמות אסטרטגיות מורכבות, הניצבות בפני הנהלות בכירות. הדילמות ינותחו באמצעות כלים תיאורטיים וחשיבתיים, ויובאו

ניהול דילמות מורכבות לבכירים.ות



ניהול אקדמי

נעמה בהרב

יועצת ארגונית ותיקה ובעלת ניסיון עשיר בליווי הנהלות, פיתוח ארגוני וניהול משאבי אנוש. שימשה בתפקיד סמנכ"לית גלובלית משאבי אנוש בחברת אמדוקס, וכמנהלת משבי אנוש בחברת צ'קפוינט ו-ooVoo. כיום פועלת כיועצת ומרצה בתחומים של פיתוח ארגוני והובלת שינוי. השכלתה הרב-תחומית כוללת תארים בפסיכולוגיה, היסטוריה וגאוגרפיה, תואר שני בהתנהגות ארגונית וכן הכשרה בהנחיית קבוצות.



דב בהרב

מנהל ויועץ בכיר בתעשיית ההייטק והטכנולוגיה בישראל, פועל כיום כדירקטור בחברת הייל, משקיע פרטי בחברות ומרצה. בעברו כיהן בשורת תפקידים בכירים בחברת אמדוקס ולאחר מכן כמנכ"ל אמדוקס במשך 8 שנים. בנוסף שימש כיו"ר התעשייה האווירית וכדירקטור בחברות מובילות לרבות מלנוקס, גילת לוויינים ואלוט. בעל השכלה אקדמית רחבה הכוללת תארים בפיזיקה, חשבונאות ותואר שני במנהל עסקים עם התמחות במימון מאוניברסיטת תל אביב.



פרופ' ניראון חשאי

דיקן בית ספר אריסון למנהל עסקים וראש תכנית ה-MBA באוניברסיטת רייכמן. בעל תואר ראשון במדעי המחשב מהטכניון, תואר שני במנהל עסקים ותואר דוקטור מאוניברסיטת תל אביב. מחקריו פורסמו בכתבי עת מובילים בתחומי האסטרטגיה, ניהול, עסקים בינלאומיים וחדשנות. שימש במשך 15 שנים כחבר סגל בבית הספר למנהל עסקים של האוניברסיטה העברית במגוון תפקידים. משמש גם כפרופסור אורח באוניברסיטת ניו-יורק וב-Dunning Research Center באוניברסיטת רדינג. אחד המייסדים וחבר הועדה המייעצת של כנס האסטרטגיה הישראלי (ISC).



ניהול דילמות מורכבות לבכירים



תכנית המפגשים

חברה רווחית או חלום? הכרות ומתן משימת רשות למפגש האחרון (הכנת דילמה עכשווית בקבוצות קטנות)	4.11.2025 17:00-20:00	1
חדשנות או שמרנות? מיקוד מול גיוון	11.11.2025 17:00-20:00	2
"הניהול החדש" האם חידשנו את אופן הניהול מאז שהומצא? נדלה מול מאסק – ניהול משתף או אוטוקרטי?	18.11.2025 17:00-21:00	3
מצוינות ארגונית – מנוע צמיחה או מלכודת? AI - האם להטמיע בכל הכוח או צעד אחר צעד?	25.11.2025 17:00-20:00	4
צמיחה אורגנית ולא אורגנית טבע – מקרה בוחן לרכישת ענק	2.12.2025 17:00-20:00	5
אתיקה בניהול עסקים ולמי חייבת ההנהלה נאמנות הצגת דילמות של המשתתפים בקבוצות סיכום	9.12.2025 17:00-20:00	6

* FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים, אוניברסיטת רייכמן, שומר לעצמו את הזכות לערוך שינויים קלים בתכנית

למסיימי הקורס תוענק תעודה מטעם FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים, אוניברסיטת רייכמן
בעבור 24 שעות אקדמיות. קבלת התעודה מותנית בנוכחות של 80%

ניהול דילמות מורכבות לבכירים.ות



פירוט המפגשים

יום ג' 4.11.2025

1

חברה רווחית או חלום?

ימים רבים יוצאים לדרך עם חזון לשנות את העולם. הם מגייסים הון ויוצאים לפתח את המוצר הבא שיטרוף את השוק. אבל אז מגיעה השאלה הקריטית: האם לרדוף אחרי רווחיות או להמשיך להשקיע בצמיחה ובחזון? במפגש נבחן את המתח שבין בניית חברה רווחית לבין רדיפה אחר חלום גדול – מתי ההתמקדות ברווחיות היא מנוע צמיחה, ומתי היא עלולה דווקא לעכב את הדרך להצלחה אמיתית. בפתח המפגש תיערך פעילות גיבוש והיכרות עם המשתתפים.

יום ג' 11.11.2025

2

חדשנות או שמרנות, מיקוד מול גיוון

מנהלים מתמודדים עם דילמה מתמשכת:

מתי נכון לשנות ולחדש, ומתי דווקא להתמיד ולשמור על יציבות?

האם המרדף אחר הזדמנויות חדשות באמת משרת את החברה, או שהוא מסיט אותה מהיעד?

לפעמים האתגרים של היום מעייפים כל כך והחידוש נראה מבטית, אבל האם באמת כך יהיה?

המפגש יעסוק אף בשאלה האם כדאי לחברה להתמקד בתחום אחד ולשלוט בו, או להתפרס למספר כיוונים וליצור חוסן עסקי רחב יותר. מיקוד חד אמנם יכול להפוך את החברה למובילת שוק בלתי מעורערת, אך מהצד השני, גיוון יכול לספק רשת ביטחון ולהפחית סיכונים.

איך יודעים מה נכון לחברה שלכם? במפגש נעמיק בשיקולים האסטרטגיים, נבחן מקרי בוחן מהעולם העסקי, ונבין כיצד לבחור את הדרך הנכונה בהתאם למטרות החברה ולתנאי השוק.

מרצה אורח: **אייל שירן**, שותף כללי, Viola Ventures

יום ג' 18.11.2025

3

"הניהול החדש" – האם עידן המנהלים הקלאסיים נגמר?

האם שיטות הניהול ההיררכיות, שאפיינו ארגונים במשך עשרות שנים, עדיין רלוונטיות? עם כניסתם של דורות חדשים לשוק העבודה – עובדים שמחפשים משמעות, גמישות ואוטונומיה – ייתכן שהגיע הזמן לחשוב מחדש על הדרך שבה מנהלים עובדים וצוותים.

במהלך המפגש נבחן מודלים חדשניים של ניהול כגון: Self-Managed Teams, ארגונים שטוחים ללא מנהלים פורמליים וגישות היברידיות שמנסות לשלב בין סדר לאוטונומיה. נבדוק האם אפשר באמת לוותר על מנהלים, איך יוצרים מחויבות ומוטיבציה בסביבה לא היררכית, ואילו שיטות מוכחות מובילות ארגונים להצלחה בעידן החדש. בנוסף נדבר על הדילמה שחווה היום כל מנהל בכיר – האם לנהל בשיטת ניהול משתפת או אוטוקרטית דרך מקרי הבוחן של סטיה נדלה ואילון מאסק.



פירוט המפגשים

יום ג' 25.11.202

4

מצוינות ארגונית – מנוע צמיחה או מלכודת?

כולם מדברים על מצוינות, אבל האם כל ארגון באמת צריך לשאוף אליה בכל מחיר? מצוינות יכולה להיות מנוע צמיחה עוצמתי – אך היא גם דורשת משאבים, נחישות והתמודדות עם לחצים.

במהלך המפגש נבחן מהי מצוינות ארגונית וכיצד היא מתבטאת בפועל בארגון. נעמוד על היתרונות והאתגרים של תרבות מצוינות בלתי מתפשרת, ונשאל – האם תמיד כדאי לחתור אל הרף הגבוה ביותר, או שלפעמים "טוב מאוד" עדיף על "מצוין"? נלמד ממקרי בוחן של ארגונים שפרחו בזכות מצוינות, לצד כאלה ששילמו עליה מחירים, וננסה להחליט מה נכון עבור הארגון שלנו כיום.

AI – האם להטמיע בכל הכוח או צעד אחר צעד?

בשנים האחרונות פרצה לחיינו טכנולוגיית ה-AI וארגונים נדרשים לשאלה באיזו מהירות לאמץ אותה כדי להישאר רלוונטיים. האם לאמץ בכל הכוח, תוך סיכון של השקעה רבה ואבדן של הקיים, או לאמץ צעד אחר צעד ולהתמודד עם הסיכון של כניסת מתחריים לא ידועים לשוק, שבאמצעות AI יצליחו לכבוש נתח שוק משמעותי.

במפגש נבחן דרכים שונות לאימוץ GAI בארגונים ונלמד מחברת Lemonade אשר נוסדה על בסיס הבינה המלאכותית.

מרצה אורחת: **שירי טלר חסון**, דירקטורית אופרציה, Lemonade

יום ג' 2.12.2025

5

צמיחה אורגנית ולא אורגנית

טבע - מקרה בוחן לרכישת ענק

בשנת 2016 רכשה טבע את אקטביס, חטיבת הגנריקה של Allergan תמורת 40.5 מיליארד דולר, במטרה לחזק את מעמדה כמובילה עולמית בתחום התרופות הגנריות. הרכישה נועדה להרחיב את פורטפוליו המוצרים, לחדור לשווקים חדשים ולהשיג סיnergיות תפעוליות. הרכישה נכשלה בשל תמחור יתר, מימון חוב כבד, כשלי אינטגרציה, ותחרות גוברת בשוק הגנריקה. תוצאת המהלך: קריסת שווי החברה, פגיעה באיתנות הפיננסית, והתחלה של תקופה ממושכת של משבר ארגוני.

במסגרת ניתוח האירוע נדון בשאלה מהותית:

בנקודת הזמן בו טבע רכשה את אקטביס - האם רכישה זו הייתה מהלך נכון או לא?

פרופ' ניראון חשאי



פירוט המפגשים

יום ג' 9.12.2025

6

אתיקה בארגונים: למי באמת חייבת ההנהלה נאמנות?

ניהול בעלי העניין והרצון לייצר ערך לבעלי מניות דוחף חברות לעשיית יתר, איפה עובר הקו האדום?

מנהלים בכירים נשפטים על התוצאות העסקיות של החברה שהם מנהלים ולכן לפעמים הם נדחפים לעשיית יתר שמייצרת סיכון עבור החברה ואולי אף מעבר לכך.

במהלך המפגש נבחן מה עלול להתרחש כשהחוק אינו מספק תשובות חד-משמעיות, והשיקולים העסקיים מתנגשים עם ערכים אתיים.

נעמיק במשמעות האתיקה הארגונית שמעבר לציות לחוק, ונבחן מקרי בוחן כמו קריסת חברת אנרון ומשבר הסאב-פריים, שבהם עמידה בדרישות החוק לא הייתה ערובה לאחריות הנדרשת.

נעסוק בדילמות אתיות של מנהלים: האם חובתם הראשונה היא לבעלי המניות בלבד, או שעליהם לקחת בחשבון גם את העובדים, הלקוחות והקהילה? נלמד כיצד מנהלים יכולים לקבל החלטות אתיות מבלי לפגוע בצמיחת הארגון, ואיך אתיקה נכונה היא לא רק חובה – אלא יכולה לייצר יתרון תחרותי.

הצגת מקרי בוחן בקבוצות

סיכום