

תאריך עדכון: 12/03/13

שם המרצה: ד"ר יעל אלרז שפירא

שם הקורס: פיתוח ארגונים

מספר הקורס: 60-929-01

סוג הקורס: סמינריון

היקף שעות: 4 ש"ס

שנת לימודים: תשע"ד מסטר: ב'

אתר הקורס באינטרנט: הקורס יעלה על מערכת Bar-E-Learn

"Close cooperation between theories and practitioners can be accomplished if a theorist does not look toward applied problems with highbrow aversion or with a fear of social problems, and if the applied psychologist realizes that there is nothing so practical as a good theory"

Kurt Lewin (1951)

ארגונים בעידן המודרני ניצבים בפני אתגרים רבים, ובהם הגעה לתוצאות באמצעות ויחד עם המשאב האנושי העומד לרשותם. תחום הפיתוח הארגוני טומן בחובו סט של טכניקות שמקורן במדעי ההתנהגות המכוונות לסייע לארגונים להגביר את האפקטיביות שלהם ואת ההישגים אליהם הם שואפים. הקורס נועד להפגיש את המשתתפים בו עם תיאוריות מרכזיות המהוות את התשתית של התחום כמו גם עם יישומים פרקטיים לעולם העבודה.

#### א. מטרת הקורס:

הרחבת והעמקת הידע העיוני של המשתתפים, והגדלת טווח המיומנויות היעוציות שלהם באמצעות:

- הכרות עם מונחים מרכזיים ותיאוריות מובילות מתחום הפיתוח הארגוני
- פיתוח הידע המקצועי ותרגול המיומנויות הנדרשות לשימוש בכלים פרקטיים מתחום הפיתוח הארגוני במסגרת התפקיד היעוצי
- עידוד המשתתפים לטפח אינטגרציה חיונית בין הידע התיאורטי לבין היישומים הפרקטיים בשדה

## שיטת הלימוד

הקורס יכלול קריאה מקדימה של מאמרים/פרקים מספרים, הרצאות פרונטליות מלוות בדיונים, ניתוח אירועים מן השדה (case studies), תרגילים חוויתיים, סימולציות, משחקי תפקידים, והצגת והגשת פרזנטציות על ידי הסטודנטים.

## מהלך הקורס

### שעור 1: פיתוח ארגוני - מבוא

ברוכים הבאים, וברוכות הבאות! המפגש הראשון שלנו יחל בתאום ציפיות הדדי ובתאור מהלך הקורס. לאחריו נגדיר את תחום הפיתוח הארגוני כפי שהוא נגזר מתחום הפסיכולוגיה הארגונית. נקשור את התחום למקצוע הפסיכולוגיה הארגונית ונכיר את האתגרים העומדים בפני פסיכולוג העוסק בפיתוח ארגוני אשר פועל מתוך הארגון (יועץ פנימי) או הפועל מחוצה לו (יועץ חיצוני).

### חומר קריאה – חובה:

Schein, E. H. (2003). Five traps for consulting psychologists, or, how I learned to take culture seriously. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55(2), 75-83.

Turner, A.N. (1982) Consulting is more than giving advice. Harvard Business Review, 60(5), 120-129.

### מקורות נוספים:

Biech, E. (1999). The business of consulting: the basics and beyond. San Francisco, Calif: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review, Jan-Feb, 125-137.

### שעור 2: מודלים מרכזיים ביעוץ והנחות היסוד עליהם הם מבוססים

במפגש זה נכיר את המודלים המרכזיים של הפסיכולוג הארגוני ונבחן את הנחות היסוד עליהם הם מושתתים. נתמקד בעיקר במודל ה- Process Consultation שפותח על ידי Edgar Shein (1999) כמפתח להתערבות יעוצית.

### חומר קריאה – חובה:

Schein, E. (1999). Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Addison-Wesley Pub. Co. Chapter 1: What is process consultation? pp. 3-29.

### מקורות נוספים:

Argyris, C. (2000). Flawed advice and the management trap: how managers can know they're getting good advice and when they're not. Oxford: New York.

Block, P. (2000). Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. Chapter 1: A consultant by any other name. pp. 1-11.

### **שעור 3: תהליך היעוץ - מבט על**

במפגש זה נתודע לתהליך היעוץ, החל במפגש הראשוני עם הלקוח, דרך יצירת החוזה הפסיכולוגי וכלה בשלבי ההתערבות לאורך התהליך. בנוסף, נדון במיומנויות העיקריות הדרושות להצלחה כפסיכולוג ארגוני.

### **חומר קריאה – חובה:**

Schein, E. (1999). Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Addison-Wesley Pub. Co. Chapter 11: Consultation in action: Entry, settings, methods and the psychological contract. pp 221-241.

### **מקורות נוספים:**

Block, P. (2000). Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. Chapter 2: Techniques are not enough. pp. 13-36.

### **שיעור 4: מערכת היחסים שבין היעוץ לנועץ**

במרכז תהליך היעוץ עומדת מערכת היחסים שבין היעוץ לנועץ (הלקוח). מערכת יחסים זו הינה קריטית להצלחת ההתערבות היעוצית המובילה לפיתוח הארגוני. במהלך המפגש נבחן את מערכת היחסים שבין היעוץ לנועץ מנקודת ראות פסיכודינאמית ונדון באופנים שבהם ניתן לבנות מערכת יחסים אפקטיבית. בהמשך, נחתור להבין את המקורות של ההתנגדויות בתהליך היעוץ ואת האופנים שבהם ניתן להפכן למנוף לשינוי.

### **חומר קריאה – חובה:**

Schein, E. (1999). Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Addison-Wesley Pub. Co. Chapter 2: The psychodynamics of the helping relationship. pp 30-41.

### **מקורות נוספים:**

Block, P. (2000). Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. Chapter 8: Understanding resistance. pp. 139-159 & Chapter 9: Dealing with resistance. pp. 161- 171.

## שעור 5: כלים לאבחון ארגוני

אבחון ארגוני הינו תהליך שבו נאסף מידע על היבטים שונים של תפקוד המערכת, ולאחריו מוצג משוב אודות המידע שנאסף במגמה להבין את המתרחש, ולהטמיע, במידת הצורך, שינוי מועיל. בשיעור נכיר מתדולוגיות קלאסיות (Weisbord, 1978) ועדכניות (מודל ה-SWOT, גישת ה-Balanced Scorecard) לבחינת האפקטיביות של הארגון, נתרגל כלים ישומיים, ונתמקד באופן הפעלתם בארגון.

### חומר קריאה – חובה:

Kaplan, R. S.; & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review Sep – Oct, 2-16.  
Piercy, N. & Giles, W. (1989) Making SWOT Analysis Work. Marketing Intelligence & Planning. 7 (5).

### מקורות נוספים:

Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). First, Break All The Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently. Simon & Schuster.  
Kaplan, R. S.; & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review Jan – Feb 75-85.  
Niven, P.R. (2006). Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results (2<sup>nd</sup> ed.). John Wiley & Sons Inc.  
Rasiel, E. (1998). The McKinsey way: using the techniques of the world's top strategic consultants to help you and your business. New York: McGraw-Hill.  
Weisbord, M. (1978). Organizational Diagnosis, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

## שעור 6: שינוי ארגוני

במציאות הארגונית הגלובאלית והתחרותית של היום, הדבר הקבוע היחיד הוא השינוי. למרות זאת, הובלת שינוי בארגון ובמיוחד שימור השינוי לאורך זמן הינם תהליכים מאוד מורכבים. מטרת המפגש הינה לפתח מודעות לדרכים שבהן יכול הפסיכולוג הארגוני להשפיע על החדרת שינוי ארגוני על מנת לסייע בשיפור התפקוד הארגוני לאורך זמן. נכיר גישות קלאסיות כגון זו של Kurt Lewin (1951) ונתבסס על המודל של Kotter (1996) המתאר 8 שלבים פרקטיים להובלת שינוי- על בסיס נתונים שאסף משינויים מוצלחים וכאלה שכשלו.

### חומר קריאה – חובה

Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, March-April.

Fox, S., & Amichai-Hamburger, Y. (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. Academy of Management Executive, 15, 84-95.

#### **מקורות נוספים**

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Resolving the tension between Theories E and O of change. In: Beer, M. & Nohria, N. (eds) Breaking the code of change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.. 1-33.

Kotter, J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

Ramos, C. M.(2007). Organizational Change in a Human Service Agency. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 59(1), Mar 2007. pp. 41-53.

#### **שעור 7: פיתוח ארגוני מנקודת הראות של גישת התחקיר המוקיר (Appreciative Inquiry)**

David Cooperrider (1987) תחקיר מוקיר הוא גישה מהפכנית שפותחה על ידי המתמקדת בחיפוש החלקים החיוביים והמוצלחים שמצויים בפרט, בארגון ובסביבה הרלוונטית המצויה בקרבם – כמנוף להצלחה עתידית. בהיבט הרחב, זהו חתירה למצוא מה "נותן חיים" למערכת/לפרט כאשר הם במיטבם, ומתוך תובנות אלו-לבחון דרכים להגשים השגים נוספים. במפגש נכיר את הנחות היסוד של הגישה, ואת שלבי ההטמעה המתדולוגיים של גישה זו בתהליך היעוץ.

#### **חומר קריאה - חובה**

Cooperrider, D. L. (1996). Resources for Getting Appreciative Inquiry Started: An Example OD Proposal. Organization Development Practitioner, 28(1 & 2), 23-33.

#### **מקורות נוספים:**

Cooperrider, D. L. (1995). Introduction to Appreciative Inquiry. In W. French & C. Bell (Eds.), Organization Development (5th ed): Prentice Hall.

Foster, S., & Lloyd P. J. (2007) Positive Psychology Principles Applied to Consulting Psychology at the Individual and Group Level. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 59(1), 30-40.

#### **שעור 8: אינטליגנציה רגשית ככלי יעוצי**

Jack Mayer & Peter Salovey (1990) על ידי וקיבלה תאוצה בעקבות (1995) Daniel Goleman ו Reuven Bar-On (2000). באופן כללי מתייחסת האינטליגנציה הרגשית לרמת המודעות שיש לנו לרגשות של עצמנו ושל הסובבים אותנו, ולרמת יכולתנו לנהל את רגשותנו ואת מערכות היחסים שלנו עם האחרים

באופן אפקטיבי. במפגש נעסוק בהגדרות השונות של המושג, נשווה אותו למונח הקלאסי של האינטליגנציה השכלית IQ, נכיר מחקרים אמפיריים ונבחן את הביקורת עליהם. לבסוף נדון בהשלכות הידע שרכשנו על הסביבה הארגונית, ועל האופנים בהם יכול היועץ ליישם את הידע בהקשרים השונים של עבודת הפיתוח הארגוני.

#### חומר קריאה - חובה

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March/April, 78-90.

#### מקורות נוספים

Bar-On R. & J.D.A. Parker (2000.), The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace.

San Francisco: Jossey-Bass.

Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence concept. *Personality and Individual Differences*, 28, 539–561.

Goleman, D. (Mar-Apr 2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90

Goleman, Daniel. 1998. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2004). Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Harvard Business School Publishing, Boston, MA.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence . Imagination, Cognition and Personality 9(3) 185-211.

Dulewicz, C., Young, M., & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30(3), 71-86.

[http://www.eiconsortium.org/research/business\\_case\\_for\\_ei.htm](http://www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm)

#### שעור 9: ניהול ומנהיגות בארגונים

נתח משמעותי מעיסוקו של הפסיכולוג הארגוני הוא עבודה עם שכבת המנהלים בארגון. תפקידם של המנהלים בארגונים מעמיד אותם בפני אתגרים רבים, ובהם הגעה לתוצאות באמצעות כפיפים, ממונים, עמיתים, ספקים ולקוחות פנימיים וחיצוניים. Warren Bennis & Burt Nanus (2003) טוענים שתופעת המנהיגות כמוה כאהבה, הכל יודעים שהיא קיימת, אך קשה להגדיר אותה. הבנת תופעת המנהיגות על מורכבותה, ונסיון לפתח מנהיגות בארגונים, מהווה אתגר משמעותי הן לאנשי מחקר והן לאנשי שדה העוסקים בפיתוח ארגוני. המפגש מכוון להבחין בין ניהול למנהיגות בעולם העבודה, להבחין בין סגנונות ניהול שונים

ולהכיר גישות תיאורטיות עדכניות שיאירו את תופעת המנהיגות בארגונים. בנוסף, נבחן את הרלוונטיות של הידע על עבודתו של הפסיכולוג הארגוני.

חומר קריאה - חובה

Goffee, R., & Jones, G. (2000), "Why should anyone be led by you?" Harvard Business Review, September-October, pp.63-70.

מקורות נוספים

Avolio, Bruce J., & Fred Luthans (2006). The High Impact Leader. New York, New York: McGraw-Hill, Inc.

Goffee, R., and G. Jones. (2006). Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. (1990). What Leaders Really do. Harvard Business Review 103-111.

Hellriegel, D, Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (1999). Management. South-Western College Publishing. (8th Edition).

### **שעור 10: פיתוח מנהיגות בארגון (דגש על מתדולוגית ה executive coaching)**

תכניות לפיתוח מיומנויות ניהול הפכו בשנים האחרונות לכלי משמעותי במערך פיתוח משאבי האנוש וההדרכה של ארגונים רבים. מטרתן של התכניות הללו הן בעיקר להקנות כלים, תיאורטיים וישומיים, למנהלים או למנהלים פוטנציאליים להתמודדות עם משימותיהם היומיומיות מול עמיתים, כפיפים וממונים. במפגש נכיר את העקרונות הניצבים מאחורי התכניות לפיתוח מנהלים, התכנים בהם עוסקים במהלכן ונבחן את תפקידו של הפסיכולוג הארגוני כמשפיע וכיועץ למנהלים במסגרת אישית (executive coaching) ובמסגרת הקבוצתית.

חומר קריאה - חובה

Kincaid, S.B., & B.; Gordick, D.(2003) The Return on Investment of Leadership Development. Differentiating Our Discipline Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55(1). 47-57.

Passmore, J. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 59 (1) 68–78.

Sherman, S. & Freas, A. (2004). The Wild West of executive coaching. Harvard Business Review, 82(11), 82–90.

מקורות נוספים

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). New York: Free Press.

Bennis, W. (1989) On Becoming a Leader, Addison Wesley, New York.

Kouzes, J. M., and B. Z. Posner. (2002). The leadership Challenge. (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Leonard, H. S. (2003). Leadership development for the postindustrial, postmodern information age. Consulting Psychology Journal, 55, 3-14.

Tichy, N. M., & E. Cohen. (1997). The leadership engine: How winning companies build

leaders at every level. New York: Harper Business Essentials.

### **שעור 11: בניה ופיתוח צוותים בארגונים**

צוות הינו קבוצה של שני אנשים או יותר החייבים לעבוד בשיתוף פעולה על מנת להשיג את היעדים האישיים והארגוניים שלהם. משתנים רבים, אישיותיים וחיצוניים, משפיעים על מידת האפקטיביות של עבודת צוות, ועל מידת יכולתם של יחידות ארגוניות להשיג את יעדיהן. במפגש נעסוק בכוחות הבולמים והמקדמים עבודת צוות, בשלבי ההתפתחות של צוות, ונדגים כלים יעוציים לפיתוח ולבניית צוותים בארגון.

#### **חומר קריאה - חובה**

Dyer, W. G. (1995). Team Building: Current issues and new alternatives. Reading, MA: Addison – Wesley.

#### **מקורות נוספים**

Beich, Elaine (2001). The Pfeiffer Book of Successful Team Building Tools

Jossey-Bass.

Bennis W. (1997) The Secrets of Great Groups. Leader to Leader, 3.

Winter Katzenbach, J. R. , Smith, D. K. (1993). The Wisdom of Teams: Creating a High Performance Organization . Harvard Business School Publishing

Silberman, M. (2001). The Consultant's Tool Kit. Mc-Graw Hill.

### **שעור 12: מתן משוב אפקטיבי**

בשיחת משוב מתקיים קשר בינאישי בין נותן המשוב למקבלו. מיומנות זו הינה רלוונטית ליועץ הן במהלך עבודתו כנותן משוב בסיטואציות נדרשות, הן כמטמיע מסגרות למתן משוב בארגון (Performance Management) והן כמסייע למנהלים לתת משוב מועיל לכפייהם. במפגש נעסוק במשמעות של מתן משוב, בסוגי המשוב הניתנים בארגונים ובקווים מנחים למתן משוב אפקטיבי.

#### **חומר קריאה - חובה**



Anderson, J. (1983) Giving and Receiving Feedback Reproduced from Managing Behavior in Organizations: Text, Cases and Readings by Leonard A. Schlesinger, Robert G. Eccles and John J. Gabarro. Copyright c 1983 by Hc-Graw Hill.

#### מקורות נוספים

Schein, E. (1999). Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Addison-Wesley Pub. Co. Chapter 7: Communication and deliberate feedback. pp 125-144.

### שעור 13: מפגש מסכם- ה"אני מאמין" האישי שלי

שעור זה יסכם את הלמידה. במהלכו תצגנה הקבוצות את הפרויקט הצוותי. בנוסף, יציג כל משתתף את ה"אני מאמין" האישי שלו כיועץ באמצעות elevator speech. אלו יאפשרו לערוך אינטגרציה של התיאוריות והכלים הפרקטיים שנלמדו במהלך הקורס.

#### דרישות הקורס

הסטודנטים יפגינו עמידה בדרישות הקורס על ידי:

נוכחות והשתתפות פעילה במהלך המפגשים, ובמערכת המתקשבת (50%)

התיאוריות בהן נעסוק במהלך הקורס והכלים היישומיים הינם חיוניים לעבודתך כפסיכולוג ארגוני. מלבד הנוכחות הפיזית, השתתפות פעילה מהווה נדבך חשוב להפקת מירב הפוטנציאל הגלום בקורס. חלק משמעותי מן הלמידה הינה באמצעות דיונים וניתוח אירועים מן השדה. קריאה מקדימה של החומר הנדרש תעלה את רמת הדיון ותעמיק את ההבנה של החומר הנלמד. בנוסף, בין השיעורים יתנהליו מספר פורומים במערכת המתקשבת, אשר יהוו ערוץ נוסף להעמקת הלמידה.

משימה אישית (25%)

ביצוע ראיון עם פסיכולוג ארגוני העובד בשדה (כיועץ פנימי או חיצוני). מטרת הראיון הינה לתרגל את המיומנות החשובה של "תשאול" ולהעמיק את ההבנה של מקצוע היועץ, ואת האתגרים הניצבים בפניו בחיי היום יום בהקשר של תחומי הפיתוח הארגוני. לאחר הראיון תוגש עבודה אשר תכלול את:

א. תאור הראיון (2-3 עמודים)

ב. ניתוח הראיון לאור מושגים ותיאוריות מתוך מראי מקום רלוונטיים (2-3 עמודים)

מועד המסירה: לא יאוחר מן המפגש האחרון.

פרויקט צוותי (25%)

עבודה כפסיכולוג ארגוני דורשת אינטראקציה ושיתוף פעולה עם ממשקים רבים בארגון. השתתפות בפרויקט מהווה הזדמנות להתנסות בעבודת צוות, ולהבין את הכוחות הבולמים והמקדמים צוותים בארגונים בעת ביצוע משימה. הפרויקט מעצים את הלמידה וההבנה של

מיומנויות היעוץ, בהתאם לנושא הנבחר. מספר המשתתפים בפרויקט 2 עד 3 סטודנטים.  
הפרויקט יכלול 4 חלקים:

- א. אירוע- תיאור אירוע אמיתי מן הסביבה הארגונית/מן הספרות/סצינה מסרט. האירוע צריך לדון בתחום אשר דורש התערבות יעוצית בתחום הפיתוח הארגוני (עד 2 עמודים)
  - ב. ניתוח – ניתוח האירוע לאור הנושאים שנלמדו בקורס ובאמצעות לפחות 3 מאמרים אקדמיים - אחד מהם לפחות מן השנתיים האחרונות (עד 3 עמודים)
  - ג. ישום – על בסיס ניתוח האירוע, ומנקודת הראות של פסיכולוג ארגוני, יש להציע את האופן שבו הייתם מתמודדים עם הסוגיה המוצגת. בחלק זה תיערך אינטגרציה בין המושגים והתיאוריות שנלמדו לבין אופני ההתערבות המעשיים (עד 3 עמודים).
  - ד. המשגה – בפרק זה יש לתאר את הדברים המרכזיים שלמדתם על יעוץ מתוך ניתוח האירוע ומתוך העבודה המשותפת. חלק זה יכלול התבוננות על הנלמד ותובנות אשר הרחיבו את הידע שלכם כיועצים (עד 2 עמודים).
- הפרויקטים יוגשו לא יאוחר משבוע לאחר המפגש האחרון של הקורס. בנוסף, יערכו מצגות במפגש האחרון בפני חברי הקורס. כל מצגת לא תעלה על 10 דקות. כל חבר צוות מתבקש לקחת חלק במצגת הפרונטלית, שכן הצגת נושא בפני קהל הינה מיומנות משמעותית בחיי הפסיכולוג הארגוני.

#### סטנדרטים לכתיבת העבודות (האישית והצוותית)

יש להגיש את העבודות בהתאם לפורמט הכתיבה המקובל ב – APA הגופן לא יהיה קטן מ- 11, ולא יעלה על 13 (Ariel / Times New Romans) ניתן להיעזר באתרים הבאים:

American Psychological Association (2000). Publication Manual of the American Psychological Association (5<sup>th</sup> ed.). Washington, D.C.: APA.  
[http://owl.english.purdue.edu/handouts/research/r\\_apa.html#General%20Format](http://owl.english.purdue.edu/handouts/research/r_apa.html#General%20Format)  
[http://www.utm.edu/departments/acadpro/library/tutorials/citation/apa\\_headings.php](http://www.utm.edu/departments/acadpro/library/tutorials/citation/apa_headings.php)

קישורים לאתר המציג כללי – APA בעברית

<http://info.smkb.ac.il/home/home.exe/510/6040>

#### קריטריונים לבדיקת העבודה

- בהירות ורלוונטיות הדוגמא מחיי הארגון
- הצגת החומר התיאורטי באופן בהיר, הבחנה בין עיקר לטפל
- ניתוח המציאות בארגון לאור התיאוריה
- איכות ההמלצות בפרק הישום

- עמידה בדרישות העבודה (מבנה, אורך, חלוקה פנימית)
- אופן הצגת עיקרי העבודה לפני משתתפי הקורס על ידי כל חברי הצוות.

קורס מנהנה ופורה לכולנו, יעל