

תוכנית הקורס ורשימת קריאה לקורס

סמסטר 2 שנה 2024



בית ספר: בית ספר אדלסון ליזמות B.A.

קבלת החלטות ביזמות

מרצים/ות:

ד"ר קרן צור Keren.Tzur@runi.ac.il

עוזרי/ות הוראה:

גב' סנדרה סגל sandra.segal@post.runi.ac.il

מספר הקורס:	5789
סוג הקורס:	שיעור
שעות שבועיות:	3
נקודות זכות:	3

דרישות הקורס:	מבחן סופי
קוד קבוצה:	242260130
שפת לימוד:	עברית

תנאי קדם

במידה ולמדת את אחד מהקורסים הרשומים מטה, בעלי תוכן זהה, לא תוכל להירשם לקורס קבלת החלטות ביזמות (5789):

26013 - קבלת החלטות ביזמות

נושאי הקורס 

יזמים ומובילי חדשנות בארגונים נדרשים לקבל החלטות בתנאים של חוסר ודאות. מטרת הקורס היא לתת ליזמים, מנהלים ומובילי חדשנות, ידע תיאורטי ומעשי רחב, ולהעניק להם כלים לניתוח מצבי ההחלטה שלהם עצמם, כמו גם של הסובבים אותם: יזמים, משקיעים, מתחרים, עובדים, לקוחות וכו'.

הקורס מחולק לשלושה חלקים:

1. מבוא לקבלת החלטות התנהגותית - נסקור את תחום קבלת החלטות מן הגישה ההתנהגותית - כיצד מקבלי החלטות אנושיים מקבלים החלטות? מהן הטעויות וההטיות בקבלת החלטות? מהו הבסיס הפסיכולוגי לתופעות אלו? נבצע השוואה לגישה הנורמטיבית לקבלת החלטות, תוך הדגשת ההבדלים בין התחזית/ההמלצה התיאורטית למציאות ההתנהגותית. ייתן דגש מיוחד להחלטות קריטיות של השחקנים השונים בשלבים השונים של הקמת מיזם ופיתוחו.
2. החלטות של יזמים - חלק זה למעשה מבוסס על הספר של נועם וסרמן, כמו גם על צמתים קריטיים של יזם, וכיצד המודלים \ תיאוריות \ ממצאים \ הטיות הנ"ל מתחברים לצמתים הללו. הנה כמה דוגמאות לצמתים המרכזיים מזוויות שונות:

[/https://www.pinterest.com/pin/395613148493765110](https://www.pinterest.com/pin/395613148493765110)

https://miro.medium.com/max/960/1*YuRkvic2-xPD1ZYN1Z4gtw.jpeg

<https://pbs.twimg.com/media/DT5fzHIWsAIMW9N?format=jpg&name=medium>

1. מבוא לניהול משא ומתן - בחלקו השלישי של הקורס נשתמש במודלים והכלים מעולם קבלת החלטות ההתנהגותית שנלמדו בחלק הראשון כדי להתמקד בנושא קריטי ליזמים: ניהול משא ומתן. בין הסוגיות שיועלו בחלק זה של הקורס: כוח, אסטרטגיות, אמון והוגנות ומשא ומתן אינטגרטיבי.

-

ד"ר קרן צור הינה מרצה בעלת ניסיון רב בתחומי ההתנהגות הארגונית, קבלת החלטות, ניהול מו"מ, סטטיסטיקה ושיטות מחקר. תחום המחקר המרכזי שלה הינו הנעת עובדים. מחקרה מפורסמים בכתבי העת המובילים בתחום והינם בעלי השלכות תיאורטיות ויישומיות כאחד.

מטרות הקורס

תאריך	נושא	פירוט	קריאה	הערות
25.3.24	מבוא	*רציונאליות		
		*רציונאליות מוגבלת		
		*הטיית ברירת		
		המחדל		
		*אפקט הסטטוס קוו		
		- מהי קבלת החלטות?		
		- הגישה הנורמטיבית והגישה ההתנהגותית:		
		*רציונאליות	פריט 1	

	*מערכת 1 ומערכת 2	
	*אפקט סטרופ	
	- השיטה	
	הלקסיקוגרפית	
	- מודל פישבין	
	maximax -	
	maximin -	01.4.24 הגישה הנורמטיבית
	minmax regret -	
	EMV -	
	Laplace -	
	Hurwicz -	
	- הפרת החוקים	הגישה ההתנהגותית
	הנורמטיבים:	
	* טרנזיטיביות	
	* רגולריות	
	* עיקרון הדבר	
	הבטוח	
פריט 1	- מתן משקל יתר	
פריט 3	לקריטריונים:	08.4.24
פריט 5	* שלילה ע"פ תכונה	
	* אפקט הראשוניות	
	* אפקט האחרונות	
	* אפקט הבולטות	
	* אפקט ההילה	
	- תרגיל כיתה	
	- חיפוש מידע מוטה:	
	הטיית האישוש	
פריט 1	- הטיות לטובת	15.4.24
פריט 3	העצמי:	
פריט 5	*אשליית מעל	
	הממוצע	

		*אשליית ביטחון היתר	
		*אשליית האופטימיות	
		*אשליית השליטה	
		*טעות לשימור הגו	הגישה ההתנהגותית
		*אשליית האבחנה	
		הא-סימטרית	
		- תרגיל כיתה	
		- הפרדוקס של מונטי הול	
		- כשל היד החמה	
		- היוריסטיקות:	
		*היוריסטיקת הזמנות	
פריט 2		*היוריסטיקת עיגון	06.5.24 יחס להסתברות ולסיכון
פריט 3		ותיקון	
		*היוריסטיקת הייצוגיות- כשל	
		שיעור הבסיס, כשל	
		המהמר, כשל	
		הרגרסיה.	
		- תכונות עיקריות של עקומת הערך:	
		*יחסיות בתפיסה	
		*רגישות שולית	
פריט 2	פרסום הנחיות לעבודה	פוחתת והסלמת מחוייבות.	20.5.24 תורת הערך
פריט 3		*א-סימטריות של העקומה ואפקט הבעלות	
		*השפעת ההיצג	

		-	תכונות עיקריות של		
			עקומת ההסתברות		
			הסובייקטיבית:		
			*אפקט ההיתכנות		
			*אפקט הוודאות		
		-	סימולציה		
		-	עקרונות המו"מ		27.5.24
פריט 7			האינטגרטיבי	מו"מ אינטגרטיבי	
		-	דרכים ליצירת פתרון		
			אינטגרטיבי		
		-	אסטרטגיות:		
			*קשה		
			*רכה		
			*קח-תן		
			*עקרונות		3.6.24
פריט 7	הגשת עבודה			אסטרטגיות וכוח במו"מ	
			* מודל Shell		
		-	מקורות הכח במו"מ:		
			*סימולציה		
			*BATNA		
		-	הצעה ראשונה		
		-	הדדיות		
		-	דלת בפרצוף		
פריט 7			רגל בדלת		10.6.24
פריט 8			מסגור	טקטיקות שכנוע	
		-	הוכחה חברתית		
		-	אפקט החשיפה		
					17.6.24
				סיום החומר וחזרה לקראת הבחינה	



דרישות הקורס:

1. מעבר הבחינה בקורס בציון 60 לפחות. ציון של פחות מ- 60 יחייב חזרה על הקורס בשנה הבאה.
2. הגשת המטלה במועד. איחור יגרור הורדה בציון.
3. על נוכחות של מעל 80% יינתן בonus בן 2 נקודות לציון הסופי.

מבנה ציון הקורס

1. עבודה – תוגש בזוגות/שלושות. משקל העבודה 25% מציון הקורס. הנחיות לעבודה ישלחו בנפרד.
2. מבחן סיום – המבחן יהיה על כל נושאי הקורס ועל חומרים נבחרים מתוך רשימת הקריאה, אשר יפורסמו בסיום הקורס. משקל הבחינה 75% מציון הקורס.
3. בonus – במהלך הקורס יתקיימו מעת לעת תרגילי כיתה וסימולציות, בעזרתם תוכלו להתנסות ביישום החומר הנלמד הלכה למעשה. על הצלחה בתרגילי הכיתה (כפי שתוגדר ע"י המרצה) ניתן לקבל בonus על סימולציות של עד 3 נקודות בציון הסופי. לא תינתן הודעה מוקדמת על מועד קיומם של תרגילים/סימולציות אלו.
4. הציון המירבי בקורס הינו 100.

תפוקת למידה



תפוקת למידה

- בחלק הראשון - בסיום הקורס יוכל הסטודנט:
 - לזהות את האילוצים האישיים והארגוניים הגורמים לקבלת החלטות שאינן אופטימליות ולהכיר הטיות וטעויות קוגניטיביות נפוצות.
 - לבחור בין חלופות בצורה טובה ככל האפשר ועם מינימום הטיות.
 - להבין עד כמה הסתברות נחוצה לקבלת החלטות יזמיות ולדעת כיצד לפעול במצבי סיכון.
- בחלק השני - בסיום הקורס יוכל הסטודנט:
 - לזהות את הצמתים העיקריות בתהליך היזמות: בחירת צוות המייסדים, בחירת העובדים, בחירת המשקיעים, בחירה ברווח או בשליטה.
 - להבין לעומק את האפשרויות השונות בכל צומת ואת ההשלכות של כל אחת מהן.
- בחלק השלישי - בסיום הקורס ישפר הסטודנט את יכולת ניהול המו"מ שלו, ע"י:
 - הכרת עקרונות המו"מ האינטגרטיבי ויישומו
 - הכרת מקורות הכח במו"מ וכיצד לייצר אותם
 - הכרת האסטרטגיות העיקריות בניהול מו"מ, והמצבים בהם כל אחת מהם מתאימה
 - הכרת טקטיקות שכנוע יעילות
 - הבנת החשיבות של רגשות בניהול מו"מ.

שעות קבלת מרצה

שעות קבלה מרצה

בתיאום מראש דרך המייל: dr.keren.tzur@gmail.com

שעות קבלת מתרגל

שעות קבלה מתרגל

בתיאום מראש דרך המייל: sandra.shay@gmail.com

רשימת קריאה

רשימת קריאה

קריאת חובה:

חלק ראשון – קבלת החלטות:

1. כהנמן, ד. (2013). לחשוב מהר לחשוב לאט. הוצאת מטר.
2. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292
3. Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131
4. Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management, research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. Journal of management*, 26(5), 1055-1085
5. Rudiger, F. P.(2017). *Cognitive illusions: Intriguing phenomena in thinking, judgment and memory*. Routledge/Taylor & Francis Group

חלק שני – קבלת החלטות של יזמים:

6. Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton University Press

חלק שלישי – ניהול מו"מ:

7. מערבי, י. (2015). מגיע לך יותר. הוצאת כנרת-זמורה-ביתן.
8. Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284(2),

- Kopelman, S., Rosette, A., and Thompson, L. (2006). The three faces of Eve: Strategic displays of positive, neutral and negative emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (1), 81-101

- **לתשומת ליבכם, שאלות על חומר קריאת החובה עשויות להופיע בבחינה, גם אם הנושא הספציפי לא נדון בכיתה ולא הופיע במצגות.**

קריאת רשות:

חלק ראשון – קבלת החלטות:

10. אריאלי, ד. (2009). לא רציונלי ולא במקרה – הכוחות הסמויים שמעצבים את ההחלטות שלנו. הוצאת מטר.
 11. נסים ניקולס טאלב, צביקה אפיק, & אורי שגיא. (2009). הברבור השחור: השפעתו המטלטלת של הבלתי צפוי על הכלכלה והחיים.
 12. יסעור יוסף. (2005). היגיון ורגש בקבלת החלטות ובלקחת סיכונים. רמות, אוניברסיטת תל-אביב.
 13. ליברמן, ו., טברסקי, ע. (1996). חשיבה ביקורתית: שיקולים סטטיסטיים ושיפוט אינטואיטיבי. האוניברסיטה הפתוחה.
 14. הרצאת וידאו של דניאל כהנמן לאחר זכייתו בפרס נובל:
http://www.youtube.com/watch?v=_aoMoemfxE
 15. בחירה בין חלופות – הפרדוקס של הבחירה: http://www.ted.com/talks/lang/en/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice.html
 16. הטיות אופטימיות והעדפת העצמי בקבלת החלטות:
http://www.ted.com/talks/tali_sharot_the_optimism_bias.html
 17. מיפוי הטיות קוגניטיביות: The cognitive bias codex
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/65/Cognitive_bias_codex_en.svg
- Andrew L. Maxwell, Scott A. Jeffrey, Moren Lévesque. Business angel early stage decision making, *Journal of Business Venturing*, Volume 26, Issue 2, 2011, Pages 212-225
 - 19. Ariely, D., & Wertenbroch, K. (2002). Procrastination, deadlines, and performance: Self-control by precommitment. *Psychological science*, 13(3), 219-224
 - 20. Åstebro T, Jeffrey SA, Adomdza GK (2007) Inventor perseverance after being told to quit: the role of cognitive biases. *J Behav Decis Mak* 20:253-272
 - Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality, *The Journal of*

- Abnormal and Social Psychology, Vol 41(3), Jul 1946 , 258-290
- Bar-Hillel, M. (1973). On the subjective probability of compound .events. *Organizational behavior and human performance*, 9(3), 396-406
- Barbosa, S.D. & Fayolle, A. (2010). Revisiting entrepreneurial risk taking: Combined effects of cognitive heuristics. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8(1), 1-6
- Bargh, J. A., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 230-244
- Baron, R. A. (2012). *Entrepreneurship: An evidence-based guide*. Edward .Elgar Publishing
- Bateson, M., Nettle, D., & Roberts, G. (2006). Cues of being watched .enhance cooperation in a real-world setting. *Biology Letters*, 2, 412-414
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and .Social Psychology*, 74(5), 1252-1265
- Burmeister, K. & Schade, C. (2007). Are entrepreneurs' decisions more biased? An experimental investigation of the susceptibility to status quo
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs .29 and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic .decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30
- Carr, J.C. & Blettner, D.P. (2010). Cognitive control bias and decision-making .30 in context: Implications for entrepreneurial founders of small firms. .Frontier of Entrepreneurship Research, 30(6), 1-15
- Cassar G, Craig J (2009) An investigation of hindsight bias in nascent .31 venture activity. *J Bus Ventur* 24:149- 164
- Chattopadhyay, R. (2007). Attribution style and entrepreneurial success: a .32 study based on Indian culture. *Journal of Enterprising Culture*, 15(03), .301-316
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' .perceived chances for success.*Journal of Business Venturing*, 3(2), 97
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in .judicial decisions. *Proceedings of The National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(17), 6889-6892
- Fleming, J.H. & Darley, J.M. (1990). The purposeful-action sequence and the "illusion of control": The effects of foreknowledge and target involvement on observers' perceptions of others' control over random .events. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 346-357
- Galinsky, A. & Mussweiler, T. (2001) First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus . *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 81, 657-669
- Gilovich, T., Vallone, R., & Tversky, A. (1985). The hot hand in basketball: On the misperception of random sequences. *Cognitive Psychology*, 17, 295-314
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour: An*

.introductory text, Harlow: Prentice Hall

- Johnson, Eric J.; Daniel G. Goldstein (2003). Do defaults save lives?. .39
Science 302 (5649): 1338–1339
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). *Harvard business review*, 89(6), •
.50–60
- Kannadhasan, M., Aramvalarthan, S., & Pavan Kumar, B. (2014). Relationship .41
among cognitive biases, risk perceptions and individual's decision to start
.a venture. *Decision*, 41(1), 87–98
- Köllinger, P., Minniti, M., & Schade, C. (2005). "I think I can, I think I can": .42
Overconfidence and entrepreneurial behavior
- Keh, H.T., Foo, M.D., & Lim, B.C. (2002). Opportunity evaluation under risky .43
conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship
.Theory and Practice*, 27(2), 125–148
- Lowe RA, Ziedonis AA (2006) Overoptimism and the performance of .44
entrepreneurial firms. *Manag Sci* 52:173–186
- Medvec, V. H., Madey, S. F., & Gilovich, T. (1995). When less is more: •
counterfactual thinking and satisfaction among Olympic medalists. *Journal
.of personality and social psychology*, 69(4), 603
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate: •
An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing
decisions. *Organizational behavior and human decision processes*, 39(1),
.84–97
- Pronin, E., Kruger, J., Savitsky, K., & Ross, L. (2001). You don't know me, but I •
know you: The illusion of asymmetric insight. *Journal of Personality and
.Social Psychology*, 81, 639–656
- Rogoff, E.G., Lee, M.S., & Sub, D.C. (2004). "Who done it?" Attributions by .48
entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small
business success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364–376
- Savage, L. J. (1954), *The foundations of statistics*. John Wiley & Sons Inc., •
.New York
- Sandri, S., Schade, C., Mußhoff, O., & Odening, M. (2010). Holding on for too •
long? An experimental study on inertia in entrepreneurs' and non-
entrepreneurs' disinvestment choices. *Journal of Economic Behavior &
Organization*, 76(1), 30–44
- Simon, H.A. (1957) "*Administrative behavior*": A study of decision –making •
processes in administrative organization". 2nd, New York: Macmillan
- Simon, M. & Houghton, S.M. (2003). The relationship between •
overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a
field study. *Academy of Management Journal*, 46(2), 139–149
- Simon, M., & Shrader, R.C. (2012). Entrepreneurial actions and optimistic •
overconfidence: The role of motivated reasoning in new product
.introductions. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 291–309

- Strayer D.L., Drews F.A., Crouch D.J. (2006). Comparing the cell-phone driver and the drunk driver. *Human Factors*, 48, 381–391 •
- Stroop, J. R. (1935). Studies of interference in serial verbal reactions. *Journal of Experimental Psychology*, 18, 643–662 •
- Tversky, A., Sattath, S., & Slovic, P. (1988). Contingent weighting in judgment and choice. *Psychological Review*, 95(3), 371–384 •
- Tversky, Amos, and Eldar Shafir. (1992). The disjunction effect in choice under uncertainty. *Psychological science*5, 305–310 •
- Tykocinski, O. E., & Ortmann, A. (2011). The lingering effects of our past experiences: The sunk-cost fallacy and the inaction-inertia effect. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 653–664 .58
- Wickham, P.A. (2003). The representativeness heuristic in judgements involving entrepreneurial success and failure. *Management Decision*, 41(2), 156–167 .59
- Yang, J., Liu, Y., Zhang, Y., Chen, H., & Niu, F. (2015). Escalation bias among technology entrepreneurs: the moderating effects of motivation and mental budgeting. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(6), 693–708 .60
- Zacharakis, A. L., & Shepherd, D. A. (2001). The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 311–332 .61
- Zuckerman, E. W., & Jost, J. T. (2001). What Makes You Think You're So Popular? Self Evaluation Maintenance and the Subjective Side of the "Friendship Paradox". *Social Psychology Quarterly*, 64(3), 207–223 •

חלק שלישי - ניהול מו"מ:

- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71–81). New York: Academic Press •
- Brett, J. M., Lytle, A., & Shapiro, D. (1998). Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiation. *Academy of Management Journal*, 41(4), 410–424 •
- Buelens M. Van Poucke D. (2004). Determinants of a negotiator's initial opening offer. *Journal of Business and Psychology*. 19 (1) : 23 -35 •
- Dauten, D. (2004). How to Be a Good Waiter, and Other Innovative Ideas. *Arizona Republic*, July, 22, D3 •
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35–36 •
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*(Vol. 2). Stanford university press •
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The journal of abnormal and social psychology*, 58(2), 203 •

- Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique. *Journal of personality and social psychology*, 4(2), 195 •
- Freshman, C., & Guthrie, C. (2009). Managing the goal-setting paradox: How to get better results from high goals and be happy. *Negotiation journal*, 25(2), 217-231 •
- Galinsky, A. D., & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 657-669 .72
- James, J. M., & Bolstein, R. (1992). Large monetary incentives and their effect on mail survey response rates. *Public opinion quarterly*, 56(4), 442-453 .73
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189 •
- Lock, E. A. (1981). Goal setting and task performance: 1968-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152 •
- Maaravi Y., Pazy A., Ganzach Y. (2011) Negotiation as a Form of Persuasion: Arguments in First Offers. *Journal of Personality and Social Psychology*. 101 .76
(2), pp. 245-255
- Maaravi Y., Levy, A. (2017). When your anchor sinks your boat: Information asymmetry in distributive negotiations and the disadvantage of making the first offer. *Judgment and Decision Making*, 12(5), 420-429 .77
- Milgram, S. (1974). The dilemma of obedience. *The Phi Delta Kappan*, 55(9), 603-606 •
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1992). Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 157-175 •
- Polzer, J. T., & Neale, M. A. (1995). Constraints or catalysts? Reexamining goal setting within the context of negotiation. *Human performance*, 8(1), 3-26 .80
- Regan, D. T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. *Journal of experimental social psychology*, 7(6), 627-639 •
- Thompson, L. L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161-179 •
- Zetik, D. C., & Stuhlmacher, A. F. (2002). Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(1), 35-52 •