

# אבחון ארגוני ואפיון צורך הדרכתו



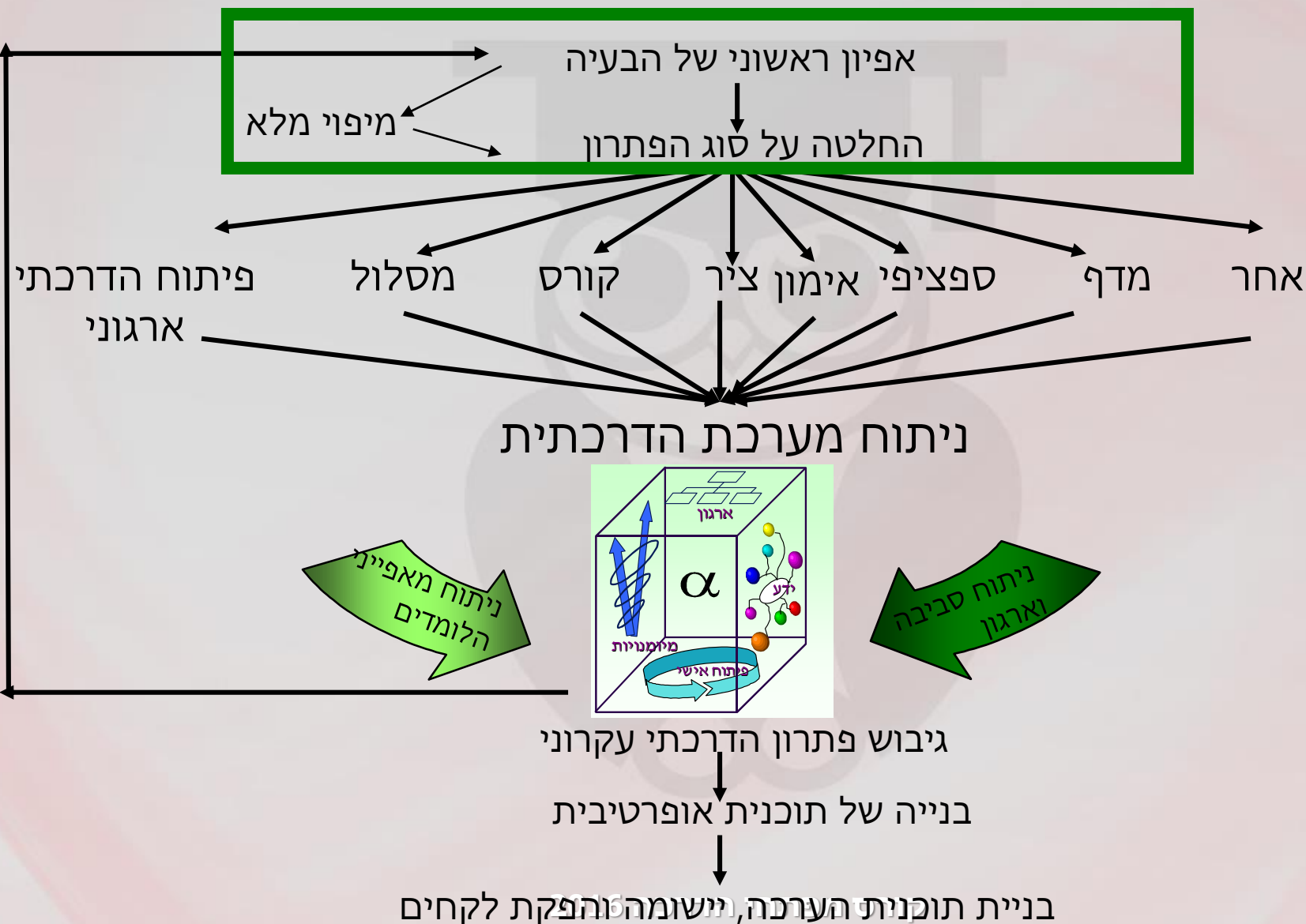
ביה"ס הצבאי  
לפיתוח, ניהול והוראת הדרכה

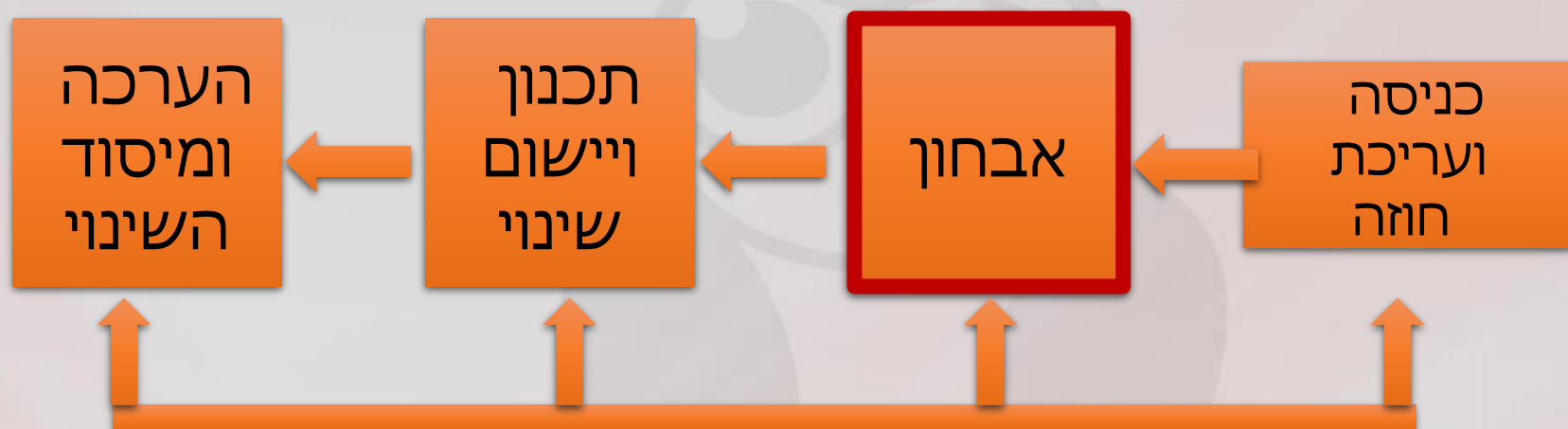
קורס מפתחי הדרכה 2016





- הבנת חשיבות שלב האבחון והאפיון הראשוני
- הכרת מודלים לאבחון ארגוני ולאיתור צרכי הדרכה
- הבנת התהליך והתפוקות באפיון הדרכתו ותכנון אפיון







## איתור ומיפוי תמונת המצב הנוכחית של הארגון

---

### מטרת האבחון:

הצגת תמונת המצב הנוכחית והצעת דרכי פעולה  
להשגת תמונת המצב העתידית הרצויה

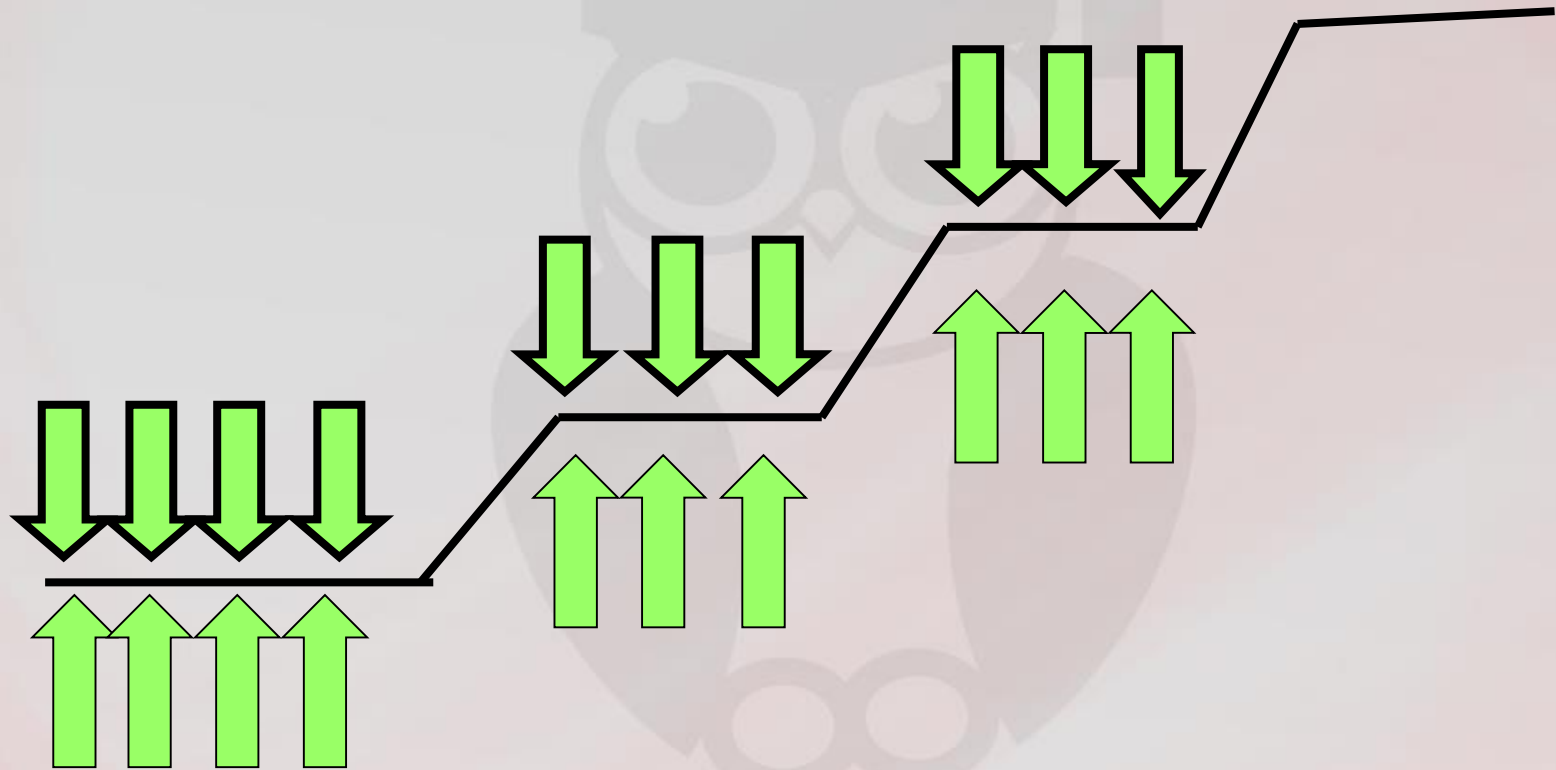


- קורט לוין- אבחון על פי מודל שדה הכוחות
- אבחון על פי מודל המערכת הפתוחה
- גלוסקינוס- מודל 7GD

- מודלים נוספים ספציפיים הנגזרים ממודלי האב:
  - שיפור ביצועים
  - מימדים למיפוי ואבחון הדרכתי



## מודל אבחוני שתכליתו ממוקדת: הכנסת שינוי מסוים בארגון, עליו הוחלט מראש



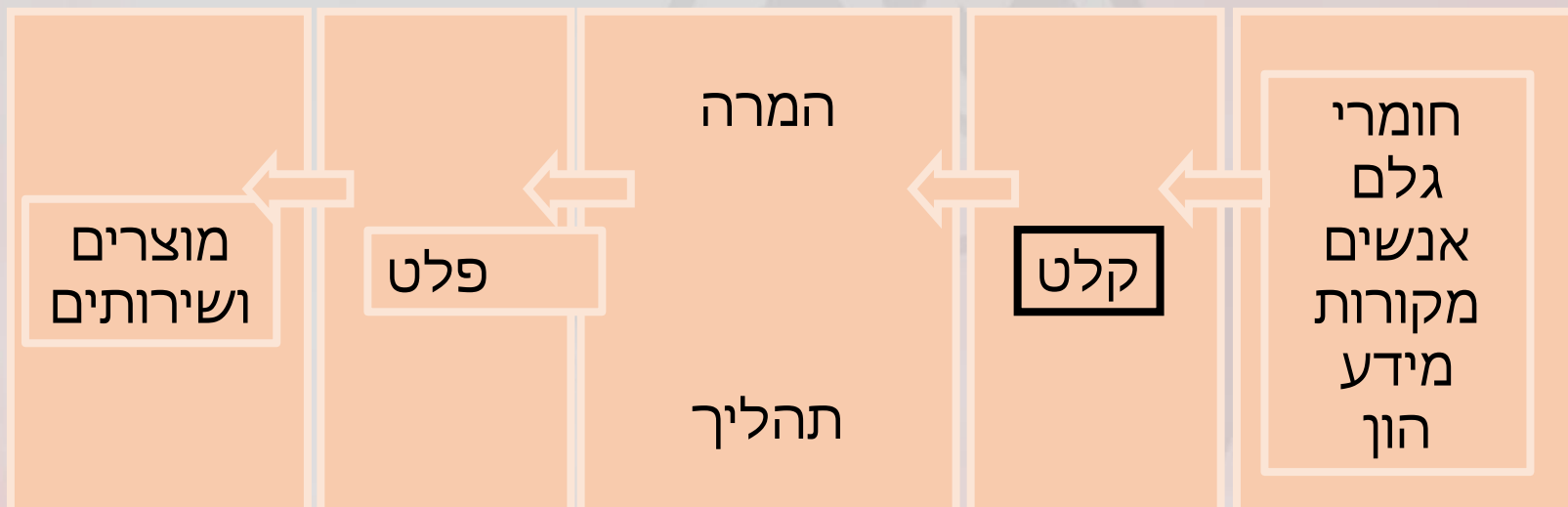




- הארגון כמערכת תשומות ותפוקות של אנרגיה.
- האנרגיה המתקבלת מהתפוקה מפעילה את המערכת מחדש.
- שינוי באחד מתתי המערכות יוביל בהכרח לשינוי בתתי המערכות האחרות.



## סביבה





## ➤ כניסה -

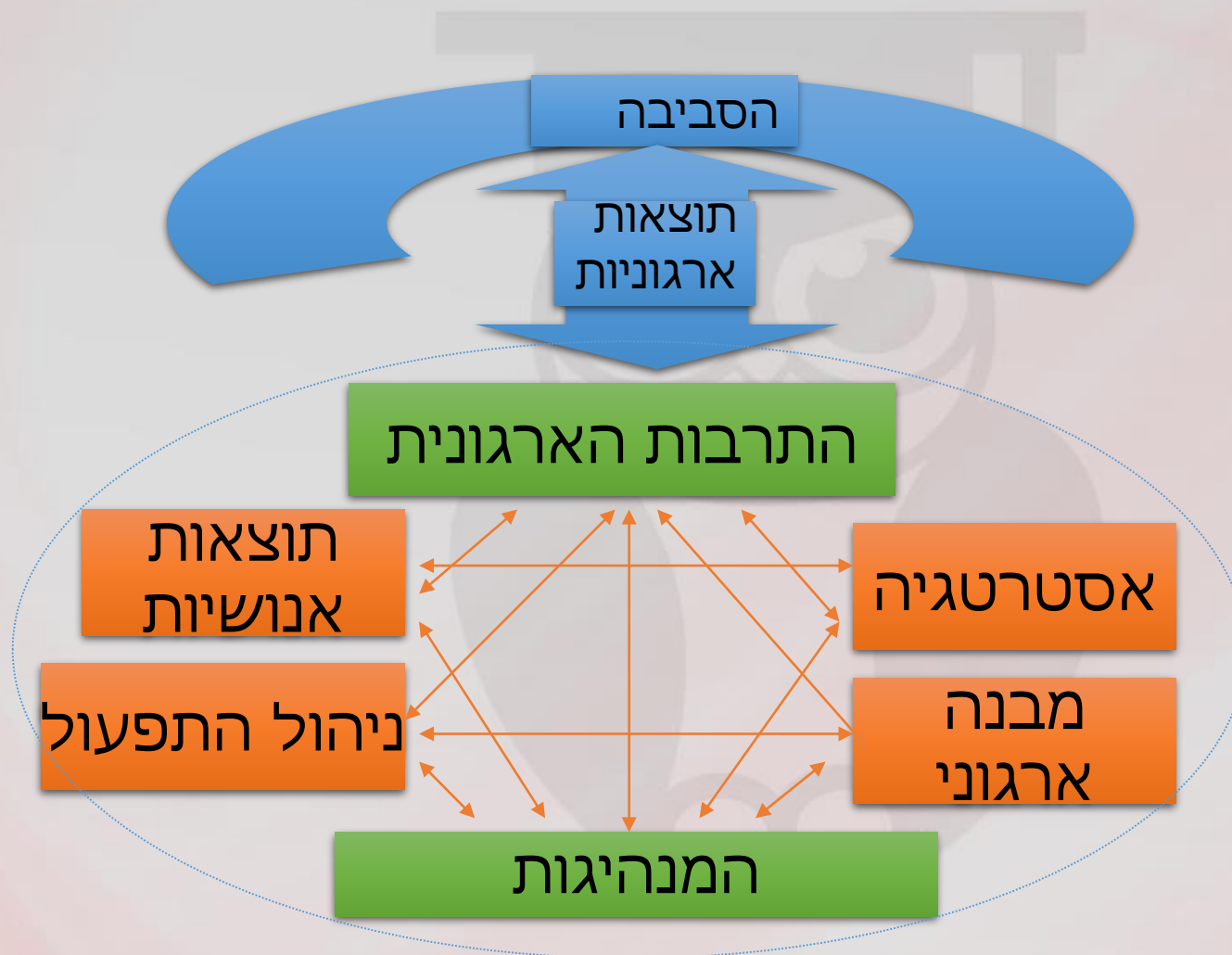
- פיתוח הבנה מערכתית של הארגון כמערכת פתוחה בסביבה דינאמית.
- הבנת משאבי הארגון, ערכו וצרכי בעלי העניין.

## ➤ אבחון -

- זיהוי תפוקות ארגוניות לקויות.
- זיהוי המרכיבים הארגוניים שהובילו לתפוקות הלקויות.

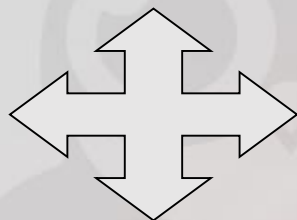
## ➤ התערבות -

- פריצת התהליכים שהביאו לתפוקות הלקויות - הגדרת יעדי השינוי, זיהוי כלי השינוי וביצוע השינוי.
- למידה ארגונית - התבוננות וחשיבה רפלקסיבית על הארגון המשתנה.
- מעגל שיפור מתמיד - חזרה לשלב האבחון.





# אבחון ארגוני



# אפיון צורך הדרכת

---

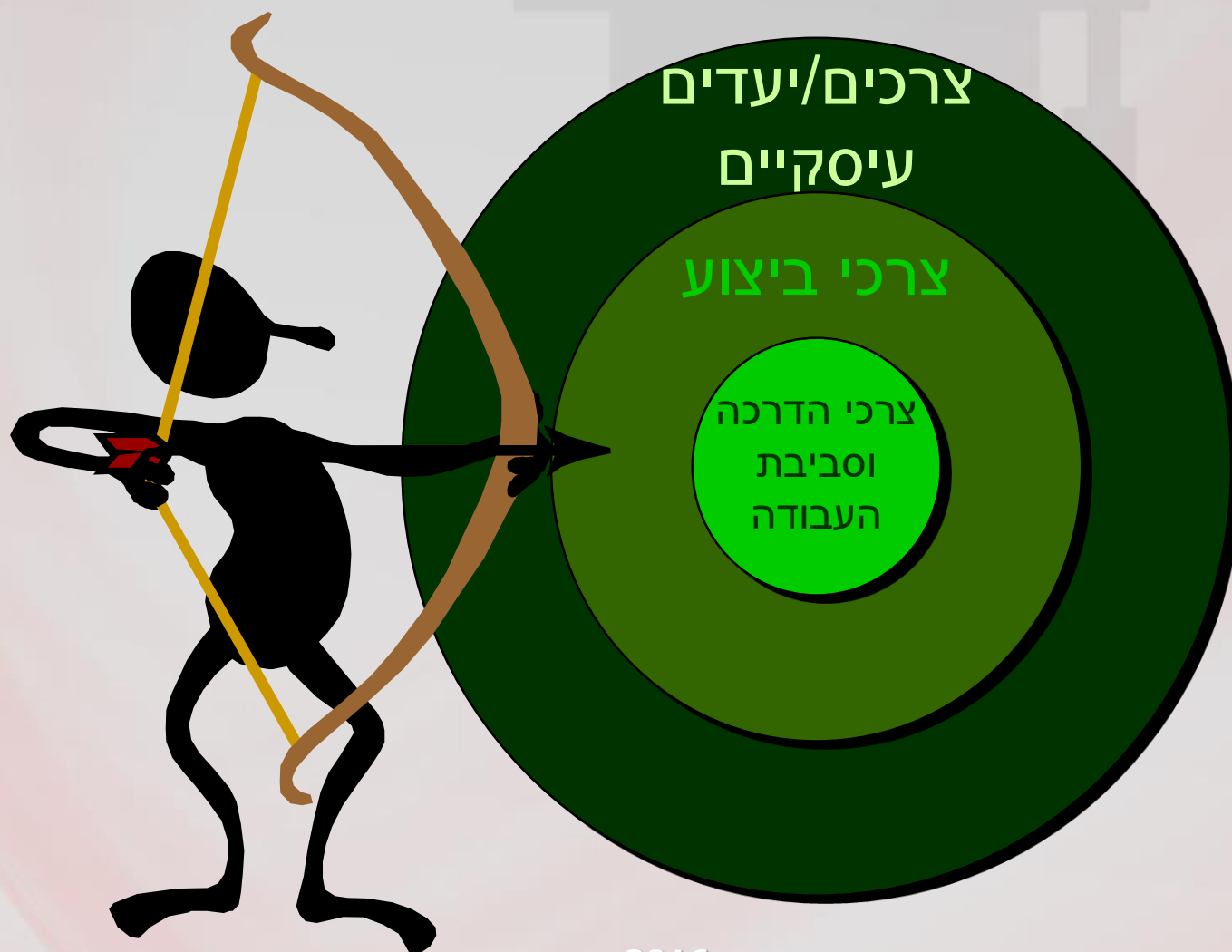
# שיפור ביצועים



ביה"ס הצבאי  
לפיתוח, ניהול והוראת הדרכה

קורס מפתחי הדרכה 2016







- מהם יעדי היחידה לשנה הקרובה?
- כיצד תמדוד השגה של יעדים אלה?
- ביצוע רצוי: אילו ביצועים ידרשו מאנשי יחידתך לשם עמידה ביעדים?
- פערי ביצוע: מה צריכים מנהלים/עובדים לשפר/ לשמר כדי להשיג את היעדים?
- הסיבות: מדוע קיימים פערי ביצוע אלה?
- מהם צרכי הלמידה של העובדים/ המנהלים ביחידה?

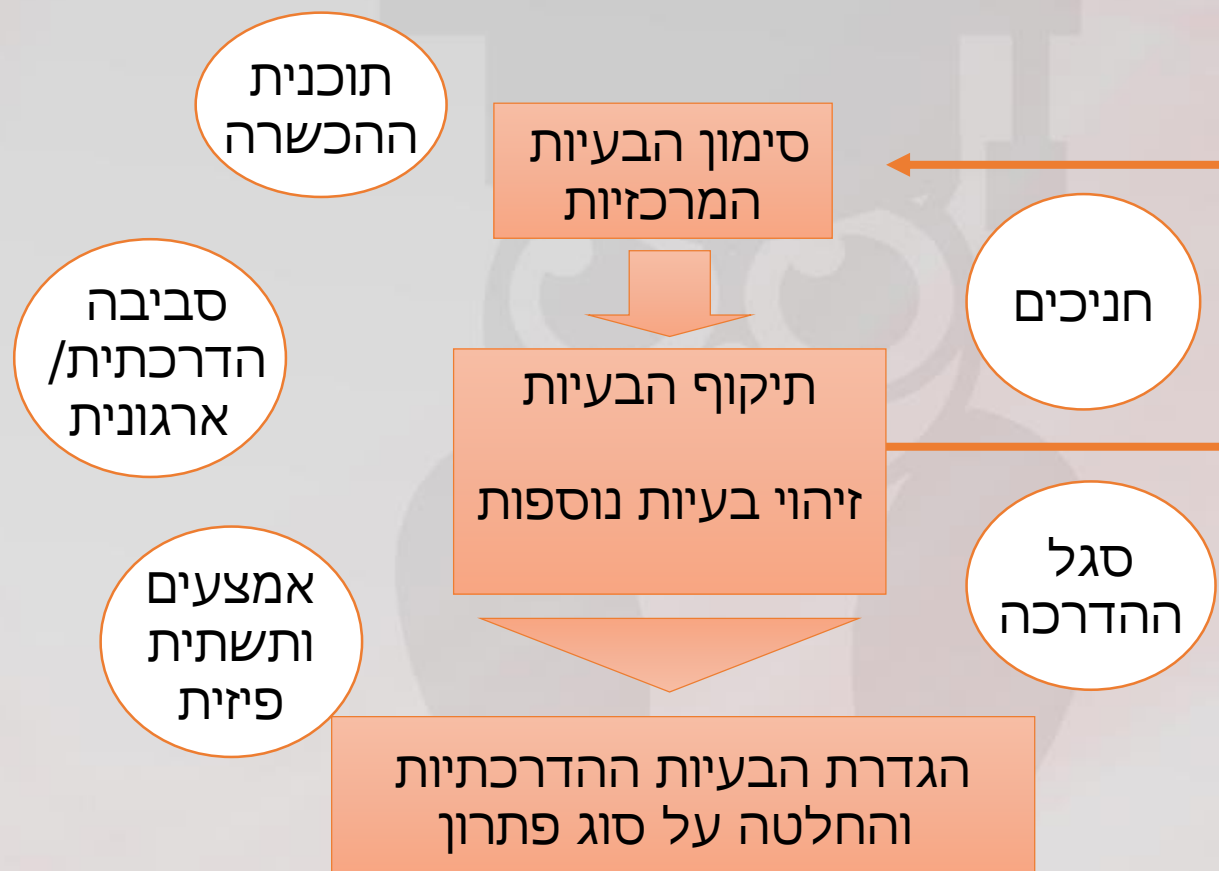




## הסכמה משותפת עם המפקד על אופי הבעיה ההדרכתית וגיבוש פתרון הדרכתי מתאים

### התפוקות הנדרשות ממפתח

- ⊙ אפיון הבעיה
- ⊙ הגדרת סוג פתרון מיטבי
- ⊙ התווית תהליך הפיתוח





- מוטיבציה לפנייה – מי יוזם ולמה?
- הסיבה לפנייה בעיתוי הנוכחי.
- מי מתנגד ולמה?
- מי אחראי על התהליך הצפוי?
- שינויים צפויים בטכנולוגיה.
- סיכויי ישימות.
- מוכנות ומחויבות היחידה להנעת תהליך השינוי.



## שאלון



- ⊙ השאלון שימושי כאשר יש מידע רב, הארגון מבוזר, הארגון גדול.
- ⊙ שאלון איתור צרכים לפי גישת שיפור ביצועים "דורש" מאמץ ומחויבות מצד הממלא.

## ראיון



- ⊙ הראיון שימושי בעבודה עם מנהלים בכירים, כאשר המנהלים זקוקים להכוונה באיתור הצרכים, כאשר יש צורך להתניע מחויבות משותפת.
- ⊙ מאפשר התמודדות עם התנגדויות בזמן אמת.
- ⊙ מאפשר גמישות והעמקה.

## קבוצת מיקוד



- ⊙ קבוצת המיקוד שימושית כאשר יש בעלי תפקיד רבים בתפקיד דומה וכאשר יש צורך בסיעור מוחות משותף.
- ⊙ יוצרת נראות ארגונית.
- ⊙ עשויה להציף נושאים נוספים.



נספח א'- רקע ומסגרת לאפיון קורס מ"כים אג"מ

משימות:

תכנון ראיון עם מ"פ ומג"ד על אפיון הפערים ביחס  
לסביבת הבעיה ולמימדי ההדרכה עבודה בקבוצות.  
**לרשותכם 20 דקות.**