



## בלמ"ס



שם הקורס: תכנון אסטרטגי וחשיבה מערכתית.

שם המנחה: רון גור  
פרטים ליצירת קשר: [rongur@gmail.com](mailto:rongur@gmail.com) 050-530-8010  
שנת לימוד: ג'  
אוכלוסייה: פא"ר  
תנאים לרישום לקורס: יועצים בעלי ותק וניסיון בהובלת תהליכים כלל ארגוניים ומערכתיים.

### מטרת הקורס

הכרת התיאוריה והפרקטיקה של המתודולוגיות הכלים ושיטת ההנחיה של תהליכי אסטרטגיה ארגונית וחשיבה מערכתית בהקשר לדיסציפלינה של מערכת הביטחון ואתגרי הצבא.

### מטרות על:

1. היכרות של אסכולות שונות בחשיבה אסטרטגית
2. היכרות של תיאוריות ארגוניות של שיפור מתמיד ואג'ליות אסטרטגית לשיפור ערך הארגון בסביבה בעלת מאפיינים של חוסר ודאות.
3. כלים ושיטות בהובלת תהליכים של אסטרטגיה ארגונית ושילובן עם תוכניות עבודה רב שנתיות ושנתיות.
4. תרגול כלים פרקטיים להנחיית תהליכים אסטרטגיים.

### מטרות ביניים:

1. הכרת אסכולות וגישות שונות לתהליכי תכנון אסטרטגי.
2. הכרת כלים וגישות ניהול משלימות לניהול אופרטיבי בארגונים משימתיים – בדגש שיפור זמני תגובה יעילות ואיכות הביצוע.
3. אימון ותרגול בכלים ושיטות להובלה והנחיית תהליכי תכנון אסטרטגי בארגונים מורכבים מרובי ממשקים ואי-ודאות.

### תיאור תמציתי של הקורס

לימוד של גישות שונות לחשיבה אסטרטגית ומערכתית (עשרת האסכולות לתכנון אסטרטגי של מינטצברג)



## בלמ"ס



בגישה אופרטיבית ומשימתית (בל"א א ITJ, שיפור מתמיד). הדגש הינו על מעבר מהיר מרמת החשיבה המערכתית לתהליכי ביצוע של אסטרטגיה מתהווה וגמישה – S2A Strategy to Action. הקורס מנגיש גישות ניהול ומנהיגות הנשענות על שיפור "הזמישות" הארגונית (גמישות וזריזות). זאת לצד אסכולות שונות לחשיבה מערכתית. במסגרת זו ירכשו המשתתפים גישה אינטגרטיבית ופרקטית לתכנון אסטרטגי מתוך הבנה וראייה מערכתית מקיפה. הגישה נתמכת בכלי אבחון של מצב הארגון. בכך מתאפשרת התאמת מתודולוגיה ותהליך המותאמים למימוש תהליכי חשיבה ותכנון אסטרטגי בהתאם למצב ולארגון.

### תכנית הקורס

מפגש	נושא המפגש	מטרת המפגש
1	מבוא- היכרות של האסכולות העיקריות בתכנון וחשיבה אסטרטגית. כיצד מייצרים ארגון בעל "ערך" מקיים. Sustainable Value	הלומד יכיר את מאפייני האסכולות השונות לתכנון אסטרטגי ואת הממדים השונים של הסביבה החיצונית והפנימית המותאמים לכל אסכולה.
2	חשיבה מערכתית – ניהול לפי אילוצים	זיהוי והבנת האילוצים העיקריים המכתיבים את יכולות המערכת. התאמת התהליך האסטרטגי ל 2 מצבי היסוג אילוץ חיצוני ואילוץ פנימי.
3	זמני תגובה – מה מאפשר למערכות מורכבות להיות זריזות וגמישות.	שילוב העקרונות של סגירת "מעגלי משוב" ארגוני מתכנון לביצוע בתהליכי התכנון האסטרטגי. הכרת עקרונות ה"זמישות" בארגונים מורכבים.
4	מודל ליניארי, מרשמי לתכנון אסטרטגי – ארגון ממוקד אסטרטגיה Strategy Focused Organization	הכרה ואימון בשלבי תכנון אסטרטגי משלב הגדרת הייעוד והחזון דרך הגדרת מגמות



## בלמ"ס



	והשפעות הסביבה החיצונית על היכולות והחסמים הפנימיים SWOT. כלים לאבחון ארגוני אסטרטגי לקראת תהליכי התכנון האסטרטגי.	
5	עיצוב 4 אסטרטגיות היסוד התקפה, הגנה, הגונה וחדשנות. (קורנל) בניית תובנה אסטרטגית חסונה	נזהה כיצד למנף את עוצמות הארגון להדוף איומים ולממש הזדמנויות ומנגד כיד לפצות כל החולשות המונעות מימוש הזדמנויות והתגוננות מפני האיומים. תוצר התהליך הינו ניסוח התובנות האסטרטגיות של הארגון.
6	תרגום התובנות האסטרטגיות לכיווני פעולה מערכתיים, הקשר בין אסטרטגיה, תכנית רב שנתית ותוכנית עבודה שנתית. תהליכי קבלת החלטות בקבוצה. הובלת הנהלות ליצירת תיעודף מערכתי ובניית קונצנזוס	מיקוד ותיעודף התובנות האסטרטגיות, אימון בבניית מפת מיקוד מערכתית ככל המבטא את הפורטפוליו האסטרטגי במונחים של עלות תועלת אסטרטגית.
7	גישות מתקדמות בתהליכי תכנון אסטרטגי Fast Strategy יצירת מתאם בין תהליכי תכנון ארוכי טווח ומצבי חירום (קורנה, מב"מ וכדומה)	סקירה של כיווני חדשנות בתהליכי תכנון אסטרטגי. בקרה ומדידה של תהליכים אסטרטגיים.
8	הובלה והנחייה של תהליכים אסטרטגיים מקומו של היועץ ומיומנויות הפעלה של תהליכים ארגוניים מורכבים	מימוש תהליכי חשיבה וסדנאות לתכנון אסטרטגי. מעבר מתכנון להטמעה וביצוע. ניתוח דוגמאות של תהליכי תכנון בצבא.



## בלמ"ס



1. החניכים יוזמנו לתרגל הכלים השונים הנלמדים בקורס על תהליכים המתרחשים ביחידותיהם.
  2. במידה ותהיה היענות מצד הלומדים, יוצגו הדילמות והשימוש בכלים האסטרטגיים שנעשה ביחידות כחלק מהתרגול בשיטת "למידת עמיתים" במהלך השיעורים.
- \* הגשת המטלות הינה רשות ולא חובה

### רשימת מקורות קריאה

1. ספארי אסטרטגיות - מינצטברג
2. אסטרטגיה מהירה: להשאר בהובלה איב דוז, מיקו קוסונן Fast Strategy: staying ahead of the game
3. לחשוב מערכת, גישות להבנה וניהול של מערכות מורכבות, אבי אלטמן
4. עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי, יעקוב זיגדון
5. אסטרטגיה היא בעצם כמה כללים פשוטים – אייזנהארט וסאל HBR
6. עשרה מפתחות לתכנון אסטרטגי מוצלח לארגונים ללא מטרות רווח - מיטנהאל
7. תהליך תכנון אסטרטגי במערכת צבאית מבצעית – אלוף יצחק איתן, סא"ל סער רווה, רון גור
8. מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה, אביב כוכבי ערן אורטל, בין הקטבים
9. תוכניות שינוי מוצלחות מתחילות בתוצאות שפר ותומפסון
10. איך עושים שאסטרטגיה נפלאה תהפוך לתוצאות מצוינות בשטח – מנקיס וסטיל
11. הכלים הנדרשים לשיתוף פעולה ולשינוי – קלייטון, מרקס וסטייבנסון
12. אסטרטגיית האוקיינוס הכחול – קים ו מבורן
13. מנהיגות בדרגה 5 - ניצחון הענווה ונחישות ההחלטה - ג'ים קולינס
14. ניהול ממוקד: ניהול איכות כולל – הגישה העסקית – בעז רונן שמעון פס
15. רזה הוא יפה ישום הארגון הרזה – יעקב קדם, גיל ארדמן, יואל פרלמוטר
16. איך משנים תרבות ארגונית, ג'ון שוק
17. פיתוח עמדה אסטרטגית/ מייקל פורטר – מצגת רון גור
18. מתודולוגיות להובלת תהליכים אסטרטגיים בארגונים משימתיים – רון גור



## בלמ"ס



19. מעגל התכנון השנתי מדריך התכנון הממשלתי 4.1 משרד רה"מ
20. תכנון לאומי ארוך טווח - סקירה משווה הכנסת מרכז המחקר והמידע

על המנחה

אינג' רון גור, יועץ בהובלת תהליכים מערכתיים בעל רקע של תעשייה וניהול, חקר ביצועים ומערכות מידע. בוגר תואר שני במנהל עסקים. מלווה תהליכים אסטרטגים במערכת הביטחון, משרדי ממשלה ותאגידים בינלאומיים.