

משרד הפנים
אגף בכיר לביקורת פנים

טיוטת דוח ביקורת פנימית בנושא
ניהול ידע ושימורו
אייר, ה'תשפ"א

תוכן העניינים

<u>עמוד</u>	<u>נושא</u>
3.....	תמצית מנהלים
12	פתח דבר
13	מטרת הביקורת
13	שיטת הביקורת והיקפה
14	תקופת הביקורת
14	הערות עריכה
15	פרק א' - מבוא
27	פרק ב' – מסד נורמטיבי
31	פרק ג' – סקירה ספרותית ומחקרים אמפיריים
36	פרק ד' – ניהול הידע ושימורו במשרד הפנים
37	פרק ה' - ממצאים והמלצות
37	נושא א': פונקציית ניהול הידע במשרד הפנים
39	נושא ב': הגדרת תפקידים
40	נושא ג': גיבוש אסטרטגיה לניהול הידע
41	נושא ד': תכניות עבודה רב שנתיות ושנתיות
42	נושא ה': נהלים
43	נושא ו': הדרכה
44	נושא ז': מוביל/ נאמני ידע
45	נושא ח': ידע סמוי
46	נושא ט': הפקת לקחים
48	נושא י': מיפוי מערכות מידע במשרד הפנים
52	נושא יא': ניהול הידע - סטטוס במשרדי ממשלה אחרים -סיכום הפגישות
62	פרק ו' – ניתוח הסקר, ממצאים והמלצות מהסקר
73	סיכום
74	נספח א' – יישום ת"ל מדוח מבקר המדינה בנושא ניהול הרשומות האלקטרוניות
76.....	נספח ב' - מקורות לסקירה הספרותית
77.....	נספח ג' - שאלון שהביקורת ביצעה בקרב עובדי המשרד

תמצית דוח ניהול ידע ושימורו

הממצא	המלצות	התייחסות המבוקרים	הערות הביקורת
<p>התייחסות כללית לכל הדו"ח של מר</p> <p>קראתי בעיון את הדו"ח המקיף - ניכרת ההשקעה בו, לצד תחילת הבנה של התחום במשרד. אני מבקש לציין כי מדובר בדו"ח המקיף מספר רב של נושאים ואני מבקש לחדד את הצורך בקיום דיון על המסקנות שבו.</p> <ul style="list-style-type: none"> נושא ניהול הידע הוא נושא רחב וכללי מאד שלובש צורה ולבוש שונים בתכלית בכל ארגון, אפילו במשרדי הממשלה השונים יש טיפול בנושאים שונים - תחת הכותרת הגדולה של ניהול ידע ניתן להכניס המון נושאים, הדו"ח התייחס למספר נושאים רב גם בנושאי רוחב (כדוגמת נושא הפקת לקחים). בהתייחס לסוגיית מערכות המידע במשרד - נושא חשוב מהותי וגדול. בקשר לאמור בדו"ח בנוגע למערכת מתכללת או לגבי קשר בין המערכות - להבנתי נדרשת יותר בדיקה מעמיקה של כלל הגורמים העוסקים בנושא בתחום כדי להבין מה מעשית ניתן לקדם בנושא. בנוגע לנושא ישימות הפעולות והמגבלות של כח אדם ומשאבים - אכן נדרש כוח אדם ומשאבים רבים יותר לטיפול בנושאים שהועלו. לעניין מערכות המידע - אין היתכנות להחליף את המערכת - זו ה"כלה" שממשל זמין בחר ואתה ניתן וצריך לעבוד, כך שבפועל השדרוג צריך להתבצע במערכת זו ולא באמצעות מערכת חליפית. בנוסף, יש לתת את הדעת להנחיית הסמנכ"ל בפועל להתמקד באופן שימור המסמכים הדיגיטליים (מערכת הסע"ר) מול מסמכי ה hard copy. 			
<p>הביקורת סבורה שמצגת המפרט את תפקידי כל אגף תורמת רבות, אך נדרש גם לרכז לכל עובד חדש מהם השלבים ו"התחנות" שעליו לעבור עד תחילת עבודתו בפועל.</p> <p>הביקורת סבורה שהמסגרת והתורה הכתובה של שימור הידע, אינה ברורה דיה. בנוסף, שמירת הידע הארגוני אינה יכולה להיות על סמך</p>	<p>התייחסות מר</p> <p>הנושאים העיקריים הרלוונטיים למשרד שעלו מתוך מיפוי הצוות הם כדלקמן:</p> <ol style="list-style-type: none"> הפורטל מערכת הסע"ר לומדה לעובדים חדשים. <p>אגב נושא ה"לומדה לעובדים חדשים" - התחום מומש בשיתוף עם אגף הדרכה בדמות של</p>	<p>לצורך טיפול מעמיק בנושא, ישנה חשיבות להרחבת תפקיד הממונה והנחייתו לטפל לא רק בנושאים הטכניים של שימור במערכת סע"ר - במיוחד מסמכים מול הרשויות המקומיות, אלא בעיקר יש מקום שהממונה ביחד עם אגף ההדרכה ומשאבי אנוש יפתחו מודל של תיקי חפיפה והעברת הידע הסמוי של פורשים לנקלטים</p>	<p>פונקציית ניהול הידע במשרד הפנים:</p> <p>למרות שהנציבות לא הגדירה פונקציה ואגף שאמורים להיות אחראים על הנושא, סמנכ"ל המשרד בחר למנות נושא זה ומינה אחראי לניהול הידע במשרד הפנים (להלן הממונה).</p> <p>עם קבלת האחריות לתחום, החל הממונה, ללמוד את הנושא על מנת לגבש המלצה על כיווני פעילות. הוקם צוות בהשתתפות גורמים</p>

<p>הבנה של כל אגף משום שבמקרה כזה חלק מהמסמכים ההכרחיים יישמרו וחלק לא. על כן, יש ליצור אחידות מהם המסמכים המהותיים לשמירה אם כי מערכות השמירה והקטלוג עשויות להיות שונות בחלק מהאגפים.</p>	<p>מצגת אינטראקטיבית "הכר את המשרד" – בה מוצעת הכרות עם אגפי המשרד השונים ומנהליו לצד פרטים חשובים נוספים לעובד החדש. בנוסף, יודגש כי תפיסתי הינה כי יש לתת לעובדים את המסגרת, הנהלים והכלים אולם יישום ומימוש בפועל הם בגזרת ואחריות האגף מאחר ובמשאבים הנתונים לא ניתן לרדת פרטנית לרזולוציה כזו בכל אגף. סמנכ"ל בכיר להון אנושי ומינהל יקבע פגישת עבודה עם ממונה ארגון ושיטות לצורך בחינת הטמעת המלצות הדו"ח בתכנית העבודה.</p>	<p>וינחו את מנהלי האגפים בהתאם.</p>	<p>שונים מהמשרד, כגון: ר' אגף אסטרטגיה, נציג מאגף מערכות מידע, מנהל הפיתוח, אגף הדרכה ועוד. הצוות מיפה תחומים עיקריים בתחום ניהול הידע ושימורו: - ניהול מסמכים - ארכיון מסמכים - אתר האינטרנט החיצוני - קהילות ידע - B.I - פורטל ארגוני בפועל, הממונה, בסיוע סטודנט, עוסק בשני תחומים: שימור במערכת סע"ר ובניהול רשומות</p>
<p>הביקורת ממליצה להמשיך במעקב של היחידות שמשתמשות בסע"ר ולהגביר את ההדרכה ביחידות שלא מאמצות את השימוש בסע"ר ואין להם מערכת חלופית.</p>	<p>התייחסות גב' [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] : נכון להיום הטמעת מערכות מידע באחריות האגף.</p>	<p>המלצת הביקורת היא כי יש להרחיב ולהבהיר את תחומי עיסוקו של הממונה על התחום. כמובן שהנושא תלוי משאבי כוח אדם.</p>	<p><u>הגדרת תפקידים:</u> באופן יוזמתי ומבורך סמנכ"ל משרד הפנים קבע שממונה ארגון ושיטות יהיה גם הממונה על ניהול ידע. בהתאם לכך מצוין בהגדרת התפקיד, בהקשר של ניהול ידע, כדלקמן: "ריכוז תחום ארגון ושיטות וכן הובלת</p>

			<p>פרויקטים לניתוח ושיפור תהליכי עבודה וניהול הידע (ההדגשה אינה מקור). הובלת תחום ניהול ושימור הידע במשרד, בהתאמה למטרות המשרד וצרכיו והבניית אסטרטגיה ומתודולוגיה לשם שימור היעד הארגוני הנצבר וגיבוש תורה מקצועית סדורה בתחומי הליבה של המשרד.</p> <p>ניהול ועבודה מול יועצים חיצוניים, חברות יעוץ וספקים אחרים בתחום הייעוץ. " לדעת הביקורת, יש להבהיר ולפרט יותר את תחומי העיסוק בנושא שימור הידע, ובמיוחד את התוצרים המצופים בתחום גיבוש תורה מקצועית וסדורה בתחומי הליבה של המשרד. כמו-כן, חשוב לפרט את מהות התפקיד בהקשר לנושאים הבאים :</p> <p>- תיאום בין הגורמים השונים, כגון: אגף משאבי אנוש, אגף נעמי; אגף הדרכה - גיבוש נהלים</p>
--	--	--	--

			<p>ועדכונם</p> <p>- אחריות על הקשר עם גורמים מחוץ למשרד בנושא ניהול ידע ושימורו</p> <p>- ריכוז דרישות המשתמשים</p> <p>- הטמעת מערכות מחשוב (רלבנטיות) בשיתוף עם אגף מערכות מידע, אגף הדרכה ניהול מקצועי של מנהלי/ מומחי/ נאמני ידע שביחידות (ככל שיקבעו).</p>
		<p>על הנהלת המשרד להגדיר את הפעולות המעשיות שיש להשיג בנושא. לצורך כך מוצע לבצע מס' מהלכים מקדימים:</p> <p>להגדיר את הנושא כחשוב וכמהותי ושיש לקדמו בשנת העבודה 2021.</p> <p>בהמשך יש להקים צוות בין אגפי, שימשיך לבחון את המצב הקיים, ויציע אסטרטגיה ואת הדרכים למימושם. לצוות יינתן כתב מינוי ובו יצוינו תפקידיו, הלו"ז והתוצרים הנדרשים.</p>	<p><u>גיבוש אסטרטגיה לניהול הידע</u></p> <p>משרד הפנים טרם הגדיר את ההשגים הנדרשים בתחום וטרם נקבעה מדיניות בנושא. בהעדר מדיניות לא הוגדרו על ידי הנהלת המשרד כיצד היא מתייחסת לידע, למידע ולשמירתו; רמת חשיבותו, משאבים, כלים טכנולוגיים נדרשים, השיטה וכו'. מסמך שכזה נחוץ לצורך התווית הדרך בנושא.</p>
<p>הביקורת סבורה כי</p>	<p>התייחסות מר</p>	<p>יש לקבוע תכנית</p>	<p><u>תכניות עבודה רב שנתיות ושנתיות</u></p>

<p>נושא הפקת לקחים קשור קשר הדוק ביותר לשימור ידע וניהול, שכן הפקת לקחים והמסקנות - זהו ידע ארגוני שאמור להיות לעזר באופן מהותי ליחידות המשרד, כדי שלא תחזורנה על טעויות העבר ו / או תוכלנה להמשיך וליישם את ההמלצות שהתקבלו.</p>	<p>██████████ ██████████ : ██████████</p> <p>נקבעו מספר משימות בנושא אשר מצויות בתכנית העבודה של יחידת ארגון ושיטות יש לציין שהמשימות התמקדו בשני הנושאים העקרים בהם בחר הסמנכ"ל להתמקד: שימור המסמכים הפיסיים (רשומות) לצד המסמכים הדיגיטליים (סע"ר)</p>	<p>עבודה בנושא לשנת 2021 ואולי אף תכנית עבודה רב שנתית.</p>	<p>לא נקבעה תכנית עבודה בנושא לשנת 2021. לדעת הביקורת יש לקבוע תכנית עבודה לשנת 2021 בנושא. כך למשל לשלב, בתוכנית העבודה את נושא הפקת הלקחים</p>
	<p><u>התייחסות מר ██████████</u> ██████████ ██████████</p> <p>מוסכם : ██████████ ואולם לאחר קביעת הנהלים, האחריות על הביצוע הינה על מנהלי היחידות.</p>	<p>יש לגבש נהלים בהתאם למדיניות ולהחלטות, שתתקבלנה כנגזרת מהן. וכן להכין הוראת שעה (הנחיה זמנית) היה וקביעת המדיניות לא תבוצע בשנת 2021.</p>	<p><u>נהלים</u> במשרד קיים נוהל בתחום, אך הוא אינו מעודכן ואינו כולל את כל ההנחיות הרלוונטיות. הנוהל כולל הנחיות לגבי אופן שמירת המסמכים במערכת הסע"ר וכי יש לשמור מסמכים רשמיים של המשרד, אך ורק במערכת זו. בהעדר נהלים מנחים למהות שמירת המסמכים, כל יחידה פועלת על פי מיטב הבנתה. בכל והקשור להזנת המסמכים, קישור למערכות המידע, מניעת אובדן ידע מעובדים העוזבים</p>

			<p>את המשרד ופורשיו, סריקת מסמכים, העברת מידע בין יחידות ואגפי המשרד וכו'. לדעת הביקורת, נכון יהיה לגבש נהלים והנחיות בהתאם למדיניות שתקבע ולתהליכים. יחד עם זאת, אם יוחלט, שקביעת המדיניות והתהליכים הנדרשים יסוכמו, אם בכלל, לאחר שנת 2021, מוצע לפרסם הוראת שעה, שתנחה את כלל עובדי המשרד לגבי אופן שמירת המסמכים ומהות שמירתם ואבדן ידע.</p>
	<p><u>התייחסות גב' [REDACTED]</u> [REDACTED] האגף מתאם פעולות עם הממונה על ניהול הידע במשרד. האגף מקבל את המלצות הביקורת והמליץ לממונה לבצע מספר דברים וביניהם : 1. שילוב נושא ניהול הידע ושימורו ביום האוריינטציה במסגרת ההדרכה שהממונה על ניהול</p>	<p>על הממונה לגבש תוכנית הדרכות לשנת 2021, בתאום עם אגף הדרכה ואגף משאבי אנוש למען יישום אפקטיבי של מערכות מידע בכלל ושמירת מסמכים וניהול המידע בפרט.</p>	<p><u>הדרכה</u> לא נערכו לעובדים ולמנהלים הדרכות שיטתיות ומובנות הכוללות את מהות שמירת המסמכים, החשיבות שבדבר והדרכות לחפיפה לעובד שעוזב או פורש בוצעו הדרכות ספורדיות על השימוש במערכת הסע"ר, וה-outlook. כ-66% מהמשיבים לשאלון ענו שלא זכו לחפיפה</p>

	<p>הידע מעביר. 2 לבנות הדרכה מסודרת בקליטה לתפקיד שתסייע בהעברת הידע.</p> <p>יצוין כי היחידה על ניהול הידע במשרד הייתה בכפיפות לאגף הדרכה ואז ניתן היה להתוות מדיניות בנושא. אני מצטרפת להמלצת הביקורת ליצור תהליך של חניכת עובדים שמוודא העברת מידע עם קליטת העובד. כמו-כן אני מצטרפת להמלצה לדרוש מכל עובד, בעת העזיבה להשאיר תיק חפיפה מסודר שיפרט את הדברים הנדרשים לצורך מילוי ביצוע המשימות.</p> <p><u>התייחסות גב' [REDACTED]</u></p> <p>[REDACTED]</p> <p>: [REDACTED]</p> <p>אגף משאבי אנוש יסייע לממונה על שימור הידע וניהולו ככל שיידרש. הממונה אמור לבנות פורמט לתיק חפיפה לעובד בשיתוף אגף משאבי אנוש.</p> <p><u>התייחסות [REDACTED]</u></p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>		<p>מלאה עת נכנסו לתפקידם ולא הועבר אליהם ידע מסודר. העדר הדרכה עלה באופן מובהק בסקר שהביקורת ביצעה, הן בהקשר לכניסה לתפקיד והן בנושא הדרכה בכלל בנושא. מתשובות לשאלון שהועבר בקרב העובדים, 74% הצביעו על כך שההדרכה שקיבלו הייתה במידה מועטה ביותר !</p>
--	---	--	--

	<p>אגף מערכות מידע מבצע הדרכה בסיסית במסגרת ההדרכה האפליקטיבית ולאחר מכן הדרכה ממוקדת לפי הצורך. השימוש במערכת הוא לפי תהליכי העבודה של אותו אגף. סמנכ"ל בכיר להון אנושי ומינהל יקבע ישיבת עבודה עם מנהלת אגף הדרכה להעלאת קמפיין המבוסס על פסיכולוגיה התנהגותית שמעודד חשיבה וחדוד "מתודת" היישום בנוגע לשמירת מסמכים וזיכרון ארגוני כולל ידע "סמוי". סמנכ"ל בכיר להון אנושי ומינהל יוביל ביחד עם מנהלת אגף הדרכה ו"מיקור חוץ" את נושא הכנת תיקי חפיפה, היות שנושא זה מהותי לשימור הידע הארגוני.</p>		
		<p>הביקורת ממליצה למנות מובילי ידע בכל יחידות המשרד. עם זאת, בשנה</p>	<p><u>מובילי/ נאמני ידע</u> לא מונו מובילי ידע, אשר יהוו את מוקד הידע המקצועי בתחום זה</p>

		<p>הראשונה, מוצע לבחור מס' יחידות שיהוו ניסיון (פיילוט) לנושא, תוך ליווי מקצועי של הממונה על הידע במשרד וקביעת יעדים (כגון: הכרת מערכות המידע הרלבנטיות ליחידות על בורים (ע"י מובילי הידע), ניתוח מצב קיים אל מול מצב רצוי; פגישה חודשית עם מנהל היחידה, פגישות עיתיות אחת לחודש של כל ממוני הידע עם הממונה.</p>	<p>ביחידותיהם. בהעדר מוביל ידע אין לעובדים ולמנהלים גורם נגיש וקרוב לפניות בשאלות מקצועיות; גורם המנחה, מייעץ ומבצע בקרה, שאכן הדברים מבוצעים כהלכה. לדעת הביקורת, עקב מורכבות המשרד, ריבוי מערכות המידע, חילופי עובדים וחשיבות התחום, יש למנות מובילי ידע.</p>
		<p>הביקורת סבורה שאכן באחריות כל מנהל אגף לדאוג שיתבצע תהליך חפיפה בקליטה או בעזיבה של עובד, יחד עם זאת מומלץ להכין מסמך הנחיות כלל משרדי, בנושא שימור ידע של עובד העומד בפני עזיבה. לשלב בטופס ה"טיולים" את ההנחיה, שמנהלו של הפורש יודא שהאחרון העביר חפיפה נאותה למחליפו, או העביר את הידע שברשותו לגורם שנקבע. לפני</p>	<p>ידע סמוי נמצא כי אין הליך סדור ומובנה של העברת הידע הסמוי של עובדים במיוחד כאלו שעוסקים בתחומים ייחודיים אין הנחיה של המשרד כיצד יש לבצע את התהליך לקראת פרישת עובד, בכל הקשור לשימור ידע. הסקר שנערך ע"י הביקורת מצא ש- 85% מהעובדים שענו סבורים שצברו ידע מקצועי סמוי רב ו- 79% סברו שאם יעזוב עובד בעל ידע רב ולא יעביר את הידע, המקצועיות</p>

		<p>כל פרסום מכרז לוווא שהיחידה המעוניינת לצאת למכרז חדש, ביצעה שימור ידע לעובד שעזב וכיצד מתכננת לקלוט את העובד הנכנס.</p>	<p>של היחידה עלולה להיפגע.</p>
<p>הביקורת מצאה כי נושא הפקת לקחים אינו מוטמע בכל האגפים במשרד ויש קשר הדוק בינו לבין נושא שימור הידע הארגוני. ממצאי ההפקת לקחים בכל יחידה, אמורים להישמר ולעבור בצורה מסודרת, לעובדים חדשים, לצורך רציפות תפקודית. גם כאשר מנהל או עובד עוזבים, עליהם להעביר את תהליכי הפקת הלקחים שבוצעו ביחידה ונשמרו באופן נגיש. הביקורת המליצה לבצע הפקת לקחים בכל יחידה לצורך שימור הידע הארגוני שעל פיו תשמר בין היתר הרציפות התפקודית.</p>	<p><u>התייחסות גב' [REDACTED]</u> [REDACTED] [REDACTED] מבחינת : [REDACTED] מערכות מידע יש הנחיות של רשות התקשוב ונוהל מסודר כיצד יש לנהל וליצור מסמך מסכם של הפקת לקחים. <u>התייחסות מר [REDACTED]</u> [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] : [REDACTED] הפקת לקחים הוא נושא חשוב וקשור לזיכרון הארגוני של המשרד אך אין קשר ממשי בינו לבין ניהול ושימור ידע יותר מקשר רעיוני- לא ידוע לנו משרד או ארגון שנושא הגדרת הפקת הלקחים הוגדרה כמשהו שמשיק לתחום הידע.</p>	<p>הביקורת ממליצה ליישם את הנחיות הסמנכ"ל, לפיהן כל יחידה תגדיר לפחות נושא אחד עליו תבצע הפקת לקחים. הביקורת ממליצה שאגף הדרכה יפעל במשותף עם הממונה על ניהול ידע לצורך הכנת מדריך – כיצד יש לבצע תחקיר, הפקת לקחים וההטמעה ולהגדיר את הפעולות הנדרשות בנושא. הביקורת ממליצה לשמר תחת קובץ מאוחד את כל הפקות הלקחים היחידתיות לצורך שיתוף בין כל מנהלי היחידות.</p>	<p><u>הפקת לקחים</u> לא נמצאו נהלים או הנחיות באילו מקרים יש לבצע תהליך הפקת הלקחים, בעניין ניהול הידע, מתודת הביצוע והדרכות כיצד לבצע. כל יחידה פועלת על פי הבנתה והשיטה אותה אימצה לעצמה. אין מאגר, תיקייה או ספרייה ממוחשבת, אליה מוזנים כל סיכומי הפקות הלקחים ומסמכיו, בהקשר של ניהול ידע ושימורו.</p>
	<p><u>התייחסות [REDACTED]</u></p>	<p>יש ליישם את הנחיות</p>	<p><u>ריבוי מערכות מידע</u> הממונה על המידע</p>

	<p>הסמנכ"ל, לפיהן ייבחנו כל המערכות והקשר בין כל אחת מהמערכות וכן לשקול את שילוב הממונה על המידע בתהליכים הקשורים בבניית מערכות מידע ובנית הקשר בין כל אחת מהמערכות.</p> <p>הרלוונטיות.</p> <p>התייחסות מר</p> <p>מערכות:</p> <p>המידע במשרד הוא נושא חשוב מהותי וגדול כשלעצמו. האתגר כיום אינו בהטמעת מערכות נוספות אלא בשדרוג הקיימות והקשר בניהן ככל שניתן. לדוגמא הקשר שבין מערכת סע"ר למערכת "זווית" מקומית".</p>	<p>הסמנכ"ל, לפיהן ייבחנו כל המערכות והקשר בין כל אחת מהמערכות וכן לשקול את שילוב הממונה על המידע בתהליכים הקשורים בבניית מערכות מידע ובנית הקשר בין כל אחת מהמערכות.</p>	<p>במשרד אינו משולב בתהליכים השונים הקשורים בבניית מערכות, טיובם והקשרים ביניהם; למעט סע"ר. קיים ריבוי מערכות הנותנות מענה לצרכי היחידות. קיים צורך בממשקים בין המערכות השונות או לחילופין מערכת מתכללת אחת. אגף מערכות מידע עדכן שהוא פועל ליצירת סינכרוניזציה בין המערכות.</p>
--	--	--	--

משרד הפנים מייצר מידע רב המתעד את פעילותו. חלק ניכר מהמידע מתועד ברשומות אלקטרוניות, באמצעות מערכת הסעי"ר, שהשימוש בהן הולך וגובר. עיקר הפער בנושא הינו בתיעוד מסמכים מול רשויות מקומיות ומול גורמי החוץ איתם עובד משרד הפנים.

ישנם כמה דינים המבססים את החובה לשמור את המידע של הגופים הציבוריים באופן נאות, ובראשם **חוק הארכיונים, התשט"ו-1955** (להלן - חוק הארכיונים), התקנות שהותקנו מכוחו וההנחיות שקבע גנזך המדינה¹, הקובעים כללים לשמירתו ולביעורו של חומר ארכיוני, כהגדרתו בחוק². העקרונות החלים על משרדי הממשלה, ולפיהם עליהם לנהל את רשומותיהם באופן מקצועי ושיטתי, נוגעים הן לרשומות השמורות על נייר או באמצעים פיזיים אחרים הן לרשומותיהם האלקטרוניות. יש לשמור את הרשומות לתקופות שנקבעו בתקנות ולאפשר את הגישה אליהן ואת היכולת לאחזרן בפרק זמן סביר. **חוק חופש המידע, התשנ"ח-1998**, מחייב את משרדי הממשלה למסור, על פי בקשה, מידע שנמצא ברשותם, בכפוף לחריגים הקבועים בו, לפיכך נדרשים משרדי הממשלה לשמור את המידע לצורך הנגשתו. **חוק הגנת הפרטיות, התשמ"א-1981**, קובע שהמדינה מחויבת לשמור על המידע הרגיש שברשותה הנוגע לפרטיות וצנעת הפרט של אדם. מהחוק עולה כי על המדינה לנהל ולאבטח את המידע שברשותה, כדי למנוע חשיפתו למי שאינו מורשה לעיין בו. החובה לשמור על מידע ועל רשומות מחשיפה מוטלת על המדינה, גם מטעמי ביטחון המדינה. ניהול הרשומות ושימורן באופן סדור מתחייבים מהוראות החוק ומכללי מינהל תקין, ולהם השפעה מכרעת על עבודה תקינה ויעילה של המינהל הציבורי. לנושא זה חשיבות מהמדרגה הראשונה. היכולת של המשרד לנהל ולאחזר באופן שיטתי ויעיל את המידע הנוצר ומתקבל בו היא גם אחד מעמודי התווך של עיקרון הרציפות השלטונית והמשילות. מלבד זאת, לנושא שימור הידע יש חשיבות מכרעת במיוחד בכל הקשור לקבלת החלטות מושכלות תוך בחינת עמדות גופים מקצועיים במשרד ומחוצה לו. בנוסף, ניהול ושימור הידע חשוב לצורך שקיפות לציבור הרחב לגורמים חיצוניים כמו המגזר השלישי ולצרכי פיקוח בקרה וביקורת.

במהלך שנת 2020 בדק אגף בכיר לביקורת פנים את פעולות המשרד לניהול ידע ולשימורו. בדיקות השלמה נעשו בתחילת שנת 2021. ממצאי הביקורת המרכזיים יוצגו בתמצית המנהלים שלהלן. כבר בפתח הדבר אנו מוצאים לנכון לציין לטובה שעד לפני שלוש שנים נושא זה לא היה מוסדר כלל וסמנכ"ל המשרד בחר למנף אותו ולתת לו הכוונה והסדרה. נושא שימור הידע ברוב משרדי הממשלה (להוציא משרד המשפטים) לא מקבל ביטוי ממשי וקונקרטי ואילו משרד הפנים בין החלוצים בתחום.

אני מבקשת להודות על שיתוף הפעולה המלא אותו קיבלנו עם כל מי שנפגשנו עמו במשרד.

כמו-כן, אני מבקשת להודות לכל מי שנטל חלק פעיל בהכנת דוח ביקורת פנימי זה ובמיוחד [REDACTED]. **אנו תקווה כי ממצאי דוח זה כמו גם המלצותינו ישמשו את המשרד בתנופת התפתחותו במישורים הטכנולוגיים והמעשיים לטובת השגת מטרות ויעדי המשרד.**

עו"ד איריס נחמני שוחט, מבקרת משרד הפנים

¹ תקנות הארכיונים (ביעור חומר ארכיוני במוסדות המדינה וברשויות המקומיות), התשמ"ו-1986; צו הארכיונים (הכרזה על מוסדות מדינה), התשכ"ו-1966. להרחבה בעניין זה, ראו בדוח שנתי זה עמוד 265 בפרק "היבטים בניהול ארכיון המדינה".

² לפי חוק הארכיונים, חומר ארכיוני הוא כל כתב על גבי נייר או על גבי חומר אחר, וכל תרשים, דיאגרמה, מפה, ציור, תו, תיק, תצלום, סרט, תקליט וכיוצא באלה, המצויים ברשותו של מוסד ממוסדות המדינה ויש להם ערך של מקור, וכן כל חומר כאמור המצוי בכל מקום שהוא, שיש בו עניין לחקר העבר, העם, המדינה או החברה או שהוא קשור לזכרם או לפעולתם של אנשי שם.

מטרת הביקורת

לבחון את נאותות הנושאים הבאים וכן את המועילות והאפקטיביות של הפעולות בהם המשרד נוקט בנושא ניהול ידע ושימורו :

- א. בחינת מדיניות המשרד בנושא ניהול ידע ושימורו ואת היישום בהתאם.
- ב. מיפוי מקורות ומוקדי הידע בחברה.
- ג. מיפוי מערכות המידע הרלבנטיות והקשר ביניהן.
- ד. הפקת לקחים.
- ה. ידע סמוי – כיצד מבוצע העברת מידע סמוי לידע גלוי.
- ו. כיצד העובדים תופשים את נושא שימור הידע במשרד.
- ז. הנעשה בארץ (בדיקת השוואתיות במשרדי ממשלה) ובעולם בתחום.

שיטת הביקורת והיקפה

במהלך הביקורת נקטנו בפעולות הבאות :

- א. עריכת שיחות עם בעלי התפקידים הבאים (עקב מגפת הקורונה והמגבלות, כל השיחות נערכו באמצעות אפליקציית ZOOM):

[Redacted names]

- ב. סקירת מסמכים רבים, הקשורים לניהול ידע ושימורו בתחומים העיקריים וביניהם:
 - מסמך "ניהול מידע וידע בגופי הממשלה"

- ג. שיחות עם בעלי תפקידים במשרדי ממשלה :

- (1) משרד המשפטים
- (2) משרד הרווחה
- (3) משרד הבינוי והשיכון
- (4) נציבות שירות המדינה

- ד. ביצוע סקר: בנושא ניהול ידע בין עובדי המשרד וכן בקרב עובדים במיקור חוץ באגף בכיר טכנולוגיות מידע.

- ה. הערה: יש לציין, כי הביקורת נערכה באופן מדגמי, לפיכך אין הכרח כי כל ליקוי, אם קיים במשרד, יתגלה.

תקופת הביקורת

הביקורת נערכה בחודשים ינואר - נובמבר 2020 לסירוגין, עקב מגפת הקורונה.

הערות עריכה

- לנוחות הקורא הובאו הממצאים, המלצות והתייחסות החברה בפורמטים שונים, ולהלן פירוטם:
- א. הממצאים נרשמו בפורמט - רגיל 12 **DAVID**; לדוגמה: ממצאים.
 - ב. המלצות נרשמו בפורמט - **מודגש** 12 **DAVID**; לדוגמה: **המלצות**.
 - ג. התייחסות החברה נרשמה בפורמט - רגיל 12 **MIRIAM**; לדוגמה: התייחסות.
 - ד. ציטוטים ממקורות - רגיל 12 **Frankruhel**; לדוגמה: ציטוט.

נספחים

- נספח א' – יישום תיקון הליקויים מדוח מבקר המדינה בנושא ניהול הרשומות
- נספח ב' – מקורות לסקירה הספרותית
- נספח ג' - שאלון שהביקורת ביצעה בקרב עובדי המשרד

פרק א' - מבוא

בתקופה בה אנו פועלים - ומשבר הקורונה, שאנו נמצאים בעיצומו, רק מדגיש זאת ביתר שאת – לניהול הידע הארגוני משמעות קריטית. אם בעבר, הכח הארגוני ואף זה של המדינה, היה טמון בעיקר בכח הצבאי ("העוצמה צומחת מתוך קנה הרובה", מאו טסה טונג); כלכלית ("הכסף הוא המדבר", אמרה עממית); הרי כיום המשמעות החדשה של עוצמה היא – "הידע עצמו הוא עוצמה", מונח שטבע פרנסיס בייקון. בעשור האחרון – השליטה באמצעים דיגיטליים היא העוצמה.

ניהול ידע הוא אסטרטגיה ניהולית שנועדה לחלוק ולמצות את המידע הקיים ולהופכו לידע במטרה לשפר את הפעילות הארגונית.

המידע הרב הזמין, המהירות בה הוא מועבר, הפלטפורמות החדשות שנוצרו להעברתו ולשמירתו, יצרו, ללא ספק, הזדמנויות - העתקת העוצמה ושינויים במארג הכוחות. בצד ההזדמנויות הנ"ל; נוצרו איומים חדשים.

כאמור, הידע כיום הוא רב מאד וזמין, מגיע מערוצים רבים ומתחדש בקצב מהיר. מאחר ובתקופה בה אנו חיים כיום – הידע הארגוני הוא מהמשאבים החשובים בארגון, הרי שיש חשיבות עליונה להבאת מידע וידע המתאים לארגון; לשמר אותו בצורה הנכונה; להנגיש אותו לכל מי שזקוק לו; ולאחזרו בצורה מהירה, קלה ואמינה כדי שישגי את מטרותיו.

בעשורים האחרונים, בהם משרדי ממשלה הרבו את הקשרים החוץ משרדיים, חייבו את משרדי הממשלה לנהל את הידע שלהם, כך שמגבלת המרחק הפיזי ולעיתים התרבותי לא תהווה חסם. אך לא רק עם מגבלת המרחק הארגונים נאלצו להתמודד, אלא עם ארבע סוגיות מרכזיות נוספות :

מידע רב
 מערוצים שונים, מפלטפורמות שונות, מחוץ לארגון ובתוכו. עולם אגילי – נקודת המוצא של מרבית הארגונים / המשרדים קיימת "חוסר יציבות" וכאוטיות שדורשות הסתגלות למציאות המשתנה במהירות וארגונים שונים ובכללם משרדי ממשלה נדרשים להגיב בגמישות ובזריזות בדינמיות תמידית כדי לתת מענים הולמים לשינוי הנסיבות והצורך של הלקוחות ברשויות המקומיות.

מציאות משתנה
 הארגון חייב לעמוד בתחרות להסתגל לשינויים במהירות על מנת להיענות לצרכים משתנים של הלקוחות ולידע שיש בידיהם. לארגון ואף אם הוא ממשלתי – אין מונופול על הידע.

מורכבות הארגונים
 ארגונים ובמיוחד משרדים ממשלתיים, עוסקים במגוון רחב של נושאים; מתמודדים עם לקוחות (אוכלוסיות) שונות ומגוונות; פזורים גיאוגרפית וההון האנושי מגוון. העבודה כך מסתמן כבר לא תהיה כבעבר. עובדים כך נראה, לא ימצאו כולם במשרדים משותפים, אלא העבודה תתבצע לא אחת מהבית. מצב זה ייצור, ללא ספק, אתגרים חדשים וחשיבות ניהול הידע ושימורו רק תגבר.

איכות קבלת החלטות
 בארגונים מתקבלות החלטות רבות ושונות באופן שוטף. ההחלטות אמורות להתקבל משיקולים שונים, תוך בחינת היבטים שונים ולעיתים תוך לחצי זמן. כל זאת תוך התמודדות עם קהל לקוחות תובעני יותר – בין אם משרדים אחרים, דרג מדיני וכמובן האזרחים. מידע זמין, אמין ומדויק – יסייע בקבלת החלטות איכותיות ובזמן קצר יחסית.

תופעת המרחק והביזור הארגוני התעצמה ממש בימים אילו בתקופת משבר הקורונה. עובדים רבים אינם נמצאים במקומות העבודה בחלק מימות השבוע ועליהם לעבוד מהבית. עקב הריחוק הפיזי, הקשר הבין אישי ומכאן העברת הידע הבלתי אמצעי – נפגעו. יחד עם זאת, העברת הידע באמצעים מקוונים נעשה ככלי עבודה מרכזי ובימים אלו חשיבות תיעוד העשייה לטובת עובדים אחרים ו/או המשך המשילות הופכת לקריטית יותר.

בעת כתיבת דוח זה, כפי שהדברים נראים – חשיבות ניהול הידע רק תלך ותגבר. ניהול ידע נכון יוצר הזדמנות לשותפות מלאה של העובדים והגברת התרומה של העובדים להשגת היעדים, אומנם כיום התפקוד היומיומי מבוזר לפחות בחלק מהימים ובכל זאת, בידי ההנהלה היכולת לנהל, לפקח ולהנחות בנושא אפשרות כמובן באמצעים דיגיטליים.

מהו ניהול ידע בארגונים ?

להלן דוגמאות של הגדרות נפוצות למונח "ניהול ידע":

- מתוך מאמר של **Alavi and Leidner** משנת 1999, " תהליך מערכתי ארגוני מוגדר ללכידה, ארגון ושיתוף של ידע גלוי וידע סמוי של עובדים באופן שעובדים אחרים יוכלו להשתמש בו כדי להיות יותר יצרנים ויותר יעילים בעבודתם".
 - הגדרת צבא ארה"ב משנת 2008 :
"ניהול ידע הוא תחום המעודד גישה אינטגרטיבית לזיהוי, אחזור, הערכה ושיתוף של נכסי הידע הארגוני, הגלוי והסמוי, כדי לעמוד ביעדי המשימות. המטרה היא לחבר את בעלי הידע עם צרכני הידע לסוגיו (מדוע, מה, מי, איך) על ידי מינוף העברות ידע מיחיד לרבים לרוחב הארגון".
 - הגדרה מתוך ספר **APQC (American Productivity & Quality Center)** שפורסם בשנת 2011 ; "מאמץ סיסטמטי לאפשר למידע ולידע לגדול, לזרום וליצר ערך (שווי). התחום עוסק ביצירה וניהול של תהליכים כדי לספק את הידע הנכון לאנשים המתאימים בזמן המתאים ולסיוע לאנשים לשתף מידע ולפעול לפיו כדי לשפר את הביצועים הארגוניים".
 - נוהל מתודולוגיות פיתוח ותחזוקה של משרד האוצר (נוהל מפת"ח) מהדורה 9.0
"ניהול הידע הינו אוסף של שיטות וכלים, המבוססים על דיסציפלינות של ניהול, פסיכולוגיה ארגונית ותקשוב, והמוטמעים בארגון לאורך זמן. ניהול הידע מאפשר לארגונים לשלב את הידע הארגוני כרכיב מרכזי בתרבות הארגונית, באסטרטגיה הארגונית, בתהליכים העסקיים, ובפעילות היום יומית.
הנוהל מרחיב ומציין - הרכיבים של מערכת ניהול ידע ארגונית, והדרך לבנייתם, שילובם והטמעתם, משתנים מארגון לארגון. הם תלויים במבנה הארגון, התרבות הארגונית, נכסי הידע הקיימים בו ופרמטרים רבים נוספים. יחד עם זאת, הניסיון הצטבר בתחום ניהול הידע מאפשר להצביע על כללי עשה ואל תעשה. כללים אלו יפורטו בפרקים הבאים של המדריך, בתיאור השלבים במחזור החיים, בתיק מאזן נכסי הידע ותיק המערכת".
 - **ניהול ידע עקרונית, הגדרות וכלים מעשיים (נציבות שירות המדינה)**
 - הגדרת מכון התקנים (מת"י) –
"ניהול ידע הוא תחום, שתכליתו מיצוי מקסימאלי של המידע והידע הקיימים בארגון וסביבתו, לשם קידום מטרתו"
- המשותף לכל ההגדרות הנ"ל :**
- א. אסטרטגיה וגישה אינטגרטיבית המשותפת לכל העובדים.
 - ב. לשיתוף ידע גלוי וסמוי, לנהלו ולשומרו.
 - ג. במטרה לשפר את הביצועים הארגוניים.

וכאמור במבוא, ניהול ידע הינו אסטרטגיה ניהולית שמטרתה לאסוף ולהנגיש את המידע הקיים במטרה להופכו למידע (הנצבר על סמך עיבוד הידע ממקורות שונים) שעל בסיסו הארגון יוכל לשפר את פעילותו ולהשיג את יעדיו.

הסיבות לניהול ידע ושימורו

מטרת ניהול הידע ושימורו בארגון היא להביא לשיפור ביצועי הארגון ולסייע לו להגשים את ייעודו וחזונו בצורה אפקטיבית ויעילה, בין היתר, באמצעות שימוש מיטבי בנכסי הידע הקיימים בארגון ובאמצעות הבאת ידע חדש מחוץ לארגון העשוי לסייע לארגון במילוי משימותיו. באופן מעשי, המשמעות היא שבאמצעות ניהול שיטתי ונכון של ידע ארגוני ובניית מנגנוני שיתוף יעילים בין עובדי הארגון, יוצר מצב בו הידע הרלבנטי יעובד באופן שיטתי, אחיד, מוכר ונכון ויהיה זמין וקל לאיתור עבור עובדי הארגון בזמן ובמקום בו הם נדרשים לו לשם ביצוע יעיל יותר של מטלותיהם.

סיבות נוספות לשימור ידע:

- המשך פעילות הארגון, תוך צמצום הפרעות (עקב פערי ידע) כתוצאה מתחלופת כח אדם.
- שימור ידע ארגוני מניסיונם המקצועי של מומחים שצברו את הידע במרוצת השנים והינו ייחודי לארגון ולעיתים אף אינו נמצא במקורות חיצוניים נגישים (לדוגמה – עו"ד בלשכה המשפטית במשרד העוסק בתחום ספציפי שצבר מומחיות בנושא ארנונה למשל; איש מחשבים בארגון שרק לו הידע על מערכת מסוימת).
- הפקת לקחים – לדוגמה, התמודדות של ארגון עם אירוע גדול בעבר. הפקת לקחים.
- מניעת מצב בו "ממציאים את הגלגל" – חיסכון בזמן ולעיתים משפר את האיכות.
- רציפות ניהולית - במשרדי ממשלה חילופים תכופים של מנהלים בכירים המקשים על רציפות ניהולית – תפקודית.
- ראיית על - מידע שנאגר היום יתכן ויהי בעל ערך רב מחר. לכן הארגון חייב לאגור ולהפנים לאנשיו, שיש לאגור ידע לא רק מה שחשוב לי/ליחידה הארגונית המסוימת שלי; אלא לכלל הארגון.
- חיסכון בזמן - המושקע בחיפוש אחר מידע רלבנטי הן בארגון והן מחוצה לו.
- קבלת החלטות טובה יותר – בהתבסס על המידע הקיים בארגון והידע המצטבר – מה נעשה בעבר; כיצד התמודדו קודמנו ואף אותו מנהל בעבר.

את האמור לעיל, ניתן לתמצת כך שניהול הידע עוסק בשישה תחומים עיקריים:



כל זאת כדי לשפר את ביצועי הארגון ועמידה ביעדיו ומטרותיו.

מהו ידע ?

מקובל בספרות העוסקת בתחום, להבחין בשלוש רמות של ידע:



מהאמור לעיל, ניתן ללמוד שהמדובר בהיררכיה:



כאמור לעיל, כמות הנתונים היא רבה ומגיעה ממקורות שונים ומגוונים ולכן יש לסנן את הנתונים ("לבור את המוץ מן הבר") על מנת שרק הנתונים המתאימים יעובדו למידע, שישמש את הגורמים המתאימים.

הארגון ועובדיו יכולים כיום להסתייע, בכלים ממוחשבים, על מנת לסנן את הנתונים, לבצע חיתוכים שונים (זמן, מקום, אוכלוסייה מסוימת וכו') על מנת לחפש מגמות, לאתר קשרים ותבניות; ואף לאתר את האדם/הנתון הבודד החשוב באותו זמן נתון – וזאת על מנת לקבל את החלטה. עם זאת, יש להדגיש, שהגורם האנושי הוא זה שבסופו של דבר מקבל את החלטה ומחליט על הפעולה שתינקט.

בכל ארגון קיימים ידיעות, מידע וידע רב.

את הידע שהינו תובנות מהמידע, נהוג לחלק באופן סכמטי לשתי קטגוריות:

- א. ידע סמוי – ידע הקיים במוחם של העובדים, ולא בא לידי ביטוי במסמכים, נהלים וכו'. היינו – הוא נחלתו של אותו עובד. העברתו מהעובד המסויים, או קבוצת עובדים, לאחרים – תלוייה ברצונם הטוב של בעלי הידע. הידע הסמוי מתייחס לניסיון נצבר, מיומנות ורעיונות. תהליך העברת הידע הסמוי לידע גלוי אמור להיות מובנה ושיטתי תוך ביצוע שיטות שונות, כגון: ראיונות של עובדים העומדים לעזוב את הארגון וברשותם ידע בלעדי; שמירת כל המסמכים במאגרי המידע הארגוניים ולא מחשבים אישיים; קבוצות למידה; כתיבת תורת עבודה (במובחן מנהלים). לדוגמה – כיצד מגייסים לקוחות חדשים; כתיבת נהלים; פינות קפה; הדרכות.
- ב. ידע גלוי – נגיש לכל הגורמים הרלבנטים, אין תלות בבעל המידע ו/או ביצרן הידע; ניתן לאגרו במקומות שונים – מחשב, קלסרים, הקלטות וכו'.

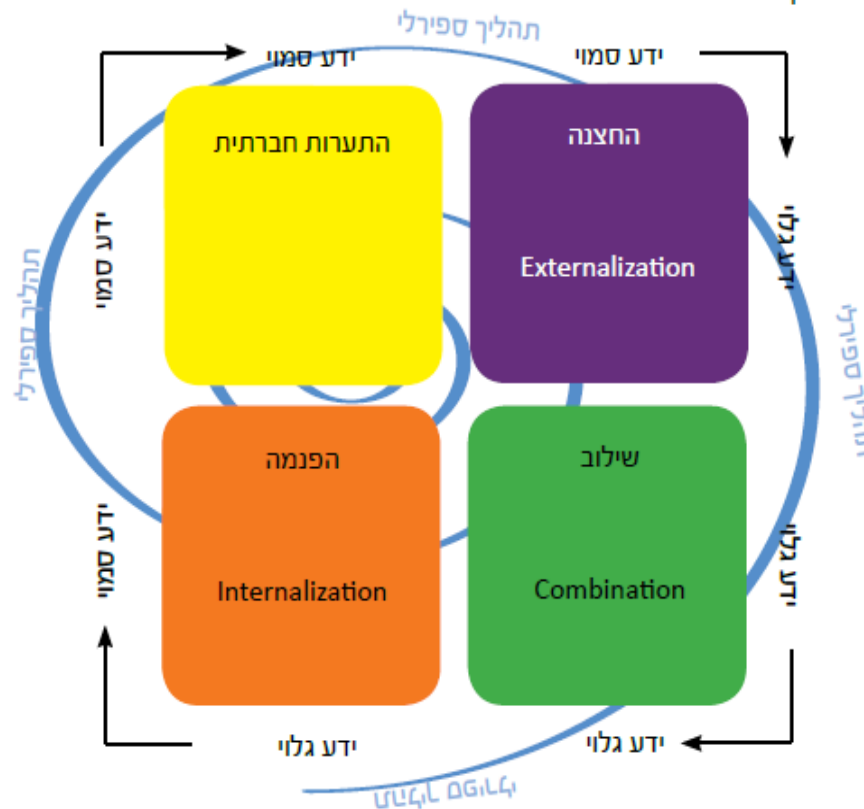
העברת הידע הסמוי לגלוי היא אחד מהתהליכים החשובים בניהול ידע, והיא היא התורמת לארגון את הערך המוסף בהיבטים רבים.

במדריך שימושי שהוציא אגף תורה, מחקר וניהול ידע בנציבות שירות המדינה הוא מציין את ארבעת התהליכים בהם ידע נוצר וזורם בארגון, כאשר תהליכים אלו מתרחשים בצורה ספירלית, כאשר כל העת הידע הארגוני הולך וגדל. להלן התרשים שערך אגף ניהול הידע בנושא:

מתוך המדריך לניהול ידע של נציבות שירות המדינה :

מודל יצירת והעברת ידע בארגון

ישנם ארבעה תהליכים בהם ידע נוצר וזורם בארגון, תהליכים אלו מתרחשים בצורה ספירלית, כאשר כל העת הידע הארגוני הולך וגדל.



התערות חברתית Socialization

- מעבר מידע סמוי לידע סמוי
- ידע עובר בעל פה בין אנשים מבלי לעבור בדרך לפורמט מוחשי (למשל: חניכה, קהילות ידע)



החצנה Externalization

- מעבר מידע סמוי לידע גלוי
- הבניה של הידע הקיים בראשיהם של האנשים לתבניות כתובות (למשל: כתיבת תובנות, נהלים)



הפנמה Internalization

- מעבר מידע גלוי לידע סמוי
- ידע גלוי נלמד ע"י אדם אחר, עובר אצלו עיבוד ופרשנות והופך לידע חדש (למשל: תהליך למידה והכשרה)



שילוב Combination

- מעבר מידע גלוי לידע גלוי
- צירוף של מספר מקורות ידע גלויים לכדי יצירת ידע חדש (למשל: סקירת ספרות)



ייחודיות סביבת העבודה במשרד הממשלה והיתרון בניהול ידע

משרדי הממשלה, ובמיוחד המשרדים גדולים, המורכבים ועתירי המשאבים שביניהם – פועלים בסביבת עבודה מורכבת השונה מהותית מארגונים עסקיים. אשר על כן, הידע הנדרש מהם שונה וכך גם ניהולו.

להלן מס' היבטים המצביעים על כך שניהול הידע הוא קריטי במשרדי ממשלה:

- **אוכלוסיות היעד** – קהל הלקוחות הוא כל אזרחי מדינת ישראל ובמקרה של משרד הפנים גם ברשויות מקומיות ישנה שונות בין רשויות הדורשת קבלת החלטות מושכלות.
- **שקיפות** – בעידן הנוכחי, השירות הניתן על ידי משרדי הממשלה מבוקר על ידי – הרשות המחוקקת, מבקר המדינה, עיתונות, עמותות שונות וכמובן הציבור עצמו. פרסום ומתן מידע לא נכון; פעילות לא נכונה (הנובעת ממידע שגוי) – מובילים להד שלילי ולפגיעה באימון הציבור.
- **משמעות החלטות המתקבלות** – ההחלטות הן לעיתים קריטיות הן ברמה הלאומית (תעודת זהות ודרכון ביומטרי), מקומית (עיריות) והן ברמה האישית (מתן/אי מתן אזרחות).
- **מורכבות המשרד** – משרד הפנים מורכב מגופי משנה רבים, כ- 44 יחידות מקצועיות. כל יחידה פועלת באופן עצמאי, אך גם מחויבת בקשרי גומלין עם יחידות אחרות ובשיתוף ידע ביניהם על מנת לקדם את הפעילות, מטרות המשרד ויעדיו כפי שנקבעים מעת לעת על ידי השר והמנכ"ל.
- **חתך עובדים מגוון** – עקב הגודל, המורכבות והצרכים השונים העובדים במשרד הם בעלי מיומנות שונות, יכולות שונות, השכלה, גיל, וותק שונים. ניהול הידע אמור להביא למכנה משותף ולסייע בגישור על הפערים הנ"ל.
- **החלפת שלטון ומנהלים בכירים** – התחלופה מחייבת שימור ידע, על מנת שהידע הנצבר לאורך השנים ישמר ויסייע לרציפות השלטונית ולמניעת פגיעה באיכות השירות וכן שההנהלות השונות תמשכנה במחויבות לשימור הידע).
- **הפקת לקחים** – שימור ידע מהצלחות וכישלונות. לדוגמה – הצלחה מתפקוד המשרד בתהליך בחירות לכנסת ולרשויות המקומיות. כיצד הדברים נעשו, מה היו הפקטורים שתרמו להצלחה; כיצד היה ניתן לעשות את הדברים טוב יותר וכו'.

ניהול הידע ושימורו הלכה למעשה

ישנם מקורות שונים לאיסוף הידע:

- **ידע הנוצר בתוך המשרד ביחידה מסוימת:** ישיבות והפרוטוקולים מהם, כנסים, הדרכות, פעולות שונות המתבצעות על ידי עובדי המשרד (למשל טיפול בבקשת אזרח).
- **ידע במשרד המתקבל ביחידה מסוימת מיחידות אחרות - לדוגמה:** מהלשכה המשפטית, יחסי גומלין בתוך יחידות במשרד ובין מטה המשרד למחוזות המשרד.
- **מחוץ למשרד -** (יחידות ממשלה וממשל אחרות) - לדוגמה - חוקים, תקנות, הנחיות משרד ראש הממשלה, סיכומים עם משרדי ממשלה אחרים, הנחיות נש"מ.
- **אזרחים -** תלונות ופניות ציבור (ותוצאות הטיפול בהם).
- **ממקורות חיצוניים -** עבודות מחקר ומטה, יחסי גומלין עם המרכז לשלטון מקומי ועוד.

דרכים לשימור הידע

- מקובל בארגונים לשמור את הידע באמצעות המערכות הבאות (כולן או חלקן):
- **מערכת לניהול מסמכים -** מסמכי הארגון לרבות תמונות, שרטוטים, גרפים וכו'; נשמרים במערכת ייעודית; בה ניתן להגדיר לכל עובד/ מנהל את המסמכים (המאורגנים באוגדנים ממוחשבים) אותם הוא רשאי לראות ניתן להקים תיקיות/אוגדנים ייחודיים, מסווגים ועוד.
 - **פורטל ארגוני -** מאפשר להקים רשת תקשורת פנימית הממודרת ומבודדת מהעולם החיצוני בפורטל נשמרים בדרך כלל - חזון הארגון, אסטרטגיה, נהלים, הוראות, הודעות (לדוגמה - פניית שר/ מנכ"ל לכל העובדים).
 - **אתר אינטרנט של הארגון -** כולל מידע על הארגון ובדרך כלל מידע שלציבור עניין בו;
 - **רקע כללי על הארגון/משרד,** תיאור תחומי פעילות, שירותים, תעריפים, מכרזים, יחידות ארגוניות, תחומי פעילותן ודרכי התקשרות ובעלי תפקידים.
 - **ארכיון פיזי -** מאוחסן בו מידע שאין בו עוד צורך בד"כ לשוטף והוא נאגר באמצעים "פיזיים" (מסמכים, קלסרים, תמונות, חוזים וכו'). יש לקטלג ולשומרו באופן כזה שניתן יהיה לאתר מידע מבוקש. המגמה היא שארכיונים פיזיים יצומצמו מכדי מינימום וישמרו בהם בעיקר מידע אותו יש לשמור כ"מקור".
 - **תוכנות ייעודיות**
 - **B.I - (מערכות - Business Intelligence)**

לסיכום, את שימור המידע ואחזורו ניתן לראות גם כסינרגיה שהשלם גדול מסך חלקיו. שילוב והיתוך מידע בין מספר נושאים, דיסציפלינות ארגוניות ואנשים יוצר את הידע. התובנות החדשות מהמידע נוצרות באמצעות אינטגרציה ועיבוד המידע מהממשקים השונים וזאת החשיבות הרבה לשמירת הידע.

ארגון לומד

מתוך המדריך לניהול ידע של נציבות שירות המדינה :

הארגון הלומד

בעידן הנוכחי, בו קצב השינויים בסביבה הולך וגובר, ארגונים נדרשים לאמץ יכולות הסתגלות והתמודדות עם שינויים בכדי להבטיח את הישרדותם. פיטר סנג'י, מתחום הניהול, טען כי בכדי לאפשר את אותן יכולות על הארגון לסגל תרבות של למידה, פתיחות והתחדשות, ולהפוך להיות "ארגון לומד".

"ארגון לומד הוא ארגון שאנשיו משפרים באופן מתמיד את יכולותיהם ליצור את התוצאות שהם באמת רוצים, ארגון שבו מטפחים דפוסי חשיבה חדשים ורחבים, ושאנשיו לומדים כל העת יחד כיצד לראות את המציאות השלמה" (סנג'י, 1992)

טיפול תרבות ארגונית של שיתוף בידע ובמומחיות של העובדים, עידוד למידה ארגונית והפקת לקחים מפעילות העבר, מהווים נדבך חשוב עבור ארגון המעוניין להיות ארגון לומד. תרבות ארגונית המעודדת ניהול של הידע מסייעת לארגון להתאים את עצמו לקצב של הצרכים המשתנים בסביבתו ולשמור על רלוונטיות ותחרותיות.



כלים ותהליכים של ניהול ידע המוטמעים בארגון, מאפשרים לו למצות את הידע הקיים ולייבא ידע חדש מן החוץ, ובכך לאפשר ולהזין כל העת את תהליכי הלמידה הארגונית לטובת פיתוחו של הארגון ומענה מיטבי לצורכי לקוחותיו.

תהליך הטמעת מהלך של ניהול ידע בארגון

ארגונים מבצעים מספר מהלכים במגמה לאפשר ניהול נכון ויעיל של המידע ושימורו: קביעת אסטרטגיית ניהול הידע (לעיתים מכונה מדיניות ניהול הידע) – האסטרטגיה מתווה את הכיוון, המטרה אליה הארגון חותר להגיע.

- א. מינוי גוף המוביל את תהליך הטמעת ניהול הידע – יבצע סקר של המצב הקיים, ילמד את התרבות הארגונית, ימפה את מערכות המידע הנמצאות והדרושות, יבצע תכנון טקטי (ניתוח מפורט יותר מאשר האסטרטגיה).
- ב. קביעת המתודולוגיה כנגזרת מהאסטרטגיה.
- ג. בחירת טכנולוגיה.
- ד. הדרכות והטמעת המדיניות בקרב העובדים – פירוק חסמים, זיהוי תמריצים, עידוד; הסתייעות בהצעות עובדים.
- ה. אבטחת מידע.
- ו. ניהול שוטף – מינוי אחראי ידע והכשרתו, תוך קביעת סמכויותיו ואחריותו; קביעת תוכנית עבודה רב שנתית ושנתית לקידום הנושא; נהלים והנחיות, מינוי נאמני מידע ביחידות השונות.
- ז. קביעת מוקדי ידע – גופים שנועדו לשמור ידע חיוני קיים ולפתחו.

לסיכום

על מנת שארגון ינהל את הידע שברשותו עליו לשלב שלושה גורמים עיקריים:

- א. קביעת מדיניות וכנגזרת ממנה בניית תהליכים שיטתיים לניהול הידע.
- ב. תרבות ארגונית שמעודדת שיתוף ידע ותהליך הטמעה ולמידה מתמידים.
- ג. יכולות מחשוביות שתסייענה בשימור הידע – אגירה – שמירה – איחזור; כל זאת באופן ידידותי ונוח למשתמש – עובדי הארגון על רבדיו השונים.

הידע אותו אנו מעוניינים לנהל מגיע ממספר מקורות:

- ידע גלוי או כתוב – מופיע בנהלים, במסמכים פורמאליים, בחוקים ותקנות, ידע מתועד.
- ידע מרומז או סמוי – הוא ידע שמרוכז במוחו של כל עובד, הכולל:
 - מומחיות, 'know how', הבנת מטרות ועקרונות העבודה של הארגון ועוד.
 - מאגרי המידע הממוחשבים – קבצי מידע, חיתוכים סטטיסטיים וכמותיים.
 - ליבת ידע מקצועי – עובדים בארגון הנחשבים למומחים בתחומם, או לבעלי "הזיכרון הארגוני".

המחיר של העדר ניהול ידע הוא בעיקר:

- אובדן ידע אישי ומקצועי מצטבר של עובדים ועובדים שפורשים.
 - אי הפקת לקחים מסודרת.
 - אי ניצול שיטתי ומערכתי של כל הידע האיכותי.
 - העדר עיבוד מסודר של ידע כמותי.
- אנו נמצאים בעידן בו עובדים מחליפים את מקומות עבודתם בתדירות גבוהה יותר מבעבר - יותר ויותר עובדים מועסקים במיקור חוץ, ריבוי מקורות מידע וזמינותם; הרחבת תחומי האחריות והעשייה של משרדי הממשלה; מורכבות העשייה והשקיפות הנדרשת – כל אלו רק הגדילו את חשיבות ניהול הידע.
- על האמור לעיל ניתן להוסיף את המתרחש בתקופה זו. מגפת הקורונה ככל הנראה, תשנה את "כללי המשחק" - את כללי העסקה המסורתיים. עובדים כולם או חלקם בחלק מזמנם יעבדו מהבית. הביזור ילך ויגבר.

המענה לכך הוא בין היתר – ניהול ידע מיטבי ככל הניתן על מנת לאפשר את פעולות הארגון באופן יעיל ונכון.

פרק ב' - מסד נורמטיבי - החלטות ממשלה בנושא הסדרת ניהול המידע והידע³

1. בשנת 2005 הוחלט באגף החשב הכללי שבמשרד האוצר על הקמת מערכת "סביבת עבודה רוחבית" (להלן - סע"ר) המיועדת לניהול תוכן ארגוני (ECM). מערכת סע"ר נועדה לספק למשרדי הממשלה השונים סביבת עבודה ממוחשבת אחידה וקלה לתפעול לצורך ניהול מסמכים, ניהול לשכה ודואר, ניהול ארכיונים משרדיים, ניהול תהליכי עבודה וניהול רשומות.

2. במרס 2012 קיבלה הממשלה את החלטה 4473, שנושאה - "רפורמה בתיעוד עבודת הממשל והקמת אתר גניזה לאומי בערד". בהחלטה צוין כי תיעוד פעולות הממשל הוא נכס של אזרחי המדינה וכי התקדמות הטכנולוגיה שינתה מהותית את האפשרות לתת אותו בידיהם.

בהתאם להחלטה, הונחה גנו המדינה לגבש ולהגיש לאישורו של ראש הממשלה תכנית אב של שמונה שנים, המיועדת להתאים את עבודת משרדי הממשלה, מוסדות המדינה והרשויות המקומיות לעידן הדיגיטלי, ולאפשר ניהול, שמירה, שימור והנגשה של חומרים ארכיוניים לציבור באמצעות רתימת הפוטנציאל הטכנולוגי, בהתבסס על:

1. שמירה של מידע דיגיטלי שיאבד אם לא יטופל;
2. סריקת מסמכי נייר וצירופם לסביבת עבודה דיגיטלית;
3. תיעוד דיגיטלי לחומרים בעלי חשיבות היסטורית וציבורית לצורך הנגשתם לציבור;
4. פתיחה לעיון הקהל של מרב המידע והחומרים שלא חלה מגבלה חוקית להעמידם לעיון הקהל;
5. פיתוח כלי חיפוש וכלי ידע שיאפשרו מתן שירות מיטבי לציבור מבחינת הנגשת המידע והתיעוד. תכנית זו נועדה לחול ראשית על משרדים הלוקחים חלק במערכת סע"ר, ולהחיל את התכנית על יתר המשרדים וגופי הממשל ובכלל זאת רשויות מקומיות, בשלבים עד שנת 2018. במסגרת זו נקבע כי "גנו המדינה יפעל בתיאום עם נציבות שירות המדינה על מנת להגדיר תקן של מנהל ידע משרדי שיחליף את מנהל הרשומות".

3. בנובמבר 2013 הוחלט להרחיב את התהליכים שתוארו בהחלטה 4473, החלטה שכללה בין היתר דגש על הידוק הקשרים בין משרדי הממשלה ומוסדות המדינה ובין ארכיון המדינה לשם הקמת מערכות דיגיטליות, המייתרות צורך בתיעוד ניירי והקמת מערכות דיגיטליות לשם הנגשת החומר הארכיוני לציבור.

³ מתוך מסמך "ניהול מידע וידע בגופי הממשלה – מהלכי מדיניות ודוגמאות ליישום" שנערך על ידי מרכז המחקר והמידע,

11 בדצמבר 2016.

4. אשר לניהול הידע – בדצמבר 2011 קיבלה הממשלה החלטה, בהמשך לדוח הוועדה לשינוי כלכלי-חברתי (ועדת טרכטנברג), על הקמת ועדה לגיבוש תכנית מפורטת לביצוע רפורמה בניהול ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה, (להלן: הרפורמה). דוח ועדת הרפורמה, שפורסם ואומץ בהחלטת ממשלה ביוני 2013 זיהה את ניהול הידע האנושי בנושא בעל חשיבות רבה שכמעט לא הייתה כלפיו מודעות בשירות המדינה, וכל פעילות שהתקיימה בנושא במשרדי הממשלה החלה כיוזמה מקומית וללא הנחייה מרכזית והסדרה.

לפי הדוח, אחד מיעדי הרפורמה הוא שניהול הידע האנושי יהיה חלק בלתי נפרד מתחומי האחריות המקצועיים של נציבות שירות המדינה והמערכת המנהלת את המשאב האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, ומתוך כך התחום יפותח תורתית, יוטמע ויאפשר את מיצוי הידע הקיים.

הדוח הוביל להקמת אגף תורה, מחקר וניהול ידע במטה הרפורמה שבנציבות שירות המדינה.

ניהול הידע בשירות המדינה

1. בשנת 2013 הוקם **בנציבות שירות המדינה אגף תורה, מחקר וניהול ידע** וזאת כחלק מתהליך הקמת מטה הרפורמה בנציבות שירות המדינה. האגף הוקם כדי לסייע בחיזוק נציבות שירות המדינה כגוף מטה מקצועי בתחום ניהול ההון האנושי מתוך תפיסה של ניהול ידע כמנוף להתחדשות ארגונית. מטרת האגף היא לסייע בפיתוח תשתיות אנושיות, טכנולוגיות ותרבותיות של ניהול ידע. והוא אמון על תחומי תוכן שונים בהם: תוכנית עץ הדעת ליצירת מדיניות; קשרי אקדמיה וקשרי חוץ; ניהול ידע; ומחקר:
 2. דוגמא לפעילות האגף בתחום ניהול הידע היא מדריך שפרסם האגף בשנת 2015 תחת הכותרת "ניהול ידע: עקרונות, הגדרות וכלים מעשיים – מדריך שימושי". המדריך אמנם מתחיל בסקירה כללית של הנושא, מטרתו וחשיבותו, אך הוא לא נותר מסמך תיאורטי אלא מציג "ארגז כלים" שמטרתו להעניק למנהלים בתחומים השונים שיטות וכלים להפיק ולמצות את הידע הארגוני וליצור תרבות ארגונית המעודדת שיתוף ולמידה. בין השאר מוצגים בו כלים כמו: סקר צרכי ידע, תהליך תחקיר ולמידה, חקר מקרה, הקמה של ויקי ארגוני ועוד.
 3. המדריך שפורסם על ידי הנציבות **מגדיר את התועלות מניהול הידע בשירות המדינה**.
 - שיפור היכולת להנגיש מידע לציבור – ניהול הידע יאפשר הנגשה יעילה, אחידה ומוכנת של המידע והשירותים לאזרחים.
 - הגברת השקיפות – ניהול הידע הפנים ארגוני יאפשר לפעול בשקיפות לפרסום מידע מהימן ומדויק יותר אודות התנהלותם של המשרדים.
 - שיתוף הציבור – תהליכי ניהול הידע עוסקים בין היתר גם בהבאת ידע מחוץ לארגון. הפעלת מנגנוני שיתוף וניהול ידע יאפשרו לממשל להיות קשוב יותר לרחשי הציבור ולשתף אותו במידה כזו ואחרת בתהליכי קביעת המדיניות.
 - המשכיות הפעילות בעת חילופי השלטון – תהליכי ניהול ידע בשירות המדינה יביאו להנגשת הידע הנצבר לאורך השנים לטובת העובדים ומקבלי ההחלטות. הדבר יסייע לשמירת הרציפות והמשכיות הפעולה של משרדי הממשלה גם בעת חילופי שלטון, בהם על פי רוב ישנה תחלופה של חלקים מדרגי ההנהלה הבכירה.
 - חיזוק תפיסה של **Whole of government** – יצירת מנגנוני שיתוף קבועים בין גורמים שונים בשירות המדינה תסייע בהפחתת הנטל הברוקרטי על האזרח, ותוביל לתפיסת שירות ממשלתית לפיה האזרח נמצא במרכז השירות וכל הגורמים בשירות המדינה משלבים זרועות בכדי לתת לו את השירות המיטבי.
 4. ניהול הידע יגביר בקרב אזרחי המדינה את תחושת האמון בשירות המדינה ואת שביעות הרצון מהשירותים אותם הוא מקבל.

5. מסמך נציבות שירות המדינה מפרט את הגורמים המסייעים להצלחה בניהול הידע :

- תרבות ארגונית – יצירת תרבות ארגונית של שיתוף ושימור ידע יוצרת קרקע בריאה להצלחת התהליך והטמעתו כחלק בלתי נפרד מדרך התנהלות הארגון.
- שותפים – הירתמות של גורמי מפתח כשותפים לתהליך. גורמים אלו כוללים אנשי משאבי אנוש, תכנון ואסטרטגיה, מחשוב ומומחי ליבה בתחום העיסוק של הארגון אשר תורמים באופן יחודי לתהליך.
- הנהלה – תמיכה מלאה מהנהלה הכרחית עבור הצלחת התהליך. על התמיכה להתבטא בפעולות כגון הקצאת משאבים, מתן תשומת לב ניהולית, מדידה והוקרה למשל: שילוב של מדדי ניהול ידע ושיתוף בידע במסגרת הערכת העובדים.
- טכנולוגיה – הטכנולוגיה הינה פלטפורמה מאפשרת לתהליכי ניהול ידע. חשוב לוודא כי הכלים הטכנולוגיים נגישים וידידותיים לשימוש. עליהם לתמוך בתהליכי העבודה ולא לסרב לאותם.
- מוטיבציה – אימוץ שיטות יצירתיות וחדשניות ליצירת מוטיבציה ועידוד עובדי הארגון להשתתף בתהליכי שיתוף, יצירה ותיעוד של ידע, תוך דגש על התועלת שתצמח עבור העובד מתהליכים אלו.
- הטמעה – הטמעת תהליכי ניהול הידע כחלק בלתי נפרד מתהליכי העבודה השוטפת, שגרות העבודה והנהלים הארגוניים.

פרק ג' - סקירה ספרותית ומחקרים אמפירייםסקירה ספרותית ומחקרים אמפירייםהקדמה

אחד התהליכים המאתגרים בארגונים הוא העברת ידע בין המטה והשלוחות.

על פי גישת המשאבים בארגון (Resource Based View), ידע מדורג כאחד המשאבים החשובים ביותר לארגון⁴, וכתוצאה מכך, העברת ידע הפכה לתהליך מרכזי ומשמעותי בהצלחת ארגונים.

המחקרים השונים מייחסים השפעה של גורמים כגון מאפייני הידע עצמו, הרצון של מעבירי הידע להעביר ידע, רצון הנמנעים לרכוש ידע, אופן העברת הידע, השחקנים המשפיעים על תהליכי העברת ידע, התרבויות השונות וההלימה ביניהם (תרבות הסקטור, תרבות הארגון והתרבות הלאומית) והשפעת המטה על שלוחות - כאשר לאחרון תפקיד מרכזי בתיאום וקידום הנושא.

לגבי התרבות הישראלית, נטען בספרות, שישראלים נוטים להסתמך על קשרים ויחסים בין אישיים. הם סומכים על תקשורת פנים אל פנים או בטלפון, ובתוך סביבת העבודה שלהם ניתן למצוא מעט פיסות של מידע כתוב ותזכורות. מאפיינים נוספים הינם שאיפה לפעולה מידית וחוסר סבלנות. חוקרים מתייחסים גם למאפיינים אחרים של התרבות הישראלית כגון חוסר פורמאליות ורמה גבוהה של מעורבות אישית. כמו כן נטען ע"י החוקרים⁵ שאין בתרבות הישראלית עידוד של תכנון שיטתי או לטווח ארוך של תהליכים, אולם יש בה דגש על עבודת צוות, ביקורת בונה, פתיחות וחוסר פרטיות. בנוסף חוקרים⁶ גורסים, כי ישראלים פחות מציינים למבנים בירוקראטיים פורמאליים, וכי הם נוטים לאלתר. מחקרים⁷ לגבי העברת ידע בארגונים מצביעים על כך שלתרבות הלאומית יש השפעה על העברה של ידע (לדוגמה, ישראלים בארגון הנחקר מתעלמים מהצורך בתייעוד ולכן פוגעים בתהליכי העברת ידע).

לגבי ניהול ידע במגזר הציבורי - במחקרם של מירוויק, אוברדוביק וסוקנוביק⁸ נבדק נושא ניהול הידע בממשלת סרביה, ונסקר תחום הידע במגזר הציבורי. לניהול הידע במגזר הציבורי תפקיד חשוב שכן הוא משפיע גם על יעילות המגזר הפרטי בשלושה מישורים: לאומי, אזורי ומקומי. היום, כך נקבע במאמר, ברוב המדינות המפותחות קיים כלי ניהול מבוסס שמשמש את הממשלות ונושא ניהול הידע קיבל עדיפות גבוהה. כלי זה מסייע למגזר הציבורי המאופיין לרוב בבירוקרטיה להיות גמישים יותר וריכוזיים פחות, בפרט כאשר השאיפה היא לתת שירות מהיר 24 שעות ביממה.

⁴ Grant, RM (1996) "Toward a Knowledge Based Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue 17, pp.109-122

⁵ Aharoni, Y. (1985) "Is There an Israeli Management Style?", **Hamifal**, Vol.12(31), pp.6-8 (in Hebrew).

⁶ Shamir, B. & Melnik, Y. (2002) "Boundary permeability as a cultural dimension, a study of cross cultural working relations between American & Israelis in High-tech organizations", **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.2 (2), pp. 219-238.

⁷ Zaidman, N. & Brock, D. (2009) "Knowledge transfer within multinationals & their foreign subsidiaries: A culture-context approach", **Group & Organizational Management**, Vol. 34 (3), pp. 297-329.

⁸ Mitrovic, Z. & Pbradovic, V. & Suknovic, M (2018) "**Knowledge Management in the public sector - the case of Serbian local government**", **Serbian Journal of Management** 13(2)(2018) 293-309.

סקירה ספרותית ומחקרים

עבודת מחקר שביצעה ענת גייפמן-ברודר⁹ התמקדה **בשחקנים** וביקשה לבחון את השפעת **הקונטקסט התרבותי** על העברת ידע, תוך התייחסות לרמות התרבות השונות אשר משפיעות על תהליך זה ומידת ההשפעה של **מערכות היחסים בין המטה והשלוחות**. החברה הנחקרת הינה חברה גלובלית שהוקמה בישראל בעלת 35 שלוחות. נערכו ראיונות עם עובדים ומנהלים מן המטה והשלוחות, תצפיות של תהליכי העברת הידע, הדרכות ותרגולים ואיסוף מסמכים שונים המשקפים את העברת הידע.

תוצאות המחקר הראו:

(1) שהתרבות הארגונית בארגון מושפעת מתרבות הסקטור והתרבות הלאומית: כאשר יש

הלימה בין הערכים של הסקטור והערכים של התרבות הלאומית - ערכים אלה הופכים

לחלק מן התרבות הארגונית (לדוגמה, ארגוני הייטק מייחסים חשיבות גבוהה לזמן

הביצוע ולהשגת מטרות, לחדשנות וייחודיות וכך נראה שבחברה הנחקרת יש לכך

חשיבות גבוהה וניתן לייחס זאת לערכי הסקטור המשפיעים על תרבות הארגון. כך גם

לגבי התרבות הלאומית הישראלית - ערכים כגון חציית גבולות, תקשורת לא

פורמאלית וחוסר תיעוד באים לידי ביטוי גם כן בתהליכי העברת הידע בארגון). ערכים

אלה באים לידי ביטוי גם בתהליכי העברת הידע בין המטה לשלוחות. כלומר,

הממצאים מראים שגם השלוחות מושפעות מערכים בתרבות הסקטור והתרבות

הלאומית.

(2) המחקר הנוכחי מוסיף לספרות המחקר בנושא תפקיד המטה בארגון ביחס להעברת

ידע בשני היבטים: הוא מצביע על התפקידים השונים שממלא המטה בתהליכי העברת

ידע, וכמו כן מלמד על השפעת המטה ביחס לאפקטיביות העברת הידע בין המטה

והשלוחות. החוקרים מציינים, כי המטה בארגונים הינו אחד השחקנים הארגוניים

המרכזיים בתהליכי העברת ידע בין המטה והשלוחות, וכי יש לו תפקיד חשוב בתיאום

וקידום העברת הידע.

מתוך הממצאים עולה, כי ערכים ונורמות המאפיינות את התרבות הלאומית הישראלית, כגון

- חוסר תיעוד, חציית גבולות תפקיד, תקשורת בלתי פורמלית ועוד המתקיימים הן בתרבות

המטה והן בתרבות השלוחות - משפיעים על העברת ידע.

באשר לחוסר תיעוד, המחקר מציין מספר סיבות לכך:

(1) ראשית, תיעוד נתפס כמיותר, כיוון ששינויים תכופים, הופכים את המסמכים שנכתבו

בעבר לבלתי רלוונטיים;

(2) סיבה נוספת קשורה לכך שהעובדים סקפטיים לגבי שימוש שאר העובדים בחומרים

הכתובים (אלו מעדיפים לשוחח בעל פה מאשר לקרא חומרים כתובים);

(3) לא קיימת בארגון מערכת טכנולוגית שתומכת בתיעוד.

⁹ גייפמן-ברודר ע. (2012) העברת ידע בארגון רב לאומי: A Case Study - מחקר לשם דוקטורט.

מחקר נוסף¹⁰ מטעם משרד הרווחה ביקש לבדוק את נושא העברת הידע ממטה המשרד אל השלוחות. במסגרת המחקר בוצע מיפוי ואפיון של סוגי הידע וראיונות עם מנהלות המחלקות. תוצאות המחקר הראו כי המטה משתמש יותר בדרך העברת ידע הרואה את הקולט כפסיבי (אינו יוזם כל פעולה לחיפוש ידע) בשעה שמנהלות המחלקות הביעו רצון לראיית הקולט כאקטיבי (יוזם ומאתר ידע ביוזמתו).

מחקר זה מחזק את הקביעה כי כשקיימים הבדלים בין הגישות של המטה והשלוחות, הדבר עלול להוות מכשול בניצול יעיל ואפקטיבי של הידע.

חוקר נוסף ואנג ונוי¹¹ סקר את אופי המשתמשים ובפרט רצונם בניהול ושימור הידע וקבע ששיתוף בידע הוא נכס מקצועי משמעותי בידי הארגונים, כלי המאפשר לעובד להשפיע על תהליכי פיתוח ידע וחדשנות ולהגביר את יכולת התחרותיות של הארגון בשוק. נמצא שאף על פי שארגונים תומכים ולמרות הפלטפורמה הטכנולוגית הנוחה והמאפשרת זאת חלק גדול מעובדי הארגון אינם משתפים בידע.

על פי המחקרים שנערכו בתחום הטענה היא שמודעות לשיתופי הפעולה בתחום הידע וקיום פלטפורמה הטכנולוגית המאפשרת זאת בארגון, אינם מספיקים כדי ליצור תרבות של שיתוף ידע בארגון. לפי אותה גישה, מה שחסר הוא תגמול או מערכת תמריצים האמורה לפצות את העובד על שיתוף הידע האישי והמקצועי שלו. ידע מקצועי בכלל, וידע סמוי בפרט, נתפסים בדרך כלל כמשהו אישי מאוד של העובד שיש לגונן עליו מפני הסביבה הארגונית. **במילים אחרות, אנשים חוששים לחשוף את הידע המקצועי והאישי שלהם, מתוך מחשבה שהם ייאלצו לא רק להיפרד ממנו, אלא לוותר על יתרון שיש להם על פני עובדים אחרים.**

לכן, מלבד יצירת סביבת למידה תומכת על פני זמן, בניית אווירת אמון בין העובדים היא חיונית, אם לא מכרעת להצלחת התהליך. זאת הסיבה שארגונים עסקיים וחברתיים גם יחד מתחילים להאמין ב"סוציאליזציה" בין עובדיהם, דורשים יכולות תקשורת וחיבור כבר בשלב גיוס העובדים והגדרות התפקיד, ומשקיעים משאבים לא מבוטלים בעיצוב מרחבי עבודה פתוחים ונוחים המעודדים מפגשים מזדמנים ולא-רשמיים בין העובדים¹².

¹⁰ כורזים, מ ו-ניר, ש. (2015) "הידע המועבר ממטה משרד הרווחה אל השטח", מאיירס-ג'וינט-ברוקדיין.

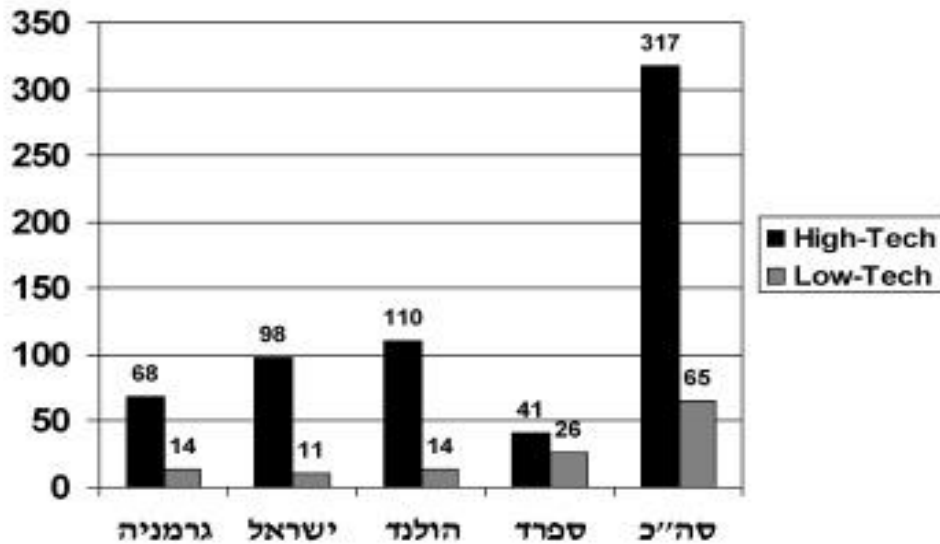
¹¹ Wang, S. & Noe, R. (2010). **Knowledge sharing: A review and directions for future research.** Human Resources Management Review, 20 (2), June, pp. 115–131

¹² פרלוב א. (2017) שימור ידע ארגוני במציאות העכשווית, ירחון 2Know.

פרויקט KINX¹³ ביצע סקר אמפירי נרחב על מנת לאמוד את צרכי שילוב הידע ומאידך את הבעיות והקשיים ביישום ניהול ושימור הידע. הסקר נסמך על 33 ראיונות עומק ב- 19 חברות בארבעה מדינות וכן שאלונים שנענו ע"י 382 משיבים.

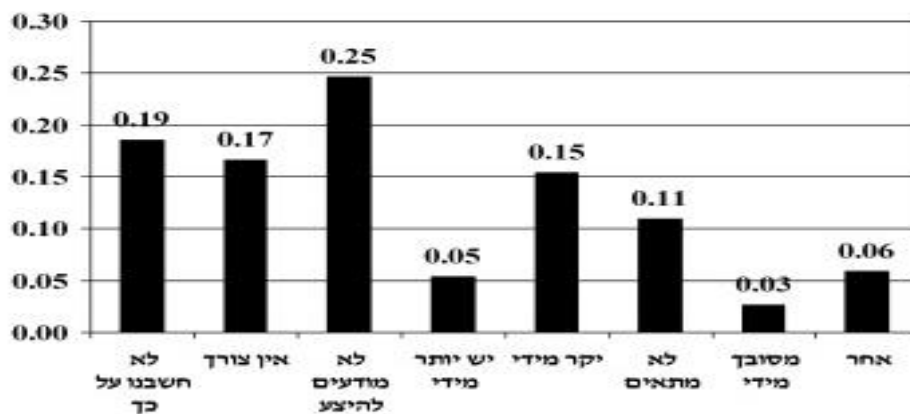
ניתן על פי תוצאות הסקר להסיק מספר מסקנות:

(1) ייצוג עודף ממגזר ההייטק לעומת מיעוט ממגזר לואו-טק ממחיש גם כאן את המסקנה שתרבנות הסקטור משפיעה על יישום וחשיבות ניהול הידע (ראו תרשים 1).



תרשים מס' 1: התפלגות המשיבים לשאלון לפי מדינה ולפי מגזר תעשייתי

(2) השימוש המועט בניהול ידע נמצא במידה רבה (43% מהמשיבים) מחמת היעדר מודעות לנושא ככלל או חוסר היכרות עם אמצעים ייעודיים לשילוב ידע (ראו תרשים 2 - פירוט הסיבות לאי שימוש באמצעים לשילוב ידע).



תרשים מס' 2: התפלגות התשובות לשאלה "סיבות לא-שימוש באמצעים לשילוב ידע" (סמוצט מאקלל על מני טולשת ילכוי שילוב הידע השתי קטגוריות הידע, אופשרה יותר מתשובה אחרת)

¹³ "Knowledge Integration and Network EXpertise." TheFreeDictionary.com. 2020. Farlex, Inc. 25 Aug. 2020

מכאן, שעל פי סקר זה, שבוצע לאחרונה יש מקום להבהיר לעובדים את חשיבות שימור הידע והדרכים לבצע זאת!

דוח ביקורת משנת 2018¹⁴ שבוצע במשרד מבקר המדינה על שימור הידע וניהול מסמכים במשרדי בממשלה בכלל מצא בין היתר כי:

- אין אחראי ארגוני לניהול ידע.
- אין נוהלי עבודה בתחום.
- אין מערכת ייעודית לניהול הידע והשיתוף ואין מתודולוגיות ושיטות עבודה סדורות.

המבקר המליץ לקבוע נהלים לשימור ידע, לקבוע כללים בנוגע לאופן השימוש וההפצה וכן להערכתו ראוי לקבוע גורם אחראי לניהול הידע. כמו כן הומלץ לשקול קבלת ייעוץ חיצוני בסיסי למיפוי הידע ולבחון רכישה והטמעה של מערכת ייעודית לניהול מסמכים. המשרד קיבל את המלצות המבקר.

סיכום ומסקנות

המחקרים מלמדים שהשימוש בידע כאמצעי של כוח **מחזק** את השחקנים בארגון ומאפשר להם שליטה בידע וכי יש השפעה מכרעת לגורמים שונים ובפרט לתרבות הארגונית והמטה מול השלוחות וכי יש לתגמל את העובדים הפועלים לשיתוף ידע.

¹⁴ משרד מבקר המדינה (2019) **דוחות ביקורת פנימית לשנת 2018**.

פרק ד' – ניהול הידע ושימורו במשרד הפנים

- 1.1 משרד הפנים מהווה את חוד החנית של ממשלת ישראל בקידום ויישום המדיניות בכל הקשור להיבטים של פיתוח הרשויות מחד ומאידך פיקוח ובקרה על השלטון המקומי. מאפייניו הייחודיים של המשרד אשר מחדדים את הצורך בפיתוח יכולות משרדיות לניהול הידע ושימורו:
- א. משרת את כל אזרחי מדינת ישראל וגורמים נוספים.
 - ב. פריסה גיאוגרפית.
 - ג. משמעות ההחלטות המתקבלות היא לא אחת קריטית הן ברמה הלאומית, הן ברמת הרשויות המקומיות והן ברמה האישית (האזרח).
 - ד. מורכבות המשרד.

- כדי לשפר את ביצוע הארגון והעמידה ביעדיו ובמטרותיו כאמור לעיל. על מנת, שתהליכי ניהול הידע ושימורו – יצליחו יש לוודא, שהרכיבים הבאים יבואו לידי ביטוי:
- א. תרבות ארגונית – מודעת של ההנהלה והעובדים לחשיבות הנושא והירתמותם.
 - ב. תהליכים מתמשכים – ניהול הידע ושימורו מחייב תהליכים מתמשכים ורצופים ולא פעולה חד פעמית ("מבצע חד פעמי").
 - ג. כלי "עבודה" – כלים טכנולוגיים מתאימים, הדרכות שוטפות של העובדים, יכולת לבצע אינטגרציה וכו'.
 - ד. בקרה ובדיקות פנימיות על אופני התיעוד והשיתוף גם בידע סמוי.

פרק ה' - ממצאים והמלצות

נושא א': פונקציית ניהול הידע במשרד הפנים

2.1 מתוך הכרת חשיבות הנושא, הגם שנציבות שירות המדינה לא קבעה מפורשות אלו בעלי תפקידים יטפלו בנושא, הטיל סמנכ"ל בכיר למינהל והון אנושי (להלן הסמנכ"ל) על ממונה ארגון ושיטות לעסוק גם בנושא ניהול הידע ושימורו. ב- 3 אפריל 2019 עודכנה הגדרת התפקיד, כך שכיום תיאור העיסוק הוא - ממונה ארגון ושיטות וניהול ידע (ראו להלן הרחבה בפרק הגדרת תפקידים).

יצוין שתחום ניהול הידע ושימורו (להלן התחום) לא הוגדר כתחום הנמנה עם תחומי אחריותו וסמכותו של הסמנכ"ל, אך לאחר שהאחרון זיהה פער, בין חשיבות התחום לבין הנעשה בפועל, החליט לקדמו.

ממצאים

2.2 למרות שהנציבות לא הגדירה פונקציה ואגף שאמורים להיות אחראים על הנושא, סמנכ"ל המשרד בחר למנף נושא זה ומינה אחראי לניהול הידע במשרד הפנים (להלן הממונה).

2.3 עם קבלת האחריות לתחום, החל הממונה, ללמוד את הנושא על מנת לגבש המלצה על כיווני פעילות. הוקם צוות בהשתתפות גורמים שונים מהמשרד, כגון: ר' אגף אסטרטגיה, נציג מאגף מערכות מידע, מנהל הפיתוח, אגף הדרכה ועוד. הצוות מיפה תחומים עיקריים בתחום ניהול הידע ושימורו:

- ניהול מסמכים
- ארכיון מסמכים
- אתר האינטרנט החיצוני
- קהילות ידע
- B.I
- פורטל ארגוני

הצוות הגיע, בין השאר, למסקנה שכיום התחום מונח על כתפי היחידות השונות במשרד ובאחריותן הבלעדית. והללו פועלות כל אחת על פי הבנתה ויכולתה.

התייחסות מר [שם מוסתר]:

התחומים שמופו ע"י הצוות הינם: 1. פורטל, 2. מערכת הסעי"ר, 3. לומדה לעובדים חדשים. נושא 3 מומש באמצעות מצגת הכר את המשרד. במצגת זו הוצגו הנושאים בהם מטפל כל אגף.

התייחסות הביקורת:

לעניין זה הביקורת מדגישה שיש לרכז לכל עובד חדש מהם השלבים שעליו לעבור טרם תחילת עבודתו "בפועל".

התייחסות מר [שם מוסתר]:

מוסכם ומקובל כי את המסגרת, הנהלים והכלים יש לתת וכך נעשה, ואולם היישום והמימוש בפועל הנם באחריות מנהלי היחידות, מאחר ובמשאבים הנתונים לא ניתן לרדת פרטנית לרזולוציה כזו בכל אגף.

התייחסות הביקורת :

הביקורת סבורה שגיבוש תורה מקצועית וסדורה בין השאר בנושא מהם המסמכים שחובה לשמר ומהם מסמכי רשות חייבת להתפרסם ואין זה צריך להיות לשיקול דעת של כל אגף, שכן השונות במקרה זה עלולה ליצור מצב שמסמכים הכרחיים לרציפות השלטונית לא יישמרו.

2.4 בפועל, הממונה, בסיוע סטודנט, עוסק בשני תחומים :

א. שימור מערכת סעי"ר

ב. ניהול רשומות – שמירה פיזית של מסמכים, סריקת מסמכים, ארכוב.

2.5 בנוסף, לעיסוק בשני התחומים הנ"ל, הממונה ביצע מספר פעולות :

- הכנת מצגת "ניהול קבצים ותיקיות – כיצד לנהל קבצים ותיקיות בצורה יעילה ונכונה". במהלך הביקורת נמצא שהמצגת לא הגיעה לכל יחידות המשרד.
 - ניוזלטר. פורסם אחד לפני כשלושה חודשים בשיתוף עם אגף לתכנון מדיניות.
 - הדרכה על הסער המעדכן בפעילות האגפים.
 - הדרכה על ה- OUTLOOK
- כמו כן, על מנת ללמוד את התחום, הממונה פנה לעמיתים במשרדים אחרים, לנשי"מ ולגורמים נוספים (כגון – ממונה הידע בעיריית ת"א).

התייחסות מר

לומדה בנושא והנחיות בהתאם נשלחו במייל לכלל עובדי המשרד בתפוצת "דרשמ אלמ" פעמיים בהפרש של כשנה בין המועדים. יצוין כי בכדי לקדם את הנושא, הממונה על ניהול הידע בשיתוף עם אגף הדרכה הפיץ לעובדים מצגת אינטראקטיבית "הכר את המשרד" – בה מוצעת הכרות עם אגפי המשרד השונים ומנהליו לצד פרטים חשובים נוספים לעובד החדש.

2.6 בתחילת ההתארגנות בנושא ניהול ידע, הביקורת סברה שאכן מתאים להתחיל במספר נושאים מצומצם כמו מערכת סעי"ר וניהול רשומות, יחד עם זאת המהות האמתית של יצירת הידע הינו בשיתוף ובהנגשה, ולכן ישנה חשיבות רבה בטיפול בנושא קהילות ידע ו-B.I.

אם לממונה ניהול ידע אין מספיק כ"א מספיק יש לחשוב להעביר תפקיד זה לגורם אחר במשרד שזמין יותר ובעל ידע מתאים לטיפול בנושא.

התייחסות מר

להבנת, קהילות ידע הם משהו שלא רלוונטי בעבודת במשרד הפנים ברמה הארגונית. קהילות ידע רלוונטיות עבור משרדים בהם יש ידע של עובדי מקצועיים שונים בעלי תחומי ידע ספציפי דוגמת העובדים הסוציאליים במשרד הרווחה. (אגפנו ערך פגישה עם מנהלת הידע במשרד הרווחה וגם בהליך ההתייעצות אתה הובן שהנושא של קהילות ידע פנים משרדי לא רלוונטי אצלנו) במשרדנו קהילות ידע בין רשויות הוא דוגמה ליישום נכון אך זה שייך לעבודה מול הרשויות – כיום יש מימוש מסוים של קהילות ידע בתחום הטכנולוגי בין הרשויות והוא מתוכלל ע"י מנהל פיתוח BI – שהנו תחום רחב בפני עצמו אשר גם פה עבודה פנים ארגונית לא שייכת בו- ישום אפשרי של ניתוח נתוני ע"י BI היא בעבודה מול נתוני הרשויות – יודגש כי כיום הנושא מתוכלל באגף מערכות מידע ע"י גברת גילי נווה כהן וישנה גם יוזמה מסוימת של מר נתנאל רובינשטיין במנהל פיתוח.

התייחסות הביקורת :

הביקורת סבורה שנושא קהילות ידע רלוונטי למשרד הפנים בעיקר כאשר מדובר בנושאי רוחב מסוימים, שבהם מטפלים במקביל כמה אגפים או מטה ומחוזות. למשל : יישום החלטות ממסלה בנושא החברה הבדואית או קהילת ידע בנושא הטמעת הרפורמה ברישוי עסקים וכדומה.

2.7 מהלך נוסף שבוצע לאחרונה על ידי הסמנכ"ל, הוא בחינת התקשורת הפנים ארגונית, במגמה לשפר את הדברים, לרבות העלאת המוטיבציה של העובדים. לתוצרי מהלך זה תהיינה נגזרות גם לנושא ניהול הידע ושימורו. לצורך כך הסמנכ"ל בא בדברים עם חברה העוסקת בתקשורת פנים ארגונית, כדי שתבחן את הנושא לעומק. משיקולי תקציב הנהלת המשרד החליטה לדחות את ביצוע הבחינה.

המלצות

לצורך טיפול מעמיק בנושא, ישנה חשיבות להרחבת תפקיד הממונה והנחייתו לטפל לא רק בנושאים הטכניים של שימור במערכת סעי"ר - במיוחד מסמכים מול הרשויות המקומיות, אלא בעיקר יש מקום שהממונה ביחד עם אגף ההדרכה ומשאבי אנוש יפתחו מודל של תיקי חפיפה והעברת הידע הסמוי של פורשים לנקלטים וינחו את מנהלי האגפים בהתאם.

נושא ב': הגדרת תפקידים

רקע

3.1 הגדרת תפקיד (role definition) ותיאורו מבהירים את מהות התפקיד והעשייה המצופה מכל בעל תפקיד וזאת במגמה ליצור אחידות ואפקטיביות בתהליך הגיוס וכן להגדיר לבעל התפקיד את הסמכות שניתנה לו והאחריות המוטלת עליו. הגדרת התפקיד כוללת, בין היתר, נושאים כגון : כישורים (qualifications) אחריות, סמכות, ניסיון והכשרה קודמים ודיווחים נדרשים.

ממצאים

3.2 באופן יוזמתי ומבורך סמנכ"ל משרד הפנים קבע שממונה ארגון ושיטות יהיה גם הממונה על ניהול ידע. בהתאם לכך מצוין בהגדרת התפקיד, בהקשר של ניהול ידע, כדלקמן :

"ריכוז תחום ארגון ושיטות וכן הובלת פרויקטים לניתוח ושיפור תהליכי עבודה וניהול הידע (ההדגשה אינה מקור).

הובלת תחום ניהול ושימור הידע במשרד, בהתאמה למטרות המשרד וצרכיו והבניית אסטרטגיה ומתודולוגיה לשם שימור היעד הארגוני הנצבר וגיבוש תורה מקצועית סדורה בתחומי הליבה של המשרד.

ניהול ועבודה מול יועצים חיצוניים, חברות יעוץ וספקים אחרים בתחום הייעוץ. "

3.3 לדעת הביקורת, יש להבהיר ולפרט יותר את תחומי העיסוק בנושא שימור הידע, ובמיוחד את התוצרים בתחום גיבוש תורה מקצועית וסדורה בתחומי הליבה של המשרד.

כמו כן חשוב לפרט את מהות התפקיד בהקשר לנושאים הבאים :

- תיאום בין הגורמים השונים, כגון : אגף משאבי אנוש, אגף מערכות מידע, אגף הדרכה. גיבוש נהלים ועדכונם.
- אחריות על הקשר עם גורמים מחוץ למשרד בנושא ניהול ידע ושימורו.
- ריכוז דרישות המשתמשים לשימוש במערכות שונות מלבד הסע"ר למשל : התאמת מערכת מנדיי לאגף תקציבים במשרד.
- הטמעת מערכות מחשוב (רלבנטיות) בשיתוף עם אגף מערכות מידע, אגף הדרכה ניהול מקצועי של מנהלי/ מומחי/ נאמני ידע שביחידות (ככל שיקבעו).

התייחסות מר :

להבנתי, האתגר כיום אינו בהטמעת מערכות נוספות אלא בשדרוג הקיימות והקשר בנייהן ככל שניתן וכמו שהובא בהמשך הדו"ח לדוגמא הקשר שבין מערכת סע"ר למערכת "זווית מקומית".

התייחסות הביקורת :

הביקורת מקבלת הערה זו.

המלצות

- 3.4 להרחיב ולהבהיר את תחומי עיסוקן של הממונה על התחום כמוצע לעיל. כמובן שהנושא תלוי משאבי כוח אדם.

נושא ג': גיבוש אסטרטגיה לניהול הידע

כללי

4.1 חזון הארגון בא להגדיר כיצד הארגון באשר הוא רואה את עצמו במיטבו. החזון אמנם נקבע לטווח רחוק ולכן כאשר מטפלים בנושא ניהול ידע יש לחשוב מהן ההישגים הנדרשים ומהי האסטרטגיה להשיגם. בשימור ידע, האסטרטגיה יכולה להיות מוגדרת, לדוגמה – שלמשרד הפנים תהיינה טכנולוגיות חדשניות וברמה גבוהה לתיוג וחיפוש מידע הכוללת **BI**; כלי ניהול יעילים, שיקלו את עבודות עובדי המשרד ומנהליו; העברות הידע הסמוי לגלוי ושמירה על מצב בו לא ייווצרו איים של ידע סמוי וכו'.
המדיניות מתווה את הכיוון, המטרה אליה הארגון חותר להגיע, עקרונות שימור הידע, הטכנולוגיה, הגורם האחראי ועוד.

ממצאים

4.2 משרד הפנים טרם הגדיר את ההישגים הנדרשים בתחום וטרם נקבעה מדיניות בנושא. בהעדר מדיניות לא הוגדרו על ידי הנהלת המשרד כיצד היא מתייחסת לידע, למידע ולשמירתו; רמת חשיבותו, משאבים, כלים טכנולוגיים נדרשים, השיטה וכו'. מסמך שכזה נחוץ לצורך התווית הדרך בנושא.

המלצות

4.3 על הנהלת המשרד להגדיר את הפעולות המעשיות שיש להשיג בנושא. לצורך כך מוצע לבצע מס' מהלכים מקדימים:

א. להגדיר את הנושא כחשוב וכמהותי ושיש לקדמו בשנת העבודה 2021.

ב. בהמשך לצוות שנפגוש יש להקים צוות בין אגפי, שימשיך לבחון את המצב הקיים, ויציע אסטרטגיה ואת הדרכים למימושם. לצוות ינתן כתב מינוי ובו יצוינו תפקידיו, הלו"ז והתוצרים הנדרשים.

נושא ד': תכניות עבודה רב שנתיות ושנתיות

5.1 מקובל שבכל תחום עשייה נקבעת תכנית עבודה שנתית ולעיתים בהתאם לנושא גם תכניות עבודה רב שנתיות, זאת לצורך תכנון נכון ויעיל של הקצאת המשאבים, והעמדת לוחות זמנים מוגדרים מראש לתהליכים שיבוצעו.

ממצאים

5.2 לא נקבעה תכנית עבודה בנושא לשנת 2021. לדעת הביקורת יש לקבוע תכנית עבודה לשנת 2021 בנושא. כך למשל לשלב, בתוכנית העבודה את נושא הפקת הלקחים – ראו הרחבה בנושא הדרכות, בניית מערכת טכנולוגית, פרסום נהלים מחייבים ועוד.

המלצה

יש לקבוע תכנית עבודה בנושא לשנת 2021 ואולי אף תכנית עבודה רב שנתית.

התייחסות מר :

נקבעו מספר משימות בנושא אשר מצויות בתכנית העבודה של יחידת ארגון ושיטות. יש לציין שהמשימות התמקדו בשני הנושאים העקריים בהם בחר הסמנכ"ל להתמקד: שימור המסמכים הפיסיים (רשומות) לצד המסמכים הדיגיטליים (סע"ר).

נושא ה': נהלים

6.1 נהלי עבודה באים לתרגם את המדיניות, תורת העבודה והחוקים החלים עליה לכדי מערכת של כללים, הנחיות למותר והאסור ולקבוע את התהליכים שעל פיהם יש לעבוד, הסמכויות לביצוע והאחריות.
נהלים מסייעים לאחידות, רציפות והמשכיות; ומסייעים בשליטה ובבקרה של המנהלים.

ממצאים

6.2 במשרד קיים נוהל בתחום, אך הוא אינו מעודכן ואינו כולל את כל ההנחיות הרלוונטיות. הנוהל כולל הנחיות לגבי אופן שמירת המסמכים במערכת הסעי' וכי יש לשמור מסמכים רשמיים של המשרד, אך ורק במערכת זו.

6.3 בהעדר נהלים מנחים למהות שמירת המסמכים, כל יחידה פועלת על פי מיטב הבנתה. בכל והקשור להזנת המסמכים, קישור למערכות המידע, מניעת אובדן ידע מעובדים העוזבים את המשרד ופורשיו, סריקת מסמכים, העברת מידע בין יחידות ואגפי המשרד וכו'.

לדעת הביקורת, נכון יהיה לגבש נהלים והנחיות בהתאם למדיניות שתיקבע ולתהליכים. יחד עם זאת, אם יוחלט, שקביעת המדיניות והתהליכים הנדרשים יסוכמו, אם בכלל, לאחר שנת 2021, מוצע לפרסם הוראת שעה, שתנחה את כלל עובדי המשרד לגבי אופן שמירת המסמכים ומהות שמירתם ואבדן ידע.

מניתוח התשובות בסקר שנערך לעובדי המשרד, עלה הצורך לנהלים אחידים וברורים יותר בכל הקשור לשימור ידע.

המלצות

- 6.4 לגבש נהלים בהתאם למדיניות ולהחלטות, שתתקבלנה כנגזרת מהן.
- 6.5 להכין הוראת שעה (הנחיה זמנית) היה וקביעת המדיניות לא תבוצע בשנת 2021.

נושא ו': הדרכה

7.1 המטרה העיקרית של הדרכת עובדים היא: להעניק לעובדים ולמנהלים את הכלים הנחוצים להם כדי לבצע את תפקידיהם באופן המיטבי. הדרכת עובדים נחוצה ביותר במיוחד, כאשר מבוצעים שינויים (טכנולוגיים, תהליכיים וכו') וההנהלה מעוניינת להעביר ולהטמיע בצורה ברורה, מדויקת ואחידה את השינוי ואת המצופה.

ממצאים

7.2 לא נערכו לעובדים ולמנהלים הדרכות שיטתיות ומובנות הכוללות את מהות שמירת המסמכים, החשיבות שבדבר והדרכות לחפיפה לעובד שעוזב או פורש בוצעו הדרכות ספורדיות על השימוש במערכת הסע"ר, וה-**outlook**. כ-66% מהמשיבים לשאלון ענו שלא זכו לחפיפה מלאה עת נכנסו לתפקידם ולא הועבר אליהם ידע מסודר.

התייחסות מר

בוצעו מספר הדרכות ספורדיות על השימוש במערכת הסע"ר. אגף מערכות מידע מבצע הדרכה בסיסית במסגרת ההדרכה האפליקטיבית ולאחר מכן הדרכה ממוקדת לפי הצורך. השימוש במערכת הוא לפי תהליכי העבודה של אותו אגף. 7.3 אין תכנית הדרכות רב שנתית ושנתית בנושא ניהול ידע ושימורו. 7.4 עובדים חדשים אינם מקבלים הדרכות בנושא. העדר הדרכה עלה באופן מובהק בסקר שהביקורת ביצעה, הן בהקשר לכניסה לתפקיד והן בנושא הדרכה בכלל בנושא. מתשובות לשאלון שהועבר בקרב העובדים, 74% הצביעו על כך שההדרכה שקיבלו הייתה במידה מועטה ביותר !

המלצה

7.5 על הממונה לגבש תכנית הדרכות לשנת 2021, בתאום עם אגף הדרכה ואגף משאבי אנוש למען יישום אפקטיבי של מערכות מידע בכלל ושמירת מסמכים וניהול המידע בפרט.

התייחסות גב'

יודגש כי, אגף ההדרכה מתאם פעולות עם הממונה על ניהול הידע במשרד. האגף מקבל את ההמלצות והמליץ לממונה לבצע מספר דברים וביניהם :

1. שילוב נושא ניהול הידע ושימורו ביום האוריינטציה במסגרת ההדרכה שהממונה על ניהול הידע מעביר.
2. בניית הדרכה מסודרת בקליטה לתפקיד שתסייע בהעברת הידע.

יצוין כי היחידה על ניהול הידע במשרד הייתה בכפיפות לאגף הדרכה ואז ניתן היה להתוות מדיניות בנושא. כמו-כן, אני מצטרפת להמלצת הביקורת ליצור תהליך של חניכת עובדים שמוודא העברת מידע עם קליטת העובד. כמו-כן אני מצטרפת להמלצה לדרוש מכל עובד, בעת העזיבה להשאיר תיק חפיפה מסודר שיפרט את הדברים הנדרשים לצורך מילוי ביצוע המשימות.

נושא ז': מובילי/ נאמני ידע

8.1 במשרדי ממשלה ובחברות גדולות, מקובל למנות בנושאים מהותיים (בין אם עתירי חקיקה, סיכונים מורכבים וחוצי ארגון) – גורם בכל יחידה המשמש כמוביל בתחום ביחידתו.

כך למשל, נאמני בטיחות, נאמני איכות סביבה, נאמני אבטחת מידע, נאמני ציות, נאמני ידע, נאמני תקציב ועוד. נאמנים אלו פועלים בדרך כלל, בנוסף על תפקיד אחר אותו הם ממלאים.

בתחום הידע מקובל לכנות את בעלי התפקידים כ"מובילי ידע" והם מרכזים את התחום ביחידתם. בין היתר, דרישות – למחשוב, הצפת ההדרכות הנדרשות, מוקד לפניות עובדים, בקרה ועוד.

מוביל הידע כפוף ניהולית למנהל היחידה; אך מונחה מקצועית על ידי מנהל תחום הידע במשרד.

ממצאים

8.2 במשרד הפנים לא מונו מובילי ידע, אשר יהוו את מוקד הידע המקצועי בתחום זה ביחידותיהם.

בהעדר מוביל ידע אין לעובדים ולמנהלים גורם נגיש וקרוב לפניות בשאלות מקצועיות; גורם המנחה, מייעץ ומבצע בקרה, שאכן הדברים מבוצעים כהלכה. לדעת הביקורת, עקב מורכבות המשרד, ריבוי מערכות המידע, חילופי עובדים וחשיבות התחום, יש למנות מובילי ידע.

המלצה

8.3 למנות מובילי ידע בכל יחידות המשרד. עם זאת, בשנה הראשונה, מוצע לבחור מס' יחידות שיהוו ניסיון (פיילוט) לנושא, תוך ליווי מקצועי של הממונה על הידע במשרד וקביעת יעדים (כגון: הכרת מערכות המידע הרלבנטיות ליחידות על בורים (ע"י מובילי הידע), ניתוח מצב קיים אל מול מצב רצוי; פגישה חודשית עם מנהל היחידה, פגישות עיתיות אחת לחודש של כל ממוני הידע עם הממונה).

9.1 ידע סמוי הוא בעיקר ידע הנמצא ברשותו של עובד, מבוסס על ניסיונו, ידיעותיו, מיומנויותיו ורעיונותיו ועוד. ידע זה אינו מצוי במאגרי המידע הארגוניים ואינו חשוף לעיני המנהלים והעובדים.

בעידן הנוכחי סוגיית הידע הסמוי, התעצמה שכן מנהלים נאלצים להתמודד עם העובדה, שישנם עובדים היודעים יותר מהם בנושאים מסוימים.

משמעות הדבר היא, שעל המנהלים (הארגון) לפתח יכולת לשמר את הידע החשוב והרלבנטי של העובדים הנ"ל, כך שלא יאבד עם עזיבת עובד כנ"ל.

על הארגונים לזהות את העובדים הללו ולגבש תהליכים לשימור הידע. כך למשל, זיהוי עובדים שעתידיים לפרוש ולבצע תהליכי שימור הידע שלהם (ראיונות עזיבה, חפיפה מסודרת), מהלכים לביזור ידע בין גורמים שונים ועוד.

ממצאים

9.2 אין הליך סדור ומובנה של העברת הידע הסמוי של עובדים במיוחד כאלו שעוסקים בתחומים ייחודיים.

כך למשל עלה בביקורת, שקיים ידע רב שאינו מתועד של מנהל אגף חופי רחצה; ובנושא מקרקעין במחוז יו"ש.

אין הנחיה של המשרד כיצד יש לבצע את התהליך לקראת פרישת עובד, בכל הקשור לשימור ידע. הסקר שנערך ע"י הביקורת מצא ש-85% מהעובדים שענו סבורים שצברו ידע מקצועי סמוי רב ו-79% סברו שאם יעזוב עובד בעל ידע רב ולא יעביר את הידע, המקצועיות של היחידה עלולה להיפגע.

יצוין שקיימת תחלופה לא מעטה של סטודנטים, או עובדים זמניים. הידע שלהם אינו מועבר תמיד לעובד שבא במקומם.

לדעת הביקורת, לאחר שתגובש המתכונת, יש לבצע הליך שימור ידע מלא בהתבסס על 3 שאלות מפתח שעל הפורש או העוזב לכתוב או להקליט:

- א. מה אתה עושה בתהליך עבודתך?
- ב. כיצד אתה מבצע זאת? פרט והדגם.
- ג. מדוע בחרת לפעול באופן כזה?

כמו כן יש לשלב בטופס ה"טיולים" הנחיה, שמנהלו של הפורש יחתום על גבי הטופס, שנערכו ראיונות עם העובד והועבר ממנו הידע האצור אצלו. בנוסף, יש לגבש מתכונת לתהליך מיצוי העברת הידע מהעובד הפורש. או לחילופין העובד הפורש יכין קובץ מסודר של תהליכי עבודתו, גורמי חוץ שאיתם עבד, פירוט התכנות שאיתם עבד, פירוט לגבי אופן ומיקום המסמכים שנשמרו וכדומה.

לאחר שהידע נאסף מהעובד העוזב כל מנהל יחליט למי להעביר את הידע, האם רק למחליף ו/גם לאחרים ובאיזה אופן. לעניין שימור ידע של פורשים ניתן לאמץ המלצות מהמדריך שהוציא אגף תורה, מחקר וניהול ידע בנציבות בשנת 2016.

נמסר לביקורת כי אגף משאבי אנוש שוקד על הכנת תיק לפורש ובקרוב יפיץ הנחיות בהתאם.

המלצות:

- 9.3 להכין מסמך הנחיות כלל משרדי, בנושא שימור ידע של עובד העומד בפני עזיבה.
- 9.4 לשלב בטופס ה"טיולים" את ההנחיה, שמנהלו של הפורש יוודא שהאחרון העביר חפיפה נאותה למחליפו, או העביר את הידע שברשותו לגורם שנקבע.
- 9.5 לפני כל פרסום מכרז לווודא שהיחידה המעוניינת לצאת למכרז חדש, ביצעה שימור ידע לעובד שעזב וכיצד מתכננת לקלוט את העובד הנכנס.

נושא ט': הפקת לקחים

- 10.1 ארגון לומד הוא ארגון החותר להשגת יעדיו באופן המיטבי ולאורך הזמן, תוך קיום תהליכי למידה ופיתוח ידע ברמה כלל ארגונית. ארגון לומד פועל, על מנת שהידע של כל אנשיו – יתרחב וישתפר באופן מתמיד.
- אחד המאפיינים של ארגון לומד הוא ביצוע מתמיד של:
- תחקירים** – ניתוח שיטתי ותהליך מיצוי של כל העובדות הקשורות למהלך שבוצע; תוך הצבעה על פערים בין התכנון לביצוע; היבטים חיוביים ו/או ליקויים.
- הפקת לקחים** – מתבצעת בדיעבד, על בסיס התחקיר, או העובדות הנוגעות למקרה. בתהליך משתתפים המנהלים והעובדים שלקחו חלק בתחום הנדון. המטרה היא להפיק לקחים תוך הדגשת תהליכים שהצליחו, טעויות וכו'.

יישום והטמעת הלקחים

התהליכים הנ"ל יכולים להתבצע לאחר אירוע משמעותי (לדוגמה, בחירות לכנסת); פרויקט מהותי (הכנסת מערכת מידע מהותית); או בחלוף זמן וידע מצטבר על מהלך מסוים (חלוקת דרכונים ביומטריים).

ממצאים:

- 10.2 במשרד מתבצעת מעת לעת הפקת לקחים מאירועים משמעותיים (בחירות לרשויות המקומיות), או מאירועים ותהליכים שהתבצעו באחת מהיחידות.
- 10.3 לא נמצאו נהלים או הנחיות באילו מקרים יש לבצע תהליך הפקת הלקחים בעניין ניהול הידע, מתודת הביצוע והדרכות כיצד לבצע. כל יחידה פועלת על פי הבנתה והשיטה אותה אימצה לעצמה.
- 10.4 אין מאגר, תיקייה או ספרייה ממוחשבת, אליה מוזנים כל סיכומי הפקות הלקחים ומסמכיו, בהקשר של ניהול ידע ושימורו.
- לדעת הביקורת יש להקים תיקיה משרדית כזו להפקות לקחים מהותיות ועקרוניות, וכן ספרייה לכל יחידה ויחידה (יחידה תוכל להחליט האם לקחיה ישולבו בתיקיה/ ספרייה המשרדית).**
- 10.5 במהלך הביקורת קבע הסמנכ"ל, שכל יחידה תחויב להגדיר בשנת 2021 נושא אחד לפחות עליו תבצע הפקת לקחים.
- לדעת הביקורת, מדובר בצעד מבורך ונכון, שיניע את גלגלי תהליך הפקת הלקחים.**

המלצות

- 10.6 ליישם את הנחיות הסמנכ"ל, לפיהן כל יחידה תגדיר לפחות נושא אחד עליו תבצע הפקת לקחים.
- 10.7 הביקורת ממליצה שאגף הדרכה יפעל במשותף עם הממונה על ניהול ידע לצורך הכנת מדריך – כיצד יש לבצע תחקיר, הפקת לקחים וההטמעה ולהגדיר את הפעולות הנדרשות בנושא.
- 10.8 הביקורת ממליצה לפתוח תיקיה משרדית, במערכת ממוחשבת, להפקת לקחים אליה תקושרנה כל הפקות הלקחים ברמת המשרד ו/או לקחים שיחידה מסוימת מבקשת לידע את כלל עובדי המשרד. בנוסף, כל יחידה תפתח תיקיה אליה תקושרנה כל הפקות הלקחים היחידתיות.

התייחסות מר :

הפקת לקחים הוא נושא חשוב וקשור לזיכרון הארגוני של המשרד אך אין קשר ממשי בינו לבין ניהול ושימור ידע יותר מקשר רעיוני- לא ידוע לנו משרד או ארגון שנושא הגדרת הפקת הלקחים הוגדרה כמשהו שמשיק לתחום הידע.

התייחסות הביקורת :

הביקורת סבורה כי נושא הפקת לקחים קשור קשר הדוק ביותר לשימור ידע וניהולו, שכן הפקת לקחים והמסקנות - זהו ידע ארגוני שאמור להיות לעזר באופן מהותי ליחידות המשרד, כדי שלא תחזורנה על טעויות העבר ו / או תוכלנה להמשיך וליישם את ההמלצות שהתקבלו.

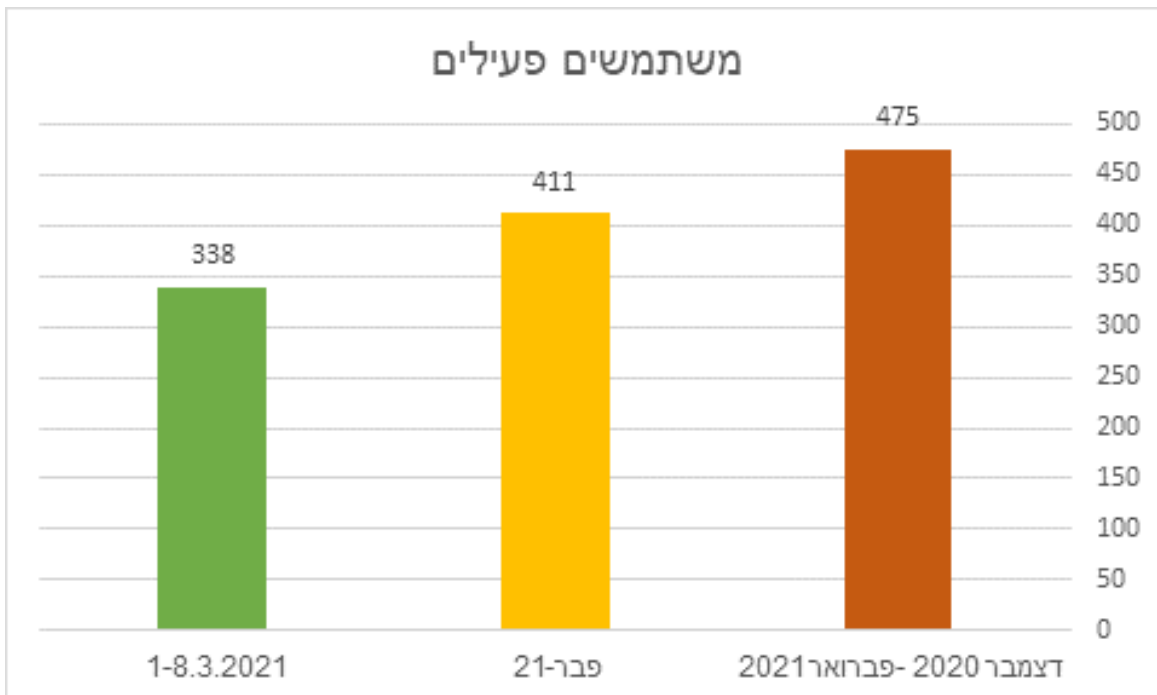
נושא י': מיפוי מערכות מידע במשרד הפנים

להלן מערכות המידע העיקריות שנסקרו בביקורת:

11.1 סע"ר – מערכת גנרית של כלל משרדי הממשלה. פותחה במסגרת "ממשל זמין". מערכת שאמורים לעבוד עמה באופן שיטתי – בתיקיות. שמירת ההתנהלות מול גורמים חיצוניים. בביקורת עלה שאין הזנה אחידה בכל היחידות. כל יחידה מזינה באופן שונה. לא תמיד העובד יכול להתחבר למערכת וזאת עקב הצורך בכרטיס וקוד גישה. לא ניתן להתחבר באמצעות טלפון נייד. כיום כשעובדים מהבית עם הסע"ר, המסמך, לעיתים, נשמר בכוון פרטי ויש צורך להעבירו לכוון המשרדי. מהלך זה לא תמיד, כך נמסר לביקורת, מבוצע. בנוסף, עפ"י משתמשי המערכת, מדובר במערכת מסורבלת, איטית ולא נוחה לשימוש. קיים נוהל איך יש לשמור מידע/ מסמכים בסע"ר, אך לא כל היחידות פועלות לפיו.

הביקורת בדקה את רמת השימוש במערכת הסע"ר ומצאה שקיימת עליה במספר משתמשי הסער באופן יחסי, כך שבחודשים דצמבר 2020 ועד פברואר 2021 כמות המשתמשים הגיעה ל-475, ובחודש האחרון, קרי פברואר 2020 כמות המשתמשים הגיעה ל-411. ובין התאריכים 1-8.3.2021 כמות המשתמשים הגיעה ל-338, ובתקופת עבודה מרחוק כמות המשתמשים בסע"ר ירדה יחסית.

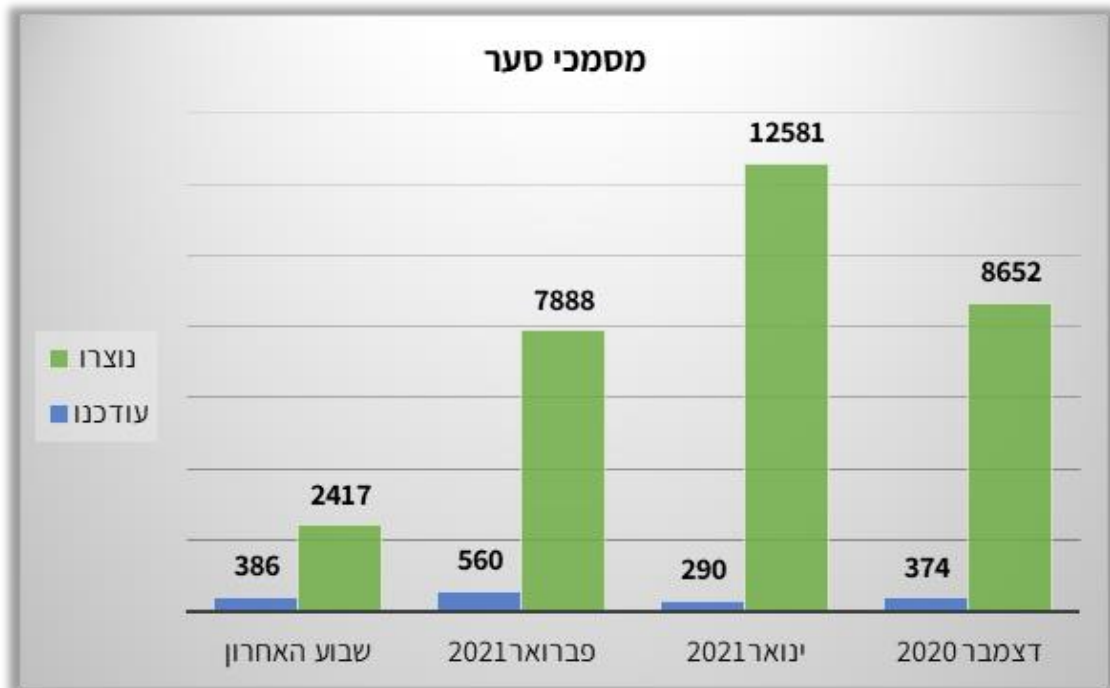
ניתן להסיק מכך שכמות המשתמשים עולה בהדרגה, וגם שישנו גרעין משתמשים רחב (כ-400 משתמשים מתוך 543 משתמשי סע"ר פוטנציאליים ו-700 עובדי המשרד).



כמו כן, הביקורת בדקה את כמות המסמכים החדשים שנוצרו במערכת ועדכון מסמכים קיימים.

נמצא כי קיימת עלייה בכמות המסמכים החדשים בחודש ינואר 2021 לעומת דצמבר 2020, ואז קיימת ירידה בחודש פברואר 2021.

את העלייה בחודש ינואר ניתן להסביר כי ההדרכות הגבירו מודעות בנושא ולכן המסמכים חדשים שנוצרו במערכת. מנגד, את הירידה בחודש פברואר 2021 ניתן להסביר בכך שבמהלך חודש פברואר 2021 היה סגר וקשה לתפעל את המערכת מרחוק.



11.2 **זווית מקומית** – פעילות מול רשויות מקומיות. היה פער בנושא ולכן פיתחו את המערכת. הבעיה העיקרית – תהליכי העבודה. המערכת איטית, לוקח זמן בין הקשה ("קליק") להקשה. מערכת שתוארה בביקורת כלא ידידותית. יש בה מודולים שעדיין לא פותחו וניתן להוסיף (תב"רים, מקרקעין).

נכון להיום בוצעו שינויים רבים במערכת ויש עבודה שוטפת בתהליכי אישור תב"ר ומקרקעין מול מרבית הרשויות.

מערכת שיש לעבוד עימה באופן אחיד. דא עקא, יש שונות בין היחידות – האגפים והמחוזות. לא ניתן, לדעת המשתמשים, לעבוד אך ורק באופן אחיד וללא גמישות. הועלתה בביקורת ייחודיות מחוז איר"ש.

11.3 **מרכב"ה** – רכש והתקשרויות מערכת של כל משרדי הממשלה. המידע נשמר במערכת.

11.4 **מטמון** – מערכת טפסים מנהלתיים ("משרדיים") – בקשה לקבלת ציוד השאלות רכב איגוס, טופס עובד חדש. לאחרונה נוסף – טופס ממשק לעזיבת עובד ("טופס טיולים"). העובד לא צריך לנוע פיזית בין התחנות השונות.

אין בטופס הנ"ל כל התייחסות לשימור ידע.

- 11.5 **ג'ט דיקס** – נעשה בה שימוש במחוז יו"ש.
- 11.6 **מג'יק** – קו אשראי הלוואה לזמן קצר.
- 11.7 **נמ"ר** – ניהול מכרזים רשותיים. מפורסמים המכרזים של הרשויות והתפקידים הסטטוטוריים. מערכת פתוחה לכל הציבור. נועדה, בין השאר, למנוע שונות בין הרשויות ושקיפות (האזרח יכול לראות את המפורסם ולא רק באמצעות העיתונות).
כ- 130 רשויות משתמשות במערכת ומכרזים רבים מפורסמים דרכה.
נכון להיום מדובר על 230 רשויות, בקרוב מאוד תושלם הפריסה המלאה.
- 11.8 **רותם** – מנהלת תהליכים מול רשויות מקומיות. דוחות כספיים של תאגידים. משמשת גם לבקרות הון אנושי.
- 11.9 **מנדיי** – מוצר מדף. מערכת לניהול משימות. מערכת מודרנית, חדשה, קלה להפעלה, נמצאת בענן.
בשימוש היחידות השונות ובעיקר למנהל הפיתוח שאנשיה עובדים בעיקר מחוץ למשרד ולא יכולים לעבוד עם מערכת הסע"ר (כרטיס וקוד גישה). לאילו שעובדים מחוץ למשרד קל יותר להתחבר למערכת זו. אין אחדות בשימוש.
הביקורת בדקה את תדירות ואופן השימוש במערכת מנדיי.
מתוך הנתונים שהופקו לצוות הביקורת, עלה כי ישנם כ-120 משתמשים במערכת זו.
כמעט כל המשתמשים משתמשים במערכת ברמה יום יומית או ברמה שבועית.
מהנתונים עולה כי היחידות שמשמשות במערכת זו הן מנהל הפיתוח, מנהל החירום, ואגף תקצוב ובקרה ברשומ"ק.
- 11.10 **מודול מערכות פניות ציבור** - שת"פ בין אגף לפניות ציבור והדוברות יחד עם אגף מערכות מידע פיתחו את המודול על בסיס תוכנת CRM (מוצר מדף) בוצעו התאמות.
הדבר מסייע בתשובות אחידות; זיהוי פונה סידרתי, צבר תלונות בנושא מסוים ועוד.
- 11.11 **אפליקציית וואצ'אפ** – קיימת התכתבות בין העובדים עם גורמי חוץ ובינם לבין עצמם. בד"כ מידע זו, אינו עובר למערכות המשרד.
- 11.12 **מאור** - בעבר לפני הסע"ר וה- outlook, השתמשו במערכת זו. מערכת אינפורמטיבית. עד סוף השנה יפסק בה השימוש.
- 11.13 **אתר אינטרנט** – למשרד יש אתר.
- 11.14 **office** - (outlook, word, power point, excel) – מערכות שמרבים להשתמש בהן. לא כל תעבורת המידע שמתבצעת דרך ה-office נשמר במערכות הייעודיות. כך למשל:

- א. לא כל הדוא"ל נשמר במערכות המשרדיות ואין אח"כ יכולת לאחזרם. נשמרים בכונן פרטי או בדוא"ל עצמו. אח"כ העברתו למערכות המשרד תלויה בעובד.
- ב. יש שימוש במערכות הדוא"ל המשרדיות, הן לצרכי המשרד והן לצרכים פרטיים. לכן – ללא הנחיות מפורשות על איסור שימוש במערכת לצרכים פרטיים וביצוע מהלכים נוספים עם עזיבת העובד, תהא בעיה להיכנס למערכת הדוא"ל של אותו עובד וללמוד על המידע שנאגר בו.
- ג. נבנות תיקיות פרטיות.
- ד. עובדים עושים שימוש בדוא"ל הפרטי שלהם, על מנת לקדם את העבודה (לעיתים יכולת העברת מידע בנפח גדול יותר).

11.15 **אופק** – מסייעת בהכנת תוכניות עבודה. נכנסה השנה. מחליפה את מערכת "תמר", שהייתה של משרד הכלכלה ולא התאימה לאגף תכנון אסטרטגי. המגמה היא שתכנון תוכנית העבודה לשנת 2021 יתבצע דרך מערכת זו.

11.16 **נועם** – מערכת לניהול ועדת מכרזים.

מהלכים מתוכננים

11.17 **B.I -** לאחרונה, אגף בכיר לטכנולוגיה החל בהליכי קבלת ייעוץ בנושא ה- **B.I**, כך שניתן יהיה לתכלל את המערכות השונות ולקבל מידע אינטגרטיבי.

11.18 **נושא הטקסונומיה** – תורת החיפוש והקטלוג - עדיין אין כוונה לשלב מערכת כנ"ל.

11.19 בשנת 2021 יבחן פיתוח ממשק אוטומטי בין מערכת המנדיי לבין זווית מקומית, רותם ונמר.

ממצאים נוספים

11.20 המנכ"ל הורה על הקמת ועדת היגוי לנושא המחשוב. בוועדה זו ידונו ויבחנו את כל המערכות והקשר ביניהם.

11.21 הממונה על המידע במשרד אינו משולב בתהליכים השונים הקשורים בבניית מערכות, טיובם, והקשרים ביניהם; למעט סעי"ר.

התייחסות מר :

אני מבקש לאמץ את המלצת הביקורת הואיל וזו המלצה מהותית. אני מבקש לציין כי להבנת נדרש שיהיה שיתוף יותר של הממונה על הידע בתהליכי העבודה ובחשיבה על מערכות המידע על שלביה השונים.

11.22 קיים ריבוי מערכות הנותנות מענה לצרכי היחידות.

11.23 קיים צורך בממשקים בין המערכות השונות או לחילופין מערכת מתכללת אחת. אגף מערכות מידע עדכן שהוא פועל ליצירת סינכרוניזציה בין המערכות. וכן איחוד מערכות ככל הניתן.

המלצות:

11.24 ליישם את הנחיות הסמנכ"ל, לפיהן ייבחנו כל המערכות והקשר בין כל אחת מהמערכות.
11.25 שילוב הממונה על המידע בתהליכים הקשורים בבניית מערכות מידע ובניית הקשר בין כל אחת מהמערכות.

התייחסות גב' :

כאשר נבנית מערכת מידע ישנם תהליכי רבים, הממונה על המידע נדרש לקבל מידע רלוונטי לאופן שימור וניהול המידע במערכות לפי הרלוונטיות.

התייחסות מר :

מערכות המידע במשרד הוא נושא חשוב מהותי וגדול כשלעצמו. ההתייחסות בדו"ח למערכת מתכללת או לגבי קשר בין המערכות לא ישימה ברובה ולעניות דעתי צריכה קצת יותר חקירה בתחום כדי להבין מה מעשית ניתן לקדם תחת כותרת זו. בנוסף, האתגר כיום אינו בהטמעת מערכות נוספות אלא בשדרוג הקיימות והקשר בניהן ככל שניתן (כמו שהובא בהמשך הדו"ח) לדוגמא הקשר שבין מערכת סע"ר למערכת "זווית מקומית".
להבנת, אין יכולת ליצור מערכת אחת שתטפל בחשבונות לצד ניהול משימות מול רשויות לצד מערכת שמירת מסמכים- כל מערכת מבוססות על תצורה טכנולוגית שונה למטרות שונות בתכלית – עם זאת קשר בין מערכות שונות שייך מאד במידת האפשר.

12. נושא יא': תחום ניהול הידע – השוואתיות למול משרדי ממשלה אחרים

רקע

- 12.1 על מנת לבחון את המצב הנעשה במשרדי ממשלה אחרים ולצורך קבלת רעיונות למינוף הנושא; הביקורת דגמה שלושה משרדים;
- א. משפטים
 - ב. רווחה
 - ג. בינוי ושיכון
- 12.2 הביקורת קראה חומרים רבים, מידע רב שנכתב על ידי נציבות שירות המדינה, הכנסת, מבקר המדינה ועוד.

ממצאים:

- 12.3 לצורך קידום הנושא, פעל בנש"מ אגף תורה וניהול ידע במטה ליישום הרפורמה. אגף תורה וניהול ידע הכין מדריך בנושא – עקרונות, הגדרות וכלים מעשיים – מדריך שימושי, קיים ישיבות והנושא אף עלה לדין בכנסת. נמסר לביקורת שכיום אגף זה אינו פעיל יותר.
- 12.4 במשרדים שונים התחום נמצא בכפיפות לאגף אחר. למעט משרד המשפטים לא הוקצה תקן לכך.
- 12.5 במשרדים השונים, למעט משרד המשפטים, אין נהלים, תורת העבודה, נאמני ידע וכו'.
- 12.6 אין תהליך מוסדר של העברת ידע מהסמוי לגלוי (בדגש על מיצוי קבלת ידע מעובד

שעוזב/פורש). במשרדים השונים התגבשו תהליכים שונים.

12.7 במשרד הרווחה ניהול הידע מתמצה בעיקר בניהול קהילות ידע (נושא מתפתח במשרד זה).

מה נדרש כדי להצליח? מפגישות עם עובדים בשלוש המשרדים

- ✓ תרבות ארגונית – להטמיע בקרב העובדים והמנהלים את החשיבות של שימור ידע. מדוע כדאי לשתף ידע. ליצור ממשקים טובים יותר בין היחידות.
- ✓ מעבר למערכות ממוחשבות, ליצור סביבות עבודה בהן בעלי תפקידים/ מקצוע חולקים ידע, לגורמים מדיסציפלינות שונות יש קשר מקצועי ויכולים להפרות האחד את השני. שכן רואים את הדברים מהיבטים שונים – מערכת הידע הקהילתית מסייעת בכך.
- ✓ שיח עם העובדים, הדרכה, הטמעה.
- ✓ גיבוש תהליכים פשוטים וקצרים.
- ✓ פרסום נהלים והנחיות- כך כל העובדים ידעו שעליהם לשמור ידע ואיך לעשות זאת.
- ✓ מינוי בעל תפקיד, שיקדם את התחום, שירכז את התחום (לאו דווקא תקן נוסף).

משרד המשפטים – שימור ידע

רקע

בסוף שנת 2017 הוחלט במשרד המשפטים על מיסוד תפקיד של מנהל שימור ידע.

ההחלטה התקבלה, בין השאר, על רקע המהלך של נציבות שירות המדינה (נש"מ) בתחום. נש"מ הקימה באותם ימים פורום של מנהלי ידע במשרדי הממשלה, החלו בצעדים להגדרת מהו ניהול ידע; קביעת מדיניות ודרכי פעולה, והכנת חוברות הדרכה.

הפונקציה בנש"מ בוטלה לאחר זמן קצר יחסית ומשרדי הממשלה שהחלו בתהליך, מצאו את עצמם ללא מנחה מקצועי.

במשרד המשפטים החליטו להמשיך בתהליך. ראו בכך הכרח. משרד גדול. מועסקים בו כ- 5,000 עובדים, יחידות רבות, מסמכים בכמות אדירה ובעלי חשיבות קריטית (ניהול מערכות משפטיות). בסוף 2017 מונתה לתפקיד, מנהלת תחום שימור ידע וניהולו, עורכת דין מהפרקליטות, ללא ידע מוקדם בנושא. עם המינוי, החלה הנ"ל ללמוד את הנושא ואת הנעשה בתחום בארץ ובחו"ל.

נמצא על ידי הנ"ל – שאין קו מנחה (בארץ ובחו"ל). משרדי ממשלה וארגונים בארץ ובחו"ל, גיבשו כל אחד תפישה ודרך פעולה משל עצמם.

התחום אף נמצא תחת כפיפות ארגונית שונה, אם כי בדרך כלל תחת הפונקציה (הארגונית) האסטרטגית או ההדרכה (נמצא שיש קשר בין הדרכה לניהול ידע, שכן בשניהם מועבר ידע ומנהלים ידע).

במשרד המשפטים החליטו להכפיף את תחום ניהול הידע ושימורו למשנה למנכ"ל תחת חטיבת תכנון, מדיניות ואסטרטגיה; שכן החטיבה פועלת בתחומים רחביים, כלל משרדיים ומספקת שירות לכל יחידות המשרד.

כיום הצוות שעוסק בתחום מונה 7 עובדים, שבנוסף לנושא ניהול הידע, גם אחראי על מערך הספריות של המשרד (בספריות 11,000 כותרים. הספרניים – מידעניים), פועלים ומנחים כ- 50 גופים (בתוך המשרד).

תפקיד ממונה ניהול הידע – הסמכות והאחריות הן להתוות את הדרך, כיצד לנהל מאגרי מידע, כיצד לשמור מסמכים וכו'; ולהיות המנחה המקצועי בנושא ובמיוחד לנאמני הידע.

בכל יחידה יש מובילי ידע (בנוסף על תפקידם; או במספר יחידות - זהו תפקידם) שבאחריותו להוציא לפועל את ההנחיות, את המדיניות. ר' התחום הוא, כאמור, הממונה המקצועי שלהם.

הצעדים שננקטו עם מיסוד התפקיד

- להלן הצעדים שננקטו עם מיסוד התפקיד:
 - א. הוכן מסמך תפישת ניהול הידע (לדוגמה הוחלט על ביזור, שכן המדובר במשרד גדול).
 - ב. מינוי סוכן שינוי, רפרנט בכל יחידה (כ- 50 יחידות).
 - ג. הכשרת העוסקים בניהול הידע. ההכשרה הוכרה כגמול השתלמות.
 - ד. נבחרו 3 יחידות, במאפיינים שונים, שבהן בוצע ניתוח עומק, להבנת מצב ניהול הידע. שכרו את חברת מטריקס שסייעה בבדיקה.
 - כך למשל נבדק:
 - (1) ניהול מסמכים
 - (2) מתן השירות
 - (3) הפקת לקחים
 - (4) העברת הידע (מבכירים לדוגמה)
 - (5) שימור ידע פורשים
 - (6) פורטל – האם יש פורטל בו נשמר המידע האיכותי (הנחיות לפרקליט, סיכומי ישיבות, כיצד לטפל בתיק/ בתחום מסוים).

מפתח להצלחה

- הגיעו להבנה שהמפתח להצלחה הוא – תרבות ארגונית. שיח עם העובדים, הדרכה, הטמעה. לגבש תהליכים פשוטים וקצרים. להבהיר לעובדים כיצד יש לשמור כל מסמך ומסמך.

תיוק אוטומטי של מסמכים

- בחנו את הנושא. עדין ללא פתרון. הכוונה הייתה לפשט לעובדים את מהלך השימור. להקל. שהעובד ישמור ברשת ואז מערכת אוטומטית – תשמור, תתייק במקום הנכון. כך למשל דוא"ל. הבינו (וכך גם נש"מ ובמשרדים פרטיים גדולים) שהדוא"ל הוא עקב אכילס. יש מערכות ממוחשבות כמו אקסיומה, שמזהות למה הדוא"ל המסוים קשור ומתייקות בהתאם. דע עקא – במשרד המשפטים חששו שהתיוק האוטומטי – במערכות שבחנו עד כה – לא יהיה טוב מספיק. המדובר במיליוני מסמכים והחשש הוא שיתייקו לא נכון.

מערכת לנותני שירות

הקימו מוקד למתן שירות (כיום במיקור חוץ) לגורמי חוץ, לאזרחים. בבדיקה שבוצעה במשרד המשפטים עלה שלנותני השירות הפרונטליים, אין מערכת ידע, שתסייע להם במתן השירות. לכן אזרח יכול לקבל תשובה מסוימת ממוקדן א' ותשובה אחרת ממוקדן ב'. הקימו מערכת "כמו ויקיפדיה".

הקמת קהילות ידע ביחידות

הסתבר שעובדים על מנת לקיים קשר מקצועי והעברת מידע, פתחו קבוצות בווצאפ או בדוא"ל. הגיעו למסקנה שיש צורך בקהילת ידע בתוך היחידות, כך שהידע ישמר. קהילת ידע למיסים, קהילת ידע לדיני עבודה וכו'. בתוך הפורום ניתן יהיה לנהל את כל הדיאלוג, את כל החלפת המידע. כך גם הדברים/ הידע ישמר במחשבי המשרד.

נושאים נוספים שעלו מלימוד הנושא במשרד המשפטים

סיוע למשרד בהשגת היעדים

- תחום ניהול הידע גוזר את עבודתו, מהתוכנית האסטרטגית של משרד המשפטים. תפקיד היחידה לשימור הידע הוא לסייע למשרד באמצעות פרקטיקות של ניהול ידע; להשיג את יעדיו.
- לדוגמה: יעד אסטרטגי – שיפור השירות למקבלי השירות מהמשרד. על יחידת שימור הידע לסייע בהנגשת כל הידע והמידע לגורם במשרד שאמור לתת את השירות.
- דוגמה – אזרחים מגיעים לרשם המקרקעין. לרשמים צריך להיות כל הידע הנדרש כדי לספק מידע ותשומות לתושב, למבקש.

תחקירים והפקת לקחים

- מהותי לניהול ידע. למדו מתודולוגיות בנושא. הכינו מסמך כיצד יש לבצע הפקת לקחים.
- גיבשו כלים יישומיים. כל יחידה במשרד שמעוניינת מקבלת חבילת הדרכה והסמכה.

שימור ידע פורשים

- נקבע שבאחריות יחידת שימור הידע (ולא משאבי אנוש).

תמיכת הנהלה

- הבינו כבר בתחילת הדרך, שהדבר מהותי ביותר. לא ניתן לדרוש מהעובדים מה שמנהלים לא מבצעים בעצמם. ההנהלה התגייסה.
- המנכ"לית (דאז) הפיצה מסמכים בנושא כדי להצביע על החשיבות שהיא מייחסת לנושא והמחויבות.

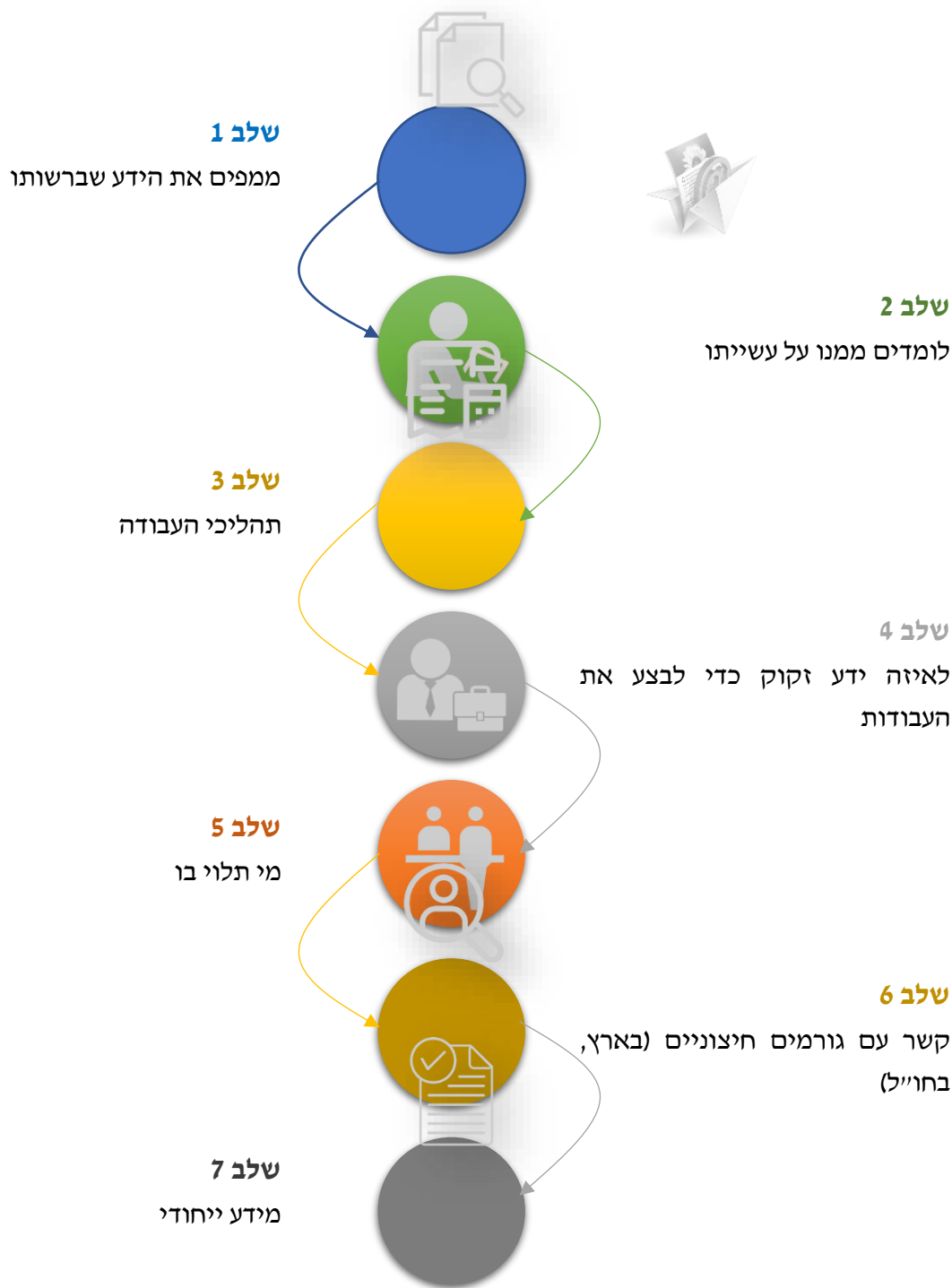
טקסנומיה (תורת הסיווג והקטלוג)

- תהליך ארוך (עשוי לקחת שנים) של סיווג מונחים, תוך מיפויים ליחידות, לתהליכים וכו'. יש לבנות כלי ממוחשב מתאים.
- עדיין לא החלו בתהליך.

העברת ידע סמוי

- מנהל יחידה אמור לדווח על עובד שאמור לעזוב. בוחנים האם לאותו עובד ידע סמוי. אם העובד מאותר ככזה – באחריות יחידת שימור הידע ו/או מוביל הידע ביחידה לקיים עמו שיחות על מנת "לדלות" ממנו את הידע הסמוי.

דוגמה פרקטית לטיפול בידע סמוי של פורש – עובד במחלקה הבין לאומית:



תהליך המיצוי הנ"ל אורך מס' שעות, מס' פגישות, אך התועלות שלו בהמשך הרציפות השלטונית ו"אי המצאת הגלגל מחדש" מהותיות ותורמות לארגון לאין ערוך.

נהלים והגדרת תפקיד

- גיבשו נהלים כיצד יש לשמור ידע. יש הגדרת תפקיד למוביל ידע.

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים – שימור ידע*

רקע

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, פועל יחד עם משרדי ממשלה אחרים וגופים נוספים, במניעה, איתור, הגנה של אדם, משפחה, קהילה; הנתונים במשבר זמני או מתמשך.

העשייה בתחום הרווחה – מבוזרת. עשרות אלפי עובדים, כאשר במערך הרווחה הרבתי פועלים כ- 100,000 איש. מבוצעים מהלכים רבים במגמה ליצור אחידות - במאפיינים, צרכים, במענה, מדדים ועוד.

ברחבי הארץ פועלות 256 מחלקות רווחה.

אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון מדיניות הוקם בשנת 2018; ויעודו - להוות כלי עזר להנהלת המשרד, לצורך קבלת החלטות מושכלות המבוססות על נתונים אמפיריים, מחקר ותכנון.

בין שאר תפקידי האגף – לספק תשתיות של ידע והענקת שירותים רוחביים לכלל המשרד. מאחר ובאגף נאגר ידע רב, מיוצר מידע רב והמדובר באגף מטה – אנשיו גם מחברים בין תהליכים ועוסקים בהנגשת ידע ושימורו.

בתוך האגף פועלת פונקציה של מנהלת תחום ניהול הידע. אין זו הגדרה רשמית. אין זו הגדרה משרדית. לבעלת התפקיד אין סמכות לפעולה בכל המשרד. היא פועלת רק בתחום הרווחה והשירותים החברתיים. תחום העבודה במשרד – פועל בנפרד. אין לה כל קשר וסמכות לגבי תחום זה.

הערה: למעשה תואר התפקיד מטעה. אין המדובר באחראית על שימור ידע על מגוון התפקידים והמשימות, שאמור להיכלל בהגדרת תפקיד כנ"ל – ראו פירוט להלן.

בפועל, רוב רובו של עיסוקה – ריכוז פעילות קהילות הידע שפועלות על פלטפורמה ממוחשבת. אין המדובר בשימוש של עובדי המשרד בלבד; אלא קהילת ידע של כל העוסקים ברווחה ובעבודה סוציאלית. קהילת ידע זו היא מעין "פייסבוק" של עולם הרווחה.

מנגישים ידע לאנשי הרווחה. הידע המעשי, שיח בין אנשי המקצוע, העלאת דילמות, שאלות וביצוע העבודה בשטח. משמש פלטפורמה למפגש בין כל הגורמים העוסקים ברווחה.

לדוגמה, אלימות במשפחה: מפגש בין הגורמים השונים במשרד הרווחה, עיריות, משטרה, משרד הבריאות ועוד.

* השיחה והבירור בוצעו על תחום הרווחה במשרד.

מערכת וולונטרית. פועלת מזה 6 - 7 שנים.

7,600 חברים ממגוון רחב – עובדים סוציאליים, עמותות, בעלי תפקידים בעיריות, מתנדבים ועוד. קהילות הידע מאפשרות לקיים קשר בין אישי בין כל העוסקים בתחום.

משתפים ידע – בקבצים, מאמרים ותמונות.

משרד הרווחה הוא זה שמנהל את הקהילות, שכן העיסוק הוא בתחומים, שהם בליבת העשייה של המשרד. למשרד ידע רב ויכול גם לקדמו - לבצע קורסים, הדרכות, תיאום בין הגורמים ועוד.

קהילת ידע היא מנוף לחדשנות – להעלאת רעיונות. בפורום, בקהילות הידע, יש אפשרות טובה יותר להביע את עצמך, לנסות להעלות דברים חדשים; שכן רוב העוסקים במלאכה נמצאים בגופים הירארכיים ופועלים במסגרת חוקים ותקנות; כך שקשה יותר לחדש ולהעלות הצעות לחידושים.

בפורומים ניתנת לאנשים במה "לגייס" בעלי תפקידים ממקומות אחרים, להתייעץ וכו'.

הכוונה היא שבהמשך הפלטפורמה תיצור ספריות ידע רחבות, הדרכות, מאגר סרטי וידאו ועוד.

מנסים ליצור מנגנון של ישיבות הנהלת המשרד בפורות קהילות, כך שניתן יהיה לגורמים השונים לפגוש את כל ההנהלה.

נושאים נוספים

מערכות מידע

- תחום מערכות המידע מרוכז באגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע.
- באגף זה מתנהלים תהליכים שונים. קיימים מודולים ומערכות שבפיתוח. השאיפה היא, שבסופו של דבר, המערכות תתממשקנה למערכת "תיק לקוח" (התיק הכתום). הדבר יסייע רבות בניהול ומעקב אחר מקבלי השירות; לרבות אם האחרון יעבור ממקום למקום.
- קיימות מערכות מקומיות; אך בכולן יש שדות חובה.
- ישנן מערכות ממוחשבות לא מעטות. להלן כמה מהן:
 - מערכות מס"ר – מערכת למסגרות רווחה תפעולי וניהולי.
 - פרויקט שח"ר – פרויקט שמטרתו לשתף ידע ומידע בין כלל הגורמים הפועלים בתחום הרווחה.
 - B.I - יש התפתחות בנושא. נבנו "דשבורד" (לוחות בקרה) לאנשי המקצוע, שמאפשרים לחולל דוחות.
 - CRM – אין. יחד עם זאת, אם גורם מפעיל מערכת משלו של ניהול תיקים; אזי המערכת מחויבת לעמוד בתקן מסוים. יש שדות חובה, יש ניסיון להאחדה.

נהלים

אין נוהל לשימור ידע. אין הנחיות כלל משרדיות

ידע סמוי

- העובדים נדרשים לשמור את כל המידע בתיקיות ייעודיות, כך שאם עובד עוזב, כל המידע אמור להיות מתועד.
- מנסים להעביר ידע סמוי לגלוי באמצעות קהילות הידע.
- אין תהליך מובנה של שימור ידע מפורשים.
- אין תיקי חפיפה.

- הפקת לקחים – מנסים לקדם את הנושא. עמידה בהצלחות, להציף הצלחות. יש מודול במערכת קהילות ידע.

מה נדרש כדי להצליח – המשך פעילות

- תרבות ארגונית – להטמיע בקרב העובדים והמנהלים את החשיבות של שימור ידע. מדוע כדאי לשתף ידע. ליצור ממשקים טובים יותר בין היחידות.

מעבר למערכות ממוחשבות, ליצור סביבות עבודה בהן בעלי תפקידים/ מקצוע חולקים ידע, לגורמים מדציפלינות שונות יש קשר מקצועי ויכולים להפרות האחד את השני. שכן רואים את הדברים מהיבטים שונים – מערכת הידע הקהילתית מסייעת בכך.

משרד הבינוי והשיכון – שימור ידע*

- במשרד הבינוי והשיכון מועסקים כ- 650 עובדים. כ- 300 במטה בירושלים, 300 ב- 5 מחוזות ועוד כ- 50 ברשות להתחדשות עירונית. מבחינת מספר העובדים דומה למשרד הפנים.
- **תקן לתפקיד אחראי שימור ידע** – אין במשרד תקן לעובד שתפקידו הוא – שימור ידע. מבדיקה שביצעו (במשרד השיכון) עלה, שאין תקן כנ"ל בכל משרדי הממשלה, למעט במשרד המשפטים. אין תקן מחייב של נש"מ. במשרד אין עובד שעוסק בכך (גם ללא תקן רשמי).
- עם זאת, במשרד יש עובד האחראי על הרשומות – העברת מידע לארכיון המדינה. יש נאמני רשומות ביחידות; אין נאמני ידע.
- **שימור ידע הלכה ומעשה במשרד** – אין נהלים, או הנחיות וכו'. כל יחידה פועלת על פי הבנתה. בעקבות ממצאי הביקורת הפנימית, בכל אופן כך אירע בפועל, החלו לגבש במשרד – חוזרי חפיפה; בניית תיקי חפיפה; הנחיות לשימור חומר; טרם שחרור תקן לקליטת עובד חדש – יש לבנות תיק חפיפה לתפקיד.
- **חפיפה והעברת ידע** – נמצא באופן די מובהק, שככל שהעובד בדרגה גבוהה יותר; כך החפיפה שקיבל – פחות מעמיקה.
- **סריקת מסמכים** – לא נבדק בביקורת הנ"ל.
- **שימוש בדוא"ל פרטי** – נמצא שזו תופעה רווחת. מהווה ויוצרת בנוסף, לבעיית אי שימור ידע, בעיית אבטחת מידע. הסתבר שהעובדים משתמשים בדוא"ל פרטי, מאחר ונפחי הדוא"ל של המשרד קטנים מהנפח שברשות העובדים. כמו כן מטעמי נוחות.
- **מערכות מידע** – לכל אגף, לכל תחום, יש מערכות משל עצמו.
- **מנוע חיפוש משולב** – אין
- **גורמים קריטיים מומלצים להצלחה**, מהם לצאת לדרך:
 - לעורר את הנושא. שיהיה שיח במשרד עליו. להבהיר החשיבות.
 - פרסום נהלים והנחיות – כך כל העובדים ידעו שעליהם לשמור ידע ואיך לעשות כן.

* המידע נתקבל מיחידת הביקורת הפנימית במשרד הבינוי והשיכון, שביצעה גם ביקורת בנושא.

- מינוי בעל תפקיד, שיקדם את התחום, שירכז את התחום (לאו דווקא תקן נוסף).

המלצות שניתנו בדוח הביקורת:

- * לגבש אסטרטגיה בנושא
- * לבנות תיקי חפיפה
- * שימור ידע פורשים – עובדים ותיקים עוזבים עם ידע רב. חוזרים/מועסקים כיועצים. הפסד כפול.
- * שימוש רק בדוא"ל משרדי.
- * למנות מומחי תוכן ביחידות השונות.

מסיכום סקירת שלוש המשרדים עולה שהנושא על שלל היבטיו טרם הוטמע לחלוטין במשרדי ממשלה אלו. במשרד הרווחה יש דגש על קהילות ידע, במשרד המשפטים הנושא מטופל לעומק בהיבטים רבים ובמשרד הבינוי והשיכון החלו לבנות תיק חפיפה.

כולם מסכימים שהתרבות הארגונית (כמו במחקרים שהובאו בתחילת דוח זה) היא המפתח להצלחה בתחום, דהיינו שניהול הידע הופך לחלק בלתי נפרד מתהליכים ארגוניים.

פרק ו' - ניתוח הסקר, ממצאים והמלצות מהסקר

1. דרך מקובלת ומועילה (אפקטיבית) לצורך ניתוח, הבנה וקבלת מידע נרחב על נושאים שונים הינה ביצוע סקר. לפיכך, לשם הבנה כיצד מתנהל מערך ניהול הידע ושימורו במשרד, הוכן שאלון בן 20 שאלות, מרביתן שאלות סגורות, כאשר טווח המענה שניתן היה: בין במידה מועטה מאוד ועד במידה רבה מאוד. מרבית השאלות התמקדו בתהליכי איתור המידע בתהליכי שמירת הידע ואיתורו כולל שמירת הידע הסמוי. חלק מהשאלות התייחסו להדרכות בנושא וממסקי העברת המידע בתוך האגף ומחוצה לו. כשליש מהעובדים השיבו לשאלון.

2. הערות

מרבית האגפים ענו לשאלון אולם לא כל העובדים באותו אגף השיבו ולפיכך הניתוח בוצע באופן רוחבי – הינו על פי נתוני כלל המדגם ולא על פי יחידה זו או אחרת.

3. אופן ניתוח הסקר

עם קבלת תוצאות הסקר, נמצא שנשאלים רבים בחרו במדד "במידה בינונית" (תופעה זו מוכרת מניתוח סקרים רבים) - ב- 8 מתוך 16 שאלות סגורות מדד זה היה בעל האחוזים הגבוהים ביותר.

לכן, הביקורת מיזגה את המדדים "במידה מועטה מאוד" ו"במידה מועטה" וכן "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד", כאשר המדד "במידה בינונית" שויך לאחד מהמדדים הנ"ל שקיבל את מירב האחוזים. הדבר נועד על מנת לקבל תמונת מצב, שתאפשר הגעה לתובנות וכיווני חשיבה. לצורך הניתוח הביקורת ניתחה את השאלות על פי הנושאים שלהן.

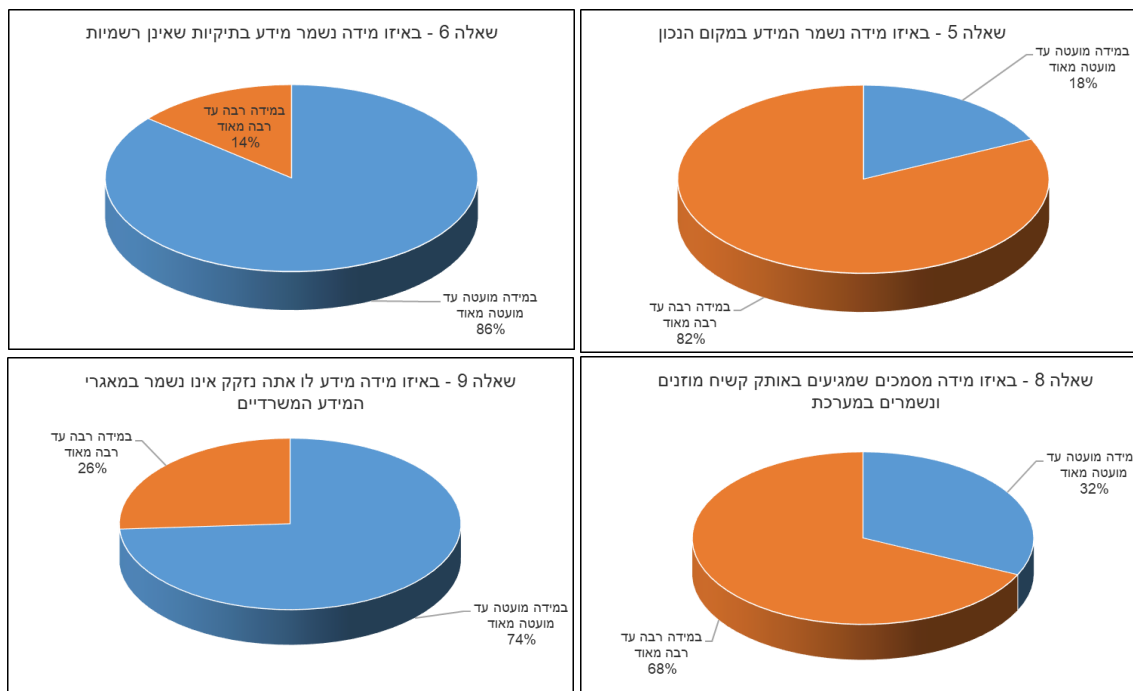
4.1 שמירת הידע ואיתורו

כאמור בפרק המבוא, מטרת ניהול הידע בארגון היא להביא לשיפור ביצועי הארגון ולסייע לו להגשים את ייעודו וחזונו בצורה אפקטיבית ויעילה, באמצעות שימוש מיטבי בנכסי הידע הקיימים בארגון ובאמצעות הבאת ידע חדש מחוץ לארגון העשוי לסייע לארגון במילוי משימותיו. באמצעות ניהול שיטתי ונכון של ידע ארגוני ובניית מנגנוני שיתוף יעילים בין עובדי הארגון, יוצר מצב בו הידע הרלבנטי יהיה זמין וקל לאיתור עבור עובדי הארגון בזמן ובמקום בו הם נדרשים לו לשם ביצוע יעיל יותר של מטלותיהם.

ניתוח הממצאים

א. שמירת הידע

על פי מענה הנשאלים, מרביתם (82%-שאלה 5) סבור שרוב המסמכים והמידע שמור במקום הנכון. הדבר תואם עם התשובות לשאלות "באיזו מידה נשמר המידע בתיקיות שאינן רשמיות" (שאלה 6) ו-"באיזו מידה מידע לו אתה נזקק אינו נשמר במאגרי המידע המשרדיים" (שאלה 9) תאמו את ממצא זה כאשר 86% ו-74% ענו במידה מעטה עד מעטה מאוד. כמו כן, (68%-שאלה 8) השיבו כי מסמכים שמגיעים בעותק קשיח נשמרים במערכות המידע.



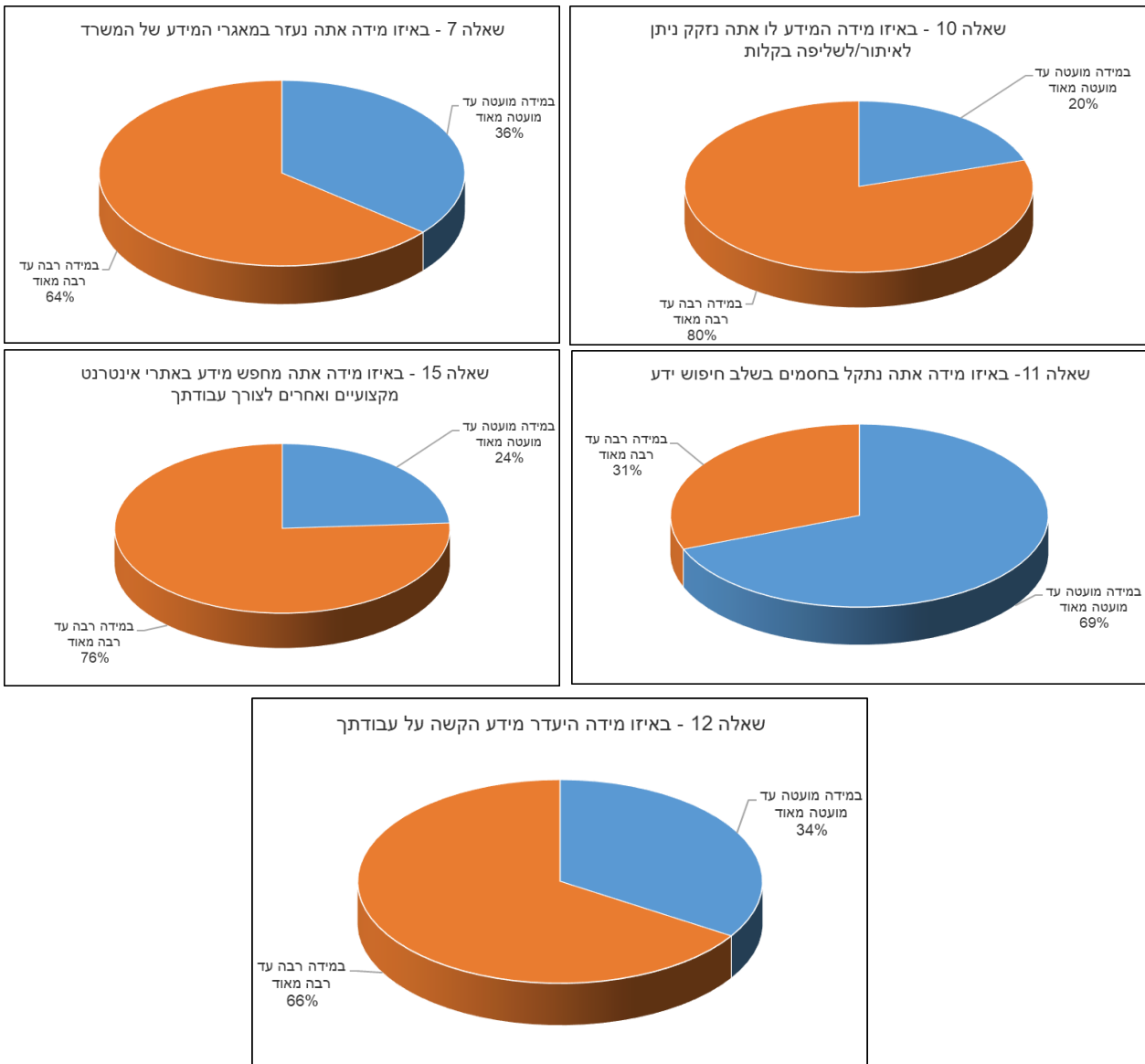
מסקנה

מניתוח התשובות לשאלות, המתייחסות לשמירת הידע עולה, שמרבית המשיבים סבורים, שהמסמכים והמידע נשמרים במקום המתאים. עם זאת, נדרש לחדד את הנהלים היכן נדרש לשמור את הידע לטובת אפקטיביות של משתמשי המידע.

ב. איתור המידע

80% סבורים שניתן לאתר בקלות את המידע לו הם נזקקים (שאלה 10).
 חיזוק לשאלה זו התקבל גם מניתוח המענה לשאלה מספר 11, שלגביה השיבו 69% שאינם נתקלים בחסמים בשלב חיפוש הידע.
 כמו כן, בשאלה 7- 64% השיבו שהם נעזרים במאגרי המידע של המשרד לצורך עיבוד נתונים.

נדגיש שככל הנראה מדובר בקלות שליפת המידע הקיים, אך לא בהכרח באיתור של ידע מקצועי נוסף, חדש לו זקוק העובד לצורך ביצוע עבודתו.
 לגבי חיפוש מידע הנחוץ לעובדים, שאינו נמצא במאגרי המידע הפנימיים (פורטל המשרד או באינטרנט) - 76% ציינו, שהם נעזרים באתרי מידע חיצוניים ובאתרי אינטרנט לצורך עבודתם (שאלה 15). בנוסף, 66% ציינו שהיעדר מידע מקשה על עבודתם (שאלה 12).



מסקנות

למרות שישנם מסמכים ומידע ששמורים במערכת ומרבית הנשאלים ענו שקל להחזיר מידע זה, עדיין כ-76% מהמשיבים נעזרים במאגרי מידע חיצוניים לצורך איתור מידע (שאלה 15). יש בכך הלימה מסוימת עם שאלה 14, ש-85% מהמשיבים העידו שצברו ידע שאינו מתועד (ראו בנוסף בפרק ידע סמוי). מכאן – שחבריהם לעבודה נדרשים לחפש את מבוקשיהם במקומות אחרים. בסתירה מול המענה ש-70% חוו קושי שנבע מהיעדר מידע.

מומלץ לעבות ו/או לפתוח מאגרי מידע נוספים וחדשים במשרד בהתאם לדרישות יחידות מסוימות לצורך עזרה בקבלת החלטות ביצוע מושכלות ומבוססות נתונים.

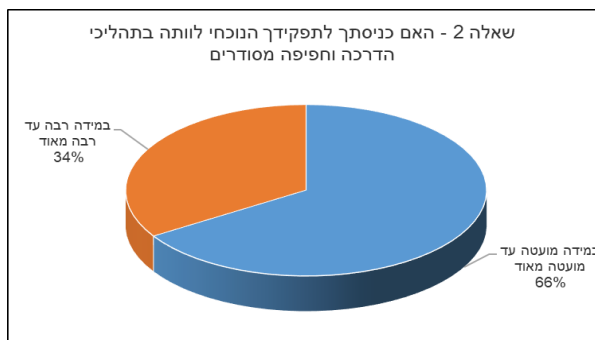
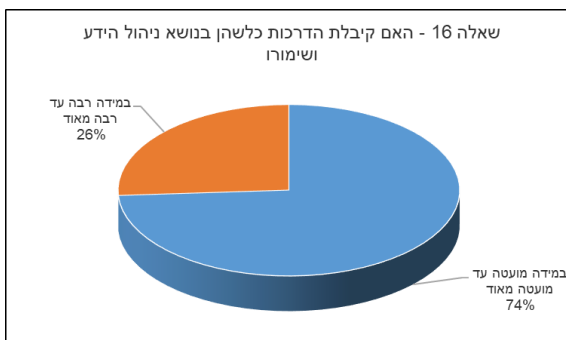
הדרכות 4.2

נושא ההדרכות הוא בעל ערך רב למיומנות העובדים. בכניסת עובד חדש לתפקיד מקובל לבצע לו חפיפה והדרכה על תחומי עיסוק, אחריותו וסמכויותיו; וכן להדריכו לגבי מערכות המידע בהן ישתמש וכיצד יתבצע אופן שמירת המידע ותיעודו ועוד. בהקשר למערכות המידע - הדרכות אלו נדרשות הן לעובדים חדשים והן באופן שוטף לעובדים הקיימים בשל העבודה שהמערכות עוברות עדכונים וחדושים וכן על מנת לרענן ולהזכיר לעובדים את אופן השימוש במערכות אלו.

ניתוח הממצאים

לשאלה "האם כניסתך לתפקיד הנוכחי לוותה בתהליכי הדרכה או חפיפה", (שאלה 2) 66% מתוך הנשאלים ענו במידה מועטה עד מועטה מאוד. כלומר, הרוב לא עבר הדרכה או חפיפה על תהליכי העבודה, אופן התיעוד או שימוש במערכות המידע ביחידתם. בשאלה נוספת - "האם קיבלת הדרכות כלשהן בנושא ניהול הידע ושימורו" (שאלה 16) - 74% מהנשאלים ענו במידה מועטה עד מועטה מאוד, כלומר הרוב העונים לא עברו הדרכה.

בנוסף העובדים התבקשו להשיב בשאלה פתוחה מי הדריך אותם – רק כ-5 עובדים מתוך 78 השיבו על שאלה זו (6 אחוזים) מכאן ניתן להסיק שהיעדר תשובה נבע מכך שמרביתם לא עברו הדרכה וממילא לא יכלו להצביע על הגורם שהדריך אותם.



מסקנות העולות מניתוח השאלון :

- המשיבים ענו שיש חוסר מובהק בהדרכות בנושא שימור הידע.
- מהשאלון עולה שכ- 69% מהנשאלים לא זכו לתהליכי חפיפה והדרכה בעת כניסתם לעבודה כולל הסברים על שמירת המידע ותיעודו.
- גם במהלך השוטף של העבודה, כ- 74% מהנשאלים מצביעים על כך שלא זכו להדרכות בנושא ניהול ושימור הידע.
- נושא הדרכות הינו קריטי במיוחד עקב העובדה שבתשובה לשאלה 14 ש- 85 אחוז מהנשאלים השיבו שהם צברו ידע מקצועי לא פורמאלי שאינו מתועד (שאלה 14).

נהלי המשרד באים לתרגם את המדיניות, תורת העבודה והחוקים הנובעים ממנה לכדי מערכת של כללים, תהליכים שעל פיהם יש לעבוד, סמכויות ותחומי אחריות.

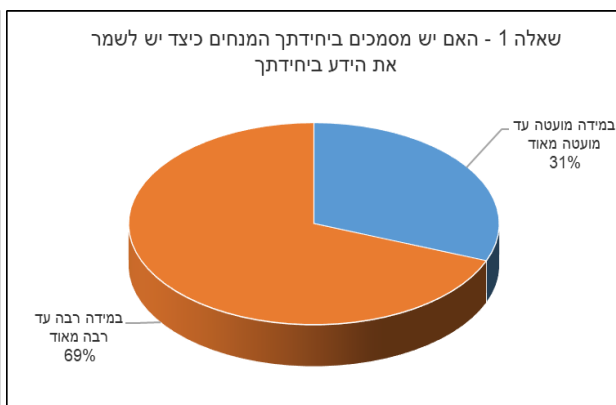
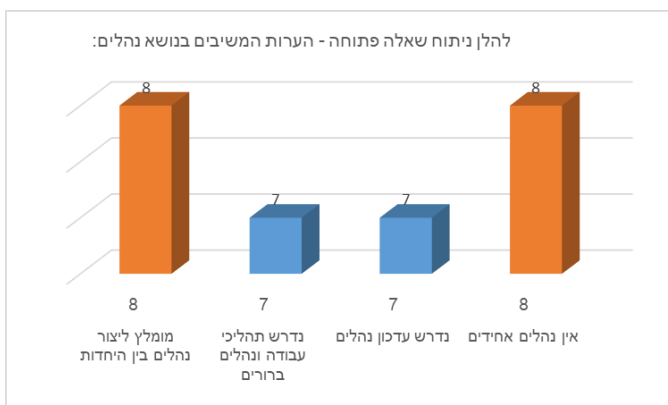
נהלי המשרד מסייעים לאחידות, רציפות, המשכיות העבודה השוטפת לא אחת ישנם עובדים הסבורים שנהלים ו או מסמכי מדיניות כלשהם גורמים לאנשים להתנהל באופן טכנית ללא מעוף ויצירתיות. חשוב להבהיר שנהלים באים לא אחת לקצר תהליכים ולמנוע שונות בדרך טיפול העובדים באותן סוגיות ; יחד עם זאת, לכל כלל יש את היוצא מן הכלל ואת המקרים החריגים שיכולים לעגון בצידו. מכאן שהכללים לא באין למנוע יצירתיות אלא באים להביא לייעול ולשיפור הליכי העבודה ומניעת דיפרנציאציה במקום שאינה נדרשת.

על שאלה מס' (1) - "האם יש מסמכים ביחידתך המנחים כיצד יש לשמור את הידע (לרבות נהלים)", 69% ענו במידה רבה עד רבה מאוד – כלומר קיימים נהלים. עם זאת, מניתוח הערות המשיבים (שאלה פתוחה), ניתן לראות כי יש צורך בעדכון/איחוד הנהלים והפיכתם לברורים יותר, כולל לנהלים המתייחסים לממשקים בין היחידות.

ניתן לקבל חיזוק למסקנה זו משאלות 13, 14.

שאלה 13 - רוב הנשאלים (68%) ענו, שאין תהליכי העברת מידע, באופן שוטף בין היחידות.

שאלה 14 – רוב הנשאלים (85%) ענו, שהם צברו ידע שאינו מתועד.



מסקנות העולות מניתוח השאלון :

- קיימים נהלים, אך הם אינם מעודכנים ו/או אינם כוללים את כל ההנחיות וההוראות הנדרשות.
- הנהלים אינם מתייחסים לנושא ידע סמוי.
- הנהלים אינם מתייחסים לנושא העברת המידע בין יחידות.

ידע סמוי הוא בעיקר ידע הנמצא ברשותו של העובד, מבוסס על ניסיונו, ידיעותיו, מעמדו של העובד ועוד. ידע זה אינו מצוי במאגרי המידע הארגוניים ואינו חשוף לעיני המנהלים והעובדים.

ניתוח הממצאים

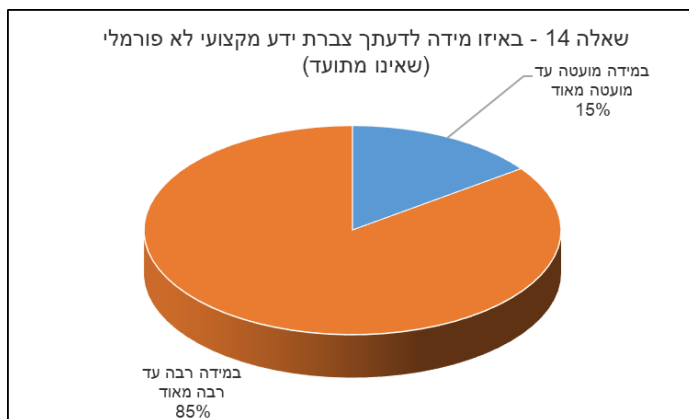
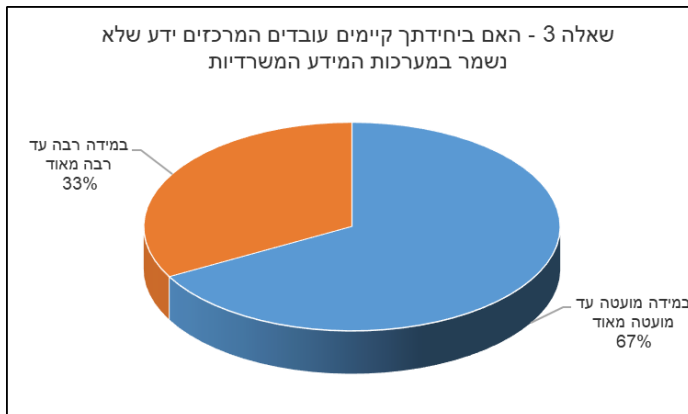
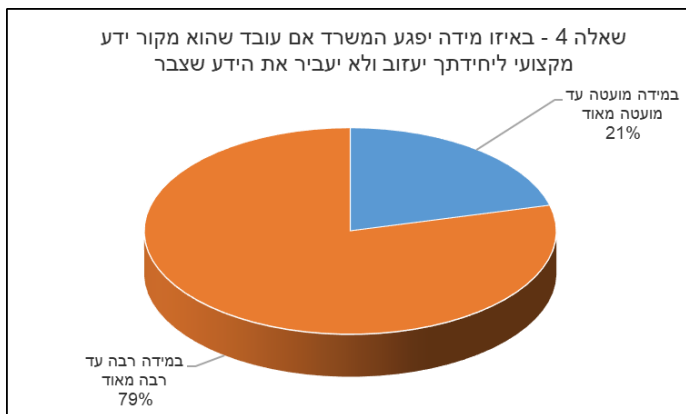
כאמור, מניתוח השאלה 14 ו 15 "באיזו מידה לדעתך צברת ידע מקצועי לא פורמאלי" ו-"באיזו מידה אתה מחפש מידע באתרי אינטרנט ואחרים" - 85% ו- 76% בהתאמה השיבו במידה רבה עד רבה מאוד - כלומר עובדים צוברים מידע שאינו מתועד.

בנוסף, בשאלה "באיזו מידה יפגע המשרד אם עובד שהוא "מקור ידע" מקצועי ליחידתך יעזוב ולא יעביר את הידע המקצועי" – 79% מהנשאלים ענו שהמשרד יפגע במידה רבה עד רבה מאוד.

לשאלה "האם ביחידתך קיימים עובדים המרכזים ידע שלא נשמר במערכת המידע" כ- 67% מהנשאלים ענו במידה מועטה עד מועטה מאוד.

עובדים צברו ידע לא פורמלי רב (ידע סמוי) שאינו מתועד. עם זאת, הדבר עומד בסתירה לכך שמרבית הנשאלים השיבו שיש רק עובדים מעטים כנ"ל ביחידתם; שעזיבתם תגרום נזק. ניתוח אחר – ייתכן שההתייחסות לשאלה זו הינה כללית ולא דווקא מתייחסת לנעשה ביחידת המשיב.

היבט נוסף – ייתכן שעובדים בעלי ידע סמוי קריטי אינם מזוהים ככאלו בארגון.



מסקנות העולות מניתוח השאלון :

- עובדים במשרד צברו ידע סמוי רב.
- מרבית מהנשאלים הצביעו על כך שעזיבתם של עובדים בעלי ידע סמוי עלולה לגרום לנזק משמעותי למשרד.

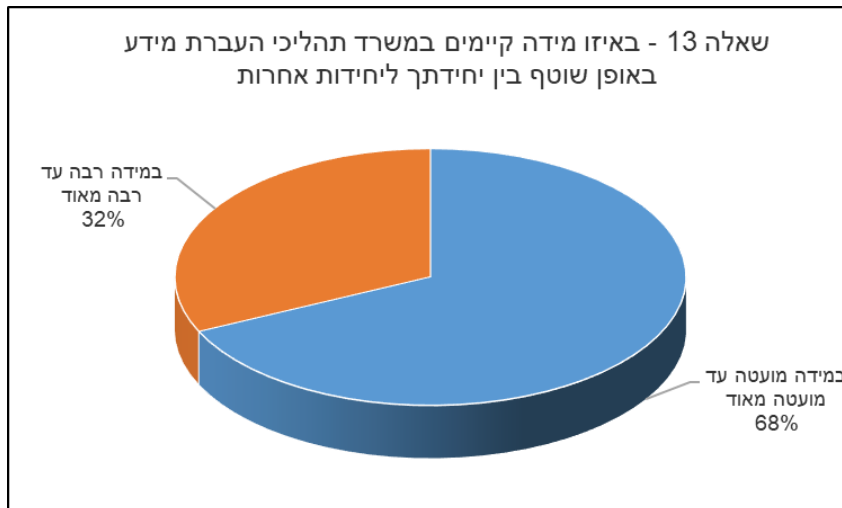
ממשק בין אגפים

4.5

ממשק בין האגפים הוא נדבך חשוב מאוד בניהול הידע – כפי שגם ניכר בספרות ובמחקרים השונים (ראו בהרחבה בפרק סקירה ספרותית). שיתוף פעולה בין האגפים מחויב המציאות על מנת לקדם את העשייה, לייעל אותה ולקצרה. נושא זה יביא לידי ביטוי את יכולת שימור המידע והיכולת הממוחשבת של הארגון. חשוב שהממשק המערכתי יהיה רוחבי בין האגפים כך שיהיו חשופים למידע רחב יותר.

ניתוח הממצאים

בשאלה "באיזו מידה קיימים במשרד תהליכי העברת מידע באופן שוטף בין יחידות ליחידות אחרות" 68% מהנשאלים ענו במידה מועטה עד מועטה מאוד.



מסקנה

ניכר שיש חוסר בהעברת מידע בין האגפים, דבר המוביל בהכרח לאי ניהול ידע נכון ושימורו, וחוסר בניצול מרבי של ידע הנצבר במשרד. או לחלופין בחלק מהאגפים אין עבודה הדורשת ממשקים עם אגפים שונים.

מערכות המידע לניהול ידע הינן כלי חשוב להבטחת שימור וניהול הידע בארגון. ככל שהמערכת מובנת יותר, נוחה יותר לשימוש ומכילה יותר נתונים, כך ניתן להפיק מהן את המיטב. מערכת מידע מותאמת ומקיפה תוכל לסייע בקיצור תהליכים ובהבטחת עבודה יעילה יותר.

ניתוח הממצאים

במשרד ישנן לא מעט מערכות מידע לניהול הידע כאשר מתוך הנשאלים כ- 60% הזכירו את "מערכת סעי"ר" (שאלה 18) כמערכת שהם משתמשים בה לשימור הידע. עם זאת, לא מעט מהנשאלים העידו כי מדובר במערכת מסורבלת, איטית ולא נוחה לשימוש.

בנוסף למערכת זו, ישנן מערכות נוספות (מרכב"ה, "מאנדיי", מערכת לניהול פניות ציבור, מערכת רישוי עסקים "רמה", "מטמון", "זווית מקומית", "מאור", אוטלוק) שבהן נעשה שימוש. ריבוי מערכות מקשה על ריכוז הידע במקום אחד ומכביד הן על שמירה תקינה והן על איתור מהיר ויעיל (מה עוד שכיום אין במשרד מערכת ממוחשבת המאפשרת חיפוש בכל המערכות – מערכת מתכללת).

מניתוח השאלות מהסקר עלה, ש- 74% מהנשאלים מעידים שהמידע לו הם נזקקים נשמר במאגרי המידע (שאלה 9), וכי הוא ניתן לאיתור בקלות ולא קיימים חסמים (80%-שאלה 10).

כמו כן 64% מהנשאלים העידו שהם נעזרים במאגר המידע של המשרד לצורך עיבוד נתונים (שאלה 7).

עם זאת, 66% השיבו שהיעדר מידע הקשה יותר על עבודתם (שאלה 12) כלומר, העובדים נעזרים במערכות המידע, אך הללו אינן מספקות את כל המידע הנחוץ.

כמו כן, 85% השיבו כי הידע המקצועי שצברו לא מתועד (שאלה 14) כאשר 76% מהם נעזרים בכלים כדוגמת אתר אינטרנט למציאת הידע הנדרש (שאלה 15).

ביחס לשאלה 17 – "האם יש ביחידתך מערכות מידע התומכות בשימור הידע" ב- 12 אגפים מתוך 30 האגפים שונים (40%) הנשאלים מאותו אגף ענו שכן וחלקם האחר ענה שלא. כלומר ניתן להסיק שלא כל העובדים באותם אגפים מודעים למערכות המידע הקיימות באגף, או שיש פערים בתפישת העובדים עד כמה מערכות המידע הקיימות באגף תומכות בתהליכי העבודה.

להן כמה דוגמאות שהנשאלים כתבו, בשאלה הפתוחה 21 :

"המערכות שהמשרד רוכש הינן כבדות ולא נגישות. ריבוי המערכות מקשה..(מחוז מרכז)"

מערכת שימור הידע המשרדי לא רלוונטית ומיושנת. אני נעזרת באופן שוטף בכלים חיצוניים (אגף בכיר תכנון ופיתוח הון אנושי ברשומ"ק).

המשרד חייב לשים דגש על שימור ידע ארגוני, הנושא לא מוסדר ופוגע ביכולת שלנו כמשרד, לקבל החלטות מסודרות לצד תיעודן באופן שוטף (אגף בכיר תאגידים עירוניים).

"שימור הידע לוקה בחסר, כל הזיכרון הארגוני נשאר אצלנו וחבל(אגף בכיר עדות לא יהודיות)"

"היחידה זקוקה בדחיפות לתוכנה ייעודית וייחודית כזו שניתן למצוא במשרד אחר בעבודה דמה (אגף בכיר תאגידים עירוניים)"

מסקנות העולות מניתוח השאלון :

- קיים חוסר שביעות רצון ממערכת סעי"ר. יש לבחון האם הדבר נובע מליקויים המובנים בתוכנה עצמה, או שמא העובדים לא מספיק מיומנים לשימוש כראוי בתוכנה או שילוב של השניים.
- קיים ריבוי מערכות הנותנות מענה לצרכי יחידות שונות.
- ייתכן שיש צורך לממשקים בין מערכות שונות (בין האאוטלוק לזווית מקומית כדי לסייע בריכוז הידע ונוחות שימוש אין מערכת אחת המאגדת את כל המערכות ובכך לסייע בריכוז הידע ונוחות שימוש).

4.7 הערות / הצעות לשיפור של המשיבים

במסגרת הסקר, המשיבים העירו הערותיהם בנושא ניהול הידע ושימורו. 28 משיבים ביקשו לציין את הנושאים הבאים, תוך ציון שמדובר בנושא חשוב מאוד:

מערכות המידע/מערכת סע"ר

- מערכות המידע לא רלוונטיות/מתאימות ומיושנות.
- מערכת כבדה, בעייתית, לוקה בחסר ולא נוחה.
- נדרש פתרון דיגיטלי לשלוף ולהזין בקלות נתונים.
- מערכת סע"ר לא מתאימה.
- קושי בסיווג המידע והזמן שלוקח.
- ריבוי מערכות מידע.
- אין נתונים מלפני 2018.
- שמות קבצים לא תקינים.

נהלים

- אין נהלים אחידים.
- ליצור נהלים בין יחידות/אין נהלים אחידים.
- נדרש עדכון הנהלים.
- נדרש תהליכי עבודה ונהלים ברורים.

שמירת הידע

- לא ניתן לשמור מסמכים מעותק קשיח (אין גישה פיזית לכוננים).
- מומלץ לשמור את החומר בתבניות מובנות.
- הידע נשאר אצל העובד (ידע סמוי).

אחידות בין היחידות

- נדרש שימוש אחיד בכל היחידות בפרט נגישות מהמטה למחוזות.

הכשרות/הדרכות

- אין הכשרה מספקת, נדרש תיק חפיפה.

ההצעות לשיפורים נמצאו בהלימה לתשובות בהן הייתה רמת מובהקות גבוהה יחסית (מועטה מאוד או רבה מאוד).

סיכום

חובתו של משרד הפנים לניהול, לשימור ולאחזור המידע הנוצר ומתקבל בו באופן שיטתי ויעיל מקורה בחובות שונות שהוטלו עליו בדיון, והיא אחד מעמודי התווך של עיקרון הרציפות השלטונית והמשילוט. ניהול המידע ואיחזורו באופן תקין נחוצים גם לצורך בקרה והפקת לקחים.

ניהול יעיל של הידע הארגוני טומן בחובו יתרונות רבים הן לארגון והן לעובד:

יתרונות עבור המשרד הינן בעיקר:

- ✓ חסכון בזמן עבודה המושקע בחיפוש אחר מידע רלוונטי כולל חיפוש מומחים ובאחזור מסמכים
- ✓ מניעת עבודה כפולה המתבצעת ביחידות שונות במשרד
- ✓ למידה מניסיון העבר ומניעה של תופעת "המצאת הגלגל מחדש" פעם אחר פעם
- ✓ קבלת החלטות טובות יותר בהתבסס על המידע והידע הארגוני הנצבר
- ✓ התאמת הארגון למציאות המשתנה בעזרת עידוד חדשנות ויצירתיות במשרד
- ✓ השלמת פערי הידע של העובדים הנדרשים להם לביצוע מטלותיהם
- ✓ מניעת טעויות וכישלונות לאור למידה מניסיון העבר

יתרונות עבור העובד הינן בעיקר:

- ✓ הזדמנות לקבלת הכרה והערכה על ניסיונו הנצבר ומומחיותו של העובד
- ✓ יצירה וחיזוק של קשרים עם עמיתים לעבודה סביב נושאים מקצועיים
- ✓ חיזוק הזהות התעסוקתית - פיתוח הידע האישי והמקצועי בתחום העיסוק של העובד
- ✓ אפשרות להיוועצות בעמיתים בנוגע לדילמות מקצועיות במקום להתמודד איתן לבד

המשרד פעל ופועל רבות להכנסת מערכות מידע לקידום המועילות של הפעולות ולהשגת יעדי המשרד.

אגף בכיר לביקורת פנים נפגש עם גורמי המקצוע במשרד האמונים על הנושא וכן למד כיצד הנושא מתנהל בשלושה משרדי ממשלה, לצורך קבלת דרכי פעולה אפשריות בתחום. הביקורת מצאה שהמשרד קידם חלק מהיעדים בתחום הגם שאין הנחיות מפורשות של הנציבות, באשר לבעלי תפקידים בנושא. עדיין נדרש לבצע כברת דרך בתחום, על מנת שמערכות המידע בכלל, והמידע המתקבל והנצבר בפרט יישמרו וינהלו בצורה אפקטיבית לקידום יעדי המשרד.

אנו תקווה כי דוח זה והמלצותיו יהיו לעזר למקבלי החלטות במשרד לקבלת החלטות אפקטיבי לקידום הנושא.

נספח א' - יישום תיקון הליקויים מדוח מבקר המדינה בנושא ניהול הרשומות

ניהול רשומות אלקטרוניות ושימורן במשרד הפנים

"במשרד הפנים מועסקים כ-900 עובדים (לא כולל עובדים במיקור חוץ) המייצרים מדי יום מידע אלקטרוני רב המתעד את פעילותו הענפה של המשרד. מנהלי משרד הפנים ועובדיו מנהלים את מסמכיהם במערכת "מאור" שפותחה בשנת 1998.

בביקורת הקודמת בדק משרד מבקר המדינה אם המערכת הממוחשבת ששימשה כמה משרדי ממשלה, ובהם משרד הפנים, אפשרה להם למלא אחר דרישות חוק הארכיונים והתקנות שהותקנו מכוחו. כמו כן, נבדקה באותם המשרדים הכשרתם של העובדים האמורים לטפל ברשומות האלקטרוניות. בממצאי הביקורת הועלה כי במשרדים שנבדקו קיימות מערכות שונות לניהול מסמכים, ולמעט מערכת "נשר" המופעלת במשרד החוץ, הן אינן עונות על דרישות חוק הארכיונים. עוד הועלה כי מסמכים אלקטרוניים שעל המשרדים לשמור לצמיתות אינם מועברים לארכיון המדינה. זאת ועוד, כאשר משרד מתנהל ללא כללים לניהול רשומות אלקטרוניות, אחזור המסמכים מותנה לעתים באיתור העובדים שיצרו אותם או שלפעמים הם כלל לא ניתנים לאחזור.

בביקורת המעקב בדק משרד מבקר המדינה באיזו מידה תוקנו במשרד הפנים ובנש"ם כמה מהליקויים שהועלו בביקורת הקודמת.

הוראות בעניין ניהול רשומות אלקטרוניות

קביעת כללי עבודה לניהול רשומות אלקטרוניות במשרד הפנים

בביקורת הקודמת בדק משרד מבקר המדינה כיצד פעלו גופי המטה בממשלה בנושא ניסוח כללים מינהליים לעובדים בכל הנוגע לניהול רשומות אלקטרוניות ומה היו פעולותיהם לתיקון הליקויים שהועלו בתחום זה. מפגישות שקיימו נציגי משרד מבקר המדינה התברר שגם משרד הפנים פועל ללא נהלים בתחום הרשומות האלקטרוניות.

משרד מבקר המדינה העיר בביקורת הקודמת כי "מן הראוי שאת ההוראות לניהול מסמכים אלקטרוניים המשרתים את צורכי משרדי הממשלה יכינו גורמי המטה בממשלה - הנציבות והגנזך... על גופי המטה לגבש נוהל עבודה אחיד ומחייב לניהול הרשומות ושימורן. על סמך נוהל כללי זה יגבש כל משרד נוהל פנימי על פי מבנה המשרד וצרכיו הייחודיים. עם זאת, במציאות שבה סיכומו של הנוהל הממשלתי מתמשך כבר זמן רב, נדרשות ההנהלות של משרדי הממשלה לנסח כללי עבודה זמניים כדי לצמצם את הנזק האפשרי מההנהלות ללא תשתית נורמטיבית".

ביקורת המעקב העלתה שהליקוי שעלה בדוחות הקודמים נותר בעינו. במשרד הפנים עדיין קיימות הוראות לניהול רשומות, הנוגעות רק לחומר ארכיוני פיזי ולא אלקטרוני, והוא עדיין לא גיבש נוהל שעניינו ניהול רשומות אלקטרוניות ושימורן. יצוין כי במאי 2015 פרסם סמנכ"ל המשרד הודעה לעובדי המשרד שעניינה ניהול רשומות אלקטרוניות במערכת הממוחשבת. הודעתו של הסמנכ"ל הייתה כללית ולא יכלה לשמש נוהל מנחה שניתן לפעול לפיו. הסמנכ"ל גם ציין בפני משרד מבקר המדינה כי אין במשרד הפנים נוהל המסדיר את נושא שמירת מסמכי הדואר האלקטרוני.

בתשובתנו מדצמבר 2015 מסר משרד הפנים למשרד מבקר המדינה כי "הסמנכ"ל מינה צוות לכתובת נוהל מפורט בנושא... הצוות יגיש את טיוטת הנוהל במחצית ינואר 2016, וזאת לאור הערת המבקר כי ההנחיה שפורסמה על ידי הסמנכ"ל במאי 2015 בדבר החובה לשמר רשומות אלקטרוניות באמצעות מערכת המאור אינה מספקת".

משרד מבקר המדינה רואה בחומרה את העובדה שבמועד סיום ביקורת המעקב משרד הפנים עדיין מנהל באופן מאולתר את הרשומות האלקטרוניות, לרבות מסמכי הדואר האלקטרוני של כל עובדיו. בהיעדר נהלים המבטיחים את אחידות הטיפול ברשומות האלקטרוניות אין ניתן לדעת באיזו מידה, אם בכלל, תויקו הרשומות האלקטרוניות ביחידות השונות ומה טיב שימורן. לנוכח האמור לעיל, על מנכ"ל משרד הפנים לוודא כי הוועדה שמינה הסמנכ"ל תפעל בהקדם לכתובתם ולהטמעתם של נהלים ברורים בתחום זה.

כחלק מהפקת הלקחים שנעשתה במשרד, פורסם נוהל מפורט בנושא שמירת מסמכים אלקטרוניים.

הכשרת מנהלת הרשומות במשרד הפנים: בביקורת הקודמת צוין כי רוב משרדי הממשלה עסקו רק בניהול הרשומות הפיזיות. צוין כי גם הממונה על הנושא במשרד הפנים ציינה לפני נציגי משרד מבקר המדינה שאין בידיה ידע מקצועי שיאפשר לה לנהל רשומות אלקטרוניות.

ביקורת המעקב העלתה כי המצב לא השתנה. במשרד הפנים מועסקת רק עובדת אחת הממונה על הרשומות והיא משרתת את המשרד על כל מחוזותיו. מדובר בעובדת ותיקה העוסקת אך ורק בתחום הרשומות הפיזיות ואין לה כל הכשרה בתחום הרשומות האלקטרוניות.

משרד מבקר המדינה מעיר שגם בחלוף כחמש שנים ממועד פרסום החוזר טרם הוכשרו עובדים במשרד הפנים לעסוק בנושא ניהול רשומות אלקטרוניות ושימורן. כפועל יוצא, משרד הפנים חסר גורם מנחה, מטמיע ומפקח האחראי לנושא ניהול רשומות אלקטרוניות ושימורן, והתנהלות זו אינה עומדת בדרישות הדין.

משרד הפנים מסר בתשובתו כי "לאור העובדה כי ממונת הרשומות במשרד הפנים אינה מוכשרת לטיפול ברשומות אלקטרוניות... הסמנכ"ל מינה עובדת באגף בכיר מערכות מידע לטיפול בתחום".

לדעת משרד מבקר המדינה, על משרד הפנים ליזום הכשרה מתאימה לעובדי מערך הרשומות במשרד, שיעסוק בטיפול בכל הרשומות, פיזיות ואלקטרוניות כאחד. על נש"ם לנתח את הסיבות שהביאו לכישלון המכרז לביצוע קורס הדרכה ייעודי בתחום הרשומות האלקטרוניות שפרסמה בשנת 2012, ולנקוט פעולות נוספות כדי להוציא לפועל קורס שיכשיר את הממונים על מערך הרשומות לטפל גם ברשומות אלקטרוניות.

מתוך הכרת חשיבות הנושא, הטיל סמנכ"ל בכיר למינהל והון אנושי על ממונה ארגון ושיטות לעסוק גם בנושא ניהול הידע ושימורו.

מערכת ממוחשבת לניהול מסמכים במשרד הפנים

כאמור, משרד הפנים מנהל את המסמכים האלקטרוניים שלו במערכת מאור. הביקורת הקודמת העלתה שמערכת מאור אינה עומדת בדרישות הפונקציונליות שעל מערכת ניהול מסמכים למלא. דבר זה מקשה על המשרד לקיים את הוראות חוק הארכיונים ותקנותיו. בהמשך לממצאי הביקורת הקודמת השיב משרד הפנים בשנת 2010 למשרד מבקר המדינה כי הוא מודע לכך שהמערכת אינה עומדת בכל הדרישות, אך "כרגע אין אפשרות לשנות את המערכת [מאור] לאור בניית מערכת סע"ר".

ביקורת המעקב הועלה כי לפי מסמך סיכום תקציבי משנת 2010 התחייב משרד הפנים להשתתף בתהליכי אפיון והקמה של מערכת סע"ר ובהטמעתה כבר בשלב הראשון שלה. נמצא כי אף שחלפו חמש שנים מאז שהוכן המסמך האמור, מאז הביקורת הקודמת ומאז תשובתו של משרד הפנים משנת 2010 שלפיה אין כל טעם בהפעלת מערכת חדשה מכיוון שהמשרד התחייב להצטרף לפרויקט סע"ר, טרם התחיל משרד הפנים בפעילות מעשית במטרה לעבור ממערכת מאור למערכת סע"ר ולא עמד בהתחייבותו האמורה. לפי דברי הסמנכ"ל מאוקטובר 2015, פניית מטה התקשוב הממשלתי בעניין "היערכות לרכישה והטמעת מערכת ניהול תוכן ארגוני ECM במסגרת פרויקט סע"ר" התקבלה במשרד הפנים ביוני 2014, אך המשרד לא ענה לפנייה זו. באוקטובר 2015 מסר הסמנכ"ל למשרד מבקר המדינה כי יישום מערכת לניהול מסמכים תהיה אחד הפרויקטים המרכזיים בתכנית העבודה של אגף מערכות מידע לשנת 2016.

משרד מבקר המדינה מדגיש כי המשך דחיית יישום מערכת סע"ר במשרד הפנים משמעו המשך אי-קיום הוראות החוק, לכן על מנכ"לית המשרד לזרז את הפעולות ליישומה.

בתשובתו מסר משרד הפנים כי "פרויקט הטמעת מערכת לניהול מסמכים שולב בתכנית העבודה של אגף בכיר למנהל לשנת 2016 ובכוונת הסמנכ"ל הבכיר למינהל לוודא ביצוע המשימה".

משרד מבקר המדינה מעיר כי על מנכ"לית משרד הפנים לפעול לאלתר כדי להבטיח ניהול תקין של רשומות אלקטרוניות במשרד ושימורן. ראוי שהדבר ייעשה באמצעות מערכת ממוחשבת מתאימה שתבטיח יעילות (שכן זמינות חומר מסייעת בהליכי קבלת החלטות), צמצום סיכונים העלולים להיווצר מתקלות למיניהן היכולים לגרום לאבדן רשומות, נגישות לרשומות באמצעות תבחינים לאיתורן ועמידה בדרישות הוראות הדין בעניין ניהול רשומות אלקטרוניות ושימורן.

מערכת הסע"ר בשימוש כלל יחידות המשרד החל משנת 2018 לצורך שמירת מסמכים אלקטרוניים.

נספח ב' - מקורות לסקירה ספרותית

Barrier	Description
Internal focus	Organizations either fail to find or reject ideas and information from outside – the so-called “not invented here” syndrome.
Lack of credibility	Information sources, recommendations, and reports are perceived as political or biased and not taken seriously.
Secrecy	A need-to-know culture prevents people from developing a general perspective on important decisions and denies access to information required for specific situations.
Lack of proper skills	The people involved in the implementation of change are assigned with little regard to training or skill. There is little training or support from experienced people.
Lack of resources	Attempts to implement change are made without providing adequate resources. People are asked to do things „in their spare time“.
Lack of discipline	Management will not kill projects; the process to choose among projects is inconsistently applied; there are many „special cases“.
Lack of strategy	Corporate strategies are either vague vision statements or over-specified long-term plans. Neither provides much guidance. The result: conflicting priorities, and general confusion.
Metrics are misused	Predictions are turned in commitments. Uncertainties are represented by misleadingly precise forecasts. Historical measures are used for punishment rather than learning.
Tendency to oversimplify	Firms face increasingly new situations and systems and less time for really understanding them and developing perspective. Faced with too much data and not enough information, people tend to oversimplify to deal with overload.
People are reluctant to change	The new practices upset the status quo; people move to protect their positions and interests. Making a change leads those who built the current system to feel that they did a poor job.
Power and politics	Loud advocates, fear of accountability, resistance to relinquishing control, fear of being seen as disloyal, and lack of trust all conspire against the implementation of change.

נספח ג' - שאלון ניהול ידע במשרד הפנים

מטרת השאלון למפות את מצב ניהול הידע במשרד הפנים.

יש לענות על השאלות בהתאם לרמת התאימות (תשובה אחת לכל שאלה).

שם היחידה בה הנך מועסק _____

ותק במשרד הפנים? _____

ותק בתפקידך הנוכחי? _____

תורת העבודה בניהול הידע

1. האם יש מסמכים המנחים כיצד לשמר את הידע ביחידתך (לרבות נהלים)?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

משאבי אנוש

2. האם כניסתך לתפקידך הנוכחי לוותה בתהליכי הדרכה וחפיפה מסודרים (לרבות הסברים על תהליכי העבודה ואופן תיעוד המסמכים)?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

3. האם ביחידתך קיימים עובד/ים המרכזים ידע ו/או מידע רב שלא נשמר במערכות המידע המשרדיות?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

4. באיזו מידה יפגע המשרד אם עובד שהוא "מקור ידע" מקצועי ליחידתך יעזוב ולא יעביר את הידע המקצועי שצבר?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

שמירת הידע ומערכות מידע תומכות

5. באיזו מידה נשמר המידע במקום הנכון/המיועד?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

6. באיזו מידה נשמר מידע בתיקיות שאינן רשמיות (ווצאפ, שולחן עבודה, מחשב נייד שאינו מסונכרן עם מערכות המידע המשרדיות וכדו')?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

7. באיזו מידה אתה נעזר במאגרי המידע של המשרד, לצורך עיבוד נתונים, הפקת דוחות סטטיסטיים וכמותיים, הקשורים בעיסוקך?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

8. באיזו מידה מסמכים שמגיעים בעותק קשיח מוזנים ונשמרים במערכת מידע?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

9. באיזו מידה, מידע לו אתה נזקק, אינו נשמר במאגרי המידע המשרדיים?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

חיפוש/איתור מידע

10. באיזו מידה המידע לו אתה נזקק ניתן לאיתור/לשליפה בקלות?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

11. באיזו מידה אתה נתקל בחסמים בשלב חיפוש ידע?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

12. באיזו מידה היעדר מידע הקשה על עבודתך/תהליך קבלת החלטות והפקת תוצרים כלשהם?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

שיתוף ואיתור מידע פנימי

13. באיזו מידה קיימים במשרד תהליכי העברת מידע באופן שוטף בין יחידתך ליחידות אחרות?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

14. באיזו מידה לדעתך צברת ידע מקצועי לא פורמאלי (שאינו מתועד)?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאוד
----------------	-----------	---------------	-------------	------------------

שיתוף ואיתור מידע עם גורמי חוץ

15. באיזו מידה אתה מחפש מידע באתרי אינטרנט מקצועיים ואחרים לצורך עבודתך?

במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
------------------	-------------	---------------	-----------	----------------

16. האם קיבלת הדרכות כלשהן בנושא ניהול הידע ושימורו?

במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
------------------	-------------	---------------	-----------	----------------

17. האם יש ביחידתך מערכות מידע תומכות בשימור הידע?

כן / לא

18. באלו מערכות מידע אתה משתמש כדי לשמר ידע ביחידתך?

19. האם אתה מעודכן באופן שוטף בלקחים מקצועיים המופקים ביחידתך ו / או תהליכים רוחביים שונים החלים במשרד?

כן / לא

20. סמן, האם בשנה האחרונה השתתפת בסוג של פורום להעברת ידע מקצועי?

- כנס כלל משרדי
- דיון עם עמיתים ממשרד אחר
- ישיבת צוות מקצועית
- צוות סיעור מוחות
- ישיבה לא פורמאלית
- אחר
- אם "אחר" נא פרט _____

21. הערות כלליות בנושא ניהול ידע ושימורו, והצעות לשיפור: