לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך לניהול ידע בעמותה

מאי 2009

כותבת ראשית : אורטל שמלץ

צוות כתיבה ועריכה : מירי יעקבי- הורוביץ

שרון לבל

טל ארד

מנהלת מקצועית: גלי סמבירא

פיתוח והפקה: בהט פיתוח הדרכה

תיקוף: פורום מנהלי ידע במגזר השלישי

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

"אני מקווה שבקרוב נתחיל לדבר על המגזר החברתי כמוביל
הזדמנות חברתית גדולה לעסקים. הזדמנות לעסקים לפתח
מנהלים יותר אפקטיביים מאשר כל חברה או אוניברסיטה. זהו אחד
מהיתרונות הייחודיים שהמגזר החברתי יכול להציע - לספק מקום
בו עובדי הידע יכולים ללמוד כיצד לנהל את עצמם"

(drucker,2000)

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

תוכן

נושא	עמוד
מטרת המדריך..	3
פתח דבר..	4
ניהול ידע – מה יוצא לנו מזה ?...	4
רקע..	6
אתגרים...	7
מילון מושגים..	10
גישות בניהול ידע	15
עקרונות עבודה..	15
מרכיבי ניהול הידע...	17
תהליך עבודה...	19
מיידי זול ופשוט..	29
מערכות מידע...	38
סיכום...	48
מקורות מידע ברשת..	50
ביבליוגרפיה...	51
נספחים	52
נספח א' – שאלון איתור צרכים	52
נספח ב' – הערכת אתרים	55
נספח ג' – מבנה תיק חפיפה	57

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

מטרת המדריך

המדריך מיועד למנהלים/ות ולמובילי/ות תחום ניהול הידע בעמותות. מטרת המדריך הנה להמשיג את התחום על רקע המאפיינים והצרכים הייחודיים של ארגוני מגזר שלישי (להלן "עמותות") ולהקנות למנהלים/ות כלים להובלת תהליך ניהול הידע בעמותה. המדריך כולל הגדרת מושגי יסוד וגישות מרכזיות בניהול ידע ומציע תהליך עבודה לפיתוח והטמעת פתרונות, כולל פירוט של פתרונות אשר ניתן לממשם בעמותה ללא הוצאות תקציביות גדולות ומכיל דוגמאות הממחישות את היישומים השונים של הכלים בעמותות.

מה עושים עכשיו?

1. ממנים בעל/ת תפקיד מתוך מטה העמותה שתפקידו/ה להוביל את תחום ניהול הידע – "מנהל/ת הידע". רצוי למנות דמות הבקיאה בתחומים ובתהליכי העבודה של העמותה, וכמובן בעלת מוטיבציה לעסוק בנושא.
2. קריאת המדריך ע"י מנהל/ת הידע של העמותה.
3. הגדרת התחומים בהם נדרשת העמותה לשפר או למסד את תהליכי ניהול הידע, והגדרת שלבי הפעולה.
4. להתחיל לעבוד !!!

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

פתח דבר

קרה לך שרצית להפיק דוח המתאר את פעילות העמותה וגילית שחסרים נתונים? קרה לך שחיפשת את הטופס עליו יש להגיש בקשה לתרומה ולא מצאת, למרות ששמרת אותו מספר פעמים?
חשבת מה יקרה כאשר רכזת המתנדבים תצא לחופשת לידה יחד עם כל הידע על גיוס המתנדבים?
אם התשובה על שאלות היא כן, אז עליך להמשיך ולקרוא ב"מדריך לניהול ידע בעמותה". המדריך נועד לסייע לך להבין כיצד יש לנהל את הידע הארגוני של העמותה, כך שהמידע יהיה זמין לבעלי תפקידים בארגון, בזמן הנכון ובהקשר הנכון.

ארגוני המגזר השלישי הם מה שמכונה ארגונים "עתירי ידע", ארגונים אשר ליבת העשייה שלהם מושתתת על מידע וידע מקצועי. מרבית הארגונים פועלים על בסיס מתנדבים/ות המבצעים/ות את הפעילות המקצועית של העמותה לפרק זמן ממושך, ומכירים/ות את מקבלי ומקבלות השירות בשטח על מאפייניהם וצורכיהם. ידע רב נצבר אודות מקבלי/ות השירות, וכן מתפתחות שיטות פעולה בשטח. לידע הנ"ל ישנה חשיבות מכרעת בניהולה של העמותה וביכולתה להתפתח ולתת שירות מותאם לשינויים המתקיימים בסביבה החיצונית והפנימית של העמותה. ניהול הידע הוא תפיסה ניהולית שמטרתה לסייע במיצוי משאבי הידע הגלויים והסמויים של הארגון.

ניהול ידע - מה יוצא לנו מזה?

1. חיסכון במשאבים - מניעת כפל תהליכים, קיצור משכי הגעה למידע ועוד.
2. הגברת השימוש במידע ובידע המקצועי והניהולי הקיים בעמותה.
3. התמקצעות פנים ארגונית – שכלול תהליכי הלמידה של העמותה כארגון ושל בעלי/ות התפקידים כפרטים.
4. מיצוב העמותה כמובילה בתחומים המקצועיים בהם היא פועלת – שימוש ופיתוח הידע המקצועי, אשר יסייע לעמותה להתמקם כמובילה בתחומה בשוק (במתן שירות מקצועי, בפיתוח מתודולוגיות עבודה מקצועיות, בעלת אנשי מקצוע מובילים בתחומם וכד').

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

5. ניהול אפקטיבי - תהליכי קבלת ההחלטות, מבוססים על ידע מהימן, עדכני וזמין. הגברת המחויבות של המתנדבים/ות והעובדים/ות המומחים בתחומם - "עובדי ידע", לעמותה. חיזוק הקשר עם מקבלי/ות השירותים והתורמים/ות באמצעות הנגשת מידע ומכוונות לצורכיהם/ן.

רקע

ארגוני המגזר השלישי, על אף שאינם מתקיימים לשם מטרות רווח, פועלים בשוק תחרותי "הנלחם" על משאבים ולקוחות ככל ארגון אחר. תחרות זו מביאה להשפעה גוברת של הסביבה על העמותות. יכולת שרידותם של הארגוניים החברתיים תלויה ביכולתם לתת מענה לרצונות ולצרכים של בעלי עניין בסביבת הארגון – פנימיים וחיצוניים. בתוך שוק תחרותי זה ניהול הידע מהווה יתרון משמעותי של העמותה על פני עמותות אחרות ועסקים מתחרים. תרומתו של ניהול הידע ניכרת בהגברת היעילות, האפקטיביות ויכולת הלמידה הארגונית. ניהול הידע מאפשר לארגון להיות גמיש ולהתאים את עצמו נוכח השינויים המתחוללים מחוץ לעמותה ובתוכה. תפיסה ניהולית זו רווחת בקרב עסקים, ומהווה סטנדרט לעבודה ניהולית איכותית. לא פעם, ישנה ציפייה מהארגוניים החברתיים לעבוד על פי סטנדרטים ניהוליים דומים. ניהול הידע הוא דוגמא לתפיסה ניהולית אשר רלוונטית לניהולו של כל ארגון המבקש להתקיים בעולם תחרותי.

ארגוני השטח, תורמים/ות וקרנות, והציבור בכללותו חייבים שתהיה להם הנגישות להעריך את המידע על הדרך בה מנוהלת העמותה - ניהול הכספים, הסתייעות בתורמים, השקעת כספים והגדרת סדרי עדיפויות (Lumarda 2001). מחסור בנתונים מעודד מקבלי ההחלטות להסתגל ולקבל החלטות אינטואיטיביות כך שהניהול המקצועי הנדרש נפגם. בעוד מלכ"רים בעולם נסמכים על נתונים אמינים בבואם לקבל החלטות הרי שעמותות בארץ מתקשים לעמוד בסטנדרט זה (לימור, 2004). חוסר אקטיביות ביצירת נגישות לידע מגדילה את חוסר האמון כלפי הארגון. הארגון צריך להוביל את הרוח של חשיפת המידע לקהילה (Lumarda 2001). הזמינות של הנתונים והמידע מאפשרים לארגון להעריך את פעילותו ביחס למטרותיו וביחס למציאות המשתנה סביבו. עמותה אשר יש לה נגישות גבוהה למידע ומבצעת תהליכי הערכת מידע, מגדילה את היתרון היחסי שלה ביחס לארגונים מתחרים שאינם מבצעים תהליכים של למידה ארגונית המבוססת על מידע וידע.

"ניהול הידע" היא גישה ניהולית אשר בשילוב עם תהליכים נוספים בארגון תומכת בבניית יכולות של ארגון לומד, כתפישת עולם וחשיבה אסטרטגית ולא רק כתגובה לפער או לחוסר

מסוים. בספרות הגדרות רבות למונח "ניהול ידע", אחת ההגדרות המקובלות, היא של 2003,Bergeron : "ניהול ידע הוא הפרקטיקה של ניצול מרבי של ההון האנושי ומקורות המידע בארגון, ביעילות, חדשנות, מהירות ואפקטיביות של קבלת החלטות, על מנת להשיג יתרון תחרותי בשוק ואת מחויבות הלקוח לארגון".

הידע הארגוני, הוא תוצר של אינטראקציות בין אנשי הארגון. כלומר, התנאי להתהוות של ידע בארגון הוא קישוריות גבוהה בין אנשי הארגון, ופוטנציאל גבוה של אינטראקציות ביניהם (חמיש, 2006).

דרוקר שם דגש על תרבות הידע והשירות בארגון. תרבות הארגון מדגישה את הלמידה המתמשכת והשיתוף בידע בין העובדים/ות, התורמים/ות, עמותות אחרות והקהילה. על-פי תיאורו (2000) העובדים/ות במגזר השלישי מהווים עובדים מסוג "עובדי ידע": "אנשים בעלי ידע אשר לוקחים אחריות להפוך עצמם למובנים ע"י אנשים שאינם בעלי בסיס ידע דומה". תהליך זה של העברת ידע בארגון, "דורש שאנשים ילמדו, ועדיף מוקדם ככל האפשר, כיצד להטמיע בעבודתם ידע ייחודי מאזורים ודיסציפלינות אחרות". (2001 Lumarda).

מנקודת ההשקפה של הזרם המרכזי של ניהול ידע, הידע מאוכסן בתוך ראשיהם של אנשים בארגון, לרוב בצורה סמויה, והוא יכול להפוך לנכס של הארגון רק כאשר הוא ממוצה מתוך ראשיהם ומאוכסן בדרך כלשהי (מדיה מגנטית, או אחרת) כידע גלוי. *לדוגמא: בעל/ת תפקיד מבצע/ת תהליך עבודה על פי רצף מובנה שבזכותו הוא/היא מגיע/ה לתוצאות יעילות ואפקטיביות של העבודה. היכולת להעביר את הידע מסמוי לגלוי היא היכולת לתעד את תהליך העבודה בצורת מדריך, טפסים, נהלים וכד' הנגישים לשאר העובדים/ות בעמותה.*

מנקודת המבט האחרת, זו של מדע המורכבות, ידע הוא תמיד תהליך של התייחסות מגיבה, שאי-אפשר למקם אותה בתוך ראשו של הפרט ואז למצות אותה ולהפוך אותה לנכס ארגוני. ידע הוא עצם הפעולה של שיחה בין אנשים, ולכן, ידע חדש נוצר, כאשר משתנים אופני הדיבור ודפוסי היחסים בין האנשים. במובן זה, פעולת האכסון תופסת רק את האספקטים הטריוויאליים של הידע. נכסי הידע של הארגון נמצאים בתבניות יחסי הגומלין שבין חבריו, והם נהרסים כאשר היחסים הללו נהרסים (Stacey, 2000). *לדוגמא: פעולת ניהול ידע שתומכת בפעולת ההידברות בין אנשים עשויה להיות פורום המתכנס אחת לתקופה לשם החלפת דעות, פורום מקוון ברשת הארגונית וכד'. עצם מתן האפשרות לאנשים לשוחח ביניהם במסגרת העבודה המקצועית תאפשר יצירה של ידע חדש.*

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

ניהול הידע נועד לסייע לארגון ולמנהלים/ות לקבל החלטות ולבצע את הפעילות המקצועית בהתבסס על מידע וידע מושכל. מכאן, האתגר המרכזי הוא למצות את הידע המאוכסן בראשיהם של האנשים ולהפכו לנכס של הארגון ע"י אכסונו כידע גלוי ונגיש. ניהול הידע משלב מימדים תרבותיים (שיתוף בידע, למידה ארגונית וכד') לצד תהליכים ומנגנוניים ניהוליים. ניתן לנהל ידע באמצעות כלים טכנולוגיים כגון: אתר אינטרנט ואינטראנט, פורומים מקוונים, בלוגים, יומנים משותפים, מערכת לניהול מסמכים ועוד, אך ישנם כלים רבים לניהול ידע שאינם מושתתים על טכנולוגיה, כגון: פורומים פרונטאליים, תבניות מסמכים, תהליכי הפקת לקחים, ניהול תהליכי כניסה וסיכום תפקיד וכד'. תהליך ניהול הידע והמנגנונים השונים מפורטים במדריך באופן המאפשר לממש אותם הלכה למעשה בתום קריאתו ובהקשר הייחודי של ארגוני המגזר השלישי.

אתגרים

בתהליך ניהול הידע הארגוני קיימים מספר אתגרים מרכזיים:

1. **שינוע מידע**- הידע אינו מובנה, אין מפתוח של המידע, דבר המקשה על תהליכי זרימת המידע בארגון. *לדוגמא: בעמותה הדבר יכול לבוא לידי ביטוי בחוסר אחידות בניהול רשימות התורמים/ות ומועדי הגשת בקשות לתרומה, תיעוד לא שיטתי של פעילות העמותה, חוסר בהירות לגבי העברת מידע בין גורמים שונים בעמותה וכיו"ב.*

לעיתים הקושי בשינוע המידע נובע מפערי ידע ברמות שונות, לא פעם העובד/ת עצמו/ה אינו/ה יודע/ת את אשר הוא/היא יודע/ת ובמקרים אחרים אף אינו/ה יודע/ת את מה שאינו/ה יודע/ת. פערים אלו בידע מקשים על היכולת להגדיר מי בעל/ת הידע, מי זקוק/ה לו ומהן הדרכים היעילות והאפקטיביות ביותר לשנע אותו.

רמות ידע			
ידע חסר		ידע קיים	
לא יודע	לא יודע	יודע	יודע
לא יודע	יודע	לא יודע	יודע

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

בתרשים ניתן לראות כי ישנן 4 רמות המפרטות את הידע של העובדים:

א. <u>"יודע שיודע"-</u> העובד יודע כי הוא בקיא בתחומים X, Y, Z ויודע כיצד לבצעם. רמת ידע שקל לאתרה ולתעדה אותה כך שתהפוך למידע גלוי של הארגון ולא רק של העובד. ניתן לתעד את המידע באמצעות כתיבת מסמכים, מדריכים וכד'. <u>*לדוגמא:*</u> *העובד יודע להדריך עובדים חדשים על נושא ניהול תקציב.*

ב. <u>"יודע שאינו יודע"-</u> העובד יודע כי ישנם נושאים ותהליכים בהם הוא אינו בקיא ואינו יודע כיצד לבצעם. רמת ידע המסייעת לארגון להבחין בין בעלי תפקידים הבקיאים בתחום מסוים לבין אלו שלא. משמש להכשרת כ"א, מינוי מומחי תוכן וכד'. <u>*לדוגמא:*</u> *במבחן שהעובד ביצע הוא טעה בשאלות העוסקות ברכש של ציוד חדש. כעת, ברור כי זהו נושא שעליו להשלים בו מידע מקצועי.*

ג. <u>"לא יודע שיודע"</u>- העובד אינו מודע לכך שהוא בקיא בתחומים מסוימים ומסוגל לבצעם. ידע שקיים ברמה לא מודעת וקשה ללכוד ולתעד אותו. ניתן ללכוד ידע כזה באמצעות תצפית על העובד ותיעוד הפעולות המוצלחות שלו. לאחר מכן ניתן לשקף לעובד תמונת מצב של המיומנויות והתחומים בהם הוא חזק. בשלב זה מתבצע תהליך העברה למודעות אצל העובד, כלומר משלב "לא יודע שיודע" לרמת "יודע שיודע", וכך ניתן לתעד את הידע ביתר קלות. <u>*דוגמא:*</u> *בתצפית על ביצועי העובדת בעת משא ומתן עם ספקים ניכר כי היא מצליחה להפחית עלויות של מוצרים שונים באופן משמעותי. בעת שיחה עם העובדת לאחר התצפית עולה השאלה כיצד הצליחה להפחית מחירים בצורה כה משמעותית, בתשובתה העובדת טוענת שאינה יודעת כיצד מצליחה בכך – אינה יודעת מה היא יודעת לעשות טוב.*

ד. <u>"לא יודע שלא יודע"</u>- העובד אינו יודע מהם התחומים אותם אינו יודע לבצע ולא בקיא בהם. ידע חסר גם לפרט וגם לארגון בדרך כלל בא לידי ביטוי בתחומים בהם לא מתבצעת פעילות רבה בתחום. ניתן לסמן את התחומים באמצעות הצגת כלל הנושאים והמיומנויות הדרושות כדי לבצע את הפעולה ולבחון עם העובד האם יודע או לא יודע לבצע אותן. לאחר מכן ניתן לתקף את רמת הידע באמצעות תצפית על פעולת העובד בתחום. <u>*לדוגמא:*</u> *בתצפית על ביצועי העובד בהפקת חשבוניות מס, ניכר כי זה מבצע באופן שיטתי טעות חוזרת בחישוב המע"מ. העובד אינו מודע לכך שלא יודע לבצע פעולה זאת באופן הנכון.*

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

2. **אוטונומיה**- עובדים/ות אשר אינם מוכנים למסור את הידע שלהם. הדבר נובע בדרך כלל מחשש שהעברת הידע המצוי ברשותם יהפוך אותם ללא נצרכים יותר בארגון. בעמותה הדבר מקבל משנה תוקף מכיוון שעמותה היא ארגון המתבסס על עבודתם של "עובדי ידע" מומחים בתחומם. היכולת של העמותה לעשות שימוש בידע של העובדים/ות היא קריטית לפעילותה המקצועית של העמותה.
לדוגמא: עובדת הנתפסת כמומחית בעיני עצמה ובעיני המתנדבים/ות והעובדים/ות של העמותה, לא תרצה בהכרח לתעד את הידע שלה על גבי מדריכים או נהלים, מתוך חשש כי תיעוד והפצת הידע המקצועי שלה עלולים לגרום לה לאבד את היתרון היחסי שלה ואת יוקרתה כמומחית.
3. **חסכים בטכנולוגיה**- חוסר בתוכנה וחומרה לתמיכה בתהליך ניהול הידע. אתגר זה הוא אחד המאפיינים הבולטים של העמותות בארץ, אך אין הדבר פותר או מונע מעמותה להיות ארגון מנהל ידע. ישנם כלים רבים לניהול הידע, שאינם מושתתים כלל על טכנולוגיה ו/או אינם דורשים תקציבים גדולים (פירוט על כלים שונים התומכים בניהול הידע שחלקם "חינמיים" או זולים מאוד ניתן למצוא בפרק "מיידי, זול ופשוט").
4. **עומס מידע**- מידע רב הנצבר בארגון ומעמיס על עבודתם של בעלי התפקידים השונים (מיילים רבים, מסמכים שאין בהם שימוש יומיומי וכיו"ב). אתגר זה מחייב את העמותה להגדיר באופן ממוקד מהם תחומי הליבה שלה ובכל תחום להגדיר מהו הידע הקריטי שיש לשמר את המידע אודותיו.
לדוגמא: ידע על תרומות ותורמים/ות, תיעוד פעילות הליבה של העמותה, ריבוי טיוטות וגרסאות, ניהול תקציב וכ"א, עומס פרטים על פעילויות העמותה, תיעוד הצלחות וכישלונות וכד'.

ארגוני המגזר השלישי, ככל הארגונים, זקוקים לאסטרטגיה ולפרקטיקה בתחום ניהול הידע, על מנת לממש את המטרות שלשמן הוקמו. ניהול הידע מתקיים לצד מרכיבים רבים בעמותה - מושפע ומשפיע על התרבות הארגונית, תהליכי העבודה, התשתית והטכנולוגיה וכן על עולם הידע המקצועי של העמותה. מורכבותו של התהליך מחייבת עבודה שיטתית ותהליכית המתייחסת לכלל המרכיבים שצוינו לעיל ומצריכה מקצועיות גבוהה בתחום. ניהול הידע ברמה הארגונית, הינו תהליך המתייחס ליכולתם של העובדים/ות והמנהלים/ות להשתמש הלכה למעשה ובצורה מוצלחת ובעיתוי הנכון, במשאבי הידע שלהם ובמשאבי הארגון. באמצעות משאבים אלו יוכלו העובדים/ות לממש את היכולות, המיומנויות והחדשנות של כל פרט

בעמותה ולתת פתרונות אפקטיביים לדרישות הסביבה. כלומר, על העמותה ליצור תהליך המאפשר שימוש אפקטיבי- בחומרי גלם, במשאבים כספיים, בטכנולוגיות, במידע הארגוני המקצועי, במידע על הלקוחות- על ידי כל עובד/ת, על פי דרישות הסביבה, תוך התאמתם למטרות העמותה (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000).

תהליך ניהול הידע בארגון מובל על ידי מנהל/ת ידע, במשרה מלאה או בנוסף על תפקידו/ה, מתוך הארגון או במיקור חוץ. אך, הצלחתו של תהליך ניהול ידע מקיף ומעמיק אינה תלויה רק במקצועיותו/ה של מנהל/ת הידע, אלא במידה רבה תלויה במעורבות המנכ"ל/ית. מעורבות משמעה העלאת הנושא על סדר היום המקצועי של העמותה, קיום ישיבות ייעודיות בראשותו/ה, תגמול עובדים/ות אשר תורמים/ות לתהליך זה ובכל דרך אשר תאפשר למנהל/ת הידע ושותפי התפקיד לממש את התהליך באופן מוצלח בארגון. בהמשך המדריך ישנה המלצה לצמתים בהם המנכ"ל/ית צריך/ה להיות מעורב/ת וכן, הגדרת תפקיד למנהל/ת ידע.

מילון מושגים

אחד הביטויים המובהקים למקצועיות היא שליטה בשפה ובמושגים המקצועיים המרכיבים אותה. שליטה בשפה היא הבסיס הראשון להבנת התחום, היא מסייעת לנו להסביר מדוע אנו עושים את מה שאנו עושים? ומאפשרת לנו לקיים שיח עם אנשי מקצוע נוספים. לכל תחום שפה מקצועית משלו וכך גם לתחום ניהול הידע.

שפה שלמה של מושגים נוצרה בספרות. שפה המאפשרת לנו להבין, לתקשר ולתכנן את פעולותינו בתחום ניהול הידע בארגון. בין המושגים הבולטים נמצא את ההבחנה בין "נתונים, מידע, ידע ותבונה"; "ההון האינטלקטואלי של הארגון"; "ידע גלוי וידע סמוי"; "מוקדי ידע"; מדובר על אסטרטגיה של ניהול ידע ועל פרקטיקה של ניהול ידע; ובהתאם לכך מדובר גם על תרבות ארגונית של ניהול ידע ועל כלים תומכי ניהול הידע כמו מערכות מחשב, תוכנות למיניהן וכד' (חמיש, 2006).

קיימים מספר מושגים רווחים בתחום ניהול הידע בהם נשתמש לאורך המדריך. על מנת ליצור שפה משותפת ולאפשר הבנה של התכנים תוך כדי קריאתם, נפרט את המושגים המרכזיים.

- נתונים- אוסף לא-אקראי של אותות.
לדוגמא: מספרים, אותיות וסמלים.

- מידע- נתונים שימושיים ובעלי משמעות בהקשר מסוים, נתונים שעברו עיבוד ויש להם משמעות בחיי היומיום או בעבודה.
לדוגמא: מסמך המפרט את מועדי הגשת הבקשות לתרומה מקרן מסוימת.

- ידע- מידע שעבר תהליכי עיבוד; הבנה, ניתוח והערכה ואשר ניתן ליישום מעשי.
לדוגמא: היכולת לגייס תרומה בפועל = ידע. התיאור התיאורטי כיצד מתבצע תהליך גיוס התרומה = מידע.

- ידע סמוי (TACIT KNOWLEDGE)- ידע סמוי מורכב בעיקר מידע אישי שהוא לרוב תלוי הקשר ומבוסס על ניסיון אישי ועל כן קשה לתאר אותו תחת מבנה מוגדר. הידע הסמוי עשוי לכלול מודלים מנטאליים, אמונות וכד' שהם כה מושרשים עד כי הם נתפסים אצל בעל/ת הידע כמובנים מאליהם ולכן הוא/היא מתקשה בניסוחם. לפיכך יש קושי בהפיכתו למידע פורמאלי, באחזורו או העברתו משימוש הפרט לשימוש הכלל.
לדוגמא: אם בעמותה ישנה בעלת תפקיד אשר יודעת כיצד לגייס וליצור מחויבות של מתנדבים/ות אך התהליך אינו מתועד על גבי מסמכים או משולב בתהליכי הכשרה ארגוניים, אזי הידע הוא סמוי עבור הארגון.

- ידע גלוי (EXPLICIT KNOWLEDGE)- ידע פורמאלי מבוסס ומאורגן, בעל עקרונות ברורים או מבנה אחיד (דו"ח, תוכנית, תקן, מערך שיעור וכד'). ידע גלוי ומובנה הנגיש לשימוש הוא בעצם "מידע" של הארגון.
לדוגמא: במידה והידע על תהליך גיוס מתנדבים/ות מתועד בארגון והתהליך אינו תלוי רק בזיכרונו של הפרט, אזי הידע (מידע) הופך להיות גלוי בארגון.

- הון אינטלקטואלי- הון אינטלקטואלי הוא סך כל הדברים הידועים לארגון מסוים. תומאס א' סטיוארט מתייחס לשלושה סוגים של הון אינטלקטואלי:

  - הון אינטלקטואלי אנושי- הידע והמידע הטמונים בצוות העובדים/ות, הכשרתם והאינטואיציה שלהם, בדרך כלל מדובר בידע סמוי.
  לדוגמא: ידע של אחד העובדים כיצד לגייס מתנדבים/ות ולהפעיל אותם באופן יעיל ואפקטיבי.

- <u>הון אינטלקטואלי מבני</u>- השיטות והכלים המאפשרים העברה של מידע במהירות לכל חלקי הארגון ומקנה לו יכולת להגיב לדברים מהר ממתחריו והון לקוחות - שיתוף הפעולה בין הארגון ללקוחותיו, המונחה על ידי המטרה המשותפת של בניית עושר.
  לדוגמא: מאגר לקוחות המאפשר לאגור מידע אודות הלקוחות, צרכיהם, הקשרים עם העמותה וכד'. מידע המאפשר לעמותה להתאים את השירותים ללקוח/ה ולטייב את השירות אותו היא נותנת לו/ה.

- <u>הון לקוחות</u>- שיתוף הפעולה בין הארגון ללקוחותיו, המונחה על ידי המטרה המשותפת של בניית עושר (תומאס א' סטיוארט). הון לקוחות מושתת על תפיסה ארגונית שבה הארגון ממסד את קשריו עם הלקוחות באופן המאפשר זרימת מידע מהארגון ללקוח/ה וכן מהלקוח/ה לארגון. שימור ושימוש בידע המתקבל על ומלקוחות מאפשר לארגון לייצר "הון לקוחות", המאפשר לארגון להתאים עצמו לצרכים המשתנים של הלקוח/ה וכן לייצר צרכים חדשים אצל הלקוחות לאור ההיכרות עם התנהגותם.
  לדוגמא: עמותה המציעה מספר שירותים קהילתיים- קבוצת מנהיגות לנוער, צהרון ומועדון קשישים. העמותה עוקבת אחר הצרכים של אוכלוסיות היעד השונות, באמצעות קבוצות מיקוד, תצפיות או כל כלי אחר לאיסוף מידע, ומתאימה את תכני הפעילות, תפריט הארוחות או שעות הפעילות לצרכים ולדפוסי ההתנהגות של מקבלי השירותים.

❖ <u>הון חברתי</u>- מתייחס לנכסים הלא מוחשיים של הפרט הנובעים מהשתייכותו לרשת קשרים חברתית ממוסדת.
לדוגמא: הידע שיש לחברת הנהלה בעמותה הוא סך כל הידע המצוי ברשותה בנוסף לסך הידע המקצועי אשר נצבר בארגון לאורך שנים, בקרב כלל בעלי התפקידים. המונח "סינרגיה" מסייע לתאר את היתרון שהשתייכות לרשת חברתית מאפשרת לחבריה. "רשת קשרים חברתית" יכולה להיות הארגון עצמו, העמותה/הקרן וכד', אך ניתן להסתכל עליה כעל המגזר השלישי כולו. חברת ההנהלה שהיא עו"ד במקצועה תוכל לסייע בייעוץ משפטי, בחיבור למכר שיוכל לכתוב על העמותה בעיתון המקומי או למאפייה שתתרום לחמניות לקייטנה.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

- מומחה/ית תוכן- עובד/ת בארגון בעל/ת ידע מקצועי וייחודי בתחומו/ה. במידה ולארגון אתר או מערכת לניהול תוכן, מומחה/ית התוכן לרוב בעל/ת התפקיד אשר מנהל/ת את תכני האתר.

  לדוגמא: ניתן לאתר את מומחה התוכן באמצעות התשובה לשאלה – למי את/ה פונה כשיש לך שאלה בנושא X? מומחה התוכן הוא בדרך כלל האדם אשר אליו פונים בשאלות שהתשובות אליהן לא מצויות במידע הכתוב בארגון.

- עובד/ת ידע- "עובד בעל דרגה גבוהה של השכלה, מומחיות או ניסיון, אשר החלק הארי בעבודתו קשור ליצירה, הפצה או יישום של ידע" (Davenport ,2005).

- Best practice- תהליכים, שיטות וטכניקות אשר נמצאו כיעילות (מינימום של משאבים) וכאפקטיביות (משיגות תוצאות) ביותר לביצוע משימה מסוימת בארגון. בדרך כלל מושתתות על ניסיון מעשי והוכחו כנכונות על סמך עבודה של מספר רב של עובדים/ות.

  לדוגמא: בעמותה הגיעו להבנה שהקרנות נוטות לתת תרומה כאשר מגישים להן תכנית עבודה המתארת בעוד X שנים כיצד תוכל העמותה לבצע את המשימות באופן עצמאי וללא תלות בקרן או לחילופין כאשר העמותה מציגה התייעלות כללית או נוקטת בשפה עסקית בבקשה לתרומה. התובנות האלה הן תולדה של ניסיון מצטבר של העמותה. שימוש בטכניקות האלה יוביל לצמצום משאבים בהגשת בקשות לתרומה ויגבירו את האפקטיביות של התהליך בגיוס המשאבים.

- זיכרון ארגוני- מרכיבי המידע והידע המצויים בארגון ואינם תלויים בידע או במידע המצויים בידיהם של מספר עובדים/ות. הזיכרון הארגוני בא לידי ביטוי באופן פורמאלי באמצעות: מסמכים, נהלים וכד' ובאופן בלתי פורמאלי כגון נורמות התנהגות.

  לדוגמא: מאגר ממוחשב של מקבלי/ות שירותים מהעמותה (שמות, כתובות, טלפונים), תיקים אישיים של מקבלי/ות שירותים, מאגר של תורמים/ות, תיעוד תהליכי הגשת בקשה לתרומות, תיעוד הפעילות המקצועית של העמותה, הצלחות וכישלונות וכד'.

- ספק/צרכן מידע- בתהליכי זרימת המידע בארגון ישנם בעלי תפקידים אשר תפקידם לספק את המידע הדרוש לביצוע פעולה מסוימת בארגון - אלו הם "ספקי המידע". בנוסף, ישנם בעלי תפקידים אשר תפקידם לבצע פעולות מקצועיות אופרטיביות המושתתות על המידע- אילו הם "צרכני המידע".

  לדוגמא: בעבודה מול משרד ממשלתי, המדינה "מספקת" מידע / מפרט לגבי סוג

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

השירות הנדרש, העמותה הניגשת למכרז היא בשלב זה "צרכן מידע". בהמשך התהליך העמותה הופכת להיות "ספק המידע" לגבי התחום המקצועי או דיווח לגבי התקדמות מקבלי/ות השירותים (עם הגשת הבקשה ופירוט הפעילות שלשלמה דרושים המשאבים) ואילו הקרן הופכת להיות "צרכן המידע". על בסיס הבקשה לתרומה (המידע עצמו) תקבל הקרן החלטות.

❖ <u>כלי BI</u> – " Business Intelligence " ובעברית "בינה עסקית". כלים טכנולוגיים המספקים מידע אמין, עקבי ומובנה על פעילות הארגון. הכלים מאפשרים לתחקר את הנתונים, הנצברים במערכות התפעוליות (מערכות ניהול תקציב, כ"א, רכש וכדו') של הארגון, ולבצע מניפולציות המציגות תמונה כוללת של מצב הארגון לאורך זמן ולאור מדדים מוגדרים. כלי BI עשויים להיות: דוחות, התראות, כלי תחקור, מדדי ביצוע, "לוחות שעונים" או "רמזורים" (תצוגה גרפית של נתונים בתצורת רמזור או שעון המתאר טווחים של הנתונים ביחס לסף תחתון ועליון).

לדוגמא: העמותה מתעדת את התקציב השנתי שלה בהתאם לסעיפים תקציביים, ומאפשרת לכל מחלקה בארגון לנהל את סל התקציב שלה באופן עצמאי. הוגדר כי יש לנצל בכל רבעון 25% מהתקציב השנתי בכל אחד מהסעיפים בכל אחת מהמחלקות. כלי BI יציג עבור כל מחלקה תיאור של אחוז הניצול של התקציב באמצעות שעון/ גרף וכדו'.

דוגמא למסך של כלי BI המציג נתונים באופן גרפי באמצעות שעון, גרף וכדו'.

גישות בניהול ידע

ישנן שתי גישות מרכזיות לניהול ידע, המבטאות את התפיסות והשיטות הרווחות בתחום:

הגישה ה"אמריקאית"- על פי גישה זו ידע נוצר בתהליכי תיעוד ועיבוד נתונים המתבצעים ע"י מערכות ממוחשבות. ארגונים אשר רוצים לנהל ידע נדרשים למערכות ממוחשבות המאפשרות תיעוד של נתונים ומידע ויכולת לבצע תהליכי עיבוד המידע באמצעות דוחות המציגים התנהגויות נורמטיביות וחריגות (לדוגמא כלי BI – ראה פרק מושגים).

לדוגמא: מתוך בדיקה סטטיסטית של סוג התרומות המתקבלות בעמותה ומאפייני התורמים, ניתן לבנות פרופיל של תורמים/ות אשר מעוניינים במתן תרומה לסוג הפעילות שהעמותה מקיימת. פנייה לתורמים העונים לפרופיל תגדיל את הסיכויים של העמותה לקבל תרומה.

הגישה ה"יפנית"- על פי גישה זו ידע נוצר ומועבר אך ורק בין אנשים בתהליך מתמיד של אינטראקציה. על פי גישה זו ארגון אשר רוצה לנהל ידע צריך לאפשר מפגשים בין אנשים במסגרת העבודה ולעודד שיח ופתיחות בין בעלי התפקידים השונים.

לדוגמא: המפגשים יכולים להיות מהסוג ה"פורמאלי" כגון: פורומים, ישיבות צוות וכד' או מפגשים "בלתי פורמאליים" כגון מפגשים חברתיים מחוץ ליום העבודה.

כל גישה מביאה יתרונות ייחודיים למימוש ניהול הידע בארגון. בנייה נכונה של אסטרטגיית ניהול ידע משלבת את שתי הגישות תוך למאפיינים של הארגון מבחינה תרבותית, תקציבית וכד'. תהליך ניהול ידע יהיה אפקטיבי רק אם מתפתחת סביבה פנים ארגונית המאפשרת ל"עובד/ת הידע", להשפיע על החלטות וליישם את הידע בפועל.

עקרונות עבודה

כדי ליצור יתרון מהידע הקיים בארגון ולבצע תהליך איכותי של ניהול ידע יש להקפיד על חמישה עקרונות:

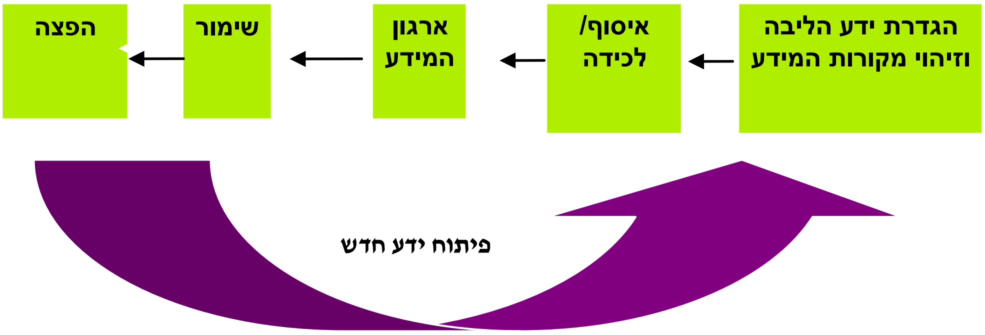
1. אפקטיביות תהליך ניהול הידע- זיהוי מטרות ויכולות הליבה של הארגון ובחינת התחומים בהם ניהול הידע יסייע באופן משמעותי בהשגת המטרות – תהליכים בהם הידע הוא המשאב המרכזי הנדרש לביצוע המשימות.
2. רגישות לסביבה- מימוש היכולת ומיצוי הידע בהתאמה לדרישות הסביבה הפנימית והחיצונית, איסוף ידע והתאמתו לסביבה. שימוש בידע הנצבר בקרב המתנדבים/ות

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

והעובדים/ות של העמותה הנמצאים/ות בשדה וקרובים לצרכים ולדרישות המשתנות של אוכלוסיית היעד, וכן ידע המתפתח בהנהלת הארגון. יש לבצע אינטגרציה של מרכיבי הידע השונים ולהתאימם לאוכלוסיית היעד, תורמים/ות, ועד מנהל, עובדים/ות, מתנדבים/ות וכיו"ב.

3. ניהול תהליכים- ניהול הידע הינו תהליך המשולב בתהליכי הליבה של הארגון, ולא כתהליך נוסף, בעיקר בתהליכים עתירי ידע; תהליכים בהם המידע הוא המשאב העיקרי למימוש התהליך (פיתוח תכניות, יעוץ מקצועי, הכשרה וכד'). על פי עקרון זה, מתבצע מיפוי של תהליכי העבודה המרכזיים בארגון; זיהוי ערוצי זרימת המידע, זיהוי צמתים עתירי מידע וכד'. מיפוי וזיהוי תהליכים אלו מאפשר טיוב של התהליך המקצועי עצמו וגם מסייע בהתאמת כלים למימוש טוב יותר של התהליכים בדגש על מיצוי הידע הקשור לתהליך.

4. ניהול משאבי הידע בארגון- ניהול הידע הוא היכולת של הארגון ללכוד את הידע הקיים בראשם של בעלי/ות התפקידים ולהפכו מידע סמוי, שאינו מפורש ואינו מובנה לידע גלוי, מפורש ומובנה – נכס ארגוני ולא פרטי. תהליך לכידת הידע והפיכתו לנכס ארגוני מחייב את העמותה להגדיר מהו הידע אותו היא רוצה לנהל, ללכוד אותו, לתעד אותו ולארגנו באופן המאפשר את אחזורו, השמשה של הידע ויצירת דיאלוג מקצועי בין בעלי/ות התפקידים השונים, אשר יהווה בסיס לפיתוח הידע, וחוזר חלילה. ניהול משאבי הידע מתייחס לתהליך שיטתי הכולל: איתור המידע והידע, לכידה, שימור וארגון המידע, הפצה ושיתוף בידע, שיהוו בסיס לפיתוח ידע חדש.



5. התפתחות וחדשנות- פיתוח מתמיד ובלתי פוסק של ידע אישי וארגוני, תהליך של שינוי מערכתי ולא אוסף של חידושים. ארגון לומד ומתפתח הוא תנאי להישרדות ולהצלחה לאורך זמן, לאור המציאות התחרותית הקיימת היום בין ארגונים, גם במגזר השלישי. התפתחות וחדשנות מתאפשרת כאשר: ישנה החלטה ארגונית לגבי הרצון להיות חדשנים, כאשר העובדים/ות מצויים בדיאלוג מקצועי מתמיד המפרה ומאפשר התפתחות של ידע

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

חדש, עדכון מתמיד של הידע הארגוני והאישי של כל עובד/ת, למידה שיטתית מתוך נתוני הארגון וכד'.

אחד הגורמים המבדילים ארגוניים להיות מובילים בתחומם, הוא מרכיב החדשנות בעבודה היומיומית של הארגון.

לדוגמא: עמותה שמסייעת לנכים ובעלי מוגבלויות צריכה להתעדכן בתוכניות חדשות שמפותחות בעולם, במטות המקצועיים הרלוונטיים וכמובן, בעמותות אחרות ואף בתחומים אחרים התומכים או משיקים לתחום – טכנולוגיות חדשות, דרכי טיפול ועוד.

בבנייה של אסטרטגיית ניהול ידע לארגון וכן בפיתוח הפתרונות בתחום, יש צורך להתייחס לארבעה תחומים : מידע וידע, תהליכים, תרבות ארגונית וטכנולוגיה/כלים. ההתייחסות לכלל התחומים מאפשרת תכנון וביצוע איכותי ואפקטיבי יותר של תהליך ניהול הידע, כחלק משאר התהליכים השגרתיים בארגון.

ארבעת התחומים הם:

1. מידע/ידע- הגדרת תחומי הליבה של העמותה; מהו אותו הידע המגדיר את היתרון היחסי של העמותה למול המתחרים ולמול לקוחות. הידע שניהול נכון שלו, כמשאב ארגוני, יוביל להשגה טובה יותר של המטרות. בידע הזה יושקעו המשאבים לניהול.

   לדוגמא: בעמותה שמתמחה בזכויות נשים ייתכנו כמה מוקדי ידע – ידע משפטי שקשור בזכויותיהן של נשים, ידע לגבי מומחיות בארץ ובעולם בתחום, הכרות עם מצבן של נשים במגזרים שונים בחברה וכד'.

2. תהליכים ארגוניים- מיפוי תהליכי העבודה המרכזיים של העמותה; זיהוי ערוצי זרימת המידע, זיהוי צמתים עתירי מידע וכד'. מיפוי וזיהוי תהליכים אלו יאפשר מתן כלים לניהול זרימת המידע top down , bottom up, באופן רוחבי בעמותה בין העובדים/ות ומומחי/ות התוכן, ובכך לטייב את תהליכי העבודה של העמותה.

   לדוגמא: בעמותה שמפעילה רשת צהרונים בעיר, ניתן יהיה להעביר כלים ותהליכי עבודה כגון: לוח הסעות, טבלאות מעקב אחר נוכחות, דיווחי שעות ממוחשבים של עובדים/ות ועוד.

3. תרבות ארגונית- הצבת ערכים ויעדים ארגוניים המעודדים חקירה וביקורתיות, שיתוף, למידה, חדשנות וכד'. התרבות הארגונית היא המסד המאפשר את קיומם של תהליכי ניהול ידע. עמותה אשר אינה מאפשרת לעובדיה להשקיע זמן בלימוד ובשיח אינה מאפשרת התפתחות של ידע חדש, העברת ידע בתוך הארגון ומוטיבציה לעובדים/ות לשמר בארגון את הידע שרכשו, והלא הם הבסיס עליו נבנים תהליכי ניהול הידע.

לדוגמא: מסורת של סיכום שבועי עם דגש על אווירה המאפשרת: שיתוף בהצלחות וכישלונות שהיו במהלך השבוע, התייעצות בין הנוכחים לפתרון בעיות וכד'.

4. <u>טכנולוגיה/כלים</u>- רכישה ו/או פיתוח של כלים וטכנולוגיה אשר יתמכו את תהליכי ניהול הידע. הכלים עשויים להיות תרבותיים, טכנולוגיים, בינאישיים, חומרים כתובים ועוד. יש להתאים את המענה הנכון לצרכני המידע ולאופיו של המידע.

לדוגמא: לאפשר גישה למאגר מומחים/ות של הארגון באמצעות גישה מרחוק (אינטרנט).

<u>כעת, נדגים את ארבעת המרכיבים הנ"ל על ארגון פיקטיבי העוסק בהתנהגויות סיכון של נוער:</u>

1. *<u>המידע/ידע</u>- התמחות של העמותה בכל הקשור לזיהוי ואבחון התנהגויות סיכון בקרב בני נוער, מאפייני אוכלוסיית הנוער בארץ וכד. באופן יותר ממוקד, העמותה יכולה להתמקד בבני נוער בגיל מסוים או בכלי טיפולי מסוים (כמו קולנוע, ספורט אתגרי או תעסוקה).*

2. *<u>תהליכים ארגוניים</u>- התהליכים מתייחסים לשני היבטים: תהליכים פנים ארגוניים כגון מיון של מתנדבים/ות, הכשרה מקצועית של מתנדבים/ות ועובדים/ות לצד תהליכי ליבה מקצועיים כגון: איתור נוער השרוי במצבי סיכון. בתהליכים הארגוניים יש לשים דגש על תהליכי זרימת המידע בעמותה ואיתור צמתים בהם נאגר מידע מקצועי רב ערך: במחלקת ההדרכה, בהוצאה לאור, בגופים חיצוניים שהארגון עובד עימם וכד'. צמתים אלו מהווים מקור מידע וידע שלא תמיד משמש את כלל הארגון.*

3. *<u>תרבות ארגונית</u> - תרבות ארגונית איננה פלקט התלוי על הקיר ומפרט את הערכים שלאורם שואף הארגון לפעול. תרבות ארגונית היא פעולה הלכה למעשה. לדוגמא: העמותה שמה לעצמה מטרה להיות "ארגון לומד", ארגון שערך ה"מקצועיות" מוביל אותו וכד'. ערכים אלו ניתן לממש בדרכים רבות כגון: בעת פיתוח חומרים חדשים יש לחייב לבצע תהליך איסוף של כלל תהליכי הפיתוח הקודמים בארגון שעסוקים בנושא. כך מביאים לידי ביטוי את ההוקרה לבעלי/ות תפקידים ותהליכים קודמים שקרו בארגון, משתמשים בידע קודם כדי לייצר ידע חדש וכיו"ב. דוגמא נוספת היא תיעוד של תהליכי עבודה. במרבית הארגונית מתעדים תוצרים (השתלמות, מערך שיעור חדש וכד') אך לא מתעדים את התהליך של ההיערכות להשתלמות או את התהליך של פיתוח מערך השיעור.*

4. *<u>טכנולוגיה וכלים</u>- בהמשך המדריך ישנו פירוט נרחב של מערכות מידע, שמנו דגש על מנגנונים אשר אינם כרוכים בעלות תקציבית גבוהה אם בכלל.*

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

תהליך עבודה לפיתוח והטמעת שירותי ידע

התהליך להקמת פתרון בתחום ניהול הידע נועד כדי לתמוך ולממש את תהליכי האיתור, לכידה, ארגון, הפצה ופיתוח של ידע חדש בארגון. התהליך מורכב משבעה שלבים מרכזיים, כאשר כל שלב נסמך על השלב הקודם לו. בתום כל אחד מן השלבים יש לכנס ועדת היגוי ייעודית לתחום בראשות, המנכ"ל/ית או מנהל/ת התחום המקצועי, על מנת להציג את הממצאים ולקבל החלטות להמשך, אשר ישפיעו על אופיו של הפתרון ותהליך העבודה. משך העבודה הסטנדרטי להקמת פתרון הוא בין שלושה חודשים לחצי שנה לערך, הדבר תלוי בהיקף השינוי הארגוני הנדרש וברמת המורכבות של פיתוח הפתרונות.

השותפים לתהליך ניהול הידע בארגון

א. ספק/ית המידע- מומחה/ית התוכן בתחום או פרט המהווה "צומת" של המידע בתחום ותפקידו/ה להעביר את המידע בתוך הארגון. בתהליך איתור הצרכים יש להבין את הצרכים, הקשיים ותהליך העברת המידע כפי שהוא/היא תופס/ת אותו. חשוב לשתף את הפונקציה הזו בתהליך איתור הצרכים כמי שעתיד/ה לספק את המידע על גבי הכלים והתהליכים שיבנו. בחלק מהמקרים ספק/ית המידע נמצא/ת מחוץ לארגון, למשל, במטה מקצועי שעוסק בפיתוח תוכניות.

לדוגמא: רכזת נוער עולה האחראית על ניהול הפעילויות במגזר הספציפי של עולים חדשים ונתפסת כמומחית לתחום זה בעמותה.

ב. צרכני/ות המידע- בעלי תפקידים אשר עתידים/ות לבצע פעולות קונקרטיות באמצעות המידע אודותיו מתבצע איתור הצרכים. בתהליך איתור הצרכים יש להבין את צורכי המידע, השימושים המרכזיים הנעשים במידע המועבר וכן את תהליך זרימת המידע על פי נקודת מבטו/ה. חשוב לשתף את צרכני המידע בתהליך איתור הצרכים שכן כל פתרון שיינתן ייבנה קודם כל בהתאם לצרכים ולאופני צריכת המידע שלהם/ן.

לדוגמא: צרכני המידע עשויים להיות מתנדבים/ות ועובדים/ות חדשים, מנהלים/ות המעוניינים/ות להעמיק בתחום לשם גיוס כספים או כתיבת נייר עמדה בנושא.

ג. יועץ/ת ארגוני/ת- תפקידו/ה של היועץ/ת הארגוני/ת לספק מידע אודות ההיבטים התרבותיים הקשורים לבעלי התפקידים והתחום בו מתבצע איתור צרכים, אשר יסייעו בבניית תמונת המצב, הגדרת הפתרונות וכן שיטות הטמעה מתאימות.

לדוגמא: כאשר יש מומחה בתחומו שאינו מעוניין לתעד את המידע המקצועי שלו מחשש

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

שבעלי תפקידים לא ייוועצו בו בעתיד. יועץ/ת ארגוני/ת עשוי/ה לסייע באיתור מוקדי הקושי, הסיבות לכך והמלצה לאופן שבו ניתן לפתור את הקושי.

ד. ארגון ושיטות- בחלק מהארגונים ישנה פונקציה האחראית על תחום האו"ש (ארגון ושיטות) המובילה את תהליכי העבודה והנהלים בארגון. מכיוון שתחום ניהול הידע נדרש להשתלב ולטייב תהליכי עבודה, ישנה חשיבות רבה לשילובם של אנשי האו"ש בתהליך. יתרונם היחסי הוא ביכולת ניתוח והבניית תהליכי עבודה. תרומתם לתהליך היא בהבנת תהליכי העבודה כפי שצריכים להתבצע במצב ה"רצוי" וכפי שמתבצעים במצב ה"מצוי".
ברוב העמותות מדובר במנכ"ל/ית או בעל/ת תפקיד שמונה לכך בנוסף על תפקידו/ה.

ה. אנשי המחשוב/מערכות מידע- מרבית הארגונים ממשים את תחום ניהול הידע באמצעים טכנולוגיים. במידה והוגדרו פתרונות ממוחשבים יש לשלב את אנשי המחשוב ומערכות המידע בתהליך כמי שיהיו שותפים משמעותיים בשלב התכנון והמימוש.
לעיתים בעל/ת התפקיד מתוך העמותה ולעיתים העמותה יוצאת למיקור חוץ לצורך פרויקט מוגדר.

ו. מנהלים/ות- תהליכי ניהול ידע מוצלחים מתקיימים רק כאשר הנהלת הארגון מחויבת ומובילה את התהליך. רצוי כי הדרג הניהולי ילווה את התהליך בכל אחד מן השלבים שתוארו לעיל, אך מכיוון שזמנם של מנהלים/ות מוקדש לנושאים רבים, יש לערבם/ן בתהליך בצמתים קריטיים בהם יש צורך בהכרעה ובקידום התהליך:

- בשלב הייזום- הצגת הצורך המרכזי ותהליך העבודה לפיתוח פתרון.
- בתום תהליך איתור הצרכים וכתיבת מסמך האפיון- הצגת תמונת מצב של הצרכים המרכזיים וכיווני פעולה אפשריים. בשלב יש להגדיר סדרי עדיפויות לפיתוח הפתרונות.
- בתום תהליך הפיתוח- הצגת התוצר וקבלת אישור על תהליך ההטמעה בארגון. בשלב זה יש לרתום את ההנהלה להיות שותפה פעילה בתהליך ההטמעה, באמצעות: חוזרים, אירוע השקה, דיוני סטאטוס לבדיקת רמת ההטמעה, תגמולים, העלאת הנושא במפגשים עם עובדים/ות וכד'.
- בתום הפיילוט- הצגת ממצאים מרכזיים של מימוש הפתרון כולל פערים והמלצות לצמצומם. לאור הלקחים מביצוע הפיילוט יש לבנות תכנית הטמעה רחבת היקף בקרב כלל צרכני המידע.

- לאחר השקת הפתרון- יש להמשיך לקיים דיונים מעת לעת עם כלל השותפים לתהליך כחלק מתהליך מתמיד של איתור צרכים ארגוניים ושיפור ביצועים.

ז. <u>מנהל/ת הידע (CKO - Chief knowledge officer)</u> – תפקידו/ה של מנהל/ת הידע בארגון הוא הובלה של תהליך ניהול הידע משלב איתור הצרכים, הגדרת המטרות והיעדים של התחום ועד למימוש והטמעה של פתרונות הידע השונים. כפי שכבר נכתב, ניהול הידע אינו תהליך המתקיים למען עצמו אלא תומך בתהליכי הליבה של הארגון, כמרכיב בהשגת התכלית הארגונית. על מנת לממש את אחריותו/ה, נדרש/ת מנהל/ת הידע <u>לגבש את אסטרטגיית ניהול הידע</u> של הארגון לאור הצרכים והמאפיינים שלו <u>ולהוביל תכנית עבודה רב שנתית</u> המתייחסת לארבעת הרבדים: תהליכים, תרבות ארגונית, טכנולוגיה/כלים ומידע/ידע. באחריות מנהל/ת הידע לוודא כי <u>המתודולוגיה וכלי ניהול הידע הפועלים בארגון עומדים בקריטריונים אחידים</u>, כגון: הגדרת אוכלוסיות ותחומי ליבה בהם תומך ניהול הידע, אינטגרציה בין הכלים השונים המוטמעים בארגון, עדכניות מידע וכד'.

מנהל/ת הידע עובד/ת עם מגוון משלימי תפקיד כפי שתוארו לעיל, על מנת להתאים פתרון שלם ומתאים לארגון.

אתגרים רבים עומדים בפניו/ה של מנהל/ת ידע ולרשותו/ה צריכים לעמוד כישורים בתחומים רבים ומגוונים: יכולת הערכת מצב, תכנון תכניות עבודה, ניהול תהליכי שינוי, היכרות והבנה של מערכות טכנולוגיות, יכולת מיפוי וניתוח תהליכי עבודה ותהליכי זרימת מידע, רגישות להלך הרוח הארגוני, הבנת תהליכי למידה של פרט וארגון וכד'.

תחום ניהול הידע הוא יחסית חדש בעולם התעסוקה ומקצוע "מנהל/ת ידע" נמצא בתהליך צמיחה והתפתחות. כיום ניתן למצוא מנהלי ידע בוגרי מגוון מסלולים אקדמיים: מידענות (קיים מסלול התמחות בתואר שני לניהול ידע), מדעי המחשב, הנדסה תעשייה וניהול, סוציולוגיה ארגונית וכד'.

אחת הסוגיות העומדות בפני מנהלים/ות רבים/ות היא האם למנות מנהל/ת ידע מתוך הארגון, הבקיא/ה בתחומי התוכן ובתהליכי העבודה, או שמא למנות בעל/ת תפקיד שצמח/ה מחוץ לארגון אך מתמחה בניהול ידע ?

ישנם יתרונות וחסרונות לכל אחד מהטיפוסים.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

יתרונות וחסרונות מומחה לניהול ידע מול מומחה תוכן מהארגון:

	חוזקות	אתגרים
מומחה/ית לניהול ידע	מומחה/ית לתחום ובעל/ת יכולת לנהל את תהליך ניהול הידע במקצועיות רבה	משך זמן למידה ארוך להיכרות עם הארגון (תכנים, תהליכים, תרבות וכיו"ב)
	מעורה במגמות ובכלים החדשניים בתחום	
מומחה/ית תוכן מהארגון	בקיא/ה בתחומי הדעת של הארגון	לא בקיא/ה בתהליך ניהול הידע
	מכיר/ה את הצרכים המרכזיים ואת ה"לקוחות" בארגון (מסייע/ת באיתור הצרכים, תהליך ההטמעה וכד')	לעיתים שבוי/ה בתפיסות ובתרבות הארגונית, ולא תמיד מאפשר/ת ראייה אובייקטיבית של הצרכים והמציאות הארגונית

מנהל/ת הידע מהווה את הפונקציה הארגונית אשר תפקידה להוביל את תהליך הפיתוח והטמעת הפתרונות על בסיס התהליך המפורט:

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

תהליך פיתוח והטמעת פתרונות- שמונה שלבים תהליך ניהול הידע בארגון

שלב	תיאור
זיהוי צורך וייזום	רכזת המתנדבים העלתה צורך לתיעוד כלל מערכי השיעור ואמצעי ההדרכה להכשרת המתנדבים/ות בארגון
איתור צרכים – ספקי מידע וצרכנים	בוצע איתור צרכים עם רכזת המתנדבים, עם המדריכים/ות עצמם ועם המתנדבים/ות הנמצאים/ות בהכשרה
אפיון צורכי המידע ופתרונות אפשריים	עלו מספר צרכים, מעבר למה שהועלה ע"י רכזת המתנדבים: תיעוד נוכחות בשיעורים, מתן נגישות למצגות גם למתנדבים/ות לשם חזרה לפני מבחן וכד'. הוצגו מספר פתרונות אפשריים: פתיחת תיקיית רשת בה יש תיקייה למדריכים/ות הכוללת את מערכי השיעור, מצגות, מבחנים וטבלת נוכחות מובנת בטופס EXCEL. וכן תיקייה למתנדבים/ות הכוללת גישה למצגות (שכבר הועברו בקורס).
פיתוח וארגון מרכיבי המידע והידע; פיתוח הפתרון	פיתוח טכני: פתיחת תיקיית רשת הכוללת מתחתיה תיקיות משנה מוגדרות וכן מתן הרשאות לתיקיות השונות. פיתוח תכני: איסוף והזנה של מערכי השיעור והמצגות לתיקיות השונות, בניית טופס הנוכחות והזנתו לתיקיית הרשת.
ביצוע פיילוט	נבחר הקורס בו יבוצע הפיילוט לאור קריטריונים מוגדרים המפורטים בהמשך המדריך
הערכת אפקטיביות ושיפור ביצועי המערכת	במהלך ההכשרה ובסופה התקיימו שיחות עם נציגי המדריכים/ות ונציגי הלומדים/ות (מתנדבים/ות) כדי לבחון האם הפתרון נותן מענה לצרכים שהוגדרו בשלב איתור הצרכים. נאספים הפערים וכן דרישות חדשות, המהווים בסיס לביצוע שיפורים בפתרון שניתן. לדוגמא: חוסר נגישות לחומרים מחוץ לעמותה, מצגות שלא מועברות לתיקיית הלומדים/ות בזמן לפני המבחן
הטמעה	לאחר שיפור של הפתרון שניתן ומתן מענה לצרכים נוספים שעלו, יתבצע תהליך רחב היקף בכלל הקורסים וההכשרות בעמותה ליישום הפתרון. יתבצע תהליך של שיווק הפתרון, הדרכה של כלל המדריכים/ות, מתנדבים/ות וכו' וכן פעילויות הטמעה שוטפות כגון: בישיבות צוות- בדיקת עדכניות המידע בתיקיות, בכל הכשרה הדגמה של התיקיות והשימוש בהן, בכל תום הכשרה הפקת לקחים על השימוש בכלים וכד'.

המשך פיתוח ובקרה

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

1. **זיהוי צורך וייזום**

תהליך העבודה למימוש שירותי ידע הוא תולדה של צורך אשר מתעורר בארגון. הצורך עשוי להתעורר בעקבות דרישות של העובדים/ות ("bottom up") או בעקבות דרישות הנהלת הארגון ("top down") לתת מענה לבעיה חדשה שנוצרה או לשיפור מצב קיים. בשלב הייזום המטרה לזהות את הבעיות או הצרכים המרכזיים עליהם שירותי הידע נדרשים לתת מענה, מטרות הפתרון, התחום בו יופעל וכן תיאור המשימה והמשאבים הנדרשים למימושה.

2. **איתור צרכים**

לא ניתן לנהל את כל הידע הארגוני וגם אין צורך בכך. אנו מנהלים את הידע בתחומים ובתהליכים אשר יקדמו את השגת המטרות הארגוניות. מטרת איתור הצרכים היא שיקוף תמונת מצב של צורכי הידע בארגון בתחום/תהליך מוגדר, בארבעת הרבדים של ניהול הידע: רובד תרבותי, תהליכי, טכנולוגי ותוכני. תמונת המצב מסייעת למנהלים/ות להגדיר סדרי עדיפות לקידום ניהול הידע. התוצר של שלב איתור הצרכים הוא מסמך אפיון המכיל התייחסות לרמת קיום הידע בכל אחד מנושאי הליבה של המחלקה/תחום, הצרכים והמטרות, פתרונות אפשריים, תהליך העבודה והמשאבים הנדרשים. המסמך מהווה את המסד על בסיסו יתקבלו ההחלטות על פיתוח מנגנוני ניהול ידע.

3. **אפיון צורכי המידע- כתיבת מסמך אפיון**

בשלב איתור הצרכים מופו התחומים המרכזיים של המחלקה/התחום בו ניתן מענה. בשלב הבא מתבצע אפיון מעמיק של כל אחד מן הצרכים שעלו בשלב הראשון. שלב זה מתבסס על מודל ניתוח מערכות מידע (המושג מערכת מתייחס למערכת מידע הן ידנית והן טכנולוגית), והתוצר שלו הוא "מסמך אפיון" לפתרון שנבחר.

האפיון כולל:

א. יעדים- הפתרון צריך לשרת יעדים ברורים הרלוונטיים לתפקודה התקין של העמותה. ללא יעדים ברורים ומעשיים, בכל נקודת זמן, אין הצדקה לפיתוח שירותי ידע.

ב. יישום (מהות)- הגדרה פונקציונאלית של הפתרון, מה הפתרון מיועד לבצע. אילו תהליכים, מידע וכד' הוא עתיד לתמוך וכיצד.

ג. טכנולוגיה/מנגנון- בשימוש במושג "טכנולוגיה" הכוונה היא לכל אוסף הרכיבים והמנגנונים (לאו דווקא טכנולוגיים) אשר בעזרתם ימומש היישום. המנגנון עשוי להיות תבנית של מסמך, טופס, נוהל, תהליך עבודה וכד'.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

ד. <u>מימוש</u>- מימוש הוא ה"דבק" המחבר את שאר הרכיבים, בעיקר את היישום והטכנולוגיה, לפתרון מעשי ומתפקד, הן בשלבי הפיתוח והן בשלבי התפעול והתחזוקה של הפתרון. מימוש משמעו הגדרת תכניות עבודה, גורמים המעורבים וכד'.

ה. <u>עלות</u>- עלות הפתרון מתייחסת לעלות בשלב ההקמה ולעלות השוטפת של תחזוקת הפתרון. העלות אינה רק כספית, היא עשויה להיות מגולמת בזמן, כוח אדם, פיתוח ידע שאינו קיים ונדרש לפתרון וכד'. סדר הגודל של עלות המערכת הוא מדד מרכזי ביותר לניהול סיכונים, ניתוח חלופות וכמובן במדד המדדים: עלות\תועלת המערכת.

4. <u>פיתוח וארגון מרכיבי המידע והידע</u>

במקביל לפיתוח טכני/תשתיתי של הפתרון מתבצע תהליך של איסוף/פיתוח וארגון מרכיבי התוכן אשר עתידים להשתלב בפתרון. בדרך כלל מומחה/ית התוכן הוא/היא האחראי/ת לשלב זה בתהליך. מכיוון שהמידע הוא המרכיב המרכזי בפתרונות מתחום ניהול הידע ישנה חשיבות רבה למתן דגש על איכות התכנים, עדכניות, האופן שבו מאורגנים וכד'. הקמת גרעין התוכן הוא השלב הראשון בהקמת הפתרון, אך גם לאחר הקמתו נדרש מעקב, בקרה, עדכון וארגון מחדש שכן הידע הוא תהליך דינאמי ומשתנה ויש לשמור על עדכניות הפתרון על מנת שימשיך לשמש את צרכני/יות המידע בארגון. ישנם פתרונות אשר המידע המשולב בהם הוא סטאטי ומשתנה לעיתים רחוקות, וישנם פתרונות בהם המידע הוא דינאמי ומשתנה באופן תדיר. על כן, יש להגדיר את "תוחלת החיים" של התכנים והגדרת מועד עדכונם. תהליך זה מתקיים כל עוד הפתרון משרת את קהל הלקוחות – צרכני/יות המידע.

5. <u>פיתוח טכני של הפיתרון</u>

שלב הפיתוח הטכני מתבצע במקביל לפיתוח מרכיבי התוכן. הפיתוח מתבצע על סמך מסמך האפיון, שנכתב עבור המערכת הנדרשת. במהלך הפיתוח בדרך כלל מתבצעים שינויים מהאפיון הראשוני, בשל אילוצים וצרכים שעולים רק כאשר באים במגע עם הכלי והתוכן. בתהליך זה חשוב להיות בדיאלוג מתמיד עם צרכני וספקי המידע על מנת להיות נאמנים לצרכים ולמטרות שלשמן מוקם הפתרון. במהלך הפיתוח יש להקפיד על כך שהמבנה, העיצוב והתוכן של הפתרון יהיו מכוונים לצרכים ולמאפיינים של צרכני המידע ולא של ספקי המידע. יש לחתור לכך שהפתרון ישתלב בתהליכי העבודה הקיימים בארגון ולא יוסיף תהליכי עבודה נוספים. איכותו ומידת התאמתו של הפתרון יבדקו בשלב ההערכה.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

6. ביצוע פיילוט

פיילוט יכול להתבצע ביחידה כלשהי בארגון, בתחום תוכן או תהליך חוצה ארגון. מטרת הפיילוט לממש את הפתרון ביחס לדרישות שהוגדרו במסמך האפיון, במסגרת מצומצמת ומבוקרת. הפיילוט מאפשר לבחון את הביצועים והתרומה של הפתרון, ולשפרו בטרם מתבצעת הטמעה רחבת היקף. משך הפיילוט משתנה ותלוי ב"מעגל החיים" של התהליך או התחום בו הוא תומך. בחירת הפיילוט הינה שלב קריטי בתהליך ניהול הידע, שכן הצלחה או אי הצלחה בשלב זה תכריע לגבי העמדות שיגובשו כלפי התהליך ויכתיבו את מידת המוטיבציה והמשאבים שיושקעו בתהליך.

<u>בבחירת הפיילוט יש לקחת בחשבון מספר גורמים משפיעים:</u>

א. <u>ליבתיות</u>- באיזו מידה התחום, בו מתבצע הפיילוט, מיצג את הליבה המקצועית של הארגון?

<u>לדוגמא</u>: האם ניהול תרומות הוא תחום ליבה או שמא תחום הליבה הוא איתור התנהגויות סיכון של נוער?

ב. <u>חשיבות</u>- באיזו מידה מוגדר הנושא כחשוב? ולמי?

<u>לדוגמא</u>: ניהול התרומות הוא תהליך חשוב להנהלה אך פחות לעובדים/ות ולמתנדבים/ות. ניהול המידע והידע אודות איתור התנהגויות סיכון של נוער חשוב באופן גורף לכלל הארגון, שכן הוא תחום ליבה מקצועי שלשמו העמותה קמה.

ג. <u>סיכויי ההצלחה</u>- באיזו מידה ישנה נכונות ומוכנות לתהליך ולתוצר? מכיוון שהפיילוט הוא הביטוי המעשי הראשון של הפתרון, לאחר שבועות רבים של עבודה אינטנסיבית, ישנה חשיבות מכרעת להצלחתו. פתרון אשר בעת הפיילוט יוגדר כהצלחה יגרום להגברת המוטיבציה של הארגון להמשיך ולפתח פתרונות מסוג זה, שכן התועלת מיידית וברורה.

<u>לדוגמא</u>: מי צריך לנהל את הידע המקצועי אודות איתור התנהגויות סיכון? האם יש לאלו את הצורך והרצון לשתף בידע, לתעד את הידע, להשתמש בידע של אחרים?

ד. <u>שיווקיות (ויראליות)</u>- באיזו מידה ניהול ידע בתחום/יחידה יהווה מנוף לקידום תהליך ניהול הידע הכולל? לשיווק ישנה השפעה על הטמעת הפתרונות בארגון. הפיילוט צריך להיות מכוון לכמות גדולה של אנשים ובינם בעלי תפקידים משפיעים בארגון. פיילוט שיש בו פוטנציאל שיווקי גבוה יתרום לעידוד גורמים נוספים בארגון להיכנס לתהליך ולאלו המצויים באיבו של תהליך – להמשיך לעמול לקיומו.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

<u>לדוגמא</u>: עד כמה התחום הזה רלוונטי לבעלי תפקידים רבים בארגון? באיזו מידה הצלחה בניהול הידע בתחום המקצועי של איתור התנהגויות סיכון, תוביל למוטיבציה לניהול ידע בתחומים אחרים?

ה. <u>עלות</u>- מהם כמות המשאבים הצפויים (כ"א, זמן, רכש, פיתוח תוכן וכד').

<u>לדוגמא</u>: האם קיים מידע בתחום ועיקר העבודה היא ריכוז וארגון המידע או מרבית המידע מצוי בראשם של אנשים? האם הפתרון נבחר מורכב ליישום? כמה אנשים צריכים להתעסק בהקמה של הפרויקט ובניהולו ובאיזה היקף?

ו. <u>כמות משתמשים</u>- פוטנציאל השימוש בפתרון, מרכיב בהערכת עלות/תועלת של הפיתוח.

<u>לדוגמא</u>: כמה אנשים ישרת הפתרון בעבודה היומיומית שלהם ביחס לכמות האנשים בעמותה?

7. **<u>הערכת אפקטיביות ושיפור ביצועים</u>**

לאחר ביצוע הפיילוט מתבצע תהליך סדור של הפקת לקחים, שמטרתו הערכת האפקטיביות של הפתרון ביחס למטרות ולמדדים שהוגדרו לו. בתהליך זה לוקחים חלק בעלי התפקידים שעסקו בפיתוח הפתרון, צרכני וספקי המידע וכמובן הנהלת הארגון. בהפקת הלקחים נבחנת כל אחת מהדרישות שהוגדרו תוך מיפוי הפערים והצגת דרכים לצמצומם. כאשר הפתרון שניתן הוא טכנולוגי (פורטל, מערכת לניהול מסמכים וכד') ניתן להשתמש גם במדדים כמותיים של שמישות המערכות (כמות כניסות, כמות משתמשים, דפים ותכנים פופולאריים, כמות השגיאות בעת שיטוט באתר וכד'). (ניתן לראות הרחבה בנספח -פורמט להערכת אתרים).

8. **<u>הטמעה</u>**

שלב ההטמעה מגיע לאחר תקופה בה הארגון ריכז מאמץ בהתנעה והקמה של תהליך ניהול הידע והפתרונות הראשונים. בשלב זה ישנה לעיתים תחושה שהתהליך הסתיים, אך למעשה זהו השלב המאתגר והמורכב ביותר במיסוד ניהול הידע בתהליכי העבודה השגרתיים של הארגון. ההטמעה נמשכת זמן רב ואף ניתן לומר זמן בלתי מוגבל. היא כוללת השקה של הפתרון וחשיפה שלו לכלל העובדים/ות הנדרשים/ות לעשות בו שימוש, הדרכה על אופן השימוש בכלי וכן שילובו בתהליכי העבודה השגרתיים בארגון. השאיפה היא כי תהליכי ההטמעה יובלו ע"י הגורמים אשר אחראים על מימושו של הכלי בארגון – בעל האינטרס הוא שיוביל את תהליך ההטמעה. ההטמעה כוללת מגוון רב של פעולות,

כגון: תגמול של עובדים/ות שנרתמו לנושא, בקרת תכנים, זיהוי פערים וצמצומם, הדהוד ההצלחות בארגון וכד' ויש לתכננה מבעוד מועד. תכנית ההטמעה תבנה לאור מאפייני אוכלוסיית היעד, זיהוי מתנגדים/ות ובעלי/ות מוטיבציה בארגון, מורכבות הפתרון וכד'.

במידה ופיתוח הפתרונות נעשה בשלבים, כלומר- פותח והושק פתרון אחד מתוך מכלול של צרכים שהוגדרו בשלב הראשון, לאחר שלב ההשקה יחל התהליך פעם נוספת, משלב האפיון ועד להטמעה וחוזר חלילה עד לסיום פיתוח הפתרונות הנדרשים.

הובלת תהליך ניהול ידע בארגון היא משימה לא פשוטה, מצד אחד ישנה עבודה פרויקטאלית לפיתוח פתרונות ידע ובסופה תוצר ברור וממשי בדמות כלי לניהול ידע. מן הצד השני נדרשת עבודה תהליכית - מתמשכת המתייחסת להובלת שינויים ארגוניים בהיבטים של התרבות הארגונית ותהליכי העבודה. תהליך אשר לא פעם חושף את הצדדים הפחות טובים של הארגון, נתפס כמבקר או בוחן אנשים ודורש תשומת לב רבה. תהליך זה לרוב מלווה בהתנגדויות ובקשיים רבים הנובעים מן השינויים המתחייבים ממנו ומהחדירה שלו לרבדים העמוקים והסמויים ביותר של הארגון. חשוב לזכור כי ניהול הידע הוא לפני הכל מהלך ארגוני ולא טכנולוגי, כפי שרבים מתפתים לחשוב. לכן, ישנה חשיבות מכרעת למחויבות הדרג הניהולי בהגדרת יעדים ברורים, בהצבת בעל/ת מקצוע להובלת התהליך, ברתימת כלל הארגון לתהליך זה, בעידוד אווירה של פתיחות ולמידה ובביצוע תהליך בקרה שיטתי.

על אף האתגרים הרבים התפוקות של מימוש תהליך זה בארגון הן רבות:

1. חסכון במשאבים - מניעת כפל תהליכים, קיצור משכי הגעה למידע ועוד.
2. הגברת השימוש במידע ובידע המקצועי והניהולי הקיים בעמותה.
3. התמקצעות פנים ארגונית – שכלול תהליכי הלמידה של העמותה כארגון ושל בעלי/ות התפקידים כפרטים.
4. מיצוב העמותה כמובילה בתחומים המקצועיים בהם היא פועלת.
5. ניהול אפקטיבי - תהליכי קבלת ההחלטות, מבוססים על ידע מהימן, עדכני וזמין.
6. הגברת המחויבות של המתנדבים/ות והעובדים/ות המומחים בתחומם - "עובדי/ות ידע", לעמותה.
7. חיזוק הקשר עם מקבלי/ות השירותים והתורמים/ות באמצעות הנגשת מידע, מוכוונות לצורכיהם ועוד.

מיידי, זול ופשוט

מיפוי והמלצות לשירותי ידע לעמותות (או ניהול ידע ב"עשר אצבעות")

כפי שתואר לעיל, תהליך ניהול ידע הוא תהליך ארוך ומורכב, הדורש משאבים ארגוניים רבים. פתרונות ניהול ידע לא פעם מושתתים על טכנולוגיות מידע מתקדמות, אשר דורשים הוצאות כספיות לפיתוח ותחזוקה. למרבית העמותות בארץ יש קושי להשקיע בתשתיות, בעיקר על-חשבון פעילות. ועם זאת, יש משמעות קריטית לניהול ידע בעמותות מכיוון שרוב העמותות הן ארגוני ידע כך שניהול הידע הוא חלק מתהליכי היצור של הארגון. ישנן כלים ופתרונות רבים המתאימים לארגונים קטנים או בעלי תקציב מצומצם אשר מעוניינים לעמוד בסטנדרטים המקצועיים ככל ארגון בעל אמצעים. בחלק זה של המדריך מפורטים מספר פתרונות העומדים בקריטריונים של מיידיות, עלות נמוכה ויכולת מימוש פשוטה, המאפשרת למנהל/ת העמותה להגדיר את היעדים המרכזיים לשיפור ניהול הידע בעמותה ולפעול להשגתם.

1. **תבניות/Templates**- פתרון אשר נועד להבניה והנחיה של תהליכי עבודה וכן ליצירת סטנדרטיזציה בארגון. תבנית היא מסמך Word אשר נבנה פעם אחת ובו מוגדרות כותרות (ראשי פרקים ופרקי משנה) המחייבות כתיבה לתוך התבנית שהוגדרו. היתרונות של שימוש בתבנית הם: הבנייה של המידע הדרוש לביצוע פעולה מסוימת, סיוע לעובד/ת להתמצא בתוך המידע באמצעות הכותרות ותתי הכותרות הבונות את המסמך והובלת העובד/ת לאורך כל שלבי תהליך העבודה.

   לדוגמא: במידה וקיים נוהל בעמותה המגדיר כיצד פונים לקבלת תרומה מגוף ספציפי, ניתן לבנות תבנית המשקפת את תהליך העבודה ומחייבת את העובד/ת למלא את הפרטים במקומות שיועדו לכך. בעצם תהליך הכתיבה, של העובד/ת, התבנית מנחה אותו/ה לגבי שלבי העבודה והמידע שעליו/ה לאסוף או לתת. דוגמא נוספת היא נייר מכתבים הכולל מבנה אחיד עם לוגו, תבנית של פרוטוקולים לחוסרים או לסיכום ישיבות, מצגות וכד'.

   על מנת לשכלל את התבניות ניתן להשתמש ברכיב של "הערות" כדי לתת דגשים נוספים על כל שלב בתהליך. היתרון של שימוש בתבניות הוא כי בעת פתיחת המסמך נוצרת גרסא חדשה ואילו גרסת המקור - "התבנית" נשמרת כבמקור. (קישור למדריך מטעם Ynet-
   (http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3416132,00.html

2. **<u>News letter</u>-** פתרון אשר נועד לשיפור תהליכי זרימת המידע בארגון. כלי זה יחסית מוכר ושמיש בעמותות בארץ, אך נועד בדרך כלל להפצת מידע מתוך העמותה החוצה לתורמים/ות, לאוכלוסיית היעד וכד'. ניתן לעשות שימוש בכלי זה להעברת מידע ממוקד בתוך הארגון, בין העובדים/ות והמתנדבים/ות: סיפורי הצלחה הכוללים לקחים אשר יסייעו בשחזור הצלחות בעתיד, best practice והפנייה למומחים/ות מתוך הארגון, טיפים וכד'. ה- news letter הוא כלי שבדרך כלל מעוצב באופן שלוכד את תשומת הלב של הקוראים/ות, ולכן רבים הסיכויים שאלו ישובו ויעיינו בו ברגעי פנאי.

3. **<u>ניהול נתונים</u>-** פתרון המבוסס על תוכנת Excel ומאפשר ניהול ושליטה בנתונים החיוניים לארגון. באמצעות ה- Excel ניתן להגדיר מבנה נתונים מחייב בו יתועדו הנתונים של הארגון ועל בסיסים יבנו דוחות מובנים. מבנה נתונים משמעותו שהוגדרו סוגי המידעים שיש לתעד עבור כל פריט שישמר במאגר. הכלי מאפשר שימוש בפונקציות מתמטיות מגוונות, יכולת סינון ומיון של הנתונים וכן בעתיד ייצוא לבסיסי נתונים מתקדמים יותר. ל- Excel חסרונות/מאפיינים שיש לקחת בחשבון: מגבלת כמות הרשומות שניתן לנהל, הבניית הנתונים ובדיקת המהימנות, קשר מורכב בין טבלאות וכד'.(קישור למדריך לשימוש ב – Excel מטעם פרויקט איתן http://www2.eitan.ac.il/excel/)

   דוגמאות לנתונים אשר ניתן לנהל ב- Excel: מאגר תורמים/ות הכולל את כל הפרטים הרלוונטיים על מנת לממש את הקשר עימם/ן, רשימות נוכחות (שכוללות חישובי אחוזי השתתפות וכד'), רשימת אנשי קשר של הארגון, תיעוד הפעילויות של הארגון וכד'.

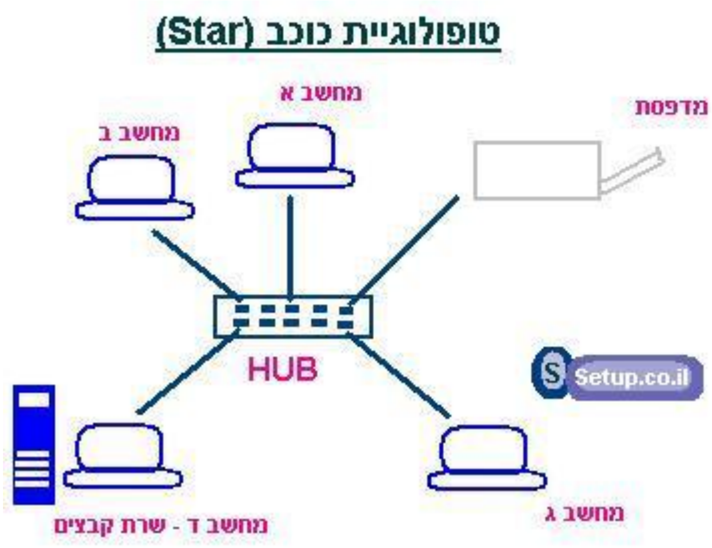
4. **<u>דוחות מובנים</u>-** פתרון שתכליתו אספקת מידע מעובד המציג את תמונת המצב בתחום מסוים ומהווה מצע לקבלת החלטות מבוססת נתונים של מקבלי/ות ההחלטות. הפתרון יכול להיות מבוסס על Excel או על Word ותכליתו הבנייה של הידע הנובע מתוך הנתונים הנאספים בארגון. אם בניהול הנתונים מתבצע תהליך של תיעוד ובקרה, אזי שימוש בדוחות משלים את התהליך ומאפשר לארגון לייצר מידע מעובד אשר עשוי לסייע בתהליכי בקרה, הערכה וקבלת החלטות. יש להסתכל על תהליך תיעוד הנתונים והשימוש בדוחות כתהליך שלם, שכן לא ניתן להציג דוחות אם לא הוגדרו הנתונים שיש לתעד לאורך זמן. על כן, בעת בניית מסד הנתונים יש לנתח לא רק אילו נתונים יש לתעד אודות התחום אלא מהו המידע שנרצה להפיק מהתיעוד בעתיד.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

לדוגמא: בנינו טבלת נתונים עבור תיעוד הפעילות אותה אנחנו מבצעים בארגון מסוים והטבלה כוללת – שם הפעילות, המועד בו התקיימה, המשך שלה וכד'. אחת לרבעון אנחנו מעוניינים להפיק דוח המתאר את כמות האנשים שלקחו חלק בפעילות. אם לא עדכנו במהלך הרבעון את כמות האנשים שנכחו בפעילויות יהיה קשה מאד לשחזר את הנתון. אמנם הדבר נשמע מובן מאליו אך רבים המקרים בהם רק כאשר נערכים להפיק דוח מגלים כי נתונים רבים חסרים ויש קושי גדול להשלימם בדיעבד.

5. **תיקיות רשת משותפות באמצעות תקשורת מחשבים-**

פתרון אשר נועד לארגון תכנים ולשיתוף במידע בין בעלי/ות תפקידים שונים בארגון. תיקיות רשת הן תיקיות לתיעוד מסמכים כפי שאנו מכירים מהמחשב האישי שלנו (התיקיות הצהובות של office). באמצעות תקשורת בין מחשבי הארגון ("רשת מקומית"/ NAL) ניתן להגדיר תיקייה או אוסף של תיקיות כמשותפות למספר מחשבים. הרשת המקומית מאפשרת לשקף את התיקיות בכמה מחשבים בו זמנית וכן לשמור ולעבוד על הקבצים בו זמנית. ישנן מספר "טופולוגיית רשת" (צורת בניית הרשת) שניתן ליישם בארגונים, אחת מהן היא טופולוגיית כוכב:



בשיטה זו כל מחשבי הקצה מחוברים למרכז אחד. בדרך כלל במרכז יימצא רכיב תקשורת כמו מרכזת (hub) , מתג (Switch) או נתב. רשת כזו היא קלה לתחזוקה, וניתן להסיר ולהוסיף אליה מחשבים נוספים בקלות, עם זאת היא ישנו "בזבוז" של כבלים ארוכים. נקודת החולשה נוספת היא הקצה המרכזי, ה- HUB, במידה והוא לא פעיל כל הרשת לא יכולה לתפקד. ישנן טופולוגיות נוספות ולכל אחת יתרונות וחסרונות.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

שימוש בתיקיית רשת מצמצם את תיעוד המידע המתבצע על ידי כל עובד/ת במחשב האישי. הצורך בצמצום התיעוד האישי נובע מן הרצון לנהל את המידע ברמה הארגונית (יצירת שפה מושגית אחת) וכן לאפשר נגישות למידע למאגר מסמכים משותף. יש להקפיד כי עץ התיקיות יבנה על פי עקרונות לבניית "עץ ידע" על מנת לאפשר קטלוג ואחזור פשוט יותר של המידע.

ארבעה עקרונות לבניית "עץ ידע":

א. <u>אורך העץ</u>- כמות התיקיות המומלצת לנושא מסוים נעה בין 5-9 תיקיות. ניתן להרחיב עד 12 תיקיות אך יותר מכך נוצר עומס וחוסר מיקוד של הנושא.

ב. <u>עומק העץ</u>- ההירכיה של התיקיות אינה צריכה לעלות על 3 רמות עומק. כלומר שאין צורך ביותר משלושה "קליקים" כדי להגיע לפרטי המידע.

ג. <u>הטקסונומיה הארגונית</u>- יש להגדיר את מבנה התכנים בארגון, כך שישקפו את תחומי הליבה הארגוניים ויאפשרו התמצאות ויכולת אחזור גבוהה של התכנים. את כותרות התיקיות ניתן להגדיר במספר אופנים שונים.

<u>לדוגמא</u>:

- נושאים- בהתאם לנושאים המרכזיים בהם עוסקת העמותה. *לדוגמא עמותה העוסקת בנוער עולה: חבר העמים, בני העדה האתיופית, צרפת, הודו וכד'.*
- תהליכים- הרמה הראשונה תהיה שם התהליך, *לדוגמא: "גיוס מתנדבים/ות",* ותיקיות המשנה יהיו מרכיבי התהליך. *לדוגמא: איתור מועמדים/ות, מיון מועמדים/ות וכד'.*
- סוגי המידע- טפסים, נהלים, דוחות וכד'.

או כל שיטה שתעמוד בכללים של אחזור פשוט ומהיר של מידע, אשר משקף את המידע בו עוסקת העמותה.

ד. <u>עקביות</u>- יש להקפיד על עקביות בבניית התיקיות על מנת להגביר את ההתמצאות של בעלי/ות תפקידים שונים במגוון תחומים. על מנת לממש את הפתרון יש צורך ברשת פנים ארגונית המחברת בין המחשבים. את הפתרון הנ"ל ניתן ליישם גם באמצעות שימוש בתוכנת outlook לשיתוף מסמכים, יומן אירועים, מטלות וכד'.

6. **<u>פורומים מקצועיים</u>-** פורום הוא כלי ותיק לניהול דיאלוג ולהעברת מידע וידע בין עובדים/ות. מטרתו של הפורום היא ללמוד מניסיונם של אחרים (ברמת הפרט) ולפתח את היכולות הארגוניות. על מנת שפורום יהווה כלי שיטתי ומנוהל לניהול הידע הארגוני יש להקפיד על כמה נושאים.

ארבעה נושאים מרכזיים לניהול פורום:

א. <u>מיקוד</u>- לפורם צריכות להיות מטרות ברורות שלשמן מתכנס ואלו יכוונו את פעילות הפורום ביצירת ידע חדש, איסוף ידע קיים וכד'. הפורום יכול לעסוק גם בנושאים פתוחים שמטרתם עידוד חדשנות, אך יש למקד את מטרת הפורום להשגת חדשנות ולהתאים את אופן התנהלותו (מבנה, משתתפים, משך, שיטות וכד') כך שיתמוך בהשגת המטרה.

לדוגמא: פורום שמטרתו עידוד חדשנות בארגון לא יכול להיות מורכב רק מבעלי תפקידים בהנהלה הבכירה של הארגון, מכיוון שפריצת דרך של ממש בחשיבה תתאפשר כאשר בפורום ישבו בעלי/ות תפקידים המכירים/ות את הנושא/בעיה מנקודות מבט שונות: שירות לקוחות, מכירות וכד'.

<u>משתתפים</u>- פורום צריך לאפשר הזדמנות לבעלי/ות תפקידים שאינם נגישים/ות באופן יומיומי (נגישות לא רק בהיבט של מרחב אלא גם בהיבט של זמן) לשתף במידע וידע שצברו ויוצרו (best practice) במהלך עבודתם/ן, וכן לאפשר זוויות מבט מגוונות בנושא מסוים. על כן, הרכב המשתתפים בפורום צריך להיות מגוון מבחינת: וותק בארגון, תפקידים ויחידות ארגוניות, מעמד (לשתף גם בכירים/ות וגם זוטרים/ות), מגדר וכד'.

ב. <u>מבנה</u>- מבנה הפורום צריך להיות מצד אחד גמיש ופתוח כך שיאפשר לאנשים להביע את הידע שלהם באופן אינטואיטיבי, אך גם מובנה וסדור כך שיאפשר חשיבה ממוקדת ושיטתית.

ג. <u>תרבות</u>- ידע נוצר באינטראקציה בין אנשים, בתרבות המעודדת שיתוף ומאפשרת ערעור על פרדיגמות והנחות יסוד קיימות. על כן, הפורום צריך להתבצע באווירה המאפשרת לאנשים להתבטא ללא חשש לתפקידם או מעמדם. הדבר נכון עוד יותר כאשר מדובר בפורומים חוצי היררכיה ארגונית המשלבים מנהלים/ות לצד עובדים/ות. מנהל/ת הפורום צריך/ה להעמיד ערכים אלו, של שיתוף, פתיחות, ביקורת וכד' כחלק מהנחות היסוד של הפורום אליהן מחויבים המשתתפים.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

ד. <u>שילוב הידע בתהליכי העבודה</u>- הפורום יהיה כלי אפקטיבי לניהול ידע רק כאשר התוצרים ודפוסי החשיבה שלו ישולבו במסגרות העבודה בארגון. הידע הנוצר באינטראקציה בין המשתתפים צריך לבוא לידי ביטוי גם בעבודתם של משתתפי/ות הפורום אבל בעיקר, וזה האתגר הגדול, בעבודתם של שאר העובדים/ות שאינם שותפים לפורום. בהתאם לסוג הידע הנוצר בפורום יש להבנות שיטות ותהליכים להעברת הידע לנחלתו של כלל הארגון ועובדיו.

7. <u>כניסה וסיכום תפקיד</u>- אחד האתגרים של ארגונים הוא כיצד לשמר את הידע שצבר/ה עובד/ת בעת שהוא/היא עומד/ת לעזוב את הארגון וכיצד להכניס עובד/ת חדש/ה כך שתישמר הרציפות בין בעלי/ות התפקידים (יוצא ונכנס) במטרה לצמצם את פערי התפקוד של הארגון בעקבות החילוף. לעיתים תהליך החלפת התפקידים מתרחש תחת אילוצי זמן או אי שיתוף פעולה ועל כן יש לבצע את התהליך באופן שיטתי ומעשי. (ניתן למצוא בנספח מבנה לתיק כניסה לתפקיד).

יש להקפיד על חמישה נושאים מרכזיים בתהליך:

א. <u>הגדרת המידע והידע הדרוש לביצוע התפקיד</u>.

ב. <u>הגדרת האופן שבו יועבר המידע והידע</u> – סוג המידע יכתיב את האופן שבו ניתן יהיה להעבירו (תיק חפיפה, מסמכים כתובים, תצפיות, ראיון אישי, שאלון מנחה וכד').

דוגמא: לבעל/ת תפקיד האחראי/ת על הניהול האדמיניסטרטיבי בארגון יש מרכיבים שניתן ללמוד אותם באמצעות מעבר על טפסים מחייבים ונהלי עבודה (מועד הגשת דוחות וכד'). וכן, ישנם מרכיבים בתהליך שניתן ללמוד אותם רק באמצעות תצפית, כגון: שיחה עם תורם במטרה לשכנעו לתרום לפרויקט.

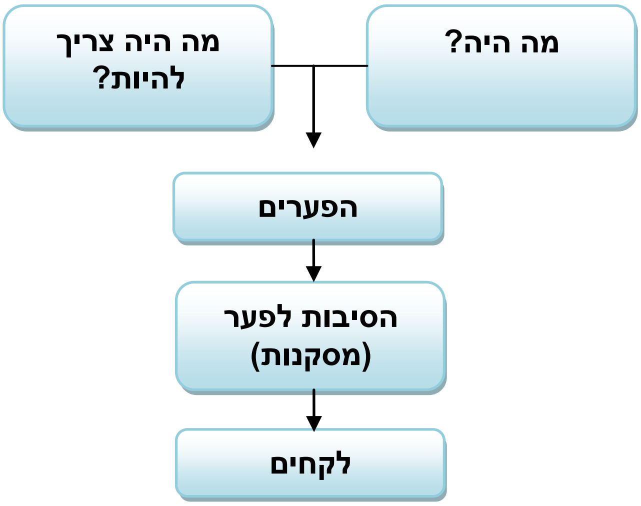
ג. <u>מעורבות ואקטיביות של בעל/ת התפקיד הנכנס בתהליך הלמידה</u>.

ד. <u>מיפוי מקורות מידע</u> אשר יסייעו לבעל/ת התפקיד הנכנס/ת להמשיך את תהליך הלמידה גם לאחר לכתו/ה של בעל/ת התפקיד היוצא/ת: מומחים/ות פנים וחוץ ארגוניים, שותפי/ות תפקיד, מקורות מידע כתובים וממוחשבים וכד'.

ה. <u>מעורבות דרג ניהולי בתהליך</u>- על מנת לוודא כי התהליך מתבצע באופן איכותי הממצה את הידע שצבר/ה בעל/ת התפקיד היוצא/ת, יש לנהל את התהליך ולבקר על האופן בו הוא מתבצע, כולל ביצוע צמתי בקרה ובחינה של התהליך.

8. **<u>ניהול לקחים</u>-** הוא תהליך שיטתי שמטרתו ביצוע למידה מן העבר לשם שיפור ביצועים בעתיד. תהליך <u>הפקת לקחים</u> הוא תהליך שבו נוצר ידע חדש בארגון או מזוהה ידע הקיים במקום מסוים בארגון אך לא במקומות אחרים, ששימוש בו עתיד למנוע חזרה על טעויות או לסייע בשחזור הצלחות.

אחד הכלים המרכזיים <u>להפקת לקחים</u> הוא "התחקיר". התחקיר מתקיים על בסיס מתודולוגיה סדורה הבוחנת:



אחד האתגרים המרכזיים של ניהול לקחים, בניגוד למה שנהוג לחשוב, הוא אינו שלב הפקת הלקח אלא שלב מימוש והטמעת הלקחים בארגון. בשלב זה יש להגדיר משימות אופרטיביות לשילוב הלקח בתהליכי העבודה הרוטיניים של הארגון וכן לנהל מעקב אחר אופן מימוש הלקח באירועים דומים בעתיד.

כבכל פתרון מתחום ניהול הידע, גם בניהול לקחים יש להתייחס לארבעת המרכיבים: תרבות ארגונית, תהליכים, מידע וכלים/טכנולוגיה. ניהול אפקטיבי של לקחים צריך להיות מושתת על <u>תרבות ארגונית</u> המעודדת חקר, למידה, קבלה ומתן ביקורת וכן יכולת ללמוד מטעויות כמו גם מהצלחות. לא פעם <u>ה"תחקיר"</u> נתפס כפעולה המאיימת על העובדים/ות, תחושה היוצרת חוסר פתיחות לשיתוף במידע, הלא הוא תנאי לקיומם של תהליכי למידה. התחקיר צריך להיות מושתת על עובדות = מידע אובייקטיבי ככל הניתן. הלקחים צריכים להיות ברורים וממוקדים כך שניתן יהיה לממש אותם בנהלים ו<u>בתהליכי העבודה</u> בארגון.

9. **<u>טכנולוגיות דיבור ומסרים מידיים</u>**- הוא שם כללי לטכנולוגיות ולשיטות שונות להעברת דיבור (כדוגמת שיחות טלפון) על-גבי רשתות IP (כדוגמת רשת האינטרנט). היתרון העיקרי לטכנולוגיות ה-VoIP הוא הפריסה הרחבה של רשת האינטרנט ובכך נחסך הצורך לפרוס תשתיות מיוחדות לטובת הדיבור (כגון קוי טלפון, מכשירי טלפון וכו').

הטכנולוגיה מאפשרת לאנשים לקיים שיחת קוליות ממספרי טלפון רגילים, לקבל הודעות SMS, לקיים שיחות ועידה באמצעות וידאו, צ'אט וכד', ללא עלות. על מנת להשתמש בטכנולוגיה זו על המשתמש/ת להצטייד ב- מחשב מחובר לרשת האינטרנט, מיקרופון, מצלמת וידאו, אוזניות/רמקולים.

טכנולוגיה זו עשויה לשמש את העמותות בקיום דיאלוג שאינו כרוך בתשלום עם ארגונים ובעלי תפקידים המרוחקים פיזית מהעמותה, בין אם בארץ ובין אם בחו"ל.

ישנו מספר רב של ספקי טכנולוגיית VOI, לדוגמא:

א. <u>Skype</u> – מאפשרת למשתמשים לנהל ביניהם שיחות בחינם, להתקשר למספרי טלפון רגילים עבור תשלום (SkypeOut), לקבל שיחות ממספרי טלפון רגילים (SkypeIn) ולקבל הודעות דואר קולי. השרות הבסיסי של התוכנה הוא שיחות קוליות והתכתבות טקסטואלית בצ'אט ממחשב למחשב בחינם. התוכנה תומכת בוועידות טקסט של עד 5 משתמשים. ניתן להעביר את רשימת אנשי הקשר למשתמש אחר, או לייבא אנשי קשר מרשימות פנימיות במחשב כמו רשימת אנשי הקשר של תוכנות דואר אלקטרוני שונות. שירות הווידיאו פותר את הבעיה שעד כה נאלצו המשתמשים לנהל שיחות וידאו בתוכנה רק באמצעות תוספים מצד

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

שלישי, שלא נתמכו רשמית על ידי החברה.

להלן קישור לאתר הישראלי של סקייפ: www.skypeisrael.com. אתר סקייפ מכיל בתוכו מדריך לשימוש כולל תצלומי מסך והדרכה שלב אחר שלב להתקנה ולשימוש.

ב. AOL Instant Messenger - מאפשרת למשתמשים קיום שיחות וידאו, שיתוף תמונות, שליחת הודעות טקסט, שיחות צ'אט, העברת קבצים, שליחה וקבלת הודעות SMS לטלפון הסלולארי על הודעות כאשר אתם מנותקים ועוד. קישור לאתר הרשמי: http://www.aim.com. האתר כולל הסבר על השימושים השונים של התוכנה וכן אפשרות התקנה מיידית.

ג. Google talk – מאפשרת למשתמשים קיום צ'ט בין משתמשים הרשומים, קיום שיחות חינם, אפשרות להשארה וקבלת הודעות קוליות למנויים שאינם נמצאים, שליחת קבצים ללא הגבלת גודל, התרעות על הודעות דואר (ב- GMAIL) חדשות בזמן אמת ע"מ להשתמש בתוכנה יש צורך בחשבון Gmail . התוכנה תומכת בשפה האנגלית והרוסית.

להלן קישור לאתר של Google talk:http://www.google.com/talk/ האתר מכיל הדרכה, אפשרות הורדה של התוכנה ועוד.

ד. Yahoo Messenger - מאפשרת למשתמשים שליחת הודעות טקסט, קיום צ'אטים, שיתוף של תמונות וקבצים, שיחות קוליות, שליחת הודעות SMS, שיחות וידאו חיות, קיום שיחות צ'ט רבות משתתפים באותו מסך דיון ועוד.

קישור לאתר: http://messenger.yahoo.com/ האתר מכיל הדרכה, אפשרות הורדה של התוכנה ועוד.

ה. ICQ- התוכנה מאפשרת שליחת הודעות בין אנשי הקשר בזמן אמת, העברת מסרים קוליים, שליחת הודעות SMS, מאפשר קיום צ'טים בזמן אמת עם משתמשים אחרים באינטרנט, וכן לשתף ולשלוח קבצים מסוגים שונים באופן מיידי, ביצוע שיחות קוליות מהמחשב לטלפון, קיום שיחות וידאו ועוד. קישור לאתר: http://www.icq.com/ האתר מכיל הדרכה, אפשרות הורדה של התוכנה ועוד.

מערכות מידע

אתר אינטרנט

מהות הפתרון- אתר המיועד לשימוש חוץ ארגוני שמטרתו העברת מידע אודות העמותה והתחום בה עוסקת. האתר מסייע לעמותה לשווק את הפעילות שלה ולעמוד בקשר עם הלקוחות הקיימים והלקוחות הפוטנציאליים שלה. האתר בנוי מאוסף דפי אינטרנט המקושרים ביניהם ועשוי להכיל מספר רב של כלים טכנולוגיים לשימור והפצת מידע: ספריית מסמכים, פורומים, צ'טים, שאלות נפוצות, סקר, צור קשר וכד'.

על איזה צרכים עונה- הפצת מידע ארגוני, שיווק ותדמית העמותה וכן שמירה על קשר עם לקוחות.

יתרונות וחסרונות- היתרון הבולט של אתר אינטרנט הוא היכולת להחצין את פעילות העמותה תוך שימוש בקישוריות גבוהה בין תחומי תוכן שונים ותצוגת תכנים מעוצבים ומושכים את העין. האתר מהווה פלטפורמה ליישום מגוון רב של כלים טכנולוגיים. האתגר המרכזי של ניהול אתר באינטרנט הוא שמירה על עדכניות התכנים באופן תמידי. הגולשים מטבעם חסרי סבלנות ועוברים במהירות על אתרי האינטרנט, על כן על האתר להיות אטרקטיבי בתכנים ובעיצוב שלו.

תשתיות/משאבים נדרשים- ישנם כלים רבים בשוק לבניית אתרי אינטרנט, מכלים ל"עשה זאת בעצמך", כלים שלא דורשים מעורבות מתכנת ואינם כרוכים בעלות כספית, ועד שפות תכנות מתקדמות המחייבות פיתוח ע"י איש מקצוע. על מנת שהאתר יהיה נגיש לציבור יש לרכוש כתובת (domain) וכן מקום לאחסון האתר ברשת האינטרנט. בתהליך הקמת האתר מעורבים בדרך כלל מתכנתים/ות ומעצבים/ות שתכליתם לסייע לארגון בפיתוח האתר. אחד הפרמטרים המשפיעים ביותר על רמת השמישות של אתר הוא אופן ארגון התכנים ועיצוב ממשק המשתמש, על אף היות העמותה בקיאה בתחומי התוכן שלה לא פעם היא אינה יודעת כיצד לארגן באופן איכותי את התכנים המוצגים באתר. על כן, מומלץ להיעזר באיש מקצוע המתמחה בתחום. תחום הולך ומתפתח הוא "הרשתות החברתיות" (ראה בהמשך "WEB 2.0"), באמצעות רשתות חברתיות (כגון קפה דמרקר) ניתן לפתוח דף אינטרנט על העמותה. הדף מאפשר להציג מידע אודות העמותה ועשוי להיות תחליף בסיסי לאתר אינטרנט שמטרתו אספקת מידע.

נגישות לאתרי אינטרנט - ה-W3C (Consortium World Wide Web) יוצר סטנדרטים לרשת. משימתו היא להוביל את הרשת למלוא הפוטנציאל שלה. אחת מן המטרות הראשונות של ה-W3C, היא להפוך את הרשת לנגישה לכל אדם, ללא תלות בסוג החומרה, התוכנה,

תשתית הרשת, שפת האם, התרבות, המיקום הגיאוגרפי או היכולת המנטאלית והפיסית שלו. עמידה בהנחיות תהפוך את תוכן האינטרנט לנגיש יותר עבור כל המשתמשים. כמו כן, עמידה בהנחיות אלה תאפשר לאנשים להתמצא ברשת בקלות ובמהירות גדולה יותר. להלן העקרונות המרכזיים להנגשת אתרי האינטרנט:

- חלופות לתוכן אודיטורי וויזואלי - ישנם אנשים שאינם יכולים להשתמש בתמונות, סרטים, צלילים, יישומונים וכו', אך הם עדיין יכולים להיעזר בדפים המכילים מידע מקביל לתוכן הוויזואלי או האודיטורי. המידע המקביל חייב לשרת את אותה המטרה שמשרת התוכן הוויזואלי או האודיטורי. *לדוגמא, מקבילת טקסט עבור חץ המקשר אל עבר תוכן העניינים, יהיה "לך לתוכן העניינים".*
- לא להסתמך על צבע בלבד - אם הצבע לבדו אמור להעביר מידע כלשהו, אנשים שאינם מסוגלים להפריד בין צבעים שונים ואנשים אשר משתמשים בתצוגות ללא צבע או תצוגות לא ויזואליות לא יקבלו את המידע הזה. כאשר אין מספיק קונטרסט בין צבעי הרקע והצבעים הקדמיים, ייתכן שאנשים שמשתמשים בתצוגות ללא צבע (לדוגמא שחור לבן) או עיוורי צבעים לא יוכלו לראות את המידע.
- שימוש נכון בסימונים ובגיליונות סגנון - השתמשו בסימונים ובגיליונות סגנון בצורה נכונה.
- שפה טבעית ברורה - על מפתחי התוכן לציין את השפה הטבעית העיקרית באתר.
- טבלאות מובנות - יש להשתמש בטבלאות להצגת מידע שבאופיו דורש טבלה.
- לאפשר שימוש בטכנולוגיות ישנות - הבטיחו שדפי האתר יהיו נגישים גם כאשר הטכנולוגיות החדשות אינן נתמכות או כאשר כיבו אותן.
- שליטת משתמש בתוכן שמשתנה במהירות - תנו למשתמש/ת לשלוט בתוכן שמשתנה במהירות הבטיחו שניתן יהיה לעצור אובייקטים מהבהבים, נגללים או אובייקטים שמעודכנים אוטומטית
- נגישות של מנשקי משתמש משובצים - דאגו לכך שמנשקי המשתמש יעמדו בדרישות הנגישות: פונקציונאליות שאינה תלויה בהתקן, הפעלה על ידי מקלדת, הפעלה קולית וכו'
- חוסר תלות בהתקנים - השתמשו בכלים שיאפשרו לתפעל את דף האינטרנט בכמה שיותר התקני קלט.
- פתרונות ביניים - השתמשו בפתרונות נגישות זמניים כדי שדפדפנים ישנים וטכנולוגיות מסייעות יוכלו לפעול כראוי

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

- שימוש בטכנולוגיות ובהנחיות של W3C - השתמשו בטכנולוגיות ובהנחיות המוצעות על ידי W3C. כאשר לא ניתן לעמוד בהנחיות, או שעמידה בהנחיות תיצור תוכן שאינו נאה, יש לספק לתוכן גרסא חלופית נגישה.
- הקשר ואוריינטציה - כל המשתמשים ירוויחו אם תקבצו אלמנטים בקבוצות ותספקו מידע על היחסים בין האלמנטים. לאנשים בעלי לקויות קוגניטיביות או לקויות ראיה יכול להיות קשה במיוחד להבין יחסים מורכבים בין אלמנטים בדף.
- ניווט ברור - ספקו מנגנוני ניווט עקביים וברורים - מידע על מיקום, סרגלי ניווט, מפת אתר וכו' - על מנת להעלות את הסיכויים שכל אחד ימצא באתר את מה שהוא מחפש.
- מסמכים פשוטים וברורים - הבטיחו שהמסמכים יהיו פשוטים וברורים על מנת שיובנו בקלות. עיצוב ברור ועקבי, גרפיקה מובנת ושפה פשוטה הם עקרונות שיסייעו לכל המבקרים באתר, ובמיוחד לאנשים בעלי לקויות קוגניטיביות או קשיי קריאה.

המידע הנ"ל נלקח מתוך אתר של **פרויקט "איתן"** - מיזם משותף של מספר אוניברסיטות שמטרתו ליצור מאגר מידע בעברית העוסק במכלול הנושאים של מדעי המחשב, אשר נכתבו ע"י סטודנטים למדעי המחשב במוסדות להשכלה גבוהה בישראל. קישור לאתר : http://www.eitan.ac.il

לקריאה נוספת על תהליך בניית אתר ועל הקמת אתר על תשתיות חינמיות ניתן להיכנס לקישורים הבאים:

מדריך נגישות לאתרי אינטרנט :
http://study.eitan.ac.il/sites/index.php?portlet_id=9

כלי לבניית אתר אינטרנט מארגז הכלים של שיתופים :

http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=3&PoolItemID=89

אתר אינטרא-נט

מהות הפתרון- אתר המיועד לשימוש פנים ארגוני ומטרתו שימור וניהול המידע המקצועי של הארגון. האתר מאפשר לכל חברי הארגון נגישות לתכנים מתוך ומחוץ לארגון ובאמצעות מערכת הרשאות המגדירה את התכנים שכל עובד/ת חשוף/ה להם. האתר מהווה מרכז

משותף המכיל מידע מקצועי לצד מידע בעל אופי יותר אישי כגון: ציון ימי הולדת, תיעוד של אירועים חברתיים משותפים וכד'. האתר צריך לשקף את הסמלים והשפה הארגונית כדי לתת לעובדים/ות תחושה שהם נמצאים ב"בית".

על איזה צרכים עונה- האתר מאפשר העברת מידע פנים ארגוני בין אם מדבר במסמכים מסוגים שונים ובין אם מדובר בתקשורת פתוחה בין אנשים באמצעות כלים אינטראקטיביים כגון: פורום, צ'ט, שאלות למומחים/ות וכד'. האתר עשוי לשמש כבסיס הזיכרון הארגוני המתעד את הפעילות הארגונית לאורך זמן.

יתרונות וחסרונות- היתרון המרכזי של אתר פנים ארגוני הוא שימור המידע וכן העברת מידע בין בעלי/ות תפקידים שונים בארגון. האתר מאפשר "לשבור" את המבנה הארגוני ההיררכי ולאפשר זרימת מידע רוחבית ואנכית. האתגר המרכזי כמו בכל אתר הוא שמירה על עדכניות המידע והאטרקטיביות של השירותים הניתנים בו לכלל העובדים/ות.

תשתיות/משאבים נדרשים- התשתיות והמשאבים הנדרשים זהים בדרך כלל למשאבים הנדרשים להקמת אתר אינטרנט (כתובת, אחסון, עיצוב וכד') ומצטרפת אלי מערכת ניהול הרשאות יותר מתוחכמת.

WEB 2.0

מהות הפתרון- תפיסת ה- WEB 2.0, היא תפיסה המבוססת על חכמת ההמון. על פי תפיסה זו כל צרכן/ית מידע הוא/היא גם ספק/ית מידע. המידע מופץ ומאותר באמצעות יחסי גומלין בין אנשים ולא על ידי קטלוג מסמכים. הרבה מאד מהמידע המופץ והמנוהל הוא אסוציאטיבי, חוויתי, אישי ומאורגן. לתפיסה זו ביטויים רבים בכלים טכנולוגיים כגון – Wikipedia, בלוגים, טוקבקים, רשתות חברתיות כמו ה-Face Book, דירוג של מוצרים על ידי גולשים, שירותים וכד'.

לאחרונה החלו לחדור כלי ה- WEB 2.0 לתוך תהליכי ניהול הידע הפנים ארגוניים. ארגונים מתחילים ליישם כלים אלו בתהליכי העברה ושיתוף בידע.

להלן מספר דוגמאות ליישומים אלו:

- *WIKIPEDIA- בניית מילון/אנציקלופדיה המכילה מושגים פנים ארגוניים. השימוש בטכנולוגיית WIKI מאפשר בנייה משותפת של המושגים ע"י כלל הגורמים בארגון – מומחי/ות התוכן לצד עובדים/ות "רגילים" וכן קיום שיח אודות הגדרת המושג ועדכון מתמיד שלו. הטכנולוגיה מתעדת כל גורם אשר היה מעורב בכתיבת הערך ובכך נותנת קרדיט מיידי לכותבים.*

- *בלוגים- בלוג הוא מעין יומן אישי ברשת. כאשר מיישמים את הכלי הזה בתוך הארגון הוא משמש לכתיבה מקצועית, של מומחי/ות תוכן ובעלי/ות המקצוע בארגון. הבלוג מאפשר כתיבה חופשית המביאה לידי ביטוי חיצוני את הידע הבלתי מובנה של העובד/ת, ובכך מאפשרת למידה של שאר העובדים/ות. הבלוג מאפשר שיח של העובדים/ות עם הכותב/ת אודות הפרסומים שלו/ה.*
- *רשתות חברתיות – תפיסה, המגובה בתשתית טכנולוגית, המאפשרת ליחידים וקבוצות בעלי עניין משותף, לקיים אינטראקציה על גבי הרשת האינטרנטית. קהילה המשתפת בידע ויוצרת ידע חברתי/מקצועי משותף. רשת חברתית מספקת למשתתפיה מגוון כלים המעודדים ומאפשרים את השיח, כגון: פורומים, לוח אירועים משותף, "כרטיס חבר" (מאפשר לכל חבר/ה ברשת להציג את עצמו/ה), פרסומים אישיים/ מקצועיים ועוד. רשתות חברתיות מיועדות לא רק ליחידם אלא גם לקבוצות וארגונים. דוגמאות לרשתות חברתיות אפשר למצוא ב- דמרקר קפה, HOOK, IN LINKED וכד'.*
- *פורומים/ קבוצות דיון – כלי מתוקשב המאפשר לבעלי/ות עניין משותף להחלפת דעות ברשת (אינטרנט ואינטראנט). ישנם מספר מאפיינים לפורומים ברשת:*

א. ניהול הפורום – ישנם פורומים המנוהלים ע"י אדם אחד או יותר. תפקידו/ה של מנהל/ת הפורום לעודד את הפעילות של החברים/ות, לבצע מעקב ובקרה על איכות התכנים ובמידת הצורך אף להסיר תכנים שאינם עולים בקנה אחד עם רוח הקבוצה. במידה ומנהל/ת הפורום הוא/היא בעל/ת מקצוע בתחום הוא/היא גם מהווה גורם שותף ופעיל בדיאלוג של הקבוצה.

ב. אישור תכנים – ישנם פורומים בהם כל הודעה הנכתבת ע"י גולש/ת מפורסמת באופן מיידי בפורום לעיני כל. אך ישנם פורמים עליהם רמת הפיקוח גדולה יותר, לפני פרסום ההודעה היא עוברת לאישור אצל מנהל/ת הפורום.

ג. פתוח/סגור – ישנם פורומים הסגורים לאנשים ספציפיים והדיונים פתוחים לצפייה וכתיבה אך ורק לאותם חברים. מנגד ישנם פורומים הפתוחים לכל גם לצורך צפייה וגם לצורך כתיבה.

על איזה צרכים עונה- מהיבט הפרט, כלי ה- WEB 2.0 עונים על הצורך של העובדים/ות לחלוק בידע ובניסיון המקצועי וכן בחוויות המקצועיות העוברות עליהם. מההיבט הארגוני הכלי עונה על הצורך בהעברת מידע סמוי שאינו מובנה במסמכים הארגוניים והמצוי בראשם של העובדים/ות.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

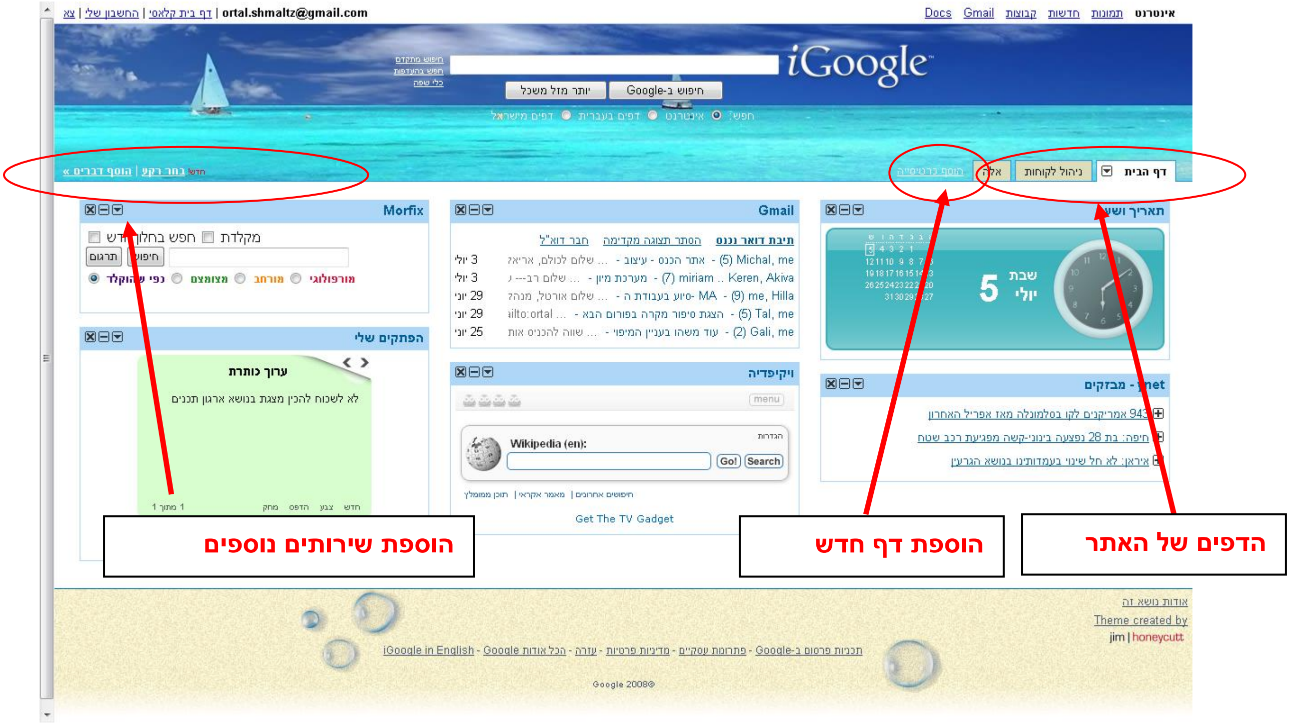
יתרונות וחסרונות- היתרון המרכזי כפי שתואר לעיל הוא היכולת לשתף בידע סמוי שאינו מובנה ואינו מצוי במסמכים הארגוניים. החיסרון המרכזי הוא שכלי ה- WEB 2.0 מושתתים על המוטיבציה וההתנדבות של העובדים/ות לשתף בידע.

תשתיות/משאבים נדרשים- התנאי המרכזי למימוש הכלים היא תרבות ארגונית המעודדת שיתוף בידע ומתגמלת את עובדיה על פעילות זו. מבחינה טכנולוגית יש צורך ברכש של הטכנולוגיה הספציפית (WIKI וכד'). לעיתים, כלים אלו משולבים בטכנולוגיה של אתרי האינטרא-נט.

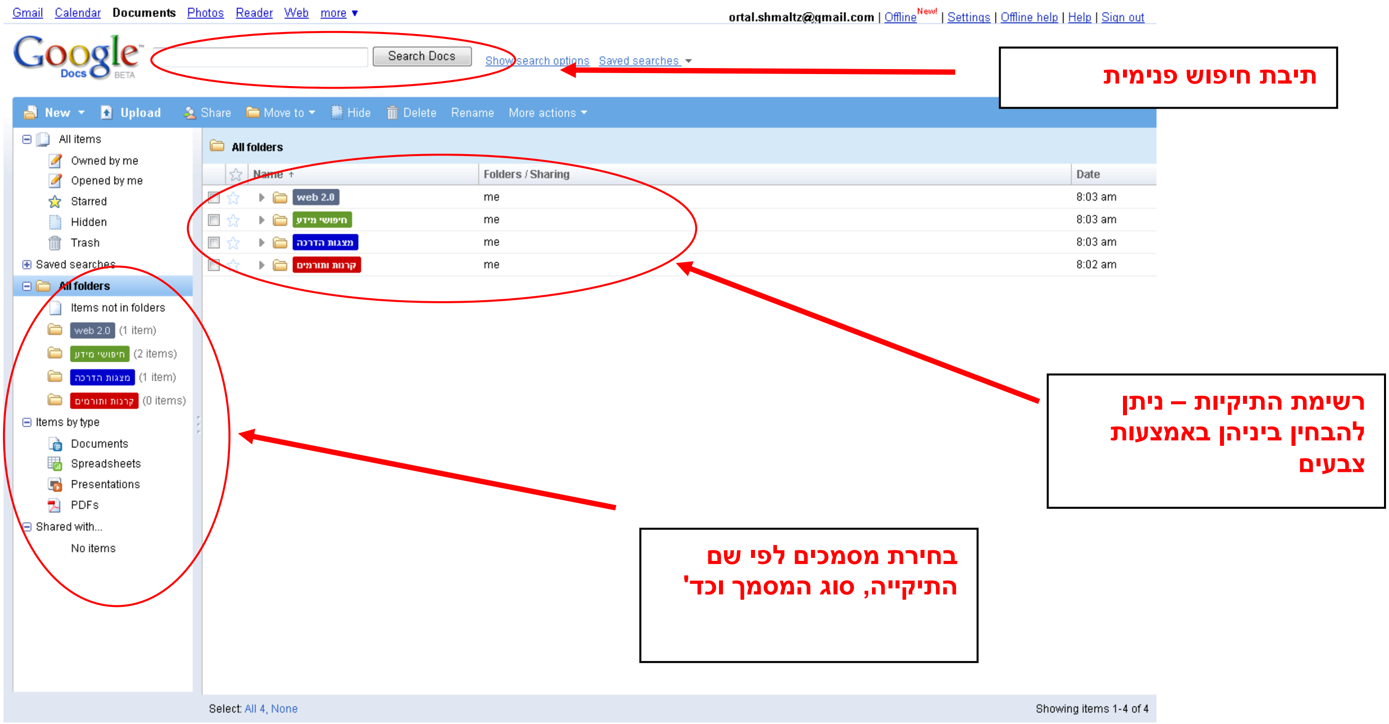
GOOGLE

מהות הפתרון- Google מוכר כמנוע חיפוש המאפשר דלייה של מידע מרשת האינטרנט, אך לא רבים יודעים כי ל- Google כלים רבים המאפשרים ניהול ידע אישי וכן שיתוף בידע בין קבוצת אנשים מוגדרת. להלן פירוט של מספר כלים ש- Google מספק בחינם לגולשים/ות:

- *I Google - שולחן עבודה אישי המאפשר לכל אחד/ת לבנות לעצמו/ה אתר פרטי המכיל שירותי ידע מגוונים הניתנים לשינוי, כגון: שעון, תצוגת תיבת ה- e mail (רק אם יש לכם GMAIL), לוח משימות, מילון עברי אנגלי עברי וכד'. המערכת מאפשרת לכל אחד/ת להתאים לעצמו/ה את העיצוב וכן לבחור את השירותים שיופיעו על גבי האתר. ניתן להוסיף מספר דפי אתר כאשר כל דף יכול לשאת כותרת ייעודית וכן כלים שונים. האתר אינו נגיש לאף אחד מלבדכם, ויכול לשמש אתכם בכל מקום בו רשת האינטרנט זמינה. ניתן למצוא את I Google בדף הראשי של Google בצד העליון השמאלי של הדף.*



- Google docs- מערכת חינמית לניהול מסמכים. המערכת מאפשרת לכל אחד/ת לנהל את המסמכים שלו/ה ברשת כך שיהיו נגישים מכל מקום בו נגישה רשת האינטרנט. ניתן לפתוח במערכת תיקיות ללא הגבלה הנושאות את השמות שתעניקו להם. לתיקיות ניתן לטעון קבצים מכל הסוגים (WORD, PPT וכד'). ניתן לשתף אנשים אחרים בספריית המסמכים, ניתן לתת הרשאה לצפייה בכל התיקיות, בתיקייה ואפילו במסמך ספציפי. במערכת ישנו מנוע חיפוש פנימי (של Google כמובן) המאפשר חיפוש בתוך תיקיות המסמכים.



את כלל הכלים של Google ניתן למצוא בדף הבית של Google מתחת לשורת החיפוש בקישור "הכל אודות Google".

על איזה צרכים עונה- ניהול מידע אישי וקבוצתי ללא צורך בפיתוח והשקעה כספית של מתכנתים ומעצבים.

יתרונות וחסרונות- היתרון המרכזי הוא שאין צורך במשאבים תקציביים להקמת מערכת בסיסית לניהול ושיתוף במידע. החיסרון המרכזי הוא שלא קיימת תמיכה טכנית במידה ויש כשלים או בעיות.

תשתיות/משאבים נדרשים- יש צורך להגדיר את מבנה הנושאים בתיקיות וכן משך בנייה של האתר ב- Google i ותחזוקת תכנים שוטפת וכבכל אתר.

Enterprise Resource Planning - ERP

מהות הפתרון- מערכת מידע מרכזית התומכת בביצוע פעילות הליבה של הארגון וכוללת בדרך כלל רכיבים קבועים כגון: ניהול תקציבי הארגון, ניהול המשאב האנושי (כוח אדם) וכן ניהול ההיבטים הלוגיסטיים. מערכת ERP מאפשרת התממשקות למערכות מידע ארגוניות נוספות על מנת לאפשר ניהול מרוכז של תהליכי העבודה והמשאבים הארגוניים.

על איזה צרכים עונה- ריכוז של תהליכי העבודה והמשאבים הארגוניים לכדי מערכת ריכוזית אחת.

יתרונות וחסרונות- היתרון תואר לעיל, ריכוז תהליכים ומשאבים ארגוניים. החסרונות של מערכות ERP הם שהעלות שלה בדרך כלל גבוהה, משך זמן הבניה וההתאמה שלה לארגון הוא ארוך ודורש משאבי זמן וכוח אדם רבים, ותהליך ההטמעה מורכב.

תשתיות/משאבים נדרשים- רכש של מערכת ERP כולל חומרה (מחשבים, שרתים וכד'), בעלי תפקידים ייעודים לניהול המערכת. החברות המובילות בשוק הבינלאומי בתחום זה הן: SAP, Microsoft, Oracle, כמובן שקיימות חברות רבות נוספות גם בשוק הישראלי One1, next ERP ועוד.

Customer relationship management - CRM

מהות הפתרון- תפיסה ניהולית לניהול הקשר שבין הארגון ללקוחותיו. הקשר עם הלקוחות משמש להשגת מספר מטרות ארגוניות, בראש ובראשונה שימור הלקוחות ואיתור לקוחות חדשים אך גם קבלת מידע מהלקוחות (לא תמיד באופן ישיר) על צרכים וטרנדים חדשים בשוק אשר יאפשרו לארגון להתאים עצמו לסביבה המשתנה. תפיסה זו מושתתת על מרכזיות הלקוח (לעומת מיקוד במוצרים ושירותים) ועל הצרכים הייחודיים המבדילים בין הלקוחות. פתרונות המבוססים על תפיסה מאפשרים שני סוגי פעולות:

1. דיאלוג עם הלקוח/ה - המאפשר מתן שירות מהיר ואיכותי המותאם למאפיינים האישיים של הלקוח/ה.

2. ניהול מידע על הלקוח/ה- תיעוד כלל הממשקים של הלקוח/ה עם הארגון, ההתנהגות הצרכנית שלו/ה וכד', במטרה להתאים ללקוח/ה באופן אישי את השירותים או המוצרים שהארגון מספק.

הדיאלוג יכול להתבסס על מערכת טלפונית, e mail, צור קשר באתר, שאילת שאלות, פורום מתוקשב וכד'. אך הדבר המרכזי שיש להקפיד עליו, על מנת לנהל את המידע אודות הלקוחות ולתת להם שירות מותאם, הוא תיעוד הדיאלוג במערכת מידע ייעודית. תיעוד במערכת מרכזית אשר תאפשר עיבוד של המידע לגבי לקוח/ה ספציפי/ת או קבוצת לקוחות.

על איזה צרכים עונה- למידת הצרכים וההתנהגות של הלקוחות והתאמת הפעילות הארגונית בהתאם למטרות הארגוניות שרוצים להשיג למול הלקוחות.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

יתרונות וחסרונות- מערכת CRM מאפשרת לארגון להיות בקשב ובדיאלוג עם הלקוחות ולהתאים עצמו לסביבה ולצרכים המשתנים. האתגר של מערכת כזו היא בשילוב שלה עם כלל ערוצי המידע שיש לארגון עם הלקוחות שלו, והיכולת לבצע אינטגרציה של הנתונים בזמן אמת ולהציע ללקוח/ה שירות/מוצר המתאים לצרכיו ולמאפייניו כפי שתועדו בארגון.

תשתיות/משאבים נדרשים- ישנן מערכות ייעודיות לניהול קשרי לקוחות והן קרויות מערכות CRM, מדובר בדרך כלל במערכות הדורשות משאבים כספיים לא מבוטלים (בישראל ממוצע של פרויקט CRM עומד על כ 100-110 אלף דולרים) וכן היערכות ארגונית רחבה, להטמעה שלהם מבחינת תהליכי העבודה והתרבות הארגונית. מרבית המערכות מובנות וכוללות מודולים קבועים לניהול הקשר עם הלקוח/ה, אך כמובן ניתן לפתח מערכות CRM ייעודיות ומותאמות באופן ספציפי לצרכים של הארגון. החברות המובילות בשוק הבינלאומי בתחום זה הן: SAP, Microsoft, Oracle, Siebel, Salesforce.com (המציעה שרות CRM מקוון, ללא תשלום עבור עמותות), ובארץ, את "יעל תכנה ומערכות" שמציעה את MegaCenter המאפשר CRM דרך שירותי Web, חברת אלמוג המציעה את Next CRM ועוד חברות רבות.

סיכום

כלי	תקופת פיתוח משוערת	אתגרים
אתר אינטרנט	3-6 חודשים	ארכיטקטורה של האתר
		עיצוב ממשק המשתמש
		איסוף וארגון התכנים
אתר אינטרא-נט	3-6 חודשים	כנ"ל
Web 0.2	מיידי	התגברות על החשש מחשיפה ברשת
		איסוף וארגון המידע הרלוונטי
שירותי Google	מיידי	מחסור בתמיכה טכנית
		שימוש במודולים מובנים
CRM	6-12 חודשים	משך הטמעה ארוך
		התממשקות למערכות אחרות
		עלויות גבוהות מאד
ERP	24-12 חודשים	אפיון וטיוב תהליכי העבודה הארגוניים
		משך הטמעה ארוך
		מורכבות השימוש במערכת
		עלויות גבוהות מאד

לסיכום, ניהול הידע הוא תחום חדש ומתחדש, המאפשר לארגונים להפיק את המרב ממשאבי הידע הקיימים בארגון. לא פעם רווחת התפיסה כי ניהול ידע מיועד לארגוניים עסקיים גדולים בעלי אמצעים, אך אין כך הדבר. כל ארגון הרוצה לעמוד בחזית הידע בתחומו מחויב לקיים תהליכי ניהול ידע מתוכננים ושיטתיים, וכך גם ארגוני המגזר השלישי, המובילים את העשייה החברתית הן בהיבטים המקצועיים התיאורטיים והן בעבודה המעשית בשטח. כפי שפורט במדריך ישנם כלים רבים לניהול ידע שאינם דרושים משאבים כספיים רבים, אך רובם ככולם דורשים הנהלה מודעת ובעלת מוטיבציה, הרואה בידע משאב מרכזי להשגת היעדים הארגוניים. ארגון בו המנכ"ל/ית מכיר/ה בחשיבות ופועל/ת לקידום תרבות המעודדת שיתוף בידע ומפעיל/ה תהליכי עבודה וכלים כפי שתוארו לעיל, חשוב ומשפיע לאין שיעור מכל מערכת טכנולוגית מתוחכמת ויקרה הנרכשת עבור הארגון.

על מנת לסייע בידכם לממש את תהליכי ניהול הידע צורפו למדריך ארבעה כלים משמעותיים:

1. שאלון לאיתור צורכי ידע בארגון
2. פורמט הערכת אתרי אינטרנט ואינטרה –נט
3. מבנה תיק חפיפה

4. מקורות מידע נוספים ברשת

ניתן לקבל מידע נוסף ב"ארגז הכלים" באתר שיתופים, בו יתפרסמו דרך קבע כלים בתחום ניהול הידע http://www.sheatufim.org.il/toolkit.aspx.
במידה וברצונכם לקבל סיוע ספציפי לארגונכם אתם מוזמנים info@sheatufim.org.il .
כמו כן ניתן למצוא באתר תיאורי מקרה של תהליכי ניהול ידע שנערכו בעמותות שונות.

בהצלחה!!!

מקורות מידע ברשת:

1. הספרייה הוירטואלית של פרויקט איתן – פרויקט איתן הוא מיזם משותף של מספר אוניברסיטות שמטרתו ליצור מאגר מידע בעברית העוסק במכלול הנושאים של מדעי המחשב, אשר נכתבו ע"י סטודנטים למדעי המחשב במוסדות להשכלה גבוהה בישראל. איתן היא עמותה והתכנים באתר הם חינם. http://www.eitan.ac.il/

2. ירחון 2know – ירחון מקוון המופץ באופן חודשי ע"י חברת Rom Knowledgeware. הירחון מכיל: טיפים, תקציר מאמרים, אירועים, קישורים וכו' בתחום ניהול הידע. http://www.kmrom.com/Site/Articles/ViewMagazineMonth.aspx?CategoryID=11&Year=0&Month=0&IsPrintView=0&P=58

3. תצפיות על ארגונים, ניהול ידע - בלוג בעברית של יגאל חמיש, יועץ לניהול ידע. הבלוג מתעדכן באופן שוטף ומאפשר תגובות על הפוסטים השונים. http://www.notes.co.il/yigal/

4. Wiki ניהול הידע – הויקיפדיה לתחום ניהול הידע בישראל. תוצר של פורום מנהלי ידע בישראל המתכנס באופן שוטף מספר שנים. http://knowledge.a.wiki.co.il/index.php/%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%93_%D7%A8%D7%90%D7%A9%D7%99

5. צמתי מידע הפרולוג למידענים ולמנהלי תוכן - אתר המכיל מידע רב אודות ניהול ידע, מודיעין תחרותי, מנועי חיפוש, מאגרי מידע ועוד. אתר בעברית המספק מידע אודות החידושים בתחומים הנ"ל. http://www.i-zm.info/

6. KMP פורטל ניהול הידע בישראל – אתר המבוסס על טכנולוגיית WIKI, נבנה ביוזמת חברת Ergo ומאפשר: שיח בין הגולשים, הגדרת מושגים, כתיבת בלוג, מאמרים, אירועים ועוד. http://www.kmp.co.il/wiki/Kmp

7. אנשים ומחשבים – אתר המרכז כנסים והכשרות בנושאי מחשוב, ניהול ידע BI ועוד תחומים ריבם נוספים. מרבים הכנסים ללא תשלום אך דורשים הרמה מוקדמת. http://www.kmp.co.il/wiki/Kmp

ביבליוגרפיה

- חמיש, יגאל (2006). "ניהול (בעידן ה)ידע – מה מנהלים (באמת) יודעים, והאם צריך לגלות להם משהו?". תאריך כניסה : 29 בינואר URL:http://notes.co.il/yigal/15719.ssp.18:04.2006
- ניסן, לימור. (2004). **בחינת המגזר השלישי בישראל.**
- סטיוארט, תומאס א'. (1999). **הון אינטלקטואלי : העושר החדש של ארגונים.** ירושלים : מכון ברנקו – וייס לפיתוח החשיבה.
- Bergeron, B. (2003). **Essentials of knowledge management** ch. 3 Knowledge workers. Pp. 58-82
- Devenoport, T., Thomas H. & Prusak L. (2000). **Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know.** Boston MA. Harvard Business School. Press.
- Drucker, P. F. (2000). **Managing knowledge means managing oneself.** Leader to Leader, 16 (spring 2000), pp. 8-10.
- Lumarda, J. (2001). **Philanthropy, Self-fulfillment, and the Leadership of Community Foundations.** (Electronic Version). Leader to Leader, No. 22 The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. http://www.leadertoleader.org/knowlegecenter/journal.aspx?ArticaelD-113.
- Von Krogh, G., kchijio, K & Nonaka, I. (2000). **Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge & Release the Power of Innovation,** Oxford University Press, New York.
- Stacay, Ralph. (2000), **The Emergence of Knowledge in organizations.** EMERGENCE, 2(4), 23-39, Copyright@ 200, Lawrenace Erlbaum Associates, Inc.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

נספחים

נספח א' - שאלון איתור צרכים

ישנם כלים רבים לביצוע איתור צורכי ידע בקרב עובדים/ות בארגון, את הכלים יש לבחור בהתאם לרמת קיום הידע, התחום בו רוצים לאתר צרכים ואוכלוסיית העובדים/ות:

- סיעור מוחות
- ראיונות עומק חצי מובנים
- story telling
- shadow
- קריאת חומרים כתובים
- שיטוט בתיקיות

בתהליך איתור הצרכים יש לבדוק מספר נושאים:

1. זיהוי תהליכים ונושאים מרכזיים בתחום בו מבצעים איתור צרכים:

שאלות לדוגמא:

- *מהו תהליך העבודה השגרתי?*
- *מהם המנגנונים או הפרוצדורות הקבועות בתהליך?*
- *מי הם שותפי/ות התפקיד שלכם (ספקים/ות וצרכנים/ות)?*
- *איזה ידע נדרש על מנת לבצע את הפעולה?*

2. רמת קיום הידע – זיהוי תהליכים ותחומים עתירי ידע:

שאלות לדוגמא:

- *עד כמה נדרש ניסיון לביצוע התהליך האמור?*
- *באיזו מידה יש שונות בין בעלי/ות תפקידים שונים המבצעים אותו תהליך?*
- *כמה זמן צריך להיחנך עובד/ת חדש/ה המבצע/ת את התהליך?*

3. מקורות המידע – מהיכן שואבים העובדים/ות את הידע המקצועי (ספרות, אנשים וכד'):

שאלות לדוגמא:

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

- *היכן מרוכז המידע אשר דרוש לכם כדי לבצע את תהליך העבודה?*
- *למי אתם פונים כאשר אתם לא מוצאים תשובה בכתובים?*
- *מהם מקורות המידע שאליהם את/ה פונה לצורך קבלת מידע מקצועי? לדוגמה:*
  - *חוברות הדרכה*
  - *כתבי עת מקצועיים*
  - *שיח עם ממונים/ות*
  - *שיח עם עמיתים/ות*
  - *סיכומי דיונים ומסמכים רשמיים*
  - *התייעצות עם מומחים/ות מחוץ לארגון*
  - *מאגרי מידע מקצועיים*
  - *אתרי אינטרנט*

4. זרימת המידע בארגון – זיהוי ערוצי זרימת המידע בארגון וצמתים בהם נאגר המידע:

שאלות לדוגמא:

- *האם הידע בארגון מופץ באופן שיטתי (תדירות, כלים וכד')?*
- *ממי אתם/ן מקבלים/ות מידע?*
- *למי אתם/ן מעבירים/ות את המידע?*
- *האם ישנם מקומות בארגון בהם מרוכז ידע מקצועי רב? (ארכיון, הוצאה לאור וכד')*

5. תרבות ארגונית – באיזו מידה התרבות בארגון תומכת בניהול ידע:

שאלות לדוגמא:

- *באיזו מידה הארגון מעודד ומאפשר יוזמות אישיות?*
- *האם למומחים/ות בארגון מואצלות סמכויות?*
- *האם הארגון דואג לפתח את הידע המקצועי של העובדים/ות?*
- *האם הידע הארגוני נמצא בתהליכי התפתחות מתמידים?*
- *האם הארגון ממצה את הידע של העובדים/ות והמתנדבים/ות?*
- *האם הארגון מתגמל עובדים/ות אשר משתפים/ות מניסיונם/ן?*

6. שאלות פתוחות לזיהוי דרישות וצרכים כלליים שעשויים לשפר את יעילות ואפקטיביות העבודה:

שאלות לדוגמא:

- *אם לא היו מגבלות, איזה כלים היו מסייעים לכם/ן לייעל או להגביר את האפקטיביות של העבודה?*
- *מה היה מסייע לכם/ן לקצר את משך חיפוש המידע?*

התוצרים של תהליך איתור הצרכים הם:

- פירוט ותיאור אתגרי הידע (challenges) של העובדים/ות
- מאפיינים ארגוניים בעלי השלכה על ניהול הידע (תרבות ארגונית, מאפייני העובדים/ות, היררכיה וכד')
- הסביבה הטכנולוגית הקיימת והעתידית
- כיווני פתרון ראשוניים

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

נספח ב' - הערכת אתרים

לאחר השקת אתר ישנה, לעיתים קרובות, תחושה כי מרבית העבודה מאחורינו, אך בשלב זה נדרשת עבודה מאומצת ושיטתית להטמעת האתר בשגרת העבודה של המשתמשים/ות. תהליך ההטמעה כולל בתוכו פעולות שיווק, הדרכה וכן תחזוקה שוטפת של האתר. התכלית של פעולות אלו היא הגברת השימוש באתר על שירותיו השונים. ניהול האתר צריך להיות מושתת על ניהול התכנים והתהליכים המתקיימים באתר וכן על הערכה סדורה של התנהגות המשתמשים בו.

שימושיות באתר אינטרנט ברמתה הפשוטה והבסיסית ביותר, מתייחסת לקלות בה מצליח/ה הגולש/ת באתר אינטרנט לנווט באתר ולבצע את המשימות להן נועד האתר במינימום שגיאות ומינימום זמן, תוך השגת רמה גבוהה של סיפוק מהפעולות באתר, כך שבפעם הבאה באתר יפעל/תפעל כמשתמש/ת מיומן/ת ובעל/ת ניסיון.

קיימות הרבה הגדרות שונות למושג השימושיות, אולם בעיקרו של דבר אתר המתאפיין בשימושיות טובה הוא בעל המאפיינים הבאים:

1. ניווט וההתמצאות עקבית וקלה
2. קלות החיפוש באתר
3. קלות ופשטות בביצוע טרנזקציות באתר
4. עדכניות התכנים
5. שימוש נכון באלמנטים ויזואליים
6. אסטטי
7. מהנה לשימוש
8. רושם מקצועי כולל של האתר
9. איזון ושילוב נכון באתר בין תוכן מקצועי לתוכן "שיווקי"
10. גישה קלה ונוחה למנהלי/ות האתר

כל האלמנטים הללו יוצרים אווירה של ביטחון ויציבות, וכן משקפים כבוד כלפי הצרכנים/ות ומעניקים תחושה של מקצועיות, שירותיות ואיכות.

כלים המודדים התנהגות משתמשים/ות כוללים:

א. כמות אנשים שנכנסו לאתר- מספר המשתמשים/ות אשר נכנסו לאתר או לדף מסוים באתר.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

ב. מספר כניסות לאתר- מספר הפעמים שנצפה האתר או הדף ע"י הגולשים. גולש/ת יכול להיכנס למספר דפים או מספר פעמים לאתר.

ג. מדד רמת השמישות היחסית- מדד זה מציג את היחס בין כמות הביקורים הכללית לכמות הביקורים של אותם משתמשים (מספר הכניסות חלקי מספר המשתמשים השונים). ככל שהמספר גבוה יותר, המשתמשים נכנסים בתדירות גבוהה יותר לאתר.

ד. קבצים או דפים פופולאריים- מהם הדפים או הקבצים הנצפים ביותר או שהורדו הכי הרבה פעמים מהאתר.

ה. כתובת URL מפנה- באמצעות איזה אתר/קישור הגיעו המשתמשים/ות לאתר. מסייע לאתר צמתים דרכם אפשר להגביר את הנגישות לאתר ולשווק אותו.

כלים המודדים את איכות תכני האתר כוללים:

א. עדכניות ואיכות תכנים- באיזו מידה ניכר באתר כי תכניו מתעדכנים באופן שוטף ומנוהלים ע"י מומחי/ות תוכן.

ב. קישוריות בתוך האתר- האם ישנו ניצול מקסימאלי של המידע באתר באמצעות קישוריות גבוהה בין פריטי מידע שונים.

ג. כתיבת וניסוח אינטרנטי- כתיבה בהתאם לעקרונות הכתיבה באינטרנט, המשלבת רצינות ופורמאליות לצד שפה חופשית וקולחת.

ד. ייצוג של פעילויות הארגון באתר- באיזו מידה תכני האתר משקפים את הפעילות הוירטואלית והפיזית של הארגון.

ה. ייצוג של פרטי תוכן חדשים בדף הבית- הצפת מידע פנימי מתוך דפי האתר לדף הבית והפיכתו למידע חיצוני הנגיש למשתמשים/ות ללא צורך בביצוע חיפוש. מהווה כלי נוסף להצגת עדכניות האתר.

ו. עיצוב ואסטטיקה- שמירה על הסטנדרטים של עיצוב האתר (גודל גופן, צבע, פונט, תמונות, סדר, היררכיה של כותרות וכד').

את תוצאות הערכת האתרים ניתן להציג על גבי גרפים משווים בין חודשים ובין אתרים/דפים שונים ולהפיצם לבעלי/ות התפקידים הרלוונטיים/ות (מנהלי/ות תוכן, מנהלי/ות היחידה, יחידת IT וכד').

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

נספח ג' - מבנה תיק חפיפה

1. רקע כללי על הארגון – חזון, מטרות ויעדים, מבנה ארגוני (כולל שם, תפקיד, טלפון)
2. תיאור התפקיד – הגדרת התפקיד, שותפי/ות תפקיד וכד'.
3. עקרונות ותהליכי עבודה ארגוניים (ישיבות קבועות, פורמטים וכד')
4. הנחיות, נהלים, חוזרים, הוראות מחייבות.
5. תכנית שנת עבודה של הארגון ושל בעל/ת התפקיד (ופירוט המשימות מעמיק של המשימות)
6. סיכומים תקופתיים (רבעוניים, חציון, שנתי)
7. סטטוס משימות שטרם בוצעו – תיאור המשימות, סטטוס, תהליך העבודה הנדרש, חומרים נלווים (סיכומי דיונים, מסמים שנכתבו ועוד) הפניה לבעלי/ות תפקידים ועוד.
8. לקחים מקצועיים ואישיים – הצגת הלקחים שהארגון הפיק אודות הפעילות של התחום המקצועי וכן פירוט לקחים והמלצות של בעל/ת התפקיד היוצא/ת
9. סיכום אישי – פרק המאפשר לבעל/ת התפקיד היוצא/ת לסכם את תקופת כהונתו/ה בתפקיד, בדגש על התייחסות רפלקטיבית על העשייה שלו/ה וכן המלצות לקידום התחום בעתיד.

נייר זה הוכן עבור שיתופים על ידי אורטל שמלץ מומחית לניהול ידע וטכנולוגיה.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת