

## המפגש השני של הוועדה המייעצת לנושאי תורה ומחקר בנציבות שירות המדינה

### סיכום הישיבה

### 7.7.16

#### חלק א' – ניהול ידע

**עינת אל נתן, מנהלת הידע באגף תורה ומחקר וניהול ידע** הציגה בקצרה את תורת ניהול הידע, הגדרות ומושגים (ראו מצגת) במודל בסיסי בעל יחסי גומלין דו-כיווניים:

- **נתונים** – פריטים כגון עובדות ומספרים המגיעים בצורתם הגולמית ואינם בעלי משמעות כשלעצמם
- **מידע** – תוצר של תהליך עיבוד הנתונים, המתקבל כתוצאה מהקשר, קטגוריות ותהליכים חישוביים
- **ידע** – הערכה של מידע ו\או נתונים חדשים בידי הפרט לאור הניסיון, ערכים, מידע קודם ואינטואיציות הקיימות אצלנו
- **תובנה** – תוצר של הסקת מסקנות

בתחום ניהול הידע, אחת הסוגיות המרכזיות היא כיצד מיישבים יחד ניהול וידע. הגישה המערבית הרווחת טוענת שעל מנת לנהל ידע, יש להפוך אותו למידע על ידי כתיבתו והפיכתו לנתונים שיהיו לנחלת הארגון. לעומת זאת, הגישה המזרחית שהחלה ביפן טוענת שניתן להושיב קבוצה של מומחים לשתף בידע שלו כדי שיהפוך לנחלת הקבוצה לכדי תוצר חדש ולא דווקא לכתוב אותו.

#### ניהול ידע בממשלה

מבקר המדינה מצא שאין מוביל עסקי לארכיון המדינה. לכן, נציבות שירות המדינה קיבלה את מנדט משרד ראש הממשלה לטיפול בידע במסמכים, כאשר המטרה היא להמיר את הנושא מהמדיניות עד לרמה של אפיון והטמעה של מערכת והשימוש בה (ובעתיד הפקת תובנות).

בימים אלה מוקם צוות שיהגה את המהלך ויהיה מורכב מהשחקנים הרלוונטיים במשרדי הממשלה (כולל גנזך תקשוב) ובאקדמיה. היום קיימת תכנית שעוסקת בניהול הידע ולא בניהול המידע. המטרה במעבר לניהול המידע מעבירה את התכנית למנדט רחב הרבה יותר – מבקר המדינה, משרד ראש הממשלה וצוות ההיגוי יצטרפו להגות את הקריטריונים ליישום. המטרה היא גם הקמה של רשת עמיתים וקהילת ידע.

בנציבות שירות המדינה ניהול ידע מתבסס על שלושה תהליכים:

- **יצירה של ידע חדש** – יצירה משותפת של קבוצה/אנשים מתוך ו/או מחוץ למערכת
- **שיתוף בידע** – שיתוף בשיח, דרך מערכת ועוד
- **תיעוד** – שימור של הידע

**מטרת שלושת התהליכים היא שימוש בידע לצורך שיפור הפעילות:** ניהול של ידע וניהול של בסיסי נתונים קשורים ושלובים, ומתכנסים נציבות שירות המדינה לכדי פעילות אחת. על מנת להבין את המצב הקיים – קיום ונחיצות (ראו מצגת), נערך סקר בקרב 800 עובדי שירות המדינה. נציבות שירות המדינה מעוניינת לפעול בפער בין הקיים לצורך.

#### **אתגרים מרכזיים**

- בשירות המדינה דברים לא נמדדים בשורת הרווח להבדיל מארגונים אחרים

- מחויבות ההנהלה – חילופי ממשלות ודרגים בכירים תכופים מקשים על שמירת רציפות וכתוצאה מקשים על רתימה ומעורבות ההנהלה
- שקיפות ואמון הציבור דרך סדר פנימי שניתן יהיה לשתף עם החוץ

## החזון

שירות המדינה יהיה מן המובילים בעולם בניהול ידע לשם מימוש ייעודו (ראו מצגת).

## הדרך

יצאה החלטת ממשלה שיש למנות בכל משרד מנהל ידע והגדרת תפקידו – אך חסרו הכלים להכשרת ולהטמעת העבודה. כדי להתמודד עם הפער, נציבות שירות המדינה מנסה להקים גוף מטה שנותן תמיכה מקצועית לאנשי השטח במשרדים שתפקידו יכלול:

- היבטים של מדיניות וחקיקה
- פיתוח מתודולוגיות והטמעתן
- הובלת תהליכי שיתוף פנים ובין משרדים
- אחריות על גיבוש צרכים ופיתוח תשתיות טכנולוגיות תומכות תהליכים
- הנחיה ובקרה על פעילות ניהול ידע במשרדים

## הישגים מרכזיים עד היום

- הקמת מדריך ניהול הידע בשירות המדינה – למדריך [לחצו כאן](#)
- פיילוט הטמעת ניהול ידע במשרד ממשלתי
- מתודולוגיה מקיפה לשימור ידע פורשים (לדוגמא פיילוט ברשות המים)
- הרחבת תחום האחריות לניהול המידע הממשלתי

## התייחסויות ודגשים של חברי הוועדה

- **E-Government** – יש לקיים למידה מהשיתוף האינטרנטי של משרדי ממשלה בעולם
- המבנה הפוליטי של משרדי הממשלה המבודדים אחראי לחסמים בתרבות אירגונית (Big whole of government)
- **שינוי תרבותי** – יש לבנות כלים לשינוי תרבותי. לדוגמא בבנק ישראל הוקם DATABASE וחטיבת למידע וידע ששינה את התרבות הארגונית. בנוסף, אין הבנה ארגונית שניהול ידע אינו עניין חד פעמי אלא lifelong learning – הטמעת שינויים כדרך חיים ארגונית והטמעת הערכים הבסיסיים ביותר של הנגשה ודיווח ללא השאלה למי הידע שייך
- **מטרת על** – מטרת העל של שיתוף בנתונים הוא לייעל תקציבים וכוח אדם. אם לא תהיה הלימה בין האינטרסים של התכנית לבין אינטרס החשב הכללי ומכניזם לשיתוף ביוזמתם, התכנית לא תיושם במלואה
- **הבחנה חדשה יותר בין מידע וידע כמישורים שונים** - מידע ונתונים: בעיה בסיסית של מודעות לתפקיד הציבורי שכרוכה בו שקיפות (הנתונים הם לא שלי אלא של הציבור), מול ידע: בעיה עמוקה עוד יותר במובן של חוסר בכישורים ותשתית ליכולת הבנת הידע
- **עולם הידע האקדמי ועולם הידע הממשלתי** – יש נתק גדול בין ויש למצוא מקומות באמצע בין ידע אקדמי לעבודה בשטח בתגובה לבעיות
- **הכשרת כוח אדם** - פרופיל מנהלי הידע שונה מהביורוקרטיים הרגילים העוסקים בשימור. נשאלת השאלה כיצד נותנים לאנשים כאלה מרחב הזדמנויות גדול יותר שיוכלו להיות מוביליים יותר בתוך המערכת

- **דיווחיות ושקיפות** – פנימית וחיצונית. חוק חופש המידע למעשה מנותק מהווה יומיומית של ארגונים רבים שפועלים בתרבות של חשאיות לא מדווחת או מנגישה. קיים צורך להבחין בין גבולות הביטחון וכיצד מגדירים אותם; היכן נמצא מידע שקוף אל מול מידע שנחשב מאיים על ביטחון המדינה? קריטריונים כאלה יסייעו בניהול מידע והחלטות ציבוריות

**חלק ב' – חשיבה על ניהול ידע מתוך תחום החשיבה האסטרטגית – פרופ' שלמה חסון**  
**Wisdom > knowledge > information** – המשימה הגדולה היא להפוך את הסדר-מאינפורמציה לעבור לידע ומשם לחוכמה. יצירת ידע כאסטרטגיה מסייעת לנו עבור צרכים שונים וטווחים שונים. **האסטרטגיה מושפעת מגורמים שונים** – תרבות ארגונית, תהליכי ארגון של ניהול הידע ומוביליו, סביבות ומערכות המשיקות לכך, משאבים, פוליטיקה, ROI, יצירת ידע רלוונטי לצרכים טקטיים אסטרטגיים, סיווגים של ידע וכו'. יש להראות במטרות מהו הערך שרוצים לייצר, כיצד כל הידע שייאסף ינותח ויוגדר מחדש ויגדיל את האפקטיביות של המשרדים וישפר עבודת העובדים, ולכן יש להגדיר את מערך הצרכים וזיהוי השותפים והלקוחות.

שלושת שלבי ניהול ידע מתחום החשיבה האסטרטגית:

1. **איסוף הידע** – שלב בו הידע נמצא בתוך חומות נצורות. יותר חשוב מהצורך בידע זה הצורך בשיתוף שלו. כיצד מעבירים ידע סמוי אל עבר הגלוי? אנשים לא מאומנים בחשיבה חוצה משרדית ואינטרדיסציפלינרית וזה נכון גם לממשלה וגם לאקדמיה. לא ניתן להגיע לחשיבה מורכבת אחרת, ניתוח חסמים והזדמנויות.
  2. **תכלול** – מפת החשיבה של המידע שנאסף – מיפוי התפישה של הידע וארגונו – לא בתחום מסוים אלא באינטראקציות בין התהליכים השונים. כשידע מגובש במפה, החשיבה מתעשרת.
  3. **זיהוי מגמות ראשיות** – במפות חשיבה מורכבות ועולמות ידע אדירים מזקקים אפשרויות ל-Inter-agency Partnership. הניתקות מבסיס אמפירי המאפיין חשיבה מדעית רגילה וייצור ידע חדש הרלוונטי לסוגיות עמן ניפגש בעתיד. כאן נתקלים בבעיה הגדולה באקדמיה – כיצד מתמודדים עם אי וודאות? פיתוח חשיבה לפי תסריטים המתייחסים לתחזית ידועה ולא ידועה. אין זו הסתכלות אמפירית אלא זה חיפוש אחר ההפרכה של תיאוריות קיימות ושיפורן.
- ישנם יתרונות רבים באסטרטגיה של שימור ידע, אך זה יהיה חבל רק לאסוף מידע וידע קיים המתייחס לעבר והווה ללא יצירת ידע חדש שיהיה קיים בעתיד.**

הכנס המקצועי השנתי לניהול מידע וידע – עינת אל נתן

נציבות שירות המדינה החליטה שהכנס המקצועי השנתי יעסוק בתחום ניהול מידע וידע כנושא רחב, אשר הדיון בו יכול לשלב אוכלוסיות ממגזרים שונים ובמיוחד על הציר שבין ממשל לאקדמיה.

**מטרת העל:** הובלת שיח על הראיה האסטרטגית והפעילות המעשית בתחום ניהול המידע והידע בשירות הציבורי. היעד הוא שהכנס ייתן התייחסות להיבטים הפרקטיים וכן להיבטים האסטרטגיים של ניהול ידע בממשלה.

**תכנים, קהלי היעד ומבנה הכנס הראשוני** (ראו מצגת): קהל היעד מגוון בדרגים ביצועיים, אסטרטגיים וטכניים. האתגרים הם חלוקת התכנים לקהלי היעד השונים – אסטרטגיה ופרקטיקה.

**התוצרים הרצויים מהכנס:** המשך עבודת החשיבה ברמת המאקרו גם לאחר הכנס, פתיחת המניפה לכלל הקהלים לכדי חשיפה גם למנהלים, גם לאנשי השטח וגם לאנשים שאצלם הפוטנציאל לנהל ידע, כמו גם אנשי אקדמיה שלא רואים את עולם ניהול הידע כקשור אליהם, וחיבור ורתימת שומרי הסף באמצעות הכללתם בקהלי היעד.

## התייחסויות חברי הוועדה

### הכנה לקראת הכנס

- לקראת הכנס יש צורך בהכנה של מושגים ותובנות בנושא כדי לעורר את הצורך ולגרום לקהלי היעד בעניין להגיע
- יש לראות את הכנס ככלי לייצר שפה ב'רוח המפקד' שתאפשר לאנשים להתחיל להטמיע תובנות ומושגים וכן רוח מפקד שיש לו עניין לייצר שותפות – שבירת השגרה הקיימת והיערכות למטרות חדשות
- זיהוי צרכים ואינטרסים מקדים בקבוצה קטנה בין חברי הוועדה – איתור האינטרסים של הגורמים השונים מול האינטרסים של האקדמיה – כיצד תופרים את הצרכים סביב אינטרסים משותפים גם בטווחי הזמן? למשל – כיבוי שרפות מידי מול צרכים ואינטרסים לטווח ארוך
- בפרסומי הנציבות החודשיים להכניס רובריקה שעוסקת במציאות בניהול ידע בבמה קבועה
- הקהלים השונים במהותם יתקשו לדבר זה עם זה, ואולי כדאי בעתיד להוריד פרופיל לכנס ולהתמקד באירועים קטנים פרקטיים

### הכנס

- איך לחשוב ולא מה לחשוב – להקנות כלים ולא תכנים, ולדאוג לבקרה ומעקב על התהליכים. כדאי לארגן את החלק השלישי סביב הגדרת שאלות ברורות למנהלי הקבוצות כאלו שיעשו מעקב אחר תוצרים והפקת תועלות לקחים ותכנים. ניתן לעשות סימולציה ולייצר סט מטלות לקבוצות של אנשים בחלוקה לשניים: פרקטיים ואסטרטגיים
- ברמת הבשלות הנוכחית של הדיסציפלינה לא בטוח ש10 שולחנות מופרדים יהיו אפקטיביים- יש לשקול להשאיר את מנהלי הידע המקצועיים לסדנא נפרדת מקצועית בסופו של היום
- על הנציבות להתכונן לביקושים שונים ולהיערך לתסריטים – מה אנו מסוגלים לעשות בעקבות הכנס?
- קבוצות ללא התמחות - שילוב קבוצת חשיבה גנרית וקבוצת חשיבה אסטרטגית
- היות ויש רצון לתת לאנשים לחשוב
- הצגת מודלים חיוביים לטווח ארוך - יש לחשוב מה נעשה בתחומים הללו במגזרים השונים
- לטווח הארוך – 'תחרות פרויקטים שנתית' כשהכנס השנתי הופך לבמה לחשיפה
- לדאוג שקבוצות החשיבה בכנס יעסקו ביצירת שותפות ליצירת ידע חדש ל-5 השנים הבאות, וכך ישיאו ידע בתחומים רבים (כתוצר של הכנס) – שותפויות ותהליכי המשך. כל קבוצה תסכם את הידע ותציג אותו בסוף וזה ישמש כפיילוט ליצירת ידע

### שותפים

- יצירת קהילה מקצועית בנושא שתהיה בקשר גם לאחר הכנס – כך שהיא תביא לכך שהנושא קיים על המפה במשרדים השונים
- לאקדמיה יש תכניות רבות לתואר ראשון ושני בניהול ידע – כדאי לפנות לראשי התוכניות השונים, כולל לשקול להזמין את הסטודנטים שעושים את הפרקטיקום להציג
- רתימת אגודות מקצועיות – למשל אגודת הארכיונאים בישראל
- סינרגיה בין המגזרים – בין האקדמיה, הביצוע והממשלה חשובה מאד לסיוע בשותפויות סלקטיביות – יש לזהות מראש שחקנים רלוונטיים היות והכללה היא דבר בעייתי

- **להשתמש בסקטור העסקי ככלי משתף ידע** שמסייע לתבניות המוגבלות של המגזר הציבורי באמצעות סדנאות ומפגשים כהיערכות ללמידה בכנס כתחנת מעבר להעמקה, זאת על ידי יצירת קבוצות מובחנות שיוכלו לתת מודל ליצירת הידע החדש שיורכבו מנציגי ממשלה, חברה אזרחית וחברה עסקית
- **תהליך מתמשך ומעורבות** – אם עוסקים בכנס בניהול ידע יש לחשוב על מי צריך להיות מעורב (Engagement) – מגזר עסקי, אזרחי, משרדי ממשלה, מערכת פוליטית? יש לעשות חשיבה סביב זה בהתאם לקהלי היעד

### חלק ג' – מנגנון מחקר

בהמשך לדיון שנערך במפגש הקודם אודות הצמתים המרכזיים בהם הוועדה המייעצת יכולה לסייע לנציבות בתחום המחקר ומיצוי פוטנציאל הידע בתחומים הנציבותיים לפי סדרי העדיפויות שיקבעו, הובאה בפני הוועדה הצעה למנגנון הפורט את הדרכים בהן שיתוף הפעולה יכול להתבצע. מתוך כך, נעשה ניסיון סנכרון בין שני לוחות הזמנים – אקדמיה וממשלה אשר הוצג לתיקוף (ראו מצגת). המטרה היא לזהות עוגנים הדדיים בניסיון מציאת קבועי זמן בהם ניתן לייצר שותפות (החל ממחקרים ועד לפרקטיקות, תכניות לדוקטורנטים ועוד).

### התייחסויות חברי הוועדה

#### לו"ז

- קביעת הסגל האקדמי מתבצעת בינואר-פברואר
- כדאי להוציא קולות קוראים לפני הקיץ (מרץ-אפריל) בהנחה שאנשים עובדים על הצעות בקיץ וכך דדליין ההגשה הוא סביר (נוב'-דצמ')
- ניתן לקיים זמן הגשת קדם-הצעות ע"פ סינון פנימי – זמן קצר יותר לאישור ואז ניתן זמן לאחר אישור להגשת הצעה מלאה (6 שבועות)

#### תהליך המחקר

- בחינת שיתוף הפעולה בשטח צריך להיעשות מהצד של הממשלה ונכונותה לחשוף ולא דווקא שיתוף הפעולה מצד האקדמיה
- שימוש הציבור החוקר במאגרי מידע צריך להיות כרוך בשיקול דעת ודיון לגופו של עניין
- ניתן להגדיר תנאים עבור החוקר שיעמעמו את צנעת הפרט בפתיחת מאגרי הנתונים
- הגדרת תקציב - במתן תקציב יש מסר ואמירה על רצון המשרד לקבל דבר בעל ערך מחקרי יישומי או תיאורטי
- פיילוט:

1. יש לחלק את יישום המנגנון לשלבים: נושאים שכעת מבטיחים לחוקר משאבים קטנים (תכנית מחקר, מלגות לסטודנטים), בחינת לוח הזמנים במידה גדולה יותר של גמישות (פרסום בכמה מועדים בשנה) והפקת לקחים
2. מומלץ לפרסם קולות קוראים בהקדם האפשרי ולהחליט על תקציב לפי סדר עדיפויות פנימי, בחינת זמן עבודה של וועדות שיפוט והגדרת תכנית מפורטת מאוחר יותר על סמך הפיילוט שיעשה
3. מומלץ להתחיל עם 2-3 הנושאים שחשוב לנציבות לקדם המחוברים למאגרי מידע שניתן כעת לחשוף וכך גם לשמור על שליטה רבה יותר בקרב הנציבות
- הגדרת שני ערוצים מקבילים – הערוץ הממומן וערוץ המידע

אנו מודים למשתתפות ולמשתתפים ונפגש ברביעית לשנה זו ביום ה' 27.10.16 בין השעות 09:30-15:00. נשמח לאישור זמינותכם בהתאם לשינוי המבוקש. מיקום יעודכן בהמשך.

נוכחים:

**חברי הוועדה לפי א"ב:** פרופ' צבי אקשטיין, פרופ' ערן ויגודה-גדות, פרופ' ראסם חמאסי, פרופ' שלמה חסון, פרופ' שלמה מזרחי, ד"ר דנה פרג, פרופ' שוש שהרבני, ד"ר דניאלה שנקר.

**מטעם נציבות שירות המדינה:** ד"ר איריס נחמיה, ד"ר סמדר לב, עיינה אדלר, עינת אל נתן, נטע מלכי וירון פרישמן.

**מטעם שיתופים:** לאה לנדמן ונעם לוי.