



The Shalem Fund  
For Development of Services for People with  
Intellectual Disabilities in the Local Councils  
مستودق شاليم لتطوير الخدمات  
للأفراد ذوي الإعاقة العقلية  
التطويرية في السلطات المحلية  
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית  
התפתחותית ברשויות המקומיות



האגף לטיפול באדם עם  
מוגבלות שכלית התפתחותית

## תוצרי פורום מנהלי ידע בתחום מש"ה – מחזור 2016

בהנחייתה של אורטל שמלץ : ניהול ידע ופיתוח הדרכה

### איסוף והטמעת פרקטיקות מיטביות

#### חברי הקבוצה

לאה ויגודה, רכזת פרט ומשפחה מחלקת שיקום, עיריית ירושלים  
תמי ריזל, רכזת תחום מש"ה, עיריית הרצליה  
דליה ניסים, מנהלת תחום תכנון מדיניות, אגף למחקר תכנון והכשרה, משרד הרווחה  
ורד רודיך, מנהלת מערכי הדיור, אקים ישראל  
אמירה רביד, מנהלת מקצועית מטה חטיבה, דנאל  
ענת קוזי, מנהלת ידע, אלווין ישראל

#### האתגר המקצועי

כיצד מטמיעים ידע חדש /קיים בארגון שיהיה רלוונטי וזמין לפעולה, עד אחרון העובדים.

#### הצורך

#### מאפייני הצורך:

##### 1.אוכלוסיה-

הובלת תהליך זה במסגרות יתבצע ע"י דרגי ניהול ביניים ודרגי ביצוע.

##### 2.תרבות ארגונית –

- א. ידע רב נוצר ונצבר בקרב אנשי המקצוע, אך לא תמיד עובר לדרגי השטח.
- ב. לעיתים ישנו חוסר הערכה והעדר זמן ל'שמוע' את השטח.
- ג. בחלק מהמסגרות הגבולות לעיתים מטושטשים וישנו חוסר בהירות תפקידית.
- ד. לא תמיד ישנה תרבות של 'ארגון לומד'.
- ה. ישנו מחסור בהדרכה וישיבות צוות.
- ו. חסרה אוריינטציה לתפקיד.
- ז. היעדר פיתוח מומחיות.



מנדוק שלום, לתפוח התפוחות  
للشؤون المحدودة العقلية  
التفوقية في السلطات المحلية  
The Shalem Fund  
For Development of Services for People with  
Intellectual Disabilities in the Local Councils  
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית  
התפתחותית ברשויות המקומיות



האגף לטיפול באדם עם  
מוגבלות שכלית התפתחותית

- ח. הגדרת התפקיד לא ברורה.
- ט. מקום העובד בסוף ההיררכי, ולכן קושי לשלבו בתהליכי ליבה.
- י. ריבוי משימות.
- יא. ריבוי מנהלים.
- יב. ציפיות תפקידיות לא ריאליות.
- יג. ישנה תחלופה גדולה של כ"א.

### 3. תשתית ומנגנונים ארגוניים –

- א. אין מספיק זמן ומקום לשמוע את השטח וצרכיו
- ב. לא מושקעים מספיק משאבים על מנת להכשיר את הצוותים הזוטרים
  - היעדר מסלול קידום ואופק מקצועי.
  - תגמולים מועטים ככלל וכן היעדר תגמול על למידה והתפתחות.
  - דימוי מקצועי נמוך.
  - המשאבים מוגבלים

## גורמים משפיעים

### 1. אוכלוסיה

רציפות ניהולית בדרג בכיר לעומת תחלופה בדרגי ביניים ומטה.

### 2. תרבות

- א. קיים בסיס ערכי (תחושת כבוד ושליחות) של העובדים אותן ניתן לרתום לתהליכים של שימור ושיתוף בידע.
- ב. העובדים אינם "שקופים" – ארגונים מסוג זה מתאפיינים ברגישות ויחס לפרט אשר בא לידי ביטוי גם ביחס לעובדים. העובדים מרגישים שותפים מלאים לעשייה ולארגון.
- ג. עבודה המטפלת לא מוגדרת בחלק מהארגונים כעבודה "מקצועית", כנגזרת מכך לא תמיד ישנה השקעה מספקת בהכשרתם המקצועית.



מנדוק שלום, לתפוקה השפעה  
The Shalem Fund  
For Development of Services for People with  
Intellectual Disabilities in the Local Councils  
التفوق في السلطه المحليه  
فطور شيرتوم لادم عم موبلوت شكليت  
التفطحتيت برشويت המקوميت



האגף לטיפול באדם עם  
מוגבלות שכלית התפתחותית

### 3. סביבה

- א. לעיתים קרובות ישנה תחושת עומס המופנית ל"כיבוי שריפות" ולא לטובת תיעוד והפצת מידע.
- ב. התייחסות אל המדריך / עו"ס / מטפל כאל "מוציא לפועל". ממעטים לשתף את עובד הקצה במדיניות ובקבלת החלטות.

### 4. תשתית

בארגונים מתקיימות ישיבות צוות, בדגש על תפקידים של עובדי השטח. ניתן להבנות את המפגשים הצוותים כך שיאפשרו שיתוף בידע מאנשי השטח.

### 5. משאבים

- א. המשאבים מוגבלים ואינם מופנים לתחום שימור הידע.
- ב. לא קיימת משרה ייעודית או בנוסף על תפקיד לטיפול במידע המקצועי בארגון.
- ג. היעדר זמן בלו"ז היומי ללמידה, הטמעה ו"הגדלת ראש"
- ד. בידוד ומיעוט קשרים עם קבוצות השווים בארגונים דומים.

## השלכות והשפעות של הצורך על הארגון

1. אפקטיביות העבודה נפגעת, בשל הצורך להכשיר "מהתחלה" את העובדים החדשים. העדר הרציפות לא מאפשרת לארגון לשכלל את הידע החדש על הידע הקיים, שכן כל הזמן יש צורך לעסוק בידע הבסיסי הנדרש.
2. העדר למידה מהצלחות ומפרקטיקות מיטביות המתפתחות באופן תמידי בשטח. הידע הולך לאיבוד.
3. תהליך קליטת עובד וכניסתו לתפקיד דורשת משאבים רבים והיא איננה מיטבית.
4. רמת הטיפול במקבלי השרות עלולה להיפגע, בשל עבודה שאיננה מקצועית מספיק, הנעשית ע"י עובדים חדשים ובלתי מיומנים – חוזרים על אותן טעויות של קודמיהם.
5. תסכול מקצועי עקב העדר כלים לעבודה מקצועית.
6. שחיקת עובדים ונשירה מרובה.
7. פגיעה במוניטין של הארגון ושל התחום כולו.
8. רדידות פרופסיונאלית.



מסדוק שלום לתפודו الخدمت  
للأرد ذو المحدثو العفنة  
التفوية في السطت المحفنة  
The Shalem Fund  
For Development of Services for People with  
Intellectual Disabilities in the Local Councils  
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית  
התפתחותית ברשויות המקומיות



האגף לטיפול באדם עם  
מוגבלות שכלית התפתחותית

9. לקוחות מאבדים אמון בעובד - דבר המעודד פנייה מיותרת לפונקציות בכירות יותר.

## פתרונות

### 1. מה עומד לרשותנו

1. ידע רב בקרב אנשי המקצוע
2. נהלים ותקנות המייצרים סטנדרטיזציה ואוגרים בתוכם ידע מעשי.
3. מוטיבציה פנימית של כל עובד להנאה וסיפוק בעבודה.
4. מערך היררכי של עובדים-אף אחד לא לבד במערכת וישנה תמיכה והדרכה מקצועית
5. קבוצת עמיתים
6. פעולות למידה פנימיים וחיצוניים: ימי עיון, הדרכות וכו
7. עולם עשיר של ידע ומידע (קהילות ידע וכו)

### 2. פתרונות קיימים:

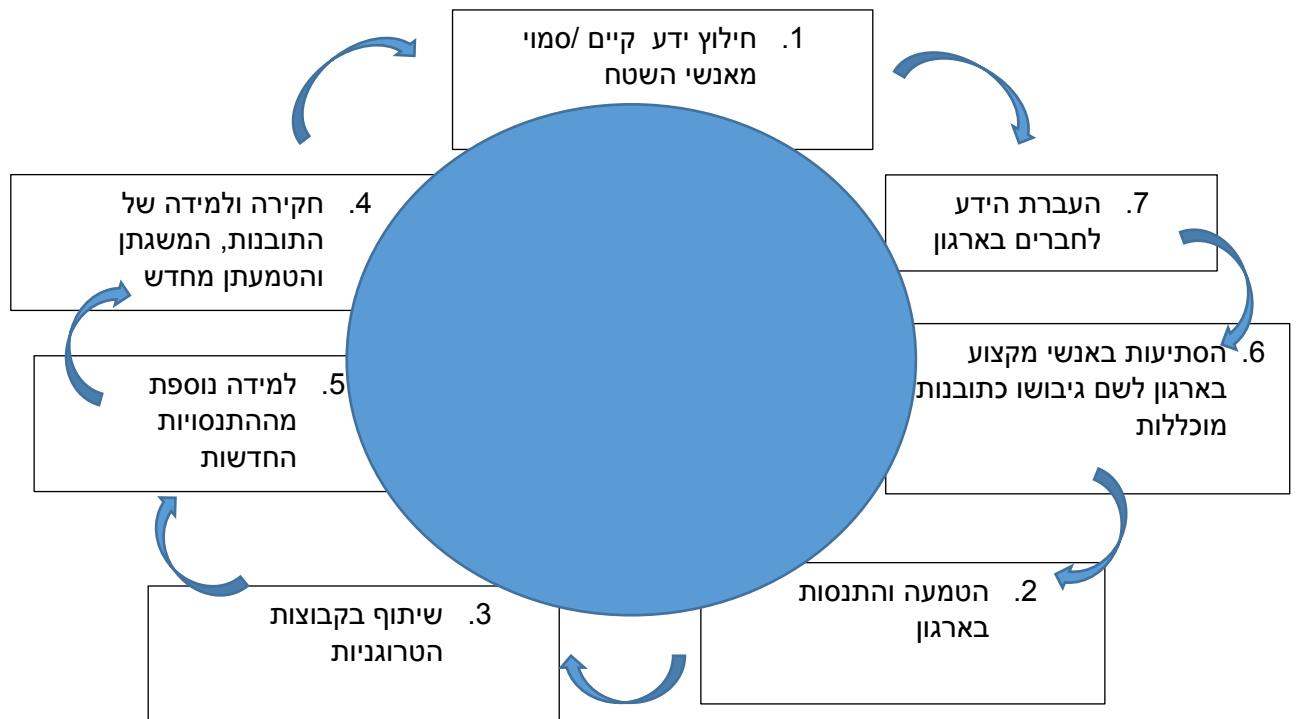
1. פתרון שנססה ולא עבד- קהילות ידע, פורטלים ארגוניים, מידע המועבר במייל.
2. פתרון קיים ולא מוצה- ישיבות צוות, הדרכות, אוריינטציה, הדרכה אישית
3. פתרון קיים ועובד מצוין- קבוצות למידה הטרוגניות, שיח עמיתים, שילוב אנשי שטח כמנחים בקבוצות, למידה מהצלחות, חכמת המעשה, פורומים.

### 3. כיוונים אפשריים לפתרונות:

1. כתוב-  
תיעוד פרקטיקות על ידי עובדים באמצעות פורמט מנחה המאפשר כתיבה חופשית.  
התייחסות לידע של כל פרט כמידע הניתן ליישום במקרה אחר
2. טכנולוגי-  
הטמעת שימוש במחשב נייד ובטלפון חכם.
3. בין אישי-  
סדנאות בן אישיות לצוות ולעובדים.
4. תהליכי-

- א. מינוי ממונה ידע – שאחראי על זיהוי פרקטיקות מיטביות המתפתחות בשטח ועל הפעלת מנגנוני איסוף, תיעוד והנגשה.
- ב. תגמול לעובדים על למידה והפצת ידע.
- ג. העיסוק בידע מקצועי כחלק מתכנית העבודה של הארגון, והגדרת נוהל עבודה פנים ארגוני:

**המלצה למודל עבודה מעגלי ומתפתח:**



לצפיה בתוצרים נוספים [לחץ כאן](#)