

עמוד	תוכן עניינים
1	1. תקציר
2	2. מבוא
3	3. סקירת ספרות
3	3.1 ניהול ידע בארגונים מודרניים
3	3.2 ניהול ידע בארגוני בריאות
4	3.3 דינאמיות של ארגונים
4	3.4 תרבות ארגונית
5	3.5 היועצות כתרבות ארגונית
6	4. תיאור המחקר
6	4.1 שאלת המחקר
6	4.2 איסוף הנתונים
7	4.3 תיאור הארגון
7	4.3.1 מבנה ארגוני
7	4.3.2 שינויים בחיי הארגון
7	4.4 הצגת הממצאים
7	4.4.1 לקוחות ושירותים
7	4.4.2 סביבת הפעולה של הארגון, מתחרים וארגונים דומים
8	4.4.3 הפצה, שיווק ופרסום
9	4.4.4 קוד לבוש, שפה מקצועית ותקשורת פנים ארגונית
9	4.4.5 שיטת השכר
10	4.4.6 שיטת ניתוח הממצאים
10	4.4.7 ניתוח הממצאים
11	
13	5. מסקנות עיקריות
13	6. המלצות כלליות ויישומיות
14	7. השלכות לארגונים אחרים
14	8. מגבלות המחקר
14	9. סיכום

1. מבוא

עבודה זו עוסקת בשאלת ניהול ידע של ארגונים והאופן בו משפיעים תהליכי ניהול הידע על ביצועי החברות ועל תהליכי הצמיחה של חברות. הארגון הנבחר לעבודה הוא חברת חייאן שירותי רפואה דחופה.

מטרת העבודה הייתה לעמוד על המאפיינים שמובילים לתהליכי צמיחה של ארגוני בריאות, באמצעות חקר מקרה של חברת חייאן המספקת שירותי רפואה דחופה, שירותי נט"ן ואמבולנסים למגזר הערבי באזור הצפון. עבודה זו התחקתה אחר תהליכי ניהול הידע שהובילה חברת חייאן, במהלך שנות קיומה (כ-22 שנה), אשר השפיעו על ביצועי החברה ועל צמיחתה בשוק נותני שירותי רפואה חירום בישראל. פועל יוצא, נרצה להסיק מסקנות בנוגע להשפעת ניהול הידע על ביצועי החברה ועל תהליכי צמיחתה.

על פי דיווחי החברה (חייאן, אתר החברה), המוקד הרפואי חייאן מדורג במקום מתקדם במתן שירותי טיפול נמרץ בארץ, על אף שחסרים נתונים אובייקטיביים המעידים על דירוג החברה בתחום מתן השירות. ברשות החברה 15 רכבי חירום (אמבולנסים רגילים וניידות טיפול נמרץ), המצוידים בציוד טכנולוגי חדיש מתקדם בתחום רפואת החירום. החברה מעסיקה כ-80 עובדים הכוללים צוותים רפואיים מקצועיים בעלי ניסיון רב בתחומים הרפואיים למיניהם ותחומים פרא רפואיים שונים שמשלבים ומיישמים טכניקות טיפול חדשניות, תוך שימת דגש על צרכיו ובעיותיו של הלקוח והתאמת פתרונות רפואיים הולמים להם (חייאן, אתר החברה).

החברה חרטתה על דגלה את נושא השירות ללקוח, על כן קיימת בחברה ההכרה כי בשוק התחרותי יש חשיבות ממעלה ראשונה לנושא השירות. על כן, עורכת החברה מעת לעת סקרים בין לקוחותיה כדי ללמוד על הצרכים של לקוחותיה וזאת על מנת לתת להם שירותים רפואיים טובים ככל הניתן (חייאן, אתר החברה).

סל השירותים שמספק מוקד רפואי חייאן מתרחב באופן תמידי ועוזר לכלל הלקוחות לחסוך כספים רבים על ידי צוותי רפואה מקצועיים ובעלי ניסיון (חייאן, אתר החברה). בשנים האחרונות החלה החברה להרחיב את סל השירותים שהיא מספקת לקהל לקוחותיה על ידי הכנסה של 'מוצר חדש' לשימוש הלקוחות. החברה החלה לספק שירות של לחצני מצוקה שמטרתו לחסוך מלקוחותיה את זמני הקריאה למוקד על ידי התקשרות למוקד באמצעות מכשיר הטלפון ובמקום זאת מאפשרת החברה ללקוחותיה להשתמש בלחצן מצוקה לקבלת שירות מבלי הצורך להגיע למכשיר הטלפון (חייאן, אתר החברה).

2. סקירת ספרות

3.1 ניהול ידע בארגונים מודרניים

הנושא של ניהול ידע בארגונים הוא אחד הנושאים האקטואליים בארגונים מודרניים, מקורו בהכרה כי ידע הוא נכס. למרות טבעו הלא פיזי, בדומה לכל נכס ארגוני אחר, הוא ניתן לרכישה, לצריכה, צבירה ובזבז ולפיכך נדרש לנהלו באופן מושכל ונכון ולאורך זמן (צבע ורוזנפלד, 2001).

מאחר ונכסי הידע עשויים לייצר יתרון תחרותי בר-קיימא לטווח הארוך, טיפוח של נכסי ידע חשובים לא פחות מניהול נכסים ארגוניים אחרים דוגמת עבודה והון (צבע ורוזנפלד, 2001). המושג ניהול ידע מתייחס לפיתוח של מנגנונים ותשתיות שמטרתם להבטיח את ייצורו, אגירתו וניצולו של הידע שהופק באמצעות הלמידה הארגונית (צבע ורוזנפלד, 2001).

מחקרים שבדקו את השפעה של ניהול ידע על תהליכי צמיחה וביצועים של ארגונים (Zack et al., 2009), מצאו כי קיים קשר ישיר בין **ניהול הידע** של הארגון לבין **הביצועים של הארגון**, אשר בתורם, קשורים אלה בקשר ישיר עם הביצועים הפיננסיים של הארגון. ואולם, לא נמצא קשר ישיר בין **ניהול הידע של הארגון לביצועיו הפיננסיים**. לדוגמה, טוען קלינג (Kalling, 2003) כי הקשר בין ניהול ידע לביצועים, אשר לעתים נתפס כמובן מאליו, לא תמיד קיים ובמקרה הטוב, המחקרים האמפיריים המועטים המתמקדים בנושא זה נוגעים רק בפרודוקטיביות של הארגונים.

יתר על כן, למרות שפעילויות שנעשות בארגון, דורשות בהכרח ידע, לא תמיד נעשה שימוש בכל משאב הידע הקיים. גם במקרים בהם אכן נעשה שימוש במלוא משאב הידע, אין הדבר מהווה ערובה לרווחיות החברה, וזאת בשל תופעות מסוימות או גורמים שונים בתוך הארגון (דוגמת מנהלים וצוותים) שאינם ששים לעשות שימוש במשאב זה (Kalling, 2003).

המחקר של מייסי ועמיתים (Massey et al., 2002) בחן את **האסטרטגיה המשולבת** של תהליך ניהול הידע כמנגנון להבנה שיטתית של השינויים הנדרשים לשיפור הביצועים של ארגונים ולשיפור הידע של העובדים. המחקר הדגיש כי **ההצלחה האסטרטגית** של ניהול ידע בארגון מכוון תהליכים, תלויה **בגורמי מפתח בתוך הארגון**, אותם גורמים המאפשרים השפעות ניהוליות, משאבים וסביבה (Massey et al., 2002).

סוג נוסף של ניהול ידע עוסק ב**ניהול ידע חיצוני** של הלקוח. שי והואנג (Shih & Huang, 2009) התייחסו במחקרם להיבט זה של ניהול ידע כאל **משאב אסטרטגי** ממעלה ראשונה עבור הארגון, משאב המשפר לאין ערוך את תוצאות השיווק של הארגון.

הצורך ב**יישום עקבי של ניהול ידע** לקוחות בחברות קטנות ובינוניות הודגם במחקר של (Pilar et al., 2015) אשר הדגיש כי חברות הדוגלות במדיניות נאותה של ניהול ידע של לקוחותיהם, מזהות הזדמנויות שוק, יותר מאשר מתחריהן. שיתוף פעולה של לקוחות ויכולת הפתיחות לחדשנות הן **תשומות מפתח** חשובות ביותר ל**ניהול ידע של לקוחות**, משום שהן משפיעות על ניהול הידע של הלקוח בכך שמשפרות אותו וכתוצאה מכך הביצועים שלהם משתפרים תוך שמירה על היתרון התחרותי (Pilar et al., 2015).

3.2 ניהול ידע בארגוני בריאות

ניהול ידע בארגונים בכלל ובארגוני בריאות בפרט, הוא צעד חיוני המשרת את היעדים של הארגונים הללו מבחינת איכות הטיפול שהם מעניקים לציבור שאליו מכוונים, במניעת תחלואה וסיכונים, ניצול משאבים מיטבי, התפתחות והצמיחה של הארגונים (קרסו ואחרים, 2005). בהתייחס לסוגיית 'ניהול ידע בארגוני בריאות', עלה ממחקרם של קרסו ואחרים (2005) בראיונות שבוצעו (במהלך תהליך הקמת תשתית לניהול ידע ארגוני בחיל הרפואה בשנת 2002), כי כמות המידע הנוצר והמצטבר בארגוני בריאות הולך וגדל, הוא נוצר במיקומים שונים ורבים, ומהווה מרכיב יסודי בקבלת החלטות רפואיות קליניות לרבות החלטות מנהלתיות. עוד עלה ממחקרם של קרסו ואחרים (2005) כי צמצום פערי הזמן בגישה למידע וקבלת החלטות