**אוניברסיטת בן-גוריון בנגב**

**הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר**

**המחלקה לניהול**

**בחינת הסמכות והמומחיות של מנהל האיכות**

**אל מול תחומי הדעת בארגון ובסקטורים השונים**

**הצעת מחקר לדוקטורט**

**מאת: שרון אנקר**

‏כ"ח אב תשפ"ג ‏15 אוגוסט 2023

http://in.bgu.ac.il/Style%20Library/Images/bgu/general/logo-simbol.gif

**אוניברסיטת בן-גוריון בנגב**

**הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר**

**המחלקה לניהול**

**אוניברסיטת בן-גוריון בנגב**

**הצעת מחקר ללימודי דוקטורט**

**בחינת הסמכות והמומחיות של מנהל האיכות**

**אל מול תחומי הדעת בארגון ובסקטורים השונים**

שרון אנקר

אוגוסט 2023

**חתימת המחבר:** שרון אנקר **תאריך:**

**אישור המנחה:** פרופ' יותם לוריא **תאריך:**

אישור יו"ר ועדת מוסכים מחלקתי: תאריך:

# 

# תקציר

בשנים האחרונות התרחשו בישראל ובעולם מספר אירועים של הפרת סטנדרטים בתחום האיכות. אירועים אלו השפיעו על צריכת המוצרים היומיומית ופגעו בתדמית החברות וברווחיהן. האירועים התעצמו באירוע הקיצון ((Covid-19 ששינה את אורחות החיים שאנו רגילים אליהן ואילץ אותנו להתאים את עצמנו למצב החדש – עבודה בריחוק חברתי. אירוע זה העלה למודעות ולדיון את היות תחום בטיחות ואיכות המזון במשבר[[1]](#footnote-1), גם בארגונים בהם קיימת תשתית איכות סדורה ורגולציה שתפקידה לפקח ולבקר על איכות המוצרים. מצד אחד, מעמדו של מנהל איכות בישראל ובמקומות אחרים בעולם אינו ממוסד וזאת לאור כך שהצלחתו בתפקיד תלויה בין השאר גם בתרבות הארגונית. מן הצד האחר, הסמכות ניתנת לו מתוקף מעמדו בארגון ולא מתוקף החלטות הרגולטור. העבודה מסתמכת על הנחת החוקר, שרווחיות החברות בישראל נפגעת מקיומה של תרבות איכות לקויה ובכלל זה מהנוהג להעסיק מנהלי איכות חסרי ידע וללא מתן סמכות.

Anker (2022) טען שהקושי לאפיין את מנהל האיכות כמומחה הוא האופי העמום, ואף הרב-משמעי של תפקידו – עליו להכיר ולהפעיל סגנונות תקשורת שונים ומידת הצלחתו תלויה במידה רבה בתרבות הארגונית ([Anker & Lurie, 2022](#Anker)), הבחינה נעשתה בהקשר הרחב יותר של מקצועות הפרופסיה המוכרים (רפואה, עריכת דין).

במחקר זה נרחיב את בחינת הסמכות והמומחיות של מנהלי האיכות בישראל: (1) אל מול תחומי הדעת בארגון (שאינם פרופסיונליים); (2) השוואת מומחיותו וסמכותו בסקטורים שונים. כמן כן, נרצה לבחון את התמודדותו עם האתגרים בעבודה היום-יומית, בעת שיגרה וחירום. הבחינה תעשה אל מול מיקומו במבנה הארגוני, קשרי הגומלין בין בעלי התפקידים (שאינם פרופסיונליים), ראיונות ותצפיות עם מנהלי איכות ושאלון להצלבת הנתונים שהתקבלו בשלבים הקודמים.

מגבלות המחקר: יכולת ההכללה על כלל אוכלוסיית העוסקים באיכות בישראל ובעולם.

**תוכן עניינים**

[תקציר ג](#_Toc142247373)

[1.1 נושא המחקר ושאלות המחקר 1](#_Toc142247374)

[1.2 סקירת ספרות על נושא המחקר 2](#_Toc142247375)

[1.3 ההיסטוריה של האיכות 4](#_Toc142247376)

[1.4 מנהל איכות 5](#_Toc142247377)

[1.5 מטרת המחקר 7](#_Toc142247378)

[1.6 השערות המחקר 7](#_Toc142247379)

[1.7 מתודולוגיות המחקר 7](#_Toc142247380)

[1.8 חשיבות המחקר ותרומותיו הצפויות 8](#_Toc142247381)

[1.9 מגבלות המחקר 8](#_Toc142247382)

[פרק 2: רקע תאורטי 9](#_Toc142247383)

[2. סקירת ספרות 9](#_Toc142247384)

[2.1.1 סמכות ומומחיות בהקשר של מנהל האיכות 9](#_Toc142247385)

[2.1.2 תרבות ארגונית 9](#_Toc142247386)

[2.1.3 אירוע קיצון 11](#_Toc142247387)

[2.1.4 סמכותו התפקודית (role) של מנהל האיכות 13](#_Toc142247388)

[פרק 3: שיטת המחקר 15](#_Toc142247389)

[3.1 מערך המחקר ...............................................................................................................15](#_Toc142247390)

[3.2 שיטה איכותנית (תצפיות –Shadowing ) 16](#_Toc142247391)

[3.2.1 אוכלוסיית המדגם.............................................................................................. 16](#_Toc142247392)

[3.2.2 מדגם.............................................................................................. 17](#_Toc142247393)

[3.3 שיטה כמותנית 17](#_Toc142247394)

[3.3.1 מדגם.............................................................................................. 17](#_Toc142247395)

[3.3.2 כלי מחקר ואיסוף נתונים 17](#_Toc142247396)

[3.3.3 ניתוח נתונים.............................................................................................. 18](#_Toc142247397)

[4. סימוכין.............................................................................................. 18](#_Toc142247398)

**פרק 1: מבוא**

# נושא המחקר ושאלות המחקר

בשנים האחרונות התרחשו בישראל ובעולם, מספר אירועים של הפרת סטנדרטים בתחום האיכות. אירועים אלו השפיעו על צריכת המוצרים היומיומית ופגעו בתדמית החברות וברווחיהן. אירועי אילו התעצמו בשנת 2019 באירוע הקיצון ((Covid-19 שהתרחש בעולם ובישראל והשפיע על תחום בטיחות ואיכות המזון. בראל, מומחה מיקרוביולוג ובזיהומי מזון "אירוע ה-Covid-19 הביא לדיון שתחום הבטחת האיכות ובטיחות המזון נמצא במשבר בשנים האחרונות[[2]](#footnote-2)". האירועים התרחשו בארגונים בהם קיימת תשתית איכות סדורה ורגולציה שתפקידה לפקח ולבקר על איכות המוצרים. (דוגמא לחברות בהם התרחשו האירועים: סימילאק, שטראוס, תנובה, פרי-הגליל, Baxter Healthcare Corporation[[3]](#footnote-3)).

ברוב הארגונים על תחום האיכות אחראי מנהל איכות שמעמדו בישראל ובעולם אינו ממוסד והסמכות ניתנת לו מתוקף מעמדו בארגון ולא מתוקף החלטות הרגולטור. Anker (2022) טען שהקושי לאפיין את מנהל האיכות כמומחה הוא האופי העמום, ואף הרב-משמעי של תפקידו – עליו להכיר ולהפעיל סגנונות תקשורת שונים ומידת הצלחתו תלויה במידה רבה בתרבות הארגוני. הבחינה נעשתה בהקשר הרחב יותר של מקצועות הפרופסיה מוכרים (רפואה, עריכת דין). תוצאות המחקר מציגות שהעיסוק באיכות מחייב ידע רלוונטי בתחום הפעילות של הארגון והכשרה בתחום האיכות. לגבי הסמכות תוצאות המחקר לא היו חד משמעותיות: (1) מתן סמכות רגולטורית (הזירה החוקית); (2) מתן סמכות ארגונית. העבודה הסמכה על הנחת החוקר, שרווחיות החברות בישראל נפגעת מקיומה של תרבות איכות לקויה ובכלל זה מהנוהג להעסיק מנהלי איכות חסרי ידע וללא סמכות.

במחקר זה נרחיב את בחינת הסמכות והמומחיות של מנהלי האיכות, אל מול תחומי הדעת בארגון שאינם פרופסיונליים (מנהל השיווק, מנהל התפעול, מנהל ייצור, מנהל תכנון ובקרה, מנהל משאבי אנוש ועוד) והשוואת הסמכות של מנהלי האיכות בסקטורים השונים (רפואה, מזון, תעשיה ושירות, הייטק, צבא). כמו כן, נבחן איך מתמודדים מנהלי האיכות עם האתגרים בעבודה היום-יומית (בעת שיגרה וחירום). הבחינה תעשה אל מול מסמכים מהארגונים בהקשר של מיקומו במבנה הארגוני, קשרי הגומלין בין בעלי התפקידים שאינם פרופסיונליים, ראיונות ותצפיות עם מנהלי איכות ושאלון להצלבת הנתונים שהתקבלו בשלבים הקודמים.

המחקר יעשה במתודולוגיה משולבת, ניתוח מבנה, חלק איכותי (ראיונות ותצפיות) וחלק כמותי (שאלונים).

המחקר יכלול שלוש פרקים עצמאיים, בהקשר של מנהל האיכות:

1. **פרק 1** – סקירת הספרות על מעמדו של מנהל האיכות בסקטורים השונים, בהקשר של המומחיות והסמכות, השלמה המידע שטרם פורסם במאמר ([Anker & Lurie, 2022](#Anker)).
2. **פרק 2** – ניתוח מבחני – בחינת הסמכות והמומחיות של מנהלי האיכות אל מול תחומי הדעת בארגון שאינם פרופסיונליים (בעלי סטטוס זהה): מנהל השיווק, מנהל התפעול, מנהל ייצור, מנהל תכנון ובקרה, מנהל משאבי אנוש.

**יעשה באמצעות בחינת מבנה הארגוני וקשרי הגומלין בין התפקידים (שימוש במסמכים פנימיים של הארגון).**

יבחנו הנושאים הבאים:

* מבנה ארגוני בהתייחסות למיקום מנהל האיכות.
* תיאור עיסוק מנהל האיכות: האם מוגדר השכלה, ניסיון, הכשרה בתחום העיסוק, אחריות ועוד
* האם בעת אירוע משמעותי בתחום האיכות מתייעצים איתו על מתן פתרון
* למי מדווח מנהל האיכות בעת אי התאמה, תקלה, חריגה בארגון.
* למי מדווח מנהל האיכות בעת אי התאמה, תקלה, חריגה מחוץ לארגון.
* האם בעת Recall מנהל האיכות מדווח ישירות ללקוח /רגולטור או נדרש אישור של הנהלת הארגון.
* האם למנהל האיכות אחריות אישית באת תקלה שבאחריותו.
* מי מגדיר את תוכנית העבודה לתחום האיכות ומי מאשר אותה.
* האם קיימים מדדי הצלחה בתוכנית האיכות, האם אי נסקרת אחת לתקופה.
* האם מתבצעים מבדקי איכות באופן עיתי
* האם הארגון נסקר/מתועדת לתקני איכות (או ולנוטרים אול אל מול הרגולטור).
* האם הארגון ניגש לתחרות מצוינות בתחום האיכות.

1. **פרק 3** – ניתוח איכותי/כמותי. השוואה סמכות מנהלי האיכות בין הסקטורים השונים (רפואה, מזון, שירות, תעשיה, הייטק, צבא, התנדבותי).

**יעשה באמצעות ניתוח הנתונים שהתקבלו בפרק 2, ראיונות ותצפיות עם מנהלי איכות ושאלון להצלבת הנתונים שהתקבלו בשלבים הקודמים.**

המחקר ינסה לענות על השאלות הבאות:

1. האם קיימת שונות בסמכות של מנהל האיכות אל מול תחומי הדעת בארגון? ואיך מנהל האיכות מתמודדים עם האתגרים בעבודתם היום-יומית? באמצעות ניתוח ממצאים ביקורתי אבחן את מידת ההשפעה שיש למנהל האיכות;
2. האם קיימת שונות בסמכות של מנהל האיכות בין הסקטורים שונים? באמצעות ניתוח ממצאים ביקורתי אבחן את מידת ההשפעה שיש למנהל האיכות אל מול סקטורים;

# סקירת הספרות על נושא המחקר

הדרישות הקפדניות של הלקוחות בתחום התעשייה והשירות לעמידה בתקני האיכות האיצו בארגונים בישראל למנות מנהל באיכות למרות שהם לא נדרשו לעשות כן. מעמדו בישראל ובמקומות אחרים בעולם אינו ממוסד וזאת לאור כך שהצלחתו בתפקיד תלויה בתרבות הארגונית. מחד גיסא, מנהל האיכות הוא נציגו של הרגולטור והלקוח ומאידך, הוא חלק מהנהלת הארגון שרוצה לקדם תהליכים מהר ולחסוך במשאבים ובזמן. שכיח שהנהלת החברה רואה את מערכת האיכות כפונקציה ש"מכבידה" על קידום תהליכים, כך שמנהל האיכות מוצא עצמו בקונפליקט מול ההנהלה והלקוח/רגולטור.

בישראל, תחום האיכות התפתח מן השדה, עם רמה נמוכה של התערבות ממסדית, הרחק ממומחים באקדמיה ומהמתרחש בתחום בעולם, מקצוע הדורש "מיומנויות רכות" (soft skills), אין הגבלות בנוגע לאנשים המתמנים אליו, בהיבטי: השכלה, הכשרה ומקצועיות. הדבר בא לידי ביטוי גם בכך שלא פעם הסמכות הניתנת להם מעטה בלבד. תפקיד מנהל האיכות מאופיין בשלושה עיקריים: (א) **ידע** **רלוונטי** – בעל רקע מקצועי רלוונטי לארגון; (ב) **תכונות מסוימות** – יכולת עבודה בצוות, יכולת לפעול מול כל בעלי העניין ויכולת תקשורת טובה עם כל בעלי העניין בארגון; (ג) **ידע** נרחב **במקצוע** **האיכות** וידע **בארגון** בו הוא **מועסק**.

בשנים האחרונות התרחשו אירועי הפרת הסטנדרטים בישראל ובעולם שפגעה ראשית כול בחיי אדם, אך גם ברווחיות החברות. אירועים אילו התגברו באירוע הקיצון (Covid-19). Eldina (2020) זיהתה את השפעת על הליכי ניהול האיכות בתעשיות אספקת המזון. הסגרים הובילו לקושי במעבר סחורות בין מדינות. מחד גיסא, הייתה עליה בביקוש מוצרי המזון (הסגרים) ומאידך, הייתה ירידה בביקוש לציוד לחקלאות. לאור זאת, הארגונים הסיטו עובדים בין מחלקות ללא ביצוע הכשרה מתאימה לעובדים, החלטה זו השפיעה על רמת הבטיחות ואיכות המוצרים המסופקים לצרכן ([Eldina. 2020](#Eldina)). בראל (2022), זיהה שקיימת עליה באירועים של הפרת סטנדרטים בתחום האיכות, "אירוע הקיצון (Covid-19) הביא לדיון שתחום הבטיחות ואיכות המזון נמצא במשבר[[4]](#footnote-4)", גם בארגונים בהם קיימת תשתית איכות סדורה ורגולציה שתפקידה לפקח ולבקר על איכות המוצרים בחברות".

לעומת זאת, ניתן ללמוד מאירוע הקיצון הזדמנות, להטמעת האיכות בארגון. ה FDA (הארגון השמרני ביותר), הסכים להאיץ את תהליך אישור חיסון ל- Covid-19, מ- 12 שנה, ל-18 **חודשים**, על סמך העובדה שרמת תשתית האיכות של החברות (Moderna ,Pfizer) הינה מובנות בתהליכי הליבה של הארגונים[[5]](#footnote-5) .

Anker (2022) טען שהקושי לאפיין את מנהל האיכות כמומחה הוא האופי העמום, ואף הרב-משמעי של תפקידו – עליו להכיר ולהפעיל סגנונות תקשורת שונים ומידת הצלחתו תלויה במידה רבה בתרבות הארגונית. הבחינה נעשתה בהקשר הרחב יותר של מקצועות הפרופסיה מוכרים (רפואה, עריכת דין).

התרבות הארגונית היא הגורם החשוב ביותר המאפשר להבחין בשני ארגונים: (1) ארגון ששואף למצוינות המעניק ערך אמיתי ללקוחותיו ולכן יצליח לאורך זמן; (2) ארגון שעושה את המינימום ההכרחי, ולא מתחדש, בדרך כלל לא ישרוד לאורך זמן (לדוגמא, חברת קודאק [[6]](#footnote-6)).

עורך המחקר הגדיר את ארבע סוגי ארגונים עיקרים לתחום האיכות:

1. ארגונים שעובדים מול הרגולציה, לדוגמא תעשיית התרופות ותעשיית המזון. בכל מפעל וחברת מזון ותרופות תחום הבטחת האיכות והתקינה הפכו לנדבך החשוב ביותר. הסיבה לכך נעוצה בחשיבות ההיגיינה והתברואה, החל משלב הייצור ועד לשלבי אריזת המזון והפצתו לצרכן. החוקים הנוקשים של ייצור מזון על-ידי משרד הבריאות הביאו לעלייה בדרישות לניהול הבטחת איכות בעסקי מזון לצורך בטיחות ואיכות המוצרים. בקרת איכות המזון מבוצעת על-ידי אנשי המקצוע המתאימים לכך, העוסקים בליווי חברות לעמידה בדרישת התקינה הישראלית והבינלאומית.

בארגונים אילו קיימת דרישה של תקני האיכות והרגולטור לאיוש משרת איכות. הוא מהווה סמכות מקצועית ובעל יכולת השפעה ללא סמכות ישירה.

1. ארגונים צבאים, ו/או ארגונים שעובדים אל מול תעשיית התעופה, חלל ומשרד הבטחון (לדוגמא, חיל האויר, רפאל, תעשיה אווירית, מנועי בית שמש ועוד). הדרישה לאיוש מנהל איכות היא של הלקוחות (Boeing, Airbus) או התרבות הארגונית הקיימת (לדוגמא תרבות התחקירים בחיל האויר השונה משאר החיילות).
2. חברות High-Tech (לא הנדסת איכות תוכנה) שבהן לרוב, אין דרישה לאיוש משרה באיכות, יחד עם זאת, בחברות אילו קיימת תרבות לאיכות המוטמעת לכלל העובדים, לאור העבודה שאי-איכות עולה המון כסף.
3. ארגוניים תעשיית ונותני שירות המהווים (לדעת עורך המחקר) כ-75% מכלל הארגונים. אין דרישה לאיוש במשרה, בחלק מהארגונים מסתייעים ביועץ חיצוני לטובת הסמכה לתקן (בהתאם לדרישת הלקח) ואילו שמועסקים במשרה זו, נחשבים "נטל" וברוב המקרים נדחקים מפני שיקולים עסקיים.

Anker (2022) טען שהסמכות של מנהל האיכות שעובדים מול הרגולציה, לדוגמא תעשיית התרופות ותעשיית המזון גבוה יותר מאשר אילו שעובדים בתעשייה ובשירות. במחקר זה נרחיב את בחינת הסמכות והמומחיות של מנהלי האיכות, אל מול תחומי הדעת בארגון שאינם פרופסיונליים (מנהל השיווק, מנהל התפעול, מנהל ייצור, מנהל תכנון ובקרה, מנהל משאבי אנוש) והשוואת הסמכות של מנהלי האיכות בארגונים הבאים: חברת קאנביס (Trichome LTD), קמ"ג, יומינטק, חיל האויר, המעבדות ארצית בקופ"ח מאוחדת, מנועי בית שמש, עשות אשקלון. הבחינה תעשה אל מול מיקומו במבנה הארגוני, קשרי הגומלין בין בעלי התפקידים שאינם פרופסיונליים, ראיונות ותצפיות עם מנהלי איכות ושאלון להצלבת הנתונים שהתקבלו בשלבים הקודמים

# ההיסטוריה של האיכות

המונח "איכות" קיים מאז החל האדם לייצר מוצרים. בימי הביניים, האומן, יצרן הכלים, שאף שהלקוח יהיה מרוצה, על כך התבסס הן גאוותו המקצועית הן הצלחתו הכלכלית. לכן, על האומן היה לבקר את איכות עבודתו. משלהי המאה שמונה עשרה, בעקבות המהפכה התעשייתית, החל ייצור המוני, המשכורת של העובד הוכפפה לאיכות התפוקה שלו ולכן ירדה כמות הייצור התקין שסופק למשתמשים – מפעלים נאלצו להעסיק "מבקרי איכות" בקווי הייצור[[7]](#footnote-7).

ההשפעה הורגשה בשלוש תעשיות בארצות הברית: תעשיית הנשק, מוצרי הצריכה והציוד החקלאי.

התברר הצורך בשינוי, לאור העובדה, שרק שליש מהתחמושת שהגיעה לשדה הקרב הייתה תקינה. החל הטמעת המונח "בקרת איכות", המשתמשת בשיטות בקרה סטטיסטיות ובתקנים.

בשנים האחרונות, החלו להבין ששיטות סטטיסטיות ותקני איכות אינן מספקות והיום כולל המונח "איכות ומצוינות ארגונית" (בחלק מהארגונים קיימת התייחסות לחדשנות) והיבטים נוספים, למשל ניהול, העצמת עובדים, ארגון לומד, ניהול ידע, צורכי הלקוחות וצורכי העובדים. עוד התברר שהקפדה על איכות מחייבת תיאום בין כל תחומי הדעת בארגון כדי ליצור סטנדרטיזציה שתצמצם את מספר הטעויות למינימום ההכרחי.

האיכות של המוצר נמדדת על-פי מכלול דרישות: נהלים פנימיים של הארגון, תקני איכות, דרישות הרגולטור ודרישות הלקוח, שמהן נגזר תהליך הייצור ההדיר. משמע המאמצים לשפר את האיכות אינם מתרכזים במוצר בלבד אלא בתהליך כולו. מטרת הארגונים (גם ארגוני מלכ"ר – ללא מטרות רווח) היא למקסם רווחים. הכנסות מגיעות ממכירת מוצרים ושירותים ללקוחות, הרווחים תלויים בהחלטת הלקוחות שאיכות המוצרים והשירותים מספקת את רצונו (איכות היא מאפיין אובייקטיבי). **מהיבט הלקוח** "התאמת הדרישות המוצר לדרישות הלקוח (צרכן)" ומהיבט **ההתנהגותי היצרן,**הגדלת רווחיות החברה "מוצרים פגומים אינם בחינם, מישהו מייצר אותם ומשלם בעבור התיקונים לפחות את העלות הנדרשת כדי לייצרם בפעם הראשונה" ([Edwards, 1950](#Edwards)).

ברוב הארגונים ממנים מנהל איכות, שתפקידו לוודא עמידה בדרישות הרגולטור והלקוח, שמידת סמכות ומומחיותו משתנה מארגון אחד למשנהו. תפקידו של מנהל האיכות מורכב מאוד: הוא נדרש לקבל החלטות רבות בפרק זמן קצר על סמך הידע שצבר, גם באם ההחלטה מנוגדת לשאר תחומי הידע – מנהל התפעול (ייצור), מנהל הרכש, מנהל המחקר והפיתוח (מו"פ), ועוד, ללא הסמכות (ארגונית, רגולטורית) לבצע את תפקידו קיים סיכוי גבוה לעלייה באירועים של הפרת סטנדרטים בתחום האיכות ([Anker & Lurie, 2022](#Anker)).

# מטרת המחקר

Anker (2022) טען שהקושי לאפיין את מנהל האיכות כמומחה הוא האופי העמום, ואף הרב-משמעי של תפקידו – עליו להכיר ולהפעיל סגנונות תקשורת שונים ומידת הצלחתו תלויה במידה רבה בתרבות הארגונית ([Anker & Lurie, 2022](#Anker)), הבחינה נעשתה בהקשר הרחב יותר של מקצועות פרופסיה מוכרים (רפואה, עריכת דין).

במחקר זה נרחיב את בחינת הסמכות והמומחיות של מנהלי האיכות, אל מול תחומי הדעת בארגון שאינם פרופסיונליים (מנהל השיווק, מנהל התפעול, מנהל ייצור, מנהל תכנון ובקרה, מנהל משאבי אנוש ועוד) והשוואת הסמכות של מנהלי האיכות בסקטורים השונים (רפואה, מזון, תעשיה ושירות, הייטק, צבא). כמו כן, נבחן איך מתמודדים מנהלי האיכות עם האתגרים בעבודה היום-יומית (בעת שיגרה וחירום). הבחינה תעשה אל מול מסמכים מהארגונים בהקשר של מיקומו במבנה הארגוני, קשרי הגומלין בין בעלי התפקידים שאינם פרופסיונליים, ראיונות ותצפיות עם מנהלי איכות ושאלון להצלבת הנתונים שהתקבלו בשלבים הקודמים.

**תוצאות המחקר** – הבחינה תעשה אל מול מיקומו במבנה הארגוני, קשרי הגומלין בין בעלי התפקידם שאינם פרופסיונלי, ראיונות ותצפיות עם מנהלי איכות ושאלון להצלבת הנתונים שהתקבלו בשלבים הקודמים. ממצאי המחקר יוכלו לשמש את מנהלי הארגונים ואת הנהלת אי"א.

# השערות המחקר

מחקר זה נועד לאשש את השערת המחקר, שלפיה השונות במומחיות והסמכות של מנהל איכות, מצד אחד אל מול תחומי הדעת בארגון שאינם פרופסיונליים (מנהל השיווק, מנהל התפעול, מנהל ייצור, מנהל תכנון ובקרה, מנהל משאבי אנוש ועוד) ומהצד השני אל מול הסקטורים השונים (רפואה, מזון, תעשיה ושירות, הייטק, צבא), היא הפוגעת ביכולתם למנוע אירועים ממין אלו שהוזכרו כאן. השערת המחקר נוסחה על בסיס סקירת ספרות, בהקשר של מונחי מפתח: מומחיות, סמכות, תרבות ארגונית, אירועי קיצון.

הבסיס התאורטי של הדיון למחקר נבחן בשנת 2022 ([Anker & Lurie, 2022](#Anker))ץ

# מתודולוגיות המחקר

המחקר יערך בשני שלבים עוקבים:

1. **ניתוח מבני**. בחינת הסמכות והמומחיות של מנהלי האיכות בארגון אל מול תחומי הדעת שאינם פרופסיונליים (בעלי סטטוס זהה). הבחינה תעשה אל מול מיקומו במבנה הארגוני, קשרי הגומלין בין בעלי התפקידם שאינם פרופסיונלי.
2. **ניתוח איכותני וכמותי**. השוואת הסמכות של מנהלי האיכות בין הסקטורים השונים. הבחינה תעשה באמצעות ניתוח הנתונים שהתקבלו בחלק הראשון וראיונות ותצפיות עם מנהלי איכות ושאלון להצלבת הנתונים שהתקבלו בשלבים הקודמים.

כיוון ששיטת הטריאנגולציה מחייבת כי הנתונים המופקים בשיטות המחקר השונות יהיו בני השוואה וכי יבוצעו מספר מדידות בלתי תלויות ([Jick, 1979](#Jick)).

1. **חלק איכותני/תצפיות**– דגימת מומחים. יערכו ראיונות עומק עם מנהלי איכות מהסקטורים:

תעשייה, שירות, מזון, רפואי, הייטק, צבאי, כולם בעלי ותק של יותר מעשר שנים באיכות. כמו כן,

נבצע תצפיות על מנת ללמוד איך הם מתמודדים עם האתגרים בעבודתם היום-יומית.

1. **חלק כמותני** – יועבר שאלון סגור לעוסקים באיכות בדוא"ל, באתר האיגוד, בכנסי האיכות המרכזיים. המשתתפים יגיעו ממגוון סקטורים תעשייה, שירות, מזון, רפואי, הייטק, צבאי, הם נבדלים זה מזה בוותק שלהם בעיסוק באיכות.

# חשיבות המחקר ותרומותיו הצפויות

זהו מחקר פורץ דרך בתחום האיכות להעמקת הידע והבהרת סוגיות בתחום האיכות. תוצאות המחקר יקשור את המומחיות והסמכות של מנהלי האיכות בארגון ובסקטורים השונים על מנת להעמיק את הבחינה

שנעשתה בהקשר הרחב יותר של מקצועות פרופסיה מוכרים ( ([Anker & Lurie, 2022](#Anker)),

בעשור האחרון קיימת מגמה למסד את מעמדם המקצועי של מגוון תחומי עיסוק בהם מנהלי האיכות. תוצאות המחקר ישמשו עוגן תאורטי להעצמת תפקיד מנהל האיכות כמנוף להתפתחותו המקצועית ולחיזוק זהותו כמומחה וכך הוא יכול לתרום לאי"א ולארגונים.

# מגבלות המחקר

יכולת ההכללה של ממצאי המחקר על כלל אוכלוסיית מנהלי האיכות בארץ ובעולם וכלל הסקטורים, נוכח העובדה שהארגונים לא יבחרו באופן אקראי (מחקר איכותני), והסקר (מדגם כמותי) ישלח לרוב אנשי האיכות שחלקם קשורים לאיגוד הישראלי לאיכות, דבר שמשפיע על מיקומם בשדה ובשיח.

# פרק 2: רקע תאורטי

בספרות נבחנה השפעת סמכותו ומומחיותו של כלל מנהלי איכות בכלל הארגונים. האירועים האחרונים שהתרחשו בתחום האיכות (ראו, להלן), מלמדים שיש קשר בין התרבות הארגונית לאיכות המוצר – אי-טיפול באיכות יכול להביא ליצור של מוצרים לא תקינים. ברוב הארגונים, האחראי על הטמעת התרבות לאיכות הוא מנהל האיכות, ולכן סביר להניח שקיימת לו השפעה על איכות המוצר. עבודת מחקר זו יוצאת מנקודת הנחה שאחריות לתחום האיכות היא של מנהל האיכות, אך רמת המקצועיות והמומחיות שלו משתנה מארגון אחד למשנהו (עיסקי, ציבורי, התנדבותי וצבאי).

בעבודה זו נרחיב את הבחינה של המומחיות והסמכות של מנהל האיכות בסקטורים שונים בן שגרה לחירום, על בסיס מעמדו, "פרופסיה בהתהוות" וההנחה שמעמד זה מקשה על העוסקים בתחום להיות מומחים בתחומו. מושגי היסוד: סקירה של פרופסיה, סמכות אפיסטמולוגיה של הפרופסיה, תחום הסמכות, והאתיקה של פרופסיה נבחנו ([Anker & Lurie, 2022](#Anker)), בהמשך יורחב נושא המושג תרבות ארגונית (ראו בסעיף [2.1.2](#_הצלחה_בתפקיד)) ואירועי קיצון (ראו סעיף [2.1.3](#_אסון/אירוע_קיצון)). שיטת המחקר מתוארת בפרק [3](#_פרק_3:_שיטת)

# סקירת ספרות

### **סמכות ומומחיות בהקשר של מנהל האיכות**

המושג פרופסיה, תחום הסמכות והמומחיות של מקצועות הפרופסיה המוכרים (רופאים ועורכי דין) בהקשר של כלל מנהלי האיכות בכלל הארגונים בישראל נידון ופורסם ([Anker & Lurie, 2022](#Anker))

במחקר זה נרחיב את הבחינה לסקטורים הבאים:

1. **ארגונים עסקים** – מתייחס לארגונים יצרנים (לדוגמא, מזון, בתי חרושת, מפעלי קוסמטיקה, מפעליהייטק ועוד) וארגון נותן שירות (לדוגמא, מסעדות, חנויות, סוכנות נסיעות, בתי מלון, מספרות, מכוני כושר).
2. **ארגונים ציבורים** – ארגונים שעוסקים במתן שירותים לכל תושבי המדינה (לדוגמא, עיריות, בתי חולים ועוד).
3. **ארגונים התנדבותי** – ארגונים הפועלים במטרה לקדם אינטרסים או לספק שירותים שונים לחבריו או לקבוצות מוגדרות באוכלוסייה (לדוגמא: צ.א.ל.ה, האיגוד הישראלי לאיכות ועוד).
4. **ארגונים צבאי** – ארגונים הקשורים לצבא או המספקים מוצרים לשירותים (לדוגמא, חיל האויר, רפאל, תעשיה אווירית, מנועי בית שמש ועוד).

### **תרבות ארגונית**

תרבות הוא מושג מפתח בחקר מדעי החברה. תרבות הארגונית הינה מערכת קוגניטיבית המאגדת בתוכה אמונות, גישות, ערכים, נורמות התנהגות, הנחות וציפיות משותפות המעצבות את הדרך בה אנשים פועלים ומנהלים אינטראקציות בארגון ([2000,(Parker](#Parker).

אחד המודלים המוכרים לחקר תרבות ארגונית הוא המודל של אדגר שיין ([1994](#Schein1990), [2004](#Schein2004), Schein) המציע ניתוח בשלוש רמות: (א) **רמה בסיסית** – הערכים הנהוגים בשטח; (ב) **ערכים** – הערכים שמאפיינים ארגון (לכל ארגון ערכים לגבי התנהגות המקובל והרצוי בארגון). לעיתים מדובר בערכים מוצהרים אשר הארגון שואף אליהם, ומיישם אותם בפעול בנורמות היומיומיות ([2004, Schein](#Schein)); (ג) **הנחות יסוד** – מהן הנחות היסוד עליהן מתבסס הארגון.

התרבות הארגונית היא ("קוד הגנטי") והדבק המחבר עובדים לארגון ולסביבה החיצונית המשפיעה באופן ישיר על אספקטים שונים המתבטאים בפן המקצועי והאישי של העובדים בארגון. כאשר התרבות לאיכות ("הלקוח במרכז") היא הגורם החשוב ביותר המאפשר להבחין, בין ארגון ששואף למצוינות, לבין ארגון שעושה את המינימום ההכרחי (ארגון שלא ישרוד לאורך זמן.(

בשנת 2020 פורסם סקר מחקר שבחן את תרומת התוכנית לקידום איכות ומצוינות בתעשייה ובעמותות בצפון ישראל. ממצאי המחקר מציגים שהארגונים שהגישו מועמדות לתחרות קיימת תשתית איכות סדורה בכל שלבי הארגון והטמעת תרבות לאיכות החל מהנהלה ועד לאחרון העובדים (ראה מענה טבלה מספר 2)[[8]](#footnote-8).

הגורמים אחראים על התווית התרבות הארגונית:

1. הסביבה החיצונית;
2. הנהלת הארגון;
3. חברי הארגון מהדרגים התחתונים יותר.

מוכרים ארבע סוגי תרבויות ארגוניות דומיננטיות:

1. **תרבות מכירתית (Market)** – מתמקדת ביחסי גומלין/חליפין עם ישויות חיצוניות לארגון: ספקים, לקוחות, קבלנים, איגודים, רגולטורים וכך הלאה;
2. **תרבות "שבטית" (Clan)** – מאופיינת על-ידי עבודת צוות (מעורבות העובד ומחויבות הארגון כלפי העובד). מניחים כי הארגון מנוהל על הצד הטוב ביותר באמצעות עבודת צוות, פיתוח והשקעה בעובד, סביבת עבודה הומנית, נאמנות ומסורת;
3. **תרבות היררכית (Hierarchy)** – ארגון מובנה מאד, פורמלי, מוכוון יציבות לאורך זמן, בעלת יכולת חיזוי לעתיד ויעילות. קיימת מדיניות מוצהרת וחוקים ברורים ורשמיים;
4. **תרבות "מכוונת המטרה" (Adhocracy)** –מתמקדת בטיפוח יכולת התאמה, גמישות ויצירתיות גם בתנאים של חוסר וודאות. דגש רב על חדשנות לצד אינדיבידואליות, מעורבות גבוהה של העובדים בייצור, במחקר ובפיתוח.

**התרבות הארגונית = התרבות לאיכות**, המתייחס למחויבות והתמקדות בלקוח. התרבות לאיכות ("הלקוח במרכז") היא הגורם החשוב ביותר המאפשר להבחין, בין ארגון ששואף למצוינות, המעניק ערך אמיתי ללקוחות (ארגון שיצליח על פני זמן), לבין ארגון שעושה מינימום הכרחי (ארגון שלא ישרוד לאורך זמן.( ארגונים שהשכילו לקדם את האיכות הצליחו למקסם הרווחים שלהם והצליחו לשרוד (Ashwin and Bryan , 2014). לדוגמא חברת קודאק, שהפסידה 90% מהמניות והגישה בקשה לפשיטת רגל, לאור כך שלא נכנסה בזמן לצילום הדיגיטלי.

בישראל התרבות לאיכות מאפיינת פעמים רבות ב"תרבות הסמוך", "יהיה בסדר" והיא הפוגעות ביכולתו של מנהל האיכות לבצע את תפקידו ומגבילה את הסמכות והנכונות לייחס לו שותפות בהצלחה העסקית של הארגון (Anker & Lurie, 2022). הוא נדרש להתאים את עצמו לכללי ההתנהגות של הארגון על מנת שיוכל להוכיח הצלחה בתפקיד ולראות שבאמצעות האיכות ניתן להקטין "בזבוזים" ולהגדיל רווחים.

אחת הסיבות לקושי בהתאמה בין סמכות למומחיות, בהקשר של המנהל באיכות, היא ההשפעה של הגורמים נשלטים על גורמים בלתי נשלטים ומדדי ביצוע.([Goold, 1993](#Goold); [Merchant & Otley, 2006](#Merchant)) בהקשר לאיכות, האם תקלות הינם אירועים בלתי צפויים (בלתי נשלטים) או רשלנות? האם המנהל באיכות יכול להשפיע על גורמים שאינם ניתנים לשליטה? חוסר במענה לשאלות אילו מקשה על ההוכחה לקשר שמנהל איכות בעל סמכות ומומחיות יכולה להקטין ו/או למנוע את האירועים שהוזכרו לעיל. לכן, מידת הצלחתו בתפקיד נשענת במידה רבה על תמיכת ההנהלה בו, על העובדים ועל התרבות הארגונית ([Ericsson, 2007](#Ericsson)).

עורך המחקר הגדיר ארבע סוגי ארגונים עיקרים לתחום האיכות: (1) ארגונים שעובדים מול הרגולציה, לדוגמא תעשיית התרופות ותעשיית המזון. קיימת דרישה של הרגולטור לאיוש משרת איכות, משמע הסמכות הינה מתוקף החוק/תקן; (2) תעשיית ה- High-Tech אין דרישה לאיוש משרה באיכות, יחד עם זאת, בחברות אילו קיימת תרבות לאיכות המוטמעת לכלל העובדים; (3) תעשיית ה- Low-Tech (תעשייתיים, ונותני שירותים), המהווים (לדעת עורך המחקר) כ-75% מכלל הארגונים, אין דרישה לאיוש במשרה, ואילו שמועסקים במשרה זו, נחשבים "נטל" וברוב המקרים נדחקים מפני שיקולים עסקיים; (4) צה"ל (חיל האויר, חיל הים, אט"ל) אין דרישה לאיוש במשרה, התרבות לאיכות משתנה בתוך צה"ל (למרות התחלופה המהירה של חיילים, התרבות לאיכות בחיל האוויר גבוה יותר החיילות).

בעבודה זו נבצע השוואה בסמכות ומומחיות של מנהל האיכות בין סקטורים בן שגרה וחירום על מנת לבחון האם קיימת שונות במעמדו של מנהל האיכות.

### **אירוע קיצון**

הוא אירוע שסיכוייו להתרחש מוערכים כנמוכים מאוד, תוצאותיו הן בדרך כלל בהקשר שלילי ומוגדר כאירוע "משבש" (disruptive) המערער את הסדר הקיים. אירועים אילו מתייחס, לאירועי טבע, אירועי טרור, פעילות לוחמתית, תאונות או כשלים טכנולוגיים והתפרצות מחלה ברמה העולמית (לדוגמא Covid-19). לאחר שהתרחש האירוע, השפעתו היא מרחיקת לכת, על הארגון/מערכת להיות מוכן לאירועים אילו (מקורות).

הטיפול באירוע קיצון משתנה ממדינה אחת למשנה. במדינת ישראל מתקיים מצב חירום באופן תמידי החל מיום הכרזת המדינה. הכרזת מצב חירום מוגבלת לשנה אחת. בעת אירוע קיצון, השר הממונה מכריז כי נשקפת סכנה חמורה ומקיים הליך לחקיקה בכנסת להכרזה על מצב חירום וזאת בהתאם תקנות שעת חירום (תקש"ח - 1945).

בשנת 2019 התרחש בעולם ובישראל אירוע הקיצון (Covid-19) ששינה את אורח החיים שאנו רגילים אליהם ואילץ אותנו להתאים את עצמו למצב החדש – עבודה בריחוק חברתי. ההחלטה על ריחוק חברתי החל בהכרזה על מצב חירום "חוק סמכויות מיוחדות להתמודדות עם נגיף הקורונה (הוראת שעה), התש"ף-2020", הוגדרו מקומות עבודה קיומיים ("חיוניים") והוטמעה המושג "עובד חיוני" (עובד שהכרחי להפעיל את העסק או את מקום העבודה).

ההשפעה הורגשה בענף התיירות והמסעדנות, הקמעונאות, ענפים המעסיקים עובדי צווארון, לעומת זאת חל לגידול במשפר המשרות בתחומי הבריאות, הרווחה והסעדה. ההשפעה הורגשה גם בתחום האיכות שנדרשו לוודא (בדרכים יצירתיות) עמידה בתקני האיכות והתאמת המוצרים ללקוח, לדוגמא: המבדקים שהתבצעו עד כה באתר, התבצעו מ"רחוק".

באירוע ה-Covid-19, זיהה עורך המחקר (יו"ר האיגוד הישראלי לאיכות) שונות בנוכחות מנהלי האיכות בארגונים. מחד גיסא בתחום המזון והרפואה הוגדרו מנהלי האיכות כחיוניים (נדרשו להיות נוכחים בעבודה), ומאידך מנהלי האיכות בתחום התעשייתיים ונותני שירותים הוגדרו כלא חיוניים (לא היו נוכחים בעבודה).

בשנת 2022 שלח עורך המחקר סקר עמדות לכלל מנהלי האיכות.

להלן תוצאת המחקר:

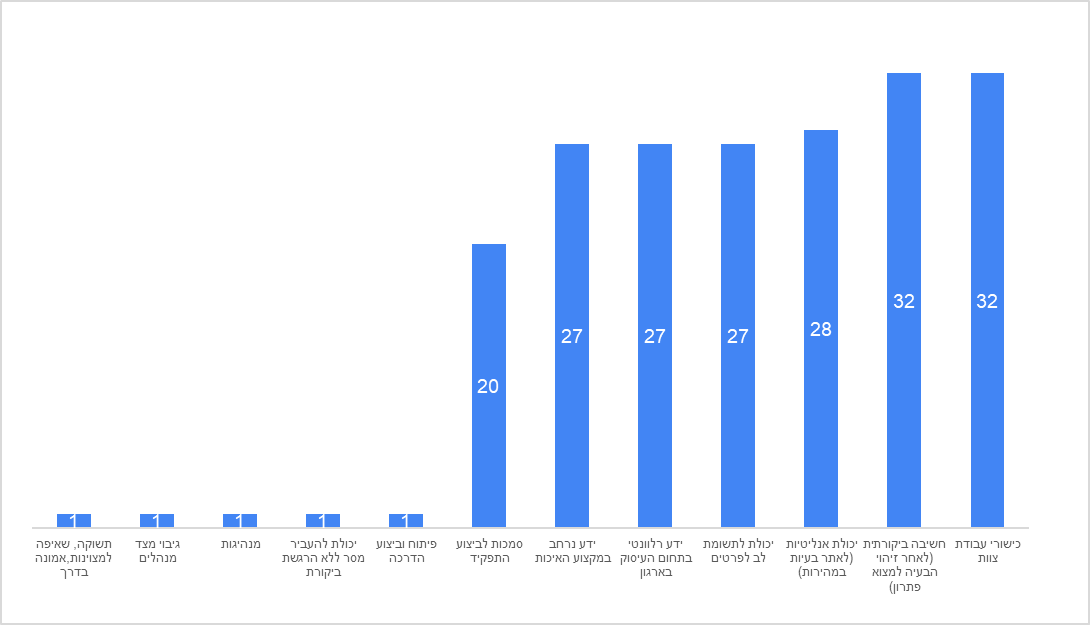
1. **מתאם בין תפקיד מנהל האיכות והתרבות הארגונית**

בשנת 2022 שלח עורך המחקר שאלון ל- 520 אנשי איכות, במטרה לבדוק את המתאם בין מקצועיות להצלחה בתפקיד מנהל האיכות, באמצעו בחינת התאמת הקריטריונים הנדרשים לביצוע תפקיד מנהל האיכות: (1) יכולת אנליטיות (לאתר בעיות במהירות); (2) חשיבה ביקורתית (לאחר זיהוי הבעיה למצוא פתרון); (3) יכולת לתשומת לב לפרטים ; (4) כישורי עבודת צוות; (7) ידע נרחב במקצוע האיכות; (8) סמכות לביצוע התפקיד (9) יושרה (10) פתיחות; (10) ידע רלוונטי בתחום העיסוק בארגון ([Accountlearning.com](https://accountlearning.com/top-10-characteristics-quality-managers/)).

השאלון נבנה באמצעות Google Forms והועבר למשתתפים בדוא"ל במדיות החברתיות (Facebook ,LinkedIn ,WhatsApp). מילוי כל שאלון נמשך בממוצע 10 דקות. ניתוח הנתונים נעשה באמצעות תוכנת SPSS ומתבסס על פילוג. Chi-squared

לסקר השיבו 49 אנשי איכות מישראל. ממצאי הסקר מציגים שחלק ממנהלי האיכות לא צמחו מתחום האיכות, אלא "התגלגלו" אליו מתחום אחר (הנדסה, קודמתי על-יד המנכ"ל, חבר מביא חבר, צירוף מקרים, המלצה אישית, דרך ניהול פרויקטים, קריירה ניהולית). למרות שלא צמחו מתחום האיכות הם רואים בתפקיד ייעוד אמיתי שבחרו בו כחלק מפיתוח הקריירה האישית. כאשר הגיעו לתפקיד הם לא חשים רגרסיה הן בתדמית והן בסמכות שיש להם – מגמה שהשתנתה מהסקר שבוצע בשנת 2012 ([עקרוני, ומילוא 2012](#עקרוני2012)).

מעל ל- 70% מנהלי האיכות חושבים שכישורי עבודה צוות וחשיבה ביקורתית קיבלו הערכה גבוה יותר מהמאפיינים ידע רלוונטי בתחום העיסוק, ניתן לראות שרוב מנהלי האיכות חושבים שתכונות "רכות" חשובות יותר מאשר ידע רלוונטי בתחום האיכות וסמכות לביצוע התפקיד.



גרף מספר 1: אילו מאפיינים משקפים את תפקידך בארגון [[9]](#footnote-9)

נמצא שמעל ל- 86% מהמשיבים מאמינים שככל שמקצועיותם עולה מידת והצלחתם בתפקיד עולה, הצלחה שיכולה להתבטא בסמכות הניתנת להם אל מול מחזקי העניין על מנת למנוע אירועי הפרת סטנדרטים בתחום האיכות.

רוב המשיבים חושבים שלדעתם "ערעור על דעתו של מנהל האיכות במקרים מסוימים", הם אלה שפוגעים ביכולתו לבצע את תפקידו ומגבילים את סמכותו אל מול מחזיקי העניין, ומונעות ממנו להיות שותף להצלחה העסקית שלו. תוצאות אילו בהלימה למאמר שפורסם בשנת 2022.

1. **סקר לבחינת השפעת אירוע (Covid-19) על תחום ניהול האיכות בארגונים**

בשנת 2022 שלח עורך המחקר סקר לבחינת השפעת אירוע (Covid-19) על תחום ניהול האיכות בארגונים. לסקר השיבו 520 אנשי איכות. השאלון נבנה באמצעות Google Forms והועבר למשתתפים בדוא"ל במדיות החברתיות (Facebook ,LinkedIn ,WhatsApp), מילוי כל שאלון נמשך בממוצע 10 דקות. ניתוח הנתונים נעשה באמצעות תוכנת SPSS ומתבסס על פילוג. Chi-squared

לסקר השיבו 137 אנשי איכות, ו-12 אנשי האיכות. ממצאי הסקר מדגישים שמעל ל- 76% ממנהלי האיכות בישראל נוכחו בעבודה בזמן הסגר. מעל ל -82% ממנהלי האיכות בישראל השיבו שהחשיבות לאיכות לא השתנתה, עוד נמצא שמעל ל- 81% ממנהלי האיכות חושבים שתפקידם תלוי בתרבות הארוגנית. עוד נמצא שמעל ל- 76% מהמנהל ים היו נוכחים בעבודה וחושבים שמעמדם לא השתנה, אילו שלא הגיעו לעבודה (חל"ת או פוטרו) חושבים שהתרבות לאיכות היא הגורם לירידה באיכות ובבטיחות המוצג ובמעמדם.

### **סמכותו התפקודית (role) של מנהל האיכות**

האחריות לאיכות המוצר מוטלת על כל מי שהשתתף בהכנתו ([ISO:9001](#ISO)), אך מנהל האיכות נדרש להכיר את עולם האיכות, התקנים והחוקים כדי שהארגון יעמוד בהם באופן מיטבי משמע, והוא "נושא באחריות" לא פורמלית לאיכות המוצר

כיוון שמנהלי איכות אינם מחזיקים בסמכות מעצם תפקידם ([עקרוני ומילאו, 2012;](#עקרוני2019) [עקרוני ומילאו, 2019](#עקרוני2019)), עליהם לבסס את סמכותם על יחסים אישיים ומקצועיים עם עובדים אחרים, זאת ועוד, לדעת עורך המחקר, האתגרים העומדים בפני מנהל האיכות ודרכי ההתמודדות שלהם בשנים הבאות רק הולכים וגדלים, לאור כך שדרישות הלקוחות לעמידה בתקני האיכות רק מחמירה. לעומת זאת הדרישה לידע באיכות והסמכות לביצוע התפקיד לא השתנו והם מינימליות ([עקרוני ומילוא, 2012](#_עקרוני_ומילוא_(2012).)). אנשי איכות קובעים שכדי שדעותיו של מנהל איכות יזכו לתוקף בקרב המנהלים והעובדים, והוא יוכל לוודא שהמוצר עומד בדרישות הלקוח ולהתריע על חריגה אפשרית, יש להעניק לו סמכות מול תחומי הדעת בארגון (עקרוני, סמנכ"ל איכות של חברת ויריינט וחבר הנהלת אי"א; רונן, מנכ"ל ומייסד 'מצוינות בעסקים' – ניסיון עסקי, 2013).

מנהלי האיכות אינם מחזיקים בסמכות מעצם תפקידם, עליהם לבסס את סמכותם על יחסים אישיים ומקצועיים עם עובדים אחרים. מחד גיסא מנהלי האיכות נדרשים להכיר את עולם האיכות, התקנים והחוקים כדי שהארגון יעמוד בהם באופן מיטבי משמע, משמע הם "נושאים באחריות" לא פורמלית לאיכות המוצר ומאידך האתגרים העומדים בפניהם ודרכי ההתמודדות שלהם בשנים הבאות רק הולכים וגדלים (דרישות הלקוחות לעמידה בתקני האיכות ודרישות הרגולטור רק מחמירות). ארגון שמטמיעה שיטות עבודה איכותיות זוכה בקלות לאמון ועניין מצד לקוחות קיימים וגם מצד לקוחות פוטנציאליים.

מוצרים פגומים אינם בחינם, מישהו מייצר אותם ומשלם בעבור התיקונים לפחות את העלות הנדרשת כדי לייצרם בפעם הראשונה" ([Edwards, 1950](#Edwards)). ככל שנזהה את התקלה מוקדם יותר, כך נחסוך הוצאות גבוהות יותר –"חוק הזהב": 1: 10: 100 :1000.

ככל שמגלים את הבעיה מאוחר יותר עלות הטיפול עולה בסדרי גודל: בשלב הפיתוח פי 1; בשלב היצור פי 10; בשלב ההספקה, פי 100; בשלב התביעה המשפטית, פי 1000 ([Labovitz and YuSang Chang. 1992](#Labovitz)).

על מנת שמנהל האיכות ימנע הפרת סטנדרטים בתחום האיכות, נדרש העניק לו סמכות, על מנת עליה ליצור מערך איכות הכולל את כל העובדים ומערכת היצור.

# פרק 3: שיטת המחקר

מטרת המחקר הינה לבחון את הסמכות והמומחיות של מנהלי האיכות בסקטורים שונים בן שגרה לחירום, לאור העלייה באירועי הפרת הסטנדרטים בכלל הארגונים, העלייה הורגשה בשנים האחרונות בתחום המזון והתרופות.

העבודה מבוססת על מחקר משולב (mixed methods, [Denzin & Lincoln, 2005](#_Denzin,_N._K.,)): (א) חלק איכותני, ראיונות עומק עם 8 אנשי איכות מרכזיים העוסקים עשר שנים ומעלה בתחום האיכות, שיכולים לספק מידע מעמיק ותובנות על התופעה הנחקרת וזאת על רקע התפתחותו הנמשכת בשנים האחרונות, ותצפיות על פועלם ודרכי ההתמודדות שלהם היום יומית הרלוונטיים לנושא המחקר; (ב) חלק כמותני המבוסס על שאלונים שהועברו בכנסי איכות מרכזיים בקרב מדגם של 100 אנשי איכות ממגזרים ומארגונים שונים, בו נבחנה הגדרת התפקיד, דרישותיו להתפתחות מקצועית, והזהות המקצועית.

במחקר זה נוסף יתווסף שלב פיילוט, בו ישתתפו אנשי איכות מהארגון שלי, שבו יבוצע תצפיות על מנהלי האיכות. שיהווה בסיס לתצפיות שיערכו בארגונים ולבניית השאלון הכמותי ולתיקוף של השאלון הסופי.

# השיטה – Research Design

מחקר משולב (mixed methods, [Denzin & Lincoln, 2005](#_Denzin,_N._K.,)), שבו נצליב ממצאים ממקורות שונים ([Denzin, 1978](#Denzin1978)),שיטת הטריאנגולציה מחייבת כי הנתונים המופקים בשיטות המחקר השונות יהיו בני השוואה וכי יבוצעו מספר מדידות בלתי תלויות ([Jick, 1979](#Jick)).

שלבי המחקר:

1. **חלק איכותני** – דגימת מומחים. ראיונות עומק (3 שעות עם כל מרואיין) עם 8 אנשי האיכות

שיקבעו מראש ותצפיות (יום בכל ארגון) על מנת לראות איך הם מתמודדים עם אתגרים בעבודה היום-יומית.

ותצפיות יכולות לספק מידע מעמיק ותובנות על התופעה הנחקרת וזאת על רקע שאלת המחקר.

מהסקטורים: העסקי, ציבורי, התנדבותי, צבאי (חברת קאנביס (Trichome LTD), קמ"ג, יומינטק, חיל האויר, המעבדות ארצית בקופ"ח מאוחדת, מנועי בית שמש, עשות אשקלון).

1. **חלק כמותני** – יועבר שאלון סגור לעוסקים באיכות בדוא"ל, באתר האיגוד, בכנסי האיכות המרכזיים. המשתתפים יגיעו ממגוון סקטורים: עסקי, ציבורי, התנדבותי, צבאי, אקדמיה ויועצים לאיכות. הם נבדלים זה מזה בוותק שלהם בעיסוק באיכות. בחלק זה נבחנה, הגדרת התפקיד, דרישותיו להתפתחות מקצועית, והזהות מקצועית.

טבלה 1: הארגונים שישתתפו במחקר

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **סקטור** | **התחום הספציפי** | **שם הארגון** | **מנהל האיכות** | **שנות וותק** |
| 1 | עסקי | רפואה | קנאביס | איילת | וותק של 20 שנה בתחום איכות המזון, בעלי חיים, פרה קליניקה.  בשנתיים האחרונות מנהל איכות של חברת קנאביס |
| הייטק | יומינטק | מוטי | וותק של 12 שנה כמנהל איכות בשלושה מפעלים.  כיום מנהל גם את הגוף ההנדסה |
| מזון | יועץ  לחברות מזון | נתן | וותק של 23 שנה כטכנולוג מזון ומנהל הבטחת במגוון תעשיות המזון, השירותים ויעוף תרופות |
|  | רפואי/  תעישתי/  תעופה | חברת גביש | לאה | וותק של 20 שנים בתעשייה.  מנהלת האיכות של החברה |
| 2 | צבאי | צה"ל | חיל  האוויר | יובל | וותק של 18 שנה עוסק בשוטף בתחום האיכות.  מנהל איכות ספקים. |
| תעשייה | מנועי  בית שמש | חיים |  |
| מוצרי עבור תעופה | עשות  אשקלון | חיים | 19 שנה עוסק בתחום האיכות מנהל הנדסת איכות.  מנהל איכות ספקים. |
| 3 | ציבורי | ממשלתי | קמ"ג |  |  |
| ממשלתי |  |  |  |
| 4 | התנדבותי |  | האיגוד הישראלי לאיכות | שרון |  |
| מלכ"ר | מד"א | אמנון מרגלית |  |

# שיטה איכותנית (תצפיות –Shadowing )

המחקר האיכותני מתאים במיוחד לחקר של תופעה חדשה ולא מוכרת, שהמידע, במטרה לזהות את התפיסות של התופעה הנחקר, בהתייחסות לשאלת המחקר, לבחון באמצעות המנהל ים באיכות בנוגע לתפקיד ואת ציפיותיהם ממנו.

הכלי האיכותני נועד לחשוף תפיסות תרבותיות חבויות ([Firestone, 1987](#Firestone)). שימוש במתודולוגיה איכותנית זו מאפשרת גמישות (מעקב אחר הנעשה בארגון), ספונטניות (הרחבה בשיחה על כיוונים שלא נחזו מראש), חזרתיות (למשל שאילת שאלות הבהרה), תיאור נרחב וחשיפה של מגוון נקודות מבט. כמו כן, הגישה האיכותנית בוחנת איך המציאות נתפסת, הקשר שבין החוקר לנושא המחקר ואת המגבלות העומדות לפני חוקרי הנושא ([Denzin & Lincoln, 2005](#_Denzin,_N._K.,)). המטרה לצפות במנהלי איכות ולראות איך הם תופסים את התפקיד ומפרשים אותו במציאות הקיימת.

### **אוכלוסיית המדגם**

על מנת ליצור מדגם מייצג, אבחר ארגון אחד מכל ס ארגונים שונים מכל תחום, במטרה לבחון את הקשר בין המומחיות לסמכות בעתות שגרה שונות. סיכומי התצפיות יכתבו על-ידי עורך המחקר, ותמלילי התצפיות ישלחו לנציג הארגון לאישור לפני ניתוח הטקסט.

### **מדגם**

אין כללי אצבע לקביעת מספר מנהלי האיכות ומספר הסקטורים הנדרש לבצע להם תצפיות והיא נסמכת על ההשקפות האפיסטמולוגיות והמתודולוגיות של החוקר [Baker, Edwards, & Doidge, 2012](#_Baker,_S.E.,_Edwards,))).

הכללה של ממצאי המחקר על כלל אוכלוסיית מנהלי האיכות בישראל, תהיה מוגבלת לאור כך שהמדגם היה קטן והעובדה שהארגונים שיבחרו במחקר לא נבחרו באופן אקראי מתוך האוכלוסייה אלא התנדבו למחקר בעקבות פנייה אליהם.

# שיטה כמותנית

השאלון נבנה על בסיס ממצאי התצפיות והספרות ([Anker & Lurie, 2022](#Anker)). השאלון ישולב בין **רמת המבנה:** היגדים המתארים את התפקיד המנהל באיכות; **רמת המערכת:** היגדים המתארים את תפקיד הנהלה בהתייחסות לתחום האיכות; **הרמה האישית:** היגדים המשקפים את האישיות לתפקיד המנהל באיכות.

שימוש בשאלונים מקנים למחקר אחידות שכן המשתתפים נשאלים אותן שאלות ובאותו סדר. כמו-כן, היות והשתמשנו בשאלון סגור, כך שיהיה ניתן היה לבצע השוואות משמעותיות של המשיבים, מעבר לשאלות השונות ולמשתתפים.

### **מדגם**

במדגם ישתתפו אנשי איכות, כולם מנהלי איכות בישראל. השאלונים יועברו בכנסי האיכות אשר רשומים במאגר של אי"א המגיעים לכנסי האיכות המרכזים.

על מנת לקבוע את גודל המדגם המינימלי, נעזרתי בנוסחה הנ"ל:



גודל המדגם המינימלי הנדרש בהתאם לנתונים הבאים 0.5= p, 5%= ; SE95% (1.96=Z) הינו 384.16 =n ~ n=385.

### **כלי מחקר ואיסוף נתונים**

השאלון יועבר למשתתפים כקישור לדואר אלקטרוני באמצעות Forms Goggle באתר אי"א.

מילוי כל שאלון ימשך בממוצע 20 דקות.

בשאלון ארבע חלקים:

1. היגדים המתארים את התפקיד המנהל באיכות;
2. היגדים המתארים את תפקיד הנהלה בהתייחסות לתחום האיכות;
3. היגדים המשקפים את האישיות לתפקיד המנהל באיכות;
4. נתוני רקע.

### **ניתוח נתונים**

ניתוח נתוני המחקר יעשה באמצעות תוכנת SPSS Statistics data. כדי לבחון את המהימנות של השאלון ואת העקביות שלו, נחשב אלפא קרונבך. חישוב זה בוחן עד כמה גבוה המתאם בין פריטים שונים השייכים למדד מסוים בשאלון.

באם המדגם יהיה 386 > n, נעזר במודל S.E.M בשימוש בתוכנת AMOS לניתוח משוואה מבנית. ניתוח משוואה מבנית מבוסס על שני מודלים עיקריים: מודל "מדידה" ומודל ,סטרוקטורלי". מודל המדידה מפרט את היחסים בין מספרים "משתנים נצפים" ובין "משתנים לאטנטיים".

"משתנה נצפה" הוא ציון המופק משאלון מקור. "משתנה לאטנטי" הוא הגורם המסביר את השונות בין המשתנים הנצפים. המודל הסטרוקטורלי מפרט את היחסים הסיבתיים בין ה"משתנים הלאטנטיים".

מדדי טיב ההתאמה:

1. NFI (Number fit index): מדד חלופי ל-. מדד זה מביא בחשבון את מספר דרגות החישוב במודל. ערכי ה-NFI נמצאים על הסולם 0–1. הערכים 0.90 ומעלה מייצגים התאמה נאותה;
2. CFI (Comparative fit index): מדד השוואתי הבודק אם מודל נתון עדיף על מודלים אחרים. ערכי ה-CFI נמצאים על הסולם 0–1. הערכים 0.90 ומעלה מייצגים התאמה נאותה;
3. RMSEA (Root Mean Squared Residual): מדד הבודק חסכוניות בעבור רמת התאמה מסוימת. ערכי ה-RMSEA נמצאים על הסולם 0–1. הערכים 0.05 ומעלה מייצגים התאמה נאותה. השימוש במדד זה טוב כאשר המדגם פחות מ 250 נבדקים.

# סימוכין

Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the expert division of labor*. Chicago: The University of Chicago.

Agamben, G. 2008. *State of exception*. University of Chicago Press.

Ashwin and Bryan,2014. Creating a Culture of Quality. Available at: [Creating a Culture of Quality (hbr.org)](https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality)

Anker, S., & Lurie, Y. 2022. On the professional authority of quality engineers and the gaps in their epistemic and organizational authority. Journal of Professions and Organization, *9*(1), 62-76. <https://doi.org/10.1093/jpo/joab020>.

*Antle, R., & Demski, J.S. (1988). The controllability principle in responsibility accounting. Accounting Review, 700-718.*

Baker, S. E., Edwards, R., & Doidge, M. (2012). How many qualitative interviews are enough? National Center for Research Methods. Available at: <http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/>

Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and Real Authority in Organizations. Journal of Political Economy, 105(1), 1-29. doi:10.1086/262063

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. Psychological Bulletin, 107, 238–246.

Bec, P., Frunza, M., & Baldean, D. L. (2020). *Investigation of failures and vulnerabilities in road traffic air quality management system during 2020 pandemics. IOP Conference Series*: Materials Science and Engineering, 898. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/898/1/012009>

B. Chili, P., & S. Matsiliza, N. (2022). The Impact of Quality Standards on the Business Performance of Small, Medium and Micro-Sized Enterprises in Kwazulu-Natal: Selected Cases in the Durban Metropolitan Area. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.101366

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). The discipline and practice of qualitative research. In *The Sage Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1–32). California: Sage.

Edwards (1950).

Ericsson, K. Anders, Michael J. Prietula, and Edward T. Cokely*. (2007). "The making of an expert." Harvard business review 85.7/8: 114.*

Howsam, R.B., Corrigan, D.C., Denemark, G., Nash, R.J. (1976). Educating a Profession, American Association of Colleges for Teacher Education

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.

ISO 9001 (2015).

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). Qualitative data analysis: A methods sourcebook. Sage publications.‏

Fischer, F.M. (2010). The Application of the Controllability Principle and Managers' Responses: A role theory perspective. Springer Science and Business Media.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage.

Ronen, Z. 2013. *How to proceed when serious faults are discovered in the quality of the products*. Business Excellence.

<https://business-excellence.co.il/blog/489-quality-manager-status>

*Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers’ opinions. Management Accounting Research, 19(1), 32-44. doi:10.1016/j.mar.2007.09.002*

Glazer, N. (1974). The schools of the minor profession. *Minerva, 12*, 346–364. Retrieved from <http://www.springerlink.com/content/r556623368541461/>

*Bedford, D.S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. Accounting, Organizations and Society, 51, 12-28. doi:10.1016/j.aos.2016.04.002*

"*Disaster is an episodic event that is collectively construed as very harmful…A disaster refers to an event that causes human suffering and infrastructural damage*" (Arjen Boin, Paul Hart, and Sanneke Kuipers, THE CRISIS APPROACH (2017) 23). See also: Perry, R. W., & Quarantelli, E. L. (Eds.), WHAT IS A DISASTER? NEW ANSWERS TO OLD QUESTIONS (2005).

*Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). The discipline and practice of qualitative research. In The Sage Handbook of qualitative research (2nd ed., pp. 1–32). California: Sage.*

*Daft, R.L., Jonathan, M., & Willmott, H. (2010). Organization theory and design. Cengage Learning EMEA.*

*Eldina Siljkovic.* Dissertations and ThesesI*:*[*How quality management has been impacted in the face of COVID-19*](http://scholarworks.uni.edu/etd/1069) *(2020)*

Firestone, W. F. (1987). Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational Researcher, 16*, 16–21.

*Lunenburg, F.C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. International journal of scholarly, academic, intellectual diversity, 14(1); 1-8.*

*Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2007). Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives. Pearson Education*

*Merchant, K.A., & Otley, D.T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. In Handbooks of management accounting research. (pp. 785-802). 2 (pp. 785-802). doi:10.1016/s1751-3243(06)02013-x*

Picciotto, R. (2011). The logic of evaluation professionalism. *Evaluation, 17*(2), 165–180.

Quality News Today (January 1, 2018). Retrieved from

*Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. Management Accounting Research, 31, 45-62. doi:10.1016/j.mar.2016.02.001*

*Jevtić, M., Jovanović, M., & Krivokapić, J. (2018). A New Approach to Measuring the Correlation of Organizational Alignment and Performance. Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 23(1), 41. doi:10.7595/management.fon.2017.0029*

*Goold, M. (1993). Strategic control: Establishing milestones for long-term performance. Addison-*

*Wesley.*

Johansson, P. (2007). Quality management and sustainability: exploring stakeholder orientation (thesis). Luleå University of Technology.

*Simons, R. (1994). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Press*

Simons, R. (2013). The Entrepreneurial Gap: How Managers Adjust Span of Accountability and Span of Control to Implement Business Strategy. *SSRN Electronic Journal,* doi:10.2139/ssrn.2280355

Simons, R. (2010). Accountability and Control as Catalysts for Strategic Exploration and Exploitation: Field Study Results. *SSRN Electronic Journal,* doi:10.2139/ssrn.1534745

Merchant, K.A., & Otley, D.T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. In *Handbooks of management accounting research*. (pp. 785-802). 2 (pp. 785-802). doi:10.1016/s1751-3243(06)02013-x

Labovitz G. H. Chang Y. S. & Rosansky V. (1992). Making quality work *: a leadership guide for the results-driven manager*. OMNEO.

Parker, M. (2000). Organizational culture and identity. London: Sage.

Schein, E. H. (2004)."Organizational culture and leadership," 3rd edition. San Francisco: Jossey

Weber, M. (1968). *Economy and society*. Barkley, CA: University of California.

גיתאי, א' (2001). מהנדס איכות, מה הוא עושה? אוחזר מאתר גלובס

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=494804>

ירדן, כ' (2021). *עם הסמכות באה האחריות – הרחבת סמכויות האחיות בישראל בראי דיני הרשלנות המקצועית* [carmeli2021.pdf (runi.ac.il)](https://www.runi.ac.il/media/wulbsjry/carmeli2021.pdf)

הסדרת העיסוק – ניהול איכות ומצוינות, (12 בדצמבר, 2018). *כונן אחסון של האיגוד הישראלי לאיכות.*

עקרוני, ומילוא, (2012). אתגרים ודרכים להעצמתו של מנהל האיכות. כתב עת לאיכות ומצוינות של האיגוד הישראלי לאיכות, *50, 12–14.*

רונן, ז' (18 בפברואר, 2018). מי אחראי על ניהול האיכות וכיצד נכון לעשות זאת? אוחזר מתוך <https://business-excellence.co.il/blog/584-quality-responsibility>

חמטיאן, ר' (יוני 2019). *תפקידו של מנהל איכות, נס איכות הניהול – מילוא מיקסום יכולות.*

[שאלון - תפקידו של המנהל באיכות](https://docs.google.com/forms/d/1wmLdHIFtRMkL2eF78UQxndEmCa7lKhSKgrZLQQQHXM8/edit)

יובל, ו' (2006), *מעמד המנהל המערכת החינוך*, מוגש לוועדת החינוך, התרבות והספורט, 2006

מדר ד' (2021) *"מעמד המורה בישראל בהשפעת נגיף הקורונה".* מוגש למדען הראשי של משרד החינוך

[teacher-status.pdf (education.gov.il)](https://meyda.education.gov.il/files/LishcatMadaan/CovidResearch/teacher-status.pdf)

**נספח א' – שאלון לסקר הכמותי**

משתתפ/ת יקר/ה,

שמי שרון אנקר סטודנט ללימודי דוקטורט בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן-גוריון, בהנחיית פרופסור יותם לוריא מהפקולטה לניהול, באוניברסיטת בן גוריון.

במאמר שפורסם לפני כשנה וחצי, בחנתי את תחום הסמכות והמומחיות של מנהלי האיכות בארגונים ( <https://academic.oup.com/jpo/article-abstract/9/1/62/6464076?redirectedFrom=fulltext>).

בעבודת הדוקטורט אני מרחיב את בחינת הסמכות והמומחיות של מנהל/ת האיכות בסקטורים שונים בין שגרה לחירום.

נשמח באם תשיב על מספר שאלות על הקשורות לתחום המחקר. אורך השאלון כ- 15 דקות

נא הקפידו לענות על כל השאלות, ווודא שאינך עוברים לשאלה הבאה לפני שסיימתם את הנוכחית. חשוב להדגיש כי בשאלונים אלה אין תשובה נכונה או לא נכונה. התשובה הנכונה היא זו שמשקפת את עמדתך ותפיסתך. כל הנתונים יישארו חסויים וישמשו לצורכי מחקר בלבד.

הנתונים שייאספו יסייעו מאוד בקידום הידע על תרומת למקצועות האיכות.

בכל שאלה נוספת ניתן לפנות אל: שרון אנקר, בדוא"ל : shorn.anker03@gmail.com.

תודה רבה על שיתוף הפעולה!

מילוי השאלון מהווה הסכמה להשתתף במחקר.

**נתוני רקע**

1. **מין**

1. זכר 2. נקבה

1. **גיל**

1. 20-39 2. 40-49 3. 50-59 4. 60-66 1. 67+

1. **תיאור התפקיד שלך**

מללה חופשי.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **מהו הענף העיקרי בו הנך עובד/ת או בתחום האיכות?**

1. מזון 2.רפואה 3. נותני שירות 4. חברות Low Tech

5. צבאי 6. תעשיות ביטחוניות 7. צבאי 8. חברות High Tech

9. עסקי 10. מלכ"ר ר (ללא מטרת רווח) 11. אחר

1. **השכלה (נא ציין/י את השלב הגבוה של השכלתך, יש לציין רק דרגת השכלה אחת)**

1. תיכונית 2. תואר אקדמי באיכות 3. תואר אקדמי בהנדסה 4. תואר אקדמי במדעים

1. **הסמכה בתחום האיכות (ניתן לציין יותר מאחד):**

1. הנדסת איכות (ICQE) 2. מנהל איכות ארגוני (ICQM) 3.הנדסת אמינות (ICRE) 8. אחר

1. **האם הוסמכת על-ידי איגוד מקצועי?**

1. כן 2. לא

1. **אם כן איזה איגוד מקצועי?**

1. האיגוד הישראלי לאיכות 2. האיגוד האמריקאי לאיכות 3. האיגוד האירופאי לאיכות

1. **האם בארגון מונה מנהל באיכות?**

1.כן 2. לא 3. יועץ

1. **האם קיימת בארגונך מחלקת איכות?**
2. כן 2. לא
3. **מהו היקף המשרה בה הנך מועסק/ת?**

1. משרה מלאה 2. חצי משרה 3. רבע משרה

1. **מה הוותק שלך בתפקיד האיכות ?**

1. עד שנה 2. בין שנה ל- 5 שנים 3. בין 5- 10 שנים 5. מעל ל- 10 שנים

לפניך רשימה של היגדים. לגבי כל אחד מהם, ציין בבקשה עד כמה הוא חשוב עבורכם:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **היגד** | **סכים מאוד**  **(5)** | **די מסכים (4)** | **מסכים חלקית**  **(3)** | **די לא מסכים**  **(2)** | **לא מסכים בכלל (1)** |
| 1 | אני תמיד מקפיד/ה על כללי האיכות, ללא 'עיגול פינות' ו'קיצורי דרך' |  |  |  |  |  |
| 2 | אני מקבל/ת החלטות באופן אוטונומי |  |  |  |  |  |
| 3 | קיימת לי הסמכות לביצוע התפקיד – אל מול העובדים |  |  |  |  |  |
| 4 | קיימת לי הסמכות לביצוע התפקיד – אל מול ההנהלה |  |  |  |  |  |
| 5 | קיימת לי המומחיות (ידע) לביצוע התפקיד |  |  |  |  |  |
| 6 | את החלטתי מקצועית לא ניתן לשנות |  |  |  |  |  |
| 7 | קיימת לי האחריות לביצוע התפקיד |  |  |  |  |  |
| 8 | תפקידי מעניק ערך מוסף לארגון ולעובדים |  |  |  |  |  |
| 9 | אני מרגיש בנוח להעיר לעובדים אחרים בנושאי איכות (ללא חשש) |  |  |  |  |  |
| 10 | אני מרגיש בנוח לדווח למנהל הישיר על התנהגות לא איכות של עובדים אחרים (ללא חשש) |  |  |  |  |  |
| 11 | קיים מתאם בין מקצועיותי למידת הצלחתה בתפקיד |  |  |  |  |  |
| 12 | תפקידי, תלוי בתרבות הארגונית |  |  |  |  |  |
| 13 | מינוי אחראי על האיכות יעלה את סטטוס האיכות, ימקצע אותה ויעניק לה לגיטימציה וסמכות |  |  |  |  |  |
| 14 | חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות, להכשירו להעצימו כאיש מקצוע |  |  |  |  |  |
| 15 | המנהל ים באיכות הינם בעלי תפקיד מוגדר |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **היגד** | **סכים מאוד**  **(5)** | **די מסכים (4)** | **מסכים חלקית**  **(3)** | **די לא מסכים**  **(2)** | **לא מסכים בכלל (1)** |
| 1 | ההנהלה מקדמת את האיכות ברמה ארגונית |  |  |  |  |  |
| 2 | כשמדווחים להנהלה על בעיות איכות היא מגיבה במהירות, כדי לפתור את הבעיה |  |  |  |  |  |
| 3 | ההנהלה עומדת על כך שיבוצעו באופן קבוע מבדקי איכות |  |  |  |  |  |
| 4 | ההנהלה תעצור כל תהליך או עבודה, אשר יש בהם מוצר לא תקין |  |  |  |  |  |
| 5 | ההנהלה דורשת מכל מנהל לשפר את האיכות במחלקה שלו |  |  |  |  |  |
| 6 | ההנהלה מספקת את כל הכלים המקצועיים הדורשים לבצע את העבודה באופן איכותי |  |  |  |  |  |
| 7 | ההנהלה משקיעה בהדרכות איכות, למרות שזה גוזל זמן יקר |  |  |  |  |  |
| 8 | הדרכות האיכות עוזרות להבין את החשיבות לאיכות המוצר |  |  |  |  |  |
| 9 | ההנהלה משקיעה זמן וכסף בהדרכת איכות לעובדים |  |  |  |  |  |
| 10 | ההנהלה לוקחת בחשבון את האיכות כאשר קובעת מהירות ייצור ותזמון |  |  |  |  |  |
| 11 | ההנהלה מעניקה לאנשי האיכות את הסמכות שהם צריכים לעשות את עבודתם |  |  |  |  |  |
| 12 | ההנהלה דורשת מכל מנהל לסייעו לשפר את האיכות במחלקה שלו |  |  |  |  |  |
| 13 | ההנהלה משתמשת בכל מידע זמין לשיפר האיכות |  |  |  |  |  |
| 14 | ההנהלה מספקת לעובדים מידע בנושאי האיכות |  |  |  |  |  |
| 15 | חברי לעבודה ממלאים אחר הוראות הייצור כלשונן, כפי שמופיעות בהוראות תהליך |  |  |  |  |  |
| 16 | ההנהלה מעניקה לממוני האיכות את הכוח שהם צריכים לעשות את עבודתם |  |  |  |  |  |
| 17 | המנהל הישיר אומר "מילה טובה" לעובדים ששמים לב באופן מיוחד לאיכות |  |  |  |  |  |

לפניך רשימה של היגדים. לגבי כל אחד מהם, ציין בבקשה עד כמה הוא חשוב עבורכם:

לפניך רשימה של היגדים. לגבי כל אחד מהם, ציין בבקשה עד כמה הוא חשוב עבורכם:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **היגד** | **סכים מאוד**  **(5)** | **די מסכים (4)** | **מסכים חלקית**  **(3)** | **די לא מסכים**  **(2)** | **לא מסכים בכלל (1)** |
| 1 | יכולת אנליטיות (לאתר בעיות במהירות) |  |  |  |  |  |
| 2 | חשיבה ביקורתית (לאחר זיהוי הבעיה למצוא פתרון) |  |  |  |  |  |
| 3 | יכולת לתשומת לב לפרטים |  |  |  |  |  |
| 4 | כישורי עבודת צוות |  |  |  |  |  |
| 5 | ידע רלוונטי בתחום העיסוק בארגון |  |  |  |  |  |
| 6 | ידע נרחב במקצוע האיכות |  |  |  |  |  |
| 7 | סמכות לביצוע התפקיד |  |  |  |  |  |

**נספח ב' – מחקר איכותני**

משתתפ/ת יקר/ה,

שמי שרון אנקר סטודנט ללימודי דוקטורט בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן-גוריון, בהנחיית פרופסור יותם לוריא מהפקולטה לניהול, באוניברסיטת בן גוריון.

במאמר שפורסם לפני כשנה וחצי, בחנתי את תחום הסמכות והמומחיות של מנהלי האיכות בארגונים ( <https://academic.oup.com/jpo/article-abstract/9/1/62/6464076?redirectedFrom=fulltext>).

בעבודת הדוקטורט אני מרחיב את בחינת הסמכות והמומחיות של מנהל/ת האיכות בסקטורים שונים בין שגרה לחירום.

שיטת המחקר היא ראיונות ותצפיות על עבודתו של מנהל/ת האיכות, על מנת ללמוד איך הם מתמודדים עם האתגרים בעבודתם היום-יומית.

הנתונים שייאספו יסייעו מאוד בקידום הידע על תרומת למקצועות האיכות.

ההשקעה שלכם הינה, ראיון שאורכו כשלוש שעות ותצפיות של כמה שעות בארגון.

מנהל/ת איכות שיתנדב יקבל אבחון על הארגון ועל עבודתו של מנהל/ת האיכות, המלצות על חוזקות ונקודות לשיפור וכו׳

להלן השאלות:

1. האם לדעתך חשוב שבכל ארגון ימונה בעל תפקיד האחראי על נושאי איכות?
2. האם לתפקידך, הייתה דרישה להסמכה/הכשרה באיכות, לדוגמא הסמכה ע"י האיגוד הישראלי/אמריקאי לאיכות?
3. האם לתפקידך הייתה דרישה לתואר באיכות?
4. האם אתה מכיר את הקוד האתי של האיגוד הישראלי לאיכות/הארגון בו אתה עובד? והאם אתה פועל בהתאם לקוד אתי זה ? האם אתה מכיר את וועדת האתיקה של האיגוד, ומה תפקידה?
5. האם לדעתך המומחיות שלך באיכות מוכרת על-ידי כל בעלי העניין בארגון? אשמח לקבל דוגמא על קונפליקט שבו עורערה מומחיותך, על ידי מי ואיך נפתרה הדילמה?
6. האם ניתנת לך סמכות לביצוע התפקיד בארגון, ועל ידי מי ניתנת הסמכות? אשמח לשמוע דוגמאות על ערעור סמכותך, עם מי ואיך נפתרה?
7. האם קיימים יחסי גומלין בין התפקידים השונים בארגון לתפקידך?
8. האם לדעתך קיימת דואליות בתפקידך? ואם כן, עם מי, איך נאמנות זו באה לידי?
9. האם קיימים מאבקי כוחות עם בעלי העניין הארגון? אשמח לשמוע דוגמאות בו התגלה מאבק, וכיצד ואיך הגיע הפתרון.

**נספח ג' – שלבי עבודת המחקר**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2023** | | | | | | | | | | | **2024** | | | | | | | | | | | | **2025** | | | | |
| **פברואר** | **מרץ** | **אפריל** | **מאי** | **יוני** | **יולי** | **אוגוסט** | **ספטמבר** | **אוקטובר** | **נובמבר** | **דצמבר** | **ינואר** | **פברואר** | **מרץ** | **אפריל** | **מאי** | **יוני** | **יולי** | **אוגוסט** | **ספטמבר** | **אוקטובר** | **נובמבר** | **דצמבר** | **ינואר** | **פברואר** | **מרץ** | **אפריל** | **מאי** |
| בחינת הסמכות והמומחיות של המנהל ים באיכות כתלות בסוגי שונים של ארגונים (מזון, רפואה, תעשייתיים ונותני שירות, צבא, תעשיות ביטחוניות). | | | | | | | | ניתוח הנתונים וקבלת מסקנות | | | | | | | | כתיבת מאמרים ופרסומם | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

http://in.bgu.ac.il/Style%20Library/Images/bgu/general/logo-simbol.gif

Ben Gurion University of the Negev

Guilford Glazer Faculty of Business and Management

**~~The role and influence in the field of quality on the safety and quality of the product in different organizations and at different times~~**

A Doctoral Studies

Sharon Anker

15 August 2023

http://in.bgu.ac.il/Style%20Library/Images/bgu/general/logo-simbol.gif

Ben Gurion University of the Negev

Guilford Glazer Faculty of Business and Management

**Abstract**

**Keywords**: quality, quality manager, those dealing with quality, Israeli Society for Quality (ISQ), Expert, authority

Ben Gurion University of The Negev[http://in.bgu.ac.il/Style%20Library/Images/bgu/general/logo-simbol.gif](https://www.google.co.il/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAcQjRxqFQoTCKO7iuyNl8kCFclSFAodnWkLjA&url=http://in.bgu.ac.il/Pages/4students.aspx&bvm=bv.107467506,d.d24&psig=AFQjCNExiO4VhYYUuDwPvEJ1yf1wDn0g5Q&ust=1447837665763533)

Guilford Glazer Faculty of Business and Management

**~~Authority and expertise of the practitioners in the field of quality in different organizations in different organizations in routine and emergencies~~**

A Doctoral Studies

Supervised by: Yotam Lurie

Author signature: Date: 01.05.2023

Advisor approval: Date: 01.05.2023

Research Committee Chair: Date: 01.05.2023

1. [סדרת הזיהומים והרעלות אינה מקרית](https://www.ynet.co.il/news/article/b19aq1rlq) [↑](#footnote-ref-1)
2. [סדרת הזיהומים והרעלות אינה מקרית (ynet.co.il)](https://www.ynet.co.il/news/article/b19aq1rlq) [↑](#footnote-ref-2)
3. [מזון (www.gov.il)](https://www.gov.il/he/departments/topics/food-recall/govil-landing-page) [↑](#footnote-ref-3)
4. [סדרת הזיהומים והרעלות אינה מקרית](https://www.ynet.co.il/news/article/b19aq1rlq) [↑](#footnote-ref-4)
5. [עושים סדר באישורי תכשירים רפואיים בארצות הברית, בשגרה ובחירום](https://www.midaat.org.il/articles/diseases/covid19/fda-emergency-approval-process/) [↑](#footnote-ref-5)
6. [Why Kodak Died and Fujifilm Thrived: A Tale of Two Film Companies | PetaPixel](https://petapixel.com/why-kodak-died-and-fujifilm-thrived-a-tale-of-two-film-companies/) [↑](#footnote-ref-6)
7. https://www.qualitymag.com/articles/88493-management--the-lasting-legacy-of-the-modern-quality-giantss [↑](#footnote-ref-7)
8. [התוכנית לקידום איכות ומצוינות בתעשייה ובעמותות בצפון ישראל מבוססת על מחויבות לחברה ולקהילה של חברות גדולות ויחידים ממצאי סקר לערכת התרומות של התוכנית (neaman.org.il)](https://www.neaman.org.il/Files/%D7%94%D7%AA%D7%9B%D7%A0%D7%99%D7%AA%20%D7%9C%D7%A7%D7%99%D7%93%D7%95%D7%9D%20%D7%90%D7%99%D7%9B%D7%95%D7%AA%20%D7%95%D7%9E%D7%A6%D7%95%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%AA%20%D7%91%D7%AA%D7%A2%D7%A9%D7%99%D7%99%D7%94%20%D7%95%D7%91%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%94%20%D7%91%D7%A6%D7%A4%D7%95%D7%9F%20%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C_20200122114539.584.pdf) [↑](#footnote-ref-8)
9. [[Top 10 Characteristics of Quality Managers (accountlearning.com)](https://accountlearning.com/top-10-characteristics-quality-managers/)](https://www.infinityqs.com/blog/january-2019/11-skills-your-quality-team-needs-to-have)  [↑](#footnote-ref-9)