

# ניהול איכותי

הוכמן רמי

אוקטובר 1996

תשרי ה'תשנ"ז

אמר רב זוטרא בר טוביא אמר רב :  
בעשרה דברים נברא העולם :  
בחוכמה ובתבונה ובדעת ובכוח ובגערה ובגבורה,  
בצדק ובמשפט, בחסד וברחמים"  
[חגיגה י"ב, ע, מ א'].

## תוכן העניינים

7.....	תקציר
9 .....	מבוא
11.....	סגולות המנהל האיכותי
11.....	1. רקע
12.....	2. י"ג אמרות - רבי ישראל סאלאנטער
13.....	3. סגולות קוגניטיביות
13.....	א. בעל כשר אינטלקטואלי מקצועי
14.....	ב. בעל ראייה כוללת ורב-היבטית
15.....	ג. בעל דמיון יצירתי
16.....	ד. בעל יכולת לראות את הנולד
17.....	ה. בעל יכולת הבחנה בין עיקר לטפל
18.....	4. סגולות אישיותיות
18.....	א. עצמאי ואחראי
20.....	ב. קר רוח
21.....	ג. בעל כשר החלטי ודבקות במשימה
24.....	5. סגולות בין-אישיות
24.....	א. אוצל סמכויות
28.....	ב. מודע לזמן שלו ושל כפיפיו
30.....	6. סגולות מקצועיות
30.....	א. ישר
32.....	ב. גאה במקצועו

- 33.....תרבות ארגונית המגדירה איכות ומצויינות
- 33.....1. רקע
- 34.....2. תרבות ארגונית מהי?
- 36.....3. ניהול המשאב האנושי
- 36.....א. רקע
- 37.....ב. מערך ניהול כח-אדם
- 38.....ג. תהליכי ניהול כח-אדם
- 40.....ד. מערך יחסי גומלין עם לקוחות וספקים
- 41.....ה. המנהל כדמות חיקוי
- 42.....4. תהליכי קבלת החלטות מסודרים
- 42.....א. רקע
- 43.....ב. תמונת המצב
- 44.....ג. הערכת המצב
- 45.....ד. גיבוש תכנית הפעולה
- 47.....ה. הערכת התוצאות
- 48.....5. ארגון לומד
- 48.....א. רקע
- 49.....ב. למידה כוללת
- 51.....ג. רכישת ידע והפצתו
- 53.....ד. שיתוף במידע
- 54.....ה. הפקת לקחים ופעילות מתקנת
- 55.....6. מערכות איכות

57	ישום מדיניות איכות ברשויות המקומיות.....
57	1. רקע.....
58	2. מגמות בשיפור האיכות בשרות הציבורי.....
59	3. המבנה הארגוני המסורתי ברשויות המקומיות.....
60	4. עקרונות לחשיבה מחודשת על מתן השרותים ברשויות המקומיות.....
60	א. רקע.....
61	ב. תפישה מקפת ומשולבת.....
62	ג. שיתוף עובדים ומנהלים בניהול ובקבלת החלטות.....
64	ד. שיתוף תושבים וקהילה בקבלת החלטות.....
66	ה. גישה שרותנית.....
67	ו. העצמה באמצעות למידה ארגונית.....
68	5. הצעה לתפישה חדשה של הרשויות המקומיות כארגון מוכוון לקוחות.....
68	א. רקע.....
69	ב. תפישה מקפת לישום שיפור האיכות ברשויות המקומיות.....
77	סיכום.....
79	ביבליוגרפיה.....
83	מילון מונחים עברי-אנגלי.....
89	מפתח הנושאים.....
97	מפתח השמות.....



## תקציר

איכות פרושה מכלול התכונות והמאפיינים של מוצר או של שרות, המבטאים את יכולתו לספק צרכים מפורשים או משתמעים [לקסיקון למונחי איכות, 1995].

איכות ומצויינות מתבטאים במוצר, בשרות ובמכלול תכונות המאפשרים לתת מענה לדרישות, לצרכים, לציפיות ולערכים המוגדרים או נעשים על ידי הלקוח [המרכז לאיכות ולמצויינות, 1995].

מדינת ישראל קבעה כיעד אסטרטגי לאומי מרכזי, את קידום האיכות והשאיפה למצויינות בכל ענפי המשק.

הספר שלפניך דן במערכת הניהול הבכירה בארגונים השמים איכות ומצויינות בראש מעייניהם.

חלקו הראשון של הספר עוסק בסגולות המנהל האיכותי תוך חלוקתן לארבע קטגוריות: קוגניטיביות, אישיותיות, יחס לכפיפים וזהות מקצועית. הספר מניח כי תפקיד המנהל הינו קריטי כבעל חזון וכמוציאו לפועל בכל מערכת ארגונית ובכל הדרגים, הלכה למעשה, וכי טיפוח והטמעת גישות ניהוליות שעיקרן איכות ומצויינות הם אבן היסוד של כל ארגון.

חלקו השני של ספר עוסק בתרבות ארגונית השואפת לאיכות ולמצויינות מתוך הנחה כי לא די במנהל שניחן בסגולות המצויינות לעיל, אלא שלמנהלים ישנו הצורך וישנה היכולת להשתמש בתרבות הארגונית ככלי ניהולי באמצעותו תשופר היעילות הארגונית. התרבות הארגונית המוצעת במאמר מתמקדת בניהול המשאב האנושי, בקיום תהליכי קבלת החלטות מסודרים, בגישת הארגון הלומד ובפיתוח מערכות איכות.

חלקו השלישי של הספר עוסק בישום מדיניות איכות ברשויות המקומיות מתוך הנחה כי רשות מקומית היא לב לבו של השרות הציבורי וכי רשות מקומית הקובעת כיעד אסטרטגי מרכזי את קידום האיכות והשאיפה למצויינות בכל תחומי השרות לאזרח, מחוייבת לפעול במבנה ארגוני יחודי, מתוך תפישה אידאולוגית מקורית. משמעות של תפישה זו היא העמדת התושב במרכז, סיפוק צרכיו מרגע לידתו ועד לזקנתו מתוך ראיית המכלול, ופיתוח תרבות ארגונית שעיקרה: ארגון לומד, שרות, איכות ומצויינות, מתוך ראית הרשויות המקומיות כארגון מוכוון לקוח, המציב את התושב במרכז המחשבה והעשייה.





## מבוא

פתחה של המאה העשרים ואחת מאופיין בחתירה לאיכות (quality) ולמצויינות (excellence). "לקראת שנת אלפיים עלינו לאמץ תרבות של איכות חיים ברמה גבוהה, תרבות של עשייה איכותית. האתגר הלאומי שלנו הוא להיות מופת ומצויינות בכל תחומי העשייה" [רבין, 1994].

ההחלטה והאחריות לתכנון, לקביעת סדרי עדיפויות לביצוע, למעקב אחר ביצוע ולבקרה, חלים בראש ובראשונה על ראש הארגון ועל מטהו המקצועי. הגישה לניהול איכותי (quality management) מתמקדת בתהליכים מתמשכים של שיפור איכות הביצוע של כל פרט ופרט בארגון ושל הארגון כמכלול.

הספר שלפניך דן בניהול איכותי בשלושה מימדים:

- א. סגולות המנהל האיכותי.
- ב. תרבות ארגונית המגדירה איכות ומצויינות.
- ג. ישום מדיניות איכות ברשויות המקומיות.

כאשר דנים במגזר כה רחב - מגזר הניהול - וכאשר מתמקדים בקטגוריה של מנהלים בכירים שתחולתה מגוונת, עולה קושי מסויים לנסות ולתייג סגולות לאיכות שהיו תקפות לכולם. בכדי ליצור מסגרת התייחסות מקפת, מוצגים במאמר מימדים המגדירים כיוונים ומגמות בעלי דרגות חופש (degrees of freedom) רחבות. דרגות חופש אלו מאפשרות לכל מנהל בכל מגזר ובעיקר במגזר נותן השירותים להביא לידי ביטוי את ה"אני מאמין" שלו, תפישת עולמו, השקפתו הניהולית, תכונותיו האישיות ואיפיוני המסגרת אותה הוא מנהל. היטיב לבטא זאת רבי נחמן מברסלב:

"כי דע שכל רועה ורועה יש לו ניגון מיוחד,  
לפי העשבים ולפי המקום שהוא רועה שם (...)  
גם אין הוא רועה תמיד במקום אחד,  
ולפי העשבים והמקום שהוא רועה שם כן יש לו ניגון.  
(...) כי כל עשב ועשב יש לו שירה (...)

ומשירת העשבים נעשה ניגון של רועה" [רבי נחמן מברסלב, "שירת העשבים"].

הספר מניח כי האיכות נקבעת על ידי דרישות הלקוח, כי האיכות היא תהליך ניהולי המתחיל מלמעלה, כי החתירה לאיכות מבוססת על גישה מערכתית, על שיתוף העובדים (worker participation) בשיפור האיכות ועל שיפור מתמיד (continuous improvement) תוך משוב ובקרה.

נקודת המוצא הינה שהמנהל הינו בעל התפקיד המשמעותי בארגון כבעל חזון, כמתווה מדיניות, כיוזם וכמכוון תהליכים, כמבצע וכמפקח תוך אחריות אישית לתוצאות וכי ניתן לאפיין תרבות ארגונית המשדרת איכות ומצויינות. בהמשך מתמקד הספר ברשויות המקומיות, לב לבו של השרות הציבורי בישראל, כארגונים מכווני לקוח ומשימה בראייה המגדירה שרות איכותי ומצויינות הבאים לידי ביטוי במחוייבות לשיפור עקבי ומתמיד ברמת המקצועיות והמקצוענות של העובדים, בשיפור ההניעה, חדוות היצירה וגאווה עובדים במקום העבודה, בצד שיתוף תושבים בעיצוב חייהם ומעורבות תושבים בפיתוח קהילתם.

הרציונאל העומד בבסיס המאמר הינו שילוב בין תאוריה ומעשה. זאת מבלי לדבוק בתאוריה ספציפית, אלא דווקא לנסות ולדלות באופן אקלקטי מתאוריות שונות ולהפיק מכל אחת מהן את המירב.

מבחן הכתוב הוא כפול: האם הקורא ישתכנע ליישם את המוצע במאמר הלכה למעשה? והאם היישום יהפוך את הארגון לכזה שפועל באמת על פי עקרונות של איכות ומצויינות?



## סגולות המנהל האיכותי

### 1. רקע

מאמר זה מניח כי המנהל הוא בעל הסמכות בארגון; בעל החזון (vision); גוזר מטרות-על; מתווה המדיניות, המטרות והיעדים; ופועל במסגרת אילוצים נתונה. כתוצאה מכך הוא נושא באחריות לארגון ולאנשיו. מרכזיותו של המנהל מחייבת להעלות את נושא הניהול האיכותי כתנאי הכרחי לקיום תרבות שעיקרה איכות ומצויינות. סגולות המנהל האיכותי ניתנות לבחינה מזוויות שונות. במאמר זה בחרנו לראות מנהל איכותי כבעל המאפיינים הבאים:

א. יכולת חשיבה ברמה אסטרטגית ובמכלול שלבים: איבחון, הגדרת יעדים, תכנון, ביצוע, הערכת ביצוע.

ב. יכולת עבודה במציאות רבת משתנים ובתנאי חוסר וודאות (החל מתרגום מטרה אסטרטגית בדרגות עמימות שונות ועד להתווית קווי מדיניות ודרכי ביצוע).

ג. יכולת עמידה בלחצים ובאתגרים.

ד. דינמי, נמרץ, בעל כשר ארגון וניהול ברמה גבוהה.

בניתוח הסגולות אותרו שתיים-עשרה סגולות איכות\* שקובצו בניתוח תוכן לארבע קטגוריות מרכזיות כלהלן:

א. **סגולות קוגניטיביות**: בעל כשר אינטלקטואלי מקצועי, בעל ראייה כוללת ורב-היבטית, בעל דמיון יצירתי, בעל יכולת לראות את הנולד, בעל יכולת הבחנה בין עיקר לטפל.

ב. **סגולות אישיותיות**: עצמאי ואחראי, קח רוח, בעל כשר החלטי ודבקות במשימה.

ג. **סגולות בין-אישיות**: אוצל סמכויות, מודע לזמן שלו ושל כפיפיו.

ד. **סגולות מקצועיות**: ישר, גאה במקצועו.

תקוותנו הינה שקידום האחריות, ותרבות הניהול בישראל כיעד אסטרטגי לאומי, יוליך לשיפור מתמיד של איכות החיים במדינה בצד איכות השרות הניתן לאזרחיה.

---

\* א. המימדים עובדו מתוך "סגולות המפקד", המטה הכללי, מחלקת תו"ל ומפקדות, תוך אדפציה למגזר האזרחי נותן השרותים.  
 ב. פרוט המימדים מבוסס על אינטרפרטציה אישית של המחבר.

.2 י"ג אמרות - רבי ישראל סאלאנטער

- אמת - שלא יוציא מן הפה דבר שאין הלב מעיד על אמתותו.
- זריזות - שלא להוציא רגע לבטלה כן לעשות מה שדרוש לעשות.
- חריצות - לעשות מה שהוחלט לעשות, בשקידה וברגש.
- כבוד - להיזהר בכבוד של כל אדם אפילו של זה שאינו עמו תמים דעה.
- מנוחה - מנוחת הנפש לבלי להיות מבוהל ולעשות כל דבר במנוחה.
- נחת - דברי חכמים בנחת נשמעים לכן השתדל לדבר כן.
- ניקיון - ניקיון וטהרה בגופו ובבגדיו.
- סבלנות - לסבול במנוחה כל מקרה וכל פגע חיים.
- סדר - לעשות כל מעשיו וענייניו בסדר ובמשטר.
- ענווה - להכיר חסרונות עצמו ולהסיח דעת ממומי חברו.
- צדק - כפשוטו וכדרשתו - ותר משלך.
- קמוץ - שלא להוציא פרוטה שלא לצורך.
- שתיקה - יחשוב את התועלת שבדבריו קודם שידבר.

### 3. סגולות קוגניטיביות

א. בעל כשר אינטלקטואלי מקצועי

מנהל איכותי חייב להיות אינטלקטואל בין אם רכש השכלתו המקצועית באופן ממוסד ובין אם הינו אוטודידקט.

חשיבתו אמורה להכיל את שלושת קווי ההיכר של החשיבה המדעית [פרס, יציב, התשנ"ו]:

(1) סקרנות (curiosity) - ההתייחסות לסביבה בדרך חשיבה שעיקרה יצר בלתי מוגבל של סקרנות. כמדען ישאף המנהל האיכותי להרבות ידע, אך כמחנך וכמוביל מערכת ישאף להפיץ ידע בין כפיפיו.

(2) ספקנות (doubt) - כשם שהסקרנות תדרבן מנהל איכותי לחשוף צרכים ולמלאם, כן הספקנות תרסן אותו ותכפה עליו בדיקות חוזרות של כל ממצא ומסקנה. המשמעות הינה שאין דבר מובן מאליו בארגון. על המנהל לקבוע עיתים לבדיקות חוזרות ונשנות של מבנים, תפישות, והנחות יסוד ולו בכדי להשאירם על כנם, לא כל שכן על מנת לשפר ולשנות.

(3) אובייקטיביות (objectivity) - המנהל האיכותי חייב לשחרר עצמו ככל הניתן מכל שיפוט ערכי או העדפות סובייקטיביות שאינם ממך העניין. זאת כאשר מטרת-העל שלו הינה מתן השרות האיכותי ביותר ללקוח במגבלת האילוצים שאינם תלויים בו. מאבקי יוקרה, משחקי כח ושיקולים זרים, הם אויביו של המנהל האיכותי ותוצריהם הינם מערכת פגומה המכלה משאביה באופן בלתי ענייני בניגוד לטובת הלקוח.

המנהל האיכותי חייב לחתור בו זמנית למקצועיות ולמקצוענות:

מקצועיות (professionalism) - אותה השכלה פורמאלית הנדרשת לצורך השתייכות לפרופסיה המקצועית.

מקצוענות (professional excellence) - חתירה מתמדת להתחדשות, לרכישת ידע מקצועי נוסף ומעודכן ולפיתוח יוזמות תוך שאיפה להיות הטוב ביותר בתחום (best in class).  
הקשר בין יכולתו האינטלקטואלית של המנהל האיכותי לתחום המקצועי נובע מיכולתו לדרבן כפיפיו ללמוד ולהביא כפיפים ומנהלים להשתמש בידע שרכשו לטובת מטרות הארגון ואנשיו.

מערכת שתבטיח זאת צריכה ליצור זיקה בין מערך ההתמקצעות לבין הפצתו בין חברי הארגון, דבר שידגיש יוקרת תהליכי התחדשות וחשיבות תהליכי פיתוח ורכישת ידע.

ב. בעל ראייה כוללת ורב-היבטית

המטרה הראשונית של ההנהלה היא לוודא המשכיות קיומו של הארגון על ידי הכנסת חידושים ושינויים הדרושים לו, שיבטיחו שיתוף פעולה מצד מרכיביו. מאחר שמספר הגורמים האינטגרלים של תהליך עשיית ההחלטות הולך וגדל, הולכים ורבים גם הלחצים על הארגון לשנות פניו [וינשל, 1975].

על המנהל האיכותי מוטלת החובה להטמיע מגמה של חידושים, פיתוחים והמצאות מסוגים שונים בסביבה משתנה ובתנאי אי-ודאות, זאת באמצעות כישוריו, תפישת עולמו וחזונו שכן, "באין חזון יפרע עם" [משלי כ"ט, י"ח].

דומה שכדי להצליח בהתמודדות מסובכת זו על המנהל האיכותי לסגל מספר תפישות במשולב:

(1) תפישה הוליסטית (the holistic approach) - הרואה את המכלול לנגד עיניה.

(2) תפישה אינטגרטיבית (the integrated approach) - הרואה קשרי גומלין בין היחידות לבין עצמן ובינן לבין סביבתן כחלק ממערכת החייבת בתהליך סינכרוניזציה מתמיד.

(3) תפישה אינטרדיסציפלינארית (the interdisciplinary approach) - הרואה בעבודה בצוותים בין מקצועיים ובידע בין-תחומי, מפתח להבנת תהליכים סינרגטיים (synergetic processes) ולהפקת יתרונות מחשיבה ומעבודה שמאפייניה הפרייה הדדית מתמדת.

גישות אלו חייבות לבטא שלושה מימדים כל אחת:

(1) מימד הכרתי (קוגניטיבי) (cognitive dimension) - מימד המתייחס לסברות או לעובדות.

(2) מימד ריגושי (אפקטיבי) (affective dimension) - מימד זה מבטא התייחסות ריגשית כלפי האובייקט הנדון.

(3) מימד התנהגותי (אינסטרומנטאלי) (instrumental dimension) - מימד זה מבטא התנהגות בפועל כלפי האובייקט הנדון.

בעל דמיון יצירתי

הדמיון מבטא את הקשר בין ההווה לעתיד. דברים שנראו בעבר, דמיוניים ובגדר חלום הינם חלק מאמיתות חיינו ומהמציאות בה אנו פועלים. יתרה מכך:

”גדולים החולמים חלומות גדולים  
הופכים חלומות למציאות.  
גדולים העוסקים במעשים קטנים  
הופכים את המעשים לגדולים” [הרב מ.צ.גריה].

אחד הדימויים היפים - לטעמי - הרואה בדמיון היצירתי כלי ניהולי המבטא חזון וישומו, הוא תאורו של מדען כ”מי שבונה סולם בחלל האוויר ואחר מטפס עליו אף כי איננו” [מנינג, 1981].

היצירתיות (creativity) עשוייה לבוא לידי ביטוי בפתרונות לא שגרתיים ובאמצעות תכני חשיבה מקוריים והיא מהווה גישה לחיים ואורח חשיבה ייחודי. פיתוח היצירתיות קשור בעידוד הכפיפים לנסות כיוונים חדשים, לבחון אסטרטגיות של ניסוי וטעייה (trial and error), כשהדגש הינו על לימוד מטעויות, הפקת לקחים ועידוד לחפש דרכים לא קונבנציונאליות לפתרון בעיות וקונפליקטים.

המציאות משתנה ודינאמית וסביבת הפעולה של ארגונים הינה של חוסר וודאות. מידע איננו תמיד שלם וקיים חוסר במשאבים. זאת בצד אילוצים הנובעים מכח האדם ואיכותו ומדינמיקות ארגוניות שלא תמיד ניתן לכוון לא כל שכן לשלוט בהן. דמיון יצירתי לפיכך הינו במקרים רבים הכלי העשוי לשרת מנהל איכותי ליציאה ממבוכים או למנוע ממנו להכנס אליהם. תמצית הרעיון הינה להמנע ככל האפשר מפתרון בעיות ש”סכומן אפס” (zero sum game), לשאוף לפתרונות שכל הצדדים בהם ”מנצחים” (win-win game), להגיע להסכמה רחבה ככל הניתן (consensus) ולדעת להפעיל יוזמות שהשותפים להן מבטאים אינטרסים דומים כבר בשלבים ראשוניים של התכנון ובמקביל לבצע תהליכי קו-אופטציה (co-optation) שעיקרם הזמנת ראשי האופוזיציה לעמדות השפעה ויוקרה בארגון.



שורשי הכישרון לחזות את הנולד בסביבה משתנה ולהתמודד עמו נעוצים ביכולת לתכנן היטב ולבצע עבודת מטָה (staff work) מסודרת.

התכנון חייב להתבסס על תכנון לטווח הקצר (כשנה) תכנון לטווח הבינוני (שלוש-חמש שנים) ותכנון לטווח הארוך (עשר שנים ויותר) ועל תהליכי הערכה (evaluation). תכנון מסוג זה מבוסס בין השאר על:

(1) **תכניות אב** (master plans) החוזות מראש התפתחויות צפויות ומנסות לחזות התפתחויות שאינן צפויות. התכניות מתבססות על הנחות יסוד המאפשרות תכנון מדויק בצד גמישות.

(2) **תכניות המגירה** (contingency plans) החוזות מצבים שונים אליהם עלול הארגון להקלע. הצורך בהן נובע מגודלם ומאי גמישותם של מרבית הארגונים. עקב כך הארגונים אינם מסוגלים לפעול בשונה ממה שהורגלו לו בעבר ובעיקר לא בעיתות משבר ומצוקה בהן נחוצים פתרונות מיידיים ולעתים רדיקאליים.

יתרון תכניות המגירה ביכולתן להציע מודלים ולבחון אותם לאורך זמן בתנאי מעבדה ובביקורת אנשי מקצוע, ולעדכנם תדיר. תכניות מסוג זה החוזות סיטואציות שונות ומניחות גמישות כמפורט לעיל, תאפשרנה לארגון לסגל אופי התמודדות אופטימלי לא רק במצבי לחץ ומשבר אלא גם במצבים שונים נוספים שלא נצפו ומחייבים פתרונות מהירים.

תכניות מסוג זה הן איפוא לא רק דרך נכונה להתמודדות עם עתיד בלתי צפוי מתוך ידיעת אילוצי המערכת וסירבולה, אלא הן יכולות לאפשר כר נרחב לתהליכי יוזמה וחשיבה עתידיים גם אם לא כל התכניות נראות ישימות בזמן נתון.

הגמישות מניחה מראש קיומם של מצבים בלתי נצפים והתפתחויות בלתי ידועות. תכנון גמיש מאפשר לקבוע נקודות החלטה והכרעה בפרקי זמן נתונים. תכנון כזה מונע היגררות אחר ארועים במקום לשלוט בהם או לחילופין שקיעה ברוטינה כפי שקרה למיודענו פו הדב:

”הנה הוא פו הדב, הינהו נגרר ויורד מן המדרגות,  
ירד וטפח בקדקודו, - טפח, טפח, טפח, - מאחורי כריסטוף רובין.  
לדעתו, זוהי הדרך היחידה לרדת במדרגות,  
אך לפעמים נדמה לו, שהיה מוצא גם דרך אחרת,  
אלו היה יכול לעמוד רגע קט ולהרהר בדבר” [מילן, 1988].

העצירות התכופות, הבקרה המתמדת והתכנון הגמיש מאפשרים לנו לברור חלופות (alternatives) שונות מהנצפה, מבלי למוטט את התכנית כולה. לפיכך אלתור, בהנחה שהינו מבוסס על תכנון גמיש הינו ברוך והוא עצמו מהווה חלק מתהליך התכנון ומבחירת החלופות לביצוע.

ה. בעל יכולת הבחנה בין עיקר לטפל

העומס המוטל על המנהל הינו רב. עליו להיות בקיא במגוון נושאים ותחומים ולענות על צרכים (needs) ומאפיינים שונים של לקוחות (customers) וספקים (suppliers), כפיפים (subordinates), קבוצת השווים (peer group) ומנהלים. לכן היכולת "לברור המוץ מן התבן" היא מאבני הבוחן של המנהל האיכותי.

ניתן להבדיל בין שלושה סוגי הבחנה בין עיקר לטפל:

- (1) היכולת לאתר נושאים חשובים באמת ולעסוק בהם, תוך ביצוע תהליכי הערכה מתמידים, הפקת לקחים והפעלה מושכלת של מוטת הבקרה (span of control).
- (2) היכולת לאתר הבדלים בין "דחוף" ל"חשוב" ולפעול על פיהם, לעיתים תוך משכון ההווה למען העתיד במסגרת תכנית ארוכת טווח. זאת תוך הסטת נקודת הכובד מבעיות מיידיות, לוחצות וכואבות לבעיות חשובות באמת לעתיד הארגון שנגזרותיהן משליכות גם על ההווה.
- (3) היכולת לצאת מהשיגרה ולהגיב לנושאים על אף שיגרה ולעיתים בירוקרטיה ארגונית.

## 4. סגולות אישיותיות

### א. עצמאי ואחראי

#### (1) רקע

מנהל, ככל שיהא בכיר, אינו כל-יכול והוא כפוף, על פי רוב, למרותם של מנהלים ישירים או לחילופין של דירקטוריון, של הנהלה או של בעלים. עם זאת אין המנהל האיכותי יכול לוותר על השאיפה לעצמאות. בדברנו על עצמאות אנו מדגישים קודם-כל את העצמאות המחשבתית, החזון והיכולת לקבוע ולנהל מדיניות.

חלק זה יעסוק במנהל, בארבעה מימדים: עצמאי, יוזם, מעז ונכון ליטול אחריות.

#### (2) עצמאי

העצמאות במובנה הממשי כרוכה בשני רבדים:

(א) השאיפה לעצמאות ולאוטונומיה כלפי ממונים - הציפיה ממנהל הינה לשאוף להרחיב את עצמאותו ואת תחומי אחריותו הישירה בתחומי התכנון והביצוע "על חשבון" דרג ממונה עליו, אולם לעולם לא תוך חדירה לתחומי כפיפיו.

(ב) מתן עצמאות ואוטונומיה לכפיפים - עצמאות זו גורסת שכל דרג ממונה מכתיב לכפיפיו רק את מה שאי אפשר להניח לשיקול דעתו של הכפיף כלומר: מהי המשימה ומהם אילוצי הביצוע ההכרחי, כאשר הביצוע עצמו על כל המשתמע ממנו ניתן לשיקול הדרג הכפוף [מטכ"ל אג"ם - מה"ד, 1990].

#### (3) יוזם

יוזמות הן לב לבה של כל מערכת ארגונית חיה, נושמת ותוססת. תנאי השוק, התחרות המתמדת, והפרטת שירותים מחייבת התחדשות והתרעננות תדיר והיוזמות הן חלק מתהליך זה. ביוזמות הכוונה לפעולות המבטאות רעיונות חדשים ויצירתיים, המשמעותיות לארגון והשורדות לאורך זמן וכן להרחבת פעולות קיימות תוך הוספת רעיונות ודגשים ייחודיים. החדרת תרבות של חידושים ויוזמות הינה מתפקידיו המובהקים של מנהל איכותי בכל רמה. הציפיה ממנהל איכותי הינה ליוזם ולעודד יוזמה. (בהמשך יפורטו תפקידיו של המנהל האיכותי כמעודד יוזמות כפיפים).

#### (4) מעז

האמרה העממית "המעז מצליח" הינה המפתח לפעולתו של המנהל האיכותי הפועל לא פעם בתנאי אי-ודאות ובסבך של אינטרסים מקבילים ולעיתים אף סותרים. התעוזה באה לידי ביטוי בניתוח מקורי, שיטתי ומקיף של בעיות ופתרונות כמו גם ביכולת לבצעם בתנאים של סיכון מחושב, לאחר בדיקה מדוקדקת של חלופות תוך הבנת מחיריהן ורווחיהן. (על אומץ הלב הנדרש ממנהל איכותי, בהמשך).

נכון ליטול אחריות

הנחת המוצא הינה שאין סמכות (authority) ללא מתן אחריות (responsibility) (מדרג ממונה) וללא לקיחת אחריות (על ידי המנהל). את הנכונות ליטול אחריות ניתן לראות על רצף, שבקצהו אחד נטילת אחריות לעובדת היות המנהל עצמאי, יוזם ומעז וקצהו השני לקיחת אחריות הנובעת מקיום תרבות ארגונית שעיקרה אצילת סמכויות (delegation of authority) ועידוד יוזמות. זאת בהנחה שהכפיפים עשו כל שביכולתם לפעול באורח מקצועי ובהתאם להנחיות ול"רוח הארגון". (על כך יורחב בסעיף הבא).

לעיתים קרובות מחייב ביצוע המטלות מלבד יצירתיות, ונועזות, גם לקיחת סיכונים מחושבים. אחריות המנהל תבוא לידי ביטוי ביכולת ליטול סיכונים, אולם לא פחות מכך, באחריות הכוללת למטרות הארגון ולאנשיו, באם העשייה או סידרת הפעילויות המתוכננת לא תצליח. לפיכך למרות שיש להזהר משמרנות יתר יש להזהר לא פחות מכך מנועזות חסרת רסן. מכאן שמבחנו של מנהל איכותי יהיה גם ביכולת ליזום ולהעז בצד הבטחת ואבטחת עתיד הארגון ואנשיו.

האחריות באה לידי ביטוי ביכולת המבוטאת באנגלית במונח to be accountable. הביטוי accountability איננו מופיע בשפה העברית ומן הסתם לא במקרה שכן, תכונות ביצועיות אלו לא באו לידי ביטוי בתרבות שהתהוותה במשך אלפיים שנות גלות ולצערנו, איננו עדיין ממאפייני התרבות הישראלית. לכן, כנראה, לא מצאו מחדשי השפה צורך לתרגמו. המונח משלב בתוכו בין השאר: אחריות, מחויבות ודווח.

אחריות גם באה לידי ביטוי ביכולת ליטול אחריות אישית או מיניסטריאלית מבלי לחפש "אחראים" לחוסר הצלחות או לכשלונות ומבלי להטיל אחריות לא רלוונטית על דרגים ממונים או על כפיפים. לפיכך, נטילת אחריות היא חלק מתפישת הוויאליות למנהלים ולכפיפים שמשמעותה שבנוסף לצורך להיות אחראי לפעולותיו, על המנהל להיות לויאלי, לקחת אחריות ולא להטיל על מנהלים וכפיפים אחריות לאי-יכולת הגוף שבאחריותו לתפקד (אילווצים, טיב כ"א וכו'). זאת גם אם הינו משוכנע שבכך הוא המצב. ישנם פורומים וישנו עיתוי מתאים להתמודד עם סוגיות שכאלה מתוך אתיקה מקצועית, ראיית המכלול וראיית טובת הארגון ואנשיו.

לעיתים, משלא הצליח המנהל לשכנע ממונים, עליו להבין כי משלב מסויים תמו התלבטויות והספקות ועליו לעבור לביצוע ההנחיות כאילו היו אלה הנחיותיו האישיות. מובן כי לויאליות זו למנהלים מותנית בקווים אדומים ברורים של כללי "עשה ואל תעשה" שעל המנהל להציב ולבחון מידי זמן. עקב כך תתבטא לפעמים האחריות האישית בהסקת מסקנות אישיות.

ב. קר רוח

אמרה עממית גורסת כי "מי שאינו יודע לבלוע מחטים אינו יכול להיות רב". אף שאין במינוי רבנים עסקינן נכונה אמרה זו למנהל הבכיר בכלל ובשרות הציבורי בפרט.

המערך האנושי המגוון עמו נפגש המנהל הבכיר מעמיד בפניו דרישות דחופות ולעיתים מנוגדות ולכן עשויים להיווצר מצבים הנראים לכאורה חסרי פתרון. מצבים אלה, שלצערנו הינם נחלת היום יום, מחייבים איפוק וקור רוח, שיקול דעת רגוע ומנותק ככל האפשר מהסיטואציה המיידית, ומגוון פתרונות אפשריים (החל מהבלגה בזמן נתון ודחיית החלטה, ועד למתן פתרונות מידיים).

האיפוק וקור הרוח, הנחוצים ברגעים אלה, הם לעיתים המימד היחיד המחזיר למערכת את "שפיותה", המגבה כפיפים תוך מתן דוגמה אישית והנישען על מערך שיקולים ענייני דווקא בעיתות משבר ולחץ. מצבים שכאלה הינם נקודת בוחן למערכת ולמנהלה. הם מביאים לידי ביטוי מערך תכונות המבחין בין מנהלים איכותיים לשאינם כאלה ובין מנהלים בכלל לרוב כפיפיהם.

ג. בעל כשר החלטי ודבקות במשימה(1) רקע

הצורך והיכולת להיות החלטי ונחוש באים לידי ביטוי במערכות שבין המנהל הבכיר לכפיפיו כמו גם במערכות שהוא מנהל עם מנהליו. זאת בניגוד לדימוי הממשיל סוג מסויים של מנהלים לרוכבי אופנים: לוחצים בכח על הדוושות ומתכופפים מפני הרוח. והנמשל ברור.

מנהל איכותי בצד היותו נחוש בדעתו חייב להיות גמיש. עליו לדעת מתי ללחוץ ולהתעקש ומתי לוותר, היכן נקודות הכובד ומתי ואיך ניתן להסיטן. אולם לא פחות מכך המנהל האיכותי צריך להיות מסוגל להודות בטעויות ולתקן. מנהל שאיננו קשוב ואינו בוחן עמדותיו עשוי למצוא עצמו אוזן בדעות ובעמדות שאבד עליהן הכלח ומגן בחרוף נפש על דברים שעבר זמנם. במקרה שכזה ההתעקשות שלא לצורך מחטיאה את המטרה וחושפת קטע בלתי מקצועי ואולי אף בלתי פתור (unfinished business) של המנהל מול עצמו, שכן התבצרות לא רלוונטית בעמדות יכולה להעיד על תחושת איום, חוסר בטחון עצמי וחוסר יכולת, באצטלה של נוקשות ושמירה על פסאדה (facade).

פרק זה יעסוק בשלושה מימדים המביאים לידי ביטוי כשרו החלטי של המנהל האיכותי: האיתנות, ההחלטיות והנחישות, והדבקות במשימה (לאור מטרת הדרג הממונה).

(2) כשר החלטי(א) איתן

במערך הלחצים בו מצוי לעיתים המנהל עליו לקבל החלטות אמיצות הן בתחום האישי והן בתחום הארגוני. סוג זה של החלטות מחייב להיות עקבי, בהיר וחד משמעי.

משמעות העמידה האיתנה של המנהל על דעתו מחייבת כוחות נפש מיוחדים, זאת משום שהיא דורשת בחינה אישית מתמדת: האם העמידה האיתנה איננה עקשנות שלא לצורך, חוסר גמישות או אי יכולת להתפשר עם מציאות מורכבת?

האיתנות באה לידי ביטוי ביכולת לעמוד כ"צוק איתן בלב הסערה" בסביבה רוגשת האפופה מבוכה וחילופש דרך. היכולת לעמוד בבדידות המאפיינת מנהל הנמצא ברגע האמת לבדו במוקד החלטות והיכולת לשקול שיקולי-דעת ענייניים מתוך אמונה עמוקה בצדקת הדרך, הם תוצאת ידיעה כי מעשי המנהל מקצועיים ונקיים משיקולים זרים, כשרק טובת העניין וטובת אנשיו לנגד עיניו.

עמידה איתנה מאפיינת מנהל היודע לבחון נתונים ולנתחם, לקבל החלטה מושכלת, לעמוד עליה ולעבוד על פיה לאורך זמן בתנאי גמישות מתחייבים תוך תהליך משוב מתמיד כחלק משיגרת עבודה. אך לא די בכך. האיתנות מחייבת מיתון ככל הניתן, של לחצים לא רלוונטים מדרגים ממונים. בכך יתאפשרו לדרגים כפופים דרגות החופש המירביות (במסגרת מערך האילצוים הנתון). זאת במגמה לנטרל במידת האפשר את "עקרון המטוטלת" המעצים החלטות דרג ממונה במורד המדרג באופן בלתי פרופורציונאלי, כאשר כל ממונה מסיר מעליו מערך הלחצים ומטילו על דרג כפוף.

מימד אחר בו באה האיתנות לידי ביטוי הינו באפשרות המנהל לראות כיצד חזונו מתמוטט לנגד עיניו בגלל אילוצים שאינם תלויים בו או בגלל טעויותיו, להישיר מבט ולהתחיל להבנותו מחדש מתוך אמונה שלמה בצורך בכך וביכולתו לממשו בבחינת "ואז מן העפר בצלם אנשים, לקום מחר בבוקר ולהתחיל מבראשית" [שמר, 1982].

#### החלטי ונחוש

(ב)

קבלת החלטה איכותית נבחנת לא רק ביכולת לבצע עבודת מטה מסודרת אלא גם ביכולת להכריע ולעמוד מאחורי ההחלטה מרגע שנעשתה. יש לזכור שגם ההחלטה לא לקבל החלטה, או דחיית החלטות לטווח מאוחר יותר כחלק מהתחמקות מקבלת החלטה, מהוות צורת החלטה לא איכותית. מרגע קבלת ההחלטה פוסקים הלבטים (לפחות ברמת העשייה) והאנרגיות מושקעות בביצוע ההחלטה תוך בחינה ומשוב מתמידים בכל שלב ושלב.

ההחלטיות והנחישות המאפיינים מנהל איכותי יבואו לידי ביטוי, בתהליכי עבודת מטה מסודרים, בחשיבה מאורגנת, בהחלטה עניינית הרואה מרבית המרכיבים בטווחי זמן שונים וביכולת פעולה בסביבה משתנית ודינאמית בתנאים שאינם תמיד נוחים, תוך הפגנת בטחון בדרך הפתרון ובישומו.

בכל החלטה שהיא באה לידי ביטוי "בדידות בצמרת". זו גוברת כשהמנהל ניצב בפני הכרעות קרדינאליות לגבי תהליכים משמעותיים לעתיד הארגון או לחלקים ממנו, תוך החשפות למערכות לחצים מכוונים שונים. משמעות הבחירה בין חלופות שונות הופכת לפעמים להיות קריטית, במיוחד כשמחירה של כל חלופה קשים ורווחיה יבואו לעיתים לידי ביטוי רק בטווח הארוך. הדוגמה האישית במצבים אלה הינה משמעותית ביותר ולעיתים אף חורגת מקבלת ההחלטות במקרה הספציפי.

מרכיבי התנהגות המצופה ממנהל איכותי הם הפגנת סמכות, החלטיות ונחישות בצד שיקול דעת ענייני, קבלת החלטות לאו דווקא פופולריות או פופוליסטיות, וביצוע שינויים ארגונים מכאיבים מתוך רצון לראות את טובת הארגון והכלל לאורך זמן, על פני פתרונות דחוקים בטווח בקצר (האמורים להביא לשקט תעשייתי זמני או מקומי).

היכולת להכריע איננה תמיד בין טוב לרע. לעיתים עומדת הבחירה בין "רע" ל"רע יותר". לפיכך על המנהל האיכותי להיות מסוגל להתייעץ עם מומחים ואנשי מקצוע, לברור בין חלופות ולבסוף להחליט החלטה אמיצה וחד משמעית, בהירה ומובנת שאיננה ניתנת לפירושים שונים. עתה עליו להקפיד על ביצועה. זאת תוך בחינה מתמדת של המצב החדש, נכונות לשינויים המתחייבים כתוצאה מניתוח המצב באופן ענייני והפקת לקחים מקצועית.

זכותו וחובתו של המנהל להבין בטרם ביצוע את רוח הנחיות הממונים (manager's policy) ושיקוליהם על מנת לבצע מטלות על הצד הטוב ביותר. עם זאת עליו להבין שהוא ניצב לעולם בפני מערכת סייגים ואילוצים שלא תמיד יש לו שליטה עליהם או ששליטתו בהם חלקית. יתרה מכך, מערכת אילוצים זו (שלעיתים יש לה פוקנציות חיוביות) עשויה ליצור מצב בו עליו להמליץ המלצה ארגונית

ומקצועית נכונה - לדעתו - אך בשונה מדעתו של הממונה. במקרה כזה יש לנסות להביא הממונה לידי שינוי בעמדותיו תוך הבהרת המחירים והרווחים הכרוכים בביצוע הנחיתו. כמנהל מקצועי חובה להעמיד הממונה על מלוא המשמעויות הנגזרות מהצמדות לדעתו ובלא משוא-פנים.



כדרג מנהלי, זכותו של המנהל הממונה לקבל החלטה שונה מזו של כפיפיו אולם, חובת הדרג הכפוף להעמידו על המשמעות של החלטה זו. עם זאת ברגע שהתקבלה החלטה ע"י הדרג הממונה, על הדרג הכפוף לבצעה על הצד הטוב ביותר כאילו הוא זה שיזם אותה מתוך רצון כן ואמיתי ובהנחה שהובאו בחשבון השיקולים שהובהרו לעיל.

מילוי הוראה מתוך חוסר שלמות או רצון חוטאת למטרה ומחטיאה, שכן הכפיפים בבוא היום, עלולים לנהוג בדרך דומה לגבי מטלות שיוטלו עליהם.

עם זאת יש לסייג האמור לעיל בשתי מגבלות לפחות: חוקיות ההנחייה - ביצוע הנחייה שהינה בלתי-חוקית בעליל אסורה בתכלית האיסור גם אם תגובה - לכאורה - על-ידי ממונים.

צו המצפון - אין לבצע ההנחיה החורגת מצווי המצפון:

- (1) האישי
- (2) המקצועי

לפיכך כאדם, כאיש מקצוע וכמנהל בכיר, חובה על המנהל האיכותי להציב (בראש ובראשונה לעצמו) קווים אדומים שאותם לא עוברים גם אם לעיתים עמידה על קווים אלה משמעותה (בפן הקיצוני) אובדן פופולאריות ואולי גם מקור הכנסה. הקווים האדומים יגזרו מ"האני מאמין" של המנהל כאדם, כאזרח וכמנהל וישאפו לנטרל כל היבט לא רלוונטי ולא ענייני לביצוע המשימה (משחקי כח, כבוד ושיקולים זרים).

חשוב לזכור כי קיום הקווים האדומים הוא פרי שיקול דעת ובחינה מתמדת הכוללת בדיקה של הצורך בגבולות ובהצבתם. ישנם קווים אדומים הרלוונטים לסיטואציה מסוימת ואינם רלוונטים לאחרת, אך קווים אדומים שגמישותם בלתי מוגבלת סופם להביא לידי "התקרנפות" ולביטול עצמי.

### דבקות במשימה

(3)

המשימה היא היעד או ההישג הספציפי הנדרשים מכל מנהל וגוף מסויימים, במסגרת המאמץ הכולל של הדרג הממונה להשגת מטרתו [מטכ"ל אג"מ - מה"ד, 1990].

דבקות הכפיף במשימה מניחה:

- (א) הפעלת שיקול דעת מתמיד להתאמת המשימה למטרה.
- (ב) יוזמה ואחריות הינם חובה ולא רשות.
- (ג) אין להגרר למאמצים משניים שוליים מבחינת המטרה הכוללת.
- (ד) יש להטיל משימות בנות ביצוע [מאמ"ח אג"ס].

הדבקות במשימה מחייבת בדיקה מתמידה האם המשימה עדיין עומדת לאור מטרת הדרג הממונה. יש לזכור כי הדבקות במשימה רלוונטית רק אם הינה משרתת בפועל את מטרת-העל קרי: מטרת הדרג הממונה.

בתהליך זה תופש המנהל תפקיד משמעותי ביותר שכן הוא אישית חייב להגדיר במסגרת מטרת-העל שהוטלה עליו את המשימה הספציפית ואת השיטה לביצועה. אף שעליו להיעזר במטה מקצועי לצורך גיבוש ופיתוח התכניות, האחריות לתוצרים הסופיים הינה שלו ושלו בלבד.

א. אוצל סמכויות(1) רקע

תהליכי התמקצעות מאפיינים את שלהי המאה ה-20 וחזון המאה ה-21. כיוון שהמציאות מעמידה את המנהל בפני טווח נושאים רחב שבלתי-אפשרי כמעט להתמודד עם כולו בצורה טובה, אמרתו של דוד בן-גוריון: "אינני מומחה לכל הנושאים בהם אני עוסק, אני מומחה למומחים" הינה הכיוון להתמודדות עם האתגרים שהניהול המתקדם מציע. אמונה זאת בבחירת מומחים ובטיפוחם מחייבת הגדרת מטרות ומשימות בצד אילוצי ביצוע ("רוח המנהל"), אך משאירה את שיטת ודרכי הביצוע בידי הכפיף.

הידיעה כי יתכן והכפיף יטעה איננה מכשול. נהפוך הוא: ניסוי וטעייה הם חלק מתהליכי לימוד לגיטימיים. מבחנו של המנהל הינו לעיתים ביכולת לתת לכפיף לטעות מבלי ל"ייסרו" על כך אלא דווקא מתוך כוונה לעמוד על גורמי התהליך, לנתחו, להפיק ממנו לקחים וליישם לעתיד לבוא. כאן בא לידי ביטוי תפקידו של המנהל האיכותי כמורה, כמנחה וכמכוון, כעוזר להפיק לקחים ולהטמיעם וכמגבה כפיפיו בהנחה שעשו כמיטב יכולתם להצליח, זאת אף כי בפועל כשלו.

פרק זה יעסוק במנהל האוצל סמכויות, מעודד יוזמה ומגבה כפיפיו.

(2) אצילת סמכויות

אצילת סמכויות (delegation of authority) מופיעה כבר בעצתו של יתרו - "היועץ הארגוני" הראשון בתנ"ך - למשה:

**"ויהי ממחרת וישב משה לשפוט את העם ויעמד העם על משה מן-הבקר עד ערב. וירא חתן משה את כל-אשר-הוא עושה לעם.**

**ויאמר מה-הדבר הזה אשר אתה עושה לעם מדוע אתה יושב לבדך וכל-העם ניצב עליך מן בקר עד ערב (...).**  
**ויאמר חתן משה אליו לא טוב הדבר אשר אתה עשה. נבל תבל גם-אתה גם העם הזה אשר עמך כי כבד ממך הדבר לא-תוכל עשהו לבד. אתה שמע בקולי איעצך (...).**  
**והודעת להם את הדרך ילכו בה ואת-המעשה אשר יעשון. (...)**  
**ואתה תחזה מכל העם אנשי אמת שנאי בצע ושמת עליהם שרי אלפים שרי מאות שרי חמישים ושרי עשרות. ושפטו את-העם בכל-עת ויהיה הדבר הגדל יביאו אליך. וכל הדבר הקטן ישפטו-הם והקל מעליך ונשאו אתך. אם את-הדבר הזה תעשה וצוך אלוהים ויכלת עמוד וגם כל-העם הזה על-מקומו יבא בשלום" [שמות י"ח, י"ג-כ"ג].**

מנהל האוצל סמכויות מתפנה לתפקידיו האמיתיים: חזון, קביעת מדיניות, קביעת סדרי עדיפויות, אימון, הדרכה והכוונת הכפיפים, ניהול ובקרה. ההנחה הינה שכל דרג עסוק בביצוע משימותיו ובניהול רמתו שלו בלבד שכן העיסוק בביצוע מטלות הכפיף לא רק שמנטרל מעשיה, אלא קובע בפועל שדרג זה מיותר או מפריע [מטכ"ל אג"מ - מה"ד, 1990] יש לזכור כי עצם העיסוק בתחומים שאינם באמת עיסוק המנהל וברמת פרוט מוגזמת, מטילה על המנהל עומס מיותר ולא תכליתית, שקיעה בפרטים שאינם ענייניים ונטרול הכפיפים.

אצילת סמכויות תאפשר למנהל לעסוק בפיתוח הכפיף, ביוזמותיו, ביכולתו ובהניעה (motivation) שלו להצליח, תוך גיבוי מלא ממנהליו בצד הכוונה מזערית, לימוד מונחה ומשותף והפקת לקחים.

אצילת סמכויות מחייבת חלוקת תפקידים ברורה בין המנהל לכפיף:

- |        |     |   |
|--------|-----|---|
| המנהל: | (א) | מגדיר המטרה הכוללת.                             |
|        | (ב) | מגדיר המשימה הספציפית.                          |
|        | (ג) | מגדיר משאבים העומדים לרשות הכפיף לביצוע משימתו. |
|        | (ד) | מגדיר אילוצי ביצוע.                             |
|        | (ה) | משאיר לכפיף מרווח מספיק ותובע ממנו למלאו        |
| תוך    |     | נטילת יוזמה ואחריות אישית.                      |
| (ו)    |     | נוטל אחריות אישית ו/או מינסטריאלית.             |
| הכפיף: | (א) | מנצל הסמכות שהוגדרה לו.                         |
|        | (ב) | מגלה כל יוזמה נדרשת.                            |
|        | (ג) | נוטל אחריות אישית.                              |

התנאים הבסיסיים להצלחת הדגם שהוצג לעיל הינם:

- |     |   |                  |
|-----|---|------------------|
| (א) | תרבות ארגונית (organizational culture) למנהלים ולכפיפים.          | משותפת           |
| (ב) | אחידות בחשיבה (להבדיל מאחידות במחשבה).                            |                  |
| (ג) | נכונות לאצול סמכויות מצד המנהל.                                   |                  |
| (ד) | נכונות ליטול אחריות מצד הכפיף.                                    |                  |
| (ה) | נכונות לקחת סיכונים מחושבים.                                      |                  |
| (ו) | נכונות לקבל שגיאות וכשלונות של הכפיף כחלק מתהליך של למידה ארגונית |                  |
| (ז) | אומץ להודות בשגיאות, ולהפיק מהן לקחים. (learning)                 | (organizational) |

יתרון נוסף, מזוית אחרת, של אצילת סמכויות הוא היכולת לעבוד במקביל. הנחת היסוד של העבודה במקביל היא שאין הכרח לבצע תהליכים ב"טור" אלא ניתן לשלב מאמצים ולקצר הליכים. כך למשל יכול המנהל להודיע לכפיפיו על מטרה ארגונית מסויימת ומשימותיהם בתוכה, לתת לכפיפיו מידע זמין לזמן ההודעה, לפרט משאבים ואילוצי ביצוע, ולהניח להם להתחיל לתכנן ברמת הידע הקיימת בזמן נתון, בעוד הוא חוזר להתעמק בנתונים ולהמשיך בתכנון. צורת עבודה שכזאת מאפשרת למערכת לעבוד ביעילות ולא להמתין לסיום תהליכים בדרג ממונה ורק אז לתרגמם לשפת מעשה לדרג נמוך יותר וחוזר חלילה. במובן זה ניתן להמשיל המנהל ללוליין הזורק כדורים רבים באויר בו זמנית וכושרו נמדד ביכולת לתפוס הכדורים בזה אחר זה מבלי לשומטם לקרקע, ולהטילם פעם נוספת לאויר.

יוזמות הינן מאושיות המערכת. הן טיפוסיות למערכות מתפתחות ודינאמיות ומבחינות בין אירגונים בשלב הצמיחה הארגונית (organizational growth) לבין ארגונים בשלב הדעיכה הארגונית (organizational decline). ארגונים הנמצאים בשלב הדעיכה הארגונית מאופיינים בהעדר יוזמה, בהעדר חדשנות ותחרותיות; באוירה של אדישות וניכור של חברי הארגון; בדבקות בשגרה; בחשש מנטילת סיכונים; בהדגשת יתר של טקסים, סמלים, כיבודים ונהלים; בהשלמה עם הקיים ובחוסר דחף להישגים נוספים. בארגונים בשלב זה תהליכי התקשורת לקויים, התפוקות הולכות וקטנות בעוד העלויות תופחות [Adizes 1988]. מכיוון שהתחרות המתמדת מחייבת התחדשות והתערענות תדיר, היוזמות הן אחדות מאבני הבוחן של כל מערכת ארגונית איכותית.

יוזמות הכפיפים ומנהלים זוטרים מהווים חלק מתחושת השייכות הארגונית, המעורבות הארגונית (organizational involvement), המחויבות הארגונית (organizational commitment), ומהרצון לתרום לארגון בצד האפשרות להתרם על ידו.

ארגון המעודד חידושים ויוזמה משדר מסר ברור שעיקרו למידה ארגונית (organizational learning) ופתיחות פסיכולוגית ללמידה. זהו ארגון שאינו רואה בלמידה ברירת מחדל (default) אנושית או פרי של פעולות ספונטנית אלא תופש עצמו פתוח לשינויים. ארגון המאופיין ככזה, שואף ללמוד וללמד וחורט זאת על דגלו כ"אני מאמין" ארגוני. ארגון כזה מגדיר תהליכים, בוחן מרכזיותם, מגדיר ארגונים בהם מופעלים תהליכים דומים ברמות ביצוע גבוהות ושואף ללמוד מהם מתוך הפרייה הדדית.

הרצון להיות הטוב ביותר איננו מבטא רק תפישה אידיאולוגית. שורשיו נעוצים בתפישה מעשית שאינה מסתפקת לעולם בשביעות רצון עצמית ובשמירה על הקיים אלא באמונה ש"חובה ללכת על מנת לדרוך במקום, לא כל שכן לרוץ על מנת להתקדם מעט". רצון וצורך זה מחייבים יוזמות מקומיות בצד הכרת המובילים והמתחרים בתחום. אימוץ השיטות שהביאו ליתרונם ולהשגת היתרונות האלה, מובילים לפיתוח תרבות ארגונית החותרת באופן מתמיד לשיפור, להתייעלות, ללימוד ולהפנמת גישות ושיטות חדשות בתאוריה ובמעשה. זוהי תרבות ארגונית היונקת מטכניקת הביצוע Benchmarking, המהווה כלי להשוואת ביצועים בין ארגונים, שתכליתו הדבקות מירב ההישגים המובילים בתחום - בארץ ובעולם, וחתירה מעבר להם באמצעות הערכה השוואתית.

החדרת תרבות של חידושים ויוזמות הינה מתפקידו המובהקים של מנהל איכותי בכל רמה. זאת מעבר למחלקות מחקר ופיתוח (research and development) הנהוגות בארגונים תעשייתיים וליחידות לתכנון אסטרטגי (Municipal Strategic Planning and Information Unit - MPU) שיתפסו מקומן יותר ויותר בארגוני שרות.

חובה ליזום צוותי חשיבה בין-מקצועיים ברמת הארגון בצד צוותי חשיבה ביחידות ובין היחידות. תפקידם כפול: צוותי שיפור (process improvement team (PIT, האחראים לתהליכי שיפור מתמידים בארגון; וצוותים, שתפקידם ליזום ולחדש תוך ניתוח והפקת לקחים מתמידה,

כדרך של למידה ארגונית למניעת טעויות בעתיד וכדרך של התחדשות  
וחתירה להישגים תוך מוכנות להתפתחויות עתידיות.

מבחן הטמעת היוזמות כ"אני מאמין הארגוני" הינו בשילוב "הרמה הסימבולית" שעיקרה הכרה בחשיבות החתירה לשיפור מתמיד עם יוזמות העולות "מן השטח" כחלק מהתרבות הארגונית. המשמעות מבוטאת בביצוע ובישום הגישה הלכה למעשה בקיום קבוצות איכות, בעבודה בצוותים בין-מקצועיים ובתגמול על יוזמות יוצאות דופן ליחידים ולקבוצות. (תגמול זה הינו לאו דווקא ואולי אף דווקא לא כספי, אלא בהכרה ביוזמים וביוזמותיהם על ידי פרסום קבוע של יוזמות לידיעת כלל העובדים, מתן במה ליוזמות, ציון במסגרת מפגשי מנהלים ומפגשי עובדים וכו').

נטילת יוזמה ואחריות בצד נכונות לתת דין וחשבון על החלטות שגויות הן מחובותיו הבסיסיות של מנהל אולם לא די בכך. חובה על מנהל להותיר לכפיפו מרווח מספיק של חופש החלטה ופעולה. תכנון יתר, שאינו משאיר דרגות חופש מספיקות, לא רק שסותר את עקרון המידרגיות ( hierarchy authority), אלא חונק באיבה כל יוזמה של כפיפים.

#### מגבה כפיפו

(4)

גיבוי הכפיפים הינו חלק משמעותי מאצילת סמכויות ומפיתוח כפיפים. כפיף שידע כי יגובה בהנחה שפעל במקצועיות, בתום לב ומתוך ראיית טובת הארגון לנגד עיניו, ימשיך בעתיד ליוזם ולפתח ויכיר תודה לארגון ולמנהליו. מאידך גיסא, כפיף ש"יכווה ברותחין יזהר לעתיד לבוא בצוננין" והמסר הארגוני (organizational message) יוביל בסופו של תהליך לחוסר יוזמה וחוסר רצון ליטול אחריות וסיכונים מחושבים.

לא תמיד מצליחים הכפיפים בביצוע משימות. לעיתים דווקא החופש, היוזמה וההעזה גורמים להם לטעות. מנהל המגבה כפיפים רואה בטעות חלק לגיטימי מעשייה, כל עוד ננקטו כל הצעדים למונעה (עבודת מטה מקיפה, בדיקת סיכויים וסיכונים ולקחת סיכונים מחושבים בלבד, עבודה על פי נהלים מחייבים וידוע מנהלים). בהנחה שהטעויות נעשו בתום לב ומתוך רצון כן, אמיתי ואחראי לקידום מטרות הארגון, חובה על המנהל ליטול אחריות גם אם התקלה איננה בתחום אחריותו הישירה אלא חלה עליו אחריות מניסטרילית בלבד. זאת גם אם התקלה מחייבת הסקת מסקנות אישיות.

לאור מנהיגותו של המנהל והדוגמה האישית שהוא מפגין בעשייה ובגיבוי כפיפיו, ניתן לעודד כפיפים ליוזם, לחדש ולשפר.

ב. מודע לזמן שלו ושל כפיפיו

הזמן הוא אחד המשאבים המצויים תדיר במחסור ולא מקרה שהאמריקאים, שהיעילות היא מסימני היכר של תרבותם טבעו המטבע: "Time is Money". עם זאת מנהלים רבים אינם מודעים לזמנם לא כל שכן לזמנם של כפיפיהם.

מנהלים רבים גאים בעובדה שהאור דולק במשרדם עד לשעות הקטנות של הלילה מבלי לתת דין וחשבון לעצמם האם זמנם נוצל באופן יעיל ומועיל.

ההבחנה בין יעיל למועיל הנה כדלהלן:

- (1) יעיל (efficient) - האם נעשים הדברים הנכונים? (תוך בחינת הניהול במושגים של תשומות (input) ודפוסי עבודה: חלוקת עבודה, תפקידים וסמכויות, פיקוח ובקרה).
- (2) מועיל (effective) - מהם הדברים הנכונים שיש לעשות? (תוך בחינת הניהול כמשיג תפוקות (output) הנדרשות ממנו במושגי אפקטיביות).

ניהול זמן (time management) יעיל ומועיל מחייב התייחסות למספר רבדים:

- (1) בחינה כיצד משתמש המנהל כיום בזמנו, ניתוח הממצאים, קביעת סדרי עדיפויות מתאימים ופיתוח אסטרטגיות שניתן ליישמן לשימוש יעיל ומועיל בזמן.
- (2) קביעת לוחות זמנים ריאליים ועמידה בהם.
- (3) מיצוי מוטת הבקרה האנושית המתייחסת ליעילות בניצול המשאב האנושי.
- (4) הקפדה על עקרון המידרגיות שתמציתו: כל דרג מיועד עוסק בפועל בביצוע משימתו ובניהול ברמתו שלו בלבד.
- (5) אצילת סמכויות.
- (6) עבודה במקביל.
- (7) עבודה מושכלת עם כפיפים ישירים (מזכירות, עוזרים).

מעבר למודעות המנהל לניצול זמנו, חשובה מודעותו לזמן של כפיפיו. מוכרת התופעה של ישיבות החורגות ממשכן, בעוד שמחוץ לשכת המנהל יושבים עובדים רבים המחכים לסיום הישיבה או להגעת המנהל, אך לא פחות מכך ישיבות אליהן מוזמנים מספר רב של אנשים ולעולם אינן מתחילות בזמן או לחילופין ישיבות אליהן מוזמנים משתתפים רבים שלא לצורך.

בנוסף לאמת המרה המצויה מאחורי האימרה כי "הגדרת" דייקן הינה: "אדם המכלה מרבית זמנו בלחכות לאלה שמאחרים", דומה שלו היתה נערכת ביקורת על הזמן המבוזבז (wasted time) (למשל: מכפלת העובדים הממתינים, בדקות שבזבזו לשווא) וניתנת היתה המחשבה מה היה יכול להיעשות בזמן זה, היה ניתן טיפול שורש לתופעה שמנהלים רבים אינם מקדישים לה את המקום והחשיבות הראויים לה באמת...



דיון בניהול זמן דומה שיהיה חסר ללא עיון ב"זמן לעשרה עניינים" של יאנוש קורצ'אק שהחיוניות וחוכמת החיים שבו, ניבטת מכל שורה ושורה:

- 1" . קח לך זמן לעבודה - זה המחיר להצלתך.
2. קח לך זמן לחשיבה - זה מחיר הכח שלך.
3. קח לך זמן למשחקים - זה סוד הנעורים שלך.
4. קח לך זמן לקריאה - זה הבסיס של הידע שלך.
5. קח לך זמן לשלווה - זה מסייע לך לשטוף את האבק מעיניך.
6. קח לך זמן להיכרות ולידידים- זה מעיין האושר שלך.
7. קח לך זמן לאחוות האדם - חברות עם אדם קרוב מבטיחה לך תרומה לזולתך.
8. קח לך זמן לחלומות - זה ימשוך את נפשך אלי כוכבים.
9. קח לך זמן לצחוק ולשובבות - זה יקל עליך את מעמסת החיים.
10. קח לך זמן לתכנון -ואז תהיה לך אפשרות לבצע את כל האחרים".

.6 סגולות מקצועיותא. ישר

הערך העליון והבלעדי של המנהל האיכותי הוא הקפדה ללא סייג על האמת. האמת משמשת לו מצפן בשני מימדים לפחות:

(1) המצפון האישי - הקשבה לצו המצפון האישי, המושתת על מימוש האמת ללא משוא פנים וללא שיקולים זרים, בהתאם לסדרת ערכים אוניברסאליים המאפיינים את החברה המערבית בת זמננו:

(א) ישר - המנהל האיכותי חייב להיות ישר ללא רבב! איש הפועל על-פי חוק בלבד, ועל-פי רוח החוק, באותם מקרים אפורים ובלתי-מוגדרים. דובר אמת, כל האמת ורק האמת, בכל מצב ובכל תנאי. סולד מנהנתנות הנובעת מהתפקיד ומהקשריו ופועל משיקולים מקצועיים וענייניים, בלבד תוך הימנעות משיקולים זרים.

(ב) רדיפת צדק - דומה שלא במקרה מופיע במקורותינו: "צדק צדק תרדוף" [דברים ט"ז, כ], בניסוח המדגיש את המילה צדק פעמיים והעוסק ברדיפתו, ללמדך שדרך השגתו איננה פשוטה מן הסתם...

ועם זאת ואולי דווקא בגלל הקושי לרדוף צדק, רדיפת הצדק ללא מורא וללא סייג היא תנאי הכרחי ובל יעבור.

(ג) אמינות - פה ולב שווים, זהות בין המסרים המקצועיים וההתנהגות האישית, עמידה בסיכומים וקיום הבטחות תוך הקפדה על מהירות תגובה.

(ד) משמעת - המשמעת מסמלת נורמת התנהגות שעיקרה הכרה בהיררכיה הארגונית וכבוד לסמכות אך לא פחות מכך: לעמיתים, לכפיפים, ללקוחות ולספקים. כל זאת בצד חתירה להשגת יעדי הארגון, ברוח הארגון ומנהליו. משמעות היושר המקצועי ואומץ הלב האזרחי בהקשר זה הינה בהבחנה בין משמעת לבין ציות עיוור.

(ה) גישה ביקורתית - קיום ביקורת מתמדת, החל בביקורת אישית נוקבת בצד ביקורת בונה ועניינית כלפי מנהלים וכפיפים ללא מורא, הינה פן נוסף של משמעת ומבחנה הינו בעידוד הכפיפים לבקר ממונים בצד היכולת של המנהל לבקר כפיפים ולהדריכם. זאת באמצעות חינוך מנהלים וכפיפים לקבל ביקורת וליישם לקחיה.

(ו) נאמנות - אין הכוונה לנאמנות במובנה הכיתתי או השבטי אלא ללויאליות בתוך קבוצת השווים (peer group), כלפי כפיפים וכלפי דרג ממונה.

(ז) רעות - מבטאת את הפרגון ההדדי (המילה פרגון חסרה בלשון העברי ומן הסתם מהווה חסר זה חלק משיקוף תרבותנו.

שורש המילה ועיבודה הינם מהלשון האידית. בשפתנו ובאורחות חיינו ביטוייה של המילה החסרה נדירים...).

נאמנות ורעות מבטאים רגש חברי, אחריות ונשיאה משותפת בעול וחתירה מתמדת למילוי מטלות הארגון, לאורך זמן ולא עפ"י אינטרסים מיידיים צרים. הרעות והנאמנות מבטאים חוזק ומיבחנם הינו דווקא באותם מקרים בהם מושא הרעות והנאמנות נמצא במצוקה, כוחו ניטל ממנו ודומה שניתן לסובבים לקדם עמדות או אינטרסים בבחירת דמות הזדהות אחרת.

(ח) האומץ להודות בטעויות - מנהלים רבים "אינם טועים לעולם". יתרה מזאת: הם ימשיכו להשקיע "שקלים טובים" ב"השקעה גרועה" ובלבד שלא לבחון, להפיק לקחים, להסיק מסקנות ואולי אף להודות בטעות ולתקנה כל עוד ניתן.

האומץ להבין כי טעות היא חלק מעשייה, כי רק מי שאינו עושה אינו טועה, וכי טעות שנעשתה בתום לב לגיטימית גם אם יש לשלם מחירה, הוא חלק מתרבות ארגונית המעודדת יוזמה ונטילת אחריות בין השאר על ידי פיתוח נורמות של עשייה, תוך נטילת סיכונים מחושבים ולעיתים בטכניקות של ניסוי וטעייה.

(ט) היכולת לסלוח - כעס הוא תכונה אנושית. מנהל עשוי למצוא עצמו כועס ובמידה לא מבוטלת של צדק. עם זאת ההבנה כי לא ניתן לכעוס לנצח וכי לכעס יש את הפונקציות שלו אולם אין להנציחו, היא חלק מהחלטה אמיצה לסלוח. יתרה מכך: היכולת לסלוח מבטאת פעמים רבות סימן לגדלות נפש, שמנהל איכותי לא רק מסוגל לבטאה אלא שלעיתים חובה עליו לעשותה.

(2) המצפון המקצועי - הקשבה לצו המצפון המקצועי המושתת על ערכי יסוד של האתיקה המקצועית:

- (א) שימוש בכלים מקצועיים - לצורך קידום רווחת לקוחות, כפיפים והחברה בלבד.
- (ב) סודיות - שמירת פרטי מידע שנודעו במהלך התפקיד ועקב התפקיד ושימוש בהם ורק לצורך מילוי התפקיד.
- (ג) הימנעות ממניפולציות - לעולם אין להפעיל מניפולציות לצורך השגת מידע, משאבים וכח.
- (ד) דבקות במשימה - לנגד עייני המבצע תעמוד תמיד כוונת הדרג הממונה ותערך תדיר בחינה בעת ביצוע המשימה על מנת לוודא שהיא עדיין עומדת במסגרת מטרת הדרג הממונה.

הדבקות במשימה, בפרספקטיבת היושר המקצועי ואומץ הלב האזרחי, היא גם ביכולת לפעול למילוי משימות שלעיתים דומה שחלף זמן, כשציניקנים נוטים לשבצן בין מירכאות או שיש הנוטים לברוח מהן כי אינן פופולאריות או שהינן קשות לביצוע, אף שברור כי דבקות בהן היא חלק מאושיות הארגון.

אומץ הלב האזרחי, האישי והמקצועי בא לידי ביטוי לא רק בהקפדה על שלמות מצפונית מלאה והענות לצו המצפון האישי והמקצועי, אלא גם ביכולת להיות לעתים שונה, לפעול במערכת שבה סולם הערכים שצויין לעיל איננו תמיד ממאפייני הארגון תוך נכונות לעמוד על האמת ועליה בלבד גם אם נגזר על המנהל להימצא במיעוט ולהיות נתון למערכת לחצים הנובעת מכך. זאת מאחר שהחריג במקרה זה קובע גבולות ומציב נורמה שלא תמיד

מחמיאה לסביבה ולעתים משקפת (reflects) פנים מכוערות במראה.

היכולת להיות שונה ובכל זאת לא לוותר על ערכי היסוד איננה קלה ויש שהיא מעמתת המנהל האיכותי מול דרגים מקצועיים ופוליטיים לעיתים עד כדי צורך בהסקת מסקנות אישיות. במקרה זה נכונה האמרה: "... מי שהאמת עמו הוא הרבים ואפילו הוא לבדו" [עגנון, תשכ"ב].

אין האמור לעיל יוצא כנגד גמישות המגובה בשיקול דעת. היכולת שמציין ישעיהו הנביא "לכוף כאגמון ראשו" [ישעיהו, נ"ח, ה'] היא תכונה הכרחית למנהל בכיר, אך לגמישות זו גבולות וקווים אדומים ברורים וסופיים.

ב. גאה במקצועו

אבן היסוד של מנהל ארגון מוביל ואיכותי היא תחושת השייכות לפרופסיה שכלליה ברורים, בעלת ייעוד חברתי-לאומי, המלווה בחתירה מתמדת למקצוענות ולמקצועיות. זוהי גאווה מקצועית החדורה בתחושת שליחות ובצורך הפנימי להנחיל לכפיפים גאווה זו.

## תרבות ארגונית המגדירה איכות ומצויינות

### רקע .1

הנחת היסוד של פרק זה הינה כי לא די במנהל שניחן בסגולות איכות אלא חובתו לפתח תרבות ארגונית ייחודית שעיקרה איכות ומצויינות תוך חתירה לתהליכי שיפור מתמידים.

הפרק מניח כי התרבות הארגונית הינה מכשיר רב עוצמה באמצעותו נחוץ וניתן לשפר היעילות הארגונית.

הפרק עוסק בהגדרת התרבות הארגונית, בניהול המשאב המרכזי והיקר בארגון - האדם, בתהליכי קבלת החלטות מסודרים, בפיתוח נורמות של ארגון לומד ובאיפיון מערכת איכותית.

## 2. תרבות ארגונית מהי?

תרבות (culture) כמושג סוציולוגי פרושה: הדפוסים הנלמדים של מחשבתם והתנהגותם של בני-אדם. מקובל לכלול ב"תרבות": אמונות (beliefs), ערכים (values), סמלים וסימנים (symbols and signs) [שפירא, בן-אליעזר, 1990]. במדעי החברה מתייחס המונח "תרבות" לדרכי החשיבה והאמונה המשותפת, הצומחות מתוך ניסיון קבוצתי ומועברות מדור אחד לדור הבא [Kroeber, Kluckhohn, 1963].

התרבות הארגונית (organizational culture) הינה סך מערך הערכים והאידיאולוגיות של המנהלים הבכירים בארגון, המועברים לכלל חברי הארגון והמשותפים להם, לאורך זמן [משולם, 1994].

התרבות הארגונית מורכבת משני מישורים:

א. הסמוי - הכולל את מערכת האמונות והערכים המכוונים את ההתנהגות של חברי הארגון במצבים שונים.

ב. הגלוי - הכולל מתכונות של תוצרי תרבות, דפוסי התנהגות, טקסים ופולחנים, ביטויים לשוניים, אופני לבוש וכו' [סמואל, 1990].

השפעת מנהלים בכירים על התרבות הארגונית איננה חד-משמעית. החוקרים חלוקים ביניהם האם מנהלים צריכים ויכולים להשתמש בה ככלי ניהולי באמצעותו תשופר יעילות ארגונית או לחילופין האם המנהלים בעצמם שבויים בתכנים תרבותיים כמו כפייהם. למרות חילוקי דעות אלה, דומה שמנהלים כקובעי חזון ותרגומו הלכה למעשה מסוגלים אך יתרה מכך, חייבים ומחוייבים בטיפוח ובהטמעת גישות ניהוליות שעיקרן איכות ומצויינות כבסיס לכל ארגון.

השימוש במונחים "חייבים" ו"מחוייבים" איננו מקרי. אף ששניהם נגזרים מהשורש המשותף: ח.י.ב., אנו רואים בהם שני מושגים נפרדים:

א. חובה (duty) - מוחלת על האדם מבחוץ ומניעה אקסטרניזים.

ב. מחויבות (commitment) - נובעת מתוך האדם עצמו ומניעה אינטרניזים. מעניין - ולא במקרה - כי במילונים העבריים לא מופיע המונח "מחויבות" כלל והמונח "מחוייב" מוגדר כ"מי שחלה עליו חובה" [בהט, מישור, 1987].

ארגון התופש עצמו כאיכותי חייב לתרגם התרבות הארגונית הרצוייה לכדי מדיניות ארגונית מוגדרת היטב, המבוססת על "אני מאמין" של בעליו ומנהליו ומוטמעת בכל הדרגים. המדיניות חייבת לתרגם את מטרות-העל למטרות וליעדים שאיפיוניהם:

- א. אמבציוזים
- ב. בני השגה
- ג. מדידים
- ד. נתונים לאימות.



כיוון שהמדיניות איננה נחלת המנהלים בלבד, חובה להפיצה בתפוצה רחבה ככל הניתן ולהסבירה בשפה פשוטה ושווה לכל נפש. בנוסף, את תוצאות היישום יש לפרסם במועדים קבועים באופן בהיר ומובן, לרבות הסברים לגבי משמעותם (האם המטרה או היעד הושגו או לא הושגו כי בדיעבד התגלו כבלתי ריאליים? כיוון שהיו מחמירים מידי או לחילופין קלים מידי להשגה? האם היו אילוצים שלא נלקחו בחשבון - אם כן, מדוע? ומה יעשה בעתיד?). דרך זו עשויה להשיג מעורבות ומחויבות אנשי הארגון למטרה, וליצור הזדהות העובדים ברמות השונות עם הארגון, עם מטרותיו ועם יעדיו.

שינויים בתרבות הארגונית ברמה מערכתית, טיבם לעורר התנגדויות מצד היחיד או הקבוצה החרדים מפני תוצאותיו הממשיות או המדומות. בכדי להפחית התנגדויות למינימום מוצע להבהיר ההניעה לשינוי לציבור העובדים והמנהלים, להדגיש הרלוונטיות שלו ותוצאותיו הצפויות, לשתף ככל הניתן עובדים ומנהלים בתהליך, ולהימנע ככל האפשר מ"הנחתות".

### 3. ניהול המשאב האנושי

א. רקע

המשאב האנושי הוא היקר מבין המשאבים הקיימים בארגון והמשמעותי שבהם ולכן טיפוחו והכוונתו התדירה עשויים להביא ליעול הארגון, למערכת גומלין יחודיות ולמתן שרות איכותי. זאת מתוך:

”האמונה בסגולותיו של הטבע האנושי, האמונה בתבונה האנושית ויותר מכל האמונה בכוחו של מאגר הנסיון המשותף. אם ניתן בָּמָה לכל אלה, הם יצמיחו את החוכמה והידע הדרושים כדי להנחות פעולה משותפת” [דיואי, תש״ד].

הטיפול במשאב האנושי מתחיל עוד בטרם הוחל בגיוס העובד וסופו לאחר פרישתו מהתפקיד. הקדשה משמעותית של זמן ומשאבים לניתוח הצרכים, לדרך האופטימאלית ולכישורים הנדרשים לביצוע הם תחילתה של דרך שהמשכה גיוס, ברירה וקליטת עובדים, דאגה לפרט ולרווחתו, ליווי והדרכה בלתי פוסקים בצד פיתוח ניהולי וארגוני. זאת תוך מחשבה על היציאה מהארגון (התפטרות, פיטורין ופרישה) ומעקב אחר הפורשים וליוויים. המטלות שצויינו לעיל הן באחריותו הישירה של המנהל כלפי כפיפיו. קיום מחלקות כח-אדם או אגפי משאבי אנוש אינם פוטרים אותו מאחריותו לחובות אלו.

פרק זה יעסוק במערך ניהול כח-אדם, בתהליכי ניהול כח-אדם, במערך יחסי הגומלין עם לקוחות וספקים ובמנהל כדמות חיקוי.

ב. מערכת ניהול כח-אדם

הנהלים צריכים להקיף לא רק את תהליכי הארגון ותוצריו אלא גם את המשאב המשמעותי שבו - בני האדם.

ארגון המכבד עצמו צריך להכין מסגרת מסודרת ומקפת המכילה לפחות:

(1) ללקוט השרות - המכיל את כל המידע הנחוץ לעובד החל מרגע הקליטה ועד לפרישה לרבות מחוייבות העובד לארגון, מחוייבות הארגון לעובד, זכאות לשרותים, להטבות, לקידום וכו'.

(2) ניתוחי עיסוקים (job description) - קביעת המטלות שיש לבצען בעיסוקים השונים וקביעת הכישורים האישיים הדרושים לביצוע אותם עיסוקים ברמות משביעות רצון [גלברזון, כרמי, 1993]. העמידה על פערים בין כישורי המועמד לבין דרישות העיסוק עשויות להביא בעתיד להכנת תכנית הדרכה ופיתוח מתאימה ולהבניית מסלולי קידום.

(3) הערכת עיסוקים (job evaluation) - סווג העיסוקים בהתאם לערכם ובהתייחסות לניתוח עיסוקים. זאת לצורך קביעת רמות שכר לכלל העיסוקים באותו סיווג [גלברזון, כרמי, 1993].

אין הדבר אומר שאין באפשרות המנהל לפצות עובדי קבוצה מצומצמת באופן אישי (הסכמים או חוזים אישיים), אך פרושו שהארגון מובנה בצורה היררכית ברורה ופועל על-פי סדרת קריטריונים הגיוניים, גלויים וידועים לכלל העובדים.

(4) הערכת עובדים (performance appraisal) - תהליך של זיהוי הפעולות, המדדים והמרכיבים הנדרשים לשם ביצוע מוצלח בעיסוק או במישרה מסויימת בארגון ומדידתם בעזרת מדדים אובייקטיביים ככל הניתן. ידיעת רמת הביצוע מאפשרת מתן משוב לעובד במטרה להביא לשינוי בהתנהגותו התעסוקתית, כך שתהא תואמת את ציפיות הארגון ממנו [בר-חיים, 1988].

הערכת עובדים הנעשית באופן שיטתי, בשיתוף העובדים ובפרקי זמן קבועים וידועים עשויה להניב פירות. זאת משום שהיא מחייבת עובדים להעריך עצמם, מחייבת מנהלים להעריך כפייהם ומחייבת את שניהם להפגש, לשבת זה מול זה ולשוחח, לבחון נקודות חוזק וחולשה, לקבוע יעדים לשינוי ולשיפור מתמיד ולהעמידם למבחן בתום תקופה נתונה.

מבלי להיכנס ליתרונות ולחסרונות השיטה יצוין כי מנהלים רבים חוששים דווקא מעצם המפגש, שכן אינן מיומנים בנתינת ובקבלת משוב, דבר הממחיש ביתר שאת חשיבות הערכת העובדים.

## ג. תהליכי ניהול כח-אדם

- (1) גיוס וברירת עובדים - אלה תהליכים רבי משמעות לגבי טיב העובדים שהארגון קולט. אופן הקליטה משדר מסר גלוי וסמוי על הארגון הקולט. החלטה על המקור לגיוס עובדים לתפקיד נתון (מכרז פנימי ו/או חיצוני), פרסום המכרז וביצועו באופן ענייני ומקצועי ללא משוא פנים, פרוט מדויק של תאור התפקיד, הכישורים הנדרשים, התנאים הנלווים ותאום הציפיות ההדדי הן תחילתה של שותפות שממנה יצאו נשכרים שני הצדדים - העובד הבוחר מקום עבודה ומקום עבודה הבוחר בעובד. התהליך מחייב קשר מתמיד עם המועמדים ועמידה בלוחות זמנים, כבוד למועמדים, דיסקרטיות ורגישות. גם עובד שלא התקבל זכאי ורשאי לקבל על כך הודעה מכובדת, אישית ובזמן סביר.
- (2) קליטת העובד החדש - מחייבת שיחות הבהרה ותאום ציפיות עם הדרג הממונה ברמה המקצועית והחברתית כאחד, תוך הבהרת מטרות הארגון והתרבות הארגונית. טוב יהיה אם יתאפשר להצמיד לעובד החדש, יהא בכיר ככל שיהיה, חונך עמו יוכל להתלבט וממנו יוכל ללמוד.
- (3) תחזוקת הארגון - בד בבד עם קליטת העובד חובה על המנהל הבכיר להקפיד על קיום תהליכי הדרכה לקידום מטרות הארגון ולפיתוח כישורי עובדיו. תהליכים אלה הינם תהליכים דינאמיים ועיקרם:
- (א) הדרכה ופיתוח ארגוני ( training and organizational development ) - תכליתם שיפור תהליכי האיוש והתפקוד על ידי שינויים ישירים בהון האנושי ובהתנהגות התעסוקתית.
- (ב) פיתוח דפוסי קריירה - אמור להבטיח כשר תפקוד כח-אדם במעבר בין תפקידים תעסוקתיים ולאורך זמן.
- (ג) שיחות חתך - חובה על מנהל, המטמיע גישה איכותית בעבודתו לערוך שיחות חתך עם עובדיו. שיחות אלו חשוב שיוקצה להן זמן קבוע במערך העבודה של המנהל כחלק ממטלותיו. לצורך שיחות החתך יש לדגום אקראית עובדים ומנהלים. לשיחת החתך אין נושאים מוגדרים ומשכה גם כשהוא מוגבל בזמן, גמיש בהתאם להתפתחות השיחה. השיחה מאפשרת קשר ישיר עם כפיפים, יצירת צינור תקשורת דו-כיווני יעיל, הכרות הכפיף ומנהלו ברמה בלתי אמצעית ויצירת מערכת בלתי-פורמאלית בצד המערכת הפורמאלית המוגדרת.
- (ד) פגישות בשגרה - בצד שיחות החתך יש לאפשר לעובדים וללקוחות לקבוע פגישות על מכלול נושאים (אישיים ומקצועיים) עם המנהל הבכיר מבלי להביא בחשבון מקומם בהיררכיה הארגונית. על מנת שלא לפגוע במדרג ההיררכי על המנהל הבכיר לידע המנהלים הישירים של אותו עובד בשיחה מסוג זה ובעיקרה (בהנחה שלא מדובר בנושאים אישיים שחובת האתיקה המקצועית חלה עליהם).

(ה) מערכת ביקורות - ביקורות הינן חלק מתפקידי המנהל כיוזם, כמלמד וכמכוון. ממנהל בכיר מצופה לערוך:

(1) בקרה - מהווה חלק משגרת העבודה ומסדר היום של הארגון. הבקרה מלווה באתראה על קיומה, על נושאים שיבדקו ועל הישגים מצופים, ובמשוב, כאשר המנהל מצביע על ליקויים והיחידה מפיקה לקחים.

(2) ביקורות פתע - ביקורת זו הינה חלק משגרת העבודה אף שעיתויה אינו ידוע לגוף המבוקר. גם כאן חשוב להצביע על ליקויים ולהקפיד על תהליך הפקת לקחים.

(ו) רווחת העובד ומשפחתו - במקביל לקליטת העובד ולהשתלבותו בארגון, חובה על הארגון ובראש ובראשונה על מנהליו לקיים מערכת מסודרת וממוסדת שתכליתה לדאוג לרווחת העובד ומשפחתו. פעילות זו איננה נחלתו הבלעדית של עובד רווחה או לחילופין של משאבי האנוש בארגון אלא חלק מתפקידו האינטגרלי של המנהל הבכיר. יש בכך מסר ארגוני ברור שלא רק תוצרי הארגון עומדים לעייני מנהליו אלא גם טובת העובדים ובני משפחותיהם.

(ז) סיום העסקה - פרישה או לחילופין התפטרות ופיטורין והיחס לפורשים גם הם חלק מתרבות הארגון. פרישה מתוכננת הכוללת הכנה לפרישה, שמירת הקשר עם העובדים ו/או בני משפחותיהם הם סגירתו של מעגל המציב את העובד וצרכיו במרכז לצד תכלית ומטרות הארגון.

ד. מערך יחסי גומלין עם לקוחות וספקים

סביבת המערכת מורכבת מכל היחידות אשר שינוי בתפקודן, במרכיביהן או בתכונותיהן, משפיע על המערכת ועל יחידותיה ו/או על תכונותיהם ו/או על קשרי הגומלין שביניהן, וכן כל אותם הגופים המושפעים על-ידי המערכת הנתונה [גלברזון, כרמי, 1983].

הסביבה הארגונית עמה מקיים המנהל אינטראציה כוללת בין השאר לקוחות וספקים. במושג ספק אנו מתכוונים לכל מי שמספק שרות או מוצר או מוסיף אליהם ערך מוסף בתהליך מסויים, בציפייה לגמול. במושג לקוח אנו מתכוונים למי שהשרות, או התהליך, או המוצר מסופקים לו [שפת האיכות, 1995] קרי: כל אדם המקבל מוצר, או משתמש בו, או שהצחתו או שביעות רצונו תלויים במעשיו של הגוף בו אנו עוסקים.

את המושג לקוח מקובל לראות בשני רבדים:

- (1) לקוח חיצוני - משתמש סופי של מוצרי ושרותי הגוף האמור.
- (2) לקוח פנימי - אנשים בחיי הארגון התלויים בחבריהם לעבודה ובמנהלים.

מהאמור לעיל עולות שתי מסקנות:

- (1) רק לקוח יכול להגדיר איכות.
- (2) כל ספק הוא למעשה לקוח וכל לקוח הינו למעשה ספק [קאר, ליטמן, 1995].

מחוייבות ללקוח והתמקדות בלקוח הם חלק מתרבות ארגונית המגדירה איכות ומצויינות בראש מעייניה שכן, כפי שפורט לעיל, איכות ומצויינות מתבטאים במוצר, בשרות ובמכלול תכונות המאפשרים לתת מענה לדרישות, לצרכים, לציפיות ולערכים המוגרים או נעשים על ידי הלקוח [המרכז לאיכות ומצויינות, 1993].

מנהל איכותי חייב להבין את תלות הגומלין שבין המערכות ולהבין כי מושגים כגון: עבודת צוות, אצילת סמכויות, קווי תקשורת פתוחים, שרות ויעדי איכות משותפים, הם אינטרס משותף לארגון כמו גם ללקוחותיו ולספקיו.

פועל יוצא מהאמור הוא שילוב לקוחות וספקים בתהליכים ארגוניים משמעותיים כמו קביעה משותפת של יעדים ארגוניים, בחינה משותפת של צרכים משתנים ודרישות של לקוחות, קווי תקשורת פתוחים בין הארגון, לקוחותיו וספקיו, משוב מתמיד מאוכלוסיית היעד ותהליכי שיפור מתמיד כשגרה. כיווני חשיבה המאופיינים בראיית הלקוח כיעד מרכזי של הארגון, יבטיחו תהליכי למידה ארגונית, שיפור מתמיד וכן עדכונים תמידיים בצד שינויים והתאמות נחוצים.

עייני הכפיפים בוחנות את המנהלים יום ויום ושעה ושעה באופן מודע ושאינו מודע, בפעילויות פורמאליות ובלתי-פורמאליות. הדוגמה האישית המוקרנת לטוב או לרע, משפיעה באופן ישיר על התייחסות הכפיפים למטלות ולציוויים שהמנהל מטיל.

הדוגמה האישית תחילתה בהופעה האישית ובהתנהגות בפרהסיה ובחדרי חדרים, המשכה בזמני הגעה לעבודה ובזמני העזיבה אותה, במקצועיות ובמקצוענות המנהל, בעמידה בסיכומים ובאיכפתיות האישית. בכל תחום ותחום עליו להוכיח עצמו כל יום מחדש.

מנהל איכותי מיישם הכלל "נאה דורש ונאה מקיים" אך לא פחות מכך "פיו וידיו שווים" ואמינותו איננה מוטלת בספק. הבטחות וסיכומים, בין שנאמרו בעל-פה ובין שהועלו על הכתב, מחייבים ללא כל התחכמות וללא נסיגה. אין להבטיח את שלא ניתן לקיים ואין להפר הבטחה. יתרה מזאת: על מנהל לגבות כפיפים ולעמוד מאחורי הבטחותיהם בהנחה שבוצעו בתום לב ומתוך ראיית טובת הארגון.

יהא מצב רוח המנהל אשר יהא, בצאתו לעבודה יהיה לעולם מסודר ומאורגן, סובלני ורגוע. דאגותיו האישיות או לחילופין המקצועיות אינן עילה "להשליך" (to project) בעיותיו על אחרים. אם קיים חשש שהנושאים המעסיקים אותו יטרידו או ימנעו קשב מלא ומתן מלוא תשומת הלב לכפיפים, מוטב לבטל הפגישות ולא לקיימן. כשהמנהל טרוד עד כדי אובדן ריכוז ועניין, חשוב שיזכור כי אולי לגביו מדובר ב"עוד פגישה" אך לגבי הלקוח שמולו, שחיכה לפגישה זו ותיכנן אותה, הינה לעיתים עולם ומלואו. התייחסות או חוסר התייחסות אליו משליכות לפעמים מעבר ל"כאן ועכשיו" (here and now) ונזקה של פגישה שכזו רב על דחייתה.

מנהל איכותי אינו מתבטא בגסות, אינו מנבל הפה ואינו מעליב. לביקורת ולו נוקבת יש מקום חשוב אך ההקשר, הפורום והעיתוי משמעותיים למנהל איכותי לא פחות מעצם הביקורת.

חלק מהדוגמה האישית כרוך בצינורות תקשורת פתוחים החוצים את "מסננת" המזכירות והעוזרים. אל למנהל להיות "מורס מעם". יחסו האישי, האיכפתיות לזולת עד לאחרון העובדים, השתתפות כנה בשמחתם ולהבדיל באבלם, מהווים את אחד המפתחות להזדהות העובדים עם המנהל ועם הארגון ומטרותיו, ולכונותם ללכת עמו ואחריו.

על המנהל להיות קשוב ללקוחותיו ולכפיפיו, לדרבן אותם לדבר ולהשמיע בעיות הנוגעות להם ולעודד רעיונות ויוזמה. מנהל קצר רוח, או מנהל הדוחה יוזמות על הסף ("כבר ניסינו בעבר", "אילו צי תקציב מכבידים") עלול להפסיד את המשאב העיקרי בארגון: כוחם, מירצם ויוזמתם של כפיפים ולקוחות.

אם מסיבה מסויימת על הכפיפים להימצא בעבודה במקום מרוחק או בשעה לא סבירה, כחלק מאילוצי התפקיד, על המנהל להימצא שם. לעיתים עצם נוכחותו בלבד משמעותית ולעיתים גם התערבותו האקטיבית.

הנכונות וההקרבה של המנהל בצד ידיעת העובדים כי המנהל עמם תמיד (בין אם הינו נוכח פיזית ובין אם לא) וכי ברגע הקריטי יעודד, ינחה ויגבה אותם הם

המפתח להניעת העובדים. לפיכך, ביקורים תכופים ב"שטח" ידיעת "השטח" והכרתו ויותר מכך, היכולת "לחיות את השטח" הכרחיים. בכך מתאפשר קיום מגע ישיר עם כפיפים, לקוחות וספקים באופן בלתי אמצעי.



#### 4. תהליכי קבלת החלטות מסודרים

א. רקע

עבודת המטה איננה אירוע חד-פעמי המאפיין מבצע מורכב או משימה ייחודית אלא דרך חיים בה המנהל הינו דמות מפתח. היכולת לקבוע מטרות-על, מטרות ויעדים, היכולת לתכנן היטב תוך בחינת מלוא העובדות והמשמעויות והבנת מחיריה ורווחיה של כל חלופה אפשרית לצורך בחירת חלופה נבחרת היא המפתח בעבודת המנהל, בבחינת "דע מאין באת ולאן אתה הולך" [אבות, ג', א']. דוגמה יפה הממחישה היטב הצורך בגישה זו לקוחה מעליסה בארץ הפלאות בפגישתה של עליסה עם החתול:

(עליסה) "תוכל לומר לי בבקשה, באיזו דרך עלי ללכת מכאן?"  
 "הדבר תלוי מאד במקום שאליו את רוצה להגיע" ענה החתול.  
 "לא אכפת לי כל-כך לאן" אמרה עליסה  
 "אם כן אין הבדל באיזו דרך תלכי" אמר החתול.  
 "- כל עוד אגיע לאן-שהוא" הוסיפה עליסה לצורך הסבר.  
 "הו, אין ספק שתגיעי" אמר החתול, אם תלכי די זמן" [קרול, 1989].

ניתן לסמן מטרה ולהגיע אליה רק כאשר בראש כל גוף נתון יעמוד מנהל אחד בלבד ולו ינתנו סמכויות ואמצעים. מכאן שתהליך קבלת ההחלטות נתון בידי המנהל ובאחריותו האישית בלבד. התהליך צריך להיות מושתת על תכנון מדוייק שעיקריו קריאה נכונה וניתוח של:

- (1) תמונת מצב (estimate of the situation).
- (2) הערכת מצב (assessment of the situation).
- (3) גיבוש תכנית פעולה על-פי הערכת המצב.
- (4) הערכה ובקרה של התכנית ושל הביצוע.

פרק זה יעסוק בעיקרי עבודת המטה בארגון איכותי.

ב. תמונת המצב

תמונת המצב מורכבת ממכלול הנתונים (עובדות ומשמעויות) הדרושים למנהל (ובהכוונתו לשאר המטה) לשם תכנון או ניהול שוטף. על-סמך נתונים אלה מסיק המנהל מסקנות ומקבל החלטות לגבי דרכי הפעולה הדרושות להשגת המשימה [מטכ"ל, אג"ם - מה"ד, 1990].

תמונת המצב חייבת להיות מבוססת על בסיס נתונים (data base) המסוגל לספק מידע לגבי עבר, הווה ותחזית לעתיד. בסיס נתונים שכזה הכולל מכלול עובדות ונתונים מאפשר לבחון מגמות לאורך זמן ולשער השערות לגבי כיוונים עתידיים אפשריים. מובן שיש לקחת בחשבון אפשרויות בלתי נצפות. אלה תבואנה לידי ביטוי גם במספר דרכי פעולה אפשריות (דפ"א) שיהוו את החלופות לביצוע. מחלופות אלה תבחר לאחר ניתוח עובדות ומשמעויות בצד מחירים ורווחים של כל חלופה, דרך פעולה נבחרת (דפ"ן) שתשמש חלופה עדיפה.

ג. הערכת המצב

הערכת המצב היא תהליך של ניתוח הגורמים המשפיעים על ביצוע משימה מוגדרת, הנעשה לפי עקרונות ורציונאל מובנים לשם החלטה על הדרך הטובה ביותר לביצוע המשימה, לאור המטרה הכוללת ובמסגרת האילוצים המוכתבים. החשיבה מתבצעת על ידי מנהל אחד ומטוהו המקצועי ותכליתה להגיע להחלטה על דרך הפעולה שתינקט והיישום האופטימאלי, לאור המשימה וגורמים משפיעים קונקרטיים [מטכ"ל, אג"ם-מה"ד, 1990].

הערכת המצב מחייבת עבודת מטה מקיפה הבוחנת:

- (1) מה המטרה? (היעד הסופי הנדרש).
- (2) מהם היעדים? (דרגי הביניים בדרך להשגת המטרה).
- (3) מהם האילוצים?
- (4) מהי דרך הפעולה הנבחרת?

הערכת המצב צריך שתהיה מקיפה ומפורטת על בסיס נתונים מוצק, תוך ניתוח עובדות ומשמעויות במסגרת עבודת מטה המושתתת על גישות: הוליסטיות, אינטגרטיביות ואינטרדיסציפלינריות.

גיבוש תכנית הפעולה

.ד

גיבוש תכנית הפעולה היא באחריותו הבלעדית של המנהל. התכנית תכיל ההגדרות לגבי המטרה, המשימה הספציפית, השיטה הכללית לביצוע, משאבים ואילוצי הביצוע. כל השאר יוטל כאמור על דרגי המשנה במסגרת שהוכתבה להם, כשהמנהל הינו מכוון ומתווה כיוונים אך נמנע מלרדת לפרטים שיש בהם כניסה לתחומי אחריות וסמכויות כפיפיו.

מכלול התכנון צריך להביא לידי ביטוי שלושה טווחי זמן כמפורט להלן:

(1) תכנון לטווחים קצר ובינוני - כיוון שהמנהל צריך לעבוד בו-זמנית על תכנונים לטווחים השונים, סביר שחלק גדול מזמנו יושקע בטווחים הקצר והבינוני. תכנון לטווח קצר ובינוני ניזון ברובו הגדול מעבודת היום-יום. במקביל בהנחיה מלאה של המנהל הבכיר ובניהולו, יש להעסיק צוות שעניינו תכנון לטווח הארוך והשפעתו של תכנון זה על הטווחים הקצר והבינוני.

באחריות המנהל לתכנן תכניות עבודה מפורטות הכוללות בין השאר מטרות ויעדים, ציבורי יעד וגודלם, לוחות זמנים, תקציב ומקורותיו וקריטריונים מדידים להצלחה. משמעות הקריטריונים המדידים הינה הבהרה חד-משמעית לדרגים מנהלים ולדרגים כפופים מהן התשומות ומהן התפוקות.

בחירת התפוקות והגדרתן מחייבת מיומנות נפרדת, שכן הצבת יעדים יומרניים בלתי ריאליים עשויים לגרום לתסכול ולאכזבה, אך יעדים "צנועים" או כאלה שאינם מוגדרים באופן מחייב עשויים להחליש המאמץ המרוכז להשגתם. לפיכך נהוג לקבוע יעדים ריאליים ולהוסיף עליהם 10% (קרי: 110%).

העשייה חייבת להיות מלווה בהערכה ובבקרה מתמידים המספקים משוב (feedback) לגבי השגת היעדים (על כך יורחב בהמשך).

הכנת תכנית העבודה לטווחים הקצר והבינוני היא תהליך מורכב ובעל מסרים העומדים בפני עצמם. ראוי כי לקראת מחצית השנה, יתווה המנהל מטרותיו ויעדיו לשנה הבאה ויציגם בפני צוות הניהול ואם ניתן גם בפני העובדים. לאחר הצגה זו כל מנהל בתחומו יכין תכניותיו, הנגזרות מתכנית המנהל, בצד מלאכות השגרה המאפיינות את יחידתו. וכך, בהתאמה, יורדות התכניות ונגזרותיהן עד לאחרון העובדים. תהליך זה מלווה בבקרה ובאישור הממונים אולם גם כאן, האישור מניח רמת עצמאות רבה לכפיפים והכתבה של אותם נושאים שאינם נתונים לשיקול דעת הכפיפים בלבד.

תכניות העבודה המפורטות לעיל חייבות להציג את מכלול תכניות הארגון ולראות אור לפני תחילת שנת העבודה החדשה שכן אף שאינן מנותקות מעבודת שנה קודמת הרי יש בהן מגמות ודגשים שיש לעבוד על פיהם בשנה החדשה.

בנוסף לתכניות עבודה הנגזרות מתוך פרספקטיבות התכנון לטווח הקצר והבינוני חייב הארגון לפרסם אחת לשנה שנתון נתונים. על השנתון להכיל לא רק נתונים משמעותיים ועדכניים, אלא לתת גם קנה-מידה השוואתי לשנים קודמות או למחזורי עבודה קודמים. שנתון המתבסס על בסיס הנתונים הארגוני, יאפשר למנהלים, לעובדים, ללקוחות ולספקים לנתח תהליכים, להבין מגמות ולהתכונן לבאות.

(2) תכנון לטווח הארוך - מטרתו לחזק את יכולת התכנון לקבלת החלטות ברמה האסטרטגית. אף שקיום תכנון מסוג זה נראה ברור ונחוץ ישומו אינו פשוט כלל ועיקר. זאת בין השאר כיוון שגופים רבים, בעיקר פוליטיים, נאלצים להראות תוצרים בזמן קצר וקצוב. המוטיבציה האקסטרניזית שלהם להשקיע בתוצרים שישאו פירות שלא תמיד נראים לעין, בטווח בו איש מהנפשות הפועלות לא ישרת מן הסתם בארגון, מועטה. זאת כי עלותם הינה "על חשבון" פרויקטים אטרקטיביים חלופיים שתוצאותיהם ניכרות בטווח הקצר (תכנית שיקום ומניעה לדוגמה), קטנה.

תכנון לטווח הארוך טוב אם יעשה על ידי יחידת מטה שאיננה כפופה למחלקה תפעולית ושעבודתה תשלב את כל יחידות הארגון. מטרתה תהיה לזהות ולנתח סוגיות מרכזיות במטרה לאפשר קבלת החלטות שקולה ורציונאלית, מתוך ראיית צרכים עכשוויים ועתידיים. יחידה כזו אמורה לנתח מגמות, לרכז, לתאם ולהפיץ מידע בין נותני השרותים השונים באופן אופקי ואנכי תוך יצירת קשרים עם גופים שונים בסביבה הארגונית הקרובה והרחוקה.

על מנת להבטיח תפקוד יעיל ומועיל של היחידה מוצע להקים ועדת היגוי (steering committee) מקומית שתקבע מדיניות היחידה ותנחה ותלווה עבודתה.

## ה. הערכת התוצאות

חלק מאחריות המנהל האיכותי הינו מעקב, בקרה והפקת לקחים. כל תכנית חייבת לעבור שלב של הערכה (evaluation) שבו ייבדקו לפחות שתי השאלות הבאות:

- (1) מהי התועלת שמפיק ממנה ציבור היעד?
- (2) באיזו מידה היא משיגה את המטרות שהציבו מתכנניה?

חשיבותם של תהליכי הערכה בארגון (Organizational Assessment Process - OAP) היא בכך שהם מחייבים אותנו, בין השאר, להציב קריטריונים אופרטיביים, להעמידם במבחן ולקבל משוב מהשדה.

כיום ניתן לזהות אמצעי הערכה רבים ומגוונים וגם הביקורות עליהם מרובות. מקובל להעמיד את פעולת ההערכה על שני תהליכים שונים:

(1) **"הערכה מעצבת"** (formative evaluation) - מהווה חלק מתהליך הבנייתה של תכנית. תהליך זה יאפשר לבדוק ולשפוט האם הכוונים, הרעיונות, התכנים והמטרות שעלו ונתנסחו מתוך שיקולים עיוניים ניתנים לביצוע ויפים לביצוע. משום כך ניתן להיעזר בתהליך ההערכה גם כבסיס להבניית תכנית מקיפה, המקבלת משוב תמידי שמאפשר את שיפור התכנית, תיקון חלקים הלוקים בחסר, הוספת תכנים ויישום לקחים במהלך התכנית ובהבניית התכניות העשויות לבוא בעקבותיו [אדר, 1973].

(2) **"הערכה מסכמת"** (summative evaluation) - נעשית לאחר שהתכנית הונהגה. זוהי פעולה בעלת משמעות ציבורית שכן יזמי התכנית, וכן המנהיגים אותה, חייבים להוכיח לעצמם ולציבור שהתכנית אמנם טובה או על כל פנים טובה מתכניות חלופיות מצויות או מוצעות. הדרך להוכיח זאת היא מדידת התוצאות של הפעלת התכנית או הישגי המשתתפים (אדר, 1973).

הדגש במסגרת ההערכה המוצעת בשגרה בארגונים הוא על הפונקציה המעצבת של ההערכה המכוונת לשרת את תהליכי קבלת ההחלטות, לסייע להפקת לקחים שוטפת, להכנסת שיפורים בתכניות ולבדיקת האפקטיביות של התכניות בטווחי זמן שונים תוך דגש על בקרת איכות כוללת (Total Quality Control - TQC). ההערכה צריכה להתבסס על הצלבה, ניתוח וקישור של מידע כמותי ואיכותי, שייאסף באופן שיטתי בעזרת מגוון של כלים ממגוון של מקורות-מידע.

הערכה תכוון לתת תמונה מקיפה של התכנית, וזאת לגבי:

- (1) איכות התשומות והתהליכים בתכניות, תוך התייחסות:
  - (א) לתכנית כפי שתוכננה.
  - (ב) לתכנית כפי שבוצעה בפועל.
- (2) איכות התפוקות של התכניות, ומידת התאמתן למטרות מסוגים שונים:
  - (א) מטרות הנובעות מהגדרתן של התכניות.
  - (ב) מטרות כלליות וספציפיות שהוצבו לתכניות מראש.
  - (ג) מטרות שהתפתחו או הובהרו במהלך הפעלתן של התכניות.

(ד) תפוקות שניתן לראותן כתוצרי-לוואי, חיוביים ושלייליים של התכניות [סבר, 1990].

## 5. ארגון לומד

א. רקע

גישת הלמידה הכוללת, מקיפה שלושה תהליכים [הדן, 1994]:

- |     |                   |
|-----|-------------------|
| (1) | הדרכה (training)  |
| (2) | חונכות (coaching) |
| (3) | חינוך (education) |

ארגון לומד (learning organization) הינו ארגון הפועל על-פי עקרונות גישת הלמידה הכוללת ובאמצעותם מעודד תהליכי רכישת ידע והפצתו בצד שיתוף במידע, הפקת לקחים מארועים, פעילות מתקנת בעקבות כשלים, ושיפור מתמיד כדרך חיים.

פרק זה יעסוק בארגון לומד ובתפקידו של המנהל האיכותי בתהליך זה.



ב. למידה כוללת

למידה כוללת היא חלק מתפישת עולם מקפת של הארגון הלומד. תפישה זו עוסקת במכלול, גוזרת ממנו מטרות ויעדים, נותנת ומקבלת משוב מתמיד ופועלת להנחלת הלקחים. הלמידה הכוללת מתרחשת בשלושה מישורים \* :

(1) הדרכה - תהליך זה עוסק בהקניית ידע, רכישת מיומנויות בסיס ומתן כלים ליישום.

הקניית הידע, שהינו תאורטי במהותו, תעשה בגישות כוללניות ולצוותים בין-מקצועיים ורב-תחומיים. הידע יוקנה בשני דגשים :

- (א) הרחבת אופקים, פיתוח יצירתיות, מיומנויות ניהול ומנהיגות מכוונת משימה ולקוח.  
(ב) ידע רלוונטי ספציפי.

זאת מתוך הבנה כי פעילויות ההדרכה יהוו נגזרות מתכנית העבודה השנתית הכוללת, כחלק מתהליך של התעדכנות מתמידה (בעיקר בעידן בו אנו מצויים : עידן "התפוצצות הידע" וטכנולוגיות עתירות ידע) אך לא פחות מכך כתרגום ויישום מדיניות מכוונת משימה ולקוח, וכחלק מתהליך הישרדות הארגון בסביבה משתנה.

מיומנות בסיס וכלים ליישום יינתנו על ידי טובי המומחים בהתאמה לצרכי הארגון הספציפי, תוך ידיעה כי לא ניתן להעתיק פתרונות מארגון לארגון שכן יש להתחשב בשונות בין הארגונים, סביבתם הארגונית ומאפייניהם הייחודיים.

(2) חונכות - תהליך זה כולל הפנמת הידע ועיבודו. תהליך החונכות מוטל על המנהלים בכל הדרגים. החונכות מתייחסת בראש ובראשונה לקבלת עובדים חדשים והצמדת חונך מלווה בתהליך הלמידה הראשונית אך לא פחות מכך בהבניית תהליכי ליווי (supervision) מתמידים שעיקרם לימוד בלתי פוסק. החונכות ותהליכי הליווי יתבססו על אצילת סמכויות, מתן הזדמנויות לניסוי ולטעייה, לימוד מתוך ניתוח אירועים והפקת לקחים תוך ניסיון להעצים כפיפים ולהצמיח עובדים ומנהלים המקבלים אחריות, אך לא פחות מכך לוקחים אותה ושואפים לעשייה איכותית.

(3) חינוך - פעולת החינוך מתייחסת ל"הכנסת" העובד לתרבות הארגונית והפנמת יסודות התרבות הארגונית על ידי עובד. זאת באמצעות הקניית ערכים משותפים לכלל חברי הארגון תוך יצירת תרבות ארגונית המשדרת למידה ארגונית. פעולה זו הינה למעשה תהליך החברות (socialization) כאשר המנהלים מהווים סוכני החברות אך לא פחות משמעותי מכך המסר הארגוני העובר כחוט השני בכל פעולות הארגון וכן במערכות הארגוניות (הפורמאליות והבלתי-פורמאליות).

\* על פי הדן (1994). האינטרפרטציה הינה של המחבר.

את רוח הארגון הלומד ניתן לגזור גם מעקרונות ה TQM [דמינג]  
שיובאו להלן:

- עקרון 1 - הנהג תהליך של שיפור מתמיד.
- עקרון 2 - אמצ' התנהגות ונורמות חדשות.
- עקרון 3 - שפר בהתמדה תהליכי עבודה.
- עקרון 5 - שפר בהתמדה מערכות שרות.
- עקרון 6 - מסד הדרכה צמודה למצויינות.
- עקרון 7 - הייה מדריך ומנהיג.
- עקרון 8 - עודד יוזמה ויצירתיות, הרחק מפחד.
- עקרון 9 - הסר מחיצות. צור שיתוף פעולה והסכמה רחבה.
- עקרון 13 - מסד תכניות הדרכה ולימוד מתמיד.
- עקרון 14 - צור מחוייבות איתנה אמיתית בהנהלה, לביצוע השיפור המתמיד.

זאת בצד החתירה המתמדת למקצועיות ולמקצוענות בארגון, תוך הכרה והוקרה לתהליכי לימוד והתחדשות.

## ג. רכישת ידע והפצתו

רכישת הידע חייבת להיות שיטתית וממאפייני התרבות הארגונית של המנהל האיכותי. בהקשר זה יש לוודא קיום מערכת משאבי אנוש שאחד ממאפייניה הינו מערך הדרכה שבסיסו השלמת הפערים בין ניתוחי העיסוקים לבין כישורי הכפיפים בפועל, וקודקודו בתהליכי מחקר ופיתוח, הרחבת אופקים ופיתוח יוזמות.

הרחבת הידע תבוצע באמצעות מערך השתלמויות ארגוני כולל בשתי רמות:

(1) מעריך השתלמויות ארגוני ברמה האישית

- (א) גישור על הפערים בין ניתוחי העיסוקים לכישורים בפועל.  
 (ב) שאיפה מתמדת ללמוד, לעדכן ולהתעדכן תדיר באמצעות:

(1) הקמת ספריות מקצועיות

אם ארון הספרים מעיד על תרבותו של אדם, הרי חוכמתו של אדם מגעת עד מקום שספריו מגיעים [שרמן, 1995], כפי שהיטיב לבטא זאת דב רוזן בספרו "עץ הדת":

"האומר לא מחשבותי כמחשבות אבותי,  
 אי אפשי בספרים עתיקים ובדפים בליים מזוקן,  
 לא מפיהם ומפי כתבם אנו חיים -  
 סופו שמוצא עצמו בחלל ריק, מלא סתירות  
 ומבוכות.  
 לא עבר לו ולא עתיד לו והריהו גלמוד והולך ערירי,  
 ויציאתו מן העולם כביאתו - בידיים ריקות.  
 זה הכלל בקנייני רוח: כל הנוחל מנחיל ומי שאינו  
 נוחל - אינו מנחיל.  
 נמצאנו למדים: ספרי חיים נותנים טעם לחיים,  
 מקרבים את האדם לתכליתו וליעודו,  
 מאחדים את כל הנבראים ועושים אותם חטיבה  
 אחת,  
 מגשרים על פני דורות ומשמשים סולם לעליית  
 האדם אל-על"י [רוזן, תשל"ג].

לאור האמור לעיל נציע הקמת ספריות:

- (א) ברמה הארגונית.  
 (ב) ביחידות.

הספרים וכתבי העת המקצועיים לספריות אלו ירכשו מסעיף תקציבי שייחוד למטרה זו ויהווה מסר העומד בפני עצמו לגבי החשיבות שרואה המערכת בהתעדכנות מקצועית מתמדת.

(2) קריאת מאמרים מקצועיים - בכדי ליצור מערכת של קריאה שוטפת של מאמרים מקצועיים עדכניים, מוצע להפיץ מידי פרק זמן ידוע סדרת

מאמרים שיבחרו על ידי המנהלים הבכירים בכל  
רובד ארגוני.

הדבר יבטיח :

- (א) קריאה והתעדכנות שוטפת מצידו של כל מנהל בתחומו.
- (ב) הפגשת המנהלים בארגון העוסקים בתחומי ידע מגוונים עם נושאים בין-מקצועיים הרלוונטים לארגון כמו גם הכרת המנהלים האחרים באמצעות תחומי העיסוק והעניין שלהם.

המאמרים שיופצו יהוו למעשה מקראה מעודכנת ומתעדכנת בנושאי ניהול ובנושאים בין-מקצועיים. מקראה זו יכולה להיות מופצת גם על-פי נושאי חתך, למעגלים רחבים יותר בארגון.

- (3) השתלמויות מקצועיות, כינוסים וקונגרסים מקצועיים - מוצע להשריש תרבות ארגונית שבסיסה לא רק התעדכנות מתמדת ולמידה יחידנית אלא גם שיתוף הסביבה בידע שרכשו קבוצות ויחידים במהלך שרותם בארגון. השיתוף יכול לבוא לידי ביטוי בדוח כתוב או בע"פ במסגרות שימוסדו לצורך זה תוך פיתוח תרבות של ארגון לומד.

(2) מערך השתלמויות ארגוני ברמה המערכתית  
ארגון איכותי חייב לקיים תהליכי פיתוח ארגוני, שעיקרם הגדלת האפקטיביות הארגונית באמצעות התערבות מתוכננת בתהליכים ארגוניים תוך מאמץ :

- (א) מתוכנן מצמרת הארגון.
- (ב) מקיף את כלל הארגון.
- (ג) משתף את מכלול השותפים לתהליכים (לקוחות וספקים, כפיפים ומנהלים וכו').

ד. שיתוף במידע

מנהלים רבים מכירים את הביטוי הרווח "מידע שווה כח" אך משתמשים בו, לטעמי, באופן מוטעה. מידע שווה כוח לא כאשר מנהל מסוים אוהז בו בלעדית ומשחררו לעתים רחוקות ובאופן סלקטיבי ובכך יוצר תלות העובדים בו. מידע שווה כח דווקא כאשר הוא מופץ בין כל הגורמים הרלוונטיים ומוטמע ביחידות השונות. כך יחושו מרבית עובדי הארגון שותפות, אחריות אישית למתרחש ומחויבות לתהליכים הארגוניים. יתרה מכך, הפצת הידע תמנע כפילות או עבודה מיותרת בין היחידות השונות ותיצור דינמיקה סינרגטית (synergetic dynamics) שעיקרה: השלם גדול מסכום חלקיו. זאת מכיוון שבתהליכי חשיבה וביצוע יהיה מרבית הידע זמין ונגיש וכך העבודה בצוותים אינטרדיסציפלינארים תאפשר צינורות תקשורת פתוחים, העברת מידע בזמן אמת והפרייה הדדית.

שיתוף במידע מטיל על המנהל האיכותי אחריות אישית:

- (1) להציג תכניות עבודה שנתיות ודו"חות מעקב, לרבות מסקנות ולקחים באופן שוטף.
- (2) לקיים שיחת עובדים אחת לפרק זמן קצוב וידוע מראש במגוון נושאים: בעיות עבודה, בעיות המוטלות על ידי העובדים, נושאים רעיוניים וכו'.
- (3) לקיים דלת פתוחה אצל המנהל הבכיר ומנהלי המשנה.
- (4) לפרסם אחת לתקופה שתקבע מראש ידיעון ללקוחות ולספקים על הנעשה בארגון במגוון נושאים (לדוגמה: יצור, שוק, בטיחות, השגי בודדים וקבוצות, ארועים ארגוניים, ארועים אישיים וכו'). בנוסף מוצע לפרסם אחת לרבעון ידיעון למשפחת העובדים והמנהלים, המבליט השגים אך אינו מצניע כשלונות.
- (5) לקיים סדנאות לתקשורת אנכית ואופקית לכל הדרגים לרבות לוועדים ולהנהלות.

## ה. הפקת לקחים ופעילות מתקנת

לקח (lesson) פירושו החלטה לתקן ליקוי, למלא חסר או לחזק יתרון כדי לשפר יכולת. החלטה זו מבוססת על המסקנה המופקת מניתוח מעשה או מחדל על-פי המשימה לאור המטרה [צה"ל, 1995].

הפקת לקחים היא אחד ממאפייני הארגון הלומד. משמעותה היא כי כל פעולה ארגונית מחייבת לא רק עבודת מטה מסודרת, ביצוע קפדני והערכת התוצאות אלא גם הפקת לקחים עניינית ומקצועית ובעקבותיה שיפור מתמיד.

הפקת הלקח הינה חלק אינטגרלי מהביצוע ותחולתה הינו כל הפעילות בין אם הצליחה ובין אם לאו. הפקת לקחים עניינית מחייבת תכנון גמיש, תדרוכים (briefings) מפורטים, קביעת נקודות אל-חזור, קריטריונים ומדדים תצפיתיים להצלחה וביצוע מדוייק.

בתום כל פעילות יש לבצע תחקיר (debriefing) מפורט הנסמך על עובדות בלבד בין אם הינן מחמיאות ובין אם לאו. הקריטריונים להצלחה יבדקו חזור ובדוק לרבות היותם עדיין תקפים ומהימנים ומשקפים ביצוע מדוייק ואמין.

את הלקחים יש להעלות על הכתב ולהפיצם בתפוצה הרלוונטית לשם תיקון ליקויים אך לא פחות מכך יש לשקול הפצתם במעגלים רחבים יותר תוך קיום פורומים המנתחים אירועים ומפיקים לקחים כחלק מהתרבות הארגונית.

החתימה לשיפור מתמיד משמעותה בהקשר זה: אי השלמה עם הקיים, רצון להבין מהותם של תהליכים לנתחם ולשאוף להתקדם תדיר. הטמעת תרבות של שיפור מתמיד שעיקרה תכנון מפורט בצד ביצוע מדוייק ותחקירים קפדניים יבטיחו תרבות ארגונית של חקירה ובדיקה, נכונות ללמוד וללמד, המנעות מטיוח, רצון לחשיפת האמת במלואה ושאיפה מתמשכת להעלאת רף ההישגים כשיגרה.

6. מערכות איכות

כל ארגון התופש עצמו כאיכותי נדרש להוכיח כי אכן מערכות האיכות (quality system) בארגונו תואמות תקנים (standards) בינלאומיים וישראלים.

סדרת התקנים הבינלאומיים והישראלים ת"י ISO 9000 (תקן ישראלי 9000 International Standard Organization) עוסקת במערכות איכות שאומצו כתקנים לאומיים במרבית המדינות המפותחות בעולם ומאגדת תפישת עולם הרואה בהכנת נהלים ובעבודה על פיהם חלק מתרבות ארגונית יחודית.

התקן מתייחס בדרישותיו לשורה ארוכה של נושאים, מערכות ותהליכים החוצים את הארגון ומתמקד בקיום בקרות, שיבטיחו עמידה בדרישות [שטיין, 1991].

הנושאים שאליהם מתייחס התקן (לפי הגירסה המחמירה שלו (ת"י ISO 9001) הם :

א. אחריות ההנהלה ומדיניות האיכות (management responsibility) - הגדרת מדיניות האיכות והגדרת אופי השרות אותו מספק הארגון, הגדרת המבנה הארגוני, בחינת מדיניות ההנהלה וביצועה, בחינת התפקידים הרלוונטים לאיכות הביצוע וקביעת מנהל האיכות.

ב. מרכיבי מערכת האיכות (quality system) - מדיניות האיכות, נהלים (מה, איפה, מתי, מי, איך), הוראות עבודה, טפסים ודו"חות באמצעותם מתממשים הנהלים.

ג. ביצוע סקר חוזה (contract review) - כיצד יובטחו ההתחייבות למקבל השרות?

ד. בקרת התיכון (design control) - רלוונטי לארגונים העוסקים בפיתוח מודלים - בלבד.

ה. בקרת התיעוד והנתונים (document control) - שיטה לכתיבת הנהלים (תוכן וצורה) ואחריות לעדכון חוקים ונהלים.

ו. רכש (purchasing) - מי אחראי לרכש בארגון (ציוד, חומרים, כח-אדם ושרותים)? מה הפרוצדורה? רשימת ספקים מורשים, כיצד מוודאים שהספקים איכותיים? בדיקות לקליטת כח-אדם וציוד (לרבות קריטריונים מנחים וכישורים נדרשים).

ז. בקרת מוצר המסופק על ידי הלקוח (purchaser supplied product) - קביעת נהלים למוצר (חלקי) שסופק למבצע על-ידי הלקוח. זאת במטרה להכליל במוצר המוגמר שיסופק ללקוח.

ח. זיהוי מוצרים ועקיבותם (product identification and traceability) - הגדרת השרותים המסופקים ומעקב אחר ביצוע לאורך זמן.



- ט. בקרת התהליך (process control) - תאור תהליכי העבודה בארגון בלויית תרשים זרימה של כל אחד מהתהליכים.
- י. בחינה ובדיקה (inspection and testing) - הבחינות והבדיקות של כל שלב בתהליך.
- יא. בחינה ובדיקה של כלי מדידה ובדיקה - (inspection, measuring and test equipment) בחינת כלי המדידה (תקינות, תקפות (validity), מהימנות (reliability)).
- יב. מצב הבחינה והבדיקה (inspection and test status) - מהם הממצאים? היכן הם מאוחסנים? זמינות הנתונים, כיצד מבוצע עיבוד הנתונים?
- יג. בקרת מוצרים לא מתאימים (control of non-conforming product) - כיצד מזהים כשל וכיצד מתמודדים עמו?
- יד. פעילות מתקנת ומונעת (corrective action) - כיצד ועל-ידי מי מבצעים פעולה מתקנת? כיצד מדווחים על תיקון כשלים?
- טו. שינוע, אחסנה, אריזה ואספקה (handling, storage, packaging and delivery) - כיצד מבוצעים כל השלבים מרגע הרכישה ועד להגעת הציוד ובאחריות מי.
- טז. רשומות איכות (quality records) - מהם הרישומים שאמורים להישמר? היכן ומהם סדרי העבודה? מי אחראי לתהליך?
- יז. מבדקי איכות פנימיים (internal quality audits) - מהי תכנית העבודה השנתית וכיצד היא מיושמת?
- יח. הדרכה (training) - מהי תכנית ההדרכה השנתית?
- יט. מתן שירות (servicing) - הגדרת שרות שהינו מעבר למתחייב מנורמות העבודה ומדרישות התקן.
- כ. שיטות סטטיסטיות (statistical techniques) - מהם הנושאים לגביהם יאספו נתונים? מהם המדדים באמצעותם תבדק רמת שרות? איך הנתונים משרתים המטרה? כיצד יאותרו באמצעותם כשלים וכיצד תבוצע פעילות מתקנת?
- על מנת להגיע לתו-הסמכה ולהתמיד בו יש צורך להקפיד על שני עקרונות כבר בתחילת התהליך:
- א. מעורבות מעגלים רחבים ככל הניתן של העובדים בתהליך - דבר זה יבטיח לא רק עמידה פורמאלית בתנאי תו-ההסמכה אלא גם ובעיקר מחוייבות כל העובדים לתהליכים ולתוצרים.
- ב. הטמעת ערך השיפור המתמיד ולא רק עמידה במפרט - כחלק מתרבות ארגונית השואפת להשתפר תדיר.

אין פרק זה עוסק בדרכים לקבלת תו-ההסמכה, שכן מבחינתנו עצם התהליך חשוב אף יותר מהסמכה (authorization) עצמה. נציין רק כי קבלת ההסמכה כרוכה בבחינה

של מבדק איכות מלא של מכון התקנים הישראלי (מת"י) לבדיקת התאמת מערכת האיכות הספציפית לתקן שנבחר על ידי הארגון, ובחינות דו-שנתיות לאחר קבלת ההסמכה, המבטיחות שיפור מתמיד והטמעת התהליך.

## ישום מדיניות איכות ברשויות המקומיות

### רקע .1

הרשויות המקומיות הן לב לבו של השרות הציבורי. זמינות השרותים לצרכני השרותים ונגישותם, תהליכים דמוקרטיים ששיאם הינם הבחירה האישית לראשי רשויות מקומיות ומודעות גוברת והולכת לזכויות האזרח ולקבלת שרותים בנורמות שעד העבר הלא רחוק אפיינו רק שרותים פרטיים, מחייבים את הרשויות המקומיות להערך בצורה שונה מזו שמרביתן נהגו לפיה בשנים עברו.

תהליכי הפרטה בצד העברת סמכויות מהמרכזים השלטוניים לפריפריות יצרו מציאות בה תפקידים שבאופן מסורתי היו בידי השלטון המרכזי, נמסרו כעת לראשי השלטון המקומי (למשל: תקני שיא כ"א שנקבעו בעבר ע"י משרד הפנים אינם מהווים עוד "מפתח" מחייב במרבית הרשויות המקומיות). לעיתים אף הועברו סמכויות ישירות לגופי השדה שלא באמצעות הרשויות המקומיות (למשל: בתי-ספר בניהול עצמי שסמכויותיהם מוענקות ממשרד החינוך והתרבות ישירות לבתי הספר).

כך או כך, מוצא האזרח כתובת לצרכיו בשלטון המקומי גם כאשר לא השלטון המקומי אחראי ישירות לניהול או לפיקוח (דוגמה אופיינית הינה טענות הורים כנגד מורה או מנהל מוסד חינוכי שבפועל מועסק ע"י משרד החינוך ואף מפוקח באמצעותו). בעוד השלטון המקומי אינו יכול (וברוב המקרים גם אינו מעוניין) להתנער מאחריות זו שבמקרים מסויימים נכפתה עליו, ניתן לזהות תהליך מקביל: ככל שהרשויות המקומיות מבוססות יותר ותפישת עולמם של ראשיה כוללת יותר, ניכרים בהן תהליכי לקיחת אחריות גם על תחומים שלא ניתנו לרשות (למשל עיריית תל-אביב מינתה מפקחים פדגוגים, במימון עירוני, אף שתפקיד זה הינו תפקיד מובהק של משרד החינוך והתרבות).

משמעות האמור לעיל הינה שהמטלות הנוספות שהרשויות המקומיות לוקחות על עצמן בין אם מתוך תפישה אידיאולוגית רחבה ובין אם ככורח הנובע מציאות משתנה, מחייב ראייה שונה של מבנה השרות, מגוון השרותים אותו היא מספקת וטיב השרות לאזרח, הן בפיתוח שרותים על פי צרכים והן בישומם הלכה למעשה.

## 2. מגמות בשיפור האיכות בשרות הציבורי

עם קום המדינה קיבל שר הפנים את סמכויות הנציג העליון בכל הנוגע לרשות המקומית. דפוס זה של ריכוזיות מאפיין את המערכת למעשה עד היום אם כי ניתן לזהות משנת 1961 שש ועדות ממלכתיות מקצועיות לבחינת היבטים ותפקידים שונים של הרשויות. הדו"חות עומדים על הריכוזיות המאפיינת את המרכזים השלטוניים והתערבות יתר בתחומי החיים השונים.

הוועדות המשמעותיות ביותר לעינינו היו:

א. ועדת זנבר - מונתה ב- 1976 ותפקידה היה לבדוק ולבחון את חלוקת התפקידים הקיימת בין הממשלה לרשות המקומית, להגדירה מחדש ולהציע תפיסת יסוד לחלוקת תפקידים רצויה.

ב. ועדת קוברסקי - מונתה ב- 1986 ותפקידה היה לערוך בדיקה כוללת של שרותי המדינה וגופים נתמכים מתקציב המדינה מתוך כוונה לשפר השרות לאזרח.

ג. ועדת הרמלך - מונתה ב- 1991 ותפקידה היה להגדיר את רמת השרותים והתפקידים של הרשות המקומית ולהציע סדר חדש ביחסי הגומלין הממשלה לבין השלטון המקומי בנושאי חינוך ורווחה.

עקרי ההתייחסות דו"ח זנבר, נוגעים לקשר בין תמורות בחברה לבשלות כשר הניהול ברשות המקומית והמלצות להעביר את מיקוד הניהול לאחריות הרשות המקומית כחלק מתהליך של מתן אוטונומיה.

דו"ח הרמלך לא דן במושג האוטונומיה אלא תפש את הרשות המקומית "כקבלן משנה" וכ"זרוע ביצוע" קרי: ניכרת נסיגה מסויימת בתפישה שעיצב דו"ח זנבר.

דו"ח קוברסקי ראה ברשות המקומית "דמוקרטיה משתפת" שכן תושביה שותפים בתהליך קבלת החלטות. את ישום החלטותיו הוא ראה ברפורמה מקיפה שהכשרה מקצועית מהווה לה תנאי מקדים.

ניתוח הדו"חות וישומם מצביע על כך כי בעוד שמונו וועדות רבות לבחינת חלוקת התפקידים בין הרמה הממלכתית לרמה המקומית, מרבית המסקנות לא אומצו. עם זאת, העובדה שמונו שש וועדות מצביע על חוסר נחת מהמצב הקיים ורצון לשנותו\*.

בשנת 1993 אישרה ממשלת ישראל תכנית לאומית לקידום האיכות והמצויינות במדינת ישראל, תכנית המתמקדת בתהליך שיפור השרות הציבורי באמצעות ניהול איכותי (החלטת ממשלה 2069, 1993). בעקבות התכנית הוקם במשרד ראש הממשלה המרכז לאיכות ולמצויינות שתפקידו לתאם את מכלול הפעילויות הממסדיות והתנדבותיות לקידום האיכות בכל מגזרי המשק והחברה בישראל, לסייע להם ולהעצים אותם. עיקרי התכנית מבוססים על: חינוך ומודעות לאיכות, תשתית לאיכות, יזום תהליכי שיפור, מדידה, עידוד ותמיכה [זוננשטיין 1995].

לטעמי שינוי משמעותי אינו יכול להתרחש כתוצאה מוועדות ממלכתיות או מגורמים חיצוניים ולא מקרי הוא שנסיון העבר אושש הנחה זו פעם אחר פעם. שינוי אמיתי אפשרי רק באותם מקרים בהם ראשי השלטון המקומי יהיו מעוניינים באמת בשינוי, משוכנעים בצורך לבצעו מתוך הבנה כי שינוי שכזה מחוייב המציאות וכי רק

בשילוב חזון שרותי, תפישת עולם מקפת ויכולת אישית וארגונית, שינוי שכזה עשוי להצליח ואף לשרוד לאורך זמן.

---

\* להרחבה ראה בן-הר (1994).

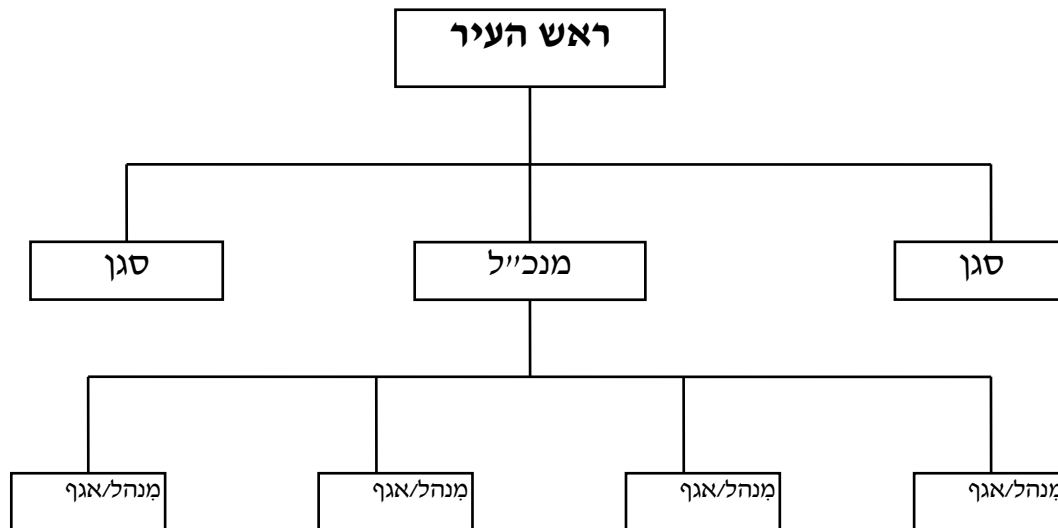
### המבנה הארגוני המסורתי ברשויות המקומיות

המערכת השלטונית המוניציפאלית והממלכתית מאופיינת בבירוקרטיה, ריכוזיות, אוניברסליות וסטנדרטיות והניגוד בינה לבין המאפיינים הקהילתיים יוצר מתח וניכור בלתי נמנע בין האזרח לממסד [חסון 1989].

התרחבות התפקיד של מדינת רווחה, תרמה להגברת הריכוזיות ולהוצאת הציבור מתחומי החיים הפוליטיים. התהליך לווה בהתפתחות גוף רחב של מנהלים, פקידים ומתכננים שעסק בהקצאת שרותים "מלמעלה". הציבור בכללותו נותק ממוקדי קבלת ההחלטות, התקשה להבין את שיטת העבודה שהתפתחה ונותר פאסיבי מבחינת עיצוב החיים המקומיים [Habermas 1981].

בחינת המבנה הארגוני במרבית הרשויות המקומית מצביעה על מבנה אחיד, פחות או יותר, שעיקרו מבנה פונקציונאלי שמאפייניו: ראש רשות (נבחר ציבור) תחתיו מספר סגנים (על פי רוב מינויים פוליטיים שקבלו אחריות לתיקי תוכן מסויימים) ומנכ"ל (בדרך כלל מינוי מקצועי) ובכפפות למנכ"ל ראשי מנהלים או אגפים (בדרך כלל מינוי מקצועיים). תחומי התוכן המסורתיים הינם: מהנדס עיר, גזבר, חינוך, תרבות, נוער, ספורט, רווחה וקהילה, משק ותחזוקה, נקיון ושרותים, כח-אדם, פיקוח). חלק מהתפקידים הינו סטטוטורי (למשל: גזבר, מהנדס עיר) הממונים עפ"י חוק ופיטורי בעל התפקיד מחייב הליך חוקי ממוסד. רוב התפקידים הינם תולדה של תפישה ניהולית מקומית. ככל שהרשות מבוססת יותר כך המינויים בה הינם מקצועיים ואינם כפופים לשיקולים פוליטיים.

#### תרשים מספר 1: מבנה ארגוני סכמתי של רשות מקומית



המבנה הפונקציונאלי שתואר לעיל מאופיין בעבודת מנהלים או אגפי תוכן מקצועיים, מתואמים באמצעות מנכ"ל העירייה (פונקציה חדשה יחסית במגזר העירוני). התאום, נעשה על פי רוב במסגרת עבודת מטה שעיקריה פגישות שוטפות מול מנהלי המנהלים או האגפים ושיבת תאום לדווח ולהתעדכנות.

המבנה הסכמתי שתואר לעיל, אף שהינו רווח במרבית הרשויות בארץ, דומה שהינו תוצר של תקופה שהתאימה, במידה מסויימת, לתהליכים שעברו על החברה

הישראלית עם הקמתה אולם אינו מספק עוד לנוכח תמורות מפליגות שהתחוללו בישראל ובעולם ובוודאי שלא לנוכח אתגרי שנת ה-2000 הנצבת בפתחנו.

**עקרונות לחשיבה מחודשת על מתן השרותים ברשויות המקומיות** .4

**רקע** .א

קידום האיכות והשאיפה למצויינות בכל תחומי השרות לאזרח, מחייבים לפעול מתוך תפישה אידאולוגית מקורית ובמבנה ארגוני יחודי. זאת כיוון שמדובר בשינוי פרדיגמה (paradigm) וכיווני חשיבה ולא בשינוי מקומי שעיקרו "More of the same". שינוי פרדיגמה מחייב בחינת מספר היבטים שישומם במשולב עשוי להביא לשינוי תפישתי כולל.

פרק זה יעסוק באותם הבטים המשמעותיים בחשיבה מחודשת על מבנה ארגוני שונה ברשויות המקומיות: בתפישת עולם מקפת ומשולבת כדרך לשינוי ארגוני מתוכנן, בשיתוף עובדים ומנהלים בניהול ובקבלת החלטות, בשיתוף תושבים וקהילה בקבלת החלטות, בגישה שרותית וברשות הפועלת כארגון לומד.



## ב. תפישה מקפת ומשולבת

קידום איכות ושאיפה למצויינות בכל תחומי השרות לאזרח, מחייבים הפנמת תפישה מקפת המבוססת על שלוש גישות משולבות בו זמנית:

(1) גישה הוליסטית - גישה זו רואה את המכלול כולו ללא גבולות ומעצורים המאפיינים גישות מסורתיות (מנדט של משרדים ממשלתיים, של מנהלים או אגפים ברשות). השאיפה הינה למלא את מכלול צרכי התושב מרגע לידתו ועד לזקנתו מבלי לחפש כיצד להימנע ממתן שרות או להטילו על גורמים אחרים (משרדי ממשלה, בעלויות וכו'). לשרותים אותם לא ניתן לספק באופן ישיר, עקב אילוצים מיוחדים (שרות לאוכלוסיות מיוחדות, נושאי תשתית הקשורים למספר ישובים) יש למצוא פתרון אמיתי, בזמן אמיתי באמצעות מפוי אזורי או ארצי (למשל: מתן שירותים לאוכלוסיית החינוך המיוחד, מעונות לנכים, פתרונות חינוך לזרמים דתיים) ובאמצעות איגודי ערים (שרותי כבאות, מכוני טיהור). זאת ביוזמת הרשות המקומית ובעידודה.

(2) גישה אינטגרטיבית - גישה זו רואה קשרי גומלין בין היחידות העירוניות לבין עצמן ובינן לבין סביבתן כחלק ממערכת החייבת בתהליך סנכרוניזציה מתמיד.

משמעות גישה זו הינה הפחתת הבירוקרטיה העירונית למינימום הכרחי, הסרת המחיצות בין יחידות, קשר שוטף בין היחידות תוך "עבודת רוחב" ותאום מירבי בינהן, קשר בתוך היחידות ("עבודת אורך") ניצול מיירבי של מאגרי מידע פנים-עירוניים וארציים, כשצרכי התושב והשאיפה לפתרון בעיותיו באופן אופטימאלי הם המניע העיקרי של המערכת.

אך לא די בכך, גישה אינטגרטיבית זו חלה גם על הקשר שבין הרשות לבין התושבים והקהילה כמו גם על השלטון המרכזי. פרושו של דבר שהגישה האינטגרטיבית פועלת בו זמנית בשתי רמות:

א. הרמה המערכתית הכוללת - אזרח, קהילה, שלטון מקומי, שלטון מרכזי.

ב. הרמה העירונית - הגופים המקצועיים האחראים ישירות על מתן שרותים לתושב.

(3) גישה אינטרדיסציפלינארית - גישה זו רואה בעבודה בין-צוותים מקצועיים ובידע

בין-תחומי, מפתח למתן שרות איכותי. גישה זו לא רק שאיננה מאמינה בפטרנליסטיות לגווניה השונים ("השלטון יודע טוב יותר מהאזרח מה הוא צריך") אלא גם איננה מאמינה ביכולת לפתור בעיות באורח אמיתי ולאורך זמן, באופן חד צדדי ("איש חזק", איש תוכן ממקצוע מסויים בלבד). פירושו של דבר שכל דיון שהשלכותיו מעבר ל"כאן ועכשיו" חייב לכלול מומחי תוכן ממגוון נושאים וגישות קרי: פלורליזם רעיוני ופתיחות לפתרונות חדשניים ויצירתיים.

גישה זו מאפיינת לא רק בצוותים מקצועיים כפשוטו, אלא גם בשילוב גישות ומאפיינים שונים. כך למשל פיתוח שרותים לא יכול שלא להעשות ללא שיתוף תושבים בין אם באופן סביל (סקר צרכים (need assessment)) ובין אם באופן פעיל (ועדות היגוי בהן לתושבים תפקיד אקטיבי). אך לא די בכך, עבודה בצוותים בין-מקצועיים איננה פתרון חד פעמי, יחודי, אלא אורח חיים ותפישת עולם. פרושו של דבר הינו לא רק הקמת ועדות היגוי המובילות ומנחות אלא הפנמת דרך עבודה רב-תחומית וקבלת החלטות שתפנית לאורך המדרג בשתי הרמות שצוינו לעיל: המערכתית הכוללת והעירונית.

ישום הגישה האמורה מבטיח דינמיקה סנרגטית שעיקרה: השלם גדול מסכום חלקיו. זאת כיוון שההפרייה ההדדית המתמדת בין אנשי התוכן השונים, בין "לקוחות" ל"ספקים", בין השלטון המקומי לשלטון המרכזי, בינם לבין עצמם ובין כולם לכולם, עשויה לתרום לדינמיקה שממנה יצאו נשכרים כל הגורמים במערכת ומחוצה לה אך בעיקר התושב שלמענו פועלת המערכת כולה.

התפישה המקפת המשלבת שלוש גישות כמפורט לעיל, לא תהיה שלמה אם לא תקיף שלושה מימדים (המבטאים את אחת ההגדרות למושג הפסיכולוגי: עמדה) המתיחסים לכל אחת ואחת מהגישות:

(1) מימד הכרתי (קוגניטיבי).

(2) מימד רגשי (אפקטיבי).

(3) מימד התנהגותי (אנסטרומטלי).

התפישה המקפת שפורטה לעיל, גורסת לקיחת אחריות טוטאלית של המנהיגות המקומית על מכלול צרכי האזרח בעוד שהשלטון המרכזי ישאר בתפקידי הכוונה, פיקוח, דגשים ארציים ולאומיים והקפדה על נורמות.

### ג. שיתוף עובדים ומנהלים בניהול ובקבלת החלטות

תכניות לשיתוף עובדים ומנהלים התפתחו על רקע תמורות ניכרות במערכת יחסי העבודה, במקום העבודה, מבנהו ודרכי פעולתו, ובגישת העובדים לשאלת מעמדם וזכויותיהם [בן-ישראל, 1976]. ניתוח מקום העבודה [בר-חיים, 1979; 1988] מראה, כי התמורות הינן תוצאה של בעייתיות בשלושה תחומים:

(1) בעיית הדמוקרטיה במקום העבודה - בניגוד למצב העקרוני של שוויון זכויות בפני החוק ושוויון הזדמנויות בחברה האזרחית, קיים העדר שוויון זכויות והזדמנויות פוליטיות של עובדים, כיחידים וכקולקטיב, במקום עבודתם ובמערכת התעסוקתית כולה. וכך, אף שהדמוקרטיה, על-פי העיקרון של שיתוף יצוגי פוליטי מחוץ למקום העבודה, הוגשמה במידה מסויימת, נראה כי הייצוג הפוליטי במקום העבודה אינו מתקיים במידה מספקת [Brown, 1975] ומכאן גם הנסיונות לדמוקרטיזציה של מקומות העבודה.

(2) בעיית הניכור בעבודה - ההנחה שמרקס הוא המייצג הבולט שלה, התופשת את העובד כ"אדם יוצר" (Homo-Faber), אינה מתממשת במקום העבודה. היעדר משמעות בעבודה והיעדר הזדמנות ליצור, מפריס את יכולתו של העובד לממש עצמו ומנכרים אותו במערך יחסי הייצור הקיימים. שיתוף עובדים מבוסס על התקווה, שבאמצעותו ניתן יהיה להפחית את הניכור בעבודה.

(3) בעיית האפקטיביות של ארגון העבודה וכוח העבודה - נקודת המוצא של גישה זו היא, שלטובת הארגון המעסיק, ולא-דווקא לטובת עובדיו, כדאי לו להנהיג שיתוף עובדים כדי להגביר את המוטיבציה בעבודה ואת פריונה.

שיתוף עובדים עשוי לקדם בעת ובעונה אחת את מטרות העובד ומטרות הארגון [שירוס 1983, בר-יוסף ואחרים 1977]. Blumberg (1968) רואה בשיתוף סיוע להגברת הזדהות עובדים עם מקום עבודתם ולמחויבותם אליו, וכאמצעי לשיפור האקלים החברתי, להפחתת חוסר שביעות רצון, ניכור ומתח בעבודה. שיתוף עובדים מניח כי ביצועים ארגוניים כגון: תחלופה, העדרות, יחסי עובד מעביד, ישתפרו בעטיו של השיתוף.

פלגי (1984) מציגה שתי גישות כלליות לשיתוף:

(1) מטרה פוליטית - עיקרה השוואת כח בארגון ובחברה למניעת ניכור של הפרט מן הארגון ומן החברה. מגישה זו נגזר צורך בשינוי הסדר החברתי והארגוני.

(2) מטרה מוטיבציונית - עיקרה בהגברת ההניעה לעבוד, להשקיע בארגון, ליזום בעבודה ולהשתייך לארגון. מטרה זו איננה גורסת שינוי רדיקאלי אלא מדגישה את שינוי היחס כלפי העובד.

אפשר לסכם את המניעים להנהגת שיתוף עובדים ומנהלים בניהול ובקבלת החלטות ומטרותיו על-פי השאיפות הבאות:

(1) השאיפה לשיפור איכות חיי העבודה - ההנחה ששיתוף ישנה את תפקיד העובד, יפחית ניכור ויגביר מעורבות בנעשה במקום העבודה.

(2) השאיפה להחדיר תהליכים דמוקרטיים, המקובלים במערכת הפוליטית, למערכת יחסי העבודה - מטרה זו מניחה, כי העובדים יוכלו וירצו להשפיע על המתרחש במקום העבודה.

(3) שאיפה לשינוי סדרי החברה - הסרת מחיצות וניכור חברתי הקיימים בין הדרגים השונים בארגון.

## ד. שיתוף תושבים וקהילה בקבלת החלטות

מודעות גוברת והולכת לתהליכים דמוקרטיים בכל רבדי האוכלוסייה, בחירות אישיות לרשויות המקומיות, מעורבות הורים במוסדות החינוך (פתיחת אזורי רישום בתי ספר קהילתיים, בתי ספר בניהול עצמי), מעורבות תושבים בפיתוח קהילתם (מינהלות שכונה, הנהלות מתנ"סים), תהליכים של ביזור (decentralization) ואצילת סמכויות מהמרכזים לפריפריות, בצד הפרדת שרותים ומעורבות קטנה והולכת של גופים ממשלתיים בהקצאת משאבים (יציאת פרויקט שיקום שכונות, הקטנת תקציבים) ניכרים בעוצמה גוברת והולכת ויוצרים משקל נגד למגמות המרכזיות (centralization) שצוינו לעיל.

אזרחי ישראל בשלהי שנות המאה ה-20 שואפים להיות יותר ויותר מעורבים בעיצוב הסביבה, להשפיע ולא רק להיות מושפעים, לעצב תהליכים ולא רק מעוצבים על-ידם ולדעת לדרוש ולקבל שרות איכותי ברמה גבוהה, ללא פשרות.

בחינת שיתוף אזרחים וקהילה בניהול ובעיצוב איכות חייהם, מצביעה על מספר מטרות אופייניות (קטן 1980):\*

(1) מימוש זכותם העקרונית של אזרחים וקבוצות באוכלוסייה להשפיע על קבלת החלטות הנוגעות לרווחתם - זכותו של כל פרט ליטול אחריות לעיצוב חייו ולמימוש זכויותיו בחברה דמוקרטית, איננה מסתיימת בדמוקרטיה יצוגית הבאה לידי ביטוי בבחירות לשלטון המקומי או המרכזי מידי מספר שנים, אלא גם בשאיפה למימוש דמוקרטיה השתתפותית המבוססת על ביזור מערכות ממשל ורצון להיות שותף ומשפיע על תהליכים משמעותיים הנוגעים לעיצוב חייו.

(2) צמצום תופעת הניכור המאפיינת את החברה המודרנית - תהליכי עיור והתפתחות טכנולוגית המאפיינים חברות מודרניות בתהליכי בירוקרטיזציה וצנטרליזציה פוליטית גוברים והולכים, ושחיקת מסגרות חברתיות ראשוניות, עשויים להחליש מסגרות מסורתיות תומכות שנתנו בעבר מענה לצרכים אישיים וחברתיים של יחידים, משפחות וקבוצות ולהביא לניכור שיכול לבוא לידי ביטוי בפאסיביות, אפסיות, נסיגה חברתית, תחושת זרות ואין אונים.

(3) שיתוף כאמצעי לחינוך - מימוש רעיון השיתוף כאמצעי לשינוי דפוסי התנהגות ועמדות של תושבים תוך הפיכתם לאזרחים שותפים, פעילים ומועילים לחברתם.

(4) שיתוף כאמצעי לשינוי במצבם של לקוחות השרותים - הכוונה ליצור סמטריה בין הנזקקים לשרותי השרות המרכזית לבין הרשות המקומית ולהמנע מתרומה חד צדדית מה"שלטונות" לאזרח. בנוסף ניתן להעזר בשרותי הלקוחות תוך השענות על עקרון ה- "Helper" Therapy שעיקרו: אנשים שעוסקים במתן עזרה, יותר משהם מסייעים לאחרים, הם מסייעים לעצמם [Reisman, 1965].

\* להלן יצוינו רק המימדים הרלוונטים לצורך לדיון.

(5) הגברת כוחן הפוליטי של קבוצות אוכלוסיה חסרות השפעה - מעורבות אזרחים עשויה להקנות להם שליטה מסויימת על משאבים שונים (כסף, קשרים וכו').

(6) גיוס הידע, המידע והנסיון העומדים לרשותם של לקוחות - הכוונה לשלב ידע פרופסיונאלי (Professional knowledge) ומומחיות פרופסיונאלית (Professional expertise) המאפיינת את העובדים המקצועיים עם ידע התנסותי (Experiential knowledge) ומומחיות התנסותית (Experiential expertise) המצויים בידי אנשים שחוו מצבים בהם עוסקים העובדים המקצועיים [Borkman, 1976].

(7) פיקוח על התנהגות של אנשים (קואופטציה) - ארגונים הנתונים ללחצים של קבוצות אוכלוסיה מסויימים נוטים לצרף אליהם חלק ממנהיגות אותן קבוצות במטרה לבטל לחצים (Selznick 1978). גישה זו מניפולטיבית באופייה.

(8) שינוי במדיניות ובדפוסי הפעולה של ארגונים - השתתפות לקוחות עשויה לשמש כמכניזם של ביקורת מתמדת, ממריץ לביצוע שינויים במבנה ובדפוסי פעולת ארגוני שרות ולהבטיח רגישות לצרכי האוכלוסיה.

המטרות שפורטו לעיל משלבות קשר אפשרי בין ההשתתפות לבין המסגרת הנהנת העיקרית (התושבים והרשות המקומית) אולם ניתן בהחלט לראות כיצד מטרה זו או אחרת, עשויה להביא לידי ביטוי את התועלת הנגרמת לשני הצדדים גם יחד. גם באותם מקרים בהם יוצא, לכאורה, צד אחד נשכר יותר, עדיין יוצא צד שני נהנה גם הוא ולו בבחינת "זה נהנה וזה לא חסר".

ה. גישה שרותנית

הגישה השרותנית מעמידה את האזרח כלקוח במרכז, מתוך הבנה כי השרות האיכותי הניתן לו הוא עילת קיומן של מערכות השרות הציבורי. זאת על אף היותו של השרות הציבורי "ספֶּק יחיד" קרי: לכאורה אין למערכת גורם מדרבן להשתנות ולהשתפר תדיר שכן אין לאזרח שרות חליפי גם אם אינו שבע רצון מהשרות הניתן לו. לכאורה, שכן גם מבחינה פרקטית אין הדברים מדויקים. תהליכי הפרטה המכוונים מהמרכזים השלטוניים, בצד גופים פרטיים המפתחים שרותים שעד כה נתנו רק על ידי המרכזים השלטוניים, וכן מודעות גדלה והולכת של האזרחים לרמת שרות ולאיכות, מחייבים את השרות הציבורי להתיעל ולהיות מכוון לקוח. זאת מעבר לתפישה אידיאולוגית הרואה בשרות, באיכות ובמצויינות ערך העומד בפני עצמו וחלק ממרכיב חיינו, במדינה דמוקרטית, בשנות האלפים.

שרות מכוון לקוח פרושו: שרות הנבחן ומותאם לצרכיו ולציפיותיו של הלקוח; בהתאם להוראות החוק; מקצועי, יעיל, זמין, נגיש ומגוון; בסביבה נעימה ובתנאי בטיחות; בטכנולוגיה חדשנית ובתהליכים ממוכנים [המרכז לאיכות ולמצויינות 1995].

הקשר בין איכות ומצויינות (המתייחסים לציפיות ולערכים המוגדרים על ידי הלקוח) לבין שרות מכוון לקוח (מותאם לצרכיו ולציפיותיו של הלקוח) איננו מקרי שכן דרישות הלקוח הן המפתח לקיומו של השרות הציבורי ועילת קיומו. לפיכך על כל ארגון בשרות הציבורי לזהות ולאתר צרכי לקוחות, ציפיותיהם ודרישותיהם, לקבוע מדדים לרמת מערכות השרות, ליצור מערך הערכה ובקרה ולהפיק לקחים, לאתר כשלים ולישם מנגנונים של פעילות מתקנת ולפעול לשיפור מתמיד כדרך חיים.

ארגון שיסגל תרבות ארגונית שאלה הם מאפייניה, ייטיב לשרוד במהפכת האיכות המאפיינת את תקופתנו.

## 1. העצמה באמצעות למידה ארגונית

ארגון לומד הינו ארגון המעודד תהליכי רכישת ידע והפצתו בצד שיתוף במידע, הפקת לקחים בעקבות ארועים, פעולות מתקנות בעקבות כשלים ושיפור מתמיד בדרך חיים.

רכישת ידע והפצתו חייבים להעשות באמצעות מערך הדרכה ופיתוח צוות האמון על גישות ניהול שתפניות ועל העִצְמָה (empowerment) שמשמעותה תהליך מעבר ממצב של חוסר אונים למצב של שליטה יחסית בחיים, בגורל ובסביבה. מעבר זה יכול להתבטא בשיפור בתחושת היכולת לשלוט ובשיפור היכולת המשמעותית להפעיל שליטה [סדן, 1996]. העצמה קהילתית היא תהליך החלצות של אנשים בעלי מאפיין קריטי משותף, ממצב של חוסר אונים למצב של יכולת יתר לשלוט בסביבה ולקבל החלטות באשר לעתיד [סדן, פרי, 1990].

העצמה, טוב אם תתבסס על התפישה המקפת שפורטת לעיל ועליה להיות מתורגמת לשפת ההדרכה בין אם באמצעות גורמי חוץ ובין אם כחלק ממערך פנימי שעיקרו שיתוף במידע, התלבטות מקצועית משותפת ויצירת קבוצות עמיתים כקבוצות משימה וכקבוצות תמיכה. אך לא די בכך. תהליכי חונכות והדרכה שתחילתם בקליטת עובדים חדשים והמשכם בחניכה מתמשכת וממוסדת (supervision) הם חלק מתרבות ארגונית של למידה מתמדת והתעדכנות מקצועית שוטפת. בתהליך זה לצינורות תקשורת פתוחים תפקיד מכריע תוך הבנה שמידע מהווה כח כשהוא בידי כולם ומנוצל בצורה אופטמאלית לקידום המערכת כולה.

ארגון לומד המשתף לקוחות וספקים במידע, חייב לסגל גישה המעודדת תהליך הפקת לקחים (חיובים ושלילים). זהו ארגון המנתח תהליכים ארגוניים ובודק כל ארוע על פי קריטריונים שהוגדרו על ידי המבצע ולמבצע. זאת מתוך רצון כן ואמיתי להסיק מסקנות כחלק מתהליך של שיפור מתמיד בצד בדיקה תדירה של תכנון מול ביצוע שאינו מסתפק רק בהשגת ו/או אי השגת מטרות שהוצבו, אלא יורד לשורש הנושאים ומנסה להבין האם היעדים והמטרות אכן היו הולמים? האם הביצוע משקף מקצועיות ומקצוענות? האם בדיעבד ניתן ללמוד ולהפיק מניתוח הארוע? תרבות ארגונית, השמה דגש על הפקת לקחים והמפיצה תחקירים בין היחידות השונות כחלק מתהליך למידה יכולה לנצל כשלונות לצורך קידום הארגון תוך שימוש בהם כחומר למידה רלוונטי, בזמן אמיתי, לא כל שכן הצלחות.

רשות מקומית הפועלת על פי תפישת ארגון לומד, מקדמת האנטגרציה בין היחידות השונות בארגון, מאפשרת עבודת צוותים בין מקצועיים ומפתחת תרבות ארגונית של איכות ומצויינות החותרת לשיפור מתמיד ואינה מסתפקת בקיים (יהיה טוב ככל שיהיה).



5. הצעה לתפישה חדשה של הרשויות המקומיות כארגון מוכוון לקוחות

א. רקע

תפישת השרות האיכותי מתבססת על שני עקרונות:

(1) התמקדות בלקוח.

(2) שיפור מתמיד המחייב מעורבות מלאה של קברניטי העיר, מנהלים, עובדים, קהילה ותושבים.

תהליכי הביזור המאפיינים את התהליכים הארגוניים לקראת המאה ה-21 בצד נורמות דמוקרטיות החודרות למקומות העבודה שעיקרן הפנמת רעיונות דמוקרטיים במקומות העבודה, שיתוף עובדים בניהול ובקבלת החלטות ונגזרותיהן: אצילת סמכויות, מתן יתר אחריות לעובדים, דגש על שרות יעיל ואמין והחדרת נורמות שהיו מקובלות במגזרים הפרטיים למגזר הציבורי, מחייבים בחינה מחודשת של קונספציות ניהוליות, ארגון השרותים והתאמתם לצרכים חדשים ולמציאת משתנה.

פרק זה יתמודד עם הסוגיות שהוצגו לעיל ויצג הצעה לתפישה חדשה של הרשויות המקומיות כארגון מוכוון לקוחות.

## ב. תפישה מקפת לישום שיפור האיכות ברשויות המקומיות

ראש הרשות המקומית הוא בעל הסמכות בעיר, בעל החזון, גוזר מטרות העל, מתווה המדיניות, המטרות והיעדים, קובע סדרי עדיפויות ופועל במסגרת אילוצים נתונה [הוכמן 1996]. ככזה עליו להפנים ולהטמיע תפישה הקובעת כיעד אסטרטגי מרכזי את קידום האיכות והשאיפה למצויינות בכל תחומי השרות לאזרח.

משמעות תפישה זו היא העמדת התושב וסיפוק צרכיו מרגע לידתו ועד לזקנותו במרכז, מתוך ראיית המכלול, ופיתוח תרבות ארגונית המיישמת ומטמיעה תפישה זו.

על פי תפישת עולם זו, תפקידי הרשות המקומית באים לידי ביטוי בהיותה מסגרת גג שתפקידה לרכז, ליזום, לתכנן ולתפעל מסגרות, תכניות, כיוונים, רעיונות ודרכי עבודה. דרך העבודה להשגת מטרה זו הינה באמצעות תאום ושיתוף בין מנהלים ואגפים לייעול השרותים הניתנים לתושב וניצול האמצעים להקצאת המשאבים הקיימים למשימות משותפות. זאת תוך התבססות על העובדה שריכוז מכלול נושאי הטיפול מעניק לרשות המקומית עוצמה סגולית מול הרשות הממלכתית, יעילות ואינטגרציה בשימוש במידע, בכלים מקצועיים ובגישה רב-תחומית, באיגום משאבים ובהסטת נקודות הכובד על-פי דגשים וצרכים משתנים.

כזאת על הרשות המקומית ועל העומדים בראשה להאמין בגישה ביזורית ולישמה. משמעות הביזור איננה פעולה חד צדדית הגורסת "לקיחת" או "קבלת" סמכות מהגוף שמעליך (במקרה זה השלטון המרכזי) בלבד, אלא לדעת לאצול סמכויות ולבזרן גם כלפי מטה. מכאן שלא מדובר בהעברת הריכוזיות מגוף אחד לגוף שני אלא הטמעה אמיתית של גישה מוכוונת משימה שעיקרה הינו שכל דרג עוסק בביצוע משימותיו ובניהול רמתו בלבד. על פי גישה זו מתווים המנהלים (בכל הדרגים) מדיניות וסדרי עדיפויות, מקצים משאבים ומפרטים אילוצים. כל השאר מוטל על כפיפיהם (יהיו מנהלים בכירים ככל שיהיו) כשגם אלה נוהגים כך כלפי כפיפיהם.

גישה כזו איננה מנטרלת כפיפים, מונעת עומס יתר לא תכליתי על מנהלים ומאפשרת למנהלים בדרגות השונות להתפנות לתפקידהם האמיתיים: חזון, קביעת מדיניות, קביעת סדרי עדיפויות, אימוץ, ניהול, הדרכה, הכוונת כפיפים ובקרה.

בדברנו על ביזור, יש לזכור ולהזכיר כי לא ניתן למצוא פתרון אחד וכללי לכלל הרשויות המקומיות שכן השוני ביניהם משמעותי והינו תוצאה של הבדל בין משתנים משמעותיים [זנבר, 1980]:

עוצמה כלכלית  
עוצמה חברתית  
מיומנות נבחרים  
כשר ניהול  
כשר פיננסי.

עם זאת ניתן להצביע על מספר דגשים כלליים המנחים גישה איכותית שתוצאותיה שרות טוב יותר לאזרח.

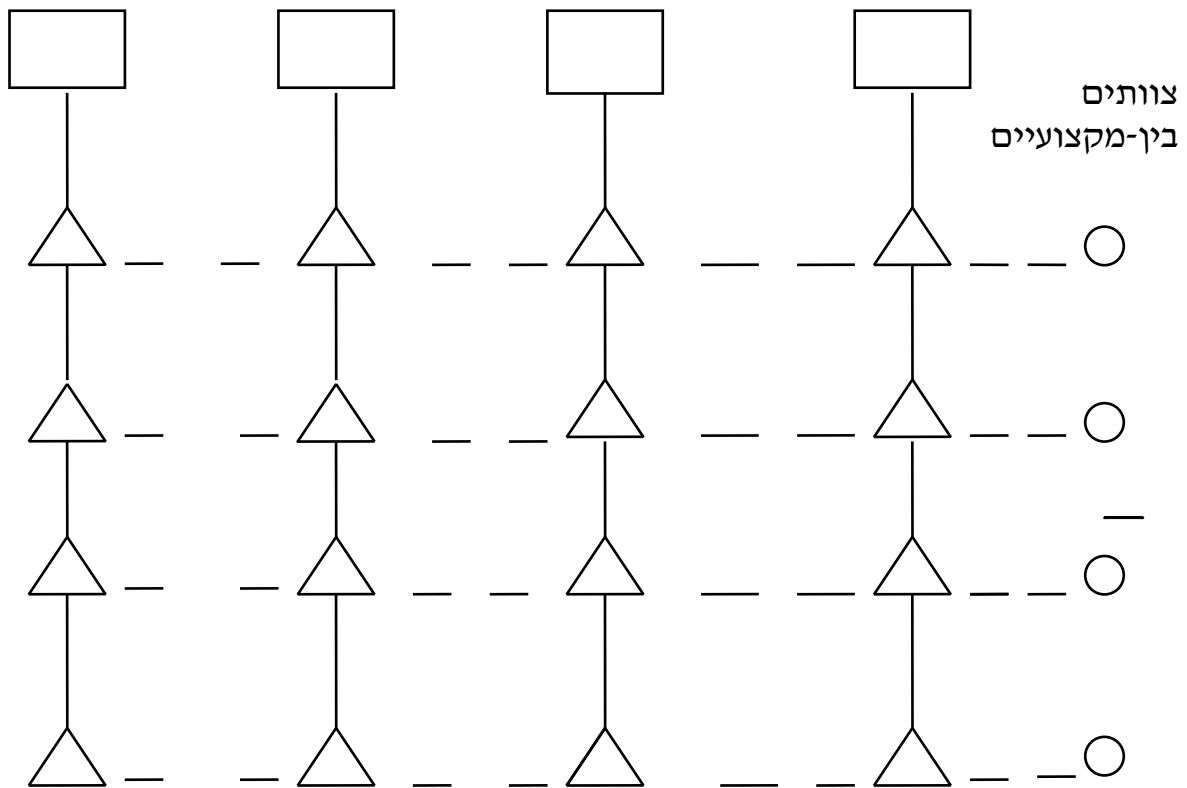
שילוב גישות הוליסטיות, אינטגרטיביות ואנטרדיסציפלינאריות בראי חזונו של ראש הרשות המקומית, כשכל גישה מנותחת בשלושה רבדים: קוגניטיבי, אפקטיבי ואנסטרומנטאלי, היא המפתח לתפישה איכותית חדשנית שתוצריה שרות איכותי לאזרח.

גישות אלו עיקרן שינוי פרדיגמה אמיתי המחלחל לאורך המדרג העירוני כולו ומציב דגם עבודה שונה. לא עוד חלוקה ברורה בין מרכז שלטוני לבין רשות מקומית ולא עוד חלוקה בירוקרטית, ריכוזית ונושאת שעיקרה מבנה ארגוני פרמידאלי, אלא שינוי התפישה ומעבר לדגם עבודה אחר המנצל הפוטנציאל הגלום בהנהגת רפורמות שתפניות. דגם זה רואה ברפורמות שתפניות כר פורה למגוון תכניות ושרותים השואפים ליצור סגנון ניהולי של מעורבות תושבים, אחריות עובדים ומנהלים לדמוקרטיזציה של המערכת הלכה למעשה, קרי: ניהול משותף של חיי הקהילה על כל היבטיו למעט ההבטים המקצועיים המובהקים (שינוהלו באמצעות דמוקרטיה יצוגית).

דגם עבודה זה הינו מטריציוני באופן המשלב צוותי תוכן בעלי ריכוז פונקציונאלי כגון: רווחה (חינוך, תרבות, נוער, ספורט, רווחה, קהילה, בריאות הציבור) תשתית (הנדסה, בינוי, פיתוח), מנהל (גזברות, כח-אדם, יעוץ משפטי), אחזקה (שיפור פני העיר, משק ומנהלה, תחזוקה) עם צוותים בן-מקצועיים העובדים בראייה הוליסטית, בגישה אינטגרטיבית ובתפישה אינטרדיסציפלינארית והכוללים: מומחי רשות מקומית במגוון תחומים, אנשי אקדמיה, נציגי משרדים, נציגי הקהילה וכו'.

**תרשים מספר 2: סכמת מבנה ארגוני מטריציוני**

יחידות תוכן



**מיקרא**

- קשרי עבודה של צוותים בין מקצועיים ויחידות התוכן.
- קשרי עבודה בתוך יחידות התוכן.

העבודה בצוותים בין-מקצועיים כמפורט לעיל תאפיין את עבודת הרשות בכל התחומים: יחידות, מדורים, מנהלים, אגפים וכו' כדרך שגרה ולא כמבצע חד פעמי.

יתרונה היחסי של רשות מקומית הנוקטת בדרך זו נעוץ בתפישה הארגונית העומדת בבסיס עבודתם של מנהליה כתפישה הנגזרת מעבודת צוותים בין-מקצועיים (חלקם אד-הוק וחלקם כשגרת עבודה), שהבנייתם היא רצון לתת מענה לצרכים של תושבי הרשות.

להלן יוצגו בתמציתיות מספר צוותים בין מקצועיים היכולים לפעול בתחום הרווחה. הרכב הצוותים מושתת על **אנשי המשרדים השונים** (עבודה ורווחה, קליטה, חינוך, תרבות וספורט, קליטה, פנים, בריאות), **אנשי רשות** (עובדים ומנהלים, לרבות אנשי חינוך פורמאלי ובלתי-פורמאלי, פסיכולוגים חינוכיים, יועצים חינוכיים, קצינות ביקור סדיר, עובדים סוציאליים, עובדים קהילתיים, אנשי בריאות הנפש, מתנסים), **ותושבים** (לקוחות השירותים השונים וצרכני שרותי רווחה כאחד):

#### (1) גיל הרך

צוות הדין בכל הנושאים הכרוכים בחינוך בגיל הרך לרבות תחומים שלכאורה אינם "במנדט העירוני" (גנים פרטיים, מעונות יום, טיפת חלב). עבודת הצוות תכלול חיפוש אחר מענים חינוכיים לגנות, לסייעות ולהורים מתוך תפישה המתמקדת בילד הרך.

#### (2) שרות פנאי ותעסוקה לנכים

הצוות יאתר צרכים ופיתוח מענים בתחומי תעסוקה ופנאי לנכים תושבי הרשות, תאום בין-מקצועי בין השירותים השונים, גיוס משאבים, התמחות בספורט טיפולי-שיקומי כמענה לצרכים וקיום שדולה לנושא.

#### (3) קליטת עליה

הצוות יאתר צרכים ויחפש פתרונות מתאימים לאוכלוסיית העולים ברשות לרבות זקנים, משפחות חד-הוריות, נוער בחינוך הפורמאלי והבלתי-פורמאלי, אולפני עולים, הסבה מקצועית, הפעלת מתנדבים וכד'. מקביל יעודכנו נהלים של משרד הקליטה, הנחיות משרד החינוך התרבות והספורט ומשרד העבודה והרווחה.

#### (4) ילדים ונוער

הצוות יעסוק במיפוי שרותים הניתנים לילדים ולנוער (לרבות בסיכון) החל בגיל הרך וכלה בתיכונים.

#### (5) התמודדות עם אלימות

הצוות ימפה ויאתר דרכי התערבות בנושאי אלימות במערכות החיים השונות ובהתאם יבנה ויפתח תכניות לימודים ויקנה כלים לאנשי חינוך.

**זקנים** (6)

הצוות יפתח שרותים לזיקני הרשות במגוון חתכים (עצמאיים, עצמאים למחצה, נזקקים).

**חרום** (7)

הצוות יטפל במשברים בקהילה ובמצבי חרום.

עבודה מהסוג שפורט לעיל מחייבת דגשים עירוניים מעבר "למנדט" הקיים לרשות (מטעמה ומטעמם של משרדי הממשלה השונים). על הרשות לקבוע מידי שנה דגשים ייחודים לשנה הספציפית מתוך כוונה שיוטמעו ויהפכו לשגרה, בהמשך. להלן יוצגו דוגמאות לדגשים אפשריים:

**דגשים אסטרטגיים**

- (1) לאמץ תרבות של איכות ומצויינות בניהול, בשרות ובעשיה היום-יומית.
- (2) לפתח ולישם תכנון אסטרטגי בכל הרמות.
- (3) להבנות ולהטמיע דגם של בקרה והערכה בעבודת הרשות על יחידותיה השונות.
- (4) לעודד ולפתח יוזמות, עצמאות וחשיבה בכל הרמות.
- (5) לשפר את התיאום והשיתוף הבין-עירוני.
- (6) לשפר ולהעמיק מיומנויות מקצועיות של סגל הרשות ועובדיה.
- (7) להבנות מערך הדרכה ופיתוח מנהלים.
- (8) להטמיע גישה קהילתית בעבודת הרשות.
- (9) להשיג נורמות גבוהות של שירות.
- (10) להתייעל ולנהוג בחסכון.

**דגשים תכניים**

- (1) לפתח ולטפח תכניות לגיל הרך (0-6).
- (2) לבסס ולהגביר פעולות תרבות בעיר.
- (3) לפתח ולטפח שרותי תעסוקה, העשרה, לימוד ותרבות פנאי לכל אזרחי העיר.
- (4) לשלב אוכלוסיות מוגבלות במסגרות נורמטיביות.
- (5) להתמודד עם אלימות ואובדנות.

העבודה במבנה המטריציוני אינו תוצר של פרויקטים משותפים מסויימים בזמן נתון, יהיו מורכבים ככל שיהיו, אלא חלק מתפישת עולם מקפת. מכאן שכל מבנה העבודה ברשות חייב להיות מותאם לתפישה זו. כך למשל מערך ההשתלמויות, פיתוח המנהלים ותהליכי ההתמקצעות צריך לשנות פניו ולהיערך לאתגר החדש. מערך זה חייב להיות גם הוא חלק מתפישת מקפת החל בנושאי התוכן שיבחרו, במרצים ובמנחים שיעבירו אותו ובציבור היעד עבורו תבוצענה הפעולות. מערך זה לא יקיף עוד השתלמויות נפרדות

לגזברים, למהנדסים ולאנשי חינוך, אלא ישלב צרכים אמיתיים ברשות או באגד הערים ולפיכך יתוכנן ויבוצע בראיה מערכתית כוללת.

המערך טוב אם יכלול שני נושאי תוכן עיקריים :

(1) איכות ומצויינות

- (א) ניהול איכות
- (ב) שיטות מתקדמות בניהול איכות
- (ג) תקנים
- (ד) הבטחת איכות ובקרת איכות [מרכז הדרכה לאומי לאיכות, 1995].

(2) נושאי תוכן

נושאים אלה יבחרו מתוך עולמות תוכן מערכתיים ויכללו נושאים כללים כגון: עבודת מטה, תכנון, תקשורת, פיתוח עובדים ומנהלים, ניהול משא-ומתן, וכן נושאי תוכן ספציפיים הנגזרים מדרישות היום יום.

בדרך זו יתוכננו גם דרכי העבודה בשגרה: צוותי תכנון של שכונה חדשה למשל, יקיפו עובדים סוציאליים ואנשי חינוך (פורמאלי ובלתי-פורמאלי) דמוגרפים, מהנדסים, אנשי בינוי אנשי תחבורה, אנשי משק, תחזוקה ונקיון, אנשי כספים, בצד נציגי ציבור. כן יקיף התכנון את כל ההיבטים לרבות היבטים פיסיים ואנושיים.

תפישה שרותית המתמקדת בלקוח ובצרכיו קרי: תושבי העיר, ומדגישה איכות ומצויינות, חייבת לפתח תרבות ארגונית "מוכוונת לקוח" שמשמעותה לא רק שיתוף אותם אזרחים פעילים ממילא העומדים על זכותם לדמוקרטיה פעילה, אלא מעודדת אזרחים ברבדים שונים של האוכלוסיה להיות פעילים הלכה למעשה. תהליך מקביל מן הראוי שיאפיין גם את מעורבות אנשי הרשות והפיכת מקום עבודתם לא רק לבית שני אלא כמקור ליצירה ולהזדהות.

השגת המטרות שהוגדרו לעיל אפשרית אם וכאשר יוטמע אורח חיים שתפני שיגביר הזדהות עובדים ותושבים עם המערכת כאשר התפוקות החברתיות אינן אמצעי להניעה בלבד אלא אחת מהמטרות המוצהרות, מתוך הבנה כי התושב הוא מסד המערכת והוא ורק הוא, "עילת קיומה".

תכנון השיתוף צריך להיות מונחה בתפישת עולם המתחילה בראש המערכת קרי: ראש הרשות. לפיכך מוצע להקים גוף עליון שבראשו יעמוד ראש הרשות ויכלול את נציגי המנהל הבכיר ברשות, נציגי עובדים ונציגי תושבים. במקביל יוקמו תתי-צוותים נושאים, שתפקידם לוודא הטמעת הגישה בכל



גוף עירוני ובכל פרויקט. דרך זו צריך שתוטמע כדרך חיים ותאפיין עבודת הרשות בשגרה ולא כאירוע טקסי חד פעמי שתחילתו "תרועה גדולה" וסופו "דממה דקה". חשוב לציין כי הצוותים עליהם אנו מדברים יורכבו על פי העקרונות שפורטו בתחילת הדיון, במגוון גישות ובמספר רבדים בכל גישה וגישה.

על מנת ליישם הלכה למעשה התפישה המשולבת ולהבטיח צינורות תקשורת פתוחים, יש להקפיד על מספר דגשים:

- (1) על ראש הרשות מוטלת אחריות אישית להציג באורח שוטף למועצת העיר ולתושבים תכניות עבודה שנתיות ודו"חות מעקב לרבות לקחים ומסקנות. התכניות יוצגו בפני פורומים שיקבעו מראש מאשר הרכבם ומועד פגישותיהם יהוו חלק מתכנית העבודה השנתית של הרשות.
- (2) יקבעו מועדים ופורומים קבועים להעלאת השגות, הצגת שאלות, ברור נושאים לפתרון בעיות בעת היווצרותם ובטרם יקבלו מימדים של משבר.
- (3) תקויים דלת פתוחה אצל ראש הרשות, המנכ"ל, מנהלי מנהלים, אגפים ויחידות, לעובדים ולתושבים. זאת בנוסף לשיחות חתך שיקיימו מנהלים כדרך שגרה.
- (4) אחת לחודש יפורסם מיידעון עירוני, פנים רשותי ואחת לרבעון יופץ עיתון עירוני לתושבים שיספר על הנעשה ברשות, השגי בודדים וקבוצות (מבלי להצניע כשלונות) וכוונים ומגמות לעתיד.

בכדי להבטיח הטמעת גישה שרותנית מהדגם שפורט לעיל יש להכין מנהלים, עובדים ותושבים לשינוי הארגוני. השינוי אמור ליצור שותפות אמת ומשמעות שותפות אמת הינה לא רק שילוב אנשי שטח ותושבים בצוותי חשיבה מקצועיים אלא לאפשר להם להביע דעה, לדעת להתנסח, להבין ולנתח חלפות ולברור בינהן ולפתח יכולתם להציע הצעות עצמאיות.

לפיכך מתחייבת פעולת הדרכה מקיפה (למנהלים, לעובדים ולתושבים) שעיקרה לימוד תפישה שיתופית מהי (לרבות יתרונותיה וחסרונותיה), סדנאות תקשורת אנכית ואופקית, קונפליקטים (דרכי הווצרות, דרכים לפתרונות ודרכים להמנעות), קביעת מטרות ויעדים, עקרונות הערכה ובקרה וכן בעת הצורך לימוד נושאי תוכן ספציפיים לקראת דיונים על נושאים מוגדרים.

לקראת כל ישיבה של הצוותים המשותפים, תערך הכנה יסודית ויופץ חומר רקע מראש. יו"ר כל צוות יקבע מראש כאחראי לכך ואנשי מקצוע יתנו הסברים בנושאים ספציפיים. כן יקבעו סיורים לערים שכנות במטרה להכיר יוזמות וגישות אחרות, אך גם ובעיקר כחלק מתרבות ארגונית היונקת מטכניקת הביצוע "Benchmarking" המהווה כלי להשוואת ביצועים בין ארגונים שתכליתו: הדבקת מירב ההשגים המובילים בתחום, בארץ ובעולם, וחתימה מעבר אליהם באמצעות הערכה השוואתית.

משמעות האמור הינה בחירה בתכנית שיתוף בניהול הקוראת למנהלים, לעובדים, ולתושבים להיות שותפים פעילים בעיצוב ובניהול מדיניות הרשות

כשכל אחד תורם תרומתו היחודית להשגת מטרה זו תוך שאיפה בלתי מתפשרת לאיכות ולמצויינות. תכנית שיתוף זו תשולב בתפישת ארגון לומד, היינו: ארגון המעודד תהליכי רכישת ידע והפצתו בצד שיתוף במידע, הפקת לקחים בעקבות ארועים, פעילות מתקנת בעקבות כשלים, ושיפור מתמיד כדרך חיים.

דרך שכזו תאפשר העצמה בשלושה מימדים [סדן, 1996]:

- (1) המימד האישי - השינוי מתחולל בהרגשתו וביכולתו של הפרט.
- (2) המימד הקולקטיבי - השינוי מתחולל בסביבה וביצירת הקהילה.
- (3) המימד המקצועי - הפרקטיקה המקצועית המתערבת בתהליך.

גישה זו תצליח רק אם תהפוך לתרבות ארגונית אמיתית השואפת לאיכות ולמצויינות באמצעות גישת למידה כוללת \* שעיקרה:

- (1) הדרכה - המקנה ידע, מיומנויות בסיס וכלים ליישום.
- ב. חונכות - כוללת הפנמת הידע ועיבודו.
- ג. חינוך - המקנה ערכים משותפים לכלל חברי הארגון תוך יצירת תרבות ארגונית המשדרת למידה ארגונית.

מדיניות מכוונת לקוח, מגדירה את טיב מערכות הגומלין בין הרשות לאזרח. ישומה הלכה למעשה מחייב:

#### (1) פרסום מדיניות האיכות

מדיניות מכוונת לקוח זה צריכה להיות "האורים והתומים" של כל מנהל ברשות ולהמצא בכל מקום בולט ומרכזי (ככרזה או "כפלקט") במשרדי הרשות. בכך יש צעד ראשון של הכרזה על מדיניות ועל מחוייבות הנהלה, כגורם ממריץ, מניע ומדרבן. להלן תוצג דוגמה להצהרת מדיניות איכות \*\*:

#### מדיניות האיכות

הרשות המקומית מטפלת במכלול צרכי האדם, מרגע לידתו ועד לזקנתו. לשם השגת יעד זה פועלים הנהלת הרשות ועובדיה להשגת שביעות רצון מירבית של תושביה בכל תחומי השרות אשר הרשות מעניקה.

הנהלת הרשות מחוייבת לשיפור עקבי ומתמיד ברמת המקצועיות של העובדים, בשיפור המוטיבציה חדות היצירה וגאווה העובדים במקום העבודה ובהפיכתו לבית שני לכל העובדים.

כל מנהלי ועובדי הרשות מחוייבים אישית, להבטיח ביצוע יעיל ונכון בפעם הראשונה, במקצועיות ותוך מיסוד רמת השירות הגבוהה ביותר בתחום.

מצויינות, יעילות, השקעה בעובד ובטיפוח מיומנותיו, עבודת צוות, טיפוח קשרים עם לקוחות וספקים ושיפור מתמשך בכל מדדי הביצוע של הרשות, הינם אבני היסוד של פעילות הרשות להשגת שביעות רצון תושביה ולהרחבת מעגל השירותים הניתנים להם.

שיפור מתמיד של איכות השירות, הוא הבסיס לפעילות הרשות. לצורך כך מאמצת הרשות את דרישות התקן הישראלי והבינלאומי ת"י ISO 9002.

מכל עובד ברשות מצופה לערוך חשבון נפש יום יומי ובדיקה עצמית  
שעיקרה: מה עשיתי היום לקידום מדיניות האיכות של הרשות?

להרחבה ראה גם: הדן, 1994. \*

תודה מיוחדת לארנון טיברג, מנכ"ל חב' סמל"ת על הרעיון ועל הרשות להשתמש  
בעקרונותיו. \*\*

מערכות איכות (2)

מערכות האיכות ברשות נדרשות להוכיח שאכן הן תואמות תקנים בינלאומיים וישראלים. סדרת התקנים הבינלאומיים ת"י ISO 9000 (תקן ישראלי 9000 International Standard Organization) עוסקת במערכות איכות שאומצו בתקנים לאומיים במרבית המדינות המפותחות בעולם ומאגדת תפישת עולם הרואה בהכנת נהלים ובעבודה על פיהם חלק מתרבות ארגונית יחודית.

לצורך העמידה בתו ההסמכה יש לערב את מרבית העובדים בתהליך כחלק מהתפישה המקפת של שיתוף עובדים ומנהלים בתהליכי קבלת החלטות בניהול וישומם הלכה למעשה. זאת תוך הבנה שגישה מכוונת לקוח מחייבת חתירה לשיפור מתמיד, לתיקון ליקויים, להפקת לקחים ולמיסוד רמת שרות גבוהה לאורך זמן.

אמנת איכות השרות (3)

זוהי הצהרה מערכתית של הרשות על מחויבות ומכוונת ללקוח הקובעת ומדגישה את הגישה השרותנית בה האזרח נתפש כלקוח. עוצמת האמנה איננה בגישה התאורתית אלא בישום תוך הוכחת ביצועים ותוצאות בפועל [המרכז לאיכות ולמצוינות, 1995]. האמנה לאיכות השרות מגדירה את מחויבות הכוללת של הארגון לשמירה על איכות שרות גבוהה, והיא מציינת במפורש את התקן ואת רמת השרות במונחים מדידים [ויטנברג, טוביה, 1996].

פרק זה דן בישום מדיניות איכות בשרות הציבורי. יחודו של השרות הציבורי בהיותו "ספק יחיד" ועם זאת ולמרות זאת אנו רואים חשיבות בהבנת קובעי המדיניות העומדים בראשו כי השרות הציבורי חייב להיות ארגון "מכוון לקוח".

פועל יוצא מתפישה זו הוא קביעת קידום האיכות והמצוינות בכל תחומי השרות לאזרח כיעד אסטרטגי מרכזי תוך תפישה אידיאולוגית המעמידה את האזרח במרכז ודואגת לסיפוק מכלול צרכיו מרגע לידתו ועד לזקנתו.

משמעות גישה זו היא שהרשות לוקחת על עצמה אחריות טוטאלית על מכלול צרכי האזרח מתוך אמונה אמיתית ברעיון השרות לו זכאי האזרח, ללא סייגים ומחיצות שעניינם סמכויות של גורמים אחרים או משרדים שונים. גישה שכזאת תביא לפיתוח שרותים נדרשים מתוך הבנה כי האזרח הוא נשמת אפה של הרשות המקומית והוא עילת קיומה.

## סיכום

החתירה לאיכות ולמצויינות היא אחד מקווי ההיכר של ארגונים במגוון מגזרים במדינת ישראל ובעולם כולו. מגמה זו חודרת לאחרונה יותר ויותר לעולם העסקים והתעשייה כמו גם למגזרים נותני השרות בכל התחומים ובכל הרבדים תוך הגברת המודעות לשרות איכותי, "עם הפנים" ללקוח. כיוון שהמנהלים בארגונים הם קובעי החזון ומוביליו, הרי טיפוח מנהיגות לאיכות תוך חתירה מתמדת למצויינות ולשיפור מתמיד הם לא רק דרך חיים ותפישה אידיאולוגית אלא כורח מציאות.

המאמץ הלאומי לשיפור מתמיד של איכות חיים ושל איכות השרות במדינה, קיבל יתר תוקף עם הקמת היחידה לאיכות ולמצויינות במשרד ראש הממשלה (1993) שחרטה על דגלה איכות ומצויינות כיעד אסטרטגי לאומי של מדינת ישראל. אך לא די בכך: באמנת פורום המנהלים לקידום האחריות, האיכות ותרבות הניהול בישראל (1993) נקבע כי ניהול איכותי הוא תנאי הכרחי לקיומה ולשגשוגה של מדינה מתקדמת בכלל ושל מדינת ישראל בפרט. הפורום התחייב להעלות את נושא הניהול על סדר היום הלאומי ולהגשים ברמה הארגונית וברמה הלאומית: מצויינות, התייעלות מתמדת, איכות, שיפור השירות ללקוח, טיפוח עובדים והנעתם, טיפוח מנהיגות, אימוץ ערכים וכללי ניהול, אחריות לתוצאות, הפריה הדדית בניהול, טיפוח יצירתיות וחדשנות.

מאמר זה עסק במטרות-העל שהוצגה לעיל: קידום האחריות, האיכות ותרבות הניהול בישראל ובישומה, באמצעות שאיפה מתמדת לתרבות ארגונית שמסריה איכות ומצויינות תוך שיפור מתמיד. זאת תוך הבנה כי:

"חוק שאינו בר-שינוי (...). הוא שמילים הן מילים, הסברים הם הסברים, הבטחות הן הבטחות - אבל רק ביצוע הוא ממשות. הביצוע, הוא לבדו, הוא המדד הטוב ביותר של בטחונך העצמי של כושרך, של תעוזתך. העשייה לבדה היא היא המעניקה לך את החירות לגדול ולהיות מי שאתה" [גינין, 1984].



## ביבליוגרפיה

1. גיון א. אביט, פיטר א. ברג, **מדריך הסמכה לתקן למתחרה הישראלי בשוק העולמי ספר ת"י ISO 9000**, ספרית המרכז הישראלי לניהול, תל-אביב 1993.
2. לאה אדר, **עקרונות לתכנון לימודי החברה**, הוצאת ספרים ע"ש י"ל מאגנס, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים תשמ"ג 1973.
3. מרים ארוז, "שיתוף בהצבת יעדים - תנאים להצלחה", בתוך: אריה גלוברזון, אמירה גלין, אליעזר רונשטיין, **אופקים חדשים**, הוצאת רמות, תל-אביב 1989.
4. שושנה בהט, מרדכי מישור, **מילון ההווה; מילון שימושי לעברית התקנית**, ספרית מעריב, תל-אביב 1995.
5. גילה בן-הר, **יחסי שלטון ממלכתי מקומי בתחומי חינוך**, בית הספר למנהיגות חינוכית, ירושלים 1994.
6. רות בן-ישראל, **שיתוף עובדים בניהול: מחקר משפטי השוואתי**, המכון לחקר העבודה והרווחה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים 1976.
7. ליאונרד ברום, פיליפ סלזניק, דורותי ה. ברוס, **עיקרי הסוציולוגיה**, גומא ספרי מדע ומחקר, צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ, תל אביב 1984.
8. אביעד בר-חיים, **ניהול משאבי אנוש**, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב 1988.
9. אביעד בר-חיים, **שיתוף עובדים בניהול מפעלי תעשייה, בניה ומלאכה**, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים 1979.
10. אביעד בר-חיים, רבקה בר-יוסף, רמי הוכמן, **תכנית פעולה חברתית במפעלי "כור": מחקר הערכה בחמישה מפעלי דגם**, המכון לחקר העבודה והרווחה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים 1985.
11. אביעד בר-חיים, **התנהגות ארגונית**, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב 1994.
12. רבקה בר-יוסף ואחרים, **דיוקנו של מפעל תעשייתי בישראל**, המכון לחקר העבודה והרווחה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים 1977.
13. רבי נחמן מברסלב, **תיקון הלב: סיפורים, חלומות, שיחות**, (בעריכת פנחס שדה), הוצאת שוקן, ירושלים ותל-אביב 1981.
14. הדן גדעון, "למידה כוללת ואיכות כוללת" בתוך: **הכינוס הבינלאומי העשירי של האיגוד הישראלי לאיכות**, ירושלים 1994.

15. הרולד גינין, **ניהול; איך לנהל עסק**, בית ההוצאה כתר, ירושלים 1984.
16. אריה גלברזון, עוזר כרמי, **אנשים בארגון, ניהול משאבי אנוש**, הוצאת ספרי מינהל, תל-אביב 1983.
17. גיון דיואי, **נסיון וחינוך**, ביה"ס לחינוך של האוניברסיטה העברית ומשרד החינוך והתרבות, ירושלים תש"ך.
18. רמי הוכמן, **משמעותה של מחוייבות**, מוסד ון ליר בירושלים, ירושלים 1986.
19. רמי הוכמן, **משמעותה של מחוייבות, מקראה**, מוסד ון ליר בירושלים, ירושלים 1986.
20. רמי הוכמן, **הכשרת יזמים צעירים**, מכון ון ליר בירושלים, ירושלים 1990.
21. רמי הוכמן, **התרומה של שיתוף עובדים בניהול, התכנית החברתית לשיתוף עובדים בכור תעשיות**, אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה לניהול, בית הספר למינהל עסקים, תל-אביב 1995.
22. יעקב ויטנברג, פיטר טוביה, **האמנה לשיפור איכות השרות, קווים להכנת אמנות**, אלכ"א, נציבות שרות המדינה, משרד ראש הממשלה, המרכז לאיכות ולמצויינות, ירושלים 1996.
23. תאודור ד. וינשל, **ארגון וניהול בישראל**, מסדה, רמת-גן 1975.
24. לשכת הפרסום הממשלתית, **שפת האיכות, לקסיקון למונחי איכות**, המרכז לאיכות ולמצויינות, משרד ראש הממשלה, ירושלים 1995.
25. המטה הכללי, אג"ם - מה"ד, **תורת לחימת היבשה**, ספטמבר-נובמבר 1990.
26. המטה הכללי, **מילון למונחי תו"ל**, (ארעי), אפריל 1995.
27. מטכ"ל אגה"ב, מחלקת תו"ל ומפקדות, **סגולות המפקד** (ללא תאריך).
28. ממשלת ישראל, **החלטת ממשלה מס' 2069 מיום 7 בנובמבר 1993**.
29. א.א. מילן, **פו הדב**, הוצאת מחברות לספרות, תל-אביב 1988.
30. מרכז הדרכה לאומי לאיכות, **הדרכה איכותית לאיכות**, ירושלים 1995.
31. אילן משולם, "תרבות הארגון - הגדרות ומרכיבים", בתוך: אהרון שנהר, עמוס ירקוני (עורכים), **תרבות הניהול בישראל**, גומא ספרי מדע ומחקר, צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ, תל-אביב 1993.



32. ריטה סבר, "הצעה למסגרת הערכה" בתוך: רמי הוכמן, **הכשרת יזמים צעירים**, מכון ון ליר בירושלים, ירושלים 1990.
33. אלישבע סדן, "העצמה ועבודה קהילתית" מתוך: **חברה ורווחה**, ט"ז, רבעון לעבודה סוציאלית, משרד העבודה והרווחה, טבת תשנ"ו, ינואר 1996.
34. אלישבע סדן, **העצמה בהקשר של תכנון קהילתי: פיתוח תאורטי**, עבודת דוקטורט, הטכניון, חיפה 1993.
35. אלישבע סדן, אלי פרי, "תהליך להכרת אוכלוסיות מיוחדות" מתוך: אלישבע סדן, **קובץ תדריכים בעבודה קהילתית**, מהדורה שניה, משרד העבודה והרווחה ואסי, ירושלים 1990.
36. יצחק סמואל, **ארגונים; מאפיינים, מבנים, תהליכים**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה, חיפה 1990.
37. פיטר מ. סנג'י, **הארגון הלומד**, מטר - ספריית המרכז הישראלי לניהול, תל-אביב 1995.
38. ש"י עגנון, "עם עצמי", **האש והעצים**, הוצאת שוקן, ירושלים ותל-אביב תשכ"ב.
39. מרים פלגי, **היבטים תיאורטיים ואמפיריים של שיתוף עובדים בקבלת החלטות במפעלים תעשייתיים - השוואה בין מפעלים קיבוציים לבין מפעלים לא קיבוציים**, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים 1984.
40. יוחנן פרס, גדי יציב, **מבוא לשיטות מחקר במדעי ההתנהגות**, אקדמון, ירושלים תשמ"ו.
41. דוד קאר, איאן ליטמן, **מצויינות בשרות הציבור, מדריך לניהול איכותי בשנות ה-90**, משרד ראש הממשלה, המרכז לאיכות ולמצויינות, מטר, ספרית המרכז הישראלי לניהול, תל-אביב 1995.
42. יוסף קטן, "שיתוף לקוחות הלכה למעשה", **שיטות בעבודה קהילתית 19**, משרד העבודה והרווחה, השרות לעבודה קהילתית, ירושלים מרחשוון תשמ"א, נובמבר 1980.
43. לואיס קרול, **עליסה בארץ הפלאות**, הוצאת מחברות לספרות, תל-אביב 1989.
44. דב רוזן, **עץ הדת**, דפוס ש. וינפלד, ירושלים תשל"ג.
45. בני שטיין, "תקן מול מערכת", בתוך: **מהנדסים ואדריכלים**, תל-אביב, ספטמבר 1991.
46. אריה שירום, **מבוא ליחסי עבודה בישראל**, עם-עובד, תל-אביב 1983.
47. נעמי שמר, "החגיגה נגמרת", **ספר ג'**, הוצאת לולב, תל-אביב 1982.

- .48 יונתן שפירא, אורי בן אליעזר, **יסודות הסוציולוגיה**, עם עובד, תל-אביב 1990.
49. Blumberg, P., **Industrial Democracy: The Sociology of Participation**, constable, London 1968.
50. Borkman, T., "Experiential knowlede: A New Consept for Analysis of Self Help Group", **social Review**, Vol, 50, September 1976.
51. Braun, E. & Senker P., **New Technology and Employment, Manpower Service Commission**, London 1982.
52. Habermas, J., "New social movement", **Telos**, 49, 1981.
53. Mary Walton, **The deming management method**, New-York, 1986.
54. Reisman, F., "The Helper Therapy Principle", **Social work**, Vol 10, No 2, April 1965.
55. Selznick, P., **T.V.A. and the Grassroots**, University of California press, Berkely, 1949.

## מילון מונחים עברי - אנגלי

א

אֶגְבוּר - Synergy

"אדם יוצר" - Homo-Faber

איכות - Quality

בקרת איכות כוללת - Total Quality Control (TQC)

מבדקי איכות פנימיים - Internal quality audits

מדדי איכות - Quality indices

מדיניות איכות - Quality policy

מערכת איכות - Quality system

מרכיבי מערכת האיכות - Quality system

ניהול איכות כוללת - Total Quality Management (TQM)

רשומות איכות - Quality records

אובייקטיביות - Objectivity

אחריות - Responsibility

אחריות ההנהלה - Management responsibility

אחריות, מחויבות ודווח - Accountability

אמונות - Beliefs

אסטרטגיה - Strategy

"אפס ליקויים" - Zero Defects (ZD)

אצילת סמכויות - Delegation of authority

ארגון לומד - Learning organization

ב

בזבז - Waste

בחינה ובדיקה - Inspection and testing

בחינה ובדיקה של כלי המדידה והבדיקה - Inspection, measuring and test equipment

ביזור - Decentralization

ביצוע סקר חוזה - Contract review

"נושא" בלתי פתור - Unfinished business

בסיס נתונים - Data base

בקרה - Supervision

בקרת איכות כוללת - (ראה "איכות")

בקרת מוצר המסופק על ידי הלקוח - Purchaser supplied product

בקרת מוצרים לא מתאימים - Control of non-conforming product

בקרת התיכון - Design control

בקרת התייעוד והנתונים - Document control

בקרת התהליך - Process control

בקרת תהליכים סטטיסטית - Statistical Process Control (SPC)

ברירת מחדל - Default

ד

דיווח - Reporting

דינמיקה סינרגטית - (ראה "תהליכים סינרגטיים")

דעיכה ארגונית - Organizational decline

דפוס - Pattern

דָּרָג - Level

דרגה - Rank

דרגות חופש - Degrees of freedom

ה

הדרכה - Training

הדרכה ופיתוח ארגוני - Training and organizational development

הטוב ביותר בתחומו - Best in class

הניעה - Motivation

הסכמה - Consensus

הסמכה - Authorization

העֲצָמָה - Empowerment

הערכה - Evaluation

הערכה השוואתית - Benchmarking

הערכת מטה - (ראה "מטה")

הערכה מסכמת - Summative evaluation

הערכה מעצבת - Formative evaluation

הערכת מצב - Assessment of the situation

הערכת עובדים - Performance appraisal

הערכת עיסוקים - Job evaluation

תהליך הערכה בארגון - Organizational Assessment Process (OAP)

השלכה - Projection

ו

ועדת היגוי - Steering committee

ז

זיהוי מוצרים ועקיבותם - Product identification and traceability

ח

חברות - Socialization

חובה - Duty

חונכות - Coaching

חזון - Vision

חינוך - Education

חלופות - Alternatives

חניכה מודרכת - Supervision

ו

ידע - Knowledge

ידע התנסותי - Experiential Knowledge

ידע פרופסיונאלי - Professional knowledge

יחידה לתכנון אסטרטגי - Municipal Strategic Planning and Information Unit (MPU)

יעיל - Efficient

יצירתיות - Creativity

ז

כאן ועכשיו - Here and now

כפוף - Subordinate

כשל - Fallacy, Failure

ח

למידה ארגונית - Organizational learning

לקוח - Customer

לקח - Lesson

ט

מבדקי איכות פנימיים - (ראה "איכות")

מדדי איכות - (ראה "איכות")

מדידה - Measurement

מדיניות - Policy

מדיניות איכות - (ראה "איכות")

מדיניות המנהל - Manager's policy

מהימנות - Reliability

מובנה - Structured

מוטת בקרה - Span of control

מומחיות - Expertise

מומחיות התנסותית - Experiential expertise

מומחיות פרופסיונאלית - Professional expertise

מועיל - Effective

מחויבות - Commitment

מחויבות ארגונית - Organizational commitment

מחקר ופיתוח - Research & Development (R&D)

מטה - Staff

הערכת מטה - Staff estimate

מטה מקצועי - Special staff

עבודת מטה - Staff work

מידרג - Hierarchy

Hierarchy of authority - **מידרגיות**  
 Centralization - **מירכוז**  
 Referent - **מוֹכָן**  
 Complex - **מכלול**  
 Organizational message - **מסר ארגוני**  
 Organizational involvement - **מעורבות ארגונית**  
 מערכת איכות - (ראה "איכות")  
 Inspection and test status - **מצב הבחינה והבדיקה**  
 Excellence - **מצויינות**  
 Professionalism - **מקצועיות**  
 Professional excellence - **מקצוענות**  
 Center of gravity - **מרכז כובד**  
 מרכיבי מערכת האיכות - (ראה "איכות")  
 Feedback - **משוב**  
 Win - win game - **משחק "מנצח-מנצח"**  
 Zero sum game - **משחק "סכום אפס"**  
 Mission, Task - **משימה**  
 Discipline - **משמעת**  
 מתן שרות - (ראה "שרות")

נ

ניהול איכות כוללת - (ראה "איכות")  
 Time Management - **ניהול זמן**  
 Alienation - **ניכור**  
 Trial and error - **ניסוי וטעייה**  
 Mobility - **ניעות**  
 Case study - **ניתוח ארוע**  
 Job description - **ניתוח עיסוקים**  
 Weak point - **נקודת תורפה**

ס

סינרגטיקה - (ראה "תהליכים")  
 Authority - **סמכות**  
 Symbols and signs - **סמלים וסימנים**  
 Supplier - **ספק**  
 Doubt - **ספקנות**  
 Contract review - **סקר חוזה**  
 Need assessment - **סקר צרכים**  
 Curiosity - **סקרנות**

ע

עבודת מטה - (ראה "מטה")

עדיפות - Priority, Superiority

ערכים - Values

עמדה - Attitude

מרכיב הכרתי (קוגניטיבי) - Cognitive dimension

מרכיב ריגושי (אפקטיבי) - Affective dimension

מרכיב התנהגותי (אינסטרומנטאלי) - Instrumental dimension

פ

פסאדה - Facade

פעילות מתקנת ומונעת - Corrective action

פקודת אתראה - Warning order

פרדיגמה - Paradigm

צ

צוותי שיפור - Process Improvement Team (PIT)

צורך - Need

צמיחה ארגונית - Organizational growth

ק

קבוצת השווים - Peer group

קבוצת תכנון - (ראה "תכנון")

קהילה - Community, Gemeinschaft

קו-אופטציה - Co-optation

ר

ריבוד - Stratification

רֶכֶשׁ - Purchasing

רשומות איכות - (ראה "איכות")

ש

שונות - Variance

שיטות סטטיסטיות - Statistical techniques

שייכות - Relevance

שיפור מתמיד - Continuous improvement

שינוע, אחסנה, אריזה ואספקה - Handling, storage, packaging and delivery

שיקוף - Reflection

שיתוף עובדים - Workers' participation

שרות - Service

ת

תדריך - Briefing

תהליך הערכה בארגון - (ראה "הערכה")

תהליכים סינרגטיים - Synergetic processes

דינמיקה סינרגטית - Synergetic dynamics

תו-תקן לאיכות - (ת"י ISO 9000 International Standard Organization)

תחקיר - Debriefing

תכנון - Planning

קבוצת תכנון - Planning group

תכניות אב - Master plans

תכניות מגירה - Contingency plans

תמונת מצב - Assessment of the situation

תפוקות - Output

תפישה - Perception, Concept

תפישה אינטגרטיבית - The integrated approach

תפישה אינטרדיסציפלינארית - The interdisciplinary approach

תפישה הוליסטית - The holistic approach

תיכלול - Integration

תפקיד - Role

תקן - Standard

תקפות - Validity

תרבות - Culture

תרבות ארגונית - Organizational culture

תרבות איכות - Quality culture

תשומות - Input



## מפתח הנושאים

	א	
	אגבור (ראה "סינרגטיקה")	
	"אדם יוצר" - 83, 62	
	אוצל סמכויות - (ראה "אצילת סמכויות")	
-	אחריות	
	אי-ודאות - 18, 14	9, 11, 18, 19, 23, 25, 27, 30, 31, 36, 42, 45, 47, 49, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 64, 68, 70, 74, 76, 77, 83
	איכות - 7, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34	36, 38, 40, 41
		42, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 72
		73, 74, 76
		77, 79, 80, 81, 83, 85
	איכות חיים - 9, 77	
	איכות שרות - 76	
	ארגון איכותי - (ראה "ארגון") - 42, 52	
	גישה איכותית -	
	הבטחת איכות - 73	
	מבדקי איכות - 56, 83	
	מדיניות איכות - (ראה "מדיניות")	
	מנהל איכותי - (ראה "מנהל")	
	מערכות איכות - 4, 7, 55, 76	
	ניהול איכותי - 9, 58, 77, 81	
	סגולות איכות - (ראה "סגולות")	
	עשייה איכותית - 9, 49	
	קבוצות איכות - 27	
	רשומות איכות - 56, 83	
	שרות איכותי - 9, 36, 61, 64, 69, 77	
	אילוצים - 11, 13, 15, 19, 22, 35, 44, 61, 69	
	אינטרדיסציפלינארית - (ראה "תפישה") - 14, 61, 70, 88, 90, 93	
	אינטרסים - 15, 18, 30	
	"אני מאמין" - 9, 26, 34	
	אסטרטגיה - 83	
	אצילת סמכויות - 19, 24, 25, 28, 40, 49, 64, 68, 83	
	ארגון - 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37	38, 39, 40, 41, 42
		45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 60, 63, 66, 67, 68, 74, 75, 76, 80, 81
	ארגון איכותי - 47, 56	
	ארגון לומד - 4, 7, 33, 48, 52, 60, 67, 74, 83	
	ארגון שרות - 28, 65	
	דעיכה ארגונית - 84	
	היררכיה ארגונית - 30, 38	
	יעילות ארגונית - (ראה "יעילות")	
	למידה ארגונית - 25, 26, 40, 49, 67, 75, 85	
	מדיניות ארגונית - (ראה "מדיניות")	
	מחויבות ארגונית - 85	
	מעורבות ארגונית - 86	
	מערכת ארגונית - 7, 18, 26	

מסר ארגוני - 86,39  
סביבה ארגונית - (ראה "סביבה ארגונית")  
צמיחה ארגונית - 87  
תרבות ארגונית - (ראה "תרבות")  
**אתיקה מקצועית** - (ראה "מקצועיות")

ב

בזבז - 83

ביזור - 83, 69, 68, 64

ביקורת - 65, 41, 39, 30, 28, 16

ביקורת בונה - 30

גישה ביקורתית - 30

בקרה - 83, 74, 72, 64, 66, 47, 45, 42, 39, 28, 25, 17, 16, 9

בקרת מוצרים - 83, 56

בקרת תהליך - 56

ג

גיבוי - 27, 25

גישה - 76, 74, 67, 65, 62, 61, 60, 41, 38, 30, 27, 15, 9, 5

גישה איכותית - (ראה "איכות")

גישה ביקורתית - (ראה "ביקורת")

גישה אינטגרטיבית - (ראה "תפישות")

גישה אינטרדיסציפלינארית - (ראה "תפישות")

גישה הוליסטית - (ראה "תפישות")

גמישות - 31, 21, 16

ד

דוגמה אישית - 21

דינמיקה סינרגטית - (ראה "סינרגטיקה")

דמיון - 15, 11, 3

דעיכה ארגונית - (ראה "ארגון")

דרגות חופש - 84, 27, 9

ה

הבטחת איכות - (ראה "איכות")

הדרכה - 80, 75, 74, 73, 72, 69, 67, 56, 51, 50, 49, 48, 38, 37, 36, 25

החלטות - 81, 76, 68, 67, 64, 63, 62, 60, 59, 58, 47, 46, 43, 42, 33, 27, 22, 21, 14, 7

עשיית החלטות - 14

קבלת החלטות - 81, 76, 68, 64, 62, 60, 58, 46, 42, 33, 22, 7

הניעה - 84, 73, 63, 35, 25, 9

הסכמה - 84, 79, 76, 56

העצמה - 81, 75, 67

הערכה - 16, 17, 26, 42, 45, 47, 66, 72, 74, 79, 81  
הערכה השוואתית - 26, 74, 84  
הערכת מסכמת - 47, 84  
הערכה מעצבת - 47, 84  
הערכת מצב - 42, 84  
הערכת עובדים - 37, 84  
הערכת עיסוקים - 37, 84  
הערכת תוצאות - 47, 54  
תהליך הערכה בארגון - 84, 87  
הפקת לקחים - 15, 17, 22, 25, 26, 39, 47, 48, 49, 54, 67, 74, 76  
הפריה החדית - 77

ז

זמן - 59

ניהול זמן - (ראה "ניהול")

ח

חוסר ודאות - 11, 15  
חזון - 7, 9, 11, 14, 15, 18, 24, 25, 34, 58, 69, 77, 84  
חברות - 29, 64, 80  
חידושים - 14, 18, 26  
חלופות - 16, 18, 22, 43  
חניכה מודרכת - 84

י

ידע - 13, 14, 25, 29, 36, 38, 48, 49, 51, 52, 65, 67, 74, 75, 85  
ידע התנסותי - 65, 85  
ידע פרופסיונאלי - 65, 85  
יוזמות - 13, 15, 18, 19, 25, 26, 27, 41, 51, 72, 74  
יעדים - 11, 34, 37, 40, 42, 44, 45, 49, 67, 74, 79  
יעילות - 7, 25, 28, 33, 34, 69, 75  
יעילות ארגונית - 34  
יצירתיות - 15, 19, 49, 50, 77, 85

כ

כפיף - 18, 19, 25, 26, 27, 29, 42  
גיבוי כפיפים - (ראה "גיבוי")  
כשל - 60

ל

לויאליות - 33,20  
 למידה ארגונית - 54,44,29,28,27  
 לקוח - 62,59,56,51,47,46,45,44,42,40,34,33,18,14,11,7  
 לקח - (ראה "הפקת לקחים")

מ

מדיניות - 76,75,74,69,65,57,55,49,46,35,34,25,18,11,9,7  
 מדיניות ארגונית - 38  
 מדיניות איכות - 76,75,57,9,7  
 מדיניות הנהלה - 59  
 מומחיות - 85,65  
 מומחיות התנסותית - 85,65  
 מומחיות פרופסיונאלית - 85,65  
 מהימנות - 85,56  
 מוטיבציה - (ראה "הניעה")  
 מוטת בקרה - 97  
 מועיל - 85,64,46,28  
 מחוייבות - 85,83,80,76,75,63,56,53,50,40,37,35,34,26,19,9  
 מחוייבות ארגונית - (ראה "ארגון")  
 מחקר ופיתוח - 85,51,26  
 מטה - 85,84,80,73,69,59,54,47,46,44,27,23,22  
 עבודת מטה - 85,73,59,54,44,27,22  
 מטרות - 77,74,73,69,67,65,63,49,47,45,42,39,38,34,27,24,19,13,11  
 מטרות-על - 42,11  
 מידע - 92,74,69,67,65,61,53,48,47,46,43,37,31,25,15  
 מידרגיות - 85,28,27  
 מירכוז - 85,64  
 מכלול - 85,76,75,69,62,61,58,52,49,45,43,40,38,19,14,11,9,7  
 מנהל - 34,32,31,30,28,27,25,24,23,22,21,20,19,18,17,15,14,13,11,9,7  
 מנהל איכותי - 75,74,73,72,71,70,69,68,61,55,53,52,51,49,45,43,42,41,40,39,38,37,35  
 מנהל איכותי - 59,45,44,34,29,23,22,20,19,16,14,13  
 ניהול איכותי - (ראה "ניהול")  
 ניהול זמן - (ראה "ניהול")  
 תרבות ניהולית - (ראה "תרבות")  
 מסר ארגוני - (ראה "ארגון")  
 מעורבות - 86,73,70,68,65,64,63,56,35,26,9  
 מעורבות ארגונית - (ראה "ארגון")

**מערכות** - 7, 21, 22, 26, 40, 49, 50, 55, 64, 66, 71  
 מערכות איכות - (ראה "איכות")  
 מערכות שרות - (ראה "שרות")  
 מערכת ארגונית - (ראה "ארגון")  
 מערכת בלתי-פורמאלית - 38  
 מערכת פורמאלית - 61, 42  
**מצויינות** - 7, 9, 11, 33, 34, 40, 50, 58, 60, 61, 66, 67, 69, 72, 75, 77, 81, 86  
**מציאות** - 11, 15, 21, 24, 57, 58, 77  
**מקצועיות** - 9, 13, 27, 32, 41, 50, 51, 52, 58, 67, 72, 75, 86  
 אתיקה מקצועית - 19  
 מצפון מקצועי - 31  
**מקצוענות** - 9, 13, 32, 41, 50, 67, 86  
**משאבי אנוש** - 36, 51, 79, 80  
**משוב** - 21, 22, 37, 39, 40, 45, 47, 49, 86  
**משימה** - 9, 11, 18, 21, 23, 25, 31, 42, 43, 44, 45, 49, 54, 67, 69, 86  
**משמעת** - 30, 86

נ

**נאמנות** - (ראה "לויאליות") - 30, 93  
**ניהול** - 7, 9, 11, 15, 24, 25, 28, 29, 33, 34, 36, 37, 38, 43, 45, 49, 52, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 67  
 68, 69, 70, 72, 73, 74, 76, 77, 79, 80, 81  
 ניהול איכותי - (ראה "איכות")  
 ניהול זמן - 28, 29, 86  
 תרבות ניהולית - (ראה "תרבות")  
**ניסוי וטעייה** - 15, 24, 31, 86  
**ניתוח עיסוקים** - 86

ס

**סביבה ארגונית** - 40, 46  
**סגולות** - 7, 9, 11, 13, 18, 33, 80  
 סגולות איכות - 11, 33  
**סדר עדיפות** - 11, 27, 31  
**סיכון מחושב** - 18  
**סינרגטיקה** - 53, 62  
**סמכות** - 11, 19, 22, 25, 30, 69, 86  
**סמלים וסימנים** - 34, 86  
**סָפֵק** - 40, 42, 76  
**סָפֵק** - 38, 43, 55, 62, 76  
**ספקנות** - 13  
**סקר צרכים** - 62  
**סקרנות** - 13

ע

**עבודת מטה** - (ראה "מטה")  
**עמדה** - 86, 62  
 מרכיב הכרתי (קוגניטיבי)  
 מרכיב ריגושי (אפקטיבי)  
 מרכיב התנהגותי (אינסטרומנטאלי)  
**עצמאי** - 20, 19, 13  
**ערכים** - 61, 54, 44, 38, 34, 33, 7  
**עשייה איכותית** - (ראה "איכות")  
**עשיית החלטות** - (ראה "החלטות")

פ

**פרדיגמה** - 87, 70, 60

צ

**צוותים** - 74, 73, 71, 70, 67, 62, 61, 53, 49, 27, 26, 14  
**ציפיות** - 66, 47, 40, 38, 37, 7  
**צמיחה אירגונית** - (ראה "ארגון")  
**צרכים** - 86, 72, 71, 69, 68, 64, 62, 57, 46, 40, 36, 17, 13, 7

ק

**קבוצות איכות** - (ראה "איכות")  
**קבוצת השווים** - 30, 17  
**קבלת החלטות** - (ראה "החלטות")  
**קווים אדומים** - 31, 23, 19  
**קשר מקצועי** - (ראה "מקצועיות")

ש

**שייכות** - 32, 26  
**שינויים** - 65, 40, 38, 35, 26, 22, 14  
**שיפור** - 74, 70, 69, 68, 67, 66, 63, 58, 56, 54, 50, 48, 47, 40, 38, 37, 33, 27, 26, 11, 9  
 80, 77, 76, 75  
**צוותי שיפור** - (ראה "צוותים")  
**שיפור מתמיד** - 77, 76, 75, 74, 68, 67, 66, 56, 54, 50, 48, 40, 37, 33, 27, 26, 11, 9

87

**שיפור שרות** -  
**שרות** - 80, 76, 71, 69, 68, 66, 65, 64, 61, 56, 50, 40, 36, 26, 7  
**מערכות שרות** - 50  
**רמת שרות** - 76, 66, 56  
**שיפור שרות** - (ראה "שיפור")  
**שרות איכותי** - (ראה "איכות")

שרות ציבורי - 5, 7, 9, 20, 57, 58, 66, 76



ת

- תהליך - 9, 14, 21, 27, 37, 39, 44, 45, 47, 49, 50, 57, 67, 73, 81  
 בקרת תהליך - (ראה "בקרה")  
 תהליך הערכה - (ראה "הערכה")  
 תהליך סינרגטי - (ראה "סינרגטיקה")  
 תהליך עבודה - 56  
 תהליך עשיית החלטות - (ראה "החלטות")  
 תהליך קבלת החלטות - (ראה "החלטות")  
 תו-הסמכה - 56, 76  
 תוקף - 77  
 תאוריה - 9, 26  
 תכנון - 11, 16, 27, 42, 43, 45, 46, 54, 67, 72, 73, 81  
 תכנון גמיש - 16, 54  
 תכנון יתר - 27  
 תכנון לטווח ארוך - 16, 46  
 תכנון לטווח בינוני - 16, 45  
 תכנון לטווח קצר - 16, 45, 46  
 תכנית - 16, 37, 42, 45, 47, 56, 58, 74, 79, 80  
 תכנית אב - 16  
 תכנית עבודה - 53, 56, 74  
 תכנית מגירה - 16  
 תמונת מצב - 87  
 תפוקות - 28, 31, 50, 53  
 תפישה - 7, 14, 26, 49, 57, 58, 60, 61, 62, 66, 67, 68, 77  
 תפישה אידאולוגית - 7, 60  
 תפישה אינטגרטיבית - 14  
 תפישה אינטרדיסציפלינארית - 14, 70, 88  
 תפישה הוליסטית - 14  
 תפישת עולם - 49, 55, 58, 60, 62, 69, 72, 73, 76  
 תקן - 54, 55, 56, 75, 79, 81, 87  
 תרבות - 7, 11, 18, 19, 26, 34, 51, 52, 54, 57, 72, 77, 80  
 תרבות ארגונית - 7, 9, 19, 25, 26, 31, 33, 34, 40, 49, 52, 54, 55, 56, 66, 67, 69, 73, 74, 76  
 תרבות ניהול - 11, 77, 87  
 תשומות - 28, 45, 47, 88



## מפתח השמות

ב	ח
<p>בהט, ש. - 34                      בן-אליעזר, א. - 81, 34                      בן-גוריון, ד. - 24                      בן-הר, ג. - 58                      בן-ישראל, ר. - 62                      בר-חיים, א. - 62, 37</p>	<p>חסון, ש. - 59</p>
<p style="text-align: center;">ג</p> <p>גינין, ה. - 77                      גלוברזון, א. - 40, 37</p>	<p style="text-align: center;">ט</p> <p>טוביה, פ. - 80, 76</p>
<p style="text-align: center;">ד</p> <p>דיואי, ג. - 36                      דמינג, ו.א. - 50</p>	<p style="text-align: center;">י</p> <p>יציב, ג. - 81, 13                      ישעיהו (הנביא) - 31                      יתרו (כהן מדין) - 24</p>
<p style="text-align: center;">ה</p> <p>הדן, ג. - 75, 49                      הרמלך, ג. - 58</p>	<p style="text-align: center;">כ</p> <p>כרמי, ע. - 40, 37</p>
<p style="text-align: center;">ו</p> <p>ויטנברג, י. - 80, 76</p>	<p style="text-align: center;">ל</p> <p>ליטמן, א. - 40</p>
<p style="text-align: center;">ז</p> <p>זונשטיין, א. - 58                      זנבר, מ. - 69, 58</p>	<p style="text-align: center;">מ</p> <p>מילן, א.א. - 16                      מישור, מ. - 79, 34                      מניג, ג. - 15                      מרכז לאיכות ולמצויינות - 7                      מרכז הדרכה לאומי לאיכות - 73                      משולם, א. - 34</p>

נ	ר
נחמן מברצלב (רבי) - 9	רבין, י. - 9
נריה, מ.צ. (הרב) - 15	רוזן, ד. - 51
ס	ש
סאלאנטער, י. (רבי) - 12	שטיין, ב. - 55
סבר, ר. - 47	שמר, נ. - 22
סדן, א. - 75, 67	שפירא, י. - 34
סמואל, י. - 34	שרמן, י. - 51
ע	ק
עגנון, ש. - 31	קאר, ד. - 40
פ	קוברסקי, ח. - 58
פלגי, מ. - 63	קורצ'אק, י. - 29
פרי, א. - 67	קטן, י. - 64
פרס, י. - 13	קרול, ל. - 42
R	B
Risman, F. - 64	Blumberg, P. - 63, 82
S	Brwon, E. - 62
Sczmick, P. - 65	H
K	Habcrmas, J. - 61
Kluckhohon, S. - 34	
Kroeber, A.L. - 34	