



תעשייה וחדשנות

התוכנית לקידום איכות ומצוינות בתעשייה ובעמותות בצפון ישראל

ד"ר דוד בן טולילה, המכללה האקדמית צפת
ד"ר אביגדור זוננשיין, מוסד שמואל נאמן
חיה שר, התוכנית למצוינות בתעשייה בצפון
פלג רודוגובסקי, רפאל

תשתיות
פיזיות

בריאות

הון
אנושי

השכלה
גבוהה

חברה

חינוך

כלכלה

מדע
וטכנולוגיה

סביבה
ואנרגיה

תכנון
ארוך טווח



התוכנית לקידום איכות ומצוינות בתעשייה ובעמותות בצפון ישראל מבוססת על מחויבות לחברה ולקהילה של חברות גדולות ויחידים ממצאי סקר להערכת התרומות של התוכנית

דו"ח סופי

חוקרים:

ד"ר דוד בן טולילה, המכללה האקדמית צפת

ד"ר אביגדור זוננשיין, מוסד שמואל נאמן

חנה שר, התוכנית למצוינות בתעשייה בצפון

פלאג רודוגובסקי, רפאל

ינואר, 2020

אין לשכפל כל חלק מפרסום זה ללא רשות מראש ובכתב ממוסד שמואל נאמן מלבד לצורך ציטוט של קטעים
קצרים במאמרי סקירה ופרסומים דומים תוך ציון מפורש של המקור.

הדעות והמסקנות המובאות בפרסום זה הן על דעת המחבר/ים ואינן משקפות בהכרח את דעת

מוסד שמואל נאמן.

תוכן עניינים

2	תוכן עניינים	
3	רשימת איורים	
3	רשימת טבלאות	
4	תקציר מנהלים	
6	1. רקע	
6	1.1 סקירת ספרות	
13	2. מטרת המחקר	
14	3. מתודולוגית המחקר	
15	4. עיקרי תכנית איכות ומצוינות בתעשייה בצפון	
17	4.1 התפלגות כוכבי איכות של משתתפי התכנית	
17	4.2 הגעה לשלב הערכה חיצונית שנתית	
19	5. ממצאי סקר המשוב בקרב הארגונים המשתתפים ובקרב התומכים בתכנית	
19	5.1 משוב מנהלים ונציגים של מפעלים ועמותות	
22	5.2 משוב תורמים עיקריים לתכנית	
23	5.3 פערים בין הערכות מנהלי המפעלים להערכות התורמים לתכנית	
24	6. סיכום ומסקנות	
25	7. רשימת מקורות	
27	8. נספחים	
27	א. נספח 1 – מדגם של ציטוטים מתוך הערות מילוליות שהתקבלו ממנהלי הארגונים	
29	ב. נספח 2 – שאלונים שהועברו בסקר	
31	ג. נספח 3 תקנון התכנית למצוינות בתעשייה בצפון, לפיו פועלת התכנית	

רשימת איורים

- איור 1: תבנית תכנית הבלדריג' - פרס איכות ומצוינות בניהול ה- NIST (ארה"ב).....10
- איור 2: תהליך ההערכה של הארגונים - מחניכה לכוכבי איכות ומצוינות.....16
- איור 3: התפלגות כוכבי איכות לאורך השנים.....17
- איור 4: היקף הארגונים המשתתפים והיקף הארגונים המגיעים להערכה חיצונית.....18
- איור 5: סיכום ציוני הערכה - מנהלי/נציגי מפעלים ועמותות.....20
- איור 6: - נקודות חוזק בתכנית - משוב מנהלים ונציגים של המפעלים והעמותות.....21
- איור 7: נקודות תורפה בתכנית - משוב מנהלים ונציגים של המפעלים והעמותות.....21
- איור 8: נקודות חוזק בתכנית - משוב והערכת התורמים להצלחת התכנית.....22
- איור 9: - נקודות תורפה בתכנית - משוב מצד התורמים לתכנית.....23

רשימת טבלאות

- טבלה 1: טבלת המרה מניקוד בהערכה החיצונית למספר כוכבי המצוינות.....15
- טבלה 2: ציוני המשוב שניתנו ע"י המשתתפים בתוכנית במהלך השנים.....16
- טבלה 3: שיעור המענה לשאלוני המשוב.....19

קידום תעשייה באזורי פריפריה באמצעות יישום איכות ומצינות הוא תמיד אתגר משמעותי ומהותי למקצועני האיכות.

דוח זה מסכם ומציג מחקר וסקר שערכנו לאחרונה על התכנית לאיכות ומצינות בתעשייה בצפון.

הדוח נפתח בסקירה ספרות מקצועית וניהולית על התפתחות גישות האיכות לאורך השנים, וכן סיכום עיקרי הגישות המקובלות כיום לקידום איכות ותכניות פרס איכות לאומיות ואזוריות בארץ ובעולם. התכנית לאיכות ומצינות בצפון מתבססת מבחינת הקריטריונים על הקריטריונים של תכנית הפרס הלאומי לאיכות במגזר העסקי בישראל על שם יצחק רבין ז"ל.

התכנית היא ייחודית בקרב תכניות האיכות המוכרות. התכנית היא התנדבותית מבחינת כל הגורמים הפועלים בה- הנהלת התכנית, וועדת ההיגוי, חונכים ומעריכים. גורמים אלו נרתמים בהתבסס על מחויבות חברתית וקהילתית. התכנית מציגה שיתוף פעולה ראוי לציון של אנשי האיכות עם יוזמות של אחריות חברתית.

רוב הארגונים שעברו את התכנית הם קטנים ובינוניים, בין 2 ל-100 עובדים. הארגונים באים מהמגזר היהודי ומהמגזר הערבי בישראל, מקרב התעשייה, השרות, החינוך וגם עמותות המטפלות בבעלי צרכים מיוחדים. התכנית כוללת חונכות בהתנדבות לארגונים המעוניינים, ואכן רוב הארגונים בחרים לקבל חונכות. החונכות היא מורכבת, כי על החונך להתאים עצמו לגודל הארגון וגם לאופי הפעילות שלו. התכנית היא גם פרויקט קהילתי בתכנית האחריות החברתית של מפעל רפאל בצפון, המעודד חונכים מתנדבים ממערך האיכות והניהול שלו להשתתף בה. עוצמתה של התכנית קשור לשורשים החברתיים והקהילתיים שלה.

הארגונים המשתתפים בתכנית מידי שנה זוכים בכוכבי איכות על בסיס הערכה חיצונית בהתאם להתקדמותן בעמידה בקריטריוני האיכות.

בדו"ח זה אנו סוקרים את התנהלות התכנית לאורך השנים. בנוסף, אנו מציגים את תוצאות סקר שביצענו ב-2018 בקרב הארגונים והמתנדבים בתפקידים השונים. מובאים גם ממצאי המעקב שנערך בהנהלת התכנית לאורך כל השנים. הוספנו לו ניתוח ממצאי שאלוני הסקר שמולאו על ידי מנהלי הארגונים, החונכים, המעריכים ובעלי העניין. ממצאים אלו כוללים הערכת נקודות החוזק בתכנית, נקודות התורפה והמלצות לשיפור. ראה פרק סיכום של דו"ח זה.

תכנית איכות ומצינות בצפון מתקיימת כל שנה מאז שנת 2006. עד לשנת 2018 השתתפו בתכנית 320 ארגונים, מהם עלו לשלב ההערכה השנתית החיצונית 161 ארגונים.

ההתמדה של למעלה מ-12 שנה בתכנית מצביעה על עוצמתה של התכנית ועל ההתמדה של השותפים והמשתתפים בתכנית.

במחקר נמצא שנקודות החוזק העיקריות של התכנית הן - קריטריונים ברורים, מסירות ומקצוענות חונכים ומעריכים, האפשרות של הארגונים להתמקד רק בחלק מהקריטריונים. אובחנו גם צעדים מומלצים לשיפור בתכנית ובמרכיביה, וביניהם התאמת הקריטריונים של התכנית לחברות קטנות ובינוניות, בחינה אפשרות לצמצם את היקף הזמן המושקע על ידי הארגונים ומנהליהם בתכנית, העלאת הכשרת החונכים והמעריכים בהיבטים של הבנת הצרכים והציפיות של הארגונים המשתתפים ומעקב אחר תרומת התכנית לשיפור התחרותיות הכלכלית של החברות.

תודות

רוב תודות לכל אלו שתמכו בתכנית בשנים הראשונות וביניהם משרד המסחר והתעשייה (משרד הכלכלה כיום), הרשות לפיתוח הגליל, המכללה האקדמית הגליל המערבי, שטראוס, מקורות ואלביט מערכות.

תודות מיוחדות לאלו שתומכים בתכנית מתחילת הדרך ועד היום: רפאל, האיגוד הישראלי לאיכות, המכללה להנדסה אורט בראודה, התאחדות התעשיינים צפון וכל הפעילים בהתנדבות – וועדת ההיגוי, הוועדה הציבורית, המעריכים, החונכים ובעלי העניין.

איכות ומצינונות הם תנאי בסיס להצלחה עסקית ולשרידות בעולם התחרותי והתובעני. מצינונות תושג כתוצאה מניהול לאיכות וחדשנות ועל בסיס שיפור מתמיד בפעילויות הארגון.

ההשתתפות בתכנית איכות ומצינונות לאומית או אזורית הינה חלק מתהליך ההטמעה של עקרונות הניהול האיכותי במפעלים בישראל. מאז 1989 מתקיימות בישראל תחרויות איכות ומצינונות לאומיות. לאחר עשרות השנים לתחרות האיכות הלאומית בישראל, מעידים המשתתפים שעצם ההכנות לתחרות חידדו את עקרונות הניהול האיכותי. ההשתתפות בתחרות תרמה להטמעת עקרונות אלה במפעלים.

גם בארה"ב הגיעו למסקנות שהשקעה באיכות ומצינונות ניהולית בארגון מהוות מנוף להצלחה. בהשוואת מצב המניות של חברות זכות בבלדירג', נמצא שבממוצע מצב המניות של הזכות פרס טוב פי 2.7 לעומת 500 החברות הטובות בשוק. אצל חברות שהשתתפו בתחרות ולא זכו, מצב מניותיהן טוב פי 2 מ-500 החברות הטובות בשוק. כלומר, עצם ההשתתפות בתחרות מביאה לתוצאות מוכחות, גם בלי לזכות בפרס. (איגוד תעשיות האלקטרוניקה והמידע, 2000).

1.1 סקירת ספרות

1.1.1 התפתחות הגישות לאיכות לאורך השנים

הגישות לאיכות השתנו והתפתחו רבות במהלך ההיסטוריה המודרנית ובמיוחד לאור ההתפתחות התעשייתית (Hari & Zonnenshain, 1995).

עד שנת 1950, הייתה הגישה לאיכות טכנית בעיקרה והתבססה על ביקורת ובחינה לפי מפרטים הנדסיים, תוך שימוש בטכניקות סטטיסטיות של דגימה ובקרה (Shewhart, 1931). משנות ה-50 ואילך נוסף נדבך לתפיסת האיכות והוא ההיבט ההתנהגותי-אנושי וההיבט הניהולי (Crosby, 1979). בתחילה התמקדו היבטים אלה בנעשה פנימה בתוך הארגון, ומשנות ה-80 ואילך הוסטו לכיוון השוק והלקוחות (Drucker, 1999). משנות ה-50 הורחב הטיפול גם לאיכות בפיתוח והנדסת המוצרים. כך שולבו טכניקות הנדסת איכות, הנדסת אמינות ותכנון ניסויים (Duncan, 1959). בשנים אלו הורחב הטיפול להבטחת איכות (Clausing 1994). בשנות ה-70 הורחבה התפיסה להבטחת איכות כוללת (Feigenbaum, 1991), בה נכללה גם העצמת העובדים לתרומה לאיכות כיחידים ובמסגרת צוותי שיפור איכות. בשנות ה-80 הורחבה והועמקה הגישה לאיכות כגישה אסטרטגית המובלת על ידי ההנהלה הבכירה על ידי יישום גישות ניהול איכות כוללת (Juran., 1995), שנועדו לייצור תרבות של איכות בחברות.

משנות ה-90 שולבו מרכיבים נוספים בתפיסות האיכות המתקדמות, כמו ארגון לומד (Senge, 1990), ניהול שינויים, ניהול ידע (Gupta & Sharma, 2004), אחריות חברתית (11).

הונהגו פרקטיקות של שילוב מערכות ניהול שונות כמו ניהול איכות לפי תקן ISO 9000 (International Standardization Organization, 2015), ניהול סביבה לפי תקן ISO 14000 (International Standardization Organization, 2015), ניהול בטיחות לפי תקן ISO 45001 (International Standardization Organization, 2018) ועוד. יישום מערכות ניהול אלו בחברות לווה גם בהסמכת ומתן תעודות לארגונים לפי התקנים הבינלאומיים האלו. תקן למצינונות ארגונית ברת קיימא ISO 9004 (International Standardization Organization, 2018) עודכן בשנים האחרונות.

ההתפתחות בגישות האיכות השפיעו גם על הקריטריונים של תכניות הפרס לאיכות הלאומי, באמצעות עדכון תקופתי של הקריטריונים (Baldrige Performance Excellence Program, 2019), לדוגמה שילוב היבטים סביבתיים, היבטים חברתיים, היבטים של מערכות מידע מבוססות טכנולוגיות דיגיטליות, שילוב היבטי הגנת סייבר ועוד.

עם התפתחות המהפכה התעשייתית הרביעית המשלבת את המהפכה הדיגיטאלית עם המעבר לרובוטים, אינטליגנציה מלאכותית, אינטרנט של הדברים IoT, הדפסות תלת מימד, רשתות חברתיות ועוד, צפוי שגם הגישות לאיכות יתעדכנו ויאמצו את המרכיבים החדשניים והחיוביים של מהפכה זו (Zonnenshain, Kennet,) (Fortuna & Adres, 2018), (Kennet et al., 2020).

יש לציין שבבסיס התפתחויות אלו בגישות האיכות נמצאת התובנה שאיכות היא בעלת חשיבות אסטרטגית להצלחת חברות, הן מבחינת איכות המוצרים והשירותים המסופקים על ידי החברה ללקוחותיה ולשוק, והן מבחינת איכות התהליכים בארגון אשר תורמים לאפקטיביות והצלחת הארגון וצמצום עלויות האי-איכות (Halevy & Naveh, 1996), (Zonnenshain et al., 1998).

בשנים 1993-1996 הוקם ונוהל במשרד ראש הממשלה המרכז לאיכות ולמצוינות, שהוביל תכנית לאומית לקידום איכות ומצוינות בכל מגזרי המשק הישראלי - תעשייה, מגזר ממשלתי, מגזר מוניציפאלי, צבא, חינוך, בריאות (National Program for Quality and Excellence, 1994). היוזמה להקמת המרכז הייתה של ראש הממשלה מר יצחק רבין ז"ל וקבוצת אנשי עסקים בכירים (Carr & Littman, 1995). במסגרת זו הוקמה התכנית לפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במגזר העסקי ותכניות פרסי איכות לאומיים נוספים שיתוארו בהמשך (Association of Electronics and Information Industries, 2000).

1.1.2 גישות האיכות העיקריות

במשך כמה עשורים פותחו ויושמו מגוון גישות איכות. נציין להלן את העיקריות שבהן:

גישת דמינג

אדוארד דמינג היה פרופסור אמריקאי לסטטיסטיקה, שנשלח ליפן לאחר מלחמת העולם השנייה כדי לסייע בשיקום הכלכלה היפנית. תפיסת האיכות של דמינג כוללת 14 עקרונות שאומצו ככתבם וכלשונם על ידי היפנים, והתניעו את מה שנקרא מהפכת האיכות בתעשייה היפנית. דמינג זכה בהכרה יוצאת דופן ביפן ונקבע פרס איכות לאומי על שמו ביפן, המתקיים עד היום. רק בשנות ה-80 הכיר המערב בפועלו וגישתו שכונתה "ניהול איכות כוללת", והחלו ליישמה בארה"ב ובמערב. עיקרי תורתו מסוכמים בספרו OUT OF THE CRISIS (Deming, 1986) שפורסם ב-1982, וכולל את 14 העקרונות הבאים:

1. הצב לך מטרה לשפר את המוצר והשירות ללקוח ודבק בה
2. אמץ התנהגות חדשה. ההנהלה צריכה להנהיג דפוסי התנהגות הדוחים התפשרות על איכות לא מושלמת
3. הפסק תלות בבחינה ובביקורת לצורך השגת איכות
4. חדל לבחור ספקים רק על פי מחיריהם
5. שפר בהתמדה את מערכת הייצור
6. מסד הדרכה במהלך העבודה (OJT)
7. מסד מנהיגות. תפקידו של המנהל לסייע לעובדיו לבצע את המוטל עליהם
8. הרחק פחד מהארגון
9. הסר מחיצות בין המחלקות

10. הימנע מסיסמאות, שאין מאחוריהן תכניות מעשיות

11. הימנע ממכסות

12. הסר את המגבלות, המונעות מהעובדים להתגאות באיכות עבודתם

13. מסד תכנית חינוך אגרסיבית

14. צרף כל פרט בארגון לביצוע השינוי. יש ליצור בהנהלה מחויבות להנהגת השינוי.

עקרונות אלו נמצאים בבסיס העקרונות של תכניות הפרס הלאומי לאיכות ומצינות.

גישת טגוצ'י לתכן חסין (רובוסטי)

דר' גניצ'י טאגוצ'י פיתח ויישם גישה מקורית לתיכון מוצר או תהליך רובוסטי, שאינו רגיש להשפעת השינויים בתנאי השימוש או הייצור. שיטת טאגוצ'י מאפשרת למתכנן לבדוק את חסיונות המוצר, את תהליך ייצורו או לשפרו, בעזרת מספר מינימאלי של ניסויים, ניתוח תוצאותיהם וקביעת נקודת עבודה אופטימאלית. בשנות ה-50 הטמיע דר' טגוצ'י את שיטתו במפעלים רבים ביפן, ותרם להפיכת המוצרים היפנים לשם דבר בהיבטי איכות. בשנת 1957 הוא פרסם את ספרו (Taguchi, 1987), על תכנון ניסויים במסגרת תכן מוצרים ותהליכים, SYSTEMS OF EXPERIMENTAL DESIGN.

בתחילת שנות ה-70 פיתח טאגוצ'י את תפיסת פונקציית הפסד האיכות QUALITY LOSS FUNCTION שמסייעת בידי המתכננים לתכן מוצרים חסינים.

גישת גרוין לאיכות תחרותית המבוססת על שמונה מדדי איכות

פרופ' דויד גרוין מאוניברסיטת הרווארד פרסם ב-1988 את ספרו MANAGING QUALITY (Garvin, 1988) בו הוא מתווה 8 ממדים לאיכות מוצרים ומערכות כדי שיהיו תחרותיים בשוק העולמי:

ביצועים, תוספות (FEATURES), אמינות, התאמה למפרטים, אורך חיים, שירות, אסתטיקה ואיכות נתפסת (PERCEIVED QUALITY). גרוין מנחה שכל יצרן צריך להחליט באילו ממדים יתרכז בהתאם לשוק שאליו מכוונים מוצריו. ערך המוצר יעלה בעיני הלקוחות והשוק, אם יתמקד היצרן בשיפור ממדי האיכות על פי צרכי הלקוחות והעדיפויות שלהם.

טרילוגיית האיכות של ג'וראן

יוסף ג'וראן היה אחד ממורי הדרך לגישות המודרניות לניהול איכות. גם ג'וראן כמו דמינג סייע ליפנים במהפכת האיכות. ג'וראן התפרסם בזכות ספרו QUALITY CONTROL HANDBOOK (Juran, 1951) מ-1951 בו כלל את כל היבטי בקרת האיכות. הפרק הראשון בספר דן ב"כלכלת האיכות", כאשר הוא משווה את עלות האיכות ל"זהב במכרה" המושך את תשומת הלב של המנהלים כדי לצמצמה על ידי תהליכי שיפור איכות. לפי הגישה של ג'וראן ואחרים, "מה שעולה כסף והרבה זו לא האיכות אלא אי האיכות". בשנת 1979 ייסד את מכון ג'וראן שמרכזו בארה"ב העוסק במחקר ובייעוץ בנושאי איכות שפרסם עשרות ספרים ומאמרים מכוננים, ביניהם:

- MANAGERIAL BREAKTHROUGH (Juran, 1994)
- JURAN ON LEADERSHIP FOR QUALITY (Juran & Gryna, 1988)
- JURAN'S NEW ROAD MAP (Juran, 1999)

ג'וראן פיתח סדרת גישות חשובות לשיפור, ביניהם:

טרילוגיית האיכות הכוללת את תכנון האיכות, בקרת האיכות ושיפור האיכות. בכל מאמץ לשיפור איכות הוא ממליץ ליישם את השלישייה הזאת. הוא קידם את גישת פרויקטי השיפור להעלאת האיכות ומניעת בעיות כרוניות.

שינויים חיוניים בגישות האיכות כדי להשיג שיפורים בביצועי ארגונים

על פי

Critical Shift-The Future of Quality Organizational Performance (Silverman & Propst, 1999)

נדרשות גישות "מחוץ לקופסא" לעולם האיכות במאה ה-21. הטיעון המרכזי של מחברי הספר שהסביבה המודרנית מאתגרת את דיסציפלינת האיכות לשינוי מהותי כדי להיות רלוונטיים לארגונים.

הסביבה המודרנית המאתגרת מתוארת על ידי ראשי התיבות CHAOS:

CHANGING DEFINITION OF WORK AND THE WORKPLACE

HEIGHTENED SOCIAL RESPONSIBILITY

AGING BABY BOOMERS

OVERARCHING DEMOGRAPHICS CHANGE

STRATEGIC GROWTH THROUGH TECHNOLOGY AND INNOVATION

יש לציין שספר זה פורסם ב-1999 ולמרות זאת האבחנות על אתגרי הסביבה הם נכונים גם היום 20 שנה יותר מאוחר, ואולי אפילו נכונים יותר.

כמענה לאתגרים אלו מוצעות חמש מגמות לשינוי מהותי וחיוני בדיסציפלינת האיכות שמתוארות על ידי ראשי התיבות SHIFT:

QUALITY GOES SOFTER

QUALITY GOES INTO HIDING

QUALITY GOES INTEGRATIVE

QUALITY GOES FAR-FLUNG

QUALITY GOES TECHNICAL

המגמות המצוינות כאן מדגישות את הכוונים הבאים:

- האיכות צריכה לקחת בחשבון את ההיבטים הרכים של התנהלות העובדים והמנהלים, כמו: מנהיגות, עבודת צוות, מוטיבציה, ידע ועוד
- האיכות צריכה להיות מוטמעת בכל מעשי העובדים והמנהלים וכל התהליכים ללא בולטות מיוחדת (ואפילו "במסתור")
- האיכות צריכה להיות משולבת בכל התהליכים בחברה
- האיכות צריכה לכסות רוחב יריעה רחב של תהליכים ועשייה במפעלים
- האיכות צריכה לטפל בכל ההיבטים הטכניים של התכנון, היצור והתחזוקה

סיכום ביניים של הגישות לאיכות

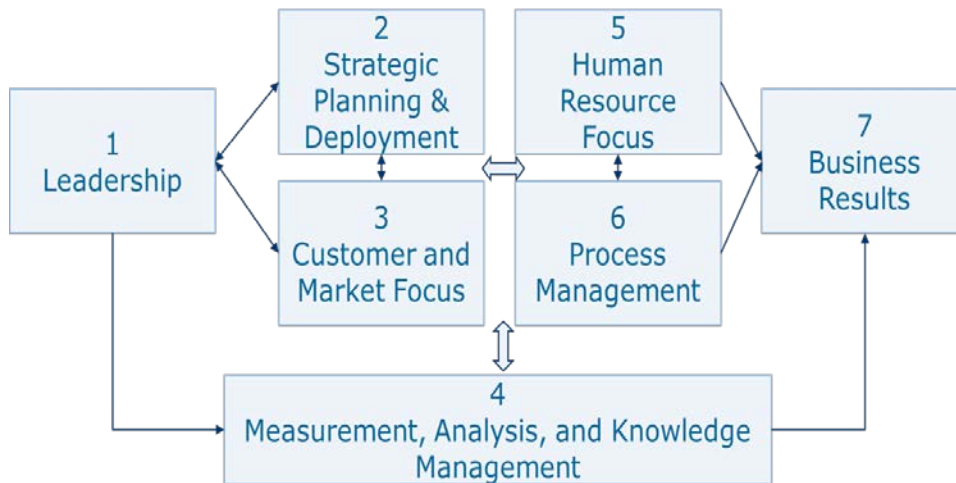
הגישות לאיכות התפתחו במשך עשרות שנים מביקורת איכות לניהול איכות כוללת התמקדות בהיבטים הטכניים והתהליכיים של המוצר אל התמקדות בהיבטים הניהוליים והמערכתיים הכוללים המשפיעים על איכות ומצוינות ארגונית לעבר הגישות המערכתיות לניהול איכות כוללת.

1.1.3 תכניות לאומיות ואזוריות לאיכות ומצוינות בעולם

הפרס הלאומי בארה"ב לאיכות ומצוינות- תכנית הבלדריג'

זו תכנית הדגל בעולם של תחרויות איכות לאומיות ונוסדה בשנות ה-80. משמשת מודל לחיקוי למדינות רבות וביניהן ישראל.

איור 1: תבנית תכנית הבלדריג' - פרס איכות ומצוינות בניהול ה-NIST (ארה"ב)



מקור: עיבוד של מוסד שמואל נאמן

שבעת הקריטריונים של תכנית הבלדריג' (Baldrige Excellence Framework, 2019) כוללים: מנהיגות לאיכות, אסטרטגיה, שביעות רצון לקוחות, פיתוח המשאב האנושי, תפעול תהליכים ותוצאות בפועל.

התכנית מנוהלת על ידי מכון התקנים האמריקאי NIST ובסיוע האיגוד האמריקאי לאיכות ASQ. מאז שנוסדה השתתפו בה מאות חברות בארה"ב ובעולם ממגוון רחב של תחומים. הקריטריונים של התכנית עוברים עדכונים כל כמה שנים. סט הקריטריונים הנוכחי נמצא בלינק הבא:

<https://www.nist.gov/baldrige>

במשך השנים פותחו במסגרת תכנית הבלדריג' קריטריונים מיוחדים למגזר הבריאות ולמגזר החינוך. לאחרונה גם פותחו קריטריונים מיוחדים לתחום הגנת סייבר על ארגונים.

את הפרסים לזוכים בתחרות בכל שנה מחלק לרוב נשיא ארה"ב בטקס בבית הלבן.

1.1.4 תכניות איכות לאומיות נוספות ותכניות אזוריות

על בסיס תכנית הבלדריג' האמריקאית גובשו תכניות לאומיות ואזוריות בעוד מספר מדינות ואזורים. במסמך (Vokuda, Standing, & Brazeal, 2000). מזכירים את התכניות באירופה EFQM בה שותפות מרבית מדינות אירופה, את פרס דמינג ביפן, את הפרס הלאומי בקנדה ואת הפרס הלאומי באוסטרליה. במאמר שלהם הם מציגים השוואה בין התכניות השונות מבחינת המטרות, עקרונות האיכות והקריטריונים. מסתבר שבתכניות אלו רב הדומה על השונה, במיוחד בקריטריונים שכלולים בכל התכניות: מנהיגות, תכנון לטווח רחוק, התמקדות בלקוחות, מרכזיות העובדים, תכנון, בקרה ושיפור תהליכים, טיפוח ושיפור ספקים ומדידת ושיפור תוצאות בפועל. המשקל של הקריטריונים בכל תכנית הוא שונה בהתאם לדגשים באותה תכנית. למשל, הודגש המשקל הרב בתכנית האמריקאית לקריטריון של תוצאות בפועל (45%) לעומת 10% עד 25% ביתר התכניות.

פרס דמינג מופעל ביפן עשרות שנים, על ידי האיגוד היפני למדענים ולמהנדסים JUSE. אמות המידה של הפרס הן:

1. מדיניות החברה
2. ארגון וניהול
3. חינוך והדרכה: פנימיים- לעובדים בארגון, חיצוניים- לספקי הארגון

4. שימוש בנתוני איכות, במדדי איכות, בבקרת איכות ובהבטחת איכות בתהליכים של מחקר ופיתוח, תיכון, רכש, ייצור ובקרה, וכן ניתוח כל המרכיבים הללו
5. תוצאות בפועל
6. תכניות עתידיות

רוב החברות שניגשות לתחרות זו הן יפניות. מקובל להעריך שזו תכנית הפרס התובענית ביותר.

התכנית הפרס האירופאית (EFQM, 2013) EFQM היא תכנית שונה. היא מחייבת לימוד פורמאלי של דרישות התכנית במוסדות מוסמכים על ידי ארגון EFQM. היא מחייבת סדרת הערכות עצמיות במתכונת המכונה ראדאר לפני שחברות יכולות לגשת לשיפוט בתחרות. הקריטריונים של ה-EFQM כוללים: מנהיגות, מדיניות ואסטרטגיה, עובדים, שותפויות ומשאבים, תהליכים, תוצאות ללקוחות, תוצאות לעובדים, תוצאות לחברה ולקהילה ותוצאות ביצוע עיקריות.

התכניות המוזכרות לעיל מיושמות לא רק ברמות הלאומיות. אזורים גיאוגרפיים שונים יוזמים ומפעילים תכניות כאלו ברמה המקומית תוך שימוש באותם הקריטריונים. לעיתים הם מוסיפים התאמות ודגשים בהתאם לצרכים והמאפיינים המיוחדים של האזורים.

1.1.5 התכנית למצוינות בתעשייה בדרום

על בסיס הרעיונות של תכנית האיכות והמצוינות בצפון וביזמת הקריה למחקר גרעיני בנגב-קמ"ג הוקמה בשנת 1996 התכנית למצוינות בתעשייה בדרום. הקריטריונים והמתכונת מותאמת לתכנית האיכות האירופאית EFQM.

גם בשנים 2016 עד 2018 נעשה ניסיון לגייס מפעלים לתכנית במסגרת מפגשי ספקים, ללא הצלחה משמעותית. בעקבות זאת גיבשו בקמ"ג (קריה למחקר גרעיני) ובהתאחדות תעשיינים דרום תכנית עמיתים ללמידה משותפת של מנהלי האיכות במפעלי הדרום במסגרתה נפגשים מנהלי האיכות בדרום להרצאות ושיחות משותפות על נושאי איכות המעניינים את מנהלי האיכות. לאחרונה נוספה תכנית של מנטורינג למנהלי איכות במפעלים קטנים על ידי אנשי איכות וותיקים.

בנוסף, מקיימים בדרום כנס איכות בדרום של האיגוד הישראלי לאיכות בו משתתפים רוב העוסקים באיכות בחברות בדרום.

1.1.6 התנהלות של תכנית איכות ומצוינות בתעשייה בצפון

החל משנת 2006 פועלת בצפון תכנית איכות ומצוינות למפעלים ולעמותות העוסקות בבעלי צרכים מיוחדים,, אשר הורחבה מאוחר יותר לכל צפון ישראל. עד לשנת 2018 השתתפו בתכנית 320 ארגונים, מהם עלו לשלב ההערכה השנתית החיצונית 161 ארגונים.

התכנית מובלת כולה בהתנדבות והצליחה לרתום את הארגונים לתהליכי איכות ארוכי טווח במטרה לשפר את המנהיגות לאיכות בארגונים ולסייע בקידום התחרותיות שלהם במרחב הארצי ובשוק העולמי.

הרעיון שהתגבש היה לתרום לשיפור איכות המוצרים, איכות התהליכים ואיכות השירותים של מפעלים בצפון על ידי הטמעת עקרונות האיכות והמצוינות של תחרות הפרס הלאומי לאיכות בתעשייה.

התוכנית יצאה לדרך ביזמה של ד"ר דוד בן טולילה ממכללת הגליל המערבי, בשיתוף עם ד"ר אביגדור זוננשין, גב' חוה שר ומר גיורא שלגי מרפאל. עד ל-2014 נתנה הרשות לפיתוח הגליל את חסותה לתכנית ואף סייעה במימונה. החל מ-2015 התאחדות תעשיינים - מרחב צפון מאמצת את התכנית ונותנת לה את חסותה.

התכנית מנוהלת ע"י וועדת היגוי המורכבת מנציגי הארגונים התומכים:

- מפעלים בולטים בצפון: בראשם רפאל, כחברה מייסדת, אשר מהווה מרכז הכובד של התוכנית ומספק את מרבית החונכים למפעלים, שהינם עוגן עיקרי של התכנית.
- גופים מוסדיים אזוריים וארציים: התאחדות התעשיינים מרחב צפון, האיגוד הישראלי לאיכות
- מוסדות אקדמיים באזור: המכללה האקדמית אורט בראודה כרמיאל ומוסד שמואל נאמן שליד הטכניון. בעבר השתתפה גם מכללת הגליל המערבי

האיגוד הישראלי לאיכות מלווה מקצועית את התוכנית. הוא מספק את מרבית המעריכים של המשתתפים בתכנית בכל שנה.

הקריטריונים של התוכנית הינם אותם הקריטריונים כמו בתכנית הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין, המנוהלת כיום ע"י מכון התקנים הישראלי. שבעת הקריטריונים הינם מנהיגות לאיכות, התמקדות בלקוחות ובשוק, תכנון אסטרטגי, שיפור תהליכים, טיפוח המשאב האנושי, ניהול מידע וידע, תוצאות בפועל. אחד העקרונות של התכנית הוא שהמפעלים המשתתפים בתוכנית יכולים להשתתף רק בחלק מהקריטריונים באם יתאים להם, וכך להתקדם בתהליך רב-שנתי לקראת עמידה במכלול הקריטריונים לאיכות ומצוינות.

בהתאם לרמת הישגיהם בהערכה החיצונית השנתית זוכים המפעלים ב"כוכבי איכות".

חלוקת כוכבי האיכות נערכת בטקס שמתקיים מדי שנה במכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה כרמיאל השותפה בתכנית, במסגרת כנס שעורכת המכללה בנושא האיכות. המכללה תורמת כל שנה שלוש מלגות ללימודים לתואר מלא (4 שנים) לארגונים המשתתפים בתכנית לפי קריטריונים שנקבעו בוועדת ההיגוי של התכנית. המלגות מיועדות לעובדי הארגונים או לבני משפחה שלהם. התאחדות התעשיינים צפון תורמת גם היא מלגות להשתלמות לחלק מהארגונים.

על פי לקחי התכנית מאז הקמתה, רוב הארגונים זקוקים לחונכות מקצועית ולליווי בהתנדבות בתחומי ניהול איכות ומצוינות בעיקר בהיבטים הבאים:

- הבנת הקריטריונים
- הערכת מצב המפעל
- סיוע ביישום ההזדמנויות לשיפור
- סיוע בהכנת חוברת הערכה עצמית לקראת יום ההערכה החיצונית

2. מטרות המחקר

המחקר בוחן את התוצאות והתרומות של התכנית במשך כ- 12 שנות פעילותה (משנת 2006) בפרמטרים הבאים:

- התרומה של התכנית למפעלים המשתתפים ולעמותות ורמת שביעות הרצון שלהן.
- התרומה של השותפים העיקריים לתכנית – אקדמיה (מכללת אורט בראודה), המפעלים הגדולים המעמידים חונכים בהתנדבות לסיוע לארגונים המשתתפים ובראשם רפאל, החונכים לארגונים, המעריכים בשלב ההערכה השנתית, מוסדות ציבוריים בעלי עניין וביניהם התאחדות התעשיינים, ומשרד הכלכלה.
- ההתמדה של מפעלים או עמותות בתכנית האיכות במשך שנים.
- נקודות חוזק בתכנית ונקודות לשיפור.

3. מתודולוגית המחקר

- סקירת הסיכומים השנתיים של ועדת ההיגוי לאורך השנים ובחינת מידת ההשתתפות וההתמדה של המפעלים בתכנית.
- בחינת תוצאות המשוברים לשאלונים. השאלונים הועברו למפעלים ועמותות שהשתתפו, לחונכים, למעריכים בשלב ההערכה החיצונית השנתית ולבעלי ענין נוספים שהיו שותפים לתכנית. עם חלק מהמשתתפים התקיימו ראיונות אישיים.

4. עיקרי תכנית איכות ומצוינות בתעשייה בצפון

תכנית המצוינות בצפון ממוקדת בשיפור כושר תחרות מוכון צמיחה של מפעלי תעשייה בצפון הארץ. התוכנית מותאמת לארגונים קטנים ובינוניים מתוך הכרה בערכיות שלהם ובפוטנציאל הצמיחה הטמון בהם.

מנהלי התכנית הכינו תקנון לתכנית שמהווה בסיס המתודולוגי שלה. ומציג את הכללים לפיהן מתבצעת התכנית (ראה נספח 3). התקנון מעודכן מעת לעת בהתאם לצורך, ומקבל תוקף עם אישור ועדת ההיגוי.

כדי לאפשר לכל ארגון להתקדם בקצב המתאים לו, עומדת בפניו האפשרות להיבחן על מלוא 7 הקריטריונים או על חלק מהם בלבד. הקריטריון הראשון, של מנהיגות לאיכות, מהווה קריטריון חובה אליו יש להתייחס במלואו. מעבר לקריטריון הראשון, יכול כל משתתף להתייחס לקבוצת קריטריונים עלפי שיקול דעתו, גם אם אינם מכסים פרקים שלמים.

בשלב ההערכה החיצונית השנתית, כל ארגון מוערך על ידי שני מעריכים, המבצעים הערכה מקצועית ואובייקטיבית. המעריכים נבחרים מתוך מאגר שופטי הפרס הלאומי לאיכות בתעשייה. בסיום יום ההערכה, נפגשים המעריכים עם הנהלת הארגון ומציגים את הערכתם. ההערכה מתמקדת בנקודות החוזק וההזדמנויות לשיפור שזוהו במהלך הביקור. ההערכה מסוכמת לאחר מכן בכתב, במסמך שנישלח על ידי המעריכים למנהלי הארגון עם עותק ליו"ר ועדת ההיגוי.

ממצאי המעריכים מועברים לוועדת שיפוט שמעניקה "כוכבי מצוינות" בהתאם לניקוד שקיבלו הארגונים כדלהלן

טבלה 1: טבלת המרה מניקוד בהערכה החיצונית למספר כוכבי המצוינות

ניקוד	מס' כוכבים	הערה:
עד 200	1	קבלת 5 כוכבי מצוינות מותנית בהתמודדות על מלוא הקריטריונים של התכנית, כאשר מי שמשיג יותר מ 800 נקודות מבלי להתחרות על מלוא הקריטריונים זוכה ב 4 "כוכבי מצוינות" בלבד.
200 – 400	2	
400 – 600	3	
600 – 800	4	
800 – 1000	5	

בנצ'מרק - עם השלמת ריכוז הממצאים מקבל כל משתתף נתוני בנצ'מרק הכוללים את מיקומו היחסי בציון הסופי ובכל אחד מפרקי הקריטריונים לעומת יתר המשתתפים.

מלגות לימודים והשתלמויות מפעליות - התכנית מעודדת גופים ציבוריים, להעניק מלגות לימודים, או השתלמויות מפעליות. המלגות מוענקות ע"י המכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה והתאחדות התעשיינים צפון. כללים לחלוקת המלגות נקבעו בוועדת ההיגוי.

המפגש עם מגוון רחב של גודל ארגונים ושל תחומי עיסוק מגוונים (תעשיות מתכת, פלסטיק, כימיה, אלקטרוניקה ומזון, שירותים, מסחר ועמותות) מייצר סינרגיה המעשירה את כלל המשתתפים בתוכנית ומעצימה את תרומתה לקידום הפריפריה הצפונית של ישראל. מתנהל תהליך של העברת ידע ותמיכה ממפעלים מצטיינים ברמה הלאומית והבינלאומית (בעיקר רפאל).

איור 2 מתאר את עיקרי התהליכים בתכנית.

איור 2: תהליך ההערכה של הארגונים - מחניכה לכוכבי איכות ומצינות



בסוף כל מחזור, מועבר שאלון משוב למפעלים ולעמותות שהשתתפו באותה שנה. הם מתבקשים להעריך את תרומת התכנית, את איכות ההערכה ואת איכות החניכה. כמו כן, מבקשים מהם להעריך באם ימשיכו להשתתף בתכנית בשנים הבאות. המשובים לשאלון ניתנים בנפרד ע"י מנהל הארגון, ובנפרד ע"י מנהל האיכות ומוצגים בטבלה 2 להלן.

טווח הציונים: 1 נמוך – 5 גבוה

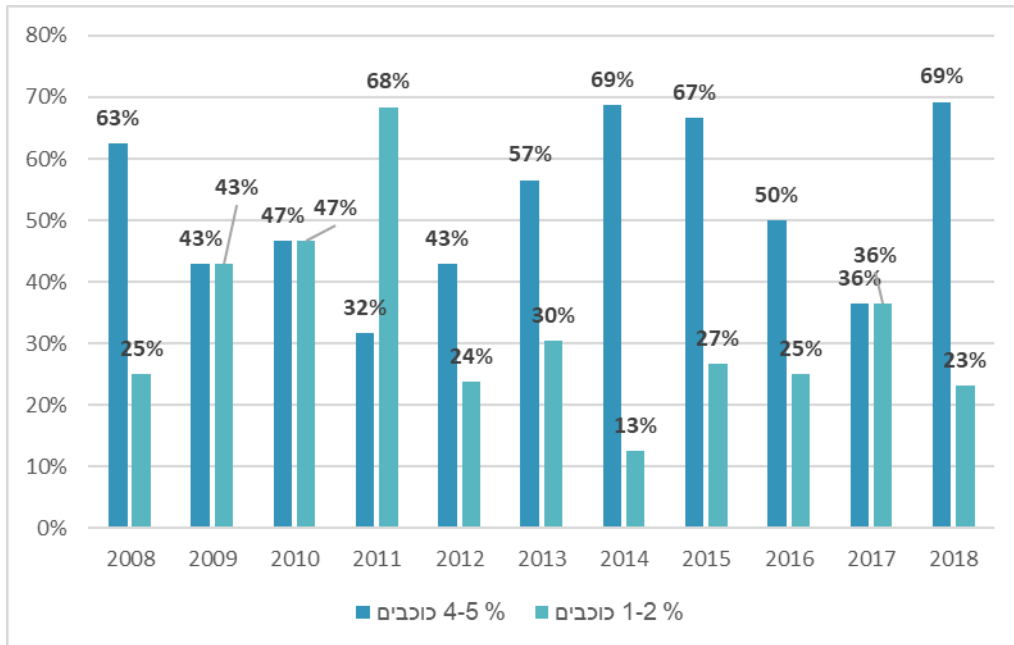
טבלה 2: ציוני המשוב שניתנו ע"י המשתתפים בתוכנית במהלך השנים

שנה	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
מספר משתתפים	5	8	7	15	17	21	22	27	15	9	11	13
תרומה לחברה מנכ"ל	4.2	4.2	4.7	4.8	4.7	4.6	4.6	4.5	4.7	4.6	4.6	4.5
תרומה לחברה – מנהל איכות	4.8	4.4	4.7	4.6	4.8	4.7	4.6	4.6	5.0	4.7	4.5	4.7
איכות ההערכה	לא נשאל	4.0	4.5	4.5	4.5	4.4	4.4	4.5	4.7	4.4	4.2	4.3
איכות החניכה	לא נשאל	4.3	4.3	4.6	4.6	4.3	4.2	4.2	4.7	4.4	4.5	4.6
המשך השתתפות												

4.1 התפלגות כוכבי איכות של משתתפי התכנית

התפלגות כוכבי איכות שקיבלו משתתפי התכנית מוצגת באיור 3

איור 3: התפלגות כוכבי איכות לאורך השנים, באחוזים

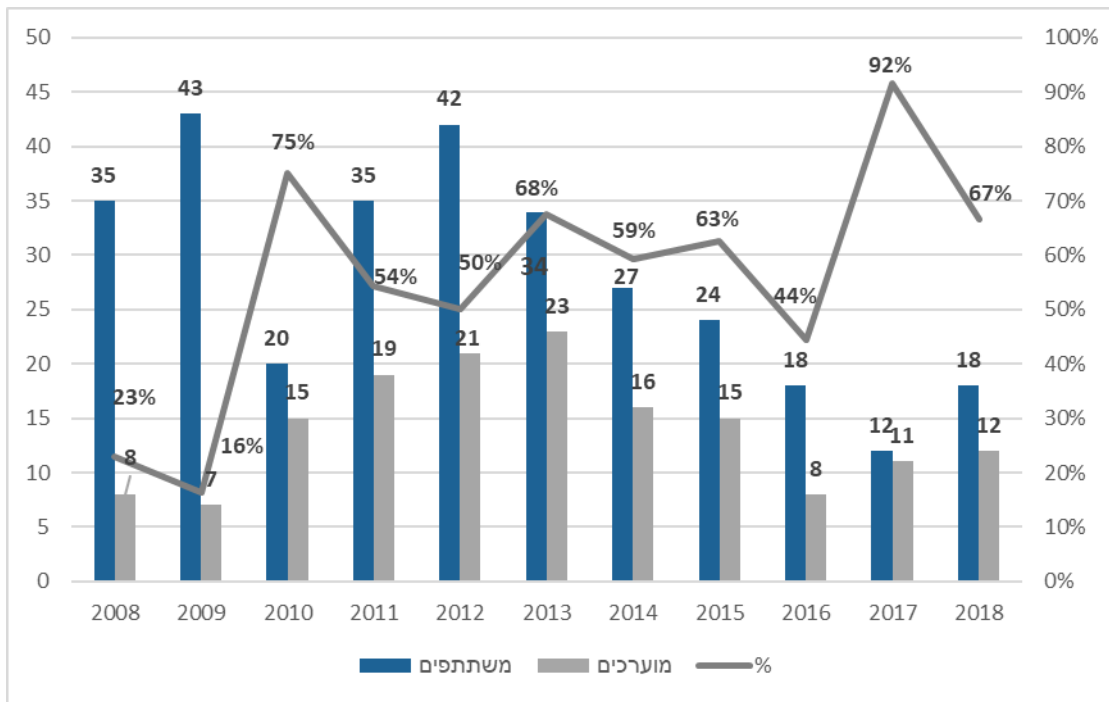


מקור: צוות החוקרים

4.2 הגעה לשלב הערכה חיצונית שנתית

החל משנת 2006 (התחלת התוכנית) ועד 2018, 320 מפעלים בחרו להשתתף בתוכנית ונרשמו אליה, כאשר בסופו של התהליך 161 ניגשו להערכה החיצונית. כלומר שיעור ה"עליה לשלב הערכה עצמית" הוא כ- 50%. אחד האתגרים של התכנית והחונכים, הוא להשאיר את החברות בתהליך האיכות עד לשלב ההערכה החיצונית. בשנים הראשונות של התכנית אחוז המתמידים עד להערכה החיצונית היה יחסית נמוך (20%-40%), ובשנים אחרונות הוא השתפר מאד (50%-70%).

איור 4: היקף הארגונים המשתתפים והיקף הארגונים המגיעים להערכה חיצונית



מקור: צוות החוקרים

5. ממצאי סקר המשוב בקרב הארגונים המשתתפים ובקרב התומכים בתכנית

התכנית לאיכות ומצוינות פעילה משנת 2006 על בסיס שנתי, השפיעה ותרמה למאות חברות ומפעלים בצפון. במסגרת המחקר נערך סקר משוב בקרב המשתתפים בתכנית על ההשפעה והתרומה של התכנית בשלושה נושאים עיקריים: איתור נקודות חוזק בתכנית, איתור נקודות ראויות לשיפור בתכנית, רעיונות לצעדי שיפור בתכנית בעתיד.

שאלוני הסקר (דוגמאות של שאלוני הסקר מוצגים בנספח 2) הועברו בשנת 2018 לארבע קבוצות: מנהלי מפעלים ועמותות שהשתתפו בתכנית, מעריכים שביצעו הערכות לארגונים, חונכים שתמכו בארגונים, בעלי עניין נוספים שהשתתפו כתומכים או מסייעים לתכנית.

ענו על השאלון 51 נשאלים, שהם 45% מקרב הארגונים המשתתפים בתכנית בחמש השנים האחרונות.

טבלה 3: שיעור המענה לשאלוני המשוב

משתתפים בתכנית	ענו לשאלון	% מענה
מפעלים ועמותות	22	39%
מעריכים	17	85%
חונכים	7	35%
בעלי עניין	5	38%
סה"כ	51	45%

5.1 משוב מנהלים ונציגים של מפעלים ועמותות

איור 5 מציג את סיכום עיקרי ההערכה שלהם בהיבטים השונים.

נראה כי המרכיב העיקרי בתכנית מבחינת המנהלים הינו הערך המוסף הגבוה של החונכים. 77% מהם נתנו למרכיב זה ציון של 4-5.

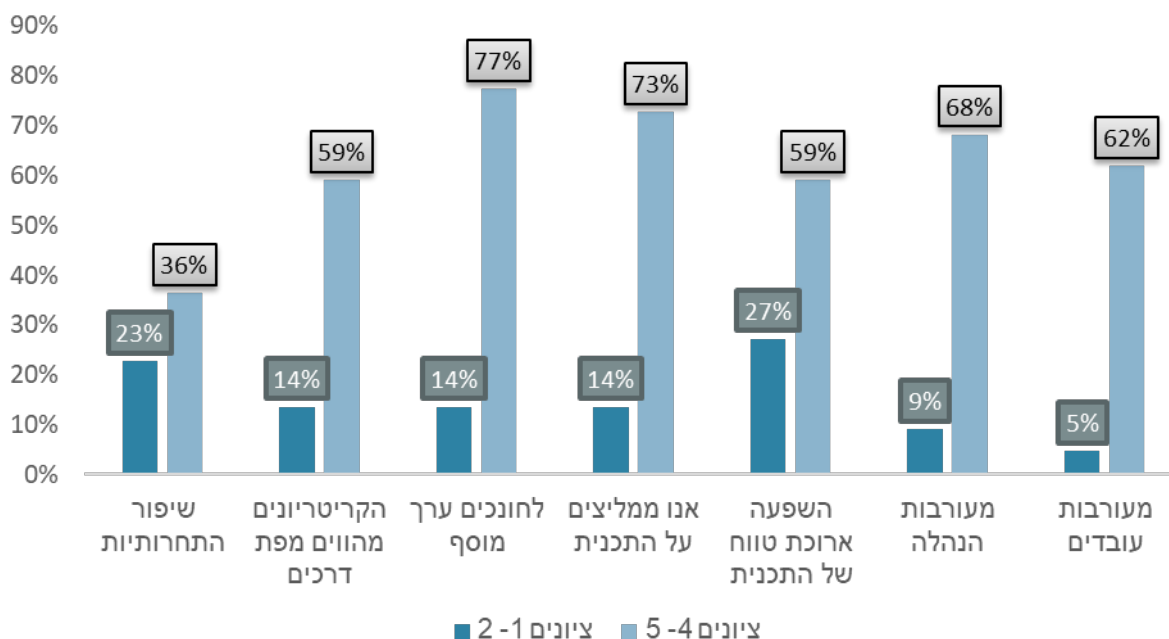
נראה שמנהלי המפעלים והעמותות מגיבים באופן חיובי לתכנית. מרביתם (73%) ממליצים בפני עמיתיהם להשתתף בתכנית ומעידים כי ישנה מעורבות של ההנהלה והעובדים בתכנית (62-68%).

כמו כן המפעלים והעמותות אינם מוצאים הלימה חזקה בין תרומת התכנית לאיכות לבין שיפור התחרותיות שלהם במשק. רק 36% ממנהלי המפעלים מוצאים תרומה לתחרותיות (ציונים 4-5) בעוד ש- 23% לא מוצאים תרומה כזאת (ציונים 1-2). נראה כי מבחינת מרבית המפעלים והעמותות התכנית פועלת פנימה בתוך הארגון, ללא

מעורבות והשפעה על קבלני משנה או על לקוחות. בנוסף, רוב המפעלים המשתתפים הם מהתעשייה המסורתית, השיפור בתחרותיות שלהם מותנה ביישום חדשנות בתהליכים ובמוצרים שלהם. ייתכן ומנהלי המפעלים מצפים שהתכנית תסייע להם גם בהיבטי יישום תהליכים חדשניים ומתקדמים.

בנוסף, 59% של המפעלים המשתתפים מוצאים השפעה ארוכת טווח של התכנית (ציונים 4-5), כאשר 27% לא מוצאים השפעה כזאת (ציונים 1-2).

איור 5: סיכום ציוני הערכה - מנהלי/נציגי מפעלים ועמותות

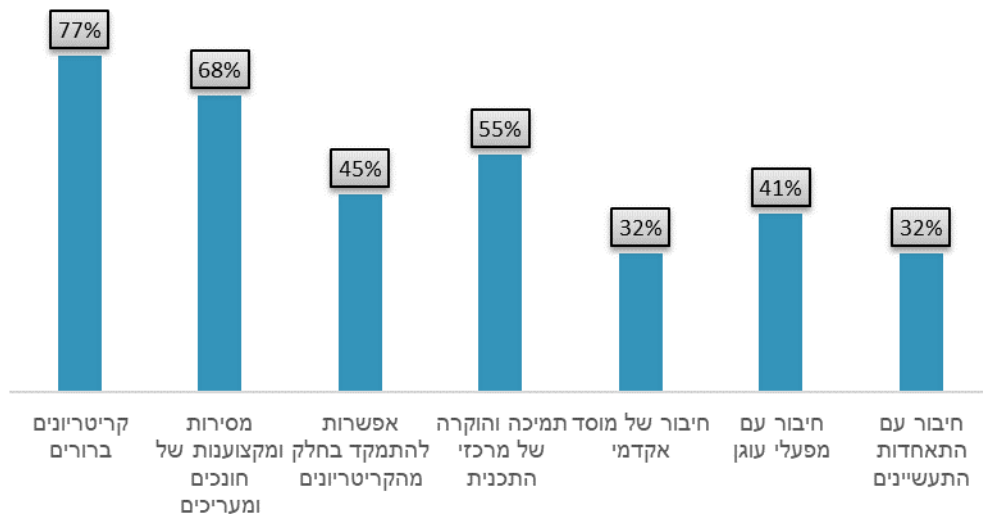


מקור: צוות החוקרים

5.1.1 נקודות חוזק של התכנית, לדעת מנהלי הארגונים

נקודות החוזק של התכנית עפ"י מנהלי החברות והעמותות המשתתפות בה (איור 6), מתמקדות בקריטריונים הברורים של התכנית ובמסירות והמקצוענות של החונכים והמעריכים. החברות אינן מעריכות את הערך המוסף של החיבור למוסד אקדמי וכן את החיבור למפעלי המופת או להתאחדות התעשיינים. זה כנראה מראה שהחברות המשתתפות לא מכירות לעומק את הקשרים והחיבורים למוסד האקדמי, למפעלי המופת המספקים את החונכים ולהתאחדות התעשיינים.

איור 6: - נקודות חוזק בתכנית - משוב מנהלים ונציגים של המפעלים והעמותות

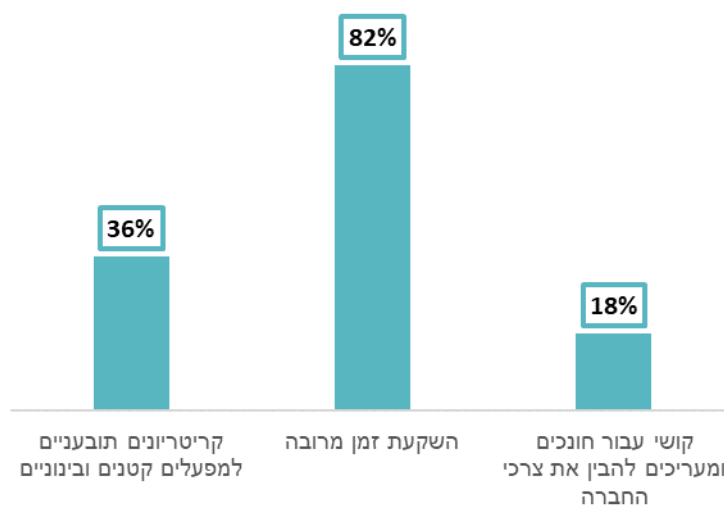


מקור: צוות החוקרים

5.1.2 נקודות התורפה של התכנית, לדעת מנהלי הארגונים

נקודת התורפה המרכזית בתכנית (איור 7), עפ"י מנהלי החברות והעמותות, היא הצורך בהשקעת זמן מרובה. מנהלי המפעלים משדרים שהם עסוקים "מעל הראש" בניהול היומיומי ובמאבק על הישרדות של המפעל. תכנית האיכות מכוונת לטווח ארוך, אבל דורשת השקעת זמן יקר של המנהלים בטווח הקצר. כמו כן, מציינים כי הקריטריונים עלולים להיות תובעניים מדי עבור מפעלים קטנים ובינוניים. למרות הממצאים לעיל, יש תגובות מילוליות חיוביות רבות של מנהלי הארגונים המשתתפים, אשר ניתנו לאורך השנים במהלך המשוב השנתי שלאחר ההערכה החיצונית. ראה נספח 1.

איור 7: נקודות תורפה בתכנית - משוב מנהלים ונציגים של המפעלים והעמותות



מקור: צוות החוקרים

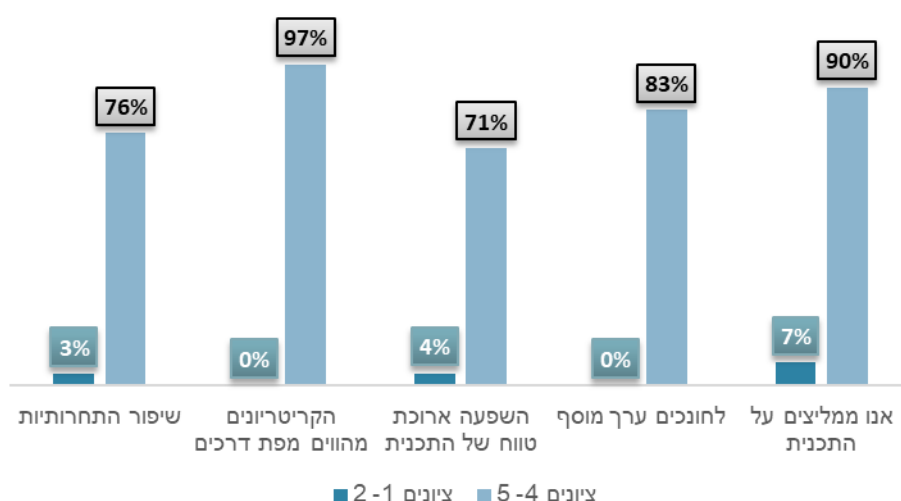
5.2 משוב תורמים עיקריים לתכנית

בתכנית זו התורמים העיקריים הם החונכים (מנטורים), המעריכים החיצוניים ובעלי העניין. באיורים הבאים מוצגים הממצאים המשולבים של הערכת התורמים לתרומת התכנית למפעלים המשתתפים.

נראה כי הערכתם של התורמים את התכנית גבוהה יחסית. לדעתם הקריטריונים מהווים מפת דרכים למציונות. כמו כן, לדעתם, לתכנית יש תרומה לשיפור התחרותיות וכן יש לה השפעה לטווח ארוך. רובם (90%) ממליצים למפעלים נוספים להשתתף בה. התורמים מציינים שהחברות משתפות פעולה עם התכנית כולל תמיכת ההנהלות של החברות. התורמים שבעי רצון מתפקידם ותרומתם להצלחת התכנית.

5.2.1 נקודות חוזק של התכנית, לדעת התורמים

איור 8: נקודות חוזק בתכנית - משוב והערכת התורמים להצלחת התכנית



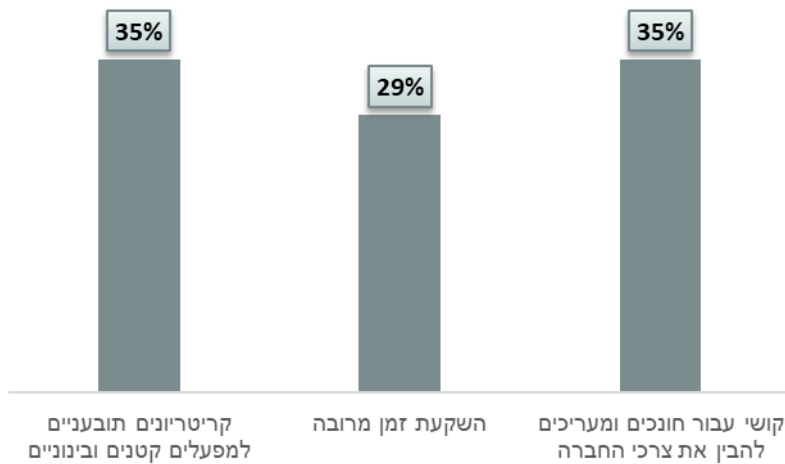
מקור: צוות החוקרים

נקודות החוזק בתכנית (איור 8) עפ"י הערכת התורמים מתמקדות בקריטריונים הברורים של התכנית, באפשרות להתמקד בחלק מהקריטריונים ובמסירות, המקצוענות והלמידה של החונכים והמעריכים. התורמים אינם רואים ערך מוסף רב בחיבור של מוסד אקדמי לתכנית. נראה שלתורמים אין מספיק מידע על הקשרים עם המוסד האקדמי לעומת זאת הם רואים ערך מוסף מסוים או חלקי בחיבור עם מפעלי עוגן ועם התאחדות התעשיינים.

5.2.2 נקודות תורפה של התכנית, לדעת התורמים

התורמים לתכנית אינם מצביעים באופן מובהק על נקודות תורפה מסוימות (איור 9), אך מציינים כי משך הזמן שעל המנהלים להשקיע בתכנית עלול להיות נקודת תורפה, בנוסף התורמים מעריכים שהקריטריונים הם במידה מסוימת תובעניים מחברות קטנות בינוניות המשתתפות בתכנית, וכן קיים הקושי עבור חונכים ומעריכים להבין את צרכי החברות הקטנות והבינוניות.

איור 9: - נקודות תורפה בתכנית - משוב מצד התורמים לתכנית



מקור: צוות החוקרים

5.3 פערים בין הערכות מנהלי המפעלים להערכות התורמים לתכנית

אחת התובנות מהתשובות לשאלונים היא הפער בהערכה בין מנהלי המפעלים- לבין כל יתר 3 הקבוצות האחרות התורמות לתכנית (חונכים, מעריכים, בעלי עניין). מסתבר שכל המעורבים בהובלת התכנית ותורמים לה מזמנם ומניסיונם מעריכים יותר גבוה את התכנית - מאשר הלקוח, כלומר מנהל המפעל או העמותה, שאמור להצטרף לתכנית ולהשתמש בה לשיפור האיכות במפעלו.

נראה לנו שפער זה טבעי, כיוון שהחונכים והמעריכים באים מנקודת מבט מקצועית ואילו מנהלי המפעלים מייצגים את קשיי היום יום וההיבטים העסקיים.

נקודות חוזק עיקריות - קריטריונים ברורים, מסירות ומקצוענות חונכים ומעריכים, האפשרות להתמקד בחלק מהקריטריונים

הזדמנויות עיקריות לשיפור - התאמת הקריטריונים לחברות קטנות ובינוניות, הבנת תרומת החיבור עם מוסד אקדמי, הבנת והערכת תמיכת התאחדות התעשיינים.

נקודות תורפה עיקריות - השקעת זמן גבוהה של המפעלים, קריטריונים תובעניים למפעלים קטנים ובינוניים, החונכים מתקשים להבין במדויק את צרכי החברות. בנוסף, מנהלי המפעלים חשים שאין הלימה מספקת בין ההשקעה שלהם באיכות במסגרת התכנית לבין השיפור שלהם בהיבטי תחרותיות.

6. סיכום ומסקנות

מחקר זה מסכם בחינה של הערך המוסף והתרומה של התכנית לאיכות ומצוינות בצפון לארגונים המשתתפים ולאקוסיסטם התעשייתי.

מובאת סקירת ספרות על התפתחות גישות האיכות לאורך השנים, וכן סיכום עיקרי הגישות לאיכות. מתוארות בתמצית תכניות פרס איכות לאומיות ואזוריות בארץ ובעולם. התכנית לאיכות ומצוינות בצפון מתבססת על הקריטריונים של תכנית הפרס הלאומי לאיכות במגזר העסקי בישראל על שם יצחק רבין ז"ל.

התכנית לאיכות בצפון אינה תכנית תחרות לפרס, אלא תכנית לשיפור איכות במפעלים המשתתפים. החברות המשתתפות זוכות לכוכבי איכות על בסיס הערכה חיצונית בהתאם להתקדמותן בעמידה בקריטריוני האיכות.

התכנית היא התנדבותית מבחינת כל הגורמים התורמים לתכנית- הנהלת התכנית, וועדת ההיגוי, חונכים ומעריכים. התכנית היא גם פרויקט קהילתי בתכנית האחריות החברתית של מפעלים גדולים בצפון כגון רפאל, במסגרתו מתנדבים חונכים ממערך האיכות והניהול של רפאל. חלק מעוצמתה של התכנית היא העובדה שהיא ניזונה משורשים חברתיים וקהילתיים של המובילים שלה.

תכנית איכות ומצוינות בצפון מתקיימת כל שנה מאז שנת 2006. בתכנית זו השתתפו במהלך השנים 320 מפעלים, מהם עלו לשלב ההערכה החיצונית 161 מפעלים. בשנים האחרונות משתפר אחוז המפעלים העולים לשלב ההערכה החיצונית.

במחקר זה סקרנו ובחנו את הערך המוסף של תכנית איכות ומצוינות בצפון לארגונים המשתתפים בתכנית על ידי ניתוח ממצאי המעקב שנערך בהנהלת התכנית לאורך כל השנים, ע"י ניתוח ממצאי שאלוני משוב שמולאו בשנה האחרונה על ידי מנהלי מפעלים, חונכים, מעריכים, ובעלי עניין. ממצאים אלו כוללים הערכת נקודות חוזק, הזדמנויות לשיפור, נקודות תורפה והמלצות לשיפור בתכנית.

ההתמדה של כ- 12 שנה בתכנית מצביעה על עוצמתה של התכנית ועל ההתמדה והמחויבות החברתית של השותפים, התורמים והמשתתפים בתכנית.

במסגרת המחקר שבוצע נמצא שנקודות החוזק עיקריות והמוסכמות של התכנית הם קריטריונים ברורים, מסירות ומקצוענות חונכים ומעריכים והאפשרות להתמקד בחלק מהקריטריונים.

בנוסף אובחנו צעדים המומלצים לשיפור בתכנית, בעיקר:

- בחינת אפשרות התאמת הקריטריונים לחברות קטנות ובינוניות ולחברות תעשייתיות מסורתיות.
- הכשרת החונכים להבנת הצרכים והציפיות של החברות המשתתפות ודרכים לשילוב היבטי חדשנות בהנחיה שלהם.
- מעקב אחר תרומת התכנית לחונכים עצמם ולארגונים שמהם הם מגיעים
- מעקב אחר ארגונים שהתחילו בתכנית אך לא התמידו בה עד לשלב ההערכה החיצונית.
- גיבוש והבהרת הערך המוסף והתרומה החברתית של המוסדות האקדמיים והתאחדות התעשיינים לחברות המשתתפות.
- צירוף לוועדת ההיגוי של מנהלים מחברות משתתפות ומתמידות בתכנית לצורך בחינה משותפת לאפשרויות הגדלת התרומה של התכנית לשיפור התחרותיות של המפעלים המשתתפים, ע"י שילוב נושאי חדשנות ויצור מתקדם.

- Association of Electronic and Information Industries. (2000). Quality Management and Business Excellence, Tel Aviv.
- Carr, D.K. and Littman, I.D. (1995). Total Quality Management in the 1990's. [Translated to Hebrew by the Center for Quality and Excellence, Prime Minister's Office. Matar Publishing (including an introduction on the national program for quality and excellence in Israel)].
- Clausing, D. (1994). Total Quality Development. New York, NY: ASME Press.
- Crosby, P. (1979). Quality is Free. New York, NY: McGraw-Hill.
- Deming, E.W. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. [Translated to Hebrew in 2000: Matar publications.]
- Duncan, A. J. (1986). Quality Control and Industrial Statistics (5th ed.). Homewood IL: Irwin.
- EFQM. (2013). www.efqm.org/index.php/efqm-model
- Feigenbaum, A. V. (1991). Total Quality Control. New York, NY: McGraw-Hill.
- Garvin, D. (1988). Managing Quality, the Strategic and Competitive Edge. New York, NY: The Free Press.
- Gupta, J. and Sharma S. (2004). Creating Knowledge-Based Organizations. Boston: Idea Group Publishing.
- Halevy, A., and Naveh E. 1996. Assessment of the Costs of Poor Quality in the Israeli Economy (Hebrew). The Hebrew University and the Center for Quality and Excellence at the Prime Minister's Office.
- Hari, A., and Zonnenshain, A. (1995). Quality Language, Lexicon for Quality Terms (Hebrew). Ed. Amihud Hari. Center for Quality and Excellence at the Prime Minister's Office .
- International Standardization Organization (2015), ISO 9001:2015 Quality Management System- Requirements.
- International Standardization Organization (2015), ISO 14001:2015, Environmental Management Systems- Requirements with guidance for use
- International Standardization Organization (2018), ISO ,9004:2018, Quality Management-Quality of an Organization-Guidance to achieve sustained success
- Juran, J.M. (1951) Quality Control Handbook. New York, New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M., and Gryna, F.M. (1988). Juran on Leadership for Quality. New York, NY: The Free Press
- Juran, J.M. (1994). Managerial Breakthrough. New York, NY: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. (1995). Juran's New Road Map for Quality Leadership. New York, NY: The Free Press.

Juran J.M. (1999). *Juran's New Road Map*, New York, NY: The Free Press.

National Program for Quality and Excellence in the State of Israel at the Prime Minister's Office .
(1994)

NIST, Baldrige Excellence Framework, 2019, www.nist.gov/baldrige

International Standardization Organization (2018), ISO 45001:2018. Occupational Safety and Health Management Systems .

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday/Currency.

Shewhart, W.A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York, NY: D. Van Nostrand Co.

Silverman, L.L., and Propst, A.L. (1999). *Critical Shift: The Future of Quality Organizational Performance*. ASQ Quality Press.

Standards Institution of Israel (2013) SI 10000. Guidelines for managing social responsibility in organizations.

Taguchi, G. (1986). *Systems of Experimental Design*, Edited by Don Clausing, New York: UNIPUB/Krass International Publication,1.

Association of Electronic and Information Industries. (2000). *Quality Management and Business Excellence*, Tel Aviv.

Vokuda, R.J., Standing, G.L., and Brazeal, J. (2000). A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards. *Quality Progress*, 33(8), 41.

Zonnenshain, A., Adres, E, Fortuna, G., and Kennet, R. (2018). Evaluation of Industrial Maturity level for Advanced Manufacturing: IMAM Model]. Shmuel Neaman Institute, Technion.

Zonnenshain A., Kennet, R., Fortuna, G., and Adres, E. (2018). The Fourth Industrial Revolution is Already Here) Hebrew). Shmuel Neaman Institute, Technion: *Quality*, periodical of the Israeli Society for Quality, No. 59.

Zonnenshain, A., Naveh, E., Halevy, A., (1998). A Survey of Cost of Nonquality to a Nation's Economy: The Israeli Experience, *Quality Progress*, Oct. 1998, pp.93-97.

א. נספח 1 – מדגם של ציטוטים מתוך הערות מילוליות שהתקבלו ממנהלי הארגונים

חלק א' - תגובות של מנהלי ארגונים בתום תהליך ההערכה השנתית

1. בזכות התוכנית פיתחנו כלים שעוזרים לנו רבות בעבודה היום יומית.
2. ההשתתפות בתוכנית תרמה לכלל הארגון, שיפרה מוטיבציה של מנהלים להתחדש להשתפר ולהצטיין, ושיפרה תהליכי עבודה ומדידה.
3. תכנית זו היתה חשובה מאוד עבורנו מאחר ונתנה לנו לעבור ב- 360 מעלות על כל תהליכי הארגון השייכים לכל המחלקות ובכך גרמה לנו לזהות מקומות אשר אנו לא מתפעלים בצורה מושלמת.
4. המנחה שליווה אותי בתהליך היה מקצועי ונתן לי משובים משמעותיים להמשך התהליך.
5. פלטפורמה פשוטה, מפורטת וחכמה לפיתוח עסקי של הארגון, שהובילה להגברת המוטיבציה של צוות העובדים לעמידה באתגרים החדשים, זיהוי נקודות חולשה בחברה, שטופלו בהצלחה ותוצאות חלקיות מכך כבר ניכרות בפועל, פיתוח ושיפור תהליכים שהביאו להתייעלות בעבודה ועיסוק בתכנון האסטרטגי, שהוביל למס' תובנות מעניינות ולהסטת הכיוון אליו אנו משקיעים כיום את משאבי החברה.
6. הכנת החוברת לתחרות הייתה בעצם מיפוי ותיאור של כל התהליכים והפעילויות בארגון, ובכך היוותה ערך מוסף בפני עצמו.
7. העשרנו את הידע שלנו, למדנו לגבי תהליכים מצליחים חוצי ארגון ובהתאם שינינו כיווני חשיבה ותהליכי עבודה אותם אני פועל להטמיע.
8. התרומה של התוכנית גרמה לנו לגעת בנקודות שלא נלקחו בחשבון בהתנהלות השוטפת של הארגון.
9. התוכנית אפשרה לי כניסה לתהליכי עבודה והתבוננות. התאפשר לנו בסיוע חיצוני תומך לבדוק איפה החוזקות והחולשות שלנו, להתקדם ולהשתפר כל הזמן.
10. מצוינות ארגונית יוצרת מקורות כספיים, משום שמובילה לעשייה איכותית, יעילה ונטולת כשלים, ופותחת נתיבים חדשים המרחיבים את מעגל הלקוחות.
11. מדובר בתהליך רב-שנתי, שתחילתו באבחון עצמי, המתבצע על ידי אנשי החברה וקצב התקדמותו נקבע על ידי המנכ"ל.
12. התהליך מלווה בסיוע של חונכים מתנדבים, שצברו ניסיון בתעשיות שבצעו מהלך דומה בהצלחה.
13. הצלחת התוכנית מותנית בהחלטיות, בהתמדה, ובפתיחות לחשוף ולטפל בנקודות תורפה והזדמנויות, אותן תשמע מאנשיך, שהשיתוף שלהם בתהליך נמצא בבסיס המתודה.

חלק ב' - תגובות של מנהלי ארגונים, כאשר הועבר להם שאלון של הסקר והתבקשו לציין נקודות חוזק ותורפה של התכנית

נקודות חוזק בתכנית

1. המעגל הרב-שנתי של הערכה עצמית הנעשית על ידי עובדי החברה ומנהליה ממנה נגזרת תכנית שיפור.
2. תהליך רב שנתי, אשר הארגון מתאים אותו לצרכיו וליכולותיו.

3. רוקם/מחזק קשרים בין החברה החונכת לבין החברה הנחנכת.
4. החניכה שניתנת לארגונים כהתנדבות ומתוך ניסיון אישי תורמת רבות לארגונים (ביניהם כאלה שלא בהכרח היו מגיעים למצב של יעוץ ארגוני כלשהו).
5. מסגרת תומכת לשיפור ביצועי הארגון.

נקודות תורפה בתכנית

1. ארגוני תעשייה קטנים בצפון לא מודעים לתכנית.
2. לא תמיד החונכים הבחינו בין הדרישות לאותם קריטריונים לשיפוט ולא תמיד יכלו להשקיע מזמנם בליווי הארגונים.
3. קושי של החונכים להעברת המסר ובניית תכנית עבודה ארגונית מותאמת לארגון.
4. אין סט מדדים המקשר בין ההתמדה בהשתתפות בתוכנית לבין תוצאות העסקיות של הארגונים.
5. לא נערך סקר לגבי סיבת הפסקת השתתפות, הרי התוכנית בנויה להשתתפות רבת שנים ליצירת שיפור מתמיד ושיפור אקלים ארגוני.
6. חסר ניתוח משוברים של הארגונים שאינם מגיעים לשלב ההערכה והסקת מסקנות ולקחים בהתאם.
7. קושי בגיוס ארגונים היות ואין מדידה של התרומה לארגונים המשתתפים.

שאלון למנהלי ארגונים

שאלון הערכת תרומת התכנית לאיכות ומציאות בצפון לחברות/עמותות משתתפות בתכנית

נבדל, שלום
 תכנית האיכות והמציאות בתעשייה בצפון מתקיימת מאז שנת 2006, התכנית שמה למטרה לקדם את המפעלים, החברות והעמותות בצפון לאיכות ומציאות בניהול, בתהליכים, ביירוטים ובמגוונים.
 מאז 2006 השתתפו בתכנית עשרות חברות וארגונים, שהוכיחו הישגים יפים באיכות ומציאות בסיוע חונכים ומעורבים מתנדבים מפעלי ענן מובילים בצפון.
 התכנית כיום מובלת על ידי האחידות תעשייתיים צפון, רפאל, מכללה אוניברסיטת בר אשדוד, מוסד שמואל טאמן בסניפן וגופים שותפים מספרים.
 הנה נמנה על המשתתפים בתכנית חשבונה זו.
 אנו מקיימים מחקר ממונה אקדמי על תרומת התכנית לחברות ועמותות בצפון. להלן שאלון קצר שבקטש שתמלאו כדי להעריך במידת האפשר את תרומת התכנית לכם ולתעשייה בצפון.
 מודים מראש על השתתפות והמענה לשאלון שבמסמך.
 עוזרי המחקר: ד"ר דוד בן טוילה, ד"ר אביבדור זונגש"ן, פלג רודנובסקי

מפורטים להלן הידדים, כאשר המענה יהיה במדרג: 5- במידה רבה מאד, 4- במידה רבה, 3- במידה בינונית, 2- במידה מעטה, 1- במידה מעטה מאד

1. **תוכנית אישיונית***
2. **החברה שלנו משתפת מספר שנים בתכנית איכות ומציאות בצפון כדי לשפר את תהליכי האיכות והמציאות בחברה**
סקר אוליפסה אות בלבד.
3. **ההשתתפות בתכנית תרומה לשיפור התחרותיות בשוק ולהצלחה של החברה**
סקר אוליפסה אות בלבד.
4. **קריטריוני איכות ומציאות של התכנית מהווים מפת דרכים בתהליכי השיפור בחברה**
סקר אוליפסה אות בלבד.
5. **החונכים בתכנית מסייעים לנו ביישום תהליכי שיפור האיכות והמציאות**
סקר אוליפסה אות בלבד.
6. **הלקוחות שלנו מעודדים את חברתנו להשתתף בתכנית, כדי לשפר את איכות המוצרים והתהליכים**
סקר אוליפסה אות בלבד.

7. **אנחנו ממליצים בפני עמיתינו בעלי/מנכ"ל החברות להשתתף בתכנית זו**
סקר אוליפסה אות בלבד.
8. **כל הנהלת החברה מודעת להשתתפותו בתכנית, וחברי ההנהלה חורמים להתלחטו בתכנית**
סקר אוליפסה אות בלבד.
9. **העובדים שלנו שותפים לתכנית ויוזמים תהליכי שיפור במסגרת התכנית**
סקר אוליפסה אות בלבד.
10. **אנחנו מעריכים את קבלת ההשגה שלנו בתכנית זו, ומעודדים אותם להצטרף לתכנית**
סקר אוליפסה אות בלבד.
11. **ההשקעה של התכנית משיכה גם לאחר השנה/השנים שבהן החברה השתתפה בתכנית**
סקר אוליפסה אות בלבד.
12. **נקודות החוזק העיקריות של התכנית הם (אפשר למלא מספר נקודות)**
סקר את כל האפשרויות המתאימות.
13. **נקודות החולשה העיקריות של התכנית הן (אפשר למלא מספר נקודות)**
סקר את כל האפשרויות המתאימות.

שאלון לחונכים, מעריכים ובעלי עניין

7. **להערכת, החונכים בתכנית מסייעים להברות ולעמדות ביטחון תהליכי שיפור האיכות והמצוינות**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד
8. **אני חש סיפוק בתוחמתו להצלחת הברות בהם אני חונך**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד
9. **הברות שלי והגבלות התכנית תומכות בי כדי שהחונכות שלי בהברות תהיה אפקטיבית**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד
10. **אני לומד מהשתתפותי בתכנית**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד
11. **אני מנצל לעמיתיי להשתתף בתכנית זו כדי לתרום וללמוד**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד
12. **נקודות החוזק העיקריות של התכנית הם (אפשר למלא מספר נקודות)**
 סמן את כל האפשרויות המתאימות.
- הקריטריונים הברורים של התכנית
 - המסירות והמקצוענות של החונכים ומעריכיהם בתכנית
 - האפשרות להתמקד בחלק מהקריטריונים
 - התמיכה וההקשר שניתנת על ידי מרכז התכנית
 - חובר של מוסד אקדמי למונדי התכנית
 - חיבור עם מסעלי העניין המספקים את מרבית החונכים לתכנית
 - חיבור עם התאחדות התעשייתיים ענף
 - אחר:
13. **נקודות החופה העיקריות של התכנית הן (אפשר למלא מספר נקודות)**
 סמן את כל האפשרויות המתאימות.
- הקריטריונים הם תובענים מדי למפעלים קטנים ובטכנים
 - ההשתתפות בתכנית דורשת מהנהלת הברות השקעת זמן רבה
 - לחונכים ולמעריכים יש קושי להבין את צרכי הברות
 - אחר:

שאלון הערכת תרומת האיכות ומצוינות בצפון לחונכים בתכנית

נגדרי, שלום
 תכנית האיכות והמצוינות בתעשייה בצפון מתקיימת מאז שנת 2006. התכנית שמה למטרה לקדם את המפעלים, הברות והעמותות בצפון לאיכות ומצוינות בבידול, בתהליכים, בשירותים ובמוצרים.
 מאז 2006 השתתפו בתכנית עשרות חברות ארגונים, שותפותי הישגים פנים באיכות ומצוינות בסיוע חונכים ומעריכים מתורגמים ממפעלי ענף מובילים בצפון.
 התכנית כיום מגיבה על ידי התאחדות התעשייתיים ענף, רפאל, מכללת אורט בראודה, מוסד שמאל גאון בסגנון גופים שותפים מספיק.
 הרך נמנה על המשתתפים בתכנית הטובה זו.
 אנו מודים לך על שיתוף המעורבות שלך בתכנית ולעמדתך בעניין. להלן שאלון קצר שנקבע שתמלאו כדי להעריך בתורגמכם את תרומת התכנית לכם ולתעשייה בצפון.
 מודים מראש על השתתפות ומענה לשאלון שבהמשך.
 עזרי המחקר: ד"ר דוד בן מירלה, ד"ר אביבה זונטין, פלג רודגונסקי

מפורטים להלן הידע, כאשר המענה יהיה במדרג: 5- במידה רבה מאד, 4- במידה רבה, 3- במידה בעיני 2-במידה מעטה, 1- במידה מועטה מאד

1. **כתובת אימייל ***
2. **אני משתתף מספר שנים בתכנית איכות ומצוינות בצפון כחונך כדי לתרום ומניסיוני ידיעתי לשיפור תהליכי האיכות**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד
3. **להערכת, ההשתתפות בתכנית תורמת לשיפור התרבותיות בשוק של הברות המשתתפות**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד
4. **קריטריוני האיכות ומצוינות של התכנית מהווים להברות מפת דרכים בתהליכי השיפור בחברה**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד
5. **ההשקעה של התכנית מנטיחה גם לאחר השנה/ השנים שבין הברות השתתפה בתכנית**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד
6. **הברות בהן אני חונך משתתפות אחי פעולה באופן ראוי**
 סמן אליפסה אחת בלבד.
- 5 4 3 2 1
- במידה מועטה מאד במידה רבה מאד

ג. נספח 3 תקנון התכנית למצוינות בתעשייה בצפון, לפיו פועלת התכנית



תקנון התכנית למצוינות תעשייתית בצפון ע"ש ד"ר חזונו ז"ל (מערך נוסף 2017)

- מטרת התכנית והמשתתפים בה**
1. התכנית ממוקדת בשיפור כושר תחרות מכוון צמיחה של מפעלי תעשייה בצפון הארץ.
 2. התכנית מותאמת לארגונים יצרניים קטנים ובינוניים וגם עמותות התספלות באנשים עם צרכים מיוחדים, מתוך הכרה בערכיהם ובפוטנציאל הצמיחה הסמוך בהם.
- הרעיון המסדר שמתארחי התכנית**
3. החירה למצוינות ארגונית, מלווה בחדשנות והתחדשות, יצירת תרבות עסקים, עובדים ומורים וקהילה תומכת ומהווה יעד לכל ארגון השואף להצליח לאורך זמן, במסע שאינו מסתיים לעולם.
 4. כדי לתת בסיס לתפיסה זו ולעודד ארגונים להצטרף לתוכנית ולהתמיד בה, מתאפשר לכל אחד מהמשתתפים להתקדם בקצב המתאים לו, תוך עליה הדרגתית לרמת המצוינות אליה הוא שואף.
 5. רמת המצוינות אליה הגיעו משתתפי התוכנית, נבחנת אחת לשנה ומתבטאת במדרג של אחד עד חמישה "כוכבי מצוינות".
- כללי הרשמה והשתתפות**
6. כל ארגון המעוניין להצטרף לתוכנית, יכול להירשם אליה בכל רגע נתון, בצפון ד"ר חזונו ז"ל.
 - 500 ₪ למפעל המונה עד 50 עובדים
 - 1,000 ₪ למפעל המונה בין 51 ל 100 עובדים
 - 2,000 ₪ למפעל המונה מעל 100 עובדים
 - עמותות ומיצרות התומכות באנשים עם מגבלות – 500 ₪
 - החשלים כולל מע"מ ומתבצע בהתאמה/העברה במקביל ל"אודות בית התעשייה, חיפה", השבועון 737039/50 בק"ל לואו-10, סוכף ראשי 876, חיפה. כחובת האגודה למשלוח דוח: ר"ח האמנים 8, ת"ד 33639 חיפה 31336
 7. עם ההצטרפות לתוכנית, התכנית תפעל לספק חניכה מקצועית, שתאפשר לארגון לבנות איכות ומצוינות בקרב המתאים לו.
 8. ארגון שהחלים להתמודד ולעמוד בהערכת ה"כוכבים" השנתית, ידרש להודיע על כך עד התאריך של הראשון למועד כדי להותיר את מרחב הזמן הדרוש להערכה חיצונית ולהתארגנות המכוננת לטכס השנתי המתקיים במשולב עם כנס שנתי המארגן ע"י המכללה האקדמית אורט בראודה, כריאל.

¹ התכנית מוקדשת לחיכה של ד"ר חזונו ז"ל שיצג מצוינות בתפקידים הציבוריים שמיאל.

התאחדות תעשייתית בישראל – מרחב צפון | ר"ח האמנים 8, ת"ד 33639 חיפה 31336
טל: 04-8524202 | פקס: 04-8524205 | e-mail: shaifa@industry.org.il



- חברת הערכה עצמית**
18. ארגון שהחלים להשתתף בהערכה השנתית, יזן חברת הערכה עצמית שתיצג את התייחסות לקריטריונים על-מנת להחליט ליבנות בתחום לטעם 16 לעיל. החברת תהיה תמימית ולא תעלה על 50 עמדים (מפגש 8 Annual).
 19. התייחסות לקריטריונים
 - א. היטות של קריטריון איכות ומצוינות בסעיף 14 נטען על שפה של מפעלי תעשייה גדולים שזכו להצלחה בתחומם ועלולה להרתיע חלק מהארגונים אליהם אנו רוצים להגיע.
 - ב. מכיון שברירות הקריטריונים, הבנתם והודעתם אתם מהווים תנאי בסיסי במימוש מצוינות ארגונית, מאפשרת התוכנית, לכל השתתף, להתייחס את הסיכום לשפה חובקת התחומת את ארגונו.
 - ג. היטות המעודכן יופיע בחברת הערכה העצמית תוך ציון העובדה שהסחם הותאם לארגון.
 - ד. במקרים בהם נוצר קריטריון שאינו רלוונטי לארגון, ניתן לו התייחסות אליו ולציון זאת בחברת הערכה העצמית.
 - ה. נמות הקריטריונים בסעיפים ב' ו' ל' אל תעלה על 25% מרשימת הקריטריונים המלאה.
 20. המערכים, יכלו להסתייע בחוכמים מתדברים, שיגיעו מ"חברות מופת" ומארגונים סופסי המוכנים להעמיד את ניסיונם בבית איכות ומצוינות, כחלק מתרומתם לקהילה.
 21. ארגון הממשיך בתוכנית שנה סופסי, יכל לעשות שימוש בחברת הערכה העצמית המקורית ולציון בספס נפרד רק את צעדי השיפור אותם יבצע.
 22. החברת תישלח למערכים כשבע לפני מעד הערכה.
- שלב הערכה חיצונית**
23. כל ארגון יוערך על ידי שני מערכים, שבחירתם בסביבת הערכה מקצועית, אובייקטיבית ונטולת ניגוד ענינים.
 24. המערכים יבחרו מתוך מאגר שופטי הפרס הלאומי לאיכות בתעשייה, על ידי ז"ר ועדת היגוי, חוה שר, וישבת הראש לשעבר של האיגוד הישראלי לאיכות.
 25. המערכים מחויבים לעמוד על סודיות עסקית ולא ידונו בדיהם חומר שארגון יבדיר רגיש (זמנו של הארגון אל ללול נתונים רגשים בחברת הערכה העצמית הנשלחת לשופטים, תוך ציון שאלה יוצגו במהלך יום השיפוט).
 26. כל ארגון דעו מראש מי יהיו המערכים שלו, כדי שיוכל להגיש את הסתייגותו על רקע של ניגוד ענינים אפשרי.
 27. המערכים יקדשו להערכה יום עבודה מלא, במועד שיקבע ביניהם לבין הארגון (ניתן לקצר את משך הערכה בארגון שניגוד על חלק מהקריטריונים).
 28. תקופת הערכה השנתית, מתקיימת כחודשיים לפני טכס חלוקת התעודות.
 29. הערכה תתבסס על טופס הערכת הציגים של הפרס הלאומי לאיכות, כאשר הניקוד בכל אחד מהקריטריונים ניתן על פי החלוקה המשקלית הבאה:

התאחדות תעשייתית בישראל – מרחב צפון | ר"ח האמנים 8, ת"ד 33639 חיפה 31336
טל: 04-8524202 | פקס: 04-8524205 | e-mail: shaifa@industry.org.il



ארגון התוכנית

9. התכנית יצאה לדרך בשנת 2005 בזימה של ד"ר דוד בן טוילה ממכללת הגליל המערבי, בשיתוף עם משרד התמ"ת, רפאל, האיגוד הישראלי לאיכות, הרשות לפיתוח הגליל והתאחדות תעשייתית - מרחב צפון. עד למחצית 2014, נתנה הרשות לפיתוח הגליל את חסותה לתכנית ואף סייעה רבות בימומה. החל מאוקטובר 2014, התאחדות תעשייתית - מרחב צפון מאמצת את התכנית ונתנת לה את חסותה.
 10. התכנית מנהלת כיום ע"י הגופים הבאים:
 - התאחדות תעשייתית - מרחב צפון, האיגוד הישראלי לאיכות, משרד הכלכלה, המכללה האקדמית גליל מערבי, המכללה האקדמית אורט בראודה וכריאל וטוסד שמאל נאמן שלדי הסניגין.
 - "חברות מופת" ובראשן רפאל, כחברה מיסדת, המהווה את מרכז הכובד של התוכנית.
 11. ציגי הגופים לעיל מהווים ועדה היגוי לתוכנית בראשותה של מנהלת התוכנית הגב' חוה שר.
 12. לצד ועדת היגוי, פועלת ועדה ציבורית המכללת בכירי אנשי תעשייה בצפון הנותנת את חסותה הציבורית לתוכנית.
 13. האיגוד הישראלי לאיכות מלווה מקצועית את התוכנית.
 14. "חברות מופת"
 - "חברות מופת" תפקיד מרכזי בתוכנית בזכות צורך הקריטריונים הבאים:
 - מהוות דוגמה מייצגת וראויה לחיקוי של מנהיגות לאיכות ומצוינות.
 - בעלות נכחות ברמה הלאומית.
 - מפעילות מדיניות הוחרות לסופס מצוינות בשירות האספקה שלהן.
 - מנוגות להעמדת חוכמים מתדברים, שייסיעו למשתתפי התוכנית.
 - חברה המוגדרת כ"חברות מופת" יזכה להופעת הלוגו שלה על מסמכי התוכנית²
- קריטריונים לאיכות ומצוינות**
15. התוכנית מבוססת על קריטריוני הפרס הלאומי לאיכות (קריטריון מצורפת) עם דגש על תהליכי הערכה פנימיים, מתבצעים על ידי אנשי הארגון בסביבת חוכמים, והערכה חיצונית העשית על ידי מערכים מוסמכים של האיגוד הישראלי לאיכות.

http://www.qualityaward.co.il/images/stories/Mati_Kriteriyonim_2012.pdf
 16. כדי לאפשר לכל ארגון להתקדם בקצב המתאים לו, עומדת בפניו האפשרות ליבנות על מלא הקריטריונים, או על חלקם, על פי הכללים בסעיף הבא להודיע על החלטתו למונהלת התוכנית כחודש לפני יעוד הערכה.
 17. כללם להשתתף בחברת היבנות על חלק מהקריטריונים
 - א. הפרס הראשון של מנהיגות לאיכות, מהווה פרס חובה אליו ש התייחס במלאו.
 - ב. מעבר לפרס הראשון, יכול כל משתתף התייחס לקבוצת קריטריונים עלפי שיקול דעתו, גם אם אינם מכסים פרקים שלמים.

² חברות מופת המשתתפות בתוכנית (בסדר הכרוחמלי של הפרסות) רפאל, קבוצת שטראוס וחברת מקורת.

התאחדות תעשייתית בישראל – מרחב צפון | ר"ח האמנים 8, ת"ד 33639 חיפה 31336
טל: 04-8524202 | פקס: 04-8524205 | e-mail: shaifa@industry.org.il



נושא	משקל	מה מערכים השופטים לראות כדי לתת את מלאו הציגון?
גישה	30%	האם הרלוונטיות של הקריטריון ודרך השלכותו בארגון, בחברה לכל הדברים הרלוונטיים בארגון
הסמעה	30%	האם קיימת תוכנית המעשה של הקריטריון ואם כן, מה מידת העומק אליו הגיעה ההסמעה ברבדים הרלוונטיים בארגון
תוצאות	40%	האם האפקטיביות של הקריטריון נבחנת בפועל ומהווה מקור לצעדי תיקון התורמים לביצועי הארגון לאורך זמן

30. למערכים ניתן שיקול הדעת להוסיף את הערכתם הממותית גם לקריטריונים שארגון בחר שלא להציג בחברת הערכה העצמית.
31. בסיום יום הערכה, יעשו המערכים עם הנהלת הארגון ויצגיו את הערכתם. הערכה מתמקד במקורות החזק והודומות לשיפור שזוהו במהלך הביקור. הערכה תסומס לאחר מכן בכתב, במסמך שישלח ישירות על ידי צוות הערכה למונהלת הארגון, עם עותק לז"ר ועדת היגוי.

"כוכבי מצוינות"
32. ממאי המערכים יעברו לוועדת שיפוט שתעריך תעודות כוכבי מצוינות (דוגמה מצורפת בספס) בהתאם לניקוד שקיבלו הארגונים על פי הטבלה הבאה:

ניקוד	מס' חוכמים	הערה:
עד 200	1	
200 – 400	2	קבלת 5 כוכבי מצוינות מותנית בהתמודדות עם מלאו הקריטריונים של התכנית. כאשר מי
400 – 600	3	שישי יוצר מ 800 מבלי להתחרות על מלאו
600 – 800	4	הקריטריונים יזכה ב 4 "כוכבי מצוינות"
800 – 1000	5	בלבד.

תוצאות

33. עם השלמת ריכוז הממצאים, יקבל כל משתתף נתוני בבלמיקר המכלים את מיקומו היחסי בציגון הסופי ויכל אחד מפרקי הקריטריונים, כפי שמונצג בדוגמה המצורפת

התאחדות תעשייתית בישראל – מרחב צפון | ר"ח האמנים 8, ת"ד 33639 חיפה 31336
טל: 04-8524202 | פקס: 04-8524205 | e-mail: shaifa@industry.org.il

דוגמה לתוצאות בצמרת שמקבל כל המשתתף

פרק	מספר	הערכים בסבלה מחולקים לתרחישים של 10% מהציון המלא					סכום	ממוצע
		8.10	11.20	21.40	41.80	81.70		
מדידת איכות	150			1		2	3	1
מדידת אסטרטגיה	70					1	2	2
מדידת ביצועים	150					4	2	6
מדידת ניהול משאבים	200			1	2	2	2	1
מדידת מנהיגות	100				3	1	1	1
מדידת תרומה	80				1	2	1	2
מדידת תחומי ידע	250					2	2	1
מדידת תחומי ידע	1000	1	1	1	1	1	1	1
סיכום						5	5	8

- היה אחד מתוך שני משתתפים שזכו להימצא בשירותן השמיני בפרק המנהיגות והציון שקיבל נגד בין 71% ל 80% מתוך 150 קבוצות אשריות
- החליט שלא להיבחן על הפרק האסטרטגי
- קיבל ציון הסופי בין 600 ל 800 בקבוצת חזקה ב 4 "מכבי איכות"

34. מהגלי הארגונים שזכו בחמישה "מכבי איכות", יצטרפו ועודנה הציבורית כתברים לשנתיים, מתוך כוונה להפוך שותפים לעיצוב מטרות התוכנית וכדי לשמור על קשר בלתי אמצעי של העודנה הציבורית, עם קהל היעד אותו הוא אמורה לשדר.

מלגות לימודים והשתלמות מעוליות

- 35. כפועל יוצא מהרצון שלו לתרום לאיכות ומצוינות, עודדו גופים ציבוריים, להעניק מלגות לימודים או השתלמות מעוליות, כללי הענקת המלגות יקבעו בנפרד, בתאום עם מעניקי המלגות.
- 36. תודעתו למכללה האקדמית הגליל המערבי, למכללה האקדמית להנדסה ארט בראודה ולהתאחדות התעשייתיים - על תרומתם.

ריכוז רב שנתי של חשבי משתתפים בתוכנית איכות ומצוינות בגליל לשנת 2014

שנה	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
מספר משתתפים	5	8	7	15	17	21	22	27
תחומה לזכרה - מנכ"ל	4.2	4.2	4.7	4.8	4.7	4.6	4.6	4.5
תחומה לזכרה - מנהל איכות	4.8	4.4	4.7	4.6	4.8	4.7	4.6	4.6
איכות ההערכה	4.0	4.5	4.5	4.5	4.5	4.4	4.4	4.5
איכות החניכה	4.3	4.3	4.3	4.6	4.6	4.3	4.3	4.2
המשך השתתפות	לא נשאל	4.5	4.2	4.4	4.5	4.2	4.2	3.8

דגם של ציטוטים מתוך הערות מילוליות שהתקבלו מנהגלי הארגונים שהשתתפו בתוכנית

- זכות התוכנית פיתחה לים שעזרים לנו רבות בעבודה היום יומית.
- ההשתתפות בתוכנית תרמה לכלל הארגון, שיפרה מוטיבציה של מנהלים להתחדש להשתפר ולהצטיין, ושיפרה תהליכי עבודה ומדידה.
- תחרות זו הייתה חשובה מאוד עבורנו מאחר ונתנה לנו לעבור ב 360 מעלות על כל תהליכי הארגון השייכים לכל המחלקות ובכך גרמה לנו להיות מקומות אשר אנו לא מתפעלים בצורה מושלמת.
- המחנה שליווה אותי בתהליך היה מקצועי ונתן לי משבים משמעותיים להמשך התהליך.
- פלטפורמה פשוטה, מפורטת וזמינה לפיתוח עסקי של הארגון, שהובילה להגברת המוטיבציה של צוות העובדים לעמידה באתגרים החדשים, זהו קבוצת חולשה חברת, שסופלו בהצלחה ותוצאות חלקיות מכך כבר ניכרות בפועל, פיתוח ושיפור תהליכים שהביאו להתייעלות בעבודה ועיסוק בתחום האסטרטגי, שהוביל למס' תגובות מעניינות ולהססת הכיוון אליו אנו משקיעים כיום את משאבי החברה.
- הצבת החוברת לתחרות הייתה בעצם מיפו ותוארו של כל התהליכים והפעילויות בארגון, ובכך הוזנה ערך מוסף בפני עצמו.
- העשרנו את הידע שלנו, למדנו לגבי תהליכים מצליחים חוצי ארגון ובהתאם שינים כיווני חשיבה ותהליכי עבודה אותם אני פועל להטמיע.
- התרומה של התוכנית גרמה לנו לגעת בנקודות שלא נלקחו בחשבון בהתנהלות השוטפת של הארגון



תעשייה וחדשנות



מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית

טל. 04-8292329 | פקס. 04-8231889
קרית הטכניון, חיפה 3200003
www.neaman.org.il