

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר
המחלקה לניהול

מומחיות וסמכות בעבודתו של מנהל איכות

עבודת מחקר משלימה לקראת לימודי דוקטורט

מאת: שרון אנקר



אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר
המחלקה לניהול

מומחיות וסמכות בעבודתו של מנהל איכות

עבודת מחקר משלימה לקראת לימודי דוקטורט

מאת: שרון אנקר

מנחה: פרופ' יותם לוריא

תאריך: 07.09.2019

חתימת המחבר: שרון אנקר

תאריך: 07.09.2019

אישור המנחה: פרופ' יותם לוריא

תאריך:

אישור יו"ר ועדת הוראה פקולטית: ד"ר הילה רימר

הכרת תודה

מחקר זה לא היה יוצא לפועל ללא עזרתם של אנשים רבים שהייתי רוצה להודות להם. תודה מעומק ליבי, למנחה **המחקר, פרופ' יותם לוריא** שלוהו אותי בתהליך ההנחייה וסיפק ידע ולווי מקצועי בתחום המחקר, גם בשלבים הקשים של עבודת המחקר. תודה על העידוד והתמיכה ברגעי הקושי, על העצות הטובות וכיווני המחשבה החדשניים שעלו בפגישות העבודה המשותפות, על מתן המשוב והביקורת שכיוונה והעניקה לי יכולת התמודדות עצמאית בשדה המחקרי.

תודה לעמיתי אנשי האיכות, אשר הסכימו לשתף אותנו בידע המקצועי שלהם, כולי תקווה שתוצאות המחקר יוכלו לתרום למיסוד מקצוע האיכות ולצמיחתו כמקצוע פרופסיונלי.

יותר מכול, ברצוני להודות מעומק ליבי ל**רחלי אשתי** המדהימה והיקרה, על התמיכה האין סופית, הסבלנות והעידוד ואמונה ביכולות שלי. את העוגן של חיי ומקור הצמיחה שלי. תודה לילדיי המתוקים, שילת, אוהד איילה ואורי שהייתם סבלניים, מבינים ותומכים למרות גילכם הצעיר.

בברכה רבה,
שרון אנקר

תקציר

בשנים האחרונות התרחשו, בישראל ובעולם, מספר אירועי איכות. אירועים אלו השפיעו על צריכת המוצרים היומיומית ופגעו בתדמית החברות וברווחיהן. האירוע המוכר והקטלני ביותר התרחש בשנת 2013 – חברת רמדיה שינתה את הפורמולה הצמחית בלא בקרת איכות סדורה של הסמנכ"ל. הפגיעה באיכות המוצרים פגעה ראשית כול בחיי אדם, אך גם ברווחיות החברות. אירועים ממין זה עוררו בקרב הנהלת האיגוד הישראלי לאיכות (איי"א), שחברים בו מנהלי איכות של החברות הגדולות במשק (התעשייה האווירית, אלביט, מוטורולה ועוד), את האמונה שיש למסד את מקצוע האיכות ברמה הלאומית באמצעות קביעת תבחינים אחידים לתפקיד ומתן סמכות לעוסקים בו לפעול אל מול תחומי הדעת בארגון.

השערת המחקר היא כי המתח בין המומחיות לסמכות בתפקידו של מנהל איכות נובע מהמעמד של המקצוע כ-'פרופסיה בהתהוות'. מצד אחד, מעמדו של מנהל איכות בישראל ובמקומות אחרים בעולם אינו ממוסד, וזאת לאור כך שהצלחתו בתפקיד תלויה בתרבות הארגונית. ומן הצד האחר, הסמכות ניתנת לו מתוקף מעמדו בארגון ולא מתוקף החלטות הרגולטור. העבודה מסתמכת על הנחת החוקר, שרווחיות החברות בישראל נפגעת מקיומה של תרבות איכות לקויה, ובכלל זה מהנוהג להעסיק מנהלי איכות חסרי ידע וללא סמכות. לדעת עורך המחקר, קביעת תבחינים אחידים לעוסקים בתחום האיכות יכולה לצמצם את הסכנה שמנהלי איכות יעשו טעויות בלתי מכוונות ולצמצם את האירועים הנובעים מכשל באיכות. מודל המחקר מבוסס על התאוריה המבנית (Giddens, 1984, structuration theory), לניתוח והבנה של תופעה חברתית, כמו הקשר בין מומחיות לסמכות בתפקידו של מנהל איכות.

בסקירת הספרות הצגתי את הקשר שבין מומחיות לסמכות בהקשר הרחב יותר של מקצועות פרופסיה מוכרים (רפואה, עריכת דין), כדי להדגים שהכרה במקצוע כפרופסיה מעניקה לעוסקים במקצוע מקור סמכות ואמון ציבורי. בהמשך בחנתי את ההיסטוריה של מקצוע האיכות בחברה המודרנית ובכלל זה את מצבם של מנהלי איכות בישראל. על בסיס זה, פרקי הממצאים מבוססים על ראיונות שנערכו בשנת 2018 עם שבעה אנשי איכות וותיקים בתחום האיכות ממגוון מגזרים. עוד מתבססים הממצאים על סקר עמדות שהועבר בשנים 2015–2017 בכנסי האיכות מרכזיים. הממצאים מובאים 'כמו שהם', מנקודת המבט של אנשי האיכות.

תוצאות המחקר מאששות את השערות המחקר שהדימוי של מנהל איכות בארגונים כמי שמחייב עובדים אחרים בעבודת ניירת רבה ובחלק מהמקרים במאפיינים מסוימים של החברה הישראלית, ובעיקר 'תרבות הסמוך', היא שפוגעות ביכולתו לבצע את תפקידו ומגבילים את סמכותו ואת הנכונות לייחס לו שותפות בהצלחה העסקית של הארגון. מכוון שלא ניתן להוכיח באופן חד משמעי שתוצאות עבודתו של מנהל איכות מניבות הצלחות לארגון, לא ניתן להגדירו מומחה. עוד נמצא, שכלל המשיבים מסכימים שעיסוק באיכות מחייב ידע רלוונטי בתחום הפעילות של הארגון והכשרה בתחום האיכות. לגבי הסמכות המרואיינים נחלקו בדעותיהם, מקצתם חשבו שאת הסמכות צריך להעניק לעוסקים באיכות הרגולטור (הזירה החוקית), באמצעות מתן המעמד 'פרופסיה' וחלקם חשבו שהסמכות צריכה להינתן במקום העבודה. כל המרואיינים מאמינים כי הארגון הפרופסיונלי הוא שצריך לפעול לשיפור הסמכות של מנהל האיכות.

לאור ממצאי המחקר אני מציע למסד את מקצוע האיכות ברמה הלאומית ולהעניק למקצוע מעמד פרופסיונלי וכך לעגן את הדרישות לידע ומתן סמכות של העוסקים במקצוע ולצמצם את מספר האירועים הנובעים מכשל באיכות.

מגבלות המחקר: יכולת ההכללה של ממצאי המחקר על כלל אוכלוסיית העוסקים באיכות בארץ ובעולם נוכח העובדה שהמדגם בחלק האיכותי לא נבחרו באופן אקראי מתוך האוכלוסייה אלא התנדבו למחקר בעקבות פנייה אליהם. המדגם בחלק הכמותי הומוגני במספר פרמטרים: כולם וותיקים ומבוגרים. רובם המכריע קשורים לאיגוד הישראלי לאיכות, דבר שמשפיע על מיקומם בשדה ובשיח. זאת ועוד, זמן ביצוע המחקר הוגבל למשך שנתיים.

מילות מפתח: איכות, מנהל איכות, מהנדס איכות, איגוד הישראלי לאיכות (איי"א), פרופסיה, סמכות, מומחיות.

תוכן עניינים

ג.....	הכרת תודה.....
א.....	תקציר.....
1.....	תוכן עניינים.....
4.....	1.1 נושא המחקר ושאלות המחקר.....
5.....	1.2 היסטוריה של האיכות.....
5.....	1.3 מטרת המחקר.....
6.....	1.4 השערות המחקר.....
6.....	1.5 מתודולוגיות המחקר.....
6.....	1.6 חשיבות המחקר ותרומותיו הצפויות.....
7.....	פרק 2 : רקע תאורטי.....
7.....	2.1 סקירת ספרות : מומחיות ופרופסיה.....
7.....	2.1.1 התפתחות הפרופסיה והגדרת המונח.....
9.....	2.1.2 מקור הסמכות.....
10.....	2.1.3 אפיסטמולוגיה של הפרופסיה (social epistemology).....
12.....	2.1.4 אגודה מקצועית.....
13.....	2.1.5 אתיקה של הפרופסיה.....
14.....	2.2 תפקידו של מנהל איכות.....
14.....	2.2.1 מומחיות מנהל איכות בישראל.....
16.....	2.2.2 סמכותו התפקודית (role) של מנהל איכות.....
17.....	2.2.3 הפן המוסדי של הפיכה לפרופסיה.....
18.....	פרק 3 : שיטת המחקר.....
18.....	3.1 מערך המחקר.....
18.....	3.2 שיטה איכותנית.....
18.....	3.2.1 תיקוף הראיונות.....
19.....	3.2.2 אוכלוסיית המדגם.....
19.....	3.2.3 מדגם.....
20.....	3.2.4 כלי המחקר והליך איסוף הנתונים.....
20.....	3.2.5 ניתוח הנתונים.....
22.....	3.2.6 בחינת מהימנות.....
22.....	3.3 שיטה כמותנית.....
22.....	3.3.1 מדגם.....
22.....	3.3.2 משתתפי המחקר.....
23.....	3.3.3 כלי מחקר ואיסוף נתונים.....
23.....	3.3.4 ניתוח נתונים.....
24.....	3.3.5 ממצאים כלליים.....
25.....	3.3.6 בחינת מהימנות.....
25.....	3.3. אתיקה.....

פרק 4 : ממצאי המחקר.....	26
4.1 התמה 'איזה סוג סמכות יש למנהל איכות'.....	26
4.2 ה'מתחים והקונפליקטים בתפקיד של מנהל האיכות'.....	27
4.3 התמה 'איזה מידה הסמכות של מנהל איכות קשורה למומחיות'.....	28
פרק 5 : דיון ומסקנות.....	29
פרק 6 : הצעה לשינוי.....	31
7. רשימת מקורות.....	32
8. פרק 8 : נספחים.....	37
8.1 נספח א': שאלון איכותני לאנשי איכות מרכזיים באשר לתפיסת התפקיד.....	37
8.2 נספח ב': שאלון כמותי לתפיסת התפקיד.....	38
8.3 נספח ג': שינוי עם אנשי איכות המרכזיים.....	40
8.3.1 ההשפעה של המצב הרווח היום על סמכות של מהנדסי איכות.....	40
8.3.2 בעלי העניין האמורים לקבל על עצמם תפקיד מרכזי בשינוי המצב.....	40
8.4 נספח ד': חלק הכמותי.....	41
8.4.1 אוכלוסיית המחקר.....	41
8.4.2 תפישת תפקיד מנהל איכות כתפקיד מקצועי מובחן.....	43
8.5 נספח ה': תוצאות הגולמיות של החלק איכותני.....	45
8.6 נספח ו': תוצאות שאלון איכותני לאנשי איכות מרכזיים אשר לתפיסת התפקיד.....	48
8.6.1 ערכים ונורמות.....	48
8.6.2 דרישות מקצועיות לתפקיד.....	49
Abstract.....	52

רשימת טבלאות

24.....	טבלה 1 : Model Fit Summary, מדד להתאמת המודל התאורטי לנתונים
24.....	טבלה 2 : Model Fit Summary, בחינת טיב ההתאמה של המודל התאורטי לנתונים
25.....	טבלה 3 : Model Fit Summary, מדד טיב התאמת המודל
20.....	טבלה 4 : מרואיינים (לפי סדר א"ב של שמות משפחה)
41.....	טבלה 5 : התפלגות נתוני הרקע של משתתפי המחקר (N=85)
41.....	טבלה 6 : התפלגות מידת ההסמכה של משתתפי המחקר (N=85)
41.....	טבלה 7 : מידת ההסכמה והנימוקים לחשיבות שבמינוי בעל תפקיד להיות אחראי לנושאי האיכות
42.....	טבלה 8 : מידת ההסכמה עם הנימוקים לחשיבות שבמינוי מנהל איכות בעל תואר אקדמי והכשרה
42.....	טבלה 9 : מידת ההסכמה עם היגדים המתארים את מקורות הסמכות של מנהל איכות
43.....	טבלה 10 : מידת ההסכמה עם ההיגדים המתארים את מקורות הסמכות של מנהל איכות
43.....	טבלה 11 : מידת ההסכמה עם היגדים המתארים מנהל איכות
44.....	טבלה 12 : בחינת הקשרים הלוגים בין משתנים
45.....	טבלה 13 : מין משתתף המחקר
45.....	טבלה 14 : השכלה
45.....	טבלה 15 : סוג הארגון המעסיק
45.....	טבלה 16 : גודל הארגון המעסיק
46.....	טבלה 17 : קיום של מחלקת איכות בארגון
46.....	טבלה 19 : האם חשוב להגדיר את העוסק באיכות כמומחה
46.....	טבלה 18 : מידת ההסכמה להיגדים אלו בנוגע לחשיבות שבמינוי מנהל איכות בעל כישורים
46.....	טבלה 19 : מידת ההסכמה עם ההיגדים בנושא ההכשרה וההשכלה שמנהל איכות נדרש להן
47.....	טבלה 20 : מידת ההסכמה עם ההיגדים בנושא דרישות מקדימות לתפקיד מנהל איכות
47.....	טבלה 21 : המידה שכל היגד מייצג את התרבות בארגון
47.....	טבלה 22 : המידה שכל היגד מייצג את התרבות לאיכות
48.....	טבלה 23 : Reliability Statistics
48.....	טבלה 24 : Item Statistics – קריטריונים של העוסק באיכות
48.....	טבלה 25 : תבחינים לעוסק באיכות
48.....	טבלה 26 : מקצועיות ומעמד, Reliability Statistics
49.....	טבלה 27 : תבחינים מינימליים לביצוע התפקיד מנהל איכות, Reliability Statistics
49.....	טבלה 28 : Reliability Statistics - דרישות מינימליות לתפקיד מנהל איכות
49.....	טבלה 29 : דרישות השכלה לתפקיד מנהל איכות
49.....	טבלה 30 : Reliability Statistics
49.....	טבלה 31 : דרישות להסמכה לתפקיד
50.....	טבלה 32 : דרישות הכשרה לתפקיד מנהל איכות
50.....	טבלה 33 : אוטונומיה

פרק 1: מבוא

1.1 נושא המחקר ושאלות המחקר

בשנים האחרונות אנו עדים לעלייה בכמות התקלות באיכות המוצרים שמיוצרים בישראל ובעולם. האירוע המוכר והקטלני שבהם התרחש בשנת 2013 – חברת רמדיה שינתה את הפורמולה הצמחית בלא בקרת איכות סדורה של הסמנכ"ל לאיכות. פרשה זו עלתה בחיי אדם ([מדינת ישראל נ' בלק ואח', 2013](#)). אירועים אלה השפיעו על אמון הצרכנים בחברות, ובעקבות זאת העלו לדיון באיגוד הישראלי לאיכות (איי"א) סוגיות כבדות משקל בנושא האתיקה המקצועית של העוסקים באיכות. חברי הנהלת איי"א הציעו לקבוע תבחינים אחידים לעוסק בתחום, אשר יצמצמו את הסיכון שייעשה טעויות בלתי מכוונות (ראו בסעיף 2.1.1), בין השאר כדי להיתפס כמומחה בתחומו אל מול תחומי הדעת בארגון, וכך לבנות לו סמכות ([פרוטוקול ישיבת הנהלה מס' 13, 2015](#)). עוד לפני 45 שנה נעשה ניסיון אל מול הרגולטור למסד את מקצוע האיכות בישראל (הקמת איי"א בישראל), באמצעות קביעת תבחינים אחידים לעיסוק באיכות, ניסיון שלא צלח. בשנת 2015 עלה שוב הנושא אל מול הרגולטור ותשובתו של הרגולטור לא הייתה שונה: 'הוועדה לא מצאה נימוקים המצדיקים הגבלת העיסוק באמצעות הסדרה' ([הסדרת העיסוק – ניהול איכות ומצינונות, 12 בדצמבר, 2018](#)). העבודה תתחיל בסקירת הספרות על מקצועות הפרופסיה (רפואה, עריכת דין, סייבר), בהקשר זה בכוונתי לבחון מעמדו המקצועי של מנהל איכות בהקשר של שני מונחי מפתח: מומחיות וסמכות. השערת המחקר היא שהמתח בין המומחיות לסמכות, נובע מהמעמד של המקצוע כ-'פרופסיה בהתהוות'. מצד אחד, מעמדו של מנהל איכות בישראל ובמקומות אחרים בעולם אינו ממוסד, ומידת הצלחתו בתפקיד תלויה במידה רבה בתרבות הארגונית. מן הצד האחר, הסמכות ניתנת לו מתוקף מעמדו בארגון ולא מתוקף החלטות הרגולטור. המחקר מתמקד בתפיסות של אנשי האיכות את תפקידם ובציפיותיהם ממנו כמקצוע אוטונומי מובחן. לכן במחקר זה מספר שאלות:

1. איזה סוג סמכות (ארגונית, פרופסיונאלית, מוסדית, רגולטור) יש למנהל איכות לביצוע תפקידו/Role?
- 1.1 מה הסמכות של מנהל איכות לעומת בעלי מקצוע אחרים במסגרת הארגון? אחת הדרכים להדגים את הסמכות (או אעדר סמכות) היא באמצעות בחינה של יחסי הגומלין במאבקי הכוח הפנים ארגוניים. כשיש קונפליקט בינו לבין תחומי הדעת האחרים מי מכריע וידו של מי על העליונה.
2. באיזה מידה הסמכות של מנהל האיכות קשורה למומחיות?
3. לאור הבעיות, בחשיבה הנורמטיבית על מצב העניינים הרצוי, באיזה אופן ראוי להעניק לו סמכות אל מול בעלי העניין?

מחקר זה הנו מחקר ראשון מסוגו שעוסק בבחינת המתח בין המומחיות לסמכות בתפקידו של מנהל איכות. השערת המחקר נבחנת במתודה משולבת: החלק האיכותני (ראו בסעיף 3 שגיאה! מקור ההפניה לא נמצא). מבוסס על ראיונות עומק עם שבעה אנשי איכות מתחומי דעת שונים, בו נבחנו מונחי המפתח: מומחיות וסמכות; החלק הכמותני (ראו בסעיף 0) מבוסס על שאלון שהועבר לאנשי איכות בכנסי האיכות המרכזי שהתקיימו בשנים 2015-2017, בו נבחנה הגדרת התפקיד, דרישותיו להתפתחות מקצועית, והזהות המקצועית.

1.2 ההיסטוריה של האיכות

המונח 'איכות' קיים מאז החל האדם לייצר מוצרים. בימי הביניים, האומן, יצרן הכלים, שאף שהלקוח יהיה מרוצה, על כך התבססו הן גאוותו המקצועית הן הצלחתו הכלכלית. לכן, על האומן היה לבקר את איכות עבודתו. משלהי המאה שמונה עשרה, בעקבות המהפכה התעשייתית, החל ייצור המוני, המשכורת של העובד הוכפפה לאיכות התפוקה שלו, ולכן ירדה כמות הייצור¹.

כעת נאלצו מפעלים להעסיק 'מבקרי איכות' בקווי הייצור. ההשפעה הורגשה בשלוש תעשיות בארצות הברית: תעשיית הנשק, מוצרי הצריכה והציוד החקלאי. רק שליש מהתחמושת שהגיעה לשדה הקרב הייתה תקינה, והתברר שיש צורך בשינוי. כך הוגדר המונח 'בקרת איכות'. כל השיטות של 'בקרת איכות' משתמשות בשיטות בקרה סטטיסטיות ובתקנים.

בשנים האחרונות, החלו להבין ששיטות אילו אינן מספקות, והיום כולל המונח 'איכות ומצינויות' (בחלק מהארגונים קיימת התייחסות ליושרה) וגם היבטים אחרים, למשל ניהול, העצמת עובדים, ארגון לומד, ניהול ידע, צורכי הלקוחות וצורכי העובדים. עוד התברר שהקפדה על איכות מחייבת תיאום בין כל תחומי הדעת בארגון כדי ליצור סטנדרטיזציה שתצמצם את מספר הטעויות למינימום ההכרחי. זאת ועוד, המאמצים לשפר את האיכות אינם מתרכזים במוצר בלבד אלא בתהליך כולו (ISO:9001). מוצרים פגומים אינם בחינם, מישהו מייצר אותם ומשלם בעבור התיקונים לפחות את העלות הנדרשת כדי לייצרם בפעם הראשונה" (Edwards, 1950). האיכות של המוצר נמדדת על-פי מכלול דרישות: נהלים פנימיים של הארגון, תקני איכות וולונטריים, דרישות הרגולטור ודרישות הלקוח, שמהן נגזר תהליך הייצור ההדיר. הדרישות הקפדניות של הלקוחות לעמידה בתקני האיכות האיצו בארגונים למנות אדם אחראי לנושא האיכות (מנהל/מהנדס איכות) אף שהתקן אינו מחייב לעשות כן.

לדעת עורך המחקר, המגמות הרווחות היום בעולם האיכות, ובעיקר מעמדו של מנהל איכות כ'פרופסיה בהתהוות', מעוררים מתחים בין המומחיות לסמכות אל מול תחומי הדעת בארגון, וכך מכשירים את הקרקע בארגונים להתנהלות לא מוסרית בתחום האיכות. זאת ועוד, השונות ברמה המקצועית בין מנהלי האיכות, ואי היכולת לקבוע מתאם בין מקצועיותו להצלחתו, פוגעת בסמכותם ובמעמדם אל מול תחומי הדעת בארגון.

1.3 מטרת המחקר

מחקר זה עוסק בבחינת המתח שבין המומחיות (מידת הצלחה בתפקידו ויכולת שכפול ההצלחה) לסמכות בתפקידו של מנהל איכות, מתח שלדעת עורך המחקר נובע מהמעמד 'פרופסיה בהתהוות'. לפיכך, ממצאיו מהווים בסיס למחקרי המשך נוספים, ולהיבטים נוספים הקשורים לתפקיד מנהל האיכות, לדוגמה בחינת המושגים מומחיות וסמכות בכיוון של המהפכה של 4.0 השונה מהאופן הקיים בתעשייה היצרנית הוותיקה. עבודת מחקר זו יוצאת מנקודת הנחה שארגונים מטילים את האחריות לתחום האיכות על מנהל איכות, אך רמת מומחיותו וסמכותו משתנה מארגון אחד למשנהו. המושג 'פרופסיה' מתייחס לתחום-דעת המתפתח או שהשלים את תהליך התפתחותו כמקצוע אוטונומי שהעיסוק בו ומילוי תפקידים במסגרתו מחייבים הכשרה ייעודית. המחקר מתמקד בתפיסות של אנשי האיכות את תפקידם ובציפיותיהם ממנו כמקצוע אוטונומי מובחן. תוצאות המחקר – תובנות בנוגע לאופן שהעוסקים באיכות תופסים את תפקידם המקצועי במבנה ההיררכי ואת המתח בין מומחיות לסמכות, יוכלו לשמש את מנהלי הארגונים ואת הנהלת אי"א.

הערה: קיים דמיון מסוים בחשיבה של בחינת המומחיות לסמכות לצורת החשיבה שעולה בתיאוריה של גידנס (Giddens) (1984, [Giddens](#)), לכך שצפויות השפעות גומלין בין ההיבטים מומחיות וסמכות

¹ <https://www.qualitymag.com/articles/88493-management--the-lasting-legacy-of-the-modern-quality-giants>

1.4 השערות המחקר

מחקר זה נועד לאשש את השערת המחקר, שלפיה קיים מתח בין מומחיות לסמכות בתפקידו של מנהל איכות, שבין השאר נובע מהמעמד של המקצוע כ'פרופסיה בהתהוות', אשר יוצר שונות בין מנהלי איכות ברמה המקצועית ופוגע ביכולתם למנוע אירועים ממין אלו שהוזכרו כאן. השערת המחקר נוסחה על בסיס סקירת ספרות, בהקשר של שלושה מונחי מפתח: מומחיות, סמכות ו'פרופסיה בהתהוות'. הבסיס התאורטי של הדיון באשר למומחיות, יבחן בהסתמך על סמך ההכרה, הניסיון המקצועי, הביצועים והצלחותיו בתפקיד (ראו סעיף 2.1). ההשערה תיבחן גם על סמך השוואה למתרחש במקצועות, רפואה, עריכת דין. העוסקים במקצועות אלו נהנים מעצמאות בעבודתם ומהכרה בזכותם להתאים ידע רלוונטי וטכניקות לבעיות שלפתחם.

1.5 מתודולוגיות המחקר

המחקר נערך בשני שלבים עוקבים:

- א. **חלק איכותני** – דגימת מומחים. נערכו ראיונות עומק חצי מובנים עם שבעה מנהלי איכות ממגוון תחומי דעת: היי-טק, תעשייה, אנשי אקדמיה ויועצים לאיכות, כולם בעלי ותק של יותר מעשר שנים באיכות. בחלק זה נבחן המתח שבין הסמכות למומחיות בתפקידו של מנהל איכות כדי לזהות את התמות המרכזיות בתפיסתם בנושא העיסוק באיכות בישראל ומעמדו כ'פרופסיה בהתהוות';
- ב. **חלק כמותני** – הועבר שאלון סגור לעוסקים באיכות בכנסי האיכות המרכזיים שהתקיימו בשנים 2015–2017. המשתתפים הגיעו ממגוון תחומי דעת: היי-טק, צבא, תעשייה, יועצים לאיכות. הם נבדלים זה מזה בוותק שלהם בעיסוק באיכות. בחלק זה נבחנה, הגדרת התפקיד, דרישותיו להתפתחות מקצועית, והזהות מקצועית.

1.6 חשיבות המחקר ותרומותיו הצפויות

מחקר זה קושר לראשונה בבחינת המתח בין המומחיות (מידת הצלחה וחיזוי ויכולת שכפול ההצלחה) לסמכות (ארגונית/פרופסיונאלית/מוסדית/רגולטורית) של מנהל איכות, מתח שלדעת עורך המחקר נובע מהמעמד 'פרופסיה בהתהוות'. בעשור האחרון קיימת מגמה למסד את מעמד המקצועי של מגוון תחומי עיסוק, ובהם מורים, אחיות ולאחרונה מנהל איכות. זוהי הפעם הראשונה שנבחנת ההשפעה של המומחיות על הסמכות בתפקידו של מנהל איכות. אישור השערות המחקר ישמשו עוגן תאורטי להעצמת תפקיד מנהל האיכות כמנוף להתפתחותו המקצועית ולחיזוק זהותו כמומחה וכך הוא יכול לתרום לאי"א ולארגונים.

פרק 2: רקע תאורטי

בספרות טרם נבחנה השפעת מקצועיותו של מנהל איכות על הצלחתו וסמכותו. האירועים האחרונים שהתרחשו בתחום האיכות (ראו להלן), מלמדים שיש קשר בין התרבות הארגונית לאיכות המוצר – אי-טיפול באיכות יכול להביא ליצור של מוצרים לא תקינים. ברוב הארגונים, האחראי על הטמעת תרבות איכות הוא מנהל האיכות, ולכן סביר להניח שקיימת השפעה שלו על איכות המוצר. עבודת מחקר זו יוצאת מנקודת הנחה שארגונים מטילים את האחריות לתחום האיכות על מנהל האיכות, אך רמת המקצועיות והמומחיות שלו משתנה מארגון אחד למשנהו.

בעבודה זו נבחן המתח בין המומחיות לסמכות של מנהל האיכות על בסיס מעמדו, 'פרופסיה בהתהוות', וההנחה שמעמד זה מקשה על העוסקים בתחום להיות מומחים בתחומם. תחילה מוצג המושג פרופסיה (ראו בסעיף 2.1) בהמשך יורחב הנושא לסקירה של פרופסיה (ראו בסעיף 2.1.1), אפיסטמולוגיה של הפרופסיה (ראו בסעיף 2.1.3), תחום הסמכות (ראו בסעיף 2.1.2) והאתיקה של פרופסיה (ראו בסעיף 2.1.4). בהמשך יורחב הנושא לתחום מנהל איכות בישראל, מומחיות (ראו בסעיף 2.2.1), סמכותו (ראו בסעיף 2.2.2), והפן המוסדי (ראו בסעיף 2.2.3). שיטת המחקר מתוארת בפרק 3.

2.1 סקירת ספרות: מומחיות ופרופסיה

2.1.1 התפתחות הפרופסיה והגדרת המונח

הפרופסיות (מלטינית: profession) הפכו למוקד עניין במחקר הסוציולוגי כבר לפני יותר משמונים שנה. ספרות המחקר עוסקת בהגדרת המונח פרופסיות, בהמשגתו כמוסד חברתי (social institute), בתיאורו ובחקר היסודות הסוציולוגיים המאפיינים פרופסיות במגוון מקצועות.

פרופסיות הומשגו כגופים מאוגדים של מומחים המיישמים בפרקטיקה ידע תאורטי מורכב, הפועלים בהתאם לערכים, נורמות מקצועיות, וכללי אתיקה, המבחינים אותם מעיסוקים שאינם פרופסיונליים (Carr-Saunders & Wilson, 1933). עוד מקובל שפרופסיות נבדלות מעיסוקים אחרים בשני היבטים (Hall, 1986): (א) מבני (structural aspect): מאפיינים הקשורים במקצוע, כגון, דרישות קבלה ותוכנית הכשרה; (ב) אידאולוגי (attitudinal aspect): העקרונות והגישה שהמקצוע מושתת עליהם.

נהוג להבחין בין שני סוגי מקצועות – פרופסיה (professional) ועיסוק (occupation) שאינו פרופסיונלי. יש חוקרים הממקמים מונחים אלו על-פי מורכבות הידע, מורכבות הבעיות והסיכוי לטפל בבעיות בהצלחה (Abbott, 1988). לפי חלוקה זו: פרופסיונלי, למשל, רפואה ומשפטים, וסמי-פרופסיונלי (Glazer, 1974), למשל עיסוק בהוראה, רוקחות וסיעוד (Benveniste, 1987). סמי-פרופסיונלי הוגדרו כעיסוק המעוגן במבנה ביורוקרטי הממוקד בהעברת ידע ומיומנות טכניות, שלימודן דורש הכשרה קצרה (יחסית), ואין גוף ידע אחיד ייחודי (Howsam et al., 1976). מקצועות אלו מבוססים ברובם על מיומנות טכניות, כיוון שהן מתבססות על גוף ידע חלש יחסית, סמכותם נמוכה יחסית. כמו כן, רמת המחויבות הנדרשת לעיסוק בסמי-פרופסיונלי אינה גבוהה, ומערכת התגמולים והיוקרה המקצועית מוגבלים ואינם אחידים (לדוגמא: סיעוד, מורים, ועוד). לדעת עורך המחקר האיכות נחשבת 'סמי-פרופסיונלי', לאור כך שלא קיים גוף ידע מסודר; לא קיימת תקופה הכשרה מוגדרת; קיים קוד אתי, לא מקצועי ובלתי ניתן לאכיפה; קיימת קהילה מקצועית מצומצמת שמחליפה מידע.

הול ([Hall, 1986](#)) ציין חמישה מאפיינים עיקריים המבחינים עיסוק פרופסיונלי לעיסוק לא פרופסיונלי: (א) מומחיות: קיום גוף ידע ומיומנות מקצועית הבונת את הפרופסיה או מתחמות אותה בהגשמת יעדים אידאולוגיים מקצועיים; (ב) אוטונומיה: סמכות מקצועית המעניקה על בסיס חוקי לקבל החלטות המכוונות למתן שירות איכותי וטוב לציבור; (ג) זהות מקצועית: קיום של קוד אתי כבסיס לעיצוב הערכים והנורמות המחייבים את הפרופסיה; (ד) קבוצת התייחסות מקצועית: גוף מקצועי מקבל על עצמו את האחריות ואת הבקרה על התנהגותם של חברי הפרופסיה; (ה) ויסות עצמי עצמאי.

הפרופסיות דורשות הכשרה ייחודית, המקובלת הן חברתית הן חוקתית; לחברי הפרופסיה יש סמכות שיפוטית להכריע בסוגיות שבתחום סמכותם ומומחיותם המקצועית; חברי הפרופסיה מגבילים את הכניסה אליה באמצעות מגוון אמצעים: פיקוח על הכשרה מקצועית נדרשת, בחינות הסמכה, רישוי וקוד אתי מקצועי ([Becker, 1962](#); [Freidson, 1994](#)), ולרשות הפרופסיונל עומדות זכויות ואוטונומיה מוצדקות לפעול מעצם רכישת ההתמחות ומעצם האינטנסיביות שבעיסוק בתחום המומחיות שלו ([Abbott, 1988](#)).

אחד המאפיינים של מומחיות הוא שהיא אינה מולדת, אלא נרכשת עם הזמן באמצעות תרגול וצבירת ידע. לכן מומחיות הינה מאפיין חשוב של פרופסיה, כיוון שהיא מתייחסת בעיקר לידע הניסיון המקצועי. לדוגמא: מומחה בתחום השחמט, המוזיקה, הספורט, המתאם הוא בין המקצועיות להצלחה. המומחיות נבחנת בהתאם לשלושה קריטריונים: (1) תוצאות עבודתו מניבות תוצאות קונקרטיות; (2) ביצועיו עולים באופן עקבי על הביצועים של עמיתיו; (3) ניתן לשכפל ולמדוד את המומחיות ([Ericsson, 2007](#)). המומחה מוכר רק כאשר לקוחותיו מכירים במומחיותו.

קיימות משמעותיות שונות למושג מומחה (specialist and expert), כאשר specialist הוא בעל ידע רב ופחות ניסיון בנושא אחד; לעומת זאת, expert בעל ידע וניסיון רב במספר נושאים. קיימים מקרים בהם expert יכול להיות specialist דוגמא סייבר, ספורט, כאשר מתכוונים לאדם שהצטיין בשדה שלו (ניתן למדוד הצלחה באופן חד ערכי).

הפרופסיה, רפואה ועריכת דין, מבוססים על גוף ידע תאורטי ועל אוסף מיומנויות וטכניקות מתאימות הבאה לידי ביטוי בכמות ההצלחות שלהם בתחומם. כלים אלו נרכשים בלימודים ממושכים ובהכשרה הכוללת תקופת התמחות ארוכה, מבחן הסמכה ופעולה לאורם של קוד אתי, תקנות פנימיות ונהלי משמעת ([Freidson, 1994](#)) של האגודה המקצועית. במצב זה כולם מרוויחים: (א) הציבור: איש מקצוע המחויב לשרת את האינטרס; (ב) הפרופסיונל: התחום מוגן מפני חדירה של אנשים חסרי הכשרה העלולים לפגוע ביוקרת המקצוע ([Altschuld](#)). לעומת זאת המומחים בסייבר, ספורט, מבססים את מומחיותם על אימון מתמשך, על בחינת כל האפשרויות למהלך הבא, כך שהם ינתחו את ויעריכו היכן טעו וכיצד יכלו למנוע טעויות עתידיות ([Ericsson, 2007](#)). שני סוגי המומחיות מבססים את מומחיותם על ההכרה של הציבור בהצלחות שלהם בתחומם.

המקצועיות והאמינות של המומחה נבחנות גם בעת מתן עדות מומחה. בתי משפט מתייחסים בכובד ראש לעדותו של עד מומחה ולתצהירו מפני שהם מניחים שהוא רוצה לשמור על שמו הטוב ועל אמינותו המקצועית ומרבים לבסס על עדויות את ממצאיהם ואת החלטותיהם המשפטיות. פעמים רבות בתי המשפט מעדיפים את חוות דעת של מומחה על פני עדים ישירים כיוון שאין להם כלים מקצועיים ראויים לקבוע ממצאים בתחום המדע, הרפואה או הטכנולוגיה. החוק מייחס אחריות למומחה, ולכן עליו לנהוג במקצועיות ובמיומנות ראויות. המקצועיות של העד המומחה ניתנת לבחינה בסייג של רשלנות מקצועית, כלומר – החוק מייחס אחריות לעד המומחה, ולכן עליו לנהוג במקצועיות ובמיומנות ראויות.

למשל, בפסק דין עקרוני המפרש את היקף הסמכויות של רשם המהנדסים והאדריכלים לפי חוק המהנדסים והאדריכלים, התשי"ח-1958, אישר בית המשפט העליון פרשנות לחוק שלפיה הרשם פועל זה שנים, וכתב: 'בית המשפט קבע כי הוא אינו נוהג להתערב בשיקול דעת של הגורמים המקצועיים האמונים על בחינה והכרעה בשאלות של הכשרה מקצועית וכי בית המשפט לא ימיר את שיקול דעתם של גורמים מקצועיים אלה בשיקול דעתו שלו' (אתר משרד הכלכלה והתעשייה, ח"ת).

הוצעו מודלים רבים לשלבי התפתחות של מומחיות, שהנפוץ שבהם (Chi, 2006) כולל שבע רמות, הבחנה בין טירונים למומחים: (1) טירון (novice): עוסק חדש במקצוע, הנחשף לתחום במידה מינימלית; [...] (4) מומחה (expert): איש מקצוע (journey man) יוצא דופן או מבריק הזוכה להערכה מעמיתיו, שיפוטיו מדויקים ומהימנים באופן בלתי רגיל וביצועיו מראים כישורים מושלמים (consummate skill). כמו כן, למומחה כישורים או ידע מיוחד הנובעים מניסיון רב בתחומי משנה של התחום המקצועי, המומחה מזהה במהירות סוגיות ואת הניואנסים שלהן, מסתמך על ניסיונו הקודם, ובמהירות מיישמו לפתרון סוגיות; (7) אומן (master): איש מקצוע או מומחה שהוכשר ללמד את אלו הנמצאים ברמות נמוכות יותר. באופן מסורתי, האומן הוא חבר בקהילת עלית של מומחים ששיפוטיהם קובעים תקנות, סטנדרטים או אידאלים.

אם כן, המאפיינים המגדירים מומחיות נחלקים לשלוש קטגוריות:

- א. ידע שיטתי ומיומנויות אנליטיות, ידע המחייב הצלחה בחיזוי ויכולת שיכפול;
- ב. נורמות, ערכים וקודים, אוטונומיה, אחריות ולוואליות לעיסוק ולעמיתים;
- ג. תרבות מקצועית ספציפית הנתמכת באגודה פרופסיונאלית.

2.1.2 מקור הסמכות

מקס וובר (Weber, 1947) הגדיר סמכות: 'סבירות שהוראות ספציפיות מסוימות ממקור נתון ייענו על-ידי קבוצה נתונה של אנשים'. משמע, הסמכות היא יכולת להורות לאנשים לבצע פעולה מסוימת ולהיענות בחיוב ללא תלות היררכית. הגדרה זו אינה באה בהלימה לתפקידו של מנהל איכות שמידת הצלחתו בתפקיד לא תלויה בסמכותו אלא נשענת במידה רבה על תמיכת ההנהלה בו ועל התנהגותם של כלל בעלי העניין בארגון. עקרוני מצא שרבים ממנהלי האיכות מתקשים להתמודד עם האתגרים העומדים לפניהם בשל היעדר סמכות וחוסר ידע מינימלי באיכות (עקרוני, ומילוא 2012).

בעבודת מחקר זו התמקדנו בשלושה מקורות סמכות:

- 1) **סמכות רציונלית (חוקית)**: מסתמכת על השלטונות ועל החוק ומוגבלת על ידם. אופיינית למבנים ולארגונים ביורוקרטיים המבוססים על נהלים ועל חוקים;
- 2) **סמכות אפיסטמית**: מבוססת על הסכמה בשיפוט והצלחה בחיזוי. סמכות ממין זה מיוחסת למקצועות הפרופסיה. חברי הפרופסיה רשאי להיוועץ בעמית או בממונה עליו, אך האחריות להחלטה הסופית מוטלת על כתפיו;
- 3) **סמכות תפקודית**: סמכות המבוססת על תפקיד ומבנה ארגוני היררכי.

תביעתן של הפרופסיות להכיר בסמכותן המקצועית נסמכת על שלושה סוגי סמכות (House, 1993; Picciotto, 2011; Smith, 1999):

- 1) **סמכות קולגיאלית**: קהילת העמיתים למקצוע מכירה בידע של איש המקצוע וביכולותיו על סמך אוטונומיה מקצועית;
- 2) **סמכות קוגניטיבית**: חברי הפרופסיה מחזיקים במונופול על גוף ידע מסוים החשוב לתפקוד החברה ולרווחתה;
- 3) **סמכות מוסרית**: אנשי המקצוע פועלים ממניעים אלטרואיסטיים ולא דווקא משיקולי הכנסה. כמו כן, תפקודם מאופיין באתיקה מקצועית ובנורמות וערכים ברורים.

הסמכות של הפרופסיה בישראל, הינה 'סמכות רציונלית' המסתמכת על כך שהאגודה המקצועית מוודא שהם פועלים לטובת הציבור ומעניקה להם לגיטימציה מקצועית. ואכן, פרופסיונליזם נהנים משליטה ומאוטונומיה בקבלת החלטות מקצועיות בעבודתם (Abbott, 1988; Freidson, 1983) בתמורה הם מחויבים להועיל לחברה. משמעות האוטונומיה היא שאנשי המקצוע, כיחידים וכקבוצה, יכולים להסתמך על שיפוטם בבחירת הידע הרלוונטי והטכניקות המתאימות לטיפול בבעיות שלפתחם על סמך הידע המופשט שברשותם (Abbott, 1988).

הסמכות של אנשי הפרופסיה והאוטונומיה שלהם נובעת מהידע המקצועי-השיטתי שרכשו, מידת הצלחה, מהאחריות לספק שרות ומיחסי הכוח. אבוט (Abbott, 1988) בחן את מערכת הפרופסיות ובנה תאוריה כללית אשר לאופן התפתחותן של פרופסיה – כיצד קבוצות מקצועיות שיש להן שליטה על ידע מקצועי משיגות כוח (Hodson & Sullivan, 2007; Picciotto, 2011). אמנם עד כה לא נמצא דפוס אחיד של התפתחות, אך ככלל נמצא שבארגון מודרני, פרופסיות המתחרות במרחב הציבורי בונות את עצמן על-ידי טוויית קשרים בין עיסוקים מובחנים לעבודה שהן מבצעות. למערכת זו קורא אבוט 'תחום שיפוט' (jurisdiction). 'תחום שיפוט מקצועי' (professional jurisdiction) מתאר קבוצות חברתיות הטוענות לסמכות בלעדית (מונופול) על עבודה מסוימת ומבחינות את עצמן מפרופסיות אחרות (House, 1993).

במצב זה, העבודה נתפסת כחוקית, כראויה וכרצויה רק אם עושים אותה חברי הפרופסיה, ורק הם נהנים בה מזכויות ומעצמאות מפני שהיא מבוססת על הידע שלהם. העצמאות מתבטאת בכך שאנשי המקצוע, כיחידים וכקבוצה, יכולים לבחור על אילו ידע וטכניקות להסתמך בבואם לטפל בבעיות שלפתחם (Abbott, 1988).

אבוט (Abbott, 1988) מתאר שלוש זירות שפרופסיות פועלות בהן לעגן את תביעותיהן ולקדם אותן: החוקית (the legal system); הציבורית (the arena of public opinion); ומקום העבודה (the work place).

הסמכות הניתנת לפרופסיה על סמך הידע המקצועי השיטתי שרכשו חבריה והיא משתנה בהתאם למדינה. יש מדינות המכירות בפרופסיות הפועלות בתחומן באופן חוקי ורגולטורי ומדינות המכירות בהן ללא הכרה של הרגולטור. בישראל הסמכות של פרופסיות מעוגנת בחוקים: חוק המהנדסים והאדריכלים, התשי"ח-1958; כללי לשכת עורכי הדין, התשכ"א-1986; חוק עבודה בחשמל, 1954; חוק לשכת עורכי הדין, התשכ"א-1961; חוק רואי החשבון, התשט"ו-1955; חוק הפסיכולוגים, התשל"ז-1977; פקודת הרופאים, התשל"ז-1976 ועוד. בעשור האחרון התחזקה התביעה לשדרג את מעמדם המקצועי ואת סמכותם של העוסקים במקצועות סמי-פרופסיונליים, למשל אחיות (באליק, 2008), רכזי הערכה (חסון-גלעד וקופרמינץ, 2014) ולאחרונה מקצוע האיכות (הסדרת העיסוק – ניהול איכות ומצינונות, 12 בדצמבר, 2018).

2.1.3 אפיסטמולוגיה של הפרופסיה (social epistemology)

מקצוע הזוכה במעמד של פרופסיה זוכה ביוקרה מפני שהמקצועות הראשונים שזכו בזיכיון (franchise) לפעול באופן עצמאי לטובת הציבור הם רפואה ומשפטים אלו הם מקצועות עתיקי יומין, ועליהם מתבססים המושגים הסוציולוגיים בתחום (Branch, 2002). ואולם, כדי לבסס לעצמו מעמד לגיטימי בקהילת הפרופסיות, על מקצוע לבסס עצמו לידע ('אפיסטמולוגיה') מובחן בתחום. פרופסיה נשענת על פלטפורמה מדעית המבוססת על הכשרה ממושכת, על עדכון מתמיד של הידע באמצעות מחקר שיטתי ובחלק מהמקרים על תקופת התמחות (specialization) ממושכת המחייבת הסמכה.

חברי פרופסיות יכולים להגביל את הכניסה אליהן במגוון אמצעים: פיקוח על הכשרה מקצועית, בחינות הסמכה, רישוי וקוד אתי מקצועי (Becker, 1962; Freidson, 1994). הזכות להעניק רישיון לאנשי מקצוע מעניקה כוח בידי חברי הפרופסיה לסגור את תחום השיפוט של המקצוע לפני אחרים ולבסס מונופול מקצועי על-ידי הליכי רישוי המשפיעים על היצע העובדים וכל התגמול הקשור להיצע (Smith, 1999).

בין השאר, אדם הרוצה להצטרף לפרופסיה נדרש לעמוד בתבחינים מסוימים, לדוגמה מקצועות הרפואה ועריכת דין: (א) הכשרה מקצועית ממושכת (הכשרת רופא נמשכת במוצע 15–16 שנים); (ב) התמחות או סטאז' – תרגול מעשי של הכלים שנלמדו (התמחות במשפטים נמשכת שנה וחצי; התמחות בכירורגיה נמשכת שש שנים); (ג) בחינה של רמת הידע. בסיום התהליך, רק מי שעמד בדרישות ועבר את מבחני הלשכה (האיגוד המקצועי) יכול לעסוק במקצוע. על-פי מודל הכוח, האגודה המקצועית פועלת לקידום האינטרסים המקצועיים כמונופול ולביסוס אוטונומיה.

מידת הצלחתו של הפרופסיה בתחום מומחיותו, מאפשר לו לדרוש לגיטימציה על הידע והדרך על הטיפול בבעיות בתחום שיפוטו (jurisdiction), כמו גם לדרוש תגמולי שכר ויוקרה. לדוגמה: רופא נתפס בחברה כבעל הסמכות לטפל בחריגות הגוף האנושי, להבין את מסתרי האנטומיה, הביולוגיה ולהגדיר בריאות וחולי, בתמורה לכך, הוא מחויב לטפל בבעיות אלו בהצלחה יחסית (Brint, 1966). הצלחת הטיפול קובעת במידה רבה בכמה 'כוח' תזכה הפרופסיה ועד כמה תהיה החברה נכונה לקבל את תביעתה למונופול על הידע המקצועי ולהכיר בבעלותה על תחום השיפוט המקצועי. קבלת המונופול מאפשרת לפרופסיונל לכפות על הלקוח להסכים עם אבחנתו ולקבל את הטיפול המוצע (Lysaght & Altschuld, 2000). לדוגמה: על הרופא לאבחן את מצבו של החולה ולקבוע לאיזו קטגוריה הוא שייך (מצב בריאותי, מחלות, זיהוי סמנים גנטיים ועוד), ואז לטפל בחולה לפי פרוטוקול המוכתב בהנחיות הטיפוליות. כדי לסטות מהנחיות אלו יצטרך הרופא המטפל לגייס נימוקים כבדי משקל, ולעתים אף להסתכן בתביעות משפטיות על רשלנות רפואית.

פרופסיות לא רק מתיימרות לומר לחברה מה טוב ומה נכון עבורה, אלא גם מגדירות אילו דרכי חשיבה צריכות לשמש לפתרון הבעיות הנכללות בתחומן (Dingwall & Lewis, 1983). ואולם, כאמור, רופאים נדרשים לקבל החלטות גורליות בזמן קצר ובתנאי לחץ, לעתים בתנאי אי-ודאות או על סמך מידע חלקי בלא טכניקה יעילה אחת להפקת התוצרים הרצויים. לכן, על הפרופסיונל לנקוט שלוש פעולות עיקריות בבואו לפתור בעיה: (א) אבחון – איסוף נתונים וצרכים רלוונטיים על הלקוח וחלוקתם לקטגוריות על בסיס ניסיונו והידע הרחב שרכש (Abbott, 1988); (ב) זיהוי ואיתור של מקור הבעיות והקשיים של הלקוח (Hughes, 1963); (ג) טיפול בבעיה לשביעות רצונם הסובייקטיבית של כל בעלי העניין (Abbott, 1988).

פרופסיות מתפתחות בדרך כלל בשישה שלבים (Moore, 1970): (א) העיסוק (occupation) ממלא את כל זמנו של העובד; (ב) נשמעת קריאה (Calling) למסד את התפקיד; (ג) חברי הארגון מתארגנים (Organization); (ד) נבנים מסגרות ומוסדות השכלה (Education); (ה) מתגבשת אוריינטציה לשירות (Service Orientation); (ו) נוצרת אוטונומיה בעיסוק (Autonomy). פרופסיה מתפתחת דורשת מן העובדים לגלות מחויבות לאמות מידה גבוהות של ביצוע מקצועי, ולא רק להצהיר שהם משתייכים לאותו מקצוע. כדי להבטיח כי העבודה תהיה איכותית וברמה מקצועית נאותה, האיגוד המקצועי נדרש לשלוט בזהות העוסקים באמצעות קביעה של אמות מידה להסמכה ולרישוי העיסוק במקצוע (Smith, 1999), והעצמאות מותנית במחויבות לעבודה איכותית. לכן, ההסמכה מתבססת על הערכת עמיתים אשר ליכולת המקצועית של אדם בהשוואה לאמות המידה המקובלות בתחום, לפרקטיקה, לוויסות ההתנהגות המקצועית ולאתיקה המקצועית שלו (Carson, 1991).

מקצוע האיכות טרם הוגדר פרופסיה מכון שלא קיימים תבחינים אחידים למקצוע (Abbott, 1988), ולכן כיום הוא נחשב ידע הדורש "מיומנויות רכות" (soft skills), משמע 'פרופסיה בהתהוות' – תחום הנאבק על זהות ברורה כתחום דעת מקצועי, אין הגבלות בנוגע לתפקיד בהיבטים כגון: השכלה, הכשרה מקצועית או כישורים. משמע העיסוק מעוגן במבנה בירוקרטי וממוקד בהעברת ידע ומיומנויות טכניות, שלימודן דורש הכשרה קצרה יחסית, בלא גוף ידע אחיד (Etzioni, 1969), ומאופיין בעמימות אשר למטרות ולאמצעים להשגתן.

יש להבחין בין 'איגוד מקצועי' שמטרתו קביעה של תנאי העסקה ושכר, לבין 'אגודה מקצועית', המציבה כמטרה פרופסיונליזציה של המקצוע, את ביסוס הסטטוס המקצועי שלו ובניית כוח קולקטיבי על-ידי יצירת מונופול על תחומי התמחות וידע.

האגודה המקצועית נדרשת לשלוט בזהות העוסקים בתחום באמצעות קביעה של אמות מידה לעיסוק במקצוע (Smith, 1999), וזאת על מנת לשמור על כבוד המקצוע ותדמיתו. כמו כן, אליה לדאוג לאינטרסים של האגודה המקצועית, הואיל וזהו המרכיב החשוב המבדל אותו משאר העיסוקים (Altschuld, 1999; Hodson & Sullivan, 2007). אמות מידה שקובעים האיגודים המקצועיים עשויות לסייע ללקוחות לבחור אנשי מקצוע, ומגנות עליהם מפני אנשי מקצוע חסרי הכשרה (Evetts, 2003; Smith, 1999).

כאמור, האיגוד דורש מחבריו לעבוד על פי קוד אתי כדי לצמצם את הדילמות שהם ניצבים מולן ולהשתמש באופן הוגן בידע לטובת הפרט והחברה (Abbott, 1988). אולם, לא כל גוף מקצועי יכול להפעיל בקרה נוקשה זאת, ולפיכך קיימים שלבים שונים של סינון והסמכה של בעלי המקצוע: **מינוי** (designation) שניתן לאדם בעל הכשרה על-ידי גוף מקצועי הפועל להגנת הציבור (Lysaght & Altschuld, 2000); **המלצה** או **היתר** (credentialing) המהווים הוכחה להשלמת דרישות הכשרה מקצועית וניסיון; **הסמכה** (certification) לאישור הידע והמיומנויות; **רישוי** (licensing) שליטה המעוגנת בחוק על היכולת לעסוק במקצוע, כולל הסמכות לבטל את הרישיון כאשר העבודה אינה תואמת את הסטנדרטים המקצועיים שנקבעו (Picciotto, 2011).

כמו כן, האגודה המקצועית מקדמת מקצועית ומטפלת בבעיות משמעת בקרב חבריו (Picciotto, 2011). בסמכות להעמיד לדין את חברי הפרופסיה אם עברו עבירות משמעת, ולעתים אף לשלול את רישיונות העבודה שלהם. במקרים ממין זה, מופיעה באתר האינטרנט של האיגוד המקצועי רשימה של בעלי מקצוע, למשל רופאים² או עורכי דין³, שרישיונם הותלה. זהו גוף ידע פעיל, בעל תאוריה אינטלקטואלית ההולכת וגדלה באמצעות מחקר, והוא מרכז את הידע שנצבר ונחקר כמקור לסמכות מקצועית בקבלת החלטות (authority).

יש שלוש גישות לאפיון צורות התארגנות (אגודה מקצועית) של פרופסיה:

א. **גישת פונקציונלית**: לפי גישה זו, פרופסיות הן צורות התארגנות המבטיחות שהתמחות (expertise)

בתחום חברתי חיוני כלשהו תנוצל לקידום האינטרס הציבורי כמטרת-על חשובה. הפרופסיות ממלאות תפקיד חשוב גם בשמירה על רמה מוסרית ואתית (Durkheim, 1947);

ב. **הגישה הפוזיטיביסטית**: לפי גישה זו, לצורך הכרה בהתארגנות כפרופסיונלית, על קבוצה לעמוד בשורה של מאפיינים. בדרך כלל, הצטברותם במשך הזמן מבשרת את הפיכתו של עיסוק או משלח יד לפרופסיה (Eraut, 1994);

ג. **הגישה הווריאנטית**: לפי גישה זו, התארגנות נועדה בעיקר להגן על האינטרסים של בעל המקצוע ולהביא להם רווחים חומריים, מעמדיים וסמליים (Macdonald, 1995; Saks, 1995).

אגודות מקצועיות מאמצות סטנדרטים ככלי רב-עוצמה לאיכות השירותים ולקידום הזהות המקצועית של חברי המקצוע, ובכלל זה לעידודם להמשיך להתפתח מקצועית. אמות מידה אלה גם עשויות לסייע ללקוחות לבחור אנשי מקצוע, ומגינות עליהם מפני אנשי מקצוע חסרי הכשרה (Evetts, 2003; Smith, 1999).

² <https://www.health.gov.il/UnitsOffice/HR/professions/postponements/Pages/default.aspx>

³ <http://www.israelbar.org.il/Hashaiot.asp?catid=1129&menu=2>

2.1.5 אתיקה של הפרופסיה

אתיקה מקצועית ואתיקה ארגונית מגדירות איזו התנהגות ראויה. אתיקה מקצועית זוהי מסגרת מוגדרת של פעילות אנושית מיוחדת. פרופ' אסא כשר הציע הגדרה מדויקת לאתיקה מקצועית: 'תפיסה סדורה של האידאל המעשי של ההתנהגות, במסגרת מקצועית שהיא מסגרת מוגדרת של פעילות אנושית מיוחדת' (כשר, 2009, עמ' 5). כשר רואה אפוא באתיקה קוד אתי המקבץ בתוכו תפיסה סדורה, כללים והנחיות המתאימים למקצוע או לארגון⁴.

באתיקה מוגדרים ערכים, נורמות וסמלים (Greenwood, 1962) וקודים לעבודה (Goode, working codes of ethics, 1957) במטרה להגן על הפרופסיונל, הארגון והלקוחות (Benveniste, 1987; Fitzpatrick, 2005; Goode, 1957), להתמודדות עם דילמות אתיות, וכן עקרונות בסיסיים המשקפים את ערכי הפרופסיה ונורמות אתיות-מקצועיות (Becker, 1970). קוד אתי נותן מענה ל'ניגוד עניינים' (conflict of interest). לדוגמה, חובת הנאמנות של עורך דין ללקוח עלולה לעמוד בסתירה לדעותיו האישיות; מהנדס חייב להימנע מלהשתתף בהחלטה העלולה לפגוע באינטרס הכלכלי.

האתיקה מקצועית מגדירה מהי המסגרת המקצועית של הפרופסיה וקובעת עקרונות בסיסיים המשקפים את ערכי הפרופסיה ונורמות אתיות-מקצועיות (Becker, 1970) להתמודדות עם דילמות אתיות – התנגשות בין עקרונות מוסריים. בדרך כלל קוד אתי מופיע בשלב האחרון בהתפתחותה של פרופסיה (Becker, 1970; Morell & Flaherty, 1978). דוגמה לאתיקה מקצועית היא שבועת היפוקרטס: 'קודם כול לא לגרום נזק' (שבועת הרופא, 1952). זאת ועוד, כל קוד אתי מחייב את הפרופסיונל לשמר, להגביר ולהעביר ידע מקצועי ולהשתמש בו לטובת הציבור, ובו בזמן להגן על הידע שברשותו על הלקוח, כאשר הפרופסיה כפופה לכללי האתיקה של האגודה המקצועית, והפרתם פירושה עמידה לדין משמעתי, לרבות הוצאה מן מהאגודה. עוד נקבע בו שאנשי הפרופסיה ישמרו את אמונם של לקוחותיהם בכך שלא ינצלו את הידע המקצועי שלהם באופן שיפגע בלקוח (Sullivan, 2007; Tunstall, 1971).

קוד מפורש ומנומק יותר, מאפשר לצמצם את הקונפליקטים המוסריים ולמקדם, וכך לצמצם את הנזקים העלולים להיווצר בקונפליקטים מוסריים קשים. אם כן, הקוד האתי מיועד לקבוע ולמסד הכרעות נורמטיביות אשר לתחום הדעת, לאמצעים שראוי לה להשתמש בהם או להימנע משימוש בהם ולקבוע את ההתחייבויות והזכויות הנגזרות מהם. אתיקה מקצועית יכולה גם לסייע לאנשי מקצוע המואשמים ברשלנות, לעתים אף ברשלנות שתוצאותיה הרסניות. הדילמות האתיות של מקצועות בפרופסיה קשורות למגוון תחומים, למשל פתרונות בטיחות נאותים, הערכה שקולה של סיכונים, מימוש דרישות הלקוח במלואן והשפעה על הסביבה ועל הארגון.

לעומת זאת, במקצוע האיכות קיים קוד אתי של אי"א (הקוד האתי של אי"א, RP-028, 6/2016) שבו מוגדרים כללי האתיקה של העוסקים באיכות נדרשים לעמוד בהם. לכאורה, את הכללים אוכפת ועדת אתיקה. ואולם, מאז שהוקם אי"א לא דנה הוועדה אפילו במקרה אחד. הדילמות האתיות של מקצועות בפרופסיה קשורות למגוון תחומים, למשל פתרונות בטיחות נאותים, הערכה שקולה של סיכונים, מימוש דרישות הלקוח במלואן והשפעה על הסביבה ועל הארגון. דילמות אלו רלוונטיות גם לתפקידו של מנהל איכות.

⁴ ראו למשל הרשעה של עורך דין שעבר על כללי האתיקה של מקצועו: <https://www.mako.co.il/study-career-career/articles/Article-978e97e3a27c461006.htm>

2.2 תפקידו של מנהל איכות

2.2.1 מומחיות מנהל איכות בישראל

הדרישות הקפדניות של הלקוחות לעמידה בתקני האיכות האיצו בארגונים הגדולים בישראל למנות מנהל איכות אף שהם לא נדרשו לעשות כן, כאשר מאז ועד היום, לא הוגדרו הדרישות המינימליות לתפקיד מנהל איכות. בראייה היסטורית, הידע הנדרש ממנהל איכות בישראל בתחום האיכות לא שונה ברוב הארגונים [\(הלוי, 2017\)](#).

את הידע באיכות מנהל איכות יכול לרכוש בשני מסלולים: (א) **מסלול שאינו אקדמי**, בו העוסק באיכות מקבל בעיקר הכשרה עיונית ומעשית הנלמדת במכללות מקצועיות (ב) **מסלול אקדמי-מדעי**, בו העוסק באיכות מתנסה בתמהיל של כלים מעשיים ועיוניים מאנשי אקדמיה: המכללה האקדמית כנרת (תואר ראשון בהנדסת איכות ואמינות); הטכניון תחת הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול (תואר שני בהנדסת איכות); מכללת HIT, (מסלול לתואר שני בניהול איכות) בישראל. בכל אחד מהמסלולים הוא יכול לעבור הסמכה של אי"א.

בישראל מוסדות לימוד הדורשים הסמכה של אי"א משתפים פעולה עם האיגוד – יו"ר ועדת ההדרכה וההסמכה של אי"א בודק את תכנית הלימודים, אך אין אי"א משית פיקוח הדוק על התכניות המועברות. יש לציין שמקצת הארגונים המקצועיים האחרים בתחום האיכות בעולם, בהם אלו שבסין, בצ'כיה, בארצות הברית וברוסיה, הבינו שחשוב לרכז ידע במקום אחד כדי ליצור הלימה בין הידע הקיים בתעשייה לידע הקיים באקדמיה וקיבלו על עצמם לספק שירותים של הדרכה מקצועית, למכור ספרות מקצועית ולנהל את הידע של טובי המומחים בתחום האיכות. איגודים אלו מפרסמים מידע רב על התנהלות לא ראויה הנובעת מבעיות אתיות או מאירועי אי-איכות כדי שהציבור יוכל לשפוט את הארגונים.

אי"א אינו פועל כך משום שהוא חסר ידע בנושאים מסוימים ובשל הגדרת ייעודו: "קידום המומחיות המקצועית של העוסקים בתחום האיכות תוך יצירת ערך לארגונים ולחברות במשק הישראלי". בשנה האחרונה בחנה הנהלת האיגוד את האפשרות להעביר קורסי הכשרות והשתלמויות מקצועיות [\(ישיבת הנהלה מס' 4 של אי"א, 17 ביולי, 2018\)](#), אך עד פרסום עבודה זו, טרם החל הקורס.

בבירור שערכתי עם הסמנכ"לים לאיכות במפעלים ביטחוניים שמועסקים בהם מנהלי איכות בעלי ידע לאיכות ובחיפוש שערכתי באתרים לחיפוש עבודה (למשל באתר AllJobs) אחר הצעות עבודה בתחום ניהול האיכות, עלה שרק מקצת הארגונים דורשים שמועמדים לתפקיד יהיו מוסמכים לאיכות בידי אי"א או מקבילו. הידע הנדרש ממנהל האיכות משתנה מארגון אחד למשנהו, כאשר נמצא שרק בחלק מהארגונים קיימת דרישה לתואר אקדמי בהנדסה.

מקצוע האיכות כיום נחשב מקצוע הדורש "מיומנויות רכות" (soft skills), ואין הגבלות בנוגע לאנשים המתמנים אליו, בהיבטי: השכלה, הכשרה ומקצועיות. הדבר בא לידי ביטוי גם בכך שלא פעם הסמכות הניתנת להם מעטה בלבד. לאור כך שבישראל, האיכות התפתחה מן השדה, עם רמה נמוכה של התערבות ממסדית, הרחק ממומחים באקדמיה ומהמתרחש בתחום בעולם, ההכשרה למקצוע האיכות מבוססת כיום על תאוריות מיושנות ולא רלוונטיות התואמת למהפכה התעשייתית השנייה ורמת המחקר בישראל אינה מקובלת בברנז'ה האקדמית כבעלת מוניטין - אין חיבור בישראל בין האקדמיה למובילים בשטח [\(אבנר, 2017\)](#).

מנהל איכות צריך להתאפיין בשלושה מאפיינים עיקריים: (א) ידע רלוונטי – בעל רקע מקצועי רלוונטי לארגון; (ב) תכונות מסוימות – יכולת עבודה בצוות, יכולת לפעול מול כל בעלי העניין ויכולת תקשורת טובה עם כל בעלי העניין בארגון; (ג) ידע נרחב במקצוע האיכות. במילותיו של גיתאי: "רצוי שלמנהל איכות תהיה הסמכה פורמלית שהצלחה בה מקנה תעודת מהנדס איכות מוסמך (CQE)" [\(גיתאי, 2001\)](#).

לצד מאפיינים אלו, יש מאפיינים אחרים החשובים לתפקיד מנהל איכות : מיומנויות אנליטיות – יכולת לזהות במהירות בעיות ואת הגורמים להן ; חשיבה ביקורתית – יכולת להציע פתרונות לבעיות ודרכי שיפור, ובכלל זה יכולת להציע נקודת מבט רעננה ויצירתית על הליך או בעיה ; תשומת לב לפרטים ; מיומנויות נומריות – יכולת לבצע ניתוח סטטיסטי ; מיומנויות תקשורת – יכולת להעביר רעיונות מורכבים לכל בעלי העניין ; מיומנות בעבודת צוות ועוד.

אחד הגורמים המרכזיים לקושי לאפיין מנהל איכות כמומחה, ולהגדיר מהם הכישורים הנדרשים ממנו, הוא האופי העמום, ואף הרב-משמעי לעתים, של תפקידו. נמצא שכדי שניתן למדוד את השפעת הצלחתו על ריווחו החברה, על מנהל האיכות להכיר ולהפעיל סגנונות תקשורת שונים בעבודה לרוחב הארגון, כאשר הצלחתו תלויה בלהניע אנשים ליישם שינויים נדרשים, כאשר בניהול מטריציוני הוא נדרש 'לקחת' סמכות כמוביל ותומך, כאשר חובת ההוכחה עליו.

התייחסות למתאם בין מקצועיותו להצלחתו בתפקידו של מנהל איכות, ניתן למצא בהרצאה שהועברה על-ידי רוני חמטיאן, מנהל איכות קבוצת אפקון, 'נמצא שמנהל האיכות אינו בהכרח משפיע על התוצאות העסקיות, וזאת לאור כך, שהקושי בלהוביל שינוי ולשפר תהליכים וההתנהלות מול תחומי הדעת נובע מכך שהתרבות הארגונית, ידע הרלוונטי והטכניקות המתאימות לטיפול בבעיות שלפתחו ובכך שתפקידו הוא רב תחומי' (רוני, 2019).

ניתן ללמוד עוד על מתאם זה מדבריו של ד"ר אביגדור זוננשיין (2016), "דיסציפלינת האיכות בארץ ובעולם היא דיסציפלינה תומכת ביישום עקרונות ומתודולוגיות בדיסציפלינות המקצועיות והניהוליות האחרות [...]. הצלחתה מתבטאת בכך שמנהל החברה מנהיג תכניות שיפור איכות בחברה כיוון שהוא משתכנע שאלו יתרמו להצלחת החברה. נכון שמנהל איכות יהיה מקצוען בתחומי האיכות, יהיו לו הכישורים לשכנע את המנהלים ליישם תהליכי איכות, והיכולת להדריך אחרים בפרקטיקות האיכות. לשם כך, על מנהל איכות להתמקד בתחומי המצוינות המקצועית שלהם ולא להתפזר על תחומים רבים מידי, תפסת מרובה לא תפסת' (ראה דוגמא רמדיה) (זוננשיין, 2016).

עקרוני ומילוא מצאו שרבים ממנהלי האיכות מתקשים להתמודד עם האתגרים העומדים לפניהם משום שאין הם מחזיקים בידע מינימלי באיכות, ולפיכך אינם נחשבים סמכות בתחומם (הם אינם סגורים על מהות התפקיד למרות שקיימת הגדרת תפקיד פורמליות). עוד נמצא שקיימת עלייה בכמות העוסקים באיכות אשר אינם מחזיקים בידע והתמחות בתחום (עקרוני ומילוא, 2012 ; עקרוני ומילוא, 2019)

גם אם אין הכישורים הנדרשים מנהל איכות מוגדרים, אין ספק שמופנות כלפיו ציפיות גבוהות ומחייבות, כפי שכתב גיתאי (2001) : מנהל איכות חייב להיות בעל רקע מקצועי, ניסיון רב שנים בעבודה ותכונות מתאימות לניהול [...]. גם אם קיימים בארגון כלי איכות ברורים, אין זה מספיק ליישם אותם [...]. חייבים לבדוק את היישום כל הזמן – בבדיקה בלתי תלויה' (גיתאי, 2001).

למרות האמור מעלה, קיים קושי לבחון מתאם בין מקצועיותו למידת הצלחתו בתפקיד ולהצהיר שמנהל איכות מקצועי וסמכותי יכול היה להקטין ו/או למנוע את האירועים שהוזכרו בעבודה (Ericsson, 2007) וזאת לאור כך שמידת ההצלחה של מנהל איכות בתפקיד נשענת במידה רבה על תמיכת ההנהלה בו ועל התרבות הארגונית. בעבודה זו אני מציע אפוא שהשונות ברמה המקצועית בין מנהלי האיכות, ואי היכולת לקבוע מתאם בין מקצועיותו להצלחתו, פוגעת בסמכותם ובמעמדם אל מול בעלי עניין. למעשה, בשנים האחרונות מועסקים בתפקיד של מנהלי איכות עובדים אשר אינם מחזיקים בידע ובהתמחות בתחום האיכות (עקרוני ומילוא, 2012 ; עקרוני ומילוא, 2019).

2.2.2 סמכותו התפקודית (role) של מנהל איכות

לדעת עורך המחקר, האחריות לאיכות המוצר מוטלת על כל מי שהשתתף בהכנתו (ISO:9001), אך מנהל איכות נדרש להכיר את עולם האיכות, התקנים והחוקים כדי שהארגון יעמוד בהם באופן מיטבי משמע, הוא "נושא באחריות" לא פורמלית לאיכות המוצר. אם הוא טועה, עלות התיקון גבוהה יותר מאשר כשנעשית טעות בשלב מוקדם יותר של הייצור.

כיוון שמנהלי איכות אינם מחזיקים בסמכות מעצם תפקידם (עקרוני ומילוא, 2012; עקרוני ומילוא, 2019), עליהם לבסס את סמכותם על יחסים אישיים ומקצועיים עם עובדים אחרים, זאת ועוד לדעת עורך המחקר, האתגרים העומדים בפני מנהל האיכות ודרכי ההתמודדות שלהם בשנים הבאות רק הולכים וגדלים, לאור כך שדרישות הלקוחות לעמידה בתקני האיכות רק מחמירה, לעומת זאת הדרישות לידע באיכות והסמכות הניתנת להם לביצוע התפקיד הינם מינימליות (עקרוני ומילוא, 2012).

אנשי איכות קובעים שכדי שדעותיו של מנהל איכות יזכו לתוקף בקרב המנהלים והעובדים, והוא יוכל לוודא שהמוצר עומד בדרישות הלקוח ולהתריע על חריגה אפשרית, יש להעניק לו סמכות מול תחומי הדעת בארגון (עקרוני, סמנכ"ל איכות של חברת ויריינט וחבר הנהלת אי"א; רונן, מנכ"ל ומייסד 'מצוינות בעסקים' – ניסיון עסקי, 2013). ואולם, בסקר שערך משה עקרוני ליאת מילוא בשנים 2019 ו-2012 בקרב מנהלי איכות במגוון ארגונים נמצא שרוב המשתתפים ציינו שהם הגיעו לתפקיד במקרה או מחוסר ברירה (בלא ידע והכשרה בתחום) ושהם מרגישים שבתפקיד זה הם נהנים מסמכות מעטה יותר מאשר בתפקיד הקודם (תפעול, רכש מו"פ, ועוד). עוד הם ציינו שצמצום סמכותם פגע בדימוי העצמי שלהם. הם חשו שנפגעו בתדמית בסמכות שניתנה להן, וזאת לאור כך, שכעת תפקידם נחשב 'נטל' על שאר בעלי העניין, ונושא האיכות נדחק מפני שיקולים עסקיים (עקרוני ומילוא, 2012; עקרוני ומילוא, 2019).

קיימים שלוש סוגי ארגונים עיקריים: (1) ארגונים שעובדים מול הרגולציה, לדוגמה חברות הפארמה. בארגונים אלא מנהל האיכות מעורב כמעט בכל התהליכים, ולכן סמכותו גבוהה, סמכותו ניתנת לו מתוקף החוק/תקן. בארגונים אלא מוגדר בבירור מה סמכויותיו ואף מנהל לא יתנגד לו; (2) ארגוני מזון ודומיהם. שם מנהל האיכות גם מעורב בתהליכים עם פחות סמכויות מחברות פארמה. אבל עדיין יש לו מעמד חזק; (3) ארגונים תעשייתיים, ונותני שירותים, המהווים לדעת עורך המחקר כ-75% מכלל הארגונים לדעת עורך המחקר. בארגונים אילו מנהל האיכות נחשב 'נטל' וברוב המקרים נדחק מפני שיקולים עסקיים.

גדי ארליך (סמנכ"ל האיכות של כ"ל) 'מעמדו של מנהל האיכות נקבעת על-פי, רמת הידע המקצועי שלו בתחום האיכות ועד כמה המנהלים בארגון תופסים אותו כמקצוען. לצערי אין הרבה מנהלים שחושבים איכות ומגבים את מנהלי האיכות. יתירה מכך היום יש ארגונים בהם מנהל האיכות, אינו במשרה מלאה ומשולבת עם משרה נוספת. כמו כן, בחלק מהארגונים (בעיקר קטנים ובינוניים) נעזרים במיקור חוץ לנושא האיכות. היות וסוג זה של הארגונים הוא הגדול ביותר מן הסתם מצבם של מנהלי האיכות לא מעודד בלשון המעטה'.

לדעת עורך המחקר, כדי לאפשר למנהל איכות לפעול ביעילות, מומלץ לבסס לו מעמד. השיפור במעמד התפקיד עשוי גם למשוך אליו עובדים מקצועיים, וכך יצטמצמו המקרים שעובד ממונה לתפקיד בעל כורחו, וחוסר שביעות הרצון שלו מהמינוי מתבטא בעבודתו. בלא סמכות, קשה אף יותר למנהל איכות לבצע את תפקידו, ולכן ברוב הארגונים תפקידו מסתכם בכך שהוא נחשב כ"נטל" על שאר בעלי העניין, כאשר האיכות ברוב המקרים תפסיד מול השיקולים העסקיים שגוברים עליה (עקרוני, 2016). יש אפוא להעניק למנהל איכות סמכות, כמקובל במקצועות הפרופסיה: לשופט ניתנת הסמכות להעניש אדם, לרופא ניתנת הסמכות לטפל ולמנהל האיכות הסמכות לוודא שהמוצר תואם דרישות הלקוח.

2.2.3 הפן המוסדי של הפיכה לפרופסיה

בשנה האחרונה נראה כי מקצוע האיכות נמצא במגמה להכרה וללגיטימציה של העוסקים בו. הוועדה להכרה במקצוע האיכות שמינה יו"ר אי"א פנתה לרגולטור על מנת להסדיר את המקצוע כפי שנעשה במקצועות הפרופסיה הקלאסיים (רפואה, עריכת דין) ולאחרונה במקצוע הסייבר.

בבדיקה של עורך המחקר, נמצא שמדינת ישראל היא הראשונה שהחלה במיסוד המקצוע. עוד בשנת 2013 פנו דב פרי (יו"ר האיגוד אי"א לשעבר) ופרופסור עמוס נוטע לרשם המהנדסים בבקשה לפתוח מדור למהנדסי איכות (רישום מהנדסים אקדמיים באיכות ואמינות, מתאריך 7 ביולי, 2013), אך הרשם הסכים לתחם את תחום האיכות למהנדס איכות בתעשיית האלקטרוניקה. בשנת 2015 הציגו ופרופ' עמוס נוטע וכותב המחקר לחברי הנהלת אי"א סקירה נרחבת על היתרונות והחסרונות הכרוכים בהפיכתו של מנהל איכות למקצוע פרופסיונלי. בעקבות זאת הוחלט להקים 'ועדה להכרה במקצוע' בראשות אבי פלד מנהל האיכות של מוטורולה לשעבר ([פרוטוקול ישיבת הנהלה מס' 13, 2015](#)).

הוועדה מצאה שלמקצוע האיכות קיימים המאפיינים עיקריים המבחינים אותה מעיסוק לא פרופסיונאלי ([Hall, 1986](#)): הוא נרכש במכללות לאיכות או במכללות אקדמיות, וחלק מתכנית הלימודים נכתבת בשיתוף עם יו"ר ועדת ההסמכה וההדרכה של אי"א; ההסמכה תקפה במשך שלוש שנים, ולאחר מכן העוסק בתחום נדרש להוכיח שעבד במקצוע האיכות, השתלם ורענן את ידיעותיו בימי עיון; העוסקים בתחום נדרשים לעבוד קיים קוד אתי, אבל לא מקצועי.

בשנה האחרונה הוועדה יצרה בסיס נתונים של העוסקים באיכות, העוסקים האיכות נדרשו לשלוח למרכז הוועדה אסמכתאות כדי שמומחיותם תסווג לאחת משלוש רמות: 'מתמחה', 'מומחה' ו'מומחה בכיר', בדומה להגדרות במקצועות הפרופסיה הקלאסיים, הרשומים בפנקס המומחים. בעקבות זאת, בשנת 2018 פנתה הנהלת אי"א לרגולטור בבקשה להגדיר את מקצוע האיכות כפרופסיה.

עד פרסום עבודה זו הוועדה נפגשה פעמיים עם האגף לרישום ורישוי עסקים, והוא השיב לפנייה במילים: 'ניכר כי מטרת הדרישה להסדרת העיסוק הינה בהיבט של שמירת המקצוע. אך הוועדה לא שוכנעה, כי העדר הסדרת המקצוע פוגע בבטיחות הציבור או באיכות המוצר, לא הוצגו כשלי שוק ולא הועלתה דרישה מעין זו על ידי המעסיקים השונים המצדיקים קידום רגולציה במקצוע' ([הסדרת העיסוק – ניהול איכות ומצוינות, 12 בדצמבר, 2018](#)).

אם כן, מקצוע האיכות טרם הוגדר כפרופסיה, ונחשב היום 'פרופסיה בהתהוות' – תחום הנאבק על זהות ברורה כתחום דעת מקצועי ומנסה להשלים את היסודות הסוציולוגיים המאפיינים פרופסיות ולבסס עליהם את תביעותיו להכרה וללגיטימציה ([Picciotto, 2011](#)).

להבדיל, מקצועות אחרים זכו להכרה. לדוגמה, המקצוע סייבר הוכר כפרופסיה במדינת ישראל בשנת 2016 בהתאם להחלטת ממשלה מס' 2443 במטרה להביא ל'קידום אסדרה לאומית והובלה ממשלתית בהגנת הסייבר'. אסדרה זו נועדה להבטיח את האינטרס הציבורי, למנוע פגיעה כלכלית, פיזית או אחרת בציבור מצד בעלי מקצוע לא מיומנים ולוודא שבעלי מקצוע שפעולותיהם עלולות לפגוע לא רק במעסיקיהם ובלקוחותיהם מתאפיינים ברמה בסיסית מקצועית.

כשתוסדר פעילות הפרופסיה 'מנהל איכות' יש לקבוע איזה גורם מקצועי יפקח עליה כדי להבטיח שהציבור הנזקק לשירותיה לא יפגע מהכוח המסור בידה. היום הגורם המקצועי בישראלי הוא אי"א, אך אפשר למסור אותו גם בידי מקבלי השירותים (הלקוחות), או מוסדות ממשלתיים. לרוב, פרופסיות תובעות שהמדינה וגופי ממשל ימעטו ככל האפשר להתערב בפיקוח עליהן ובהסדרת פעילותן ומבקשות להותיר את הרגולציה של המקצוע, את הסמכות לאכוף את אמות המידה שלו ואת הזכות להטיל סנקציות על מי שאינו עומד בהן במוסדותיו הפנימיים.

פרק 3: שיטת המחקר

3.1 מערך המחקר

במחקר זה נבחנו המתחים והקונפליקטים בין המומחיות לסמכות בתפקידו של מנהל איכות. העבודה מבוססת על מחקר משולב (mixed methods, [Denzin & Lincoln, 2005](#)) : (א) חלק איכותני, בו נבחנו מונחי המפתח : מומחיות וסמכות, המבוסס על ראיונות עומק עם שבע אנשי איכות מרכזיים העוסקים עשר שנים בתחום האיכות, שיכולים לספק מידע מעמיק ותובנות על התופעה הנחקרת וזאת על רקע התפתחותו הנמשכת בשנים האחרונות, ותוכן של פרוטוקולים של מפגשי עמיתים לאיכות בדרום (המאוחסנים בשרת של אי"א), ספרים ומאמרים הרלוונטיים לנושא המחקר ; (ב) חלק כמותני המבוסס על שאלונים שהועברו בכנסי איכות מרכזיים בקרב מדגם של 85 אנשי איכות ממגזרים ומארגונים שונים, בו נבחנה הגדרת התפקיד, דרישותיו להתפתחות מקצועית, והזהות המקצועית. הממצאים מובאים 'כמו שהם' ומנקודת מבטם של אנשי האיכות.

במחקר הצלבנו ממצאים ממקורות שונים ([Denzin, 1978](#)) איכותניים (ראיונות) וכמותיים (שאלון). כיוון ששיטת הטריאנגולציה מחייבת כי הנתונים המופקים בשיטות המחקר השונות יהיו בני השוואה וכי יבוצעו מספר מדידות בלתי תלויות ([Jick, 1979](#)). במחקר זה נוסף בין השלב האיכותני לשלב הכמותי – שלב פיילוט, בו השתתפו אנשי איכות מהארגון שלי, שמילאו את שאלוני הפיילוט שנבנו על בסיס הראיונות והיוו בסיס לבנייה ולתיקוף של השאלון הסופי.

3.2 שיטה איכותנית

המחקר האיכותני מתאים במיוחד לחקר של נושא זה, תופעה חדשה ולא מוכרת, שאין לגביה מידע קודם או תאוריות מנחות, מפני שהוא מאפשר לזהות את התפיסות של אנשי האיכות בנוגע לתפקיד ואת ציפיותיהם ממנו. הכלי ראיונות עומק הנועד לחשוף תפיסות תרבותיות חבויות ([Firestone, 1987](#)). שימוש במתודולוגיה איכותנית זו מאפשרת גמישות (למשל ניסוח שאלות על פי התקדמות הראיון), ספונטניות (הרחבה בשיחה על כיוונים שלא נחזו מראש כשתוכנן מדריך הראיון), חזרתיות (למשל שאילת שאלות הבהרה), תיאור נרחב וחשיפה של מגוון נקודות מבט. כמו כן, הגישה האיכותנית בוחנת איך המציאות נתפסת, הקשר שבין החוקר לנושא המחקר ואת המגבלות העומדות לפני חוקרי הנושא ([Denzin & Lincoln, 2005](#)). בחלק זה המראיינים נשאלו איך הם תופסים את התפקיד ומפרשים אותו במציאות הקיימת, והם השיבו במילותיהם. את המידע האיכותני ניתחתי ומיינתי על מנת לגלות דפוסים חוזרים, מגמות וקטגוריות מושגיות ([Miles & Huberman, 1994](#)). את התוקף אני ביצתי באמצעות קבוצת מיקוד של אנשי איכות מהארגון שלי.

3.2.1 תיקוף הראיונות

בפיילוט השתתפו עשר אנשי איכות עתירי ניסיון בתחום האיכות ממפעל בדרום. הם הוזמנו להשתתף בפיילוט במכתב שנשלח אליהם בדואר אלקטרוני בצירוף תקציר המחקר, ואישרו שהם נכונים להשתתף בו בשיחת טלפון. בראיונות השתמשנו בשפה המוכרת לאנשי האיכות כדי לצמצם את הטעויות העלולות לנבוע מהפורמט, הכלי או סדר השאלות. הפיילוט בחן את ניסוח השאלות ואת בהירותן. מתוך הפיילוט של השאלונים פותחו שני סוגי כלים, איכותני וכמותני, כאשר תוצאות הפיילוט הראו שהשאלון שנבנה על בסיס הראיונות והספרות מאפשר לזהות ולמפות את תחומי המושגים מומחיות וסמכות של מנהל איכות ואף מצביע על המלצות להמשך. כמו-כן, תוצאות הפיילוט עלו בקנה אחד עם ממצאי הראיונות. כל אנשי האיכות שהתבקשו להשתתף בפיילוט נענו לבקשה, ענו על כל השאלות ונראה כי הקדישו לכך מחשבה. בעקבות תשובותיהם והערותיהם, לא נוספו שאלות, אך תוקן הניסוח במקצת השאלות כדי למקדן.

בעקבות ראיונות הפיילוט הוסקו כמה מסקנות אשר לאופן שיש לבצע את הראיונות: (א) יש להיצמד לניסוח המקורי של השאלות; (ב) היה חשוב להסביר להם מה מטרת השאלון; (ג) יש לגלות מודעות לרקע המקצועי של המרואייין כדי להבין את תשובותיו; (ד) לאחר הגהות חוזרות ונשנות וקריאה בקול של התחומים לעצמי ולמרואיינים, הבנתי שקיימות תמות שחוזרות על עצמם וזאת לאור השערת המחקר. ברוב הראיונות, לאחר שהסתיים הריאיון הרשמי נמשכה השיחה ביני ובין המרואייין באופן בלתי פורמלי במשך עשר דקות עד חצי שעה. בשיחות אלו המרואיינים הוסיפו וסיפרו על עמדותיהם כלפי תפקיד מנהל האיכות ועל תפישותיהם אשר לתפקידם.

3.2.2 אוכלוסיית המדגם

על מנת ליצור מדגם מייצג, בחרתי לראיין שבע אנשי איכות בולטים בישראל (דגימת מומחים) ממגוון תחומי עיסוק. במדגם השתתפו שישה גברים ואשה אחת; משתתף מהאקדמיה, שלושה משתתפים מהתעשייה ושלושה יועצים מקצועיים אשר תיארו בהרחבה את עבודתם הנוכחית וענו על שאלות המחקר. סיכומי הראיונות נכתבו על-ידי עורך המחקר, ותמלילי הראיונות נשלחו אל המרואיינים לאישור לפני ניתוח הטקסט. המרואיינים נבדלים זה מזה במספר השנים שהם עוסקים בתחום האיכות ובמגזר שהם משתייכים אליו (היי-טק, יועצים לאיכות, המגזר הציבורי). לכל המרואיינים לפחות תואר ראשון והסמכה מטעם אי"א או מקבילו. אנשי איכות בכירים בעבר ובהווה, שלהם ניסיון וידע באיכות והם מכירים את הנהלת אי"א היכרות מעמיקה ביותר, היכולים לשמש מקור ידע ראשון במעלה בנוגע להשערת המחקר. יש לזכור שיש לאנשי האיכות מניע לענות על שאלת המחקר באופן מקצועי, והם מקור הידע המוסמך ביותר לתיאור ההשפעות של מומחיות על הסמכות.

שיטת המדגם (דגימת מומחים) נבחרה ממניעים פרקטיים וממניעים מחקרניים – המרואיינים נבחרו על בסיס הידע שהם מחזיקים בו ועל סמך היכרות של החוקר עמם. הניסיון שלהם מבטיח שהם יוכלו לתרום ידע ותובנות על התופעה הנחקרת ועל האופן שהם תופשים את תפקידם ומפרשים אותו.

3.2.3 מדגם

אין כללי אצבע לקביעת גודל המדגם, והשיקולים לקביעת מספר המרואיינים הנדרש נסמכים על ההשקפות האפיסטמולוגיות והמתודולוגיות של החוקר (Baker, Edwards, & Doidge, 2012). הכללה של ממצאי המחקר על כלל אוכלוסיית העוסקים באיכות בעולם, מוגבלת נוכח המדגם הקטן והעובדה שהמשתתפים במחקר לא נבחרו באופן אקראי מתוך האוכלוסייה אלא התנדבו למחקר בעקבות פנייה אליהם. זאת ועוד, זמן ביצוע המחקר הוגבל למשך שנתיים.

טבלה 1 : מרואיינים (לפי סדר א"ב של שמות משפחה)

מספר	שם המרואיין	מגדר	תפקיד בארגון	ידע באיכות	ענף	שנות ותק באיכות
1	אמנון מרגלית	זכר	מנהל איכות בחטיבת פתרונות ושירות מוטורולה סולושנס ישראל לשעבר	חבר הנהלת אי"א וחבר ועדת האתיקה בהנהלת אי"א	אלקטרוניקה	> 16
2	ד"ר חולי אברהם	זכר	שימש כמנהל איכות של מוטורולה, יו"ר אי"א לאיכות לשעבר	פרסם מאמרים בכתב העת לאיכות ומצוינות של אי"א (כמה מהם מצוטטים בעבודת מחקר זו)	יועץ לאיכות	> 40
3	ליאת מילא	נקבה	מנכ"לית מילוא מקסום יכולות	כתבה ספרים על הנושא	יועצת לאיכות	> 30
4	חנן מלין	זכר	מנכ"ל שיא האיכות	המדריך הראשי של מכון התקנים הישראלי ועורך מבדקים בכיר באגף איכות והסמכה לשעבר	יועץ לאיכות	> 30
5	משה עקרוני	זכר	סמנכ"ל איכות בחברת ויירנט מערכות חבר הנהלת אי"א לשעבר	מאמרים שכתב פורסמו בכתב העת לאיכות ומצוינות של אי"א (כמה מהם מצוטטים בעבודת מחקר זו)	היי-טק	> 30
6	דב פרי	זכר	שימש כמנהל איכות שרשרת האספקה הגלובלית טלקום אי סי איי טלקום, יו"ר אי"א לאיכות לשעבר	יו"ר כתב העת לאיכות ומצוינות	היי-טק, כיום פנסיונר	> 30
7	חיים קורנפלד	זכר	סמנכ"ל איכות בממ"ג (המרכז למחקר גרעיני סורק) לשעבר	יו"ר אי"א לשעבר ויו"ר הוועדה המקצועית להסמכה והדרכה אי"א	תעשייה	> 30

3.2.4 כלי המחקר והליך איסוף הנתונים

הראיונות נערכו בחודשים ינואר–אפריל 2018 באמצעות שאלון חצי מובנה, ורובם ארכו שעה עד שעה וחצי. הראיונות נערכו ונרשמו על ידי החוקר. כל ריאיון נפתח בהצגה של עורך המחקר את עצמו, את מטרת המחקר ואת מבנהו. לצורך כך, נוסחה פנייה אחידה (ראו [נספח א'](#)). הואיל ורציתי שבראיונות תשרה אווירה של פתיחות מלאה והמרואיינים יחושו נינוחים, סיכמתי את הדברים שנאמרו לי בכתב. כל המרואיינים שיתפו עמי פעולה בפתיחות, ולשביעות רצוני המלאה ותרמו תרומה ניכרת למחקר. כולם הכירו והוקירו את החשיבות להכרה במקצוע והאמינו שיש לקבוע תבחינים אחידים לעיסוק, כדי להיטיב את עבודתם ולשפר את איכות המוצר.

3.2.5 ניתוח הנתונים

המחקר התבסס על מתודה איכותנית ובפרט על ניתוח תוכן תמטי, במטרה לזהות דפוסים (תמות) בתוך הנתונים וזאת על מנת לחשוף את ההיבטים הגלויים שיעלו בשיח עם משתתפי המחקר ([Braun & Clarke, 2006](#)). הראיונות שוכתבו, קודדו ונותחו על סמך השערת המחקר ומותכם התקבלו שלוש תמות מרכזיות. ניתוח הטקסטים התבצע בשיטת ניתוח תוכן מסיכומי מפגשי עמיתים לאיכות בדרום וראיונות והתמקד בניתוח תמטי תוך התייחסות לרבדים הגלויים והסמויים של כל טקסט. ניתוח התשובות לשאלות הריאיון. **בשלב הראשון**, בראש העמוד הראשון של תמלול הריאיון הודפס שם המרואיין, הארגון שבו הוא מועסק, ותפקידו בארגון, פורטו התחומים הבאים: גיל, ותק בתפקיד, והשכלה. בהמשך, סוכם הרקע בו התבצע הריאיון: מיקום, שעה ביום ופרטים לגבי התנהלות הריאיון בציון הדגשים מיוחדים העשויים לסייע בהבנת התשובות לשאלות השונות. בסעיפים נוספים נכתבו: הערות הממוקדות בסגנון הלשוני שייחד כל מרואיין, שתרם אף הוא להבנה ולפירוש התשובות; תובנות ומסקנות לגבי האופן בו נתפש תפקיד מנהל האיכות על-ידי המרואיין בכלל הריאיון, מעבר לשאלות שנשאלו; תובנות ומסקנות העשויות לתרום להבנת הקשרים בין המומחיות לסמכות בתפקידו.

מושג מומחיות וסמכות הוסבר למשתתפים לפני תחילת הריאיון.

שלב השני בוצע ניתוח תוכן שיטתי לחשיפת תמות וקטגוריות במהלכו סומנו מושגים ותמות המתארים תפישות וציפיות במלים של המרואיינים עצמם, בזיקה לידע התיאורטי שהומשג במודל המחקר. יחידת הניתוח הייתה יחידת-משמעות (משפט עד מספר משפטים המביעים רעיון בודד) בה מזוהים פריטי מידע הממוינים לקטגוריות (Weber, 1990). התשובות פורשו בצמידות למיצבו הנתפש של התפקיד במדרג הארגוני, למאפייני המרואיינים ולעקרונות המנחים את תרבות הארגונית על-פי תפישתם. כמו-כן, הניתוח בוצע תוך הקפדה על 'קריאה בין השורות' כדי לזהות את המבנה התמטי שביסוד התשובות; לפיכך, כל תשובה נקראה ונותחה בשלוש שכבות: בשכבה הראשונה, הרובד הסמנטי, סומנו כל היגד מילולי שממצה רעיון באמצעות משפטי מפתח ומילות מפתח. בשכבה השנייה, הרובד התיאורי, בוצע ניתוח ברמת התוכן אליו התייחס המרואיין בדבריו; בשכבה השלישית, הרובד הפרשני-צורני, בוצע ניתוח ברמת הצורה והסגנון (למשל: דיאלוג פנימי, חזרה, מבנה משפט קצר/ארוך, חזרה על פעלים, שימוש בלתי קונבנציונלי במבנה משפט). שלב זה לווה בקריאה חוזרת ונשנית של הראיונות בשלמותם כדי לזהות יחידות ניתוח נוספות, מעבר לשאלה הספציפית שנשאלה ובזיקה למושגים שבמודל המחקר (etic analysis).

כדי לתקף את ניתוח התוכן של הראיונות ולוודא את אמינות המסקנות, שותפו עמיתים בניתוח הנתונים (Creswell & Miller, 2000) בעלי ידע וניסיון בניתוח תוכן איכותני, אך לא דווקא בתחום האיכות. ההערות, הפרשנות שניתנה לתשובות והתמות שהופקו על-ידי המתקפים הושוו לניתוח שבוצע על-ידי בשלב השני של הניתוח. ההשוואה העלתה, כי ניתוח הראיונות בשלב השני הקיף ומיצה את התפישות, התמות והמושגים המרכזיים שניתן היה להפיק מהם, אולם, בחלק מההערות, המתקפים הדגישו ביטויים שונים לתיאור אותם רעיונות, תופעות ומושגים שעלו בניתוח אותה שאלה ושאלות אחרות. תובנות ומסקנות חדשות שעלו מהתיקוף שולבו בעמודת ההערות.

בשלב השלישי, נותחו התשובות לכל שאלה בנפרד לצורך חיפוש מכוון של תמות וקטגוריות תוך ביצוע 'ניתוח ממפה' שמטרתו לקשר בין מסגרת מושגית זאת מצד אחד ותיאור התפקיד מהצד שני, לבין התמות והמושגים שהופקו מניתוח הראיונות. מטרת הניתוח הייתה לשרטט מודל שיתאר מבנה מושגי אחיד לכלל התמות והקטגוריות שעלו מהספרות ומהראיונות, כדי לזהות תמות רלוונטיות להשערת המחקר (התמות נקבעו מראש על סמך התאוריה), כתיבת מושגים משמעותיים ורעיונות כבסיס ליצירת קטגוריות. מקריאת הראיונות עלה כי המרואיינים קשרו בין המושג מומחיות וסמכות וידע. זוהו פריטי מידע ומויניו לקטגוריות.

בשלב הרביעי, בוצעה קריאה מעמיקה נוספת של הראיונות, שהקדימה את סיכומם בכתב לפרק הממצאים וניתוח של תפישות המרואיינים את תפיסת התפקיד והמתח בין המומחיות לסמכות בתפקידם. במהלך הקריאה והסיכום נכתבו תובנות ומסקנות לניתוח השאלות וההשערות המחקר.

מניתוח הנתונים זיהנו שלוש תמות עיקריות הקשורות להשערת המחקר: הידע והסמכות לתפקיד, הצלחות בתפקיד, והמתחים והקונפליקטים בביצוע התפקיד וקריאת הראיונות בשנית בפעם בשנייה בחיפוש אחר ציטוטים רלוונטיים לכל תמה.

נוסף על ארבעה שלבים אלו לניתוח הראיונות, **בשלב נוסף אחרון** סוכם הממצאים שאלה בהתאם לדפוסים שעלו בניתוח התוכן ובשילוב ציטוטים מהראיונות. במקביל, התמות והקטגוריות שהופקו נוסחו כהיגדים ופריטים, במסגרת הצעדים הראשוניים לאפשר טריאנגולציה (Jick, 1979) בין הממצאים האיכותניים של הראיונות לשאלונים הכמותיים, שנבנו על בסיסם ושהועברו בחלקו השני של המחקר.

לאחר עיון בכל הקטגוריות – ולאחר ביצוע תהליך של השוואה והנגדה בין הדפוסים שעלו מהן, עלו מספר קטגוריות גרעין ותתי קטגוריות. בשלב הבא קובצו קטגוריות אלה בקבצי מחשב נפרדים, שכללו את הציטוטים מתוך הראיונות ואת הערות המראיינת. לאחר מכן נעשה ארגון של כל התמות, תוך בחינת יחסי הגומלין ביניהן, ונידונו משמעותיות נוספות שעלו מתוך ארגון זה. לאחר עיבוד וניתוח חוזר של הקטגוריות, התגבש מודל להצגת הנתונים, אשר משקף את הנושאים העיקריים שעלו בראיונות.

3.2.6 בחינת מהימנות

מהימנות המחקר נובעת מביצוע של שלבי המחקר: יצירת מאגר נתונים; שימור מסמכי הניתוח המלווה בפרוטוקולים וברישומים; ציטוטים הנוגעים לתחום שאלת המחקר. בסיום התהליך נעזרתי בקבוצת מחקר (10 משתתפים שהשתתפו בפיילוט) שעברה במקביל על קידוד הנתונים וניתוחם וזאת על מנת להבטיח את אמינות הניתוח והסקת מסקנות. במטרה להגביר את אמינות המחקר, יוצע למשתתפי המחקר לעבור על תמלולי הריאיון ולהגיב עליו וכן לגבי יכולתן להודיע בכל עת על אי רצון לפרסום החומרים.

3.3 שיטה כמותנית

השאלון נבנה על בסיס ממצאי הראיונות והספרות ([חסון-גלעד וקופרמינץ, 2014](#)). שאלון זה התמקד בבחינת המומחיות והסמכות של מנהל איכות המשלב בין **רמת המבנה**: מנהל איכות בארגון כפרופסיה בהתנהוות; **רמת המערכת**: הגדרת התפקיד ודרישותיו כמתווה להתפתחות מקצועית **והרמה האישית**: זהות מקצועית ותפישת תפקיד.

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

3.3.1 מדגם

במדגם השתתפו אנשי איכות בני 35–73. כולם עוסקים באיכות – מנהלי איכות או מהנדסי איכות. השאלונים הועברו בחודשים נובמבר 2015 ועד אפריל 2017 לאנשי האיכות אשר רשומים במאגר של אי"א המגיעים לכנסי האיכות המרכזים. נעזרתי בדגימה לא הסתברותית, יש לציין שהמדגם לא מייצג את כלל העוסקים באיכות. על מנת לקבוע את גודל המדגם המינימלי, נעזרתי בנוסחה הנ"ל:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{SE^2}$$

גודל המדגם המינימלי הנדרש בהתאם לנתונים הבאים $p = 0.5$, $SE = 5\%$, 95% ($Z = 1.96$) הינו $n = 384.16 \sim n = 385$.

לאור כך, שזמן ביצוע המחקר הוגבל למשך שנתיים, כמות המשיבים לסקר הייתה נמוכה מגודל מדגם מינימלי, ולכן קיים קושי להכליל את תוצאות המחקר על כלל אוכלוסיית העוסקים באיכות.

3.3.2 משתתפי המחקר

85 אנשי איכות (ממגזרים שונים, ייצור, מו"פ, היי-טק, צה"ל) ענו על השאלון. פילוח המשיבים: 25 נשים ו-60 גברים; 45 משיבים (51.19%) הם בעלי הכשרה מקצועית באיכות (CQE, CMQ) מטעם אי"א ו-40 מהם (48.81%) בעלי תואר אקדמי. נמצא ש-40 מהמשיבים (48.1%) עובדים בארגונים עסקיים ו-64 מהמשיבים (77.11%) מועסקים בארגונים שעובדים בהם יותר מ-50 עובדים.

3.3.3 כלי מחקר ואיסוף נתונים

השאלון הועבר לחלק מהמשתתפים כקישור לדואר אלקטרוני שנשלח אליהם באמצעות מערכת Qualtrics באתר אי"א, ואחרים ענו עליו על גבי טופס בכנסי אי"א (התוצאות הוקלדו על-ידי עורך המחקר לתוכנה). מילוי כל שאלון נמשך בממוצע 30 דקות. הוא חולק בכנסי איכות שנערכו בשנים 2015–2017.

השאלון שלושה חלקים:

- א. כלי לבחינת תפיסת התפקיד, מבנהו וגבולותיו מנקודת המבט של העוסקים באיכות;
- ב. תפישות וציפיות של העוסק באיכות בנוגע לתפקידים כתחום דעת פרופסיונלי;
- ג. נתוני רקע.

המשתתפים נשאלו על ההיבטים: משתנים דמוגרפיים, השכלה, ארגון מעסיק, השתלמויות והכשרות, תפקיד בארגון, תפיסת התפקיד ותרבות לאיכות. כל שאלון נפתח בהצגה עצמית של עורך המחקר, מטרתו ומבנה השאלון: 'עוסק באיכות יקר/ה שלום רב, שאלון זה בודק כיצד תופשים העוסקים באיכות את זהותם המקצועית. המחקר נערך במסגרת לימודים בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן-גוריון, בהנחיית פרופסור יותם לוריא. הנתונים שייאספו יסייעו מאוד בקידום הידע על תרומת למקצועות האיכות. לתשומת ליבך, השאלון הוא אנונימי, בשום מקרה לא יועבר מידע פרטני או מזהה שלך, של המוסד או של בעלי תפקידים בו. הנתונים שייאספו יהיו חסויים ויעובדו באופן גלובלי בלבד לצורך המשך תהליך המחקר. תודה מראש על השתתפותך'.

3.3.4 ניתוח נתונים

ניתוח נתוני המחקר נעשו באמצעות תוכנת SPSS Statistics data. כדי לבחון את המהימנות של השאלון ואת העקביות שלו, חישובתי אלפא קרונברך (0.906). חישוב זה בוחן עד כמה גבוה המתאם בין פריטים שונים השייכים לממד מסוים בשאלון. התברר שהתוצאות שהתקבלו קושרות את היגד מהימנות למשתנים הקשורים לסמכות המוסרית (מומחיות, סמכות ועבודה בהתאם לאתיקה מקצועית). נתון זה מעיד על מתאם גבוה בין פריטי השאלון. מכיוון שבשימוש בגרסיה לינארית, לא ניתן מענה להשערת המחקר, ולאור כך, שגודל המדגם שהתקבל ($n=85$), קטן מגדול מדגם מינימלי ($n=385$), נעזרנו במודל S.E.M בשימוש בתוכנת AMOS לניתוח משוואה מבנית. התקבלו תוצאות מהימנות בהשוואה לאלו שהיו מתקבלות מניתוח גרסיה. ניתוח זה אפשר לנו לבחון את המשתנים 'מומחיות' ו'סמכות'.

ניתוח משוואה מבנית מבוסס על שני מודלים עיקריים: מודל 'מדידה' ומודל 'סטרוקטורלי'. מודל המדידה מפרט את היחסים בין מספרים 'משתנים נצפים' ובין 'משתנים לאטנטיים'. 'משתנה נצפה' הוא ציון המופק משאלון מקור. 'משתנה לאטנטי' הוא הגורם המסביר את השונות בין המשתנים הנצפים. המודל הסטרוקטורלי מפרט את היחסים הסיבתיים בין ה'משתנים הלאטנטיים'.

מדדי טיב ההתאמה:

א. NFI (Number fit index): מדד חלופי ל- χ^2 . מדד זה מביא בחשבון את מספר דרגות החישוב במודל. ערכי ה-NFI נמצאים על הסולם 0–1. הערכים 0.90 ומעלה מייצגים התאמה נאותה;

ב. CFI (Comparative fit index): מדד השוואתי הבודק אם מודל נתון עדיף על מודלים אחרים. ערכי ה-CFI נמצאים על הסולם 0–1. הערכים 0.90 ומעלה מייצגים התאמה נאותה;

ג. RMSEA (Root Mean Squared Residual): מדד הבודק חסכוניות בעבור רמת התאמה מסוימת. ערכי ה-RMSEA נמצאים על הסולם 0–1. הערכים 0.05 ומעלה מייצגים התאמה נאותה. השימוש במדד זה טוב כאשר המדגם פחות מ-250 נבדקים.

כיוון שהמדד NFI נוטה להעריך מודלים במדגמים קטנים כמתאימים, השתמשתי גם במדד CFI, המביא בחשבון גם את גודל המדגם (Bentler, 1990). בשני המדדים מקובל שערך הגבוה מ-0.90 מעיד על התאמה טובה ושערכים הנמוכים מ-0.70 מעידים על התאמה נמוכה.

3.3.5 ממצאים כלליים

השאלון שהועבר למשתתפים בכנסי האיכות הוא כלי לבחינת תפיסת התפקיד, מבנהו וגבולותיו מנקודת המבט של העוסקים באיכות, תפישות וציפיות של העוסק באיכות בנוגע לתפקידים כתחום דעת פרופסיונלי. נמצא שבארגונים עסקיים קיים קשר בין המשתנה התלוי אוטונומיה למשתנים הבלתי תלויים בתחום הערכים והנורמות (אחריות, [...], מקצועיות, סמכות). כמו כן, התקבלה תוצאה קטנה מ-2 במדד CMIM/DE, תוצאה גדולה מ-0.90 במדד CFI, תוצאה גדולה מ-0.90 במדד NFI ותוצאה קטנה מ-0.05 במדד RMSEA. משמע – כל המשתנים טעונים בגורמיהם באופן מובהק. ההכרה במומחיות של המשיבים נמדדה באמצעות שלושה היגדים על סולם ליקרט שבו יש חמש דרגות. נמצא ש-62% מהמשיבים ענו ש'תפקיד האיכות דורש ידע מקצועי רב המחייב תואר אקדמי בהנדסה או תואם לסביבה העסקית של הארגון'. עוד נמצא ש-71.43% מהמשיבים ענו שיש להתנות את תפקיד האיכות בהסמכה כדי לקדם את מקצוע האיכות ולפתח אותו כתחום דעת מקצועי. לבסוף, נמצא ש-40% מהמשיבים הסכימו ש'הסמכה לתפקיד (הישראלי/האמריקני לאיכות) מקנה ידע פרקטי וכלים מקצועיים בזמן סביר'. מתוך השאלון ניתן ללמוד שרוב המשיבים מסכימים שהאיכות הוא מקצוע אוטונומי ומובחן, והוא מחייב התניה של מילוי תפקיד, השכלה אקדמית והסמכה מקצועית. נמצא שרק חלק טענו שהסמכות שהם מקבלים מהארגון מוגבלת אול מול בעלי העניין. לבסוף, רבים ביטאו הסכמה רבה עם ההיגד 'מקצועיות' (48%).

טבלה 2 : מדד להתאמת המודל התאורטי לנתונים

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	34	44.834	43	0.395	1.043
Saturated model	77	0.000	0		
Independence model	11	284.361	66	0.000	4.308

טבלה 3 : Model Fit Summary, בחינת טיב ההתאמה של המודל התאורטי לנתונים

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0.842	0.758	0.992	0.987	0.992
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0.030	0.000	0.103	0.602
Independence model	0.263	0.232	0.294	0.000

3.3.6 בחינת מהימנות

כדי לבחון את המהימנות של השאלון ואת העקביות שלו חישבתי אלפא. הבדיקה מודדת עד כמה גבוה המתאם בין פריטים שונים השייכים למדד מסוים בשאלון. התברר שמהימנות התוצאות אשר למשתנים הקשורים לסמכות המוסרית היא 0.906. נתון זה מעיד על מתאם גבוה בין פריטי השאלון. מכיוון שלא נמצאו קשרים בין המשתנים בדקנו באמצעות שוב באמצעות AMOS. התקבלו תוצאות קטנה מ-2 במדד CMIM/DE, תוצאה גדולה מ-0.90 במדד CFI, תוצאה גדולה מ-0.90 במדד NFI ותוצאה קטנה מ-0.05 במדד RMSEA. משמע – כל המשתנים טעונים בגורמיהם באופן מובהק.

3.3 אתיקה

לכל המשתתפים במחקר, בשני שלביו, הובהרו בעל-פה ובכתב מאפייני המחקר: מטרתו והשיטות המשמשות בו. עוד הובהר למשתתפים כי הם רשאים לחזור בהם מהסכמתם הראשונית להשתתף במחקר בכל שלב ומכל סיבה שהיא (Flick, 2006; Gall, Borg, & Gall, 1996; Mack et al., 2005). הראיונות התקיימו באווירת שיתוף, בתנאי כבוד הדדי, מתוך הקשבה, פתיחות והתחשבות. בכל שלב נעשה מאמץ כן להבהיר למשתתפים כי לתפישותיהם ולציפיותיהם ערך רב ותרומה חשובה להבניית התפקיד ולהטמעתו. אף על פי כן, נעשה מאמץ מכוון להימנע מלעורר במרואיינים רצון לרצות את המראיין וכך לכוון את תשובותיהם ולהטות אותן.

3.4 מגבלות המחקר

מחקר זה העוסק בבחינת המתח שבין המומחיות לסמכות בתפקידו של מנהל איכות, מתח שלדעת עורך המחקר נובע מהמעמד 'פרופסיה בהתהוות'. כמו בכל מחקר גם כאן יש מספר מגבלות שיש להתייחס אליהן כאשר מנתחים את תוצאות המחקר. יכולת ההכללה של ממצאי המחקר על כלל אוכלוסיית העוסקים באיכות בארץ ובעולם נוכח העובדה שהמדגם בחלק האיכותי לא נבחרו באופן אקראי מתוך האוכלוסייה אלא התנדבו למחקר בעקבות פנייה אליהם. המדגם בחלק הכמותי הומוגני במספר פרמטרים: כולם וותיקים ומבוגרים. רובם המכריע קשורים לאיגוד הישראלי לאיכות, דבר שמשפיע על מיקומם בשדה ובשיח. זאת ועוד, זמן ביצוע המחקר הוגבל למשך שנתיים

פרק 4: ממצאי המחקר

בפרק זה אביא את הממצאים הרלוונטיים לכל אחת מהתמות, הן אלו שנאספו בכלי האיכותני ואילו שנאספו בכלי הכמותני. לאחר מכן, בפרק הדיון, הדון בממצאים ואבחן אותם אל מול ספרות המחקר.

4.1 התמה 'איזה סוג סמכות יש למנהל איכות'

מתוצאות עבודת המחקר ניתן ללמוד, שמכוון שלא ניתן להוכיח באופן חד משמעי שתוצאות עבודתו של מנהל איכות מניבות הצלחות, לא ניתן להגדירו מומחה. חוסר זה פוגע בסמכותו אל מול תחומי הדעת בארגון, ולפיכך גם בעצמאותו לפעול. כמו כן, הסמכות של מנהל איכות נובעות מסמכות ארגונית. שלושה גורמים מגבילים את עבודתו של מנהל איכות: התרבות בנושא האיכות, המנהלים בארגון והוא עצמו. יש להביא לכך שמנהלי ארגונים ישתפו פעולה עם מנהל האיכות בתנאי שזה לא ישפיע על רווחיות הארגון.

התייחסות לנושא המומחיות, ניתן ללמוד מדברי ליאת מילא (מנכ"ל מילוא מקסום יכולת) 'יש לזכור שמטרת הארגון=רווחים, האיכות לא תמיד בראש הסדר, לעיתים רחוקות נאלצים לפסול מוצרים (גם אם הרווח הפוטנציאלי גבוה) כי אינם עומדים במפרט. תפקיד האיכות נתפס לעיתים כתפקיד 'מעכב' בארגון והמתח המובנה בין התפעול לאיכות תורם לכך רבות'.

כל המרואיינים טענו כי לאור השונות בידע של העוסקים באיכות הוא זקוק לסמכות כדי שדבריו יזכו לתוקף וכדי שהוא יוכל לוודא שכל תחומי הדעת בארגון משתפים פעולה עימו. תוצאות החלק הכמותי באות בהלימה לחלק האיכותני בהתייחסות למתן סמכות למנהל האיכות, כשהמשתתפים התבקשו לאפיין את עבודתו של מנהל האיכות, הם ביטאו את מידת ההסכמה גבוהה עם ההיגד 'סמכות' (45%). משמע, הם מאמינים כי מרכיב חשוב זה נעדר לא פעם מעבודתו של מנהל האיכות. ואכן, לדברי ליאת מילוא (מנכ"ל מילוא מקסום יכולת) 'לא פעם מנהל איכות נאלץ להשתתף במאבקי כוחות בבואו לקדם את תחומו בארגון. קיימים שונות בסמכות הניתנת למנהלי האיכות, כאשר אני רואה שבארגונים בהם קיימת פגיעה ישירה של איכות החיים, יש סמכות (לא מלאה) למנהל האיכות הרשאה לעצור קווים. לא כך הדבר בארגונים האחרים בהם אני נמצאת עימם בקשר'.

לדברי המרואיינים, רוב מנהלי האיכות משולבים בארגונים פועלים בשיטה מטריציונית – אנשי האיכות כפופים מבחינה ארגונית ליחידות התפעול וכפופים מבחינה מקצועית לממונה על האיכות. למרות שמערך האיכות לא תלוי בגורמי התפעול מוענקת לו סמכות חלקית להעריך את מצב האיכות וליזום פעולות לתיקונו.

אשר לגוף האמור להעניק למנהלי האיכות סמכות, המרואיינים נחלקו בדעותיהם: מקצתם חשבו שאת הסמכות צריך להעניק לעוסקים באיכות הרגולטור (חיים קורנפלד, דב פרי, אמנון מרגלית, ד"ר אברהם חולי), ואחרים (משה עקרוני, ליאת מילא, חנן מלין) סברו שהארגון הפרופסיונלי (איגוד מקצועי, היום אי"א) צריך לסייע להנהלות הארגונים להפנים את החשיבות שבניהול האיכות בארגון ולעודד אותם למצב תרבות ארגונית תומכת. עוד הוצע שהתמקצעות בתחום האיכות תעניק לעוסקים בתחום 'סמכות קולגיאלית' – סמכות הקיימת במקצועות הפרופסיה המוכרים (רפואה, עריכת דין, הנדסה ועוד) וזאת חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות, להכשירו ולהעצימו כאיש מקצוע'.

לסיכום, משתתפי המחקר הסכימו שיש חשיבות רבה במתן סמכות למנהלי האיכות כדי שיוכלו לבצע את עבודתם כראוי, כאשר קיימת אי ההסמכה היא למקור שממנו אמורה לנבוע הסמכות – הרגולטור, הפצת הערכים הללו בעזרת הארגון המקצועי או מתן הכשרה שתעניק סמכות קולגיאלית.

4.2 ה'מתחים והקונפליקטים בתפקיד של מנהל האיכות'

המגבלות והחסמים לתפקיד, הינם התרבות הישראלית לאיכות 'תרבות הסמוך', 'מתן עדיפות לשיווק על חשבון האיכות' (ליאת מילוא) ו'ערעור על דעתו של מנהל האיכות במקרים מסוימים' (משה עקרון), הם אלא שפוגעים ביכולתו לבצע את תפקידו ומגבילים את סמכותו אל מול בעלי העניין, ומונעות ממנו להיות שותף להצלחה העסקית שלו.

להלן מספר דוגמאות של המרואיינים לחוסר סמכותו של מנהל איכות, אמנון מרגלית: 'לא אחת אני חווה 'התנגשות' בין מימוש פתרונות איכות לבין עמידה בל"ז מסירת מערכת ללקוח'. חסמים אלו מגבילים את סמכותו ופוגעים ביכולתו לבצע את תפקידו ולהיות שותף להצלחה העסקית של הארגון. התרבות הישראלית מהווה חסם לתפקידו של מנהל איכות, אמנון מרגלית (מנהל איכות בחטיבת פתרונות ושירות מוטורולה סולושנס ישראל לשעבר), 'עיגול פינות' ואמירת כמו 'קודם נמסור אח"כ נתקן' הם פעילויות שאנשי מכירות פועלים על מנת לעמוד ביעדי הלו"ז, הכמות ודרישות האיכות, גם אם 'מתחת לשטיח' מתחבאות בעיות איכות שכרגע הלקוח לא מבחין בהן או לא מודע להן; חיים קורנפלד (סמנכ"ל איכות בממ"ג לשעבר), 'בארגון בו אני נמצא מאבקי הכוחות הינם מהותיים, ולמרות זאת להלן דוגמה אחת: בעת הסמכת אחת המעבדות לתקן-ISO 17025 נתקלתי בהתנגדות מצד העובדים: 'למה צריכים את זה', 'מה זה ייתן לך', 'זה הרבה עבודה'. העבודה החלה רק לאחר שהנהלה 'כופפה' את העובדים לבצע את העבודה'; משה עקרון (סמנכ"ל איכות בחברת ויירנט מערכות), 'לפני מספר שנים יזמתי והובלתי תהליך של ניתוח ארגוני מקיף של אחת החטיבות העסקיות וזה לא התקבל באהדה כי הצפתי נושאים בעייתיים (לדעתי) על מנת לגרום לשינויים משמעותיים. לאחר שהנהלה הבינה את הערך של התהליך, נרתמה וביצעה שינויים לרוחב החטיבה על מנת לתת מענה לחלק משמעותי של הנושאים שעלו'. אשר לטענה בדבר דואליות ביחס של מנהל איכות (לארגון וללקוח), המרואיינים הסכימו שלא מנהלי האיכות עצמם רואים דואליות אלא בעלי עניין אחרים מייחסים לו אותה. מנהל איכות רואה את תפקידו דווקא בשמירה על הארגון.

עוד אפשר ללמוד מהראיונות שעל מנהל איכות להתאים את הנהלים ואת הוראות העבודה לרגולציה ולתקינה ולהנגישן לכלל העובדים בעזרת ההנהלה. לעתים הדבר נתקל בחוסר ידע של מנהל האיכות, ולעתים הדבר נבע מהיעדר סמכות, ובעקבות זאת מחוסר שיתוף פעולה של שאר העובדים עמו, דב פרי (יו"ר אי"א לאיכות לשעבר), 'אי-טיפול באיכות באחד הארגונים גרם להפסדים כספיים, וזאת עקב חוסר המומחיות של מנהל איכות. בפנייה למנהל איכות אחר באותו ארגון על מנת לבחון את הבעיה ולנסות לעזור, התגלה חוסר שיתוף פעולה עם בעלי העניין, אשר גרם להחלטות להיות זניחות, (לדעתי מעודף אגו והאשמה אחד את השני) [...] השיתוף פעולה היה רק לאחר שהעובדים הבינו שהם מתחילים לאבד את מקום עבודתם מה שגרם לבסוף לפיטורי המנכ"ל'.

תוצאות החלק הכמותני שהתקבלו מציגות השפעה של סוג הארגון על הקשרים בין המשתנים המומחיות והסמכות. ניתוח הראיונות חיזק אפוא את התובנה כי מידת ההצלחה הצפויה למנהל איכות קשורה בין השאר באופן ששאר בעלי העניין בארגון תופשים אותו. לצד זאת, התגלו כמה חסמים אחרים הפוגעים בעבודתו של מנהל האיכות, חוסר בידע ובניסיון, ובהיעדר סמכות – קושי להשפיע במקומות העבודה שלהם.

תוצאות החלק הכמותני שהתקבלו מציגות השפעה של סוג הארגון על הקשרים בין המשתנים. נמצא שבארגונים עסקיים יש קשר בין המשתנה התלוי אוטונומיה למשתנים הבלתי תלויים בתחום ערכים ונורמות (אחריות, חריצות ומסירות, שקיפות, קיים קוד אתי בארגון ופועלים על פיו, קיימים עידוד ליוזמה ליצירתיות ואחריות אישית, קיימת חשיבות לדרישות הלקוח, מקצועיות, עבודה בהתאם לאתיקה מקצועית, קיימת מחויבות הנהלה לקידום האיכות, סמכות). התוצאות שהתקבלו (CMIM/DE=1.043, NFI=0.842, RMSEA= 0.03). (ראה טבל בחינת הקשרים הלוגים בין משתנים). ניתוח הראיונות חיזק אפוא את התובנה כי מידת ההצלחה הצפויה למנהל איכות קשורה בין השאר באופן ששאר בעלי העניין בארגון תופשים אותו. לצד זאת, התגלו כמה חסמים אחרים הפוגעים בעבודתו של מנהל האיכות.

4.3 התמה 'איזה מידה הסמכות של מנהל איכות קשורה למומחיות'

ברוב הארגונים, על נושא האיכות בארגון ממונה מנהל הבטחת איכות – איש מקצוע שתחום אחריותו גמיש למדי, ונראה כי עוד יותר מכך – הכשרתו הספציפית גמישה מאוד, ולאור כך קיים קושי למצא מתאם בין מקצועיותו להצלחתו. גם אם אין הכישורים הנדרשים ממנהל האיכות מוגדרים, אין ספק שמופנות כלפיו ציפיות גבוהות ומחייבות. ואכן, 62% מהמשיבים על החלק הכמותני הסכימו במידה בינונית: 'תפקיד האיכות דורש ידע (נראה שהמשיבים לא הבינו את המושג מומחיות) מקצועי רב [...].

כל המרואיינים טענו שמנהל איכות נדרש להחזיק בידע ובסמכות מה שיכול לצמצם את הישנותם של אירועים דוגמת אירועי אי-איכות שהתרחשו בשנים האחרונות. כל משתתפי החלק האיכותני במחקר הסכימו שמנהל איכות צריך להתאפיין בין השאר בהסמכה. את הצורך בהסמכה הסביר משה עקרוני במילים: 'על מנת להבטיח שמנהל איכות יביא לתועלת הארגון, יש להתנות את התפקיד בהסמכה, משמע ההסמכה תקנה לו ידע פרקטי וכלים מקצועיים הזמן סביר'. ואולם, המרואיינים נחלקו בדעותיהם אשר לסוג ההכשרה (הסמכה או תואר אקדמי) הנדרשת לביצוע התפקיד – הכשרה פנימית (ליאת מילא, משה עקרוני, חנן מלין, אמנון מרגלית) או הסמכה של אי"א (דב פרי, חיים קורנפלד, ד"ר חולי אברהם). רוב המשיבים מסכימים שהשונות ברמה המקצועית בין מנהלי האיכות, ואי היכולת לקבוע מתאם בין מקצועיותו להצלחתו, פוגעת בסמכותם ובמעמדם אל מול תחומי הדעת בארגון וזאת לאור כך, שהפעילות של מנהל האיכות לא נעשית מתוך שגרה ובאופן מודע ובצורה אחידה, ואין אחידות בידע הנלמד, בהכשרה ובהתמחות שלו, לעיתים הפעולות שהם עושים לא מובילה אותם לאותה מסקנה לגבי הפעולה הבאה. לגבי מומחיותו של מנהל איכות, נראה שחלק מהמשיבים לא הבינו את משמעות המושג מומחיות.

בכל הנוגע להסמכה שמנהל איכות זקוק לה, הנתונים שנאספו בחלק הכמותני מלמדים שמרבית המשיבים מאמינים כי כדי להבטיח שמנהל איכות יועיל לארגון, יש להתנות את התפקיד בהסמכה שתקנה לו ידע פרקטי וכלים מקצועיים. כ-90% הסכימו במידה רבה ש'חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות, להכשירו ולהעצימו כאיש מקצוע'; כ-62% הסכימו במידה רבה ש'יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בתואר אקדמי בהנדסה/מדעים/איכות'; כ-65% הסכימו במידה שיש להתנות 'הסמכה לתפקיד (הישראלי/האמריקני לאיכות) מקנה ידע פרקטי וכלים מקצועיים בזמן'. כ-84% הסכימו במידה רבה ש'התמקצעות תאורטית ופרקטית באיכות מחייבת הכשרה ממושכת הכוללת תמיכה, השתלמות מתמדת והתמחות'; עוד נמצא ש כ-89% הסכימו במידה רבה שהערך 'מומחיות' מתארת תפקידו.

לסיכום, המשתתפים בחלק הכמותני והאיכותני הסכימו שכדי למלא את התפקיד כראוי יש צורך בידע ובהסמכה. לצד זאת, התגלה מחלוקת אשר לגוף שיש להסמיך להכשיר את מהנדסי האיכות ואשר לסוג ההכשרה (הסמכה או תואר אקדמי) הנדרשת לביצוע התפקיד הכשרה פנימית או הסמכה של אי"א.

פרק 5: דיון ומסקנות

במחקר זה נבחן מעמדו המקצועי של מנהל איכות על סמך ניסיונם של העוסקים באיכות כמקצוענים בהקשר של שני מונחי מפתח: מומחיות וסמכות. מצד אחד, מקצועיותו ומומחיותו אינם מקובעים ואחידים. מן הממצאים עולה, שלא נמצא מתאם בין מקצועיותו למידת הצלחתו בתפקיד, וזאת לאור כך שהחסם העיקרי העומד לפני העוסקים באיכות הוא השאיפה של כל ארגון למקסם את רווחיו בטווח הקצר, גם על חשבון חריגות בעניין האיכות. חסם זה, מקשה על העוסקים בתחום לבסס יחסי עבודה תקינים וסמכותם. עוד נמצא שסמכותו במבנה ההיררכי אינה ברורה. וזאת לאור מאפיינים מסוימים של החברה הישראלית, ובעיקר 'תרבות הסמוך', גורמים לבעלי עניין אחרים בארגונים לערער על דעתו של מנהל האיכות, וכך נפגעת יכולתו לבצע את תפקידו ומוגבלות סמכותו והנכונות לייחס לו שותפות בהצלחה העסקית של הארגון. חוסרים אלו גורמים לא פעם מתחים וקונפליקטים בינו ובין שאר בעלי העניין בארגון.

הפעולות שהוזכרו בהקשר לתפקידו של מנהל האיכות, קידום האיכות והמצוינות בהקשר של מומחיות הנרכשת והסמכות הניתנת להם להטמעת תרבות של איכות לכלל בעלי העניין ועוד פעולות אחרות של סוכנים רבים אחרים שפעולותיהם מוזכרות בעבודה, יכולות להיקרא בשפתו של גידנס (1984) כפעולות מודעות, המבוצעות על-ידי סוכנים הגורמות לשינוי במבנה החברתי דרך תהליך ההבניה. התיאוריה מניחה כי הסוכנים, המבצעים את הפעולות בתהליך ההבניה, הנם בעלי מוטיבציות פנימיות ומודעים לתוצאות, אותן הם רוצים להשיג במעשיהם.

המראויינים נחלקו בדעותיהם: מקצתם חשבו שאת הסמכות צריך להעניק לעוסקים באיכות הרגולטור (הזירה החוקית), באמצעות מתן המעמד 'פרופסיה'. וחלקם חשבו שהסמכות צריכה להינתן במקום העבודה. כל המראויינים מאמינים כי הארגון הפרופסיונלי הוא שצריך לפעול לשיפור הסמכות של מנהל האיכות. לדבריהם, עליו לסייע להנהלות הארגונים להפנים את החשיבות שבניהול האיכות בארגון ולעודד אותן לתרבות ארגונית תומכת. הראיונות והסקר מראים שהמעמד 'פרופסיה בהתהוות' מונע ממנהל איכות להיות מומחה בתחומו ומעורר מתח בין המומחיות לסמכות בתפקידו.

ממצאי המחקר מלמדים שעיסוק באיכות מחייב ידע רלוונטי בתחום הפעילות של הארגון והכשרה (תואר אקדמי או הסמכה באיכות) בתחום האיכות. זה מחייב כל מנהל איכות לבסס את מעמדו בארגון שהוא משתייך אליו על סמך יחסים שהוא בונה עם בעלי עניין. תהליך זה נוטה להימשך זמן רב יותר מתהליך ביסוס המעמד בקרב העוסקים במקצועות הפרופסיה הקלאסיים. כמו כן, את התהליך מאריכה לא פעם העובדה שתפקידו של מנהל האיכות בדרך כלל אינו מניב תוצאות מידיות מה שמקשה על הגדתו כמומחה. טענה זו נתמכת בספרות, שלפיה מקצועות רבים, בעיקר מקצועות פרופסיונליים, מגדירים דרישות לידע פרקטי, הצלחה, חיזוי ויכולת שכפול ההצלחה, בתחום הדעת או העיסוק.

סבורני כי מחקרים שעניינם השפעת המומחיות על הסמכות של מנהל איכות בכל תחומי הדעת יכולים לתרום רבות לקידום הנושא ולהשפיע על קברניטי הענפים לפעול על פי קווי מדיניות ברורים ועל סמך מתודולוגיה סדורה.

תוצאות המחקר באות בקנה אחד עם הספרות המגדירה שהשגת סמכות קולגיאלית תוכל לשמש את הפרופסיה כבסיס בבואה לתבוע לגיטימציה והכרה בסמכותה המקצועית, ובעקבות זאת עצמאות מקצועית לפרופסיונל. בין השאר הפרופסיה תקבל על עצמה אחריות לקבוע תבחינים להסמכה לתפקיד וכן סמכות לקבוע מי רשאי לעסוק במקצוע לטובת ביטחון הציבור. ואולם, קשה לאפיין את האיכות כפרופסיה ולהגדיר את הכישורים הנדרשים מהעוסק בתחום מפני שלעיסוק זה אופי עמום ורב-משמעי.

ממצאי המחקר יוכלו לתרום באופן תאורטי ולשמש גורמים מקצועיים בבואם לשכנע את מנהלי הארגונים ואת הרגולטור למסד את מקצוע האיכות ברמה הלאומית. כמו כן, המחקר עשוי לתרום רבות לתהליך החשיבה והפיתוח של מנהלי איכות ואף להביא לקביעה של תבחינים ברורים לתפקיד.

מגבלות המחקר: יכולת ההכללה של ממצאי המחקר על כלל אוכלוסיית העוסקים באיכות בארץ ובעולם נוכח העובדה שהמדגם בחלק האיכותי לא נבחרו באופן אקראי מתוך האוכלוסייה אלא התנדבו למחקר בעקבות פנייה אליהם. המדגם בחלק הכמותי הומוגני במספר פרמטרים: כולם וותיקים ומבוגרים. רובם המכריע קשורים לאיגוד הישראלי לאיכות, דבר שמשפיע על מיקומם בשדה ובשיח. זאת ועוד, זמן ביצוע המחקר הוגבל למשך שנתיים

פרק 6: הצעה לשינוי

לאור ממצאי המחקר אני מציע למסד את מקצוע האיכות ברמה הלאומית ולהעניק למקצוע מעמד פרופסיונלי כדי לעגן את הידע והסמכות של העוסקים במקצוע, הכרה שתוצריה תורמים ותומכים בקבלת ההחלטות בארגון מה שלדעת עורך המחקר יוכל צמצם את מספר האירועים הנובעים מכשל באיכות.

מחקר זה הנו ראשון מסוגו שבוחן את המתח בין המומחיות לסמכות בתפקידו של מנהל איכות, שנובעים מהמעמד של המקצוע כ- 'פרופסיה בהתהוות'. לפיכך, ממצאיו מהווים בסיס למחקרי המשך נוספים, ולהיבטים נוספים הקשורים לתפקיד מנהל האיכות.

מתח שלדעת עורך המחקר נובע מהמעמד 'פרופסיה בהתהוות'. בעשור האחרון קיימת מגמה למסד את מעמדם המקצועי של מגוון תחומי עיסוק, ובהם מורים, אחיות ולאחרונה מנהל איכות. זוהי הפעם הראשונה שנבחנת ההשפעה של המומחיות על הסמכות בתפקידו של מנהל איכות. אישוש השערות המחקר ישמשו עוגן תאורטי להעצמת תפקיד מנהל האיכות כמנוף להתפתחותו המקצועית ולחיזוק זהותו כמומחה וכך הוא יכול לתרום לאי"א ולארגונים.

עוד אני מציע לחייב להעסיק בתחום זה רק את מי שהוסמך לכך, רכש ידע ומיומנויות רלוונטיים ומתאפיין בראייה ארגונית מערכתית. התמקצעות כזו תעודד מומחיות, תייחד את העוסק בתחום וכן תחדד את גבולות התפקיד ותצדיק מיסוד של מקצוע האיכות. זוהי הזדמנות לשדרג את מעמדו של מנהל איכות כדי לעזור לו להתפתח מבחינה מקצועית (individual agency) ולהיטיב עם הארגון ועם הלקוח. אם יוגדר העיסוק באיכות כפרופסיה, יש לשנות את המבנה של האיגוד המקצועי ולקבוע מחדש את תחומי האחריות שלו כדי שהפרופסיה תוכל לבצע בקרה מקצועית עצמית (Wilensky, 1964).

הנה כמה הצעות לתיקון המצב:

- א. יש לשנות את מבנה האיגוד המקצועי (גישת פונקציונלית): עליו להיות הגורם המקצועי בישראל למתן תשובות לבעיות אי-האיכות שתוארו לעיל ולהגדרת הדרישות המינימליות לעוסק באיכות. עוד, עליו לפעול לכך שכל העוסקים באיכות יהיו חברים בו. שינוי זה יוכל להתרחש רק אם הארגונים ידרשו שיפור בניהול האיכות;
- ב. הגדרת מנהל האיכות 'מומחה פורמלי' – מומחה המעניק תמיכה מקצועית לעמיתיו בהחלטות הקשורות לעבודתם, מזהה בעיות ומציע להן פתרונות. לשם כך, עליו להיות בעל יכולות אישיות ולדעת לבנות תקשורת טובה עם כלל העובדים. כמו כן, רצוי שהידע שברשותו יאפשר לו לצמצם למינימום ההכרחי את מספר התקלות;
- ג. מתן סמכות לבעל הידע: סמכות תאפשר לו לזהות ולסמן את מהות התפקיד ולטעון את העוסקים בו בתחושת שליחות ומחויבות על סמך ידיעה ברורה אשר למהות הקשרים שיש לקשור בינו ובינם. ככל שבעלי העניין יהיו מרוצים יותר מהתועלת שיפיקו מעבודתו, תגדל סמכותו.

7. רשימת מקורות

- הלוי, א' (2017). הטמעת ידע ושיטות איכות בתעשייה, הכנס השנתי ה- 35 של האיגוד הישראלי לאיכות תל אביב, נובמבר 2017
- באליק, ח' (2008). העברת סמכויות אבחון וריפוי במצבים שכיחים ובלתי מורכבים מרופאים לאחיות, למה כן? רפואה ומשפט, 181, 13-18.
- בימ"ע 297/82, ברגר נ' שר הפנים, פ"ד לו (3) 29 (1983). אוחר מתוך אתר נבו.
- <http://www.nevo.co.il/links/psika/?link=Pvol&%20297/82>
- בירנבאום, מ' (1993). מי מפחד מעבודת מחקר: תכנון וכתובה של הצעת מחקר ודו"ח מחקר במדעי ההתנהגות. תל אביב: מפעלים אוניברסיטאיים.
- ועידת הר"י ה-41 הסתדרות הרפאות בישראל (ספטמבר 2009). השלכות הכרסום באוטונומיה של הרופא. אוחר מתוך אתר הסתדרות הרפאות בישראל
- <https://www.ima.org.il/mainsitenew/viewcategory.aspx?categoryid=2754>
- גיתאי, א' (2001). מהנדס איכות, מה הוא עושה? אוחר מאתר גלובס
- <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=494804>
- גולשטיין, ד' (2012). תחום האיכות הולך ונעלם בארגונים. איכות: כתב עת לאיכות ומצוינות של האיגוד הישראלי לאיכות, 50, 10-7.
- האיגוד הישראלי לאיכות (31 במרץ, 2015). פרוטוקול ישיבת הנהלה מס' 13. כונן אחסון של האיגוד הישראלי לאיכות.
- האיגוד הישראלי לאיכות (17 ביולי, 2018). פרוטוקול ישיבת הנהלה מס' 4. כונן אחסון של האיגוד הישראלי לאיכות.
- הבטחת איכות ושירות במערכת הבריאות (ח"ת). אוחר מתוך של מדינת ישראל משרד הבריאות
- https://www.health.gov.il/Subjects/Patient_Safety/hospitals/Pages/default.asp
- הוכמן, ר' (1996). ניהול איכות. הרצליה: עיריית הרצליה.
- החלטת ממשלה מספר 497 (20 בספטמבר, 1996).
- <https://www.mof.gov.il/BudgetSite/statebudget/Documents/budg2002/taktziv/roham2.pdf>
- הסדרת העיסוק – ניהול איכות ומצוינות (23 באפריל, 2017). כונן אחסון של האיגוד הישראלי לאיכות.
- הסדרת העיסוק – ניהול איכות ומצוינות, (12 בדצמבר, 2018). כונן אחסון של האיגוד הישראלי לאיכות.
- ועדה של האיגוד הישראלי לאיכות להכרה במקצוע (2015). סיכום דיון ישיבת הנהלה. כונן אחסון של האיגוד הישראלי לאיכות.
- רון, ז' (05 במאי, 2013). האם החברה שלך צריכה מנהלת איכות. אוחר מתוך האתר זאב רון: מצוינות בעסקים
- <http://business-excellence.co.il/blog/126-do-you-need-a-quality-manager>
- רון, ז' (18 בפברואר, 2018). מי אחראי על ניהול האיכות וכיצד נכון לעשות זאת? אוחר מתוך
- <https://business-excellence.co.il/blog/584-quality-responsibility>
- זוננשיין, א' (26 באוקטובר, 2016). לעקור מן השורש את תרבות החפף בתעשיית המזון. אוחר מתוך
- <https://www.themarket.com/opinion/1.3103885> TheMarker
- זוננשיין, א' ושותפ' (נובמבר-דצמבר 2018). המהפכה התעשייתית הרביעית כבר כאן מקבלי החלטות בארץ. כתב עת לאיכות ומצוינות של האיגוד הישראלי לאיכות, 50, 12-14.
- https://www.isq.org.il/wp-content/uploads/Quality_Magazine_Nov-Dec2018.pdf
- חוק המהנדסים והאדריכלים, התשי"ח-1958. אוחר מתוך
- https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/199_001.htm
- חוק הפסיכולוגים, התשל"ז-1977. אוחר מתוך

https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/p194k1_001.htm

חוק לשכת עורכי הדין, התשכ"א-1986. אוחזר מתוך

https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/p179_001.htm

חוק עבודה בחשמל, תשי"ד-1954. אוחזר מתוך

https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/999_468.htm

חוק רואי החשבון, התשט"ו-1955. אוחזר מתוך

https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/P206_001.htm

חסון-גלעד, ד' וקופרמינץ, ח' (2014). מסגרת מושגית לתיאור ולניתוח הזהות המקצועית של רכז ההערכה, בזיקה להתפתחות ההערכה בחינוך כפרופסיה. בתוך ר' לוסטיג (עורך), מימוש הפוטנציאל הגלום בהערכה (עמ' 171–189). תל אביב ובאר שבע: איל"ת.

כשר, א' (2009). (עורך). עיונים באתיקה 1. ירושלים: מאגנס.

מכון התקנים הישראלי (27 במאי, 2010). השדולה לאיכות ומצוינות יצאה לדרך. אוחזר מתוך אתר מכון התקנים הישראלי

<http://www.sii.org.il/44-2690-he/SII.aspx>

מלין, ח' (9 באפריל, 2017). פרוטוקול ישיבת הנהלה מס' 13 של האיגוד הישראלי לאיכות. כונן אחסון של האיגוד הישראלי לאיכות.

עקרוני, ומילוא (2012). עם הפנים קדימה. איכות: כתב עת לאיכות ומצוינות של האיגוד הישראלי לאיכות, 51, 29–26.

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

פקודת הרופאים, התשל"ז-1976. אוחזר מתוך אתר בריאות

https://www.health.gov.il/LegislationLibrary/Rofim_01.pdf

צוקרמן, ר' (9 באפריל, 2017). קריאה לתיקון ליונדאי וקיה בגלל תקלה במנוע. אוחזר מתוך אתר אוטו

<https://www.auto.co.il/article/129126>

קול, י' וקול, ש' (2001). הסיעוד בישראל כפרופסיה: היבט הרפואי-משפטי. רפואה ומשפט, ספר היובל, 379–385.

רכס, אבינועם (2008). רשלנית כלכלית. מתוך אתר הארץ

<https://www.haaretz.co.il/news/health/1.1356136>

רוני, ז' (מאי 2013). האם החברה שלך צריכה מנהלת איכות? אוחזר מתוך

<https://business-excellence.co.il/blog/126-do-you-need-a-quality-manager>

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

ריב"א, ש' (2001). העברת פעולות מרופאים לאחיות: צו השעה לאיזון מערך הסמכות בין מקצועות הבריאות. רפואה ומשפט, ספר היובל, 386–398.

שבועת הרופא (1952). אוחזר מתוך אתר הסתדרות הרופאים

<https://www.ima.org.il/MainSiteNew/ViewCategory.aspx?CategoryId=1123>

שאלון לעבודת המחקר

https://bgumanagement.qualtrics.com/jfe/preview/SV_43ebG53iRlh52bH

תקנות ארגון הפיקוח על העבודה, תשנ"ו-1996.

תקנות המהנדסים והאדריכלים, "כללים בדבר התנהגות שאינה הולמת את כבוד המקצוע", התשנ"ה-1994.

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the expert division of labor*. Chicago: The University of Chicago.
- Altschuld, J. W. (1999). The certification of evaluators: Highlights from a report submitted to the board of directors of the American Evaluation Association. *American Journal of Evaluation*, 20, 481–493.
- Attewell, P. (1990). What is skill? *Work and Occupation*, 17, 422–448.
- Baker, S. E., Edwards, R., & Doidge, M. (2012). How many qualitative interviews is enough? National Center for Research Methods. Available at: <http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/>
- Becker, H. S. (1962). The nature of a profession. In N. B. Henry (ed.), *Education for the professions* (pp. 24–46) Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, H. S. (1970). The nature of a profession. In *Sociological work* (pp. 87–103). Chicago: Aldine.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.
- Benveniste, G. (1987). *Professionalizing the organization: Reducing bureaucracy to enhance effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887
- Branch, S. (2002). Who will I be when I leave university: The development of professional identity. Retrieved from <https://ubwp.buffalo.edu/ccvillage/wp-content/uploads/sites/74/2017/06/Who-will-I-be-when-I-leave-University.pdf>
- Brown, G. T. L., Lake, R., & Matters, G. (2011). Queensland teachers' conceptions of assessment: The impact of policy priorities on teacher attitudes. *Teaching and Teacher Education*, 27, 210–220.
- Bucher, R., & Strauss, A. (1961). Professions in process. *American Journal of Sociology*, 66, 325–334.
- Carson, R. A. (1991). Medical practice as a public trust. *Texas Medicine*, 87, 87–92.
- Carr-Saunders & Wilson (1933). *The professions*. Oxford: Clarendon
- Chi, M. T. H. (2006). Two approaches to the study of experts' characteristics. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & T. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 21–30). New York: Cambridge University.
- Darling-Hammond, L., & Wise, A. E (1992). Teacher Professionalism. In M. C. Akin (Ed.), *Encyclopedia of education research* (6th ed., pp. 135–136). New York: Macmillan.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). The discipline and practice of qualitative research. In *The Sage handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1–32). California: Sage.
- Dingwall, R., & Lewis, P. (Eds.). (1983). *The sociology of the professions: Doctors, lawyers and others*. London: Macmillan.
- Durkheim, E. (1947). *The division of labor in society* (G. Simpson, trans.). Glencoe: Free.
- Edwards (1950).
- Ericsson, K. Anders, Michael J. Prietula, and Edward T. Cokely. (2007). "The making of an expert." *Harvard business review* 85.7/8: 114.
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London: Falmer.
- Etzioni, A. (1969). *The semi-professions and their organization*. New York: Free.

- Evetts, J. (2003). The sociological analysis of professionalism: Occupational change in the modern world. *International Sociology*, 18, 395–415.
- Fitzpatrick, J. L. (2005). Ethical agreements. In S. Mathinson (ed.), *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oakd, CA: Sage.
- Firestone, W. F. (1987). Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational Researcher*, 16, 16–21.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (2nd ed.) London: Sage.
- Freidson, E. (1970). *Profession of medicine: A study of the sociology of applied knowledge*. New York: Harper and Row.
- Freidson, E. (1983). The theory of professions: State of the Art. In R. Dingwall & P. Lewis (Eds), *The Sociology of the Professions*. London: Macmillan.
- Freidson E. (1994). *Professionalism reborn: Theory, prophecy and policy*. Cambridge: Polity Press.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). Educational Research. An *introduction* (6th ed., pp. 45–80). New York: Longman. Publishers. ISBN 0801309808
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Glazer, N. (1974). The schools of the minor profession. *Minerva*, 12, 346–364. Retrieved from <http://www.springerlink.com/content/r556623368541461/>
- Goode, W. J. (1957). Community within a community: The professions. *American Sociological Review*, *American Sociological*, vol. 2, n° 2.p.194–200.
- Greenwood, E. (1957). Attributes of a profession. *Social Work*, 2, 44–55.
- Greenwood, E. (1962). Attributes of a profession. In S. Nosow & W. H. Form (Eds.), *Man, work and society* (pp. 206–217). New York: Basic Books.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, L. R.33(1), 92–104.
- Hodson, R., & Sullivan, T. A. (2007). Professions and professionals. In R. Hodson & T. A. Sullivan (Eds.), *The social organization of work* (pp. 257–285). California: Thomson Wadsworth.
- Hoffman, R. R. (1996). How can expertise be defined? Implications for research from cognitive psychology. In R. Williams, W. Faulkner, & L. Fleck (Eds.), *Exploring expertise* (pp. 81–100). New York: McMillan.
- House, E. R. (1993). Evaluation as an institution and profession. In E. House (Ed.), *Professional evaluation: Social impact and political consequences* (pp. 12–31). Newbury Park, CA: Sage.
- Hughes, E. C. (1963). Professions. *Daedalus*, 92, 655–668.
- Howsam, R.B., Corrigan, D.C., Denemark, G., Nash, R.J. (1976). Educating a Profession, American Association of Colleges for Teacher Education
- ISO 9001 (2015).
- Lysaght, R. M., & Altschuld, J. W. (2000). Beyond initial certification: The assessment and maintenance of competency in professions. *Evaluation and Program Planning*, 23, 95–104.

- MacDonald, K. M. (1995). *The sociology of professions*. London: Sage.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). Module 1: Qualitative research methods perview. In *Qualitative research methods: A data collector's field guide* (pp. 1–12). Research Triangle Park, NC: Family Health International.
http://www.fhi.org/en/rh/pubs/booksreports/qrm_datacoll.htm
- Mieg, H. A. (2006). Social and sociological factors in the development of expertise. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & T. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 743–760). New York: Cambridge University.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Morell, J. A., & Flaherty, E. W. (1978). The development of evaluation as a profession: Current status and some predictions. *Evaluation and Program Planning*, 1, 11–17.
- Moore, W. (1970). *The profession: Roles and rules*. New York, NY: Russell Sage.
- Picciotto, R. (2011). The logic of evaluation professionalism. *Evaluation*, 17(2), 165–180.
- Quality News Today (January 1, 2018). Retrieved from
 Qualitative research in psychology 3 (2). pp. 77-101
asq.org/qualitynews/qnt/execute/mainSetup
- Saks, M. (1995). *Professions and the public interest*. London: Routledge.
- Smith, M. F. (1999). Should AEA begin a process for restricting membership in the profession of evaluation? *American Journal of Evaluation*, 20, 521–531.
- Standard & Poor (n.d.). Retrieved from https://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/home
- Sullivan, W. M., Colbey, A., Wegner, A. W., Bond, L., & Shulman, L. (2007). *Educating lawyers: Preparation for the profession of law*. San Fransico: Jossey-Bass.
- Tunstall, J. (1971). *Journalists at work, specialist correspondents: Their new organizations, sources and competitor-colleagues*. London: Constable.
- Weber, M. (1968). *Economy and society*. Barkley, CA: University of California.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone. *The American Journal of Sociology*, 70, 137–158. www.mako.co.il/news-israel/local-q4_2014/Article-f426f4b754b7941004.htm

8. פרק 8: נספחים

8.1 נספח א': שאלון איכותני לאנשי איכות מרכזיים באשר לתפיסת התפקיד

עוסק באיכות יקר/ה שלום רב, שאלון זה בודק כיצד תופשים העוסקים באיכות את זהותם המקצועית. המחקר נערך במסגרת לימודים בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן-גוריון, בהנחיית ד"ר יותם לוריא.

הנתונים שייאספו יסייעו מאוד בקידום הידע על תרומת למקצועות האיכות. לתשומת לבך, השאלון הוא אנונימי, בשום מקרה לא יועבר מידע פרטני או מזהה שלך, של המוסד או של בעלי תפקידים בו. הנתונים שייאספו יהיו חסויים ויעובדו באופן גלובאלי בלבד לצורך המשך תהליך המחקר. תודה מראש על השתתפותך.

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

8.2 נספח ב': שאלון כמותי לתפיסת התפקיד

עוסק באיכות יקרה/שלוש רב, שאלון זה בודק כיצד תופשים העוסקים באיכות את זהותם המקצועית. המחקר נערך במסגרת לימודים לתואר שלישי בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן-גוריון, בהנחיית ד"ר יותם לוריא. הנתונים שייאספו יסייעו מאוד בקידום הידע על מקצועות האיכות. לתשומת לבך, השאלון הוא אנונימי, בשום מקרה לא יועבר מידע פרטני או מזהה שלך, של המוסד או של בעלי תפקידים בו. הנתונים שייאספו יהיו חסויים ויעובדו באופן גלובאלי בלבד לצורך המשך תהליך המחקר. תודה מראש על השתתפותך.

השאלות הן:

1. נתוני רקע

א. מין

1. זכר

2. נקבה

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

1. תיכונית

2. תואר אקדמי באיכות

3. תואר אקדמי בהנדסה/מדעים

4. הכשרה באיכות (I/CQE, CRE, I/CMQ)

5. אחר _____

ג. באיזה ארגון את/ה מועסק

1. ציבורי ממשלתי

2. עסקי

3. מלכ"ר (ללא מטרת רווח)

4. הייטק

5. צבאי

6. אחר _____

ד. גודל הארגון בו את/ה מועסק

1. גדול, מעל 50 עובדים

2. בינוני, 10-50 עובדים

3. קטן, פחות מ-10 עובדים

ה. תפקידך בארגון

ו. האם קיימת בארגונך מחלקת איכות?

1. כן

2. לא

2. תפיסת וציפיות של העוסק באיכות מתפקידו (על פי תיאור התפקיד).

מטרת חלק זה הנה לבדוק כיצד תופשים העוסקים באיכות את תפקידם:

א. תפקיד מקצועי מובחן.

ב. האיכות כפרופסיה (מקצוע אוטונומי הדורש התמקצעות ייעודית).

2.1 חשיבות הגדרת העוסק באיכות כמומחה

האם לדעתך חשוב שבכל מפעל ימונה אחראי על נושא האיכות?

1. כן, חשוב למנות אחראי על נושא האיכות

2. לא חשוב למנות אחראי על נושא האיכות

5 מסכים מאוד	4 מסכים	3 מסכים במידה מועטה	2 לא מסכים	1 כלל לא מסכים	באיזו מידה הנך מסכימ/ה עם הנימוקים הבאים
					מינוי אחראי על האיכות יעלה את סטטוס האיכות, יימקצע אותה ויעניק לה לגיטימציה וסמכות
					חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות, להכשירו ולהעצימו כאיש מקצוע

2.2 האם לדעתך יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בתואר אקדמי/הנדסה/מדעים/איכות?

1. כן, יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בתואר אקדמי

2.3 האם לדעתך יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בהסמכה (CQE/ICQE)?

1. כן, יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בהסמכה 2. לא, יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בהסמכה

5 מסכים מאוד	4 מסכים	3 מסכים במידה מועטה	2 לא מסכים	1 כלל לא מסכים	באיזו מידה הנך מסכימ/ה עם הנימוקים הבאים
					האיכות הינו מקצוע אוטונומי ומובחן, המחייב התניה של מילוי תפקיד השכלה אקדמית והסמכה מקצועית, כדי לוודא ביצוע איכותי שיביא תועלת לארגון
					התמקצעות תיאורטית מפרקטית באיכות מחייבת הכשרה ממשוכת הכוללת תמיכה, השתלמות מתמדת והתפתחות
					האיכות מחייבת תרבות נורמות, ערכים ואתיקה מקצועית, ברורה ומחייבת
					האיכות הינו מקצוע אוטונומי ומובחן, המחייב התניה של מילוי תפקיד השכלה אקדמית והסמכה מקצועית, כדי לוודא ביצוע איכותי שיביא תועלת לארגון

2.4 תפיסת העוסק באיכות כמומחה

3. מטרת חלק זה הנה לבדוק כיצד אנשי האיכות תופשים התרבות בארגון

דרגי/ בכל היגד בהתאם לרמה בה הוא מייצג את תרבות הערכה בקיימת בארגוןך על פי תפישתך

5 מייצג את הארגון	4	3	2	1 אינו מייצג את הארגון	באיזו מידה הנך מסכימ/ה עם הנימוקים הבאים
					העוסקים באיכות הינם בעלי תפקיד מוגדר
					קיימת מחויבות הנהלה לקידום האיכות
					קיימים עידוד ומחויבות ליצירתיות ולמצוינות ואחריות אישית
					העוסק באיכות מוביל תהליכי שיפור
					קיים קוד אתי בארגון ופועלים על פיו קיימת חשיבות לדרישות הלקוח

4. מטרת חלק זה הנה לבדוק כיצד אנשי האיכות תופשים התרבות בארגון

דרגי/ בכל היגד בהתאם לרמה בה הוא מייצג את תרבות הערכה בקיימת בארגוןך על פי תפישתך

5 מייצג את הארגון	4	3	2	1 אינו מייצג את הארגון	באיזו מידה הנך מסכימ/ה עם הנימוקים הבאים
					אחריות
					שקיפות
					סמכות
					מומחיות
					אוטונומיה
					מקצועיות
					חריצות ומסירות
					עבודה בהתאם לאתיקה מקצועית

הערות נוספות

8.3 נספח ג': שינוי עם אנשי איכות המרכזיים

8.3.1 ההשפעה של המצב הרווח היום על סמכות של מהנדסי איכות

לאחר שזוהו האתגרים שהעוסקים בתחום עומדים לפניהם, יש לזהות את בעלי העניין המרכזיים, אלו שביכולתם לשנות את המצב:

✓ **איגוד (האיגוד הישראלי לאיכות):** נציגי הארגונים החברים בהנהלת אי"א מאמינים כי ארגונים שבראש מערך האיכות שלהם עומד אדם שהוכשר לעסוק באיכות צפויים להיות יעילים יותר ולעורר שביעות רצון גבוהה יותר בקרב לקוחותיהם;

✓ **נציג האגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה:** מנחיל ומקדם גישות ומתודולוגיות לניהול ולקידום מצוינות ארגונית ברוח החלטות הממשלה והוראות התקשי"ר. מאמין שקידום האיכות יכול להיטיב עם הציבור ולהביא למתן שירות טוב יותר;

✓ **המעסיקים עצמם:** שלושה גורמים מגבילים את עבודתו של מנהל איכות: התרבות בנושא האיכות, המנהלים בארגון והוא עצמו. יש להביא לכך שמנהלי ארגונים ישתפו פעולה עם מנהל האיכות בתנאי שזה לא ישפיע על רווחיות הארגון;

✓ **הרגולטור:** אין לרגולטור מניע להעניק למקצוע מעמד של פרופסיה. לפני כמה שנים ניסה האגף להכשרה להוביל לכך שיוכשרו לעסוק בתחום עובדים ותיקים ועתירי ניסיון שעסקו למעשה באיכות בעבודתם, אולם מעסיקיהם לא גילו עניין בהצעה. הרגולטור המליץ לבחון אל מול האגף להכשרה מקצועית במשרד את האפשרות להחיל פיקוח על מערך ההכשרה ולקבוע לו אמות מידה בלא להגדירו פרופסיה;

✓ **הציבור:** לציבור עניין בשיפור איכות המוצרים ויכולת עקיפה להשפיע על הנושא. כל החלטה בנושא אמורה להביא בחשבון את טובתו, ושיקול זה צריך להיות ראשון במעלה בבחינה של התוצאות בעקבות כל החלטה;

✓ **אנשי האיכות:** מנהלי איכות שאינם מגלים עניין להטמיע את הנושא בארגון פוגעים ביכולתם להשפיע.

8.3.2 בעלי העניין האמורים לקבל על עצמם תפקיד מרכזי בשינוי המצב

האסכולה הביקורתית מחייבת לזהות את בעלי העניין היכולים לחולל שינוי ולעצב את פני המציאות. קבוצת בעלי העניין העיקרית שלה מיועד המודל המוצע היא אי"א באמצעות הרגולטור או המעסיקים מפני שביכולתם לבצע רפורמות גדולות.

היום אי"א חסר יכולת לבצע רפורמות, בעיקר מפני שמרבית העוסקים באיכות אינם חברים בו ואינם משתתפים בפעילותו. כאמור, מצב זה אינו צפוי להשתנות אם לא ידרשו זאת הרגולטור או ארגונים גדולים. גם שאר בעלי העניין האחרים שהוזכרו יכולים לשנות את פני המציאות אם יאחדו כוחות וילחצו על הרגולטור לחולל שינוי.

עבודת מחקר זו תוכל לעזור לנציגי הארגונים הגדולים (תעשייה אווירית, אלביט, מוטורולה וכו') החברים בהנהלת אי"א לשכנע את הרגולטור ואת המעסיקים (באמצעות מנהלי האיכות של הארגונים הגדולים שחברים בהנהלת אי"א) שיש לקבוע תבחינים לעוסק באיכות ולתת לו סמכות כדי לתת תוקף לדבריו אל מול כל בעלי העניין וכך לצמצם את מספר אירועי אי-האיכות. עוד אני ממליץ להקים רשות מייעצת שתפקח מטעם המדינה על הדרישות המינימליות לעוסק באיכות ותוכל לתת תוקף לדבריו של העוסק באיכות. שינוי חשוב אחר שראוי לעשותו הוא הפקדת אי"א על העיסוק באיכות על סמך התיקון לחוק התקנים שקבע שר הכלכלה בשנת 2013.

8.4 נספח ד': חלק הכמותי

8.4.1 אוכלוסיית המחקר

1. תיאור המשתתפים שהשיבו על השאלון (שלב שני כמותי)

עורך המחקר העביר שאלון בכנסי איכות שהתקיימו בשנים 2016–2017 באמצעות אתר אי"א. השאלון הוזן במערכת Qualtrics, והשיבו לו 85 משתתפים ממגוון מגזרים. אלו התוצאות שהניב:

טבלה 4: התפלגות נתוני הרקע של משתתפי המחקר (N=85)

משתנה	ערך	%
מגדר	גברים	70.59
	נשים	29.41
	תיכונית	4.76
השכלה	אקדמית	25
	מדעית	48.81
	הכשרה באיכות	51.19
	אחר	11.9
	ציבורי ממשלתי	24.1
ארגון מעסיק	עסקי	48.19
	מלכ"ר	4.82
	צבאי	10.84
	אחר	12.05
גודל הארגון	גדול מ-50 עובדים	77.11
	מ 50 עד 10 עובדים	12.05
	קטן מ-10 עובדים	10.84

טבלה 5: התפלגות מידת ההסמכה של משתתפי המחקר (N=85)

משתנה	ערך	%
האם חשוב למנות	כן	96.25
אחראי איכות?	לא	3.75
האם חשוב להתנות	כן	64.29
מינוי אחראי בתואר	לא	35.71
אקדמי?		
האם חשוב להתנות	כן	71.43
מינוי אחראי איכות	לא	28.57
בהסמכה?		
האם קיימת מחלקת	כן	80.95
איכות בארגון?	לא	19.05

טבלה 6: מידת ההסמכה והנימוקים לחשיבות שבמינוי בעל תפקיד להיות אחראי לנושאי האיכות

רמות מודל	היגד	ממוצע (M)	SD
ממוצע			
מבנה	מינוי אחראי על האיכות יעלה את סטטוס האיכות, ימקצע אותה ויעניק לה לגיטימציה וסמכות	4.39	0.716
	חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות, להכשירו ולהעצימו כאיש מקצוע	4.51	0.689
אישית			

בממוצע, המשתתפים הסכימו במידה רבה ויותר ($SD=0.689$, $M=4.51$) שחשוב למנות בעל תפקיד לאחראי על האיכות. מידת ההסכמה הגבוהה ביותר (40%) ($SD=0.86$, $M=4.39$) נרשמה בעבור הנימוק שהתייחס שמינוי אחראי לאיכות יעלה את סטטוס האיכות, ימקצע את התחום ויעניק לו לגיטימציה וסמכות. התקבלה מידת הסכמה גבוהה לנימוק 'חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות, להכשירו ולהעצימו כאיש מקצוע', המתייחס לסמכות הקולגיאלית ($SD=0.689$, $M=4.51$) ולא לסמכות הקוגניטיבית ($SD=0.716$, $M=4.39$). לשאלה 'האם יש להתנות את תפקיד האיכות בתואר אקדמי' ענו 64.29% מהמשיבים תשובה חיובית. תשובה זו תואמת את הממצא שלפיו רוב משתתפי המחקר מחזיקים בתואר אקדמי (48.81%) או בתואר באיכות (25%). רק 35.71% ענו שאין צורך להתנות את המינוי לתפקיד בתואר אקדמי. בשאלה 'האם לדעתך יש להתנות את תפקיד האיכות בהכשרה בהסמכה' נמצא ש-71.43% מהמשיבים ענו שיש להתנות את תפקיד האיכות בהסמכה כדי לקדם את המקצוע האיכות ולפתח אותו כתחום-דעת מקצועי. תוצאה זו תואמת את הממצא שלפיו רוב המשתתפים (95.24%) הם בעלי הכשרה או תואר אקדמי באיכות.

טבלה 7: מידת ההסכמה עם הנימוקים לחשיבות שבמינוי מנהל איכות בעל תואר אקדמי והכשרה

היגד	ממוצע	SD
מבנה תפקיד האיכות דורש ידע מקצועי רב, המחייב תואר אקדמי בהנדסה או תואם לסביבה העסקית של הארגון	4.70	1.259
מערכת הסמכה לתפקיד (הישראלי/האמריקני לאיכות) מקנה ידע פרקטי וכלים מקצועיים בזמן סביר	4.78	1.137
אישית הדרישה לתואר אקדמי מקשה על איתור מועמדים לתפקיד	4.07	1.322

מידת ההסכמה הגבוהה ביותר ($SD=1.137$, $M=4.78$) נרשמה בנוגע לנימוק 'הסמכה לתפקיד (הישראלי/האמריקני לאיכות) מקנה ידע פרקטי וכלים מקצועיים בזמן סביר'. נימוק זה מתייחס לרמת המערכת. 40% מהמשיבים הסכימו לנימוק זה במידה רבה או רבה מאוד.

מידת ההסכמה הממוצעת לנימוק 'תפקיד האיכות דורש ידע מקצועי רב המחייב תואר אקדמי בהנדסה או תואם לסביבה העסקית של הארגון' הייתה בינונית ($SD=1.259$, $M=4.76$) – כ-62% מהמשיבים הסכימו לנימוק זה. גם מידת ההסכמה לנימוק 'הדרישה לתואר אקדמי מקשה על איתור מועמדים לתפקיד' הייתה ($SD=1.322$, $M=4.07$) בינונית – כ-65% מהמשיבים הסכימו לנימוק זה.

נמצא שרוב העוסקים באיכות חושבים שהדרישה שהעיסוק באיכות דורש ידע מקצועי הנרכש בלימודי תואר אקדמי בהנדסה או תואר אקדמי התואם לאופי הארגון. ממצא זה תואם את הממצא שלפיו רוב המשיבים הזדהו עם הקביעה: 'מינוי אחראי על האיכות יעלה את סטטוס האיכות, ימקצע אותה ויעניק לה לגיטימציה וסמכות'.

טבלה 8: מידת ההסכמה עם היגדים המתארים את מקורות הסמכות של מנהל איכות

#	היגד	ממוצע	SD
		4.15	0.727
קולגיאלית	תחום האיכות הוא מקצוע אוטונומי ומובחן, והוא מחייב התניה של מילוי תפקיד, השכלה אקדמית והסמכה מקצועית כדי שיביא תועלת למפעל	3.85	0.829
קוגניטיבית	התמקצעות תאורטית ופרקטית באיכות מחייבת הכשרה ממושכת הכוללת תמיכה, השתלמות מתמדת והתמחות	4.13	0.662
מוסרית	האיכות מחייבת תרבות – נורמות, ערכים ואתיקה מקצועית ברורה ומחייבת	4.49	0.689

מידת הסכמה גבוהה ($SD=0.689$, $M=4.49$) נמצאה בנוגע למקורות הסמכות המוסרית (שלפיה תפקידו של מנהל איכות מחייב תרבות הכוללת נורמות, ערכים ואתיקה מקצועית, ברורה ומחייבת). נמצאה מידת הסכמה בינונית ($SD=0.662$, $M=4.13$) אשר לסמכות הקוגניטיבית ומידת הסכמה נמוכה ($SD=0.829$, $M=3.85$) אשר לסמכות הקולגיאלית.

טבלה 9: מידת ההסכמה עם ההיגדים המתארים את מקורות הסמכות של מנהל איכות

#	היגד	ממוצע	SD
	היגד	5.03	0.989
1	העוסקים באיכות הינם בעלי תפקיד מוגדר	5.07	0.991
2	קיימת מחויבות הנהלה לקידום האיכות	4.84	0.980
3	קיימים עידוד ליוזמה ליצירתיות ולמצוינות ואחריות אישית	4.91	1.009
4	העוסק באיכות מוביל תהליכי שיפור	4.99	0.809
5	קיים קוד אתי בארגון ופועלים על פיו	4.80	1.182
6	קיימת חשיבות לדרישות הלקוח	5.61	0.966

מידת ההסכמה הגבוהה הייתה לנימוק: 'קיימת חשיבות לדרישות הלקוח' ($SD=0.966$, $M=5.61$), אך ההסכמה הייתה בינונית בלבד – כ-50% הסכימו עם נימוק זה. מידת ההסכמה הממוצעת הנמוכה ביותר הייתה לנימוק 'קיימת מחויבות הנהלה לקידום האיכות' ($SD=0.980$, $M=4.84$). המשתתפים נחלקו במידה הסכמתם לנימוק: כ-50% הסכימו עמו.

טבלה 10: מידת ההסכמה עם ההיגדים המתארים מנהל איכות

#	היגד	ממוצע	SD
		4.37	0.803
1	אחריות	4.32	0.908
2	חריצות ומסירות	4.18	0.747
3	ערכים ונורמות	4.19	0.886
4	שקיפות	4.43	0.599
5	מקצועיות	4.38	0.735
6	עבודה בהתאם לאתיקה מקצועית	4.12	0.912
7	סמכות מוסרית	4.32	0.664
	סמכות		
	מומחיות		

המשתתפים הסכימו במידה רבה או במידה רבה מאוד ($M=4.37$, $SD=0.803$) להיגדים המאפיינים את תפקידו של מנהל איכות. המשיבים ביטאו את מידת ההסכמה הגבוהה להיגד 'מקצועיות' (48%). המשיבים ביטאו הסכמה בינונית להיגד 'עבודה בהתאם לאתיקה מקצועית' (48%). מידת ההסכמה הנמוכה ביותר נמצאה להיגד 'סמכות' (45%).

8.4.2 תפישת תפקיד מנהל איכות כתפקיד מקצועי מובחן

בבחינה של התוצאות באמצעות תוכנת Amos, המשמשת לבחינת קשרים בין ההיגדים, התקבלו התוצאות הללו:

א. **ערכים ונורמות:** 'אחריות', 'סמכות', 'חריצות ומסירות', 'שקיפות', 'מומחיות', 'סמכות', 'קיים קוד אתי בארגון ופועלים על-פיו', 'קיימים עידוד ליוזמה ליצירתיות ולמצוינות ולאחריות אישית', 'קיימת חשיבות לדרישות הלקוח', 'מקצועיות', 'עבודה בהתאם לאתיקה מקצועית', 'קיימת מחויבות הנהלה לקידום האיכות';

ב. **מקצוע וסטטוס**: 'חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות ולהעצימו כאיש מקצוע', 'האם מקצוע האיכות דורש מומחיות – התמקצעות תאורטית פרקטית באיכות מחייב הכשרה ממושכת הכוללת תמיכה, השתלמות מתמקדת והתמחות', 'האם מקצוע האיכות דורש מומחיות באיכות – מחייבת תרבות – נקנות ערכים ואתיקה מקצועית ברובה ומחייבת', 'מינוי אחראי על האיכות יעלה את הסטטוס האיכות, ימקצע אותה ויעניק לה לגיטימציה וסמכות', 'העוסקים באיכות הינם בעלי תפקיד מוגדר', 'העוסק באיכות מוביל תהליכי שיפור';

ג. **דרישות מקצועיות מהתפקיד**: 'תפקיד האיכות דורש ידע מקצועי רב המחייב תואר אקדמי בהנדסה או תואם לסביבה העסקית של הארגון', 'האם מקצוע האיכות דורש מומחיות באיכות הינו מקצוע אוטונומי של מילוי תפקיד השכלה אקדמית והסמכה מקצועית, כדי להבטיח איכותי שיביא לתועלת המפעל', 'האם לדעתך יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בתואר אקדמי בהנדסה/מדעים/איכות';

ד. **דרישות להסמכה לתפקיד אוטונומי**: 'האם לדעתך יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בהסמכה', 'הסמכה לתפקיד מקנה ידע פרקטי וכלים מקצועיים בזמן סביר';

ה. **אוטונומיה**;

ו. **הדרישה לתואר מקשה על איתור מועמדים לתפקיד**.

טבלה 11: בחינת הקשרים הלוגים בין משתנים

Component	היגדים	מאפיין
0.837	אחריות	1_Q22
0.804	חריצות ומסירות	7_Q22
0.795	שקיפות	2_Q22
0.747	קיים קוד אתי בארגון ופועלים על פיו	6_Q17
0.722	קיימים עידוד ליוזמה ליצירתיות ואחריות אישית	3_Q17
0.696	קיימת חשיבות לדרישות הלקוח	7_Q17
0.688	מקצועיות	6_Q22
0.688	עבודה בהתאם לאתיקה מקצועית	8_Q22
0.669	קיימת מחויבות הנהלה לקידום האיכות	2_Q17
0.644	סמכות	3_Q22
0.640	מומחיות	4_Q22
0.826	חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות, להכשירו ולהעצימו כאיש מקצוע	4_Q21
0.791	האם מקצוע האיכות דורש מומחיות – התמקצעות תאורטית פרקטית באיכות מחייב הכשרה ממושכת הכוללת תמיכה, השתלמות מתמקדת והתמחות	2_Q14
0.689	האם מקצוע דורש מומחיות באיכות	3_Q14
0.684	מינוי אחראי על האיכות יעלה את הסטטוס האיכות, ימקצע אותה ויעניק לה לגיטימציה וסמכות	1_Q21
0.525	העוסקים באיכות בעלי תפקיד מוגדר	1_Q17
0.443	העוסק באיכות מוביל תהליכי שיפור	5_Q17
0.763	תפקיד האיכות דורש ידע מקצועי רב המחייב תואר אקדמי בהנדסה או תואם לסביבה העסקית של הארגון	1_Q12
0.757	האם מקצוע האיכות דורש מומחיות באיכות הינו מקצוע אוטונומי למילוי התפקיד דורש השכלה אקדמית והסמכה מקצועית	1_Q14
0.679	האם לדעתך יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בתואר אקדמי בהנדסה/מדעים/איכות	Q13
0.744	אוטונומיה	5_Q22
0.724	הדרישה לתואר מקשה על איתור מועמדים לתפקיד	3_Q12

8.5 נספח ה': תוצאות הגולמיות של החלק איכותני

טבלה 12 : מין משתתף המחקר

#	היגד	סה"כ	%
1	זכר	60	70.59%
2	נקבה	25	29.41%

טבלה 13 : השכלה

#	היגד	%	סה"כ
1	הכשרה באיכות (CQE, ICQE, QA, CRE, CMQ)	51.19%	43
2	תואר אקדמי בהנדסה/מדעים	48.81%	41
3	תואר אקדמי באיכות	25.00%	21
4	אחר	11.90%	10
5	השכלה תיכונית	4.76%	4

טבלה 14 : סוג הארגון המעסיק

#	היגד	%	סה"כ
1	ציבורי ממשלתי	24.10%	20
2	עסקי	48.19%	40
3	מלכ"ר (לא מטרות רווח)	4.82%	4
4	צבאי	10.84%	9
5	אחר	12.05%	10

טבלה 15 : גודל הארגון המעסיק

#	היגד	%	סה"כ
1	גדול, מעל 50 עובדים	77.11%	64
2	בינוני, מ 50 ועד 10 עובדים	12.05%	10
3	קטן מ-10 עובדים	10.84%	9

טבלה 16 : קיום של מחלקת איכות בארגון

#	היגד	%	סה"כ
1	כן	80.95%	68
2	לא	19.05%	16

טבלה 17 : האם חשוב להגדיר את העוסק באיכות כמומחה

#	היגד	%	סה"כ
1	כן	96.25%	77
2	לא	3.75%	3

טבלה 18 : מידת ההסכמה להיגדים אלו בנוגע לחשיבות שבמינוי מנהל איכות בעל כישורים

היגד	כלל לא מסכים 1	לא מסכים 2	מסכים במידה מועטה 3	מסכים במידה מועטה 4	מסכים מאוד 5	סה"כ
מינוי אחראי על האיכות יעלה את סטטוס האיכות, ימקצע אותה ויעניק לה לגיטימציה וסמכות חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות, להכשירו ולהעצימו כאיש מקצוע	0.00% (0)	1.19% (1)	9.52% (8)	39.29% (33)	50.00% (42)	84
	0.00% (0)	0.00% (0)	10.71% (9)	28.57% (24)	60.71% (51)	84

טבלה 19 : מידת ההסכמה עם ההיגדים בנושא ההכשרה וההשכלה שמנהל איכות נדרש להן

היגד	כלל לא מסכים 1	לא מסכים 2	מסכים במידה מועטה 3	מסכים במידה מועטה 4	מסכים מאוד 5	סה"כ
תפקיד האיכות דורש ידע מקצועי רב המחייב תואר אקדמי בהנדסה או תואם לסביבה העסקית של הארגון הסמכה לתפקיד (האיגוד הישראלי/האמריקני לאיכות) מקנה ידע פרקטי וכלים מקצועיים בזמן סביר	1.18% (1)	2.35% (2)	23.53% (20)	43.53% (37)	29.41% (25)	85
הדרישה לתואר אקדמי מקשה על איתור מועמדים לתפקיד	4.71% (4)	12.94% (11)	22.35% (19)	43.53% (37)	16.47% (14)	85

טבלה 20 : מידת ההסכמה עם ההיגדים בנושא דרישות מקדימות לתפקיד מנהל איכות

היגד	כלל לא מסכים 1	לא מסכים 2	מסכים במידה מועטה 3	מסכים במידה מועטה 4	מסכים מאוד 5	סה"כ
האיכות הינו מקצוע אוטונומי ומובחן, המחייב התניה של מילוי התפקיד בהשכלה אקדמית והסמכה מקצועית, כדי שיביא תועלת למפעל התמקצעות תאורטית ופרקטית באיכות מחייבת הכשרה ממושכת הכוללת תמיכה, השתלמות מתמדת והתמחות	0.00% (0)	3.57% (3)	32.14% (27)	40.48% (34)	23.81% (20)	84
האיכות מחייבות תרבות – נורמות, ערכים ואתיקה מקצועית, ברורה ומחייבת	0.00% (0)	1.19% (1)	8.33% (7)	33.33% (28)	57.14% (48)	84

טבלה 21 : המידה שכל היגד מייצג את התרבות בארגון

היגד	אינו מייצג כלל את התרבות בארגון 1	לא מסכים 2	מסכים במידה מועטה 3	מסכים במידה מועטה 4	מייצג במידה רבה את תרבות בארגון 5	סה"כ
העוסקים באיכות הינם בעלי תפקיד מוגדר	0.00% (0)	3.57% (3)	23.81% (20)	32.14% (27)	40.48% (34)	84
קיימת מחויבות הנהלה לקידום האיכות	0.00% (0)	4.88% (4)	31.71% (26)	35.37% (29)	28.05% (23)	82
קיימים עידוד ליוזמה, ליצירתיות ולמצוינות ואחריות אישית	0.00% (0)	5.95% (5)	22.62% (19)	40.48% (34)	30.95% (26)	84
העוסק באיכות מוביל תהליכי שיפור	0.00% (0)	1.18% (1)	25.88% (22)	44.71% (38)	28.24% (24)	85
קיים קוד אתי בארגון ופועלים על פיו	2.38% (2)	4.76% (4)	30.95% (26)	30.95% (26)	30.95% (26)	84
קיימת חשיבות לדרישות הלקוח	0.00% (0)	3.57% (3)	14.29% (12)	40.48% (34)	41.67% (35)	84

טבלה 22 : המידה שכל היגד מייצג את התרבות לאיכות

היגד	אינו מייצג כלל את התרבות בארגון 1	לא מסכים 2	מסכים במידה מועטה 3	מסכים במידה מועטה 4	מייצג במידה רבה את תרבות בארגון 5	סה"כ
אחריות	1.19% (1)	4.76% (4)	8.33% (7)	30.95% (26)	54.76% (46)	84
שקיפות	1.18% (1)	2.35% (2)	15.29% (13)	36.47% (31)	44.71% (38)	85
סמכות	0.00%	3.53% (3)	24.71% (21)	27.06% (23)	44.71% (38)	85
מומחיות	0.00% (0)	0.00% (0)	10.71% (9)	44.05% (37)	45.24% (38)	84
אוטונומיה	1.18% (1)	2.35% (2)	16.47% (14)	45.88% (37)	34.12% (29)	85
מקצועיות	0.00% (0)	0.00% (0)	5.88% (5)	43.53% (37)	50.59% (43)	85
חריצות ומסירות	0.00% (0)	0.00% (0)	19.05% (16)	41.67% (35)	39.29% (33)	84
עבודה בהתאם לאתיקה מקצועית	0.00% (0)	1.20% (1)	13.25% (11)	34.94% (29)	50.60% (42)	83

8.6 נספח ו': תוצאות שאלון איכותי לאנשי איכות מרכזיים אשר לתפיסת התפקיד

8.6.1 ערכים ונורמות

טבלה 23 : Reliability Statistics

Cases	N	%
Valid	74	87.1
Excluded	11	12.9
Total	85	100

Alpha Cronbach's 0.906

טבלה 24 : Item Statistics – קריטריונים של העוסק באיכות

מאפיין	ערכים ונורמות	Mean	Std. Deviation
1_Q22	אחריות	4.32	0.908
7_Q22	חריצות ומסירות	4.18	0.747
2_Q22	שקיפות	4.19	0.886
6_Q17	קיים קוד אתי בארגון ופועלים על פיו	4.80	1.182
3_Q17	קיימים עידוד ליוזמה, ליצירתיות ולמצוינות ואחריות אישית	4.91	1.009
7_Q17	קיימת חשיבות לדרישות הלקוח	5.16	0.966
6_Q22	מקצועיות	4.43	0.599
8_Q22	עבודה בהתאם לאתיקה מקצועית	4.38	0.735
2_Q17	קיימת מחויבות הנהלה לקידום האיכות	4.84	0.980
3_Q22	סמכות	4.12	0.921
4_Q22	מומחיות	4.32	0.664

טבלה 25 : תבחינים לעוסק באיכות

	Mean	Maximum	Range	Maximum/ minimum	Variance
Item Mean	4.15	5.16	1.041	1.252	1.23

טבלה 26 : Reliability Statistics, ומעמד, מקצועיות ומעמד

	N	%
Valid	82	96.5
Excluded	3	3.5
Total	85	100

Alpha Cronbach's 0.803

טבלה 27 : תבחינים מינימליים לביצוע התפקיד מנהל איכות, Reliability Statistics

מאפיין	ערכים ונורמות	Mean	SD
2_Q21	חשוב למנות אדם מתאים לתפקיד האיכות, להכשירו ולהעצימו כאיש מקצוע	4.51	0.689
2_Q14	האם מקצוע האיכות דורש מומחיות, התמקצעות תאורטית ופרקטית באיכות	4.13	0.662
3_Q14	האם מקצוע האיכות דורש מומחיות – האיכות מחייבת תרבות, נורמות ערכים ואתיקה מקצועית ברורה ומחייבת	4.49	0.689
1_Q21	מינוי אחראי על האריכות יעלה את הסטטוס האיכות, ימקצע אותה ויעניק לה לגיטימציה וסמכות	4.39	0.716
1_Q16	העוסקים באיכות הינם בעלי תפקיד מוגדר	5.07	0.991
5_Q17	העוסק באיכות מוביל תהליכי שיפור	4.99	0.809

8.6.2 דרישות מקצועיות לתפקיד

טבלה 28 : Reliability Statistics - דרישות מינימליות לתפקיד מנהל איכות

	N	%
Valid	83	97.6
Excluded	2	2.4
Total	85	100

טבלה 29 : דרישות השכלה לתפקיד מנהל איכות

מאפיין	Mean	Mean	Std. Deviation
1_Q21	תפקיד האיכות דורש ידע מקצועי רב המחייב תואר אקדמי או תואם לסביבה העסקית של הארגון	4.70	1.259
1_Q14	האם מקצוע האיכות דורש מומחיות – האיכות הינו מקצוע אוטונומי מובחן, המחייב התניה של מילוי תפקיד בהשכלה אקדמית והסמכה מקצועית, כדי שיביא תועלת למפעל	3.85	0.829

Alpha Cronbach's 0.165

טבלה 30 : Reliability Statistics

	Mean	Maximum	Maximum	Range	Maximum/minimum	Variance
Item Mean	4.274	3.845	4.702	0.857	1.223	0.367

טבלה 31 : דרישות להסמכה לתפקיד

	N	%
Valid	83	97.6
Excluded	2	2.4
Total	85	100

Alpha Cronbach's 0.823

טבלה 32 : דרישות הכשרה לתפקיד מנהל איכות

מאפיין	ערכים ונורמות	Mean	Std. Deviation
Q14_1	האם לדעתך יש להתנות את מילוי תפקיד האיכות בהסמכה	3.84	0.833
Q13	הסמכה לתפקיד מקנה ידע פרקטי וכלים מקצועיים בזמן סביר	4.78	1.137

טבלה 33 : אוטונומיה

מאפיין	ערכים ונורמות	Mean	Std. Deviation
5_Q22	אוטונומיה	2.21	1.087



The Profession and Professionalism of the Quality Engineer

A Supplemental Master Thesis towards Doctoral Studies

Sharon Anker

14 June 2022



Abstract

In this work we analyze the professional status of the quality engineer and her authority within the organization. We focus on the situation in Israel, though some of our insights are relevant to companies around the globe. Our findings are based on interviews and questionnaires completed by several senior quality engineers. The main conclusion of this work is that the professional authority of the quality engineer is not uniformly established and recognized; rather, it is determined locally, according to specific organizational arrangements. This situation exists because, from an intuitional standpoint, quality engineering is not recognized by national (or international level) regulators as a “profession”, such as the medical or legal profession; it is perceived as a “semi-profession”. Additionally, since different levels of expertise may be required of quality engineers in various organizations, and engineers are allocated different levels of influence, usually at the discretion of their employers, their expertise as a professional group is always an open issue.



Professionalism and Authority In the Work of Quality Manganate

Supplemental Master Thesis towards Doctoral Studies

Supervised by: Yotam Lurie

Author signature:

Date : 09.10.2018

Advisor approval: _

Date : 09.10.2018

Research Committee Chair:

Date : 09.10.2018