



עיריית תל-אביב-יפו

מינהל החינוך, התרבות והספורט, המחלקה לחינוך על-יסודי

ב.א.ה

בטאון מערכת החינוך העל-יסודי בת"א-יפו



יולי 2005, תשס"ה, גליון מס' **11**

מאת: רמי הוכמן, מנהל מינהל החינוך התרבות והספורט

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

”כי דע שכל רועה ורועה יש לו ניגון מיוחד,
לפי העשבים ולפי המקום שהוא רועה שם (...)
גם אין הוא רועה תמיד במקום אחד,
ולפי העשבים והמקום שהוא רועה שם כן יש לו ניגון.
(...) כי כל עשב ועשב יש לו שירה (...)
ומשירת העשבים נעשה ניגון של רועה”
(רבי נחמן מברסלב, ”שירת העשבים”).

תפיסתנו הניהולית גורסת כי האיכות נקבעת על ידי דרישות הלקוח, כי האיכות היא תהליך ניהולי המתחיל מלמעלה וכי החתירה לאיכות מבוססת על גישה מערכתית, על שיתוף העובדים בשיפור האיכות ועל שיפור מתמיד תוך משוג ובקרה.

נקודת המוצא הינה שהמנהל הינו בעל התפקיד המשמעותי בארגון כבעל חזון, כמתווה מדיניות, כיוזם וכמכוון תהליכים, כמבצע ומפקח תוך אחריות אישית לתוצאות וכי ניתן לאפיין תרבות ארגונית המשדרת איכות ומצינויות.

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

סגולות המנהל האיכותי

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

תקציר

איכות פירושה מכלול התכונות והמאפיינים של מוצר או של שירות, המבטאים את יכולתו לספק צרכים מפורשים או משתמעים (לקסיקון למונחי איכות, 1995).

איכות ומצינויות מתבטאים במוצר, בשירות ובמכלול תכונות המאפשרים לתת מענה לדרישות, לצרכים, לציפיות ולערכים המוגדרים או נעשים על ידי הלקוח (המרכז) לאיכות ולמצינויות, (1995).

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

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

המאמר דן במערכת הניהול הבכירה בארגונים השמים איכות ומצוינות בראש מעייניהם.

חלקו הראשון מתמקד בתפקיד המנהל כבעל חזון וכמציאו לפועל בכל מערכת ארגונית ובכל הדרגים, הלכה למעשה, וכי טיפוח והטמעת גישות ניהוליות שעיקרן איכות ומצינות הם אבן היסוד של כל ארגון.

חלקו השני עוסק בתרבות ארגונית השואפת לאיכות ולמצוינות מתוך הנחה כי לא די במנהל שניחן בסגולות המצוינות לעיל, אלא שלמנהלים ישנו הצורך וישנה היכולת להשתמש בתרבות הארגונית ככלי ניהולי באמצעותו תשופר היעילות הארגונית.

המנהל האיכותי

רקע

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

מאמר זה דן בניהול איכותי בשני ממדים:

א. סגולות המנהל האיכותי.

כ. תרבות ארגונית המגדירה איכות ומצוינות.