

הפרס  
הלאומי  
לאיכות  
ומצוינות  
ע"ש יצחק רבין ז"ל



# הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין ז"ל האיגוד הישראלי לאיכות, מצוינות וחדשנות

שרון אנקר - יו"ר האיגוד הישראלי לאיכות, מצוינות וחדשנות

מירית זימן שומר - שופטת בתחרות

## תוכן עיניים

1	אודות האיגוד	ב
2	חזון, ייעוד וערכים	ב
3	מבנה ארגוני	ג
4	נתונים כלליים ותחומי עיסוק עיקריים	ד
5	יו"ר האיגוד הישראלי לאיכות, מצוינות וחדשנות	א
7	מנהיגות לאיכות	7
7	1.1 מחויבות ומעורבות אישית של המנכ"ל והנהלה הבכירה בקידום האיכות, החדשנות והמצוינות	7
8	1.2 מדיניות ברורה ומחייבת ליצירת תרבות של איכות, מצוינות וחדשנות	8
9	1.3 גזירת יעדי איכות כמותיים מהמדיניות ועמידה בהם	9
10	1.4 שימוש בנתוני איכות בשיקולי החלטות הנהלה	10
11	1.5 העברת המסר ליצירת ערך ללקוח ולשאר בעלי עניין (Stakeholders)	11
12	1.6 הכרת מדיניות האיכות על ידי כל רבדי האיגוד	12
13	1.7 ניהול אחריות חברתית של הארגון	13
14	2 תכנון אסטרטגי	14
14	2.1 יזום תהליך אפקטיבי לפיתוח האסטרטגיה כחלק מתפישת הניהול	14
15	2.2 גיבוש יעדים אסטרטגיים	15
16	2.3 מימוש ויישום ממצאי התכנון האסטרטגי	16
17	3 התמקדות בלקוחות ובשוק	17
17	3.1 קיום תהליך לאפיון הצרכים וציפיות הלקוח	17
18	3.2 מערכת אפקטיבית לשירות ותמיכת לקוחות	18
19	3.3 מערכת מדידת שביעות רצון לקוחות	19
20	3.4 שימוש אפקטיבי ויעיל בתלונות וממצאי שביעות רצון הלקוחות	20
21	3.5 קיום קשר ותקשורת רציפים עם הלקוחות	21
22	3.6 קיום תהליך שוק משתפר	22
23	4 ניהול תהליכים	23
23	4.1 תהליכי מפתח יעילים ואפקטיביים המביאים ערך ללקוחות וגורמים להצלחת הארגון והעסק	23
24	4.2 תהליכי תיכון המבטיחים את יישום צרכי השוק, הלקוחות והסביבה	24
25	4.3 תהליכי ייצור ושירות יעילים, מבוקרים ומשתפרים	25
26	4.4 ניהול תהליכי ספק-לקוח פנימיים יעילים ומבוקרים	26
27	4.5 תהליכי הרכשה יעילים ומבוקרים (כולל את שרשרת האספקה)	27
28	4.6 תהליכי תפעול יעילים ומבוקרים	28
29	4.7 תהליכי תמיכה יעילים ומבוקרים (כספים, מחשוב, שיווק, כ"א, משק...)	29
30	4.8 תהליכי פיתוח שותפים עסקיים	30
31	4.9 שיטות לשיפור ולמיסוד השיפור של התהליכים	31
32	4.10 קיום תהליך ניהול איכות יעיל, אפקטיבי, מבוקר ומשתפרים	32
33	4.11 ניהול ושילוב תהליכים רב תחומיים	33
34	5 התמקדות במשאב האנושי	34
34	5.1 קיום מערכת גיוס וקליטה אפקטיבית	34
35	5.2 תכנון וביצוע הדרכה והכשרה בכל הדרגים	35
36	5.3 עידוד והנעה למיצוי הפוטנציאל המלא של העובדים	36
37	5.4 מערכת תגמול והכרה אפקטיבית	37
38	5.5 מדידת שביעות רצון עובדים וקבלת החלטות בהתאם	38
39	5.6 תקשורת פנים ארגונית המאפשרת העברת מסרים, משוב וחילופי מידע	39
40	5.7 עידוד לעבודת צוות ומדידת אפקטיביות של מעורבות העובדים	40
41	5.8 עידוד וניצול תרומות עובדים לשיפור ולחדשנות	41
42	5.9 פיתוח איכות סביבת העבודה	42
43	6 ניהול ידע ומידע	43
43	6.1 מערכות מידע ונתונים כמענה לתהליכי המפתח בארגון הבנויות על פי צרכי המשתמשים	43
44	6.2 קיום שימוש אפקטיבי במידע ברחבי הארגון (נתוני ביצוע)	44
45	6.3 קיום שימוש בנתונים ובמידע לקבלת החלטות ניהוליות וכבסיס ליוזמות שיפור	45
46	6.4 המידע שמור, מאובטח אמין וזמין לשימוש	46
47	6.5 קיום תהליך של ניהול ידע ושימוש בידע נצבר (Reuse)	47
48	6.6 קיום תהליך ללמידה אורגנית והפקת לקחים מהצלחות וכישלונות	48
49	6.7 קיום תהליך אפקטיבי לשיפור בסיס המידע וניתוחו לשימוש יעיל בו	49
50	7 תוצאות בפועל לאורך זמן	50
50	7.1 תוצאות שיפור בפועל של שביעות רצון הלקוחות	50
52	7.3 שיפור בפועל של התייעלות, עלויות ופריזון	52
53	7.4 שיפור בפועל של איכות הסביבה, בטיחות וגהות	53
54	7.5 תוצאות בפועל בתחום המשאב האנושי שביעות רצון עובדים, הדרכה, רווחה	54
55	7.6 שיפור בפועל בביצועי ספקים/שותפים	55
56	7.7 תוצאות בפועל של פרמטרים עסקיים ספציפיים	56

## 1. אודות האיגוד

א. האיגוד הישראלי לאיכות, מצוינות וחדשנות (ISQ) הוקם בשנת 1973, ומאז פועל לקידום תחומי האיכות, המצוינות והחדשנות בישראל. האיגוד שם לו למטרה לשמש חוד החנית המקצועי בתחומים אלו, ולפעול להעלאת מעמדם וקרנם של העוסקים בהם. במסגרת פעילותו, מקדם האיגוד את המודעות לחשיבות האיכות בקרב הציבור הרחב, ומעודד ארגונים וחברות במשק הישראלי ליישם מערכות ניהול מתקדמות בתחומי האיכות, המצוינות והחדשנות.

**האיגוד מתעד לתקני איכות בינלאומיים:** ISO 9001 לניהול מערכות איכות; ISO 21001 לניהול מערכות חינוך; ISO 56001 לניהול מערכות חדשנות. בנוסף, האיגוד פועל בהתאם לתקן ISO/IEC:17024, העוסק בדרישות להכרה ולהסמכה של גופים המנפיקים תעודות הסמכה. עמידה בתקנים אלו מבטיחה את איכות השירותים שמציע האיגוד לבעלי העניין (**נספח א'**).

האיגוד מקיים מגוון פעילויות ושיתופי פעולה עם גופי התעדה, איגודים מקצועיים, מוסדות אקדמיים וארגוני תעשייה. פעילויות ושיתופי פעולה אלו נועדו להעמיק את הידע המקצועי, להרחיב את השפעת האיגוד, ולחזק את קידום תחומי האיכות, המצוינות והחדשנות בקרב ארגונים ומקבלי החלטות במשק.

## 2. חזון, ייעוד וערכים

א. **חזון** - האיגוד הישראלי לאיכות, מצוינות וחדשנות שואף להיות גוף מוכר, מוביל ובר-סמכא בתחומי האיכות, החדשנות והמצוינות. האיגוד מבקש לשמש מוקד ידע לאומי בתחומים אלו, ולספק תמיכה מקצועית לעוסקים בתחום, להנהלות ולארגונים במשק הישראלי, וכן לקובעי מדיניות.

ב. **יעוד** - קידום המומחיות המקצועית של העוסקים והעוסקות בתחומי האיכות, המצוינות והחדשנות, תוך יצירת ערך לארגונים ולחברות במשק הישראלי.

האיגוד פועל להשגת ייעוד זה באמצעות:

- קיום הסמכות בלתי-תלויות.
- קיום כנס איכות שנתי, מהגדולים והמרכזיים בישראל.
- מפגשי העשרה מקוונים ופרונטליים, שמטרתם להקנות "ארגז כלים" מקצועי לעוסקים ולעוסקות בתחומי האיכות, המצוינות והחדשנות.
- ליווי מקצועי של התחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש רבין.
- ליווי מקצועי של התחרות הפרס הלאומי לחדשנות.

### כנסים ומפגשים

מעל 200 מפגשים פרונטליים ומקוונים, שמביאים את הידע עד אליכם.

### כנסים איכות שנתיים

42 כנסים מאחורינו, 20 בינלאומיים ו-22 לאומיים וכנסים בשיתוף אקדמיה ותעשייה

### הסמכות לאיכות

הוסמכו מעל 2,400 אנשי איכות, חלק מהמוסמכים הם בכירים בתעשייה ובאקדמיה

### מצטיינים

חולקו מעל 100 אותות הוקרה, הערכה ואותות לעורכי מבדקים ועובדי איכות מצטיינים

### כתבי עת

חולקו מעל 200,000 עותקים של 68 מגזינים מקצועיים ואקדמיים שהפצנו

### הרצאות

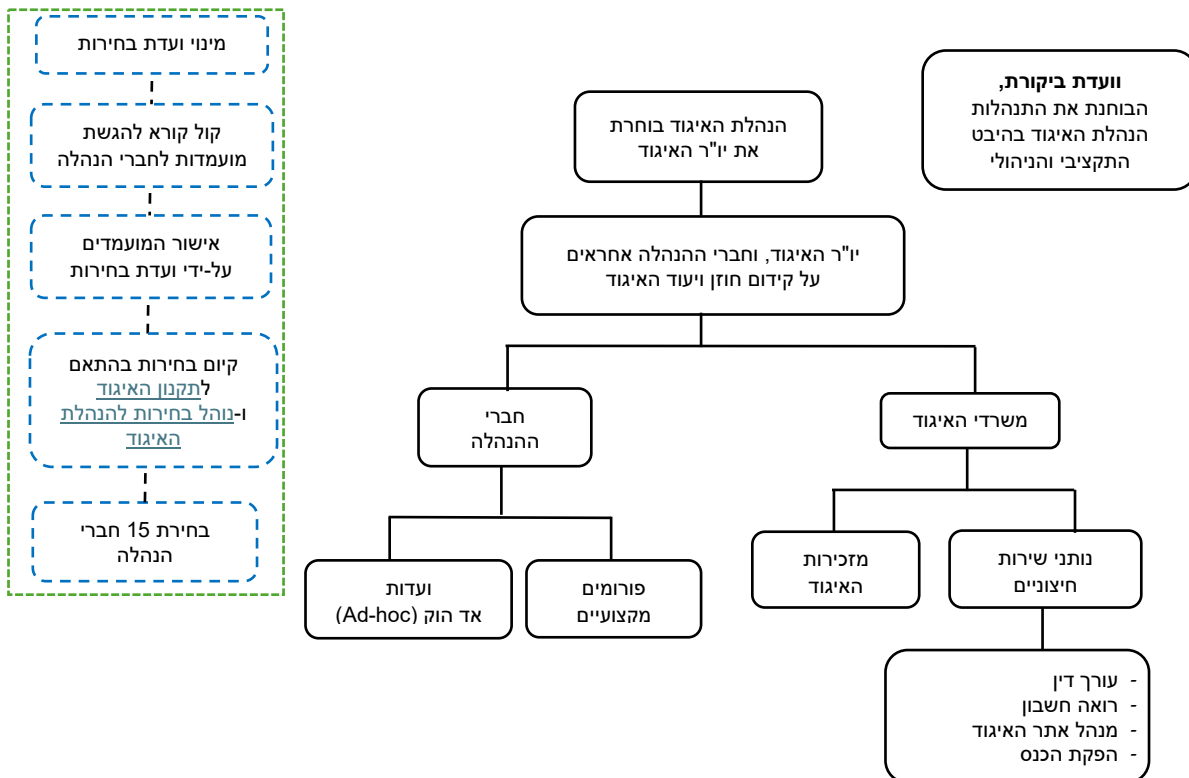
התקיימו מעל 300 הרצאות עבור חברות ארגוניות

ג. חברי הנהלת האיגוד הישראלי לאיכות, מצוינות וחדשנות (קדנציה 2026-2027):

2024-2025 קדנציה **חברי הנהלה**

<b>שרון אנקר</b> יו"ר האיגוד 			
 <b>לאה שקד</b> חברת הנהלה	 <b>אלישבע שטרן</b> חברת הנהלה	 <b>ד"ר מיכל דלויה</b> חברת הנהלה	 <b>ד"ר נאווה קליין</b> חברת הנהלה
 <b>חנן מלין</b> חבר הנהלה	 <b>שגיא גפני</b> חבר הנהלה	 <b>יבגני סולדובסקי</b> חבר הנהלה	 <b>יקיר ג'אי</b> חבר הנהלה
 <b>בוזע אסף</b> חבר הנהלה	 <b>חיים דפרין</b> חבר הנהלה	 <b>גדעון רוט</b> חבר הנהלה	 <b>אסתי מכלוף</b> חברת הנהלה

3. מבנה ארגוני



## 4. נתונים כלליים ותחומי עיסוק עיקריים

- א. האיגוד הישראלי לאיכות, מצוינות וחדשנות הוא הגוף המקצועי הוותיק בישראל, הפועל לקידום תחומי האיכות, המצוינות והחדשנות:
1. האיגוד מותעד לתקנים בינלאומיים: ISO-9001:2015, ISO-21001:2025 ו-ISO-56001:2024. החל משנת 2023. התעדויות אלו מעידות על מחויבות הנהלת האיגוד לניהול מערכת איכות אפקטיבית ולשיפור מתמיד (נספח א'), והמהווה מתווה דרך עבור ארגונים נוספים.
  2. האיגוד מקיים כנס איכות שנתי, החל משנת 1974, מהגדולים והמרכזיים בישראל. בכנס משתתפים למעלה מ-1,200 עוסקים ועוסקות בתחום האיכות, המצוינות והחדשנות. בכנס מציגים מומחים מובילים את עבודתם והישגיהם בפני המשתתפים.
  3. לאיגוד אתר מקצועי (<https://isq.org.il/>) שבו ניתן למצוא הרצאות של טובי המומחים, מאמרים מקצועיים, ביטאון האיכות, פרסום משרות בתחום האיכות ומידע מקצועי נוסף.
  4. האיגוד מקיים שיתופי פעולה (נספח ד'):
    - 4.1 גופי התעדה והסמכה - מכון התקנים, הרשות להסמכת מעבדות.
    - 4.2 איגודים מקצועיים - לשכת המהנדסים והאדריכלים, התאחדות התעשיינים, הרוח הישראלית.
    - 4.3 מוסדות אקדמיים - מכללת סמי שמעון, מכללת כנרת, אוניברסיטת חיפה, האוניברסיטה הפתוחה, המכללה האקדמית רמת-גן, המכללה האקדמית תל-אביב-יפו.
    - 4.4 שותפים - עוסקים בתחום האיכות, חברות ארגוניות, נציגי צה"ל ומשרד החינוך.
    - 4.5 נותני שירות - מזכירת האיגוד, רואה חשבון, עו"ד, חברת ההפקה של הכנס השנתי, מנהל אתר האיגוד ו- Frontask/CRM.
    - 4.6 איגודים בינלאומיים - ČSJ, SAfQ, ASQ.
- שיתופי הפעולה נועדו להעמיק את הידע ולהרחיב את השפעת האיגוד בתחומי האיכות, המצוינות והחדשנות, תוך חיזוק הקשר עם מנהלי הארגונים וקובעי המדיניות.
5. האיגוד מציע מגוון מפגשי העשרה מקצועיים, במתכונת פרונטלית ובאונליין. חלק מהמפגשים מוקלטים ומועלים לאתר האיגוד (הרצאות באיכות).
  6. האיגוד מפרסם ביטאון המכיל מאמרים מקצועיים ואקדמיים בתחום האיכות, המצוינות והחדשנות (ביטאון האיכות).
  7. האיגוד פעיל במדיות החברתיות ([Facebook](#), [LinkedIn](#), [WhatsApp](#), [Instagram](#)), שבהן הוא משתף מידע ועדכונים בתחום האיכות, המצוינות והחדשנות.
  8. האיגוד מפרסם משרות בתחום האיכות באתר האיגוד ובקבוצת ה- [WhatsApp](#) ובכך מסייע לעוסקים בתחום במציאת תעסוקה.
  9. האיגוד מרכז מומחים המספקים מענה מקצועי לפניות בנושאי איכות, מצוינות וחדשנות, באמצעות קבוצת ה- [WhatsApp](#) ובאתר האיגוד, ובכך מסייע לקהילת האיכות להתמודד עם אתגרים מקצועיים.
  10. האיגוד מקיים את "שבוע האיכות" שבמהלכו מתקיימים ביקורים בארגונים מובילים. בביקורים אלה מאפשרים לעוסקים בתחום ללמוד מארגונים אלו על יישום עקרונות איכות, מצוינות וחדשנות (נספח ה').

11. האיגוד מקיים הסמכות בלתי-תלויות בתחום האיכות, והמצוינות, ביניהן:
- 11.1 הנדסת איכות (ICQE - Israeli Certified Quality Engineering).
  - 11.2 מנהל איכות ומצוינות ארגוני (ICMQ/OE - Israeli Certified manager of Quality/Organizational Excellence).
  - 11.3 הנדסת אמינות (ICRE - Israeli Certified Quality Reliability).
  - 11.4 מבקר איכות (ICQI - Israeli Certified Inspection).
  - 11.5 הנדסת תוכנה (ICSQA - Israeli Certified Quality software).
  - 11.6 מבקר איכות (ICQI - Israeli Certified Quality Inspector).
  - 11.7 עורך מבדקים (ICQA - Israeli Certified Quality Auditor).
  - 11.8 שש סיגמא חגורה צהובה ((CSSYB - Israeli Certified Six Sigma (Yellow Belt)).
  - 11.9 שש סיגמא חגורה ירוקה ((CSSGB - Israeli Certified Six Sigma (Green Belt)).
  - 11.10 שש סיגמא חגורה שחורה ((CSSBB - Israeli Certified Six Sigma (Black Belt)).
- עד כה הוענקו למעלה מ-2,400 תעודות הסמכה. ההסמכה נדרשת לחידוש אחת לשלוש שנים, דבר המעיד על מחויבותו של האיגוד לעדכן את העוסקים בתחום בחידושים האחרונים בעשייה המקצועית שלהם.
- הערה:** בישראל פועל איגוד מתחרה בתחום ההסמכות, המייצג את האיגוד האירופי.
12. בנוסף, האיגוד מציע הסמכות בתחום החדשנות, המהוות מדרג להתפתחות מקצועית:
- 12.1 מתמחה בחדשנות (CINO-P - Chief Innovation Officer Practitioner).
  - 12.2 מומחה בחדשנות (SE-CINO - Chief Innovation Officer Senior Expert).
  - 12.3 מומחה בכיר בחדשנות (M-CINO - Chief Innovation Officer Master).
- ב. **פנקס העוסקים באיכות** - כלי רשמי שהאיגוד קבע המעניק הכרה ותוקף מקצועי לעוסקים בתחומי האיכות והמצוינות. הפנקס כולל שלוש רמות הסמכה: **מתמחה, מומחה ומומחה בכיר**. הפנקס מאפשר לארגונים להתאים בצורה מיטבית בין צורכי האיגוד לבין בעלי התפקידים, ובכך מסייע לשיפור ביצועי האיגוד. נוסף על כך, תורם הפנקס לחיזוק מעמדם המקצועי של העוסקים בתחום, ומעודד התפתחות מקצועית מתמשכת, רכישת ידע והעמקת מיומנויות בארגון.
- ג. **הפרס הלאומי ע"ש יצחק רבין, "האוסקר של האיכות"**. האיגוד מוביל מקצועית את תחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות, שנועדה לעודד ולטפח חדשנות בקרב ארגונים וחברות בישראל, ולקדם איכות ומצוינות. עד כה חולקו 33 תעודות זכייה ו-32 תעודות ציון לשבח.
- ד. האיגוד ייסד את הפרס הלאומי לחדשנות, **"האוסקר של החדשנות"**. התחרות נועדה לעודד ולטפח חדשנות בקרב ארגונים וחברות בישראל, ולקדם מצוינות וחדשנות. עד כה חולקו תעודת זכייה אחת, ותעודת ציון לשבח אחת ושלוש תעודות הערכה.

## 5. יו"ר האיגוד הישראלי לאיכות, מצוינות וחדשנות

אני מאמין בכוחה של המצוינות כבסיס לעשייה ציבורית ומקצועית, וכמנוע לצמיחה, חדשנות ואחריות בכל מערכות החיים בישראל. תפקידנו אינו רק בקידום סטנדרטים, אלא בהובלת תרבות של איכות, למידה מתמדת ושיפור מתמשך ברמה הלאומית.

האיגוד מחויב לטיפול מקצועיות ולהובלת מדיניות לאומית בתחומי האיכות, המצוינות והחדשנות, תוך בניית קהילה מקצועית המקדמת מצוינות אנושית, ארגונית וחברתית. אנו שואפים לחזק את מעמדה של ישראל כמובילה ביישום תקני איכות בינלאומיים, בהטמעת תרבות ארגונית מתקדמת וביצירת ערך אמיתי לציבור. מצוינות איננה יעד - אלא דרך חיים, בה, אנו צועדים בכל יום מחדש.



## 1. מנהיגות לאיכות

מנהיגות לאיכות – " נאה דורש ונאה מקיים"

### 1.1. מחויבות ומעורבות אישית של המנכ"ל והנהלה הבכירה בקידום האיכות, החדשנות והמצוינות

א. גישה - מאז 1973 משמש האיגוד כגוף המקצועי והיציג בישראל לקידום איכות, מצוינות וחדשנות, ומוביל את התחום ברמה הלאומית. אחת לשנתיים מתקיימות בחירות להנהלה, המונה 15 חברים המתנדבים לפעילות האיגוד לצד תפקידם, ומשקיעים שעות רבות בקידום תחום האיכות ברמה הלאומית. מתוך ההנהלה נבחר יו"ר האיגוד. הנהלה הנבחרת קובעת את ייעוד האיגוד, שממנו נגזר החזון. החזון מוביל לאסטרטגיה, וממנה נגזרים התהליכים המרכזיים, שלהם מוגדרים מדדים ויעדים. **התהליכים המרכזיים** שהוגדרו: (1) הסמכות; (2) כנסי איכות; (3) מפגשים ופורומים; (4) אותות הערכה; (4) חסות למכללות המלמדות לאיכות; (5) ושיפוט בתחרויות באיכות, מצוינות וחדשנות, לקידום האיכות ברמה הלאומית.

ההנהלה מקיימת את התהליכים הבאים, בהובלת יו"ר האיגוד וחברי הנהלה:

✓ **תהליך אסטרטגי** - התהליך מתקיים אחת ל-3-6 שנים. כוללת הגדרת תוכנית עבודה, וסקירתה בישיבות הנהלה, בסקר הנהלה ובאספת החברים השנתית (**נספח ג'**).

✓ **מבדקי איכות** - מבוצעים מאז 2023, לתקנים ISO 9001, ISO 21001 ו-ISO 56001, בה (**נספח א'**).

✓ **אפקטיביות הנהלת האיגוד בשנת 2025** - 100% סקירת איכות, 92% החלטות מבוססות נתונים, 90% שביעות רצון. מדדים אלו מעידים על תרבות ניהול מבוססת נתונים ועל מחויבות ליישום בפועל.

המידע המתקבל מתהליך האסטרטגיה וממבדקי האיכות מסייע לטייב את פעילות האיגוד ולשפר את השירות לבעלי העניין. ההנהלה מעודדת ומסייעת לעוסקים צעירים בתחום האיכות.

ב. **הטמעה** - יו"ר האיגוד והנהלה מקפידים על בקרה ושיפור מתמיד, המבטיחים עמידה ביעדים שהוגדרו. לכל פעילות מוגדר אחראי, והיעדים נסקרים בישיבות הנהלה, בסקר הנהלה ובאספת החברים. במסגרת ההטמעה, הנתונים המתקבלים מהתהליך האסטרטגי וממבדקי האיכות תומכים בקידום תחום האיכות ובקבלת החלטות מבוססות-נתונים. בשנים האחרונות ניכרת עלייה עקבית בעמידה ביעדים.

הנתונים הנ"ל משקפים את המצב עד למועד זה, לקידום תחום האיכות רמה הלאומית:

שנתי	מועדי הסמכה	חסות למכללות	מפגשי אונליין ופורנטאליים	כנסים בשיתוף האקדמיה	שיפוט בתחרויות איכות	הסכמים עם איגודים בינלאומיים	כנסים איכות
תכנון	5	24	12	2	2	3	42
ביצוע	8	26	16	4	2	3	42
מידע	קישור	קישור	קישור	קישור	קישור	נספח ח'	קישור

ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד פועל בהתנדבות מלאה של חברי הנהלה, ובכך מבטיח שירות מקצועי ואפקטיבי לבעלי העניין. ההנהגה משמשת דוגמה אישית של השקעת זמן ומחויבות, ומהווה בסיס לתרבות של איכות ומצוינות. לצד קידום הידע המקצועי והובלת תחום האיכות ברמה הלאומית והבינלאומית, ההנהלה פועלת גם לטיפוח עוסקים צעירים ולפיתוח דור העתיד. הנתונים המתקבלים מהשטח וממנגנוני הבקרה תומכים בקבלת החלטות מבוססות-נתונים ומשפרים את איכות הפעילות. מאז 2022, בהיעדר מנכ"ל, מוביל יו"ר האיגוד את התהליך באופן אישי.

ד. **שילוב** - ניהול האיכות באיגוד מבוסס על התנדבות ועל בחינת היעדים שהוגדרו בתהליך האסטרטגי, ומהווה חלק בלתי נפרד מתהליכי הניהול של הנהלת האיגוד, בהובלת יו"ר האיגוד. גישה זו מבטיחה ניהול ויישום איכותי, מבוקר ועקבי בכל פעילויות האיגוד, ומשדרת מסר מנהיגותי ברור לגבי חשיבות האיכות והמצוינות עבור בעלי העניין, קובעי המדיניות והאיגודים הבינלאומיים.

**1.2. מדיניות ברורה ומחייבת ליצירת תרבות של איכות, מצוינות וחדשנות**

א. גישה - הנהלת האיגוד מחויבת לטיפוח תרבות של איכות, בהתאם לערכי האיגוד ולעקרונות "נאה דורש - נאה מקיים" המוגדר במדיניות האיכות. החל משנת 2023 נבחנים התהליכים המרכזיים אחת לשנתיים, כדי לוודא שהם משרתים את צורכי בעלי העניין, מנחילים את מדיניות האיכות ומבטאים את ערכי האיגוד הלכה למעשה. בחינה זו תומכת ביצירת שינוי תרבותי, מחזקת את יישום עקרונות האיכות, ומבססת שיפור מתמיד בכל פעילות האיגוד:

✓ **ברמה הלאומית** - בשנת 2010, ביוזמת ח"כ זאב בילנסקי, הוקמה השדולה לאיכות. בשנת 2023 נעשתה פנייה לח"כ אלעזר שטרן נושא שלא צלח. בשנת 2025 הועברה פנייה לחבר הכנסת שלום דנינו וחברת הכנסת ח"כ יסמין סאקס פרידמן, במטרה לחדש את פעילות השדולה ולהניע מחדש את הקמתה.

✓ **ברמה החינוכית** - האיגוד, בשיתוף מכון התקנים, סייע לבית הספר "עתידיים" בבאר-שבע בהטמעת תקן האיכות בחינוך ISO 21001. מהלך זה מהווה חלק מקידום מצוינות ויישום סטנדרטים מתקדמים במערכת החינוך בישראל, ומקדם שינוי תרבותי עמוק בתחום החינוך.

✓ **ברמת הארגון** - יו"ר האיגוד וחברי ההנהלה מקיימים פגישות עם מנהלי האיכות בארגונים לפחות אחת לשנה. פעילות זו השפיעה על אופן ההתייחסות לתחום האיכות ברמת ההנהלה. האיגוד ממשיך לפעול לחיזוק תרבות האיכות ולקידום שינוי תרבותי בארגונים.

✓ **סיוע לאיגודים זהים** - האיגוד מסייע ללמידה הדדית ולפיתוח דרכים אפקטיביות ליצירת שינוי תרבותי, באמצעות פרסום הרצאות של איגודים מקצועיים בקרב העוסקים בתחום.

ב. **הטמעה** - האיגוד מהווה חלוץ בישראל בהטמעת שינוי תרבותי ברמת האיכות ברמת הארגון וקובע המדיניות בתחום. הנהלת האיגוד בוחנת את השינוי הארגוני באמצעות שיח עם מנהלי האיכות, שיח בארגונים ושיח המתקיים בעיתונות הכתובה והדיגיטלית. בשנים האחרונות ניכרת מגמת עלייה משמעותית בשיח הציבורי לתחום האיכות. הנתונים הנ"ל משקפים את המצב עד למועד זה.

פרסומים בנושא	הסכמים עם איגודים מקצועיים	שיחות עם נציגי איגודי איכות בינלאומיים	שיחות עם מנהלי המכללות המלמדות איכות	שיחות עם מנהלי איכות בארגונים
30 כתבות בעיתונות המודפסת והדיגיטלית, כולל ראיון בערוץ 10	2 איגודים מקצועיים מרכזיים: לשכת המהנדסים והאדריכלים, התאחדות התעשיינים	3 איגודים בינלאומיים: ČSJ, SAfQ, ASQ	20 מוסדות: שבירו, מסד, טכניון, ALD, ארז ועוד	7 ארגונים: רפאל, מנועי בית שמש, רכבת ישראל, תעשייה אווירית, חברת תומר, חברת תדיראן דולב

ג. **הערכה והפקת לקחים** - לאחר התעדת האיגוד לתקן ISO 21001 בשנת 2025, החל האיגוד לקדם שינוי תרבותי-חינוכי רחב במערכת החינוך ולזהות שינוי גם ברמת הארגונים, בין היתר באמצעות סיוע למנהלי איכות. התהליכים המרכזיים נבחנים אחת לשנתיים כדי לוודא התאמה לצורכי בעלי העניין, הנחלת מדיניות האיכות ויישום ערכי האיגוד בפועל. פעילות זו כוללת יוזמות תוכן, כנסים ושיתופי פעולה עם גופים ציבוריים ואקדמיים, לצד הרחבת הנוכחות בתקשורת ובפלטפורמות דיגיטליות - תהליכים התומכים בהטמעת ערכי האיכות, המצוינות והחדשנות.

ד. **שילוב** - ערכי האיכות, המצוינות והחדשנות משולבים בתהליכי האיגוד באמצעות קבלת החלטות מבוססות-נתונים, שיפור מתמיד, שיח מקצועי עם מנהלי איכות, קידום השדולה בכנסת, פיתוח יוזמות תוכן והרחבת הנוכחות בתקשורת. שילוב זה מבטיח שהערכים יובילו את הפעילות הניהולית והאסטרטגית של האיגוד.

1.3. גזירת יעדי איכות כמותיים מהמדיניות ועמידה בהם

א. גישה - הנהלת האיגוד מחויבת באופן מלא למדיניות האיכות, המבוססת על ערכי האיגוד וחזונו, ופועלת לתרגם אותה הלכה למעשה בכל תחומי הפעילות. התרבות הארגונית נשענת על שיפור מתמיד, מדידה שיטתית ובקרה רציפה. מדי שנה מציג יו"ר האיגוד תוכנית עבודה הכוללת יעדים לטווח הקצר והארוך, בהתאם לאסטרטגיה ולתהליכים המרכזיים של האיגוד. יישום היעדים נבחן באמצעות משוב שוטף, סקרי הנהלה ומנגנוני בקרה נוספים - המאפשרים להעריך את רמת ההשפעה, לזהות הצלחות ולחדד תחומים לשיפור. תהליך זה מבטיח יישום עקבי של מדיניות האיכות והטמעת ערכי האיגוד בפועל בהתאם לתהליכים המרכזיים [1] (נספח ג'). בשנת 2025 הוחלט על מדידת תקציב האיגוד, וכן בעמידה בדרישות החוק וביישום תיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות ועמידה בדרישות התקנים שצוינו לעיל.

ב. הטמעה - האיגוד מיישם מדיניות המחייבת מדידה שיטתית של התהליכים המרכזיים, בקרה על עמידה ביעדים ותרגום מדיניות האיכות הלכה למעשה באמצעות מנגנוני שיפור מתמיד. היעדים לטווח הקצר והארוך מוגדרים במסגרת תוכנית העבודה השנתית, ונבחנים באופן סדור בישיבות הנהלה, בסקרי הנהלה ובאספת החברים. משוב מתמשך, ניתוח ביצועים ומעקב אחר התוצאות מאפשרים לבחון את ההשפעה בפועל, לזהות הצלחות ולכוון פעולות לשיפור. לצד היעדים המוגדרים, ניכר שיפור מתמיד המתבטא בעלייה עקבית במספר המוסמכים, החברים האישיים, החברות הארגוניות, המצטרפים החדשים והחסויות הניתנות למכללות.

מדידה זו סייעה לשפר ולטייב את פעילות האיגוד

נתונים הנ"ל משקפים את המצב עד למועד זה.

שנתי	חברים אישיים	משתתפים בכנס האיכות השנתי	חברות ארגוניות	מוסמכים בתחום החדשנות	מוסמכים חסויות למכללות	מוסמכים	חסות למכללות
תכנון (2024)	350	870	19	--	19	--	16
ביצוע (2024)	400	956	20	--	21	45	19
תכנון (2025)	456	1000	23	10	24	--	24
ביצוע (2025)	512	1200	26	25	26	26	26

ג. הערכה והפקת לקחים - מאז 2023, לאחר הטמעת תקן ISO 9001, הונהג תהליך מובנה המשלב מדידה שיטתית, בקרה רציפה והפקת לקחים. יעדי האיכות - לטווח הקצר ולטווח הארוך - מוגדרים במסגרת תוכנית העבודה השנתית ומשולבים בתהליכים המרכזיים. עמידה ביעדים נבחנת בישיבות הנהלה, בסקרי הנהלה ובאספת החברים, תוך שימוש במשוב, בסקרי שביעות רצון, במבדקי איכות ובניתוחי נתונים לבחינת השפעת הפעילות והצלחתה. פעילות זו הובילה לשיפור מתמיד, המתבטא בעלייה עקבית במספר המוסמכים, החברים האישיים, החברות הארגוניות, המצטרפים החדשים והחסויות למכללות. בנוסף, צוותי שיפור שהוקמו מאז 2022 חיזקו את הערך המוסף לחברים ולארגונים, והשפיעו על גידול בביקוש לשירותי האיגוד. בשנת 2026 נבחנים מחדש מתווה הכנס השנתי והיעדים הקיימים, כחלק ממחזור שיפור מתמיד ותרגום המדיניות הלכה למעשה.

ד. שילוב - הנהלת האיגוד מאמצת גישה הוליסטית לניהול איכות, שבמסגרתה ערכי האיכות, המצינות והחדשנות משולבים בתהליכים הניהוליים והמקצועיים. האיגוד מתועד לשלושת התקנים הרלוונטיים, ותרגום המדיניות הלכה למעשה נעשה באמצעות הגדרת יעדים כמותיים ואיכותיים לטווח הקצר והארוך, המשולבים בתוכנית העבודה השנתית. יעדים אלה נבחנים באופן שיטתי באמצעות בקרה רציפה, משוב, סקרי הנהלה ומבדקי איכות, המאפשרים לבחון את השפעת הפעילות, לזהות הצלחות ולבצע שיפור מתמיד. גישה זו מבטיחה ניהול עקבי, עמידה ביעדים ושיפור השירות לבעלי העניין.

#### 1.4. שימוש בנתוני איכות בשיקולי החלטות הנהלה

א. גישה - הנהלת האיגוד מאמצת גישה הוליסטית לניהול איכות, שבה ערכי האיכות, המצוינות והחדשנות משולבים בתהליכי הניהול. האיגוד מתועד לשלושת התקנים הרלוונטיים, ותרגום המדיניות הלכה למעשה נעשה באמצעות יעדים כמותיים ואיכותיים לטווח הקצר והארוך, המשולבים בתוכנית העבודה. המידע הנאסף - כולל מדידות, משובים ומבדקי איכות - מוצג להנהלה באופן רבעוני, מציף חוזקות וחולשות ומאפשר קבלת החלטות מקצועיות, כולל החלטות קשות והשקעות המבוססות על ניתוח נתונים. תהליך זה מבטיח שיפור מתמיד, בקרה עקבית ועמידה ביעדים לטובת בעלי העניין.

ב. הטמעה - המידע הנאסף מוצג להנהלת האיגוד באופן סדור ורבעוני, בהיקף המאפשר בחינה מעמיקה של ביצועים, זיהוי חוזקות וחולשות וקבלת החלטות מבוססות-נתונים. נתונים אלה מסייעים לעמידה ביעדים ולגיבוש החלטות שקולות, לרבות החלטות מורכבות והשקעות שנעשו על בסיס צרכים שעלו מהשטח. ההנהלה משווה את הנתונים לתקופות קודמות ולארגונים מקצועיים מקבילים, כגון האיגוד האמריקאי לאיכות, לצורך קבלת החלטות מדויקות ורלוונטיות. כך למשל, בתקופת הקורונה בשנת 2021, ובהתבסס על הנתונים, הוחלט לעבור למפגשי אונליין - מהלך שהוביל ל-60 מפגשי "שולחן עגול" עם למעלה מ-30 משתתפים בכל מפגש. דוגמה נוספת היא החלטת ההנהלה לשדרג את אתר האיגוד בשנת 2022, בעקבות ניתוח נתונים שהצביע על צורך בהרחבת תכנים מקצועיים ונגישים. מהלך זה חיזק את העברת הידע המקצועי ואת מעמד העוסקים בתחום. יו"ר האיגוד לעיתים רחוקות עם דילמות מנהיגותיות מורכבות והחלטות קשות, לדוגמה שיתוף פעולה עם האיגוד המתחרה.

מנתוני הסקרים הוחלט לקדם את הנושאים הבאים:

- ✓ פתיחת קבוצות WhatsApp ייעודיות לאיגוד ולעורכי מבדקים, במטרה לשפר ולהעמיק את הידע המקצועי. כיום כל קבוצה מונה למעלה מ-1000 חברים, המשתתפים את הידע שלהם בתחומים הנ"ל.
- ✓ לקיים קורסים ממוקדי-נושא שאינם נלמדים כיום במכללות, וזאת בהתאם לצרכים שעלו ממנהלי איכות, ובהם: חקר כשל (ליאת מילוא) ואיכות בפרויקטים (אבינועם פורת).

האיגוד מבין את השינוי המתחולל בתחום הבינה המלאכותית, ובשנת 2026 החל להטמיע [באתר סוכני AI](#) לטובת העוסקים בתחום האיכות. מהלכים אלו נועדו לשפר תהליכי עבודה, להעצים את מקצועיות העוסקים בתחום, ולהנגיש כלים טכנולוגיים מתקדמים התומכים בקבלת החלטות ובשיפור מתמיד.

ג. הערכה והפקת לקחים - הנהלת האיגוד עושה שימוש שוטף בנתונים המתקבלים לצורך שיפור תהליכים, הגדרת יעדים ופיתוח תכני העשרה - הן אונליין והן פרונטליים - במטרה לתמוך בקבלת החלטות אסטרטגיות ולהעניק ערך לבעלי העניין. מאז היווסדו, האיגוד מסתייע במידע המתקבל לצורך קבלת החלטות ומעקב אחר עמידה בתוכנית העבודה, המוצגת באספה הכללית. החל משנת 2023 האיגוד נסקר בהתאם לתקנים שהוגדרו, מה שמאפשר מדידה עקבית ומהווה מדד מהימן ליישום ההחלטות בפועל, מה שלא היה ממוסד בשנים עברו.

ד. שילוב - הנהלת האיגוד מיישמת גישה הוליסטית לניהול איכות, המבוססת על איסוף נתונים, ניתוח מגמות, בקרה מתמדת והפקת לקחים. שילוב נתוני האיכות בתהליך קבלת ההחלטות מאפשר לאיגוד לשפר את ביצועיו באופן עקבי, לקדם איכות, מצוינות וחדשנות, ולזהות בזמן אמת תחומים הדורשים חיזוק או שיפור. גישה זו מחזקת את יכולת ההנהלה לפעול באופן מושכל ומבוסס נתונים, ולהוביל את האיגוד לעמידה מיטבית ביעדיו.

### 1.5. העברת המסר ליצירת ערך ללקוח ולשאר בעלי עניין (Stakeholders)

- א. גישה - הנהלת האיגוד שמה את בעלי העניין במרכז ופועלת להבטיח שהם יראו באיגוד גורם מקצועי יוצר-ערך. המסר מועבר באמצעות שקיפות, שיתוף מידע ולמידה מתמדת, לצד שימוש באתר האיגוד, המדיות החברתיות וקבוצות ייעודיות לשיתוף ידע. צעדים אלה מחזקים את תחושת הערך בקרב בעלי העניין ומאפשרים להם לראות באיגוד גוף מקצועי מוביל המלווה ומעשיר את תחום האיכות. ההנהלה מעודדת משוב ושיח מקצועי, המוביל לשיפור תהליכים ולהתאמה מתמדת לצרכים העולים מהשטח.
- ב. הטמעה - הנהלת האיגוד מקיימת מגוון מנגנונים לשימור קשר רציף עם בעלי העניין. המסרים מועברים באופן עקבי בכלל ערוצי התקשורת. עד שנת 2022 הועברו המסרים בעיקר באמצעות דוא"ל האיגוד, שאינו מאפשר העברת מסרים בזמן אמת. החל משנה זו הוקמה קבוצת WhatsApp ייעודית להעברת מסרים באופן מידי, מהלך שבא לידי ביטוי בעלייה במספר החברים בערוצי המדיה, המונה כיום כ-1,350 חברים. זאת מתוך הבנה כי ההתייעצות המקצועית בין החברים מסייעת לעבודתם השוטפת. באותה שנה שודרג אתר האיגוד (<https://isq.org.il>), המשמש פלטפורמה מרכזית להעברת ידע מקצועי בתחום האיכות, הכוללת הרצאות מוקלטות, מאמרים מקצועיים ופרסומים עדכניים, ושדרוג זה הוביל לעלייה משמעותית במספר הכניסות לאתר. החל משנת 2023 הורחבה הפעילות במדיות החברתיות. (Facebook, LinkedIn, WhatsApp, Instagram), להעברת מסרים לעוסקים באיכות שאינם חברים באיגוד. מגמה זו מעידה על חיזוק הקשר עם העוסקים בתחום האיכות, על אפקטיביות העברת המסרים ועל יצירת ערך מוסף מקצועי התורם לארגונים ואף לקידום שינוי תרבותי. הנתונים הנ"ל משקפים את המצב עד למועד זה:

חשיפה לאתר האיגוד	פרסום ביטאון האיכות	WhatsApp	LinkedIn	Facebook	שנתי
> 2000 כניסות לחודש <b>ידע והעשרה באתר:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">הרצאות באיכות</a></li> <li>• <a href="#">ביטאון איכות</a></li> <li>• <a href="#">שאל את המומחה</a></li> <li>• <a href="#">סוכני AI</a></li> </ul>	> 3000 תפוצה לחברים	800	900	800	ביצוע (2024)
		918	1000	900	תכנון (2025)
		1350	1300	915	ביצוע (2025)

- ג. **הערכה והפקת לקחים** - הנהלת האיגוד שומרת על קשר רציף עם בעלי העניין במטרה להעניק להם ערך מוסף, להעשיר את הידע המקצועי והעדכני ביותר, ולאפשר למידה מהטובים ביותר בנוגע לחידושים ולהתפתחויות בתחום האיכות, המצינות והחדשנות. על מנת להעביר את המסר לכלל העוסקים בתחום האיכות, חתם האיגוד בשנה האחרונה על הסכמי הדדיות עם איגודים מקצועיים נוספים (כגון לשכת המהנדסים והאדריכלים), במטרה להרחיב את שיתופי הפעולה ולהגדיל את היקף הפצת המסר המקצועי. שיתופי פעולה אלה מאפשרים חשיפה רחבה יותר לתכני האיגוד, חיזוק הקהילה המקצועית והעמקת ההשפעה על קידום תחום האיכות בישראל.
- ד. **שילוב** - הנהלת האיגוד משלבת מגוון כלים להעברת מסרים ליצירת ערך מוסף עבור בעלי העניין, תוך שימת דגש על מקצועיות, שיתוף ידע ועידוד שיתופי פעולה בין העוסקים בתחום. האיגוד פועל בסביבה דינמית ומשתנה, ושומר על רלוונטיות באמצעות שיפור מתמיד והתאמה לצרכים המשתנים של חבריו. זאת במיוחד לנוכח קיומו של מתחרה בתחום ההסמכות בישראל, המייצג את האיגוד האירופי, המחייב את האיגוד להמשיך ולחזק את יתרונותיו המקצועיים ואת תרומתו לקהילת האיכות.

**1.6. הכרת מדיניות האיכות על ידי כל רבדי האיגוד**

א. **גישה** - הנהלת האיגוד רואה באיכות דרך חיים - תפיסה כוללת המשקפת מצוינות, ולא רק אוסף של כלים ושיטות. לשם הבטחת הלימה לדרישות בעלי העניין בתעשייה, באקדמיה, בדרישות התקנים ובקרב מקבלי ההחלטות, קבעה ההנהלה מדיניות איכות כחלק מהתוכנית האסטרטגית של האיגוד. מדיניות זו מבטאת את מחויבות האיגוד לעמידה בדרישות התקנים ובעלי העניין, תוך דגש על שביעות רצון, שיפור מתמיד והובלת תחום האיכות בישראל.

להלן המדיניות שהוגדרה באיגוד:

- ✓ עמידה בדרישות החוק, לרבות חוקי רשם העמותות, תיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות, ודרישות התקנים הבינלאומיים ISO 9001, ISO 21001 ו-ISO 56001 (**נספח א'**).
- ✓ פיתוח, מימוש ושיפור מתמיד של אפקטיביות מערכת ניהול האיכות בהתאם לתקנים המוזכרים, כולל קביעת מדדים ויעדים המשמשים מסגרת לשיפור מתמיד ושאפה למצוינות.
- ✓ קידום איכות כמאמץ משותף של הנהלת האיגוד וחבריו, במטרה להשיג שביעות רצון גבוהה של מחזיקי העניין ולחזק את המוניטין המקצועי בהתאם לכללי האתיקה.
- ✓ טיפוח מקצוענות בקרב חברי האיגוד, לצד שיתוף פעולה עם לקוחות וספקים.
- ✓ הפצה ויישום של עקרונות מדיניות האיכות בקרב כלל חברי האיגוד, כחלק מהטמעת תרבות ארגונית של מצוינות.

**הטמעה** - הנהלת האיגוד מטמיעה את מדיניות האיכות בקרב כלל העוסקים בתחום, ומוודאת שחברי האיגוד מכירים את הייעוד, העקרונות והערכים המנחים. המדיניות מפורסמת ומונגשת באתר האיגוד (**מדיניות האיכות לתקן ISO 9001**), בערוצי המדיה החברתית, ומופצת בדוא"ל לחברי האיגוד לפחות שלוש פעמים בשנה. תדירות זו מבטיחה שקיפות, מודעות גבוהה והטמעה אפקטיבית של המדיניות בקרב כל בעלי העניין. הנתונים הנ"ל משקפים את המצב עד למועד זה:

- ✓ החל משנת 2023 האיגוד מותעד לתקנים ISO 9001:2015, ISO 21001:2025 ו-ISO 56001:2024 ומשמש מאז וקטור מקצועי עבור ארגונים נוספים בישראל ובעולם. מדיניות האיכות מתייחס לשלושת התקנים.
- ✓ היקף החשיפה למדיניות האיכות בערוצי התקשורת של האיגוד ובאמצעות שיתופי פעולה עם איגודים מקצועיים עלה ב-140% ביחס לשנים קודמות. נתון זה מעיד על הרחבת מעגלי ההשפעה ועל הגברת המודעות למדיניות האיכות בקרב קהילת האיכות בישראל.

ב. **הערכה והפקת לקחים** - הנהלת האיגוד מקיימת הערכה שוטפת של הכרת המדיניות באמצעות כלי בקרה מגוונים, לרבות מבדקי איכות שנתיים. ממצאי ההערכה מוצגים בפני הנהלת האיגוד ואספת החברים, ומשמשים בסיס לפעולות מתקנות, לשיפור מתמיד ולהתאמת המדיניות לצרכים המשתנים. שיתופי פעולה עם איגודים מקצועיים נוספים מחזקים ומרחיבים את הפצת מדיניות האיכות. בשנת 2025 עדכן האיגוד את מדיניות האיכות, לאחר התעדו לשלושה תקנים. המדיניות מופצת לכלל החברים באמצעות מגוון ערוצי תקשורת, והעלייה בחשיפה אליה משקפת הרחבת מעגלי ההשפעה והגברת המודעות בקרב קהילת האיכות בישראל.

ג. **שילוב** - יישום מדיניות האיכות באיגוד נשען על תקני האיכות לתקנים שהוזכרו, לצד עמידה מלאה בדרישות החוק. הטמעה יסודית של המדיניות בכל רמות האיגוד, בשילוב בקרה רציפה, שיפור מתמיד ומעורבות פעילה של החברים, תורמים לשיפור עקבי בביצועים, לחיזוק תרבות האיכות ולמיצוב האיגוד כגורם מוביל בתחומי האיכות, המצוינות והחדשנות בישראל.

### 1.7. ניהול אחריות חברתית של הארגון

- א. **גישה** - האיגוד, כמלכ"ר, מרחיב את מעגל ההשפעה שלו באמצעות פעילות המבוצעת בידי 15 חברי הנהלה הפועלים בהתנדבות מלאה ובהתאם לדרישות החוק. ההתנדבות משקפת מחויבות חברתית ומקצועית לקידום האיכות, המצוינות והחדשנות בישראל, וכוללת הרצאות, כתיבת מבחני הסמכה, שיפוט וליווי מקצועי. הנהלת האיגוד מקפידה שכלל הפעילויות יתקיימו ללא פגיעה בבטיחות ובבריאות העוסקים. באיגוד פועלת ועדת אתיקה וקיים קוד אתי המבטיחים התנהלות מקצועית, אחראית ובטוחה.
- ב. **הטמעה** - פעילות חברי הנהלת האיגוד וחברי האיגוד מבוססת על התנדבות מלאה, ומהווה מרכיב מרכזי בהצלחת האיגוד מאז הקמתו בשנת 1973. הערך המוסף של פעילות ההתנדבות של חברי הנהלה בא לידי ביטוי בסיוע במיצוב האיגוד כגורם מוביל בתחום.
- מאז הקמתו השתלבו באיגוד למעלה מ-1,000 חברי הנהלה שהתנדבו ותרמו לקידום תחום האיכות ברמה הלאומית. בשנים האחרונות גדל מספר המתנדבים, מה שהוביל להקמת פורומים מקצועיים חדשים, בהם פורום עורכי מבדקים, פורום בינה מלאכותית ופורום מגמה וציוד רפואי. במלחמת "חרבות ברזל" פנה האיגוד לתעשיות בדרום בבקשה לסיוע באנשי איכות לשמירה על ההתעדה לתקנים, ואחד מחברי האיגוד סייע לחברה בשימור ההסמכה.
- ✓ האיגוד משתתף בצוות השופטים של הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין מאז 1995, ובמהלכו התקיימו 21 תחרויות. משנת 2024 מצטרפים לצוות גם זוכי תחרויות קודמות, בהם מנכ"ל עיריית בני הרצליה וסמנכ"ל התפעול של חברת קורן (נספח ו').
- ✓ הנהלת האיגוד מקפידה שכלל הפעילויות יתבצעו ללא פגיעה בבטיחות ובבריאות העוסקים והעובדים. עד היום לא התרחשו אירועים חריגים.
- ✓ הנהלת האיגוד השתתפה בהדרכה בתחום פרטיות ואבטחת סייבר וחתמה על התחייבות לעמידה בדרישות תיקון 13, לרבות שמירה על פרטיות ושימוש ראוי במידע. כל חבר הנהלה חתם אף הוא על התחייבות לשמירה על פרטיות.
- ✓ באיגוד פועלת ועדת אתיקה וקיים קוד אתי המבטיחים התנהלות מקצועית, אחראית ובטוחה. עד היום לא הוגשו תלונות שדרשו דיון של הוועדה או פסילת תעודת הסמכה.
- ✓ האיגוד מקיים חלק נרחב מפעילותו באופן מקוון, מה שמפחית את הצורך בנסיעות ומוביל לצמצום מלא של הפליטות הנלוות. מדי שנה מתקיימים כ-12 מפגשים מקוונים ו-5 מפגשי הנהלה אונליין. המשרדים פועלים בתשתיות יעילות וחסכוניות, ומאז 2025 מקודמת תרבות ארגונית ירוקה הכוללת מחזור, שימוש חוזר והפחתת פסולת.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד רואה במתנדביו נכס אסטרטגי המהווה **מכפיל כוח** משמעותי לקידום ייעודו וחזונו. המתנדבים מבצעים את פעילותם ללא כל תמורה ומתוך מחויבות עמוקה לקידום תחומי האיכות, המצוינות והחדשנות. ההוקרה האישית והמקצועית הניתנת להם בין היתר, באמצעות תעודות הוקרה ופרסום תרומתם במדיות האיגוד (הוענקו למעלה מ-100 תעודות הוקרה למתנדבים), מחזקת את תחושת השייכות, המחויבות והגאווה שלהם להיות חלק מקהילת האיכות בישראל. יו"ר האיגוד מקיים שיחות עם המתנדבים לשיפור תהליך גיוס מתנדבים חדשים וההשפעה ניכרת.
- ד. **שילוב** - האיגוד מעודד התנדבות כחלק ממחויבותו החברתית, ורואה בה מנוע מרכזי לקידום תחום האיכות ברמה הארגונית והלאומית. המתנדבים מהווים מכפיל כוח משמעותי, ומאפשרים לאיגוד להעניק לבעלי העניין כלים ומתודולוגיות מתקדמות התורמות להתפתחותם המקצועית ולחיזוק השפעתם על קידום איכות בישראל.

## 2. תכנון אסטרטגי

תכנון אסטרטגי הוא מרכיב מרכזי בהתפתחות של ארגונים. התכנון האסטרטגי נועד להעריך את מקומו של האיגוד בהווה מצד אחד, ובמקביל לבחון כיווני התפתחות רצויים לעתיד האיגוד.

### 2.1. יזום תהליך אפקטיבי לפיתוח האסטרטגיה כחלק מתפיסת הניהול

א. **גישה** - האיגוד מאמץ גישה ממוקדת לפיתוח אסטרטגי, המבוססת על תהליך יעיל המאפשר זיהוי אתגרים והזדמנויות וגיבוש יעדים מותאמים לסביבה המשתנה. תהליך אסטרטגי רב-שנתי מתקיים אחת ל-3-6 שנים, ומלווה בידי ועדה ייעודית הכוללת חברי הנהלה ובעלי עניין, המבצעת ניתוחי SWOT, תיעדוף נושאים וגיבוש תוכנית עבודה רב-שנתית (**נספח ג'**). תהליך פיתוח האסטרטגיה נבחן ומתעדכן תקופתית, ותוצאותיו מוצגות בפני האספה הכללית לצורך בקרה, שקיפות ושיפור מתמיד.

ב. **הטמעה** - הנהלת האיגוד יוזמת תהליך אסטרטגי המתקיים אחת ל-3-6 שנים, החל מיום היווסדו. תהליך גיבוש והטמעת האסטרטגיה מהווה חלק בלתי נפרד מתפיסת הניהול של האיגוד, ומטרתו להבטיח בחינה מתמדת והתאמה של פעילויות האיגוד לצורכי בעלי העניין. להלן שלבי תהליך יזום אפקטיבי לפיתוח האסטרטגיה:

- ✓ לאחר הבחירות ממנה יו"ר האיגוד ועדה ייעודית לתהליך האסטרטגי, ובה משתתפים חברי הנהלה, חברי האיגוד ונותני שירות. בבדיקת המסמכים נמצא כי בארגון התקיימו ארבעה תהליכים אסטרטגיים, לצד מצגות וסיכומי דיונים המתעדים את הבחינה וההחלטות שהתקבלו.
- ✓ התהליך כולל ניתוח SWOT (עוצמות, חולשות, הזדמנויות ואיומים) ובחינת תרחישים עתידיים בתחום האיכות, לרבות שינויים טכנולוגיים, מתחרים ואיגודים מקבילים. התוצאות מוצגות בפני הנהלת האיגוד לצורך קבלת החלטות וגיבוש תוכנית עבודה.
- ✓ לצורך הבטחת קיימות (Sustainability) והמשכיות (Continuity) בשעת חירום, הוגדר כי אף משימה אינה מרוכזת בידי אדם אחד, וכל התהליכים מתועדים בנהלים. **באיגוד כל התהליכים מוגדרים.**
- ✓ המעקב אחר יישום האסטרטגיה מתבצע באופן שוטף באמצעות ישיבות הנהלה, סקרי הנהלה ואספת החברים, ומשמש בסיס ללמידה ארגונית ולשיפור מתמיד.

תהליך פיתוח האסטרטגיה מתעדכן מעת לעת, בהתאם למתודולוגיות המתאימות לאיגוד.

א. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מקיים תהליך אסטרטגי סדור מאז הקמתו, והנהלת האיגוד בוחנת אותו תקופתית כדי לוודא שהיעדים, המדדים ותוכניות העבודה מספקים ערך לבעלי העניין. הבחינה מאפשרת לזהות פערים, להתאים פעילויות ולחזק תחומי הצלחה כחלק משיפור מתמיד. ההערכה מתבצעת בישיבות הנהלה, בסקרי הנהלה ובאספת החברים. בשנת 2022 עודכנה שיטת גיבוש היעדים לחיזוק המיקוד והיכולת להגיב לשינויים, והוחלט לשלב בוועדה גם שותפים נוספים להרחבת נקודות המבט וחיזוק הרלוונטיות של התוצרים.

ג. **שילוב** - האיגוד יזם תהליך פיתוח האסטרטגיה כחלק בלתי נפרד מתפיסת הניהול, המשולב בתכנון האסטרטגי השנתי ובתכנון ארוך הטווח של האיגוד. באמצעות תהליך זה מבטיח האיגוד כי שיטת יזום ופיתוח האסטרטגיה תספק מענה מיטבי לצורכי בעלי העניין, תחזק את מיצובו כגורם מוביל בתחומי האיכות, המצוינות והחדשנות, ותבטיח תרומה משמעותית ומתמשכת לחבריו ולשותפיו.

## 2.2. גיבוש יעדים אסטרטגיים

א. **גישה** - האיגוד מגבש את יעדיו במסגרת תהליך אסטרטגי סדור, המבוסס על ניתוח ביצועי עבר ובחינה שיטתית של הסביבה הפנימית והחיצונית, לרבות איגודים בינלאומיים ואיגודים מתחרים והם המוגדרים כתהליכים המרכזים. אחת ל-3-6 שנים פועלת ועדה ייעודית הכוללת חברי הנהלה ובעלי עניין, המבצעת ניתוחי SWOT, תיעודף נושאים וגיבוש תוכנית עבודה רב-שנתית (**נספח ג'**). תהליך זה מבטיח הלימה בין חזון האיגוד, צרכי השוק וההתפתחויות בתחומי האיכות, המציאות והחדשנות. בנוסף, האסטרטגיה נבחנת ומעודכנת באופן תקופתי, ותוצאות התהליך מוצגות בפני האספה הכללית לצורך בקרה, שקיפות ושיפור מתמיד.

ב. **הטמעה** - הנהלת האיגוד מבצעת תהליך אסטרטגי סדור המתקיים אחת ל-3-6 שנים, ובכל שנתיים מתקיימת בחינה ועדכון של האסטרטגיה והגדרת התהליכים המרכזים בהתאם לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית. המידע המתקבל מסייע להעניק ערך מוסף מתמשך לבעלי העניין, באמצעות התאמת הפעילויות, חיזוק תחומי הצלחה וזיהוי מוקדם של פערים הדורשים טיפול. להלן תהליכים שבוצעו בשנים האחרונות בתחום האסטרטגיה:

- ✓ **בשנת 2012** נערך תהליך אסטרטגי.
- ✓ **בשנת 2019** נערך תהליך אסטרטגי בראשות משה עקרוני ושרון אנקר.
- ✓ **בשנת 2021** נערך תהליך אסטרטגי בהשתתפות חיים קורנפלד, שרון אנקר, יוגין גולדפרכט, חנן מלין, שגיא גפני, גיא בר יוסף, נאווה קליין, חיים דפרין וגדי ארליך.
- ✓ **בשנת 2024**, נערך תהליך אסטרטגי בניהולה של ד"ר נאווה קליין, בהשתתפות גדעון רוט, פרופ' זיל ברוך ואורית אוראיל-שליאק.
- ✓ הוועדה קיימה ארבע ישיבות עם חברים, מנהלי מכללות ונותני שירות לצורך איסוף מידע איכותי. היא ביצעה ניתוח SWOT, זיהתה תחומי עדיפות, הכינה טבלת תיעודף, ובחנה מתחרים ואיגודים מקבילים. בהתאם לכך גובשה תוכנית עבודה לטווח הקצר והארוך. הערך למשתתפים נבחן בשיחות עם חברי האיגוד ובסקר שבדק את אפקטיביות הפעילות.
- כיוונים אסטרטגיים שהוגדרו כוללים: מיצוב האיגוד, חיזוק מומחיות, שיתופי פעולה עם גופים שונים והאקדמיה, חיזוק ושימור נכסי האיגוד ושיווק האיגוד - כולם מכסים את תהליכי המפתח וכוללים וקטור פעולה, אחראי ותיעודף לטווח הקצר והארוך. בין הנושאים שנגזרו מכיוונים אלה: שמירה על יציבות פיננסית, שימור תקן ISO 9001 והסמכות נוספות, פיתוח מודל חברות אישית וארגונית, חיזוק יח"צ, קיום כנסים בשיתוף האקדמיה, קידום פרויקטים אקדמיים ושיתופי פעולה עם איגודים מקצועיים.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - היעדים האסטרטגיים נבחנים אחת ל-3-6 שנים כדי לוודא שהם מכסים את תהליכי המפתח, נותנים מענה לצרכי בעלי העניין ומתייחסים לאתגרים בשוק, הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך. הבחינה מתבצעת על-ידי צוות ייעודי שממונה על-ידי יו"ר האיגוד, וכוללת בדיקת אפקטיביות ורלוונטיות היעדים לסביבה משתנה. תוצרי הערכה מוצגים בישיבות הנהלה ומהווים בסיס לעדכון התכנון האסטרטגי והתהליכים המרכזיים כחלק משיפור מתמיד. בשנת 2026 ייבחנו היעדים שלא מומשו בשנים 2022-2024 והתאמתם לצרכי בעלי העניין ולמציאות השוק.

ד. **שילוב** - היעדים שנגזרו במסגרת התהליך האסטרטגי נבחנים אחת ל-3-6 שנים כדי לוודא שהם מכסים את תהליכי המפתח, עונים על צרכי בעלי העניין ומתייחסים לאתגרים ביחס לשוק. הבחינה השיטתית מבטיחה שמודל גיבוש היעדים תומך ביישום לטווח הקצר והארוך, נשאר רלוונטי לסביבה משתנה ומקדם שיפור מתמיד לאורך זמן.

2.3. מימוש ויישום ממצאי התכנון האסטרטגי

א. גישה - הנהלת האיגוד מגדירה חזון ברור ויעדים אסטרטגיים המהווים מצפן לניהול פעילות האיגוד. מימוש היעדים מתבצע בשיתוף פעולה מלא בין חברי ההנהלה והאיגוד, המשקיעים מזמנם לקידום הארגון. יו"ר האיגוד מאשר תוכנית עבודה הכוללת יעדים לטווח הקצר והארוך, בהתאם לתהליכים המרכזיים. כל שינוי בתכנון מובא לאישור ועדת השינויים. לאחרונה עודכן תקנון האיגוד, והוחלט על צמצום מספר חברי ההנהלה מ-20 ל-15, שסייע לקידום ייעוד וחזון האיגוד.

ב. הטמעה - הנהלת האיגוד מממשת את התוכנית האסטרטגית במטרה להיערך לעתיד ולהבטיח התאמה מלאה בין פעילות האיגוד לבין חזונו. תהליך ההטמעה כולל תכנון ויישום של תוכניות פעולה לטווח קצר ולטווח ארוך, בהתאם למשאבים, לתקציב ולמדדים האופרטיביים שנקבעו מראש (נספח ג):

✓ האיגוד קיבל החלטות אסטרטגיות בתחומים הבאים: הטמעת תקני ISO 21001 ו-ISO 56001 וקידום פעילות יח"צ שתרמה להרחבת החשיפה והחברים.

✓ הוועדה שמונתה לתהליך האסטרטגי בשנת 2022 מציגה את ממצאיה לאישור ההנהלה, ויישום היעדים נבחן בישיבות ההנהלה במסגרת תוכנית העבודה, כאשר שיעור היישום בשנים האחרונות עומד על כ-90% למעט תקן ISO 17025. להלן דוגמה למימוש כיוון אסטרטגי בתחום שיתופי הפעולה: בשנת 2025 החל האיגוד לשתף פעולה עם לשכת המהנדסים והאדריכלים לקידום קורסים מקצועיים בתחומי החדשנות והאיכות, וכן עם התאחדות התעשיינים במסגרת כנס איכות דרום - פלטפורמה מרכזית לקידום איכות, מצוינות וחדשנות ולעידוד שיתופי פעולה בין התעשייה, האקדמיה ואנשי המקצוע. בנוסף קודמו: פיתוח מודל לחברות אישיות וארגוניות ושיתופי פעולה מחוזקים שהרחיבו את פעילות האיגוד והובילו לגידול במספר החברים.

✓ שינוי מרכזי בתהליך האסטרטגי היה הטמעת תקני ISO 21001 ו-ISO 56001, שאושרה בוועדת שינויים. מהלכים אלו חיזקו את מיצוב האיגוד ברמה הלאומית, במיוחד בתחומי החינוך ובהיי-טק. במסגרת הסקרים מוצגים היעדים, נבחנת רמת העמידה בהם ומזוהים תחומים לשיפור. מאותה נקודת זמן ניכרת עלייה בכלל פעילויות האיגוד, המעניקות ערך משמעותי לחברים ולבעלי העניין. ניתן לקשור בין תוצאות היעדים שהוגדרו לבין החלטות אסטרטגיות בפועל, מה שמחזק את איכות קבלת החלטות ואת יישום התהליך האסטרטגי.

ג. הערכה והפקת לקחים - הנהלת האיגוד מבצעת בקרה שוטפת על יישום היעדים האסטרטגיים באמצעות סקרי הנהלה ואספת החברים, המאפשרים לזהות הצלחות ופערים, לעדכן יעדים ולשפר את פעילות האיגוד בהתאם לצורכי בעלי העניין. מאז 2022 מושם דגש מיוחד על חיזוק תהליכי המעקב, ההערכה והטמעת היעדים, כדי לשפר את היישום ולבסס תרבות איכות ומצוינות. בנוסף, ההנהלה משלבת מדדים כמותיים ואיכותיים, משובי שטח, נתוני פעילות ושיח עם מנהלי איכות בארגונים, כדי לוודא שהיעדים האסטרטגיים נשארים רלוונטיים לסביבה המשתנה ותומכים בשיפור מתמיד של תהליכי האיגוד.

ד. שילוב - ממצאי ההערכה והלקחים משולבים בתכנון האסטרטגי השנתי ובתכנון ארוך-הטווח של האיגוד. הלקחים משמשים לעדכון יעדים, תוכניות פעולה ומדדים, ולקידום יוזמות חדשות. שילוב זה מאפשר יישום אפקטיבי של האסטרטגיה, מחזק את תרבות האיכות והמצוינות, תומך בשיפור מתמיד ומבטיח את מיצוב

האיגוד כמוביל בתחומי האיכות, החדשנות והמצוינות בישראל.

מטרה	אמצעי	נושא
העברה פנייה ל- ANAB לבעט את הסמכה לאגוד	מוביל: חגית מילון חברים: אלישבע שטרן, דגן רוט	העברה פנייה ל- ANAB לבעט את הסמכה לאגוד
מחנה לחברות אישיות	מוביל: שרון אקלר חברים: חיים ספרין	מחנה לחברות אישיות
הגדלת האיכות במקצוע	מוביל: ששית כפיר חברים: חגית מילון, אלישבע שטרן, פרוץ זיל ברך	הגדלת האיכות במקצוע
מחנה לחברות ארגוניות בהתאם לעול הארגון	מוביל: דן רומן חברים: יצחק מילר, פרוץ זיל ברך וחיים ספרין	מחנה לחברות ארגוניות בהתאם לעול הארגון
לכונן שיתופי פעולה עם אסדרים בינלאומיים	מוביל: גדון רוט חברים: בועז אסף ויא בר יוסף	לכונן שיתופי פעולה עם אסדרים בינלאומיים
הבנת מספר לוגמא של חברות הפרט הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין	מוביל: לאה שקל חברים: חגית מילון	הבנת מספר לוגמא של חברות הפרט הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין

## 3. התמקדות בלקוחות ובשוק

התמקדות בלקוח היא אסטרטגיה עסקית המבוססת על הצבת הלקוח במקום הראשון ובמרכז העסק כדי לספק חוויית לקוח חיובית ולבנות מערכות יחסים ארוכות טווח.

### 3.1. קיום תהליך לאפיון הצרכים וציפיות הלקוח

- א. גישה - האיגוד מקיים תהליך שיטתי ומובנה לאפיון צרכי וציפיות בעלי העניין, במטרה להתאים את פעילויותיו ושירותיו באופן מיטבי. התהליך כולל שלב ייעודי לאיסוף צרכים, ולאחריו סקר שביעות רצון המופץ לבעלי העניין באמצעות טופס דיגיטלי הנשלח בדוא"ל. ממצאי הסקר מוצגים במסגרת סקרי ההנהלה ובאספת החברים, ומשמשים בסיס לקבלת החלטות, לקביעת סדרי עדיפויות ולקידום שיפור מתמיד בפעילות האיגוד.
- ב. הטמעה - האיגוד מבצע הערכה שיטתית של צרכי וציפיות בעלי העניין, במטרה להבטיח התאמה לצרכים המשתנים ולשפר את איכות השירותים והפעילויות. בשנת 2022 הוגדרו התהליכים [ראה סעיף 1.1]. בשנת 2025 הוחלט לבחון את עמידת האיגוד במסגרת התקציב וכן את עמידתו בדרישות החוק, לרבות תיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות.
- ✓ האיגוד ממפה את בעלי העניין לפי מגזרים-חברים אישיים, חברות ארגוניות, מוסדות אקדמיים וגופים ציבוריים וכך מתאים לכל מגזר שירותים ייעודיים בהתאם לצרכיו.
- ✓ החל מיום הקמתו של האיגוד מתקיים תהליך מובנה לאיסוף צרכים וציפיות של בעלי העניין. בעבר היו באיגוד למעלה מ-3,000 חברים אישיים וכ-200 חברות ארגוניות. לאחר קבלת המידע, החל משנה זו נשלח סקר שביעות רצון לבעלי העניין.
- ✓ אחת לשנה מודד האיגוד את מידת שביעות רצון לקוחות מדד NPS (Net Promoter Score), באיזו מידה תמליץ על החברה/שירות לחבר. בסקר שנשלח בשנת 2025 נמצא שמעל ל 90% ימליצו לחברים להצטרך לאיגוד וזאת רואים בעליה בקבוצת ה-WhatsApp של האיגוד.
- ✓ בסקר שנערך בשנת 2025 לבחינת שכר העוסקים בתחום השתתפו 164 אנשי איכות. נמצא קשר חיובי בין ותק לשכר ושביעות רצון גבוהה יותר בקרב מנהלים, לצד סימני שחיקה בוותק גבוה. הממצאים הצביעו על צורך בליווי מקצועי לצעירים, מניעת שחיקה לוותיקים, הרחבת הכשרות ופיתוח מודלי תגמול חלופיים לחברות קטנות. **מידע זה מסייע לאיגוד בפנייה לארגונים ובחיזוק מעמדם של העוסקים בתחום.**
- ג. הערכה והפקת לקחים - הערכת התהליך מתבצעת באופן שוטף ובסיומה של כל שנה, לצורך בחינת מימוש הפעילויות והשירותים ביחס לצרכים והציפיות שזוהו. ההערכה כוללת ניתוח הצלחות ופגמים, הפקת לקחים והגדרת פעולות לשיפור מתמיד. הממצאים מוצגים להנהלה ולאספת החברים לשם קבלת משוב ותמיכה ביישום השיפורים. בשל היענות נמוכה לסקרים, הוחלט כי בשנת 2026 יתקיים שיח ישיר עם חברים אישיים ונציגי חברות ארגוניות, לצורך העמקת ההבנה של צרכים שאינם עולים מסקרים כמותיים.
- ד. שילוב - הנהלת האיגוד משלבת את ממצאי אפיון הצרכים והציפיות בתכנון הפעילות השנתי והאסטרטגי, לצורך עדכון יעדים והטמעת שירותים מותאמים. שילוב זה מחזק את שיתופי הפעולה עם החברים, האקדמיה והתעשייה, ומאפשר שיפור מתמיד, קידום מצינות והעצמת חברי האיגוד.

3.2. מערכת אפקטיבית לשירות ותמיכת לקוחות

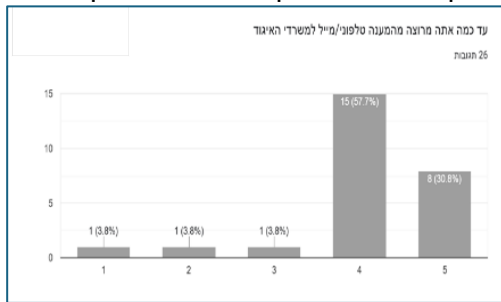
א. גישה - המערכת של האיגוד מספקת שירות ותמיכה בהתאם לצרכים ולציפיות הלקוחות, תוך שמירה על עקרונות של אמינות, שקיפות, זמינות ותגובה מהירה. המערכת כוללת מספר ערוצי פנייה מרכזיים: דוא"ל ([gsi1973@isq.org.il](mailto:gsi1973@isq.org.il)), טלפון, טופס פנייה באתר [www.isq.org.il](http://www.isq.org.il) ו-WhatsApp. ככלל הפניות מטופלות בתוך זמן מוגדר מראש, לרוב בתוך 24-48 שעות. המענה ניתן בהתאם לשירות הנדרש. מערך השירות מנוהל באמצעות מערכת ממוחשבת (Frontask/CRM), המאפשרת רישום, מעקב ובקרה על הטיפול בפניות, הפקת דוחות וניהול שוטף של משימות.

ב. הטמעה - לצורך תמיכת לקוחות והערכת אפקטיביות השירות, האיגוד עושה שימוש במגוון כלים לבחינת איכות השירות. האיגוד מיישם מפרט שירות (Service Level Agreement) הכולל זמני תגובה, רמות עדיפות ותהליכי טיפול ופתרון תקלות, ומפעיל מספר ערוצי שירות מרכזיים:

✓ בשנת 2025 התקבלו למעלה מ-1,450 שיחות בנושאי הסמכה וחברות. כל הפניות קיבלו מענה מלא ולא נרשמו פניות חוזרות. המענה ניתן תוך 24-48 שעות.

✓ באותה שנה התקבלו יותר מ-30 פניות דרך הדוא"ל ודרך טופס הפנייה באתר. כל הפניות קיבלו מענה מלא ולא נרשמו פניות חוזרות. המענה ניתן תוך 24-48 שעות.

✓ בשנת 2025 בוצע סקר שנתי לבחינת איכות השירות וממשקי העבודה. בעקבות ממצאי הסקר יושמו מספר פעולות מתקנות:



1. העברת פעילות האיגוד למשרדים בבאר-שבע.
2. שינוי במערך המזכירות.
3. שיפור זמני המענה.
4. הרחבת היקפי המענה הטלפוני והדוא"ל.

✓ בנוסף בשנת 2025 נשלח סקר Customer Effort

(Score) לבחינת קלות השימוש באתר האיגוד, ונמצא כי ממוצע הציון עמד על  $CES \leq 3$ , המעיד על חוויית שימוש נוחה ורוב המשתמשים דיווחו כי המידע באתר נגיש וזמין.

לא ניתן לבצע ניתוח מתחרים, סקרי שוק או ניתוח פניות של איגודים מתחרים, מאחר שמידע זה אינו מפורסם לציבור.

ג. הערכה והפקת לקחים - האיגוד מבצע הערכה שוטפת של מערכות השירות והתמיכה באמצעות משובים, סקרי שביעות רצון ונתוני פניות, במטרה לזהות פערים, להפיק לקחים ולהגדיר פעולות מתקנות כחלק ממחויבות לשיפור מתמיד. בהתאם לממצאים מעודכנים נהלים, מותאמים תהליכי עבודה ומוטמעים פתרונות לשיפור חוויית השירות. בשנת 2026 החל האיגוד לרכז את השירותים במערכת שידורית, לשיפור זמינות, בקרה ואחידות, ולניתוח יעיל יותר של סוגי הפניות - מה שתורם להבנת הצרכים ולשיפור איכות המענה.

ד. שילוב - האיגוד משלב את גישת השירות ומדידתו בכלל תחומי פעילותו, מתוך הכרה בכך ששירות איכותי מהווה מרכיב מרכזי במימוש ייעודו ובחיזוק מעמדו המקצועי. הקפדה על שירות מקצועי, אדיב ושקוף מהווה בסיס לבניית אמון ולהעמקת הקשר עם חברי האיגוד, בעלי העניין והשותפים המקצועיים.

#### 3.3. מערכת מדידת שביעות רצון לקוחות

א. **גישה** - מערכת מדידת שביעות הרצון מהווה רכיב מרכזי בתפיסת השירות של האיגוד, ומאפשרת בחינה מקיפה של רמת השירות והערך המקצועי הניתן לחברים, מכללות, ארגונים ולנותני השירות. מטרת תהליך המדידה היא לתמוך בשיפור מתמיד, לזהות צרכים מתפתחים ולדייק את היצע השירותים והפעילויות בהתאם לציפיות בעלי העניין. אחת לשנה מופץ בקרב חברי האיגוד סקר שביעות רצון באמצעות טופס Google Forms הנשלח בדוא"ל. ממצאי הסקר מהווים בסיס לגיבוש תוכנית עבודה ייעודית וליישום פעולות לשיפור מתמיד של איכות השירות. המידע נגיש במערכת ממוחשט (Frontask/CRM). האיגוד מבצע אחת לשנה מפגשי מיקוד (Groups Focus) עם החברים, מכללות, ארגונים ולנותני השירות.

ב. **הטמעה** - האיגוד מטמיע את מערכת מדידת שביעות הרצון ומפגשי מיקוד (Focus Groups) כחלק אינטגרלי מתהליכי הניהול, הבקרה והשיפור המתמיד. סקר שביעות הרצון השנתי מופץ לחברי האיגוד ומנותח באופן שיטתי, תוך בחינת הממצאים לאורך זמן לצורך זיהוי פערים, מגמות והזדמנויות לשיפור. מפגשי מיקוד (Focus Groups) מתקיימים עם חלק מבעלי העניין, בהתאם לזמינות חברי הנהלה הפועלים בהתנדבות. התובנות מוצגות בפני הנהלה והאספה הכללית, ומהוות בסיס לגיבוש תוכנית עבודה, לקביעת סדרי עדיפויות ולהגדרת פעולות מתקנות. יישום הפעולות המתקנות מלווה במעקב שוטף, במטרה להבטיח התאמה מתמשכת לצורכי החברים ובעלי העניין, ולחזק את רמת השירות והערך המקצועי שמספק האיגוד. הנתונים הנ"ל משקפים את המצב עד למועד זה:

- ✓ החל מיום הקמתו של האיגוד מתקיים תהליך מובנה לאיסוף צרכים וציפיות של בעלי העניין.
- ✓ הסקר נשלח לכלל החברים הרשומים במאגר האיגוד, ונשלח השנה באמצעות מערכת Frontask/CRM. המערכת מאפשרת לבדוק מי פתח או קרא את הסקר, וכן כמה מהחברים השיבו עליו. עד לשנת 2025, הסקר היה נשלח במייל או באמצעות מערכת דיוור פולסים, בה היה קושי לבצע מעקב.
- ✓ בנוסף, במהלך השנה מקיימים חברי הנהלה מפגשי מיקוד (Focus Groups) עם מנהלי איכות בארגונים מובילים, ובהם רפאל, התעשייה האווירית, תומר, תדיראן ודולב - המייצגים כ-30% ממנהלי האיכות במשק. בשנת 2026 צפוי האיגוד להשלים את השיחות עם יתר מנהלי האיכות.
- ✓ בנוסף, האיגוד מקיים מנסה לבחון אפשרות לבחון את מתחרים והשוואת מדדי שביעות רצון (Net Promoter Score), (Customer Satisfaction Score) ומדדים נוספים.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מייחס חשיבות רבה לניתוח סקרי שביעות רצון, ומפגשי מיקוד ורואה בהם מנוע מרכזי לשיפור איכות השירות. מדידה תקופתית מאפשרת לזהות מגמות, לאתר נקודות תורפה וליישם שיפורים בתהליכי השירות. מפגשים עם החברים להצגת הנתונים ולקיום שיח פתוח מחזקים את האמון, משפרים את חוויית השירות ומעמיקים את שיתוף הפעולה. האיגוד ממשיך לבחון ולאמץ כלים ושיטות מתקדמות למדידה, לניתוח ולשיפור חוויית הלקוח, כחלק ממחויבותו לשיפור מתמיד. בשנת 2026 מתוכננות לקיים מפגשי מיקוד (Focus Groups) עם מנהלי איכות שלא חידשו את חברותם, במטרה להבין את הסיבות לכך, להפיק לקחים ולזהות הזדמנויות, כמו גם, אם ארגונים שלא חידשו את החברות הארגונית שלהם.

ד. **שילוב** - מערכת מדידת שביעות הרצון ומפגשי מיקוד משולבת באסטרטגיית האיגוד ומהווה רכיב מרכזי בהבטחת מצינות ובמתן שירות מיטבי לבעלי העניין. נתוני המדידה משמשים בסיס לקבלת החלטות, לעדכון יעדים ולשיפור מתמשך של איכות השירות. שילוב זה מחזק את מעמדו של האיגוד כמוביל בתחומי האיכות, המצינות והחדשנות, ותורם לשיפור תהליכים, להגברת שביעות הרצון ולהעצמת החברים והשותפים.

**3.4. שימוש אפקטיבי ויעיל בתלונות וממצאי שביעות רצון הלקוחות**

א. גישה - האיגוד מיישם גישה שיטתית ומבוססת-נתונים לטיפול בתלונות, אי-התאמות וממצאי שביעות רצון, מתוך הכרה בחשיבותם ככלי מרכזי לשיפור איכות השירות. ניתוח תקופתי של פניות, תלונות ונתוני שביעות רצון מאפשר לזהות מגמות, פערים והזדמנויות לשיפור, ולגבש פעולות מתקנות ומונעות בהתאם לצורכי החברים ובעלי העניין. המידע נאסף באופן סדור באמצעות פניות דוא"ל, טפסי הפנייה באתר האיגוד וערוצי תקשורת נוספים, ומנותח כחלק ממערך בקרה שוטף. גישה זו תומכת בשיפור מתמיד, בהבטחת שירות מקצועי ועקבי ובהעצמת הערך הניתן לבעלי העניין.

ב. הטמעה - תהליך ההטמעה של תלונות ואי-התאמות כולל חמישה שלבי ליבה: קבלת הדיווח, בחינת האירוע, קביעת פעילות מתקנת, יישום ובקרה, ושיתוף ידע. שימוש אפקטיבי במידע זה מאפשר לאיגוד לנתח כשלים, ליישם פעולות מתקנות ולשפר באופן עקבי את איכות השירות. במסגרת תהליך זה מבוצע ניתוח מעמיק של המידע המתקבל, והדוגמאות הבאות מדגימות כיצד האיגוד הופך תלונות ואי-התאמות למנוע מרכזי לשיפור מתמיד:

✓ **08.07.2024 - אי-התאמה במבחן הסמכה**

נכתב מבחן הסמכה שלא תאם לגוף הידע. בעקבות האירוע יושמה פעולה מתקנת של בדיקה כפולה לכל מבחני ההסמכה, מה שחיצק את איכות התוכן והפחית את הסיכון לטעויות עתידיות.

✓ **09.03.2025 - פער בהבנת תהליך חידוש הסמכה**

במהלך דיון בקבוצת ה-WhatsApp של האיגוד זוהה בלבול בנוגע לתהליך חידוש ההסמכה. ב-05.03.2025 הובילו פגישה והדרכה מקצועית להבהרת התהליך - צעד שתרם לעלייה במספר מחדשי ההסמכה בשנת 2025.

✓ **23.02.2025 – ערעור על תחרות "עובד מצטיין"**

הוגש ערעור על תוצאות התחרות, והאיגוד סיפק משוב מקצועי ומלא למגיש הערעור, תוך הדגשת שקיפות והוגנות בתהליך השיפוט.

בחינת האפקטיביות מתבצעת באמצעות מדידה שיטתית, ועד כה לא נרשמו תלונות חוזרות - נתון המעיד על הצלחת הפעולות המתקנות ועל איכות הטיפול בפניות. האיגוד ממשיך לבצע מעקב שנתי כדי לשמר מגמה חיובית זו, לחזק את אמון החברים ולשפר את השירות באופן מתמיד.

ג. הערכה והפקת לקחים - האיגוד מפעיל מנגנון קבוע להפקת לקחים, הכולל ניתוח שיטתי של תלונות ומשובי שביעות רצון. הממצאים משמשים בסיס לגיבוש פעולות מתקנות ולשיפור תהליכים באופן מתמשך. תוצאות הניתוח מוצגות בסקר הנהלה ובאספת החברים ומהוות כלי מרכזי בקבלת החלטות. עד כה לא נמצאו תלונות חוזרות, נתון המעיד על אפקטיביות הטיפול. בשנת 2026 יורחב מעגל המדידה כך שיקלו יותר סוגי תלונות ואי-הבנות, במטרה לשפר את יכולת הניתוח, לזהות מגמות ולהעמיק את תהליך השיפור המתמיד.

ד. שילוב - האיגוד עושה שימוש שוטף במידע המתקבל מתלונות ומשובי שביעות רצון, לצורך שיפור השירות הניתן לחברים. הנתונים משולבים בתהליכי העבודה ומאפשרים התאמת השירות לצרכים המשתנים, תכנון פתרונות לשיפור תהליכים ויישום מנגנוני בקרה לבחינת אפקטיביות הפעולות המתקנות והמונעות. גישה זו מחזקת את תרבות הלמידה הארגונית, מעמיקה את יכולת הניתוח ומקדמת שיפור מתמיד לאורך כל המעגל התפעולי.

#### 3.5. קיום קשר ותקשורת רציפים עם הלקוחות

- א. **גישה** - האיגוד מקיים תקשורת רציפה, פתוחה ושיטתית עם החברים, המוסמכים, מנהלי האיכות בארגונים, מנהלי המכללות, המרצים והנבחנים. תקשורת זו מהווה מרכיב מרכזי במחויבות האיגוד לשמירה על קשר ישיר ושיתוף פעולה מתמשך. ההתקשרות נעשית באמצעות שיחות טלפון, ביקורים בארגונים, במטרה להבטיח זרימת מידע רציפה ותיאום מלא בין כלל הגורמים. הקשר מבוצע באמצעות היו"ר וחברי ההנהלה על מנת לבחון את השירות ולעדכן לגבי שינויים וחדושים באיגוד, במוצריו ושירותיו.
- ב. **הטמעה** - האיגוד מקיים קשר הדוק עם מנהלי האיכות בארגונים, מנהלי המכללות, המרצים, הנבחנים ונותני השירות, במטרה להעניק להם ערך מוסף בהתאם לייעוד האיגוד. לשם הבטחת תקשורת אפקטיבית ושוטפת, האיגוד פועל במספר מישורים, ונתונים אלה משקפים את תמונת המצב העדכנית:
- ✓ **מנהלי האיכות של הארגונים החברים** - מתקיים שיח מקצועי עם מנהלי האיכות לפחות אחת לשנתיים. בשנת 2025 התקיימו שיחות עם מנהלי האיכות של רפאל, התעשייה האווירית, תומר, תדיראן ודולב - המייצגים כ-30% ממנהלי האיכות במשק. בשנת 2026 צפוי האיגוד להשלים את השיחות עם יתר הארגונים החברים, כחלק מחיזוק הקשר הרציף והבנת הצרכים המקצועיים מהשטח.
  - ✓ **מנהלי המכללות** - מתקיימים ביקורים ושיחות עם מנהלי המכללות לפחות פעמיים בשנתיים. עד כה התקיימו שיחות עם המכללות המלמדות להסמכה - מסד, הטכניון, ALD, שבירו, ארז ועוד. שיחות עם יתר המכללות מתוכננות להתקיים בשנים 2026-2027, כחלק מהעמקת הקשר המקצועי והבטחת התאמת התכנים וההכשרות לצורכי השוק ולדרישות האיגוד.
  - ✓ **החברים האישיים** - הקשר עם החברים האישיים נשמר באמצעות שיחות אישיות, קבוצת ה-WhatsApp ודוא"ל. בסקר שביעות הרצון לשנת 2025 נרשם שיפור משמעותי: מעל 90% מהחברים הביעו שביעות רצון, לעומת כ-80% בשנים קודמות, בעיקר בזכות פעילויות העשרה ומפגשים מקצועיים.
  - ✓ **בקרה והצגת נתונים** - כלל המידע המתקבל מהשטח - משובים, פניות, סקרים ונתוני פעילות - מוצג ומנוטר באופן שוטף בישיבות הנהלה, בסקר הנהלה השנתי ובאספת החברים. מידע זה משמש בסיס לקבלת החלטות מבוססות-נתונים ולמיסוד תהליכי שיפור מתמיד.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מפעיל מנגנון לתקשורת רציפה עם החברים, המוסמכים מנהלי האיכות בארגונים, מנהלי המכללות, המרצים והנבחנים, המבטיח זרימת מידע שוטפת, שיתוף פעולה מלא וזמינות גבוהה למענה על צרכים מקצועיים. המנגנון כולל פלטפורמות תקשורת מגוונות, כגון שיחות טלפון, מיילים, פגישות פרונטליות, ומפגשי זום, המאפשרים לעדכן בזמן אמת על שינויים והתפתחויות, תוך שמירה על קשר אישי והבנה מעמיקה של צרכי השותפים השונים. שנת 2026 תביא להרחבת הקשר עם כל הגורמים המעורבים, באמצעות שיחות שיתקיימו על בסיס קבוע, כולל מפגשי מיקוד (Focus Groups) שיאפשרו לאסוף משוב ישיר ולזהות מגמות וצרכים משתנים. בנוסף, תעשה שימוש בטכנולוגיות מתקדמות כמו מערכות CRM ואוטומטיות לניהול תקשורת ושימור קשרים עם הלקוחות, כדי להבטיח שקיפות, קישוריות וזמינות גבוהה לכל הגורמים המעורבים.
- ד. **שילוב** - האיגוד מחויב לתקשורת רציפה עם החברים, מנהלי האיכות בארגונים, מנהלי המכללות, המרצים והנבחנים, מתוך תפיסה של שילובם בתהליכי העבודה. המודל היישומי של האיגוד מבוסס על שקיפות, שיתוף, למידה הדדית ומחויבות לשיפור מתמיד, ומשקף את חזונו להיות גוף מקצועי מוביל המייצר ערך ממשי לקהילת האיכות בישראל.

### 3.6. קיום תהליך שוק משתפר

- א. **גישה** - האיגוד פועל בסביבה תחרותית, שבה מתחרים בתחום הסמכות ובתחום מפגשי ההעשרה והכנסים. לנוכח תחרות זו, האיגוד מחויב למתן שירות מקצועי ומותאם לצרכים המשתנים של החברים והשותפים. כדי לשמר את מעמדו כמוביל תחום האיכות בישראל, פעילות השיווק מותאמת לדינמיקה בשוק וכוללת פיתוח שירותים חדשים, שימור לקוחות, הרחבת קהל היעד וחיזוק הנוכחות הדיגיטלית. האיגוד מפעיל מגוון ערוצי מדיה ושיתופי פעולה מקצועיים, במטרה לחזק את תדמיתו ולהמשיך להוביל את קהילת האיכות בישראל. לאיגוד פועל על מתנדבים ולכן מסתייע במומחים לדוגמא יח"צ, רואה חשבון, עו"ד ואחראי על האתר.
- ב. **הטמעה** - האיגוד משווק את פעילויותיו באמצעות אתר האיגוד, מדיות חברתיות ויח"צ, במטרה להרחיב את החשיפה, לחזק את המותג ולהגדיל את מעגל החברים. הערוצים כוללים פעילות דיגיטלית, פרסום תכנים מקצועיים, שיתופי פעולה עם גופים מקצועיים ופעילות שיווקית רציפה ברשתות החברתיות. הנתונים שלהלן משקפים את תמונת המצב העדכנית:
- ✓ **יחסי ציבור** - פעילות יחסי הציבור החלה בנובמבר 2024 וכוללת פרסום בעיתונות הכתובה והדיגיטלית. עד כה נרשמה חשיפה של כ-3 מיליון צופים ושומעים. בשנת 2025 נרשם גידול של 30% במספר הפניות לעומת 2024. **מאז 2022 הצטרפו מעל 50 חברים חדשים בעקבות פעילות זו.**
  - ✓ **אתר האיגוד** - פרסום תוכן מקצועי ועדכונים שוטפים. עד כה נרשמו למעלה מ-50,000 כניסות לאתר. **במסגרת פעילות זו הצטרפו מאז 2022 כ-110 חברים חדשים.**
  - ✓ **מדיות חברתיות** - פעילות שוטפת מתקיימת ב- [Facebook](#), [LinkedIn](#), [WhatsApp](#), [Instagram](#) שבהן למעלה מ-1,300 עוקבים בכל פלטפורמה, וכן ב- [YouTube](#) עם מעל 2,000 צפיות. מספר הצפיות, הלייקים והשיתופים עלה והגיע ל-1,300 אינטראקציות, עדות למעורבות גבוהה ולקהילה פעילה.
  - ✓ **BI ודוחות ניהוליים** - החל מספטמבר 2025 יו"ר האיגוד מקבל דוח BI על החשיפה של האיגוד בעיתונות המוצגת להנהלה. הדוח כולל ניתוח מגמות שוק, מידע על מתחרים, התומך בקבלת החלטות שיווקיות ואסטרטגיות. נתונים אלו מסייעים להתאמת השירותים, לפיתוח מהלכים חדשניים וליצירת ערך ממשי לקהילה המקצועית. פעילויות השיווק מתבצעות מדי יום, תוך דגש על מענה מהיר, מקצועי ומותאם אישית. מטרתן לחזק את מעורבות החברים, להרחיב את קהל היעד ולשמר קשר רציף ואפקטיבי עם בעלי העניין.
- ג. **ערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע ניתוח מתמשך של פעילויות השיווק ומנטר את יעילותן לפי העלייה במספר המצטרפים. הממצאים מצביעים על תוצאות חיוביות לצד פוטנציאל לשיפור מיקוד קהלי היעד והרחבת הפעילות הדיגיטלית. מומלץ לזהות את סוגי התוכן שיוצרים את ההיענות הגבוהה ביותר ולהמשיך להשקיע בהם, לצד שילוב סקרים ומשובים מהחברים. בשנת 2025 נרשמה עלייה משמעותית בפניות בעקבות פרסום מאמרים מקצועיים וראיונות בתקשורת הדיגיטלית. ניתוח הנתונים הוביל להרחבת פרסומים בתחום החדשנות, מה שתרם לגידול נוסף במספר המצטרפים בשנת 2026.
- ד. **שילוב** - האיגוד משלב את פעילויות השיווק עם עקרונות ניהול האיכות, במטרה ליצור תהליכים יעילים, מקצועיים וממוקדי לקוח. פעילויות השיווק נבחנות ומשתפרות באופן מתמיד בהתאם למידע המתקבל מהחברים ומהשותפים, תוך התאמת השירותים והתקשורת לצרכים המשתנים של כלל בעלי העניין. במקביל, האיגוד מקיים מעקב רציף אחר השינויים בשוק על מנת להבטיח מענה מהיר ויעיל בסביבה דינמית. תהליך זה מחזק את נראות האיגוד, תומך בהרחבת בסיס החברים ומבטיח שהשירותים והסמכות יישמרו ברמה מקצועית גבוהה, תוך שמירה על יתרון תחרותי בשוק הסמכות.

## 4. ניהול תהליכים

ניהול תהליכים מתייחסת לראיית התהליך כולו תוך חיבורו ליעדיו של האיגוד, מאפשרת שיפור התהליך ומחברת בין הנהלת האיגוד לרכיבי התהליך.

### 4.1. תהליכי מפתח יעילים ואפקטיביים המביאים ערך ללקוחות וגורמים להצלחת הארגון והעסק

א. גישה - האיגוד שם דגש על קידום תהליכי מפתח יעילים ואפקטיביים, המייצרים ערך מוסף לבעלי העניין ולנותני השירות ותורמים ישירות להצלחתו. ההנהלה מגדירה את ייעוד האיגוד, שממנו נגזר החזון והאסטרטגיה, וממנה נגזרים והמדדים המלווים אותם [ראה סעיף 1.1]. התהליכים שהוגדרו מסייעים להעניק ערך מוסף מקצועי לעוסקים בתחום האיכות, מצוינות וחדשנות להשתמש בו ככלי לשיפור מתמיד באיגוד.

ב. הטמעה - האיגוד מטמיע באופן שיטתי את התהליכים המרכזיים, שלכל אחד מהם מוגדרים שלבי מימוש הנבחנים במסגרת ניהול סיכונים ומדדים ייעודיים. ניסיון וידע ארגוני שנצברו לאורך השנים תורמים ליעילות, לרציפות תפקודית ולהשגת יציבות ורווחיות, והמדדים משמשים בסיס לשיפור מתמיד ולהגשמת ייעודו המקצועי. בשנת 2024 פותחה הסמכה חדשה והושקה התחרות לפרס הלאומי לחדשנות-מהלכים שהרחיבו את סל השירותים והעמיקו את תרומת האיגוד לקהילת החדשנות בישראל. הנתונים שלהלן משקפים תהליכי מפתח יעילים המייצרים ערך משמעותי לבעלי העניין ותורמים להצלחת האיגוד, ליציבותו ולרווחיותו הארגונית

✓ **תהליך הסמכה** - רבים מהמוסמכים מכהנים כיום בתפקידים בכירים בארגונים מובילים כגון התעשייה האווירית, רפאל ומנועי בית שמש, מה שמחזק את קידום ייעוד וחזון האיגוד. תהליך ההסמכה כולל פרסום מועד הבחינה, רישום, תשלום, ביצוע, בדיקה ואישור ועדת הסמכה; וב-2022 קוצר זמן הבדיקה מ-18 יום ל-4 ימים באמצעות בקרה כפולה ו-SLA משופר.

✓ **כנס שנתי** - נחשב לגדול ביותר במזרח התיכון, משתתפים בו מעל 50,000 עוסקים בתחום, ומהווה מוקד מרכזי לחיבור בין העוסקים בתחום האיכות, המצוינות והחדשנות. (הכולל גיבוש נושא, קול קורא בחירת מרצים, בניית תוכנית, שיווק, הפקה והפקת לקחים).

✓ **לצד זאת**, האיגוד מקיים שיתופי פעולה עם התעשייה והאקדמיה - כולל ליווי סטודנטים וכתובת מאמרים - בשיתוף מכללת סמי שמעון, מכללת כנרת, האוניברסיטה הפתוחה, בראודה, רמת-גן ותל-אביב-יפו, במטרה לקדם חדשנות ולחבר בין מחקר ליישום.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע הערכה שוטפת וניהול סיכונים לתהליכי המפתח, כדי למנוע כשלים ולשפר ביצועים המעניקים ערך לבעלי העניין. המעקב מתבצע בישיבות הנהלה, בסקרי הנהלה ובאספת החברים, ולאחר כל בחירות נבחנים מחדש התהליכים המרכזיים ומוטבים לשנים הבאות בהתאם לאסטרטגיה ולחזון האיגוד. בשנת 2026 תהליכי המפתח נמדדים באמצעות מדדי ביצוע כגון זמן מחזור, זמני תגובה, יעילות, עלויות ואיכות.

ד. **שילוב** - האיגוד נוקט בגישה פרואקטיבית לשילוב גישות ניהול מתקדמות לשיפור תהליכים מרכזיים, כולל הטמעת עקרונות ניהול איכות, הערכת ביצועים שוטפת ושימוש במשוב מהחברים והשותפים. גישה זו מבטיחה מקצועיות גבוהה, יעילות וביצועים מצוינים, ומאפשרת תגובה מהירה לשינויים ולהזדמנויות בשוק תוך שמירה על יתרון תחרותי והגברת הערך לבעלי העניין.

#### 4.2. תהליכי תיכון המבטיחים את יישום צרכי השוק, הלקוחות והסביבה

- א. גישה - האיגוד מבצע תהליכי תכנון פורמליים כדי להבטיח התאמה מלאה לצרכי העוסקים בתחום, הארגונים והלקוחות. קידום תחומי האיכות, המצוינות והחדשנות מתבצע באמצעות סקרי שביעות רצון, פגישות ושיחות עם חברי האיגוד, המאפשרים מיפוי רציף של ציפיות ופערים. גישה זו מבוססת על הבנה מעמיקה של צרכי השוק וגמישות להתאמה לשינויים, ומבטיחה שהשירותים, הסמכות ופעילויות מקצועיות יישארו רלוונטיים, איכותיים ומובילים.
- ב. **הטמעה** - האיגוד מבצע תכנון שיטתי ומבוקר המבטיח יישום מלא ואפקטיבי של הפעילויות עבור בעלי העניין. התכנון מבוסס על מידע הנאסף מסקרי שביעות רצון, משובים ושיחות עם החברים והשותפים, המשמשים לזיהוי פערים והזדמנויות לשיפור. נתונים אלה מאפשרים התאמת התהליכים המרכזים שמודגרים והטמעת פעולות מתקנות באופן מהיר. כך נשמרת התאמה מתמשכת לצרכי החברים, לצד חיזוק הקשר עמם והגברת מעורבותם:
- ✓ בשנת 2024 פותחו מתווה להסמכה בתחום החדשנות ומתווה לתחרות הפרט הלאומי לחדשנות, על בסיס סקרי חברים ודרישות שוק שהובילו להגדרת תכנים ומדדים מותאמים. נושא שעלה כצורך לקדם את נושא החדשנות באיגוד
  - ✓ זוהה פער בנושא חינוך לאיכות לעתיד. בשנת 2025 סייע האיגוד לבית ספר "עתידים" בהטמעת תקן ISO 21001, כולל ייעוץ מקצועי, הכשרת צוותים והתאמת תהליכים לדרישות התקן. ההטמעה תרמה לשיפור תהליכי הלמידה, התכנון והבקרה, ולחיזוק איכות השירות החינוכי לתלמידים ולקהילה. נוסף על כך, נעשתה פנייה לשר החינוך לקידום שילוב תחומי איכות במערכת החינוך.
  - ✓ עלה צורך לקיים קורסים ממוקדי-נושא שאינם נלמדים כיום במכללות, וזאת בהתאם לצרכים שעלו ממנהלי איכות, ובהם: חקר כשל (ליאת מילוא) ואיכות בפרויקטים (אבינועם פורת)
  - ✓ בשנת 2025 פורסם מאמר המחקר בחן את הכישורים המתפתחים הנדרשים למהנדסי איכות כיום ומצא כי בעוד כישורים בין-אישיים וניהול איכות זוכים לחשיבות הגבוהה ביותר, ניהול סיכונים הוא המיומנות החדשה הקריטית ביותר, לעומת ירידה בחשיבות הכישורים הטכניים המסורתיים.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מקיים שיח רציף עם כלל בעלי העניין - חברים אישיים, ארגונים, מוסדות אקדמיים, נבחנים ואיגודים מקצועיים ובינלאומיים - כדי להבטיח שהתהליכים המרכזיים מותאמים לצורכיהם. המעקב מתבצע באמצעות ישיבות הנהלה, סקר הנהלה, האספה הכללית, ובדיקת עמידה בדרישות התקנים ומבדקי אפקטיביות. עלה צורך מצד הארגונים, ובשנת 2026 יחל האיגוד בהטמעת תחום הבניה המלאכותית ויבחן פיתוח הסמכה ייעודית, כחלק מהרחבת סל השירותים והתאמתו למגמות הטכנולוגיות המתפתחות.
- ד. **שילוב** - האיגוד מיישם גישה פרואקטיבית לשילוב תהליכים חדשים, גישות ניהול מתקדמות וכלים חדשניים, במטרה להבטיח שיפור מתמיד של התהליכים המרכזיים. גישה זו כוללת תרגום דרישות הלקוחות ליעדים ברורים ומדידים, המבטיחים התאמה לציפיות המשתנות של השוק והלקוחות ושמירה על יתרון תחרותי לאורך זמן.

### 4.3. תהליכי ייצור ושירות יעילים, מבוקרים ומשתפרים

א. גישה - האיגוד פועל בהתאם לתהליכים המרכזיים המבטיחים ייצור ושירות יעילים, מבוקרים ומשתפרים באופן מתמיד. הנהלת האיגוד מיישמת גישה תהליכית המבוססת על מודל PDCA (תכנן-בצע-בדוק-פעל), הכוללת הגדרה של יעדים ומדדים כמותיים לכל תהליך. האיגוד עוקב באופן שוטף אחר ביצועים באמצעות מדדים ומשובי שביעות רצון, כדי לוודא שהתהליכים והשירותים מותאמים לצרכי בעלי העניין. גישה זו מחזקת את ההתמקדות בלקוח ומאפשרת שיפור מתמיד - תוך שמירה על איכות, מקצועיות ויעילות.

ב. הטמעה - האיגוד עוקב באופן שוטף אחר היעדים שהוגדרו בתהליכים המרכזיים, ומוודא את עמידתם באמצעות מנגנוני בקרה מוסדרים ומגוונים. האיגוד אינו מנהל את תהליכי הייצור והשירות בשיטות סטטיסטיות כגון SPC, וקיים קושי לבצע Benchmarking מול איגודים דומים בשל חוסר זמינות נתונים. זיהוי תהליך היוצר מבקרה מתבצע באמצעות סקרים ושיחות, ואיתור אי-התאמות:   
 ✓ **תקציב** - אחת לשנה מבוצעת ביקורת על הוצאות והכנסות האיגוד על-ידי רואה חשבון. ועדת הביקורת מאשרת את ניהול התקין, ולאחר מכן המסמך נשלח לרשם העמותות, אשר מנפיק אישור ניהול תקין. **עד כה האיגוד קיבל אישור ניהול תקין באופן עקבי.** תחת הנהגת יו"ר האיגוד נרשמה הרחבה משמעותית של הפעילות הכלכלית. החל משנת 2022 ואילך ניכר גידול עקבי ומתמשך, לאחר תקופה מאתגרת מבחינה תקציבית.

✓ הנהלת האיגוד מטפחת יחסי אמון ושיתוף פעולה עם הספקים, בהתאם לקריטריונים ברורים ומדידים. הספקים כוללים את מזכירת האיגוד, רואה החשבון, עו"ד, חברת ההפקה של הכנס השנתי, מנהל האתר ומערכת Frontask/CRM. קיימת עמידה טובה במועדי השירות הניתן לאיגוד.

✓ האיגוד מקיים כנסי איכות מקצועיים מאז 1974 וכן מפגשים ופורומים מקצועיים מאז 1995, שבמהלכם התקיימו מאות מפגשים לחיזוק קהילת האיכות, שיתוף ידע ותמיכה בהתפתחות מקצועית של העוסקים בתחום.

בסקר שביעות הרצון לשנת 2025 התקבל ציון מעל 90% על איכות השירות ונותני השירות באיגוד, נתון המצביע על שיפור בהשוואה לשנה הקודמת ועל מגמת שיפור מתמיד ברמת השירות.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע מעקב מתמשך אחר התהליכים המרכזיים ומשפר אותם באמצעות ניתוח ביצועים, סקרים, מבדקי איכות ומשובי בעלי עניין. המידע שנאסף משמש לעדכון נהלים, התאמת תהליכי עבודה וליישום פעולות מתקנות ומונעות לאורך זמן. בשנת 2026 הושם דגש על ניהול תקציבי אחראי ושמירה על איזון כלכלי, לצד בחינת תחומי פעילות חדשים - פיתוח הסמכה בתחום ה-AI כדי להבטיח שירות מקצועי, רלוונטי ומתפתח עבור קהילת האיכות והחדשנות בישראל.

ד. **שילוב** - הנהלת האיגוד מיישמת גישה פרואקטיבית לשילוב תהליכים חדשים, גישות ניהול מתקדמות וכלים חדשניים, כדי להבטיח שיפור מתמיד בתהליכים המרכזיים. יישום מודל PDCA לצד מעקב שוטף והפקת לקחים מאפשר שיתוף פעולה אפקטיבי עם בעלי העניין, התעשייה והאקדמיה — ומוביל לשיפור רציף של השירותים, ההסמכות והתהליכים תוך שמירה על איכות, מקצועיות ויעילות.



**4.4. ניהול תהליכי ספק-לקוח פנימיים יעילים ומבוקרים**

א. **גישה** - האיגוד מטפח יחסי אמון ושיתוף פעולה עם ספקיו, בהתאם לקריטריונים ברורים ומדידים. ספקי האיגוד כוללים את מזכירת האיגוד, רואה חשבון, עו"ד, חברת ההפקה של הכנס השנתי, מנהל אתר האיגוד ו-Frontask/CRM. האיגוד מבצע סקרי סיכונים למניעת ליקויים, ובכל שלוש שנים יו"ר האיגוד מחדש את ההסכמים על בסיס נתונים שנאספו. שיתוף פעולה זה מבטיח מקצועיות, איכות ועמידה ביעדים.

ב. **הטמעה** - האיגוד מקיים מפגשים שוטפים עם הספקים לצורך תיאום ציפיות, חיזוק שיתוף הפעולה ושיפור איכות השירות. הספקים נבחנו לפי קריטריונים מוגדרים:

- **עמידה בזמנים** - ביצוע פעילויות ואירועים בהתאם ללוחות הזמנים.
- **עמידה ביעדים** - השגת היעדים שנקבעו לכל ספק.
- **מקצועיות** - מתן שירות איכותי ושמירה על סטנדרטים מקצועיים.
- **שיתוף פעולה** - עבודה פתוחה, יעילה ומקדמת הצלחה משותפת.

החל משנת 2022 האיגוד מבצע סקר שביעות רצון לספקים, שבו מתקבלים ציונים גבוהים המצביעים על שיפור מתמיד באפקטיביות התהליכים. במקביל בוצעו שינויים תפעוליים, ובהם החלפת מנהל האתר והוספת עורך דין לאיגוד. חברת Frontask/CRM החלה לספק שירותים לאיגוד בשנת 2026, ושביעות הרצון מהשירות תיבחן במסגרת סקר ספקים שייערך במהלך השנה. חברת ההפקה קיבלה ציון נמוך בעמידה ביעדים (רווחיות נמוכה). הנושא יטופל במהלך השנה על-ידי צוות ייעודי שמינה יו"ר האיגוד, והמלצות הצוות יועברו להנהלה לצורך יישום ושיפור תהליך העבודה מול הספק.

**הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע הערכה שנתית של שביעות רצון הספקים כדי לזהות חוזקות, לטפל בפערים ולהטמיע שיפורים. הממצאים תורמים לחיזוק שיתוף הפעולה עם הספקים ולשיפור מתמיד באיכות השירות. לצד זאת, פועל מנגנון עבודה מובנה הכולל תקשורת רציפה, מפגשי תיאום, הערכת ביצועים והתאמות מבוססות משובים. ירידה מתמשכת במספר המשתתפים וברווחיות הכנס מאז 1990 תטופל השנה על-ידי צוות ייעודי שיגיש המלצות לשיפור תכנון הכנסים ולייעול העבודה עם הספקים.

**שילוב** - האיגוד מנהל יחסי ספק-לקוח אפקטיביים באמצעות שיתוף פעולה הדוק עם הספקים, הבטחת איכות השירותים והמוצרים, מעקב מתמיד לשיפור תהליכי הרכש ותיאום ציפיות שוטף. המידע הנאסף משמש לשיפור מתמיד של התהליכים ולהבטחת הצלחה ואפקטיביות לאורך זמן.

עורך דין			רואה חשבון			חברת הפקת הכנס			אתר איגוד		
מס"ד	שם	ציון	מס"ד	שם	ציון	מס"ד	שם	ציון	מס"ד	שם	ציון
1	עמידה בזמנים	5	1	עמידה בזמנים	5	1	עמידה בזמנים	5	1	עמידה בזמנים	5
2	עמידה ביעדים	5	2	עמידה ביעדים	5	2	עמידה ביעדים (רווחים)	5	2	עמידה ביעדים	5
3	שיתוף פעולה	5	3	שיתוף פעולה	5	3	שיתוף פעולה	5	3	שיתוף פעולה	5
4	מקצועיות	5	4	מקצועיות	5	4	מקצועיות	5	4	מקצועיות	5
<b>ממוצע</b>			<b>ממוצע</b>			<b>4.5</b>			<b>ממוצע</b>		

#### 4.5. תהליכי הרכשה יעילים ומבוקרים (כולל את שרשרת האספקה)

א. גישה - הנהלת האיגוד מנהלת תהליך רכש מבוקר ושקוף הכולל הגדרת צרכים שנתית, סקר ספקים והשוואת הצעות מול ספקים קבועים. החלפת ספק מתבצעת רק באישור הנהלה ולאחר בחינת עמידתו בדרישות האיכות. תהליך הרכש מפותח על-ידי יו"ר האיגוד, הגזבר, רואה החשבון ועדת הביקורת. כל רכישת ציוד מחייבת שתי חתימות מורשות בהתאם לדרישות רשם העמותות. כלל ההתקשרויות נבדקות ומאושרות כחלק ממנגנון ניהול תקין, ותהליכי הרכש נועדו לתמוך בפעילות השוטפת של האיגוד. הציוד הנרכש מיועד לתפעול פעילות האיגוד בהתאם לתהליכים המרכזיים [\[ראה סעיף 1.1\]](#).

ב. הטמעה - תהליך הרכישה באיגוד כולל את כל שלבי ההגדרה, סקר הספקים, השוואת הצעות ואישור הרכש, לצד בקרה שוטפת ויעילה על ביצועי הספקים. משא ומתן עם ספקים חדשים מתקיים לפי הצורך ובהתאם למדדים ברורים. בנוסף, הרכש מתבצע גם עבור התפעול השוטף של האיגוד מול ספקים קבועים.

- ✓ כל ביצוע רכש מתואם עם גזבר האיגוד, ומחייב שתי חתימות מורשות.
- ✓ אחת לשנה מבוצעת ביקורת על הוצאות והכנסות האיגוד על-ידי רואה החשבון. ועדת הביקורת מאשרת את הניהול התקין, ולאחר מכן הדוח מועבר לרשם העמותות, אשר מנפיק לאיגוד אישור ניהול תקין. עד כה קיבל האיגוד אישור ניהול תקין באופן עקבי, נתון המצביע על כך שתהליכי הרכש והניהול הכספי מנוהלים באופן תקין, מבוקר ומקצועי.
- ✓ החל משנת 2022 החל האיגוד לבצע הערכה מסודרת של כלל ספקיו, במטרה לקדם שיפור מתמיד ולחזק את הבקרה על תהליכי הרכש והשירות.
- ✓ מזכירות האיגוד מנהלת רשימת ספקים מסודרת המתעדכנת באופן תקופתי, לרבות ספקי אתר האיגוד, ספקי הכנס השנתי, עורך הדין ורואה החשבון. **כלל הספקים עומדים בלוחות הזמנים ומספקים שירות מקצועי ברמה גבוהה.**
- ✓ למרות שהאיגוד עובד עם ספקים קבועים, בשנת 2025 הוא ריכז את כנס איכות דרום. ניהול הכנס השנתי בדרום באותה שנה כלל התקשרות עם ספקים חדשים, תוך הקפדה על דרישות איכות, עמידה בלוחות הזמנים ובקרה תקציבית.

ג. הערכה והפקת לקחים - ניהול הספקים באיגוד מתבצע באופן שיטתי ומבוקר, במטרה להבטיח אמינות, מקצועיות ושיפור מתמיד. לאיגוד ספקים קבועים הנבחרים מעת לעת, ומזכירות האיגוד מנהלת רשימת ספקים מסודרת ומבצעת הערכה תקופתית של ביצועיהם. הנתונים שנאספים מוצגים בסקר הנהלה, במבדקי איכות ובאספה הכללית, ומשמשים בסיס לשיפור תהליכים ולקבלת החלטות עתידיות. בשנת 2026 צפוי האיגוד לבחון מחדש את הליכי הרכש, במטרה להבטיח יעילות, בקרה ושיפור מתמשך.

ד. שילוב - לאיגוד ספקים קבועים, הנבחרים מעת לעת. תהליכי הרכש נבחרים במסגרת התעדה לתקני האיכות שהוזכרו לעיל ובהתאם לדרישות רשם העמותות לניהול תקין. מעת לעת האיגוד בוחן אפשרויות לחיסכון כספי אל מול הספקים עימם הוא עובד. החל משנת 2025 עושה האיגוד שימוש במערכת Frontask/CRM, על מנת לעקוב אחר המדדים שנקבעו ולוודא כי השירות הניתן לחברים ולשותפים הוא איכותי, עקבי ומבוקר.

## 4.6. תהליכי תפעול יעילים ומבוקרים

א. גישה - הנהלת האיגוד מגדירה את תהליכי התפעול התומכים בתהליכים המרכזיים, כאשר לכל תהליך מוגדרים אחראי, מטרות, לוחות זמנים ומדדי ביצוע ברורים. הקצאת המשאבים מתבצעת במסגרת תקציב ותוכנית עבודה שנתית ורב-שנתית, תוך בחינת עלות-תועלת ותיעדוף לפי השפעה ארגונית. האיגוד מבטיח רציפות תפקודית גם במצבי חירום באמצעות תשתיות עבודה דיגיטליות וגמישות תפעולית.

ב. הטמעה - תהליכי התמיכה והתפעול באיגוד מוטמעים באופן שיטתי בכלל התהליכים המרכזיים, בהתאם לעקרונות ניהול איכות ומצוינות. ההטמעה כוללת תכנון (מיפוי תהליכים, קביעת יעדים וניתוח סיכונים), יישום (נהלים, הדרכות ומערכות מידע) ובקרה (סקירות הנהלה, מבדקי איכות ופעולות מתקנות). העבודה הגמישה והדיגיטלית מאפשרת רציפות תפקודית גם במצבי חירום, ומבטיחה ניהול עקבי, יעיל ושיפור מתמיד של השירותים:

- ✓ ניהול כספים ותקציב מתבצע באמצעות תוכנת הנהלת חשבונות ומערכת Frontask/CRM, המאפשרות מעקב רציף אחר הכנסות, הוצאות ועמידה בתקציבית. הניהול הכספי מבוצע על-ידי רואה החשבון בתוכנת חשבשבת. **התקבל באופן עקבי אישור ניהול תקין מרשם העמותות.**
- ✓ ניהול החברים נעשה באמצעות מערכת Frontask/CRM המבוססות ענן, גיבוי נתונים שוטף ומעבר לעבודה מקוונת בעת הצורך. **בעבר הניהול היה בשרת מקומית.**
- ✓ האיגוד מבצע מבדקי איכות לתקנים שהוזכרו לעיל, כחלק ממנגנון הבקרה והשיפור המתמיד. נמצא כי 95% שביעות רצון התקבלה מהתהליכים שמקיים האיגוד. **נתון המעיד על יעילות גבוהה ועל יישום עקבי של עקרונות איכות.**

- ✓ האיגוד מבצע סקר סיכונים שיטתי כחלק מניהול הסיכונים הארגוני. נכון למועד הדיווח, לא זוהו סיכונים מהותיים בתהליכים המרכזיים, והבקרה נמשכת באופן רציף כחלק מהניהול השוטף.
- ✓ האיגוד ערוך לפעילות רציפה במקרי חירום ואסון, כדי להבטיח עמידות תפעולית ורציפות שירות לחברי האיגוד ולבעלי העניין. ההיערכות מתבססת על סקירות הנהלה, מבדקי איכות, דוחות ביצוע וניתוח מגמות, הנבחנים באופן שוטף לצורך שיפור מתמיד וקבלת החלטות מבוססות-נתונים.

ג. הערכה והפקת לקחים - הנהלת האיגוד מקיימת בקרה שיטתית ורציפה על תהליכי התפעול, המהווים נדבך מרכזי במתן שירות איכותי, עקבי ואמין לבעלי העניין. במסגרת סקירות הנהלה תקופתיות מוצגים נתונים עדכניים ומדדי ביצוע על כלל תהליכי התפעול המרכזיים, לרבות תחומי הכספים, מערכות Frontask/CRM, שיווק, מזכירות האיגוד. תהליכים אלו משולבים באופן מלא בניהול השוטף של האיגוד, ותורמים לייעול מתמיד, לחיזוק מנגנוני הבקרה ולהבטחת ניהול עקבי, אפקטיבי ומבוסס-נתונים של כלל פעילות האיגוד. שילוב זה מאפשר קבלת החלטות מושכלת, שיפור איכות השירות והבטחת תפקוד מיטבי לאורך זמן. בשנת 2026 האיגוד עובר לעבוד עם רואה חשבון חדש, ולכן נדרשת התאמה של תהליכי התפעול והבקרה.

ד. שילוב - האיגוד מפעיל מתודולוגיה סדורה לניהול תהליכי התפעול, המבטיחה ביצוע איכותי, עקבי ומותאם לצרכים המשתנים של הארגון והסביבה המקצועית. כל תהליך מוגדר ומנוהל על בסיס עקרונות של בקרה, מדידה ושיפור מתמיד, תוך בחינת יעילותו ותרומתו להשגת היעדים הארגוניים.

#### 4.7. תהליכי תמיכה יעילים ומבוקרים (כספים, מחשוב, שיווק, כ"א, משק...)

א. גישה - הנהלת האיגוד מזהה את תהליכי התמיכה כחלק בלתי נפרד משרשרת יצירת הערך לבעלי העניין. זיהוי התהליכים מתבצע באמצעות מיפוי שנתי של התהליכים המרכזיים ומתן שירות תומך להנהלה, ניתוח סיכונים תפעוליים, וכן משוברים המתקבלים מחברי האיגוד וממנהלי התחומים. תהליכי התמיכה המרכזיים, התומכים בתהליכים המרכזיים של האיגוד, כוללים: כספים, מערכת Frontask/CRM שיווק יחסי ציבור, מדיות חברתיות. האיגוד מבוסס כולו על מודל התנדבותי, המהווה נדבך מרכזי בהצלחת האיגוד ובקידום מטרותיו.

ב. הטמעה - הטמעת תהליכי התמיכה מבוצעת באופן שיטתי לפי מחזור PDCA. תהליכים הדורשים התייעלות מאתרים באמצעות ניתוח מגמות, ירידה במדדי ביצוע ואי-התאמות. במקרים אלה ננקטים צעדים כגון עדכון נהלים, שינוי תהליכי עבודה, תגבור משאבים או החלפת ספקים - בהתאם לממצאים. אחת לשנה האיגוד מציג תוכנית עבודה, והתקציב מאושר על ידי האספקה הכללית:

✓ איגוד מנהל תקציב אחראי, מיום הקמתו ופעולות יעול תהליכים והרחבת מקורות ההכנסה הובילו להקטנת הוצאות ולהגדלת הכנסות בכ-300% ביחס לשנים קודמות.

✓ האיגוד פועל ממשרדיו בבאר-שבע, בליווי מזכירה בהיקף משרה של 75%, המספקת מענה לכלל התהליכים המרכזיים שהוגדרו.

✓ עד שנת 2025 ניהל האיגוד את החברים באמצעות מערכת מקומית המבוססת על שרת פנימי. החל מאמצע שנת 2025 הוטמעה מערכת Frontask/CRM בענן לניהול חברים ופניות, המשמשת ולמתן שירות מקצועי ומבוקר לחברי האיגוד ולשותפיו.

✓ פעילות יחסי הציבור שהחלה בנובמבר 2024 כללה פרסום בעיתונות הכתובה והדיגיטלית, והביאה לחשיפה של כ-3 מיליון צופים ושומעים. בשנת 2025 נרשם גידול של 30% בפניות, ומאז 2022 הצטרפו מעל 50 חברים חדשים בעקבות פעילות זו.

✓ פרסום תוכן מקצועי ועדכונים שוטפים באתר האיגוד ובביטאון הוביל ליותר מ-50,000 כניסות לאתר ולהצטרפות כ-110 חברים חדשים מאז 2022. הפעילות ברשתות החברתיות יצרה קהילה של מעל 1,300 עוקבים בכל פלטפורמה ולמעלה מ-2,000 צפיות ב-[YouTube](https://www.youtube.com), נתונים המשקפים מעורבות גבוהה.

לא זוהו סיכונים מהותיים בתהליכים המרכזיים, והבקרה נמשכת כחלק מניהול הסיכונים הארגוני.

ג. הערכה והפקת לקחים - הנהלת האיגוד מקיימת תהליך סדור של בקרה פנימית לבחינת תהליכי התפעול, המהווים אמצעי מרכזי למתן שירות לבעלי העניין. במסגרת סקירת ההנהלה מוצגים נתונים שוטפים על כלל תהליכי התפעול המרכזיים. תהליכים אלו מהווים חלק מהותי מהניהול השוטף ותורמים לייעול הפעילות, לחיזוק מנגנוני הבקרה ולהבטחת ניהול מיטבי, עקבי ואפקטיבי של כלל תהליכי האיגוד. בשנת 2026 החל האיגוד לרכז את השירותים דרך מערכת "שידורית" לשיפור זמינות, בקרה ואחידות בתהליכי המענה.

ד. שילוב - האיגוד מיישם גישה משולבת לניהול, התומכת ביישום יעיל ומבוקר של תהליכי התמיכה עבור התהליכים המרכזיים. גישה זו מבטיחה ביצוע מיטבי והתאמה לצורכי האיגוד וצרכי הארגונים. כל תהליך מנוהל, מבוקר ומוערך באופן שיטתי לפי מודל השיפור המתמיד, במטרה לייעל תהליכים, להגביר אפקטיביות ולחזק את התרבות האיכות.

## 4.8. תהליכי פיתוח שותפים עסקיים

- א. **גישה** - הנהלת האיגוד רואה חשיבות רבה בפיתוח ובתמיכה של שותפויות עסקיות, כחלק מהותי משרשרת הערך עבור בעלי העניין. האיגוד פועל לחיזוק שיתופי פעולה עם שותפים חדשים וותיקים כאחד, במטרה לייצר **מכפיל כוח** ולהעניק לבעלי העניין ידע מקצועי, איכותי ורלוונטי. פעילות זו כוללת בניית קשרים הדוקים, העמקת שיתוף הידע והרחבת רשת השותפויות, במטרה למקסם את הערך המוסף עבור כלל הצדדים המעורבים.
- ב. **הטמעה** - הנהלת האיגוד מקדמת פיתוח ושימור קשרי עבודה עם שותפים עסקיים, תוך שיתוף פעולה הדוק, שקוף ומתמשך. פעילות זו נועדה להרחיב את מעגל השותפויות ולהגיע לקהלים רחבים בכלל תחומי האיכות, המצוינות והחדשנות. באמצעות חיזוק הקשרים, העמקת שיתוף הידע והרחבת שיתופי הפעולה, האיגוד מייצר ערך מוסף משמעותי עבור כלל העוסקים בתחום.
- ✓ האיגוד ממשיך לחזק ולקדם שיתופי פעולה עם מכון התקנים, בפרס הלאומי לאיכות ולמצוינות ע"ש יצחק רבין ז"ל (הנערך מאז 1996), וכן עם הרשות להסמכת מעבדות, שבה הוא משמש כחבר בוועדה המייעצת מאז שנת 2000. שיתופי פעולה אלו מהווים נדבך מרכזי בשרשרת הערך של האיגוד ותורמים לקידום המקצועי של קהילת העוסקים באיכות, במצוינות ובחדשנות בישראל. האיגוד מקיים שיתופי פעולה עם למעלה מעשרה גופים מקצועיים, במטרה לחזק את מעמד העוסקים בתחום האיכות ולהנגיש ידע מקצועי ועדכני לקהילה. להלן חלק מהארגונים:
- **לשכת המהנדסים והאדריכלים** - שיתוף פעולה לקידום ולהעברת קורסים מקצועיים בתחומי החדשנות והאיכות, במטרה להרחיב ידע מקצועי ולחזק את החיבור בין האקדמיה, התעשייה והקהילה המקצועית.
  - **התאחדות התעשיינים** - השתתפות האיגוד בכנס איכות דרום, המשמש פלטפורמה מרכזית לקידום תחומי האיכות, המצוינות והחדשנות בדרום ולעידוד שיתופי פעולה בין התעשייה, אנשי המקצוע והמוסדות האקדמיים.
  - **הרוח הישראלית** - שיתוף פעולה במסגרת שבוע המצוינות זו השנה השנייה, לקידום ערכי מצוינות, חדשנות ואיכות בקהילה ולחיזוק החיבור בין מגזרי החברה
  - **בית ספר "עתידים"** - ליווי מקצועי בתהליך הטמעת תקן ISO 21001 למוסדות חינוך, לשיפור איכות השירות החינוכי ותהליכי התמיכה הארגוניים.
  - **חברת משוב** - שיתוף פעולה לקידום תחומי האיכות בענף החקלאות.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מקדם פיתוח ושימור שותפויות עסקיות כחלק ממערך העבודה האסטרטגי, ומבצע מדידה והערכה שוטפת של תהליכי התפעול הקשורים אליהן. אחת לשנה מתקיימת פגישה עם השותפים לבחינת עמידה ביעדים ולוודא שהפעילות המשותפת מייצרת ערך ללקוח. תהליך זה תומך בשיפור מתמיד, מחזק את היעילות התפעולית ומעמיק את שיתופי הפעולה לטובת בעלי העניין וקהילת העוסקים באיכות, מצוינות וחדשנות.
- ד. **שילוב** - האיגוד מיישם גישה משולבת לפיתוח שותפים עסקיים, המתואמת עם מדיניות ניהול האיכות הכוללת של האיגוד ועם עקרונות התקנים הבינלאומיים. גישה זו מבטיחה שיתוף פעולה פורה, יעיל ומיטבי עם השותפים העסקיים, מאפשרת להעמיק ולהרחיב את שיתופי הפעולה, לחזק קשרים מקצועיים ארוכי-טווח ולמקסם את התועלות עבור כלל הצדדים.

## 4.9. שיטות לשיפור ולמיסוד השיפור של התהליכים

- א. **גישה** - הנהלת האיגוד מיישמת שיטות ניהול איכות מתקדמות לצורך הטמעה ומיסוד של תהליך שיפור מתמיד. במסגרת זו האיגוד מקיים פעולות למידה סדורות ומיישם ניהול תהליכים מבוסס-ראיות, תוך הסתמכות על נתונים מדידים לניתוח תהליכים, קבלת החלטות מושכלת ושיפור רציף.
- ב. **הטמעה** - האיגוד מפעיל תהליכי שיפור מובנים הכוללים הגדרת בעיה, איסוף נתונים, ניתוח שורש הבעיה ומעקב אחר יישום ההחלטות. אירועים, אי-התאמות ומשובים משמשים בסיס לתחקור ולהפקת לקחים, לצד מעקב שוטף אחר מדדים המבטיח יישום ושימור השיפור לאורך זמן. הנהלת האיגוד מסתייעת במגוון כלים לשיפור תהליכים ופועלת לפי מודל PDCA לשיפור מתמיד:
- ✓ האיגוד שולח סקרי שביעות רצון קבועים, שבהם מעל 90% מהחברים מעניקים ציון 4 ומעלה. המידע שנאסף הוביל לשיפורים משמעותיים, כולל מעבר למענה בנייד 24/7 לחברי האיגוד.
  - ✓ בנוסף משנת 2025 הופעל מערך הדרכות מקצועיות מסודר, שנולד מצורך שעלה ממשוברים, ומעניק מענה לצורכי החברים ובעלי העניין:
    1. תכנון קורסים, תחקור והפקת לקחים ואיכות בפרויקטים - כולל ניתוח הצרכים, פיתוח תכנים, בחינת שביעות רצון והטמעת שיפורים מחזוריים.
    2. יישום איכות ובקרה בתחום הבינה המלאכותית (AI) - פיתוח מתודולוגיות איכות ייעודיות, בקרה על תהליכי פיתוח ויישום ויצירת מסגרת איכותית לשילוב טכנולוגיות AI במערך העבודה.
  - ✓ לאורך השנים הוטמעו תהליכי שיפור באמצעות צוותים ייעודיים: בשנת 2019 נקבע מדרג מקצועי בפנקס העוסקים באיכות; בשנת 2025 נבחן הערך המוסף לחברים ולחברות הארגוניות וגובש מתווה שירות מעודכן; ובשנת 2026 הוקם צוות לבחינת הירידה בהשתתפות בכנס השנתי, במטרה לחדש את מבנהו ותמהיל התכנים.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע מדידה והערכה שוטפת של תהליכי התפעול, במטרה להבטיח ביצועים גבוהים ולבסס תרבות של שיפור מתמיד. הנתונים הנאספים מנותחים ומוצגים בסקר הנהלה, במבדקי איכות ובאספה הכללית, ומשמשים בסיס לשיפור תהליכים ולקבלת החלטות מבוססות-נתונים. ממצאים אלו תורמים לייעול העבודה, לחיזוק שיתופי הפעולה ולהבטחת ערך מוסף לבעלי העניין. כחלק מהוקרת העשייה, האיגוד מתגמל את מתנדביו באמצעות תעודות הערכה המשקפות את תרומתם המקצועית וההתנדבותית.
- ד. **שילוב** - האיגוד מיישם גישות איכות מתקדמות לשיפור יעיל ומבוקר של תהליכים, תוך התאמה מלאה למדיניות ניהול האיכות ולעקרונות התקנים הבינלאומיים. גישות אלו מאפשרות ניהול אחראי ומקצועי של כל שלבי התהליך, חיזוק יכולת התיעדוף, והטמעת שיפור מתמיד לאורך זמן. יישום עקבי של גישות איכות מבטיח השגת תוצאות מקצועיות, עמידה בדרישות הלקוחות ושימור תרבות מצוינות ברמה הגבוהה ביותר.

#### 4.10. קיום תהליך ניהול איכות יעיל, אפקטיבי, מבוקר ומשתפרים

- א. גישה - האיגוד מפעיל מערכת ניהול איכות אפקטיבית המבוססת על שיפור מתמיד ומהווה חלק מרכזי מהניהול האסטרטגי. האיגוד מוסמך לתקני ISO 9001, ISO 21001 ו-ISO 56001, המשמשים מסגרת מקצועית לניהול איכות, חינוך וחדשנות. אחת ל-3-6 שנים מתקיים תהליך אסטרטגי להגדרת יעדים, וחברי הנהלה – מומחים בתחומי האיכות והמצינות – מובילים את יישום המדיניות והשיפור המתמיד בפעילות האיגוד.
- ב. **הטמעה** - הנהלת האיגוד רואה בניהול איכות כלי מרכזי, ופועלת בשיתוף בעלי העניין ליישום התהליכים המרכזיים ולחיזוק מצינות הארגון. לאיגוד אין כיום מערך רשמי למדידת עלויות איכות או עלויות אי-איכות, אך הממצאים מתהליכי בקרה, סקרים ומבדקי איכות משמשים לזיהוי פערים ולהנעת שיפור. הסגל המקצועי כולל חברי הנהלה ומובילי תחום בעלי הסמכות ייעודיות ואנשי מקצוע מנוסים, אשר עברו הכשרות בתחומי האיכות, המצינות והחדשנות ומשולבים במבנה הארגוני באופן התומך ביישום מערכת ניהול האיכות.
- ✓ אחת לשנה לפחות נבחן מערך האיכות, לרבות בדיקת אפקטיביות ויישום מסקנות לשיפור מתמיד, באמצעות מבדקי איכות החל משנת 2025.
  - ✓ החל משנת 2023, לתקנים ISO 9001, ISO 21001 ו-ISO 56001, בהובלת יו"ר האיגוד וחברי הנהלה (**נספח א'**). מטרת הטמעת ההתעדה היא לוודא שפעילויות האיכות - הסמכה, חסות ופנקס העוסקים - עומדות בדרישות ובקריטריונים שנקבעו.
  - ✓ **תהליך אסטרטגי** - בשנת 2024 נערך תהליך אסטרטגי שכלל ארבע ישיבות, ניתוח SWOT, גיבוש יעדים ותיעודף, והועבר למעקב ויישום שוטף בהנהלת האיגוד.
  - ✓ **צמיחה ושיפור כלכלי** - האיגוד רשם הישג משמעותי עם הגדלת ההכנסות וצמצום הוצאות גבוהה מאוד בקרב החברים (מעל 95%).
  - ✓ בשנת 2025 ביצע האיגוד בחינה ייעודית לעמידה בדרישות תיקון 13, כחלק ממנגנון הבקרה והסיקור הפנימי. במהלך הבחינה זוהו פערים, וגובשה תוכנית עבודה מסודרת לסגירתם.
  - ✓ חברי הוועדה להדרכה ולהסמכה מהווים גוף מקצועי בלתי-תלוי, האחראי על פיתוח וכתובת מבחני ההסמכה. כל חברי הוועדה הם בעלי תואר שני ומעלה ובעלי מומחיות מוכחת בתחומי האיכות, המצינות וניהול התהליכים.
- ג. **ערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע הערכות תקופתיות של מערך האיכות, כאשר אירועים בלתי צפויים ותקלות משמשים מקור מרכזי ללמידה ולהפקת לקחים. המידע הנאסף מוצג בסקרי הנהלה, במבדקי איכות ובאספה הכללית, ותורם לחיזוק היעילות הארגונית, להעמקת שיתופי הפעולה ולהבטחת ערך מוסף לבעלי העניין. בשנת 2026 ביצע האיגוד סקר לבחינת עמידה בדרישות תיקון 13, כולל היערכות לבחינת ההתעדה לתקן ISO 27001 במסגרת הבדיקה נבחנה גם סוגיית עלויות אי-איכות, במטרה לזהות פערים תפעוליים ולחזק את מנגנוני הבקרה והשיפור המתמיד.
- ד. **שילוב** - הנהלת האיגוד משלבת את ניהול האיכות בכל תחום ופעילות, כך שהשיפור המתמיד יהפוך לחלק בלתי נפרד מתרבות העבודה הארגונית. שילוב זה בין התהליכים, המדיניות וכלי האיכות מאפשר יעול משמעותי ושיפור עקבי ברמת האיגוד. הקפדה על שיפור מתמיד ושקיפות בקבלת החלטות מחזקת את תרבות האיכות והמצינות לאורך כל פעילות האיגוד.

## 4.11. ניהול ושילוב תהליכים רב תחומיים

- א. **גישה** - האיגוד מיישם שיטה מובנית לשילוב תחומי הידע ולהגברת שיתוף הפעולה, המבוססת על תיאום מקצועי, עבודה רב-תחומית ושיפור מתמיד. שיתוף הפעולה בין הוועדות המקצועיות מתבצע במסגרת ישיבות הנהלה, ומערכת Frontask/CRM מסייעת בחיבור, בניהול הידע ובחיזוק השילוב. העובדים והגורמים התורמים לשילוב בין התחומים זוכים להערכה ולתגמול בהתאם. הנהלת האיגוד רואה בניהול האיכות ובשיתוף פעולה בין תחומים מקצועיים מנוף מרכזי להשגת היעדים, ופועלת לעידוד תקשורת פתוחה, סינרגיה ושיתוף ידע - תהליך המאפשר זיהוי פערים, הפקת תובנות ויישום שיפורים עקביים.
- ב. **שיטה** - האיגוד מנהל ומשלב תהליכים רב-תחומיים באמצעות תיאום הדוק בין כלל תחומי הפעילות. השילוב נשען על עמידה בתקני איכות בינלאומיים ועל מנגנוני ניהול מתקדמים, המבטיחים עבודה אחידה, שקופה ומבוססת נתונים. במסגרת זו מפעיל את הכלים והמנגנונים הבאים:
- ✓ **השקעה בטכנולוגיות מתקדמות** - האיגוד מקצה כ-5% מתקציב האיגוד לפתרונות דיגיטליים, מערכות מידע ופלטפורמות שיתופיות התומכות בייעול תהליכים ושיתוף ידע.
  - ✓ **מעורבות הנהלה גבוהה** - מעל 80% מחברי הנהלה משתתפים בסקרי הנהלה, נתון המעיד על שיתוף פעולה עמוק ומחויבות גבוהה להערכה ולשיפור מתמיד של תהליכים.
  - ✓ **עמידה בתקני איכות בינלאומיים** - תקני ISO 21001, ISO 9001 ו-ISO 56001 מבטיחים תהליכים מסודרים, תיעוד מלא ומדידה שוטפת של ביצועים, ומהווים בסיס אחיד לשילוב תהליכים באיגוד.
  - ✓ **העמקת ידע מקצועי רב-תחומי** - קיום מפגשי העשרה חודשיים מקוונים ומפגשים פרונטליים, המעניקים לחברי האיגוד "ארגז כלים" מקצועי ומעודדים שיתוף ידע בין מומחי איכות, חדשנות ומצינות.
  - ✓ **פיתוח מתווה עבודה רב-תחומי** - בשנת 2025 מונה צוות ייעודי לפיתוח ערך מוסף לחברים ארגוניים. מתווה זה שימש בסיס להתאמה גם למתווה החברות האישיות, תוך מינוף ידע קיים ושימוש חוזר בתוצרים ארגוניים בתהליכים מקבילים.
- גישה זו מחזקת את הסינרגיה בין תחומים שונים, משפרת את התיאום בין הצוותים, ומאפשרת לאיגוד ליישם תהליכים באופן יעיל, מקצועי ועקבי.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע הערכה תקופתית של אפקטיביות השילוב נושאים משולבים באמצעות ניתוח נתונים ממערכת Frontask CRM, סקרי הנהלה, מבדקי איכות ודיוני אספה כללית. ממצאי ההערכה משמשים להפקת לקחים, עדכון תהליכים, שיפור שיתופי פעולה ולקבלת החלטות מבוססות נתונים. בשנת 2025 האיגוד בחן את הערך המוסף שניתן לחברים הארגוניים ופעל ליישום הממצאים, בנושאים הקשורים לחיזוק השירותים, התאמת הפעילויות לצורכי הארגונים ושיפור מעגלי התמיכה המקצועיים.
- ד. **שילוב** - האיגוד מטמיע שילוב רב-תחומי כחלק מרכזי מתרבות העבודה והניהול. שילוב זה בין תחומים מקצועיים, תקני איכות ומערכות מידע תומכות מאפשר ניהול מדויק, תיעוד שיטתי, שיפור בקבלת החלטות וניצול מיטבי של הידע הארגוני.

## 5. התמקדות במשאב האנושי

ניהול משאבי אנוש, לב האיגוד וחשיבותו להצלחת האיגוד

### 5.1 קיום מערכת גיוס וקליטה אפקטיבית

- א. **גישה** - האיגוד, כמלכ"ר, רואה בהרחבת מעגל ההשפעה מרכיב אסטרטגי מרכזי בפעילותו. האיגוד מנוהל על-ידי 15 חברי הנהלה הפועלים בהתנדבות מלאה, תוך הקפדה על עמידה בדרישות החוק, הנחיות רשם העמותות, תיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות והתקנים הבינלאומיים הרלוונטיים. חברי הנהלה נבחרים על-ידי חברי האיגוד ופועלים מתוך מחויבות מקצועית וציבורית לקידום איכות, מצוינות וחדשנות. בהתחשב במבנה ההתנדבותי ובאופן בחירת הנהלה - לאיגוד אין צורך במערך גיוס וקליטה.
- ב. **הטמעה** - האיגוד מקפיד לגייס מתנדבים מקצועיים, מיומנים ובעלי מחויבות לערכי האיכות, המצוינות והחדשנות, וזאת כחלק מהטמעת תרבות ארגונית המקדמת מצוינות ושיפור מתמיד:
- ✓ חברי הנהלה נבחרים אחת לשנתיים בבחירה דמוקרטית של כלל חברי האיגוד. מופעל עבורם תהליך חונכות מובנה התומך בכניסה לתפקיד ומבטיח רציפות ארגונית, **תהליך זה מתקיים באופן סדור מאז הקמתו של האיגוד.**
  - ✓ עוזרת היו"ר, המועסקת בשכר, מספקת תמיכה אדמיניסטרטיבית איכותית ומבטיחה תפעול יעיל של פעילות האיגוד. **בסקרים האחרונים התקבלו משובים חיוביים מאוד על איכות עבודתה.**
  - ✓ באיגוד פועלים מתנדבים המובילים פעילויות ייעודיות, כולל חונכות לחברים חדשים והפעלת פורומים מקצועיים - פארמה, בינה מלאכותית, ציוד רפואי ועורכי מבדקים - התורמים לשיפור הבקרה והאיכות. בנוסף, חברי האיגוד מעבירים הרצאות לחברות ארגוניות בהתנדבות. **קיימת עלייה במספר הפורומים המקצועיים שהאיגוד מקדם, בהתאם לצורכי הקהילה.**
  - ✓ האיגוד מסייע בפרסום משרות בתחום האיכות ומנגיש הזדמנויות תעסוקה לחברי האיגוד ולבעלי עניין נוספים. קיימת עלייה בדרישה לפרסם משרות בקבוצת ה-WhatsApp.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע הערכות תקופתיות ושיטתיות לפעילות חברי הנהלה, המתנדבים ועוזרת היו"ר, לרבות תרומתם להשגת מטרות האיגוד ולקידום החזון. כל פעילות נבחנת מול יעדים ומדדים מוגדרים מראש, וממצאי ההערכה משמשים לקבלת החלטות, פעולות תיקון ושיפור מתמיד. תוצאות ההערכות מוצגות במסגרת סקרי הנהלה, מבדקי איכות והאספה הכללית. בשנים האחרונות חלה עלייה במספר הפורומים והבקשות לפרסום משרות בתחום האיכות דרך האיגוד - נתון הממחיש את תרומתו ואת הערך המוסף שהוא מעניק לקהילת האיכות.
- ד. **שילוב** - האיגוד מקדם שילוב פעיל ומתואם בין כלל תחומי הפעילות, במטרה ליצור סינרגיה מלאה בין המתנדבים, חברי הנהלה ושאר חברי הפורום. כל תהליך מתוכנן ומבוצע בצורה משולבת, כך שכל תחום נהנה מתרומתם של יתר התחומים - החל מהסמכה, דרך תכנון אסטרטגי ועד פעילות קהילה. גישה זו מאפשרת עבודה רציפה, ממוקדת ויעילה, המחזקת את שיתוף הפעולה האיגוד, משפרת את איכות השירות לבעלי העניין ותורמת ליעול ולהתייעלות מתמדת של תהליכי האיגוד.

**5.2. תכנון וביצוע הדרכה והכשרה בכל הדרגים**

- א. **גישה** - האיגוד הישראלי לאיכות מקדם את תחום האיכות בישראל, מפעיל מערך הסמכות מקצועיות לעוסקים בתחום, וקבע את פנקס העוסקים באיכות כדי לסייע לארגונים בבחירת מועמדים מתאימים וקליטתם. ההסמכות של האיגוד מותאמות למקובל באיגוד האמריקאי לאיכות (ASQ) ולגוף הידע המקצועי. בהסמכות חדשות, ועדת ההדרכה בוחנת ומאשרת את ההתאמה לאקדמיה ולדרישות התעשייה. ועדת ההדרכה וההסמכה עוברת אחת לשנתיים הדרכה מקצועית, כחלק משמירה על רמת מומחיות גבוהה ועל התאמה לדרישות גוף הידע ולעדכוני המקצוע.
- ב. **הטמעה** - האיגוד מקיים שיח רציף עם מנהלי איכות בארגונים, נציגי האקדמיה והתעשייה, לצורך מיפוי צרכים מקצועיים עדכניים. ממצאי השיח מוטמעים בתוכניות הלימוד ובמערך ההכשרות וההסמכות, כך שכל פיתוח מקצועי מותאם לאסטרטגיית האיגוד ולצרכים המשתנים של הארגונים:
- ✓ בשנת 2025 הסמכות להנדסת איכות (ICQE), הנדסת אמינות (ICRE), מנהל איכות ומצוינות ארגונית (ICMQ), מבקר איכות (ICQI), מתמחה בחדשנות (CINO-P), מומחה בחדשנות (CINO-SE) ומומחה בכיר בחדשנות (CINO-M). ההסמכה נדרשת לחידוש אחת לשלוש שנים, כדי לוודא שהמוסמכים שומרים על עדכניות מקצועית ופועלים בהתאם לדרישות גוף הידע. **עד היום הוסמכו מעל 2,600 מוסמכים, וחלקם מכהנים בתפקידים בכירים בתעשייה.**
  - ✓ האיגוד מסייע בבניית תוכניות לימוד לתארים מתקדמים ומלווה סטודנטים בפרויקטי גמר. עד היום 140 בוגרים סיימו תואר B.Sc בהנדסת איכות ואמינות בתעשייה, ו-479 סטודנטים השלימו תואר שני באיכות וסטטיסטיקה באוניברסיטת חיפה.
  - ✓ בשנת 2025 הופץ סקר מטעם האיגוד הישראלי לאיכות לבחינת צרכי ההסמכה. אף ששיעור ההיענות היה נמוך, התשובות שסופקו היו משמעותיות. **המשתתפים לא הציעו להוסיף הסמכות חדשות, אלא הדגישו את החשיבות בחיזוק ההסמכות הקיימות.**
  - ✓ בשנת 2019 זוהה צורך בארגונים בהקמת פנקס העוסקים באיכות (מתמחה, מומחה ומומחה בכיר), ככלי סיווג מקצועי המסייע לארגונים לזהות אנשי איכות לפי קריטריונים אחידים (ניסיון, הכשרות, הסמכות ותארים אקדמיים). **עד היום הוענקו 121 תעודות במסגרת המדרג, הנדרש לחידוש אחת לשלוש שנים.**
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד קובע את צרכי ההדרכה באמצעות סקרי צרכים, משובים ודיוני הנהלה, בהתאם לאסטרטגיה ולמגמות השוק. החל משנת 1995 מופעל מערך הדרכות מקצועיות מסודר, המתעדכן לפי צרכי השטח וכולל הדרכות פרונטליות ודיגיטליות, פיתוח קורסים, מרצים מומחים ותמיכה מתמשכת. מדידת אפקטיביות, מעקב אחר יישום והפקת לקחים מובילים להתאמת ההכשרות לצרכי החברים ובעלי העניין. הממצאים מוצגים למנהלי המכללות ולמנהלי האיכות במסגרת סקרי הנהלה, ובשנת 2026 תיבחן תרומת ההסמכות לשטח לצורך חידוד ההתאמה לדרישות המקצוע.
- ד. **שילוב** - האיגוד משלב תכנון וביצוע של הדרכות והכשרות כחלק מתפיסת השיפור המתמיד. מערך זה מחזק את הידע המקצועי של חברי האיגוד ותומך בהתפתחותם באמצעות הסמכות והכשרות המותאמות לדרישות העדכניות בתחומי האיכות, המצוינות והחדשנות.

**5.3. עידוד והנעה למיצוי הפוטנציאל המלא של העובדים**

**א. גישה -** האיגוד הישראלי לאיכות רואה בהון האנושי - חברי הנהלה, המתנדבים, השותפים ונותני השירות, נכס מרכזי המהווה בסיס לפעילותו ולהשגת יעדיו. כל הפעילות האיגוד מתבצעת בהתנדבות, מתוך מחויבות עמוקה לקידום תחום האיכות בישראל. בהתאם לכך, האיגוד מטפח ומפתח באופן שיטתי את יכולות החברים, מעודד מעורבות פעילה ויוצר מסגרות מקצועיות המאפשרות מימוש מיטבי של הפוטנציאל האישי והמקצועי. לאיגוד עובדת אחת בשכר, לצד נותני שירות חיצוניים - עו"ד, מנהל אתר ורואה חשבון. **כל חברי האיגוד מבינים את חשיבות שיתוף הידע ורואים בו מרכיב מרכזי בקידום תחום האיכות.**

**הטמעה -** הנהלת האיגוד משלבת את חברי האיגוד בתכנון וביישום המדיניות, ומתנדבים משתלבים בצוותים ויוזמות מקצועיות המאפשרות צמיחה והתפתחות. סביבת הפעילות מאתגרת וכוללת הובלת פרויקטים ותרומה לקידום תחום האיכות בישראל. פעילות מקצועית זו מתקיימת באמצעות הרצאות, מפגשי שולחן עגול, כנסים וימי עיון המונחים על-ידי מתנדבים בעלי ניסיון:

✓ עד היום למעלה מ-1,200 חברי הנהלה התנדבו לקידום פעילות האיגוד - בהרצאות מקצועיות, בהרצאות בכנסי איכות, במפגשים פרונטליים ובהעברת הרצאות בארגונים. **פעילות זו מחזקת את תרבות המעורבות וההתנדבות, ומעודדת מיצוי פוטנציאל אישי ומקצועי בקרב החברים. כאות הערכה, כל מרצה מקבל תעודת הוקרה בסיום הרצאתו.**

- נרשמה עלייה של כ-40% במספר המרצים שהצטרפו לפעילות בהשוואה לשנה הקודמת.  
- נרשמה עלייה של כ-15% במספר המרצים בהרצאות לארגונים במסגרת חברות הארגונית.

**כל מרצה מקבל תעודת הוקרה מטעם האיגוד בסיום הרצאתו.**

✓ האיגוד גייס בשנים האחרונות עוזרת יו"ר, המועסקת בשכר, לצורך חיזוק התמיכה האדמיניסטרטיבית ולהבטחת תפעול יעיל של פעילות האיגוד.

✓ בשנת 2025, ניכר כי פעילות המתנדבים באיגוד יצרה השפעה משמעותית על תרבות האיכות, והובילה להעמקת השיח המקצועי ולחיזוק המודעות לחשיבות האיכות בארגונים. באותה שנה נשלח סקר מתנדבים הצביע על 88% שביעות רצון, 91% תחושת משמעות ו-84% רצון להמשיך, וממצאיו שימשו לחיזוק הוקרה ושייכות.

יו"ר האיגוד מקיים שיח רציף עם המתנדבים לחיזוק מעורבותם ולהבנת צרכיהם, והמתנדבים מדווחים על שביעות רצון גבוהה מהמעורבות המקצועית ומההערכה שהם מקבלים

**ב. הערכה והפקת לקחים -** האיגוד מבצע מעקב והערכה שיטתיים אחר פעילות המתנדבים, במטרה לקדם את הידע המקצועי של העוסקים באיכות ולחזק את תרומתם לקהילת האיגוד. המעקב כולל בחינת היקפי ההתנדבות, תחומי העשייה ורמת המעורבות, לצד שימוש במודל "חבר מביא חבר" להרחבת מעגל המתנדבים. בשנת 2026 יתמקד האיגוד בהגדלת מספר נושאי ההרצאות, כדי להרחיב את הידע המקצועי ולהעמיק את מגוון התכנים המוצעים לחברי האיגוד ולקהילה.

**ג. שילוב -** פיתוח ההון האנושי ומיצוי הפוטנציאל המקצועי של חברי האיגוד מהווים נדבך מרכזי בחוסנו הארגוני וביכולתו לספק ערך ושירות איכותי לחבריו ולשותפיו. גישה זו משולבת במערכת ניהול האיכות של האיגוד, ומדגישה ניהול יעיל ומבוקר של כלל המשאבים - ובעיקר המשאב האנושי, המהווה את ליבת פעילותו.

5.4. מערכת תגמול והכרה אפקטיבית

- א. **גישה** - האיגוד רואה חשיבות רבה בהערכה, בתגמול ובהוקרת תרומתם של חבריו לקידום תחומי האיכות, המצוינות והחדשנות. שיחות הערכה מתקיימות רק מול העוזרת ליו"ר, בהיותה העובדת היחידה באיגוד. יתר העשייה מבוצעת בהתנדבות, ולכן הערכה למתנדבים נעשית באמצעות משווא ישיר ותעודות הוקרה על תרומתם. התגמול מבוצע באמצעות תעודות הערכה, בהתאם ל"נוהל ועדת מינויים והערכה", המבטיח הגינות, שקיפות ואובייקטיביות לאורך כל התהליך.
- ✓ **מפעל חיים** - מוענק לאישים שהקדישו חלק משמעותי מחייהם לקידום תחום האיכות בישראל.
  - ✓ **חברות כבוד** - מוענקת לאישים בולטים שפעילותם תורמת למעמד האיגוד ולקידום מטרותיו.
  - ✓ **כתב הערכה** - מוענק לאישים שפעלו באופן בולט לקידום תחום האיכות או תרמו תרומה ייחודית.
  - ✓ **עמית האיגוד** - מוענק לחברים פעילים, שתרומתם לקידום האיכות משמעותית ומוכרת בקהילה המקצועית.
  - ✓ **תחרויות לאומיות** - מוענק לארגונים על בסיס הקריטריונים של הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש רבין ז"ל מטעם מכון התקנים הישראלי ותחרות הפרס הלאומי לחדשנות.
- ב. **הטמעה** - הנהלת האיגוד מעניקה אתות הערכה החל משנת 1995, כהוקרה על הישגים יוצאי דופן ותרומה משמעותית לקידום תחומי האיכות, המצוינות והחדשנות, וכאמצעי לחיזוק מעורבות החברים ולטיפוח תרבות מצוינות בארגון:
- ✓ **אותות הערכה** - עד היום הוענקו 23 חברות כבוד, 33 כתב הערכה, 37 תעודות עמית, 14 מפעל חיים ועשרות תעודות עורכי מבדקים מצטיינים ועובדי איכות מצטיינים.
  - ✓ **הפרס הלאומי** - האיגוד מוביל מקצועי את הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין, שבמסגרתו הוענקו עד היום 33 תעודות זכיה ו-32 תעודות ציון לשבח. בנוסף, האיגוד ייסד את הפרס הלאומי לחדשנות, שבו הוענקו תעודות זכיה אחת, תעודת ציון לשבח אחת ו-3 תעודות הערכה. **תחרויות אלו נועדו לקדם מצוינות וחדשנות בקרב ארגונים וחברות בישראל.**
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד בוחן באופן שוטף את הקריטריונים של התחרויות ואת אפקטיביות מנגנוני התגמול וההכרה, כחלק ממחויבותו לשיפור מתמיד. במקביל, מתקיים שיח רציף עם מנהלי האיכות בארגונים להדגשת חשיבות ההכרה בעובדי איכות מצטיינים ובעורכי מבדקים מצטיינים. בשנים האחרונות נרשמה ירידה במספר המועמדים, ובשל כך הוחלט שמנהלי האיכות ימליצו על מועמדים ראויים, ויו"ר האיגוד בחן את התאמתם ויעניק תעודות הוקרה בכנס השנתי. למרות ההכרה של ראש הממשלה בתחרות, ניכרת ירידה במספר המועמדים לפרס רבין. בעקבות זאת, האיגוד מעדכן את הקריטריונים לתחרות, כדי להתאימם לדרישות המקצועיות והתקנים העדכניים.
- ד. **שילוב** - האיגוד משלב את ממצאי ההערכה בעבודתו השוטפת, כך שמנגנוני ההוקרה נתפסים כחלק אינטגרלי מהפעילות המקצועית. עדכון הקריטריונים, השיח עם מנהלי האיכות והבחינה המתמדת של אפקטיביות התחרויות תומכים במערכת הוקרה דינמית ורלוונטית, המחזקת את תרבות המצוינות, מגבירה מעורבות ומעודדת הכרה בהישגים מקצועיים משמעותיים.

**5.5. מדידת שביעות רצון עובדים וקבלת החלטות בהתאם**

א. גישה - הנהלת האיגוד עורכת אחת לשנה מדידת שביעות רצון בקרב המתנדבים ומזכירת האיגוד, במטרה לחזק את מחויבותם ולשפר את חוויית ההתנדבות. בנוסף, יו"ר האיגוד מקיים דיאלוג שוטף עם המתנדבים והמזכירה, במטרה להבין את צרכיהם, לקבל משוב מקצועי ולזהות תחומים לשיפור המקדמים את יעילות התהליכים ואת תחושת השייכות לאיגוד.

ב. הטמעה - הנהלת האיגוד מייחסת חשיבות למדידת שביעות רצון המתנדבים ומזכירת האיגוד, מתוך הבנה שמתנדב מרוצה מפגין מחויבות גבוהה, מעניק שירות מקצועי ושומר על מעורבות רציפה. המתנדבים מהווים שגרירי האיגוד ותורמים לחיזוק תדמיתו. האיגוד בוחן באופן שוטף את פעילותם כדי לוודא התאמה לצורכי האיגוד וליעדים האסטרטגיים, ולנצל את המשאבים האנושיים באופן מיטבי:

✓ בסקר נמצא פער בהעברת מסרים בזמן אמת. בעקבות זאת הוקמו קבוצות WhatsApp ייעודיות עבור האיגוד ועבור עורכי המבדקים. שיתוף המידע מתבצע בעיקר באמצעות המתנדבים, המפיצים עדכונים מקצועיים ומידע חיוני באופן מידי. **מהלך זה שיפר את זמינות המענה, חיזק את שיתוף הידע והעמיק את החיבור בין חברי הקהילה המקצועית.**

✓ בנוסף, במסגרת קבוצות ה-WhatsApp, ובהתאם לצרכים שעלו ממנהלי האיכות, פותחו קורסים ממוקדי-נושא שאינם נלמדים במכללות, ובהם: קורס חקר כשל (בהובלת ליאת מילוא) וקורס איכות בפרויקטים (בהובלת אבינועם פורת), בהעברת הקורס בהתנדבות.

✓ לאורך כל השנה מקיים יו"ר האיגוד שיח רציף ומעמיק עם כלל המתנדבים. בעקבות השיחות שנערכו ניכרת עלייה בהשתתפות במסגרת פורום "שולחן עגול", במפגשים פרונטליים ובהרצאות בארגונים החברים. **המשוברים החיוביים שהתקבלו מעידים על ערך ממשי לבעלי העניין ולמתנדבים.**

✓ הקשר האישי הנוצר של הנהלת האיגוד עם המתנדבים תורמת להרחבת מעגל המתנדבים, שכן מתנדבים מרוצים נוטים להביא עמם חברים נוספים – תופעה של "חבר מביא חבר" - **שהובילה לעלייה של כ-30% במספר המתנדבים החדשים.**

✓ שיחות עם מזכירת האיגוד מתקיימות באופן שוטף, על ידי יו"ר והנהלת האיגוד.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע הערכה שוטפת לפעילות המתנדבים ומזכירת האיגוד, כדי לוודא שהיא תואמת את צורכי הארגון ואת יעדיו. המעקב מצביע על עלייה עקבית במעורבות ובשביעות הרצון, ותהליך ההערכה מאפשר לזהות פערים, לבצע התאמות בזמן אמת ולחזק את תחושת השייכות והמחויבות של המתנדבים. הקשר האישי שנבנה בין הנהלה למתנדבים מרחיב את מעגל ההתנדבות באמצעות תופעת "חבר מביא חבר" ותורם גם לפעילות חברתית, כגון סיוע בחלוקת מזון למשפחות הזקוקות לתמיכה.

ד. **שילוב** - שיחות אישיות עם המתנדבים ומזכירת האיגוד מחזקות את תחושת השייכות, מעניקות למתנדבים תחושה שהם חלק בלתי נפרד מהצלחת האיגוד, ומאפשרות להם להשפיע על הכיוונים העתידיים. מפגשים אלו מהווים הזדמנות להעלאת רעיונות, שיתוף תובנות וזיהוי הזדמנויות לשיפור, ובכך תורמים להתפתחות מתמדת של פעילות האיגוד ולחיזוק הקשר בין הנהלה לקהילת המתנדבים.

**5.6. תקשורת פנים ארגונית המאפשרת העברת מסרים, משוב וחילופי מידע**

א. גישה - האיגוד מדגיש את חשיבותם של ערוצי תקשורת זמינים, יעילים ותכליתיים - הן בתוך האיגוד והן מחוצה לו. מטרת גישה זו היא להעביר מסרים באופן אפקטיבי, לחזק את המעורבות ולהעמיק את ההבנה ההדדית בין כלל הגורמים המעורבים. התקשורת עם החברים וההנהלה מתקיימת באמצעות מגוון רחב של ערוצים, בהם טלפון, דואר אלקטרוני, אתר האיגוד, קבוצות ה-WhatsApp, אתר האיגוד ומדיות חברתיות.

ב. הטמעה - הנהלת האיגוד מפעילה מגוון ערוצי תקשורת ומשוב כדי להבטיח נגישות, שקיפות ומעורבות, לצד מדידה שוטפת של אפקטיביות התקשורת ושיפור מתמיד על בסיס פערים ותובנות מהשטח. ההנהלה שותפה באופן פעיל להעברת מסרים. בשנת 2026 בוצע איתור נקודות תורפה באמצעות חברת MADSEC SECURITY:

✓ **ביטאון איכות דיגיטלי** - מופץ 3 פעמים בשנה. עד כה הופצו למעלה מ-200,000 ביטאונים ליותר מ-2000 ארגונים. הביטאון מהווה כלי מרכזי להעברת ידע מקצועי, עדכונים וחדשות מן האיגוד. **בסקר שנת 2026 שנשלח בנמצא כי המאמרים משמשים כלי מקצועי בעל ערך.**

✓ **אתר האיגוד** - אתר האיגוד זוכה למעלה מ-2,000 כניסות בחודש, ומהווה פלטפורמה מרכזית לעדכון שוטף, שיתוף ידע ויצירת קהילה מקצועית פעילה.

✓ **מדיות חברתיות** - פעילות שוטפת מתקיימת ב-Facebook, LinkedIn, Instagram שבהן למעלה מ-1,300 עוקבים בכל פלטפורמה, וכן ב-YouTube עם מעל 2,000 צפיות. מספר הצפיות, הלייקים והשיתופים עלה והגיע ל-1,300 אינטראקציות, עדות למעורבות גבוהה ולקהילה פעילה.

✓ **תקשורת דיגיטלית ישירה** - באמצעות דואר אלקטרוני וקבוצות WhatsApp, משמשים להעברת מסרים מרוכזת, זמינה ומהירה לכלל החברים והמתנדבים, תומכים בשיתוף ידע רציף ומסייעים להעלאת הרמה המקצועית בהתאם לצורכי השטח.

בסקר שנשלח לעוסקים בתחום האיכות בשנת 2025 התקבלו ממצאים חיוביים, שהעידו על שביעות רצון גבוהה מהמשק, מהתכנים ומהעדכונים.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - התקשורת משולבת בתהליכים השוטפים של האיגוד, ומבטיחה העברה מסודרת וברורה של החלטות, עדכונים ושינויים לכל הגורמים המעורבים. הביטאון, האתר והמדיות החברתיות תומכים בהעברת מידע בזמן אמת, מחזקים את השקיפות והמעורבות, ומעודדים שיתוף ידע בין חברי האיגוד ובין הקהילה המקצועית. בשנת 2025 החל האיגוד להעביר מסרים גם באמצעות מערכת Frontask/CRM, המאפשרת תקשורת מרוכזת, יעילה ונגישה יותר בין הנהלת האיגוד, החברים והמתנדבים. בשנת 2026 בוצע איתור נקודות תורפה באמצעות חברת MADSEC SECURITY והממצאים הועברו לטיפול.

ד. **שילוב** - תקשורת עם החברים משולבת בתהליכים השוטפים של האיגוד, ומבטיחה העברה מסודרת וברורה של החלטות, עדכונים ושינויים לכל הגורמים המעורבים. שילוב זה מאפשר שקיפות מלאה, מעורבות גבוהה והתאמות מהירות בהתאם למשוב ולצרכים המשתנים של החברים. התקשורת הרציפה תורמת לגמישות ארגונית, למיקוד בפעילות המרכזית, ולביצוע התאמות בזמן אמת בהתאם לצורך ולפידבק המתקבל מהשטח.

**5.7. עידוד לעבודת צוות ומדידת אפקטיביות של מעורבות העובדים**

- א. גישה - ההנהלה רואה חשיבות רבה בעבודה בצוותים כבסיס להצלחת האיגוד ולקידום שיפור מתמיד. עבודה צוותית מאפשרת להיעזר במגוון דעות וגישות ולהוביל פרויקטים בצורה אפקטיבית וממוקדת. באיגוד מקפידים לשלב באופן פעיל את חברי ההנהלה וחברי האיגוד בצוותי השיפור, מספקים תמיכה מקצועית והדרכות לעבודה צוותית יעילה, ומטפחים תרבות של שיתוף פעולה. לכל צוות מוגדרות מטרות ותוכנית עבודה המוצגת להנהלה לצורך מימוש.
- ב. **הטמעה** - האיגוד מטמיע תהליכי עבודת צוות באופן אינהרנטי בפעילותו החל משנת 2022, כחלק מהטמעת תקני האיכות ISO 9001, ISO 21001, ו-ISO 56001 וכתשתית ללמידה מתמשכת.
- ✓ **צוותי עבודה מקצועיים** - האיגוד מקיים מפגשי העשרה מקצועיים מאז 1995. החל משנת 2021, בעקבות אתגרי הקורונה, מונה צוות לבחינת הרחבת הפעילות למפגשי אונליין. מאז נערכו למעלה מ-60 מפגשי אונליין וכן מפגשים במסגרת שבוע האיכות (מנועי בית שמש, הרשות להסמכת מעבדות ועוד), במטרה להמשיך לתמוך בהתפתחות המקצועית של קהילת האיכות.
- ✓ **צוותי חדשנות ושיפור** - בשנת 2022 מונה צוות לבחינת שיפור המידע באתר האיגוד, ובעקבות עבודתו שודרג האתר משמעותית בשנת 2023. השדרוג ייעל את העברת המידע ושיפר את חוויית המשתמש, ובשנת 2025 הוטמעו באתר סוכני AI התומכים בנגישות למידע, במענה לשאלות ובהעצמת השירות הדיגיטלי לחברי האיגוד.
- ✓ **עבודה בין-תחומית** - בשנת 2025 מינה יו"ר האיגוד צוותי שיפור בין-תחומיים לבחינת הערך המוסף הניתן לחברי האיגוד ולחברות המוסדיות. הצוותים, ששילבו מומחים מתחומים שונים, ניתחו את הצרכים והציפיות של החברים וגיבשו מודל משופר המעניק ערך גבוה יותר בעבור דמי החבר. כתוצאה מכך נרשמה עלייה במספר מחדשי החברות ובמספר החברות הארגוניות ב-30% ביחס לשנה שעברה.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע הערכה שוטפת של עבודת הצוותים כדי לבחון את אפקטיביות הפעילויות ולוודא שהן תורמות להשגת היעדים האסטרטגיים. הסטטוס של כל צוות מוצג בישיבות הנהלה ובסקר הנהלה כחלק מתהליך השיפור המתמיד. ההערכה מאפשרת לזהות חוזקות וחולשות, להטמיע תיקונים בזמן אמת ולשפר את מעורבות החברים. בשנת 2026 מינה יו"ר האיגוד צוות לבחינת הירידה במספר המשתתפים בכנס האיכות השנתי, במטרה לגבש מתווה שיחזיר את היקפי ההשתתפות לרמות של מעל 2,000 משתתפים ולשדרג את הרמה המקצועית.
- ד. **שילוב** - תובנות תהליך ההערכה משולבות באופן שיטתי בעבודת האיגוד - החל מיישום שיפורים בתהליכי העבודה והעשרת תכנים, דרך התאמת ההכשרות והמפגשים, ועד קידום יוזמות דיגיטליות כגון סוכני AI ופורומים ייעודיים. שילוב זה מאפשר לצוותי השיפור ללמוד זה מזה, להרחיב את הידע הארגוני ולתמוך ביישום יוזמות חדשות. התובנות מהצוותים ומההערכה השוטפת מחזקות את איכות השירות לחברים והמתנדבים, מעמיקות את הקשר עם הארגונים במערכת האיכות, ומקדמות את האיגוד כגוף מוביל בתחומו.

5.8. עידוד וניצול תרומות עובדים לשיפור ולחדשנות

- א. גישה - ההנהלה רואה בהון האנושי נכס אסטרטגי מרכזי, ומאמינה כי חברי האיגוד מהווים מקור מהותי לרעיונות, להצעות יעול ולחדשנות. האיגוד מטפח תרבות ארגונית המעודדת פתיחות, יוזמה, חשיבה יצירתית ושיתוף ידע, ומאפשר לכל חבר להשפיע על תהליכים, פרויקטים ויוזמות לשיפור מתמיד. לשם כך מפעילה ההנהלה מנגנונים סדורים לעידוד ותגמול תרומתם של החברים, התומכים בחדשנות ובקידום יוזמות העולות מהשטח.
- ב. הטמעה - ההנהלה מעודדת את המתנדבים "להרים דגל" בכל מקרה של פגיעה אפשרית באיכות, מתגמלת יוזמות שיפור המיושמות בפועל, ומפעילה תהליך מסודר להצעות לשיפור הכולל איתור פערים, יישום פתרונות ותגמול על תרומות משמעותיות.
- האיגוד מקדם נושאים המסייעים לחיזוק ולקידום תחום האיכות בישראל:
- ✓ פורומים מקצועיים - במהלך השנה עולות יוזמות לקידום הידע המקצועי, ובהן פורום איכות נשים, פורום פארמה וציוד רפואי ופורום שולחן עגול. פורומים אלו מהווים פלטפורמה לשיתוף ידע, העלאת רעיונות חדשים והעמקת הדיון המקצועי, ולפחות 80% מהמשתתפים מדווחים על תועלת מקצועית משמעותית.
  - ✓ יוזמות בהובלת מתנדבים - מדי שנה מתקבלות למעלה מ-10 הצעות שיפור ויוזמות מחברי האיגוד, המעודדות תרומה לתחום, חיזוק המקצוע והתקדמות מתמדת באמצעות חדשנות:
    - תהליך חונכות לעובדי איכות חדשים - יוזמה שהחלה בשנת 2022 ויחודש בשנת 2026, במסגרתו מתקיימים מבדקי איכות הדדיים בארגונים כגון אדמה ועשות אשקלון, במטרה לחזק למידה מקצועית, שיתוף ידע ושיפור מתמיד בקרב העוסקים בתחום. [פורסם בעיתונות.](#)
    - הרצאות חדשות ופעילות אקדמית - האיגוד מקדם את תחום האיכות גם בזירה האקדמית באמצעות הרצאות במוסדות חינוך. יו"ר האיגוד מעביר קורס הנדסת איכות במחלקה לתעשייה וניהול במכללת סמי שמעון ומלווה פרויקטי גמר לתואר ראשון במכללת כנרת.
    - בשנים האחרונות עלו סוגיות המעידות על פגיעה בתחום האיכות, וזכו להתייחסות רחבה בהרצאות ובדיונים מקצועיים - בעיקר בהקשר לרמת המוכנות הלאומית, "הממד לא נועד להגן בפני פגיעה ישירה", "כיצד התבסס חיל האויר כאיכותי ומקצועי", כחלק מהעמקת השיח הציבורי-מקצועי בנוגע לאיכות, מוכנות ותפקוד מערכות לאומיות.
  - ג. הערכה והפקת לקחים - הנהלת האיגוד מעבירה מסר ברור ועקבי המעודד מעורבות, יוזמה ונטילת אחריות בכל הדרגים. הדגש הוא על "ראש גדול", חשיבה יצירתית ופרסום יוזמות ושיפורים כמודל לחיקוי, המייצרים תרבות ארגונית שבה המתנדבים מרגישים שמאמינים בהם ומאפשרים להם להשפיע. האיגוד מקפיד על תגובה מהירה להצעות וליוזמות, כדי לשמר מוטיבציה ולמנוע תחושת חוסר מענה. בשנת 2026 האיגוד מתמקד בתחום הבינה המלאכותית, במטרה לשלב כלים וטכנולוגיות מתקדמות התומכות בחדשנות, נגישות למידע ושיפור השירות לחברים.
  - ד. שילוב - האיגוד משלב את תרומות חברי האיגוד כך שהיוזמות שלהם נטמעות בתוכנית העבודה, בתהליכי השירות, בתכני הכנסים ובפעילות המקצועית. שילוב זה מחזק את תרבות השיפור המתמיד, מעודד חדשנות ומגביר מעורבות, וכך מבטיח התאמת השירות לצורכי החברים והתעדכנות מתמשכת בהתאם למגמות בתעשייה.

5.9. פיתוח איכות סביבת העבודה

א. גישה - האיגוד הישראלי לאיכות מנהל את סביבת העבודה באופן שיטתי, מתוך הבנה שסביבה איכותית תורמת לשיפור השירות ולרווחת הנהלת האיגוד והחברים. האיגוד מפעיל תכנית רב-שנתית לבחינת הערך המוסף לחברים, מקיים סקרי מורל תקופתיים ומפעיל מנגנוני משוב כגון "דלת פתוחה" ופורומים מקצועיים. מדדי היעדרות, עזיבה ושביעות רצון נבחנים באופן קבוע ומשמשים בסיס לשיפור מתמיד. פעילות האיגוד מבוססת ברובה על מתנדבים, וההתייחסות אליהם משולבת בכל תהליכי הניהול והבקרה.

ב. הטמעה - הנהלה פועלת ליצירת סביבת עבודה איכותית באמצעות יישום שיטתי של פעולות יומיומיות, בחינת ממצאים מסקרים ומשובים, והטמעתם בתהליכי העבודה. תובנות מהשטח מובילות להתאמות בתהליכים, לשיפור חוויית ההתנדבות ולחיזוק תחושת השייכות, תוך בקרה רציפה על אפקטיביות השינויים:

✓ האיגוד מקיים חלק נרחב מפעילותו באופן מקוון, מה שמבטל את הצורך בנסיעות ומביא לירידה של 100% בפליטות מזהמים. מאז 2021 התקיימו מעל 60 מפגשים מקוונים, וביצוע מפגשים אונליין חוסך נסיעות רבות של חברי הנהלה - תרומה ישירה ליעילות סביבתית.

✓ האיגוד הישראלי לאיכות מרגיש שינוי משמעותי בתקופה האחרונה, המשקף התפתחות, צמיחה והעמקת השפעתו המקצועית בקהילת האיכות בישראל. החברים והמתנדבים מדווחים כי הם מרגישים "בבית", מה שמחזק את תחושת השייכות והמחויבות לאיגוד.

✓ האיגוד בוחן באופן שוטף את מדדי העזיבה (שהם נמוכים) ואת הצטרפותם של חברים חדשים, ומתרגם את הממצאים להתאמת פעילותו לנושאים חדשים - כמו פארמה, ציוד רפואי ובינה מלאכותית - תוך חיזוק תחושת השייכות ושימור קהילה מקצועית מחויבת.

✓ האיגוד מבצע סקר שביעות רצון שנתי, הכולל ניתוח משובים וזיהוי תחומי שיפור במגוון פעילויות. בסקר 2025 התקבל ציון הגבוה מ-90%, נתון המשקף עלייה ביחס לשנה הקודמת. גישת האיגוד לניהול סביבת העבודה משתלבת באופן מלא עם עקרונות ניהול מערכות האיכות שהוזכרו לעיל, ומדגישה יצירת תשתית ארגונית יעילה, בטוחה וברת-קיימא התומכת בעבודת ההנהלה, החברים והמתנדבים.

ג. הערכה והפקת לקחים - הנהלת האיגוד מבצעת בקרה תקופתית על ניצול המשאבים, עמידה ביעדים סביבתיים ומדדי עזיבה ושביעות רצון בקרב החברים והמתנדבים, ומשלבת את הממצאים בתהליך השיפור המתמיד. הנתונים מאפשרים להתאים תהליכי עבודה, לחזק מעורבות ולהעניק ערך מוסף לחברים. הצגת המסקנות בישיבות ובסקר הנהלה מבטיחה יישום עקבי של לקחים והתאמת הפעילות לצרכים משתנים. בשנים האחרונות ניכרת עלייה בהיקף הפעילות ובהתרחבות קהל החברים - עדות ליעילות התהליך ולחיזוק הקשר עם קהילת האיכות.

ד. שילוב - גישת האיגוד לניהול סביבת העבודה משתלבת במלואה עם עקרונות ניהול מערכות איכות וסביבה, ומדגישה ניהול אחראי ויעיל של משאבים כחלק מתפיסת מצוינות ארגונית. סביבת עבודה ירוקה ומתוכננת היטב תורמת לרווחת הנהלה, החברים והמתנדבים, מגבירה מוטיבציה ומשפרת את איכות השירות הניתן לקהילה המקצועית. שילוב הלקחים בתוכנית העבודה תומך בבניית תשתית ארגונית יציבה ומתפתחת, ומבטיח התאמה מתמשכת למגמות ולצרכים המשתנים של עולם האיכות.

## 6. ניהול ידע ומידע

גישה מהירה למידע מדויק ברגע הנכון היא המפתח לשירות לקוחות מצוין

### 6.1 מערכות מידע ונתונים כמענה לתהליכי המפתח בארגון הבנויות על פי צרכי המשתמשים

א. גישה - הנהלת האיגוד רואה במערכות המידע ובניהול הנתונים תשתית חיונית להצלחת הארגון, לקידום תהליכי קבלת החלטות מושכלות ולשיפור מתמיד. האיגוד שואף להבטיח כי המידע במערכות יהיה מהימן, עדכני ונגיש, תוך שמירה על מדדי איכות גבוהים ועל עמידה בסטנדרטים מחמירים של אבטחת מידע.

מערכות המידע תומכות בתהליכי הליבה של האיגוד ומהוות בסיס מרכזי להשגת יעדיו.

ב. הטמעה - האיגוד רואה במערכות התומכות בסיס חיוני להצלחה ארגונית, תוך הקפדה על דיוק המידע ועדכון השוטף. הטמעת המידע וניהולו מתבצעים בהתאם לעקרונות הארגון, במטרה להבטיח תהליכי עבודה איכותיים, מבוקרים ויעילים:

✓ **מערכות מידע ותהליכי מפתח** - כל תהליכי הליבה של האיגוד, הכוללים מדדי איכות, ביצועים ויעילות, נתמכים במערכות מידע מקצועיות. המערכת הפיננסית מנוהלת על-ידי רואה החשבון, בסיוע המידע המנוהל במערכת Frontask/CRM. המערכת מנהלת את תחומי הסמכות, החברים, החברות הארגוניות והחסייות תוך שמירה על רמת זמינות (Uptime) גבוהה של מעל 99%, ללא תקלות משמעותיות. בעבר נוהלה הפעילות באמצעות מערכת מקומית על גבי שרת פנימי.

✓ **אתר האיגוד** - אתר האיגוד מהווה נדבך מרכזי במתן מענה לתהליכים המרכזיים של האיגוד.  
 ✓ **בחינת צרכים ומשוב** - אחת לשנה נשלח סקר לבחינת צרכי המשתמשים במידע ובמערכות השונות. סקר שביעות רצון שנערך לאחרונה בקרב החברים מצביע על שיפור משמעותי בחוויית המשתמש ובשימושיות (Usability) של האתר בהשוואה לגרסתו הקודמת. נתון זה תואם את העלייה המובהקת בכמות הכניסות והיקף הפעילות באתר, המעידים על שיפור ברמת הנגישות, היעילות וקלות השימוש.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מקיים הערכה תקופתית ושיטתית של מערכות המידע ותהליכי העבודה, הכוללת ניתוח רמת מעורבות (Engagement), סקרי שביעות רצון, משובים שנתיים ובחינת תפקוד המערכות בפועל. תהליך זה מאפשר זיהוי מדויק של נקודות חוזק ושל תחומים הדורשים שיפור, מחזק את מעורבות המשתמשים ותורם למצוינות בשירות ובמערכות המידע. במסגרת תהליך השיפור המתמיד, האיגוד ביצע מעבר אסטרטגי ממערכת ניהול חברים מקומית למערכת מבוססת ענן. מהלך זה מהווה נדבך מרכזי בהפקת הלקחים, ומאפשר ניהול נתונים יעיל יותר, יציבות מערכתית מוגברת ויכולת גידול בהתאם לצרכי האיגוד.

ד. **שילוב** - ניהול הידע ותשתיות הנתונים משולבים באופן אינהרנטי בכל תהליכי הליבה של האיגוד, ומהווים חלק בלתי נפרד ממדיניות האיכות הארגונית. גישה זו מבטיחה רצף מידע, אחידות, שקיפות ושיפור מתמיד בכל תחומי הפעילות. באמצעות שילוב זה האיגוד מבטיח פעילות מבוססת-נתונים, ניהול איכותי, ושמירה על סטנדרט מקצועי גבוה לכל אורך השנה.

**6.2 קיום שימוש אפקטיבי במידע ברחבי הארגון (נתוני ביצוע)**

א. גישה - האיגוד עושה שימוש שיטתי במידע ובנתוני ביצוע כתשתית עבודה מרכזית המאפשרת קבלת החלטות מבוססות-נתונים, שיפור תהליכים והבטחת אפקטיביות ארגונית. יו"ר האיגוד וחברי ההנהלה משתמשים בנתונים באופן שוטף לצורך תכנון, בקרה ויעול תהליכי הליבה. הנתונים נאספים ומנותחים ממערכת Frontask/CRM באופן עקבי, מהווים בסיס לתכנון אסטרטגי, לשיפור השירות לחברים ולהתאמת תוכניות העבודה לצרכים המשתנים.

ב. הטמעה - האיגוד עושה שימוש במערכות מידע מגוונות על מנת לנהל את התהליכים הארגוניים בצורה מיטבית. כל נתון שנאסף נבדק ונעשה בו שימוש לקבלת החלטות מושכלות, דבר שמוביל לשיפור מתמיד באיכות השירות והעבודה. באמצעות ניתוח מעמיק של הנתונים, המנהלים יכולים לקבל תובנות חשובות ולנהל את פעולתם בצורה חכמה ויעילה יותר.

✓ **איתנות פיננסית ובקרה** - יו"ר, חברי ההנהלה והרואה חשבון מנהלים את הכספים והתקציב באמצעות תוכנת הנהלת חשבונות ומערכת Frontask/CRM, המאפשרות מעקב רציף אחר הכנסות, הוצאות ועמידה בתקציבית. הניהול הכספי מבוצע על-ידי רואה החשבון. **עד היום האיגוד קיבל באופן עקבי אישור ניהול תקין מרשם העמותות.**

✓ **ניתוח נתוני הסמכה וחברות** - באמצעות תוכנת הנהלת החשבונות ומערכת Frontask/CRM מנתחים יו"ר האיגוד וחברי ההנהלה אחת לשנה את נתוני הסמכות, החידושים והחברות האישיות והארגוניות. הניתוח מספק תמונת מצב עדכנית על רמת המעורבות והצמיחה בקהילה.

✓ **שיפור השירות לחברים** - יו"ר האיגוד וחברי ההנהלה בוחנים אי-התאמות, תקלות ומשובים, דבר המאפשר טיפול מהיר ויעיל יותר והטמעת פעולות מתקנות לשיפור השירות והגברת שביעות הרצון. כל אי התאמה מקבלת מענה תוך 24-48 שעות.

המידע הנאסף מסקרים ומערוצי התקשורת השונים משמש למעקב אחר שביעות רצון, זיהוי מוקדם של בעיות ומגמות, ויעול תהליכי העבודה. תהליך זה מבטיח עמידה ביעדים האסטרטגיים והגברת האפקטיביות הארגונית.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מפעיל מנגנון סדור לאיסוף, ניתוח והערכת מידע תפעולי וניהולי. חברי ההנהלה עושים שימוש שוטף בנתונים לצורך הערכת אפקטיביות התהליכים, קבלת החלטות מבוססות-נתונים וזיהוי פערים לשיפור. החל משנת 2023, לאחר התעדת האיגוד לתקן ISO 9001, מתקיים תהליך ניתוח נתונים מובנה ורחב יותר, שבאמצעותו ניתן לזהות מגמות לאורך זמן. בחינת הנתונים מצביעה על שיפור עקבי במדדי השירות, בשיעורי חידוש הסמכות, בשביעות הרצון וביעילות הטיפול בפניות. גישה זו מחזקת את מנגנון השיפור המתמיד ומהווה בסיס מקצועי

ד. **שילוב** - המידע מנוהל כמשאב ארגוני מרכזי ומשולב באופן שיטתי בכלל תהליכי העבודה באיגוד. הנתונים משמשים כ"זיכרון ארגוני" התומך בשמירה על רציפות תפקודית, בשיפור תהליכים ובקבלת החלטות מבוססות-נתונים. חברי ההנהלה, המתנדבים ונותני השירות עושים שימוש קבוע במידע לצורך תכנון, תעדוף והובלת פעולות לשיפור. שילוב זה מאפשר התאמת שירותים לצורכי החברים והארגונים, יישום מדיניות איכות עקבית ועמידה בדרישות התקנים הבינלאומיים, שהוזכרו לעיל.



### 6.3 קיום שימוש בנתונים ובמידע לקבלת החלטות ניהוליות וכבסיס ליוזמות שיפור

א. גישה - האיגוד מפעיל מנגנון סדור לאיסוף, ניתוח והערכת נתוני ביצוע בתחומים התפעוליים, הכספיים, המיקוד בלקוחות, הספקים והסביבה התחרותית. מנהלים מקבלים החלטות שוטפות ואסטרטגיות על בסיס מדדי ביצוע כגון זמני טיפול, שביעות רצון, היקפי הסמכה, נתוני חברות ונתוני תקציב, המוצגים במערכות Frontask/CRM ובסקירות הנהלה. המידע מאפשר זיהוי צווארי בקבוק, תעדוף משאבים והובלת פעילויות שיפור, למשל תיקון אי-התאמות, קיצור זמני מענה ופיתוח שירותים חדשים וכן משמש להשוואות פנימיות וחיצוניות (Benchmarking) ולשיפור מתמיד בביצועי האיגוד.

ב. הטמעה - במהלך העבודה השוטף, נתונים נאספים ומנותחים על ידי הנהלת האיגוד לצורך קבלת החלטות מהירה וממוקדת, שיפור תהליכים והקצאת משאבים אפקטיבית.

✓ **למידה השוואתית (Benchmarking)** - קיים אתגר בביצוע השוואה אל מול האיגוד האמריקאי (ASQ), וזאת בשל היעדר נתונים גלויים המאפשרים למידה השוואתית ישירה. יחד עם זאת, היקף ורמת פעילותו של האיגוד משתווים לאלו של האיגודים הבינלאומיים המובילים, הן בתכנים המקצועיים והן בסטנדרטים של תחומי הפעילות.

✓ **אספה כללית** - אחת לשנה מקיים האיגוד אספה כללית לאישור פעילויות הארגון והתקציב השנתי. האיגוד מחזיק באישור ניהול תקין מרשם העמותות באופן עקבי לאורך השנים.

✓ **צמיחה ושיפור כלכלי** - האיגוד רשם הישג משמעותי עם הגדלת ההכנסות וצמצום הוצאות בשיעור של כ-300% ביחס לשנים קודמות. לצד הצמיחה הכלכלית, נשמרת רמת שביעות רצון גבוהה מאוד בקרב החברים (מעל 95%).

✓ **ניהול ובקרת ספקים** - המידע הנאסף על ספקי האיגוד מאפשר מעקב הדוק אחר ביצועים, איכות ועמידה בלוחות זמנים, ובכך תורם לטיוב ההתקשרויות ולייעול ניהול הרכש.

✓ **ניתוח זמני טיפול בפניות חברים** - זיהוי צוואר בקבוק - הקמת צוות לשיפור התהליך - זמן טיפול הצטמצם ל- 24-48 שעות. המוצגים בסקר הנהלה ובאספה הכללית.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מבצע הערכה שיטתית המבוססת על נתוני מערכת Frontask/CRM - פיננסיים, תפעוליים ונתוני חברים. הנתונים משולבים בניתוח סקרים ומשובים ומאפשרים להנהלת האיגוד לזהות מגמות, לאתר הזדמנויות לשיפור ולהעריך את אפקטיביות התהליכים. תהליך זה משמש בסיס להפקת לקחים, לקידום יעדים אסטרטגיים ותפעוליים וליישום שיפור מתמיד בהתאם לדרישות התקנים הבינלאומיים. שילוב המידע בתהליך קבלת החלטות תרם להגדלת ההכנסות ולצמצום ההוצאות בשיעור של כ-300% ביחס לשנים קודמות. מערכת, המנוהלת בענן, תסייע לקבלת החלטות מבוססת-נתונים.

ד. **שילוב** - האיגוד רואה בנתונים ובמידע מרכיב אסטרטגי מרכזי בניהול ושיפור מתמיד. החלטות ניהוליות מבוססות על ניתוח נתונים עדכני, המאפשר זיהוי מוקדם של סיכונים והזדמנויות ותיעדוף יוזמות בעלות ערך מוסף. שילוב נתוני מה- Frontask/CRM וסקרים יוצרים תמונת מצב מהימנה ומעודכן, ומבסס מעבר מניהול תגובתי לניהול יוזם. גישה זו מחזקת את יכולת האיגוד לקבל החלטות מבוססות-נתונים ולשפר את פעילותו באופן רציף.

**6.4 המידע שמור, מאובטח אמין וזמין לשימוש**

א. גישה - הנהלת האיגוד רואה חשיבות עליונה בהגנה על המידע הארגוני, אבטחתו וזמינותו, כחלק בלתי-נפרד מהיכולת התפעולית של האיגוד. האיגוד פועל בהתאם לדרישות תיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות ומיישם מנגנוני הגנה מתקדמים, לרבות בקרות גישה, עבודה בסביבת ענן מאובטחת וניהול הרשאות מסודר. במסגרת זו מתוכננת בחינה מקיפה של מערך אבטחת המידע, במטרה לוודא עמידה מלאה בדרישות הרגולציה, לחזק את רציפות השירות ולשפר את רמת ההגנה על כלל הנכסים המדעיים של האיגוד.

ב. הטמעה - האיגוד מפעיל מנגנוני אבטחת מידע שוטפים, הכוללים נהלים ברורים ותהליכי בקרה קבועים. כחלק ממערך זה, חברי ההנהלה נדרשים להקפיד על עמידה מלאה בדרישות אבטחת המידע, בהתאם לרמת הרגישות של המידע אליו הם נחשפים:

✓ הנהלת האיגוד השתתפה בהדרכה מקצועית בתחום פרטיות ואבטחת סייבר, בהנחיית עו"ד יורם ליכטנשטיין, וחתמה על הצהרת התחייבות לעמידה בדרישות תיקון 13, שמירה על פרטיות ושימוש ראוי במידע. כל חבר הנהלה חתם על התחייבות לשמירה על פרטיות

✓ בשנת 2026 פנה האיגוד לחברת MADSEC SECURITY לביצוע בחינה מקצועית של עמידה בדרישות הגנת הפרטיות. הבדיקה הציגה כי נדרש לטפל במספר פערים מהותיים, והאיגוד החל בגיבוש תוכנית עבודה לסגירתם, כחלק מהמחויבות לעמידה בדרישות תיקון 13, חיזוק אבטחת המידע ושיפור מתמיד של מנגנוני ההגנה הארגוניים.

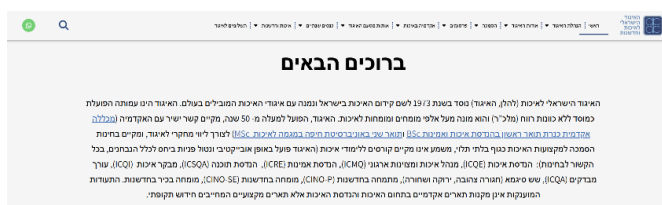
✓ לאיגוד אתר מקצועי המאובטח באמצעות מערכות סייבר ייעודיות, הכוללות מנגנוני הגנה מתקדמים וגיבוי יומי של כלל המידע ל-30 יום. עד למועד זה לא זוהו אירועי סייבר או פגיעות במידע.

✓ האיגוד מנהל את החברים במערכת Frontask/CRM והפועלת בסביבה מאובטחת, עם גישה מבוססת שם משתמש וסיסמה. בתקופה הקרובה תיושם הזדהות מרובת-גורמים (Multi-Factor Authentication) לצורך חיזוק נוסף של שכבות ההגנה. עד לשנת 2025 האיגוד ניהל את המידע ברשת מקומית.

✓ האיגוד מותעד לתקנים בינלאומיים החל משנת 2023. במסגרת המבדקים נבחנו גם תחומי שמירת המידע, זמינותו ואבטחתו.

ג. הערכה והפקת לקחים - האיגוד מבצע הערכה שוטפת של יעילות מערך אבטחת המידע, כולל בחינות תקופתיות על-ידי גורם חיצוני, במטרה לוודא עמידה בדרישות תיקון 13. ההערכה כוללת זיהוי וניהול סיכונים טכנולוגיים ותפעוליים, וניתוח ממצאים מסקרים ומבדקים לצורך גיבוש תוכנית שיפור. בשנה האחרונה חוזקה מודעות המשתמשים ונגקטו פעולות להסרת נקודות תורפה תהליכיות וטכנולוגיות, במטרה להפחית סיכונים ולשפר את רמת ההגנה על המידע.

ד. שילוב - האיגוד רואה באבטחת המידע נדבך חיוני בהבטחת ההמשכיות הארגונית, ומשלב עקרונות אבטחה כחלק בלתי-נפרד ממערכות ניהול האיכות והתהליכים התפעוליים. האיגוד פועל ליצירת סביבת עבודה המקדמת מודעות גבוהה לאבטחת מידע, כחלק משיפור איכות השירות וחיזוק היציבות הארגונית.



**6.5 קיום תהליך של ניהול ידע ושימוש בידע נצבר (Reuse)**

א. גישה - הנהלת האיגוד רואה בניהול הידע נדבך מרכזי לשיפור תהליכים ולחיזוק המקצועיות של החברים. ניהול הידע כולל איסוף, תיעוד והנגשה של ידע סמוי- המבוסס על ניסיון מקצועי של חברי האיגוד ושותפיו - ולצידו ידע גלוי המתועד באתר האיגוד ובמדיות השונות. מטרת התהליך היא להפוך נתונים למידע, מידע לידע וידע לפעולה, באופן התומך בשיפור מתמיד ופיתוח מקצועי של קהילת האיכות.

ב. הטמעה - הנהלת האיגוד רואה בניהול הידע מרכיב מרכזי בתוכנית העבודה השנתית, מתוך הבנה ששימוש נכון של הידע מוביל לשירות מקצועי, עקבי ואיכותי. לנוכח העובדה שהנהלת האיגוד נבחרת אחת לשנתיים, יו"ר האיגוד מוודא קיום מנגנון מסודר לשימור והעברת ידע, המבטיח המשכיות תפעולית ושימור הידע הארגוני.

✓ **תוכנית ניהול ידע מסודרת** - האיגוד מפעיל תוכנית ניהול ידע הכוללת נהלים ברורים לשימור והעברת ידע, לרבות העברת תפקיד מסודרת בין יו"ר מכהן ליו"ר חדש, על מנת להבטיח המשכיות ארגונית ושיפור תהליכים. עד לשנת 2020 לא היה נוהל מסודר בנושא, ולאחר בחינת תחקיר הוגדר מנגנון מסודר להעברת ידע ולשימור מידע ארגוני כחלק ממחזור שיפור מתמיד.

✓ **זיכרון ארגוני** - תיעוד נהלים, הוראות עבודה ותהליכי עבודה ליצירת בסיס ידע קבוע המפשט פעולות, מפחית תלות בידע אישי ומשפר את היעילות התפעולית. זהו חלק מהמאמצים להבטיח רציפות ארגונית, שימור ידע חיוני ושיפור תהליכים פנימיים.

✓ **התפתחות הידע בעולם** - האיגוד הישראלי לאיכות עוקב באופן שיטתי אחר התפתחות הידע המקצועי בארץ ובעולם, באמצעות שיתופי פעולה מקצועיים, מקורות אקדמיים, כנסים מקצועיים והעמקה בתכני האיגוד האמריקאי לאיכות (ASQ) ואיגודי איכות מובילים נוספים. מידע זה משמש להרחבת הידע הפנימי, לעדכון תכנים מקצועיים ולהבטחת רמה מקצועית גבוהה עבור קהילת האיכות בישראל

✓ **שיתוף ידע בין חברים** - קבוצות WhatsApp מקצועיות מאפשרות לחברים לשתף ניסיון, להתייעץ ולשאול שאלות. כיום פועלות בקבוצות מעל 1,200 חברים פעילים. בנוסף, האיגוד מקיים מפגשי העשרה מקצועיים, הזמינים לצפייה כהקלטות באתר האיגוד.

ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מפעיל תהליך שיטתי ומתמשך של ניהול ידע, המבוסס על זיהוי, תיעוד ושימוש חוזר בידע נצבר מארגון וממקורות מקצועיים מקבילים. באיגוד קיימת תרבות תחקיר סדורה, המחייבת הפקת לקחים בסיום כל פרויקט, פעילות, הצלחה או כישלון. הלקחים מנותחים, מופצים לחברי ההנהלה ולמתנדבים, ומיושמים בתהליכי העבודה תוך מעקב אחר ביצועם. תהליך זה מהווה בסיס לשיפור מתמיד ולחיזוק הידע הארגוני. החל מהטמעת התקנים הבינלאומיים, האיגוד פועל בהתאם לדרישותיהם ומחזק את מנגנוני התיעוד, הבקרה ויישום הלקחים באופן עקבי ומבוקר.

ד. **שילוב** - הנהלת האיגוד רואה בניהול הידע נכס אסטרטגי ומשלבת אותו במערכות ניהול האיכות והידע של האיגוד. האיגוד מטמיע כלים טכנולוגיים לשיתוף פעולה ופלטפורמות למידה דיגיטליות, במטרה ליצור תרבות של שיתוף ידע והנגשתו לכלל בעלי העניין. שילוב זה מחזק את איכות השירות, את המקצועיות ואת רציפות התפקוד הארגוני, ותומך ביישום מדיניות האיכות ובהצלחת האיגוד לאורך זמן.

### 6.6 קיום תהליך ללמידה אורגנית והפקת לקחים מהצלחות וכישלונות

- א. **גישה** - הנהלת האיגוד רואה חשיבות עליונה בלמידה ארגונית ובהפקת לקחים לשיפור השירות ולמניעת הישנות כשלים. התהליך כולל זיהוי שיטות ניהול לא-יעילות, דיווח אי-התאמות בערוצים מוסדרים (דוא"ל, אתר האיגוד), ניתוח שורשי גיבוש פתרונות. האיגוד מפעיל תרבות עבודה סדורה לניהול תחקירים לפי נוהל הכולל שלבים מוגדרים, תחומי אחריות וכלים מקצועיים. התהליך מבוסס על מודל PDCA (תכנן-בצע-בדוק-פעל), וכולל ניהול תחקירים, סיווג אירועים, ניתוח מגמות, קביעת פעולות מתקנות ומעקב אחר ביצוען.
- ב. **הטמעה** - באיגוד קיימת תרבות עבודה סדורה לניהול תחקירים והטמעת שינויים, המתבצעת לפי נוהל המגדיר שלבים ברורים, תחומי אחריות וכלים מקצועיים. תוצאות התחקירים מוצגות במסגרת סקר הנהלה, וממשות בסיס לקבלת החלטות לשיפור תהליכים ולהבטחת אפקטיביות מתמשכת:
- ✓ החל מהכנס השנתי הראשון, ולאחר כל כנס שנתי, יו"ר האיגוד מקיים תחקיר מסודר לבחינת איכות התוכן, הרמה המקצועית והנושאים שהוצגו, וכן לבחינת דרכי שיפור לכנס הבא. בשנת 2025 הוחלט לקיים פגישות ייעודיות עם כל יו"ר כנס, במטרה להעלות את הרמה המקצועית ולשפר את תהליך ההפקה והלמידה לקראת הכנסים הבאים.
  - ✓ **אי התאמות ותחקירים בשנת 2024** - זוהו שני אירועי אי-התאמה: (1) חתימה לא תקינה על תעודות הסמכה; (2) מבחן הסמכה (ICMQ) שלא תאם את גוף הידע המקצועי. האירועים נחקרו, הלקחים הופצו לכלל הגורמים הרלוונטיים. **אירועים אלו לא חזרו בשנית.**
  - ✓ החל מיום הקמתו של האיגוד כיהן מנכ"ל, אולם בתקופת הקורונה (2020) הוחלט שלא לאייש מחדש את התפקיד בשל השפעות פיננסיות משמעותיות. בשנת 2022 בוצע תחקיר בעקבות עזיבת המנכ"ל, לאחר שהתברר כי מידע מהותי לא הועבר או תועד במלואו בעת העברת התפקיד ליו"ר האיגוד ולמזכירות. התחקיר הוביל להגדרת מנגנוני תיעוד והעברת ידע מסודרים, למניעת הישנות מקרים דומים בעתיד.
- המעקב אחר התחקירים מתבצע באחריות הנהלת האיגוד, הכולל בחינה שוטפת של יישום הפעולות המתקנות, בדיקת אפקטיביות השינויים ודיווח בסקרי הנהלה לצורך בקרה ושיפור מתמיד.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - תהליך הלמידה באיגוד מתקיים באופן שוטף, במטרה להעריך את קיומו של תהליך אפקטיבי ללמידה ארגונית ולהפקת לקחים מהצלחות ומכישלונות. לאורך השנים בוצעו תהליכי למידה, אך עד 2022 לא התקיים מנגנון ממוסד שאפשר למדוד את יישום הלקחים או את השפעתם. החל מהטמעת התקנים החל האיגוד לתעד באופן שיטתי את פעילותו ולבצע מעקב ממוקד על-ידי יו"ר האיגוד והנהלת האיגוד. שימוש בתובנות שהופקו מסקרים, מבדקים ותחקירים הוביל לשיפור משמעותי בפעילות האיגוד, לטיפול בפערים שאותרו ולהטמעה עקבית של תהליכים מתקנים.
- ד. **שילוב** - הלמידה הארגונית והפקת הלקחים משולבות בתהליכי העבודה השוטפים של האיגוד, במטרה להבטיח תוצאות איכותיות וברי-קיימא. התובנות מסקרים, תחקירים ומעקבים המבוצעים על-ידי יו"ר והנהלת האיגוד מיושמות לשיפור תהליכים, עדכון נהלים והכשרת גורמי המקצוע. גישה זו מבטיחה הטמעה אפקטיבית של שיפורים, מחזקת את המקצועיות הארגונית ותורמת לשימור ידע וללמידה מתמשכת.

### 6.7 קיום תהליך אפקטיבי לשיפור בסיס המידע וניתוחו לשימוש יעיל בו

- א. גישה - באיגוד מתקיים תהליך שיטתי ומתמשך לשיפור בסיסי המידע ולניתוחם, מתוך הבנה כי מערכות ניהול מידע הן רכיב מרכזי בתמיכה באיכות השירות וביעילות הארגונית. האיגוד משקיע בשיפור מתמיד של בסיסי המידע, מערכות המידע ואתרי התוכן, ומעדכן אותם בהתאם לצרכים המשתנים. אחת לחמש שנים מבוצעת בחינה מחודשת של המערכות, לרבות אתר האיגוד ומערכת ניהול החברים, לצורך התאמתן לסטנדרטים עדכניים ולהמשך שיפור איכות המידע.
- ב. הטמעה - הנהלת האיגוד מיישמת תהליך סדור לשיפור מתמיד של בסיסי המידע ושל ניצולם, כחלק בלתי נפרד ממערך ניהול האיכות והבקרה הארגונית. התהליך כולל בדיקות תקופתיות, בקרה על איכות הנתונים ושדרוג מערכות המידע בהתאם לצורך:
- ✓ **מבדקים פנימיים וחיצוניים** - האיגוד מבצע מבדקים מעת לעת, לרבות באמצעות מכון התקנים, לבחינת נהלים ארגוניים, תשתיות מידע ומערכות מחשוב. בהתאם לממצאים מבוצעים שיפורים בהתאם לדרישות תקני ISO 21001, ISO 56001 ו-ISO 9001. בשנים האחרונות שיעור טעויות המידע היה אפסי.
  - ✓ **עדכון מבוקר של בסיסי מידע** - עדכוני מידע באתר ובתוכנת Frontask/CRM מתבצעים על-ידי יו"ר האיגוד ומזכירת האיגוד בלבד, תוך הקפדה על אמינות, רלוונטיות ודיוק הנתונים. בשנים האחרונות לא דווחו אירועי סייבר באתר האיגוד או במערכת ניהול העסקים. המידע מעודכן מדי שבוע-חודש, בהתאם לפעילות ולשינויים מקצועיים.
  - ✓ **שדרוגי מערכות מידע** - בשנת 2022 בוצע עדכון מקיף לאתר האיגוד, אשר הוסיף תכנים מקצועיים כגון הקלטות מפגשי העשרה ומאמרים מקצועיים. מהלך זה תרם להעברת ידע מקצועי ולחיזוק המעמד המקצועי של העוסקים בתחום ובשנת 2025 הועברה מערכת ניהול החברים לענן (Frontask/CRM) - מהלך ששיפר משמעותית את נגישות המידע ואת ביצועי המערכת.
  - ✓ נקודות תורפה מזוהות באמצעות סקרי שביעות רצון, תחקירים, פניות חברים, מבדקי איכות ושיח עם מנהלי איכות, והמשתמשים שותפים לאבחון דרך משוב המתקבל בדוא"ל, באתר, בקבוצות [WhatsApp](https://www.whatsapp.com) ובסקרים - וכל המידע משולב בניתוחי הנהלת האיגוד ובקבלת ההחלטות.
- ג. **הערכה והפקת לקחים** - האיגוד מפעיל תהליך סדור להערכה ושיפור מתמיד של בסיסי המידע, הכולל ניתוח נתונים ושימוש מושכל בידע נצבר. אחת לשנה מתבצעת בחינה מקיפה של המידע הנאסף מסקרים ותחקירים, לצד ניתוח פערים והפקת לקחים המובילים לעדכון נהלים ויישום פעולות מתקנות. מאז הטמעת מנגנוני המעקב ב-2022 נרשם שיפור משמעותי באיכות הנתונים וברמת הבקרה, ונקבעו צעדים לחיזוק תשתיות המידע, בהם שדרוג אתר האיגוד והרחבת תהליכי הבקרה. החל מ-2025 מבוצע עדכון וניהול מידע באמצעות מערכת החברים Frontask/CRM, המשפרת נגישות, תיעוד ובקרה שוטפת.
- ד. **שילוב** - האיגוד מפעיל תהליך שיטתי ומתמשך לשיפור בסיסי המידע ולניתוחם כחלק אינטגרלי ממערכת ניהול הידע הארגונית. התהליך מבוסס על עקרונות של שיתוף ידע, שקיפות ושיפור מתמיד, ומטרתו להבטיח שימוש מיטבי במידע הארגוני. שילוב גישה זו תומך ביעילות התפעולית, מחזק את איכות השירות, ומאפשר ניצול מיטבי של ידע מקצועי וארגוני לאורך זמן.

## 7. תוצאות בפועל לאורך זמן

### 7.1 תוצאות שיפור בפועל של שביעות רצון הלקוחות

- א. **רמות ומגמות** - האיגוד הישראלי לאיכות רואה בשביעות רצון חבריו יעד מרכזי ופועל באופן עקבי לשיפור השירותים הניתנים להם. האיגוד משלב חדשנות, פיתוח תוכניות עבודה עדכניות והתאמת השירותים לצרכים המשתנים של החברים והסביבה. היעדים נבחנים באופן שוטף בישיבות הנהלה רבעוניות, ובאמצעות סקר הנהלה שנתי, המשמשים בסיס לעדכון פעולות ולשיפור מתמיד.
- ב. **השוואה** - האיגוד הישראלי לאיכות פועל במתכונת הדומה לזו של איגודי איכות מובילים בעולם, כגון האיגוד האמריקאי לאיכות (ASQ), הנחשב לגוף מרכזי ומקצועי בתחום האיכות, המצוינות והחדשנות. עם זאת, בשל היעדר מידע ציבורי זמין לגבי נתוני הפעילות של האיגודים המקבילים, לא ניתן היה לבצע השוואה כמותית מלאה.
- ✓ האיגוד הישראלי לאיכות מהווה ארגון מוביל בתחומו, וזוכה בין היתר בזכות המוניטין הרב שצבר וההכרה המקצועית שלו בישראל ובעולם. נמצא כי האיגוד הישראלי מציג יחס פעילות לנפש גבוה משמעותית, ומעורבות קהילתית רחבה ביחס לגודל השוק המקומי.
- ✓ החל משנת 2024 נרשמה עלייה של כ-100 חברים חדשים. נתון זה משקף מגמת צמיחה מתמשכת ורמת אמון גבוהה מצד קהילת העוסקים בתחום. ממצא זה מעיד על שביעות רצון גבוהה, נאמנות חברים ושימור קשר ארוך טווח.
- ✓ כנס האיכות השנתי (כנס 41) משמש אבן יסוד מקצועית ומוקד למידה מרכזי. בהשוואה לאיגוד האמריקאי לאיכות, שהתקיימו במסגרתו למעלה מ-71 כנסים, האיגוד הישראלי מבסס מעמד איכותי ומכובד בזירה המקומית והבינלאומית (**נספח י'**).
- ✓ בשנים האחרונות נרשמה עזיבה נמוכה של חברים (לא יותר מ-5%), ואף הצטרפו חברים חדשים שעברו מהאיגוד המתחרה. ממצא זה מחזק את ההערכה לרמת השירות, את נאמנות החברים ואת חוזק הקשר המתמשך שלהם עם האיגוד.
- ✓ נתוני הסקרים משנים קודמות משקפים שביעות רצון גבוהה מהמגוון הרחב של הפעילויות, מהרמה המקצועית ומהתרומה המשמעותית לקידום תחום האיכות בישראל. נתונים אלו מאפשרים לאיגוד להתאים שירותים באופן מיטבי, ליצור ערך ממוקד לקהלי היעד השונים ולחזק את מעמדו כארגון מוביל ומקצועי בתחום. (מעל ל-90% שביעות רצון שלא ירדה עם השנים).
- ג. **גורמים וסיבות לתוצאות** - תוצאות חיוביות בשנים האחרונות נובעות משילוב של מספר גורמים, ובהם שיפור מתמיד במגוון השירותים וההדרכות שמספק האיגוד, פיתוח שיתופי פעולה עם גופים חיצוניים וארגונים בלתי-תלויים, ומתן דגש על חדשנות טכנולוגית לצד שירות אישי. עקרונות דומים קיימים, אך כל איגוד מבצע התאמות מקומיות המייצרות בידול ורלוונטיות מרבית לקהלי היעד.
- ד. **שילוב** - האיגוד משלב שיפור שביעות רצון כחלק מהאסטרטגיה הארגונית, המתמקדת במצוינות, חדשנות ושירות מותאם. תהליך מובנה לשיפור חוויית החברות נתמך בלמידה, חדשנות ושיתופי פעולה. בהשוואה ל-ASQ ניכרים עקרונות דומים, אך כל איגוד מבצע התאמות מקומיות המבטיחות רלוונטיות ובידול.

### 7.2 תוצאות בפועל של פרמטרי איכות התוצר או השירות

א. **רמות ומגמות** - האיגוד פועל בהתאם לתהליך אסטרטגי סדור הנשען על החזון הארגוני, וכולל בחינה שוטפת של היעדים במסגרת ישיבות רבעוניות וסקר שנתי. תהליך זה מאפשר עדכון מתמיד של השירותים והפעילויות, בהתאם לצרכים העולים מהשטח ולמשובי החברים. האיגוד מעניק דגש על חדשנות ועל שיפור מתמשך של השירותים, תוך התאמה עקבית לסביבה המשתנה ולצרכים המתפתחים של חבריו.

✓ **השוואה** - האיגוד הישראלי לאיכות פועל במתכונת הדומה לזו של איגודי איכות מובילים בעולם, כגון האיגוד האמריקאי לאיכות (ASQ), בעל השפעה בתחום. עם זאת, בשל היעדר מידע פומבי זמין, לא ניתן היה לבצע השוואה כמותית מלאה בין האיגודים. **התהליכים המרכזיים** שהוגדרו [\[ראה סעיף 1.1\]](#):

✓ איכות השירותים באיגוד נבחנת לכל אורך מחזור חיי השירות, החל מתכנון הפעילויות (כנסים, הסמכות והדרכות), דרך ביצוע בפועל ועד למשוב המתקבל לאחר קבלת השירות על-ידי החברים.

✓ אמינות האיגוד באה לידי ביטוי בשמירה על עקביות בתהליכי ההסמכה, החל משנת 1995. ראיה לכך היא שבזמן הקורונה האיגוד המשיך לקיים מבחני הסמכה גם בתקופות מאתגרות, לרבות בזמן המלחמה ובתקופת הקורונה.

✓ לאיגוד פועל מתחרה בתחום הסמכות - המכון הישראלי לאיכות, חדשנות ומצוינות, המייצג בישראל את האיגוד האירופאי. התחרות בין הגופים מהווה אתגר מקצועי חשוב, המחזק את הצורך במתן שירות מקצועי, איכותי ועקבי לחברי האיגוד ולבעלי העניין.

שנתי	מוסמכי איכות	שיתף פעולה עם אקדמיה	מפגשים פרונטאליים	כנסים איכות	אותות הערכה
ISQ	מעל 2400	8 מוסדות	מעל 300	42	מעל 130
ASQ	מעל 250,000	מאות מוסדות	מעל 1000	42	מאות פרסים

ב. **גורמים וסיבות לתוצאות** - ההצלחה נובעת מיישום מתמשך של חדשנות, מעדכון שוטף של השירותים והסמכות, וממתן שירות מותאם אישית לכל חבר ולכל ארגון. תהליך אסטרטגי סדור מאפשר לאיגוד להתאים את פעילותו לצרכים המשתנים של בעלי העניין ולסביבה המקצועית. לצד זאת, הרחבת שיתופי הפעולה עם איגודים בינלאומיים מחזקת את מעמד האיגוד בזירה הגלובלית ומאפשרת העשרת הידע והמקצועיות. תהליך השיפור האיכותי משולב כחלק בלתי-נפרד מהאסטרטגיה הכוללת של האיגוד, ומתבטא בקיום כנסים מקצועיים, הדרכות מתקדמות ושמירה על שקיפות מלאה - גורמים המובילים לשיפור מתמיד ולמתן שירותים איכותיים, רלוונטיים ומתקדמים.

ג. **שילוב** - תהליך השיפור משולב באופן מלא באסטרטגיה הכוללת של האיגוד, וכולל דגש על שיתופי פעולה בינלאומיים, קיום כנסים מקצועיים והעברת הדרכות מתקדמות. השקיפות ושיתוף הידע בין חברי האיגוד ושותפיו מאפשרים למידה מתמדת, מחזקים את תרבות המצוינות, ומובילים לשיפור רציף של השירותים - כך שהאיגוד מציע שירותים איכותיים, רלוונטיים ומתקדמים לאורך זמן.

### 7.3 שיפור בפועל של התייעלות, עלויות ופרייון

א. **רמות ומגמות** - הנהלת האיגוד מובילה את קידום תחום האיכות בישראל תוך שמירה עקבית על יציבות פיננסית, התייעלות ושיפור מתמיד. האיגוד פועל לצמצום הוצאות מבלי לפגוע ברמת השירות, ובמסגרת זו בוטלה משרת המנכ"ל (היו"ר עושה את זה בנוסף לתפקידו) המשרדים עברו לבאר שבע SPACe. מהלך זה חיזק מתן שירות מקצועי ואיכותי לחברי האיגוד. לאורך השנים ניכרת עלייה עקבית בשביעות רצון הלקוחות, המעידה על הצלחת הפעילות ועל הערך המוסף שמקבלים חברי האיגוד.

ב. **השוואות** - האיגוד הישראלי לאיכות פועל במתכונת הדומה לזו של איגודי איכות מובילים בעולם, כגון האיגוד האמריקאי לאיכות (ASQ), הנחשב לגוף משפיעה בתחום. בשל היעדר מידע השוואתי זמין, לא ניתן היה לבצע ניתוח נתונים מקביל בין הארגונים. להלן הנתונים העדכניים עבור האיגוד הישראלי:

✓ בשנים האחרונות האיגוד הציג צמיחה משמעותית ברווחיות בהשוואה לשנים קודמות. גידול זה מאפשר הרחבת השירותים, תמיכה ביוזמות מקצועיות וחיזוק הפעילויות לטובת החברים - תוך שמירה על יציבות פיננסית ועלייה של למעלה מ-300% בהכנסות בארבע השנים האחרונות.

✓ האיגוד הישראלי לאיכות שואף להוביל את תחומי האיכות והחדשנות בישראל. בין הישגיו הבולטים, הגוף הראשון בעולם שהוסמך לתקנים ISO 21001 (ניהול איכות במוסדות חינוך) ו-ISO 56001 (ניהול חדשנות). בנוסף, האיגוד ליווה את בית הספר "עתידים" בבאר-שבע בתהליך הטמעת תקן ISO 21001 ברמה לאומית.

✓ מעורבות החברים באיגוד גבוהה: כ-85% מהחברים משתתפים במפגשים מקצועיות, של האיגוד. נתון זה משקף תחושת שייכות משמעותית ורמת מעורבות גבוהה בפעילות המקצועית והקהילתית של האיגוד.

✓ בשנים 2021–2025 נרשמה צמיחה משמעותית - עלייה של 46% בחברים האישיים, 32% בחברות הארגוניות, 55% במשתתפי הכנס ו-60% במספר המוסמכים.

שנתי	ירידה בעלויות אי-איכות (COPQ)	אחוז מעבר בבחינות הסמכה	אחוז חידוש הסמכות	תחום ההסמכה
ISQ	עלייה ברווחות האיגוד לא נמדד באופן ישיר עלויות איכות	<67%	מעל 50	ICQE, ICMQ, ICRE ICQI, CINO-P, CINO-M, CINO-SE
ASQ	אין מידע	60-70%	אין מידע	CQA, CQE, CRE, CSSBB, CSSGB, CSSYB, CQI, CQT, CQPA, CSQP, CSQE, CPGP, CMDA, CMBB, CFSQA, CCT, CQIA

ג. **גורמים וסיבות לתוצאות** - ההצלחה נובעת מתהליך שיפור מתמיד המותאם לצרכים המשתנים של החברים. האיגוד שואף למצוינות תפעולית וליעילות ארגונית, תוך שמירה על רמת שירות גבוהה והרחבת הערך המוסף לחברים. האיגוד פועל לאיתור מתמיד של הזדמנויות להתייעלות ולחיסכון בעלויות, מבלי לפגוע באיכות השירות. שילוב החברים בתהליכי הלמידה והשיפור מחזק את תחושת השייכות, מגביר שקיפות ומעמיק את מעורבותם בפעילות האיגוד.

ד. **שילוב** - שיפור מתמיד ושירות איכותי מהווים חלק מרכזי מהאסטרטגיה הארגונית של האיגוד. דגש על שקיפות ושיתוף פעולה מחזק את המיצוב החיובי של האיגוד בשוק ומבסס את אמון החברים. כלל התהליכים מותאמים לחזון הארגוני, תורמים להעלאת שביעות רצון הלקוחות, ומטפחים תרבות ארגונית הנשענת על שיתוף פעולה, שקיפות והתחייבות למצוינות.

### 7.4 שיפור בפועל של איכות הסביבה, בטיחות וגהות

- א. **רמות ומגמות** - האיגוד מקיים מדיניות סביבה ובטיחות התואמת את עקרונות ניהול האיכות ומבוססת על מחויבות לשיפור מתמיד. הנהלת האיגוד מעודדת את חבריו ושותפיו ליישם פתרונות ירוקים, תוך התמקדות בחיסכון באנרגיה ובהפחתת משאבי צריכה. כחלק ממימוש מדיניות זו, האיגוד פועל באופן שיטתי לקידום פרויקטים סביבתיים ובטיחותיים בשיתוף גורמים מקצועיים חיצוניים. הדגש בארגון ניתן לצמצום השפעה סביבתית, לרבות הפחתת שימוש בנייר, ייעול צריכת האנרגיה במתקני האיגוד ותמיכה ביישום פתרונות טכנולוגיים ירוקים. האיגוד מחויב לבקרה שוטפת, לניהול סיכונים סביבתיים ולבחינת יעילותם של תהליכים אלה.
- ב. **השוואות** - האיגוד הישראלי לאיכות פועל במתכונת הדומה לזו של איגודי איכות מובילים בעולם, כגון האיגוד האמריקאי לאיכות (ASQ), הנחשב לגוף מרכזי בתחום. בשל היעדר מידע השוואתי זמין, לא ניתן היה לבצע ניתוח נתונים מקביל בין הארגונים. להלן מוצגים הנתונים הרלוונטיים עבור האיגוד הישראלי.
- ✓ **הפחתת פסולת נייר** - במהלך השנה האחרונה צמצם האיגוד את היקף הדפוס ב-80% בהשוואה לשנים קודמות, כחלק ממדיניות להפחתת השפעה סביבתית ושימוש יעיל במשאבים.
  - ✓ **משרדים במתחם SPACe** - האיגוד פועל ממשרדים במתחם SPACe, המספק תשתיות עבודה מתקדמות, יעילות אנרגטית וציוד משותף. המודל התפעולי הביא להפחתה של כ-15% בצריכת מים וחשמל לעומת השנה שעברה, בהתאם למדיניות האיגוד לקידום אחריות סביבתית ושיפור מתמיד בשימוש במשאבים.
  - ✓ **פרויקט "תיבת נוח" - איכות ובטיחות** - נשלחה פנייה לממונה על בטיחות לשם התנעת הפרויקט מחדש. בשלב זה, הנושא טרם מומש בפועל. האיגוד ממשיך לעקוב אחר הנושא במסגרת מאמציו לשפר תהליכי בטיחות ועמידה בדרישות רגולטוריות.
  - ✓ **ישיבות הנהלה במודל עבודה משולב** - הנהלת האיגוד מקיימת חלק מהישיבות באופן מקוון וחלקן באופן פרונטלי. אימוץ מודל ה-Hybrid מאפשר גמישות, חיסכון בעלויות תפעוליות, יעילות בזמן, ונגישות גבוהה לכלל חברי הנהלה, תוך שמירה על רציפות תהליכי קבלת ההחלטות ושיפור יעילות העבודה.
- ג. **גורמים וסיבות לתוצאות** - ההצלחה נובעת מתהליך שיפור מתמיד המותאם לצורכי החברים, הכולל צעדים פשוטים ואפקטיביים שהובילו לשינוי משמעותי. לצד זאת, הטמעת תהליכים דיגיטליים אפשרה חיסכון נרחב במשאבים תוך שמירה על רמת שירות גבוהה. מהלכים אלו תרמו גם לשיפור בפועל בתחומי איכות הסביבה, הבטיחות והגהות, באמצעות תפעול יעיל יותר, הפחתת בזבז ושיפור נהלי העבודה.
- ד. **שילוב** - האיגוד מטמיע עקרונות של איכות הסביבה, בטיחות וגהות בכל פעילותו. צעדים כגון הפחתת נסיעות, מעבר לעבודה דיגיטלית ושימוש מושכל במשאבים תרמו לשיפור סביבתי ממשי. בנוסף, כלל הכנסים, הסמכות ופעילות המתנדבים בהתאם לנהלי בטיחות, ללא אירועים חריגים. שילוב עקרונות אלו מחזק את האחריות הארגונית ותומך בתרבות מצוינות מתמשכת.

### 7.5 תוצאות בפועל בתחום המשאב האנושי שביעות רצון עובדים, הדרכה, רווחה

- א. **רמות ומגמות** - האיגוד הישראלי לאיכות מנהל את המשאב האנושי בצורה מקצועית, תוך קשב מתמיד לצרכיהם של חברי האיגוד והעובדים. אחד הדגשים המרכזיים הוא תוכנית העשרה מקיפה, המספקת לחברים כלים, מיומנויות והכשרות התורמות להתפתחותם המקצועית. האיגוד מעודד השתתפות פעילה בימי עיון, כנסים והשתלמויות, ומבצע הערכת שביעות רצון שוטפת כדי להבטיח שהתכנים הניתנים אפקטיביים, ממוקדים ורלוונטיים. נוסף על כך, האיגוד משקיע בפיתוח מקצועי של העובדים, הכולל קידום, הכשרות ייעודיות והתאמת מסלולי למידה לצורכי החברים. עובדי האיגוד מעורבים באופן פעיל בתהליכי קביעת יעדים ומדדים, לרבות השתתפות בכתיבת נהלים ובהגדרת מטרות עתידיות, דבר המחזק מחויבות, מעורבות ותרבות ארגונית של מצוינות.
- ב. **השוואות** - האיגוד הישראלי לאיכות פועל בדומה לאיגודים מובילים בעולם, בהם האיגוד האמריקאי לאיכות (ASQ) הנחשב לגוף מרכזי בתחום. בשל היעדר מידע השוואתי זמין, לא ניתן היה לבצע ניתוח נתונים מקביל בין הארגונים. להלן הנתונים עבור האיגוד הישראלי:
- ✓ האיגוד מפעיל משרדים ייעודיים ומעסיק עוזרת ליו"ר במשרה של 75%, כחלק ממערך תמיכה ארגוני המבטיח תפעול יעיל ומתן שירות איכותי. האיגוד מקדם תרבות ארגונית המאופיינת בתחושת "בית" ו"משפחה", הכרה בתרומת העובדים ותגמול הולם-דבר המחזק מחויבות ומזדהות עם מטרות האיגוד.
  - ✓ נרשמה עלייה של 40% במספר המרצים שהצטרפו לפורום "שולחן עגול" ביחס לשנה הקודמת. כל מרצה מקבל תעודת הוקרה בסיום הרצאתו, כמחווה לקידום מצוינות מקצועית ולחיזוק שיתוף הידע בקהילה.
  - ✓ נרשמה עלייה של 15% במספר המרצים המשתתפים בהרצאות בארגונים במסגרת ההטבות הניתנות לחברות ארגוניות. גם כאן מוענקת תעודת הוקרה בסיום כל הרצאה, מה שמחזק מעורבות ומעודד שיתוף ידע בין האיגוד לארגונים.
- ג. **גורמים וסיבות לתוצאות** - ההצלחה בתהליכים הסביבתיים והבטיחותיים נובעת מהשקעה ממשכת בהון האנושי של האיגוד. השקעה זו מאפשרת שיפור יכולות ההדרכה, פיתוח מקצועי מתמשך והגברת שביעות רצון החברים. האיגוד מקדם מיומנויות מקצועיות כחלק מגישת שיפור מתמיד, ובכך מבטיח יישום מיטבי של תהליכים ופתרונות חדשניים. בנוסף, ההתמחות בהדרכות סביבתיות ובהכשרות בטיחות תורמת להעלאת המודעות ולצמצום טעויות או תקלות אפשריות, ומחזקת את יציבותו של מערך הבטיחות בארגון.
- ד. **שילוב** - ההשקעה בהון האנושי באיגוד מהווה חלק בלתי-נפרד ממערכת ניהול האיכות, ומתבצעת בהלימה מלאה לדרישות התקנים ISO 9001, ISO 21001 ו-ISO 56001. האיגוד מקדם עקרונות של שוויוניות, שקיפות, גיוון תעסוקתי ואתיקה מקצועית גבוהה, המשמשים בסיס לניהול עובדים יעיל ולתרבות ארגונית אחראית. גישה זו תורמת הן לפיתוח הארגון והן לחיזוק תחושת השייכות, המחויבות והמעורבות בקרב החברים. השקעה זו בהון האנושי מובילה לשיפור מתמיד ולאספקת שירותים מקצועיים ואיכותיים לחברי האיגוד.

### 7.6 שיפור בפועל בביצועי ספקים/שותפים

א. **רמות ומגמות** - שותפי האיגוד הישראלי לאיכות מגוונים, ומהווים חלק בלתי-נפרד מיכולתו להעניק שירות מקצועי, איכותי ורלוונטי לבעלי העניין. ביצועי הספקים והשותפים ממשיכים להשתפר באופן עקבי, דבר המשתקף בהצלחות האיגוד בתחומים שונים כגון הכנס השנתי, העברת ידע מקצועי, תחרויות ויוזמות קהילתיות. הישגים אלו הם תוצאה של עבודה משותפת, מסונכרנת ויעילה בין האיגוד לבין ספקיו ושותפיו, המבוססת על שיתוף פעולה, אמון ומחויבות משותפת למצינות.

ב. **השוואות** - האיגוד הישראלי לאיכות פועל בדומה לאיגודים מובילים בעולם, בהם האיגוד האמריקאי לאיכות (ASQ) הנחשב לגוף מרכזי בתחום. בשל היעדר מידע השוואתי זמין, לא ניתן לבצע ניתוח נתונים מקביל בין הארגונים. להלן הנתונים העדכניים עבור האיגוד הישראלי:

✓ **קשר הדוק עם ספקים ושותפים** - יו"ר האיגוד מקיים יחסי עבודה רציפים ומשמעותיים עם ספקים ושותפים מקצועיים, הרואים בהם חלק אינטגרלי ממערך ההדרכה וההסמכה. שיתופי פעולה אלו תורמים לייעול תהליכים ולשיפור השירות לחברי האיגוד.

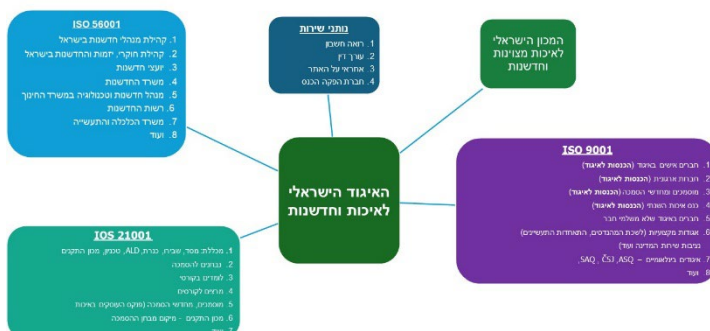
✓ **זמינות אתר האיגוד** - האתר מספק מענה בזמן אמת, כולל טיפול בפניות ופתרון בעיות בתוך 24 שעות, מה שמחזק את הנגישות והשירות לחברים. עד שנת 2022 נוהל האתר על-ידי גורם חיצוני, וכיום הוא נמצא באחריות ישירה של יו"ר האיגוד, מה שמאפשר בקרה טובה יותר, תגובה מהירה ושיפור מתמיד באיכות התכנים ובזמינות השירות.

✓ **יעילות תפעולית גבוהה** - כלל המשימות האדמיניסטרטיביות מבוצעות ב-100% בתוך 48 שעות, דבר המשקף רמת ביצוע גבוהה וניהול תפעולי יעיל. המעבר למערכת בענן מסייע לקדם יעילות תפעולית, לשפר את איכות השירות ולהבטיח ניהול נתונים יציב ונגיש.

✓ **מדדי ביצוע גבוהים של ספקים** - ספקי האיגוד (עוז הפקות, אחראי על האתר, מזכירות האיגוד, עו"ד ורואה החשבון) מציגים רמת ביצועיות גבוהה עם 98% עמידה בלוחות זמנים ובדרישות החוק, ללא אירועים משפטיים או כספיים בשנים האחרונות.

ג. **גורמים וסיבות לתוצאות** - האיגוד מטמיע תהליכי איכות מקצה לקצה לאורך כל שרשרת האספקה, החל משלב ההתקשרות עם הספקים ועד לביצוע בקרה והערכה שוטפים. יישום תהליך זה כולל סקרי חוזים, ביצוע ביקורת קבלה לזיהוי חריגים והערכות ספקים תקופתיות, במטרה להבטיח אמינות, עקביות ועמידה בדרישות הארגון. דרישות האיכות המוגדרות עבור הספקים והשותפים יוצרות מסגרת ברורה לשמירה על רמה גבוהה של שירות, מקצועיות ומצוינות, ומבטיחות מתן ערך מיטבי לחברי האיגוד.

ד. **שילוב** - שיפור בביצועי הספקים והשותפים נובע משילוב של שיתוף פעולה פורמלי וחדשני עם ספקים חיצוניים, המאפשר הצלחה עקבית בפרויקטים ושיפור איכות התוצרים, לצד התאמת תוכניות האיגוד לצרכים המשתנים של החברים והשותפים - מהלך שמייעל את תהליכי העבודה ותומך בשיפור מתמשך של השירותים.

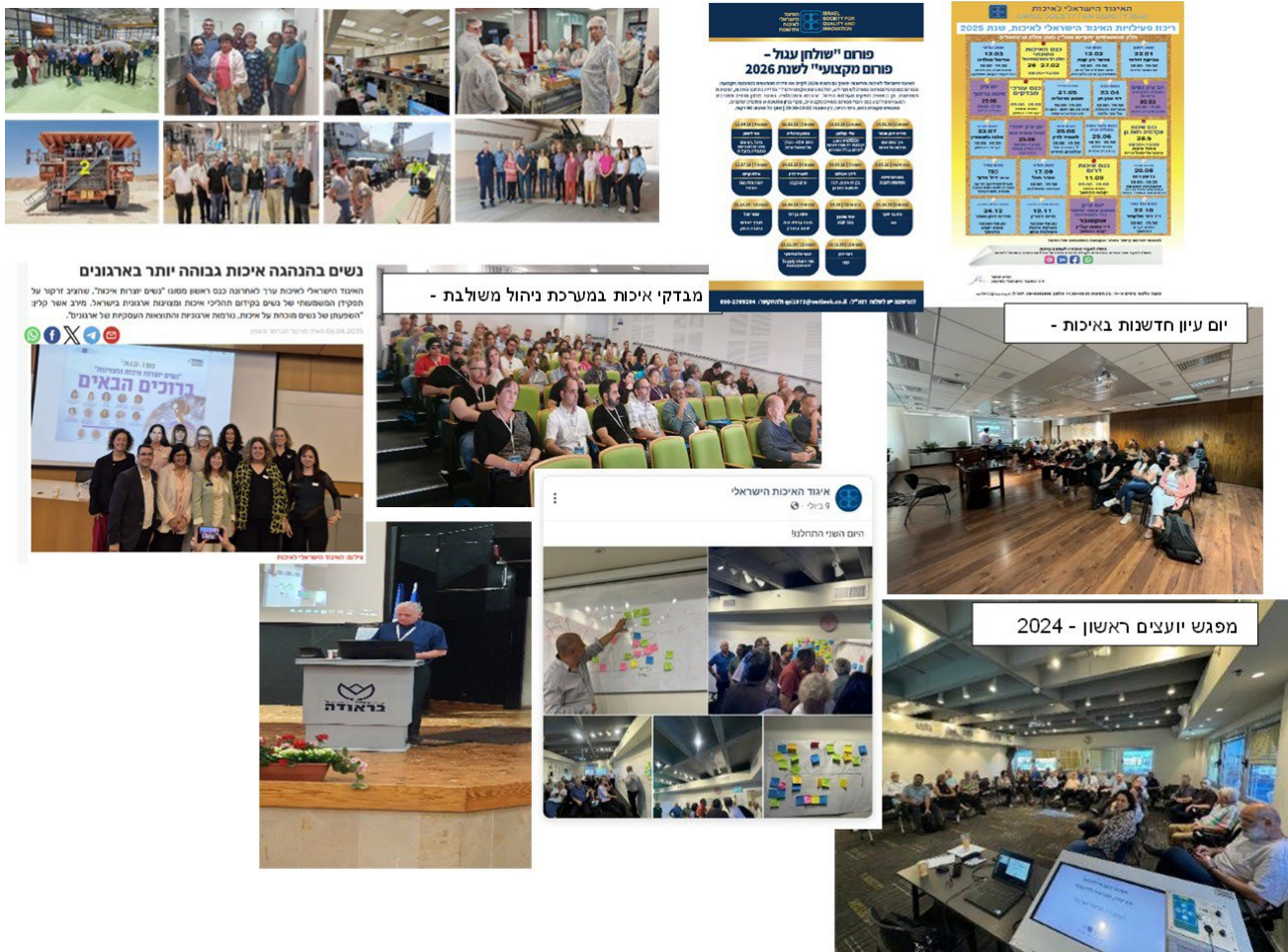




### נספח א' - תעודות התעדה



### נספח ב' - פעילות האיגוד (כנסים, ימי עיון, ועוד)



# נספח ג' - תהליך אסטרטיגי

**בר סמכא - שת"פ עם ארגונים שונים**

מרכז האיגוד - תעודת High Tech, Low Tech ועוד, רפאל, ועוד	חמש עבודת משותפת עם עמותות	מפגשי סמינר לומניים לשילוף (התחדות) לתעשייה, מכון החקנים, מכון לייזר (מקדים)
המשך פעילות צוות העסק ברוקסטה לזכרים ארגונים	יצירת חובנות ממשישים	מרכז האיגוד אל מול הארגונים כמסגרת חוק

**ווקטורים אסטרטיגיים**  
**גוף מוכר, מוביל ובר סמכא** בתחום האיכות, המצוינות והחדשנות.  
 מהווה מוקד ידע ומומחיות ומתן תמיכה מקצועית לאגפים העוסקים והעסקות באיכות

שיווק פעילות האיגוד	מיצוב האיגוד	שת"פ עם ארגונים, רגולטור ואקדמיה
חיזוק המומחיות באיגוד	חיזוק שיומור נכסי האיגוד	



**מוביל - חיזוק ושיומור נכסי האיגוד**

המשך קידום הסמכה ובכיסוי לוסמכות מסופות, הסמכה בחדשנות	מי עדין ייעודים לאורך השנה	כנס האיכות השנתי, חיזוק רגולטור, תפיסה חודשית ואקדמית
חיזוק חברי הנהלה	ממושים מתחיל בכנס השתתפות	גוף מסמך בלתי תלוי

**בר סמכא - שת"פ אקדמי**

לחוק את הקשר עם סטודנטים	לקדם פעילות מול מכללות ואוניברסיטאות
להמשיך את השת"פ האקדמית	לבחון פרויקטים אקדמיים

**מוביל - מיצוב האיגוד**

למשך בתחום האיכות	שיווק ממוחם בתחום	שיווק תחן ISO9001
שיווק	עזרה נחלת גביש	עזרה נחלת גביש
יצירת סינרגיות	עזרה נחלת גביש	עזרה נחלת גביש

**כנס חשיפת תוכנית סיוע ייעודית**  
**המשבר בתעשייה לשיקום וצמיחה**  
**16.01.24**  
 מודע מנסים וקונגרסים מכללת אשקלון

**להרשמה**

90-33
10:00
10:05-10:30
10:30-11:00
11:00-11:30
11:30-11:45
11:45-12:00
12:00-12:15
12:15-12:30
12:30-12:45
12:45-13:00

**כנס חשיפת תוכנית סיוע ייעודית**  
**המשבר בתעשייה לשיקום וצמיחה**  
**16.01.24**  
 מודע מנסים וקונגרסים מכללת אשקלון

**להרשמה**

90-33
10:00
10:05-10:30
10:30-11:00
11:00-11:30
11:30-11:45
11:45-12:00
12:00-12:15
12:15-12:30
12:30-12:45
12:45-13:00

**כנס חשיפת תוכנית סיוע ייעודית**  
**המשבר בתעשייה לשיקום וצמיחה**  
**16.01.24**  
 מודע מנסים וקונגרסים מכללת אשקלון

**להרשמה**

90-33
10:00
10:05-10:30
10:30-11:00
11:00-11:30
11:30-11:45
11:45-12:00
12:00-12:15
12:15-12:30
12:30-12:45
12:45-13:00

**מפגש קהילתי מנהלי החדשנות בישראל**  
**IGNITE TALK**  
**25/1/2024**  
**17:00-21:00**  
**מועדון מנהלים**

**מפגש קהילתי מנהלי החדשנות בישראל**  
**IGNITE TALK**  
**25/1/2024**  
**17:00-21:00**  
**מועדון מנהלים**



## נספח ד' - שיתופי פעולה עם איגודים מקבילים

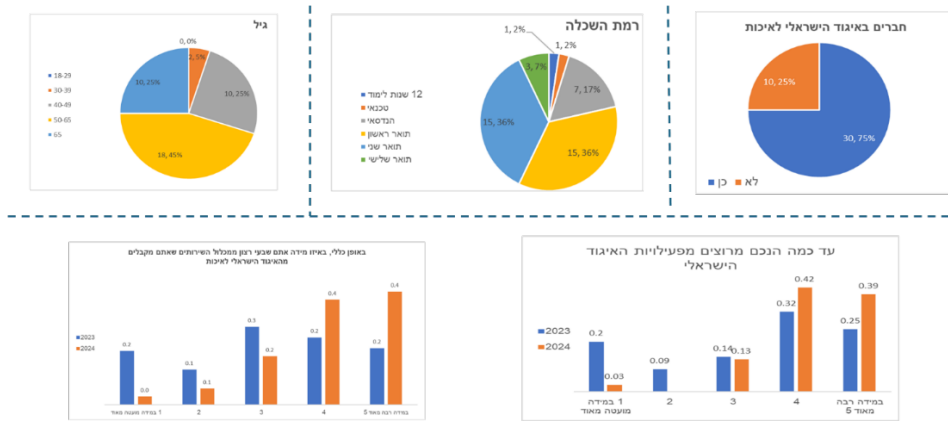


### אודות התחרות

התחרות הישראלית לפרס הלאומי למצויינות ניהולית בתחום החדשנות נבחרה על ידי משרד המסחר, התעשייה וטכנולוגיה כמקור המרכזי לזיהוי חברות מובילות בתחום החדשנות. התחרות היא חלק מהפרס הלאומי למצויינות ניהולית, המיועדת לחברות ישראליות (447 חברות ב-2024) וקבוצות עסקיות. התחרות מיועדת לחברות ישראליות המצטינות בתחום החדשנות, ונערכת על ידי האיגוד הישראלי לאיכות ומצוינות. מטרתה היא להעניק תהילה ומוניטין לחברות המצטינות בתחום החדשנות, ולהעלות את המודעות לחדשנות בישראל.



## נספח ז' - סקר על האיגוד - שנת 2025



### AGREEMENT FOR COOPERATION BETWEEN THE ISRAEL SOCIETY FOR QUALITY AND SLOVAK ASSOCIATION FOR QUALITY

This Agreement, made this 12th day of November, 2022 is by and between the **ISRAEL SOCIETY FOR QUALITY - ISQ**, a non-for-profit corporation organized in Israel with its principal place of business at 2 Wessport St., Sapeira House, Ramat Science park, Rehovot 74140, Israel and **SLOVAK ASSOCIATION FOR QUALITY**, a non-for-profit organization with its principal place of business at Jiraskova 47, 150 and SARIK, desire to enter into a relationship of national and international organizations to provide and performance improvement.



### AGREEMENT FOR COOPERATION BETWEEN THE ISRAEL SOCIETY FOR QUALITY AND THE CZECH SOCIETY FOR QUALITY

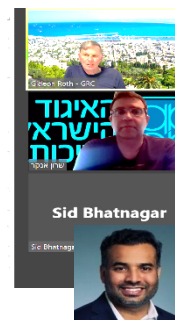
The Israel Society for Quality (ISQ) and the Czech Society for Quality (CSQ) have decided to advance and strengthening of quality exchange and cooperation in mutual value, hereby agree to enter into a cooperative relationship.

#### 1. Purpose of the Agreement

The purpose of this agreement is to facilitate and develop the relations of both societies and the exchange of knowledge and information in the field of quality management and excellence. This agreement establishes the general principles and conditions under which the cooperation will be managed.

Below are the topics we are suggesting in promoting the collaboration:

- Exchange online sections and links to meet up so that we can share information.
- Participate in the Next Generation Quality Leadership project.
- Participate in professional forums, for example: newswires, the newspaper and online resources, webinars, management, and others using our professional know-how in a variety of fields.
- Each society shall provide space in its magazine and on its web page to provide the general information about the other society's activities.
- Each society shall provide articles written by the other society's members in its magazine providing that the articles were received formally from the society.
- ISQ can consider publishing books written by ISQ expert by its publishing providing that the request was made through the ISQ.
- Mutual exchange lists of each society's professional certifications of active speakers of the other society to its international society, upon request, will provide a speaker in its international society to promote the Israel/USA Quality, academic and professional status.





**התיכון הראשון בישראל שקיבל תקן "לאיכות ומצוינות בחינוך"**

תקן ISO 21001:2025 הוענק מטעם מכון התקנים לתיכון יוצר עתיד מברא שבג. המנהל: "אנשים להיות הראשונים בישראל שמאירים את הדרך"



**משלבים רעונות בשורה לעולם המהיר**

האיכות בישראל



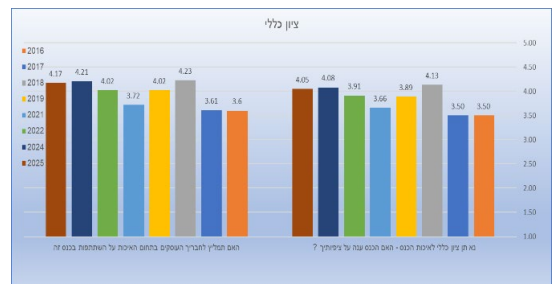
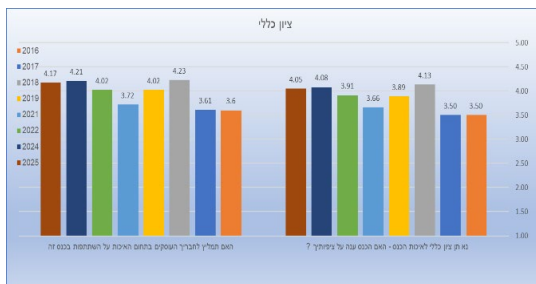
האיכות בישראל

**איך תרבות האיכות הפכה לנשק סודי בחיל האוויר?**

נבילת הוטרות של הגנת היולת טיגס לחיל האוויר... האגף לחיילים ולחילות חיל האוויר שבדגלו נהנתם לשופר מחמד, בקידום תרבות האיכות...



**נספח י' – כנס איכות שנתי**



**הכנס השנתי ה-42 של האיגוד הישראלי לאיכות ותחומים**

25-26 נובמבר 2026

הכנס הלאומי המוביל בישראל לאיכות, מצוינות ותחומים בין חוגים המרכזיים של הכנס:

- ד"ר ירון גרין
- ד"ר ירון גרין
- ד"ר ירון גרין
- ד"ר ירון גרין
- ד"ר ירון גרין

**נושאים המרכזיים בכנס:**

- הגיון טכני בתקופת חירום על פי מודלים לשיפור תהליכים עם תקן ISO 21001:2025
- איכות במסגרת: בין חובות למצוינות גבוהה
- איכות ומצוינות נשית כחלק מהערכים המרכזיים ב"ר"א

התאמה: <https://www.isq.org.il> | <https://www.isq.org.il>

אירועי השיא של האיגוד בשנה החתומה והמפגש ל-2026:

- פסגת רבין לאיכות - ראשונים שמוכיחים שיפור תחומים ורמת ערכים
- תקן התקן למצוינות - חקיקה עדי בראש שבג קיבל המסמך בקמתו לאיכות בחינוך
- פסגת המצוינות - חובות ומצוינות בראש שבג קיבל המסמך בקמתו לאיכות בחינוך
- פסגת המצוינות - חובות ומצוינות בראש שבג קיבל המסמך בקמתו לאיכות בחינוך

