

**זהות מגדרית בתרבות הישראלית והתאמתה  
לדרישות תפקיד האיכות בארגון**

**ד"ר דפנה בארי, פזית קורן**

- במהלך השנים תפיסת האיכות השתנתה מהתאמת המוצר למפרט ולדרישות בלבד, להיבטים נוספים בארגון העסקי כגון: תכנון, שיווק ייצור, משאבי אנוש, יחסים עם ספקים וניהול.
- מדדי ביצוע שונים של איכות מצאו גורמים נוספים חשובים שמשפיעים על הצלחה והטמעה של תרבות איכות בארגון ועוסקים בתחומים "רכים" כגון: תקשורת, פסיכולוגיה, חינוך, פוליטיקה ואחריות חברתית.

- לצד גורמים אלו נדרש מאיש האיכות מיומנויות וידע בתחומי ההנדסה, מתמטיקה, סטטיסטיקה וכלכלה, לצורך איסוף מידע רלוונטי וניתוחו.
- כל זה מתרחש בקונטקסט תרבותי, במקרה שלנו בתרבות הישראלית, אשר מגדיר, כמו בכל חברה אחרת, מאפייני אישיות לפי השתייכות למין (זכר/נקבה), הגדרה ששונה בתרבויות ומדינות אחרות בעולם ואיננה אוניברסאלית.

# מגדר מהו?

- מגדר מתייחס להגדרות חברתיות לנשים וגברים הכוללות נורמות, יכולות ומאפייני מין (רז, 2004).
- מגדר עוסק בשאלה מה נשים יכולות לעשות מול מה גברים יכולים לעשות?
- אילו תפקידים נורמטיביים מתאימים לנשים ואילו לגברים?

## בבסיס ההגדרה של מגדר עומדת ביקורת על ההבדלים בין המינים.

- נורמות מגדריות אינן מולדות אלא נרכשות ונלמדות בהתאם לתרבות הרווחת בחברה כלשהי.

# סטריאוטיפים על נשים וגברים

- על פי מחקרים שנעשו בתחום, לנשים משייכים את התכונות האופייניות: רכות, היעדר אגרסיביות, רגישות, נעימות לסביבה, מצפוניות, עדינות, מודעות לרגשות של אחרים, בעלות גישה חברית ואימהית.
- גברים נתפסים כאגרסיביים, שתלטנים, ספורטיביים, תחרותיים, עצמאים, כוחניים, תוקפניים, בעלי חוש טכני, בעלי בטחון עצמי, חשיבה אנליטית והחלטיים ( Heilman, 2007 ; קלנג, 2003).

# תכונות מגדר בתרבות הישראלית

תכונות לא מובהקות מגדרית	תכונות גבריות	תכונות נשיות
קונפורמיות	הדגשת טעיות וענישה	רגשנות
פאסיביות	אגרסיביות	התחשבות ומודעות לרגשות של אחרים
מיומנות גבוהה בעסקים	עצמאות	הכרת תודה לאחרים
ניתן להשפעה בקלות	שתלטנות	התרגשות בזמן משבר
חוסר וותרנות	חיבה למתמטיקה ומדעים	הצבת חזון מלהיב לעתיד - אופטימיות
אינטלקטואליות	תחרותיות	נימוס
צורך בביטחון אישי	הרפתקנות	מצפוניות
שאפתנות	תקיפות	מתן עזרה
עמידה בלחצים	חוסר ביטוי רגשות	פיתוח הכפופים
	בטחון עצמי	התנהגות מסודרת
	מנהיגות	יצירתיות
	רגשי עליונות	הססנות
	ניהול סמכותי ומכתיב	ניהול דמוקרטי ומשתף

# **"מצוק הזכוכית" - "The Glass Cliff"**

- הנטייה למנות אישה לתפקיד בכיר בארגון שנמצא במשבר ונסיגה כלכלית לעומת מינוי גבר לתפקיד בכיר בארגון שנמצא בצמיחה ושגשוג
- הנטייה למנות אישה לתפקיד בכיר שאיננו מבטיח תגמול חיובי לעומת הנטייה למנות גבר לתפקיד בכיר עם תגמול חיובי

# שילוב נשים בעמדות ניהול בכירות

- הפרופורציה בין נשים לגברים בעמדות ניהול בכירות נמוכה, רק 10% מתוך המנהלים הבכירים במשק הן נשים, מתוכם 4% בדרגים הבכירים מאוד.
- חברות מקצות תפקידים שונים לגברים ונשים המבוססים על הבדלי מגדר, תופעה שמתקיימת גם ביחס לתפקיד הניהולי-מנהיגותי בארגונים.
- בכנס שהתקיים לאחרונה בחיפה על ידי התאחדות התעשיינים, הוצגה מגמה של ירידה בשיעור הנשים בעמדות ניהול בכירות.



# מאפיינים ודרישות של מערכות ומודלים לניהול איכות

- דרישות המודלים, המסגרות והתקנים השונים לניהול איכות (נקודות דמינג ו- TQC של פייגנבאום) כגון: TQM, Baldrige, EFQM, ISO 9000, six sigma ואחרים המציינים מספר דרישות מרכזיות:

# 76 מחקרים שונים שחקרו את השפעת "ניהול האיכות הכוללת" על מדדי ביצוע מצאו את הגורמים החשובים להצלחה:

- מחויבות ההנהלה ומנהיגות,
- התמקדות בלקוח,
- איסוף מידע וניתוחו,
- תכנון אסטרטגי,
- ניהול תהליכים, שליטה בתהליך, בקרה
- מעורבות עובדים, עבודת צוות, ניהול משאבי אנוש, העצמת עובדים, ושביעות רצון העובדים
- שיפור מתמיד,

# דרישות של מערכות לניהול איכות והחלוקה לפי מאפייני מגדר

תכונות לא מובהקות מגדרית	מגדר גברי	מגדר נשי	דרישות משותפות של מערכות לניהול איכות
<ul style="list-style-type: none"> <li>אינטלקטואליות</li> <li>קונפורמיות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מנהיגות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הצבת חזון מלהיב לעתיד- אופטימיות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מנהיגות חזקה להתפתחות וחיזוק של תרבות איכות</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>מיומנות גבוהה בעסקים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול סמכותי ומכתיב</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול דמוקרטי ומשתף</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>שימוש בשיטות ניהול</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>חוסר וותרנות</li> <li>שאפתנות</li> <li>עמידה בלחצים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הרפתקנות</li> <li>תחרותיות</li> <li>אגרסיביות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יצירתיות</li> <li>התרגשות בזמן משבר</li> <li>הססנות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תהליך סיסטמתי תמידי של שינוי ארגוני</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>עצמאות</li> <li>חוסר ביטוי רגשות</li> <li>ביטחון עצמי</li> <li>רגשי עליונות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכרת תודה לאחרים</li> <li>פיתוח הכפופים</li> <li>מצפוניות</li> <li>מתן עזרה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הצלחה תתאפשר באמצעות אנשים</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>התחשבות ומודעות לרגשות של אחרים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הקדשת תשומת לב ללקוח החיצוני/פנימי</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>חיבה למתמטיקה ומדעים</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>תכן המערכת, חקר המערכת</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>הדגשת טעויות וענישה</li> <li>תקיפות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>נימוס</li> <li>התנהגות מסודרת</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>בקרה על תהליכים</li> </ul>

# המחקר ומטרתו

- מטרת המחקר היא לבדוק את הגדרת תפקיד וביצועיו של איש האיכות בארגון תוך מתן מענה לשאלה מהם מאפייני המגדר הנדרשים.
- איסוף נתונים נעשה באמצעות שאלוני סקר לבחינת תכונות אישיות של דרישות תפקיד האיכות והתנהגותו של איש האיכות בארגון : 22 היגדים של תכונות אופי לפי מגדר ו- 16 היגדים לתיאור תוצאות תפקודו של איש האיכות לפי 14 הנקודות של דמינג.
- בנוסף, ביצוע של ניתוח תוכן למודעות דרושים לתפקיד איכות בארגונים מתוך אתרים להצעת עבודות כגון: alljobs וג'וב מאסטר.

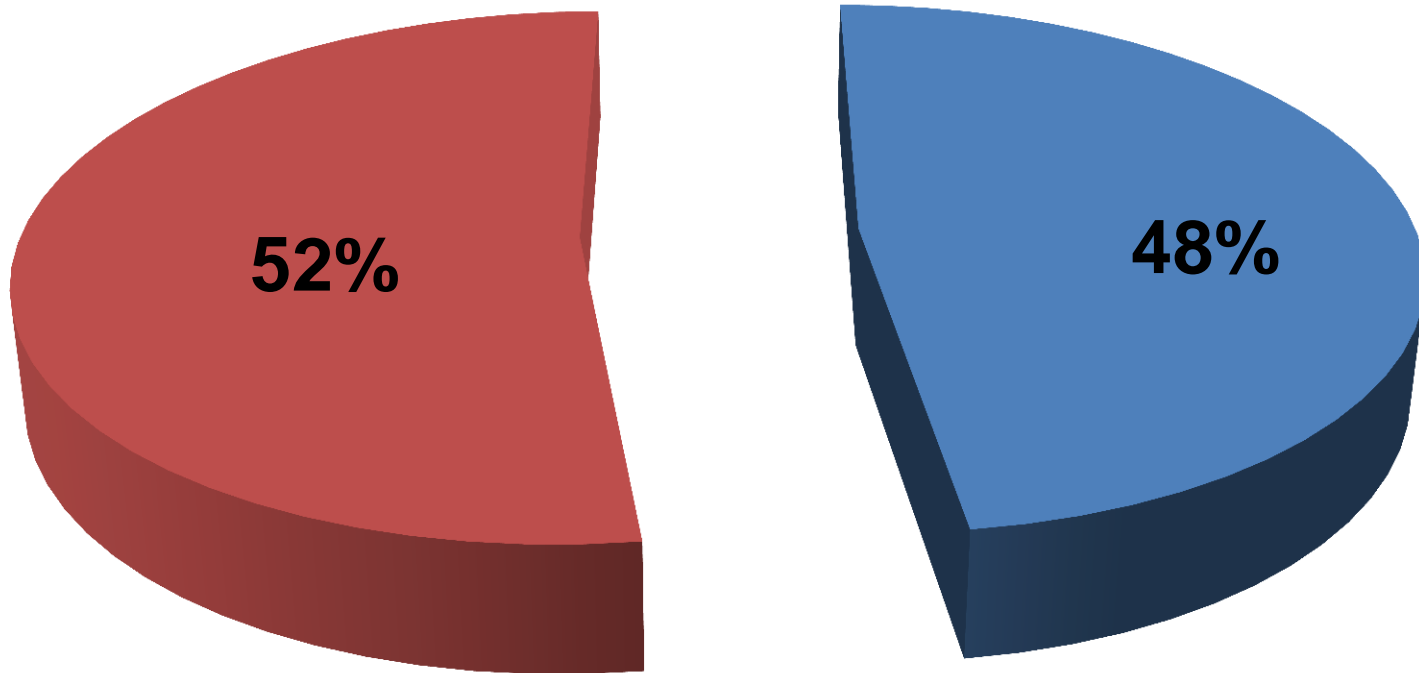
# שאלונים

- עד כה נאספו 126 שאלונים אותם ניתחנו והפקנו נתונים ראשוניים על תמונת המצב בתחום:
- מתוך המשיבים על השאלונים אחוז הגברים עמד על 58.9% ואחוז הנשים עמד על 33.9%
- 7.3% מהמשיבים לא ציינו את מינם

**ממצאים ראשוניים**

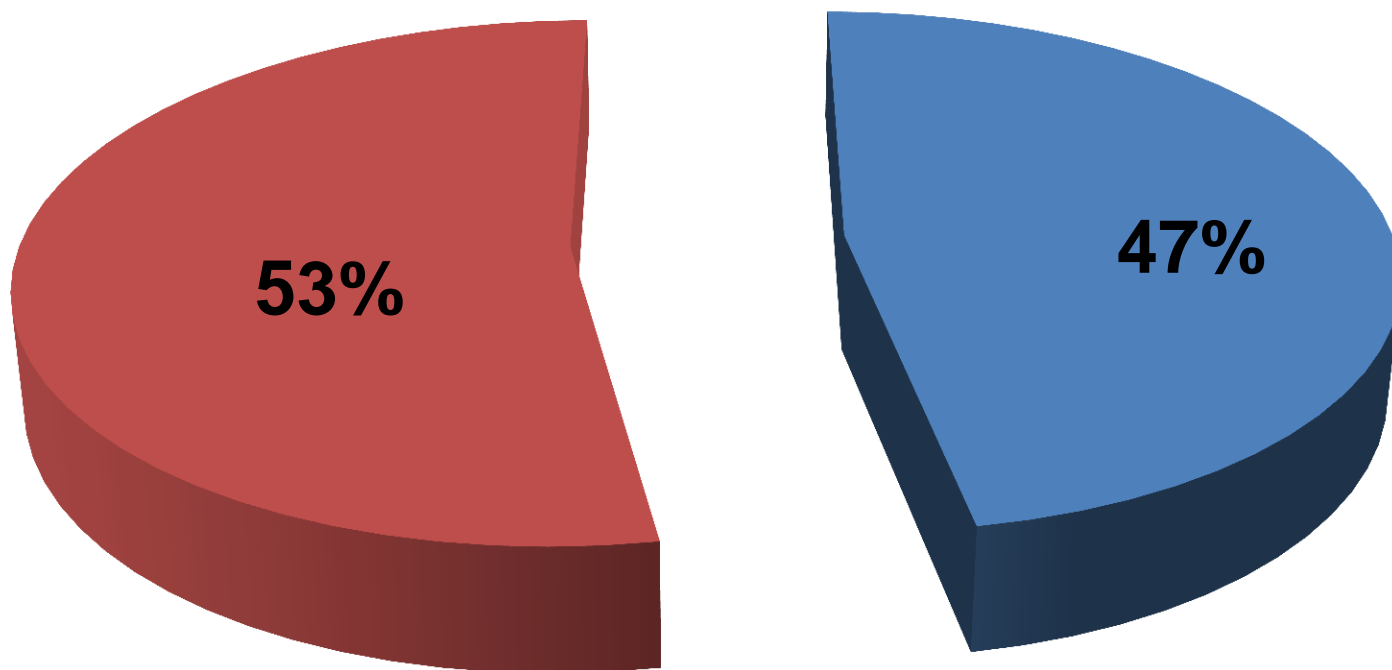
# התפלגות מאפייני המגדר של תפקיד האיכות (22 היגדים)

■ נשיות תפקיד האיכות ■ גבריות תפקיד האיכות



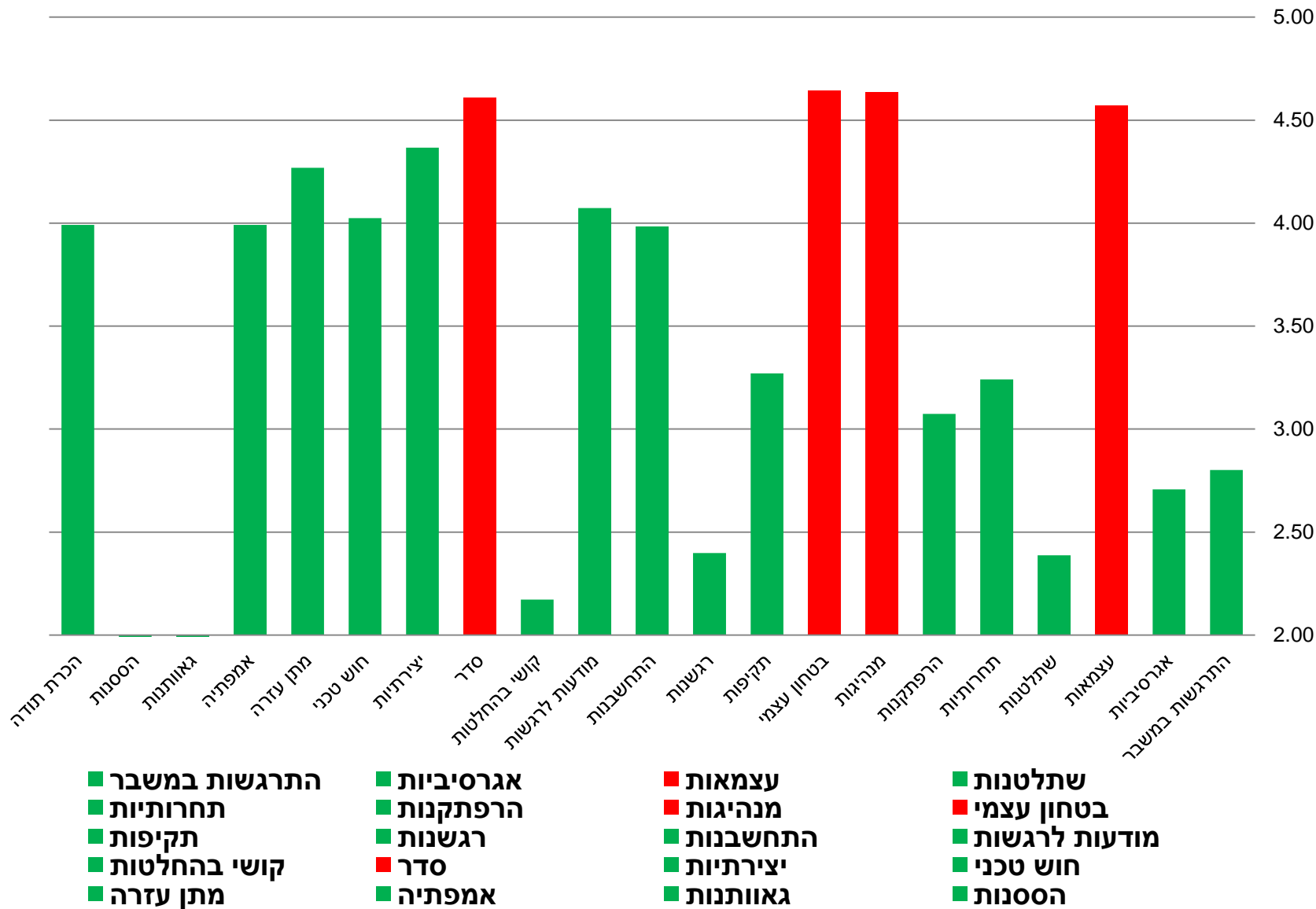
# התפלגות מאפייני המגדר של איש האיכות (22 היגדים)

■ נשיות איש האיכות ■ גבריות איש האיכות

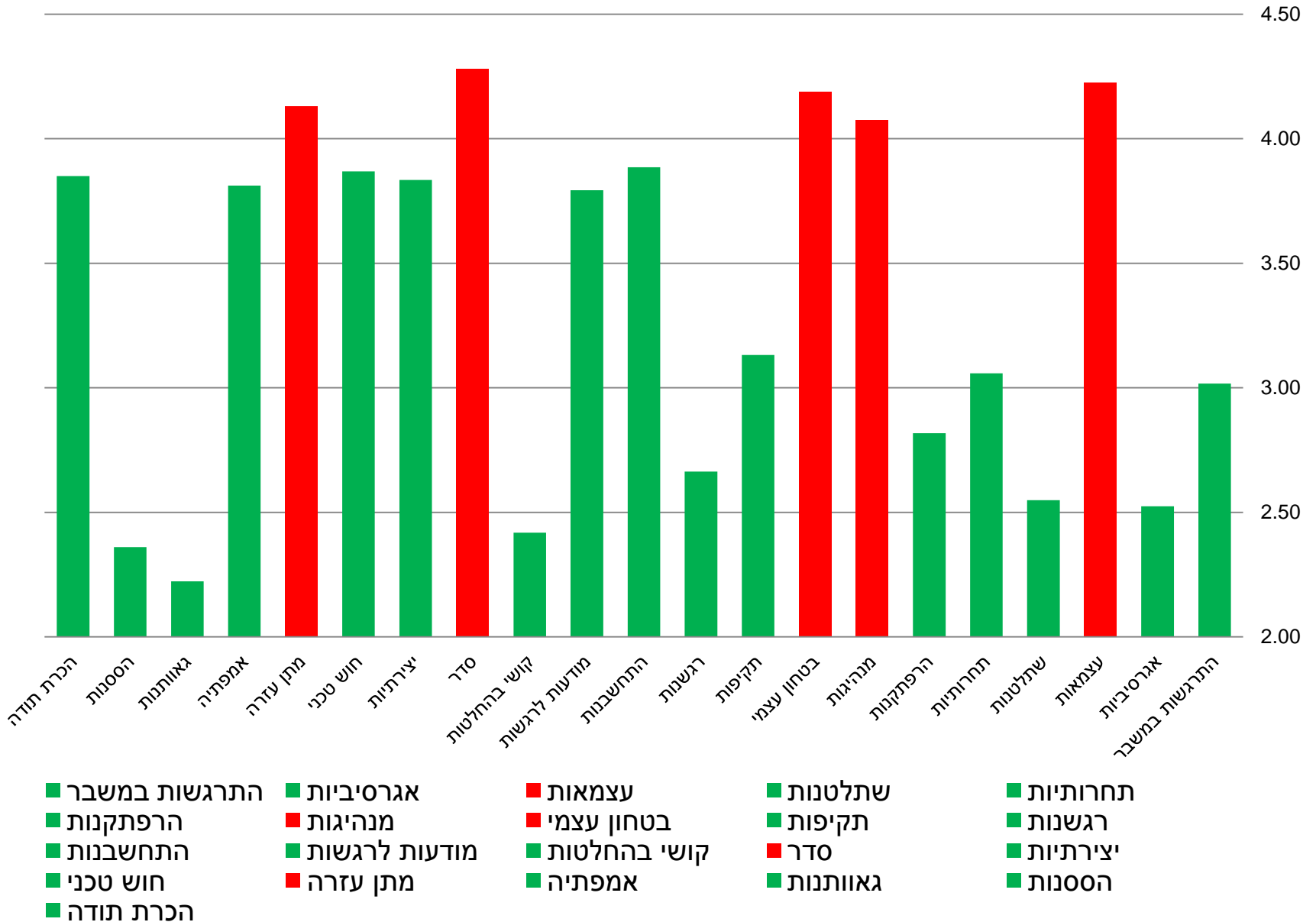




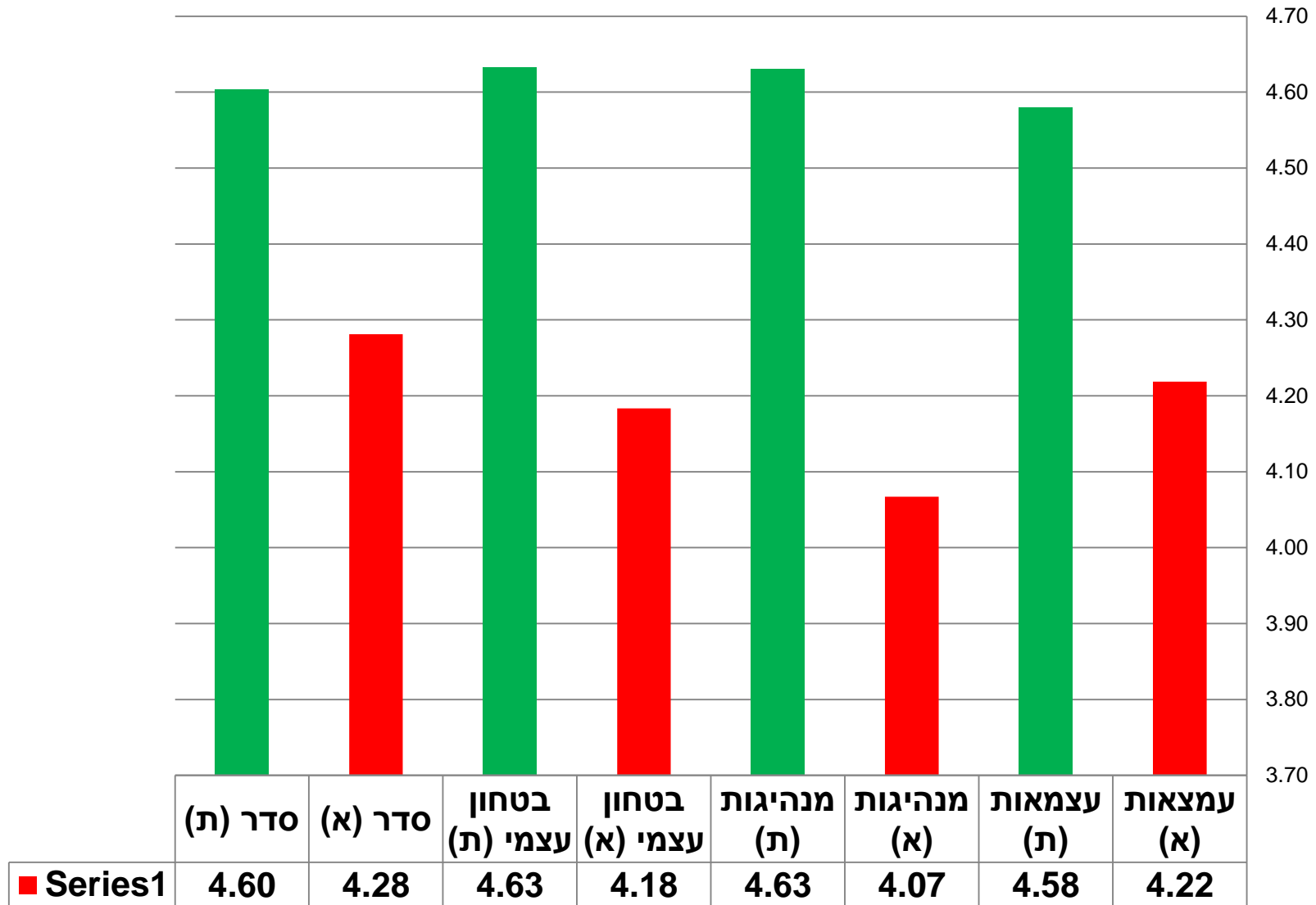
# מאפייני מגדר של תפקיד האיכות



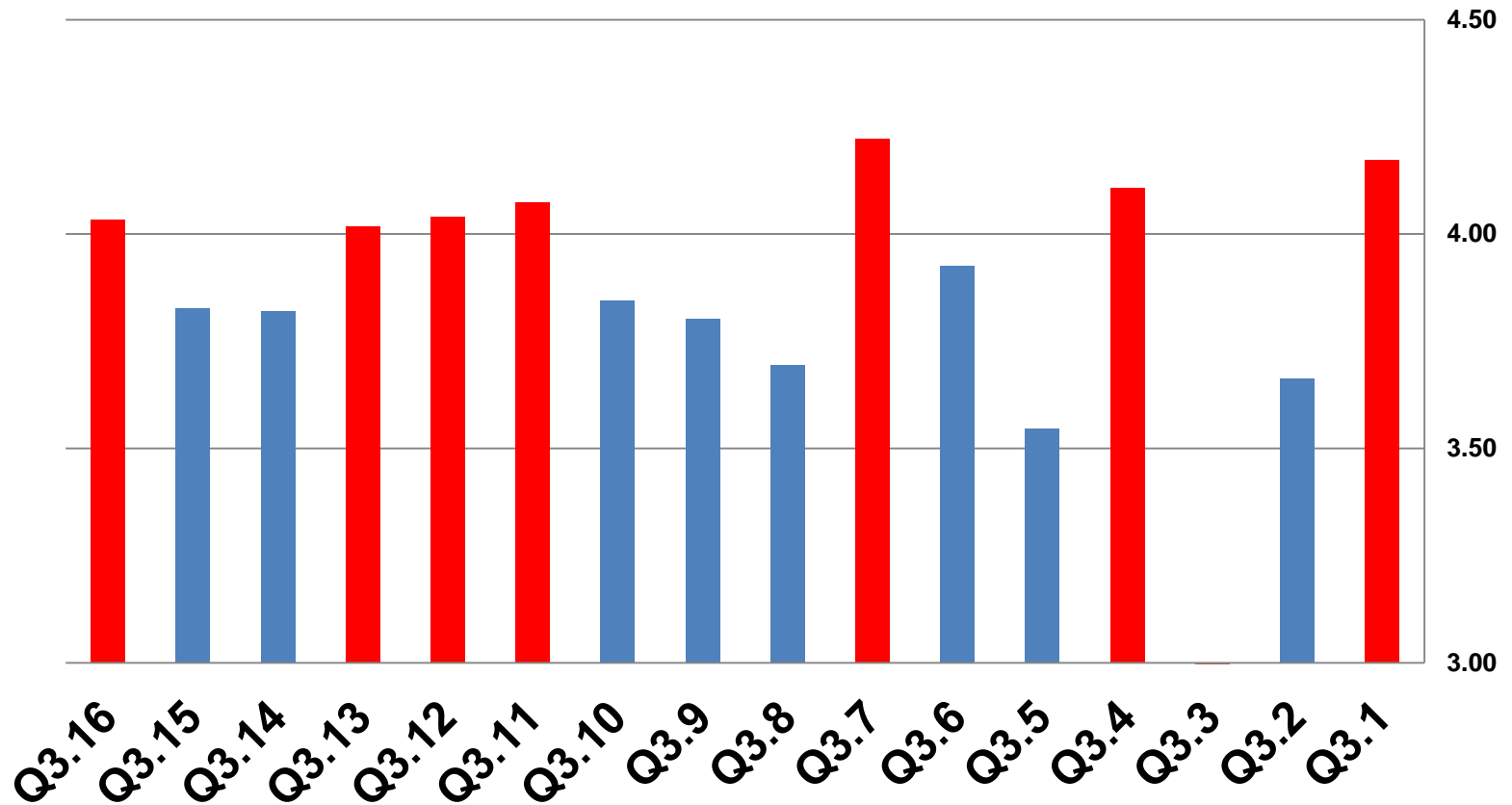
# מאפייני מגדר של איש האיכות בארגון



## השוואת ממוצעים של ארבעת מאפייני המגדר שנמצאו בסקר כמובילים בתפקיד האיכות אל מול איש האיכות בארגון



# תוצאות הערכת ביצועיו של איש האיכות בארגון לפי 14 הנקודות של דמינג (16 היגדים)



כלל לא מסכים	לא מסכים	מסכים במידה מועטה	מסכים	מסכים מאוד	איש/אשת האיכות עימו אני עובד:
1	2	3	4	5	<b>1. בעל גישה תכליתית ויציבה לשיפור המוצר/השירות</b>
1	2	3	4	5	<b>2. מסתמך בעיקר על בחינה ונתונים מספריים</b>
1	2	3	4	5	<b>3. מעודד התנהלות שמבוססת על כסף ורווחים</b>
1	2	3	4	5	<b>4. מתמקד בשיפור מתמיד כדי לשפר ביצועים</b>
1	2	3	4	5	<b>5. כין תכניות הדרכה לעובדים</b>
1	2	3	4	5	<b>6. מייצר תקשורת ושיתוף פעולה בין המחלקות השונות בארגון</b>
1	2	3	4	5	<b>7. מעורר אמון</b>
1	2	3	4	5	<b>8. סוחף אחריו אנשים</b>
1	2	3	4	5	<b>9. מבין את הצרכים של העובדים</b>
1	2	3	4	5	<b>10. מתנהל על פי יעדים ומטרות מספריות</b>
1	2	3	4	5	<b>11. מעודד שיפור עצמי</b>
1	2	3	4	5	<b>12. מעודד לקיחת אחריות אישית</b>
1	2	3	4	5	<b>13. פועל כדי להשיג שינוי</b>
1	2	3	4	5	<b>14. גורם לי תחושת בטחון</b>
1	2	3	4	5	<b>15. משיג את תמיכת ההנהלה בתהליכי שיפור</b>
1	2	3	4	5	<b>16. מהווה תרומה חשובה בתהליכי השיפור בארגון</b>

# ניתוח תוכן ראשוני של מודעות

## דרושים

אלמנטים שחוזרים במודעות הדרושים לתפקיד  
האיכות בארגונים שונים:

מוביל תהליכים, **מתאם**, **מנהל**, אחראי, מבצע  
בקרה, אסרטיבי, **בעל הבנה מערכתית**, עצמאי,  
**בעל יחסי אנוש**, דייקנות, **עמידה בלחץ**, קבלת  
החלטות, **שירותיות**, **גמישות מחשבתית**-  
**יצירתיות**, מצוינות, **עבודת צוות**, יוזם, ייצוגי.