

## ד"ר אביבה בשן

### המחלקה להנדסת תעשייה וניהול אפקה - המכללה האקדמית להנדסה

חדר 318, פיקוס, 03-7688751, 054-4720969, [avivab@afeka.ac.il](mailto:avivab@afeka.ac.il)



### פרופיל פעילות אקדמיה - תעשייה

#### רקע אקדמי

Ph.D מהמחלקה לסטטיסטיקה של אוניברסיטת חיפה בתחום ניהול האיכות הגלובלי. למעלה מ-20 שנה של ניסיון הוראה במסגרת המוסדות להשכלה גבוהה. לאורך השנים לימדה במחלקה לתעשייה וניהול של אוניברסיטת תל אביב ובמכון הטכנולוגי חולון במסלולי תואר ראשון ותואר שני. מרצה במכללת אפקה במחלקה להנדסת תעשייה וניהול החל משנת 2001. מלמדת את הקורסים: אבטחת איכות, איכות כוללת וסמינר בניהול התפעול ואף מנחה פרויקטי גמר.

נציגה המרצים במועצה האקדמית של מכללת אפקה וכן חברה פעילה בוועדה לאיכות ההוראה של המכללה. לאורך השנים פועלת לקידום ופיתוח נושאים מובילים בתעשייה וניהול, הן במסגרת התעשייה והן במסגרת האקדמית: פיתוח קורסים מתקדמים וספרות מקצועית מנחה לאקדמיה ולתעשייה גם יחד. כתבה ופרסמה ספרים בנושאים: ניהול האיכות, ניהול התפעול ובקרת תהליכים סטטיסטית, המהווים ספרי לימוד רשמיים במוסדות להשכלה גבוהה המיועדים לסטודנטים ולמרצים ותומכים בציבור המנהלים והמהנדסים הזקוקים למידע תיאורטי עדכני ולהכרת טכניקות יישומיות אשר יסייעו בידם בתהליך עבודתם (תיאור מורחב של הספרים יוצג בהמשך).

#### רקע מקצועי

מייסדת שותפה וסמנכ"ל בחברת לוגיק מערכות ייעוץ והדרכה. מתמחה בתחום האסטרטגי של ניהול התפעול וניהול האיכות הגלובליים בחברות רב לאומיות ועוסקת בו הן בהיבט המחקרי והן כיועצת לחברות הנמצאות בתהליכי גלובליזציה. עוסקת בייעוץ, במחקר, בהוראה אקדמית ובפיתוח סדנאות בתחומי התמתחות המיועדות לציבור המנהלים והמהנדסים, ברמות השונות של פונקציות ניהול האיכות וניהול התפעול, בתעשייה ובארגוני שירות. משלבת בין נסיונה כמרצה במוסדות להשכלה גבוהה, חוקרת וכותבת בתחום ניהול האיכות לבין פעילות מתמשכת בארגונים תעשייתיים וחברות לטיפול הקשר אקדמיה – תעשייה לאורך השנים, כפי שיפורט להלן:

## פעילות בתעשייה

**פעילות בקרב ארגונים גלובליים וחברות הנמצאות בתהליכי גלובליזציה - ייעוץ וליווי בפיתוח אסטרטגיית איכות ושיפור תהליכים, חוצי ארגון**

תהליכי הגלובליזציה משנים את מבנה הסביבה התפעולית ויוצרים מערך של תהליכים ומוצרים חוצי גבולות ומדינות. הסביבה התפעולית החדשה מציבה מערך אתגרים חדש עבור מנהלי התפעול ומנהלי האיכות בדרגים השונים.

צרכי הייעוץ של חברות בתחום ניהול האיכות הגלובלי Global Quality Management נובעים מרמות מורכבות של החברות הרב לאומיות, הסביבות בהן הן פועלות וקצב השינויים הגבוה להן הן נחשפות. מורכבות זו דורשת מיומנויות ניהוליות מתוחכמות הנשענות על אסטרטגיה רחבה, הן ברמת החברה והן ברמת הפונקציות העסקיות.

**ד"ר אביבה בשן** מתמחה בתחום האסטרטגי של ניהול התפעול וניהול האיכות הגלובליים בחברות רב לאומיות ועוסקת בו הן בהיבט המחקרי והן כיועצת לחברות הנמצאות בתהליכי גלובליזציה.

שירותי הייעוץ הניתנים מתאפיינים בראייה מערכתית הבוחנת את מערכת האיכות כחלק מהמערכת התפעולית הגלובלית, הנדרשת להיות מעורבת בצעדים האסטרטגיים של החברה.

### **שירותי הייעוץ כוללים:**

- אבחון רמת הגלובליזציה של מערכת האיכות, כפועל יוצא של רמת ההתפתחות גלובלית, התפעולית והשיווקית של החברה.
- אבחון יחסי גומלין אסטרטגיים, תפעוליים ושיווקיים הדורשים ביטוי בתפקודה של מערכת האיכות הגלובלית (המצרפית).
- מיפוי צרכי מערכת האיכות ברמה הלוקלית והגלובלית גם יחד, ובניית מתווה לוויסותם ולהשגת ערך גלובלי.
- ייעוץ וליווי בפיתוח אסטרטגיית איכות הנגזרת ותומכת האסטרטגיה הכוללת של החברה.
- פיתוח תכניות תמיכה של מערכת האיכות במטרות האסטרטגיות, השיווקיות והתפעוליות כגורם פרואקטיבי-דינאמי, המספק ערך ומפתח יכולות לשיפור איכות המוצרים והשירותים.
- חיזוק הזהות הגלובלית של מערכת האיכות והעצמת הרציונל האסטרטגי התפעולי והשיווקי בדרך עבודתה.

- חיזוק מעמדו של גוף המטה לענייני איכות Quality Corporate כגוף מטה גלובלי המעורב בצעדים האסטרטגיים של החברה ומצוי בליבת הניהול הבינלאומי.
- בנוסף, פעילות שוטפת המקדמת קשרי **אקדמיה-תעשייה** - פיתוח קשרים עם מנהלי איכות ומנהלי תפעול בחברות מובילות במשק, מיסוד קשרים עם האיגוד הישראלי לאיכות, תוך בחינת אפשרויות לשיתופי פעולה בנושא כנסים והשתלמויות מקצועיות.

### הדרכות והשתלמויות לציבור המנהלים בתעשייה וארגוני שירות

להלן הסדנאות וההכשרות המועברות על ידי ד"ר אביבה בשן בתעשייה לאורך השנים ותורמות לפיתוח קשרי אקדמיה-תעשייה:



סדנאות והכשרות **חושבים איכות Quality Thinking** המועברות על ידי ד"ר אביבה בשן, הינן סדנאות ייחודיות אשר נועדו לבסס ולהעמיק את ההיכרות עם מתודולוגיות העבודה בתחום ניהול האיכות המודרני. מטרתן להקנות טכניקות עדכניות, כלים ומיומנויות לפתרון בעיות ולשיפור איכות התהליכים, המוצרים והשירותים.

הכשרות מובילי מתודולוגיות איכות בארגון ויצירת Quality Tools המתאים לצרכיו, מהווים בסיס לגיבוש תכניות שיפור ולפריסת האיכות והטמעתה בתחומים הפונקציונליים השונים של הארגון.

ייחודן של הסדנאות בחיבור המתבצע בין שיטות חשיבה סיסטמטיות רב תחומיות, לבין טכניקות וכלים לפתרון בעיות ושיפור האיכות Problem Solving Process.

**הכשרות Quality Thinking מיועדות למנהלים ועובדים בחטיבות ומחלקות התפעול ואבטחת האיכות בארגונים.** תרומתן רבה לרמת הניהול השוטף ופתרון הבעיות במכלול הרמות הארגוניות והענפים, תעשייה, שירותים, מכירות, שיווק, מימון ואדמיניסטרציה. ההכשרות ניתנות להתאמה ול"תפירה" ההולמת את צרכי הארגון – הן כהכשרות פנים ארגוניות והן כהכשרות חיצוניות.

## הכשרות וסדנאות Quality Thinking המועברות על ידי ד"ר אביבה בשן

להלן הנושאים הנכללים בהכשרות אלו:

### **סדנת כלי איכות מרכזיים – Quality Toolbox לניהול איכות ושיפור תהליכים**

סדנה ייחודית אשר נועדה לבסס ולהעמיק את ההיכרות עם מתודולוגיות העבודה בתחום ניהול האיכות המודרני. יעודה להכשיר מובילי מתודולוגיות איכות ולהקנות כלי עבודה אפקטיביים לצוותי חשיבה וקבוצות שיפור הנוטלות חלק בתהליכי פתרון בעיות בארגון. בסדנה נבחנים בצורה חווייתית ומקיפה מגוון כלים, גישות וטכניקות הנגזרות מהיקף רחב של תפיסות ניהוליות כמו: Lean Management, Six Sigma וכן גישות העוסקות בתכן האיכות, במטרה לספק כלים יעילים לפתרון בעיות (Problem Solving) ולשיפור רמת האיכות בתעשייה ובשירותים.

בסדנה יינתן ביטוי משולב לכלים אשר מקורם בארגז הכלים הקלאסי של ניהול האיכות, יחד עם כלים חדשניים יותר מבחינת יישומם בארגונים כמו" TRIZ, תכנון ניסויים, DOE, כלי Lean Six Sigma ואחרים.

ההכשרה מהווה כלי עזר חיוני לציבור המנהלים, המהנדסים ולהנדסאים ברמות השונות של פונקציות ניהול האיכות וניהול התפעול הן בעבודתם השוטפת והן בתהליך קבלת החלטות ניהוליות.

**נושאים מרכזיים:** תכן חסין בשיטת טאגוצ'י, תכנון ניסויים DOE, גישות QFD והנדסת ערך (VE), ניתוח עצי תקלות FTA, ניתוח אופני כשל FMEA, גישת הניהול הרזה – Lean Management, גישת Six Sigma ועוד...

### **סדנת טכניקות ושיטות חשיבה לפתרון בעיות ושיפור האיכות**

#### **The Creative Problem Solving Process (CPS)**

כיצד ניתן לחשוב על דברים שאיש לא חשב עליהם? התשובה ממוקדת לרוב בנקיטה מכוונת של גישה שונה מזו הננקטת על ידי האחרים לנושא או לבעיה. הסדנה טכניקות ושיטות חשיבה לפתרון בעיות ושיפור האיכות נועדה להקנות מיומנויות וכלי חשיבה הנדרשים לפיתוח חשיבה יצירתית בתהליך קבלת החלטות ופתרון בעיות.

למה מתכוונים בלהיות יצירתי? להיות יצירתי פירושו: ליצור באופן קבוע רעיונות רבים, לחבר בין רעיונות קיימים או חדשים בשילובים שונים, לפרק רעיון כדי לבחון מחדש את חלקיו, ליצור חיבורים בין הנושא המטופל לבין עובדות, אירועים או הבחנות שלכאורה אינם נראים קשורים.

בסדנה נבחנים מגוון כלי חשיבה תוך הצגת תחומי יישום אפשריים להשגת שיפורים ממשיים במוצרים, שירותים ותהליכים.

הסדנה מתאימה לעובדים בכל רמות הארגון והיא בעלת תרומה רבה לצוותי חשיבה וקבוצות שיפור, הנוטלים חלק בתהליך פתרון בעיות (Problem Solving) ובשיפורם של תהליכים, מוצרים ומערכות.

**נושאים מרכזיים:** גישות שונות לסיעור מוחין Brainstorming, התאוריה לפתרון בעיות המצאתיות TRIZ, חשיבה המצאתית שיטתית SIT, עצי רעיונות, תרשימי SIPOC ומגוון גישות לפתרון בעיות (Problem Solving) ולסיעור מוחין.

### **סדנת ניתוח גורמי השורש (RCA) – Root Cause Analysis**

#### **כחלק מתהליך ניהול האיכות ופתרון בעיות**

הסדנה נועדה לתמוך בתהליך החקירה והמיפוי של גורמי שורש פוטנציאלים לאירועים בעלי השלכות בטיחותיות, בריאותיות, סביבתיות, איכותיות וכאלו הנוגעות לאמינות המוצרים והתהליכים. ככלל, טעויות אינן מתרחשות באופן "סתמי" וניתן לעקוב אחריהן כדי לאתר גורמים ברורים להיווצרותן.

תהליך RCA נתמך בקבוצת כלים המסייעים לא רק בזיהוי האירוע שהתרחש אלא גם בניתוח גורמי השורש להתרחשותו, מתוך ידיעה ברורה כי הבנת סיבות ההתרחשות היא המפתח לפיתוח פתרונות אפקטיביים ולמניעת הישנות האירוע. מעצם כך, מקנה הסדנה מיומנויות וכלים יישומיים לחיזוי וניתוח סיכונים באירועים ותהליכים, תוך פיתוח דרכי הערכות למניעתם.

ההכשרה מתאימה לעובדים ומנהלים במיכלול הרמות הארגוניות והענפים: תעשייה, שירותים, שיווק ומכירות.

**נושאים מרכזיים:** כלים להבנת הבעיות, כלים לביצוע סיעור מוחין באשר לגורמי הבעיה, כלים לאיסוף נתונים וניתוחם וליישום הפתרונות.

### **סדנת גישת הניהול הרזה - Lean Management**

#### **כלים ותהליכי יישום**

אסטרטגיית הניהול הרזה (Lean Management) מובילה לשיפור כושר התחרות וליצירת תהליכים וליצירת תהליכים המספקים מוצרים ושירותים איכותיים בזמן הנכון ובעלות המינימלית. ארגונים רזים הינם ארגונים יעילים, גמישים ומהירי תגובה לצרכי הלקוחות. חשיבה רזה שמה דגש על תהליכים היוצרים ומוסיפים ערך מנקודת מבטו של הלקוח. אם אין ערך – זהו בזבז (Muda).

הסדנה כוללת הצגה נרחבת של גישת הניהול הרזה – עקרונותיה, הכלים המרכזיים המשמשים ליישומה ודרך הטמעתם בארגונים שקיבלו על עצמם את מחויבות המעבר מניהול המסורתי לניהול רזה.

בסדנה ניתן ביטוי להצגה פרטנית של מקרים הלקוחים מההוויה התפעולית והעסקית של חברות מיישמות Lean.

הלמידה מנסיוןן של חברות מיישמות היא הדרך הטובה ביותר לגיבוש תובנות ודרכי פעולה לגבי יישומה של גישת הניהול הרזה בארגונים, על מיכלול הכלים התומכים בה. מטרתה להכשיר מובילי Lean בארגונים ולהקנות את הכלים והמיומנויות להובלה והטמעת הגישה בארגון.

**נושאים מרכזיים:** גישת הניהול הרזה - מושגי מפתח וקווים מנחים ליישומה. תהליך אבחון ארגונים והערכה Lean Assessment, כלים למיפוי תהליכים, ניתוח זרימת ערך Value Stream Analysis, גישת S5 ודוגמאות נבחרות ליישומי Lean בקרב חברות בעולם המערבי.

## פרסומים

### פיתוח ספרות אקדמית בניהול

לאורך השנים ניהלה ד"ר אביבה בשן את תחום פיתוח מערכות הדרכה של חברת "לוגיק - מערכות ייעוץ והדרכה", כתבה ופרסמה ספרי לימוד אשר יצאו לאור בהוצאת החברה בנושאים: ניהול האיכות, ניהול התפעול, אסטרטגיות איכות ובקרת תהליכים סטטיסטית.

**ספרים אלו משמשים כספרי לימוד רשמיים במוסדות להשכלה גבוהה ומהווים ספרות מקצועית מנחה למנהלים, אנשי עסקים, סטודנטים ומרצים.**

### להלן תיאור הספרים והסדרות שנכתבו על ידי ד"ר אביבה בשן לאורך השנים:

1.

גלובליזציה, איכות ומה שביניהן / ד"ר אביבה בשן - יצא לאור בשנת 2014 בהוצאת לוגיק.

הספר נשען על ממצאי מחקר שדה מקיף בקרב עשרות חברות גלובליות רב לאומיות, משלב ראייה מערכתית הבוחנת את מערכת האיכות חלק מהמערכת התפעולית הגלובלית, הנדרשת להיות מעורבת בצעדים האסטרטגיים של החברה. הספר מיועד למנהל וסמנכ"לי איכות, מנהלי תפעול, מנהלי רכש ומנהלי חברות גלובליות. **זכה לפרסום וסקירה על ידי הספרייה העסקית של גלובס.**



**בין הנושאים הנדונים:** ניהול איכות במציאות דינאמית של מיזוגים ורכישות, רמות גלובליזציה של מערכת האיכות, קשיים בוויסות צרכים לוקליים וגלובליים, חיזוק זהותה

הגלובלית של מערכת האיכות והעצמת הרציונאל האסטרטגי, התפעולי והשיווקי בדרך עבודתה.

הספר נמצא בשלבים מתקדמים של תרגום לאנגלית תחת השם Globalization, Quality and everything in between (שיתוף פעולה עם פרופ' עמוס נוטע מהטכניון).

## 2. סדרת חושבים איכות



### סדרה בת 6 ספרים - יצאו לאור בשנת 2012 בהוצאת לוגיק

סדרת חושבים איכות Quality Thinking הינה סידרת ספרים ייחודית אשר מטרתה פיתוח והקניית גישות וטכניקות עדכניות לפתרון בעיות ולשיפור איכות התהליכים, התוצרים והשירותים.

ייחודה של הסדרה בחיבור מתבצע בין שיטות חשיבה סיסטמטיות רב תחומיות, לבין

טכניקות וכלים לפתרון בעיות ושיפור האיכות – Problem Solving Process.

הסדרה פותחה במיוחד עבור ציבור המנהלים, מרצים וסטודנטים וכל המתעניינים בפיתוח מיומנויות חשיבה. תומכת בתהליכי חשיבה וקבלת החלטות ומספקת ארגון כלים Quality Toolbox להתמודדות עם אתגרי ניהול האיכות המודרני. הסדרה משלבת ראייה אסטרטגית יחד עם חשיבה סיסטמטית לניתוח נתונים לשם השגת איכות ומצויינות מבוססי Quality Thinking.

- הספרים מומלצים לתכניות הלימודים בניהול איכות ואבטחת איכות לתואר ראשון ושני באוניברסיטאות ובמכללות ומגוון הכשרות מקצועיות בתחום אבטחת האיכות בארגונים.

- הסדרה משמשת כספרות מקצועית מנחה, לציבור המנהלים והמהנדסים ברמות השונות של פונקציות אבטחת איכות וניהול התפעול.



להלן תיאור הספרים בסדרת חושבים איכות:

## 1. ניהול האיכות - הבטחת איכות ובקרת תהליכים סטטיסטית / ד"ר אביבה בשן

הספר ניהול האיכות, מרכז עבור המשתמש את המידע המפורט והעדכני ביותר בתחום הבטחת איכות ובקרת איכות סטטיסטית תוך התמקדות בצד היישומי. מכון ומותאם לתכנית הלימודים של המוסדות להשכלה גבוהה בפקולטות להנדסה ומינהל עסקים ומהווה אמצעי מסייע רב חשיבות לניגשים למבחני ההסמכה של האיגוד האמריקאי לבקרת איכות – American Society for Quality (A.S.Q) ושל האיגוד הישראלי לאיכות.



הספר מהווה כלי עזר חיוני לציבור המנהלים, המהנדסים וההנדסאים ברמות השונות של פונקציות הבטחת האיכות וניהול התפעול – הן בעבודתם השוטפת והן בתהליך קבלת החלטות ניהוליות.

נושאים מרכזיים: בקרת תהליכים סטטיסטית SPC, ניתוח כושר תהליך, דגימת קבלה סטטיסטית, תקני ISO 9000, כלים וטכניקות לניהול איכות כוללת.

## 2. כלי איכות מרכזיים - Quality Tools לניהול איכות ושיפור תהליכים / ד"ר אביבה בשן

הספר כלי איכות מרכזיים - Quality Tools, מציג בצורה מקיפה ויסודית את מגוון הכלים, הגישות והטכניקות הנגזרות מהיקף רחב של תפיסות ניהוליות כמו: Six Sigma, Lean Management, וכן גישות מגוונות העוסקות בתכן האיכות, במטרה לספק כלים יעילים לפתרון בעיות (Problem Solving) ולשיפור רמת האיכות בתעשייה ובשירותים.



כדי איכות אלו עומדים במרכז עניינו של ספר זה שנועד לספק Quality Toolbox למגוון רחב של מצבים – בדרך לשיפור מתמיד.

הספר בוחן כלי איכות שונים תוך התייחסות לסוג הבעיה הרלוונטי כמו: בעיות התאמה, בעיות של ביצוע בלתי מובנה, בעיות יעילות, בעיות של תכנון המוצר ובעיות של תכנון התהליך. נדרשת התאמה בין סוג הבעיה לאופי הפתרון המוצע.



נושאים מרכזיים: תכן חסין בשיטת טאגוצ'י, תכנון ניסויים DOE, QFD והנדסת ערך (VE), ניתוח עצי תקלות FTA, ניתוח אופני כשל FMEA, גישת הניהול הרזה, גישת Six Sigma ועוד...

### 3. טכניקות ושיטות חשיבה לפתרון בעיות ושיפור האיכות / ד"ר אביבה בשן

הספר טכניקות ושיטות חשיבה לפתרון בעיות ושיפור האיכות, נועד לספק מיומנויות וכלי חשיבה הנדרשים לפיתוח חשיבה יצירתית בתהליך קבלת החלטות ופתרון בעיות. אנשי ניהול השואפים למצוינות, מונעים על ידי הרצון לראות כי ההחלטות הטובות ביותר אכן מתקבלות, כי הבעיות נפתרות בדרך הטובה ביותר וכי הרעיונות היצירתיים והחדשניים הדרושים לניהול העסקי של המחר, זורמים בחופשיות.



הצגת כל אחד מהכלים כוללת תיאור מלא של הכלי, הגדרת מטרותיו, הצגת תחומי יישום אפשריים, תיאור ההליך המלא לשימוש בו על שלביו השונים ודוגמה מעשית ליישום, הלקוחה מהעולם העסקי והתפעולי, בסביבת התחרות המודרנית. הספר מתאים לעובדים בכל רמות הארגון והוא בעל תרומה רבה לצוותי חשיבה וקבוצות שיפור, הנוטלים חלק בתהליך פתרון בעיות (Problem Solving) ובשיפורם של תהליכים, מוצרים ושירותים.

נושאים מרכזיים: התאוריה לפתרון בעיות המצאתיות TRIZ, חשיבה המצאתית שיטתית SIT, עצי רעיונות, תרשימי SIPOC ומגוון גישות לפתרון בעיות (Problem Solving) ולסיעור מוחין.

### 4. ניתוח גורמי השורש – Root Cause Analysis / ד"ר אביבה בשן

הספר ניתוח גורמי השורש, נועד לתמוך בתהליך חקירה ומיפוי גורמי שורש פוטנציאליים לאירועים בעלי השלכות בטיחותיות, בריאותיות, סביבתיות, איכותיות וכאלו הנוגעות לאמינות המוצרים והתהליכים.



RCA הינו כלי המתוכנן לסייע לא רק בזיהוי האירוע שהתרחש אלא גם בנייתו גורמי השורש להתרחשותו, מתוך ידיעה ברורה כי הבנת סיבות ההתרחשות היא המפתח לפיתוח פתרונות אפקטיביים ולמניעת הישנות האירוע.

הספר נועד לשפר את מיומנויות תהליך החקירה ולספק כלים אפקטיביים לתמיכה בו.

במסגרתו, נבחנים כלים שונים לניתוח גורמי השורש המשולבים בתהליך איסוף הנתונים, מיפוי הגורמים, גיבוש המלצות והטמעתם.

נושאים מרכזיים: כלים להבנת הבעיות, כלים לביצוע סיעור מוחין באשר לגורמי הבעיה, כלים לאיסוף נתונים, כלים לניתוח מידע, כלים לזיהוי גורמי השורש ולסילוקם, כלים ליישום פתרונות.

### 5. ניהול רזה - Lean Management - ללמוד מניסיוןן של חברות מיישמות / ד"ר אביבה בשן

הספר ניהול רזה – Lean Management, מציג תהליכי הטמעת Lean Management בקרב חברות מערביות שקיבלו על עצמן את מחויבות המעבר מניהול מסורתי לניהול רזה. הספר פותח בהצגה נרחבת של גישת הניהול הרזה – עקרונותיה, הכלים המרכזיים המשמשים ליישומה ודרך הטמעתם בארגונים ועובר להצגה פרטנית של מקרים הלקוחים מההוויה התפעולית והעסקית של חברות מיישמות Lean.



המקרים המוצגים נלקחו במלואם מתוך כתבי עת מקצועיים ומתוך פרסומים באתרי האינטרנט של החברות עצמן.

נושאים מרכזיים: גישת הניהול הרזה – מושגי מפתח וקווים מנחים ליישומה, ניתוח זרימת ערך, גישת 5S ודוגמאות נבחרות ליישומי Lean בקרב חברות בעולם המערבי.

### 6. אסטרטגיות מפתח לחשיבה יעילה, קבלת החלטות ופתרון בעיות / ד"ר אביבה בשן

השאיפה למצויינות מונעת על ידי רצון להבטיח כי ההחלטות הטובות ביותר אכן מתקבלות, כי הבעיות נפתרות בדרך הטובה ביותר וכי הרעיונות היצירתיים והחדשניים הדרושים לניהול העסקי של המחר זורמים בחופשיות. אחד הצעדים שעלינו לנקוט בדרך להשגתה של מטרה זו הוא לשלוט בתהליכי החשיבה המעשית – ואם ניתן לא בצורה "כואבת" ומייגעת, אלא בדרך מהנה.



הספר אסטרטגיות מפתח לחשיבה יעילה, מציג דרכים מעשיות בהן ניתן לנקוט לצורך שיפור מיומנויות חשיבה – פעילות הכרוכה באתגר ובעבודה קשה, אך היא עדיין מהווה מקור להנאה רבה!

נושאים מרכזיים: כישורי חשיבה, חשיבה מחוץ לקופסה, אסטרטגיות מפתח לפתרון בעיות, פיתוח מיומנויות חשיבה.

## סדרת מנהל עסקים – Business, Management & Finance



בין פרסומי הסדרה שיצאו לאור בין השנים 2000-2010 – 4 ספרים נכתבו על ידי ד"ר אביבה בשן, כמפורט להלן:

סדרת מנהל עסקים הינה סדרה ייחודית המרכזת את המידע המפורט והעדכני ביותר הנדרש לצורך התמודדות בעולם העסקים המודרני, המתאפיין ברמת תחרותיות גוברת, שינויים תכופים בתנאי השוק וצורך בראייה עסקית רב תחומית. מספקת את מיטב המידע ועדכונים בתחומי הפעילות העיקריים של הארגון. בסדרה רוכז מירב התפיסות הניהוליות, הגישות והטכניקות העדכניות תוך יצירת שילוב בין מודלים כמותיים, היבטים התנהגותיים ונושאים אסטרטגיים. הסדרה פותחה במיוחד עבור ציבור המנהלים לדרגיו השונים, נותנת מענה לצרכי סטודנטים ומרצים גם יחד.

### 1. ניהול התפעול והייצור / ד"ר אביבה בשן, שמעון עדן

הספר מיועד לסטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה – אוניברסיטאות, מכללות, בתי ספר להנדסאים ומגוון רחב של קורסים והשתלמויות. עונה בצורה מיטבית על צרכי הלומדים בפקולטות למנהל עסקים, כלכלה והנדסת תעשייה וניהול.



מהווה כלי עזר חיוני לציבור המהנדסים והמנהלים הזקוקים למידע תאורטי עדכני ולהכרת טכניקות יישומיות אשר יסייעו בידם בתהליך עבודתם השוטפת ובקבלת החלטות ניהוליות הן במערכות תעשייתיות והן במערכות נותני שירות. הספר מרכז עבור המשתמש את המידע המפורט והעדכני ביותר בתחומים בהם מטפל ניהול התפעול לצורך השגת יעדי עילות וכדאיות כלכלית של הארגון. הדגש בספר הוא על הצד היישומי, התאוריה משולבת

בהצגת מגוון רחב של דוגמאות, בעיות ופתרונות מלאים, מלווים בהסברים, טבלאות ועשרות תרשימים גרפיים להמחשה מיטבית של הנושאים.

## 2. ניהול האיכות - הבטחת איכות ובקרת איכות סטטיסטית / ד"ר אביבה בשן

הספר ניהול האיכות מרכז עבור המשתמש את המידע המפורט והעדכני ביותר בתחום הבטחת איכות ובקרת איכות סטטיסטית, תוך התמקדות בצד היישומי. מכון ומותאם לתכנית הלימודים של המוסדות להשכלה גבוהה בפקולטות להנדסה ומנהל עסקים ומהווה אמצעי מסייע רב חשיבות לניגשים למבחני ההסמכה (American Society For Quality Control) A.S.Q.C האיגוד האמריקאי לבקרת איכות ושל האיגוד הישראלי לאיכות.



הספר מהווה כלי עזר חיוני לציבור מהנהלים, המהנדסים וההנדסאים ברמות השונות של פונקציות הבטחת האיכות וניהול התפעול – הן בעבודתם השוטפת והן בתהליך קבלת החלטות ניהוליות.

(נכלל גם בסדרת חושבים איכות – בגרסה המורחבת)

## 3. ניהול מערכות מלאי ולוגיסטיקה / ד"ר אביבה בשן, פרופ' גילה בניסטי, שמעון עדן

הספר הינו ספר ייחודי המרכז לראשונה את מיכלול הגישות והטכניקות הקלאסיות והחדשניות בניהול מערכות מלאי. במטרה להרחיב את הניתוח מעבר לצד ההנדסי והלוגיסטי, שולבו בספר ניתוחים עיוניים וכמותיים מהיבטים חשבונאיים, פיננסיים ומימוניים. הצגת המידע המפורט והעדכני ביותר משולב בדוגמאות רבות ותוך מתן דגש לצד היישומי.



מיועד לסטודנטים ולמרצים במוסדות להשכלה גבוהה. מהווה כלי עזר חיוני לציבור המהנדסים והמנהלים הזקוקים למידע תאורטי עדכני, ולהכרת טכניקות יישומיות אשר יסייעו בידם בתהליך עבודתם השוטפת.

#### 4. דגימת קבלה ובקרת איכות סטטיסטית - בעיות ופתרונות / אביבה בשן

הספר מהווה תוספת לספר ניהול האיכות – הבטחת איכות ובקרת איכות סטטיסטית אשר יצא לאור בהוצאת לוגיק. הספר נועד להרחיב את הצד היישומי באמצעות קובץ רחב של בעיות ופתרונות מלאים המתמקדים בנושאים דגימת קבלה ובקרת איכות סטטיסטית, מלווים בהסברים מקיפים, טבלאות ועשרות תרשימים ואיורים.



מכוון ומותאם לתכנית הלימודים של המוסדות להשכלה גבוהה בפקולטות להנדסה ומינהל עסקים ומהווה אמצעי מסייע לניגשים למבחני ההסמכה של (American Society For Quality Control) האיגוד האמריקאי לבקרת איכות ושל האיגוד הישראלי לאיכות.

#### שיתופי פעולה עם משרד החינוך - המינהל למדע וטכנולוגיה

לאורך השנים משתתפת פעילה בוועדות היגוי לפיתוח תכניות לימודים וכתיבת ספרי לימוד למגמת תעשייה וניהול בתיכונים ובמסלולי הנדסאים יג'-יד' בתעשייה וניהול.

במסגרת פעילות זו:

- פיתוח תכניות לימוד וחומרי למידה.
- פיתוח סדנאות הדרכה למורים.
- כתיבת ספרי לימוד לתכניות הלימודים שפותחו בשיתוף פעולה עם מפ"ט עמל :
  - ♦ מערכות תפעול בארגון - ד"ר אביבה בשן
  - ♦ תכנון וניתוח תהליכים - ד"ר אביבה בשן
  - ♦ מבוא לסטטיסטיקה - ד"ר אביבה בשן
  - ♦ תכנון ופיקוח הייצור - ד"ר אביבה בשן
  - ♦ בקרת איכות סטטיסטית - ד"ר אביבה בשן

(יצאו לאור בין השנים 2000-2003)

הספרים משמשים עד היום כספרי לימוד רשמיים בתיכונים בהם קיימת מגמת תעשייה וניהול, בכל רחבי הארץ.

## כנסים

להלן התייחסות מתומצתת לכנסים רלוונטיים בין השנים 2013-2015 :

- 1. השתתפות בכנס שנתי של האיגוד הישראלי לאיכות 11/2013.**  
הרצאה בנושא: מנגנוני אינטגרציה להקמת מערכת איכות גלובלית ובמציאות דינאמית של מיזוגים, רכישות ושותפויות אסטרטגיות.
- 2. תכנון והובלה של כנס האיכות באפקה - ועדה מארגנת (ביחד עם ד"ר יובל כהן).**  
**ניהול איכות להשגת מובילות ארגונית - מנתונים לאסטרטגיה תחרותית.**  
כיו"ר של מושב הצהריים: **ללמוד מנסיוןן של חברות מיישמות - הפועלות בסביבה תחרותית גלובלית.**  
הכנס התקיים בהצלחה ב11/3/2015 בהשתתפות מנהלי איכות ומנהלי תפעול בכירים ממיטב החברות בארץ.  
תכנון הכנס והמושבים דרש פעילות אינטנסיבית הקשורה לבניית הנושאים, גיוס מרצים בכירים מהתעשייה (סמנכ"לי איכות וסמנכ"לי תפעול), תהליך הפרסום ותיאום האירוע תוך שיתוף פעולה עם האיגוד הישראלי לאיכות.
- 3. הכנס השנתי של IESS (כנס בינלאומי להנדסת מערכות שירות) – 4-6.2.15, פורטו, פורטוגל.**  
הגשת תקציר לכנס (ביחד עם ד"ר שי רוזנס) – אשר התקבל.  
נושא ההרצאה: The development of the quality system as service system within a global word.
- 4. הערכות להובלת מושב בנושא ניהול איכות בארגונים גלובליים, בכנס השנתי של האיגוד הישראלי לאיכות הצפוי להתקיים בנובמבר 2015.**

## פעילות מחקרית

1. המשך פעילות מחקרית וקיום מחקרי שדה בקרב חברות וארגונים רב לאומיים (גלובליים) בנושאים של תפעול גלובלי ומערכות איכות גלובליות, רב אתריות (שיתוף פעולה עם פרופ' עמוס נוטע מהמחלקה להנדסת תעשייה וניהול בטכניון).
2. פעילות במסגרת קבוצת מחקר: עם ד"ר שי רוזנס, ד"ר הילה חלוץ בן גל וד"ר משה אייל בנושא: **אסטרטגיית יצירת ערך שירותי במערכות מורכבות**  
Strategy for Value co – creation in the service aspect of complex system

## Working Papers

Bashan. A., Notea A., A model for functional global integration on the network, basis of quality system.

Bashan A., Notea, A., Quality management challenges in a dynamic reality of mergers, acquisition and global expansion.

Bashan A., Notea A., ISO 9001, ISO 9004 – Their Inability to respond to the complexity level processes in global organization.

2 מאמרים נמצאים עדיין בתהליך שיפוט בכתב העת :

International journal of Quality & Reliability Management.

3. תרגום הספר **גלובליזציה, איכות ומה שביניהן** לאנגלית, תחת השם :

**Globalization, Quality and everything in between**. מצוי בשלבים מתקדמים

של תרגום ועריכה (בשיתוף פעולה עם פרופ' עמוס נוטע מהטכניון).