

נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

המדיניות, האסטרטגיה והתהליך

להטמעת

המערכת למצוינות ארגונית

על פי ה-EFQM

מאת: ירון שלג

”לו היינו מארגנים את החלק הארי

של זמן העבודה שלנו סביב יישומם של העקרונות הללו

ובמידה רבה מתעלמים או חדלים לעשות

את כל היתר, חיינו היו נעשים פשוטים יותר,

והתוצאות שלנו היו משתפרות לאין שיעור”

(גיים קולינס בציטוט המתייחס למצוינות, מתוך:

”גלגל התנופה: מטוב למצויין”, ת”א, הוצ’ פקר, 2001, עמ’ 285)

תוכן עניינים

4	הקדמה
6	התהליך בכללותו
8	הסברה למנהל הכללי
8	קיום הסברה להנהלה
9	היערכות לקידום ניהול האיכות במשרד
10	בחירתה של יחידת חלוץ
10	התקשרות עם יועץ מורשה
11	הכשרת עורכי מבדק עצמי
11	עריכת מבדק עצמי
12	תיעודף, יישום תכנית שיפור וביצוע מבדק נוסף
13	עריכת מבדק חיצוני והצגת מועמדות לפרס
13	סיכום

הקדמה

בשנת 2001 פורסמו ע"י נציבות שירות המדינה הנחיות עדכניות לקידום ניהול האיכות בשירות המדינה, וזאת במסגרת פרק חדש בתקשי"ר בשם "איכות ומצוינות" המהווה את מכלול ההוראות המחייבות בנושא קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה. הפרק כולל גם את הדרישה לקיומם של מבדקי מצוינות ארגונית-עצמית וחיזונית.

במקביל, ועל מנת שיותר ויותר יחידות בשירות המדינה ובמגזר הציבורי יסגלו לעצמן תרבות ארגונית של שיפור מתמיד, החליטה נציבות שירות המדינה לאמץ, תוך התאמות נדרשות, את המערכת למצוינות הארגונית שפותחה ע"י הקרן האירופית לניהול איכותי (EFQM) ואשר מוטמעת כבר במגזר הציבורי של רבות ממדינות אירופה.

"מודל המצוינות" שעומד במרכז המהלך שעליו החליטה נציבות שירות המדינה, הוא למעשה "מערכת כוללת למצוינות ארגונית" (להלן: המערכת), המאפשרת לארגונים באשר הם לבצע בדיקה תקופתית על מצב ניהול האיכות שלהם, להחליט על סדרי עדיפויות לשיפורים, לוודא באמצעות בדיקות מחזוריות אם השיפורים אכן הושגו ובבוא העת לשקול פנייה לעריכת מבדק חיזוני שהוא אובייקטיבי יותר.

מדובר ב"מערכת" ולא ב"מודל" במובן השגור אצלנו, מאחר והיא סובלנית וידידותית למגוון רחב של "מודלים" הנהוגים בעולם ניהול האיכות, ותפקיד מרכזי שלה הוא לסייע לארגון לקבוע אלו מהמודלים, הגישות ומתודולוגיות השיפור אכן תואמים את צרכיו.

(כותב המאמר הנו מנהל תחום איכות ומצוינות באגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה, משמש כנציג (Delegate) של שירות המדינה מול הקרן האירופית לניהול איכות (EFQM) בלגיה/בריסל).

החזון העומד ברקע היוזמה להחיל את המערכת על השירות הציבורי הישראלי, הוא:

..שיותר ויותר יחידות במגזר הציבורי ייקחו על עצמן להטמיע את המערכת הכוללת למצוינות ארגונית, יבדקו עצמן, יסגלו לעצמן תרבות ארגונית של שיפור מתמיד, יגישו פניה למבדק חיצוני ובבוא הזמן יציגו מועמדות לפרס האיכות הלאומי במגזר הציבורי.

תכליתו המרכזית של מאמר זה להסביר ולהבהיר את המדיניות, האסטרטגיה והתהליך להטמעתה של המערכת, הלכה למעשה. המאמר נכתב עבור מנהלים בדרג הבכיר והביניים, שחלקם כבר נמצא לאחר השלב של חשיפה לתורה שבבסיס המערכת, שהשתכנעו בפוטנציאל הגלום בה ברוח הציטוט של ג'ים קולינס (ראו פתיח), ושהביעו רצון לתת לרעיון זה סיכוי. כמו כן מיועד המאמר לבעלי תפקיד ייחודיים כגון: אחראים וממונים משרדיים על ניהול איכות, יועצים מורשים להטמעת המערכת ובעלי עניין נוספים.

בעת כתיבתו של המאמר הנוכחי, ישנן כבר לא מעט יחידות במגזר הציבורי (בשירות המדינה ובשלטון המקומי) אשר נמצאות בשלב זה או אחר של ראשית הטמעת המערכת. שאלות שיצופו ויעלו במהלך קריאתו של המאמר, ולאורכו של תהליך הטמעת המערכת, יזכו למענה מצד הגורמים המקצועיים במשרד ובאגף לאיכות ומצוינות, גורמים אשר מלווים את המהלך ותומכים בו.

למי שמעוניין לקרוא אודות הרקע הכללי שקדם ליוזמה, להתעמק בהיבט הקונצפטואלי ולעשות היכרות עם אופן ההיערכות המערכתית והפנים משרדית להטמעתה של המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM, מומלצת קריאתם של חומרים/מאמרים אחרים שנמצאים באתר נציבות שירות המדינה (www.civil-service.gov.il) להיכנס לאיכות ומצוינות)

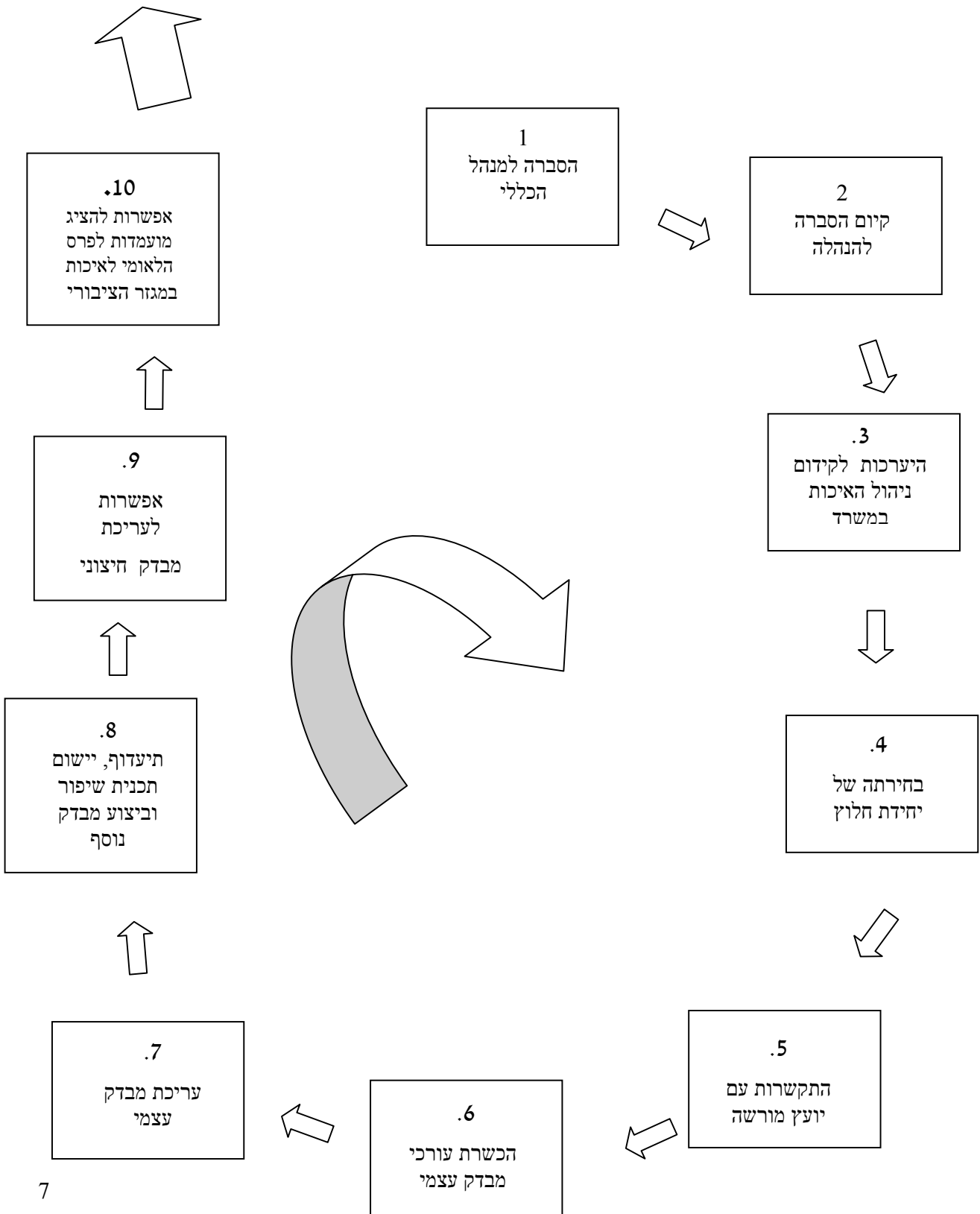
התהליך בכללותו

מערכת המצוינות הארגונית כוללת שני סוגי מבדק: עצמי וחיצוני. ביצוע מבדק ארגוני עצמי מסייע לארגון לבדוק עצמו ללא נוכחותם של "גורמים חיצוניים", לעמוד על טיבה של מערכת המצוינות וללמוד את שפתה ואת הגיונה הפנימיים.

חלק מרכזי בתהליך הוא קיומו של מחזור בן שלושה אלמנטים עיקריים: מבדק-שיפור-מבדק. חלק זה אמור לחזור על עצמו שוב ושוב ולסייע לארגון לסגל לעצמו תרבות של שיפור מתמיד, ואין טעם להתחיל אותו אם לא מחליטים מראש על השלמתו של לפחות מחזור שלם אחד. הבנייה נכונה של התהליך, הקפדה שלא לדלג על שלבים קריטיים והבנת הערך המוסף של כל בעלי התפקיד המעורבים, הם תנאי הכרחי ליישום מוצלח של מחזור שלם של מבדק-שיפור-מבדק.

מכאן ואילך תוסבר ותובהר לאורכם של מספר שלבים/מרכיבים מרכזיים, המדיניות והאסטרטגיה המקצועית של האגף בנוגע לאופן הטמעתה של המערכת. כפי שניתן להבין מהתרשים שבהמשך, ישנם 10 שלבים שכל אחד מהם מהווה חוליה חשובה בפני עצמה, והנסיון מלמד שלא מומלץ לדלג על אחד או יותר משלבים אלו, אם שואפים להטמעה מקצועית, יסודית, מעמיקה ועקבית של תרבות ארגונית שתכליתה שיפור מתמיד ומכוון לקוח.

תרשים התהליך ליישום המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM



הסברה למנהל הכללי

נציגי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה יוזמים פגישות הסברה פרטניות למנכ"לים (כולל של יחידות סמך). בפגישות אלו שבהן משתתפים בדרך כלל גם האחראי-הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש או מקבילו המופקד על יישום פרק 60 בתקשי"ר, והממונה המשרדי על ניהול האיכות, מוצגות ההוראות המחייבות בתקשי"ר בנושא איכות ומצוינות, ומוסבר אופן ההיערכות להוצאתן מהכוח אל הפועל. כדי לבסס בהדרגתיות ובשיטתיות את המערכת עפ"י ה-EFQM שעיקרה ביסוס של אסטרטגיית המבדק העצמי ותרבות השיפור המתמיד, מוצע למנכ"ל, **במקביל** למימוש ההוראות המחייבות לכלל המשרד/יחידת סמך, לקבל החלטה על בחירתה של יחידת חלוץ אחת (או מספר קטן של יחידות), ולא להתיימר ליישמה ברמת המשרד בכללותו.

קיום הסברה להנהלה

האגף ממליץ לקיים יום מודעות להנהלה בנושא קידום ניהול האיכות במשרד/יחידת סמך. מדובר בשלב חשוב ביותר בתהליך קבלת ההחלטות הנוגעות להטמעת המערכת, והוא ישיג את מטרתו ככל שמעורבותו ומחויבותו של המנכ"ל ביום זה תהיה מוחשית יותר, למשל על ידי מתן הנחיות ודגשים לקראת יום זה, השתתפות בו, ואפילו הזמנת השר לפתיחתו.

ליום המודעות שתי מטרות עקריות, וחשוב שהן תוגדרנה בעוד מועד:

□ "גיוס" ההנהלה (על ידי המנכ"ל) לשם השגת מחויבות משותפת לכניסה למהלך

□ איתורם של מנהלי יחידות שיהיו חלוצים בהטמעת המערכת ביחידותיהם

ביום מודעות מעין זה, נחשפים המנהלים הבכירים לעיקריה של המערכת, למדיניות ואסטרטגיית הטמעתה, לתהליך הצפוי, לתועלות הנלוות לו ולמה שמצפים ממנהלים שיבחרו להוות חלוץ ביישומה. ניתן לשלב בו מצגות של מנהלים מגופים אחרים, שכבר נמצאים בשלב מתקדם יותר של המהלך.

כנגזרת ישירה מתכליתו של יום המודעות, יש לתכננו מראש כך שעם סיומו או מספר ימים מאוחר יותר, יערך דיון הנהלה על מנת לקבל החלטה אופרטיבית. הכנה טובה של יום מודעות זה, תאפשר למנכ"ל ולהנהלה בסיומו של אותו יום או תוך פרק זמן קצר, להחליט סופית אם להיכנס למהלך, ואם כן, עם אלו יחידות/חלוץ להתחיל.

ביום מודעות מעין זה יש לשלב מרצים פנימיים וחיצוניים (בסיוע האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה) שיאירו את הנושא ממגוון נקודות מבט:

- הנהלת המשרד- על ידי המנכ"ל/השר הממונה
- כלל שירות המדינה- על ידי האגף לאיכות ומצוינות
- נסיון כלל השירות הציבורי של ישראל - על ידי מנהלים מגופים אחרים שכבר התנסו במהלך
- ניסיון בארץ או בעולם- על ידי מומחים רלבנטיים.

בהתאם לאופיו של המשרד/יחידת סמך, ניתן להקשיח או להגמיש את ההגדרה של אוכלוסיית היעד ליום המודעות, אך תהיה זאת טעות מהותית לכלול בו, כבר בשלב מוקדם זה, עובדים מן השורה ודרגי ניהול זוטרים.

במידה והמשרד כבר זיהה מנהלי יחידות חלוץ פוטנציאליים, ניתן לשלבם ביום המודעות גם אם אינם כלולים בהגדרה המקורית של אוכלוסיות היעד ליום זה. האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה ערוך לסייע למשרד בבניית מתווה עקרוני ליום כזה, תוך התחשבות בצרכיו הייחודיים, ובכלל זה סיוע באיתורם של מרצים מתאימים.

היערכות לקידום ניהול האיכות במשרד

כנגזרת ישירה מהפרק בתקשי"ר, על המנכ"ל לנקוט בכמה וכמה צעדים (יתכן וחלקם כבר ננקטו), המיועדים להכנת התשתית הנדרשת למילוי ההוראות המחייבות בתקשי"ר ולהטמעתה (במקביל) של מערכת המצוינות הארגונית עפ"י ה-EFQM. המנכ"ל:

- יעמוד בראש ועדת היגוי משרדית לניהול איכות.
- ימנה, (אם עדיין לא עשה זאת) **אחראי משרדי** (סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש או בעל תפקיד מקביל לו), שיהיה כפוף למנכ"ל ויהיה אחראי בפניו באופן שוטף על קידום ניהול האיכות, בהתאם להוראות התקשי"ר ולמדיניות המשרד.
- ימנה, (אם עדיין לא עשה זאת), **ממונה משרדי** על ניהול איכות (הכפוף לסמנכ"ל הבכיר למנהל ומשאבי אנוש או למקבילו), שירכז את עבודת המטה בנושא, ובכלל זה את ועדת ההיגוי המשרדית.
- יעדכן את ההנהלה בנוגע להחלטתו, שבמקביל ליישום המחייב של הוראות התקשי"ר, תיבחר גם יחידה שתהווה חלוצה להטמעה שיטתית של מערכת המצוינות הארגונית עפ"י ה-EFQM.
- יטיל על הוועדה להכין ולהציג לו תוך זמן קצוב תכנית להיערכות המשרד/יחידת סמך לקידום המצוינות הארגונית, והיערכות מקבילה להטמעתה של מערכת המצוינות במסגרת יחידת/ות חלוץ.

לאחר שהוחלט במשרד/יחידת סמך גם על הטמעת מערכת המצוינות הארגונית עפ"י ה-EFQM, שומה עליו, באמצעות ועדת ההיגוי המשרדית ובסיועו של הממונה המשרדי על ניהול האיכות, להכין גם תכנית שנתית ורב שנתית לקידום ניהול האיכות בכלל ומערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM בפרט.

בחירתה של יחידת חלוץ

כפי שצוין כבר, לא מומלץ לקבל החלטה גורפת על החלת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM על כלל המשרד, והאסטרטגיה העדיפה היא לבחור יחידה אחת או יותר שתהווה "חלוץ שלפני המחנה".

כאשר מגיעים לשלב שבו יש לבחור את יחידת החלוץ (מומלץ להתייעץ על כך עם נציגי האגף), כדאי לוודא שאכן מדובר ביחידה ביצועית "בתחום הליבה" של המשרד, שהמנהל של אותה יחידה אכן בעל יכולת להוביל את המהלך, ושי"אופק השירות" שלו (עד כמה שהדבר ניתן לצפייה מראש) אינו נופל משנתיים.

אחד מתפקידיה החשובים של ועדת ההיגוי המשרדית הוא לתמוך ביחידה שנבחרה, להעניק לה את העדיפות הראויה מבחינת הקצאת מגוון המשאבים הדרושים לשם כך, ולהפיק לקחים לשלבים שבהם יצורפו למהלך יחידות נוספות. אסטרטגיה זו תאפשר למשרד, שעדיין חסר ניסיון באימוץ המערכת, לאמץ אותה בקצב ובמאמץ התואמים את יכולתו.

התקשרות עם מדריך מורשה

בהתאם להסכם זכויות היוצרים שחתמה נציבות שירות המדינה עם ה-EFQM, לא ניתן (ולא כדאי) להיכנס להטמעת המערכת למצוינות ארגונית ללא קבלת הדרכה מקצועית מיועץ מורשה מטעם ה-EFQM. תפקידו העיקריים של היועץ המורשה הם: להסביר למנהלים ולעובדים ביחידת החלוץ את עקרונות המערכת, לסייע בעיצובו של התהליך הצפוי, להכשיר אנשים מתאימים שיבצעו מבדק ארגוני עצמי למצוינות ארגונית, וללוותו במהלך ביצוע המבדק. לאחר בחירת יחידת החלוץ, ובשיתוף עם יועץ מורשה שעמו החליט המשרד להתקשר¹, יש לקיים עבור יחידת החלוץ יום מודעות במתכונת עקרונית דומה לזו שתוארה קודם, אך מותאמת לצורכי יחידה זאת.

¹ רשימת יועצים מורשים עדכנית נמצאת באגף לאיכות ומצוינות, והיא מהווה את מאגר היועצים שמתוכו על המשרד לבחור את היועץ. (נדגיש שאין ברשימה האמורה משום יצירת שינוי כלשהו בכללי ההתקשרות הנהוגים בשירות הציבורי עם מדריכים ויועצים).

הכשרת עורכי מבדק עצמי

תכליתו של המבדק היא לאפשר לארגון לקבל תמונה על מצבו הנוכחי, שממנה ייגש לבחירת השיפורים שייושמו תכף אחריו. אסטרטגיית המבדק הארגוני העצמי נועדה לרתום את מחויבותם של מירב אנשיו של הארגון. מדובר הן בהשגת קונצנזוס סביב עצם הנושאים שייבחרו לשיפור, והן בשיתוף פעולה להשגתו של השיפור הלכה למעשה.

המבדק העצמי נעשה על ידי צוות של אנשים, כולם מתוך הארגון, רובם ממוקמים בדרגי ניהול, ועליהם לקבל הכשרה מקצועית טרם תחילתו. ההכנות כוללות בחירתם של אנשים מתאימים והכשרתם. מספר עורכי המבדק הוא בדרך כלל 5-7 אנשים ומשך הכשרתם הוא 2-3 ימים. מומלץ שהימים יפוצלו, וזאת על מנת לצמצם למינימום את הפגיעה בשגרת העבודה ולאפשר למשתתפים למלא מספר מטלות לימודיות במהלכה של ההכשרה. תכניו של הקורס, מינונם, ומטלות הביניים, צריכים להיגזר מסוג המתודולוגיה שנבחרה לביצוע המבדק. החומר הבסיסי שעליו מתבסס הקורס הוא החוברות הרשמיות הנכללות בערכת ההכשרה ואשר תורגמו מאנגלית לעברית ביוזמתו של האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

עריכת מבדק עצמי

המבדק מאפשר ליחידה, ללא התנגדויות האופייניות כל כך למבדקים חיצוניים, (תוצאות המבדק העצמי הן נחלתה הבלעדית של היחידה), לקבל תמונת מצב על נקודות החוזק שלה ועל התחומים העיקריים הדורשים שיפור. המבדק ברוח המערכת גם מבהיר את הקשר בין המרכיבים השונים הכלולים בה, ובכך "Makes Sense" למנהלים ועובדים גם יחד, ויוצר אצלם פתיחות רבה יותר לקידום של שיפורים שונים.

יש חשיבות עליונה להגעה לקונצנזוס על נכונותם של הממצאים, גם אם יש מי שסבור כי התוצאות אינן "מדויקות" דיין.

תהיה מתודולוגית מבדק ה-EFQM שתיבחר אשר תהיה, יש להקפיד על כך שהוא יערך לגבי כל תשעה הקריטריונים, שיעשה שימוש (הן בע"פ והן בחומרים הנלווים והמצגות) בטרמינולוגיה הכלולה בחוברות הרשמיות², ושהמשקל היחסי המוענק לכל אחד ואחד מהקריטריונים יהיה על פי הכתוב בחוברות.

מרכיבים חשובים נוספים בהצלחת המבדק הם: מעורבותם ותמיכתם של מנהלים ובעלי תפקיד רלבנטיים חיצוניים ליחידות החלוץ, מתן הסברה לכלל העובדים המעורבים במבדק בסמוך למועד תחילת ביצועו, וכן שיתופם של העובדים בתוצאותיו ובתכניות שנגזרו ממנו לשיפורים עתידיים.

² או בעדכונים שמעביר ה-EFQM מפעם לפעם לאגף במסגרת הסכם זכויות היוצרים

תיעודף, יישום תכנית שיפור וביצוע מבדק נוסף

המערכת למצוינות ארגונית מספקת ראייה מערכתית, מובנית, שיטתית ויסודית המאפשרת לתעדף ולמקד את מאמצי השיפור בנתיב המרכזי של התנהלות הארגון. לא ניתן כמובן ליישם בו זמנית את כל תחומי השיפור שזוהו, ואולם, מאחר וקיים קשר בין תשעת הקריטריונים, גם לא יהיה זה נכון להסתפק בתעדוף של תחומי שיפור מתוך קריטריון בודד אחד.

את תוצאות המבדק יש להציג בפני הנהלת היחידה אשר תקיים בעזרתו של היועץ דיון או סדנה שבסופם אמורה ההנהלה להגיע להסכמה על תיעודף מספר מצומצם של נושאים (מתוך מספר מצומצם של תשעת קריטריוני המערכת) שאותם יש לשפר, ולוודא השגתם, כאמור, במבדק נוסף.

אמות המידה להעדפת תחומים מסוימים ודחייתם של תחומים אחרים, קשורות לשיקולים כגון: יכולתו של השיפור הנבחר להשפיע לחיוב על התחומים, היקף המאמץ שהיחידה יכולה/מוכנה לקחת על עצמה, פוטנציאל החסכון וההתייעלות הגלומים בשיפור, מידת התמיכה שמוכנות/יכולות להעניק להם ועדת ההיגוי המשרדית לניהול איכות, וההנהלה הבכירה של המשרד, ואילוצים שונים.

טוב יעשה מנהל יחידת החלוץ, אם יציג את התיעודף שעליו הוחלט ביחידתו, בפני הנהלת המשרד, ויקבל את אישורה וברכתה להמשך התהליך. המשך ישיר של השלב הקודם הוא הכנתה של תכנית עבודה המפרטת אבני דרך ולוח זמנים ליישומם של השיפורים עליהם הוחלט. על פי גישת המערכת למצוינות ארגונית, חשוב להגדיר יעדי שיפור מדידים, שאם לא כן, לא ניתן יהיה לדעת אם השיפור אכן הושג. אם מדובר בתחומי שיפור "חוצי ארגון" יש לשקול הקמתם של צוותי שיפור. במקרים אחרים, אפשר שהשיפורים יתבצעו במסגרת צוותי העבודה האורגניים.

שלא כמו ברוב הגישות הרווחות עד כה, יחידת החלוץ עורכת מבדק נוסף על מנת לוודא אם ובאיזו מידה צלחו פעולות השיפור. מדובר כאמור במחזור אחד או יותר של מבדק-שיפור-מבדק, כשמדי פעם מצטרפות למהלך יחידות נוספות, לאחר שהתרשמו מהישגי יחידות החלוץ ומהפוטנציאל הגלום במבדק בפרט ובמערכת למצוינות ארגונית- בכלל.

על מנת לעודד ולהמריץ את העוסקים במלאכת השיפור בכלל הארגון, מומלץ לתעד ולפרסם את פועלם והישגיהם, ואף לשקול אפשרות לתגמלם בהתאם לאפשרויות שונות העומדות לרשותו של מנהל בשירות המדינה. (ראו למשל: פרק 60.2 בתקשי"ר בנושא: "הצעות שיפור").

אפשרות לעריכת מבדק חיצוני והצגת מועמדות לפרס

האגף לאיכות ומצוינות החל בהיערכות להקמתו של מערך מבדק מצוינות ממלכתי שיאפשר בעתיד לכל יחידת חלוץ, שעברה מחזור אחד או יותר של מבדק עצמי ויישום תכנית שיפור, וחשה שבשלו התנאים לכך, להזמין לעצמה מבדק חיצוני שיעניק הכרה לשלב המצוינות שאליו הגיעה היחידה. ארגונים שירגישו בשלים לכך, יוכלו להציג מועמדותם ל"פרס ראש הממשלה לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל", שיושתת על תשעת קריטריוני המערכת.

סיכום

לראשונה בשירות הציבורי, מופעלת הלכה למעשה מערכת כוללת למצוינות ארגונית המאפשרת לגופים ציבוריים באשר הם לבצע בדיקה תקופתית על מצב ניהול האיכות שלהם, להחליט על סדרי עדיפויות לשיפורים, וכן לוודא באמצעות בדיקות מחזוריות באם השיפורים אכן הושגו. בשעת כתיבת מאמר זה החלו כבר מעל 25 יחידות ממשלתיות ומעל 10 יחידות בשלטון המקומי ליישם את המערכת באופן שיטתי³.

הצלחתו של מהלך זה תלויה בלא מעט גורמים ובעלי רצון טוב בתוך ומחוץ לשירות המדינה. ואולם, אם לשפוט על פי מידת ההתעניינות לה זוכה המערכת למצוינות ארגונית, וכן את מספר יחידות החלוץ שנענו כבר לאתגר והחליטו לאמצה, הרי שמתקבלת התחושה שהפעם קיים סיכוי שמהלך אסטרטגי זה אכן יצלח.

³ נכון למרץ 2005 הצטרפו למהלך כבר מעל 60 יחידות חלוץ מכ-20 משרדים ויח' סמך (כולל בתי חולים ממשלתיים)