
الفصل الأول

معيار الذكاء الاول

القيادة

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠

معييار الذكاء الأول

تعديل ١٩٩٤ [١,٠] : القيادة Leadership : [1.0]

تعديل ١٩٩٠ [١,٠] : القيادة Leadership : [1.0]

طبقا لتعديل ١٩٩٠

طبقا لتعديل ١٩٩٤

الدرجة القصى	البند	الكود	الدرجة القصى	الفئة الفرعية	الكود
٤٠	قيادة الإدارة العليا التنفيذية	١,١	٤٥	قيادة الإدارة العليا التنفيذية	١,١
١٥	قيم الجودة	١,٢	٢٥	الإدارة من أجل الجودة	١,٢
٢٥	الإدارة من أجل الجودة	١,٣	٢٥	المسئولية العامة عن	١,٣
٢٠	المسئولية العامة	١,٤		مواطنة المنظمة	
١٠٠			٩٥		

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

يتناول هذا المعيار نمط القيادة الشخصية لأعضاء الإدارة العليا التنفيذية وإسهامها فى خلق وتعزيد التركيز على العمل ، وقيم الجودة الواضحة والمرئية . أيضا يتم اختبار مدى تكامل قيم الجودة فى نظام إدارة المنظمة ، وكيف تتعكس على استجابة المنظمة لمسئولياتها العامة .

الفئة (١,١) : قيادة الإدارة العليا التنفيذية

(1.1): Senior Executive Leadership

تصف هذه الفئة قيادة ، واندماج ورؤية أعضاء الإدارة العليا بصفاتهم الشخصية فى الخلق والمحافظة على مناخ تنظيمى للمنظمة يساعد على دعم التميز فى مجال الجودة .

مجالات أنشطة الفئة ١.١

١.١- أ: الإدارة العليا التنفيذية : اندماجها الشخصي المؤثر فى أنشطة المنظمة المرتبطة بالجودة .يتضمن: (١) خلق وتدعيم قيم التركيز على العميل وقيم الجودة (٢) وضع التوقعات والتخطيط (٣) مراجعة أداء العمليات والجودة (٤) الاعتراف بفضل إسهامات الآخرين (٥) إتاحة قيم الجودة إلى خارج المنظمة .

١.١- ب : ملخص موجز عن قيم التركيز على العميل وقيم الجودة ، والذي يمكن أن يوظف كأساس فى الفهم والاتصال داخل وخارج المنظمة .

١.١- ج : كيف تعمل الإدارة العليا التنفيذية على توصيل معلومات وتدعيم قيم التركيز على العميل ، وقيم الجودة إلى المديرين والمشرفين .

١.١- د : كيف تعمل الإدارة العليا التنفيذية على تقييم وتحسين فعالية نمطها القيادى الشخصى واندماجها ومشاركتها .

- استقصاء النشاط : ١.١- أ

- إلى أى مدى يشارك أعضاء الإدارة العليا فى جهود الجودة بمنظمتك فى مختلف المجالات :

- وضع الأهداف ؟
- التخطيط ؟
- مراجعة أداء جودة المنظمة ؟
- الاتصالات مع العاملين ؟
- تقدير إسهامات العاملين ؟
- بعض الأنشطة التى تتضمن :

- التعلم عن الجودة من المصادر المحلية والعالمية ؟

- عقد لقاءات مع العملاء والموردين ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين، على أن

تقع النسبة داخل الإطار التالي:

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- يشارك كل أعضاء الإدارة العليا كل في مجال مسؤولياته - وبما يلفت نظر الجميع - في خلق ونشر مناخ تنظيمي يجعل العميل محل اهتمامه لتحقيق التميز في الجودة في كل أرجاء المنظمة .
- تهتم الإدارة العليا بالاعتراف بفضل ومكافأة إسهامات الآخرين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- ليس لأي عضو من أعضاء الإدارة العليا نشاط في خلق أو نشر الأنشطة المرتبطة بالجودة ، في أي جزء في المنظمة .
- لا تعطى الإدارة العليا أي اهتمام لمنهج التركيز على العميل الداخلي بنفس مستوى اهتمامها بالعميل الخارجي .

استقصاء النشاط ١ - ب

- هل يركز القادة من أعضاء الإدارة العليا ، ويعملون على تكامل قيم جودة المنظمة ، عندما يجرون اتصالاتهم داخل وخارج المنظمة ؟
- ☆ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- تعلن وتنتشر هذه المنظمة بياناً بقيم الجودة التي تعتقدتها .
- تؤسس قيم الجودة بالمنظمة على عقيدة الجودة ، ميثاق مبادئ إدارة وتشغيل العمل ، استراتيجية تميز المنظمة ، بيان غرض الشركة ، والمعايير والتوجيهات المدعمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- قيم المنظمة غير متاحة للموردين والعملاء .
- قيم المنظمة لا تبلغ إلى العاملين الجدد أثناء توجيههم .

- استقصاء النشاط ١,١ - ج

- هل يتيح القادة من أعضاء الإدارة العليا وضع المستهلك في بؤرة اهتمام المنظمة ، وقيم الجودة لكل مستويات الإدارة والإشراف ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- يذيع الرئيس أو العضو المنتدب توجهات خدمة العميل وقيم الجودة من خلال المقالات في نشرات العاملين ، المواد التسويقية ، الأحاديث الداخلية والخارجية .
- يقوم أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة بتدريب المديرين و المشرفين على خدمة العملاء وقيم المنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- لا يعمل القادة من أعضاء الإدارة العليا على إذاعة قيم الجودة في أنحاء المنظمة بطريقة مناسبة .
- لا ينقل أعضاء الإدارة العليا تركيز المنظمة على المستهلك وقيم الجودة إلى المديرين و المشرفين .

- استقصاء النشاط ١,١ - د

- أعضاء الإدارة العليا كيف يقيمون ويحسنون فعالية قيادتهم واندماجهم الشخصي في منطمتك ؟

☆ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- يقيم الرؤساء من أعضاء الإدارة العليا مرة وسيم سنويا من خلال استمارة استقصاء القيادة Leadership Questionnaire
- يستخدم الرؤساء بيانات هذا الاستقصاء للتحسين .
- يخطط القادة من أعضاء الإدارة العليا باستمرار وبطريقة مناسبة لمراقبة مستوى اندماجهم مع العاملين ، العملاء ، والموردين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يراقب القادة من أعضاء الإدارة العليا فعالية القيادة أو الاندماج الشخصي .
- لا يصمم القادة من أعضاء الإدارة العليا أو يوظفون أى عملية تقييم لتحسين فعالية قيادتهم الشخصية .

الفئة (١,٢) : الإدارة من أجل الجودة

1,2: Management For Quality

تصف كيفية تكامل تركيز المنظمة على العميل وقيم الجودة فى عمل القيادة والإدارة والإشراف اليومى ، وفى كل وحدات المنظمة .

مجالات أنشطة الفئة ١,٢

١,٢- أ: كيف يترجم التركيز على العميل وقيم الجودة إلى متطلبات من المديرين والمشرفين . تصف (١) أدوارهم ومسئولياتهم الأساسية داخل وحداتهم التنظيمية (٢) أدوارهم ومسئولياتهم في إثراء وتدعيم التعاون بين أعضاء جماعاتهم التنظيمية .

١,٢- ب: كيف يتم إذاعة وتوصيل التركيز على العميل وقيم الجودة إلى كل أفراد القوى العاملة ؟

١,٢- ج: كيف يتم مراجعة أداء الجودة والأداء التشغيلي لكل وحدة تنظيمية وللمنظمة ككل تصف : (١) أنماط تكرار، و محتوى واستخدام المراجعات ومن يقوم بها (٢) كيف تساعد المنظمة الوحدات التنظيمية التي لا يصل أداؤها إلى مستوى الخطط الموضوعية ؟

١,٢- د: كيف تقيّم المنظمة وتحسّن من فعالية المديرين والمشرفين في تدعيم توجهات المنظمة في التركيز على العميل وقيم الجودة ؟

- استقصاء النشاط ١,٢ - أ

- هل تحمّل منظمتك المديرين والمشرفين مسؤولية الجودة ؟ هل لديك مقاييس محددة وتوجيهات عامة بالنسبة لهم على أساس مستواهم ، ومهامهم ووظائفهم ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- تدعم المنظمة مشاركة العامل لدى كل المديرين والمشرفين .
- يتم تشجيع المشرفين والمديرين على عملية الجودة فى المراجعات السنوية للأداء .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- لا يتم إذاعة ونشر تركيز المنظمة على العميل وقيم الجودة بين كل المديرين والمشرفين وعلى كل المستويات .
- ينحصر الاندماج في عملية الجودة في عدد محدود جدا من المديرين والمشرفين .

استقصاء النشاط ١,٢ - ب

- هل يتم توصيل تركيز المنظمة على العميل وقيم الجودة إلى كل فرد في منطمتك ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- يتم توصيل تركيز المنظمة على العميل وقيم الجودة إلى كل العاملين بصفة دورية .
- تعكس كل المكاتبات ، والمنشورات ، واجتماعات الموظفين ، وشرائط "الفيديو" تركيز المنظمة على العميل وقيم الجودة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- لا يوجد إذاعة أو إتاحة معلومات عن تركيز المنظمة على العميل وقيم الجودة .
- تركيز المنظمة على العميل وقيم الجودة تبلغ فقط للعملاء .

- استقصاء النشاط ١,٢ - ج -

هل يحرص العاملون فى منظمتك على جدولة اجتماعات دورية بصفة مستمرة يراجعون خلالها جودة العمل [تخفيض الأخطاء] مقارنة بخطط وأهداف المنظمة ؟

- هل تقدم المساعدات إلى أولئك الذين لا يصل أداؤهم إلى مستوى الأهداف ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تعقد اجتماعات فرق مراجعة الجودة أسبوعيا وشهريا ولها جداول أعمال رسمية .

- تتشكل فرق مراجعة الجودة من أعضاء عبر وظائف مختلفة للذين يراجعون يوميا حالات عدم التطابق ويقدمون المساعدة لمن لا يصل أداؤه إلى المستويات المستهدفة والمخططة .

(الحد الأدنى صفر%)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- العاملون لا يشاركون فى وضع الاستراتيجيات أو تحديد موضوعات الجودة .

- لا تراجع المنظمة جودة أو تشغيل أداء الوحدات التنظيمية ؟

- استقصاء النشاط ١,٢ - د -

- هل تقيم منظمتك مدى تدعيم المديرين والمشرفين لموضوعات التركيز على العميل وقيم الجودة مع مرعوسيههم ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

– يكافأ المديرون والمشرفون على أساس تطبيقهم سياسة المنظمة فى التركيز على العميل وقيم الجودة بين مرعوسيههم من العاملين .
– يشجع أعضاء الإدارة العليا المديرين والمشرفين على أن يضمنوا التركيز على العميل فى قيادتهم لوحداتهم التنظيمية .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

– لا يتم تشجيع المديرين و المشرفين على تدعيمهم التركيز على العميل وقيم الجودة بين مرعوسيههم من العاملين .

الفئة (١,٣) : المسئولية العامة عن مواطنة المنظمة

1.3: Public Responsibility And Corporate Citizenship

تصف هذه الفئة الطريقة التى تعبر بها المنظمة فى سياسة الجودة وممارسة التحسين عن مسئولياتها تجاه الجمهور ، وكيف تسلك المنظمة كمواطنة فى بيناتها التنظيمية الرئيسية .

مجالات أنشطة الفئة ١,٣

١,٣ – أ : كيفية تكامل مسئولية المنظمة العامة ، فى قيم وممارسات الجودة بها تتضمن: (١) كيف تأخذ المنظمة فى اعتبارها المخاطر والمتطلبات اللانحية والقانونية عند وضع إجراءات وأهداف التشغيل (٢) ملخص عن مسئوليات المنظمة العامة الرئيسية ومتطلبات التشغيل الرئيسية والأهداف المرتبطة بذلك ، وكيف يتم إتاحة ونشر هذه المتطلبات والأهداف فى كل أرجاء المنظمة ؟

(٣) كيف تتم مراجعة متطلبات وأهداف التشغيل ومدى تكرار ذلك ؟

١,٣ – ب : كيف تنظر المنظمة إلى المستقبل وتتوقع اهتمامات الجمهور

وتقيم التأثيرات المحتملة على المجتمع من منتجاتها ، وخدماتها وعملياتها .
تصف باختصار كيف يستخدم هذا التقييم في التخطيط ؟
١,٣- ج : كيف تقود المنظمة بصفتها الوطنية في بيئاتها التنظيمية الأساسية وهذا يتطلب (١) ملخصا موجزا عن نمط ومدى القيادة والمشاركة في بيئاتها التنظيمية الأساسية (٢) كيف ترتفع المنظمة بمستوى الوعي بالجودة وتتيح المعلومات المتعلقة بالجودة للأطراف المعنية ؟ (٣) كيف تبحث المنظمة عن فرص إثراء قيادتها (٤) كيف ترتفع المنظمة بمستوى تصرفها القانوني والأخلاقي في كل ما تفعله ؟
١,٣- د : الاتجاهات في قياسات ومؤشرات التحسين تجاه المسؤولية العامة عن مواطنة المنظمة بما في ذلك المخالفات القانونية و اللانحية أو التعاقدية التي تعرضت لها .

- استقصاء النشاط ١,٣- أ

- هل منظمك تعمل على إدارة وتكامل أخلاقيات العمل ، أمن وسلامة الجمهور ، حماية البيئة ، الفاقد والتالف، وذلك في ممارساتك لمهام وظيفتك ؟
* تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- ترتفع المنظمة بمستوى الاهتمامات البيئية بين مجموعات العاملين المختلفة - تقود المنظمة الصناعة التي تعمل في إطارها نحو الارتفاع بمستوى توفير بيئة عمل آمنة للعاملين بها .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا تسعى المنظمة إلى تحسين أمن وأمان العاملين ، ولا تضع من بين

أهدافها حماية البيئة وإدارة الفاقد والتالف في ممارسات العمل .
- تتعرض المنظمة لمخالفات الممارسة البيئية غير الآمنة ، وليس لديها خطة مناسبة تستهدف إحداث التحسين .

- استقصاء النشاط ٣, ١ - ب

- هل تأخذ منظمتك في اعتبارها توقع اهتمامات الجمهور عن احتمال التأثيرات السلبية للمنتجات والخدمات التي تقدمها ؟
★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- تجرى المنظمة مسحا لبيئتها التنظيمية وتقسّمها إلى الفئات المختلفة التي تتأثر بمنتجاتها وخدماتها وعملياتها التشغيلية .
- تنشئ المنظمة جماعات تركيز من الجمهور ، وتعمل معها كشريك لخلق بيئة تنظيمية وممارسات آمنة .

(الحد الأدنى صفر ١٠٠%)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا تضع مطلقا في اعتبارها اهتمامات الجمهور فيما يتعلق بمنتجاتها وخدماتها .
- لا يهتم قادة المنظمة من أعضاء الإدارة العليا بالانطباع السلبي للرأى العام حول أخلاقيات المنظمة وممارساتها غير الآمنة لبيئتها التنظيمية

- استقصاء النشاط ٣, ١ - ج

- هل منظمتك تلعب دور القيادة كشركة مواطنة في مجتمعك التنظيمي ؟
★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- يشجع العاملون على الارتفاع بمستوى إدارة الجودة على مستوى المنظمة وعلى المستوى المحلى ، والقومى ومنظمات الصناعة .
- يسمح للعاملين فى كل المستويات بدعوة ومرافقة زيارات أفراد من المجتمع المحيط بالمنظمة أو من الصناعة فى جولات داخل المنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا تتيح المنظمة معلومات وبيانات عن سياسات الجودة أو ممارسات التحسين بها إلى جمهورها خارج أسوارها .
- لا تندمج المنظمة أو تحاول تدعيم خدمات المجتمع المحيط بها ، التعليم ، الرعاية الصحية ، البيئة ، والمشاركة فى أنشطة الجمعيات والهيئات الصناعية.

- استقصاء النشاط ١,٣ - د

- هل يتوافر لدى منظمتك البيانات عن الاتجاهات التى تخاطب المشاركة فى تدعيم خدمات المجتمع المحيط فى مجالات خدمات التعليم ، الرعاية الصحية ، البيئية ، والأنشطة الصناعية ؟
- وهل تعرضت منظمتك لأية مخالفات أو عقوبات تتعلق بمنتجاتها أو خدماتها خلال السنوات الثلاثة الماضية ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- تجمع المنظمة البيانات التي تساعد على وضع استراتيجية خطة تحسين قضايا ومشكلات المجتمع التي تتعلق مباشرة بمنتجاتها وخدماتها .
- تشترك المنظمة مع هيئات المجتمع المحلية ، والهيئات العلمية فى وضع استراتيجية خطة تحسين المجتمع تؤسس على مبادئ الجودة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- تتلقى المنظمة العديد من المخالفات والعقوبات المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها بالإضافة إلى عدم وجود خطة مناسبة لديها للتحسين .
- لا تجمع المنظمة أية بيانات عن قضايا تحسين المجتمع المحيط بها .

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل عام ١٩٩٠

شركة " الفاتكو " والمعيار الاول

البند : (١,١) : قيادة الإدارة العليا التنفيذية

1.1: Senior Executive Leadership

النشاط أ - جاءت قوة الدفع الأولى لمبادرة الجودة فى شركة " ألفا تلكو" فى

عام ١٩٨٥ حيث تم تشكيل مجلس الإدارة العليا للجودة [EQC]

Executive Quality Council

والذى يضم العضو المنتدب ومعاونيه الستة. فى أولى جلساته وافق المجلس على أن إحداث التغييرات لمواجهة ضغوط السوق والمنافسة ، يحتاج إلى أن تجرى شركة " ألفاتل " تعديلات جوهرية فى تركيزها واستراتيجياتها.

تولى العضو المنتدب "دون وليامز" Don Williams قيادة المبادرة وأعلن أنه يتوقع أن يصبح كل أعضاء الإدارة على كل المستويات داخل شركة " ألفا " على دراية تامة ، ويساندون معايير ذكاء المنظمة من وجهة النظر الأمريكية التي وصفها " بالدريديج" وزير التجارة الأمريكي في ذلك الحين . تطبيقا لهذه السياسة وافق العضو المنتدب ومعاونوه على أن يتحمل كل منهم مسؤولية أحد معايير جائزة " بالدريديج " ، على أن يتحمل عضوان مسؤولية المعيار الخامس، أما المعيار السادس فيشارك جميع الأعضاء في مسؤوليته ، وعلى العضو الذي يمتلك حق التصرف في أحد معايير ذكاء المنظمة ، مسؤولية وضع الخطط . والأهداف لكل بند من بنود المعيار ، وعلى مستوى كل نشاط من مجالات الأنشطة المختلفة التي يتصدى لها البند .

وحيث إن سلوك الإدارة العليا يؤثر على تصرفات واتجاهات العاملين توقع " وليامز " أن يكون معاونوه واضحين في تأكيدهم على أهداف جودة الشركة في كل مناسبة . ولذلك :

- يقدم العضو المنتدب والمالك لحق التصرف في المعيار الأول [القيادة] التعليقات الافتتاحية في كل جلسة من جلسات برنامج التوعية بالجودة [انظر البند ٣، ٤] يحضر ورشة عمل تحسين الجودة على الأقل مرة كل شهر [انظر البند ٢، ٤] ويكتب عمودا في مجلة الشركة التي تصدر كل شهرين .

- برندا ويب Brenda Web مدير عام قطاع الجودة بالشركة والمالك لحق التصرف في المعيار الرابع يعمل مع إدارة معهد الجودة الملحق بالشركة لتطوير مناهجه الدراسية ويجري تقييما نصف سنوي عن مدى تقدم الجودة في المواقع التي يشرف عليها كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة العليا للجودة . ويقدم التعليقات الافتتاحية في كل مناسبات تكريم التميز في مجال الجودة .

- يشترك كل من " وليامز وبرندا " في تقييم أهداف خطط الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة العليا للجودة . إنهما يتأكدان - على الأخص - من

أن الأهداف الموضوعية تمثل توازنا وزيادة في المكاسب التي تحققها ومناهج التدخل التي تتسم بالاقتحام والتقدم . يساعد باقى أعضاء المجلس – نواب العضو المنتدب – أعضاء الإدارة العليا كل فى مجال تخصصه على وضع أهداف إدارتهم ومنظمتهم . [أنظر البند ٢, ٤]

– يشارك نواب الرئيس التنفيذيون أيضا فى أنشطة عديدة مرتبطة بالجودة كل منهم عضو فى فريق إدارة الجودة داخل قطاعه . والذى يضم مديرين ومشرفين يتم اختيارهم . تقيم هذه الفرق مدى تقدم كل إدارة نحو أهدافها وذلك من خلال اجتماعاتها الشهرية وتوصى أيضا بترشيح الفرق والأفراد للحصول على مكافآت الجودة المختلفة التى تمنحها الشركة [انظر البند ٤, ٤]

يحافظ أعضاء الإدارة العليا على تحقيق صورة جيدة للأداء يوميا بالشركة . على سبيل المثال لا يوجد داخل المبنى المركزى الجديد للشركة أجنحة خاصة بأعضاء الإدارة العليا ، وإنما مكاتبهم فى قلب مواقع عملهم . يوفر ذلك لكل عضو إدارة عليا تنفيذى اتصالا يوميا مع أفراد إدارته . بهذه الصورة من إمكانية الوجود أصبحت الإدارة العليا قادرة على الاتصال بالعاملين من خلال طرق عديدة :

– يلتقى العضو المنتدب [وليامز] كل أسبوعين على مائدة غداء غير رسمية تضم ما بين ١٠-١٢ مديرا من المرعوسين للإدارة العليا ويلتقى أيضا شهريا على إفطار عمل لتوجيه العاملين الجدد بالشركة .

– جون كون لى John Conlee رئيس قطاع التشغيل بالشركة يستضيف أسبوعيا مجموعات صغيرة على الغداء ممن سيتركون الخدمة خلال العام من أعضاء الإدارة العليا وما دونها . كما أنه يعقد اجتماعات إفطار عمل شهريا مع العاملين فى كل إدارة على حدة ، وقد امتدت هذه الاجتماعات لتشمل العاملين خارج المكاتب بل وفى مواقع العمل الميدانية .

بالإضافة إلى هذه الأنشطة يراقب أعضاء الإدارة العليا التنفيذيون " إيقاع

الجودة " بالشركة بطرق مختلفة ، يحاول كل عضو أن :

- يستدعى أو يزور على الأقل اثنين من كبار العملاء شهريا .ولكى تكون الزيارات أكثر فعالية يقضى العضو معظم وقت الزيارة على أرض الواقع فى مراكز خدمة العميل ، أو مراكز البيانات حيث يمكن أن يرى بنفسه على الطبيعة كيف يستخدم العملاء الخدمات التى تقدمها الشركة .

- يشارك فى اليوم الشهرى الذى تخصصه الشركة بحيث يتلقى أحد أعضاء الإدارة العليا الشكاوى مباشرة من مكالمات العملاء ، ويتخذ الخطوات للتأكد من أن مشكلاتهم قد حلت .

- يعمل يوم كل ربع سنة فى إحدى الوظائف المرتبطة مباشرة بالعميل فى التركيبات ، العمليات أو الخدمات سواء فى داخل المكاتب أو فى ورش الإصلاح الخارجية .

النشاط ب - للتأكد بأن أعضاء مجلس الإدارة العليا للجودة تم إعدادهم جيدا لإدارة الجودة بكفاءة وفعالية يشتركون جميعا فى برنامج تدريبي عن الجودة لمدة أسبوع ثم يقضون أسبوعا آخر يقومون فيه بتدريب مرعوسيهم .

تندفق هذه العملية إلى أسفل فى كل أرجاء المنظمة بالاستعانة " بأخصائى" تدريب جودة مع مسهل Facilitator .

ومع أن العملية استغرقت أكثر من عامين لكى تشمل حوالى (٢٢) ألف عامل، فقد أظهر أعضاء مجلس الجودة التزاما وصبرا لكل متطلبات مبادأة الجودة.

ولأن أداء الجودة فى شركة " ألفا تل " يرتبط مباشرة بالقدرات القيادية لأعضاء الإدارة العليا التنفيذية ، ولذلك فكل منهم يشارك فى مسئولية هذا الأداء . على سبيل المثال فإن مرتبات ومكافآت أعضاء الإدارة العليا ، لا ترتبط فقط بالأداء المالى للشركة ككل ولكن أيضا فى مدى إسهام كل إدارة فى تحقيق التقدم فى أهداف الجودة .

- ويوضح الجدول رقم (١,١) ذلك عن الفترة من عام ١٩٨٧ إلى عام ١٩٩٠

جدول رقم (١,١)

مكونات المكافأة التحفيزية للإدارة [النسب السنوية]

النواحي الإستراتيجية	النواحي المالية	الجودة	السنة
٣٠%	٥٠%	٢٠%	١٩٨٧
٣٠	٤٥	٢٥	١٩٨٨
٢٥	٤٠	٣٥	١٩٨٩
٢٠	٤٠	٤٠	١٩٩٠

يقوم بتقييم مدى التقدم فى تحقيق أهداف الجودة نائب رئيس الشركة بالاشتراك مع رئيس قطاع الجودة . وذلك كل ستة أشهر ثم يرفع رئيس قطاع الجودة تقريره إلى العضو المنتدب وبالتالي يقوم كل رئيس قطاع بتقييم أداء أعضاء الإدارة العليا والمديرين داخل قطاعه .

ومراتب التقييم هى : ممتاز ، كفاء ، وغير مناسب . والأفراد الذين تأتى مرتبة تقييمهم "غير مناسب" لا تحق لهم الترقية . لايتمد نواب رئيس الشركة فى تقييم مرءوسيههم فقط على تقديراتهم الذاتية ولكن يستفيدون أيضا بنتائج المسح السنوى لأداء العامل [Employee opinion Survey (EOS)] الذى يخصص فيه جزء للحكم على أداء رؤسائهم [انظر البند ٤,٤]

ج : يرأس السيد "وليامز" الآن معهد الجودة لندوة الاتصالات القومية وتنفيذا لمسئوليته دعا العديد من مشاهير دوائر الأعمال لإلقاء كلمات فى هذا المعهد ، ويشارك أعضاء مجلس الجودة الآخرون فى منظمات الجودة المحلية والقومية ، يلقى كل منهم مرة على الأقل كل ربع سنة حديثا أمام جماعة مدنية أو مهنية . بما فى ذلك المؤتمر القومى لمعامل المعايير والجمعية القومية للرقابة على الجودة ، والمعهد القومى للمعايير الأمريكية .

بند (١,٢) : قيم الجودة (1.2) Quality values

النشاط أ : تتبنى شركة "ألفا تل" سياسة للجودة بسيطة ، ولكنها عميقة التأثير: العميل يأتي أولاً ، تعطى الحرية لكل عامل بالشركة للعمل بأى طريقة تدعم هذه السياسة ، تضع شركة " ألفا تل " أربعة مبادئ تدعيها للجودة :

* تحدد الجودة بأنها التطابق مع المواصفات أو المعايير Standards وليس الاستحسان .

* تتحقق الجودة من خلال الوقاية Prevention وليس التفتيش Inspection .

* أداء الجودة يعنى عدم وجود عيوب Zero Defects وليس "هذا يكفي" .

* تقاس الجودة بتكلفة عدم المطابقة وليس بالمؤشرات والأرقام القياسية .
Indexes

النشاط ب - التركيز على العميل بصفته جوهر سياسة الجودة فى الشركة
هى الرسالة الأولى التى توجه إلى كل العاملين الجدد الذين يلتحقون بالخدمة فى شركة " ألفا تل " . تخصص الساعة الأولى فى جلسة التوجيه الشهرية لهذه الرسالة لكى يفهم العاملون منذ البداية أن غرض الشركة الأول هو خدمة عملائها . يتم تأكيد هذه الرسالة يوميا وفى كل مناسبة . تظهر هذه العبارة فى صدر كل مذكرة داخلية وعلى كل المطبوعات التى تصدرها الشركة . وفى كل حجرة دراسية أو أماكن عقد الاجتماعات ، يتم إعلام العملاء بهذه السياسة أيضا حيث تظهر العبارة على الفواتير وكتيبات الدعاية التى تصدرها الشركة .

يوفر العمود الخاص بالعضو المنتدب " وليامز " فى مجلة الشركة وسيلة مفيدة ليس فقط لتأكيد فلسفة الجودة الرئيسية للشركة ولكن للتعبير عن ملاحظات العضو المنتدب عن الالتزام أو عدم الالتزام بنظام الجودة الذى تطبقه الشركة . تستغل هذه المساحة لإتاحة المعلومات عن الإنجازات التى حققتها الشركة فى مجال الجودة ، تقديم أفكار جديدة طبقها بعض الشركات بنجاح ، وإلقاء الأضواء على أحسن ممارسات الشركة التى ترقى إلى المنظمة الذكية

النشاط ج : للتأكد بأن كل عامل يضع سياسة الجودة فى عقله وقلبه ، فإنه فى مقابلة تقييم الأداء السنوى يطلب من العامل أن يذكر إجراء واحدا أو أكثر يعبر عن تطبيقه لسياسة الجودة التى تركز على العميل ، سواء كان عميلا خارجيا أو داخليا .

ذكر أحد العاملين أنه سمح لأحد العملاء بأن يستخدم تليفون سيارته الخاص لينقل إلى شركته أنه سوف يحضر متأخرا ، ذكر عامل آخر أنه لاحظ أن مدير إدارته فى حاجة عاجلة ومهمة لتصوير بعض المذكرات وأنه لا يوجد ورق تصوير فى مخزن الأدوات الكتابية انتظارا للوصول " الطلبية " من المورد ، فقاد سيارته بنفسه إلى المورد لإحضار كمية من ورق التصوير لمساعدة مدير إدارته بدلا من انتظار وصول الطلبية .

تجرى شركة " ألفا تل " مسحا كل سنتين لتقييم وعى العاملين بقيم الجودة التى تتبناها الشركة واعتقادهم فى أن أنشطة " ألفا " تعكس هذه القيم . تتضمن مقابلة تقييم الأداء أيضا مناقشة قيم جودة الشركة مع العاملين وخاصة فى مجالات مسئوليات كل عامل .

- تتأكد استجابة العامل من خلال طريقتين أساسيتين :

- تستخدم نتائج المسح فى تحديد المجالات التى تشير إلى مشكلات فى فهم أو معتقدات العاملين ، والتى قد تؤدى إلى وضع برامج توعية وتدريب جديدة أو مراجعة البرامج القائمة ، وقد تتطلب هذه المعلومات من مدير عام قطاع الجودة ومعاونيه القيام بتوضيح البنود الغامضة فى ندوات أو على صفحات مجلة الشركة ، أو ربما إعادة النظر فى بعض بنود سياسات الجودة .

- الإدارات التى لا يظهر العاملون بها مستويات مرتفعة من الاستجابة يتم مساعدتها فى جهودها لتحسين وعى العاملين بقيم الجودة بالشركة ، قد تتضمن هذه المساعدة عقد جلسات تدريب خاصة ، معلقات إضافية **Extra Posters** كتيبات إرشادية أو نشاط ميدانى أكبر من رؤساء هذه الإدارات لأن ذكاء المنظمة هو محصلة لذكاء إداراتها المختلفة .

البند (١,٣) : الإدارة من أجل الجودة *Management For Quality*: (1.3)

النشاط أ- لكل إدارة - كما ذكرنا في البند (١.١) فريق لإدارة الجودة يقيم التقدم الذي يتحقق نحو أهداف الجودة . يتشكل هذا الفريق من مديرين ومشرفين يتم اختيارهم ولكن لا يعنى هذا الاختيار أن عضو الفريق له وضع متميز داخل الإدارة بل أن شركة " ألفا " قد وجدت أن إلحاق أحد الأعضاء الذى يكون تقييمه بمرتبة " غير مناسبة " بفريق الجودة يساعد كثيرا فى تحسين مرتبة العضو لأن الاندماج اللصيق مع فريق عمل يوجد به أعضاء ملتزمون يوفر له تجربة حيوية ومفيدة . ومع أن الشركة تبتعد شيئا فشيئا عن التنظيم الهيكلى **Hierarchical Organization** ولكن أعضاء الإدارة العليا فى مجلس الجودة يرون أن الإبقاء على درجة ما من البناء التنظيمى الرأسى يساعد كثيرا فى عملية التخطيط . يلعب إطار الوقت دورا جوهريا فى تحديد المستويات الإدارية الرأسية .

- يهتم المشرفون بصفة أساسية بأداء وأهداف إداراتهم فى الأجل القريب [أقل من سنة] وخاصة فى إطار الأنشطة اليومية لإداراتهم .

- أعضاء الإدارة الوسطى مسئولون عن التخطيط فى الأجل المتوسط [من سنة إلى ثلاث سنوات] وهذا هو المدى الزمنى الذى توضع له أهداف المنظمة.

- أعضاء الإدارة العليا أكثر اهتماما بالشركة فى المنظور طويل الأجل [من ٥ - ١٠ سنوات]

عندما توفر شركة "ألفا" فرصة حقيقية لاشتراك كل المستويات فى فرق إدارة الجودة فى كل إدارة ، يصبح كل فرد على وعى بالإطار الزمنى الذى يعمل خلاله وتأثيره على أداء الآخرين ، لأن نكاء الإدارة هو محصلة لنكاء جميع أفرادها .

النشاط ب - بالإضافة إلى مظلة فريق إدارة الجودة يتشكل فى كل إدارة فى شركة " ألفا " فرق إدارة للجودة . تضم أعضاء من الإدارات المختلفة التى توجد بينها روابط علاقات عميل / مورد .

تسعى هذه الفرق إلى الوصول إلى اتفاق يقوم على احتياجات العميل وإمكانات المورد بينما مديرو الإدارة ليسوا بالضرورة قادة الفريق ولكنهم مسؤولون عن التأكد من أن إداراتهم تبقى ملتزمة بروح وحرفية الاتفاقيات .

النشاط ج - بالإضافة إلى مراجعات التقدم التى يقوم بها نائب رئيس الشركة بالاشتراك مع رئيس قطاع الجودة [انظر البندا ١, ١] ومراجعات أداء الأفراد [انظر أيضا البندا ٤, ١] يتم مراجعة مدى تقدم خطط الجودة فى كل إدارة ، مرة كل ربع سنة ، وذلك فى اجتماعات فريق إدارة الجودة على مستوى الإدارة . من المتوقع أن توضح الإدارة الإيجابيات التى تحققت فى خطط الجودة ، وتشرح الاتجاهات السلبية وتضع الخطط التى تعالج المؤشرات الضعيفة . يطلب من الإدارات أو الوحدات التنظيمية التى لا يصل أداؤها إلى التوقعات المرجوة أن تعيد النظر فى طموحات خططها فى ضوء المناخ التنظيمى القائم ، إذا اقتنع المديرون بأن أفرادهم حاولوا أن يفعلوا الكثير والآن يصبح من حقهم النزول بمستوى أهدافهم . لقد وجدت شركة " ألفا " أن قليلا من المديرين يفعلون ذلك والكثير منهم على استعداد لقبول موارد جديدة لكى تساعدهم على تحقيق أهدافهم ، ولا يخشى أى فرد منهم أن يطلب تمويلا إضافيا لتلبية طلباتهم .

النشاط د - بقى أن نشير إلى فريق تحسين الجودة فى شركة " ألفا " والمختص بتحليل عمليات الإدارة بالشركة ، فمن أهم مسؤوليات هذا الفريق مراجعة نتائج الجودة فى مقابل أهدافها ، وتقديم التوصيات عندما يتضح للفريق المذكور بأن عمليات الإدارة غير فعالة فى بعض المجالات .

يضم فريق تحسين الجودة كل نواب رئيس الشركة بحيث تصبح كل الإدارات ممثلة فى هذا الفريق وللتأكيد على مصداقية فريق تحسين الجودة وإعطاء وزن لما يقدمه من توصيات تسند رئاسته إلى أحد أعضاء مجلس الإدارة ، على أن يرفع تقاريره ومحاضر جلساته إلى رئيس مجلس الإدارة مباشرة .

عندما يتلقى فريق العملية المختص أو من له حق التصرف فى العملية

التوصيات فى صيغة توجيهية وليست وصفية ، يصبح هذا أو ذلك مسئولاً عن إحداث التغيير المطلوب فى العملية أو إيجاد بديل آخر مناسب . والطريقة المنهجية لتحقيق ذلك توجد بالتفصيل فى المعيار الخامس .

يتم تقييم عملية ترسيخ وغرس قيم الجودة فى الأنشطة اليومية أثناء المراجعات السنوية للأداء ، حيث يطلب من كل مشرف ومدير وعضو إدارة علياً أن يلخص نشاط فريقه خلال العام . بالطبع لا تتوقع الشركة أن يكون كل فرد فيها قائد فريق ، ولكن المشاركة الفعالة فى الفريق تعتبر من المحددات الأساسية للترقيات والعلاوات والمكافآت . وكما سبق القول فإن المشرفين والمديرين وأعضاء الإدارة العليا يتم تقييمهم أيضاً عن طريق مسح آراء العامل [انظر البنود ١، ١، ٤، ٤]

البند (١، ٤) : المسئولية العامة *Public Responsibility* 1.4:

النشاط أ : تتميز شركة " ألفا " بأن لديها برنامج جودة فعالاً وأنها شغوفة لمشاركة أسرارها مع الشركات والمنظمات المعنية بذلك . لهذه الغاية تعطى الشركة الحرية الكاملة لأفرادها الذين يريدون أن يتحدثوا فى هيئات أو تجمعات عامة مدنية عن برامج وسياسة الجودة بالشركة أن يفعلوا ذلك دون أدنى تحفظ ، تتعهد الشركة بتمويل برنامج تليفزيونى يتناول المشاهير من رواد مناهج الجودة ، كما أنها أحد الأعضاء المؤسسين البارزين فى الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة : *American Society Of Quality Control* . تتبرع الشركة أيضاً بتمويل الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الرقابة الإحصائية على الجودة *Statistical Process Control* فى جامعة " ولاية جبل روكى " بما فى ذلك الأموال وكل المواد والأدوات الدراسية .

تشتترط المنحة أن يكون المرشحون للتدريس لهم خبرة فى مجال الصناعة وتدفع الشركة مرتباتهم لمدة سنتين [لضمان تدفق الأفكار والمناهج الجديدة]
[الجامعة حرة فى ترشيح من تراه من الأساتذة]

من أبرز الجهود الطموحة التي قامت بها الشركة إنشاء جائزة للجودة على مستوى الولاية التي تعمل بها تتفق مع متطلبات معايير بالدريديج القومية .

يعمل العضو المنتدب " وليامز " ورنيس قطاع الجودة " ويب " جنبا إلى جنب مع المسؤولين في الولاية ، وممثلي الشركات الأخرى والاستشاريين في حقل إدارة الأعمال لوضع النماذج والعمليات للتطبيقات المثالية للشركات المحلية في داخل الولاية وذلك استعدادا للحصول على الجائزة القومية .

النشاط ب - عندما أصبح " نظام بل Bell system " التجريدي حقيقة واقعة في عام ١٩٨٤ وجدت شركة " ألفا " أنها لا بد أن تسير النظام الجديد في الاتصالات ولذلك اشتركت في برنامج لتبادل الخبرة الفنية مع الوحدات التنظيمية المختصة في معامل " شركات بل " المحلية عن طريق المشاركة في عضوية مجموعاتها البحثية ، تشجع الشركة أيضا كل أعضائها على الانضمام إلى الجمعيات المهنية والعلمية ، وتدفع اشتراك ثلاثة أعضاء سنويا في كل جمعية من هذه الجمعيات . الأفراد الذين يحصلون على مراكز علمية داخل هذه الجمعيات، ويصبحون أعضاء في لجانها أو فرق العمل بها تمنحهم الشركة الوقت والموارد اللازمة لمباشرة هذه المهام بما في ذلك مصاريف السفر والإقامة ، التي قد يتطلبها أداء أنشطة هذه الجمعيات العلمية أو المهنية . والتي قد تتضمن إلقاء المحاضرات أو عقد الاجتماعات .

النشاط ج - ينظر الجمهور عادة إلى " صناعة الاتصالات عن بعد " على أنها من الأعمال النظيفة بئس . ومع ذلك تدرك شركة " ألفا " أن عمليات تصنيع شرائح السيلكون والمشغلات الدقيقة Micro Processors تستخدم بعض المواد الخطرة . ولذلك تعمل الشركة مع البائعين والموردين لتقليل الآثار السلبية لهذه المواد إلى أدنى حد ممكن . كما أنها تجرى البحوث والدراسات الجادة للوصول إلى بدائل أكثر سلامة وأمنا على البيئة .

تضع شركة " ألفا " لائحة مشتريات أكثر صرامة وشدة فيما يتعلق بحماية

البيئة من القوانين واللوائح المحلية أو الفيدرالية . يطلب من كل فرق تحسين الجودة بالشركة التي تعمل مع الموردين التأكيد على الالتزام بالبنود المتعلقة بحماية البيئة .

تعتبر شركة "ألفا" شريكا في مجلس الدفاع عن الموارد البيئية "وذلك لوضع الأهداف والمعايير ومراقبة الالتزام بها ومن ثم :

- تم الاتفاق بين " مجلس الدفاع عن الموارد البيئية وشركة " ألفا تل " على أن تقوم الشركة بالاشتراك مع مورديها على تخفيض مستويات التلوث بنسبة (٥٠) في المائة خلال ثلاث سنوات ويتم استبعاد الموردين الذين لا يرغبون في الالتزام بهذه المعايير . يقدم مجلس الدفاع عن الموارد البيئية للموردين الآخرين المساعدة الفنية اللازمة للوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الهدف طبقا للجدول الزمني المتفق عليه .

- اتفقت شركة " ألفا " مع مورديها على إقامة مشروع لإعادة بعض مخلفات مواد التصنيع إلى العملية الإنتاجية مرة أخرى أو ما يطلق عليه إعادة الدورة **Recycling** وذلك بالنسبة لمواد مثل : الورق ، الزجاج ، العلب ومادة " البولى إيثيلين " والتي تشكل حوالى (٩٠) في المائة من صناعة البلاستيك . تقدر الشركة أن تكلفة المخلفات والفقد فى مادة الورق فقط – تستهلك الشركة حوالى (١٠٠) مائة ألف رطل من الورق شهريا – سوف تنخفض بنسبة (٦٠) فى المائة عندما يطبق مشروع إعادة الخامات إلى دورة التصنيع كاملا وتتوقع الشركة أن يتم ذلك بعد عام من بداية التشغيل .

- سوف يراجع مجلس الدفاع عن الموارد البيئية الأداء فى شركة " ألفا " ومورديها للتأكد من تطابق المؤشرات الفعلية مع المعايير المخططة . يعتبر هذا المجلس مسئولاً عن مراقبة التلوث وتعتبر شركة " ألفا " قراراته نهائية .

تقييم الحالة [ألفا تلكو] مع المعيار الأول

١,٠ : القيادة

(١,١) - الإدارة العليا التنفيذية

نواحي القوة Strengths

تشكيل مجلس الإدارة العليا للجودة من العضو المنتدب ومعاونيه الستة بما فيهم رئيس قطاع الجودة - تشكل المجلس فى عام ١٩٨٥ - يشير إلى تدعيم رؤية الجودة كأولوية أولى وتدعيم اندماج أعضاء الإدارة العليا فى أنشطة الجودة

- تتضمن مداخل قيادة الإدارة العليا ، و اندماجها الشخصى ورؤيتها العديد من الأنشطة ذات الارتباط بموضوع الجودة من أهمها :

١- يعطى العضو المنتدب تعليقات مفتوحة فى كل برامج التوعية عن الجودة بالشركة. يحضر إحدى ورش عمل فريق تحسين الجودة مرة فى كل شهر ويكتب عمودا فى مجلة الشركة عن الجودة بالشركة .

٢- يشارك رئيس قطاع الجودة مع مدير معهد الجودة بالشركة فى وضع المناهج الدراسية للدارسين بالمعهد .

٣- كل عضو فى المجلس الأعلى للجودة هو فى نفس الوقت عضو فى فريق إدارة الجودة على مستوى الإدارة **Department** والذى يقيم شهريا مدى تقدم الإدارة المعنية نحو أهداف الجودة وفى نفس الوقت يوصى بفرق العمل والأفراد الذين يستحقون الاعتراف بجهودهم ومكافأتهم .

٤- لكل عضو فى المجلس الأعلى للجودة اتصال مباشر بالعملاء من خلال التليفون أو الزيارة وتلقى شكاوهم والمشاركة فى تنفيذ تعاقداتهم مثل التركيبات والصيانة .

- المداخل التى اتخذتها الشركة لتحقيق اندماج وتركيز عضو الإدارة العليا على الجودة هى :

- أ- حق التصرف مكفول لكل عضو من أعضاء المجلس الأعلى للجودة بصفته مالكا لأحد معايير ذكاء المنظمات على المستوى القومى [أمريكا]
- ب- ترتبط مرتبات أعضاء الإدارة العليا بما يتحقق من تقدم فى أهداف الجودة داخل كل إدارة تابعة لأحد الأعضاء .
- ج- يتم تقييم أداء كل المديرين على أساس إسهاماتهم فى أداء الجودة والذين يحصلون على رتبة "غير مناسب" لا يستحقون ترقية .
- يحضر كل عضو فى المجلس الأعلى للجودة برنامجا تدريبيا لمدة أسبوع يتناول موضوع الجودة ثم يبذل العضو أسبوعا آخر لتدريب مرعوسيه .
- يرأس العضو المنتدب " وليامز" معهد الجودة لندوة الاتصالات القومية يعطى الأعضاء الآخرون محاضرة مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر بالإضافة إلى انضمامهم فى منظمات مهنية وعلمية .

مجالات التحسين Areas For Improvement

- مستوى معرفة وخبرة أعضاء الإدارة العليا عن الجودة ليس واضحا . لا يوجد مؤشر فى هذا البند يشير إلى أن أعضاء المجلس الأعلى للجودة قد قاموا بتنمية أو صقل مهاراتهم فى إدارة الجودة فيما عدا حضور أسبوع واحد تدريبي فى هذا الموضوع ، أو المشاركة فى الأنشطة القائمة لتحسين معرفتهم. إن أسبوعا تدريبيا واحدا على مدى خمس سنوات من المحتمل أنه غير كاف [يوجد مؤشر فى البند [٤, ٣] بأنهم قد حصلوا على برنامج فى الرقابة الإحصائية على الجودة [SPC] .
- بينما ذكر أن هناك لقاءات دورية تتم بين أعضاء الإدارة العليا والعملاء أو العاملين ، إلا أنه غير واضح علاقة هذه اللقاءات بالجودة داخل الشركة .
- توجد عدة مؤشرات قليلة تشير إلى تكريم وتقدير أعضاء الإدارة العليا والاعتراف بجهودهم أو مكافأتهم .
- لا يظهر أن هناك اندماجا بين أعضاء الإدارة العليا والموردين .
- يبدو أن درجة اتصالات أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق بالجودة خارج

الشركة محدودة جدا .

بينما يوجد بعض التحفيز لتدعيم أهمية الجودة ، لا يبدو أن هناك عملية منظمة لبناء قيم الجودة فى القيادة على مستوى الشركة .

- لا تعتمد أنشطة الإدارة العليا كثيرا على استراتيجية محددة أو منطق معقول . من غير الواضح - بصفة خاصة - أن أنشطتهم القيادية تأتى استجابة لحاجات القيادة فى المنظمة كما تظهرها البيانات المتولدة عن مسح رأى العامل . أو كيف يتم التنسيق بين الأنشطة المختلفة لتصبح أكثر فعالية . لا يوجد تخطيط جيد لعملية القيادة .

موضوعات زيارة الموقع *Site Visit Issues*

- حدد درجة التركيز على الجودة فى الاجتماعات المختلفة مع العملاء والعاملين . افحص محاضر الاجتماع أو أى مستندات أخرى تتعلق بالاجتماعات مع العاملين .

- حدد أنواع الأحاديث أو المحاضرات التى أدلى بها أعضاء المجلس الأعلى للجودة فى المنظمات والهيئات المحلية والإقليمية .

- افحص جدول أعمال أعضاء الإدارة العليا لمراجعة مدى اندماجهم فى الأنشطة المرتبطة بالجودة .

(١،٢) : قيم الجودة

نواحي القوة *Strengths*

سياسة الجودة بالشركة تقول بأن العميل يأتى أولا . يظهر هذا قيمة تنظيمية واضحة . يدعم سياسة الجودة بشركة " ألفا تل " أربعة مبادئ أساسية .

- توجد مداخل متعددة لنشر سياسة الشركة " العميل يأتى أولا " .

١- تنقل سياسة الجودة مباشرة إلى العاملين الجدد فى الساعة الأولى من جلسات توجيه العاملين .

٢ - تنقل سياسة الجودة بالشركة على كل مطبوعاتها وأدواتها الكتابية

ومنشوراتها الداخلية .

٣- تعلق سياسة الجودة على كل جدران حجرات الدراسة أو المؤتمرات .

٤- يدعم العضو المنتدب سياسة الجودة فى العمود المخصص له بمجلة الشركة .

- تدعم عملية تقييم أداء العاملين السنوية سياسة الجودة ، حيث يطلب من العاملين أن يذكروا أمثلة للإجراءات التى اتخذوها والتى تعبر عن التركيز على العميل بالإضافة إلى مناقشة قيم الجودة فى مقابلة تقييم الأداء .

- يستخدم مسح رأى العامل الذى يتم كل سنتين لتقييم تبنى منهج التركيز على العميل كقيمة أولى . يبدو أن هناك بعض الآلية للعمل على أساس نتائج المسح.

من بين الإجراءات التى تتخذ عندما تظهر بعض حالات الضعف : وضع برامج تنشيطية ، مراجعة المناهج التدريبية ، التوضيحات التى يقدمها العضو المنتدب من خلال عموده فى مجلة الشركة تتضمن الإجراءات التى تتخذ عند ظهور ضعف فى إحدى الإدارات : تدريب خاص ومشاركة أكبر من رئيس الإدارة المعنية يشعر بها الجميع .

مجالات التحسين Areas For Improvement

- تبدو سياسة الجودة أنها غير مناسبة . لا يوجد نكر للقيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM مثل :الجودة ، أهمية التحسين الذاتى ، فرق العمل ، الإدارة بالحقائق **Management- By Fact** ، التعاون ... الخ .

بالإضافة إلى أن عملية الربط بين سياسة الجودة والمبادئ الأربعة ليست واضحة ، علاوة على أنه لا يوجد مؤشر يوضح بأن مصطلحات مثل "التطابق مع المواصفات " تم وضعها فى صورة إجرائية لتصبح مفهومة لدى كل العاملين .

- الأنشطة الاتصالية محدودة جدا . لا تتوافر - على ما يبدو - عملية ناضجة ومنظمة لإتاحة نشر قيم الجودة فى كل أرجاء الشركة أو تكاملها مع الخطط

والعمليات اليومية ، بالإضافة إلى أن عملية تبليغ سياسة الجودة تعتمد بصفة خاصة على النمط المكتوب .

- لا يوجد ما يشير إلى أن هناك تجميعا لبيانات تقييم الأداء فيما يتعلق بالأفعال التي تركز على العميل للحكم على مدى انتشار قيم الجودة .

- غير واضح بالضبط مدى استخدام مخرجات مسح آراء العامل فى قياس انتشار القيم .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- اختبر مسح آراء العامل لتحديد مدى فعاليته فى تقييم نشر وتبنى قيم الجودة .

- أيضا اختبر نتائج المسح للحكم على فعالية مناهج الشركة فى تبليغ القيم .

- اسأل بعض العاملين على كل المستويات عن قيم الجودة وكيف تؤثر على أعمالهم .

(١,٣) الإدارة من أجل الجودة

نواحي القوة Strengths

توفر " فرق إدارة الجودة " على مستوى كل وحدة عمل المدخل الرئيسى لتعبئة كل مستويات الإدارة لقيادة الجودة بالشركة .

- يحقق تشكيل الفرق التى تضم ممثلين من الإدارات المختلفة فرصا حقيقية لتنمية التعاون بين الوحدات التى تقوم بينها علاقات العميل / الموارد الداخلية .

- يراجع كل فريق لإدارة الجودة على مستوى وحدة العمل التقدم فى اتجاه خطط وأهداف الجودة ، وذلك كل ثلاثة أشهر ، بالإضافة إلى مراجعة رئيس قطاع الجودة بالاشتراك مع عضو الإدارة العليا [نائب الرئيس] المختص .

- يعتبر " فريق تحسين الجودة " المدخل الرئيسى لتحسين عملية إدارة الجودة . يتشكل هذا الفريق من ممثلين لوظائف مختلفة يتم اختيارهم بواسطة أعضاء الإدارة العليا ، نواب رئيس الشركة .

- يتم تشجيع دمج الجودة فى أنشطة الإدارة اليومية ، وذلك عن طريق تقييم أداء كل مدير طبقا لمستوى قيادته للجودة .

يضاف إلى ذلك أنه أثناء اجتماعات مراجعة الأداء السنوى يطلب من كل مشرف ، مدير ، أو عضو إدارة عليا أن يلخص نشاط فريقه ، وتعتبر هذه الأنشطة محددات لعملية الترقية . أيضا يشترك العاملون فى تقييم رؤسائهم عن طريق مسح آراء العامل .

مجالات التحسين Areas For Improvement

- لم تحدد أدوار واختصاصات فرق إدارة الجودة بدقة كافية .
- فعالية عملية تقييم الأداء السنوى غير واضحة كما أنه لم تتم مناقشة موضوع التأكيد على دقة وجود تقييم جودة القيادة ومشاركة الفريق .
- ليس هناك مؤشرات على تجميع البيانات فيما يتعلق بجودة القيادة ، مشاركة الفريق ، أو أشكال الاندماج الأخرى فى الجودة . من خلال عملية تقييم الأداء ، يحتاج هذا إلى قياس اتجاهات الاندماج والقيادة وتحديد مدى فعالية مناهج الإدارة التى تم تطبيقها .
- لا توجد مؤشرات توضح مدى انتشار الفرق التى تضم ممثلين عن الإدارات المختلفة أو كيف يحقق هذا المدخل التعاون المنشود طالما أن مشاركة الإدارة المباشرة وحتى غير الرسمية محدودة جدا .
- يبدو أن عملية التخطيط ومراجعة الخطط تتم بطريقة غير رسمية . غير واضح كيف تتم المراجعة ، وماهى المخرجات من عملية المراجعة . غير واضح أيضا العلاقة بين مراجعة فرق إدارة الجودة ، ومراجعة رئيس قطاع الجودة بالاشتراك مع عضو الإدارة العليا المختص .
- أيضا غير واضح بالضبط كيفية استخدام مسح آراء العامل فى تقييم أداء المشرفين والمديرين .
- فرق إدارة الجودة ، واجتماعات المراجعة السنوية للأداء هى الحالات الوحيدة لاندماج الإدارة .

موضوعات زيارة الموقع *Site Visit Issues*

- حدد بالضبط دور فرق إدارة الجودة ، وكيف تعمل ، وعدد مرات اجتماعاتها .

يقول [البند ١, ١] إن فرق إدارة الجودة تجتمع شهريا ، ولكن [البند ٣, ١] يقول بأنها تراجع التقدم نحو الخطط والأهداف كل ثلاثة أشهر . حدد ماذا يحدث في الاجتماعات ؟

- حدد مدى النجاح الذى حققته فرق إدارة الجودة فى نشر اندماج وقيادة الجودة على كل مستويات الإدارة والإشراف .

- افحص نظام تقييم الأداء السنوى وكيف يخدم ويدعم عملية إدارة الجودة. افحص إحدى الحالات التى ظهر منها ضعف أداء إحدى الإدارات ، واطلب منها إعادة النظر فى طموحات خططها.

(١, ٤) : المسئولية العامة

Strengths نواحي القوة

- نجحت شركة " ألفا نل " فى الترويج خارجيا للوعى بالجودة عن طريق تمويلها لمنحة الحصول على الأستاذية ودراسة موضوع الرقابة الإحصائية على الجودة فى جامعة مقاطعة " جبل روكى " وكذلك المسلسلات التليفزيونية حول " رواد الإدارة **Quality Gurus** " كما أنها تساعد فى إنشاء جائزة للجودة على مستوى الولاية التى تقع بها إدارة الشركة .

- يتحدث العاملون فى شركة " ألفا " أمام العديد من الهيئات المدنية . تدعم الشركة مشاركة وانضمام العاملين فى الجماعات العلمية والمهنية الخارجية عن طريق منحهم التفرغ للمشاركة ، دفع تكلفة الانضمام والعضوية ، وأيضا مصاريف السفر والإقامة .

- تشجع شركة " ألفا " وتعمل مع الموردين فى مجال حماية البيئة ، كما أنها عضو أساسى فى " مجلس الدفاع عن الموارد البيئية " وقد وضعت هدفا لمورديها يتطلب تخفيض مستويات التلوث إلى [٥٠] فى المائة خلال ثلاث

سنوات ، على أن يراجع مجلس الدفاع المذكور التطابق في أداء الموردين .

- تتفق شركة " ألفا " مع مورديها على إقامة مشروعات لتدوير **Recycling** بعض المواد في العملية الصناعية مرة أخرى ، وخاصة المواد الضارة بالبيئة.

مجالات التحسين Areas For Improvement

- لم تظهر مؤشرات لمدى تأثير عملية الترويج خارجيا للوعى بالجودة ، وأيضا فعالية تشجيع العاملين على القيادة والاندماج في إدارة الجودة .

لا تتوافر بيانات عن عدد الأحاديث التي أدلى بها العاملون أمام جماعات خارج الشركة ، عدد العاملين الأعضاء في المنظمات المختلفة التي تهتم بالجودة ... الخ .

- على الرغم من أهمية الاتصالات عن أمن وسلامة الجمهور ، فلا يوجد ذكر لأي أنشطة متعلقة بهذا المجال .

- يبدو أن حجم المسؤولية العامة ، وقيادة الجودة الخارجية التي تم وصفها ، قليلة جدا بالنسبة لمنظمة بمثل هذه الضخامة .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- برنامج تخفيض التلوث مع الموردين جديد . تم وضع هدف (٥٠) في المائة تخفيضا على مدى ثلاث سنوات . حدد مدى انتشار هذا البرنامج ، أو مدى دقة خطة إتاحتها للانتشار .

- راجع بيانات مشاركة العاملين في أنشطة الجودة خارج الشركة .

- راجع مجلة وأخبار الشركة في سجلاتها المختلفة للحصول على أدلة ترويج وقيادة الجودة خارج الشركة .