
الفصل الثالث

معيار الذكاء الثالث

التخطيط الاستراتيجي للجودة

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠

المعيار [٣,٠] : التخطيط الاستراتيجي للجودة

(3.0): Strategic Quality Planning

فئات وبنود التقييم

طبقا لتعديل ١٩٩٠			طبقا لتعديل ١٩٩٤		
الدرجة القصوى	البند	الكود	الدرجة القصوى	الفئة الفرعية	الكود
٣٥	عملية التخطيط الاستراتيجية للجودة .	٣,١	٣٥	جودة الاستراتيجية وعملية تخطيط الأداء التنظيمي .	٣,١
٢٥	خطط وأهداف الجودة .	٣,٢	٢٥	خطط الجودة والأداء .	٣,٢
٦٠			٦٠		

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

يختبر هذا المعيار عملية التخطيط بالمنظمة ، وكيف تتكامل كل متطلبات الجودة في عملية التخطيط الشاملة للمنظمة . أيضا يتم فحص الخطط الطويلة والقصيرة الأجل ، وكيف يتم نشر متطلبات الجودة والأداء على مستوى جميع الوحدات التنظيمية .

الفئة (٣,١) جودة الاستراتيجية وعملية تخطيط الأداء التنظيمي

(3.1): Strategic Quality And Organization Performance Planning Process

تصف عملية تخطيط العمل بالمنظمة في الأجل القصير (من سنة إلى ثلاث سنوات) وفي الأجل الطويل (ثلاث سنوات أو أكثر) من أجل قيادة رضاء المستهلك ، وتحسين الأداء التشغيلي على مستوى المنظمة ككل . يتضمن هذا كيفية تكامل متطلبات الجودة والأداء التشغيلي في عملية التخطيط وكيفية انتشار الخطط في كل أرجاء المنظمة .

مجالات أنشطة الفئة ٣,١

٣,١ - أ : كيف تضع المنظمة الاستراتيجيات وخطط العمل التي تضع المنظمة في مستوى قيادة الجودة ورضاء العميل . وذلك في كل من الأجل القصير والأجل الطويل ؟ تأخذ الخطط في اعتبارها: (١) متطلبات العميل والتطور المتوقع لهذه المتطلبات (٢) توقع شكل البيئة التنافسية (٣) الأخطار: المالية ، التسويقية ، التكنولوجية ، والمجتمعية (٤) إمكانات المنظمة مثل : الموارد البشرية ، والبحوث والتطوير لمعالجة المتطلبات الجديدة الرئيسية أو فرص قيادة السوق (٥) إمكانيات العميل .

٣,١ - ب : كيف تعالج الاستراتيجيات والخطط تحسين الأداء التشغيلي تصف كيف يتم أخذ مايلي في الاعتبار: (١) إعادة تخطيط وتصميم عمليات العمل (إعادة هندسته) - لتحسين التركيز على العميل والأداء التشغيلي (٢) الإنتاجية ، وتحسن دورة الوقت ، وتقليل الفاقد والتالف .

٣,١ - ج : كيف تنتشر الخطط على مستوى المنظمة ، تتناول: (١) كيف تنتشر المنظمة متطلبات الخطة على الوحدات التنظيمية المختلفة وعلى الموردين وكيف تؤكد ترابط خطط وأنشطة الوحدات المختلفة ؟ (٢) كيف يتم الالتزام بتوفير الموارد المختلفة لتحقيق متطلبات الخطة ؟

٣,١ - د : كيف تعمل المنظمة على تقييم وتحسين : (١) عملية التخطيط (٢) نشر متطلبات الخطة على مستوى الوحدات التنظيمية (٣) تسلم مدخلات التخطيط من جميع أجزاء المنظمة.

- استقصاء النشاط ٣,١ - أ

- كيف تتكامل عملية تخطيط أعمالك مع خطط ووضع أهداف الإدارات والأفراد المرتبطة بخططك في الأجل القصير والأجل الطويل ؟

★ 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

- يشترك العميل فى عملية التخطيط الاستراتيجى الطويل والقصير الأجل
- يشترك العاملون فى كل المستويات التنظيمية فى عملية التخطيط الطويل والقصير الأجل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يوجد ما يدل على أن المنظمة تهتم بالتخطيط الاستراتيجى طويل الأجل .
- لا يتوفر لدى المنظمة خطة استراتيجية مناسبة .

- استقصاء النشاط ١, ٣ - ب

- هل تأخذ منظمتك فى اعتبارها إعادة هندسة أو إعادة تخطيط عمليات العمل الجوهرية عند وضع خطتها الاستراتيجية لتحسين الأداء ؟
- ☆ 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

- تراجع المنظمة عمليات العمل الجوهرية ، وتعمل على تخفيض دورة الوقت فى عملية التخطيط الاستراتيجى القصير والطويل الأجل .
- تراجع عمليات العمل الجوهرية سنويا أثناء عملية التخطيط الاستراتيجى لتحسين التركيز على العميل ، الأداء التشغيلى .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- تأتي عملية التخطيط الاستراتيجي خالية من تحسين دورة الوقت وتخفيض الفاقد والتالف .
- لا تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين تحسين دورة الوقت و بين التركيز على العميل والأداء التشغيلي في خطتها الاستراتيجية .

استقصاء النشاط ١, ٣- ج

- هل يتم نشر خططك الاستراتيجية في جميع أنحاء 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

- تستخدم طرق التحسين المستمر لتحسين نطاق وجودة جمع البيانات في كل أرجاء المنظمة .
- تدخل عملية جمع البيانات والمعلومات ضمن خطط واحتياجات تخفيض دورة الوقت .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يوجد نظام لجمع البيانات .
- لا توجد خطة استراتيجية مناسبة لتحديد أولويات وتنسيق جمع البيانات في كل أرجاء المنظمة .

- استقصاء النشاط ١, ٣- د

- هل خطة منطمتك الاستراتيجية تقيّم وترجع بصفة مستمرة ؟

★ 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

- تراجع كل إدارة خططها وتعطى إسهاماتها بالنسبة للخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة .
- كل وحدة عمل لها أهداف استراتيجية ، يتم مراجعتها كل ربع سنة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد علاقة مباشرة عن خطط المنظمة وما يقوم به العاملون من أنشطة - لا يتم السير على الخطط الموضوعية أو مراجعتها بواسطة العاملين فى كل أنحاء المنظمة .
- لا تهتم المنظمة أو تراجع خططها الاستراتيجية .

الفئة ٢, ٣ : خطط الجودة والأداء

Quality and Performance Plans

تصف خطط جودة المنظمة والأداء التشغيلى فى الأجل القصير (من سنة إلى ثلاث سنوات) وفى الأجل الطويل (ثلاث سنوات فأكثر) .

مجالات الأنشطة الفنية ٣,٢

٣,٢ - أ : بالنسبة للمنتجات ، الخدمات ، وأسواق العميل المخططة يتم تلخيص:

(١) متطلبات الجودة الأساسية لتحقيق أو الاحتفاظ بدور القيادة .

(٢) متطلبات الأداء التشغيلي الأساسية بالمنظمة .

٣,٢ - ب : تتضمن الخطوط العريضة لنشر مبادئ خطط الجودة والأداء التشغيلي في الأجل القصير : (١) ملخص عن المتطلبات الأساسية ، والمقاييس والمؤشرات المرتبطة بالأداء التشغيلي ، والتي تم نشرها وتوزيعها على كل الوحدات التنظيمية والموردين (٢) وصف مختصر عن الموارد اللازم تخصيصها لمقابلة الحاجات الأساسية مثل المعدات الرأسمالية ، التسهيلات ، التعليم ، التدريب ، والتعيينات الجديدة .

٣,٢ - ج : تحديد الخطوط العريضة لكيفية معالجة متطلبات الجودة والأداء التشغيلي في الأجل الطويل (البنود الواردة في مجال النشاط ٣,٢ - أ)

٣,٢ - د : عملية إسقاط (لمدة سنتين أو ثلاث سنوات) تتناول المقاييس والمؤشرات الأساسية للجودة ، والأداء التشغيلي ووصف كيف يمكن توقع مقارنتها مع المنافسين الأساسيين ، وعلامات التميز الأساسية في المستقبل تشرح بإيجاز المقارنات بما في ذلك أي تقديرات أو افتراضات تتعلق بموقف الجودة والأداء التشغيلي للمنافسين أو علامات التميز .

- استقصاء النشاط ٣,٢ - أ

- هل لدى منظمتك أهداف واستراتيجيات لتحسين الجودة ؟ اذكر ذلك .

☆ 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

- تتكامل أهداف الجودة الطويلة والقصيرة الأجل بالكامل مع أهدافها القيادية .

- لكل إدارة ووحدة أهداف واستراتيجيات مناسبة لتحسين الجودة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا يوجد ما يشير إلى أن المنظمة لديها أهداف جودة طويلة أو قصيرة الأجل .

- لدى المنظمة أهداف جودة طويلة الأجل بالنسبة لإدارة واحدة فى كل المنظمة .

استقصاء النشاط ٣,٢ - ب

- لخص أهداف منظمتك قصيرة الأجل (السنوية) و اشرح كيفية نشر هذه الأهداف بين العاملين والموردين .

★ 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

- تنشر الخطط قصيرة الأجل لكل الوحدات التنظيمية فى جميع أنحاء المنظمة .

- يتلقى كل فرد تقريرا شهريا عن مدى تقدم المنظمة فى تحقيق أهدافها قصيرة الأجل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا تتعدى بيانات ومعلومات الأهداف قصيرة الأجل مستويات أدنى من أعضاء الإدارة العليا .

- لا يطلب من الموردين مشاركتهم فى وضع أهداف المنظمة قصيرة الأجل .

- استقصاء النشاط ٢, ٣ - ج

- اشرح كيف ترتبط أهداف ومتطلبات المنظمة طويلة الأجل بعملية تحسين الجودة؟

★ 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 وضع أهداف المنظمة طويلة الأجل بالمشاركة مع العاملين والعملاء والموردين وتتاح معلوماتها لكل أعضاء المنظمة وعلى كل المستويات .
- مؤشرات التقدم فى تحقيق أهداف المنظمة تتاح للعاملين والعملاء والموردين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- التواريخ المستهدفة فى التخطيط الاستراتيجى طويل الأجل غير متاحة لغير أعضاء الإدارة العليا .
- لا توجد خطط طويلة الأجل فى المنظمة .

استقصاء النشاط ٢, ٣ - د

- كيف تتوقع المزايا التى تحصل عليها منظمته إذا حققت بالفعل الأهداف فى خططك الطويلة والقصيرة الأجل ؟ كيف يمكنك أن تقارن ذلك مستقبلا مع المنافسين وعلامات التميز الأساسية ؟

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

(الحد الأقصى : ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- يتم وضع توقعات طويلة الأجل .
- يتم عمل الإسقاطات طويلة وقصيرة الأجل بعد عمل المقارنات التي تتناول المنافسين وعلامات التميز .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يؤخذ رأى العاملين فيما تجريه المنظمة من توقعات .
- لا تهتم المنظمة بإجراء مقارنات مع المنافسين أو علامات التميز .

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠

" الفا نلكو" والمعيار الثالث

البند : ٣,١ : عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة

النشاط أ : الإدارة المركزية للتخطيط هي الجهة المسؤولة عن وضع خطط العمل في شركة " ألفا تل " حيث تقوم بتنسيق كل الخطط الاستراتيجية والتكتيكية الصادرة من مجلس الإدارة .

في كل عام تضع الإدارة المركزية للتخطيط خطة عمل لمدة ثلاث سنوات تصف الوضع الذي يجب أن تكون عليه الشركة كما يراه أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا . الخطة أساسا عبارة عن بيان بأهداف العمل الشامل وأهداف الجودة التي تحدد إدارة التخطيط أنها ضرورية لكي تتبوأ الشركة مركزا يضعها في قائمة الريادة وليس التبعية في صناعة التليفونات .

توفر إدارة التخطيط المركزية أساسا استراتيجيا تبنى عليه الإدارات والوحدات التنظيمية بالشركة خططها التشغيلية لمدة عام أو اثنين .

تحتوى الخطط التشغيلية للإدارات بدورها على تحسينات للجودة نابعة من فرق تحسين الجودة المختلفة بالشركة بالإضافة إلى التغييرات التي تحدث في العمليات نتيجة المدخلات والتدريب الذي يجريه معهد الجودة Quality Institute تراجع هذه الخطط القصيرة الأجل دوريا كل ربع سنة لقياس ما حدث من تقدم وتأثير . تقوم بهذه المراجعة فرق إدارة الجودة في كل إدارة بالإضافة إلى المجلس الأعلى للجودة ، على أن يتم تحديثها كل نصف سنة ، يتم تغذية نتائج هذه المراجعات والتحديثات إلى الأمام **Feed Forward** لخدمة عملية التخطيط على مستوى الشركة ككل حيث تُحدَث إدارة التخطيط المركزية خططها اعتمادا على هذه المراجعات والتعديلات . أخيرا ترفع خطة العمل الشاملة بعد تعديلها إلى مجلس الإدارة للمراجعة والتصديق .

النشاط ب - بصفة عامة تظهر خطة الشركة فى صورتها النهائية بعد أن تكون قد أخذت فى اعتبارها القوانين واللوائح الفيدرالية والمحلية ، متطلبات وتوقعات العميل ، الأداء المالى ، أفضل الممارسات التى حددتها الشركة ، إمكانيات المورد ، وإمكانيات العملية .

بالطبع هناك إلزام لأخذ القوانين واللوائح الفيدرالية والمحلية فى الاعتبار ، ولأن شركة " ألفا تل " تعمل فى مجال خدمة التليفونات فهى خاضعة لتعليمات وقرارات لجان الخدمة العامة فى بناء هيكل أسعارها ومستويات الخدمة التى تقدمها لعملائها وأسواقها . ونتناول فيما يلى بعض العوامل التى نناقشها فى إيجاز :

توقعات العميل : يساهم العميل عادة فى عملية التخطيط من خلال جماعة التركيز وتعليقات المسح الميدانى . [مزيد من التفاصيل فى البند ١, ٧]

بيانات المنافسين وعلامات التميز Competitive and Benchmark Data

تتنافس شركة "ألفا تل" محليا مع مجموعة سنترالات شركات بل RBOCs وغيرها من شركات التليفونات فى مجالات محدودة . على سبيل المثال فإنها لا تقدم خدمة للاتصالات الخارجية دولية أو محلية خارج دائرة اتصالاتها الخاصة ، تعتقد إدارة الشركة - مع ذلك - فى أن الاستراتيجية الطويلة والقصيرة الأجل لا تعتمد فقط على الأهداف التى توضع من داخل الشركة على أساس تحليل كامل لحالات النجاح والفشل فى المنظمات المماثلة . تتحرى شركة " ألفا تل " علامات التميز فى مجموعة سنترالات شركات "بل" فى مجهودات تستهدف من خلالها توظيف نتائج التحليل فى كل قرار يتناول هيكل شبكة الاتصالات ، الإمكانيات ، وعمليات التشغيل . إن هدف شركة "ألفا تل" من هذه الإجراءات أن تكون على الأقل على قدم المساواة مع مجموعة شركات " بل " فى مجالات رضاء العميل ، جودة شبكة الاتصالات ، الإمدادات فى الوقت المناسب ، خدمات جادة ، معدلات الأخطاء Defect Rates فى أدنى مستوى ممكن .

تعتبر شركة " ألفا " شركات مثل بروكتور وجامبل **Procter & Gamble** وشركة جنرال إلكتريك ، وشركة أمريكان إكسبرس ، شركات ذات مستوى عالمي في مجالات : مراكز خدمة العميل ، نظم التفاعل مع العميل **Interactive System Customer** ، والتدريب وفي مجال تحسين العملية وشركات : موتورولا ، زيروكس ، " فيدرال اكسبريس " ، في مجال نشر السياسات شركة **Florida Power & Light [FPL]** وشركة **Ford Motor** وفي مجال التميز في الاستفادة بعلاقات العميل : شركة **[FPL]** .

عندما تتوفر بيانات علامات التميز ، تسعى شركة " ألفا تل " كخطوة أولى إلى تحقيق مستويات الصناعة فيما يتعلق بمعيار أداء معين ، وبعد ذلك الوصول إلى المستويات العالمية ، الخطوة التالية هي الأخذ بمنهج التحسين المستمر في كل مجالات علامات التميز والتي يوجد منها الآن (١١٠) مائة وعشرة علامات أو فئة .

يتطلب ذلك تحديد الشركة الرائدة في كل فئة التنبؤ إذا كانت هناك فجوة بين خطة الشركة الحالية وعلامة التميز المحددة ، والعمل على سد هذه الفجوة في حالة وجودها ، بل وتجاوزها .

تتضمن عملية استقصاء علامات التميز في شركة " ألفا تل " أربع مراحل رئيسية .

- **المرحلة الأولى : التخطيط** : حيث تحدد الشركة ماهية علامات التميز التي سوف تتحرى عنها (فترات التركيب للقائنين) تحدد بعد ذلك معايير القياس (الفرق بين فترات التركيب المتفق عليها ، والفترات الفعلية) وأخيرا طرق جمع البيانات .

المرحلة الثانية : مرحلة التحليل : يتم تحديد مجالات القوة في شركات التميز ، ثم يقارن أداء شركة " ألفا تل " مع شركات التميز بالنسبة لهذه المجالات . تسعى الشركة عن طريق هذه العملية إلى معرفة أي الشركات تتقدم عليها في الأداء ، وكيف يؤدون في مجال التفوق وما هي الممارسات

التي تضع هذه الشركات كعلامات تميز وماذا يمكن أن تفعله شركة " ألفا تل " ؟ وكيف يمكنها الاستفادة من تلك الدروس ؟

- المرحلة الثالثة : التكامل : حيث تنشئ شركة " ألفا تل " أهدافا قابلة للقياس وتدمجها في خطط الشركة المعتمدة .

يتم في هذه المرحلة تحويل خطط التحسين إلى أهداف تصبح جزءا من تقييم ومراجعة الأداء بعد أن تتكامل كل علامات التميز المستهدفة في أنشطة التخطيط على مستوى الشركة .

- المرحلة الرابعة : التطبيق : تتضمن هذه المرحلة تقييما مستمرا للأداء . يتطلب هذا التقييم الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما هي إجراءات إنجاز الأهداف ؟

٢- كيف يتم مقارنة الإنجازات مع نواحي القوة الحالية والمتوقعة في شركات التميز ؟

٣- ما هي أجزاء الخطة التي تحتاج إلى تعديل أو تغيير ؟

٤- ما هي المجالات التي سوف تخضع للتحسين المستمر ؟ وهل توجد عملية معايرة مناسبة ؟

- توجد مرحلة خامسة في مراحل تحرى علامات التميز يطلق عليها مرحلة النضوج **Maturity** تظهر عندما تصل الشركة إلى مركز القيادة في واحدة أو أكثر من علامات التميز ، يدخل التحسين المستمر والمعايرة في أنشطة العمل المختلفة

مدخلات وإمكانيات العامل Employee Input and Capabilities

تأتي إسهامات العامل في عملية التخطيط من مصدرين أساسيين : التوصيات الصادرة من مختلف فرق تحسين الجودة من جهة ، والتعليقات التي تسجل في استمارات مسح رأى العامل السنوى (انظر البند ٤.٤) ترسل تقارير فرق تحسين الجودة إلى فرق إدارة الجودة داخل الوحدات التنظيمية

(انظر البند ٢,٣) التى تظهر فى التعليقات أو التوصيات التى تتضمنها محاضر الاجتماعات الشهرية .

عادة ترفع هذه التوصيات إلى اجتماعات المجلس الأعلى لإدارة الجودة حيث يمكن أن يتخذ القرار بإضافة هذه التوصيات إلى جدول أعمال التخطيط . تعطى كل إدارة أو وحدة تنظيمية التسهيلات اللازمة للتعامل مع توصيات فريق تحسين الجودة فى كل أرجاء المنظمة .

تدرس شركة " ألفا تل " مسح آراء العامل ، وتقييم أداء الأفراد لتحديد الحاجة إلى برامج تدريبية جديدة أو يتم الاستعانة باستشاريين داخليين أو خارجيين لوضع أو الحكم على مدى جودة و مناسبة برامج التدريب .

مدخلات وإمكانات المورد Supplier input Capabilities

تبدأ إسهامات المورد فى عملية التخطيط بصفة عامة بمجرد توقيع عقد التوريد معه .

هذا العقد الذى يحدد الخطوط العريضة لمسئوليات الطرفين المتعاقدين : الشركة و المورد .

وفى نفس الوقت يعتبر بياننا تبادلياً بين الطرفين يحدد بدقة التوقعات والالتزامات لكل منهما ، التى تبنى على أساس إمكانيات ومرونة كل طرف . يراجع الاتفاق كل ثلاثة أشهر أثناء هذه الزيارات التى يقوم بها المسئولون فى شركة " ألفا تل " إلى المورد . من حق كل طرف أثناء هذه الزيارات أن يعطى انطباعاته وتقييمه لأداء الطرف الآخر طبقاً لبنود التعاقد .

ترسل تعليقات وملاحظات المورد الرئيسية إلى فريق إدارة الجودة فى كل إدارة لأخذها فى الاعتبار فى الإجراءات المستقبلية ، لكى تضمن شركة " ألفا تل " صلابة ومتانة قاعدة الموردين بها ، فقد خفضت الشركة عددهم بقاعدة البيانات إلى النصف منذ عام ١٩٨٦ . تتيح شركة " ألفا تل " الممارسات الممتازة التى تحصل عليها بطريقة أو بأخرى إلى كل الموردين الذين يريدون

أن يحتفظوا بعلاقتهم مع الشركة ، رغم أن الموردين يعلمون بأن الشركة تعطي هذه المعلومات إلى الشركات الأخرى المنافسة لهم .

من بين أهم مسؤوليات فرق إدارة الجودة داخل الإدارات المختلفة هي تحويل توقعات العميل إلى توقعات الشركة من الموردين ، ولذلك فإن شركة ألفا تل تنافس جدية مع الموردين إمكانية ترجمة متطلبات العميل إلى عمليات أو تكنولوجيات جديدة .

في حالات كثيرة يجتمع فريق عمل يضم أعضاء من الشركة ومن المورد لتقييم ما إذا كانت هناك حلول جاهزة لتلبية احتياجات العميل ، أم أن الوضع يحتاج إلى تقديم حلول جديدة .

النشاط ج : تلتزم كل إدارة أثناء عملية التخطيط بتحقيق الأهداف المرجوة في مجالات القيادة و الاستفادة القصوى بالموارد البشرية و المعلومات و التحليل و تأكيد جودة المنتجات و الخدمات و نتائج الجودة و رضاء العميل .

يتم متابعة التقدم في تحقيق الأهداف والتي تعتبر الحد الأدنى للالتزامات من خلال مجالس الجودة على مستوى الإدارة المعنية و المجلس الأعلى لإدارة الجودة . يجب أن تتصدى الإدارات أيضا لمشكلات الجودة التي تظهر أثناء العام .

تضاف مهام تحسين الجودة ضمن عملية مراجعة الميزانية . على سبيل المثال تم تخصيص (٦٥) مليون دولار لمشروعات الجودة في عام ١٩٩٠ يتم تمويل هذه المشروعات إذا ما كان الاستثمار مباشراً أو من فائض الوفورات الخارجية التي تحققها الإدارات نتيجة تحسين الإنتاجية .

تتأكد كل إدارة من أن الموارد المطلوبة لكل مشروع للجودة قد وزعت على كل وحدات العمل و الموردين عند الحاجة .

يمكن أن تبدأ عملية برنامج التقييم عند أى مستوى تنظيمي ، ولكن الموافقة النهائية على المشروعات المختارة من اختصاص المجلس الأعلى للجودة بالشركة .

لا يمكن أن يحدث أى تغييرات جذرية من غير موافقة المجلس الأعلى ، ولكن بمجرد اختيار اقتراح أو مشروع والموافقة على تطبيقه فإن هذا يعنى حصوله على ثقل وتدعيم الإدارة العليا التنفيذية وخاصة توفير الأموال والموارد البشرية اللازمة للتطبيق .

النشاط د - تتضمن عملية التخطيط فى شركة " ألفا تل " مراجعة وإجراء التعديلات المناسبة بالنسبة للخطة الاستراتيجية وبرامج الجودة . يشجع ذلك المراجعات والتقييم المستمرين بما فى ذلك مراجعة العمليات التشغيلية فى الأنشطة اليومية الميدانية علاوة على مسوحات الجودة داخل الإدارات التى تجريها منظمات مهنية خارجية . والمثال على ذلك المسح الذى تقوم به إدارة تخطيط شبكة عمليات التشغيل عن العلاقة بين الإدارة والعميل الداخلى .

تبدو سياسة الجودة فى شركة " ألفا تل " واضحة فى تركيزها على أن تظهر بصمات الجودة فى كل أرجاء المنظمة فى الخطة الشاملة للجودة . يساعد ذلك على الحكم على الموقف النهائى للجودة فى شركة " ألفا تل " .

البند ٢، ٣ : خطط وأهداف الجودة

النشاط أ : هدف شركة " ألفا تل " أو حلمها الكبير أن تصبح الشركة الأعظم إدارة فى مجال صناعة الاتصال عن بعد فى العالم . يعتقد أعضاء الإدارة العليا ومديرو العموم التنفيذيون أنه بمجرد أن تجاهد الشركة وتصل إلى هذا الهدف ، فسوف تتوالى كل المزايا الأخرى تباعا . من أجل هذه الغاية تلتزم الشركة كلية بأداء أعمالها وأنشطتها بالطريقة التى تتفق مع " الإطار العام لجائزة " بالدريديج " القومية للجودة " . يشكل هذا الإطار الذى يركز على رضا العميل كقاعدة أساسية آلية فعالة على طريق نكاه الشركة ، وسوف يدعم هذه الآلية أهداف طويلة ، وقصيرة الأجل . تتوقع شركة " ألفا تل " بأن تحقيق هذه الأهداف سوف يقود إلى اعتقاد راسخ بأن الشركة على طريقها الصحيح لإشباع حاجة العميل من خلال التكنولوجيا والخدمة .

النشاط ب - تتوقع الشركة بأنها سوف تحقق فى خلال عامين الآتى :

* ٩٩% معدل أداء العمل صحيح من أول مرة .

- * ٩٧ % المحافظة على مواعيد طلبات الصيانة .
- * ٩٥ % من تركيبات المنازل والمشروعات الصغيرة تتم خلال ثلاثة أيام .
- * ٦٠ % من خطوط الخدمة سوف تخدم عن طريق الأجهزة الإلكترونية الرقمية المركزية .
- * ١٠ % زيادة في عدد حالات الرضاء عن الشركة نتيجة مسح رأى العامل السنوى .
- * نظام جديد لتحصيل الفواتير .

تتطلب هذه الأهداف قرارات جزئية فى نشر التدريب والموارد الرأسمالية، وأن تكون كل الوحدات التنظيمية على علم تام بأن جميع أفراد الشركة يجب أن يكونوا على استعداد لحضور البرامج التدريبية فى معهد الجودة . من المتوقع أن يحضر كل فرد فى الشركة (٤٠) ساعة تدريب فى موضوع الجودة و (٣٢) ساعة فى التدريب الفنى كل عام [انظر البند ٣,٤]

يوجد (٢٨) مليون دولار ميزانية تدريب تحت تصرف معهد الجودة. لضمان عدم استدعاء أعضاء البرامج التدريبية إلى أعمالهم أثناء جلسات التدريب ، فقد تم نقل مبنى الحجرات الدراسية بالمعهد بعيدا عن موقع العمل . يتوافر فى المبنى الجديد كل التسهيلات التدريبية الممكنة: حجرات ووسائل تدريبية حديثة ، حجرات دراسية تم تصميمها طبقا لمبادئ الهندسة البشرية Ergonomics ، قاعات للاطلاع الداخلى ، دوائر حاسب آلى طرفية ، ومكتبة فنية كاملة .

خصصت شركة " ألفا تل " (٦٠٠) ستمائة مليون دولار نفقات رأسمالية للسنوات الخمس القادمة ، أكثر من نصف هذا الرقم لزيادة جودة واعتمادية شبكة اتصالات العمل الإلكترونية ، ونظم المعلومات الحديثة .

كل الإدارات فى شركة " ألفا تل " لها ميزانيات اختيارية لتقييم التكنولوجيات الجديدة والبارزة فى مجال تخصصها .

تستخدم الأموال في كل الأغراض المتعلقة بهذا الموضوع ابتداء من شراء الكتب والمراجع إلى القيام بالرحلات الاستكشافية .

بصفة عامة لا تدخل شركة " ألفا تل " فى أى تعاقدات مع الموردين إلا إذا استطاع المورد أن يثبت قدرته واستعداده لتلبية متطلبات الجودة بالشركة .

يمنح الموردون الذين يأتى تقييمهم بين القبول والرفض فرصة للمشاركة فى بعض البرامج التدريبية التى يعقدها معهد الجودة بالشركة : رقابة العملية إحصائيا ، قياسات الجودة ، نظم الموارد البشرية .

أخطرت الشركة جميع الموردين المتعاملين بها أنهم فى خلال سنتين لابد أن يلبوا معايير ذكاء " جائزة بالدريديج " انظر البند (٥،٧)

النشاط ج - تسعى شركة ألفا تل لتحقيق الأهداف التالية فى الأجل الطويل:

* نظام جديد لتحصيل الفواتير من العملاء .

* ٩٧ % مقابلة أو تجاوز توقعات المشروعات الكبيرة .

* ٩٤ % مقابلة أو تجاوز توقعات المشروعات الصغيرة .

* ٩٤ % مقابلة أو تجاوز توقعات قاطنى الوحدات السكنية .

* ٩٩,٩٩٩ % درجة الاعتماد على شبكة الاتصالات الداخلية للشركة .

* ٨٥ % الاستجابة الإليكترونية لطلبات الوحدات السكنية .

تتضمن هذه الأهداف توزيع الأفراد والموارد على كل الإدارات المعنية طبقا لخطة محددة يتم الالتزام بتطبيقها . سوف تتطلب هذه الأهداف أيضا مراقبة مستمرة لرضاء العميل وتوقعات العميل وبذل جهود مكثفة لتحرى علامات التميز .

النشاط د - تعتقد شركة " ألفا تل " أن خطط وبرامج الجودة بها سوف

يكون لها تأثير تنافسى عميق .

- لا تحتاج خطوط الاتصال التبادلية إلى حوافز مرتبطة بخدمة خطوط

تحويل شركة " ألفا تل " وإذا أضفنا إلى ذلك الإجراءات الشديدة للرقابة على

التكاليف فإن الشركة تضمن إيرادات من هذا السوق تزيد على (٢٣%) ثلاثة وعشرين في المائة من إجمالي إيرادات الشركة .

- استخدام التكنولوجيات الإلكترونية الحديثة سوف يساعد الشركة على تقديم خدمات أفضل وأسرع لعملائها عما كانت تفعله سابقا .

- تدعيم التدريب يؤكد بأن إجراءات الشركة الرئيسية المتعلقة بجودة شبكة الاتصالات ورضاء العميل سوف تزداد (انظر البنود: ١، ٦، ٧.٧).

- سوف تساعد التحسينات التي حققتها الشركة في مجال التكاليف و الجودة شركة " ألفا تل " على الإصلاح المنتظم في الولايات الثلاثة والتي مازال العائد على الاستثمار بها دون المعدل التقليدي .

- سوف توفر حرية تعديل اللوائح بشركة " ألفا تل " المرونة اللازمة لتعديل الأسعار بما يتلاءم مع ظروف السوق وتتخلص من السعر باعتباره عقبة تنافسية .

تعتقد شركة " ألفا تل " أنه يمكنها الوصول إلى قمة التميز في الخدمة الجيدة وإمكانية التسليم **Delivery Availability** في كل الأسواق

يوجد العديد من الأسباب التي تجعل شركة " ألفا تل " تعتقد بأن برامج الجودة بها سوف تساعد على الاحتفاظ أو تدعيم مركزها القيادي في بعض المجالات ، وتحسين موقفها في مجالات أخرى ، والصعود بها إلى المستوى العالمي بين الشركات المثيلة في خدمة الاتصالات التليفونية .

تقييم حالة شركة (ألفا تل) والمعيار الثالث

البند ٣، ١ : عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة

نواحي القوة *Strengths*

- تضع إدارة التخطيط بالشركة خطة عمل شاملة لمدة ثلاث سنوات استنادا إلى الخطط الاستراتيجية والتكتيكية التي يصدرها مجلس الإدارة .

هذه الخطة تتضمن أهداف العمل وأهداف الجودة بشركة " ألفا تل " استنادا للخطة الشاملة للشركة تضع الإدارات المختلفة خططها التكتيكية والتشغيلية لمدة سنة أو سنتين .

- توضع الخطط على أساس البيانات والمعلومات التي تتوافر من مصادر متعددة :

- بيانات العميل من جماعات التركيز والمسوحات * البيانات اللانحوية * بيانات المنافسين وعلامات التميز * بيانات العامل من فرق تحسين الجودة ومسح رأى العامل * تعليقات المورد .

- الوصف الدقيق لعملية تحرى علامات التميز . فقد تم اختيار شركات لتمييزها فى العمليات **Process** وأخرى لتمييزها فى نشر السياسة **Policy**

Deployment

- تلتزم الإدارات بأهداف مجال كل معيار من " معايير بالدريديج " يتم تتبع الإنجازات من خلال مجالس الجودة داخل الإدارات ، وتراجع فى المجلس الأعلى للجودة .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- أهمية ومكانة الجودة فى خطط العمل الشاملة غير واضحة .

- لم يتم وصف عملية التخطيط ونتيجة لذلك لم يتم التوضيح بدقة لمدى تحديد ونشر عملية التخطيط .

- لا يبدو أن هناك تشجيعا لإسهامات كل الجماعات المهمة فى عملية التخطيط .

- لا تشجيع على ما يبدو لقنوات المشاركة وتدفق المعلومات (من العملاء ، العاملين والموردين) على التدفق الحر للبيانات والمعلومات .

- لم يذكر بدقة كيفية الاستفادة بمصادر البيانات فى تدعيم عملية التخطيط .

- يعتمد المجلس الأعلى للجودة مشروعات تحسين الجودة ، ولكن بمجرد اعتمادها ليس هناك فرصة لتغييرها .

- لم يتم ذكر عملية منظمة لتحسين التخطيط بالشركة .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- حدد أهمية ومكانة الجودة فى خطة العمل الشاملة بالشركة .

- افحص دور علامات التميز فى عملية التخطيط .

- راجع علامات التميز التى تم حصرها فى الفكر الإدارى (١١٠) مائة

وعشر علامات وحدد مجالهما بالنسبة للشركة . تم وصف عدد من علامات

التميز تحت هذا البند ولكن يوجد القليل الذى يفيد أنه قد تم نشر هذه العلامات

فى مجالات أخرى عند التطبيق بما فى ذلك البند (٢.٢) .

- حدد إذا كان مبلغ (٦٥) مليون دولار التى تنفق على تحسين الجودة تمثل

استثمارا جوهريا يتناسب مع عدد العاملين وحجم المبيعات .

- يبدو أن نشر الخطط يتحقق من خلال التزام الإدارات لتحقيق الأهداف .

حدد مدى الرشد والفعالية فى عملية النشر والتطبيق .

البند ٣,٢ : خطط وأهداف الجودة

نواحى القوة Strengths

- لدى شركات " ألفا تل " أهداف لمعدل الأداء الصحيح من أول مرة .

المحافظة على الالتزام بمواعيد طلبات الصيانة ، تركيبات المنازل

والمشروعات الصغيرة تتم خلال ثلاثة أيام . تخدم خطوط الاتصال عن طريق

تكنولوجيا متطورة : المكتب المركزى الرقمى ورضاء العاملين .

- تتضمن الأهداف التى وضعت فى الخطط القصيرة الأجل استثمارات

ضخمة فى التدريب (٤٠ ساعة فى برامج الجودة ، ٣٢ ساعة فى البرامج الفنية

لكل فرد فى كل عام) وما قيمته (٦٠٠) ستمائة مليون دولار فى كل عام ،

على مدى السنوات الخمس القادمة ، وميزانيات اختيارية لكل إدارة لتقييم

التكنولوجيات الحديثة .

- تتضمن الأهداف التى وضعت فى الخطط الطويلة الأجل ، نظاما جديدا

لتحصيل الفواتير من العملاء ، وأهدافا تتعلق بالتركيبات فى المشروعات

الكبيرة والصغيرة ، والمنازل ، ودرجة الاعتماد على شبكة الاتصالات والتلبية الأوتوماتيكية لطلبات قاطني المنازل .

- تتوقع شركة " ألفا تل " بأن خططها وأهدافها سوف تؤدي إلى : لا حوافز مرتبطة بخطط التحويل في شبكة الاتصالات التبادلية ، تقديم عروض لخدمات سريعة ، إجراءات متزايدة لتحسين الجودة ورضاء العميل ، قدرة الشركة على تحسين اللوائح في ثلاث ولايات .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- يعتبر هدف الجودة الكبير الذي وضعتة الشركة نصب أعينها عن رؤية عريضة جدا ، ولذلك فهو عام وغامض فلا توجد أهداف أو خطط محددة لتحقيق الهدف المرجو .

- بينما يوجد وصف عام للأهداف ، لا توجد خطط تصف كيف يتم تحقيق تلك الأهداف ؟ . أو كيف يتم تطبيق الخطط ؟ وكيف يتم توفير المتطلبات الرئيسية للأداء .

- لا توجد مقارنة مع توقعات المنافسين أو شركات التليفونات الأخرى ، وأيضا عملية الإسقاط (التوقعات) غير محددة . وغير واضح كيفية ارتباطها المباشر بخطط وأهداف الشركة .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- افحص خطة عمل الشركة ، وبعض خطط الإدارات . حدد أيضا كيف تغيرت الأهداف في الدورات التخطيطية القليلة السابقة .

- لكي تستطيع تقييم موضوع نشر الأهداف ، اسأل بعض العاملين في كل المستويات الإدارية : ما هي الأهداف القصيرة الأجل في مجال عملهم الوظيفي وكيف ترتبط بالأهداف العامة للشركة ؟