

الفصل الثاني

مقياس الذكاء الثاني

المعلومات والتحليل

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠

المعيار [٢,٠] : المعلومات والتحليل
[2.0] Information And Analysis

فئات وبنود التقييم

طبقا لتعديل ١٩٩٠

طبقا لتعديل ١٩٩٤

الدرجة القصوى	البند	التردد	الدرجة القصوى	الفئة الفرعية	التردد
٢٠	مدى وإدارة بيانات ومعلومات الجودة .	٢,١	١٥	مدى وإدارة الجودة والأداء .	٢,١
٣٠	المقارنات وعلامات التميز التنافسية .	٢,٢	٢٠	المقارنات التنافسية وعلامات التميز .	٢,٢
٢٠	تحليل بيانات ومعلومات الجودة .	٢,٣	٤٠	تحليل واستخدام البيانات على مستوى المنظمة .	٢,٣
٧٠			٧٥		

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

يختبر هذا المعيار مدى مصداقية تحليل إدارة واستخدام البيانات والمعلومات للارتفاع بمستوى تميز الجودة **Quality Excellence** وتحسين الأداء التنافسي . يختبر المعيار المذكور أيضا مدى ملاءمة البيانات والمعلومات لأنظمة التحليل بالمنظمة التي تدعم تحسين تركيز المنظمة على العميل ، المنتجات ، الخدمات ، والعمليات الداخلية .

الفئة (٢,١) : مدى وإدارة الجودة والأداء

2.1: Scope And Management of Quality And Performance

تصف اختيار وإدارة المنظمة للبيانات والمعلومات التي تستخدم في التخطيط ، الإدارة اليومية ، وتقييم الجودة والأداء التشغيلي .

مجالات أنشطة الفئة : ٢,١

٢,١ - أ : معايير اختيار البيانات والمعلومات التي تستخدم لتحسين أداء الجودة والعمليات التشغيلية ، تسجيل البيانات والمعلومات الأساسية المستخدمة وتلخص بإيجاز الأدوار الرئيسية التي يؤديها كل نوع في تحسين الجودة والأداء التشغيلي .

تتضمن هذه المجالات: (١) ما هو متعلق بالعمل (٢) أداء المنتج والخدمة (٣) الأداء والعمليات الداخلية بما في ذلك العمل والخدمات المعاونة و المتعلقة بالعامل (٤) أداء الموردين (٥) التكلفة والنواحي المالية .

٢,١ - ب : كيف يتم التأكد من الاعتمادية Reliability الملاءمة Consistency وسرعة الوصول إلى البيانات في كل أرجاء المنظمة ويفضل إذا كان ذلك ممكنا ، كيف يمكن التأكد من دقة واعتمادية برامج التشغيل Software .

٢,١ - ج : كيف تعمل المنظمة على تقييم وتحسين وإدارة جودة البيانات والمعلومات ؟

يتضمن ذلك: (١) المراجعة والتحديث (٢) تقصير الدورة بين جمع البيانات واستخدامها (٣) توسيع دائرة الحصول على البيانات لكل الذين يطلبونها من أجل الإدارة أو التحسين (٤) ربط البيانات والمعلومات بعملية خطط وحاجات التحسين .

- استقصاء النشاط ٢,١ - أ

- هل البيانات التي تستخدمها في منظمتك مفهومة لدى كل العاملين ؟
و هل تساعد هذه البيانات على تقديم خدمات متميزة للعملاء ؟ يتضمن

ذلك (١) ما يتعلق بالعميل (٢) أداء المنتج والخدمة (٣) ما يتعلق بالعاملين (٤) أداء المورد (٥) التكلفة والنواحي المالية .

★ 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

- البيانات المتعلقة بالجودة تتكامل وتتوزع فى جميع أنحاء المنظمة .
- يدعم جمع البيانات جهود الدولة فى المنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا توجد إجراءات تتعلق بالبيانات المرتبطة بالجودة .
- البيانات التى تجمع فى المنظمة لا تقدم إلى العاملين بطريقة ودية لفهمها و استخدامها .

- استقصاء النشاط ٢,١ - ب

- كيف يتم نشر وتوزيع البيانات التى تستخدمها منظمتك على العاملين؟ وما هى التوقييات المستخدمة ؟

★ 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

- كل أنظمة المعلومات منسجمة ومتكاملة بصفة عامة ، ويتم تبادل ونشر المعلومات بصفة ودية فى كل أرجاء المنظمة .
- يستطيع كل عامل الحصول على المعلومات و إدخال البيانات بسهولة من خلال الحاسب الشخصى [pc] المتوفر فى منطقة عمله .

(الحد الأدنى صفر%)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- لا يوجد بها عملية أو تكنولوجيا متابعة ، مراقبة ، أو استدعاء البيانات والمعلومات المتعلقة بالجودة وإتاحتها للعاملين .
- لا تبادل للمعلومات والبيانات بين العاملين فى الإدارات المختلفة .

استقصاء النشاط ٢,١ - ج

- كيف تقيم وتحسن من مدى وجودة طريقتك فى جمع البيانات ؟ هذا يعنى كيف تقصر الفترة بين جمع البيانات واستخدامها ؟
- ★ 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

- تستخدم أساليب التحسين المستمر **Continuous – improvement methods** مع مدى وجودة جمع البيانات على مستوى المنظمة .
- تدخل عمليات جمع البيانات والمعلومات ضمن خطط وحاجات المنظمة لتقصير دورة الوقت .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يوجد نظام لجمع البيانات Data Collection
- لا توجد استراتيجية مناسبة لإعطاء أولوية و تنسيق جمع البيانات في كل أرجاء المنظمة.

الفئة (٢,٢) : المقارنات التنافسية وعلامات التميز

2.2 : Competitive Comparisons And Benchmarking

تصف عمليات المنظمة ومصادر ومداها في استخدام المعلومات وبيانات المقارنات التنافسية وعلامات التميز لتحسين الجودة والأداء التشغيلي .

مجالات أنشطة الفئة ٢,٢

٢,١ - أ : كيف تستخدم معلومات وبيانات المقارنات التنافسية وعلامات التميز في المساعدة على الارتفاع بمستوى تحسين الجودة والأداء التشغيلي
تصف: (١) كيف تحدد الاحتياجات(٢) معايير البحث عن معلومات المقارنات التنافسية وعلامات التميز من داخل وخارج الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها .

٢,٢ - ب : وصف موجز عن المدى ، المصادر والاستخدامات الرئيسية لكل نوع من بيانات ومعلومات المقارنات التنافسية وعلامات التميز
يتضمن :

(١) ما يتعلق بالعميل (٢) جودة المنتج والخدمة (٣) العمليات الداخلية والأداء شاملا الأعمال، الخدمات التذعيمية وما يتعلق بالعامل (٤) أداء المورد .

٢,٢ - ج : كيف تستخدم بيانات ومعلومات المقارنات التنافسية وعلامات التميز لتحسين فهم العمليات وتشجيع مداخل الإقدام والاقترام Breakthrough ووضع أهداف طموحة .

٢,٢ - د : كيف نقيّم المنظمة و تحسّن عملياتها الشاملة لاختيار واستخدام بيانات ومعلومات المقارنات التنافسية وعلامات التميز في التخطيط والأداء التشغيلي .

- استقصاء النشاط ٢,٢ - أ

- هل تستخدم منظمتك البيانات التنافسية وعلامات التميز للارتفاع بمستوى تحسين الجودة والأداء التشغيلي .

★ 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

- البحث الدؤوب عن أحسن العمليات كعلامة تميز للوصول إلى منظمة المستوى العالمي .
- تضع المنظمة أمام فرق العمل بها عملية علامات التميز لتسير على هداها .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- علامات التميز غير مفهومة وغير مطبقة .
- من النادر جمع بيانات للمقارنة .

استقصاء النشاط ٢,٢ - ب

- اذكر مصادر البيانات التنافسية وعلامات التميز المختلفة لدى منظمتك ؟

★ 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

- تبحث المنظمة بدقة وباستمرار عن أحسن مستوى للعمليات .
- تمارس المنظمة علامات التميز لتحسين دورة وقت الإنتاج ، الخدمة والتسليم، تخفيض العمليات الداخلية ، أداء المورد ، والعمليات والأداء الداخلي .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- تستند بيانات المقارنة التنافسية على الآراء الشخصية لعدد محدود من الأفراد .
- لا توجد أى مقارنة باستخدام علامات التميز ، وإذا وجدت فهي محدودة جدا .

- استقصاء النشاط ٢,٢ - ج

- هل تستخدم منظمتك بيانات علامات التميز لتحسين العمليات الحساسة وتشجيع المداخل الابتكارية ، ووضع أهداف طموحة ؟
- ★ 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

- تشجع على التعرف على كل ما هو فريد فى ذاته Identification وعلى علامات التميز لأحسن العمليات فى الصناعة .
- يتم إدارة علامات التميز فى كل أرجاء المنظمة لتحسين عمليات العمل الحساسة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد أى إدارة لعلامات التميز .
- لا تجرى مقارنات تنافسية ، ولا تستخدم لوضع أهداف طموحة .

- استقصاء النشاط ٢,٢ - د

- هل تقوم بتقييم مصداقية ومدى علامات التميز التى تسترشد بها لتحسين التخطيط والأداء التشغيلي ؟

* 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

- برنامج علامات التميز فى المنظمة يراجع باستمرار لتهديبه وتنقيته .
- تنشر المنظمة وتوزع وثيقة تحديد معالم عملية علامات التميز .

(الحد الأدنى صفر%)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- ليس لديها خطة موثقة لتقييم وتحسين المدى و المصادر واستخدامات بيانات المقارنات التنافسية وعلامات التميز .
- لا تضع المنظمة أدنى اعتبار لعلامات التميز التنافسية سواء داخل أو خارج الصناعة .

الفئة (٢,٣) : تحليل واستخدام البيانات على مستوى المنظمة

(2.3):Analysis and Uses of Organization - Level Data

تصف كيفية تحليل البيانات المرتبطة بالجودة ، العملاء ، الأدوار التشغيلية، بالإضافة إلى البيانات المالية لتدعيم المراجعة ، والإجراءات والتخطيط على مستوى المنظمة .

مجالات أنشطة الفنة (٢,٣)

٢,٣ - أ : كيف تضاف البيانات والنتائج المرتبطة بالعميل [من المعيار ٧,٠] مع البيانات الأساسية الأخرى و تحلل و تترجم إلى معلومات تستخدم لتدعيم: (١) وضع أولويات للحلول السريعة المتعلقة بمشكلات العميل.

(٢) تحديد الاتجاهات الرئيسية للعميل وربطها لتدعيم : المراجعات ، اتخاذ القرارات ، وعملية التخطيط طويل الأجل .

٢,٣ - ب : كيف تضاف بيانات ونتائج الجودة والأداء التشغيلي مع البيانات الأساسية الأخرى وتحول عن طريق التحليل إلى معلومات مفيدة تدعم : (١) وضع أولويات للتحسينات في المنتجات ، الخدمات ، وعمليات المنظمة بما في ذلك دورة الوقت ، الإنتاجية ، تقليل الفاقد والتالف (٢) تحديد الاتجاهات الأساسية المرتبطة بالعمليات والتي تعمل على تدعيم المراجعات و اتخاذ القرارات و التخطيط طويل الأجل .

(٢,٣) - ج : كيف توظف المنظمة التحسينات الشاملة في جودة المنتج ، الخدمة والأداء التشغيلي لإحداث تغييرات شاملة في الأداء المالي تدعم المراجعات ، اتخاذ القرارات ، والتخطيط طويل الأجل .

(٢,٣) - د : كيف تقم المنظمة وتحسن من تحليلاتها لكي تستخدم كأداة إدارية رئيسية . يشمل: (١) كيف يدعم التحليل اختيار واستخدام بيانات جيدة (٢) كيف يقوى التحليل من تكامل البيانات الشاملة واستخدامها لتحسين اتخاذ قرارات جيدة وتخطيط سليم (٣) كيف يتم تقصير دورة تحليل البيانات؟

- استقصاء النشاط ٢,٣ - أ -

- هل يتم بصفة منتظمة تحليل كل بيانات الجودة لتحديد اتجاهات العميل ، المشكلات وفرص التحسين [تحليل المسح ، العائد على الاستثمار ، وغيرها من أنماط تحليل البيانات]

★ 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
- تحول بيانات مسح العميل إلى معلومات قابلة للاستخدام .
- تستخدم المنظمة بيانات الجودة للارتقاء بعملية التحسين .

(الحد الأدنى صفر %)
منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية
- لم تتخذ أية خطوات لتقليل دورة الوقت فى أنشطة إدارة البيانات أو الوصول إليها .
- لا يرتبط تحليل بيانات العميل بطريقة منظمة بمؤشرات الجودة الأساسية.

- استقصاء النشاط ٢,٣ - ب

- هل تقيم وتحسن من عمليات تحليل بياناتك ؟ على سبيل المثال ، هل تسعى إلى التحسينات المستمرة فى منهج المنظمة لإحداث تحسينات قصيرة الأجل داخل العمليات ؟

كيف تحسن من دورة الوقت ، الإنتاجية ، وتقليل الفاقد ؟

★ 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
- تسعى المنظمة بصفة دائمة ومناسبة ودقيقة للحصول على أحسن العمليات جودة .
- تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بعلامات التميز لتحسين المنتج ودورة خدمة

التسليم ، بالإضافة إلى تقليل العمليات الداخلية ، وأيضا تحسين أداء المورد، أداء العمليات الداخلية.

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا توجد مؤشرات تشير إلى تأكيد إتاحة بيانات الجودة أفقيا ورأسيا لكل المستويات والوظائف بالمنظمة .
- لم تراجع عملية تحليل البيانات منذ سنوات .

- استقصاء النشاط ٢,٣ - ج

- هل تجمع منظمتك البيانات الأساسية التكاليفية والمالية والتسويقية وترجمها إلى معلومات يستخدمها العاملون لتدعيم اتخاذ القرارات والتخطيط طويل الأجل ؟

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

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- تلخص بيانات التكاليف والمالية للعاملين على أساس شهري وربع سنوي.
- يسمح هذا التحليل للمنظمة أن تحقق التوازن بين أقل التكاليف و أعلى استجابة لمتطلبات العميل .
- تجرى المنظمة مقارنات بين الوحدات التنظيمية بها للوقوف على كيفية تأثير تحسينات الجودة والأداء التشغيلي على نتائج الأداء المالي .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا توجد مؤشرات تشير إلى أن المنظمة تجمع البيانات الأساسية التكاليفية و المالية والتسويقية وترجمها إلى معلومات يستخدمها

العاملون لتحسين عملية اتخاذ القرار والتخطيط طويل الأجل .
- لا تجرى المنظمة أية مقارنات عن أدائها المالى فى مقابل أداء المنافسين لها فيما يتعلق بالبيانات الأساسية التكاليفية والمالية و التسويقية.

- استقصاء النشاط ٢,٣ - د

- كيف تعمل منظمتك على تقصير وقت الوصول إلى تحسين البيانات الداخلية التى تتسلمها ؟

★ 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 وتقيم المنظمة كل البيانات لتدعيم وتحسين إجراءات الأداء ،
تخطيط عملية تحسين الأداء وتحديد المشكلات وإيجاد حلول لها .
- يراجع اختيار واستخدام البيانات بصفة مستمرة من أجل تحسينها فى كل المنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يوجد ما يشير إلى أن المنظمة تراجع زمن الوصول إلى البيانات لتقصيره أو عملية تحليل البيانات لتحسينها .
- لا تستخدم المنظمة تحليل البيانات فى عملية اتخاذ القرار .

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠

" ألفا تلكو" والمعيار الثاني

البند (٢,١) مدى و إدارة بيانات ومعلومات الجودة

2.1: Scope and Management of Quality Data And Information

النشاط أ : اختيار المفردات التي تدخل ضمن قاعدة بيانات الجودة

تسأل شركة " ألفا تل " إذا كان أحد البنود يؤثر على العملاء وإذا ما كان تضمينه قاعدة البيانات سيكون مفيدا فى مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها . بداية تصنف شركة " ألفا تل " كل مفردة على أساس متى وكيف سوف يشعر العملاء بذلك التأثير بصفة شاملة .

على سبيل المثال ، نجد أن شراء " كابل " من المورد قد لا يؤثر على العميل لمدة عدة شهور ، حيث يتوقف ذلك على ميعاد وتركيب الكابل ودخوله مرحلة الاستخدام ومع ذلك عندما يصبح هذا " الكابل " قابلا للاستخدام سوف يؤثر على العديد من العملاء ، حينئذ سوف تعطى البنود المرتبطة بشراء "الكابل" أولوية ذات مستوى مرتفع فى قاعدة البيانات ، بنفس الطريقة فإن تكلفة مردودات المبيعات تؤثر نسبيا على عدد محدود فى الشركة [غالبا رجال البيع] ولكن التأثير تقريبا مباشر ، تعطى أيضا هذه البيانات أولوية ذات مستوى مرتفع فى قاعدة البيانات .

لكى تحدد شركة " ألفا تل " بأن إحدى المفردات يمكن أن تساعد فى تحقيق أهداف الجودة فإنها تتأكد بأن كثيرا من هذه الأهداف يعزى إلى كيفية ممارسة الشركات الأخرى فى مجالات شبيهة .

لا ترغب شركة " ألفا " أن تحافظ فقط على ريادتها فى كثير من المجالات التى تعتبر فيها نموذجا للتميز ، ولكن ترغب أيضا أن تقترب منه وتتقدم على تلك الشركات التى تعتبر من المستويات العالمية **World Class** فى ممارسات وإنجازات أخرى .

لكى تحقق الشركة أهدافها الرئيسية فى جمع وتصنيف البيانات المتعلقة بالجودة فإنها تستخدم العديد من نظم القياس لتقييم مستوى الجودة والتحسين ، وذلك فى كل من العمليات الداخلية الخارجية . يلخص الجدول رقم (٢,١) مصادر بيانات الجودة بالشركة .

جدول رقم (٢,١)

مصادر بيانات الجودة في شركة (ألفا)

المصدر	الوصف	علامات التميز التنافسية	تخطيط الجودة	إبراقات العامل	التميز نتائج علامات	حاجات العميل
		نظ: ٢,٢	نظ: ٣,١	نظ: ٤,٥	نظ: ٦,١	نظ: ٧,١
المصادر الخارجية M.A. Domelly	بيانات التعداد ، واسمات الديمغرافية	•	•			
- هيئة الاتصالات الفيدرالية	معايير رضا العميل القومية	•	•		•	•
- شركة توتال البحثية	مسوحات شركة "ألفا" في مجال التسويق: إبراقات العميل للشركة وللمنافسين	•	•		•	•
- شركة Dun & brad	بيانات السوق ، وتقارير عن الشركات في مجال الخدمة .	•	•	•		•
- شركة تقييم السوق	مسوحات العملاء التجاريين	•	•		•	•
- خدمات MMH	بيانات اتجاهات الصناعة	•		•		
- الشركة العالمية للبحوث	الحصة التسويقية والإدراكات	•				
المصادر الداخلية مسح رأى العامل	مسح لكل العاملين			•		
- النواحي المالية MIS	نظم التقارير المالية		•			
- " ألفا " معلومات	نظم قياس الجودة		•	•	•	
CNA+ Tel US ⁽¹⁾	المقابلات - جماعات التركيز، البريد المباشر البيانات الداخلية	•	•		•	•
- السلامة والصحة	تقارير الحوادث والأمراض		•	•		
- نظم متابعة العملاء	الإدراكات الداخلية حول منتجات وخدمات الموردين	•	•		•	

(1) فريق تقييم حاجات العميل CNA = Customer Needs Assessment

+ الوحدات التنظيمية بالشركة: ALFA US = Units-

بالإضافة إلى مصادر البيانات المذكورة في الجدول السابق ، فإن شركة " ألفا تل " لديها نظام منفصل يتعامل مع بيانات إدارة العملية (انظر المعيار الخامس) ، يخزن هذا النظام البيانات المناسبة لتوجيه عمليات المنتج والخدمات بالإضافة إلى العمليات الداخلية.

النشاط ب : توجد أغلب بيانات الجودة في شركة " ألفا تل " ضمن نظام معلومات الخط المباشر أو ما يطلق عليه **On - Line Information System** ويطلق عليه في " ألفا " **Alpha Numerics** وهذا النظام يتيح التعامل معه في كل أرجاء المنظمة من خلال مكاتب الجودة في الإدارات ومحطات العمل على شبكة المعلومات في كل فريق لتحسين الجودة ، يعتبر القائد مسؤولاً عن التأكد بأن أنشطة فريقه ونتائجه يتم إدخالها في النظام ، على الأقل أسبوعياً .

يراجع موظفو إدارة الجودة كل المدخلات شهرياً لمراقبة أنشطة ومشاركة العاملين .

عندما يتم تشكيل فريق تحسين الجودة أي كان الغرض من إنشائه ، فإنه من المتوقع أن يراجع أعضاؤه قاعدة البيانات للتعرف على المعلومات المناسبة ، حيث يجدون في نظام **Numerics** : بيان المشكلة ، ملخص المخرجات ، الحلول المختارة ، والنتائج بالإضافة إلى أن عضو الفريق ينظر إلى هذا الاتصال على أنه حيوي ، لأن الفريق الجديد يحتاج إلى توثيق كامل لأنشطة المشروع [معظم الوثائق بالضرورة في صورة نماذج مطبوعة قبل أن تكون بيانات ومعلومات على الخط المباشر] تصنف مشروعات تحسين الجودة تحت (٣٢) عنواناً تتطابق مع المعايير الأمريكية لذكاء المنظمات ، وبالتالي يصبح من السهل تحديد موقع الأنواع المحددة من مشروعات الفريق .

النشاط ج : يراجع كل مصدر من المصادر المذكورة في الجدول السابق للتأكد من دقة المصدر ومناسبته وذلك بواسطة أفراد قطاع الجودة ، إذا اتضح لهم بأن هناك مصدراً ما لا يوفر إلا القليل من البيانات أو أن عدد مرات التعامل والرجوع إليه قليل جداً عندئذ يتم البحث عن مصادر أخرى بديلة توفر

بيانات قابلة للمقارنة . قد يتم الاستغناء عن بند كامل إذا اتضح للشركة عدم فائدته .

تجرى مقارنة دورية داخل قاعدة بيانات فريق تحسين الجودة تتناول علامات التميز فى الأنظمة المقارنة لدى الشركات الأخرى وداخل شركة "ألفا تل" . عندما يتم الوقوف على أحسن الممارسات داخليا أو خارجيا ، يقيم فريق تحسين الجودة فائدتها بالنسبة للشركة ويوصى بتطبيقها ونشرها ، ويطلب من المستخدمين ومصادر البيانات الأخرى إرسال تعليقاتهم عليها .

البند (٢,٢) المقارنات وعلامات التميز التنافسية

Competitive Comparisons and Benchmarks

النشاط أ : شركة " ألفا تل " شأنها شأن سائر شركات التليفونات المحلية تهتم بتحسين معدل العيوب Defect Rate ، ودورة الوقت Cycle Time . لتقييم معدل العيوب، تقيس الشركة جودة الإرسال ، الوقت المستغرق فى الطلب ، ومدى توفر الخدمة ، ينظر إلى أى قصور فى أداء هذه المجالات على أساس أنه أحد العيوب .

ولتقييم دورة الوقت تتبع الشركة فترات توفير الخدمة ، وطول وقت الأعطال ، ووقت الإصلاح .

يجب أن تأخذ شركات التليفونات التى تعمل على دوائر الاتصال المحدودة أو غير المحدودة هذه العوامل فى اعتبارها ، لكى تسهل عملية المقارنة مع الشركات ذات المستوى العالمى .

تجرى مقارنة داخل شركة " ألفا تل " بين الولايات الخمس التى تعمل بها الشركة وبعض المناطق العاملة الأخرى ، وتنتشر نتائج المقارنة عبر الاتصالات الداخلية شهريا .

النشاط ب : يتم الحصول على بيانات المنافسة وعلامات التميز كالاتى :

- يتم تقييم جودة الإرسال ، الوقت المستغرق فى طلب المكالمة ، وتوفير الخدمة باستخدام تكنولوجيا مناسبة قد اشتقت من دراسات قامت بها معامل شركة AT&T فى منتصف الستينيات .

هذه التكنولوجيا التى تعتبر جزءاً من نظام إدارة العملية بشركة " ألفا تل " ⁽¹⁾ Alpha Tel's تستخدم لتحويل استجابات العميل الشخصية إلى إجراءات فنية موضوعية .

تجرى الدراسات بواسطة أفراد شبكة المعلومات بالشركة ، وهى تمكن الشركة من مقارنة أدائها الفنى مع شركات التليفونات ، وشركات الربط التبادلى الأخرى (انظر أيضا البند ٦,١)

يتم تقييم جودة الخدمة عن طريق طرف ثالث يتمثل فى شركات تحليل الرأى مثل شركة Yankee Group ، وشركة benchmark Tech بالإضافة إلى هيئات المرافق العامة وهيئة الاتصالات الفيدرالية التى تقدم خدمة بيانات محدودة . تستخدم شركة " ألفا " هذه البيانات للحكم على تقدمها فى اتجاه تحقيق أهدافها ولتحديد إمكانية أن تكون هذه الأهداف أكثر طموحاً .

- تعتبر هيئات المرافق العامة بالولاية ، وهيئة الاتصالات الفيدرالية المصادر الأولية للبيانات التنافسية حول رضا العميل .

تحدد هذه البيانات بدقة [بالإضافة إلى البيانات التى تتوافر عن طريق الإدارة المسئولة عن تقييم حاجات العميل بشركة " ألفا تل " والتى تسمى (customer needs Assessment[CNA]) ، والمسوحات التى تقوم بها الوحدات التنظيمية بالشركة ، وبحوث الشركات المتخصصة] إدراكات الشركة لمواقف عملائها الحاليين والمرتبين [انظر البند ٦,٧]

- تحصل الشركة أساساً على بيانات العامل من شركات خدمة اتجاهات الصناعة ، ومسح رأى العامل الذى تجريه الشركة ، كما توفر الغرف التجارية المحلية بيانات محدودة فى هذا المجال مثل ، المرتبات وتكاليف المعيشة ، يتم

(1) PM : process management : إدارة العملية

استشارة كل المصادر عند إعادة تقييم للمرتبات وبرامج المزايا العينية والنقدية والتي تتم بصفة دورية .

- يتم التعرف على علامات التميز فى العمليات الداخلية عن طريق الشركات الاستشارية كطرف ثالث والمتخصصة فى تحليل عمليات الأعمال .
Business Processes

النشاط ج : لكى تحدد شركة " ألفا تل " علامات التميز تكتشف باستمرار أفضل الممارسات فى الشركات ذات المستوى العالمى . يمكن الحصول على تلك الممارسات من الخلاصات التى تنشرها جهات بحثية ، أما الشركات فهى غالبا تلك التى تحصل على جائزة بالدريديج ، ومن ثم يتم زيارتها لذات الغرض، يتعدى نشاط شركة ألفا تل إلى الجوائز الخارجية مثل جائزة كندا للأعمال المتميزة **Canadian Award for Business Excellence** أو جائزة ديمينج اليابانية **Deming Prize** . تسعى شركة " ألفا تل " عند مراجعة هذه المعلومات إلى العثور على معايير علامات تميز لم تستخدمها من قبل ، وإجراءات جودة لا تسير الآن على هداها . ومع أن شركة " ألفا تل " تخضع أكثر من (١٠٠) مائة مجال أداء لإجراءات الجودة فإن هذا الرقم يقل كثيرا عن شركة مثل زيروكس **Xerox** التى لديها أكثر من (٢٥٠) مائتين وخمسين مجالا للتميز ، ولذلك فإن شركة " ألفا تل " تدرس علامات التميز فى عمليات " زيروكس " كأداة تحليل وتحسين . وفى العام القادم سوف تبدأ الشركة مشروعا ضخما لتعظيم جهود علامات التميز فى ثلاثة اتجاهات . أولا : تشترك شركة " ألفا تل " مع ثلاث شركات أمريكية أخرى لإجراء دراسة حول ممارسات ونتائج خدمة العميل تتناول هذه الدراسة (٢٠) عشرين شركة تليفونات أجنبية . ثانيا : تتوسع الشركة فى مدى تحليل اتصالاتها عن بعد لتشمل شركات صغيرة متعددة فى هذا الحقل من الخدمة بالإضافة إلى أربع شركات أخرى أجنبية ثالثا : سوف تجرى شركة " ألفا تل " دراسات لعلامات التميز لوحدها التنظيمية المعاونة لعملية الجودة ومنها الأدوات

القانونية ، الموارد البشرية ، إدارة المشتريات والمواد ، أسطول النقل ، المنشآت المدنية ، الحسابات المالية ، العلاقات العامة ، الشؤون العامة .
تتناول هذه الدراسة علامات التميز في أداء الشركة مقارنة بشركات التليفونات الأمريكية الأخرى ، والشركات الرائدة في تقديم الخدمات .

البند ٢,٣ تحليل بيانات ومعلومات الجودة

2.3 Analysis of Quality Data and Information

النشاط أ : تستخدم شركة " ألفا تل " أدوات الأساليب الإحصائية لقياس معنى كل البنود في قاعدة بيانات الجودة . على سبيل المثال ، تكشف خرائط الاتجاه **Trend Charts** عن الأداء الداخلى باستخدام العديد من القياسات على أساس دالة الوقت **Function Of Time** . يوضح تحليل باريتو **Pareto Analysis** أسباب ضعف الأداء . تظهر هذه التحليلات بالإضافة إلى بيانات علامات التميز كيفية مقارنة الشركة مع الشركات المنافسة ، وذات التوجه للخدمات . تستخدم الشركة أيضا أساليب الارتباط المتقاطع **cross correlation** لقياس العلاقات بين الاتجاه الظاهري لاختلاف البيانات (انظر على سبيل المثال البند ٧,١)

يتم إعادة تقييم لهذه التحليلات عن طريق تقارير القياس النهائية التى نفذها فرق تحسين الجودة ، وترسل منها صورا إلى رئيس قطاع إدارة الجودة ، رؤساء فرق إدارة الجودة ، ونواب العضو المنتدب أو المديرين الذين لهم إرتباط مباشر بتقرير معين .

من المتوقع من كل إدارة تتلقى أحد هذه التقارير أن تستجيب لتوصياته بطريقة أو بأخرى ، وترسل هذه الاستجابة أيضا إلى رئيس قطاع إدارة الجودة. قد تكون الاستجابة : طلب مزيد من البيانات ، دراسة أو تحليل أو تشكيل فريق لتحسين الجودة ، وعموما وعلى أقل تقدير ، يتوقع أن تعيد كل إدارة معينة النظر فى خططها ، وأولوياتها على ضوء ما ظهر من قصور .

النشاط ب : قد تبنت بعض الإدارات فى " ألفا تل " فلسفة حق التصرف فى العملية **Process Ownership** للأفراد أو الجماعات بحيث يصبحون مسئولين وقابلين للمساءلة عن الأداء الشامل لخدمات معينة .

يتمتع هؤلاء المالكون بالسلطات اللازمة لتحديد البيانات الضرورية ، وكيف يتم جمعها بطريقة وتوقيت سليمين . قد يقود نجاح تطبيق هذه الفلسفة فى تلك الإدارات إلى تعميم منهج ملكية العملية **Process Ownership**

يتضمن منهج إدارة العملية فى شركة " ألفا تل " ^(١) خطوات للتأكد من أن بيانات التحليل تكشف عن فرص لإحداث التغيير ، أو إثراء أنشطة جمع البيانات. لكى تقيم وتراقب فرق العملية أنشطتها تحتاج إلى بيانات مناسبة يسهل الوصول إليها ، ولهذا أنشأت شركة " ألفا تل " نظام المعلومات الخاص بها لجمع البيانات من الأنظمة المتعددة جغرافيا لمساعدة المستخدمين **Users** على ربط هذه البيانات وتوليد معلومات مفيدة لهم ، تشمل هذه المعلومات : بيانات عن العميل ، أنماط الخدمة ، الاستخدام ، التوقعات التسويقية ، تكاليف الخدمة ، والأسعار .

أطلق على هذا النظام **AlphaBits** .

تقييم الحالة " ألفا تلو "

والمعيار الثانى

البند ٢,١ : مدى إدارة بيانات ومعلومات الجودة

نواحي القوة Strengths

- تختار شركة " ألفا تل " بياناتها على أساس معيار مساهمتها لتحقيق أهداف الشركة فى إرضاء عملائها ، يتضمن مدى المعلومات : العميل ، بيانات بعض العاملين فيها، بيانات بعض علامات التميز المرتبطة بالموضوع.

^(١) انظر تطبيق المعيار الخامس فى شركة " ألفا تل "

- يوجد العديد من نظم قواعد بيانات الخط المباشر ، التي يتم ربطها بشبكة معلومات داخلية تصب بها بيانات الأنظمة الفرعية لنظام إدارة العملية (عملية التحسين المستمر) بالإضافة إلى النظام الخاص بالشركة Alpha Numerics الذى يخزن البيانات المرتبطة بالجودة .

- يتوافر داخل شبكة المعلومات برنامج تشغيل يساعد على تحقيق تكامل البيانات ، وتنقيتها من دخول البيانات المتكررة أو المتضاربة .

- كل المصادر المسجلة فى الجدول رقم (٢ ، ١) تراجع دوريا بواسطة أعضاء قطاع الجودة للتحقق من الدقة والملاءمة .

- يوجد لدى كل فريق لتحسين الجودة قاعدة بيانات ، ويدير دوريا نظم لمقارنة علامات التميز . يستحدث فريق تحسين الجودة العاملين لتقديم تعليقاتهم فيما يتعلق بقاعدة البيانات .

مجالات التحسين Areas For Improvements

فيما عدا المعيار العام بأن البيانات يجب أن تساعد الشركة على تحقيق هدفها فى إرضاء عملائها، لا يوجد وصف أو معايير محددة لاختيار البيانات .

- يبدو أن مدى البيانات محدود . لم تذكر أى بيانات تتعلق بالتدريب ، السلامة ، الصحة ، الموردين ، الشكاوى ... الخ .

- بينما يتم تصنيف البيانات التى يجرى تجميعها إلى فئات مختلفة بعبارات عامة ، ولكن ليس واضحا بالتحديد ما هى البيانات التى تجمع ، وأيضا غير محدد ما هى البيانات التى تدخل فى أنظمة المعلومات المختلفة بالشركة .

- لم يذكر أى منهج محدد لتأكيد جودة ، واعتمادية ، وملاءمة البيانات . كما أن دور فرق تحسين الجودة فى جمع البيانات غير واضح ، أو كيفية التأكد من مدى دقة اعتمادية الأنشطة التى تقوم بها .

- لم يذكر عدد المرات التى يتم فيها مراجعة مصادر البيانات وعلامات التميز .

- يبدو أن عملية تجميع بيانات التحسين غير رسمية ، وغير منتشرة بين أرجاء المنظمة
- لم يتم التعرض لتحسين دورة الوقت منذ الشروع فى جميع البيانات إلى حين استخدامها .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- حدد بالضبط البيانات التى تدخل فى نظم شبكة المعلومات ، ونظام بيانات الجودة .
- حدد بالضبط الدور الذى تقوم به فرق تحسين الجودة ، وكيف تتأكد من دقة واعتمادية أنشطتها .
- اكتشف دورية دخول البيانات . يشير التطبيق إلى أن المدخلات من البيانات يجب أن تتم على الأقل أسبوعيا ، ولكنه لم يذكر إذا كانت الإجراءات المهمة يتم إدخالها يوميا أو على فترات أكثر تكرارا .
- حدد عدد مرات المراجعة التى يقوم بها أفراد قطاع الجودة بالشركة ، وإذا ما كانت هذه هى المراجعات الوحيدة التى تتم أم لا .

البند ٢.٢ : المقارنات وعلامات التميز التنافسية

نواحي القوة Strengths

- تحتفظ شركة " ألفا تل " ببيانات للمقارنة التنافسية مع شركات متميزة فى نفس الصناعة ومن أهم مجالات المقارنة معدل العيوب Defect Rate [جودة الإرسال وقت طلب الاتصالات - مدى توافر الخدمات]
- لدى شركة " ألفا تل " عملية واضحة المعالم فى علامات التميز .(انظر البند ٣,١)

- تتضمن بيانات علامات التميز بيانات جودة الخدمة التى تقوم بجمعها شركات تحليل الرأى وهينات الخدمات العامة المحلية والفيدرالية . تباشر الشركة بنفسها مسوحات العميل ورأى العامل .

- يتطلب المنهج الذي تتبناه شركة " ألفا تل " للحصول على بيانات علامات التميز للخدمات الجديدة البحث الدائم والمستمر لاكتشاف شركات المستوى العالمى ، بما فى ذلك الحائزين على جوائز "بالدريدج" وبعض جوائز الجودة الأخرى المحلية والعالمية .

- تتخذ شركة " ألفا تل " من عملية علامات التميز فى شركة " زيروكس " نموذجا تقتدى به فى تحسين عملية علامات التميز بها ، بالإضافة إلى أن الشركة قد وضعت خططا لزيادة أنشطة الحصول على بيانات علامات التميز فى الأعوام القادمة .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- يقتصر التركيز على علامات التميز- فيما يبدو - على المقارنة بشركات تليفونات أخرى وعلى متغيرات ضيقة جدا بالإضافة إلى أنه لا يوجد وصف للعلاقة بين خطط ، وأهداف وألويات الشركة وبيانات علامات التميز المختارة .

- يبدو أن مدى بيانات التميز محدود جدا ، وما قد ذكر عن عملية علامات التميز غير كاف . لا توجد عملية علامات مصدرها العميل ، بل مع عدد محدود جدا من العاملين والعمليات الداخلية والموردين ، وعلامات التميز لإدارات التدعيم الداخلية وكلها حالات محدودة .

- غير واضح مدى نضج ودقة انتشار عملية علامات التميز بالشركة ، وبصفة خاصة لم يتم تحديد منذ متى استخدمت شركة " ألفا تل " عملية علامات التميز كما ذكرت فى البند (٣, ١) وعدد العمليات التى خضعت لعلامات التميز ، وكيف يتم اختيار هذه العمليات وكيف تستخدم البيانات التى يتم الحصول عليها من علامات التميز فى التخطيط والتحسين .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- توجد قائمة بالشركات التي اعتبرت بها عمليات علامات تميز فى البند (٣,١) وهى مجموعة شركات للخدمات وأخرى لعملية التحسين ، ومجموعة ثالثة لنشر السياسة .

ومع ذلك لم تذكر بيانات علامات التميز التي تم الحصول عليها من هذه الشركات . حدد إلى أى درجة تمت الاستفادة بهذه الشركات فعليا وكيف استخدمت بيانات علامات التميز .

- هناك ادعاء فى البند (٣,١) بوجود (١١٠) علامة تميز ، راجع ذلك لتحديد العدد بالضبط .

- حدد الفترة الزمنية التي طبقت فيها الشركة منهج علامات التميز ، وما هى العمليات الداخلية التي خضعت لهذا المنهج ؟

- حدد إلى أى درجة وضعت خطط توسيع مدى علامات التميز بعناية ودقة ، وما هى العمليات التي تناولتها عملية التوسع .

راجع علامات التميز فى مجالات : الخدمة ، الجودة ، العميل ، الرضاء ، العاملين .

- حدد كيف يتم تنظيم وتخزين علامات التميز . هل هى جزء من أنظمة قاعدة البيانات؟ وأيضا حدد إلى أى درجة تكون بيانات علامات التميز متاحة للاستخدام فى عملية تحسين الجودة بواسطة فرق تحسين الجودة ؟

البند ٣,٢: تحليل بيانات ومعلومات الجودة

نواحي القوة Strengths

- تعتمد شركة " ألفا تل " فى منهج التحليل على أدوات المعيار الإحصائى ، وأدوات الجودة مثل " مبدأ باريتو " فى تحليل البيانات المتعلقة بالجودة . كما أن الشركة تستخدم تحليل الارتباط المتقاطع .

- جمع وتحليل البيانات جزء من إدارة العملية . والتي وصفتها البنود (١،٢،٥) وهى فى نفس الوقت عملية فريق تحسين الجودة .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- استخدام التحليل محدود جدا ، بالإضافة إلى أن التحليل يغلب عليه طابع عدم الرسمية ، وغير واسع الانتشار .

- لم يتم التعرض لكيفية تدعيم التحليل للعمليات الكبيرة (التخطيط ، تحليل توقعات العميل الخ) وأيضا التحسين المستمر .

- لا يوجد ما يشير إلى أن هناك عملية لتحسين التحليل .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- افحص أقسام التحليل التى تعتبر جزءا من إدارة العملية لتقييم ما تمثله من مدى . حدد إلى أى درجة تستخدم فرق تحسين الجودة بالفعل أساليب تحليل فعالة .

- حدد ما هى أنواع التحليل التى تدعم العمليات الكبيرة مثل التخطيط .