

الفصل الرابع

معيار الذكاء الرابع

تنمية وإدارة الموارد البشرية

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠

المعيار (٤,٠) : تنمية وإدارة الموارد البشرية

4.0 : Human Resources Development and Management

تعديل ١٩٩٠ : (٤,٠) : الاستفادة بالموارد البشرية

4.0 : Human Resources Utilization

فئات وبنود التقييم

طبقا لتعديل ١٩٩٠

طبقا لتعديل ١٩٩٤

الدرجة القصوى	البنود	الكود	الدرجة القصوى	الفئة الفرعية	الكود
٢٠	إدارة الموارد البشرية	٤,١	٢٠	تخطيط وإدارة الموارد البشرية	٤,١
٤٠	مشاركة العاملين	٤,٢			
٤٠	جودة التعليم والتدريب	٤,٣	٤٠	مشاركة العاملين	٤,٢
٢٥	التقدير وقياس أداء العامل	٤,٤	٤٠	تعليم وتدريب العاملين	٤,٣
٢٥	رفاهية ومعنويات العاملين	٤,٥	٢٥	أداء وتقدير العاملين	٤,٤
			٢٥	رفاهية ورضاء العاملين	٤,٥
١٥٠			١٥٠		

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

يختبر هذا المعيار العناصر الأساسية في المنهج الذي تطبقه المنظمة لتنمية الموارد البشرية بها ، وتحقيق أقصى إمكانات القوى العاملة في سعيها نحو جودة المنظمة وأهداف الأداء .

يتم أيضا فحص جهود المنظمة في البناء ، والاحتفاظ بمناخ تنظيمي ، وبيئة عمل تدعم نمو المنظمة Organizational Growth

الفئة (٤,١) : تخطيط وإدارة الموارد البشرية

(4.1): Human Resources planning and management

تصف كيفية تكامل وإدارة ، وخطط وعمليات الموارد البشرية بالمنظمة مع خطط الجودة الشاملة وعمليات الأداء التشغيلية بها ، وكيف تغطي أنشطة تنمية وإدارة الموارد البشرية كل حاجات وتطوير القوى العاملة .

مجالات أنشطة الفئة ٤,١

٤,١ - أ : وصف موجز يتناول أهم خطط الموارد البشرية (تستمد من المعيار ٣,٠) تتضمن : (١) التنمية وتشمل : التعليم ، التدريب ، منح حق التصرف فى الواجبات (٢) طلاقة الحراك الاجتماعى Mobility ، المرونة ، والتغييرات فى عمل المنظمة أو عمل العمليات أو عمل الجداول (٣) المكافآت ، الاعتراف بالفضل لذويه ، المزايا ، والتعويض (٤) التعيين بما فى ذلك التغييرات المحتملة فى تنوع القوى العاملة . التميز بين الأجل القصير (من سنة إلى ثلاث سنوات) وبين الأجل الطويل (ثلاث سنوات فأكثر) بحسب الحالة .

٤,١ - ب : كيف تحسن المنظمة من العمليات الأساسية للقوى البشرية؟
تصف طرق تحسين العمليات الأساسية مثل الاختيار ، التعيين ، إجراءات إدارة الأفراد ، خدمات العاملين ، بما فى ذلك تدعيم المديرين والمشرفين .
تشمل أيضا وصفا لمقاييس أو مؤشرات الأداء الأساسية ، ودورية القياس ، وكيف تستخدم فى تحسين الأداء .

٤,١ - ج : كيف تقيم وتحسن المنظمة إدارة وتخطيط الموارد البشرية مستخدمة كل البيانات المتعلقة بالعاملين . يتضمن : (١) كيف يتم تكامل الاختيار ، الأداء ، التقدير ، تحليل الوظيفة ، والتدريب من أجل تحسين الأداء وتنمية كل فئات وأنواع العاملين على كل المستويات (٢) كيف يتم التنسيق بين إدارة وتخطيط الموارد البشرية وبين خطط استراتيجية المنظمة ككل .

استقصاء النشاط ٤,١ - أ

- هل خطط الموارد البشرية فى منطمتك توضع فى ضوء أهداف الجودة التى تم تحديدها فى الخطة الاستراتيجية للعمل ؟
- ★ 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

- تتكامل خطط الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة
- تعكس المنظمة ثقافة العمل الجماعى " عمل الفريق " team culture
- ويدعم هذا المفهوم خلال برامج تدريب العاملين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- إجراءات ولغة تقييم الأداء لاتدعم قيم جودة المنظمة .
- ينتشر التدريب فى كل أرجاء المنظمة ، ولكنه لا يركز على تنمية المسار الوظيفى لكل فرد Employee's Individual Career Development

- استقصاء النشاط ٤,١ : ب

- هل ترتبط أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية بمنطمتك بالأهداف الشاملة لتحسين الجودة بالمنظمة (الاختيار - التعيين - إجراءات الأفراد - الخدمات) ؟
- ★ 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

- يوجد لدى المنظمة فرق عاملة تعمل على تحسين عمليات شئون الأفراد
- نظام مناسب لتحسين الأداء يسمح للعاملين بالمشاركة بمقترحاتهم و يؤكد

على استجابة الإدارة لهذه المقترحات خلال فترة زمنية معينة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد عملية مناسبة تعكس ثقافة الجودة بالمنظمة فيما يتعلق باختيار وتعيين العمالة الجديدة .
- معدل دوران العمالة مرتفع قياسا إلى المعدلات السائدة في الصناعة .

- استقصاء النشاط ١، ٤ : جـ

- أعط أمثلة تحدد كيف توظف منظمتك البيانات المتعلقة بالعاملين في تحسين إدارة الموارد البشرية (عملية اختيار وتعيين العاملين - جودة التدريب - تنمية الأفراد) ؟

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

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- تقيس المنظمة دوريا رضاء العاملين باستخدام مسوحات رضاء العاملين ومسوحات المشاركة فى الإدارة Participative Management Survey .
- لتحريك وإثارة عملية التحسين تجمع المنظمة بيانات عن معدل دوران العمل ، الغياب ، الأمان ، الشكاوى Grievances ، المشاركة ، التقدير ، التدريب ، ومقابلات انتهاء الخدمة Employee Exit Interviews .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين البيانات المتعلقة بالعاملين بالمنظمة وإدارة الموارد البشرية .
- تعزى أى تحسينات فى إدارة الموارد البشرية - إذا كان هناك تحسينات إلى الصدفة البحتة ، وليس إلى المنهجية أو التخطيط .

الفئة ٤,٢ : مشاركة العاملين

4.2 : Employee Involvement

تقدم وصفا لكيف تمكن المنظمة كل العاملين بها من الإسهام بفاعلية فى مقابلة خطط أهداف المنظمة والأداء التشغيلى .

- تصف فاعلية ومدى المشاركة

مجالات أنشطة الفئة : ٤,٢

٤,٢ - أ : كيف ترفع المنظمة من مستوى إسهام العاملين أفرادا وجماعات فى تحسين الجودة والأداء التشغيلى . يتضمن كيفية وسرعة استجابة المنظمة لتوفير التغذية المرتدة للمساهمين .

٤,٢ - ب : كيف تزيد المنظمة من أهلية ومسئولية وابتكارية الفرد؟ تتضمن ملخصا موجزا عن الخطط الرئيسية لكل تقسيمات العاملين ، على أساس أهم متطلبات كل تقسيم .

٤,٢ - ج : كيف تقيم وتحسن المنظمة من فاعلية ومدى ونوع المشاركة لكل تقسيمات وأنماط العاملين . يتضمن كيفية الدمج بين فاعلية ومدى ونوع المشاركة وبين نتائج تحسين الجودة الأساسية والأداء التشغيلى .

٤,٢ - د : الاتجاهات فى القياسات أو المؤشرات الرئيسية لفاعلية ومدى مشاركة العاملين .

- استقصاء النشاط ٤,٢ - أ

- كيف ترفع منظمتك من مستوى إسهامات العاملين فى تحقيق أهداف أداء الجودة؟

☆ 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

- تعطى مكافآت تقدير خاصة للعاملين كأفراد وجماعات عمل .
- يخصص الرئيس مكافأة مناسبة لتنمية إسهامات العاملين فى جهود وجودة وحدته التنظيمية .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا يتم التشجيع أو الاعتراف بإسهامات العاملين .
- تشجع المنظمة إسهامات الإدارة العليا فقط .

- استقصاء النشاط ٤,٢ - ب

- هل تعطى منظمتك السلطة أو الاستقلالية Autonomy لكل العاملين لحل المشكلات واتخاذ القرارات داخل مجال أعمالهم ؟

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

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- يمنح العاملون الأهلية وحق التصرف لاتخاذ القرارات واستخدام الابتكارات فى مجالات عملهم .
- تعمل الشركة على تزويد العاملين بالصلاحية وزيادة قدراتهم الابتكارية من خلال برامج للتقدير والتكريم Recognition Program .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- المنظمة هنا بيروقراطية لها هيكل تنظيمى رسمى لا يشجع على منح العاملين سلطة أو استقلالية ذاتية .

- يعاقب العاملون على تصرفاتهم التي تعبر عن أهلية أو ابتكارية .

استقصاء النشاط ٢, ٤ - ج

- هل منظمتك تقيم وتقيس مدى وفعالية جهود المشاركة وحق التصرف والابتكارية للعاملين بها ؟

★ 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 نتائج قياس رضا العامل لتقييم مدى مشاركة العاملين ولتحديد معوقات المشاركة الفعالة .
- تستخدم جماعات التركيز من العاملين لتقييم وتحسين مشاركة العاملين فى جميع أرجاء المنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- تفتقر المنظمة إلى دراسة المناخ التنظيمى بصفة رسمية أو غير رسمية لتحديد درجة مشاركة ورضا العاملين .
- لا تعطى إدارة المنظمة أى اهتمام لمشاركة أو رضا العاملين بها .

- استقصاء النشاط ٢, ٤ - د

- هل تشجع منظمتك مشاركة العاملين فى مستويات الإدارة ؟ هل تتوفر مقاييس أو مؤشرات رئيسية مناسبة لتقييم فعالية ومدى مشاركة العاملين بالمنظمة؟

★ 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

- تشجع المنظمة ، وتتبع ، وتقيس مشاركة العاملين وتقدم اقتراحات تتناول الأنظمة في كل أنحاء المنظمة .
- لدى المنظمة مقاييس مناسبة لتقييم مشاركة العامل في كل مستويات الإدارة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا يوجد نظام مناسب لقياس مشاركة العاملين .
- تخبط الإدارة العليا في استخدام المقاييس الأساسية لتقييم مشاركة العاملين .

الفئة ٣، ٤ : تعليم وتدريب العاملين

4.3 : Employee Education and Training

تتناول هذه الفئة كيف تحدد المنظمة الجودة والحاجات التعليمية والتدريبية المرتبطة بالجودة لكل العاملين . وتوضح كيف يساعد هذا التحديد على وضع خطط المنظمة ، وتدعيم نمو العاملين . إبراز الخطوط العريضة لكيفية تقييم هذا التعليم والتدريب ، كما تلخص الاتجاهات الرئيسية في فعالية ومدى التعليم والتدريب .

مجالات أنشطة الفئة ٤,٣

٤,٣ - أ : كيف تحدد المنظمة حاجتها إلى أنواع وكميات الجودة ، والتعليم والتدريب المرتبط بها ، واضعة في اعتبارها اختلاف وتعدد الحاجات . يتضمن : (١) الربط مع الخطط القصيرة والطويلة الأجل ، بما في ذلك توفير مهارات حل المشكلات في كل أرجاء المنظمة ، تخفيض الفاقد ، تبسيط العملية .

(٢) فرص النمو والمسار الوظيفي للعاملين (٣) كيف تكون إسهامات العاملين مطلبا تنظيميا تسعى إليه المنظمة وتوظفه لصالح تحديد الحاجات .

٤,٣ - ب : كيف يتم تقديم وتدعيم الجودة وبرامج التعليم والتدريب المرتبطة بها . يتضمن : (١) وصف طريقة تقديم التعليم والتدريب لكل تقسيمات أنواع العاملين (٢) تطبيق المعرفة والمهارات في محيط العمل (٣) التوجيه المرتبط بالجودة للعاملين الجدد .

(٤,٣) - ج : كيف تقيم المنظمة وتحسن جودتها والتعليم والتدريب المرتبط بها . يتضمن كيف يدعم التقييم تحديد الحاجات المحسنة مع الأخذ في الاعتبار :

(١) الربط بين أحداث تحسين الأداء في مجال العمل On the Job Performance Improvement وبين أهداف ونتائج تحسين الجودة الرئيسية والأداء التشغيلي (٢) نمو وتقدم كل تقسيمات وأنواع العاملين .

٤,٣ - د : الاتجاهات في القياسات أو المؤشرات الرئيسية لفاعلية ومدى الجودة والتعليم والتدريب المرتبط بها .

- استقصاء النشاط ٤,٣ - أ

- هل تمارس منظمتك تقييما منظما للحاجات Needs Assessment لكي

تتعرف على الحاجات التعليمية المحددة لمختلف تقسيمات العاملين ؟

☆ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع إجابات العاملين ، على أن تقع

النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تمارس المنظمة مسحا تقييما للحاجات فى دورية منتظمة .
- تتكامل الحاجات التدريبية مع الأهداف الاستراتيجية الطويلة والقصيرة الأجل للمنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا يوجد ما يشير إلى أن المنظمة تمارس إجراء مسحيا تقييما للحاجات التدريبية .
- لا تسعى المنظمة لأخذ رأى العاملين فى الاعتبار عند تحديد حاجاتهم التدريبية .

- استقصاء النشاط ٣, ٤ - ب

- هل الجودة والتدريب والتعليم المرتبط بها والتى يتلقاها العاملون يتم تطبيقها وتدعيمها فى العمل اليومي On the Job ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- يتم تطبيق وتدعيم التدريب أثناء العمل اليومي فى كل أرجاء المنظمة .
- تتكامل كل البرامج التدريبية فى كل أرجاء المنظمة مع خطط التحسين الطويلة والقصيرة الأجل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا يقدم أى تدريب للعاملين .
- يتلقى العاملون التدريب أثناء العمل ، بحسب نوع العلاقة بين الرئيس والمرعوس .
- لا توجد برامج تدريب رسمية .

استقصاء النشاط ٣, ٤ ج :

- ما هي الطرق والمؤشرات التي تستخدمها منظمتك للتأكد بأن التحسينات الواضحة التي تحدث في سلوك العامل ، وتحسين الجودة في مجالات العمل يتم أخذها في الاعتبار أثناء إعداد برامج التدريب والتعليم ؟
★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- بعد حضور العاملين أحد برامج التدريب ، يتم توزيع استمارات استبيان Questionnaires على كل المشاركين فى البرنامج ورؤسائهم لقياس التحسينات فى السلوك والجودة داخل مجالات عملهم .
- يتم تركيز التدريب وقياسه فى مقابل العمل المحسن ، وأهداف ونتائج تحسين الأداء التشغيلي .

(الحد الأدنى صفر%)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- تفتقر إلى متابعة التدريب فيما عدا الإجراء التقليدي لتقييم البرنامج .
- لا يوجد ما يشير إلى أن المديرين والوظائف الاستشارية تقوم بالدور التدريبي أثناء العمل .

استقصاء النشاط ٣, ٤ - د

- هل تقيس منظمتك نتائج تدريب العامل على أساس تقسيمات العاملين ؟
★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع إجابات العاملين ، على أن تقع هذه النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- توزع نتائج الاتجاهات على أساس تقسيمات العاملين النوعية .
- تقاس فعالية التدريب بين مجموعات العاملين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا يتم قياس نتائج التدريب .
- لا يتم تجزئة نتائج التدريب على أساس تقسيمات العاملين النوعية .

الفئة ٤.٤ : أداء وتقدير العاملين

4.4 : Employee Performance and Recognition

تصف كيف تساعد مداخل المنظمة فى أداء العامل ، التقدير ، الترقيّة ، الاستحقاقات المالية ، المكافآت ، والتغذية المرتدة على تحسين الجودة و الأداء التشغيلي .

مجالات الأنشطة الفئة ٤.٤

٤,٤- أ : كيف تساعد مداخل المنظمة فى أداء العامل ، والتقدير ، الترقيّة ، الاستحقاقات المالية ، المكافآت ، والتغذية المرتدة بالنسبة للأفراد والجماعات بما فيهم المديرين - على تحسين الجودة و الأداء التشغيلي .
يتضمن :

(١) كيف تؤكد المداخل على تدعيم الجودة بالنسبة للاعتبارات المالية قصيرة الأجل ؟

(٢) كيف يساهم العاملون فى مداخل أداء وتقدير العامل ؟

٤.٤ - ب : كيف تعمل المنظمة على تقييم وتحسين مداخل أداء وتقدير العاملين ؟ يتضمن كيف يأخذ التقييم فى اعتباره : (١) المشاركة الفعالة من جميع تقسيمات وأنماط العاملين (٢) معلومات رضاء العاملين (الفئة ٤,٥) (٣) المقاييس أو المؤشرات الرئيسية لنتائج تحسين الجودة و الأداء التشغيلي .
٤.٤ - ج : الاتجاهات فى القياسات أو المؤشرات الرئيسية لفاعلية ومدى مكافأة وتقدير العامل .

- استقصاء النشاط ٤.٤ - أ

- هل نظام أداء وتقدير ومكافأة العامل يدعم أهداف تحسين الجودة بالمنظمة؟

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

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- يدعم تقدير ومكافأة العامل أهداف تحسين الجودة بالمنظمة .
- تتكامل نظم الأداء ، التقدير ، الترقيّة ، الاستحقاقات المالية ، المكافآت والتغذية المرتدة مع أهداف المنظمة الاستراتيجية للتحسين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يتم الاعتراف أو تقدير جهود وتحسين الجودة .
- لا توجد نظم أداء أو تقدير مناسبة .

- استقصاء النشاط ٤.٤ - ب

- هل تعمل منظمتك بصفة منتظمة على تقييم وتحسين جودة قياس الأداء ، الاستحقاقات المالية ، وبرامج التقدير ؟

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

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- يقوم طرف ثالث بإجراء مسح سنوى لرضاء العامل لإحداث تحسينات فى مداخل أداء وتقدير العامل .
- تقود الإدارة العليا جماعات التركيز لتقييم وتحسين تقدير العامل بهدف تحسين الأداء فى جميع أنحاء المنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يوجد ما يدل على أن الإدارة العليا تستخدم عملية مناسبة لتحسين برامج تقدير العامل ، أو أن هذه العملية تقوم على إسهامات العامل .
- لا تستخدم المنظمة مقاييس رئيسية توفر المؤشرات اللازمة لتحسين نتائج الجودة والأداء التشغيلي .

- استقصاء النشاط ٤.٤ - ج

- هل يوجد لدى منظمتك إحصائيات بعدد ونسبة ، وأنواع العاملين المختلفة الذين حصلوا على جوائز تقدير في مقابل جهودهم في تحسين الجودة على مدى السنوات القليلة الماضية ؟
- ★ 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

- ترتبط الزيادة المستمرة والاتجاهات الإيجابية Positive Trends الرسمية وغير الرسمية فى التقديرات التى تمنح للعاملين مع زيادة تأكيد الإدارة على تحسين الجودة .
- تجمع المنظمة وتسجل كل البيانات عن المكافآت والتقديرىات التى تمنح للعاملين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يوجد نظام مناسب لتقديم ومكافأة جهود العاملين .
- لا يتم جمع البيانات عن اتجاه مكافآت وتقديرىات العاملين .

الفئة ٤,٥ : رفاهية ورضاء العاملين

4.5 : Employee Well-being and Satisfaction

- تصف كيف تحقق المنظمة بيئة عمل (مناخ تنظيمي) يؤدي إلى رفاهية ونمو كل العاملين .

- تلخص اتجاهات المؤشرات الرئيسية لرفاهية ورضاء العاملين .

مجالات أنشطة الفئة ٤,٥

٤,٥ - أ : كيف توظف المنظمة عوامل رفاهية العامل مثل : الصحة ، الأمان وظروف ملائمة الإنسان للألة ، فى أنشطة تحسين الجودة يتضمن : طرق التحسين الأساسية ، المقاييس أو المؤشرات ، الأهداف لكل من العوامل المناسبة والمهمة فى بيئة المنظمة وفى محيط العمل . تصف بالنسبة للحوادث والمشكلات الصحية المرتبطة بالعمل - كيف يتم تحديد الأسباب الجذرية ، وكيف يمكن التخلص من الظروف غير الملائمة .

٤,٥ - ب : ما هى الخدمات الخاصة والتسهيلات والأنشطة والفرص التى تتيحها المنظمة للعاملين لإثراء خبراتهم ، وتدعيم رفاهيتهم الشاملة .

٤,٥ - ج : كيف تحدد المنظمة رضاء العامل . يتضمن وصفا مختصرا عن الأساليب ، معدلات التكرار ، وماهى العوامل المحددة التى تدخل فى قياس رضاء العامل . تصف كيف ترتبط هذه العوامل بتحفيز إنتاجية العامل . يتم تصنيف العاملين طبقا لتقسيمات أو أنواع ملائمة .

٤,٥ - د : الاتجاهات فى قياسات أو مؤشرات الرفاهية والرضاء تصف النتائج العكسية المهمة إذا كانت قائمة . تصف بالنسبة لمثل هذه النتائج العكسية كيف يتم تحديد الأسباب الرئيسية ويتم تصحيحها أو العمل على تصحيحها ، مقارنة النتائج مع أحسن المؤشرات أو القياسات التى حققتها شركات معينة أو مع علامات التميز فى هذه البنود .

- استقرار النشاط ٤,٥ - أ

- هل تعمل منظمتك باستمرار فى مشاريع لتحسن الأمان ، الصحة ، التوافق بين الإنسان والآلة ، معنويات العامل ، والرضاء عن العمل ؟

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

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- برنامج رفاهية العامل حقيقة واقعة .
- ينظر إلى موضوعات أمان وصحة العامل على أنها فى غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد إدارة معينة أو فرد مخصص للاهتمام بأمان العامل .
- الإدارة العليا غير واعية بمسائل معنويات العامل Employee Morale .
- استقصاء النشاط ٤,٥ - ب

- هل تأخذ منظمتك بمنهج توقع الفعل : Proactive (أن تكون سباقه) فى تقديم خدمات خاصة للعاملين (تسهيلات العناية بالطفل ، وسائل النقل الجماعى، برامج معالجة حالات إدمان المخدرات ، ومحو الأمية) ؟
★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تدعم المنظمة رعاية الطفل لصالح العاملين .
- لدى المنظمة برنامج لمعالجة حالات إدمان المخدرات .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- غير واضح إلى أى مدى تقدم المنظمة خدمات خاصة للعاملين بها لصالح أفراد عائلاتهم .
- الخدمات الخاصة مقصورة فقط على أعضاء الإدارة العليا .

- استقصاء النشاط ٤,٥ - ج -

- كيف تحدد منظمتك رضاء العامل (المسوحات ، جماعات التركيز على العامل... إلخ) ؟

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

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تجرى المنظمة مسحا سنويا مناسباً لرضاء العامل .
- تنتشر جماعات التركيز على العامل فى جميع أرجاء المنظمة لمناقشة وتحديد الموضوعات المتعلقة برضاء العامل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- لا يوجد ما يشير إلى أن هناك عملية مناسبة لتحديد رضاء العامل .
- لا توجد أساليب مناسبة لتحديد رضاء العامل .

- استقصاء النشاط ٤,٥ - د -

- هل لدى منظمتك البيانات اللازمة لتدعيم التحسين المستمر لمنظمتك داخل الصناعة فى مجالات الأمان ، الغياب ، معدل دوران العمل ، معدل تآكل أو نقصان عدد الأفراد المتصلين بالعميل -Attrition Rate of Customer-Contact ، رضاء العميل ، الشكاوى ، الاستحقاقات المالية للعامل ؟

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

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- رفاهية ومعنويات العاملين تتكامل مع عملية جودة المنظمة .
- تستخدم بيانات علامات التميز فى تحديد المعنويات المرتفعة للعامل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد بيانات عن علامات التميز لكي تقارن المنظمة برضا العامل بها مع المنظمات المنافسة .
- لا ينظر إلى رفاية العامل كقوة دافعة في الخطة الاستراتيجية للمنظمة .

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠

شركة " ألفا تلو" والمعيار الرابع

البند ١، ٤ : إدارة الموارد البشرية

النشاط أ - أهداف وخطط تطبيقات الموارد البشرية في شركة " ألفا تل " في الأجل القصير و الأجل الطويل ، قد ذكرت بإيجاز في البند (٣،٢) على النطاق الواسع ، تربط الشركة دائما بين اعتبارات انجودة وإدارة الموارد البشرية بطريقة معقدة يصعب تجزئتها وتنظيمها . ولأن شركة " ألفا تل " تركز على العميل ، فإن خطط الموارد البشرية بها تبنى في إطار الحاجة لمقابلة توقعات العميل ولذلك فإن انتشار الأفراد في جميع وحدات المنظمة يحكمه التركيز على الجودة كما يجيء في خطة عمل الشركة في الأجل القصير والأجل الطويل .

ليس معنى هذا أنه لا يؤخذ رأى العاملين في هذا التوزيع أو الانتشار ، فقد وجدت شركة " ألفا تل " أن العاملين يقدمون اقتراحات قيمة في عملية الانتشار وإعادة انتشار السياسات ، إنهم يعرفون إمكانياتهم أكثر من أى فرد آخر ، ولديهم الرغبة القوية في عمليات تشكيل مستقبل شركتهم .

من بين أهداف شركة " ألفا تل " قصيرة الأجل إرسال كل فرد لحضور برنامج تدريبي في أساسيات الجودة لمدة ثمانية أيام (انظر البند ٤،٣) . سوف يضمن هذا الإمام كل فرد بالمبادئ الأساسية للجودة . ترغب الشركة أيضا في

إثراء مشاركة العاملين فى النواحى المختلفة لمشروعات الجودة بنسبة (٧٥%) خمسة وسبعين فى المائة خلال العامين القادمين .

يتم تذكير العاملين بأن مشاركتهم فى مشروعات الجودة مهمة وحيوية بالنسبة لنجاح المبادرات وبالتالي الشركة . ولأن الشركة تدرك أن مساهمة الأفراد لا تكون فعالة فى مجموعات العمل الكبيرة ، فهى لا تشترط حداً أدنى لأعضاء الفريق ، فقد يكفى وجود عضوين فقط ، إذا شعر العضوان بانسجامهما وفعاليتهما معا ، كما أن تشكيل الفريق غير قاصر على إدارات معينة أو حتى على العاملين داخل الشركة ، إذ تستعين شركة " ألفا تل " بأعضاء من العملاء والموردين يشاركون فى فرق العمل .

تعتبر شركة " ألفا تل " من الشركات النشيطة فى خلق علاقات مشاركة مع الاتحادات العمالية . مثل اتحاد عمال الاتصال الأمريكان ، واتحاد الأخوة الدولى لعمال الكهرباء ، يمثل هذان الاتحادان ما يقرب من (٩٠%) تسعين فى المائة من إجمالى العاملين باليومية فى أمريكا ، يشجع العاملون بشركة " ألفا تل " على المشاركة فى أنشطة اتحاد العمال ، والشركة دائماً على استعداد للتفاوض حول تخفيض ساعات العمل مع الأفراد الأعضاء فى اتحاد العمال .

يظهر التزام الشركة بالتعاون مع اتحاد العمال واضحاً فى التعاقدات التى أبرمتها معه والذى يحمل أفراد الشركة على تدعيم أنشطة التحسين المستمر للجودة ، وتخفيض تكاليف الجودة من خلال فرق العمل ، وأدوات وعمليات الجودة .

تهدف شركة " ألفا تل " بالنسبة لمبادرة الجودة بها فيما يختص بالأفراد إلى خلق قادة للجودة على كل المستويات بالشركة . تتوقع الشركة بذلك أن تكون فى وضع يساعدها على دخول القرن القادم ، ولديها ثقافة للجودة شاملة وواضحة المعالم والتى يمكن اعتبارها نموذجاً يحتذى للشركات ذات المستوى العالمى فى القرن الواحد والعشرين .

النشاط ب : تقوم الموارد البشرية فى شركة " ألفا تل " - بطريقة متزايدة - بمهمة العامل المساعد للإدارات الأخرى عندما تتصدى لقضايا المستخدمين الحرجة خلال العقد القادم .

فى خلال السنوات الثلاث الماضية ، قد قدمت إدارة الموارد البشرية بالشركة المساعدات اللازمة للإدارات التشغيلية . حيث قامت بتحليل موضوعات مثل : تقدم أعمار القوى العاملة **The Ageing of The Work Force** ، مستوى التعليم ، معدل دوران العمالة ، اتجاهات الأفراد بما يساعد على توقع إمكانيات تفاعلاتهم الاجتماعية ، وخاصة الذين لهم تداخلات مع العميل ، متطلبات الإلمام بأكثر من لغة ، التوظيف الجيد لإمكانات العاملين كل الوقت أو بعض الوقت ، وأخيرا مراجعة عملية تقييم الأداء لإعطاء وزن أكبر للجودة فى بنود التقييم .

ليس الهدف من هذه الأنشطة وضع معايير لا تخطئ فى التعيين وتطوير المسار الوظيفى (ما لم تكن هذه الأشياء فى رأى الأغلبية من خبراء الموارد البشرية ، أو أن حدوثها ليس مباشرا) ترغب الشركة من وراء ذلك أن تكون قادرة على جذب الأفراد الذين يشعرون بالراحة مع ثقافة الشركة وطريقة أداء الأعمال . ترغب الشركة أيضا فى أن تكون صورتها فى ذهن الآخرين على أنها الشركة التى لديها أفراد لا يتنازلون أو يساومون فى موضوعات التركيز على الجودة ، ولبلوغ هذه الغاية ترغب شركة " ألفا تل " فى تحقيق تخفيض فى معدل دوران العمل إلى (٦%) ستة فى المائة خلال الأعوام الأربعة القادمة ثم إلى (٣%) ثلاثة فى المائة بعد ذلك ، وتنمية المسارات الوظيفية لكل أنواع العمالة .

النشاط ج : تستخدم شركة " ألفا تل " نتائج مسح رأى العامل لتحديد الأسباب الأساسية لرضاء العامل . تلقى هذه البيانات الأضواء على المجالات التى تحتاج إلى تقوية أو تجديد التركيز عليها ، والمجالات التى تحتاج أن تستمر الشركة فى جهودها الناجحة .

تدرس الشركة أيضا تقارير نقصان أو تآكل العمالة **Attrition** لتحديد أكثر الأسباب احتمالا في معدل دوران العمل . تصبح نتائج كل عام الأساس الذي تبنى عليه أهداف التحسين .

البند (٤,٢) مشاركة العامل *Employee Involvement* : 4.2

النشاط أ : يوجد لدى شركة " ألفا تل " بالإضافة إلى فرق الجودة على مستوى الإدارة العليا ، وعلى مستوى الإدارات التنفيذية ، فرق أخرى لتحسين وإدارة الجودة داخل الإدارات وبين الإدارات المختلفة .

بعض هذه الفرق لها أهداف طويلة الأجل وجدول أعمال مفتوحة كتلك التي تقوم بالبحوث والدراسات لتحسين بعض المواد الخام المستخدمة في صناعة الكابلات ، وبعضها له مهمة محددة ، ينتهي تشكيلها بمجرد الانتهاء من تحقيق هدف المهمة المكلفة بها .

الفرق التي تضم أعضاء من العملاء والموردين تستمر في قيامها طالما استمرت شركة " ألفا تل " في خدمة هؤلاء العملاء وفي الشراء من نفس الموردين في بعض التعاقدات طويلة الأجل ، قد يحدث إعادة تشكيل للفريق كل عام أو كل نصف عام لإتاحة الفرصة لمشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين . ومن المحتمل أن يتم تشكيل هذه الفرق من وظائف وإدارات مختلفة.

من الأمثلة البارزة في المشاركة وجود (٥٤٠) جماعة عمل تضم (٧) سبعة آلاف من عمال التركيبات وعمال الصيانة . تدير كل مجموعة عمل الأعمال المكلفة بها ، بما في ذلك الإجازات والوقت الإضافي ، وتطبق مبادئ المشاركة في الإدارة لتحسين نتائجها كمجموعة عمل، يحتفظ أعضاء المجموعة أيضا ببيانات عن رضا العميل وتكلفة تقديم الخدمة .

تحلل فرق دراسة العلاقة بين الإدارة واتحاد العمال- على نطاق واسع- الحاجة إلى إسناد العمل غير المربح الذي يقوم به موظفو وحدة المساومة إلى طرف ثالث يقيم الفريق عملية العمل القائم ، والعطاء المقدم من المورد الخارجي ، ويقدمون التوصيات لتحسين العملية . حققت سبع من فرق الدراسة

وفرا قيمته ما يقرب من (٧) سبعة ملايين دولار للشركة ، وفي نفس الوقت يعاد انتشار العاملين في مواقع عمل أخرى .

تشجع شركة " ألفا تل " العاملين على تقديم اقتراحاتهم بمجرد أن تتبلور أفكارهم حول هذه الاقتراحات (بدلا من الانتظار لحين الاجتماعات والتقييم) ولذلك فإن كل وحدة حاسب آلى شخصى وكل ورشة عمل قد تم ربطها بخط مباشر على صندوق الاقتراحات الذى عن طريقه تصل الاقتراحات والتعليقات عليها إلى الجهة أو الشخص المعنى بها .

تشجع شركة " ألفا تل " العاملين على أن يعتبروا أنفسهم مبتكرين ومبدعين للاقتراحات، ومن ثم فإن الشركة قد تكافئهم على ذلك ، ولكن هذا ليس التزاما عليهم . أما من يتلقى الاقتراح فعليه أن يخطر صاحبه بالاستلام خلال (٢٤) أربع وعشرين ساعة ، وأن يستجيب له بطريقة مناسبة خلال (٧٢) اثنين وسبعين ساعة . يقصد بالطريقة المناسبة الرد المباشر على ما جاء بالاقتراح أو التعهد برفعه إلى الاجتماع القادم لفريق تحسين أو إدارة الجودة . من بين الأساليب الأكثر ملاءمة لمشاركة العاملين : مسح رأى العامل ، الخطابات إلى نشرة أخبار الجودة **quality Newsletter** ، اجتماعات الإدارة ، الخط المباشر بين العامل ومركز خدمة الجودة ، أو الحديث المباشر مع شخص ما بالشركة لديه الصلاحية والقدرة على الإجابة عن الاستفسار أو حل المشكلة .

النشاط ب : يعرف العاملون فى شركة " ألفا تل " بأن سياسة الجودة التى تضع العميل فى المقدمة ، تضع فى نفس الوقت عبء تحقيق ذلك مباشرة على العامل . يعرف العاملون أيضا أنهم منحوا حريات غير مسبوقه من أجل هذه السياسة . ولذلك فإن كل أفراد التركيبات والخدمات يتعلمون كيف يتصرفون عندما تسير الأمور على غير ما تعودوا .

تمد الشركة هؤلاء الأفراد بمبالغ إضافية ، لهم مطلق الحرية فى إنفاقها لتعويض العملاء فى حالة تضرهم من مشكلات فى التركيبات أو الخدمات ، حتى إذا لم تكن الشركة مخطئة تصدر الشركة تعليماتها إلى العاملين بأن يتصرفوا أولا ويحصلوا على الموافقة بعد ذلك عندما يكون ذلك فى صالح

الرضاء المبكر للعميل . بالطبع عليهم أن يرفعوا تقاريرهم بهذه الأحداث ، وهم يعرفون جيدا بأنهم سوف لا يتعرضون للمساءلة بل أن الشركة قد تحول تصرف أحد العاملين إلى سياسة عامة . لقد أعطى أحد المهندسين جهاز اتصال لاسلكيا مرتبطا بالشبكة الرئيسية للشركة لعميل زوجته حامل ، وذلك لحين الانتهاء من إصلاح عطل بأسلاك التوصيلات ، ومن ثم قررت شركة "ألفا تل" أن تعطى العميل جهازا للطوارئ عند حدوث أعطال حتى إذا كانت الشركة غير مسؤولة عن هذه الأعطال .

ليس لدى شركة " ألفا تل " أية خطط لمنح العاملين مسؤوليات وسلطات إضافية للعمل نيابة عن العملاء . إنها ترغب بدلا من ذلك فى أن تزيد من نسبة العاملين الذى يجرون اتصالاتهم مباشرة مع العملاء من (٢٦%) ستة وعشرين فى المائة إلى (٧٥%) خمسة وسبعين فى المائة . سوف يؤدي ذلك إلى شعور العاملين بأن الشركة جادة فى منحهم حرية التصرف . وفى المقابل تتوقع الشركة زيادة مماثلة فى نسبة الاقتراحات التى تقدم أساليب جديدة لتوظيف هذه الحريات الممنوحة من العاملين أنفسهم .

النشاط ج : تختلف آليات المشاركة باختلاف أنواع العاملين وتقسيماتهم على سبيل المثال : إن العاملين الذين يجرون اتصالاتهم مباشرة مع العميل يعبرون عن مشاركتهم فى التركيز الرئيسى للمنظمة (العميل) باستخدام حرياتهم الممنوحة للعمل باسم العميل أو نيابة عنه . يظهر أفراد الشئون الإدارية فعالية أكبر عندما يعملون فى فرق وجماعات عمل ، بينما الفنيون والمهنيون يؤدون أحسن أداء عندما يطلب منهم الابتكار والتحسين فى العملية والمنتج والخدمة .

ربما من أصدق المؤشرات التى تعبر عن المشاركة الفعالة للعامل ، قد تتمثل فى النسبة المئوية لعدد العاملين الذين يساهمون باقتراحات لتحسين الجودة ، والتى يتم تطبيقها (تعرفها شركة " ألفا تل " بأنها معدل المشاركة) تشعر شركة " ألفا تل " بأن تسجيل عدد الاقتراحات لكل عامل فى المتوسط ، يمكن أن يكون مؤشرا مضللا ، فقد يكون عدد الاقتراحات مقدما من عدد قليل من العاملين ، ولذلك فإن الشركة يهتمها أن تعرف عدد العاملين الذين

يشاركون باقتراحات قابلة للتطبيق . تسجل الشركة أيضا عدد العاملين النشطين في أكثر من فريق عمل .

النشاط د : يظهر الجدول التالي رقم (٤,١) اتجاهات مشاركة العامل ، ومنح الأهلية والصلاحية والابتكارات . لقد حققت شركة " ألفا تل " تقدما ملحوظا في معظم المجالات .

البند (٤,٣) جودة التعليم والتدريب

4.3 : Quality Education and Training

النشاط أ :

ينقسم التدريب في شركة " ألفا تل " إلى أربعة أقسام طبقا للفئات المختلفة للعاملين. تستهدف الشركة توفير (٧٢) اثنتين وسبعين ساعة تدريب لكل عامل.

جدول رقم (٤,١)

اتجاهات مشاركة العامل

أ : اجتماعات الجودة على مستوى الإدارة						مقياس مشاركة العامل
١٩٩٢ مستهدف	١٩٩٠	١٩٨٩	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	
-	٧٢	٣٦	١٨	١٢	٦	عدد الاجتماعات
٩٠	٧٥	٧٠	٦٢	٤٠	١٥	مشاركة العامل (نسبة)
٧٥	٥٩	٥٤	٣٥	١٢	٣	الفنيين والمهنيين
١٠٠	٩٦	٩١	٧٨	٤٧	٢١	الإداريين و الاستشاريين
٧٥	٥٧	٥٢	٤٥	٢٥	١٢	الاتصال بالعميل
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩١	٦٦	٢٢	الإدارة والإدارة العليا
ب : صندوق الاقتراحات						عدد الاقتراحات المقدمة العدد لكل عامل (نسبة) معدل التطبيق (نسبة) معدل المشاركة
-	٢٤٤٩٥	١٧٩١٥	٤٤٥٥	١١١٣	-	
١٢	١.١	٠.٨	٠.٢	٠.٥	-	
٧٥	٦٥	٥٢	٣٨	٣٢	-	
٧٥	٤٩	٣٤	٥	١	-	
ج : الأعمال التي تركز على العميل						

١٠٠٠	٣٤٤	١٨٩	٣٧	٥	-	أفراد التركيب والإصلاح
١٢٠٠	٤٤٥	٢٢٣	١١١	٢٣	-	أفراد خدمة العميل
-	٣٢	٤١	٢٥	٤	-	أفراد فى أمور أخرى
فرق تحسين الجودة						
-	٥١٢	٣٧٠	٢٢٢	٨٩	٤٤	عدد الفرق
٤٥	٢٣	١٧	١١	٤	٢	مشاركة العامل (نسبة)
٢٥	١٨	١٥	١٠	٣	صفر	الفنيين والمهنيين
٧٥	٤٥	٤٠	٢٥	١٢	٥	الإداريين و الاستشاريين
٢٠	١٢	٨	٤	صفر	صفر	الاتصال بالعميل
٥٠	٣٣	٢١	١٦	١٢	٦	الإدارة والإدارة العليا
-	٦٤٣	٥٥٦	٣٠٧	٩٧	٣٦	المشروعات المنفذة

فى كل عام (٤٠) أربعون ساعة فى برامج متعلقة بالجودة ، (٣٢) اثنتان وثلاثون ساعة فى برامج متعلقة بالمهارات .

* تعطى برامج المناهج الأساسية للجودة لكل العاملين ، وتقام مرتين فى كل شهر ، يتأكد المدير التنفيذى للجودة أن تشكيل جماعة المتدربين يتكون من مستويات ووظائف مختلفة لتسهيل وإثراء تبادل الأفكار والآراء . من بين الموضوعات التى تتضمنها برامج مناهج الجودة : البناء الفعال لفرق العمل ، الوعى بالجودة ، الوعى بالفرق ، وأدوات تحسين الجودة .

* يتم تصميم برامج متقدمة فى الجودة للعاملين فى الوظائف القيادية سواء فى العمل اليومى ، أو العمل من خلال الفرق والجماعات . تتضمن هذه البرامج : القيادة الموقفية **Situational Leadership** ، تحفيز العاملين ، تكلفة الجودة ، علامات التميز التنافسية ، تنمية علاقات العميل / المورد ، جودة المورد ، إدارة العملية ، وغيرها .

* برامج الاتصالات بالعميل متاحة لكل من له تعاملات منتظمة مع الموردين أو العميل النهائى ، يحضر هذه البرامج الفنيون ، عمال التركيبات ، العاملون فى إدارات خدمة العميل ، وموظفو المشتريات ويعطون موضوعات تتعلق بالاستماع الفعال **Effective Listening** وتفادى الصراع **Conflict Avoidance** ، وغيرها من الموضوعات .

* تتيح الشركة برامج المهارات فى الإدارة و الاتصالات ، الحاسب الألى لكل العاملين .

يتم تشجيع العاملين على حضور هذه البرامج فى الوقت المخصص لتنمية مهاراتهم وذلك أثناء لقاءات تقييم الأداء **Development Portion Of Their Performance Appraisal** بالإضافة إلى موضوعات البرامج الرسمية ، فإن شركة " ألفا تل " لها متطلبات خاصة من العمالة الفنية الجديدة ، حيث تلحق هذه العمالة قبل أن تتسلم وظائفها الرئيسية بالوحدات التنظيمية المرتبطة بخدمة العميل . يعنى هذه حصولهم على خلفية قوية لمتطلبات وتوقعات العملاء قبل ممارستهم لمسئولياتهم الوظيفية . يتم تدريب الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء لمدة عشرة أسابيع فى موضوعات : استخدام التليفون ، خدمة العميل ، والاتصالات قبل تسلمهم مهامهم الوظيفية .

اعتباراً من فبراير ١٩٩١ بدأت جميع الدورات التدريبية تقام فى مبنى التدريب الجديد ، والذى أقيم فى ركن من فناء الشركة . يحصل المدربون على برامج تدريب الخريجين فى المواد التى سوف يقومون بتدريسها ، ومعظمهم من العاملين الدائمين فى شركة " ألفا تل " (الباقون إما أنهم أساتذة فى الجامعات المحلية أو خبراء زائرون من شركات كبيرة) يتم التسجيل لحضور برامج التدريب بعد فترة قصيرة من جلسة تقييم وتنمية أداء العامل والحضور إجبارى إلا إذا كان هناك ظروف شخصية قهرية ، أو أن المشرف على العامل يطلب فى حالات نادرة - استبقاء العامل لظروف العمل .

قد يتفق العامل ورئيسه على أن برنامج التدريب الذى تقدمه شركة " ألفا تل " لا يحتوى على الموضوعات التى يعتبر أنها ضرورية لتنمية وتحسين أداء العامل . فى هذه الحالة قد يختار العامل حضور برنامج دراسى أو تدريبي مسائى فى معهد أو كلية محلية ، على أن تدفع له الشركة المصاريف فى حلة اجتيازه البرنامج بنجاح ، فى حالات استثنائية يسمح للعامل بالتفرغ للدراسة إذا كانت البرامج المسائية غير مناسبة .

من بين مهام الرئيس المباشر تقييم أداء الفرد بعد حضوره أحد برامج التدريب التي تتيحها الشركة .

يأتى هذا التقييم فى صورة ملاحظة بسيطة ، مناقشات مع قادة فرق العمل ، أو مراجعة لمخرجات أداء العامل ، ولأنه من المتوقع أن تزداد معرفة العامل بعد حضوره برنامج التدريب فإن رئيسه يزيد أيضا من مسؤولياته بإضافة المفاهيم الجديدة التي تعلمها من البرنامج ، على سبيل المثال : من يتم برنامجا تدريبيا فى أساليب الرقابة الإحصائية على العملية **Statistical Process Control (SPC)** ، يطلب منهم العمل طبقا لخرائط إدارة ومراقبة الجودة ، ومن يتم برنامجا فى موضوع القيادة **Leadership** من المتوقع أن يكلف أو يتطوع لرئاسة فريق عمل .

النشاط ب : يوضح كل من الجدول رقم (٤,٢) والجدول رقم (٤,٣) التاليين الاتجاهات فى التدريب على الجودة . يشير الجدول رقم (٤,٢) أن التكلفة لكل متدرب أخذة فى الزيادة المستمرة ، مما يعكس الاستثمارات التي تخصصها شركة " ألفا تل " فى تطوير البرامج الجديدة .

النشاط ج : تقيّم شركة " ألفا تل " فعالية برامجها ومناهجها التدريبية بطرق مختلفة . أحد هذه الطرق استمارة استبيان ترسل بعد البرنامج التدريبي بشهر تقريبا إلى كل الذين أتموا البرنامج التدريبي . تتضمن هذه الاستمارة أسئلة للعامل عن تقييمه لمدى مناسبة موضوعات التدريب إلى مهام وظيفته وأنشطته اليومية ، وما هى اقتراحاته بالنسبة للأنشطة التي لم يتناولها البرنامج التدريبي ؟ ترسل استمارة مماثلة أيضا إلى الرئيس المباشر .

جدول رقم (٤,٢)

تدريب وتعليم الجودة فى شركة " ألفا تل "

البيانات	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠
إجمالى عدد العاملين	٢١,٦٠٤	٢٢,٠٤٥	٢٢,٢٦٨
إجمالى عدد وساعات التدريب	٧٨٥,٠٨٩	٧٩٧,٥٨٨	٨٠٩,٤٤٢
إجمالى التكلفة (مليون دولار)	٢٠,١٠	٢٢,٤٠	٢٤,٧٠

متوسط ساعات التدريب / عامل	٣٦,٣٤	٣٦,١٨	٣٦,٣٥
تكلفة التدريب / ساعة (دولار)	٢٥,٧١	٢٨,٠٨	٣٠,٤٦

أما العاملون الذين يحضرون برامج متعلقة بالاتصال بالعميل **Customer Contact Courses** - فيتم تقييمهم على أساس رضا العميل قبل وبعد البرنامج . يشير نقص تحسين الأداء إلى عدم كفاءة التعلم من جانب العامل ، أو عدم كفاءة التعليم من جانب المدرب .

تستخدم هذه البيانات لتقييم الفعالية الشاملة لكل من المدرب والمنهج .
يقيم المشاركون كل برنامج تدريبي بعد انتهائه مباشرة مرة وبعد ستة أشهر مرة أخرى . في عام ١٩٩٠ كانت نتيجة التقييم بأن (٣٧%) سبعة وثلاثين في المائة من كل العاملين قالوا بأن برامج تدريب الجودة فعالة جدًا ، وأن (٥١%) واحدا وخمسين في المائة قالوا : إنها فعالة وذلك في نهاية جلسات التدريب . فرق تحسين الجودة في مجال التدريب - الذي يتكون من عدد من المديرين ، المشرفين ويرفع تقاريره إلى المجلس الأعلى للجودة - يقوم بتقييم بيانات التدريب سنويا ، يضع أهدافه المستقبلية بناء على ذلك .

جدول رقم (٤,٣)

المناهج التدريبية للجودة في شركة " ألفا تل "

البيان ^(١)	١٩٨٦ ^(٢)	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	المتجمع ^(٣)
نشر الوعي بالجودة : Quality Orientation						
كل العاملين الجدد	-	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
أدوات الجودة الأساسية : Basic Quality Tools						
الفنية والمهنية	٥	١٨	٣٧	٦٥	٤١	١٠٠
الإدارية والاستشارية	١	١	٣٩	٤٤	٥١	٩٤

(١) فئات العاملين الذين حضروا البرامج الأساسية في كل منهج تدريبي

(٢) العدد السنوي يعبر عن النسبة المئوية لعدد العاملين الذين حضروا البرنامج في أول يناير من كل عام

(٣) يشير إلى النسبة المئوية للذين حضروا البرامج من الأفراد المسجلين في يناير عام ١٩٩٠

١٠٠	٤٣	٥٥	٤٠	٤	١	الاتصال بالعميل
١٠٠	٤٢	٦٠	٤٥	٢٠	٩	المديرون والإدارة العليا
رقابة العملية إحصائياً : Statistical Process Control						
١٠٠	٥	٣٠	٣٢	١٨	٢٢	الفنية والمهنية
٧٤	٢٤	٢١	٢١	١٤	٣	الإدارية والاستشارية
٥٥	٢١	١٨	١٢	٦	صفر	الاتصال بالعميل
١٠٠	٦	١٠	٤٥	٣٦	٢١	المديرون والإدارة العليا
برنامج متقدم فى مهارات الجودة : Advanced Quality Skills						
٤٨	٢١	١٧	١٠	٦	صفر	الفنية والمهنية
٢٧	١٥	١٢	٣	صفر	صفر	الإدارية والاستشارية
٣٥	١٢	١١	١٢	٣	صفر	الاتصال بالعميل
٩٥	٢٣	٤١	٢٣	١٣	٥	المديرون والإدارة العليا
الاتصال بالعميل : Customer Contact						
٥٢	٢١	١٤	١٢	٨	صفر	الفنية والمهنية
٦٦	٢٤	١٢	١٥	١٢	٥	الإدارية والاستشارية
١٠٠	٣٤	٢٧	٢١	١٦	١٠	الاتصال بالعميل
٧٤	٢٦	٢٢	١٧	١٢	٢	المديرون والإدارة العليا

4.4 : Employee Recognition and Performance Measurement

النشاط أ - بينما تعتقد شركة " ألفا تل " بأنه يجب مكافأة العاملين والعرفان بجهودهم في حالة جودة أعمالهم ، فإنها تشعر بأهمية وجود مستوى معين من الأداء كشرط أساسى للتوظيف ، بل أنها ترى بأن العامل الجدير بأن يكافأ ويعترف له بالفضل هو الذى يحقق النتائج المستهدفة باستخدامه الأدوات والعمليات الجيدة .

وبصفة عامة نجد أن النتائج التى لا تبنى على أدوات جيدة لا تعتبر مؤشرات لإحداث تغيير فى العملية الأدائية وبالتالي من المحتمل أنها لن تدوم . تشجيعاً للجهود الجماعية تخصص شركة " ألفا تل " جزءاً كبيراً من أليات التقدير والتكريم لفرق العمل أكثر مما تخصصه للأفراد . إذا كانت مكافآت الإنجاز على مستوى المنطقة ، الإدارة ، أو الشركة ككل متاحة للأفراد فإن المكافآت المالية وخاصة المنح تستحق فقط عندما تحقق مجموعة من الأفراد مستويات محددة فى رضاء العملاء ، ولذلك يتم تجميع عمال التركيبات ، والفنيين وممثلى خدمة العملاء فى فرق عمل ، على أساس جغرافى . لا يتقرر صرف منحة لأى فرد ما لم يحقق كل أعضاء الفريق معدلات الأداء التى تصل إلى مستويات معينة فى رضاء العملاء .

تهدف برامج تقدير العاملين فى شركة " ألفا تل " أساساً إلى تحسين استخدام القوى العاملة لأدوات وأساليب الجودة وازدهار العمل الجماعى . إذا كانت النتائج على درجة كبيرة من الأهمية فإن أساليب تحقيقها تصل إلى نفس مستوى أهميتها .

تهدف شركة " ألفا تل " من كل برامج التقدير التى تطبقها إلى زرع مفهوم روح الفريق فى جميع أرجاء الشركة .

ترحب الشركة بمقترحات العاملين لإحداث التغيير فى برامج التقدير من خلال أليات المشاركة المختلفة التى ذكرت فى البند (٤,٢) . البديل الآخر هو تشجيعهم على وضع مجموعة من الأهداف بأنفسهم ولأنفسهم فى جلسات

تخطيط ومراجعة الأداء السنوية ، حيث ينشئون أهدافا للأداء انطلاقا من مجالات مسؤولياتهم ، ويضعون فى نفس الوقت ، مجموعة من أهداف التقدير والتكريم للسنة القادمة . وطبيعى لا يوجد عقاب ضد أى فرد يفشل فى تحقيق الأهداف التى تستحق العرفان والتقدير . ربما يكون ذلك هو السبب فى أن أكثر من (٩٠%) تسعين فى المائة من هذه الأهداف يتم تحقيقها فى كل عام .

النشاط ب : وجدت شركة " ألفا " أن أفضل أشكال التكريم والمديح للعاملين هى التى تقدم بطريقة تلقائية وغير رسمية ، والتى تكافئ النشاط أو الأداء على مستوى الإدارة أو فريق العمل .

لا تتبع الشركة هذه الحالات لأنها منتشرة ومتفردة ومع ذلك فإنها تتبع تعليقات العاملين الخاصة عن مبادرات التكريم والتقدير . طبقا لمسح رأى العامل الذى تجريه الشركة سنويا ارتفعت نسبة الذين يشعرون بأن جهودهم فى فرق العمل أو الإدارات تلقى الاهتمام والعرفان من (٢٦%) فى المائة إلى (٧٧%) فى المائة .

تتبع الشركة أيضا مكافأة إسهامات تحسين الجودة على مستوى الإدارة ومستوى الشركة ككل . لا تأخذ هذه الإجراءات فى اعتبارها عدد المكافآت التى تمنح أو إجمالى قيمتها المالية ولكن تتبع عدد العاملين الذين يحصلون على هذه المكافآت باعتبارها المؤشر الأكثر دقة لمشاركة العاملين . منذ عام ١٩٨٦ زاد عدد العاملين الذين كانوا موضع الثناء أو حصلوا على جوائز على مستوى الشركة أو الإدارة من (٩٠) إلى (٨١٦) عاملا ، وعدد الذين منحوا مكافآت مالية من (٥٣٥) إلى (٦٠١٥) عاملا .

النشاط ج : مسح رأى العامل الذى تجريه الشركة سنويا يعتبر الآلية الرئيسية لتحريك ردود فعل العاملين تجاه نظم القياس التى تباشرها الشركة للأداء والتقدير . يوفر المسح بيانات محددة عن مدى رضاء العاملين عن كل إجراءات الأداء والتكريم ، المرتبات ، فرص الإسهامات ، المنح وغيرها ، ويوضح الجدول التالى رقم (٤.٤) بنود هذا المسح . يوجد أيضا فريق تحسين أداء مخصص لهذه الموضوعات . لا يحلل هذا الفريق بيانات مسح رأى

العامل ، ولكنه يجرى أيضا دراسة لعلامات التميز فى الشركات المنافسة مثل " شركات بل المحلية " وشركات التليفونات المستقلة الأخرى .

ربما تأتى أحسن التعليقات من العاملين أثناء جلسات تقييم أدائهم . يطلب من كل عضو أن يجيب كتابة عن بنود تقييم أدائه ، وعلى طريقة إدارة رئيسه لعملية التقييم بصفة خاصة والتدعيم الإيجابى بصفة عامة . تعطى صور من هذه التعليقات للرئيس الأعلى (رئيس المشرف) وبلى رئيس إدارة الموارد البشرية .

البند (٤,٥) رفاهية ومعنويات العاملين

4.5 : *Employee Well-being and Morale*

النشاط أ : من بين فرق تحسين الجودة القائمة فى شركة " ألفا تل " فريق تحسين جودة السلامة . يحلل هذا الفريق المصادر التى تسبب عدم الارتياح للعاملين ، ويعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها . لا ينشط الفريق انطلاقا فقط من ردود الأفعال ، أى أنه لا يدرس مجرد تقارير الحوادث والإصابات . بل أنه يستحث العاملين على الإدلاء بتعليقاتهم فى كل مظاهر بيئة العمل ، ابتداء من الحرارة والإضاءة وانتهاء بالكراسى المريحة، وقد استخدم الكثير من النتائج التى توصل اليها الفريق فى تصميم وتطوير الحجرات الدراسية الجديدة بالشركة .

أجرى الفريق كثيرا من المسوحات التى استخدمت ، بالإضافة إلى مراجعة تقارير الحوادث والإصابات ، وبتطبيق مبدأ باريتو "*Pareto*" فى تحديد أسباب حوادث وإصابات العمل الأكثر شيوعا .

١٩٨٩	١٩٨٧	١٩٨٥	بنود المسح
			الرضاء الشامل
%	%	%	
٨١	٦٤	٥٩	- الرضاء الشامل يكون مع " ألفا تل "
٨٠	٧٠	٦٠	- " ألفا تل " الجهة الجيدة للعمل لديها
			الرضاء عن العمل
٧٤	٦٧	٥٩	- إننى راض عن عملى
٨٧	٨٠	٧٦	- أحب طبيعة العمل الذى أقوم به
			جودة الخدمة
٨٩	٧٨	٨٠	- جودة خدمة العميل
٧٩	٧٣	٦٠	- أستطيع أن أفعل ما أراه ضروريا لمقابلة متطلبات العميل
٨٧	٨٩	٨١	- الجودة الشاملة هدف جماعتى فى العمل
٥٠	٤٩	٣٥	- شركة " ألفا تل " من السهل التعامل معها
			عمل الفريق
٩٠	٧٨	٦٠	- الأفراد الذين أعمل معهم يتعاونون لإنجاز العمل المطلوب
			تنمية المسار الوظيفى
٤٢	٥١	٦٥	- فرص لتحقيق التقدم
٦٢	٤٩	٥٠	- فرص لتحسين المهارات
٦٣	٥٧	٤٥	- فرص للنقل إلى وظائف أو مناطق أخرى
			التكريم / المكافآت
٨٢	٧٣	٤٨	- الرضاء عن الأجر
٧٥	٥٦	٧١	- الرضاء عن المزايا
٥٠	٤٩	٣٠	- مكافآت مناسبة لأصحاب الأداء الأفضل
٤٥	٣٧	٢٠	- لا مكان لأصحاب الأداء الضعيف
٧٧	٤١	٢٦	- الاعتراف بجهود الأفراد
			الإشراف
٦٧	٦٣	٦٤	- معاملة العاملين باحترام
٨٢	٧٩	٧٤	- تشجيع عمل الفريق
٧٠	٧٥	٥٩	- هناك وضوح للحالات التى أعمل فيها بحريتى .

جدول (٤،٤) مسح رأى العامل بشركة " ألفا تل " (النسبة المئوية التى حصلت عليها

أعلى العبارات من بين خمسة مستويات مختلفة للتقييم)

يتم تشجيع العاملين على التبليغ عن كل الوقت الضائع إلى "فريق تحسين جودة السلامة" مع تعهده بالإبقاء على تقاريرهم سرية ودون ذكر أسمائهم . تستخدم البيانات والإحصائيات التي يدلى بها العاملون في تحليل الأدوات ، الماكينات ، أجهزة الاختبار وتصميم المباني . انتقل هذا التشجيع إلى فرق عمل وإدارات أخرى لكي يسجل أفرادها كل المضايقات التي يتعرضون لها أو يلاحظونها مهما كانت بسيطة .

النشاط ب : من أهم مظاهر استيلاء العاملين في شركة " ألفا تل " في الماضي عدم قدرة الشركة على نقل الأفراد إلى الوظائف التي تتحدى مهاراتهم وإمكانياتهم التي يرغبون فيها . تجاوبت الشركة مع هذه الرغبات عن طريق نظام تدوير الوظيفة **Job Rotation System** حيث يتضمن برنامج التدريب الشامل إعطاء العاملين ثلاثة أو ستة أو اثني عشر شهراً داخل أقسام مختلفة وبتكليفات مختلفة . بعض الفنيين - على سبيل المثال - قد يذهبون إلى مجموعة التسويق ويكلفون أداء بعض المهام التسويقية في فترة زمنية قصيرة . إذا أظهروا استعداداً للعمل في الأنشطة التسويقية فإنه يسمح لهم بالاستمرار مع الجماعة التي استراحوا لها بعد توفير الوظيفة المناسبة لهم .

من ناحية أخرى طلب بعض عمال التسويق ترك وظائفهم والانتقال إلى وظائف فنية . تتيح سياسة الشركة للعاملين الذين يلتحقون بإحدى المعاهد الدراسية الفنية ويجتازون بنجاح برنامج التدريب في المعهد المناسب ، أن تدفع لهم الشركة مصاريف الدراسة وفي نهاية الفترة الدراسية تعيد الشركة تسكينهم على الوظائف الفنية .

بالرغم من الجهود التي تبذلها شركة " ألفا تل " لم تكن في منأى عن الضغوط الاقتصادية التي قد فرضت عليها توفيق أوضاعها إلى الحجم المناسب **Right-Sizing** ولأن الشركة تشعر بالتزام قوى تجاه أفرادها الذين يتأثرون بإعادة هيكلة مواردها ، قدمت لهم العديد من البدائل لإعادة تعيينهم في شركات أخرى أو إعادة تدريبهم على مهن أخرى ، ومنها :

- دفع المصاريف الدراسية لأي برنامج دراسي ، والذي قد تصل مدته إلى سنتين لمن يريد من العاملين العودة مرة أخرى إلى المرحلة الدراسية .

- تخصيص رقم تليفون لعمل الاتصالات اللازمة للحصول على الوظائف المعلن عنها مجاناً ، توفير الإعلانات عن شغل الوظائف التي تصدر في المجالات والجراند ، ومنح الأولوية للعاملين في الوظائف التي تظهر في المستقبل بالشركة ، وبدون أي قيود على الوقت .

- العاملون الزائدون على الإجراءات السابقة الذين يجدون وظائف في أماكن أخرى يعطون بدلات لإعادة تغيير مواقع عملهم المحددة **Relocation Allowances** إذا تم توفير الوظيفة من خلال جهود شركة " ألفا تل " تتحمل الشركة كل تكلفة إعادة تشغيل العامل ، كما لو كانت مصاريف انتقالات. القيد الوحيد أنه يجب على العامل أن يسعى للحصول على الوظيفة في مدة أقصاها ستة أشهر من تاريخ ترك العمل بشركة " ألفا تل " .

النشاط ج : تلتزم شركة " ألفا تل " بتحقيق الرفاهية والصحة البدنية والوجدانية للعاملين بها ، وتوفر لهم سلسلة من الخدمات لتدعيمهم . في كل مواقع العمل الكبيرة توجد صالات لممارسة الألعاب الرياضية بها كل الأجهزة والتسهيلات . في المواقع المخصصة للمكاتب فقط ، والتي لا يتوافر لها حجرات لممارسة التمرينات الرياضية تشترك الشركة باسم العاملين بها في أقرب ناد صحي ورياضي .

توفر الشركة أيضاً لمن يحتاج من العاملين النصح والإرشاد مجاناً ، وعن طريق التليفونات المعفاة من الرسوم ، وتمتاز هذه المكاتب الإرشادية بالثقة والسرية الكاملة للمتعاملين معها . ولتأكيد السرية تحرص الشركة على أن التليفون المخصص لهذه الخدمة لا يستطيع أي فرد في الشركة مراقبته . إذا رأت هذه المكاتب أن أحد العاملين يحتاج إلى علاج نفسي أو بدني يعطى إجازة مدفوعة الأجر ، وتدفع له للمصاريف العلاج عن طريق برنامج التأمين

. Insurance Program

ومن بين مزايا التدعيم الأخرى :

- تقديم المساعدة المتعلقة بالأمومة والأبوة للأباء الذين يولد لهم أبناء يعانون من عيوب خلقية .

- فتح حساب مصروفات نظرية مرنة لتوفير الرعاية اليومية لمن يطلبها .

- جمعية أو سوپر ماركت للشركة يشتري منه العاملون ما يحتاجونه من ملابس، و أدوات منزلية ، وهدايا ، أو تذاكر مسارح و متاحف بأسعار مخفضة.

- تقدم الشركة عروضاً مسرحية و غنائية سنوياً ، و لكل عامل تذكرتان بنصف الثمن .

النشاط د : مسح رأى العامل السنوى هو الأداة الرئيسية للحكم على رضاء العاملين ، وحيث أن توقيت الاستجابة له أهمية كبيرة لجهود و تحسين الجودة فى الشركة ، فإن المسح يتم إجراؤه أثناء اجتماع تقديم الأجازات أو الخطة على مستوى الإدارة . يعطى كل من أعضاء قطاع الجودة وإدارة الموارد البشرية شرحاً تفصيلياً عن الوحدات التنظيمية لكل إدارة ثم يطلب من العاملين استيفاء استمارات مسح الرأى خلال ساعتين للأسئلة المغلقة ، أما الأسئلة المفتوحة فيمكن استيفائها بعد انتهاء جلسة الاجتماع ، ولكن الشركة تطلب تسليم كل الاستمارات فى خلال أسبوع . ولتسهيل الجلسات تقدم الإدارات المعنية نماذج من استمارات مسح الرأى لكل من يطلب الاطلاع عليها قبل الاجتماع المقرر لتوزيعها عليهم .

مسح رأى العامل وثيقة متعددة المستويات ، متعددة الأغراض تبحث عن استطلاع رأى العامل فى بيئة العمل ، المزايا ، التعويض المالى ، الإدارة ، أنشطة فريق الجودة ، ثم خطط الشركة . تستخدم الشركة نتائج البحث فى تحديد مصادر رضاء أو عدم رضاء العاملين ، المجالات المحتملة لتحسين العملية ، و تقييم أداء أعضاء الإدارة .

النشاط هـ : حققت شركة " ألفا نل " تقدماً ملموساً فى كثير من المؤشرات الأساسية فى مجال رفاهية و معنويات العاملين ، وجاءت المقارنة إيجابية مع

علامات التميز فى الصناعة ، ومعايير الأداء المرتفع (جدول رقم ٤,٥) فى الصفحة التالية :

تم استخدام أربعة مقاييس للحوادث لتقييم أداء السلامة والأمان ، جدول(٤,٦) يقيس إجمالى الإصابات المتعلقة بالعمل ، كل الإصابات والأمراض التى تتطلب التدخل الطبى ، أو التى يترتب عليها تقييد حركة العمل . ويقيس إجمالى الإصابات غير المرتبطة بالعمل ، كل الإصابات والأمراض التى يترتب عليها التغيب عن العمل . أما أيام العمل التشغيلية الضائعة ، فإنها تقيس عدد أيام العمل لكل مائة عامل (١٠٠) التى فقدت بسبب الإصابات كما تقيس حوادث الآلات ، مدى إمكانية تفادى حوادث الآلات .

يظهر الجدول (٤,٧) بأن أيام الغياب العارضة فى شركة " ألفا تل " فى الفترة من ١٩٨٦ - ١٩٩٠ تصل إلى نصف المتوسط القومى لشركات الخدمة، كما صدرت عن مكتب الدراسات والأبحاث على المستوى القومى .

تتبع الشركة أيضا تطورات بيانات معدل دوران العمل ، واعتبارا من عام ١٩٨٩ ، قسمت أسباب ترك العمل إلى أسباب يمكن التحكم فيها ، وأسباب لا يمكن التحكم فيها ، لكى تضع يدها على الأسباب المحددة لترك العمل عند وضع برامج معالجتها . يظهر الجدول (٤,٨) معدل دوران العمل فى شركة "ألفا تل" فى عام ١٩٩٠ طبقا للمعايير الجديدة .

جدول (٤.٥)

علامات التميز في مجالات مسح العامل مقارنة بمستوى الخدمة (١٠٠%)

١٩٩٠	١٩٨٨	١٩٨٦	بنود الرضاء
+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الرضاء الشامل عن العمل
<input type="checkbox"/>	-	-	- استخدام المهارة / القدرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الشعور بالإنجاز الشخصي
+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- فهم أهداف الشركة
<input type="checkbox"/>	-	-	- اتخاذ إجراء
+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الحصول على الأداء
<input type="checkbox"/>	-	-	- إظهار المشكلات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	- المعلومات المتعلقة بالأجور
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المعلومات المتعلقة بالمزايا
+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- يتعامل بالعدل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- يحل مشكلات الأفراد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	- يستخدم التغذية المرتدة
+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- يحل مشكلات العمل
<input type="checkbox"/>	-	-	- علاقة الأجور بالأداء
+	<input type="checkbox"/>	-	- لا يمكن تحمل الضعيف
<input type="checkbox"/>	-	-	- التكريم والتقدير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المزايا المادية والمعنوية
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الأمن الوظيفي
-	-	<input type="checkbox"/>	- فرص التقدم
<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>	- فرص تحسين المهارات
<input type="checkbox"/>	-	-	- وضوح المسار الوظيفي
+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التدريب على العمل
+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التعاون
<input type="checkbox"/>	-	-	- جودة العمل
+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الجودة الشاملة للخدمة

مفتاح الجدول: - = انحراف معيار بالسالب عن المتوسط ١٠٠%

= الخدمة %

+ = انحراف معيارى بالموجب عن المتوسط ١٠٠%

جدول رقم (٤,٦)

نتائج السلامة المهنية [لكل (١٠٠) مائة عامل]

١٩٩٠	١٩٨٩	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	البيان
٠,٩٠	١,١٠	٠,٨٧	٠,٨٥	٠,٨٧	- إجمالي الإصابات الناتجة عن العمل
١,٩٠	١,٨٣	١,٧٨	١,٨١	١,٨٨	إجمالي الإصابات الناتجة عن غير العمل
٠,٥٤	٠,٦٩	٠,٤٧	%٥٠	٠,٥٤	أيام العمل الضائعة
٥,٥٠	٥,٧٠	٥,٦٠	٥,٦٠	٥,٦٠	حوادث الآلات [لكل مائة آلة]

جدول رقم (٤,٧)

الغياب في شركة " ألفا تل " مقارنات بشركات الخدمات الأمريكية على المستوى القومى

%٧	%٨	%٧	%٨	%٩	الغياب نتيجة الحوادث
١,٧	١,٧	١,٥	١,٥	١,٧	حالات العجز
٢,٤	٢,٥	٢,٢	٢,٣	٢,٦	الإجمالى
١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٨	شركات الخدمات (الغياب نتيجة الحوادث فقط)

جدول رقم (٤,٨)

معدل دوران العمل في عام ١٩٩٠

مجموعة العمل	متوسط عدد العاملين	أسباب لا يمكن السيطرة عليها	أسباب خاضعة للسيطرة	الإجمالي
- خدمات العميل	١٢,٢٢٦	%٤,٩	%٢,١	%٧,٠
- خدمات الشبكة	٧,٢٣٤	٤,٠	٢,٣	٦,٣
- التسويق / المبيعات	٧٤٦	٥,٤	٦,٨	١٢,٢
- المالية / الحسابات	٩٨٢	٤,١	٤,١	٨,٢
- الخدمات المعاونة	٧٣٥	٤,٥	٣,٥	٨,٠
- الوظائف الاستشارية (أفراد ، قانونية .. الخ)	٣٤٥	٣,٠	٢,٠	٥,٠
الإجمالي	٢٢,٢٦٨	%٤,٨	%٣,٥	%٨,٣

تقييم الحالة (ألفا تلكو) والمعيار الرابع

البند (٤,١): إدارة الموارد البشرية

نواحي القوة *Strengths*

- تتضمن أهداف الموارد البشرية بشركة " ألفا تل " إرسال كل عامل إلى برنامج لمدة ثمانية أيام تحت عنوان التدريب على أساسيات الجودة **Quality Basic Training** .

تخطط الشركة أيضا لتحقيق (٧٥%) خمسة وسبعين في المائة مشاركة من العاملين في الوظائف الفنية والمهنية وتخفيض معدل دوران العمل إلى (٦%) ستة في المائة في مدى أربع سنوات وإلى (٣%) ثلاثة في المائة بعد ذلك .

- ساعدت إدارة الموارد البشرية بالشركة الإدارات الأخرى في معالجة مسائل الأفراد الحساسة ، مثل ارتفاع مستوى أعمار القوى العاملة **Aging of The Work force** مستوى التعليم للعمال الجديدة ومتطلبات إجادة أكثر من لغة .

- تعتبر " ألفا ثل " من الشركات النشيطة فى علاقاتها بالاتحادات العمالية .
- تستخدم بيانات مسح رأى العامل فى تحليل مجالات وأسباب عدم الرضاء . كما يتم مراجعة فقدان العاملين .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- نطاق أهداف الموارد البشرية الذى تتم مناقشته يعتبر محدودا جدا .
- يضاف إلى ذلك أنه لا توجد مناقشة حول كيفية ربط هذه الأهداف بأهداف الجودة الشاملة للشركة أو كيف يجب أن تكون خطط ومتطلبات تحقيق الجودة .
- يظهر أن هناك القليل فى طريقة عملية تخطيط الموارد البشرية من الناحية الرسمية .
- لم يتم وصف لتحسين طرق ممارسات الموارد البشرية ، مثل التعيين وتنمية المسار الوظيفى للعاملين .
- ليس واضحا بالضبط كيف يؤدى مسح رأى العامل إلى تحديد السبب الأولى لعدم الرضاء وتحسين فعالية كل فئات العاملين .
- ليس هناك ما يشير إلى استخدام مقاييس أخرى إضافية بخلاف مسح رأى العامل .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- بينما عدد قليل من أهداف الموارد البشرية قد نوقش فى البند ، فإن كل الإجراءات التى ظهرت فى الجدول (٤,١) لها أهداف مسجلة عن عام ١٩٩٢ .
- حدد إذا كانت هذه الأهداف خطة للموارد البشرية جيدة الإعداد ، متكاملة مع خطط الجودة الشاملة ، وما هى بالضبط الطرق والإستراتيجيات التى سوف تطبق لى يتم تحقيقها ؟
- افحص بيانات مسح رأى العامل ، وحدد كيف توظف لتحسين فعالية كل فئات العاملين المختلفة .

البند (٤,٢) : مشاركة العامل

نواحي القوة Strengths

- من بين المداخل الأساسية في شركة " ألفا تل " لمشاركة العامل : فرق ، العمل ، بما في ذلك فرق عبر الإدارات المختلفة ، وفرق العملاء والموردين ، الإدارة بالمشاركة بين عمال التركيبات والفنيين من عمال الصيانة ، وكذلك صندوق الاقتراحات (خط مباشر) .

- الدراسة المشتركة بين اتحاد العمال والإدارة لتحليل الأعمال غير المربعة التي قام بها عمال وحدة المساومة Bargaining- unit قد وفرت أكثر من سبعة ملايين دولار .

- أعطى لعمال الاتصال بالعميل توجهات محددة فيما يتعلق بالعناية بالعميل، والتي تضمنت تخصيص حساب مستقل للمصروفات الاختيارية . يتم التشجيع على استخدام السلطات الحالية المخولة للعاملين ، وهناك هدف لزيادة نسبة العاملين الممنوحين هذه الصلاحية من (٢٦%) ستة وعشرين في المائة إلى (٧٥%) خمسة وسبعين في المائة بحلول عام ١٩٩٢ .

- يتم استخدام العديد من مقاييس درجة مشاركة العاملين ، تشمل : مقاييس جودة الاجتماعات على مستوى الإدارة ، الاقتراحات ، أعمال التركيز على العميل وفرق تحسين الجودة .

- توجد تحسينات واتجاهات متواصلة ملحوظة في بيانات مشاركة العاملين كما تظهرها التقارير منذ عام ١٩٨٦ .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- فيما عدا ما ذكر بإيجاز عن جماعات الإدارة الذاتية Self-Management Groups بين عمال التركيبات وأفراد الصيانة . لا توجد إشارات أخرى على منح الصلاحية والأهلية للعاملين ، ولا يوجد تخطيط أبعد فيما يتعلق بهذه التوجهات .

- لم تناقش الشركة في إجراءاتها زيادة مسئولية وإبتكارية العامل .

- لا يوجد ما يشير إلى كيفية توظيف مقاييس مشاركة العامل في تحسين مستوى هذه المشاركة .

- نسبة مشاركة العاملين في فرق تحسين الجودة تبدو ضعيفة .

- لا يوجد ما يشير إلى مشاركة المديرين أو المشرفين . ينصب تركيز المناقشة كلية على القوى العاملة في مستوياتها الأدنى .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- لم يتم شرح نظام الاقتراحات بتفصيل كاف . حدد كيف يعمل نظام الاقتراحات .

- يوجد القليل جدا من أفعال التركيز على العميل بالنسبة للفئة (الأفراد الآخرين). حدد إذا كانت هذه الفئة تتضمن كل العاملين الذين ليسوا في خط المواجهة الأول مع ممثلى خدمة العميل أو أفراد التركيبات والإصلاح . إذا كانت كذلك لماذا العدد قليل هكذا ؟

- افحص بالضبط ماذا تفعل فرق الإدارة / اتحاد العاملين ؟

- حدد قيمة المبلغ الذى تم تخصيصه فى حساب المبالغ التى يتصرف فيها العاملون بحرية : القيمة الكلية ، القيمة لكل عامل له صلاحية والأهلية فى التصرف والقيمة لكل عميل تمت مكافأته .

- حدد كيف يتم تفسير البيانات والمعلومات التى جاءت فى الجدول (٤,١) وخاصة عدد الاجتماعات ، المشاركة فى صندوق الاقتراحات ، معدلات التطبيق، وعدد أفعال التركيز على العميل .

البند (٤,٣) : جودة التعليم والتدريب

نواحي القوة Strengths

- يقدم التدريب من خلال مناهج دراسية واسعة وجيدة الإعداد .

- يتلقى كل العاملين بعض توجهات فى الجودة **Quality Orientation** تقريبا قد حصل كل العاملين على تدريب فى موضوع أدوات الجودة الرئيسية . قد تم تدريب عدد كبير من العاملين على عملية الرقابة الإحصائية SPC

يحصل العاملون في المتوسط على (٣٥) خمسة وثلاثين ساعة تدريب في كل سنة .

- تعمل شركة " ألفا تل " على أن توفر لكل عامل (٧٢) اثنين وسبعين ساعة تدريب كل سنة : ٤٠ ساعة تدريب على الجودة ، ٣٢ ساعة تنمية مهارات .

- نسبة كبيرة من أعضاء فئة الإدارة ، والإدارة العليا ، حصلوا على تدريب على الجودة من خلال برنامج " مهارات متقدمة في الجودة " .

- تقيم شركة " ألفا تل " موضوعاتها الدراسية عن طريق تقييم البرنامج والاستبيانات . ترسل أيضا المسوحات **Surveys** إلى مشرفي العاملين . يكرر التقييم كل ستة أشهر بعد البرنامج الدراسي .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- لم يخاطب التطبيق كيف تحدد الشركة كميات وأنواع حاجاتها التدريبية في موضوع الجودة ؟ وعلى الأخص كيف يتم تكييف المنهج التدريبي لكي يواجه حالات القصور والضعف في الشركة ؟

- يبدو أن هناك القليل في طريقة الآلية الرسمية لتدعيم المعرفة والمهارة أثناء العمل . يترك هذا الموضوع كلية للعلاقة بين الرئيس والمرعوس .

- لا توجد مقاييس مباشرة لفعالية التدريب . المقاييس الوحيدة تتمثل في إدراكات العاملين ورؤسائهم المباشرين . يضاف إلى ذلك عدم إعطاء أي بيانات عن مستويات واتجاهات الفعالية في التدريب .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- من المستحيل تفسير البيانات عن نسبة العاملين الذين قيموا البرنامج التدريبي بأنه فعال بنسبة (٥١%) واحد وخمسين في المائة ، وفعال جدا بنسبة (٣٧%) سبعة وثلاثين في المائة .

افحص استمارات تقييم البرنامج . افحص أيضا الاختلافات بين استمارات التقييم الأولى للبرنامج التدريبي وتقييم المتابعة بعد ستة أشهر .

- حدد إذا كانت نسبة البيانات التى أعطيت فى الجدول (٤,٣) تشير إلى نسبة العاملين الذين حضروا برنامجا واحداً فى مجموعة تدريب الجودة أو حضروا كل الدورات .

- حدد كيف يتم إجراء التدريب التتشيطنى ، المحافظة على المستوى ، وتحديث المعلومات .

البند [٤,٤]: التقدير وقياس أداء العامل .

نواحي القوة Strengths

- تؤكد برامج المكافأة والتقدير فى شركة " أفا تل " على عمل الفريق واستخدام أدوات وأساليب الجودة .

- يحدد العاملون أهدافهم فى التقدير كجزء من عملية وضع أهداف الأداء هذه طريقة مبتكرة لزيادة جدوى برنامج التقدير وبالتالي التأكيد على أهمية البنود التى يكافئها برنامج التقدير .

- لقد زاد عدد الذين منحوا جوائز على مستوى الإدارة من ٩٠ إلى ٨١٦ فرداً منذ عام ١٩٨٦ ، ومن حصل على منح مالية من ٥٣٥ إلى ٦٠١٥ فرداً .
- فى مسح رأى العامل السنوى ، وفى البند المتعلق "يتم تقدير جهود العاملين" زادت النسبة من [٢٦%] إلى [٧٧%] منذ عام ١٩٨٦ .

- تستخدم بيانات مسح رأى العامل ، وتعليقات العامل المكتوبة على نماذج تقييم الأداء ، فى الحكم على فعالية عملية مكافأة وتقدير الجهود المتميزة للعاملين ، يوجد أيضا التحليلات التى يقوم بها فريق تحسين الجودة للبيانات التى يستخلصها من مسح رأى العامل ، وعلامات التميز فى نظم شركات التليفونات الأخرى .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- يبدو نطاق برامج المكافآت والتقدير محدودا جدا .
- لم يتم التعرض لعملية تقييم الأداء السنوية .
- جاءت استجابات مسح رأى العامل على عبارة " لا تسامح مع أصحاب الأداء الضعيف" وعبارة "يتلقى أصحاب الأداء الجيد المكافآت المناسبة . جاءت سلبية . لا توجد إشارة للاستراتيجيات التى تعالج هذه المجالات الضعيفة .
- لا يوجد ما يشير إلى أن برامج المكافآت والتقدير يتم توظيفها بفاعلية أو تحسينها بانتظام .
- أجرى فريق تحسين الجودة مسحاً لعلامات التميز فقط فى شركات التليفونات ولم تعرض بيانات هذا المسح .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- حدد كيف تتم إجراءات تقييم الأداء سنويا للعاملين ، كيف يتم تدعيم الجودة بالنسبة للاعتبارات الأخرى ، وكيف يتم التجميع والاستفادة ببيانات نظام تقييم الأداء .
- مع أن المبالغ المخصصة للمكافآت والمنح قد زادت أرقامها ، ولكنها مازالت تمثل التكريم والتقدير لنسبة صغيرة من العاملين . حدد إذا كانت هذه النسبة الصغيرة تعبر عن حالة ضعف ، أم أنها تتناسب مع مدخل يعد جيدا للمكافآت والتقدير .
- حدد العمر الزمنى لتقدير فريق تحسين الجودة . اطلع على إنجازات هذا الفريق ثم افحص بيانات علامات التميز التى قام بجمعها .
- افحص استمارة الاستبيان التى استخدمت للحصول على بيانات الرضاء .
- تأكد من أن البنود المسجلة ليست مختارة من بنود لها استجابات متعددة بطريقة تخلق انطباعا بالتحيز .

- ليس واضحا كيفية الربط بين استراتيجيات المكافآت والتقدير وبين خطط وأهداف "شركة ألفا تل" بصفة عامة .

البند ٤,٥ : رفاهية ومعنويات العاملين

نواحي القوة Strengths

- يوجد لدى شركة " ألفا تل " فريق تحسين الجودة لشنون السلامة يتخذ المدخل الوقائي preventive Approach يستحث العاملين بحماس على المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم ويتعهد بالسرية التامة لمصادر الإحصائيات والمعلومات .

- تتصدى شركة " ألفا تل " لمشكلاتها فى مجال تنمية المسار الوظيفى والرضاء عن العمل من خلال تنمية برنامج للتدوير الوظيفى job Rotation Program ، ونظام شغل الأعمال الذى يهتم بالعمالة الزائدة ، دفع المصروفات الدراسية لمن يريد الالتحاق بأحدى المعاهد أو الجامعات ، وخطط تتعلق بتوفير وظائف فى الشركات والهيئات الأخرى لعمالها أو إعادة تدريبهم وتميئتهم .

- المدخل الأساسى لقياس رضاء العامل ، هو مسح رأى العمل السنوى بتقارن " ألفا تل" أداءها طبقا لهذا المسح مع مجموعة شركات المقارنة على أساس [١٠٠%] خدمة.

- منذ عام ١٩٨٦ قد حققت شركة ألفا تل تحسينا شاملا فى مقاييس رضاء العامل التى تدخل ضمن بنود مسح رأى العامل : EOS

- تظهر مقارنة معدل الغياب فى شركة "ألفا تل" مع متوسط شركات الخدمة فى الولايات المتحدة الأمريكية اتجاها إيجابيا لصالح الشركة .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- غير واضح أن أنشطة تحسين الجودة فى عوامل رفاهية ومعنويات العاملين اللهم إلا السلامة المهنية .

- يجرى مسح رأى العامل فقط كل سنتين .

- أداء الشركة فيما يتعلق بمقاييس رضا العامل المسجلة بالجدول [٤,٥] على أحسن الاعتبار هو فقط مقارنة متوسطات مع علامات التميز فى شركات الخدمة [١٠٠%]

- أظهر مسح رأى العامل نتائج ضعيفة فى مجالات أمن الوظيفة و فرصة التقدم .

- كل نتائج السلامة المهنية تظهر ثابتة ، لا يوجد تحسين كما أنه لا توجد بيانات مقارنة فى بند السلامة المهنية . أيضا بند الغياب مستقر ولكن لا يظهر تحسين .

- لم تظهر البيانات اتجاهات معدل دوران العمل .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- تعتمد شركة " ألفا تل " اعتمادًا شبه كامل تقريبا على مسح رأى العامل لتقييم فعالية موضوعات الموارد البشرية والإدارية . ومن ثم فإن المسح يعتبر فى غاية الأهمية ، ولا بد من فحصه بالتفصيل . يتضمن هذا الفحص نطاق ومصداقية استمارة الاستبيان ، طريقة إجرائه وإدارته ، ومصداقية مجموعة شركات المقارنة التى تستخدم على أساس خدمة ١٠٠% .

- اختبر بالتفصيل بعض التحسينات التى قام بها فريق تحسين الجودة وأسأل عن توضيح سبب عدم توضيح سبب عدم ظهور رأى يعبر عن التحسينات فى مؤشرات السلامة المهنية الشاملة .