
الفصل الخامس

معيار الذكاء الخامس

إدارة جودة العملية

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠

معيار (٥,٠) : إدارة جودة العملية

(5.0) : Management Of process Quality

تعديل ١٩٩٠ (٥,٠) تأكيد جودة المنتجات والخدمات

(5.0) Quality Assurance Of Products and Services

فئات وبنود التقييم

طبقا لتعديل ١٩٩٠

طبقا لتعديل ١٩٩٤

| الدرجة القصوى | البنود | الكود | الدرجة القصوى | الفئة الفرعية | الكود |
|---------------|---|-------|---------------|--|-------|
| ٣٥ | تصميم وتقديم المنتجات والخدمات الجيدة . | ٥,١ | ٤٠ | تصميم وتقديم المنتجات والخدمات الجيدة . | ٥,١ |
| ٢٠ | الرقابة علي جودة العملية . | ٥,٢ | ٣٥ | إدارة العملية : عملية إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات . | ٥,٢ |
| ٢٠ | التحسين المستمر للعمليات . | ٥,٣ | ٣٠ | إدارة العملية : الأعمال وعمليات الخدمة المعاونة. | ٥,٣ |
| ١٥ | تقييم الجودة | ٥,٤ | ٢٠ | جودة الموردين | ٥,٤ |
| ١٠ | التوثيق | ٥,٥ | ١٥ | تقييم الجودة | ٥,٥ |
| ٢٠ | جودة العملية والخدمات المعاونة على مستوى مشروع الجودة . | ٥,٦ | | | |
| ٢٠ | جودة الموردين | ٥,٧ | | | |
| ١٤٠ | | | ١٤٠ | | |

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

يختبر هذا المعيار العمليات المنتظمة التي تطبقها المنظمة للوصول إلى مستوى مرتفع ودائم من الجودة والأداء التنظيمي . تعتبر الاختبارات عناصر رئيسية في عملية الإدارة ، شاملة التصميم ، وإدارة جودة العملية لكل الوحدات التنظيمية والموردين ، تحسين الجودة المنتظم ، وتقييم الجودة .

الفئة (٥,١) : تصميم وتقديم المنتجات والخدمات الجيدة

(5.0): Design and Introduction Of Quality Products and Services

تصف هذه الفئة الفرعية كيف يتم تصميم وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة أو المعدلة وكيف يتم تصميم عمليات الإنتاج والتسليم لكي يتم مقابلة متطلبات جودة المنتج والخدمة ومتطلبات الأداء التشغيلي للمنظمة .

مجالات أنشطة الفئة : ٥,١

٥,١ - أ : كيف يتم تصميم المنتجات ، الخدمات ، وعمليات الإنتاج والتسليم تصف: (١) كيفية تحويل متطلبات العميل إلى متطلبات تصميمية للمنتج والخدمة .

(٢) كيف يتم ترجمة متطلبات تصميم المنتج والخدمة مع متطلبات الأداء التشغيلي للمنظمة إلى عمليات الإنتاج والتسليم ، بما في ذلك خطة قياس مناسبة.

(٣) كيف يتم تناول كل متطلبات المنتج والخدمة مبكرا في عملية التصميم الشاملة بواسطة الوحدات التنظيمية المعنية .

(٤) كيف يتم تنسيق وتكامل التصميمات لتشمل كل مراحل الإنتاج والتسليم

٥,١ - ب : كيف تتم مراجعة واعتماد عملية تصميمات المنتج والخدمة ، والإنتاج والتسليم مع الأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية التالية : (١) الأداء الشامل للمنتج والخدمة (٢) المتطلبات المستقبلية وإمكانات العملية (٣) المتطلبات المستقبلية وإمكانات العملاء .

٥,١ - ج : كيف يتم تقييم وتحسين التصميمات وتصميم العمليات لكي تتحسن جودة ودورة الوقت Cycle Time لكل من تقديم المنتج والخدمة الجديدة أو المعدلة .

استقصاء النشاط ٥,١ - أ

- هل تستخدم منظمتك مدخلا منتظما لجمع المعلومات عن متطلبات ورغبات العملاء ثم تترجم هذه المعلومات إلى معايير وخصائص للمنتج والخدمة ؟

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

| |
|---|
| <p>(الحد الأقصى ١٠٠%) منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية - تستخدم مسوحات العميل لتحديد متطلبات العملاء . - تمارس مجموعات التركيز على العميل مع كل مستويات العملاء .</p> |
| <p>(الحد الأدنى صفر %) منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة - لا توجد عملية مناسبة لتحديد متطلبات العميل . - لا يتم تصميم المنتجات والخدمات بناء على متطلبات العميل .</p> |

- استقصاء النشاط ١, ٥ - ب

- صف العملية الشاملة التى تستخدمها منظمتك لتصميم واختبار المنتجات والخدمات الجديدة .

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

| |
|---|
| <p>(الحد الأقصى ١٠٠%) منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية - توثق مواصفات Qualifications تصميم المنتج والخدمة ، وتصدر الإجراءات المناسبة لاختيار المنتجات والخدمات الجديدة . - كل التصميمات تراجع وتعتمد .</p> |
|---|

| |
|--|
| <p>(الحد الأدنى صفر %) منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة - لا يوجد نظام مناسب لتصميم واختيار المنتجات والخدمات . - لا يوجد منهج بحثى مُراجع ومُوثق فى كل مجالات المنظمة لتأكيد الجودة</p> |
|--|

المناسبة فى خطط التصميم وإجراء الاختبارات قبل تقديم المنتجات والخدمات الجديدة .

استقصاء النشاط ١, ٥ - ج

- هل تقوم منظمتك بالتقييم المنتظم وتقلل من طول فترة عملية التصميم للمنتجات والخدمات الجديدة ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- الدراسات والتجارب الاستطلاعية تستخدم لتقليل دورة وقت عمليات المنتج أو الخدمة .
- نظام مناسب لتقليل وقت تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يوجد إجراء موثق مناسب لتخفيض دورة الوقت .
- لا يتم تقييم تصميمات المنتج ، أو الخدمة ، أو عمليات التصميم من أجل تحسينها .

الفئة (٥, ٢) : إدارة العملية : عملية إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات

(5.2) Process Management: Product and Service Production and delivery Process

تصف كيف يتم إدارة إنتاج عمليات وتسليم المنتج والخدمة الأساسية للتأكد من أن كلاً من الجودة والأداء التشغيلى فى تحسن مستمر .

مجالات أنشطة الفئة : ٥,٢

٥,٢ - أ : كيف تحافظ المنظمة على الجودة والأداء التشغيلي لعمليات الإنتاج والتسليم التي ذكرت في الفئة (٥,١) تصف : (١) العمليات الأساسية ومتطلباتها وكيف يتم التتبع والمحافظة على الجودة والأداء التشغيلي ، بما يشتمل على أنواع وتكرارات المقاييس المستخدمة للحكم على الأنشطة أثناء وبعد التشغيل . (٢) وعندما تحدث انحرافات خارج حدود السيطرة في العمليات تمثل خطورة معينة ، كيف يتم تحديد الأسباب الجذرية (٣) وكيف يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لهذه الانحرافات ، بعد مراجعتها وتكاملها مع عملية الإدارة .

٥,٢ - ب : كيف يتم تحسين العمليات لتحقيق ما هو افضل في مجال الجودة، دورة الوقت والأداء التشغيلي تصف كيف يستخدم أو يؤخذ في الاعتبار كل من : (١) تحليل وتبسيط العملية (٢) المعلومات التي توضح علامات التميز في أداء الشركات الأخرى (٣) بحث واختبار العملية . (٤) استخدام التكنولوجيات البديلة (٥) الحصول على معلومات من عملاء العمليات سواء داخل المنظمة أو خارجها (٦) توسيع أو امتداد الأهداف .

- استقصاء النشاط ٥,٢ - أ

- هل تراقب منظمتك العمليات ، وتراقب الانحرافات في العمليات التي تستخدم لإنتاج وتسليم منتجاتك وخدماتك ؟
★ 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

- عملية محكمة ومنظمة لمعاينة المخرجات والتأكيد على التمسك بخطط التصميم .
- تستخدم خرائط الرقابة على الجودة في كل أرجاء المنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا توجد عمليات متكاملة للرقابة على المنتج أو الخدمة .
- انتشار محدود جدًا للمراجعة الداخلية ، ومراجعة مدخلات ومخرجات المنتجات النهائية كذلك الخدمات المقدمة .

استقصاء النشاط ٥,٢ - ب

- هل تستخدم منظمتك عملية تقييم منتظمة ، ومخططة وهيكلية للتأكيد على ما هو أفضل من حيث الجودة ، دورة الوقت ، 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

- يمنح العاملون على كل المستويات تدعima لأهليتهم وصلاحيتهم فى اتخاذ القرارات واللجوء إلى الابتكار داخل نطاق أعمالهم .
- قد طورت المنظمة برنامجا للتقدير والمكافآت للارتقاء بأهلية وصلحية وابتكارية العاملين فى جميع أرجاء المنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- منظمة بيروقراطية ذات هيكل تنظيمى رسمى ، لا يشجع على منح العاملين السلطات أو الاستقلالية فى اتخاذ القرارات المتصلة بوظائفهم .
- يعاقب العاملون إذا باشروا نوعا من المبادأة فى اتخاذ القرارات أو اللجوء إلى الابتكارات لعلاج مشكلات داخل نطاق أعمالهم .

الفئة (٥,٣) : إدارة العملية : الأعمال وعمليات الخدمات المعاونة

(5.3) : Process Management : Business and Support Service process

تصف كيف تصمم المنظمة وتدير الأعمال الرئيسية وعمليات الخدمات المعاونة بها من أجل تلبية المتطلبات الحالية ، والتحسين المستمر للجودة والأداء التشغيلي .

مجالات أنشطة الفئة ٥,٣

٥,٣ - أ : كيف يتم تصميم الأعمال الرئيسية وعمليات الخدمة المعاونة ؟ يتضمن : (١) كيف توضع أو تحدد متطلبات الجودة الرئيسية والأداء التشغيلي للأعمال والخدمات المعاونة ؟ (٢) إلى عمليات تسليم متضمنة خطة قياس مناسبة ؟

٥,٣ - ب : كيف تحقق المنظمة الجودة والأداء التشغيلي لعمليات تسليم الأعمال والخدمات المعاونة . (١) تصف العمليات الرئيسية ومتطلباتها ، وكيف يتم تتبع وتحقيق الجودة والأداء التشغيلي ، بما في ذلك أنواع وتكرارات القياسات المستخدمة للعمليات التي تحت التشغيل ، والنهائية . (٢) كيف يتم تحديد الأسباب الجذرية للانحرافات التي تخرج عن نطاق السيطرة سواء في العمليات التشغيلية أو المخرجات (٣) كيف يتم عمل الإجراءات التصحيحية للانحرافات أو مراجعتها ، وتكاملها في العملية الإدارية .

٥,٣ - ج : كيف يتم تحسين العمليات للارتقاء بالجودة ، دورة الوقت ، والأداء التشغيلي الشامل . تصف كيف يتم استخدام أو الأخذ في الاعتبار كل من : (١) تحليل وتبسيط العمليات (٢) معلومات علامات التميز (٣) بحث واختبار العملية (٤) استخدام التكنولوجيا البديلة (٥) معلومات عن العملاء على مستوى العمليات والخدمات المعاونة في حقل الصناعة داخل وخارج المنظمة (٦) امتداد واتساع نطاق الغايات المرجوة .

- استقصاء النشاط ٥,٣ - أ :

- كيف تتناول منظمتك الرقابة على جودة العمليات والخدمات المعاونة التي

تجرى يوميا ؟

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

النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- العمليات والخدمات المعاونة التي تجرى يوميا لها عمليات موثقة .

- يتم تحليل العمليات التي تخرج عن حدود السيطرة عن طريق الفرق

المختصة باستخدام العملية النمطية لحل المشكلات .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- لا يتم قياس للعمليات والخدمات المعاونة بصفة عامة .

- لا تجرى أى بحوث أو دراسات لتحديد الأسباب الجذرية للعمليات التي

تخرج عن حدود السيطرة فى مجالات التدعيم والمعاونة بالمنظمة .

- استقصاء النشاط ٥,٣ - ب :

- هل منظمتك تحدد ، وتتبع ، وتحقق المؤشرات القياسية فى عمليات أعمال

التشغيل والتدعيم الأساسية(خدمات البرامج ، المبيعات ، التسويق ، العلاقات

العامه ، الشراء ، الخدمات القانونية ، خدمات البحوث والتطوير ، والخدمات

الإدارية الأخرى) ؟

★ 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

- يمنح العاملون على كل المستويات الصلاحية والأهلية لاتخاذ القرارات واستخدام الابتكارات داخل مجالات عملهم .
- تضع المنظمة برنامجا متطورا للتقدير والتكريم يعمل على الارتقاء بأهلية وابتكارية العاملين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- منظمة بيروقراطية تتمسك بالهيكل التنظيمي الرسمي الذي لايشجع على منح العاملين السلطة والاستقلالية .
- يعاقب العاملون إذا مارسوا أى نشاط يدل على الأهلية أو الابتكارية .

- استقصاء النشاط ٣,٥ - ج

- كيف تحدد منظمتك فرص التحسين المستمر للعملية (استخدام بيانات علامات التميز لدى المنافسين ، التحليل المستمر للتغيرات فى السوق) ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى:

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- تجرى المنظمة باستمرار بحوثا ودراسات لعلامات التميز لتحديد فرص التحسين المستمر للأداء .
- يتم القيام بدراسات مسحية للعملاء داخل وخارج المنظمة ، فيما يتعلق بتقصير وقت دورة العمل داخل العمليات التشغيلية أو الخدمات المعاونة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا توجد أى طريقة تستخدم لمراجعة عمليات التحسين .
- لا تأخذ المنظمة فى اعتبارها تبسيط العمليات أو تقصير وقت دورة العمل داخل العمليات التشغيلية أو الخدمات المعاونة .

الفئة (٥،٤) : جودة الموردين *Supplier quality* : (5.4)

تصف هذه الفئة الفرعية كيف تتأكد الشركة من جودة المواد ، والمكونات والخدمات ، التي تحصل عليها من منظمات أخرى . وتصف أيضا إجراءات وخطط الشركة لتحسين جودة المورد .

مجالات أنشطة الفئة ٥،٤

٥،٤ - أ : كيف يتم تحديد متطلبات جودة المنظمة ، وإبلاغها إلى الموردين . يتضمن ملخصا موجزا عن متطلبات جودة المنظمة الرئيسية المطلوبة من الموردين ، تعطى أيضا المقاييس أو المؤشرات ، ومستويات الأداء المتوقعة للمتطلبات الرئيسية .

٥،٤ - ب : كيف تحدد المنظمة إذا ما كان الموردون يلبون متطلبات الجودة أم لا . تصف كيف يتم تغذية الموردين بمعلومات الأداء تغذية مرتدة .

٥،٤ - ج : الإجراءات والخطط التصحيحية لتحسين قدرات المورد على تلبية أساسيات الجودة ، وقت الاستجابة أو المتطلبات الأخرى : تتضمن الإجراءات والخطط لتقليل التفشي ، الاختبار ، المراجعة ، أو المداخل الأخرى التي يترتب عليها تكلفة غير ضرورية .

- استقصاء النشاط ٥،٤ - أ

- هل تعمل منظمتك على تبليغ متطلبات محددة للجودة إلى معظم مورديها الأساسيين ؟

★ 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

- تنشر المنظمة متطلباتها للجودة على كل الموردين الأساسيين .

- لدى المنظمة شهادة رسمية مناسبة بجودة عملية المورد .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا يوجد أى نظام مناسب لمشاركة المورد ، أو للحصول على شهادة مورد .
- لا تأخذ المنظمة فى اعتبارها أداء المورد باعتباره يمكن أن يكون عقبة رئيسية أو تحدد متطلباتها من الموردين .

- استقصاء النشاط ٤, ٥ - ب

- هل لدى منظمتك عملية جيدة الإعداد لتأكيد جودة المورد ؟

★ 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

- توجد عملية رسمية لتأكيد معايير الجودة التى يستجيب لها الموردون .
- يوجد كارت تقرير Report card كنظام مناسب للمورد لتوفير بيانات التغذية المرتدة للموردين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- ليس لدى المنظمة أى عملية مناسبة لتأكيد متطلبات الجودة التى يستجيب لها الموردون .
- لا توجد آلية مناسبة لتغذية الموردين عن مدى مطابقة توريداتهم لمتطلبات الجودة يمكن أن تستفيد بها المنظمة .

- استقصاء النشاط ٤, ٥ - ج

- هل منظمتك تقوم بتقييم و تحسين عمليات معالجة التوريدات ؟

★ 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

- تجرى المنظمة إعادة تقييم لعمليات معالجة التوريدات مرتين كل سنة.
- يتم مراجعة أرقام الإنتاجية وتقليل الفاقد فى عمليات معالجة التوريدات كل ثلاثة أشهر عن طريق فريق يتكون من أعضاء من المنظمة ومن الشركة الموردة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- تعتبر المنظمة أن عملية التوريدات بها هى الأفضل ، وانها ليست فى حاجة إلى القيام بأى إجراءات تقييمية .
- لا تعتبر المنظمة الموردين شركاء فى تحسين الجودة .

- استقصاء النشاط ٤, ٥ - د

- هل تقييم منظمتك علاقات تعاونية مع الموردين الأساسيين ؟

★ 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

- لدى المنظمة نظام : جائزة المورد / تكريم المورد .
- برنامج مناسب لشهادة جودة المورد .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يوجد نظام لتوصيل متطلبات جودة المنظمة إلى الموردين الأساسيين .
- ليس هناك ما يشير إلى مشاركة الموردين الأساسيين فى المنظمة .

الفئة (٥.٥) : تقييم الجودة

(5.5) : Quality Assessment

تصف هذه الفئة الفرعية كيف تقيم المنظمة جودة وأداء نظمها وعملياتها وجودة منتجاتها وخدماتها .

مجالات أنشطة الفئة ٥.٥

٥.٥ - أ : كيف تقيم المنظمة : (١) الأنظمة والعمليات (٢) المنتجات والخدمات بالنسبة "١" ، "٢" تصف "أ" ماذا يقيّم "ب" عدد مرات التقييم خلال العام ومن الذى يقوم به "ج" كيف يتم تأكيد جودة القياس وملاءمة توثيق العمليات .

٥.٥ - ب : كيف يتم توظيف نتائج التقييم فى تحسين المنتجات والخدمات ، الأنظمة ، العمليات ، متطلبات المورد ، وعمليات التقييم تتضمن كيف تتأكد المنظمة من أن نتائج التقييم تم توظيفها ، وأن الإجراءات التى اتخذت فعالة .

- استقصاء النشاط ٥.٥ - أ

- هل منظمتك تراجع أو تقيم المنتجات ، الخدمات ، والنظم ، والعمليات التى تستخدمها فى الإنتاج ؟

★ 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

- يتم تقييم المنتجات والخدمات عن طريق استخدام مسوحات العميل ، الشكاوى كتغذية مرتدة ، بيانات الضمان ، ومعلومات الحصص التسويقية .
- تجرى المنظمة تقييما كل ثلاثة أشهر للعمليات والأنظمة الحساسة التى تستخدم فى إنتاج السلع / الخدمات الجوهرية .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد عملية مراجعة ناضجة مناسبة .
- لا يوجد أى دليل على أن هناك عملية مناسبة لجعل نظام التوثيق يوفر بسرعة وسهولة المعلومات والمستندات التى يحتاجها المسنولون عن التصميم ، التطبيق ، التقييم ، وتحسين العمليات والجودة .

- استقصاء النشاط ٥.٥ - ب

- هل تتابع منظمتك بانتظام إجراءاتها التقييمية ، وتقوم بتصحيح المشكلات التى يظهرها التقييم ؟

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

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة النكية

- تداع بيانات نتائج التقييم على كل فرق العمل فى كل أرجاء المنظمة لتحريك التحسين المستمر للأداء .
- يحدد وقت يجب أن يتم خلاله توظيف كل نتائج التقييم ، والتأكيد على التقدم تجاه تحسين الأداء .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا يوجد ما يشير إلى أن المنظمة تجرى عمليات تقييم بها .
- تقوم المنظمة بتقييم الأنظمة والعمليات فقط ، عندما تتعرض لمشكلات الخروج على حدود السيطرة .

" ألفا تلكو" والمعيار الخامس

البند (٥,١) : تصميم وتقديم المنتجات والخدمات الجيدة

(5.1): Design and Introduction Of Quality Products and Services

النشاط أ : تقدم شركة " ألفا تل " منتجاتها وخدماتها الجديدة أو المحسنة من خلال آلية يطلق عليها إدارة العملية **Process Management** وتكتب اختصار (PM) منهج له ثلاث مستويات . يربط بين أحسن العناصر مما سبقه من مناهج ، وبين الطرق التي يتم تصميمها خصيصا لبيئة الاتصالات عن بعد. تسعى إدارة العملية أساسا إلى ربط المحددات التقليدية لرضاء العميل ، جودة المنتج ، المواقع ، والسعر مع معيار جودة الخدمة الجديد . عندما تفعل الشركة ذلك ، فإنها تؤكد أنه عندما يتفاعل العميل مع المنظمة في لحظات صدق متعددة مثل : طلب الخدمة ، الفواتير ، الاستفسارات ، والشكاوى . وعندما يقيم العملاء الشركة على أساس توقعاتهم مثل : سهولة التعامل ، المهنية ، الاحترام وسرعة الاستجابة ، فإنهم سوف يرضون عن أداء الشركة على كل المستويات .

لذلك تعرف شركة " ألفا تل " العملية على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنقطعة والتي يربطها هدف مشترك ، حيث تحول مدخلات معينة قابلة للقياس إلى مخرجات معينة قابلة للقياس ، والتي تلبي توقعات العميل .

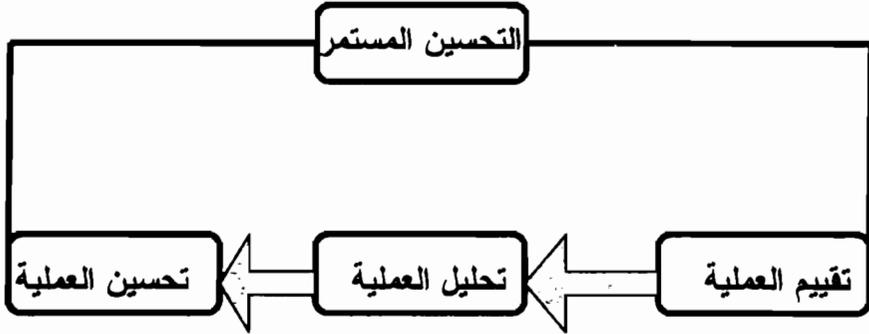
ويوضح الشكل رقم (٥,١) في الصفحة التالية المستويات الثلاثة في إدارة العملية . وحيث إن كل عنصر قد لا يطبق على مشروع تطوير معين ولكن منهج PM يمدنا بقائمة مراجعة لكل العناصر والمراحل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار . فريق العميل هو الجهة التي تقترح كل المنتجات أو التحسينات

الجديدة ، أيضا فريق العميل (CT) ^(١) هو الجهة الرسمية المسنولة عن إذاعة متطلبات العميل في كل أرجاء الشركة .

وفريق العميل هو أساس " فريق تحسين الجودة " يجتمع بهذه الصفة عندما تكون هناك حاجة إلى منتج أو خدمة جديدة قد تم تحديدها (عادة نتيجة مقابلات مع العميل أو جماعة التركيز ، وأيضا نتيجة تحليل بيانات المنافسين) يتكون - CT - من فريق فرعى فنى عبارة عن مجموعة من مديري الموردين ، والفنيين الذين يقومون بتحليل الحاجات الفنية . يصف هؤلاء المحللون الحاجات الفنية بعمق ويحددون الأدوار المطلوبة من الموردين المحليين والخارجيين .

شكل رقم (٤)

مستويات إدارة العملية



- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| - أنشئ ملكية العملية | - حدد أفضل طريقة لأداء العمليات . | - طبق خطط تحسين العملية . |
| - حدد متطلبات العميل | - قيم الموارد المطلوبة . | - قس النتائج . |
| - حدد ووثق الأداء لحالي للعملية . | - ضع أهدافا وخططا للتحسين . | - احصل علي تغذية مرتدة من العميل عن |
| - قيم العمليات | - ناقش اتفاقيات العميل/ الأداء . | - ابدأ الدورة من جديد. |
| | - المورد . | |

^(١) Customer Team (CT)

عندما يوقع كل الأطراف على ما وصل إليه فريق التحليل ، يضع فريق العميل - CT - خطة التسليم ، التي تحدد كل أهداف المشروع ، والتواريخ المحددة ثم يرفع تقريراً يميز أنيته لتدعيم العمل ، ويربطها مع الخطة الاستراتيجية ، التي وضعها فريق إدارة الجودة على مستوى الإدارة . سوف يتم وصف خطة الرقابة على الإنتاج وتسليم المنتجات فى الصفحات التالية .

النشاط ب : يطلب من كل عميل فى شركة " ألفا تل " أن يختبر كل خطط التسليم الخاصة بتحليل المنتج وبرنامج النمذجة **Modeling Program** حتى المتعلقة بحقوق ملكية الشركة وقد يؤدي هذا إلى دخول مئات المدخلات على المعادلات الرياضية و يحدث تعديلاً فى أبعاد عديدة . وقد يتعرض فريق العميل . (CT) إلى بناء علاقات وسيناريوهات رياضية معقدة على سبيل المثال، التأخير لمدة يوم واحد فى تسليم أحد الأجزاء الحيوية لا يترتب عليه فقط التأخير فى تسليم المنتج النهائى لمدة يوم واحد . ولكن يمكن أن يكون لهذا التأخير آثار بعيدة تتراوح ما بين عدم حدوث أى تأخير فى الوقت إلى شهر تأخير فى تسليم المنتج النهائى ، وهذا يضاعف تكلفة المنتج بسبب حساسية المنتجات الأخرى لتأخير ذلك الجزء الحيوى لمدة يوم واحد .

تعظم شركة " ألفا تل " نتائج إشراك العملاء فى سياساتها وخططها ، بحيث يبدأ فريق العملاء اختبار المنتج أو الخدمة (تجريبياً) . فى مناطق جغرافية يتراوح العملاء الحاليون والمرتبون بها ما بين عشرة آلاف إلى خمسين ألف عميل .

تستخدم شركة " ألفا تل " هذا المنتج أو الخدمة التجريبية كفرصة لتعظيم المدخلات اعتماداً على ردود فعل العملاء الحقيقيين . ومن ثم يمكنها تحديد وحل أى مشكلات مع الخدمة أو تدعيم العمليات مستخدمة تحليل " باريتو " **Pareto Analysis** ، كما أنها تستطيع تحديد الاحتياجات التدريبية عند تحليلها لأداء الأفراد المتصلين بالعملاء .

النشاط ج : وجدت الشركة أن تحليل المنتج وبرنامج النمذجة عن طريق العملاء أثبتت فعاليته فى تقليل دورة تقديم المنتج ، وأظهر تحليل المعادلات

الرياضية وجود ارتباط قوى وإيجابي بين المؤشرات التحليلية التي وصل إليها فريق العمل وبين النتائج على أرض الواقع .

البند (٢, ٥) : الرقابة على جودة العملية

(5.2) : Process Quality Control

النشاط أ : تستخدم شركة " ألفا نل " من خلال طريقة إدارة العملية PM

ست خطوات لتقييم العملية (PASS) Process Assessment :

- ١ . تحديد العمليات الأساسية وإنشاء المسنوليات بالنسبة للأفراد والوحدات .
- ٢ . تعريف العملية .
- ٣ . تقييم متطلبات العمل ، وتقييم الأداء .
- ٤ . التشغيل التجريبي للعملية .
- ٥ . تكلمة واعتماد توثيق العملية .
- ٦ . التصديق على العملية ككل .

الخطوات "١" ، "٢" تتطلب أن يضع فريق تقييم العملية : خطة لمراجعة العملية ، وجمع البيانات ، ثم تقييم العملية . تتطلب الخطوة "٣" أن يسأل فريق العملية الأسئلة الأربعة التالية :

- ما هي المخرجات الأساسية للعملية ؟
- ما هي الخصائص المهمة لأداء المخرج ، وكيف يتم قياس المخرج ؟
- كيف نلبي بفاعلية توقعات العملاء لكل واحدة من هذه الخصائص الأمانية؟

- ما هي المجالات التي لها الأولوية للتحسين ؟

تتطلب الخطوات من ٤ - ٦ أن يركز أعضاء الفريق على : كيفية أداء العملية في الواقع ، والموارد التي تستخدم ، دراسة معايير الأداء ، مقاييس الخصائص التي حددها العملاء ، والبحث عن فرص تحسين أداء العملية ،

في المجالات التي لها تأثير مباشر على رضا العميل . بعد أن يتم وضع أولويات لها .

يوجد فريق آخر مهم يطلق عليه " فريق تحليل العملية " له ارتباط قوى وتتداخل عضوية أفراده مع فريق " تقييم العملية " السابق الإشارة إليه .

الخطوة الأولى في مستوى " فريق تحليل العملية " دراسة علامات التميز من زاويتين أساسيتين، النتائج والتشغيل : تحدد علامات تميز النتائج، مستويات الأداء التي يمكن تحقيقها للعملية وتحدد علامات تميز التشغيل ، المداخر البديلة أو أحسن الممارسات لأداء العملية .

من أهم أغراض مرحلة علامات التميز أن تحدد شركة " ألفا تل " أى الوظائف أعلى تكلفة وبالتالي لها تأثير سلبي على الربحية ، وأى العمليات تضع " ألفا تل " على قائمة الشركات المتميزة فى المنطقة ، وأى الوظائف يمكن تحسينها؟

النشاط ب : تحدد شركة " ألفا تل " الأسباب الجذرية للأداء الضعيف ، معتمدة على العديد من الأساليب الإحصائية الرقابية ، وخطوات الأسلوب العلمى لحل المشكلات . تأتي بعد ذلك منهجية إدارة العملية PM للسماح بتصميم إجراءات تصحيح المعوقات أمام انسياب العملية . يقوم فريق تحليل العملية بتقييم البدائل ، ثم يضع مجموعة محددة من توصيات تحسين العملية يرفعها إلى "فريق العملية" الذى يختبر ويراجع ، ويتأكد من كفايتها لعدم ظهور العقبات مرة أخرى ، وقد يتولى فريق تحليل المنتج وبرنامج النمذجة هذه المهمة .

النشاط ج : تتحقق شركة " ألفا تل " من صحة إجراءات العملية باستخدام عدد أكبر مما يجب من التكنولوجيات الأكثر أهمية ، وجود لجنة منبثقة من فريق تحليل المنتج والنمذجة ، تتعامل مع عدد محدود من المتغيرات والنماذج يعكس الفريق الأم ، حيث مجاله أكبر وأوسع .

البند (٣، ٥) : التحسين المستمر للعمليات

(5.3) : Continuous Improvement Of Process

النشاط أ : تبحث شركة " ألفا تل " بصفة دائمة لتحسين عملياتها مستخدمة كل الوسائل المتاحة لديها لتحديد فرص التحسين ومجالاته المختلفة . يظهر الكثير من هذه الفرص في ضوء نشاط الفرق الملحقة بمنهجية إدارة العملية (أنظر البند ٢، ٥) بالإضافة إلى ما تجريه الشركة من مناقشات مع العملاء والموردين ، والتحليل لبيانات المنافسين . أيضا يوفر فريق تحليل العملية معلومات عن علامات التميز التشغيلي مع تحديد أحسن الممارسات لأداء عمليات محددة .

تتضمن خطة تحسين العملية ، بيان المشكلة ، الهدف من تحسين كل عملية ، الخطوات والإجراءات لتوجيه التنفيذ ، متطلبات نظام القياس ، والموارد المطلوبة للتشغيل الناجح للعملية ، ترتبط فاعلية التحسين بفرق العمل وخاصة فريق تحليل المنتج والنمذجة .

النشاط ب : إذا لم تؤت جهود التحسين ثمارها ، يتم اللجوء إلى تحليل جذور السبب أو منهج حل المشكلة مرة أخرى . يتكرر ذلك إلى أن يتم تعظيم النتائج .

تستخدم الشركة الأساليب الرياضية المعقدة عن طريق الفريق الأم لتحليل المنتج وبرنامج النمذجة أو اللجنة المنبثقة عنه لإجراء التجارب المعملية وعزل تأثير متغير أو أكثر ، مع أنه ليس من المحتمل أن الربط بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات الجيدة يؤدي دائما إلى أفضل النتائج ، ولكن الشركة وجدت أن المتغيرات الرديئة تفسد كل شيء .

النشاط ج : بمجرد أن تثبت الجهود التجريبية فعالية التحسين لتحقيق النتائج المرجوة يتم وضع عملية التحسين في صورة منهجية معيارية ، لكي يتم تقديمها في كل أرجاء المنظمة يتوقف الوقت المطلوب لإذاعة منهجية التحسين على مدى عمق وشمول العملية وتتضمن :

- خلق واختبار عملية التوثيق (انظر البند ٥.٥) .

- تدريب أفراد الوحدات التشغيلية (لانهم المتأثرون مباشرة بالتحسين) ،
ويفضل عن طريق الخبراء الفنيين الذين يعرفون ما هو المطلوب تغييره
بالضبط؟

- تقييم نتائج التجارب الأولية فى وحدات التشغيل ، ووضع جدول تنفيذى
لنشر التطبيق اعتمادا على النتائج المحققة .

- تقديم التحسينات على مستوى المنظمة .

- إعادة التقييم كل ستة أشهر فى ضوء التغييرات فى حاجات العميل ،
التكنولوجيا وما تفرضه دراسات وبحوث منهجية إدارة العملية PM .

البند (٤, ٥) : تقييم الجودة

(5.4) Quality Assessment

النشاط أ : كانت شركة " ألفا تل " تقيم جودة منتجاتها وعملياتها منذ
سنوات وقبل أن تتبنى مبادرة منهج الجودة الشاملة . حدث تغيير جوهرى فى
عام ١٩٨٦ تمثل فى بيانات إدراك العميل والذى تجرى الشركة مسوحاته عن
طريق طرف ثالث .

تقوم الشركة بعمل مراجعة داخلية للجودة مرتين فى العام ، عن طريق
الإدارات التنفيذية الاستشارية المعنية ، ومراجعة الجودة من أفراد قطاع
مراقبة الجودة وتجرى مراجعة الجودة سنويا عن طريق جهاز المراجعة على
مستوى الشركة وتتناول كل معالم جودة المنتج والخدمات انظر (البند ١, ٦ ،
٧, ١) .

- يستخدم مراجعو الحسابات الخارجيون الذين تستعين بهم شركة " ألفا تل
" نماذج فعالة لمراقبة الجودة فى إنجاز مهامهم المهنية ، حيث تعتبرها الشركة
جزءا مكملا لخطةها فى مراجعة جودة الإجراءات والنتائج .

- على المستوى المحلى تدعو الشركة مراجعين للجودة-تابعين للإدارة
المحلية للمقاطعة للتحرى عن الإجراءات الداخلية لتحقيق رضاء العميل ،
وإزالة أسباب شكواه .

- تستدعى الشركة على فترات دورية أفرادا متخصصين فى مجال التقييم من مجموعات استشارية مشهورة مثل " شركة بل " لمراجعة المظاهر المختلفة لأنظمة تحسين وإجراءات الجودة بها .

النشاط ب : لأن منهجية إدارة العملية PM فى شركة " ألفا تل " تمثل دورة تحسين مستمرة ، فهى تتطلب توظيف كل نتائج المراجعة لتحسين العمليات القائمة أو تغييرها لدى الشركة أو حتى لدى الموردين والعملاء .

الخطوة النهائية فى منهجية إدارة العملية هى تحسين العملية **Process Improvement (PIM)** انظر البند (٥,٣) .

البند (٥,٥) : التوثيق

(5.5) : Documentation

النشاط أ : شركة " ألفا تل " ، بما أنها تعمل فى مجال نقل المعلومات ، ومن ثم فهى تحتفظ بنظام توثيق ، يمتد ليشمل كل جهودات تأكيد الجودة التى جاءت فى البنود السابقة فى هذا الفصل لترجع إليها الفرق المعنية بموضوعات التقييم والمراجعة .

هذا عن المعلومات والبيانات الفنية ، أما المعلومات العامة فيتم توفيرها لكل العاملين .

لدى الشركة أيضا وثائق تتعلق بملفات شئون الأفراد ، ومعلومات عامة عن الشركة ، وسياسات الجودة ، التوجيهات العامة ، وأدلة التدريب ، والوثائق الفنية وغيرها ..

النشاط ب : معظم الوثائق المذكورة سابقا مصدرها : الإنتاج ، وحدات التشغيل ، فرق تحسين الجودة ، وفرق العملية . تتحمل كل هذه الأجهزة مسئولية صحة وتحديث وسهولة الوصول إلى ما بها من معلومات ، ويجب أن يوضح الملف الجهات والأسماء التى استخدمت ما به من معلومات وأن الإجراءات المدونة مازالت فعالة ، ولم تعدل أو تلغى .

تتكامل كل نظم الإدارة فى شبكة اتصالات مكتبية آلية ، لكى تصبح كل نظم قواعد البيانات والمعلومات المرتبطة بها يسهل الوصول إليها عن طريق الحاسب الشخصى لدى كل مدير ، بالإضافة إلى أنها توفر معايير وإجراءات العمل فى كل الإدارات الرئيسية ، تتيح الشبكة لجميع العاملين الاستدعاء الفورى لكل أوجه مكتبة نظام الجودة .

البند (٥,٦) : جودة العملية والخدمات المعاونة على مستوى العمل

(5.6) : Business Process and Support Service Quality

النشاط أ : تستخدم شركة " ألفا تل " نفس المنهجية التى استخدمت فى البنود (٥,١,٥,٢,٥,٣) لتحقيق جودة الرقابة وجودة التحسين للعملية والخدمات المعاونة على مستوى العمل (الموارد البشرية ، المحاسبة ، الخدمات القانونية) يتطلب هذا المجال الخطوات الخمس التالية :

١- تعريف حاجات وتوقعات العميل (الوحدات التنظيمية الأساسية التى سوف تخدم) .

٢- تحويل حاجات العميل إلى متطلبات ومعايير للخدمة .

٣- تصميم الخدمة ، اختبار أولى ، التصريح بالتطبيق للوظائف المعاونة .

٤- التطبيق الفعلى للخدمة .

٥- الموافقة الرسمية لتوفير متطلبات الأداء .

مع الربط الكامل لكل الإجراءات والمعايير والمقاييس بهيكل إدارة الجودة .
يخضع البند بكامله للمراجعة التقييمية الداخلية والخارجية .

النشاط ب : يخضع تحسين العمليات والخدمات داخل فرق مجموعات الأجهزة المعاونة والاستشارية لنفس الإطار الذى يطبق على الإدارات التشغيلية انظر البند (٥,٣) .

يتم تنسيق جهود شركة " ألفا تل " لزيادة مشاركة الإدارات المعاونة فى أنشطة الجودة مع جهودها بالنسبة للإدارات التشغيلية ، سواء فى فرق تحسين الجودة أو الفرق الرقابية .

البند (٥,٧) جودة الموردين

(5.7) Supplier Quality

النشاط أ : يحدد عقد التوريد المتطلبات الأساسية لشركة " ألفا تل " من مورديها ، حيث ينص على حقوق والتزامات كل طرف : شروط التسليم ، الفواتير ، طريقة الدفع .

يوجد موردين يتم التسديد لهم شهريا ، وآخرون سنويا ، و بحسب طبيعة التعامل وحركة التسليم لكل مورد .

يوجد لدى شركة " ألفا تل " تعاقدات مع (١٥٧) مائة وسبعين وخمسين موردا يوفرون لها ما يزيد على (٧٠%) سبعين فى المائة من مشترياتها السنوية ، ومن أهم شروط الشركة مع الموردين :

- المواد التى تستخدمها الشركة فى جوهر طبيعة نشاطها (الاتصالات عن بعد) معدل قبولها لا يقل عن (٩٩.٩٩%) من المواصفات المتفق عليها .

- المعدات الرأسمالية لابد من ضمانها لمدة سنتين ، وأن تتم صيانتها فى خلال ثمان ساعات من طلبها .

- (٩٥%) خمسة وتسعين فى المائة من التسليمات يجب أن تتم فى المواعيد المتفق عليها .

النشاط ب : تنص الاتفاقيات مع الموردين بأنه سيتم عمل مسح سنوى للمستهلك النهائى لمنتجات المورد فى استمارة لاستقصاء جودة المنتج .

يغطى المسح (٢٥) خمس وعشرين منطقة ، على أن ترسل شركة " ألفا تل " نتيجة تحليل المسح إلى المورد . بحيث يلتزم إجراء التصحيحات والتحسينات اللازمة . يزور أفراد مراجعة الجودة بالشركة الموردين الأساسيين مرتين كل عام للتحقق من مدى فعالية ومناسبة إجراءات تأكيد الجودة لديهم ، خاصة أساليب حماية البيئة .

النشاط ج : بعد تقييم التزام الموردين بمتطلبات الجودة ، خفضت شركة " ألفا تل " (٥٠%) خمسين فى المائة من عدد مورديها منذ عام ١٩٨٦ ،

والباقون خاضعون لنفس إجراءات المتابعة والتقييم . المورد الذي يحصل على درجة تقييم (٩٨%) ثمانية وتسعين في المائة أو أكثر على مدى سنة كاملة (يجرى الاختبار كل ربع سنة) يعطى شهادة بأنه من موردي الجودة **Quality Suppliers** ، يصبح شريك جودة ، ويكرم في إحدى مجالات الأعمال الشهيرة، وجريدة يومية محلية .

تشجع الشركة مورديها على التعليق الحر على عملياتها وممارستها ، بل وتضم أعضاء من الشركات الموردة في فرق تحسين الجودة ، وتقدم للموردين المشورة في علاقتهم بالاتحادات العمالية .

تقييم الحالة : (ألفا تكو) والمعيار الخامس

البند (١، ٥) : تصميم وتقديم المنتجات والخدمات الجيدة .

نواحي القوة *Strengths*

- يتم تطوير المنتجات الجديدة عن طريق فريق فريق العميل (CT) ، الذي يتشكل من أعضاء يمثلون الوظائف المختلفة ، والجماعة الفرعية لتحليل الحاجات الفنية .

- يضع "فريق العميل" خطة التسليم .

- تجرى مشروعات المحاكاة الرياضية على الحاسب الآلى بكثافة ، لاختبار وتعظيم المنتجات الجديدة وخطط التسليم ، وإجراء تجارب أولية .

- يتم مراجعة وتحسين برامج المحاكاة بصفة مستمرة .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- يعقد " فريق العمل " اجتماعات عندما تكون الحاجة للمنتج الجديد جلية وواضحة أى أن تطوير المنتج ليس عملية مستمرة .
- غير واضح بالضبط وظائف " فريق العمل " ولم يتم وصف ما إذا كان هناك عمليات محددة لتصميم وتقديم المنتجات الجديدة ، بما فى ذلك ترجمة متطلبات العميل إلى متطلبات تصميمية للمنتج الجديد .
- لم يتم وصف كيفية وضع خطة التسليم أو خطة الرقابة على العملية .
- غير واضح مدى مشاركة العملاء والموردين فى تطوير المنتج الجديد وطبيعة إسهاماتهم .
- تركز " ألفا تل " فى عملية تطوير المنتجات والخدمات الجديدة على منتجها الرئيسى (نقل الاتصالات عبر التليفون) لا يوجد ما يشير إلى التطوير فى مجالات أخرى .
- لم يتم وصف عملية اختبار السوق ، وتقييم النتائج بالتفصيل .
- غير واضح كيف يتم تقصير الوقت منذ التصميم إلى تقديم المنتج الجديد إلى السوق .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- حدد بالضبط ماذا تفعل فرق العمل ؟ ومن هم أعضاء هذه الفرق ؟
- احصل على معلومات تفصيلية عن فريق "تحليل المنتج وبرنامج النمذجة" ومادورها فى عملية التصميم والتقديم ؟ حدد كيف يتم التصديق على نتائج الارتباط بين الفعلى والمخطط ؟
- حدد كيف يتم تصميم وتقديم منتجات وخدمات جديدة بخلاف المنتج الرئيسى للشركة ؟

البند ٥,٢ : الرقابة على جودة العملية

نواحي القوة *Strengths*

- تحديد وتعريف جيد للعملية ، من خلال فريق تقييم العملية PASS ، وفريق تحليل العملية PANL ، توقع المجالات المحتمل وجود مشكلات بها ، وضع العمليات تحت الرقابة والقياسات الدقيقة من خلال علامات التميز لكل من النتائج والتشغيل . تبنى العمليات على الوقاية ، وليس العلاج .
- تستخدم أدوات الجودة فى التعرف على الأسباب الجذرية للمشكلات ، مثل الخرائط الرقابية *Control Charts* من خلال فريق العملية .
- يتم التصديق على نتائج برنامج المحاكاة بعد المقارنة والتقريب باستخدام منهج مختلف .

مجالات التحسين *Areas For Improvements*

- يتم وصف كيفية رقابة وقياس العمليات ، ومعالجة ما يخرج منها عن السيطرة بأسلوب عام ولغة غير محددة . ومن ثم لا يمكن تقييم طريقة معالجة شركة " ألفا تل " لهذه الموضوعات .
- لا توجد أدلة تشير إلى كيفية نشر المنهج الذى تتبناه الشركة على جميع الإدارات .
- يعطى التطبيق إحساسا ضعيفا بأن تحليل السبب الجذرى يتم تطويره جيدا ويستخدم فى جميع أرجاء الشركة .
- المسائل المتعلقة بالقياسات ، وجودة القياس تعالج بطريقة بدائية .

موضوعات زيارة الموقع *Site Visit Issues*

- حدد مدى انتشار نماذج " فريق تقييم العملية " وفريق " تحليل العملية " والمستمدة من إدارة العملية PM فى جميع أرجاء الشركة ، واحصل على أمثلة واقعية . حدد كيف تراقب وكيف يتم تصحيح التجاوزات .

- حدد السرعة التي يتم بها الرقابة على العملية ، الوقت الفعلى ، المدخل الذى تم وصفه يبدو أنه يدوى واستجابته ضعيفة .

البند ٥,٣ : التحسين المستمر للعمليات

نواحي القوة *Strengths*

- منهجية فريق " تقييم العملية" وفريق " تحليل العملية" المستمدة من منهج "إدارة العملية" PM ، تعتبر حجر الزاوية فى التحسين المستمر Continuous Improvement يتضمن ذلك تحليل العملية لتحديد مصادر نقاط الضعف المحتملة ، وضع إجراءات قياس العملية ، وخطة جمع البيانات ، وعلامات التميز الخاصة بنتائج وتشغيل العملية .

- يستخدم برنامج المحاكاة على الكمبيوتر لتقييم التغييرات المحتملة فى العملية.

- منهج المعايرة الذى وصف تم تطويره جيدا . تتكامل التحسينات مع التشغيل عن طريق عملية التوثيق ، وحدات التدريب الميدانى ، تقييم نتائج التطبيق التجريبي ، وضع جدول زمنى للتطبيق . ثم المراجعة والتحقق من استمرارية العملية كل سنة أشهر .

مجالات التحسين *Areas For Improvements*

- لم توصف " إدارة العملية " PM أو أقسامها الأساسية وخاصة "فريق التحليل" وفريق التقييم وصفا تفصيليا كافيا لتحديد كيفية معاملة شركة " ألفا تل" مع مفردات هذا البند (٥,٣) بالإضافة إلى ضعف الأدلة على انتشار هذه المنهجية فى كل أرجاء الشركة .

- فيما عدا ما ذكر عن بيانات علامات التميز ، لا يوجد أى وصف للبيانات الأولية المستخدمة لتدفع التحسين المستمر . وعلى وجه الخصوص غير واضح كيفية توظيف شكاوى العملاء أو عدم رضائهم التى تظهرها المسوحات فى تحديد فرص التحسين .

غير واضح المدى الذى تم وصفه لتطبيق مناهج التحسين المستمر على كل العمليات الرئيسية بالشركة .

يشير التركيز الشديد على فريق تحليل المنتج وبرنامج النمذجة إلى محدودية عملية التحسين المستمر واقتصارها على المنتج الرئيسى للشركة - الاتصالات التليفونية.

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- افحص النماذج المنهجية التى تطبقها "فرق تقييم ، تحليل العملية" تحت لواء إدارة العملية بالتفصيل . احصل على أمثلة من تطبيقات فرق تحسين الجودة التى تستخدم هذه المنهجيات . تأكد من توظيف البيانات المختلفة الكثيرة لتحديد فرص التحسين ، وأن تحليل الإمكانيات لا يتجاهل المجالات الحساسة مثل بيانات العميل والتكنولوجيات الحديثة .

البند ٤، ٥ : تقييم الجودة

نواحي القوة Strengths

- لدى شركة " ألفا تل " عملية مراجعة داخلية منظمة للجودة . تجرى الشركة مراجعة للجودة مرتين كل عام عن طريق أعضاء جماعة الإدارة والأفراد المراجعين فى قطاع مراقبة الجودة .

- تقوم الشركة أحيانا بالاستعانة بالجهات الخارجية لإجراء مراجعة الجودة، سواء كانوا استشاريين من شركات بل Bell ، أو ممثلين عن الهيئات المحلية لتأكيد اهتمامها برضاء العميل .

- تقارن نتائج المراجعة مع بيانات مسوحات العميل وجماعات التركيز للحكم على المصدقية .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- أعطيت تفصيلات بسيطة عن مراجعة العملية . غير واضح ما الذى تم تقييمه وكيف قيم .

- لا توجد آلية للتوظيف الفعال لنتائج المراجعة . غير واضح كيفية الاستفادة بنتائج المراجعة فى التحسين المستمر أو تأكيد وجود آلية للاستجابة للنتائج فى المستقبل .

- غير واضح إذا ما كانت كل العمليات الحساسة يتم مراجعتها ، رغم ادعاء شركة " ألفا نل " بأنها تجرى المراجعة الداخلية مرتين كل عام .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- افحص عملية المراجعة وتدريب المراجعين .
- حدد إذا ما كانت كل العمليات الحساسة يتم مراجعتها ، وعدد مرات المراجعة .

- ما هى طبيعة نموذج الجودة الذى يعتبر جزءا من المراجعات المالية ؟
- اطلب تفاصيل عن طبيعة وتكرار المراجعة الخارجية للجودة التى يقوم بها مراجعون تابعون للجهات المستقلة التى سبق ذكرها .

Documentation

البند ٥.٥ : التوثيق

نواحي القوة Strengths

- تتضمن منهجية إدارة العملية PM توثيق مجموعة من المستندات والإجراءات كثيفة لتدعيم قواعد البيانات المباشرة ، وخاصة ما يتعلق بملفات شئون العاملين .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- عدم الوضوح فيما يتعلق بمدى انتشار عملية " إدارة العملية " وأنشطتها التوثيقية فى كل العمليات الحساسة .

- لم يتم الشرح لاطبيعة تطوير عملية التوثيق من خلال منهجية إدارة العملية ولا لكيفية استخدامها . على سبيل المثال ، لم يتم التعرض لمدى تطوير وانتشار معايير إجراءات التشغيل أو الوثائق المماثلة التى تخدم العملية التدريبية .

- ليس واضحا طبيعة المعلومات المخزنة فى قواعد بيانات الحاسب الآلى، وعلى الخصوص مدى توفير هذه الوثائق على الخط المباشر **On - Line** .
- لم يتم التعرض إلى تحسين نظام التوثيق أو التعامل مع الوثائق التى تقادمت .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- افحص التوثيق الصادر عن منهجية " إدارة العملية " .
- حدد مدى الانتشار .
- استدع التوثيق المتعلق بالعديد من قواعد البيانات المخزنة على الحاسب الآلى .

البند ٥,٦ : جودة العملية والخدمات المعاونة على مستوى العمل

نواحي القوة Strengths

- فى شركة " ألفا تل " منهجية جودة العملية والخدمات المعاونة على مستوى العمل هى ذاتها المطبقة بالنسبة لمنتجاتها وخدماتها الأساسية ، منهجية إدارة العملية PM .
- تستخدم شركة " ألفا تل " أفكار (العميل / المورد) الداخليين لتطوير متطلبات عمليات العمل ، والخدمات المعاونة . توضع أهداف التحسين لكل عملية عمل ووحدة خدمة .

مجالات التحسين Areas For Improvements

- هناك أدلة ضعيفة عن انتشار منهجية " إدارة العملية " فى مجالات جودة العملية والخدمات المعاونة على مستوى العمل .
- لم يتم وصف مدى تكرار القياس والتقييم الذى يتم فى مجالات جودة العملية والخدمات المعاونة على مستوى العمل .
- لم يتم وصف أهداف تحسين الجودة والأنشطة بالنسبة للعمليات المعاونة الأساسية .

موضوعات زيارة الموقع *Site Visit Issues*

حدد مدى انتشار منهجية " إدارة العملية PM " فى مجالات الخدمة المعاونة .

البند ٥,٧ : جودة الموردين

نواحي القوة *Strengths*

- تستخدم شركة " ألفا تل " الاتفاقيات مع الموردين لتوصيل مستويات الجودة التى تريدها إليهم . توجد اتفاقيات تغطى (١٥٧) مائة وسبعة وخمسين موردا من إجمالى عدد الموردين لدى الشركة البالغ (٦١٣) ستمائة وثلاثة عشر موردا ، وتغطى هذه الاتفاقيات ما يزيد على (٧٠%) سبعين فى المائة من مشتريات الشركة . يتم تحديث الاتفاقيات كل ثلاثة أشهر بحسب نشاط حساب العميل .

- تسعى شركة " ألفا تل " إلى أن تشمل الاتفاقيات كل الموردين .

- تم تحديد مبادئ متطلبات الجودة ، وتضمنت : معدل المواصفات المقبول لا تقل نسبته عن ٩٩.٩٩% ، ضمان سنتين للمعدات الرأسمالية ، صيانة المعدات الرأسمالية خلال ثمان ساعات من وقت طلبها ، يتم توريد ٩٥% من الطلبيات فى المواعيد المحددة .

تجرى الشركة مسحا سنويا مع المستخدمين النهائيين لمنتجات الموردين عن مدى رضائهم مع الموردين . وتوفر هذه الطريقة منهجا أساسيا لقياس جودة المورد .

- يتم مراجعة الموردين الأساسيين مرتين كل عام عن طريق مراجعى الجودة بالشركة .

- لدى شركة " ألفا تل " برنامج تكريم الموردين بمنهجهم شهادات تقدير ، اعتمادا على المسوحات الداخلية للمورد . الموردون الذين يحصلون على درجات متميزة تنشر أسماؤهم فى المجلات التجارية الرائدة ، وفى الصحف المحلية .

- سوف تقدم شركة " ألفا تل " استشارات تدريبية لمساعدة الموردين على تلبية وتحقيق معايير الجودة التى تطلبها .

- يوجد ممثلون للموردين ضمن أعضاء فرق تحسين الجودة فى شركة "ألفاتل"

مجالات التحسين Areas For Improvements

- تظهر شروط الاتفاقيات مع الموردين على أنها ردود أفعال ، وليست توقع أفعال حيث تؤكد على التفيتش ، والضمانات ، وخدمات الإصلاح ، أكثر منها أعمالاً وقائية .

- غير واضح تأسيس العلاقة بين " ألفا تل " والموردين على التعاون، وهناك أدلة تشير إلى أن التعاون محدود فى هذه العلاقات .

- لا يوجد وصف لكيفية تأكيد قياس الجودة فى المسح السنوى الذى تجريه الشركة على منتج المورد .

- غير واضح المدى فى القياس المباشر لمستويات جودة المورد . لم تحدد عملية مراجعة المورد بالتفصيل الكافى الذى يسمح بتقييمها .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- افحص بعض الاتفاقيات مع الموردين لتحديد محتوياتها .

- حدد إلى أى مدى علاقة " ألفا تل " مع الموردين تقوم على التعاون .

- حدد إذا كانت استمارة استقصاء جودة المنتج الذى تجريه الشركة سنويا يودى إلى قياس صحيح لجودة المورد أم لا ، وهل يترتب على هذه العملية اتصالات جيدة بين الموردين وعملائهم أم لا ؟

- حدد إذا كان التخفيض فى عدد الموردين بنسبة (٥٠%) خمسين فى المائة قد أدى إلى تحسين ملحوظ فى الجودة .

- حدد كم عدد الموردين الذين منحوا شهادات تكريم ، وكم عدد الذين شاركوا فى التدريب وكم عدد الذين اشتركوا فى فرق تحسين الجودة بالشركة.

- افحص خطط الشركة فى مد سياسة الاتفاقيات مع باقى الموردين ، حدد فعالية التطبيق .