

## تقديم

بدأ تهديد اليابان للاقتصاد الأمريكي منذ النصف الثاني من عقد السبعينيات من القرن السابق وغزت المنتجات اليابانية أمريكا في عقر سوقها الداخلية . والذي يثير الدهشة أن الذى ساعد اليابان أن تتبوأ هذه المكانة عالم أمريكى فى الإحصاء يدعى **Dr. W. EDWARDS DEMING** ركز على الرقابة الإحصائية على الجودة وجعلها مسنولية رؤساء " الوردى " والورش مع عمالهم، واعترافا بفضل ديمينج على الشركات اليابانية ، أصدرت اليابان فى عام ١٩٥١ جائزة قومية للتفوق فى مجال الجودة تتنافس عليها المنظمات الذكية وأطلقت عليها جائزة ديمينج.

منذ بداية الثمانينيات اشتدت المنافسة الدولية على حساب الأسواق الأمريكية فى الداخل والخارج . وأمام هذا الخطر الداهم دعا المركز الأمريكى للإنتاجية والجودة إلى عقد مؤتمر للبحث عن حل لهذه الأزمة المتفاقمة أمام الاقتصاد الأمريكى بعد أن كانت له الصدارة على المستوى الدولى . جاءت توصية المؤتمر بإنشاء جائزة قومية للجودة شبيهة بجائزة ديمينج فى اليابان وتضع معايير للجودة الشاملة تتنافس من أجلها المنظمات الذكية . وكان ذلك فى سبتمبر ١٩٨٣ .

تولى مالكولم بالدريدج MALCOLM BALDRIGE وزير التجارة الأمريكى فى ذلك الحين العمل بجدية ومثابرة على استصدار قانون للتفوق فى الجودة ، وقبل أن يتم رسالته مات بالدريدج إثر حادث أليم . فى ٢٠ أغسطس ١٩٨٧ وقع الرئيس الأمريكى على القانون ١٠٠ - ١٠٧ الذى أنشأ معايير بالدريدج لقياس تفوق وذكاء المنظمات حيث سمى القانون باسم " بالدريدج " تكريما لجهوده فى استصداره قبل وفاته .

تستهدف معايير بالدريدج - وهذا ما يهيم منظماتنا العربية - وقف التدهور فى قيادة المنتجات والخدمات الأمريكية ، والمساعدة على تحسين نمو الإنتاجية القومية . لقد أدرك الأمريكان - وهو ما يجب أن يدركه العرب - أن تحسين

جودة المنتجات والخدمات هو مقياس الذكاء للمنظمات فى عالم اليوم وأنه الطريق الرئيسى لى يستعيد الأمريكان مركزهم الرئيسى . يودى تحسين الجودة فى كل أجزاء المنظمة إلى : فاقد وتالف أقل ، رضاء عميل أعلى ، وربحية أكبر .

تحدث الأرقام عن نفسها فى كثير من المنظمات التى اجتازت اختبارات الذكاء منذ تطبيق معايير بالدريديج كالأتى :

- فى شركة XEROX : انخفض معدل شكاوى العملاء بنسبة ٣٨% .
- فى شركة MOTOROLA : انخفض معدل العيوب فى المنتجات بنسبة ٨٠% .
- فى شركة IBM : ازداد العائد بالنسبة للفرد مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٦ ٣٥% .
- فى شركة CADILLAC : زاد معدل رضاء العميل مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٥ ١٦% .

إن الشركات التى نجحت فى الحصول على أعلى الدرجات فى معايير "بالدريديج " تقدم البرهان العملى على إمكانية أن تقود هذه المعايير المنظمات إلى امتلاك الميزة التنافسية ، وأن تكسب الجولات على حلبة المصارعة الشرسة فى السوق العالمية ، حيث أن التركيز على العميل والقيادة الملتزمة والإدارة بالحقائق والاستثمارات السخية فى الموارد البشرية ، كل هذه نظم ذكاء ينتج عنها نتائج تنافسية إيجابية .

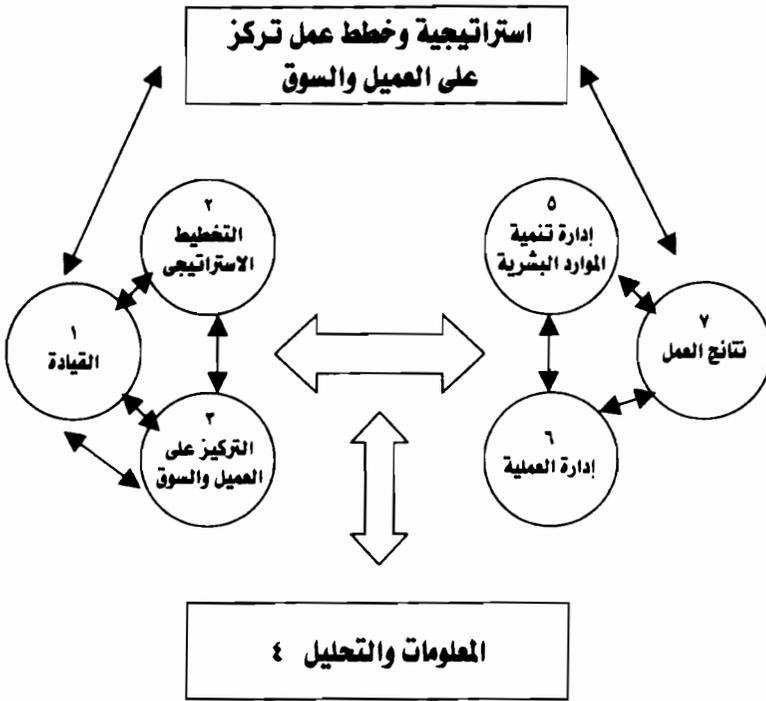
ولكن ما الفرق بين المنظمة الذكية و المنظمة الغبية ؟ الإجابة:

عوامل الذكاء التنافسى	المنظمة الغبية	المنظمة الذكية
- الجودة النسبية	رديئة	متفوقة
- التكلفة النسبية	مرتفعة	منخفضة
- السعر النسبى	منخفض	مرتفع
- الحصة التسويقية	قليلة	كبيرة

## - منهج النظم و ذكاء المنظمة طبقا لمعايير بالدريديج الأمريكية :

توفر معايير بالدريديج منظومة متكاملة ، ليست للمنظمات الأمريكية فقط ولكن لكل منظمة فى أى مكان تريد أن توصف بالذكاء وبحسب لها حساب فى عالم الأعمال اليوم سواء على المستوى المحلى أو العالمى . ويوضح الشكل التالى إطارا للمعايير السبعة وقد تداخلت مدخلات ومخرجات كل معيار مع غيره من المعايير .

### نموذج إطار معايير بالدريديج ومدخل النظم



يحتوى هذا الاطار على ثلاثة عناصر أساسية تتسبب فى كل الاتجاهات كما تعبر عنها الأسهم : فى أعلى الشكل استراتيجية وخطط العمل ، وتنتشر فى كل أجزائه المعلومات والتحليل [ المعيار الرابع ] والعنصر الثالث هو مدخل النظم الذى يوحد وينسق بين جميع معايير الذكاء . تقود الاستراتيجية وخطط العمل القرارات المتعلقة بكل أنواع الموارد التنظيمية ، وتدفع إلى

ترتيب القياسات لكل الوحدات التنظيمية لتأكيد رضا العميل الداخلي والخارجي .

### هل معايير ذكاء المنظمات الأمريكية قاصرة على أمريكا ؟

نعم .. تتنافس الشركات الأمريكية للحصول على جائزة بالدريديج سنويا . وتمنح هذه الجائزة لعدد ست شركات فقط : عدد ٢ شركة كبيرة صناعية + عدد ٢ شركة صغيرة [أقل من ٥٠٠ عامل] + عدد ٢ شركة خدمات . ولكن إذا نظرنا إلى المعايير السبعة نجد أنها كلها تقع فى نطاق وظائف الإدارة سواء كانت فى أمريكا أو فى آسيا أو فى أفريقيا ، فكل المنظمات فى كل مكان على وجه الأرض يوجد بها : قيادة ، تخطيط استراتيجى ، عميل وسوق ، بيانات ومعلومات تحلل ، موارد بشرية تدار وتنمى ، عمليات وأنشطة تؤدي ، وأخيرا نتائج العمل تقاس وتحسب . معنى ذلك أن هذه المعايير تحقق التفوق والذكاء لأى منظمة فى أى مكان تلتزم بالمنهج والأساليب التى تتطلبها .

ليس أدل على ذلك من أن دليل إرشادات تطبيق معايير بالدريديج الأمريكية للمنظمة الذكية أصبحت من أكثر المواد المطبوعة شعبية وانتشارا فى دوائر الأعمال الأمريكية وغير الأمريكية فى السنوات الأخيرة ويتم طبع وتوزيع حوالى [ ٢٠٠ ] ألف نسخة سنويا . بينما طلبات التسجيل للمشاركة فى المسابقة لا تزيد على مائة شركة فى السنة وإذا أضيف لهذا الرقم عدد النسخ التى يتم تصويرها ، والتى تطبع بصفة شخصية لوصلنا إلى رقم يدعو للدهشة والذهول . التفسير الوحيد لذلك أن الشركات والمنظمات الأمريكية منها وغير الأمريكية تلجأ إلى معايير بالدريديج كأدوات تحسين مستمر لأدائها وصولا إلى المستويات العالمية . تخضع المعايير لتعديلات على فترات من الجهات المشرفة على تطبيقها .

### أسلوب عرض الكتاب :

يقع متن الكتاب فى تمهيد وسبعة فصول . يخصص كل فصل لأحد المعايير السبعة . ينقسم كل معيار إلى مجموعة فئات فرعية طبقا لتعديل ١٩٩٤ ، أو مجموعة من البنود طبقا لتعديل ١٩٩٠ ثم يتم معالجة المعيار

بطريقتين :

الطريقة الأولى تحت عنوان : أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤ ، تتناول الفئات الفرعية وتهدف إلى مشاركة كل أعضاء المنظمة على كل المستويات فى الإجابة عن هذه الأسئلة . المنظمة التى تحصل على ١٠٠% هى المنظمة الذكية على المستوى العالمى . والمنظمة التى تحصل على صفر % هى الغبية والبعيدة عن منهج الجودة . ويوجد بالقطع مستويات بين هذين النمطين .

الطريقة الثانية تأتى تحت عنوان : ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠ . والحالة هنا هى الشركة الخيالية "ألفاتلكو" ، بحيث تضع القارئ على أسلوب تطبيق البند . ويتعرف من خلال ذلك على نواحي القوة ، ومجالات التحسين ، ومجموعة من الإرشادات يستعين بها عند زيارته الميدانية لتقييم ذكاء منظمة ما أو وحدة تنظيمية معينة .

يمكن للقارئ الكريم أن يبدأ بقراءة أى معيار يشاء ، ولكن ننصحه بقراءة التمهيد أولا ، حيث يجد فيه الدليل والمرشد .

الاستشارى



# التمهيد

---

أولاً: دليل أسئلة تقييم ذكاء المنظمة

طبقاً لتعديل المعايير في ١٩٩٤

ثانياً : دليل دراسة الحالة " ألفاتلكو "

طبقاً لتعديل المعايير في ١٩٩٠

## جودة المنظمة الذكية

تم تصميم هذا الدليل كمرشد سهل الاستخدام للمدير بصفته الشخصية ، أو كعضو في فريق لقياس ما حققته جهود منظمته في حقل إدارة الجودة . يمكن أن يستخدم هذا المرشد وهذا ما يهمننا عربياً - في مراجعة جودة جهود التحسين المستمر للمنظمة . يساعد هذا الدليل أيضاً العاملين على فهم الأسئلة التي تثيرها معايير المنظمة الذكية . إنه علامة إرشادية لتوجيه الجهود الذاتية التي يمكن أن تبذلها المنظمة في عملية التقييم والتخطيط الاستراتيجي ، كما أنه مرشد للعاملين بصفة عامة وأعضاء الفرق بصفة خاصة لوضع درجات إدارة جودة وحداتهم التنظيمية أو المنظمة ككل على مستوى (٩١) واحد وتسعين مجالاً من مجالات أنشطة المنظمة . يستخدم المرشد كعلامة تميز قياسية سنوية ANNUAL BENCHMARK للتحسين كما أنه يساعد المديرين على تقييم مدى استعداد منظماتهم لتطبيق منهج الجودة الشاملة ، أو أن هذا ما يهمننا عربياً - أيضاً المعايير التي تجعل المنظمة تجتاز اختبار الذكاء من وجهة النظر الأمريكية.

تشرح الخطوات التسع التالية ، كيف يمكن لهذا المرشد أن يكون مفيداً في تبسيط عملية تقييم مجالات الأنشطة التي تعالجها معايير بالدريديج الأمريكية في منظماتنا العربية .

**[خطوات الاستخدام الناجح لتقييم موقف منظمته في مجالات أنشطة**

**الجودة]**

**الخطوة الأولى: شكّل فرق التقييم FORM ASSESSMENT TEAMS** تتضمن الخطوة الأولى في استخدام دليل تطبيق المعايير الأمريكية للتفوق في تحديد مجموعة من الأفراد لديهم اهتمام خاص في فهم وتطبيق معايير "بالدريديج" كقوالب تصب فيها جهود تحسين المنظمة .

بعد التعرف على هؤلاء الأفراد يتم اختيارهم كأعضاء في فرق التقييم التي يتم تشكيلها . يتكون كل فريق من ثلاثة إلى خمسة أعضاء يمثلون مستويات مختلفة من العاملين في كل أنحاء المنظمة . في المنظمات الصغيرة يمكن تشكيل فريق واحد ، ليتولى تقييم المعايير السبعة لاجتياز اختبار الذكاء ، أما في المنظمات الكبيرة، فيفضل إنشاء العديد من الفرق لكي يصبح كل فريق مسؤولاً عن أحد المعايير كالاتي :

#### **الفريق الأول : لتقييم معيار القيادة LEADERSHIP**

يضم العضو المنتدب أو أحد نوابه رئيساً ، وعضوية كل من : الشئون القانونية، العلاقات العامة ، العمليات ، وممثل للعاملين في خط السلطة .

**الفريق الثاني : لتقييم معيار المعلومات والتحليل :**

#### **INFORMATION AND ANALYSIS**

يضم نائب الرئيس لإدارة نظم المعلومات رئيساً ، وعضوية: مدير عام نظم المعلومات ، أحد المديرين ، أحد المشرفين ، وممثل للعاملين من خط السلطة .

**الفريق الثالث : لتقييم معيار التخطيط الاستراتيجي للجودة :**

#### **STARTEGIC QUALITY PLANNING**

يضم نائب الرئيس للتخطيط الاستراتيجي رئيساً ، وعضوية : مدير عام ، أحد المديرين ، أحد المشرفين وممثل للعاملين من خط السلطة .

**الفريق الرابع : لتقييم معيار عملية وتنمية وإدارة الموارد البشرية**

#### **HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND MANAGEMENT PROCESS**

يضم نائب الرئيس للموارد البشرية رئيساً وعضوية : مدير عام ، أحد المديرين ، أحد المشرفين ، وممثل للعاملين من خط السلطة .

**الفريق الخامس : لتقييم معيار إدارة عملية الجودة**

#### **MANGEMENT Of PROCESS QUALITY**

يضم نائب الرئيس لشئون الجودة رئيساً ، وعضوية : مدير عام - أحد

المديرين، أحد المشرفين ، وممثل للعاملين من خط السلطة .  
الفريق السادس : لتقييم معيار الجودة ونتائج التشغيل :

### **Quality and Operational Results**

يضم نائب الرئيس للعمليات رئيسا وعضوية : مدير عام ، أحد المديرين ،  
أحد المشرفين ، وممثلاً للعاملين من خط السلطة .

الفريق السابع : لتقييم معيار التركيز على العميل ورضائه

### **CUSTOMER FOCUS AND SATISFACTION**

يضم نائب الرئيس لشئون التسويق رئيسا وعضوية : مدير عام ، أحد  
المديرين ، أحد المشرفين ، وأحد الأفراد .

تأخذ عملية التقييم من شهر إلى شهرين بعد تشكيل الفرق المذكورة .

الخطوة الثانية : اقرأ معايير بالدريدج :

### **READ BALDRIGE CRITERIA**

يجب على الأعضاء بعد أن يتم تشكيل فرق التقييم أن يبدعوا في قراءة  
معايير "بالدريدج" بأقسامها السبعة ، وفئاتها الفرعية الثماني والعشرين  
ومجالات نشاطها الواحد والتسعين . يوجد تحت كل فئة فرعية ملخص  
للتعريف بالفئة يليه بنود لمجالات النشاط التي تخاطبها كل فئة ، وهذه المعايير  
كما جاءت في إصدارات دليل عام ١٩٩٤ . يوجد لكل بند سؤال مبسط يساعد  
على عملية التقييم وبالتالي لا تتكرر صياغة أي بند من مجالات الأنشطة  
المختلفة ويوضح الشكل رقم (١) مثالا لما يسير عليه هذا الدليل .

شكل رقم (١)

مثال لأسلوب عرض معايير تقييم ذكاء المنظمات الأمريكية

الفئة الفرعية ١,٣ : المسؤولية العامة عن مواطنة الشركة

ملخص الفئة : تصف هذه الفئة الطريقة التي تعبر بها المنظمة عن سياسة الجودة وممارسة التحسين عن مسؤوليات المنظمة تجاه الجمهور . وكيف تسلك المنظمة كمواطنة في بيناتها التنظيمية الرئيسية .

مجالات نشاط الفئة " أمثلة "

ب: كيف تنظر المنظمة إلى المستقبل وتتوقع اهتمامات الجمهور ، وتقيم التأثيرات المحتملة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها على المجتمع . تصف باختصار كيف يستخدم هذا التقييم في التخطيط .

\* يترجم هذا النشاط إلى السؤال التالي : لاستقصاء النشاط ١,٣ - ب

١,٣ - ب : هل تأخذ خطة منظمتك في اعتبارها توقع اهتمامات الجمهور عن احتمال التأثيرات السلبية بالنسبة للمنتجات والخدمات التي تقدمها ؟

د : الاتجاهات في قياسات ومؤشرات التحسين تجاه المسؤولية العامة عن مواطنة المنظمة ، بما في ذلك المخالفات القانونية اللانحوية أو التعاقدية التي تعرضت لها .

\* يترجم هذا النشاط إلى السؤال التالي لاستقصاء النشاط ١,٣ - د

١,٣ - د : هل يتوافر لدى منظمتك البيانات عن الاتجاهات التي تخاطب المشاركة في تدعيم خدمات المجتمع المحيط في مجالات : خدمات التعليم ، الرعاية الصحية ، البيئة والأنشطة الصناعية ؟

## الخطوة الثالثة : اسأل أسئلة مبسطة

### ASK SIMPLIFIED QUESTIONS

يحول هذا الدليل كل معايير جائزة " بالدريج " إلى أسئلة مبسطة لتصبح أكثر فهما ، وقبولا للتطبيق . ويسمح ذلك بإجراء تقييم تنظيمي واضح ودقيق . يجب أن توجه هذه الأسئلة إلى مستويات مختلفة من العاملين في كل أنحاء المنظمة ، وقد يتطلب الموقف توزيع هذه الأسئلة على جميع أعضاء الفريق .

### الخطوة الرابعة : حدد درجات للذكاء DETERMINE SCORE

يحدد الدليل مدى الدرجات لكل مجال نشاط ما بين (صفر) في المائة إلى (١٠٠) في المائة والمنظمة التي تحصل على (صفر) هي التي ليس بها نظام جودة . كما أن منهجها لإدارة الجودة قد يكون في أحسن الظروف سليما ، منظما ، فعالا ، ومتكاملا ومطبقا في كل أرجاء المنظمة نظريا ، ولكنه من الناحية الفعلية لا تأثير له وبعيد عن منهج الجودة ، ومن ثم تعتبر منظمة غبية . أما المنظمة التي تحصل على (١٠٠) في المائة . فتلك المنظمة التي يطلق عليها المنظمة ذات المستوى العالمي WORLD CLASS ORGANIZATION تحقق هذه المنظمة نتائج ممتازة في العديد من مجالات أنشطتها من خلال منهج سليم لإدارة الجودة . وتتكامل كل أجزاء المنظمة في نظام للوقاية ، الذي يتم تحديثه بصفة مستمرة من خلال عمليات دائمة ومتكررة للتحسين و التقييم ، هذه هي المنظمة الذكية .

انطلاقا من الأسئلة و الإجابات التي يقدمها العاملون ، تتحدد الدرجة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة ما بين (الصفر) إلى (١٠٠) في المائة . ولمساعدة فرق التقييم لتحديد الدرجة المنوية التي تحصل عليها المنظمة ، سوف نقدم بعد هذه الخطوات مباشرة مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المرجعية ، التي تأخذ بيد أعضاء فرق التقييم عند قيامهم بهذه المهمة .

يراعى عند صياغة كل سؤال أن يعتمد على ثلاث ركائز أساسية هي :

المنهج ، الانتشار ، والنتائج Approach, deployment and Results  
وهي محاور التقييم في كل سؤال أو مجال نشاط .

#### الخطوة الخامسة : اكتب ملاحظاتك MAKE NOTES

في منتصف الاستمارة التي تحتوى على السؤال لابد من وجود مساحة  
تخصص لإجابات العاملين أثناء مقابلاتهم مع فريق التقييم .

#### الخطوة السادسة : ضع درجة للسؤال score the question

الآن تستطيع أن تعطى درجة للسؤال . بعد أن تعيد قراءة السؤال ، وتراجع  
ملاحظاتك وتقرن نمط منظمات (الصفحة) في المائة ، ومنظمات (١٠٠) في  
المائة ، يصبح على المقيم أن يضع دائرة على الدرجة التي تناسب المنظمة .

#### الخطوة السابعة : سجل تعليقاتك عن نواحي القوة والتحسين

#### LIST COMMENTS FOR STRENGTHS AND IMPROVEMENT

بعد مراجعة الدرجة التي حصلت عليها المنظمة فيما يتعلق بمجال النشاط  
[السؤال] يمكنك إلقاء الضوء على نواحي القوة ، وفرص التحسين التي تدعم  
الدرجة [تقييم أداء المنظمة لهذا النشاط] ويجب أن تكون التعليقات هنا في  
جمل وعبارات قصيرة وواضحة . شكل رقم (٢) ص ١٧

#### الخطوة الثامنة : سجل موضوعات التخطيط الاستراتيجية

#### LIST STRATEGIC PLANNING ISSUES

بعد مراجعة الملاحظات ، نواحي القوة ، وفرص التحسين ، يجب على  
فريق التقييم أن يختار ويسجل موضوعات التخطيط الاستراتيجية طويل  
وقصير الأجل .

#### الخطوة التاسعة : ضع درجة لكل بنود التقييم

#### SCORE ASSESSMENT ITEMS

يتناول التقييم الأقسام السبعة الرئيسية لمعايير ذكاء المنظمة :

#### LEADERSHIP القيادة ١,٠ -

- ٢,٠ - المعلومات و التحليل Information and Analysis
- ٣,٠ - التخطيط الاستراتيجى للجودة Strategic Quality Planning
- ٤,٠ - تنمية وإدارة الموارد البشرية

#### Human Resources Development and management

- ٥,٠ - إدارة عملية الجودة Management of Process Quality
  - ٦,٠ - الجودة ونتائج التشغيل Quality and Operational Results
  - ٧,٠ - التركيز على العميل ورضائه Customer Focus and Satisfaction
- تم تجزئة هذه المعايير السبعة إلى ثمان وعشرين فئة فرعية ، وأيضا قسمت الفئات الفرعية الثماني والعشرون إلى واحد وتسعين بندا يمثل كل بند مجالا من مجالات الأنشطة المختلفة . تعكس الدرجة المنوية نواحي القوة وفرص التحسين لكل مجال نشاط داخل فئة التقييم [ انظر الجدول الوارد فى التقديم ]

### نظام التقييم بالدرجات

يقوم نظام الدرجات فى معايير " بالدريديج " على ثلاثة أبعاد تقييمية كما سبق القول وهى :

- ١- المنهج
- ٢- الانتشار
- ٣- النتائج .

يجب أن تدخل هذه الأبعاد الثلاثة فى الاعتبار قبل إعطاء درجة التقييم . بالإضافة إلى أن لكل فئة أو بند خاضع للتقييم توصيفا مختصرا يساعد فى تسهيل عملية إعطاء الدرجة المناسبة .

### أبعاد التقييم الثلاثة :

#### ١- المنهج : Approach

يشير المنهج إلى الطرق التى تستخدمها المنظمة لتحقيق الأغراض التى تتوخاها البنود الخاضعة للتقييم .

يتضمن أسلوب القياس لتقييم المناهج واحدا أو أكثر من الآتى بحسب مدى مناسبته :

- مدى ملائمة الطرق والأدوات والأساليب للمتطلبات .
- مدى فعالية الطرق والأدوات و الأساليب المستخدمة .
- درجة نظامية وتكامل المنهج ، والاتفاق الذاتي بين أجزائه كلما تكررت حالات تطبيقه .
- إلى أى مدى يتضمن المنهج دوائر فعالة للتقييم / التحسين .
- إلى أى مدى يعتمد المنهج على معلومات كمية ، والتي توصف بأنها موضوعية ويمكن الاعتماد عليها ؟
- إلى أى مدى يعتبر المنهج أساسا للوقاية ؟

شكل رقم (٢)	
عينة لصحيفة تقييم مستوى الذكاء	
الكود : ١,٠	معيار القيادة
Strengths	نواحي القوة
.....	
.....	
.....	
Area of Improvement	مجالات التحسين
.....	
.....	
.....	
Site Visit Issues	موضوعات زيارة الموقع
.....	
.....	

- تتضمن المؤشرات التي تعبر عن تميز وابتكارية المناهج ، فعالية ومعنوية تكيف الأساليب والأدوات للمواقف المختلفة أو أنماط المنظمات الذكية.

## ٢- الانتشار Deployment

يعكس موضوع الانتشار إلى أى مدى تطبق المناهج على كل المجالات والأنشطة ذات الارتباط ، والتي تدخل ضمن بنود التقييم .

يتضمن أسلوب القياس لتقييم الانتشار واحدًا أو أكثر من الآتى بحسب مدى مناسبه :

- ملاءمة وفعالية التطبيق لكل العمليات والأنشطة فى كل الوحدات التنظيمية .

- ملاءمة وفعالية التطبيق لكل خصائص المنتج والخدمة التى تقدمها المنظمة .

- ملاءمة وفعالية التطبيق لكل العمليات والتفاعلات مع العملاء والموردين للسلع والخدمات ومع الجمهور .

## ٣- النتائج Results

يشير موضوع النتائج إلى المحصلة والتأثيرات فى تحقيق الأغراض المستهدفة والتي تتضمنها البنود الخاضعة بالتقييم .

يتضمن أسلوب القياس لتقييم النتائج واحدًا أو أكثر من الآتى :

- مستويات الجودة والأداء التى يعبر عنها معا وعن أهميتهما .

- معدلات تحسين الجودة والأداء .

- مدى اتساع تحسين الجودة والأداء .

- إظهار حالة التحسين المستمر والقوى .

- المقارنة مع رواد الصناعة وعلى المستوى العالمى .

- قدرة المنظمة على إبراز أن عملية التحسين بها مستمرة من ممارسات

وإجراءات الجودة .

تقع نسبة تقييم كل سؤال ما بين (صفر) فى المائة إلى (١٠٠) فى المائة ، سواء للمنظمة ككل أو لأى بند من مجالات النشاط .

وتعتبر (٥٠) فى المائة هى نقطة الارتكاز التى تقع فى منتصف المتصل الذى يبدأ من (الصفر) للمنظمة الغبية ، (١٠٠) للمنظمة الذكية .

## المنهج و الانتشار :

يعالج هذا الدليل المنهج والانتشار معا ؛ ذلك لأنه بدون الانتشار يصبح المنهج مجرد فكرة أو خطة .

ولأن معايير "بالدريدج" تعتمد أساسا على استراتيجيات الجودة الناجحة ، فإنها تدعو إلى المناهج التي تطبق وتنتشر فعليا وواقعا .  
ويوضح الشكل رقم ( ٣ ) التالى الخطوط العريضة التى تساعد فريق التقييم عند قيامه بإعطاء درجات التقييم لقياس ذكاء المنظمة .

### شكل رقم (٣)

#### إرشادات عامة لإعطاء درجات التقييم

النتائج	المنهج والانتشار	
- الأداء الحالى ممتاز فى كل مجالات الأنشطة . - دليل واضح وقوى فى قيادة الصناعة ومثال للمقارنة أو كمنارة لعلامات التميز .	- منهج قوى جدا ، يعتمد على الحقائق فى عملية التحسين ، مع الانتشار الكامل .	١٠٠%
- الأداء الحالى يتراوح بين الجيد والممتاز فى معظم الأنشطة . - يقوّم الأداء فى مقابل المقارنات التنافسية وعلامات التميز .	- منهج سليم منظم ، ينتشر فى معظم مجالات الأنشطة ، تكامل قوى مع خطة استراتيجية . - عملية تحسين تعتمد على الحقائق .	٨٠%
- مجالات التحسين تلاحظ فى كثير من الأنشطة.	- منهج سليم ومنظم ، ينتشر فى الأنشطة الرئيسية - التركيز على عملية التحسين أكثر منه على ردود الفعل لحل المشكلات .	٦٠%
- يمكن ملاحظة مجالات التحسين فى بعض الأنشطة .	- ليس هناك فجوات أساسية فى الانتشار . - منهج سليم ومنظم .	٤٠%
- مجالات التحسين قليلة جدا أو غير موجودة - اتجاهات التطوير فى مراحلها الأولى .	- فجوات كبيرة فى الانتشار . - لا يوجد ما يدل على وجود منهج منظم .	٢٠%

## ثانيا : دليل دراسة الحالة طبقا لتعديل المعايير فى ١٩٩٠

### دراسة حالة "الفانلكو"

#### *Case study 'Alpfa Talco'*

#### التعريف بالشركة

تعمل شركة "ألفانلكو" فى مجال الخدمات الاتصالية وخاصة خدمات الاتصالات عن بعد بكل أنواعها التليفونية ، وغير التليفونية، المحلية والدولية، عبر شبكة اتصالات فى خمس ولايات أمريكية :

ولاية **Central** ، ولاية **Coastal** ، ولاية **Rocky Mountain** ، ولاية **Smoky Mountain** ، وولاية **Wood Land**.

تقدم الشركة نوعين أساسيين من خدمات الاتصال عن بعد تحت مسمى : **Local Access and Transport (LATAs)** مناطق النقل الاستدعاء المحلى ومناطق النقل **Areas** (مناطق جغرافية محددة تتمركز غالبا فى مدينة ، أو تجمع مصالح ، أو اهتمامات محددة) .

تتمثل أولى هذه الخدمات فى نقل حركة الاتصالات عن بعد بين التليفونات، وأجهزة الاتصالات الأخرى التى يمتلكها العميل والموجودة فى دائرة نشاط الشركة، ويمكن أن تتضمن هذه الخدمة الاتصالات الخارجية والمحلية .

أما الخدمة الثانية فهى عبارة عن تبادل الاستدعاء الذى يربط تليفون العميل أو أجهزته الأخرى مع تسهيلات شبكة خطوط الاتصالات التبادلية والتى يطلق عليها **(IXCs)** <sup>(١)</sup> حيث توفر أساسا خدمة الاتصال عن بعد بين المواقع المختلفة للشركة **(Inter LATA Service)** وفى بعض الحالات داخل الموقع الواحد هناك خدمات أخرى تقدمها الشركة تتضمن: نقل البيانات ، نقل برامج

(١) intere xchange carriers = IXCs.

الراديو والتلفزيون ، خط الصوت الخاص وخدمات الكتابة عن بعد

### Services teletypewriter

فى عام ١٩٩٠ ارتفعت إيرادات الشركة إلى ٢,٧ بليون دولار، وحققت أرباحاً قيمتها [٣٤٧] مليون دولار ، وكان مركزها المالى قويا : العائد على رأس المال أكبر من [ ١٥% ] والعائد على حقوق الملكية (١٩%). بما جعلها فى مقدمة شركات التليفونات فى الولايات المتحدة الأمريكية .

فى نهاية ديسمبر ١٩٩٠ ، كان لدى الشركة [٥,٠٨٤.٠٠٠] خطأ للعملاء تقدم خدمات إلى ما يقرب من (٩٠%) من القاطنين فى المنطقة ، وحوالى (٧٠%) من مساحة الأقاليم الخمسة التى توجد بها مواقع الشركة [يخدم باقى المساحة شركات أخرى فى المنطقة ] (٦٥%) من هذه الخطوط خدمات منزلية ، (٣٢%) خدمات تجارية (١,٥%) تليفونات عامة ، (١,٥%) استدعاءات خاصة .

حوالى (٣٣%) من خطوط العملاء توجد فى "مدينة التجارة" والأحياء المحيطة بها .

(٢٤%) أخرى تخدم (١٩ عدد) موقعا آخر يبلغ عدد سكانها ما يقرب من خمسين ألف فرد .

فى عام ١٩٩٠ وصل عدد المكاتب بالمراكز الإلكترونية (٤٦٢) مكتباً تخدم حوالى (٩٦,٤%) من العملاء .

تساهم خدمة نقل الرسائل التبادلية بحوالى (٢٣%) من إيرادات الشركة عام ١٩٩٠ .

تصل تعاملات أحد عملاء تلك الخدمة (IXC) إلى (٧٥%) من إجمالى الإيرادات ، وهناك ثلاثة عملاء تصل نسبتهم إلى (٩٤%).

يطلب عملاء شركة "ألفاتلكو" درجة اعتمادية عالية ، واستجابة فورية ، وأن يكون تركيب وإصلاح الخطوط بأسرع ما يمكن ، كما أن الفنيين وممثلى العملاء يجب أن يمتازوا بالمعرفة العميقة بطبيعة عملهم ، وبالآدب الجم فى

تعاملهم مع العملاء . إنهم يتوقعون أيضا ساعات عمل ملائمة وخدمة المكاتب متاحة في أى وقت . كما أن عملاء خدمة الرسائل التبادلية ينظرون إلى الدقة فى تنفيذ طلباتهم وفى الفواتير ، على أنها من المطالب الحيوية .

صناعة الاتصالات عن بعد من الصناعات كثيفة رأس المال ، تتطلب استثمارات ضخمة فى البنية التحتية .

تعمل شركة "ألفا" وتتوقع أن تستمر فى إنفاق المزيد من الأموال لمقابلة الطلب على خدمة الاتصالات ، ولتحسين هذه الخدمات .

زاد إجمالي الاستثمارات فى "مصنع الاتصالات عن بعد" من (٥,٨) بليون دولار فى عام ١٩٨٥ إلى (٧) بليون فى ديسمبر ١٩٩٠ وفى إطار هذا الوقت بلغت نفقات البناء والتركيبات ٤٩٦ مليون عام ١٩٨٦ ، و ٦٧٠ مليون دولار فى عام ١٩٨٧ ، ٦٥٢ مليون دولار فى عام ١٩٨٨ ، و ٥٩١ مليون دولار فى عام ١٩٨٩ ، و ٥٧٨ مليون دولار فى عام ١٩٩٠ .

وكان مخططا أن تكون ٦٠٣ مليون دولار فى عام ١٩٩١ . ولأن شركة "ألفانتل" لا تصنع بنفسها أى معدات للاتصال عن بعد فإنها تعتمد كلية على التوريد . أيضا "صناعة الاتصال عن بعد" من الصناعات كثيفة العمالة . كان عدد العاملين بالشركة فى ٣١ ديسمبر ١٩٩٠ (٢٢٢٦٨ عاملا) من بين هؤلاء يوجد ١٥٨٠٠ عاملا أعضاء فى اتحاد الأخوة الدولى للعاملين فى قطاع الكهرباء بنسبة (٨٢%) والباقى أعضاء فى اتحاد العاملين فى قطاع الاتصالات بنسبة (١٨%) وكلا الاتحادين تابعان للاتحاد العام للعمال ، على أن تنتهى عقود العمل الجماعية مع هذين الاتحادين خلال عام ١٩٩٢ ولذلك كانت تتوقع الشركة أن تبدأ المساومة معهما فى أبريل ١٩٩٢ .

تضع الشركة منذ عام ١٩٨٧ خططا للمشاركة فى الأرباح للعاملين من غير فئات الإدارة . أكثر من (٩٠%) من القوى العاملة فى شركة "ألفا" التحقوا للعمل بالشركة لأول مرة ولم يسبق لهم العمل فى أى جهة أخرى .

"صناعة الاتصال عن بعد" من الصناعات ذات المنافسة الشديدة ، حيث تزداد حساسية العميل لمدى توافر مظاهر الخدمة ، السعر ، الاعتمادية ،

الملاءمة ، والدقة .

يعنى هذا أن عدم إرضاء العملاء يجعلهم يبحثون عن شركات أخرى بديلة .  
بينما قبل عام ١٩٨٤ لم تكن هناك منافسة تذكر في أسواق شركة "ألفاتل" أما  
الآن فإنها تواجه منافسة شرسة في خطوط الخدمة والأسواق المختلفة . السوق  
الوحيد الذى ما زالت تحتفظ الشركة فيه بزماء المبادأة هو فى مجال نقل  
الرسائل التبادلية المحلية . ومع ذلك فإن الشركة تتوقع أنه فى نهاية هذا العقد  
سوف تدخل فى منافسة مع الخدمات اللاسلكية فى سوق تبادل الرسائل فى عام  
١٩٨٩ وفى مجال الاتصالات التليفونية الخارجية ، وجدت الشركة نفسها  
معرضة لمنافسة قوية داخل ولايتين كبيرتين من بين مواقع عملها الخمسة .

### كيف تعرض الحالة؟

إذا كان عرض المعيار فى الجزء أولاً يركز على عملية تقييم المنظمة ،  
عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة ، يتناول كل سؤال أحد أنشطة الفئة  
الفرعية لمعيار ذكاء المنظمة وإن الإجابة التى قدمت عن منظمة المستوى  
العالمى " الذكية" [١٠٠%] وكيف يكون أداؤها ، وعن المنظمة البعيدة عن  
منهج الجودة "الغبية" [صفر%] وكيف يكون أداؤها أيضا .

### الجزء ثانيا : (دراسة الحالة)

يتناول بالشرح التفصيلى أداء شركة " ألفا تل " فى كل نشاط من أنشطة  
البند التى يتكون منها معيار الذكاء الذى يعالجه أحد فصول الكتاب بعد  
استعراض كل الأنشطة المتعلقة بأحد المعايير السبعة ، يأتى دور تقييم موقف  
المعيار داخل شركة " ألفا تل " عن طريق التقارير التى ترفعها فرق ولجان  
الجودة بالشركة إلى المجلس الأعلى للجودة .

يتناول التقرير — كما سبق أن ذكرنا — نواحي القوة ، مجالات التحسين  
وموضوعات زيارة الموقع .

والنصيحة التى نقدمها إلى القارئ الذى يشغله موضوع الجودة أو بنود  
معايير "بالدريدج" لذكاء المنظمات :

"حاول تقييم بنود دراسة الحالة بنفسك . يمكن أن يعمل ذلك على تعميق مفاهيم وأبعاد معايير الجودة الشاملة لديك ، اقرأ أولا البنود التي تختبرها الحالة ثم سجل نواحي القوة ومجالات التحسين وموضوعات زيارة الموقع كما تراها ، ثم قارن إجابتك مع ما جاء فى تقييم الفريق ، كما ذكرته الدراسة . ومع أن هذه العملية ليست فعلية ، ولكنها تعطيك خبرة ، يمكنك توظيفها عند تحليلك للحالات التى يمكن أن تفرض عليك . يعتبر ذلك تدريباً فعالاً لتنمية معارفك ومهاراتك حول إدارة الجودة الشاملة ، والمعايير الأمريكية لذكاء المنظمات بوصفها منهجاً تطبيقياً يصلح ليس فقط للمنظمات الأمريكية ولكن أيضاً العربية والهندية والماليزية "

بقى أن نشير إلى أن الحالة المعروضة فى كل فصول الكتاب تحت العنوان (ثانياً : دراسة الحالة الخاصة بشركة " ألفا تلكو " ) ، هى حالة افتراضية لا تشير إلى أى شركة بعينها ، سواء كانت توجد منظمة ما بهذا الاسم أو لا توجد .

والآن إلى فصول الكتاب وذكاء المنظمات طبقاً للمعايير الأمريكية السبعة .