

2- النموذج الأمريكي 1987 (نموذج مالكوم بالدريج): هو إطار إداري شامل تم تطويره في الولايات المتحدة 1987 بهدف دعم المؤسسات الأمريكية في تحسين أدائها وتحقيق التميز المستدام، يعتمد النموذج على مجموعة من المعايير التي تساعد المؤسسات على تطوير أنظمتها الإدارية، وتحقيق نتائج تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة.

ومالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige Jr.) هو اداري ورجل دولة أمريكي ولد سنة 1922 وتوفي سنة 1987، بدأ مسيرته المهنية في مجال الأعمال والصناعة، وتقلد عدة مناصب إدارية في شركات كبرى ثم كوزير للتجارة، حيث تميز في هذا المنصب بدوره في دعم وتطوير الاقتصاد الأمريكي، وتعزيز القدرة التنافسية للصناعة الأمريكية من خلال جهوده في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي، والابتكار الإداري في المؤسسات الأمريكية، تم إنشاء برنامج جائزة الجودة الوطنية باسم مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality Award) سنة 1987 بعد وفاته تكريمًا لمسيرته وإنجازاته في ترسيخ مبادئ الجودة والقيادة الإدارية في الو.م.أ.

1.2- ركائز نموذج بالدريج: يقوم النموذج على 1000 نقطة موزعة على 7 محاور هي:

- القيادة: في نموذج بالدريج هي ليست مجرد إدارة تقليدية، بل قيادة استراتيجية شاملة تربط الرؤية بالأداء والحوكمة بالقيم، والمسؤولية الاجتماعية بالاستدامة، مما يجعلها حجر الأساس في بناء منظمة عالية الأداء، فهي تضمن أن المؤسسة تدار برؤية واضحة وفق إستراتيجيات محكمة، تقييم القيادة وفقا لنموذج بالدريج بناء على 120 نقطة موزعة على معيارين رئيسيين هما:

✓ القيادة العليا: وتقييم هي الأخرى وفق مجموعة من المعايير وفق 70 نقطة تندرج تحت أربعة أبعاد رئيسية تتمحور حول كيفية قيام القيادات العليا بـ:

- صياغة الرؤية والرسالة والقيم: من خلال وضع رؤية واضحة ومُلهممة لمستقبل المنظمة، كما تتضمن صياغة رسالة تعكس طبيعة العمل وأهدافه، ومدى تبني القيادة العليا لقيم مؤسسية تعزز النزاهة، الشفافية، الإبداع، والعمل الجماعي.

- قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف: وتنعكس من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى ممارسات راسخة ومدى حرص الإدارة العليا على الإشراف المستمر على الأداء المؤسسي ومتابعته وكذلك دعم المبادرات الإستراتيجية والمشاريع التحسينية.

- تعزيز الثقافة المؤسسية: وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية تركز على مبادئ الجودة والابتكار وتشجيع السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة وأيضا التواصل الدائم مع الموظفين.

- تشجيع الابتكار والتحسين المستمر: يقيم هذا المحور من خلال جهود الإدارة العليا في دعم فرق الابتكار داخل المنظمة وكذلك التزامها بتخصيص الموارد اللازمة للتحسين والتطوير والحرص على مراجعة العملية الابتكارية وتقييم نتائجها.

✓ **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية:** تقييم وفق 50 نقطة تعكس مدى التزام الإدارة بترسيخ المبادئ والممارسات الكفيلة بتحقيق الحوكمة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وذلك وفق 3 معايير رئيسية هي:

- نظام الحوكمة: وذلك من خلال وجود مجلس إدارة فعال، ومدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وأيضا مدى امتثال المنظمة للأنظمة والقوانين المعمول بها.

- المسؤولية الاجتماعية: وتقييم وفق مدى التزام المنظمة تجاه المجتمع والبيئة، تطبيق مبادئ الاستدامة وجهود المنظمة لقياس الأثر المجتمعي والبيئي لنشاطها.

- السلوك الأخلاقي والشفافية: من خلال تعزيز ثقافة أخلاقية عالية، مدى تطبيق مدونات السلوك، جهود المنظمة في منع تضارب المصالح وأخيرا وجود تقارير شفافة دورية عن الأداء والمخاطر.

- **التخطيط الاستراتيجي:** يُعد معيار التخطيط الإستراتيجي المحور الثاني في النموذج، ويركز على كيفية صياغة المنظمة لاستراتيجيتها، وترجمتها إلى خطط قابلة للتنفيذ ومتابعة تحقيق الأهداف بما يعزز الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة، يقيم هذا البعد من خلال 85 نقطة موزعة على معيارين هما:

✓ **صياغة الإستراتيجية:** وتختص بتقييم الخطوات التي تتبعها القيادة لإعداد استراتيجية فعالة، وتقييم وفق 45 نقطة بناء على 4 معايير هي:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: من خلال تحليل المنافسين، فهم متطلبات العملاء، تحليل القدرات والامكانيات الداخلية ودراسة مختلف التغيرات في الاتجاهات التكنولوجية، التشريعية وغيرها.

- تحديد التوجهات الاستراتيجية: من خلال تحسين الجودة وتقليل التكاليف، التوجه نحو التحول الرقمي، التوسع في الإنتاج... الخ

- تحديد الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى: والذي ينبغي أن يكون وفق ممارسات إدارية مضبوطة ودقيقة وفق معايير ذكية (SMART) ومرتبطة برؤية المؤسسة مثلا.

- إدارة المخاطر والفرص: من خلال تحليل المخاطر المحتملة، وضع الخطط والحلول للتخفيف من أثارها، الاستفادة من الفرص المستقبلية.

✓ **تنفيذ الإستراتيجية:** تقييم وفق 40 نقطة موزعة على جملة من المعايير هي:

- وضع خطط تشغيلية تفصيلية: تتضمن توزيع المسؤوليات والموارد، الأهداف السنوية، وأيضا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- موازنة الموارد مع الإستراتيجية
- التواصل الاستراتيجي: أي توضيح الأهداف لجميع العاملين، ودعم مشاركتهم.
- متابعة الأداء والتقييم: وذلك من خلال القياس المستمر لنسب تحقيق الأهداف، المراجعات الدورية للأداء، اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة وتحديث الاستراتيجية عند الضرورة.
- التركيز على الزبون والسوق: يعد معيار التركيز على الزبون والسوق الركيزة الثالثة في نموذج بالدريج، ويعنى بفهم احتياجات العملاء والسوق، وبناء علاقات طويلة المدى معهم، وتقديم قيمة متميزة تحقق رضاهم وولاءهم، ويقيم وفق 85 نقطة موزعة على بعدين رئيسيين هما:

✓ معرفة العملاء والأسواق: يحظى بـ 45 نقطة لتقييم تتوزع على:

- جمع معلومات عن العملاء: من خلال فهم خصائصهم الديموغرافية والسلوكية ودراسة احتياجاتهم الحالية والمتوقعة الى غير ذلك.
- تحليل اتجاهات السوق: من خلال المراقبة المستمرة للمنافسين، دراسة سلوك المستهلك، متابعة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها.
- توقع احتياجات العملاء المستقبلية: من خلال تحليل البيانات، دعم الابداع والابتكار وغيرها.

✓ بناء العلاقات مع العملاء: يقيم وفق 40 نقطة ويتضمن:

- إدارة علاقات العملاء: من خلال تصميم قنوات فعالة للتواصل مع العملاء، بناء استراتيجيات للاحتفاظ بالعملاء... الخ.
- قياس رضا العملاء: من خلال الاستبيانات والمقابلات والتحليل الإحصائي للشكاوى والملاحظات... الخ.
- الاستجابة للشكاوى والملاحظات: من خلال تحليل شكاوى العملاء للتعلم والتحسين، حل المشكلات بطريقة تعزز الثقة... الخ.
- تعزيز ولاء العملاء: من خلال تقديم قيمة مضافة مستمرة، تشجيع التفاعل المستمر مع العملاء، بناء برامج الولاء والتركيز عليها... الخ.

- القياس والتحليل وإدارة المعرفة: يعد هذا المعيار الركيزة الرابعة في نموذج بالدريج، وهو المسؤول عن بناء مؤسسة تعتمد على البيانات والحقائق وليس على الحدس فقط، وتُعامل المعرفة باعتبارها أحد أهم أصول المنظمة ويقيم بناء على 90 نقطة كذلك، ويتضمن:

✓ القياس والتحليل وتحسين الأداء: يقيم وفق 45 نقطة ويضم:

- جمع البيانات من مصادر موثوقة
- تحليل البيانات: من خلال استخدام الأدوات الإحصائية، أدوات الجودة (مخطط، سمكة إيشيكاوا)، تحليل الاتجاهات والتنبؤ... الخ
- دعم اتخاذ القرار: فالتحليل الجيد يسمح للمنظمة بتحديد الانحرافات وتصحيحها، تحسين نسق العمليات... الخ.
- استخدام النتائج للتحسين: من مبادرات التحسين المستمر، دعم الابتكار وتطوير التخطيط الاستراتيجي... الخ.

✓ إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات: تقييم بناء على 45 نقطة وتتضمن:

- إدارة المعرفة المؤسسية: من خلال تخزين المعرفة، مشاركتها بين الموظفين، جهود تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وبناء نظم تعلم مؤسسي.
- الحفاظ على أصول المعرفة: وتمثل في الخبرات المتراكمة، قواعد البيانات والدروس المستفادة... الخ
- ضمان جودة المعلومات: من حيث الدقة، السرعة، الحداثة، الأمان والتوفر... الخ.
- البنية التكنولوجية للمعلومات: وتشمل الأنظمة الرقمية، قواعد البيانات الحديثة، تكامل الأنظمة مع العمليات، الامن السيبراني... الخ.
- التعلم المستمر: ويتأتى من خلال تحليل المعرفة المتوفرة، التعلم من الأخطاء ومشاركة المعرفة عبر الأقسام.

- التركيز على الموارد البشرية: يمثل التركيز على الموارد البشرية الركيزة الخامسة في هذا النموذج، ويعنى بإدارة القوى البشرية وتطويرها وتحفيزها لخلق بيئة عمل تمكن الموظفين من الأداء بأعلى كفاءة ممكنة، يقيم هذا البعد على أساس 85 نقطة كذلك موزعة على:

✓ نظام العمل: يقيم بناء على 40 نقطة ويتضمن:

- تصميم هيكل القوى العاملة: ويتضمن تحديد أعداد العاملين، مهاراتهم، توزيعهم حسب الحاجة، موازنة القوى العاملة مع الإستراتيجية والخطط التشغيلية والتخطيط للقوى العاملة على المدى القصير والطويل.
- بيئة العمل: من حيث توفير بيئة عمل آمنة وصحية، الامتثال لمعايير الصحة والسلامة المهنية، تقليل المخاطر في مواقع العمل وتعزيز الرفاه الوظيفي.
- إدارة الموارد البشرية التشغيلية: وتتضمن عمليات الاستقطاب والتعيين، تنظيم الجداول والمهام، المرونة في العمل وإدارة الأداء اليومي.

✓ مشاركة القوى العاملة: تقييم وفقا لـ 45 نقطة وتشمل كل من:

- تحديد دوافع العاملين: وتتضمن فهم ما يحفز الموظفين من خلال استطلاعات الرضا، المقابلات والتواصل المباشر معهم...الخ
- تمكين الموظفين: وذلك من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة، إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار ودعم مبادراتهم الخاصة بالتحسين...الخ.
- تدريب وتطوير القوى العاملة: من خلال إرساء خطط تطوير مهنية مستمرة تدعم بناء مهارات تتناسب مع التحول الرقمي والتكنولوجيا وتشجيع برامج التعلم والتطوير الذاتي.
- تقييم الأداء: من خلال وضع معايير تقييم واضحة وشفافة، ربط الأداء بالمكافآت والحوافز وتحديد فجوات الأداء والعمل على تحسينها.
- تحفيز وإشراك القوى العاملة: من خلال أنظمة المكافآت والتقدير، التواصل الفعال بين القيادة والموظفين وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.
- المحافظة على الموظفين: من خلال التركيز على توفير فرص النمو والترقية، التركيز على برامج الولاء الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

- إدارة العمليات التشغيلية: هذا المعيار هو الركيزة السادسة في نموذج بالدريج، ويعنى بكيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية التي تنتج القيمة للعميل، يركز هذا المعيار على العمليات كمنظومة مترابطة تحول الموارد إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية بطريقة فعالة، آمنة ومستدامة من أجل تحقيق التميز التشغيلي عبر ضبط العمليات، تحسينها وابتكارها بما يحقق رضا العملاء وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، ويقيم بناء على 85 نقطة كذلك ويشمل:

✓ تصميم وإدارة العمليات الأساسية: يقيم بـ 45 نقطة ويشمل:

- تحديد العمليات الجوهرية: وهي العمليات الرئيسية الخالقة للقيمة مثل عمليات الإنتاج والتصنيع، عمليات سلاسل الإمداد، الخدمات المقدمة للعملاء...الخ.
- تصميم العمليات: من حيث مراعات جملة من العوامل في تصميم العمليات مثل متطلبات العملاء، متطلبات الجودة، معايير السلامة، الكفاءة التشغيلية...الخ.
- إدارة العمليات اليومية: وتتضمن مراقبة العمليات التشغيلية، ضبط وتنظيم الإنتاج، ضمان الامتثال للمعايير الفنية...الخ.
- الابتكار في العمليات: وتتحدد من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة، تطوير منهجيات جديدة لرفع الإنتاجية...الخ.

✓ إدارة الفاعلية التشغيلية: تقييم هي الأخرى وفقا لـ 45 نقطة وتتضمن:

- قياس أداء العمليات: أي المتابعة الدقيقة للأداء والتي يمكن أن تتحقق من خلال استخدام مؤشرات مثل التكاليف، الجودة، الالتزام بمواعيد التسليم...الخ.
- التحكم في العمليات وتحسينها: والتي يمكن تحقيقها بتوظيف أدوات مثل خرائط السيطرة الإحصائية SPC، تحليل جذور الأخطاء، منهجية PDCA...الخ.
- الجاهزية للطوارئ واستمرارية العمل: والتي تعكس قدرة الاستجابة السريعة للمنظمة أمام المتغيرات الطارئة من خلال الجاهزية المسبقة لخطط إدارة المخاطر، خطط استمرارية العمليات...الخ.
- الاستدامة التشغيلية: وتتحقق من خلال تقليل الهدر، الاستخدام الرشيد للموارد، التوافق مع المعايير البيئية...الخ.

- النتائج: يعد معيار النتائج المحصلة النهائية لفاعلية جميع المعايير السابقة، وهو يمثل الدليل العملي على أن المنظمة، يُقيم هذا المعيار الأداء الفعلي للمنظمة ومدى التحسن المستمر عبر مجموعة من المقاييس الكمية والكيفية التي تعكس سلامة منهجيتها الإدارية وقدرتها على تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة، يستحوذ هذا المعيار على 450 من أصل 1000 نقطة في هذا النموذج مما يعكس أهميته، ويقيم وفق جملة من الأبعاد هي:

- ✓ نتائج المنتج: تعكس جودة المنتجات، أداءها، موثوقيتها وقيمتها من وجهة نظر الزبون والسوق، تقيم وفق 70 نقطة وتتضمن معدلات العيوب، متوسط عمر المنتج وموثوقيته، مطابقة للمواصفات الفنية ومعايير الجودة وجودة المواد المستخدمة والتصنيع وغيرها.
- ✓ النتائج المرتبطة بالزبائن: تقيم وفق 100 نقطة وتشمل المؤشرات التي تعكس:
 - رضا الزبائن: مستويات الرضا، الشكاوى، تقييم الخدمة أو المنتج.
 - ولاء الزبائن: معدلات الاحتفاظ، إعادة الشراء، التوصية بالمنتج.
 - الحصة السوقية: التوسع في السوق، قدرة المنظمة على جذب فئات جديدة.
 - تصورات العملاء حول جودة المنتجات، القيمة، الابتكار، الاستجابة.

تمثل المقارنة المرجعية للأداء أداة هامة للحكم على هذا الجانب من خلال المقارنة مع المنافسين المباشرين والأفضل في مجال النشاط.

- ✓ النتائج المالية والتسويقية: تقيم وفق 70 نقطة موزعة على مؤشرات تعكس مدى نجاح الأداء الاقتصادي للمنظمة مثل النمو في الإيرادات، الربحية والعائد على الاستثمار، خفض التكاليف وتحسين الكفاءة...الخ

- ✓ نتائج الموارد البشرية: تقييم وفق 70 نقطة وتوزع على مؤشرات تقيس أداء ورضا العاملين مثل مستويات مشاركة العاملين، الرضا الوظيفي للأفراد، نسب الغياب، الدوران الوظيفي، نجاح مبادرات التمكين، فرق العمل، الابتكار من الموظفين، جهود الصحة المهنية والسلامة...الخ.
- ✓ نتائج العمليات التشغيلية: تقييم وفق 70 نقطة وتوزع على مؤشرات تعكس جودة وكفاءة العمليات ك مؤشرات الجودة، الكفاءة التشغيلية، مرونة العمليات واستجابتها للمتغيرات ونتائج الابتكار مثل تطوير منتجات جديدة ووقت الوصول إلى السوق...الخ.
- ✓ نتائج القيادة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية: تقييم وفق 70 نقطة وتوزع على مؤشرات تشمل الامتثال للقوانين والتشريعات المعمول بها، النتائج المتعلقة بالأخلاقيات والشفافية، رضا أصحاب المصلحة الخارجيين والمبادرات المجتمعية والسمعة المؤسسية.