**1- مفهوم جائزة مالكولم بالدريج:** هي أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية الذي يهدف إلى تطوير إدارة المنظمات من خلال مجموعة من المبادئ سهلة التطبيق والتي تنبع من تكوين الرضا لدى العميل معتمدة على التحسين المستمر وتوقع رغبات هذا العميل. وتعتبر أيضا من النماذج النظرية المعتمدة كقاعدة نظرية في لنظام الجودة الشاملة، الذي يعد إطار عمل واضح لتقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

**2- نشأة جائزة مالكولم بالدريج:** مع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، خلال الثمانينات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية برزت التوجيهات لإنشاء جائزة وطنية في مجال الجودة للمنظمات الأمريكية، فقد كان هناك جهود مشتركة لكل من منظمات الأعمال والحكومة الفدرالية في محاولة زيادة النمو في الإنتاجية للولايات المتحدة الأمريكية، عبر مشاريع رئاسية لدراسة إمكانية منح الجوائز على الإنتاجية والمنافسة من قبل الحكومة وخصوصا بعد ما حققته جائزة Demming من نجاح في رفع مستوى الجودة في المؤسسات اليابانية.

وقد جاءت فكرة الجائزة في الأصل مع حملة تقصي الحقائق اليابانية (1986)، بقيادة النائب الديمقراطي (Don fuquan)، من فلوريدا وهناك قابل الوفد خبير ياباني، وفي أغسطس وقّع رونالد ريغن (rojan) عام 1987 قانون مالكولم بالدريج لتحسين الجودة الوطنية، حمل رقم 100-107 الذي أسس لجائزة وطنية لعمليات تحسين الجودة في الشركات والمنظمات الصغيرة مالكوم بالدريج الوطنية وسميت على شرف وزير التجارة تكريما له، فضلا عن كونه مؤيدا لإدارة الجودة والتي كانت عامل أساسي في إزدهار الولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة الى اهتمامه الشخصي بقانون تحسين الجودة، واعترفت الكونكريس به لذلك سميت الجائزة باسمه.

وتم تطوير معايير الجائزة بجهود مجموعة متخصصين من ضمنهم Juran، ومنذ ذلك الوقت غدت المعايير تعريفاً عملياتياً ل TQM ومدخلاً مهماً للمفهوم، وخلال عام واحد في عام 1991 تم طلب 18000 نموذج تقديم للجائزة.

**3- أهمية معايير الجودة في جائزة مالكولم بالدريج:** ينتج عن تطبيق معايير أربعة نتائج إيجابية هي:

**3-1- علاقات عاملين أفضل:** يشعر العاملين برضا وظيفي أكثر، إذ هناك نسب حضور عالية، ودوران عمل أقل، وغياب وحوادث أقل.

**3-2- إجراءات تشغيلية محسنة:** زاد المنظمات من المعولية بنسبة سنوية تبلغ 11,3% والتسليم بالوقت المناسب لمنتجاتها وخدماتها وتقليل الأخطاء بنسبة 10,3% وتهيئة المنتج، وكلفة الجودة

**3-3- رضا زبون عالي:** هناك شكاوى قليلة من الزبائن انخفضت بنسبة 11,6% وعدد كبير من الزبائن الباقين مع المنظمة.  
**3-4- زيادة الأداء المالي:** كل منظمة زادت من حصتها السوقية بتحسن سنوي بلغ 13,6% وزيادة الربحية السنوية 8,6 لكل عامل و1,3عائد على الموجودات و0,4عائد على المبيعات.

**4- أهداف جائزة مالكوم فلدريج:** تسعي جائزة مالكوم إلى تحقيق عدة أهداف للمنظمة الأمريكية والتي كان لها دور كبير في تعزيز مزيتها التنافسية مما يجعلها مقبولة على نطاق واسع ليس فقط في الولايات المتحدة الأمريكية بل أيضا حول العالم منها:

- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين المنضمات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.

- توحيد سياسة المنظمات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

- تحديد سبل تحقيق الجودة.

- وضع أسس إرشادية لتقييم الذات في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.

**5- معايير الجودة في جائزة مالكولم بالدريج:** تستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق الشركة 8-10 سنوات، لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سويةً داخل الشركة باتجاه الالتقاء مع المتطلبات والبنود المشترطة وبدرجة عالية من الاتساقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بغية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة، وحصيلة تلك الجهود جمع نقاط محددة من مجموع 1000 نقطة هي الدرجة العليا للجائزة موزعة على سبعة متطلبات أساس مع ثمانية وعشرين متطلباً فرعياً موزعة وفق الآتي:

**5-1- القيادة (90 نقطة):** يختبر القيادة الشخصية للمديرين التنفيذيين ودرجة اندماجهم في إيجاد وإدامة عمليات التركيز على الزبون وقيم جودة واضحة وقابلة للتطبيق، كما يختبر تكامل تلك القيم والتوقعات داخل النظام الإداري من ضمنها كيفية عنونة المسؤوليات العامة للشركة ومواطنتها Citizenship، وينقسم إلى 3 متطلبات فرعية هي قيادة المدير التنفيذي (45 نقطة)، ونظام القيادة والتنظيم (25 نقطة)، والمسؤولية العامة ومواطنة الشركة (20 نقطة) .

**5-2- المعلومات والتحليل (75 نقطة):** يختبر المجال، الصلاحية، التحليل، الإدارة واستخدامات البيانات والمعلومات لتوجيه التميّز في مجال الجودة وتحسين الأداء التنافسي (40 نقطة) .

**5-3- التخطيط الاستراتيجي للجودة (55 نقطة):** يختبر عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، ويضم هذا المتطلب بندين هما التطوير الاستراتيجي (35) نقطة والنشر الاستراتيجي (20) نقطة .

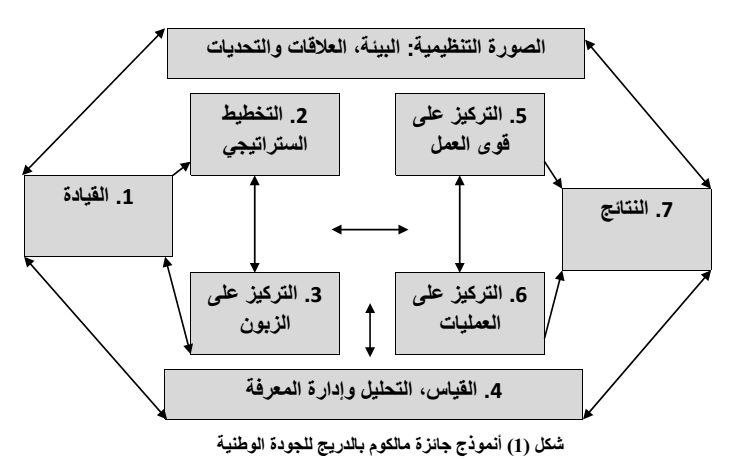
**5-4- إدارة وتطوير الموارد البشرية (140 نقطة):** يختبر المتطلب كيفية تمكين قوة العمل من أجل تطوير واستثمار كامل طاقاتها طبقاً لأهداف الأداء، كما يختبر جهود الشركة في بناء وإدامة بيئة تشجّع على الأداء المتميّز، المشاركة الكاملة والنمو الشخصي والمنظمي، ويضم أربعة بنود فرعية هي تخطيط وتقييم الموارد البشرية (20 نقطة)، ونظم عمل عالية الأداء (45 نقطة)، وتعليم، تدريب، وتطوير العاملين (50 نقطة)، وارتياح ورضا العاملين (25 نقطة) .

**5-5- إدارة العمليات (140 نقطة):** ويختبر القضايا الأساس في إدارة العمليات من ضمنها تصميم عمليات التركيز على الزبون، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات المساندة، وإدارة التجهيز ذات العلاقة بوحدات العمل كافة خصوصاً البحث والتطوير ويضم تصميم وتقديم المنتجات والخدمات (40 نقطة) وإدارة العمليات: إنتاج وتسليم المنتج والخدمة (40 نقطة) وإدارة العمليات: الخدمات الساندة (30 نقطة) وإدارة أداء المجهز (30 نقطة) .

**5-6- نتائج العمل (250 نقطة):** ويختبر أداء الشركة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، جودة التجهيز ومؤشرات الأداء الأخرى وفقاً للمنافسين ويضم المتطلب ثلاثة بنود هي نتائج جودة المنتج والخدمة ب 75 نقطة، والنتائج المالية والعملياتية للشركة (130 نقطة) ونتائج أداء المجهز (45 نقطة) .

**5-7- التركيز على الزبون ورضا الزبون (250 نقطة):** إذ يختبر نظم الشركة للتعلّم من الزبون وبناء وإدامة العلاقات معه .

وحتى تتمكن الشركة من التنافس مع الآخرين في إطار الجائزة يجب عليها جمع ما يزيد على 700 نقطة، ليجري تصنيفها ضمن الشركات المؤهلة التي ستعرض على لجنة الجائزة، وأعلى مجموع سجلته الشركات تراوح بين 800 و850 .



**6- خطوات التسجيل أو الحصول على جائزة مالكوم فلدريج:** تمنح جائزة مالكوم للمؤسسات الأمريكية بهدف تشجيع التنافس، ودفعهم إلى الاهتمام بجودة واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل بالإضافة الى تبادل الخبرات والمعلومات بين المؤسسات الفائزة بالجائزة، وهناك ثمانية مراحل تمر بها عملية منح الجائزة:

1. استلام الطلبات من المنظمات الراغبة في الترشح.
2. المراجعة المستقلة حيث يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المنظمات بصفة مستمرة اي على أساس الفرد من قبل خمسة أعضاء على أقل.
3. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية، والمتعلقة بمراجعة الجماعة من قبل الحكام.
4. إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة.
5. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارة الميدانية.
6. اجراء المراجعة الخاصة بالزيارات الميدانية.
7. الاختبار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.
8. إرسال تقارير كتغذية عكسية الى المنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.

**7- الفئات المعنية بالجائزة:** حسب ماهوني هناك ثلاث فئات لهم الحق في طلب الجائزة وهي:

- المنظمات الصناعية الكبيرة.

- المنظمات الخدماتية الكبيرة.

- المنظمات الصغيرة (500 عامل فأقل).

وفي سنة (1998) اكتوبر وقع الرئيس الأمريكي كلينتون مرسوم تشريعات إضافية على الجائزة تنص بإضافة فئتان هما:

- التعليم.

- الرعاية الصحية.

واقصى حد للجائزة هو إثنين لكل فئة سنويا، أي تحصل مؤسستان من كل فئة من الفئات السابق الذكر على الجائزة مرتين خلال العام.

**8- الفرق بين جائزة بالدريج و معايير الايزوiso 9000:** تشير( جمعية المشاركة في العمل الجماعي (Partnership Action Community من خلال موقع الجائزة أن الفرق بين الجائزة بالدريج و ايزو 9000 يتمثل في أن جائزة بالدريج أنشأها الكونجرس الأمريكي عام 1987 م لتعزيز المنافسة الأمريكية، و يعمل برنامج الجودة على استشارة الوعي بالجودة، كما أن جائزة بالدريج تركز على النتائج والتطوير المستمر وتقدم إطار عملي في التصميم والتقييم لعملية إدارة كل العمليات داخل المؤسسة، أما جائزة ايزو 9000 فتحتوي على خمسة معايير دولية ونشرت عام 1987 م من خلال المنظمة الدولية للمعايير international organization for standardization أما التسجيل في نظام ايزو 9000 فإنه يحدد ما إذا كانت الشركة تتوافق مع نظام الجودة أم لا ، كما أن تسجيل في ايزو 9000 يغطي ما لا يقل عن %10 من معايير الجودة في جائزة بالدريج.