

بيت الاستشارات الهندسية



استمارة الاستبيان

وفقاً لنموذج التميز الاوروبي 2013

ترجمة:

الدكتور / عبد الله عبد الرحيم ادريس

م م / الصديق أحمد إسحاق

إعداد:

م م / الصديق أحمد إسحاق

ترجمة وتعديل للاستبيان المعياري للمنظمة الاوروبية لإدارة الجودة وفقاً لنموذج تميز الأعمال

2013

المفتاح

A	B	C	D
<p>تم تنفيذها تماماً</p> <p>* هناك منهج أو نتائج متميزة تغطي كافة جوانب المنظمة</p> <p>* يوجد نموذج للحلول المتميزة</p> <p>* يصعب تصور تحسينات هامة إضافية</p>	<p>هناك تقدم ملحوظ</p> <p>* هناك شواهد واضحة أن هذا الموضوع قد تم التعامل معه بصورة جيدة</p> <p>* توجد مراجعات وتحسينات روتينية ومنتظمة</p> <p>* هناك بعض الشواهد أن هذا الموضوع لم يغطي كافة جوانب وأجزاء المنظمة</p>	<p>هناك بعض التقدم</p> <p>* هناك بعض الشواهد على حدوث أشياء مفيدة</p> <p>* توجد مراجعات عشوائية ومتقطعة ينتج عنها بعض التحسينات</p> <p>* جذر من التطبيقات الناجحة</p>	<p>لا ينطبق</p> <p>* لا يحدث تماماً ، قد تكون هناك بعض الأفكار التي لا تتجاوز التمنيات</p>

1/ القيادة

يستكشف هذا القسم أنشطة وسلوك جميع القادة (المديرين) . إنه يقيم دور القيادات العليا* في خلق غرض واضح , قيم جودة وأهداف للمنظمة وكذلك دورهم في تقديم الهيكل الضروري ونظام الإدارة لضمان تطبيق وتحقيق هذه القيم والأهداف . هذا القسم يؤكد على المشاركة والفعل الشخصيين للإدارة العليا بدلاً عن عباراتهم المنطوقة أو المكتوبة . يستكشف هذا القسم أيضاً كيفية نشر وبحث الغرض والقيم وتقويتها بواسطة جميع القادة وكذلك الطرق التي تبين الانخراط النشط في التعامل مع الزبائن والموردين

* القيادات العليا تعني المدير التنفيذي الأول وجميع اللذين يشرف عليهم مباشرة

1/1 هل يشارك جميع القادة بأنفسهم وبصورة مرئية في تطوير وتوصيل بيان استراتيجي لغرض واتجاه وثقافة المنظمة؟ (بما في ذلك قيم الجودة والأولويات)

A	B	C	D
---	---	---	---

2/1 هل قامت القيادة بتأمين تطبيق هيكل تنظيمي ونظام لإدارة العمليات يتم احترامه من قبل الجميع ، وفعال في تقديم نتائج متناسقة ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

3/1 هل يبرهن القادة بأنفسهم وأفعالهم أنهم يدعمون ويركزون قيم المنظمة وهل هذه القيم مقبولة على نطاق واسع في المنظمة ويتم تطبيقها بها ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4/1 هل جميع القادة قريبين من العاملين ويشاركون بأنفسهم بالاعتراف وفي الوقت المناسب بالمجهودات التي يقوم بها الأفراد وفرق العمل التي تقوم بالتحسينات ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

5/1 هل ينجز جميع المديرين خطوات في مقابلة الزبائن والموردين من خارج المنظمة ويشاركون بفعالية في الترويج للشراكات ومبادرات التحسين معهم ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

2/ السياسة والاستراتيجية

يفحص هذا القسم كيفية تضمين المنظمة لأهدافها وقيمها في استراتيجيتها الكلية ونشاط التخطيط بها . إنه يقيم ما إذا كانت الاستراتيجية والتخطيط مؤسسان على حقائق وبيانات واسعة وموثوقة وما إذا كانت الخطة العليا منسجمة مع خطط

المستوى التشغيلي الواقعية والقابلة للتحقق . يقدر هذا القسم أيضاً ما إذا كانت المنظمة تستخدم أسلوب المفاضلات المعيارية الخارجية للأداء عند تحديدها لأهدافها (بدلاً عن مجرد تمديد أداء العام الماضي). يقيم هذا القسم أيضاً ما إذا كانت المنظمة لها القدرة لمعرفة متى وكيف تغير أهدافها واستراتيجيتها

1/2 هل تستخدم منظمتكم مدخلات بيانات واسعة وملائمة لتطوير استراتيجيتها وخطط أعمالها ، وهل تتضمن هذه البيانات أداء العمليات الداخلية ، أداء الموردين ، احتياجات وإرضاء الزبائن وبيانات أفضل الممارسين ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

2/2 هل القيم والأهداف الاستراتيجية يتم مساندها تماماً عن طريق السياسات والخطط والأهداف وتخصيص الموارد وهل تؤكدون أن الخطط العليا ذات جدوي ومقبولة وتنفذ في شكل خطط وأهداف حقيقية في المستويات الدنيا ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

3/2 هل يمكن لجميع العاملين تحديد الأهداف التنظيمية ذات الصلة بنشاطهم وهل لديهم فكرة واضحة عن الخطط اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة في مجال عملهم ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4/2 هل هناك أدلة وبراهين أن لدى المنظمة المقدرة والأساليب الضرورية للتعرف على متى يجب تغيير الاستراتيجية ، السياسة ، الأسواق والعروض حتى إذا كان المدير التنفيذي سوف يترك المنظمة ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

2/5 هل قامت منظماتكم بتوفير الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسي. وهل لديها منهج واضح للتطبيق المنتظم للإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة" السببية والأثر."

A	B	C	D
---	---	---	---

3/ الأفراد

يفحص هذا القسم كيف تقوم المنظمة بتطوير ومشاركة كل القوى العاملة في إحراز النتائج والتحسينات داخلها. إنه يعنى بتوظيف الأفراد الصحيحين وتطوير مهاراتهم لإحراز أهداف المنظمة ولضمان قدرتها على مقابلة الاحتياجات المتغيرة والازدهار. هذا القسم يخاطب الكيفية التي تتم بها محازاة أغراض وأهداف الأفراد مع أغراض وأهداف المنظمة (عبر تقييم الأداء مثلاً) ويخاطب أيضاً ما إذا كانت عمليات الأفراد مثل تقييم الأداء والتدريب فعالة ومحترمة من قبل العاملين. هذا القسم يستكشف ما إذا كان هناك نظام لتمكين الأفراد في أعمالهم بزيادة مضطربة ومنخرطون في التحسين المستمر للمنظمة (هذا الانخراط للعاملين في أنشطة التحسين المستمر مبني بالأساس على افتراض الأداء عبر منهج فرق العمل لحل المشكلات وتحديد الفرص)

3/1 هل خطط الأفراد (مثلاً: التعيين ، التدريب ، التطوير) تشتق مباشرة من احتياجات الخطط الاستراتيجية والأهداف وقادرة على تأكيد أن الخطط والأهداف سوف تنفذ ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

2/3 هل تتأكد منظمتم أن الأفرادالذين يتم تعيينهم يناسبون قيم واحتياجات المنظمة وهل هناك أي عملية للتقييم (يحترمها جميع الأفراد) لجعل الأهداف والتدريب متسقة مع قيم واحتياجات المنظمة ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

3/3 هل لدى منظمتم عملية تتضمن جميع العاملين في إجراء التحسينات وهل يتم تمكين العاملين ورفع مقدراتهم لاتخاذ القرارات والتغيرات دون أن يعرضوا المنظمة للخطر ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4/3 هل تم انجاز نظام فعال للاتصالات في اتجاهين (من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى) مع العاملين وهل يوافق العاملون أن آرائهم تحترم ويتم إخطارهم بصورة جيدة ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

5/3 هل يتم الاعتراف بمجهودات الأفراد في التحسين ومساهماتهم في نجاح المنظمة وهل يتم تعظيم هذه المساهمات ويتم مكافأتهم مقارنة بالأعمال الأخرى (مثلاً عمولة المبيعات ، فترة الخدمة والمؤهلات) ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4/ الشركات والموارد

يفحص هذا القسم كيفية إدارة المنظمة لمواردها الخارجية الأساسية مثل الشركات مع الموردين ، الموزعين ، أجهزة الرقابة والآخرين وكذلك مواردها الداخلية مثل المالية ، المعلومات (بما فيها تكنولوجيا المعلومات) ، الأصول المادية (مثل المباني ، المعدات ، الامدادات والمخزون)،التقنية الجديدة والمعرفة . هذا

القسم يقيم ما إذا كانت هذه الموارد الأساسية متسقة ومستخدمة بفعالية لانجاز الاستراتيجية الكلية للمنظمة ومنسجمة مع قيمها وتدار بفعالية ويتم تحسينها باستمرار

1/4 هل يتم تطوير علاقات الشركاء باستخدام منهج نظامي ومنتظم وهل يقوم هؤلاء الشركاء بتحديد وانجاز فرص إضافية في المنتجات ، الخدمات ، الأسواق والأداء المالي ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

2/4 هل لدى منظماتكم آليات للتأكد من أن جميع المعلومات ذات الصلة بما في ذلك البيانات عن أداء العمليات ، الموردين (أداء الموردين) ، الزبائن (درجة إشباع الزبائن) والمقارنات يمكن الاعتماد عليها ويتم تحديثها ويمكن الحصول عليها بسرعة واستخدامها بواسطة الأفراد المعنيين (الموردين ، الزبائن ، الموزعين ، متى ما كان ذلك ملائماً)؟

A	B	C	D
---	---	---	---

3/4 هل لدى منظماتكم منهج للتأكد من أن تخصيص واستخدام مواردها المالية يعكس ويساعد الأهداف الاستراتيجية والقيم ويؤكد النجاح الدائم للمنظمة ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4/4 هل أصول المنظمة المادية من مباني ومعدات ومواد يتم تحسينها باستمرار لصالح المنظمة وتقوية أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على الموارد ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

5/4 هل هناك إجراءات روتينية للتأكد من أن البدائل الجديدة للتقنية تم (أو يتم) تطويرها وتنفيذها وأن استخدام المعرفة يتم بطريقة مثلى للحصول على ميزة تنافسية للسلع والخدمات ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

5/ العمليات

يفحص هذا القسم الكيفية التي تتعرّف وتفهم بها المنظمة زبائنها وتترجم احتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية الى سلع وخدمات ذات قيمة لهم . يتضمن هذا القسم أيضاً متطلبات ضبط المنظمة لعملياتها التي ربما تتضمن أنشطة مثل الابتكار ، تسليم السلع والخدمات الأساسية ، علاقات الزبائن والموردين ووظائف الأعمال والدعم (مثل الحسابات ، شئون الأفراد ، إصدار الفواتير). يمكن أن يتضمن نظام الجودة لضبط عمليات المنظمة أمراً مثل التوثيق والمراجعة لتأكيد أن الإجراءات فعالة ، مفهومة ومستخدمة وكذلك تطبيق أي إجراءات تصحيحية ضرورية أو تحسينات . يجب تطبيق كل المتطلبات السابق ذكرها على العمل والعمليات المساندة* جنباً الى جنب على عمليات المنتجات والخدمات الأساسية* . هذا القسم يشبه بشكل كبير متطلبات آيزو 9001:2000

1/5 هل لدى منظمكم نظام للتأكد من أن جميع الأنشطة المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات تعمل ويتم ضبطها وفقاً لمتطلبات أنظمة الجودة (مثل آيزو 9000 أو آيزو 14000) ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

* العمليات المساندة هي تلك العمليات التي لا تؤثر مباشرة على الزبون النهائي (وبصفة عامة

غير مرئية للزبون ولكنها تساعد في تشغيل المنظمة

* عمليات المنتجات والخدمات الأساسية هي تلك العمليات التي تؤثر مباشرة على الزبون النهائي

2/5 هل لدى منظماتكم طريقة معتمدة وشاملة لمعرفة تصورات واحتياجات وتوقعات الزبائن والأسواق التي تعمل بها ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

3/5 هل لدى منظماتكم نظام معتمد وشامل للتأكد من أن احتياجات الزبائن تم تحويلها الى سلع ومنتجات جديدة ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4/5 هل هناك تحسين مستمر للعمليات (استناداً على تحديد الفرص والاحتياجات عن طريق تحليل بيانات الزبائن والبيانات التشغيلية والمفاضلات الخارجية) ؟ وهل الأنشطة المساندة على سبيل المثال (الحسابات ، التقنية ، معالجة البيانات ، شئون العاملين ، الجوانب القانونية والسكرتارية) يتم توثيقها وضبطها وتحسينها باستمرار ، على الأقل مثلما يتم على مستوى المنتج الرئيسي وأنشطة الخدمات ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

5/5 هل لدى منظماتكم طريقة معتمدة وروتينية لتقييم تنفيذ وفعالية جميع النظم المستخدمة للتحكم في الأنشطة ؟ وهل تقوم بالتأكد من أن المراجعات والنتائج تستخدم لتحسين النظم عن طريق تنفيذ معالجة الأسباب الجذرية (وليس فقط المعالجة الوقتية) ومن ثم منع حدوث المشاكل مرة أخرى ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

6/ نتائج الزبائن

يفحص هذا القسم الطريقة التي تحدد بها المنظمة مجموعات زبائنها الخارجين المتنوعة وتقوم بتجزئتهم وقياسهم . هذا القسم يقيم القياسات والنتائج التي تشير الى رضا وولاء الزبائن . هذا القسم يتساءل عن كلٍ من الادراك الحقيقي للزبون الذي يمكن الحصول عليه الاستبيانات الخارجية وخلافه وكذلك عن القياسات والنتائج التي تميل الى التنبؤ بالأنماط أو تؤثر على رضا الزبون وولائه مثل مستوى الشكاوى ، تكاليف الضمان ، التسليم المتأخر ، المنتجات المعيبة ، الطلبات الملغاة .. الخ .

1/6 هل تقوم منظمتكم بتقييم إدارتها لعلاقات الزبائن عن طريق تطوير مقاييس تنبأ أو تؤثر على درجة رضا الزبائن وولائهم (سرعة الاستجابة والتوقيت المناسب لمطالبهم) ، الزبائن المفقودين ، الفوائد التي يجنيها الزبائن ، مطالبات الضمانات من الزبائن ، شكاوى الزبائن والثناء عليهم ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

2/6 هل المقاييس في السؤال أعلاه (الداخلية ذات الصلة بدرجة رضا وولاء الزبائن) توضح أن هناك تحسناً مستمراً وأداءً جيداً ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

3/6 هل يمكن للمنظمة توضيح أن نتائج المقاييس الداخلية ذات الصلة برضاء وولاء الزبائن يمكن مقارنتها بمن هم أفضل منها والمنظمات المنافسة ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4/6 هل تقوم منظمتكم (بصورة دورية) بإجراء مسوحات للزبائن لتحديد درجة رضاهم بالمنتجات والخدمات التي تقدمها لهم وهل هذه المقاييس تغطي جميع

الجوانب التي تقيس رضاء الزبائن ودرجة ولائهم ؟ وهل تم تجزئة نتائج الزبائن لتوضيح تصورات المجموعات المختلفة منهم بما في ذلك الزبائن الذين فقدتهم المنظمة أو المحتملين ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

5/6 هل هذه النتائج المتعلقة بالزبائن تشير الى أن هناك تحسناً ومستويات أداء عالية ؟ وهل لدى منظماتكم بيانات توضح أن نتائج الزبائن يمكن مقارنتها مع بيانات أفضل منافسيكم أو المنظمات المشابهة لكم ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

6/6 هل لدى منظماتكم إجراء روتيني لتحديد أهداف تحسين الأداء للمقاييس الداخلية والتصورات الحقيقية للزبائن لقياس درجة ولائهم ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

7/6 هل يمكن أن تبرهن منظماتكم أن نتائج مسح الزبائن تستخدم بفعالية لتحسين المنتجات والخدمات ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

8/6 هل قامت منظماتكم ببناء وتطوير حوار متواصل مع الزبائن يتسم بالشفافية والمصارحة. وهل سعت سعياً حثيثاً من أجل إبتكار وإضافة قيمة لصالحهم ، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة؟.

A	B	C	D
---	---	---	---

7/ نتائج الأفراد

يفحص هذا القسم الأنماط ومستويات الرضاء لجميع العاملين بالبنظمة . إنه يتساءل عن إدراكات العاملين التي يمكن الحصول عليها عن طريق المسوحات ، مجموعات التركيز .. الخ وكذلك عن القياسات الداخلية والنتائج التي تميل الى التنبؤ أو التأثير على رضاء الأفراد . هذا القسم يسأل ما إذا كانت النتائج معرفة وتم العمل بموجها وهل تمت مقارنتها مع نتائج المنظمات الأخرى .

1/7 هل تقوم منظماتكم وبصورة منتظمة بقياس وتقييم الجوانب التي تنبأ باتجاهات أو تؤثر على رضاء الأفراد ومعنوياتهم (مثل الغياب ، المرض ، دوران العمل الذين يتركون العمل مبكراً ، مستويات التدريب ، الترقية الداخلية ، مستوى حوادث العمل ، مستويات الاعتراف والتظلمات) وهل تؤثر على النتائج ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

2/7 هل يتم الحصول على تغذية عكسية بانتظام (عن طريق الاستبيانات ، المقابلات ، المجموعات .. الخ) عن تصورات الأفراد فيما يتعلق بالجوانب المختلفة للمنظمة مثل بيئة العمل ، الصحة ، الأمان ، الاتصالات ، فرص العمل والترقي ، المرتبات ، التقييم ، الاعتراف ، التدريب والمستوى العام للرضاء وهل قامت المنظمة بوضع المقاييس الملائمة لهذه الجوانب ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

3/7 هل تم مقارنة مقاييس المنظمة الداخلية والتصورات مع الشركات المماثلة ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4/7 هل تم إخطار جميع الأفراد بنتائج رضا العاملين وهل اتخذت الإدارة أية إجراءات للتعامل مع هذه المستويات من الرضاء؟

A	B	C	D
---	---	---	---

5/7 هل النتائج (خاصة تلك المتعلقة بالتصورات الحقيقية عن درجة رضا الأفراد) توضح أن هناك اتجاهاً نحو التحسن أو حققت مستويات عالية من الرضاء وهل يمكن مقارنتها مع المنظمات المشابهة لمنظمتكم ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

8/ نتائج المجتمع

يفحص هذا القسم أنشطة المنظمة التي تؤثر على المجتمع المحلي وعلى المجتمع الكبير. يعتمد " المجتمع الكبير " على حجم ونوع المنظمة. هذا القسم يخاطب مستويات أنشطة المنظمة بكونها جار جيد ، محافظ على الموارد الطبيعية وتقليل التلوث .

1/8 هل يمكن لمنظمتكم برهان أنها حققت نتائج لمنع أو تقليل الأضرار أو الإزعاج لجيرانكم والبيئة بصفة عامة ، أو المحافظة على أو حماية الموارد (مثلاً الطاقة ، النفايات ، الهدر) وهل لديكم مساهمة إيجابية تجاه المجتمع (دعم المنظمات الطوعية ، التعليم ، الرياضة ، الترفيه والقيادة في القضايا المهنية) ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

2/8 هل الأنشطة في المجالات المذكورة أعلاه توضح أن هناك تقدم وهل النتائج المتحصلة تماثل الشركات المشابهة لكم محلياً؟ أو قطاع الأعمال ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

3/8 هل يمكنكم توضيح – عن طريق المسوحات أو أي طرق أخرى – أن جيرانكم والمجتمع بصفة عامة لديه صورة إيجابية (طيبة) عن هذه الجوانب ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4 /8 هل النتائج (خاصة تلك المتعلقة بالتصورات الحقيقية عن درجة رضا المجتمع) توضح أن هناك اتجاهاً نحو التحسن أو حققت مستويات عالية من الرضاء وهل يمكن مقارنتها مع المنظمات المشابهة لمنظمتكم ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

5 /8 هل قامت منظمتكم بتشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل. وهل قامت بالترويج والنشر الفعال للمعايير الإقتصادية والإجتماعية والبيئية في قطاع أعمالها.

A	B	C	D
---	---	---	---

9/ نتائج الأداء الرئيسية

يفحص هذا القسم النتائج التشغيلية الكلية للمنظمة. إنه يقيّم أولاً نسب ومؤشرات الأداء لمتوسط الناتج الأساسي مثل الإنتاجية ، الأرباح ، العائد على رأس المال ، حصة السوق ، العائد من المبيعات ، العائد من الإستثمار.. الخ ، ثم إنه من بعد ذلك يقيّم القياسات والأداء للأنشطة الداخلية الأساسية (عمليات) التي تساهم مباشرة في توليد منتج أو خدمة مثل الفوائد ، زمن الدورة ، معدلات الأخطاء ، معدلات الراجع ، جودة المورد ، التعديلات غير المخططة .. الخ .

أخيراً هذا القسم يقيّم عمليات المساندة والأعمال التي تساهم في التشغيل الفعال للمنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات ، الأمن ، التمويل ، الإدارة .. الخ
1/9 هل تشير نتائج أداء منظمتكم المالي وغير المالي (مثلاً الأرباح ، الهوامش ، الحجم ، حصة السوق .. الخ) الى أن هناك نمطاً متحسناً ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

2/9 هل هذه الحصيلة الأساسية المالية وغير المالية لها نتائج يمكن مقارنتها مع أو أفضل من المنافسين المباشرين أو المنظمات المكافئة لكم ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

3/9 هل يتم تجزئة هذه النتائج حسب قطاع الأعمال ، الأسواق ، المنتجات والخدمات لتوضيح الاختلاف في الأداء ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

4/9 هل يتم قياس ومعرفة جميع الأنشطة (العمليات) التي تساهم مباشرة في المنتج أو الخدمة ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

5/9 هل تشير نتائج الأنشطة المتعلقة بالمنتجات والخدمات الى تقدم وتحسّن ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

6/9 هل يمكن مقارنة أنشطة المنتجات والخدمات بأنشطة المنظمات المشابهة لكم / هل هي أفضل ؟

A	B	C	D
---	---	---	---

7/9 هل نتائج أنشطة المساندة والإدارة (مثلاً التقنية ، القانونية ، الأمن الحسابات) تشير الى أن هناك تقدم وتحسّن وهل يمكن مقارنتها بالمنظمات المشابهة لكم ، هل هي أفضل من المنظمات الأخرى ؟

A	B	C	D
---	---	---	---