

برعاية صاحب السمو الملكي

الأمير عبد الله بن عبد العزيز آل سعود

ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء رئيس الحرس الوطني

المؤتمر الوطني الأول للجودة

السعي نحو الإتقان والتميز - الواقع والطموح

٢٦ - ٢٨ ربيع الأول ١٤٢٥ هـ

١٥ - ١٧ مايو ٢٠٠٤ م

- ٤ ● إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام/ عوامل النجاح الحاسمة
د. راشد محمد الحمالي.
- ١٨ ● منهجية «إدارة الجودة الاستراتيجية» - التحول العالمي الحديث في بناء الجودة
د. هاني عبدالرحمن العمري.
- ٣٦ ● الجودة.. ترف إداري أم خيار استراتيجي: أ. جمال حسين المطير
- ٤٢ ● تكاليف الجودة وطرق قياسها: مهندس/ عوض سالم الحربي
- ٦٤ ● الجودة تكاليف وعائدات م/ حسين مخلوف الكرزاب
- ٨٤ ● ادارة الجودة الشاملة - اثرها في التغيير المؤسسي م/مصطفى سعيد سالم
- ١٠١ ● كيف تعد مستشفاك للتوافق مع متطلبات الايزو ٩٠٠١ إصدار ٢٠٠٠
د. احمد ابراهيم العدوي
- ١١٧ ● واقع تطبيق ادارة الجودة ايزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة
العربية السعودية د. خالد سعيد السحيم
- ١٤٩ ● استراتيجيات تطبيق نظام الجودة الايزو ٩٠٠٠ بهيئة المساحة الجيولوجية
السعودية م/ أحمد محسن العطاس
- ١٥٥ ● نموذج إنشاء هيئة جودة تربية د. حاتم أحمد شفي
- ١٦٧ ● جائزة الملك عبد العزيز للجودة: أ. نبيل أمين ملا
- ١٧٧ ● جائزة الخليج العربي للجودة: م. جلال عبد المحسن الطبيطائي.
- ١٩٥ ● ارشادات لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المجال الصحي
د.علي سعيد القحطاني
- ٢٠٢ ● الدليل الإرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي
أ. عدنان أحمد الورثان
- ٢١٩ ● نموذج مقترح لتطبيق عوامل إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية
د. أمل محمد دمنهوري
- ٢٥١ ● تجربة سابك في تطبيق الجودة الشاملة أ. عبد الرحمن علي آل الشيخ
- ٢٦٣ ● الجودة في التدريب حالة تطبيق لمعهد الإدارة العامة
أ. سلوى عبد الله الحمودي
- ٢٧٩ ● إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة
د. سعاد فهد الحارثي

منهجية "إدارة الجودة الاستراتيجية"
التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية

د. هاني عبد الرحمن العمري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة الملك عبدالعزيز

ورقة عمل مقدمة للمشاركة بالمؤتمر الوطني الأول للجودة
السعي نحو الإتقان والتميز - الواقع والطموح
الرياض - ١٥-١٧ / ٥ / ٢٠٠٤ م

ملخص ورقة العمل:

تعتبر الإدارة هي العامل المحدد لتحقيق نجاح الشركات على كافة أنواعها سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو صناعية أو من أنواع شركات الأشخاص أو الأموال، فالإدارة أصبحت تهتم بالنظرة الشمولية والمشاركة على كافة المستويات التنظيمية بدلا من الاعتماد على خبرة المدير أو أشخاص محددين لهم القرار ومعيار الحكم فيما يحدث من مواقف إدارية داخل المنظمة أو خارجها ، كما ساهم ظهور علم الإدارة ونظرياته المتطورة في ظل المنافسة و التغيير التكنولوجي و المؤسسي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية و تطبيقية تسترشد بها المشروعات لحل مشكلاتها التنظيمية بشكل فاعل و بنظم عالمية قياسية تساهم في تأكيد الفعالية الإدارية بين عناصر المشروع و القوى البيئية المحيطة بها . كما إن إستراتيجيات التنافس المعاصرة أصبحت تركز على جملة من الأعمال و المهام وخاصة بعد تزايد تحرير التجارة وفتح الحدود فالشركات العالمية تعمل علي تحقيق السبق في الاستجابة لطلبات العملاء بشرط توافق السعر مع الجودة وهذا ما جعل منظمات الأعمال المعاصرة تحاول الاستفادة من المزايا التنافسية التي تمتلكها وتبحث عنها لدعمها فهي بلا شك تبحث عن الطريق الذي تستطيع أن توجد به قيم ذات جودة مضافة لمنتجاتها أو خدماتها .

ولقد توصل خبراء الجودة في الربع الأخير من القرن الماضي علي أن النجاح في الأسواق يعتمد أساسا علي درجة أداء نظام الجودة و مدى توافقه مع الاحتياجات ورغبات العملاء بالإضافة للاستمرارية التطوير والتحديث الهيكلي والتقني فالجودة بكل ما تحتويه من عناصر تلعب دورا حاسما في بناء الاستراتيجيات التنافسية وزيادة الحصة السوقية والنمو وبالتالي تتحقق الريادة للسوق المحلي والتأهيل بصورة قوية للتصدير ، أن هذا التحول والتطور في مفهوم الجودة من الرؤية الداخلية للمنظمة والخارجية للمجتمع وصولا لعالمية الجودة باعتبارها مدخل للثقة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها فيتحول مفهوم الجودة من المدخل التقليدي للفحص والرقابة والتأكيد إلي فلسفة إدارية فكرية أشمل وأوسع تقوم علي هدف التحسين المستمر للعمل وتقويم خطواته ومراحله وتخفيض التكاليف

أن بروز منهجية (إدارة الجودة الاستراتيجية) يعتمد علي فكر العالم ما بعد الصناعة حيث تلعب فيه التقنية والمعلومات دورا هاما في توجيه القرارات الإدارية والتسويقية والإنتاجية نحو منعطف جديد يعتمد علي الابتكار والتطوير المتميز لما يقدم للعميل ، فالجودة لم تعد تلعب عنصرا بارزا في المنافسة السوقية علي اعتبار أنها مطلب وجب تواجده ، كما أن التغيير الجديد لفكر الجودة يوجب علي منظمات الأعمال الاهتمام ببناء ثقافة الجودة فيها حيث تتشابه مع عدد من المحاور الرئيسية وأولها العملية الإدارية علي اعتبار أنها مطلب أساسي لكل مشروع تبدأ بالأهداف ورسم الخطط الاستراتيجية وتوفير التكامل التنظيمي والاتصالات علي كافة المستويات الإدارية والقيادية أما المحور الثاني يتمثل في العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات المختلفة فالجودة تركز علي الأدوار السلوكية للمشاركة في القرارات وفرق العمل والتي تساهم في خلق مناخ بيئي يشعل الحماس ويساعد علي الابتكار وينمي الإحساس بالمسئولية فالعاملين هم خط المواجهة الأول مع العملاء ويقوم المحور الثالث علي تبني نظم قياس الجودة ولتحسين أداء العمل والبيئة وتطويره وخفض التكاليف فهي تعتبر أحد العناصر المكملة للإدارة الجودة الاستراتيجية والتي تثبت علي الصعيد الإعلامي والتسويقي مدى التزام الشركة بالجودة فيما تقدمه والمحور الأخير تحقيق رغبات وطلبات العملاء باعتبارها نتوجيا لمجهودات الجودة جميعها من خلال التعرف علي التوقعات والتغيرات في الأذواق والحاجات بالتعاون مع إدارة التطوير .

منهجية "إدارة الجودة الاستراتيجية" التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية

د. هاني عبد الرحمن العمري (*)

مقدمة :

تعتبر الإدارة هي العامل المحدد لتحقيق نجاح الشركات على كافة أنواعها سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو صناعية ، فالإدارة أصبحت تهتم بالنظرة الشمولية والمشاركة على كافة المستويات التنظيمية بدلا من الاعتماد على خبرة المدير أو أشخاص محددين من لهم القرار ومعيار الحكم فيما يحدث من مواقف إدارية داخل المنظمة أو خارجها ، كما ساهم ظهور علم إدارة الجودة الشاملة ونظرياته المتطورة في ظل المنافسة و التغيير التكنولوجي و المؤسسي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية و تطبيقية تسترشد بها المشروعات لحل مشكلاتها التنظيمية و العمليات بشكل فاعل و بنظام عالمي يساهم في تأكيد الفعالية الإدارية بين عناصر المشروع و القوى البيئية المحيطة بها .

ولقد أثارت تجارب النجاح التي حققتها الشركات العالمية من تطبيق نظم إدارة الجودة اهتمام المتخصصين ليس فقط على مستوى القطاع الصناعي بل أمتد ذلك ليشمل قطاعات أخرى مثل الخدمات والتعليم و الرعاية الصحية، كما أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة ينعكس على الأداء المؤسسي وخاصة تلك التي تحتاج إلى ربط فعال بين النظام الإداري أو الإنتاجي أو الخدمي وذلك لضمان كفاءة العمليات من خلال التكامل و الاستخدام الأمثل للوقت و الموارد مع تحديد واضح لخطوط السلطة والمسئولية والواجبات المحددة من الإدارات والأقسام والأفراد وذلك لتحقيق نظام اتصالي فعال و ديناميكي لا يعتمد فقط على إنجاز العمل بل يتجاوزه نحو التحسين المستمر والارتقاء بجودة عمل تتوافق مع متطلبات العملاء و علاقة متميزة مع الموردين في ظل نظام منافسة يتسم بالسرعة و التوجه نحو الاقتصاديات العالمية لتحرير التجارة وفتح الحدود لتفعيل سيطرة آليات السوق والتي سوف ينعكس نجاحها على ظهور نظم إدارية متميزة الأداء.

(*) أستاذ إدارة الأعمال المساعد — جامعة الملك عبد العزيز.

ولكن الأحداث والتطورات التجارية و العالمية التي أوجدتها رياح العولمة أحدثت تحولا جديدا في فلسفة الجودة الشاملة و هو التحول هو المشاركة مع لآليات السوق والتكامل الاستراتيجي مع وسائل التخطيط الاستراتيجي و نظام التسويق و المبيعات حتى تحقق مؤشرات الجودة نجاحها المعهود ليس كأداة للتحسين المستمر للعمليات بشكل عام بل بتفاعل مع وظائف التسويق ومزيجها بشكل يحقق الأهداف المؤسسية المطلوبة .

مشكلة الدراسة:

تعاني الإدارة في المؤسسات بشكل عام من مشكلتين رئيسيتين الأولى هي ضعف بنية ممارسات الجودة الشاملة الفاعلة لتطوير الأداء الداخلي والثانية هي الفشل في ربط مفاهيم التحسين المستمر بالنظام الإداري و الاستراتيجي والتسويقي لقيادة البيئة الخارجية. وكلا المشكلتين سببهما فجوتان متلازمتان مع بعضهما أحدهما مدركة والثانية غير مدركة بعد. الفجوة الأولى وهي الفجوة المدركة ولقد تم إدراكها منذ فترة طويلة و أظهرتها مجموعة من الدراسات والتي أظهرت عدد من المؤشرات العامة :-

١. دراسة شاملة للجمعية الأمريكية الإدارة عام (١٩٩٩) أشارت بأن حوالي (١٠٠) من مدراء الإدارة العليا في مختلف النشاطات و التي لهم مساهمة في برامج الجودة الشاملة ٢٦% منهم فقط شعروا بأنهم حققوا نتيجة و مؤشر تحسين واضحة من برامج الجودة الشاملة.
٢. دراسة من المؤسسة الأمريكية للجودة في عام (١٩٩٨) مسحية شاملة لعدد كبير من مدراء الإدارة العليا وجدوا أن نسبة ٣٦% منهم يؤمنون بأن جهودهم للجودة أعطت نتائج و مؤشرات انعكست على الأداء المؤسسي.
٣. كما أظهر (لهامر و شامبي) في عام (١٩٩٣) بأن ٧٠% من الشركات الأمريكية المطبقة منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية - الهندرة ، وجدوا بأنها لم تحقق النتائج المستهدفة منها.

ومن خلال ما سبق يتبين بأن الفجوة واسعة جداً بالرغم من ارتفاع مستوى الطموح نحو التطوير المؤسسي لجودة العمليات الإدارية . و الفجوة الثانية وهي الفجوة غير المدركة وتمثل الحدود القائمة بين الطموح وواقع الإدارة ويمكن إيجازها في الآتي:

١. هدر في الموارد .
٢. قصور في القيادة الإدارية و عدم الثقة بها .
٣. ضعف في منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي .
٤. قصور في مراجعة الأداء التسويقي والبيعي وعلاقتها بالجودة الشاملة.

٥. نقص في إدارة المعلومات و التكنولوجيا و علاقات العملاء .

لذلك تسعى الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم ومنهجية نظم إدارة الجودة الاستراتيجية وأثر تطبيقها على الأداء الإداري و الفوائد التي يمكن أن تحققها من التطبيق .

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث في أن مفهوم الجودة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة. ولما كانت لغة العصر الحالي هي لغة استقراء المستقبل بغية أن نتلمس منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فلقد كان من الضروري وجود رؤية استراتيجية قيادية تمتك مهارات إدارة الجودة ، وتمتلك القدرات التي تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض وخاصة في ظل متغيرات السوق والمنافسة .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ربط عملية الجودة الإدارية بالوسائل الأكثر كفاية لنجاحها وهي إدارة التسويق المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وصولاً إلى صياغة استراتيجية إدارية مبنية على قاعدة علمية وعملية قادرة على ربطها مع برامج التسويق والمنافسة لتتكامل في إطارها وتتطور على نحوها وتحرر من احتكار المعلومات للسير ببرامجها على أسس. وبذلك تضمن تحرير برامج الجودة الإدارية من المعوقات البيئية بكافة عناصرها وذلك من خلال الجسور التي تربطها مع واقع الإدارة في الدول المتقدمة.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على منهج البحث المكتبي التحليلي الاستنباطي، بالإضافة لربط الإطار النظري بنتائج الأبحاث العالمية من مختلفه النشاطات، حيث تتم مراجعة أدبيات نظم إدارة الجودة و مفهوم الاستراتيجية والعلاقة بين منهجية التطبيق و أسلوب المنافسة الفعالة وصولاً لنتائج وتوصيات تساهم في رفع كفاءة مستوى العمل الإداري و الاستراتيجي.

أولاً: إعادة تعريف إدارة الجودة بمفهوم الجودة الاستراتيجية

لقد دخل مفهوم الجودة الاستراتيجية في مضمار اهتمام الباحثين وذلك في إطار تحديد متطلبات التطوير الشامل للمؤسسات، وبالرغم من طول فترة تطبيق إدارة الجودة إلا أنها أوجدت عوامل للإخفاق وعدم النجاح على المدى الزمني الطويل ومن أهمها (١) :

- ١- الأهداف و إجراءات العمل لم تكن واضحة و ضمن الربط الاستراتيجي الشامل للمنظمة وخاصة في مجال القياس والتقويم. وهذا هو مؤشر لقصور كفاءة التخطيط الاستراتيجي مما ينتج عنه عدم الربط بين قياس العمليات التشغيلية و موقف نتائج الاستراتيجيات المطبق ينتج عن ذلك التخبط والفوضى و عدم تطبيق الاستراتيجية.
- ٢- الطرق التطويرية الحديثة للأهداف والإجراءات لم تحدث اتصالاً فعالاً رابطاً للأنشطة المؤسسية الأخرى الداخلية والخارجية.
- ٣- الاتصال والربط الضمني دائماً يكون لحظياً أو حاضراً ولا يصل إلى مستويات العمليات التشغيلية لنشرها بالمؤسسة.

وخلال هذه الفترة لم يتم الاتفاق على تعريف محدد للجودة الشاملة، حيث أن معظم التعاريف تحمل نقصاً أو غموضاً وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية في تناول موضوعات الجودة ذاتها، وإنما نرى أن عدم الاتفاق على مفهوم محدد للجودة الإدارية بين المفكرين ليس هو المشكلة بل إن الاختلافات الجوهرية في فهم كلمة (الجودة) بينهم هي المشكلة فالبعض لم يرى أنها أكثر من أداة لتأكيد الفاعلية للكيانات الإدارية، بالرغم من أن وجهة النظر هذه تدل على قصور في الفهم والبعض يرى أنها كمفهوم وموضوع عبارة عن عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع وفق معايير مضمينة ووجهة النظر هذه ترى أن الجودة الإدارية هي مسألة التوازن وعندما يتم التوازن تنتهي عملية الجودة الشاملة. أي أنها عملية مؤقتة، وهذا يتناقض مع خصائص ومفهوم الجودة الشاملة كونها عملية مستمرة.

وبشكل عام يمكن الاتفاق حول التعريف بأن إدارة الجودة تعني (٢) :

" فلسفة إدارية تستهدف دفع المؤسسة إلى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات ، العمليات ، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر و تعظيم المرود " ، من خلال العناصر التالية :

- ١- إدارة للجودة (التخطيط/التنظيم/القيادة).

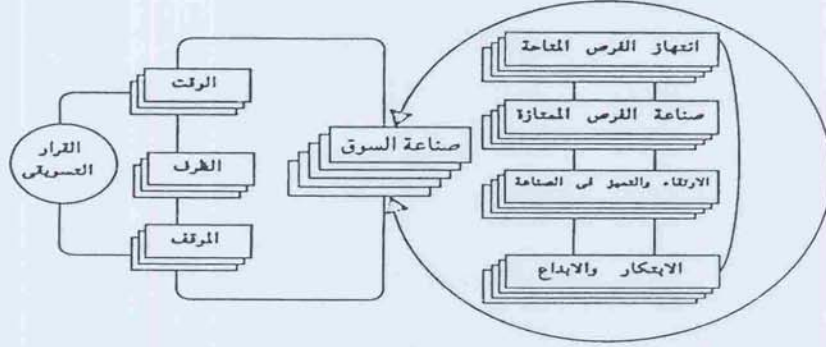
- ٢ - تطبيق الجودة (معايير الجودة/ المواصفات).
- ٣- مراقبة الجودة (النتائج و الوثائق).
- ٤- تطوير الجودة (التحسين المستمر).

ثانيا : صياغة مفهوم جديد للجودة .. الجودة الاستراتيجية

ويفسر أحد أكبر مدراء الشركات الأمريكية (جاك ويلش) التحولات التاريخية للجودة قائلا (يوجد تحسينات بسيطة لهامش الربحية لكثير من المنظمات رغم محاولاتهم في الهندرة والجودة الشاملة و السبب لان التكتيك التغييرى لم يكن متناسقا مع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة) وهو ما يؤكد التحول الحديث لدي متخصصي التسويق حول العلاقة بالجودة الشاملة نحو ما يسمى بالجودة الاستراتيجية (٣) .

و المعنى بأن جهود إدارة الجودة لم ترتبط بشكل واقعي وتجريبي مع الوظائف الإدارية الأخرى بالمؤسسات وخاصة تلك ذات العلاقة المباشرة مثل (التسويق) فالكثيرين يعتقدون بأن المفهومين منفصلين وأن المزيج التسويقي (المنتج / السعر/ التوزيع /الترويج) ليس له علاقة بجهود الجودة الشاملة و مع التجربة أثبت فشل هذا المعتقد، بل أن (فيليب كوتلر، ٢٠٠٤ م) أشار بضرورة وجود التكامل بين برامج الجودة الشاملة و الأنشطة التسويقية لما لها الأثر المباشر على تحقيق الميزة التنافسية في السوق المستهدف، فلم تعد الجودة الشاملة شعارا بل واقعا متكاملًا مع باقي الأنشطة والعمليات بالمنشأة (٤) .

لا شك بأن التحولات الجديدة والتقلب في الأسواق ودورة حياة المنتجات منذ مطلع الثمانيات أظهر تحديات جديدة ذات طابع شمولي أوجدت مراجعة لمفاهيم الإدارة و التسويق و بدأ مراجعة لجهود الجودة والتطوير للارتقاء بالأداء و التكتيكات التسويقية و البحث عن الفرص الجديدة و تجربتها.فالتسويق يعمل على استغلال الفرص المتاحة بالسوق و أشياها قبل أن يمتد إليها أيدي المنافسين، ثم الأتجاه إلى صناعة الفرص الممتازة من خلال خلق رغبات جديدة للسوق المستهدف ثم ابتكار وسائل تسويقية ذات طابع أبداعى متجدد معتمد على الجودة الداخلية في (الوقت، الظروف، الموقف لتفعيل القرار الاستراتيجي) وهو ما يوضح الشكل التالي.



المصدر: ثابت، زهير، "التخطيط التسويقي الفعال في ظل الركود والمنافسة"، برنامج شركة الخبرات الدولية المتكاملة، (القاهرة: توتالت، ٢٠٠٢م)، ص ٧.

ثالثاً : تعريف إدارة الجودة الاستراتيجية

- هي "العملية متطورة و مستمرة تديرها الإدارة العليا و التي تنظم الأهداف الطويلة للجودة و تحدد الطريقة التي تستوفي بها هذه الأهداف" (٥).
- ويمكن الاستنتاج من التعريف السابق بأن منهجية الجودة الاستراتيجية تستخدم في الشركات:
١. الباحثة عن التميز والراغبة في السرعة و اختراق حواجز المنافسة في السوق.
 ٢. تفعيل دور وسائل ومنهجيات العمل الداخلي مع التكامل بالتخطيط الاستراتيجي.
 ٣. النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثر تحقيقاً و وضع أفضل في سوق المنافسة.
 ٤. الاهتمام ببيئة العمل الداخلية والبنية التحتية و مناخ العمل و المرونة في التشغيل و رفع مستوى الوعي من خلال تنمية المهارات الإدارية والفنية و السلوكية.
 ٥. تخطي مرحلة الإخفاق وخاصة عند مرحلة النشر والوعي من خلال إدارة المعرفة والاتصالات المتشابكة وحسن استخدام التقنية لمعرفة متطلبات العميل و تحديد معايير وعناصر الخدمة الفعالة على مستوى العالم.
 ٦. إعادة تعريف الجودة من خلال التدقيق في ربطها مع متطلبات العملاء فلا بد أن تكون جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

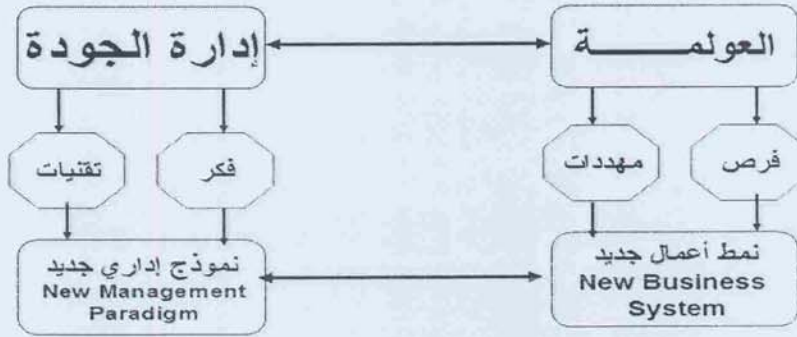
ويستوجب عليها أولاً تحليل الموقف الاستراتيجي قبل تخطيط الجودة وأسلوب العمل نحو التحسين المستمر فالتعرف على مكالات البيئة الخارجية من فرص ومخاطر لا يقل أهمية عن نقاط القوة الضعف في البيئة الداخلية و لا بد أن يشترك كل من مسؤولي التخطيط الاستراتيجي و برامج التطوير والجودة والتسويق و المبيعات و وضع عناصر القرارات الاستراتيجية.

رابعاً: أهم المتغيرات في تحريك التوجه نحو إدارة الجودة الإستراتيجية

١. العولمة
٢. تقنيات الحاسبات الآلية
٣. تقنيات المعلومات والاتصالات
٤. حركة إدارة الجودة الشاملة
٥. بزوغ مفهوم رأس المال البشري

خامساً: الجودة الاستراتيجية و بيئة الأعمال

تركز المنظمات دائماً على تخطيط الجودة الداخلية و في الوقت نفسه يبحث المديرون للتعرف على أسباب قصور وضعف مجهودات الجودة بالمنشأة. كما إن النظرة الخارجية تؤثر على قرارات العمل من خلال وجهة نظر العميل و المودون و المنافسون وهي ما يطلق عليها (حلقة القيمة the value chain) فكل منتج قيمة مرتبطة بشكل تسلسلي بالعمليات الداخلية والخارجية حتى يصبح منتج تام الصنع (٦). ومن الضروري تحديد العمليات المتصلة والمتراصة و الداعمة للنشاط لكل عملية ومرحلة و تحديد مقدار القيمة المضافة لكل عملية حتى تتكون السلسلة الفعالة و الناجحة للعمل الشامل. ويقدم الباحث شكل وصفي للعلاقة بين مفهوم العولمة و بيئة الأعمال وإدارة الجودة.



شكل وصفي تلخيصي للعلاقة بين العولمة وإدارة الجودة (إعداد الباحث)

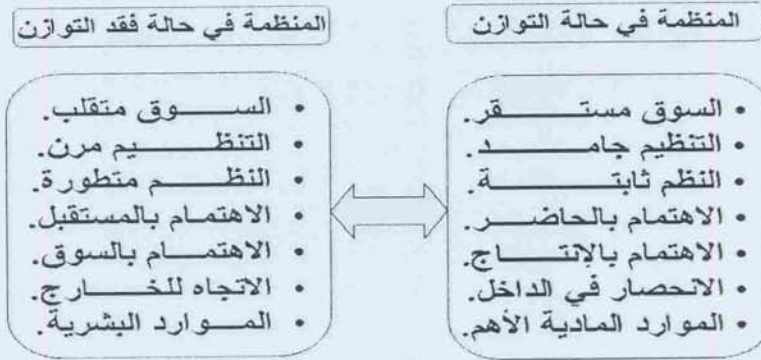
سادساً: مفهوم الإستراتيجية

"الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة الغرض الرئيسي الذي قامت من أجله [الغاية Mission]، والأهداف الرئيسية Objectives وفي ضوء

الرؤية Vision للمناخ المحيط والتطورات المستقبلية المحتملة. وتوضح الإستراتيجية أساليب تفعيل الإمكانيات والقدرات المتاحة وتحديد أو منع أثر القيود والمحددات من أجل استثمار الفرص في المناخ المحيط" (٨) .

و يتطلب التعامل مع المتغيرات التجديد و التطوير الشامل للمنظمات توازن بين البيئة الداخلية والخارجية كما إن السبيل لسيطرة الإدارة على المواقف المتغيرة و استعادة التوازن في مواجهة المتغيرات يكمن في العناصر التالية :

١. إعادة صياغة الأهداف.
 ٢. قدرتها على تحويل الأنشطة
 ٣. إعادة تنسيق الموارد و التقنيات
 ٤. استحداث موارد و أنشطة و تقنيات أكثر فعالية.
- ويوضح الشكل التالي المؤشرات الاستراتيجية للمنظمات في حالة التوازن أو فقد التوازن.



المصدر:

Stahl, M.J., "Managemenet: Total Quality In A global Environment, " (UK: Blackwell, 1995) P150.

وحتى يتحقق التوازن المؤسسي لابد أن تتحقق المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهي (٩) :

- ١- تعريف وتحديد الرؤية المستقبلية المأمول تحقيقها، ولا بد أن تكون الرؤية قائمة على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية و لكنها تحتمل كل الخيارات الاستراتيجية المتعددة حتي تقلل من حواجز و عوائق التقدم التنافسي.
- ٢- كما لا بد و أن توضح الرؤية الاستراتيجية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

- ٣- قيادة التغيير الإداري للأن الاستراتيجية تعمل على تحديد ما نحتاج أن يتغير ويطور و تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (عناصر التغيير).
- ٤- مطلوب خطة ونظام لمراقبة وملاحظة وقياس التغيير، والسبب للأن المنظمة قد تختار أسلوب معين لا يثبت فعالية من خلال مؤشرات قياس الأداء العامة.
- ٥- نشر و توزيع الأسلوب الاستراتيجي المختار مع التركيز على الاتصال الاستراتيجي مع كافة العاملين و كيفية تقييم الأداء من خلال الخطة الاستراتيجية.

إن ما سبق الإشارة إليه من مراحل للتخطيط الاستراتيجي تتطلب تطبيق منهجيات جودة متطورة مثل:

- Business process re-engineering
- Balanced scorecard
- Process value analysis
- Cost of quality
- Quality function deployment
- Activity based management

ويلاحظ بأن المراحل السابقة لبناء التخطيط الاستراتيجي ساهمت في بلورة مفهوم الجودة الاستراتيجية بتكامل و ترابط كافة المبادئ و المنهجيات الخاصة لتحقيق إدارة الجودة من خلال التفاعل. هذا يعني تكامل مفهوم الجودة مع الرؤية وأهداف المنظمة.

مثال : حالة شركة فيدرال اكسبريس

- عملت شركة فيدرال اكسبريس لطرود البريد السريع في الولايات المتحدة الأمريكية على الربط بين جهود الجودة وعمليات التغيير الإداري من خلال تطبيق فلسفة الشركة المعلنة وهي: "people-service-profit". وهي تتضمن الفلسفة الاستراتيجية على إيجاد تكامل بين الجودة وأسلوب العمل والذي يسعى كمنظومة متكاملة تصنع من رضي العملاء وتقديم الخدمة قوة للشركة. وقد عملت الشركة على بناء الوعي المؤسسي لربط منهج الجودة بالتوجه الاستراتيجي لكافة العاملين بها بتكلفة تزيد عن ثمانية مليون دولار لعام واحد، و ننج عن ذلك التواصل الفعال لتحقيق أهداف الجودة الاستراتيجية وهو السبب لحصول الشركة على أول جائزة (لمالكوم بولدريج) لجودة الخدمات في عام ١٩٩٠م (١٠).

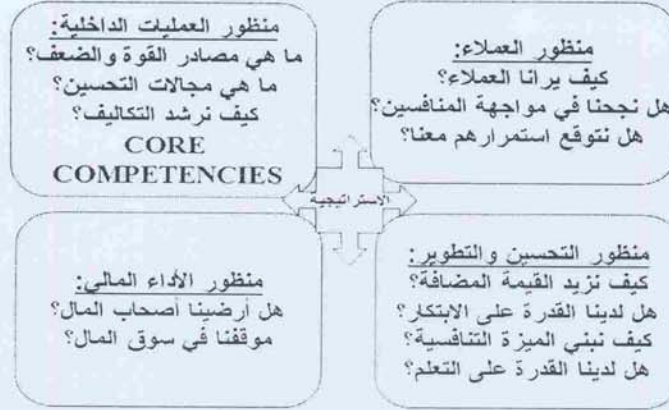
سابعاً : الربط الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن

إن التوجه القياسي المؤسسي للمقاييس غير المالية يعتبر مدخلا جديدا لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة، وقد قدم هذا التصور من خلال ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard كل من (R.Kaplan & D.Norton) في مقال صدرت بمجلة جامعة هارفرد للأعمال العدد الأول عام ١٩٩٢، وتهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية و الربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل ، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي (الماضي ، الحاضر ، المستقبل) بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية (١١) . وبالتالي فالتحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، بمعنى آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمشروع، وبعد تبلور الفكرة تابع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية وتم نشرها في كتابيهما الشهير (فلسفة بطاقة القياس المتوازن في تحويل الاستراتيجية إلى عمل) الذي صدر عام ١٩٩٦ (١٢).

إن التوازن والتكامل بين محاور البطاقة يحتاج أن تخضع تلك المحاور لعدد من التساؤلات في كل محور وهي (١٣) :

- ١- لكي ننجح مالياً ماهي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع ملاك الأسهم ؟
- ٢- إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا ؟
- ٣- لكي نرضي أصحاب المصالح بالمنظمة و العملاء، ماهي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها.
- ٤- حتى ننجح في العمل والبناء الأدوات الفعال ماهي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو.

BALANCED SCORECARD



المصدر: السلمي، علي، 'إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة'، (القاهرة: دار غريب، ٢٠٠٢، ص ١١٣).

ويتضح بأن نظام بطاقة الأداء الإداري والذي تستهدفه الجودة الاستراتيجية من خلال ما يلي:-

١. بناء نظام شامل لتحديد وضعية المنظمة وهو خليط مشترك من العمليات و الأنشطة في إطار بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف.
٢. القلب النابض لأي نشاط أي منظمة هي الأنشطة والتي تعبر عن العمليات والمهام الإدارية و التنفيذية أو وظائف الوحدات، فلكل نشاط سبب لوجوده .
مثال على قياس جودة الأنشطة : مناولة المواد، الفحص، إعادة العمل، سجلات شكاوى العملاء، التغييرات الهندسية، جدول الإنتاج.

ونلخص تقسيم أنواع قياس الأنشطة إلى (١٤) :

- ١- محرك الأداء/العمل: معيار لقياس مستوى الأنشطة
 - ٢- محرك النظام: تحديد الأسباب لوجود تلك الأنشطة
 - يعتمد على قياس الأنشطة القائمة ومتابعتها وتوجيهها
 - لها ارتباط بعلاقة (السبب والنتيجة)
- مثال: عدد مرات المناولة للمواد الأولية - قياسها يعبر عن مستوى النشاط خلال مدة زمنية معينة لعدد معين من الكميات .
- هل يمكن جمع عدد مرات المناولة لعدد من أوامر العمل المختلفة من كميات منتجة بمعنى مزج الأعمال لتقليل الحركة وخفض التكلفة.
 - المرونة في النظام لقيادة الأنشطة.

سابعاً: مفهوم العمليات الإدارية

هي عبارة عن " أكثر من عنصر النشاط مرتبط معا و من الممكن أن يتحرك النشاط خلال عدد من الإدارات والأقسام، بمعنى أن مخرجات إدارة معينة هي مدخلات إدارة أخرى" (١٥).
مثال: (طلب عميل) لابد أن تقدم كافة العمليات قيمة مضافة متتالية لتحقيق الفائدة و العائد من العمل للعميل و المنظمة. و إدارة العمليات تتم حتي داخل اصغر وحدة و هو العمل نفسه وبشكل تسلسلي للأنشطة و المهام .

ومن خلال ما سبق يطرح سؤال وهو: لماذا نحتاج إلى مدخل متكامل للعمليات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية؟ و لماذا نحتاج نموذج أعمال معين ليساعد جهود إدارة الجودة الاستراتيجية؟
وللإجابة يجب توضيح بأن هناك سببان لذلك:

١. طبيعة و منهجية نشر الجودة الاستراتيجية تتطلب إدارة و منهجية للعمليات بشكل مختلف و متطور، بمعنى أنها تتصف بالفردية و لكنها كذلك لابد جمعها في إطار استراتيجي واحد.

٢. تقييم جهود الجودة الاستراتيجية على كافة المستويات بالمنظمة.
مثال: تخفيض زمن العمل هو الهدف من جهود إدارة الجودة.. فلا بد أن يتم أولاً تحديد أي من نشاط العملية الإدارية يحتاج إعادة عمل فقد يضح إن سبب المشكلة عدم الربط بين جهود التصميم و التصنيع و الأفراد، بمعنى أن الجهود مشتركة وليست فردية.

ثامناً: التسويق و إدارة الجودة الاستراتيجية

هناك فرق بين إعطاء أهمية و ثقل لدور العميل في تحقيق الاستراتيجية ذات الأثر على تكامل العمليات الإدارية و بين طلبات و اهتمامات العميل و المنظمة.
فالجودة الاستراتيجية تحتاج إلى عنصران هما:

١. العميل (الحاجات، الرغبات، الطلب)

٢. السوق

إن نجاح عمل النشاط التسويقي يعتمد على دراسة السوق و التعرف على توقعات العميل، ولا بد أن تتحد مع جهود الجودة الاستراتيجية باعتبارها مؤشراً لرضاء العميل عن العمليات التسويقية و المساندة بالمنشأة (١٦).

وأصبح يطلق عليها إدارة الجودة التسويقية **Total Quality Marketing** وتهتم بالآتي
(١٧) :

- إشباع العميل و ربحية الشركة ترتبط بجودة المنتج أو الخدمة.
- تعريفات الجودة "مطابقة الاحتياجات"، "الخلو من العيوب" هي تركيز على العميل، وتتفاوت خصائص الجودة باختلاف الاحتياجات.
- لجهود التسويق مسؤوليتين هما (التركيز على الجودة، إدارة التسويق).
- جودة مكونات المزيج التسويقي وربطها بالسوق المستهدف.
- التأكد من توقعات العملاء و مسئولية تحقيقها بشكل صحيح وفي الوقت المناسب و مستوى الجودة المحددة و تجميع أفكار التطوير و التحسين.

تاسعا: المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية

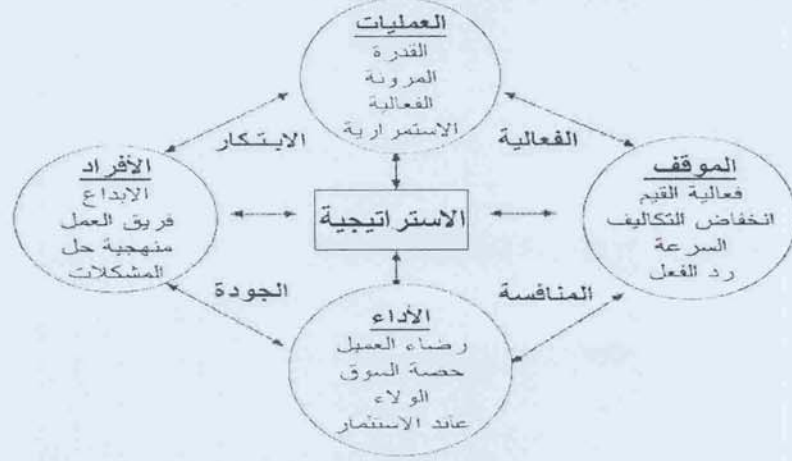
- ١- استمرارية التطوير و التحسين وخاصة على مستوى الإدارة العليا و الوسطي و تنفيذه إلى أقل الوحدات الإدارية بالمنظمة و لا يبد من اتساق جهود التحسين و التقييم المستمر لعملياتها في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.
- ٢- استمرارية التدريب و التعليم و النمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات مما يشجع على الانسجام و التكامل الإداري والاستراتيجي.
- ٣- توافر المعلومات و القياس لدعم جهود الجودة الاستراتيجية و رفع مستوى الوعي و التحسين لدي العاملين على كافة المستويات الإدارية.
- ٤- التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود التطبيق و استمرارية التطوير برغم اختلاف وجهات النظر بين أطراف المنظمة. وهذا الوعي سوف يطور خلال الزمن و يكسر حاجز البيروقراطية و الفوضى.
- ٥- القياس و تقييم نتائج النظام الإداري

عاشرا: عناصر عملية التطبيق للجودة الاستراتيجية

هناك خمس مراحل للتطبيق وهي (١٨) :-

- ١- وضع رؤية ورسالة جيدة
- ٢- وضع أهداف الجودة كجزء من الخطة الاستراتيجية
- ٣- نشر أهداف الجودة لكل المستويات التنظيمية و الفرعية
- ٤- تعريف و تحديد مكان تلك الموارد
- ٥- تقارير نتائج العمل ضرورة للتحليل و التقييم.

ويوضح الشكل التالي نموذج تطبيق الجودة الاستراتيجية من خلال التوازن الديناميكي لتطبيق مفاهيم الجودة والمعتمد على أربعة محاور أساسية تحتاج إلى تكامل تطبيقي استراتيجي للمنافسة الفعالة.



المصدر:

Zairi, Mohamed, "Practical Benchmarking", (UK: Chapmanahd Hall, 1994) P152.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية:

- ١- الفوضى وعدم التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات
- ٢- المركزية التي لا تدعم جهود و مزايا التمكين والتفويض
- ٣- لا يوجد ملكية للعمليات بل هو تكامل وتعاون بين كافة الأنشطة.
- ٤- التركيز على الأهداف قصيرة المدى بدلا من العميل والبيئة.
- ٥- قصور وضعف نظم المعلومات الموجود بالمنظمة حتي إلى أصغر وحدة إدارية
- ٦- عدم اشتراك الإدارة العليا في جهود المشروعات التطويرية.
- ٧- ضعف نظام التشجيع و حوافز العمل الفعال.

الخاتمة و التوصيات :

نستخلص من عرضنا وتحليلنا لمشكلات إدارة الجودة الشاملة في المنشآت المعاصرة بأن المشكلات كثيرة و متداخلة وذات تأثيرات عديدة، وحلها يحتاج إلى جهود كبيرة وخطوات فعالة ومشاركة من جميع الجهات والأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات وتنفيذها و من واضعي الأهداف الاستراتيجية ومحققها. والمشاركة تبدأ بالتنسيق بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة بشكل عام، وبين أهداف القوى العاملة الشخصية وأهداف النظام (المنظمة) بشكل خاص، وبحيث يكون تحقيق أي هدف هو وسيلة أو خطوة هامة لتحقيق الهدف الآخر. فتحقيق أهداف المنظمة يخدم تحقيق أهداف القوى العاملة فيها وكذلك العكس. وتحقيق أهداف كل منها يخدم عملية الجودة وأهدافها. ولتحقيق ذلك نحن بحاجة إلى جودة استراتيجية تبنى على طريقة جديدة في التفكير والإدارة، ابتداء من نظام المشاركة في صناعة القرار وتنفيذه وبناء هيكل جديد للمؤسسات أكثر فاعلية وتطوير العلاقات بين أطراف النظام من جهة وبين النظام وأطراف القوة من جهة أخرى، ونظام معلومات مثالي يخدم كل الأطراف وجيل جديد من المدراء المتميزين. فالجودة الاستراتيجية تقوم على سياسة وضع أطراف النظام لأهدافهم وتحديد أدوارهم باختيارهم وبما يخدم الأهداف العامة والخاصة. وهذه السياسة تخلق في مراكز المسؤولية الالتزام الداخلي نحو الأهداف فالالتزام ضروري حيث ثبت أن التفويض والمتابعة بالشكل التقليدي للجودة ووسائل غير فعالة. فوضع أطراف العمل لأدوارهم بموافقة رؤسائهم يلزم القوى العاملة مرووسين ورؤساء بالتفكير بالمشكلات والمعوقات المتوقعة ويسعون لعدم وقوعها وتحضير الحلول لها قبل أن تقع.

إن تغير المناخ المؤسسي مسألة حيوية تتطلب طريقة جديدة في التفكير يكون أساسها إشراك أصحاب المصالح الحقيقية في إدارة حياتهم بالتزام داخلي على فترة زمنية طويلة نسبياً. ومن واقع المشكلات والمعوقات نرى أن عملية الجودة تحتاج إلى استراتيجية شاملة في تقوم على نظم إدارية فعالة وإدارة معلومات متطورة مقوماتها على الأركان التالية:

١. إدارة الجودة الاستراتيجية هي إعادة تعريف لمفهوم الجودة الشاملة في ظل المنافسة والسرعة التغيرات العالمية و رغم حداثة المصطلح أصبح ضرورة استراتيجية لاي منظمة .

٢. إدارة الجودة الاستراتيجية ليست هي بديل عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل و رابط لبرنامج التحديث و التطوير لنظام العمل و نشره على كافة المستويات الإدارية.

٣. نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية يتطلب مدراء مختلفين فكريا و تطبيقيا يميلون إلى نحو الإبداع و التحديث المستمر.

٤ . إزالة العوائق والإمراض المؤسسية يبدأ من خلال مفهوم التكامل الإداري بين الأنشطة
القائدة و النظام حتي يتحقق النجاح الشامل والريادة.

الهوامش :

- 1- Harry, Costin, "strategies for Quality Improvement", (USA: Dryden press, 1998), p 46-48.
- 2- العمري، هاني، العديلي، ناصر، "الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية"، (الرياض: أفاق الإبداع للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ص ١٥ .
- 3-Slater, Robert, "Jalk Welch and The GE Way" (NY: Mc Graw-Hill, 1999), p359.
- 4-Kotler, Philip, Armstrong, Cary, "Presepal of Marketing" (NJ: Pearson, 2004), p284.
- 5-Stahl, Michael, Grigsby, David, "Strategic management: Total Quality & Global Competition", (USA: Blackwell, 1997), p12.
- ٧- عمر، عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجه نظر، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م)، ص ٤٩ .
- 8-Goodstein, Leonar David, "Applied Strategic Planning", (USA: Mc Graw-Hill, 1993) P3.
- 9-Scherkenbach, William, "Strategic Planning from Quality Pererspective", The Quality Yearbook, (USA: Mc Graw-Hill, 2000), P182-183.
- ١٠- جورج، ستيفن، ترجمة حسين حسنين، "إدارة الجودة الشاملة - الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم"، الطبعة الأولى، (الأردن: دار البشير، ١٩٩٨)، ص ٣٧-٣٩.
- ١١- جوران، نيلز، وآخرون، "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن"، ترجمة علا إصلاح، الطبعة الأولى، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣)، ص ١٥.
- 12-R, Kaplan, D, Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action", ((BOSTON: HBSP, 1996), P15.
- ١٣- المصدر رقم (١١) ص ٣٩ .
- ١٤- لاسكل، دايفد، قمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، ١٩٩٨)، ص ٢١٧-٢١٩.
- ١٥- اللوزي، موسي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢)، ص ٨٩.
- ١٦- بويت، جوزف وآخرون، "مايقوله الأساتذة عن التسويق"، الإصدار الأول، (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣)، ص ٨-٩.
- 17-Oakland, John, "Total Quality Management" 2nd Ed., (UK: British Library, 2000), P14-15.
- 18-Sandholm, Lennart, "Trendy Versus Effective Quality Strategies", The TQM Magazine, (UK: VOL11, Issue 6, 1999) P185.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. ثابت، زهير، "التخطيط التسويقي الفعال في ظل الركود والمنافسة"، برنامج شركة الخبرات الدولية المتكاملة، (القاهرة: توتالت، ٢٠٠٢).
٢. العمري، هاني، العديلي، ناصر، "الدليل العملي لتطبيق نظم ادارة الجودة العالمية"، (الرياض: آفاق الابداع للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).
٣. عمر، عقيلي، "المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة وجه نظر"، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠).
٤. جورج، ستيفن، ترجمة حسين حسنين، "ادارة الجودة الشاملة - الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم"، الطبعة الأولى، (الأردن: دار البشير، ١٩٩٨).
٥. جوران، نيلز، وآخرون، "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن"، ترجمة علا إصلاح، الطبعة الأولى، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣).
٦. لاسكل، دايفد، "قمة الأداء"، ترجمة أحمد عثمان، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، ١٩٩٨).
٧. اللوزي، موسي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢).
٨. بويت، جوزف وآخرون، "ما يقوله الأساتذة عن التسويق"، الإصدار الأول، (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣).

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1-Stahl, M.J., "Management: Total Quality In A global Environment," (UK: Blackwell, 1995)
- 2- Zairi, Mohamed," Practical benchmarking", (UK: Chapmanahd Hall, 1994).
- 3- Harry, Costin,"strategies for Quality Improvement", (USA: Dryden press, 1998).
- 4- Slater, Robert,"Jalk Welch and The GE Way "(NY: Mc Graw-Hill, 1999).
- 5-Kotler, Philip, Armstrong, Cary,"Presepal of Marketing" (NJ: Pearson, 2004).
- 6- Stahl, Michael, Grigsby, David," Strategic management: Total Quality & Global Competition", (USA: Blackwell, 1997).
- 7- Goodstein, Leonar David," Applied Strategic planning ", (USA: Mc Graw-Hill, 1993).
- 8-Scherkenbach, William, "Strategic Planning from Quality Pererspective", The Quality Yearbook, (USA: Mc Graw-Hill, 2000).
- 9- R, Kaplan, D, Norton,"The Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action ", ((BOSTON: HBSP, 1996).
- 10- Oakland, John,"Total Quality Management" 2nd Ed., (UK: British Library, 2000).
- 11- Sandholm, Lennart,"Trendy Versus Effective Quality Strategies", The TQM Magazine, (UK: VOL11, Issue 6, 1999).