إدارة

الجودة الشاملة

جزئية الاختبار الفصلي 2018

الفصول (١ حتى ٦)

الفصل الأول : ارتباط مبادئ الجودة الشاملة بمبادئ الإسلام في القرآن والسنة

مفهوم الجودة في القرآن :

إختص الله من الأديان الدين الإسلامي ليكون الدين الشامل والكامل ، وللإسلام اليد الطولى في تأصيل مبادئ الجودة الشاملة ، قال تعالى : (الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا ۚ فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِّإِثْمٍ ۙ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ) .

مفهوم الجودة في اللغة العربية :

الجودة في اللغة العربية أصلها الاشتقاقي مادة (ج و د) من فعل جاد ، بمعنى عُرِف بجودة صناعته وبإتقانها وطبيعتها الجيدة .

ويقال جاد الصحبة فهي جيدة ، وجاد المتاع فهو جيد ، وجاد الرجل أي أتى بما هو جيد " كما أن الجيد عكس الرديء " .

ارتباط مفهوم الجودة بمفهوم الإتقان :

الإتقان في اللغة العربية من مصدر أتقن صانع يُنجز أعمالهُ بإتقان : بإحكام ، بضبط ، في غاية الإتقان : بمنتهى الدقة " أتقن يُتقن إتقاناً " فهو مُتقِن ، والمفعول مُتقَن ، أتقن العمل " أحكمه ، أجاده ، ضبطه "

(وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۚ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ ۚ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ)

مفهوم الجودة في السنة النبوية :

(إن الله تعالى يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

ارتباط مفهوم الجودة بمفهوم الإحسان :

الإحسان في اللغة العربية :

إحسان : إسم ، والجمع : إحسانات

مصدر أحسنَ / أحسنَ إلى / أحسنَ بـ بمعنى إعْطَاءُ الحَسَنَةِ وَفِعْلُ الخَيْرِ

أَحْسَنَ : فعل

أحسنَ/ أحسن إلى/ أحسنَ بـيُحسِن ، إحسانًا ، فهو محسِن ، والمفعول مُحسَن - للمتعدّي

أحسنَ الشَّخصُ : فعل ما هو حَسَنٌ ، ضدّ أساء

أَحْسَن إِلَيْهِ وَبِهِ : أَعْطَاهُ الحَسَنَةَ

أَحْسَنَ الشيءَ : أَجاد صُنعه

أَحْسَنَ التَّصَرُّفَ مَعَهُ : أَتَى بِالحَسَنِ

قال تعالى :

(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ)

(إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا)

تعريف الجودة الشاملة في الشريعة الإسلامية :

"الاجتهاد في أداء الأعمال المنوطة بالأشخاص او المؤسسات بالشكل الصحيح، والتأكد من أنهم قد عملوا ما في وسعهم لأدائها بالدقة التي يرضاها الله ورسوله ثم يرضاها من قدمت لهم" .

 # التعاون :

(*وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ* وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) .

 # الشورى في الإسلام :

(*فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ* فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ *عَلَى اللَّهِ* ۚ إِنَّ *اللَّهَ* يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)

 # الإخلاص في العبادات :

(*وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً* وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ ۚ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

سؤال للمناقشة :

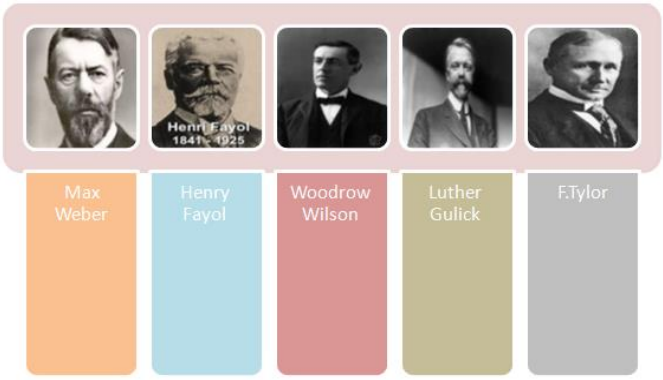
تعد الشورى ، التعاون ، الإخلاص في العمل ، الرقابة الذاتية والمحاسبة بالإضافة الى الإتقان والإحسان من مبادئ الجودة الشاملة ..

 # ناقش إرتباط تلك المبادئ بنصوص القرآن والسنة .

الفصل الثاني : مفهوم الجودة الشاملة الحديثة

انتشر مفهوم الجودة الشاملة الحديثة بسبب عاملين رئيسيين :-

- إنتشار الثورة الصناعية ومبادئها في بلدان غرب أوروبا خلال القرن الثامن عشر .
- إسهامات رواد الإدارة .



الثورة الصناعية هي انتشار وإحلال العمل اليدوي بالمكنة ، شهدت بلدان أوروبا الغربية خلال القرن الثامن عشر نهضة علمية شاملة فتنوعت الأبحاث والتجارب لتشمل مختلف فروع العلم ولتؤدي إلى إختراعات واكتشافات مهمة كانت السبب المباشر في قيام الثورة الصناعية خلال القرن التاسع عشر ، وهي ثورة كان لها الأثر البالغ على الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية سواء في أوروبا أو خارجها .

دور الثورة الصناعية في الجودة الشاملة :

- كان معظم الناس في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية يعملون في حقولهم ليستطيعوا العيش ويبيعون ما زاد عن حاجاتهم في الأسواق القريبة منهم .
- ظهور الإختراعات الصناعية ساهمت في احداث تحولات هيكلية على البنية الديموغرافية .
- بدأت الثورة الصناعية في 1750 وامتدت مائة عام .

أسباب ظهور الثورة الصناعية في إنجلترا :

طبيعية
- تقارب أماكن الفحم والحديد وسهولة نقلهم الى موانئ عديدة صالحة للملاحة
- كثرة الأنهار السريعة وتميز مناخ إنجلترا بالرطوبة مما شجع على صناعة غزل القطن

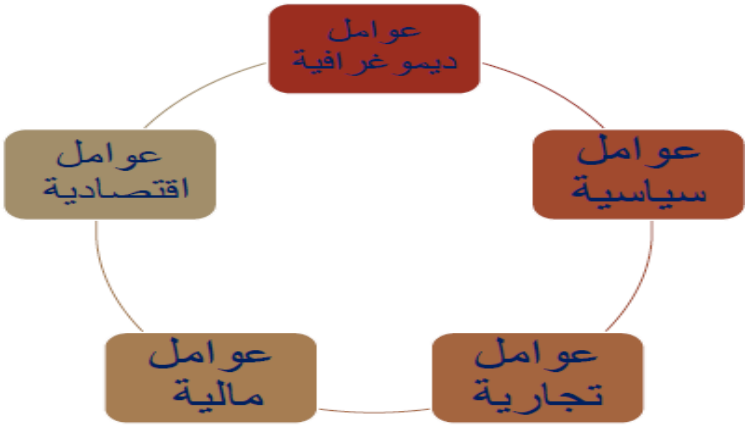
سياسية
- الاستقرار السياسي وعدم التعرض للغزو الخارجي
- انشقاق الكثير عن الكنيسة وتفرغهم للعمل وجمع المال

اجتماعية
- اهتمام المجتمع الإنجليزي بالعلوم الطبيعية والرياضيات والهندسة
- ظهور الاختراعات التي تدعم ريادة الدولة الإنجليزية

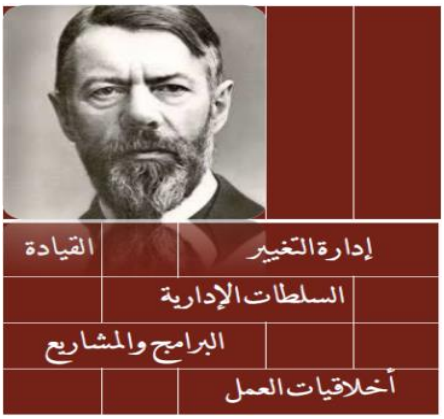
مالية
- انشاء البنوك لتعزيز الاقتصاد المحلي المتوازن القوى
- توفر الاستثمارات ورؤوس الأموال والتوجه نحو الرأسمالية

العوامل التي ساعدت على قيام الثورة الصناعية :

يصعب تحديد عوامل محددة يمكن الإجماع عليها بأنها العوامل الرئيسية لظهور الثورة الصناعية ولكن بصفة عامة يمكننا اخذ العوامل التالية في الإعتبار :



إسهامات علماء الإدارة في الجودة الشاملة :



١) ماكس فيبر Max Weber (١٨٦٤ – ١٩٢٠)

ولد العالم الألماني في مدينة ارفورت لأسرة ثرية اشتهرت في مجال صناعة النسيج وكان والده احد قيادات الحزب القومي الليبرالي ، حصل على الدكتوراه في علم الاجتماع السياسي وعمل أستاذا بجامعة هايدلبرج ثم انسحب من العمل الجامعي واتجه للعمل السياسي الى ان تم تكليفه بصياغة دستور جديد لألمانيا وتوفي في عام 1920 .

 # البيروقراطية :

- الاعتماد على أسس وقواعد العمل وليس القائد .
- تناسب السلطة الإدارية مع المسئولية .
- التعيين بناء على الكفاءة لا المحسوبية .
- عدم تطبيق مبدأ العلاقات الشخصية .
- ترتيب السلطات الإدارية بشكل هرمي واضح .
- الاستناد الى وثائق مكتوبة وليس توجيهات شفوية .

٢) هنري فايول Henry Fayol (١٨٤١ – ١٩٢٥)

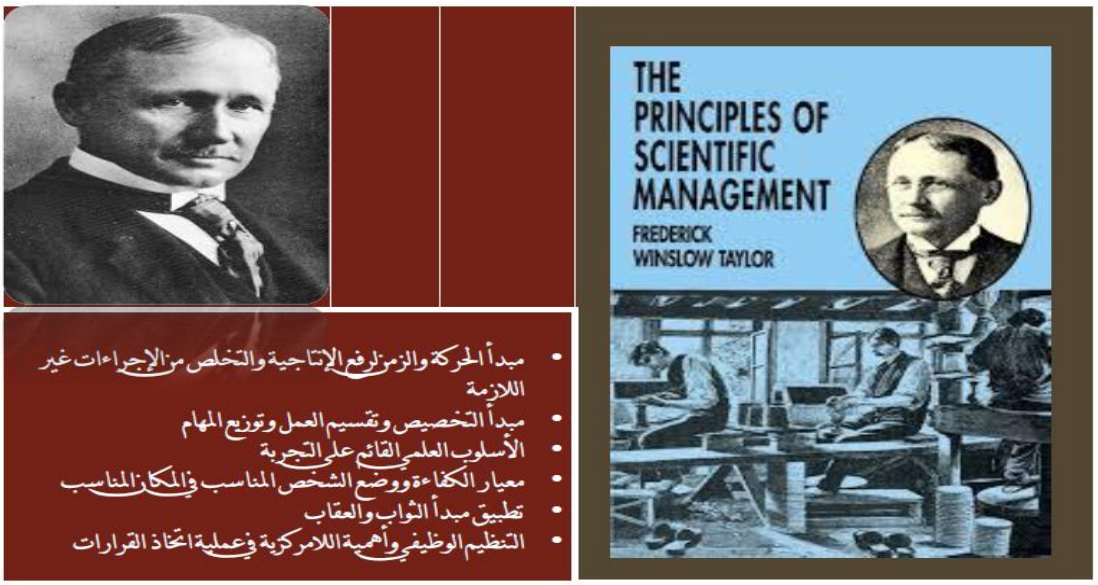
ولد العالم الفرنسي في مدينة إسطنبول وتخرج من كلية التعدين ثم إلتحق بكبرى شركات الحديد بفرنسا وعمل على تطوير نظرية الإدارة ونشر أفكاره في كتابه الإدارة الصناعية العامة في ١٩١٦ وتوفى في ١٩٢٥.

٣) ودرو ويلسون Woodrow Wilson (١٨٥٦ – ١٩٢٤)

ولد العالم والأكاديمي الأمريكي في ولاية فيرجينيا وعانى من تعلم القراءة في طفولته وحصل على الدكتوراه في العلوم السياسية ١٨٨٦ وكان رئيس جامعة برنستون ثم اتجه للعمل السياسي الى ان وصل لمنصب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية من ١٩١٣ وحتى ١٩٢١ وحصل على جائزة نوبل للسلام ١٩١٩ وكان صاحب فكرة تنظيم عصبة الأمم والتي تطورت الى هيئة الأمم المتحدة .

٤) فريدريك تايلور Fredrick Taylor (١٨٦٥ – ١٩١٥)

ولد العالم الأمريكي في مدينة فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا وحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية الى ان حصل على الدكتوراه الفخرية في ١٩٠٦ من جامعة بنسلفانيا وتوفى نتيجة مرض الالتهاب الرئوي في عام ١٩١٥ .



نشأة الجودة الشاملة الحديثة وتطورها :

أسهمت الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا وأمريكا واليابان وإسهامات علماء الإدارة في تأسيس وإنشاء مفهوم وممارسات الجودة الشاملة التي امتد أثرها الى اليوم الحاضر ، ونستطيع تأكيد أن المنافسة التي شهدتها أمريكا واليابان منتصف القرن العشرين كانت الشرارة التي اشارت الى أهمية تطبيق الجودة الشاملة ، في حين ركز الأمريكيون على تخفيض تكلفة الإنتاج لزيادة المبيعات ، وركز اليابانيون على تحسين جودة الإنتاج بإدخال ثورة الجودة الشاملة .

والتر شوهارت (أبو المراقبة الإحصائية) :

أطلق والتر شوهارت اللبنة الأولى للجودة الشاملة في مايو 1924 عندما أعلن عن دورة عملية التحسين PDSA والتي سميت لاحقاً بدائرة شو هارت، كما قام بتطوير المفهوم الإحصائي في مراقبة عملية الجودة .

ادوارد ديمنج (أبو الجودة الشاملة) :

إلتقى ديمنج بـ والتر شوهارت في 1927 وأعجب بأفكاره عن الجودة وخاصة بالمفاهيم الإحصائية للعمليات والأدوات التقنية المتصلة بالرسم البياني للمراقبة ، ورأى أنه يمكن تطبيق تلك الأفكار ليس فقط في عمليات التصنيع بل أيضا في العملية الرقابية .

لم تلق أفكار ديمنج قبول كبير في أمريكا لذا فضل الذهاب لليابان في عام 1951 الذي وجد فيها المجال الخصب لتطبيق أفكاره واختبارها ميدانياً

كارو ايشيكاوا :

أطلق ايشيكاوا مفهوم حلقات الجودة في 1962 ويتمحور هذا المفهوم حول مجموعة تطوعية من العاملين ٣-١٢ يجتمعون بصفة دورية لمناقشة وحل المشكلات العملية المرتبطة بالجودة والتكلفة الانتاجية .

 # فيليب كروسبي :

وفي نفس العام 1962 أطلق العالم كروسبي في الولايات المتحدة الامريكية برنامجه الشهير العيوب الصفرية Zero Defects حيث بدأه في شركة للصواريخ والصواريخ المضادة للطائرات ، وتقوم فكرة البرنامج على تصميم ألية تستهدف الانتاج السليم من المرة الأولى .

 # جوزيف جوارن :

أطلق جوران ما يطلق عليه ثلاثية جوران للجودة في عام ١٩٨٦ .

 # ارماند فيجنبوم :

هو المؤسس لفكرة مراقبة الجودة TQC وحصل عام ١٩٦٥على جائزة الجمعية الامريكية للجودة .

 # جوزيف جوران JOSEF JURAN (1904 - 2008)

- ولد جوران في ١٩٠٤ في رومانيا وهاجر مع عائلته الى الولايات المتحدة الأمريكية في ١٩١٢ واستقر في مدينة مينيسوتا وقد كان بارعا في الرياضيات وحصل على شهادة الثانوية في عام ١٩٢٠.
- في ١٩٢٤ حصل على الشهادة الجامعية في الهندسة الكهربائية من جامعة مينيسوتا ثم التحق للعمل بقسم الإحصاء بشركة هوثرون .
- من المهام التي ركز عليها جوران تطبيق ونشر مراقبة الجودة الإحصائية في مختبرات الشركة .

في ١٩٣٥ نشر جوران أول مقالاته عن أهمية الجودة في الهندسة الميكانيكية .

إسهاماته :-

قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الأساسية الأتية :

- **تخطيط الجودة** : ويتضمن وضع أهداف الجودة وتحديد العملاء الداخلين والخارجين وتطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية .
- **ضبط الجودة** : ويضم إختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس ووضع الأهداف .
- **تحسين الجودة** : ويضم تحديد الأولويات وتحديد المشروعات وتنظيم فرق المشروعات وتشخيص الأسباب وتوفير الحلول وإثبات فعاليتها .

جوران هو صاحب المقولة المشهورة (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن تكون مخططاً لها) وله مساهمة كبيرة في مفاهيم الجودة وترتكز رسالته على أن :

- الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا .
- تحسين الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي .
- تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في التكلفة .
- جميع مشروعات التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو المشروع .
- ٨٠%من مشاكل الجودة تقع ضمن مسؤولية الإدارة مشاكل الجودة تكون مزمنة أو عرضية .
- خلق الوعي بالحاجة إلى التحسين وتوفير فرصة لدى العاملين .
- ضع أهدافاً لعملية التحسين .
- صمم التنظيم اللازم والمناسب للوصول إلى الأهداف .
- طور وأعمل على تنمية إمكانات التدريب .
- إنجز المشاريع التي تؤدي إلى حل المشاكل داخل المنظمة .
- سجل وأكتب تقارير التقدم الدورية ووثق ما تحققه.
- أعط التكريم للمتميزين وأعمل على التشجيع .

إدوارد ديمنج EDWARD DEMING (١٩٠٠ -١٩٩٣)

- ولد إدوارد ديمنج في ١٩٠٠ بولاية أوهايو الأمريكية وحصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية في ١٩٢١ والماجستير في تخصص الفيزياء والرياضيات ١٩٢٥ والدكتوراه ١٩٢٨ وخلال دراسته تعرف على شيوهارت وأعجب بأفكاره .
- سافر إلى اليابان ١٩٤٧ وقام بنشر أفكاره عن الجودة التي لاقت قبولاً لدى الشركات اليابانية .
- واشتهر ديمنج بتطبيق دائرة تحسين الجودة .

تعتمد فلسفة ديمنج في مجال إدارة الجودة على ١٤ مبدأ هي :

١- تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها ، وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين ، كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي .

٢- تبني فلسفة جديدة للجودة ، بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة جديدة مبتكرة وليس عمل الأشياء بطريقة تقليدية .

٣- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة . إلى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ ، ليتخطى الأداء الخاطئ ويتابع ويستمر .

٤- عدم بناء قرارات على أساس التكاليف فقط ، فالمهم ليس الحلول السهلة ، لأنها قد تكون أكثر تكلفة ولذا لابد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط .

٥- الإبتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت ، فهذه النظرة قصيرة الأمد .

٦- التدريب المتواصل أثناء الخدمة وإعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط تحسين الجودة .

٧- تبني وتأصيل القيادة الإدارية ، وتفعيل دورها في تحسين النظام ونواتجه وعملياته ومخرجاته بإستمرار نحو الأفضل .

٨- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وإزالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة .

٩- الإستقرار الوظيفي للعاملين ، وتوفير الأمان لهم وإبعاد شبح الخوف عنهم .

١٠- تجنب ومقاومة الخوف من التغيير .

١١- التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة .

١٢- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم ، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة ، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم

١٣- إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها .

١٤- تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة ، وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عمل .

كما اشتهر ديمنج بإطلاقه لقائمة الأمراض السبع القاتلة للمنظمات وهي تتلخص وفقا لرؤيته فيما يلي :

١- عدم استقرار وثبات رسالة المنظمة وهدفها .

٢- التركيز على تحقيق الأرباح والفوائد قصيرة الأجل .

٣- التركيز على تقويم الأداء من خلال تصنيف الجدارة أو من خلال الاستعراض السنوي للأداء .

٤- التغيير المستمر والمتكرر في القيادة الإدارية للمؤسسة .

٥- إدارة المنظمة من خلال الأرقام المحددة سلفاً .

٦- الارتفاع المستمر للتكاليف الطبية .

٧- الارتفاع المستمر لتكاليف الالتزام والديون المعدومة .

كما أكد ديمنج على ضرورة إلمام أي مدير مؤسسة بأربع مجالات للمعرفة هي :

١) فهم النظام ومعرفة مكوناته .

٢) علم نفس الأفراد .

٣) دراسة نظريات التباين والإختلاف الإحصائي .

٤) نظرية المعرفة .

وقد توصل ديمنج إلى قاعدة مفادها أن ٨٥ % من الخطاء سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة ولا يتحمل العنصر البشري إلا نسبة ١٥ % من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها من (١٥ % إلى ٨٥ %) وقال إن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطاء العامل ، ولهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بالنظام ولابد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها .

فليب كروسبي PHILIP CROSBY (١٩٢٦ – ٢٠٠١)

ولد كروسبي في ولاية ويست فرجينيا الأمريكية عام ١٩٢٦ ، ورغم أنه حصل على شهادة البكالوريوس في الطب الا أنه عمل في قسم الجودة في شركة كروسلي عقب انتهاء مدة خدمته العسكرية ، إنتقل بعدها الى شركة متخصصة في صناعة الصواريخ وأسس لنظرية " الصفرية " ودعى إلى مبدأ صناعة بلا عيوب ويتكون منهج كروسبي في إدارة الجودة من ١٤ مبدأ ، وهي :

١- الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة .
٢- زيادة الوعي بأهمية الجودة .
٣- تكوين فريق تحسين الجودة .
٤- إستخدام القياس كأداة موضوعية للجودة .
٥- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج .
٦- إتخاذ الإجراءات التصحيحية .
٧- تحديد تكلفة الجودة .
٨- التركيز على تدريب الموظفين وشرح دورهم في عملية الجودة .
٩- تدعيم شعار " صناعة بلا عيوب "
١٠- تشجيع الإبتكار الفردي داخل المنظمة .
١١- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الإتصال الفعال .
١٢- مكافأة القائمين على التطوير والجودة .
١٣- تكوين مجالس الجودة .
١٤- الإستمرار في عملية تحسين الجودة .

وفي سياق مبادئ كروسبي للجودة يؤمن كروسبي بضرورة انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ولتحقيق هذا الغرض يتطلب الأمر تطبيق ٤ محاور رئيسية :

١- المطابقة مع المتطلبات الأساسية .
٢- التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة من المرة الاولى .
٣- الالتزام بالأداء القياسي الذي يحقق منتج خالي من العيوب .
٤- قياس الجودة هي تكلفة في حد ذاتها تقدر بحوالي ٢٠ – ٤٠ % من إيرادات المنشأة .

كارو ايشيكاوا KAORU ISHIKAWA (١٩١٥ – ١٩٨٩)

ولد ايشيكاوا في مدينة طوكيو باليابان عام ١٩١٥ وحصل على بكالوريوس الهندسة في الكيمياء التطبيقية ١٩٣٩ ، عمل في شركة نيسان ١٩٤٧ ثم الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين ١٩٤٩ ثم تولى رئاسة معهد موساشي التقني ١٩٧٨ ،

يعد ايشيكاوا أول من دعا إلى تطبيق حلقات الجودة بوصفها استراتيجية لتحسين جودة الأداء وأداة لتعزيز قيمة التعاون بدلاً من التنافس ، كما يرى أن الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموظفين من أهم الأعمال التي يجب على الإدارة العليا الاهتمام بها ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية للجودة الشاملة فيما يلي :

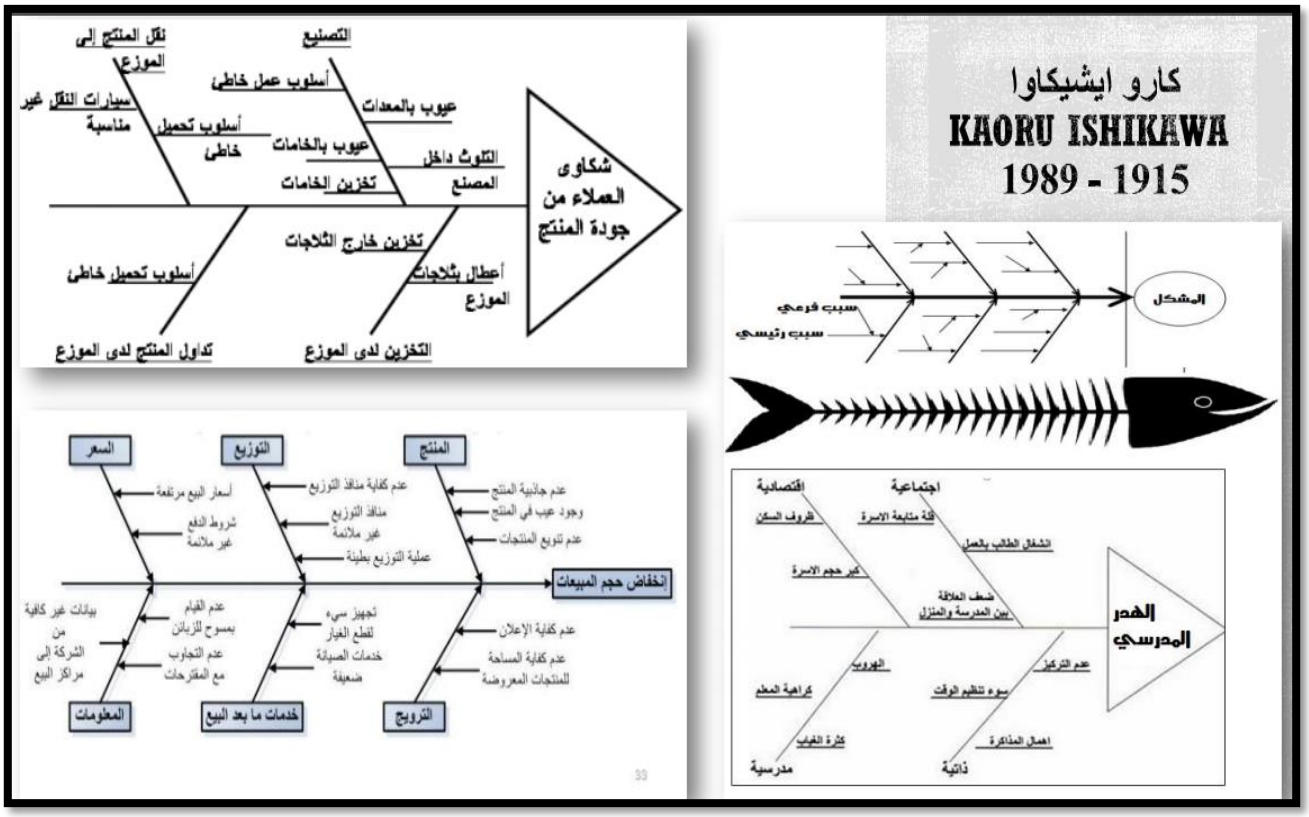
١- الجودة مبنية على وجهة نظر العميل .

٢- الجودة هي جوهر العملية الإدارية .

٣- تعتمد الجودة على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين أهمية إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة .

٤- استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية في اتخاذ القرارات (خرائط باريتو ، المدرجات التكرارية ، خرائط الانتشار والمراقبة والانسياب وقوائم الفحص)

ويعد ايشيكاوا أول من استنبط فكرة عظمة السمكة ١٩٤٣ ،والتي تسمى أيضا خرائط تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة



الفصل الرابع : مفهوم وتعريف وأبعاد الجودة الشاملة

تتعدد تعاريف الجودة من عالم إلى آخر إلا أن علماء الجودة اجتمعوا على أن الجودة مفهومها اللغويQuality مقتبس من الكلمة اللاتينية Qualitas ويقصد بها ماهية الشخص أو السلعة ودرجة صلاحيتها ، وتعني أيضاً الدقة او الإتقان أو إحسان العمل والإخلاص في صنعته ، كما تعني مدى جمالية السلعة أو الخدمة المقدمة ومدى تلبيتها حاجات المستهلكين ومدى توافقها مع المعايير والمتطلبات المعتمدة.

أهم تعاريف الجودة الشاملة :

 # والترشوهارت /

الإرتباط الوثيق الذي يربط الجودة بالتحكم في السلعة أو الخدمة وذلك عن طريق الحدود المعقولة والمقبولة من التنبؤ بشكل جودة المنتج.

#ادوارد ديمنج /

نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والإتقان تساعد مالكها مادياً وتتمتع بسوق جيدة و مستدامة ، أي أن الجودة تخفيض مستمر ومتواصل للخسائر وتحسين مستمر ومتواصل للعمل في جميع المناشط الإنتاجية.

 # جوزيف جوران /

القابلية للاستخدام : بمعنى ، تخفيض معدلات الأخطاء والتحسين المستمر في شكل ومضمون الخدمة المقدمة او السلعة المنتجة الأمر الذي سيساعد في تحقيق رضا العميل.

 # فيليب كروسبي /

العيوب الصفرية : فكلما كانت عيوب السلعة أو الخدمة المقدمة تقترب من الصفر كانت الجودة تقترب من الكمال .

المطابقة للمواصفات : الجودة مسئولية مشتركة ورغبات المستهلك هي أساس التصميم في المنتج أو السلعة.

محاولة عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة ، وعمله بطريقة أفضل في المرات اللاحقة ، لذا نجد مفاهيم الجودة في مجملها تتمحور حول ثلاث أسئلة رئيسية :

١- هل نعمل الأشياء الصحيحة ؟
٢- هل تعمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ؟
٣- هل يتم عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة ؟

 # معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي /

نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى الى تحقيق رضا العميل.

 # أوكلاند /

طريقة لتحسين مرونة الأعمال وفعاليتها بشكل عام.

 # شاكر الصالح وخالد الصريمي /

مجموعة من الأنظمة والقرارات الاستراتيجية الشاملة تتبناها الإدارة العليا وتعلن عنها بشكل واضح ومكثف بحيث يلتزم بتنفيذها جميع الموظفين في كافة الأقسام بهدف التحسين المستمر بما يحقق الرضا لدى العميل أو المستهلك بحيث لا يصاحب ذلك زيادة في الموارد أو ارتفاع في التكاليف الإجمالية على المنظمة.

أبعاد الجودة : مفهوم الجودة /

١- فكر في أي شيء جيد تمتلكه (مثلا سيارة او ساعة او جوال) واكتب ماهي معايير الجودة من وجهة نظرك.

٢- عندما تذهب الى (البنك او المركز الطبي او المطعم) هل تجد منهم خدمة جيدة ؟

- إذا كانت الإجابة نعم حدد خصائص الخدمة الجيدة.
- إذا كانت الإجابة لا حدد لماذا هي غير جيدة .

أبعاد جودة السلعة :

ترجع الدراسات الأولى لأبعاد الجودة إلى العالم الأمريكي ديفيد جارفن الذي أكد انه متى ما تم تحقيق تلك الأبعاد فإن المنظمة قد حققت الأهداف التي أنشأت من أجله وهي تلبية طلبات المستهلكين.

المظهر العام - السلعة - الجمالية - الصلاحية - الخدمات المصاحبة -الاعتمادية - المطابقة للمواصفات - حسن الأداء

الجودة المدركة - التوقيت - التقدير والاحترام - سهولة التواصل - الأداء الفني - الاستجابة - الدقة - جودة المرافق

الكفاءة / التكلفة - الفعالية / النتيجة – السلامة / الأمان .

الفصل الخامس : القيادة والجودة الشاملة

تعريف القيادة :

- يعتمد تطبيق الجودة الشاملة الفعال في المنظمات والشركات بكافة أنواعها وأشكالها على القيادة الفعالة .
- التزام الإدارة العليا أساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة .
- لذا يجب على المنظمة توفير الشخص المناسب الذي تتوفر فيه السمات القيادية .

تعريف Warren Bennis للإدارة والقيادة /

الإدارة : إنجاز الأعمال بشكل صحيح وفقاً للأنظمة والتعليمات .

القيادة : إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وإن خالفت الأنظمة والتعليمات .

فيقصد بينيس بتعريفه السابق للقيادة / الإدارة : أن القائد يعمل ما يرى أنه يحقق المصلحة العامة ثم مصلحة المنظمة ، بينما يقوم المدير بعمل الأشياء وفق ما تقتضيه الأنظمة واللوائح .

تدريب سمات القائد الجيد :

- يعمل الطلاب بشكل فردي أو في مجموعات صغيرة .
- يختار كل طالب أو مجموعة أحد القادة التاريخيين أو الحاليين مع توضيح سبب الإختيار والإجابة على سؤال لماذا يعتبر هذا القائد ناجحاً ومؤثراً .
- يسرد كل طالب أو فريق سمات القائد الجيد .
- نفس التدريب مع اختيار نموذج لقائد سلبي .

أقوال مأثورة عن القيادة :

الفرق بين القائد والمدير :

القيادة : هي موهبة إلهيه تتوفر في أشخاص معينين قادرين على اتخاذ القرارات السليمة والفاعلة ، والتأثير في الأفراد والمجتمع الذين يعيشون فيه ، وتوجيههم نحو رؤية مشتركة . (شاكر الصالح - خالد الصريمي)

القائد	المدير
يميل إلى التجديد والتطوير	يميل إلى المحافظة والتقليد ويقاوم التجديد
يميل إلى اتخاذ قرارات مشتركة	ينفردا غالباً باتخاذ القرارات
يشجع على الإبداع والابتكار ويوفر الأجواء والظروف	ممارسته تقليدية روتينية
يهتم بالحاضر والمستقبل	يهتم بالحاضر فقط
يعتمد على قوة التأثير والإقناع على مرؤوسيه	يعتمد على سلطته المستمدة من مركزة الوظيفي
يخطط ويرسم السياسات والأهداف	ينفذ ما يأتيه من أعلى من أوامر وقرارات

مصادر القيادة وخصائصها :

للقيادة العديد من المصادر التي تكون إما بالفطرة أو بالممارسة أو التعليم أو من خلال الصلاحيات الممنوحة للقائد ، ويمكن إيجاز تلك المصادر في ما يلي :

- الخبرة
- الإقناع
- التنبؤ
- العدل
- الانضباط
- الثواب والعقاب
- التجديد والتطوير
- اندماج العاملين
- السلطة الرسمية

نظريات القيادة المعاصرة :

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة فقد تم كتابة ما يقارب ٣٥ ألف ورقة بحثية ، ومقال ، وكتاب حول القيادة ، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مسألة القيادة وأسس نجاحها وما يمكن أن يؤدي بالقائد للنجاح في قيادته لا زالت مسألة معقدة ، فالقيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم ، والاحتياجات قد تختلف حسب الموقف ولكنها في النهاية أمر يتم تحقيقه ، وعند تحقيق احتياجات العاملين فإن تحقيق أهداف المنظمة سيصبح من مسؤوليات العاملين دون أن يتم حثهم لتحقيقها لأنهم سيشعرون بالولاء لهذا القائد ولهذه المنظمة .

- **نظرية السمات :**

- القادة يولدون ولا يصنعون .
- القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم .
- القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة .

فنظرية السمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم ، والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين ، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها : الذكاء ، الأمانة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسئولية ، الطموح ، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها .

- **نظرية المهارات الشخصية :**

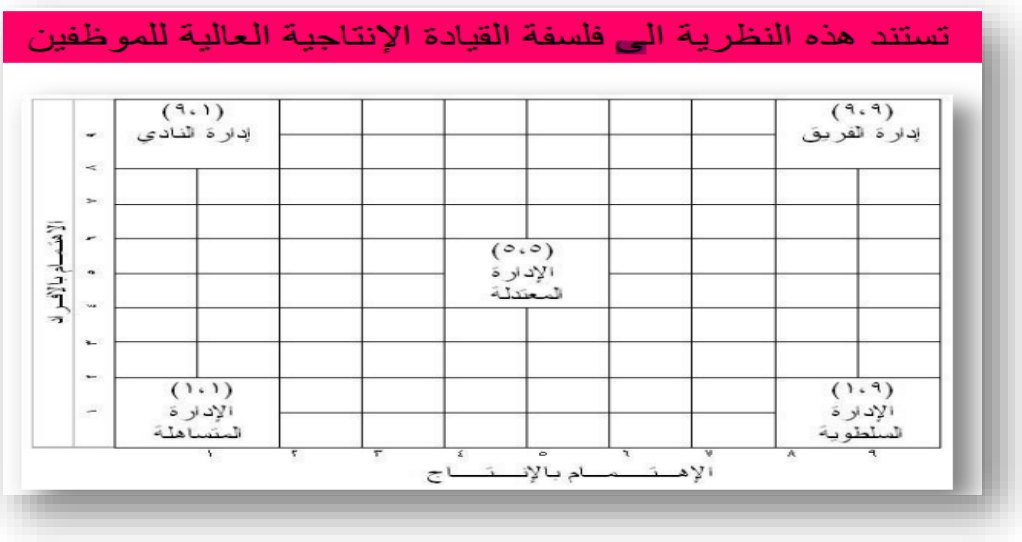
تقوم هذه النظرية على إعتبار أن القائد لابد أن يتوافر فيه **ثلاث صفات شخصية** هي :

١) مهارات التقنية والكفاءة .

٢) مهارات الدقة في المفاهيم .

٣) مهارة الكفاءة البشرية .

- **نظرية السلوك والنمطية :**



- **نظرية الظرفية :**

يعتمد نجاح القيادة على الظروف والسلوك القيادي المرتبط بها /

- الحاجة الملحة للمهمة
- العلاقات مع الموظفين

- **النظرية التحويلية :**

تعتمد على مبدأ التمكين وتهتم بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الاتباع بإنجاز مهام عظيمة وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا و أن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم ، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير ، وتقدم النظرية أربع خصائص للقيادة هي :

- الإعتبارات الفردية
- التنشيط الفكري
- المثالية في التأثير
- الدافع الإلهامي

- **نظرية الموقف :**

تعتمد هذه النظرية على بعدين رئيسيين / البعد التوجيهي والبعد التعاوني ، وتشير إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج الأتباع (العاملين) ومدى تقبلهم لأداء مهامهم المطلوبة ، **وهناك أربع مراحل للنضج عند الأتباع** تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات ومن حيث تركيزها على المهمة ، وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل محددة ، وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة بما يتفق مع احتياجات المرؤوسين **وهذه المراحل** هي :

- غير قادر وغير آمين .
- غير متمكن ومستعد لتحمل المسئولية .
- متمكن وغير قادر على تحمل المسئولية .
- قادر ومتمكن وواثق .

- **نظرية مسار الهدف :**

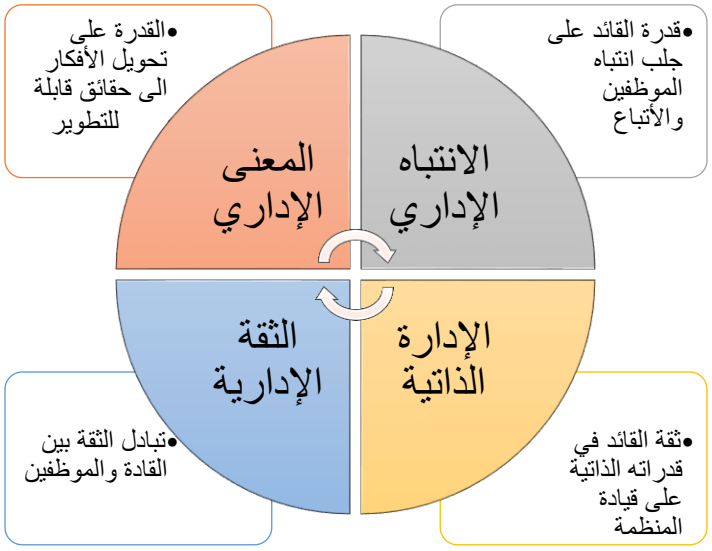
تعتمد النظرية على كيفية تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال :

- تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها .
- تحديد أفضل المسارات لتحقيق الأهداف .
- إزالة العقبات عن طريق المسارات .
- تقديم كل الدعم لتحقيق الأهداف .

ملخص نظريات القيادة :

النظرية	مفهوم النظرية
السمات	صفات متأصلة في القائد لا توجد في غيرهم
السلوك	انجاز المهام وتطوير العلاقات الشخصية
الظروف والموقفية	العمل على قضاء احتياجات المرؤوسين
مسار الهدف	تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة
تبادل القيادة مع المرؤوسين	التفاعل بين القائد ومرؤوسيه
التحويلية	رفع الوعي العام وتمكين الأتباع من تحقيق الأهداف
قيادة الفريق	تطوير أداء الفريق وعقد الدورات الداخلية والخارجية
التكيف	بناء القدرات والإمكانيات بما يتماشى مع واقع المنظمة
القيادة العالمية	ادراك أثر العولمة على الصناعة

عناصر القيادة الفعالة :



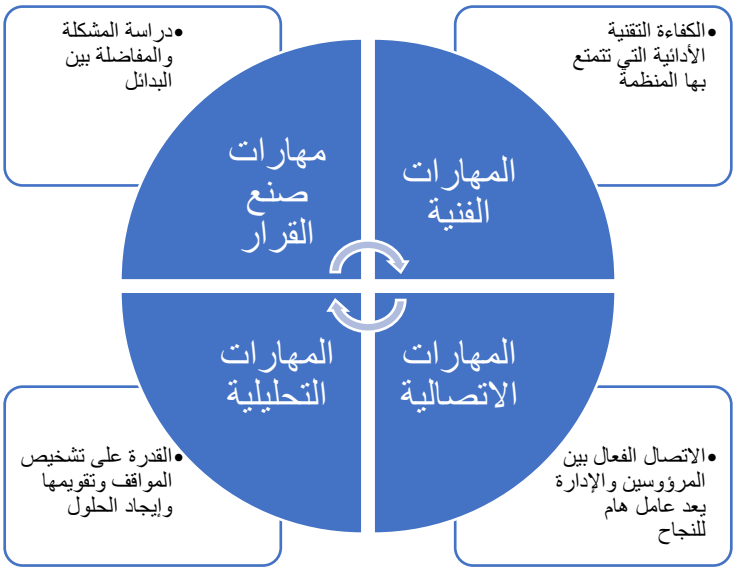
خصائص القيادة الفعالة في الجودة الشاملة :

- إعطاء الأولوية لاحتياجات العملاء .
- المشكلات فرص للتعلم .
- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة .
- الاتصالات بين المسئولين والإدارات .
- التطوير والتحسين المستمر .

- نشر ثقافة الجودة الشاملة .
- الوقاية بدلاً من التفتيش .
- التطبيق الفعال للجودة الشاملة .
- التعاون بدلاً من التنافس .
- مراعاة عامل الجودة قبل السعر .
- تدريب المرؤوسين .
- تأسيس مجلس الجودة .

دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة :

تلعب الإدارة العليا في أي منشأة الدور الأكبر في تطبيق الجودة الشاملة بل ويمتد دورها إلى المتابعة والتحسين والتطوير والالتزام .



ويتلخص دور الإدارة العليا في الجودة الشاملة فيما يلي :

- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة .
- نشر وتعميم سياسة الجودة من أجل زيادة وعي العاملين بها .
- ضمان التركيز على احتياجات العميل .
- تأسيس نظام جودة كفء وفعال .
- ضمان توافر الموارد الضرورية .
- مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الجودة وأهدافها .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة .

 # أهمية إلتزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة :

- التزام طويل الأمد نحو التحسين المستمر .
- تبني فلسفة العيوب الصفرية .
- تحديد العلاقات بين العاملين والعملاء الداخليين والموردين .
- العمل على تحسين الأنظمة .
- تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب .
- تفعيل الاتصالات وإزالة الحواجز .
- دقة تحديد الأهداف والاعتماد على معايير الجودة .
- إتباع منهجية تطبيق الجودة الشاملة .

الفصل السادس (التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة)

❖ التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة :

أصبحت أدوات الادارة التقليدية في خضم معطيات القرن الحادي والعشرين وثورة التكنولوجيا المعلومات غير قادرة على مواجهة التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، لذا أصبح تبني خيار التخطيط الاستراتيجي وممارسة الادارة الاستراتيجية امرا ملحا على المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنشطتها ومجالات عملها ، وذالك لأن الادارة الاستراتيجية تمثل منهجا فكريا يمتاز بالإبداع والابتكار ومراعاة المتغيرات المستقبلية في بيئتي العمل الداخلية والخارجية على حد سواء .

نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق الرضا (معهد الجودة الفيدرالي الامريكي)

- كما يعرف كورتاده (١٩٩٥) إدارة الجودة الشاملة بأنها : "مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل ، تساعد الادارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع اقسام الإنتاج ،لكون مبادرة التحسين قد تنطلق من أحد الأقسام ، ومع مرور الزمن ستدخل إلى جميع اقسام المنشأة بسبب التداخل في طبيعة الانشطة بين الأقسام المختلفة "

❖ مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعني فن نقل القوات والمعدات من والى ارض القيادة او المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الاعداء ، وتعرف ايضا بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها .
وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصر على العمليات العسكرية بل نجدة قد امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع و الإدارة .

البذرة الاولى لتطور الادارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق علية سياسات الاعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للاعمال من خلال تدريس طلبتها ، هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة) الانتاجية ، التسويقية ، الموارد البشرية والمالية) ، ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد اصبح يدرس في معظم كليات الادارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات ، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسة في الدول النامية وخصوصا الدول العربية ، وذالك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وماهي المقترحات او الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعه في البيئة الخارجية (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الفنية ، القانونية ، والحكومية وغيرها)

وقد اصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية ، وتحول الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الادارة لتعليم طلبة إدارة الإعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيرها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها وقد ادى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسات الاعمال بمصطلح الادارة الاستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بفعالية وكفاءة عالية وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الادارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الاعمال المستقرة إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها المنظمات .

❖ تعريف الادارة الاستراتيجية :

تشالندر 1962، الاستراتيجية هي: تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات	أنسوف 1995، الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقات المتوقعة مع البيئة الخارجية وتحديد نوعية الأعمال والأنشطة التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، والتي تسعى المنظمة من وراءه الى تحقيق غاياتها وأهدافها	الإدارة الاستراتيجية هي: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار المسار الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية
جوش وجلويك 1988، الإدارة الاستراتيجية هي الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة	توماس 1977، الإدارة الاستراتيجية هي تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وكفؤة	كين 1980، الإدارة الاستراتيجية هي الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الاستراتيجية والسياسات والإجراءات وخطة متابعة الأنشطة للتحقق من تحقيق الترابط العام

والخلاصة ، انه يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية يتضمنان السياق المؤسسي الذي يتم فيه تحديد رسالة المنظمة وغايتها و أهدافها في ضوء الظروف والمعطيات لبيئتها الداخلية والخارجية .

واهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي تتضمن على الاقل العناصر التالية :

- صياغة رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها
- تكوين الرؤية الاستراتيجية
- تحليل البيئة داخليا وخارجيا
- اعداد البدائل الاستراتيجية بمستوياتها المختلفة
- تنفيذ الاستراتيجية
- المتابعة والتقويم

تدريب عملي على الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية :

☜ الرؤية : جامعة رائدة تحقق التميز محليا وإقليميا وعالميا

☜ الرسالة : تقديم خدمات معرفية وبحثية ومهنية إبداعية بشراكة مجتمعية فاعلة

☜ القيم : الانتماء ، الإتقان ، روح الفريق ، الشفافية ، التنوع ، الإبداع ، المسؤولية الاجتماعية

❖ مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تنقسم مستويات الادارة الاستراتيجية حسب الهيكل التنظيمي إلى ٣ مستويات :

- إستراتيجية المنظمة
- إستراتيجية الأعمال
- إستراتيجية الوظائف

❖ منهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة :

١- التفكير الاستراتيجي :

١-التركيز على مفهوم الإبداع والابتكار

٢-التدريب المستمر على استشراف المستقبل

٣-تنمية القدرة على التنبؤ

٤-استخدام التفكير العلمي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

٢- التخطيط الاستراتيجي :

١-رسم الرؤية والرسالة والغايات والأهداف

٢-تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة أو الموقف الاستراتيجي

٣-التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتقييم البدائل الاستراتيجية

٤-اختيار المسار المناسب إعداد الخطة الاستراتيجية والمتابعة والتقويم .

٣- التطبيق الاستراتيجي :

١-تحديد الأهداف الاستراتيجية البعيدة والمتوسطة والسنوية

٢-صياغة الاستراتيجيات التنظيمية والسياسات والإجراءات

٣-تخصيص الموارد وتوزيعها وبناء الهيكل التنظيمي المناسب وتهيئته

٤-الادارة الفعالة والكفؤة للعمليات المختلفة وبناء القدرات والكفاءات القيادية والإدارية

٤- المتابعة والتقويم :

١-بناء نظام معلومات كفؤ وفعال

٢-تحديد المعايير ومؤشرات الأداء

٣-قياس الأداء الفعلي ، ومقارنة النتائج مع المعايير والمؤشرات

٤-اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

❖ التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة :

يعد الاهتمام بجودة المنتج والخدمات هدفا استراتيجيا للعديد من المنظمات والمؤسسات المعاصرة العاملة في قطاع الإنتاج والخدمات على حد سواء ، وذالك لكون فلسفة الجودة الشاملة تشارك الإدارة الاستراتيجية في التركيز على احتياجات العملاء و إرضائهم .

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في سياق الإدارة الاستراتيجية (ديمنج ١٩٨٩):

- تعهد الإدارة العليا بإيجاد طرق لتحسين الجودة بشكل مستمر
- تبني فلسفة الجودة الشاملة في المنظمة
- التعرف على مشكلات العمل ومواجهتها بشكل مستمر
- تبني طرق فعالة للتدريب والتطوير
- خلق تناغم بين الأهداف والخطط من أجل التحسين المستمر للسلع والخدمات
- إزالة الحاجز بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد
- الاهتمام بالقيادة الفعالة لخلق بيئة عمل ناجحة
- خلق جو من الثقة من أجل التغيير والتحديث المستمر
- العمل مع المستفيدين على قياس الجودة وتطويرها
- التخلص من المعدات القديمة والمواد الغير صالحة .

عند التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة يجب مراعاة عدد من التحديات وهي :

- التغير السريع في البيئة المحيطة
- المنافسة الشديدة في سوق العمل
- العولمة الإدارية فكرا وتطبيقا
- التغيرات التقنية السريعة
- التغير في المعارف والمهارات
- محدودية الموارد المتاحة وندرتها
- التحول إلى الاقتصاد المعرفي
- عدم الاستقرار الاقتصادي
- زيادة دور جماعات الضغط وجماعات المراقبة والتقويم
- تعدد مصادر الأخطار في بيئة الأعمال

تميز أسلوب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة عن أسلوب الإدارة التقليدية:

- التركيز على الأهداف والنتائج كونها المنطلق الرئيسي الإدارة أنشطة الجودة وتحسين الأداء
- التكامل والترابط الداخلي لمكونات محاور التخطيط الاستراتيجي
- المنهج العلمي والتفكير الاستراتيجي
- التحليل والتفسير الموضوعي للأحداث
- الإدارة بمفهوم النظم
- التحليل والتقويم المستمر داخليا وخارجيا
- ادارك الخطر ومصادر الفشل
- الاهتمام بالبحث والتطوير المستمر من خلال الإجابة على أسئلة من نوع : لماذا وجدت المنظمة ؟ ماذا تريد أن تكون ؟ ما هو الوضع الحالي داخليا ؟ ما هي متغيرات البيئة الخارجية ؟ ما اتجاهات تحرك المنظمة للأمام ؟ كيف يمكن ترجمة الاتجاهات إلى برامج ومشاريع عمل ؟ كيفية المتابعة والتقييم على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي ؟