



مقرر
إدارة الجودة
Quality Management

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ
مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ
مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ

الفصل الخامس
الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة
ومبادئها الأساسية

ثقافة الجودة

• لقد أكد مؤسسو علم الجودة، "ديمنغ وكروسبي" في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة. ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها.

• ما معنى ثقافة الجودة؟

• بينما توجد عدة تعاريف للثقافة، فإنه يمكن استخدام التعريف الآتي لثقافة الجودة لجماعة ما: "ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية". هناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا أنه يمكن بناؤها داخل المؤسسة.

3

الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة

• يقول "Daniel Hunt" أن الثقافة لا تعنى الذهاب إلى الأوبرا، ولكن الثقافة التنظيمية تعنى النمط المسيطر من الأنشطة، التفاعلات، المعايير، الأفكار، المشاعر، المبادئ، الاتجاهات، القيم، والنواتج داخل المنظمة.

• ويُعرف "أتكنسون" ثقافة الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، هذه الثقافة هي التي تحدد قوة العمل بالمنظمة وكيف تنظر إلى ما تفعله، ولماذا تفعله، وكيف وبأي الوسائل تفعله، إنها تلخص الطريقة التي تُؤدى بها الوظائف بالمنظمة.

4

الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة

• بيئة -الثقافة التنظيمية- التي تحيط بالعاملين تؤثر تأثيرا دالا على قدراتهم، في أداء وظائفهم بالفعالية والدقة المطلوبة، لذلك فإن ابتكار وصيانة البيئة الداعمة للجودة -ثقافة مكان العمل- يمثل المظهر والجوهر العظيم الأهمية في فلسفة الجودة الشاملة، وهذا ما قد يعنيه **Shiba** عندما يؤكد أن **تنفيذ الجودة لا يعني فقط ابتكار البنية والعملية التي تسهل صناعة الجودة لكل شخص عامل، ولكن ابتكار البيئة التي من خلالها يصبح لدى الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم.** وربما يدل على ذلك أن جوهر الفشل في الكثير من تطبيقات وتجارب تطبيق مدخل TQM يرجع إلى التسرع في تنفيذ هذا المدخل دون توفير المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة.

5

الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة

• لذلك فإن فلسفة TQM تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي... وتقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين، لأنه لا يمكن الحديث عن المشكلات الفنية للجودة بدون الحديث عن الأنظمة الاجتماعية بالمنظمة. ويتكون النظام الاجتماعي من عدد من العوامل تتفاعل مع المكونات الرسمية وغير الرسمية، وهذه العوامل هي:

أ-مكونات ثقافية مثل: القيم، الاتجاهات والمعايير، والأدوار المتوقعة من الأفراد والسمات المميزة لكل مؤسسة من المؤسسات،

ب-جودة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة،

ج-العلاقات السلوكية بين أفراد المؤسسة بما في ذلك من أدوار وظيفية وسبل الاتصال بينهم.

6

الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة

- والنظام الاجتماعي له دور وظيفي في المؤسسة وله تأثير كبير في عوامل عديدة مثل: **الدافعية، الإبداع، الابتكار وسلوك الأفراد، وسيادة روح العمل الجماعي...** إنه ذو دور فاعل في إنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بشكل عام، وفي إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص.
- ويقع على عاتق الإدارة العليا إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة، حيث يشير **Kelner إلى أن نحو-72% من المناخ التنظيمي يتم ابتكاره من خلال السلوكيات الإدارية للمديرين المباشرين، فالإدارة العليا هي القادرة على إدارة التفاعلات بين الأفراد، وإحداث التوازنات بين قدرات المتعلمين على التفكير والتعلم، وبين الأهداف والأغراض الشخصية للأعضاء والأهداف والأغراض المرتبطة بالمنظمة والمجتمع ككل، إنها فقط- الإدارة العليا -هي التي تستطيع ابتكار البيئة، والتي يشعر العاملون فيها بالراحة تجاه الأفكار المقترحة.**

7

أولاً: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة

تتضمن الثقافة التنظيمية الداعمة لفلسفة TQM العديد من القيم التي تساعد على التطبيق الناجح والفعال لتلك الفلسفة، من أبرزها:

1. الوضوح
2. المشاركة
3. سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة
4. التعاون بدلا من التنافس
5. استبعاد الخوف
6. الوقاية ومنع الأخطاء بدلا من اكتشافها
7. الحرية والديمقراطية
8. المنهج العلمي في التفكير
9. القيادة الأخلاقية
10. ارتباط الأقوال بالأفعال
11. الثقة والأمانة
12. أهمية العنصر البشري- العلاقات الإنسانية
13. الولاء للمنظمة
14. التكامل
15. الوقت

8

أولاً: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

1. **الوضوح:** وضوح التعهد بالجودة من قبل جميع العاملين بالمنظمة، ووضوح دور ومسؤوليات كل عامل، وكيف يتناسب أي عمل معين مع المخطط العام لتحقيق جودة المنظمة والوضوح العام حول أين تذهب المنظمة، ولماذا؟
2. **المشاركة:** تقوم فلسفة TQM على إشراك كل أعضاء المنظمة من كل الوظائف وعلى كل المستويات من القمة إلى القاع في عملية تحسين الجودة، وفي حل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتهم، وذلك في جميع صور العمل الجماعي المنظم.

9

أولاً: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

3. **سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة:** من القيم الأعظم جوهرية في TQM، خلق الثقافة التنظيمية سريعة الاستجابة والتي تركز حول حاجات العميل، وذلك لأن الجودة تمثل سلسلة من الاستجابات لحاجات اجتماعية محددة بدقة في لحظة هامة واستثنائية بصورة حقيقية.
4. **التعاون بدلا من التنافس:** لقد كانت الفلسفة القديمة هي التنافس، أما الفلسفة الجديدة فهي التعاون بحيث يمكن أن يفوز الجميع، فالحقيقة أن التعاون يعتبر من العناصر الحيوية في نجاح استراتيجية TQM.

10

أولاً: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

5. **استبعاد الخوف:** إن نظام إدارة الجودة لا يمكن أن يوجد في المكان الذي يكون الخوف من أساليب السيطرة أو في المكان الذي لا يوجد فيه جو الاحترام المتبادل، فلكي ينجح نظام إدارة الجودة يجب أن يشعر الناس من كل المستويات بأنهم آمنين على أنفسهم، وعلى وظائفهم لكي يتعاونوا تماماً، ويقوموا بلفت الأنظار إلى المشكلات واقتراح حلول لها.

11

أولاً: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

6. **الوقاية ومنع الأخطاء بدلا من اكتشافها:** وهذا يعنى الإقلاع عن استخدام سياسة إطفاء الحرائق firefighting في إدارة الأعمال والشروع في استخدام سياسات وأساليب إدارية تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل، إن فلسفة TQM تعزز مدخل "الأخطاء الصفريّة" والذي يعزز الحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة عن طريق تأسيس الجودة داخل العملية.

7. **الحرية والديمقراطية:** إن الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع ديمقراطي يجب أن يكونوا هم تحديدا الذين يصرون على التميز، وهم الذي يصرون على الوصول إلى معايير الأداء العالية ويمتلك مفهوم TQM القوة الكافية لتحرير الناس في العمل لكي يصبحوا أكثر صدقا مع أنفسهم ومبدعين.

12

أولاً: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

8. **المنهج العلمي في التفكير:** إن التحسين المستمر يقوم على استخدام المدخل العلمي لصناعة التحسينات من خلال تحليل الحقائق وإصدار الأحكام المستندة إليها، واختبار النتائج تجريبياً، وتوفير بيئة لاستخدام أساليب حل المشكلات والمداخل الإحصائية في النظام.
9. **القيادة الأخلاقية:** إن النتائج المرجوة من الجودة الشاملة لا تتحقق ما لم تتم قيادة الناس بشكل جيد، ولن تتم قيادتهم بشكل جيد ما لم تتم قيادتهم أخلاقياً. ويقول "ديمنج" إن المديرين لم يعد بوسعهم التفويض في مسؤولية الجودة بدرجة أكبر من قدرتهم على التفويض في المسؤولية الأخلاقية. فكلما المسؤولين تتبعان من القمة، وهما من العناصر الضرورية والجوهرية لأي قيادة.

13

أولاً: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

11. **ارتباط الأقوال بالأفعال:** الجودة ليست ما نقوله ولكنها ما نفعله، وبخاصة القيادات لأنها المثل والقوة التي لا بد وأن تتوافق أقوالهم مع أعمالهم، وذلك لأنه عندما يتناغم قولهم مع عملهم فإنه من المنتظر أن تتولد الحماسة والالتزام في التابعين لهم، إن TQM هي أكثر من التجول مبتسماً بوجه كل شخص في المؤسسة، إنها الأعمال الواقعية وليست الشعارات الجوفاء.
12. **الثقة والأمانة:** إن مناخ العمل بالمنظمة الساعية للجودة مناخاً مفتوحاً تملؤه الثقة ويتم فيه تشجيع العمل كفريق والاعتماد على بعضهم البعض.

14

أولاً: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

13. أهمية العنصر البشري-العلاقات الإنسانية: إن فلسفة TQM تعزز من موقع العاملين بالمنظمة، ومن جو العلاقات الإنسانية الداعم لعمليات المنظمة، لأن ثقافة TQM تقوم على أناس ملتزمين مدربين على أسس قوية من الاستماع والثقة واحترام الكرامة، والإمكانات الخلاقة لكل فرد.

14. الولاء للمنظمة: في منظمة TQM يكون الولاء والإخلاص للمنظمة وليس للإداريين ويأتي هذا الولاء من تعهد الجميع وسيادة العلاقات الإنسانية الفعالة داخل المنظمة ووجود أنظمة مكافأة عادلة تتعدى الحدود المادية إلى البواعث المعنوية.

15

أولاً: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة:

15. التكامل: تتكامل في فلسفة TQM أدوار الإدارة مع بعضها البعض، وأدوار الإدارة مع أدوار العاملين في جميع الوظائف وعلى كل المستويات التنظيمية، حيث يتجه الجميع نحو هدف واحد، وهو تحقيق الجودة وإرضاء عملاء المنظمة، وتتكامل مكونات وعناصر كل برنامج لتحقيق الجودة مع بعضها البعض.

16. الوقت: الوقت يمثل أحد المتغيرات المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وأحد المبادرات المستخدمة لتحقيق الجودة، مبادرة "في الوقت المحدد Just in time"، حيث لا بد وأن تقدم الخدمة في الوقت المناسب، في الوقت الذي يحتاجه العميل، وفي الوقت المحدد لأداء الخدمة والمتفق عليه مع العملاء، كما أن مهارة إدارة الوقت تعتبر من المهارات المهمة لقيادة الجودة الشاملة.

والقيم التنظيمية سالفة الذكر تؤدي دورها وتعمل فعلها المنشود من خلال مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تتوجه بها فلسفة TQM.

16

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- مبادئ جمع مبدأ، وفي اللغة مبدأ الشيء أوله ومادته التي يتكون منها، ومن ثم فإن مبادئ العلم هي قواعده الأساسية التي يقوم عليها، ومبادئ TQM هي القواعد والمنطلقات الأساسية التي تقوم عليها فلسفة TQM ومنها تبدأ، ومن ذلك:

17

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- تقوم إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ هي:

1- التركيز على العميل Focus On The Customer:

العميل هو مراقب الجودة الأول ومحور اهتمام المنظمات، ومصدر دخلها الأساسي، ولا يقتصر التركيز على العميل الخارجي للمنظمة التي تركز كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزه لشراء منتجاتها أو خدماتها بل تشمل جميع العاملين داخل المنظمة، الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب، إذ يعتبر المدير عميل السكرتير والسكرتير عميل الشؤون الإدارية الخ، إذ يقدم كل واحد لعميله العمل المطلوب على أكمل وجه.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

2- التركيز على العمليات والنتائج معاً As Well As Result On The Process :

لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج فحسب مقبولاً، بل يجب أن تمتد عمليات الجودة والملاحظة حتى على العمليات وتصميمها لتعطي نتائج بلا أخطاء، ويجب أيضاً الاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء واستمرار تطور هذا الأداء والرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

3- الوقاية من الأخطاء: Prevention Versus Inspection

يعني هذا المبدأ الإقلاع عن سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال ، والشروع باستخدام أساليب ومعايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية لمنع وقوع الأخطاء والمشكلات، بدلا من استخدامها الأساليب والمعايير بعد وقوعها.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

4- حشد خبرات القوى العاملة: Mobilizing Experts Of the Work Force

• تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن القوى العاملة تتكون من أفراد أذكيا قادرين على الإبداع، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة تعتبر المكافأة المالية إحدى الطرق لتعويض الأفراد عن مجهوداتهم في مجال الجودة، ولكن للأفراد أهدافاً أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتماماتهم بالمنظمة وانتماءهم لها وهي أهداف تحقيق الذات وتحقيق المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال عمله، فالعاملون يحبون أن تقابل جهودهم بالتثناء من خلال التدريب وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المنظمة كافة، وأن يعطوا الفرص للحصول على المعلومات المتعلقة بعملهم، وتسهيل مهمة حصولهم عليها من خلال توفيرها في مكان العمل، كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدراً للمعلومات والمهارات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف والفاقد، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات المؤسسة ويستحقون المساندة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

5- اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق: Fact-Based Decision Making

عند تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر نظام معلومات ينقل الحقائق والمعلومات جميعها حول أداء المنظمة، خاصة أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى مفهوماً مؤسسياً أو منهجياً علمياً في حل المشكلات تصبح معه هذه المشكلات بالنسبة لها فرصاً للتحسين، ويشترك في تنفيذ هذا المفهوم جميع العاملين من القمة حتى القاعدة من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وتوافر المعلومات والحقائق التي يُتخذ على أساسها القرارات.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

6- التغذية العكسية: Feed Back

- إن أي نظام لإدارة الجودة الشاملة لا بد له من توافر نظام فعال للتغذية العكسية حول رغبات وإنجازات العمال وردود فعلهم حول الأداء في المنظمة، وتعتبر التغذية العكسية أمراً حيوياً لتمكين المديرين من توجيه العاملين لتحسين أدائهم في العمل، وتعتبر أيضاً مؤشراً على مستوى التحسين مقارنة بالتحسينات السابقة. والمعلومات الراجعة تمكن الإدارة العليا من التعرف على جوانب القوة في أداء الأفراد والجوانب التي تحتاج للتحسين والتدريب وعلى طموحاتهم المستقبلية وآرائهم حول أداء المنظمة.

مرتكزات الجودة الشاملة

- تقوم فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات يوضحها الجدول التالي.

<p>العناصر الأساسية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • إيصال الرسائل والأهداف والغايات. • جمع ومقابلة الاستثمارات الخارجية. • قياس أداء العمل الداخلي. • توكيد وتنسيق برامج الجودة. • التطبيق المستمر للتحسينات والتغييرات. • تحديد فرص التحسين. 	<p>وظائف الجودة الشاملة :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تخطيط الجودة الشاملة. • تنظيم الجودة الشاملة. • توجيه الجودة الشاملة. • تحسين الجودة . • نظم معلومات الجودة. 	<p>المفاهيم الأساسية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الزبائن الداخليون والخارجيون. • التحسين المتنامي. • رقابة عمليات العمل. • الإدارة الوقائية. • العمل الوقائي المتنامي. • القيادة والعمل الجماعي.
<p>متطلبات النجاح :</p> <ul style="list-style-type: none"> • قيادة إدارية متميزة. • التعليم والتدريب المستمر. • الاتصالات الفعالة. • بيئة تنظيمية ملائمة. • هيكل تنظيمي غير رسمي. • ثقافة متميزة للجودة. • التكلفة على أساس النشاط. 	<p>الفعاليات المؤثرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • دراسة السوق. • تطوير السلعة. • هندسة التصنيع. • الشراء. • الإنتاج. • المعاينة. • التسويق. 	<p>العوامل المؤثرة :</p> <ul style="list-style-type: none"> • المواد الأولية. • الآلات والمعدات. • الموارد البشرية. • طرائق التشغيل. • الإشراف الملاحظة.

مرتكزات الجودة الشاملة • تقوم فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات يوضحها الجدول التالي.

<p>الدراسة الإحصائية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • عينة القبول. • خرائط رقابة المواصفات. • خرائط رقابة المتغيرات. • منحى التشغيل المميز. • الموثوقية. • قابلية الصيانة. • الجاهزية. 	<p>الأدوات السبعة الجديدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مخطط العلاقات. • مخطط الصلات. • مخطط النظام. • مخطط المصفوفة. • تحليل بيانات المصفوفة. • طريقة برنامج قرار العملية. • مخطط السهم. 	<p>الأدوات السبعة القديمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • خرائط تدفق العملية. • خرائط الرقابة الإحصائية للجودة. • قوائم الفحص (المراجعة). • مخطط السبب والأثر. • مخطط باريتو. • المدرجات التكرارية. • مخطط التشتت.
<p>الطرائق الفنية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الرقابة الإحصائية للعملية. • عينة القبول. • تصميم التجارب. • الأيزو 9000 • الأيزو 14000 • نشر وظيفة الجودة. • الهندسة المتزامنة. • القياس إلى أفضل نمط. • جوائز الجودة. 	<p>الأسماء المستعملة للجودة الشاملة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رقابة الجودة على مستوى الشركة. • رقابة الجودة المقادة بالزبون. • قيادة الجودة الشاملة. • التحسين المستمر للجودة. • التحسين المستمر القابل للقياس. • تبسيط عملية العمل. • تحسين عملية العمل. • إعادة هندسة عملية العمل. • Six Sigma 	<p>طرائق منع المشاكل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الأجهزة التي لا تتعطل بالاستعمال الخاطى. • الاستقرار والاستقلال في العمل. • الإعداد والتحضير الجيد. • الصيانة الإنتاجية الشاملة. • فرق تحسين الجودة. • الجودة في العمل اليومي. • دوائر الجودة. • الفرق المتميزة.

أهمية وخصائص إدارة الجودة الشاملة

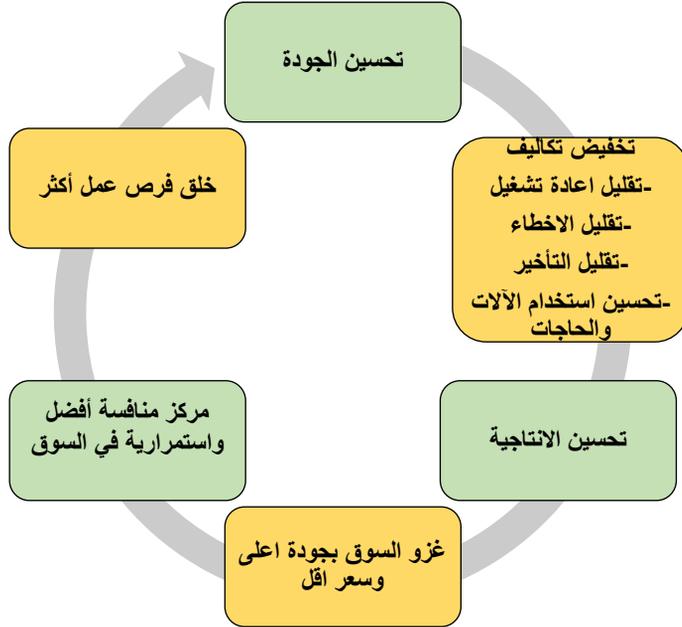
• لقد أضحت الجودة الشاملة أداة للإدارة ومعيار أساسي في التبادلات التجارية، فبعد أن كانت احتياجات الزبائن محدودة والطلب يفوق العرض، وأصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين المنتجات المقدّمة إليه، وأصبحت المؤسسات التي اعتمدت إدارة الجودة الشاملة حساسة لاحتياجات الزبائن، وهذا لما تقدّمه إدارة الجودة الشاملة من مزايا.

• لماذا الجودة الشاملة؟:

• أشار تقرير Kane حول الفائزين بجائزة Deming أن:

1. ينتج عن الجودة الشاملة نموّ الحصة السوقية،
2. تحسّن الجودة الشاملة رضا الزبون بتقليلها لمشاكل العيوب،
3. تخفّف الجودة الشاملة التكاليف ممّا يسمح بتنمية الحصة السوقية،
4. تُسهّل الجودة الشاملة تصميم منتجات جديدة،

أهمية إدارة الجودة الشاملة



الفوائد المحققة من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

• وأهمّ الفوائد المحققة من تجارب المؤسسات العالمية التي أثبتت تميّزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نلخصها فيما يلي:

1. زيادة الحصّة السوقية
2. زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الجودة
3. تقليص الحوادث والشكاوي
4. تحقيق منافع و وفورات متعدّدة

التحولات الاساسية المطلوبة للتحويل إلى نظم إدارة الجودة الشاملة		
الرقم	التحول من:	التحول إلى:
1	من الادارة بالرقابة اللصيقة	الى الادارة بالالتزام الذاتي
2	من التركيز على الأعمال	الى التركيز على أسلوب العمل والعملاء
3	من أسلوب اتخاذ القرارات الفردية	الى أسلوب اتخاذ القرارات بالإجماع
4	من أساليب العمل الفردية	الى أساليب العمل الجماعي
5	من تقسيم القوى البشرية الى عمال وخبراء	الى النظر للقوى البشرية على أنها كلها خبراء
6	من الرقابة البوليسية	إلى الرقابة من خلال التركيز على الايجابيات
7	من طريقة مثلى وحيدة	الى التحسين والتطوير المستمر
8	من أساليب حفظ البيانات التاريخية	الى الاهتمام بتسجيل النتائج وإجراء المقارنات
9	من التنظيمات الهرمية الرأسية الجامدة	الى التنظيمات الأفقية الشبكية المرنة
10	من فلسفة وقيم الإدارة غير المعلنة	الى فلسفة وقيم يشترك في وضعها الجميع
11	من استخدام الشدة مع العاملين	الى التعامل بحسم مع المنافسة
12	من أنظمة الادارة المستهلكة للثروات	الى أنظمة الادارة الخالقة للثروات