

مدیریت کیفیت جامع به منزله یک سیستم مدیریت متشکل از ارزش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارها

نوشته Ulrika Hellsten and Bengt Klefsjö

ترجمه دکتر محمدرضا عباسی

چکیده

در سال‌های اخیر، علاقه و اشتیاق نسبت به مدیریت کیفیت جامع (TQM) به سرعت افزایش یافته است. بعضی افراد اعمال مدیریت کیفیت جامع را برای دستیابی به قدرت رقابتی، امری ضروری اما برخی دیگر آن را فقط هوس مدیریتی می‌دانند. ما معتقدیم که برای این موضوع اختلاف نظرهای زیادی وجود دارد. یکی از این دلایل آن است که، پیش‌کسوتان، این سیستم مدیریتی که در واقع بنیان‌گذاران مدیریت کیفیت جامع به حساب می‌آیند، این مفهوم را نمی‌پسندند. دلیل دوم آن است که برای یک ایده تقریباً واحد، نام‌های مشابه متعددی وجود دارد. دلیل سوم، که چه بسا مهمترین و مناسب‌ترین دلیل باشد آن است که توضیحات مبهم فراوان و تعریف‌های معدودی در این باره که حقیقتاً مدیریت کیفیت جامع چیست، وجود دارد.

در این مقاله به برخی مشکلات مرتبط با مدیریت کیفیت جامع اشاره خواهد شد و دیدگاه نویسندگان نسبت به آن به منزله یک سیستم مدیریت متشکل از سه جز مرتبط و وابسته به هم یعنی: ارزش‌ها، تکنیک‌ها، و ابزارها شرح داده می‌شود. نگارندگان قاطعانه معتقدند که این توضیحات به فهم و اجرای مدیریت کیفیت جامع کمک زیادی خواهد کرد.

ناخشنودی پیش‌کسوتان از کاربرد عبارت

«مدیریت کیفیت جامع»

درواقع بسیاری از پیش‌کسوتان، تاکنون عبارت مدیریت کیفیت جامع را به کار نبرده‌اند، «اگر چه بسیاری از کارهای آنها مرتبط و گاهی اوقات وابسته به آن بوده است». به طور مثال دمینگ هرگز واژه مدیریت کیفیت جامع را به کار نبرد. او می‌گفت: «مشکلی که در ارتباط با مدیریت کیفیت جامع وجود دارد (که شما می‌توانید آن را

عدم توفیق بنامید) آن است که در واقع چیزی به نام مدیریت کیفیت جامع وجود ندارد. این عبارت تنها یک شعار است و من هرگز از این عبارت استفاده نکرده‌ام، زیرا هیچ معنایی ندارد» (Deming, 1994, p. 22).
دمینگ طی گفتگویی با ویلیام لتزکو در سال ۱۹۹۲ اظهار داشت: «عبارت مدیریت کیفیت جامع تلویحاً کیفیت را

توجه آن کیفیت و مبتنی بر تمامی اعضای سازمان است و هدف نهایی آن دستیابی به موفقیت طولانی مدت از طریق جلب رضایت مشتری و کسب مزایا برای کلیه اعضای سازمان و جامعه است. فقدان تعریفی واضح و روشن از مدیریت کیفیت جامع، شاید مهمترین عامل منفی در توضیحاتی باشد که در این مقاله مطرح شده است.

یک دلیل برای این سردرگمی ها و نیز استفاده از اصطلاحات مختلف در تعریف آن، ممکن است مربوط به توسعه مدیریت کیفیت جامع طی زمان از چیزی مانند فلسفه به چیزی بیشتر شبیه فرهنگ باشد. فلسفه، اساس این مفهوم و فرهنگ حالت مطلوب آن است که می توان با درک فلسفه به آن رسید، و استراتژی راهی برای تحقق فلسفه است (به Landquist مراجعه کنید). توضیح دیگری که ممکن است ارائه شود آن است که بخش عمده مطالب را مشاوران نوشته اند. اینکه مدیریت کیفیت جامع واقعاً چیست، چندان مورد توجه دانشگاهیان قرار نگرفته است.

مدیریت کیفیت جامع به عنوان سیستم مدیریت

به طور کلی می توان مفهوم مدیریت کیفیت جامع را شکلی از «فلسفه مدیریت» دانست که مبتنی بر تعدادی از ارزش های اصلی مانند تمرکز بر مشتری، بهبود مداوم، فرایند محوری، تعهد افراد، واکنش سریع، نتیجه محوری. و یادگیری از دیگران است، (نمودار شماره ۱ را نگاه کنید). آنچه در اینجا ارزش های اصلی نامیده می شود، در ادبیات عنوان های دیگری دارد: اصول، ابعاد، عناصر، و بنیادها که نشان می دهد عبارت گزینی تا چه اندازه نامفهوم و ناهماهنگ است. ما اصطلاح ارزش های اصلی را ترجیح می دهیم، زیرا بر این امر تاکید دارد که این گفته ها در کنار یکدیگر می تواند فرهنگ هر سازمان را تشکیل دهد و در زمره مفاهیم اصلی قلمداد شود. درباره ارتباط ارزش های اصلی با فرهنگ های سازمانی و مدیریت کیفیت جامع شرحی در کتاب Hellsten & Cameron and Sine (1997) نوشته شده است که می توان از آن بهره برد.

مشکل دیگری که وجود دارد این است که ارزش های اصلی پیشنهادی از دیدگاه نویسندگان مختلف، متفاوت است و تعداد آنها نیز در مدیریت کیفیت جامع تفاوت دارد. برای اطلاع بیشتر به کتاب Cameron and Sine (1999) مراجعه شود.

روش می داند، حال آنکه کیفیت در واقع پیامد روش است» (Latzko, 1998). ژوران نیز از این عبارت انتقاد می کند و می گوید: «شگفت انگیز است که چگونه ما عبارت مدیریت کیفیت جامع را بدون اینکه معنایش را تعریف کنیم، با بی دقتی به کار می بریم». مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه من شامل اقداماتی است که سازمانی را به مرتبه کیفیت جهانی برساند. در حال حاضر فهرست جامعی از این اقدامات در معیارهای جایزه کیفیت بالد ریچ وجود دارد. امتناع بعضی پیشکسوتان از به کارگیری عبارت مدیریت کیفیت جامع ممکن است موجب سردرگمی و تردید افراد شود.

وجود مفاهیم مشابه فراوان موجب سردرگمی می شود

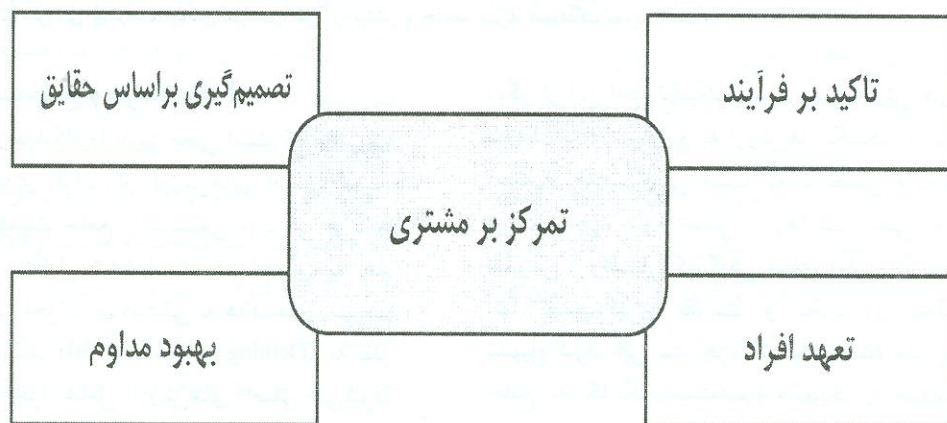
در مورد تعریف دقیق معنای مدیریت کیفیت جامع توافق چندانی وجود ندارد. یک دلیل برای این سردرگمی ممکن است، عبارات مختلفی باشد که هنگام بحث در ادبیات این موضوع به کار رفته است، مانند کنترل کیفیت جامع، بهبود کیفیت جامع (Feigenbaum, 1956) و کنترل کیفیت درسطوح شرکت (Ishikawa, 1995) و مدیریت کیفیت راهبردی (Garvin, 1988). تفاوت موجود بین این مفاهیم و مفاهیم دیگر اغلب روشن و صریح نیست و موجب سردرگمی می شود. با وجود این در ادبیات موضوع، توضیحاتی درباره عبارت مدیریت کیفیت نیز وجود دارد.

توضیحات مبهم در مورد مدیریت کیفیت جامع

تلاش های فراوانی شده است تا مدیریت کیفیت جامع تعریف شود. به نظرمی رسد بسیاری از این تعریف ها نسبتاً مبهم هستند. اغلب عباراتی نظیر «راهی به ...»، «فلسفه ای برای ...»، «یا فرهنگ ...»، «رویکردی به ...»، «استراتژی کسب و کاری که ...» و غیره را مشاهده می کنیم. نمونه هایی از این تعریف ها را که ممکن است توضیح بیشتری درباره این عبارات ارائه دهند می توان در کتاب های مختلف، مثلاً در: Tenner and De Tore (1992); Oakland, (1993); Dahlagard, et. al, (1999) & kanji, (1995) مطالعه کرد. به نظر می رسد تعریف ISO 8402 (در باب اصطلاحات مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت) کاملاً مبهم است. در اینجا گفته می شود که مدیریت کیفیت جامع، رویکرد مدیریت به سازمان است که کانون

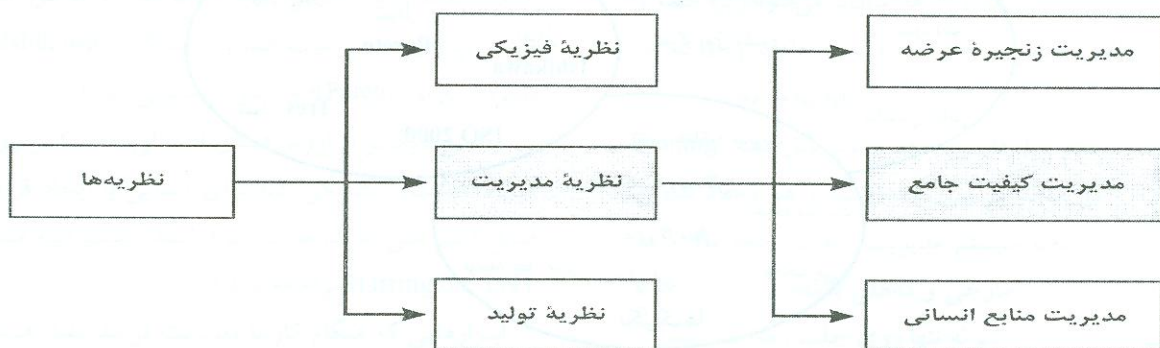
کارکردهای کسب و کار و کارکنان را در بر می‌گیرد که می‌تواند مورد استفاده و توجه مدیریت واقع شود. به خاطر این تغییر، مدیریت کیفیت جامع بیشتر بر برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) کلان تأکید دارد و با تغییرات پی در پی به نظریه‌ای مدیریتی تبدیل شده که مدیریت می‌تواند از آن به عنوان مبنای چگونگی اقدام در جهت برآورده ساختن هدف‌های سازمان بهره‌گیرد. علاقه به مدیریت کیفیت جامع را می‌توان تا حدودی مولود علاقه فزاینده به نظریه‌های مدیریت دانست (به کتاب Huczynski, 1993 مراجعه شود). ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و بعضی از نظریه‌ها در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است. در کتاب‌های دیگر مثلاً Boaden, 1997; Dean and Bown, 1999; Grant, et. al, 1994; and Spencer, 1994 در مورد رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و سایر نظریه‌های مدیریت به تفصیل بحث شده است.

اغلب، مفهوم مدیریت کیفیت جامع در مدلی از جایزه کیفیت، مانند جایزه کیفیت ملی مالکم بالدريج (Malcolm Baldrige) در ایالات متحده آمریکا (NIST, 1999) و جایزه کیفیت اروپا (EFQM, 1999) که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت آن را برقرار کرد، توضیح داده شده است. با وجود این، رابطه بین مدل‌های پاداش و مدیریت کیفیت جامع کاملاً مبهم است. تعداد ارزش‌های اصلی بین مدل‌های جایزه و نیز بین خود ارزش‌های اصلی متفاوت است. این مسئله شاید زمانی پیچیده‌تر شود که تأثیر مدل‌های جایزه و معیارهای آنها روی اجرای عملی مدیریت کیفیت جامع بیش از مقالاتی باشد که در مراکز آموزشی نوشته شده است. مدیریت کیفیت جامع تا جایی تکامل یافته است که کیفیت به عنوان مبنای رقابت به شمار می‌رود. این دیدگاه تأکید می‌کند که کیفیت از اصول محدود و تولید محوری خارج شده و حالت کلی پیدا کرده است و همه



نمودار شماره ۱. پایه‌های مدیریت کیفیت جامع

Source: Bergman & Klefsjö, 1994



نمودار شماره ۲. رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و برخی نظریه‌ها

جدول شماره ۱. معیارهای اصلی پاداش دهی

جایزه کیفیت سوئدی	جایزه کیفیت اروپایی	جایزه کیفیت ملی مالکم بالدريج
مشتري - محوري (توجه به مشتري)	نتيجه مداري	کيفيت مبتني بر مشتري
رهبري متعهد	تمرکز روی مشتري	رهبري
مشارکت همه افراد	رهبري و انسجام (پيوستگي) هدفها	يادگيري و بهبود مداوم
صلاحيت	مديريت بر اساس فرايند و حقايق	ارزشيابي کارکنان
چشم انداز درازمدت	مشارکت و بالندگي افراد	پاسخ سريع
مسئوليت عمومي	بسط و گسترش مشارکت	برنامه ريزي کيفيت و پيشگيري
فرايند محوري	مسئوليت عمومي	نگرش درازمدت به آينده
پيشگيري		مديريت براساس واقعيت امور
بالندگي مداوم		توسعه و شراکت
يادگيري از ديگران		شهروندي و مسئوليت عمومي
پاسخ سريع تر		تمرکز روی نتيجه
مديريت مشارکت براساس واقعيت امور		

نکته: گفته می شود که ارزش های اصلی، اساس جایزه کیفیت ملی مالکم بالدريج، جایزه کیفیت اروپایی و جایزه کیفیت سوئدی است. (جایزه کیفیت سوئدی یا SQA را موسسه سوئدی کیفیت که کاملاً از اصول جایزه مالکم بالدريج پیروی می کرد، در سال ۱۹۹۲ برقرار کرد. از آن زمان جایزه کیفیت سوئدی پیشرفت زیادی کرده و خود را بیشتر با جامعه سوئد هماهنگ نموده است).

مدیریت کیفیت جامع و مؤلفه های آن

این پیشرفت از دیدگاه ما بدین معنی است که مدیریت کیفیت جامع چیزی فراتر از ارزش های اصلی است. دمینگ مدیریت کیفیت جامع را سیستمی مدیریتی می داند که «از شبکه ای تشکیل شده است که اجزای به هم وابسته ای دارد و این اجزا برای دستیابی به هدف های سیستم با هم همکاری می کنند» (Deming, 1994 b, p. 50). به نظر ما یکی از این اجزا شامل ارزش های اصلی می شود. ارزش های اصلی مبنای فرهنگ هر سازمان است. یکی

دیگر از این اجزا تکنیک هاست، یعنی روش کار در داخل سازمان برای دستیابی به ارزش ها. تکنیک، دربرگیرنده آن دسته از فعالیت هایی است که با نظامی مشخص اجرا می شود. جزء سوم شامل ابزارهاست، یعنی اجزای نسبتاً ملموس و واضحی که گاهی مبنای آماری دارد تا بر مبنای آنها تصمیم گیری تقویت و تجزیه و تحلیل داده ها تسهیل شود. این سه جزء تشکیل دهنده مدیریت کیفیت جامع، به یکدیگر وابسته اند و همدیگر را حمایت می کنند. (نمودار شماره ۳ را نگاه کنید).



نمودار شماره ۳. اجزای سه گانه مدیریت کیفیت جامع

داخلی و جلب رضایت و ایجاد کارایی کارمندان نیز تلاش می‌کند. با این همه، باید خاطرنشان کنیم که هدف‌های مدیریت کیفیت جامع ظاهراً از دیدگاه نویسندگان مختلف، متفاوت است. به طور مثال، Feigenbaum's آن را «اثر بخشی هزینه» می‌داند و Deming's and Juran's آن را «بقا از طریق سودآوری» (به کتاب Discussion in Hellsten, 1997 رجوع شود).

اما سیستم مدیریت کیفیت جامع نیز دائماً در حال تکامل است. برخی از ارزش‌های اصلی ممکن است به مرور زمان تغییر کنند و به خصوص تغییر برخی دیگر بسط پیدا کند. به طور مثال می‌توان به ایجاد تغییر در تعبیر مفهوم «مشری» به «خریدار» اشاره کرد که خود چندین مقوله را در خصوص مشتری‌های خارجی و داخلی در بر می‌گیرد. اما تکنیک‌های جدید به وجود خواهد آمد و یا از دیگر نظریه‌های مدیریتی منتقل خواهد شد. به طور مثال می‌توان به تعیین و به کارگیری خط‌مشی اشاره کرد. ابزار جدید از رشته‌های دیگر نیز به وجود خواهد آمد. یک مثال در این مورد، هفت وسیله توسعه محصول می‌باشد، به Konda, 1995 مراجعه شود. به هر حال نام این سه مؤلفه و هدف سیستم، همیشه ثابت باقی خواهد ماند.

یکی از موارد مهمی که باید به آن توجه کرد این است که مدیریت کیفیت جامع، باید واقعاً به عنوان سیستم در نظر گرفته شود. ارزش‌ها با حمایت از تکنیک‌ها و ابزار، حکم یک «کل» را پیدا می‌کنند. به طور مثال ارزش‌های اصلی در عبارت «دیگران را متعهد کنیم» نمی‌تواند بدون استفاده از تکنیک‌های مناسب اجرا شود. برخی از این تکنیک‌ها ممکن است «گروه‌های پیشرفت» یا «چرخه‌های کیفیت» باشند. به هر حال این تکنیک‌ها و گروه‌های آنها بدون استفاده از ابزار خاص، کارآمد نخواهد بود. به طور مثال چنین ابزاری ممکن است «نمودار ایشیکاوا (Ishikawa)»، «نمودار پارتو (Pareto)» و «نمودار ستونی» باشد.

یکی دیگر از ارزش‌های اصلی، «تمرکز روی فرایندهاست». تکنیکی که برای آشنایی با ایجاد فرایند قابل ذکر می‌باشد، مدیریت فرایند است (به مثال Harrington, 1991 مراجعه کنید).

ابزارهایی که هنگام کار با مدیریت فرایند مفید هستند عبارت‌اند از نقشه‌های فرایند و نمودارهای کنترل. نمونه

به نظر ما طبقه‌بندی عبارات مختلف مرتبط با مدیریت کیفیت جامع براساس هر یک از این سه جزء حائز اهمیت است. به طور مثال بعضی افراد تعیین عملکرد کیفیت (QFD) را که به عنوان ابزار در نظر گرفته شده است احتمالاً با چارچوب کیفیت اشتباه بگیرند. در حالی که آن را چنین تعریف می‌کنند: «سیستمی که نیازهای مصرف‌کننده را در هر مرحله از تحقیق و توسعه محصول تا مهندسی، ساخت، بازاریابی، فروش و توزیع محصول در قالب نیازهای مناسب شرکت بیان می‌کند (Slabey, 1990). به عقیده ما این خود تکنیک تلقی می‌شود. از سوی دیگر چارچوب کیفیت، ابزاری است که در این تکنیک از آنها استفاده می‌شود. به این ترتیب طراحی تجربیات (DOE) تکنیک است اما به طور مثال طراحی فاکتوریل (Factorial) ابزاری است که در طراحی تجربیات به کار گرفته می‌شود.

همین طور نمودار کنترل، ابزاری است که در مدیریت و کنترل فرایند از آن استفاده می‌شود و هر دو تکنیک هستند. دفترچه معیارهای مرتبط با جایزه کیفیت، مثل جایزه کیفیت ملی مالکم بالدریج یا جایزه کیفیت اروپایی، در شمار ابزار است.

آن ابزاری می‌تواند برای خود ارزیابی به کار گرفته شود که تکنیکی باشد که از بسیاری از روش‌های اصلی مختلف حمایت کند. اگر افراد زیادی در یک سازمان در روند خود ارزیابی دخیل باشند، این خودارزیابی از عبارت «دیگران را متعهد کنیم» حمایت خواهد کرد. کاربرد مداوم اصطلاحات مبتنی بر ارزش‌های اصلی، یعنی تکنیک‌ها و ابزارها، «مفهوم» مدیریت کیفیت جامع را روشن خواهد کرد و در سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را به کار می‌بندند، کارها آسان‌تر می‌شود زیرا تصویر و ساختاری واقعی از مدیریت کیفیت جامع، از آن نمایان خواهد شد.

هر سیستم باید دارای هدف باشد. طبق گفته Deming, 1994، «اگر هدف در بین نباشد سیستم هم وجود ندارد». به نظر ما هدف سیستم مدیریت کیفیت جامع بالا بردن رضایت مشتریان خارجی و داخلی با مقادیر کمی از منابع است. بنابراین، سیستم نه تنها روی جلب رضایت مشتریان خارجی تکیه می‌کند بلکه برای جلب رضایت مشتریان

پاسخ درستی به این پرسش دادیم باید فنونی را مشخص کنیم که برای استفاده سازمان مفید هستند و از ارزش‌های سازمان حمایت می‌کنند. سرانجام با اتخاذ تصمیم باید ابزارهای مناسب را مشخص و از آنها به نحو موثری استفاده کنیم (نمودار شماره ۴ را نگاه کنید)

به عنوان نمونه، نباید از محک‌زنی بدون آگاهی از این تکنیک استفاده شود و نباید بدون آگاهی از ارزش‌های اصلی و چگونگی استفاده سیستماتیک از فنون و ابزارها صرفاً از نمودارهای کنترل استفاده کرد. لازم است یادآوری شود که یک تکنیک خاص می‌تواند ارزش‌های اصلی گوناگونی را حمایت کند و یک نوع ابزار می‌تواند با فنون مختلف به کار رود. اگر از چنین فنون و ابزارهای استفاده کنیم در واقع از ارزش‌های زیادی که به سود فرهنگ است، حمایت کرده‌ایم.

شایان ذکر است که فرهنگ کیفیت، زیرمجموعه فرهنگ شرکت است. (See: Cameron and Sine, 1999). از سوی دیگر، برداشت سیستم مشابهی که ما برای مدیریت کیفیت جامع ارائه دادیم ممکن است در تمام فرهنگ‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

برخی از طرفداران دیگر سیستم

ایده استفاده از رویکرد سیستمی به مدیریت کیفیت جامع چندان جدید نیست. مثال‌های موجود در این تعریف‌ها مؤید مثال‌هایی است که پرکتور و گمبل (Proctor & Gamble - Sponsord, 1992) در کنفرانس خود در سال ۱۹۹۲ مطرح کردند و نیز شیبایا (Shiba, et. al, 1993) تعریفی را عنوان می‌کند که می‌گوید: «مدیریت کیفیت جامع

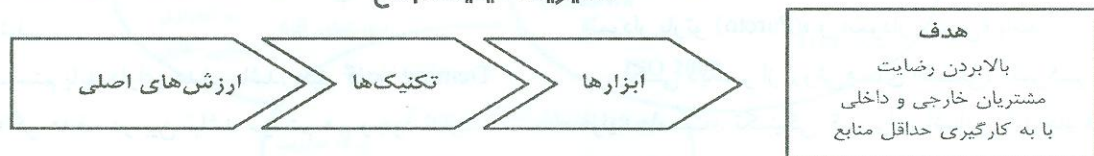
دیگری که می‌توان ذکر کرد تمرکز روی مشتریان است. در اینجا به کارگیری عملکرد کیفیت نیز تکنیک مفیدی است و به دنبال آن چارچوب کیفیت نیز ممکن است ابزاری برای انتقال نظام‌مند باشد. تکنیک دیگری که ممکن است مورد استفاده قرار گیرد نظرخواهی از مشتری و ابزار این کار، پرسشنامه است. استفاده از سیستم مدیریت کیفیت جامع چندین مزیت دارد. یک مزیت آن است که بر نقش مدیریت عالی رتبه تأکید می‌کند. در بسیاری از سازمان‌هایی که در اجرای TQM با شکست مواجهه شده‌اند، تعهد مدیریت عالی به میزان کافی وجود نداشته است.

(See: e. g. Dahlgard, et. al, 1994; Oakland, 1993; Tenner and de Toro, 1992)

مزیت دیگر این است که مدیریت کیفیت جامع روی تمامیت یا جامعیت تکیه دارد و این امر باعث می‌شود که سازمان‌ها تنها روی یک قسمت از سیستم کار نکنند. یکی از دلایل ناکامی شرکت‌ها در اجرای مدیریت کیفیت جامع این بود که روی بعضی قسمت‌های کوچک سیستم توجه داشتند؛ از یک یا چند نمونه از ابزارها و تکنیک‌ها استفاده کردند و معتقد بودند که این ابزارها و تکنیک‌ها مشکلات آنها را حل خواهد کرد (See: e.g. Deleryd, 1997; Hoerl, 1996). آنها مدیریت کیفیت جامع را در حکم یک سیستم «کل» نمی‌دانند، چنین استفاده‌ای از سیستم، در دهه‌های قبل سوءاستفاده از نمودارهای کنترل و چرخه‌های کیفیت محسوب می‌شد.

ما باید از ارزش‌های اصلی شروع کنیم و بررسی کنیم که کدام یک از ارزش‌های اصلی بیانگر ویژگی سازمان ماست. وقتی که

مدیریت کیفیت جامع



نمودار شماره ۴. نقش ارزش‌های اصلی، تکنیک‌ها و ابزار

نکته: هدف، ایجاد فرهنگی است مبتنی بر ارزش‌های اصلی؛ بنابراین، ما پس از انتخاب ارزش‌های اصلی باید تکنیک‌هایی را که از این ارزش‌ها حمایت می‌کنند انتخاب کنیم و در نهایت ابزار متناسب با آن تکنیک‌های خاص را برگزینیم.

نتیجه‌گیری

همان طور که اشاره شد، مدیریت کیفیت جامع باید به عنوان سیستم مدیریتی مشتمل بر سه جزء به هم پیوسته در نظر گرفته شود: *ارزش‌ها، تکنیک‌ها، و ابزارها*. تکنیک‌ها و ابزارها از ارزش‌ها حمایت می‌کنند و در مجموع یک «کل» را تشکیل می‌دهند. به عقیده ما این تعریف، سازمان‌ها را در فهم و اجرای مدیریت کیفیت جامع یاری می‌کند. کار اجرا باید با مشخص کردن ارزش‌های اصلی آغاز شود که خود بیانگر ویژگی هر سازمان است. مرحله بعد مشخص کردن تکنیک‌هایی است که برای سازمان مناسب هستند و از ارزش‌های انتخاب شده حمایت می‌کنند. سرانجام باید ابزارهای مناسب مشخص شود و به شکلی کارا به کار رود تا از این تکنیک‌ها حمایت کنند.

دیدگاه سیستمی مدیریت کیفیت جامع این خطر را کاهش می‌دهد که یک سازمان تنها بخش‌هایی از سیستم را بدون توجه به چگونگی حمایت از ارزش‌ها و اینکه آیا این کار به نفع فرهنگ سازمان هست یا نه، انتخاب کند. احتمال و اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع، زیاد است و امید است این رویکرد خطر «پیریدن از یک شاخه و موضوع به شاخه و موضوع دیگر» را کاهش می‌دهد. این دیدگاه سیستمی، تصویر کامل‌تری را ارائه می‌دهد (Hellsten & Klefsjö) و به اعتقاد ما ساختار بهتر و راحت‌تری را برای اجرا فراهم می‌کند و این نکته برای سازمان‌های کوچک نیز که نسبت به سازمان‌های بزرگ‌تر، مشکلات بیشتری جهت اجرای مدیریت کیفیت جامع دارند، حایز اهمیت است.

تحقیقات بیشتر در این زمینه، می‌تواند شامل شناخت چگونگی تکامل سیستم مدیریت کیفیت جامع و به ویژه چگونگی تغییر ارزش‌های اصلی و تفسیر آنها در طول زمان باشد. □

سیستم تکامل یافته‌ای است شامل شیوه‌های عمل، ابزارها، و روش‌های آموزشی برای مدیریت شرکت‌هایی است که هدفشان جلب رضایت مشتری در جهانی است که به سرعت در حال تحول است».

دین و بون (Dean and Bowen, 1994) در مقاله خود در سال ۱۹۹۴ عنوان کردند که ما تلاش می‌کنیم تا بر آنچه *اصول، شیوه عملکرد، و تکنیک‌ها* نامیده می‌شود، تکیه کنیم. آنها همچنین روشی مشابه با آنچه که در این مقاله خواندیم نشان دادند که می‌گوید: «مدیریت کیفیت جامع با افزایش به کارگیری تجربه در طول زمان گسترش می‌یابد و بر این اساس اهمیت نسبی این اصول نیز تغییر خواهد کرد».

در باره اصول و شیوه‌های عمل، و سردرگمی بین این دو را در مدیریت کیفیت جامع، می‌توان در کتابی یافت که در سال ۱۹۹۷ بون (Boaden) نوشته است. او مدعی است که تفاوت بین اصول (یعنی باورها یا اعتقادات) و شیوه‌های عمل (کارهایی که سازمان‌ها انجام می‌دهند تا عقاید خود را متجلی سازند) موضوعی کلیدی است و ظاهراً در ادبیات مدارکی برای اثبات این تفاوت وجود ندارد. بیشتر نویسندگان، برخی عقاید و فعالیت‌ها را به عنوان اصول طبقه‌بندی کرده‌اند اما این امر ممکن است باعث سردرگمی شود زیرا هیچ یک از اصول بدون استفاده از شیوه‌های عمل قابل اجرا نیست.

اما، به عقیده ما هیچ یک از این مقالات تعریفی واضح براساس چشم‌انداز سیستم مدیریت را از خود ارائه نداده است. به علاوه، هیچ یک از آنها دربرگیرنده این اجرا یعنی: *ارزش‌ها، تکنیک‌ها، و ابزارها* نیست. و از همه مهمتر اینکه آنها زنجیری را که از ارزش‌ها شروع می‌شود و از طریق تکنیک‌ها به ابزار می‌رسد مورد تاکید قرار نمی‌دهند.