

# واکاوی مدیریت کیفیت نرم در مدل سه شاخگی با استفاده از روش پدیدارنگاری

- علیرضا رجبی پور میبیدی<sup>۱</sup>  
عضو هیئت علمی بخش مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد،  
مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد
- لیلا آندرواز\*<sup>۲</sup>  
استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین‌المللی  
خرمشهر-خلیج فارس، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران
- سید سینا معصومی<sup>۲</sup>  
کارشناس ارشد مدیریت کیفیت و بهره‌وری
- ایمان قاسمی همدانی<sup>۳</sup>  
کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی،  
واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.
- ایمان کناری زاده<sup>۴</sup>  
کارشناسی ارشد مدیریت مالی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد  
بین‌المللی خرمشهر-خلیج فارس، دانشگاه آزاد اسلامی،  
خرمشهر، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۹/۱۹ و تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۱۶

صفحات: ۲۹-۴۰

## چکیده

مدیران برای نجات سازمان خود و کسب موفقیت برای آن، به طرح‌هایی نظیر مدیریت کیفیت نیاز دارند تا سازمان خود را در این مسیر راهبری کنند. پژوهش حاضر با تکیه بر روش پدیدارنگاری و استفاده از مدل سه شاخگی در پی مفهوم‌سازی مدیریت کیفیت نرم است تا قابلیت‌ها و کاربردهای این مفهوم بیش از پیش آشکار شود. شناخت بهتر و کشف دوباره پدیده‌های مرتبط با مدیریت کیفیت موجب کسب توفیقات بیشتر از پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت می‌شود. پژوهش حاضر را از حیث هدف، پژوهشی-توسعه‌ای از حیث روش انجام آن، در گروه پژوهش‌های توصیفی طبقه‌بندی می‌شود. با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و اتکا به طرح مصاحبه از پیش تعیین شده داده‌های مربوطه جمع‌آوری و آماده تجزیه و تحلیل شد. تحلیل مدیریت کیفیت نرم براساس مدل سه‌شاخگی می‌تواند خطوط راهنمایی جهت درک بهتر مدیریت کیفیت نرم و استخراج مولفه‌های جدید از این مفهوم را فراهم آورد و به بررسی دقیق‌تر وضعیت موجود و مطلوب این پدیده نوظهور سازمانی کمک کند. از آنجایی که پدیده‌های مرتبط با عامل انسانی پویا و درهم تنیده است؛ لذا ارائه شالوده و تجویز آن به سازمان‌های گوناگون بدون بررسی صلاح نیست، بنابراین تحلیل از سه منظر محتوا، زمینه و ساختار سودمند است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت نرم، پدیدارنگاری، مدل سه شاخگی، مدیریت کیفیت فراگیر.

۱ آدرس پست الکترونیکی: Rajabipoor@yazd.ac.ir

+ آدرس پست الکترونیکی: Leila.andervazh@srbiau.ac.ir

\* عهده‌دار مکاتبات

۲ آدرس پست الکترونیکی: Sinamasoumiii@gmail.com

۳ آدرس پست الکترونیکی: Imanghasemi72@yahoo.com

۴ آدرس پست الکترونیکی: Konari1358@gmail.com

## ۱- مقدمه

تاثیرگذار است؛ از این رو، اختلاط مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی اجتناب‌ناپذیر است و باعث بوجود آمدن رهیافتی نو در این مفهوم شده است [۷]. در حالی که رویکرد سنتی مدیریت کیفیت بر فرآیند تولید متمرکز می‌شود، رویکرد نوین آن، تکیه بر نیازهای مشتریان در خارج و داخل سازمان (کارکنان) دارد [۲۷].

بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران، دو رویکرد غالب مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت وارد مطالعات معاصر مدیریت کیفیت شده است. مدیریت کیفیت نرم بر بخش ارگانیکی (جنبه‌های انسانی-رفتاری) و مدیریت کیفیت سخت بر بخش مکانیکی (ابزارها و تکنیک‌ها) مدیریت کیفیت تاکید دارد. با وجود آن که توجه صرف به رویکرد انسان‌محور هنوز هم از سوی برخی از متخصصان کیفی با ابهام همراه است اما بواسطه تاثیر مثبت جنبه‌های نرم بر سخت در مدیریت کیفیت [۶، ۱۷ و ۲۸]، مدیریت کیفیت نرم حائز اهمیت است. مدیریت کیفیت نرم مبتنی بر مفاهیمی است که در ادبیات موضوعی مربوط به بعد انسانی مدیریت کیفیت، مواردی نظیر آموزش، توانمندسازی و کارگروهی [۱۱]، گروه‌های کوچک حل مسئله، پیشنهادها، کارمندان، آموزش مربوط به وظیفه برای کارمندان [۲۸]، کارکرد منابع انسانی، فرهنگ کیفیت، مدیریت ارتباط با همکاران داخلی و خارجی، تسهیم اطلاعات و چشم‌انداز رهبری [۹]، تعهد رهبری، پذیرش و ارتباطات در مدیریت کیفیت فراگیر، ارتباط با مشتری، ارتباط با تأمین‌کنندگان، الگوگیری، افزایش آموزش، سازمان باز، توانمندسازی کارکنان، تفکر ضایعات صفر، و بهبود [۲۲] را شامل می‌شود.

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته از مقاله‌هایی که از لفظ مدیریت کیفیت نرم طی ۲۰ سال اخیر (بازه زمانی ۲۰۰۰-۲۰۲۰) استفاده کرده بودند، در حدود ۱۰۰ مولفه/متغیر برای این مفهوم شناسایی شد. این تشتمل آرا مخصوص مولفه‌ها و متغیرهای مدیریت کیفیت نرم نشان از عدم شناخت دقیق این پدیده است؛ لذا خلأ پژوهشی در خصوص تبیین این مفهوم احساس می‌شود.

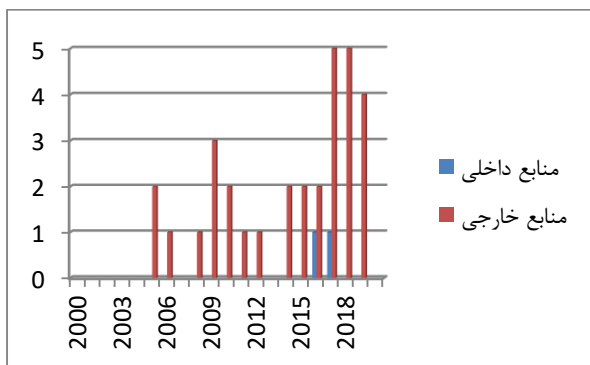
هرچند در خصوص مدیریت کیفیت نرم، کارهایی در داخل و خارج کشور انجام شده است؛ اما نسبت مطالعات انجام شده در داخلی بسیار کمتر از مطالعات انجام شده خارجی است؛ لذا جهت استفاده از مفاهیم مدیریت کیفیت نرم در عرصه تجارت داخلی و خارجی لازم است تا این مفهوم بومی‌سازی گردد. مطابق

سازمان‌های امروزی به دنبال روش‌های نوآورانه برای بهبود محصولات و فرآیندها برای افزایش رضایت مشتری و عملکرد رقابتی هستند [۲۳]؛ بدین منظور از اقدامات و برنامه‌های مدیریتی خاصی تحت عنوان مدیریت کیفیت بهره می‌برند [۱۳]. مدیریت کیفیت به عنوان روشی برای دستیابی و حفظ خروجی با کیفیت برتر معرفی می‌شود [۱۰]. طی سالیان گذشته، تحولات اساسی در مدیریت کیفیت بوجود آمده است؛ به طوری که فعالیت‌های بازرسی با روش‌های کنترل کیفیت جایگزین یا تکمیل شده است. مفهوم تضمین کیفیت بوجود آمده و راهی تکاملی در پیش گرفته و اکنون مدیریت کیفیت فراگیر جای تمام آنها را گرفته است [۸]. مدیریت کیفیت فراگیر یکی از برجسته‌ترین رویکردهای قرن بیستم در مدیریت عملیات است [۲۹] که در نتیجه انقلاب صنعتی پدیدار شد [۲۱]. مدیریت کیفیت فراگیر یک گام عملیاتی برای بهبود فعالیت‌ها و عملکرد سازمانی که از سوی محققان و پژوهشگران مختلف بدان اذعان شده است [۲۵]. مدیریت کیفیت فراگیر متأثر از شواهد و پیشنهادها صاحب‌نظران و اندیشمندان همچون دمینگ، جوران، کرازبی، فایگنباوم و ایشیکاوا بوده [۲۶] و یک رویکرد کل‌نگر به مسائل سازمان و مدیریت دارد که تحقق اهداف سازمانی و برآورده ساختن نیازهای مشتریان را ممکن می‌سازد [۱۸]. مدیریت کیفیت فراگیر مشتمل بر مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و رویه‌های مورد استفاده برای کاهش یا حذف تغییرات از یک فرآیند تولید یا خدمات بوده تا بهبود بهره‌وری، قابلیت اطمینان و کیفیت حاصل شود [۱۲]. علی‌رغم تمامی مزایایی که محققان از این مفهوم بر شمرده‌اند؛ مدیریت کیفیت فراگیر همانند بسیاری از رویکردهای مدرنیستی، نگاهی ماشینی به عملیات سازمانی دارد. در این نگاه سازمان به عنوان ماشینی تلقی می‌شود که با استفاده از واژگان مشخص، اقتدار متمرکز و درجه بالایی از تخصص جهت کارآمدی بیشتر در تکاپو است [۲۴]. از سوی دیگر، افزایش رقابت، توسعه فناوری و پیچیدگی محیط کسب‌وکار منجر شد تا مدیریت کیفیت فراگیر (به شکل سنتی آن) به چالش کشیده شود و نیاز به بازبینی در این مفهوم احساس شود [۱۵]. موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر به شدت بر انگیزه، مهارت‌ها، تعهد و رفتارهای کارکنان وابسته بوده و این فاکتورها بر عملکرد سازمان جهت پاسخگویی به نیازهای محیطی

۶ طبق بررسی‌های صورت گرفته، مقاله‌های مرتبط با مدیریت کیفیت نرم در خارج از کشور بالغ بر ۳۰ مورد است؛ در صورتی که مقاله‌های پذیرش شده در این خصوص تنها دو مورد بوده است.

۵ بر اساس بررسی‌های انجام شده از سوی پژوهشگران مقاله حاضر، ۳۱ مقاله در بازه زمانی ۲۰۰۰-۲۰۲۰ در خصوص مدیریت کیفیت نرم استخراج شد و ۹۶ مولفه/متغیر این مطالعات شناسایی شد.

مقاله‌های منتخب در بازه زمانی ۲۰ ساله (۲۰۰۰-۲۰۲۰) استفاده شده است.



شکل ۱: روند مقاله‌های پذیرفته شده در پایگاه معتبر داده داخلی و خارجی

## ۱-۲- مروری بر پیشینه پژوهش و ادبیات موضوعی داخلی

صادقی مقدم و مومنی (۱۳۹۶) به منظور بررسی ارتباط میان عوامل مدیریت کیفیت فراگیر نرم و سخت در فرآیندهای مدیریت دانش، مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی تاثیر عوامل مدیریت کیفیت جامع نرم و سخت بر مدیریت دانش با تحلیل مسیر (مورد مطالعه: صنعت گاز)» انجام دادند. در این مطالعه، داده‌ها از نظرات ۴۰ مدیر شعبه بانک سامان گردآوری و جهت آزمون تجربی روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر نرم و فرآیندهای مدل APQC رابطه وجود دارد. عوامل مدیریت کیفیت جامع نرم (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آنها عبارتست از: تعهد نیروی کار، چشم‌انداز مشترک، تمرکز بر مشتری، استفاده از تیم‌ها، آموزش کارکنان و ارتباط متقابل با تامین‌کنندگان. این پژوهش با وجود آن که به کشف و توسعه عوامل و مولفه‌های مدیریت کیفیت نرم پرداخته اما توانسته است تا ارتباط مدیریت کیفیت نرم را با مدل چارچوب طبقه‌بندی فرآیند برقرار کند. نتایج کلی این پژوهش حاکی از آن است که استفاده از مدل طبقه‌بندی فرآیند در پیاده‌سازی مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر نرم موثر است و می‌توان اصول و مفاهیم مشترکی را مانند تعهد کارکنان و مدیران، توجه و تمرکز بر مشتری، توسعه و آموزش منابع انسانی و چشم‌انداز و اهداف مشترک بین سازمان و کارکنان را بین دو مدل APQC و مدیریت کیفیت فراگیر نرم شناسایی کرد [۳].

اجلی و محمدی بالانی (۱۳۹۶) به منظور بررسی ارتباط میان عوامل مدیریت کیفیت فراگیر نرم و سخت در فرآیندهای مدیریت دانش، مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی تاثیر عوامل مدیریت کیفیت جامع نرم و سخت بر مدیریت دانش با تحلیل مسیر (مورد مطالعه:

با سند ابلاغی «راهبردهای سیاستی قوی شدن جمهوری اسلامی ایران از طریق جهش تولید» شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۹)، محور (۱- تکیه بر ظرفیت‌های بومی و منابع و ذخایر ملی طبیعی و انسانی، ۲- تقویت زیرساخت دانشی تولید مبتنی بر سرمایه انسانی ماهر و خلاق و بهره‌گیری از منابع انسانی و اجتماعی حوزه علم و فناوری، و ۳- استفاده از ظرفیت مالی و انسانی ایرانیان داخل و خارج از کشور) از محورهای دوازده‌گانه این سند با بحث مدیریت کیفیت نرم هم‌پوشانی دارد؛ بنابراین لازم است تا توجه عمیق‌تری به این بحث گردد.

پژوهش‌های انجام شده در قلمرو موضوعی مدیریت کیفیت نرم در پارادایم اثبات‌گرایی است. رویکرد اثبات‌گرایی و مدرنیست در پژوهش‌های مدیریت در فهم بسیاری از مسائل با مشکل مواجه شده است و امروزه این امر بر کسی پوشیده نیست. در مقابل، رویکرد تفسیری با موضع اثبات‌گرایان در یکسان‌سازی تجارب افراد در قالب‌های کمی مخالفت کرده و بر این موضوع اصرار می‌ورزد که پویایی و ماهیت معنا بخشی تجارب افراد انسانی مستلزم درون‌فهمی این تجارب است. در این راستا، یکی از روش‌های پژوهش نسبتاً نوینی که در چارچوب پارادایم تفسیری مطرح شده و محملی برای برآوردن دغدغه پیشین است، روش پدیدارنگاری است [۲]؛ از این رو پژوهشگران درصدد آن هستند با نوآوری روش‌شناختی، این پدیده رفتاری را منظر پارادایم تفسیری مورد تحلیل و بررسی قرار دهند تا علاوه بر بومی‌سازی این مفهوم، آموزه‌های نخبگان دانشگاهی-صنعتی، در مسیر اعتلای کشور استفاده گردد. بنابراین، پژوهش حاضر از روش پدیدارنگاری به‌عنوان یکی از روش‌های انجام پژوهش کیفی بهره گرفته است. دلیل انتخاب این روش برای این پژوهش توجه به اصول عام متعلق به تحلیل‌های کیفی، با تاکید بر توصیف تفاوت درک و فهم افراد از پدیده مورد مطالعه است تا شناخت دقیق‌تری از پدیده مورد مطالعه (مدیریت کیفیت نرم) بعمل آید.

## ۲- پیشینه پژوهش

مطالعه منابع مربوط به موضوع مورد پژوهش این امکان را فراهم می‌آورد تا آگاهی‌های لازم در خصوص فعالیت‌ها و زمینه‌های مرتبط و همچنین حدود و ثغور مورد مطالعه بعمل آید. بدین منظور منابع مطالعاتی از پایگاه‌های معتبر و گوناگون مورد بررسی قرار گرفت و منابع مطالعاتی در دو دسته منابع داخلی و منابع خارجی ارائه شده است. با توجه به تعداد مقالات پذیرفته شده در پایگاه‌های معتبر داده، تنها مواردی از این مقاله‌ها ارائه می‌شود؛ در صورتی که برای انجام تحلیل‌های مقایسه‌ای از تمامی

جهت آزمون تجربی روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که جنبه‌های مدیریت کیفیت مربوط به منابع انسانی به ایجاد سازمان یادگیرنده، یکپارچه‌سازی دانش و حمایت از توسعه محصول جدید کمک می‌کند. علاوه بر این، یکپارچگی دانش از طریق انعطاف‌پذیری راهبردی با توسعه محصول جدید رابطه مثبت دارد. جنبه‌های مدیریت کیفیت مربوط به منابع انسانی (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آنها عبارتست از: آموزش، توانمندسازی و کارگروهی [۱۱].

نسیم<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) به منظور ارائه یک چارچوب مفهومی برای توسعه مدل مدیریت کیفیت فراگیر برای سازمان‌های خدماتی با در نظر گرفتن عوامل محیط داخلی و خارجی، مطالعه‌ای تحت عنوان «نقش عوامل داخلی و خارجی در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر: بررسی ادبیات نظام‌مند و چارچوب نظری» انجام داد. در این مطالعه برای تبیین روابط از مرور نظام‌مند ادبیات استفاده شد و به واسطه آن مدل توسعه‌یافته‌ای ارائه شد که می‌تواند برای هر سازمان خدماتی با اصلاحات جزئی بکار رود و کیفیت خدمات را افزایش دهد. عوامل مدیریت کیفیت فراگیر نرم در این پژوهش عبارتست از: تعهد مدیریت، تمرکز بر مشتری، توانمندسازی، حمایت مدیریت ارشد، مسئولیت اجتماعی، کارگروهی، چتر خدمات و آموزش کارکنان. پژوهشگر در این مطالعه با بررسی نقش عوامل داخلی و خارجی در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، به نوآوری درخور توجهی دست یافته است. اما شفافیت در روند تجزیه و تحلیل داده‌ها از محدودیت‌های جدی این مطالعه بشمار می‌رود [۱۲].

عبدالله و تاری<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) به منظور بررسی نقش تعدیل‌گر جنبه‌های مدیریت کیفیت نرم مابین مدیریت کیفیت سخت و عملکرد، مطالعه‌ای تحت عنوان «مدیریت کیفیت سخت و عملکرد: نقش موثر مدیریت کیفیت نرم» انجام دادند. در این مطالعه، داده‌ها از ۲۵۵ سازمان‌های برقی و الکترونیکی در مالزی گردآوری و جهت آزمون تجربی روابط از روش تجزیه و تحلیل رگرسیون برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که اقدامات مدیریت کیفیت نرم نقش تعدیل‌کننده مابین مدیریت کیفیت سخت و عملکرد را ایفا می‌کند. لازم به ذکر است که مدیریت کیفیت نرم در پژوهش آنها عبارتست از: تعهد مدیریت، تمرکز بر مشتری، مشارکت کارکنان، آموزش و پرورش، پاداش و شناخت، و رابطه با فروشندگان.

صنعت گاز» انجام دادند. در این مطالعه داده‌ها از نظرات ۱۹۰ نفر از کارشناسان، متخصصان و مدیران واحدهای مذکور در صنعت گاز گردآوری و جهت آزمون تجربی روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل مدیریت کیفیت فراگیر نرم و سخت تاثیر مثبت بر فرآیندهای مدیریت دانش دارد. مدیریت کیفیت فراگیر نرم (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آنها عبارتست از: رهبری و تعهد مدیریت ارشد، برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر مشتری، مشارکت و مدیریت منابع انسانی و مدیریت تامین‌کننده. تلاش جهت اکتشاف مولفه‌ها/عوامل مدیریت کیفیت نرم یکی از نقاط قوت این پژوهش محسوب می‌شود؛ اما همانندی روش پژوهش با ادبیات موضوعی بیانگر عدم نوآوری روش‌شناختی آن محسوب می‌شود [۱].

## ۲-۲- مروری بر پیشینه پژوهش و ادبیات موضوعی خارجی

میا و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) با هدف ارائه یک مدل معادلات ساختاری برای بررسی رابطه شیوه‌های مدیریت کیفیت فراگیر نرم و تصویب سازمانی، مطالعه‌ای با عنوان «تاثیر اقدامات مدیریت کیفیت فراگیر نرم بر تصویب سازمانی: نقش میانجی‌گر استاندارد OHSAS18001» انجام دادند. در این مطالعه جهت آزمون تجربی روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی مدل پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که تمامی ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر نرم در این مطالعه به‌عنوان بخشی از شاخص‌های انسانی در صنعت RMG در بنگلادش است که با استفاده از استاندارد OHSAS18001 اندازه‌گیری شده است. عوامل مدیریت کیفیت فراگیر در این پژوهش عبارتست از: رهبری، ارتباط با کارکنان و ارتباط با مشتری. پژوهشگران در این پژوهش با بررسی در جنبه‌های انسانی مورد مطالعه خاص و استفاده از استاندارد OHSAS18001 جهت اندازه‌گیری این جنبه‌ها به نوآوری دست زدند؛ اما عدم کاوش در دستیابی به مولفه‌ها و عوامل پنهان مدیریت کیفیت فراگیر نرم می‌تواند یکی از نقاط ضعف این پژوهش قلمداد شود [۱۶].

گوتیرز-گوتیرز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) به منظور بررسی جنبه‌های انسانی مدیریت کیفیت، با جهت‌گیری یادگیری، ادغام دانش، انعطاف‌پذیری راهبردی و توسعه محصول جدید، مطالعه‌ای تحت عنوان «نقش شیوه‌های مدیریت کیفیت مرتبط با منابع انسانی در توسعه محصول جدید: دیدگاه قابلیت پویا» انجام دادند. در این مطالعه داده‌ها از ۲۳۶ شرکت اروپایی گردآوری و

پژوهش‌های توصیفی طبقه‌بندی می‌شود و از نظر چگونگی بدست آوردن داده‌های موردنیاز از نوع غیرآزمایشی دانست و همچنین از آنجایی که این پژوهش به بررسی داده‌های مرتبط با برهه‌ای از زمان می‌پردازد، از نوع پژوهش‌های مقطعی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش، تمام خبرگان دانشگاهی بود که سابقه فعالیت در حیطه مدیریت کیفیت و بهره‌وری را داشتند. حجم نمونه نیز براساس اصل اشباع تعیین گردید، از این‌رو، از ۱۲ تن خبرگان مصاحبه بعمل آمد. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و اتکا به طرح مصاحبه از پیش تعیین شده داده‌های مربوطه جمع‌آوری و آماده تجزیه و تحلیل شد.

### ۳-۱- پدیدارنگاری

پدیده‌شناسی (پدیدارشناسی) به‌عنوان یک دیدگاه فلسفی، تلاشی منظم و دقیق برای درک و فهم عمیق و صحیح تجربه است. چنین تلاشی حقیقتاً مبدل به امری کاملاً پیچیده می‌شود که در عین حال بسیار انعطاف‌پذیر است. به همین علت، مجموعه‌ای از موضوعات و روش‌شناسی‌های متعدد پدیدارشناختی وجود دارد که یکی از آنها پدیدارنگاری است. لازم به ذکر این نکته است که پدیدارشناسی خود در مقام روشی کیفی جهت تجزیه و تحلیل داده نیز قابل استفاده است اما تفاوت آن با روش پدیدارنگاری در دخل و تصرف نویسنده در تبیین مفاهیم و در نهایت تفسیر از آنها است [۲].

روش پدیدارنگاری با این اساس که افراد متفاوت مفاهیم و تجارب متفاوتی از یک پدیده واحد دارند و با احصا و درک پدیده‌ها از منظر گروه خاصی از افراد، می‌تواند درک روشن‌تر و کامل‌تری را نسبت به بسیاری از سؤالات مطرح در عرصه پژوهش‌های سازمانی فراهم آورد. همچنین می‌تواند پیچیدگی و یگانگی تجارب افراد در یک بافت سازمانی خاص را به خوبی نمودار و قابل فهم سازد. پدیدارنگاری همچون دیگر روش‌های تفسیری، تجارب زنده افراد در بافت سازمانی را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد و با تحمیل قالب‌های کهنه پرسشنامه‌محور بر تجارب زنده افراد مخالفت می‌کند [۲].

### ۳-۲- مدل سه شاخگی

مفاهیم، رویداده‌ها و پدیده‌های سازمانی را می‌توان در قالب مدل سه‌شاخگی (ساختار-محتوا-زمینه) مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. ارتباط هر یک از این شاخه‌ها در این مدل منطقی به نحوی است که به شناخت بهتر پدیده‌های سازمانی و مدیریتی کمک می‌کند. شاخه زمینه‌ای (محیطی) شرایط و عوامل

پژوهشگران با تکیه بر پژوهش‌های پیشین خود و اتکا تجربیات اندوخته خود به روابط جدیدی دست پیدا کردند، این مهم باعث شد که آنان روابط منطقی‌تری را بررسی کنند اما نوآوری در چارچوب پژوهش آنها دیده نمی‌شود [۵].

پتیل و کوپلاکونتا<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) به‌منظور ارائه یک چارچوب مفهومی برای بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر شیوه‌های عملکرد و عملکرد کیفی، مطالعه‌ای تحت عنوان «رابطه فرهنگ سازمانی، جنبه‌های کیفیت و عملکرد: چارچوب مفهومی» انجام دادند. در این مطالعه داده‌ها از ۴۰ سازمان تولیدی گردآوری شد و جهت آزمون قابلیت اطمینان سازه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. نتایج حاصل از مطالعه نشان داد که ادغام یکپارچه جنبه‌های مدیریت کیفیت فراگیر و شیوه‌های شش سیگما به‌منظور ایجاد ارتباط بین فرهنگ سازمانی، جنبه‌های مدیریت کیفیت و اثرات آن بر عملکرد سازمانی سودمند باشد. لازم به ذکر است که فعالیت‌های زیربنایی مدیریت کیفیت فراگیر (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آنها عبارتست از: مدیریت ارشد، ارتباط با مشتری، ارتباط با تامین‌کننده و مدیریت نیروی کار [۱۹].

زنگ و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) به‌منظور ارائه یک چارچوب مفهومی برای تبیین رابطه علی بین مدیریت کیفیت نرم و سخت، عملکرد کیفی و عملکرد نوآوری، مطالعه‌ای تحت عنوان «تاثیر مدیریت کیفیت سخت و نرم بر کیفیت و نوآوری: یک مطالعه تجربی» انجام دادند. در این مطالعه داده‌ها مستخرج از ۲۸۳ منطقه در هشت کشور گردآوری و جهت آزمون تجربی روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیریت کیفیت سخت نقش مهمی در تعیین عملکرد نوآوری دارد. همچنین مدیریت کیفیت نرم به‌طور غیرمستقیم (و از طریق مدیریت کیفیت سخت) بر عملکرد نوآوری تاثیر می‌گذارد. علاوه بر این، یافته‌ها حاکی از آن است که عملکرد کیفی اثر متقابل در رابطه بین مدیریت کیفیت سخت و عملکرد نوآوری دارد. لازم به ذکر است که مدیریت کیفیت رفتاری (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آنها عبارتست از: گروه‌های کوچک حل مسئله، پیشنهادها کارکنان، آموزش‌های مربوط به وظیفه برای کارمندان [۲۸].

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

با اتکا به دسته‌بندی‌های روش‌شناختی، پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی توسعه‌ای و از حیث روش انجام آن در گروه

### گام اول: تعیین و تحدید پدیده مورد مطالعه

یکی از اقدامات اولیه در انجام پژوهش مرور مبانی نظری و ادبیات موضوعی موجود است که بواسطه آن محدوده پژوهش و حدود و ثغور آن مشخص گردد. بدین منظور مفاهیم مرتبط با حوزه مدیریت کیفیت و بهره‌وری، مورد بررسی قرار گرفت. براساس قطعنامه پایانی پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت (به‌عنوان مرتبط‌ترین اجلاس رسمی کشور با قلمرو موضوعی پژوهش) و نظر خبرگان داخلی بر توجه به بخش نرم مدیریت کیفیت، واکاوی مفهوم مدیریت کیفیت نرم هدف پژوهش قرار گرفت.

### گام دوم: طراحی سوال‌های محرک و انتخاب ابزار گردآوری

#### داده‌ها

پس از بررسی مرور پیشینه، با توجه به دانشی که در مورد پدیده مورد نظر کسب شد، سوال‌های طرح مصاحبه نیمه ساختاریافته با مشارکت کنندگان (خبرگان) تدوین گردید. جدول شماره ۱ شماری از سوال‌های طرح مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نمونه‌ای از سوال‌های طرح مصاحبه

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| مدیریت کیفیت نرم به چه معنا است؟ لطفاً درک خود را از مدیریت کیفیت نرم بیان کنید. | سوال‌هایی در تبیین مفهوم نظری    |
| مدیریت کیفیت نرم چه هدف یا اهدافی را دنبال می‌کند؟                               |                                  |
| تجربیات خود در ارتباط با مدیریت کیفیت نرم را بفرمایید.                           | سوال‌هایی در تبیین مفهوم عملیاتی |
| مدیریت کیفیت نرم چه فرآیندهایی دارد؟   |                                  |
| مدیریت کیفیت نرم چه فعالیت‌هایی را شامل می‌شود؟                                  |                                  |
| مدیریت کیفیت نرم چه عواملی (مولفه‌هایی) دارد؟                                    |                                  |

### گام سوم: انجام مصاحبه و گردآوری داده‌ها

پس از ایجاد طرح مصاحبه، خبرگان آگاه به زمینه پژوهش شناسایی شد و اقدامات لازم جهت هماهنگی با آنها بعمل آمد و زمان انجام مصاحبه مشخص گردید. پس از آن با اجازه قبلی مصاحبه توسط ابزار چندرسانه‌ای ضبط گردید تا امکان تحلیل از آن میسر شود. جدول شماره ۲ نمونه‌ای از تلخیص مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

محیطی برون سازمانی است که محیط سازمان را احاطه نموده، با سازمان رابطه متقابل دارد و از کنترل خارج است. عوامل زمینه‌ای محیط و شرایط بیرونی را دربرمی‌گیرد که سبب‌ساز عوامل ساختاری و رفتاری است. شاخه ساختاری دربرگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم و قاعده و ترتیب خاص به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا کالبد فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی، با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جریان دارد. شاخه محتوایی (رفتاری) نیز شامل عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاص به هم پیوسته را تشکیل می‌دهند. این عوامل در واقع عامل پویایی سازمان تلقی شده و هرگونه متغیرهایی که به‌طور مستقیم به منابع انسانی مربوط می‌شود را دربرمی‌گیرد [۴].

### ۴- روایی و پایایی پژوهش

در این پژوهش برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار (تا ساختار و معنی پدیده مورد نظر به‌نحو مطلوبی بازنمایی می‌شود)، قابلیت انتقال (تا چه حد یافته‌های پژوهش به محیط‌های دیگر تعمیم‌پذیر است) و قابلیت اعتماد (تا چه حد یافته‌های پژوهشگر را سایر افراد بررسی‌کننده آن تایید می‌کنند) استفاده شد [۱۴]. به‌منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش از مشارکت کنندگان مطلع استفاده شده است که تجربه‌ای غنی از پدیده دارند. برای افزایش قابلیت انتقال پژوهش سعی شد، با عرضه کامل یافته‌ها و تطابق با ادبیات پژوهش، این مهم به انجام برسد. برای حصول اطمینان از قابلیت اعتماد پژوهش، مشارکت کنندگان فرآیند تحلیل و مقوله‌های بدست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز نمودند. ضمن اینکه به‌طور هم‌زمان از آنها در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین به‌عنوان بررسی همکار، از اظهارات جمعی از اساتید مسلط در این خصوص استفاده شد.

### ۵- یافته‌های پژوهش

برای انجام این پژوهش گام‌های پیوسته‌ای انجام شده است که هر یک از این گام‌ها یافته‌هایی را با خود داشته است.

جدول ۲: نمونه‌ای از متون مصاحبه انجام شده با خبرگان

| محتوای کلی                 | نمونه گردآوری و تلخیص مصاحبه خبرگان   |
|----------------------------|---|
| مفهوم مدیریت کیفیت نرم     | <p>✓ شاخصه‌ای از مدیریت کیفیت که در آن انسان‌ها تعیین کننده هستند.</p> <p>✓ از آنجایی که تمامی فعالیت‌هایی که در سازمان انجام می‌شود دارای جزء انسانی است که غیرقابل اجتناب است؛ لذا برای مدیریت کیفیت جامع نیز مدیریت جنبه‌های رفتاری و اجتماعی فعالیت‌هایی که در سازمان انجام می‌شود، جهت انجام بهتر فعالیت‌ها و راستای ارتقای سطح کیفی فعالیت‌ها انجام می‌شود، مدیریت کیفیت نرم گفته می‌شود.</p> <p>✓ بنظر می‌رسد مدیریت کیفیت نرم تمامی تلاش‌ها و برنامه‌های مدیریت است که تمرکز آن روی منابع انسانی است و در جهت هدایت نیروی انسانی از طریق ایجاد و تغییر در نگرش و گرایش و تغییر رفتار در جهت تعالی تعریف شده است.</p>  |
| اهداف مدیریت کیفیت نرم     | <p>✓ چنین برداشتی می‌شود که هدف مدیریت کیفیت نرم و سخت با هم مشترک بوده و هدف مستقلی نباید برای مدیریت کیفیت نرم فرض کرد. براساس توافق صاحب‌نظران مدیریت کیفیت در سه اصل اساسی «مشتری‌گرایی»، «بهبود مستمر» و «مشارکت جمعی» دربردارد. از این‌رو، برای دستیابی به آن می‌توان از دو رویکرد نرم و سخت، با دو روش برخورد با مسئله متفاوت استفاده کرد.</p> <p>✓ هدف اصلی و فرعی مدیریت کیفیت نرم رشد و ارتقاء سطح زندگی انسان‌ها از طریق خود انسان‌ها است.</p>   |
| گستره مدیریت کیفیت نرم     | <p>✓ مدیریت کیفیت نرم به‌شدت به مدیریت منابع انسانی در درون سازمان و مدیریت ارتباط با مشتری و تامین‌کنندگان مواد اولیه در بیرون سازمان وابسته است.</p> <p>✓ مدیریت کیفیت نرم در طول زنجیره ارزش وجود دارد اما بنظر می‌رسد به علت عدم وجود قدرت تصمیم‌گیری در مسائل انسانی سازمان‌های دیگر معنای آن کمی متفاوت می‌شود.</p>   |
| مولفه‌های مدیریت کیفیت نرم | <p>✓ مدیریت کیفیت نرم در حوزه‌های می‌تواند متفاوت باشد. در حوزه مدیریت مشتریان، مدیریت ارتباط با مشتری، و در حوزه مدیریت منابع انسانی توانمندسازی بحث مهمی بشمار می‌رود.</p> <p>✓ تجربیات بنده در این خصوص بیانگر این مطلب است که روابط مبنای مدیریت کیفیت نرم است. بسیاری از فعالیت‌ها در سایه روابط ماهیتشان تغییر می‌کند لذا توجه به روابط بسیار حائز اهمیت است.</p> <p>✓ یکی از اقدامات مهم در مدیریت کیفیت نرم می‌توان به آن اشاره داشت افزایش سطح اعتماد در حلقه‌ها و شبکه‌ها است.</p> <p>✓ تجربیات چندین ساله من بیانگر این است که ایجاد انگیزه در کارکنان، بخصوص انگیزه‌های مادی، درک کارکنان، و فهمیدن مسائل و مشکلاتشان می‌تواند نتایج خوبی را به همراه داشته باشد.</p> <p>✓ مضمون‌ها و عوامل بنیادین مدیریت کیفیت نرم عمدتاً ارزشی و اخلاقی هستند که باید بتوان تجلی آن‌ها را در رفتار نیروی انسانی اعم از مدیریت و پیروان، و هم در کیفیت خروجی‌ها (محصول و خدمات) بتوان مشاهده کرد.</p> |

### گام چهارم: تحلیل داده‌ها

پس از آنکه مفاهیم متعدد افراد از یک پدیده احصا شد، هریک از این مفاهیم در قالب یک طبقه توصیفی ارائه شد که در ادامه به این مطلب خواهیم پرداخت.

#### ← تبیین مفهوم مدیریت کیفیت نرم

در خلال مصاحبه از خبرگان به منظور اکتشاف مولفه‌های مدیریت کیفیت نرم، جهت آگاهی از میزان ادراک خبرگان از پدیده مورد مطالعه (مدیریت کیفیت نرم) سوالی با مضمون «مدیریت کیفیت نرم به چه معنا است؟ لطفاً درک خود را از مدیریت کیفیت نرم بیان کنید» پرسش شد. طرح این پرسش در ابتدای امر به این منظور بود که زبان مشترکی برای ادامه مصاحبه صورت گیرد. با کنار هم گذاشتن نظرات خبرگان در خصوص پدیده می‌توان به تعریف جامع تری از مدیریت کیفیت نرم دست یافت که خلاء آن در مطالعات نظری به‌شدت احساس می‌شود.

از این‌رو، با تکیه بر روش پدیدارنگاری این امر صورت گرفت.

«مدیریت کیفیت نرم» رویکردی انسان‌محور در برخورد با مسائل سازمان و مدیریت است که با تاکید بر جنبه‌های انسانی رفتاری درصدد برطرف کردن مسائل است. از آنجایی که تمامی فعالیت‌هایی که در سازمان انجام می‌شود، عامل انسانی و اثرات آن غیرقابل اجتناب است؛ ناگزیر این مفهوم در تمامی فرآیندهای مدیریت کیفیت جریان دارد.

#### ← واکاوی اهداف مدیریت کیفیت نرم

با آشکار شدن مفهوم مدیریت کیفیت نرم، در سوال‌های طرح مصاحبه، سوالی با مضمون «مدیریت کیفیت نرم چه هدف یا اهدافی را دنبال می‌کند»، به منظور صحنه‌گذاری بر کارکردهای این مفهوم مطرح شد. با تکیه بر روش پدیدارنگاری تجارب خبرگان در این باره تلفیق گردید و اهداف مدیریت کیفیت نرم بیان شد.

|    |        |    |        |
|----|--------|----|--------|
| ۴۵ | همکاری | ۱۶ | انگیزش |
|----|--------|----|--------|

### گام پنجم: تفسیر داده‌ها در قالب مدل سه شاخگی

پس از آگاهی و مفهوم‌سازی مدیریت کیفیت نرم، نوبت به تفسیر مدیریت کیفیت نرم در مدل سه شاخگی فرا می‌رسد. در ادامه تفسیرهایی براساس هر یک از بخش‌های این مدل آورده شده است.

#### ← شاخه زمینه‌ای

با تغییر و تحول صنعت طی ادوار گوناگون، محیط‌های کسب‌وکار پویا شد. این پویایی به‌نحوی بوده است که انتظارات مشتریان نیز بالا رفته و دیگر چون گذشته که هر محصول و خدمتی را با هر کیفیتی که عرضه‌کنندگان آن ارائه می‌دهند، نپذیرند. امروزه با پهناور شدن گستره مدیریت، مفهوم مشتری دستخوش تغییر شده و مشتریان را به دو قسم خارجی و داخلی می‌داند. هر چند مفهوم مشتری داخلی ممکن است تا حدودی دشوار نماید، اما اگر در مورد کیفیت و فرآیندهای آن جدی باشیم، از این مفهوم به‌عنوان بخشی از مدیریت کیفیت توجه می‌نماییم. هر یک از ما در مقاطع مختلف از زندگی خود گاه تامین‌کننده، گاه افزاینده ارزش و گاه مشتری هستیم و دانستن اینکه چه کسانی حاصل فعالیت ما را دریافت می‌کنند و چه چیزی برایشان مهم است و چه چیزی خوشنودشان می‌سازد، امری حیاتی است. اگر از سوی دیگر کسی که درون داده‌های مورد نیاز ما را تامین می‌کند برای آنکه بتواند کارش را به خوبی انجام دهد باید بداند نیازهای ما چیست، این رابطه نمونه‌ای است از رابطه میان تامین‌کننده و مشتری. بر این اساس می‌توان مولفه‌های استخراجی ارتباطات و رضایتمندی را در گروه مولفه‌های زمینه‌ای مدیریت کیفیت نرم دانست.

#### ← شاخه ساختاری

مدیریت کیفیت همچون دیگر مفاهیم مدیریتی جهت استقرار به ملزوماتی نیاز دارد که به‌واسطه آن بتواند اهدافش را محقق سازد. اگر مدیریت کیفیت نرم به‌مثابه رویکرد انسان‌محور در مدیریت کیفیت فراگیر باشد، باید برای استمرار محور انسانی، عوامل و شرایط را در درون سازمان به‌نحوی مهندسی کرد تا فاکتورهای انسانی در بالاترین سطح خود قرار گیرد. این عوامل می‌تواند دربردارنده طیف وسیعی از مفاهیم و مولفه‌ها باشد، اما براساس مصاحبه با خبرگان مربوطه و تحلیل‌های انجام شده، مولفه‌های آموزش، انگیزش، رهبری و فرهنگ‌سازی در گروه مولفه‌های ساختار مدیریت کیفیت نرم قرار دارد.

مدیریت کیفیت نرم رویکردی از مدیریت کیفیت بوده؛ از این‌رو، اهداف آن نمی‌تواند فراتر از مدیریت کیفیت باشد. براساس مبانی نظری در این خصوص، اهداف (اصول اساسی) مدیریت کیفیت (یا به عبارت بهتر، مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان آخرین جریان از مدیریت کیفیت) سه هدف «رضایت مشتری»، «مشارکت کارکنان» و «بهبود مستمر کیفیت» را دنبال می‌کند. در نتیجه، هدف مدیریت کیفیت نرم دستیابی به اهداف مدیریت کیفیت از طریق تاکید بر جنبه‌های انسانی اجتماعی و اعتلای ارزش و مقام انسانی است.

#### ← گستره مدیریت کیفیت نرم در عرصه سازمان‌ها

به‌منظور آگاهی از حدود و ثغور پدیده مدیریت کیفیت نرم، سوال‌هایی مرتبط با این مفهوم از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد. با تکیه بر روش پدیدارنگاری و آرای خبرگان در این خصوص به این نتیجه رسیده شد که مدیریت کیفیت نرم در طول گستره زنجیره تامین جریان دارد؛ اما تبیین این مفهوم در دو سوی این زنجیره (یعنی تامین‌کنندگان و مشتریان) با تولیدکننده کمی متفاوت است. در حیطه اختیارات مفهوم مدیریت کیفیت نرم طیف گسترده‌ای از مفاهیم مرتبط با مدیریت منابع انسانی را شامل می‌شود؛ چراکه اختیار منجر به حاکمیت می‌شود اما در زمان پیاده‌سازی مدیریت کیفیت نرم در خارج از واحد حاکمیتی، آنچه بیشترین اهمیت را پیدا می‌کند، موضوع ارتباطات است.

#### ← مولفه‌های مدیریت کیفیت نرم

با آشکارتر شدن مفهوم مدیریت کیفیت نرم، آگاهی از عوامل و مولفه‌های مدیریت کیفیت نرم به مدیریت این پدیده (مفهوم‌سازی) کمک می‌کند. با بررسی داده‌های گردآوری شده از مصاحبه ۱۲ خبره صنعتی-دانشگاهی که در حوزه مدیریت کیفیت نرم فعالیت آموزشی و پژوهشی داشتند، مولفه‌هایی از مدیریت کیفیت نرم استخراج شد؛ اما در ارزیابی نهایی و به‌جهت تحکیم اعتبار مولفه‌ها در نهایت ۱۰ مؤلفه تایید شد. براساس تحلیل‌های صورت گرفته، مولفه‌های مدیریت کیفیت نرم آموزش، اخلاق، ارتباطات، اعتماد، انگیزش، تعهد، رضایتمندی، رهبری، فرهنگ‌سازی، نگرش، و همکاری را شامل می‌شود.

جدول ۳: فراوانی مولفه‌های استخراجی در مصاحبه‌ها

| واژه     | فراوانی | واژه       | فراوانی |
|----------|---------|------------|---------|
| آموزش    | ۱۰۷     | تعهد       | ۳۳      |
| اخلاق    | ۴۲      | رضایتمندی  | ۳۸      |
| ارتباطات | ۶۰      | رهبری      | ۴۵      |
| اعتماد   | ۴۰      | فرهنگ‌سازی | ۳۷      |



توجه به نیاز مشتری و ایجاد ساختارها و اتخاذ راهبردهای مناسب و توجه خود را به بهبود عملکرد در تمامی ابعاد و ارتقاء سطح کیفیت کالاها و خدمات تولیدی معطوف کنند تا از این طریق ضمن جذب مشتریان جدید، بتوانند مشتریان فعلی خود را راضی و خشنود نموده و منابع مالی خود را تضمین کرده و افزایش دهد. رسیدن به این مهم از طریق اعمال مدیریت صحیح امکان پذیر است. با توجه به نقش منابع انسانی در مدیریت، بخصوص مدیریت کیفیت، مدیریت کیفیت نرم از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است.

- براساس تحلیل‌های صورت گرفته، مدیریت کیفیت نرم رویکردی انسان‌محور در برخورد با مسائل سازمان و مدیریت است که با تاکید بر جنبه‌های انسانی رفتاری درصدد برطرف کردن مسائل است. از آنجایی که تمامی فعالیت‌هایی که در سازمان انجام می‌شود، عامل انسانی و اثرات آن غیرقابل اجتناب است؛ ناگزیر این مفهوم در تمامی فرآیندهای مدیریت کیفیت جریان دارد. این نتیجه با تعریف مدیریت کیفیت نرم که در ادبیات پژوهش نیز بدان اشاره شد - مدیریت کیفیت نرم بخش ارگانیک (انسانی-رفتاری) مدیریت کیفیت است - مطابقت دارد.

- براساس تحلیل‌های صورت گرفته، مدیریت کیفیت نرم رویکردی از مدیریت کیفیت بوده؛ از این رو اهداف آن نمی‌تواند فراتر از مدیریت کیفیت باشد. براساس مبانی نظری در این خصوص، اهداف (اصول اساسی) مدیریت کیفیت (یا به عبارت بهتر، مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان آخرین جریان از مدیریت کیفیت) سه هدف «رضایت مشتری»، «مشارکت کارکنان» و «بهبود مستمر کیفیت» را دنبال می‌کند. در نتیجه، هدف مدیریت کیفیت نرم دستیابی به اهداف مدیریت کیفیت از طریق تاکید بر جنبه‌های انسانی-اجتماعی و اعتلای ارزش و مقام انسانی است. تاکید اصلی مدیریت کیفیت نرم بر همکاری و مشارکت داوطلبانه مدیران، کارکنان، مشتریان و تامین‌کنندگان است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آنان در حل مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان استفاده کند. هدف از اتخاذ این شیوه مدیریتی افزایش بهره‌وری سازمان از طریق ایجاد و برانگیختن حس تعلق و همبستگی کارکنان و برقراری رابطه‌ای نزدیک میان سطوح تصمیم‌گیری و اجرایی به‌منظور تحقق مأموریت سازمان است. بدیهی است موفقیت در این زمینه مستلزم صداقت و تعهد عملی مدیریت به‌گفتار و کردار

## ← شاخه محتوایی

اگر بپذیریم که توجه یک سویه به منفعت و محدودتر از آن به سود، حداکثر به جز رشد مادی حاصلی نخواهد داشت و درنهایت به دلیل عدم توجه کافی به انسان به‌عنوان هدف و سرمایه اساسی سازمان‌ها به یک بن‌بست خواهیم رسید؛ بدین جهت ضرورت دارد تا به تناسب توانمندی در ایزاری و مالی، به منابع انسانی در سازمان توجه شود. چه بسا تمرکز بر آموزش و به‌کارگیری منابع انسانی و شرافت و کرامت انسان، عوامل دیگر بقا و رشد سازمان‌ها را نیز به دنبال خواهد داشت.

با استناد به تعریف مدیریت کیفیت فراگیر یعنی اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر که تاثیر هم‌زمان هم‌افزایی در تامین هدف‌های سازمان دارد و درنهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و ارتقای سطح رقابت بازار ختم می‌شود و همچنین اشاره به شماری از اصل‌های دمی‌نگ یعنی «نهادینه نمودن سیستم آموزشی»، «برطرف کردن موانع همکاری»، «جرات دادن به افراد»، «از بین بردن موانع پیشرفت پرسنل» و «توجه به آموزش پرسنل» تعدادی از اصل‌های جوران نظیر «آموزش پرسنل» و «قدردانی»، تعدادی از اصل‌های کرازبی یعنی «تعهد مدیریت به مقوله کیفیت»، «تشکیل تیم‌های بهبود»، «تشکیل گروه‌های موقت برای کار بی‌نقص» و «آموزش سرپرستان» به این نتیجه می‌رسیم که مدیریت کیفیت نرم یک ضرورت اولیه برای برقراری خرده نظام‌های مدیریت کیفیت فراگیر است. با استناد به مصاحبه انجام شده و استخراج مولفه‌های مدیریت کیفیت نرم، مولفه‌های اعتماد، تعهد، نگرش و همکاری در گروه محتوایی مولفه‌های مدیریت کیفیت نرم قرار دارد.

### جدول ۴: جانمایی مولفه‌های استخراجی در مدل سه شاخگی

| مولفه‌های استخراجی |                                    |
|--------------------|------------------------------------|
| زمینه‌ای           | ارتباطات و رضایتمندی               |
| ساختاری            | آموزش، انگیزش، رهبری و فرهنگ‌سازی  |
| محتوایی            | اعتماد، اخلاق، تعهد، نگرش و همکاری |

## ۶- نتیجه‌گیری

سازمان‌های هزاره جدید براساس تغییرات شتابناک بنا شده است و رقابت یکی از مشخصه‌های بارز آن است. این سازمان‌ها علاوه بر سود و فروش، دغدغه و دل‌مشغولی بقا و ادامه حیات نیز دارد. تاثیر عمده این رقابت جهانی، افزایش مدام نیازها و انتظارات مشتریان است. از آنجایی که برای این نیازها و انتظارات نمی‌توان پایانی متصور بود، سازمان‌ها اعم از تولیدی و خدماتی، باید ضمن

• براساس تحلیل‌های صورت گرفته از نظر خبرگان، ۱۰ مولفه استخراج شد. تنها ۴ مورد از مولفه‌ها (۴۰ درصد) در پیشینه داخلی موجود بود؛ اما این موارد با مولفه‌های مندرج در پیشینه خارجی پژوهش بیانگر آن است که در ۷۰ درصد (۷ از ۱۰ مولفه) انطباق دارد. از این میان مولفه آموزش با ۱۸ تکرار بیشترین فراوانی را دارد و پس از آن مولفه همکاری و ارتباطات به ترتیب با ۱۶ و ۱۳ تکرار، رتبه دوم و سوم را به خود اختصاص داد. از میان مولفه‌های استخراجی سه مولفه اعتماد، اخلاق، و نگرش دارای پیشینه خارجی نبودند. جدول شماره ۵ مقایسه مولفه‌های استخراجی و مولفه‌های پیشینه پژوهش را نشان می‌دهد.

در آخر لازم است تا محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش بررسی می‌شود. یکی از محدودیت‌های این پژوهش دسترسی به نمونه محدود و آگاه است که تعمیم یافته‌های بدست آمده برای تبیین مولفه‌های مدیریت کیفیت نرم را با تردید همراه خواهد کرد. بدین معنا که باید در تعمیم دادن نتایج بدست آمده در جوامع آماری مختلف جهت بومی‌سازی اقدامات موثر انجام شود. از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر عدم نگاه فراارتباطی و محتواساز به مفهوم مدیریت کیفیت نرم است؛ لذا نگاهی تقلیل‌گرایانه به این مفهوم شده است. برای برطرف ساختن این محدودیت لازم است تا پژوهشگر با واسطه‌گری آگاهانه نظرات خبرگان را متناسب‌سازی کند؛ بنابراین استفاده از روش پدیدارشناسی در بُعد بندی این رویکرد رفتارگرایانه مدیریت کیفیت برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود. با توجه به رابطه مدیریت کیفیت نرم و عملکرد سازمان اعم از عملکرد نوآوری و مالی در برخی مطالعات مرتبط، جهت پرهیز از نگاه تک بُعدی تا فرآیندهای این مفهوم مورد کاوش و بررسی قرار گیرد تا به شناخت بهتر این مفهوم کمک شود. درنهایت، با اتکا به مولفه‌های استخراجی از مدیریت کیفیت نرم، طراحی مدلی بومی برای هر صنعت براساس مدل مبنا (مدل پژوهش حاضر) جهت دستیابی به عملکرد مطلوب پیشنهاد می‌شود.

#### ۷- تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله از همکاری و همیاری خبرگان درگیر در امر پژوهش حاضر کمال تشکر را دارند.

خود در مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی است. کیفیت با رویکرد و مفهوم جدیدی که هم‌اکنون در ادبیات سیستم‌های مدیریت کیفیت مطرح است حاصل تلاش آگاهانه و خردمندانه کلیه افراد یک سازمان است و تنها منحصر به یک بخش یا حوزه خاص مانند تولید یا کنترل نیست. در چنین شرایطی هر حرکتی که در جهت ارتقاء کیفیت صورت گیرد نه به معنی هزینه بلکه به‌منزله سرمایه‌گذاری در سازمان تلقی شده و منشا ایجاد منفعت خواهد بود که حاصل آن نیز افزایش بهره‌وری است. با توجه به پارادایم غالب در سطح تجزیه و تحلیل (پارادایم تفسیری) پژوهش حاضر، نتیجه مذکور در پیشینه پژوهش (که غالب از پارادایم اثباتی استفاده کردند) منعکس نشده و کاملاً بدیع است.

جدول ۵: مقایسه مولفه‌های استخراجی با مولفه‌های پیشینه پژوهش

| مؤلفه استخراجی | انطباق مولفه‌های استخراجی با مولفه‌های پیشینه پژوهش   | فراوانی |
|----------------|---|---------|
| آموزش          | Talapatra et al (2019); Nasim (2018); Escrig-Tena et al (2018); Gutierrez-Gutierrez et al (2018); Abdullah et al (2017); Zeng et al (2017); Habtoor (2016); Zeng et al (2015); Boys & Wilcock (2014); Lwei & Lalla (2006); Al-Khalili & Subari (2014); Abdullah et al (2012); Abdullah et al (2010); Abdullah et al (2009a); Abdullah et al (2009b); Abdullah et al (2008); Rahman & Bullock (2005); Keng Boon et al (2005) | ۱۸      |
| همکاری         | Addis et al (2019); Dilawon & Salimi (2019); Manzani et al (2019); Talapatra et al (2019); Gutierrez-Gutierrez et al (2018); Nasim (2018); Abdullah et al (2017); Bakotic & Rogošic (2017); Cho et al (2017); Boys & Wilcock (2014); Abdullah et al (2010); Abdullah et al (2009a); Abdullah et al (2009b); Abdullah et al (2008); Lwei & Lalla (2006); Keng Boon et al (2005)  | ۱۶      |
| ارتباطات       | Manzani et al (2019); Abdullah et al (2017); Patyal & Koilakuntla (2017); Habtoor (2016); Patyal & Koilakuntla (2016); Dubey (2015); Shahin & Dabestani (2011); Abdullah et al (2010); Lenka et al (2010); Abdullah et al (2009a); Abdullah et al (2009b); Abdullah et al (2008); Lwei & Lalla (2006)   | ۱۳      |
| تعهد           | Nasim (2018); Abdullah et al (2017); Cho et al (2017); Abdullah et al (2012); Abdullah et al (2010); Lenka et al (2010); Abdullah et al (2009a); Abdullah et al (2009b); Abdullah et al (2008)  | ۹       |
| رهبری          | Manzani et al (2019); Escrig-Tena et al (2018); Bakotic & Rogošic (2017); Patyal & Koilakuntla (2016); Dubey (2015); Al-Khalili & Subari (2014); Shahin & Dabestani (2011); Lenka et al (2010); Fotopoulos & Psomas (2009)  | ۹       |
| فرهنگ‌سازی     | Dilawon & Salimi (2019); Talapatra et al (2019); Ratny et al (2018); Dubey (2015); Lwei & Lalla (2006); Keng Boon et al (2005)  | ۶       |
| رضایتمندی      | Dilawon & Salimi (2019); Lenka et al (2010); Lwei & Lalla (2006); Keng Boon et al (2005)  | ۴       |
| انگیزش         | Boys & Wilcock (2014)   | ۱       |
| اعتماد         | -   | ۰       |
| اخلاق          | -   | ۰       |
| نگرش           | -   | ۰       |

## فهرست منابع

- [۱] اجلی، مهدی؛ محمدی بالانی، عبدالکریم؛ "بررسی تاثیر عوامل مدیریت کیفیت جامع نرم و سخت بر مدیریت دانش با تحلیل مسیر (مورد مطالعه: صنعت گاز)"، مدیریت استاندارد و کیفیت. دوره ۷، شماره پیاپی ۲۳، صص ۷۴-۶۱، ۱۳۹۶.
- [۲] دانائی فرد، حسن؛ کاظمی، سید حسین؛ "ارتقای پژوهش‌های تفسیری در سازمان: مروری بر مبانی فلسفی و فرآیند اجرای روش پدیدارنگاری"، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول. دوره ۱۷، شماره ۶۱، صص ۱۴۷-۱۲۱، ۱۳۸۸.
- [۳] صادقی مقدم، محمدرضا؛ مومنی، رامین؛ "استقرار فلسفه مدیریت کیفیت جامع نرم بر اساس الگوی APQC ارائه مدل ساختاری (مورد مطالعه: شعبه بانک سامان)"، مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۱، شماره ۴۱، صص ۳۰-۷، ۱۳۹۶.
- [۴] میرزائی اهرنجانی، حسن؛ سرلک، محمدعلی؛ "نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیر تحول مکاتب و کاربردهای مدیریتی"، پیک نور، سال سوم، شماره ۳، صص ۷۸-۶۹، ۱۳۸۴.
- [5] Abdullah, M. M. B.; Tari, J. J.; "Hard quality management and performance: the moderating role of soft quality management", International Journal for Quality Research, Vol. 11, No. 3, pp. 587-602, 2017.
- [6] Abdullah, M. M. B.; Uli, J.; Tari, J. J.; "The importance of soft factors for quality improvement and organizational performance", International Journal of Productivity and Quality Management, Vol. 4, No. 3, pp. 366-382, 2009.
- [7] Adawiyah, W. R.; Shariff, M. N. M.; Saud, M. B.; Mokhtar, S. S. M.; "Workplace spirituality as a moderator in the relationship between soft TQM and organizational commitment", International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 10, 2011.
- [8] Dahlgaard, J. J.; Khanji, G. K.; Kristensen, K.; *Fundamentals of total quality management*, Routledge, 2008.
- [9] Dubey, R.; Gunasekaran, A.; "Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results", International Journal of Production Research, Vol. 53, No. 2, pp. 371-382, 2015.
- [10] Flynn, B. B.; Schroeder, R. G.; Sakakibara, S.; "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", Journal of Operations management, Vol. 11, No. 4, pp. 339-366, 1994.
- [11] Gutierrez-Gutierrez, L. J.; Barrales-Molina, V.; Kaynak, H.; "The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 38, No. 1, pp. 43-66, 2018.
- [12] Hoang, D. T.; Igel, B.; Laosirihongthong, T.; "Total quality management (TQM) strategy and organisational characteristics: Evidence from a recent WTO member", Total quality management, Vol. 21, No. 9, pp. 931-951, 2010.
- [13] Li, D.; Zhao, Y.; Zhang, L.; Chen, X.; Cao, C.; "Impact of quality management on green innovation", Journal of Cleaner Production, No. 170, pp. 462-470, 2018.
- [14] Lincoln, Y. S.; E. G. Guba.; *Naturalistic inquiry*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1985.
- [15] McAdam, R.; Leonard, D.; Henderson, J.; Hazlett, S. A.; "A grounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management", Omega, Vol. 36, No. 5, pp. 825-837, 2008.
- [16] Mia, M. M.; Majri, Y.; Rahman, I. K. A.; "The Impact of Soft TQM Practices on Organizational Enactment: A Mediating Role of OHSAS18001 Standard", International Journal of Social Sciences Perspectives, Vol. 4, No. 1, pp. 1-11, 2019.
- [17] Nasim, K.; "Role of internal and external organizational factors in TQM implementation: A systematic literature review and theoretical framework", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 35, No. 5, pp. 1014-1033, 2018.
- [18] Ooi, K. B.; Cheah, W. C.; Lin, B.; Teh, P. L.; "TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations", Asia Pacific Journal of Management, Vol. 29, No. 1, pp. 59-78, 2012.
- [19] Patyal, V. S.; Koilakuntla, M.; "Relationship between organizational culture, quality practices and performance: conceptual framework", International Journal of Productivity and Quality Management, Vol. 19, No. 3, pp. 319-344, 2016.
- [20] Saleh, R. A.; Sweis, R. J.; "The relationships between soft/hard total quality management practices and operational performance in Jordanian manufacturing organizations", International Journal of Management Concepts and Philosophy, Vol. 10, No. 4, pp. 345-377, 2017.
- [21] Schmidt, A. C. M.; Berjoyo, A. P.; Moreno, C. R.; Bottala, L.C.; "Soft-hard TQM factors and key business results", WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 10, No. 1, pp. 14-23, 2013.
- [22] Shahin, A.; Dabestani, R.; "A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor", Journal of Industrial Engineering and Management, Vol. 4, No. 2, pp. 258-280, 2011.

- [23] Singh, T.; Geetika, G.; Dubey, R.; "A theoretical framework for soft dimensions of total quality management". IPEDR, No. 4, pp. 529-533, 2011.
- [24] Steingard, D. S.; Fitzgibbons, D. E.; "A postmodern deconstruction of total quality management (TQM)", Journal of Organizational Change Management, Vol. 6, No. 5, pp. 27-42, 1993.
- [25] Tari, J. J.; Molina, J. F.; Castejon, J. L.; "The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes", European journal of operational research, Vol. 183, No. 2, pp. 483-501, 2007.
- [26] Valmohammadi, C.; Roshanzamir, S.; "The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance", International Journal of Production Economics, No. 164, pp. 167-178, 2015.
- [27] Wilkinson, A.; "The other side of quality: soft issues and the human resource dimension", Total Quality Management, Vol. 3, No. 3, pp. 323-330, 1992.
- [28] Zeng, J.; Phan, C. A.; Matsui, Y.; "The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study", International journal of production economics, No. 162, pp. 216-226, 2015.
- [29] Zu, X.; Robbins, T. L.; Fredendall, L. D.; "Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices", International journal of production economics, Vol. 123, No. 1, pp. 86-106, 2010.

