

## الزام تحلیل انتظارات و اولویت‌های ذینفعان به روش چهار ماتریسی در جهت مهندسی کیفیت نظام رفاهی محمد مهدی رشیدی<sup>۱</sup>، حسین کلانتر نیستانک<sup>۲</sup>

### چکیده

به‌کارگیری روش‌های نوین مهندسی کیفیت در صنایع طی دهه‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است. غیرملموس بودن خدمت، ارائه و مصرف هم‌زمان، اهمیت ویژه طراحی، ضرورت پیش‌بینی و کنترل پیش‌نگر و از همه مهم‌تر اهمیت تأثیر انسان در این صنایع، ویژگی‌های متفاوت خدمات را تشکیل می‌دهد. توسعه عملکرد کیفی به‌عنوان یکی از روش‌های نوین مهندسی کیفیت است و اساس این روش بر توجه به ندای مشتری و انتقال آن به کل سازمان به‌منظور طراحی و تولید محصولی منطبق با خواسته‌های مشتری است. در QFD، کیفیت ابزار رضایت مشتری از یک محصول یا خدمت است. QFD یک روش ساختاریافته است که از هفت ابزار مدیریت و برنامه‌ریزی استفاده می‌کند تا سریعاً و به‌طور مؤثر، انتظارات مشتری را شناسایی و اولویت‌بندی کند. بر این اساس، بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق رساله دکتری محقق در خصوص تحلیل انتظارات و اولویت‌های ذینفعان به روش چهار ماتریسی در جهت مهندسی کیفیت نظام رفاهی سازمان‌ها موضوع مقاله حاضر است. این مقاله از منظر عملکرد، نتایج، الزامات، چالش‌ها و راهکارها نیز می‌تواند دست‌آوردهایی به همراه داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** تحلیل انتظارات و اولویت‌های ذینفعان، خدمات رفاهی، مهندسی کیفیت نظام رفاهی، روش QFD چهار ماتریسی

<sup>۱</sup> استادیار موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، rashidimm@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشجو دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

## مقدمه

محیط خارجی لبریز از فرصت‌ها، تهدیدها و رقابت‌ها در یک صنعت است و تجزیه و تحلیل فعالیت شرکت‌های رقیب مستلزم اجرای استراتژی تهاجمی (آفندی) در صحنه رقابت و استراتژی‌های تهاجمی و دفاعی (به‌وسیله همه شرکت‌های فعال در صحنه رقابت است) (مایکل هیت و همکاران، ترجمه پارسایان، ۱۳۹۶). یکی از این استراتژی‌ها ارتقاء بهره‌وری و کیفیت است که بر پدیده‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه مانند کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش سطح اشتغال و توان رقابت سیاسی تأثیرات وسیعی دارد.

## مهندسی کیفیت نظام رفاهی

ارتقاء بهره‌وری و کیفیت بر پدیده‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه مانند کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش سطح اشتغال و توان رقابت سیاسی تأثیرات وسیعی دارد. در حال حاضر تقریباً تمامی کشورهای توسعه‌یافته و بسیاری از کشورهای در حال توسعه موفق، سرمایه‌گذاری‌های زیادی در جهت ارتقاء بهره‌وری و کیفیت در سطوح ملی، منطقه‌ای، بخشی، مؤسسات، سازمان‌ها و حتی افراد انجام داده و رشد و توسعه روزافزون خود را مدیون توجه و نگرش صحیح به این مسئله با تأکید بر بررسی رابطه ارتقاء بهره‌وری کارکنان با بکار بستن اصول مهندسی کیفیت و ارزیابی عملکرد در سازمان می‌دانند، چراکه هر یک به‌نوعی بر افزایش بهره‌وری و کیفیت کارکنان اثر مثبت دارند و هر چه میزان هر یک از عوامل نام برده در سازمان بیشتر باشد میزان کیفیت بالاتر می‌رود. تمام فعالیت‌های انسانی از بهبود بهره‌وری منتفع می‌گردد بنابراین با افزایش بهره‌وری و کیفیت، محصول ناخالص ملی افزایش می‌یابد و این افزایش مستقیماً به سطح زندگی مردم مؤثر خواهد بود. بهره‌وری بخصوص در مهندسی کیفیت نظام رفاهی و خدمات رفاهی منبع عظیم رشد واقعی اقتصادی، پیشرفت‌های اجتماعی و ارتقاء سطح زندگی است. در سال‌های اخیر، شرکت‌های مدرن خدمات رفاهی محور در معرض رقابت‌های شدید و نیز تغییرات اقتصادی، سیاسی، فناوری و اجتماعی متعددی قرار گرفته‌اند. افزایش مبارزه‌های رقابتی، ظهور دانش و فناوری‌های جدید، اطلاعات و قابلیت‌های ارتباطی، افزایش مستمر نیازها و تقاضاهای

مشتریان، مقررات جدید و همانند آنها بر پیدایش فلسفه جدید شرکت‌های تجاری با تأکید بر مهندسی کیفیت نظام رفاهی تأثیر گذاشته است.

از نظر تاریخی طی دهه ۸۰ در دنیای تجارت، مهندسی کیفیت نظام رفاهی ظهور پیدا کرده است. کیفیت شامل اجرای مدیریت کیفیت در یکپارچه سازی عملیات تجاری برای ایجاد خدمات/محصولاتی با بالاترین کیفیت استفاده می‌شود. کیفیت، عنصر کلیدی در بقای شرکت‌ها در بازار رقابتی است. ارائه محصولات و خدماتی با کیفیت بالا منجر به دستیابی و حفظ مزیت رقابتی می‌شود؛ زیرا موفقیت در تجارت در توانایی آن در به‌کارگیری کارآمد سیستم کیفیت جامعی نهفته است که محصولات یا خدمات با سطح بالایی از کیفیت را با حداقل هزینه نسبی حفظ خواهد کرد. مهندسی کیفیت نظام رفاهی به‌عنوان پاسخ شرکت‌های موفق به تغییرات سریع و چشم‌گیر در محیط، ظهور پیدا کرده است. در طی سال‌ها نیازها و تقاضاهای مشتریان عمدتاً به محصولات و خدمات با سطح بالاتری از کیفیت با پایین‌ترین قیمت تغییر کرده است. برای مهندسی کیفیت نظام رفاهی با تأکید بر شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان و پاسخ سریع به نیازهای شناسایی شده، ضروری است که مجموعه‌ای از رویکردها و روش‌های کیفیت به‌صورت الگو تدوین و سازمان‌دهی گردد. بر اساس مطالعه‌ای که توسط محرا و همکاران صورت گرفته است مفهوم مدیریت کیفیت به‌عنوان مفهومی مشتری محور در نظر گرفته می‌شود و سیستمی است که با مشتریان شروع شده و با آنها خاتمه می‌یابد. اساس مدیریت کیفیت در ایجاد ارزش برای مشتریان، بهبود مستمر و پیشرفت کیفیت، سنجش دقیق عملکرد هر یک از فعالیت‌های تجاری همانند کار گروهی منابع انسانی نهفته است. اجرای موفقیت‌آمیز آن باعث بهبود عملکرد سازمانی شرکت‌ها شده و منجر به میزان بالایی از رضایت مشتریان و کارمندان می‌گردد. سیستم مهندسی کیفیت نظام رفاهی نه تنها به کیفیت محصولات اشاره می‌کند بلکه شامل کیفیت بخش خدمات نیز می‌باشد، زیرا تجارت در محیطی رقابتی و پویا آن را ملزم می‌کند تا به‌طور مداوم قابلیت‌ها و عملکرد تجاری خود را بهبود بخشیده و ارتقاء دهند. یکی از عوامل تعیین‌کننده اصلی بقای شرکت در چنین شرایطی، کاربرد روش‌های مدیریت کیفیت است. تجارب نشان می‌دهد در سال‌های اخیر، شرکت‌های پیشرو بیشتر بر روی مدیریت کیفیت تمرکز داشته‌اند که منجر به افزایش رضایت و وفاداری مشتری می‌شود. هدف این قبیل مطالعات، تمرکز بر روی بررسی نگرش‌های مشتریان شرکت‌ها در مجموعه‌ای از

عناصری است که فرایند مدیریت کیفیت و روش‌های مهندسی کیفیت را از طریق علمی اجرا کرده‌اند که به مدیران در شناسایی عناصری کیفی که نیاز به بهبود دارند، کمک می‌کنند تا بدین‌وسیله سطح رضایت مشتری را افزایش داده و تجارت خود را ارتقاء دهند.

به‌طور اخص توسعه عملکرد کیفی به‌عنوان یکی از روش‌های نوین مهندسی کیفیت نظام رفاهی است و اساس این روش بر توجه به ندای مشتری و انتقال آن به‌کل سازمان به‌منظور طراحی و تولید محصولی منطبق با خواسته‌های مشتری و کیفیت ابزار رضایت مشتری از یک محصول یا خدمت است تا سریعاً و به‌طور مؤثر، انتظارات مشتری را شناسایی و اولویت‌بندی کند.

طبق پژوهش‌های انجام شده، بین اصول مدیریت کیفیت فراگیر (مانند رهبری سازمان، فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان، رضایت جامعه، نتایج کسب‌وکار، رضایت مشتری، انگیزش و پاداش مالی کارکنان، آموزش کارکنان، نظام پیشنهادها و ارزیابی عملکرد و...) با ارتقاء خدمات رفاهی رابطه وجود دارد، البته در روش مهندسی کیفیت نظام رفاهی، وجود کیفیت، ابزار کسب رضایت مشتری از یک محصول یا خدمت است.

### خدمات رفاهی

خدمات رفاهی عبارت است از مجموعه عملیاتی که باعث حل مشکلات کارکنان شده و نیازهای داخل و خارج از سازمان آن‌ها اعم از نیازهای مادی، معنوی و روانی را در حد مقدمات برآورده می‌سازد و آن‌ها را از نظر جسمانی و روانی سالم نگاه می‌دارد. بدین ترتیب هر سازمانی نسبت به احتیاجاتی که کارکنان آن سازمان دارند در حد توان خود برنامه‌های رفاهی مختلفی را اجرا می‌کنند. رفاه کارکنان در هر سازمانی از جایگاه خاص خود برخوردار است و لازم است که مسئولین محترم تمامی مساعی خود را در جهت گسترش تمامی زمینه‌های رفاهی جهت کارکنان خود فراهم سازد. مسلماً با ایجاد رفاه نسبی و رضایت کارکنان، انگیزه آنان برای ارائه خدمات بیشتر و با کیفیت مطلوب‌تر بیشتر شده و می‌توان با مدیریتی صحیح و با استفاده از منابع موجود سازمانی رفاه کارکنان را به نقطه مطلوب در مدت زمان کوتاهی برساند و با ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و ظرفیت‌سازی، سیاحتی، زیارتی، تهیه لوازم موردنیاز کارکنان و گسترش فضاهای ورزشی، مسکن، پیگیری و اعطای وام‌های مختلف بانکی و خدمات درمانی و تکمیلی آنان نسبت به افزایش سطح رفاه کارکنان

اقدام نمود. در این رهگذر مدیریت رفاهی نقش پررنگ و تأثیرگذاری در شکل‌گیری انگیزه‌ها، پتانسیل و بهبود عملکرد یک سازمان ایفا می‌کند. افزایش تسهیلات رفاهی از جمله ایجاد زمینه‌های گردشگری، تفریحی ورزشی و رفاهی هموار باعث بالا رفتن انگیزش و بهره‌وری بیشتر کاری آنان خواهد بود. ضمناً توجه به این نکته ضروری است که تقویت روحیه کارکنان از دو مسیر امکان‌پذیر است، یک مسیر بیشتر جنبه مادی و تأمین نیازهای رفاهی دارد و مسیر دیگر از طریق قوت بخشیدن به ارزش‌های مثبت اجتماعی و اخلاقی آنان است که در واقع جنبه معنوی قضیه می‌باشد.

فقدان یا کمبود خدمات رفاهی، مانع از آن می‌گردد که گردشگری و سرمایه‌گذاری و اشتغال و کارآفرینی، توسعه‌یافته و به تکامل برسد.

در یک چشم‌انداز کلی خدمات رفاهی مختلفی در وجود دارند:

انواع خدمات اقامتی (رسمی و غیررسمی)،

خدمات پذیرایی و تغذیه (رستوران‌ها، آشپزخانه‌ها و...)،

خدمات جابجایی و حمل‌ونقل (هواپیما و اتوبوس و قطار و...)،

خدمات خرید (مراکز خرید، بازارها، واحدهای فروشگاه‌ها)،

خدمات بهداشتی و درمانی (واحدهای نظارتی، اورژانس، درمانگاه، داروخانه)،

خدمات اطلاع‌رسانی (انسانی، اینترنتی، تلفنی، رسانه‌ای و...)،

خدمات مسافرتی (آژانس‌های تورگردانی، تبلیغات و بازاریابی، لیدرتورها و ...)

خدمات اجتماعی (بیمه، امنیت، پلیس گردشگری و ...)

خدمات فراغتی و تفریحی (استراحتگاه‌ها، پارک موضوعی)

سفرهای کوتاه تفریحی،

جاذبه‌های فرهنگی،

و مراکز تفریحی و ورزشی.

در یک طبقه‌بندی دیگر این خدمات طبق جدول زیر تقسیم می‌شوند:

۱. آموزشی

۲. بهداشتی-درمانی

۳. مسکونی

۴. ورزشی و تفریحی
۵. توریستی و گردشگری
۶. فرهنگی
۷. مذهبی
۸. تجاری و خدماتی
۹. صنعتی
۱۰. حمل و نقل و انبارداری

### تحلیل انتظارات و اولویت‌های ذینفعان

کیفیت و کمیت خدمات رفاه عمومی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سنجش برخورداری و یا عدم برخورداری از امکانات و تسهیلات است. تحلیل انتظارات و اولویت‌های ذینفعان به منظور بررسی شکاف بین انتظارات و اولویت‌ها، با ادراکات مشتریان از خدمات دریافتی رفاهی صورت می‌گیرد تا مشخص شود آیا بین ادراکات و انتظارات مشتریان از خدمات رفاهی و همچنین بین ادراکات و انتظارات مشتریان در زمینه قابلیت اطمینان، پاسخگویی و همدلی و محسوس یا ملموس بودن خدمات و تضمین اختلاف معناداری وجود دارد یا نه. از این رو، باید تلاش شود تا مبانی انگیزشی و عوامل محرک متنوع و متغیرهایی که رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد، شناخته شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. یکی از این عوامل انتظارات آنان می‌باشد. تحلیل انتظارات شخصی، سرمایه‌گذاری، خدمات رفاهی یا خدمات مالی نشان می‌دهد که چگونه فعالیت‌های شرکت خاص در آینده انجام خواهد شد. تحلیلگران راهنمایی می‌کنند که چطور انتظار می‌رود یک شرکت برای انجام آن اقدام کند. شرکت‌های سهامی عامه همچنین راهنمایی‌های خود را در زمینه سود و زیان انتظار می‌رود. این پیش‌بینی کمک می‌کند تا افراد انتظارات موردنظر را برآورده کنند و یا با انتظارات تحلیل‌گران مقایسه کنند تا ایده‌های خوبی در سه‌ماهه آینده ارائه شود.

### چالش‌های خدمات رفاهی در ایران

با وجود سابقه بیش از ۵۰ سال برنامه‌ریزی مدون و قریب به ۹۰ سال پیشینه تاریخی در اقدامات رفاهی ایران، همچنین با گذشت بیش از ۳۶ سال از انقلاب اسلامی که شعار

حمایت از مستضعفین و ایجاد برابری و عدالت را سرلوحه خود قرار داده بود و مهم‌تر از همه وجود قانون اساسی که با اصول متعدد خود همچون اصل ۲۹، دولت رفاهی را وعده می‌داد؛ هنوز چتر ایمنی به‌طور کامل جامعه را پوشش نمی‌دهد. چنانکه شاخص‌هایی چون فقر شدید، فقر مطلق و فقر نسبی جمعیت قابل‌توجهی را متأثر می‌نماید. لذا نبود یک ساختار کارآمد و متمرکز رفاهی منجر به عدم انسجام و سوءاستفاده از منابع رفاهی موجود شده است. قانون ساختار نظام جامع رفاه و... نیز در عمل و عرصه اجرا نتوانست ناکارآمدی تاریخی ساختاریافته را حل نماید. هرچند مؤسسات موازی دولت، نقش مطلوبی در ارائه بخشی از خدمات و حمایت‌ها داشته‌اند اما در نبود یک ساختار کارآمد و متمرکز رفاهی مبتنی بر اطلاعات به روز، منجر به عدم انسجام، موازی کاری، پراکندگی و سوءاستفاده از منابع رفاهی موجود شده است. از نظر تاریخی دولت‌های مربوطه، بدون توجه به ماهیت سیاسی‌شان بر اساس نیازهای به وجود آمده در جامعه، برای انجام و اجرای امور رفاهی اقدام به ساختار سازی، ایجاد سازمان‌ها و دیوانسالاری نموده‌اند. این سازمان‌ها در طول فعالیت به‌جای تلاش برای رفع نیاز جامعه به نهادهایی تبدیل شده‌اند که در پی حفظ قدرت و منافع درونی خود بوده و به ابزار بقای سازمان تبدیل شده‌اند. به دلیل فقدان توانایی انباشت انواع سرمایه در جامعه ایران، این موضوع به‌صورت تاریخی تکرار می‌شود و حاصل آن اتلاف منابع و زمان از یک‌سو و عدم دستیابی به اهداف از سوی دیگر است؛ اما تعدد نهادهای اجرایی که بودجه کلانی از دولت را به خود اختصاص می‌دهند و درعین حال توان پوشش حداکثری را ندارند و موازی کاری سازمانی و فعالیت‌های تکراری در کنار ساختارهای ناکارآمد سنتی و کارشناسی ضعیف (عاملیت‌ها) منجر به پراکندگی گسترده در عرصه رفاهی کشور شده است. فقدان دستگاهی که مسئولیت مستقیم بر رفاه کشور داشته باشد و فقدان شفافیت نظارت دولت بر بخش رفاهی مشهود است. چنین ساختاری نیازمند اصلاح است اما ایجاد منفعت‌های فردی (در سطح مقامات سازمانی و میانی) این اصلاح ساختار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این منافع تعارض بین سازمان‌ها را دامن می‌زند دولت چه قبل و چه بعد از انقلاب نتوانسته بر منافع موجود در سازمان‌ها غلبه کرده و بنیادهای رفاهی را تحت نظارت درآورد. ساختارهای غیررسمی موجود در سازمان‌ها که پنهان از ارزیابی‌ها و نگاه ناظران بیرونی است، منافع موجود و صاحبان منافع را حمایت می‌کند و اجازه تغییر ساختارها را نمی‌دهند.

## روش QFD چهار ماتریسی

در هر پروژه، ذینفعان از این جهت که در مواردی چون اهداف، خواسته‌ها یا منافع با پروژه دارای فصل مشترک بوده و یا در برخی موارد در مقابل هم قرار می‌گیرند اهمیت پیدا می‌کنند. برقراری ارتباطات مؤثر و متناسب با هر دسته از ذینفعان، یکی از عوامل تعیین کننده در موفقیت پروژه‌ها به شمار می‌آید و مدیران اکثر زمان خود را صرف برقراری ارتباط با انواع ذینفعان درگیر در پروژه اعم از داخلی و خارجی، حقیقی و حقوقی می‌کنند. برای این منظور از مدل QFD که یک رویکرد در طراحی است استفاده می‌شود.

QFD از دو جزء تشکیل یافته است که منجر به گسترش در طول فرآیند طراحی می‌گردد یکی کیفیت و دیگری عملکرد می‌باشد. بخش بهسازی کیفیت (Quality Deployment)، ندای مشتری (Voice of Customer) را تبدیل به فرآیند طراحی می‌کند. این امر با شناسایی اهداف طراحی، ویژگی‌های قطعه و محصول که در ارتباط با نیازمندی‌های مشتری می‌باشند، منجر به تضمین طراحی و کیفیت تولید می‌گردد. بخش بهسازی عملکرد (Function Deployment) در ارتباط با بخش‌های کارکردی مختلف سازمان که با طراحی تولید در ارتباط هستند، با تشکیل تیم طراحی این کار را انجام می‌دهند. متخصصین عملکردی نواقص مربوط به ارتباطات میان مراحل طراحی و عملکردها را کاهش می‌دهند. برای رسیدن به اهداف کیفی و در واقع آنچه اهداف QFD نامیده می‌شود، از ابزارها و روش‌های متفاوتی در QFD استفاده می‌شود. ابزار اصلی برای اجرای QFD، خانه‌های کیفیت و یا در واقع همان عناصر می‌باشد که به نوبه خود نیز برای اجرای هر عنصر روش‌های متفاوتی وجود دارد.

### روش کار با خانه‌های کیفیت در QFD:

اولین ماتریس این روش را خانه کیفیت (HoQ) گویند. متخصصین QFD اذعان دارند که اگر این ماتریس به صورت کامل و جامع تکمیل گردد پروژه در همان گام اولیه خاتمه می‌یابد بنا به اهمیت این ماتریس، هفت بخش آن به قرار زیر آورده شده است:

الف- نیازهای مشتریان

ب- ویژگی‌های محصول

ج- اهمیت نیازهای مشتری

د- ماتریس طرح‌ریزی



ه- ارتباط بین نیازهای مشتری و ویژگیهای محصول  
و- ماتریس همبستگی بین مشخصه‌های مهندسی  
ز- اولویتهای و اهداف هر یک از مشخصه‌های مهندسی  
چنانچه QFD صحیح بکار گرفته شود، می‌تواند روش مؤثری برای در نظر گرفتن ندای مشتری در محصولات جدید و طراحی فرایند به حساب آید.  
متداول‌ترین نوع از انواع خانه‌های کیفیت مدل کوبه می‌باشد که خانه‌های کیفیت موجود در مدل کوبه شامل چهارخانه می‌باشد که بر اساس نظر موران و کوکس به ترتیب شامل:  
برنامه‌ریزی محصول، گسترش قطعات، برنامه‌ریزی فرآیند و برنامه‌ریزی تولید می‌باشد.  
اصلی‌ترین و مهم‌ترین این خانه‌ها، خانه یکم و یا خانه کیفیت می‌باشد. دلیل اهمیت خانه یکم از این ازا این‌رو است که این خانه به‌عنوان دروازه ورودی فرآیند QFD عمل می‌کند و بیان‌کننده نیازهای اصلی برای مشتری می‌باشد. دقت لازم در اجرای مراحل موجود در این خانه، می‌تواند به‌عنوان سنگ زیر بنایی اجرای بهینه QFD عمل کند. در تکمیل خانه یکم کیفیت شش مرحله تدوین گردیده است که دقت در اجرای هر یک از این مراحل، به‌ویژه مرحله یکم سبب افزایش احتمال موفقیت پروژه QFD می‌گردد. هر خانه کیفیت شامل اجزای زیر می‌باشد:

- نیازمندی‌های مشتری
- ماتریس برنامه‌ریزی
- الزامات فنی
- ماتریس ارتباطات (بام خانه کیفیت)
- اهداف

منظور از نیازمندی‌های مشتری، خواسته‌های ارضاء کننده برای مشتری در قبال مصرف محصول و یا خدمت می‌باشد نیازهای مشتری سه دسته‌اند:  
الف - نیازهای اساسی: مشخصه‌هایی از محصول که برطرف‌کننده نیازهای مشتری در ارتباط با هدف اصلی تولید محصول می‌باشد و مشتری چه بخواهد و چه نخواهد می‌بایست در محصول اعمال شود.

ب - نیازهای عملکردی: این نیاز مربوط به کیفیت عملکرد می‌باشد که با افزایش عملکردهای آن سبب افزایش رضایت در مشتری می‌گردد. این نیاز به‌نوعی دیگر همان ندای مشتری (خواسته مشتری) می‌باشد.

ج - نیازهای برانگیزنده: در این نوع نیاز ممکن است مشتری از آن آگاهی نداشته باشد و نیاز ضروری به وجود آن در محصول احساس نمی‌شود. ولی اگر در محصول گنجانده شود سبب برانگیختگی و خشنودی در مشتری می‌گردد نیازهای برانگیزنده در صورت تداوم در محصول به‌صورت نیاز عملکردی در می‌آیند.

### مزیت‌های QFD

- گسترش کار گروهی و فرهنگ مشارکت
  - گسترش سیستماتیک مستندسازی و به هم پیوستن همه نیازهای عملیاتی
  - کاهش در شکست‌ها و اشتباهات
  - ایجاد کمترین تغییرات در طراحی
  - مشخص کردن توانایی‌ها و ضعف‌های تولیداتی با منابع تولیداتی قابل رقابت
- در تعریف QFD به عملکرد محصول تأکید شده است. باید دانست که عملکرد با ویژگی تفاوت دارد. عملکرد یک عامل کیفی است و ویژگی یک عامل کمی می‌باشد. منظور از عملکرد به زبان ساده کارایی و قابلیت‌های ابزاری محصول در جهت برآوردن تعداد هر چه بیشتر خواسته‌های مشتری از یک محصول می‌باشد.
- کاربردهای مطالعات در خصوص تحلیل انتظارات و اولویت‌های ذینفعان انجام مطالعات در خصوص تحلیل انتظارات و اولویت‌های ذینفعان می‌تواند با توجه به نیاز سازمان‌ها به یافتن چشمه‌های جدید درآمدی، عرصه فرهنگی سازمانی مناسب را برای بروز رفتارهای کارآفرینانه سازمانی یا شرکتی فراهم آورد و آن‌ها را در نیل به اهدافش در خصوص ارتقاء سودآوری در وضعیت‌های زیر یاری نماید:

- بررسی آثار سیاست‌های رفاهی به‌کارگرفته شده و ارائه راه‌کارهای پیشنهادی
- ارائه گزارش بهینه‌کاوی از مطالعات و اقدامات انجام گرفته در این حوزه در سایر

شرکت‌های داخلی و خارجی

□ ارائه راهکارهای لازم به منظور کاهش دغدغه‌های منابع انسانی و استفاده از فرصت‌های احتمالی و پیشنهاد راهکارهای استفاده بهینه از منابع انسانی

### نتیجه‌گیری

در حال حاضر تقریباً تمامی کشورهای توسعه‌یافته و بسیاری از کشورهای در حال توسعه و موفق، سرمایه‌گذاری‌های زیادی در جهت ارتقاء بهره‌وری و کیفیت در سطوح ملی، منطقه‌ای، بخشی، مؤسسات، سازمان‌ها و حتی افراد انجام داده و رشد و توسعه روزافزون خود را مدیون توجه و نگرش صحیح به این مسئله با تأکید بر بررسی رابطه ارتقاء بهره‌وری کارکنان با بکار بستن اصول مدیریت کیفیت و ارزیابی عملکرد در سازمان می‌دانند، چراکه هر یک به‌نوعی بر افزایش بهره‌وری و کیفیت کارکنان اثر مثبت دارند و هر چه میزان هر یک از عوامل نام برده در سازمان بیشتر باشد میزان کیفیت بالاتر می‌رود. در طی سال‌ها نیازها و تقاضاهای مشتریان عمدتاً به محصولات و خدمات با سطح بالاتری از کیفیت با پایین‌ترین قیمت تغییر کرده است. برای شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان و پاسخ سریع به نیازهای شناسایی شده، ضروری است که مجموعه‌ای از رویکردها و روش‌های کیفیت به‌صورت الگو تدوین و سازمان‌دهی گردد. توسعه عملکرد کیفی به‌عنوان یکی از روش‌های نوین مهندسی کیفیت است و اساس این روش بر توجه به ندای مشتری و انتقال آن به کل سازمان به‌منظور طراحی و تولید محصولی منطبق با خواسته‌های مشتری است. در QFD، کیفیت ابزار رضایت مشتری از یک محصول یا خدمت است. QFD یک روش ساختاریافته است که از هفت نوع ابزار مدیریت و برنامه‌ریزی استفاده می‌کند تا سریعاً و به‌طور مؤثر، انتظارات مشتری را شناسایی و اولویت‌بندی کند. بر این اساس، ادبیات موجود در خصوص تحلیل انتظارات و اولویتهای ذینفعان به روش چهار ماتریسی در جهت مهندسی کیفیت نظام رفاهی سازمان‌ها در این مقاله مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اختلاف‌نظرهایی که در میان صاحب‌نظران و سیاست‌گذاران در این حوزه وجود دارد انجام تحقیقاتی از این دست می‌تواند به نوبه خود در جهت نزدیک کردن دیدگاه‌های آن‌ها و ایجاد اجماع مؤثر باشد چراکه علی‌رغم تحقیقاتی که در سازمان‌های کشور به انجام رسیده است مطالعات پیرامون توسعه ارتقای مهندسی کیفیت در کشور بسیار اندک می‌باشد و پر واضح است که انجام این قبیل مطالعات می‌تواند خلأ تحقیقاتی در این حوزه را پر کند.

## منابع

- Bondarouk, t.& ruel, h.j.m. (2005) does e-hrm contribute of hrm effectiveness? 4th international conference of the dutch hrm network, november 4
- Boxall, p., purcell, j., & wright, p. M. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance. In p. Boxall, j. Purcell, & p. M. Wright (eds.), the handbook of human resource management (pp. 1-16). Oxford: oxford university press.
- Brown, andrew(1995). Organizational culture, london: pitman polishing. P:14-21
- Carter mcnamard "strategic planning (in nonprofit or for profit
- Cummings, thomas g. & worley, christopher g. (2005), organization development and change, 8th ed., thomson south-western, usa, isbn 0324260601
- Daft, r. L. (2006), the new era of management. International edition, south-western.
- David p. Lepak and scott a. Snell school of business, department of management
- Davidov, g. (2004). The actors of collective bargaining: israel. Bulletin of comparative labour relations, 51, 171-182.
- Davidson, l. 1998. "cut away noncore hr. Workforce (january): 41-45.
- Dessler, g. (0002). Human resource management, 8th edition,2 international: prentice hall.
- Satzinger, j.w. Jackson, r.b. And s.d.burd, (1002) systems analysis3 and design in a changing world, cambridge: thomson learning.
- Stone, r.j. (8991). Human resource management, 3rd edition,4 sydney: john wiley sons.
- Walker, j.w. (3991). Handbook of human resource information5 systems, new york: mcgraw-hill.
- Ward,j. Griffiths,p. And p.whitmore, (0991). Strategic planning6 for information systems, john wiley information systems series, chichester: john wiley sons.
- Weihrich, h. And h.koontz, (3991). Management, a global7 0th edition, international: mcgraw-hill.1perspective,
- ihrm: international association for human resource8 information management. (home page) (online). Available url: (2001/www.ihrm.org (accessed december /http:
- oracle corporation. (home page) (online). Available url:9 (2001/www.oracle.com (accessed december /http:

people soft inc. (home page) (online). Available url:1 (2001/www.people soft.com (accessed december /http:

sap ag. (home page) (online). Available url "E- synergy product brochure", <http://www.scsi-usa.com/literature/synergy.pdf>, 2002.

Edgar h. Schein,"organizational culture & leadership "available:

Ensher, e. A., nielson, t.r. And grant- vallone, e. Tales, from the hiring line: effects of the internet and technology on hr processed, organization dynamics, vol. 31, no. 3, 2002, pp. 224-44.

Ernst biesalski, andreas abecker, " human resourse management with ontology", daimler chrysler ag, werk worth, forschungszentrum informatik (fzi), karlsruhe, 2005.

Ernst biesalski, andreas abecker. "Human resourse management with ontology", daimlerchrysler ag, werk worth, forschungszentrum informatik (fzi), karlsruhe, 2005.

Ganon,martin.understanding global cultures. Sage.thousand oaks,1994

Harvey, d. F. And d. R. Brown. 1988. An experimental approach to organization development. 3rd ed. New jersey: prentice-hall international

<Http://www.sap.com1> (2001accessed december

<Http://www.tnellent.Com/ted/tc/schein.Htm>

Humphreys, j. H., and einstein, w. O. (2003). Noting "new under the sun: transformational leadership from a historical perspective", management decision, vol.41, no.1, pp 85-95.

Huselid, m. (1995), "the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", academy of management journal, vol. 38, pp. 635-72.

Huub j.m. Ruel, tanya v. Bondarouk, mandy van der velde, "the contribution of e-hrm to hrm effectiveness", www. Emeraklinsight.com may 2006

Huub ruel, tanya bondarouk, jan kees looise, op. Cit, 2006.

Itzhak harpaz. Ilan meshoulam. The meaning of work, employment relations, and strategic human resources management in israel, centre for the study of organizations & human resource management, graduate school of management, university of haifa, haifa, israel (2010)

Kotter, john. (1992)(corporate culture and performance, free press; (april 7, 1992) isbn 0-02-918467-3

Len,nixon."change management: theory and practice".no1(march 2004),pp1-4

M. G. Singer "human resource management" pws-kent co. 1990" p. 100.

Margaret,e(1996). Empowerment and organizational change,international journal of contemporary hospitality management pp325-333

Margaret,e(1996).empowerment and organizational change,international journal of contemporary hospitality management pp325-333 www.migna.ir.

Osterwalder,a.pigneur,y.2002,"an e-business model ontology for modeling e-business",proceedings of the 15th bled electronic commerce conference,solvenia,june 17-19

Panayotopoulou leda, vakola maria and galanaki eleanna. E-hr adation and the role of hrm: evidence from greece. Personnel review. Vol. 36, no. 2, 2007, pp. 277-294.

Patrick m. Wright and scott a. Snell (1991). Toword an integrative view of strategic human resource management.

Quinn. R(1999). "diagnosing culture and changing organizational culture. "newyork: addison wesley.

Regional approach benchmarking and re-engineering "2000" p. 1.

Robert krither,angelo kinikj,"organizational behavior",mc growh,2004.pp432

Ruel, huub; bondarouk, tanya; looise kees. Jan, e-hrm: innovation or innovation or ittitation. An explorative empirical study in five large organization, management revue; vol. 15, no. 3; 2004; pp. 364-380.

Sherman, a. W. Bohlander, g. W., and chruden, h.j. 1988. Managing human resource. 8th ed. Cincinnati: south- western.

Shrm: society of human resource management. (home page)1 (2001online). Available url: <http://www.shrm.org> (accessed december)burke, s., and collins, k.m. (2001). "gender differences in leadership styles and management skills", women in management review, vol. 16, no.5.pp 244-256.

Vormans m.& veldhoven m. Van. Attitude towards e- hrm: an empirical study at philips, personnel review, vol. 36 no. 6, 2007, pp. 887- 902.

Wasson,robert and miee."five steps".engineering management, (february/march 2004),pp14-15

Wright, p. And s. A. Snell. 1998. "toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource mnagement. Academy of management review 23: 756-772.

Wright, p., dyer, l. People in the e-business: new challenges, new solutions. Working paper, 2000.