

## معماری فرایندهای مدیریت کیفیت نرم براساس الگوی APQC

علیرضا رجبی پور میبیدی<sup>۱</sup> حمزه امین طهماسبی<sup>۲</sup> | سید سینا معصومی<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار بخش مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، ایران
۲. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی شرق گیلان، دانشگاه گیلان، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، گرایش مدیریت کیفیت و بهره‌وری، دانشگاه یزد، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### سابقه مقاله

دریافت مقاله: ۹۹/۰۱/۰۵

پذیرش مقاله: ۹۹/۰۴/۲۵

#### کلمات کلیدی

معماری فرایند، مدل‌سازی فرایندها،

مدیریت کیفیت نرم، مدل APQC.

سازمان‌های امروزی به دنبال روش‌های نوآورانه برای بهبود محصولات و فرایندها جهت افزایش رضایت مشتری و عملکرد رقابتی هستند از این رو از روش‌های مختلفی نظیر مدیریت کیفیت استفاده می‌کنند. مدیریت کیفیت یک فلسفه مدیریتی است که با یک رویکرد مکانیکی تحت عنوان کنترل کیفیت آماری آغاز شد و به یک رویکرد جامع و انسانی گرایش پیدا کرد. مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان آخرین جریان از مدیریت کیفیت، بر تمامی جنبه‌های یک سازمان متمرکز می‌شود. طی دو دهه اخیر رویکردهای نرم و سخت جهت تحقق اهداف کیفی از سوی پژوهشگران معرفی شده است که رویکرد نرم مدیریت کیفیت مبتنی بر مفاهیم انسانی - رفتاری بوده و رویکرد سخت در آن به روش‌ها و ابزارها دلالت دارد. پژوهش حاضر با هدف معماری فرایندهای مدیریت کیفیت نرم صورت پذیرفته است. به منظور معماری فرایندهای این بُعد انسانی مدیریت کیفیت، مفاهیم و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم استخراج شد و تحلیلی از مضامین آشکار و پنهان، در قالب مدل APQC به عمل آمد. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که مدیریت کیفیت نرم بر پنج نوع اقدام مدیریت محور، کارمند محور، مشتری محور، تأمین کننده محور، و محصول / فرایند محور استوار بوده و در حدود ۷۰ درصد از دسته‌های فرایندهای سازمان را دربرمی‌گیرد که بر مشتمل بر فرایندهای عملیاتی و فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی است.



## ۱ مقدمه

مدیریت کیفیت یکی از مفاهیمی است که طی چند دهه اخیر مورد توجه واقع شده است و به کمک مجموعه اصول، روش‌ها، رویکردها، و سیستم‌های استفاده‌شده در آن، سازمان‌ها به کیفیت محصولات و خدمات در سطح جهانی و موفقیت در بازار دست پیدا کردند.

(کومار و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) مدیریت کیفیت یک فلسفه مدیریتی است که با یک رویکرد مکانیکی تحت عنوان کنترل کیفیت آماری آغاز شد و به یک رویکرد جامع و انسانی گرایش پیدا کرد.

(سومس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) مدیریت کیفیت فراگیر تمامی جنبه‌های یک کسب‌وکار که می‌تواند به کیفیت منجر شود، نشانه می‌رود.

(لیکیتا و همکاران، ۲۰۱۸) مدیریت کیفیت فراگیر با تأکید بر فلسفه مشتری‌مداری و بهبود مستمر و مفاهیم گسترده علمی، سعی در بهبود تدریجی و پله‌ای سازمان دارد و می‌کوشد با سیر مراحل نظامی جامع و متکی بر چارچوب‌های مصوب علمی، تحولات اساسی و باثباتی را در سطوح مختلف مدیریتی و عملیاتی سازمان در جهت نیل به توسعه کیفی، رضایت مشتریان، رفاه حال کارکنان و نیز کاهش ضایعات و هزینه‌های ایجاد کند. با این تفاسیر مدیریت کیفیت فراگیر ترکیبی از اقدامات سازمانی برای نیل به پیامدهای مثبت رقابتی از طریق بهبود مستمر در تمامی جنبه‌های فکری، مدیریتی، طراحی و عملیات سازمان است.

(علیخانی کوشک، ۱۳۹۲) اقدامات مدیریت کیفیت فراگیر را می‌توان به دو گروه اصلی و زیرساختی (فلین و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵)، دو گروه مکانیکی و ارگانیکی (پاجگو و سوها<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴)، سه گروه اصلی، زیرساختی و مدیریتی (لاخال و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶)، و سخت و نرم (عبدالله و تار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). مدیریت کیفیت سخت مسائل فنی و روش‌شناختی را پوشش می‌دهد و مدیریت کیفیت نرم بر ویژگی‌های انسانی دلالت دارد. جنبه‌های اجتماعی مدیریت کیفیت مربوط به آن دسته از عوامل بلندمدتی اطلاق می‌شود که به مسائل و اقدامات مدیریت گره خورده و عموماً با مفاهیم مدیریت منابع انسانی در ارتباط هستند.

(عبدالله<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳) قابلیت‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی در کنار سایر دارایی‌ها و به‌مثابه دارایی نامشهود نشان‌دهنده اعتبار و استحکام سازمان در نظر سازمان در نظر مشتریان، سهامداران و قانون‌مردان است. سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی و توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان تأثیر قاطعی برافزایش بهره‌وری و سودآوری سازمان دارد و کارکنان آموزش‌دیده همواره دارای ارتباط بهتر و سازنده‌تری با مدیران خود هستند. آموزش و توسعه منابع انسانی نیازمند ترسیم خطوط راهبردی و تخصیص منابع و اعتبار کافی و برنامه‌ریزی و کنترل مداوم است. برای تحقق این مقصود دخالت و نظارت مستقیم مدیریت ارشد و همکاری و هماهنگی تمامی آحاد و افراد سازمان ضروری و

اجتناب‌ناپذیر است. (شیخ‌الاسلامی، ۱۳۸۵)

مدیریت کیفیت نرم یکی از مفاهیمی است که تعداد محدود از سوی پژوهشگران بدان توجه شده است و در این تعداد مطالعه، تنها به رابطه این مفهوم با سایر مفاهیم مدیریت پرداخته شده در صورتی که برای عملیاتی شدن این مفهوم نیاز است تا چپستی این پدیده مورد کنکاش قرار گیرد و ریز فعالیت‌های آن استخراج شود تا به‌عنوان راهنمای عملی برای مدیران و دیگر تصمیم‌گیرندگان سازمان درآید. بدین منظور فرایندهای مدیریت کیفیت نرم براساس مبانی نظری و مدل APQC حائز اهمیت است.

## ۲ پیشینه تحقیق

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 به‌عمل 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.

### ۱-۲ مروری بر مطالعات داخلی

رجبی پور میبیدی و همکاران (۱۳۹۹) به‌منظور دستیابی به مدلی عملیاتی، مطالعه‌ای تحت عنوان «واکاوی مدیریت کیفیت نرم در مدل سه‌شاخگی با استفاده از روش پدیدارنگاری» انجام دادند. در این مطالعه براساس تجربه‌های ۱۲ خبره مدیریت کیفیت، عوامل و ابعاد مدیریت کیفیت نرم با استفاده از روش پدیدارنگاری و مدل سه‌شاخگی تبیین شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در بُعد زمینه‌ای، مؤلفه‌های ارتباطات و رضایتمندی، در بُعد ساختاری، مؤلفه‌های آموزش، انگیزش، رهبری و فرهنگ‌سازی، و در بُعد محتوایی مؤلفه‌های اعتماد، اخلاق، تعهد، نگرش و همکاری، در مدل بومی مدیریت کیفیت نرم بر اساس مدل سه‌شاخگی جانمایی شده است.

صادقی‌مقدم و مؤمنی (۱۳۹۶) به‌منظور بررسی ارتباط میان عوامل مدیریت کیفیت فراگیر نرم و سخت در فرایندهای مدیریت دانش، مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی تأثیر 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 مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر نرم و فرایندهای مدل APQC رابطه وجود دارد. عوامل مدیریت کیفیت جامع نرم (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آن‌ها عبارت است از تعهد نیروی کار، چشم‌انداز مشترک، تمرکز بر مشتری، استفاده از تیم‌ها، آموزش کارکنان و ارتباط متقابل با تأمین‌کنندگان. این پژوهش با وجود آنکه به کشف و توسعه عوامل و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم نپرداخته

اما توانسته است تا ارتباط مدیریت کیفیت نرم را با مدل چارچوب طبقه‌بندی فرایند برقرار کند. نتایج کلی این پژوهش حاکی از آن است که استفاده از مدل طبقه‌بندی فرایند در پیاده‌سازی مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر نرم مؤثر 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.

اجلی و محمدی بالانی (۱۳۹۶) به‌منظور بررسی ارتباط میان عوامل مدیریت کیفیت فراگیر نرم و سخت در فرایندهای مدیریت دانش، مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی تأثیر 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 ۱۹۰ نفر از کارشناسان، متخصصان و مدیران واجدهای 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 تأثیر مثبت بر فرایندهای مدیریت دانش دارد. مدیریت کیفیت جامع نرم (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آن‌ها عبارت است از رهبری و تعهد مدیریت ارشد، برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر مشتری، مشارکت و مدیریت منابع انسانی و مدیریت تأمین‌کننده.

## ۲-۲ مروری بر مطالعات خارجی

اسکریک-تنا و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) به‌منظور توسعه روابط بین جنبه‌های مدیریت کیفیت، و نوآوری، مطالعه‌ای تحت عنوان «تأثیر مدیریت کیفیت سخت و نرم و رفتار پیشگیرانه در تعیین عملکرد نوآوری» انجام دادند. در این مطالعه داده‌های مستخرج از ۱۷۳ شرکت اسپانیایی ذکر شده در بانک اطلاعاتی SABI از دو بخش تولید مواد شیمیایی و بخش فناوری اطلاعات گردآوری و جهت آزمون تجربی روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که هر دو جنبه مدیریت کیفیت با روش‌های مختلف مخصوص به خود، نوآوری را بهبود می‌دهند. لازم به‌ذکر است که مدیریت کیفیت نرم در پژوهش آن‌ها عبارت است از رهبری، ارتباط نزدیک با مشتری، ارتباط نزدیک با تأمین‌کننده، افزایش آموزش، سازمان باز و توانمندسازی کارکنان.

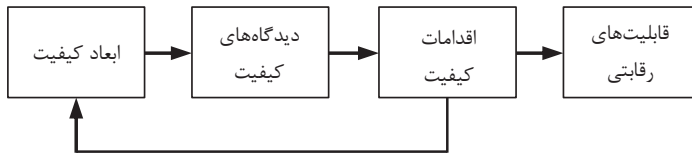
وایونو<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) به‌منظور بررسی تأثیر مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت بر عملکرد سازمانی در دبیرستان‌ها، مطالعه‌ای تحت عنوان «تأثیر مدیریت نرم و سخت مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانی در دبیرستان فنی و حرفه‌ای» انجام دادند. در این مطالعه داده‌ها از ۱۳۹ دبیرستان فنی و حرفه‌ای گردآوری و جهت آزمون تجربی روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل مدیریت کیفیت نرم و سخت تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی در

دبیرستان‌های فنی و حرفه‌ای دارد. لازم به ذکر است که مدیریت کیفیت رفتاری (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آن‌ها عبارت است از رهبری، تمرکز بر مشتری، مشارکت همه افراد و روابط سودمند و متقابل مشتری. پتیال و کویلاکونتا<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۶) به منظور ارائه یک چارچوب مفهومی برای بررسی تأثیر 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 به منظور 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 عبارت است از مدیریت ارشد، روابط مشتری، روابط تأمین‌کننده و مدیریت نیروی کار.

دوبی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) به منظور بررسی جنبه‌های مدیریت کیفیت فراگیر و تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت، مطالعه‌ای تحت عنوان «بینش در مورد جنبه‌های نرم مدیریت کیفیت فراگیر و تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت سیمان: آیا اندازه شرکت سیمان مهم است؟» انجام دادند. در این مطالعه داده‌ها از ۲۲۰ واحد تولیدی سیمان 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 رابطه با شرکای داخلی و خارجی، فرهنگ کیفیت، تمرکز بر روابط منابع انسانی، چشم‌انداز رهبری، مثبت و تعیین‌کننده بر عملکرد شرکت دارد. لازم به ذکر است که جنبه‌های نرم مدیریت کیفیت فراگیر (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آن‌ها عبارت است از کارکرد منابع انسانی، فرهنگ کیفیت، مدیریت ارتباط با همکاران داخلی و خارجی، تسهیم اطلاعات و چشم‌انداز رهبری. به منظور تأیید روابط موجود در ادبیات موضوعی مدیریت کیفیت نرم در صنایع سیمان این مطالعه صورت گرفت که به نوبه خود با پشتوانه پژوهش‌های قبلی و مطالعات جدید پژوهشگر باعث شده است تا مفاهیم جدیدی وارد ادبیات این حوزه شود. اما شاید بتوان تکراری بودن متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش نقطه‌ای تاریک محسوب کرد.

### ۳ مبانی نظری

کیفیت یک ساختار چندبُعدی است که می‌توان از زاویه خاصی بدان توجه داشت. اساساً ابعاد کیفیت منجر به بروز دیدگاه‌های مختلف در خصوص کیفیت می‌شود. این به نوبه خود باعث انجام مجموعه‌ای از اقدامات برای تحقق آن است که باعث ایجاد قابلیت رقابتی می‌شود. هریک از دیدگاه‌های کیفیت تمرکز بر تعدادی از ابعاد دارد و عموماً هیچ دیدگاهی قادر به تحقق تمامی این ابعاد نخواهد بود. (ژانگ، ۲۰۰۱) شکل (۱) رابطه بین ابعاد، دیدگاه‌ها و اقدامات کیفیت را نشان می‌دهد.



شکل ۱: چارچوب ارتباط بین ابعاد، دیدگاه‌ها و اقدامات کیفیت (ژانگ، ۲۰۰۱)

دیدگاه‌های مدیریت کیفیت این امکان را فراهم می‌سازند تا کانون‌های مختلف تمرکز بر این مفهوم در آثار صاحب‌نظران و نوشتارهای علمی مشخص شود. طی یک دسته‌بندی جامع، پنج نگرش براساس ابعاد گوناگون کیفیت مطرح شده که به شرح جدول (۱) است:

جدول ۱: دسته‌بندی نگرش‌های کیفی (گاروین، ۱۹۸۸)

توضیحات	نگرش
این دیدگاه کیفیت مبتنی بر احساسات است و تنها هنگام مواجهه با آن می‌توان آن را تشخیص داد.	متعالی
در این دیدگاه کیفیت، به‌عنوان موجودیت بخشی از محصول یا خدمت تعریف می‌شود.	محصول‌گرا
در این دیدگاه کیفیت با کسب رضایت مصرف‌کننده قرین‌گشته و به‌شدت از آن متأثر است.	مصرف‌گرا
در این دیدگاه کیفیت انطباق کامل مقادیر از قبل تعیین‌شده برای مشخصات محصول بیان می‌شود.	ساخت‌گرا
در این دیدگاه کیفیت از مقایسه دستاورد و قیمت تبیین می‌شود.	ارزش‌گرا

مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان آخرین جریان فکری از مدیریت کیفیت، بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند استوار است تا اهداف از پیش تعیین‌شده آن را محقق سازد. طی سالیان اخیر فعالیت‌های متفاوتی جهت مدیریت کیفیت از سوی پژوهشگران گزارش شده اما به‌طور کلی بر دو مفهوم مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت متمرکز شده است. اقدامات مربوط به مدیریت کیفیت فراگیر می‌توان در دو جهت‌گیری کلی انسان‌محور و نظام‌محور دسته‌بندی کرد که این دو جهت‌گیری منجر به پیدایش مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت شد. (ژنگ و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵) عوامل سخت مدیریت کیفیت فراگیر مربوط به راهبرد، نظام‌ها، ابزارهای مدیریت کیفیت دلالت داشته و بر فرایندهای موردنیاز برای پشتیبانی از اجرای عوامل نرم است. (اشمیت و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳) عوامل نرم اغلب در مطالعات در زمینه بهبود کیفیت تحت عناوین نظیر رهبری مدیریت عالی، مشارکت کارکنان، توانمندسازی کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان، کارگروهی و ارتباطات معرفی می‌شوند. (عبدالله و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹)

## ۴ روش تحقیق

با اتکا به دسته‌بندی‌های روش‌شناختی پژوهش می‌توان پژوهش حاضر را از حیث هدف، پژوهشی توسعه‌ای از حیث روش انجام آن، در گروه پژوهش‌های توصیفی طبقه‌بندی می‌شود و از نظر چگونگی به‌دست‌آوردن 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.

### ۴-۱ تحلیل مضمون

تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰) تحلیل مضمون به پژوهشگر اجازه می‌دهد که به جست‌وجوی تم‌های آشکار و پنهان پرداخته و سپس آن‌ها را تفسیر کند. به‌همین دلیل این روش از طرفی به‌عنوان یک روش پژوهش کیفی مستقل مورد استفاده قرار می‌گیرد و از طرفی دیگر هم به‌عنوان پایه‌ای ورودی برای سایر روش‌ها که فراتر از تفسیر و به سمت ساخت نظریه یا شکار جوهره و ارائه مدل حرکت می‌کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. تفاوت عمده‌ی تحلیل مضمون با سایر روش‌های پژوهش کیفی این است که این روش، درعین حال که خود یک روش مستقل پژوهشی است، پایه‌ی بسیاری از روش‌های کیفی دیگر نیز به‌شمار می‌آید. تمایز دیگر این روش کاربرد آن درخصوص انواع متون و آثار مکتوب است. نکته‌ی دیگر، وجه تفسیری این روش است که تحلیل مضمون به‌عنوان روش پژوهش کیفی در اصل به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش است که داده‌ها چه می‌گویند و به دنبال الگویابی از داده‌هاست. (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۶)

### ۴-۲ مدل APQC

مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) یک مرکز بین‌المللی شناخته‌شده برای بهبود فرایند و عملکرد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌سرعت با محیط درحال تغییر سازگار شده و راه‌های بهتر و جدیدتری را برای انجام فعالیت‌های خود انتخاب کرده و در بازار رقابتی موفق شوند. APQC با تمرکز بر بهره‌وری، مدیریت دانش، بهینه‌کاوی و اقدامات بهبود کیفیت، در تعامل با سازمان‌های عضو خود برای شناسایی بهترین شیوه‌ها، کشف روش‌های مؤثر بهبود و انتشار آن و مرتبط‌کردن سازمان‌ها با یکدیگر دانش، آموزش و ابزار موردنیاز موفقیت را در اختیار آنان قرار می‌دهد. در سال ۱۹۹۲ میلادی چارچوب طبقه‌بندی فرایند (PCF) را براساس یک الگوبرداری در بین ۸۰ شرکت برتر آمریکایی تدوین و معرفی کردند و در سال ۱۹۹۶ میلادی برای اولین بار نسخه عمومی

آن انتشار یافت. این چارچوب، ساختاری است که از آن می‌توان در تمامی سازمان‌ها اعم از تولیدی و یا خدماتی، صرف‌نظر از اندازه و مکان جغرافیایی آنان استفاده کرد. در این چارچوب از شش مفهوم دسته، گروه فرایندی، فرایند، فعالیت، وظیفه و وظیفه جزء تشکیل شده است. (صادقی‌مقدم و مؤمنی، ۱۳۹۶)

#### ۳-۴ روایی و پایایی

در این پژوهش برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار (تا ساختار و معنی پدیده موردنظر 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 تأیید می‌کنند) استفاده شد. (لینکن و گوبال<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۵) به‌منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش از مشارکت‌کنندگان مطلع که تجربه‌ای غنی از پدیده دارند، استفاده شده است. 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، مشارکت‌کنندگان فرایند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند، 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 تحقیق

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

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

یکی از اقدامات اولیه در انجام پژوهش مرور مبانی نظری و ادبیات موضوعی موجود است که به‌واسطه آن محدوده پژوهش و حدود و ثغور آن مشخص شود. بدین‌منظور مفاهیم مرتبط با حوزه مدیریت کیفیت و بهره‌وری، بالاصح مدیریت عملیات رفتاری مورد بررسی قرار گرفت و واکاوای مفهوم مدیریت کیفیت نرم هدف پژوهش قرار گرفت.

##### گام دوم: شناسایی پایگاه‌های داده و گردآوری داده‌ها

به‌منظور گردآوری داده‌های موردنیاز، پایگاه‌های داده دانشگاهی و غیردانشگاهی مورد بررسی قرار گرفتند و منابع علمی داخلی و خارجی گردآوری شدند.

##### گام سوم: ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری اقدامات مدیریت کیفیت نرم

به‌منظور کدگذاری داده‌ها، بررسی و تلخیص داده‌های گردآوری‌شده در محدوده قلمرو پژوهش صورت پذیرفت.



بدین منظور از کدگذاری‌های غیرضروری در هر جمله از متن اصلی، اجتناب شد. جدول (۲) کدگذاری اولیه اقدامات مدیریت کیفیت نرم را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مفاهیم استخراجی براساس منابع مطالعاتی

محتوای کلی	مفاهیم استخراجی	منابع مطالعاتی
ابزارگرا	طراحی محصول، مدیریت فرایند، الگوگیری	گوتیرز و همکاران (۲۰۱۸)، نسیم (۲۰۱۸)، راتی و همکاران (۲۰۱۸)، آئون و همکاران (۲۰۱۸)، اسکرینگ-تنا و همکاران (۲۰۱۸)، صالح و سوئیز (۲۰۱۷)، چو و همکاران (۲۰۱۷)، وایونو (۲۰۱۷)، پتسال و کولاکونتا (۲۰۱۷)، زنگ و همکاران (۲۰۱۷)، عبدالله و تار (۲۰۱۷)، پتیال و کولاکونتا (۲۰۱۶)، باکوئیچ و روتوشیچ (۲۰۱۵)، زنگ و همکاران (۲۰۱۵)، دویی (۲۰۱۵)، دی. اسنیدریانس و ام. اسنیدریانس (۲۰۱۵)، بوییز و ویلکاک (۲۰۱۴)، الخلیلی و صبری (۲۰۱۴)، سینگ و دویی (۲۰۱۳)، عبدالله و تار (۲۰۱۲)، شاهین و دبستانی (۲۰۱۱)، عبدالله و همکاران (۲۰۱۰)، لنکا و همکاران (۲۰۱۰)، عبدالله و همکاران (۲۰۰۹)، عبدالله و همکاران (۲۰۰۹)، فتوپلس و پسومس (۲۰۰۹)، عبدالله و همکاران (۲۰۰۸)، لوئیس و لالا (۲۰۰۶)، کنگبون و همکاران (۲۰۰۵)، رحمان و بودلاک (۲۰۰۵)، درایور و جانستون (۲۰۰۱)، هو و همکاران (۲۰۰۱)
انسان‌گرا	آموزش، توانمندسازی، کارگروهی، تسهیم دانش، رهبری، تعهد نیروی کار، پاداش و شناخت، ارتباط نزدیک با تأمین‌کننده، همکاری متقابل، مشارکت تأمین‌کننده، تمرکز بر مشتری، حمایت مدیریت ارشد، روابط سودمند و متقابل مشتری	

#### گام چهارم: تبیین مضامین مدیریت کیفیت نرم و تحلیل آن‌ها

پس از آنکه محتوای کلی مفاهیم استخراج‌شده شناسایی شد، مضامینی مرتبط با آن‌ها تبیین و تشریح شد. همچنین براساس تعداد دفعات تکرار مفاهیم در منابع مطالعاتی درصد تکرارپذیری آن‌ها محاسبه شد تا جهت‌گیری و تمرکز مدیریت کیفیت نرم آشکار شود.

### جدول ۳: اکتشاف مضامین براساس مفاهیم استخراجی

فراوانی		مفاهیم	مضمین
درصد	تعداد		
۴۸	۸۸	آموزش، آموزش کارکنان، آموزش کیفیت، آموزش منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، آموزش و پرورش، آموزش‌های مربوط به وظیفه برای کارکنان، افزایش آموزش، انعطاف‌پذیری، ارتباطات، مدیریت ارتباط با همکاران داخلی و خارجی، صلاحیت، پاداش و شناخت، پذیرش و ارتباطات در مدیریت کیفیت فراگیر، ارتباطات کارکنان، پیشنهادها برای کارکنان، تعهد عاطفی کارمند، تعهد نیروی کار، تمرکز بر منابع انسانی، توانمندسازی، توانمندسازی کارکنان، جنبه‌های مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی، رضایت کارکنان، روابط نیروی کار، شرایط خدمات معنوی محیط کار، کارگروهی، کار تیمی، استفاده از تیم، کارکرد منابع انسانی، گروه‌های کوچک حل مسئله، محیط کار، مدیریت مبتنی بر افراد، مدیریت منابع انسانی، مدیریت نیروی کار، مدیریت و مشارکت کارکنان، مشارکت در تحقق محصول، مشارکت کارکنان، مشارکت همه افراد، مشارکت/ انگیزه و همکاری متقابل.	اقدامات کارمند محور
۱۹	۳۶	مدیریت ارشد، نقش مدیریت ارشد، حمایت مدیریت ارشد، تعهد مدیریت ارشد، تعهد مدیریت، مسئولیت مدیریت، رهبری، رهبری تحول‌گرا، تعهد رهبری، چشم‌انداز رهبری، بیانیه چشم‌انداز و برنامه‌ریزی، تسهیم چشم‌انداز، برنامه‌ریزی راهبردی کیفیت، نقش شورای کیفیت، فرهنگ کیفیت، فرهنگ سازمانی و ارزیابی.	اقدامات مدیریت محور
۳	۶	تجزیه و تحلیل اطلاعات، تسهیم اطلاعات، دانش، الگوگیری، دانش و پژوهش.	اقدامات اطلاعات محور
۵	۹	چتر خدمات، طراحی محصول، خلاقیت و نوآوری، تفکر ضایعات صفر (تفکر ناب)، ابزار و فنون کیفی، مدیریت فرایند و بهبود مستمر.	اقدامات محصول / فرایند محور
۱۶	۳۹	تمرکز بر مشتری، تمرکز بر رضایت مشتری، اهمیت، احترام، ارتباطات، روابط مشتری، روابط نزدیک با مشتری، روابط سودمند و متقابل مشتری، توجه و همیاری، مشارکت مشتری، خدمات مشتری، فرهنگ خدمات و مسئولیت اجتماعی	اقدامات مشتری محور
۹	۱۷	مدیریت تأمین کنندگان، روابط تأمین کنندگان، ارتباط نزدیک با تأمین کنندگان، روابط بلندمدت در زنجیره تأمین، مدیریت ارتباط با همکاران داخلی و خارجی، ارتباط با شرکاء، دوستی و مشارکت تأمین کنندگان.	اقدامات تأمین کننده محور

جهت درک بهتر اقدامات مدیریت کیفیت نرم و کاستن پیچیدگی‌های موجود در این مفهوم، این اقدامات براساس گونه‌شناسی ساخت‌گرا به شش دسته تقسیم‌بندی شده‌اند.

## اقدامات مدیریت محور

اقدامات کیفی مبتنی بر مدیریت شامل دو بخش: (۱) پشتیبانی از مدیریت عالی، (۲) برنامه‌ریزی کیفیت راهبردی است. پشتیبانی مدیریت عالی به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در مدیریت کیفیت موفق شناخته شده است. دلایل این امر این است که پشتیبانی مدیریت عالی نقشی حیاتی در نشان دادن ارزش‌های کیفیت، تعیین و اجرای پذیرش ارزش‌ها در یک سازمان دارد. در یک سازمان، بهبود کیفیت یک راهبرد رقابتی درازمدت است و ایجاد یک فرهنگ متناسب فرایندی زمان‌بر را می‌طلبد. باتوجه به عامل زمان سازمان باید یک طرح برای دستیابی به کیفیت و یکپارچه‌سازی طرح بهبود کیفیت با طرح کلی کسب‌وکار ایجاد کند. اگر چه شرکت‌ها تمایل به دیدن فواید زودبازده روند بهبود کیفیت را دارند و تمرکز بلندمدت برای هدف مهم‌تر در نظر گرفته شود.

## اقدامات کارمند محور

اقدامات کیفی مبتنی بر کارکنان شامل چهار بخش: (۱) آموزش کارکنان، (۲) مشارکت، (۳) توانمندسازی، (۴) پاداش و شناخت است. آموزش کارکنان در زمینه مفاهیم و ابزارهای مرتبط با کیفیت پیش‌نیازهای لازم برای اثربخشی فعالیت‌های بهبود کیفیت است. بیش از هر عامل دیگری، منابع انسانی در تعیین موفقیت مدیریت کیفیت در بلندمدت برای یک شرکت مهم هستند. علاوه بر این، شناخت مفاهیم و اصول پایه کیفیت، درک مسائل مرتبط با کیفیت را تسهیل می‌کند و زبان مشترک را برای تیم‌های متقاضی برای حل مشکل فراهم می‌کند. ایده اصلی در پشت پرده مشارکت این است که تنها کارکنان در حل مسائل و تصمیم‌گیری راهگشا هستند. توانمندسازی کارکنان را وادار می‌کند تا کار خود را بهتر انجام دهند. از آنجا که انسان‌ها منبع خلاق ایده‌ها و نوآوری‌های جدید هستند، رضایتمندی بیشتری می‌تواند به‌وجود آید. شناخت و پاداش سه قسمت مهم در محیط TQM را دارا هستند: شاخصی برای عملکرد، ابزار بازخورد و راهی برای نشان دادن قدردانی از تلاش از سوی سازمان. از پاداش‌ها برای عملکرد کار گروهی، ابزار TQM، حل مسئله‌ی کیفیت و ارتباط با مشتری‌های داخلی و خارجی یک سیستم پاداش‌دهی بازتاب‌دهنده فلسفه‌ی شرکت است و ارزش‌های سازمانی را با تعهد مشتری پیوند می‌زند و یک شعار عمومی است درباره اولویت‌های سازمان که شامل کیفیت، رضایت مشتری و بهبود مستمر است.

## اقدامات اطلاعات محور

یکی دیگر از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت کیفیت اطلاعات است. سه عنصر مدیریت کیفیت اطلاعات محور یک بنیان محکم را بنا می‌گذارند: (۱) در دسترس بودن، (۲) قابل استفاده بودن، (۳) معیار و الگویی است. اما اقدامات مدیریت کیفیت اطلاعات حوزه‌ای تقریباً کار نشده است. محققان اندکی درباره نیازهای اطلاعاتی یک شرکت درگیر با مجموعه تلاش‌های مرتبط با TQM مطالعه می‌کنند. مدیریت سنتی تصادفی سیستم‌های اطلاعات با

اطلاعات نادرست، ناقص و قدیمی برای رقابت شرکت کاملاً ناکافی است. بر این اساس، در دسترس بودن اطلاعات دقیق درباره کیفیت یک پیش‌نیاز برای اقدامات مؤثر و کارآمد و یک بنیان قوی برای بهبود قابلیت‌های رقابتی در مدیریت کیفیت است. اساساً استفاده از اطلاعات کیفیت می‌تواند یاری‌رسان شرکت‌های تولیدی برای دستیابی به کیفیت مؤثر و کارآمد باشد. الگویی به شرکت کمک می‌کند تا اقدامات چشمگیر رقابتی مهم در همان صنعت و صنایع دیگر که روندهای مشابهی برای بهبود عملکرد استفاده می‌کنند شناسایی، درک و الگوبرداری کنند. وقتی که با بهترین مقایسه شود، شرکت می‌تواند در فرایندها و محصولات بهبود حاصل کند.

### اقدامات محصول / فرایند محور

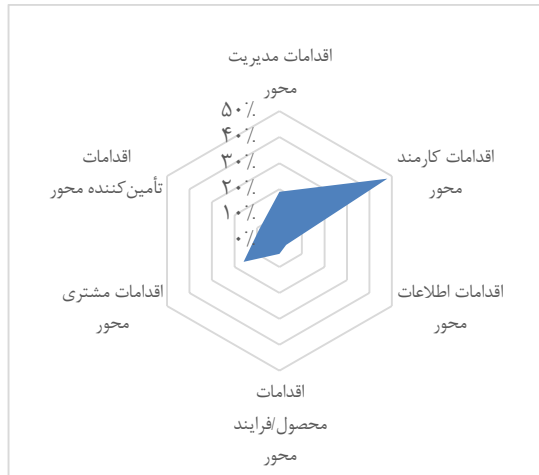
اقدامات کیفی مبتنی بر محصول / فرایند شامل دو بخش: (۱) طراحی محصول، (۲) و طراحی و کنترل فرایند است. تضمین کیفیت طراحی محصول از طریق تأثیر بر قابلیت تولید، پیچیدگی، قابلیت اطمینان، ویژگی‌ها و خدمات‌دهی محصولات بر عملکرد کیفی داخلی و قابلیت‌های رقابتی تأثیر می‌گذارد. اطمینان از ترکیب ویژگی‌های محصول موردنیاز مشتری در مراحل ابتدایی حیاتی است زیرا تغییرات در کیفیت محصول یا ارزش مشتری در مرحله تولید مانع بهره‌وری و کارایی فرایند تولید می‌شود. تضمین کیفیت طراحی فرایند کار یک عمل حیاتی با انعطاف‌پذیری، قابلیت اطمینان و قابلیت نگهداری یک فرایند است. کنترل فرایند آماری جهت بهبود کیفیت و حفظ کیفیت در کاهش هزینه تولید و دستیابی به یکپارچگی محصولات و خدمات اصلی به‌شمار می‌رود.

### اقدامات مشتری محور

اقدامات کیفی مشتری محور شامل مشتری مداری و صمیمیت می‌شود. در یک سازمان مشتری مدار هدف سازمان رضایت جمعی مشتری است. هدف تشکیل TQM رضایت مشتری است: مهم‌ترین کار شرکت همان چیزی است که مشتری انتظار دارد. به‌علاوه مشتریان نه تنها منابع اطلاعات بازار هستند بلکه تأمین‌کنندگان منابع کلیدی چون فناوری، دانش، مهارت و سایر خدمات حیاتی برای مزیت رقابتی تولیدکنندگان هستند و به آن‌ها در تصمیم‌گیری کمک می‌کنند.

### اقدامات تأمین‌کننده محور

اقدامات کیفیتی تأمین‌کننده محور روشی برای افزایش شانس یک سازمان برای داشتن تأمین‌کنندگان قابل اطمینانی که مایل به فعالیت در جهت اهداف بهبود کیفی سازمان هستند ارائه می‌دهد. از آنجاکه کیفیت محصولات به‌طور گسترده‌ای بستگی به کیفیت اجزا دارد و از آنجاکه یک شرکت نیاز به همکاری کامل از سوی تأمین‌کنندگان آن‌ها دارد تا بتواند محصولات جدید با قابلیت اطمینان بالاتر در زمان کوتاه‌تر طراحی کند و توسعه دهد، ارتباط با تأمین‌کنندگان برای موفقیت شرکت حیاتی می‌باشد.



شکل ۲: جهت‌گیری اقدامات مدیریت کیفیت نرم بر اساس مبانی نظری

جدول ۴: انطباق اقدامات مدیریت کیفیت نرم با مدل APQC

اقدامات مدیریت کیفیت نرم	گروه فرآیندها بر اساس مدل APQC	دسته بر اساس مدل APQC	نوع‌شناسی دسته بر اساس APQC
اقدامات مدیریت محور	- تعریف مفهوم کسب‌وکار و چشم‌انداز بلندمدت	توسعه چشم‌انداز و راهبرد	فرآیندهای عملیاتی
	- توسعه استراتژی کسب‌وکار		
	- اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات راهبردی		
- توسعه و حفظ مدل کسب‌وکار	- مدیریت برنامه روابط عمومی	- مدیریت روابط خارجی	فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی
- مدیریت کیفیت سازمانی	توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار	فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی	فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی
اقدامات کارمند محور	- توسعه و مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیاست‌ها و استراتژی	توسعه و مدیریت سرمایه انسانی	فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی
	- استخدام، منابع و انتخاب کارکنان		
	- مدیریت کارکنان در تصمیم‌گیری، توسعه، و آموزش		
	- مدیریت روابط کارکنان		
	- پاداش و حفظ کارکنان		
	- انتقال و بازنشستگی کارکنان		
	- تحلیل و مدیریت اطلاعات کارکنان		
	- مدیریت ارتباطات کارکنان		
	- تضمین ارتباطات کارکنان		
مدیریت اطلاعات	مدیریت فناوری اطلاعات	فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی	
اقدامات اطلاعات محور	- توسعه و مدیریت قابلیت مدیریت دانش	توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار	فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی
	- توسعه، مدیریت و ارائه تجزیه و تحلیل		
اقدامات محصول محور	- کنترل و مدیریت برنامه توسعه محصول/خدمت	توسعه و مدیریت محصولات و خدمات	فرآیندهای عملیاتی
	- ایجاد و تشریح ایده محصول/خدمت جدید		
	- توسعه محصولات و خدمات		

اقدامات مدیریت کیفیت نرم	گروه فرآیندها بر اساس مدل APQC	دسته بر اساس مدل APQC	نوع‌شناسی دسته بر اساس APQC
اقدامات محصول/فرآیند محور	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی و هماهنگی منابع زنجیره تأمین</li> <li>- تهیه منابع و خدمات</li> <li>- تولید/مونتاژ/آزمایش محصول</li> <li>- مدیریت تدارکات و انبارداری</li> </ul>	تحویل محصولات فیزیکی	فرآیندهای عملیاتی
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد راهبردهای تحویل خدمات</li> <li>- مدیریت منابع ارائه خدمات</li> <li>- ارائه خدمات به مشتری</li> </ul>	ارائه خدمات	فرآیندهای عملیاتی
اقدامات مشتری محور	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه خدمات مشتری/استراتژی خدمات مشتری</li> <li>- برنامه‌ریزی و مدیریت مخاطبین خدمات مشتری</li> <li>- خدمات پس از فروش محصول</li> <li>- مدیریت فراخوانی محصولات و ممیزی-های قانونی</li> <li>- ارزیابی عملیات خدمات مشتری و رضایت مشتری</li> </ul>	مدیریت خدمات مشتری	فرآیندهای عملیاتی
اقدامات تأمین‌کننده محور	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سرمایه‌گذار بر روابط</li> </ul>	مدیریت روابط خارجی	فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی

محور (۵/۰) و اقدامات اطلاعات محور (۳/۰) را شامل شده و بر اقدامات کارمندمحور متمرکز است. این مهم به درک مدیریت کیفیت نرم و استقرار آن کمک می‌کند.

## ۶ نتیجه‌گیری و پیشنهاد

برخورداری از ابزار و روش‌های علمی و شناخته‌شده و تجهیز سازمان‌ها به نظام‌های مدیریتی نوین به ضرورت غیرقابل اجتناب امروز بدل گشته است. شناسایی نقاط قوت و ضعف، محدودیت‌ها و قابلیت‌های سازمان و برنامه‌ریزی برای ایجاد و توسعه ظرفیت‌ها به منظور دستیابی به اهداف متعالی مستلزم داشتن دورنمایی گسترده و روشن از آینده و شناختن مراحل و گام‌های لازم برای نیل به اهداف است. نظام مدیریت کیفیت به‌عنوان سیستمی فراگیر و پویا به شرط طراحی صحیح، آغاز به‌موقع و گام‌به‌گام مراحل آن، داشتن زمینه‌های مناسب، بهره‌گیری از فنون سازگار با فعالیت‌های سازمان و مهم‌تر از همه حمایت و پشتیبانی مدیریت و مشارکت و جدیت کارکنان می‌تواند در تجهیز سازمان به ابزار و روش‌های لازم جهت آمادگی برای درک سریع تحولات محیطی و ارتباط متعامل با آن‌ها و اتخاذ موضع مناسب و ارائه پاسخ صحیح به نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذی‌نفعان بسیار مؤثر و کارآمد باشد. استقرار نظام مدیریت کیفیت باید به‌عنوان یکی از راهبردهای سازمان تلقی شود و در این صورت شناسایی و ایجاد زیرسیستم‌های آن، شناسایی، تأمین و تخصیص منابع موردنیاز و اجرای تمامی فازها و مراحل کار در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های مشخص و مدون، شرایط اصلی برای اجرای موفق این راهبرد خواهد بود. از دیدگاه سنتی، نیروی کار منبع بسیار باارزشی نبوده، بلکه یک قسمت قابل‌تعویض فرایند تولید بود که باید

از نزدیک هدایت و کنترل شود. گرایش مدیریت کیفیت، بیشتر از هر چیز دیگر، تغییر این دیدگاه بود. چه بسا بسیاری از اصول ارائه شده در مدیریت کیفیت بر این موضوع تأکید داشت. قابلیت‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی در کنار سایر دارایی‌ها و به‌مثابه دارایی نامشهود نشان‌دهنده اعتبار و استحکام سازمان در نظر سازمان در نظر مشتریان، سهامداران و قانون‌مردان است. سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی و توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان تأثیر قاطعی بر افزایش بهره‌وری و سودآوری سازمان دارد و کارکنان آموزش دیده همواره دارای ارتباط بهتر و سازنده‌تری با مدیران خود هستند. آموزش و توسعه منابع انسانی نیازمند ترسیم خطوط راهبردی و تخصیص منابع و اعتبار کافی و برنامه‌ریزی و کنترل مداوم است. برای تحقق این هدف دخالت و نظارت مستقیم مدیریت ارشد و همکاری و هماهنگی تمامی آحاد و افراد سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. موارد مطرح شده در حیطه مدیریت کیفیت نرم تلقی شده اما برای دستیابی به آن در گرو اجرای مؤثر این مفهوم است؛ بنابراین، آگاهی از فرایندها و فعالیت‌های مدیریت کیفیت نرم سودمند است.

اقدامات مربوط به مدیریت کیفیت نرم براساس تحلیل‌های پژوهش حاضر در دسته‌های فرایندهای سازمانی (طبق مدل APQC) همچون توسعه چشم‌انداز و راهبرد، مدیریت روابط خارجی، توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار، توسعه و مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت فناوری اطلاعات، توسعه و مدیریت محصولات و خدمات، تحویل محصولات فیزیکی، ارائه خدمات، مدیریت خدمات مشتری و مدیریت روابط خارجی قابل‌جانمایی است. از این میان دسته فرایندهای سازمانی، بیشترین اقدامات مدیریت کیفیت نرم متوجه مدیریت سرمایه انسانی است که غالب گروه فرایندی‌های آن شامل: (۱) توسعه و مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیاست‌ها و راهبرد، (۲) استخدام، منابع و انتخاب کارکنان، (۳) مدیریت کارکنان در تصمیم‌گیری، توسعه و آموزش، (۴) مدیریت روابط کارکنان، (۵) پاداش و حفظ کارکنان، (۶) انتقال و بازنشستگی کارکنان، (۷) تحلیل و مدیریت اطلاعات، (۸) مدیریت ارتباطات کارکنان، (۹) و تضمین ارتباطات کارکنان است. یافته‌های این پژوهش در مطالعات پیشین یافت نشد که بتواند گواهی بر صحت یافته‌ها باشد و این مسئله خود نوآوری پژوهش حاضر است.

باتوجه به آن که محدودیتی برای سطح تحلیل مربوط به اندازه سازمان در نظر گرفته نشده و ممکن است که سازمان‌ها با اندازه‌های متفاوت تأکیدات متفاوتی در اقدامات مدیریت کیفیت نرم داشته باشند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا فرایندهای مدیریت کیفیت نرم مناسب با اندازه سازمان‌ها، متناسب‌سازی شود. همچنین ماهیت سازمان‌ها نیز عاملی دیگری است که بر فرایندهای مدیریت کیفیت نرم اثرگذار است؛ از این رو باتوجه به ضرورت رشد سازمان‌های دانش بنیان پیشنهاد می‌شود تا عوامل و فرایندهای مدیریت کیفیت نرم باز تعریف شده و با این فرایندهای استخراجی کنونی مقایسه شود.

## ۷ منابع

- اجلی، مهدی؛ محمدی بالانی، عبدالکریم. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر 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 ۶۱-۷۴.
- خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید. (۱۳۹۶). مبانی و اصول روش‌های پژوهش کیفی (رویکرد نو و کاربردی). تهران: نگاه دانش.
- رجبی پور میبدی، علیرضا؛ آندرواز، لیلا؛ معصومی، سید سینا؛ قاسمی همدانی، ایمان؛ کناری‌زاده، ایمان. (۱۳۹۹). واکاوری مدیریت کیفیت نرم در مدل سه شاخگی با استفاده از روش پدیدارنگاری، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۳۹، صص ۳۱-۴۲.
- شیخ‌الاسلامی، صلاح‌الدین. (۱۳۸۵). نگرش سیستمی به کیفیت. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- صادقی‌مقدم، محمدرضا؛ مؤمنی، رامین. (۱۳۹۶). 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 ۷-۳۰.
- علیخانی کوشکک، رضا. (۱۳۹۲). مدیریت کیفیت جامع با رویکرد TQMEX، تهران: مؤسسه انتشاراتی جهان جام جم.
- Abdallah, A. B. (2013). The influence of "soft" and "hard" total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1.
- Abdullah, M. M. B., & Tari, J. J. (2012). The influence of soft and hard quality management practices on performance. *Asia Pacific Management Review*, 17(2), 177-193.
- Abdullah, M. M. B., & Tari, J. J. (2017). Hard quality management and performance: the moderating role of soft quality management.
- Abdullah, M. M. B., Tari, J. J., & Akhtar, S. (2010). The effect of soft factors and quality improvement on performance of Malaysia's electrical and electronics industry. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 5(1), 39-43.
- Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. (2009). The importance of soft factors for quality improvement and organisational performance. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 4(3), 366-382.
- Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. (2009). The relationship of performance with soft factors and quality improvement. *Total Quality Management*, 20(7), 735-748.
- Abdullah, M.M.B., Uli, J., & José Tari, J. (2008). The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers. *The TQM Journal*, 20(5), 436-452.
- Alihkani Kooshkak, R. (2009). *Total quality management with TQMEX approach*. Jahan Jam E Jam Publisher. (in Persian)
- Al-Khalili, A., & Subari, K. (2014). The interrelationship between ISO 9000 and total quality management: an empirical investigation with a focus on soft and hard TQM dimensions. *International Journal of Services and Operations Management*, 18(4), 429-448.
- Aoun, M., Hasnan, N., & Al-Aaraj, H. (2018). Relationship between lean practices, soft total quality management and innovation skills in Lebanese hospitals. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 24(3).
- APQC. (2018). *APQC Process Classification Framework (PCF) - Cross Industry - PDF Version 7.2.1*



- Bakotić, D., & Rogošić, A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11-12), 1209-1226.
- Boys, K. A., & E. Wilcock, A. (2014). Improving integration of human resources into quality management system standards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), 738-750.
- Cho, Y. S., Jung, J. Y., & Linderman, K. (2017). The QM evolution: Behavioral quality management as a firm's strategic resource. *International Journal of Production Economics*, 191, 233-249.
- Driver, C., & Johnston, R. (2001). Understanding service customers: the value of hard and soft attributes. *Journal of Service Research*, 4(2), 130-139.
- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2015). Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results. *International Journal of Production Research*, 53(2), 371-382.
- Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., & Beltrán-Martín, I. (2018). The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 1-14.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision sciences*, 26(5), 659-691.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Simon and Schuster.
- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43-66.
- Habtoor, N. (2016). Influence of human factors on organisational performance: Quality improvement practices as a mediator variable. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(4), 460-484.
- Ho, D. C. K., Duffy, V. G., & Shih, H. M. (2001). Total quality management: an empirical test for mediation effect. *International Journal of Production Research*, 39(3), 529-548.
- Keng Boon, O., Arumugam, V., & Seng Hwa, T. (2005). Does soft TQM predict employees' attitudes?. *The TQM Magazine*, 17(3), 279-289.
- Kumar, P., Maiti, J., & Gunasekaran, A. (2018). Impact of quality management systems on firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1034-1059.
- Lakhali, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.
- Lenka, U., Suar, D., & Mohapatra, P. K. (2010). Soft and hard aspects of quality management practices influencing service quality and customer satisfaction in manufacturing-oriented services. *Global Business Review*, 11(1), 79-101.
- Lewis, W. G., & Lalla, T. R. M. (2006). Exploring soft versus hard factors for total quality management imple-

- mentation in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 539-554.
- Likita, A. J., Zainun, N. Y., Rahman, I. A., Awal, A. A., Alias, A. R., Rahman, M. A., & Ghazali, F. M. (2018, April). An Overview of Total Quality Management (TQM) practice in Construction Sector. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 140, No. 1, p. 012115). IOP Publishing.
- Lincoln, Y. S., and E. G. Guba, (1985), *Naturalistic inquiry*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nasim, K. (2018). Role of internal and external organizational factors in TQM implementation: A systematic literature review and theoretical framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1014-1033.
- Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2016). Relationship between organisational culture, quality practices and performance: conceptual framework. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 19(3), 319-344.
- Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2017). The impact of quality management practices on performance: an empirical study. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 511-535.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination. *Technovation*, 24(6), 443-453.
- Psomas, E., Vouzas, F., & Kafetzopoulos, D. (2014). Quality management benefits through the “soft” and “hard” aspect of TQM in food companies. *The TQM Journal*, 26(5), 431-444.
- Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.
- Ratny, S., Arshad, A. M., & Gaoliang, T. (2018). Studying The Relationship Of” Soft” And” Hard” TQM Elements With Service Quality In Service Firms. *The Journal of Developing Areas*, 52(4), 213-226.
- Saleh, R. A., & Sweis, R. J. (2017). The relationships between soft/hard total quality management practices and operational performance in Jordanian manufacturing organisations. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 10(4), 345-377.
- Schmidt, A. C. M., Berjoyo, A. P., Moreno, C. R., & Bottala, L.C. (2013). “Soft-hard TQM factors and key business results.” *WSEAS Transactions on Business and Economics* 10(1), 14-23.
- Schniederjans, D., & Schniederjans, M. (2015). Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework. *International Journal of Quality Innovation*, 1(1), 2.
- Shahin, A., & Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(2), 258-280.
- Singh, T., & Dubey, R. (2013). Soft TQM practices in Indian cement industry—an empirical study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 11(1), 1-28.
- Wiyono, G. (2017). The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Organizational Performance at The Vocational High Schools. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 66, 324-327.

- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International journal of production economics*, 162, 216-226.
- Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y., & Zhao, X. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 185, 240-251.
- Zhang, Q. (2001). Quality dimensions, perspectives and practices: a mapping analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(7), 708-722.

- 
1. Kumar
  2. Psomas et al
  3. Flynn et al
  4. Prajogo & Sohal
  5. Lakhali et al
  6. Abdullah & Tari
  7. Abdallah
  8. Escrig-Tena et al
  9. Wiyono
  10. Patyal & Koilakuntla
  11. Dubey
  12. Zeng et al
  13. Schmidt et al
  14. Abdullah et al
  15. Lincoln & Guba