

Phenomenological Analysis of the Lived Experience of the Human Dimension of Quality Management

Ali Reza Rajabipoor Meybodi¹  S. Sina Masoumi^{2*}  Mehrzad Jamshidi Guilani³ 

1. Assistant Professor of Business Administration, Faculty of Economics, Management, and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran

2. Independent Researcher

3. Sc.M., Department of Industrial Engineering, Babol Noshirvani University of Technology, Babol, Iran

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 18 March 2021

Revised: 10 June 2021

Accepted: 16 June 2021

Keywords:

Soft Quality Management,
Phenomenology,
Colaizzi Method,
TQM.

ABSTRACT

Objective: Soft Quality Management is a way to achieve high quality human resources which makes reaching quality management goals possible. Soft quality management deals with a series of humanistic and behavioral concepts which is influenced by many and various factors and knowing them is the main purpose of this study.

Methodology: The present study is fundamental in terms of purpose, descriptive in nature, qualitative in terms of data sort, afield study in terms of place, cross- sectional in terms of time.

Results: Based on the conclusion drawn from the phenomenological analysis, 21 components of the lived experiences of the experts of quality management and productivity were achieved. Classifying their themes, the following three categories were recognized: Normative-Value, Imperative-Responsibility, Motivational-Behavioral. In the Normative- Value category, components such as ethicalism, faith and belief, commitment, mentality and worldview, organizational citizen behavior, organizational culture; in the Imperative-Responsibility category, components such as effective communication, effective teaching, enabling/rehabilitation, managing psychological contracts, a sense of responsibility, cooperation and participation, and finally in the category of Motivational-Behavioral, components such as trust, motivation, care, attention and support, creativity and initiative, friendship and intimacy, satisfaction, leadership, and happiness were recognized.

Conclusion:

Soft quality management is a practical way to achieve the competitiveness privilege through human resources and provides the opportunity to manage quality all through the value chain in order to accomplish the quality management purposes.

Cite this article: Rajabipoor Meybodi, Ali Reza., Masoumi, S. Sina., & Jamshidi Guilani, Mehrzad. (2022). Phenomenological Analysis of the Lived Experience of the Human Dimension of Quality Management. *Academic Librarianship and Information Research*, 54 (4), 1-20. DOI: 00000000000000000000

© The Author(s).

DOI: 00000000000000000000000000000000

, Vol. , No. , 2020, pp. .

تحلیل پدیدارشناختی تجربه زیسته بُعد انسانی مدیریت کیفیت

علیرضا رجبی پور میبدی^۱ | سید سینا معصومی^۲ | مهرزاد جمشیدی گیلانی^۳

چکیده

هدف: مدیریت کیفیت نرم راهبردی جهت دستیابی به منابع انسانی با کیفیت است که دستیابی به اهداف مدیریت کیفیت را ممکن می‌سازد. مدیریت کیفیت نرم با آمیخته‌ای از مفاهیم انسانی و رفتاری سروکار دارد که تحت تأثیر عوامل متعدد و متنوعی قرار می‌گیرد و آگاهی از آن‌ها هدف اصلی این پژوهش است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از منظر هدف بنیادین، از منظر ماهیت توصیفی، از منظر نوع داده کیفی، از منظر مکان میدانی، از منظر است. همچنین این پژوهش قائل به پارادایم تفسیری بوده و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، پدیدارشناسی توصیفی است. زمان مقطعی بوده

یافته‌ها: بر اساس نتایج حاصل از تحلیل پدیدارشناسی ۲۱ مؤلفه از تجربه زیست خبرگان مدیریت کیفیت و بهره‌وری بدست آمد که با دسته‌بندی درون‌مایه‌های آن، سه دسته ارزشی-هنجاری، دستوری-وظیفه‌ای، و انگیزشی-رفتاری حاصل شد. در دسته ارزشی-هنجاری مؤلفه‌هایی نظیر اخلاق‌مداری، باور و اعتقاد، تعهدمداری، ذهنیت و نگرش، رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی، در دسته دستوری-وظیفه‌ای مؤلفه‌هایی نظیر ارتباطات مؤثر، آموزش اثربخش، توانمندسازی، مدیریت قراردادهای روان‌شناختی، مسئولیت‌پذیری، و همکاری و مشارکت، و در نهایت در دسته انگیزشی-رفتاری مؤلفه‌های نظیر اعتمادسازی، انگیزش، اهمیت دادن، توجه و حمایت، خلاقیت و ابتکار عمل، دوستی و صمیمیت، رضایتمندی، رهبری، و شادی جانمایی شدند.

نتیجه‌گیری: مدیریت کیفیت نرم رهیافتی عملی برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی است و این امکان را فراهم می‌آورد تا کیفیت در سرتاسر زنجیره ارزش، مدیریت شود تا اهداف مدیریت کیفیت حاصل شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت کیفیت نرم، پدیدارشناسی، تصحیح کلایزی، مدیریت کیفیت فراگیر

استاد: رجبی پور میبدی، علیرضا؛ معصومی، سید سینا؛ و جمشیدی گیلانی، مهرزاد (۱۴۰۱). تحلیل پدیدارشناختی تجربه زیسته بُعد انسانی مدیریت کیفیت

پذیرش مقاله:

دریافت مقاله:

^۱ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

^۲ پژوهشگر مستقل

^۳ کارشناسی ارشد، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی نوشیروانی، بابل، ایران

مقدمه

جهانی‌سازی و تجارت آزاد در هزاره سوم منجر به رقابت بی‌حد و مرز شده و چالشی برای کسب و کار و مدیران ایجاد کرده است (کوآ و تسای^۱، ۲۰۱۹). شدت رقابت داخلی و بین‌المللی، افزایش آگاهی نسبت به کیفیت و نیاز به کاهش هزینه‌های عملیاتی بسیاری از سازمان‌ها را به کاربست مدیریت کیفیت فراگیر سوق می‌دهد (بورانتا، سوماس، سوارز-بارزا، و جاکا^۲، ۲۰۱۹). مدیریت کیفیت فراگیر، سازمان را برای ارائه محصولات و خدمات با کیفیت به مشتریان توانا می‌سازد تا رضایت مشتری و وفاداری آن‌ها حاصل شود (آنافو و آپیا-نیمو^۳، ۲۰۱۹). مدیریت کیفیت فراگیر، فرهنگ جدید و مهمی را به وجود آورده که در نهایت منجر به حذف کنترل مکانیکی و ایستا در سیستم‌های تولیدی و خدماتی می‌گردد و بجای آن تأمین کیفیت را در ساختار سازمانی از طریق خودکنترلی جایگزین می‌کند. نگرش مکانیکی و ایستا معرف یک ارزش غیرمثبت است. گرچه نتیجه کنترل دارای ارزشی مثبت برای سازمان بوده و همواره مانع تأثیر عوامل ایجاد ضایعات و یا دوباره کاری می‌گردد ولی هم‌سو با طبیعت انسان نیست. در سیستم کنترل، همواره اقدامات انسان‌های یک سازمان تحت نظارت، بررسی و واریسی است و این واریسی خوش آیند طبع انسان نمی‌باشد. به همین خاطر امروزه اعتقاد بر این است که انسان‌های پرورش یافته نیازی به کنترل‌های بیرونی ندارند زیرا خودشان تأمین‌کننده کیفیت می‌باشند (قریب، ۱۳۷۷).

مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک فلسفه مدیریت، مجموعه‌ای از اصول هدایت‌کننده یا مجموعه‌ای از روش‌های بهبود تشکیل شده است (استرند، کنن، و اشمیت^۴، ۲۰۱۹). اقدامات مدیریت کیفیت، ابزارها، تکنیک‌ها و استراتژی‌های بهبود مداوم برای بهبود کیفیت را شامل می‌شود تا نیازهای مشتریان ارضا شود (چاکرابورتی، میوتینگ، و ویشیت^۵، ۲۰۱۹). مدیریت کیفیت نرم بر اقدامات انسان‌محور و مدیریت کیفیت سخت بر اقدامات ابزارمحور (یا روشمند) استوار شده است و هر یک مفاهیم و اصولی را در دل خود دارند (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت کیفیت نرم مبتنی بر مفاهیمی است که در ادبیات موضوعی مربوط به بُعد انسانی مدیریت کیفیت، مواردی نظیر آموزش، توانمندسازی و کارگروهی (گوتیرز-گوتیرز و همکاران^۶، ۲۰۱۸)، گروه‌های کوچک حل مسئله، پیشنهادهای کارمندان، آموزش مربوط به وظیفه برای کارمندان (زنگ، ماتسونی، و ژائو^۷، ۲۰۱۷)، کارکرد منابع انسانی، فرهنگ کیفیت، مدیریت ارتباط با همکاران داخلی و خارجی، تسهیم اطلاعات و چشم‌انداز رهبری (دوبی^۸، ۲۰۱۵)، 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 (شاهین و دبستانی^۹، ۲۰۱۱) گزارش شده است.

یکی از راهکارهایی که به واسطه آن می‌توان وضعیت انسانی را در سطح جهانی پایش کرد تأملی بر گزارش‌های سازمان ملل متحد در این خصوص است که به طور خاص می‌توان به شاخص توسعه انسانی اشاره کرد. از سال ۱۹۹۰ میلادی هر ساله گزارشی با نام «گزارش توسعه انسانی» توسط برنامه توسعه سازمان ملل متحد منتشر می‌شود که در آن کشورها در شاخص‌های مختلفی مانند شاخص‌های آموزشی، بهداشتی، اقتصادی، اجتماعی، محیط

1. Kuo & Tsai
2. Bouranta, Psomas, Suárez-Barraza, & Jaca
3. Anafo & Appiah-Nimo
4. Sternad, Krenn, & Schmid
5. Chakraborty, Mutingi, & Vashishth
6. Gutierrez- Gutierrez et al
7. Zeng, Zhang, Matsui, & Zhao
8. Duby
9. Shahin & Dabestani

زیستی، سیاسی مورد مقایسه قرار می گیرند. هدف از ارائه این گزارش ها در اختیار قرار دادن آمارهای بین المللی قابل مقایسه و باکیفیت در حوزه توسعه و کیفیت زندگی افراد در سراسر جهان است. طی ارزیابی های صورت گرفته از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۷ میلادی در این گزارش بین المللی، نشان می دهد که مقدار این شاخص برای کشور ایران طی این ادوار، روندی رو به رشد داشته و نهایتاً مقدار آن به ۰/۷۹۸ رسیده و توانسته در رده کشورهای با توسعه انسانی بالا^۱ جای گیرد؛ اما حقیقت بیدارکننده ای در این خصوص وجود دارد که ناشی از رتبه ۶۰ کشور ایران است^۲. البته نباید این نکته را هم فراموش کنیم که به دلیل عدم وجود مقدار برای برخی از شاخص ها به دلایل مختلف، کشور ایران نتوانسته جایگاه واقعی خود را کسب کند اما اعداد بیانگر آن است که با کشورهای در دسته توسعه انسانی بسیار بالا^۳ فاصله دارد. لازم به ذکر این نکته است که شاخص توسعه انسانی تنها به یکسری شاخص های خاص منوط می شود و همچنین ممکن است داده برای آن ها در دسترس نباشد از این رو آگاهی از توسعه انسانی و به تبع میزان و رتبه کشورها در این شاخص تقریبی باشد؛ اما با توجه به چشم پوشی از این کاستی شاخص قابل تأملی است. مفهوم توسعه انسانی به جای تمرکز بر ابزار به اهداف پیشرفت و توسعه تأکید دارد؛ و از آنجایی که هدف واقعی این توسعه توجه به توأمان کار و بهبود رفاه است لذا می تواند به مدیریت کیفیت نرم ارتباط پیدا کند. از این رو شاخص توسعه انسانی را می توان به جهت گیری های کلان کشورها در خصوص مفهوم مدیریت کیفیت نرم نسبت داد.

تشتت آرا در خصوص مدیریت کیفیت نرم بیانگر عدم شناخت دقیق این پدیده است و عدم دستیابی به سطح برتر توسعه مدیریت انسانی، اختلال در کارکرد مفهوم مدیریت کیفیت نرم را باعث شده؛ لذا کاوش در تجربیات زیسته خبرگان می تواند به درک این مهم کمک کند و دستیابی به سطح مطلوب از مدیریت کیفیت نرم را ممکن سازد. بنابراین پژوهش حاضر با سفر در تجربیات متخصصان بر آن است تا مفهوم دقیق تری از این پدیده حاصل شود و زمینه های کاربردی آن در عرصه سازمان مهیا شود.

۱. پیشینه پژوهش

مطالعه منابع مربوط به موضوع مورد پژوهش این امکان را فراهم می آورد تا آگاهی های لازم در خصوص فعالیت ها و زمینه های مرتبط، و همچنین حدود و ثغور مورد مطالعه به عمل آید. بدین منظور منابع مطالعاتی از پایگاه های معتبر و گوناگون مورد بررسی قرار گرفت و منابع مطالعاتی در دو دسته منابع داخلی و منابع خارجی ارائه شده است.

صادقی مقدم و مؤمنی (۱۳۹۶) به منظور بررسی ارتباط میان عوامل مدیریت کیفیت فراگیر نرم و سخت در فرایندهای مدیریت دانش، مطالعه ای 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 داده ها از نظرات ۴۰ مدیر شعبه بانک سامان گردآوری، و جهت آزمون تجربی روابط از روش مدل سازی معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل پژوهش استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین مؤلفه های مدیریت کیفیت فراگیر نرم و فرایندهای مدل APQC رابطه وجود دارد. عوامل مدیریت کیفیت جامع نرم (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آن ها عبارت است از تعهد نیروی کار، چشم انداز مشترک، تمرکز بر مشتری، استفاده از تیم ها، آموزش کارکنان و ارتباط متقابل با تأمین کنندگان. این پژوهش با وجود آن که به کشف و توسعه عوامل و مؤلفه های مدیریت کیفیت نرم پرداخته اما نتوانسته است تا ارتباط مدیریت کیفیت نرم را با مدل چارچوب طبقه بندی فرایند برقرار کند. نتایج کلی این پژوهش حاکی از آن است که استفاده از مدل طبقه بندی فرایند در پیاده سازی مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر نرم مؤثر است و می توان اصول و مفاهیم مشترکی را مانند تعهد کارکنان و مدیران،

1. High Human Development

2. <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>

3. Very High Human Development

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 نرم‌شناسایی کرد.

اجلی و محمدی بالانی (۱۳۹۶) به منظور 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 فراگیر نرم (مدیریت کیفیت نرم) در پژوهش آن‌ها عبارت است از رهبری و تعهد مدیریت ارشد، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری، مشارکت و مدیریت منابع انسانی، و مدیریت تأمین‌کننده. تلاش جهت اکتشاف مؤلفه‌ها/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.

میا، ماجری، و رحمن^۱ (۲۰۱۹) با هدف ارائه یک مدل معادلات ساختاری برای بررسی رابطه شیوه‌های مدیریت کیفیت فراگیر نرم و تصویب سازمانی، مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر 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 به عنوان 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 عبارت است 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 مؤلفه‌ها و عوامل پنهان مدیریت کیفیت فراگیر نرم می‌تواند یکی از نقطه ضعف‌های این پژوهش قلمداد شود.

اسکریک-تنا، گارسیا-خوان، و بتران-مارتین^۲ (۲۰۱۸) به منظور 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 داده‌ها 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 به ذکر 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.

عبدالله و تار^۳ (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 مؤثر مدیریت کیفیت نرم» انجام دادند. در این مطالعه داده‌ها از ۲۵۵ سازمان‌های برقی و الکترونیکی در مالزی

1. Mia, Majri, & Rahman

2. Escrig-Tena, García-Juan, & Beltrán-Martín

3. Abdullah & Tari

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 عبارت است از تعهد مدیریت، تمرکز بر مشتری، مشارکت کارکنان، آموزش و پرورش، پاداش و شناخت، و رابطه با فروشنده. پتیال و کویلاکونتلا^۱ (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.

۲. روش شناسی پژوهش

با اتکا به دسته‌بندی‌های روش شناختی پژوهش می‌توان پژوهش‌ها را از حیث هدف، پژوهشی توسعه‌ای از حیث روش انجام آن، در گروه پژوهش‌های توصیفی طبقه‌بندی می‌شود و از نظر چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز 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.

۳. پدیدارشناسی

پدیدارشناسی یکی از مفاهیم عمیق فلسفی است که ریشه در اندیشه و آراء فیلسوف آلمانی ادوموند هوسرل دارد. اما پدیدارشناسی در مقام یک روش بر آن است تا با بررسی تجارب زیسته افراد از یک پدیده و تمرکز بر ابعاد تغییرناپذیر تجربه آنان سعی می‌کند تا به درک بهتری از پدیده‌ها در زندگی افراد دست یابد. برای پژوهشگر پدیدارشناس هر پدیده ماهیتی دارد که این ماهیت می‌تواند منجر به ایجاد اشتراکاتی در پدیدارهای آن پدیده برای افراد مختلف گردد و پژوهشگر پدیدارشناس پدیدارهای مختلف یک پدیده را برای افراد مختلف گردآوری می‌کند، قضاوت‌های زمانی و مکانی و حواشی آن‌ها را می‌زداید تا به ماهیت آن پدیده که همه افراد مورد مطالعه آن را تجربه کرده‌اند، دست یابد (بودلایی، ۱۳۹۵).

۴. تصحیح کلایزی

روش‌های مختلفی برای تحلیل اطلاعات در پدیدارشناسی مطرح است که غالب آن‌ها تفاوت چندانی با هم ندارد با این حال پژوهشگران بایستی روشی که با هدف پروژه تحقیقاتی و نوع فلسفه انتخابی مناسب‌تر است، انتخاب کنند و طبق مراحل آن به تحلیل داده‌ها بپردازند. اما معمولاً کسانی که با روش

پدیدارشناسی توصیفی به پژوهش می‌پردازد از روش کلایزی و افرادی که روش پدیدارشناسی تفسیری را مبنای تحلیل‌های خود قرار می‌دهند از روش دیکمن بهره می‌گیرند (عابدی، ۱۳۸۹).

در زمینه انتخاب از میان این دو رویکرد می‌توان عنوان داشت وقتی هدف پژوهش کشف ابعاد عمومی و فراگیر یک پدیده است که تاکنون مفهوم‌سازی نشده یا به‌طور ناقص در پژوهش‌های پیشین مفهوم‌سازی شده‌اند پدیدارشناسی توصیفی سودمندتر است و هنگامی که پژوهشگر در پی بررسی و کشف ابعاد و ویژگی‌های خاص یک پدیده در چارچوب یک زمینه یا بافت خاص است، پدیدارشناسی تفسیری (هرمونوتیک) مناسب‌تر است (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۸۹).

۵. روایی و پایایی پژوهش

اعتبار و روایی در پژوهش پدیدارشناسی دارای اهمیت فراوانی است. با این حال در بین پدیدارشناسان تفاهم نظری چندانی بر سر مسائل مرتبط با این دو معیار وجود ندارد. کولایزی معتقد به اعتبار پایانی است که با مراجعه به هر یک از مطلعین صورت می‌گیرد. وی بر ماهیت گفتگویی این نوع از پژوهش تأکید داشته و معتقد است که پژوهشگر باید در بسیاری موارد در فرآیندی گفتگو-محور با سوژه‌های مورد بررسی قرار گیرد. از این رو کولایزی اعتباریابی توصیف‌های جامع از پدیده‌ی مورد مطالعه را از سوی خود مشارکت‌کنندگان مهم‌ترین معیار ارزیابی یافته‌های پژوهش پدیدارشناسی تلقی می‌کند (محمّدپور، ۱۳۹۰). علاوه بر این از معیارهای دیگری نیز برای اعتباریابی، تناسب و شایستگی اعتماد نظیر (۱) ثبت و ضبط تجربه مشارکت‌کنندگان، (۲) استفاده منطقی و ثابت از روش تعلیق دانش پیشین، (۳) توصیف جامع و مفصل تجربه‌ی زیسته یا موضوع تحت بررسی، و (۴) استفاده از روش کنترل توسط اعضا یا بازخورد مشارکت‌کنندگان، در پژوهش پدیدارشناسی استفاده شده است.

۶. ملاحظات اخلاقی

از آنجایی که پژوهش حاضر با هدف کاوش در ذهنیات خبرگان و متخصصان صورت گرفته که حریم خصوصی آن‌ها را شامل می‌شود لذا ملاحظات اخلاقی باید در پیشانی اقدامات پژوهشی قرار گیرد. از اهم موارد اخلاقی استفاده شده در این پژوهش می‌توان به موارد ذکر شده اشاره داشت: مکاتبه با خبرگان و هماهنگی جهت اخذ وقت قبلی برای مصاحبه، کسب اجازه از ضبط مصاحبه به وسیله وسایل چندرسانه‌ای عدم انتشار نام خبرگان و متخصصانی که تمایل به بیان نامشان نبود، و حفظ و حراست از آثار مستند شده است.

۷. یافته‌های پژوهش

به منظور احصای مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم از تجربه‌های خبرگان از تصحیح کلایزی استفاده شده است. تصحیح کلایزی جهت برون‌آوری کدها و تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده واقع شده است که به تفکیک یافته‌های هر گام در ادامه ارائه شده است.

گام اول- مروری بر محتوای کلی داده‌ها با پیاده کردن اظهارات خبرگان: در این گام جهت درک محتوای کلی، داده‌های نوشته شده مربوط به مصاحبه مرور و به بخش‌هایی از اطلاعات ضبط شده گوش داده شد. این داده‌ها در قالب نرم‌افزار مکس کیودا پیاده سازی شد. در ادامه نمونه متون مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان در قالب جدول ۱ ارائه شده است.^۱

جدول ۱. نمونه‌ای از متون مصاحبه انجام‌شده با خبرگان

محتوای کلی	نمونه گردآوری و تلخیص مصاحبه خبرگان
گستره مدیریت کیفیت نرم	✓ مدیریت کیفیت نرم به شدت به مدیریت منابع انسانی در درون سازمان، و مدیریت ارتباط با مشتری و تأمین کنندگان مواد اولیه در بیرون سازمان وابسته است.
	✓ مدیریت کیفیت نرم در طول زنجیره ارزش وجود دارد اما به نظرم به علت عدم وجود قدرت تصمیم‌گیری در مسائل انسانی سازمان‌های دیگر معنای آن کمی متفاوت می‌شود.
	✓ 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 به شمار می‌رود.
مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم	✓ 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.
	✓ یکی از اقدامات مهم در مدیریت کیفیت نرم می‌توان به آن اشاره داشت افزایش سطح اعتماد در حلقه‌ها و شبکه‌ها است.
	✓ 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.
	✓ 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.

گام دوم- تشخیص تأکیدات خبرگان: در این مرحله به کمک نرم‌افزارهای مربوطه، جدول فراوانی واژه‌ها ایجاد شد. این جدول نشان‌دهنده این است که از مجموع تمامی صحبت‌های ثبت شده توسط مصاحبه‌شوندگان پرتکرارترین واژه‌ها کدام بوده‌اند. بازبینی این جدول در شناخت مقوله‌ها مفید خواهد بود.

جدول ۲. فراوانی تکرار واژه‌ها در مصاحبه‌های پژوهش

ردیف	واژه	فراوانی	ردیف	واژه	فراوانی
۱	اخلاق	۴۲	۱۲	خلافت	۵
۲	ارتباط	۶۰	۱۳	دوستی	۵
۳	ارزش	۷۶	۱۴	رضایت	۳۸
۴	اعتماد	۴۰	۱۵	رهبری	۴۵
۵	انگیزش	۹	۱۶	شادی	۱
۶	انگیزه	۴۹	۱۷	فرهنگ	۳۷
۷	آموزش	۱۰۷	۱۸	مسئولیت	۹
۸	پاداش	۱۸	۱۹	مشارکت	۴۰
۹	تشویق	۸	۲۰	نگرش	۹

۱. بالغ بر ۴۰۰ دقیقه مصاحبه ضبط شده معادل با ۱۰۰ صفحه از خبرگان ثبت و ضبط شده است که بواسطه رعایت الزامات اخلاقی و همچنین پرهیز از حجم نویسی در این جستار آورده نشده اما در صورت لزوم قابل ارجاع و ارائه است.

ردیف	واژه	فراوانی	ردیف	واژه	فراوانی
۱۰	تعهد	۳۳	۲۱	نوآوری	۱
۱۱	توانمندسازی	۲۷	۲۲	همکاری	۵

گام سوم- ایجاد معانی صورت‌بندی شده: در این مرحله به کمک چندی از اساتید علوم سازمان و مدیریت، و مدیریت کیفیت معانی بیرون کشیده از جملات باهم ترکیب شدند تا یک معنی مشترک به دست آید.

جدول ۳. درون‌مایه‌های استخراجی از تجربیات خبرگان

مضمون	فراوانی (۱۱ خبره)		زیر مفهوم	کد
	درصد	تعداد		
مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم	۴	۱۱	اخلاق‌مداری	SQM1
	۱۳	۳۶	ارتباطات مؤثر	SQM2
	۵	۱۵	اعتمادسازی	SQM3
	۱۳	۳۷	انگیزش	SQM4
	۳	۹	اهمیت دادن	SQM5
	۱۲	۳۴	آموزش اثربخش	SQM6
	۱	۴	باور و اعتقاد	SQM7
	۶	۱۶	تعهدمداری	SQM8
	۷	۲۰	توانمندسازی	SQM9
	۴	۱۲	توجه و حمایت	SQM10
	۰	۱	خلاقیت و ابتکار عمل	SQM11
	۰	۱	دوستی و صمیمیت	SQM12
	۲	۶	ذهنیت و نگرش	SQM13
	۲	۶	رضایتمندی	SQM14
	۰	۱	رفتار شهروندی سازمانی	SQM15
	۶	۱۷	رهبری	SQM16

مضمون	فراوانی (۱۱ خبره)		زیر مفهوم	کد
	تعداد	درصد		
	۱	۰	شادی	SQM17
	۱۷	۶	فرهنگ سازی	SQM18
	۷	۲	مدیریت قراردادهای روان شناختی	SQM19
	۴	۱	مسئولیت پذیری	SQM20
	۲۵	۹	همکاری و مشارکت	SQM21

گام چهارم- قراردادن معانی صورت بندی شده در داخل دسته ها: بر اساس کدبندی های صورت گرفته در نرم افزار مکس کیودا، درون مایه های مؤلفه های مدیریت کیفیت نرم ارائه شده است. با توجه به ماهیت مدیریت کیفیت نرم، صحبت های انجام شده در مصاحبه ها سه دسته ارزشی-هنجاری، دستوری-وظیفه ای، و انگیزشی-رفتاری را در برمی گیرد. بر اساس بررسی های انجام شده است.

جدول ۴. دسته بندی درون مایه های مطابق با مدیریت کیفیت نرم

مؤلفه های مدیریت کیفیت نرم	
ارزشی - هنجاری	- اخلاق مداری - باور و اعتقاد - تعهد مداری - ذهنیت و نگرش - رفتار شهروندی سازمانی - فرهنگ سازی - ارتباطات مؤثر - آموزش اثربخش
دستوری - وظیفه ای	- توانمندسازی - مدیریت قراردادهای روان شناختی - مسئولیت پذیری - همکاری و مشارکت - اعتماد سازی
انگیزشی - رفتاری	- انگیزش - اهمیت دادن - توجه و حمایت - خلاقیت و ابتکار عمل - دوستی و صمیمیت - رضایتمندی - رهبری - شادی

گام پنجم- ایجاد یک توصیف مختصر: در این مرحله مفاهیم کلیدی داده‌ها که با اتفاق نظر پژوهشگران انتخاب شده بودند، به صورت خلاصه‌ای روایت‌وار نوشته شدند.

الف) توصیف روایتی مختصر درون‌مایه‌های استخراجی با محتوای ارزشی-هنجاری

اخلاق‌مداری: یکی از مواردی که طی سال‌های اخیر در کانون توجهات قرار گرفته است اخلاق‌مداری است. چه‌بسا سازمان‌ها جهت انجام امور خود در بالاترین سطح بهره‌وری در راستای تحقق رسالت و اهدافشان علاوه بر رعایت استانداردها و قواعد سازمانی و قانونی نیازمند مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی باشند.

باور و اعتقاد: انسان‌ها بر اساس باورها و اعتقادات خود عمل می‌کنند؛ چه‌بسا این باورها نشان‌دهنده میزان بهره‌مندی از توانایی‌ها باشد. باورها حدود و ثغور انتخاب‌ها را مشخص کرده و جهانی را که در آن زندگی می‌کنیم را شکل می‌دهند.

تعهدمداری: مقوله‌ای است که ما را ملزم می‌کند در محیط کاری، امور محول شده را به‌خوبی انجام دهیم، تعهد است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیادی کرده و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد.

ذهنیت و نگرش: تجربیات ذهنی می‌تواند اساس رفتار آدمی قرار گیرد و از آنجایی که هر شخص از ذهنیت خاص خود برخوردار است لذا می‌بایستی ذهنیت و نگرش افراد نسبت به افعال سازمانی به‌درستی شکل گیرد. از آنجایی که ذهنیت هر شخص بر اساس علایق و سلیق فردی متمایز از ذهنیت اشخاص دیگر است بنابراین بر پیچیدگی این مهم افزوده می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی: محیط کسب‌وکار پویای امروز بیش از پیش نیازمند نسل ارزشمندی از کارکنان است که بی‌تردید سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری می‌دهد. این کارکنان بی‌هیچ چشم‌داشتی افزون بر نقش رسمی خود عمل کرده و از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند.

فرهنگ‌سازی: فرهنگ به‌عنوان بنیاد اجتماع و هدف والای حرکت‌های انسانی است. با این همه تنها زمانی می‌توان مدعی شد که فرهنگ امری مثبت و سازنده، و هدفی والا است که دارای ویژگی‌هایی باشد از این رو بی‌تردید فرهنگ‌سازی بسیار حائز اهمیت است.

ب) توصیف روایتی مختصر درون‌مایه‌های استخراجی با محتوای دستوری-وظیفه‌ای

ارتباطات مؤثر: ارتباط جریان دوطرفه‌ای است که طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار، نظریات، احساسات، و حقایق می‌پردازند و از طریق بکار بردن پیام‌هایی که معنایش برای آن یکسان است به انجام این امر مبادرت می‌ورزند و هرگونه انتقال پیام بین فرستنده از یک طرف و گیرنده از طرف دیگر ارتباط محسوب می‌شود. ارتباطات در سازمان‌ها امری حیاتی است و چه‌بسا انجام عملکردهای سازمانی به برقرار ارتباطات مؤثر گره‌خورده باشد.

آموزش اثربخش: پیشرفت و توسعه سازمان‌ها در گرو علم و دانش بشری است. افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمان‌ها، آموزش و پرورش را در رأس برنامه‌های خود قرار دهند. آموزشی که سازمان را در دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده‌اش می‌رساند آموزش اثربخش است.

توانمندسازی: اگر در سازمان‌ها از انسان‌های خلاق بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد؛ بنابراین برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به اهداف سازمانی است.

مدیریت قراردادهای روان‌شناختی: از آنجایی که افراد در انتخاب‌ها و تلاش‌های بعدی بر درک خویش از این توافق تکیه می‌کنند، از پابندی به تعهدات منافی را طلب می‌کنند و انتظار دارند اگر طرف دیگر نتواند مطابق با تعهداتش عمل کند متحمل خساراتی شوند؛ از این رو توجه به مدیریت قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است.

مسئولیت‌پذیری: رشد و کمال انسان چه از لحاظ روحی و فردی و چه از لحاظ اجتماعی به مسئولیت‌پذیری او ارتباط دارد. چه‌بسا اهتمام افراد نسبت به اداره و مدیریت امور و واکنش مسئولانه نسبت به پدیده‌های پیرامون خویش، رشد اخلاقی و انسانی را در بر خواهد داشت و همچنین به لحاظ افزایش رفاه اجتماعی و تسکین روانی فوق‌العاده تأثیرگذار خواهد بود.

همکاری و مشارکت: مهم‌ترین وجه تمایز انسان با سایر حیوانات قدرت فکری اوست و با بهره‌گیری از چنین قدرتی است که از همکاری و مشارکت هم‌نوعان خود استفاده می‌کند. همکاری و مشارکت کلید حل بسیاری از معضلات سازمان بوده و بهره‌وری واحدهای کاری را به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌دهد.

(ج) توصیف روایتی مختصر درون‌مایه‌های استخراجی با محتوای انگیزشی-رفتاری

اعتمادسازی: اعتماد تقریباً تمام جنبه‌های زندگی روزمره‌ی انسان‌ها را در برمی‌گیرد؛ لذا بایسته است تا اعتمادسازی به‌درستی انجام شود. اعتمادسازی را انتظارات یا باورهایی است که افراد دوست دارند به دیگران به طریقی قابل پیش‌بینی و نه صرفاً در راستای منافع شخصی خود نشان دهند.

انگیزش: پیچیدگی رفتار انسان‌ها باعث شده که تشخیص مکانیزم تصمیم‌گیری آن‌ها و انگیزه‌هایی که در پس آن دارند چندان ساده نباشد. اما از آنجایی که انگیزش به رفتار، نیرو و جهت می‌دهد بایسته است تا در سازمان‌ها بدان توجه شود.

اهمیت‌دادن: انسان‌ها از قدرت ادراک برخوردارند و این باعث می‌شود تا رفتارهای متقابل خود را بررسی و تحلیل کنند و بر اساس آن‌ها رفتار کنند. چه‌بسا ادراک اهمیت سبب به وجود آمدن بازده کاری شده فلذا اهمیت‌دادن به انسان‌ها در محیط‌های کاری ضروری به نظر می‌رسد.

توجه و حمایت: عملکرد صرفاً به کنش خصایصی که در فردی مربوط نیست بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می‌شود و حتی وجود حداکثر انگیزش و همه مهارت‌های لازم ممکن است افراد اثربخش نباشد مگر آنکه حمایت و هدایت سازمانی مورد نیاز خود را دریافت کنند و کارشان با نیازهای سازمان و محیط آن‌ها سازش داشته باشد.

خلاقیت و ابتکار عمل: همه سازمان‌ها برای بقای نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات دهد. این مهم محقق نمی‌شود مگر به آن که قوه خلاقیت در افراد بالا رود و این اتفاق نیازمند بسترسازی مناسب است.

دوستی و صمیمیت: یکی از دلایلی که هرچه رابطه عمیق‌تر می‌کند دوستی و صمیمیت است. با این وجود دوستی و صمیمیت همچون بسیاری از مفاهیم علوم اجتماعی پویا بوده و علاوه بر وجود مزایایی، دارای آفت‌هایی نیز است که توجه به آن توجه شود.

رضایتمندی: رسیدن به رضایت در زندگی راهی است که به‌واسطه آن انسان شاد شده و احساس خوشبختی می‌کند. انسان که چنین حس نابی را تجربه می‌کند فردی مولد است و می‌تواند بالاترین سطح عملکرد را از خود بروز دهد.

رهبری: رهبری هسته واقعی و روح مدیریت را تشکیل می‌دهد. نقش رهبری در چگونگی اداره سازمان‌ها مؤلفه‌ای است که تفاوت‌های بزرگ را بین یک سازمان نسبت به رقبای به وجود می‌آورد. در شرایط فعلی کسب‌وکار شرایط رهبری در سازمان‌ها با موفقیت سازمان‌ها نسبت مستقیم و البته بی‌بدیلی پیدا کرده است.

شادی: شادی یک حالت روانی است که احساس لذت و خوشی در افراد القا می‌کند و می‌تواند با مسائل انسانی رابطه تنگاتنگی برقرار کند. شادی می‌تواند رابطه مستقیمی با مسائلی همچون روابط و تعاملات اجتماعی، تعامل و مشارکت داشته باشد.

گام ششم- استفاده از بازنمایی‌های نمادین: طی مصاحبه انجام شده از خبرگان مربوطه از آنان خواسته شد تا در صورت نیاز از بازنمایی‌های نمادین همچون ضرب‌المثل، داستان برای توصیف تجربیاتشان استفاده کنند. در حقیقت این روشی است برای جمع‌آوری اطلاعات در زمانی که افراد به شیوه کلامی در توصیف تجربیاتشان محدود با ناتوان باشند. در این پژوهش مطالعه بازنمایی‌های مطرح شده، به شناخت بهتری از تجربیات افراد منتج شد. در این قسمت مجموعه بازنمایی‌ها و زیر مفاهیمی یافت شده نمایش داده شده است. در جدول زیر بازنمایی‌های نمادین از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم مشخص شده است. در جدول ۵ بازنمایی‌های نمادین با محتوای ارزشی-هنجاری مشخص شده است.

جدول ۵. بازنمایی نمادین احصا شده با محتوای ارزشی-هنجاری

بازنمایی	خوشه	مضمون
✓ به نظرم باور قلبی به مفاهیم کیفیت خیلی مهم است. برای مثال افراد مذهبی هستند که تمام حرکاتشان مبتنی بر باورهای مذهبی است.	باور و اعتقاد	۳ ۲ ۱
✓ توی سازمان فردی برای تمام مصرف شخصی روزانه‌اش تنها از یک لیوان استفاده می‌کند و در انتهای روز کاری خود آن را دور می‌اندازد.	رفتار شهروندی سازمانی	۳ ۲ ۱

جدول ۶ بازنمایی‌های نمادین با محتوای دستوری-وظیفه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۶. بازنمایی نمادین احصا شده با محتوای دستوری-وظیفه‌ای

بازنمایی	خوشه	مضمون
✓ ارتباطی که بین عناصر سازمان‌ها وجود دارد ارتباط کاغذ با کاغذ نیست، ارتباطات فلز با فلز نیست، بلکه ارتباطات انسان با انسان است که به آن شکل می‌دهد.	ارتباطات مؤثر	۳ ۲ ۱
✓ سیستم آموزشی ما توی آموزش و پرورش یک سیستم متعلق به ۷۰ سال قبل و کپی شده از غرب است.	آموزش اثربخش	۳ ۲ ۱
✓ برای مثال وقتی کسی درس ریاضی را با نمره کامل و درس جغرافیا را مردود می‌شود مورد عتاب و خطاب قرار می‌گیرد و ممکن است به او القا شود که هیچ استعدادی ندارد درحالی که استعدادش در درس ریاضی است.	مسئولیت‌پذیری	۳ ۲ ۱
✓ در یک شرکت خودروسازی، محصولات تولیدی جای مشت را بر روی داشبورد خود داشتند.		

جدول ۷ بازنمایی‌های نمادین با محتوای انگیزشی-رفتاری را نشان می‌دهد.

جدول ۷. بازنمایی نمادین احصا شده با محتوای انگیزشی-رفتاری

مضمون	خوشه	بازنمایی
۳ ۲ ۱ ۰	اهمیت دادن	✓ تعامل با سازمان‌هایی همچون آژانس‌ها، دفاتر تور، هتل‌ها و رستوران‌ها جهت اخذ تخفیف برای کارکنان سازمان این‌ها مواردی است که می‌تواند به مدیریت کیفیت نرم ارتباط پیدا کند.
		✓ هر کار خلاقانه‌ای ارزش خود را دارد و این ارزش لزوماً مالی نیست. برای مثال وقتی دانشجو اقدامی خلاقانه انجام می‌دهد حتماً از آن تقدیم می‌کنم تا حس دیده شدن داشته باشد. این اقدام در جای دیگر تأثیرگذار است حتی اگر مستقیماً تأثیرگذار نباشد اثرات و پیامدهای مثبتی را با خود به همراه دارد.
		✓ منابع انسانی در سازمان ما به حداقل‌های مالی رسیدند و برای انجام کارها نیازمند پاداش مالی جزئی نیستند اما وقتی دستی بر شانه آن‌ها کشیده و یا به آن‌ها بارک‌الله گفته می‌شود منابع انسانی کار خود را به بهترین نحو ادامه می‌دهند.
		✓ به قول معروف حمل و نقل ابزاری برای ایاب و ذهاب کارکنان بوده و پای سازمان است؛ و غذا که به عنوان ناهار یا شام به کارکنان استفاده می‌کنند به عنوان قلب سازمان محسوب می‌شود.
۳ ۲ ۱ ۰	توجه و حمایت	✓ برای دانشجویان دکتری ما باید شرایطی را مهیا کنیم و تجهیزات آموزشی نظیر میزگرد و تجهیزات پژوهشی نظیر اینترنت را برای آن‌ها تدارک ببینیم.
		✓ مواردی نظیر غیبت کارکنان در سال هزار ساعت باشد و مرجوعات محصولات زیاد باشد و یا تأمین کننده رغبتی به معامله ندارد، و دیگر موارد باعث تا سازمان به تکاپو افتاده و به دنبال راهکار باشد که یکی از آن‌ها می‌تواند مدیریت کیفیت نرم باشد.
		✓ فرض کنید بخواهیم سفر خوزستان را با تأکید بر مدیریت کیفیت نرم برگزار کنیم. وقتی بررسی می‌کنیم متوجه می‌شویم که استقبال از این سفر ۱۵ درصد کم شده که می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد از این رو با برطرف کردن این مسائل درصدد بالا بردن استقبال از این سفر هستیم
		✓ مردم به دین ملوکشان هستند.
	رضایتمندی	
	رهبری	

گام هفتم - شناسایی قابلیت پیگیری و ساختار پنیادی پدیده: در این مرحله فعالیت‌های روزانه فرآیند پژوهش، به صورت گزارش نوشتاری نوشته و مرور شد. همچنین تجربیات شخصی محقق در برخورد با شرکت کنندگان نیز ثبت و اطلاعات مربوطی گزارش شده است.

جدول ۸. درون‌مایه‌های استخراجی از تجربیات خبرگان

عناصر مصاحبه	معیار	خبره
سرعت پاسخگویی	کمتر از یک هفته	۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰
	بیشتر از یک هفته	۱، ۲، ۳، ۴، ۱۱
نوع مصاحبه	حضور	۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱
	غیرحضور	۱ و ۴
زمان مصاحبه	۳۰ الی ۴۵ دقیقه	۲، ۵، ۷، ۸، ۱۰
	۴۵ الی ۶۰ دقیقه	۱۱
	۶۰ دقیقه به بالا	۳، ۶، ۹

گام هشتم- مراجعه مجدد به مشارکت کنندگان برای تأیید اعتبار: نتایج برای شرکت کنندگان شرح داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا نظرات و واکنش‌های خود را درباره نتایج ارائه دهند. در بسیاری از موارد نتایج را تأیید کردند و در برخی موارد توضیحاتی ارائه می‌دادند که مؤید اعتبار کار بود.

۸. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

منابع انسانی با کیفیت، کماب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌بنیان و مهم‌ترین منبع برای خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار است. ارائه محصولات و خدمات متفاوت و متمایز با کیفیت، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت‌پذیری از مزایای وجود منابع انسانی کیفی محسوب می‌شود؛ لذا مدیریت سازمان‌های پیشرو با اشراف به این مطلب در صدد اتخاذ راهبردهای مناسب است. مدیریت کیفیت نرم راهبردی است که تکیه بر جنبه‌های انسانی این امکان را فراهم می‌آورد تا اهداف از مدیریت کیفیت به دست آید. مدیریت کیفیت نرم با آمیخته‌ای از مفاهیم انسانی و رفتاری سروکار دارد که تحت تأثیر عوامل متعدد و متنوعی قرار می‌گیرد و آگاهی از آن‌ها به شناخت این پدیده کمک می‌کند. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل پدیدارشناسی این پژوهش ۲۱ مؤلفه از تجربه زیست خبرگان مدیریت کیفیت و بهره‌وری به دست آمد که با دسته‌بندی درون‌مایه‌های آن، سه دسته ارزشی-هنجاری، دستوری-وظیفه‌ای، و انگیزشی-رفتاری حاصل شد. در دسته ارزشی-هنجاری مؤلفه‌هایی نظیر اخلاق‌مداری، باور و اعتقاد، تعهدمداری، ذهنیت و نگرش، رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی، در دسته دستوری-وظیفه‌ای مؤلفه‌هایی نظیر ارتباطات مؤثر، آموزش اثربخش، توانمندسازی، مدیریت قراردادهای روان‌شناختی، مسئولیت‌پذیری، و همکاری و مشارکت، و در نهایت در دسته انگیزشی-رفتاری مؤلفه‌های نظیر اعتمادسازی، انگیزش، اهمیت‌دادن، توجه و حمایت، خلاقیت و ابتکار عمل، دوستی و صمیمیت، رضایتمندی، رهبری، و شادی‌جانمایی شدند. با بررسی استاندارد ایزو ۱۰۰۱۸ که در آن عوامل انسانی مدیریت سیستم‌های کیفیت بیان شده (در این استاندارد مواردی نظیر نگرش و انگیزش، آگاهی، ارتباط، خلاقیت و نوآوری، آموزش و یادگیری، توانمندسازی، دخیل کردن، رهبری، شبکه‌بندی، شناخت و پاداش، استخدام، مسئولیت و اختیار، کار تیمی و همکاری به عنوان موارد انسانی مرتبط با سیستم‌های مدیریت کیفیت بیان شده است)، می‌توانیم انطباق ۷۰ درصدی مؤلفه‌های استخراجی این پژوهش با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۸ ملاحظه شده است. این مهم گواهی بر روایی و پایایی پژوهش حاضر است.

با آشکار شدن مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم از تجارب متخصصان و خبرگان گامی مهم در جهت عملیاتی کردن این مفهوم محسوب می‌شود چرا که این دسته‌بندی می‌تواند جهت تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد سودمند باشد. شاخص کلیدی عملکرد یک متغیر قابل اندازه‌گیری است که نشان می‌دهد یک شرکت تا چه اندازه به اهداف کلیدی خود نزدیک شده است. این شاخص میزان عملکردهای مهم و اساسی شرکت را ارزیابی می‌کند. در واقع سازمان‌ها از این شاخص‌ها برای ارزیابی موفقیت‌هایی استفاده می‌کنند که آن‌ها را یک قدم به اهدافشان نزدیک‌تر می‌کند. شاخص‌های کلیدی عملکرد برای تمامی صنایع، سازمان‌ها می‌تواند استفاده شود اما با توجه به حوزه‌های کاری و تأکیدات سیاست‌های مدیریت ممکن است درجه میزان توجه بدان‌ها مشخص می‌شود. همچنین لازم به ذکر است که این شاخص باید در دوره‌های زمانی مشخص ارزیابی شود و با معیارهای عملکرد در زمان گذشته مورد مقایسه قرار بگیرد. با استناد به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان شاخص‌های کلیدی عملکرد برای مدیریت کیفیت نرم در نظر گرفت؛ از جمله شاخص‌های کلیدی عملکرد درون‌مایه ارزشی-هنجاری می‌توان به (۱) نرخ بهره‌وری کارکنان، (۲) اثربخشی آموزش، (۳) درصد مرخصی‌های متنوع اشاره کرد. همچنین برای درون‌مایه‌های دستوری-وظیفه‌ای شاخص‌های (۱) نرخ بهره‌وری کارکنان، (۲) اثربخشی آموزش، (۳) درصد مرخصی‌های

استفاده شده، ۴) نرخ غیبت، ۵) میانگین مدت حفظ و نگهداشت کارکنان، و برای درون‌مایه انگیزشی-رفتاری ۱) نرخ پیشنهادهای کارکنان، ۳) شاخص رضایت کارکنان، ۳) درصد هزینه نیروی کار، ۴) نرخ خاتمه‌ی خدمت داوطلبانه توصیه می‌شود.

منابع

- ابراهیم‌پور، مصطفی؛ عباسی، رضا؛ معصومی، سید سینا. (۱۳۹۷). مدیریت کیفیت و بهره‌وری. گیلان: دانشگاه گیلان.
- اجلی، مهدی؛ محمدی بالائی، 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، سال هفتم، شماره ۱ (پیاپی ۲۳)، صص ۶۱-۷۴.
- بودلایی، حسن. (۱۳۹۵). روش تحقیق پدیدارشناسی. تهران: جامعه‌شناسان.
- دانایی‌فرد، حسن؛ کاظمی، سید حسین. (۱۳۸۹). پژوهش‌های تفسیری در سازمان: استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- صادقی‌مقدم، محمدرضا؛ مؤمنی، رامین. (۱۳۹۶). استقرار فلسفه مدیریت کیفیت جامع نرم بر اساس الگوی APQC ارائه مدل ساختاری (مورد مطالعه: شعب بانک سامان). مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۱، شماره ۴۱، صص ۷-۳۰.
- عابدی، حیدرعلی. (۱۳۸۹). کاربرد روش تحقیق پدیده‌شناسی در علوم بالینی. فصلنامه راهبرد، سال نوزدهم، شماره ۵۴، صص ۲۰۷-۲۲۴.
- قریب، علیرضا. (۱۳۷۷). بررسی سیستم هزینه‌یابی کیفیت به‌عنوان ابزار مدیریت کیفیت جامع. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته حسابداری دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۰). روش تحقیق کیفی ضد روش (منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی) جلد ۱. تهران: جامعه‌شناسان.
- Abdullah, M. M. B., & Tarí, J. J. (2017). Hard quality management and performance: the moderating role of soft quality management.
- Abedi, H. A. (2010). Application of Phenomenology Research Method in Clinical Sciences, *Rahbord*, 19(54), 207-224. (in Persian)
- Ajly, M., Mohamadi Balaei, A. (2017). Effect of soft and hard total quality management factors on knowledge management with path analysis (Case study: Gas industry). *Standard and quality management*, 7(1), 61-74. (in Persian)
- Anafo, S., & Appiah-Nimo, C. (2019). Total Quality Management and Service Quality Delivery at Ghana Airports Company Limited.
- Boudlaie, H., (2016). Phenomenological Research Methods. Tehran: *Jameeshenasan Publications*. (in Persian)
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*.
- Chakraborty, A., Mutingi, M., & Vashishth, A. (2019). Quality management practices in SMEs: a comparative study between India and Namibia. *Benchmarking: An International Journal*.
- Danaeefard, H., & Kazemi, H. (2010). Interpretive Research in Organization: Phenomenology and Phphenomenography Strategies. *I.S.U Press*. (in Persian)
- 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.
- Ebrahimpour, M., Abbasi, R., & Masoumi, S. S. (2019). Quality Management & Productivity. *Guilan: University of Guilan Press*. (in Persian)
- 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.
- Gharib, A. (1999). A review of the Quality appeaisal system as a Total Quality Management Tools, Faculty of Administrative Sciences. Shahid Beheshti University. (in Persian)

- 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.
- Kuo, T., & Tsai, G. Y. (2019). The effects of employee perceived organisational culture on performance: the moderating effects of management maturity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3-4), 267-283.
- Mia, M. M., Majri, Y., & Rahman, I. K. A. (2019). The Impact of Soft TQM Practices on Organizational Enactment: A Mediating Role of OHSAS18001 Standard. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 4(1), 1-11.
- Mohammadpour, A. (2011). Qualitative Research Method Counter Method 1: The Logic and Design in Qualitative Methodology. *Tehran: Jameeshenasan Publications*. (in Persian)
- 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.
- Sadeghi Moghadam, M. R., & Momeni, R. (2017). The settlement of soft TQM philosophy based on APQC pattern presenting a structural model (case- study: Saman bank branches). *Productivity Management*, 11(41), 7-30. (in Persian)
- 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.
- Sternad, D., Krenn, M., & Schmid, S. (2019). Business excellence for SMEs: motives, obstacles, and size-related adaptations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1-2), 151-168.
- 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.