

## تحلیل درون‌نگری به مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر نرم با تأکید بر مضامین کهن‌الگوها

سیدسینا معصومی  
دانشگاه یزد، یزد، ایران  
sinamasoumiii@gmail.com

حمزه امین طهماسبی\*  
دانشگاه گیلان، گیلان، ایران  
amintahmasbi@guilan.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۳۰

تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۰

### چکیده

کیفیت نمایانگر یک فلسفه، ترکیبی از روش‌ها و شیوه‌ها و همچنین تعهد به تعالی است و به‌عنوان یک محرک مهم مزیت رقابتی پایدار، مورد توجه در تحقیقات نظری بوده است. در طی زمان مفهوم کیفیت دچار تکامل شده و اکنون زمان مناسبی برای تأمل در فلسفه کیفیت است. مفاهیم مدیریت کیفیت امروزی همان یافته‌های انسان در طول تاریخ است که در مسیر رشد و بهبود تجربه شده و به خاطر سپرده شده است؛ لذا استفاده از کهن‌الگوها می‌تواند منجر به درک بهتر داده‌های بی‌واسطه، حاصل از تجربه روانی شود و فهم بهتر جریان‌های نرم و سخت مدیریت کیفیت ممکن شود. جهت تجزیه و تحلیل کهن‌الگوهای مرتبط با این دو رویکرد مسلط از روش کیفی درون‌نگری استفاده شد. از این‌رو با دوازده تن از خبرگان دانشگاهی در خصوص مفهوم مدیریت کیفیت نرم مصاحبه به عمل آمد و در نهایت مدلی بومی برای مدیریت کیفیت نرم ارائه شد. جهت سنجش مدل، از روش کمی تحلیل مسیر استفاده شده و مطابق با مؤلفه‌های استخراجی پرسشنامه‌ای تدوین گردید و در اختیار مدیران ۶۴ واحد اقتصادی فعال در استان گیلان قرار گرفت. مؤلفه‌های استخراجی از منابع کتابخانه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سه متغیر «هنجاری» (بیانگر تعبیرها، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در میان گروه‌ها) «رابطه‌ای» (توصیف‌کننده روابط انسانی در داخل و خارج سازمان) و «ساختاری» (تعیین‌کننده الگوها در داخل سازمان) تبیین شد. طبق نظر خبرگان روابط علی- معلولی میان متغیرها تعریف شد و مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج این مطالعه رهنمودهای مدیریتی و راهبردهای عملیاتی را منطبق با ابعاد تحلیل‌شده مدیریت کیفیت نرم در اختیار قرار می‌دهد.

### واژگان کلیدی

مدیریت کیفیت نرم؛ مدیریت کیفیت فراگیر؛ روش درون‌نگری؛ کهن‌الگو؛ فلسفه کیفیت.

### ۱- مقدمه

مدیران در سازمان‌های امروزی به دنبال روش‌های نوآورانه برای بهبود محصولات و فرایندها برای افزایش رضایت مشتری و عملکرد رقابتی هستند [۸]؛ بدین منظور از اقدامات و برنامه‌های مدیریتی خاصی تحت عنوان مدیریت کیفیت بهره می‌برند [۹]. مدیریت کیفیت به‌عنوان روشی برای دستیابی و حفظ خروجی با کیفیت برتر تعریف می‌شود [۱۰]. طی سالیان گذشته، تحولات اساسی در مدیریت کیفیت به‌وجود آمده است؛ به‌طوری‌که فعالیت‌های بازرسی با روش‌های کنترل کیفیت جایگزین یا تکمیل شده‌اند؛ مفهوم تضمین کیفیت به‌وجود آمده و راهی تکاملی در پیش گرفته و اکنون مدیریت کیفیت فراگیر جای تمام آن‌ها را گرفته است [۱۱]. مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان یک فلسفه مدیریت، مجموعه‌ای از اصول هدایت‌کننده یا مجموعه‌ای از روش‌های بهبود تشکیل شده است [۱۲]. اقدامات مدیریت کیفیت، ابزارها، تکنیک‌ها و راهبردهای بهبود مداوم برای بهبود کیفیت را شامل می‌شود تا نیازهای مشتریان ارضا شود [۱۳]. مدیریت کیفیت نیز به‌مثابه یک شاخه از مدیریت ریشه در حافظه تاریخ بشری دارد و با زندگی بشری عجین شده است. کیفیت در دوران

آغاز مدیریت را می‌توان به دوران باستان نسبت داد. در آن زمانی‌که گروه‌های مردم با هم کار می‌کردند و برای رسیدن به اهداف مشترکی تلاش می‌کردند که آن‌ها را قادر به تأمین نیازهای خودشان می‌ساخت. دفاع از یک قلمرو در برابر ارتش‌های خصمانه، ایجاد معابد که خدایان در آن پرستیده می‌شدند و ایجاد زیرساخت‌های اساسی نمونه‌هایی از این اهداف هستند که تنها از طریق تلاش‌های هماهنگ انسان به‌دست می‌آید. در دوران باستان معنای مدیریت متفاوت بود. به‌عنوان مثال در فرهنگ هلنیک (مربوط به یونان)، مدیریت یک پیش‌شرط برای اقتصاد و دستیابی به رفاه انسان بود. با توجه به اعتقاد فیلسوفان یونانی، جهان به مثابه یک سازمان نمونه بود که بر پایه قوانین و ارزش‌ها اداره می‌شد و این ارزش‌ها و قوانین بیانگر تعالی بودند. پس از قرن‌ها، مدیریت در آمریکا دوباره کشف شد و به‌عنوان یک رشته علمی مستقل در آمد [۷].

\* نویسنده مسئول

مزیت رقابتی دست می‌یابد [۲۱]. فرایندهای مدیریت کیفیت نرم بر پنج نوع اقدام مدیریت محور، کارمند محور، مشتری محور، تأمین‌کننده محور و محصول/ فرایند محور استوار است و بخش اعظمی از فرایندهای عملیاتی و فرایندهای مدیریتی و پشتیبان را شامل می‌شود [۲]. براساس مطالعات انجام‌شده مؤلفه‌ها/ متغیرهای گوناگونی از سوی پژوهشگران معرفی شده است که از جمله آنها می‌توان به آموزش، توانمندسازی و کارگروهی [۱۶]، گروه‌های کوچک حل مسأله، پیشنهاددهای کارمندان، آموزش مربوط به وظیفه برای کارمندان [۱۷]، کارکرد منابع انسانی، فرهنگ کیفیت، مدیریت ارتباط با همکاران داخلی و خارجی، تسهیم اطلاعات و چشم‌انداز رهبری [۱۸]، 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 [۱۹]، نوآوری در بهبود مستمر، کار تیمی، توانمندسازی، ارزیابی سیستم کیفی، آموزش و توسعه، و رهبری [۲۰]، تعهد مدیریت ارشد، توانمندسازی، آموزش، بهبود، و کار تیمی [۲۱]، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، تعهد مدیریت ارشد و کار تیمی [۲۲]، اشاره کرد. همچنین با فراگیر شدن انقلاب چهار صنعتی مؤلفه‌های تعهد مدیریت ارشد، تمرکز بر مشتری، آموزش و یادگیری کارکنان، تحلیل مسائل کیفی و کلان‌داده، مدیریت فرایند، طراحی محصول و بهبود مستمر به‌عنوان مؤلفه‌های حائز اهمیت ارائه شده است [۲۳].

مطابق با سند ابلاغی «راهبردهای سیاستی قوی‌شدن جمهوری اسلامی ایران از طریق جهش تولید» شورای عالی انقلاب فرهنگی مورخ ۱۳۹۹، سه محور (۱- تکیه بر ظرفیت‌های بومی و منابع و ذخایر ملی طبیعی و انسانی، ۲- تقویت زیرساخت دانشی تولید مبتنی بر سرمایه انسانی ماهر و خلاق و بهره‌گیری از منابع انسانی اجتماعی حوزه علم و فناوری، و ۳- استفاده از ظرفیت مالی و انسانی ایرانیان داخل و خارج از کشور) از محورهای دوازده‌گانه این سند با بحث مدیریت کیفیت نرم هم‌پوشانی دارد؛ بنابراین لازم است تا توجه عمیق‌تری به این بحث گردد و مدلی بومی جهت حمایت از جهش تولید ارائه شود. براساس بررسی مبانی نظری در این خصوص حاکی از آن است که تعداد مطالعات داخلی نسبت به مطالعات خارجی بسیار اندک بوده است. براساس این بررسی طی ۲۰ سال اخیر (در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ میلادی) تنها حدود ۳۰ مقاله منتشر شده و در این مقالات در حدود ۱۰۰ مؤلفه/ متغیر از مدیریت کیفیت نرم معرفی شده که این تشنت آراء نشان‌دهنده پیچیدگی و تازگی مفهوم دو رویکرد مدیریت کیفیت، یعنی مدیریت کیفیت نرم و سخت است. همچنین بررسی دقیق‌تر مقالات منتشر شده در دو سال اخیر نشان می‌دهد که ۴ عنوان در سال ۲۰۲۲ میلادی و ۸ عنوان در سال ۲۰۲۱ میلادی بطور مستقیم از لفظ «Soft TQM» در عنوان خود استفاده کرده‌اند که این مورد بیانگر توجه فزاینده به این مفهوم نسبت به قبل را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که عدم دستیابی

کهن به‌عنوان نمادی از کمال در تمدن‌های کهن مصریان، یونانیان، رومیان و ایرانیان محسوب می‌شد و سازوکارهایی (مدیریت کیفیت) جهت دستیابی به حدی از آن همواره از سوی حاکمان مورد تأکید قرار می‌گرفت [۱۴]. کمال را می‌توان در سطوح مختلف فردی، و اجتماعی مورد بررسی قرار داد؛ به همین دلیل است که در آثار موجود از این مفهوم می‌توان تشنت آراء را ملاحظه کرد. هومر معتقد است که مرد نجیب، شجاع و قدرتمند انسانی کمال یافته است؛ در صورتی که سقراط (به نقل از بیانات افلاطون) کمال را قریب با فضیلت‌های اخلاقی، عدالت، زیبایی و سود می‌داند. ارسطو معتقد بود که فضایل فکری و اخلاقی منجر به کمال شده و به‌واسطه گذشت زمان و در اثر آموزش رخ می‌دهد. افلاطون در ارتباط با تعالی اظهار داشته که حکومتی که در آن فیلسوفان بر مسند قدرت بنشینند دولتی متعالی است چرا که به‌واسطه دانش آن‌ها است که آبادانی روی می‌دهد [۱۵]. همان‌طور که در عصر قدیم تأکید متفاوتی از تعالی (مدیریت کیفیت) وجود داشت اما در عصر جدید، مدیریت کیفیت به‌گونه‌ای دیگر و در قالب مدل‌ها، سیستم‌ها و رویکردها مورد بررسی قرار می‌گیرد. به‌طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان آخرین نحله از مدیریت کیفیت بر دو جنبه نرم و سخت استوار می‌شود که هرکدام تأکیدات خاصی را پیگیری می‌کند تا از آن طریق اهداف مشخصه (اهداف مدیریت کیفیت) محقق شود. مدیریت کیفیت نرم با تکیه بر عوامل انسانی، ارتقاء مزیت رقابتی از نظر کیفیت، بهره‌وری، منابع انسانی و رضایت مشتری را باعث می‌شود [۱۶]. مدیریت کیفیت نرم رویکرد جدیدی از مدیریت کیفیت بوده که به‌واسطه توسعه جنبه رفتارگرایانه (اجتماعی) منجر به ایجاد کیفیت شده و امکان مدیریت آن را به‌وجود آورده است. این مفهوم با تأکید بر آمیخته‌ای از مفاهیم رفتاری و اجتماعی، بر آن است تا محصول و خدمت مطابق با نیازهای مشتری ارائه گردد. در واقع این رویکرد، علاوه بر ارج نهادن به اصول و سیستم‌ها (به اصطلاح مدیریت کیفیت سخت) بر جنبه‌های انسانی و رفتاری تأکید ویژه‌ای می‌شود؛ در مقابل مدیریت کیفیت سخت مفهومی است که بر ابزارها و روش‌ها تأکید بیشتر دارد [۱]. از آنجایی که مدیریت کیفیت نرم رویکردی از مدیریت کیفیت بوده، از این‌رو اهداف آن نمی‌تواند فراتر از مدیریت کیفیت باشد. براساس مبانی نظری در این خصوص، اهداف (اصول اساسی) مدیریت کیفیت سه هدف رضایت مشتری، مشارکت کارکنان، و بهبود مستمر می‌باشد [۲]. اما از آنجایی که مدیریت کیفیت برای تحقق اهدافش به هر دو رویکرد غالب خود، یعنی مدیریت کیفیت نرم (رویکرد انسان‌گرا) و مدیریت کیفیت سخت (رویکرد روش‌گرا) نیاز دارد لذا مدیریت کیفیت نرم و سخت (دو رویکرد استقرار مدیریت کیفیت) دو سوی یک پیوستارند و هیچ‌یک به تنهایی نمی‌تواند راهگشا باشد [۱]. مدیریت کیفیت نرم عملکردهای مختلفی را در سراسر کسب‌وکار متمرکز به ابعاد انسانی- رفتاری می‌کند به‌طوری که تمام فعالیت‌ها از طراحی تا توزیع بر بهبود رضایت مشتری از طریق بهبود مستمر مدیریت می‌شود و در نتیجه به

مؤلفه‌ها و متغیرهای ارائه‌شده برای مدیریت کیفیت نرم در مطالعات انجام شده و پرسش تحقیق (ابعاد مدیریت کیفیت نرم کدام است؟) در فاز کیفی با استفاده از مصاحبه با دوازده تن از خبرگان و متخصصان دانشگاهی در حوزه مدیریت کیفیت، و مطالعه منابع مربوط، با استفاده از چارچوب پژوهش کیفی درون‌نگری انجام شد. بر این اساس مؤلفه‌های مدیریت کیفیت استخراج شد. لازم به ذکر است که برای کفایت نمونه‌گیری از راهبرد اصل اشباع استفاده شده است. سپس با همکاری خبرگان و تبیین کهن‌الگوها، مؤلفه‌های استخراجی با کهن‌الگوها منطبق شدند و براساس آن بُعدبندی مدیریت کیفیت نرم صورت گرفته که حاصل آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

در فاز کمی به منظور ارزیابی مدل بومی ارائه‌شده؛ بررسی فرضیه‌ها (۱- بُعد ساختاری بر بُعد رابطه‌ای مدیریت کیفیت نرم تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ ۲- بُعد ساختاری بر بُعد هنجاری تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ و ۳- بُعد رابطه‌ای بر بُعد هنجاری تأثیر مثبت و معنادار دارد) برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است و به منظور بررسی روایی محتوا در آن از نظرات تعدادی از خبران استفاده شده و سنج‌های پرسشنامه پس از انجام اصلاحات لازم از نظر کفایت و کمیت مورد تأیید قرار گرفته است. برای تحلیل و سنجش مدل این پژوهش از تحلیل داده‌ها بوسیله مدل معادلات ساختار و تحلیل مسیر استفاده شده است. به منظور بررسی روابط علی مدل از ۶۴ تن از خبرگان صنعتی اعم از مدیران و کارشناس مسئولان صنایع استان گیلان نظرسنجی شد. تعداد خبرگان براساس [۱۹] و [۲۶] استفاده شده است و بر این اساس حجم نمونه مشخص گردید.

### ۳- یافته‌ها

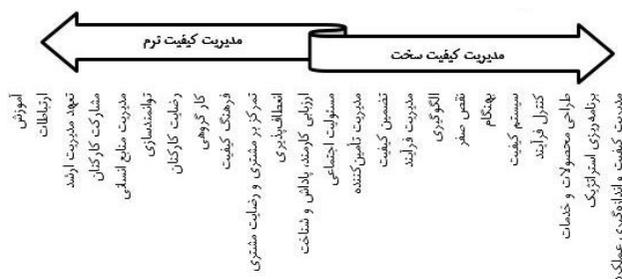
به‌منظور آگاهی از پدیده مورد مطالعه، مطالعه‌ی جامع‌ی که طیف گسترده‌ای از نظرات پژوهشگران این عرصه را در نظر گرفته شده باشد، استفاده شده است [۲۷]. در این مطالعه ۲۴ مؤلفه مدیریت کیفیت شامل موارد آموزش، ارتباطات، ارزیابی کارمند، پاداش و شناخت، انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی راهبردی، بهنگام، تضمین کیفیت، تعهد مدیریت ارشد، تمرکز بر مشتری و رضایت مشتری، توانمندسازی، رضایت مشتری، سیستم کیفیت، طراحی محصول و خدمات، فرهنگ کیفیت، کار گروهی، کنترل فرایند، الگوگیری، مدیریت تأمین‌کننده، مدیریت فرایند، مدیریت کیفیت و اندازه‌گیری عملکرد، مدیریت منابع انسانی، مسئولیت اجتماعی، مشارکت کارکنان، نقص سفر مدنظر گرفته شده است. این مؤلفه‌های بیست‌و‌چهارگانه رکنی برای اقدامات مدیریت کیفیت است که طی این چند دهه پژوهشگران درخصوص آن بحث کرده‌اند که ماحصل آن پیدایش دو جریان مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت در پارادایم مدیریت کیفیت فراگیر شده است که هرکدام تأکیدات متفاوتی دارند. در

به توافق مؤلفه‌های کیفیت نرم در دو سال اخیر (۲۰۲۱-۲۰۲۲) مؤکد شکاف پیشینه پژوهش از حیث مبانی نظری است. وجود شکاف پیشینه پژوهش (از حیث مبانی نظری) می‌تواند به دلیل توجه پژوهشگران بر روش‌شناسی کمی باشد. براساس مطالعه [۳] تنها ۴ مقاله طی بیست سال با استفاده از روش کیفی نگارش شده است. همچنین در مطالعه [۴] پیشنهاد شده است که تبیین بهتر مفهوم مدیریت کیفیت نرم لازم است تا از رویکرد تفسیری و روش‌های کیفی استفاده شود. روش‌های تجزیه و تحلیلی کیفی برای دستیابی به درک عمیق‌تر مفاهیم و درک درستی از وقایع و داده‌های مربوط به گروه‌های انسانی یا اجتماعی سودمند هستند؛ لذا شکاف پیشینه پژوهش از حیث روش‌شناسی نیز وجود دارد. در مطالعات مربوط به مدیریت کیفیت نرم تاکنون از روش کیفی درون‌نگاری استفاده نشده است. روش درون‌نگری نوعی فرایند تولید اطلاعات و شناخت درخصوص ذهنیت‌ها و اندیشه‌ها است. درون‌نگری می‌تواند منبعی برای استخراج دانش متخصصان باشد و فرایندهای اطلاعاتی را در اختیار مخاطبان قرار دهد که از دیگر روش‌های کیفی غیرتفسیری امکان دستیابی به آن دشوار است. از این‌رو درون‌نگری به‌عنوان ابزار تحقیق کاربرد داشته و انواع مختلفی از آن مورد استفاده قرار گرفته است. این ابزار می‌تواند در روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، مدیریت و در مطالعات مرتبط با فرایندهای شناختی مورد استفاده قرار گیرد [۵]. در نهایت شکاف‌های پیشینه پژوهش در قلمرو مبانی نظری، روش‌شناسی شناسایی شده با توجه به روند فزاینده توجه به مفهوم مدیریت کیفیت نرم در مطالعات همسو با مطالعه [۳] است.

بدین‌منظور پژوهش حاضر درصدد آن است تا با استفاده از روش کیفی درون‌نگری، از زاویه‌ای متفاوت به این پدیده بنگرد و دو رویکرد مسلط در مدیریت کیفیت را در سطح ناخودآگاهی جمعی بررسی کند. در واقع این ناخودآگاه جمعی مجموعه‌ای از دانش است که افراد براساس تجربه کسب‌شده در طول دوران است و این امکان را فراهم می‌آورد تا به‌طور مستقیم شناخت دو رویکرد مدیریت کیفیت نمایه‌های جمعی به‌درستی انجام شود و مدلی عملیاتی از مدیریت کیفیت نرم تبیین گردد. آنچه این پژوهش را از سایر پژوهش‌های مشابه متمایز می‌کند نوآوری روش‌شناسی در استفاده از روش کیفی درون‌نگری بوده همچنین خروجی نهایی پژوهش حاضر ارائه مدل بومی مبتنی تحلیل‌های تفکر نمادین است.

### ۴- روش‌شناسی پژوهش

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 به‌دست آوردن داده‌های موردنیاز از نوع غیرآزمایشی دانست و همچنین از آنجایی که این پژوهش به بررسی داده‌های مرتبط در طول زمان می‌پردازد، از نوع پژوهش‌های طولی محسوب می‌شود. به منظور پاسخگویی به طبقه‌بندی



شکل ۱- مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم و سخت (منبع: محققان)

واقع این دو مفهوم دو شیوه متفاوت مدیریت کیفیت را نشان می‌داد که بسته به اقتضاء، مدیران بدان متوسل می‌شدند.

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده از دوازده تن از خبرگان عرصه مدیریت کیفیت، تأکیدات مختلف مفهوم مدیریت کیفیت نرم شناسایی، و مضامین بنیادین آن آشکار گردید. از آنجایی که مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که مدیریت کیفیت نرم و سخت درهم تنیده شدند لذا مؤلفه‌های بیست‌وچهارگانه مدیریت کیفیت (اعم از مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت) را می‌توان در امتداد یک پیوستار نمایش داد. برای انجام این مهم از مطالعاتی که مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم و سخت را مشخص کرده بودند استفاده شد.

جدول ۱- کهن‌الگوهای دوازده‌گانه [۲۸]

کهن‌الگوی شورشی	کهن‌الگوی کاشف	کهن‌الگوی مراقب	کهن‌الگوی قهرمان	کهن‌الگوی پسر یتیم	کهن‌الگوی بی‌گناه
گرایش: انتقام یا انقلاب هدف: سرنگونی آنچه کار نمی‌کند استعداد: بی‌رحم، آزادی رادیکال راهبرد: اختلال، نابودی یا شک	گرایش: آزادی هدف: تجربه زندگی بهتر استعداد: استقلال، جاه‌طلبی، اعتمادبه‌نفس راهبرد: جستجو و تجربه چیزهای جدید، فرار از خستگی	گرایش: محافظت و مراقبت از دیگران هدف: کمک به دیگران استعداد: محبت و سخاوت راهبرد: انجام کارها برای دیگران	گرایش: اثبات ارزش‌ها از طریق اقدامات شجاعانه هدف: بهبود جهان استعداد: شایستگی و شجاعت راهبرد: استفاده از قدرت و شجاعت	گرایش: ارتباط با دیگران هدف: تعلق داشتن استعداد: رئالیسم، همدلی، عدم تردید راهبرد: ایجاد فضائل و لمس مشترک	گرایش: رسیدن به سعادت هدف: خوشحال کردن استعداد: ایمان و خوش‌بینی راهبرد: انجام کارهای درست
کهن‌الگوی حاکم	کهن‌الگوی جادوگر	کهن‌الگوی خردمند	کهن‌الگوی دلچک	کهن‌الگوی خالق	کهن‌الگوی عاشق
گرایش: کنترل هدف: دستیابی به موفقیت استعداد: مسئولیت و رهبری راهبرد: اعمال قدرت	گرایش: درک قوانین اساسی جهان هدف: ایجاد آرزوهای واقعی استعداد: یافتن راه‌حل راهبرد: ایجاد چشم‌انداز	گرایش: یافتن حقیقت هدف: استفاده از هوش و تحلیل برای درک جهان استعداد: حکمت و هوش راهبرد: جستجوی اطلاعات و دانش، درک فرایندهای فکری	گرایش: زندگی با لذت هدف: استفاده از لحظات استعداد: شادی راهبرد: بازی کردن، خنده‌دار بودن	گرایش: ایجاد چیزها از ارزش‌های پایدار هدف: درک یک دیدگاه استعداد: خلاقیت و تخیل راهبرد: توسعه مهارت و تسلط هنری	گرایش: صمیمیت و تجزیه هدف: علاقه به کار، محیط و دیگران استعداد: اشتیاق، قدردانی و تعهد راهبرد: تأکید بر جذابیت‌های ظاهری و عاطفی

سخت در ذهن مشارکت‌کنندگان، به هر کدام از مؤلفه‌ها نسبت داده شد و به تأیید خبرگان رسید. بر این اساس از اصل اشباع استفاده شد تا نظرات به اشباع برسد. نتایج حاصل از ارتباط مؤلفه‌های بیست‌وچهارگانه و کهن‌الگوهای دوازده‌گانه به شرح جدول (۲) است.

تاکنون کهن‌الگوهای مختلفی از سوی پژوهشگران ارائه شده است که [۲۸] دوازده نوع اولیه را تشریح کرده که نماد انگیزه‌های بنیادی انسان است. آگاهی از کهن‌الگوها بینش شخصی، رفتارها و انگیزه‌ها را تبیین می‌کند. کهن‌الگوهای دوازده‌گانه از نگاه [۲۸] در جدول (۱) نشان داده شده است. الگوهای دوازده‌گانه، و تداعیات موجود از مدیریت کیفیت نرم و

جدول ۲- کهن‌الگوهای مؤلفه‌های مدیریت کیفیت

ردیف	مؤلفه‌های مدیریت کیفیت	کهن‌الگو	ردیف	مؤلفه‌های مدیریت کیفیت	کهن‌الگو	ردیف	مؤلفه‌های مدیریت کیفیت
۱	ارتباطات	پسر یتیم	۹	تمرکز بر مشتری و رضایت مشتری	دلچک	۱۷	الگوگیری
۲	اربابی کارمند، پاداش و شناخت	حاکم	۱۰	توانمندسازی	قهرمان	۱۸	مدیریت تأمین‌کننده
۳	انعطاف‌پذیر	پسر یتیم	۱۱	رضایت کارکنان	مراقب	۱۹	مدیریت فرایند
۴	آموزش	خردمند	۱۲	سیستم کیفیت	حاکم	۲۰	مدیریت کیفیت و اندازه‌گیری عملکرد
۵	برنامه‌ریزی راهبردی	جادوگر	۱۳	طراحی محصول و خدمات	خالق	۲۱	مدیریت منابع انسانی
۶	بهنگام (JIT)	دلچک	۱۴	فرهنگ کیفیت	خالق	۲۲	مسئولیت اجتماعی
۷	تضمین کیفیت	قهرمان	۱۵	کار گروهی	پسر یتیم	۲۳	مشارکت کارکنان
۸	تعهد مدیریت ارشد	عاشق	۱۶	کنترل فرایند	حاکم	۲۴	نقص صفر

جدول ۳- تبیین و تشریح متغیرهای مدیریت کیفیت نرم

کهن‌الگوها	متغیرهای استخراجی از منابع		متغیرهای مدیریت کیفیت نرم
	منبع	مؤلفه‌ها	
پسر یتیم	[۱۶]، [۲۹]، [۳۰]، [۳۱]، [۳۲] و [۳۳]	مشارکت کارکنان کار گروهی انعطاف‌پذیر	هنجاری بیانگر تعبیرها، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در میان گروه‌ها است.
حاکم	[۳۰]، [۳۴] و [۳۵]	ارتباطات	رابطه‌ای توصیف‌کننده روابط انسانی در داخل و خارج سازمان است.
	[۳۵]، [۳۶]، [۳۷]، [۳۸]	مدیریت تأمین‌کننده مدیریت فرایند مدیریت کیفیت و اندازه‌گیری عملکرد سیستم کیفیت	
خالق	[۳۲]، [۳۷]، [۳۸]، [۳۹]، [۴۱]، [۴۲] و [۴۳]	فرهنگ کیفیت طراحی محصول و خدمات نقص صفر	ساختاری تعیین‌کننده الگوها در داخل سازمان است.

جدول ۴- مقادیر معیارهای برازش اندازه‌گیری مدل

سازه‌ها	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
هنجاری	۰/۶۸۲۴	۰/۸۹۵۴	۰/۸۴۶۳
رابطه‌ای	۰/۵۸۵۴	۰/۸۹۳۷	۰/۸۵۵۶
ساختاری	۰/۷۶۶۰	۰/۹۰۷۵	۰/۸۴۷۴

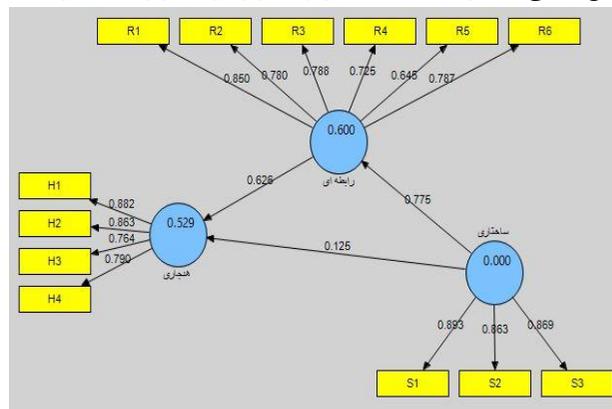
روایی واگرا از دیگر معیارهایی است که الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر (ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد [۵]. جدول (۵) بارهای عاملی شاخص‌های سازه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که از جدول (۵) مشخص است، تمامی سؤالات (شاخص‌های) مربوط به هر سه سازه همبستگی بیشتری نسبت به سایر سازه‌ها دارند. این امر روایی واگرای مناسب مدل را با استفاده از موضوع مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر را نشان می‌دهد.

جدول ۵- بارهای عاملی شاخص‌های سازه‌های پژوهش جهت مقایسه همبستگی

بین شاخص‌های سازه‌ها

	ساختاری	رابطه‌ای	هنجاری
H1	۰/۵۶۲۷	۰/۶۷۸۳	۰/۸۸۱۷
H2	۰/۶۵۳۹	۰/۶۶۹۳	۰/۸۶۳۰
H3	۰/۳۴۹۱	۰/۴۸۶۷	۰/۷۶۴۱
H4	۰/۳۸۵۹	۰/۵۱۵۵	۰/۷۸۹۵
R1	۰/۵۹۳۹	۰/۸۵۰۲	۰/۶۳۴۹
R2	۰/۵۵۹۰	۰/۷۷۹۵	۰/۶۶۷۵
R3	۰/۶۱۰۹	۰/۷۸۷۸	۰/۵۵۶۱
R4	۰/۶۷۷۹	۰/۷۲۵۴	۰/۴۶۳۹
R5	۰/۴۵۲۲	۰/۶۴۴۶	۰/۴۵۷۵
R6	۰/۶۴۶۹	۰/۷۸۷۱	۰/۵۱۷۲
S1	۰/۸۹۲۸	۰/۷۳۴۷	۰/۵۶۱۲
S2	۰/۸۶۳۲	۰/۶۴۰۲	۰/۵۶۵۶
S3	۰/۹۶۹۳	۰/۶۵۴۲	۰/۴۶۹۶

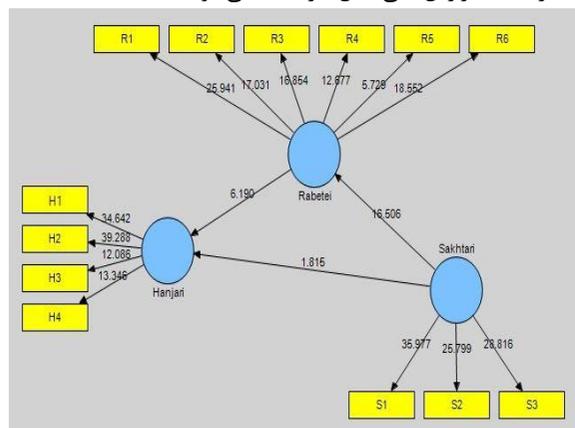
در نهایت با اتکا به داده‌ها، مدلی بومی در جدول (۳) ارائه شده است. پس از طراحی مدل لازم است تا برازش مدل طراحی شده پرداخته شود. شکل (۲) مدل اجراشده در نرم‌افزار Smart-PLS همراه با ضرایب عاملی را نشان می‌دهد. مقدار مطلوب برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است [۶]. همان‌طور که در شکل (۲) مشخص شده است تمامی ۱۳ بار عاملی سؤالات از این مقدار بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. همچنین لازم به ذکر است که استانداردشده مسیر متغیر ساختاری با رابطه‌ای ۰/۷۷۵ و مسیر متغیر ساختاری با هنجاری ۰/۱۲۵، مسیر متغیر رابطه‌ای با هنجاری ۰/۶۲۶ است؛ و شاخص «فرهنگ کیفیت» با ضریب ۰/۸۹۳ بیشترین مقدار را در متغیر ساختاری، شاخص «مشارکت کارکنان» با ضریب ۰/۸۸۲ بیشترین مقدار را در متغیر هنجاری، و شاخص «مدیریت منابع انسانی» با ضریب ۰/۸۵۰ بیشترین تأثیر را در متغیر رابطه‌ای دارد.



شکل ۲- بارهای عاملی مدل طراحی شده مدیریت کیفیت نرم

مقادیر شاخص‌های میانگین واریانس استخراجی، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ مربوط به سه سازه پژوهش در جدول (۴) آمده است. همان‌طور که در شکل مشخص شده است، مقدار مربوط به معیارهای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای سه سازه بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. مقدار مناسب برای میانگین واریانس استخراجی نیز ۰/۵ به بالا معرفی شده است [۴۳]. همان‌گونه که مشخص است این مقدار برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب مدل است.

مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای این معیار معرفی شده است. طبق محاسبات انجام‌شده مقدار GOF برای مدل طراحی‌شده مقدار ۰/۳۸ است و نشان از برازش قوی مدل ساختاری دارد؛ در نتیجه برازش کلی مدل نیز تأیید می‌شود.



شکل ۳- مدل ترسیم‌شده همراه با ضرایب معناداری Z

#### ۴- بخت و بررسی

مدیریت کیفیت نرم یکی از رویکردهای غالب در مدیریت کیفیت است که بواسطه آن مفاهیم رفتاری و انسانی تأکید می‌شود. براساس مطالعات انجام‌شده می‌تواند تفاوت در دیدگاه‌های پیرامون مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم وجود دارد لذا استخراج مفاهیم با استفاده از خبرگان می‌تواند به شناخت دقیق‌تر کمک کند. به این منظور از روش کیفی درون‌نگری انجام شد و مؤلفه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها با کهن‌الگوها منطبق شد و براساس کارکرد معنایی و مفهومی کهن‌الگوها سه بُعد هنجاری، رابطه‌ای و ساختاری برای مدیریت کیفیت نرم در نظر گرفته شد. سپس با استفاده از روش تحلیل مسیر مدل ایجاد می‌شود ارزیابی قرار گرفت.

#### ۵- نتیجه‌گیری

کیفیت به‌مثابه مفهومی که از دیرباز با زندگی بشری عجین بوده و در طول این سالیان به تبیین مفهوم انتزاعی آن پرداخته شده است. به همین دلیل در تبیین مفهوم کیفیت از سوی محققان پیچیدگی‌هایی وجود دارد. مدیریت کیفیت در آخرین جریان فکری غالب خود (مدیریت کیفیت فراگیر) با دو رویکرد انسان‌گرا و سیستم‌گرا (با ابزارمحور) عجین شده است. از آنجایی که این جریان فکری به نوعی فلسفه‌ای برای دستیابی به بهبود تلقی می‌شود لذا دستیابی به آن از طریق توجه به این دو رویکرد میسر می‌شود. با اشاره به سابقه تاریخی کیفیت، این مفهوم نگاه نمادین می‌تواند در آگاهی از این دو پدیده کمک کند؛ چه‌بسا اقدامات کیفی از پس شناخت دقیق این دو رویکرد حاصل شود. براساس تحلیل‌های انجام‌شده در این پژوهش، مؤلفه‌های مدیریت کیفیت (مدیریت کیفیت فراگیر) به هرکدام از دو رویکرد تخصیص داده شد. سپس طبق نظرات

خروجی نرم‌افزار Smart-PLS برای بررسی روایی واگرا از طریق موضوع مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها می‌بایست مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر باشد. جدول (۶) نشان داده این شاخص (فورنل و لارکر) است.

جدول ۶- روایی واگرا جهت مقایسه همبستگی سازه‌ها با شاخص‌ها

سازه‌ها	هنجاری	رابطه‌ای	ساختاری
هنجاری	۰/۸۲۶۰		
رابطه‌ای	۰/۶۲۵۵	۰/۷۶۵۱	
ساختاری	۰/۶۰۹۹	۰/۷۷۴۷	۰/۸۷۵۲

بعد از برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری به متغیرهای آشکار کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌شود. برای بررسی برازش مدل ساختاری اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t-Value است. شکل (۳) مدل ترسیم‌شده همراه با ضرایب معناداری Z را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در شکل مذکور نشان داده شده، ضریب مربوط به مسیرهای (به غیر از مسیر بُعد ساختاری به بُعد هنجاری) از ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را با اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد.

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود [۵]. با توجه به ضرایب بارهای عاملی این مقدار برای سازه هنجاری ۰/۵۲۸۶ و برای سازه رابطه‌ای ۰/۶۰۰۱ است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. از دیگر معیارهای لازم برای برازش مدل ساختاری  $Q^2$  است که معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. با توجه به این که مقدار  $Q^2$  برای ۰/۳۷۲۶ به‌دست‌آمده بیانگر قدرت پیش‌بینی قوی مدل درخصوص این سازه دارد و برازش مدل ساختاری پژوهش را بار دیگر تأیید می‌کند. در نهایت بعد از محاسبه همه معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری تحقیق باید برازش کلی مدل محاسبه شود. این معیار که با GOF نشان داده می‌شود عددی بین صفر و یک است که هرچه قدر به یک نزدیک‌تر باشد، بر برازش کلی بیشتر مدل دلالت دارد. سه

مطالعه حاضر درصدد تبیین ابعاد مدیریت کیفیت نرم بوده است؛ اما به منظور درک بهتر مدیریت کیفیت نرم و شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر به منظور تدوین دقیق‌تر راهبردهای حوزه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود تا مطالعه‌ای در قلمرو موضوعی مدیریت کیفیت نرم با استفاده از روش داده‌بنیاد (گراند تئوری) انجام شود.

#### ۶- مراجع

- ۱- ابراهیم‌پور، مصطفی؛ عباسی، رضا؛ معصومی، سید سینا. "مدیریت کیفیت و بهره‌وری"، انتشارات دانشگاه گیلان، رشت، ۱۳۹۷.
- ۲- خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید. "مبانی و اصول روش‌های پژوهش کیفی جلد دوم"، انتشارات نگاه دانش.
- ۳- رجیب‌پور میدی، علیرضا؛ امین‌طهماسبی، حمزه؛ معصومی، سید سینا. "معماری فرایندهای مدیریت کیفیت نرم براساس الگوی APQC"، فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۴۵-۶۴، ۱۳۹۹.
- ۴- رجیب‌پور میدی، علیرضا؛ آندوازه، لیلیا؛ معصومی، سید سینا؛ قاسمی همدانی، ایمان؛ کناری‌زاده، ایمان. "تجزیه‌وتحلیل مدیریت کیفیت نرم در مدل سه‌شاخکی با استفاده از پدیدارشناسی"، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره ۱۸، شماره ۳۹، صص ۴۱-۴۲، ۱۳۹۹.
- ۵- عندلیب اردکانی، داوود. "روش‌های تحقیق و آمار با رویکرد حل مسئله"، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۹۵.
- ۶- معصومی، سیدسینا؛ امین‌طهماسبی، حمزه. "پیکربندی مطالعات مدیریت کیفیت نرم با استفاده از روش کیفی تحلیل اسنادی"، فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۴۵-۶۴، ۱۴۰۰.
- 7- Anninos, L. N., & Chytiris, L. "Searching for excellence in business education". *Journal of Management Development*, Vol. 30, No. 9, pp.882-892. 2011.
- 8- Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. "Relationship between organizational culture, quality practices and performance: conceptual framework". *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 19, No. 3, pp.319-344. 2016.
- 9- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X., & Cao, C. "Impact of quality management on green innovation". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 170, pp.462-470. 2018.
- 10- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. "A framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations management*, Vol. 1, No. 4, pp.339-366. 1994.
- 11- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. "Fundamentals of total quality management". Routledge. 2008.
- 12- Sternad, D., Krenn, M., & Schmid, S. "Business excellence for SMEs: motives, obstacles, and size-related adaptations". *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30, No. (1-2), pp.151-168. 2019.
- 13- Chakraborty, A., Mutingi, M., & Vashishth, A. "Quality management practices in SMEs: a comparative study between India and Namibia. Benchmarking: An International Journal, Vol. 26, No. 5, pp. 1499-1516.2019.
- 14- Olszewska, A. M. "Research issues undertaken within quality management—overview of selected literature and a knowledge map". *Procedia Engineering*, Vol. 182, pp.518-523. 2017.
- 15- Anninos, L. N. "The archetype of excellence in universities and TQM". *Journal of Management History*, Vol. 13, No. 4, pp.307-321. 2007.
- 16- Mia, M. M., Majri, Y., & Rahman, I. K. A. "The Impact of Soft TQM Practices on Organizational Enactment: A Mediating Role of OHSAS18001 Standard". *International Journal of Social Sciences Perspectives*, Vol. 4, No. 1, pp.1-11. 2019.

خبرگان، کهن‌الگوی (با استناد به کهن‌الگوهای دوازده‌گانه) هرکدام از مؤلفه‌های بیست‌وچهارگانه مشخص گردید و براساس اصل اشباع به تأیید خبرگان رسید. بر این اساس به ترتیب کهن‌الگوهای حاکم (با فراوانی ۶)، پسر یتیم (با فراوانی ۴) خالق (با فراوانی ۳) بیشتر تکرار را در بین سایر کهن‌الگوها داشتند و دو کهن‌الگوی عاشق و جادوگر با فراوانی ۱ تکراری نداشتند. از آنجایی که غالب کهن‌الگوها (بیشترین فراوانی) در رویکرد مدیریت کیفیت نرم به پسر یتیم اختصاص دارد لذا برای تبیین این رویکرد توجه به برقرار ارتباط با دیگران جهت درک مشترک الزامی است و تمامی اقدامات (اقدامات کیفی) که احساس تعلق کارکنان را برانگیزاند ضروری است. رویکرد دیگر (مدیریت کیفیت سخت) بر کهن‌الگوی حاکم گرایش بیشتر دارد (بیشترین فراوانی)؛ لذا دستیابی به موفقیت در سایه توفیق هدایت و رهبری مقتدرانه لازم است تا کوشش‌ها به نقطه موردنظر متمرکز گردد. با توجه به این بحث می‌توان چنین بیان داشت که برای تحقق رویکرد مدیریت کیفیت سخت اعمال قدرت برای در کنترل گرفتن شرایط و موقعیت مورد انتظار است.

طبق تحلیل‌های انجام‌شده، مؤلفه‌های استخراجی از منابع کتابخانه‌ای مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت و سه متغیر «هنجاری» (بیانگر تعبیرها، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در میان گروه‌ها) «رابطه‌ای» (توصیف‌کننده روابط انسانی در داخل و خارج سازمان) و «ساختاری» (تعین‌کننده الگوها در داخل سازمان) تبیین شد. طبق نظر خبرگان روابط علی- معلولی میان متغیرها تعریف شد و برای ارزیابی مدل از روش کمی تحلیل مسیر جهت بررسی مدل استفاده شد. این بررسی با هدف برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرها صورت پذیرفت چرا که ساختن یک مدل علی لزوماً به معنای وجود روابط علی در بین متغیرهای مدل نیست بلکه این علیت براساس مفروضات همبستگی استوار است. پس از تجزیه‌وتحلیل، با استفاده از معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری انجام پذیرفت و در نهایت برازش کلی مدل تأیید شد.

براساس یافته‌های پژوهش رهنمودهای مدیریتی و راهبردهای عملیاتی

توصیه و پیشنهاد می‌شود:

- توسعه الگوهای پاداش و بازشناخت باعث نوآوری، کارگروهی شده و اشتراک دانش را تقویت می‌کند (بعد هنجاری)
- سازمان‌ها باید در نقش‌ها انعطاف و سازش لازم را ایجاد کند (بعد هنجاری)
- رویکرد نرم را در فرایندهای سازمانی بازتعریف کنید (بعد رابطه‌ای)
- ارزش‌های کیفیت نرم را در مراحل استقرار سیستم مدیریت کیفیت احیا کنید (بعد رابطه‌ای)
- فرهنگ سازمانی باید توانایی برانگیختگی کارکنان به خلق تصویر کیفی داشته باشد (بعد ساختاری)
- به منظور دستیابی به نقص صفر به شکاف‌های اجرایی بپردازید و مسائل ضمنی را شناسایی و موانع را با استفاده از تحلیل چابک و کار تیمی برطرف کنید (بعد ساختاری)

- organizations: the case of Ethiopia". *Production Planning & Control*, Vol. 30, No. 8, pp.665-681. 2019.
- 35- Lewis, W. G., & Lalla, T. R. M. "Exploring soft versus hard factors for total quality management implementation in SMEs". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 7, pp.539-554. 2006.
  - 36- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. "The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 2, pp.150-163. 2009.
  - 37- Lenka, U., Suar, D., & Mohapatra, P. K. "Soft and hard aspects of quality management practices influencing service quality and customer satisfaction in manufacturing- oriented services". *Global Business Review*, Vol. 11, No. 1, pp.79-101. 2010.
  - 38- Talapatra, S., Uddin, M. K., Antony, J., Gupta, S., & Cudney, E. A. "An empirical study to investigate the effects of critical factors on TQM implementation in the garment industry in Bangladesh". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 37, No. 9/10, pp. 1209-1232. 2019.
  - 39- Abdullah, M. M. B., & Tari, J. J. "Hard quality management and performance: the moderating role of soft quality management". *International Journal for Quality Research*, Vol. 11, No. 3, pp.587-602. 2017.
  - 40- Abdullah, M. M. B., Tari, J. J., & Akhtar, S. "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*, Vol. 5, No. 1, pp.39-43. 2010.
  - 41- Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. "The importance of soft factors for quality improvement and organizational performance". *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 4, No. 3, pp.366-382. 2009.
  - 42- Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. "The relationship of performance with soft factors and quality improvement". *Total Quality Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 735-748. 2009.
  - 43- Abdullah, M.M.B., Uli, J., & José Tari, J. "The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers". *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 5, pp.436-452. 2008.
  - 17- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. "The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 1, pp.43-66. 2018.
  - 18- Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y., & Zhao, X. "The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance". *International Journal of Production Economics*, Vol. 185, pp.240-251. 2017.
  - 19- Dubey, R., & Gunasekaran, A. "Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results". *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 2, pp.371-382. 2015.
  - 20- Glaveli, N., Vouzas, F., & Roumeliotou, M. "The soft side of TQM and teachers job satisfaction: an empirical investigation in primary and secondary education". *The TQM Journal*. 2021.
  - 21- Vihari, N. S., Yadav, M., & Panda, T. K. "Impact of soft TQM practices on employee work role performance: role of innovative work behaviour and initiative climate". *The TQM Journal*. 2021.
  - 22- Lim, A. F., Ooi, K. B., Lee, V. H., & Tan, G. W. H. "The interplay of soft TQM practices and knowledge sharing: moderating role of market turbulence". *Industrial Management & Data Systems*, (ahead-of-print). 2022.
  - 23- Ali, K., & Johl, S. K. "Soft and hard TQM practices: future research agenda for industry 4.0". *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-31. 2021.
  - 24- Shahin, A., & Dabestani, R. "A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor". *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 4, No. 2, pp.258-280. 2011.
  - 25- Chin. W.W., Marcolin. B & Newsted, P. (1996). "A partial squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study" proceedings of 17th International Conference on Information Systems. Cleveland, Ohio.
  - 26- Tabachnick. B.G. & Fidell, L.S. "Using multivariate statistics (5th edn)". Boston: Pearson Education. 2007.
  - 27- Sila, I., & Ebrahimipour, M. "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 7, pp.902-970. 2002.
  - 28- Golden, C. "The 12 common archetypes". Retrieved February, 20. 2016.
  - 29- Khan, B. A., & Naeem, H. "Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organizational performance". *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 29, No. (11-12), pp.1402-1426. 2016.
  - 30- Boys, K. A., & E. Wilcock, A. "Improving integration of human resources into quality management system standards". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31, No. 7, pp.738-750. 2014.
  - 31- Dilawo, R. S., & Salimi, Z. "Understanding TQM implementation barriers involving construction companies in a difficult environment". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 36, No. 7, pp. 1137-1158.2019.
  - 32- Nasim, K. "Role of internal and external organizational factors in TQM implementation: A systematic literature review and theoretical framework". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35, No. 5, pp.1014-1033. 2018.
  - 33- Rahman, S. U., & Bullock, P. "Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation". *Omega*, Vol. 33, No. 1, pp.73-83. 2005.
  - 34- Addis, S., Dvivedi, A., & Beshah, B. "Quality management as a tool for job satisfaction improvement in low-level technology