طراحی الگوی ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک‌ها (موردمطالعه بانک رفاه)

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، طراحی الگوی ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه است.

ضرورت: درک و تلاش در راستای ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک‌ها می‌تواند بهبود کیفیت خدمات و فرایندهای بانکی، افزایش رضایت مشتریان، حفظ اعتبار و رقابت‌پذیری بانک‌ها را به همراه داشته باشد.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی و از حیث راهبرد، پیمایشی است. در ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و نظرات خبرگان، عوامل شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک شناسایی شد و سپس با تکنیک تحلیل محتوا مدل تحقیق ارائه گردید. نمونه آماری را ۱۵ نفر از اساتید رشته مدیریت دولتی و نیز مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران بانک رفاه با روش نمونه‌گیری هدفمند تشکیل دادند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق ساخته است و جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP)، تاپسیس فازی (FTOPSIS) و دیمتل (DEMATEL) استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس نتایج، ۲۱ مؤلفه به عنوان عوامل مؤثر بر شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه و نیز ۱۲ مؤلفه به‌عنوان کاهنده شکست شناسایی گردید. درنهایت مدل مفهومی ارائه و پیشنهادهایی برای ارتقای ظرفیت این سیستم مطرح شد.

نتیجه‌گیری: اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌تواند بهبود فرآیندهای داخلی بانک‌ها را به همراه داشته باشد و درنهایت منجر به افزایش کارآیی، بسط روابط مشتریان با بانک و بهبود نگرش مشتریان نسبت به بانک شود. بنابراین برای بهبود عملکرد سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه، بایستی بهبود و تغییراتی در سیاست‌ها و رویه‌های موجود اعمال شود.

کلیدواژه‌ها: اجرای خط‌مشی، سیستم مدیریت کیفیت، بانک رفاه

Designing a Model for Improving the Capacity to Implement Quality Management System Policies in Banks (Refah Bank case study)

Abstract

Purpose: purpose of this research is to design a model for improving the capacity to implement quality management system policies in Refah Bank.

Necessity: understanding and efforts to improve capacity of implementing quality management system policies in banks can improve the quality of banking services and processes, increase customer satisfaction, maintain the credibility and competitiveness of banks.

Methodology: This research is applied and in terms of strategy, it is a survey. using library studies and experts' opinions, factors of failure in implementation of the policies of the quality management system in the bank were identified, and then the research model was presented with content analysis technique. statistical sample was made up of 15 professors of public administration, managers, experts and experts of Refah Bank using a targeted sampling method. The tool of data collection was an in-depth semi-structured interview and a researcher's questionnaire, and the techniques of FuzzyAHP, FTOPSIS and DEMATEL were used.

Findings: 21 components were identified as effective factors on failure of quality management system policies in Refah Bank, and 12 components were identified as failure reducers. a conceptual model was presented and suggestions were made to improve the capacity of this system.

Conclusion: implementation of the policies of the quality management system can improve the internal processes of banks and ultimately lead to an increase in efficiency, expansion of customer relations with the bank, and improvement of customers' attitude towards the bank. Therefore, to improve the performance of the quality management system, improvements and changes should be made in the existing policies and procedures.

Keywords: policy implementation, quality management system, Refah Bank

مقدمه

امروزه، بیش از یک‌میلیون شرکت و سازمان در سطح جهانی مطابق با استاندارد ISO۹۰۰۱ (سازمان بین‌المللی ISO برای استانداردسازی، ۲۰۱۸) تائید شده‌اند. در حوزه مدیریت کیفیت، تمرکز قابل‌توجهی بر سیستم‌های مدیریت کیفیت (QMS)[1] صورت گرفته است (الگ و همکاران[2]، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، مهم است که QMS به سازمان‌ها ارزش بیافزاید (لنینگ و گریمیر[3]، ۲۰۱۷). توجه و تمرکز بر سیستم مدیریت کیفیت عمدتاً به دلیل پتانسیل آن برای حمایت از تلاش‌های پایدار از طریق سیستم‌های مدیریت یکپارچه، یا با بهبود سیستم‌های مدیریت کیفیت بر اساس درس‌های آموخته‌شده از QMS است (سیوا و همکاران[4]، ۲۰۱۶). بااین‌حال، این پتانسیل

1 Quality management systems
2 Elg et al
3 Lenning and Gremyr
4 Siva et al

هنوز به‌طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نگرفته و شواهد مبتنی بر رسمی سازی و بوروکراسی افزایش‌یافته ناشی از یک QMS، دلیلی برای آن است که مدیریت کیفیت به‌جای حمایت از اجرای تلاش‌ها در راستای ارتقای پایداری، به مانعی برای توسعه تبدیل‌شده است (آلور و همکاران[1]، ۲۰۱۸، باراوچ و کلینهانس[2]، ۲۰۱۵). حتی با تمرکز بر QMS به‌خودی‌خود، یعنی، به‌عنوان پشتیبانی سیستم مدیریت کیفیت، این سیستم به لحاظ ممانعت از خلاقیت، دوری از اقدامات واقعی و پشتیبانی محدود در بهبود کیفیت، داشتن اثرات منفی بر انطباق فرآیندها، موردانتقاد قرارگرفته است (گری و همکاران[3]، ۲۰۱۵؛ کاراپتروویچ و همکاران[4]، ۲۰۱۰) و می‌تواند به‌جای حمایت از توسعه پایدار و نوآوری به سیستم‌های تولید و مدیریت محدود شود (پوکسینیسکا و همکاران[5]، ۲۰۰۶؛ لی و همکاران[6]، ۲۰۱۸). درعین‌حال، شواهد نشان می‌دهند که QMS یک ساختار حیاتی و تثبیت‌شده با پتانسیل ایجاد ارزش است که به ارتقای کیفیت خدمات و اقدامات اساسی عملیاتی کمک می‌کند (ایر و همکاران[7]، ۲۰۱۳؛ کافتزوپولوس و همکاران[8]، ۲۰۱۵)، ارزش خالص دارایی را افزایش می‌دهد و از بهبود مستمر حمایت می‌کند. برای اطمینان از اینکه QMS تا حد ممکن به هم آفرینی ارزش کمک می‌کند، داشتن پشتیبانی از مدیریت و درک مدیریت کیفیت ضروری است (بیر[9]، ۲۰۰۳؛ دوبی و همکاران[10]، ۲۰۱۸؛ جوینر[11]، ۲۰۰۷؛ کایناک[12]، ۲۰۰۳؛ کافتپولوس و همکاران، ۲۰۱۵؛ لخال و همکاران[13]، ۲۰۰۶).

این در شرایطی است که در محیط امروز که دارای پیچیدگی با تغییرات فراوان است، سازمان‌ها، نه‌تنها برای رقابت، بلکه همچنین برای زنده ماندن، باید در بسیاری از موارد و رویه‌های حاکم بر نحوه انجام کار اصلی خود تجدیدنظر کنند. در این محیط پیچیده و در حال تغییر، سازمان باید همچنان پذیرای تغییر باشد و خود را با آن سازگار کند. به دلیل دشواری ایجاد تغییرات در محیط، سازمان باید شروع به ایجاد تغییر کند؛ بنابراین، انتخاب جهت تغییر بسیار مهم است و سازمان باید تغییر نیازهای مشتری، استراتژی‌ها، اهداف بلندمدت و سایر عوامل مؤثر را در نظر بگیرد. این امر نه‌تنها در کل سازمان بلکه در مورد هر یک از واحدهای داخلی سازمان نیز صدق می‌کند. به این معنا که در سال‌های اخیر روش‌های جدید مدیریتی برای برنامه‌ریزی و ایجاد تغییرات، هر یک در شرایط خاص، توسعه‌یافته است (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۴)

۱. مرورادبیات

امروزه موفقیت سازمان‌ها را دانش مدیریت به کار گرفته‌شده در آن معین می‌کند. دانش مدیریت با رویکرد نوین سازوکاری را به سازمان‌های هزاره سوم ارائه می‌دهد که دارای دو خصیصه اصلی، تحول و کیفیت است. مدیریت کیفیت با تحول سازمانی مستمر، پایداری و پویایی آنان را در مقابل تغییرات سریع ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و فناوری جهان تضمین می‌کند. دستیابی به کیفیت می‌تواند رقابت با سایر رقبا را تضمین کند. مدیریت کیفیت جامع نوعی از روش بهبود استراتژیک است که برای بهبود عملکرد کارکنان و افزایش سود در کسب‌وکار استفاده می‌شود. مدیریت کیفیت یک دیدگاه فلسفی – مدیریتی است که اکنون به‌سرعت جای خود را در جوامع باز می‌کند و به نیازها و ابتکارات مشتریان، روش‌های ارائه خدمات و بهبود کیفیت به‌عنوان اصلی‌ترین وظیفه خود توجه می‌کند. توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود مستمر نقش اساسی و مهمی در توسعه کیفیت دارد. در سال‌های اخیر، سیستم‌های ارتقا مدیریت کیفیت به‌سرعت تکامل‌یافته‌اند. طی دو دهه گذشته، فعالیت‌های بازرسی ساده با روش‌های کنترل کیفیت تکمیل با جایگزین شده‌اند، تضمین کیفیت ایجادشده و روش تکامل ایجادشده است و اکنون بهبود مداوم کیفیت با مدیریت جامع کیفیت جایگزین همه آن‌ها شده است (کاظمی و هشیار، ۱۳۸۸). ارائه مدل‌ها و تئوری‌های مربوط به بهبود کیفیت محصولات و خدمات امروزه به شعار سازمان‌ها تبدیل‌شده است موفقیت چشمگیر ژاپنی‌ها در چند دهه گذشته و پتانسیل آن‌ها برای تحول اساسی تولیدی و اقتصادی، همراه باکیفیت عالی محصولات و خدمات، انگیزه اصلی تحول فرآیندهای مدیریت برای دستیابی به کیفیت برتر و روش‌هایی است که مسائل پیچیده سازمانی به امروز پاسخ می‌دهد. آنچه مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند، منابع انسانی باکیفیت، خلاق و پویاست؛ بنابراین، در عصر حاضر، منابع انسانی مهم‌ترین توانایی سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین دارایی اصلی نامشهود سازمان قلمداد می‌شود و سازمان‌ها معتقدند که کارکنان باید زمینه‌ساز ارتقا کیفیت و بهره‌وری سازمان باشند؛ بنابراین به این عامل باید به‌عنوان پایه اصلی روند افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین باارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت در نظر گرفته شود. توانمندسازی منابع انسانی کارایی را افزایش می‌دهد و بهبود مستمر از طریق بهینه‌سازی منابع انسانی امکان‌پذیر است آموزش و توسعه منابع انسانی باعث افزایش اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی و درنهایت رضایتمندی کارکنان می‌شود. محققان دریافته‌اند که نیروی انسانی باکیفیت یکی از مهم‌ترین توانایی‌های سازمان در کسب مزیت‌های رقابتی است و در کنار فناوری و منابع مالی، عنصری مهم و حیاتی در دستیابی به اهداف کمی و کیفی در سازمان‌ها است.

با توجه به موارد فوق، درمجموع می‌توان گفت کشورهای جهان سوم علاوه بر عقب‌ماندگی صنعتی، در حوزه‌های منابع انسانی و مدیریتی با مشکلات جدی مواجه‌اند، به‌طوری‌که آثار مخرب و زیان‌بار آن در رفتار اجتماعی شهروندان مشهود است. کاهش کیفیت یک سیستم، سبب افزایش نسبت خطر و درنتیجه افزایش مخاطرات سیستم

---

1 Allur et.al
2 Barouch and Kleinhans
3 Gray et.al
4 Karapetrovic et.al
5 Poksinska et al
6 Li et al
7 Iyer et.al
8 Kafetzopoulos
9 Beer
10 Dubey
11 Joiner
12 Kaynak
13 Lakhal et.al

خواهد شد (مقیمی، ۱۳۹۳). تحلیل خطر و شدت آن، یکی از توانمند سازهای کلیدی برای جلوگیری از بروز شکست‌های سیستم به شمار می‌آید (اسمیت[1]، ۱۳۸۲). بانکداری، صنعتی درحال‌توسعه در بخش خدمات است که به نیازهای گروه‌های مختلفی از مردم پاسخ می‌دهد و به یکی از خدمات پرمصرف تبدیل‌شده است؛ بنابراین نمی‌توان تأثیر QMS را در صنعتی این‌چنین پرفرازونشیب نادیده گرفت (عبدالشاه و عبدالشاه، ۲۰۱۱). ازآنجاکه هر اقدامی برای کاهش خطرهای تهدیدکننده سازمان‌ها، کم‌هزینه‌تر از اقداماتی است که برای بهبود وضعیت بعد از قرارگیری سازمان در معرض خطر صورت می‌گیرد (مقیمی، ۱۳۹۴). بهبود مستمر سازمان به سمت دوری از خطر به‌صرفه‌تر به نظر می‌رسد و استفاده از سیستم‌های مدیریتی به‌روز و درنتیجه، افزایش کیفیت و کاهش هزینه‌ها می‌تواند در دسترس ترین گزینه باشد (بهشتی نیا و مقیمی، ۱۳۹۴). QMS گاهی به‌جای ارتقای عملکرد با ایجاد سیستم‌های بدون استفاده در سازمان، روند حرکت سازمان را مختل می‌کند، بنابراین اجرای این سیستم در سازمان‌ها بازخوردهای متفاوتی دارد که تناسب با نیاز هر سازمان را طلب می‌کند (سیمونس و وایت[2]، ۱۹۹۹). لازمه اجرای موفق QMS، درک صحیح موانع پیش رو و دانستن راه‌حل مشکلات است (تلیب و همکاران[3]، ۲۰۱۱). این در حالی است که بی‌توجهی به موانع اجرای QMS سبب شده است اجرای آن سخت به نظر برسد (سیمونس و وایت، ۱۹۹۹). در راستای رفع موانع و درنتیجه اجرای موفق سیستم و افزایش کیفیت و کاهش آسیب‌پذیری، تعهد مدیریت و اطمینان از اینکه مدیران درک درستی از QMS و اصول و روش‌های مدیریت کیفیت (QM) پیداکرده‌اند ضروری به نظر می‌رسد (ورمولن و کروز[4]، ۲۰۰۰).

بر این اساس هدف از این مطالعه کمک به بدنه تحقیقاتی موجود در مورد طراحی الگوی ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های QMS در بانک‌ها با توصیف روش‌های مختلف استفاده از QMS برای بانک رفاه است. جزئیات و درک دقیق اینکه چرا QMS را می‌توان به‌عنوان ابزاری برای ارزش افزایی در نظر گرفت و ارزیابی تأثیر QMS فراتر از تمرکز بر عملکرد مالی، دید بهتری برای سیاست‌گذاران این حوزه فراهم می‌کند؛ بنابراین با توجه به روش‌های مختلف عملیاتی سیستم مدیریت کیفیت، این مطالعه بر آن است جهت شناسائی عوامل شکست و کاهنده شکست اجرای خط‌مشی سیستم مدیریت کیفیت و مؤلفه‌های ریسک (شدت احتمال وضریب کشف) مربوط به هر یک از اهداف کاربردی است که می‌تواند زمینه را برای اجرای بهترو دقیق‌تر خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه در پی داشته باشد.

در دنیای امروز، سازمان‌ها با چالش‌های روزافزون ناشی از رقابت جهانی و مشتریانی ازنظر خواسته‌های پیچیده‌تر و نیازهای در حال تغییر مواجه هستند. درگذشته اکثر سازمان‌ها به بهره‌گیری از تجربیات ژاپن به امید دستیابی به رشد و توسعه موردنیاز در بازار با رویکرد افزایش سود پرداختند. یکی از ایده‌های اصلی که در صنایع کشور ژاپن همواره موردتوجه بوده است، سیستم مدیریت کیفیت است، به این معنی که تمام کارکنان یک سازمان باید در بهبود محصول یا کیفیت خدمات مشارکت داشته باشند؛ فعالیتی که همواره دغدغه مدیریت بخش کنترل کیفیت در سازمان است (الشباکی و همکاران[5]، ۲۰۲۱). مدیریت کیفیت که با ایده‌های دمینگ[6]، شوارت[7]، جوران[8] و ایشیکاوا[9] نزدیک به چهار دهه پیش متولدشده است (گریمیر و همکاران[10]، ۲۰۲۱)، برای رسیدن به یک فلسفه مدیریت و حوزه مهم تحقیق تکامل‌یافته است. این فلسفه بر اساس سه رکن اساسی یعنی اصول، شیوه‌ها و تکنیک‌ها ارائه‌شده است (دین و باومن[11]، ۱۹۹۴). اصول این رویکرد عمدتاً حول محور تمرکز بر مشتری، بهبود مستمر و عملکرد گروهی می‌باشد. شیوه‌ها و تکنیک‌ها نیز به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف مبتنی بر اصول این رویکرد معرفی‌شده‌اند. استاندارد سیستم مدیریت ایزو ۹۰۰۱ که یک پایه مشترک برای یک QMS است، به لحاظ کاربردی نیز جهانی شده است (ISO Survey، ۲۰۱۸) و همچنین به‌عنوان موضوع مهمی در تحقیقات مدیریت کیفیت مدنظر قرارگرفته است. کارنرود[12] (۲۰۱۸) مطرح می‌کند که ISO۹۰۰۱ پتانسیل کمک به بهبود کیفیت و بهبود عملکرد عملیاتی را دارد. سوزا و واس[13] (۲۰۰۲) نیز مطرح می‌کنند ارزش و تأثیر یک QMS به عوامل مختلفی مانند نگرش‌ها و اهداف مدیریت و همچنین بلوغ مدیریت کیفیت، استراتژی اجرا و مشارکت افراد بستگی دارد. فیگنبام[14] QMS را به‌عنوان «یک سیستم کارآمد که باهدف دستیابی به کیفیت جامع از طریق تلاش تمامی کارکنان در سازمان به‌منظور تولید یک محصول / خدمت که نیازها و انتظارات مشتری را با حداقل هزینه برآورده می‌کند» تعریف می‌کند. با توجه به موفقیت بزرگ QMS در شرکت‌های تولیدی، سازمان‌های خدماتی نیز شروع به پیروی از آن‌ها کرده‌اند و کاربرد QMS را در استراتژی‌های خود نظر گرفته‌اند. این امر عمدتاً به دلیل ماهیت صنایع خدماتی ازنظر مشتری مداری آن‌ها بوده است؛ بنابراین به‌مرورزمان QMS در بانک‌ها، بیمارستان‌ها، هتل‌ها و مراکز آموزشی نیز اعمال شد. به‌منظور اعمال QMS در بخش خدمات، ارزیابی کیفیت خدمات دارای اهمیت است. خدمات را می‌توان با توجه به هزینه، انعطاف‌پذیری، قابلیت تعهد، کلیت و زمان پاسخ ارزیابی کرد (ایوانز[15]، ۱۹۹۳؛ توکن[16]، ۱۹۹۵). یکی از سازمان‌های خدماتی، بانک‌ها هستند. بیشتر بانکداران معتقدند که بانک‌ها در بخش مالی فعالیت می‌کنند و نه در صنعت خدمات؛ بنابراین تمایل به رقابت برحسب مهارت‌های مالی خوددارند (به‌عنوان‌مثال پایه دارایی، مقدار وام‌های آزادشده، جریان نقدی ... و غیره) تا کیفیت خدمات. بااین‌حال، بانک‌ها برای ادامه فعالیت خود به رضایت مشتری وابسته هستند. این امر موجب می‌شود بانک‌ها به‌عنوان یک شرکت خدماتی نیز طبقه‌بندی شوند. هنگامی‌که مشتری با کارکنان خط مقدم ارتباط برقرار

---

1 Smith
2 Simmons and White
3 Talib et.al
4 Vermeulen and Crous
5 Al-Shobaki
6 Deming
7 Shewart
8 Juran
9 Ishikawa
10 Gremyr et.al
11 Dean and Bowen
12 Carnerud
13 Sousa and Voss
14 Feigenbaum
15 Evans
16 Tokan

می‌کند و به یک سرویس خاص نیاز دارد، این لحظه تصمیم می‌گیرد که آیا مشتری به رقبای دیگر مراجعه خواهد کرد یا خیر؛ بنابراین بانک‌ها تمایل به ارتقای سودآوری و بهبود ارائه خدمات با توجه به شعار «اول مشتری» در QMS دارند. در ایران نیز بخش بانکداری نقش مهمی درحرکت کشور به سمت تجارت بازار آزادکرده است. در این میان بانک رفاه، به‌عنوان یکی از بانک‌های تجاری فعال کشور، به‌منظور افزایش رضایتمندی ذی‌نفعان و در راستای نقشه راه سودآوری بانک، خط‌مشی کیفی خود رابه شرح زیر اعلام نموده است:

۱) برنامه محوری و اجرای صحیح و نظام‌مند برنامه‌های عملیاتی و پروژه‌های بانک، همسو با نقشه راه و استراتژی‌های بانک

۲) مدیریت فرآیندهای صف و ستاد و بهینه‌سازی و بازطراحی مجدد آن‌ها به‌منظور ارتقاء کار آیی و اثربخشی آن‌ها

۳) بهبود مستمر محصولات و خدمات از طریق اخذ بازخورد از مشتریان، نوآوری در خدمات، الگوبرداری از بهترین‌ها و بازنگری‌های نظام‌مند آن‌ها و تمرکز بر خلق محصولات متمایز

۴). توجه به مدیریت ریسک در کلیه فرآیندهای بانک و پایش دوره‌ای و منظم آن‌ها

۵) مدیریت بهینه سرمایه انسانی از طریق چابک سازی سازمانی، توانمندسازی مدیران و کارکنان، حمایت از نیروهای فعال، مؤثر و اندیشه‌های خلاقانه آنان، شایسته‌سالاری، بهبود امور رفاهی و معیشتی و توجه به‌سلامت کارکنان

۶) بهبود ساختار درآمدی بانک، به‌واسطه ارزش‌آفرینی برای مشتریان، مدیریت بهینه منابع مالی، اصلاح پرتفوی سرمایه‌گذاری‌ها، متنوع سازی درآمدهای کارمزدی و کاهش هزینه‌های باارزش افزوده کم

۷) پیاده‌سازی نظام جامع ارزیابی عملکرد در بانک، با رویکرد نهادینه‌سازی عدالت سازمانی

۸) رسیدگی و پاسخ‌گویی کامل به شکایات مشتریان به‌صورت منصفانه، سریع و در کمال احترام

۹) ارتقاء جایگاه و اعتلای برند بانک و رشد سهم بازار، از طریق توسعه بانکداری اسلامی، پیشبرد بانکداری جامع و توسعه بانکداری نسل ۴ (بر پایه تحول دیجیتال)

۱۰) صیانت از حقوق تمامی همکاران، به‌ویژه حمایت و پشتیبانی از همکاران زحمتکش شرکت خدماتی و پشتیبانی رفاه پردیس از طریق ارتقاء تمامی جنبه‌های پرسنلی و معیشتی ایشان

۱۱) خدمتگزاری صادقانه به مردم و جامعه، تکریم ارباب‌رجوع و احترام به مشتریان، توجه ویژه به جامعه کارگری و بازنشستگان، به‌عنوان مهم‌ترین ذی‌نفعان بانک

نظر به خط‌مشی‌های فوق، توجه به این امر اهمیت دارد که طرح خط‌مشی دربرگیرنده مجموعه‌ای از اهداف، ترکیبی از ابزارها برای تحقق این اهداف، تعیین سازمان‌های مجری دولتی و غیردولتی برای تحقق اهداف و تخصیص منابع برای اقدامات لازم است. طرح خط‌مشی هم بر فرآیند اجرا و هم نتایج آن تأثیر می‌گذارد. در طرح مذکور انتخاب ترکیب مناسبی از ابزارها در انگیزش و تعهد و ظرفیت عوامل اجرایی و گروه‌های هدف برای تغییر رفتار نقش بسزایی دارد. در این میان، با رفتار سیاسی اثر مداخله‌گر دارد. انتخاب ابزار علاوه بر انگیزه بازیگران بر ساختار و فرآیند اجرا نیز تأثیر دارد. طرح خط‌مشی ضعیف همیشه ناشی از ضعف اطلاعی طراحان نیست؛ زیرا فرآیند طراحی خط‌مشی یک فرآیند سیاسی است. به‌طوری‌که طرفداران و مخالفان خط‌مشی هر یک سعی می‌کند از ابزارها و ساختارهایی استفاده کنند که منافع آن‌ها را حداکثر می‌کند.

علی‌رغم ارائه خط‌مشی‌هایی مذکور و اقدامات انجام‌شده در راستای آن در بانک رفاه به نظر می‌رسد هنوز می‌توان اقدامات مؤثری برای ارتقای مدیریت کیفیت در این بخش و برای مشاهده تأثیر به‌کارگیری تکنیک‌های تضمین کیفیت بر بهره‌وری کلی و بهره‌وری این بخش به انجام رساند. توجه مدیریت به مسائل مدیریت کیفیت جامع در بانک بایستی افزایش یابد. چراکه دلایل زیادی برای این شکست‌ها وجود دارد، ازجمله درک ناکافی از مدیریت کیفیت جامع، عدم پشتیبانی و مدیریت ارشد، عدم هماهنگی بین برنامه‌های بهبود کیفیت و استراتژی کسب‌وکار، مدیریت ضعیف مدیریت، ترس از تغییر، عدم پاداش، عدم انعطاف‌پذیری و غیره که با بررسی آن‌ها، دلیل موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها در ایجاد یک سیستم جامع مدیریت کیفیت را می‌توان در سطح پذیرش سازمان در ایجاد و نهادینه‌سازی این نگرش یافت. به‌عبارت‌دیگر، سطح مقبولیت (بلوغ) نشان‌دهنده میزان تعهد سازمان در انطباق مدیریت کیفیت جامع است که هر سازمان متناسب باکیفیت اجرایی مدیریت کیفیت کلی و تعهد نسبت به آن عمل می‌کنند (الدافری و همکاران[1]، ۲۰۱۷). سازمان‌هایی مانند بانک‌ها همه سازمان‌هایی هستند که باید توسط مدیران اداره شوند. اگر افراد صلاحیت و توانایی لازم برای مدیریت این سازمان‌ها را نداشته باشند، بسیاری از مشکلات بر سازمان تحمیل می‌شود. شواهدی وجود دارد که افزایش هزینه‌ها در بانک، به‌عبارت‌دیگر، اختصاص منابع بیشتر به این سازمان‌ها درازای بارده و خدمات کمتر، به دلیل کیفیت پایین سیستم بانکی و بانکداری یک صنعت درحال‌توسعه در بخش خدمات است که به نیازهای گروه‌های مختلف مردم پاسخ می‌دهد و به یکی از پرمصرف‌ترین خدمات تبدیل‌شده است؛ بنابراین نمی‌توان تأثیر مدیریت کیفیت جامع در چنین صنعت پررونقی را نادیده گرفت (عبدالشاه و عبدالشاه، ۲۰۱۱)

تاکنون از مدیریت کیفیت جامع به‌طور گسترده‌ای در سازمان‌های اقتصادی، نظامی و فرهنگی و علمی استفاده‌شده است. کشورهای مختلف جهان به این نتیجه رسیده‌اند که برای بقا باید فلسفه مدیریت کیفیت جامع را بپذیرند و اجرا کنند؛ بنابراین آن‌ها این رویکرد را در پیش‌گرفته‌اند و از این روش نتایج قابل‌توجهی کسب کرده‌اند؛ بنابراین به نظر می‌رسد که منافع حاصل از استقرار مدیریت کیفیت جامع در بانک‌ها درصورتی‌که دربرگیرنده کلیه ابعاد مدیریت کیفیت جامع باشد می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین سازمان‌های آینده‌ساز جوامع موردبررسی قرار گیرد. این اهمیت سبب شد که این تحقیق با توجه به مؤلفه اصلی استقرار مدیریت کیفیت جامع با استفاده از اصول اساسی و باهدف بررسی استقرار و امکان‌سنجی استقرار این سیستم در بانک رفاه انجام شود. مطالعه سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه از دیدگاه مشتری، کارمند و مدیران مورد بررسی قرار می‌دهد و با توجه به اهمیت سیستم بانکی بر اقتصاد کشور، بانک‌ها را به‌عنوان یک سازمان خدماتی مدنظر قرار می‌دهد. انچه مسلم است

1 Al-Dhaafri et.al

الگوی ارتقا ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت و شناسائی عوامل شکست و کاهنده شکست اجرای سیستم مدیریت کیفیت و مؤلفه‌های ریسک (شدت احتمال و ضریب کشف) مربوط به هریک از اهداف کاربردی که می‌تواند زمینه را برای اجرای بهتر و دقیق‌تر خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه را در پی داشته باشد براین اساس سؤال اصلی این پژوهش ان بود که طراحی الگوی ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک‌ها چگونه است؟

۲. پیشینهٔ پژوهش

دانشمند و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه خود مطرح می‌کنند، بانکداری یک صنعت درحال‌توسعه در بخش خدمات است که به نیازهای گروه‌های مختلف مردم پاسخ می‌دهد و به یکی از پرمصرف‌ترین خدمات تبدیل‌شده است؛ بنابراین نمی‌توان تأثیر مدیریت کیفیت جامع در چنین صنعت پررونقی را نادیده گرفت. توجه مدیریت به مسائل مدیریت کیفیت جامع در سازمان کافی نیست، زیرا در بسیاری از سازمان‌ها، تلاش برای ایجاد مدیریت جامع کیفیت در سازمان ناکام مانده است. هدف تحقیق مذکور سنجش میزان آمادگی پذیرش مدیریت کیفیت جامع در بانک صادرات شیراز می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که میزان آمادگی، میزان تعهد کارمندان، میزان توجه به هدف تأمین رضایت ارباب‌رجوع، میزان واقع‌گرایی، میزان آمادگی مشارکت و همکاری کارمندان، میزان امکان‌پذیری آموزش از دیدگاه کارمندان و میزان بهبود مستمر فعالیت‌ها در بانک صادرات برای پذیرش مدیریت کیفیت جامع در وضعیت مطلوبی قرار دارد. عباسیان فر (۱۳۹۷) در مطالعه خود با عنوان بررسی تأثیر پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان سازمان بندرها و دریانوردی مطرح می‌کند، امروزه در اکثر سازمان‌ها برای هدفمند کردن و هدایت فعالیت‌ها در زمینه‌های گوناگون از سیستم‌های مدیریتی استفاده می‌کنند. سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ تعیین‌کنندهٔ ویژگی‌های فنی خاصی برای یک محصول نیست. این سیستم، کیفیت محصول را نتیجهٔ کنترل و بازرسی صرف، حتی بازرسی صد درصد نمی‌داند. کیفیت در فرایند تولید و در تمامی بخش‌های یک سازمان ازجمله بخش طراحی، تدارک، تولید، آموزش و امثال آن شکل می‌گیرد بنابراین مسئولیت مشترک تمامی کارکنان و بخش‌های سازمانی است. از طرف دیگر بازدهی و ارتقای عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه، اثری به‌مراتب بیشتر از سایر عوامل، در موفقیت و بهره‌وری خواهد داشت. نتایج این مطالعه نشان داد پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان این سازمان تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد مدیریت کیفیت با شاخص اعتبار بیشترین ارتباط و با توانایی کارکنان کمترین ارتباط را دارد.

بهرامی و کریمی (۱۳۹۶) در مطالعه خود به بررسی اثربخشی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در تعدادی از شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نیرو در استان اصفهان پرداختند که گواهینامه ایزو دریافت کرده‌اند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد به‌طورکلی در شرکت‌های مذکور، اهداف موردنظر سیستم مدیریت کیفیت پس از اخذ گواهینامه ایزو محقق نشده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که عدم شناخت توانمندی‌های نیروی انسانی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت و کمبود نیروی کارآمد، عدم کنترل و نظارت مستمر، انحصاری بودن خدمات و عدم وجود شرایط رقابتی، عدم اعتقاد مدیران ارشد به مفید بودن سیستم مدیریت کیفیت و همچنین عدم‌حمایت کافی از سیستم مدیریت کیفیت و اکتفا به فرایندهای نه‌چندان رضایت‌بخش گذشته، زمینه را برای عدم اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت فراهم آورده است. کوفی گرو فردوسی (۱۳۹۶) در مطالعه خود مطرح می‌کنند به‌کارگیری سیستم مدیریت کیفیت برای سازمان یک تصمیم استراتژیک است که می‌تواند عملکرد کلی آن را بهبود ببخشد و مبنای مناسبی برای برنامه‌های توسعه پایدار پدید آورد. برای سازمان مزایای بالقوه پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت کیفیت بر مبنای این استاندارد بین‌المللی عبارت‌اند از: توانایی ارائه‌ی پیوسته محصولات و خدماتی که الزامات مشتری و الزامات قانونی و مقرراتی قابل کاربرد را برآورده می‌کنند، افزایش مجال‌هایی برای ارتقای رضایت مشتری، پرداختن به ریسک‌ها و فرصت‌های همراه با فضا و اهداف سازمان و همچنین توانایی اظهار انطباق با الزامات خاص سیستم مدیریت کیفیت. مقیمی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود به شناسایی و بررسی موانع اجرای QMS در صنعت بانکداری در راستای کاهش آسیب‌پذیری در این صنعت پرداختند. در این مطالعه مؤلفه‌های تأثیرگذار بر استقرار ناموفق QMS و اثرگذاری این مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن‌ها، سنجش و رتبه‌بندی شده و نتایج حاصل تحلیل شد و به ترتیب ابعاد سازمانی، زیرساختی، فرهنگی و کارمندان و مدیران بیشترین تأثیر را بر اجرای ناموفق QMS داشتند. در این تحقیق در پایان مطرح‌شده است با توجه به تأثیر مستقیم اجرای موفق QMS برافزایش کیفیت و تأثیر مستقیم افزایش کیفیت بر کاهش آسیب‌های کیفیت نه‌تنها به‌عنوان مقصد، بلکه باید به‌منزله سفری بدون مخاطره تلقی شود، با کنترل موانع اجرای موفق QMS، می‌توان آسیب‌پذیری این صنعت را به‌منظور کنترل هزینه، رشد و بهبود مستمر کاهش داد.

رمضان[1] (۲۰۱۸) در مطالعه خود با عنوان مدیریت کسب‌وکارهای بانکی، در رابطه با ماهیت خدماتی بانک‌ها و رویکردهای ارتقای اجرای خط‌مشی‌های مرتبط با مدیریت کیفیت خدمات بحث نموده است. وی عمدتاً بر تنظیم و ارتقای جنبه‌های کیفی QMS تمرکز کرده است. این مطالعه به این نتیجه رسیده است که با به‌کارگیری رویکرد مناسب QMS عملکرد بانک‌ها در تمامی بخش‌ها بهبود خواهد یافت. داسیو[2] (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر اعمال QMSبر قابلیت مالی و بازگشت سرمایه برندگان جوایز کیفیت سوئد پرداخته و نشان می‌دهد که عملکرد مالی آن‌ها در چندین شاخص بیش از رقبای خود بوده است. همچنین نتیجه گرفته است که یک همبستگی قوی بین اعمال QMSو قابلیت مالی و بازگشت سرمایه وجود دارد، بااین‌حال ممکن است از چهارتا هشت سال طول بکشد تا چنین بهبودی بسته به ماهیت سازمان و کسب‌وکار مشاهده شود. معالا[3] (۲۰۱۵) در مطالعه خود به‌عنوان اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش بانکی جردن، تلاش کرده است تا کیفیت را در بخش بانکداری در اردن اندازه‌گیری کند. این تحقیق دیدگاه مشتری را به‌عنوان معیاری تأثیرگذار در اجرای QMS در نظر گرفته و به این نتیجه رسیده است که فاصله زیادی بین سطح خدمات مورد انتظار مشتری و خدمات ارائه‌شده توسط بانک وجود دارد و توصیه می‌کند که بانک‌ها باید تلاش کنند تا خدمات خود را بهبود بخشند. بااین‌حال، این تحقیق مدیریت و کاری که برای بهبود کیفیت خدمات، چارچوب زمانی انجام می‌دهد را در نظر نگرفته است.

---

1 Ramadan
2 Dusseav
3 Maala

هونوره پتنجی یایا و همکاران[1] (۲۰۱۱) در مطالعه خود نشان دادند که کیفیت خدمات پیش‌بینی کننده رضایت و وفاداری مشتریان است. تمامی ابعاد قابلیت اطمینان کیفیت خدمات، پاسخگویی، تضمین، همدلی و ملموس بودن بر وفاداری و رضایت تأثیر مثبت داشتند. براین اساس یک QMS مانند ISO۹۰۰۱ به کیفیت خدمات کمک می‌کند. ازاین‌رو، می‌توان فرض کرد که اگر QMS به روشی استفاده شود که بر کیفیت محصول یا خدمات تأثیرگذار باشد، این امر توسط مدیریت موردتوجه قرار خواهد گرفت و منجر به دیدگاه‌های مثبت مدیریت کیفیت خواهد شد چراکه سیستم‌های مدیریت کیفیت به‌عنوان ابزاری برای مستندسازی و استانداردسازی در نظر گرفته می‌شوند. تمرکز بر ارائه اسناد و مدارک، توسعه روش‌ها و حصول اطمینان از سازگاری منجر به رویکرد مبتنی بر انطباق برای مدیریت کیفیت می‌شود.

۳. شکاف تحقیق و تعریف مسئله

در دنیای رقابتی امروزی، سازمان‌ها به دنبال بهبود مستمر عملکرد خود هستند تا بتوانند بازار را در برابر رقبای خود تسخیر کنند. یکی از راه‌های اصلی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، انجام تغییرات و اصلاحات در سیستم مدیریت کیفیت (QMS)[2] آن‌ها است. سیستم مدیریت کیفیت، مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌هایی است که به‌منظور تضمین کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط سازمان طراحی می‌شود. بانک رفاه به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های خصوصی در ایران، نیز به دنبال بهبود عملکرد خود می‌باشد. به‌منظور ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت، بانک رفاه نیازمند طراحی یک الگوی مناسب است. این الگو باید بتواند بهبود عملکرد سازمان را تضمین کرده و بهبودهایی در فرآیندها و فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت ایجاد کند. در این مطالعه، به طراحی یک الگوی ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه پرداخته‌شده است. این الگو با استفاده از مفاهیم و اصول مدیریت کیفیت، بهبود عملکرد سازمان را تضمین می‌کند و برای بانک رفاه امکان ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت را فراهم می‌سازد. در این الگو، به تعیین اهداف کیفیت، ایجاد ساختار سازمانی مناسب، تعیین فرآیندها و فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت، ارزیابی و نظارت بر عملکرد سیستم مدیریت کیفیت و اجرای تغییر و بهبودهای مداوم سیستم مدیریت کیفیت پرداخته‌شده است. این الگو به‌صورت یک فرآیند مستمر و تکرارپذیر طراحی‌شده است تا بتواند بهبودهای مداوم در سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه را فراهم کند.

اهداف کیفیت در این الگو باید با استراتژی‌ها و اهداف کلی بانک رفاه هماهنگ شوند. ایجاد ساختار سازمانی مناسب نیز به‌منظور تعیین مسئولیت‌ها و وظایف در سیستم مدیریت کیفیت بسیار مهم است. با تعیین فرآیندها و فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت، بانک رفاه می‌تواند فرآیندهای خود را بهبود داده و کیفیت خدمات و محصولات خود را ارتقا دهد. ارزیابی و نظارت بر عملکرد سیستم مدیریت کیفیت نیز باید به‌صورت مداوم و بهبودپذیر انجام شود. این ارزیابی‌ها می‌توانند از طریق بررسی‌های داخلی و خارجی انجام شوند و نتایج آن‌ها برای بهبود و اصلاح سیستم مدیریت کیفیت استفاده شود. اجرای تغییرات و بهبود نیز به‌صورت مداوم در سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه صورت می‌گیرد. این تغییرات می‌توانند از طریق پیاده‌سازی نمونه‌های کاربردی صورت گیرند. همچنین، نیاز به آموزش و آگاهی کارکنان برای اجرای صحیح سیستم مدیریت کیفیت و تسهیل فرآیند تغییرات و بهبودهای نیز وجود دارد. با طراحی و پیاده‌سازی این الگو، بانک رفاه می‌تواند ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت خود را بهبود داده و عملکرد خود را در صنعت بانکداری تقویت کند. این الگو به بانک رفاه کمک می‌کند تا بهبودهای مداوم در سیستم مدیریت کیفیت خود را انجام دهد و باعث افزایش رضایت مشتریان، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری عملکرد شود. به‌طورکلی، طراحی این الگو برای ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه امری بسیار مهم و حیاتی است. با استفاده از این قبیل الگوها، بانک رفاه می‌تواند بهبودهای مداوم در سیستم مدیریت کیفیت خود را انجام داده و در صنعت بانکداری به‌عنوان یک سازمان باکیفیت برتر شناخته شود. کشورهای مختلف جهان به این نتیجه رسیده‌اند که برای بقا باید فلسفه مدیریت کیفیت جامع را بپذیرند و اجرا کنند؛ بنابراین آن‌ها این رویکرد را در پیش‌گرفته‌اند و از این روش نتایج قابل‌توجهی کسب کرده‌اند؛ لذا به نظر می‌رسد که منافع حاصل از استقرار مدیریت کیفیت جامع در بانک‌ها درصورتی‌که دربرگیرنده کلیه ابعاد مدیریت کیفیت جامع باشد می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین سازمان‌های آینده‌ساز جوامع موردبررسی قرار گیرد. این اهمیت سبب شد که این تحقیق با توجه به مؤلفه اصلی استقرار مدیریت کیفیت جامع با استفاده از اصول اساسی و باهدف بررسی استقرار و امکان‌سنجی استقرار این سیستم در بانک رفاه انجام شود. مطالعه سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه از دیدگاه مشتری، کارمند و مدیران موردبررسی قرار می‌دهد و با توجه به اهمیت سیستم بانکی بر اقتصاد کشور، بانک‌ها را به‌عنوان یک سازمان خدماتی مدنظر قرار می‌دهد. آنچه مسلم است الگوی ارتقا ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت و شناسایی عوامل شکست و کاهنده شکست اجرای سیستم مدیریت کیفیت و مؤلفه‌های ریسک مربوط به هریک از اهداف کاربردی که می‌تواند زمینه را برای اجرای بهتر و دقیق‌تر خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه را در پی داشته باشد براین اساس سؤال اصلی این پژوهش آن بود که طراحی الگوی ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک‌ها چگونه است؟

٤. روش شناسی

در این پژوهش، از رویکردهای تصمیم‌گیری در مفهومی عام و به جهت ایجاد سازه‌های الگوی ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه؛ به‌واسطه تجزیه‌وتحلیل کیفی داده‌ها (مصاحبه‌ها) و به‌صورت سیستماتیک، مورداستفاده قرارگرفته است. رهیافت‌های مورداستفاده در این پژوهش عبارت‌اند از تحلیل سلسله مراتبی، تاپسیس فازی و دیمتل. با توجه به اینکه در این پژوهش ترکیبی از مصاحبه و پرسش‌نامه برای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل شکست در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه صورت می‌گیرد، به‌طور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی استفاده می‌شود. جهت گردآوری داده‌ها از روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی و انجام مصاحبه با خبرگان استفاده شد و عوامل شناسایی‌شده با استفاده از روش تحلیل محتوا نهایی و استخراج گردید. مطالعات مقطعی و طولی با استفاده از پرسش‌نامه یا مصاحبه‌های ساختارمند برای گردآوری داده‌ها و به قصد تعمیم از نمونه به جامعه از انواع این روش پژوهش هستند. ازآنجاکه بررسی عوامل

---

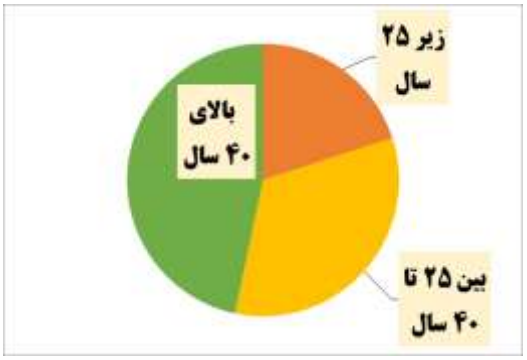
1 Honore Petnji Yaya et.al
2 Quality Management System

شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه کشور و ارتقاء ظرفیت اجرای این خط‌مشی‌ها مطلوب این پژوهش بود، لذا راهبرد پیمایشی نیز انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد.

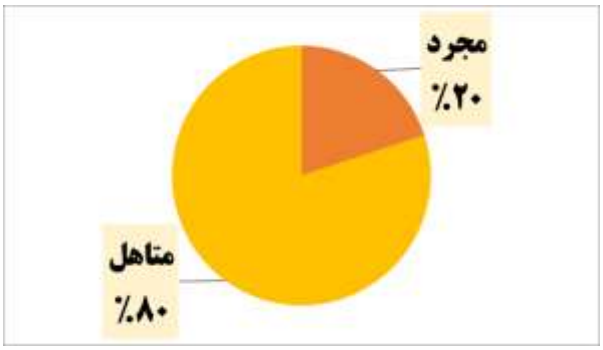
در این مطالعه جامعه آماری را دودسته کلی ۱- خبرگان دانشگاهی (اساتید رشته مدیریت دولتی) و ۲- مدیران بانک رفاه استان اصفهان (با حداقل ۱۰ سال سابقه) تشکیل می‌دهند. در این راستا از یک گروه ۱۵ نفره از خبرگان حوزه بانکی و مدیریت کیفیت کمک گرفته شد. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و به بیان واضح‌تر تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگر فراهم نبود، ادامه یافت. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، طبقه‌بندی پاسخ‌ها انجام گرفت.



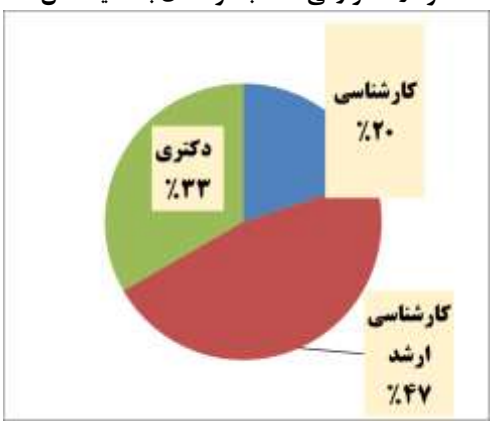
نمودار ۱-فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک جنسیت



نمودار ۲-فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک سن



نمودار ۳-فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک وضعیت تأهل



نمودار ۴-فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات

۵. یافته ها

اولین گام از گام‌های روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی، تشکیل ساختار سلسله مراتبی یا درخت سلسله مراتبی هست. برای تشکیل ساختار سلسله مراتبی مسئله ابتدا باید اجزای پژوهش یعنی هدف، معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌های پژوهش شناسایی شوند. شد پس از بررسی ادبیات پژوهش و اخذ نظرات خبرگان عوامل شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه شناسایی، غربالگری و دسته‌بندی شد. مؤلفه‌های شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه طبق نظر خبرگان بر اساس جدول ۱ به دست آمد. در این راستا ۱۰۲ مفهوم از مصاحبه و مبانی نظری در قالب ۲۱ عامل شکست طبقه‌بندی شد.

جدول ۱-مؤلفه‌های شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه

کد	عوامل استخراج‌شده از مصاحبه	عامل شکست
۱	اگر مدیران بانک رفاه به خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت متعهد نباشند و نتوانند رهبری مناسبی را ارائه دهند، اجرای این خط‌مشی‌ها ممکن است با مشکلات روبرو شود.	عدم تعهد و رهبری مدیران
۲	عدم توجه به اهمیت سیستم مدیریت کیفیت: مدیران بانک رفاه ممکن است نادیده بگیرند که سیستم مدیریت کیفیت چگونه می‌تواند به بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات بانکی کمک کند. این بی‌توجهی می‌تواند به عدم تعهد مدیران به اجرای خط‌مشی‌ها منجر شود.	
۳	عدم بهره‌برداری از منابع کافی: مدیران بانک رفاه ممکن است منابع مالی و انسانی کافی را برای اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در اختیار نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خط‌مشی‌ها شود.	
۴	عدم پیگیری و نظارت مناسب: مدیران بانک رفاه ممکن است عدم پیگیری و نظارت مستمر بر اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت را نادیده بگیرند. این عدم توجه می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خط‌مشی‌ها شود.	

۵	عدم ارتباط و همکاری با کارکنان: مدیران بانک رفاه ممکن است عدم ارتباط و همکاری مؤثر با کارکنان را نادیده بگیرند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت شود.	
۶	عدم تعهد شخصی: مدیران بانک رفاه ممکن است به‌صورت شخصی نسبت به اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت تعهد کمی داشته باشند. این عدم تعهد می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خط‌مشی‌ها شود.	
۷	اگر خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه به‌طور کامل تدوین‌نشده و یا ناقص باشند، اجرای آن‌ها ممکن است با مشکلات و ابهامات روبرو شود.	عدم تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق
۸	عدم درک صحیح نیازها و اهداف: مدیران بانک رفاه ممکن است نتوانند به‌درستی نیازها و اهداف سازمان را درک کنند و بر اساس آن‌ها خط‌مشی‌های دقیقی تدوین کنند. این عدم درک می‌تواند باعث عدم توانایی آن‌ها در تدوین خط‌مشی‌های دقیق شود.	
۹	عدم توانایی در تدوین خط‌مشی‌های جامع: مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی کافی برای تدوین خط‌مشی‌های جامع و دقیق را نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق شود.	
۱۰	عدم توانایی در ارائه خط‌مشی‌های قابل‌اجرا: مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی کافی برای ارائه خط‌مشی‌های قابل‌اجرا را نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم توانایی آن‌ها در اجرای خط‌مشی‌ها شود.	
۱۱	عدم توجه به استانداردهای بین‌المللی: مدیران بانک رفاه ممکن است عدم توجهی به استانداردهای بین‌المللی مدیریت کیفیت داشته باشند. این عدم توجه می‌تواند باعث عدم تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق و قابل‌اجرا شود.	
۱۲	عدم توانایی در تطبیق با تغییرات: مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی کافی برای تطبیق با تغییرات در محیط کسب‌وکار را نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم توانایی آن‌ها در تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق و قابل‌اجرا شود.	
۱۳	اگر برنامه‌ریزی مناسبی برای اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت و تخصیص منابع صورت نگیرد، امکان اجرای موفقیت‌آمیز این خط‌مشی‌ها کاهش می‌یابد.	نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع
۱۴	عدم تدوین برنامه‌های جامع و دقیق: مدیران بانک رفاه ممکن است برنامه‌های جامع و دقیقی برای اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت تدوین نکنند. این نقص می‌تواند باعث عدم هماهنگی و کارایی در تخصیص منابع و اجرای خط‌مشی‌ها شود.	
۱۵	عدم ارزیابی و تحلیل صحیح نیازها: مدیران بانک رفاه ممکن است نتوانند نیازهای واقعی سازمان را به‌درستی ارزیابی و تحلیل کنند. این نقص می‌تواند باعث تخصیص نادرست منابع و عدم توانایی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت شود.	
۱۶	عدم توجه به اولویت‌بندی: مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی در اولویت‌بندی و تخصیص منابع بر اساس اهمیت و ضرورت خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت را نداشته باشند. این نقص می‌تواند باعث عدم تخصیص منابع به‌صورت متناسب با نیازها و اجرای ناکارآمد خط‌مشی‌ها شود.	
۱۷	نقص در برنامه‌ریزی منابع مالی و انسانی: مدیران بانک رفاه ممکن است نتوانند منابع مالی و انسانی را به‌درستی برنامه‌ریزی و تخصیص دهند. این نقص می‌تواند باعث کمبود منابع و عدم توانایی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت شود.	
۱۸	عدم پیگیری و نظارت مستمر: مدیران بانک رفاه ممکن است عدم پیگیری و نظارت مستمر بر اجرای خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت را نادیده بگیرند. این نقص می‌تواند باعث ناکارآمدی در تخصیص منابع و عدم توانایی در اجرای خط‌مشی‌ها شود	
۱۹	اگر ارتباطات بین اعضای بانک رفاه و هماهنگی میان آن‌ها به‌صورت کافی قوی نباشد، اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت ممکن است مختل شود.	نقص در ارتباطات و هماهنگی
۲۰	عدم وجود سیستم مناسب برای ارتباطات داخلی و خارجی در بانک رفاه که باعث ناتوانی در انتقال اطلاعات و هماهنگی بین اعضای گروه می‌شود.	
۲۱	نقص در فرآیندهای ارتباطی، مانند عدم تدوین دستورالعمل‌های واضح برای ارتباطات داخلی و خارجی و عدم روشن‌سازی نقش و مسئولیت هر فرد در فرآیندهای ارتباطی.	
۲۲	نقص در انتقال اطلاعات واضح و دقیق بین اعضای گروه که باعث ابهام و سوءتفاهم در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۲۳	عدم هماهنگی و همراهی بین اعضای گروه در اجرای خط‌مشی‌ها که باعث اختلال در جریان کار و کاهش کیفیت اجرای خط‌مشی‌ها می‌شود.	
۲۴	نقص در ارتباط با مشتریان و استفاده از بازخوردها که باعث عدم تطابق با نیازهای مشتریان و ناتوانی در بهبود کیفیت خدمات می‌شود.	

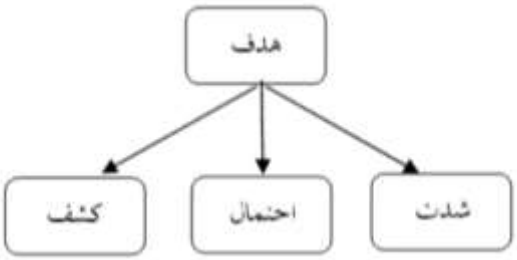
۲۵	عدم توجه به اهمیت و ضرورت ارتباطات و هماهنگی در بانک رفاه که باعث کاهش توانایی در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود	
۲۶	اگر کارکنان بانک رفاه به‌طور کافی آموزش داده نشوند و مهارت‌های لازم برای اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت را نداشته باشند، عملکرد این خط‌مشی‌ها ممکن است به خطر بیافتد.	نقص در آموزش و ارتقاء مهارت‌ها
۲۷	عدم تدوین برنامه آموزشی جامع و منظم برای اعضای گروه که باعث ناتوانی در ارتقای مهارت‌ها و دانش فردی می‌شود.	
۲۸	نقص در ارائه آموزش‌های کاربردی و عملی که باعث عدم توانمندی اعضای گروه در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۲۹	عدم توجه به نیازهای فردی و گروهی اعضای گروه در فرآیند آموزش و ارتقا مهارت‌ها که باعث کاهش انگیزه و عملکرد ضعیف در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۳۰	نقص در ارتباط و هماهنگی بین بخش آموزش و بخش عملیاتی که باعث ناتوانی در انتقال دانش و تجربیات به عملیات می‌شود.	
۳۱	نقص در ارزیابی و پیگیری از اثربخشی آموزش‌ها و ارتقا مهارت‌ها که باعث عدم تطابق با نیازهای سازمانی و کاهش کیفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۳۲	نقص در توزیع منابع و زمان برای آموزش و ارتقا مهارت‌ها که باعث کاهش تمرکز و توجه به آموزش و ارتقا می‌شود.	
۳۳	عدم تعیین معیارهای واضح و قابل‌اندازه‌گیری برای ارزیابی اثربخشی اجرای خط‌مشی‌ها در بانک رفاه	عدم ارزیابی و پیگیری بعد از اجرای خط‌مشی‌ها
۳۴	عدم تخصیص منابع و زمان کافی برای انجام فعالیت‌های ارزیابی و پیگیری بعد از اجرای خط‌مشی‌ها	
۳۵	نقص در انتخاب و آموزش کارشناسان مسئول ارزیابی و پیگیری که باعث کاهش کیفیت و دقت در انجام ارزیابی‌ها می‌شود.	
۳۶	عدم ایجاد سیستمی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به ارزیابی اجرای خط‌مشی‌ها که باعث عدم توانایی در تشخیص نقاط ضعف و بهبودپذیری سیستم می‌شود.	
۳۷	عدم تعیین مسئولیت و نقش وظیفه‌ای در فرآیند ارزیابی و پیگیری اجرای خط‌مشی‌ها که باعث بی‌ثباتی و ناتوانی در انجام این فعالیت‌ها می‌شود.	
۳۸	نقص در ارتباط و هماهنگی بین بخش اجرایی و بخش ارزیابی و پیگیری که باعث عدم تسهیل در انتقال اطلاعات و تجربیات می‌شود	
۳۹	عدم تطابق و هماهنگی بین سیستم‌های اطلاعاتی مختلف در بانک رفاه که باعث دشواری در تبادل و انتقال اطلاعات می‌شود.	نقص در نظام اطلاعاتی
۴۰	نقص در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی که باعث عدم دقت و قابلیت اعتماد در اطلاعات می‌شود.	
۴۱	عدم ارائه یک پایگاه داده مرکزی و یکپارچه برای ذخیره و دسترسی به اطلاعات که باعث کاهش سرعت و کارایی در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۴۲	نقص در زیرساخت‌های فنی و فناوری اطلاعاتی که باعث کاهش امنیت، پایداری و عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود.	
۴۳	عدم آموزش و آگاهی کافی اعضای گروه در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی که باعث تأخیر و خطا در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۴۴	نقص در فرآیند جمع‌آوری، تحلیل و گزارش‌دهی اطلاعات که باعث کاهش دقت و قابلیت اعتماد در اطلاعات می‌شود	
۴۵	عدم تعیین وضوح و مسئولیت‌های مشخص برای اعضای گروه که باعث کاهش تعامل و همکاری در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	عدم مشارکت و تعامل
۴۶	نقص در ارتباطات و ارتباطات نامناسب بین اعضای گروه که باعث کاهش انتقال دانش و تجربه در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۴۷	عدم اعتماد و همکاری بین اعضای گروه که باعث کاهش تعامل مشترک و پشتیبانی در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۴۸	عدم اعتماد و همکاری بین اعضای گروه که باعث کاهش تعامل مشترک و پشتیبانی در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۴۹	عدم توجه به نظرات و پیشنهادات اعضای گروه که باعث از بین رفتن ایده‌های خلاقانه و بهبودهای ممکن در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۵۰	نقص در فرهنگ‌سازمانی که از تعامل و مشارکت فعال اعضای گروه حمایت نمی‌کند که باعث کاهش انگیزه و تعهد در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۵۱	عدم ایجاد فرصت‌های مناسب برای تشویق و تقویت تعامل و مشارکت در سازمان که باعث کاهش ارتباطات سازمانی و اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود	

۵۲	عدم ارائه سیستم مناسب پاداش و تشویق برای اعضای گروه که باعث کاهش انگیزش و تعهد در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	نقص در انگیزش و پاداش
۵۳	عدم شفافیت و عدالت در توزیع پاداش‌ها که باعث نارضایتی و کاهش انگیزه در اعضای گروه می‌شود.	
۵۴	عدم ارتباط مستقیم بین عملکرد و پاداش که باعث کاهش ارتباط بین عملکرد و تشویق در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۵۵	نقص در ارزیابی عملکرد و تعیین اهداف مشخص برای اعضای گروه که باعث کاهش انگیزه و تعهد در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۵۶	عدم ارائه فرصت‌های آموزش و رشد حرفه‌ای برای اعضای گروه که باعث کاهش انگیزه و تعهد در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۵۷	نقص در ارتباط و ارتباطات نامناسب بین مدیران و اعضای گروه که باعث کاهش انگیزش و تعهد در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۵۸	عدم توجه به نیازها و انتظارات مشتریان که باعث کاهش ارتباط و تعامل فعال با آن‌ها در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	عدم تعامل فعال و مستمر با مشتریان
۵۹	عدم ایجاد فرصت‌های مناسب برای بازخورد مشتریان و درک نیازهایشان که باعث کاهش تعامل مستمر با مشتریان در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۶۰	نقص در ارتباطات و ارتباطات نامناسب با مشتریان که باعث کاهش انتقال اطلاعات و ارتباط مؤثر با مشتریان در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۶۱	عدم توانایی در حل مشکلات و رفع نارضایتی‌های مشتریان که باعث کاهش اعتماد و تعامل مستمر با آن‌ها در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۶۲	عدم توجه به انتقادات و پیشنهادات مشتریان که باعث از بین رفتن فرصت‌های بهبود و پیشرفت در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	
۶۳	نقص در فرهنگ‌سازمانی که از تعامل فعال و مستمر با مشتریان حمایت نمی‌کند که باعث کاهش ارتباطات مؤثر و تعامل با مشتریان در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود	
۶۴	عدم توجه به اهمیت سیستم مدیریت کیفیت: مدیران بانک رفاه ممکن است نادیده بگیرند که سیستم مدیریت کیفیت چگونه می‌تواند به بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات بانکی کمک کند. این بی‌توجهی می‌تواند به عدم تعهد مدیران به اجرای خط‌مشی‌ها منجر شود.	نقص در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد
۶۵	عدم بهره‌برداری از منابع کافی: مدیران بانک رفاه ممکن است منابع مالی و انسانی کافی را برای اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در اختیار نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خط‌مشی‌ها شود.	
۶۶	عدم پیگیری و نظارت مناسب: مدیران بانک رفاه ممکن است عدم پیگیری و نظارت مستمر بر اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت را نادیده بگیرند. این عدم توجه می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خط‌مشی‌ها شود.	
۶۷	عدم ارتباط و همکاری با کارکنان: مدیران بانک رفاه ممکن است عدم ارتباط و همکاری مؤثر با کارکنان را نادیده بگیرند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت شود.	
۶۸	عدم تعهد شخصی: مدیران بانک رفاه ممکن است به‌صورت شخصی نسبت به اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت تعهد کمی داشته باشند. این عدم تعهد می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خط‌مشی‌ها شود.	
۶۹	عدم توانایی در تغییر خط‌مشی‌ها و فرآیندها: وقوع تغییرات در بازار، الزامات قانونی یا نیازهای مشتریان ممکن است نیاز به اصلاح خط‌مشی‌ها داشته باشد. عدم انعطاف‌پذیری ممکن است منجر به عدم توانایی در اجرای این تغییرات و بروز شکست شود.	عدم انعطاف‌پذیری و تطبیق
۷۰	عدم توانایی در تطبیق با نیازها و الزامات مشتریان: اگر بانک نتواند به‌درستی به نیازها و انتظارات مشتریان واکنش نشان دهد و خدمات خود را بهبود دهد، این می‌تواند منجر به از دست دادن مشتریان و کاهش کیفیت خدمات شود.	
۷۱	ناتوانی در تطبیق با تغییرات بازار: عدم انعطاف‌پذیری ممکن است باعث شود که بانک نتواند به تغییرات درخواست‌های مشتریان یا شرایط بازار واکنش نشان دهد و درنتیجه از رقابت پایین بماند.	
۷۲	عدم انجام بهبودهای مداوم: اگر بانک نتواند به‌طور مداوم فرآیندها و خدمات خود را بهبود بخشد و تغییرات لازم را اعمال نکند، ممکن است بازمان به تنگنا بخورد و از رقابت در بازار عقب بماند.	نقص در روند بهبود مستمر
۷۳	عدم اعمال مفاهیم بهبود مستمر: اگر مفاهیم بهبود مستمر به‌درستی در سازمان پیاده نشود و کارکنان به این نکات توجه نکنند، این می‌تواند منجر به توقف فرآیندهای بهبود و درنتیجه کاهش کیفیت خدمات شود.	
۷۴	نقص در اندازه‌گیری و پیگیری بهبودها: عدم توانایی در اندازه‌گیری و پیگیری بهبودهای انجام‌شده می‌تواند منجر به عدم شناسایی دقیق نقاط ضعف و عدم اعمال تغییرات لازم شود.	

۷۵	از دست دادن ارزش‌های مشتری: اگر بانک به بازخورد مشتریان توجه نکند، ممکن است ارزش‌هایی که مشتریان اهمیت می‌دهند را از دست بدهد و نتواند به نیازها و انتظارات آن‌ها پاسخ دهد.	عدم توجه به بازخورد مشتریان
۷۶	کاهش رضایت مشتری: عدم توجه به بازخورد مشتریان می‌تواند منجر به کاهش رضایت مشتریان شود و درنتیجه از دست دادن مشتریان و کاهش درآمد و سهم بازار ایجاد کند.	
۷۷	عدم بهبود مستمر: بازخوردهای مشتریان می‌تواند منبعی برای شناخت نقاط قوت و ضعف فرآیندها باشد. عدم توجه به این بازخوردها ممکن است منجر به عدم بهبود مستمر و بهبود فرآیندها نشود.	
۷۸	کاهش تمرکز بر کیفیت: نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت ممکن است منجر به کاهش تمرکز کارکنان بر کیفیت خدمات و محصولات شود.	نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت
۷۹	کاهش مسئولیت‌پذیری: درصورتی‌که فرهنگ کیفیت به‌درستی پیاده نشود، کارکنان ممکن است احساس مسئولیت‌پذیری نکنند و از ارائه خدمات باکیفیت بالا نمایند.	
۸۰	عدم اعمال استانداردهای کیفیت: نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت ممکن است باعث عدم اعمال استانداردهای کیفیت و فرآیندهای بهینه‌سازی شود و درنتیجه به کاهش کیفیت خدمات و محصولات منجر شود.	
۸۱	عدم استفاده از فناوری های روز دنیا می‌تواند یکی از عوامل شکست در اجرای خط مشی های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه باشد. فناوری های روز دنیا شامل ابزارها و سیستم های نرم افزاری هستند که بهبود و افزایش کیفیت را در فرآیندهای مختلف سازمان فراهم می کنند.	عدم استفاده از فناوری‌های روز در اجرای خط‌مشی‌های
۸۲	استفاده از فناوری های روز دنیا در سیستم مدیریت کیفیت می تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند برای بهبود عملکرد و کاهش خطاها در فرآیندهای مختلف سازمان عمل کند. با استفاده از این فناوری ها، می توان فرآیندها را به صورت خودکار و موثرتری اجرا کرده، اطلاعات را به صورت دقیق و به موقع جمع آوری کرده و تحلیل کرد.	
۸۳	این فناوری ها می توانند بهبودهای مستمر را پیگیری کنند و اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان را به صورت شفاف و قابل دسترسی برای تصمیم گیری های آینده فراهم کنند. به طور مثال، استفاده از سیستم های مدیریت کیفیت مبتنی بر نرم افزار (مانند سیستم های مدیریت کیفیت ISO) می تواند به ساده تر و دقیق تر کردن فرآیندهای مدیریت کیفیت کمک کند.	
۸۴	با استفاده از فناوری های روز دنیا می توان خط مشی ها و رویه های اجرایی را به صورت مرتب و سازمان یافته تعریف کرده و عملکرد آنها را پیگیری کرد. همچنین، این سیستم ها می توانند اطلاعات مربوط به کیفیت و عملکرد را به صورت گسترده و قابل دسترسی برای تمامی اعضای سازمان فراهم کنند.	
۸۵	نداشتن آگاهی و دانش کافی در زمینه مدیریت کیفیت: مدیران و کارکنان بانک رفاه ممکن است با مفاهیم و اصول مدیریت کیفیت آشنا نباشند و نتوانند به درستی این خط مشی ها را اجرا کنند.	عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خط‌مشی‌ها
۸۶	عدم آموزش و آماده سازی: مدیران و کارکنان بانک رفاه ممکن است به صورت کافی آموزش دیده نباشند یا به روزرسانی نشده باشند در زمینه مدیریت کیفیت. این موضوع می تواند باعث عدم توانایی آنها در اجرای بهتر و موثر خط مشی های سیستم مدیریت کیفیت شود.	
۸۷	نداشتن مهارت های لازم: مدیران و کارکنان بانک رفاه ممکن است نتوانند مهارت های لازم برای اجرای خط مشی های سیستم مدیریت کیفیت را به درستی اجرا کنند، مانند تحلیل داده ها، ارزیابی کیفیت، مدیریت فرآیندها و غیره.	
۸۸	عدم تعهد و اهمیت دادن به مدیریت کیفیت: ممکن است مدیران و کارکنان بانک رفاه به مدیریت کیفیت و اجرای خط مشی های مربوطه به دلایلی کمتر اهمیت دهند و این موضوع می تواند باعث عدم توجه و عدم تعهد در اجرای این خط مشی ها شود.	
۸۹	عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خط مشی ها ممکن است یکی از عوامل شکست در سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه باشد. این موضوع ممکن است به دلیل عدم آموزش کافی در زمینه مدیریت کیفیت، نداشتن تجربه کافی در اجرای خط مشی ها یا عدم آگاهی از استانداردها و روش های بهتر مدیریت کیفیت رخ دهد.	تدوین غیراصولی خط‌مشی‌ها
۹۰	مدیران و کارکنان باید دارای مهارت ها و تخصص های لازم برای اجرای خط مشی ها و استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت باشند. آنها باید قادر باشند به صورت موثر و کارآمد خط مشی ها را در عمل پیاده کنند، اطلاعات را به درستی جمع آوری و تحلیل کنند و بهبودهای لازم را انجام دهند.	
۹۱	همچنین، آنها باید با استانداردها و روش های مدیریت کیفیت آشنا باشند و قادر باشند به طور مداوم خود را به روز رسانی کنند. تدوین غیر اصولی خط مشی ها نیز می تواند به عنوان یک عامل شکست در اجرای سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه مطرح شود.	
۹۲	خط مشی ها باید به صورت کامل، واضح و قابل فهم باشند و به نحوی تدوین شوند که اجرای آنها در سازمان را سهل و موثر کنند. اگر خط مشی ها به درستی تدوین نشوند، ممکن است اجرای آنها با مشکلات و موانع مواجه شود و نتواند بهبود کیفیت را به دست آورد.	

۹۳	عدم آگاهی از نیازها و واقعیت های عملیاتی: مدیران در سطح بالا ممکن است با واقعیت های عملیاتی و نیازهای واقعی کارکنان در سطوح پایین آشنا نباشند. در نتیجه، خط مشی ها ممکن است غیرعملی و ناکارآمد باشند و در عمل قابل اجرا نباشند.	رویکرد بالا به پایین در تدوین خط‌مشی‌ها
۹۴	عدم شرکت کارکنان: در رویکرد بالا به پایین، کارکنان در فرآیند تدوین خط مشی ها و اجرای آنها شرکت نمی کنند. این موضوع می تواند موجب عدم اعتماد و ناامیدی کارکنان شود و در نتیجه، اجرای خط مشی ها به درستی صورت نگیرد.	
۹۵	عدم تطابق با شرایط عملیاتی: خط مشی هایی که به صورت بالا به پایین تدوین می شوند، ممکن است با شرایط و نیازهای واقعی سازمان و محیط کار تطابق نداشته باشند. این موضوع می تواند منجر به عدم اعتماد و عدم پذیرش خط مشی ها توسط کارکنان شود و در نتیجه، اجرای خط مشی ها به درستی انجام نشود.	
۹۶	عدم انعطاف پذیری: در رویکرد بالا به پایین، خط مشی ها توسط مدیران بالاترین سطح تدوین می شوند و سپس به سایر سطوح منتقل می شوند. این موضوع ممکن است توانایی سازمان را در تطبیق با تغییرات و نیازهای متغیر محیطی کاهش دهد. در نتیجه، اجرای خط مشی ها به درستی صورت نگیرد و کیفیت کارکنان و خدمات ارائه شده تحت تأثیر قرار بگیرد.	
۹۷	نگیزه پایین در میان مجریان خط مشی ها می تواند به عنوان یکی از عوامل شکست در اجرای خط مشی های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه مطرح شود. این موضوع ممکن است به دلیل عوامل مختلفی از جمله عدم مشارکت در تصمیم گیری، عدم توجه به نیازها و انتظارات کارکنان، عدم تشویق و پاداش مناسب برای اجرای خط مشی ها و عدم ارتباط و ارتباط ناسالم بین مدیران و کارکنان رخ دهد.	انگیزه پایین در بین مجریان خط‌مشی‌ها
۹۸	وجود انگیزه پایین در میان مجریان خط مشی ها می تواند موجب کاهش رضایت کارکنان، عدم تعهد و عملکرد ناکارآمد شود. این مسئله می تواند منجر به عدم اجرای صحیح و کامل خط مشی ها شود و در نتیجه، سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه به شکست برسد.	
۹۹	عدم شرکت و مشارکت کارکنان: اگر کارکنان در فرآیند تدوین خط مشی ها و دستورالعمل ها مشارکت نکنند، احساس مسئولیت و انگیزه کمتری در اجرای آنها خواهند داشت. این می تواند منجر به عدم تعهد و عدم رضایت کارکنان شود و در نتیجه اجرای خط مشی ها به درستی انجام نخواهد شد.	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای خط‌مشی‌ها
۱۰۰	عدم تطبیق با شرایط واقعی: در صورتی که خط مشی ها و دستورالعمل ها در سطح بالا تدوین شوند بدون در نظر گرفتن شرایط واقعی و نیازهای سازمان، اجرای آنها ممکن است با مشکلات و موانع مواجه شود. برای موفقیت در اجرای خط مشی ها، باید آنها را با توجه به شرایط واقعی سازمان و بهره گیری از دانش و تجربه کارکنان تدوین کرد.	
۱۰۱	انتقال ناکافی اطلاعات: در صورتی که اطلاعات لازم برای اجرای خط مشی ها به درستی و به صورت کامل به کارکنان منتقل نشود، امکان اجرای صحیح و کارآمد خط مشی ها کاهش می یابد. برای جلوگیری از این مشکل باید اطلاعات مربوط به خط مشی ها و دستورالعمل ها به صورت واضح و قابل فهم برای همه اعضای سازمان منتقل شود.	
۱۰۲	نقص در برنامه ریزی و اجرا: عدم برنامه ریزی مناسب برای اجرای خط مشی ها می تواند به مشکلاتی مانند عدم تخصیص منابع کافی، عدم تعیین مسئولیت ها و زمانبندی نامناسب منجر شود. برنامه ریزی دقیق و مدیریت منابع به درستی می تواند اجرای خط مشی ها را بهبود بخشد و از شکست آنها جلوگیری کند.	

در مرحله بعد نسبت به شناسایی و دسته‌بندی معیارهای پژوهش اقدام و درخت سلسله مراتبی تصمیم (ساختار سلسله مراتبی پژوهش) مطابق با شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱-ساختار سلسله مراتبی تحقیق

محاسبه وزن نسبی مؤلفه‌های شکست: پس از شناسایی ساختار سلسله مراتبی پژوهش، به محاسبه و ارزیابی وزن مؤلفه‌های شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه نسبت به هدف با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) پرداخته شد. برای محاسبه وزن معیارهای پژوهش نسبت به هدف، ابتدا پرسشنامه مقایسات زوجی معیارها نسبت به هدف تشکیل شد. در گام بعد پرسشنامه‌های طراحی‌شده در اختیار خبرگان تحقیق قرار داده تا تکمیل نمایند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های مقایسه زوجی خبرگان ابتدا نظرات به اعداد فازی تبدیل شد. در ابتدا با استفاده از رویکرد تکنیک تجزیه‌وتحلیل حالات شکست و آثار آن

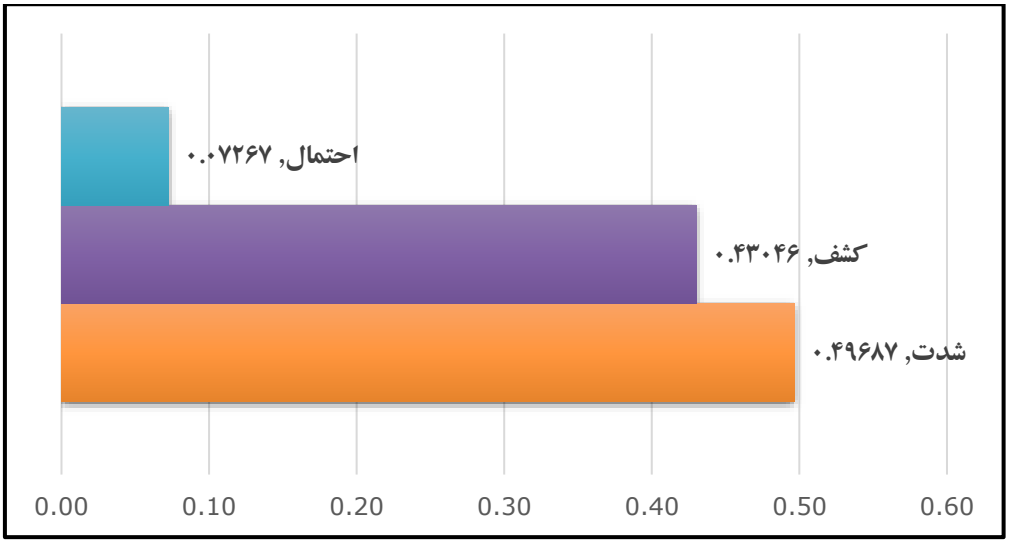
به‌صورت فازی، اهمیت مؤلفه‌های شکست بر اساس شاخص‌های شدت، احتمال شکست و قابلیت کشف طبق نظر خبرگان شناسایی شدند و سپس به محاسبه وزن معیارهای اصلی پژوهش با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی چانگ پرداخته شد.

جدول ۲ -وزن مؤلفه‌های شکست

وزن	نام معیار
۰/۴۹۶۸	شدت
۰/۴۳۰۴۶	قابلیت کشف شکست
۰/۰۷۲۶۷	احتمال رخداد شکست

بر اساس نتایج جدول ۲ اولویت بندی معیارهای هر سه سطح نسبت به هدف یکسان نبوده که عبارت‌اند از شدت، احتمال رخداد شکست و قابلیت کشف شکست. شکل شماره ۲ میزان اهمیت هر یک از معیارهای اصلی پژوهش را بر اساس وزن آن‌ها نشان می‌دهد.

شکل۲-وزن نسبی مؤلفه‌های شکست



همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد، معیارهای پژوهش به ترتیب وزن شامل شدت، کشف و احتمال هستند.

رتبه‌بندی مؤلفه‌های شکست

در بخش قبل با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ به ارزیابی و وزن دهی معیارهای پژوهش با استفاده از تاپسیس فازی پرداخته شد. در این بخش با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده و روش تاپسیس فازی به ارزیابی و اولویت‌بندی گزینه‌های پژوهش پرداخته‌شده است. در ادامه کلیه محاسبات بر اساس روش تاپسیس فازی ارائه‌شده است. به همین منظور، از اعداد فازی و عبارات کلامی با طیف لیکرت ۵ درجه استفاده شد. اولین گام درروش تاپسیس، تشکیل ماتریس تصمیم مسئله است. برای تشکیل ماتریس تصمیم مسئله باید معیارها، جنس معیارها، وزن معیارها، گزینه‌ها و وضعیت هر یک از گزینه‌ها در هر یک از معیارها در دسترس باشد. همان‌طور که بیان شد معیارها و گزینه‌ها با استفاده از ادبیات پژوهش و نظرات خبرگان شناسایی شد. وزن معیارهای پژوهش نیز با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) در بخش قبل به دست آمد. وضعیت هر یک از گزینه‌ها در هر یک از معیارها نیز با استفاده از پرسشنامه تاپسیس توسط خبرگان مشخص گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه تاپسیس خبرگان ابتدا نظرات خبرگان با استفاده از جدول تبدیل به اعداد فازی تبدیل شد. سپس میانگین هندسی نظرات فازی خبرگان محاسبه و وارد ماتریس تصمیم مسئله شد. جدول ۳ ماتریس تصمیم فازی حاصل از برآیند نظرات خبرگان را ارائه می‌کند.

جدول ۳-ماتریس تصمیم فازی برآیند نظرات خبرگان

ماتریس میانگین	شدت			کشف			احتمال		
جنس معیارها	مثبت			مثبت			مثبت		
وزن معیارها	۰/۴۹۶	۰/۴۹۶	۰/۴۹۶	۰/۴۳۰۴	۰/۴۳۰۴	۰/۴۳۰۴	۰/۰۷۲۶	۰/۰۷۲۶	۰/۰۷۲۶
حد ->	L	M	U	L	M	U	L	M	U
عدم تعهد و رهبری مدیران	۶	۸	۱۰	۳	۵	۷	۵	۷	۹
عدم تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق	۳	۵	۷	۴	۶	۸	۶	۸	۱۰
نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع	۵	۷	۹	۵	۷	۹	۷	۹	۱۱
نقص در ارتباطات و هماهنگی	۵	۷	۹	۵	۷	۹	۶	۸	۱۰

نقص در آموزش و ارتقاء مهارت‌ها	۴	۶	۸	۲	۴	۶	۳	۵	۷
عدم ارزیابی و پیگیری بعد از اجرای خط‌مشی‌ها	۶	۸	۱۰	۱	۳	۵	۶	۸	۱۰
نقص در نظام اطلاعاتی	۴	۶	۸	۳	۵	۷	۳	۵	۷
عدم مشارکت و تعامل	۶	۸	۱۰	۴	۶	۸	۴	۶	۸
نقص در انگیزش و پاداش	۴	۵	۷	۴	۶	۸	۳	۵	۷
عدم تعامل فعال و مستمر با مشتریان	۲	۳	۵	۴	۶	۸	۵	۷	۹
نقص در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد	۱	۱	۳	۳	۵	۷	۵	۷	۹
عدم انعطاف‌پذیری و تطبیق	۳	۵	۷	۱	۳	۵	۳	۵	۷
نقص در روند بهبود مستمر	۴	۶	۸	۳	۵	۷	۴	۶	۸
عدم توجه به بازخورد مشتریان	۲	۴	۶	۱	۳	۵	۳	۵	۷
نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت	۳	۵	۷	۱	۳	۵	۶	۸	۱۰
عدم استفاده از فناوری‌های روز در اجرای خط‌مشی‌های	۴	۶	۸	۵	۷	۹	۴	۶	۸
عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خط‌مشی‌ها	۶	۸	۱۰	۴	۶	۸	۵	۷	۹
تدوین غیراصولی خط‌مشی‌ها	۵	۷	۹	۵	۷	۹	۲	۴	۶
رویکرد بالا به پایین در تدوین خط‌مشی‌ها	۵	۷	۹	۲	۴	۶	۳	۵	۷
انگیزه پایین در بین مجریان خط‌مشی‌ها	۳	۵	۷	۴	۶	۸	۳	۵	۷
عدم برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای خط‌مشی‌ها	۴	۶	۸	۶	۸	۱۰	۳	۵	۷

پس از تشکیل ماتریس تصمیم فازی مسئله باید ماتریس تصمیم فازی نرمالایز شده (بی مقیاس شده) را به دست آورد. برای این منظور در این پژوهش از تبدیل مقیاس خطی برای نرمال‌سازی استفاده‌شده است. پس از محاسبه ماتریس تصمیم فازی نرمالایز شده، باید ماتریس تصمیم‌گیری فازی نرمال شده موزون را به دست آورد. بدین منظور ماتریس تصمیم‌گیری فازی نرمال شده را در بردار وزنی مربوط به معیارها ضرب می‌کنیم. جدول ۳ ماتریس تصمیم فازی نرمال شده موزون به دست آمده را ارائه می‌کند. در این مرحله باید بر اساس جنس معیارهای پژوهش، جواب‌های ایدئال مثبت و منفی را با استفاده از ماتریس تصمیم فازی نرمال شده موزون محاسبه نمود.

سپس تالش می‌شود تا فاصله‌ی هر یک از گزینه‌ها از جواب‌های ایده آل مثبت و منفی محاسبه شود. با مشخص شدن میزان فاصله گزینه‌ها از جواب‌های ایده آل مثبت و منفی می‌توان شاخص نزدیکی نسبی به جواب ایده آل را محاسبه نمود. در این گام با استفاده از مقدار شاخص نزدیکی نسبی هر گزینه نسبت به جواب ایده آل به ارزیابی و رتبه‌بندی آن‌ها اقدام می‌شود. همان‌طور که بیان شد، هر چه مقدار شاخص نزدیکی نسبی یک گزینه به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد بیانگر این است که آن گزینه فاصله کمتری تا ایده آل مثبت و فاصله بیشتری تا ایده آل منفی دارد؛ بنابراین می‌توان گزینه‌ها را بر اساس ترتیب نزولی C^* رتبه‌بندی نمود. جدول ۴ شاخص نزدیکی نسبی هر گزینه به جواب ایده را همراه با رتبه آن نشان می‌دهد.

جدول ۴-شاخص نزدیکی نسبی هر گزینه به جواب ایده آل همراه با رتبه آن

نتیجه	شباهت	رتبه
عدم تعهد و رهبری مدیران	۰/۶۰۱۲	۷
عدم تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق	۰/۵۰۶۵	۱۰
نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع	۰/۶۵۱۵	۱
نقص در ارتباطات و هماهنگی	۰/۶۴۵۵	۲
نقص در آموزش و ارتقاء مهارت‌ها	۰/۴۵۱۵	۱۶
عدم ارزیابی و پیگیری بعد از اجرای خط‌مشی‌ها	۰/۵۲۵۲	۹
نقص در نظام اطلاعاتی	۰/۴۹۳۵	۱۴
عدم مشارکت و تعامل	۰/۶۳۶۸	۴
نقص در انگیزش و پاداش	۰/۵۰۳۲	۱۱
عدم تعامل فعال و مستمر با مشتریان	۰/۴۱۵۹	۱۷

نقص در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد	۰/۲۹۲۹	۲۱
عدم انعطاف‌پذیری و تطبیق	۰/۳۶۲۸	۱۹
نقص در روند بهبود مستمر	۰/۵	۱۲
عدم توجه به بازخورد مشتریان	۰/۳۱۵۱	۲۰
نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت	۰/۳۸۲۱	۱۸
عدم استفاده از فناوری‌های روز در اجرای خط‌مشی‌های	۰/۵۸۴۴	۸
عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خط‌مشی‌ها	۰/۶۴۳۳	۳
تدوین غیراصولی خط‌مشی‌ها	۰/۶۱۹۸	۵
رویکرد بالا به پایین در تدوین خط‌مشی‌ها	۰/۵	۱۳
انگیزه پایین در بین مجریان خط‌مشی‌ها	۰/۴۸۷	۱۵
عدم برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای خط‌مشی‌ها	۰/۶۱۷۹	۶

همان‌طور که مشاهده می‌شود گزینه‌ی سوم یعنی نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع در اجرای خط‌مشی‌ها بیشترین مقدار را در شاخص نزدیکی نسبی به خود اختصاص داده است و این یعنی این مؤلفه بیشترین تأثیر در شکست در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه دارد.

شناسایی و اولویت بندی اقدامات کاهندهٔ شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه

پس از اخذ نظرات خبرگان، عوامل کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه شناسایی، غربال‌سازی و دسته‌بندی شد. مؤلفه‌های کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه طبق نظر خبرگان بر اساس جدول ۵ بود.

جدول ۵-مؤلفه‌های کاهنده شکست

ردیف	عامل کاهنده شکست	ردیف	عامل کاهنده شکست
۱	تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق	۷	ایجاد انگیزش و پاداش در بین مجریان خط‌مشی‌ها
۲	برنامه‌ریزی مؤثر و تخصیص بهینه منابع	۸	توجه به نیازها و شرایط در مرحله تدوین خط‌مشی‌ها
۳	بهبود در ارتباطات و هماهنگی	۹	بهبود تعامل فعال و مستمر با مشتریان
۴	آموزش اثربخش و ارتقاء مهارت‌ها	۱۰	به‌کارگیری تکنولوژیهای نوظهور در اجرای خط‌مشی‌های سازمان
۵	ارزیابی و پیگیری مستمر بعد از اجرای خط‌مشی‌ها	۱۱	استفاده از روش‌های دقیق‌تر در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد
۶	توجه به ارتقای مشارکت و تعامل	۱۲	توجه به بازخورد مشتریان

پس از شناسایی اقدامات کاهنده شکست، به محاسبه و ارزیابی وزن آن‌ها با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی پرداخته شد. برای محاسبه وزن معیارهای مذکور، ابتدا پرسشنامه مقایسات زوجی معیارها تشکیل شد. در گام بعد پرسشنامه‌های طراحی‌شده در اختیار خبرگان تحقیق قرار داده تا تکمیل نمایند.

جدول ۶-ماتریس مقایسه زوجی مؤلفه‌های کاهنده شکست

شدت شکست	احتمال رخداد شکست	قابلیت کشف شکست	ماتریس معیارها
(۴، ۲، ۱)	(۵، ۳، ۱)	(۱،۱،۱)	قابلیت کشف شکست
(۶، ۴، ۲)	(۱، ۱، ۱)	(۱، ۰/۳۳۳، ۰/۲)	احتمال رخداد شکست
(۱، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰/۱۶۶)	(۱، ۰/۵، ۰/۲۵)	شدت شکست

جدول ۷-محاسبه وزن نرمال مؤلفه‌های کاهنده شکست

وزن نرمال شده	وزن نرمال نشده	Si	مجموع سطرها
۰/۴۳۳۷۳	۱	(۱/۳۱۲۹۱، ۰/۴۵۸۶، ۰/۱۴۶۳۴)	(۳، ۶، ۱۰)
۰/۴۱۰۵۸۶	۰/۹۴۶۶۴	(۱/۰۵۰۳۳، ۰/۴۰۷۶۴، ۰/۱۵۶۱)	(۳/۲، ۵/۳۳۳، ۸)
۰/۱۵۵۶۸۴	۰/۳۵۸۹۴۳	(۰/۳۲۸۲۳، ۰/۱۳۳۷۶، ۰/۰۶۹۱۱)	(۱/۴۱۶۶۷، ۱/۷۵، ۲/۵)

جدول ۸-وزن معیارهای اصلی

وزن	نام معیار

۰/۴۳۳۷۳	قابلیت کشف شکست
۰/۴۱۰۵۹	احتمال رخداد شکست
۰/۱۵۵۶۸	شدت شکست

بر اساس نتایج جدول ۸ اولویت‌بندی معیارهای هر سه سطح نسبت به هدف یکسان نبوده که عبارت‌اند از شدت، احتمال رخداد شکست و قابلیت کشف شکست. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد، معیارهای پژوهش به ترتیب وزن شامل کشف، احتمال و شدت هستند. در بخش قبل با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ به ارزیابی و وزن دهی معیارهای پژوهش با استفاده از تاپسیس فازی پرداخته شد. در این بخش با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده و روش تاپسیس فازی به ارزیابی و اولویت‌بندی گزینه‌های پژوهش پرداخته‌شده است. در ادامه کلیه محاسبات به‌صورت گام به گام بر اساس روش تاپسیس فازی ارائه‌شده است. به همین منظور، از اعداد فازی و عبارات کلامی استفاده شد.

جدول ۹-ارزیابی و رتبه‌بندی اقدامات کاهنده شکست

ردیف	نتیجه	شباهت	رتبه
۱	تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق	۰/۵۵۷۲	۶
۲	برنامه‌ریزی مؤثر و تخصیص بهینه منابع	۰/۶۲۴۸	۴
۳	بهبود در ارتباطات و هماهنگی	۰/۴۰۲۵	۱۰
۴	آموزش اثربخش و ارتقاء مهارت‌ها	۰/۴۱۵۳	۹
۵	ارزیابی و پیگیری مستمر بعد از اجرای خط‌مشی‌ها	۰/۷۳۱۶	۱
۶	توجه به ارتقای مشارکت و تعامل	۰/۴۱۵۳	۸
۷	ایجاد انگیزش و پاداش در بین مجریان خط‌مشی‌ها	۰/۵۸۲۴	۵
۸	توجه به نیازها و شرایط در مرحله تدوین خط‌مشی‌ها	۰/۶۳۹۹	۲
۹	بهبود تعامل فعال و مستمر با مشتریان	۰/۳۵۹۸	۱۱
۱۰	به‌کارگیری تکنولوژیهای نوظهور در اجرای خط‌مشی‌های سازمان	۰/۴۱۵۹	۷
۱۱	استفاده از روش‌های دقیق‌تر در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد	۰/۶۳۹۹	۳
۱۲	توجه به بازخورد مشتریان	۰/۲۳۷۹	۱۲

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود گزینه ۵ یعنی ارزیابی و پیگیری مستمر بعد از اجرای خط‌مشی‌ها در راستای اجرای خط‌مشی‌ها بیشترین مقدار را در شاخص نزدیکی نسبی به خود اختصاص داده است و این یعنی این مؤلفه بیشترین تأثیر در عوامل کاهنده شکست در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه دارد؛ گزینه‌های هشتم، یازدهم، دوم و هفتم در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در این گام مقوله‌بندی عوامل شناسایی‌شده کاهنده شکست در اجرای خط‌مشی‌های ساز سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه طبق جدول ۱۰ انجام و نهایتاً ۵ معیار مشخص گردید.

جدول ۱۰-مقوله‌بندی اقدامات کاهنده شکست

ردیف	عامل کاهنده شکست	معیار	شماره معیار
۱	تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق	رهبری عالمانه و متعهد به اجرای خط‌مشی‌ها	۱
۲	برنامه‌ریزی مؤثر و تخصیص بهینه منابع		
۳	توجه به نیازها و شرایط در مرحله تدوین خط‌مشی‌ها	فرآیندهای مؤثر و بهینه‌شده برای اجرای خط‌مشی‌ها	۲
۴	به‌کارگیری تکنولوژیهای نوظهور در اجرای خط‌مشی‌های سازمان		
۵	استفاده از روش‌های دقیق‌تر در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد		
۶	آموزش اثربخش و ارتقاء مهارت‌ها	آموزش و مشارکت کارکنان در ایجاد و اجرای خط‌مشی‌ها	۳
۷	ایجاد انگیزش و پاداش در بین مجریان خط‌مشی‌ها		
۸	ارزیابی و پیگیری مستمر بعد از اجرای خط‌مشی‌ها	ارزیابی و بازخورد منظم از اجرای خط‌مشی‌ها	۴
۹	توجه به ارتقای مشارکت و تعامل	تسهیل ارتباطات مؤثر و دوسویه در سازمان	۵
۱۰	بهبود تعامل فعال و مستمر با مشتریان		

۱۱	توجه به بازخورد مشتریان		
۱۲	بهبود در ارتباطات و هماهنگی		

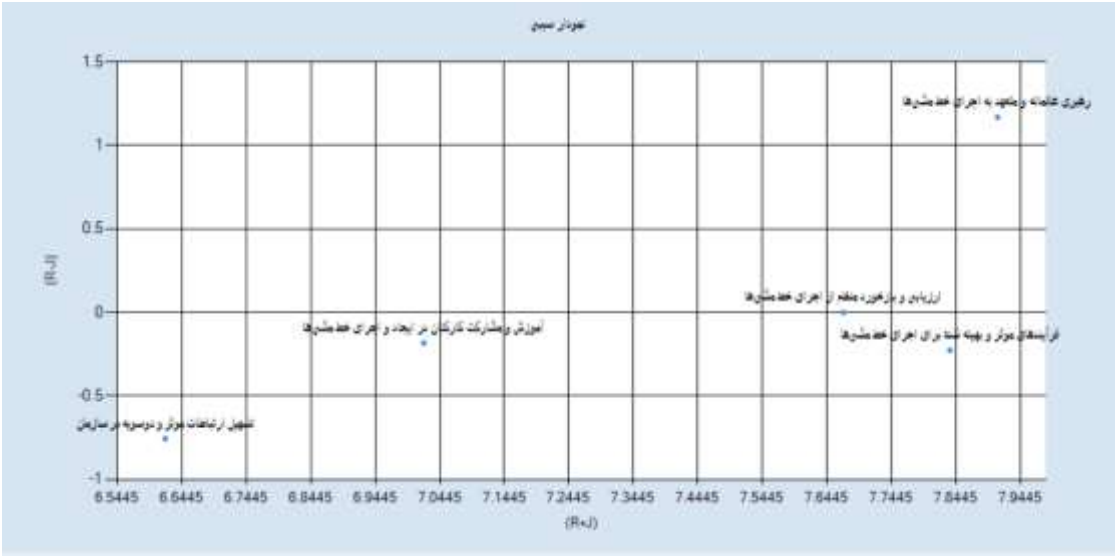
در این گام به پیاده‌سازی تکنیک دیمتل برای ۵ معیار پژوهش پرداخته می‌شود تا روابط معنادار بین این عوامل کشف شود. این ۴ عامل در جدول ۱۱ به‌صورت کدبندی مشخص‌شده‌اند.

جدول ۱۱-روابط علی و معلولی مقوله‌های کاهنده شکست

R-J	R+J	J	R	نتیجه
۱/۱۶۸۳	۷/۹۰۹۶	۳/۳۷۰۶	۴/۵۳۹	معیار ۱
-۰/۰۰۱۵	۷/۶۷۰۲	۳/۸۳۵۹	۳/۸۳۴۴	معیار ۲
-۰/۲۲۶۲	۷/۸۳۵۵	۴/۰۳۰۹	۳/۸۰۴۶	معیار ۳
-۱/۱۸۴۱	۷/۰۱۹۵	۳/۶۰۱۸	۳/۴۱۷۷	معیار ۴
-۰/۷۵۶۵	۶/۶۱۸۶	۳/۶۸۷۵	۲/۹۳۱	معیار ۵

.۶

نمودار ۵-روابط علی و معلولی مقوله‌های کاهنده شکست



با توجه به نمودار ۵ و جدول ۱۱ هر عامل از چهار جنبه بررسی می‌شود:

- میزان تأثیرگذاری متغیرها: جمع عناصر هر سطر (R) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. در این تحقیق معیار ۱ از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است و معیارهای ۲، ۳، ۴ و ۵ در درجات بعدی تأثیرگذاری قرار دارند.

- میزان تأثیرپذیری متغیرها: جمع عناصر ستون (J) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. در این تحقیق معیار ۳ از بیشترین تأثیرپذیری برخوردار است.

- بردار افقی (J + R) میزان تأثیر و تاثر عامل موردنظر در سیستم را نشان می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر هرچه مقدار J + R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. در این تحقیق معیار ۱ از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است و معیارهای ۳، ۲، ۴ و ۵ در درجات بعدی تأثیرگذاری قرار دارند.

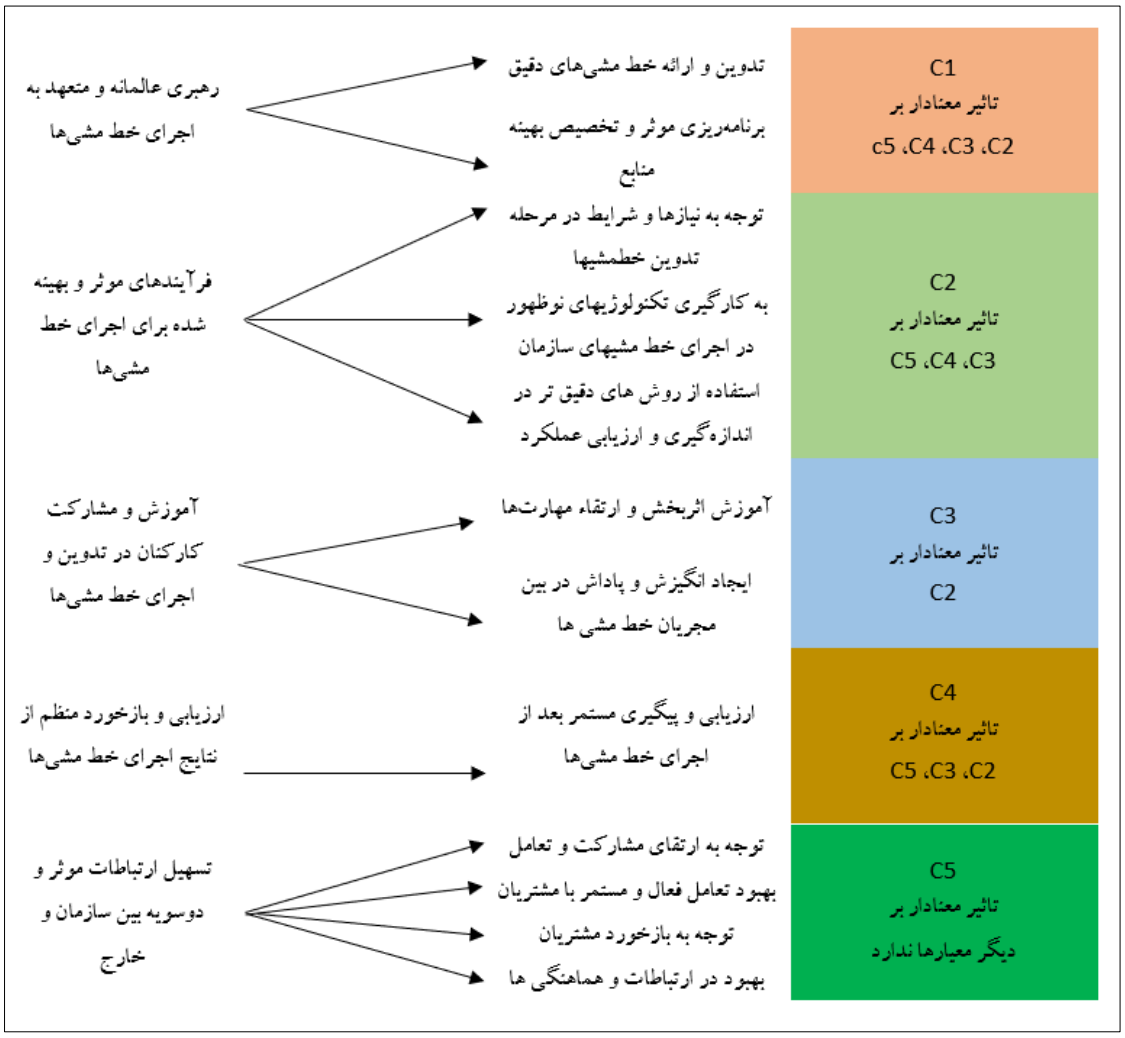
- بردار عمودی (J - R) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به‌طورکلی اگر J - R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود.. در این تحقیق معیارهای ۲، ۳، ۴ و ۵ معلول به‌حساب می‌آیند. معیار یک نیز متغیر علی محسوب می‌شود.

جدول ۱۲-روابط داخلی بین معیارها

ماتریس نقشه روابط	C1	C2	C3	C4	C5
(C1)	۰	۱	۱	۱	۱
(C2)	۰	۰	۱	۱	۱
(C3)	۰	۱	۰	۰	۰
(C4)	۰	۱	۱	۰	۱
(C5)	۰	۰	۰	۰	۰

ارائه مدل نهایی اقدامات کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه

شکل ۳-ارتباطات میان مقوله‌ها و معیارهای اقدامات کاهنده شکست



نتیجه گیری

مدل ارتقای ظرفیت اجرای سیستم مدیریت کیفیت که شامل ورودی، فرایند و خروجی است، می‌تواند به‌صورت ذیل تحلیل شود.

۱. ورودی: در این بخش از مدل، عواملی مانند مشارکت، ارتباطات و آموزش موردتوجه قرار می‌گیرند. مشارکت مشتریان، کارکنان و سایر ذینفعان در فرآیند تدوین خط‌مشی‌ها و اجرای آن‌ها می‌تواند بهبود کیفیت را تسهیل کند. ارتباطات مؤثر بین ذینفعان نیز می‌تواند به تبادل اطلاعات و نظرات سودمند درباره خط‌مشی‌ها و اجرای آن‌ها کمک کند. علاوه بر این، آموزش و آماده‌سازی کارکنان برای اجرای صحیح و مؤثر خط‌مشی‌ها نقش مهمی در بهبود کیفیت دارد.

۲. فرایند: در این بخش از مدل، رویه‌های اجرایی موردتوجه قرار می‌گیرند. رویه‌های مؤثر برای تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها می‌توانند بهبود کیفیت را تضمین کنند. این شامل فرآیندهایی مانند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل است. برنامه‌ریزی دقیق و صحیح برای تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها، اطمینان می‌دهد که همه مراحل به‌درستی انجام‌شده و هدف‌های کیفیت مشخصی دنبال می‌شود. اجرا و کنترل مؤثر در طول فرایند نیز به کشف و رفع هرگونه نقص و بهبود مستمر کمک می‌کند.

۳. خروجی: در این بخش از مدل، رضایت مشتری و خدمات مطلوب موردتوجه قرار می‌گیرند. رضایت مشتری نشان‌دهنده این است که خط‌مشی‌ها به‌درستی اجراشده و نیازهای مشتریان برآورده شده‌اند. خدمات مطلوب نیز نشان‌دهنده کیفیت بالای خط‌مشی‌ها و اجرای آن‌ها است. تحلیل این مدل می‌تواند به شناخت بهتر عوامل مؤثر در تدوین خط‌مشی‌ها و اجرای آن‌ها در سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه کمک کند. از طریق بررسی و ارزیابی هر یک از اجزای مدل، می‌توان نقاط قوت و ضعف در سیستم مدیریت کیفیت شناسایی کرده و بهبودهای موردنیاز را تعیین کرد. همچنین، این تحلیل می‌تواند به توسعه استراتژی‌ها و راهکارهای مناسب برای بهبود کیفیت و افزایش عملکرد سیستم مدیریت کیفیت کمک کند.

شکل ۴-مدل مفهومی مدل ارتقای ظرفیت اجرای سیستم مدیریت کیفیت



پیشنهادات کاربردی

الگوی اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه می‌تواند بهبود از طریق اعمال این پیشنهادات پیدا کند:

۱. آموزش و آگاهی دهی: ارائه آموزش‌های منظم به کارکنان برای آشنایی با استانداردها و روش‌های بهبود کیفیت، همچنین ارتقاء آگاهی کارکنان از اهمیت مدیریت کیفیت.

۲. ارزیابی و بازخورد: ایجاد سیستمی برای ارزیابی عملکرد و بازخورد به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت و انجام اصلاحات لازم.

۳. پیشرفت فرآیندها: ارتقاء فرآیندها و سیستم‌ها به‌منظور بهبود پایدار عملکرد و کیفیت خدمات ارائه شده توسط بانک.

۴. مشارکت کارکنان: تشویق به مشارکت فعال کارکنان در فرآیند بهبود مدیریت کیفیت و ارائه پیشنهادات برای بهبود عملکرد.

۵. مدیریت داده‌ها و اطلاعات: استفاده از داده‌ها و اطلاعات به‌عنوان ابزار برای مانیتورینگ و بهبود مداوم عملکرد سیستم مدیریت کیفیت.

۶. تعهد مدیریت بالا*: اعلام تعهد مدیران به برنامه‌ریزی، اجرا و حمایت از سیستم مدیریت کیفیت در تمامی سطوح سازمان.

۷. ارتقاء ارتباط با مشتریان: توجه به بازخوردهای مشتریان و استفاده از آن‌ها برای بهبود خدمات و محصولات ارائه شده توسط بانک.

۸. استفاده از فناوری: به‌کارگیری فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندها، مانیتورینگ عملکرد و افزایش کیفیت خدمات و محصولات.

۹. تقویت فرهنگ کیفیت: ایجاد فضا و فرهنگ‌سازمانی که از رویکردهای مدیریت کیفیت حمایت کرده و این اصل را به‌عنوان یک پیشنهاد نظری در نظر گرفت.

۱۰. پیگیری و انگیزه‌دهی: ایجاد سیستمی برای پیگیری مستمر و انگیزه‌دهی کارکنان به منظور حفظ و بهبود عملکرد در جهت اجرای صحیح خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت.

تحقیقات آتی

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق، پیشنهادهایی به شرح ذیل قابل‌ارائه است:

۱. بررسی نقش و اهمیت آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان در سیستم مدیریت کیفیت

۲. بررسی روش‌ها و فرایندهای بهبود عملکرد و کیفیت خدمات در بانک رفاه

۳. اثربخشی استفاده از فناوری‌های نوین در بهبود مدیریت کیفیت در بانک

۴. ارزیابی ارتباط با مشتریان و نقش آن در بهبود کیفیت خدمات بانکی

۵. اثرگذاری فرهنگ‌سازمانی بر ارتقای ظرفیت‌های سیستم مدیریت کیفیت

۶. ارزیابی تأثیر مشارکت کارکنان در فرآیند بهبود مدیریت کیفیت

۷. بررسی نقش رهبری و مدیریت بالا در اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت در بانک

۸. ارزیابی استفاده از داده‌ها و اطلاعات برای مانیتورینگ و بهبود پایدار مدیریت کیفیت

۹. پیگیری و انگیزه‌دهی به‌عنوان عوامل اساسی در ارتقای ظرفیت‌های سیستم مدیریت کیفیت

منابع

- بهرامی، حمیدرضا.، و کریمی، مریم. (۱۳۹۶). اثربخشی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در شرکت های دریافت کننده گواهینامه ایزو (مطالعه موردی: شرکت های زیر مجموعه وزارت نیرو در استان اصفهان). آب و فاضلاب, ۲۸(۵), ۱۰۶-۱۱۷.
- بهشتی نیا، محمدعلی؛ مقیمی، مصطفی (۱۳۹۴). تحلیل اثر تولید چندمکانی در افزایش توان کاهش مخاطرات و آسیب پذیری در زنجیره تأمین، دانش مخاطرات، دوره ۲، شماره ۲:.۱۵۶-۱۴۱
- دانشمند، احمدرضا، مصلح، علی نقی، کبیری، فاطمه، (۱۳۹۹)، سنجش میزان آمادگی پذیرش مدیریت کیفیت جامع در بانک صادرات شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی آپادانا، دانشکده علوم انسانی
- عباسیان‌فر, طیبه. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر پیاده‌سازی سیستم مدیریت‌کیفیت بر عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی. صنعت حمل و نقل دریایی, ۴(۳), ۲۱-۲۶.
- کاظمی، مصطفی، هوشیار، وجیهه (۱۳۸۸). مروری بر اصول مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه صاحبنظران، ماهنامه کنترل کیفیت، ۳۶، ۵۷-۵۱.
- کوفی گر، امیرحسین و فردوسی، علیرضا،(۱۳۹۶)، تاثیر پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ بر افزایش بهره وری سازمآن‌ها- مطالعه ی موردی : شرکت نمایشگاه های بین المللی استان اصفهان،پانزدهمین همایش ملی دانشجویی مهندسی صنایع،یزد
- مقیمی مصطفی، خطیبی سیدامیرمحمد,عبدالشاه محمد، (۱۳۹۵)، اجرای سیستم های مدیریت کیفیت جامع در راستای کاهش آسیب پذیری صنعت بانکداری، نشریه: مدیریت مخاطرات محیطی، شماره: بهار ۱۳۹۵ , دوره ۳, شماره ۱ ، صفحه ۳۳ تا صفحه ۴۶.
- مقیمی، ابراهیم (۱۳۹۳). چرا دانش مخاطرات؟ تعریف و ضرورت دانش مخاطرات، دوره ۱، شماره ۱: ۱۳.

- Abdolshah, M. and Abdolshah, S., (2011). Barriers to the successful implementation of TQM in Iranian manufacturing organisations, International Journal of Productivity and Quality Management, Vol.7, No.3: 358 – 373
- Al-Dhaafri, S.H., Al-Swidi, K.A. and Yusoff, B.Z.R. (2017), “The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance”, The TQM Journal, Vol. 28 No. 6, pp. 991-1011
- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O. and Testa, F. (2018), “Quality and environmental management linkage: a review of the literature”, Sustainability, Vol. 10 No. 11, p. 4311.
- Barouch, G. and Kleinhans, S. (2015), “Learning from criticisms of quality management”, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Nos 2/3, pp. 201-216., available at: https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0026
- Beer, M. (2003), “Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation”, Decision Sciences, Vol. 34 No. 4, pp. 623-642, available at: https://doi-org/10.1111/j.1540-5414.2003.02640.x
- Carnerud, D. (2018), “25 Years of quality management research–outlines and trends”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 35 No. 1, pp. 208-231, available at: https:// doi-org/10.1108/IJQRM-01-2017-0013
- Dean, J.W. and Bowen, D.E. (1994), “Management theory and total quality: improving research and practice through theory development”, Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 392-418, available at: https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9412271803
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S.J., Papadopoulos, T., Hazen, B.T. and Roubaud, D. (2018), “Examining top management commitment to TQM diffusion using institutional and upper echelon theories”, International Journal of Production Research, Vol. 56 No. 8, pp. 2988-3006, availabel at: https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1394590
- Dusseav, S.P.,(2017),”An analysis of the relationship between financial performance and TQM”, University of Missouri, 2017 .
- Elg, M., Gremyr, I., Hellström, A. and Witell, L. (2011), “The role of quality managers in contemporary organisations”, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 22 No. 8, pp. 795-806,available at: https://doi.org/10.1080/14783363.2011.593899
- Evans J.R.,(1993), Applied production and operations management”, 4th edition, West Publishing Com., 1993 .
- Gray, J.V., Anand, G. and Roth, A.V. (2015), “The influence of ISO 9000 certification on process compliance”, Production and Operations Management, Vol. 24 No. 3, pp. 369-382, available at: https://doi.org/10.1111/poms.12252

- Gremyr, I., Lenning, J., Elg, L., Martin, J., (2021). Increasing the value of quality management systems, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 13 No. 3, pp. 381-394
- Honore Petnji Yaya, L., Marimon, F. and Casadesus, M. (2011), "Customer's loyalty and perception of ISO 9001 in online banking", Industrial Management and Data Systems, Vol. 111 No. 8, pp. 1194-1213, available at: https://doi.org/10.1108/02635571111170767
- ISO – International Organization for Standardization (2018), "ISO survey of certifications to management system standards – full results", The ISO Survey, available at: www.iso.org/theiso-survey.html (accessed 28 November 2020).
- Iyer, A., Saranga, H. and Seshadri, S. (2013), "Effect of quality management systems and total quality management on productivity before and after: empirical evidence from the indian auto component industry", Production and Operations Management, Vol. 22 No. 2, pp. 283-301, available at: https://doi.org/10.1111/poms.12000
- Joiner, T.A. (2007), "Total quality management and performance: the role of organization support and co-worker support", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 24 No. 6, pp. 617-627, available at: https://doi.org/10.1108/02656710710757808
- Kafetzopoulos, D.P., Psomas, E.L. and Gotzamani, K.D. (2015b), "The impact of quality management systems on the performance ofmanufacturing firms", International Journal of Quality and Reliability Management,Vol. 32No. 4, pp. 381-399, available at: https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2013-0186
- Karapetrovic, S., Fa, M.C. and Saizarbitoria, I.H. (2010), "What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study", Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 21 No. 3, pp. 245-267.
- Kaynak, H. (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", Journal of Operations Management, Vol. 21 No. 4, pp. 405-435, available at: https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4
- Lakhal, L., Pasin, F. and Limam, M. (2006), "Quality management practices and their impact on performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 23 No. 6,pp. 625-646, available at: https://doi.org/10.1108/02656710610672461
- Lenning, J. and Gremyr, I. (2017), "Making internal audits business-relevant", Total Quality
- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X. and Cao, C. (2018), "Impact of quality management on green innovation", Journal of Cleaner Production, Vol. 170, pp. 462-470.
- Maala, N., "Measuring the quality of services in Jordanian banks", Derasat, Vol. 25, No. 2, 2015, Jordan University
- Poksinska, B., Eklund, J.A.E. and Jörn Dahlgaard, J. (2006), "ISO 9001:2000 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 23 No. 5, pp. 490-512, available at: https://doi-org/10.1108/02656710610664578
- Ramadan, Z.,(2018), Management of Banking Businesses", 1st ed., Amman, 2018.
- Sauze, David (2000) "total quality management and channel quality to obtain customer satisfaction", Uuiversity of North Florida .
- Simmons B.L. and White, M.A., (1999). The relationship between ISO 9000 and Business Performance: Does Registration Really Matter?, Journal of Managerial Issues, Vol. 11, No. 3: 330-343
- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T. and Isaksson, R. (2016), "The support of quality management to sustainable development: a literature review", Journal of Cleaner Production, Vol. 138, pp. 148-157.
- Talib, F., Rahman, Z. and Azam, M. (2011a) 'Best Practices of Total Quality Management Implementation in Health Care Settings', Health Marketing Quarterly, 28(3), pp. 232-252.
- Tokan, K.,(1995), "The ISO-9000 series and its importance in applying Total Quality Management", The Jordanian Engineer, 1995
- Vermeulen, W. and Crous, M.J., (2000), Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa, Managing Service Quality, Vol. 10, No. 1: 61-67.