

اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع در راستای کاهش آسیب‌پذیری صنعت بانکداری



مصطفی مقیمی*

کارشناس ارشد MBA، دانشکده مهندسی، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه سمنان

سید امیرمحمد خطیبی (Am.khatib@semnan.ac.ir)

کارشناس ارشد MBA، دانشکده مهندسی، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه سمنان

محمد عبدالشاه (M.abdolshah@semnaniau.ac.ir)

استادیار، دانشکده مهندسی، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۴/۲۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۷/۹)

چکیده

افزایش کیفیت محصول و خدمات با کاهش آسیب‌پذیری و هزینه‌ها رابطه مستقیم دارد. به همین دلیل، با توجه به اینکه در سال‌های اخیر مدیریت سازمان‌ها بیشتر بر مدیریت جامع (TM) متمرکز شده است، نمی‌توان تأثیر مدیریت کیفیت جامع (TQM) را در بقای سازمان‌ها نادیده گرفت. هدف این مطالعه شناسایی و بررسی موانع اجرای TQM در صنعت بانکداری در راستای کاهش آسیب‌پذیری در این صنعت است. به این منظور، بانک تجارت که از گسترده‌ترین بانک‌های خصوصی ایران است، با بیش از ۲۴۰۰ شعبه فعال، به‌عنوان نمونه این مطالعه انتخاب شد. جامعه هدف این مطالعه ۴۷ شعبه بود و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۴۲ نمونه در نظر گرفته شد که ۶۲ نفر از مدیران و سرپرستان شعب استان قزوین را در بر می‌گیرد. ابزار پژوهش، پرسشنامه عمومی (اطلاعات فردی) و پرسشنامه اختصاصی (شامل پنج مؤلفه اصلی ویژگی‌های فرهنگی و کارمندان، ویژگی‌های زیرساختی، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های رقابت‌پذیری و ویژگی‌های سازمانی) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Excel و نرم‌افزار آماری SPSS.16 استفاده شد. مؤلفه‌های تأثیرگذار بر استقرار ناموفق TQM 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 TQM داشتند. با توجه به تأثیر مستقیم اجرای موفق TQM بر افزایش کیفیت و تأثیر مستقیم افزایش کیفیت بر کاهش آسیب‌ها، کیفیت نه تنها به‌عنوان مقصد، بلکه باید به‌منزله سفری بدون مخاطره تلقی شود. با کنترل موانع اجرای موفق TQM، می‌توان آسیب‌پذیری این صنعت را به‌منظور کنترل هزینه، رشد و بهبود مستمر کاهش داد.

واژه‌های کلیدی: بهبود مستمر، صنعت بانکداری، کاهش آسیب‌پذیری، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، هزینه.

مقدمه

کشورهای جهان سوم علاوه بر عقب‌ماندگی صنعتی، در حوزه‌های منابع انسانی و مدیریتی با مشکلات جدی مواجه‌اند، به طوری که آثار مخرب و زیان‌بار آن در رفتار اجتماعی شهروندان مشهود است [۳]. کاهش کیفیت یک سیستم، سبب افزایش نسبت خطر و در نتیجه افزایش مخاطرات سیستم خواهد شد [۵]. تحلیل خطر و شدت آن، یکی از توانمندسازهای کلیدی برای جلوگیری از بروز شکست‌های سیستم به‌شمار می‌آید [۱]. بانکداری، صنعتی در حال توسعه در بخش خدمات است که به نیازهای گروه‌های مختلفی از مردم پاسخ می‌دهد و به یکی از خدمات پرمصرف تبدیل شده است؛ بنابراین نمی‌توان تأثیر TQM را در صنعتی این‌چنین پرفرازونشیب نادیده گرفت [۷]. از آنجا که هر اقدامی برای کاهش خطرهای تهدیدکننده سازمان‌ها، کم‌هزینه‌تر از اقداماتی است که برای بهبود وضعیت بعد از قرارگیری سازمان در معرض خطر صورت می‌گیرد [۴]، بهبود مستمر سازمان به سمت دوری از خطر به صرفه‌تر به نظر می‌رسد و استفاده از سیستم‌های مدیریتی به‌روز و در نتیجه، افزایش کیفیت و کاهش هزینه‌ها می‌تواند در دسترس‌ترین گزینه باشد [۲]. TQM گاهی به جای 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 [۲۵]. لازمه اجرای موفق TQM، درک صحیح موانع پیش رو و دانستن راه حل مشکلات است [۲۸]؛ این درحالی است که بی‌توجهی به موانع اجرای TQM سبب شده است اجرای آن سخت به نظر برسد [۲۵]. در راستای رفع موانع و در نتیجه اجرای موفق سیستم و افزایش کیفیت و کاهش آسیب‌پذیری، تعهد مدیریت و اطمینان از اینکه مدیران درک درستی از TQM و اصول و روش‌های مدیریت کیفیت (QM) پیدا کرده‌اند ضروری به نظر می‌رسد [۳۰].

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

TQM یک رویکرد سیستمی برای مدیریت سازمان‌هاست و ضمن توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان، سیستم‌های سازمان را به بهبود مداوم کیفیت و کاهش هزینه‌ها سوق می‌دهد [۱۱]. TQM رهبر یک راهبرد معین برای رسیدن به بیشترین کیفیت و مزیت رقابتی و یک روش مدیریتی برای ارتقای بهره‌وری و کارایی و در نتیجه کیفیت است [۸، ۱۷]. اگر فرهنگ سازمانی آماده سازگاری با TQM نباشد، ابتدا باید فکری به حال فرهنگ کرد و بعد از اصلاح آن به اجرای TQM پرداخت [۱۳]. تعهد نداشتن مدیران ارشد، مانعی برای اجرای TQM است و انتخاب مدیران متعهد یکی از راه‌های دستیابی به یک سازمان با کیفیت جامع به‌شمار می‌رود [۲۶]. در اجرای TQM در صنعت، خدمات مدیریت فرایندها و تمرکز بر کارمندان بیشتر از تمرکز بر دارایی‌ها و

تأمین‌کنندگان تأثیرگذار است [۱۹]. در اجرای TQM باید بر کارکرد مدیریت میانی نیز تمرکز کرد، چراکه در اصل مدیر اجرایی سازمان همین بخش است و باید راه‌های ارتباط مؤثری برای شناخت نیاز مشتریان و شکل دادن روابط انسانی مطلوب میان کارمندان فراهم شود [۱۵]. وجود واحدهای رهبری ویژه مرتبط با TQM هم در اجرای آن بی‌تأثیر نیست [۱۵].

در بانک‌های امارات متحده عربی که آغاز موفقیت با TQM داشتند، شانزده عامل موفقیت TQM شامل پشتیبانی مدیریت کل، راهبردها، بهبود مستمر، معیارسازی، تمرکز بر مشتری، تشویق و پاداش، دپارتمان‌های کیفیت، سیستم‌های کیفیت، مدیریت منابع انسانی، تحلیل مشکلات، فناوری کیفیت خدمات، طراحی خدمات، توجه به کارمندان، بسته‌های حمایتی، فرهنگ خدمات و مسئولیت اجتماعی شناسایی شده‌اند [۱۰]. در صنعت بانکداری آفریقای جنوبی، راهبرد آموزش مستمر، عاملی مهم خوانده شده است [۳۰]. در بخش بانکداری ترکیه از اشتیاق و تعهد تزلزل‌ناپذیر مدیریت و شناساندن صحیح سازمان به TQM، همکاری همه عوامل طی اجرا و بعد از اجرای TQM و مدیریت آموزش دیده و شایسته به‌عنوان عوامل موفقیت نام برده شده است [۱۸]. در صنعت بانکداری استرالیا و کره جنوبی رابطه معناداری بین SQ، رضایت مشتری و وفاداری مشتری و رضایت کارمندان و توانایی اجرای TQM مشاهده شده است [۱۶]. در صنعت بانکداری قبرس شمالی نیاز به به‌روز رسانی و اجرای شیوه‌های مدیریتی جدید به‌وسیله انگیزش و آموزش کارکنان و کارمندان برای ارزیابی نیاز به TQM، و رضایت مشتری برای تأثیرگذار بودن TQM عنوان شده است [۲۳]. در بانک‌های تجاری هند برای بیان عوامل حیاتی سیستم‌های کیفیت جامع (TQS) و آزمودن سطح اجرای TQM در سه گروه از بانک‌ها، عوامل تعهد مدیریت کل، مدیریت منابع انسانی، سیستم فنی مورد قبول، تمرکز بر مشتری، رضایت کارمندان، فرهنگ خدمات، مسئولیت اجتماعی و خدمات‌رسانی گسترده معرفی شده‌اند [۲۴]. نبود حمایت و رهبری سازمان و فقدان اطلاعات و بروکراسی کافی [۳۱]، داشتن یا نداشتن تجربیات کاری [۲۲]، نبود آموزش کافی، تعلق نداشتن کارمندان، ضعف در پشتیبانی مدیران کل، منابع ناکافی، رهبری ناقص، نبود یک فرهنگ کیفیت‌محور، ارتباطات ضعیف بخش‌های سازمان، نبود برنامه برای تغییر و مقاومت کارمندان در برابر برنامه‌های تغییر [۲۱]، نبود دانش و اطلاعات در مورد برنامه‌های ارتقای کیفیت، نبود انگیزش و نگرش مثبت، دید منفی به برنامه‌های ارتقا [۹]، عدم اتحاد و وجود چنددستگی شدید، ساختار بروکراسی، خودمختاری مدیران، کشمکش بین مدیران و متخصصان، نبود انضباط در ارزیابی فرایندها، نبود پایبندی و تعهد در مدیران و کارمندان، مدیریت و رهبری ضعیف، نبود یک فرهنگ کیفیت‌محور، کمبود آموزش و منابع ناقص [۲۰]، تعهد نداشتن مدیریت، مشکلات منابع و ناتوانی در استفاده از چارچوب صحیح TQM [۷]، موانع موفقیت این سیستم‌ها معرفی شده‌اند. با توجه به

پیشینه تحقیق و اهمیت TQM این پژوهش سعی بر بررسی موانع استقرار TQM به عنوان عاملی تأثیرگذار در کیفیت خدمات و کاهش آسیب پذیری بانکها در جایگاه یکی از مهم ترین و گسترده ترین صنایع بخش خدمات دارد.

روش تحقیق

هدف اصلی این پژوهش، بررسی وجود یا نبود ارتباط معنادار بین ابعاد موانع TQM (و شاخص های آنها) و استقرار موفق TQM و در نهایت ترتیب اثرگذاری آنها و در نتیجه تحلیل موانع در زمینه کاهش آسیب پذیری است. در همین زمینه، پرسشنامه چنگ و همکاران [۶،۱۴] با استفاده از مطالعات پیشین [۲۱، ۳۰، ۲۶، ۲۴، ۲۳-۱۵، ۱۲، ۱۰، ۹، ۷] و دیدگاه های اهل فن از ۱۷ گویه به ۳۸ گویه ارتقا داده شد. این پرسشنامه شامل پرسشنامه مشخصات فردی (چهار سؤال) و پرسشنامه اختصاصی (حاوی ۳۴ گویه دربرگیرنده پنج مؤلفه اصلی موانع فرهنگی و کارکنان، موانع زیرساختی، موانع مدیریتی، موانع رقابت پذیری و موانع سازمانی) است. نحوه امتیازدهی به هر سؤال شامل طیف پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم: ۱ تا خیلی زیاد: ۵) است. می توان موانع اجرای موفق TQM را در بخش خدمات به ویژه صنعت بانکداری با توجه به شرایط حاکم بر بانک های ایرانی در جدول ۱ طبقه بندی کرد.

اطلاعات استفاده شده در این تحقیق از طریق مدیریت شعب استان قزوین و پایگاه اینترنتی بانک تجارت مطابق جدول ۲ استخراج شده اند. سرپرستان و مدیران این شعب به عنوان پاسخ دهندگان هدف انتخاب شدند [۲۹] و فرض بر این گذاشته شد که این افراد اطلاعات و تجربه کافی در مورد اجرای TQM و موانع اجرا و موفقیت آن را دارند [۱۴].

روایی پرسشنامه مشخصات فردی با اعمال نظرات استادان و صاحب نظران با روایی محتوایی تأیید شد. پرسشنامه یاد شده از پرسشنامه هایی که به دفعات در تحقیقات مشابه استفاده شد، اقتباس شده است؛ از این رو، پایایی آن تأیید شد. روایی پرسشنامه اختصاصی با مراجعه به مطالعات پیشین و نیز براساس قضاوت استادان فن با روایی محتوایی تأیید شد. پرسشنامه مذکور به صورت تصادفی در اختیار ۱۰ نفر از استادان فن قرار داده شد و سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی کل پرسشنامه (۰/۸۶) و پنج بُعد آن «فرهنگی و کارکنان (۰/۷۶)، زیرساختی (۰/۸۱)، مدیران (۰/۷۲)، رقابت پذیری (۰/۷۱) و ویژگی سازمانی (۰/۸۲)» در سطح مناسب پایایی ($Validity > 0/7$) تأیید شد. پس از جمع آوری و کدگذاری و ورود داده ها به رایانه با استفاده از نرم افزار Excell، از نرم افزار آماری SPSS.16 برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیه ها در صورت

نرمال بودن از آزمون تی تک‌نمونه‌ای و در صورت غیرنرمال بودن از آزمون ویلکاکسون و برای رتبه‌بندی ابعاد مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد.

جدول ۱. موانع اصلی اجرای موفق TQM در صنعت بانکداری

شماره	ابعاد موانع اصلی	شماره
۱	ویژگی فرهنگی و کارمندان	۱. تغییر فرهنگ ۲. ترس یا مقاومت نسبت به تغییر ۳. کمبود تعهد و مشارکت کارکنان ۴. کمبود اعتماد کارکنان.
۲	ویژگی زیرساختی	۱. نبود سیستم بازخور به مشتری ۲. کافی نبودن آموزش کیفیت ۳. نبود سیستم پاداش و تقدیر ۴. کافی نبودن دانش در زمینه مدیریت کیفیت ۵. مقیاس‌های در حال توسعه کیفیت ۶. کمبود تخصص در زمینه مدیریت کیفیت.
۳	ویژگی مدیران	۱. شناخت مدیران عالی در مورد اجرای سیستم مدیریت کیفیت ۲. نبود عوامل انگیزشی (در تمام سطوح) بانک‌ها برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت ۳. عدم شناخت مدیران عالی در مورد افزایش بازده فروش با استفاده از سیستم‌های مدیریت کیفیت ۴. تغییر و جابه‌جایی سریع مدیران ۵. کم‌تجربگی مدیران بانک‌ها در زمینه سیستم کیفیت ۶. کم‌تجربگی مدیران میانی در لزوم اجرا و چگونگی اجرا و استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت ۷. کمبود تعهد مدیران ۸. نداشتن چشم‌انداز برنامه‌های آتی.
۴	ویژگی رقابت‌پذیری	۱. نبود رقابت جدی و مؤثر بین بانک‌ها ۲. نبود الزامات قانونی برای ارائه خدمات باکیفیت‌تر ۳. عدم فعالیت مؤثر بخش بازاریابی برای ارتباط با خارج از کشور و الگوبرداری ۴. عدم احساس نیاز به سیستم کیفیت در بانک‌ها به دلیل نبود رقابت ۵. محدودیت‌های حمایت دولت در زمینه افزایش رقابت‌پذیری ۶. وجود عوامل غیر کیفی در رقابت بین بانک‌ها.
۵	ویژگی سازمانی	۱. شبکه ارتباطات داخلی و خارجی غیر اثربخش ۲. ضعف توان مالی بیشتر بانک‌ها ۳. ضعف در کنترل کیفیت خدمات ارائه‌شده ۴. سیاست سازمانی ۵. اشکال و ابهام در نحوه استانداردهای خدمات ارائه‌شونده ۶. ضعیف بودن استانداردهای موجود نسبت به استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت در صنایع ۷. تأثیر اجرا و اجرای سیستم کیفیت بر سرعت ارائه خدمات با استاندارد ۸. ارائه اکثر خدمات ضروری توسط بانک‌های دولتی ۹. وجود ارتباطات سلسله‌مراتبی ۱۰. کوچک بودن اکثر بانک‌ها.

جدول ۲. اطلاعات جامعه تحقیق

جمعیت (شعبه‌های بانک تجارت استان قزوین)	۴۷
تعداد شعبه دریافت‌کننده پرسشنامه	۴۷
تعداد پرسشنامه پاسخگو	۴۰
تعداد پرسشنامه دریافت‌شده	۶۸
تعداد پرسشنامه غیرقابل استناد	۶
تعداد پرسشنامه قابل استناد	۶۲
تعداد شعبه مورد نیاز طبق جدول مورگان	۴۰-۴۴

بحث و تحلیل یافته‌ها

براساس آمار توصیفی، ۴/۸ درصد از افراد بررسی شده زن و ۹۵/۲ درصد مرد هستند؛ ۱۲/۹ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۳/۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال، و ۴۳/۵ درصد بیش از ۵۰ سال دارند؛ ۱/۶ درصد از افراد ۵ تا ۹ سال، ۳۳/۹ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۶۴/۵ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه کار دارند؛ ۱/۶ درصد دارای مدرک فوق دیپلم هستند، و ۶۲/۹ درصد لیسانس و ۳۵/۵ درصد فوق لیسانس دارند. جدول ۳ وضعیت واحدهای پژوهش را برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی واحدهای پژوهش

متغیر	سطح	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۵۹	۹۵/۲
	زن	۳	۴/۸
	زیر ۳۰ سال	۰	۰
سن	۳۰-۴۰ سال	۸	۱۲/۹
	۴۰-۵۰ سال	۲۷	۴۳/۵
	بالای ۵۰ سال	۲۷	۴۳/۵
	زیر ۵ سال	۰	۰
سابقه فعالیت	۵-۹ سال	۱	۱/۶
	۱۰-۱۵ سال	۲۱	۳۳/۹
	بالای ۱۵ سال	۴۰	۶۴/۵
	دیپلم	۰	۰
تحصیلات	فوق دیپلم	۱	۱/۶
	لیسانس	۳۹	۶۲/۹
	فوق لیسانس	۲۲	۳۵/۵

برای بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق، ابتدا به بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق پرداخته شد. با توجه به سطح معناداری ($Sig > 0.05$) (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (جدول ۴)، ادعای نرمال بودن توزیع این متغیرها پذیرفته شد و می‌توان از آزمون‌های پارامتری برای بررسی فرضیه‌ها استفاده کرد.

برای بررسی فرضیه‌ها و اهداف تحقیق، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شد. مطابق جدول ۵، آزمون‌های تی برای متغیر رقابت‌پذیری در بانک‌ها معنادار نیست؛ بدین معنا که رقابت‌پذیری در بانک‌ها تأثیر معناداری بر استقرار موفق TQM ندارد.

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن در رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های موانع تأثیرگذار بر TQM

رتبه‌بندی				شاخص	رتبه
ابعاد		شاخص‌ها			
رتبه	میانگین رتبه	رتبه	میانگین رتبه		
۱	۴/۷۵	۱	۶/۸۶	شبکه ارتباطات داخلی و خارجی غیر اثربخش	سازمانی
		۲	۶/۴۱	ضعیف بودن استانداردهای موجود نسبت به استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت در صنایع	
		۳	۶/۳۶	ضعف مالی بیشتر بانکها	
		۴	۶/۳۴	وجود ارتباطات سلسله‌مراتبی	
		۵	۶/۱۴	سیاست سازمانی	
		۶	۵/۳۳	تأثیر اجرای TQM بر سرعت ارائه خدمات با استاندارد	
		۷	۵/۰۶	اشکال و ابهام در نحوه استانداردسازی خدمات ارائه شده	
		۸	۴/۴۹	کوچک بودن اکثر بانکها	
		۹	۴/۳۱	ضعف در کنترل کیفیت خدمات ارائه شده	
		۱۰	۳/۶۹	ارائه اکثر خدمات ضروری توسط بانکهای دولتی	
		۰/۰		سطح معناداری آزمون فریدمن (sig)	
۲	۳/۵۰	۱	۴/۳۵	نبود سیستم بازخورد به مشتری	زیرساختی
		۲	۴/۰۳	کافی نبودن دانش در زمینه مدیریت کیفیت	
		۳	۳/۹۷	مقیاس‌های در حال توسعه کیفیت	
		۴	۳/۲۰	کافی نبودن آموزش کیفیت	
		۵	۲/۸۹	نبود سیستم پاداش و تقدیر	
		۶	۲/۵۶	کمبود تخصص در زمینه مدیریت کیفیت	
		۰/۰		سطح معناداری آزمون فریدمن (sig)	
۳	۳/۰۰	---	۲/۹۳	کمبود تعهد و مشارکت کارکنان	فرهنگی و کارمندان
		---	۲/۴۱	تغییر فرهنگ	
		---	۲/۳۶	کمبود اعتماد کارکنان	
		---	۲/۳۰	ترس یا مقاومت نسبت به تغییر	
		۰/۰۹		سطح معناداری آزمون فریدمن (sig)	
۴	۱/۵۰	۱	۵/۰۰	پایین بودن تجربه مدیران بانکها در زمینه TQM	مدیران
		۲	۴/۹۸	نبود عوامل انگیزشی بانکها برای اجرای TQM	
		۳	۴/۹۴	عدم شناخت مدیران عالی در مورد اجرای TQM	
		۴	۴/۹۱	تغییر و جابه‌جایی سریع مدیران	
		۵	۴/۶۸	ناآگاهی مدیران عالی در مورد افزایش بازده فروش با استفاده از TQM	
		۶	۴/۶۰	کم‌تجربگی مدیران میانی در لزوم و چگونگی اجرا و استقرار TQM	
		۷	۳/۴۷	کمبود تعهد مدیران	
		۸	۳/۴۳	نداشتن چشم‌انداز برنامه‌های آتی	
		۰/۰		سطح معناداری آزمون فریدمن (sig)	
۰/۰۲۶				سطح معناداری آزمون فریدمن (sig)	

بر اساس جدول ۷، جایگاه چهارم بعد تأثیرگذار بر استقرار موفق TQM در بانک‌ها یکسان نیست ($\text{sig} < 0.05 (= 0.026)$) و ابعاد سازمانی، زیرساختی، فرهنگی و کارکنان، و مدیران به ترتیب در رتبه‌های اول تا چهارم تأثیرگذاری قرار گرفتند. آزمون فریدمن برای بررسی اختلاف رتبه شاخص‌های سه بُعد سازمانی، زیرساختی و مدیران با توجه به $\text{sig} < 0.05$ معنادار است. این بدان معناست که شاخص‌های این ابعاد تأثیر یکسانی بر استقرار موفق TQM در بانک‌ها ندارند که در هر بعد مطابق جدول ۷ رتبه‌بندی شده‌اند (هر چه میانگین رتبه بیشتر باشد، اثرگذاری بیشتری بر TQM دارند). درحالی که نتایج، معنادار نبودن اختلاف رتبه شاخص‌های بعد فرهنگی و کارمندان به دلیل $\text{sig} > 0.05$ را نشان داده‌اند. این بدان معناست که شاخص‌های این بُعد تأثیر یکسانی بر استقرار موفق TQM در بانک‌ها دارند و نمی‌توان آنها را رتبه‌بندی کرد. با توجه به نتایج، به بررسی هر بُعد و راهکار مناسب پرداخته شده است.

• ویژگی‌های سازمان

سازمان‌هایی که در زمینه اجرای فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر قدم برمی‌دارند، باید از بهبود مستمر کیفیت در تمام اجزای سازمان به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در حذف عوامل آسیب‌زا و مخاطره‌آمیز، مطمئن شوند. عوامل این قسمت که بیشترین تأثیر را بر TQM داشتند حاکی از وضعیت نابسامان اقتصادی است. با توجه به وضعیت تحریم‌ها و ارتباط نداشتن بانک‌ها با بازار جهانی از یک طرف و وضعیت رکود اقتصادی و تورم حاکم بر کشور از طرف دیگر، این نکته به خوبی ملموس است. نداشتن ارتباطات خارجی، آشنا نبودن با استانداردهای روز مدیریت کیفیت و ضعف مالی، ریسک اجرای موفق TQM را افزایش می‌دهند. با توجه به این شرایط و پیش‌بینی‌هایی مبنی بر بهتر شدن روند اقتصادی، بهتر است بانک‌ها برای پیشگیری از گرفتار شدن در آسیب‌های ناشی از این ریسک‌ها ارتباطات خود را گسترده‌تر کنند.

• ویژگی‌های زیرساختی

می‌توان گفت کیفیت را نباید مقصد دانست، بلکه آن را باید سفری بدون مخاطره تلقی کرد که هدفش فراتر رفتن از حد انتظار مشتری است. خدمات و تولیدات باید انتظارات مشتری را برآورده کنند یا حتی از آن فراتر روند. از آنجا که آموزش یکی از ابعاد اصلی کاهش مخاطرات است [۵]، با نهادهای آموزش می‌توان به آموزش مستمر کارکنان و ارتباط با مشتری در مورد پیشرفت‌های ناشی از تلاش‌های بهبود کیفیت رسید. همچنین با توجه به رکن احیا، می‌توان فرایندها را بهبود داد. سازمان باید به پاداش‌های بازاریابی که تنها مبتنی بر قیمت کم هستند، پایان دهد؛ زیرا قیمت بدون در نظر گرفتن کیفیت هیچ معنایی ندارد و ریسک

هزینه‌های بی‌حاصل را افزایش می‌دهد. برای آنکه نیاز و انتظارات مشتری‌ها به ویژگی‌های کیفی خدمت تبدیل شود، از «گسترش عملکرد کیفیت»^۱ استفاده می‌شود. به عبارتی توجه به صدای مشتری در شناخت نیازها و فرا رفتن از حد نیاز آنها بسیار مهم است.

• ویژگی‌های فرهنگ‌وکارکنان

مشارکت و همکاری باید جایگزین روابط خصمانه با کارکنان و مشتریان شود. به کارکنان سازمان، در همه رده‌ها، باید اقتدار و اختیار داد تا تصمیماتی را که ضامن کیفیت و خدمت بهتر است، اتخاذ کنند. کیفیت مستلزم وجود فرهنگ سازمانی پویا در سازمان است؛ بدین ترتیب کیفیت در سراسر زنجیره تأمین (محصول یا خدمت) لحاظ خواهد شد. اگر با کارکنان متناسب با شأن و مهارتشان برخورد شود، ترس برطرف می‌شود و کارکنان با شایستگی برای سازمان کار خواهند کرد؛ افزون بر آن، شایسته‌سالاری خطرهای تهدیدکننده سازمان را پوشش می‌دهد. در این وضعیت آنها برای بهبود کار، ایده‌های خوب با ریسک معقول ارائه می‌دهند.

• ویژگی‌های مدیران

کم‌تجربگی مدیران در زمینه TQM که ناشی از بهره نبردن سازمان‌های ایرانی به‌ویژه سازمان‌های دولتی از سیستم کیفیت است، نشان از بی‌تجربگی مدیران، به‌ویژه مدیران میانی نسبت به TQM دارد. شناخت ضعیف مدیران بانک‌ها در زمینه سیستم مدیریت کیفیت، ریسک سازمان را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها در این زمینه باید نگرشی درازمدت داشته باشند و ریسک‌های بالقوه را برای باقی ماندن در کسب‌وکار و تجارت خود برنامه‌ریزی کنند. مدیریت سازمان باید برای بهبود همیشگی فرایند، بیشترین مسئولیت را متقبل شود که این امر در گرو شناخت و تحلیل سازمان‌هایی است که TQM را با موفقیت اجرا کرده‌اند یا در اجرای TQM شکست خورده‌اند. بهره نبردن از تجربیات موفق یا ناموفق گذشتگان و واکاوی نکردن آن قابل گذشت نیست و درس آموختن از این تجربیات سبب رشد و بهبود مستمر سیستم می‌شود [۵]؛ این کار سبب شناخت عوامل آسیب‌زا و مخاطره‌آمیز تأثیرگذار بر استقرار موفق TQM می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

TQM ساختار نظام‌یافته‌ای است که بر بهبود مستمر کلیه فعالیت‌های درونی یک سازمان تأکید می‌کند. هدف نهایی TQM بهبود کیفیت محصولات و خدمات و به‌موازات آن کاهش ریسک و آسیب‌پذیری حوزه عملیاتی است. در این پژوهش، پرسشنامه چنگ و همکاران [۱۴،۶] متناسب با

1. Quality Function Deployment (QFD)

صنعت بانکداری ایران و با استفاده از نظر استادان فن ارتقا داده شد. نرمال بودن متغیرها بررسی شد و سپس برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون تی تک‌نمونه‌ای و برای بررسی همبستگی متغیرها از آزمون پیرسون استفاده شد. در نهایت با استفاده از آزمون فریدمن ترتیب اثرگذاری هر یک از متغیرها بر TQM بررسی شد. نتایج حاکی از آن است که به‌ترتیب ویژگی‌های سازمان، زیرساختی، کارمندان، و مدیران رتبه‌های اول تا چهارم را کسب کردند که به تفصیل در بخش قبل توضیح داده شد. همچنین اثرگذاری ابعاد بر یکدیگر تحلیل شد. با توجه به رابطه مستقیم بین TQM و بهبود کیفیت و رابطه مستقیم بین بهبود کیفیت و کاهش ریسک و آسیب‌پذیری، می‌توان نتیجه گرفت که در صنعت بانکداری با اجرای موفق TQM و در نتیجه آن افزایش کیفیت صنعت می‌توان به یک صنعت کم‌مخاطره با ریسک معقول دست یافت. در این زمینه، بهبود مستمر کیفیت در تمام اجزای سازمان و گستردگی ارتباطات بین‌المللی بانک‌ها برای همگام بودن با بازار جهانی، آموزش مستمر کارکنان و ارتباط با مشتری، توجه به هزینه‌ها برای جلوگیری از هدررفت منابع و کسری بودجه، ایجاد فرهنگ سازمانی پویا در سازمان و توجه به سراسر زنجیره تأمین، شایسته‌سالاری و افزایش فرهنگ سازمانی به‌طور نظام‌یافته و تأکید بر استفاده از مدیران کارآمد و شناخت و تحلیل دقیق سازمان‌های موفق و ناموفق در اجرای TQM به‌منظور تحلیل ضعف‌ها و قوت‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین برای بهبود فرایند اجرای سیستم TQM و در نتیجه کاهش ریسک و آسیب‌پذیری در بانک‌ها پیشنهادهای زیر بیان می‌شود:

- گسترش ارتباطات بین‌المللی بانک‌ها برای ورود دانش و سرمایه جدید در زمینه کاهش ریسک‌های عملیاتی و تلاش برای دوام در این بازارها؛
- گسترش نشریه‌های تخصصی برای فعالیت‌های مختلف خدماتی؛
- استفاده از روش الگوبرداری؛
- اجرای QFD در سیستم و سازماندهی آن؛
- بررسی ابعاد ایجاد و اجرای سیستم متمرکز برای استفاده هوشمندانه از روش الگوبرداری سیستم‌های موفق در زمینه ارتقای کیفیت.

تشکر و قدردانی

پژوهشگران قدردانی خود را از مسئولان و مدیران شعب بانک تجارت استان قزوین به‌ویژه مدیریت کل شعب استان قزوین برای همکاری در اجرای این پژوهش اعلام می‌دارند.

منابع

- [۱]. اسمیت، کیت (۱۳۸۲). مخاطرات محیطی، ترجمه ابراهیم مقیمی و شاپور گودرزی-نژاد، تهران: سمت.
- [۲]. بهشتی‌نیا، محمدعلی؛ مقیمی، مصطفی (۱۳۹۴). تحلیل اثر تولید چندمکانی در افزایش توان کاهش مخاطرات و آسیب‌پذیری در زنجیره تأمین، دانش مخاطرات، دوره ۲، شماره ۲: ۱۴۱-۱۵۶.
- [۳]. گواهی، عبدالرحیم (۱۳۹۳). چرا دانش مخاطرات؟ مخاطره‌شناسی و آینده‌پژوهی، دانش مخاطرات، دوره ۱، شماره ۲: ۱۳۰-۱۲۷.
- [۴]. مقیمی، ابراهیم (۱۳۹۴). دانش مخاطرات، چ ۲، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- [۵]. مقیمی، ابراهیم (۱۳۹۳). چرا دانش مخاطرات؟ تعریف و ضرورت دانش مخاطرات، دوره ۱، شماره ۱: ۱-۳.
- [۶]. مقیمی، محمد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت، ج ۹، انتشارات راه‌دان.
- [7]. 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.
- [8]. Agus, A. and Za'faran, H., (2011). Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24: 1650-1662.
- [9]. Ali, N.A., Zairi, M. and Mahat, F., (2008). People resistance in TQM implementation: a qualitative study on Malaysian universities, *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 3, No.1: 1-11.
- [10]. Al-Marri, K., Ahmed, A.M.M.B. and Zairi, M., (2007). Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector, *Int. J. Quality and Reliability Management*, Vol. 24, No. 2: 164-176.
- [11]. Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R., (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3: 472-509.
- [12]. Ashrafi, R. and Bashir, H.A., (2011). Implementation of quality management in organizations operating in the Sultanate of Oman: ISO 9001:2000 vs. non-ISO 9001:2000 certified organizations, *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 7, No. 2: 183-201.
- [13]. Bhat, K.S. and Rajashekhar, J., (2009). An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries, *The TQM Magazine*, Vol. 21, No. 3: 261-272.
- [14]. Cheng, T.C.E. and Ngai, E.W.T., (1997). Identifying potential barrier to total quality management using principal component analysis and correspondence analysis, *international journal of quality management*, Vol. 14, No. 4: 391-408.

- [15]. Firas, M., (2014). Assessment of the Middle Administrative Leadership's Awareness of the Implementation of the Concept of Total Quality Management (TQM) in Commercial Banks operating in Jordan, ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL, Vol. 9, No.1: 81-92.
- [16]. Kayis, B., Kim, H. and Shin, T.H., (2003). A comparative analysis of cultural, conceptual and practical constraints on quality management implementations-findings from Australian and Korean banking industries, TQM and Business Excellence, Vol. 14, No. 7: 765-777.
- [17]. Keng, B. O. (2007). Does TQM influence employees job satisfaction? An empirical case analysis, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24, No. 1: 158-168.
- [18]. Mellahi, K. and Eyuboglu, F., (2001). Critical factors for successful total quality management implementation in Turkey: evidence from the banking sector, Total Quality Management, Vol. 12, No. 6: 745-756.
- [19]. Mosadegh Rad, A.M., (2005). A survey of TQM in Iran-barriers to successful implementation in healthcare organization, Leadership in Health Services, Vol. 18, No. 3: 12-24.
- [20]. Mosadeghrad, A.M., (2013). Obstacles to TQM success in health care systems", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 26, No. 2: 147-173.
- [21]. Mosadeghrad, A.M., (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach, The TQM Journal, Vol. 26, No. 2: 160-187.
- [22]. Naghshbandi, S., Yousefi, B., Zardoshtian, S. and Moharramzade, M., (2012). Assessment of military's force staff's readiness for total quality management (TQM) approval in Tehran Province, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 46: 5345-5349.
- [23]. Safakli, O., (2004). Assessing the need of TQM in the banking sector of the Northern Cyprus, Journal of Transnational Management, Vol. 10, No. 2: 59-72.
- [24]. Selvaraj, M., (2009). TQM in Indian commercial banks: a comparative study, Journal of Marketing and Communication, Vol. 4, No. 3: 59-70.
- [25]. 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.
- [26]. Soltani, E., Lai, P-C. and Gharneh, N.S., (2005). Breaking through barriers to TQM effectiveness: lack of commitment of upper-level management, Total Quality Management, Vol. 16, Nos. 8 and 9: 1009-1021.
- [27]. Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N., (2001). A holistic model for total quality service, Int. J. Service Industry Management, Vol. 12, No. 4: 378-412.
- [28]. Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. and Siddiqui, J., (2011a). Total quality management and service quality: an exploratory study of management practices and barriers in service industries, Int. J. Services and Operations Management, Vol. 10, No. 1: 94-118.

-
- [29]. Talib, F. and Rahman, Z., (2014). Identification and adoption of total quality management practices in Indian information and communication technology and banking industries: an empirical study, Proceedings of 3rd International Conference on Sustainability and Management Strategy (ICSMS-2014), organized by Institute of Management Technology (IMT), Nagpur, India in collaboration with California State University SAN BERNARDINO and NEERI during March 21-22, 2014.
- [30]. 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.
- [31]. Yamada, T.T., Poltronieri, C.F., Gambi, L.N. and Gerolamo, M.C., (2013). Why does the implementation of quality management practices fail? A qualitative study of barriers in Brazilian companies, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 81: 366-370.