

## عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بخش بانکی (مورد مطالعه بانک رفاه)

مهدی کلانتری<sup>۱</sup>، امین نیک پور<sup>۲\*</sup>، شهین شرفی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه است. جامعه تحقیق را ۱۵ نفر از اساتید رشته مدیریت دولتی و نیز مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران بانک رفاه تشکیل داده‌اند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در فاز کمی، مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق ساخته است و روایی آن با نظر اساتید و صاحب‌نظران و پایایی آن با رویکرد پایایی میان کدگذاران بررسی شد. جهت تحلیل و اولویت‌بندی داده‌ها از تکنیک‌های تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP)، تاپسیس فازی (FTOPSIS) و دیمتل (DEMATEL) استفاده شد. بر اساس نتایج تحقیق، الگوی ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت شامل ۵ مؤلفه اصلی رهبری عالمانه و متعهد به اجرای خط‌مشی‌ها، فرایندهای مؤثر و بهینه‌شده برای اجرای خط‌مشی‌ها، آموزش و مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی‌ها، ارزیابی و بازخورد منظم از نتایج اجرای خط‌مشی‌ها و تسهیل ارتباطات مؤثر و دوسویه بین سازمان و خارج از سازمان تدوین گردید که هرکدام زیرمؤلفه‌هایی دارد. بنابراین بر اساس نتایج تحقیق، برخی اقدامات از سوی بانک رفاه در جهت کاهش شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت جامع قابل انجام است. اجرای صحیح خط‌مشی‌ها، برای ارتقای سطح کیفیت خدمات بانکی بسیار مهم است چرا که این اطمینان حاصل می‌شود که همه فعالیت‌ها مطابق با استانداردها و مقررات مدیریت کیفیت انجام شود و بهبود پایداری در عملکرد و خدمات بانکی به مشتریان حاصل گردد. درنهایت در این مطالعه با توجه به نتایج تحقیق مدل مفهومی تحقیق ارائه گردید و پیشنهادهایی برای ارتقای ظرفیت این سیستم مطرح شد.

**واژگان کلیدی:** اجرای خط‌مشی، سیستم مدیریت کیفیت، بانک رفاه

\* نویسنده مسئول، [nikpour2003@yahoo.com](mailto:nikpour2003@yahoo.com)

## ۱- مقدمه

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)<sup>۱</sup> آن‌ها است. سیستم مدیریت کیفیت، مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌هایی است که به منظور تضمین کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط سازمان طراحی می‌شود (یودوفیا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). بانک رفاه به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های خصوصی در ایران، نیز به دنبال بهبود عملکرد خود می‌باشد. به منظور 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 پرداخته شده 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 پرداخته شده است. این الگو به صورت یک فرآیند مستمر و تکرارپذیر طراحی شده 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 به منظور 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 به صورت 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 به صورت 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. به‌طور کلی، 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.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- ماهیت خطمشی

خطمشی گذاری به صورت یک چرخه، فرایندی است شامل چندین فعالیت و مرحله. بدیهی است این مراحل به‌طور مکانیکی و جدا از هم طی نمی‌شود بلکه به صورت فرایندی پویا و دارای ارتباط چند سویه باهم شکل می‌گیرد. صاحب‌نظران این مراحل را به‌طور کلی در سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی طبقه‌بندی می‌کنند و معتقدند که شاید اجرا مهم‌ترین این مراحل باشد، به‌نحوی که حتی برخی از آن به‌عنوان حلقه مفقود شده فرایند خطمشی نام می‌برند (گل‌دار و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع

1 Quality Management System

2 Udofia et al

خطمشی گذاری عمومی اغلب به‌منزله یک چرخه تلقی می‌شود که در آن مشکلات ابتدا به‌عنوان یک مسئله موردتوجه قرار می‌گیرد، دوره‌های مختلف عمل بررسی می‌شود، خطمشی‌ها تعیین می‌گردد، توسط کارکنان اجرا و ارزیابی شده و تغییر می‌یابد و سرانجام بر اساس موفقیت یا شکست آن، پایان می‌یابد. بدیهی است که این امر یک فرایند پیچیده را ساده می‌نماید. علی‌رغم این ساده‌سازی چرخه خطمشی یک فرایند سیاسی است که اکثر خطمشی‌های عمومی در طول دوره زندگی خود آن را طی می‌کنند (عباسی و بیگی، ۱۳۹۵).

خطمشی قاعده‌ای کلی است که باید بر قوانین و آیین‌نامه‌ها اشراف داشته باشد. برای مثال قانون اساسی نسبت به قوانین عادی جنبه خطمشی دارد و هیچ قانونی نباید مغایر و ناقض قانون اساسی باشد. پرسشی که در اینجا مطرح می‌شود، این است که قاعده کلی خطمشی از کجا سرچشمه می‌گیرد؟ در پاسخ باید گفت، خطمشی آئینه افکار و گرایش‌های اعضای یک بافت اجتماعی (گروه) است. یعنی مجموع افکار گروه تبدیل به یک جریان فکری می‌شود که این جریان برای خود یک خطمشی تعیین می‌کند. زمامداران بر اساس ادراک کافی از مصالح عمومی، خطوط کلی و قواعد اصلی تصمیمات را ترسیم می‌کنند. از اینجا لزوم همسویی زمامداران با مخاطبان خطمشی‌ها مطرح می‌شود. ضروری است بین زمامداران و مردم فصول مشترکی وجود داشته باشد تا لزوم حمایت از یکدیگر را درک کنند. فرد چه به‌عنوان عضو عادی و چه به‌عنوان پیشوای جامعه یا سازمان در پدید آمدن خطمشی به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم دخالت دارد و امر خطمشی گذاری مبتنی بر آگاهی فرد - چه در موقعیت رهبر چه در موقعیت رهرو - است. همچنین فرد با جایگاهی که داراست در بروز فعل‌وانفعالات یا حرکت‌های جدید نقش‌هایی را ایفا می‌نماید که به‌گونه‌ای مؤثر بر خطمشی یا متأثر از آن است (محمدی قراسوئی، ۱۳۹۲).

معنای لغوی خطمشی اساسنامه، مرام‌نامه، روش و رویه است. اولین واژه‌ای که از policy به ذهن می‌رسد politics به معنای سیاست است. اما گاه معنای یک واژه مستقیماً از خود کلمه استنباط نمی‌شود، مثل واژه انگیزه که اغلب در مدیریت به‌جای هدف، قصد و عزم به کار می‌رود اما در عربی به معنای محرک بوده و در درون آن حرکت نهفته است (محمدی قراسوئی، ۱۳۹۲). خطمشی گذاری از یک دیدگاه معادل تصمیم‌گیری است یعنی می‌توان آن را نوعی تصمیم‌گیری دانست زیرا هنگامی که خطمشی تعیین می‌شود در همان جایگاه تصمیمی اتخاذ شده است. با این تفاوت که خطمشی نسبت به تصمیمات موردی و ثانویه، بالاتر و اساسی‌تر است؛ بنابراین خطمشی ترسیم می‌شود و سپس تصمیمات با رعایت موازین پیش‌بینی در خطمشی اتخاذ می‌شود. سازمان یا جامعه برای تداوم حیات باید از موقعیت‌هایی عبور کند و از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب برسد اما قبل از اینکه امکانات و توان رسیدن به موقعیت مطلوب مطرح شود اصول اساسی انتقال از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب مطرح می‌شود، پس خطمشی قاعده و اصول کلی و لازم برای اقدامات و حرکت‌های برنامه‌ای مطلوب است (رضاییان، ۱۳۹۵).

## ۲-۲- مفهوم ظرفیت اجرای خطمشی

گودمن<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۱)، ظرفیت را به‌عنوان توانایی انجام دادن، تعریف کرده‌اند. هونادل<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) ظرفیت را به‌عنوان توانایی برای پیش‌بینی و تأثیرگذاری بر تغییر، تصمیمات هوشمند درباره خطمشی، توسعه برنامه‌ها برای اجرای خطمشی، جذب منابع، مدیریت منابع و ارزیابی فعالیت‌های فعلی برای هدایت اقدامات آینده تعریف کرده است. بر طبق این تعریف، ظرفیت حوزه گسترده‌ای بوده و عمدتاً معطوف به دانش‌گرایی و دانش‌محوری است (باسکوی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). مثلاً ظرفیت حاکمیت<sup>۴</sup>، ظرفیت دولت<sup>۵</sup>، ظرفیت خطمشی<sup>۶</sup> از جمله واژه‌هایی هستند که بر روی آن‌ها تأکید زیادی شده است.

1 Goodman

2 Hunadl

3 Baskoy

4 State Capacity

5 Government Capacity

6 Policy Capacity

ظرفیت حاکمیت، بیشتر در ادبیات علوم سیاسی دیده می‌شود؛ که در آن، به ظرفیت اداری دولت توجه اندکی می‌شود. ظرفیت حاکمیت در مقایسه با ظرفیت دولت و ظرفیت خطمشی، دارای حوزه وسیع‌تری است (دانایی فرد، ۱۳۹۲). پلیدانو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) بین دو مفهوم ظرفیت حاکمیت و ظرفیت بخش عمومی<sup>۲</sup> تفاوت قائل شده است. در اندیشه وی، ظرفیت حاکمیت به سه بعد قدرت تحکم، ظرفیت خطمشی و ظرفیت اجرا<sup>۳</sup> تقسیم شده است. ظرفیت بخش عمومی در این تقسیم‌بندی بیشتر به سازوکارهای دولت اشاره دارد. این نوع ظرفیت، خود به سه لایه تقسیم می‌شود: ظرفیت خطمشی، ظرفیت اجرا و کار آیی عملیاتی؛ اما برای تعریف و تبیین ظرفیت خطمشی، باید جداگانه به تعریف خطمشی و ظرفیت پرداخته شود. بر طبق نظر اکوین و باکوینس (۲۰۰۵)، خطمشی عبارت است از یک انتخابی که به دنبال یک تلاش ذهنی برای تعیین مجموعه اقدامات اثربخش در یک زمینه خاص است. بر طبق این تعریف، تلاش ذهنی و فکری، زیربنای سیاست (خطمشی) است. ظرفیت خطمشی، عمدتاً به ظرفیت آژانس‌های بخش عمومی در توسعه و اجرای خطمشی خوب اشاره دارد (زین الصالحین، ۱۳۹۹). پاینتر و پایر<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) ظرفیت خطمشی را به‌عنوان توانایی به میدان آوردن منابع ضروری برای کمک به انتخاب هوشمندانه جمعی و تعیین جهات راهبردی برای تخصیص منابع کمیاب به اهداف عمومی، تعریف کرده‌اند. بنابراین، ظرفیت خطمشی مفهومی است که تمام مسائل مرتبط با اقدامات دولت در بررسی، تدوین و اجرای خطمشی‌ها را در برمی‌گیرد. فصل مشترک خطمشی و ظرفیت، تلاش ذهنی در حکمرانی است؛ بنابراین، ظرفیت در حوزه حاکمیت یعنی توانایی ساخت آینده از طریق اراده و انتخاب جمعی. پیترز<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، مفهوم ظرفیت را مشتمل بر تدوین، اجرای خطمشی و پاسخگویی سیستم سیاسی به تقاضاهای نیروهای اجتماعی دانسته است (باسکوی و همکاران، ۲۰۱۸).

### ۳-۲- تعریف مدیریت کیفیت

ارائه تعریف نهایی از مفهوم مدیریت کیفیت یک فرآیند ساده نیست و محققان در این حوزه مکرراً تعاریف خود را با توجه به باورها، دیدگاه‌ها و کسب‌وکار و تجربه آکادمیک که کسب کرده‌اند، ارائه می‌کنند؛ بنابراین تعاریف مدیریت کیفیت بسیار متفاوت هستند. به‌طور کلی، مدیریت کیفیت اشاره به هرگونه تأکید بر کیفیت دارد که شامل کل سازمان و از تأمین‌کننده تا مشتری است. هدف مدیریت کیفیت در عمل بهبود عملکرد یک سازمان است؛ بهبود مستمر، توجه به مشتری و مشارکت کلی از جمله مباحثی است که در این تحقیق موردتوجه قرار گرفته است. اگرچه هیچ تعریف پذیرفته‌شده جهانی از مدیریت کیفیت وجود ندارد، اما تلاش‌هایی برای رسیدن به یک توصیف ایدئال مدیریت کیفیت صورت گرفته است (علی، ۲۰۲۰). مثال‌ها عبارت‌اند از:

- اوکلند (۲۰۰۳) معتقد است مدیریت کیفیت تضمین می‌کند که مدیریت، یک مرور استراتژیک از کیفیت اتخاذ می‌کند و به‌جای بازرسی عمدتاً بر پیش‌گیری تمرکز دارد.
- داله (۲۰۱۳) مدیریت کیفیت را همکاری متقابل در یک سازمان و فرآیندهای کسب‌وکار مرتبط برای تولید محصولات و خدماتی می‌داند که نیازها و انتظارات مشتریان را برآورده می‌کنند.
- مدیریت کیفیت از دیدگاه جفریز و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۶)، یک روش جامع و یکپارچه مدیریت سازمان به‌منظور پاسخگویی مداوم به نیازهای مشتریان و دستیابی به بهبود مستمر در هر جنبه از فعالیت‌های سازمان است.
- کانچی (۲۰۱۶) مدیریت کیفیت را یک فرآیند بهبود مستمر برای افراد، گروه‌ها و کل سازمان‌ها معرفی می‌کند. آنچه که مدیریت کیفیت را از دیگر فرایندهای مدیریتی متمایز می‌سازد، تمرکز بر بهبود مستمر است.

1 Polidano  
2 Public Sector Capacity  
3 Implementation or Infrastructure Capacity  
4 Painter & Pierre  
5 Peters  
6 Ali  
7 Jeffries

- فلین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) رویکردی یکپارچه برای دستیابی و حفظ خروجی باکیفیت بالا، با تمرکز بر حفظ و بهبود مستمر فرآیندها و پیش‌گیری از نقص در تمام سطوح و در تمام وظایف سازمان، به‌منظور برآورده کردن یا فراتر رفتن از انتظارات مشتری در نظر گرفته است.
- کرایتنر<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) کنترل جامع کیفیت را ایجاد فرهنگ‌سازمانی متعهد به بهبود مستمر مهارت‌ها، کار گروهی، فرآیندها، محصول و کیفیت خدمات معرفی می‌کند. وی بر کیفیت پیوسته و درک محیط سازمانی تأکید دارد.
- الوماری و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) تلاش مثبت سازمان‌ها برای بهبود روش‌های ساختاری، زیرساختی، نگرشی، رفتاری و روش‌شناختی تحویل به مشتری نهایی، با تأکید بر سازگاری، بهبود کیفیت، رشد رقابتی، همگی باهدف جلب رضایت یا شاد کردن مشتری نهایی را کنترل کیفیت می‌داند.
- از نظر مونتگومری و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، مدیریت کیفیت مجموعه‌ای از اقدامات مدیریتی است که باهدف آگاهی از اصول کیفیت در سراسر سازمان انجام می‌شود و تضمین می‌کند نیازهای مشتری به‌طور مداوم برآورده شوند. با توجه به موارد فوق بدیهی است که همه تعاریف موافق هستند که مدیریت کیفیت فلسفه‌ای برای بهبود است. کیفیت، بهره‌وری و خدمات، بهبود تمام جنبه‌های فعالیت‌های سازمان، با تمرکز بر برآورده کردن نیازهای مصرف‌کنندگان در حال حاضر و آینده است. در نتیجه، محقق مدیریت کیفیت را به‌عنوان یک فلسفه جامع در نظر می‌گیرند که یک مرور استراتژیک را ایجاد می‌کند.

ایجاد فرهنگ‌سازمانی متعهد به فرآیند بهبود مستمر در هر جنبه از فعالیت‌های یک سازمان از طریق مدیریت ارشد به دست می‌آید. تعهد، مشارکت کارکنان، ارائه محصولات و خدمات باکیفیت بالا به‌منظور بهبود رقابت‌پذیری سازمان و تأمین مداوم نیازها و انتظارات مشتریان برای دستیابی به رضایت مشتری است. با توجه به این تعریف، مدیریت کیفیت در مجموع معادل است با:

انعکاس یک فلسفه مدیریتی که استراتژی‌ها و ابزارها و عوامل مناسب را برای آن به کار می‌گیرد و اجرای آن از طریق بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان، به لطف مشارکت کارکنان آن در راستای تحقق رضایت مشتری است. با این حال، هر سازمانی که قصد اتخاذ و اجرای مدیریت کیفیت را دارد باید اصول، ابزارها و تکنیک‌های خود را درک کند، همان‌طور که با کمک محققانی مانند دمنینگ، جوران و کرازبی به تفصیل شرح داده شده است (آنیل و ساتیش<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

#### ۴-۲- اجرای خط مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت

به طور کلی، بانک‌ها نقش کلیدی در حفظ استقرار و پایداری سیستم مالی، تسهیل تراکنش‌ها، فعالیت‌های اقتصادی و تأمین منابع مالی دارند و بدون آنها سیستم مالی نمی‌تواند به طور کامل عملکرد صحیح خود را داشته باشد (ابیگیل<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). از طرفی یکی از رویکردهای مهم در موفقیت بانک‌ها در سیستم بانکی، سیستم مدیریت کیفیت (QMS) است که نقش بسیار حیاتی در بهبود عملکرد و ارتقاء خدمات آن‌ها دارد. اهمیت این سیستم در عملکرد بانک‌ها به شرح زیر است:

- بهبود کیفیت خدمات: سیستم مدیریت کیفیت کمک می‌کند تا فرآیندها و رویه‌های بانک بهبود یابند و به‌طور مستمر کیفیت خدمات، محصولات و فرآیندهای ارائه شده توسط بانک ارتقا یابد.

- افزایش رضایت مشتریان: بهبود کیفیت خدمات و محصولات به وسیله سیستم مدیریت کیفیت، منجر به افزایش رضایت مشتریان و بازاریابی مثبت در میان مشتریان و جلب مشتری‌های جدید می‌شود (لنگ و همکاران، ۲۰۲۳).

1 Flynn et al

2 Kreitner

3 Alomari et al

4 Montgomery et al.

5 Anil et al

6 Abigail

- کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری: اجرای بهتر فرآیندها و بهبود کیفیت، منجر به کاهش خطاها، ابهامات و هزینه‌های اضافی می‌شود که در نهایت به افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها منجر می‌شود.

- پیشگیری از خطاها و نقص‌ها: با اجرای سیستم مدیریت کیفیت، بانک‌ها می‌توانند به طور فعال از پیشگیری از خطاها، نقص‌ها و مشکلاتی که ممکن است در فرآیندها و خدمات بوجود آیند، استفاده کنند.

- ارتقاء سطح اعتماد عمومی: اجرای سیستم مدیریت کیفیت نشان از تعهد بانک به ارائه خدمات با کیفیت بالا و ارتقاء سطح اعتماد مشتریان و جامعه به این نهاد مالی می‌باشد.

بنابراین، به طور کلی سیستم مدیریت کیفیت در بانک‌ها اهمیت بسیاری دارد و می‌تواند بهبود چشمگیری در عملکرد، رضایت مشتریان، کاهش هزینه‌ها و ارتقاء فرآیندها و خدمات بانکی منجر شود (آبراهام<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

از طرفی برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت در بانک‌ها نیاز به خطمشی‌های صحیحی وجود دارد. خطمشی یا سیاست، مجموعه‌ای از اصول، قواعد و دستورالعمل‌ها است که به منظور تعیین راهبردها و رویه‌های عملیاتی یک سازمان، یک کشور یا یک گروه انسانی تهیه و تدوین می‌شود. اهداف و اولویت‌های سازمان یا کشور را مشخص کرده و روش‌های اجرایی برای دستیابی به آنها را به تصویر می‌کشد. خطمشی برای جلوگیری از تداخل و تضاد در اعمال و تصمیمات، حفظ تنظیم و تنظیمات داخلی، ارتقای توانمندی‌ها، مقابله با چالش‌ها و رسیدن به اهداف موردنظر ایجاد می‌شود (آنسا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

برای ارتقای ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک، موارد زیر از جمله ملاحظات است که در این حوزه قابل توجه است:

۱. آموزش و آگاهی‌بخشی: برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی برای کارکنان بانک به ویژه در زمینه سیستم مدیریت کیفیت، استانداردها و رویه‌های کیفیت اجرایی برگزار شود تا آنها با مفاهیم و اهداف سیستم آشنا شوند (کتینگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).
۲. تعیین اهداف کیفیت: تعیین و ارتقاء اهداف و استانداردهای کیفیت برای تمامی فعالیت‌های بانک و خدمات ارائه شده، از جمله خدمات مالی، خدمات مشتری و فرآیندهای داخلی (دینکولسکو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).
۳. برنامه‌ریزی و نظارت: تعیین و برنامه‌ریزی برای اجرای خطمشی‌ها و رویه‌های مدیریت کیفیت و نظارت بر اجرای صحیح آنها توسط یک تیم مدیریت کیفیت و کنترل کیفیت (واشان<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).
۴. مشارکت کارکنان: تشویق به مشارکت و همکاری کارکنان در بهبود فرآیندها و پیشنهادات برای ارتقای کیفیت خدمات و فعالیت‌های بانک (سیم<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).
۵. استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت: استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت مانند تحلیل علت، S۵، کنترل آماری فرآیندها و غیره برای بهبود عملکرد و کاهش خطاها در فرآیندهای بانک.
۶. ارزیابی و بازخورد: انجام ارزیابی‌های دوره‌ای بر اساس استانداردهای کیفیت و دریافت بازخورد از مشتریان و افراد مرتبط با بانک برای ارتقاء پایدار کیفیت ارائه شده (آویوا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳).

با رعایت این موارد و برنامه‌ریزی منطقی و هدفمند، ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک بهبود یافته و بهبود عملکرد و خدمات بانکی به مشتریان ارتقا خواهد یافت.

1 Abraham  
2 Anca  
3 Keting  
4 Dinculescu  
5 Vanshan  
6 Sim  
7 Aviva

### ۳- پیشینه تحقیق

دانشمند و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه خود مطرح می‌کنند، بانکداری یک صنعت در حال توسعه در بخش خدمات است که به نیازهای گروه‌های مختلف مردم پاسخ می‌دهد و به یکی از پرمصرف‌ترین خدمات تبدیل شده است؛ بنابراین نمی‌توان تأثیر مدیریت کیفیت جامع در چنین صنعت پرونقی 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 ارباب رجوع، 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 تعیین‌کننده ویژگی‌های فنی خاصی برای یک محصول نیست. این سیستم، کیفیت محصول را نتیجه کنترل و بازرسی صرف، حتی بازرسی صد درصد نمی‌داند. کیفیت در فرایند تولید و در تمامی بخش‌های یک سازمان از جمله 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 به مراتب 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 به‌طور کلی 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 عدم حمایت 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 مطرح شده است با توجه به تأثیر مستقیم اجرای موفق QMS بر افزایش 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<sup>۱</sup> (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<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر اعمال QMS بر 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 QMS و قابلیت مالی و بازگشت سرمایه وجود دارد، با این حال ممکن است از چهار تا هشت سال طول بکشد تا چنین بهبودی بسته به ماهیت سازمان و کسب‌وکار مشاهده شود. معالا<sup>۳</sup> (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. با این حال، این تحقیق مدیریت و کاری که برای بهبود کیفیت خدمات، چارچوب زمانی انجام می‌دهد را در نظر نگرفته است.

هونوره پتنجی یایا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه خود نشان دادند که کیفیت خدمات پیش‌بینی‌کننده رضایت و وفاداری مشتریان است. تمامی ابعاد قابلیت اطمینان کیفیت خدمات، پاسخگویی، تضمین، همدلی و ملموس بودن بر وفاداری و رضایت تأثیر مثبت داشتند. بر این اساس یک QMS مانند ISO ۹۰۰۱ به کیفیت خدمات کمک می‌کند. از این رو، می‌توان فرض کرد که اگر QMS به روشی استفاده شود که بر کیفیت محصول یا خدمات تأثیرگذار باشد، این امر توسط مدیریت مورد توجه 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.

#### ۴- 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 تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها (مصاحبه‌ها) و به‌صورت سیستماتیک، مورداستفاده قرار گرفته 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. از آنجاکه بررسی عوامل 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.

1 Ramadan

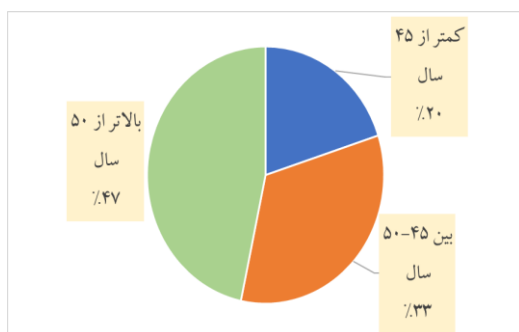
2 Dusseav

3 Maala

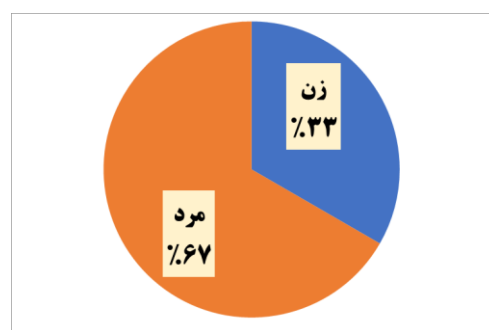
4 Honore Petnji Yaya et.al



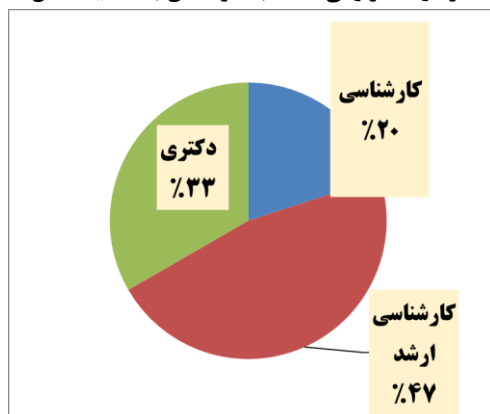
در این مطالعه جامعه آماری را دودسته کلی ۱- خبرگان دانشگاهی (اساتید رشته مدیریت دولتی) و ۲- مدیران بانک رفاه استان اصفهان (با حداقل ۱۰ سال سابقه) تشکیل می‌دهند. در این راستا از یک گروه ۱۵ نفره از خبرگان حوزه بانکی و مدیریت کیفیت کمک گرفته شد. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و به بیان واضح‌تر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



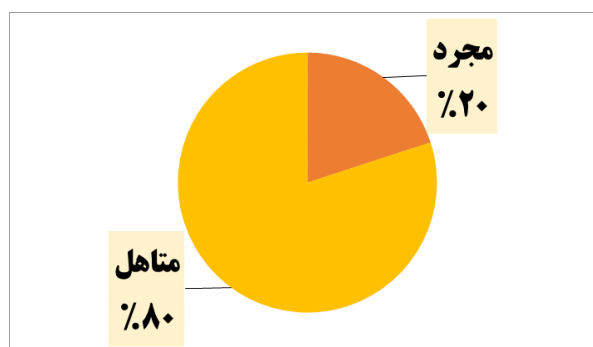
نمودار ۲- فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک سن



نمودار ۱- فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک جنسیت



نمودار ۴- فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات



نمودار ۳- فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک وضعیت تاهل

## ۵- یافته‌ها

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 مبنای نظری در قالب ۲۱ عامل شکست طبقه‌بندی شد.

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

کد	عوامل استخراج شده 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	

کد	عوامل استخراج شده از مصاحبه	عامل شکست
	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 به صورت 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 به طور کامل تدوین نشده و یا ناقص باشند، اجرای آن‌ها ممکن است با مشکلات و ابهامات روبرو شود.	
۸	عدم درک صحیح نیازها و اهداف: مدیران بانک رفاه ممکن است نتوانند به درستی 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.	عدم تدوین و ارائه خطمشی‌های دقیق
۱۰	عدم توانایی در ارائه خطمشی‌های قابل اجرا: مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی کافی برای ارائه خطمشی‌های قابل اجرا 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 قابل اجرا شود.	
۱۲	عدم توانایی در تطبیق با تغییرات: مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی کافی برای تطبیق با تغییرات در محیط کسب و کار را نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم توانایی آن‌ها در تدوین و ارائه خطمشی‌های دقیق و قابل اجرا شود.	
۱۳	اگر برنامه‌ریزی مناسبی برای اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت و تخصیص منابع صورت نگیرد، امکان اجرای موفقیت‌آمیز این خطمشی‌ها کاهش می‌یابد.	
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 به درستی ارزیابی و تحلیل کنند. این نقص می‌تواند باعث تخصیص نادرست منابع و عدم توانایی در اجرای خطمشی‌های مدیریت کیفیت شود.	نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع
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 به صورت 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 به درستی 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 به صورت کافی قوی نباشد، اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت ممکن است مختل شود.	
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.	نقص در ارتباطات و هماهنگی
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	

کد	عوامل استخراج شده از مصاحبه	عامل شکست
	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.	
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.	نقص در آموزش و ارتقاء مهارت‌ها
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 قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی اثربخشی اجرای خطمشی‌ها در بانک رفاه	
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.	عدم ارزیابی و پیگیری بعد از اجرای خطمشی‌ها
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.	
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.	نقص در نظام اطلاعاتی
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.	
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.	عدم مشارکت و تعامل
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 فرهنگ سازمانی که از تعامل و مشارکت فعال اعضای گروه حمایت نمی‌کند که باعث کاهش انگیزه و تعهد در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.	

کد	عوامل استخراج شده از مصاحبه	عامل شکست
۵۱	عدم ایجاد فرصت های مناسب برای تشویق و تقویت تعامل و مشارکت در سازمان که باعث کاهش ارتباطات سازمانی و اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود	
۵۲	عدم ارائه سیستم مناسب پاداش و تشویق برای اعضای گروه که باعث کاهش انگیزش و تعهد در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	نقص در انگیزش و پاداش
۵۳	عدم شفافیت و عدالت در توزیع پاداش ها که باعث نارضایتی و کاهش انگیزه در اعضای گروه می شود.	
۵۴	عدم ارتباط مستقیم بین عملکرد و پاداش که باعث کاهش ارتباط بین عملکرد و تشویق در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	
۵۵	نقص در ارزیابی عملکرد و تعیین اهداف مشخص برای اعضای گروه که باعث کاهش انگیزه و تعهد در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	
۵۶	عدم ارائه فرصت های آموزش و رشد حرفه ای برای اعضای گروه که باعث کاهش انگیزه و تعهد در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	
۵۷	نقص در ارتباط و ارتباطات نامناسب بین مدیران و اعضای گروه که باعث کاهش انگیزش و تعهد در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	
۵۸	عدم توجه به نیازها و انتظارات مشتریان که باعث کاهش ارتباط و تعامل فعال با آن ها در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	
۵۹	عدم ایجاد فرصت های مناسب برای بازخورد مشتریان و درک نیازهایشان که باعث کاهش تعامل مستمر با مشتریان در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	
۶۰	نقص در ارتباطات و ارتباطات نامناسب با مشتریان که باعث کاهش انتقال اطلاعات و ارتباط مؤثر با مشتریان در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	
۶۱	عدم توانایی در حل مشکلات و رفع نارضایتی های مشتریان که باعث کاهش اعتماد و تعامل مستمر با آن ها در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	
۶۲	عدم توجه به انتقادات و پیشنهادات مشتریان که باعث از بین رفتن فرصت های بهبود و پیشرفت در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود.	
۶۳	نقص در فرهنگ سازمانی که از تعامل فعال و مستمر با مشتریان حمایت نمی کند که باعث کاهش ارتباطات مؤثر و تعامل با مشتریان در اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت می شود	
۶۴	عدم توجه به اهمیت سیستم مدیریت کیفیت: مدیران بانک رفاه ممکن است نادیده بگیرند که سیستم مدیریت کیفیت چگونه می تواند به بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات بانکی کمک کند. این بی توجهی می تواند به عدم تعهد مدیران به اجرای خطمشی ها منجر شود.	نقص در اندازه گیری و ارزیابی عملکرد
۶۵	عدم بهره برداری از منابع کافی: مدیران بانک رفاه ممکن است منابع مالی و انسانی کافی را برای اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت در اختیار نداشته باشند. این مشکل می تواند باعث عدم تعهد آن ها به اجرای این خطمشی ها شود.	
۶۶	عدم پیگیری و نظارت مناسب: مدیران بانک رفاه ممکن است عدم پیگیری و نظارت مستمر بر اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت را نادیده بگیرند. این عدم توجه می تواند باعث عدم تعهد آن ها به اجرای این خطمشی ها 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 می تواند باعث عدم تعهد آن ها به اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت شود.	
۶۸	عدم تعهد شخصی: مدیران بانک رفاه ممکن است به صورت شخصی نسبت به اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت تعهد کمی داشته باشند. این عدم تعهد می تواند باعث عدم تعهد آن ها به اجرای این خطمشی ها شود.	
۶۹	عدم توانایی در تغییر خطمشی ها و فرآیندها: وقوع تغییرات در بازار، الزامات قانونی یا نیازهای مشتریان ممکن است نیاز به اصلاح خطمشی ها داشته باشد. عدم انعطاف پذیری ممکن است منجر به عدم توانایی در اجرای این تغییرات و بروز شکست شود.	عدم انعطاف پذیری و تطبیق
۷۰	عدم توانایی در تطبیق با نیازها و الزامات مشتریان: اگر بانک نتواند به درستی به نیازها و انتظارات مشتریان واکنش نشان دهد و خدمات خود را بهبود دهد، این می تواند منجر به از دست دادن مشتریان و کاهش کیفیت خدمات شود.	
۷۱	ناتوانی در تطبیق با تغییرات بازار: عدم انعطاف پذیری ممکن است باعث شود که بانک نتواند به تغییرات درخواست های مشتریان یا شرایط بازار واکنش نشان دهد و در نتیجه از رقابت پایین بماند.	
۷۲	عدم انجام بهبودهای مداوم: اگر بانک نتواند به طور مداوم فرآیندها و خدمات خود را بهبود بخشد و تغییرات لازم را اعمال نکند، ممکن است با زمان 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 به درستی در سازمان پیاده نشود و کارکنان به این نکات توجه نکنند، این می تواند منجر به توقف فرآیندهای بهبود و در نتیجه کاهش کیفیت خدمات شود.	
۷۴	نقص در اندازه گیری و پیگیری بهبودها: عدم توانایی در اندازه گیری و پیگیری بهبودهای انجام شده می تواند	

کد	عوامل استخراج شده از مصاحبه	عامل شکست
	منجر به عدم شناسایی دقیق نقاط ضعف و عدم اعمال تغییرات لازم شود.	
۷۵	از دست دادن ارزش های مشتری: اگر بانک به بازخورد مشتریان توجه نکند، ممکن است ارزش هایی که مشتریان اهمیت می دهند را از دست بدهد و نتواند به نیازها و انتظارات آن ها پاسخ دهد.	عدم توجه به بازخورد مشتریان
۷۶	کاهش رضایت مشتری: عدم توجه به بازخورد مشتریان می تواند منجر به کاهش رضایت مشتریان شود و در نتیجه از دست دادن مشتریان و کاهش درآمد و سهم بازار ایجاد کند.	
۷۷	عدم بهبود مستمر: بازخوردهای مشتریان می تواند 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 مسئولیت پذیری: در صورتی که فرهنگ کیفیت به درستی پیاده نشود، کارکنان ممکن است احساس مسئولیت پذیری نکنند و از ارائه خدمات با کیفیت بالا نمایند.	
۸۰	عدم اعمال استانداردهای کیفیت: نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت ممکن است باعث عدم اعمال استانداردهای کیفیت و فرآیندهای بهینه سازی شود و در نتیجه به کاهش کیفیت خدمات و محصولات منجر شود.	
۸۱	عدم استفاده از فناوری های روز دنیا می تواند 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 فناوری های روز در اجرای خط مشی های
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 خط مشی ها
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 غیر اصولی خط مشی ها
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 غیر عملی و ناکارآمد	رویکرد بالا به پایین در تدوین

کد	عوامل استخراج شده از مصاحبه	عامل شکست
	باشند و در عمل قابل اجرا نباشند.	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.	
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.	عدم برنامه ریزی مناسب برای اجرای خطمشی‌ها
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) ترسیم شد.

**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 طراحی شده 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 تجزیه و تحلیل حالات شکست و آثار آن به صورت 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



قابلیت کشف شکست	۰/۴۳۰۴۶
احتمال رخداد شکست	۰/۰۷۲۶۷

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. 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 جمع‌آوری شده و روش تاپسیس فازی به ارزیابی و اولویت‌بندی گزینه‌های پژوهش پرداخته شده است. در ادامه کلیه محاسبات بر اساس روش تاپسیس فازی ارائه شده است. به همین منظور، از اعداد فازی و عبارات کلامی با طیف لیکرت ۵ درجه استفاده شد. اولین گام در روش 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.

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 استفاده شده 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. 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 تلاش 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 ۳ شاخص نزدیکی نسبی هر گزینه به جواب ایده آل را همراه با رتبه آن نشان می‌دهد.

### جدول ۳-رتبه بندی عوامل شکست

رتبه	شبهات	نتیجه
۷	۰/۶۰۱۲	عدم تعهد و رهبری مدیران
۱۰	۰/۵۰۶۵	عدم تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق
۱	۰/۶۵۱۵	نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع
۲	۰/۶۴۵۵	نقص در ارتباطات و هماهنگی
۱۶	۰/۴۵۱۵	نقص در آموزش و ارتقاء مهارت‌ها
۹	۰/۵۲۵۲	عدم ارزیابی و پیگیری بعد از اجرای خط‌مشی‌ها
۱۴	۰/۴۹۳۵	نقص در نظام اطلاعاتی

۴	۰/۶۳۶۸	عدم مشارکت و تعامل
۱۱	۰/۵۰۳۲	نقص در انگیزش و پاداش
۱۷	۰/۴۱۵۹	عدم تعامل فعال و مستمر با مشتریان
۲۱	۰/۲۹۲۹	نقص در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد
۱۹	۰/۳۶۲۸	عدم انعطاف‌پذیری و تطبیق
۱۲	۰/۵	نقص در روند بهبود مستمر
۲۰	۰/۳۱۵۱	عدم توجه به بازخورد مشتریان
۱۸	۰/۳۸۲۱	نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت
۸	۰/۵۸۴۴	عدم استفاده از فناوری‌های روز در اجرای خطمشی‌ها
۳	۰/۶۴۳۳	عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خطمشی‌ها
۵	۰/۶۱۹۸	تدوین غیراصولی خطمشی‌ها
۱۳	۰/۵	رویکرد بالا به پایین در تدوین خطمشی‌ها
۱۵	۰/۴۸۷	انگیزه پایین در بین مجریان خطمشی‌ها
۶	۰/۶۱۷۹	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای خطمشی‌ها

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 کاهنده 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 ۴ بود.

جدول ۴- 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 نوپهور 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 ۵- وزن معیارهای اصلی

نام معیار	وزن
قابلیت کشف شکست	۰/۴۳۳۷۳

احتمال رخداد شکست	۰/۴۱۰۵۹
شدت شکست	۰/۱۵۵۶۸

بر اساس نتایج جدول ۵ اولویت بندی معیارهای هر سه سطح نسبت به هدف یکسان نبوده که عبارت اند از شدت، احتمال رخداد شکست و قابلیت کشف شکست. همان گونه که نتایج نشان می دهد، 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 داده های جمع آوری شده و روش تاپسیس فازی به ارزیابی و اولویت بندی گزینه های پژوهش پرداخته شده است. در ادامه کلیه محاسبات به صورت گام به گام بر اساس روش تاپسیس فازی ارائه شده است. به همین منظور، از اعداد فازی و عبارات کلامی استفاده شد.

#### جدول ۶- ارزیابی و رتبه بندی اقدامات کاهنده شکست

رتبه	شبهات	نتیجه	ردیف
۶	۰/۵۵۷۲	تدوین و ارائه خط مشی های دقیق	۱
۴	۰/۶۲۴۸	برنامه ریزی مؤثر و تخصیص بهینه منابع	۲
۱۰	۰/۴۰۲۵	بهبود در ارتباطات و هماهنگی	۳
۹	۰/۴۱۵۳	آموزش اثربخش و ارتقاء مهارت ها	۴
۱	۰/۷۳۱۶	ارزیابی و پیگیری مستمر بعد از اجرای خط مشی ها	۵
۸	۰/۴۱۵۳	توجه به ارتقای مشارکت و تعامل	۶
۵	۰/۵۸۲۴	ایجاد انگیزش و پاداش در بین مجریان خط مشی ها	۷
۲	۰/۶۳۹۹	توجه به نیازها و شرایط در مرحله تدوین خط مشی ها	۸
۱۱	۰/۳۵۹۸	بهبود تعامل فعال و مستمر با مشتریان	۹
۷	۰/۴۱۵۹	به کارگیری تکنولوژی های نوظهور در اجرای خط مشی های سازمان	۱۰
۳	۰/۶۳۹۹	استفاده از روش های دقیق تر در اندازه گیری و ارزیابی عملکرد	۱۱
۱۲	۰/۲۳۷۹	توجه به بازخورد مشتریان	۱۲

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود گزینه ۵ یعنی ارزیابی و پیگیری مستمر بعد از اجرای خط مشی ها در راستای اجرای خط مشی ها 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 خط مشی های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه دارد؛ گزینه های هشتم، یازدهم، دوم و هفتم در رتبه های بعدی قرار دارند. در این گام مقوله بندی عوامل شناسایی شده کاهنده شکست در اجرای خط مشی های سازمان سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه انجام و نهایتاً ۵ معیار مشخص گردید. سپس در این گام به پیاده سازی تکنیک دیمتل برای ۵ معیار پژوهش پرداخته می شود تا روابط معنادار بین این عوامل کشف شود. این ۴ عامل در جدول ۷ به صورت کد بندی مشخص شده اند.

#### جدول ۷- روابط علی و معلولی مقوله های کاهنده شکست

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

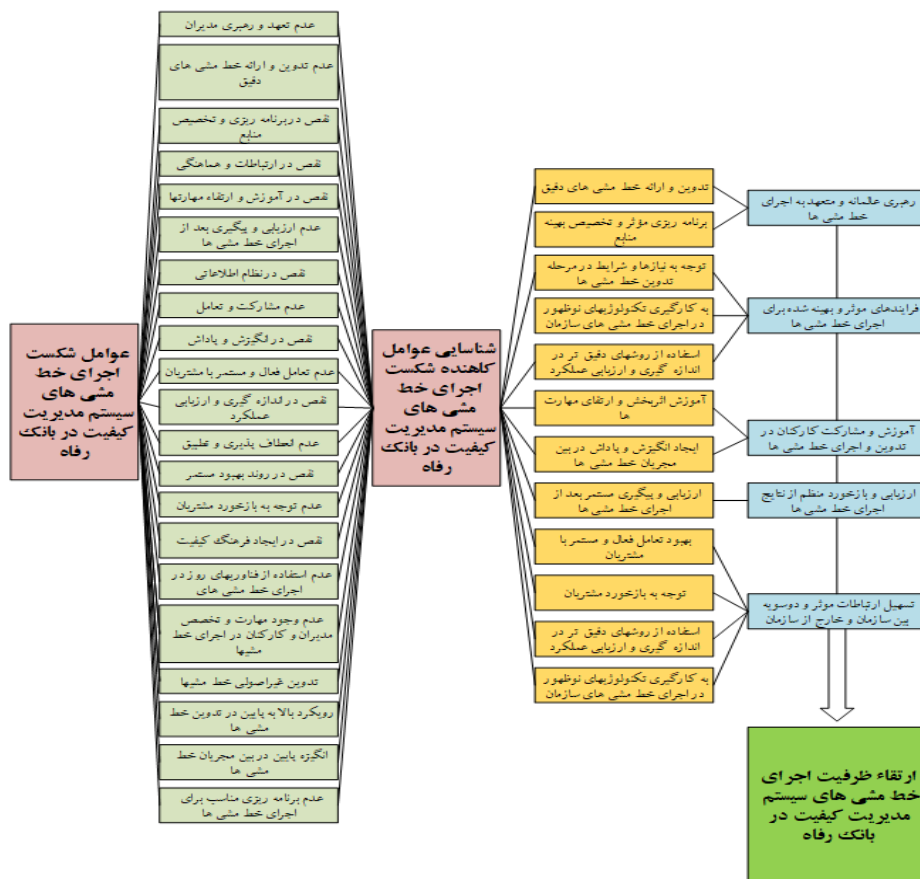
با توجه به جدول ۷ هر عامل از چهار جنبه بررسی می شود:

- 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 تاجر عامل موردنظر در سیستم را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر هرچه مقدار  $J + R$  عملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. در این تحقیق معیار ۱ از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است و معیارهای ۲، ۳، ۴ و ۵ در درجات بعدی تأثیرگذاری قرار دارند.
- بردار عمودی ( $J - R$ ) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به طور کلی 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 به حساب می‌آیند. معیار یک نیز متغیر علی محسوب می‌شود.

#### طراحی مدل نهایی ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه

برای طراحی الگوی ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه، ابتدا باید عوامل شکست که موجب عدم اجرای موفق خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک می‌شوند، شناسایی شوند. در مرحله بعد، عوامل کاهنده شکست که موجب کاهش کیفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شوند، شناسایی شود. با شناسایی این عوامل شکست و کاهنده شکست، می‌توان الگویی برای ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه طراحی کرد. این الگو با ویژگی‌ها و نیازهای بانک رفاه تطبیق یافته و برای بهبود مستمر عملکرد و کیفیت خدمات بانکی، پیاده‌سازی شده است.

شکل ۱- الگوی ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت



## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مطالعه تلاش شد ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی پژوهش ارائه شود. در گام بعد ساختار سلسله‌مراتبی پژوهش برای معیارهای شناسایی شده ترسیم شد. سپس در گام بعد پرسشنامه‌های پژوهش طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت. با جمع‌آوری پرسشنامه‌های پژوهش به محاسبه وزن معیارهای پژوهش بر اساس روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی چانگ پرداخته شد. با مشخص شده وزن معیارهای پژوهش به ارزیابی و اولویت‌بندی گزینه‌های پژوهش با استفاده از روش تاپسیس پرداخته شد. سپس عوامل کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌ها از دیدگاه خبرگان شناسایی و نسبت به ارزیابی و اولویت‌بندی آن‌ها اقدام شد. در انتها نیز طراحی مدل دیمتل فازی ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه صورت گرفت. مدل ارتقای ظرفیت اجرای سیستم مدیریت کیفیت به صورت ذیل تحلیل شود.

عوامل شکست در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه به عواملی اشاره دارد که باعث عدم موفقیت و کاهش کیفیت برنامه‌های مدیریت کیفیت در سازمان می‌شوند. این عوامل معمولاً به عوامل داخلی و خارجی سازمان مرتبط هستند و می‌توانند تأثیرات مخربی بر روی عملکرد و اجرای خط‌مشی‌های کیفیت داشته باشند.

به طور کلی، عوامل شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه می‌توانند به عواملی اشاره داشته باشند که مانع ارتقای کیفیت در سازمان می‌شوند و باعث کاهش اعتبار و رضایت مشتریان و سایر ذینفعان از خدمات بانکی می‌شوند.

از طرفی، عوامل کاهنده شکست در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه که متناظر با عوامل شکست در این تحقیق شناسایی شده است، به عواملی اشاره دارد که باعث افزایش ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت و ارتقای کیفیت اجرای عملیات و فعالیت‌های مربوط به مدیریت کیفیت در سازمان می‌شوند.

با شناسایی و درک این عوامل کاهنده شکست، سازمان می‌تواند اقدامات مناسبی را برای تقویت عوامل موثر و جلوگیری از ضعف‌های احتمالی در اجرای خطمشی‌های کیفیت انجام دهد و سطح کیفیت خدمات خود را بهبود بخشد.

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

۱- رهبری عالمانه و متعهد به اجرای خطمشی به‌عنوان عامل کاهنده شکست در اجرای خطمشی سیستم مدیریت در بانک رفاه شناسایی شده است لذا برای کاهش شکست و ارتقا ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت پیشنهاد می‌گردد تا مطالعاتی در مورد رهبری عالمانه صورت پذیرد و در انتخاب و انتصاب مدیران از افراد کارآمد که در این زمینه توانایی، سرعت عمل و متعهد به اجرای خطمشی‌ها هستند استفاده کرد تا در جهت انجام بهینه کار راه‌گشائی برای بانک و پرسنل باشد در ضمن با استفاده از ساختارهای تیمی به همراه تخصیص منابع و برنامه‌ریزی مؤثر می‌توان برای رسیدن به اهداف استفاده کرد.

۲- فرایندهای مؤثر و بهینه‌شده در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه به‌عنوان عامل کاهنده شکست شناسایی شده است در نتیجه برای ارتقا ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه پیشنهاد می‌گردد بانک با به‌کارگیری تکنولوژی و نوآوری‌های نوظهور توسط کارکنان و مدیران در جهت تحقق امور و ارتقا ظرفیت اجرای خطمشی‌ها سیستم مدیریت کیفیت اقدامات مؤثر را انجام دهد.

۳- آموزش و مشارکت کارکنان در ایجاد و اجرای خطمشی‌ها به‌عنوان عامل کاهنده شکست اجرای خطمشی‌های بانک رفاه شناسایی گردیده است.

در نتیجه برای ارتقا ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت پیشنهاد می‌گردد تا انگیزه در بین مجریان خطمشی از طریق به‌کارگیری مشوق‌های مالی و ارتقا سازمانی ایجاد گردد تا این افراد با انگیزه و توان بیشتری برای تحقق اهداف بانک تلاش کنند و برای اتخاذ تصمیمات در سازمان از روش تصمیم‌گیری مشارکتی از پایین به بالا استفاده گردد و برای حل مسائل و مشکلات و اجرای خطمشی از نظرات تمام واحدها و افراد بانک استفاده کنند.

در هنگام تصمیم‌گیری به نظرات و پیشنهادهایی که از طرف کارکنان ارائه می‌گردد توجه نموده و در جهت تحقق اهداف از تصمیم‌گیری مشارکتی با توجه به میزان توان و انگیزه کارکنان و مدیران استفاده و به اجراکنندگان خطمشی آموزش‌های لازم در جهت تحقق اهداف بانک و ارتقا ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت ارائه گردد.

۴- ارزیابی و بازخورد منظم در اجرای خطمشی‌ها به‌عنوان عامل کاهنده اجرای خطمشی‌ها در بانک رفاه شناسایی گردیده است. که برای ارتقا ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت پیشنهاد می‌گردد پس از اجرای خطمشی با ایجاد یک واحد ارزیابی در سطح هر مدیریت شعب و آموزش‌های لازم در زمینه ارزیابی به‌طور مستمر بعد از اجرای خطمشی نسبت به تحقق ارتقا ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت و تعیین میزان فاصله اجرا با اهداف در نظر گرفته‌شده تلاش در جهت رفع آن‌ها انجام گردد.

۵- تسهیل ارتباطات مؤثر دوسویه در سازمان به‌عنوان عامل کاهنده شکست اجرای خطمشی‌های بانک رفاه شناسایی شده و با توجه به اینکه این ارتباط دوسویه بین سازمان، کارکنان و مشتریان می‌باشد در نتیجه برای ارتقا ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت پیشنهاد می‌گردد با توجه به ارتباط سازمان، کارکنان و مشتری باعث بهبود در فرایند کیفیت و اجرای خطمشی می‌گردد و باعث افزایش مشارکت و بهبود اطلاعات از طریق مشتریان شد.



## منابع و مأخذ

- ۱- عباسی، ط. و بیگی، و. (۱۳۹۵). تبیین چالش های اجرای خط مشی های عمومی در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری. سیاست علم و فناوری، ۸(۳)، ۱-۱۲.
- ۲- بهرامی، ح. و کریمی، م. (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.
- ۳- دانشمند، ا.، مصلح، ع.، کبیری، ف. (۱۳۹۹). سنجش میزان آمادگی پذیرش مدیریت کیفیت جامع در بانک صادرات شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی آپادانا، دانشکده علوم انسانی
- ۴- زین الصالحین، ح. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مبتنی بر تبیین روابط بین مدیریت جهادی و خطمشی های عمومی (مطالعه موردی سازمان ثبت احوال ایران)، پایان نامه دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان
- ۵- عباسیان فر، ط. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان سازمان بندار و دریانوردی. صنعت حمل و نقل دریایی، ۴(۳)، ۲۱-۲۶.
- ۶- کوفی گر، ا. و فردوسی، ع. (۱۳۹۶). تأثیر پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ بر افزایش بهره وری سازمان ها- مطالعه ی موردی : شرکت نمایشگاه های بین المللی استان اصفهان، پانزدهمین همایش ملی دانشجویی مهندسی صنایع، یزد
- ۷- گل دار، ز.، امیری، م.، قلی پورسوته، ر.، معظمی، م. (۱۳۹۶). طراحی چارچوب مفهومی درگیر سازی ذی نفعان در خطمشی گذاری عمومی، دانش حسابرسی، جلد ۱۷ شماره ۶۶ صفحات ۸۱-۱۰۵
- ۸- محمدی قراسوئی، ا. (۱۳۹۲). برنامه ریزی، سیاست، تصمیم گیری، کنترل، مبانی سازمان و مدیریت، نشریه مرکز آموزشی درمانی شهید مطهری شهرستان مرودشت
- ۹- مقیمی، م.، خطیبی، ا.، عبدالشاه، م. (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.
- 10- Abigail, O., Mensah, S., Koomson, F., Kwame, N., Edmund, E. (2023). **A conceptual framework of total quality management on innovation performance in the banking sector.** The Tqm Journal, doi: 10.1108/tqm-11-2022-0334
- 11- Abraham, A., Ahinful, A., Opoku, M., Samuel, K., Collins, C., Godfred, T., Abdul, H. (2024). **Achieving banking industry innovation performance using total quality management: an empirical study.** The Tqm Journal, doi: 10.1108/tqm-10-2023-0327
- 12- Ali, K.A.M. (2020). **The nexus between supplier quality management and organisation's competitive advantage: an empirical evidence,** LogForum, Vol. 16 No. 1, pp. 161-170, doi: 10.17270/J.LOG.2020.389.
- 13- Alomari, G.I., Al Muala, I., Al-Qudah, M.A. and Al-Khafaji, N.A. (2020), **Impact of total quality management on business value excellence: a field study,** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 10 No. 2, pp. 522-538, doi: 10.6007/IJARBS/v10- i2/6947.
- 14- Anca, C., Stanciu, M., Constandache, D., Simona, Ne. (2016). **Considerations Regarding the Quality Management of Banking Services.** Ovidius University Annals: Economic Sciences Series,

- 15- Anil, A.P., Satish, K.P. (2019), **TQM practices and its performance effects—an integrated model**, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 36 No. 8, pp. 1318-1344, doi: 10.1108/IJQRM-10-2018-0266
- 16- Aviva, B. (2023). **New Challenges for the Global Quality Management Systems in a Dynamic Environment - Development of Theoretical Framework**. American journal of management science and engineering, doi: 10.11648/j.ajmse.20230801.14
- 17- Baskoy, T., Evans, B., Shields, J. (2011). **Assessing Policy Capacity in Canada's Public Services: Perspectives of Deputy and Assistant Deputy Ministers**, Canadian Public Administration, 54(2), pp. 217-234.
- 18- Dale, B. G. (2013) **Managing quality**. 4 edn. Oxford: Wiley-Blackwell.
- 19- Dinculescu, E., Silvia, D., Micuda. G. (2009). **Quality management in banking system**. Annals of Faculty of Economics,
- 20- Dusseay, S.P. (2017). **An analysis of the relationship between financial performance and TQM**, University of Missouri, 2017 .
- 21- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. Sakakibara, S. (2014) **A framework for quality management research and an associated measurement instrument'**, Journal of Operations Management, 11(4), pp. 339-366.
- 22- 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>
- 23- Jeffries, D., Evans, B. and Reynolds, P. (2016) **Training for total quality management**. Kogan Page Ltd
- 24- Kanji, G. K., Malek, A. and Tambi, B. A. (2019) **Total quality management in UK higher education institutions**, Total Quality Management, 10(1), pp. 129-153.
- 25- Keting, Yin., Shan, Wang., Zirui, Liu., Qi, Yu., Bo, Zhou. (2014). **Research and development on data quality assessment**, management system. doi: 10.1109/ICSAI.2014.7009430
- 26- Kreitner, R. (2014) **Management**. 9 edn. Boston: Houghton Mifflin. MA
- 27- Leng, S., Dinh, T, Ngoc, H. (2023). **Analyzing Effects of Institutional Quality on Banking Stability: Evidence from Asean Countries**. International Journal of Professional Business Review, doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i4.1154
- 28- Oakland, J. (2003) **TQM: Text with cases**. 3 edn.: Oxford: Butterworth Heinemann.
- 29- Ramadan, Z.,(2018), **Management of Banking Businesses**, 1st ed., Amman, 2018.
- 30- Sim, Ch., Ling., M., Shahr, J., Noormaizatul, A. (2018). **An Integrative Theoretical Framework for Understanding the Role of Structural Capability in Quality Management Practices on Quality Performance**. International journal of Asian social science, doi: 10.18488/JOURNAL.1.2018.811.974.984
- 31- Udofia, E., Adejare, B., Olaore, G., Udofia, E. (2021). **Direct and indirect impact of quality management on the integrated performance of medium-scale manufacturers**. TQM Journal. ahead-of-print. 10.1108/TQM-08-2020-0174.
- 32- Vanshan, Wright. (2022). **Developing a Quality Management Systems Framework for Business Management Institutes**. doi: 10.4018/978-1-7998-8085-1.ch009

## Factors Affecting the Implementation of Quality Management System Policies in the Banking Sector (Refah Bank case study)

### Abstract

purpose of this research is to investigate factors affecting the implementation of quality management system policies in Refah Bank. The research community is 15 public administration professors, managers, experts and experts of Refah Bank. tool of data collection in the quantitative phase was an in-depth and semi-structured interview and a researcher's questionnaire, and its validity and reliability were checked with the opinion of professors and experts. Fuzzy Hierarchy Analysis (FAHP), FTOPSIS and DEMATEL techniques were used to analyze the data. Based on the results, the model for improving the capacity to implement the policies of the quality management system includes 5 main components of scientific leadership committed to the implementation of policies, effective and optimized processes for the implementation of policies, training and participation of employees in the implementation of policies, regular evaluation and feedback of the results of the implementation of policies and Facilitating effective and two-way communication between the organization and outside the organization was formulated, each of which has sub-components. Therefore, some measures can be taken by Refah Bank in order to reduce the failure of implementing the policies of the comprehensive quality management system. The correct implementation of policies is very important because it ensures that all activities are carried out in accordance with the standards and regulations of quality management and to improve stability in banking performance and services to customers. Finally, in this study, the conceptual model of the research was presented and suggestions were made to improve the capacity of this system.

**Key words:** policy implementation, quality management system, Refah Bank