

تأثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک بر اجرای مدیریت کیفیت جامع: بررسی تطبیقی در شعب بانک ملت و صادرات استان گیلان

امیر کاظمی^{۱*}، نرگس لاریجانی^۲

۱- عضو هیات علمی تمام وقت گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

kazemi@iaushiraz.ac.ir

*نویسنده مسئول

۲- دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، واحد پردیس علوم و تحقیقات فارس، دانشگاه آزاد اسلامی،

شیراز، ایران. larijani3282@gmail.com

چکیده

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کارکنان شعبات بانک‌های ملت و صادرات بود و تعداد نمونه از طریق جدول مورگان ۳۸۴ نفر برآورده شد که ۱۹۲ نمونه از میان شعبات بانک ملت و ۱۹۲ نمونه از شعبات بانک صادرات به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده پرسشنامه از نوع استاندارد بود که روایی آن به روش صوری و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ بررسی شد. یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS نشان داد که فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع تأثیر معناداری دارد. مدیریت استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع تأثیر معناداری دارد. فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک تأثیر معناداری دارد. علاوه بر این، در بررسی تطبیقی بین دو بانک، نتایج نشان داد که سطح معناداری آزمون برای مقایسه ضرایب مسیر بین مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع، فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است که نشان‌دهنده وجود اختلاف معنادار بین دو بانک است. با توجه به ضرایب مسیر مشخص است که میزان تأثیرگذاری در هر دو مسیر برای بانک ملت قوی‌تر از بانک صادرات است. اما سطح معناداری برای مقایسه ضرایب مسیر فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است که نشان‌دهنده عدم وجود تفاوت معنادار بین دو بانک است. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیران بانک‌ها جهت اجرا مدیریت کیفیت جامع، می‌توانند براساس نتایج این پژوهش اقدامات مناسب‌تری را انجام دهند.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، مدیریت استراتژیک، اجرای مدیریت کیفیت جامع

مقدمه

فرهنگ سازمانی یک نیروی مقاوم است. مجموعه‌ای مشترک از آداب و رسوم، اعتقادات و عرف است که گاهی اوقات به عنوان "روش انجام کار" شناخته می‌شود. انسان‌ها در فرهنگی رشد می‌کنند، که بخشی از زندگی روزمره آنها است و می‌توانند با آن همذات‌پنداری کنند. اساساً جوی است که در آن کارمندان با بهترین توانمندی خود انجام وظیفه می‌کنند و بر همه جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارند. فرهنگ در نحوه انجام وظایف، تعیین اهداف و مدیریت منابع لازم برای دستیابی به اهداف منعکس می‌شود. فرهنگ اگر مطابق با مأموریت، ارزش‌های اصلی و برنامه کاری نباشد، می‌تواند بدهی‌های قابل توجهی برای یک سازمان ایجاد کند. فرهنگ تجارت نشان‌دهنده هنجارها، ارزش‌ها و اعتقاداتی است که مربوط به همه جنبه‌های تجارت در فرهنگ است. فرهنگ تجارت بر تمام جنبه‌های زندگی شغلی و سازمانی تأثیر می‌گذارد و شامل نحوه انتخاب و ارتقا کارمندان توسط مدیران، هدایت و ایجاد انگیزه برای زیردستان، ساختار سازمان، انتخاب و تدوین استراتژی‌های خود و مذاکره با سایر تجار است (Priya and Sudhamathi, 2019). Kumar et al (2017) کوشیدند تا ابعاد فرهنگ استراتژی کسب و کار

و اجرای مدیریت کیفیت جامع را از لحاظ تئوری با هم مرتبط کنند. در واقع مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریت جامع است که منجر به افزایش عملکرد شرکت می شود. در فضای رقابتی، تمرکز کلیه سازمان‌ها بر رویکردهای مدیریت کیفیت جامع ضروری است (Harris et al, 2006). مدیریت کیفیت جامع فرایندی است که منجر به مدیریت عالی برای به دست آوردن حضور همه کارمندان در رویکرد است. این ویژگی‌های رویکردی شامل بهبود مستمر، کسری‌های صفر، معیار، ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری و غیره است. در زمینه رقابت، سازمان‌ها می‌خواهند فرایندهای بهسازی آنها سرآمد باشد بنابراین، بر کیفیت محصول و معیارهای خدمات خود برای جلب مشتری بهتر از دیگران تمرکز می‌کنند (Kumar et al, 2017). علاوه بر این، با تمرکز بر آموزش و آگاهی از فعالیت‌ها و فرآیندهای تجاری، کارمندان از طریق رهبری، بهبود، مشتری‌مداری، همکاری، پایداری شرکت‌ها و قدرت تصمیم‌گیری بهتر به سازمان‌ها متصل می‌شوند. رویکرد مدیریت کیفیت جامع به‌طور گسترده‌ای بر تمام فعالیت‌های سازمان متمرکز است که شامل رضایت مشتری، کسری‌های صفر و بهبود مستمر، استفاده از ابزارها و تکنیک‌ها، کار تیمی، کاهش ضایعات، سرعت تحویل، محصولات با هزینه کمتر و غیره می‌شود. با وجود این ویژگی‌ها، فرهنگ سازمانی، رهبری، استراتژی و ساختار نیز نقش حیاتی در اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان دارد. (Zu et al (2010) توضیح می‌دهند که یک فرهنگ سازمانی مناسب برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع ضروری است. مطالعات و پژوهش‌های پیشین مانند (Momenfar et al (2020)، (Isnaini et al (2021) و (Mohammadiani et al (2019) نشان دادند که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوی تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند آن تأثیر می‌گذارد. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های عالی و موفق دارای فرهنگ قوی و مؤثر بوده‌اند: به‌طور کلی در سازمان پدیده‌ای به‌دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد، به‌ویژه فرهنگ مدیران بر تدوین اهداف، تعیین استراتژی‌ها و طراحی نظام‌های سازمان‌ها بسیار مؤثر است (Isnaini et al, 2021). در اغلب فعالیت‌ها و عملکردهای فردی و سازمانی، کیفیت در رأس مسائل است. به عبارتی، ضرورت توجه سیستمی و راهبردی به مقوله کیفیت امری اجتناب‌ناپذیر است. از این رو می‌توان دریافت، به کارگیری مدیریت کیفیت و مدیریت استراتژیک (به شکل عام و تفکر استراتژیک به شکل خاص) در سازمان‌ها مستلزم توجه همه‌جانبه به کلیه درون‌دادها، فرآیندها، بروندادها و پیامدهای سازمان می‌باشد. در این معنا شاید اعمال مدیریت‌ها دشوار به‌نظر برسد. به بیان دیگر، چنانچه بخواهیم از مزایای کیفی و رقابتی منتج از رویکردهای مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت استراتژیک بهره‌مند شویم ناگزیر از توجه به اساس و شالوده آن هستیم (Mokhtarian and Mohammadi, 2013). براساس همین ضرورت، از آنجایی که بررسی ابعاد فرهنگی با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت در ترسیم اجرای مدیریت کیفیت جامع و عکس آن رابطه درهم تنیده‌ای در تقویت تمام اجزاء و کلیت سیستم به‌طور استراتژیک دارد، این پژوهش بر آن است با در نظر گرفتن ابعاد فرهنگ در سازمان‌هایی که استراتژی‌های خاص دارند در ترسیم اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع به مقایسه با سازمان‌هایی که استراتژی مشخصی ندارند، در اجرای موفقیت مدیریت کیفیت جامع پردازد. بنابراین، هدف این تحقیق می‌تواند بیانگر اهمیت استراتژی و فرهنگ سازمانی در اجرای مدیریت کیفیت جامع باشد. پارامترهای استراتژیک و ویژگی‌های ساختاری برای شناسایی استراتژی سازمان‌ها در نظر گرفته شده است. سپس تحلیل تطبیقی نقش ابعاد مختلف فرهنگی بر انتخاب‌های استراتژیک سازمان‌ها در اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع انجام شده است. نتایج، مقادیر کم و زیاد یافته‌ها بیانگر پشتیبانی آنها از اجرای مدیریت کیفیت جامع است. علاوه بر این، مطالعه اثربخشی در نظر گرفتن استراتژی سازمان‌ها در اجرای مدیریت کیفیت جامع و رشد سازمان‌ها را مشخص می‌کند. به همین دلیل هدف اصلی این پژوهش، بررسی تطبیقی تأثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک بر اجرای مدیریت کیفیت جامع است.

مبانی نظری

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیر باز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به‌کار برده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است در حالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضای اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن کمک می‌کند تا بهتر بتوان رفتار افراد در سازمان را توجیه نمود (Fiqh Sheikhi and Qahramani, 2020). House et al (2002) این فرهنگ را انگیزه‌های مشترک، ارزش‌ها، اعتقادات، هویت‌ها و تفسیرها یا معانی رویدادهای قابل توجهی دانستند که از تجربیات مشترک اعضای گروه‌ها ناشی می‌شود و در طول نسل‌های مختلف منتقل می‌شود. توجه به فرهنگ سازمانی موجب می‌گردد تا سازمان نه تنها به اهداف خود دست یابد، بلکه بتواند استراتژی مطلوب را در راستای اهداف کلان، اجرا نماید (Meijerink and Bondarouk, 2018). فرهنگ سازمانی از طریق یک سیستم ارزشی که در سازمان وجود دارد، توسعه می‌یابد و بعداً به هنجارهایی تبدیل می‌شود که بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی، کارکنان سازمان را قادر می‌سازد درک که واقعیت را تعریف کنند و راه را برای انجام کارها در سازمان هدایت می‌کند، بنابراین، فرهنگ سازمان باید توسعه یابد. طبق این دیدگاه، فرهنگ سازمانی به‌عنوان اصلی در موفقیت سازمانی تلقی می‌شود (Kumar and Pratima, 2017). براساس Hofstede (1980)، Handy (1993) و Cameron & Quinn (1999) ابعاد فرهنگ سازمانی شامل فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، مردسالاری، جمع‌گرایی، جهت‌گیری بلندمدت، فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ بازار، فرهنگ ادهوکرایی، حرفه‌ای، فرهنگ رشد، فرهنگ عقلانی، فرهنگ سلسله‌مراتب، فرهنگ وظیفه‌ای و فرهنگ نقش است (Kumar and Pratima, 2017). Yesil & Kaya (2013) نشان دادند که فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمانی و از این رو اجرای استراتژی رابطه مثبت دارد. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی با استراتژی همسو است و باعث می‌شود شرکت‌ها ضمن اجرای مدیریت کیفیت جامع در بازار جهانی کارآمد باشند. Chatterjee et al, (2008), Abidi & Sharma, (2006) و Iqbal & Sharma, 2012 در تحقیقات تجربی، رابطه معناداری را بین فرهنگ و استراتژی نشان داده‌اند. Baird et al, (2007) نشان دادند که فرهنگ سازمانی باید با جهت‌گیری استراتژیک سازگار باشد و سازمان‌ها باید به دنبال تنظیم فعالیت‌های خود برای اجرای استراتژی باشند. Gupta (2011) معتقد بود که سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را با استراتژی هماهنگ کنند، درحالی که برخی ممکن است استراتژی خود را دهند که خود باعث می‌شود که تقریباً با شکست استراتژیک خاصی روبرو شوند. همچنین Kumar and Pratima, (2017) نشان دادند که فرهنگ سازمانی برای اجرای مناسب مدیریت کیفیت جامع موثر است بر آن مؤثر است.

مدیریت استراتژیک

این اصطلاح بسیار گسترده‌ای است، بنابراین، روش‌های مختلفی برای تعریف استراتژی در ادبیات مختلف وجود دارد (Kumar et al, 2017). با این وجود نویسندگان بی‌شماری این اصطلاح را به روشی دیگر تعریف کرده‌اند. استراتژی سازمانی

یک تعریف واضح است، اینکه چگونه سازمان باید بتواند در طول زمان تغییر کند تا بتواند استراتژی شرکت را ارائه دهد (Verma and Sharma, 2014). به عنوان مثال، (Chandler (1962) گفت: "استراتژی تعیین کننده اهداف اساسی بلند-مدت یک شرکت و اتخاذ دوره‌های عملیاتی و تخصیص منابع لازم برای انجام این کار است." علاوه بر این، Skinner (1969) استراتژی "استراتژی را مجموعه‌ای از برنامه‌ها و سیاست‌ها را تعریف می‌کند که به وسیله آنها یک شرکت قصد دارد مزایایی نسبت به رقبا داشته باشد." استراتژی یک رویداد زیست‌محیطی است که ممکن است تأثیر مهمی بر عملکرد سازمانی داشته باشد (Kumar et al, 2017؛ Schneider & Meyer, 1991). استراتژی شرکت‌ها از نظر ساختارهای سازمانی تعریف شده است. ساختارهای سازمانی نقش عمده‌ای در شناسایی استراتژی شرکت‌ها دارند. نخستین بار Burns & Stalker (1961) ویژگی‌های ساختاری را شامل رسمی‌سازی، تمرکز، تخصص، استانداردسازی، انعطاف پذیری و گردش کار معرفی کرد. طبق تحقیقات گذشته استراتژی سازمان نقش مهمی در اقدام، برنامه و روش مدیریت کیفیت جامع دارد که بر اجرای آن تأثیر می‌گذارد (Kumar and Pratima, 2017).

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد مدیریتی است که ابداع آن به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد. امروزه شرکت‌های خیلی کمی وجود دارند که می‌توانند از مدیریت کیفیت جامع صرف نظر کنند. مدیریت کیفیت جامع، جانشینی برای بعضی مفاهیم مدیریتی مثل مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت مشارکتی، حلقه‌های کیفیت، ارزش افزوده و ارزیابی است. به نقل از (Sahani 2004) Witcher اصطلاح مدیریت کیفیت جامع یک فرآیند مشتری محور می‌داند که به دنبال بهبود مستمر و برآوردن نیازهای مشتری می‌باشد. و به سه بخش تقسیم می‌شود، جامعیت؛ اشاره به هر فرد درگیر در این فرآیند (شامل مشتریان و تأمین کنندگان)، کیفیت؛ اشاره به نیازهای مشخص مشتری و مدیریت؛ که اشاره به مدیران ارشد متعهد دارد. (Keenan (2003 بیان می‌کند، مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریت جامع است که برای بهبود مستمر در همه کارکردهای یک سازمان تلاش دارد، و می‌توان آن را به دست آورد. مدیریت کیفیت جامع یک ساختار چندبعدی است، مانند داشتن تعاریف مختلف. مدیریت کیفیت جامع شامل چندین فعالیت است (Zehir et al, 2012). (John Oakland (1991 معتقد است: مدیریت کیفیت جامع به طور کلی، راه مدیریت بهبود اثربخشی، انعطاف و رقابت در مؤسسات تولیدی و خدماتی است که تمام واحدها، فعالیت‌ها و افراد سازمان را در کلیه سطوح در برمی‌گیرد. همچنین (Lesiey and Malcolm (1992 بیان کردند: مدیریت کیفیت جامع یک روش سیستماتیک تأیید شده برای برنامه ریزی و مدیریت فعالیت‌هاست که در هر نوع سازمان کاربرد دارد (Kazemi and Hoshyar, 2010). مدیریت کیفیت جامع، یعنی اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیر هم‌افزایی در جهت تأمین اهداف سازمان دارد که در نهایت منجر به رضایت مشتری، افزایش کارایی و تشدید رقابت در بازار می‌شود. (Antony et al, 2002 بیان کردند که مدیریت کیفیت جامع منجر به افزایش مشارکت کارکنان، بهبود روابط، افزایش تولید، بهبود کیفیت و کاهش دوباره کاری، افزایش رضایت مشتری، کاهش هزینه‌های ناشی از کیفیت ضعیف و بهبود مزیت رقابتی می‌شود (Mohammadiani et al, 2019).

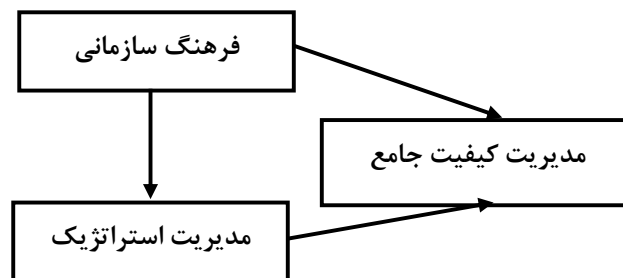
پیشینه تحقیق

(Isnaini et al (2021 در بررسی آگاهی از کیفیت توزیع درک شده، فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت جامع در خروجی کیفیت نشان دادند که فرهنگ سازمانی بهینه تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت کیفیت جامع دارد. آگاهی از کیفیت توزیع درک شده یک رابطه مستقیم مثبت و معنادار را تشکیل می‌دهد و بر فرهنگ سازمانی، خروجی کیفیت و مدیریت کیفیت جامع تأثیر

می‌گذارد. مدیریت کیفیت جامع تأثیر مثبت و معناداری بر خروجی کیفیت خواهد داشت. (Kumar and Pratima (2017) به بررسی نقشه‌برداری از اجرای مدیریت کیفیت جامع: بررسی تجربی ابعاد فرهنگی با جهت‌گیری استراتژیک متفاوت در شرکت‌های هندی پرداختند. نتایج نشان داد که ابعاد فرهنگی با اجرای مدیریت کیفیت جامع و با جهت‌گیری استراتژیک ارتباط معناداری دارد. اگرچه یافته‌های کلی این تحقیق به خوبی از فرضیه‌های ما پشتیبانی می‌کند اما نتایج نشان داد که برخی از سازمان‌ها با گرایش استراتژیک خاص قادر به اجرای آسان و موفق مدیریت کیفیت جامع خواهند بود اما برخی از سازمان‌ها برای اجرای موفقیت آمیز آن مشکل دارند. (Kantardjjeva (2015 در پژوهشی رابطه مدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک را بررسی کرده و ضمن تأیید ارتباط مثبت و معنادار مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع عنوان می‌کند که با اجرای مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت، کارکنان درک عمیق‌تری از مدیریت استراتژی و کیفیت و همچنین تغییرات سازمانی، که از نتیجه این روند حاصل می‌شود. همچنین (Mohammadiani et al (2019 به بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان در نظام بانکی پرداختند. نتایج نشان داد که تفکر استراتژیک هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق مدیریت کیفیت جامع بر رضایت مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تفکر استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع بر رضایت مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارند. (Momenfar et al (2020 در بررسی نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع در رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی، نشان دادند که نه تنها بین فرهنگ سازمانی با مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود، بلکه بین مدیریت کیفیت جامع از نقش میانجی‌گری بین رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان برخوردار است. (Valmohammady and Roshanzamir (2013 به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع پرداختند. نتایج نشان داد که در شرکت‌های داروسازی استان تهران، فرهنگ سازمانی تأثیری مثبت بر میزان استقرار مدیریت کیفیت جامع دارد. همچنین مشخص شد که در این سازمان‌ها بعد "رهبری" نسبت به سایر ابعاد مدیریت کیفیت جامع، توسعه بیشتری یافته است و این سازمان‌ها به "ثبات و کنترل" گرایش بیشتری دارند تا "انعطاف پذیری".

مدل مفهومی

مطالعه حاضر جهت نشان دادن روابط بین متغیرها در قالب مدل مفهومی با توجه به Kumar and Pratima, 2017 قصد دارد تا به بررسی تطبیقی تأثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک بر اجرای مدیریت کیفیت جامع در شعبات بانک ملت و صادرات استان گیلان بپردازد. این مدل در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی

فرضیه‌ها

۱. فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت کیفیت جامع تاثیر معناداری دارد
۲. مدیریت استراتژیک بر اجرای مدیریت کیفیت جامع تاثیر معناداری دارد
۳. فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک تاثیر معناداری دارد.

روش تحقیق

در این پژوهش نوع تحقیق بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق از نوع محدود می‌باشد که مشتمل بر تمامی کارکنان شعبات بانک‌های ملت و صادرات می‌باشد. تعداد نمونه از طریق جدول مورگان ۳۸۴ نفر برآورده شد که ۱۹۲ نمونه از میان شعبات بانک ملت و ۱۹۲ نمونه از شعبات بانک صادرات به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌های این مطالعه پرسشنامه استاندارد می‌باشد. پرسشنامه این تحقیق دارای سه بخش می‌باشد. بخش اول مربوط به هدف از تحقیق و معرفی محقق، بخش دوم مربوط به سوالات عمومی و بخش سوم مربوط به سوالات اصلی تحقیق. روایی پرسشنامه توسط چند تن از اساتید مدیریت و متخصصین مربوطه مورد بررسی قرار گرفته است. برای بررسی پایایی قبل از جمع‌آوری نمونه اصلی یک پیش‌نمونه به حجم مناسب جمع‌آوری می‌شود و پایایی سوالات پرسشنامه توسط اطلاعات جمع‌آوری شده از نمونه مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای بررسی پایایی پرسشنامه از یک نمونه اولیه با حجم ۳۰ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS 22 محاسبه شده که نشان داد میزان این ضریب در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۷ است که از اعتبار بالای پرسشنامه حکایت دارد. اگر مقدار آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ باشد، نشان دهنده پایا بودن سوالات مطرح شده است. جهت تحلیل آمار استنباطی از تحلیل عاملی تائیدی و مدلسازی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار آماری PLS استفاده خواهد شد.

یافته‌های پژوهش و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی متغیرهای موجود در تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS3 استفاده شده است.

روایی یا اعتبار پرسشنامه

برای بررسی روایی پرسشنامه با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌ها از روایی صوری استفاده شده است. بدین منظور پرسشنامه در اختیار تنی چند از اساتید و متخصصین قرار گرفته و تایید شده است.

پایایی پرسشنامه

الف- روش باز آزمایی: برای این منظور ابتدا پرسشنامه طراحی شده بر روی یک گروه ۲۰ نفری و در فاصله دو هفته به صورت آزمایشی اجرا شد و بعد از این امر، همبستگی این دو مرحله محاسبه گردید. مقدار همبستگی پرسشنامه پژوهش ۰/۸۴۸ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است.

ب- روش آلفای کرونباخ: روش دیگری که برای سنجش و برآورد پرسشنامه از آن استفاده شد محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بود. مقدار آلفای کرونباخ برای یک نمونه ۲۰ نفری برای پرسشنامه پژوهش ۰/۸۵۱ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است.

جدول ۱. مقادیر شاخص‌های توصیفی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای مولفه‌های تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
مدیریت کیفیت جامع	۰/۷۴۵	۰/۷۹۹	۰/۵۵۸
استراتژی سازمان	۰/۷۳۴	۰/۸۲۱	۰/۵۵۶
مدیریت استراتژیک	۰/۸۰۹	۰/۸۱۴	۰/۷۲۵
مناسب‌ترین استراتژی	۰/۸۵۸	۰/۸۶۳	۰/۵۳
ویژگی‌های ساختاری	۰/۷۴۲	۰/۸۴۴	۰/۵۴۸
تمرکز	۰/۷۸۲	۰/۸۰۰	۰/۶۱۳
تخصص	۰/۷۳۵	۰/۷۶۶	۰/۵۲۵
استاندارد سازی	۰/۸۱۰	۰/۷۲۱	۰/۶۸۵
انعطاف پذیری	۰/۷۳۸	۰/۸۲۱	۰/۷۲۸
گردش کار	۰/۷۲۴	۰/۸۵۸	۰/۷۱۰
استراتژی سازمانی	۰/۷۷۵	۰/۸۳۲	۰/۶۰۶
فاصله قدرت	۰/۸۲۰	۰/۷۷۴	۰/۵۵۸
اجتناب از عدم اطمینان	۰/۷۷۲	۰/۸۴۸	۰/۷۳۳
مرد سالاری	۰/۸۴۲	۰/۷۱۹	۰/۷۱۴
جمع‌گرایی	۰/۸۵۷	۰/۸۱۱	۰/۶۲۹
جهت‌گیری بلند مدت	۰/۸۰۴	۰/۸۱۹	۰/۵۱۹
فرهنگ قبیله‌ای	۰/۸۶۹	۰/۷۱۹	۰/۵۵۷
فرهنگ بازار	۰/۷۸۰	۰/۷۸۶	۰/۵۲۲
فرهنگ ادوکراسی	۰/۷۹۵	۰/۸۰۰	۰/۶۸۸
حرفه‌ای	۰/۸۰۸	۰/۸۴۳	۰/۶۷۵
فرهنگ رشد	۰/۷۸۹	۰/۸۶۳	۰/۶۱۱
فرهنگ عقلانی	۰/۸۵۶	۰/۸۹۷	۰/۶۳۵
فرهنگ سلسله مراتب	۰/۷۷۴	۰/۸۶۹	۰/۶۸۹
فرهنگ وظیفه‌ای	۰/۷۷۹	۰/۸۷۲	۰/۶۹۴
فرهنگ نقش	۰/۸۴۹	۰/۸۸۸	۰/۵۷۱
فرهنگ سازمانی	۰/۷۹۸	۰/۸۸۱	۰/۷۱۳

با توجه به جدول (۱)، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در تمامی مولفه‌ها بزرگتر از مقدار ۰/۷ است. بنابراین پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تایید است. همچنین مقدار AVE تمامی شاخص‌های پژوهش بالاتر از مقدار ۰/۵ است. بنابراین روایی همگرای مولفه‌های تحقیق نیز مورد قبول می‌باشد.

برای بررسی روایی همگرا شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده است. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد. در این صورت

شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به جدول (۱) هر سه شرط فوق برقرار بوده، بنابراین پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است.

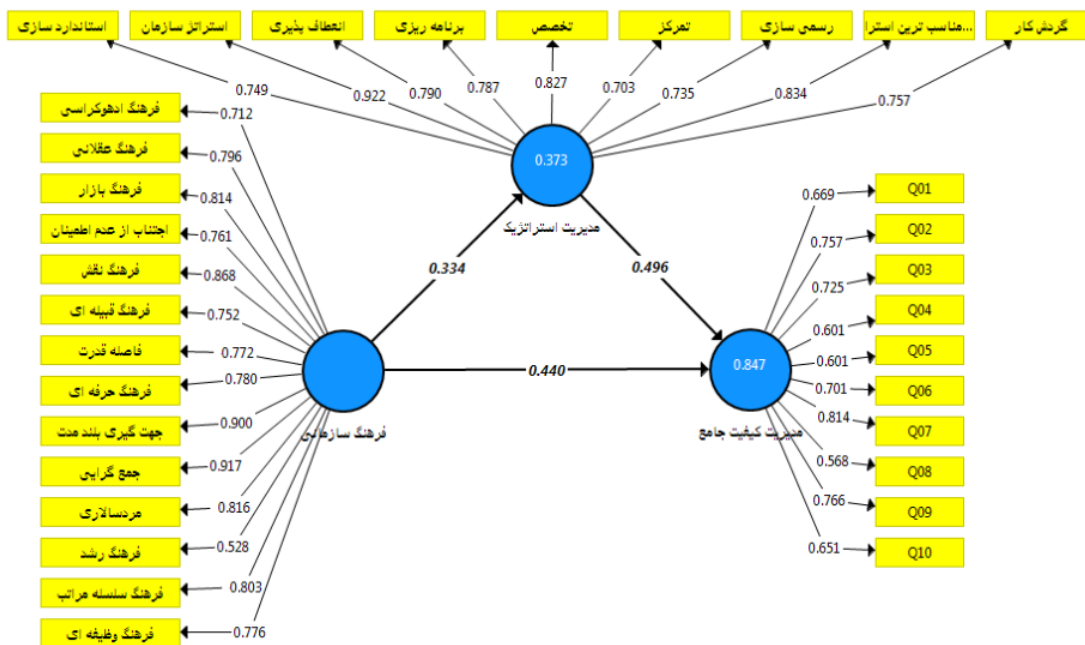
فرضیه‌های پژوهش

در این مرحله به آزمون روابط بین سازه‌های تحقیق می‌پردازیم. برای این منظور، مدل پژوهش در نرم افزار PLS پیاده‌سازی شد. بررسی و تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری در مراحل اولیه‌ی مطالعات تأیید مفیدی بوده، چرا که می‌تواند به ارزیابی ابزار پژوهش و توسعه‌ی سازه‌ها کمک کند. همچنین تحلیل مدل‌های ساختاری می‌تواند روشنگر نقاط ضعف نظری بوده و به تفسیر یافته‌های پژوهش کمک نموده و در طرح مطالعات آینده سهم عمده‌ای داشته باشد؛ بر این اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل دو مرحله عمده تدوین مدل و آزمون مدل می‌باشد. در تدوین مدل محقق با استفاده از کلیه‌ی نظریات مرتبط، پژوهش و اطلاعات در دسترس به طرح مدل می‌پردازد و در این مرحله مدل روابط علی بین متغیرها را توصیف می‌نماید. ارتباطات بین متغیرها می‌تواند مبین فرضیه‌هایی باشد که روابط علی بین متغیرهای مشهود و مکنون را از فضای تئوریک استنتاج نموده‌اند. مرحله‌ی بعدی آزمون برازندگی و میزان انطباق این نظریه‌ها با داده‌های تجربی است که از جامعه‌ای معین گردآوری شده‌اند (Kalantari, 2010).

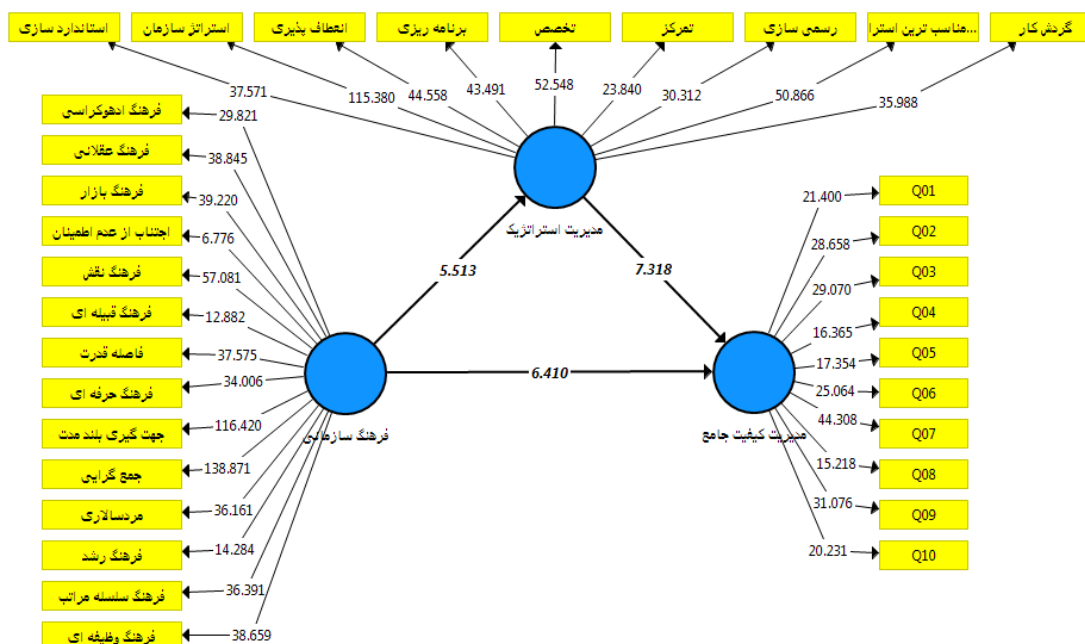
آزمون برازش الگوی مفهومی

هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مجموعه‌ی وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی^۱ وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل مورد استفاده قرار گیرند. متأسفانه هیچ کدام از این‌ها در تمام جهات نسبت به بقیه برتری ندارند. زیرا یک شاخص برازندگی خاص بسته به حجم نمونه، روش تخمین، پیچیدگی مدل، مفروضات مربوط به نرمال بودن یا ترکیبی از شرایط فوق به طور متفاوت عمل می‌کند. از اینرو افراد مختلف بسته به شرایط مدل ممکن است شاخص‌های مختلفی را برای برازش مدل مورد استفاده قرار دهند (Kalantari, 2010). در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام مسیر ترسیم و با استفاده از روش‌های مختلف برازش آن سنجیده می‌شود. یک مدل کامل معادلات ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است. در شکل (۱) ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری مدل ساختاری پژوهش را مشاهده می‌نمایند.

¹Goodness of Fit



شکل ۱. ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش



شکل ۲. اعداد معناداری (T-value) مدل ساختاری پژوهش

قبل از اینکه به بحث و نتیجه گیری از مدل استخراج شده بپردازیم نیکوئی برازش مدل را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

بررسی کفایت مدل:

الف) معیار R^2

معیار R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون‌زا

بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. مقدار R^2 برای متغیرهای درون‌زای مدیریت استراتژیک ۰/۳۷۳ و مدیریت کیفیت جامع ۰/۸۴۷ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، تقریباً مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

ب) معیار Q^2

معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. مقدار Q^2 برای متغیرهای درون‌زای مدیریت استراتژیک ۰/۴۷۸ و مدیریت کیفیت جامع ۰/۳۷۱ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

ج) معیار GOF

شاخص دیگری که برای برازش توسط (Tennen House et al. (2005 معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی برخی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.

جدول ۲. میزان cummunality و R^2 متغیرهای تحقیق

متغیر	cummunality	R^2
فرهنگ سازمانی	۰/۴۸۳	--
مدیریت استراتژیک	۰/۴۶۶	۰/۳۷۳
مدیریت کیفیت جامع	۰/۳۵۳	۰/۸۴۷
میانگین	۰/۴۳۴	۰/۶۱۰

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{۰/۴۳۴ \times ۰/۶۱۰} = ۰/۵۲۲$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول (۲) مقدار ۰/۵۲۲ محاسبه گردیده که بزرگتر از مقدار ملاک ۰/۳ است که نشان از توان مناسب مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد.

جدول ۳. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

ردیف	مسیر	ضریب مسیر (β)	عدد معنی داری (t-value)	نتیجه		
					از متغیر	به متغیر
۱	فرهنگ سازمانی ← مدیریت کیفیت جامع	۰/۴۴۰	۶/۴۱۰	تائید		
۲	مدیریت استراتژیک ← مدیریت کیفیت جامع	۰/۴۹۶	۷/۳۱۸	تائید		
۳	فرهنگ سازمانی ← مدیریت استراتژیک	۰/۳۳۴	۵/۵۱۳	تائید		

فرضیه ۱: فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت کیفیت جامع تاثیر معناداری دارد.

مطابق با جدول (۳)؛ آماره معنی داری بین متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع برابر (۶/۴۱۰) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۴۰) است و میزان تاثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع شرکت را نشان می دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در فرهنگ سازمانی، موجب افزایش ۰/۴۴ واحدی در مدیریت کیفیت جامع خواهد شد. این بدان معناست که فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع تاثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می شود.

فرضیه ۲: مدیریت استراتژیک بر اجرای مدیریت کیفیت جامع تاثیر معناداری دارد.

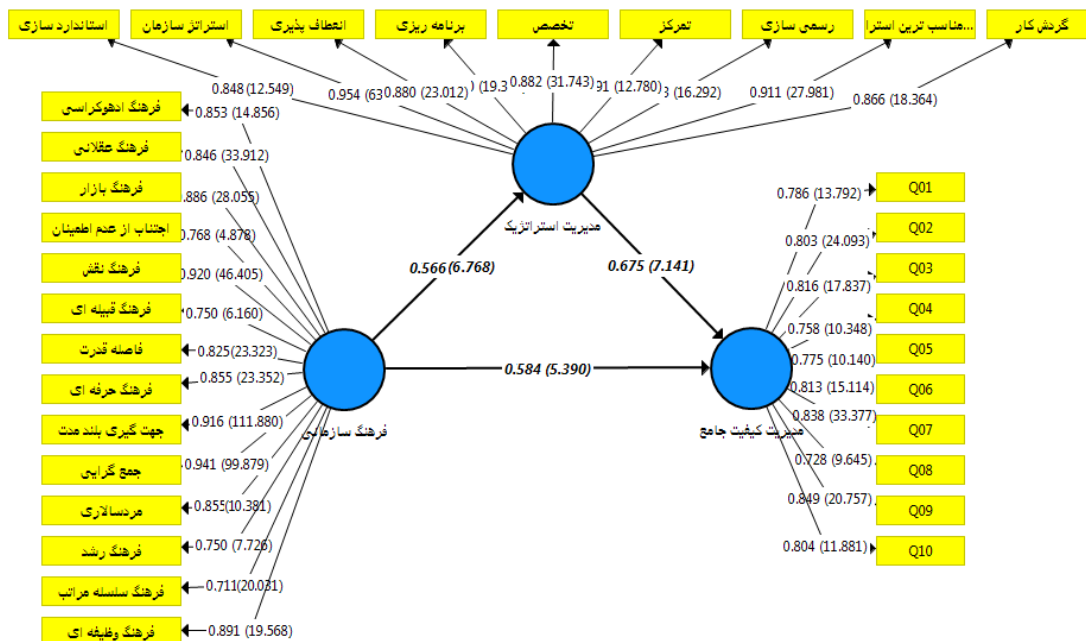
مطابق با جدول (۳)؛ آماره معنی داری بین متغیر مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع برابر (۷/۳۱۸) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۹۶) است و میزان تاثیر مثبت مدیریت استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع شرکت را نشان می دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در مدیریت استراتژیک، موجب افزایش ۰/۴۹۶ واحدی در مدیریت کیفیت جامع خواهد شد. این بدان معناست که مدیریت استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع تاثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می شود.

فرضیه ۳: فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک تاثیر معناداری دارد.

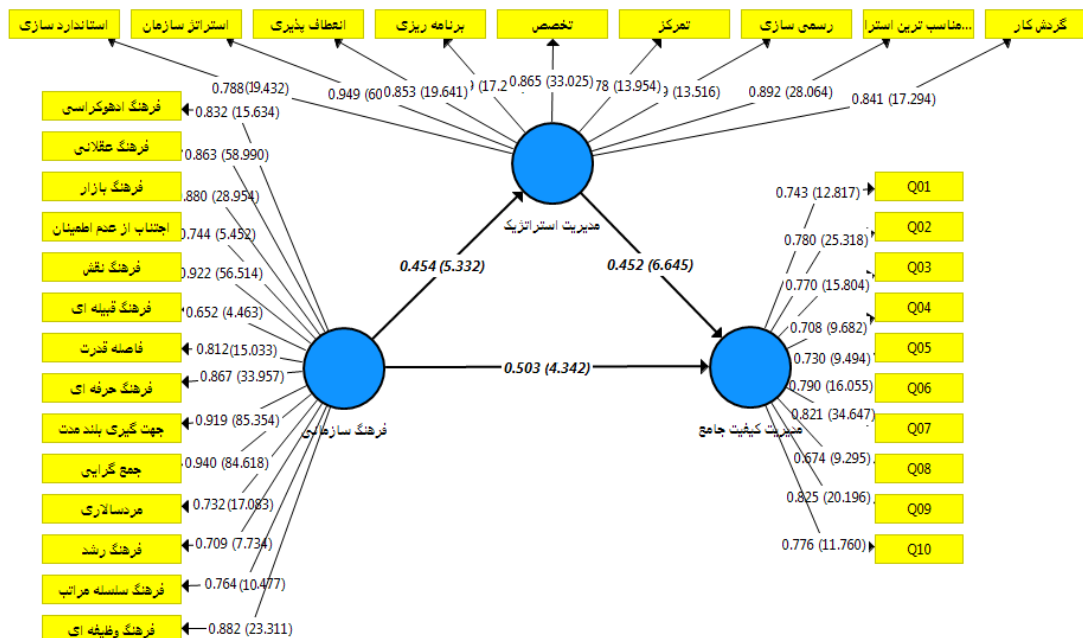
مطابق با جدول (۳)؛ آماره معنی داری بین متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک برابر (۵/۵۱۳) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۳۴) است و میزان تاثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک شرکت را نشان می دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در فرهنگ سازمانی، موجب افزایش ۰/۳۳۴ واحدی در مدیریت استراتژیک خواهد شد. این بدان معناست که فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک تاثیر مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می شود.

مقایسه مدل برای دو بانک

در این بخش برای مقایسه مدل تحقیق بین دو بانک ملت و صادرات از تحلیل چند گروهی در نرم افزار PLS استفاده شده است. خروجی گرافیکی مدل برای هر گروه به تفکیک در زیر ارائه شده است.



شکل ۳. ضرایب مسیر استاندارد و آماره تی استیودنت برای بانک ملت



شکل ۴. ضرایب مسیر استاندارد و آماره تی استیودنت برای بانک صادرات

ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها به تفکیک، در جدول زیر داده شده است.

جدول ۴. نتایج ارزیابی مدل ساختاری پژوهش به تفکیک دو بانک

P-value	اختلاف ضرایب مسیر	بانک صادرات		بانک ملت		مسیر
		مقدار آماره t	ضریب مسیر (β)	مقدار آماره t	ضریب مسیر (β)	
۰/۱۰۹	۰/۰۸۱	۴/۳۴۲	۰/۵۰۳	۵/۳۹۰	۰/۵۸۴	فرهنگ سازمانی ← مدیریت کیفیت جامع
۰/۰۰۱	۰/۲۲۳	۶/۶۴۵	۰/۴۵۲	۷/۱۴۸	۰/۶۷۵	مدیریت استراتژیک ← مدیریت کیفیت جامع
۰/۰۱۷	۰/۱۱۲	۵/۳۳۲	۰/۴۵۴	۶/۷۶۸	۰/۵۶۶	فرهنگ سازمانی ← مدیریت استراتژیک

با توجه به نتایج تحلیل چند گروهی در جدول ۴، سطح معناداری آزمون برای مقایسه ضرایب مسیر «مدیریت استراتژیک ← مدیریت کیفیت جامع» و «فرهنگ سازمانی ← مدیریت استراتژیک» کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود اختلاف معنادار بین دو بانک است. با توجه به ضرایب مسیر مشخص است که میزان تأثیرگذاری در هر دو مسیر برای بانک ملت قوی‌تر از بانک صادرات است.

بحث و نتیجه گیری

همانطوری که نتایج نشان داد، فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع تأثیر مثبت و مستقیمی دارد. لذا می‌توان گفت که یک فرهنگ سازمانی مناسب برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع ضروری است. این نتیجه با نتایج تحقیقات Isnaini et al (2021) که نشان دادند که فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری با مدیریت کیفیت جامع دارد؛ Momenfar et al (2020) که نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع تأثیر مثبتی دارد؛ Kumar and Pratima, 2017 که نشان دادند که ابعاد فرهنگی با اجرای مدیریت کیفیت جامع رابطه معناداری دارد؛ همچنین با نتایج تحقیق Valmohammady and Roshanzamir (2013) که نشان دادند که فرهنگ سازمانی تأثیری مثبتی بر میزان استقرار مدیریت کیفیت جامع دارد، همسوست.

علاوه بر این، نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک تأثیر مثبت و مستقیمی دارد. این نتیجه با برخی از نتایج تحقیقات پیشین مشابه است. مثلاً Kumar and Pratima (2017) نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک مؤثر است. Yesil & Kaya (2013) نشان دادند که فرهنگ سازمانی با اجرای استراتژی رابطه مثبتی دارد. Abidi & Sharma (2006)؛ Chatterjee et al (2008) و Iqbal & Sharma (2012) در تحقیقات تجربی، رابطه معناداری را بین فرهنگ و استراتژی نشان داده‌اند. Baird et al (2007) نشان دادند که فرهنگ سازمانی باید با جهت‌گیری استراتژیک سازگار باشد و سازمان‌ها باید به دنبال تنظیم فعالیت‌های خود برای اجرای استراتژی باشند. Gupta (2011) معتقد بود که سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را با استراتژی هماهنگ کنند. چراکه در صورتی که برخی استراتژی خود به بدون توجه به فرهنگ سازمانی، ارائه دهند باعث می‌شود که تقریباً با شکست استراتژیک خاصی روبرو شوند. همچنین Kumar and Pratima, 2017 نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک مؤثر است.

همچنین نتایج نشان داد که مدیریت استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع تاثیر مثبت و مستقیمی دارد. این نتیجه با نتیجه تحقیق (Mohammadiani et al (2019 که نشان دادند که تفکر استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع مشتریان نظام بانکی مؤثر است و همچنین با نتیجه تحقیق Kumar and Pratima, 2017 که نشان دادند که مدیریت استراتژیک بر اجرای مدیریت کیفیت جامع مؤثر است، همسوست.

علاوه بر نتایج فوق، تحقیق حاضر برخلاف تحقیقات پیشین به بررسی تطبیقی بین دو جامعه یعنی بانک ملت و صادرات از نظر تاثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک بر اجرای مدیریت کیفیت جامع پرداخت که نتیجه نشان داد که از نظر مقایسه ضرایب مسیر بین مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع، فرهنگ سازمان و مدیریت استراتژیک اختلاف معنادار بین دو بانک وجود دارد و بانک ملت بهتر از بانک صادرات عمل می‌نماید. اما در مقایسه ضرایب مسیر فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع نتایج نشان داد که تفاوت معنادار بین دو بانک وجود ندارد. از آنجا که در رابطه با این نتیجه و مقایسه متغیرهای فوق در میان بانک‌های کشور، تحقیقی صورت نگرفته است، می‌توان بیان کرد که این تحقیق از این منظر دارای نوآوری می‌باشد. نتیجه این پژوهش ضرورت توجه به مدیریت کیفیت جامع را پررنگ‌تر می‌نماید و به مدیران سازمان‌ها نشان می‌دهد که این متغیر زمانی ارتقا می‌یابد که مدیران، دیگر متغیرهای سازمانی مخصوصاً فرهنگ سازمانی از این جهت که به عنوان یک مفهوم اجتماعی بوده و الگویی از باورها و ارزش‌های مشترک است که به اعضای یک سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان راهنمایی فراهم می‌آورد و توجه به آن می‌توان اجرای موفقیت آمیزی برای مدیریت کیفیت جامع داشته باشد، مدیریت نمایند. همچنین توجه به مدیریت استراتژیک که خود مجموعه کاملی از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای یک سازمان برای رسیدن به رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر از متوسط را نشان می‌دهد را می‌تواند از ابزارهای مهم مدیریت دانست می‌تواند به مدیران در اجرای مناسب مدیریت کیفیت جامع کمک کند.

حال با توجه به نتایج تحقیق حاضر، پیشنهادات کاربردی زیر را در رابطه با بهبود و تقویت وضعیت بانک صادرات ارائه می‌گردد:

جهت تقویت فرهنگ سازمانی، پیشنهاد می‌گردد که ابعاد این متغیر که شامل ۱۴ بعد است را مد نظر قرار دهند. مثلاً توصیه می‌گردد که جهت کاهش فاصله قدرت بهتر است، تعامل مدیر و کارمند مربوط به انتصاب قبلی در سازمان نباشد، مافوق‌ها همیشه براساس سلسله مراتب در سازمان عمل نمایند و کارمندان را در سازمان وابسته نکند. جهت کاهش عدم اطمینان، بهتر است که کارمندان را به گونه‌ای فرهنگ سازی نمایند که هنگامی که تحت فشار زمان و / یا عدم اطمینان قرار می‌گیرند، دچار استرس نمی‌شوند، همچنین بهتر است فرهنگ سازمانی از تصمیم‌گیری عاطفی پشتیبانی کند و از مواجهه با عدم اطمینان به‌طور مکرر حمایت نماید. جهت کاهش مردسالاری، بهتر است تبعیضی بین نقش مرد و زن قائل نشوند و به‌طور یکسان از کارمندان مرد و زن حمایت نمایند و مرد بودن نسبت به زن بودن در انتصاب سطوح بالا سازمان ترجیح داده نشود. جهت تقویت جمع‌گرایی بهتر است مدام به کارکنان انگیزه دهید. برای همه فرصت برابر دهید که در گروه‌های کاری خدمت کنند و به سازمان روحیه تیمی دهید و از کارمندان پیشنهادشان خواسته شود. جهت بهبودی جهت‌گیری بلندمدت بهتر است به جایگاه سازمان در بازار اهمیت داده شود، به سود ده سال دیگر (طبق افق زمانی) اهمیت داده شود و موفقیت را در افق زمانی طولانی تعریف نمایند. جهت تقویت فرهنگ قبیله‌ای، بهتر است در بین اعضای تیم همکاری ایجاد گردد، سازمان از سیاست برابر برای همه کارمندان پیروی کند و کارکنان را درگیر تصمیماتی نمایند که بر کارشان تأثیر بگذارد. جهت تقویت فرهنگ بازار بهتر است محیط داخلی با توجه به شرایط بازار تغییر می‌کند. در خدمات ارائه شده مزیت رقابتی وجود داشته باشد و هدف نهایی سازمان ایجاد ارزش برتر مشتری، همراه با سودآوری باشد. جهت تقویت فرهنگ ادوکرآسی بهتر است شرکت شما از ابتکار و نوآوری‌ها

استقبال کند. کارمندان ایده‌های جدید زیادی را ارائه دهند و مدیران دستاوردهای کارکنان خود را تشخیص دهند. جهت تقویت فرهنگ حرفه‌ای بهتر است از کامندگان برجسته سازمان تقدیر شود. سازمان‌ها رشد شغلی و حرفه‌ای کارکنان را تشویق کنند و از تولید دانش و تحقیق پشتیبانی نمایند. جهت تقویت فرهنگ رشد بهتر است دائماً بر نوآوری مدیریتی تأکید کنند. خود را با فشار محیطی تطبیق دهند. برای خدمات سازمان در یک فرایند مداوم کانال‌های جدیدی را ایجاد کنند. جهت بهبود فرهنگ عقلانی بهتر است انجام هر کار خاص و جهت‌گیری برای کارمندان بسیار واضح باشد. بر تغییرات خارجی برای کنترل اثرات ساختاری تمرکز گردد. تصمیمات قبلی منبع بسیار مفیدی از اطلاعات برای تصمیم‌گیری فعلی باشند. جهت تقویت فرهنگ سلسله مراتب بهتر است تصمیمات توسط شخص با قدرت و اختیار بالاتر اتخاذ شود. اشکال محدود ارتباطی در سازمان وجود داشته باشد. وابستگی کارکنان به مافوق در انجام کارهای‌شان وجود داشته باشد. جهت تقویت فرهنگ وظیفه‌ای بهتر است کارمندان احساس کنند نقشی را در سازمان دارند. از کارمندان پیشنهادهای خواسته شود. کارمند آماده همکاری با یکدیگر برای انجام وظایف مربوطه باشند. سرانجام جهت تقویت فرهنگ نقش بهتر است که هماهنگی و تبادل کارکنان با هم توسط سیستم رسمی مشخص شده باشد. اعضا بر وظایف، مسئولیت‌ها و الزامات تمرکز کنند. هدف از رقابت کارکنان بدست آوردن مناصب عالی در سیستم رسمی باشد.

همچنین برای انتخاب مناسبترین استراتژی بهتر است، با چرخه حیات سازمان، استراتژی‌ها تغییر کنند. مکانیسم کنترل متفاوت برای کشورهای مختلف برای عملیات مشابه معنادار و قابل توجه باشد. تلاش‌ها بر جذب مشتری جدید باشد. به صورت فعال، بسته‌های پیشنهادی جدیدی را برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان ارائه نمایند. همچنین به ویژگی‌های ساختاری شامل رسمی سازی، تمرکز، تخصص، استانداردسازی، انعطاف پذیری و گردش کار توجه گردد. مثلاً پیشنهاد می‌گردد که در بحث رسمی سازی، بهتر است بیشتر به قوانین و رویه‌های استاندارد اعتماد شود. دستورالعمل‌های کتبی به راحتی در دسترس کارمندان سازمان باشد. ساختار سازمانی چارچوبی را برای توزیع رسمی اختیارات فراهم کند. در بحث تمرکز بهتر است اختیارات در سازمان، بیشتر بین کارمندان توزیع شود. بیشتر تصمیم‌گیری‌ها توسط مدیریت ارشد انجام گیرد. روش تصمیم‌گیری سازمان ظرفیت پردازش مدیران را افزایش دهد. در بحث تخصص به میزان متخصصینی در سازمان استخدام می‌شوند، به میزان درصدی از تهیه کنندگان امکانات بسته‌های پیشنهادی در خدمات سازمان که تخصص دارند، به میزان تخصص در مدیریت هزینه در سازمان توجه شود. در بحث استانداردسازی به اینکه برنامه‌ریزی در سازمان هر چند وقت یکبار انجام شود، به خدمات ارائه شده سازمان، فرایندهایی که برای مدیریت سازمان استفاده می‌شود، چگونگی خدمات تهیه شده توسط سازمان توجه شود. در بحث انعطاف پذیری بهتر است به این مساله که آیا سازمان در برابر وضعیت‌های جدید انعطاف پذیر است و خود را تطبیق می‌دهد، رویه‌های اداری و تجاری در سازمان تعریف شده است، روابط بین زیر سیستم‌ها مختلف، زیرمجموعه‌ها در سازمان تعریف شده است و تنوع منابع توسعه در سازمان بهینه، توجه شود. سرانجام در بحث گردش کار بهتر است به این مسائل که در سازمان هر چند وقت یکبار کمیته‌های بین بخشی تشکیل می‌شود تا به ادارات اجازه تصمیم‌گیری مشترک را بدهند، در سازمان شما هر چند وقت یکبار نیروهای وظیفه‌ای / یا نهادی موقت برای تسهیل همکاری بین دپارتمان در یک پروژه خاص تشکیل می‌شوند، و در سازمان تعاملات بین بخشی در اکثر تصمیمات وجود دارد، توجه شود.

Comparative Study of the Effect of Organizational Culture and Strategic Management on the Implementation of Total Quality Management:

Abstract

The present study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population included the employees of Bank Mellat and Saderat branches and the number

of samples was 384 through Morgan table. 192 samples were selected from Bank Mellat branches and 192 samples from Bank Saderat branches by random cluster sampling method. The data collection tool was a standard questionnaire. Its validity was evaluated by face method and its reliability by Cronbach's alpha method. Structural equation modeling with PLS software was used to analyze the data. Findings showed that organizational culture has a significant effect on total quality management. Strategic management has a significant impact on total quality management. The results also showed that organizational culture has a significant effect on strategic management. In addition, in a comparative study between the two banks, the results showed that the significance level of the test to compare the path coefficients between strategic management and total quality management, organizational culture and strategic management is less than 0.05, indicating a significant difference between the two banks. According to the path coefficients, it is clear that the impact on both paths for Bank Mellat is stronger than Bank Saderat. However, the significant level for comparing the coefficients of organizational culture and total quality management is greater than 0.05, which indicates that there is no significant difference between the two banks. Therefore, it can be concluded that bank managers can take more appropriate measures based on the results of this study to implement comprehensive quality management.

Keywords: Organizational Culture, Strategic Management, Implementation of Total Quality Management

منابع

- Fiqh Sheikhi, M & Qahramani, M. (2020). Analysis of the effect of transformational leadership on organizational performance with the mediating role of organizational culture (Case study: Employees of Agricultural Bank of Urmia). *Journal of Cultural Management*, 12 (45), 99-114. (in persian).
- Harris, F, McCaffer, R, & Edum-Fotwe, F. (2006). *Modern Construction Management*. 6th Edition, Wiley- Blackwell. A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, UK.
- Isnaini, D, B, J, Danilwan, Y, Mansut, Daduk M, Iiyas, Gunawan B, Murtini, S & Taufan, M, Y. (2021). Perceived Distribution Quality Awareness, Organizational Culture, TQM on Quality Output. *Journal of Distribution Science*, 19-12, 1-14.
- Kumar, V, R.R.K. Pratima Verma, S. (2017). Mapping the TQM implementation: an empirical investigation of the cultural dimensions with different strategic orientation in Indian firms. *Benchmarking: An International Journal*, [https:// doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0150](https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0150).
- Kazemi, M & Hoshyar, V. (2010). Determining the readiness of university administrators to establish total quality management, Case study: a public university, *Journal of Higher Education*, 2 (7), 85-108. (in persian).
- Kumar, V., Sharma, R.R.K. (2017a), "Leadership Styles and their relationship with TQM Focus for Indian Firms: An Empirical Investigation", *International Journal of Productivity and Performance Management*, (Accepted, Emerald).
- Kumar, V, Verma, P, Sharma, R.R.K & Khan A. F., (2017), "Conquering in Emerging Markets: Critical Success Factors to Enhance Supply Chain Performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 570- 593.
- Meijerink, J & Bandarouk, T. (2018). Uncovering configurations of HRM service provider intellectual capital & worker human capital for creating high HRM service value using fsQCA, *Journal of Business Research*.
- Mohammadiani, Z, Ismaili, M R and Vahdati, H. (2019). Investigating the effect of strategic thinking on total quality management and customer satisfaction in the banking system. *Strategic Management Research*, 24 (69), 57-82. (in persian).
- Mokhtarian, F and Mohammadi, R. (2013). Interdependence of total quality management and management Strategic, why and how? 10th International Conference on Strategic Management, Tehran, Association Strategic Management of Iran. (in persian).

Momenfar, Z, Dastyar, V and Ramezani, G. (2020). The Mediating Role of Total Quality Management (TQM) on the Relationship between Organizational Culture and Job Motivation (A Case Study: Teachers of Firoozabad City). *Teacher Professional Development Quarterly*, 6(1), 57-77. (in persian).

Priya, M. R & Sudhamathi, S. (2019). STRATEGIES FOR SUSTAINING THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS DIMENSIONS. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6(2), 219-221.

Schneider, S. C & De Meyer, A. (1991), "Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture", *Strategic management journal*, Vol. 12 No.4, pp. 307-320.

Verma, P., & Sharma, R.R.K. (2014), "Relating organization culture and structure to enhance the horizontal strategy in conglomerates", *California Business Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 35-40.

Zehir, C, Ertosun, O.G, Zehir, S, & Muceldilli, B (2012), Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia - social and behavioral sciences*, 41, 273 - 280.