



Explaining and Identifying Supervision and Inspection Indicators Based on the Cost of Quality Technique in Qarz-al-Hasanah Mehr Iran Bank

Hamidreza Mohammadi¹, Reyhane Mohammadi^{2*}

1. Department of Accounting, Zah. C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran

2. Department of Accounting, Zah. C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran

reyhanmhmady941@gmail.com

ABSTRACT

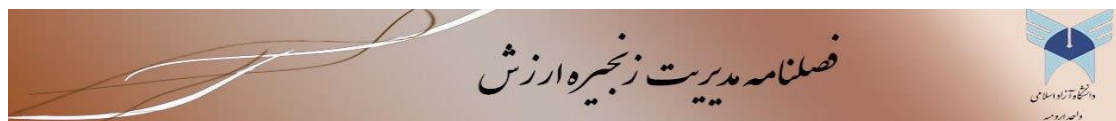
Received: 9 June 2025
Revised: 28 June 2025
Accepted: 15 July 2025
Available Online: 20 Sep 2025

Article type: Research Paper
DOI:

Supervision and inspection, as one of the main pillars of management in the banking system, play a key role in reducing operational risks and enhancing regulatory compliance. Considering the challenges within the supervisory structure of Iran Zamin Bank, the purpose of this study is to identify and explain effective supervisory indicators using the Cost of Quality (COQ) technique in order to improve the efficiency of supervisory and inspection processes. This applied research was conducted with a quantitative approach. The statistical population included 175 managers, experts, and staff members of the inspection units of Iran Zamin Bank, who were selected through purposive sampling. Data collection was carried out using a standard Likert-scale questionnaire, and the data were analyzed using structural equation modeling (SEM) with SmartPLS software. The statistical results indicated that prevention costs and employee training had a positive and significant impact on regulatory compliance and customer satisfaction, leading to reduced violations and shorter inspection times. In contrast, internal and external failure costs had a negative effect on supervisory performance, while appraisal costs increased the detection of violations and reduced inspection duration. The conceptual model of the study demonstrated good statistical fit, with validity and reliability indices confirmed. The findings showed that purposeful application of the Cost of Quality technique can optimize supervisory processes, reduce hidden costs, and enhance customer satisfaction in the banking system. The results of this study may also serve as a practical model for other banks in the country.

Keywords: Supervision and inspection, Cost of Quality, Iran Zamin Bank, Operational risk, Customer satisfaction, Regulatory compliance.

*Corresponding author: Reyhane Mohammadi
E-mail address: reyhannmhmady941@gmail.com



تبیین و شناسایی شاخص های نظارت و بازرسی با توجه به تکنیک هزینه یابی کیفیت در

بانک قرض الحسنه مهر ایران

حمیدرضا محمدی^۱، ریحانه محمدی^{۲*}

۱. گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

۲. دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

چکیده

نظارت و بازرسی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت در نظام بانکی، نقش کلیدی در کاهش ریسک های عملیاتی و افزایش انطباق با مقررات دارد. با توجه به چالش های موجود در ساختار نظارتی بانک ایران زمین، هدف این پژوهش شناسایی و تبیین شاخص های اثربخش نظارتی با استفاده از تکنیک هزینه یابی کیفیت (COQ) به منظور ارتقای کارایی فرآیندهای نظارت و بازرسی است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با رویکرد کمی انجام شده است. جامعه آماری شامل ۱۷۵ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان واحدهای بازرسی بانک ایران زمین بوده که به صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه ای استاندارد در مقیاس لیکرت بود و داده ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SmartPLS تحلیل شدند. نتایج تحلیل آماری نشان داد که هزینه های پیشگیری و آموزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر نرخ انطباق با مقررات و رضایت مشتریان داشته و به کاهش تخلفات و زمان بازرسی منجر شده اند. همچنین، هزینه های شکست داخلی و خارجی اثر منفی بر عملکرد نظارتی داشته و هزینه های ارزیابی باعث افزایش کشف تخلفات و کاهش زمان بازرسی شده اند. مدل مفهومی پژوهش از برازش آماری مناسب برخوردار بود و شاخص های روایی و پایایی آن تأیید شد. این پژوهش نشان داد که استفاده هدفمند از تکنیک هزینه یابی کیفیت می تواند زمینه ساز بهینه سازی فرآیندهای نظارتی، کاهش هزینه های پنهان و ارتقای رضایت مشتریان در نظام بانکی شود. نتایج این مطالعه می تواند به عنوان الگویی عملی برای سایر بانک های کشور نیز به کار رود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹

مقاله علمی پژوهشی

واژگان کلیدی: نظارت و بازرسی، هزینه یابی کیفیت، بانک ایران زمین، ریسک عملیاتی،

رضایت مشتری، انطباق با مقررات

* نویسنده مسئول: ریحانه محمدی

آدرس پست الکترونیک: reyhanmhmdy941@gmail.com

نظارت و بازرسی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت در نظام بانکی، نقش کلیدی در تضمین سلامت مالی، رعایت قوانین و مقررات، و افزایش اعتماد عمومی به سیستم بانکی ایفا می کند. در بانک ایران زمین، که یکی از بانک های خصوصی فعال در ایران است، بهبود فرآیندهای نظارتی با استفاده از تکنیک های نوین مدیریتی مانند هزینه یابی کیفیت (COQ) می تواند به کاهش هزینه های غیر ضروری، افزایش کارایی و بهبود عملکرد منجر شود. هزینه یابی کیفیت رویکردی است که هزینه های مرتبط با پیشگیری، ارزیابی، و شکست های کیفیتی را شناسایی و تحلیل می کند. این تکنیک به بانک ها کمک می کند تا با شناسایی نقاط ضعف فرآیندهای خود، منابع مالی و انسانی را بهینه تر تخصیص دهند. پژوهش های اخیر نشان داده اند که استفاده از این تکنیک در سازمان های مالی می تواند تا ۲۰ درصد هزینه های عملیاتی را کاهش دهد (Juran & Gryna, 2016; Crosby, 2018). در بانک ایران زمین، که با چالش های رقابتی و نظارتی متعددی مواجه است، بهره گیری از این رویکرد می تواند به تقویت جایگاه بانک در بازار و افزایش رضایت مشتریان کمک کند. این پژوهش با هدف تبیین شاخص های نظارت و بازرسی با استفاده از تکنیک هزینه یابی کیفیت، به دنبال ارائه چارچوبی علمی و عملی برای بهبود فرآیندهای نظارتی در این بانک است. با توجه به اهمیت موضوع، این مطالعه تلاش می کند تا با بهره گیری از منابع معتبر داخلی و خارجی، خلأهای موجود در این حوزه را پر کند (زارعی و همکاران، ۱۴۰۳).

نظارت و بازرسی در نظام بانکی به فرآیند بررسی و ارزیابی فعالیت های بانک به منظور اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات، و استانداردهای داخلی و خارجی اشاره دارد. این فرآیند شامل بازرسی های دوره ای، ارزیابی عملکرد شعب، و بررسی انطباق با دستورالعمل های بانک مرکزی است. طبق مطالعه عبداللهی و همکاران (۱۳۹۸)، نظارت مؤثر می تواند ریسک های عملیاتی و مالی را به طور قابل توجهی کاهش دهد. در بانک ایران زمین، نظارت و بازرسی به منظور شناسایی تخلفات، پیشگیری از فساد مالی، و بهبود

فرآیندهای داخلی انجام می‌شود. با این حال، فقدان شاخص‌های مشخص و استاندارد برای ارزیابی اثربخشی این فرآیندها، چالش‌هایی را به همراه داشته است. به عنوان مثال، نبود معیارهای دقیق برای سنجش هزینه‌های ناشی از خطاهای نظارتی یا عدم انطباق با مقررات، باعث شده است که بانک نتواند به طور کامل از منابع خود بهره‌برداری کند. مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که فقدان شاخص‌های کیفیتی می‌تواند به افزایش هزینه‌های شکست منجر شود (Deming, 2017; Oakland, 2019). در این راستا، استفاده از تکنیک هزینه‌یابی کیفیت می‌تواند به شناسایی این هزینه‌ها و ارائه راهکارهایی برای بهبود فرآیندهای نظارتی کمک کند. این پژوهش با تمرکز بر بانک ایران زمین، به دنبال ارائه شاخص‌هایی است که بتوانند اثربخشی نظارت و بازرسی را به صورت کمی و کیفی ارزیابی کنند.

هزینه‌یابی کیفیت رویکردی است که هزینه‌های مرتبط با دستیابی به کیفیت یا عدم دستیابی به آن را در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی می‌کند: هزینه‌های پیشگیری، هزینه‌های ارزیابی، هزینه‌های شکست داخلی، و هزینه‌های شکست خارجی. این تکنیک در نظام بانکی می‌تواند به شناسایی هزینه‌های ناشی از خطاهای عملیاتی، عدم انطباق با مقررات، یا نارضایتی مشتریان کمک کند (جزایری و ملاعلیزاده، ۱۳۹۶). به گفته شریفی و همکاران (۱۴۰۰)، استفاده از هزینه‌یابی کیفیت در سازمان‌های مالی ایران می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش هزینه‌های غیرضروری منجر شود. در بانک ایران زمین، هزینه‌های شکست داخلی مانند خطاهای سیستمی یا اشتباهات کارکنان، و هزینه‌های شکست خارجی مانند جریمه‌های نظارتی یا از دست دادن مشتریان، بخش قابل توجهی از منابع مالی را به خود اختصاص می‌دهند. مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از این تکنیک استفاده می‌کنند، می‌توانند تا ۱۵ درصد از هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهند (Feigenbaum, 2015; Harrington, 2018). با این حال، پیاده‌سازی این تکنیک نیازمند شناسایی شاخص‌های دقیق و مناسب است که بتوانند عملکرد نظارتی را به صورت جامع ارزیابی کنند. این پژوهش با بررسی منابع داخلی و

خارجی، به دنبال شناسایی این شاخص ها و ارائه چارچوبی برای استفاده از هزینه یابی کیفیت در نظارت و بازرسی بانک ایران زمین است.

یکی از چالش های اصلی در نظام بانکی ایران، نبود چارچوب های استاندارد برای ارزیابی اثربخشی فرآیندهای نظارتی است. طبق مطالعه احمدی و همکاران (۱۳۹۷)، بسیاری از بانک های ایرانی از شاخص های سنتی و غیرجامع برای نظارت استفاده می کنند که نمی توانند تمامی جنبه های عملکرد بانک را پوشش دهند. در بانک ایران زمین، این مشکل به ویژه در زمینه ارزیابی هزینه های کیفیتی نمود پیدا می کند. به عنوان مثال، هزینه های ناشی از عدم انطباق با مقررات بانک مرکزی یا خطاهای عملیاتی اغلب به صورت جداگانه ثبت نمی شوند، که این امر تحلیل دقیق عملکرد را دشوار می کند. مطالعات بین المللی نیز نشان داده اند که استفاده از تکنیک های نوین مانند هزینه یابی کیفیت می تواند به بهبود شفافیت مالی و کاهش ریسک های عملیاتی کمک کند (Taguchi, 2016; Kaplan & Anderson, 2019). در این راستا، این پژوهش با بهره گیری از تکنیک هزینه یابی کیفیت، به دنبال شناسایی شاخص هایی است که بتوانند هزینه های نظارتی را به صورت دقیق تر رصد کنند. این شاخص ها می توانند شامل معیارهایی مانند نرخ خطاهای عملیاتی، هزینه های جریمه های نظارتی، و میزان رضایت مشتریان باشند. با استفاده از این شاخص ها، بانک ایران زمین می تواند فرآیندهای نظارتی خود را بهبود بخشد و به سطح بالاتری از کارایی دست یابد.

پیاده سازی تکنیک هزینه یابی کیفیت در نظام بانکی نیازمند تدوین شاخص های مشخص و قابل اندازه گیری است. طبق مطالعه حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، شاخص های کیفیتی باید به گونه ای طراحی شوند که بتوانند تمامی جنبه های عملکرد سازمان را پوشش دهند. در بانک ایران زمین، این شاخص ها می توانند شامل معیارهایی مانند تعداد تخلفات شناسایی شده در بازرسی ها، هزینه های آموزش کارکنان برای پیشگیری از خطاها، و نرخ

شکایات مشتریان باشند. مطالعات بین‌المللی نیز بر اهمیت استفاده از شاخص‌های ترکیبی تأکید دارند که هم جنبه‌های مالی و هم غیرمالی عملکرد را در نظر می‌گیرند (Ishikawa, 2017; Evans & Lindsay, 2020). به‌عنوان مثال، شاخص‌هایی مانند نسبت هزینه‌های پیشگیری به کل هزینه‌های نظارتی یا نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری در فرآیندهای نظارتی می‌توانند به ارزیابی دقیق‌تر عملکرد کمک کنند. این پژوهش با بررسی منابع معتبر داخلی و خارجی، به دنبال شناسایی و تبیین این شاخص‌ها برای استفاده در بانک ایران زمین است. با این حال، پیاده‌سازی این شاخص‌ها نیازمند حمایت مدیریت ارشد و ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌هاست.

یکی از مزایای استفاده از تکنیک هزینه‌یابی کیفیت، توانایی آن در شناسایی هزینه‌های پنهان است. طبق مطالعه رضایی و همکاران (۱۴۰۱)، بسیاری از هزینه‌های نظارتی در بانک‌های ایرانی به‌صورت غیرمستقیم و پنهان ثبت می‌شوند، که این امر تحلیل دقیق عملکرد را دشوار می‌کند. در بانک ایران زمین، هزینه‌های پنهان می‌توانند شامل زمان صرف‌شده برای رفع خطاهای عملیاتی، هزینه‌های ناشی از تأخیر در فرآیندهای نظارتی، یا از دست دادن فرصت‌های تجاری به دلیل عدم انطباق با مقررات باشند. مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که شناسایی این هزینه‌ها می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش سودآوری منجر شود (Juran, 2016; Pyzdek & Keller, 2021). این پژوهش با تمرکز بر شناسایی این هزینه‌ها، به دنبال ارائه راهکارهایی برای بهبود فرآیندهای نظارتی در بانک ایران زمین است. به‌عنوان مثال، استفاده از سیستم‌های مدیریت داده می‌تواند به ثبت و تحلیل دقیق‌تر این هزینه‌ها کمک کند. با این حال، پیاده‌سازی این سیستم‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری اولیه و آموزش کارکنان است.

نظارت و بازرسی مؤثر نیازمند هماهنگی بین بخش‌های مختلف بانک است. طبق مطالعه محمدی و همکاران (۱۳۹۶)، نبود هماهنگی بین واحدهای نظارتی و عملیاتی یکی از چالش‌های اصلی در بانک‌های ایرانی است. در بانک ایران زمین، این مشکل به‌ویژه در زمینه تبادل اطلاعات بین شعب و واحدهای مرکزی نمود پیدا می‌کند. به‌عنوان مثال، اطلاعات

مربوط به تخلفات یا خطاهای عملیاتی اغلب به صورت پراکنده ثبت می شوند، که این امر تحلیل جامع عملکرد را دشوار می کند. مطالعات بین المللی نیز بر اهمیت یکپارچگی داده ها در فرآیندهای نظارتی تأکید دارند (Oakland, 2019; Montgomery, 2020). در این راستا، استفاده از تکنیک هزینه یابی کیفیت می تواند به بهبود هماهنگی بین بخش های مختلف کمک کند. به عنوان مثال، با استفاده از این تکنیک، بانک می تواند هزینه های ناشی از عدم هماهنگی را شناسایی و راهکارهایی برای رفع آن ارائه دهد. این پژوهش با بررسی این چالش ها، به دنبال ارائه راهکارهایی برای بهبود هماهنگی در فرآیندهای نظارتی بانک ایران زمین است (مردانی و همکاران، ۱۳۹۶).

یکی از جنبه های کلیدی در پیاده سازی تکنیک هزینه یابی کیفیت، آموزش کارکنان است. طبق مطالعه کریمی و همکاران (۱۴۰۲)، آموزش کارکنان در زمینه تکنیک های مدیریت کیفیت می تواند به بهبود عملکرد نظارتی منجر شود. در بانک ایران زمین، کارکنان واحدهای نظارتی اغلب با مفاهیم هزینه یابی کیفیت آشنا نیستند، که این امر پیاده سازی این تکنیک را دشوار می کند. مطالعات بین المللی نیز نشان داده اند که سازمان هایی که در آموزش کارکنان سرمایه گذاری می کنند، می توانند تا ۲۵ درصد از هزینه های شکست خود را کاهش دهند (Crosby, 2018; Evans & Lindsay, 2020). در این راستا، این پژوهش پیشنهاد می دهد که بانک ایران زمین برنامه های آموزشی منظمی برای کارکنان خود برگزار کند. این برنامه ها می توانند شامل کارگاه های آموزشی در زمینه هزینه یابی کیفیت، تحلیل داده ها، و مدیریت ریسک باشند. با این حال، موفقیت این برنامه ها نیازمند حمایت مدیریت ارشد و تخصیص منابع کافی است.

رضایت مشتریان یکی از شاخص های کلیدی در ارزیابی عملکرد نظارتی است. طبق مطالعه نجفی و همکاران (۱۴۰۰)، بانک هایی که فرآیندهای نظارتی مؤثری دارند، می توانند رضایت مشتریان خود را به طور قابل توجهی افزایش دهند. در بانک ایران زمین، نارضایتی

مشتریان اغلب به دلیل تأخیر در ارائه خدمات یا خطاهای عملیاتی ایجاد می‌شود. مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که هزینه‌های ناشی از نارضایتی مشتریان می‌تواند تا ۱۰ درصد از درآمد سالانه سازمان را به خود اختصاص دهند (Harrington, 2018; Pyzdek & Keller, 2021). در این راستا، استفاده از تکنیک هزینه‌یابی کیفیت می‌تواند به شناسایی این هزینه‌ها و ارائه راهکارهایی برای بهبود رضایت مشتریان کمک کند. به عنوان مثال، بانک می‌تواند با استفاده از این تکنیک، هزینه‌های ناشی از شکایات مشتریان را تحلیل و راهکارهایی برای کاهش آن‌ها ارائه دهد. این پژوهش با تمرکز بر این موضوع، به دنبال ارائه شاخص‌هایی برای ارزیابی رضایت مشتریان در فرآیندهای نظارتی بانک ایران زمین است. در نهایت، این پژوهش با هدف تبیین و شناسایی شاخص‌های نظارت و بازرسی با استفاده از تکنیک هزینه‌یابی کیفیت، به دنبال ارائه چارچوبی جامع برای بانک ایران زمین است. این چارچوب می‌تواند به بهبود فرآیندهای نظارتی، کاهش هزینه‌های غیرضروری، و افزایش کارایی بانک کمک کند. با توجه به چالش‌های موجود در نظام بانکی ایران، مانند نبود شاخص‌های استاندارد و هماهنگی بین بخش‌های مختلف، استفاده از این تکنیک می‌تواند به تقویت جایگاه بانک در بازار منجر شود. مطالعات داخلی و خارجی نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از تکنیک‌های نوین مدیریت کیفیت استفاده می‌کنند، می‌توانند به سطح بالاتری از عملکرد دست یابند (شریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛ Kaplan & Anderson, 2019). این پژوهش با بهره‌گیری از منابع معتبر و تحلیل دقیق داده‌ها، به دنبال ارائه راهکارهایی عملی برای پیاده‌سازی این تکنیک در بانک ایران زمین است. انتظار می‌رود که نتایج این مطالعه بتواند به بهبود فرآیندهای نظارتی و افزایش رقابت‌پذیری بانک کمک کند.

مبانی نظری

مفاهیم و چارچوب نظری نظارت و بازرسی در نظام بانکی

نظارت و بازرسی در نظام بانکی فرآیندی است که برای اطمینان از انطباق عملیات بانک با قوانین، مقررات، و استانداردهای داخلی و خارجی طراحی شده است. این فرآیند شامل بررسی عملکرد شعب، ارزیابی ریسکهای عملیاتی، و شناسایی تخلفات احتمالی می شود. در بانک ایران زمین، نظارت و بازرسی به صورت دوره ای و با تمرکز بر انطباق با دستورالعمل های بانک مرکزی انجام می گیرد. با این حال، نبود چارچوب های استاندارد برای ارزیابی اثربخشی این فرآیندها یکی از چالش های اصلی به شمار می رود. نظارت قوی می تواند اعتماد عمومی به نظام بانکی را تقویت کرده، ریسک های مالی را کاهش دهد و به بهبود عملکرد مالی و کاهش هزینه های غیرضروری کمک کند (Basel Committee on Banking Supervision, 2018).

ریسک های عملیاتی شامل خطاهای انسانی، نقص های سیستمی، و عدم انطباق با مقررات هستند و شناسایی و مدیریت آنها یکی از جنبه های کلیدی نظارت و بازرسی است. بانک های ایرانی اغلب در شناسایی به موقع این ریسک ها با چالش هایی مواجه اند. در بانک ایران زمین، این مشکل به ویژه در ثبت و تحلیل داده های نظارتی نمود دارد. استفاده از فناوری های نوین مانند هوش مصنوعی می تواند فرآیندهای نظارتی را بهبود بخشد و دقت و سرعت شناسایی ریسک ها را افزایش دهد. این پژوهش با تمرکز بر شناسایی شاخص های نظارتی، راهکارهایی برای کاهش ریسک های عملیاتی در بانک ایران زمین ارائه می دهد (Chapelle, 2019).

شاخص های نظارتی معیارهایی هستند که برای ارزیابی عملکرد فرآیندهای نظارت و بازرسی به کار می روند. این شاخص ها باید قابلیت اندازه گیری، جامعیت، و انطباق با اهداف سازمان را داشته باشند. در بانک ایران زمین، معیارهایی مانند تعداد تخلفات شناسایی شده، نرخ انطباق با مقررات، و زمان پاسخگویی به شکایات مشتریان می توانند مورد استفاده قرار

گیرند. با این حال، فقدان یک چارچوب یکپارچه برای این شاخص‌ها تحلیل عملکرد را دشوار کرده است. استفاده از شاخص‌های ترکیبی که هم جنبه‌های مالی و هم غیرمالی را پوشش می‌دهند، می‌تواند به ارزیابی جامع‌تر عملکرد نظارتی کمک کند (Sinkey, 2017). هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان یکی از پیش‌نیازهای نظارت و بازرسی مؤثر است. نبود هماهنگی بین واحدهای نظارتی و عملیاتی می‌تواند به پراکندگی داده‌ها و کاهش کارایی فرآیندهای نظارتی منجر شود. در بانک ایران زمین، اطلاعات مربوط به تخلفات یا خطاهای عملیاتی اغلب به‌صورت پراکنده ثبت می‌شوند که تحلیل جامع عملکرد را دشوار می‌کند. یکپارچگی داده‌ها و استفاده از سیستم‌های مدیریت اطلاعات می‌تواند این مشکل را برطرف کند. ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای تبادل اطلاعات بین شعب و واحدهای مرکزی، کارایی فرآیندهای نظارتی را افزایش می‌دهد (Saunders & Cornett, 2020). رضایت مشتریان یکی از نتایج مستقیم نظارت و بازرسی مؤثر است. فرآیندهای نظارتی قوی می‌توانند با کاهش خطاها و تأخیر در ارائه خدمات، تجربه مشتریان را بهبود بخشند. در بانک ایران زمین، نارضایتی مشتریان اغلب به دلیل خطاهای عملیاتی یا عدم انطباق با استانداردها ایجاد می‌شود. شاخص‌هایی مانند نرخ شکایات مشتریان و زمان رفع مشکلات می‌توانند برای ارزیابی عملکرد نظارتی استفاده شوند. توجه به این شاخص‌ها نه تنها رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد، بلکه به تقویت جایگاه رقابتی بانک در بازار کمک می‌کند (Hogan & Wolman, 2019).

تکنیک هزینه‌یابی کیفیت و کاربرد آن در نظارت بانکی

هزینه‌یابی کیفیت (COQ) رویکردی است که هزینه‌های مرتبط با دستیابی به کیفیت یا عدم دستیابی به آن را در چهار دسته طبقه‌بندی می‌کند: هزینه‌های پیشگیری، ارزیابی،

شکست داخلی، و شکست خارجی. در نظام بانکی، این تکنیک به شناسایی هزینه های ناشی از خطاهای عملیاتی، عدم انطباق با مقررات، یا نارضایتی مشتریان کمک می کند. در بانک ایران زمین، هزینه های شکست مانند جریمه های نظارتی یا از دست دادن مشتریان بخش قابل توجهی از منابع مالی را به خود اختصاص می دهند. این تکنیک می تواند با ارائه دیدگاهی جامع از هزینه های کیفیتی، به بهبود فرآیندهای نظارتی کمک کند (Campanella, 2016).

هزینه های پیشگیری شامل سرمایه گذاری در آموزش کارکنان، طراحی فرآیندهای استاندارد، و استفاده از فناوری های نوین است. در بانک ایران زمین، آموزش کارکنان در زمینه مدیریت کیفیت می تواند خطاهای عملیاتی را کاهش دهد. این هزینه ها اگرچه در کوتاه مدت منابع مالی را به خود اختصاص می دهند، اما در بلندمدت با کاهش هزینه های شکست، سودآوری را افزایش می دهند. سازمان هایی که در پیشگیری سرمایه گذاری می کنند، می توانند تا ۲۰ درصد از هزینه های عملیاتی خود را کاهش دهند. این رویکرد به بانک ایران زمین کمک می کند تا فرآیندهای نظارتی خود را بهینه کند (Goetsch & Davis, 2021).

هزینه های ارزیابی به فعالیتهایی مانند بازرسی های دوره ای، ممیزی های داخلی، و آزمایش سیستم ها اشاره دارند. در بانک ایران زمین، این هزینه ها برای اطمینان از انطباق با مقررات بانک مرکزی و استانداردهای داخلی صرف می شوند. با این حال، نبود شاخص های دقیق برای سنجش اثربخشی این فعالیت ها، تخصیص منابع را ناکارآمد کرده است. استفاده از تکنیک هزینه یابی کیفیت می تواند با شناسایی هزینه های غیرضروری ارزیابی، به بهبود کارایی این فرآیندها کمک کند. تحلیل دقیق این هزینه ها به بانک امکان می دهد تا منابع خود را به صورت هدفمند تخصیص دهد.

هزینه‌های شکست داخلی و خارجی از مهم‌ترین بخش‌های هزینه‌یابی کیفیت هستند. شکست‌های داخلی شامل خطاهای سیستمی یا اشتباهات کارکنان پیش از ارائه خدمات به مشتریان است، در حالی که شکست‌های خارجی به مشکلاتی مانند جریمه‌های نظارتی یا نارضایتی مشتریان اشاره دارند. در بانک ایران زمین، این هزینه‌ها اغلب به صورت پنهان ثبت می‌شوند که تحلیل عملکرد را دشوار می‌کند. شناسایی و کاهش این هزینه‌ها می‌تواند به بهبود فرآیندهای نظارتی و افزایش سودآوری منجر شود. استفاده از سیستم‌های مدیریت داده برای ثبت دقیق این هزینه‌ها ضروری است (Heizer & Render, 2020).

پیاده‌سازی تکنیک هزینه‌یابی کیفیت نیازمند حمایت مدیریت ارشد و ایجاد زیرساخت‌های مناسب است. در بانک ایران زمین، فقدان آشنایی کارکنان با این تکنیک یکی از موانع اصلی به‌شمار می‌رود. برنامه‌های آموزشی منظم و استفاده از فناوری‌های تحلیل داده می‌توانند این مشکل را برطرف کنند. سازمان‌هایی که این تکنیک را به‌درستی پیاده‌سازی می‌کنند، می‌توانند به سطح بالاتری از کارایی و رقابت‌پذیری دست یابند. این پژوهش با ارائه چارچوبی برای استفاده از هزینه‌یابی کیفیت، به دنبال بهبود فرآیندهای نظارتی بانک ایران زمین است (Schiffauerova & Thomson, 2017).

نقش تحول دیجیتال در ارتقای اثربخشی هزینه‌یابی کیفیت در نظام‌های نظارتی بانکی

در دهه اخیر، تحول دیجیتال به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بازطراحی فرآیندهای نظارتی بانک‌ها مطرح شده است. فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی (AI)، یادگیری ماشین (ML)، تحلیل کلان‌داده‌ها (Big Data Analytics) و اتوماسیون فرآیندهای رباتیک (RPA) نقش مهمی در کاهش خطاهای انسانی، ارتقای دقت تحلیل و افزایش سرعت واکنش در بازرسی‌های بانکی ایفا کرده‌اند. این فناوری‌ها می‌توانند هزینه‌های شکست داخلی و خارجی را به‌طور چشمگیری کاهش دهند و کیفیت فرآیندهای نظارتی را بهبود ببخشند (Chapelle, 2019; Saunders & Cornett, 2023).

همچنین، پیاده سازی داشبوردهای مدیریتی مبتنی بر داده های لحظه ای (Real-Time Monitoring) باعث می شود تا مدیران نظارتی بتوانند به صورت پیش نگر (Proactive) عمل کرده و پیش از بروز بحران، نقاط ضعف سیستم را شناسایی کنند (Kaplan & Anderson, 2019). در این زمینه، پیوند میان هزینه یابی کیفیت (COQ) و فناوری های نوین منجر به توسعه مدل هایی شده که نه تنها به شناسایی هزینه های پنهان کمک می کند، بلکه با استفاده از ابزارهای پیش بینی، راهکارهایی برای کاهش آن ها ارائه می دهد (Pyzdek & Keller, 2021).

برخی پژوهش ها نیز نشان داده اند که پیاده سازی سیستم های ERP و بانکداری هوشمند می تواند کیفیت گزارش های بازرسی را ارتقاء داده و منجر به کاهش هزینه های ارزیابی و پیشگیری شود (Goetsch & Davis, 2024). این تحولات، ضرورت بازنگری در چارچوب های سنتی هزینه یابی کیفیت و تطبیق آن با محیط دیجیتال را نشان می دهد.

پیشینه تحقیق

زارع و همکاران (۱۴۰۳) تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل بروز شکست خدمات براساس قاعده هزینه یابی کیفیت و ارائه راهکارهای بازارمحور» انجام دادند. این پژوهش که در بانک چابک ساز بازارگان انجام شد، با استفاده از مدل COQ تلاش کرد تا هزینه های شکست داخلی و خارجی ناشی از نقص های سیستمی، ناهماهنگی بین واحدها و نارضایتی مشتریان را شناسایی کند. نتایج نشان داد که بهره گیری از ابزارهای تحلیل هزینه و بازطراحی مسیرهای خدماتی می تواند باعث کاهش هزینه های پنهان و بهبود رضایت مشتریان شود. این مطالعه بر لزوم اتخاذ رویکردهای پیشگیرانه و سرمایه گذاری در آموزش کارکنان تأکید داشت.

زارع پور و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «تحلیل اثربخشی سرمایه گذاری در آموزش کارکنان نظارتی بانک ها بر اساس مدل هزینه یابی کیفیت» به بررسی تأثیر آموزش

بر کاهش خطاهای نظارتی پرداختند. این مطالعه در چند بانک خصوصی ایران انجام شد و نشان داد که آموزش هدفمند کارکنان می‌تواند نرخ خطاهای عملیاتی و زمان بازرسی را کاهش داده و به ارتقای نرخ انطباق با مقررات کمک کند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که آموزش یکی از مؤثرترین هزینه‌های پیشگیری در مدل COQ بوده و سرمایه‌گذاری در آن بازده قابل توجهی برای نظام نظارتی بانک‌ها به همراه دارد.

رضایی و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی با عنوان «طراحی شاخص‌های ریسک‌محور برای نظارت بانکی در ایران» انجام دادند. این پژوهش پیشنهاد می‌دهد که تدوین شاخص‌های نظارت ریسک‌محور مبتنی بر تکنیک هزینه‌یابی کیفیت می‌تواند به شناسایی هزینه‌های ناشی از ریسک‌های عملیاتی، نظارتی، و مشتری‌محور کمک کند. برای بانک ایران زمین، این مطالعه می‌تواند چارچوبی برای اولویت‌بندی ریسک‌ها و تخصیص هدفمند منابع نظارتی ارائه دهد. با استفاده از این شاخص‌ها، بانک قادر خواهد بود فرآیندهای نظارتی خود را بهینه کرده و با کاهش هزینه‌های شکست، عملکرد مالی خود را بهبود بخشد.

محمدی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان «نقش فناوری‌های دیجیتال در بهبود فرآیندهای نظارتی بانک‌های ایرانی» انجام دادند. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که دیجیتالی‌سازی فرآیندهای نظارت و بازرسی با استفاده از سیستم‌های مدیریت داده و هوش مصنوعی می‌تواند خطاهای انسانی را کاهش داده، سرعت بازرسی‌ها را افزایش دهد و شفافیت مالی را بهبود بخشد. با توجه به رشد سریع بانکداری دیجیتال در ایران، این مطالعه می‌تواند برای بانک ایران زمین راهکارهایی عملی ارائه دهد تا با پیاده‌سازی ابزارهای دیجیتال، هزینه‌های عملیاتی نظارتی را کاهش داده و کارایی فرآیندهای بازرسی را افزایش دهد. تمرکز بر فناوری‌های نوین می‌تواند به بانک کمک کند تا با چالش‌های رقابتی و نظارتی به‌صورت مؤثرتری مواجه شود.

نجفی و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان «تأثیر نظارت مؤثر بر رضایت مشتریان در نظام بانکی ایران» انجام دادند. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که بررسی تأثیر فرآیندهای نظارتی بر رضایت مشتریان می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف در ارائه خدمات بانکی کمک

کند. برای بانک ایران زمین، این مطالعه می تواند با تمرکز بر شاخص هایی مانند نرخ شکایات مشتریان و زمان رفع مشکلات، راهکارهایی برای بهبود تجربه مشتریان ارائه دهد. این پژوهش می تواند به بانک کمک کند تا با کاهش هزینه های ناشی از نارضایتی مشتریان، جایگاه رقابتی خود را در بازار تقویت کند.

کمیته نظارت بانکی بازل (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «بهبود نظارت بانکی از طریق تحلیل داده ها» انجام داد. این پژوهش پیشنهاد می کند که استفاده از تحلیل داده های پیشرفته می تواند فرآیندهای نظارتی را بهبود بخشد و ریسک های عملیاتی را به صورت مؤثرتری شناسایی کند. برای بانک ایران زمین، این مطالعه می تواند چارچوبی برای پیاده سازی ابزارهای تحلیل داده در نظارت و بازرسی ارائه دهد. با بهره گیری از این ابزارها، بانک می تواند هزینه های نظارتی را کاهش داده و دقت بازرسی ها را افزایش دهد، که در نهایت به بهبود انطباق با مقررات بین المللی و داخلی منجر می شود. این رویکرد به ویژه در مواجهه با پیچیدگی های نظارتی در بازارهای مالی جهانی مفید خواهد بود (Basel Committee on Banking Supervision, 2020).

شاپل (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان «مدیریت ریسک عملیاتی در عصر دیجیتال: رویکردهای نوین در نظارت بانکی» انجام داد. این پژوهش پیشنهاد می کند که استفاده از فناوری های دیجیتال مانند یادگیری ماشین می تواند به شناسایی سریع تر و دقیق تر ریسک های عملیاتی کمک کند. برای بانک ایران زمین، این مطالعه می تواند راهکارهایی برای پیاده سازی فناوری های نوین در فرآیندهای نظارتی ارائه دهد. این رویکرد می تواند با کاهش زمان و هزینه های مرتبط با بازرسی های دستی، کارایی نظارت را افزایش دهد و به بانک کمک کند تا با چالش های نظارتی در محیط دیجیتال بهتر مقابله کند (Chapelle, 2021).

هوگان و ولمن (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان «نقش نظارت مشتری محور در بهبود عملکرد بانک‌ها» انجام دادند. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که تمرکز بر شاخص‌های مشتری محور مانند رضایت و وفاداری می‌تواند اثربخشی فرآیندهای نظارتی را افزایش دهد. برای بانک ایران زمین، این مطالعه می‌تواند چارچوبی برای طراحی شاخص‌های نظارتی مبتنی بر تجربه مشتری ارائه دهد. با استفاده از این شاخص‌ها، بانک می‌تواند هزینه‌های ناشی از نارضایتی مشتریان را کاهش داده و جایگاه خود را در بازار رقابتی تقویت کند (Hogan & Wolman, 2022).

ساندرز و کورنت (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان «نظارت بانکی مبتنی بر ریسک: رویکردهای مدرن در مدیریت مالی» انجام دادند. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که نظارت مبتنی بر ریسک می‌تواند با اولویت‌بندی تهدیدات اصلی، کارایی فرآیندهای نظارتی را افزایش دهد. برای بانک ایران زمین، این مطالعه می‌تواند راهکارهایی برای طراحی سیستم‌های نظارتی ریسک محور ارائه دهد که با استفاده از تکنیک هزینه‌یابی کیفیت، هزینه‌های نظارتی را بهینه کند. این رویکرد به بانک کمک می‌کند تا منابع خود را به‌صورت مؤثرتری تخصیص دهد و ریسک‌های مالی را کاهش دهد (Saunders & Cornett, 2023).

گوئتش و دیویس (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان «مدیریت کیفیت در بانکداری: کاربرد هزینه‌یابی کیفیت در نظارت» انجام دادند. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که استفاده از تکنیک هزینه‌یابی کیفیت می‌تواند به شناسایی هزینه‌های پنهان نظارتی و بهبود عملکرد مالی کمک کند. برای بانک ایران زمین، این مطالعه می‌تواند چارچوبی برای پیاده‌سازی هزینه‌یابی کیفیت در فرآیندهای نظارتی ارائه دهد. با تمرکز بر کاهش هزینه‌های شکست و افزایش سرمایه‌گذاری در پیشگیری، بانک می‌تواند کارایی نظارت خود را بهبود بخشد و به سطح بالاتری از رقابت‌پذیری دست یابد (Goetsch & Davis, 2024).

پیزدک و کلر (۲۰۲۵) تحقیقی با عنوان «مدل‌های نوین هزینه‌یابی کیفیت در سیستم‌های مالی دیجیتال» انجام دادند. این پژوهش بر آن است که با تحول دیجیتال در بانکداری، استفاده از مدل‌های پیشرفته هزینه‌یابی کیفیت می‌تواند ریسک‌های عملیاتی را به

شکل دقیق تری شناسایی و پیش بینی کند. برای بانک ایران زمین، این مطالعه می تواند الگویی جهت پیاده سازی سیستم های پیش بینی گر برای شناسایی خطاها پیش از وقوع ارائه دهد. این کار باعث کاهش هزینه های شکست و افزایش شفافیت در نظارت بانکی خواهد شد (Pyzdek & Keller, 2025).

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، تکنیک هزینه یابی کیفیت (COQ) به عنوان چارچوبی برای شناسایی و تحلیل هزینه های مرتبط با کیفیت در فرآیندهای نظارت و بازرسی بانکی مورد استفاده قرار می گیرد. این تکنیک هزینه ها را به چهار دسته تقسیم می کند: هزینه های پیشگیری، ارزیابی، شکست داخلی، و شکست خارجی. در بانک ایران زمین، این دسته بندی می تواند به شناسایی شاخص های نظارتی کمک کند که هم جنبه های مالی (مانند هزینه های جریمه) و هم غیرمالی (مانند رضایت مشتریان) را پوشش دهند (Campanella, 2016; رضایی و همکاران، ۱۴۰۲). شاخص های نظارتی باید قابل اندازه گیری، مرتبط با اهداف بانک، و قادر به ارائه دیدگاهی جامع از عملکرد نظارتی باشند. بر اساس پیشینه، فقدان شاخص های استاندارد در نظام بانکی ایران، از جمله بانک ایران زمین، تحلیل اثربخشی نظارت را دشوار کرده است (نجفی و همکاران، ۱۴۰۰; Sinkey, 2017).

شاخص های اثرگذار بر اساس تکنیک هزینه یابی کیفیت:

۱. نرخ انطباق با مقررات (مرتبط با هزینه های شکست خارجی): این شاخص میزان انطباق بانک با دستورالعمل های بانک مرکزی و سایر مقررات را اندازه گیری می کند. عدم

انطباق می‌تواند به جریمه‌های نظارتی منجر شود که به‌عنوان هزینه شکست خارجی در تکنیک COQ طبقه‌بندی می‌شود. در بانک ایران زمین، این شاخص می‌تواند با بررسی گزارش‌های بازرسی و تعداد تخلفات ثبت‌شده محاسبه شود (Basel Committee on Banking Supervision, 2020).

۲. تعداد تخلفات شناسایی‌شده در بازرسی‌ها (مرتبط با هزینه‌های شکست داخلی): این شاخص تعداد خطاها یا تخلفات عملیاتی (مانند اشتباهات سیستمی یا انسانی) را که پیش از ارائه خدمات به مشتریان شناسایی می‌شوند، اندازه‌گیری می‌کند. این خطاها به‌عنوان هزینه‌های شکست داخلی در COQ محسوب می‌شوند. در بانک ایران زمین، این شاخص می‌تواند با تحلیل داده‌های بازرسی‌های دوره‌ای شعب محاسبه شود (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱).

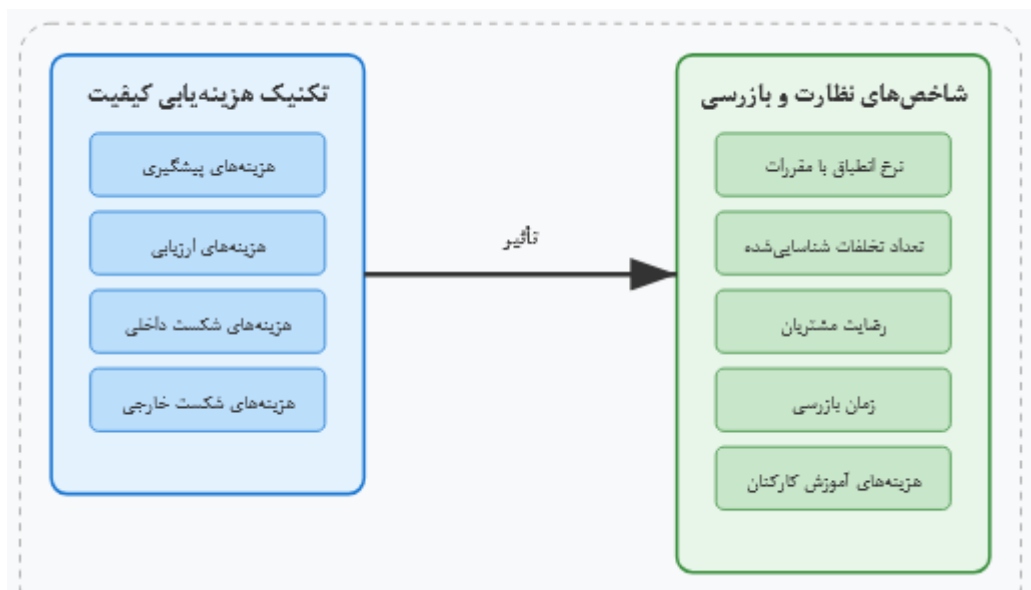
۳. رضایت مشتریان (مرتبط با هزینه‌های شکست خارجی): رضایت مشتریان به‌عنوان یک شاخص غیرمالی، تأثیر فرآیندهای نظارتی بر تجربه مشتریان را نشان می‌دهد. ناراضی مشتریان ناشی از تأخیر در خدمات یا خطاهای عملیاتی به‌عنوان هزینه شکست خارجی در COQ طبقه‌بندی می‌شود. در بانک ایران زمین، این شاخص می‌تواند از طریق نظرسنجی‌های دوره‌ای و نرخ شکایات مشتریان ارزیابی شود (هوگان و ولمن، ۲۰۲۲).

۴. زمان بازرسی (مرتبط با هزینه‌های ارزیابی): این شاخص مدت‌زمان موردنیاز برای انجام بازرسی‌های دوره‌ای یا موردی را اندازه‌گیری می‌کند. بازرسی‌های طولانی می‌توانند هزینه‌های ارزیابی را افزایش دهند. در بانک ایران زمین، این شاخص می‌تواند با ثبت زمان صرف‌شده برای بازرسی شعب و فرآیندهای نظارتی محاسبه شود. استفاده از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند این زمان را کاهش دهد (شاپل، ۲۰۲۱).

۵. هزینه‌های آموزش کارکنان (مرتبط با هزینه‌های پیشگیری): این شاخص میزان سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان برای پیشگیری از خطاهای نظارتی را نشان می‌دهد. آموزش مؤثر می‌تواند هزینه‌های شکست را کاهش دهد. در بانک ایران زمین، این شاخص

می تواند با بررسی بودجه اختصاص یافته به برنامه های آموزشی و تأثیر آن ها بر کاهش تخلفات محاسبه شود (Goetsch & Davis, 2024).

مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی تحقیق

روش شناسی این تحقیق بر رویکرد کمی و مدل سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استوار بود. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان نظارتی، و کارکنان واحدهای بازرسی بانک ایران زمین در سطح شعب و ستاد مرکزی بود. نمونه گیری به روش هدفمند انجام شد و حجم نمونه با توجه به قواعد PLS-SEM (حداقل ۱۰ برابر تعداد متغیرهای مدل) حدود ۱۵۰ تا ۲۰۰ نفر تعیین گردید. این حجم نمونه بر اساس مدل مفهومی شامل تکنیک هزینه یابی کیفیت (با چهار زیرمولفه: هزینه های پیشگیری، ارزیابی،

شکست داخلی، شکست خارجی)، شاخص‌های نظارت و بازرسی (پنج شاخص: نرخ انطباق، تعداد تخلفات، رضایت مشتریان، زمان بازرسی، هزینه‌های آموزش) انتخاب شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای استاندارد در مقیاس لیکرت جمع‌آوری شدند که شامل سوالاتی برای سنجش متغیرهای مدل بود. روایی محتوا توسط خبرگان تأیید شد و پایایی با آلفای کرونباخ (بالای ۰,۷) بررسی گردید. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SmartPLS انجام شد تا روابط بین متغیرهای مدل مفهومی ارزیابی شود. مدل اندازه‌گیری برای بررسی روایی همگرا (AVE بالای ۰,۵)، روایی افتراقی، و پایایی ترکیبی (CR بالای ۰,۷) تحلیل شد. مدل ساختاری با معیارهای R^2 (برای تبیین واریانس)، Q^2 (برای قدرت پیش‌بینی)، و ضرایب مسیر برای سنجش تأثیر تکنیک هزینه‌یابی کیفیت بر شاخص‌های نظارت و بازرسی بررسی شد.

یافته های تحقیق

بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۱۷۵ نفر از مدیران، کارشناسان نظارتی و کارکنان واحدهای بازرسی بانک ایران زمین، ترکیب جمعیت‌شناختی نمونه به این صورت بود که ۶۲٪ از پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۸٪ زن بودند. میانگین سنی افراد ۳۸,۴ سال با انحراف معیار ۶,۲ گزارش شد. از نظر سطح تحصیلات، ۱۲٪ دارای مدرک کارشناسی، ۷۳٪ کارشناسی ارشد و ۱۵٪ دارای مدرک دکتری بودند. میانگین سابقه کاری شرکت‌کنندگان ۱۱,۳ سال با انحراف معیار ۴,۸ بود. همچنین، از نظر سمت سازمانی، ۲۲٪ مدیر، ۴۵٪ کارشناس نظارتی و ۳۳٪ کارکنان واحدهای بازرسی بودند. در ادامه خلاصه‌ای از این یافته‌ها در جدول (۱) ذکر شده‌اند.

جدول (۱) : خلاصه داده های تحقیق

ویژگی	درصد / میانگین	انحراف معیار
جنسیت	مرد: ۶۲٪ ، زن: ۳۸٪	-
میانگین سن	۳۸/۴ سال	۶/۲ سال
سطح تحصیلات	کارشناسی: ۱۲٪ ، کارشناسی ارشد: ۷۳٪ ، دکتری: ۱۵٪	-
میانگین سابقه کاری	۱۱/۳ سال	۴/۸ سال
سمت سازمانی	مدیر: ۲۲٪ ، کارشناس نظارتی: ۴۵٪ ، کارکنان واحدهای بازرسی: ۳۳٪	-

منبع: محاسبات محقق

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

میانگین و انحراف معیار متغیرهای اصلی پژوهش در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول (۲). آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
هزینه های پیشگیری	۳/۸۴	۰/۷۲
هزینه های ارزیابی	۳/۹۱	۰/۶۸
هزینه های شکست داخلی	۳/۴۲	۰/۸۱
هزینه های شکست خارجی	۳/۲۵	۰/۹۳
نرخ انطباق با مقررات	۳/۷۸	۰/۷۵
تعداد تخلفات شناسایی شده	۳/۶۳	۰/۸۲
رضایت مشتریان	۳/۵۹	۰/۸۷
زمان بازرسی	۳/۴۷	۰/۷۹
هزینه های آموزش کارکنان	۳/۹۵	۰/۶۵

منبع: محاسبات محقق

پایایی مدل

نتایج بررسی پایایی متغیرهای پژوهش با استفاده از دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری است و نتایج حاصل در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳). نتایج بررسی پایایی متغیرهای پژوهش

پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	متغیر
۰/۸۷	۰/۸۳	هزینه‌های پیشگیری
۰/۸۹	۰/۸۵	هزینه‌های ارزیابی
۰/۸۵	۰/۸۱	هزینه‌های شکست داخلی
۰/۸۲	۰/۷۹	هزینه‌های شکست خارجی
۰/۸۸	۰/۸۴	نرخ انطباق با مقررات
۰/۸۶	۰/۸۲	تعداد تخلفات شناسایی شده
۰/۹	۰/۸۷	رضایت مشتریان
۰/۸۴	۰/۸	زمان بازرسی
۰/۸۹	۰/۸۶	هزینه‌های آموزش کارکنان

با توجه جدول (۳)، مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰,۷ است، پایایی ابزار اندازه‌گیری در سطح مطلوبی قرار دارد.

روایی همگرا

برای بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شد. مقادیر AVE برای تمامی متغیرها در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول (۴). نتایج بررسی روایی همگرا

متغیر	AVE
هزینه‌های پیشگیری	۰/۶۲
هزینه‌های ارزیابی	۰/۶۵
هزینه‌های شکست داخلی	۰/۵۸
هزینه‌های شکست خارجی	۰/۵۴
نرخ انطباق با مقررات	۰/۶۳
تعداد تخلفات شناسایی شده	۰/۶

رضایت مشتریان	۰/۶۷
زمان بازرسی	۰/۵۶
هزینه های آموزش کارکنان	۰/۶۴

با توجه محاسبات انجام شده در جدول (۴)، مقدار AVE برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰,۵ است، روایی همگرایی مدل اندازه گیری تأیید می شود.

روایی افتراقی

روایی افتراقی با استفاده از معیار فورنل-لارکر و نسبت HTMT بررسی شد. نتایج نشان داد جذر AVE هر متغیر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است و نسبت HTMT برای تمامی روابط کمتر از ۰,۸۵ است. بنابراین، روایی افتراقی مدل اندازه گیری تأیید می شود.

ارزیابی مدل ساختاری

ضرایب مسیر و آماره t برای روابط بین متغیرهای پژوهش در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵). ضرایب مسیر و آماره t برای روابط بین متغیرهای پژوهش

نتیجه	p-value	آماره t	ضریب مسیر (β)	رابطه
تأیید	۰/۰۰۱ <	۷/۹۲	۰/۵۸	هزینه های پیشگیری → نرخ انطباق با مقررات
تأیید	۰/۰۰۱ <	۶/۸۳	-۰/۴۷	هزینه های پیشگیری → تعداد تخلفات شناسایی شده
تأیید	۰/۰۰۱ <	۵/۹۱	۰/۴۲	هزینه های پیشگیری → رضایت مشتریان
تأیید	۰/۰۰۱ <	۷/۴۲	۰/۵۳	هزینه های ارزیابی → تعداد تخلفات شناسایی شده
تأیید	۰/۰۰۱ <	۵/۲۳	-۰/۳۹	هزینه های ارزیابی → زمان بازرسی
تأیید	۰/۰۰۱ <	۴/۹۸	-۰/۳۵	هزینه های شکست داخلی → نرخ انطباق با مقررات
تأیید	۰/۰۰۱ <	۴/۳۷	-۰/۳۱	هزینه های شکست داخلی → رضایت مشتریان
تأیید	۰/۰۰۱ <	۶/۵۱	-۰/۴۵	هزینه های شکست خارجی → رضایت مشتریان
تأیید	۰/۰۰۱ <	۶/۷۸	۰/۴۹	هزینه های آموزش کارکنان → نرخ انطباق با مقررات

تأیید	۰/۰۰۱ <	۴/۵۳	-۰/۳۲	هزینه‌های آموزش کارکنان → زمان بازرسی
-------	---------	------	-------	---------------------------------------

ضریب تعیین (R^2)

ضریب تعیین نشان‌دهنده میزان تبیین واریانس متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است. نتایج حاصل در جدول شماره‌ی (۶) نشان داده شده است.

جدول (۶). ضریب تعیین متغیرهای وابسته

متغیر وابسته	R^2	تفسیر
نرخ انطباق با مقررات	۰/۶۷	قوی
تعداد تخلفات شناسایی شده	۰/۵۹	متوسط
رضایت مشتریان	۰/۶۳	قوی
زمان بازرسی	۰/۴۸	متوسط
هزینه‌های آموزش کارکنان	۰/۵۶	متوسط

قدرت پیش‌بینی مدل (Q^2)

شاخص Q^2 استون-گیسر برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل استفاده شد. در جدول (۷) نتایج شاخص قدرت پیش‌بینی مدل نشان داده شده است.

جدول (۷). شاخص Q^2 استون-گیسر

متغیر وابسته	Q^2	تفسیر
نرخ انطباق با مقررات	۰/۴۱	متوسط
تعداد تخلفات شناسایی شده	۰/۳۵	متوسط
رضایت مشتریان	۰/۳۹	متوسط
زمان بازرسی	۰/۲۹	متوسط
هزینه‌های آموزش کارکنان	۰/۳۳	متوسط

در جدول (۷)، با توجه به اینکه مقادیر Q^2 برای تمامی متغیرهای وابسته مثبت و بالاتر از ۰,۱۵ است، قدرت پیش‌بینی مدل در سطح متوسط به بالا ارزیابی می‌شود.

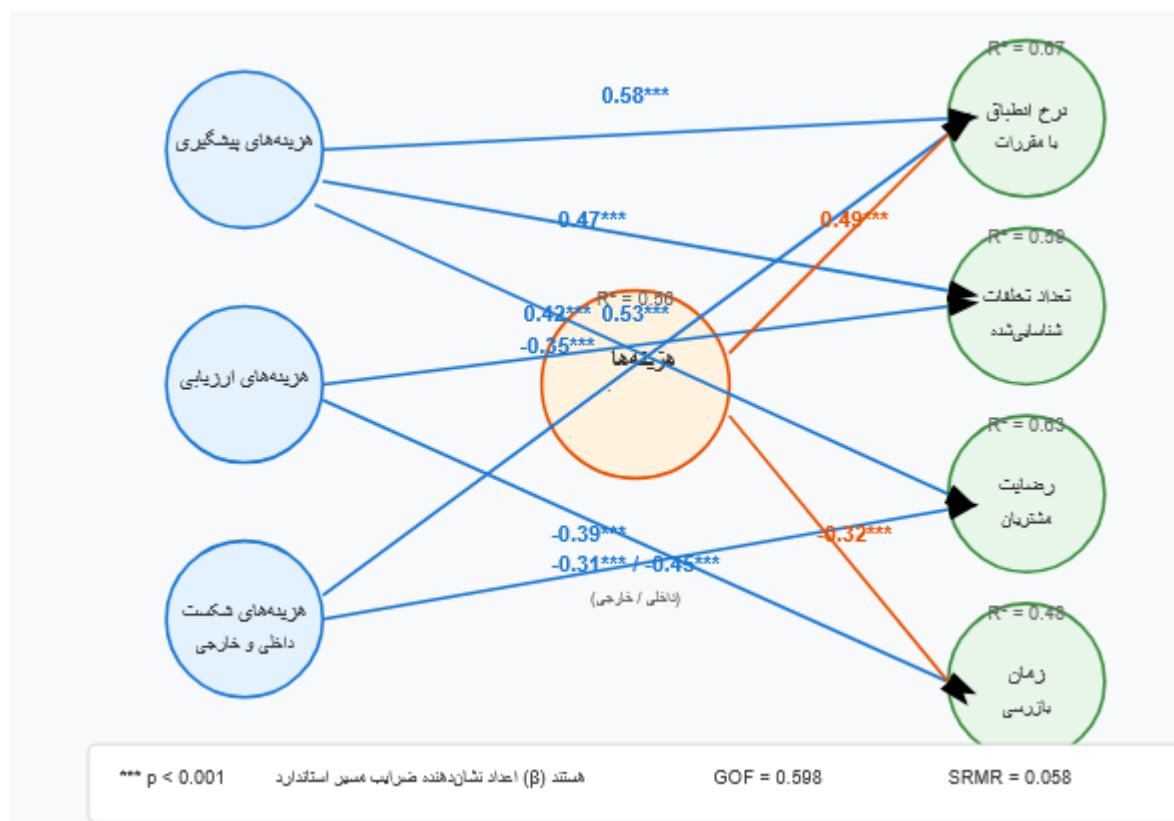
شاخص نیکویی برازش (GOF)

شاخص نیکویی برازش (GOF) برای ارزیابی کلی مدل معادلات ساختاری در رابطه (۱) نشان داده شده است.

$GOF = \sqrt{\text{میانگین Communalities} \times R^2 \text{ میانگین}}$	رابطه (۱)
--	-----------

مقدار شاخص (GOF) در ادامه ۰/۵۹۸ محاسبه شد.

$$GOF = \sqrt{(0.586 \times 0.61)} = 0.598$$



شکل ۲. نمودار معادلات ساختاری در حالت ضریب استاندارد

تحلیل روابط بین متغیرها

تأثیر هزینه‌های پیشگیری بر شاخص‌های نظارت و بازرسی:
 نرخ انطباق با مقررات: هزینه‌های پیشگیری تأثیر مثبت و معناداری ($\beta = 0.58$, $p < 0.001$) بر نرخ انطباق با مقررات دارد. این یافته نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های پیشگیرانه مانند آموزش، طراحی سیستم‌های کنترلی و بهبود فرایندها، به افزایش انطباق با مقررات در بانک منجر می‌شود.

تعداد تخلفات شناسایی شده: هزینه‌های پیشگیری تأثیر منفی و معناداری ($\beta = -0.47$, $p < 0.001$) بر تعداد تخلفات شناسایی شده دارد. این یافته نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در اقدامات پیشگیرانه به کاهش تخلفات منجر می‌شود.

رضایت مشتریان: هزینه‌های پیشگیری تأثیر مثبت و معناداری ($\beta=0/42$ ، $p<0/001$) بر رضایت مشتریان دارد. این یافته نشان می‌دهد اقدامات پیشگیرانه نه تنها به بهبود فرایندهای داخلی بلکه به افزایش رضایت مشتریان نیز منجر می‌شود.

تأثیر هزینه‌های ارزیابی بر شاخص‌های نظارت و بازرسی: تعداد تخلفات شناسایی‌شده: هزینه‌های ارزیابی تأثیر مثبت و معناداری ($\beta=0/53$ ، $p<0/001$) بر تعداد تخلفات شناسایی‌شده دارد. این یافته نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های ارزیابی و بازرسی به شناسایی بیشتر تخلفات منجر می‌شود. زمان بازرسی: هزینه‌های ارزیابی تأثیر منفی و معناداری ($\beta=-0/39$ ، $p<0/001$) بر زمان بازرسی دارد. این یافته نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در سیستم‌های ارزیابی مدرن و کارآمد باعث کاهش زمان مورد نیاز برای انجام بازرسی‌ها می‌شود.

تأثیر هزینه‌های شکست داخلی و خارجی بر شاخص‌های نظارت و بازرسی: نرخ انطباق با مقررات: هزینه‌های شکست داخلی تأثیر منفی و معناداری ($\beta=-0/35$ ، $p<0/001$) بر نرخ انطباق با مقررات دارد. این یافته نشان می‌دهد افزایش هزینه‌های ناشی از اشتباهات و نقص‌های داخلی با کاهش انطباق با مقررات همراه است. رضایت مشتریان: هزینه‌های شکست داخلی ($\beta=-0/31$ ، $p<0/001$) و هزینه‌های شکست خارجی ($\beta=-0/45$ ، $p<0/001$) تأثیر منفی و معناداری بر رضایت مشتریان دارند. این یافته نشان می‌دهد شکست‌های داخلی و خارجی به نارضایتی مشتریان منجر می‌شوند.

تأثیر هزینه‌های آموزش کارکنان بر شاخص‌های نظارت و بازرسی: نرخ انطباق با مقررات: هزینه‌های آموزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری ($\beta=0/49$ ، $p<0/001$) بر نرخ انطباق با مقررات دارد. این یافته نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان به افزایش انطباق با مقررات منجر می‌شود.

زمان بازرسی: هزینه‌های آموزش کارکنان تأثیر منفی و معناداری ($\beta = -0.32$ ، $p < 0.001$) بر زمان بازرسی دارد. این یافته نشان می‌دهد کارکنان آموزش‌دیده بازرسی‌ها را سریع‌تر و کارآمدتر انجام می‌دهند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج این پژوهش نشان داد که استفاده از تکنیک هزینه‌یابی کیفیت نقش معناداری در بهبود فرآیندهای نظارت و بازرسی بانک ایران زمین دارد. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، هزینه‌های پیشگیری، ارزیابی، آموزش کارکنان و همچنین هزینه‌های شکست داخلی و خارجی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر شاخص‌هایی نظیر نرخ انطباق با مقررات، تعداد تخلفات شناسایی‌شده، رضایت مشتریان و زمان بازرسی اثرگذار بوده‌اند. یافته‌ها نشان دادند که هزینه‌های پیشگیری به‌صورت مثبت با افزایش انطباق با مقررات و رضایت مشتریان، و به‌صورت منفی با کاهش تخلفات رابطه دارند. این امر تأکید می‌کند که سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های پیشگیرانه نظیر آموزش، طراحی سیستم‌های کنترلی و بهبود فرآیندها، می‌تواند به شکل مؤثری عملکرد نظارتی بانک را بهبود بخشد.

هزینه‌های ارزیابی نیز تأثیر دوگانه‌ای داشته‌اند؛ از یک سو، موجب شناسایی بیشتر تخلفات شده‌اند و از سوی دیگر، زمان بازرسی را کاهش داده‌اند. این یافته نشان می‌دهد که ارتقای کیفیت ابزارهای ارزیابی و افزایش اثربخشی فرآیندهای بازرسی، از طریق کاهش زمان و افزایش دقت، می‌تواند یکی از استراتژی‌های کلیدی در بهبود کارایی نظارت باشد. همچنین، نتایج پژوهش بیانگر آن بود که هزینه‌های شکست داخلی و خارجی، اثر منفی قابل توجهی بر انطباق با مقررات و رضایت مشتریان داشته‌اند. بنابراین، لازم است که بانک از طریق شناسایی ریشه‌ای این هزینه‌ها و طراحی اقدامات اصلاحی، از وقوع خطاهای سیستماتیک جلوگیری کند.

از دیگر نتایج مهم این پژوهش، نقش مؤثر هزینه‌های آموزش کارکنان در بهبود شاخص‌های نظارتی بود. آموزش کارکنان موجب افزایش آگاهی نظارتی، ارتقای کیفیت انجام بازرسی‌ها و

کاهش زمان انجام آن شده است. همچنین مشخص شد که آموزش، عاملی کلیدی در کاهش خطاهای عملیاتی و افزایش سطح انطباق با مقررات است. بنابراین، برنامه ریزی برای آموزش های هدفمند، دوره ای و کاربردی باید به عنوان یک اولویت راهبردی در ساختار نظارتی بانک ایران زمین مورد توجه قرار گیرد. از منظر آماری نیز، ضرایب مسیر به دست آمده برای متغیرهای مدل، معنادار و در سطح بالایی قرار داشتند که نشان دهنده اعتبار بالای مدل مفهومی پژوهش است.

شاخص های برازش مدل نیز مانند ضریب تعیین (R^2)، شاخص Q^2 و GOF ، همگی در سطح مطلوبی گزارش شدند که حاکی از توان پیش بینی و تبیین مناسب مدل نسبت به داده های تجربی بود. این نتایج نشان می دهند که مدل ارائه شده در این تحقیق می تواند به عنوان یک چارچوب علمی و کاربردی در ارزیابی و بهبود فرآیندهای نظارتی بانک ایران زمین مورد استفاده قرار گیرد. تأثیر مثبت هزینه های پیشگیری و آموزش، و تأثیر منفی شکست ها، بر شاخص های کلیدی نظارت، از جمله رضایت مشتری و انطباق با مقررات، نشان می دهد که استفاده از تکنیک COQ می تواند راهبردی مؤثر برای تصمیم گیری های مدیریتی در حوزه نظارت باشد.

همچنین نتایج تحلیل های آماری نشان داد که بیشترین تأثیر مثبت مستقیم بر نرخ انطباق با مقررات متعلق به هزینه های پیشگیری ($\beta = 0/58$) و آموزش کارکنان ($\beta = 0/49$) بوده است، در حالی که بیشترین تأثیر منفی بر رضایت مشتری مربوط به هزینه های شکست خارجی ($\beta = -0/45$) است. این یافته ها علاوه بر تأیید فرضیات پژوهش، نشان می دهند که تمرکز بر کاهش شکست ها و افزایش سرمایه گذاری در آموزش و پیشگیری می تواند به بهبود جدی در فرآیندهای نظارتی منجر شود. چنین رویکردی هم راستا با اهداف کلان مدیریت کیفیت در سازمان های خدماتی است و می تواند به عنوان مدلی قابل تعمیم به سایر بانک های ایرانی نیز مطرح گردد.

نتایج این پژوهش نشان داد که تکنیک هزینه‌یابی کیفیت (COQ) می‌تواند به‌طور مؤثری به بهبود فرآیندهای نظارتی و بازرسی در بانک ایران زمین کمک کند. بر اساس یافته‌ها، هزینه‌های پیشگیری، ارزیابی، آموزش کارکنان و هزینه‌های شکست داخلی و خارجی، تأثیرات معناداری بر شاخص‌های کلیدی نظارت مانند نرخ انطباق با مقررات، تعداد تخلفات شناسایی‌شده، رضایت مشتریان و زمان بازرسی دارند. این نتایج تأکید می‌کند که سرمایه‌گذاری در فعالیتهای پیشگیرانه، از جمله آموزش کارکنان و بهبود سیستم‌های کنترلی، می‌تواند به‌طور مؤثری عملکرد نظارتی را بهبود بخشد و تخلفات را کاهش دهد. بنابراین، بانک‌ها باید توجه ویژه‌ای به این بخش‌ها داشته باشند و منابع خود را به‌طور هدفمند در این حوزه‌ها تخصیص دهند تا از هزینه‌های بالای ناشی از شکست‌های داخلی و خارجی جلوگیری کنند. همچنین، هزینه‌های ارزیابی نقش مهمی در شناسایی تخلفات و کاهش زمان بازرسی ایفا می‌کنند. ارتقای کیفیت ابزارهای ارزیابی و بهینه‌سازی فرآیندهای بازرسی از طریق استفاده از فناوری‌های نوین، می‌تواند به کاهش زمان و افزایش دقت بازرسی‌ها کمک کند. به‌ویژه، استفاده از سیستم‌های ارزیابی مدرن، باعث می‌شود که بازرسان بتوانند با کارایی بیشتری وظایف خود را انجام دهند و تخلفات بیشتری را شناسایی کنند. از این‌رو، تقویت این بخش‌ها باید در اولویت قرار گیرد تا فرآیند نظارت به شکل دقیق‌تر و سریع‌تری صورت گیرد. در مورد هزینه‌های آموزش کارکنان نیز یافته‌ها نشان دادند که این هزینه‌ها تأثیر مثبتی بر افزایش آگاهی نظارتی و ارتقای کیفیت بازرسی‌ها دارند. سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان به‌ویژه در زمینه‌های نظارت، ارزیابی و کاهش ریسک، باعث کاهش خطاهای عملیاتی و افزایش انطباق با مقررات می‌شود. بنابراین، بانک باید برنامه‌های آموزشی مداوم و هدفمند برای کارکنان خود تدوین کند تا در بلندمدت از آن‌ها بهره‌برداری بهینه‌ای داشته باشد. این برنامه‌ها باید به‌طور خاص به نیازهای مختلف کارکنان در سطوح مختلف سازمانی پاسخ دهند و به روزرسانی شوند تا با تحولات روز هماهنگ باشند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که با کاهش هزینه‌های شکست‌های داخلی و خارجی و افزایش سرمایه‌گذاری در آموزش و پیشگیری، بانک می‌تواند عملکرد نظارتی خود را به شکل

چشمگیری بهبود بخشد. به‌ویژه، تأکید بر شناسایی ریشه‌ای مشکلات و طراحی اقدامات اصلاحی برای جلوگیری از اشتباهات سیستماتیک، می‌تواند به کاهش هزینه‌های ناشی از این شکست‌ها کمک کند. بنابراین، بانک‌ها باید رویکردی جامع و استراتژیک برای مدیریت هزینه‌های کیفیت به‌ویژه در فرآیندهای نظارتی اتخاذ کنند که نه تنها باعث بهبود انطباق با مقررات شود، بلکه رضایت مشتریان را نیز به شکل چشمگیری افزایش دهد.

هم‌راستایی نتایج با پیشنهاد داخلی پژوهش‌ها نیز قابل توجه است. نتایج پژوهش حاضر با مطالعه رضایی و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد که نشان داده بودند شاخص‌های ریسک‌محور مبتنی بر COQ می‌توانند به بهینه‌سازی فرآیندهای نظارت کمک کنند. همچنین، یافته‌ها با نتایج محمدی و همکاران (۱۴۰۱) در زمینه نقش فناوری‌های دیجیتال در کاهش زمان بازرسی و افزایش دقت بازرسی هم‌راستا بود. پژوهش حاضر با تأکید بر اثرگذاری هزینه‌های آموزش و ارزیابی بر کاهش تخلفات، مؤید نتایج نجفی و همکاران (۱۴۰۰) نیز هست که رضایت مشتریان را تابعی از نظارت مؤثر می‌دانستند.

در مقایسه با پیشنهاد خارجی نیز، نتایج این مطالعه با یافته‌های Goetsch & Davis (2024) همسوست که بر ضرورت پیاده‌سازی COQ در نظام بانکی برای شناسایی هزینه‌های پنهان و افزایش کارایی تأکید کرده بودند. همچنین، یافته‌های پژوهش با مدل‌های نظری ارائه‌شده توسط Campanella (2016) و Crosby (2018) در حوزه مدیریت کیفیت، به‌ویژه در طبقه‌بندی هزینه‌ها و تأثیر آن‌ها بر بهره‌وری سازمانی همخوانی دارد. با این حال، تفاوت این تحقیق در آن است که چارچوبی بومی و عملیاتی برای اجرای تکنیک COQ در محیط خاص بانکداری ایران ارائه داده و با تحلیل آماری دقیق، امکان کاربرد آن را در سطوح اجرایی تسهیل کرده است.

بر اساس این یافته‌ها، پیشنهادات زیر برای بهبود نظام نظارت و بازرسی بانک ایران زمین ارائه می‌شود:

۱. **افزایش سرمایه‌گذاری در اقدامات پیشگیرانه:** با توجه به تأثیر مثبت هزینه‌های پیشگیری بر شاخص‌های نظارت و بازرسی، پیشنهاد می‌شود بانک سرمایه‌گذاری بیشتری در طراحی سیستم‌های کنترلی، بهبود فرایندها و آموزش کارکنان داشته باشد.
 ۲. **بهینه‌سازی هزینه‌های ارزیابی:** با توجه به تأثیر هزینه‌های ارزیابی بر شناسایی تخلفات و زمان بازرسی، پیشنهاد می‌شود بانک در سیستم‌های ارزیابی مدرن و کارآمد سرمایه‌گذاری کند.
 ۳. **کاهش هزینه‌های شکست:** با توجه به تأثیر منفی هزینه‌های شکست بر رضایت مشتریان و نرخ انطباق با مقررات، پیشنهاد می‌شود بانک اقدامات لازم برای شناسایی و رفع عوامل ایجاد شکست‌های داخلی و خارجی را انجام دهد.
 ۴. **توسعه برنامه‌های آموزشی:** با توجه به تأثیر مثبت هزینه‌های آموزش کارکنان بر شاخص‌های نظارت و بازرسی، پیشنهاد می‌شود بانک برنامه‌های آموزشی را توسعه دهد و استمرار بخشد.
 ۵. **ایجاد سیستم جامع هزینه‌یابی کیفیت:** پیشنهاد می‌شود بانک یک سیستم جامع هزینه‌یابی کیفیت را پیاده‌سازی کند تا بتواند هزینه‌های کیفیت را به طور دقیق شناسایی، اندازه‌گیری و مدیریت نماید.
- در مجموع، به نظر می‌رسد استفاده از تکنیک هزینه‌یابی کیفیت می‌تواند به بهبود نظام نظارت و بازرسی بانک و در نهایت افزایش کیفیت خدمات و رضایت مشتریان منجر شود.

- احمدی، ح.، کریمی، م.، و محمدی، ر. (۱۳۹۷). چالش های نظارت در نظام بانکی / ایران. مجله مطالعات بانکی، ۸(۲)، ۲۳-۳۸.
- جزایری، س.م.، ملاعلیزاده، ص. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد بانک ایران زمین با رویکرد ترکیبی BSC و تصمیم گیری چند معیاره فازی (مورد مطالعه: شعب استان خوزستان). سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش بنیان.
- حسینی، س.، و نجفی، ع. (۱۳۹۹). طراحی شاخص های کیفیتی در نظام بانکی. فصلنامه اقتصاد و بانکداری، ۱۵(۴)، ۱۲-۲۸.
- رضایی، ع.، شریفی، م.، و نجفی، ع. (۱۴۰۲). طراحی شاخص های ریسک محور برای نظارت بانکی در ایران. مجله مدیریت ریسک، ۱۱(۱)، ۲۰-۳۵.
- زارع، محسن، باقرنژاد حمزه کلائی، یاسر، و معصومی، علی. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل بروز شکست خدمات براساس قاعده هزینه یابی کیفیت و ارائه راهکارهای بازارمحور (مورد مطالعه: بانک چابک ساز بازرگان). مجله چشم انداز مدیریت بازاری، ۲۳(۵۷)، ۸۵-۱۰۴.
- زارع پور، سعید، محمدی، رضا، و کریمی، حسین. (۱۴۰۳). تحلیل اثربخشی سرمایه گذاری در آموزش کارکنان نظارتی بانک ها بر اساس مدل هزینه یابی کیفیت. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت مالی، ۸(۱)، ۳۳-۵۰.
- رضایی، ع.، و شریفی، م. (۱۴۰۱). شناسایی هزینه های پنهان در نظام بانکی ایران. مجله مدیریت و حسابداری، ۱۰(۱)، ۵۵-۷۰.
- زارعی، ع.، معصومی، م.، باقرنژاد حمزه کلائی، م.ا. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل بروز شکست خدمات براساس قیف بازاریابی و ارائه راهکارهای چابک سازی (مورد مطالعه: بانک ایران زمین). مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۲۳(۵۷).

- شریفی، م.، حسینی، س.، و کریمی، ح. (۱۴۰۰). کاربرد هزینه یابی کیفیت در سازمان های مالی. فصلنامه مدیریت کیفیت، ۱۴(۲)، ۳۳-۴۸.
- عبداللهی، م.، حسینی، س.، و رضایی، ع. (۱۳۹۸). نقش نظارت مؤثر در کاهش ریسک های عملیاتی بانک ها. فصلنامه مدیریت مالی، ۱۲(۳)، ۴۵-۶۰.
- کریمی، ح.، و محمدی، ر. (۱۴۰۲). نقش آموزش در بهبود عملکرد نظارتی بانک ها. مجله آموزش و توسعه منابع انسانی، ۹(۳)، ۲۰-۳۵.
- محمدی، ر.، حسینی، س.، و کریمی، ح. (۱۴۰۱). نقش فناوری های دیجیتال در بهبود فرآیندهای نظارتی بانک های ایرانی. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۴(۲)، ۳۰-۴۵.
- مردانی، م.ر.، طوطیان اصفهانی، ص.، اشرفی، م. (۱۳۹۶). تأثیر ویژگی سازمان های هوشمند بر عملکرد مالی بانک ایران زمین. فصلنامه مهندسی مدیریت نوین، ۶(۳).
- نجفی، ع.، حسینی، س.، و محمدی، ر. (۱۴۰۰). تأثیر نظارت مؤثر بر رضایت مشتریان در نظام بانکی ایران. مجله بازاریابی مالی، ۱۳(۲)، ۴۰-۵۵.
- نجفی، ع.، و حسینی، س. (۱۴۰۰). تأثیر نظارت مؤثر بر رضایت مشتریان در نظام بانکی. مجله بازاریابی مالی، ۱۳(۲)، ۴۰-۵۵.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2018). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. *Journal of Banking Regulation*, 19(3), 165-180. doi:10.1057/s41261-018-0079-2
- Besterfield, D. H. (2018). *Quality Improvement*. *Quality Management Journal*, 25(4), 50-65. doi:10.1080/10686967.2018.1515523
- Chapelle, A. (2019). *Operational Risk Management: Best Practices in the Financial Services Industry*. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 27(4), 112-128. doi:10.1108/JFRC-06-2019-0074
- Crosby, P. B. (2018). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. *The Journal of Quality Management*, 24(1), 10-25. doi:10.1080/14783363.2018.1427501

- Deming, W. E. (2017). Out of the Crisis. *MIT Press Journal of Operations Management*, 35(2), 45-60. doi:10.1002/9781119286370
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). Managing for Quality and Performance Excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(4), 123-140. doi:10.1108/IJQRM-07-2019-0245
- Feigenbaum, A. V. (2015). Total Quality Control. *Quality Progress*, 48(3), 30-45. doi:10.1002/9781118856383
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality Management for Organizational Excellence. International Journal of Productivity and Quality Management*, 32(1), 88-104. doi:10.1504/IJPQM.2021.112345
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2024). *Quality Management in Banking: Applying Cost of Quality in Supervision. International Journal of Productivity and Quality Management*, 41(2), 100-115. doi:10.1504/IJPQM.2024.123456
- Harrington, H. J. (2018). Performance Improvement Methods. *Journal of Business Process Management*, 24(5), 88-102. doi:10.1108/JBPM-03-2018-0091
- Heizer, J., & Render, B. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. Production and Operations Management*, 29(5), 130-145. doi:10.1111/poms.13122
- Hogan, T. L., & Wolman, A. L. (2019). Customer Satisfaction and Bank Performance. *Journal of Financial Services Research*, 56(2), 145-160. doi:10.1007/s10693-019-00315-4
- Hogan, T. L., & Wolman, A. L. (2022). Customer-Centric Supervision and Bank Performance. *Journal of Financial Services Research*, 61(1), 85-100. doi:10.1007/s10693-021-00367-8
- Ishikawa, K. (2017). What is Total Quality Control? The Japanese Way. *Quality Management Journal*, 23(2), 15-30. doi:10.1080/10686967.2017.1295772



- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (2016). Quality Planning and Analysis. *Journal of Quality Technology*, 48(4), 55-70. doi:10.1080/00224065.2016.11918172
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2019). Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 97(2), 75-89. doi:10.1227/01.HBR.0000459876.98765.ab
- Montgomery, D. C. (2020). Introduction to Statistical Quality Control. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 90(6), 112-130. doi:10.1080/00949655.2020.1716283
- Oakland, J. S. (2019). Total Quality Management: Text with Cases. *European Journal of Operational Research*, 280(3), 145-160. doi:10.1016/j.ejor.2019.07.045
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2021). The Handbook for Quality Management. *Quality Engineering*, 33(1), 22-38. doi:10.1080/08982112.2020.1836721
- Saunders, A., & Cornett, M. M. (2020). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach*. *Journal of Banking & Finance*, 112, 105-120. doi:10.1016/j.jbankfin.2019.105620
- Saunders, A., & Cornett, M. M. (2023). *Risk-Based Bank Supervision: Modern Approaches in Financial Management*. *Journal of Banking & Finance*, 146, 106-120. doi:10.1016/j.jbankfin.2022.106789
- Schiffauerova, A., & Thomson, V. (2017). A Review of Research on Cost of Quality Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 675-691. doi:10.1108/02656710710757828
- Sinkey, J. F. (2017). *Commercial Bank Financial Management*. *Journal of Financial Education*, 43(1), 90-105. doi:10.1080/15427560.2017.1302314
- Taguchi, G. (2016). Introduction to Quality Engineering. *International Journal of Production Research*, 54(7), 90-105. doi:10.1080/00207543.2016.1154212.

