

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

## طراحی ساختار استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد

علی صفاری دربرزی<sup>۱</sup>، ناصر صدرا ابرقوئی<sup>۲</sup>، هانیه دشتی<sup>۳</sup>، داوود سرچمی<sup>۴</sup>

۱ مسئول پژوهش و فناوری دانشگاه جامع علمی - کاربردی یزد، دکتری مدیریت صنعتی - تولید و عملیات، دانشگاه یزد، استان یزد  
۲ استادیار دانشگاه جامع علمی - کاربردی، یزد، استان یزد  
۳ کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه غیرانتفاعی علم و هنر یزد، یزد، استان یزد  
۴ دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی گرایش تحقیق در عملیات، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی یزد، استان یزد

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۴

### چکیده

شامل در سال‌های اخیر، با توجه به رقابت گسترده و افزایش رقبا در صنعت بانکداری و همچنین ورود بانک‌های خصوصی به این عرصه، سطح کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان؛ مورد توجه بسیاری از محققین و مدیران قرار گرفته است. هدف از انجام این پژوهش ارائه مدل استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران، معاونین و کارکنان شعب بانک ملی استان یزد تشکیل می‌دهند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بوده که ابتدا به منظور تکمیل پرسشنامه مقایسات زوجی میان عوامل شناسایی شده و ارائه مدل مفهومی پژوهش با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تعداد ۱۲ نفر از مدیران و معاونین شعب بانک ملی استان یزد به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. در ادامه؛ پس از طراحی مدل مفهومی استقرار مدیریت کیفیت جامع و به منظور برازش مدل مفهومی به دست آمده بر اساس رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS تعداد ۲۵۰ پرسشنامه میان کارکنان شعب بانک ملی استان یزد توزیع گردید که از این میان تعداد ۲۳۶ پرسشنامه بازگشت داده شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که تعهد مدیریت ارشد به عنوان کلیدی‌ترین عامل در استقرار مدل مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد شناخته شده که خود بر به‌کارگیری سیاست، تأثیر مثبت و معناداری نیز حکایت دارد. همچنین نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که به‌کارگیری سیاست و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای مدیریت کیفیت جامع بر ارتباط با مشتری، ارزیابی و بازخورد و آموزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. از دیگر نتایج به دست آمده در این پژوهش می‌توان به تأثیر ارتباط با مشتری، ارزیابی و بازخورد و آموزش کارکنان بر بهبود و کنترل فرآیند، مشارکت و نوآوری کارکنان اشاره نمود. نتایج بدست‌آمده در این پژوهش می‌تواند به عنوان چراغ‌راهی مسیر بهبود مدیریت کیفیت جامع درون سیستم بانکی را در شعب بانک ملی استان یزد فراهم آورد.

کلمات کلیدی: مدیریت کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدل‌سازی ساختاری تفسیری

## ۱ مقدمه

امروزه هدف سازمان‌های متعالی ارائه خدمات یا کالاهای باکیفیت، در زمان مناسب و اعتباردهی به کالا یا خدمات است تا با مشعوف کردن مشتریان به سودآوری و ابقای نقش خود بپردازند. از جمله مفاهیمی که در حال حاضر در بسیاری از سازمان‌ها جایگاه قابل توجهی پیدا کرده است؛ مفاهیم کیفیت و بهبود مستمر است. سازمان‌های عصر حاضر ناگزیرند برای بقا به کیفیت محصولات و خدمات خود توجه کنند تا از این طریق بتوانند ضمن حفظ مشتریان فعلی؛ مشتریان جدیدی را جذب و در نتیجه درآمد خود را افزایش دهند که برای رسیدن به این مهم تنها از طریق اعمال مدیریت صحیح و به‌کارگیری سیستم مدیریت کیفیت مناسب امکان‌پذیر است (پیغان، ۱۳۹۹). با توجه به رقابت شدید داخلی و بین‌المللی، بالا رفتن سطح توقعات مشتریان نسبت به محصولات و خدمات ارائه‌شده، افزایش آگاهی نسبت به کیفیت و نیاز به کاهش هزینه‌های عملیاتی، بسیاری از سازمان‌ها به سمت استفاده از روش‌های مدیریت کیفیت جامع حرکت کرده‌اند (آکویلانی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان یک فلسفه مدیریت جامع دیده می‌شود که مبتنی بر اصول و روش‌هایی است که منجر به تعالی کسب‌وکار شده (بورانتا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) و به عنوان یک رویکرد مدیریتی منظم برای پاسخگویی به چالش‌های رقابتی و تکنولوژیکی است که توسط سازمان‌های خدماتی و تولیدی در سطح جهانی ایجاد شده است (باجاج و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد تجاری است (جومادی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰) که با بهبود مستمر محصولات، خدمات، کار، فرآیندها و محیط، به دنبال برطرف کردن نیازهای مشتریان و کسب رضایت آنان از محصولات و خدمات ارائه شده است (جومادی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). مدیریت کیفیت جامع؛ یک سیستم مدیریتی است که بر بهبود مستمر از طریق ابزارها، تکنیک‌ها و ارزش‌ها متمرکز می‌باشد (صالح و حسن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

---

1 Aquilani et al.

2 Bouranta et al.

3 Bajaj et al.

4 Jumady

5 Jumady et al.

6 Saleh & Hasan

هدف نهایی مدیریت کیفیت جامع، افزایش رضایت مشتری از طریق بهبود کیفیت محصولات و خدمات با کمترین مصرف منابع است (عباس، ۲۰۲۰). به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها، می‌تواند مزایای بسیاری از جمله مشارکت بهتر کارکنان، ارتباطات پیشرفته، خروجی افزایش‌یافته، کیفیت بالا و کاهش مقدار دوباره‌کاری، سهم بیشتری از بازار و افزایش رضایت پرسنل و مشتری و همچنین افزایش مزیت رقابتی را به همراه داشته باشد (آسانته و نگولوب<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

یکی از صنایعی که امروزه همواره در حال گسترش بوده و بخش مهمی از فعالیت‌های مالی را به خود اختصاص داده صنعت بانکداری است (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۹). امروزه بانکداری، صنعتی در حال توسعه در بخش خدمات است که به نیازهای گروه‌های مختلفی از مردم پاسخ می‌دهد و به یکی از خدمات پرمصرف تبدیل شده است؛ از سویی دیگر صنعت بانکداری نیز همچون بسیاری از کسب و کارهای دیگر تغییراتی بسیار سریع، گسترده، عمیق و پیچیده را در محیط خود تجربه می‌کند؛ بنابراین با توجه به رقابت شدید و افزایش پیچیدگی در حوزه صنعت بانکداری، بانک‌ها برای بقاء نیاز به به کارگیری و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع دارند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن به نیازهای مشتریان پاسخ داده و رضایت آنان در مورد خدمات ارائه شده را جلب نمایند (عارف نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

در دو دهه اخیر مفاهیمی چون کیفیت، تضمین کیفیت و مدیریت کیفیت به عنوان مقولاتی مهم در تفکر مدیران به شمار رفته و سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون اعم از تولیدی و خدماتی در سطح جهان به این موضوعات به عنوان ضرورت اجتناب‌ناپذیر کسب و کار و تجارت نگاه کردند. مدیریت کیفیت جامع بر سازمان‌هایی که فرآیندشان خدمت به مشتری است تمرکز می‌کند و برای دستیابی به هدف تولید محصول و ارائه خدمت به مشتریان تمام فعالیت‌های سازمان را در هم ادغام و به دنبال اعمال استانداردها، دستیابی به کارایی، تعریف نقش‌های افراد با استفاده از فرآیندها و در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک کل، کاهش خطا، نقش‌ها و کنترل آن‌ها از طریق

فرآیندهای آماری، استخدام تیم‌های برنامه‌ریزی و اجرای فرآیندها با کارایی بیشتر می‌پردازد (کولکارنی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). با توجه به رقابت شدید در دنیای امروزی میان شرکت‌ها، بانک‌ها و سازمان‌های مختلف استقرار مدیریت کیفیت جامع در یک سازمان می‌تواند منجر به افزایش رضایت مشتریان شده و علاوه بر بهبود عملکرد سازمان، یک مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبای بازار رقابتی ایجاد کرد (دل‌بهار و عبدی، ۱۳۹۶). امروزه، سازمان‌های خدماتی همچون بانک‌ها در بازار، رقابت پیچیده‌ای دارند و با تلاش بسیار، به دنبال رقابت با سایر بانک‌ها هستند و به دلیل تنوع و تعداد مشتریان خود، بایستی توقع و رضایت آن‌ها را برآورده کنند. از سویی، ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آن‌ها موجب شده است که بانک‌ها، انرژی و توان بسیار زیادی را برای بهبود عملکرد و بهره‌وری و همچنین کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان خود صرف کنند که این هدف، با پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در شعب مختلف بانک محقق خواهد شد. مدیریت کیفیت جامع، هنر مدیریت تمام مجموعه و قسمت‌ها و بخش‌های مختلف بانک برای به دست آوردن بهترین‌هاست. مدیریت کیفیت جامع اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که ارتباط هم‌افزا در تأمین اهداف بانک دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالابردن توانایی رقابت در بازار رقابتی بسیار پیچیده با وجود ظهور بانک‌های خصوصی در کشور ختم می‌شود (بلوکی کورنده، محمد علی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت کیفیت جامع ساختار نظام‌یافته‌ای است که بر بهبود مستمر کلیه فعالیت‌های درونی شعبه یا شعب مختلف بانک تأکید می‌کند. مدیریت کیفیت جامع از کارکنان مقتدر و تعلیم‌دیده، در یک ساختار مرکب از چند نظام استفاده می‌کند تا در هر مرحله از کار، بر ارزش خدمات بانکداری ارائه شده به مشتریان بیفزاید و سرانجام، به عرضه خدمات کیفی برتری که موجبات رضایت‌مندی مشتری را فراهم می‌سازد، نائل گردد. مدیریت کیفیت جامع، فلسفه مدیریتی است که در برگیرنده کلیه فعالیت‌های بانک، نیازها و انتظارات مشتری، اجتماع و اهداف بانک باشد. مدیریت کیفیت جامع، روش انجام دادن کار گروهی است که برای بهبود مداوم کیفیت بهره‌وری،

قابلیت‌ها و استعداد‌های مدیریت و نیروی کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت کیفیت جامع، رویکردی مشتری‌محور، راهبردی و منظم برای بهبود مداوم عملکرد است (قلی‌زاده و سربندی، ۱۳۹۸).

یکی از صنایعی که نقش بسیار مهمی در توسعه و پیشرفت اقتصاد یک کشور دارد، صنعت بانکداری است. با توجه به رقابت شدید میان بانک‌های خصوصی و دولتی و همچنین رفع نیازهای مشتریان به منظور کسب رضایت آنان و وفادار ماندن آن‌ها به بانک مورد نظر، پیاده‌سازی و استقرار مدیریت کیفیت جامع ضروری و الزامی به نظر می‌رسد. بر این اساس هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی جامع برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری و همچنین برازش و اعتبارسنجی مدل به دست آمده با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS است.

## ۲ پیشینه تحقیق

بهبود و همکاران (۱۳۹۸) به مطالعه‌ای با عنوان سنجش کارایی پروژه‌های شش سیگمای ناب در صنعت بانکداری با استفاده از رویکرد ترکیبی کارت امتیاز متوازن توسعه‌یافته و MCDM پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش را اعضای گروه پروژه بهبود شش سیگمای ناب را در بانک مورد مطالعه به تعداد ۴۲ نفر تشکیل داده‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق حاکی از کارایی پروژه‌ها از نظر سنجه مالی، مشتری، رشد و یادگیری، رضایت مشتریان و ارتباط با جامعه است ولی از نظر سنجه فرایندهای داخلی با عدم کارایی مواجه بوده است.

اسماعیلی و مرادنژادی (۱۳۹۷) به مطالعه‌ای با عنوان تعیین عوامل کلیدی جهت پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع به روش ارزیابی جامع فازی پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان شعب بانک سامان بوده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که عواملی همچون مدیریت پروژه، مدیریت استراتژیک، تمرکز بر مشتری، بهبود مستمر، مشارکت و همکاری و ... بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت در شعب بانک سامان تأثیرگذار است.

محمدیانی و همکاران (۱۳۹۶) به مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان در نظام بانکی پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و معاونان بانک‌های دولتی بوده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و از طریق رضایت مشتری بر مدیریت کیفیت جامع تأثیر مثبت و معناداری دارد.

صادقی مقدم و مومنی (۱۳۹۶) به مطالعه‌ای با عنوان استقرار فلسفه مدیریت کیفیت جامع نرم بر اساس الگوی APQC ارائه مدل ساختاری (مورد مطالعه: شعب بانک سامان) پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش، ۴۰ نفر از مدیران و معاونین شعب بانک سامان در شهر تهران بوده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین مولفه‌های مدیریت کیفیت جامع نرم و فرایندهای مدل APQC ارتباط وجود دارد.

الشورا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) به مطالعه‌ای با عنوان روش‌های مدیریت کیفیت جامع و تأثیر آن بر عملکرد کیفیت پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش بیمارستان‌های خصوصی در کشور اردن بوده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که ابعاد مدیریت کیفیت جامع شامل تمرکز بر مشتری، رهبری، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و تعهد و حمایت مدیریت بر عملکرد کیفیت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

تار و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع و عملکرد موسسات بانکی در کشور تانزانیا پرداختند. جامعه آماری این پژوهش را ۸۰ نفر از مدیران و کارکنان بانک CRDB کشور تانزانیا را تشکیل داده‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که اجرای مدیریت کیفیت جامع منجر به افزایش و ارتقای عملکرد بانک و کارمندان آن و همچنین کیفیت خدمات می‌شود. علاوه بر این، مشارکت کارکنان در اجرای مدیریت کیفیت جامع به

---

1 Alshourah

2 Ntare et al.

بهبود آموزش‌هایی که ارتقای عملکرد بانک منجر می‌گردد کمک می‌نماید. همچنین منجر به کاهش هزینه‌های مرتبط با عملیات‌های بانکی نیز می‌گردد.

گار<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان مدیریت کیفیت جامع و کیفیت دارایی‌ها: سناریویی از بخش بانکداری کشور هند پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق را ۴۵ بانک تجاری هند را در بر گرفته است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت عالی منجر به بهبود کیفیت دارایی می‌گردد. همچنین تصمیم‌گیرندگان راهبردی بانک‌ها می‌بایست به توانایی مدیران بانک‌ها توجه نموده و بر ارتقای کیفیت مدیریت تاکید کنند.

هاریمورتی و سورینانی (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر روی کیفیت خدمات، مشارکت و تعامل با مشتری و وفاداری مشتری در بخش بانکداری پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش را ۲۰۹ مشتری بانک دولتی جاوه در کشور اندونزی را تشکیل می‌دهند. نتایج تحقیق حاکی از این است که رویکردهای مدیریت کیفیت جامع بر روی کیفیت خدمات تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد و کیفیت خدمات بر روی مشارکت و تعامل با مشتری و وفاداری مشتری تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین مشتری بر روی وفاداری مشتری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

تالیب و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) به مطالعه‌ای با عنوان تاثیر مدیریت کیفیت و جامع و کیفیت خدمت در بخش بانکداری پرداخته‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که برای اطمینان از اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع در بانک‌ها، ابعاد حیاتی و کلیدی وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد، یعنی: تعهد و پشتیبانی مدیریت نسبت به مدیریت کیفیت جامع، ایجاد انگیزه و آموزش کارکنان و نظارت بر نیاز مشتریان از طریق بازخورد. علاوه بر این، همچنین مشخص شد که کیفیت خدمات یک ساختار مهم در بخش بانکداری است.

---

1 Gaur.

2 Talib et al.

آلماری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در بخش بانکداری امارات متحده عربی را شناسایی نمودند. در این تحقیق ۱۶ عامل پشتیبانی مدیریت ارشد؛ استراتژی؛ پیشرفت مستمر؛ محک‌زدن؛ تمرکز بر مشتری؛ بخش کیفیت؛ سیستم کیفیت؛ مدیریت منابع انسانی؛ تشخیص و پاداش؛ تحلیل مسئله؛ فناوری‌های کیفیت خدمات؛ طراحی خدمات؛ کارکنان؛ مناظر خدماتی؛ فرهنگ خدمات و مسئولیت اجتماعی به عنوان عوامل حیاتی موفقیت مدیریت کیفیت جامع شناسایی شدند.

### ۳ مبانی نظری

در این بخش به بررسی مبانی نظری مرتبط با مدیریت کیفیت، مدیریت کیفیت جامع و متغیرهای اصلی تحقیق پرداخته شده است.

#### ۱-۲ مدیریت کیفیت

در دهه‌های اخیر، اهمیت مدیریت کیفیت به عنوان یک متغیر رقابتی کلیدی به طور گسترده‌ای توسط محققان و متخصصان شناخته شده است (مارتین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱) که عموماً معتقدند شیوه‌های مدیریت کیفیت بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت دارد (گوتیرز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت کیفیت را می‌توان "فلسفه مدیریت برای بهبود مستمر در کلیه عملکردهای یک سازمان" تعریف کرد (کایناک و هارتلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). این برنامه به مجموعه‌ای از شیوه‌ها که به مشتریان، تامین‌کنندگان، کارکنان و مدیران متمرکز است، تأکید دارد. اجرای مؤثر این شیوه‌ها نیازمند یک رویکرد یکپارچه است (نائور و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ کومار و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). مدیریت کیفیت هم در برداشت نظری و هم در برداشت عملی از آن، به یک توسعه و بهبود مؤثر اشاره دارد. به سختی می‌توان یک فلسفه مدیریتی یافت که همانند مدیریت کیفیت توسط سازمان‌ها پذیرفته و به کار

1 Al-Marr et al.

2 Martin et al.

3 Gutierrez et al.

4 Kaynak & Hartley

5 Naor et al.

6 Kumar et al.



برده شده باشد (فیشر و نیجهوف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). مدیریت کیفیت یک فلسفه و یک سیستم مدیریتی است که شامل مجموعه‌ای از اقدامات مانند تعهد مدیریت، برنامه‌ریزی، مدیریت افراد، مدیریت فرایند، مدیریت تأمین‌کننده، تمرکز مشتری / ذینفعان و اطلاعات و تجزیه و تحلیل است (آصف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ خاروب و شارما<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ شو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰) که با هدف بهبود کلیه فعالیت‌های سازمانی برای جلب رضایت ذینفعان مختلف، در همه جنبه‌های سازمان اعمال و ادغام می‌شوند (پرتوسا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

## ۲-۲ مدیریت کیفیت جامع

شیوه‌های مختلف مدیریت کیفیت جامع نقش مهمی در بهبود کیفیت بازی می‌کند. مزیت رقابتی سازمان و در نتیجه افزایش سطح عملکرد چنین سازمان‌هایی (آنیل و ساتیش<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶) مدیریت کیفیت جامع با جنبه‌های مهم دیگر در رشد یک سازمان مرتبط است و این موارد عبارتند از: تضمین کیفیت و کنترل کیفیت. اکثر سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت محصولات خود را کنترل می‌کنند به طور مداوم حجم فروش بالایی را ثبت کرده‌اند که با سطوح بالای رشد سازمانی مطابقت دارد. اکثر مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت کیفیت جامع تا حد زیادی به عنوان ابزاری برای بهبود کیفیت کلی محصولات و خدمات تولیدشده توسط شرکت‌های مختلف تولیدی مورد استفاده قرار می‌گیرد (کالوگیانیدیس<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فلسفه مدیریت جامع شناخته می‌شود که در تلاش برای بهبود مستمر کلیه وظایف سازمانی می‌باشد و تنها در صورتی امکان‌پذیر است که کیفیت جامع ناشی از استخراج و اکتساب صنایع در راستای ارائه خدمات پس از فروش مطلوب به مشتریان بکارگرفته شود (ونکمنده و هاردجونو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹).

1 Fisscher & Nijhof

2 Asif

3 Kharub & Sharma

4 Xu et al.

5 Pertusa et al.

6 Anil & Satish

7 Kalogiannidis

8 Van Kemenade & Hardjono

بسیاری از محققان مانند مارتینز کاستا و مارتینز لورنته<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و سدیکگلو و زهیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) مدیریت کیفیت جامع را به عنوان یک عامل اثرگذار بر عملکرد شناسایی کرده‌اند. مدیریت کیفیت جامع فرآیندی است که بر نیازها و انتظارات مشتریان متمرکز است (ارشادی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

## ۲-۳ تعهد مدیریت ارشد

تعهد مدیریت ارشد، حیاتی‌ترین عامل در اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع است. اغلب تلاش‌ها برای اجرا و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع با شکست مواجه می‌شوند زیرا مدیریت ارشد؛ فرایند اجرای مدیریت کیفیت جامع را هدایت و رهبری نمی‌نمایند. مدیریت عالی، اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های کیفیت را مطابق با اصول اجرای مدیریت کیفیت جامع ترسیم می‌نماید (آسانته و نگولوب<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). بات<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، بر این باور است که ارائه چشم‌انداز، تعهد و رهبری نشانه‌ای است که می‌بایست توسط مدیریت عالی در فرایند اجرای مدیریت کیفیت جامع به نمایش گذاشته شود. کارینا و بیچانگا<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، به این نتیجه رسیدند که مدیریت ارشد به طور کامل بر اجرای فرایندهای مدیریت کیفیت جامع با کنترل متغیرهای بیرونی و داخلی و ارائه راهنمایی‌ها و بیان تمام مسئولیت‌های تمامی طرف‌های ذینفع تمرکز می‌نماید. (نگی و سریواستاوا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). فاطمی و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۶)، استدلال کردند که در بسیاری از موارد؛ رویکرد مدیریت کیفیت جامع به ویژه سازمان‌های خدماتی همچون بانک‌ها؛ به علت عدم پشتیبانی و حمایت قدرتمند مدیریت عالی، شکست می‌خورند. تعهد مدیران ارشد به عنوان یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت کیفیت جامع و مهمترین عامل در اجرای موفق آن است (اولوسانجو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). موفقیت یک برنامه بهبود کیفیت بستگی زیادی به تعهد مدیران ارشد شعب

1 Martinez-Costa & Martínez-Lorente

2 Sadikoglu & Zehir

3 Ershadi et al.

4 Asante & Ngulube

5 Bhatt

6 Karani & Bichanga

7 Negi & Srivastava

8 Fatemi et al.

9 Olusanjo

بانک ملی استان یزد دارد. به عبارتی دیگر تعهد مدیریت به حمایت مدیران شعب مختلف بانک ملی استان یزد در تدوین برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع، اجرای آن، شرکت دادن و توانمند کردن کارکنان در به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد است.

## ۲-۴ نوآوری کارکنان

نوآوری کارکنان، عاملی حیاتی در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در فرایند بهبود و تغییر مستمر به شمار می‌رود. بر اساس اصول مدیریت کیفیت جامع، نیاز است که تمامی کارکنان صرف‌نظر از سطح تخصص و مهارتشان اجازه داده شود تا به طور کامل بخشی از دستیابی به اهداف نشانه‌گذاری شده، چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان را دنبال نمایند. زیرا کارکنان؛ منبع مهمی در سازمان به شمار می‌روند که از آن‌ها دارایی و کیفیت ناشی می‌شود. علاوه بر این، مشارکت کارکنان در تمامی فرایندهای مدیریت کیفیت جامع، سطح قابل توجهی از شایستگی را به همراه می‌آورد (آسانته و نگولوب، ۲۰۲۰). همچنین در روند به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع، نیاز است که به همه کارکنان، صرف‌نظر از سطح آن‌ها، اجازه ارائه ایده‌های مرتبط با فعالیت‌های روزانه داده شود. (ساته<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). به عبارتی دیگر نوآوری کارکنان به مشارکت کارکنان شعب بانک ملی در ارائه ایده‌های نوآورانه و خلاقانه در جهت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان بانک اشاره دارد.

## ۲-۵ آموزش

آموزش و برنامه‌های نوآورانه برای اجرا و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در همه سازمان‌ها از قبیل نهادهای خدماتی همچون پولی و بانکی بسیار حائز اهمیت و حیاتی است. به کارمندان سازمان‌ها باید آموزش‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای لازم جهت ایفای نقش‌هایشان در دستیابی به اهداف، چشم‌انداز و مأموریت سازمان داده شود (آسانته و نگولوب، ۲۰۲۰). مطابق با سیوانکالا و یاداو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، توسعه مداوم برنامه کاری نه تنها باید با بهبود نتایج همراه باشد بلکه مهمتر از

<sup>1</sup>Sathe  
<sup>2</sup>Sivankala & Yadav

آن باید با بهبود قابلیت‌هایی که در آینده نتایج بهتری به همراه خواهد داشت نیز سر و کار داشته باشد. سیوانکالا و یاداو (۲۰۱۲)، بر پنج حوزه اصلی تمرکز برای بهبود کیفیت یعنی فناوری، عملیات، توانایی و قابلیت افراد، تولید تقاضا و همچنین تولید عرضه تاکید کردند. بنابراین، فعالیت‌های آموزشی و توسعه‌ای در برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع از اهمیت قابل توجهی برخوردار می‌باشند. یاپا (۲۰۱۲)، استدلال می‌نماید که موفقیت فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع ممکن نیست مگر اینکه با سازماندهی منظم برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای گره بخورد. شارون و اوکیبو (۲۰۱۲)، نیز بر این باورند که برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای با توجه به اجرای مدیریت کیفیت جامع نباید کوتاه‌مدت باشند بلکه باید جهت کمک به کارکنان به منظور دستیابی به هدف تعیین‌شده، بلندمدت و سیستماتیک باشند. همچنین تالیب و همکاران (۲۰۰۴)، در تحقیقی اظهار داشتند که بهبود کیفیت بدون داشتن برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای جامع نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد و باید زمانی انجام گردد که نیازسنجی‌های لازم برای کارکنان انجام شود. بات (۲۰۱۲)، هم به این مهم دست یافت که اجرای مدیریت کیفیت جامع شامل تعیین هدفی برای آموزش و توسعه مستمر همه طبقات کارکنان است. برنامه‌های آموزشی برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در همه سازمان‌ها بسیار مهم است (ترانگ و دو، ۲۰۲۰). شعب بانک ملی یزد باید به کارکنان خود آموزش و توسعه لازم در جهت انجام فعالیت‌های خود را به منظور ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان بدهند. توسعه مداوم آموزش کارکنان نیز می‌تواند به بهبود فعالیت‌ها و خدمات ارائه شده توسط کارکنان کمک قابل توجهی نماید.

## ۲-۶ ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری، در جنبه‌های زیادی مشابه با رویکرد مدیریت کیفیت جامع است. اصول اصلی مدیریت کیفیت جامع؛ مشخص کننده خروجی‌های نظام مدیریت ارتباط با مشتری از قبیل تمرکز بر مشتری، مشارکت، کار تیمی، بهبود مستمر و یادگیری می‌باشند (کاری و کولو<sup>۱</sup>،

---

1 Trang & Do

2 Curry & Kkolou

DOI: 10.22034/jsqm.2022.312144.1373

۲۰۰۴). فرایندهای ارتباط با مشتری، ارائه‌کننده مبنا و پایه‌ای برای اجرای روان مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها به شمار می‌رود. این فرایندها ریشه عمیقی در روابط متوازن بین‌سازمانی همچون روابط حوزه کارکردی با مشتریان دارد (شونبرگر و براون، ۲۰۱۷). کاری و کولو (۲۰۰۴)، به این نتیجه رسیدند که مدیریت ارتباط با مشتری از جنبه‌های مختلفی شباهت بسیار بالایی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع دارد. ارتباط با مشتری به برقراری روابط مناسب کارمندان و مدیران شعب بانک ملی یزد در جهت شناسایی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان، رسیدگی به انتقادات، پیشنهادات و شکایات مشتریان در اسرع وقت و ... اشاره دارد.

## ۲-۷ مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان در تمامی فرایندهای کاری، سطح قابل توجهی از شایستگی را به همراه می‌آورد و اجازه می‌دهد تغییر مورد نظر در بهبود فرایندهای مدیریت کیفیت جامع در سازمان رخ بدهد (هوآ، ۲۰۱۱). آتر<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، نیز بیان می‌دارد که برای کاهش چالش‌های مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای مدیریت کیفیت جامع نیاز است که تمامی کارکنان با ترسیم مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان و ارائه رهنمودهای ممکن، با یکدیگر همکاری و مشارکت داشته باشند. مقدم و مبالغی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، پیاده‌سازی موفق مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها را منوط به داشتن کارمندان متعهد و آموزش‌دیده که به صورت کامل در تمامی فعالیت‌های بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند؛ می‌دانند. بات (۲۰۱۲)، تاکید نمود که تشویق کارکنان برای مشارکت در کیفیت تصمیمات و تصمیم‌گیری باکیفیت آن‌ها را قادر می‌سازد تا نسبت به وظیف خود احساس مسئولیت نمایند و به سازمان کمک نمایند تا تصمیمات بهتری را برای بهبود کیفیت و عملکرد سازمان اتخاذ نمایند. مشارکت کارکنان به درگیرکردن کارکنان سازمان‌های خدماتی همچون بانک‌ها در امور

1 Schonberger & Brown

2 Ho

3 Ater

4 Moghaddam & Moballegghi

تصمیم‌گیری و ارائه نظرات و پیشنهادات خود و همچنین گزارش مشکلات و مسائل مختلف مرتبط با کار در جهت ارائه خدمات به مشتریان اشاره دارد (یاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

## ۲-۸ ارزیابی و بازخورد

کاردی و دابینز<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، در تحقیقی نقش مدیریت منابع انسانی در پیاده‌سازی و اجرای مدیریت کیفیت جامع را روشن نموده‌اند. آنها تشخیص دادند که اکثریت تغییرات در عملکرد فرایندها معمولاً به دلیل عوامل سیستمی هستند. از این رو تفاوت‌های مشاهده شده مابین سطوح عملکرد کارکنان می‌بایست با احتیاط تفسیر شود زیرا ممکن است منعکس‌کننده تفاوت‌ها در عوامل سیستمی باشد (بایگ و همکاران<sup>۳</sup> ۲۰۱۵). کاردی و کارسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)، در تحقیقی دو استدلال مرتبط با ارزیابی عملکرد و مدیریت کیفیت جامع را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها استدلال نمودند که تبعیت کورکورانه سازمان‌ها از نتایج بدون پشتوانه عقلایی مدیریت کیفیت جامع منجر به آن خواهد شده که سازمان‌ها برخی استدلال‌ها را به نادرستی بپذیرند. بنابراین بکارگیری متغیر کلیدی ارزیابی عملکرد و بازخورد می‌تواند به کاهش این خطاها در اجرای رویکرد مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها منجر گردد. همچنین متغیر ارزیابی عملکرد و بازخورد، فراهم‌کننده فرایندهایی به منظور پیاده‌سازی کارای مدیریت کیفیت جامع به شمار می‌رود (لاساردو و نیازدابو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را همراه با ارزیابی عملکرد و بازخورد در مقایسه با سازمان‌های که این دو مفهوم را جدا از هم در نظر می‌گیرند، تغییرات کمتری در خروجی‌های عملکرد جامع آن‌ها مشاهده می‌شود (حمیدی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). ارزیابی و بازخورد به سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در حوزه کیفیت خدمات بانکداری به مشتریان و همچنین بازخورد از کارکنان و مشتریان بانک اشاره دارد.

1 Yas et al

2 Cardy & Dobbins

3 Baig et al.

4 Cardy & Carson

5 Lasrado & Nyadzayo

6 Hamidi et al.

## ۹-۲ بهبود و کنترل فرایند

روش‌شناسی مدیریت کیفیت جامع؛ مفهومی نوین برای توسعه و بهبود فرایندها محسوب می‌شود (جرت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). عامل بهبود و کنترل فرایند به عنوان یکی از عوامل کلیدی مدیریت کیفیت جامع؛ شامل سیاست‌های مرتبط با بهبود مستمر، کنترل فرایندها و فعالیت‌های تعریف‌شده در سازمان‌ها است (ندیم و الهینای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). مقدم و مبالغی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، پیاده‌سازی موفق مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها را منوط به داشتن کارمندان متعهد و آموزش‌دیده که به صورت کامل در تمامی فعالیت‌های بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند؛ می‌دانند. بهبود و کنترل فرایند به کنترل و نظارت فرآیندهای انجام شده توسط کارکنان و مدیران در شعب بانک ملی استان یزد و همچنین بهبود مستمر فعالیت‌های تعریف‌شده در شعب بانک ملی اشاره دارد.

## ۱۰-۲ بکارگیری سیاست

متغیرهای به‌کارگیری سیاست و رهبری به عنوان ستون فقرات رویکرد مدیریت کیفیت جامع محسوب می‌شوند (آکائو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). اجرای موفق رویکرد مدیریت کیفیت جامع، نیازمند بکارگیری خوب و کارایی سیاست‌ها و استراتژی‌ها می‌باشد. کارکردهای متغیر بکارگیری سیاست به عنوان یکی از متغیرهای اثرگذار بر اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع به شرح زیر است (چیارینی و واگنون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷):

- شناسایی مسائل استراتژیکی که باید توسط تیم مدیریت ارشد در نظر گرفته شوند.
- ایجاد توازن مابین نیازهای فعلی کسب و کار و نیازهای حیاتی آینده

1 Jarrett

2 Nadim & Al-Hinai

3 Moghaddam & Moballegghi

4 Akao et al.

5 Chiarini & Vagnoni

- تمرکز منابع محدود بر روی موضوعات مهم سازمان
- آگاهی از تغییرات ناگهانی در محیط کسب و کار به منظور انطباق سریع‌تر و مناسب‌تر

مولفه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی مورد نیاز برای تاثیر موفقیت‌آمیز متغیر بکارگیری سیاست در پیاده‌سازی رویکرد مدیریت کیفیت جامع عبارتند از (اوکلند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱):

- درک روشن و اجماع اعضای تیم مدیریت ارشد نسبت به سیاست‌ها و جهت‌گیری استراتژیک از قبیل چشم‌انداز و مأموریت سازمان
- شناسایی و مستندسازی عوامل حیاتی موفقیت در دستیابی به اهداف استراتژیک و ابزارهایی که موفقیت توسط آن‌ها اندازه‌گیری و هدف‌گذاری (شاخص‌های کلیدی عملکرد) می‌شود.
- ارائه ابزارهایی برای تیم مدیریت عالی سازمان جهت مدیریت سازمان، نقاط قوت و ضعف از طریق فرایند تغییر
- شناسایی، مستندسازی و تشویق مالکیت فرایندهای اصلی که کسب و کار را هدایت می‌کند.
- دستیابی به توافق و اجماع در مورد فرایندهای اولویت‌دار برای اقدام توسط تیم‌های بهبود عملکرد، با ترکیب ابتکارات فعلی در یک چارچوب کلی و منسجم.
- ارائه چارچوبی برای اسقرار موفقیت‌آمیز تمامی اهداف در تمامی سطوح سازمانی با استفاده از یک فرایند تعاملی.
- ایجاد ساز و کاری که به وسیله آن اهداف و مقاصد پایش، بازنگری و اصلاح گردند.
- انتقال مهارت‌ها و دانش‌های لازم به افراد به منظور تداوم فرایندها.

مولفه‌های ذکر شده در بالا ابزارهایی را برای استقرار موثر چشم‌انداز و استراتژی در سراسر سازمان فراهم می‌نماید. همچنین این مولفه‌ها، امکان یکپارچه‌نمودن تمامی پروژه‌های بهبود و تغییر بر مبنای اصول رویکرد مدیریت کیفیت جامع و متغیر کلیدی به‌کارگیری سیاست در سازمان را فراهم می‌نمایند. عامل به‌کارگیری سیاست به تدوین برنامه‌ها، استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای مناسب در جهت رسیدن به اهداف کیفیت تعیین‌شده از سوی بانک اشاره دارد.

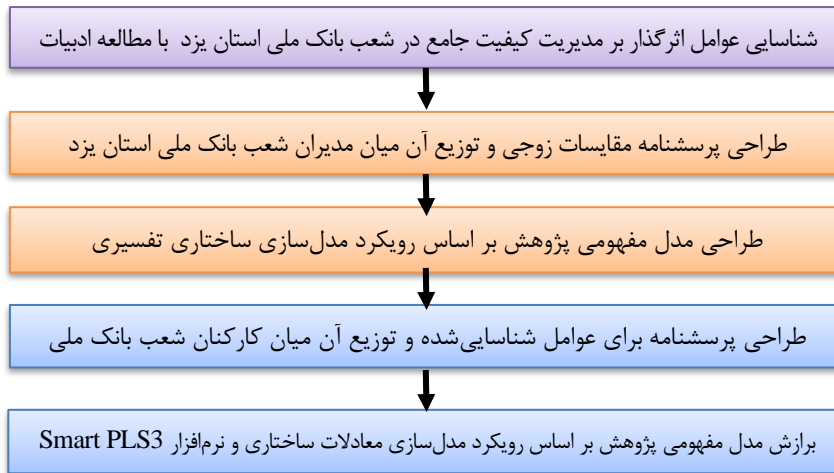
---

<sup>1</sup> Oakland



## ۴ روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ روش‌شناسی یک تحقیق توصیفی- کاربردی محسوب می‌شود که از طریق پیمایش انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان و مدیران شعب بانک ملی استان یزد تشکیل داده است. مراحل انجام این تحقیق مطابق شکل (۱) است.



شکل (۱): مراحل اجرای پژوهش

با توجه به شکل (۱)، در این پژوهش در ابتدا ابعاد اصلی مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد بدست آمد. در ادامه پژوهش و با استفاده از نظرات خبرگان ابعاد بدست آمده در هر یک از مفاهیم مورد بررسی و بومی‌سازی قرار گرفت. خبرگان مورد استفاده در این بخش، ۱۲ تن از مدیران و معاونین شعب بانک ملی استان یزد بوده‌اند. بر اساس عوامل شناسایی شده، پرسشنامه مقیاسات زوجی به منظور طراحی مدل مفهومی پژوهش بر اساس رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری تشکیل شده و میان ۱۲ خبره اشاره شده توزیع گردید. در ادامه پس از مشخص شدن مهمترین عوامل، ساخت مدل اولیه به منظور طراحی مدلی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد به صورت اکتشافی از طریق مدل‌سازی ساختاری

تفسیری بر اساس نظرات خبرگان صورت پذیرفت. تعداد خبرگان در پرکردن پرسشنامه مقایسات زوجی تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری بین ۸ تا ۱۵ نفر کفایت می کند (عندلیب اردکانی، ۱۳۹۵). مدل یابی ساختاری تفسیری، فرآیند یادگیری تعاملی است که توسط وارفیلد در سال ۱۹۷۳ معرفی شد (وارفیلد<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴). این مدل سازی می تواند مسائل پیچیده را به شکل گرافیکی نشان داده و از پیچیدگی آن بکاهد. به عبارت دیگر مدل سازی ساختاری تفسیری یک فرآیند متعامل است که در آن مجموعه ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می شوند. روش شناسی مدل سازی ساختاری تفسیری کمک زیادی به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم می کند. مدل سازی ساختاری تفسیری، روابط درونی بین متغیرها را تشخیص می دهد و تأثیر یک متغیر را بر سایر متغیرها مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. همچنین مدل سازی ساختاری تفسیری می تواند به اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم اقدام کند که کمک شایانی به مدیران، برای اجرای بهتر مدل طراحی شده می کند. ابزار استفاده شده در این مرحله، پرسشنامه ای متشکل از ۸ عامل شناسایی شده نهایی با استفاده از پیشینه پژوهش است که به صورت مقایسات زوجی، از پاسخ دهندگان که شامل ۱۲ تن از خبرگان است، خواسته شده است تا با مقایسه دوبه دو عوامل، رابطه آن ها (عدم وجود رابطه، وجود رابطه یک طرفه، وجود رابطه متقابل) را مشخص کنند. مراحل مختلف مدل سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸).

**الف) تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری:** رابطه میان ابعاد مدیریت کیفیت جامع با استفاده از این ماتریس به دست می آید. برای به دست آوردن این ماتریس از روابط زیر استفاده می شود:

V: i منجر به j می شود

A: j منجر به i می شود

X: برای نشان دادن تأثیر دوطرفه بین i و j

O: برای نشان دادن عدم تأثیر بین i و j

ب) ایجاد ماتریس دست‌یابی اولیه: این ماتریس بر مبنای ماتریس خود تعاملی و با استفاده از رابطه‌های زیر تشکیل می‌شود:

۱- اگر خانه (j, i) در ماتریس خودتعاملی نماد V گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i, j) عدد صفر می‌گیرد.

۲- اگر خانه (j, i) در ماتریس خودتعاملی نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i, j) عدد ۱ می‌گیرد.

۳- اگر خانه (j, i) در ماتریس خودتعاملی نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i, j) هم عدد ۱ می‌گیرد.

۴- اگر خانه (j, i) در ماتریس خودتعاملی نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i, j) هم عدد صفر می‌گیرد.

ج) تشکیل ماتریس دست‌یابی نهایی: با در نظر گرفتن رابطه تعاملی بین عناصر لازم است، ماتریس دست‌یابی اولیه سازگار شود. بدین منظور باید ماتریس اولیه را به توان k+1 رساند؛ به طوری که حالت پایدار برقرار شود ( $M^k = M^{k+1}$ ). بدین ترتیب برخی عناصر صفر تبدیل به ۱ خواهد شد که به صورت (\*۱) نشان داده می‌شود.

د) تعیین سطح شاخص‌ها: پس از تعیین مجموعه قابل دست‌یابی (خروجی) و مجموعه مقدم (ورودی) برای هر عنصر و تعیین مجموعه مشترک، سطح‌بندی متغیرها انجام می‌شود. مجموعه قابل دست‌یابی برای هر عنصر، مجموعه‌ای است که در آن سطرها ماتریس دست‌یابی نهایی به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم، مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه، مجموعه مشترک به دست خواهد آمد. عناصری که مجموعه مشترک با مجموعه قابل دست‌یابی یکسان باشد، سطح اول

اولویت را به خود اختصاص می‌دهند. با حذف این عناصر و تکرار این مرحله برای سایر عناصر، سطح کلیه عناصر تعیین می‌شود.

**ه) ترسیم مدل ساختاری تفسیری:** بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس دست‌یابی نهایی، مدل تحقیق ترسیم می‌شود. این مدل سطح‌بندی عوامل مختلف و نحوه اثرگذاری عوامل بر یکدیگر را نشان می‌دهد.

باید خاطر نشان کرد از آنجا که در این تحقیق برای پرکردن پرسشنامه‌ها از نظر ۱۲ تن از خبرگان استفاده شده است، برای تشکیل ماتریس خودتعاملی از روش مُد بر اساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده می‌شود (نادری و همکاران، ۱۳۹۶). جداول قرار گرفته در این پژوهش پس از اعمال مد در پژوهش آورده شده است.

در ادامه و با استفاده از مدل ساختاری شکل گرفته، اقدام به برازش مدل ساختاری گردید به منظور برازش مدل مفهومی شکل گرفته بر اساس تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، از مدل-سازی معادلات ساختاری و کاربرد نرم‌افزار SmartPLS3 استفاده گردید. بدین منظور پرسشنامه‌ای دارای ۳۱ سؤال بر اساس پیشینه پژوهش و نظر خبرگان طراحی گردید و در اختیار کارکنان شعب بانک ملی یزد قرار گرفت. تعداد پاسخ دهندگان به این پرسشنامه بر اساس محاسبات صورت گرفته حداقل تعداد ۸۰ نفر محاسبه گردید که شرح کامل آن به شرح زیر است. یکی از قواعد شناخته شده برای تعیین حجم نمونه لازم در روش PLS، توسط بارکلای و همکاران (۱۹۹۵) ارائه شده است. این نویسندگان اظهار می‌دارند که حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش PLS، برابر است با بزرگترین مقدار حاصل از دو قاعده (بارکلای و همکاران، ۱۹۹۵):

۱- ۱۰ ضرب در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری‌ای که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است.

۲- ۱۰ ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵).

تعداد نمونه پژوهش حاضر بر اساس ماکسیمم روابط بالا و فرمول بارکلای<sup>۱</sup>، ۸۰ مورد بدست آمده است. هرچند با استفاده از فرمول بارکلای، حداقل حجم نمونه لازم این پژوهش ۸۰ به دست آمده است ولی با رعایت حداقلی حجم نمونه و به منظور ایجاد بهتر جامعیت در نمونه مورد استفاده به دلخواه تعداد ۲۵۰ پرسشنامه میان کارکنان شعب بانک ملی استان یزد توزیع گردید و پس از بررسی و جمع‌بندی‌های مختلف صورت‌گرفته و حذف موارد ناقص در نهایت تعداد ۲۳۶ پرسشنامه برای پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

روش نمونه‌گیری استفاده شده در این بخش روش نمونه‌گیری تصادفی بوده است. گویه‌های تشکیل‌دهنده پرسشنامه با استفاده از مطالعه پیشینه پژوهش بدست آمد و سپس روایی صوری این پرسشنامه توسط خبرگان دانشگاهی و بانکداری مورد تعدیل و تأیید قرار گرفت. به منظور بررسی روایی در این پژوهش از ابزار روایی همگرا<sup>۱</sup> که نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود می‌باشد، استفاده شده است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. حد قابل قبول برای این معیار مقدار ۰/۵ است. به منظور سنجش پایایی از ابزارهای آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> استفاده شده است. آلفای کرونباخ نشانگر میزان همبستگی یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است که حد قابل قبول برای این معیار مقدار ۰/۷ می‌باشد. همچنین معیار پایایی ترکیبی، پایایی سازه‌ها را نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌کند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالاتر از ۰/۷ باشد نشان از برازش مناسب پایایی مدل دارد (صفری دربرزی و همکاران، ۱۳۹۹).

جدول (۱)، مقادیر روایی همگرا و پایایی بدست‌آمده برای هر یک از ابعاد مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

1 Average Variance Extracted (AVE)

2 Cronbach's Alpha (CA)

3 Composite Reliability (CR)

جدول (۱): مقادیر روایی و پایایی مدل تحقیق

CR	AVE	آلفای کرونباخ	ابعاد
۰,۸۴۰	۰,۵۶۸	۰,۷۴۶	آموزش
۰,۸۳۷	۰,۶۳۲	۰,۷۰۸	ارتباط با مشتری
۰,۸۶۱	۰,۶۰۷	۰,۷۸۴	ارزیابی و بازخورد
۰,۸۳۴	۰,۵۵۸	۰,۷۳۴	به‌کارگیری سیاست
۰,۸۴۷	۰,۵۸۰	۰,۷۵۹	بهبود و کنترل فرآیند
۰,۸۴۵	۰,۵۷۷	۰,۷۵۵	تعهد مدیریت ارشد
۰,۸۵۵	۰,۵۹۷	۰,۷۷۵	مشارکت کارکنان
۰,۸۶۴	۰,۶۱۳	۰,۷۹۰	نوآوری کارکنان

همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای این پژوهش مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ دارند که نشان از تأیید پایایی پرسشنامه پژوهش دارد. همچنین تمامی متغیرهای این پژوهش مقادیر AVE بالاتر از ۰,۵ دارند که نشان از تأیید روایی همگرایی پرسشنامه پژوهش دارد. به عبارتی دیگر همبستگی میان سوالات هر متغیر با خود متغیر مطلوب و مناسب بوده و سوالات در نظر گرفته شده برای هر متغیر همان مفهوم موجود در متغیر را سنجش و ارزیابی می‌کند. برای سنجش روایی واگرا در نرم‌افزار Smart PLS3 از آزمون نسبت هتروتریت - مونوتریت (HTMT) استفاده می‌شود. حد مجاز معیار HTMT میزان ۰,۸۵ تا ۰,۹ است. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰,۹ باشد؛ روایی واگرا قابل قبول است (هنسلر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در این پژوهش مقدار معیار HTMT بدست آمده ۰,۸۸ می‌باشد. بنابراین روایی واگرای تحقیق، قابل قبول است. همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای این پژوهش مقادیر پایایی ترکیبی بالاتر از ۰,۷ دارند که نشان از تأیید پایایی پرسشنامه پژوهش دارد.

1 Henseler et al.

DOI: 10.22034/jsqm.2022.312144.1373

ارائه مدل مفهومی پژوهش، پرسشنامه‌ای برای عوامل شناسایی شده تشکیل و به منظور برازش مدل مفهومی به دست‌آمده، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه میان کارکنان شعب بانک ملی استان یزد توزیع گردیده که از این میان تعداد ۲۳۶ پرسشنامه بازگشت داده شد. سپس بر اساس رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS3 اقدام به برازش مدل مفهومی به دست‌آمده گردید. در نهایت بر اساس تجزیه و تحلیل مدل مفهومی به دست‌آمده، نتیجه‌گیری نهایی و پیشنهادات کاربردی مطرح گردید.

## ۵ یافته‌های پژوهش

با توجه به مطالعات صورت‌گرفته در زمینه مدیریت کیفیت جامع، عوامل اثرگذار بر مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد به صورت جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): عوامل اثرگذار بر مدیریت کیفیت جامع

منبع	تعریف	عوامل اثرگذار بر مدیریت کیفیت جامع	ردیف
تمیمی و گرشون <sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، چادهوری و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، جاود <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، پرادهان <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، اولوسانجو (۲۰۱۹)، ترنگ و دو (۲۰۲۰).	تعهد مدیران ارشد به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت کیفیت جامع است. مهم‌ترین عامل در اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع است. موفقیت یک برنامه بهبود کیفیت بستگی زیادی به تعهد مدیران ارشد شعب بانک ملی استان یزد دارد. به عبارتی دیگر تعهد مدیریت به حمایت مدیران شعب مختلف بانک ملی استان یزد در تدوین برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع، اجرای آن و شرکت‌دادن و توانمندکردن کارکنان در به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد است.	تعهد مدیریت ارشد <sup>۱</sup>	۱

1 Top Management Commitment

2 Tamimi & Gershon

3 Chowdhury et al.

4 Javed

5 Pradhan

<p>ساته (۲۰۱۵)، فاطمی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، آسانته و همکاران (۲۰۲۰).</p>	<p>در روند به کارگیری مدیریت کیفیت جامع، نیاز است که به همه کارکنان، صرف نظر از سطح آن‌ها، اجازه ارائه ایده‌های مرتبط با فعالیت‌های روزانه داده شود. به عبارتی دیگر نوآوری کارکنان به مشارکت کارکنان شعب بانک ملی در ارائه ایده‌های نوآورانه و خلاقانه در جهت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان بانک اشاره دارد.</p>	<p>نوآوری کارکنان<sup>۱</sup></p>	<p>۲</p>
<p>تمیمی و گرشون (۱۹۹۵)، ورملمن و کروس<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، گونسکاران و مگگای<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، پردهان (۲۰۱۷)، نسران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، ترانگ و دو (۲۰۲۰)</p>	<p>برنامه‌های آموزشی برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در همه سازمان‌ها از بسیار مهم است. شعب بانک ملی یزد باید به کارکنان خود آموزش و توسعه لازم در جهت انجام فعالیت‌های خود را به منظور ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان بدهند. توسعه مداوم آموزش کارکنان نیز می‌تواند به بهبود فعالیت‌ها و خدمات ارائه شده توسط کارکنان کمک قابل توجهی نماید.</p>	<p>آموزش<sup>۳</sup></p>	<p>۳</p>
<p>پرادهان (۲۰۱۷)، امین و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۷)، اقبال و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۸)، ابورایا و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۰)، یاس و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۱).</p>	<p>ارتباط با مشتری به برقراری روابط مناسب کارمندان و مدیران شعب بانک ملی یزد در جهت شناسایی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان، رسیدگی به انتقادات، پیشنهادات و شکایات مشتریان در اسرع وقت و ... اشاره دارد.</p>	<p>ارتباط با مشتری<sup>۷</sup></p>	<p>۴</p>

1 Employee Innovation

2 Fatemi et al.

3 Training

4 Vermeulen &amp; Crous

5 Gunasekaran &amp; McGaughey

6 Nasrun

7 Customer Relation

8 Amin et al.

9 Iqbal et al.

10 Aburayya et al.

11 Yas et al.



الزوبی و احمد <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، جاگاناتان و فایسال <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، یاس و همکاران (۲۰۲۱).	مشارکت کارکنان به درگیر کردن کارکنان شعب بانک ملی در امور تصمیم‌گیری و ارائه نظرات و پیشنهادات خود و همچنین گزارش مشکلات و مسائل مختلف مرتبط با کار در جهت ارائه خدمات بانکداری به مشتریان اشاره دارد.	مشارکت کارکنان <sup>۱</sup>	۵
بایگ و همکاران (۲۰۱۵)، لاساردو و نیازدایو (۲۰۱۹)، حمیدی و همکاران (۲۰۲۱).	ارزیابی و بازخورد به سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در حوزه کیفیت خدمات بانکداری به مشتریان و همچنین بازخورد از کارکنان و مشتریان بانک اشاره دارد.	ارزیابی و بازخورد <sup>۴</sup>	۶
جرت (۲۰۱۵)، احمد و علی <sup>۶</sup> (۲۰۱۶)، ندیم و الهیانی <sup>۷</sup> (۲۰۱۶)، پرداهان (۲۰۱۷).	به کنترل و نظارت فرآیندهای انجام شده توسط کارکنان و مدیران در شعب بانک ملی استان یزد و همچنین بهبود مستمر فعالیت‌های تعریف شده در شعب بانک ملی اشاره دارد.	بهبود و کنترل فرآیند <sup>۵</sup>	۷
چیارینی و واگنونی <sup>۹</sup> (۲۰۱۷)، آکائو و همکاران (۲۰۲۰)	به‌کارگیری سیاست به تدوین برنامه‌ها، استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای مناسب در جهت رسیدن به اهداف کیفیت تعیین شده از سوی بانک اشاره دارد.	به‌کارگیری سیاست <sup>۸</sup>	۸

با توجه به جدول (۲) ابعاد به دست‌آمده برای مدیریت کیفیت جامع و همچنین نظرات خبرگان، مقایسه زوجی ارتباط بین این عوامل به صورت جدول (۳) نشان داده شده است.

1 Employee involvement  
2 Alzoubi & Ahmed  
3 Jagannathan & Faisal  
4 Evaluation & Feedback  
5 Process control and improvement  
6 Ahmed & Ali  
7 Nadim & Al-Hinai  
8 Policy Deployment  
9 Chiarini & Vagnoni

جدول (۳): ماتریس خودتعاملی ساختاری

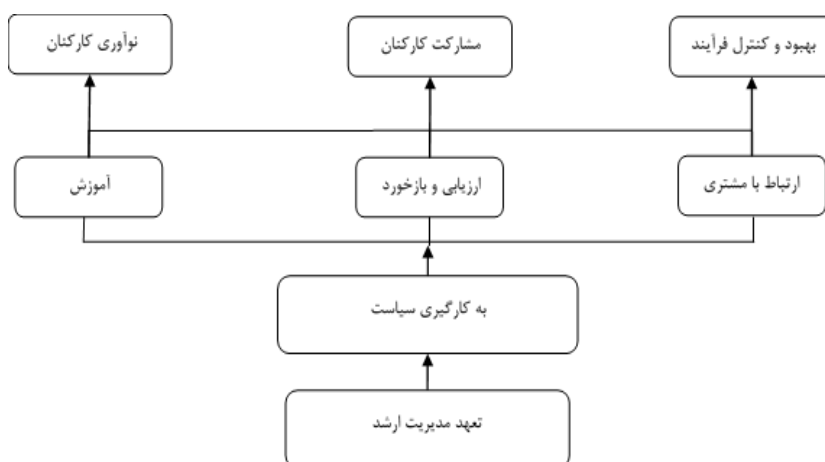
عامل	۱- تعهد مدیریت ارشد	۲- نوآوری کارکنان	۳- آموزش	۴- ارتباط با مشتری	۵- مشارکت کارکنان	۶- ارزیابی و بازخورد	۷- بهبود و کنترل فرآیند	۸- به کارگیری سیاست
۱- تعهد مدیریت ارشد		V	V	V	V	X	V	V
۲- نوآوری کارکنان			A	A	A	O	V	O
۳- آموزش				O	X	A	V	A
۴- ارتباط با مشتری					A	V	V	O
۵- مشارکت کارکنان						X	X	X
۶- ارزیابی و بازخورد							V	O
۷- بهبود و کنترل فرآیند								A
۸- به کارگیری سیاست								

با استفاده از جدول (۳) ماتریس دستیابی اولیه تشکیل داده شد و سپس جدول دستیابی نهایی بر اساس آن به دست آمد. برای تعیین سطح ابعاد مطابق با آنچه در روش تحقیق بیان شد نیاز به شناسایی مجموعه‌های دستیابی، مقدم و مشترک است که در جدول (۴) مشخص گردید.

جدول (۴): تعیین سطوح

عوامل	مجموعه دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۱- تعهد مدیریت ارشد	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۴ و ۵ و ۶	۱ و ۴ و ۵ و ۶	۴
۲- نوآوری کارکنان	۲ و ۵ و ۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۲ و ۵ و ۷	۱
۳- آموزش	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۲
۴- ارتباط با مشتری	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۲
۵- مشارکت کارکنان	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ ۱	۱

عوامل	مجموعه دستیابی	مجموعه مقدم	مجموعه مشترک	سطح
۶- ارزیابی و بازخورد	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۲
۷- بهبود و کنترل فرآیند	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱
۸- به کارگیری سیاست	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۳



شکل (۲): مدل مفهومی پژوهش

با توجه به جدول (۴)، مدل مفهومی این پژوهش در سه سطح به صورت شکل (۲) ارائه شده است.

قبل از این که آزمون‌های آماری مورد بررسی قرار گیرد ابتدا باید از نرمال بودن یا نبودن داده‌ها مطمئن شد. در این پژوهش برای اطمینان از نرمال بودن یا نبودن، از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شده که نتیجه آن به صورت جدول (۵) است.

جدول (۵): نرمال بودن داده‌ها

ردیف	متغیر	سطح معناداری
۱	تعهد مدیریت ارشد	۰/۰۲۰
۲	به کارگیری سیاست	۰/۰۰۰
۳	آموزش	۰/۰۱۷
۴	ارزیابی و بازخورد	۰/۰۲۹
۵	ارتباط با مشتری	۰/۰۱۳
۶	بهبود و کنترل فرایند	۰/۰۰۰
۷	مشارکت کارکنان	۰/۰۰۰
۸	نوآوری کارکنان	۰/۰۳۴

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌کنید سطح معناداری تمامی متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ است که نشان‌دهنده رد فرض صفر (نرمال بودن داده‌ها) می‌باشد. مدل بدست‌آمده در پژوهش که در شکل (۲) بدان پرداخته شد، به منظور برازش آماری در نرم‌افزار Smart PLS3 قرار داده شد تا با استفاده از اطلاعات بدست آمده از ۲۳۶ تن از کارکنان شعب بانک ملی یزد مورد آزمون قرار بگیرد.

در جدول (۶) به بررسی برازش مدل ساختاری پرداخته شده است. بدین منظور مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  برای متغیرهای وابسته مدل پژوهش برای تمامی متغیرها مورد بررسی و محاسبه قرار گرفته است.

جدول (۶): مقادیر  $R^2$ ،  $Q^2$ 

مقادیر $R^2$	مقادیر $Q^2$	ابعاد
۰٫۶۱۴	۰٫۳۴۰	آموزش
۰٫۵۲۷	۰٫۳۴۷	ارتباط با مشتری
۰٫۵۵۰	۰٫۳۴۶	ارزیابی و بازخورد
۰٫۶۱۵	۰٫۳۵۶	به‌کارگیری سیاست
۰٫۶۹۲	۰٫۳۷۹	بهبود و کنترل فرآیند
۰٫۶۹۶	۰٫۳۹۱	تعهد مدیریت ارشد
۰٫۶۵۶	۰٫۳۷۸	مشارکت کارکنان
۰٫۶۱۴	۰٫۴۳	نوآوری کارکنان

معیار  $R^2$  برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد. این معیار ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس سنجش می‌کند. معیار  $R^2$  تنها برای سازه‌های وابسته مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا (مستقل) مقدار این معیار صفر است. وین و همکاران<sup>۱</sup> سه مقدار ۰٫۱۹، ۰٫۳۳ و ۰٫۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی می‌کند و هر چه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). در این پژوهش مقادیر مربوط به  $R^2$  در وضعیت متوسط و قوی قرار دارد. سومین معیار برای برازش مدل ساختاری معیار  $Q^2$  می‌باشد. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰٫۱۵، ۰٫۲ 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 (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). در پژوهش صورت‌گرفته تمامی مقادیر  $Q^2$  مدل در وضعیت قوی قرار دارد که نشان می‌دهد مدل از قدرت پیش‌بینی قابل قبولی پیروی می‌کند.

1 Wynne et al.

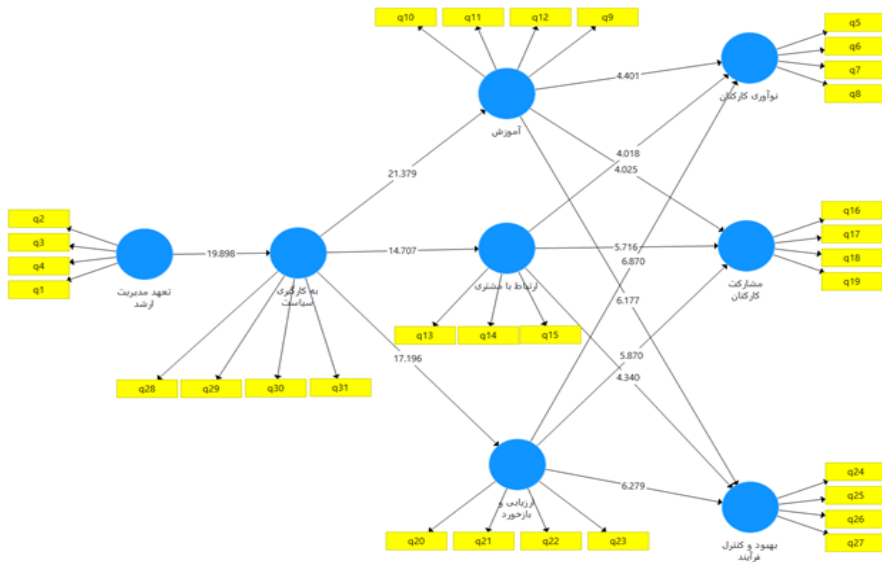
برازش کلی مدل نیز با شاخص SRMR مورد سنجش قرار گرفته است. این شاخص بین صفر تا یک تغییر می‌کند و هر قدر که کوچک‌تر باشد بیانگر برازش بیشتر کل مدل است. به عبارت دیگر هر قدر که بارهای عاملی و ضرائب رگرسیونی مدل، در سطح بالاتری باشند، این شاخص به صفر نزدیک‌تر خواهد شد. خط برش این شاخص هشت درصد است. به عبارت دیگر چنانچه SRMR یک مدل ۸ درصد یا کمتر باشد بیانگر برازش کلی بالای مدل است و هر قدر که بیشتر از ۸ درصد باشد بیانگر برازش کمتر مدل است (هنسلر و همکاران، ۲۰۱۶). شاخص به دست آمده در این پژوهش ۰/۰۵۵ است که نشان از برازش مناسب کلی مدل این پژوهش دارد.

پس از تأیید ساختار مدل شکل گرفته در پژوهش اقدام به بررسی هر یک از رابطه‌های شکل گرفته در پژوهش صورت پذیرفته است. مدل مفهومی پژوهش که با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری ایجاد شده است به کمک روش حداقل مربعات جزئی به وسیله نرم‌افزار Smart PLS آزمون شد. مقادیر T-value مطابق جدول (۷)، برای تمامی مسیرها از میزان استاندارد قدرمطلق ۱/۹۶ بالاتر است و گواهی بر وجود رابطه‌های معنی‌دار بین ابعاد پژوهش است.

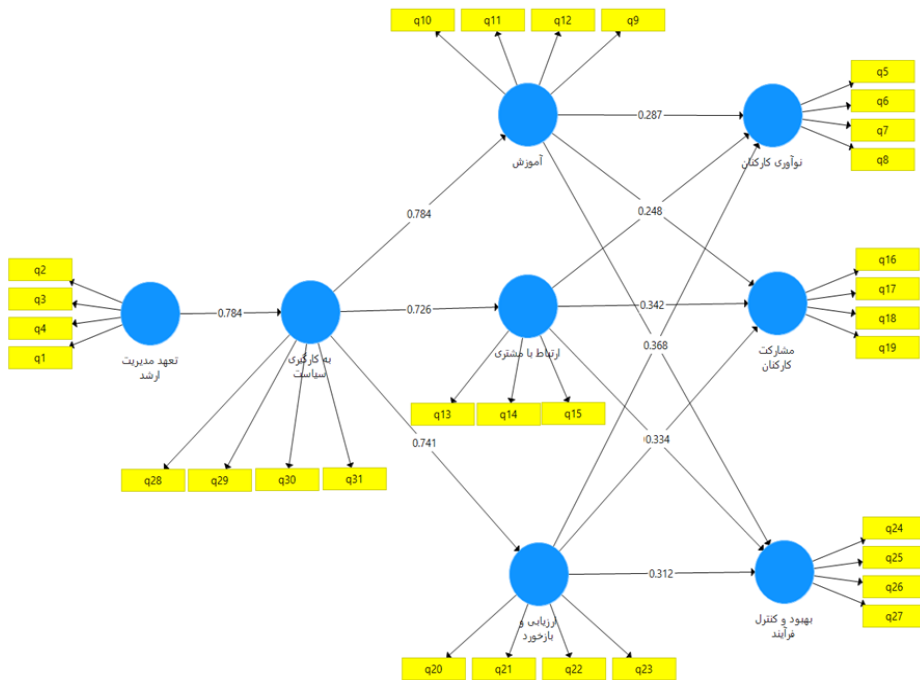
جدول (۷): مقادیر آماره تی

ردیف	مسیر	ضریب رگرسیون
۱	آموزش بر بهبود و کنترل فرآیند	۶/۱۷
۲	آموزش بر مشارکت کارکنان	۴/۰۲
۳	آموزش بر نوآوری کارکنان	۴/۴۰
۴	ارتباط مشتری بر بهبود و کنترل فرآیند	۴/۳۴
۵	ارتباط مشتری بر مشارکت کارکنان	۵/۷۱
۶	ارتباط مشتری بر نوآوری کارکنان	۴/۰۱
۷	ارزیابی و بازخورد بر بهبود و کنترل فرآیند	۶/۲۷
۸	ارزیابی و بازخورد بر مشارکت کارکنان	۵/۸۷
۹	ارزیابی و بازخورد بر نوآوری کارکنان	۶/۸۷
۱۰	به‌کارگیری سیاست بر آموزش	۲۱/۳۷
۱۱	به‌کارگیری سیاست بر ارتباط با مشتری	۱۴/۷۰
۱۲	به‌کارگیری سیاست بر ارزیابی و بازخورد	۱۷/۱۹
۱۳	تعهد مدیریت ارشد بر به‌کارگیری سیاست	۱۹/۸۹

با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول (۷) تمامی روابط مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در شکل‌های ۳ و ۴؛ مقادیر آماره تی و ضرایب استاندارد نشان داده شده است.



شکل (۳): مقادیر آماره تی



شکل (۴): مقادیر ضرایب استاندارد

## ۶ بحث و نتیجه‌گیری

در دهه‌های اخیر، مدیریت کیفیت و شیوه‌های به‌کارگیری آن مورد توجه بسیاری از صنایع و سازمان‌های مختلف قرار گرفته است. یکی از صنایع مورد توجه در کشور صنعت بانکداری است که با ورود بانک‌های خصوصی رقابت در این صنعت به شدت افزایش یافته است. با توجه به رقابتی بودن صنعت بانکداری و افزایش رقبا، استقرار مدیریت کیفیت جامع به منظور بهبود مستمر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی محسوب گردد. در این پژوهش یک مدل مفهومی به منظور استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد ارائه گردیده است. بر اساس نتایج به دست آمده حاصل از مدل مفهومی ارائه شده توسط رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تأیید روابط به وجود آمده حاصل از رویکرد مدل‌سازی



معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS در سطح چهارم و زیربنای مدل ارائه شده، تعهد مدیریت ارشد قرار گرفته است. بر اساس قرار گرفتن تعهد مدیریت ارشد در سطح پایینی و اساسی مدل استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد، حمایت مدیران ارشد و توجه آن‌ها به موضوع مدیریت کیفیت جامع شرط اساسی و اصلی در به‌کارگیری مدل استقرار مدیریت کیفیت جامع به شمار می‌رود. به عبارتی دیگر عدم حمایت و تعهد مدیران شعب بانک ملی استان یزد و توجه نکردن به موضوع کیفیت می‌تواند مانع اصلی بر سر راه به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد باشد. با تعهد و حمایت مدیران ارشد بانک ملی و توجه آن‌ها به مدیریت کیفیت جامع می‌تواند منجر به شکل‌گیری و تدوین برنامه‌های استراتژیکی در جهت رسیدن به این مهم شود. به عبارتی دیگر تعهد مدیران ارشد می‌تواند زمینه شکل‌گیری چشم-اندازها و برنامه‌های استراتژیکی کوتاه‌مدت و بلندمدت مرتبط با مدیریت کیفیت جامع را فراهم نماید. با تعیین و تدوین برنامه‌های مرتبط با مدیریت کیفیت جامع در کوتاه‌مدت و بلندمدت، جهت حرکت بانک ملی در رسیدن به اهداف مدیریت کیفیت جامع مشخص می‌گردد. از سویی دیگر با جهت‌گیری مشخص بانک ملی در استان یزد، می‌توان برنامه‌های مناسب آموزشی برای کارکنان در جهت به‌کارگیری هر چه بهتر مدیریت کیفیت جامع تدوین کرد. همچنین با تعیین استراتژی‌های مناسب مدیریت کیفیت جامع توسط مدیران ارشد، می‌توان برنامه‌ها و روش‌های مناسبی برای اندازه‌گیری و سنجش عملکرد کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان و بازخورد مناسب از کارکنان و مشتریان جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف خدمات ارائه شده تهیه و فراهم کرد. همچنین با تعریف برنامه‌ها و استراتژی‌های مناسب ارتباط با مشتری، می‌توان نظرات، انتقادات و پیشنهادات آنان را در زمینه خدمات ارائه شده توسط شعب مختلف بانک ملی یزد ارزیابی و تجزیه و تحلیل کرده و بر اساس آن کارکنان شعب مختلف را در امور تصمیم‌گیری و ارائه ایده و نظرات خلاقانه و نوآورانه در جهت بهبود فرآیندهای صورت‌گرفته در جهت خدمات به مشتریان مشارکت داد. از سویی دیگر با ارزیابی و ارتباط با مشتریان می‌توان شکاف‌های عملکردی در راستای خدمات ارائه شده به مشتریان را شناسایی کرده و بر اساس آن نقاط ضعف

را بهبود داده و فرآیندهای صورت گرفته را بهتر کنترل کرد. در نهایت می توان به این نکته اشاره کرد که با برقراری ارتباط مناسب با مشتریان و ارزیابی و بازخورد نظرات آنان و کارکنان، کارکنان را در فعالیتهای صورت پذیرفته درگیر کرده و آنها را در ارائه نظرات و ایده های نوآورانه و خلاقانه مشارکت داد.

بر اساس یافته های به دست آمده حاصل از نتایج حاصل از آماره تی، آموزش با مقدار آماره تی ۶/۱۷ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر بهبود و کنترل فرآیند با ضریب مسیر ۰/۳۵۴ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته های پژوهش برکینستاد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) و خوانفار<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مطابقت دارد. بر اساس این یافته پژوهش در صورت بهبود در آموزش سازمان، فرایندها در سازمان بهبود پیدا می نماید. این یافته پژوهش لزوم تغییرات بنیادین در زمینه نظام آموزشی درون سازمانی را به مدیران گوشزد می نماید و نقش بسیار بالای آموزش در محیط کاری را بسیار پررنگ می نماید. همچنین بر اساس یافته های به دست آمده حاصل از آماره تی، آموزش با مقدار آماره تی ۴/۰۲ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر مشارکت کارکنان با ضریب مسیر ۰/۲۵۴ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته های پژوهش چیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) مطابقت دارد. بر اساس این یافته پژوهش در صورت بهبود در سطح آموزش سازمان، امکان مشارکت کارکنان در فرایندهای درون سازمانی بهبود خواهد یافت که این امر می تواند زمینه های مختلفی از بهبود درون سازمان را با توجه به نهاده شدن فرهنگ مشارکت کارکنان ایجاد نماید. از سوی دیگر بر اساس یافته های به دست آمده حاصل از آماره تی، آموزش با مقدار آماره تی ۴/۴۰ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر نوآوری کارکنان با ضریب مسیر ۰/۲۸۷ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته های پژوهش کالوجیرو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. بر اساس این یافته پژوهش، بهبود در آموزش کارکنان درون سازمانی می تواند منجر به بهبود در شرایط نوآوری

---

1 Berkenstadt

2 Khanfar

3 Chiu

4 Caloghirou

کارکنان در زمینه‌های مختلف تولیدی، خدماتی و فرایندی گردد. از سوی دیگر بر اساس یافته‌های به دست آمده حاصل از آماره تی، ارتباط مشتری با مقدار آماره تی ۴/۳۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر بهبود و کنترل فرآیند با ضریب مسیر ۰/۲۶۱ تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین بر اساس یافته‌های به دست آمده حاصل از آماره تی، ارتباط با مشتری با مقدار آماره تی ۵/۷۱ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر مشارکت کارکنان با ضریب مسیر ۰/۳۴۲ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش لو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت دارد. بر اساس این یافته، پژوهش در صورتی که ارتباط بیشتر و بهتری میان کارکنان سازمان با مشتریان حاصل گردد به دلیل آشنایی هرچه بیشتر کارکنان با مسائل و مشکلات مشتریان، امکان سعی بیشتر در کارکنان جهت برطرف نمودن آنها فراهم می‌آید که این موضوع می‌تواند به مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها و فرایندهای مختلف درون‌سازمانی منجر گردد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ارتباط با مشتری با مقدار آماره تی ۴/۰۱ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر نوآوری کارکنان با ضریب مسیر ۰/۲۴۸ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش ولمحمدی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) مطابقت دارد. بر اساس این یافته پژوهش با ارتباط بیشتر کارکنان با مشتریان سازمان و درک بهتر از نیازهای مختلف مشتریان، زمینه ایجاد نوآوری در کارکنان بالاتر خواهد رفت و کارکنان سعی خواهند نمود با ایجاد نوآوری به طرق مختلف پاسخی مناسب به مشکلاتی که در ارتباط بهتر با مشتریان بوجود آمده است دست یابند. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد ارزیابی و بازخورد با مقدار آماره تی ۶/۲۷ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر بهبود و کنترل فرآیند با ضریب مسیر ۰/۳۱۲ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش وی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. بر اساس این یافته پژوهش در صورت بازخورد مناسب به کارکنان بر مبنای عملکرد روزانه و فردی خود، امکان اصلاح رفتاری اشتباه و زاید در محیط کاری کاهش می‌یابد که این موضوع می‌تواند زمینه ایجاد تغییرات بسیار بالایی در روندهای

1 Lo

2 Valmohammadi

3 Wei

فرایندی سازمان ایجاد نماید و نسبت به بهبود آن اقدام گردد. از سوی دیگر بر اساس یافته‌های پژوهش ارزیابی و بازخورد با مقدار آماره تی ۵/۸۷ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر مشارکت کارکنان با ضریب مسیر ۰/۳۳۴ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش ملهوترا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) همسو می‌باشد. بر اساس این یافته پژوهش در صورت ارائه بازخورد مناسب به کارکنان در زمان مناسب امکان ایجاد مشارکت بهتر در کارکنان به سبب دریافت دیدگاه‌های بهبود در رفتارهای کارکنان فراهم می‌آید که این امر می‌تواند به بهبود مشارکت کارکنان بیانجامد. از سوی دیگر بر اساس یافته‌های بدست آمده در این پژوهش ارزیابی و بازخورد با مقدار آماره تی ۶/۸۷ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر نوآوری کارکنان با ضریب مسیر ۰/۳۶۸ تأثیر مثبت و معناداری دارد. از سوی دیگر بر اساس یافته‌های پژوهش به کارگیری سیاست با مقدار آماره تی ۲۱/۳۷ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر آموزش با ضریب مسیر ۰/۷۸۴ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش بارنابه<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. بر اساس این یافته پژوهش، سیاست‌های کلان سازمان می‌تواند جهت‌دهی مختلف فعالیت‌ها و فرایند‌های آموزشی درون سازمان را با تغییراتی همراه سازد. از سوی دیگر به کارگیری سیاست با مقدار آماره تی ۱۴/۷۰ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر ارتباط با مشتری با ضریب مسیر ۰/۷۲۶ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش وانگ و فنگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) همسو می‌باشد. این یافته پژوهش نشان می‌دهد که حتی استراتژی‌های درون‌سازمانی نیز می‌تواند ارتباط بهتر با مشتریان را توسط کارکنان بهبود بخشد و در حقیقت سیاست‌گذاری مناسب در این حوزه تأثیر بالایی بر مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند برقرار سازد. از سوی دیگر به کارگیری سیاست با مقدار آماره تی ۱۷/۱۹ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر ارزیابی و بازخورد با ضریب مسیر ۰/۷۴۱ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش جایاکومار<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. بر اساس این یافته پژوهش سیاست‌های مختلف

1 Malhotra

2 Barnabè

3 Wang &amp; Feng

4 Jayakumar

درون سازمان می‌تواند روند بازخورد به کارکنان را تعیین و اثربخشی و اثرپذیری بازخورد را تحت شعاع قرار دهد. از سوی دیگر بر اساس یافته‌های پژوهش تعهد مدیریت ارشد با مقدار آماره تی ۱۹/۸۹ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر به کارگیری سیاست با ضریب مسیر ۰/۷۸۴ تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش تورترلا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. بر اساس این یافته پژوهش تعهد مدیریت ارشد می‌تواند بر زمینه‌های مختلف سیاست‌گذاری درون سازمان اثرگذار باشد و به نحوی عملکرد این بخش را تحت الشعاع قرار دهد.

در ادامه به مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های مشابه صورت گرفته در حوزه مدیریت کیفیت جامع پرداخته شده است. یکی از عوامل مهم و اثرگذار و بنیادی در زمینه استقرار مدیریت کیفیت جامع که در این پژوهش شناخته شده، تعهد به مدیریت ارشد است. در مطالعه‌ای که توسط چادهوری و همکاران (۲۰۱۷)، اولوسانجو (۲۰۱۹) و ترنگ و دو (۲۰۲۰) صورت پذیرفت نیز تعهد مدیریت ارشد به عنوان یکی از عوامل کلیدی و مهم در به کارگیری مدیریت کیفیت جامع شناخته شده که نتایج حاصل با نتیجه به دست آمده از این پژوهش مطابقت دارد. در مطالعات صورت گرفته توسط چیارینی و همکاران (۲۰۱۷)، پرادهان (۲۰۱۷) و آکادئو (۲۰۲۰)، به کارگیری سیاست و چشم‌اندازهای مرتبط با مدیریت کیفیت جامع، به عنوان یکی دیگر از عوامل مهم و حیاتی در استقرار مدیریت کیفیت جامع شناخته شده که بر اساس مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش و قرارگرفتن به کارگیری سیاست در قسمت پایینی و زیربنایی مدل بعد از تعهد مدیریت ارشد، نتایج به دست آمده از این پژوهش با مطالعات صورت گرفته ذکر شده مطابقت دارد. در مطالعه‌ای دیگر که توسط یاس و همکاران (۲۰۲۱) صورت گرفته ارتباط با مشتری و مشارکت کارکنان به عنوان عوامل اثرگذار بر استقرار و به کارگیری مدیریت کیفیت جامع شناخته شده که نتایج حاصل از این مطالعات با نتیجه به دست آمده در این پژوهش مطابقت دارد. از دیگر نتایج به دست آمده در این پژوهش می‌توان به شناسایی عوامل اثرگذار بر مدیریت کیفیت جامع

---

1 Tortorella

همچون بهبود و کنترل فرآیند، آموزش و نوآوری کارکنان اشاره کرد که نتیجه به دست آمده با مطالعات صورت گرفته توسط آسانته و همکاران (۲۰۲۰) و پرادهان (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش و قرار گرفتن تعهد به مدیریت ارشد به عنوان اساس و پایه مدل استقرار مدیریت کیفیت جامع، پیشنهاد می‌گردد که با برقراری جلسات میان مدیران شعب بانک ملی استان یزد پیرامون اهمیت مدیریت کیفیت جامع و مزایای حاصل از آن؛ حمایت و تعهد آن‌ها نسبت به پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملی استان یزد تسهیل کرد. از سویی دیگر پیشنهاد می‌شود که پاداش و تشویق‌های مالی و غیرمالی مناسبی برای مدیران در جهت حمایت از استقرار و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع صورت بگیرد تا انگیزه آنان در جهت حمایت از این موضوع دو چندان شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد که با تشکیل تیم‌های تحقیق و توسعه و تحقیق در مورد عملکرد سایر بانک‌ها و یا موسساتی که نسبت به استقرار مدیریت کیفیت جامع اقدام کرده‌اند، مزایای به دست آمده مورد بررسی قرار گرفته و گزارش حاصل از آن در اختیار مدیران شعب بانک ملی استان یزد قرار بگیرد. از سویی دیگر پیشنهاد می‌گردد که با جلب رضایت و تعهد مدیران ارشد نسبت به پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع، اقدامات و جلسات مناسبی در جهت تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای رسیدن به اهداف کیفیت و مدیریت کیفیت جامع برقرار گردد. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که به منظور رسیدن به اهداف کیفیت مورد نظر شعب بانک ملی استان یزد و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع، استراتژی‌ها و برنامه‌های مناسبی از سوی مدیریت و کارکنان از طریق برقراری جلسات منظم و تعامل با یکدیگر در راستای برقراری یک سیستم ارتباطی مناسب با مشتریان به منظور شناسایی نیازها و انتظارات آن‌ها، پیشنهادات، انتقادات و شکایات صورت گیرد. همچنین پیشنهاد می‌گردد سیستم‌های ارتباطی مناسب الکترونیکی به منظور ایجاد هر چه بهتر ارتباط با مشتریان در برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مد نظر قرار گیرد. از سویی دیگر پیشنهاد می‌گردد که در تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بانک ملی استان یزد، سیستم‌های ارزیابی مناسب عملکرد و مقیاس‌دهی سنجش

عملکرد کیفیت خدمات ارائه شده از سوی کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته و در برنامه‌های ارائه شده مد نظر قرار بگیرد. همچنین پیشنهاد می‌گردد که آموزش‌های لازم در اهداف شعب مختلف بانک ملی استان یزد و تخصیص منابع کافی به این امر مد نظر مدیران و سرپرستان قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌گردد که مدیران و مسئولان شعب بانک ملی استان یزد با برقراری جلسات مرتب و منظم میان مدیران شعب مختلف در استان یزد و با مشارکت و همکاری یکدیگر و انتقال اطلاعات میان یکدیگر در مورد کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان خود نقاط ضعف و شکاف عملکردی را شناسایی کرده و با بهبود فرآیندهای مرتبط با شکاف‌های عملکردی شناسایی شده، کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان را بهبود بخشید. و در پایان پیشنهاد می‌گردد که با به‌کارگیری امکانات مناسب و در اختیار قرار دادن سیستم‌های اطلاعاتی و کامپیوتری مناسب برای کارکنان شعب بانک ملی استان یزد علاوه بر دسترسی آسان و به‌موقع به اطلاعات مورد نیاز و انتقال آن میان یکدیگر، مشارکت و همکاری را در سطح شعب بانک ملی استان یزد به حداکثر رسانده و با ارائه ایده‌های نوآورانه و خلاقانه از سوی کارکنان؛ کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان را بهبود بخشید.

## ۷ مراجع

اسماعیلی، حمید و مراد نژادی، مسعود (۱۳۹۷). تعیین عوامل کلیدی جهت پیاپی‌سازی موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع به روش ارزیابی جامع فازی. فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت، شماره ۲، صفحات ۳۳-۴۸.

بلوکی کروننده، محمد علی؛ امیرکبیری، علیرضا و جمشیدی، مینا (۱۳۹۹). الگوی مربیگری مدیران در صنعت بانکداری. *مطالعات منابع انسانی*، شماره ۱۴، صفحات ۶۳-۴۳.

بهبود، رضا، بقایی، حنا، رستگار، عباسعلی. (۱۳۹۸). سنجش کارایی پروژه‌های شش سیگمای ناب در صنعت بانکداری با استفاده از رویکرد ترکیبی کارت امتیاز متوازن توسعه یافته و MCDM. نشریه علمی پژوهشی مهندسی و مدیریت کیفیت، ۹(۴)، ۳۴۶-۳۵۸.

پیغان، سعید (۱۳۹۹). بررسی اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی. پژوهش‌های پیشرفت و تعالی، شماره ۳، صفحات ۱۸-۱.

داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. چاپ سوم. انتشارات جهاد دانشگاهی. تهران، ۱۳۹۵.

دل‌بهار، وحیده و عبدی، امیر (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی. مهندسی فرآیندها، شماره ۱۰، صفحات ۱۵-۱.

صادقی مقدم، محمد رضا، مومنی، رامین. (۱۳۹۶). استقرار فلسفه مدیریت کیفیت جامع نرم بر اساس الگوی APQC ارائه مدل ساختاری (مورد مطالعه: شعب بانک سامان). (مدیریت بهره‌وری، 11(2(41) تابستان)، ۷-۳۰.

صفاری دربرزری، علی؛ مالکی نژاد، پوریا؛ ضیاییان، مهران؛ اژدری، علی (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع تاب‌آوری بیمارستانی در مواجهه با بیماری کرونا. مدیریت سلامت، ۲، ۷۷-۸۸.

عارف نژاد، محسن؛ سپهوند، رضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۹). مدل ارتقاء چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، شماره ۱، صفحات ۲۶-۱.

عندلیب اردکانی، داود (۱۳۹۵). روش تحقیق و آمار با رویکرد حل مسئله. تهران: انتشارات ترمه.

فرهنگ، آرین؛ سعیدنیا، حمیدرضا؛ وهاب‌زاده، شادان و مهرانی، هرمز (۱۳۹۹). ارائه الگوی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در صنعت بانکداری با تمرکز بر متغیر وابستگی به برند و کارکرد آن در حوزه حقوق شهروندی. فصلنامه حقوق پزشکی، شماره ۱۴، صفحات ۱۶۰-۱۴۷.

قلی‌زاده، همت و سربندی، شادی (۱۳۹۸). ارزیابی تأثیر کاربرد مدیریت کیفیت جامع بر رضایت و وفاداری مشتریان. بررسی‌های بازرگانی، شماره ۱۰۳، صفحات ۱۱۴-۱۰۲.



محمدیانی، زهرا؛ اسماعیلی، محمود رضا و وحدتی، حجت (۱۳۹۶). بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان در نظام بانکی. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، شماره ۶۹، صفحات ۸۲-۵۷.

نادری بنی، محمود؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا؛ ابولقاسمی، مهدی؛ مالکی نژاد، پوریا. (۱۳۹۶). طراحی مدل مفهومی دستیابی به کارآفرینی سازمانی با رویکرد تلفیقی تحلیل سلسله مراتبی فازی میخایلو ف و مدل‌یابی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: سازمان ورزش وجوانان استان یزد). *فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۶، ۱۲۷-۱۳۹.

حسینی بامکان، سید مجتبی؛ مالکی نژاد، پوریا؛ ضیایان، مهران (۱۳۹۸). بررسی و تحلیل زنجیره تأمین خدمات شهری (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان). *مدیریت شهری*، ۵۶، ۹۲-۷۳.

Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.

Aburayya, A., Alshurideh, M., Al Marzouqi, A., Al Diabat, O., Alfarsi, A., Suson, R., ... Salloum, S. A. (2020). An empirical examination of the effect of TQM practices on hospital service quality: an assessment study in UAE hospitals. *Syst. Rev. Pharm*, 11(9), 347-362.

Ahmed, R., & Ali, S. I. (2016). Implementing TQM practices in Pakistani higher education institutions. *Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science*, 2(1).

Al-Marri K, Ahmed AMMB, Zairi M (2007) Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality and Reliability Management* 24: 164-176.

Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(1), 67-76.

Anil, A. P., & Satish, K. P. (2016). Investigating the relationship between TQM practices and firm's performance: A conceptual framework for Indian organizations. *Procedia Technology*, 24, 554-561.

Akao, Y., Watson, G., & Mazur, G. H. (2020). *Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM*. Productivity Press.

Alzoubi, H., & Ahmed, G. (2019). Do TQM practices improve organisational success? A case study of electronics industry in the UAE. *International Journal of Economics and Business Research*, 17(4), 459–472.

Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Research paper

## Designing the structure of establishing comprehensive quality management in branches of Bank Melli in Yazd province

Received: 2021/10/27

Accepted: 2022/05/14

### Abstract

In recent years, due to widespread competition and increasing competition in the banking industry, as well as the entry of private banks in this field, the level of quality of services provided to customers has been considered by many researchers and managers. The purpose of this study was to present a model for the establishment of comprehensive quality management in the branches of Bank Melli in Yazd province. This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature. The statistical population of this study was the managers, deputies and employees of Bank Melli branches in Yazd province. Data collection tool in this study was a questionnaire that was first used to complete the questionnaire of pairwise comparisons between identified factors and to present the conceptual model of the research using interpretive structural modeling approach, 12 managers and deputies of Bank Melli branches in Yazd province as Samples were selected using available sampling method. Then, after designing the conceptual model of establishing total quality management and in order to fit the conceptual model obtained based on the structural equation approach approach and Smart PLS software, 270 questionnaires were distributed among the employees of Bank Melli branches in Yazd province, of which 236 questionnaires were returned. The results of this study showed that the top management commitment is known as the key and basis of the model of establishing total quality management in the branches of Bank Melli in Yazd province, which has a positive and significant effect on the application of policy. The results of this study also showed that the application of policy and the development of short-term and long-term plans for comprehensive quality management has a positive and significant effect on customer relationship, evaluation and feedback and staff training. Other results obtained in this study include the effect of customer relationship, evaluation and feedback and employee training on process improvement and control, employee participation and innovation. The results obtained in this study can serve as a beacon for improving the quality management of total quality within the banking system in the National Bank of Yazd Province.

**Keywords:** Quality, Quality Management, Total Quality Management, Structural Equation Modeling, Interpretive Structural Modeling

DOI:10.22034/JSQM.2022.312144.1373