



## Factors of Failure to Improve the Capacity to Implement Quality Management System Policies in Refah Bank

Mahdi Kalantari<sup>1</sup>, Amin Nikpour<sup>2</sup>, Shahin Sharafi<sup>3</sup>

1. Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
2. Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
3. Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

### ARTICLE INFORMATION

**Article Type:** Original Research

**Pages:** 305-328

**Article history:**

**Received:** 19 Aug 2023

**Edition:** 21 Nov 2023

**Accepted:** 15 Jan 2024

**Published online:** 5 Jun 2024

### Keywords:

policy implementation, quality management system, Refah Bank.

### Corresponding Author:

Amin Nikpour

### Address:

Iran, Kerman, Islamic Azad University, Kerman Branch, Department of Management.

### Orchid Code:

0000-0003-2567-0417

### Tel:

09131982168

### Email:

[nikpour2003@yahoo.com](mailto:nikpour2003@yahoo.com)

### ABSTRACT

**Background and Aims:** Technological developments and competition in the banking industry can lead to challenges in the implementation of quality management policies. These developments require adapting the quality management system to the new needs and expectations of customers and the market, and if failure factors are not identified and resolved, service quality and customer satisfaction will decrease.

**Objective:** This research was conducted with the aim of identifying the factors of failure to improve the capacity to implement quality management system policies in Refah Bank.

**Materials and Methods:** The present research is descriptive and analytical. The statistical population was made up of 15 professors of public administration and managers, experts and experts of Refah Bank with targeted sampling. Data collection tools were interviews and questionnaires, and fuzzy hierarchical analysis (FAHP) and fuzzy topsis (FTOPSIS) were used for data analysis.

**Ethical Considerations:** In this article, the originality of the texts, honesty and trustworthiness are respected.

**Findings:** 21 components were found as the failure factors of quality management system policies in Refah Bank. The most important and highest criterion is related to defects in planning and allocation of resources, defects in communication and coordination, and lack of skills and expertise of managers and employees in implementing policies. Also, 12 factors were identified as factors of progress and promotion of the implementation of the policies of the mentioned system.

**Conclusion:** To improve the performance of the quality management system in Refah Bank, changes should be made in the existing policies and procedures.

### Cite this article as:

Kalantari M, Nikpour A, Sharafi SH. Factors of Failure to Improve the Capacity to Implement Quality Management System Policies in Refah Bank. *Economic Jurisprudence Studies*. 2024.



دوره ششم، شماره ۵، سال ۱۴۰۳

### عوامل شکست ارتقای ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه

مهدی کلانتری<sup>۱</sup>، امین نیک‌پور<sup>۲</sup>، شهین شرفی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۳. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

#### چکیده

**زمینه و هدف:** تحولات فناوری و رقابت در صنعت بانکداری، چالش‌هایی در اجرای خطمشی‌های مدیریت کیفیت ایجاد کرده است. این تحولات نیاز به تطبیق سیستم مدیریت کیفیت با نیازها و انتظارات جدید مشتریان و بازار دارند و در صورت عدم شناسایی و رفع عوامل شکست، کیفیت خدمات و رضایت مشتریان کاهش می‌یابد. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل شکست ارتقاء ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه انجام شد.

**مواد و روش‌ها:** تحقیق حاضر، توصیفی و تحلیلی است. جامعه آماری را ۱۵ نفر از اساتید مدیریت دولتی و مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران بانک رفاه با نمونه‌گیری هدفمند تشکیل دادند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسش‌نامه و جهت تحلیل داده‌ها از تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) و تاپسیس فازی (FTOPSIS) استفاده شد.

**ملاحظات اخلاقی:** در این مقاله، اصالت متون، صداقت و امانتداری رعایت شده است.

**یافته‌ها:** ۲۱ مؤلفه به‌عنوان عوامل شکست اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه به دست آمد. مهم‌ترین و بالاترین معیار به ترتیب مربوط به نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، نقص در ارتباطات و هماهنگی و عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خطمشی‌ها است. همچنین ۱۲ عامل به‌عنوان عوامل پیشرفت و ارتقای اجرای خطمشی‌های سیستم مذکور شناسایی شد. **نتیجه:** برای بهبود عملکرد سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه، بایستی تغییراتی در سیاست‌ها و رویه‌های موجود اعمال شود.

#### اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۳۰۵-۳۲۸

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۸

تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۱۶

#### واژگان کلیدی:

اجرای خطمشی، سیستم مدیریت کیفیت، بانک رفاه.

#### نویسنده مسئول:

امین نیک‌پور

آدرس پستی:

ایران، کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، گروه مدیریت،

کد ارکید:

0000-0003-2567-0417

تلفن:

۰۹۱۳۱۹۸۲۱۶۸

پست الکترونیک:

[nikpour2003@yahoo.com](mailto:nikpour2003@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

بهبودهای مداوم در سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه را فراهم کند.

به‌طور کلی، طراحی این الگو برای ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه امری بسیار مهم و حیاتی است. با استفاده از این قبیل الگوها، بانک رفاه می‌تواند بهبودهای مداوم در سیستم مدیریت کیفیت خود را انجام داده و در صنعت بانکداری به‌عنوان یک سازمان باکیفیت برتر شناخته شود. کشورهای مختلف جهان به این نتیجه رسیده‌اند که برای بقا باید فلسفه مدیریت کیفیت جامع را بپذیرند و اجرا کنند؛ بنابراین آن‌ها این رویکرد را در پیش گرفته‌اند و از این روش نتایج قابل توجهی کسب کرده‌اند؛ لذا به نظر می‌رسد که منافع حاصل از استقرار مدیریت کیفیت جامع در بانک‌ها در صورتی که دربرگیرنده کلبه ابعاد مدیریت کیفیت جامع باشد می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین سازمان‌های آینده‌ساز جوامع مورد بررسی قرار گیرد. این اهمیت سبب شد که این تحقیق با توجه به مؤلفه اصلی استقرار مدیریت کیفیت جامع با استفاده از اصول اساسی و باهدف بررسی استقرار و امکان‌سنجی استقرار این سیستم در بانک رفاه انجام شود. مطالعه سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه از دیدگاه مشتری، کارمند و مدیران مورد بررسی قرار می‌دهد و با توجه به اهمیت سیستم بانکی بر اقتصاد کشور، بانک‌ها را به‌عنوان یک سازمان خدماتی مدنظر قرار می‌دهد. آنچه مسلم است الگوی ارتقا ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت و شناسایی عوامل شکست و کاهنده شکست اجرای سیستم مدیریت کیفیت و مؤلفه‌های ریسک مربوط به هر یک

در دنیای رقابتی امروزی، سازمان‌ها به دنبال بهبود مستمر عملکرد خود هستند تا بتوانند بازار را در برابر رقبای خود تسخیر کنند. یکی از راه‌های اصلی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، انجام تغییرات و اصلاحات در سیستم مدیریت کیفیت (QMS) آن‌ها است. سیستم مدیریت کیفیت، مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌هایی است که به‌منظور تضمین کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط سازمان طراحی می‌شود. بانک رفاه به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های خصوصی در ایران، نیز به دنبال بهبود عملکرد خود می‌باشد. به‌منظور ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت، بانک رفاه نیازمند طراحی یک الگوی مناسب است. این الگو باید بتواند بهبود عملکرد سازمان را تضمین کرده و بهبودهایی در فرآیندها و فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت ایجاد کند. در این مطالعه، به طراحی یک الگوی ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه پرداخته شده است. این الگو با استفاده از مفاهیم و اصول مدیریت کیفیت، بهبود عملکرد سازمان را تضمین می‌کند و برای بانک رفاه امکان ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت را فراهم می‌سازد. در این الگو، به تعیین اهداف کیفیت، ایجاد ساختار سازمانی مناسب، تعیین فرآیندها و فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت، ارزیابی و نظارت بر عملکرد سیستم مدیریت کیفیت و اجرای تغییر و بهبودهای مداوم سیستم مدیریت کیفیت پرداخته شده است. این الگو به‌صورت یک فرآیند مستمر و تکرارپذیر طراحی شده است تا بتواند

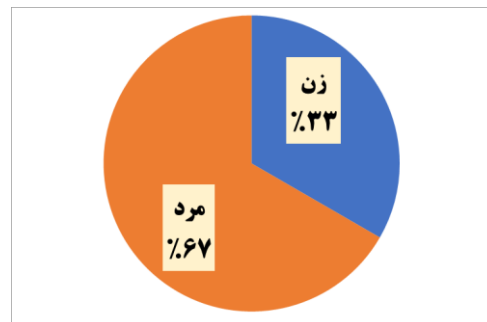
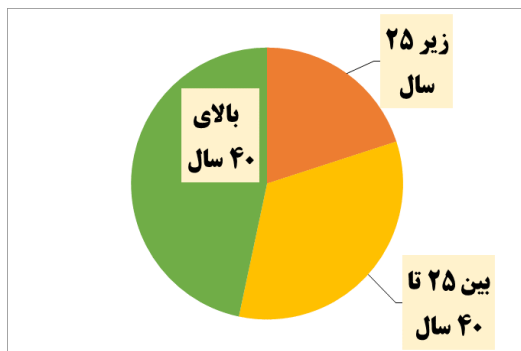
راهبرد پیمایشی نیز انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد.

در این مطالعه جامعه آماری را دودسته کلی ۱- خبرگان دانشگاهی (اساتید رشته مدیریت دولتی) و ۲- مدیران بانک رفاه استان اصفهان (با حداقل ۱۰ سال سابقه) تشکیل می‌دهند. در این راستا از یک گروه ۱۵ نفره از خبرگان حوزه بانکی و مدیریت کیفیت کمک گرفته شد.

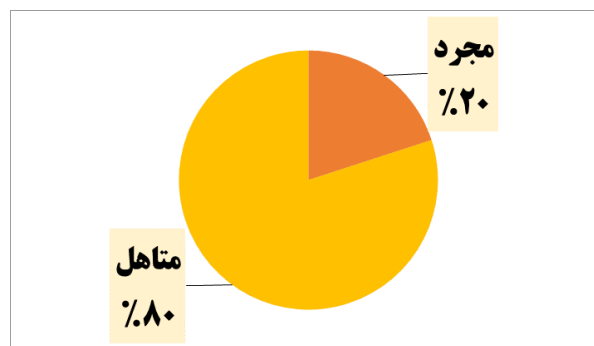
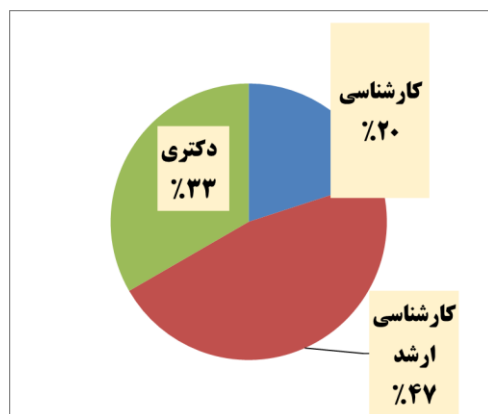
از اهداف کاربردی که می‌تواند زمینه را برای اجرای بهتر و دقیق‌تر خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه را در پی داشته باشد براین اساس سؤال اصلی این پژوهش آن بود که طراحی الگوی ارتقاء ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک‌ها چگونه است؟

## ۲. مواد و روش‌ها

در این پژوهش، از رویکردهای تصمیم‌گیری در مفهومی عام و به جهت ایجاد سازه‌های الگوی ارتقاء ظرفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه؛ به واسطه تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها (مصاحبه‌ها) و به صورت سیستماتیک، مورد استفاده قرار گرفته است. رهیافت‌های مورد استفاده در این پژوهش عبارت‌اند از تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس فازی. با توجه به اینکه در این پژوهش ترکیبی از مصاحبه و پرسش‌نامه برای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل شکست در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه صورت می‌گیرد، در پژوهش حاضر به‌طور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی استفاده می‌شود. جهت گردآوری داده‌ها از روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی و انجام مصاحبه با خبرگان استفاده شد و عوامل شناسایی شده با استفاده از روش تحلیل محتوا نهایی و استخراج گردید. مطالعات مقطعی و طولی با استفاده از پرسش‌نامه یا مصاحبه‌های دارای ساختار برای گردآوری داده‌ها و به قصد تعمیم از نمونه به جامعه از انواع این روش پژوهش هستند. از آنجاکه بررسی عوامل شکست اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه کشور و ارتقاء ظرفیت اجرای این خطمشی‌ها مطلوب این پژوهش بود، لذا



نمودار ۱- فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک جنسیت / نمودار ۲- فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک سن



نمودار ۳- فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک وضعیت تاهل / نمودار ۴- فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات

### ۳. ملاحظات اخلاقی

در این مقاله، اصالت متون، صداقت و امانت‌داری رعایت شده است.

### ۴. یافته‌ها

در این بخش به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل شکست اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه پرداخته شده است:

اولین گام از گام‌های روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی، تشکیل ساختار سلسله مراتبی یا درخت سلسله مراتبی هست. برای تشکیل ساختار سلسله مراتبی مسئله ابتدا باید اجزای پژوهش یعنی هدف، معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌های پژوهش شناسایی شوند. پس از بررسی ادبیات پژوهش و اخذ نظرات خبرگان عوامل شکست اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه شناسایی، غربالگری و دسته‌بندی شد. مؤلفه‌های شکست اجرای

خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه طبق نظر خبرگان بر اساس جدول ۱ به دست آمد. در این راستا ۱۰۲ مفهوم از مصاحبه و مبانی نظری در قالب ۲۱ عامل شکست طبقه‌بندی شد.

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

عامل شکست	عوامل استخراج شده از مصاحبه
عدم تعهد و رهبری مدیران	اگر مدیران بانک رفاه به خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت متعهد نباشند و نتوانند رهبری مناسبی را ارائه دهند، اجرای این خطمشی‌ها ممکن است با مشکلات روبرو شود.
	مدیران بانک رفاه ممکن است نادیده بگیرند که سیستم مدیریت کیفیت چگونه می‌تواند به بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات بانکی کمک کند. این بی‌توجهی می‌تواند به عدم تعهد مدیران به اجرای خطمشی‌ها منجر شود.
	مدیران بانک رفاه ممکن است منابع مالی و انسانی کافی را برای اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در اختیار نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خطمشی‌ها شود.
	مدیران بانک رفاه ممکن است عدم پیگیری و نظارت مستمر بر اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت را نادیده بگیرند. این عدم توجه می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خطمشی‌ها شود.
	مدیران بانک رفاه ممکن است عدم ارتباط و همکاری مؤثر با کارکنان را نادیده بگیرند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت شود.
	مدیران بانک رفاه ممکن است به‌صورت شخصی نسبت به اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت تعهد کمی داشته باشند. این عدم تعهد می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خطمشی‌ها شود.
عدم تدوین و ارائه خطمشی‌های دقیق	اگر خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه به‌طور کامل تدوین نشده و یا ناقص باشند، اجرای آن‌ها ممکن است با مشکلات و ابهامات روبرو شود.
	مدیران بانک رفاه ممکن است نتوانند به‌درستی نیازها و اهداف سازمان را درک کنند و بر اساس آن‌ها خطمشی‌های دقیقی تدوین کنند. این عدم درک می‌تواند باعث عدم توانایی آن‌ها در تدوین خطمشی‌های دقیق شود.
	مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی کافی برای تدوین خطمشی‌های جامع و دقیق را نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تدوین و ارائه خطمشی‌های دقیق شود.
	مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی کافی برای ارائه خطمشی‌های قابل اجرا را نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم توانایی آن‌ها در اجرای خطمشی‌ها شود.
	مدیران بانک رفاه ممکن است عدم توجهی به استانداردهای بین‌المللی مدیریت کیفیت داشته باشند. این عدم توجه می‌تواند باعث عدم تدوین و ارائه خطمشی‌های دقیق و قابل اجرا شود.

	<p>مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی کافی برای تطبیق با تغییرات در محیط کسب‌وکار را نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم توانایی آن‌ها در تدوین و ارائه خط‌مشی‌های دقیق و قابل اجرا شود.</p>
<p>نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع</p>	<p>اگر برنامه‌ریزی مناسبی برای اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت و تخصیص منابع صورت نگیرد، امکان اجرای موفقیت‌آمیز این خط‌مشی‌ها کاهش می‌یابد.</p>
	<p>مدیران بانک رفاه ممکن است برنامه‌های جامع و دقیقی برای اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت تدوین نکنند. این نقص می‌تواند باعث عدم هماهنگی و کارایی در تخصیص منابع و اجرای خط‌مشی‌ها شود.</p>
	<p>مدیران بانک رفاه ممکن است نتوانند نیازهای واقعی سازمان را به‌درستی ارزیابی و تحلیل کنند. این نقص می‌تواند باعث تخصیص نادرست منابع و عدم توانایی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت شود.</p>
	<p>مدیران بانک رفاه ممکن است توانایی در اولویت‌بندی و تخصیص منابع بر اساس اهمیت و ضرورت خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت را نداشته باشند. این نقص می‌تواند باعث عدم تخصیص منابع به‌صورت متناسب با نیازها و اجرای ناکارآمد خط‌مشی‌ها شود.</p>
	<p>مدیران بانک رفاه ممکن است نتوانند منابع مالی و انسانی را به‌درستی برنامه‌ریزی و تخصیص دهند. این نقص می‌تواند باعث کمبود منابع و عدم توانایی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت شود.</p>
	<p>مدیران بانک رفاه ممکن است عدم پیگیری و نظارت مستمر بر اجرای خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت را نادیده بگیرند. این نقص می‌تواند باعث ناکارآمدی در تخصیص منابع و عدم توانایی در اجرای خط‌مشی‌ها شود</p>
<p>نقص در ارتباطات و هماهنگی</p>	<p>اگر ارتباطات بین اعضای بانک رفاه و هماهنگی میان آن‌ها به‌صورت کافی قوی نباشد، اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت ممکن است مختل شود.</p>
	<p>عدم وجود سیستم مناسب برای ارتباطات داخلی و خارجی در بانک رفاه که باعث ناتوانی در انتقال اطلاعات و هماهنگی بین اعضای گروه می‌شود.</p>
	<p>نقص در فرآیندهای ارتباطی، مانند عدم تدوین دستورالعمل‌های واضح برای ارتباطات داخلی و خارجی و عدم روشن‌سازی نقش و مسئولیت هر فرد در فرآیندهای ارتباطی.</p>
	<p>نقص در انتقال اطلاعات واضح و دقیق بین اعضای گروه که باعث ابهام و سوءتفاهم در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p>
	<p>عدم هماهنگی و همراهی بین اعضای گروه در اجرای خط‌مشی‌ها که باعث اختلال در جریان کار و کاهش کیفیت اجرای خط‌مشی‌ها می‌شود.</p>
	<p>نقص در ارتباط با مشتریان و استفاده از بازخوردها که باعث عدم تطابق با نیازهای مشتریان و ناتوانی در بهبود کیفیت خدمات می‌شود.</p>

	عدم توجه به اهمیت و ضرورت ارتباطات و هماهنگی در بانک رفاه که باعث کاهش توانایی در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود
نقص در آموزش و ارتقاء مهارت‌ها	اگر کارکنان بانک رفاه به‌طور کافی آموزش داده نشوند و مهارت‌های لازم برای اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت را نداشته باشند، عملکرد این خطمشی‌ها ممکن است به خطر بیافتد.
	عدم تدوین برنامه آموزشی جامع و منظم برای اعضای گروه که باعث ناتوانی در ارتقای مهارت‌ها و دانش فردی می‌شود.
	نقص در ارائه آموزش‌های کاربردی و عملی که باعث عدم توانمندی اعضای گروه در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	عدم توجه به نیازهای فردی و گروهی اعضای گروه در فرآیند آموزش و ارتقاء مهارت‌ها که باعث کاهش انگیزه و عملکرد ضعیف در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	نقص در ارتباط و هماهنگی بین بخش آموزش و بخش عملیاتی که باعث ناتوانی در انتقال دانش و تجربیات به عملیات می‌شود.
	نقص در ارزیابی و پیگیری از اثربخشی آموزش‌ها و ارتقاء مهارت‌ها که باعث عدم تطابق با نیازهای سازمانی و کاهش کیفیت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	نقص در توزیع منابع و زمان برای آموزش و ارتقاء مهارت‌ها که باعث کاهش تمرکز و توجه به آموزش و ارتقاء می‌شود.
عدم ارزیابی و پیگیری بعد از اجرای خطمشی‌ها	عدم تعیین معیارهای واضح و قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی اثربخشی اجرای خطمشی‌ها در بانک رفاه
	عدم تخصیص منابع و زمان کافی برای انجام فعالیت‌های ارزیابی و پیگیری بعد از اجرای خطمشی‌ها
	نقص در انتخاب و آموزش کارشناسان مسئول ارزیابی و پیگیری که باعث کاهش کیفیت و دقت در انجام ارزیابی‌ها می‌شود.
	عدم ایجاد سیستمی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به ارزیابی اجرای خطمشی‌ها که باعث عدم توانایی در تشخیص نقاط ضعف و بهبودپذیری سیستم می‌شود.
	عدم تعیین مسئولیت و نقش وظیفه‌ای در فرآیند ارزیابی و پیگیری اجرای خطمشی‌ها که باعث بی‌ثباتی و ناتوانی در انجام این فعالیت‌ها می‌شود.
	نقص در ارتباط و هماهنگی بین بخش اجرایی و بخش ارزیابی و پیگیری که باعث عدم تسهیل در انتقال اطلاعات و تجربیات می‌شود
نقص در نظام اطلاعاتی	عدم تطابق و هماهنگی بین سیستم‌های اطلاعاتی مختلف در بانک رفاه که باعث دشواری در تبادل و انتقال اطلاعات می‌شود.

	نقص در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی که باعث عدم دقت و قابلیت اعتماد در اطلاعات می‌شود.
	عدم ارائه یک پایگاه داده مرکزی و یکپارچه برای ذخیره و دسترسی به اطلاعات که باعث کاهش سرعت و کارایی در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	نقص در زیرساخت‌های فنی و فناوری اطلاعاتی که باعث کاهش امنیت، پایداری و عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود.
	عدم آموزش و آگاهی کافی اعضای گروه در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی که باعث تأخیر و خطا در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	نقص در فرآیند جمع‌آوری، تحلیل و گزارش‌دهی اطلاعات که باعث کاهش دقت و قابلیت اعتماد در اطلاعات می‌شود
عدم مشارکت و تعامل	عدم تعیین وضوح و مسئولیت‌های مشخص برای اعضای گروه که باعث کاهش تعامل و همکاری در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	نقص در ارتباطات و ارتباطات نامناسب بین اعضای گروه که باعث کاهش انتقال دانش و تجربه در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	عدم اعتماد و همکاری بین اعضای گروه که باعث کاهش تعامل مشترک و پشتیبانی در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	عدم اعتماد و همکاری بین اعضای گروه که باعث کاهش تعامل مشترک و پشتیبانی در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	عدم توجه به نظرات و پیشنهادات اعضای گروه که باعث از بین رفتن ایده‌های خلاقانه و بهبودهای ممکن در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	نقص در فرهنگ‌سازمانی که از تعامل و مشارکت فعال اعضای گروه حمایت نمی‌کند که باعث کاهش انگیزه و تعهد در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	عدم ایجاد فرصت‌های مناسب برای تشویق و تقویت تعامل و مشارکت در سازمان که باعث کاهش ارتباطات سازمانی و اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود
نقص در انگیزش و پاداش	عدم ارائه سیستم مناسب پاداش و تشویق برای اعضای گروه که باعث کاهش انگیزش و تعهد در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.
	عدم شفافیت و عدالت در توزیع پاداش‌ها که باعث نارضایتی و کاهش انگیزه در اعضای گروه می‌شود.
	عدم ارتباط مستقیم بین عملکرد و پاداش که باعث کاهش ارتباط بین عملکرد و تشویق در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.

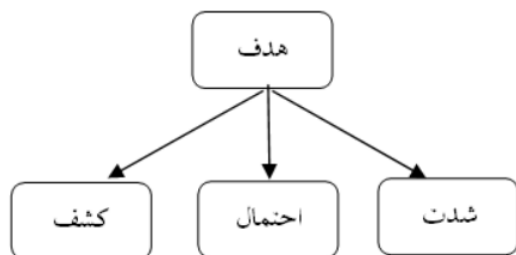
	<p>نقص در ارزیابی عملکرد و تعیین اهداف مشخص برای اعضای گروه که باعث کاهش انگیزه و تعهد در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p> <p>عدم ارائه فرصت‌های آموزش و رشد حرفه‌ای برای اعضای گروه که باعث کاهش انگیزه و تعهد در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p> <p>نقص در ارتباط و ارتباطات نامناسب بین مدیران و اعضای گروه که باعث کاهش انگیزش و تعهد در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p>
عدم تعامل فعال و مستمر با مشتریان	<p>عدم توجه به نیازها و انتظارات مشتریان که باعث کاهش ارتباط و تعامل فعال با آن‌ها در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p> <p>عدم ایجاد فرصت‌های مناسب برای بازخورد مشتریان و درک نیازهایشان که باعث کاهش تعامل مستمر با مشتریان در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p> <p>نقص در ارتباطات و ارتباطات نامناسب با مشتریان که باعث کاهش انتقال اطلاعات و ارتباط مؤثر با مشتریان در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p> <p>عدم توانایی در حل مشکلات و رفع نارضایتی‌های مشتریان که باعث کاهش اعتماد و تعامل مستمر با آن‌ها در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p> <p>عدم توجه به انتقادات و پیشنهادات مشتریان که باعث از بین رفتن فرصت‌های بهبود و پیشرفت در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p> <p>نقص در فرهنگ‌سازمانی که از تعامل فعال و مستمر با مشتریان حمایت نمی‌کند که باعث کاهش ارتباطات مؤثر و تعامل با مشتریان در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت می‌شود.</p>
نقص در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد	<p>عدم توجه به اهمیت سیستم مدیریت کیفیت: مدیران بانک رفاه ممکن است نادیده بگیرند که سیستم مدیریت کیفیت چگونه می‌تواند به بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات بانکی کمک کند. این بی‌توجهی می‌تواند به عدم تعهد مدیران به اجرای خطمشی‌ها منجر شود.</p> <p>مدیران بانک رفاه ممکن است منابع مالی و انسانی کافی را برای اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در اختیار نداشته باشند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خطمشی‌ها شود.</p> <p>مدیران بانک رفاه ممکن است عدم پیگیری و نظارت مستمر بر اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت را نادیده بگیرند. این عدم توجه می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خطمشی‌ها شود.</p> <p>مدیران بانک رفاه ممکن است عدم ارتباط و همکاری مؤثر با کارکنان را نادیده بگیرند. این مشکل می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت شود.</p> <p>مدیران بانک رفاه ممکن است به صورت شخصی نسبت به اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت تعهد کمی داشته باشند. این عدم تعهد می‌تواند باعث عدم تعهد آن‌ها به اجرای این خطمشی‌ها شود.</p>

عدم انعطاف‌پذیری و تطبیق	وقوع تغییرات در بازار، الزامات قانونی یا نیازهای مشتریان ممکن است نیاز به اصلاح خط‌مشی‌ها داشته باشد. عدم انعطاف‌پذیری ممکن است منجر به عدم توانایی در اجرای این تغییرات و بروز شکست شود.
	اگر بانک نتواند به‌درستی به نیازها و انتظارات مشتریان واکنش نشان دهد و خدمات خود را بهبود دهد، این می‌تواند منجر به از دست دادن مشتریان و کاهش کیفیت خدمات شود.
	عدم انعطاف‌پذیری ممکن است باعث شود که بانک نتواند به تغییرات درخواست‌های مشتریان یا شرایط بازار واکنش نشان دهد و در نتیجه از رقابت پایین بماند.
نقص در روند بهبود مستمر	اگر بانک نتواند به‌طور مداوم فرآیندها و خدمات خود را بهبود بخشد و تغییرات لازم را اعمال نکند، ممکن است با زمان به تنگنا بخورد و از رقابت در بازار عقب بماند.
	اگر مفاهیم بهبود مستمر به‌درستی در سازمان پیاده نشود و کارکنان به این نکات توجه نکنند، این می‌تواند منجر به توقف فرآیندهای بهبود و در نتیجه کاهش کیفیت خدمات شود.
	عدم توانایی در اندازه‌گیری و پیگیری بهبودهای انجام‌شده می‌تواند منجر به عدم شناسایی دقیق نقاط ضعف و عدم اعمال تغییرات لازم شود.
عدم توجه به بازخورد مشتریان	اگر بانک به بازخورد مشتریان توجه نکند، ممکن است ارزش‌هایی که مشتریان اهمیت می‌دهند را از دست بدهد و نتواند به نیازها و انتظارات آن‌ها پاسخ دهد.
	عدم توجه به بازخورد مشتریان می‌تواند منجر به کاهش رضایت مشتریان شود و در نتیجه از دست دادن مشتریان و کاهش درآمد و سهم بازار ایجاد کند.
	بازخوردهای مشتریان می‌تواند منبعی برای شناخت نقاط قوت و ضعف فرآیندها باشد. عدم توجه به این بازخوردها ممکن است منجر به عدم بهبود مستمر و بهبود فرآیندها نشود.
نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت	نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت ممکن است منجر به کاهش تمرکز کارکنان بر کیفیت خدمات و محصولات شود.
	در صورتی که فرهنگ کیفیت به‌درستی پیاده نشود، کارکنان ممکن است احساس مسئولیت‌پذیری نکنند و از ارائه خدمات با کیفیت بالا نمایند.
	نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت ممکن است باعث عدم اعمال استانداردهای کیفیت و فرآیندهای بهینه‌سازی شود و در نتیجه به کاهش کیفیت خدمات و محصولات منجر شود.
عدم استفاده از فناوری‌های روز در اجرای خط‌مشی‌های	عدم استفاده از فناوری‌های روز دنیا می‌تواند یکی از عوامل شکست در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه باشد. فناوری‌های روز دنیا شامل ابزارها و سیستم‌های نرم‌افزاری هستند که بهبود و افزایش کیفیت را در فرآیندهای مختلف سازمان فراهم می‌کنند.
	استفاده از فناوری‌های روز دنیا در سیستم مدیریت کیفیت می‌تواند به‌عنوان یک ابزار قدرتمند برای بهبود عملکرد و کاهش خطاها در فرآیندهای مختلف سازمان عمل کند. با استفاده از این فناوری‌ها، می‌توان

	<p>فرآیندها را به صورت خودکار و مؤثرتری اجرا کرده، اطلاعات را به صورت دقیق و به موقع جمع‌آوری کرده و تحلیل کرد.</p>
	<p>این فناوری‌ها می‌توانند بهبودهای مستمر را پیگیری کنند و اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان را به صورت شفاف و قابل دسترسی برای تصمیم‌گیری‌های آینده فراهم کنند. به طور مثال، استفاده از سیستم‌های مدیریت کیفیت مبتنی بر نرم‌افزار (مانند سیستم‌های مدیریت کیفیت ISO) می‌تواند به ساده‌تر و دقیق‌تر کردن فرآیندهای مدیریت کیفیت کمک کند.</p>
	<p>با استفاده از فناوری‌های روز دنیا می‌توان خطمشی‌ها و رویه‌های اجرایی را به صورت مرتب و سازمان‌یافته تعریف کرده و عملکرد آن‌ها را پیگیری کرد. همچنین، این سیستم‌ها می‌توانند اطلاعات مربوط به کیفیت و عملکرد را به صورت گسترده و قابل دسترسی برای تمامی اعضای سازمان فراهم کنند.</p>
<p>عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خطمشی‌ها</p>	<p>نداشتن آگاهی و دانش کافی در زمینه مدیریت کیفیت: مدیران و کارکنان بانک رفاه ممکن است با مفاهیم و اصول مدیریت کیفیت آشنا نباشند و نتوانند به درستی این خطمشی‌ها را اجرا کنند.</p> <p>مدیران و کارکنان بانک رفاه ممکن است به صورت کافی آموزش دیده نباشند یا به روزرسانی نشده باشند در زمینه مدیریت کیفیت. این موضوع می‌تواند باعث عدم توانایی آن‌ها در اجرای بهتر و مؤثر خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت شود.</p> <p>مدیران و کارکنان بانک رفاه ممکن است نتوانند مهارت‌های لازم برای اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت را به درستی اجرا کنند، مانند تحلیل داده‌ها، ارزیابی کیفیت، مدیریت فرآیندها و غیره.</p> <p>ممکن است مدیران و کارکنان بانک رفاه به مدیریت کیفیت و اجرای خطمشی‌های مربوطه به دلایلی کمتر اهمیت دهند و این موضوع می‌تواند باعث عدم توجه و عدم تعهد در اجرای این خطمشی‌ها شود.</p>
<p>تدوین غیراصولی خطمشی‌ها</p>	<p>عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خطمشی‌ها ممکن است یکی از عوامل شکست در سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه باشد. این موضوع ممکن است به دلیل عدم آموزش کافی در زمینه مدیریت کیفیت، نداشتن تجربه کافی در اجرای خطمشی‌ها یا عدم آگاهی از استانداردها و روش‌های بهتر مدیریت کیفیت رخ دهد.</p> <p>مدیران و کارکنان باید دارای مهارت‌ها و تخصص‌های لازم برای اجرای خطمشی‌ها و استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت باشند. آن‌ها باید قادر باشند به صورت مؤثر و کارآمد خطمشی‌ها را در عمل پیاده کنند، اطلاعات را به درستی جمع‌آوری و تحلیل کنند و بهبودهای لازم را انجام دهند.</p> <p>همچنین، آن‌ها باید با استانداردها و روش‌های مدیریت کیفیت آشنا باشند و قادر باشند به طور مداوم خود را به روزرسانی کنند. تدوین غیراصولی خطمشی‌ها نیز می‌تواند به عنوان یک عامل شکست در اجرای سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه مطرح شود.</p> <p>خطمشی‌ها باید به صورت کامل، واضح و قابل فهم باشند و به نحوی تدوین شوند که اجرای آن‌ها در سازمان را سهل و مؤثر کنند. اگر خطمشی‌ها به درستی تدوین نشوند، ممکن است اجرای آن‌ها با مشکلات و موانع مواجه شود و نتواند بهبود کیفیت را به دست آورد.</p>

رویکرد بالا به پایین در تدوین خطمشی‌ها	مدیران در سطح بالا ممکن است با واقعیت‌های عملیاتی و نیازهای واقعی کارکنان در سطوح پایین آشنا نباشند. در نتیجه، خطمشی‌ها ممکن است غیرعملی و ناکارآمد باشند و در عمل قابل اجرا نباشند.
	در رویکرد بالا به پایین، کارکنان در فرآیند تدوین خطمشی‌ها و اجرای آن‌ها شرکت نمی‌کنند. این موضوع می‌تواند موجب عدم اعتماد و ناامیدی کارکنان شود و در نتیجه، اجرای خطمشی‌ها به درستی صورت نگیرد.
	خطمشی‌هایی که به صورت بالا به پایین تدوین می‌شوند، ممکن است با شرایط و نیازهای واقعی سازمان و محیط کار تطابق نداشته باشند. این موضوع می‌تواند منجر به عدم اعتماد و عدم پذیرش خطمشی‌ها توسط کارکنان شود و در نتیجه، اجرای خطمشی‌ها به درستی انجام نشود.
	در رویکرد بالا به پایین، خطمشی‌ها توسط مدیران بالاترین سطح تدوین می‌شوند و سپس به سایر سطوح منتقل می‌شوند. این موضوع ممکن است توانایی سازمان را در تطبیق با تغییرات و نیازهای متغیر محیطی کاهش دهد. در نتیجه، اجرای خطمشی‌ها به درستی صورت نگیرد و کیفیت کارکنان و خدمات ارائه شده تحت تأثیر قرار بگیرد.
انگیزه پایین در بین مجریان خطمشی‌ها	انگیزه پایین در میان مجریان خطمشی‌ها می‌تواند به عنوان یکی از عوامل شکست در اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه مطرح شود. این موضوع ممکن است به دلیل عوامل مختلفی از جمله عدم مشارکت در تصمیم‌گیری، عدم توجه به نیازها و انتظارات کارکنان، عدم تشویق و پاداش مناسب برای اجرای خطمشی‌ها و عدم ارتباط و ارتباط ناسالم بین مدیران و کارکنان رخ دهد.
	وجود انگیزه پایین در میان مجریان خطمشی‌ها می‌تواند موجب کاهش رضایت کارکنان، عدم تعهد و عملکرد ناکارآمد شود. این مسئله می‌تواند منجر به عدم اجرای صحیح و کامل خطمشی‌ها شود و در نتیجه، سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه به شکست برسد.
عدم برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای خطمشی‌ها	اگر کارکنان در فرآیند تدوین خطمشی‌ها و دستورالعمل‌ها مشارکت نکنند، احساس مسئولیت و انگیزه کمتری در اجرای آن‌ها خواهند داشت. این می‌تواند منجر به عدم تعهد و رضایت کارکنان شود و در نتیجه اجرای خطمشی‌ها به درستی انجام نخواهد شد.
	در صورتی که خطمشی‌ها و دستورالعمل‌ها در سطح بالا تدوین شوند بدون در نظر گرفتن شرایط واقعی و نیازهای سازمان، اجرای آن‌ها ممکن است با مشکلات و موانع مواجه شود. برای موفقیت در اجرای خطمشی‌ها، باید آن‌ها را با توجه به شرایط واقعی سازمان و بهره‌گیری از دانش و تجربه کارکنان تدوین کرد.
	در صورتی که اطلاعات لازم برای اجرای خطمشی‌ها به درستی و به صورت کامل به کارکنان منتقل نشود، امکان اجرای صحیح و کارآمد خطمشی‌ها کاهش می‌یابد. برای جلوگیری از این مشکل باید اطلاعات مربوط به خطمشی‌ها و دستورالعمل‌ها به صورت واضح و قابل فهم برای همه اعضای سازمان منتقل شود.
	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای خطمشی‌ها می‌تواند به مشکلاتی مانند عدم تخصیص منابع کافی، عدم تعیین مسئولیت‌ها و زمان‌بندی نامناسب منجر شود. برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت منابع به درستی می‌تواند اجرای خطمشی‌ها را بهبود بخشد و از شکست آن‌ها جلوگیری کند.

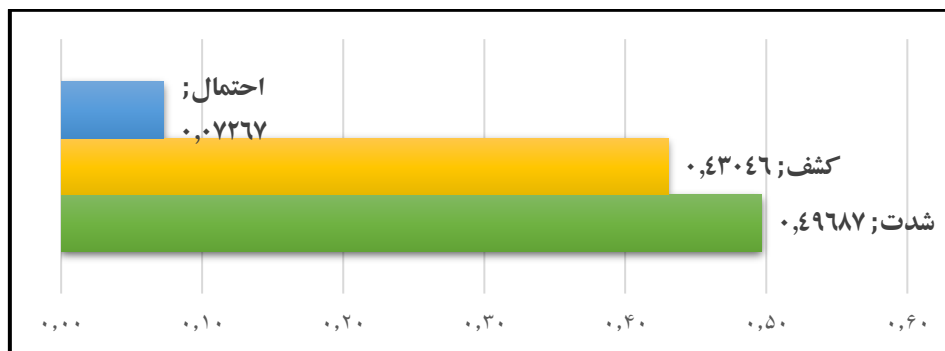
در مرحله بعد نسبت به شناسایی و دسته‌بندی معیارهای پژوهش اقدام و درخت سلسله مراتبی تصمیم (ساختار سلسله مراتبی پژوهش) مطابق با شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱- ساختار سلسله مراتبی تحقیق

پس از شناسایی ساختار سلسله مراتبی پژوهش، به محاسبه و ارزیابی وزن و اهمیت مؤلفه‌های شکست اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه نسبت به هدف با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) پرداخته شد. این وزن، نشان‌دهنده اهمیت و جایگاه نسبی مؤلفه‌های مذکور نسبت به یکدیگر است. برای محاسبه وزن معیارهای پژوهش نسبت به هدف، ابتدا پرسشنامه مقایسات زوجی معیارها نسبت به هدف تشکیل شد. در گام بعد پرسشنامه‌های طراحی شده در اختیار خبرگان تحقیق قرار داده تا تکمیل نمایند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های مقایسه زوجی خبرگان ابتدا نظرات خبرگان به اعداد فازی (یک عدد فازی تعمیمی از اعداد معمولی و حقیقی به صورتی که نه به یک مقدار بلکه به مجموعه از مقادیر عددی اشاره می‌کند) تبدیل شد. در ابتدا با استفاده از رویکرد تکنیک تجزیه و تحلیل حالات شکست و آثار آن به صورت فازی، اهمیت مؤلفه‌های شکست بر اساس شاخص‌های شدت، احتمال شکست و قابلیت کشف طبق نظر خبرگان شناسایی شدند و سپس به محاسبه وزن معیارهای اصلی پژوهش با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی پرداخته شد. بر اساس نتایج نمودار ۵ اولویت‌بندی معیارهای هر سه سطح نسبت به هدف یکسان نبوده که عبارت‌اند از شدت، احتمال رخداد شکست و قابلیت کشف شکست.

نمودار ۵- وزن نسبی مؤلفه‌های شکست



تعیین جواب‌های ایدئال مثبت و منفی: در این مرحله باید بر اساس جنس معیارهای پژوهش، جواب‌های ایدئال مثبت و منفی را با استفاده از ماتریس تصمیم فازی نرمال شده موزون محاسبه نمود.

محاسبه فاصله گزینه‌ها از جواب ایدئال مثبت و منفی: در این گام تلاش می‌شود تا فاصله‌ی هر یک از گزینه‌ها از جواب‌های ایدئال مثبت و منفی محاسبه شود.

ارزیابی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های شکست: با مشخص شدن میزان فاصله گزینه‌ها از جواب‌های ایدئال مثبت و منفی می‌توان شاخص نزدیکی نسبی به جواب ایدئال را محاسبه نمود. در این گام با استفاده از مقدار شاخص نزدیکی نسبی هر گزینه نسبت به جواب ایدئال به ارزیابی و رتبه‌بندی آن‌ها اقدام می‌شود. هر چه مقدار شاخص نزدیکی نسبی یک گزینه به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد بیانگر این است که آن گزینه فاصله کمتری تا ایدئال مثبت و فاصله بیشتری تا ایدئال منفی دارد؛ بنابراین می‌توان گزینه‌ها را بر اساس ترتیب نزولی  $C^*$  رتبه‌بندی نمود. جدول ۲ شاخص نزدیکی نسبی هر گزینه به جواب ایده را همراه با رتبه آن نشان می‌دهد.

رتبه‌بندی مؤلفه‌های شکست: در ادامه با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده و روش تاپسیس فازی به ارزیابی و اولویت‌بندی گزینه‌های پژوهش پرداخته‌شده است.

تشکیل ماتریس تصمیم مسئله: برای تشکیل ماتریس تصمیم مسئله به‌عنوان اولین گام در روش تاپسیس، باید معیارها، جنس معیارها، وزن معیارها، گزینه‌ها و وضعیت هر یک از گزینه‌ها در هر یک از معیارها در دسترس باشد. معیارها و گزینه‌ها با استفاده از ادبیات پژوهش و نظرات خبرگان شناسایی شد. وزن معیارهای پژوهش نیز با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی در بخش قبل به دست آمد. وضعیت هر یک از گزینه‌ها در هر یک از معیارها نیز با استفاده از پرسشنامه تاپسیس توسط خبرگان مشخص گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه تاپسیس خبرگان ابتدا نظرات خبرگان با استفاده از جدول تبدیل به اعداد فازی تبدیل شد. سپس میانگین هندسی نظرات فازی خبرگان محاسبه و وارد ماتریس تصمیم مسئله شد.

تشکیل ماتریس تصمیم نرمالایز شده (بی مقیاس شده): برای این منظور در این پژوهش از تبدیل مقیاس خطی استفاده‌شده است.

تشکیل ماتریس تصمیم نرمالایز شده موزون: پس از محاسبه ماتریس تصمیم فازی نرمالایز شده، باید ماتریس تصمیم‌گیری فازی نرمال شده موزون را به دست آورد. بدین منظور ماتریس تصمیم‌گیری فازی نرمال شده را در بردار وزنی مربوط به معیارها ضرب می‌کنیم.

جدول ۲- شاخص نزدیکی نسبی هر گزینه به جواب ایدئال همراه با رتبه آن

رتبه	شباهت	نتیجه
۷	۰/۶۰۱۲	عدم تعهد و رهبری مدیران
۱۰	۰/۵۰۶۵	عدم تدوین و ارائه خطمشی‌های دقیق
۱	۰/۶۵۱۵	نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع
۲	۰/۶۴۵۵	نقص در ارتباطات و هماهنگی
۱۶	۰/۴۵۱۵	نقص در آموزش و ارتقاء مهارت‌ها
۹	۰/۵۲۵۲	عدم ارزیابی و پیگیری بعد از اجرای خطمشی‌ها
۱۴	۰/۴۹۳۵	نقص در نظام اطلاعاتی
۴	۰/۶۳۶۸	عدم مشارکت و تعامل
۱۱	۰/۵۰۳۲	نقص در انگیزش و پاداش
۱۷	۰/۴۱۵۹	عدم تعامل فعال و مستمر با مشتریان
۲۱	۰/۲۹۲۹	نقص در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد
۱۹	۰/۳۶۲۸	عدم انعطاف‌پذیری و تطبیق
۱۲	۰/۵	نقص در روند بهبود مستمر
۲۰	۰/۳۱۵۱	عدم توجه به بازخورد مشتریان
۱۸	۰/۳۸۲۱	نقص در ایجاد فرهنگ کیفیت
۸	۰/۵۸۴۴	عدم استفاده از فناوری‌های روز در اجرای خطمشی‌های
۳	۰/۶۴۳۳	عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خطمشی‌ها
۵	۰/۶۱۹۸	تدوین غیراصولی خطمشی‌ها
۱۳	۰/۵	رویکرد بالا به پایین در تدوین خطمشی‌ها
۱۵	۰/۴۸۷	انگیزه پایین در بین مجریان خطمشی‌ها
۶	۰/۶۱۷۹	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای خطمشی‌ها

مشتریان انجام شود و در صورت نقض، می‌تواند منجر به پیگیری‌های حقوقی شود.

مسئولیت‌پذیری در قبال اقدامات نامناسب: بانک‌ها باید مسئولیت‌پذیری کامل در قبال هرگونه اقدام نامناسب یا نقض قوانین حقوقی و مدیریتی داشته باشند. این مسئولیت‌پذیری می‌تواند از مشکلات حقوقی جلوگیری کند و سیستم مدیریت کیفیت را تقویت کند.

بانک‌ها به‌عنوان یک شرکت خدماتی نیز طبقه‌بندی شوند (الشباکی و همکاران، ۲۰۲۱، ۲۵). هنگامی که مشتری با کارکنان خط مقدم ارتباط برقرار می‌کند و به یک سرویس خاص نیاز دارد، این لحظه تصمیم می‌گیرد که آیا مشتری به رقبای دیگر مراجعه خواهد کرد یا خیر؛ بنابراین بانک‌ها تمایل به ارتقای سودآوری و بهبود ارائه خدمات با توجه به شعار «اول مشتری» در QMS دارند (هارت، ۱۹۹۶، ۲۲؛ چادویک، ۱۹۹۵، ۴۱؛ داسیو، ۱۹۹۷، ۲۶؛ برگ کوئیس، ۱۹۹۷، ۳۳؛ دانلون، ۱۹۹۷، ۶۸؛ کسلی، ۲۰۰۱، ۵۶۶). در ایران نیز بخش بانکداری نقش مهمی در حرکت کشور به سمت تجارت بازار آزاد کرده است. در این میان بانک رفاه، به‌عنوان یکی از بانک‌های تجاری فعال کشور، به‌منظور افزایش رضایتمندی ذی‌نفعان و در راستای نقشه راه سودآوری بانک، خط‌مشی کیفی خود را با محوریت برنامه محوری، مدیریت فرایندها و مدیریت ریسک و برخی موارد از این دست اعلام نموده است. نظر به خط‌مشی‌های بانک رفاه، توجه به این امر اهمیت دارد که طرح خط‌مشی دربرگیرنده مجموعه‌ای از اهداف، ترکیبی از ابزارها برای تحقق این اهداف، تعیین سازمان‌های مجری دولتی و غیردولتی برای تحقق

همان‌طور که مشاهده می‌شود گزینه‌ی سوم یعنی نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع در اجرای خط‌مشی‌ها بیشترین مقدار را در شاخص نزدیکی نسبی به خود اختصاص داده است و این یعنی این مؤلفه بیشترین تأثیر در شکست در اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت بانک رفاه دارد.

## ۵. بحث

اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک‌ها از لحاظ حقوقی اهمیت بسیاری دارد و می‌تواند به جلوگیری از مشکلات قانونی و بهبود عملکرد سیستم کمک کند. ابعاد حقوقی این سیستم در بانک‌ها به شرح ذیل است:

رعایت قوانین مربوط به حفظ اطلاعات مشتریان: یکی از ابعاد حقوقی مهم در سیستم مدیریت کیفیت بانکی، رعایت قوانین مربوط به حفظ حریم خصوصی و اطلاعات مشتریان است. هرگونه نقض این قوانین می‌تواند منجر به مشکلات قضایی و جریمه‌های قانونی گردد.

تطابق با استانداردها و مقررات داخلی و بین‌المللی: بانک‌ها موظف به رعایت استانداردها و مقررات داخلی و بین‌المللی در زمینه مدیریت کیفیت هستند. همسویی با این استانداردها از جمله موارد حقوقی مهمی است که برای جلوگیری از مشکلات قانونی باید مورد توجه قرار گیرد.

اطلاع‌رسانی به مشتریان در مورد حقوق و تضمینات آن‌ها: بانک‌ها موظف به اطلاع‌رسانی صحیح به مشتریان در مورد حقوق و تضمینات آن‌ها هستند. این اطلاع‌رسانی باید به زبانی ساده و قابل فهم برای

و خدمات کمتر، به دلیل کیفیت پایین سیستم بانکی و بانکداری یک صنعت در حال توسعه در بخش خدمات است که به نیازهای گروه‌های مختلف مردم پاسخ می‌دهد و به یکی از پرمصرف‌ترین خدمات تبدیل شده است؛ بنابراین نمی‌توان تأثیر مدیریت کیفیت جامع در چنین صنعت پرونقی را نادیده گرفت (عبدالشاه و عبدالشاه، ۲۰۱۱، ۳۶۱)

دانشمند و همکاران (۱۳۹۹) مطرح می‌کنند، میزان آمادگی و تعهد کارمندان، توجه به هدف تأمین رضایت ارباب رجوع، میزان واقع‌گرایی، میزان آمادگی مشارکت و همکاری کارمندان، میزان امکان‌پذیری آموزش از دیدگاه کارمندان و میزان بهبود مستمر فعالیت‌ها در بانک صادرات برای پذیرش مدیریت کیفیت جامع در وضعیت مطلوبی قرار دارد. عباسیان‌فر (۱۳۹۷) در مطالعه خود نشان داد پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان این سازمان تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد مدیریت کیفیت با شاخص اعتبار بیشترین ارتباط و با توانایی کارکنان کمترین ارتباط را دارد. بهرامی و کریمی (۱۳۹۶) در مطالعه خود نشان می‌دهد که عدم شناخت توانمندی‌های نیروی انسانی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت و کمبود نیروی کارآمد، عدم کنترل و نظارت مستمر، انحصاری بودن خدمات و عدم وجود شرایط رقابتی، عدم اعتقاد مدیران ارشد به مفید بودن سیستم مدیریت کیفیت و همچنین عدم حمایت کافی از سیستم مدیریت کیفیت و اکتفا به فرایندهای نه‌چندان رضایت‌بخش گذشته، زمینه را برای عدم اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت فراهم آورده است. کوفی‌گرو فردوسی (۱۳۹۶) در مطالعه خود مطرح می‌کنند

اهداف و تخصیص منابع برای اقدامات لازم است (گریمر و همکاران، ۲۰۲۱، ۳۹۱). علی‌رغم ارائه خطمشی‌هایی مذکور و اقدامات انجام‌شده در راستای آن در بانک رفاه به نظر می‌رسد هنوز می‌توان اقدامات مؤثری برای ارتقای مدیریت کیفیت در این بخش و برای مشاهده تأثیر به‌کارگیری تکنیک‌های تضمین کیفیت بر بهره‌وری کلی و بهره‌وری این بخش به انجام رساند. توجه مدیریت به مسائل مدیریت کیفیت جامع در بانک بایستی افزایش یابد (دین و باومن، ۱۹۹۴، ۴۰۲). چراکه دلایل زیادی برای این شکست‌ها وجود دارد، از جمله درک ناکافی از مدیریت کیفیت جامع، عدم پشتیبانی و مدیریت ارشد، عدم هماهنگی بین برنامه‌های بهبود کیفیت و استراتژی کسب‌وکار (کارنرود، ۲۰۱۸، ۲۲۲) مدیریت ضعیف مدیریت، ترس از تغییر، عدم پاداش، عدم انعطاف‌پذیری و غیره که با بررسی آن‌ها، دلیل موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها در ایجاد یک سیستم جامع مدیریت کیفیت را می‌توان در سطح پذیرش سازمان در ایجاد و نهادینه‌سازی این نگرش یافت. به عبارت دیگر، سطح مقبولیت (بلوغ) نشان‌دهنده میزان تعهد سازمان در انطباق مدیریت کیفیت جامع است که هر سازمان متناسب با کیفیت اجرایی مدیریت کیفیت کلی و تعهد نسبت به آن عمل می‌کنند (الدافری و همکاران، ۲۰۱۷، ۹۹۹). سازمان‌هایی مانند بانک‌ها همه سازمان‌هایی هستند که باید توسط مدیران اداره شوند (هاگمن و واگمن، ۱۹۹۵، ۳۱۴). اگر افراد صلاحیت و توانایی لازم برای مدیریت این سازمان‌ها را نداشته باشند، بسیاری از مشکلات بر سازمان تحمیل می‌شود. شواهدی وجود دارد که افزایش هزینه‌ها در بانک، به عبارت دیگر، اختصاص منابع بیشتر به این سازمان‌ها درازای بارده

تلاش کرده است تا کیفیت را در بخش بانکداری در اردن اندازه‌گیری کند. این تحقیق دیدگاه مشتری را به‌عنوان معیاری تأثیرگذار در اجرای QMS در نظر گرفته و به این نتیجه رسیده است که فاصله زیادی بین سطح خدمات مورد انتظار مشتری و خدمات ارائه‌شده توسط بانک وجود دارد و توصیه می‌کند که بانک‌ها باید تلاش کنند تا خدمات خود را بهبود بخشند. با این حال، این تحقیق مدیریت و کاری که برای بهبود کیفیت خدمات، چارچوب زمانی انجام می‌دهد را در نظر نگرفته است.

#### ۶. نتیجه

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، ۲۱ مؤلفه به‌عنوان عوامل شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه به دست آمد. مهم‌ترین معیار شکست که بالاترین اولویت را دارد به ترتیب مربوط به نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، نقص در ارتباطات و هماهنگی و عدم وجود مهارت و تخصص مدیران و کارکنان در اجرای خط‌مشی‌ها است و باقی معیارها در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در قبال عوامل شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت، طبق نظر خبرگان حوزه تحقیق، یازده مؤلفه به‌عنوان عوامل کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه شناسایی شد که به ترتیب اولویت در ذیل توضیح داده شده است:

به‌کارگیری سیستم مدیریت کیفیت برای سازمان یک تصمیم استراتژیک است که می‌تواند عملکرد کلی آن را بهبود بخشد و مبنای مناسبی برای برنامه‌های توسعه پایدار پدید آورد.

مقیمی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود مطرح می‌کنند با توجه به تأثیر مستقیم اجرای موفق QMS برافزایش کیفیت و تأثیر مستقیم افزایش کیفیت بر کاهش آسیب‌های کیفیت نه‌تنها به‌عنوان مقصد، بلکه باید به‌منزله سفری بدون مخاطره تلقی شود، با کنترل موانع اجرای موفق QMS، می‌توان آسیب‌پذیری این صنعت را به‌منظور کنترل هزینه، رشد و بهبود مستمر کاهش داد. رمضان (۲۰۱۸) در مطالعه خود با عنوان مدیریت کسب‌وکارهای بانکی، در رابطه با ماهیت خدماتی بانک‌ها و رویکردهای ارتقای اجرای خط‌مشی‌های مرتبط با مدیریت کیفیت خدمات بحث نموده است. وی عمدتاً بر تنظیم و ارتقای جنبه‌های کیفی QMS تمرکز کرده است. این مطالعه به این نتیجه رسیده است که به‌کارگیری رویکرد مناسب QMS عملکرد بانک‌ها در تمامی بخش‌ها بهبود خواهد یافت. داسیو (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر اعمال QMS بر قابلیت مالی و بازگشت سرمایه برندگان جوایز کیفیت سوئد پرداخته و نشان می‌دهد که عملکرد مالی آن‌ها در چندین شاخص بیش از رقبای خود بوده است. همچنین نتیجه گرفته است که یک همبستگی قوی بین اعمال QMS و قابلیت مالی و بازگشت سرمایه وجود دارد، با این حال ممکن است از چهارتا هشت سال طول بکشد تا چنین بهبودی بسته به ماهیت سازمان و کسب‌وکار مشاهده شود. معالا (۲۰۱۵) در مطالعه خود به‌عنوان اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش بانکی جردن،

جدول ۳- عوامل ارتقا و پیشرفت اجرای خطمشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه

رتبه	عامل کاهنده شکست	رتبه	عامل کاهنده شکست
۷	به‌کارگیری تکنولوژیهای نوظهور در اجرای خطمشی‌های سازمان	۱	ارزیابی و پیگیری مستمر بعد از اجرای خطمشی‌ها
۸	توجه به ارتقای مشارکت و تعامل	۲	توجه به نیازها و شرایط در مرحله تدوین خطمشی‌ها
۹	آموزش اثربخش و ارتقاء مهارت‌ها	۳	استفاده از روش‌های دقیق‌تر در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد
۱۰	بهبود در ارتباطات و هماهنگی	۴	برنامه‌ریزی مؤثر و تخصیص بهینه منابع
۱۱	بهبود تعامل فعال و مستمر با مشتریان	۵	ایجاد انگیزش و پاداش در بین مجریان خطمشی‌ها
۱۲	توجه به بازخورد مشتریان	۶	تدوین و ارائه خطمشی‌های دقیق

۹. ایجاد فضا و فرهنگ‌سازمانی که از رویکردهای مدیریت کیفیت حمایت کرده و این اصل را به‌عنوان یک پیشنهاد نظری در نظر گرفت.

۱۰. ایجاد سیستمی برای پیگیری مستمر و انگیزه‌دهی کارکنان به‌منظور حفظ و بهبود عملکرد در جهت اجرای صحیح خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت.

#### ۷. سهم نویسندگان

کلیه نویسندگان به‌صورت برابر در تهیه و تدوین پژوهش حاضر مشارکت داشته‌اند.

#### ۸. تضاد منافع

در این پژوهش، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

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

۱. ارائه آموزش‌های منظم به کارکنان برای آشنایی با استانداردها و روش‌های بهبود کیفیت، همچنین ارتقاء آگاهی کارکنان از اهمیت مدیریت کیفیت.

۲. ایجاد سیستمی برای ارزیابی عملکرد و بازخورد به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت کیفیت و انجام اصلاحات لازم.

۳. ارتقاء فرآیندها و سیستم‌ها به‌منظور بهبود پایدار عملکرد و کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط بانک.

۴. تشویق به مشارکت فعال کارکنان در فرآیند بهبود مدیریت کیفیت و ارائه پیشنهادات برای بهبود عملکرد.

۵. استفاده از داده‌ها و اطلاعات به‌عنوان ابزار برای مانیتورینگ و بهبود مداوم عملکرد سیستم مدیریت کیفیت.

۶. اعلام تعهد مدیران به برنامه‌ریزی، اجرا و حمایت از سیستم مدیریت کیفیت در تمامی سطوح سازمان.

۷. توجه به بازخوردهای مشتریان و استفاده از آنها برای بهبود خدمات و محصولات ارائه‌شده توسط بانک.

۸. به‌کارگیری فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندها، مانیتورینگ عملکرد و افزایش کیفیت خدمات و محصولات.

## منابع

## فارسی

محیطی، دوره سوم، شماره ۱، صص: ۴۶-۳۳، ۱۳۹۵.

## لاتین

- Abdolshah, M. and Abdolshah, S., Barriers to the successful implementation of TQM in Iranian manufacturing organisations, *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol.7, No.3: 358 – 373, 2011.
- Al-Shobaki, S.D., Fouad, R., Al-Bashir, A., The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan, *Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, Volume 4, Number 2, March. 2021.
- Al-Dhaafri, S.H., Al-Swidi, K.A. and Yusoff, B.Z.R. “The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance”, *The TQM Journal*, Vol. 28 No. 6, pp. 991-1011, 2017.
- Bergquist, T., TQM firm performance”, *University of Oregon*, 1997 .
- Carnerud, D. “25 Years of quality management research—outlines and trends”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 208-231, 2018.

- بهرامی، حمیدرضا؛ کریمی، مریم، «اثر بخشی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در شرکت‌های دریافت‌کننده گواهینامه ایزو (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نیرو در استان اصفهان)»، آب و فاضلاب، شماره ۲۸(۵)، صص: ۱۱۷-۱۰۶، ۱۳۹۶.

- دانشمند، احمدرضا؛ مصلح، علی‌نقی؛ کبیری، فاطمه، «سنجش میزان آمادگی پذیرش مدیریت کیفیت جامع در بانک صادرات شیراز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی آپادانا، ۱۳۹۹.

- عباسیان‌فر، طیبه، «بررسی تأثیر پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی»، صنعت حمل‌ونقل دریایی، ۴(۳)، صص: ۲۱-۲۶، ۱۳۹۷.

- کوفی‌گر، امیرحسین؛ فردوسی، علیرضا، «تأثیر پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ برافزایش بهره‌وری سازمان‌ها مطالعه موردی: شرکت نمایشگاه‌های بین‌المللی استان اصفهان»، پانزدهمین همایش ملی دانشجویی مهندسی صنایع، یزد، ۱۳۹۶.

- مقیمی مصطفی؛ خطیبی سید امیرمحمد؛ عبدالشاه محمد، «اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع در راستای کاهش آسیب‌پذیری صنعت بانکداری»، نشریه مدیریت مخاطرات

- Hart, M., “Improving the quality of NHS out-patient clinics: the applications and misapplications of TQM”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 9, No. 2, 20 – 27, 1996.
- Kelsey, K.D., Bond, J.A., “A model for measuring customer satisfaction within an academic centre of excellence”, *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 5, 359 – 368, 2001.
- Maala, N., Measuring the quality of services in Jordanian banks, *International Journal of Business and Social Science*, vol 25, NO. 2, 2015.
- Ramadan, Z., *Management of Banking Businesses*“, 1st ed., Amman, 2018.
- Chadwick, P., *Total Quality Management at South Bank University: issues in teaching and learning*“, *Quality Assurance in Education*, Vol. 3, No. 1, 39 – 44, 1995
- Dean, J.W. and Bowen, D.E. “Management theory and total quality: improving research and practice through theory development”, *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 392-418, 1994.
- Donelan, S., *Good setting and job satisfaction*“, Boston College, 1997 .
- Dusseav, S.P.,” An analysis of the relationship between financial performance and TQM”, University of Missouri, 1997 .
- Dusseav, S.P,”An analysis of the relationship between financial performance and TQM”, University of Missouri, 2017 .
- Gremyr, I., Lenning, J., Elg, L., Martin, J., *Increasing the value of quality management systems*, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 13 No. 3, pp. 381-394, 2021.
- Hackman, J.R. and Wageman, R. (1995), “Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No. 2, pp. 309-342, 1995.

