





**دانشگاه آزاد اسلامی**

**واحد تهران مرکزی**

**دانشکده مدیریت – گروه مدیریت دولتی**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)**

**گرایش: "تحول"**

**عنوان: بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره وری کارکنان بانک مسکن**

**استاد راهنما:**

**جناب دکتر ناصر سنائی**

**استاد مشاور:**

**جناب دکتر حسن گیوریان**

**پژوهشگر:**

**مهدی فکوری**

**بهار ۱۳۹۲**



**ISLAMIC AZAD UNIVERSITY**

**Tehran central Branch**

**Faculty Of management-Department Of Public management**

**(M.A.) Thesis**

**on : "Chang management"**

**Subject: A Study of impact total quality management factors on  
productivity among the employees of Bank e Maskan**

**Advisor :**

**Naser Sanaee(Ph.D)**

**Consulting Advisor :**

**Hasan Givarian(Ph.D)**

**By:**

**Mahdi Fakoori**

**spring ۲۰۱۳**

تقدیم به: پدر و مادر عزیزم

که بازحات بی دروغشان و نثار بی منت محبتشان، همواره مشوقم بودند.

و تقدیم به همسر مهربانم

که همیشه و همه جایار و هدم من بوده و با صبر ستودنی اش مراد تمام مراحل همراهی نموده است.

و تقدیم به فرزندان دلنندم

## تقدیر و شکر:

حمد و سپاس معبود بی ہمتی را کہ آفرید شکر زیبائی ہا است۔

ہم اکنون کہ بالطف خدا و ہمکاری و راہنمائی اساتید محترم توانستہ ام پروژه تحقیقی خویش را بہ پایان

برسانم، مراتب شکر و سپاسگذاری خود را ہمراہ با یک دنیا آرزوی سعادت بہ پیشگاہ استاد راہنما جناب

آقای دکتر ناصر سنائی و ہمچنین استاد مشاور جناب آقای دکتر حسن کیوریان تقدیم کنم و از خداوند

مہربان موفقیت و بہروزی و سلامت ایشان را خواستارم۔ ہمچنین بر خود لازم می دانم از استاد محترم

داور جناب آقای دکتر محمود رضائی زادہ صمیمانہ شکر کنم۔

## فهرست مطالب

عنوان.....	صفحه.....
فصل اول «کلیات پژوهش»	
مقدمه ۱-۱.....	۳
بیان مسئله ۲-۱.....	۴
اهداف تحقیق ۳-۱.....	۷
اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن ۴-۱.....	۷
فرضیه های تحقیق ۵-۱.....	۱۰
مدل تحقیق ۶-۱.....	۱۱
تعریف عملیاتی متغیرها ۷-۱.....	۱۲
مدیریت کیفیت فراگیر ۱-۷-۱.....	۱۲
حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان ۱-۱-۷-۱.....	۱۲
برنامه ریزی استراتژیک ۲-۱-۷-۱.....	۱۲
مشتری مداری ۳-۱-۷-۱.....	۱۳
شناسایی و آموزش کارکنان ۴-۱-۷-۱.....	۱۳
توانمند سازی کارکنان و کار تیمی ۵-۱-۷-۱.....	۱۳
اندازه گیری و تجربه و تحلیل کیفیت ۶-۱-۷-۱.....	۱۳
بهره وری ۲-۷-۱.....	۱۳
تعریف نظری متغیرها ۸-۱.....	۱۵
مدیریت کیفیت فراگیر ۱-۸-۱.....	۱۵
بهره وری ۲-۸-۱.....	۱۵
روش تحقیق ۹-۱.....	۱۵
قلمرو تحقیق ۱۰-۱.....	۱۵
جامعه و حجم نمونه ۱۱-۱.....	۱۵
محدودیت ها و مشکلات تحقیق ۱۲-۱.....	۱۶

فصل دوم ( ادبیات تحقیق)

۱۸	مقدمه ۱-۲
۱۸	مدیریت ۲-۲
۱۹	کیفیت ۳-۲
۱۹	نگرشهای کیفیت ۱-۳-۲
۲۰	تکامل کیفیت ۲-۳-۲
۲۲	کایزن و QC (کنترل کیفیت) ۴-۲
۲۲	تاریخچه مدیریت کیفیت فراگیر و مدل‌های تعالی سازمانی ۵-۲
۲۸	مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر ۶-۲
۲۹	چهار انقلاب در تفکر مدیریت ۷-۲
۳۰	فواید به کار گیری مدیریت کیفیت جامع ۸-۲
۳۱	تکنیکهای اجرایی مدیریت کیفیت جامع ۹-۲
۳۱	اصول مدیریت کیفیت فراگیر ۱۰-۲
۳۳	مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ۱۱-۲
۳۳	اصل بودن مشتری به جای محور بودن شرکت یا سازمان ۱-۱۱-۲
۳۳	حذف ضایعات در برابر تحمل ضایعات ۲-۱۱-۲
۳۴	بهبود مستمر در برابر اطفاء حریق ۳-۱۱-۲
۳۴	پیشگیری در برابر بازرسی ۴-۱۱-۲
۳۴	حل مسائل در برابر سرزنش کردن ۵-۱۱-۲
۳۴	تفکر سیستمی در برابر جزء نگری ۶-۱۱-۲
۳۴	رهبری در برابر مدیریت ۷-۱۱-۲
۳۴	ابعاد مدیریت کیفیت در بخش دولتی ۱۲-۲
۳۸	برخی مدل‌های موجود برای تعالی سازمانی ۱۳-۲
۳۹	مدل دمینگ ۱-۱۳-۲
۴۲	مدل EFQM ۲-۱۳-۲
۴۵	مدل مالکوم بالدريج ۳-۱۳-۲
۴۶	استانداردهای ISO ۴-۱۳-۲

۴۶	مدل متعالی مدیریت کیفیت جامع "TQMEX" ۵-۱۳-۲
۴۷	مدل تعالی سازمانی در ایران ۶-۱۳-۲
۴۸	مدلهایی برای اندازه گیری کیفیت خدمات ۱۴-۲
۴۸	مدل CAF (مدل چارچوب عمومی ارزیابی) ۲۰۰۲ ۱-۱۴-۲
۴۹	مدل SERVPERF ۲-۱۴-۲
۴۹	مدل SERVQUAL ۳-۱۴-۲
۵۱	کارایی ۱۵-۲
۵۱	اثر بخشی ۱۶-۲
۵۱	بهره وری ۱۷-۲
۵۲	• بهره وری جزئی ۱-۱۷-۲
۵۲	• بهره وری کلی عوامل تولید ۲-۱۷-۲
۵۲	• بهره وری کلی ۳-۱۷-۲
۵۳	سابقه و تاریخچه بهره وری ۴-۱۷-۲
۵۴	منافع و فواید بهره وری ۵-۱۷-۲
۵۴	موانع بهره وری در سازمانهای ایران ۶-۱۷-۲
۵۶	عوامل موثر در بهره وری ۷-۱۷-۲
۶۱	عوامل موثر برای افزایش سطح بهره وری ۸-۱۳-۲
۶۳	مشکلات بهره وری در ایران در سطح ملی ۸-۱۷-۲
۶۳	بهره وری و مدیریت دولتی نوین ۹-۱۷-۲
۶۷	برخی از مدل‌های ارائه شده در خصوص بهره وری ۱۰-۱۷-۲
۶۷	الگوی هرسی و گلداسمیت (مدل اچ‌یو) ۱-۱۰-۱۷-۲
۶۹	مدل اینسورت و اسمیت ۲-۱۰-۱۷-۲
۷۰	مدل کیت دیویس و جان نیو استورم ۳-۱۰-۱۷-۲
۷۱	مدل شپارد ۴-۱۰-۱۷-۲
۷۲	مدل رابرت . ال . شوک ۵-۱۰-۱۷-۲
۷۳	مدل ژوزف پوتنی ۶-۱۰-۱۷-۲



۷۵	..... نظریه چند عاملی بهره وری ۲-۱۷-۱۰-۷
۷۵	..... مدل کمپانی نیسان موتورز ۲-۱۷-۱۰-۸
۷۶	..... مدل کرسست CREST ۲-۱۷-۱۰-۹
۷۶	..... رابطه بین کیفیت و بهره وری ۲-۱۸
۷۷	..... پژوهش های مربوط به موضوع پژوهش ۲-۱۹
۷۷	..... تحقیقات انجام شده در داخل کشور ۲-۱۹-۱
۸۳	..... تحقیقات انجام شده در خارج از کشور ۲-۱۹-۲
۸۶	..... معرفی سازمان ۲-۲۰
۸۸	..... جمع بندی ۲-۲۱

#### فصل سوم (روش تحقیق)

۹۰	..... مقدمه ۳-۱
۹۰	..... روش تحقیق ۳-۲
۹۱	..... جامعه آماری ۳-۳
۹۱	..... حجم نمونه و روش اندازه گیری ۳-۴
۹۲	..... ابزار جمع آوری اطلاعات ۳-۵
۹۵	..... روش اجرا ۳-۶
۹۶	..... روش تجزیه و تحلیل داده ها ۳-۷
۹۶	..... پایایی ۳-۸
۹۶	..... روایی ۳-۹

#### فصل چهارم (یافته های پژوهش)

۹۸	..... مقدمه ۴-۱
۹۹	..... آمار توصیفی ۴-۲
۹۹	..... جنسیت ۴-۲-۱
۱۰۰	..... سن ۴-۲-۲
۱۰۱	..... تحصیلات ۴-۲-۳
۱۰۱	..... وضعیت سابقه کار ۴-۲-۴
۱۰۳	..... متغیرهای تحقیق ۴-۳

۱۰۳.....	آمار استنباطی ۴-۴.....
۱۰۴.....	بررسی وضعیت نرمالیتی متغیرهای پژوهش ۱-۴-۴.....
۱۰۵.....	آزمون فرضیات تحقیق ۲-۴-۴.....
۱۰۵.....	فرضیه اصلی ۱-۲-۴-۴.....
۱۰۶.....	فرضیه فرعی اول ۲-۲-۴-۴.....
۱۰۷.....	فرضیه فرعی دوم ۳-۲-۴-۴.....
۱۰۷.....	فرضیه فرعی سوم ۴-۲-۴-۴.....
۱۰۸.....	فرضیه فرعی چهارم ۵-۲-۴-۴.....
۱۰۹.....	فرضیه فرعی پنجم ۶-۲-۴-۴.....
۱۰۹.....	فرضیه فرعی ششم ۷-۲-۴-۴.....

#### فصل پنجم (پیشنهادات)

۱۱۲.....	مقدمه ۱-۵.....
۱۱۲.....	نتیجه گیری ۲-۵.....
۱۱۶.....	پیشنهادات ۳-۵.....
۱۱۶.....	پیشنهادات حاصل از تحقیق ۱-۳-۵.....
۱۱۹.....	پیشنهاد‌های جانبی ۲-۳-۵.....
۱۱۹.....	پیشنهاد‌هایی برای محققین بعدی ۳-۳-۵.....

## فهرست جداول

عنوان.....	صفحه.....
جدول شماره ۱-۲ (مقیمی، ۱۳۹۰، ۵۱۰).....	۲۴.....
جدول ۲-۲ (الوانی، ۱۳۸۲، ۴).....	۴۱.....
جدول ۳-۲ (الوانی، ۱۳۸۲، ۵).....	۴۲.....
جدول ۴-۲ (الوانی، ۱۳۸۲، ۶).....	۴۳.....
جدول ۵-۲ (الوانی، ۱۳۸۲، ۶).....	۴۳.....
جدول ۶-۲ (الوانی، ۱۳۸۲، ۶).....	۴۳.....
جدول ۷-۲ (الوانی، ۱۳۸۲، ۷).....	۴۴.....
جدول ۸-۲ (الوانی، ۱۳۸۲، ۸).....	۴۴.....
جدول ۱-۴ توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت.....	۱۱۴.....
جدول ۲-۴ توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن.....	۱۱۶.....
جدول ۳-۴ توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات.....	۱۱۶.....
جدول ۴-۴ توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب وضعیت سابقه کار.....	۱۱۸.....
جدول ۵-۴ شاخص های توصیفی متغیر های پژوهش.....	۱۱۸.....
جدول ۶-۴ آزمون کولموگروف اسمیرنوف، به منظور بررسی نرمال بودن متغیر های پژوهش.....	۱۲۰.....
جدول ۷-۴ آزمون تی مستقل برای بررسی نظرات مدیران ادارات مرکزی بانک مسکن در مورد تأثیر بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر بر بهره وری کارکنان.....	۱۲۲.....
جدول ۸-۴ آزمون تی مستقل برای بررسی نظرات مدیران ادارات مرکزی بانک مسکن در مورد تأثیر حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان بر بهره وری کارکنان.....	۱۲۲.....
جدول ۹-۴ آزمون تی مستقل برای بررسی نظرات مدیران ادارات مرکزی بانک مسکن در مورد تأثیر برنامه ریزی استراتژیک بر بهره وری کارکنان.....	۱۲۳.....
جدول ۱۰-۴ آزمون تی مستقل برای بررسی نظرات مدیران ادارات مرکزی بانک مسکن در مورد تأثیر آموزش بر بهره وری کارکنان.....	۱۲۴.....
جدول ۱۱-۴ آزمون تی مستقل برای بررسی نظرات مدیران ادارات مرکزی بانک مسکن در مورد تأثیر مشتری مداری بر بهره وری کارکنان.....	۱۲۵.....
جدول ۱۲-۴ آزمون تی مستقل برای بررسی نظرات مدیران ادارات مرکزی بانک مسکن در مورد تأثیر کار تیمی بر بهره وری کارکنان.....	۱۲۶.....
جدول ۱۳-۴ آزمون تی مستقل برای بررسی نظرات مدیران ادارات مرکزی بانک مسکن در مورد تأثیر اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت بر بهره وری کارکنان.....	۱۲۷.....

## فهرست نمودارها

عنوان.....	صفحه.....
نمودار ۱-۲ رشد بهره وری در سازمانهای مکانیکی.....	۷۱
نمودار ۲-۲ رشد بهره وری در سازمانهای ارگانیکی.....	۷۱
نمودار ۱-۴ نمودار فراوانی پاسخگویان برحسب جنسیت.....	۱۱۵
نمودار ۲-۴ نمودار فراوانی پاسخگویان برحسب سن.....	۱۱۶
نمودار ۳-۴ نمودار فراوانی پاسخگویان برحسب تحصیلات.....	۱۱۷
نمودار ۴-۴ نمودار فراوانی پاسخگویان برحسب سابقه کار.....	۱۱۸

## فهرست اشکال

عنوان.....	صفحه.....
شکل ۱-۱ مدل تحقیق .....	۱۳ .....
شکل ۱-۲: چهار انقلاب در تفکر مدیریت.....	۳۵ .....
شکل ۲-۲ مفاهیم اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر.....	۳۷ .....
شکل ۳-۲ مدل EFQM .....	۴۸ .....
شکل ۴-۲ مدل تعالی سازمانی در ایران.....	۵۴ .....
شکل ۵-۲ مدل شکافهای ممکن در کیفیت خدمات.....	۵۷ .....
شکل ۶-۲ مدل کیت دیویس و جان نیو استورم.....	۸۳ .....
شکل ۴-۲ مدل شپارد.....	۸۴ .....
شکل ۵-۲ مدل رابرت . ال شوک.....	۸۵ .....
شکل ۶-۲ مدل ژوزف پوتنی.....	۸۶ .....
شکل ۷-۲ مدل کمپانی نیسان موتورز .....	۸۸ .....
شکل ۱-۴ مرز بین مطلوبیت و عدم مطلوبیت .....	۱۲۱ .....

## چکیده

امروزه عوامل مختلف داخلی و خارجی سازمانها را وادار ساخته است تا مسئله رقابت و موفقیت در آنرا جدی بگیرند و البته بالا بودن کیفیت محصول (کالا یا خدمت) یکی از مهمترین شروط برای موفقیت است. در مدیریت نوین، برای بالا بردن کیفیت روشهای متعددی مطرح شده است که یکی از آنها مدیریت کیفیت جامع می باشد. یکی از مهمترین شاخص های موفقیت نیز بهره وری است که نشان می دهد سازمان با صرف چه هزینه و زمانی به چه میزان به هدف تعیین شده رسیده است. بهره وری نیروی انسانی از مهمترین بخش های بهره وری سازمان ها می باشد.

در این پژوهش با عنوان بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره وری کارکنان بانک مسکن تلاش شده است تا تأثیر این شیوه مدیریتی بر بهره وری کارکنان بانک مسکن از نظر مدیران ادارات مرکزی بررسی و راهکارهایی مناسب جهت افزایش بهره وری کارکنان بانک مسکن با رویکرد اجرای مدیریت کیفیت جامع ارائه گردد. لذا در این راستا یک فرضیه اصلی و ۶ فرضیه فرعی صورت بندی گردید.

از جامعه آماری ۵۳ نفری مدیران ادارات مرکزی با استفاده از روش تصادفی ساده تعداد ۲۰۸ نفر نمونه انتخاب گردید. با استفاده از پرسشنامه تأثیر شش عدد از مولفه های مدیریت کیفیت جامع (حمایت و رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، توانمند سازی و کار تیمی، آموزش، مشتری مداری، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت) بر بهره وری کارکنان بانک مسکن سنجیده شده است.

در بخش آمار استنباطی و با توجه به نرمال بودن داده ها که از طریق آزمون کولموگروف- اسمیرنوف اثبات گردیده است، با استفاده از آزمون T مستقل درستی فرضیه ها بررسی و فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی تأیید گردید و نشان داد که مدیریت کیفیت جامع و مولفه های آن بر بهره وری کارکنان بانک مسکن از نظر مدیران ادارات مرکزی تأثیر مثبت دارند.

کلمات کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، بهره وری

# فصل اول

## کلیات تحقیق

## مقدمه ۱-۱

امروزه اهمیت کیفیت در هر دو بخش تولید و ارائه خدمات بر کسی پوشیده نیست از این رو دولتها بدنبال بررسی راهکارهای مختلف برای رسیدن به کیفیت بالا در ارائه خدمت به مردم هستند. در این زمینه بررسی های فراوانی انجام شده که نشان می دهد دولتها نیز می توانند از اصول مدیریت کیفیت جامع برای افزایش بهره وری و کارایی استفاده نمایند.

اگر برای خرید به فروشگاه‌های و یا برای دریافت خدماتی به سازمانی مراجعه گردد قطعاً کیفیت یکی از مهمترین شاخص های انتخاب خواهد بود هر چند ممکن است اولویت اول نباشد. از این حیث این موضوع برای مسئولان شرکتها و سازمانها اهمیت بالایی دارد چون با تمرکز بر روی این مهم است که آنها می توانند سوددهی سازمان را افزایش دهند. لذا آنها ناگزیرند شیوه های مدیریتی مناسبی برای کنترل و اجرای کیفیت مناسب اتخاذ نمایند و یکی از آنها مدیریت کیفیت جامع است.

تا اوایل سال ۱۹۸۰ تقریباً تمامی شرکت ها و سازمان ها بر این باور بودند که کیفیت تنها در محصول نهایی تجلی یافته و رضایت مشتری فقط با دریافت محصول یا خدمت مناسب تأمین می گردد. از این رو رقبای ژاپنی و اروپایی محصولات صرفاً با دوامی را تولید و به عنوان محصولی با کیفیت به بازار عرضه می کردند. به تدریج با رشد و پیشرفت تکنولوژی و ابداع سیستم های ساخت و طراحی توسط کامپیوتر اتکاء به مهارت های انسانی کاهش یافته و موجبات تولید و ارائه محصولات مشابه برای شرکت های رقیب فراهم آمد. حالا دیگر تشخیص و تمیز محصولات ارائه شده توسط شرکت های مختلف در بازار بسیار مشکل می نمود، لذا شرکت ها برای پیشی گرفتن از رقبای خود ناگزیر به دنبال مفاهیم دیگری بودند تا با مشخصات کیفی کالا تلفیق نموده و با ایجاد تمایز بین محصولات خود و دیگران سهم بازار بیشتری را تصاحب نمایند. آنها دریافتند که تنها راه تشخیص و وجه افتراق بین محصولات، ترکیبی از کیفیت و ارائه خدماتی است که نیاز و انتظارات آینده مشتری را با قیمت مناسب برآورده سازد. در واقع آنها به این نتیجه مهم رسیده بودند که مشتریان به همان اندازه که به کیفیت محصول اهمیت می دهند برای کیفیت خدمات نیز ارزش قائلند. آنها همچنین به این نکته مهم دست یافته بودند که کیفیت خدمات بعد از فروش متکی بر مردم است و این مسئله به ویژه هنگامی که کارکنان بخش فروش با مردم ارتباط مستقیم دارند به خوبی آشکار می شود. نیازمندیهای مصرف کنندگان در کنار



رشد روز افزون تقاضای آنها برای کالای بهتر، مرکز توجه دست اندر کاران قرار گرفت تا به نحوی کیفیت را گسترش و ارتقاء بخشند تا قادر باشند علاوه بر محصول، ارتباطات و انتقال کیفیت به مشتریان را مدنظر داشته باشند و از رقبای خود پیشی بگیرند.

امروزه یکی از مهمترین ابزارهایی که در ارتقاء سطح سودآوری و نهایتاً افزایش سطح بهره‌وری بنگاه‌های مختلف تجاری، تولیدی و خدماتی موثر می‌باشد سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ است که با اهمیت و توجهی که در سطح جهانی برای آن قائلند می‌رود تا مبانی نظام جامع کیفیت را بنا نهاده و راهگشای اجرای موثر نظام کیفیت جامع اعم از سازمانهای تولیدی و خدماتی باشد. (گل محمدی، ۸۷، مقدمه پایان نامه)

مدیریت کیفیت جامع روشی از مدیریت یک سازمان است که اساس آن محوری بودن کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان می‌باشد و هدف آن نیل به موفقیت در درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه اعضای سازمان و جامعه است. (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۲۰۱۳، ۸۴)

بهبود مستمر در جهت کسب رضایت مشتری به منزله جوهره اصلی مدیریت کیفیت جامع شناخته می‌شود. (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۵، ۱۳۸۴)

از اساسی‌ترین نکات مورد توجه در برنامه مدیریت کیفیت جامع تأکید فوق العاده آن بر روی مشتری داخلی و خارجی است. اکثر کارکنان سازمان درباره مشتریان خارجی یا مصرف‌کنندگان نهایی، اطلاعات و شناخت کافی دارند. در حالی که ممکن است نسبت به مشتریان داخلی سازمان و رضایت آنان بی‌توجه باشند. کلید موفقیت برنامه‌ی مدیریت کیفیت جامع در سازمان تمرکز آن بر مشتری است در حالی که بهترین نقطه برای شروع، راضی نگه داشتن مشتریان داخلی است. رضایت کارکنان و کوشش آنان در انجام بهینه امور در نهایت منجر به رضایت بیشتر مشتریان خارجی می‌گردد. (جعفری و همکاران، ۱۳۷۹، ۱۳ و ۵۵).

## بیان مسئله ۱-۲

پیشرفت تکنولوژی، انتظار مصرف‌کنندگان را برای دریافت خدمات مناسب و به موقع و کالاهای مرغوب افزایش داده است و آنان دیگر چون گذشته حاضر به پذیرش هر نوع کالا و خدماتی نیستند. به این ترتیب سازمانهایی که قادر به تأمین انتظارات مشتریان نباشند، خود به خود از گردونه خارج می‌شوند. (رجب بیگی و سلیمی، ۱۳۷۴، ۵۰)

بالا بودن کیفیت محصول (کالا یا خدمت) یکی از مهمترین شروط موفقیت است. در مدیریت نوین، برای بالا بردن کیفیت روشهای متعددی مطرح شده و یکی از آنها مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. در اجرای آن مسأله بهبود کیفیت در تمام فعالیتهای شرکت یا موسسه مطرح است، نه تنها مدیران بلکه کارگران هم مسئول ارائه محصولات با کیفیت مشخص و استاندارد می‌شوند، همه افراد باید در امور کنترل کیفیت مشارکت فعال نمایند و مدیران و کارکنان شیوه اندیشه خود را تغییر دهند.

کمبود امکانات بعضی از منابع، اهمیت بهبود کیفیت، کاهش هزینه و توجه روز افزون به خواسته های ارباب رجوع زمینه مناسبی را برای رشد و اجرای نظریه مدیریت کیفیت جامع فراهم نموده است (شریف زاده، ۱۳۷۹، پیش گفتار).

بنابراین می توان گفت مدیریت کیفیت جامع بهبود مستمری است که به موجب آن سازمان بنیاد بهتری را برای ارائه خدمات خود به مشتریان بنا می نهد. مدیریت کیفیت جامع ابتکار عمل گسترده ای است که مشتریان و عرضه کنندگان را در بر می گیرد و توسط مدیریت عالی حمایت می شود و از بالاترین سطوح سازمانی تا پایین ترین آن اجرا می گردد. به عبارت دیگر مدیریت کیفیت جامع به این مفهوم است که سازمان عملیات خود را تغییر دهد تا بر مشتری مداری متمرکز شود و کارکنان را در موضوعات مربوط به خودشان درگیر کند (جزیی، ۱۳۸۷، ۵۸).

مدیریت کیفیت فراگیر در سازمانهای صنعتی نتایج قابل توجهی داشته است و پس از چندین سال TQM در نظامهای آموزشی بکار گرفته شد و تحقیقات زیادی، نتایج و عملکرد آن را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان دادند که TQM در این گونه نظامها بسیار موثر عمل می کند (علاقه بند، ۱۳۷۴، ۱۶-۴).

حاجی شریف (۱۳۷۴) فواید بکارگیری TQM را به شرح زیر عنوان می کند: پیشگیری از نقص به جای کشف دیرتر آن، تمرکز فرایندهای مربوط به تولید و خدمات، تعهد و دلبستگی به بهبود مداوم و فرایندهای آن، تعهد به نوآوری و فرآورده های نوین، افزایش مشارکت کارکنان در توسعه و بهبود، ایجاد جوی مناسب برای پیشرفت و از بین بردن ترس افراد، کاهش هزینه، صرفه جویی در وقت، افزایش کارایی و اثر بخشی رویکرد سیستمی و کل نگری، عملکرد بدون خطا، بوجود آمدن تعهد و مسئولیت در بین مدیران و کارکنان، از بین بردن فرهنگ چانه زنی، به وجود آمدن نظام ارزشیابی و اصولی، فراهم آوردن استفاده بهتر از منابع و افزایش کارایی و بهره وری، بهبود کار گروهی و اثر بخشی بیشتر رویکرد حل مسئله.

تنها راهکار حذف زوائد و نهایتاً داشتن سیستمی بهره ور و با کیفیت در تولید، "بهبود مستمر با مشارکت تمامی کارکنان" است. این واقعیت به روشنی در توضیحات رابینسون<sup>۲</sup> و شرودر<sup>۳</sup> درباره اجرای تولید بهنگام در تویوتا نمایان است: «با هدف قرار دادن تولید بهنگام سازمان مجبور بود به جزئیات بیش از حد متداول توجه نشان دهد و مدیران نیز به تنهایی نمی توانستند برای همه مشکلات ریز و درشت سازمان راه حل ارائه دهند پس سازمان مجبور بود از همه کارکنان خط تولید کمک بگیرد و نهایتاً در تویوتا سیستم ایده سازی بسیار فعال بوجود آمد...» (رابینسون و شرودر ۲۰۰۴، ۱۷۳). چنگ<sup>۴</sup> نیز بیان می دارد «بهبود مستمر بخشی جدایی ناپذیر از مفهوم تولید بهنگام می باشد و برای اینکه موثر باشد باید بوسیله تمامی اعضای

---

<sup>۱</sup> Total quality management

<sup>۲</sup> Robinson

<sup>۳</sup> Schroeder

<sup>۴</sup> Cheng

سازمان پذیرفته شود نه اینکه فقط کسانی که مستقیماً در فرآیندهای تولید درگیرند آن را بپذیرند.» (چنگ، ۱۹۹۶، ۸)

اما در زمینه بهره‌وری ابطحی و کاظمی (۱۳۸۰) بهره‌وری را اینگونه تعریف می‌کنند که بدست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، تجهیزات به منظور ارتقاء و رفاه.

توجه به بهره‌وری و تعدد کتب و مقالاتی که در این زمینه به نگارش درآمده اند خود نشان از میزان اهمیت آن دارد. ارتباط افزایش بهره‌وری با کیفیت زندگی اجتماعی امری است که به آسانی از کنار آن نمی‌توان گذر نمود. افزایش سطح بهره‌وری ملی نشأت گرفته از افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد. برای افزایش بهره‌وری سازمانها (دولتی و غیر دولتی) نیز باید نیروی انسانی را بهره‌ور نمائیم و در کنار آن عوامل مادی را به خوبی و در جایگاه مناسب خود استفاده نمائیم. (سازمان بهره‌وری ملی ایران، بصیر، اول، ۱۳۷۶، ص ۱)

رقابت بسیار زیاد در بین سازمانها، باعث شده است که مدیران و سرپرستان این سازمانها از هر فرصتی که بدانند سبب پیشرفت آنان می‌گردد، استقبال کنند. در ۲۵ سال گذشته تاکید بسیار زیادی بر بهره‌وری بوده است. به همین دلیل تلاش گردیده است اغلب محدودیت‌هایی که برای کارکنان وجود دارد را از بین برده تا بتوانند به بهره‌وری بیشتر دست یابند (رینولدز، ۲۰۰۴، ۲۱۰-۱۹۷).

ارتقاء بهره‌وری، یکی از عوامل موثر بر بهبود سازمانهاست که در این راستا، عوامل متعددی می‌توانند نقش آفرینی نمایند. با توجه به اهمیت نقش عامل انسانی در سازمانها، توجه به آن از اولویت بالایی برخوردار است. شناخت عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان می‌تواند به مدیران کمک کند تا با مدیریت بر این عوامل بر بهره‌وری کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمان بیفزاید (طاهری، ۱۳۸۰).

بهره‌وری یعنی استفاده بهینه از منابع گوناگون جهت تولید کالاها و خدماتی که رضایت مصرف‌کنندگان را جلب کند، رضایت شغلی کارکنان را به حداکثر برساند و مطلوبیت زندگی کارکنان را در همه ابعاد آن افزایش دهد (ساعتچی، ۱۳۸۲، ۲۴).

نکته حائز اهمیت در تمامی مکاتب، نگرش بر انسان می‌باشد و آنچه مسلم است در این رهگذر نباید فراموش کرد که بهبود مستمر و بالطبع تداوم حضور پیروزمندانه در بازارها تنها در صورتی میسر است که شرکتهای تولیدی و سازمانهای خدماتی با دستیابی به فرهنگ غنی سازمانی و در سایه بهره‌وری منابع در دسترس، ضمن ایجاد جریان صحیح اطلاعات و فراگیر نمودن آن در بین کلیه کارکنان، بتوانند با بهره‌گیری از مشارکت کارکنان در حل مشکلات و برآورده نمودن خواسته‌های متغییر مشتریان از طریق بهبود کیفیت به سهم بیشتری از بازار دست یابند. این تصویری است کلان از آنچه امروزه از آن به عنوان مدیریت کیفیت فراگیر نام می‌برند. (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴؛ ۱۷)

° . D.Reynolds

بنابراین ، همانگونه که پیداست ، شرکتهای تولیدی ایرانی که به کاهش ضایعات و هزینه های تولیدی خود علاقه دارند، پیش از تلاش برای گرفتن گواهی آیسو و مستند کردن شرایط موجود خود بر پایه شرایط آیسو ۹۰۰۰ باید در صدد بهبود شیوه زیر بنایی مدیریت باشند، و سپس روش جدید (مدیریت کیفیت جامع) را مستند سازند (مهریان، ۱۳۷۹، ۳)

می توان گفت افزایش بهره وری از اهداف هر سازمانی است و همانطور که در طول تاریخ ثابت شده است فنون و روشهای مدیریتی اغلب تأثیر مثبتی بر بهره وری کارکنان و سازمان گذاشته است ولی آیا هر نوع شیوه مدیریتی جدیدی می تواند در هر زمان و هر نوع فرهنگی چنین پاسخی داشته باشد ، آیا مدیریت کیفیت جامع که یک منش و فلسفه مدیریتی است که تقریباً ۶۰ سال از اجرای جدی آن در ژاپن می گذرد، جای خود را در سازمانهای دولتی ایران پیدا کرده است و یا این شیوه می تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره وری کارکنان داشته باشد؟

بانک مسکن از جمله سازمانهایی است که به ارائه خدمات مختلف در زمینه امور بانکی می پردازد و اکنون با پا به عرصه گذاشتن بانکهای خصوصی و افزایش روز افزون بانکها و موسسات مالی و اعتباری برای کسب سهم بیشتری از بازار فعالیتهای بانکی و جلب مشتری و سرمایه بیشتر به نظر می رسد توجه بیشتری به افزایش بهره وری لازم است. با توجه به مطالعات صورت گرفته همانگونه که ذکر گردید و در بخشهای بعدی نیز بیان خواهد شد به کارگیری مدیریت کیفیت جامع توسط سازمانهای مختلف تأثیرات مثبتی در برداشته و اغلب موجب افزایش بهره وری و کسب مزیت رقابتی شده است و از آنجا که پایین بودن بهره وری کارکنان در ایران از معضلات اساسی سازمانها به ویژه سازمانهای دولتی می باشد و بانک مسکن نیز از این امر مستثنی نیست و افزایش بهره وری کارکنان یکی از اهداف مهم مدیران آن می باشد، لذا مسأله اساسی تحقیق حاضر این است که آیا اجرای مدیریت کیفیت جامع در بانک مسکن بر بهره وری کارکنان تأثیر مثبتی دارد؟

### اهداف تحقیق ۱-۳

این تحقیق دارای اهداف زیر می باشد

۱. بررسی تأثیر به کارگیری شیوه مدیریت کیفیت فراگیر بر بهره وری کارکنان بانک مسکن.
۲. ارائه راهکارهای مناسب جهت افزایش بهره وری کارکنان بانک مسکن با رویکرد اجرای مدیریت کیفیت جامع

### اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن ۱-۴

الف-در سطح جهانی: در سالهای اخیر مدیریت کیفیت فراگیر یکی از کلیدهای موفقیت شرکتهای و موسسات خدماتی و بخش تولید در سطح جهانی بوده است. (تنر و دیتورو، ۱۳۷۶، مقدمه مترجم)