





دانشگاه آزاد اسلامی

واحد سمنان

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

رشته مدیریت صنعتی - گرایش مالی

عنوان :

بررسی و اولویت بندی موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع (TQM) در شعب بانک ملت شهر تهران

استاد راهنما:

آقای دکتر محمد امین بیدختی

استاد مشاور:

آقای دکتر سید عبدالله حیدریه

نگارش:

صابر ضروری

پاییز ۱۳۹۰



Islamic Azad University
Semnan Branch
((M.A. Thesis))
On Industrial Management

Subject :
Identifying And Prioriting Implementations Obstacles Of Total Quality
Management (Tqm) In Mellat Bank (Branches Of Tehran)

Thesis Advisor :
Mohammad amin beydokhti Ph.D.

Consulting Advisor :
Seyed abdollah heydariye Ph.D.

Prepared By :
Saber zaruri

2011

تقدیر و تشکر :

بنا بر وظیفه اخلاقی که همه ما ایرانیان و مسلمانان بدان پایبند هستیم بر خود لازم میدانم تا از مساعی ، تلاشها و زحمات کلیه عزیزانی که به نحوی در اجرا و انجام این پژوهش مدرسان اینجانب بوده اند تقدیر و تشکر نمایم .

از آقای دکتر محمد امین بیدختی که زحمت راهنمایی این اثر را متحمل شده اند و آقای دکتر سید عبدالله حیدریه که مشاوره انرا بعهده داشتند ، بسیار تشکر و قدردانی میکنم .

همچنین از مسئولان بانک ملت ، مدیران و معاونان شعب مختلف که در انجام این پژوهش حسن نظر و مساعدت در عمل داشته اند کمال تشکر را دارم .

در پایان از همه دوستان و عزیزانی که مرا در به انجام رسانیدن این پژوهش یاری رسانده اند قدردانی و سپاس دارم .

توفیق همگان را از درگاه ایزد منان آرزومندم .

تقدیم به همسر عزیزم که :

بدون تشویق و ترغیبش ، این راه ، آغازی نداشت .

بدون صبر و تحملش ، این آغاز ، انجامی نداشت .

و بدون گذشت و فداکاریش ، این انجام ، سرانجامی نداشت .

و

تقدیم به پدر و مادر عزیزم که :

در تمام مراحل زندگی یار و یاورم بوده اند و من هیچگاه احساس تنهایی نکردم .

فرم تعهد نامه اصالت پایان نامه تحصیلی :

فهرست مطالب:

عنوان	شماره صفحه
۱- فصل اول (کلیات تحقیق)	۲
۱-۱- مقدمه	۳
۱-۲- بیان مساله	۳
۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق	۵
۱-۴- اهداف تحقیق	۶
۱-۴-۱- هدف علمی	۶
۱-۴-۲- هدف کاربردی	۶
۱-۵- سوالهای تحقیق	۶
۱-۶- تعریف واژه ها و اصطلاحات	۶
۲- فصل دوم (ادبیات تحقیق)	۸
۲-۱- مقدمه	۹
۲-۲- تاریخچه مدیریت کیفیت	۹
۲-۲-۱- کنترل کیفیت در ژاپن	۱۱
۲-۳- مفهوم کیفیت	۱۲
۲-۳-۱- مشخصات کیفیت از دیدگاه مشتری	۱۳
۲-۳-۲- مشخصات کیفیت از دیدگاه عرضه کنندگان	۱۳
۲-۴- مفهوم مدیریت کیفیت جامع TQM	۱۴
۲-۵- اصول راهنمای مدیریت کیفیت جامع	۱۶
۲-۶- مفاهیم مهم TQM	۱۷
۲-۶-۱- زنجیره کیفیت	۱۷
۲-۶-۲- مراحل هشت گانه چرخه صنعتی	۱۷
۲-۶-۳- استاندارد ۱۹۹۳ : ۴-۹۰۰۴ ISO ، خطوط راهنما برای بهبود کیفیت	۱۷
۲-۷- نظریات دانشمندان کیفیت	۱۸
۲-۷-۱- ادواردز دمینگ	۱۸
۲-۷-۱-۱- افکار دمینگ	۱۸
۲-۷-۱-۲- چهارچوب نظری دمینگ	۲۰
۲-۷-۱-۳- الزامات مدل دمینگ	۲۱
۲-۷-۱-۴- اصول چهارده گانه دمینگ	۲۳
۲-۷-۱-۵- چرخه (PLAN . DO. STUDY. ACT) P.D.C.A	۲۴
۱-۷-۲- ژوزف ام جوران	۲۴
۱-۷-۳- فیلیپ کرازبی	۲۶
۲-۷-۳-۱- پیام کرازبی	۲۷

۲۸	۲-۷-۴- عقاید علمای کیفیت ژاپن
۲۸	۲-۷-۴-۱- تاگوچی
۲۹	۲-۷-۴-۲- ایشی کاوا
۳۰	۲-۸- عوامل مؤثر در موفقیت (TQM)
۳۰	۲-۹- رهبری در مدیریت کیفیت جامع
۳۱	۲-۱۰- منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع
۳۱	۲-۱۰-۱- منابع انسانی بعنوان رکن مدیریت کیفیت جامع
۳۱	۲-۱۰-۲- عناصر اصلی (TQM) مرتبط با منابع انسانی
۳۲	۲-۱۰-۳- مدل مدیریت کیفیت جامع
۳۲	۲-۱۰-۴- توانمند سازی و مدیریت کیفیت
۳۲	۲-۱۰-۵- فواید حاصل از مشارکت کارکنان
۳۳	۲-۱۰-۶- مدیریت کیفیت جامع و روابط انسانی سالم
۳۴	۲-۱۰-۷- گامهای اجرایی در مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر منابع انسانی
۳۷	۲-۱۱- موانع اجرای TQM
۳۸	۲-۱۱-۱- عامل سازماندهی
۳۹	۲-۱۱-۲- عامل سیستمی و فنی
۳۹	۲-۱۱-۳- عامل سنجش و بازخورد:
۴۰	۲-۱۱-۴- عوامل فرهنگی و انسانی:
۴۱	۲-۱۲- مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی
۴۱	۲-۱۲-۱- پیش فرضهای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی:
۴۲	۲-۱۲-۲- ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی
۴۳	۲-۱۲-۲-۱- ابعاد مدیریت کیفیت جامع از نظر دیوید گاروین
۴۳	۲-۱۲-۲-۲- ابعاد مدیریت کیفیت جامع از نظر الف. کیت اسمیت
۴۵	۲-۱۲-۲-۳- ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی از نظر زتهامل
۴۶	۲-۱۲-۳- اصول اساسی کیفیت در بخش دولتی
۴۶	۲-۱۲-۳-۱- مشتری مداری
۴۷	۲-۱۲-۳-۲- اهمیت ارزیابی
۴۷	۲-۱۲-۳-۳- توسعه مدیریت محوری
۴۷	۲-۱۲-۴- مشکلات کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی
۴۷	۲-۱۲-۴-۱- خدمات به جای کالا
۴۸	۲-۱۲-۴-۲- مشکل فرهنگ دولتی
۴۸	۲-۱۲-۴-۳- مشکل تعریف مشتری در بخش دولتی
۴۹	۲-۱۲-۴-۴- تعهد مدیریت عالی
۴۹	۲-۱۳- متغیرهای مؤثر بر اجرای مدیریت کیفیت جامع خدمات

۵۰	۱-۱۳-۲- پاسخ تعهد مدیریت ارشد (CR).....
۵۰	۲-۱۳-۲- بهبود فرایند و بهبود محصول (PPI).....
۵۱	۳-۱۳-۲- تعالی منابع انسانی (HRE).....
۵۱	۴-۱۳-۲- پاسخ مشتری گرایانه (COR).....
۵۱	۵-۱۳-۲- مزیت اقتصادی (EA).....
۵۲	۱۴-۲- پیشینه تحقیق.....
۶۱	۱۵-۲- جمع بندی و مدل نظری:.....
۶۳	۳- فصل سوم (روش تحقیق).....
۶۴	۱-۳- مقدمه :.....
۶۴	۳-۳- روش تحقیق.....
۶۴	۲-۳- فرآیند تحقیق:.....
۶۶	۴-۳- قلمرو مکانی و زمانی تحقیق.....
۶۶	۵-۳- جامعه و نمونه آماری.....
۶۶	۱-۵-۳- جامعه آماری.....
۶۷	۲-۵-۳- نمونه آماری.....
۶۷	۳-۵-۳- روش نمونه گیری.....
۷۱	۶-۳- شناسایی شاخصها و موانع.....
۷۵	۷-۳- روش جمع آوری داده ها و ابزار اندازه گیری.....
۷۵	۱-۷-۳- ابزار پرسشنامه :.....
۷۵	۲-۷-۳- اعتبار و پایایی پرسشنامه:.....
۷۷	۳-۷-۳- پرسشنامه زوجی:.....
۷۷	۴-۷-۳- نحوه مقایسه ابعاد اصلی و فرعی.....
۷۸	۸-۳- روش تجزیه و تحلیل داده ها.....
۸۰	۹-۳- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP).....
۸۰	۱-۹-۳- اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی.....
۸۱	۲-۹-۳- مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی.....
۸۳	۳-۹-۳- سازگاری در قضاوتها.....
۸۴	۱۰-۳-۱- درخت سلسله مراتب.....
۸۷	۴- فصل چهارم (تجزیه و تحلیل داده ها).....
۸۸	۱-۴- مقدمه :.....
۸۸	۲-۴- نتایج و یافته های توصیفی.....
۸۸	۱-۲-۴- ترکیب پاسخگویان به لحاظ جنسیت.....
۸۹	۲-۲-۴- تحصیلات پاسخگویان.....
۹۰	۳-۲-۴- تجربه و سابقه کاری پاسخگویان.....

۹۱ ۴-۲-۴- سمت پاسخگویان
۹۲ ۴-۳- اولویت بندی موانع
۹۲ ۴-۴-۱- اولویت بندی موانع اصلی
۹۴ ۲-۴-۲- نحوه محاسبه نرخ ناسازگاری:
۹۵ ۴-۴-۳- اولویت بندی زیر مجموعه عوامل مدیریتی
۹۷ ۴-۴-۴- اولویت بندی زیر مجموعه عوامل پرسنلی و انسانی
۹۸ ۴-۴-۵- اولویت بندی زیر مجموعه عوامل ساختار سازمانی
۹۹ ۴-۴-۶- اولویت بندی زیر مجموعه توسعه منابع انسانی
۱۰۲ ۴-۴-۷- اولویت بندی زیر مجموعه عامل سنجش و بازخورد
۱۰۳ ۴-۴-۸- اولویت بندی عوامل زیر مجموعه عوامل ارتباطی
۱۰۵ ۴-۵- ماتریس تلفیق شده و نتیجه گیری نهایی
۱۰۹ ۵- فصل پنجم (نتیجه گیری و پیشنهاد)
۱۱۰ ۵-۱- مقدمه
۱۱۰ ۵-۲- مروری بر فرایند تحقیق
۱۱۱ ۵-۳- بحث و خلاصه نتایج و یافته های تحقیق
۱۱۲ ۵-۳-۱- بررسی سؤال ۱:
۱۱۳ ۵-۳-۲- بررسی سؤال ۲
۱۱۳ سؤال: اولویت بندی موانع استقرار TQM در شعب بانک ملت تهران چگونه است؟
۱۱۳ ۵-۳-۲-۱- اولویت بندی عوامل مدیریتی
۱۱۴ ۵-۳-۲-۲- اولویت بندی زیر مجموعه عوامل پرسنلی و انسانی
۱۱۵ ۵-۳-۲-۳- اولویت بندی زیر مجموعه عوامل ضعف ساختار سازمانی
۱۱۵ ۵-۳-۲-۴- اولویت بندی عوامل زیر مجموعه توسعه منابع انسانی
۱۱۶ ۵-۳-۲-۵- اولویت بندی زیر مجموعه عوامل عامل سنجش و بازخورد
۱۱۷ ۵-۳-۲-۶- اولویت بندی زیر مجموعه عوامل ارتباط سازمانی
۱۱۷ ۵-۴- پیشنهادات تحقیق
۱۱۷ ۵-۴-۱- پیشنهادات اجرایی :
۱۱۷ ۵-۴-۱-۱- پیشنهاد اول
۱۱۸ ۵-۴-۱-۲- پیشنهاد دوم
۱۱۸ ۵-۴-۱-۳- پیشنهاد سوم
۱۱۸ ۵-۴-۱-۴- پیشنهاد چهارم
۱۱۹ ۵-۴-۲- برای محققان آینده:
۱۱۹ ۵-۵- محدودیتهای تحقیق:
۱۲۰ ۶- منابع و ماخذ:
۱۲۵ ۷- ضمائم:

فهرست جداول

- جدول ۱-۲ ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی از نظر گاروین ۴۳
- جدول ۲-۲ ابعاد مدیریت کیفیت جامع از نظر کیت اسمیت ۴۵
- جدول ۳-۲ ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی از نظر زتهامل ۴۶
- جدول ۴-۲ خلاصه پیشنهاد تحقیق ۵۹
- جدول ۱-۳: تعداد کل شعب و تعداد شعب نمونه در هر منطقه ۶۹
- جدول ۲-۳: تعداد کل شعب در هر منطقه به تفکیک درجه شعبه ۷۰
- جدول ۳-۳: تعداد شعب نمونه در هر منطقه به تفکیک درجه شعبه ۷۰
- جدول ۴-۳ نمره میانگین هندسی عوامل ۷۲
- جدول ۵-۳ عوامل اصلی و فرعی موثر بر عدم استقرار مدیریت کیفیت جامع در بانک ملت ۷۴
- جدول ۶-۳ مقدار آلفای کروناخ سوالات ۷۶
- جدول ۷-۳ مقایسه زوجی ابعاد اصلی ۷۸
- جدول ۸-۳ گزینه ها و مقدار عددی آنها ۷۹
- جدول ۹-۳ ارزش گذاری شاخص ها نسبت به هم ۸۲
- جدول ۱۰-۳ شاخص تصادفی ۸۴
- جدول ۱-۴ توزیع پاسخگویان بر اساس جنسیت ۸۸
- جدول ۲-۴ توزیع پاسخگویان بر اساس سطح تحصیلات ۸۹
- جدول ۳-۴ توزیع پاسخگویان بر اساس سابقه کاری ۹۰
- جدول ۴-۴ توزیع پاسخگویان بر اساس سمت شغلی ۹۱
- جدول ۸-۴ ماتریس مقایسه اهمیت نسبی عوامل اصلی نسبت به عدم اجرای *TQM* در بانک ملت ۹۳
- جدول ۹-۴ شاخص تصادفی ۹۵
- جدول ۱۰-۴ ماتریس مقایسه اهمیت نسبی عوامل مدیریتی نسبت به عدم اجرای *TQM* ۹۶
- جدول ۱۱-۴ ماتریس مقایسه اهمیت نسبی عامل پرسنلی و انسانی ۹۸
- جدول ۱۲-۴ ماتریس مقایسه اهمیت نسبی عامل ساختار سازمانی نسبت به عدم اجرای *TQM* ۹۹
- جدول ۱۳-۴ ماتریس مقایسه اهمیت نسبی عامل توسعه منابع انسانی ۱۰۱
- جدول ۱۴-۴ ماتریس مقایسه اهمیت نسبی عامل سنجش و بازخورد ۱۰۲
- جدول ۱۵-۴ ماتریس مقایسه اهمیت نسبی عوامل زیر مجموعه عوامل ارتباطی ۱۰۴
- جدول ۱۶-۴ رتبه بندی عوامل و زیر معیارها با وزن هر یک از آنها ۱۰۷
- جدول ۱۸-۴ رتبه بندی نهایی عوامل فرعی با وزن موثر در عدم اجرای *TQM* در شعب بانک ملت تهران ۱۰۸

فهرست اشکال:

- شکل ۱-۲ اضلاع سه گانه مدیریت کیفیت جامع..... ۱۶
- شکل ۲-۲ مراحل هشتگانه چرخه صنعتی کی هو،..... ۱۷
- شکل ۴-۲ الگوی بهینه سازی سازمان جهت استقرار مدیریت کیفیت جامع از نظر کیت اسمیت..... ۴۴
- شکل ۵-۲ مدل مفهومی تحقیق..... ۶۲
- شکل ۱-۳ نقشه عملی فرایند تحقیق..... ۶۵
- شکل ۲-۳ نمایش سلسله مراتب یک تصمیم..... ۸۱
- شکل ۳-۲ درخت سلسله مراتب موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملت..... ۸۶
- شکل ۱-۴ درصد توزیع پاسخگویان بر اساس جنسیت..... ۸۹
- شکل ۲-۴ توزیع پاسخگویان بر اساس تحصیلات..... ۹۰
- شکل ۳-۴ توزیع پاسخگویان بر اساس سابقه..... ۹۱
- شکل ۴-۴ توزیع پاسخگویان بر اساس سمت شغلی..... ۹۲
- شکل ۵-۴ نمودار ارجحیت عوامل اصلی موثر بر عدم اجرای TQM..... ۹۳
- شکل ۶-۴ نمودار ارجحیت عوامل زیر مجموعه عوامل مدیریتی نسبت به عدم اجرای TQM..... ۹۷
- شکل ۷-۴ نمودار ارجحیت عوامل زیر مجموعه پرسنلی و انسانی نسبت به عدم اجرای TQM..... ۹۸
- شکل ۸-۴ نمودار ارجحیت عوامل زیر مجموعه ساختار سازمانی نسبت به عدم اجرای TQM..... ۹۹
- شکل ۹-۴ نمودار ارجحیت عوامل زیر مجموعه توسعه منابع انسانی..... ۱۰۱
- شکل ۱۰-۴ نمودار ارجحیت عوامل زیر مجموعه عامل سنجش و بازخورد..... ۱۰۳
- شکل ۱۱-۴ نمودار ارجحیت عوامل زیر مجموعه عوامل ارتباطی..... ۱۰۴

چکیده

با توجه به اهمیت مبحث مدیریت کیفیت جامع در موفقیت سازمانها، این مطالعه به بررسی موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملت تهران می پردازد. هدف اصلی این مطالعه عبارتست از شناخت موانع اجرای *TQM* در شعب بانک ملت تهران. در این مطالعه محقق با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی *AHP* موانع اجرای *TQM* را شناسایی کرده و رتبه بندی می کند. نمونه مورد استفاده در این پژوهش ۱۷۱ شعبه در مناطق مختلف شهر تهران است که با مراجعه به این شعب و ارائه پرسشنامه مقایسه زوجی به روسای این شعب موانع اجرای مدیریت کیفیت جامع در این واحدها شناسایی و رتبه بندی گردید. نتایج بدست آمده از این مطالعه نشان داد که: از نظر پاسخگویان در بین عوامل اصلی، عوامل مدیریتی با وزن ۰/۴۱۳ از نظر پاسخگویان مهمترین عامل و پس از آن عامل توسعه منابع انسانی با وزن ۰/۱۸۹ در رتبه دوم و عوامل پرسنلی و انسانی با وزن ۰/۱۵۸ در رتبه سوم و عامل سنجش و بازخورد با وزن ۰/۱۲۵ در رتبه چهارم، همچنین عوامل ارتباطی با وزن ۰/۰۶۱ در رتبه پنجم و نهایتاً عامل ساختار سازمانی با وزن ۰/۰۵۵ در رتبه ششم در بین عوامل موثر بر عدم اجرای *TQM* در شعب بانک ملت تهران است.

واژه‌های کلیدی: بانک ملت، مدیریت کیفیت جامع، تحلیل سلسله مراتبی، عوامل مدیریتی

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه :

در دو دهه اخیر مفاهیمی چون کیفیت، تضمین کیفیت، و مدیریت کیفیت بعنوان مقولاتی مهم در تفکر مدیران به شمار رفته و سازمانها و شرکتهای گوناگون اعم از تولیدی و خدماتی در سطح جهان به این موضوعات بعنوان ضرورت اجتناب ناپذیر کسب کار و تجارت نگاه کرده اند. در دهه ۱۹۵۰ ژاپنی ها آموزشهای دکتر دمینگ در زمینه کیفیت را فرا گرفته و با بکار بستن آنها صنایع ورشکسته خود را بازسازی کرده و ژاپن را تا مرحله برتری اقتصادی کنونی پیش برده اند. بعضی شرکتهای آمریکایی در دو دهه اخیر نگرشهای دکتر دمینگ بعنوان یک متخصص کیفیت را، کانون توجهات خود قرار داده و توانسته اند از شکاف رقابتی خود با ژاپن بکاهند. در سالهای اخیر شرکتهای بزرگ دنیا به منظور رقابت در سطح بین المللی و پایین آوردن هزینهها و افزایش کارایی و سودآوری بیشتر اقدام به استفاده از روش جدید مدیریت با نام مدیریت کیفیت جامع (TQM) کرده اند.

با توجه به اهمیت مبحث مدیریت کیفیت جامع در موفقیت شرکتهای و سازمانها این مطالعه به بررسی و اولویت بندی موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع (TQM) در بانک ملت شعب تهران می پردازد.

۱-۲- بیان مساله :

مدیریت کیفیت جامع جزء تکنیکهای بنیادی مدیریت و نشان دهنده پیشرفتهای موجود در یک سازمان و جزء ابزارهای است که تحت یک روش منظم کار می کنند، مدیریت کیفیت جامع بر سازمانهایی که فرایندشان خدمت به مشتری است تمرکز می کنند.

مدیریت کیفیت جامع برای دستیابی به هدف تولید محصول و ارائه خدمت به مشتریان تمام فعالیتهای سازمان را در هم ادغام و به دنبال اعمال استاندارد ها، دستیابی به کارایی، تعریف نقش های افراد با استفاده از فرایندها و در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک کل، کاهش خطا ها و نقش ها و کنترل آنها از طریق فرایند های آماری، استخدام تیم های برنامه ریزی و اجرای فرایندها با کارایی بیشتر می پردازد (گوش، ۲۰۰۴). مدیریت کیفیت جامع در بر گیرنده مزایای رقابتی، و صرفه جویی مالی هنگفتی است. تجزیه و تحلیل هزینه کیفیت فرصتهای مناسبی را برای صرفه جویی، فراهم می کند و اطلاعات ارزشمندی در زمینه هزینه های پیشگیری، برآورد، شکست داخلی، شکست خارجی، افزون طلبی مشتریان و هزینه های از دست رفته در اختیار سازمان می گذارد (کی هو، ۲۰۰۰، ۳۰).

در دهه ۱۹۹۰، مدیریت کیفیت جامع به یکی از استراتژی های رقابتی بسیار جذاب برای شرکتهایی بدل شد که در جستجوی تفاوت چشمگیری با دیگران بودند. دانشگاہیان و صنعتگران به این جاذبه که مدیریت کیفیت جامع سازمان را تشویق به تمرکز بر نیاز مشتری به وسیله فرآیند بهبود و توجه به بهبود

هزینه ها، کیفیت و رضایت مشتری می نمود، اذعان کردند. پایه مدیریت کیفیت جامع مبتنی بود بر پیگیری فعالانه بهبود مستمر، درک نگرش مشتریان درون سازمان، آموزش و توسعه در تمامی ابعاد سازمانی. اما عده ای نیز معتقد بودند که فلسفه مدیریت کیفیت جامع محدودیت های خاص خود را داراست. یافته های سیتکین^۱ نشان می دهد که مدیریت کیفیت جامع برای مباحثی چون فروش مازاد اندازه، خطرناک بوده و کارایی و اجرای آن زیانبار است و این بخشی از ناتوانی مدیریت کیفیت جامع است. محققان معتقدند که امروزه بازاریابی مدیریت کیفیت جامع تبدیل به صنعت خاص خود شده است و درک مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک نتیجه اجرای همه جانبه آن گسترش یافته است. لوتانز^۲ بر این باور است که مدیریت کیفیت جامع قادر به درک تغییرات آتی نیست و پیشنهاد می کند که زمان کافی صرف مدیریت کیفیت جامع شود. گروهی نیز معتقدند که سازمان یادگیرنده به دلیل وابستگی متقابلی که دارد گام منطقی بعدی در ارزشگذاری تغییرات است. (باران دوست و رحمانی، ۱۳۸۲).

مدیریت کیفیت جامع در صنایع ژاپن منجر به نتایج شگفت آوری شده است. مدیریت کیفیت جامع راهی است به منظور باقی ماندن و موفق شدن. اما چه چیزی مدیریت کیفیت جامع را تبدیل به یک ضرورت کرده است. مدیریت کیفیت جامع در واقع یک نوع یکپارچگی جامع و کلی در سراسر یک سازمان است به منظور دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهبود مستمر در تمام فعالیت های سازمان. اگر بخواهیم تک تک کلمات موجود در مدیریت کیفیت جامع را به صورت تک تک معنی کنیم عبارتند از:

• کیفیت: برآوردن تمام اظهارات مشتریان و احتیاجات ضمنی آنها.

• مدیریت: یک هیئت اجرایی که به طور کامل به صورت کمیته و هماهنگ درآمده اند.

در حالت ایده آل تمام افراد درون سازمان بایستی سازمان دهی و گروه بندی شوند. براساس تحقیقات دمینگ در سال ۱۹۸۶، حدود ۹۴٪ از مشکلات مربوط به کیفیت مربوط به مدیریت و سیستم هایی می باشد که به وسیله آنها بوجود آمده است. بنابراین تعهد مدیران بایستی قبل از کارگران خط مقدم صورت پذیرد. مدیریت کیفیت جامع ایجاب می کند که تمام افراد درون سازمانی شامل کارگردان خط مقدم در فرآیند درگیر شوند. بنابراین تعریفی که از مدیریت کیفیت جامع در بالا آمده است، نشان دهنده یک وضعیت متعادل بین معنی واقعی کلمه و حالت ایده آل کلمه است (دمینگ^۳، ۱۹۹۳).

اگر این موضوع حقیقت داشته باشد، پس سازمان ها از چه راهی می توانند مدیران شایسته و لایق خود را توسعه و بهبود دهند؟ جواب این سؤال در یادگیری مستمر مدیران می باشد که این امر تنها در سازمان های یادگیرنده و آموزنده صورت می پذیرد. برای مثال، فورد^۴ بیان می کند که مدیریت کیفیت جامع محیط لازم

1 - Sitkin

2 - Luthauns

3 - Deming, W.E

4 - Ford

برای ایجاد سازمان یادگیرنده را فراهم می سازد. موفقیت مدیریت کیفیت جامع ارتباط با توانایی یادگیری، جذب، تطابق و اجرای تغییر نگرش های سازمان و تلفیق آنها در سازمان دارد. بارو^۱ اذعان می کند که این ارتباط به دو طریق ظاهر می گردد. اول: یک رابطه علت و معلولی است، به طور مثال سازمان یادگیرنده نتیجه اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان است. دوم: همبستگی قوی ای بین این دو سیستم وجود دارد، بهبود فرآیند و یادگیری سازمانی، که به روشی یکپارچه و همزمان در حال اجرا هستند. گاروین^۲ شرح می دهد که اگر مدیریت کیفیت جامع به صورت یک فلسفه اجرا شود، به خوبی مجموعه ای از تکنیک ها، می تواند چرخه ای برای یادگیری سازمان باشد (باران دوست و رحمانی، ۱۳۸۲).

ادامه حیات هر موسسه و بنگاه اقتصادی و مالی در بازار شدیداً رقابتی، نیازمند برنامه ای دقیق و منسجم در جهت ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان بصورت دقیق و باکیفیت است. در غیر این صورت سازمان مورد نظر در فرایند رقابت با سایر رقبا نمی تواند دوام آورد. سیستم مدیریت کیفیت جامع می تواند زمینه ای را برای فعالیت کارکنان هر موسسه فراهم آورد که در این چارچوب خدمات ارائه شده به مشتری به بهترین شکل و کیفیت مورد انتظار مشتری ارائه شود.

از آنجایی که مدیریت کیفیت فراگیر، یک استراتژی سازمانی است که از طریق به کارگیری روش های کیفی، خدمات و تولیدات باکیفیت بالا به مشتریان ارائه می کند، در تحقق اهداف بانک ملت می تواند کمک کننده باشد. بنابراین مطالعه عوامل و موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع در بانک ملت، ضروریست تا با شناخت و رفع موانع، زمینه اجرا و استقرار مدیریت کیفیت جامع در بانک ملت فراهم آید. لذا مساله اصلی این تحقیق این است که چه موانعی بر سر راه استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک ملت تهران وجود دارد؟

۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق:

با توجه به گستردگی شعبات بانک ملت و وجود شعبات زیاد در سرتاسر کشور بعنوان یکی از بزرگترین بانکهای کشور خدمات گسترده ای را به مشتریان ارائه می کند و نقش مهمی در ارائه خدمات پولی و مالی به مشتریان حقیقی و حقوقی دارد. مهمترین هدف هر موسسه مالی و پولی از فعالیت اقتصادی کسب سود و رفع نیاز است که کسب سود در صورتی تحقق می یابد که بازار فروشی برای خدمات وجود داشته باشد، با توجه به وجود رقبای بسیار در عرصه خدمات بانکی کشور، بانکهایی موفقترند و می توانند رقابت نمایند که بتوانند خدماتشان را با کیفیت بالا و متنوع عرضه نمایند و با جلب سلیقه مشتریها، آنها را حفظ کرده و موجودیت بانک و سودآوری آنرا تضمین نمایند. مدیریت کیفیت جامع روش و زمینه ای را در شرکت فراهم می نماید که یک سازمان یا شرکت بتواند ارائه خدمات خود را با کیفیت بیشتر و قیمت پایین عرضه نماید که در دراز مدت

^۱ - Barrow

^۲ - Garvin

موجب وفاداری مشتری و سود آوری خواهد شد. این روش مدیریتی (TQM) امروزه بهترین الگوی مدیریتی در کشورهای پیشرفته صنعتی است که موجب ارتقای کیفی محصولات به شکل رقابتی گشته و باعث شده است تا مدیران در الگوی مدیریتی خود تحول ایجاد نمایند.

با توجه به اینکه تا کنون پژوهشی در زمینه موانع پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع در بانک ملت انجام نشده است، و نیز با توجه اهمیت این بانک در سطح کشور، لازم است تا با پژوهشهای علمی موانع موجود در زمینه اجرای مدیریت کیفیت جامع شناخته شده و از این طریق کمک شود تا مدیران آنها با شناسایی و رفع موانع مدیریت کیفیت جامع (TQM) در صحنه رقابت موفقتر عمل کنند.

۱-۴- اهداف تحقیق:

۱-۴-۱- هدف علمی:

این تحقیق با هدف افزایش دامنه شناخت در حوزه مدیریت کیفیت جامع در سیستم بانکی، به علم مدیریت در این زمینه کمک می نماید و موجب غنی شدن منابع علمی موجود در این حوزه می شود.

۱-۴-۲- هدف کاربردی:

هدف اصلی این تحقیق عبارتست از شناخت موانع استقرار TQM در شعبات بانک ملت تهران، در کنار این هدف، اهداف فرعی دیگری را به شرح زیر دنبال می کند:

- ۱- شناسایی موانع استقرار TQM در بانک ملت.
- ۲- اولویت بندی موانع شناسایی شده.

۱-۵- سوالات تحقیق:

- ۱- موانع اجرای مدیریت کیفیت جامع کدامند؟
- ۲- اولویت بندی موانع اجرای TQM در بانک ملت چگونه است؟

۱-۶- تعریف واژه ها و اصطلاحات:

-مدیریت کیفیت جامع: (TQM)

مدیریت کیفیت جامع فنی است، برای مشارکت تک تک کارمندان و مدیران سازمان در امور مربوط به سازمان، این فن تغییری مهم در فرهنگ سازمان می دهد که اهداف، آرمانها، طرز تفکر و رویه های موجود در آن سازمان را در بر می گیرد (کی هو، ۱۳۷۹، ۳۲).

- تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM):

به دسته‌ای از فنون و روش‌های تصمیم‌گیری اطلاق می‌شود که به منظور الویت‌بندی و انتخاب مناسب‌ترین گزینه از بین تعدادی از گزینه‌ها و با استفاده از چند معیار تصمیم‌گیری به کار می‌رود (آذر، رجب‌زاده، ۱۳۸۸).

- فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP):

روشی است که در آن یک وضعیت پیچیده، به بخش‌های کوچکتر آن تجزیه شده، سپس این اجزا در یک ساختار سلسله‌مراتبی قرار می‌گیرد. در این روش به قضاوت‌های ذهنی با توجه به اهمیت هر متغیر، مقادیر عددی اختصاص داده و متغیرهایی که بیشترین اهمیت را دارند، مشخص می‌شوند. به عبارتی دیگر ترتیب الویت متغیرها تعیین می‌شود (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۸).

فصل دوم

ادبیات تحقیق