

## تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد بانک‌ها: نقش میانجی بازارگرایی

عادل آذر\*، محمدرضا تقی زاده جورشری\*\*، محمد تأخیره\*\*

### چکیده

از آنجا که سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی و به ویژه بانک‌ها در محیطی با محصولات غیرمتمايز فعالیت می‌کنند، کیفیت خدمات در آن‌ها به عنوان اولین سلاح رقابتی شناخته می‌شود. هدف این پژوهش، ارزیابی تأثیر عملیات مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد بانک‌ها با استفاده از نقش میانجی بازارگرایی در رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد می‌باشد. به این منظور، چهار فرضیه تدوین گردید. برای گردآوری اطلاعات لازم جهت آزمون فرضیه‌ها، از پرسشنامه‌ای استاندارد حاوی ۴۲ سؤال در ۱۳ بعد استفاده شد و بین ۲۹۱ نفر از مدیران و کارمندان ۱۱ بانک تجاری در استان گیلان، به عنوان جامعه آماری پژوهش توزیع گردید. ابتدا با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، عامل‌های مربوط به سه متغیر اصلی پژوهش در جامعه آماری شناسایی و سپس با استفاده از الگوی معادلات ساختاری، به ارزیابی فرضیه‌های پژوهش در محیط نرم‌افزار لیزرل پرداخته شد. تحلیل‌ها، حاکی از آن بود که نتایج به دست آمده همانند پژوهش‌های گذشته در خصوص اثرگذاری مثبت دو رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر و بازارمحوری بر عملکرد بوده و آشکار گردید که بازارمحوری می‌تواند در اثرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نقش واسطه را ایفا کند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت کیفیت جامع؛ بازارگرایی؛ عملکرد سازمانی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۲/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۳/۱۰/۲۳.

\* استاد، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت (نویسنده مسئول).

E-mail: Taghizadeh.Joorshari@gmail.com

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی راهبرد شمال.

## ۱. مقدمه

تغییرات و دگرگونی‌های محیطی و رشد روزافزون رقابت در عرصه‌های تجارت و در کنار این‌ها افزایش لحظه‌ای انتظارات مشتریان، بر اهمیت کیفیت افزوده است (رمزگویان و منتظری، ۱۳۹۱). در هزاره سوم، رقابت برای بهبود کیفیت خدمات به عنوان یک مسئله راهبردی برای سازمان‌های خدماتی، شناخته شده است. به همین دلیل سازمان‌ها تلاش فراوانی را صرف ارائه محصولاتی با کیفیت بالا می‌نمایند (دوران و همکاران، ۲۰۱۴)، زیرا سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست می‌یابند، سطوح بالاتری از رضایت مشتری را به عنوان مقدمه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی خواهند داشت (گو و همکاران، ۲۰۰۸). مضاعف بر این، از مهم‌ترین مسائل پیش روی سازمان‌ها نه تنها فراهم کردن محصولات و خدمات با کیفیت، بلکه حفظ مشتریان و بقاء در محیط‌های پر تغییر نیز هست. در این راستا، سازمان‌ها برای ایجاد کیفیت مطلوب که از عوامل مهم در ماندگاری آن‌هاست، به سیستم‌های مدیریت کیفیت روی آورده‌اند (کفاش پور و دیگران، ۱۳۸۹). مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) یکی از رویکردهای کیفیت محور است که از طریق آن سازمان‌ها توان کنترل، اداره و نظارت بر فرآیندهای تولید، ارائه و فروش محصولات و خدمات را دارا خواهند شد (زهیر و همکاران، ۲۰۱۲). TQM برای برآورده ساختن نیازهای مشتری و ارائه ارزش برتر، به طور مستمر بر بهبود فرآیند در درون سازمان‌ها تمرکز می‌کند. از سوی دیگر، برآوردن نیازهای مشتری شامل تمرکز عملیات شرکت بر درک، اشتراک و پاسخگویی به آنان، از طریق مفهوم بازرگرایی<sup>۲</sup> امکان‌پذیر است (هواوانگ و همکاران، ۲۰۱۲). بازرگرایی از حیث آماری رابطه‌ای عمیق با کیفیت‌مداری دارد. مطالعات نشان می‌دهند که بازرگرایی و TQM مکمل فلسفه تجارت هستند و شباهت‌هایی بین این دو وجود دارد. هم فعالیت‌های بازرگرایی و هم پیاده‌سازی TQM نیازمند هماهنگی نزدیک میان بخش‌های مختلف سازمان و همین‌طور جمع‌آوری اطلاعات ضروری با هدف تأمین نیازهای مشتریان است. علاوه بر این، ایجاد ارزش برای مشتریان مستلزم هماهنگی زیاد بین بخش‌های مسئول کیفیت و بازاریابی است. پیشگامی در شناسایی بازارها و قابلیت برقراری ارتباط با مشتریان، عوامل حیاتی هستند که یک سازمان را بازار می‌سازد. پیاده‌سازی TQM بروز چنین قابلیت‌هایی را امکان‌پذیر می‌نماید (دمیریک و همکاران، ۲۰۰۶)؛ بنابراین، TQM و بازرگرایی می‌توانند راهبرد با ارزش شرکت را تشکیل دهند و مزیت رقابتی مناسبی را برای پاسخگویی به محیط رقابتی کسب‌وکار ارائه نمایند. پیاده‌سازی TQM نقش مهمی در افزایش قدرت پیوند میان بازرگرایی و عملکرد دارد. TQM با تمرکز بر بهبود مداوم فرآیندهای داخلی می‌تواند پیاده‌سازی مفهوم بازرگرایی را

1. Total Quality Management  
2. Market Orientation

تسهیل کند. پس با پذیرش فلسفه TQM رویکردی نظام یافته به منظور توسعه محیط کاری ارائه می‌شود که به پذیرش بازاریابی و بهبود عملکرد کمک می‌کند (هواوانگ و چان چن، ۲۰۱۱). با این همه تأثیر TQM بر عملکرد هنوز بی‌پاسخ باقی مانده و عوامل اثرگذار در رابطه مدیریت کیفیت جامع-عملکرد نیازمند توجه بیشتر است (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین در این مقاله سعی می‌شود تا با سنجش نقش واسطه‌گری بازاریاب‌محوری، دیدی نظام‌یافته به بحث کیفیت داده و آثار توأمان این دو رویکرد بر عملکرد سازمان شناسایی شود. بدین معنا که در ابتدا سعی می‌شود تا آثار TQM و بازاریاب‌محوری بر عملکرد شناسایی شده، سپس سنجیده شود که آیا بازاریاب‌محوری می‌تواند در اثرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نقش واسطه را ایفاء کند یا خیر؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مدیریت کیفیت جامع.** از دهه ۱۹۵۰ به بعد، به تدریج رویکرد TQM مطرح شده و از اوایل دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک شیوه فلسفی-مدیریتی جدید در عرصه مدیریت کیفیت نقش مؤثری را ایفا نموده است (خنیر و حیدرنیا، ۱۳۸۵). شرکت‌های ژاپنی در زمینه پیاده‌سازی TQM پیشگام بوده‌اند، در حالی که شرکت‌های آسیای مرکزی، اروپا و آمریکایی به عنوان دنباله روی اجرای آن شناخته شده‌اند (ایقبال و همکاران، ۲۰۱۲). TQM طی سال‌های اخیر، به حوزه‌ای اثرگذار و مهم در کشورهای در حال توسعه و صنعتی تبدیل شده و به‌طور وسیع در سازمان‌های تجاری، علمی و فرهنگی مورد استفاده قرار گرفته است (نقش‌بندی و همکاران، ۲۰۱۲). زیتز و همکاران (۱۹۹۵) اظهار داشته‌اند که به تدریج TQM به امری نهادینه تبدیل شده؛ بدین معنی که بسیاری از مؤسسات و صنایع در محیط‌های رقابتی و متغیر توجه خود را به آن معطوف نموده و موجبات تقویت چنین برنامه‌هایی را فراهم ساخته‌اند (گلپرور و دیگران، ۱۳۸۸). زیرا پیاده‌سازی TQM، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا کارایی داخلی‌شان را بهبود بخشند و این در حقیقت پیش‌نیازی برای رقابتی شدن در بازار است (ویکراماتینگ، ۲۰۱۲)؛ اما رویکردهای مختلف به مفهوم TQM، منجر به تعاریف متفاوتی شد. رحمان (۲۰۰۴) نشان داد که TQM رویکرد مدیریت برای بهبود دادن عملکرد سازمانی از حیث فنی و هم رفتاری است (یو و همکاران، ۲۰۱۱). هرینگتن و همکاران (۲۰۱۲)، آن را فرهنگ حامی و پشتیبان رضایت مشتری به واسطه بهبود مداوم و نوآوری در تمام جنبه‌های کسب‌وکار تعریف نموده‌اند (هرینگتن و همکاران، ۲۰۱۲). از نگاه گوئتیج و دیویس (۲۰۱۲)، TQM یعنی انجام دادن کارهای درست در اولین فرصت، تلاش مستمر برای بهبود و همیشه راضی نگه داشتن مشتری (آلورینی، ۲۰۱۲). از دیدگاه بن و مصطفی (۲۰۱۳)، TQM روش‌ها و فنون ایجاد بهبود

مستمر، حفظ آن و تأمین تقاضاهای مشتریان می‌باشد (بن و مصطفی ۲۰۱۳). این تعریف توسط سایر پژوهشگران نیز مورد توجه قرار گرفته است (رودریگز و آوارز، ۲۰۱۴). از دیدگاه دوران و همکاران (۲۰۱۴)، این مفهوم فلسفه‌ای مدیریتی است که با استفاده از راهبردهای مختلف، تغییرات مؤثری در فرآیندهای سازمان ایجاد می‌کند (دوران و همکاران، ۲۰۱۴). به‌طور کلی TQM را می‌توان این‌گونه تعریف نمود: مدیریت کیفیت جامع تلاشی است پیگیر برای بهبود مستمر فرایندها، تولیدات، خدمات و همه فعالیت‌های سازمانی جهت تأمین نیازهای مشتری، تقویت اهرم رقابتی و دستیابی به سطح بهینه انجام کار در رابطه با شرایط متغیر محیطی (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۲).

**مدیریت کیفیت جامع در بخش خدمات.** در سازمان‌های خدماتی، توجه به کیفیت‌گرایی دستیابی به مزیت رقابتی در کسب‌وکار امری حیاتی است (کارانی و بیجانگا، ۲۰۱۲). جنبش مدیریت کیفیت جامع در صنایع تولیدی شروع شد، چرا که سنجش عملکرد کیفیت و تعهد به تولید محصول با کیفیت عالی در آنجا آسان‌تر بود؛ اما هدف TQM، ایجاد تحول فرهنگی و سازمانی است و با نیروی مردم به پیش رانده می‌شود و در نهایت به کار گروهی، افزایش روحیه، بهبود فرهنگ سازمانی و نیز سوددهی می‌انجامد. بنابراین مفهوم TQM، هم برای بخش خدمات و هم برای بخش تولید مهم است (زاهدی و گرجی، ۱۳۸۸). در طول دو دهه گذشته، سطح آگاهی نسبت به TQM به‌طور فزاینده‌ای در صنایع خدماتی افزایش یافته و سازمان‌ها را وادار نموده تا در مورد بهبود عملیات TQM و فائق آمدن بر موانع پیاده‌سازی آن با هدف حداکثرسازی منافع، دوباره بیندیشند (طالبی و همکاران، ۲۰۱۱). اگرچه مفاهیم TQM عمومی هستند اما به نظر می‌رسد که پیاده‌سازی آن‌ها در صنایع خدماتی و تولیدی با تفاوت‌هایی همراه است. با این وجود، پژوهش‌های انجام گرفته در سازمان‌های تولیدی و خدماتی در ایالات متحده نشان داد که حقیقتاً مدیریت کیفیت جامع مفهومی عمومی است، اگرچه تحت شرایط محیطی مختلف ممکن است ابزارها و رویه‌های آن متفاوت باشد؛ اما مفاهیم بنیادی آن به صورت یکسان در شرکت‌های تولیدی و خدماتی استفاده می‌شود (یایا، ۲۰۱۲).

**ابعاد مدیریت کیفیت جامع.** TQM مانند تعاریف مختلفی که برایش وجود دارد دارای ساختاری چندبعدی است. بازنگری گسترده ادبیات پژوهش‌های گذشته پیرامون TQM، نشان می‌دهد که عناصر کلیدی و اثرگذار در اجرای موفق آن کدام‌اند (فوتوپولوس و پوسوماس، ۲۰۱۰). این مطالعات، مجموعه‌های متفاوتی از اقدامات کلیدی را برای موفقیت پیاده‌سازی

TQM ارائه نمودند اما هیچ‌کدام یک مجموعه مشترک از عملیات را برای اجرای موفق آن شناسایی نکردند. از طریق بازنگری جامع ادبیات TQM، هفده عامل که متناوباً در ادبیات پیرامون مدیریت کیفیت جامع اتفاق افتاده توسط طالبی و همکاران (۲۰۱۳) شناسایی شد. این عوامل شامل: تعهد مدیریت، تمرکز بر مشتری، آموزش، بهسازی و نوآوری، مدیریت تأمین، درگیری کارمندان، اطلاعات و تحلیل، مدیریت فرآیند، سیستم‌های کیفیت، الگوبرداری، فرهنگ کیفیت، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی راهبردی، درگیری کارمندان، کار تیمی، ارتباط و محصول و طراحی خدمات هستند (طالبی و همکاران، ۲۰۱۳). کومار و همکاران (۲۰۱۱)؛ تعهد مدیریت، رضایت مشتری، بهسازی مداوم، کار تیمی، اختیار کارمندان، آموزش، بازخور و ارتباط مؤثر را به عنوان عوامل موفقیت هم در صنایع تولیدی و هم در صنایع خدماتی شناسایی نمودند. طالبی و رحمان (۲۰۱۰) یک مجموعه نه‌گانه از عملیات TQM را شناسایی نمودند و با استفاده از آن‌ها، الگوی مدیریت کیفیت جامعی ویژه صنایع خدماتی ارائه نمودند. این عملیات شامل: تعهد مدیریت عالی، تمرکز بر مشتریان، آموزش، بهسازی مداوم و نوآوری، مدیریت تأمین‌کننده، درگیری کارمندان، الگوی برابری، اطلاعات کیفیت و عملکرد هستند. کارپوسامی و گاندھیناتان (۲۰۰۶) با استفاده از تکنیک تحلیل پاره‌تو و با بازنگری عوامل موفقیت حیاتی در پیاده‌سازی TQM از سال ۱۹۸۹ تا ۲۰۰۳، عناصری مانند رهبری، مدیریت فرآیند، مدیریت تأمین، طراحی خدمات، تمرکز بر مشتری، ارتباط با کارمند، آموزش و کیفیت داده را به عنوان هشت عامل اصلی موفق در پیاده‌سازی TQM معرفی نمودند (ایقبال و همکاران، ۲۰۱۲). در این پژوهش از هفت بعد حاصل از پژوهش هوآوانگ و دیگران (۲۰۱۲)، یعنی: رهبری، مشتری‌مداری، عملکرد کارکنان، بهبود مستمر، همکاری داخلی/خارجی، یادگیری و مدیریت فرآیند استفاده شده است.

**بازارگرایی و ابعاد آن.** با توجه به محیط نامطمئن امروز، سازگاری و رقابت برای سلامت هر سازمانی حیاتی است. این مفهوم می‌تواند منبع پایداری از مزیت رقابتی باشد که به شرکت‌ها اجازه خواهد داد؛ نسبت به رقبایی که کمتر بازارمحور هستند عملکرد بهتری داشته باشند (لیو و همکاران، ۲۰۱۱). پژوهش‌ها در مورد اثرات و اهمیت بازارمحوری در دهه‌های گذشته افزایش یافته است (اوینتی، ۲۰۱۳). برای این مفهوم، تعاریف مختلفی ارائه شده، اما درجه‌ای از اجماع در خصوص تعریف آن میان پژوهشگران وجود ندارد (چارلز و همکاران، ۲۰۱۲). بازارگرایی، نشان‌دهنده جهت‌گیری شرکت به سوی ایجاد ارزش برتر برای مشتریان است که نقشی اساسی در مدیریت سازمان و راهبرد آن ایفاء می‌نماید (لیو و همکاران، ۲۰۱۲). این مفهوم برای اولین بار در دهه ۱۹۵۰ مطرح گردید، اما از دهه ۱۹۸۰ پیشرفت فراوانی در توسعه

این مفهوم صورت گرفت و تلاش‌های تحلیلی بسیاری صرف تعریف و عملیاتی کردن آن شد (موستاکو و گودوین، ۲۰۱۲). دو دسته مطالعه در مورد بازرگرایی وجود دارد که مبنای بسیاری از پژوهش‌ها پیرامون بازرگرایی می‌باشد. این مطالعات توسط نارور و اسلاتر و همین طور کوهلی و جاورسکی صورت گرفته است. نارور و اسلاتر از دیدگاه فرهنگی به این موضوع می‌نگرند و سه مؤلفه مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان وظیفه‌ای را برای آن معرفی می‌کنند. از نگاه آنان، تعریف بازرگرایی به عنوان فرهنگ سازمانی، به‌شکلی مؤثر و کارا رفتارهای مورد نیاز را برای ایجاد ارزشی برتر برای خریداران و عملکرد برتر مداوم برای شرکت ایجاد می‌نماید (رویزآلبا و همکاران، ۲۰۱۴). این در حالی است که کوهلی و جاورسکی دیدگاهی رفتاری نسبت به بازرگرایی دارند و مؤلفه‌های آن‌ها برای بازرگرایی شامل: تولید اطلاعات، انتشار اطلاعات و پاسخگویی می‌باشد. از نگاه این پژوهشگران، اصطلاح بازرگرایی مستلزم پیاده‌سازی مفهوم بازاریابی است که به خودی خود به معنای تمرکز بر مشتری و هماهنگی تمام فعالیت‌های بازاریابی به سمت سودآوری می‌باشد (مندز و رد، ۲۰۱۳). پژوهش حاضر بر این باور است که بهتر است بازرگرایی به جمع‌آوری اطلاعات مناسب از قبیل تولید و انتشار اطلاعات، تفسیر مشترک و پاسخگویی سازمان مبادرت ورزد. در این مقاله، این چهار بعد به عنوان ابعاد بازرگرایی در نظر گرفته می‌شوند.

**عملکرد.** عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید اما در خصوص شاخص‌های آن هنوز توافق نظر کامل بین صاحب‌نظران وجود ندارد. بطورکلی شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم است. شاخص‌های عینی عملکرد، شاخص‌هایی است که به‌صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم بازده سهام، اشاره کرد. شاخص‌های ذهنی بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذینفع سازمان شکل می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایت مشتریان، کارکنان و موفقیت در ارائه محصولات جدید اشاره نمود (دعایی و دیگران، ۱۳۹۰). مقیاس‌های به‌کار رفته شده در این پژوهش از نوع دوم و ذهنی است. به این دلیل از معیارهای ذهنی استفاده شد تا از بروز مشکلات ناشی از فاش شدن اطلاعات توسط پاسخ‌دهندگان جلوگیری گردد. در این مطالعه جهت سنجش عملکرد سازمان از ترکیب عملکرد مالی و عملکرد مشتری استفاده شد. عملکرد مالی در منافع، رشد سودآوری و ارزش فروش منعکس می‌گردد. در اکثریت قریب به اتفاق

مطالعات بازارگرایی، عملکرد سازمانی عمدتاً از طریق مقیاس‌های مالی اندازه‌گیری شده است (رودریگوئس و پینهو، ۲۰۱۲) و عملکرد مشتری که شامل: میزان جذب مشتریان جدید، رضایت مشتریان از محصولات شرکت و تلاش مؤسسه برای حفظ و نگهداری مشتریان فعلی است (هیوگر و مورگان، ۲۰۰۷).

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

**مدیریت کیفیت جامع و عملکرد.** بازنگری ادبیات پژوهش و برخی مطالعات نشان داده‌اند، شرکت‌هایی که از TQM بهره‌مند هستند نسبت به آن‌هایی که از آن استفاده نمی‌کنند، مزیت رقابتی بیشتری دارند. برای مثال: کایور و همکاران (۲۰۱۳)، اثر هم‌زمان TQM و حفظ تولید را بر عملکرد شرکت‌های هند آشکار ساختند (کار و همکاران، ۲۰۱۳). احمد و همکاران (۲۰۱۲) به ارزیابی تأثیر TQM بر عملکرد با استفاده از متغیرهای میانجی (کنترل فرآیند آماری، تولید با پشتوانه، حفظ تولید مولد) در کشور مالزی پرداختند. نتایج تحلیل آن‌ها نشان داد که TQM به واسطه این متغیرها بر عملکرد تجاری اثری مثبت دارد (احمد و همکاران، ۲۰۱۲). ویتجاکسونو (۲۰۱۲)، با ارزیابی پیاده‌سازی TQM در شرکت‌های مختلف، دریافت که آن دسته از شرکت‌هایی که TQM را بکار گرفته‌اند نسبت به شرکت‌هایی که از آن بی‌بهره بوده‌اند از عملکرد بهتری برخوردارند (ویتجاکسونو، ۲۰۱۲). حسن و همکاران (۲۰۱۲)، با ارزیابی ۱۶۲ شرکت در پاکستان نشان دادند که شرکت‌های بهره‌مند از عملیات TQM نسبت به شرکت‌های فاقد آن، سطح عملکرد مطلوب‌تری دارند (حسن و همکاران، ۲۰۱۲). آگس و حسن (۲۰۱۱)، با مطالعه شرکت‌های مستقر در مالزی آشکار کردند که عملیات TQM با عملکرد مشتری و عملکرد محصول، همبستگی بالایی دارد (آگس و حسن، ۲۰۱۱). والمحمدی (۲۰۱۱)، به آزمون رابطه بین عوامل TQM در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایران پرداخت. نتایج پژوهش وی مشخص نمود که بین TQM و عملکرد رابطه فراوانی وجود داشته و در این بین، رهبری سهم بسزایی در افزایش عملکرد دارد (والمحمدی، ۲۰۱۱). سادیکوگلو و زهیر (۲۰۱۰)، به ارزیابی رابطه بین عملیات TQM و مقیاس‌های چندگانه عملکرد با استفاده از متغیرهای میانجی اثرگذار بر این رابطه یعنی عملکرد کارمندان و عملکرد نوآوری پرداختند. داده‌های این پژوهش از ۵۰۰ شرکت صنایع مختلف ترکیه (از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۶) و از ۳۷۳ نمونه آماری گردآوری شد. نتایج تحلیل نشان داد که عملیات TQM هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم بر عملکرد اثرگذار است. فوتوپولوس و پس‌ماس (۲۰۰۹) دریافتند که اقدامات TQM مانند نقش مدیریت عالی، مشارکت کارمندان، تمرکز بر مشتری و فنون مدیریت کیفیت اثر فراوانی بر عملکرد شرکت‌ها دارد (بواتنگ و فنینگ، ۲۰۱۲).

پراجوگو و سوهال (۲۰۰۶)، با بررسی شرکت‌های واقع در استرالیا و جمع‌آوری داده از ۱۹۴ مدیر این شرکت‌ها، اثر TQM را بر عملکرد نشان دادند (هووانگ، ۲۰۱۲). در محدود پژوهش‌های داخلی نیز رضایی و همکاران (۲۰۱۲)، با مطالعه صنعت بیمه نشان دادند که عملیات TQM (استقلال، اطلاع‌رسانی، انعطاف‌پذیری، مشاوره) رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی دارد (رضایی و همکاران، ۲۰۱۲). گیلانی نیا و موسویان با مطالعه‌ای دیگر در صنعت بیمه آشکار نمودند که ابعاد TQM بر عملکرد سازمانی این شرکت‌ها اثرگذارند اما سطوح این اثرگذاری متفاوت است (گیلانی نیا و موسویان، ۱۳۸۹). از آنجایی که پژوهش‌های متعددی رابطه مثبتی بین عملیات TQM و عملکرد سازمانی یافته‌اند بنابراین، فرضیه اول: عملیات مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد بانک‌ها اثری مثبت دارد.

**بازارگرایی و عملکرد سازمانی.** تأثیر بازارگرایی بر عملکرد سازمانی، به شکل گسترده‌ای توسط پژوهشگران در زمینه‌های مختلف تجاری مورد ارزیابی قرار گرفته است. در سال ۲۰۱۲ در پژوهشی جیوتی و شارما به ارزیابی اثر بازارگرایی بر عملکرد در یکی از استان‌های هند پرداختند. داده‌های پژوهش از مدیران ارشد، کارمندان و مشتریان نمایشگاه خودروهای مختلف جمع‌آوری شد. نتایج حاصل از تحلیل‌ها نشان داد که رابطه معنی‌داری بین بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار وجود دارد. در این مطالعه، اثرات غیرمستقیم بازارگرایی بر عملکرد نیز از طریق رضایت کارکنان و مشتریان آشکار گردید (جیوتی و شارما، ۲۰۱۲). در همین سال، چارلز و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی اثر بازارگرایی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی در کنیا پرداختند. تحلیل رگرسیون حاصل از اطلاعات جمع‌آوری شده از توزیع ۱۴۷ پرسشنامه میان مدیران شرکت‌های تولیدی ادعای فوق را تأیید نمود (چارلز و همکاران، ۲۰۱۲). در مطالعه‌ای دیگر (۲۰۱۲)، با هدف بررسی رابطه بین بازارگرایی و عملکرد، دانشگاه‌های خصوصی در کشور بنگلادش مورد ارزیابی قرار گرفت. ۳۱۴ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها پرسشنامه‌های طراحی شده را پاسخ گفتند. چهار معیار عملکرد (رشد دانشجو، سهم بازار، تدریس و کیفیت خدمات و عملکرد کلی)، برای بررسی ارتباطشان با بازارگرایی مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت، آزمون رگرسیون نشان داد که تمامی این چهار معیار، از نظر آماری اثری مثبت و معنادار بر بازارگرایی در دانشگاه‌های فوق دارند (زبال و همکاران، ۲۰۱۲). تی سی اتسو (۲۰۱۰)، در تحقیقی به بررسی رابطه بازارگرایی با عملکرد خدمات در ۳۳۹ آژانس در صنعت توریسم در یونان و لتونی پرداخته است. پس از آزمون فرضیات نتایج نشان‌دهنده رابطه‌ای مستقیم بین مشتری‌گرایی و عملکرد خدمات و رابطه غیرمستقیم رقیب‌گرایی و هماهنگی بین‌بخشی با عملکرد بود (تی سی اتسو، ۲۰۱۰). در پژوهش‌های داخلی نیز چنین

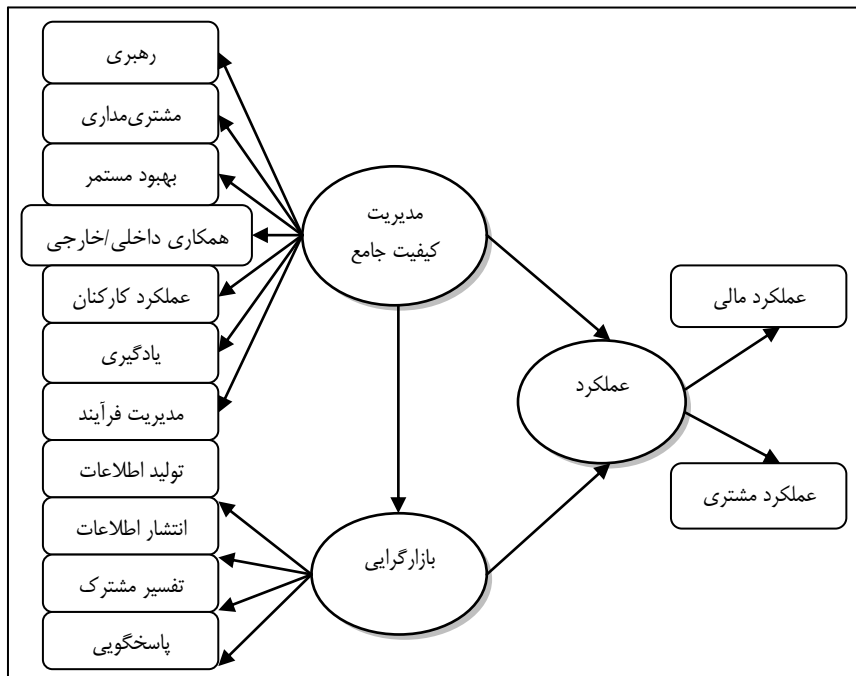


ارتباطی در صنایع و کسب‌وکارهای مختلف همچون صنعت بانکداری (دیواندری و دیگران، ۱۳۸۷؛ تقی‌زاده و دیگران، ۱۳۹۱)؛ صنعت بیمه (عبدالوند و دیگران، ۱۳۸۹؛ یوسفی، ۱۳۹۰؛ نایب‌زاده و جلالی، ۱۳۹۱)؛ شرکت‌های غذایی (حسینی و سالار، ۱۳۹۱) و سایر صنایع (رضایی دولت‌آبادی و خائف‌الهی، ۱۳۸۴؛ پاکدل و دیگران، ۱۳۹۰) به تأیید رسیده است. با توجه به مطالعات متعددی که این ارتباط را مورد تأیید قرار داده‌اند، فرضیه دوم پژوهش ارائه می‌شود: بازارگرایی، اثری مثبت بر عملکرد بانک‌ها دارد.

**مدیریت کیفیت جامع و بازارگرایی.** به نظر می‌رسد باید ارتباطی میان عملیات TQM و بازارگرایی وجود داشته باشد، چرا که هر دو بر نیازهای مشتری و ادراکات او تأکید می‌کنند و هدفشان تحقق رضایتمندی مشتری است. TQM اساساً ابزاری برای افزایش عملکرد بازار و اجرای موفقیت‌آمیز بازاریابی در نظر گرفته می‌شود (هواوانگ، ۲۰۱۲). آهییره (۱۹۹۶)، دریافت که TQM با ترویج و سهیم کردن هوشمندی بازار، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به طور مداوم خود را با تغییرات بازار وفق داده و نسبت به آن واکنش مناسب نشان دهند. یام (۲۰۰۵)، به این نتیجه رسید که TQM، یک استراتژی برنامه‌ریزی‌شده برای توسعه، حفظ رفتار و فضای بازارگرایی است. این مباحث نظری بر وجود یک رابطه احتمالی بین بازارگرایی و TQM دلالت می‌کنند. اگرچه مباحث بالا بدون شواهد تجربی بوده اما پژوهش‌های اندکی نیز در این مورد انجام شده است. برای مثال: راجو و لونیال (۲۰۰۱)، با مطالعه ۷۴۰ نفر از کارکنان بخش‌های مراقبت بهداشت در امریکا نشان دادند که زمینه‌های کیفی بر بازارگرایی اثرگذار بوده که متعاقباً نتیجه آن بهبود در عملکرد است. سامات (۲۰۰۶)، نیز در پژوهشی مشابه در بخش خدمات مالزی گزارش نمودند که هفت عامل TQM اثر قابل‌توجهی بر بازارگرایی دارد (سیو و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین فرضیه سوم بدین صورت مطرح می‌گردد: مدیریت کیفیت جامع اثر مثبتی بر بازارگرایی دارد.

**نقش میانجی بازارگرایی در رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد.** TQM توسعه مهارت در تولید و انتشار دانش بازار را به‌منظور افزایش رضایت مشتری که شرط لازم برای موفقیت در بلندمدت است، تشویق می‌نماید. بازارگرایی به طور مثبت بر اثربخشی شرکت تأثیرگذار است و سهم بازار را افزایش می‌دهد. بازارگرایی نقش واسطه را در تأثیر کیفیت‌گرایی بر برتری رقابتی ایفاء می‌کند و برتری رقابتی نیز می‌تواند باعث حرکت و رشد عملکرد تجاری شود. کیفیت‌گرایی از TQM سرچشمه می‌گیرد (مختار و یوسف، ۲۰۰۹). بر اساس ادبیات فوق، پژوهش حاضر این موضوع را مطرح می‌کند که TQM و بازارگرایی به یکدیگر پیوند

خورده‌اند. TQM کمک می‌کند تا بازرگرایی به طور کارا و اثربخش اجرا شود که این امر به نوبه خود موجب افزایش عملکرد می‌گردد. هوآ وانگ و همکاران (۲۰۱۲) با ارزیابی بیش از ۲۶۱۳ هتل در چین و جمع‌آوری داده از ۵۸۸ نفر، نشان دادند که TQM هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم (به واسطه بازرگرایی) بر عملکرد سازمانی اثرگذار است (هوآوانگ، ۲۰۱۲). هوآ وانگ و چون چن در سال ۲۰۱۱ نیز به نتیجه مشابهی دست‌یافته بودند. در تنها پژوهش داخلی نیز کفاش پور و همکاران (۱۳۸۹)، به ارزیابی نقش واسطه‌ای بازرگرایی در رابطه بین TQM و عملکرد پرداختند. نتیجه پژوهش آن‌ها که بار دیگر در صنعت هتلداری انجام پذیرفت، نشان داد که TQM، هم به صورت مستقیم و هم به واسطه بازرگرایی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. با این تفاسیر، فرضیه چهارم: بازرگرایی نقش واسطه را در رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد دارد. مجموعه روابط تشریح شده در قالب فرضیه‌های پژوهش، در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش.

#### ۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری است. مبانی نظری پژوهش با

استفاده از منابع کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی تدوین شده است. جامعه آماری پژوهش حدود ۱۲۰۰ نفر، شامل مدیران (رؤسای شعب) و کارمندان هفت بانک دولتی و چهار بانک خصوصی استان گیلان می‌باشد. تعداد نمونه‌ها با استفاده از جدول مورگان، ۲۹۱ نفر تعیین گردید. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه هوآ وانگ و همکاران (۲۰۱۲) استفاده و به صورت تصادفی میان نمونه‌های آماری توزیع و دریافت شد. برای استفاده بهینه از این پرسشنامه در صنعت بانکداری ایران، اصلاحات مختصری در آن به عمل آمد. پرسشنامه اصلاح شده حاوی ۴۲ سؤال در ۱۳ بعد است. در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۴۵ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS میزان ضریب اعتماد برای این ابزار محاسبه شد. میزان آلفای کرونباخ برای همه متغیرها، بیشتر از ۰/۷۰ بوده که نشان‌دهنده مطلوب بودن ابزار پژوهش است. برای بررسی روایی پرسشنامه نیز از روش‌های روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط اساتید مشاور و مطالعه کتب و توزیع ابتدایی پرسشنامه و اعمال نظرات اصلاحی تأیید شده است. در این پژوهش برای اطمینان از اعتبار سازه، از تحلیل عاملی اکتشافی و به روش مؤلفه‌های اصلی توأم با چرخش واریماکس استفاده شد. در حقیقت از تحلیل فوق برای شناسایی رابطه متغیرها و عامل‌بندی لازم استفاده شد. در حقیقت طی تحلیل عاملی اکتشافی، متغیرها به شیوه مناسب عامل‌بندی می‌شوند، سپس این عامل‌بندی طی تحلیل عاملی تأییدی در تکنیک معادلات ساختاری تأیید یا رد می‌شود. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد؛ به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. بر اساس داده‌های جدول ۱، شاخص آزمون KMO برای تمام عامل‌ها بزرگ‌تر از ۰/۶ بوده که نشانگر کفایت مقدار نمونه‌گیری است. همچنین با توجه اینکه مقدار Sig بارتلت (۰/۰۰۰) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است. در مورد سازه TQM، با روش استخراج تحلیل مؤلفه اصلی و با روش چرخش واریماکس با نرمال‌سازی جمعاً هفت عامل استخراج شدند. این عوامل در حدود ۸۵ درصد واریانس آن را تبیین می‌کنند. در مورد سازه بازارگرایی نیز جمعاً چهار عامل استخراج شدند که از روی مفهوم و نام گویه‌های قرار گرفته شده در عامل موردنظر، نام عامل شناسایی می‌شود. ضمناً این چهار عامل در حدود ۸۰ درصد واریانس بازارگرایی را تبیین می‌کنند. در نهایت در مورد سازه عملکرد، جمعاً دو عامل استخراج شدند که از روی مفهوم و نام گویه‌های

قرار گرفته شده در عامل مورد نظر، نام عامل‌ها شناسایی می‌شود. این دو عامل در حدود ۸۶ درصد واریانس عملکرد را تبیین می‌کنند که در واقع این درصد روایی گویه‌های عملکرد را نشان می‌دهد.

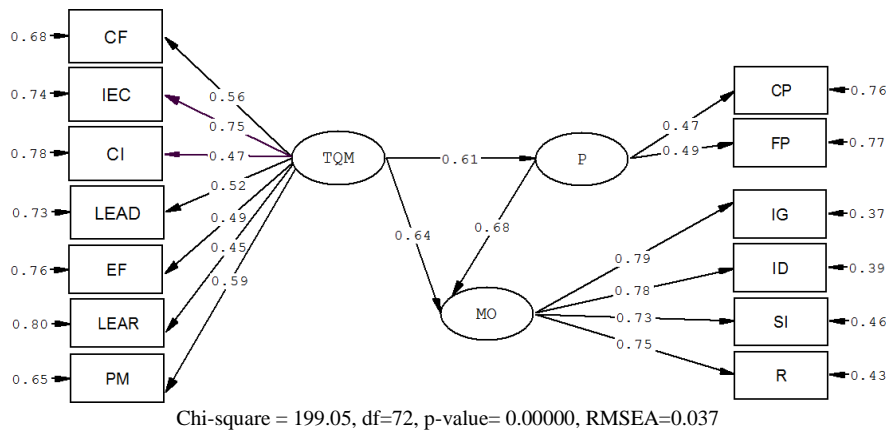
جدول ۱. خلاصه آزمون پایایی و تحلیل عاملی اکتشافی.

متغیرها	KMO	بارتلت	آلفای کرونباخ	عامل‌ها	مقدار ویژه	% واریانس	% واریانس جمعی
				رهبری	۴/۴۸	۳۵/۰۸	۳۵/۰۸
				مشتری مداری	۲/۹۶	۱۵/۱۲	۵۰/۲۰
مدیریت				بهبود مستمر	۱/۷۹	۹/۵۵	۵۹/۷۵
کیفیت	۰/۸۵	۰/۰۰۰	۰/۸۲	همکاری	۱/۶۱	۸/۱۰	۶۷/۸۵
جامع				عملکرد کارکنان	۱/۴۷	۷/۳۷	۷۵/۲۲
				یادگیری	۱/۳۵	۵/۸۱	۸۱/۰۳
				مدیریت فرآیند	۱/۲۲	۴/۱۴	۸۵/۱۷
				تولید اطلاعات	۴/۳۷	۴۵/۲۲	۴۵/۲۲
بازارگرایی	۰/۸۸	۰/۰۰۰	۰/۷۹	انتشار اطلاعات	۱/۸۴	۱۷/۳۶	۶۲/۵۸
				تفسیر مشترک	۱/۵۵	۹/۵۵	۷۲/۱۳
				پاسخگویی	۱/۲۹	۸/۴۸	۸۰/۶۱
عملکرد	۰/۷۹	۰/۰۰۰	۰/۸۴	عملکرد مالی	۲/۹۲	۵۶/۵۱	۵۶/۵۱
				عملکرد مشتری	۱/۴۳	۲۹/۸۹	۸۶/۴۰

### ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

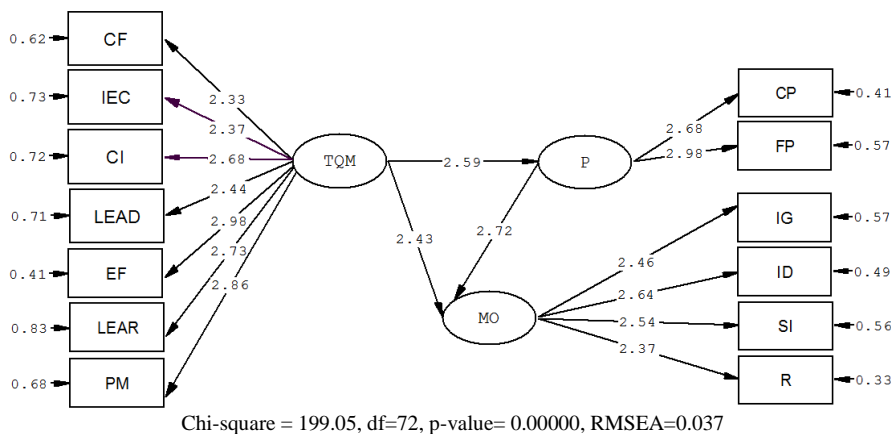
مدل معادلات ساختاری یکی از فنون آماری است که در سال‌های اخیر از حوزه رفتاری وارد حوزه مدیریت، سازمان و اقتصاد شد. این روش، فنی آماری است که فنون دیگری مثل رگرسیون چند متغیره، تجزیه و تحلیل عاملی، تجزیه و تحلیل مسیر را در بر می‌گیرد و تمرکز اصلی آن بر متغیرهای پنهان (مکنون) است که توسط شاخص‌های اندازه‌پذیر و متغیرهای آشکار تعریف می‌شوند. قبل از انجام تجزیه و تحلیل‌های نهایی، ابتدا شاخص‌های برازندگی مدل محاسبه می‌شود. همان‌طور که گفته شد، برای برآورد مدل اندازه‌گیری بهتر است بر تحلیل عاملی تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه‌گیری است، تمرکز نمائیم. این الگو در مورد نحوه سنجش متغیرهای پنهان توسط متغیرهای مشاهده شده بحث می‌کند. در واقع ساختار عاملی، فرضیه‌ای است که برای بیان همبستگی‌های مشاهده شده بکار می‌رود. خلاصه این محاسبات در شکل ۲ ارائه شده است. بررسی نتایج تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه‌گیری

شده مربوط به سازه‌های پژوهش و شاخص‌های به دست آمده ( $RMSEA=0.037$ ) و  $P\text{-value}=0.000$  و  $CFI=0.94$  و  $NFI=0.96$  و  $GFI=0.93$ ) نشان دهنده برازش مطلوب الگوی اندازه‌گیری است.



شکل ۲. تخمین استاندارد الگوی پژوهش.

در این پژوهش با توجه به کاربرد معادلات ساختاری ارتباط بین متغیرهای مکنون برآورد شد. در حقیقت با این کار به طور همزمان کلیه ضرایب رگرسیون چندگانه محاسبه می‌شود، سپس با استفاده از تست T، معناداری ضرایب اثرگذاری به دست آمده و معادلات ساختاری بین متغیرها به دست خواهد آمد. چنانچه آماره T بین دو متغیر بزرگ‌تر از ۲ باشد فرضیه صفر مبنی بر عدم رابطه بین دو متغیر مکنون رد و فرضیه جایگزین مبنی بر معناداری رابطه در متغیر مکنون پذیرفته می‌شود.



شکل ۳. ضرایب معناداری الگو.

با توجه به خروجی لیزرل میزان قدر مطلق  $t$  محاسبه شده در کلیه متغیرها بزرگ‌تر از ۲ می‌باشد بنابراین کلیه تخمین‌های ارائه شده از لحاظ آماری معنادار هستند؛ به عبارت دیگر، تمامی بارهای عاملی مرتبط با سازه‌های سه‌گانه پژوهش، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.

در فرضیه اول ادعا شده بود عملیات TQM، اثری مثبت بر عملکرد بانک‌ها دارد. نتایج نشان می‌دهد که ضریب اثرگذاری مستقیم TQM بر عملکرد برابر با  $0/61$  بوده و چون مقدار ضریب معنی‌داری این رابطه برابر با  $2/59$  و بزرگ‌تر از ۲ است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت عملیات TQM بر عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم اثرگذار بوده و می‌تواند منجر به افزایش آن در بانک‌ها شود؛ بنابراین، فرضیه اول این مطالعه تأیید می‌شود. فرضیه دوم نیز اثر مثبت بازاریگرایی بر عملکرد را بیان می‌نمود. ضریب  $\beta$  محاسبه شده برابر  $0/68$  و آماره محاسبه شده مربوط به این فرضیه برابر  $2/72$  و بیشتر از ۲ است؛ بنابراین بازاریگرایی اثری مستقیم بر عملکرد بانک‌ها دارد. فرضیه سوم نیز تأثیر مثبت عملیات TQM بر بازاریگرایی را مورد آزمون قرار می‌داد. ضریب  $\beta = 0/64$  محاسبه شده نشان از تأثیر TQM بر بازاریگرایی داشته و مقدار آماره  $T = 2/43$  نیز معناداری رابطه و فرضیه ارائه شده را تأیید نمود. در فرضیه چهارم و آخر پژوهش نیز تأثیر عملیات TQM بر عملکرد سازمانی به واسطه بازاریگرایی مورد تحلیل قرار گرفت. تأثیر غیرمستقیم TQM بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی بازاریگرایی در این رابطه برابر با  $0/43 = 0/64 \times 0/68$  است که نشان می‌دهد TQM به واسطه بازاریگرایی نیز می‌تواند بر عملکرد اثرگذار باشد اما اثر غیرمستقیم TQM بر عملکرد سازمانی پایین‌تر از اثر مستقیم آن است.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس مبانی نظری، در این پژوهش چهار فرضیه مطرح شد. نتایج تحلیلی، تمام فرضیه‌های فوق را تأیید نمود. نتایج آزمون تجربی و نتیجه‌گیری پژوهش به صورت زیر شرح می‌گردد:

- مدیریت کیفیت جامع و بازاریگرایی اثر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند. این نتایج تحلیلی با یافته‌های به دست آمده در صنایع دیگر توسط کلاور و دیگران (۲۰۰۸)، سین و همکاران (۲۰۰۵) و لانگر (۱۹۹۷) همخوانی دارد. این نتایج ممکن است بدین معنا باشد که مؤسسه‌ای که بازاریگرایی یا TQM را اجرا می‌کنند و جزئیات خدمات، کارگروهی و سیستم پاداش را تقویت می‌نمایند و به اصلاح الگوهای عملیاتی کسب‌وکار مبادرت می‌ورزند، بهتر و بیشتر

می‌توانند پاسخگوی نیازهای متغیر مشتریان داخلی و خارجی باشند؛ بنابراین میزان عدم اطمینان در مدیریت کسب‌وکار را کاهش می‌دهند و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند.

- این پژوهش دریافت که TQM مقدمه بازارگرایی است. این مطلب نشان می‌دهد که TQM رویکردی سیستماتیک برای توسعه محیط کار، به منظور ایجاد سازمانی متعهد به رفتار بازارگرا ارائه می‌دهد و محیط و جو بازارگرایی ایجاد می‌نماید. بازاریابی کمک می‌کند تا در برنامه‌ریزی راهبردی، عملکرد بانک‌ها به‌نوبه خود بهبود یابد. همچنین نتایج تحلیلی نشان می‌دهد که افزایش ارزش بانک‌ها نزد مشتریان، نیازمند هماهنگی نزدیک بین دپارتمان‌های بازاریابی و کیفیت می‌باشد که این امر کمک می‌کند تا رضایت مصرف‌کننده و عملکرد مالی افزایش یابد.

- بازارگرایی بر ارتباط میان TQM و عملکرد بانک اثر واسطه‌ای دارد و این امر نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت جامع مجموعه‌ای غنی از ابزارهایی ارائه می‌کند که سازمان را در دستیابی به بازارگرایی متحول می‌سازد. بازارگرایی می‌تواند به عنوان یک کاتالیزگر به طراحی و ارائه ترکیب خدماتی که مصرف‌کنندگان آن را به عنوان کیفیت برتر درک می‌کنند، کمک نماید که این امر به نوبه خود عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. بانک‌ها خواستار هماهنگی نزدیک میان دپارتمان‌های کیفیت و بازاریابی خود هستند و نه تنها فقط از استراتژی‌های TQM استفاده نمی‌کنند، بلکه استراتژی‌های بازاریابی را به‌منظور مواجه‌شدن و برآورده ساختن نیازهای مصرف‌کننده در سیستم‌های مدیریت بانک تقویت می‌کنند.

- مؤسساتی که TQM را اتخاذ می‌کنند به پیشرفت‌هایی در زمینه مشتری‌مداری، همکاری داخلی/خارجی، بهبود مستمر، مدیریت فرآیند و آموزش، توانمندسازی و پاداش کارکنان دست می‌یابند. در این پژوهش، عناصر مدیریت کیفیت جامع مانند مشتری‌مداری ( $\gamma = 0/56$ ) و مدیریت فرآیند ( $\gamma = 0/59$ ) در اجرای TQM بانک‌ها بیش‌ترین اهمیت را دارند. بانک‌ها اغلب این عناصر را به‌طور مؤثر از طریق روش‌هایی مانند تأمین محصولات یا خدمات سفارشی یا تأکید بر اهمیت دپارتمان‌های داخلی و بخش‌های خارجی (که شامل مشتریان و تأمین‌کنندگان هستند)، ارتباط از طریق شبکه‌ها یا از طریق اطلاعات و سیستم‌های فناوری ارتباطات، تقویت می‌کنند.

- بازارگرایی عملکرد بانک‌ها را افزایش می‌دهد. این مؤسسات می‌دانند که تغییرات در درک مصرف‌کننده و فعالیت‌های رقبا از اهمیت بالایی برخوردار است. علاوه بر این، بانک‌ها باید کارکنان خود را جهت شناسایی چنین تغییراتی به‌طور مداوم آموزش دهند. بعلاوه، انتشار اطلاعات مربوط به مصرف‌کننده و رقبا درون بانک، نیاز مشتری را با راه‌حل‌های جدید برآورده می‌سازد.

## منابع

۱. خنیفر، حسین و حیدرنیا، زهرا (۱۳۸۵). رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان در بخش خدمات، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص ۸۷-۱۱۶.
۲. رمزگویان، غلامعلی و منتظری، زهرا (۱۳۹۱). بررسی استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر بر بهبود رضایت مشتری (مطالعه موردی، شعب بانک ملی شمال شهر تهران)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی، تهران.
۳. زاهدی، شمس السادات و گرجی، محمدباقر (۱۳۸۸). مدیریت کیفیت جامع در صنعت بیمه ایران و ارائه یک الگوی مطلوب، دو ماهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار، سال شانزدهم، شماره ۳۵، صص ۹۱.
۴. دعایی، حبیب الهی و رضایی، مصطفی و خانی، داوود (۱۳۹۰). طراحی و تبیین مدل تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازاریابی عملکرد سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۸۹.
۵. کاظمی، مصطفی و رحیم نیا، فریبرز و ابوی طرقله، صدیقه (۱۳۹۲). بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان‌های کارآفرین، مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت و کارآفرینی، تهران.
۶. کفاش پور، آذر و زنده دل، احمد و خواجه‌ای، رزینا (۱۳۸۹). تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمانی به واسطه بازاریاب‌محوری (مطالعه موردی: هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره شهر مشهد)، پژوهشنامه اقتصاد و کسب‌وکار، سال اول، شماره ۱، صص ۷۴.
۷. کفاش پور، آذر و نجفی سیاه‌رودی، مهدی (۱۳۸۸). تأثیر تحقیقات بازاریابی بر عملکرد از طریق فرهنگ بازاریابی در آژانس‌های مسافرتی شهرستان مشهد، پژوهش‌نامه مدیریت تحول؛ سال اول، شماره ۲، صص ۱۱۷.
۸. گیلانی‌نیا، شهرام و موسویان، جواد (۱۳۸۹). تأثیر سطوح مختلف ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمانی شرکت‌های بیمه، فصلنامه مدیریت صنعتی، سال ۵، شماره ۱۲، صص ۶۵-۵۳.
۹. گلپور، محسن و عریضی سامانی، سید حمیدرضا (۱۳۸۸). روابط مستقیم و غیرمستقیم بین مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد سازمانی، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۲۴۳-۲۳۹.
10. Alhwairini, Abdulrahman (2012). Working towards total quality management in Saudi Arabia, Education, Business and Society: *Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), p. 188.
11. Ahmad, M.F., Zakuan, N., Jusoh, A & Takala, J (2012), Relationship of TQM and Business Performance with Mediators of SPC, Lean Production and TPM, *Social and Behavioral Sciences*, 65, 186-191.
12. Agus, Arawati and Hassan, Zafaran (2011). Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1650-1662.



13. Boateng-Okrah, Ernest & Appiah Fening, Fred (2012). TQM implementation: a case of a mining company in Ghana, *Benchmarking: An International Journal*, 19(6), 743-759.
14. Bon, A.T & Mustafa, M.A (2013). Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework, *Procedia Engineering*, 53, p. 518.
15. Cheng, C., Krumwiede, D (2012). The role of service innovation in the market orientation new service performance linkage, *Technovation*, 32, 487-497.
16. Charles, L., Joel, C., Cheruiyot, K (2012). Market Orientation and Firm Performance in the Manufacturing Sector in Kenya, *European Journal of Business and Management*, 4(10), 20-27.
17. Durana, Cengiz., Aysel, Çetindere., Özcan, Şahan(2014), An analysis on the relationship between TQM practices and knowledge management: The case of Eskişehir, *Social and Behavioral Sciences*, 109, 65-77.
18. Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., Zaim, S., (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management* 17(6), 829-847.
19. Fotopoulos, C.V. and Psomas, E.L. (2010). The structural relationships between total quality management factors and organizational performance, *The TQM Journal*, 22 (5), 539-552.
20. Guo, X., Duff, A., & Hair, M. (2008). SQ Measurement in the Chinese Corporate Banking Market, *Journal of Bank Marketing*, 26(5), 305-327.
21. Hassan, Masood ul., Mukhtar, Aamna., Qureshi, Saif Ullah., Sharif, Sidra (2012), Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), 232-258.
22. Harrington, James., Voehl, Frank., Wiggin, Hal (2012). Applying TQM to the construction industry, *The TQM Journal*, 24(4), 352-362.
23. Hua, W., Cheng, K., Yu C., Shiu-Ch. (2012). TQM, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 119-129.
24. Hua Wang, Cheng and Chun Chen, Shiu (2011). The Effect of the link TQM and Market orientation On Hotel performance, International Conference on Business and Economics, IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia.
25. Hughes, M., & Morgan R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
26. Iqbal, Tahir., Ahmad Khan, Bilal., Talib, Nadeem., Khan, Nawar (2012). TQM and Organization Performance: The Mediation and Moderation Fit, *Life Science Journal*, 9(4), 1570-1582.
27. Jyoti, J & Sharma, J. (2012). Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction, *Journal of Business Perspective*, 16(4), 297-313.
28. Kaur, Mandeep., Singh, Kanwarpreet., Singh Ahuja, Inderpreet (2013). An evaluation of the synergic implementation of TQM and TPM paradigms on business performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 66-84.

29. Karani, S. R., & Bichanga, W. O. (2012). Effects of TQM implementation on business performance in service institutions: A case of Kenya Wildlife Services. *Journal of Research Studies in Management*, 1(1), 59-76.
30. Kumar, V., Choisne, F., de Grosbois, D., Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 23-37.
31. Liu, Hefu., Ke, Weiling., Wei, Kwok Kee, Hua, Zhongsheng. (2012). Effects of Supply Chain Integration and Market Orientation on Firm Performance: Evidence from China, *International Journal of Operations & Production Management*, 33, p 6.
32. Liao, Shu-Hsien., Jung Chang, Wen., Chuan Wu, Chi., M. Katrichis, Jerome. (2011). A survey of market orientation research(1995-2008), *Industrial Marketing Management*, 40, p301.
33. Méndez, Rojas and Rod, Michel. (2013). Chilean Wine Producer Market Orientation: Comparing MKTOR versus MARKOR, *International Journal of Wine Business Research*, Vol.25, Issue: 1, p4.
34. Mostaque, A., Goodwin, D. (2012). Market orientation and performance in private universities, *Marketing Intelligence & Planning*, 30( 3), p340.
35. Mokhtar, S.S.M., Yusoff, R.Z., (2009). Exploring the relationship of key strategic orientations towards sustainable organizational performance. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 79-87.
36. Naghshbandi, S., Yousefi, B., Zardoshtian, Sh., Moharramzade, M(2012), Assessment of military force staff readiness for TQM Approval in Tehran Province, *Social and Behavioral Sciences*, 46, p 5345.
37. Oyeniyi, Omotayo. (2013). Organizational commitment and market orientation of Nigerian non-oil exporting companies, *African Journal of Economic and Management Studies*, 4, p1.
37. Ruizalba, José L., Guillermo Bermúdez-González, Miguel Angel Rodríguez Molina, María J. Blanca. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel, *International Journal of Hospitality Management*, 38, p.11.
- Rodríguez, M & Álvarez, M. (2014). Does the EFQM model identify and reinforce information capability?, *Social and Behavioral Sciences*, 109, p.718.
38. Rodrigues, A.P & Pinho, J.C (2012). The impact of internal and external market orientation on performance in local public organizations, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 288.
39. Rezaei Dizgah, Morad., Ganjiniya, Hossein., Khoshtale, Farshad. (2012). The Relationship between TQM Practices and Organizational Performance in the Insurance Industry of Guilan Province, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 3397-3402.
40. Siew, Y., Voon, L., Keng, O., Kongkiti, P(2012), A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation, *Managing Service Quality*, 22, 281-309.
41. Talib, Faisal., Rahman, Zillur., Qureshi, M.N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280-318.

42. Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, M.N. (2011). An interpretive structural modeling approach for modeling the practices of TQM in service sector, *Journal of modeling in operations management*, 1(3), 223-250.
43. Tsiotsou, Rodoula H. (2010). Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach, *The service Industries Journal*, 30(3), 375-403.
44. Valmohammadi, Changiz (2011). The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs, *The TQM Journal*, 23(5) 496-509.
45. Witjaksono, A. (2012). The Differences of TQM Practice and Organization Performance Between TQM Firms and Non TQM Firms, *2nd International Conference on Management, Economics and Social Sciences*.
46. Wickramasinghe, Vathsala. (2012). Influence of TQM on human resource management practices: An exploratory study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(8),. 836-850.
47. Yapa, Saman. (2012). Total quality management in SriLankan service organizations, *The TQM Journal*, 24(6), 505-517.
48. Yu, R., Ya-Hui, B., Yang, B., Wu, Chi-Min., Kuo, Y (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry, *International Business Review*, 20, 213–225.
49. Zehir, Cemal., Ertosun, Öznur Gülen., Zehir, Songül., Muceldilli, Büşra. (2012). TQM Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance, *Social and Behavioral Sciences*, 41, 273–280.
50. Zebal, Mostaque Ahmed and Goodwin, David R. (2012). Market orientation and performance in private universities, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 339-357.