



بررسی میزان مشتری محور بودن بر اساس شاخص‌های مدل تعالی سازمانی EFQM (مطالعه موردی: شعب مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی)

جعفر بیگزاد^۱
امیر بهبودی^۲

چکیده

امروزه بسیاری از سازمان‌ها، مشتری محوری را جایگزین محصول محوری قرار داده‌اند و برای رضایت خاطر مشتریان، در جهت ارتقاء سطح کیفی کالا و خدمات خود تلاش می‌نمایند. سازمان‌های متعالی جایگاه خاصی برای مشتریان قائل هستند و توجه به نیازهای مشتریان و نیز وفادارسازی آنها را در برنامه‌های خود می‌گنجانند. مشتریان داوران نهایی کیفیت محصول و خدمات بوده و نقطه نظرات آنان می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان‌ها باشد. هدف از این تحقیق تعیین میزان مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی است. در این پژوهش از شاخص‌های مدل تعالی سازمانی EFQM استفاده شده و دارای یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مشتریان شعب تابعه مؤسسه در استان آذربایجان شرقی و نمونه آماری، بر اساس رابطه کوکران ۳۸۵ نفر از مشتریان می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه بوده که شامل ۳۰ سؤال می‌باشد و برای برآورد پایانی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده، که مقدار آن ۰/۹۴۹ به‌دست آمد. مقدار این آماره نشان می‌دهد که اولاً سؤالات پرسشنامه همبستگی بالایی با یکدیگر دارند و ثانیاً پرسشنامه تحقیق، از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری به‌دست آمده از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است بدین ترتیب که برای طبقه‌بندی، تلخیص و تفسیر داده‌های آماری از روش‌های آماری توصیفی و در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون t تک‌گروهی استفاده گردیده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که بین مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی در وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود دارد و مؤسسه ۷۷/۹۸ درصد از نمره کل وضعیت مطلوب را کسب نموده است.

واژه‌های کلیدی:

مشتری^۳، تعالی سازمانی، مدل EFQM^۴، کیفیت خدمات^۵، رضایت‌مندی مشتری^۶، وفاداری مشتری^۷.

^۱ - عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب Beikzad_jafar@yahoo.com

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش مدیریت بازاریابی behboodi1970@gmail.com

^۳ - Customer

^۴ - European Foundation for Quality Management (EFQM)

^۵ - Service Quality

^۶ - Customer Satisfaction

^۷ - Customer Loyalty

مقدمه

دارد هر چه فرآیند حفظ مشتری ضعیفتر باشد سوراخ بزرگتر و ناپایداری آنها بیشتر است [۴]. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند انتظارات مشتریان را به درستی کشف نموده و در راستای آن گام بردارند. مدل‌های تعالی سازمانی ابزارهایی برای افزایش کیفیت در حوزه خدمات و کالا هستند. در تحقیق حاضر در صدد آن هستیم که به این سؤال پاسخ دهیم که مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی با استفاده از شاخص‌های مدل تعالی سازمانی EFQM به چه میزان مشتری محور است؟ برای این منظور از شاخص‌های برداشتی که شامل تصویر ذهنی مشتریان از مؤسسه، کیفیت ارائه خدمات، نحوه معرفی و اطلاع رسانی و وفاداری مشتریان می‌باشد، استفاده شده است.

اهمیت و ضرورت تحقیق

اعتبار هر سازمانی به مشتریان آن سازمان بستگی دارد زیرا سرمایه اصلی و منبع درآمد سازمان‌ها، مشتریان آن هستند. مشتریان برای سازمان‌ها در حکم موتور محرک آنها محسوب شده و به راحتی می‌توان گفت که موفقیت هر سازمان در گرو جذب مشتریان بیشتر و ایجاد رضایت‌مندی در آنهاست. آنچه برای سازمان اهمیت دارد مفهوم کلی رضایت مشتری از مجموع مراجعات و خریدهای انجام شده در طی یک دوره زمانی بلند مدت است زیرا این شاخص می‌تواند در ارزیابی مجموع عملکرد بانک در گذشته، حال و آینده تأثیر گذار باشد [۵].

با وجود رقابت شدیدی که بر اقتصاد امروز جهان حاکم است، ارائه خدمات بیشتر به مشتری‌ها دیگر یک ارزش افزوده قلمداد نمی‌شود بلکه ضرورتی انکار نشدنی است [۲]. ارزش مشتریان در مؤسسات مالی و اعتباری که ارائه دهندگان خدمات بانکی هستند بسیار حیاتی بوده و اندکی قصور در جلب رضایت مشتریان می‌تواند صدمات جبران ناپذیری در عرصه پر تلاطم رقابت به آنها وارد سازد و مؤسسه مالی اعتباری مهر بر اساس این تفکر و اصل انکارناپذیر که مشتری سرمایه است، در صدد برنامه‌ریزی‌های کلان برای جذب و حفظ مشتریان برآمده

در عصر حاضر، حرف اول و آخر را مشتری می‌زند و سازمان‌ها را وادار به تغییر و تحول در ارائه محصولات و خدمات می‌نماید چراکه یک دم غفلت از انتظارات و خواسته‌های مشتریان صدمات جبران ناپذیری را در عرصه رقابت سازمان‌ها بوجود خواهد آورد. از نگاه مشتری، سازمان متعالی سازمانی است که به صورت پیوسته به رضایت‌مندی او بیندیشد، از او نظرخواهی کند و نظرات او را تأمین نماید [۳]. کیفیت^۸ امری است مستمر و راهی است بی پایان چراکه هم محیط بیرونی سازمان‌ها در حال تغییر بوده و هم انتظارات و خواسته‌های مشتریان حد و مرزی ندارد. برای سنجش کیفیت خدمات و رضایت‌مندی مشتریان متدهای فراوانی موجود است ولی در این تحقیق سعی شده است که با استفاده از شاخص‌های برداشتی موجود در مدل تعالی سازمانی EFQM میزان مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی مورد سنجش قرار گیرد.

بیان مسأله

در ادبیات علم مدیریت، امروزه از مشتری با عناوین مختلفی از جمله شریک، رئیس، سرمایه و سود یاد شده است و نتایج نهائی تمامی فعالیت‌های سازمان‌ها در چهره مشتری نمایان گردیده و اوست که کیفیت محصولات و خدمات سازمان‌ها را محک زده و سازمان‌ها را به رقابت با یکدیگر وادار می‌سازد. حال این سؤال مطرح است که آیا بدون سنجش رضایت‌مندی مشتریان میتوان انتظارات و خواسته‌های واقعی آنها را فهمید؟ قطعاً چنین چیزی ممکن نیست چراکه بزرگان علم مدیریت گفته اند: تا نتوانیم چیزی را اندازه گیری نماییم، نمی‌توانیم آن را مدیریت کنیم و بحث مشتری نیز از این امر مستثنی نیست و سنجش میزان مشتری محور بودن سازمان‌ها بسیار حیاتی و ضروری است. آنچه مسلم است هزینه جذب یک مشتری جدید ۵ تا ۱۰ برابر بیشتر از حفظ مشتری فعلی است. شیوه سنتی فروش محصول یا خدمت شبیه ریختن مشتریان در یک سطل بزرگ است که سوراخی در انتها

⁸ - Quality

- ۱- بررسی میزان مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی بر اساس معیار تصویر ذهنی مشتریان .
 - ۲- بررسی میزان مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی بر اساس معیار کیفیت ارائه خدمات به مشتریان .
 - ۳- بررسی میزان مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی بر اساس معیار نحوه معرفی و اطلاع رسانی خدمات به مشتریان .
 - ۴- بررسی میزان مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی بر اساس معیار وفاداری مشتریان .
- و اهداف کاربردی تحقیق حاضر عبارتند از :
- بهبود و نحوه ارائه خدمات به مشتریان.
 - تقویت و تناسب سازی دوره های آموزش کارکنان با مشتری محوری در مؤسسه .
 - اصلاح شیوه رهبری در جهت رهبری مشتری مدار.
 - همسو سازی فرآیندهای سازمان با اولویت دادن به ایجاد ارزش به مشتریان.

چارچوب نظری تحقیق

در تحقیق حاضر از مدل تعالی سازمانی EFQM استفاده می شود. از این مدل به عنوان چارچوبی برای بررسی میزان مشتری محور بودن مؤسسه ارائه می نماید. این مدل دارای ۹ معیار است که پنج معیار آن توانمند سازها و چهار معیار آن را نتایج تشکیل می دهند . معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمند سازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج) اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملا در سازمان خود پیاده کند، می تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. سازمان های اروپایی می توانند به طور سالیانه از EFQM برای ارزیابی سالیانه خود تقاضا نمایند [۱۰].

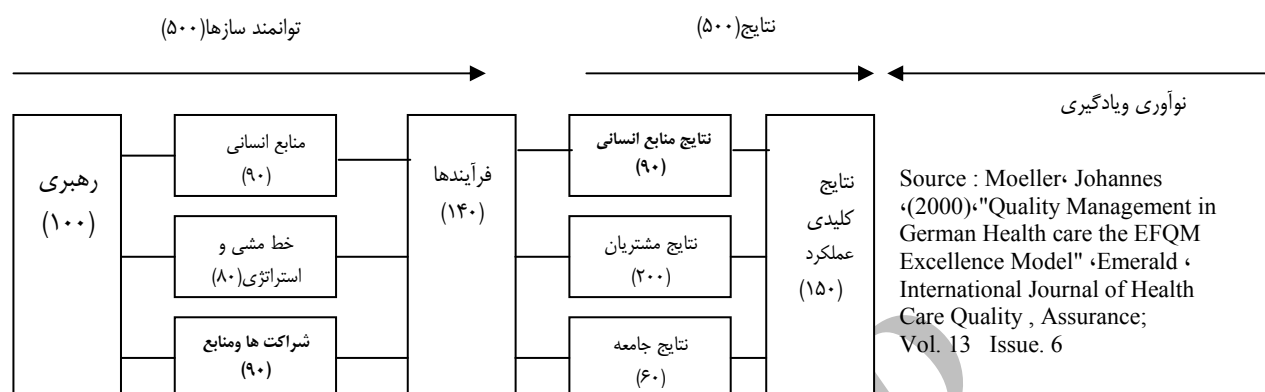
است. مشتری مداری یکی از مفاهیم بنیادین مدل تعالی^۹ سازمانی EFQM بوده و توجه به مشتری و نیازها و خواسته های او در مدل تعالی به طور مکرر مورد تاکید قرار گرفته است . مشتریان می توانند سازمان ها را متعالی کرده و یا آنها را از صحنه رقابت با سایر سازمان ها محو نمایند زیرا بقاء یا زوال سازمان ها در دست مشتریان آن سازمان است . بدون شک داشتن مشتریان زیاد یک طرف قضیه است و حفظ و نگهداری آنها و نیز جلب رضایت آنها و وفادار ساختن آنان از سوی دیگر قضیه. بسیاری از سازمان ها ، مشتریان زیادی را جذب کرده اند ولی چون نتوانسته اند آنها را حفظ نمایند و احساس رضایت را در آنها ایجاد نمایند ، از صحنه رقابت خارج شده اند . حال که اهمیت مشتری برای ما مشخص گردید لازم است بدانیم بدون دریافت بازخورد از جانب مشتری نمی توان که نظر مشتری را نسبت به سازمان دانست و این که آیا او رضایت دارد یا خیر؟ به همین منظور مدل های فراوانی طراحی شده است که میزان رضایت مندی مشتریان را می سنجد . در این تحقیق از شاخص های مدل تعالی سازمانی EFQM برای سنجش میزان رضایت مندی مشتریان استفاده شده است . سازمان ها بایستی به طور مستمر میزان رضایت مندی مشتریان را مورد ارزیابی قرار داده و استراتژی های آتی خود را بر اساس نیازها و خواسته های آنها طراحی و تدوین نمایند . رهبری سازمان بایستی مشتری محورانه بوده و کارکنان نیز در جهت مشتری مدار بودن تربیت شوند و فرآیندهای سازمان بر اساس نیازمندی های مشتری طراحی گردد .

اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر ، بررسی میزان مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM است در راستای این هدف ، اهداف ذیل دنبال می گردد :

⁹-Fundamental Concepts of Excellence

شماتیک مدل EFQM



استنباط های مشتریان نسبت به سازمان است که می تواند از طریق نظر سنجی از مشتریان به دست آید. این شاخص دارای چهار عنوان اصلی بشرح ذیل است : ۱- تصویر کلی ۲- محصولات و خدمات ۳- فروش و پشتیبانی پس از فروش ۴- وفاداری مشتریان که هر کدام از عناوین مذکور دارای زیر مجموعه های مرتبط با خود هستند .

فرضیه های تحقیق

۱. بین مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهرانستان آذربایجان شرقی در وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد .
- ۱.۱. بین تصویر ذهنی مشتریان از مؤسسه مالی و اعتباری مهرانستان آذربایجان شرقی در وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد .
- ۱.۲. بین کیفیت ارائه خدمات مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی در وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد .
- ۱.۳. بین نحوه معرفی و اطلاع رسانی خدمات مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی در وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد .
- ۱.۴. بین وفاداری مشتریان مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی در وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد .

توانمند سازها^{۱۰} : پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می نماید [۱۰].

توانمند سازهای مدل تعالی سازمانی عبارتند از :

- رهبری (۱۰۰ امتیاز)
- خط مشی و استراتژی (۸۰ امتیاز)
- کارکنان (۹۰ امتیاز)
- مشارکت ها و منابع (۹۰ امتیاز)
- فرایندها (۱۴۰ امتیاز)

نتایج^{۱۱} : چهار معیار دوم مدل مذکور بوده و نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمند سازها هستند (نجمی، حسینی، ۲۱، ۱۳۸۵).

نتایج مدل تعالی سازمانی عبارتند از :

- نتایج مشتری (۲۰۰ امتیاز)
- نتایج کارکنان (۹۰ امتیاز)
- نتایج جامعه (۶۰ امتیاز)

نتایج کلیدی عملکرد (۱۵۰ امتیاز) [۱۱].

معیار توانمند سازها شامل آنچه که سازمان انجام می دهد و معیار نتایج شامل آنچه که سازمان به دست می آورد . توانمند سازها علت نتایج هستند [۱۸].

زیر معیار های معیار نتایج مشتری از دو قسمت : شاخص های برداشتی و شاخص های عملکردی تشکیل شده است . شاخص های برداشتی نمایانگر تصورات و

¹⁰ - Enablers

¹¹ - Results

ادبیات تحقیق

- رشد قیمت سهام در سازمان‌های مشتری مدار ۱۶/۹٪ و در سازمان‌های معمولی ۱۰/۹٪ است [۹].

مشتری، داور نهایی کیفیت محصول و خدمات بوده و جلب وفاداری مشتری و کسب و نگهداری سهم بازار تنها از طریق تمرکز شفاف بر نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه سازمان قابل انجام و بهینه سازی [۸]. تعریف رضایت مشتری مورد قبول بسیاری از صاحب نظران، این گونه است؛ رضایت مشتری یک نتیجه است که از مقایسه پیش از خرید از عملکرد مورد انتظار با عملکرد واقعی ادراک شده و هزینه پرداخت شده، به دست می آید [۴]. تسو و یلتون^{۱۲} رضایت را این گونه تعریف می کنند: واکنش مشتریان به ارزیابی تفاوت ادراک شده، بین انتظارات قبلی یا تا حدودی عملکرد ایده آل^{۱۳} و عملکرد واقعی محصول، که بعد از مصرف ادراک می شود [۱۵].

به طور دقیق تر ارزش درک شده برابر است با سطح دریافت شده از کیفیت نسبت به قیمت پرداخت شده. با برآورده ساختن مستمر خواسته های مشتری ما می توانیم به سطح متفاوتی از رضایت برسیم، یعنی شادکام کردن مشتری^{۱۴} و وفاداری مشتری. شکی در این نیست که بسیاری از سازمان‌هایی که توانمندی خود را به خوبی و مستمر، معطوف به برآورده ساختن خواسته های مشتریان خود کرده اند به برتری شهرت یافته اند و در مشتریان خود وفاداری ایجاد کرده اند [۱].

کیفیت نسبت به پول پرداختی یکی از شاخص‌هایی است که مشتری توسط آن محصولات مختلف را با هم مقایسه می کند [۱۲].

مشتریان وفادار می توانند منافع بزرگ به یک سازمان بیاورند. آنها باعث جریان پیوسته سود، کاهش هزینه های بازاریابی و عملیاتی و افزایش مراجعه شده و در برابر تلاش‌های پیشرفت رقیب، سازمان را محافظت می کنند [۲۱]. سازمان‌ها برای جلب توجه مشتریان، ناگزیر به ارتقاء کیفیت خدمات و کالاهای خود هستند. در بخش خدمات، ارزیابی کیفیت آن حین فرآیند ارائه خدمات انجام می گیرد هر تماس مشتری به عنوان لحظه ای برای ایجاد

مشتری همان کسی است که نیازش را خود تعریف می کند، کالاها و خدمات تولیدی ما را مصرف می کند و حاضر است بابت آن هزینه مناسبی را بپردازد ولی زمانی این هزینه را متقبل می شود که در کالاها و خدمات تحویلی، ارزشی را ببیند که پرداخت آن هزینه را توجیه می نماید [۹]. مشتری‌مداری عبارت است از نشر اطلاعات مربوط به مشتریان در کل سازمان، تدوین استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی برای رفع نیازهای بازار به شکل عملی و از سوی تمام بخش‌های سازمان و دستیابی به احساس تعهد همگانی نسبت به اجرای برنامه های اتخاذ شده [۲۰].

کاتلر رضایت‌مندی مشتریان را به عنوان درجه ای که عملکرد واقعی یک شرکت انتظارات مشتری را برآورده می کند، تعریف می کند. به نظر وی اگر عملکرد شرکت انتظارات مشتری را برآورده کند مشتری احساس رضایت و در غیر این صورت احساس نارضایتی می کند [۶]. اهمیت و جایگاه مشتری برای سازمان‌ها را میتوان به عنوان خون در بدن توصیف نمود، چراکه هیچ سازمانی بدون وجود مشتری نمی تواند به بقاء و فعالیت‌های خود ادامه دهد. سازمان‌های مشتری محور تمام تلاش‌های خود را در جهت رضایت‌مندی مشتریان و وفادار سازی آنها انجام می دهند و همه منابع مادی و انسانی خود را در این زمینه تجهیز می نمایند. امروزه مشتری محوری یکی از ضروریات انکار ناپذیر برای سازمان‌ها محسوب می گردد. تحقیقات گسترده ای در سالهای اخیر انجام شده، نتیجه این بررسی تفاوت‌های چشمگیری را که سازمان‌های مشتری مدار با سازمان‌های معمولی دارند را نشان می دهد:

- بازگشت سرمایه در سازمان‌های مشتری مدار ۱۷٪ و سازمان‌های معمولی ۱۱٪ است.

- سود فروش در سازمان‌های مشتری مدار ۹/۲٪ و در سازمان‌های معمولی ۵٪ است.

- رشد سهم بازار در سازمان‌های مشتری مدار ۶٪ و در سازمان‌های معمولی ۲٪ است.

- کاهش هزینه ها در سازمان‌های مشتری مدار ۱۰ الی ۱۵ درصد و در سازمان‌های معمولی ۲ الی ۳ درصد است.

¹²- Tsu & Wilton

¹³- Norm of Performance

¹⁴-Delighting Customer

در تاریخ کسب و کار ماندگار شده اند. در مدل EFQM

این مفاهیم بنیادین عبارتند از :

۱. نتیجه گرایی^{۱۶} : سازمان سرآمد به نتایجی دست می یابد که تمامی ذی نفعان^{۱۷} سازمان را مشعوف^{۱۸} می کند .

۲. مسئولیت اجتماعی شرکت : سرآمدی یعنی فراتر رفتن از چارچوب الزامات قانونی که سازمان در چارچوب آنها فعالیت می کند و تلاش برای درک و برآورده کردن انتظاراتی که ذی نفعان سازمان در جامعه دارند.

۳. رهبری و ثبات در مقاصد^{۱۹} : سرآمدی یعنی رهبری الهام بخش^{۲۰} و چشم انداز پر داز^{۲۱} توام با ثبات در مقاصد.

۴. مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها^{۲۲} : سرآمدی یعنی مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم وابسته .

۵. توسعه و مشارکت کارکنان^{۲۳} : سرآمدی یعنی حداکثر کردن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و مشارکت دادن آنها در کار .

۶. یاد گیری ، نوآوری و بهبود مستمر^{۲۴} : سرآمدی یعنی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر از طریق نهادینه کردن یادگیری به قصد خلق نوآوری و بهبود بخشیدن فرصت ها .

۷. توسعه شراکت ها^{۲۵} : سرآمدی یعنی توسعه و حفظ مشارکت هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کنند.

۸. مشتری مداری^{۲۶} : سازمان سرآمد ارزش پایدار برا مشتری ایجاد می نماید [۱۰].

اعتماد و فرصتی برای راضی کردن یا ناراضی کردن به شمار می رود. رضایت مشتری از یک خدمت را می توان از طریق مقایسه انتظارات او از خدمات یا برداشت او از خدمات ارائه شده تعریف نمود . اگر خدمات ارائه شده از حد انتظارات مشتری فراتر باشد ، آن خدمت فرح بخش و فوق العاده قلمداد می شود . وقتی انتظارات مشتری از خدمات با برداشت های او از خدمات ارائه شده منطبق شود ، کیفیت خدمات ارائه شده رضایت بخش است [۷].

مفاهیم کیفیت خدمات و رضایت از خدمات ، در نوشتارها و فعالیت های بازاریابی در طول دهه های گذشته مورد توجه بسیار قرار گرفته است محققان بازاریابی مزایای رضایت و کیفیت را بسیار ستوده اند و آنها را به عنوان شاخص هایی از مزیت رقابتی سازمان نام برده اند [۲۲]. مدل های تعالی کسب و کار الگوئی از یک سازمان ارائه می کنند که در ایده و عمل سرآمد سازمان های دیگر است و نشان می دهد در فضای رقابتی برای رشد و ماندگاری و برتری چگونه باید عمل کرد . سازمان های متعالی ، آنهایی هستند که تلاش می کنند تا ذی نفعانشان از آنچه که به دست می آورند و نحوه به دست آوردنشان رضایت داشته باشند و برایشان اطمینان دارند که نتایج به دست آمده در آینده نیز وجود داشته خواهد شد [۱۳].

در سازمان های متعالی ، تلقی و برداشت مشتریان از سازمان شناسائی شده و با استفاده از نشانگر هایی سعی در تامین رضایت مندی آن دارند [۳]. رضایت مشتری یک عامل کلیدی در شکل گیری تمایل خرید آتی مشتریان به شمار می رود همچنین مشتریان راضی به احتمال از تجربه خوبشان نزد دیگران صحبت خواهند کرد [۱۷].

مفاهیم بنیادین سرآمدی ، مفاهیمی هستند که این مدل بر آنها بنا شده است و در واقع پایه و اساس مدل اند. این مفاهیم، برگرفته از اعتقادات و باورهای محوری^{۱۵} شرکت ها و سازمان های سرآمد قرن بیستم هستند، سازمان هایی که در عمل و با باور به این مفاهیم، شرکت هایی ساخته اند که

16 - Result Orientation

^{۱۷} ذی نفعان سازمان شامل مشتریان ، کارکنان ، شرکاء ، جامعه ، سهامداران و... هستند .

18 - Delight

19 : Leadership & Constancy of Purpose

20 : Inspirational

21 : Visionary

22 : Management by Processes & Facts

23 : People Development & Involvement

24 : Continuous Learning, Improvement and Innovation

25 : Partnership Development

26 : Customer Focus

^{۱۵} - Core values

به مشاوره آقای دکتر اکبر عالم تبریز در سال ۱۳۸۳ انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق برخورداری از نتایج یافته ها برای حل مسائل و مشکلات موجود در بانک سپه بوده و تحقیق از نوع کاربردی است. تجزیه و تحلیل داده ها پس از محاسبه امتیاز هریک از حوزه های مدل بر اساس الگوی امتیاز دهی RADAR می باشد منطق RADAR بیان می دارد که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر باید برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد که در ارکان سازمان تسری داده شده و به اجرا در آید و در نهایت عملکرد سازمان نسبت به برنامه باید مورد ارزیابی قرار گیرد و در صورت لزوم بازنگری گردد.

۳. بلومر و همکارانش مدلی از چگونگی اثر گذاری تصویر ذهنی، کیفیت خدمات و رضایت مشتری بر وفاداری وی ارائه کرده اند. یافته های این تحقیق نشان می دهد که تصویر ذهنی به صورت غیر مستقیم و از طریق کیفیت خدمات بر وفاداری اثر می گذارد. از طرفی کیفیت خدمات هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم (از طریق رضایت) بر وفاداری اثر می گذارد. به علاوه در این تحقیق مشخص شد که قابلیت اعتبار و جایگاه در بازار، محرکهای نسبتاً مهم اثر گذار دیگر بر وفاداری به خدمت بانکی به شمار میروند [۴].

۴. کاربرد عوامل توانمند ساز مدل EFQM در مدیریت آموزش عالی، توسط آرتور کالومورا و همکارانش در دانشکده علوم اقتصادی و بازرگانی دانشگاه سویل اسپانیا در سال ۲۰۰۶. هدف از تحقیق، تجزیه و تحلیل روابط پیچیده ما بین عوامل توانمند ساز مدل EFQM و به کارگیری این مدل به عنوان چارچوبی برای مدیریت و بهبود کیفیت در مؤسسات آموزش عالی بیان شده است. این پژوهش دارای ۸ فرضیه می باشد که برای آزمون این فرضیه ها از روش PLS استفاده شده که منجر به تأیید تمام فرضیه ها گردیده است. همچنین این پژوهش در جامعه آماری که متشکل از ۱۱۱ مرکز دانشگاهی ملی اسپانیا می باشد صورت گرفته است.

نحوه تعامل بین مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی



منبع: "مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل"، نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس، (۱۳۸۵)، مؤسسه مطالعات و بهره وری، نشرروناس، چاپ ششم

پیشینه تحقیق

رضایت مندی و وفاداری مشتریان مورد توجه بسیاری از سازمان ها قرار گرفته است و متدهای فراوانی برای سنجش میزان مشتری محور بودن سازمان ها در بحث مدیریت طراحی و اجراء گردیده است. مدل های تعالی سازمانی همانند مدل EFQM، مشتری مداری را به عنوان یکی از اصول و مفاهیم بنیادین خود قرار داده است و شاخص هائی نیز برای سنجش رضایت مندی مشتریان تحت معیار شاخص های برداشتی مشتریان بیان نموده است. بسیاری از محققان در رابطه با کیفیت خدمات و رضایت مندی مشتریان تحقیقات قابل توجهی انجام داده اند که به عنوان نمونه به دو مورد از آنها می پردازیم:

۱. تعیین کیفیت خدمات ارائه شده توسط بانک ملت و نیز بررسی ارتباط بین کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری مشتریان توسط دکتر محمد حقیقی، دکتر سید محمد مقیمی و مسعود کیماسی در نشریه دانش مدیریت سال ۱۳۸۲. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که در تمامی ابعاد مورد بررسی، انتظارات مشتریان فراتر از ادراکات آنان از عملکرد بانک بوده و در واقع کیفیت خدمات ارائه شده ضعیف بوده است [۴].

۲. بررسی و تحلیل عملکرد بانک سپه از طریق خود ارزیابی بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM توسط خانم فرانک دانش پژوه به راهنمایی آقای دکتر سید جلیل لاجوردی و

جدول شماره ۲: شاخص‌های سنجش بُعد کیفیت ارائه خدمات

شاخص	ردیف
دقت در ارائه خدمات	۱
صحت خدمات ارائه شده	۲
سرعت خدمات ارائه شده	۳
میزان ایجاد ارزش برای مشتریان	۴
ارائه خدمات بی عیب و نقص	۵
استفاده از شیوه‌های نوین بانکداری	۶
خوش قولی و ارائه به موقع خدمات	۷
رعایت حقوق جامعه و مسئولیت‌های اجتماعی	۸

جدول شماره ۳: شاخص‌های سنجش بُعد نحوه معرفی و اطلاع رسانی خدمات

شاخص	ردیف
مهارت و تخصص کارکنان	۱
رعایت اخلاق در ارائه توضیحات در باره خدمات	۲
دانش کارکنان از جزئیات خدمات	۳
ارائه مشاوره به مشتریان	۴
همدلی و حمایت از مشتریان	۵
نحوه توزیع بروشورها برای مشتریان	۶
تبلیغات شفاف و گویا	۷
جامعیت و کامل بودن بروشورها	۸
رسیدگی به شکایات مشتری	۹
آموزش در خصوص خدمات به مشتریان	۱۰
سرعت پاسخگویی به مشتریان	۱۱

جدول شماره ۴: شاخص‌های سنجش بُعد وفاداری مشتری

شاخص	ردیف
تمایل به مراجعه مجدد مشتری	۱
تمایل به استفاده از سایر خدمات	۲
معرفی مؤسسه به دیگران	۳

چون مطالعه ای مبنی بر اینکه مشتریان مؤسسه مالی و اعتباری مهر را از نظر مشتری محوری، موفق یا نا موفق، ارزیابی کنند وجود ندارد و از طرفی مشتریان شعب مختلف دارای نظرات متفاوت در این زمینه می باشند و تکیه کردن بر واریانس این صفت در یک مطالعه مقدماتی (پیش تست) می‌تواند نتایج گمراه کننده ای به دست دهد از فرمول کوکران با این صورت برای برآورد حجم نمونه آماری استفاده شده است.

۵. محمد امین دشتی زاده نیز در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان " حرکت بسوی تعالی با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM در شرکت مهندسی سازه فرا فن " در سال ۱۳۸۳ عملکرد شرکت مذکور را بر اساس رهیافت پرسشنامه و کارگاه مورد ارزیابی قرار داده است بر اساس این تحقیق شرکت مذکور از مجموع ۱۰۰۰ امتیاز مدل موفق به کسب ۳۱۴ امتیاز شده است و پس از تطبیق نتایج به دست آمده در سازمان با هریک از معیارهای نه گانه مدل، تعدادی نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود شناسائی و معرفی گردیده است .

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، مشتریان شعب مؤسسه مالی و اعتباری مهر استان آذربایجان شرقی هستند. ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه بوده که با توجه به شاخص‌های موجود در مدل تعالی سازمانی EFQM در معیار مشتریان، قسمت شاخص‌های برداشتی از چهار منظر ۱- تصویر ذهنی مشتریان ۲- کیفیت ارائه خدمات ۳- معرفی و اطلاع رسانی ۴- وفاداری مشتریان تنظیم شده است.

جدول شماره ۱: شاخص‌های سنجش بُعد تصویر ذهنی مشتریان

شاخص	ردیف
میزان در دسترس بودن کارکنان در موقع نیاز مشتریان	۱
نحوه ایجاد ارتباط منظم با مشتریان از طریق رسانه ها	۲
شفافیت خدمات و دور از ابهام بودن آنها	۳
انعطاف پذیری در ارائه خدمات و در خواسته های خاص مشتریان	۴
رفتار صمیمانه با مشتریان	۵
رفتار منصفانه با مشتریان	۶
رعایت ادب و احترام در برابر مشتریان	۷
کیفیت پاسخ گویی به مشتریان	۸

اساس تجزیه و تحلیل آماری این تحقیق، مقایسه نمره‌های به‌دست آمده از پرسشنامه در مورد متغیرهای اساسی مورد مطالعه با یک نمره ثابت به‌عنوان معیار مقایسه است که آن را وضعیت مطلوب متغیرهای مختلف فرعی و نیز متغیر اصلی برای رسیدن به حد مطلوب مشتری محوری بر اساس شاخص‌های برداشتی معیار نتایج مدل EFQM می‌باشد. لازم به توضیح است که کل امتیاز نتایج مشتریان در مدل ۲۰۰ امتیاز بوده که ۷۵٪ آن مربوط به شاخص‌های برداشتی است که از طریق پرسشنامه اخذ می‌گردد و نمره مطلوب ۱۵۰ به‌دست می‌آید.

$$۱۵۰ = ۷۵ * ۲۰۰$$

در این آزمون میانگین مشاهده شده در مورد هر متغیر با اعداد ثابتی که در متغیرهای گوناگون، مورد مقایسه قرار گرفته شده است چنانچه میانگین حاصل از مطالعه در مورد هر متغیر از عدد ثابت مورد مقایسه بزرگتر یا کوچکتر باشد و این تفاوت از نظر آماری معنی دار باشد، نشانگر تفاوت وضعیت موجود و وضعیت مطلوب خواهد بود و اگر فاصله مشاهده شده از عدد ثابت کوچکتر باشد وضعیت موجود آن متغیر به وضعیت مطلوب نزدیکتر خواهد بود و برعکس. تنها آزمونی که میتواند میانگین به‌دست آمده از یک گروه را با یک عدد یا میانگین خاص و ثابت مورد مقایسه قرار داده و معنی داری تفاوت بین این دو را نشان دهد (زمانی که اعداد مورد مطالعه در مقایسه فاصله‌ای مورد سنجش قرار گرفته باشد) آزمون t تک گروهی می‌باشد.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

رابطه شماره ۱

برای انتخاب نمونه آماری از جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. به این ترتیب که جامعه آماری به ۳۵ طبقه تقسیم و سپس سهم هریک از طبقات در حجم نمونه آماری محاسبه و نمونه لازم به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (قرعه‌کشی) از داخل هر طبقه به تعداد مشخص شده، انتخاب گردید.

روایی پرسشنامه با استفاده از روش نمادی و به دلیل استفاده از نظرات و پیشنهادهای استادان و کارشناسان امور مورد تاکید است. برای برآورد پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن ۰/۹۴۹ به‌دست آمده و پایایی پرسشنامه تایید شده است.

آزمون پایایی

تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
۳۰	۰/۹۴۹

تجزیه و تحلیل داده‌های آماری

بر اساس نتایج به‌دست آمده از بررسی سؤالات فرضیه‌های تحقیق با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفته تا قبول یا رد شوند به این ترتیب که برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون t تک گروهی استفاده شده است.

جدول شماره ۵: آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

مشتري محوري	تصوير ذهني مشتريان	كيفيت ارائه خدمات	معرفي و اطلاع رسانی خدمات	وفاداري مشتريان
تعداد	۳۸۵	۳۸۵	۳۸۵	۳۸۵
بدون پاسخ	۰	۰	۰	۰
میانگین	۱۱۶/۹۷	۳۲/۲۴	۳۱/۳۴	۴۱/۲۰
میانه	۱۱۶/۰۰	۳۳/۰۰	۳۱/۰۰	۴۱/۰۰
مد	۱۱۲	۳۵	۲۹	۳۸
انحراف معیار	۱۶/۵۴۱	۵/۰۳۲	۴/۵۵۶	۶/۶۳۰
واریانس	۲۷۳/۶۱۹	۲۵/۳۱۸	۲۰/۷۵۶	۴۳/۹۵۱
رتبه	۹۶	۳۰	۲۳	۳۴
حداقل	۵۴	۱۰	۱۷	۲۱
حداکثر	۱۵۰	۴۰	۴۰	۵۵

آزمون فرضیه ها

جدول شماره ۶: آزمون فرضیه ۱

	Test Value = 150					
	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	اختلاف با سطح اطمینان ۹۵٪	
					حداقل	حداکثر
میزان مشتری محوری	۳۹/۱۷۵-	۳۸۴	۰/۰۰۰	۳۳/۰۲۶-	۳۴/۶۸-	۳۱/۳۷-

جدول شماره ۷: آزمون فرضیه ۱-۱

	Test Value = 40					
	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	اختلاف با سطح اطمینان ۹۵٪	
					حداقل	حداکثر
تصویر ذهنی مشتریان	۳۰/۲۶۵-	۳۸۴	۰/۰۰۰۰	۷/۷۶۱-	۸/۲۷-	۷/۲۶-

جدول شماره ۸: آزمون فرضیه ۱-۲

	Test Value = 40					
	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	اختلاف با سطح اطمینان ۹۵٪	
					حداقل	حداکثر
کیفیت ارائه خدمات	۳۷/۲۹۶-	۳۸۴	۰/۰۰۰	۸/۶۶۰-	۹/۱۲-	۸/۲۰-

جدول شماره ۹: آزمون فرضیه ۱-۳

	Test Value = 55					
	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	اختلاف با سطح اطمینان ۹۵٪	
					حداقل	حداکثر
معرفی و اطلاع رسانی خدمات	۴۰/۸۵۲-	۳۸۴	۰/۰۰۰	۱۳/۸۰۳-	۱۴/۴۷-	۱۳/۱۴-

جدول شماره ۱۰: آزمون فرضیه ۱-۴

	Test Value = 15					
	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	اختلاف با سطح اطمینان ۹۵٪	
					حداقل	حداکثر
وفاداری مشتریان	۲۳/۴۴۳-	۳۸۴	۰/۰۰۰	۲/۸۰۳-	۳/۰۴-	۲/۵۷-

بین وضع موجود و وضع مطلوب در تمامی ابعاد مورد مطالعه مورد تایید آماری قرار می گیرد.

نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق حاضر نشان می دهد:

با توجه به اینکه سطح معنی داری تفاوت بین میانگین های مشاهده شده برای همه شاخص های چهار گانه مورد تحقیق و نیز مجموع شاخص های چهار گانه به صورت یک جا یعنی میزان مشتری محور بودن مؤسسه مالی و اعتباری مهر ۰۰۰۰ بوده و این سطح از ۰۵ که حداقل سطح معنی داری است کوچک تر می باشد، وجود تفاوت معنی داری

آگاهی مشتریان را افزایش داد و به ابهامات و سؤالات موجود در ذهن مشتریان پاسخ مناسب داد .
۴- افزایش میزان وفاداری مشتریان : با عنایت به نتایج آزمون فرضیه چهارم می توان گفت که برای افزایش وفاداری مشتریان باید از تکنیک های موثر مدیریت ارتباط با مشتریان و همچنین تشخیص نیازها و خواسته های آنها و طراحی خدمات بر اساس آن نیازها تلاش نمود.

منابع :

۱. اکلند ، جان اس ، (۱۳۸۶) ، تعالی سازمانی فراگیر: دست یابی به عملکرد کلاس جهانی ، محسن ، الوندی ، تهران ، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوم .
۲. بلانچارد ، کن ، (۱۳۸۶) ، شیفته مشتری ، علی محمد ، گودرزی ، امیر ، توفیقی، تهران ، انتشارات رسا ، چاپ دوم .
۳. جلوداری ممقانی ، بهرام ، (۱۳۸۵) ، تعالی سازمانی EFQM ، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ، چاپ دوم .
۴. حقیقی ، محمد ، سید مهدی مقیمی و مسعود کیماسی ، (۱۳۸۲) ، وفاداری خدمت : اثرات کیفیت خدمات و نقش میانجی رضایت مندی مشتریان ، مجله دانش مدیریت ، شماره ۶۱-۶۰ ، صص ۵۳-۷۲ .
۵. رضازاده ، خشنود ، (۱۳۸۷) ، آسیب شناسی عدم وفاداری مشتریان بانک های دولتی شهرستان ایلام ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه آزاد اسلامی بناب .
۶. ردیواندردی، علی و جلیل دلخواه ، (۱۳۸۴) ، تدوین و طراحی مدلی برای سنجش رضایت مندی مشتریان در صنعت بانکداری و اندازه گیری رضایت مندی مشتریان بانک ملت بر اساس آن، فصلنامه پژوهش های بازرگانی، شماره ۳۷، صص ۱۸۵-۲۲۳.
۷. فیتزسیمونز جیمز ای. و مونا جی. فیتزسیمونز، (۱۳۸۷)، کیفیت خدمات (جلد اول)، سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۸. گرامی ، محمدرضا و حمید رضا نور علیزاده ، (۱۳۸۴) ، تعالی سازمان ها ، الگوی تعالی بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت EFQM ، تهران ، مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی ، انتشارات آهار ، چاپ اول .

اگر بخواهیم نتایج را به صورت درصدی بیان نماییم می توان گفت که میزان مشتری محور بودن مؤسسه ۷۷/۹۸ ، تصویر ذهنی مشتریان ۸۰/۶ درصد ، کیفیت ارائه خدمات ۷۸/۳۵ درصد ، نحوه معرفی و اطلاع رسانی خدمات ۷۴/۹۱ درصد و وفاداری مشتریان ۸۱/۳۳ درصد می باشد . نحوه محاسبه درصد ها به این شکل است که با تناسب گیری زیر می توان به عنوان مثال میزان مشتری محور بودن را نشان داد :

$$77/98 = (100 \times 116/97) / 150$$

پیشنهادها

- ۱- بهبود تصویر ذهنی مشتریان نسبت به مؤسسه: با توجه به نتایج آزمون فرضیه اول در می یابیم که برای ایجاد تصویری مثبت از مؤسسه در ذهن مشتریان بایستی در گام اول آموزش های مشتری مداری برای تمامی رده های سازمان در برنامه کاری به طور مستمر گنجانده شود و در گام دوم باید خدمات ارائه شده شفافیت داشته و قابلیت انعطاف پذیری بالایی را داشته باشند از قوانین خشک و دست و پاگیر دوری گزینند . و در گام سوم باید کاکنان پاسخگو، با ادب و متعهد برای مواجهه با مشتریان تربیت شوند.
- ۲- بهبود کیفیت ارائه خدمات : با عنایت به نتایج آزمون فرضیه دوم می توان گفت که برای افزایش رضایت مندی مشتریان ، بایستی خدمات بی عیب و نقص به مشتریان ارائه شود و در این راستا باید به مواردی همچون : سرعت ، صحت ، دقت توجه کافی شده و مؤسسه در جهت ایجاد ارزشهای پایدار برای مشتریان خود گام بردارد و استفاده بهینه از خدمات نوین بانکداری الکترونیک یکی از این ارزشهاست ..
- ۳- بهبود معرفی و اطلاع رسانی به مشتریان : توجه به نتایج آزمون فرضیه سوم نشان می دهد که برای گام برداشتن در جهت مشتری مداری باید خدمات مؤسسه به نحو شایسته به مشتریان معرفی گردد زیرا که گاهی اوقات مشتریان واقعا از خدمات و تنوع آنها اطلاع کافی نداشته و این امر منجر به عدم رضایت مندی آنها میشود در این راستا می توان هم در عناصر تبلیغی مؤسسه و هم از طریق پرورش کارکنان آگاه و مسلط به نوع خدمات ، میزان

19. Su me , Dahlgaard-Park , (2008) , Reviewing the European Excellence Model from a Management Control view . The TQM Journal , Vol,20,No,2,pp,98-119
20. Shapiro , B , (1988),What the hell is market-oriented ? , Harvard Business Review , Vol . 66,PP19-25
21. Thomas , A , Brunner , Markuse Stocklin and Klaus opwis , (2008),Satisfaction, Image and Loyalty new Versus Experienced Custome s , Vol,42 No , 9/10 , pp, 1095-1105
22. Ruyter , Kode and et al ,(1997) , Measuring Serrice Model , journal of Economic Psychology ,18,pp , 387-406
۹. محمدی ، اسماعیل،(۱۳۸۶) ، مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع ، تهران ، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا ، چاپ پنجم .
۱۰. نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس،(۱۳۸۵)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران ، مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی ، نشرروناس ، چاپ ششم .
11. Asare , Osseo , (2002), The Need Education and Training in the Use of the EFQM Model. Quality Assurance in Education Vol, 10, NO, 1
12. Aydin S ,Ozer , G , Arasillo, (2005) , Customer Loyalty and the Effect of Switching Costs as a Moderator Variable , Marketing Intellingence & Planing , Vol , 23 , No , 1 , pp, 89-103
13. Bengt Klefsjo,Bjarne Bergquist and Richard Garvare,(2008) , quality Management and Business Excellence , Customer and Stakeholders , The TQM Journal , Vol , 20 No,2,pp,120-129
14. Beerli , A , Martin,J.D , (2004) ,A Model of Customer Loyalty in the Retail Banking Market ,European Journal of Marketing ,Vol,38,No,1/2,PP253-275
15. Caruana, Abert,Michael,T.Ewing and B.Ramaseshan ,(2000) Assessment of the Three column Format SERVQUAL , An Experimental Approach,J , Busn ,Res ,Vol49, pp57-65.
16. Hampshire , Stephen , (2003) , /customer Satisfaction , Loyalty and Profit Understanding the links , www.customer focus consulting.com
17. Jamal , A & Naser,K,(2002) , Customer Satisfaction and Retaid Banking:an Assessment of some of the Key Antecedents of Customer Satisfaction in Retail Banking",Inetrnational Journal of Bank Marketing,20/4,pp,146-160
18. Moeller, Johannes,(2000), Quality Management in German Health care the EFQM Excellence Model ،Emerald ، International Journal of Health Care Quality , Assurance; Vol. 13 Issue. 6