

تبیین راهبرد ارتقاء کیفیت خدمات بر اساس کلاس جهانی

حسن فارسیجانی*

چکیده

در این پژوهش، ابتدا مولفه‌ها، ویژگی‌ها و الگوهای سازمان کلاس جهانی بررسی و با تطبیق مدل‌های تولید و مدل‌های خدمات بانکی در کلاس جهانی ۱۳ مولفه و ۳۹ شاخص متناظر برای دستیابی صنعت بانکداری به کلاس جهانی شناسایی شد. سپس، با اخذ نظر خبرگان بانکی در قالب پرسشنامه‌های مقایسه‌های زوجی به روش فازی، صمن مقایسه زوجی هر یک از معیارهای کلاس جهانی ابعاد کیفیت خدمات نیز با توجه به این معیارها و دو معیار رضایت مشتریان از هر بعد و اهمیت ابعاد از نظر مشتریان با رویکرد AHP فازی مقایسه شده و در نهایت، اولویت‌بندی شد. از مهم‌ترین مولفه‌های کلاس جهانی بر اساس اولویت حاصله می‌توان به اهداف کلان، رسالت و چشم‌انداز، مدیریت دارایی و بدهی، برنامه‌ریزی، کنترل و سیستم مدیریت اطلاعات اشاره کرد که هر مولفه شامل شاخص‌های گوناگونی است.

کلیدواژه‌ها: کیفیت خدمات؛ ابعاد کیفیت خدمات؛ خدمت در کلاس جهانی؛ AHP فازی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۰۲

* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: h-farsi@sbu.ac.ir

۱. مقدمه

هیچ اقتصادی نمی‌تواند بدون خدمات عمومی نظیر آموزش، بهداشت، بیمه، حمل و نقل و خدماتی از این قبیل به حیات خود ادامه دهد. خدمات، رکن اصلی اقتصاد در جوامع امروز است و بانک‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی هدایت و پشتیبانی بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی جامعه را برعهده دارند. در کشور ایران نیز به تازگی موضوع خدمات به‌شکلی جدی‌تر مطرح شده است. مطالعه آمار و ارقام و برنامه‌های اخیر توسعه کشور به‌ویژه برنامه چهارم و پنجم توسعه نشان می‌دهد که دولت‌مردان نیز به ضرورت توجه بیش از پیش به این بخش از اقتصاد آگاهی یافته و درجهت توسعه آن، این مفهوم را به‌طور جدی در برنامه‌های توسعه کشور جای داده‌اند. طی چند سال اخیر تصویب و اجرای قانون اجازه تاسیس بانک‌های غیردولتی، موجب شده است بخش دولتی با پیشینه انحصاری و غیررقابتی در ارائه این خدمات، خود را با بخش خصوصی به‌عنوان رقیبی تازه مواجه ببیند. در این میان، آنچه بقا و تداوم فعالیت موسسه‌های مالی هر دو بخش را تضمین می‌کند، ارائه خدمات به‌شکل مطلوب، مطمئن و متناسب است تا بتواند با برآوردن انتظارات و خواسته‌های مشتریان، باعث رضایت و وفاداری آنها شوند. این مهم با شناخت ابعاد کیفیت خدمات بانکی و درک موقعیت این ابعاد در تحصیل رضایت مشتریان فعلی با افق و رویکرد ورود و فعالیت در بازارهای جدید و جهانی حاصل می‌شود. آشنایی مدیران با فلسفه مدیریت در کلاس جهانی و عبور از زوایای فکری منسوخ می‌تواند به موفقیت پنگاه‌های اقتصادی کشور در عرصه جهانی منجر شود و رقابت جهانی برای کالاها و خدمات ایرانی را فراهم کند. جهانی‌شدن فعالیت‌های اقتصادی، صنعتی و خدماتی یکی از مهم‌ترین تغییرات در محیط تجاری قرن بیست‌ویک است. سازمان‌های خدماتی که قادر به ارائه محصولات خود در کلاس جهانی شده‌اند، این قابلیت را به‌صورت تصادفی به‌دست نیاورده‌اند. آنها با توسعه و بهبود سیستم‌های مدیریت خود، توانسته‌اند با ارتقای سیستم، به سازمان‌های کلاس جهانی تبدیل شوند. رمز موفقیت این سازمان‌ها، روی آوردن آنها به سیستم مدیریت در کلاس جهانی است که این رویکرد و اقدامات مرتبط با آن، به تولید محصولات و خدماتی در سطوح جهانی برای عرضه در بازارهای جهانی منجر شده است. مدیریت و تولید در کلاس جهانی، یک انتخاب نیست؛ بلکه یک ضرورت برای بقا می‌باشد. زمانی سازمان به وضعیت یک سازمان کلاس جهانی می‌رسد که بتواند به‌طور موفقیت‌آمیزی قابلیت‌های خود برای پشتیبانی از کل شرکت در دستیابی به یک مزیت رقابتی مستمر را در زمینه‌هایی از قبیل هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف‌پذیری و نوآوری ایجاد کند. ماهیت، اساس و جوهره WCM* بهبود مستمر منابع کلیدی سازمان است. مولفه‌های کلیدی سازمان‌های کلاس جهانی عبارت‌اند از: کاهش زمان انتظار، کاهش هزینه‌های عملیاتی، شفاف‌سازی

عملکرد کسب و کار، کاهش زمان رسیدن به بازار، تامین انتظارات مشتری، ساده و موثر کردن فرآیندهای تامین منابع، مدیریت عملیات و مکان‌های چندگانه و جهانی هستند که برخی از آثار آن مولفه نتایج اجرای این فلسفه است. عوامل کلیدی در کلاس جهانی جهت ایجاد صرفه‌جویی در هزینه عملیات و پاسخ‌گویی کارا، ارائه خدمات عالی به مشتری و اداره مناسب منابع، بر اطلاعات تکیه می‌کنند. در فلسفه کلاس جهانی، محصولات هر رقیبی در سطح جهان، بهتر، سریع‌تر، هوشمندتر و پاسخ‌گوتر از بقیه بوده و مهم‌ترین جنبه ارائه خدمات به مشتری و عملکرد به‌موقع را جهت افزایش سهم بازار ارائه می‌کند.

۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

مدیریت و تولید در کلاس جهانی یکی از زمینه‌های مطالعاتی مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران است. این علاقه‌مندی‌ها به دلیل گسترده و جذاب بودن موضوع و همچنین نیاز روزافزون بنگاه‌های تولیدی و خدماتی به فعالیت در عرصه بین‌المللی رشد چشمگیری داشته است. بر این اساس، مطالعات زیادی در این باره انجام گرفته و یافته‌های علمی آنها در قالب کتب و مقالات علمی ارائه شده است. اگر چه بخش زیادی از این مطالعات به‌طور مشخص به تولید در کلاس جهانی می‌پردازد، بسیاری از مباحث مطرح در این پژوهش‌ها در بخش خدمات نیز قابل استفاده هستند. شونبرگر (۱۹۸۶) اولین کسی است که مفهوم تولید در کلاس جهانی را به همگان معرفی کرد. وی WCM را چنین تعریف می‌کند: سیستم تولید در کلاس جهانی یک توافق گسترده بر بهبود مستمر کیفیت، هزینه، زمان انتظار و خدمت به مشتری است. وی انعطاف‌پذیری را نیز به‌عنوان هدف اولیه، بخشی از سیستم WCM برشمرده است [۱۰].

وایرمن تاکید ویژه‌ای بر کیفیت، قیمت، خدمات مشتری و سرعت تحویل دارد. همچنین، رایت بر انعطاف‌پذیری و موتوانی بر قیمت، خدمات مشتری، سرعت تحویل و پاسخ‌گویی تاکید می‌کند. ویل رایت و هیز بر مبنای مطالعات تطبیقی عمیق سه کشور صنعتی ژاپن، آلمان و آمریکا، عوامل موثر در افزایش قدرت رقابت‌پذیری را توانایی‌های نیروی انسانی، توان و دانش فنی مدیران رقابت از طریق کیفیت، افزایش نقش نیروی کار، فن‌آوری ساخت و تولید و بهبود مستمر دانسته‌اند [۲]. یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های کلاس جهانی، توان سازگاری سریع آنها با تغییر نیازهای مشتریان و نیازمندی‌های بازار است؛ لذا، در اندیشه طراحی، تولید و ارسال کالاهای جدید به مشتریان آن هم

1. Schonberger

*World Class Management

سریع‌تر و بهتر از رقبای خود هستند. شرکتی که دارای چنین قابلیت‌هایی باشد، سریع‌تر رشد کرده و سودمندتر از رقبای خود خواهد بود. طبق تعریف، تولید در کلاس جهانی WCM به‌عنوان یک فلسفه یا یک ایدئولوژی تولیدی با هدف رسیدن به وضعیت تولید محصولات در کلاس جهانی است [۶]. بشکار و کلانتر (۱۳۸۲)، سازمان‌هایی را به‌عنوان تولیدکنندگان در کلاس جهانی می‌شناسند که ضمن داشتن معیارهای عملکردی استثنایی و گاه ورای انتظار بتوانند این عملکرد را همواره حفظ کنند [۲]. روبریچ (۲۰۰۴)، WCM را شامل به‌کارگیری تعدادی از مفاهیم بهره‌وری می‌داند و معتقد است مفاهیم تولید به‌هنگام، مدیریت کیفیت فراگیر و مشارکت کارکنان، باید به‌شکل مناسبی در WCM با هم ترکیب شوند [۹].

دستیابی به WCM به یک‌باره صورت نمی‌گیرد؛ بلکه به‌صورت فرآیندی است که مراحل خاصی برای آن وجود دارد. سازمان‌ها باید این فرآیند ۵ مرحله‌ای را در شش بعد اساسی خود پیگیری کنند تا به کلاس جهانی دست یابند. این ابعاد عبارت‌اند از: تحول سازمانی، جهت‌گیری مدیریت، جایگاه سازمانی، فرهنگ، نیروی انسانی و تصور کلی. مراحل رشد ابعاد مختلف سازمان جهت کلاس جهانی محصولات، در جدول ۱ ارائه شده است. در طی این حرکت باید مراحل بیدار شدن، روشنگری و خردورزی را سپری کرد تا از عدم اطمینان به اطمینان رسید [۶].

فلسفه تولید در کلاس جهانی برای ساخت محصولات قابل عرضه در بازارهای جهانی دارای مولفه‌هایی است که عملکرد خاصی را به‌وجود می‌آورد. تعدادی از این مولفه‌ها از بقیه مهم‌تر بوده و تاثیر بیشتری بر سازمان تولید و قابلیت رقابتی آن دارد. این مولفه‌های کلیدی عبارت‌اند از: کاهش زمان انتظار، کاهش هزینه‌های عملیاتی، شفاف‌سازی عملکرد کسب‌وکار، کاهش زمان رسیدن به بازار، تامین انتظارات مشتری، ساده و موثر کردن فرآیندهای تامین و مدیریت عملیات و مکان‌های چندگانه و جهانی [۱۳].

الگوهای مدیریت در کلاس جهانی

الگوی شونبرگر. اولین الگو در زمینه تولید در کلاس جهانی در سال ۱۹۸۶ توسط شونبرگر مطرح شد [۱۰]. این الگو شامل ۸ سر فصل و ۱۹ اصل است.

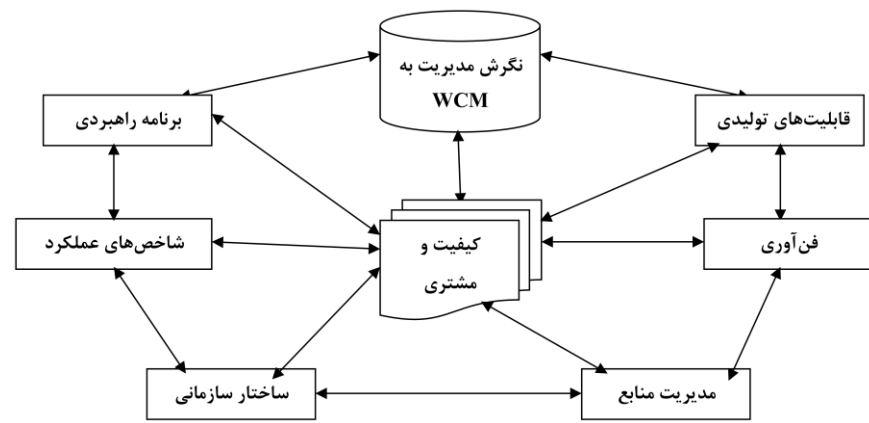
جدول ۱. الگوی شونبرگر برای تولید در کلاس جهانی [۱۰]

سرفصل	اصل
کلی	رسیدن به دانش از طریق بازخور مشتری
	رسیدن به دانش رقابت در بازار
طراحی و سازمان	توجه به بهبود مستمر و سریع در کیفیت، هزینه، زمان پاسخ و انعطاف پذیری
	کاهش اجزا با عملیات و عرضه کنندگان، تنها به چند مورد قابل پذیرش
	کاهش تعداد مسیرهای جریان
عملیات	سازمان دهی منابع بر اساس مشتری یا محصول
	کاهش زمان، مسافت، موجودی و فضا در طول زنجیره ارزش
	کاهش زمان تنظیم، تعویض قابل‌ها، آماده‌سازی و شروع به کار ماشین‌ها
کیفیت و حل مسئله	تولید بر اساس نیاز مشتری و کشش بازار
	آسان‌تر کردن تولید با فراهم کردن محصول بدون عیب (کیفیت جامع)
	ثبات و نگهداری داده‌های کیفیت مربوط به فرآیند و مشکلات محل کار
ظرفیت	اطمینان از توانمندی و اقدام افراد خط مقدم در حل مسائل
	نگهداری و بهبود منابع فعلی و نیروی انسانی قبل از اتوماسیون و خرید تجهیزات
	افزایش اتوماسیون هنگامی که واریانس فرآیند را نتوان با هیچ روش دیگری کاهش داد
توسعه منابع انسانی	استقرار ایستگاه‌های کاری، ماشین‌ها و خطی تولید جمعی برای هر خانواده از محصول
	توسعه منابع انسانی با آموزش‌های چندگانه، مستمر و جابه‌جایی شغلی
حسابداری و کنترل	توسعه مشارکت تیمی در محصولات، فرآیندها و خروجی‌ها
	کاهش تعاملات و گزارش دهی، کنترل علل و نه هزینه‌ها
بازاریابی	ابزار، توانایی و شایستگی فروش سازمان

الگوی شونبرگر. این الگو موضوعات مورد توجه تولید در کلاس جهانی را مطرح می‌کند و برای آنها نیز تقدم و تأخری بیان نمی‌کند. به اعتقاد شونبرگر، پیاده‌سازی WCM در شرایط مختلف، متفاوت است؛ اما این اصول همیشه باید در آنها برقرار باشد.

الگوی روت و سیل. از جمله متخصصان WCM، می‌توان به روت و سیل اشاره کرد که در زمینه تولید در کلاس جهانی، الگویی نیز ارائه داده‌اند. این الگو که مطابق شکل ۱ از هشت جزء تشکیل شده و نگرش مدیریت، جزء مهم آن است و بقیه عناصر حول عنصر کیفیت و مشتری قرار گرفته‌اند. این دو پژوهشگر بر وجود یک نگرش مدیریتی در عالی‌ترین مقام سازمان تاکید دارند، مدیریتی که قادر به مشارکت دادن افراد جهت دستیابی به اهداف گسترده و نسبتاً پایدار WCM در سازمان باشد و

شرایط محیطی مشوق نوآوری و نقد سازنده در ارتقای سطح محصولات و فرآیندهای سازمان را فراهم آورد تا سازمان در تولید و توزیع، مشتری مدار شود.



شکل ۱. مدل روت و سیل

به اعتقاد روت، منابع راهبردی سازمان عبارتند از: فن آوری، منابع انسانی، اطلاعات و ساختار فرهنگی. این عناصر می توانند در سازمان منشأ مزیت رقابتی شوند و در نتیجه باعث موفقیت سازمان در صحنه رقابت جهانی شوند؛ البته، در صورتی که نگرش تجاری سازگار با معیار جهانی در ابعاد بازاریابی، فرآیندهای تولید، طراحی محصول، حسابداری و طرح ریزی عملیات وجود داشته باشد [۱۲].

الگوی تحلیل فاصله. یکی دیگر از الگوهایی که براساس نقد سایر الگوها و با قابلیت اجرایی بالا تدوین شده، الگوی تحلیل فاصله است. همان طور که شونبرگر بیان می کند [۱۱]، اجرای WCM در هر سازمانی به الگوی خاص آن سازمان نیاز دارد و نمی توان نسخه واحدی را برای همه سازمان ها توصیه کرد. با این حال، برای دستیابی به الگوی خاص هر سازمان می توان از روش خاصی بهره برد که به «تحلیل فاصله» مشهور است. در این روش، هر سازمان نقطه شروع خود را با تکیه بر ارزیابی وضع جاری راهبرد، مشتریان، اندازه و مهارت نیروی انسانی شرکت مشخص خواهد کرد. سازمان با توجه به این ارزیابی ها اهدافی را تعیین می کند و برای نیل به آنها تصمیمات مقتضی جهت اعمال تغییرات لازم در فعالیتهای سازمان اتخاذ می شود. پس این الگو بر اساس قاعده سه بخشی زیر عمل می کند؛

- درک وضع جاری

- تعیین یک الگو برای ارزیابی مقایسه‌ای

- تحلیل تمایزات و تدارک اقدام لازم برای کاهش آنها

در بسیاری از سازمان‌ها از روش‌ها و فن‌آوری‌های پیشرفته به‌گونه مناسبی بهره‌برداری نمی‌شود؛ زیرا سازمان، مشکلات جاری تولید خود را به‌خوبی درک نکرده و قادر به یکپارچه‌سازی فن‌آوری مدرن در درون شرکت نیست.

الگوی موتوانی. یکی دیگر از الگوهای ارائه‌شده در زمینه WCM نتیجه دستاوردهای موتوانی و همکاری‌های همکارانش است. موتوانی و همکاری‌های همکارانش در پژوهش‌های خود دریافتند که نیازهای سازمانی برای استقرار تولید در کلاس جهانی در پنج عامل خلاصه می‌شود. این عوامل عبارت‌اند از: حذف ضایعات، کیفیت عرضه مواد به سازمان، کنترل تولید، مشارکت کارکنان، تمرکز بر فنون کیفیت. در این الگو وضعیت موجود و مطلوب عوامل مذکور ترسیم می‌شود و با مقایسه این دو وضعیت، چنانچه تمایز با اهمیت باشد، اقدام و مداخله در عوامل توصیه می‌شود و چنانچه وجه تمایز مهم نباشد، انجام اقدامی پیشنهاد نمی‌شود. همان‌گونه که توصیف شد، اساس این الگو تحلیل فاصله میان وضع موجود و مطلوب است. این تحلیل در حوزه عوامل پنجگانه انجام می‌گیرد و تصمیم‌گیران می‌توانند با به‌کارگیری آنها به ارزیابی وضعیت تولید شرکت در مقایسه با کلاس جهانی بپردازند و بهبودهای مستقیم هر حوزه را مشخص کنند [۷].

الگوی ردفورده. ردفورده از سازمان‌های کلاس جهانی به‌عنوان سازمان‌های واکنش سریع (FRO) ^۱ نام می‌برد و بر این اعتقاد است که راهبرد منطقه شروع حرکت به‌سوی WCM است. این راهبرد برای اجرا به پیش‌نیازهایی احتیاج دارد. این پیش‌نیازها عبارت‌اند از: بهبود مستمر، پژوهش و توسعه، تطبیق فن‌آوری و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها. با مهیا بودن پیش‌نیازها و داشتن راهبرد مناسب، سازمان‌ها می‌توانند در عملیات خود مولفه‌های کلاس جهانی را هدف قرار داده و سعی کنند تا در ابعاد خدمات، زمان، قابلیت انعطاف‌پذیری، کیفیت و هزینه، بهبودهای چشمگیری حاصل کنند و به تولید در معیار جهانی نائل شوند.

1. Fast Response Organization (FRO)

الگوهای سنجش کیفیت خدمات. کیفیت در سازمان خدماتی سنجشی است از این که تا چه اندازه خدمت ارائه شده انتظارات مشتریان را برآورده می‌کند. ماهیت اغلب خدمات این چنین است که مشتری در فرآیند ارائه خدمت حضور دارد. رشد مبانی نظری در زمینه کیفیت خدمات به صورتی مستمر توسعه یافته است و بروزآوری مداوم و یادگیری از یافته‌ها و مشاهدات پیشینیان را فراهم می‌کند. مدل DEA کیفیت خدمات داخلی کیفیت خدمات عامل مهمی است و باید در زمان ارزیابی عملکرد شعب بانک در نظر گرفته شود. شعب ممکن است حجم بالایی از خدمات ارائه شده را، علاوه بر سود گزارش کنند؛ ولی برای از دست ندادن مزیت بلندمدتشان، مدیون کیفیت خدمات هستند. سوتریو و اشتاوریندیز (۲۰۰۰)، مدل کیفیت خدماتی را ارائه کردند که می‌تواند در شعب بانک‌ها جهت اندازه‌گیری بهینه منابعشان استفاده شود. این مدل، به اندازه‌گیری کیفیت خدمات کمک نمی‌کند؛ بلکه، راهنمایی می‌کند تا چگونه اندازه‌گیری برای بهبود کیفیت خدمات انجام گیرد. این مدل منابعی را که به‌طور صحیح اندازه‌گیری نشده‌اند، نشان می‌دهد. ورودی‌های مدل شامل دو مجموعه؛ منابع مصرف‌شده از قبیل: کارکنان، فضا، زمان و غیره و تعداد حساب مشتری در بانک در دسته‌های متفاوت است. خروجی مدل شامل: سطح کیفیت خدمات درک‌شده توسط کارکنان شعب می‌باشد. مدل بانکداری اینترنتی یکی از چالش‌های کلیدی اینترنت به‌عنوان یک کانال ارائه خدمات این است که چگونه شرکت‌های خدماتی می‌توانند کیفیت خدمات را به‌عنوان یک شکل از راه دور ارائه خدمات، مدیریت کنند و تغییر چشمگیری را در تعامل و رفتار مشتریان به ارمغان آورند.

مطالعه‌ای که توسط برودریک و وچیراپورنیک (۲۰۰۲) انجام شده است، مدل کیفیت خدمات بانکداری اینترنتی را آزمایش و پیشنهاد می‌کنند. این پژوهش، برای کشف درک مشتریان در مورد بانکداری اینترنتی و اجزاء این مدل، از مشاهدات شرکت‌کنندگان و تحلیل وبسایت‌های اینترنتی جامعه بریتانیا، بهره می‌برد. این مدل بیان می‌کند که در چارچوب اینترنت، پنج عنصر کلیدی کیفیت خدمات شامل: انتظارات مشتریان از خدمت، تصویر و شهرت سازمان خدماتی، زمینه خدمت، مواجهه واقعی با خدمت و مشارکت مشتریان می‌باشد. ژو و همکارانش (۲۰۰۲)، مدلی را در مورد اهمیت فن‌آوری اطلاعات مبتنی بر مشخصه‌های خدمات بیان می‌دارند. این مدل نشان دهنده بررسی رابطه بین فن‌آوری اطلاعات مبتنی بر خدمات و ادراکات مشتریان از کیفیت خدمات است. ساختار این مدل، فن‌آوری اطلاعات مبتنی بر خدمات را به کیفیت خدمات اندازه‌گیری شده پیوند می‌دهد؛ لذا متغیرهای کلیدی که بر نظر مشتریان از فن‌آوری اطلاعات مبتنی بر خدمات مؤثرند، شناسایی می‌شوند. ساختار نشان می‌دهد که فن‌آوری اطلاعات مبتنی بر کیفیت خدمات نسبت به خدمات سنتی ترجیح داده می‌شود. مدل کیفیت خدمات الکترونیک کیفیت خدمات، یکی از عوامل کلیدی تعیین‌کننده موفقیت یا

شکست در تجارت الکترونیک است. خدمات الکترونیک می‌تواند به‌عنوان نقش خدمات در محیط سایبر تعریف شده باشد. مطالعه‌ای که توسط سانتوز (۲۰۰۳) انجام شد، مدلی مفهومی از کیفیت خدمات الکترونیک را با عوامل تعیین‌کننده‌اش پیشنهاد کرد. این مدل پیشنهاد می‌کند که کیفیت خدمات الکترونیک در ابعاد ذاتی، با فن‌آوری و طراحی مناسب، دسترسی راحتی را در وبسایت برای مشتریان فراهم می‌کند و در ابعاد فعال، پشتیبانی خوب، سرعت بالا و تعمیرات و نگهداری می‌تواند به افزایش نرخ آمار، چسبندگی و حفظ مشتری کمک کند. گرونروز در سال ۱۹۸۴ مشاهده کرد که ارتباطات دهان به دهان، تأثیر ذاتی بسیاری در مشتریان بالقوه نسبت به فعالیت‌های بازاریابی سنتی دارد و همچنین، مشخص شد که نیاز به کیفیت خدمات، مبتنی بر مشاهدات مصرف‌کنندگان است. افزایش اهمیت فن‌آوری اطلاعات در پژوهشگران این انگیزه را ایجاد کرد تا بهتر بفهمند که چگونه مشتریان، فن‌آوری اطلاعات مبتنی بر خدمات را ارزیابی می‌کنند و چگونه ارزیابی‌های آنها بر ادراکاتشان از کل کیفیت خدمات از ارائه‌دهنده خدمات و رضایتشان اثر می‌کند و این به ایجاد مدل‌هایی توسط برکلی و گیتا (۱۹۹۴) دبلکار در سال ۱۹۹۶، برودریک و واچیراپرنپاک (۲۰۰۲)، ژو و همکارانش (۲۰۰۲) و سانتوز (۲۰۰۳) منجر می‌شود. این بدان معناست که ادراک مشتری از کیفیت نه تنها از ستاده خدمت بلکه از فرآیند ارائه خدمت نیز متأثر است. کیفیت ادراک شده را در یک طیف می‌توان نشان داد که در یک سر آن کیفیت غیرقابل پذیرش و در طرف دیگر کیفیت ایده‌آل قرار دارد، نقاط مابین این دو حد، درجات متفاوتی از کیفیت را نشان می‌دهد. با توجه به این‌که کیفیت خدمات را فراتر از انتظارات مشتریان عمل کردن، تعریف شده می‌توان کیفیت ادراک شده را به شکل زیر نشان داد:

$$\text{کیفیت ستاده واقعی} + \text{کیفیت فرآیند واقعی} + \text{انتظارات قبلی مشتری} = \text{کیفیت ادراک شده}$$

$$PQ = PCE + APQ + AOQ$$

انتظارات قبلی مشتری. آن چیزی است که مشتری تصور می‌کند در هنگام خرید خدمت دریافت خواهد کرد.

کیفیت واقعی. سطح واقعی خدمت ارائه شده می‌باشد که توسط ارائه‌کننده تعیین و کنترل می‌شود. لازم به ذکر است که کیفیت خدمات توسط ادراک مشتری و نه ادراک ارائه‌کننده، تعیین می‌شود.

کیفیت ادراک شده. احساس مشتری درباره کیفیت خدمات است (Ghobadian, et al, 2003).

کیفیت خدمات، شکاف بین انتظارات و عملکرد. در پژوهش‌های معاصر، اولسن و ویکاف^۱، گرونروز^۲، لهتینن^۳، پاراسورامان و همکارانش^۴ آشکارا از این موضوع که کیفیت خدمات ادراک شده توسط مصرف‌کنندگان از مقایسه آنچه که آنها احساس می‌کنند که شرکت خدماتی نشأت می‌گیرد، حمایت کرده‌اند [۸].

ادراک مشتریان و عوامل اثرگذار بر آن. عوامل اولیه‌ای که ادراکات مشتری از خدمت را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نشان می‌دهد. وقتی که به ادراکات مشتری اشاره می‌شود، فرض می‌شود که ابعاد خدمات و شیوه‌هایی که بر اساس آنها مشتریان مواجهات را ارزیابی می‌کنند، مشابه است. خواه ارزیابی‌کننده، مشتری داخلی یا خارجی باشد.

الزامات اساسی^۵. دسته اول خصوصیات، الزامات اساسی می‌باشند که از دید دکتر کانو، در صورت لحاظ شدن کامل آنها در محصول، فقط از نارضایتی مشتری جلوگیری می‌کند و رضایت و خشنودی را در وی فراهم نمی‌آورد؛ به عبارت دیگر، ارضای کامل الزامات اساسی محصول، تنها مقدمات حضور محصول را در بازار فراهم می‌آورد و برای پیروزی بر رقبا و در دست گرفتن بازار محصول به ما کمکی نمی‌کند. این مشخصه‌ها به‌طور کلی مواردی در ارتباط با ایمنی، پایایی و دوام محصول را شکل می‌دهند. نکته قابل توجه در مورد این گروه از الزامات و خصوصیات کیفی، این است که مشتری فرض می‌کند که این خصوصیات در محصول لحاظ شده‌اند و به عبارت دیگر این خواسته‌ها ناگفتنی یا تلویحی هستند.

الزامات عملکردی^۶. دسته دوم خصوصیات کیفی، الزامات عملکردی محصول است که برآورده نساختن آنها موجب نارضایتی مشتریان می‌شود و در مقابل، برآورده شدن کامل و مناسب آنها رضایت و خشنودی مشتری را در پی خواهد داشت. اهمیت الزامات عملکردی محصول در آن است که

1. Sasser, Olsen and Wyckoff, 1987

2. Gronroos, 1982

3. Lehtinen and Lehtinen, 1982

4. Parasuraman, et al

5. Basic Quality

6. Performance Quality

شناسایی و لحاظ نمودن آنها در محصول، حداقل تلاشی است که موجب حفظ موقعیت تجاری سازمان در بازار رقابتی می‌شود.

الزامات انگیزشی^۱. دسته سوم خصوصیات کیفی در مدل کانو خواسته‌های کیفی هستند که در زمان کاربرد محصول به‌عنوان یک نیاز و الزام از دید مشتری تلقی نمی‌شوند و در نتیجه برآورده ساختن این گروه از الزامات کیفی، موجب نارضایتی مشتری نمی‌شود؛ ولی ارائه آنها در محصول، هیجان و رضایت بالایی را در مشتری ایجاد می‌کند. خصوصیت بارز الزامات انگیزشی این است که از طرف مشتری عنوان نمی‌شود؛ ولی در صورت شناسایی و لحاظ شدن آنها در طراحی، محصول مورد نظر با سرعت جایگزین سایر محصولات مشابه رقبا در بازار خواهد شد و موقعیت بسیار مناسبی را برای شرکت ارائه‌دهنده به ارمغان خواهد آورد. نکته قابل توجه این است که در صورت لحاظ شدن این نوع نیازمندی‌ها در یک محصول و ارائه آن در حجم بالا به بازار، مشخصه کیفی مورد نظر پس از مدت کوتاهی توسط سایر رقبا کپی‌برداری شده و به یک نیاز و خواسته عملکردی و یا حتی یک نیاز اساسی محصول تبدیل می‌شود (نل و دیگران، ۱۹۹۷).

مدل بررسی و تحلیل شکاف. یکی از مدل‌های بررسی و تحلیل شکاف کیفیت توسط پاراسورامان ارائه شده است. در این مدل فعالیت‌های برجسته یک سازمان خدماتی و تعامل و ارتباط بین آنها (که بر درک کیفیت و ارائه یک سطح رضایت‌مندانانه از کیفیت خدمت تأثیر دارند) مشخص می‌شود. این ارتباطات توسط شکاف‌ها یا مغایرت‌ها به این‌گونه توصیف می‌شوند که «یک شکاف مانع مهمی برای دست یافتن به یک سطح رضایت‌بخش کیفیت خدمت است».

۳. روش‌شناسی پژوهش

الگوی جامع خدمت در کلاس جهانی. الگوهای ارائه‌شده قبلی، هر یک دارای نقاط ضعف و قوت خاصی‌اند که بهره‌گیری از آنها را محدود می‌سازد. از طرفی آنها با توجه به شرایط زمانی و روش‌های مدیریتی زمان خود توسعه یافته‌اند و ممکن است گذشت زمان، کارایی و اثربخشی اجرای آن را در زمان کنونی تحت تأثیر قرار داده باشد و برای دنیای پیچیده و متفاوت امروزی چندان مناسب نباشد. هر چند این الگوها، مبانی تولید در کلاس جهانی را به‌صورت روابط بین عناصر بیان می‌دارند؛ اما

1. Attractive Quality

بازاندیشی در الگوهای تولید در کلاس جهانی جهت به‌روز ساختن و متناسب کردن آنها با پیشرفت‌های فنی، اقتصادی و اجتماعی جوامع و سازمان‌ها بیش از پیش ضرورت یافته است. در این راستا مؤلف الگوی جامع تولید در کلاس جهانی با بررسی عمیق فلسفه و الگوهای تولید در کلاس جهانی و مطالعه پیشرفت‌های اخیر در ابزارهای مدیریتی، راهبردهای موفق آینده و

$$W(x_i) = \min V (M \geq M_i), i=1,2,\dots,k \quad k \neq i \quad \text{رابطه (۱)}$$

بنابراین بردار وزن شاخص‌ها به صورت رابطه زیر خواهد بود.

$$W(x_i) = (w(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))^T \quad \text{رابطه (۲)}$$

که همان بردار ضرایب غیر بهنجار فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی است. به کمک رابطه ۳ بهنجار می‌شود. نتایج بهنجار شده، W_i نامیده می‌شود.

$$W_i = w / \sum w_i \quad \text{رابطه (۳)}$$

با توجه به فقدان نرم‌افزاری برای تحلیل AHP فازی کلیه مراحل به صورت مرحله به مرحله با استفاده از نرم‌افزار EXCEL انجام شده است. در نهایت، رتبه هر یک از ابعاد مشخص شده است. فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مربوط به این پژوهش از قبیل: جنسیت، وضعیت تأهل و تحصیلات در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۱۷۵	۴۳/۷
زن	۲۲۵	۵۶/۳
تحصیلات		
زیر دیپلم	۸۸	۲۱/۷
دیپلم و فوق دیپلم	۱۵۲	۳۸
کارشناسی	۱۲۵	۳۱/۳
کارشناسی ارشد و بالاتر	۳۵	۹
تأهل		
مجرد	۱۴۵	۳۶/۲۵
متأهل	۲۲۵	۶۳/۷۵

۴. تحلیل یافته‌ها

براساس تلفیق الگوی جامع تولید در کلاس جهانی و دو الگوی STRAM و REAM توسط خبرگان بانکی، الگوی ارائه‌شده در جدول ۳ استخراج شد که با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی اوزان ارائه شده در این جدول به دست آمد.

جدول ۳. اوزان کلی، محلی و رتبه‌ای معیارها و شاخص‌های مدیریت خدمات بانکی در کلاس

ردیف	معیار کلاس جهانی	شاخص‌ها
	اهداف کلان Mission Vision (0/112),	اعتبار و امکان‌پذیری، همسازی و شفافیت اهداف کلان (۰/۳۶۸) تمرکز راهبردی سازمان (۰/۲۸۷)
۲	راهبرد بازاریابی (۰/۰۵۶)	تعریف، تسری و جاری‌سازی اهداف راهبردی (۰/۲۵۸) بخش‌بندی مناسب بازار بر حسب مشتریان کلیدی، محصولات، کیفیت، قیمت، کانال‌های حمل و شعب (۰/۰۵۶)
۳	سوددهی، رشد و شدت فروش (۰/۰۷۹)	نسبت تعداد کارکنان فروش به کل (۰/۲۱۵) زمان صرف‌شده برای فروش (۰/۱۶۴) نسبت فروش جانبی (۰/۱۹۲) رشد بازار (۰/۱۰۷)
۴	خطامشی‌های ریسک اعتبار	کیفیت نمره‌دهی اعتباری (۰)

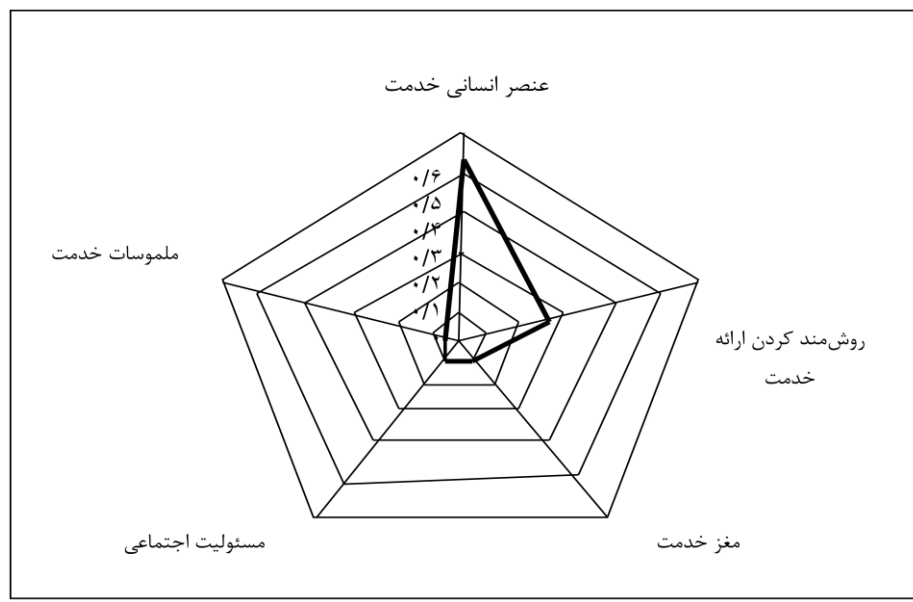
	(۰/۰۹۳)	کیفیت عملیات اعتباری (۰/۱۵۵)
		صرفه اقتصادی عملیات اعتباری (۰/۳۶۲)
		معرفی ریسک (۰/۴۸۷)
۵	مدیریت دارایی و بدهی (۰/۱۰۹)	عملکرد مالی و مدیریت دارایی و بدهی براساس ریسک ناشی از عدم تطابق سررسیدن بین دارایی‌ها و بدهی‌ها (۰/۱۰۹)
۶	ساختار سازمانی (۰/۰۱۳)	تناسب ساختار سازمانی با اهداف کلان (۰/۰۱۳)
۷	فرهنگ سازمانی (۰/۰۴۷)	تناسب فرهنگ سازمانی با اهداف کلان (۰/۰۴۷)
		تفکر سیستمی و راهبردی (۰/۲۹۲)
		مدیریت امور بین‌الملل (۰/۱۲)
		مدیریت منابع انسانی (۰/۲۹۲)
		هوش اجتماعی و فرهنگی (۰/۱۲۳)
		سرمادی و تعالی طلبی (۰/۲۹۲)
		بهبود مستمر (۰/۲۳۴)
		انعطاف‌پذیری خدمات (۰)
		نظام آراستگی (۰/۸۲)
۹	راهبرد عملیات (۰/۰۷۷)	شاخص‌های کیفی (۰/۱۵۵)
		تضمین کیفیت (۰/۲۳۷)
		درجه تمرکز عملیات بانک (۰/۰۵۳)
		کاهش تأخیرها (۰/۲۴)
		تخصیص منابع به تجارت کلیدی (۱)
		کاهش هزینه‌ها (۰)
		آموزش کارکنان (۰/۳۳۳)
		مدیریت عملکرد (۰/۲۲۱)
		انعطاف‌پذیری و چند تخصصی بودن کارکنان (۰)
		مهارت‌های ارتباطی کارکنان (۰/۰۸۱)
		توسعه فردی و حل خلاقانه مسائل (۰/۳۶۵)
		وجود شاخص‌های ساده کنترلی (۰)
		برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی (۰/۲۳۷)
		سیستم MIS (۰/۷۶۸)
۱۰	مدیریت منابع و هزینه‌ها (۰/۰۶۲)	
۱۱	منابع انسانی (۰/۰۹۳)	
۱۲	برنامه‌ریزی، کنترل و سیستم مدیریت اطلاعات (۰/۱۰۵)	
۱۳	فرهنگ و اخلاق و حاکمیت شرکتی (۰/۰۵۶)	ارزیابی تعهد سازمانی کارکنان و یکپارچگی رفتار کارکنان براساس ارزش‌های سازمانی (۰/۰۵۶)

با توجه به جدول ۳، مهمترین معیارهای کلاس جهانی در صنعت بانکداری به ترتیب عبارت‌اند از: اهداف کلان، رسالت و چشم‌انداز بانک، مدیریت دارایی و بدهی، برنامه‌ریزی، کنترل و سیستم مدیریت اطلاعات، فرآیندهای مدیریت، خطمشی‌های ریسک اعتبار و منابع انسانی. لذا، برای رسیدن به سطح خدمات در کلاس جهانی باید بیشترین سرمایه‌گذاری را بر این معیارها انجام داد. نتایج نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت منابع انسانی از نظر مشتریان درجه اهمیت این معیار از برخی معیارهای دیگر کلاس جهانی کمتر است. در هر معیار نیز می‌توان اولویت هر شاخص را در معیار مورد نظر با توجه به وزن محلی آن شاخص ملاحظه کرد.

اولویت ابعاد کیفیت خدمات صرفاً با توجه به معیارهای مدیریت در کلاس جهانی. چنانچه صرف‌نظر از معیارهای اهمیت از نظر مشتری و رضایت مشتری ابعاد کیفیت خدمات بررسی شود، نتایج زیر حاصل می‌شود.

جدول ۴. اولویت ابعاد کیفیت خدمات صرفاً با توجه به معیارهای مدیریت در کلاس جهانی

اولویت	ابعاد کیفیت خدمات	امتیاز
۱	بعد عنصر انسانی خدمت	بعد عنصر انسانی خدمت
۲	بعد روش‌مند کردن ارائه خدمت	بعد روش‌مند کردن ارائه خدمت
۳	بعد مغز خدمت	بعد مغز خدمت
۴	بعد مسئولیت اجتماعی	بعد مسئولیت اجتماعی
۵	بعد ملموسات خدمت	بعد ملموسات خدمت



نمودار ۱. اولویت ابعاد کیفیت خدمات صرفاً با توجه به معیارهای مدیریت در کلاس جهانی

براساس این پژوهش، بعد ملموسات خدمت دارای اهمیتی به مراتب پایین تر از ابعاد دیگر برای حضور در عرصه کلاس جهانی است و بعد عنصر انسانی خدمت همچنان در رأس اهمیت قرار دارد. تفاوت زیاد امتیاز بعد روش مند کردن با سه بعد دیگر اهمیت این بعد را نیز افزون می‌کند.

اولویت ابعاد کیفیت خدمات با توجه به معیارهای اهمیت ابعاد از نظر مشتری، رضایت مشتری و معیارهای کلاس جهانی. جدول ۵ اهمیت هر بعد را با در نظر گرفتن کلیه معیارهای اهمیت ابعاد از نظر مشتری، رضایت مشتری و معیارهای کلاس جهانی نشان می‌دهد.

جدول ۵. اولویت ابعاد کیفیت خدمات با توجه به اهمیت ابعاد از نظر مشتری، رضایت مشتری و معیارهای کلاس جهانی

اولویت	ابعاد کیفیت خدمات	امتیاز
۱	بعد عنصر انسانی خدمت	۰/۳۹
۲	بعد روش مند کردن ارائه خدمت	۰/۲۳
۳	بعد مغز خدمت	۰/۲۱۹
۴	بعد ملموسات خدمت	۰/۲۱۳
۵	بعد مسئولیت اجتماعی	۰/۱۵۵

۱. اهداف کلان، شامل شاخص‌های پیشرو بودن اهداف کلان، اعتبار، امکان‌پذیری، همسازی و شفافیت اهداف کلان، تمرکز راهبردی سازمان، تعریف، تسری و جاری‌سازی اهداف راهبردی
 ۲. راهبرد بازاریابی
 ۳. سوددهی، رشد و شدت فروش، شامل: شاخص‌های نسبت تعداد کارکنان فروش به کل کارکنان، زمان صرف‌شده برای فروش، نسبت فروش جانبی و رشد بازار
 ۴. خط‌مشی‌های ریسک اعتبار شامل: شاخص‌های کیفیت نمره‌دهی اعتباری، کیفیت عملیات اعتباری به صرفه اقتصادی عملیات اعتباری و مدیریت ریسک
 ۵. مدیریت دارایی و بدهی
 ۶. ساختار سازمانی (تناسب ساختار سازمانی با اهداف کلان)
 ۷. فرهنگ سازمانی (تناسب فرهنگ سازمانی با اهداف کلان)
 ۸. فرآیندهای مدیریت شامل: شاخص‌ها و زیر معیارهای تفکر سیستمی و راهبردی و مدیریت بین‌الملل، مدیریت منابع انسانی، هوش اجتماعی و فرهنگی مدیران و سرمایه‌مدی و تعالی‌طلبی
 ۹. راهبرد عملیات شامل: شاخص‌های بهبود مستمر، انعطاف‌پذیری خدمات، نظام آراستگی، شاخص‌های کیفی، تضمین کیفیت، درجه تمرکز عملیات بانک، کاهش تأخیرها
 ۱۰. مدیریت منابع و هزینه‌ها: شامل شاخص‌های تخصیص بهینه منابع به بیزینس کلیدی و کاهش هزینه‌ها
 ۱۱. منابع انسانی شامل: شاخص‌های آموزش کارکنان، مدیریت عملکرد، انعطاف‌پذیری و چند تخصصی بودن، مهارت‌های ارتباطی کارکنان و توسعه فردی و حل خلاقانه مسائل
 ۱۲. برنامه‌ریزی، کنترل و سیستم مدیریت اطلاعات شامل: شاخص‌های وجود شاخص‌های ساده کنترلی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی و سیستم MIS
 ۱۳. فرهنگ و اخلاق و حاکمیت شرکتی شامل: معیارهای ارزیابی تعهد سازمانی کارکنان و یکپارچگی رفتار کارکنان که به تعهد سازمان نسبت به جامعه و ذی‌نفعان اشاره دارد.
- براساس محاسبات انجام‌شده در پژوهش حاضر اولویت معیارهای فوق‌الذکر به ترتیب زیر است:
۱. اهداف کلان، رسالت و چشم‌انداز ۰/۱۱۲
 ۲. مدیریت دارایی و بدهی ۰/۱۰۹
 ۳. برنامه‌ریزی، کنترل و سیستم مدیریت اطلاعات ۰/۱۰۵
 ۴. فرآیندهای مدیریت با امتیاز ۰/۰۹۶
 ۵. منابع انسانی با امتیاز ۰/۰۹۳

۶. خطمشی‌های ریسک اعتبار با امتیاز ۰/۰۹۳
 ۷. سوددهی، رشد و شدت فروش با امتیاز ۰/۰۷۹
 ۸. راهبرد عملیات با امتیاز ۰/۰۷۷
 ۹. مدیریت منابع و هزینه‌ها با امتیاز ۰/۰۶۲
 ۱۰. را بازاریابی با امتیاز ۰/۰۵۶
 ۱۱. فرهنگ، اخلاق و حاکمیت شرکتی با امتیاز ۰/۰۵۶
 ۱۲. فرهنگ سازمانی با امتیاز ۰/۰۴۷
 ۱۳. ساختار سازمانی با امتیاز ۰/۰۱۳
- ابعاد کیفیت خدمات براساس این پژوهش دارای اولویت به ترتیب زیر می‌باشند:
۱. بعد انسانی خدمت با امتیاز ۰/۵۲۶ بالاترین اولویت را دارد.
 ۲. بعد روش‌مند کردن ارائه خدمت با امتیاز ۰/۲۷۳ در اولویت دوم قرار دارد.
 ۳. بعد مغز خدمت با امتیاز ۰/۱۱۳ دارای اولویت سوم است.
 ۴. بعد مسئولیت اجتماعی با امتیاز ۰/۱۰۸ با امتیازی نزدیک به بعد مغز خدمت دارای اولویت چهارم قرار دارد.
 ۵. بعد ملموسات خدمت از منظر شاخص‌های زیر به دست آمد:
 ۱. بعد عنصر انسانی سازمان‌های کلاس جهانی با امتیاز ۰/۰۳۳ در اولویت پنجم است.
 ۲. اولویت ابعاد کیفیت خدمات به شرح با امتیاز ۰/۳۹ بالاترین اولویت را دارد.
 ۳. بعد روش‌مند کردن ارائه خدمت با امتیاز ۰/۲۳ در اولویت دوم قرار دارد.
 ۴. بعد مغز خدمت با امتیاز ۰/۲۱۹ دارای اولویت سوم است.
 ۵. بعد ملموسات خدمت با امتیاز ۰/۲۱۳ در اولویت چهارم است.
 ۶. بعد مسئولیت اجتماعی با امتیاز ۰/۱۵۵ دارای اولویت پنجم قرار دارد.
- چنانچه ملاحظه می‌شود با در نظر گرفتن معیارهای اهمیت از نظر مشتری و رضایت مشتری صرفاً اولویت ابعاد ملموسات خدمت و مسئولیت اجتماعی تغییر کرده است.
- با توجه به محاسبات انجام‌شده با استفاده از نظرات خبرگان و پرسشنامه مشتریان و نظر به شکاف قابل توجه بین انتظارات و عملکرد در سه بعد ملموسات خدمت، روش‌مند کردن ارائه خدمت و مغز خدمت و نیز اهمیت نسبی روش‌مند کردن ارائه خدمت، بیشترین سرمایه‌گذاری بر این ابعاد انجام شد. اگر چه شکاف‌های مذکور به گونه‌ای است که در دو بعد دیگر نیز به ترتیب اهمیت برنامه‌های بهبود ضروری است. کاهش شکاف در دو بعد عنصر انسانی خدمت و مسئولیت اجتماعی نشان از

وضعیت مطلوب‌تر این ابعاد در شرایط کنونی دارد. با این حال با توجه به اهمیت بسیار بالای عنصر انسانی خدمت با توجه به پژوهش انجام‌شده کم کردن شکاف در این بعد در اولویت دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر، روش‌شناسی نوین را برای ترکیب دو انقلاب معاصر تولید، یعنی کیفیت خدمات و کلاس جهانی ارائه کرده است. سازمان‌های کلاس جهانی، سازمان‌هایی پویا هستند که بهترین عملکرد را در سطح جهانی در ارتباط با سازمان‌های مرتبط داشته باشند و همین‌طور رابطه نزدیکی را بین مشتریان خود ایجاد کرده‌اند. عوامل کلیدی کلاس جهانی در فضای تجارت جهانی ایجاد صرفه‌جویی در هزینه، پاسخ‌گویی به موقع، ارائه خدمات متفاوت به مشتری و مدیریت کیفیت است. در این مقاله، ضمن بررسی ارتباط و همبستگی بین مؤلفه‌های مدیریت کلاس جهانی و کاهش هزینه، افزایش کیفیت و نوآوری و بهبود مستمر و تأیید این ارتباط از طریق آزمون فرضیه‌های پژوهش بررسی شده است. عوامل مطرح‌شده در این پژوهش باعث کاهش هزینه، افزایش کیفیت و نوآوری و بهبود مستمر می‌شود. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در واقعیت بسیار مشکل است؛ به‌طوری‌که، همیشه با رفتار شخصی و ناملموس در زمان تولید سروکار دارد. کیفیت خدمات و اندازه‌گیری به نوع و زمینه خدمت، شرایط، زمان و نیاز وابسته است. علاوه بر این، انتظارات مشتریان به سمت خدمات خاصی متمایل است و با ملاحظه عواملی مثل زمان، افزایش در تعداد مواجهات با یک خدمت خاص، محیط رقابتی و غیره تغییر می‌کنند؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت مدیریت کیفیت خدمات در سازمان‌های تولیدی برای رسیدن به کلاس جهانی نقش به‌سزایی دارد. پیاده‌سازی مدیریت کیفیت از لحاظ سازمانی و نوع فن‌آوری و منابع انسانی می‌تواند فضای مناسبی برای رشد و شکوفایی صنعتی ایجاد کند و این آگاهی می‌تواند در رسیدن به مدیریت کلاس جهانی کمک کند و سازمان را در بازار رقابت جهانی موفق‌تر گرداند.

منابع

۱. سلیمان (۱۳۸۸). مدیریت و تولید در کلاس جهانی، انتشارات فروزش.
۲. بشکار ایرانزاده، مصطفی، کلانتر، کیانوش (۱۳۸۲). تولید با معیارهای جهانی، مجله تدبیر، شماره ۱۵۷.
۳. چهل مردیان، روح‌الله (۱۳۸۸). مدل‌های اندازه‌گیری کیفیت خدمات، مجله بانک ملی ایران، شماره ۱۶، صص ۲۰-۲۳.
۴. سلطانی، ایرج، صارمی، بابک، مروری بر فن کیفیت خدمات، تدبیر شماره ۱۸۴.
۵. زنجیرچی، سید محمود (۱۳۹۰). فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی، انتشارات صناعی شهیمیرزادی.
۶. فارس‌یجانی، حسن (۱۳۸۹). روش‌های تولید و عملیات در کلاس جهانی، انتشارات سمت.
7. Panfely P. and Sonnier, L. (1996). Learning from best practices in strategic planning, *Strategy & Leadership*, 24, September/ October, 48.
8. Parasuraman, A. (2002). Service Quality and productivity: A Synergic perspective, *Managing Service Quality*, 12(1), PPP6.
9. Rubrich, L, and Watson, M. (2004). *Implementing World Class Manufacturing*, Second Edition (Includes Lean Enterprise).
10. Schonberger, R, J, (1986). *World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applied*, Macmillan. New York, NY.
11. Schonberger, R, J, (1990). *World Class Manufacturing*, The Free press.
12. Shunk. D. L. (1992). *Integrated Process Design and Development*. Homewood: Irwin.
13. Voss. C. A. (1995). Alternative paradigms for manufacturing strategy, *Journal of Operation and Production Management*, 15(4), 5-16.
14. Yahia Zare Mehrjerdi, (2009). Excellent Supply Chain Management, *Assembly Automation*, 29, ISS: L, 52-60.
15. World- Class Bank Strategies. www.batt-consulting.com.