

۸۴/۱۱/۶

## طراحی مدل مدیریت کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه پیام‌نور

سیدعلی اکبر احمدی\* / بهروز فلیچ‌لی\*\*

معادل ۸۶/۵٪ به دست آمده و نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه است. به علاوه به منظور بهبود روایی از نظرات خبرگان صاحب نظر در زمینه شاخصهای سنجش کیفیت در دانشگاه پیام‌نور (آموزش از راه دور) بهره برداری شده است. مجموع پاسخها نشان‌دهنده اعتبار سئوالات پرسشنامه است.

در پایان با تجزیه و تحلیل آماری، پیشنهادهایی در خصوص بهبود کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده است.

**کلید واژه:** کیفیت، مدیریت جامع، ثبات و پایایی، پاسخگویی، اطمینان، همدلی، عوامل ظاهری (ملموس)، مشتریان (دانشجویان)، ارائه‌کنندگان خدمات (کارکنان علمی و غیرعلمی)

### مقدمه

از آنجایی که اندازه‌گیری دوره‌ای کیفیت خدمات در تعیین سطح و ارتقای مستمر کیفیت سازمانهای خدماتی از جمله دانشگاهها بسیار مؤثر است، تیم تحقیق در این

**چ‌کیده:** توجه به کیفیت جامع در سازمانهای خدماتی و به ویژه دانشگاهها، نه تنها مهم بلکه حیاتی است. به این دلیل دانشگاه پیام‌نور لازم است به طور مستمر به سنجش میزان کیفیت با نظر سنجی از مشتریان خود (دانشجویان) پردازد.

اندازه‌گیری دوره‌ای کیفیت خدمات در تعیین سطح و ارتقای مستمر کیفیت سازمانهای خدماتی از جمله دانشگاهها بسیار مؤثر است. در این مقاله به منظور سنجش میزان کیفیت خدمات آموزشی از دیدگاه دانشجویان از یک مدل معتبر جهانی با عنوان مقیاس کیفیت خدمات استفاده شده است. این مقیاس توسط پاراسورامن و همکارانش در سال ۱۹۸۸م طراحی شده و تا کنون در بسیاری از سازمانهای خدماتی سراسر دنیا مورد استفاده واقع شده است.

این تحقیق از نوع توصیفی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از شاخه پیمایشی است.

مدل تحقیق مذکور پنج بُعد ثبات و پایایی، پاسخگویی، اطمینان، همدلی و عوامل ظاهری را بر اساس مدل تجزیه و تحلیل شکاف از دیدگاه دانشجویان دوره کارشناسی در مراکز منتخب منطقه ده دانشگاه پیام‌نور مورد بررسی قرار داده است.

به منظور محاسبه ضریب پایایی شاخصهای مورد سنجش در تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که

\* عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور، مرکز ساوه.

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.

عامل سنجش رضایتمندی دانشجو مطرح می‌شود.

### مقیاس سروکووال

مقیاس سروکووال برای اولین بار توسط پاراسورامن و همکاران (۱۹۸۵) به منظور سنجش کیفیت خدمات در سازمانهای مختلف (خدماتی و تولیدی) معرفی شده است. این مقیاس معتبر توسط پاراسورامن و همکاران در مطالعات تجربی زیادی (۱۹۸۵، ۱۹۸۶، ۱۹۸۸، ۱۹۹۰، ۱۹۹۱، ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴) در سازمانهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته و نتایج آن در نشریات معتبری<sup>۳</sup> چاپ شده است.

همچنین محققان بسیاری چون (Buttle, 1996)، (Cliff, 1999)، (Babakus et.al, 1992) و (Newman, 1996) در مطالعات تجربی خود از این مدل استفاده کرده‌اند.

گروه تحقیق پروژه حاضر نیز از این مدل معتبر استفاده کرده است. از جمله انتقادات وارد به این مدل می‌توان به موارد مهمی چون کیفی و ذهنی بودن و عدم جامعیت ابعاد آن (Buttle, 1996) اشاره کرد.

با این وجود گروه تحقیق به منظور افزایش روایی و اعتبار تحقیق از دیدگاه استادان مشاور تحقیق که تجربه فراوانی در نظام آموزش دانشگاه پیام‌نور دارند استفاده کرده است تا از این طریق به بومی‌سازی سؤالات موجود در مدل سروکووال با رعایت چارچوب اصلی آن بر مبنای طیف لیکرت که ابزاری مناسب برای اندازه‌گیری طرز تلقی‌هاست اقدام کند. این مقیاس دارای ۵ بعد و ۲۲ شاخص است که در جدول ۱ آورده شده‌اند.

بخش به منظور سنجش میزان کیفیت خدمات آموزشی از دیدگاه دانشجویان از یک مدل معتبر جهانی با نام سروکووال<sup>۱</sup> استفاده کرده است. این مقیاس توسط پاراسورامن و همکارانش در سال ۱۹۸۸ میلادی طراحی شده و تا کنون در بسیاری از سازمانهای خدماتی سراسر دنیا مورد استفاده قرار گرفته است.

برای درک بهتر مفهوم کیفیت خدمات ابتدا آن را تعریف می‌کنیم.

الف) کیفیت خدمت: اندازه و جهت مغایرت برای ادراک مشتری<sup>۲</sup> از خدمت و انتظارات او.

ب) کیفیت خدمت: قضاوت همه جانبه مشتری درباره ماهیت برتر خدمت نسبت به خدمات مشابه با مزیت‌های برجسته آن.

ج) کیفیت خدمت: میزان سازگاری سطوح مختلف خدمت با انتظارات مشتری.

د) کیفیت خدمت: سازگاری پایدار با انتظارات مشتری و شناخت انتظارات مشتری از خدمت خاص.

کیفیت خدمت در آموزش نقش مهمی ایفا می‌کند. کیفیت برتر تنها یک راهبرد انتخابی یا اختیاری نیست، بلکه دقیقاً وجه تمایز بین دانشگاه‌های کارآمد و دانشگاه‌های ناکارا است.

آنچه امروز آن را دانشگاه مجازی اطلاق می‌کنیم در جهت دستیابی به کیفیت خدمت برتر شکل گرفته است. فعالیتهای یادگیری الکترونیکی همگی با هدف بهبود کیفیت خدمت صورت می‌پذیرد.

آگاهی از مفهوم کیفیت خدمت و تلاش برای بهبود آن به ارائه خدمات با کیفیت در دانشگاه منجر شده است و از طریق افزایش سطح کیفیت خدمات می‌توان افزایش رضایتمندی دانشجویان را انتظار داشت. پس کیفیت خدمت به عنوان یک مقیاس یا

1. Service Quality

۲. در اینجا منظور از مشتری می‌تواند دانشجو، هیئت علمی و حتی کارکنان دانشگاه پیام‌نور باشد.

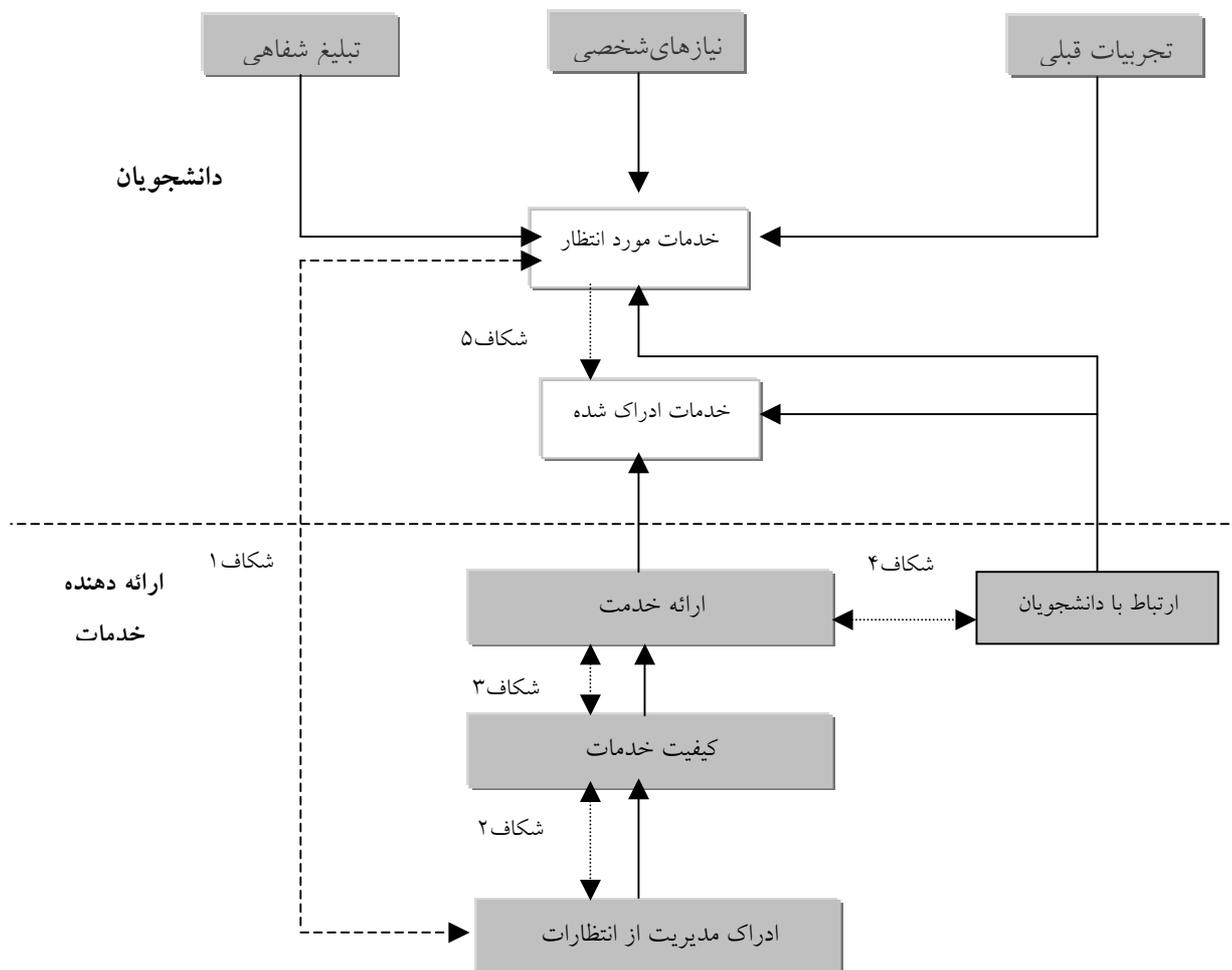
3. *Journal of marketing, Journal of retailing, Journal of HRM.*

جدول ۱. ابعاد و شاخصهای مقیاس کیفیت خدمات

ابعاد	شرح	شاخصها
ثبات و پایایی	توانایی انجام خدمات وعده داده شده به طور دقیق و صحیح همانطوری که یک ترازو باید در هر بار آزمون نتیجه یکسان و مشابهی بدهد، مراکز آموزش دانشگاه پیام نور هم باید همیشه خدمات وعده داده شده خود را به طور دقیق و صحیح انجام دهند.	۱- عمل کردن به تعهدات خود در قبال دانشجویان ۲- داشتن علاقه واقعی برای حل مسائل و مشکلات دانشجویان ۳- پاسخ به تقاضا یا سؤال دانشجو در همان لحظه اول ۴- ارائه خدمات به دانشجو در زمان مقرر شده (ثبت نام، برگزاری کلاسها، امتحانات و غیره) ۵- سعی در انجام کارها بدون اشتباه (صدور کارنامه، منابع درسی، برنامه کلاسی و مانند آنها)
پاسخگویی	تمایل برای کمک و حمایت کردن از دانشجویان به طور سریع	۶- اطلاع رسانی به موقع در زمان ارائه خدمات مثل ثبت نام، برگزاری کلاسها، امتحانات و تسهیلات رفاهی و مانند آنها ۷- ارائه خدمات (ثبت نام، معرفی برنامه درسی، برگزاری کلاسها، تسهیلات رفاهی و مانند آنها) به طور سریع ۸- داشتن روحیه همکاری با دانشجو ۹- اهمیت و اولویت دادن برای پاسخ به تقاضا یا سؤال دانشجو
اطمینان	دانش کارکنان، احترام به دانشجو و توانایی آنها در ایجاد احساس اطمینان و اعتماد	۱۰- ایجاد یک حس اعتماد و اطمینان در دانشجو به هنگام ارائه خدمات، ۱۱- داشتن احساس راحتی و امنیت به هنگام ارتباط با کارکنان دانشگاه ۱۲- داشتن رفتار مؤدبانه و محترمانه با دانشجویان ۱۳- داشتن دانش، مهارت و تجربه برای پاسخ به سوالات و مسائل دانشجو به طور سریع
همدلی	دلسوزی و توجه خاص کارکنان نسبت به دانشجویان درباره میزان همدلی کارکنان با آنها نیازها و مسائلشان چه دیدگاهی دارند. بنابراین در اینجا بعد همدلی از دریچه چشم دانشجویان مورد سؤال و تجزیه و تحلیل واقع شده است.	۱۴- داشتن توجه خاص و یکسان با تک تک دانشجویان ۱۵- متناسب بودن روزها و ساعات کاری با شرایط دانشجو ۱۶- برقراری ارتباط صمیمانه و شخصی با دانشجو ۱۷- اهمیت دادن به مسائل و خواسته های دانشجو ۱۸- داشتن آگاهی و شناخت نسبت به نیازهای خاص دانشجو
عوامل ظاهری (ملموس)	تسهیلات فیزیکی، تجهیزات و صورت ظاهری کارکنان	۱۹- استفاده از تجهیزات مدرن (کامپیوتر، اینترنت، سی دی و مانند آنها) در ارائه خدمات آموزشی ۲۰- جذاب بودن تسهیلات فیزیکی این دانشگاه (فضای کلاسی، وسایل کمک آموزشی، سلف سرویس و مانند آنها) ۲۱- آراسته و مرتب بودن ظاهر کارکنان این دانشگاه ۲۲- واضح و روشن بودن کتب، جزوات، بخش نامه ها، اطلاعیه ها و اعلامیه های دانشگاه

به وسیله مدیران چنین فضایی حفظ و نگهداری می شود. تقویت کیفیت یا بهبود آن و در مفهومی عامتر مدیریت فرایندهای مربوط به کیفیت در واقع یک برنامه راهبردی است که نیازمند توجه دائمی مدیران ارشد دانشگاه است.

بهبود کیفیت خدمات آموزش تنها یک برنامه خاص نیست بلکه کیفیت یک برنامه دائمی و مستمر است. کیفیت در واقع با شناخت افرادی آغاز می شود که دانشگاه برای بهبود کیفیت خدمات به آن نیازمند است و



شکل ۱. مدل تجزیه و تحلیل شکاف

شفاهی نیز بر خدمات مورد انتظار دانشجویان موثر است. آخرین شکاف که در واقع شکاف بین خدمات مورد انتظار و خدمات ادراک شده است (شکاف ۵) در واقع ماحصل سایر شکافهای چهارگانه است که طی فرایند بروز شکافها به وقوع پیوسته است. در این تحقیق ما با به کارگیری مقیاس سروکووال شکاف بین خدمات مورد انتظار دانشجویان مراکز و واحدهای آموزشی منطقه ده دانشگاه پیام‌نور را با خدمات ادراک شده از سوی آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌ایم.

**رویکرد تجزیه و تحلیل شکاف.** برای کمک به شناخت مدیران از کیفیت خدمات و چگونگی ارتقای کیفیت، در سال ۱۹۹۱م توسط پاراسورامن، بری و زیتامل<sup>۴</sup> مدلی ارائه شد و آن را مدل تجزیه و تحلیل شکاف<sup>۵</sup> نام گذاشتند (شکل ۱). در این مدل، مشکلات موجود بر سر راه مدیران در مسیر ارتقای کیفیت خدمات آموزشی گنجانده شده است. مدل مذکور بیانگر آن است که کیفیت خدمات آموزشی چگونه ایجاد می‌شود. قسمت فوقانی مدل مربوط به پدیده‌های خاص مشتری و قسمت تحتانی آن به پدیده‌های مربوط به دانشگاه است. خدمات مورد انتظار در واقع تابعی از تجربیات قبلی دانشجویان و نیازهای شخصی آنهاست. در ضمن تبلیغ

4. Zeithaml

5. Gap analysis model

طور اطلاعاتی که در داخل دانشگاه جاری است، ممکن است در قسمتهای مؤثری مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، اقدام مقتضی دیگر ایجاد کانال باز اطلاعاتی است که همگان از طریق آن به اطلاعات دست اول دسترسی پیدا کنند.

**شکاف ۲) شکاف مشخصات و ویژگیهای کیفیت خدمت.** بروز این شکاف به این معنی است که مشخصات و ویژگیهای کیفیت خدمت با ادراک و تصور مدیریت در مورد انتظاراتی که از خدمات وجود دارد سازگار نیست. این شکاف، بنا به دلایل زیر به وقوع می پیوندد.

- اشتباه در طراحی خدمت یا ناکافی بودن روشهای طراحی.
- اعمال مدیریت اشتباه هنگام طراحی خدمت.

- فقدان هدفگذاری شفاف در دانشگاه هنگام طراحی خدمت با کیفیت.

- حمایت ناکافی از طراحی خدمات با کیفیت از جانب مدیران.

تعمیل در ارائه خدمات به بازار آموزش بدون آنکه در یک آزمون اولیه تمام روشها سنجیده شوند و رفتار متقاضیان هنگام استفاده از آن بررسی شود.

بسته به اندازه و حجم اولین شکاف (شکاف ادراکی)، پتانسیل مشکلات مربوط به طراحی و برنامه ریزی متفاوت خواهد بود. با این وصف، حتی در وضعیتهایی که اطلاعات و دادههای کافی و مناسبی در دانشگاه در مورد انتظارات متقاضیان وجود دارد ممکن است طراحی مشخصات و ویژگیهای کیفیت خدمات با مشکل مواجه شوند. دلیل منطقی آن است که تعهد واقعی به کیفیت خدمت در بین مدیران ارشد، وجود ندارد و کیفیت به عنوان بالاترین و مقدمترین اولویتهای دانشگاه در نظر گرفته نشده است. یک راه حل منطقی در چنین وضعیتهایی این است که اولویتهای دانشگاه را تغییر دهیم.

## مدیریت شکافهای کیفیت

**شکاف ۱) شکاف ادراکی مدیریت.** این شکاف بدین معنی است که مدیریت، به انتظارات کیفیت توجهی ندارد و در نتیجه عوامل زیر ایجاد می شود:

- عدم توجه کافی به اطلاعات و دادههایی که از پژوهش در بازار آموزش به دست می آید و نیز اطلاعاتی که بعد از تجزیه و تحلیل تقاضای دانشجویان ایجاد می شود.

- عدم توجه به اطلاعات ارائه شده درباره انتظارات دانشجویان.

- تجزیه و تحلیل ناکافی و ناکارآمد تقاضای دانشجویان.

- نامطلوب یا ناکافی بودن اطلاعات ارسالی به مدیریت دانشگاه.

لایه های متعددی راه ارسال اطلاعات صحیح به مدیریت را سد می کنند و یا اطلاعات را به نفع خود تغییر می دهند.

برای برطرف کردن این شکاف، راه حلهای متفاوتی وجود دارد. اگر مشکلات به دلیل سوء مدیریت به وجود آمده باشد، یکی از راهها تعویض مدیر است یا می توان دانش مدیریت در مورد خصوصیات و ویژگیهای رقبا را ارتقا داد. اغلب (اما نه همیشه) راه دوم مناسبتر است. زیرا اغلب مشکلات این شکاف به دلیل عدم شایستگی مدیر اتفاق نمی افتد بلکه به دلیل فقدان دانش مناسب مدیر در مورد طبیعت رفتاری خدمات و رقابت بین مدیران اتفاق می افتد.

قسمتی دیگر از راه حل، حمایت از پژوهشهای علمی و مقتضی است که با هدف شناسایی نیازها، انتظارات و خواسته های دانشجویان از خدمتی انجام می گیرد که دانشگاه ارائه می کند. اطلاعاتی که در واقع از بطن بازار (جایی که دانشجویان و رقبا هستند) به دست آید اغلب داده های قابل توجهی را ایجاد می کند. همین

- فقدان تلاشهای بازاریابی داخلی در دانشگاه یا تلاشهای ناکافی.
- فناوری و سیستمهای موجود، تسهیلاتی برای برقراری و ظهور ویژگیهای کیفیت ایجاد نمی‌کند.

مشکلات احتمالی مرتبط با این شکاف متعدد و گوناگون هستند و بدیهی است که دلایل بروز چنین مشکلاتی بسیار پیچیده و بغرنج هستند. اما به ندرت تنها یک دلیل اصلی وجود دارد و راه‌های پیشنهادی آن متفاوت هستند. دلایل بروز چنین شکافی را می‌توان به سه قسمت تقسیم کرد: دلایل مدیریتی و نظارتی، دلایل ادراکی کارکنان از نقش خود در سازمان و نیازها و خواسته‌های دانشجویان و فقدان فناوری لازم و حمایت‌های عملیاتی.

**الف) مدیریت و نظارت.** مشکلات مدیریتی و نظارتی گوناگون هستند. به عنوان مثال رؤسا ممکن است آنچنان که باید از رفتارهای کیفیت حمایت نکنند یا اصولاً سیستمهای نظارتی در دانشگاه به گونه‌ای باشد که در تعارض مستقیم با خدمات خوب باشد. یا حتی با ویژگیهای کیفیت تضاد داشته باشد. علاوه بر موارد موفق، سیستم کنترل و پاداش در اصل فرهنگ مشارکت را نمایان می‌سازد و اهداف و ویژگیهای کیفیتی که متناسب با فرهنگ موجود طراحی نشده باشند، مطمئناً به سمت افول سوق پیدا می‌کنند. پیشنهاد این است که به مدیران و رؤسا توصیه شود روش برخورد با زیردستان خود را تغییر دهند و نظام کنترل و پاداش را کاملاً اساس عملکرد اثربخش قرار دهند. عامل دیگری که در این قسمت باید مطرح شود، عامل ادراک کارکنان از نقش خود در دانشگاه است. بدین ترتیب که کارکنانی که به امر ارائه خدمات در دانشگاه اشتغال دارند و مستقیماً با دانشجویان سر و کار دارند، احساس سردرگمی می‌کنند و تعریف نامفهومی از نقش خود در دانشگاه دارند.

بنابراین، باید از یک طرف نیازمندیهای

ایجاد کیفیتی که دانشجویان آن را درک کنند امروز امری حیاتی در دانشگاه تلقی می‌شود. به همین دلیل، تعهد به کیفیت باید در راس اولویتهای چنین سازمانهایی قرار گیرد. البته باید از طراحی خدمات در واحدهای ستادی دانشگاه و آزمون مقدماتی آنها بدون آنکه توسط کارکنانی که مستقیماً با دانشجویان سر و کار دارند، خودداری کرد. چنین روشهایی در اکثر مواقع با شکست مواجه شده‌اند. چون هنگام استقرار این روشها از طرف کارکنان خط مقدم با مقاومت مواجه خواهند شد. این مقاومت یا از اثربخشی روشها می‌کاهد، یا موجب تغییر آنها به مسیر دلخواه چنین کارکنانی می‌شود. در نتیجه، کیفیت خدمات کاهش خواهد یافت یا اینکه برای از بین بردن مقاومت مقدار زیادی انرژی، هزینه و زمان صرف خواهد شد. پس بهتر آن است که استقرار این روشها با موافقت طرفین (صف و ستاد) انجام شود.

**شکاف ۳) شکاف ارائه خدمات.** این شکاف بدان معنی است که ویژگیها و مشخصات کیفیت خوب یک خدمت بدون آنکه هنگام ارائه به دانشجویان رعایت شود، اثربخشی نخواهند داشت. بنابراین، نحوه ارائه خدمت نیز از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. این شکاف بنا به دلایل زیر ایجاد خواهد شد.

- خصوصیات و ویژگیهایی که برای کیفیت خدمات طراحی شده‌اند، بسیار پیچیده و انعطاف‌ناپذیرند.
- کارکنان اجرایی با این ویژگیها و مشخصات موافق نیستند. بنابراین، تلاش رضایت بخشی انجام نمی‌دهند.
- مشخصات و ویژگیهای کیفیت با فرهنگ جاری همخوانی ندارد. بنابراین، پذیرش آن از طرف سایرین با مشکل مواجه می‌شود.
- مدیریت نامناسب عملیات مربوط به خدمت یا کیفیت طراحی شده.

- محتوای پیام ارسالی به بازار با عملیاتی که در مورد خدمت انجام می‌شود سازگار نیست.

- فقدان یا ناکافی بودن هماهنگیهای لازم بین روش بازاریابی قدیمی و عملیات جدید.

- تمایل به دادن وعده و وعید به دلیل اینکه دانشگاه فکر می‌کند از رقبا عقب مانده است.

البته دلایل وقوع چنین شکافی را می‌توان در دو بند تقسیم بندی کرد. بند اول، طراحی پیام ارسالی و بند دوم، اجرا یا عملیات ارسال پیام.

در بند اول، راه حل این است که سیستمی را طراحی کنیم که پیوندی بین طراحی و اجرا ایجاد کند. به عنوان مثال، هر اقدام یا عملیاتی که قصد انجام آن را داریم باید با حداکثر اشتراک مساعی بین آموزش و ارائه خدمات باشد. بدین منظور دو هدف تحقق می‌یابد. اول) وعده وعیدهایی که در هنگام ارسال پیام می‌دهیم واقعیت خواهند شد و دوم) تعهد واقعی به وعده و وعیدهها هنگامی محقق خواهد شد که بیش از آنچه به دانشجویان قول می‌دهیم، انجام دهیم. در بند دوم، راه حل این است که طراحی عملیات ارسال پیام را با انتخاب بهترین روشها بهبود بخشیم، که این بند با همکاری نزدیکتر رؤسا با یکدیگر محقق خواهد شد.

**شکاف ۵) شکاف کیفیت خدمات ادراک شده (برآیند تمام شکافهای قبلی).** این شکاف بدین معنی است که خدمات ادراک شده یا تجربه شده توسط دانشجویان با خدمات مورد انتظار آنها سازگاری ندارد و به دلایل زیر به وقوع می‌پیوندد.

- خدمات ماهیتاً خوب نیستند یا کیفیت خدمات پایین است.

عملکردی را برای تحقق ویژگیهای کیفیت که تعریف شده‌اند مشخص سازیم و از طرف دیگر سیستم نظارت و پاداش را احیا کنیم. از جهتی دیگر ممکن است رفتاری که دانشجو هنگام استفاده از خدمت از خود بروز می‌دهد برای ما غیرمنتظره باشد، یعنی در ویژگیهای موجود در کیفیت تعریف نشده باشد.

ب) نیازها و خواسته‌های دانشجویان و فقدان فناوری لازم. ممکن است فناوری و سایر مراحل انجام کار مناسب حال کارکنان نباشد. در هر حال کارکنان با مشکلاتی دست به گریبان هستند (حتی در بهترین حالت) و احتمال بسیار زیاد هم وجود دارد که فناوری، عملیات (ترتیب و توالی)، ماهیت عملیات و سیستمهای اداری که دانشگاه بر اساس آن عمل می‌کند اشتباه طراحی شده باشند.

شاید فناوری و سیستمهای دانشگاه حامی رفتارهایی که سرمنشأ ایجاد کیفیت‌اند، نباشند و یا آن چنان طراحی نشده باشند تا کارکنان بتوانند در کنار آنها و با آنها زندگی کنند. راه حل بسیار واضح تغییر فناوری لازم به سمتی است که بتواند ویژگیهای لازم برای ارتقای کیفیت را فراهم سازد.

پ) فقدان حمایت‌های عملیاتی. به منظور تحقق تغییرات مطلوب در دو بند قبل، حمایت‌هایی لازم است. حمایت‌هایی که مقطعی نباشند و فقط مختص به یک قسمت خاص از دانشگاه نباشند، بلکه در تمام دانشگاه پراکنده باشند تا کم‌کم فرهنگ موردنظر نظام کیفیت جا بیفتد. همچنین حمایت‌هایی که دوره‌ای و مقطعی نباشند بلکه مستمر و دائمی باشند.

**شکاف ۴) شکاف در پیام ارسالی به بازار.** این شکاف بدین معنی است که پیامهایی که از طرف دانشگاه به بازار آموزش ارسال می‌شود با خدمات ارائه شده توسط دانشگاه سازگار نیستند. این شکاف بر اثر عوامل زیر به وقوع می‌پیوندد.

طراحی خدمات تنها قسمتی از آن چیزی است که دانشجوی آن را درک کرده است. مسائل مربوط به طراحی خدمات و عرضه آن به دانشجوی که آن را فرایند (طراحی - عرضه) می‌نامیم تنها هنگامی توسط مشتری درک می‌شود که دانشجوی نیز در این فرایند مشارکت فعالی داشته باشد. همچنین درک فرایند تعامل‌های دانشجوی- کارکنان زیرمجموعه‌ای دیگر از کیفیت فراگیر است. از دیدگاه مقایسه‌ای این ابعاد کیفیت از درجه اهمیت مساوی یا متغیر نسبت به نتایج کیفیت فنی (تکنیکی) برخوردارند.

۳. کیفیت در زمانهای تصمیم‌گیری دانشجویان یا در هنگام مرادده با دانشجویان خلق می‌شود. تعامل‌های بین دانشجوی و کارمند دارای لحظات و ظرایف خاص خود است. در این لحظات فرصت‌های زیادی نهفته است. بنابراین، توجه به زمانهای تصمیم‌گیری مشتریان و درک زیر و بم آن، هسته اصلی در ادراک کیفیت است. هنگامی که دانشجوی و کارکنان در حال تعامل هستند و دانشجوی در معرض ارائه خدمات قرار می‌گیرد (نه در مکانی که کیفیت طراحی شده) کیفیت به صورت محلی طراحی و تولید می‌شود. بنابراین، طراح و برنامه‌ریز کیفیت مجبور به حرکت به سمت سطح خارجی محل است. جنبه‌های فنی کیفیت و طرح فراگیر چگونگی ایجاد کیفیت در سازمان مرکزی و به صورت متمرکز طراحی می‌شوند. اما تعامل بین دانشگاه و دانشجویان دربرگیرنده مدیریت کیفیت و طراحی آن نیز است.

۴. هر یک از افراد سازمان در کیفیت ادراک شده توسط دانشجویان سهم هستند. به محض طراحی کیفیت برای ارائه خدمت به دانشجویان به منظور تعامل دانشجوی-کارکنان، تعداد کثیری از کارکنان درگیر فرایند ایجاد کیفیت خواهند شد. درصد زیادی از این عده لزوماً با دانشجویان سر و کار ندارند اما آنها

- تبلیغ شفاهی منفی که علیه خدمات انجام می‌شود.

- تصور بد درباره مراکز آموزشی.

- از دست دادن بازار آموزش.

هنگامی که شکاف خدمات ادراک شده به وقوع می‌پیوندد باید نگاهی جامع به دلایل سایر شکافها از ۱ تا ۴ داشته باشیم و با بررسی آنها ریشه‌های (دلایل) وقوع شکاف ۵ را بیابیم. در اصل مدل تحلیلی شکافها به مدیران کمک می‌کند تا دلایل بروز مشکلات را ریشه‌یابی کنند و راهی مناسب برای نزدیکی به این دلایل و حل آنها بیابند. این مدل کمک می‌کند تا ارتباط بین ادراک دانشجویان، ارائه‌کنندگان خدمات و شکافها را شناخته و بر مبنای برنامه‌ای پیشبردی، کیفیت خدمات را بر مبنای انتظارات واقعی دانشجویان خود سطح‌بندی و ارائه کنیم.

#### پژوهش‌های مدیریت کیفیت

مطالبی که تا اینجا بحث شد، از مدلها و ساختار کیفیت خدمات ادراک شده گرفته تا چگونگی تحلیل شکافها، درس‌هایی آموزنده از کیفیت خدمات و تحقیقات انجام شده درباره این موضوع است که تعدادی از این آموزه‌ها حول محور مدیریت دور می‌زند. در این جا به معرفی و توضیح این آموزه‌ها می‌پردازیم:

۱. کیفیت آن چیزی است که دانشجوی درک می‌کند. کیفیت خدمات تنها توسط مدیران تعریف نمی‌شود بلکه بر مبنای نیازها، خواسته‌ها و انتظارات دانشجویان شکل می‌گیرد. به علاوه، کیفیت، چیزی نیست که در هنگام طراحی آن را مدنظر داشته‌ایم و اندازه‌گیری کرده‌ایم بلکه کیفیت عبارت است از ادراک منطقی و هدفمند دانشجویان از آنچه به آنها ارائه شده است.

۲. کیفیت موضوعی، جدا و منفک از فرایندهای خدمات (از لحظه طراحی تا لحظه ارائه) نیست. نتیجه فرایند

مدیریت کرد. در این قسمت، مجموعه‌ای از مطالب ذکر شده را در قالب برنامه‌های مدیریت کیفیت خدمات بحث و بررسی خواهیم کرد. این بخش به مدیران کمک می‌کند تا راهبرد خدمات را طراحی و اجرا کنند. اگر دانشگاه تصمیم بگیرد که راهبرد خدمات را پیگیری کند، برنامه مدیریت کیفیت خدمات باید منطبق با اهداف طراحی شده باشند و در آن، مسیر حرکت به خوبی مشخص شده باشد، برنامه مدیریت کیفیت خدمات، از هفت برنامه فرعی تشکیل شده است که به شرح زیر عبارت‌اند از:

۱. بسط و گسترش مفهوم خدمت. برقراری مفهوم خدمت دانشجویان را که راهنمایی برای مدیریت منابع است و فعالیتهای مدیریتی را هدفمند می‌سازد.  
 ۲. برنامه مدیریت انتظارات دانشجویان. فعالیتهای مرسوم بازاریابی آموزشی و ارائه خدمات نباید در خلأ برنامه‌ریزی و اجرا شوند. بلکه باید کاملاً متکی به تجربیات ارایه‌کنندگان خدمات و تواناییهای آنها برای ارائه خدمات به دانشجویان باشد. از طرفی، ممکن است وجود مشکلات کیفیت، سایر برنامه‌های ارتقای کیفیت را با عدم توجه لازم مواجه سازد. بنابراین، مدیریت انتظارات دانشجویان همواره به عنوان یک قسمت اصلی از هر برنامه کیفیت خدمات تلقی می‌شود، که این امر موجب بهبود ارتباطات در بازار آموزش از راه دور و بهبود مدیریت کیفیت خواهد شد.

۳. برنامه مدیریت نتایج حاصل از خدمات. نتایج فرایندهای خدمات آموزشی قسمتی از تجربیات فراگیر این خدمات خواهد بود. در اصل بهبود نتایج فرایند ایجاد خدمات الزامی است و مدیریت فرایند بر مبنای مفهوم توافق و نیازهای دانشجویان اعمال می‌شود.

۴. برنامه بازاریابی داخلی. همان‌طور که قبلاً نیز توضیح داده شد، کیفیت فرایند، مفهومی که در اغلب موارد به

گروه حامی هستند که در ماورای فرایند ارائه خدمات قرار گرفته‌اند و عملکرد همگی اعضا بر درک نهایی دانشجویان از کیفیت خدمات تأثیرگذار است. به جرأت می‌توان گفت اگر وظایف لازم و عملکردهای مورد نظر توسط گروههای خاصی به دقت پیگیری و اجرا نشود، قطعاً کیفیت صدمه خواهد دید.

۵. کیفیت باید توسط همه اعضای سازمان بازمینی و نظارت شود. کیفیت توسط تعداد زیادی از کارکنان و ادارات در دانشگاه ایجاد می‌شود و از آنجا که درصد زیادی از کارکنان درگیر با این مقوله هستند، لذا باید بر روی آن نظارت و بازمینی داشته باشند. کنترل متمرکز کیفیت توسط ادارات خاص (مثلاً اداره بهره‌وری و سازمان و مانند آنها) به تنهایی نمی‌تواند به ایجاد روشهای کیفیت منجر شود. اعمال کنترل توسط چنین اداراتی شرایط روانی منفی در دانشگاه ایجاد می‌کند. شرایطی که به ضرر کیفیت است. چون همگان بر این باورند که نظارت و کنترل بر کیفیت وظیفه آن اداره خاص است و نه مجریان مستقیم. بنابراین، برای گریز از چنین شرایطی باید هریک از افرادی که در قسمتی از کار شریک است، خود، در بازمینی و نظارت بر کیفیت دخالت داشته باشد تا از این طریق، مشکلات مربوط به کیفیت کاهش یابد. افرادی که خدماتی ارایه می‌کنند بهتر از هر شخص دیگر می‌دانند که خدمت خود را چگونه ارائه کرده‌اند.

### برنامه مدیریت کیفیت خدمات دانشگاه

اکنون باید پرسید که چگونه می‌توان یک برنامه مدیریت کیفیت خدمات را در دانشگاه طراحی کرد. تا به حال درباره مفهوم و مدل‌های کیفیت خدمات درک شده صحبت کردیم تا از این طریق چگونگی شکل‌گیری کیفیت خدمات و درک آن توسط دانشجویان را دریابیم. به این ترتیب که، چه جنبه‌هایی از کیفیت خدمات را می‌توان

فراهم‌کننده خدمات باید در مورد فناوری اطلاعات سرمایه‌گذاریهایی لازم را داشته‌باشند. در ضمن نرم‌افزارهای موجود خود را ارتقا دهد و به روز سازد و سخت‌افزارهای پیشرفته‌تر خریداری کند. تمام این موارد لزوم توجه به برنامه‌های مدیریت فناوری اطلاعات را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

۷. برنامه مدیریت مشارکت دانشجو. بهتر است به دانشجو خاطر نشان شود چگونه می‌تواند در فرایند خدمات آموزشی مشارکت داشته باشد تا نتیجه مطلوبی از مشارکت عاید خود سازد. کیفیت خدمات جدید می‌تواند به وسیله دانشجویانی که نمی‌دانند هنگام برخورد با ارائه‌کنندگان خدمات چه بکنند (یا چه نکنند) تخریب شود. بنابراین، برنامه‌های غنی‌سازی دانشجویان که از آنها به نام مدیریت مشارکت دانشجویان نام برده می‌شود، ضروری به نظر می‌رسد.

### روش تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات

روش تحقیق در این طرح از نوع توصیفی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از شاخه پیمایشی است. چرا که هدف از این تحقیق ارزیابی، توصیف و تحلیل وضعیت موجود کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه پیام‌نور (مراکز تهران، ورامین، قم و واحد کرج در منطقه ده) بوده است.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

به منظور جمع‌آوری اطلاعات مربوط به وضعیت موجود کیفیت خدمات آموزش از پرسشنامه استاندارد سروکووال (کیفیت خدمات) استفاده شده است که توسط پاراسورامن و همکارانش (۱۹۸۸) تدوین و در تعداد بسیاری از سازمانهای خدماتی دنیا تا کنون مورد استفاده واقع شده است. به علاوه به منظور بومی‌کردن محتوای این پرسشنامه از نظرات استادان و مشاوران طرح استفاده شده است. همچنین به منظور محاسبه

عنوان کیفیت برتر خدمات تلقی می‌شود، برای دستیابی به برتری رقابتی در بازار آموزش عالی ضروری است. ابعاد کیفیت مثل ادب و نزاکت، نرمش و انعطاف و نوع برخورد کارکنان هنگام تماس با دانشجویان، عملکرد مطلوب و تواناییهای حرفه‌ای کارکنان در زمینه دانشجو-مداری در ذهن دانشجویان به عنوان اصول اساسی و اولیه کیفیت خدمات تلقی می‌شوند. بدین منظور، راضی نگاه داشتن بدنه داخلی دانشگاه (کارکنان) که به عنوان مشتریان داخلی تلقی می‌شوند، توسط مدیران امری ضروری است. در مدیریت کیفیت فراگیر به خصوص در بخشهای مربوط به توانمندسازی که به عنوان عنصری سرنوشت‌ساز در مدیریت کیفیت فراگیر تلقی می‌شود آمده است: «با کارکنان خود طوری رفتار کنید که انتظار دارید آنها با دانشجویان برخورد کنند».

۵. برنامه مدیریت منابع و محیط فیزیکی. منابع فیزیکی و فناوری سازمانهای خدماتی (مثل دانشگاهها) طی سه دهه اخیر، همگام با پیشرفتهای استانداردهای بهره‌وری و کارایی به شدت گسترش یافته است. عدم کارایی چنین منابعی اثر بسیار بزرگی بر ادراک دانشجویان از کیفیت خدمات دانشگاه خواهد گذاشت. به عنوان مثال فرض کنید دانشگاه نرم‌افزاری را خریداری و در مراکز خود راه‌اندازی کند اما در ساعاتی که حجم دانشجویان بالاست (هنگام ثبت نام) نرم‌افزار نتواند از عهده چنین فشاری برآید. بنابراین، تمام مخارج دانشگاه برای کسب ادراک مثبت از دانشجویان خود به هدر خواهد رفت. پس وجود برنامه‌های مدیریت منابع فیزیکی و محیطی ضروری به نظر می‌رسد.

۶. برنامه مدیریت فناوری و اطلاعات. استفاده دانشجویان از سیستمهای اطلاعاتی (مبتنی بر فناوری) افزایش یافته است. برای مثال استفاده از سایت در اینترنت جزئی از فرایند دسترسی به اطلاعات و بازخورد شده است. بنابراین،

$p=q$  انحراف معیار

" "  $q = (1 - p)$

$N$  = تعداد جامعه آماری

$Z$  = متغیر استاندارد که مقدار آن از جدول استاندارد

$Z$  قابل استخراج است.

$$N_o = \frac{NZ^2 \frac{\alpha}{2} P(1-P)}{OE^2 (N-1) + Z \frac{\alpha}{2} P(1-P)}$$

$E = 0.07$  (خطا)

$N = 19091$

$Z = 1.96$

$P = \frac{1}{2}$

$q = (1 - P) = \frac{1}{2}$

$\alpha = 0.05$

سپس به منظور انتخاب یک نمونه مناسب از هر مرکز و واحد آموزشی از نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی، همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، استفاده شده است.

ضریب اعتبار یا پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که معادل ۰.۸۶۵٪ به دست آمد و این خود نشان‌دهنده اعتبار بالای این پرسشنامه است.

فرمول محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به منظور سنجش و محاسبه هماهنگی درونی پرسشنامه به صورت زیر است: (هومن، ۱۳۶۸: ۲۳۴).

$n$  = تعداد سئوالات پرسشنامه

$Si^2$  = واریانس سئوال  $i$

$St^2$  = واریانس کل پرسشنامه

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه دانشجویان، مراکز و واحدهای آموزشی تهران، ورامین، قم و کرج در منطقه ده است. تعداد کل دانشجویان در این مراکز و واحدهای آموزشی در مجموع ۱۹۰۹۱ نفر است. از آنجایی که جامعه آماری تحقیق بزرگ بود، یک نمونه آماری  $n=151$  از طریق فرمول زیر انتخاب شد.

ضریب نمونه آماری (عادل، ۱۳۷۷: ۷۱)

$n$  = تعداد نمونه

سطح اطمینان - ۱ = سطح خطا

= فاصله اطمینان در سطح اطمینان ۰.۹۵٪

$E$  = دقت برآورد  $P$

جدول ۲. انتخاب نمونه مناسب برای هر مرکز و واحد آموزشی

مرکز ورامین	مرکز قم	واحد کرج	مرکز تهران	مراکز و واحدهای آموزشی
۳۹۳۹	۴۳۷۳	۵۷۸۹	۴۹۹۰	$N=19090$
۳۰	۳۶	۴۵	۴۰	$\frac{ni}{N} \times 151$
٪۲۰	٪۲۴	٪۳۰	٪۲۶	٪۱۰۰

(منبع: عادل آذر، ۱۳۷۷: ۷)

$N$  ← تعداد / حجم جامعه آماری

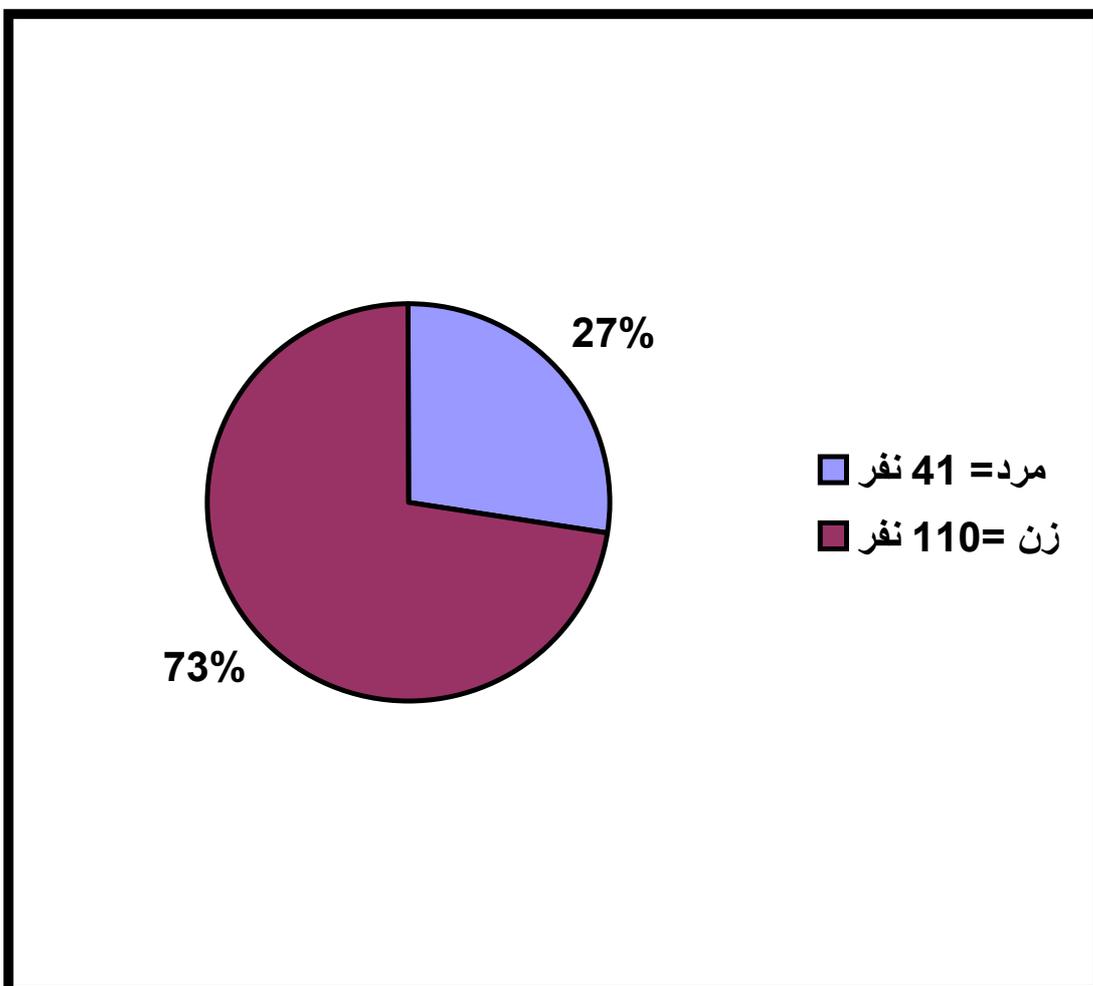
$NK$  ← تعداد افراد در هر گروه جامعه

$PK = \frac{NK}{N}$  ← نسبت افراد در هر گروه جامعه آماری

$nk = pk \times n$  ← تعداد افراد نمونه در هر گروه

### ترکیب جنسی نمونه آماری (چهار مرکز و واحد آموزشی منطقه ده)

نمودار ۱. نمودار دایره‌ای ترکیب جنسی نمونه آماری



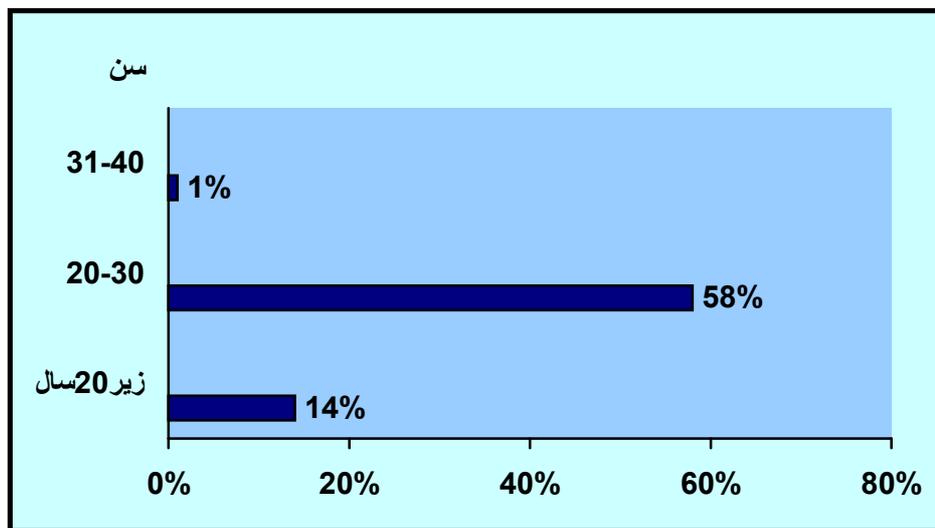


جدول ۳. مقایسه میانگین ابعاد کیفیت خدمات در چهار مرکز آموزش منطقه ده

طراحی مدل مدیریت ... ۹۱

ردیف	صیارات	ابعاد کیفیت خدمات	ورامین		قم		کرج		تهران	
			موردانتظار	موجود	موردانتظار	موجود	موردانتظار	موجود	موردانتظار	موجود
۱	استفاده از تجهیزات مدرن (کامپیوتر، اینترنت، سی دی و غیره)	عوامل ظاهری (ملموس)	۴/۵	۳	۴/۵	۳	۴/۷	۲/۵	۴/۵	۲/۲
۲	خراب بودن تسهیلات فیزیکی این دانشگاه (فضای کلاس، وسایل کمک آموزشی، سلف سرویس و غیره)		۴/۵	۳	۴/۵	۳	۴/۷	۲/۵	۴/۵	۲/۲
۳	آراسته و مرتب بودن ظاهر کارکنان این دانشگاه		۴/۵	۳	۴/۵	۳	۴/۷	۲/۵	۴/۵	۲/۲
۴	واضح و روشن بودن کتب، جزوات، بخش نامه‌ها، اطلاعیه‌ها و اعلامیه‌های دانشگاه		۴/۵	۳	۴/۵	۳	۴/۷	۲/۵	۴/۵	۲/۲
۵	عمل کردن به تعهدات خود در قبال دانشجویان	ثبات و پایایی	۴/۶	۲/۶	۴/۶	۲/۶	۴/۶	۲/۵	۴/۶	۲/۳
۶	داشتن علاقه واقعی برای حل مسائل و مشکلات دانشجو		۴/۶	۲/۶	۴/۶	۲/۶	۴/۶	۲/۵	۴/۶	۲/۳
۷	پاسخ به تقاضا یا سوال دانشجو در همان لحظه اول		۴/۶	۲/۶	۴/۶	۲/۶	۴/۶	۲/۵	۴/۶	۲/۳
۸	ارایه خدمات به دانشجو در زمان مقرر شده (ثبت نام، برگزاری کلاسها، و امتحانات و غیره)		۴/۶	۲/۶	۴/۶	۲/۶	۴/۶	۲/۵	۴/۶	۲/۳
۹	سعی در انجام کارها بدون اشتباه (صدور کارنامه، منابع درسی، برنامه کلاس و غیره)	پاسخگویی	۴/۶	۳/۵	۴/۶	۳/۵	۴/۶	۲/۷	۴/۶	۲/۴
۱۰	اطلاع رسانی به موقع در زمان ارایه خدماتی مثل ثبت نام، برگزاری کلاسها، امکانات، تسهیلات رفاهی و غیره		۴/۶	۳/۵	۴/۶	۳/۵	۴/۶	۲/۷	۴/۶	۲/۴
۱۱	ارایه خدمات (ثبت نام، معرفی منابع درسی، برگزاری کلاسها، تسهیلات رفاهی و غیره) به طور سریع		۴/۶	۳/۵	۴/۶	۳/۵	۴/۶	۲/۷	۴/۶	۲/۴
۱۲	داشتن روحیه کمک و همکاری با دانشجو		۴/۶	۳/۵	۴/۶	۳/۵	۴/۶	۲/۷	۴/۶	۲/۴
۱۳	اهمیت و اولویت دادن برای پاسخ به تقاضا سوال دانشجو	اطمینان	۴/۷	۳/۵	۴/۷	۳/۵	۴/۷	۲/۷	۴/۷	۲/۴
۱۴	ایجاد یک حس اعتماد و اطمینان در دانشجو به هنگام ارایه خدمات		۴/۷	۳/۵	۴/۷	۳/۵	۴/۷	۲/۷	۴/۷	۲/۴
۱۵	داشتن احساس راحتی و امنیت به هنگام ارتباط با کارکنان دانشگاه		۴/۷	۳/۵	۴/۷	۳/۵	۴/۷	۲/۷	۴/۷	۲/۴
۱۶	داشتن رفتار مؤدبانه و محترمانه با دانشجویان		۴/۷	۳/۵	۴/۷	۳/۵	۴/۷	۲/۷	۴/۷	۲/۴
۱۷	داشتن دانش، مهارت و تجربه برای پاسخ به سؤالات و مسائل دانشجو	همدلی	۴/۶	۳	۴/۶	۳	۴/۶	۲/۴	۴/۶	۲/۲
۱۸	داشتن توجه خاص و یکسان با تک تک دانشجویان		۴/۶	۳	۴/۶	۳	۴/۶	۲/۴	۴/۶	۲/۲
۱۹	متناسب بودن روزها و ساعات کاری و کلاس با شرایط دانشجو		۴/۶	۳	۴/۶	۳	۴/۶	۲/۴	۴/۶	۲/۲
۲۰	برقراری ارتباط صمیمانه و مشخص با دانشجو		۴/۶	۳	۴/۶	۳	۴/۶	۲/۴	۴/۶	۲/۲
۲۱	اهمیت دادن به مسائل و خواسته های دانشجو	جمع	۴/۵۶	۳/۱۲	۴/۵۶	۳/۱۲	۴/۵۶	۲/۵۶	۴/۵۶	۲/۳
۲۲	داشتن آگاهی و شناخت نسبت به نیازهای خاص دانشجو		۴/۵۶	۳/۱۲	۴/۵۶	۳/۱۲	۴/۵۶	۲/۵۶	۴/۵۶	۲/۳
۴/۴۲			۴/۵۶	۳/۱۲	۴/۵۶	۳/۱۲	۴/۵۶	۲/۵۶	۴/۵۶	۲/۳

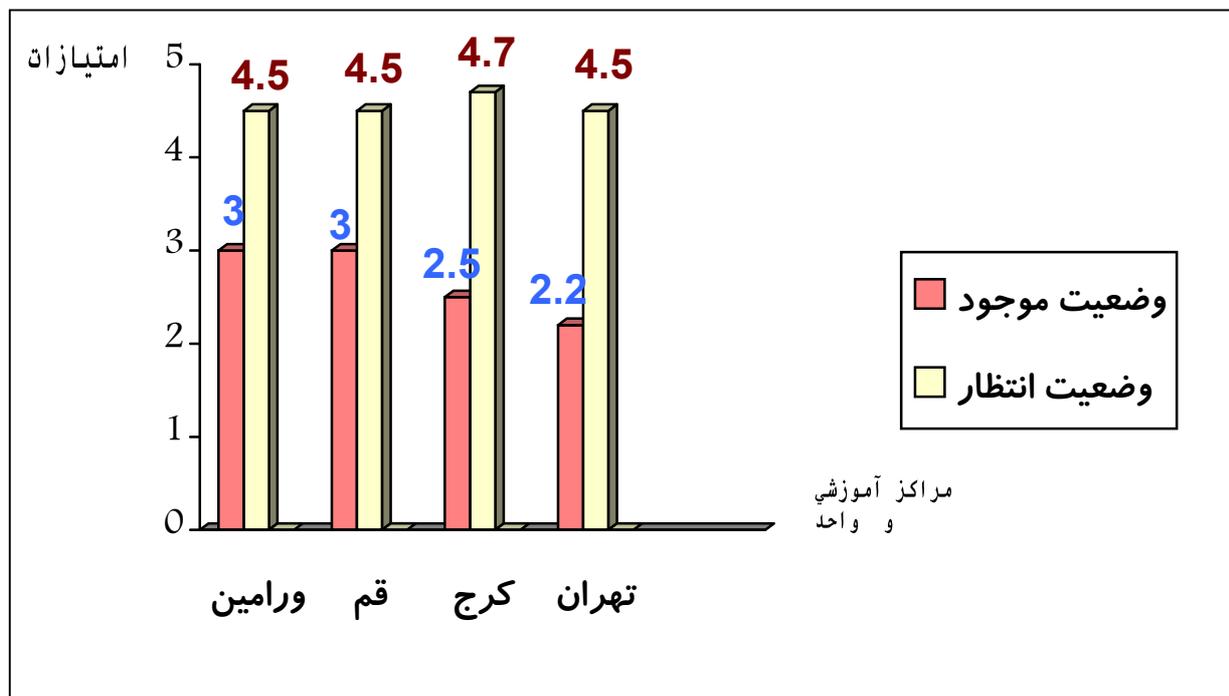
نمودار ۲. نمودار میله ای ترکیب سنی نمونه آماری



• ترکیب سنی نمونه آماری (چهار مرکز و واحد آموزشی منطقه ده)

مقایسه وضعیت کیفیت خدمات در چهار مرکز آموزشی منطقه ده (۱) عوامل ظاهری. این بُعد از کیفیت خدمات اشاره به ظاهر تسهیلات فیزیکی، تجهیزات، کارکنان و وسایل ارتباطی دانشگاه دارد.

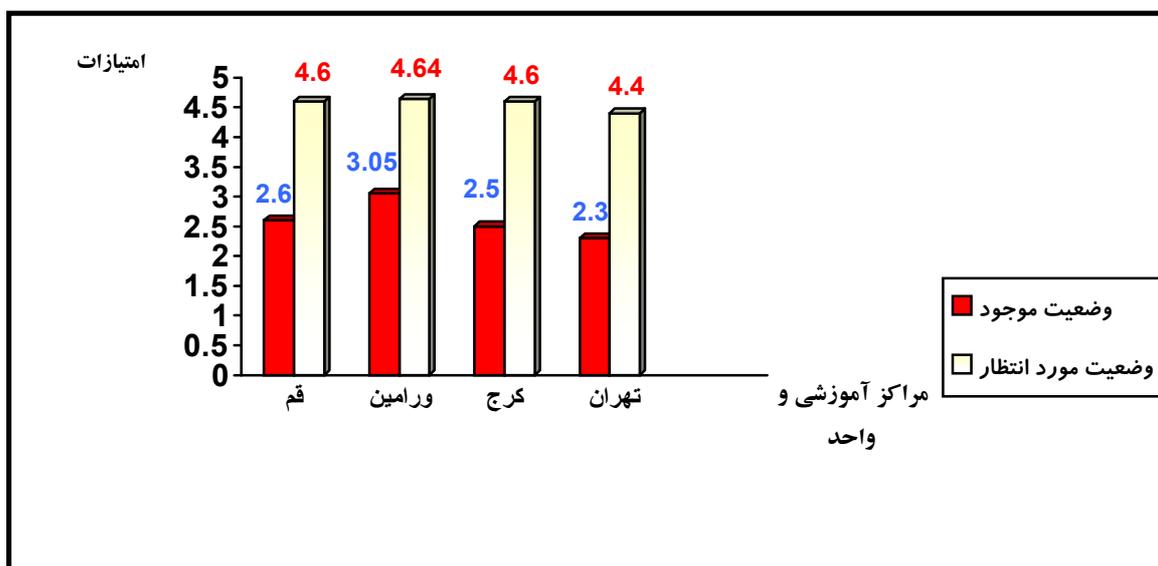
نمودار ۳. مقایسه میانگین کیفیت خدمات (عوامل ظاهری) در چهار مرکز و واحد آموزشی



همان‌طور که بر روی نمودار ۳ مشاهده می‌شود اگر

دیدگاه دانشجویان دانشگاه بین میانگین وضعیت موجود و مورد انتظار کیفیت عوامل ظاهری دانشگاه تفاوت وجود دارد. اما نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که این تفاوت در چهار مرکز یکسان نیست. به عبارت واضحتر، تفاوت میانگین وضعیت موجود و انتظار عوامل ظاهری مراکز آموزش ورامین و قم نسبت به کرج و تهران کمتر است. در نتیجه و به‌طور کلی، پیشنهاد می‌شود دانشگاه به منظور کاهش تفاوت میانگینها باید به منظور تحقق خواسته‌های دانشجویان در استفاده از تجهیزات مدرن و تجهیزات فیزیکی مثل فضای کلاس، اینترنت و نیز واضحتر کردن اطلاعیه‌ها، بخشنامه‌ها، کتب و جزوات درسی، اقدامات اصلاحی انجام دهد.

- تجزیه و تحلیل پیشنهادات. این بُعد از کیفیت خدمات بر عوامل ظاهری دانشگاه پیام‌نور تأکید دارد و به واسطه چهار سوال زیر از دانشجویان مورد سنجش قرار می‌گیرد:
  - (۱) استفاده از تجهیزات مدرن (مثل کامپیوتر، اینترنت، سی دی و مانند آنها) در ارائه خدمات آموزشی.
  - (۲) جذاب بودن تسهیلات فیزیکی این دانشگاه (فضای کلاس، وسایل کمک آموزشی، سلف سرویس و مانند آنها).
  - (۳) آراسته و مرتب بودن ظاهر کارکنان این دانشگاه
  - (۴) واضح و روشن بودن کتب، جزوات، بخشنامه‌ها، اطلاعیه‌ها و اعلامیه‌های دانشگاه.



نمودار

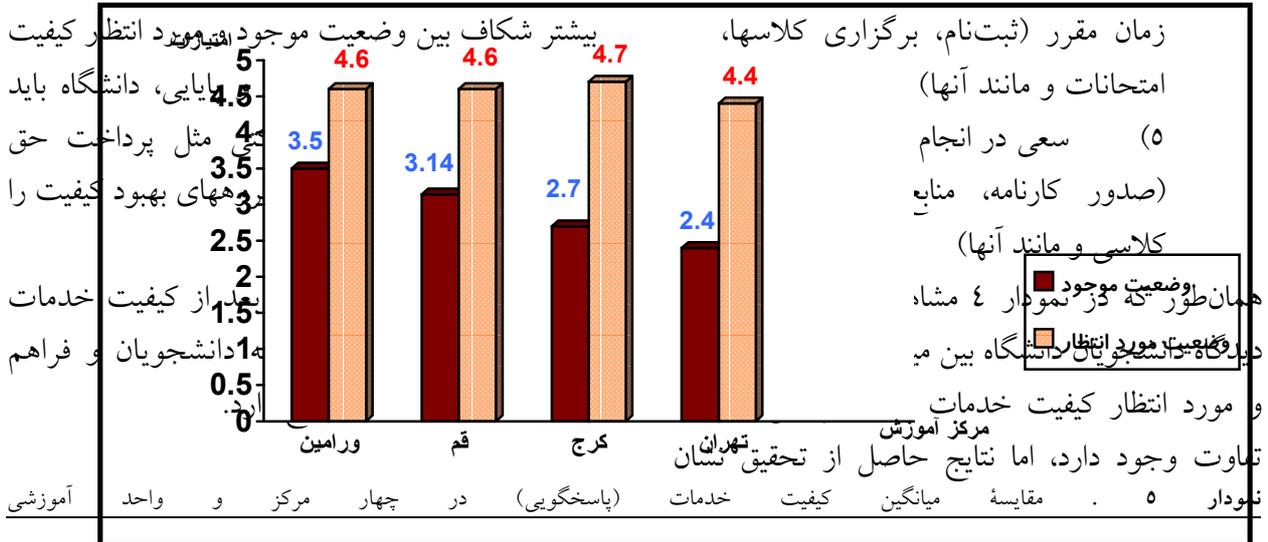
نمودار ۴. مقایسه میانگین کیفیت خدمات (ثبات و پایایی) در چهار مرکز و واحد آموزشی

ثبات خدمات آموزشی دانشگاه تأکید دارد و به واسطه پنج سوال زیر از دانشجویان مورد سنجش قرار می‌گیرد. (۱) عمل کردن به تعهدات در قبال دانشجویان

- (۲) پایایی و ثبات. این بُعد از کیفیت خدمات اشاره به توانایی دانشگاه در ارائه خدمات آموزشی در موعد مقرر به طور دقیق و قابل اعتماد دارد.
- تجزیه و تحلیل پیشنهادات. این بُعد از کیفیت خدمات بر پایایی و

می‌دهد که این تفاوت در چهار مرکز و واحد آموزشی یکسان نیست. به عبارت واضح‌تر، مرکز آموزش قم توانسته است در مقایسه با سایر مراکز شکاف بین انتظارات و ادراکات دانشجویان از کیفیت خدمات را کاهش دهد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود به منظور کاهش

- ۲) داشتن علاقه واقعی برای حل مسائل و مشکلات دانشجوی
- ۳) پاسخ به تقاضا یا سؤال دانشجو در همان لحظه اول
- ۴) رایه خدمات به دانشجو در



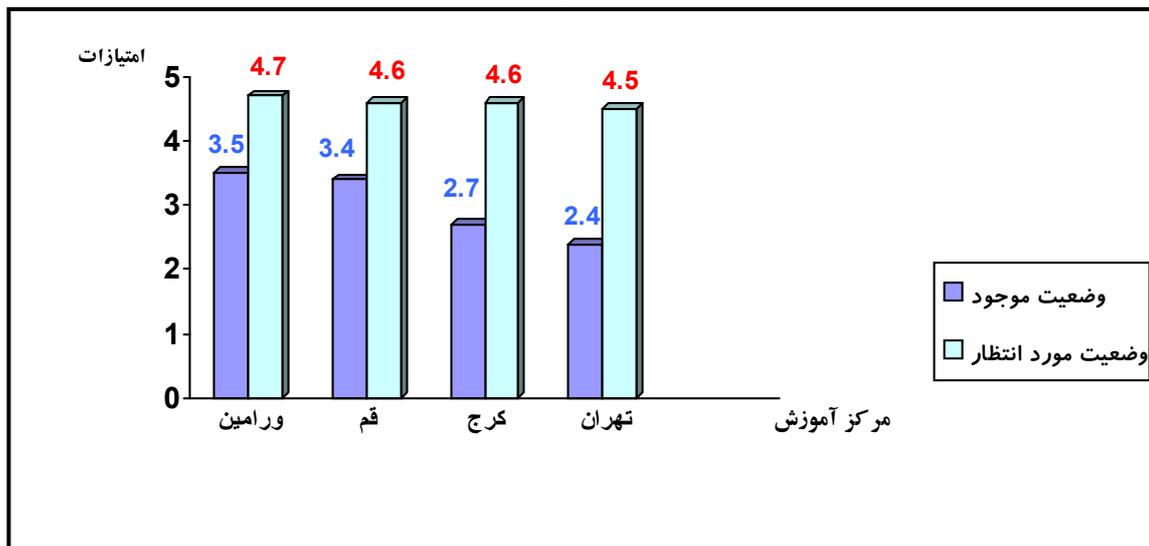
وضعیت موجود و مورد انتظار کیفیت خدمات از نظر پاسخگویی تفاوت وجود دارد، اما نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که این تفاوت در چهار مرکز یکسان نیست. به عبارت واضح‌تر، در این بعد مرکز آموزش ورامین توانسته است در مقایسه با سایر مراکز آموزشی منطقه ده شکاف بین انتظارات و ادراکات دانشجویان از کیفیت خدمات را کاهش دهد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود به منظور کاهش شکاف بین وضعیت موجود و مورد انتظار کیفیت خدمات آموزشی از نظر پاسخگویی، دانشگاه باید با بهبود فرآیندهای آموزشی و حذف دوباره‌کاریها و موازی‌کاری‌ها، به‌کارگیری سیستمهای اطلاعاتی و نیز طراحی و اجرای سازوکارهای تشویقی زمینه پاسخگویی بیشتر به دانشجویان را فراهم سازد.

- تجزیه و تحلیل و پیشنهادات:
- این بعد از کیفیت خدمات بر پاسخگویی دانشگاه پیام نور تأکید دارد و از طریق چهار سوال زیر از دانشجویان مورد سنجش قرار می‌گیرد:
    - ۱) اطلاع‌رسانی به موقع در زمان رایه خدمات مثل ثبت‌نام، برگزاری کلاسها، امتحانات، تسهیلات رفاهی و مانند آنها
    - ۲) رایه خدمات مثل ثبت‌نام، معرفی منابع درسی، برگزاری کلاسها، تسهیلات رفاهی و نظایر آنها به‌طور سریع
    - ۳) داشتن روحیه کمک و همکاری با دانشجو

**بعد چهارم) اطمینان.** این بعد از کیفیت خدمات اشاره به دانش و احترام و ادب کارکنان و توانایی آنها برای ایجاد اعتماد و اطمینان در زمان رایه خدمات به دانشجویان دارد.

- ۴) اهمیت و اولویت دادن به پاسخ به تقاضا یا سؤال دانشجو همان‌طور که در نمودار ۵ مشاهده می‌شود اگرچه از دیدگاه دانشجویان دانشگاه بین میانگین

نمودار ۶. مقایسه میانگین کیفیت خدمات (عوامل ظاهری) در چهار مرکز و واحد آموزشی (منطقه ۱۰)



است. در نتیجه و به طور کلی، پیشنهاد می شود دانشگاه به منظور کاهش تفاوت میانگینها می بایستی برای خواسته ها و نیازهای دانشجویان به منظور دریافت خدمات بهتر از طریق ارتقای سطح مهارتهای فنی و انسانی کارشناسان خود، اهمیت قائل شود.

**بعد پنجم) همدلی.** این بعد از کیفیت خدمات اشاره به دلسوزی و توجه خاصی که مراکز آموزشی به تک تک دانشجویان دارد.

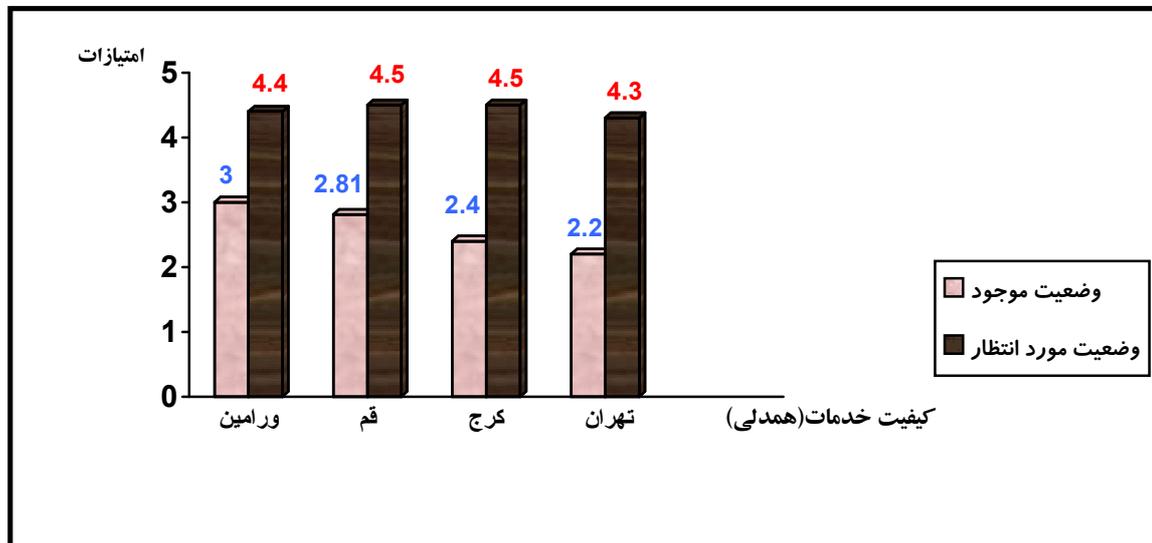
• **تجزیه و تحلیل و پیشنهادات.** این بعد از کیفیت خدمات بر ایجاد اطمینان و اعتماد در دانشجویان تمرکز دارد و به واسطه چهار سوال زیر از دانشجویان مورد سنجش قرار می گیرد.

- ۱- ایجاد یک حس اعتماد و اطمینان در دانشجو به هنگام ارائه خدمات
- ۲- داشتن احساس راحتی و امنیت به هنگام ارتباط با کارکنان
- ۳- داشتن رفتار مؤدبانه و محترمانه با دانشجویان
- ۴- داشتن دانش، مهارت و تجربه برای پاسخ به سوالات و مسائل دانشجو

همان طور که در نمودار ۶ مشاهده می شود اگرچه از دیدگاه دانشجویان بین میانگین وضعیت موجود و مورد

انتظار کیفیت خدمات از حیث اطمینان تفاوت وجود دارد، اما نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که این تفاوت در چهار مرکز نیز یکسان نیست. به عبارت واضح تر، تفاوت میانگین وضعیت موجود و انتظار اطمینان و اعتماد مراکز آموزشی ورامین و قم نسبت به کرج و تهران کمتر

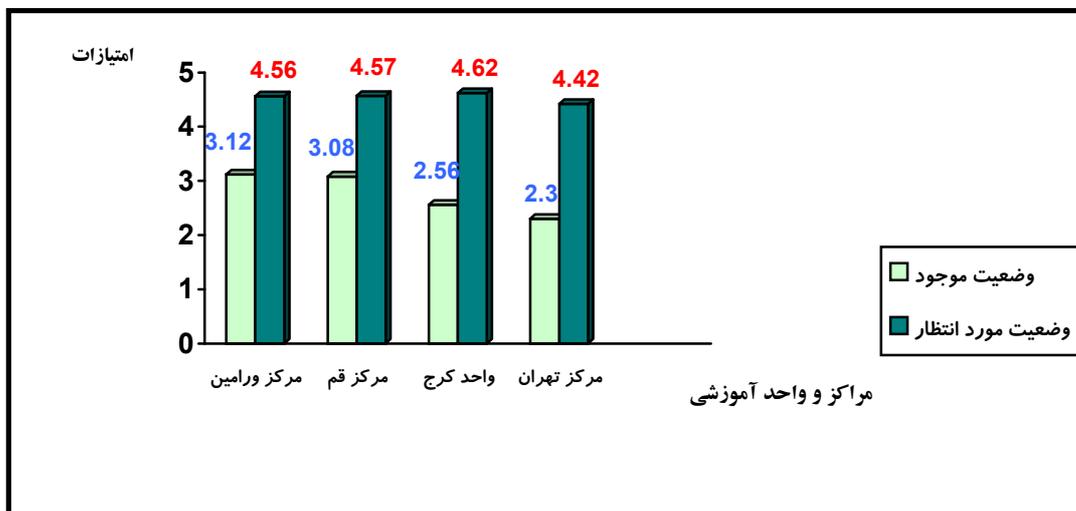
نمودار ۷. مقایسه میانگین خدمات (همدلی) از چهار مرکز آموزشی



همان‌طور که در نمودار ۷ مشاهده می‌شود اگرچه از دیدگاه دانشجویان بین میانگین وضعیت موجود و مورد انتظار کیفیت خدمات از حیث عامل همدلی تفاوت وجود دارد، اما نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که این تفاوت در چهار مرکز آموزشی یکسان نیست. به عبارت واضح‌تر، تفاوت میانگین وضعیت موجود و مورد انتظار کیفیت خدمات از بعد همدلی مراکز آموزشی ورامین و قم نسبت به کرج و تهران کمتر است. در نتیجه به طور کلی، پیشنهاد می‌شود که دانشگاه به منظور کاهش تفاوت میانگینها می‌بایستی به منظور افزایش میزان همدلی در ارائه خدمات به بازنگری و طراحی سازوکارهای مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان و تشویق آنها جهت ارتباط بهتر با دانشجویان مبادرت ورزد.

- تجزیه و تحلیل پیشنهاد. این بعد از کیفیت خدمات بر وجود عامل همدلی در کارکنان دانشگاه به هنگام ارائه خدمات به دانشجویان تاکید دارد و از طریق پنج سوال زیر از دانشجویان مورد سنجشی قرار گرفته است:
  - ۱) داشتن توجه خاص و یکسان با تک تک دانشجویان
  - ۲) متناسب بودن روزها و ساعات کاری و کلاسی با شرایط دانشجوی
  - ۳) برقراری ارتباط صمیمانه و شخصی با دانشجو
  - ۴) اهمیت دادن به مسائل و خواسته های دانشجو
  - ۵) داشتن آگاهی و شناخت نسبت به نیازهای خاص دانشجو

نمودار ۸. مقایسه میانگین کلی ابعاد کیفیت خدمات در چهار مرکز و واحد آموزشی



● تجزیه و تحلیل پیشنهاد. همان‌طور که در نمودار ۸ مشاهده می‌شود اگرچه از دیدگاه دانشجویان بین میانگین وضعیت موجود و مورد انتظار کیفیت خدمات در چهار مرکز و واحد آموزشی تفاوت وجود دارد، اما نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که این تفاوت در این چهار مرکز یکسان نیست. به عبارت واضحتر، تفاوت میانگین وضعیت موجود و مورد انتظار کیفیت خدمات به ترتیب در چهار مرکز آموزشی ورامین (۱/۴۴-)، قم (۱/۴۹-)، کرج (۲/۰۶-) و تهران (۲/۱۲-) کاهش می‌یابد. این نتایج نشان می‌دهد که مرکز آموزش ورامین در مقایسه با سه مرکز و واحد دیگر از حیث کیفیت خدمات آموزشی به طور کلی در وضعیت بهتری قرار دارد. با این وجود،

می‌توان جهت ارتقا کیفیت خدمات آموزشی بر اساس پنج بعد کیفیت خدمات پیشنهاد کرد که دانشگاه باید در سه محور زیر اقدامات اصلاحی انجام دهد:

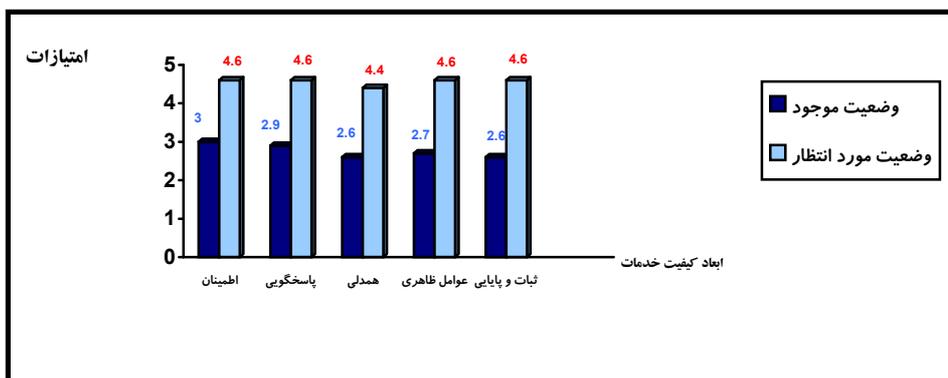
الف) تدوین و اجرای برنامه جامع آموزش و توسعه کارکنان به منظور افزایش دانش و مهارت‌های آنها

ب) به کارگیری فناوری پیشرفته به منظور ارائه بهتر خدمات آموزشی از راه دور

ج) بهبود مستمر فرآیندهای برنامه ریزی و خدمات آموزشی از راه دور

مقایسه میانگین هر یک از عوامل کیفیت خدمات آموزشی در منطقه ده

نمودار ۹. مقایسه میانگین هر یک از ابعاد کیفیت خدمات آموزشی در منطقه ده

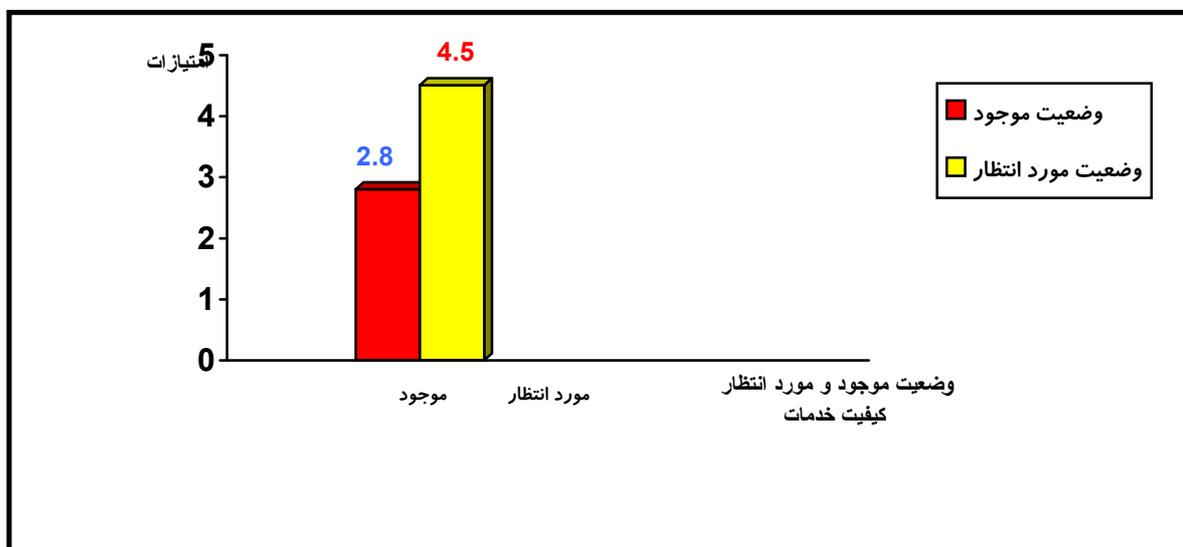


• تجزیه و تحلیل پیشنهاد. مقایسه میانگین کلی هر یک از ابعاد کیفیت خدمات آموزشی منطقه ده نشان می‌دهد که اگرچه بین وضعیت موجود و مورد انتظار هر یک از ابعاد کیفیت خدمات تفاوت معنی داری وجود دارد، اما این تفاوت از نگاه دانشجویان در پنج بعد کیفیت خدمات یکسان نیست. از دیدگاه دانشجویان به ترتیب ابعاد اطمینان، پاسخگویی، همدلی، عوامل ظاهری، ثبات و پایایی کیفیت خدمات از وضعیت بهتری نسبت به یکدیگر برخوردارند. از این رو پیشنهاد می‌شود که به منظور کاهش این تفاوتها به ترتیب اولویت برای ابعاد ثبات و پایایی، عوامل ظاهری، همدلی،

پاسخگویی و اطمینان با توجه با شاخصهای ۲۲ گانه آنها برنامه‌ریزی کیفیت صورت گیرد. اهم موارد پیشنهادی به شرح زیر است:

- (۱) برگزاری به موقع ثبت‌نام، کلاسها، امتحانات و مانند آنها.
- (۲) استفاده بیشتر از فناوریهای ارتباطی و اطلاعاتی مثل اینترنت و سی‌دی‌های آموزشی و مانند آنها.
- (۳) متناسب ساختن روزها و ساعات کلاسی با شرایط دانشجویان
- (۴) اطلاع‌رسانی به موقع جهت ثبت‌نام، برگزاری کلاسها و امتحانات و مانند آنها.
- (۵) ارتقای سطح دانش و مهارتهای فنی و انسانی کارکنان دانشگاه

نمودار ۱۰. مقایسه میانگین کلی ابعاد کیفیت خدمات



مقایسه میانگین کلی ابعاد کیفیت خدمات (عوامل ظاهری، پاسخگویی، ثبات و پایایی، اطمینان و همدلی در منطقه ده)

دانشگاه با وضعیت مطلوب آن تفاوت معنی داری وجود دارد. فرضیه آماری تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه پژوهش سطح کیفیت خدمات مراکز آموزشی دانشگاه پیام نور به صورت زیر است. بین میانگین وضعیت موجود کیفیت خدمات مراکز آموزشی

نقیض ادعا

$$t = \frac{\bar{d} - \bar{d}}{sd} = \frac{\sum di}{n}, di = yi - xi$$

$$H_0: qd > /.$$

وضعیت موجود  $yi =$

فرضیه پژوهشی ( ادعا)

وضعیت مطلوب  $xi =$

آماره آزمون: آماره  $d$  از توزیع  $t$  استیودنت

انحراف معیار میانگین وضعیت موجود و مطلوب  $\bar{sd} =$

برخوردار است.

جدول محاسبه آماره آزمون  $t$  به صورت زیر است :

مراکز آموزشی	ورامین	قم	کرج	تهران
مطلوب	۴/۵۶	۴/۵۷	۴/۶۲	۴/۶۲
موجود	۳/۱۲	۳/۰۸	۲/۵۶	۲/۳
<b>di</b>	-۱/۴۴	-۱/۴۹	-۲/۰۶	-۲/۱۲
<b>(di-d)<sup>2</sup></b>	۰/۱۱۶	۰/۰۸۴	۰/۰۷۸	۰/۱۱۶

$$\sum di = -7.11$$

$$\sum (di - \bar{d})^2 = 0.394$$

$$\bar{d} = \frac{\sum di}{n} = \frac{-7.11}{4} = -1.78$$

$$s^2 d = \frac{\sum (di - \bar{d})^2}{n-1} = \frac{0.394}{4-1} = 0.131 \Rightarrow sd = 0.362$$

$$t = \frac{-1/78}{\frac{0.362}{\sqrt{4}}} = \frac{-1.78}{0.181} = -9.83$$

مقدار آماره آزمون

منحنی آن به صورت زیر است:

مقدار بحرانی. آزمون از نوع یک دنباله چپ است که با توجه به خطای یک درصد  $\alpha = 0.01$

ایتترنت و واضحتر کردن اطلاعاتها، بخشنامه‌ها، کتب و جزوات درسی، با توجه به عوامل ظاهری اقدامات اصلاحی انجام شود.

۲. از دیدگاه ثبات و روایی، دانشگاه باید سازوکارهای تشویقی و مشارکتی مثل پرداخت حق کارشناسی، نظام پیشنهادات و گروههای بهبود کیفیت را طراحی و مستقر سازد.

۳. به منظور بهبود کیفیت خدمات آموزشی از دیدگاه پاسخگویی، بایستی با بهبود فرایندهای آموزشی و حذف دوباره کاریها و موازی کاریها، به کارگیری سیستمهای اطلاعاتی و نیز طراحی و اجرای سازوکارهای تشویقی زمینه پاسخگویی بیشتر به دانشجویان توسط دانشگاه فراهم شود.

۴. به منظور افزایش اطمینان مشتریان باید به خواسته‌ها و نیازهای دانشجویان جهت دریافت خدمات بهتر از طریق ارتقای سطح مهارتهای فنی و انسانی کارکنان (کارشناسان و اعضای هیئت علمی) دانشگاه اهمیت قائل شد.

۵. به منظور افزایش همدلی در ارائه خدمات به بازنگری و طراحی سازوکارهای مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان عملیاتی و دانشی و تشویق آنها به منظور ارتباط بهتر با دانشجویان اقدامات مقتضی توسط دانشگاه انجام پذیرد.

۶. با توجه به اهمیت بهبود و بازنگری مستمر و جامع فرایندهای برنامه‌ریزی و خدمات آموزشی لازم است تا نظام اجرایی بهبود فرایندهای آموزشی شامل چرخه نظام اجرایی بهبود فرایندها، ارکان ساختاری همراه با شرح وظایف (کمیت راهبری، دبیرخانه و گروههای بهبود) طراحی و استقرار یابد و همواره مورد حمایت مدیران عالی دانشگاه قرار بگیرد.

در پایان پیشنهاد می‌شود به منظور کسب وجهه و اعتبار بین المللی لازم است تا ضمن ارتقای کیفیت، گواهی مدیریت و تضمین کیفیت خدمات دانشگاهی

مقدار بحرانی بر اساس جدول  $t$  استیودنت با خطای یک درصد و درجه آزادی ۳ برابر ۴/۵۴۱- است.

$$\delta=0.01$$

$$d. f = n - 1 = 4 - 1 = 3$$

تصمیم‌گیری: آماره آزمون ( $t = -9/83$ ) در مقایسه با مقدار بحرانی در ناحیه  $H_1$  در سطح خطای یک درصد پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر فرضیه پژوهشی تائید و نقیض آن رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد که بین میانگین وضعیت موجود کیفیت خدمات مراکز آموزش منتخب منطقه ده دانشگاه با میانگین وضعیت مطلوب آن تفاوت معنی داری وجود دارد.

**تجزیه و تحلیل.** همان‌طور که در نمودار ۱۰ مشاهده می‌شود، به‌طور کلی، از دیدگاه دانشجویان بین میانگین وضعیت موجود و مورد انتظار از سطح کیفیت کلی خدمات منطقه ده دانشگاه تفاوت معنی دار وجود دارد. به عبارت روشتر، میانگین کلی نظرات دانشجویان مراکز آموزشی (نمونه آماری) در منطقه ده برای وضعیت موجود کیفیت خدمات آموزشی ۲/۸ است. در حالی که، میانگین نظرات آنها برای وضعیت مورد انتظار کیفیت خدمات آموزشی ۴/۵ است. تفاوت بین میانگین وضعیت موجود و مورد انتظار کیفیت خدمات آموزشی ۱/۷- است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به تجزیه و تحلیل‌های آماری و اثبات فرضیه‌های پژوهشی مبنی بر وجود تفاوت معنی دار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب (مورد انتظار) توسط دانشجویان، پیشنهادات زیر فهرست‌وار ارائه می‌شود، ضمناً پیشنهادی خاص برای هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخصها در بخشهای تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری مربوط ارائه شده است:

۱. به منظور تحقق خواسته‌های دانشجویان در استفاده از تجهیزات مدرن و تجهیزات فیزیکی مثل فضای کلاس،

research agenda", *European journal of marketing*, vol. 30;

**Cliff, A.** (1994), "measuring quality in New Zealand polytechnics," *journal of tertiary education administration*, vol. 16, no. 1;

**Newman cowling** (1996)"service quality in retail banking: the experience of two british clearing banks", *international journal of bank marketing*, vol. 14.no.6;

**Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry. L.L** (1985), "a conceptual model of service quality and its implications for future research", *journal of marketing*, vol.49, autumn, pp.41-50;

\_\_\_\_\_ (1988), "servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *journal of retailing*, vol. 64, no.1, pp.12-37;

\_\_\_\_\_ (1993), "research note: more on improving service quality measurement", *journal of retailing*, vol.69 no.1, pp.140-147;

\_\_\_\_\_, (1990), "an empirical examination of relationships in an extended service quality model",

توسط سازمانهای ممیزی معتبر خارجی برای دانشگاه پیام‌نور به عنوان یک دانشگاه باز و از راه دور در نظر گرفته شود.

منابع

ثراندایک، رابرت ال. (۱۳۶۸)، *روان‌سنجی کاربردی*، ترجمه حیدر علی هومن، انتشارات دانشگاه پیام نور؛

عادل، آذر (۱۳۷۷)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، انتشارات سمت، تهران؛

*marketing science institute*, Cambridge, MA.

\_\_\_\_\_ (1986), "servqual: a multiple-time scale for measuring customer perceptions of service quality", *journal of retailing*, spring, pp.12-40;

\_\_\_\_\_ (1994), "reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research", *journal of marketing*, vol.58, January, pp.111-124;

\_\_\_\_\_ (1991), "refinement and reassessment of the servqual scale", *journal of retailing*, vol.67, no.4,pp.420-450. ■

**Babakus, E. & Boller, G.W.** (1992) "an empirical assessment of the servqual";

**Buttle, F.** (1996),"servqual (review, critique,