

چشم‌انداز مدیریت صنعتی

شماره ۲۳ - پاییز ۱۳۹۵

ص ص ۱۲۹ - ۱۰۱

## آینده‌پژوهی در تعیین راهبردهای کیفیت خدمات گمرک و لجستیک به مشتریان با رویکرد سناریونگاری

سعید رعیت‌پیشه\*، علی تیزرو\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، آینده‌پژوهی در کیفیت خدمات گمرک با مدل سروکوال (۱۹۸۸) و پیشنهاد راهبردهای مناسب برای مواجهه با هر سناریو است. این پژوهش با رویکرد سناریونگاری، در «گمرک شهید رجایی» انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، پیمایشی است که در سطح اکتشافی صورت گرفت. در مرحله اول و تعیین تأثیرات متوازن متقابل، از هیئت شانزده نفره‌ای از متخصصان، برای پرکردن پرسشنامه استفاده شد؛ سپس با نرم‌افزار سناریو ویزارد با روش آنالیز متوازن تأثیرات متقابل ۷۹ سناریو به دست آمد که از میان هشت سناریو قابل قبول (قوی)؛ سه سناریو، (خوش‌بینانه، محتمل و بدبینانه) انتخاب شد. در مرحله دوم نیز به صورت هدفمند هیئت پنج نفره‌ای از خبرگان گمرک که در مرحله قبل با روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده بودند، برای تدوین اقدامات و سیاست‌های لازم در گروه متمرکز، انتخاب شدند؛ در نهایت گروه متمرکز خبرگان، ۱۲ راهبرد برای سناریو خوش‌بینانه، ۶ راهبرد برای سناریو محتمل و ۸ راهبرد نیز برای سناریو بدبینانه پیشنهاد کردند.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌پژوهی؛ برنامه‌ریزی سناریو؛ کیفیت خدمات؛ مدل سروکوال؛ گروه متمرکز.

---

تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۸/۰۳.

\* کارشناسی ارشد، دانشگاه هرمزگان (نویسنده مسئول).

E-mail: saeedrayat25@gmail.com

\*\* استادیار، دانشگاه هرمزگان.

## ۱. مقدمه

اشتقاق بشر برای دانستن درباره آینده از عهد باستان وجود داشته است. پیشگویان و کاهنان از جمله افرادی هستند که در گذشته تلاش می‌کردند به نحوی به این اشتقاق در نزد خاص و عام پاسخ دهند. امروزه به‌کارگیری آینده‌پژوهی یکی از مهم‌ترین ابزارهای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری محسوب می‌شود [۷۳، ۴۹]؛ اما آینده‌پژوهی هنوز رویکردی جوان و در حال رشد است [۳۱]. آینده‌پژوهی منعکس می‌کند که چگونه از دل تغییرات امروز، واقعیت فردا ظهور می‌یابد. در یک تعریف ساده و از سوی دیگر بسیار ژرف، آینده‌پژوهی علم و هنر کشف آینده و شکل‌بخشیدن به دنیای مطلوب فردا بیان شده است [۵۴].

کیفیت خدمات و رضایت‌مندی مشتری از مباحث راهبردی برای سازمان‌های خدماتی به‌شمار می‌روند. در تبیین اهمیت کیفیت خدمات و رضایت‌مندی مشتریان همین بس که صاحب‌نظران مدیریت، کسب رضایت مشتری را از مهم‌ترین وظایف و اولویت‌های مدیریت شرکت‌ها برشمرده‌اند و لزوم پایبندی همیشگی و پایدار مدیران عالی به جلب رضایت مشتریان را پیش‌شرط اصلی موفقیت دانسته‌اند [۴۸]. کیفیت خدمات عامل حیاتی و تعیین‌کننده‌ای در عملکرد فعالیت تجاری و سوددهی بلندمدت یک بنگاه تجاری است؛ چراکه کیفیت خدمات به رضایت‌مندی مشتریان منجر می‌شود و به‌این ترتیب اثر مثبتی بر تبلیغات فردبه‌فرد، وفاداری نگرشی و نیت خرید مشتری می‌گذارد [۵۲]. کیفیت خدمات به‌واسطه مزایایی چون افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌ها، نگهداری مشتری، افزایش سطح رضایت‌مندی و وفاداری مشتری، بهبود تصویر و شهرت اهمیت ویژه‌ای دارد [۱۳]. پاراسورامان و زیاتمال (۱۹۸۸)، بیان می‌کنند که سازمان‌ها با بهبود کیفیت خدمات، تصویر ذهنی مثبتی را در ذهن مشتریان خود ثبت می‌کنند [۵۲]. دهه اخیر شاهد افزایش تعداد سازمان‌های خدماتی و در پی آن رقابت فزاینده بوده است؛ همچنین تغییر بی‌وقفه و مداوم سلیقه مشتریان و بالارفتن سطح انتظارات آن‌ها، بزرگ‌ترین چالش این سازمان‌ها است که به‌دنبال حفظ و ایجاد مزیت رقابتی هستند [۴۰]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد، بررسی پایدار انتظارات آینده و نیازهای حال و آینده مشتری از طرف سازمان به حفظ مشتریان کنونی و جذب مشتریان جدید منجر می‌شود؛ همچنین در کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی سازمان نقش اساسی ایفا می‌کند [۳۷].

سازمانی نظیر گمرک نیز از این قاعده مستثنا نیست و یکی از مهم‌ترین سازمان‌هایی است که در زمینه ارائه خدمات فعالیت می‌کند و نقش و اهمیت ویژه‌ای در اقتصاد و توسعه کشور دارد. اهمیت این سازمان به علت تأثیر شگرف بر سیاست‌گذاری‌های خرد و کلان اقتصاد کشور آشکار است. از آنجا که سازمان‌هایی همانند گمرک و صنایع لجستیک مرتبط با آن به اذعان صاحب‌نظران و سیاست‌گذاران اقتصادی کشوری از مهم‌ترین بخش‌های خدماتی است [۲۴] و

این‌گونه سازمان‌ها همواره به دنبال بهبود راهبردهای خدمات‌دهی هستند؛ بنابراین موفقیت این سازمان‌ها وابسته به شناسایی انتظارات آینده مشتریان و ادغام آن در تصمیم‌گیری‌ها خود است [۳۹]؛ از این رو لزوم تطبیق هر چه بیشتر ویژگی‌های خدمات این سازمان با نیاز و انتظارات حال و آینده مشتری نمایان‌تر می‌شود؛ بنابراین لازم است تا سازمان‌ها و شرکت‌ها برای مواجهه با آینده مبهم و سربلندی در محیط رقابتی آتی، درکی از آینده داشته باشند؛ در نتیجه لزوم آینده‌پژوهی برای تمام سازمان‌های خدماتی که با مشتریان و خدمات‌گیرندگان در ارتباط هستند، ضروری است تا نه تنها نیازهای آن‌ها را برطرف کند؛ بلکه از انتظارات کنونی پیشی گیرند و آمادگی کافی برای به‌کارگیری راهبردهای متناسب نسبت به شرایط مختلف برای رفع نیازهای آینده را در اختیار آن‌ها قرار دهند. اتخاذ راهبردها و تصمیم‌های به‌جا و شایسته، قطعاً موفقیت شرکت و سازمان را تضمین و قابلیت آن‌ها در مقابله با امواج ناخواسته دریای پرتلاطم آینده را افزایش خواهد داد [۴۹].

بخش دوم این مطالعه به بررسی مبانی نظری و تجربی، کیفیت خدمات، آینده‌پژوهی و تجزیه و تحلیل متوازن تأثیرات متقابل مربوط است. در بخش سوم به روش‌شناسی آینده‌پژوهی، گروه متمرکز و شیوه گردآوری داده‌ها و در نهایت طرح سؤال‌های پژوهش پرداخته می‌شود. در بخش چهارم به تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش CIB و کشف آینده‌های محتمل، مصاحبه با گروه متمرکز و ارائه راهکارهایی عملی برای آینده‌های ممکن اشاره شده است و در بخش پنجم نتیجه‌گیری و پیشنهادها ارائه می‌گردد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**کیفیت خدمات**<sup>۱</sup>. «انجمن کنترل کیفیت آمریکا» واژه «کیفیت» را این‌گونه تعریف کرده است: «مجموعه ویژگی‌ها و خصوصیات یک کالا یا خدمت که بتواند نیازهای آشکار و پنهان مشتریان را تأمین کند». این تعریف نمایان‌گر آن است که شرکتی دارای کیفیت است که نیازها و انتظارات مشتری خود را تأمین کند [۱۷]. وارگو و لوش<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، کیفیت را این‌گونه تعریف می‌کنند: «مجموعه فعالیت‌ها، فرآیندها، اعمال و تعاملاتی که به منظور رفع مشکلات مشتریان به آنان ارائه می‌شود» [۶۵]. به‌طور مشابه برای واژه «خدمت» نیز تعریف‌های متعددی وجود دارد. هاروی (۱۹۸۸)، خدمت را نتیجه خواستار مشتریان تعریف می‌کند؛ همچنین خدمت را می‌توان تولید منفعت اساساً ناملموس یا به‌خودی‌خود به‌عنوان یک محصول منفرد یا عنصری مهم از محصول ملموس تعریف کرد که به‌واسطه شکلی از مبادله، نیاز شناخته‌شده مشتری را برآورده می‌کند [۳۲]. ادغام دو واژه بیان‌شده، مفهومی باعنوان «کیفیت خدمات» را شکل می‌دهد که

1. Quality of service  
2. Vargo & Lusch

پژوهشگران کیفیت خدمات را بر پایه فرضیه‌های نظری متفاوتی تعریف کرده‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. تعاریف کیفیت خدمات

| تعریف  |
|--|
| کیفیت خدمات به‌عنوان تفاوت بین انتظارات مشتری از عملکرد و درک وی از عملکرد واقعی تعریف شده است [۵۱].   |
| کیفیت خدمات عبارت است از: تمرکز بر چیزی که به مشتریان تحویل داده می‌شود، موقعیتی که خدمات در آن ارائه می‌شود و اینکه آن خدمات چگونه ارائه می‌شود [۵۵]. |
| کیفیت خدمات عبارت است از: تمرکز بر چیزی که به مشتریان تحویل داده می‌شود، موقعیتی که خدمات به آن ارائه می‌شود و اینکه آن خدمات چگونه ارائه می‌شود [۵۴]. |
| کیفیت خدمات را ترجیحی نسبی مشتری از خدمات ارائه‌شده تعریف می‌کند [۸].  |
| کیفیت خدمات یک معیار باثبات است که نشان می‌دهد تا چه اندازه خدمات ارائه‌شده با آنچه مشتریان انتظار دارند، مطابقت دارد [۲۲].                            |

امروزه کیفیت خدمات، اهمیت ویژه‌ای برای برای سازمان دارد؛ از این نظر که کیفیت خدمات به رضایت و وفاداری مشتریان منجر شده و درنهایت به بقا و سودآوری سازمان منجر می‌شود [۴۰]؛ درواقع رضایت مشتریان از خدمات دریافتی و بهبود کیفیت خدمات توسط سازمان دو شاخص مهم در ارزیابی عملکرد سازمان به‌حساب می‌آیند [۵۲]. تاکنون مدل‌های مختلفی برای کیفیت خدمات ارائه شده است. در جدول ۲، به‌طور خلاصه به تعدادی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۲. مدل‌های کیفیت خدمات

| ابعاد  | مدل   |
|--|---|
| کیفیت فیزیکی، کیفیت تعاملی، کیفیت سازمان [۴۱].   | مدل سه بعدی لهتینن و لهتینن، (۱۹۸۲)                                 |
| این مدل شامل ۱۰ بُعد است که عبارت‌اند از: عوامل فیزیکی، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، قابلیت اعتماد، شایستگی، تواضع، امنیت، دسترسی، ارتباطات و درک و شناخت مشتری [۵۱]. | مدل پاراسورامان و همکاران، (۱۹۸۵)                                   |
| این مدل در ۸ بُعد بیان شده است که عبارت‌اند از: عملکرد، خصیصه‌ها، قابلیت اطمینان، سازگاری (انطباق)، پایایی، قابلیت خدماتی، زیبایی‌شناسی و کیفیت [۲۳].              | گاروین، (۱۹۸۷)  |
| عوامل ملموس (فیزیکی)، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، تضمین (اطمینان)، همدلی [۵۲].  | مدل سرکوال <sup>۱</sup> ، پارسمان و همکاران، (۱۹۸۸)                 |
| رفتار کارکنان، اعتبار، ارتباط و دسترسی به خدمات [۶].   | کیفیت خدمات مشتریان توسط آوکیران، (۱۹۹۴)                            |
| این مدل شامل ۳ بُعد کیفیت فنی، کیفیت کارکردی و تصویر ذهنی شرکت است [۲۹].   | مدل گرونروز <sup>۲</sup> ، (۲۰۰۰)                                   |
| شکاف شناختی، شکاف استانداردها، شکاف ارائه خدمات، شکاف در ارتباطات داخلی، شکاف ادراکی، شکاف تعبیری، شکاف خدمات [۴۴].  | مدل تحلیلی شکاف‌های هفت‌گانه کیفیت لاولاک و همکاران، (۲۰۰۰)         |
| در این مدل، کیفیت خدمات مشتمل بر سه بُعد اولیه کیفیت تعاملی، محیط فیزیکی و کیفیت ستاده (نتیجه) است. هر یک از این ابعاد خود شامل سه بُعد فرعی هستند [۱۲].           | مدل سلسله‌مراتبی کیفیت خدمات برادی و کرونین <sup>۳</sup> ، (۲۰۰۱)   |
| کیفیت سیستم خدمات، کیفیت خدمات رفتاری، صحت مبادلاتی خدمات و کیفیت خدمات ماشینی [۳].  | مدل نظام مبادله‌ای کیفیت خدمات <sup>۴</sup> آلدلیگان و باتل، (۲۰۰۲) |

**آینده‌پژوهی.** آینده‌پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی برای تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن‌ها است. آینده‌پژوهی به فرد این امکان را می‌دهد تا وضعیت حال را به گونه‌ای دیگر ببیند و به مثابه ابزاری برای «برهم‌زدن وضعیت فعلی» عمل کند [۳۳]. در نظر گرفتن گزینه‌های مختلف برای آینده احتمالی به برنامه‌ریزی بهتر آینده به روش کل‌نگر کمک می‌کند [۳۵] و به صورت قابل توجهی توانایی مواجهه با عدم قطعیت و انجام فرآیندهای برنامه‌ریزی آینده را بهبود می‌بخشد [۶۶].

مطالعات آینده‌پژوهی حوزه‌ای بین‌رشته‌ای است و با گستره وسیعی از دیدگاه‌ها پیرامون آینده

1. SERVQUAL
2. Gronroos
3. Brady & Cronin SYSTRA-SQ
4. SYSTRA-SQ
5. RAND

ارتباط دارد. روش‌های آینده‌پژوهی شامل فنون برون‌یابی با استفاده از سلسله داده‌های زمانی، مدل‌ها و طوفان فکری، سناریوسازی و شبیه‌سازی، قیاس تاریخی، فنون دلفی، مدل‌سازی علی، تبارشناسی‌ها، بازی‌سازی و نگاهت متنی هستند [۵]. روش مورد استفاده در این پژوهش، ترکیب سناریونگاری و طوفان فکری در گروه متمرکز است. استفاده سیستماتیک از سناریوها برای روشن‌ساختن طرز تفکر درباره آینده به دوران بعد از جنگ جهانی دوم برمی‌گردد که «سازمان دفاع آمریکا» از سناریونویسی به‌عنوان روشی برای برنامه‌ریزی نظامی در دهه ۱۹۵۰ در «شرکت رند»<sup>۱</sup> استفاده کرد [۳۶]. بعد از آن روش‌شناسی سناریو در شاخه‌های مختلفی اعم از پیش‌بینی اجتماعی، تجزیه و تحلیل سیاست‌های عمومی و تصمیم‌گیری در دهه ۱۹۶۰ به‌کار گرفته شد؛ البته باید توجه داشت که سناریو آینده را پیش‌بینی نمی‌کند؛ بلکه با هدف گسترش دامنه تفکر افراد درگیر در فرآیند سناریونویسی به کاوش چندین موقعیت احتمالی در آینده می‌پردازد. سناریوها با کشف سیستماتیک چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو در خدمت تدوین راهبردها قرار می‌گیرند [۲۵]. سناریوها تصویری کلی از محیط ارائه می‌کنند و تعاملات بین روندها و رویدادهای مختلف در آینده را پررنگ‌تر می‌سازند [۴۵].

به گفته رایت و همکاران، (۲۰۱۳)، کاربردهای وسیعی برای سناریونگاری وجود دارد [۷۱]. سناریونگاری از مهم‌ترین روش‌های سیاست‌گذاری و تعیین راهبردها آینده در عرصه نظامی و کسب‌وکار است [۷۴]. شرکت‌هایی مانند «موسسه بین‌المللی پژوهشی استنفورد»<sup>۲</sup>، «شبکه کسب‌وکار جهانی»<sup>۳</sup> و «رویال داچ شل»<sup>۴</sup> در به‌کارگیری این رویکرد پیشگام هستند [۶۴]. از برنامه‌ریزی سناریو در سطح شرکت‌ها به‌وفور استفاده می‌شود و در بسیاری از موارد این سناریوها در سطح ملی نیز با موفقیت همراه بوده‌اند [۶۲]. در تجارت، «شرکت شل»<sup>۵</sup> موفق‌ترین و معروف‌ترین استفاده‌کننده از روش برنامه‌ریزی سناریو شناخته شده است [۳۳]. شرکت «رویال شل» از سناریونگاری برای هدایت راهبرد و پیش‌بینی شوک قیمت نفت استفاده کرده است [۷۰]؛ همچنین شرکت «مرکز اطلاعات نیروی کار»<sup>۶</sup> نیز برای مطالعات راهبردی نیروی کار از سناریو استفاده کرده‌اند [۱۴، ۱۵]. لین من و کلین، (۱۹۸۳) در پژوهشی تجربی عنوان کرده‌اند که از نخستین بحران اوایل دهه ۱۹۷۰ تاکنون تعداد شرکت‌های آمریکایی استفاده‌کننده از روش سناریو دو برابر شده است [۴۲].

مروری مبانی نظری نشان می‌دهد، رویکرد واحدی برای برنامه‌ریزی سناریو وجود ندارد و

1. Stanford Research Institute (SRI) International
2. Global Business Networks (GBN)
3. Royal Dutch Shell
4. Sheel
5. Centre for Workforce Intelligence (CFWI)
6. Bishop

روش‌های مختلفی برای طراحی سناریو وجود دارد که البته خصوصیات بسیاری از آن‌ها مشترک است [۱۶]. در کل برنامه‌ریزی سناریو، بیشتر رویکرد سلیقه‌ای و مبتنی بر اجراکننده است. بیشاپ و همکاران (۲۰۰۷)، بیش از ده‌ها تکنیک برای سناریونویسی را بررسی کرده و در کاربردها، نقاط قوت و ضعف هر یک از این روش‌ها نظریه‌هایی بیان کرده‌اند [۹].

برخی از روش‌های سناریوسازی اساساً بر رویکردها و دروندادهای کیفی مبتنی هستند؛ درحالی‌که بخشی دیگر تا حد زیادی بر استفاده از ابزارهای آماری و محاسباتی مبتنی هستند [۶۷]. بر این اساس می‌توان سناریوها را به دو گروه کمی و کیفی نیز تقسیم‌بندی کرد. به دلیل فراوانی روش‌ها و مدل‌های سناریونویسی موجود در مبان نظری، برخی صاحب‌نظران این موضوع را «آشفستگی روش‌شناسی» نامیده‌اند. برای طراحی و سناریونویسی همراه با تکنیک‌های فرعی سه مکتب یا رویکرد عمده وجود دارد [۳۳]. این رویکردها عبارت‌اند از: ۱. منطق شهودی؛ ۲. روش‌شناسی روندهای احتمالی تعدیل‌یافته و ۳. رویکرد فرانسوی (تفکر مربوط به آینده).

**تجزیه و تحلیل متوازن تأثیرات متقابل.** ابزار تجزیه و تحلیل متوازن تأثیرات متقابل برگرفته از مکتب «روندهای احتمالی تعدیل‌شده» سناریونگاری است که توسط گوردون و هلمز (۱۹۶۶)، در شرکت «رند» ابداع شده است [۱۱] و از آن زمان به بعد به‌عنوان یکی از روش‌های آینده‌پژوهی بارها مورد استفاده قرار گرفته است [۲۸]. روش CIB<sup>۱</sup> یکی از ابزارهای استاندارد و متداول سناریونگاری شناخته می‌شود [۶۹]. این روش با یک سؤال ساده آغاز می‌شود: آیا پیش‌بینی آینده بر اساس روابط متقابل بین وقایع امکان‌پذیر است؟

شوارزر و نیل (۲۰۱۴)، بیان کردند تحلیل CIB یک روش سیستماتیک برای شناسایی ترکیبات داخلی سازگار از نتایج برای توصیف عناصر کیفی سناریوها است [۵۷]. اصل اساسی توسعه و طراحی این رویکرد، غیرواقعی بودن پیش‌بینی یک رویکرد، به‌تنهایی و بدون در نظر گرفتن وقوع سایر رویدادهای تأثیرگذار است؛ بنابراین از تجزیه و تحلیل تأثیرات متقابل برای به‌دست‌آوردن وابستگی متقابل بین عوامل تأثیرگذار اصلی استفاده می‌شود [۲۸]. تکنیک تجزیه و تحلیل تأثیرات متقابل برای شناسایی زنجیره‌های مهم رویدادهای احتمالی و احتمال تغییر هر رویداد با توجه به احتمال وقوع رویدادهای دیگر به‌کار می‌رود [۶۳]. ساخت یک سناریو معمولاً به کمک توسعه زمینه‌های متفاوت (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناورانه) انجام می‌شود و در زمینه‌های مختلف اغلب تحولات احتمالی متفاوتی امکان وقوع دارد (برای مثال مطلوب، متوسط و نامطلوب). به همین دلیل توسعه سناریوی جامع، نیاز به شناسایی ترکیبی از این انواع هستند که توسط شبکه روابط متقابل آن‌ها حاصل شده است؛ بنابراین در این روش، احتمال وقوع یک رویداد با شرط

1. Cross-Impact Balance Analysis (CIB)

وقوع یا عدم‌وقوع رویدادهای دیگر بررسی می‌شود. این تکنیک نیازمند طراحی یا انتخاب مدلی است که در آن ارتباط علی بین بسیاری از روندها و رویدادهای مهم تشریح شود [۱۹]. در این رویکرد یک ماتریس تأثیرات متقابل طراحی می‌شود که در تجزیه و تحلیل آن، شدت و اثر هر عامل یا روند بر اساس عوامل و سایر روندها تعیین می‌شود [۴۵]؛ پس از آن روندها نمره‌دهی می‌شوند. روندی که بیشترین تأثیر را بر سایر روندها داشته باشد با اخذ جمع نمرات آن‌ها شناسایی می‌شود. تجزیه و تحلیل تأثیرات متقابل برای ارزیابی پیش‌ران‌های سناریو و شناسایی پیش‌ران‌های اصلی به کار می‌رود. این روش با رویکرد گفتمان<sup>۱</sup> خبرگان اجازه جمع‌آوری، سازمان‌دهی گسترده وسیعی از قضاوت‌ها را با دانش تخصصی و پیچیده به موضوعات می‌دهد [۷۴].

**پیشینه پژوهش.** در جدول ۳، خلاصه‌ای از پیشینه تجربی کیفیت خدمات، ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه‌ای از پیشینه تجربی کیفیت خدمات

| منبع                                 | کشور و زمینه<br>مورد بررسی                            | ابعاد مورد بررسی کیفیت خدمات   |
|--------------------------------------|---|--|
| فرانچسچینی و رافائل، (۲۰۰۰)          | ایتالیا - مؤلفه‌های ارزیابی کیفیت در خدمات لجستیک     | مدت‌زمان انجام کار، منظم‌بودن، قابلیت اعتماد، تکمیل فرایندهای کاری، انعطاف‌پذیری، دقیق‌بودن، میزان خسارات، بهره‌وری [۲۱].                          |
| منتزر <sup>۲</sup> و همکاران، (۲۰۰۱) | کیفیت خدمات لجستیک در چهار سازمان منتخب               | کیفیت ارتباط کارکنان، کیفیت انجام خدمات، کیفیت اطلاع‌رسانی، فرایندهای انجام خدمات، صحت انجام خدمات، شرایط انجام خدمات، زمان‌بندی انجام خدمات [۴۶]. |
| بوتانی و رییزی، (۲۰۰۶)               | مدیریت استراتژیک خدمات لجستیک صنایع مختلف             | زمان‌بندی انجام خدمات، انعطاف‌پذیری، صحت انجام خدمات، قابلیت اعتماد، تکمیل خدمات، فراوانی انجام خدمت، دسترسی به سازمان، مدیریت شکایات [۱۰].        |
| سو هو سو و همکاران، (۲۰۰۶)           | کره جنوبی-ارزیابی کیفیت خدمات لجستیک و حمل‌ونقل       | عوامل فیزیکی، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، اطمینان، همدلی [۵۹].  |
| تاشکین و دورماز، (۲۰۱۰)              | ترکیه-نقش کیفیت خدمات لجستیک در ایجاد ارزش برای مشتری | عوامل فیزیکی، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، اطمینان، همدلی [۶۰].  |
| الیاس <sup>۳</sup> و همکاران، (۲۰۱۳) | پاکستان-ارزیابی کیفیت خدمات بانکی                     | عوامل فیزیکی، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، اطمینان، همدلی [۳۴].  |

1. Discourse Approach
2. Mentzer
3. Ilyas



پس از بررسی مدل‌های مختلف کیفیت خدمات و ابعاد هر یک، عوامل قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین، همدلی، عوامل ملموس (فیزیکی) و کیفیت فنی دارای بیشترین فراوانی هستند و با توجه به پیشینه مدل‌های کیفیت خدمات، هر مدل متناسب با صنعتی خاص است؛ بنابراین با توجه به پیشینه تجربی، مدل پنج‌بعدی سرکوال<sup>۱</sup> که با مقتضیات صنعت گمرک و لجستیک متناسب است انتخاب شد. این مدل معروف در پژوهش‌های مختلف استفاده شده است [۳۴، ۵۹۶۰].

پاراسورامان و همکاران (۱۹۸۵)، ۲۰۰ ویژگی کیفیت خدمات را طبقه‌بندی کردند. این ویژگی‌ها از طریق مصاحبه با مشتریان به دست آمد. آن‌ها با استفاده از این ۲۰۰ ویژگی، استاندارد برای ارزیابی کیفیت خدمات ارائه کردند. بدین ترتیب آنان ابعاد پنج‌گانه عوامل ملموس، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، اطمینان خاطر و همدلی را به‌عنوان پایه‌ای برای ساختن ابزاری به‌منظور سنجش کیفیت خدمات به کار بردند که به مدل «کیفیت خدمات» مشهور است؛ همچنین پاراسورامان و همکاران (۱۹۸۵)، بر این نکته تأکید دارند که ابزار مقیاس کیفیت خدمات یک مقیاس پایا و معتبر از کیفیت خدمات است. آنان عنوان می‌کنند که این ابزار در گستره وسیعی از حوزه‌های خدماتی، نظیر مؤسسه‌های مالی، کتابخانه‌ها، هتل‌ها، مراکز درمانی و غیره قابلیت کاربرد دارد [۵۲].

برای انتخاب مدل کیفیت خدمات مناسب باید توجه داشت که به دلیل ماهیت سناریونگاری در این پژوهش که تعیین راهبردهای آینده با توجه با ابعاد مدل انتخابی است، باید از مدل‌های معروف و تأییدشده استفاده کرد که درعین حال تعداد عوامل مدل محدود باشد. برای سناریونگاری با روش تحلیل متوازن تأثیر متقابل، مدل انتخابی برای آینده‌پژوهی باید با ویژگی صنعت انتخابی سازگار و همچنین ابعاد محدودی داشته باشد؛ از این‌رو مدل سرکوال که با ویژگی‌های صنعت گمرک سازگاری دارد با توجه به پیشینه تجربی کاربرد مدل و همچنین تعداد عوامل مناسب انتخاب شد که از حجیم‌شدن سناریو و عدم امکان توجیه آن جلوگیری می‌کند؛ ضمن آنکه در برنامه‌ریزی سناریو باید فقط پیش‌ران‌های اصلی موردتوجه قرار گیرد. در جدول ۴، ویژگی‌های هر یک از ابعاد پنج‌گانه سرکوال تشریح و برنامه‌ریزی سناریو نیز بر حسب عوامل پنج‌گانه اصلی انجام شده است.

---

1. Service Quality Model (SERVQUAL)

جدول ۴. ویژگی ابعاد ۵ گانه مدل سرکوال [۲۰، ۲۸، ۵۲، ۴۷، ۶۰].

| ابعاد                | ویژگی هر بعد  |
|----------------------|---|
| عوامل ملموس (فیزیکی) | تجهیزات فیزیکی جذاب از لحاظ بصری، کارکنان مرتب و منظم، تجهیزات پیشرفته، تردد آسان در درون سازمان، تجهیزات الکترونیکی کافی، مکان‌های مناسب برای استراحت  |
| قابلیت اعتماد        | انجام کار وعده‌داده‌شده، ارائه خدمات بدون ایراد، ارائه خدمات موردنظر در همان مراجعه اول، علاقه حقیقی سازمان به حل و ارائه خدمات در زمان‌بندی مشخص   |
| پاسخگویی             | اطلاع دقیق کارکنان از محل ارائه خدمات، انجام سریع خدمات از طرف کارکنان، علاقه کارکنان به کمک، پاسخگوبودن در هر شرایط، ارائه خدمات بدون توجه به مقدار و حجم، پاسخگوبودن در مقابل سفارش‌های پیش‌بینی نشده |
| اطمینان              | رفتار کارکنان در القای حس انجام پذیرفتن کار، رفتار محترمانه کارکنان در طول ارائه خدمات، احساس اطمینان و امنیت ارباب‌رجوعان، نحوه جبران ضرر و زیان (تأخیر در پاسخگویی، صدمات وارده بر کالاها)            |
| همدلی                | توجه منحصر سازمان به ارباب‌رجوع، توجه شخصی کارکنان سازمان به ارباب‌رجوع، درک نیازهای خاص ارباب‌رجوع از طرف کارکنان، دانش کارکنان، اطلاعات مربوط به زمان‌بندی ارائه خدمات از طرف کارکنان                 |

پس از بررسی پیشینه‌ها در پایگاه داده‌های علمی داخل و خارج از کشور، مشخص شد که پژوهشی در مورد آینده‌پژوهی در تعیین راهبردهای کیفیت خدمات صورت نگرفته است. در ادامه مطالعات آینده‌پژوهی و سناریونگاری بررسی شده در داخل و خارج ایران در قالب جدول ۵، ارائه شده است.

جدول ۵. خلاصه‌ای از پیشینه تجربی آینده‌پژوهی

| پژوهشگر                 | عنوان تحقیق   | توضیحات  |
|-------------------------|---|--|
| نقدی و کرامتی، (۱۳۹۱)   | سناریوهای آینده پروژه‌های پایین دستی صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ایران با به‌کارگیری تکنیک سناریوسازی | پژوهشگر تصویری از آینده‌های محتمل درخصوص پروژه‌های مذکور را ترسیم می‌کند و بر همین اساس چهار سناریو با عناوین خاکستری، قربانی، آتش و رنگین‌کمان را ارائه داده است [۵۰].  |
| یوسفی و کلیوند، (۱۳۹۲)  | دورنمای صنعت خودروی ایران در گذر چالش‌های جهانی با رویکرد سناریوپردازی                              | در این پژوهش با توجه به دو فاکتور رقابت‌پذیری و تحریم با رویکرد سناریوپردازی به آینده‌پژوهی صنعت خودروی ایران پرداخته شده است و سناریوهای این صنعت را در ۳۵ سال آینده ساخته‌اند و هر کدام را موردبررسی قرار داده‌اند [۷۲].   |
| احمدی و همکاران، (۱۳۹۲) | رویکرد آینده‌پژوهانه به وضعیت مسکن شهرستان ارومیه مبتنی بر سناریونویسی                              | در این پژوهش به کمک نرم‌افزار سناریو ویزارد به خلق سید سناریوها اقدام کرده‌اند و در مرحله بعد به ایجاد سناریوهای چهارگانه محتمل بر اساس میزان تأثیر دو عامل مهم تأثیرگذار پرداخته‌اند که نتایج اولیه حاکی از ۶۲ سناریوی امکان‌پذیر با ترکیب‌های متفاوتی از وضعیت‌های محتمل است و بر اساس تحلیل‌های صورت‌گرفته ۷ سناریو قوی و محتمل و ۵۵ سناریو با احتمال ضعیف هستند [۲]. |
| سواگورو و               | به‌کارگیری رویکرد برنامه‌ریزی سناریو  | از تکنیک برنامه‌ریزی سناریو با نگاه به آینده تجارت گردشگری   |

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| صفا،<br>(۲۰۰۹)                  | برای مدیریت راهبردهای شرکت‌های<br>تجارت گردشگری کوچک در مالزی   | کوچک در مالزی استفاده کردند. چهار سناریو قوی «حالت<br>آفتابی»، «آب‌وهوای طوفانی»، «کولاک»، و «رگبار گاه‌گاهی»<br>تعیین شد که سناریوی حالت آفتابی به‌عنوان سناریوی<br>غیرمحمول کنار گذاشته شد [۵۸].   |
| پیرین و<br>همکاران،<br>(۲۰۱۰)   | بررسی تأثیر عدم‌اطمینان بر نوآوری با<br>رویکرد سناریو   | بررسی اینکه آیا سناریوها برای تعدیل عدم‌اطمینان به کار<br>می‌رود. بر اساس نتایج این پژوهش، سناریوها باید روشی با دوام<br>برای تشخیص فرصت‌ها پیشنهاد دهند. مطالعه آن‌ها از طرح<br>نظریه حمایت کند و بیان می‌کند که سناریوها می‌تواند برای<br>کاهش اثر عدم‌اطمینان بر نوآوری به کار برده شود [۵۳]. |
| دورتلند و<br>همکاران،<br>(۲۰۱۲) | ارائه یک ابزار پشتیبانی از تصمیم برای<br>مدیریت املاک در بخش سلامت با<br>استفاده از گزینه‌های واقعی و برنامه‌ریزی<br>سناریو | در این پژوهش ابزاری برای پشتیبانی از تصمیم ارائه شد که<br>مؤلفه‌های اصلی ابزار پشتیبانی از تصمیم ارائه شده، گزینه‌های<br>واقعی و روش برنامه‌ریزی سناریو هستند که انعطاف‌پذیری و<br>نتایج آن را برای مدیریت املاک سازمان توصیف می‌کنند [۱۸].  |
| شوارتز و<br>کریگلر<br>(۲۰۱۲)    | بهبود پژوهش‌های تغییرات زیست‌محیطی<br>با تکنیک نظام‌مند سناریو کیفی.  | شوارتز و کریگلر از تکنیک سناریونگاری و روش تحلیل CIB<br>برای ایجاد سناریوهای تغییرات آب‌وهوایی و تولید گازهای<br>گلخانه‌ای استفاده کردند [۵۶].   |

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا می‌توان نتایج آن را در تدوین راهبردهای کیفیت خدمات در گمرک و سازمان‌های خدماتی مشابه به‌کار گرفت و همچنین جزو پژوهش‌های آمیخته<sup>۱</sup> با طرح تشریحی (ابتدا کمی<sup>۲</sup> سپس کیفی<sup>۳</sup>) است. پژوهش‌های صرف کمی و یا کیفی به‌تنهایی دارای کاستی‌ها و مشکلاتی است؛ از این‌رو با ترکیب<sup>۴</sup> دو روش و ایجاد پژوهش آمیخته می‌توان از این مشکلات کاست. روش پژوهش از نوع پیمایشی و در سطح اکتشافی است و پژوهشگر به دنبال کشف آینده‌های ممکن در زمینه کیفیت خدمات گمرک و تدوین راهبردهای مناسب است. هدف از این پژوهش در گام اول شناسایی مدل مناسب کیفیت خدمات گمرک برای برنامه‌ریزی سناریو و در گام دوم تعیین آینده‌های ممکن و تدوین راهبردها و تدابیر لازم برای مواجهه با آن است. با توجه به اهداف پژوهش و رویکرد آن سؤال‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از:

- مدل مناسب برای آینده‌نگاری کیفیت خدمات گمرک کدام است؟
- آینده‌های ممکن برای کیفیت خدمات گمرک کدامند؟
- اقدامات و راهبردهای لازم برای رویارویی با آینده‌های ممکن چیست؟

1. Mix Method  
2. Quantitative  
3. Qualitative  
4. Combin

**جامعه آماری و نمونه آماری.** جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران، معاونان و کارکنان «گمرک شهید رجایی» تشکیل می‌دهد که در زمینه کیفیت خدمات، دانش و اطلاعات کافی داشته باشند. از آنجا که این پژوهش به دنبال افرادی است که اطلاعات و تجربه مرتبط با پژوهش حاضر را داشته‌اند از روش غیراحتمالی، نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد؛ بنابراین در مرحله اول هیئت ۱۶ نفره‌ای متشکل از مدیران و معاونان انتخاب شد تا تأثیرات متقابل مؤلفه‌ها بر یکدیگر ارزیابی شود؛ سپس در مرحله دوم برای تدوین راهبردها و سیاست‌های لازم هیئت ۵ نفره‌ای از مدیران «گمرک شهید رجایی» به‌طور هدفمند از متخصصان هیئت اول انتخاب شد تا در مورد قوی‌ترین سناریوهای خروجی قضاوت کنند. برای انتخاب دو هیئت (هیئت اول برای پاسخگویی به ماتریس CIB (پرسشنامه سناریونگاری) و هیئت دوم برای تعیین راهبردهای آینده با توجه به سناریو خروجی) در بخش‌های کمی و کیفی تحصیلات، سمت سازمانی افراد و سوابق خدمتی افراد در نظر گرفته شد.

**ابزار گردآوری داده‌ها.** برای گردآوری داده‌ها از دو روش پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. در مرحله اول پژوهش برای تعیین تأثیر متقابل مؤلفه‌ها، پرسشنامه مخصوص سناریونگاری مورد استفاده قرار گرفت؛ بدین صورت که تأثیر متقابل هر یک از مؤلفه‌ها بر مؤلفه‌های دیگر سنجیده شد. این پرسشنامه به صورت یک ماتریس ۱۵\*۱۵ است که عوامل اصلی<sup>۱</sup> مدل سرکوال در سطر و ستون آن تکرار می‌شوند و هر عامل اصلی دارای سه خروجی<sup>۲</sup> (عملکرد عالی، عملکرد مطلوب و عملکرد ضعیف) است. در هر خانه از ماتریس باید تأثیر وقوع سطر مربوطه بر وقوع ستون مربوطه مشخص شود. این امتیازات در بازه ۳- تا ۳+ قرار دارند (جدول ۶) و از پاسخگویان خواسته شد تا تأثیر مؤلفه‌ها بر اساس این اعداد نشان داده شود؛ سپس داده‌های این ماتریس برای تحلیل از روش تجزیه و تحلیل متوازن تأثیرات و ایجاد سناریو، وارد نرم‌افزار سناریو ویزارد شد.

جدول ۶. نحوه امتیازدهی تأثیرات ماتریس متقابل

|    |                   |    |                    |
|----|-------------------|----|--------------------|
| -۳ | تأثیر شدید معکوس  | +۳ | تأثیر شدید مستقیم  |
| -۲ | تأثیر متوسط معکوس | +۲ | تأثیر متوسط مستقیم |
| -۱ | تأثیر کم معکوس    | +۱ | تأثیر کم مستقیم    |
| ۰  | عدم تأثیر         | ۰  | عدم تأثیر          |

1. Factors
2. Outcomes

در مرحله دوم، بعد از استخراج سناریوهای ممکن، به منظور شناسایی راهبرد مناسب کیفیت خدمات گمرک، هیئت ۵ نفره‌ای به صورت هدفمند برای تشکیل کارگاه گروه متمرکز<sup>۱</sup> و اجرای طوفان فکری<sup>۲</sup> [۶۱] انتخاب شد. در مبانی نظری بین ۵ تا ۱۰ شرکت‌کننده پیشنهاد شده است [۲۷]. در این پژوهش نیز ابتدا ۷ خبره انتخاب شد؛ اما به دلیل ریزش گروه در نهایت کارگاه طی ۳ جلسه تقریباً ۳ ساعته با ۵ خبره تشکیل شد. روش مصاحبه گروه متمرکز به عنوان ابزاری مناسبی برای کشف راه‌حل‌های بالقوه و هدف‌گذاری به کار می‌رود [۳۰]، [۲۷]. روش گروه متمرکز در علوم اجتماعی، به خصوص پژوهش‌های بازاریابی، سابقه کاربردی زیادی دارد [۲۶]. هدف گروه متمرکز بحث عمیق در مورد موضوع‌ها برای استخراج دانش تخصصی و بینش نو و توسعه راه‌حل‌ها برای موانع فعلی و آینده است؛ همچنین این روش به نگاهی راهبردی در تدوین راه-حل‌های آینده منجر می‌شود [۲۷].

**روایی و پایایی داده‌ها.** پرسشنامه پژوهش حاضر که نوعی ماتریس مفصل است، ورودی تحلیل متوازن تأثیرات متقابل به نرم‌افزار سناریو ویزارد است. این پرسشنامه خروجی از مدل معروف سرکوال و متغیرهای برگرفته از مؤلفه‌های پنج‌گانه مدل پایایی سرکوال است [۵۲]. چون انتخاب مدل سرکوال برای این پژوهش مورد تأیید استادان دانشگاهی و مشاوران گمرک است و روایی مدل سرکوال در پژوهش‌های متعدد داخل و خارج از کشور در حوزه گمرک و لجستیک مورد قبول واقع شده است (جدول ۳)؛ بنابراین بر اساس منطق، روایی پرسشنامه تأیید می‌شود؛ همچنین نمونه پرسشنامه CIB (با مؤلفه‌ها و خروجی متفاوت در سطر و ستون ماتریس بنا به موضوع پژوهش) در پژوهش‌های متعددی استفاده شده است [۱۵، ۴۳، ۶۹]. در پرسشنامه سناریونگاری (تأثیرات متقابل) نیازی به تعیین دستی پایایی نیست؛ زیرا نرم‌افزار سناریو ویزارد خود به بررسی پایایی و قابلیت اعتماد داده‌های ورودی از طریق بررسی و تعیین سازگاری درونی متغیرها می‌پردازد. ویمر-جیل (۲۰۰۶)، بیان می‌کند که در تجزیه و تحلیل CIB برای ساخت سناریو، ثبات درونی برای هر ترکیب از نتایج با بررسی منطقی نرم‌افزار از خود-سازگاری<sup>۳</sup> عناصر ماتریس تعیین می‌شود [۶۹]؛ یعنی اگر داده‌های ورودی فاقد پایایی باشند، این نرم‌افزار به دلیل عدم سازگاری داده‌ها، هیچ خروجی و سناریویی را ارائه نمی‌دهد؛ همچنین عامر و همکاران (۲۰۱۳)، معتقدند اگر داده‌های جمع‌آوری شده پایایی لازم را نداشته باشند، نرم‌افزار خروجی نخواهد داشت و خطایی مبنی بر داده‌های ناسازگار می‌دهد [۴].

---

1. Focus Group  
2. Brainstorming  
3. Self-Consistency

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه از روش تحلیل تأثیرات متوازن متقابل<sup>۱</sup> [۶۹] استفاده شد، بدین صورت که بر اساس قضاوت خبرگان درباره ارتباطات و تعاملات مؤلفه‌ها و فرایندهایی ساختاریافته به کمک نرم‌افزار سناریو ویزارد، سناریوهایی درباره توسعه‌پذیری آینده شکل می‌گیرد [۶۹].

روش CIB یک روش تجزیه و تحلیل شبکه‌ای<sup>۲</sup> تأثیر است که در مورد روابط بین متغیرها از بینش کیفی خبرگان استفاده کرده و با قضاوت‌های کمی دوبه‌دویی تصاویر ثابتی (سناریو) را فراهم می‌کند [۴۳، ۶۹]. این روش با رویکرد گفتمان<sup>۳</sup> خبرگان اجازه جمع‌آوری، سازمان‌دهی گسترده وسیعی از قضاوت‌ها را با دانش تخصص و پیچیده به موضوع‌ها می‌دهد [۷۴]. در تجزیه و تحلیل CIB، تأثیرات مستقیم هر عنصر سناریو در ارتباط با سایر عناصر بررسی می‌شود [۵۷]. عمده کاربرد روش CIB در تحلیل سناریوها است و یکی از ابزار استاندارد سناریو محسوب می‌شود [۵۶]. CIB با در نظر گرفتن عملکرد و سازگاری درونی متغیرها، به عنوان یکی از جنبه‌های مهم و بهره‌گیری از نظرات خبرگان و رویکردی نظام‌مند، به عینیت بخشیدن به نتایج منجر می‌شود و روش CIB را جایگزینی مناسبی برای سایر روش‌های تحلیل سناریو می‌کند [۴۳]. روش CIB با ترکیب نظام‌مند اطلاعات جداگانه، تصویری کلی به عنوان خروجی می‌دهد. در این روش با توسعه جامع‌نگرانه از سناریوها به شناسایی اینکه کدام ترکیب از این متغیرها توسط شبکه تعاملات درونی شان بهبود می‌یابد، پرداخته می‌شود [۶۹] و از بین حالت‌های بسیار (بیش از ۱۰ میلیارد) حالت‌های سازگار سناریو را مشخص می‌کند [۴۳]. به طور خلاصه مراحل CIB عبارت‌اند از:

- تشکیل هیئتی از خبرگان، با گستره وسیع و کاملی از دانش و اطلاعات مورد نیاز، برای درک موضوع‌های مربوطه؛

- مشخص کردن متغیرهای سناریو (مدل) و جمع‌آوری اطلاعات موجود برای توسعه آینده‌های مورد انتظار در رابطه با مهم‌ترین عوامل موضوع مربوطه توسط هیئت خبرگان و در نظر گرفتن حالت احتمالی برای متغیرها (کم، متوسط و یا بالا)؛

- هیئت خبرگان در طی چندین جلسه در مورد وابستگی متقابل و روابط میان عوامل بحث می‌کنند. خبرگان با استفاده از معیارهای کیفی (تأثیر شدید و یا تأثیر ضعیف) به بیان قضاوت در مورد تأثیر متقابل عوامل می‌پردازند. سلول‌های ماتریس CIB شامل قضاوت‌های عددی در مورد تأثیرات متغیرها است. مجموعه حاصل از تمامی قضاوت‌ها وارد یک ماتریس تأثیر متقابل می‌شود

1. Cross-Impact Balance Analysis (CIB)  
2. Network Analysis  
3. Discourse Approach

و یک شبکه تأثیر متقابل را تشکیل می‌دهد؛

- بررسی سازگاری درونی سناریوها: در تحلیل CIB سازگاری درونی هر سناریو توسط یک بررسی منطقی نرم‌افزار سناریو ویزارد تعیین می‌شود. سناریوهای سازگار و منطبق، حاصل از شبکه تأثیر متقابل با استفاده از الگوریتم متوازن تأثیرات متقابل و نرم‌افزار سناریو ویزارد محاسبه می‌شود. سناریوهای سازگار بازتاب‌دهنده تعادل سیستمی تأثیر شبکه شامل تمام اثرات غیرمستقیم است و مجموعه‌ای از حالات ممکن آینده را ارائه می‌دهد [۴۳، ۶۹].

پس از طی مراحل CIB [۶۸] و وارد کردن ماتریس تحلیل تأثیرات متوازن متقابل<sup>۱</sup> (جدول ۷)، در نرم‌افزار سناریو ویزارد، ۸ سناریو (قوی) برای کیفیت خدمات در «گمرک بندرعباس» تعیین شد؛ البته تحلیل CIB بر روی کاغذ نیز امکان‌پذیر است؛ اما کاربرد نرم‌افزار سناریو ویزارد در دقت و صحت نتایج و همچنین کاهش زمان تأثیر بسزایی دارد؛ در نهایت هیئت ۵ نفره‌ای از مدیران، نتایج را به طریق گروه متمرکز مورد بحث و بررسی قرار دادند و پیشنهادهایی را برای آینده ارائه کردند [۶۸]. این سناریوها در جدول ۸، نشان داده شده است. در این جدول کیفیت خدمات نتیجه مقایسه انتظارات و ادراکات خدمات‌گیرندگان است. از مقایسه انتظارات و ادراکات با عنوان «فاصله شکاف»<sup>۲</sup> یاد می‌شود رابطه ۱، نشان‌دهنده این فاصله شکاف است. باید توجه داشت که انتظارات و ادراکات در این رابطه اعداد ۱ تا ۷ را به خود اختصاص می‌دهند که عدد ۱ نشان‌دهنده پایین‌ترین سطح و عدد ۷ بالاترین سطح را در مورد درک ادراکات و یا برآورده شدن انتظارات نشان می‌دهد.

رابطه (۱) - انتظارات<sup>۳</sup> - ادراکات<sup>۴</sup> = فاصله شکاف

در این پژوهش، پژوهشگر سه حالت را که نشان‌دهنده حالات ممکن برای هریک از عوامل از نظر خدمات‌گیرندگان باشد (بر اساس پژوهش پراکاش و همکاران، ۲۰۱۲) را به شرح زیر در نظر گرفته است:

2-Gap< : این حالت نشان‌دهنده وضعیتی است که در آن، آنچه مشتری درک و دریافت می‌کند بسیار پایین‌تر از انتظارات او است؛ به این معنا که گمرک نتوانسته است به خوبی انتظارات مشتری را برآورده کند و عملکرد ضعیفی دارد.

0<Gap<2- : این حالت وضعیتی را نشان می‌دهد که مشتری تقریباً آنچه را که انتظار دارد دریافت می‌کند و یا به عبارتی گمرک توانسته است انتظارات مشتری را تقریباً برآورده کند و

1. Cross-Impact Balance Analysis (CIB)  
2. Gap  
3. Expectations  
4. Perception

عملکرد مطلوبی را دارد.

Gap>0: در این حالت مشتری خدماتی فراتر از انتظارات خود دریافت می‌کند و یا به عبارتی گمرک نه تنها انتظارات مشتری را برآورده کرده، بلکه فراتر از آن نیز گام برداشته و عملکرد عالی داشته است.

جدول ۷. ماتریس تأثیرات متقابل عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات (پرسشنامه)

| اطمینان                    | همدلی |          |                            | پاسخگویی |          |                            | قابلیت اعتماد |          |                            | عوامل فیزیکی |          |        |                            |          |          |
|----------------------------|-------|----------|----------------------------|----------|----------|----------------------------|---------------|----------|----------------------------|--------------|----------|--------|----------------------------|----------|----------|
|                            | gap>0 | -2<gap<0 | gap<-2                     | gap>0    | -2<gap<0 | gap<-2                     | gap>0         | -2<gap<0 | gap<-2                     | gap>0        | -2<gap<0 | gap<-2 |                            |          |          |
| -2                         | -1    | 3        | -2                         | 0        | 2        | -1                         | 0             | 0        | -3                         | -1           | 3        | 0      | عملکرد بسیار عالی<br>Gap>0 | gap<-2   |          |
| 1                          | 0     | -1       | 0                          | 0        | 0        | 0                          | 0             | 0        | 1                          | 1            | -1       | 0      | عملکرد مطلوب<br>-2<gap<0   | -2<gap<0 |          |
| 3                          | 1     | -2       | -3                         | -1       | 0        | 1                          | 0             | 0        | 2                          | 1            | -2       | 0      | عملکرد ضعیف<br>Gap>0       | gap>0    |          |
| -1                         | 0     | 2        | 0                          | 0        | 0        | 0                          | 0             | -1       | عملکرد بسیار عالی<br>Gap>0 |              |          | 0      | 0                          | 0        | gap<-2   |
| 0                          | 0     | 0        | 0                          | 0        | 0        | 0                          | 0             | 0        | عملکرد مطلوب<br>-2<gap<0   |              |          | 0      | 0                          | 0        | -2<gap<0 |
| 2                          | 0     | -1       | 0                          | 0        | 0        | -1                         | 0             | 0        | عملکرد ضعیف<br>Gap>0       |              |          | 0      | 0                          | 0        | gap>0    |
| -1                         | -1    | 1        | -1                         | 0        | 1        | عملکرد بسیار عالی<br>Gap>0 |               |          | -1                         | -1           | 2        | -1     | -1                         | 1        | gap<-2   |
| 0                          | 0     | 0        | 0                          | 0        | 0        | عملکرد مطلوب<br>-2<gap<0   |               |          | 0                          | 0            | 0        | 0      | 0                          | 0        | -2<gap<0 |
| 1                          | 1     | -1       | 1                          | 0        | -1       | عملکرد ضعیف<br>Gap>0       |               |          | 2                          | 1            | -1       | 1      | 1                          | -1       | gap>0    |
| -1                         | -1    | 3        | عملکرد بسیار عالی<br>Gap>0 |          |          | 0                          | 0             | 0        | -1                         | -1           | 2        | 0      | 0                          | 0        | gap<-2   |
| 2                          | 1     | -1       | عملکرد مطلوب<br>-2<gap<0   |          |          | 0                          | 1             | 0        | 0                          | 1            | 0        | 0      | 0                          | 0        | -2<gap<0 |
| 3                          | 1     | -2       | عملکرد ضعیف<br>Gap>0       |          |          | 1                          | 1             | -1       | 1                          | 0            | -2       | 0      | 0                          | 0        | gap>0    |
| عملکرد بسیار عالی<br>Gap>0 |       |          | 0                          | 0        | 0        | 0                          | 0             | 0        | -1                         | -1           | 2        | 0      | 0                          | 0        | gap<-2   |
| عملکرد مطلوب<br>-2<gap<0   |       |          | 0                          | 0        | 0        | 0                          | 0             | 0        | 1                          | 2            | 0        | 0      | 0                          | 0        | -2<gap<0 |
| عملکرد ضعیف<br>Gap>0       |       |          | 0                          | 0        | 0        | 0                          | 0             | 0        | 2                          | 0            | -2       | 0      | 0                          | 0        | gap>0    |

در جدول ۸، حالت ضعیف نشان‌دهنده فاصله شکاف کوچک‌تر از ۲- است. در این حالت فاصله ادراکات مشتری و انتظارات او بسیار زیاد است و به عبارتی آنچه مشتری از گمرک انتظار دارد، برآورده نشده است. در حالت مطلوب فاصله شکاف بزرگ‌تر از ۲- و کوچک‌تر از صفر است. در این حالت هرچند انتظارات مشتری به طور کامل برآورده نمی‌شود؛ اما به شکل مطلوبی به آن پاسخ داده می‌شود. حالت عالی وضعیتی را نشان می‌دهد که ادراکات مشتری فراتر از انتظارات اوست؛ یعنی در این حالت مشتری بیش از آنچه انتظار دارد، دریافت می‌کند.

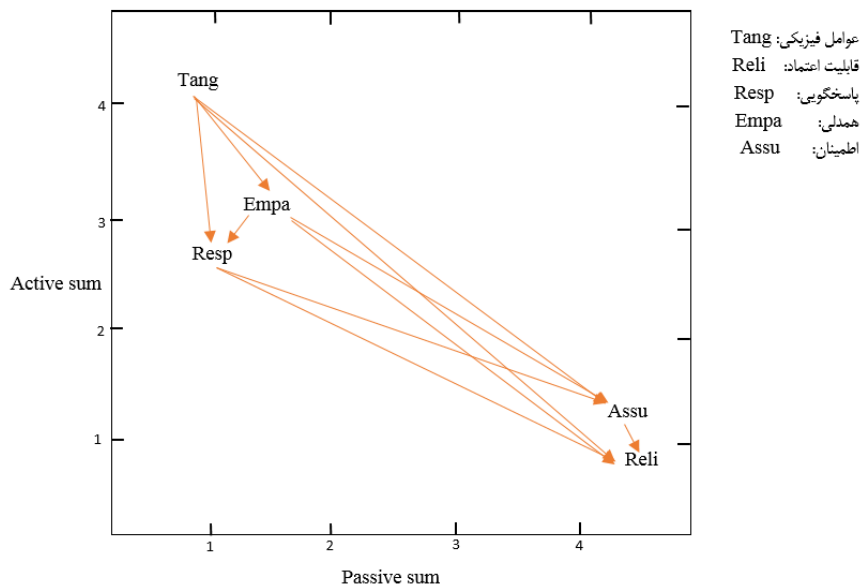


جدول ۸. هشت سناریو سازگار کیفیت خدمات گمرک

| ردیف | کیفیت عوامل<br>(ملموس (فیزیکی) | کیفیت قابلیت<br>اعتماد | کیفیت پاسخگویی | کیفیت همدمی | کیفیت اطمینان | ضریب<br>تأثیر کل |
|------|--------------------------------|------------------------|----------------|-------------|---------------|------------------|
| ۱    | ضعیف                           | ضعیف                   | مطلوب          | ضعیف        | ضعیف          | ۱۷               |
| ۲    | مطلوب                          | ضعیف                   | مطلوب          | ضعیف        | ضعیف          | ۷                |
| ۳    | مطلوب                          | عالی                   | مطلوب          | ضعیف        | عالی          | ۴                |
| ۴    | عالی                           | عالی                   | مطلوب          | ضعیف        | عالی          | ۷                |
| ۵    | عالی                           | عالی                   | عالی           | ضعیف        | عالی          | ۱۰               |
| ۶    | مطلوب                          | عالی                   | مطلوب          | مطلوب       | عالی          | ۹                |
| ۷    | مطلوب                          | ضعیف                   | مطلوب          | عالی        | ضعیف          | ۸                |
| ۸    | مطلوب                          | عالی                   | مطلوب          | عالی        | عالی          | ۱۱               |

پس از ورود ماتریس تأثیرات متقابل عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات در نهایت با کمک نرم‌افزار سناریو ویزارد، ۷۹ سناریو به دست آمد که شامل ۷۱ سناریو ضعیف و ۸ سناریو قوی است. در جدول ۸، آینده‌های ممکن برای کیفیت خدمات گمرک نشان داده شده است. بدینانه‌ترین سناریو مربوط به سناریو اول و خوشبینانه‌ترین سناریو، سناریو هشتم است. در سناریو اول تنها کیفیت پاسخگویی مطلوب است و بقیه عوامل وضعیت ضعیفی دارند. این بدان معناست که در سناریو اول تنها مشتری در عامل کیفیت پاسخگویی رضایت نسبی دارد. در سناریو هشتم حالتی متصور است که مشتری از لحاظ کیفیت خدمات عوامل فیزیکی و کیفیت خدمات پاسخگویی رضایت نسبی دارد؛ اما در بقیه عوامل ادراکات او فراتر از انتظاراتش است. برای بقیه سناریوها نیز تفسیرهای مشابهی وجود دارد.

در شکل ۱، خروجی نرم‌افزار سناریو ویزارد در مورد عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات گمرک، ارائه شده است که عوامل را بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل نشان می‌دهد. عامل کیفیت عوامل ملموس تأثیرگذارترین عامل و کیفیت قابلیت اعتماد تأثیرپذیرترین عامل است؛ به عبارتی عوامل بالاتر بر عوامل پایین‌تر تأثیرگذار است.



شکل ۱. نمودار تأثیرپذیری و تأثیرگذاری عوامل کیفیت خدمات گمرک (خروجی نرم‌افزار).

برای تعیین تدابیر و سیاست‌های لازم، نرم‌افزار سناریو ویزارد، ۸ آینده ممکن را پیش‌بینی کرده است (جدول ۸). طبیعی است که سازمان توانایی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری برای هر ۸ سناریو را نخواهد داشت و مقرون به صرفه نخواهد بود. به‌طور معمول و الهام‌گرفتن از پژوهش‌های پیشین سه سناریو خوش‌بینانه، بدبینانه و سناریو محتمل برای سیاست‌گذاری و رویارویی با آینده در نظر گرفته شد که با توجه به جدول ۸ مشخص است که سناریو هشتم، خوش‌بینانه‌ترین سناریو و سناریو اول بدبینانه‌ترین سناریو است. برای انتخاب محتمل‌ترین سناریو از فراوانی وضعیت‌ها (عالی، مطلوب و ضعیف) استفاده شد که در جدول ۹، ارائه شده است.

جدول ۹. تعیین پرتکرارترین وضعیت‌ها در هر عامل برای انتخاب سناریو محتمل

| عوامل کیفیت خدمات          | عالی | مطلوب | ضعیف | وضعیت انتخابی |
|----------------------------|------|-------|------|---------------|
| کیفیت عوامل ملموس (فیزیکی) | ۲    | ۵     | ۱    | مطلوب         |
| کیفیت قابلیت اعتماد        | ۵    | ۰     | ۳    | عالی          |
| کیفیت پاسخگویی             | ۱    | ۷     | ۰    | مطلوب         |
| کیفیت همدلی                | ۲    | ۱     | ۵    | ضعیف          |
| کیفیت اطمینان (تضمین)      | ۵    | ۰     | ۳    | عالی          |

با توجه به جدول ۹ و تعیین پرتکرارترین وضعیت‌ها در هر عامل، محتمل‌ترین سناریو، سناریوی سوم است که در جدول ۱۰ سه سناریو انتخابی نشان داده شده است.

جدول ۱۰. سناریوهای انتخابی کیفیت خدمات گمرک

| سناریوهای انتخابی      | کیفیت خدمات ملموس   | کیفیت خدمات اعتماد  | کیفیت خدمات پاسخگویی   | کیفیت خدمات همدلی   | کیفیت خدمات اطمینان (تضمین)   |
|------------------------|---|---|--|---|---|
| خوش بینانه‌ترین سناریو | رضایت نسبی مشتری از تجهیزات، لوازم فیزیکی، ابزار و وضع ظاهری کارکنان گمرک     | عملکرد بسیار عالی و فراتر از انتظار مشتری در عمل به وعده‌های خود و برآورده کردن نیازهای مشتری | عملکرد نسبتاً مطلوب گمرک در پاسخگویی و ارائه خدمات به موقع، چابک، به روز و متناسب با نیاز هر مشتری | درک کامل نیاز مشتری توسط کارکنان، ارائه خدمات بی نقص و گوش دادن فعال به مشتری و صحبت کردن متناسب با فهم مشتری   | رعایت کامل ادب و احترام کارکنان، امانت داری و صلاحیت و مهارت کافی در برخورد با مشتری و رضایت کامل مشتری     |
| محتمل ترین سناریو      | رضایت نسبی مشتری از تجهیزات، لوازم فیزیکی، ابزار و وضع ظاهری کارکنان گمرک     | عملکرد بسیار عالی و فراتر از انتظار مشتری در عمل به وعده‌های خود و برآورده کردن نیازهای مشتری | عملکرد نسبتاً مطلوب گمرک در پاسخگویی و ارائه خدمات به موقع، چابک، به روز و متناسب با نیاز هر مشتری | ناراضایتی کامل مشتری از نحوه درک نیاز مشتری توسط کارکنان، ارائه خدمات بی نقص و گوش ندادن فعال به مشتری و صحبت کردن نامتناسب با فهم مشتری                    | رعایت کامل ادب و احترام کارکنان، امانت داری و صلاحیت و مهارت کافی در برخورد با مشتری و رضایت کامل مشتری     |
| بدبینانه‌ترین سناریو   | ناراضایتی کامل مشتری از تجهیزات، لوازم فیزیکی، ابزار و وضع ظاهری کارکنان گمرک | ناتوانی کارکنان گمرک در عمل به وعده‌های خود و برآورده کردن نیازهای مشتری                      | عملکرد نسبتاً مطلوب گمرک در پاسخگویی و ارائه خدمات به موقع، چابک، به روز و متناسب با نیاز هر مشتری | ناراضایتی کامل مشتری از نحوه درک نیاز مشتری توسط کارکنان، ارائه خدمات ناقص و گوش ندادن فعال به مشتری و صحبت کردن نامتناسب با فهم مشتری و عدم رعایت کامل ادب | ناراضایتی شدید مشتری از رعایت ادب و احترام کارکنان، عدم امانت داری و صلاحیت و مهارت کافی در برخورد با مشتری |

در مرحله دوم هیئت ۵ نفره‌ای از مدیران سه سناریو، جدول ۱۰ را به طریق گروه متمرکز طی ۳ جلسه ۳ ساعته مورد بحث و بررسی قرار دادند و راهبردهایی را برای آینده ارائه کردند. به منظور بهبود کیفیت نتایج پژوهش سعی شد اصول گروه متمرکز کیفی که در جدول ۱۱ ارائه شده است، رعایت شود [۶].

جدول ۱۱. مدیریت کیفیت روش کیفی در مرحله دوم پژوهش [۶].

| معیار                              | شیوه به کار گرفته شده در اجرای کارگاه توسط پژوهشگر  |
|------------------------------------|---|
| درک واضح از هدف <sup>۱</sup>       | به واسطه اینکه افراد هیئت دوم، جزو هیئت اول و بخش کمی پژوهش بودند، به نوعی از اهداف پژوهش آگاهی داشتند؛ اما با این حال به تفصیل بخشی از وقت جلسه به تشریح هدف از دعوت به کارگاه بیان شد.  |
| گروه همگن <sup>۲</sup>             | همه شرکت کنندگان دارای تخصص و تجربه گسترده در زمینه مدیریت گمرک و هدف‌گذاری و خدمات گمرک بودند.   |
| گوش دادن فعال <sup>۳</sup>         | بکارگیری شیوه گروه تمرکز و تکنیک طوفان فکری به منظور تسهیل در نظردادن و مشارکت شرکت کنندگان و افزایش خلاقیت مشارکت کنندگان.   |
| اثرات محدودکننده هیئت <sup>۴</sup> | با اطمینان دادن به مشارکت کنندگان از محرمانه ماندن اطلاعات موردنظر آن‌ها و هویت افراد موجبات رضایت آن‌ها تأمین شد و همچنین ضبط صوت جلسه با اجازه کتبی افراد صورت گرفت تا هیچ گونه اثر محدودکننده‌ای برای نظردهی افراد وجود نداشته باشد. |
| جریان گفت‌وگو آزاد <sup>۵</sup>    | استفاده از تکنیک طوفان فکری و ساختار گروه تمرکز به منظور تسهیل در نظردادن و مشارکت شرکت کنندگان.  |
| زمینه مناسب                        | از مشارکت کنندگان با تحصیلات عالی، تخصص و تجربه مرتبط استفاده شد و همچنین از آن‌ها خواسته شد با بررسی اسناد و مطالب لازم خود را برای هدف کارگاه آماده کنند.   |
| قابلیت اعتماد پژوهشگران            | این پژوهش با حمایت و همکاری مستقیم استاد همکار و مشاورین گمرک انجام شد، دو تن از پژوهشگران که طی تمام مراحل پژوهش همکاری کردند از اعضای هیئت علمی دانشگاه بودند.  |

فرایند اجرای گروه متمرکز بدین صورت است که پس از تشکیل کارگاه در ابتدای جلسه هدف اصلی بیان شد؛ هرچند هیئت دوم به نوعی در مرحله اول (پرسشنامه کمی) با هدف پژوهش آشنا شده بودند. در ادامه جلسه، به طور خلاصه، نتایج بررسی مبانی نظری و پرسشنامه سناریو تشریح و به طرح زیر سؤال‌هایی باز برای سؤال اصلی پژوهش، «راهبرد و راهکار مناسب ما برای روبه‌روشدن با سناریوهای منتخب با در نظر گرفتن مؤلفه‌های پنج‌گانه کیفیت خدمات سرکوال در آینده چیست؟» پرداخته شد؛ سپس با بهره‌گیری از طوفان فکری به منظور بهبود فرایند بحث در گروه متمرکز از مشارکت کنندگان خواسته شد به طوفان فکری [۶۱]؛ (بدون هرگونه انتقاد) در مورد سؤال‌ها، راجع به مطلوب‌ترین سناریوها (خوش‌بینانه، محتمل و بدبینانه) بپردازند. پس از جمع‌آوری نظرهای مشارکت کنندگان به بحث و گفت‌وگو به منظور تقویت، توسعه و ترکیب و بهبود راهبردهای پیشنهادی پرداخته شد؛ در نهایت پایان هر جلسه گروه متمرکز با دسته‌بندی راهبردها و جمع‌بندی و نتیجه‌گیری در مورد یک سناریو (خوش‌بینانه، محتمل،

1. Clearly Understood Objective
2. Homogeneity within Group
3. Active Listening
4. Restrained Group Influence
5. Free Flowing Dialogue
6. Brainstorming

بدبینانه)، همراه بود (جدول ۱۲).

جدول ۱۲. راهبردهای پیشنهادی هیئت دوم برای رویارویی با سه سناریوهای اصلی

| سناریو منتخب | اقدامات و راهبردهای پیشنهادی کارگاه گروه متمرکز  |
|--------------|--|
| سناریو ۱     | <p>- تلاش برای حفظ و ارتقای سطح رضایت خدمات گیرندگان</p> <p>- شناسایی و پاسخگویی سریع نیازهای خدمات گیرندگان</p> <p>- کاهش زمان و هزینه ترخیص کالاها</p> <p>- حداکثرسازی، استفاده از فناوری اطلاعات<sup>۱</sup></p> <p>- ورود به عرصه‌های جدید و مشارکت<sup>۲</sup> با بخش خصوصی</p> <p>- کارکنان آموزش دیده، ماهر و متعهد به گمرک</p> <p>- شخصی سازی و ساده سازی<sup>۳</sup> خدمات و اظهارنامه کالاها<sup>۴</sup></p> <p>- استقرار سیستم مدیریت یکپارچه امور گمرکی</p> <p>- افزایش سرعت در پاسخگویی با توسعه سامانه هوشمند نظیر سیستم اطلاعات گمرک<sup>۵</sup></p> <p>- همکاری‌های فراسازمانی و برون سپاری خدمات گمرک</p> <p>- حرکت به سمت گمرک دیجیتال با غیرحضوری کردن خدمات و به کارگیری سامانه‌های خدمات الکترونیک</p> <p>در گمرک و سامانه‌های هوشمند صادرات و واردات</p> <p>- پرداختن به موضوع مسئولیت اجتماعی در گمرک</p> <p>- استانداردسازی<sup>۶</sup> فرایندها بر اساس استانداردهای بین‌المللی و کنوانسیون‌هایی نظیر «کیوتو»<sup>۷</sup></p> |
| سناریو ۲     | <p>- توجه ویژه به اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌های اسلامی و احترام کارکنان به خدمات گیرندگان</p> <p>- مدیریت منابع انسانی و تأمین آرامش روحی و روانی کارکنان</p> <p>- توجه منحصر سازمان به ارباب رجوع با دوره‌های آموزشی نظیر ارتباط مؤثر و روابط عمومی به کارکنان</p> <p>- طرح پایش رضایت خدمات گیرندگان</p> <p>- مدیریت ارتباط با مشتری و ساده سازی ارائه خدمات به خدمات گیرندگان</p> <p>- شناسایی نقاط قابل بهبود و اقدام برای اصلاح</p>  |

1. Information Technology
2. Coordinated
3. Simplified
4. Goods Declaration
5. ASYCUDA
6. standardization
7. Kyoto Convention

مدیریت بحران و ریسک با توجه به شکایات خدمات‌گیرندگان و ثبت و پیگیری صدای مشتری - کاهش تخلفات گمرکی از طریق افزایش شفافیت و قابلیت پیش‌بینی<sup>۱</sup> اقدامات مالی-اداری - مدیریت ارتباط با مشتری و ساده‌سازی<sup>۲</sup> ارائه خدمات به خدمات‌گیرندگان با بهبود بهره‌وری منابع انسانی - به‌کارگیری مدیریت ریسک<sup>۳</sup> و کنترل بر پایه حسابرسی - سنجش مداوم رضایت خدمات‌گیرندگان و استفاده از این ابزار برای بهبود خدمات و توسعه هدفمند سرمایه انسانی (آموزش کارکنان و غیره) - اصلاح قانون امور گمرکی و آیین‌نامه اجرایی آن و مشارکت فعال در قانون‌گذاری - توسعه و بهبود نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک - احصای گلوگاه‌های فساد و حذف آن‌ها - ارزیابی و اشاعه درستکاری افزایش انضباط، سلامت مالی-اداری بر پایه کنوانسیون‌هایی بین‌المللی نظیر «آروشا»<sup>۴</sup>

سنجش رضایت

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی از پژوهش حاضر تعیین و شناسایی راهبردهای آینده در کیفیت خدمات «گمرک شهید رجایی» با رویکرد سناریونگاری است؛ بنابراین پس از انتخاب مدل سروکوال به‌عنوان مدل اصلی آینده‌پژوهی، اقدام به سناریونگاری با روش تجزیه‌وتحلیل متوازن تأثیرات متقابل پرداخته شد. با توجه به اینکه تدوین راهبرد مناسب برای تمام سناریوهای خروجی در عمل غیرممکن و برای سازمان نیز مقرون‌به‌صرفه نیست؛ بنابراین از میان ۸ سناریوی قوی، ۳ سناریو (جدول ۱۰) خوش‌بینانه، محتمل و بدبینانه انتخاب شد. این ۳ سناریو در جلسه گروه متمرکز با به‌کارگیری روش طوفان فکری در اختیار هیئتی ۵ نفره از خبرگان قرار داده شد. برای رویارویی با هر یک از سه سناریو منتخب و تعیین راهبردهای لازم، نظرهای خبرگان صنعت گمرک در کارگاه جمع‌آوری، طبقه‌بندی، ترکیب و توسعه داده شد که در جدول ۱۲ ارائه شده است. این جدول شامل پیشنهادهای کاربردی خبرگان گمرک برای رویارویی با هر یک از سه سناریو منتخب است.

در سناریوی خوش‌بینانه، گمرک باید توجه اصلی خود را به حفظ و ارتقای سطح رضایت خدمات‌گیرندگان [۱، ۲۲، ۴۰] و کاهش زمان و هزینه ترخیص کالاها و همچنین شناسایی و پاسخگویی سریع نیازهای خدمات‌گیرندگان با توسعه سامانه‌های هوشمند معطوف کند [۳]. به راهبرد پاسخگویی<sup>۵</sup> در پژوهش‌های متعدد کیفیت خدمات اشاره شده است [۳۴، ۵۹]. تاشکین و دورماز، (۲۰۱۰)، به نقش راهبردی عامل پاسخگویی در کیفیت خدمات لجستیک اشاره کرده‌اند

1. Transparency and Predictability
2. Simplification
3. Risk Management
4. Arusha International Conference
5. Responsiveness

[۶۰]. دیگر راهبرد این سناریو توسعه سامانه‌هایی نظیر سیستم اطلاعات گمرک است که علاوه بر بهبود جریان دانش در سازمان و افزایش یادگیری سازمانی زمینه بهبود بهره‌وری را در سازمان فراهم می‌کند. در پژوهش گاروین، (۱۹۸۷) از این راهبرد با عنوان «کیفیت قابلیت خدماتی» یاد شده است [۲۳]. گمرک در این سناریو باید تلاش‌های خود را برای رسیدن به استانداردهای جهانی خدمات‌دهی آغاز کند، در پروژه‌های ملی و بین‌المللی سرمایه‌گذاری کرده و همچنین به مشارکت با بخش خصوصی بپردازد. گمرک در این سناریو باید به مسائلی چون شخصی‌سازی خدمات با کمک فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> بپردازد. در پژوهش فارسیجانی و همکاران، (۱۳۸۹) به عامل توجه فردی و شخصی کردن خدمات تأکید شده است.

راهبرد ورود به عرصه‌های جدید و غیرحضوری کردن خدمات با به‌کارگیری سامانه‌های خدمات الکترونیک گمرک و استفاده از بسترهای الکترونیکی و شبکه‌های اجتماعی در پژوهش کارتی و همکاران (۲۰۰۵) مطابقت دارد [۳۸]. در پژوهش‌های متعددی بر به‌کارگیری تجهیزات پیشرفته و ماشین آلات برای بهبود کیفیت خدمات و عملکرد سازمان با عنوان «کیفیت خدمات ماشینی»<sup>۲</sup> [۲۱، ۴۱] و «تجهیزات فیزیکی» [۱، ۲۰]، تأکید شده است. در این سناریو، همکاری با سازمان‌های هم‌جوار و همچنین استانداردسازی فرایندها بر اساس استانداردهای بین‌المللی (کنوانسیون «کیوتو»<sup>۳</sup>)؛ توسط خبرگان پیشنهاد شده است.

محتمل‌ترین سناریو عامل کیفیت خدمات همدلی را ضعیف پیش‌بینی می‌کند؛ بنابراین اهتمام جدی سازمان باید در بهبود وضعیت این عامل باشد. اقداماتی نظیر حساسیت بر ویژگی‌های شخصیتی و رفتار و ادب افراد هنگام استخدام‌های جدید، دوره‌های آموزشی برای کارکنان موجود (دانش کارکنان) [۲۰، ۳۸]، ساده‌سازی ارائه خدمات به مشتریان، تأمین آرامش روحی و روانی کارکنان و توسعه جو اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌های اسلامی می‌تواند نقش بسزایی در بهبود این عامل داشته باشد. این راهبرد در پژوهش‌های متعددی با عنوان «کیفیت ارتباطات و تعاملات» اشاره شده است [۱، ۶، ۴۱]، که بر کیفیت تعاملات کارکنان با مشتریان و صفات رفتاری و شخصیتی کارکنان تأکید دارد [۳، ۵۱]. منتزر و همکاران (۲۰۰۱)، با بررسی کیفیت خدمات لجستیک در چهار سازمان، کیفیت ارتباط کارکنان با مشتریان را عاملی اصلی در کیفیت خدمات دانستند [۴۶].

سناریوی بدبینانه شرایط بسیار بدی را برای سازمان متصور است. گمرک باید در این شرایط نیازهای کلیدی و دیدگاه‌های خدمات‌گیرندگان را شناسایی کند و صدای مشتری را راهنمایی برای بهبود خدمات خود قرار دهد و درصدد تأمین نیازهای آنان برآید [فارسیجانی، حسن]. بوتانی

1. Information Technology  
2. Mechanical Service Quality  
3. Kyoto Convention

و ریبیزی (۲۰۰۶)، نیز بر عامل مدیریت شکایات و ریسک به‌منظور افزایش رضایت مشتریان و کاهش خطای کارکنان تأکید کرده‌اند [۱۰]. استفاده از ابزار سنجش رضایت خدمات‌گیرندگان برای بهبود خدمات و مدیریت شکایات خدمات‌گیرندگان در این وضعیت می‌تواند مؤثر باشد و با پژوهش پاراسورامان و زیاتمال، (۱۹۸۸) که رضایت مشتریان را راهبردی مهم برای ارزیابی عملکرد سازمان و بهبود کیفیت خدمات می‌دانند، مطابقت دارد.

در این سناریو به نقش کارکنان در اجرای بهینه راهبرد کیفیت خدمات و مدیریت ارتباط با مشتریان تأکید شده است. برای مثال، رفتار محترمانه کارکنان، رفتار کارکنان در القای حس انجام کار، ایجاد احساس اطمینان (صحت خدمت، امنیت)؛ با ارزیابی و اشاعه درستکاری و افزایش انضباط، [۱۰، ۴۶] اهمیت ویژه اقدامات منابع انسانی در این شرایط را نشان می‌دهد. فارسیجانی و همکاران، (۱۳۸۹) نیز بر حسن رفتار کارکنان (ادب) در تزریق حس اطمینان به مشتریان تأکید کرده‌اند [۲۰]. این راهبرد با پژوهش لهتینن و لهتینن، (۱۹۸۲) نیز تطابق دارد [۴۱] و باعنوان «تواضع» و «درک مشتری» ذکر شده است [۵۱]. در این سناریو سازمان باید به اصلاح قانون امور گمرکی و آیین‌نامه اجرایی آن و برنامه‌های سلامت مالی - اداری (برپایه کنوانسیون بین‌المللی «آروشا»<sup>۱</sup>) و احصای گلوگاه‌های فساد و حذف آن‌ها و افزایش شفافیت مالی - اداری بپردازد تا بحران مدیریت شود. این راهبرد بر «صحت و سلامت خدمات»، کاهش خطاها و اشتباهات کارکنان (سهوی و عمدی) تأکید دارد [۳].

به‌طور کلی گمرک باید کیفیت خدمات را به‌عنوان یک راهبرد در نظر بگیرد؛ بنابراین باید به‌طور مداوم کیفیت خدمات را ارزیابی کند تا بتواند در صورت تغییر شرایط در سریع‌ترین زمان، اقدامات مناسب را انجام دهد و از هرگونه آسیب احتمالی جلوگیری کند. گمرک باید علاوه بر توجه به سیاست‌های کلان اقتصادی کشور (صادرات و واردات، سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، بهبود محیط کسب‌وکار، حمایت از تولید و غیره)، رضایت خدمات‌گیرندگان را در اولویت تصمیم‌گیری‌ها و راهبردهای سازمان قرار دهد. قطعاً با بهبود خدمات‌رسانی به خدمات‌گیرندگان و اجرای برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری و تسهیل امور در سرتاسر بدنه سازمان، رضایت خدمات‌گیرندگان و در نتیجه رونق تجاری ایران در این دروازه اقتصادی کشور مشاهده خواهد شد.

با توجه به بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته در داخل و خارج از ایران، هرچند پژوهش‌های متنوعی در مورد آینده‌پژوهی صورت گرفته؛ اما کمتر پژوهشی به آینده‌پژوهی در مورد راهبردهای کیفیت خدمات پرداخته است؛ همچنین هیچ موردپژوهی<sup>۲</sup>، سازمان گمرک را برای آینده‌پژوهی راهبردهای کیفیت خدمات در نظر نگرفته است. از ابداعات این پژوهش می‌توان به‌کارگیری

1. Arusha International Conference  
2. Case Study



روش‌شناسی جدید با به‌کارگیری تجمیع ابزار آینده‌پژوهی (کمی سپس کیفی) که شامل روش تحلیل تأثیرات متوازن متقابل و طوفان فکری در گروه متمرکز است را ذکر کرد که به‌کارگیری آمیخته این روش‌شناسی که مکمل یکدیگر هستند در داخل و خارج از ایران مغفول مانده است. در پژوهش‌های آینده می‌توان از دیگر مدل‌های کیفیت خدمات با توجه مؤلفه‌ها متفاوت استفاده کرد؛ همچنین با توجه به اینکه در این پژوهش از رویکرد سناریونگاری با نرم‌افزار سناریو ویزارد استفاده شده است، توصیه می‌شود در پژوهش‌های آینده از سایر روش‌های آینده‌پژوهی از جمله «رویکرد منطق شهود»<sup>۱</sup>، «آنالیز استپ»<sup>۲</sup>، «روش‌های مشارکتی»<sup>۳</sup>، «طوفان فکری»<sup>۳</sup> و دیگر روش‌های آینده‌پژوهی و از نرم‌افزارهای Mactor و Micmac برای تعیین پیش‌ران‌های اصلی سناریو استفاده شود. همچنین در پژوهش‌های آینده می‌توان به‌طور خاص با نظرهای خدمت‌گیرندگان که بر موضوع کیفیت خدمات احاطه داشته باشند، انجام گیرد، همچنین آینده-پژوهی برای راهبردهای کیفیت خدمات در شرکت‌ها و سازمان‌های مشابه دیگر و استفاده از نمونه‌های آماری گسترده‌تر برای پرسشنامه و مصاحبه پیشنهاد می‌شود؛ همچنین با بررسی سایر حوزه‌های خدماتی و تولیدی می‌توان توانایی تعمیم نتایج را به زمینه‌های دیگر مطالعه کرد. در این پژوهش هرچند در جلسه توجیهی تلاش شد موضوع پژوهش برای پاسخ‌دهندگان تشریح شود؛ اما آشنا نبودن بیشتر پاسخ‌دهندگان با حوزه سناریونگاری و مقاومت برخی از پاسخ‌دهندگان در تکمیل پرسش‌نامه از محدودیت‌های پژوهش بود. در مرحله اول متفاوت بودن سبک پرسش‌نامه پژوهش با پژوهش‌های معمول و سخت و وقت‌گیر بودن تکمیل آن از مهم‌ترین محدودیت این پژوهش بود؛ به همین دلیل تمامی پرسش‌نامه‌ها به‌صورت حضوری تکمیل شد. در مرحله دوم نیز به‌دلیل مشغله مشارکت‌کنندگان، جلسه‌های گروه متمرکز به‌سختی تشکیل می‌شد و جلسه‌ها پی‌درپی به‌دلیل عدم‌حضور هم‌زمان مشارکت‌کنندگان لغو می‌شد و گروه نیز با ریزش همراه بود.

---

1. Intuitive Logic Method
2. STEEP Analysis
3. Brainstorming

## منابع

1. Azar, A., Mohammadlo, m., Moghbal Ba Arz, A., & Ahmady, P. (2012). Designing a Framework to measure the quality of service in the supply chain. *Journal of Industrial Management Perspective*, 6(2), 9-24. (In Persian)
2. Ahmady, keumars., soltanpanah, hersh., & nozad, navid. (2013). the future study approach to housing conditions of Urmia city by applications of Scenario-planning. Second National Conference on futures study. Tehran. (In Persian)
3. Aldlaigan, A. H., & Buttle, F. A. (2002). SYSTRA-SQ: a new measure of bank service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 13(4), 362-381.
4. Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
5. Assakul, pe. (2005). Methods of futures studies. Translations by Saeid Khaza'i. Tehran: Institute of Education and Defense Industry Research. Central futures study of defense science and technology. (In Persian)
6. Avkiran, N. K. (1994). Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. *International journal of bank marketing*, 12(6), 10-18.
7. Axelrod M. (1975). 10 essentials for good qualitative research. *Market News*, 8(17), 10-1.
8. Bent, R. W., & Van Hentenryck, P. (2004). Scenario-based planning for partially dynamic vehicle routing with stochastic customers. *Operations Research*, 52(6), 977-987.
9. Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, 9(1), 5-25.
10. Bottani, E., & Rizzi, A. (2006). A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(4), 294-308.
11. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812.
12. Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of marketing*, 65(3), 34-49.
13. Buttle, F. (1996). *Relationship marketing: theory and practice* (book): SAGE.
14. CfWI (2012). *A strategic review of the future healthcare workforce – Informing medical and dental student intakes*. London: Centre for Workforce Intelligence. Available at: <http://www.cfwi.org.uk/publications/a-strategic-review-of-the-future-healthcare-workforce-informing-medical-and-dental-student-intakes-1>.
15. CfWI (2013). *A strategic review of the future dentistry workforce – Informing dental student intakes*. London: Centre for Workforce Intelligence. Available at: <http://www.cfwi.org.uk/publications/a-strategic-review-of-the-future-dentistry-workforce-informing-dental-student-intakes>.
16. Coates, J. F. (2000). Scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 115-123.
17. Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears: The act of hassle-free management*: New York: McGraw-HillR, New American Library.
18. Dortland, M., Voordijk, H., Dewulf, G. (2012). Towards a decision support tool for real estate management in the health sector using real options and scenario

- planning. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3), 140-156.
19. Enzer, S. (1980). INTERAX—an interactive model for studying future business environments: Part I. *Technological Forecasting and Social Change*, 17(2), 141-159.
20. Farsijani, H., & Zandy, O. (2010). Define and measure, strategic models of service quality. *Journal of Strategic management studies*, 1(4), 69-94. (In Persian)
21. Franceschini, F., & Rafele, C. (2000). Quality evaluation in logistic services. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 49-54.
22. Foroughi abari, A. & Yarmohammadian, M. & Esteki, M. (2011). Assessment of quality of education a non-governmental university via servqual model. *Social and Behavioral Sciences*, 15: 2299-2304.
23. Garvin D. (1987), Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 65(5), 108 – 125.
24. Ghorbane, V., Baede, A., & Mofradnea, A. (1390). the role of the Customs Information System in organizational learning, technological distinctive competencies and performance of Customs. *Journal Management research in Iran*. 15(4), 175-191. (In Persian).
25. Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3-22.
26. Goldman AE. (1962). The group depth interview. *J Market*, 26(3), 61–8.
27. Gökan May, Bojan Stahl., & Marco Taisch. (2015). Energy management in manufacturing: Toward eco-factories of the future – A focus group study. *Applied Energy*, 164(7), 628–638.
28. Gordon, T. J. (1994). Trend impact analysis. Washington, DC: United Nations University. (Part of Glenn 1994a).
29. GRONROSS, C. (2000) Service management and marketing: A customer relationship management Approach. Chichester, John Wiley.
30. Halcomb EJ, Gholizadeh L, DiGiacomo M, Phillips J, Davidson PM. (2007). Literature review: consideration in undertaking focus group research with culturally and linguistically diverse group. *J Clin Nurs*, 16(6), 1000-1011.
31. Hamidyzada, mohamadreza. (2011). Theory of time and futures based on understanding theory. *Journal of Strategic management studies*.2(6), 81-102. (In Persian)
32. Harvey, J. (1998). Service quality: a tutorial. *Journal of Operations Management*, 16(5), 583-597.
33. Huss, W. R. (1988). A move toward scenario analysis. *International Journal of Forecasting*, 4(3), 377-388.
34. Ilyas, A., Nasir, H., Hussain, F., Malik, M., Munir, S., & Sarwar, Z. (2013). Evaluating business schools service quality using SERVQUAL model. *J Basic Appl Sci Res*, 3(5), 710-716.
35. Jetter, A. J. (2003). Educating the guess: strategies, concepts and tools for the fuzzy front end of product development. Paper presented at the Management of Engineering and Technology, 2003. PICMET'03. Technology Management for Reshaping the World. Portland International Conference on.
36. Kahn, H., & Wiener, A. J. (1967). Year 2000; a framework for speculation on the next thirty-three years.
37. Kang, G.-D., Jame, J., & Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality.

*Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 278-291.

38. Karatepe, O. M., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Measuring service quality of banks: scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(5), 373-383.

39. Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White, Russell S. Winer (2002) Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision. *Journal of Marketing*, 66(1), 1-14.

40. Lee, M. C., & Hwan, S. (2005). Relationships among service quality, customer satisfaction and profitability in the Taiwanese banking industry. *International Journal of Management*, 22(4), 635-646.

41. Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1982). Service quality: a study of quality dimensions: Service Management Institute.

42. Linneman, R. E., & Klein, H. E. (1983). The use of multiple scenarios by US industrial companies: a comparison study, 1977-1981. *Long Range Planning*, 16(6), 94-101.

43. Lloyd, E. A., & Schweizer, V. J. (2014). Objectivity and a comparison of methodological scenario approaches for climate change research. *Synthese*, 191(10), 2049-2088.

44. Lovelock, c & Wright, L. (2000). Principles of service marketing and management. Prentice Hill, International.

45. Martino, J. P. (2003). A review of selected recent advances in technological forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 70(8), 719-733.

46. Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of marketing*, 65(4), 82-104.

47. Mer fakhrodeni, sed heddar., & pero, saeid., (2012). Providing integrated methodology by using the model of Kano and Quality Function Deployment In order to improve the quality of banking services based on rough set approach. *Journal of Industrial Management Perspective*. 8(4). 61-89. (In Persian)

48. Mogheme, sedmohammad., & Hafezy, roholla. (2009). Performance management and its relationship with service quality in branches of melli bank Esfahan City. *Journal of Business Management*. 1 (3), 147-164. (In Persian)

49. Moahmody, behzad. (2010). Statistics and its role in policy-making and decision-making from the perspective of scenario studies. Economic Research Department (Center for Strategic Research), Strategic Research Report No: 123. (In Persian)

50. Naghdehak, B., & keramati, M.A. (2012). Future study scenarios of downstream Project of oil, gas and petrochemical industries in Iran. Second National Conference on futures study. Tehran. (In Persian)

51. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.

52. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *Servqual*. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.

53. Piirainen, K., Kortelainen, S., Elfvengren, K., & Tuominen, M. (2010). A scenario approach for assessing new business concepts. *Management Research Review*, 33(6), 635-655.

54. Ross, I., & Juwaheer, A. (2003). Service quality and store performance: some evidence from Greece. *Managing Service Quality*, 15(1), 24-50.

55. Salehnea, monera., & Zareymahmdabady, Zahra. (2010). Survey on banking service Quality in Iran. *Bank and economy*. 14(106), 14-23. (In Persian)

56. Schweizer, V. J., & Kriegler, E. (2012). Improving environmental change research with systematic techniques for qualitative scenarios. *Environmental Research Letters*, 7(4), 044011.
57. Schweizer, V. J., & O'Neill, B. C. (2014). Systematic construction of global socioeconomic pathways using internally consistent element combinations. *Climatic Change*, 122(3), 431-445.
58. Sevaguru, N., & Safa, M. S. (2009). Scenario planning approach to strategic management of small travel business in Malaysia. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 61-74.
59. So, S.-h., Kim, J., Cheong, K., & Cho, G. (2006). Evaluating the service quality of third-party logistics service providers using the analytic hierarchy process. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(3), 261-270.
60. Taskin, E., & Durmaz, Y. (2010). The role of service quality of the logistic activities in creating customer value and a research on the institutional customers of Yurtici cargo. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 2(23), 170-178.
61. Taylor DW, Berry PC, Block CH. (1958) does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Adm Sci*, 3(1), 23-47.
62. Torghe, jafar. (2012). Proposed model for future scenario studies for the development of the university. The first National Conference on futures study. Tehran. (In Persian)
63. Turoff, M. (1972). An alternative approach to cross impact analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 3, 309-339.
64. Van der Heijden, K. (1996). Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Chichester: Wiley.
65. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.
66. Varum, C. A., & Melo, C. (2010). Directions in scenario planning literature—A review of the past decades. *Futures*, 42(4), 355-369.
67. Vecchiato, R., & Roveda, C. (2010). Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1527-1539.
68. Weimer-Jehle, W. (2013) ScenarioWizard 4.1. Stuttgart Research Centre for Interdisciplinary Risk and Innovation Studies, University of Stuttgart. Available at: [http://www.crossimpact.De/Ressourcen/ScenarioWizardManual\\_en.pdf](http://www.crossimpact.De/Ressourcen/ScenarioWizardManual_en.pdf)
69. Weimer-Jehle, W. (2006). Cross-impact balances: A system-theoretical approach to cross-impact analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, (73), 334-361.
70. Wilkinson, A. and Kupers, R. (2014) the essence of scenarios: learning from the Shell experience. Chicago: The University of Chicago Press.
71. Wright, G., Bradfield, R. & Cairns, G. (2013). Does the intuitive logics method – and its recent enhancements – produce “effective” scenarios? *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 631-642.
72. Yusofe, omalbanin., Kalevandabolahi, amin. (2013). Iran's automotive industry prospect over the global challenges (Futures study with scenario making approach). Second National Conference on futures study. Tehran. (In Persian)
73. Zare Mirak Abade, A., Niazi, E., & Salehi, S. (2011). Future study of key technologies in ICT industries of Iran with an emphasis on identifying business models. *Journal of Industrial Management Perspective*, 4, 107-130. (In Persian)
74. Retrived from [http://www.cross-impact.de/english/CIB\\_e.htm](http://www.cross-impact.de/english/CIB_e.htm).