

# دانشور

رفتار

## سنجش میزان اثربخشی تکریم از ارباب رجوع در بخش عمومی با رویکرد تحلیل شکاف

(مورد: شرکت مخابرات استان یزد)

نویسندگان: دکتر سید حبیب‌اله میرغفوری<sup>۱\*</sup>، میثم شفیع رودپشتی<sup>۲</sup> و حبیب زارع‌احمدآبادی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشگاه یزد

۲. کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه یزد

۳. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی

\*E-mail: mirghafoori@yazduni.ac.ir

### چکیده

دولت جمهوری اسلامی ایران بر اساس مبانی ارزشی و فواید علمی و عملی حاصل از رویکردهای «مردم سالاری» و «مشتتری مداری» طرح ویژه‌ای را با عنوان «تکریم ارباب رجوع در بخش عمومی» مدون و در چند سال اخیر به اجرا در آورده است. اجرای این طرح موفقیت‌های زیادی را به همراه داشته است، اما فقدان رویه‌های مناسب برای اندازه‌گیری و سنجش درجه اثربخشی آن باعث ایجاد ضعف‌هایی در این مدل گردیده است. تحقیق حاضر به منظور معرفی و کاربرد مدل تحلیل شکاف یا سروکوال در سنجش میزان اثربخشی تکریم از ارباب رجوع در بخش عمومی انجام شده است. بدین منظور در مرحله اول با مطالعه مبانی نظری مدل‌های سنجش کیفیت خدمات و همچنین طرح تکریم ارباب رجوع در بخش دولتی، سه پرسش‌نامه جهت سنجش میزان اثربخشی تکریم ارباب رجوع طراحی گردید و با استفاده از نظرات خبرگان پرسش‌نامه‌های مورد نظر اصلاح شده و روایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت. پس از تأیید روایی، مدل پیشنهادی در امور مشترکین مخابرات استان یزد به کار گرفته شده و برای جمع آوری داده‌ها پرسش‌نامه‌های آن میان ۳۰۵ نفر از ارباب رجوع و تمامی کارکنان امور مشترکین توزیع شد. جهت تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آمار ناپارامتریک همانند من-ویتنی و فریدمن استفاده شد. نتایج تحلیل‌های آماری نشان‌دهنده این است که در تمامی ابعاد اختلاف معناداری بین ادراکات ارباب رجوع و انتظارات آن‌ها از دریافت خدمات وجود دارد. تحلیل فرضیه‌های مهم دوم نشان‌دهنده این است که تنها در بعد همدمی اختلاف معنادار میان انتظارات ارباب رجوع و درک کارکنان از نیازهای آن‌ها وجود دارد. به عبارت دیگر امور مشترکین در ابعاد ملموسات، اعتبار، پاسخ‌گویی و اطمینان نیازهای ارباب رجوع را درک می‌کند. همچنین تحلیل سایر فرضیات نشان‌دهنده این است که در تأثیرگذاری ابعاد مختلف بر رضایت ارباب رجوع اختلاف معناداری وجود دارد، به طوری که در تدوین برنامه‌ریزی‌های بهبود، باید میزان تأثیر این ابعاد را مدنظر قرار گرفته شود. در مجموع نتایج گویای این است که مدل تحلیل شکاف ابزار مناسبی برای اندازه‌گیری سطح تکریم ارباب رجوع در بخش عمومی و کاهش ضعف‌های وارده به طرح تکریم ارباب‌رجوع می‌باشد. در پایان نیز پیشنهادهای جهت افزایش سطح تکریم از ارباب‌رجوع پیشنهاد شده است.

واژه‌های کلیدی: طرح تکریم ارباب رجوع، اثربخشی، سروکوال، مدل تحلیل شکاف

- دریافت مقاله: ۸۴/۱۰/۲۷
- ارسال به داوران: ۸۴/۱/۴ (۱)
- ۸۵/۱/۲۸ (۲)
- ۸۵/۱/۲۸ (۳)
- دریافت نظر داوران: ۸۵/۱/۱۴ (۱)
- ۸۵/۳/۲۹ (۲)
- ۸۵/۸/۲۸ (۳)
- ارسال برای اصلاحات: ۸۵/۸/۲۹ (۱)
- ۸۶/۴/۱۷ (۲)
- دریافت اصلاحات: ۸۶/۳/۱۲ (۱)
- ۸۶/۸/۱۶ (۲)
- ارسال به داور نهایی: ۸۶/۳/۲۹ (۱)
- ۸۶/۹/۱۷ (۲)
- دریافت نظر داور نهایی: ۸۶/۴/۹ (۱)
- ۸۶/۱۰/۲ (۲)
- پذیرش مقاله: ۸۶/۱۰/۲

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Fifteenth Year  
No. 32  
2008-2009  
دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال پانزدهم - دوره جدید  
شماره ۳۲  
دی ۱۳۸۷

## مقدمه

تأمین رضایت ارباب رجوع یاری نماید. اما مسأله‌ای که در این جا مطرح می‌شود این است که مجریان این طرح از چه رویکردها و یا مکانیزم‌هایی جهت ارزیابی این طرح و نتایج به دست آمده از به کارگیری آن استفاده خواهند نمود؟ بررسی مستندات مربوط به طرح و همچنین نظرات کارشناسان نشان‌دهنده این است که علی‌رغم نقاط قوت بسیاری که این طرح در خود دارد، خلأ یک رویکرد یا مکانیزم ارزیابی در آن به روشنی احساس می‌شود. لذا این تحقیق بر آن است تا از ابزارها و مدل‌های نوین سنجش کیفیت خدمات، که امروزه کاربرد بسیاری در سرتاسر جهان دارند جهت رفع این مشکل استفاده نموده و مدل طرح تکریم ارباب رجوع را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد.

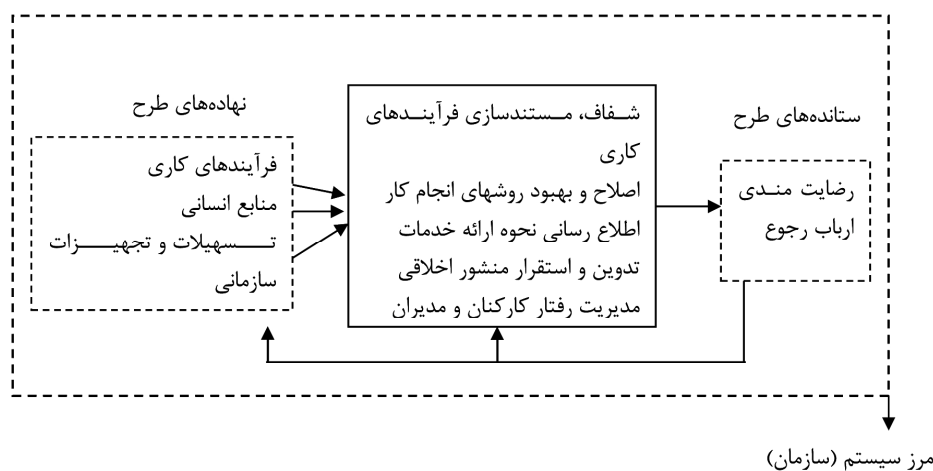
## طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع

به منظور ارائه خدمات مطلوب به مردم و ارباب رجوع در نظام اداری کشور، برنامه‌ریزی هفت‌گانه تحول در نظام اداری تنظیم و در تاریخ ۱۳۸۱/۱/۱۸ به تصویب هیأت وزیران رسید، که برنامه هفتم آن «ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری کشور» است. این برنامه در قالب «طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع» بر اساس مصوبه شماره ۱۳/۱۸۵۱۰ ط مورخ ۸۱/۱۲/۱۰ شورای عالی اداری تجلی و تبلور یافته است. کلیات طرح عبارت است از:

- شفاف و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع؛
  - اطلاع‌رسانی از نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع؛
  - نظرسنجی از ارباب رجوع؛
  - بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات؛
  - تدوین منشور اخلاقی؛
  - نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه‌های اجرایی با مردم.
- لازمه تحقق اهداف این طرح همراهی و اقدام عملی مدیریت و کارکنان سازمان‌ها در جهت شناسایی و پاسخ‌گویی به نیازهای ارباب رجوع می‌باشد [۲].
- بدین منظور عملکرد دستگاه‌های اجرایی در قبال طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع با نگرش مبتنی

از زمان پیدایش علم مدیریت همواره واژه‌هایی نظیر کنترل، نظارت و ارزیابی عملکرد در ادبیات آن کاربرد داشته است. به تبع شکل‌گیری و تغییرات سریع متغیرهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، مفهوم ارزیابی جای خود را به مدیریت جامع داده است تا در کنار حوزه‌های کارکردی دیگری چون برنامه‌ریزی، بهبود و اندازه‌گیری، چرخه کاملی از فعالیت‌ها را در راستای تعالی عملکرد دربرگیرد. مطالعه سیر انقلاب‌های کیفیت در صنایع دنیا نشان می‌دهد که پیدایش بیش‌تر این انقلاب‌ها از بخش‌های تولیدی نشأت گرفته است. به همین دلیل مدیریت جامع کیفیت در حوزه تولید به خوبی جایگاه خود را یافته است و به عنوان یکی از عوامل موثر بر تولید به آن پرداخته می‌شود. با توجه به نقش، اهمیت و جایگاه ویژه‌ای که سازمان‌های خدماتی در سال‌های اخیر پیدا نموده‌اند، به کارگیری مفاهیم نوین مدیریت کیفیت در این بخش به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران مطرح گردیده است. این درحالی است که اندازه‌گیری کیفیت عملکرد و سنجش میزان رضایت مشتریان در بخش عمومی با توجه به ماهیت پیچیده خدمت (اعم از فناپذیر بودن خدمت، تفکیک‌ناپذیری و وابستگی به زمان و مکان ارائه دهنده خدمت و...)، چندگانگی مشتریان و در عین حساس و مهم بودن آن به مراتب دشوارتر از بخش خصوصی است [۱]. علی‌رغم دشواری و پیچیدگی مبحث کیفیت خدمات در بخش عمومی، به نظر می‌رسد به دلیل تنوع ارباب رجوع این بخش، پرداختن به کیفیت خدمات تبدیل به عاملی اجتناب‌ناپذیر شده است. با توجه به این که در این بخش ارباب رجوع خواسته‌های متنوعی دارد، زمان زیادی لازم است تا تمامی این خواسته‌ها شناسایی شده و در جهت بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی شود.

با عنایت به این که دولت جمهوری اسلامی ایران در ابتدای دهه جاری اقدام به طراحی نظام تحول اداری نمود و آن را به تصویب رسانید. یکی از محورهای این نظام، که هدف از طراحی آن بهبود کیفیت خدماتی است که توسط بخش عمومی به ارباب رجوع ارائه می‌شود طرح تکریم ارباب رجوع نام دارد. چنین به نظر می‌رسد که به کارگیری صحیح این طرح می‌تواند به خوبی بخش عمومی را در



نمودار ۱: رویکرد سیستمی به طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع

متوجه تعریف از واژه کیفیت، می‌نماید. تاریخچه تعاریف از کیفیت نشانگر جهت یافتن تعبیر «برآورده نمودن نیاز» به سمت مشتری/ ارباب رجوع است، به گونه‌ای که کیفیت را «ارضای نیازمندی‌های مشتریان» تعریف می‌نمایند [۴].

بخش عمومی به طور عمده ارائه دهنده خدمات می‌باشند و خدمات نیز دارای خصوصیتی چون فناپذیری، ناملموس بودن، تفکیک‌ناپذیری و... هستند. این خصوصیات باعث شده است تا در بخش عمومی مفهوم «کیفیت خدمت» در مرحلهٔ سنجش و بهبود با دشواری‌های روبه‌رو باشد [۱]. مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی در رابطه با طرح تکریم ارباب رجوع در واقع مدیریت جامع کیفیت در بخش عمومی و با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص آن در حوزه خدماتی است [۶۵].

دستیابی به بهبود عملکرد، که هدف اصلی مدیریت کیفیت جامع است، تنها از طریق استفاده از ابزارهای اندازه‌گیری که نقاط ضعف و آسیب‌های وارده بر حوزه عملیاتی و اجرایی را هویدا سازد، امکان‌پذیر است.

به عبارت دیگر ابتدا بایستی با استفاده از رویکردها و تکنیک‌هایی که اثر بخشی طرح تکریم مردم و...، یعنی رضایت‌مندی ارباب رجوع را به خوبی سنجیده، شکاف‌های عملکردی در مراحل شکل‌گیری و ارائه خدمت به ارباب رجوع را به تصویر کشید و سپس با مورد توجه قرار گرفتن این شکاف‌های عملکردی از سوی تصمیم‌گیرندگان سازمان، برنامه‌های بهبود و تعالی عملکردی دستگاه‌ها را تدوین نمود.

بر هدف، در تأمین رضایت‌مندی ارباب رجوع تجلی می‌یابد. رویکرد سیستمی به طرح مذکور نشانگر آن است که تأمین رضایت‌مندی ارباب رجوع از طریق فرآیندهای کاری همچون شفاف و مستندسازی و اطلاع رسانی نحوهٔ ارائه خدمات به مردم، تدوین و استقرار منشور اخلاقی سازمان، بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات و مدیریت رفتار کارکنان و مدیران برنامه‌ریزی شده است. به عبارتی عملکرد هر سازمان در چارچوب طرح تکریم از ۲ بعد کارایی و اثربخشی و با توجه به تعاریف این دو مفهوم قابل بررسی است. در ادبیات مدیریت کارایی را به «تلاش‌های صورت گرفته در راستای دستیابی به هدف» و اثربخشی را به «میزان موفقیت در حصول به نتیجه» تعبیر نموده، و عملکرد را ترکیب اثر بخشی و کارایی واحدهای تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند (نمودار ۱) [۳].

بر مبنای چنین نگرشی، در چرخه مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی به عنوان یکی از وظایف خطیر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها را در قبال این طرح می‌توان به اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی عملکرد آن‌ها تفکیک نمود. متناسب با این امر، مؤلفه‌های مربوط به کارایی دستگاه‌های اجرایی در پیاده‌سازی طرح تکریم به صورت جدول ۱ قابل تعیین می‌باشد.

در نتیجه آن که آرمان طرح مذکور چیزی جز «جلب رضایت ارباب رجوع» نیست، که از طریق «تکریم مردم» محقق می‌گردد. توجه دقیق تر به عبارت «رضایت‌مندی ارباب رجوع» و یا «جلب رضایت ارباب رجوع» ما را

جدول ۱: مؤلفه‌های کارایی دستگاه‌های اجرایی در طرح تکریم مردم و جلب ضایع ارباب رجوع

ردیف	مؤلفه‌های نشانگر تلاش دستگاه‌های اجرایی در طرح تکریم و...
۱	برنامه‌ریزی و برگزاری آموزش‌های مرتبط با طرح تکریم
۲	تهیه و مستند نمودن منشور اخلاقی و نصب آن در مکان عمومی
۳	تأمین فضای مناسب و تسهیلات لازم برای آسایش و استقرار ارباب رجوع
۴	ایجاد گیشه خدماتی در سازمان
۵	مکانیزه نمودن فعالیت‌های عمومی
۶	مکانیزه نمودن فعالیت‌های اختصاصی
۷	نظرسنجی از ارباب رجوع
۸	اعمال اقدامات مدیریتی (تشویق و تنبیه و...) با کارکنان و مدیران
۹	طراحی سیستم مناسب اخذ پیشنهادات از ارباب رجوع
۱۰	انتخاب و آموزش بازرسان
۱۱	تهیه گزارشات بازرسی انجام شده در سطح سازمان
۱۲	استقرار سیستم رسیدگی به شکایات
۱۳	شناسایی و مستندسازی روش‌های انجام کار
۱۴	اصلاح روش‌های عمومی و اختصاصی انجام کار
۱۵	نصب تابلوی راهنمای طبقات و ساختمان‌ها
۱۶	ایجاد جایگاه راهنمای ارباب رجوع
۱۷	نصب اطلاعات پرسنلی عوامل خدمت دهنده
۱۸	راه اندازی پست صوتی
۱۹	راه اندازی تلفن گویا
۲۰	ایجاد پایگاه اینترنتی
۲۱	تهیه کتاب راهنمای مراجعین و قرار دادن آن در دسترس ارباب رجوع

آموزشی، کتابخانه‌ها و... کاربردهای وسیعی در سنجش کیفیت خدمت یافته است.

با توجه به تناسب ویژگی‌های مدل و تکنیک مذکور با نیازمندی‌های فرآیند سنجش رضایت‌مندی ارباب رجوع در بین دستگاه‌های اجرایی بخش عمومی، استفاده از مدل تحلیل شکاف و تکنیک سروکوال در سنجیدن اثربخشی طرح تکریم ارباب رجوع عواید شایانی خواهد داشت. در ادامه به تشریح ابعاد مدل تحلیل شکاف و تکنیک سروکوال پرداخته و سپس علل تناسب آن را با سنجش اثر بخشی طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع مورد بحث قرار می‌دهیم.

#### سنجش کیفیت خدمات با مدل تحلیل شکاف

کیفیت هر چیزی، بخشی از سرشت آن است و طبیعتاً جزیی از آن محسوب می‌گردد. توصیف دقیقی از واژه

از میان مدل‌ها و شیوه‌های سنجش کیفیت خدمات که توسط نظریه‌پردازانی چون پاراسورامان (Parasuraman)، زیت هامل (Zeithaml) و... که به کنکاش کشیده شده و ارائه گردیده است، مدل تحلیل شکاف (Gap Analysis Model) و متناسب با آن تکنیک SERVQUAL از جایگاه کاربردی ویژه‌ای در بخش عمومی جهت سنجش اثربخشی رضایت‌مندی ارباب رجوع برخوردار است [۷]. بر مبنای این مدل، کیفیت خدمات ارائه شده از سوی یک سازمان متأثر از وجود ۵ شکاف مفهومی است که در فرآیند تعریف و طراحی و در نهایت ارائه خدمت امکان بروز می‌یابد. مدل تحلیل شکاف و تکنیک SERVQUAL حاصل تلاش‌های علمی و تحقیقاتی پاراسورامان به سال‌های ۱۹۸۷ و ۱۹۸۸ می‌باشد که امروزه در بخش‌های مختلف خدمت‌رسانی اعم از جهانگردی و هتل‌داری، ارائه خدمات اطلاعاتی، دانشگاه‌ها و مراکز

(Customer Perceptions) و خدمتی که انتظار داشته است (انتظارات مشتری (Customer Expectations) ارزیابی می‌کند. و هدف از ارتقاء کیفیت خدمات به صفر رساندن شکاف میان این انتظارات و ادراکات مشتری است. مدل تحلیل شکاف یکی از مدل‌هایی است که از طریق بررسی میزان شکاف بین انتظار و ادراک مشتری سعی در سنجش میزان کیفیت خدمات دارد [۱۱ و ۱۲]. این مدل که توسط پارسورمان و زیت هامل ایجاد گردید، کیفیت خدمات ارائه شده را از ۵ بعد مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این پنج بعد عبارتند از:

- ۱- ملموسات (Tangibility): ظاهر تجهیزات و وسایل و ابزار فیزیکی موجود در محل کار، ظاهر کارکنان.
  - ۲- اعتبار (Reliability): توانایی سازمان خدمت دهنده در عمل به وعده‌های خود به طور دقیق و مستمر.
  - ۳- پاسخ‌گویی (Responsiveness): تمایل و اشتیاق سازمان برای کمک به مشتریان و ارائه خدمات سریع.
  - ۴- اطمینان (Assurance): دانش و مهارت و شایستگی کارکنان و سازمان در القای حسن اعتماد و اطمینان به مشتری.
  - ۵- همدلی (Empathy): نزدیکی و همدلی با مشتری و توجه ویژه و فردی به وی و تلاش در جهت درک نیازهای مشتری و تأمین آن‌ها.
- مدل مذکور بر اساس ۲۲ مؤلفه (حول ابعاد پنج گانه) انتظارات مشتریان از خدمات و ادراکات آن‌ها را مورد سنجش قرار داده و با استفاده از تحلیل شکاف‌ها به بررسی کیفیت خدمات می‌پردازد. این شکاف‌ها عبارتند از:
- ۱- شکاف میان انتظارات واقعی مشتریان و درک کارکنان و مدیریت (ارائه کننده خدمت) از این انتظارات،
  - ۲- شکاف میان درک مدیریت از انتظارات مشتریان و ویژگی‌های طراحی شده کیفیت،
  - ۳- شکاف میان استاندارد کیفیت خدمات و خدماتی که عملاً به مشتریان ارائه می‌شود،
  - ۴- شکاف میان کیفیت خدماتی که ارائه می‌شود با کیفیت خدماتی که به مشتری وعده داده شده بود،
  - ۵- شکاف میان انتظارات مشتریان از دریافت خدمات و کیفیت خدماتی که عملاً دریافت می‌کنند به عبارت دیگر شکاف بین انتظارات و ادراکات مشتریان.

کیفیت دشوار و مبهم است. از دید سیستم کیفیت ۲۰۰۰ به کلیه ویژگی‌هایی که برطرف کننده نیازهای مشتری می‌باشد، کیفیت اطلاق می‌گردد؛ پس هر محصولی که دارای ویژگی‌های تأمین‌کننده نیازهای مشتریان باشد، محصول با کیفیت است. تعریف و سنجش کیفیت کالاها که دارای ماهیت فیزیکی هستند، مشکل نیست و می‌توان با تعیین استانداردهای کمی برای آن‌ها، کیفیت آن‌ها را تعیین و ارزیابی نمود. اما مطرح کردن کیفیت در بخش خدمات کاری بس دشوار است و این دشواری ناشی از ویژگی‌هایی خاص خدمات است [۸]. این ویژگی‌ها عبارتند از:

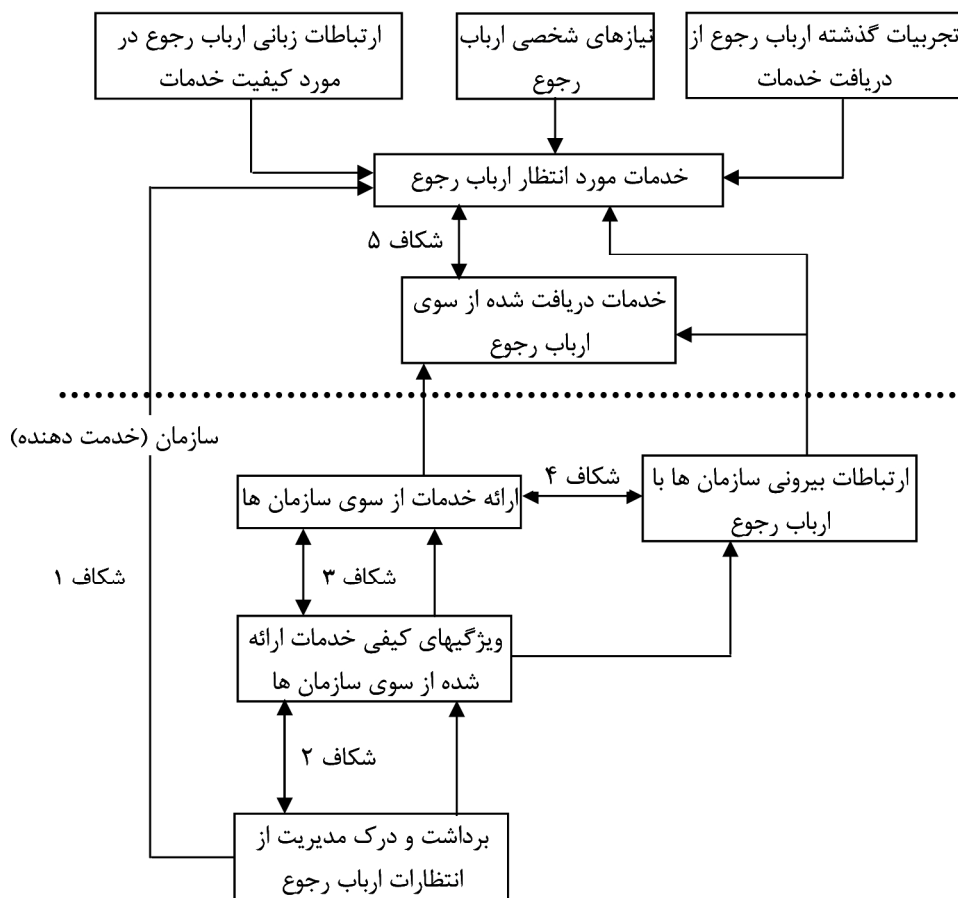
- ۱- خدمت، فعالیتی ناملموس و غیرقابل رؤیت است.
  - ۲- خدمت تفکیک‌ناپذیر است، بدین معنا که از ارائه دهنده آن جدا ناشدنی است.
  - ۳- خدمت تغییرپذیر است، یعنی تحت استانداردهای گسترده در نمی‌آید و حتی یک فرد در دو زمان متفاوت خدمت خود را متفاوت ارائه می‌دهد.
  - ۴- خدمت فناپذیر است، یعنی به محض ارائه شدن به مصرف می‌رسند و امکان ذخیره آن‌ها برای مصارف بعدی وجود ندارد [۹].
- هنگام دریافت یک خدمت، انتظار مشتری این است که از دریافت یک خدمات ارزشی را نیز دریافت کند. در این مقوله، ارزش به عنوان پیوندی بین آنچه مشتریان به دست می‌آورند در مقابل آنچه که می‌دهند، تعریف شده است. بنابراین در مقوله کیفیت خدمات می‌توان این‌گونه اظهار داشت که خدمات با کیفیت آن‌هایی هستند که مشتری را قادر می‌سازند تا احساس کند که در معامله انجام شده ارزشی را دریافت داشته است. بنابراین در نظریه‌های جدید مدیریتی، کیفیت متناسب با نیازهای مشتری تعریف می‌شود و مشتری دارای یک نقش محوری در هدایت فعالیت‌های سازمان است [۱۰].
- بنابراین مبنای تعریف کیفیت خدمت، انتظار و ادراک مشتری از خدمت است. خدمت مورد انتظار همان خدمت مطلوب و ایده‌آل است که بیانگر سطحی از خدمت است که مشتری امید دریافت آن را دارد و ادراکات مشتری بیانگر تفسیر مشتری از کیفیت خدماتی است که دریافت داشته است.
- مشتری غالباً کیفیت خدمات را با مقایسه بین خدمتی که دریافت کرده است (ادراکات مشتری

کاربرد این مدل به شرح زیر است:  
 گبی (Gabbie) و اونیل (O'Neill) از این مدل در سنجش کیفیت خدمات هتل‌ها استفاده کرده و علاوه بر تعیین سطح رضایت مشتریان هتل‌های مورد مطالعه، میزان شکاف بین انتظارات مشتریان با خدمات درک شده را نیز مورد سنجش قرار دادند [۱۳]. بیمارستان‌ها به عنوان یکی دیگر از مراکز خدماتی هستند که از این مدل به طور گسترده جهت سنجش میزان رضایت بیماران و مراجعه‌کنندگان خود استفاده می‌کنند. از جمله مطالعات انجام شده در این زمینه می‌توان به مطالعات باباکوس (Babakus) و من‌گلد (Mangold) (۱۴) و زیفکو (Zifko) [۱۵] اشاره نمود.

شکاف اول و پنجم از مهم‌ترین شکاف‌های مدل و به نحوی بیانگر سایر شکاف‌ها نیز هستند به طوری که در اکثر مواقع فقط این دو شکاف محاسبه می‌شوند. نمودار ۲ بیانگر شکاف‌های موجود در مدل مذکور است.

کاربردهای مدل تحلیل شکاف در عمل (مطالعات مشابه):  
 در طول نزدیک به دو دهه گذشته از مطرح شدن مدل تحلیل شکاف‌ها و تکنیک سروکوال کاربردهای زیادی از این رویکرد در سازمان‌های خدماتی مشاهده گردیده است. بسیاری سازمان‌های بزرگ ارائه دهنده خدمات IT، هتل‌ها، بانک‌ها و مؤسسات مالی، رستوران‌ها، شرکت‌های بیمه و حتی مؤسسات آموزشی و سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی با استفاده از رویکرد پاراسورامان و زیت‌هامل به اندازه‌گیری کیفیت خدمات خود می‌پردازند. از جمله موارد

ارباب رجوع (خدمت گیرنده)



نمودار ۲: مدل پاراسورامان یا مدل تحلیل شکاف

وجود میزان رضایت ارباب رجوع در سطح پایینی دارد. از دیدگاه وی توجه به سایر ابعاد کیفیتی همانند قابلیت اطمینان، پاسخگویی و ... نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. لذا مدل سروکوال را به عنوان یکی از ابزارهای مناسب در راستای سنجش و ارتقای کیفیت خدمات در بخش عمومی معرفی کرده است. در این مطالعه پیشنهاد کاربرد این مدل صرفاً به صورت نظری بوده و در مورد خاصی اجرا نگردیده است [۲۲].

در برخی از مطالعات یاد شده صرفاً مؤلفه‌های سروکوال بدون هیچ‌گونه تناسب‌دهی با مورد مطالعه شده، در سنجش کیفیت خدمات مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ اما در برخی از مطالعات، با ایجاد تناسب میان مدل تحلیل شکاف و ویژگی‌های خدمات مورد مطالعه و در نتیجه تعیین مؤلفه‌های خاص موثر بر کیفیت خدمات ارائه شده در آن مورد مطالعه شده بر غنای تحقیق خود افزوده و اعتبار نتایج خود را افزایش داده‌اند.

در تحقیق حاضر نیز سعی شده است تا با مطالعه مبانی علمی و عملی طرح تکریم ارباب رجوع در بخش دولتی و پیوند آن با مدل تحلیل شکاف به ابزاری دست یافت که به‌طور علمی و با سطح اطمینان بالا میزان تکریم از ارباب رجوع را مورد سنجش قرار دهد.

### مدل تحلیل شکاف و طرح تکریم ارباب رجوع

بررسی روند اجرای طرح تکریم از ابتدای تصویب و ابلاغ طرح تا به امروز نشان‌گر تأثیرات مثبت و تعالی‌بخشی بر فرآیندهای کاری بخش عمومی و در عین حال آسیب‌ها و تهدیداتی بر میسر اثربخش‌تر شدن عواید آن می‌باشد. تعامل با دستگاه‌های اجرایی به عنوان مجریان طرح تکریم حکایت از وجود برخی تهدیدات بر روند پیاده‌سازی کامل طرح است که در صورت نپرداختن به حل و برطرف نمودن آن‌ها در آینده نزدیک امکان تبدیل شدن به بدبینی و نگرش‌های منفی نسبت به طرح را دارد. از جمله آسیب‌هایی که بر اثربخشی طرح تکریم وارد است، عبارتند از:

۱- با وجود مورد توجه قرار گرفتن نظرسنجی از مردم به‌عنوان یکی از موارد اجرایی الزامی طرح تکریم، به دلایل ذیل اطلاعات مفید و اثربخشی که از این طریق می‌توانست در تعالی دستگاه‌ها اثرگذار باشد، به‌صورت کامل حاصل

از دیگر کاربردهای این تکنیک می‌توان به سنجش رضایت دانشجویان در مؤسسات آموزشی [۱۶ و ۱۷]، سنجش رضایت استفاده‌کنندگان از کتابخانه‌ها [۱۸] و غیره اشاره نمود.

در ایران نیز مطالعاتی در این زمینه به عمل آمده است. از جمله این مطالعات می‌توان به تحقیقی اشاره کرد که با عنوان «بررسی کیفیت خدمات ارائه شده در مراکز خدمات درمانی استان فارس» اشاره نمود. در تحقیق مورد بحث ۲۲ مؤلفه سروکوال برای سنجش کیفیت خدمات این مرکز مورد استفاده قرار گرفته است و تحلیل‌های مختلف در مورد میزان رضایت‌مندی ارباب رجوع این مراکز در هریک از ابعاد پنجگانه کیفیتی انجام گرفته است [۱۹].

در تحقیق دیگری با عنوان «الگوی بهینه ارزیابی کیفیت خدمات پستی جمهوری اسلامی ایران» زمینه‌های کاربرد مدل تحلیل شکاف را در سنجش کیفیت خدمات ارائه شده در مراکز پستی مطرح شده است و سعی گردیده است تا ابعاد مرتبط با این خدمت به مدل سروکوال اضافه شود [۲۰].

در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی مقایسه‌ای کیفیت خدمات بانکی از دیدگاه کارکنان و مشتریان» با رویکرد تحلیل شکاف، محققین ابتدا مؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت خدمات بانکی را تعیین نموده و در مرحله بعد شکاف عملکردی بانک‌ها را از دیدگاه مشتریان و کارکنان در ابعاد مختلف مورد بررسی قرار دادند. از خصوصیات این تحقیق تعیین مؤلفه‌های خاص موثر بر کیفیت خدمات در صنعت بانکداری است [۲۱].

در زمینه کاربرد مدل تحلیل شکاف در ارزیابی خدمات ارائه شده بخش عمومی به ارباب رجوع، مطالعه‌ای با عنوان «فرایند استاندارد سازی خدمات در مورد خدمت‌گیرندگان با رویکرد خدمات در بخش دولتی» با تبیین این موضوع پرداخته است که سازمان‌های دولتی به علت پیچیده بودن خدمات ارائه شده توسط آنان و مسوولیت خطیر در قبال ارائه خدمات متنوع به مشتریان متنوع و تأمین انتظارات متعارض آنان در زمینه ارائه خدمات با کیفیت با مشکلات زیادی در زمینه بررسی و ارتقای کیفیت خدمات مواجه‌اند. از دیدگاه محقق دولت در چند سال اخیر توجه ویژه‌ای به ارتقای ملموسات و ظواهر فیزیکی سازمان‌های دولتی داشته است اما با این

نشده است:

الف) با توجه به کمبود نیروی انسانی درون دستگاه‌ها و در برخی از موارد عدم اعتقاد مدیریت به اثربخشی نظرسنجی‌ها، برگه‌های نظرسنجی به خوبی در اختیار ارباب رجوع قرار نمی‌گیرد.

ب) متفاوت بودن حجم ارباب رجوع واحدهای کاری درون دستگاه‌ها، تحلیل نتایج نظرسنجی را با معضلاتی روبه‌رو ساخته و راه حل مناسبی نیز برای آن پیش‌بینی نشده است.

ج) کمبود شیوه‌های نظارتی درون دستگاهی بر روند تکمیل برگه‌های نظر سنجی، بعضاً منجر به کج روی‌هایی از سوی کارکنان با هدف کسب تشویقات مربوط به نتایج نظرسنجی، از جمله استفاده از ارباب رجوع‌های کاذب گردیده است.

د) طراحی برگه‌های نظرسنجی خالی از اشکال نیست، به‌گونه‌ای که حداکثر تصمیم‌گیرندگان را از رضایت‌مندی ارباب رجوع مطلع می‌سازد و امکان تحلیل‌های آسیب‌شناسانه و ریشه‌یابی علل نارضایتی احتمالی را ندارد.

ه) در طراحی برگه‌های نظرسنجی به حدود رضایت‌مندی ارباب رجوع توجه نشده است، بدین معنا که خواسته‌های نامقبول و غیرمتعارف ارباب رجوع که منجر به عدم رضایت آن‌ها می‌گردد قابل تشخیص نیست. با توجه به تأثیرات نتایج نظرسنجی بر رضایت‌مندی کارکنان (به علت تأثیر بر پرداخت کارکنان) به تدریج این امر منجر به بدبینی و حتی بعضاً اقدامات تلافی‌جویانه از سوی آن‌ها خواهد شد که مسلماً در تضاد و تقابل کامل با اهداف طرح است.

و) تأثیر نتایج عملکرد واحدهای کاری که ارتباط مستقیم با ارباب رجوع ندارند، ولی بر رضایت‌مندی آن‌ها مؤثر می‌باشند در فرایند نظرسنجی ملحوظ نیست. به عبارتی تسری فرایند نظرسنجی به درون سازمان و در مورد مشتریان داخلی، تحلیل‌های مفیدی را برای تصمیم‌گیرندگان ممکن می‌سازد که این امر در مورد شیوه نظرسنجی فعلی مصداق ندارد.

۲- با توجه به وجود برخی مشکلات بینشی و اعتقادی موجود، مدیران که حامیان اصلی اجرای طرح هستند، و همچنین نبود سازوکارهای نظارتی لازم، سپردن وظیفه

پیمایش به صورت کامل به عهده دستگاه‌ها بر رویی نتایج نظرسنجی‌ها خدشه وارد کرده است.

با توجه به جامعیت مفهومی مدل تحلیل شکاف و در نظر گرفتن تمامی ابعاد کیفی خدمت (حتی با نگرش سلسله مراتبی) کاربرد تکنیک سروکوال، نتایج مفیدتری را از این حیث در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار خواهد داد، چرا که در این مدل با کمک آزمون‌های آماری می‌توان در مورد تک‌تک مؤلفه‌های کیفیت خدمات شکاف‌های مفهومی را سنجیده و تحلیل نمود. لذا آسیب‌شناسی نظام خدمت‌رسانی و در نهایت برنامه‌ریزی جهت رفع آن‌ها با هدف تعالی سازمان میسر خواهد شد. امری که با سازوکارهای موجود در مرحله ارزیابی مسدود شده و خروجی مناسبی جهت ورود به مرحله بهبود در اختیار مدیران قرار نمی‌دهد و از آن‌جا ثبات در سیستم‌ها سبب‌ساز فنا و نابودی آن‌ها است، چاره‌اندیشی در این مورد حائز اهمیت است. تناسب ابعاد مفهومی کیفیت و رویکرد پیمایشی سروکوال قادر به ایجاد بازخور مناسب برای بهبود کیفیت خدمت‌رسانی است.

اثر بخشی بهتر این تکنیک زمانی بیش‌تر روشن می‌گردد که دامنه ذی‌نفعان نتایج طرح تکریم را وسیع‌تر بنگریم. نگاه واقع‌بینانه به طرح تکریم حاکی از این است که با ابزارهای موجود، رضایت‌مندی به‌صورت ناقص و تنها برای ارباب رجوع مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به بیان دیگر رضایت‌مندی سایر ذی‌نفعان طرح همانند کارکنان و ارائه‌دهندگان خدمات، از دید طراحان این طرح دور مانده است. طراحان این طرح تکریم معتقدند که یکی از موارد مورد تأکید طرح تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنان که موجب نارضایتی مردم می‌شوند، است و استقرار این نگرش در تأمین رضایت آن‌ها مؤثر است. در واقع این مکانیزم نیز در راستای تأمین رضایت ارباب رجوع است تا کارکنان. البته توجه به این نکته ضروری است که رویکرد یک طرفه به تعریف کیفیت به عنوان پایه و اساس طرح تکریم متناسب با اصول حاکم بر مفاهیم نوین مدیریت کیفیت نمی‌باشد، چرا که در این نظام‌ها منافع تمامی ذی‌نفعان به‌طور همزمان ملاک عمل قرار می‌گیرد

همان‌گونه که تبیین شد، تعریف کیفیت خدمت‌رسانی در طرح تکریم در محدوده «رضایت‌مندی ارباب رجوع»



وجود ندارد.

فرضیه اخص ۱-۱: میان انتظارات ارباب رجوع با ادراکات آنها از بعد ملموسات تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه اخص ۲-۱: میان انتظارات ارباب رجوع با ادراکات آنها از بعد اعتبار تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه اخص ۳-۱: میان انتظارات ارباب رجوع با ادراکات آنها از بعد پاسخ‌گویی تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه اخص ۴-۱: میان انتظارات ارباب رجوع با ادراکات آنها از بعد اطمینان تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه اخص ۵-۱: میان انتظارات ارباب رجوع با ادراکات آنها از بعد همدلی تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه اهم ۲: میان انتظارات ارباب رجوع و درک کارکنان از انتظارات آنها از لحاظ کیفیت خدمات تفاوت معناداری وجود ندارد.

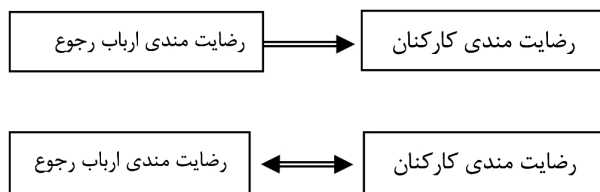
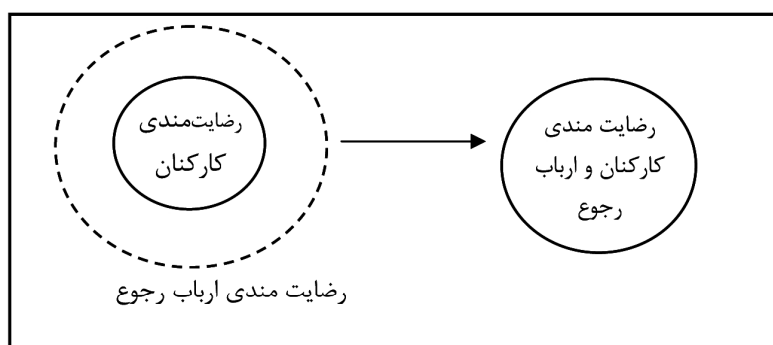
فرضیه اخص ۱-۲: میان انتظارات ارباب رجوع و درک کارکنان از انتظارات آنها از بعد ملموسات تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه اخص ۲-۲: میان انتظارات ارباب رجوع و درک کارکنان از انتظارات آنها از بعد اعتبار تفاوت معناداری وجود ندارد.

شکل گرفته و در تعیین مرزهای محدوده رضایت‌مندی ارباب رجوع تلاشی صورت نگرفته است. در راستای اصلاح طرح تکریم ارباب رجوع در بخش عمومی، ارائه تعریف جدیدی از کیفیت بر مبنای مدل‌های نوین کیفی، ضروری است. از آن‌جا که ارائه خدمت در تعامل خدمت‌گیرنده (ارباب رجوع) و خدمت‌دهنده شکل می‌گیرد، لذا کیفیت خدمت نیز منفک از انتظارات و برداشت‌های آنها نیست. از این‌رو تعریف جدید از کیفیت را در طرح تکریم بایستی در «تعادل رضایت‌مندی ارباب رجوع و ارائه دهندگان خدمت» (نمودار ۳) معین نمود و با چنین رویکردی نسبت به کیفیت خدمت است که نتایج واقع‌بینانه‌تری از اثر بخشی عملکرد سازمان در قبال طرح حاصل خواهد شد. به عبارت دیگر یک سازمان خدماتی زمانی سمت ایجاد تعالی در خدمت‌رسانی حرکت می‌کند که رضایت‌مندی ارباب رجوع و کارکنان را به عنوان دو محور اصلی شکل‌گیری خدمت مدنظر قرار دهد.

### سنجش میزان تکریم ارباب رجوع در امور مشترکین مخابرات استان یزد فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اهم ۱: میان انتظارات ارباب رجوع با ادراکات آنها از دریافت خدمات تفاوت معناداری



چارچوب مفهومی موجود ساز و کارهای ارزیابی

چارچوب ایده‌آل موجود ساز و کارهای ارزیابی

نمودار ۳: حدود رضایت‌مندی کارکنان و ارباب رجوع

عودت داده شد. همچنین جهت سنجش برداشت کارکنان امور مشترکین از انتظارات ارباب رجوع به کلیه کارکنان و سرپرستان امور مشترکین مخابرات یزد پرسش‌نامه داده شد که تعداد ۳۸ پرسش‌نامه تکمیل و بازگردانده شد.

#### روش تحقیق و روش جمع‌آوری اطلاعات

در این تحقیق از روش توصیفی - تحلیلی استفاده گردیده است. بدین صورت که ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش‌های توصیفی مورد بررسی قرار گرفته و سپس برای تعمیم نتایج حاصل از نمونه به جامعه آماری از روش‌های تحلیل آماری استفاده شد.

برای جمع‌آوری داده‌های لازم نیز از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در مرحله اول برای بررسی سوابق علمی مدل تحلیل شکاف و آگاهی از مبانی نظری طرح تکریم ارباب رجوع از روش کتابخانه‌ای بهره‌گرفته شد. سپس با اطلاعات جمع‌آوری شده از مرحله قبل و با پیوند دو بحث سنجش کیفیت خدمات و طرح تکریم ارباب رجوع، سه پرسش‌نامه ۲۲ سؤالی طراحی گردید. این سه پرسش‌نامه عبارتند از:

پرسش‌نامه سنجش انتظارات ارباب رجوع،  
پرسش‌نامه سنجش ادراکات ارباب رجوع از دریافت خدمات،  
پرسش‌نامه سنجش برداشت کارکنان امور مشترکین از انتظارات ارباب رجوع.

لازم به توضیح است که در این مرحله جهت بررسی روایی (Validity) پرسش‌نامه‌های طراحی شده، از نظرات صاحب‌نظران طرح تکریم (کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی استان یزد) و همچنین متخصصان بحث کیفیت (اعضای هیئت علمی دانشگاه) استفاده گردید و با اعمال پاره‌ای اصلاحات پرسش‌نامه نهایی طراحی گردید.

جهت سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. از آنجایی که ضریب آلفای محاسبه شده برای تمامی پرسش‌نامه‌ها در ۵ بعد مختلف کیفیت ۷۰٪ و بالاتر است، لذا پرسش‌نامه‌های مورد نظر دارای پایایی قابل قبول است. نتایج حاصل از سنجش میزان پایایی پرسش‌نامه‌ها در جدول ۲ آمده است.

فرضیه اخص ۳-۲: میان انتظارات ارباب رجوع و درک کارکنان از انتظارات آن‌ها، از بعد پاسخ‌گویی، تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه اخص ۴-۲: میان انتظارات ارباب رجوع و درک کارکنان از انتظارات آن‌ها، از بعد اطمینان تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه اخص ۵-۲: میان انتظارات ارباب رجوع و درک کارکنان از انتظارات آن‌ها، از بعد همدلی تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه اهم ۳: از دیدگاه ارباب رجوع بین میزان تأثیر ابعاد پنج‌گانه بر روی کیفیت خدمات ارائه شده تفاوت معناداری وجود ندارد.

#### جامعه آماری و نمونه تحقیق

شرکت‌های مخابرات در استان‌ها از جمله ادارات دولتی هستند که ارتباط گسترده‌ای را با طیف وسیعی از ارباب رجوع با ویژگی‌های متفاوت دارند. این ارتباط از طریق مرکز امور مشترکین این شرکت صورت می‌گیرد. لذا در این تحقیق ارباب رجوع و کارکنان امور مشترکین مخابرات استان یزد به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شد.

جهت تعیین تعداد نمونه آماری، یک نمونه ابتدایی ۴۰ تایی از مراجعه‌کنندگان به امور مشترکین مخابرات استان یزد در بازه زمانی شش ماهه اول سال ۱۳۸۴ انتخاب گردید و پرسش‌نامه‌های سنجش انتظارات و ادراکات میان آنان توزیع گردید. با انجام محاسبات آماری انحراف معیار پرسش‌نامه انتظارات ارباب رجوع ۰/۸۷۴ و انحراف معیار پرسش‌نامه ادراکات ارباب رجوع ۰/۸۹ تعیین گردید. با توجه به این که به ارباب رجوع هر دو پرسش‌نامه به طور هم‌زمان داده می‌شد لذا انحراف معیار مبنای جهت محاسبه تعداد نمونه آماری ۰/۸۹ در نظر گرفته شد و بر اساس فرمول نمونه‌گیری زیر تعداد نمونه مشخص گردید.

$$n = \left( \frac{z \cdot \sigma}{\varepsilon} \right)^2 = \left( \frac{1.96 * .89}{.10} \right)^2 = 305$$

در ادامه با توجه به حجم نمونه پرسش‌نامه‌ها در بین ارباب رجوع شرکت مخابرات توزیع شد که از این تعداد ۹۴ درصد پرسش‌نامه‌ها برابر با ۲۸۸ پرسش‌نامه تکمیل و

جدول ۲: نتایج حاصل از تحلیل پایایی پرسش نامه‌ها

پرسش نامه	آلفای کرونباخ پرسش نامه انتظارات ارباب رجوع	آلفای کرونباخ پرسش نامه ادراکات ارباب رجوع	آلفای کرونباخ پرسش نامه برداشت کارکنان از انتظارات ارباب رجوع
ابعاد کیفیت	۰/۹۱۳	۰/۷۵۱	۰/۹۱۲
ملموسات	۰/۸۸۶	۰/۷۴۱	۰/۸۶۸
اعتبار	۰/۹۰۸	۰/۸۱	۰/۸۹۵
پاسخ‌گویی	۰/۹۲۲	۰/۷۱۲	۰/۸۰۲
اطمینان	۰/۹۱۰	۰/۷۹۸	۰/۸۳۶
همدلی			

### نتایج تحقیق

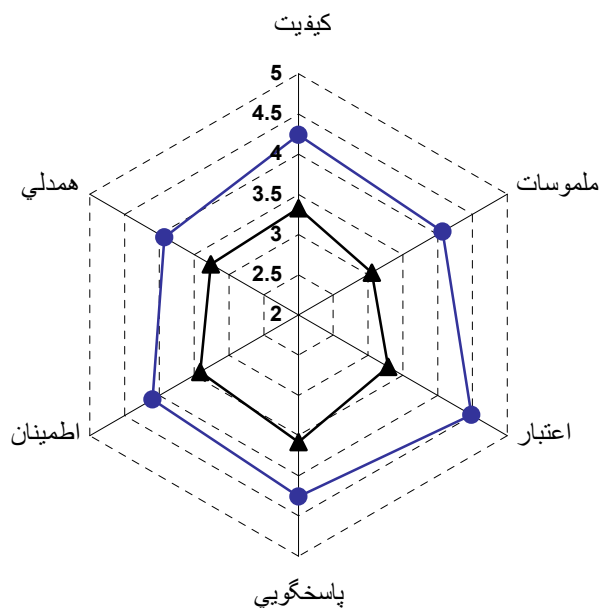
در این قسمت از تحقیق داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا از دیدگاه آمار توصیفی بررسی شد و سپس با استفاده از آزمون‌های آماری تجزیه و تحلیل لازم به عمل آمد. تحلیل‌های آماری انجام شده بر اساس روش‌های ناپارامتریک من-ویتنی (Mann-Whitney)، ویلکاکسون (Wilcoxon matched-pairs signed rank) و تحلیل فریدمن (Friedman Test) استفاده گردید. دلیل استفاده از روش‌های ناپارامتریک در تحلیل‌های مذکور کیفی بودن موضوع مورد بررسی و رتبه‌ای بودن متغیرها می‌باشد.

جهت بررسی فرضیه اهم ۱ و فرضیات اخص ۱-۱ الی ۱-۵ از روش‌های آماری من-ویتنی و ویلکاکسون استفاده گردید. از آن‌جا که داده‌های مربوط به انتظارات و ادراکات ارباب رجوع (P,E) زوج‌های به هم وابسته را تشکیل می‌دهند، در بررسی این فرضیه از آزمون

غیرپارامتری ویلکاکسون استفاده گردید. این آزمون در تشخیص اختلاف‌های واقعی بین زوج‌ها قابلیت داشته و تنها مشروط به نزدیک به قرینه بودن توزیع اختلاف‌های مربوط به نمونه است. نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات در جدول ۳ آمده است. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها بیانگر عدم تأیید فرضیه اهم ۱ و فرضیات اخص ۱ الی ۵ در سطح معناداری، ۹۵ درصد است. این بدین مفهوم است که امور مشترکین مخابرات در مورد هیچ کدام از ابعاد پنج‌گانه کیفیت خدمات نتوانسته است به سطح انتظارات ارباب رجوع پاسخ دهد یا از آن فراتر رود و همواره کیفیت درک شده از خدمت از کیفیت مورد انتظار کم‌تر بوده است. جهت ایجاد درک بهتری از میزان شکاف موجود بین ادراکات و انتظارات استفاده‌کنندگان در ابعاد مختلف کیفیتی، میزان شکاف‌ها در قالب نمودار ۴ آورده شده است.

جدول ۳: نتایج حاصل از تحلیل فرضیه اهم ۱ و فرضیات اخص ۱ الی ۵

ابعاد کیفیت	ادراکات ارباب رجوع (P)	انتظارات ارباب رجوع (E)	شکاف (P-E)	آماره آزمون (Z)	درجه معناداری	نتیجه آزمون
کیفیت خدمات	۳/۳۲۴۸	۴/۲۳۷۶	-۰/۹۱۲۸	-۵/۳۹۴	۰/۰۰۰	عدم تأیید فرضیه اهم ۱
ملموسات	۳/۰۵	۴/۰۷	-۱/۰۲	-۴/۷۶۶	۰/۰۰۰	عدم تأیید فرضیه اخص ۱-۱
اعتبار	۳/۲۸۵۷	۴/۴۸۱۰	-۱/۱۹۵۳	-۵/۷۲۲	۰/۰۰۰	عدم تأیید فرضیه اخص ۱-۲
پاسخ‌گویی	۳/۵۸۲۹	۴/۲۵۷۱	-۰/۶۷۴۲	-۴/۰۶۴	۰/۰۰۰	عدم تأیید فرضیه اخص ۱-۳
اطمینان	۳/۴۱۴۳	۴/۱۰	-۰/۶۸۵۷	-۳/۰۷۹	۰/۰۰۲	عدم تأیید فرضیه اخص ۱-۴
همدلی	۳/۲۵۷۱	۳/۹۲۸۶	-۰/۶۷۱۵	-۳/۰۳۲	۰/۰۰۲	عدم تأیید فرضیه اخص ۱-۵



ظارات ارباب رجوع —●— ادراکات ارباب رجوع —▲—

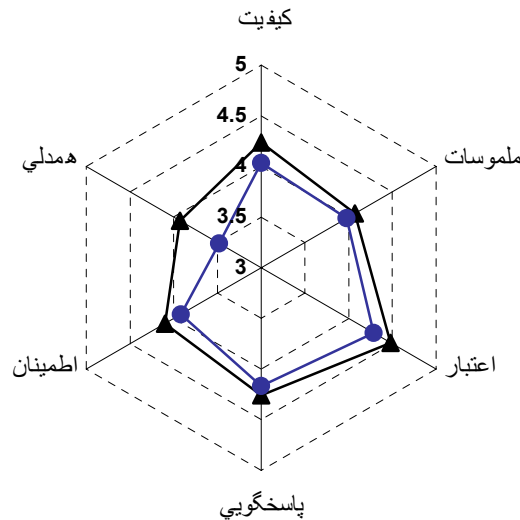
نمودار ۴: نمودار تار عنکبوتی شکاف میان انتظارات و ادراکات استفاده کنندگان

سطوح معناداری مندرج در جدول فوق مؤید آن است که ادراک مدیران و سایر ارائه‌دهندگان خدمات در مورد مطالعه در بعد کیفی همدلی منطبق بر انتظارات ارباب رجوع نیست. جهت ایجاد درک بهتری از میزان شکاف موجود بین انتظارات ارباب رجوع و درک و برداشت کارکنان از انتظارات ارباب رجوع در ابعاد مختلف کیفیتی، میزان شکاف‌ها در قالب نمودار ۵ آورده شده است.

جهت بررسی فرضیه اهم ۲ و فرضیات اخص ۶ الی ۱۰ نیز از روش آماری من-ویتنی استفاده گردید. این آزمون وجود اختلافات بین زوج‌های ناهمبسته را مورد بررسی قرار می‌دهد. آزمون من-ویتنی پرکاربردترین جایگزین آزمون t با نمونه‌های مستقل است. نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: نتایج حاصل از تحلیل فرضیه اهم ۲ و فرضیات اخص ۶ الی ۱۰

نتیجه آزمون	درجه معناداری	آماره آزمون (Z)	شکاف (E1-E2)	برداشت کارکنان از انتظارات ارباب رجوع (E2)	انتظارات ارباب رجوع (E1)	ابعاد کیفیت
تأیید فرضیه اهم ۲	۰/۰۵۹	-۱/۸۹۰	۰/۲۰۲۴	۴/۰۳۵۲	۴/۲۳۷۶	کیفیت خدمات
تأیید فرضیه اخص ۱-۲	۰/۱۶۷	-۱/۳۸۲	۰/۰۹۶۱	۳/۹۷۳۹	۴/۰۷	ملموسات
تأیید فرضیه اخص ۲-۲	۰/۱۲۲	-۱/۵۴۷	۰/۱۹۴۴	۴/۲۸۶۶	۴/۴۸۱۰	اعتبار
تأیید فرضیه اخص ۳-۲	۰/۵۶۱	-۰/۵۸۱	۰/۰۸۹۹	۴/۱۶۷۲	۴/۲۵۷۱	پاسخ‌گویی
تأیید فرضیه اخص ۴-۲	۰/۱۴۸	-۱/۴۴۷	۰/۱۸۲۴	۳/۹۱۷۶	۴/۱۰	اطمینان
عدم تأیید فرضیه اخص ۵-۲	۰/۰۳۳	-۲/۱۳۷	۰/۴۴۹۲	۳/۴۷۹۵	۳/۹۲۸۶	همدلی



▲ کارمندان از انتظارات ارباب رجوع ● انتظارات ارباب رجوع

نمودار: نمودار تار عنکبوتی شکاف میان انتظارات استفاده‌کنندگان و درک کارکنان از انتظارات آنها

جدول ۵: نتایج حاصل از تحلیل فرضیه اهم ۳

۲۸۸	تعداد نمونه
۱۹۵/۳۷۸	کای مربع
۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	احتمال معناداری
عدم تأیید فرضیه	تصمیم‌گیری

#### تحلیل نتایج حاصل از کاربرد تأیید مدل تحلیل شکاف در امور مشترکین مخابرات یزد

با توجه به این که این تحقیق در وهله اول به منظور تعیین میزان شکاف میان انتظارات ارباب رجوع از دریافت خدمت و ادراکات آنان از خدمات دریافت شده به اجرا در آمد، نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات نشان می‌دهند فرضیات اخص ۱-۱ الی ۵-۱ مورد تأیید قرار نگرفت. این بدین معناست که امور مشترکین شرکت مخابرات استان یزد در تمامی ابعاد ملموسات، اعتبار، پاسخ‌گویی، اطمینان و همدلی میان انتظارات و ادراکات ارباب رجوع از دریافت خدمت شکاف وجود دارد. به عبارت دیگر امور مشترکین شرکت مخابرات استان یزد نتوانسته است خدمات مطلوب و در حد انتظار ارباب رجوع را ارائه دهد. همچنین آماره آزمون نشان‌دهنده این است که شکاف ارائه خدمت میان ادراکات و انتظارات ارباب رجوع در ابعاد پاسخ‌گویی و دلسوزی عمیق‌تر است. عدم تأیید فرضیه اهم ۱ نیز بیانگر این است که در مجموع، خدمات ارائه شده در امور مشترکین شرکت مخابرات استان یزد مورد تأیید ارباب

جهت بررسی فرضیه اهم ۳ از تحلیل فریدمن استفاده گردید. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول ۵ آورده شده است.

نتایج حاصل از تحلیل این فرضیه مبین آن است که بین میزان تأثیر ابعاد پنج‌گانه بر روی کیفیت خدمات امور مشترکی مخابرات تفاوت معناداری وجود دارد، به عبارت دیگر از دیدگاه ارباب رجوع میزان تأثیر هر یک از ابعاد پنج‌گانه بر کیفیت خدمات ارائه شده متفاوت است. در این‌جا می‌توان با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره نسبت به رتبه‌بندی این متغیرها اقدام نمود.

۳) و از این طریق آسیب‌هایی احتمالی وارده بر مراحل شکل‌گیری تلقی از خدمت را به خوبی برای تصمیم‌گیرندگان سازمان هویدا می‌سازد.

تحلیل نتایج به دست آمده نشان می‌دهد از جمله عواملی که می‌تواند شکاف موجود در بعد ملموسات را کاهش داده و بهبود وضعیت کیفی در این بعد را باعث شود، وجود تجهیزات جدید پیشرفته و به روز، جهت سرویس‌دهی به مشترکین، خوشایند بودن ظاهر امکانات فیزیکی امور مشترکین، تمیز و مرتب بودن کارکنان از نظر ظاهری و تمیز و پاکیزه بودن محیط امور مشترکین است.

همچنین نتایج نشان می‌دهند در بعد اعتبار یا قابلیت اطمینان، مراجعان به امور مشترکین انتظار دارند تا این مرکز توانایی اجرای خدمات وعده داده شده را به شکل مطلوب داشته باشد. آنان انتظار دارند امور مشترکین وقتی کاری را تعهد می‌کند آن را به درستی انجام داده، به حل مشکلات مشتری علاقمندی نشان داده، در اولین دفعه، خدمت را به خوبی ارائه داده، خدمات وعده داده شده، در زمان مقرر ارائه گردند و سوابق کاری را به طور دقیق نگهداری کند.

#### پیشنهادها

##### پیشنهادهای کاربردی

۱- با توجه به وجود شکاف در بعد اعتبار یا قابلیت اطمینان، پیشنهاد می‌شود تا در امور مشترکین مخابرات یزد تمهیداتی چون نوسازی تجهیزات، سرویس‌دهی پیشرفته و به روز به مشترکین، طراحی و چینش خوشایند امکانات فیزیکی امور مشترکین، نظافت و مرتب شدن ظاهری کارکنان و تمیزی و پاکیزگی محیط امور مشترکین مورد نظر قرار گرفته و زمینه‌های بهبود آن‌ها فراهم گردد.

۲- از جمله عوامل ایجاد کننده شکاف در راه خدمت رسانی به ارباب رجوع، فقدان دیدگاه مشتری محوری در مدیران و کارکنان، ارتباطات داخلی ضعیف، نبود ساختارهای مدیریتی صحیح و ... اشاره نمود. لذا در مورد این شکاف، مدیران بایستی با مطالعات و تحقیقات علمی و دقیق راهکارهای لازم جهت کاهش مقدار این شکاف به عمل آورند. به عنوان نمونه از جمله این راهکارها می‌توان به استفاده مدل‌ها و تکنیک‌های جدید مشتری‌گرایی، که

رجوع این مراکز نیست و نمی‌تواند حس رضایت‌مندی را در آنان ایجاد نماید.

از دیگر اهداف این تحقیق سنجش میزان شکاف میان انتظارات ارباب رجوع و درک و برداشت کارکنان از انتظارات ارباب رجوع است. نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات بیانگر پذیرش فرضیه اهم ۲ و فرضیات اخص ۱-۲ الی ۴-۲ می‌باشد. این بدان مفهوم است که کارکنان امور مشترکین در ابعاد ملموسات، اعتبار، پاسخ‌گویی، اطمینان درک و برداشت درستی از انتظارات ارباب رجوع دارند که این خود مؤید وجود نقطه قوت در امور مشترکین است. مدیران شرکت می‌توانند با استفاده از این نقطه قوت در جهت کاهش شکاف ادراک ارباب رجوع گام بردارند. عدم تأیید فرضیه ۵-۲ حاکی از این است که در بعد همدلی، کارکنان امور مشترکین نتوانسته‌اند انتظارات ارباب رجوع خود را درک نمایند. به عبارت دیگر در این بعد، شکاف معنادار میان انتظارات ارباب رجوع و درک و برداشت کارکنان از انتظارات ارباب رجوع وجود دارد.

نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات در جهت بررسی فرضیه اهم ۳ بیانگر عدم تأیید این فرضیه است. این بدان مفهوم است که ابعاد پنج‌گانه کیفیت خدمات از دیدگاه ارباب رجوع دارای ضرایب اهمیت یکسانی نیستند؛ به عبارت دیگر ارباب رجوع به برخی از این ابعاد اهمیت بیش‌تر و برخی از این ابعاد اهمیت کم‌تری قائل هستند.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

##### نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از بررسی فرضیات تحقیق نشان می‌دهند مدل تحلیل شکاف و متناسب با آن تکنیک سروکوال راه حل مناسبی جهت رسیدن به نقطه تعادلی رضایت‌مندی کارکنان و ارباب رجوع است. این تکنیک با پیمایش از کارکنان علاوه بر نظرخواهی از ارباب رجوع روند مناسب‌تری برای مرزهای رضایت‌مندی ارباب رجوع ترسیم می‌نماید. مدل تحلیل شکاف با مد نظر قرار دادن تجریدی کارکنان و ارباب رجوع پیش از شکل‌گیری خدمت (تعامل آن‌ها با هم) و سپس تقابل برداشت‌های آن‌ها پس از شکل‌گیری خدمت، شکاف بین انتظارات ارباب رجوع از خدمت دریافتی و درک کارکنان و مدیریت سازمان از انتظارات آنها را مورد توجه قرار داده (شکاف

### پیشنهادات پژوهشی

۱- با توجه به وجود شکاف‌های عمیقی که در ابعاد همدلی، پاسخ‌گویی و قابلیت اطمینان وجود دارد و همچنین ارتباطی که این ابعاد با ابعاد فرهنگی جامعه دارند، پیشنهاد می‌گردد تا با انجام پژوهش‌های گسترده، ابتدا ابعاد و ویژگی‌های فرهنگی ارباب رجوع شناخته شده و سپس در جهت ابعاد شناسایی شده با ارائه خدمات شکاف‌های موجود اصلاح شوند.

۲- مدیران شرکت مخابرات، به ویژه امور مشترکین آن، باید در راستای بهبود کیفیت خدمات خود از روش‌هایی استفاده نمایند که امروزه کارایی آن‌ها به اثبات رسیده است. این امر مستلزم انجام تحقیقات علمی و پژوهشی است که به وسیله آن‌ها مناسب‌ترین روش‌ها و مدل‌های بهبود کیفیت خدمات شناسایی شده و آماده به‌کارگیری می‌باشند.

۳- نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهند از جمله روش‌های اثربخش و کارا در سنجش اثربخشی و ارزیابی عملکرد، به کارگیری مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره (Multi Criteria Decision Making) است. به‌کارگیری این مدل‌ها، مستلزم انجام پژوهش‌های میدانی است. لذا پیشنهاد می‌گردد تا در طرح تکریم ارباب‌رجوع در بخش دولتی، از این مدل‌ها در جهت سنجش و اندازه‌گیری میزان اثربخشی تکریم از ارباب رجوع استفاده گردد. استفاده از این مدل‌ها باعث خواهد شد تا علاوه بر سنجش میزان اثربخشی تکریم ارباب‌رجوع، آسیب‌های موجود در مسیر تکریم شناسایی شده و برنامه‌ریزی جهت بهبود وضعیت موجود امکان‌پذیر گردد.

امروزه در سراسر دنیا کاربرد پیدا نموده‌اند مانند QFD (Quality Function Deployment)، مدل رضایت مشتری کانو (Kano Satisfaction Model)، صدای مشتری (Voice of Customer) و ... اشاره نمود.

۳- از جمله پیشنهادات دیگری که جهت بهبود بعد اطمینان ارائه می‌شود ایجاد شرایطی است که در آن کارکنان ضمن داشتن دانش کافی برای پاسخ‌گویی به سؤالات مشترکین، در تماس با آن‌ها ادب و فروتنی را رعایت نمایند، به نحوی که مشترکین بتوانند به آن‌ها اعتماد کرده و در تماس با آن‌ها احساس آرامش نمایند.

۴- جهت کاهش شکاف موجود در بعد همدلی پیشنهاد می‌شود در امور مشترکین شرایطی برقرار شود که در آن کارکنان توجه ویژه به مشترکین داشته باشند به نحوی که مشتری بدون دریافت خدمت مطلوب یا جواب صحیح، از مرکز خارج نشود.

۵- به‌طورکلی در مورد فرایند اجرای طرح نیز می‌توان گفت: نیاز به تغییر در روند اجرای نظرسنجی‌ها در کنار طراحی مفهومی، احساس می‌شود. فرم‌های نظرسنجی باید از جامعیت کافی برخوردار باشد و نباید جامعیت مفهومی و تحلیلی نظرسنجی را فدای سهولت تکمیل آن نمود. با تغییر شیوه پیمایش و جمع‌آوری نظرات ارباب رجوع می‌توان مشکل فعلی جامع نبودن طرح برگ نظرسنجی را از بین برد. کافی است تا به جای نظرسنجی کامل از ارباب رجوع، سازمان‌ها به روش فعلی، اقدام به پیمایش‌های مقطعی و تصادفی (تصادفی از جهت زمان پیمایش و ارباب‌رجوع) نمود.

### منابع

۴. سومین کنفرانس مدیران کیفیت (۱۳۸۱) کیفیت یعنی رضایت مشتری، تدبیر، ش ۱۲۵، صص ۱۰۴-۱۰۲.

۵. کیت اسمیت (۱۳۷۹) مدیریت فراگیر در بخش عمومی (دولت)، ترجمه پندار، کیفیت و مدیریت، ش ۵.

۶. مجیبی میکاییلی، تورج (۱۳۸۱) ارزیابی مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های دولتی، تدبیر، ش ۱۲۵، صص ۸۲-۷۶.

۱. الوانی، مهدی، ریاحی، بهروز، (۱۳۸۲) سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۲. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۱) مصوبات برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری از ۷ برنامه تحول در نظام اداری، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.

3. Gronroos, C., Ojasalo, K., (2004) Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. Journal of Business Research (57): 414-423.

16. Galloway, L. (1998) Quality perceptions of internal and external customers: A case study in educational administration. *The TQM Magazine*, 10(1), 20-26.
17. Adams, J.N. & Emanuel, R. (2004) Assessing student perceptions of instructor customer service: A first step. Paper presented at the Southern States Communication Association Convention, Tampa, Florida, March 2004.
18. Waller A, Consuella, Amy Hoseth, Martha Kyrillidou, (2003) *Libqual+TM Policies and procedures manual*, Washington D.C. <[www.Libqual.org](http://www.Libqual.org)>
19. مقبل باعرض، عباس و علی محمدی (۱۳۸۲) بررسی کیفیت خدمات درمانی ارائه شده در مراکز خدمات درمانی استان فارس، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، شماره دوم، صص: ۵۴-۶۲
۲۰. کزازی، ابوالفضل و یحیی دهقانی (۱۳۷۱) الگوی بهینه ارزیابی کیفیت خدمات پستی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره ۳، صص ۳۲-۷۱.
۲۱. انواری رستمی علی اصغر، مریم ترابی گودرزی و مسلم علی محمدلو (۱۳۸۴) بررسی مقایسه‌ای کیفیت خدمات بانکی از دیدگاه مشتریان و کارکنان، مدرس علوم انسانی، شماره ۳ (پیاپی ۴۲)، صص ۵۳-۷۷
۲۲. صراف علیرضا (۱۳۸۳) فرایند استاندارد سازی خدمات در مورد خدمت گیرندگان با رویکرد خدمات در بخش دولتی، *servqual* فصلنامه تحول اداری، دوره هفتم، شماره ۴۵، صص ۱۰۰-۱۰۲.
7. Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *J Retailing* (64):12-37.
8. Kotler, P (1994) *Marketing Management*, Prentice – Hall, New Jersey.
9. Kano, N. (1996) *Guide to T.Q.M In service Industries*, Singapor: Asian Productivity organization.
10. Mcnealy, R.M (1994) *Making customer satisfaction Happen*, 1st edition, New Jersey, Chapman & Hall.
11. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
12. Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1991) Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, spring, 39-48.
13. Gabbie, O. and O'Neill, M.A. (1996) *Servqual and the northern hotel sector: A competitive analysis-part 1*, *Managing Service Quality*, Vol.6, No.6, PP.25-33.
14. Babakus, E., Mangold, W.G. (1992) Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Services Research*, 26(6), 767-786.
15. Zifko-Baliga and Robert Kampf, (1997) *Managing Perceptions of Hospital Quality: Negative Emotional Evaluations can undermine even the best clinical quality*. *Marketing Health Services*, 17(1):28.