



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد رفسنجان

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه

"برای دریافت درجه کارشناسی ارشد" (M.A)

در رشته

مدیریت دولتی

"گرایش منابع انسانی"

موضوع

بررسی بستگی بین میزان رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ادارات ثبت احوال استان تهران

استاد راهنما

جناب آقای دکتر غلامرضا معمارزاده

پژوهشگر

مریم سادات موسوی

سال تحصیلی

زمستان 87

از آنجا که یکی از مقولات سنجش کارآمدی نظام اداری، میزان رضایت مندی مردم از خدمات ارائه شده توسط سازمانهای دولتی می باشد و تمایل به ارائه خدمات، با کیفیت بالا نقش مهمی در صنایع خدماتی ایفا می نماید بنابراین کیفیت خدمات برای بقاء و سودآوری سازمان امری حیاتی در اغلب صنایع خدماتی به شمار می روند. تحقیق پیش رو با استفاده از مدل سروکوال به منظور سنجش میزان رضایت مشتریان سازمان ثبت احوال استان تهران از خدمات ارائه شده توسط این سازمان و با هدف شناسایی شکاف های موجود میان ادراکات و انتظارات مشتریان جهت ارتقاء کیفیت خدمات صورت گرفته است.

روش تحقیق در پژوهش حاضر میدانی و چنانچه بخواهیم با دقت بیشتری نوع آنرا مشخص کنیم می توانیم آن را در زمره تحقیقات توصیفی قرار دهیم.

جامعه آماری شامل کلیه مشتریان ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران در سال 1387 است که از بین آنها نمونه ای به صورت متوالی (در دسترس) و به تعداد 155 نفر انتخاب شده است.

پرسشنامه از نظر روایی مطابق با مدل سروکوال طراحی شده است که به تایید استادان نیز رسیده است. این پرسشنامه در دو بخش با سئوالهای مشابه مربوط به نظرسنجی از افراد نمونه درباره وضعیت موجود و مطلوب در این ادارات تنظیم گردیده است. پایایی هر دو پرسشنامه با محاسبه آلفای کرونباخ بررسی گردیده است.

با توجه به اهداف تحقیق، برای آزمون فرضیه ها از دو روش آماری آزمون فریدمن و محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای برای تعیین فاصله (شکاف) بین وضعیت موجود و مطلوب استفاده شده است.

نتایج این تحقیق نشان می دهد که مشتریان ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران از هیچ یک از ابعاد پنجگانه کیفیت و موارد متناظر آن، رضایت ندارند.

از میان ابعاد پنجگانه کیفیت بیشترین شکاف در بعد پاسخگویی و کمترین شکاف در بعد ظواهر و محسوسات فیزیکی وجود دارد. از میان سئوالهای متناظر با هر بعد بیشترین شکاف در موارد زیر شناسایی شده است:

۱) ملزومات تمیز، خوب و در حد کافی در محوطه و سرویس های بهداشتی

۲) ارائه خدمات در زمان وعده داده شده

۳) امکان دریافت اطلاعات از طریق تلفن

۴) احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان

۵) علاقه، جدیت و تسریع در رسیدگی به مشکلات مشتریان

## فهرست مطالب

عنوان

صفحه

### فصل اول: چارچوب تحقیق

1-1 مقدمه

2-1 عنوان تحقیق

3-1 بیان مسئله

4-1 اهمیت و ضرورت تحقیق

5-1 اهداف تحقیق

1-5-1 اهداف کلی

2-5-1 اهداف جزئی یا فرعی تحقیق

6-1 قلمرو تحقیق

7-1 تعریف واژه ها، مفاهیم و متغیرها

### فصل دوم: مروری بر ادبیات تحقیق

1-2 مقدمه

2-2 بررسی نظریه های پیرامون موضوع تحقیق

۱-۲-۲ فلسفه مشتری گرایی

۲-۲-۲ مشتری مداری

۳-۲-۲ طرح تکریم ارباب رجوع

۱-۳-۲-۲ اهداف مهم طرح تکریم

۲-۳-۲-۲ نهادینه کردن فرهنگ تکریم در جامعه

۴-۲-۲ تفاوت بین مدیر سنتی و مدیر مشتری محور

۵-۲-۲ مفهوم مشتری و ارباب رجوع

۱-۵-۲-۲ انواع مشتری

۲-۵-۲-۲ ارزش مشتری

- ۲-۲-۵-۱-۲ تعریف ارزش مشتری
- ۲-۲-۵-۲-۲ پیش نیاز مدل ارزشی
- ۳-۲-۵-۳ مدیریت ارتباط با مشتری چیست؟
- ۱-۳-۵-۲-۲ اهداف مدیریت ارتباط با مشتری
- ۲-۳-۵-۲-۲ مراحل اولیه زنجیره ی ارزش مدیریت ارتباط با مشتری
- ۳-۳-۵-۲-۲ استراتژی ۱۲ مرحله ای مدیریت ارتباط با مشتری
- ۴-۳-۵-۲-۲ چه چیزی به عنوان سرمایه گذاری دز CRM محسوب می شود
- ۴-۲-۵-۴ نیاز مشتری
- ۵-۲-۵-۵ چرا سازمان ها نیازهای مشتری را در سیاست های راهبردی خود منظور نمی کنند؟
- ۶-۲-۲ خدمت
- ۱-۶-۲-۲ ویژگی های خدمات
- ۲-۶-۲-۲ طبقه بندی خدمات
- ۳-۶-۲-۲ پرداخت در قبال خدمات
- ۴-۶-۲-۲ استاندارد کردن خدمات دولتی
- ۷-۲-۲ کیفیت
- ۱-۷-۲-۲ کیفیت خدمات
- ۲-۷-۲-۲ اجزاء تشکیل دهنده کیفیت خدمات
- ۳-۷-۲-۲ ابعاد(عوامل موثر بر)کیفیت
- ۴-۷-۲-۲ فضای کیفیت خدمات
- ۸-۲-۲ رضایت مشتری چیست؟
- ۱-۸-۲-۲ انواع رضایت
- ۲-۸-۲-۲ مدل رضایت مشتری
- ۳-۸-۲-۲ سیستم سه قسمتی رضایت مشتری
- ۴-۸-۲-۲ مزایای رضایت مشتری
- ۵-۸-۲-۲ عوامل موثر بر رضایت مشتری
- ۶-۸-۲-۲ هرم سازمانی و رضایت مشتری

- ۷-۸-۲-۲ فرایند جلب رضایت مشتری
- ۸-۸-۲-۲ چرا سازمانها روی رضایت مشتری تمرکز نمی کنند؟
- ۹-۸-۲-۲ هفت دستور طلایی برای جلب رضایت مشتریان
- ۹-۲-۲ رابطه بین کیفیت و رضایت مشتریان مدل کانو
- ۱-۹-۲-۲ مدل کانو
- ۱-۱-۹-۲-۲ نکات مهم در مدل کانو
- ۲-۹-۲-۲ عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی در جلب رضایت مشتری (مدل کادوت و ترجیون)
- ۱۰-۲-۲ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش عمومی
- ۱-۱۰-۲-۲ روش های اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش عمومی
- ۱۱-۲-۲ شاخص رضایت مشتری چیست؟
- ۱-۱۱-۲-۲ شاخص های اندازه گیری رضایت مشتری
- ۱-۱-۱۱-۲-۲ مدل رضایت مندی مشتری سوئدی
- ۲-۱-۱۱-۲-۲ مدل رضایت مندی مشتری در امریکا
- ۳-۱-۱۱-۲-۲ مدل شاخص رضایتمندی مشتری در اروپا
- ۴-۱-۱۱-۲-۲ شاخص ملی رضایت مشتری در سوئیس
- ۵-۱-۱۱-۲-۲ شاخص ملی رضایت مشتری در مالزی
- ۱۲-۲-۲ مدل های اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی
- ۱-۱۲-۲-۲ EFQM مدل
- ۲-۱۲-۲-۲ CAF مدل
- ۳-۱۲-۲-۲ مدل چارترمارک
- ۴-۱۲-۲-۲ مدل ایزو ۹۰۰۰
- ۵-۱۲-۲-۲ مدل کارت امتیاز متوازن
- ۶-۱۲-۲-۲ مدل چهارده آزمون جهت دستیابی به خدمات بهینه
- ۷-۱۲-۲-۲ مدل طیف تبادل کیفیت خدمات
- ۸-۱۲-۲-۲ مدل الگوی اعتبار بخشی INTESERVQUAL
- ۹-۱۲-۲-۲ مدل سروکوال

۲-۲-۱۲-۹-۱ ارتباط مابین ابعاد سروکوال و ابعاد ۱۰ گانه ی اولیه برای ارزیابی کیفیت خدمات

۲-۲-۱۲-۹-۲ مبانی مدل سروکوال

۲-۲-۱۲-۹-۳ شکاف های کیفیت که به نارضایتی مشتری منجر می شوند

۲-۲-۱۲-۹-۳-۱ شکاف های کیفیت که به نارضایتی مشتری منجر می شوند

۲-۲-۱۲-۹-۳-۱ دلایل وجود شکاف ها

۲-۲-۱۲-۹-۴ مزایای مدل سروکوال

۲-۲-۱۲-۹-۵ معایب مدل سروکوال

۲-۲-۱۲-۱۰ مدل فنی/کارکردی کیفیت خدمات(مدل گرونوس)

۲-۲-۱۲-۱۱ مدل فرایند اندازه گیری و بهبود مستمر کیفیت

۲-۲-۱۳ ثبت احوال چیست؟

۲-۲-۱۳-۱ آشنایی با سازمان ثبت احوال کشور

۲-۲-۱۳-۲ تاریخچه سازمان ثبت احوال

۲-۲-۱۳-۳ اهداف سازمان ثبت احوال کشور

۲-۲-۱۳-۴ وظایف اصلی سازمان ثبت احوال کشور

۲-۲-۱۳-۵ چارت تشکیلات اداره کل ثبت احوال استان تهران

3-2 پیشینه تحقیق

4-2 چارچوب نظری تحقیق

5-2 فرضیه های پژوهش

1-5-2 فرضیه اصلی

2-5-2 فرضیه های فرعی

فصل سوم: روش تحقیق

1-3 مقدمه

2-3 روش و طرح تحقیق

3-3 فرایند تحقیق

4-3 جامعه آماری

5-3 روش نمونه گیری و حجم نمونه

6-3 ابزار گردآوری داده ها

1-6-3 روایی ابزار جمع آوری داده ها

2-6-3 پایایی ابزار جمع آوری داده ها

7-3 گردآوری داده ها

8-3 روش تجزیه و تحلیل داده ها

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

1-4 مقدمه

2-4 توصیف متغیرها

3-4 بررسی فرضیه ها یا سئوالهای تحقیق

فصل پنجم: نتیجه گیری، بحث و پیشنهادها

1-5 مقدمه

2-5 نتایج تحقیق

4-5 محدودیت ها

5-5 پیشنهادها

6-5 توصیه ها

فهرست منابع

-فهرست منابع فارسی

-فهرست منابع غیر فارسی

فهرست جدول ها

فهرست نمودار ها

فهرست شکل ها

پیوست ها

# فصل اول: کلیات تحقیق



## 1-1 مقدمه:

با ورود به هزاره سوم میلادی، بسیاری از مفاهیم در سازمان های پیشتاز، مفهومی دیگر پیدا کرده اند و به تبع آن، نقش جدیدی را در جوامع عهده دار گشته اند. واژه "مشتری" نیز از این دگرگونی در امان نماند، زیرا دیگر مفهوم آن صرفاً یک معامله تجاری را به ذهن متبادر نمی کند، بلکه امروزه روابط انسانها در یک تعامل طرفینی مفهوم پیدا می کند، به طوری که هر فردی از یک طرف مشتری افراد دیگر است و از طرف دیگر خود مشتریانی دارد.

یکی از عوامل محیطی، مشتریان یک سازمان است، صاحب نظران مدیریت، کسب رضایت مشتری را از مهمترین وظایف و اولویت های مدیریت سازمانها بر شمرده و لزوم پایبندی همیشگی و پایدار مدیران عالی به جلب رضایت مشتریان را پیش شرط موفقیت به حساب آورده اند.

اطلاع از تصویر ذهنی سازمان نزد مشتریان، ضمن اینکه نقاط قوت و ضعف یک سازمان را برملا می سازد، زمینه را برای اتخاذ راهبردهای مناسب و ارتقاء سطح عملکرد فراهم می آورد.

دنیای کنونی با سرعت به سوی ایجاد کیفیت های برتر، قابلیت های متنوع، سادگی و سهولت در سیستم های مختلف پیش می رود. در چنین فضایی بویژه برای سازمانهای عمومی، ارائه خدمات مناسب تر و توجه بیشتر به ارباب رجوع ضرورت پیدا می کند، چرا که داور نهایی کیفیت خدمات عمومی ارباب رجوع است.

سازمان ثبت احوال کشور با قدمت 80 ساله به عنوان سازمانی مردمی در رابطه با ثبت احوال شخصیه آحاد ملت و ارائه خدمات به آنان نقش مهم و حساسی دارد. صدور شناسنامه به عنوان سند هویتی و تابعیتی فرد، یکی از وظایف این سازمان است که ضرورتاً با لحاظ نمودن مقررات مربوط به تابعیت و تسجیل تابعیت ایران صورت می گیرد. ثبت ازدواج، طلاق، مشخصات فرزندان و بالاخره ثبت واقعه وفات با ادارات ثبت احوال است.

به دلیل گستردگی وظایف قانونی، "سازمان ثبت احوال کشور" در اقصی نقاط کشور به ارائه خدمات مشغول بوده و پرمراجعه ترین سازمان دولتی است.

در استان تهران در قبال هر یک از کارمندان ثبت احوال 38 هزار مراجعه کننده حضور می یابند که میانگین کشوری آن 11 هزار نفر می باشد.

با توجه به آنچه گذشت، در این میان سازمان ثبت احوال نیز نه تنها از این قاعده مستثنی نیست بلکه به دلیل گستردگی ارائه خدمات، سنجش میزان رضایت مشتریان به منظور بهبود کیفیت و عملکرد این سازمان حائز اهمیت ویژه ای است.

## 1-2 عنوان تحقیق:

بررسی بستگی بین میزان رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ادارات ثبت احوال استان تهران.

## 1-3 بیان مسئله:

مدیریت که با تفکرات و مطالعات "فردریک" به صورت مدون و منظم شکل گرفت از آغازین سالهای قرن بیستم توانست با ارائه راهکارهای مناسب این موضوع را به همه موسسات تولیدی و خدماتی اعم از دولتی و غیردولتی بقبولاند که وفاداری به مشتریان و درک و تشخیص درست نیازها و انتظارات آنها از ضروریات بقاء در موفقیت آنهاست. در نظام اداری و اجرایی هر کشور نیز رضایت مردم از خدمات ارائه شده توسط دستگاههای دولتی به عنوان یکی از شاخص های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه این نظام تلقی می شود.

(خلیلی عراقی، 1382، ص78)

با گسترده شدن جوامع بشری و پیچیده تر شدن روابط اجتماعی، و اقتصادی و سیاسی نیاز به تاسیس سازمانها و نهادهایی که بتوانند هر چه بهتر خدمات مورد نیاز را در اختیار مردم قرار دهند، بیشتر و بیشتر می شد. اما با گذشت زمان این نهادهای تسهیل کننده امور، خود مشکل زا شده و به مانعی جهت خدمات رسانی تبدیل شدند.

(سازمان مدیریت و برنامه ریزی، 1381، ص4)

جلب رضایت و تکریم مشتریان، بحث جدیدی نیست که طی سالهای اخیر مورد توجه شرکت ها و موسسه های خدماتی واقع شده باشد، بلکه خدمت به مشتریان و موسسه های خدماتی در سطح جهان، در فضایی به رقابت می پردازند که توجه به خواست و انتظارات مشتریان را عاملی برای ادامه حیات حرفه ای خود معرفی می کنند، آنان به کمک ابزارها و وسایل جدید ارتباطی به تفکر جدیدی دست یافته اند و آن چگونگی ورود به اذهان و خاطره مشتریان خود با القاء ارائه کار و خدمات با کیفیت است. (خلیلی عراقی، 1382، ص76)

در کشور ما پس از پیروزی انقلاب و انتقال مالکیت اکثر صنایع کشور به دولت و در ادامه آن بروز جنگ تحمیلی باعث شد تا بازاری انحصاری در داخل کشور بر اکثر محصولات کارخانجات و موسسات تولیدی و خدماتی ایجاد شود که تحت حمایت دولت و فارغ از هر گونه رقابت به صورت انحصاری محصولات تولیدی خود را در این بازار ارائه نمایند. بدلیل پایین بودن عرضه نسبت به تقاضا، مشتریان مجبور به خرید و استفاده از این محصولات بودند و در بسیاری از موارد حق انتخاب نداشتند.

در سالهای پایان دهه 70 و همزمان با ورود به قرن 21 میلادی و توسعه بازارهای جهانی در بخش دولتی به مرور نیاز به تعیین الگوهایی برای کیفیت خدمات احساس می گردد هر چند که رقابت در بخش دولتی چندان وجود ندارد و در

سازمان های دولتی یافتن راهکارهایی جهت کاهش هزینه مهمتر از بهبود کیفیت است. اما کیفیت نیز از مهمترین شاخص های یک سازمان موفق می باشد. (مجیبی، 1381، ص 76)

هر چند که کالاها و خدمات، بخش های دارای رشد سریع در کشورهای در حال توسعه محسوب می شوند، با این حال در این کشورها کمتر توجهی به کیفیت ارائه خدمات می شود بعلاوه به دلیل متفاوت بودن شرایط بازار فروش در اقتصاد کشورهای در حال توسعه، مطالعات مرتبط با موضوع خدمت تا حد زیادی مورد غفلت واقع شده است. بخشی از این بی توجهی و بی علاقهگی ناشی از این واقعیت است که از گذشته درک اندکی از تمایز بین مدیریت خدمات و مدیریت سازمانهای تولیدی وجود داشته است.

کشور ما نیز از این مقوله مستثنی نبوده و آنگونه که شایسته و لازم باشد، در این زمینه فعال نبوده است. از آنجا که یکی از مقولات سنجش کارآمدی نظام اداری، میزان رضایت مندی مردم از خدمات ارائه شده توسط سازمانهای دولتی می باشد و تمایل به ارائه خدمات، با کیفیت بالا نقش مهمی در صنایع خدماتی ایفا می نماید بنابراین کیفیت خدمات برای بقاء و سودآوری سازمان امری حیاتی در اغلب صنایع خدماتی به شمار می روند. (پاشازاده و احمدی، 1386، ص 49-41)

بنابراین تحقیق حاضر به دنبال بررسی بستگی بین میزان رضایت مشتریان و کیفیت خدمات ادارات ثبت احوال استان تهران می باشد.

#### 4-1 اهمیت و ضرورت تحقیق:

یکی از عوامل مهم محیطی، مشتریان یک سازمان است، صاحب نظران مدیریت، کسب رضایت مشتری را از مهمترین وظایف و اولویت های مدیریت سازمانها برشمرده و لزوم پایبندی همیشگی و پایدار مدیران عالی به جلب رضایت مشتریان را پیش شرط اصلی موفقیت به حساب آورده اند.

اطلاع از تصویر سازمان نزد مشتریان، ضمن اینکه نقاط قوت و ضعف یک سازمان را برملا می سازد، زمینه را برای اتخاذ راهبردهای مناسب و ارتقاء سطح عملکرد فراهم می آورد.

اکنون که در اقتصاد جهانی مشتریان بقای شرکت را رقم می زنند دیگر شرکت ها نمی توانند به انتظارات و خواسته های مشتریان بی تفاوت باشند، آنها باید همه فعالیت ها و توانمندی های خود را متوجه رضایت مشتری کنند. چرا که تنها

منبع برگشت سرمایه مشتریان هستند. بنابراین، نخستین اصل در دنیای کسب و کار امروزی ایجاد ارزشهای مشتری پسند است.

مشتریانی که از سازمان رضایت زیادی دارند، تجربیات مثبت خود را به دیگران منتقل می کنند و به این ترتیب وسیله ای برای تبلیغ سازمان شده و در نتیجه هزینه جذب مشتریان جدید را کاهش می دهند. این موضوع بویژه برای سازمانهای ارائه دهنده خدمات عمومی بسیار مهم است. زیرا شهرت و اعتبار آنها و بیان مزایا و نکات مثبت آنها از سوی دیگران منبع مهم جلب اعتماد عمومی است. (عالی، 1381، ص 164)

رضایت بالای مشتری نوعی بیمه در برابر اشتباهات احتمالی شرکت است، که در نتیجه ی تغییرات مرتبط با تولید خدمات، وقوع آنها اجتناب ناپذیر است. مشتریان دائمی در مواجهه با چنین موقعیت هایی اغماض بیشتری دارند، زیرا به دلیل تجربیات خوشایند قبلی، اشتباهات اندک سازمان را به راحتی نادیده می گیرند. بنابراین عجیب نیست که جلب رضایت مشتریان مهمترین وظیفه سازمانها و موسسات شده است. (ونوس، 1381، ص 59-58)

امروزه سازمانهای تولیدی یا خدماتی میزان رضایت مشتری را به عنوان معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد می کنند و این روند همچنان در حال افزایش است. اهمیت و رعایت مشتری چیزی است که به رقابت در سطح جهانی برمی گردد. (جعفری، 1379، ص 53)

با توجه به آنچه گفته شد می توان اظهار نمود که انجام تحقیق حاضر خالی از ضرورت نیست. نتایج تحقیق حاضر به ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران کمک خواهد کرد تا نقاط ضعف و قوت خود را از دید مشتریان شناسایی و در جهت تقویت و رفع آن تلاش نمایند.

#### 5-1 اهداف تحقیق:

- ۱) شناسایی طرز تلقی مشتریان از کیفیت خدمات در ادارات ثبت احوال استان تهران
- ۲) شناسایی علل و ریشه های کمبود کیفیت خدمات در ادارات ثبت احوال استان تهران
- ۳) ارائه راهکارهایی مناسب جهت بهبود کیفیت خدمات و رفع مشکلات شناسایی شده در ادارات ثبت احوال استان تهران

#### 6-1 قلمرو تحقیق:

الف) قلمرو مکانی تحقیق:

استان تهران قلمرو مکانی تحقیق حاضر می باشد.

ب) قلمرو زمانی:

تحقیق از نوع میدانی و فاقد قلمرو زمانی است.

#### 7-1 تعریف واژه‌ها، مفاهیم و متغیرها:

مشتری: مشتریان مردم یا عملیاتی هستند که محصول یا نتایج یک عملکرد را مصرف می‌کنند یا به آنها احتیاج دارند و از آنها بهره می‌برند. چون هر عملکردی در یک سازمان به یقین دارای هدفی است بنابراین مشتریانی دارد.

(برنیکر هوف و درس‌لر، 1377، ص 33)

ارباب رجوع: مثل مشتری حالت تعاملی ندارد بلکه خدمات یکجانبه را شامل می‌شود که در آن فروشنده‌ها، اطلاعات بیشتری نسبت به موضوع دارند ولی خریدار نمی‌تواند به سادگی آن اطلاعات را به دست آورد، در حالی که سخت به آنها نیازمند است. (محمدی، 1382، ص 45)

انواع مشتری: در مجموع می‌توان مشتریان را به دو دسته تقسیم نمود، مشتریان داخلی و خارجی.

مشتریان خارجی در بیرون از سازمان بوده، محصولات و یا خدمات آن را می‌خرند. در برابر مشتریان خارجی، هر سازمان تعدادی مشتری داخلی نیز دارد که به اندازه مشتریان خارجی مهم هستند. در تمام مراحل عملیات و فرایندهای سازمان همواره یک مشتری داخلی وجود دارد که محصول یا خدمتی را دریافت می‌کند و در عوض محصول یا خدمتی را ارائه می‌دهد. (جعفری و فهیمی، 1379، ص 54-55)

رضایت مشتری: در رابطه با رضایت مشتری تعاریف مختلفی از سوی نظریه پردازان بازاریابی ارائه شده است. کاتلر، رضایت‌مندی مشتری را به عنوان درجه‌ای که عملکرد واقعی شرکت انتظارات مشتری را برآورده کند، تعریف می‌کند. به نظر کاتلر اگر عملکرد شرکت انتظارات مشتری را برآورده کند، مشتری راضی و در غیر اینصورت احساس نارضایتی می‌کند. (دیواندری و دلخواه، 1384، ص 188)

خدمت: خدمت فرایندی است مشتمل بر یک سری از فعالیت‌های کم و بیش نامحسوس که به طور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی و یا سیستم‌های ارائه‌دهنده خدمت روی داده تا راه‌حلی برای مسائل مشتریان باشد. (جوادیان و کیماسی، 1384، ص 19)

کیفیت: "دمینگ" کیفیت را میزان یکنواختی و یکسانی کالا یا خدمت مربوط تعریف می‌کند. "جوزف جوران" معتقد است کیفیت عبارت است از مطابقت کالا یا خدمت یا کاربرد آن، معنای دیگر این عبارت این است که استفاده‌کننده از کالا یا

خدمت باید بتواند نیاز یا خواست خود را از کالا یا خدمت برآورده سازد. "فیلیپ کرازبی" کیفیت را مطابقت یک محصول یا خدمت با الزامات از پیش تعیین شده می داند. (ریاحی، 1381، ص 5)

کیفیت خدمات: درجه اختلاف بین ادراک مشتریان و انتظارات آنها از خدمات است. کیفیت خدمات، موضوعی است دربرگیرنده ابعادی چون قابل اعتماد بودن، پاسخگو بودن، اطمینان دادن، همدلی داشتن و حفظ ظاهر نمودن. (پاشازاده و احمدی، 1386، ص 41)

وضعیت ظاهری (Tangibles): وضعیت تسهیلات فیزیکی، تجهیزات، ظاهر کارکنان و وسایل ارتباطی به لحاظ ظاهری.

قابلیت اطمینان (Reliability): قابلیت انجام خدمات تعهد شده به شکل صحیح و قابل اطمینان.

رغبت و اشتیاق برای پاسخگویی (Responsiveness): تمایل جهت یاری رساندن به مشتریان و خدمات به آنان بدون فوت وقت.

تضمین (Assurance): برخورداری از دانش و ادب و نزاکت کارکنان و توانایی آنان برای ایجاد اعتماد و اطمینان در حین ارائه خدمت.

همدلی (Empathy): اهمیت دادن و بذل توجه به تک تک مشتریان. (کاوسی و سقایی، 1384، ص 459)

# فصل دوم: مروري بر ادبيات تحقيق

## 1-2 مقدمه :

امروزه بهبود کیفیت در بخش خدمات نیز از اهمیت ویژه ای نسبت به سایر بخش های اقتصادی برخوردار است و از آنجا که موسسات دولتی بیشتر به ارائه خدمات می پردازند، این اهمیت در بخش عمومی دو چندان می شود. در بخش دولتی معمولاً ارائه خدمات در چارچوب قوانین و مقررات و در حد وظایف مشخص در یک ساختار بوروکراتیک انجام می گیرد و معمولاً فعالیت ها بدون تعهد به تحقق اهداف و صرفاً با تأکید بر فرایندها صورت می پذیرد. کیفیت خدمات در بخش دولتی با کیفیت خدمات در بخش خصوصی تفاوت داد. اصلی ترین تفاوت آن این است که در بخش دولتی، ارائه کننده خدمات مراجعه کننده را مجبور می داند، لذا نسبت به نوع و کیفیت خدمات، چندان حساس نیست و خود را پاسخگو نمی داند ولی در بخش خصوصی ارائه کننده خدمت نگران است که مبادا با مشتری به توافق نرسد و یا مشتری به عدم رضایت برای دریافت مجدد خدمات در نوبتهای آتی مراجعه نکند. از لحاظ تاریخی، تمام سازمانهای بخش دولتی، با مقامات حکومتی و تصمیمات دولتی بوده و هستند. و بطور سنتی عملکردهای اصلی سازمانهای دولتی بر پایه جلب رضایت سیاستمداران و برآورده کردن اهداف حکومت استوار دارد. طبق این نظریه سنتی، هدف سازمانهای دولتی جلب رضایت اربابان و سیاستمداران و برآورده کردن اهداف حکومتی است در حقیقت بر طبق این نظریه، جلب رضایت سیاستمداران به عنوان رضایت مردم و شهروندان تلقی می شود، اما این توهمی بیش نیست، زیرا سازمانهای بخش دولتی نمی توانند به صرف راضی کردن سیاستمداران، از رضایت شهروندان به عنوان مشتری اطمینان حاصل نمایند. از آنجا که سالیان اخیر توجه دولت ها به ارائه خدمات با کیفیت به مردم بیش از گذشته نمایان شده است، دولتها مایلند به منظور جلب اعتماد مردم و افزایش سرمایه اجتماعی، خدماتی ارائه کنند که رضایت مردم و شهروندان و سطح مشارکت آنان را در فعالیت های اجتماعی افزایش دهند. در نتیجه در مدیریت دولتی نوین دولتها با این پرسش مواجهند که چگونه می توانند خدماتی سریعتر، بهتر و کم هزینه تر و باکیفیت بالاتر ارائه دهند. از سوی دیگر با توجه به افزایش آگاهی و نیاز پدید آمده، مراجعان به سازمانهای دولتی نیز مایلند این سازمانها توانایی اجرای خدمات مناسب را داشته باشند. شاید به همین دلیل است که دولت ها توسعه و بهبود کیفیت خدمات را به عنوان یک حرکت اصلاحی در نظر می گیرند و به عنوان اولویت تلقی می کنند.

امروزه از کسب رضایت مشتری بسیار صحبت می شود. این خود جای بسی خوشحالی است زیرا حداقل نشان دهنده این است که از نظر فلسفی لزوم کسب رضایت مشتری درک و پذیرفته شده است و یا اینکه در حال ترویج و گسترش است.

## 2-2 بررسی نظریه های پیرامون موضوع تحقیق:

۲-۱-۲ فلسفه مشتری گرایی:



نخستین و مهمترین اصل در این فلسفه جدید، نگاه به مسائل از دیدگاه مشتری می باشد. باید دقت داشت که توجه نشان دادن به مشتری متفاوت از مشتری گرایی است. در فلسفه مشتری گرایی بایستی برخاسته مشتری تاکید کرد. در اینجا ابتدا بایستی مشخص نمود مشتری چه می خواهد سپس در تکاپوی وسیله یا روش تحقق آن برآییم. مشتری گرایی بیش از یک شعار میباشد و مستلزم یک استراتژی است این استراتژی به دنبال آن است که محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان وجه تمایز برای مشتری ایجاد نماید که قابل درک و اندازه گیری بوده و تاثیر فراگیر بر آنچه که در سازمان انجام می شود داشته باشد. مشتری گرایی بیانگر یک فرهنگ درون سازمانی است که مستلزم تحول فکری مدیران در باور داشتن و تعهد یافتن به این فلسفه می باشد. لذا به منظور پیاده سازی فرهنگ مشتری گرایی انجام اقدامات زیر ضروری است:

- در این سازمانها تکنولوژی، ساختار سازمانی، وظایف و فعالیت های درون سازمانی بایستی در جهت فرهنگ مشتری مداری مورد بازنگری قرار گیرد
- فراهم نمودن شرایط برای مشارکت کلیه کارکنان
- تدوین استانداردهایی برای ارائه خدمات با کیفیت
- طراحی برنامه ای برای تضمین کیفیت
- آموزش کارکنان فروش در زمینه روابط با مشتری
- تبلیغ و ترویج فلسفه مشتری گرایی به عنوان مأموریت اصلی سازمان داخل و خارج از سازمان
- مقایسه و ارزیابی عملکرد واقعی سازمان با استانداردها

۲-۲-۲ مشتری مداری:

مطالعه سیر تحول نظریه ها و مکاتب مرتبط به حوزه مدیریت نشان می دهد که گرایش به سمت مشتری و افزایش کیفیت، تنوع و سرعت در ارائه خدمات پس از دهه 1990 در دستور کار سازمانها قرار گرفته است.

در اینجا به برخی تعاریف مشتری مداری اشاره می شود:

- ترویج اطلاعات به مشتریان در سراسر سازمان، تدوین برخی استراتژی ها و تاکتیک های خاص جهت برآورده کردن نیازهای بازار به شکل عملی و از سوی کلیه قسمت های سازمان و وجود حس تعهد نسبت به برنامه های مربوط در سراسر سازمان. "شاپیرو 1985"
- مشتری مداری عبارتست از جمع آوری اطلاعات مربوط به مشتری و استفاده از این اطلاعات در واحدهای تجاری.
- "کولی جاورسکی، 1990"
- مشتری مداری نوعی فرهنگ سازمان است که به موثرترین و کارآمدترین شکل، رفتارهای لازم جهت ارزش گذاشتن به مشتریان به برترین شکل را ایجاد می کند. "ناروراسلاتر، 1991"
- مشتری مداری، گرایش بدست آوردن اطلاعات در مورد مشتری و استفاده از آن در تدوین استراتژی به منظور برآورده ساختن این نیازها و اجرای این استراتژی از طریق پاسخگویی مثبت به خواسته و نیازهای مشتریان است. "روکرت، 1992"

بنابراین می توان گفت مشتری مداری یعنی شناخت مشتری و نیازهای او و تلاش در جهت تامین این نیازها به بهترین شکل ممکن. (علی گلی، 1385، ص 3)

۲-۲-۳ طرح تکریم ارباب رجوع:

دریافت بازخور از مردم و ارباب رجوع می تواند سازمان را در جهت تنظیم رفتارهای مناسب و عملکرد خود یاری دهد. درک چگونگی دستیابی وفاداری و رضایت مشتری از توجهات اصلی سازمان ها و موسساتی است که در مورد رفتار مشتری پژوهش می کنند.

کیفیت خدمت یا محصول، دوستانه انجام شدن کار، تمیز بودن محل کار، ساده بودن فرایند، در دسترس بودن متصدی مربوط، ظواهر فیزیکی کارکنان و پاسخ کارکنان به درخواست یا سؤال از جمله عواملی هستند که موجب رضایتمندی مردم و ارباب رجوع می شوند.

اصولا خدمت خوب آن است که کمی بیش از حد انتظار مشتری باشد. اولین قدم برای رضایتمندی مردم و ارباب رجوع پی بردن به لحظه های حقیقت یعنی تماس و برخورد است.

نظر به اینکه بخش عمده فعالیت های سازمانها و موسسات مانند بانک ها، شهرداریها و بیمه ها خدمات می باشد و کارکنان نقش بسزایی در کیفیت ارائه خدمات ایفا می کنند، پس از ارائه خدمات عالی و با کیفیت نیازمند کارکنان آگاه و ماهر است.

یکی از نارسایی های شرکت ها و موسسات (بویژه سازمانهای خدماتی) کم توجهی یا بی توجهی به آموزش نیروهای خط اول خدمت رسانی است. آموزش کارکنان باید مستمر و در جریان کار باشد تا آنها بتوانند با مهارت های تازه آشنا شده و موقعیت خود را بهبود بخشند.

اثرگذاری بر مردم و ارباب رجوع و علاقه مند کردن آنها به سازمان و حفظ وفاداریشان در سالهای متمادی فقط از طریق کیفیت، انگیزش و تعهد کارکنان به سازمان قابل حصول خواهد بود. آموزش مستمر مدیران و کارکنان در این زمینه در توفیق سازمان و تحقق هدف ها بسیار موثر است. (<http://imi.ir/tadbir/tadbir>)

۲-۲-۳-۱ اهداف طرح تکریم:

تفکر کارآمد نمودن نظام اداری کشور که هدف اصلی و مهم پیاده سازی طرح تکریم ارباب رجوع به حساب می آید با تدوین و تلاش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در فروردین ماه سال 1381 جامعه عمل به خود گرفت و به تصویب هیات وزیران رسید که ظرف مدت یک هفته به عنوان یکی از برنامه های هفت گانه تحول اداری محسوب و جزئیات آن در نشست مورخ 1381/1/25 در شورای عالی اداری مورد تصویب آن شورا قرار گرفت و تحت عنوان طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع اداری به تمامی دستگاههای دولتی ابلاغ شد.

دستگاههای دولتی یکی از مراکز ارائه دهنده خدماتی هستند که همه مردم از آنها استفاده می کنند. دولت عموماً خدمات کیفی ارائه می دهد و ارزیابی و سنجش کیفیت این خدمات کار مشکلی است و سازمان های دولتی همچون بخش خصوصی پاسخگو نیستند. از سوی دیگر مردم هم به عنوان شهروندان از این خدمات راضی نیستند. امروزه در دنیا موج تغییر و تحول اداری و اصلاحات اداری مطرح شده است و همه به دنبال بهبود کیفیت ارائه خدمات هستند. این موضوع در ایران حدود سال 1381 مورد توجه قرار گرفت و قرار شد به شهروندان به عنوان ارباب رجوع نگریسته شود. هر کدام

از کارمندان نیز به عنوان ارباب رجوع سازمانهای دیگری هستند و با تاخیر و کیفیت نامناسب ارائه خدمات در سازمانهای دیگر مواجه هستند. طبق تحقیقات انجام شده توسط سازمان برنامه ریزی کشور پیرامون سنجش عملکرد دستگاههای دولتی، 98 درصد مردم از کیفیت ارائه خدمات ناراضی هستند.

در این راستا طی یک سری مطالعات تطبیقی میان کشورهای مختلف طرح تکریم ارباب رجوع مطرح شد تا کیفیت، سرعت و دقت ارائه خدمات به شهروندان ارتقاء یابد. هدف از اجرای این طرح، جلب رضایت ارباب رجوع است. (همان منبع)

اهداف مهم طرح تکریم عبارتند از:

- ۱) اطلاع رسانی مناسب به مراجعین در زمینه نحوه ارائه خدمات از طریق تنظیم بروشور، کتاب، راهنما و ...
  - ۲) بازنگری و اصلاح و مهندسی مجدد روش های انجام کار در جهت تسریع و تسهیل ارائه خدمات به مردم
  - ۳) تدوین منشور اخلاقی به منظور برخورد مشفقانه و مناسب با ارباب رجوع
  - ۴) نظر خواهی از مراجعین در مورد نحوه در مورد نحوه ارائه خدمات و رایت آنان
  - ۵) تشویق کارکنانی که باعث رضایت ارباب رجوع می شوند و برخورد با کارکنان خاطی
- (<http://imi.ir/tadbir/tadbir>)

۲-۲-۳-۲ نهادینه کردن فرهنگ تکریم در جامعه:

اصولا برای نهادینه شدن هر روش جدید مراحل زیر باید انجام شود:

- کالبد شکافی از پیشینه تاریخی مربوطه و شناسایی نقاط ضعف، مشکلات، کاستی ها و محدودیت ها
  - رفع و حذف مشکلات و تغییر همه مبانی و مواردی که باعث مشکلات و ضعف ها بوده اند.
  - آموزش افراد در مورد روش های جایگزین و شیوه های بهتر
- اگر در زمینه های زیر، فعالیت ها، برنامه ریزی ها و تخصیص منابع لازم صورت گیرد، طرح تکریم موفق و نهادینه خواهد شد و در غیر اینصورت مانند سایر طرح ها، در حد شعار باقی خواهد ماند و فقط منابع را تلف خواهد کرد.
- حل مشکلات معیشتی، ارضای مالی، رفع فقر و محرومیت و بالاخره روحیه مناسب برای تغییر و تحول در رفتار کارمندان دولت
  - رفع تبعیضات استخدامی، رفاهی، آموزشی و سازمانی بین پرسنل سازمان های دولتی
  - رفع ممنوعیت های اداری از همه کسانی که بهتر می اندیشند یا دگرگونه می اندیشند و آموزش و اصلاح همه آنهايي که فاقد مایه های علمی و تجربی هستند.
  - احترام و قدردانی از پیش کسوت ها، فرهیختگان، پژوهشگران و الگوسازی از این افراد
  - آموزش عمومی در زمینه های مبانی جامعه شناسی اداری، روابط عمومی، مردم داری و رضایت مشتری برای کارمندان دولت
  - اعتماد به مردم و ارباب رجوع از جانب دولت و ایجاد حس اعتماد در مردم نسبت به دولت.
- (همان منبع)

تفاوت بین مدیر سنتی و مدیر مشتری محور:

اولا مدیر سنتی بر اهداف فعلی متمرکز است. زمان و انرژی او احتمالا با یک سری اهداف داخلی پر می شود. آیا این مسئله باعث ایجاد فروش، تولید بودجه، سوددهی و یا اهداف دیگر مثل سهام بازار می شود یا خیر؟ از طرف دیگر مدیر مشتری محور توسط این دیدگاه به جلو حرکت کرده و قدرتمند می شود، دیدگاهی که بر اساس کیفیت، کمیت و نتایج استوار است. دیدگاهی که ذاتا دارای ارزیابی رضایت مشتری است و احساس غرور و رضایت را در کار به این صورت پدید می آورد.

مدیر سنتی تا حدود زیادی انفعالی است، تصمیم می گیرد، طرح های اجرایی را بر اساس خروجی آنچه در بالا ذکر شده ارائه می کند و یا در محیط بیرونی به فعالیت می پردازد. این عبارت یا ضرب المثل برای این مدیر مصداق دارد مبنی بر اینکه "اگر شکست، تعمیرش نکن"

مدیر امروزی تا حدود زیادی فعال است "اگر شکسته نشد، آن را بشکن" چونکه خیلی زود شکسته می شود. مدیر امروزی منتظر چیزی نمی ماند و نیازی به دلیل موجه برای تغییر ندارد. آنها اشیاء یا چیزها را به خاطر خودشان تغییر می دهند. این دقیقا طرح اداره یا دفتر را دارد که افراد نهارشان را با خود می برند این کار مثل سیاست یا خط مشی شرکت، قیمت ها، بروشورها و بازارهاست. هر چیزی باید در حال حاضر فعال باشد. اگر منتظر بمانید که بازار تغییر کند، احتمالا همیشه در همان مرحله اول باقی خواهید ماند. یک قدم به عقب ماندن از چیزی که مشتریان نیاز دارند چیزی است که رقبای شما می خواهند.

مدیر سنتی اغلب چه مستقیم و چه غیرمستقیم به دنبال محدود کردن شرکت یا حضور افراد دیگر است. جلسات بین مدیران از داخل به افراد درگیر سرایت می کند و یا آنها افراد درگیر را درگیر کار خود نمی کنند. این مسئله هیچگاه ضرورتا دیده نمی شود اما امروزه این مسئله ضروری است.

مدیران امروزی باید شرکت در فعالیت را توسعه دهند. آنها نیاز به ایده ها، نظرات، افکار مناسب از تمام سطح در سازمان دارند. بهترین روش انجام این کار توسط یک یا دو روش صورت می گیرد. اولین روش این است که ما بتوانیم "ارتباطات تصادفی" را ارائه کنیم جایی که به راحتی محیطی ایجاد شود تا مردم با همدیگر ترکیب شده و ارتباط برقرار کنند و عقاید خود را شرکت داده و در امور شریک شوند. روش دیگر انجام کاری است که تا حدودی رسمی باشد از طریق ایجاد یک سری جریانها و یا روابطی که در آن اطلاعات و عملکرد در حول و حوش سازمان جریان داشته باشد و رد و بدل شود.

احتمالا مدیران سنتی بر اساس کیفیت های افراد و یا سرویس های طولانی مدت به آنها پاداش خواهند داد. یک مدیر مشتری محور، بر اساس توانایی افراد برای تقویت و بالا بردن مشتریان و عالی بودن آنها، به افراد پاداش می دهد. برای

مثال: غیر معمول نیست که مدیران به طور منظم بعضی اشکال پرداخت حقوق را مجزا کنند و یا به راحتی تشخیص دهند که افراد در تیم خدمات مشتری از سطح نرمال فراتر رفته و چیزی فوق العاده را در طول عمر کاری خود منتقل می کنند و یا ارائه می دهند. آیا تنظیم مشکلات مشتری دیر نیست و باید فکری به کار رود تا به کمک تجارت آمده و به جلو حرکت کرد؟. با ایجاد توسعه های بزرگ در کار است که مدیران می توانند به آن پاداش دهند.

چیز دیگری که باید تغییر کند البته اگر مقصد شما حرکت به جلوس و منجر به موقعیت سازمان های مشتری محور می شود این است که مجبور شوید مشکلات را خودتان حل و فصل کنید. همانطوریکه پیتر دروکا گفت: "مذاکره سخت ترین چیز و اساسی ترین چیز برای هر مدیر موفق است که باید هر دوی آن را مد نظر آورد" درست تر از این مورد هرگز وجود ندارد. حل مشکلات نمی تواند در سطح مدیریتی اتفاق بیافتد بلکه باید در سطحی اتفاق بیافتد که مشتری بتواند رضایت بخش ترین ها را کسب کند. چه به صورت سرمایه گذاری مجدد باشد و چه به صورت موضوعات فنی دیگر. اگر مشکلی روی مشتری تاثیر بگذارد، افرادی که در خدمت مشتری هستند باید ماهر باشند، دانش و قدرت لازم را داشته باشند و با حس مسئولیتی که با دیگر موارد همراه می شود، بهترین راه حل ها را مطرح کنند.

یک مدیر خیلی موفق کسی است که یک تیم خدماتی موثر برای مشتریان راه اندازی می کند و این علامت روی دیوار چنین افرادی حک شده است: "تو می توانی وارد این منطقه شوی با هر مشکلی که داری، تا زمانی که فکری برای راه حل وجود دارد." اگر هر عضو کارکنان با یکی از مشکلات مشتریان وارد شود و یا بدون راه حل به پرس و جو بپردازد، آنها برگرداننده خواهند شد تا اینکه حداقل با یک نظر یا عقیده وارد شوند. نظرات آنها، یکی از مواردی است که انتخاب می شود و شاید بعدا به کار گرفته شود. اگر ایده درستی نباشد، آنگاه روی آن بحث و بررسی کنید تا با همدیگر به ایده ای جدید برسید و آن را به کار بگیرید. بعد از مدتی، مردم یا افراد درک می کنند که توانایی حل مشکل خود را دارند و یکی از دلایلی که باعث می شود تا افراد به مدیر مراجعه کنند این است که یا به وجود مشکلی عادت شده و یا اینکه اعتماد به نفس کافی ندارند.

همچنین مدیر سنتی، نقش خود را به عنوان کنترل کننده اطلاعات تلقی می کند. آنها کارکنان و سایر افراد را بر اساس "احساس نیاز به دانستن" حفظ می کنند. این مسئله چگونگی کار یک شرکت نیست. اطلاعات باید تقسیم شود اما نباید رسانه ای شود. مدیر خوب به طور فعال همه را مورد توجه و تمرکز قرار می دهد. او افراد را آگاه می کند و به آنها اطلاعات می دهد، چرا که افراد نیاز دارند تا بهترین سرویس های ممکن را به مشتری منتقل کنند. این بدان معنی است که اطلاعات گاه منسجم و قابل درک است.

در مدیریت دنیای امروزی، به دلیل فشارهای کاری بسیار و افزایش ادعاهای مشتریان، همواره مسائل متضاد و عدم توافق وجود خواهد داشت. به جای افزودن این فشارها و نادیده گرفتن آنها و یا طبقه بندی کردن آنها که اغلب توسط مدیران سنتی صورت می گیرد، باید به دنبال راه حل بود تا نتایج موفقیت آمیزی به دست آید.

اختلاف خیلی مهم دیگری که در چالش ها و فرصت های مدیریتی به دست می آید البته اگر سازمان دارای مشتری محور باشد، روش کار این است که مدیر بر اساس اصول روزانه کارها را انجام دهد و تشخیص دهد. اغلب این کارها یا به شکل غیر قابل تمایز تشخیص داده می شود و یا تا اندازه ای شکل یا شیوه رسمی دارد و شاید از طریق فرایند سه ماهه یا ارزشبایی سالیانه انجام گیرد. باید به سرعت دستاوردها را تشخیص داد و به موقع آنها را به اجرا گذاشت این مسئله نه تنها تقویت عملکرد را ثابت می کند بلکه انگیزه را به حداکثر می رساند و می تواند دستاوردی را شکل دهد، دستاوردی که مورد توجه و تشخیص قرار گرفته است. در واقع آنها ضرورتا رسمی نیستند و یا هزینه پولی ندارند و نمی توانند به سادگی حرف زدن افراد باشند مثل جملاتی چون " خیلی ممنون " و یا " آفرین ". در سازمانهای بزرگ ممکن است افرادی را ببینید که لباس های رنگی متفاوتی بر تن می کنند که علائم یا ستاره هایی روی لباسشان قرار گرفته و یا در کنار نامشان درجات متفاوتی قرار گرفته است، این مسائل باعث می شود که کارشان سریع تر صورت بگیرد، به جای اینکه در زمان مشخصی انجام گیرد.

مهمترین مشخصه مدیر مشتری محور این است که باید با صداقت باشد و با ارزش های برابر با دیگران رفتار کند، او از کارکنان می خواهد تا همین صفات را به مشتریان خود منتقل کنند. این بدان معنی است که آنها می خواهند تعهدات خود را عملی کنند و براساس قولی که داده اند به ارائه خدمات بپردازند. آنها باعث می شوند تا کارکنان احساس خاصی داشته باشند و یکی از اعضای ارزشمند تیم باشند. هیچ کس کارنکرده به خانه برنمی گرد، همیشه یک هدف و ارزش و ماموریت وجود دارد.

محققان دریافته اند که ارتباط مستقیم و خیلی قوی بین سطح خدمات مصرف کنندگان در سازمان و یا افرادی که می توانند خدمات را ارائه دهند وجود دارد و این روشی است که کارکنان مدیریت می شوند. این مسئله به عنوان آئینه کارمند مصرف کننده شناخته شده است. روشی که شما یک کارمند را مدیریت می کنید به طور مستقیم آئینه دیدگاه ها و عملکردهایشان می باشد. که اغلب به مصرف کننده بازتاب می کند. اگر شخصی پیشنهاد کاری بدهد و یا از عملکرد سطح پایین ناخوشنود باشد، احتمالا کار را ترک کرده و به دنبال کار وارد سازمان دیگری می شود تا سازگار با روش فکری آنها کار کند. ([www.gigapedia.org/managing](http://www.gigapedia.org/managing) for customer satisfaction)

۲-۲-۵ مفهوم مشتری و ارباب رجوع :

مشتریان مردم یا عملیاتی هستند که محصول یا نتایج یک عملکرد را مصرف می کنند یا به آنها نیاز دارند و از آنها بهره می برند، چون هر عملکردی در یک سازمان به یقین دارای هدفی است، بنابراین، مشتریانی دارد.  
(برنیکر هوف و درسلر، 1377، ص 33)

مشتری همان کسی است که نیازهایش را خود تعریف می کند، کالا و خدمات تولیدی ما را مصرف می کند و حاضر است بابت آن هزینه مناسبی بپردازد، ولی زمانی این هزینه را متقبل می شود که در کالاها یا خدمات تحویلی، ارزشی را ببیند که پرداخت آن هزینه را توجیه نماید.

به عبارت دیگر "مشتری" کسی است که انجام معامله و داد و ستدی را در یک محیط رقابتی به عهده دارد و در حالتی تعاملی چیزی را می گیرد. (محمدی، 1382، ص 44)

به طور کلی می توان گفت به فرد یا بخشی که کالا یا خدمتی را تحویل می گیرد مشتری گویند.  
(رجب بیگی و سلیمی، 1387، ص 36)

ارباب رجوع مثل مشتری حالت تعاملی و طرفینی ندارد بلکه خدمات یکجانبه را شامل می شود که در آن فروشنده ها اطلاعات بیشتری نسبت به موضوع معامله دارند ولی خریدار نمی تواند به سادگی آن اطلاعات را به دست آورد، در حالی که سخت به آنها نیازمند است. مثل خدمات درمانی، خدمات علمی، خدمات آموزشی و پرورشی.

وقتی مردم را موظف می کنیم برای رانندگی کردن گواهینامه بگیرند، یا برای خروج از کشور گذرنامه تهیه کنند و یا برای شناسایی از همدیگر، شناسنامه بگیرند، و آنها را برای انجام این قبیل کارها مجبور می کنیم، در این صورت به آنها "ارباب رجوع" اطلاق می گردد. (محمدی، 1382، ص 45)

واژه مشتریان معادل استفاده کنندگان یا ارباب رجوعان سازمان های دولتی به کار می روند و شامل گروه های مختلف شهروندان و افراد جامعه می باشند. (الوانی و ریاحی، 1382، ص 38)

۲-۲-۵- انواع مشتری:

از زوایای مختلف می توان مشتری را به انواع مختلف تقسیم کرد:

- أ. درجه بندی مشتری از جنبه میزان رضایت مندی آنها
- ب. انواع مشتری بر اساس رفتارهای آنها
- ج. انواع مشتری بر اساس زمان

الف) انواع مشتری بر اساس میزان رضایت مندی آنها:

در این درجه بندی معیار، اطلاع یافتن از نظرات مشتری پس از دریافت کالا یا خدمات گذارده شده و میزان رضایتی که برای او حاصل گردد، که از نظر رفتار شناختی حائز تامل فراوان است. بر این اساس مشتریان به پنج گروه قابل تقسیم هستند:

- مشتری راضی
- مشتری شاد
- مشتری ناراضی
- مشتریان به وجد آمده (شیفته)

▪ مشتریان خشمگین

(ب) انواع مشتری از نظر رفتاری:

- مشتریان پرحرف
- مشتریان عصبانی
- مشتریان پرحوصله
- مشتریان عجول
- مشتریان از خود راضی
- مشتریان کم ادب
- مشتریان معمولی

(ج) انواع مشتری از نظر قدمت:

- مشتریان قدیم (مشتریان ارزشی یا وفادار)
- مشتریان جدید

(محمدی، 1382، ص 45-54)

در بخش دولتی مشتریان را می توان در چهار گروه دسته بندی کرد:

گروه اول: مشتریان اصلی که به صورت دستگاهها یا سازمان های دولتی و خصوصی از خدمات سازمان دولتی خاصی بهره مند می شوند.

گروه دوم: مشتریان واحدهای فرعی سازمان

گروه سوم: مشتریان یک مدیریت خاص در سازمان

گروه چهارم: مشتریان یک پروژه

اما به طور کلی می توان مشتریان را به دو دسته تقسیم نمود:

( ۱ ) مشتریان خارجی

( ۲ ) مشتریان داخلی

مشتریان خارجی در بیرون از سازمان، محصولات و یا خدمات آن را می خرند.

در برابر مشتریان خارجی هر سازمانی، تعدادی مشتریان داخلی نیز وجود دارد که محصول یا خدمتی را دریافت میکنند و در عوض محصول یا خدمتی را ارائه می دهند (جعفری و فهیمی، 1379، ص 54-55)

مشتری درون سازمانی به همکاری که در تماس مستقیم با مشتریان هستند اطلاق می شود که باید مهارت های حمایت از مشتری را به این همکاران آموزش داد. در این صورت کل زنجیره را تحکیم و تقویت کرده، بدین ترتیب قادر خواهیم بود حمایت کاملتری از مصرف کننده نهایی به عمل آوریم. ([www.Draker.blogfa.com](http://www.Draker.blogfa.com))



به عبارتی مشتریان داخلی به اندازه مشتریان خارجی مهم هستند. زیرا در فرایندی که به مشتریان خارجی ارزش داده می شود، کارکنان (مشتریان داخلی) نقش اساسی ایفا می کنند. هر فردی در داخل سازمان مشتری است و او نیز به نوبه خود مشتریانی دارد چنانچه بروندادی که بین کارکنان یک سازمان مبادله می شود، ناقص باشد، این سازمان قادر به تامین نیازهای مشتریان بیرونی نخواهد بود. (عالی؛ 1381، ص 67)

با گردهم آوردن کارکنان به عنوان مشتری و عرضه کننده در کنار یکدیگر، موانع سنتی بین واحدهای سازمان شکسته شده و هر یک از کارکنان چیزی را به همکار خود عرضه می کند که به موجب آن یکی به عنوان عرضه کننده داخلی و دیگری به عنوان مشتری داخلی عمل می کند. تقویت این ارتباط به ایجاد یک شبکه ارتباطات بین عرضه کننده-مشتری منجر می شود که در بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان خارجی تاثیر بسزایی دارد. (خیاط زاده ماهانی، 1382، ص 76)

۲-۲-۵-۲ ارزش مشتری:

بر اساس ادعاهای مشتری در رقابت زیرکانه و تغییر سریع فناوری، اکثر شرکت ها به دنبال انتقال بهتر و عالی ارزش مشتری هستند. انتقال این نوع ارزش بالا به عنوان یکی از مهمترین فاکتورها برای موفقیت هر شرکتی تلقی شده است و در آینده نیز به این صورت خواهد بود چرا که دارای تاثیر مهم و برجسته روی مقاصد رفتاری مشتریان می باشد و به خاطر اینکه نقش مهمی در ایجاد مدیران دانشمند دارد. مدیرانی که چگونگی کار با عملکرد بالای CRM را می دانند و بلد هستند. (وانگ و دیگران، 2004، ص 171)

۲-۲-۵-۱ تعریف ارزش مشتری:

اگر چه اهمیت ارزش مصرف کننده تا حدود زیادی تشخیص داده شده است ولی تحقیق در این مورد کاملا مجزا شده و هیچ تعریف روشنی در این رابطه وجود ندارد. مطالعات اخیر در مورد تاثیر سودمند استراتژی های بازار می گوید که ارزش توسط کیفیت کالا، قیمت نسبی و درک مصرف کننده تعیین می شود. زیتامال ارزش را ارزیابی کلی مصرف کننده از کاربرد کالا که بر اساس آنچه دریافت کرده و آنچه عرضه شده است می داند. دودس و همکاران معتقدند که درک خریداران بیانگر معامله بین کیفیت و یا مزایایی است که از کالا دریافت کرده اند و پولی است که برای خرید چنین کالای پرداخت کرده اند. گال ارزش را نوعی کیفیت بدست آمده از بازار متناسب با قیمت کالا می داند، بوستی و گوداستاین آنرا اینگونه تعریف می کنند که عرضه عاطفی ایجاد شده بین مشتری و تولید کننده است بعد از اینکه مشتری آن کالای خاص یا سرویس تولید شده توسط تهیه کننده را مصرف کرد. وودروف ارزش مشتری را به عنوان آنچه مشتری ترجیح می دهد و ارزیابی می کند تعریف می نماید و عواقبی که بر اساس اهداف مشتری به دست می آید. اگر

چه این فرضیه ها متفاوت هستند ولی روشن است که جاهایی برای موافقت بین مفاهیم مختلف وجود دارد. ارزش مشتری به کاربرد کالا یا سرویس خاص مربوط می شود و ارزش مشتری توسط خود مصرف کنندگان قابل درک است (به جای اینکه به طور هدفمند توسط فروشنده یا سایر سهام داران تعیین شود). به علاوه این فرایندهای درک شامل تقابل بین آنچه مشتری دریافت می کند (مثل کیفیت، مزایا و کاربرد) و آنچه که پرداخت می کند (مثل پول، هزینه فرصت و هزینه تعمیر و آموزش) می باشد.

مطالعه کنونی با اکثر محققان که ارزش مشتری را بر اساس گرفتن "سود" و دادن "پول" تعریف می کنند، موافق است. در تقابل با محققانی که می گویند ارزش دریافتی فقط شامل سود است. به پیروی از وودروف، مطالعه کنونی اثبات می کند که ارزش مشتری از درک، اولویت و ارزیابی مشتریان اقتباس شده و اینکه هر گونه ملاحظه ارزش مشتری باید با در نظر گرفتن این فاکتورها باشد. (وانگ و دیگران، 2004، ص 171-172)

ارزش مشتری عبارتست از: نسبت فوایدی که حاصل می شود به چیزهای ضروری که بخاطر به دست آوردن فواید، آنها را قربانی (Sacrifice) می کنیم.

ارزش از دیدگاه مشتری عبارتست از: مجموعه استفاده هایی که مشتری از یک کالا یا خدمت دریافت می کند منهای هزینه های به دست آوردن آن.

هزینه آن مقدار منابعی است که برای خرید یا نگهداری کالا و خدمات یا برای رفع نقایص، تاخیر ها، انتظارات، اشتباهات و مانند اینها صرف می شود و باعث کاهش ارزش می گردد. (محمدی، 1382، ص 34)

۲-۲-۵-۲-۲ پیش نیاز مدل ارزشی:

۱) ارزش آفرینی: عبارتست از تعهد تلویحی، قول و پیمانی که شرکت ها به مشتریان می دهند تا خدمات ارزشی خود، مثل کیفیت عالی، قیمت مناسب و ... را به آنها عرضه نمایند.

۲) انتخاب یک الگوی ارزش گرا که در آن ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام مدیریتی و ... لحاظ شود.

۳) انطباق ارزشی: داشتن یک برنامه منظم کاری است که در سایه آن به خطای صفر درصد برسیم.

۴) استقرار این برنامه: تلاش صادقانه و وجدانه برای تحقق برنامه، که باعث اثبات صداقت در عمل و جلب مشتری به سازمان می شود. (محمدی، 1382، ص 35-36)

۲-۲-۵-۳ مدیریت ارتباط با مشتری چیست؟

مدیریت روابط مشتری یکی از عبارت هایی است که در دنیای تجارت امروز فراوان به گوش می رسد، اما در حقیقت مدیریت روابط مشتری چیست؟

آیا یک روش کامپیوتری کردن تجارت، یک سری ابزار و تکنیک است؟ یا برنامه بازاریابی است که وفاداری مشتری را جذب می کند؟ آیا ساده ترین روش رفتاری و معیاری است که در رابطه با مشتری قرار دارد؟

مدیریت روابط مشتری دارای معانی متفاوتی است. به طور کلی مدیریت ارتباط با مشتری یک روش شناسی است، یک روش ایجاد سازمان در بازار و در زمان مشابه در ذهن هر مشتری است که باید به کل فرایند مشمول توجه کند، به عبارتی مدیریت روابط مشتری یک محصول یا خدمت بدست آمده از یک سازمان است که باید شامل هر جنبه اجرایی از عرضه کننده تا مصرف کننده نهایی و از کارکنان داخلی تا مشتری شما باشد.

مدیریت روابط مشتری ساده ترین روشی است که خواسته های هر مشتری را تشخیص می دهد و شامل روشهای مدیریت و بازاریابی اخیر مانند وفاداری مشتری و مدیریت پایگاه داده بازاریابی است. سه عنصر اصلی وجود دارد که زمانی که تجارت خود را به سمت فورمت ارتباط با مشتری تنظیم می کنید باید در نظر گرفته شود.

اولین عنصر نگهداری مشتری است:

فرض کنید که هرگز مشتری جدید دیگری را بدست نیآورید این مسئله احتمالا برای اکثر تجارت ها ترسناک و مخوف خواهد بود اما وقتی که با دقت آن را در نظر می گیرید می فهمید که اگر مشتریان را حفظ کنید آنگاه قدرت توسعه و افزایش مشتری را خواهید داشت و به همان روشی که هم اکنون هستید، موفق و کامیاب خواهید شد. البته استثنائاتی نیز وجود دارد. اکثر تجارت ها فقط درصد کمی از سهم هر یک از مشتریان خود را به دست می آورند. به علاوه اکثر تجارت ها مشتریان خود را به میزانی بین 50-15 درصد در هر سال از دست می دهند. این مسئله نه تنها گران است بلکه به طور منطقی انگیزه کارکنان را در خدمت رسانی به این مشتریان از بین می برد.

عنصر دوم توسعه عملکرد مصرف کننده است:

تغییر عادت شخصی و رهنمود آنها به صرف پول بیشتر و اختصاص دادن آن برای خرید

سومین عنصر مدیریت رابطه با مشتری و شاید جنجال برانگیزترین آن، انتخاب مصرف کنندگان می باشد:

اگر شرکت یا سازمانی همه تلاش های خود را برای مصرف کنندگانی که دارد انجام دهد، مطمئنا این کار را برای آنهاپی انجام می دهد که بیشترین عملکرد را دارند. این بدان معنی است که درز بعضی موارد، باید کار را با از دست دادن مشتری آغاز کرد. مشتریانی که ارزش طولانی مدت در آینده را پیشنهاد نمی کنند. این مسئله ممکن است بخاطر اجرای معامله باشد، ارزش مصرف کننده یا هزینه معامله یا قرارداد با مصرف کننده و یا یک گروه از مصرف کنندگان.

در مسیر بیشتر کردن رابطه با مشتری بر اساس این فرضیه در تجارت، یک سری مراحل ساده وجود دارد که در این راستا به شما کمک می کند. به هر حال قبل از اینکه به این مراحل توجه کنید، یادآوری این موضوع مهم است که چرا ارزش مادام العمر مشتریان یا مصرف کنندگان مهم و حیاتی است.

ارزش مادام العمر مشتری اساساً بازدهی است که یکایک مشتریان می توانند به طور مستقیم برای شما داشته باشد و یا از طریق ارجاع پیشنهاد بعد از یک دوره طولانی مثلاً ده سال، این سود عاید شما می شود. مشتری که یک بار خرید می کند احتمالاً این کار را برای امتحان یا آزمایش انجام می دهد. هر چه بیشتر مشتریان به شما مراجعه کنند علایق آنها بیشتر می شود، سپس به صورت یک مشتری تمام وقت برای شما می مانند. مشتری علاقه مند اغلب پول بیشتری صرف می کند و همچنین نسبت به مشتریانی که شما باید به آنها پیشنهاد خاصی بدهید تمایل کمتری به چانه زدن یا تخفیف دارد. مشتریانی که با این نوع پیشنهادات خاص جذب می شوند البته همیشه تحت تاثیر پیشنهادهای خاص افراد دیگر قرار می گیرند. علایق آنها هرگز قابل پیش بینی نیست. ارتباط عاطفی که یک مشتری با سازمان شما دارد، افرادی که در آن به خدمت می پردازند و یا مارکی که آنها پیشنهاد می کنند هم از جمله فاکتورهای مهم در درک علایق مشتری و ارزش مادام العمر می باشد.

([www.gigapedia.org/customer-relationship-management-demystified](http://www.gigapedia.org/customer-relationship-management-demystified))

۲-۲-۵-۳-۱ هدف مدیریت ارتباط با مشتری:

باید گفت که هدف کلی از هر استراتژی CRM رشد و توسعه روابط مفید با مشتریان است. بعضی از شرکت ها این کار را با در نظر گرفتن هزینه ای برای روابط انجام می دهند. شرکت های دیگر این کار را با افزایش سود کسب شده از روابط مشتری انجام می دهند برای مثال فروش کالا و سرویس های بیشتر به مشتری. اکثر شرکت ها هر دوی این فرضیه ها را در نظر می گیرند.

۲-۲-۵-۳-۲ مراحل اولیه زنجیره ارزش مدیریت ارتباط با مشتری:

به طور خلاصه 5 مرحله کلیدی در توسعه و اجرای استراتژی CRM به شرح زیر می باشند:

- ۱) آنالیز دارایی یا سهام مصرف کننده: این مسئله شامل آنالیز مصرف کننده فعال و غیر فعال می باشد و بر اساس مشتریانی که می خواهید در آینده به آنها خدمات بدهید مشخص می شوند. بالای این فهرست از نظر استراتژیکی مشتریان خاصی وجود دارند مثل آنهايي که در آینده سود یا دارایی تولید می کنند.
- ۲) صمیمیت مصرف کننده: در مورد شناخت، تاریخچه، تجهیزات، انتظارات و اولویت های مصرف کنندگان آشنا می شوید تا در آینده برای خدمات آنها را انتخاب کنید.
- ۳) رشد یا توسعه شبکه: به طور خلاصه می توانید روابط اعضای شبکه شرکت خود را شناسایی کرده و آنرا مدیریت کنید. سازمانها و افرادی وجود دارند که به خلق و انتقال بخش های با ارزش اشاره می کنند تا مصرف کنندگان

انتخاب شوند. این شبکه می تواند شامل اعضای بیرونی باشد مثل تهیه کنندگان، شرکاء و مالکان و سرمایه گذاران و همین طور بخش داخلی، یعنی کارکنان.

۴) توسعه و رشد موضوع ارزش: این مسئله شامل شناسایی منابع ارزش برای مشتریان و خلق تجارب و موضوعاتی است که این تجهیزات، انتظارات و اولویت ها را در برمی گیرد.

۵) مدیریت چرخه زندگی مصرف کننده: سیکل زندگی مشتری، حرکت مصرف کننده به سمت شرایط ایستا و برقرار است. مدیریت سبک زندگی نیاز مند توجه به ساختار و فرایند است.

ساختار: چگونه شرکت خودش را نظم داده و روابط مشتری را مدیریت میکند؟  
فرایند: چگونه شرکت به فرایندهای مهم مشتری از جمله کسب، نگهداری و توسعه آن توجه می کند و چگونه عملکرد استراتژی CRM را ارزیابی می کند؟

این 5 مرحله ابتدایی از زنجیره CRM بیانگر سه فاز متوالی اصلی از استراتژی CRM می باشد:  
آنالیز، توسعه منابع و اجرا

آنالیز دارایی یا سود مصرف کننده (CPA) و صمیمیت مصرف کننده (CI) از فعالیت های تحلیلی ابتدایی هستند. CPA شامل کاربرد داده های مصرف کننده است. برای تصمیم گیری بر روی این مسئله که کدام مصرف کننده را در خدمت بگیریم CI شامل در نظر گرفتن و درک تجهیزات مشتری است. توسعه شبکه و توسعه موضوع ارزش هم بر روی ساختار و هم بر روی کسب منابع تاکید می کند تا ارزش مصرف کنندگان ایجاد و انتقال یابد. مدیریت چرخه زندگی مصرف کننده با اجرای CRM از طریق جذب و نگهداری مشتریان و توسعه ارزش های آنها صورت می گیرد.

این گام ها انعکاسی و تکراری هستند. آنها بر این اساس تکراری هستند که فرایند 5 مرحله ای تکرار و تداوم می یابد. این فرایند در یک زمان صورت نمی گیرد و استراتژی برای همیشه منجر به ارائه سرویس یا خدمات نمی شود.

بازخورد مستقلی بین این 5 مرحله وجود دارد. برای مثال آنالیز در مرحله اول منجر به تصمیم گیری در رابطه با خدمت به مشتری از طرف شرکت می شود. این تصمیم، شرایط مسئله ارزش (مرحله سوم) را تعیین میکند. اگر شرکت توانایی انتقال نداشته باشد و نتواند به تنهایی و یا با کمک سازمانهای دیگر این انتقال را انجام دهد، آنگاه شرکت نیاز به بازنگری تصمیم گیری درباره بازار خواهد داشت. (باتل، ص 39-40)

۲-۵-۳-۳ استراتژی 12 مرحله ای مدیریت ارتباط با مشتری:

دوازده مرحله اصلی استراتژی CRM یک روش شناسی ثابت شده ای را برای حل بعضی از مسائل در بافت منطقی و کارآمد فراهم آمده است و از استراتژی های موفق CRM نشات گرفته است. در حالیکه دو شرکت نمی تواند به طور دقیق از یک مسیر اجرای مشابه پیروی کنند، این مراحل نیاز به شرکت در این فرایندها را توصیف می کنند و اکثر آنها را می توان به شکل موازی انجام داد. بعضی از سازمانها قبلا بعضی از این مراحل را عملی کرده اند و بعضی دیگر لازم است که از ابتدا این مراحل را آغاز کنند.

عبارات زیر هر کدام از مراحل را توضیح می دهند:

- ۱) مجموعه ای هماهنگ و روشن از اهداف تجاری را توسعه و رشد دهید
- ۲) جزئیات اقدامات طرح را آماده و تهیه کنید
- ۳) سیستم را به شکل مرحله ای بسازید و حساس ترین ناحیه را برای جلسات انتخاب کنید و با اولین اهداف شروع به کار نمائید.
- ۴) یک رهبری قدرتمند آماده کرده و سازمان را به حرکت درآورید
- ۵) تغییر اساسی در فرهنگ شرکت ایجاد کرده و از آن پیروی کنید
- ۶) از یک عضو مدیریتی ارشد کمک بگیرید که از پروژه حمایت کند
- ۷) یک طرح تجاری کامل خلق کنید
- ۸) فرایند توسعه خدمات و کالا را بر اساس مشتری ایجاد نمائید
- ۹) از اقدامات توسعه ای که آغاز کرده اید و از توانایی های سازمانی آموزش ببینید
- ۱۰) پیروزی های اولیه را آغاز کرده و از توانایی های سازمانی آموزش ببینید
- ۱۱) روی فعالیت هایی که ارزش اقتصادی ایجاد می کنند متمرکز شوید
- ۱۲) مسیر دوگانه را در ارتباط با مشتریان ایجاد کنید.

توسعه اهداف تجاری:

تعریف دقیق از اهداف تجاری می تواند اولین گام روشن در هر پروژه ای باشد، چه کوچک و چه بزرگ. به هر حال به خاطر ماهیت تکاملی و تاثیر شرکتی استراتژی CRM، ایجاد اهداف تجاری اهمیت گسترده ای دارد چرا که مزایای رقابتی را خلق می کند و فرایند اجرای کلی را هدایت گر است. این اهداف به مفهوم پایه ای در طراحی راه حل CRM وابسته است.

باید چگونگی رقابت شرکت در محیط تجاری اش را درک کرد و همچنین اهداف شرکتی را قبل از اینکه فراساختارها، عملیات سازمانی، توانایی ها و فناوری هایی برای راه حل CRM تشکیل شود.

شرایط تجارسی برای مکتقاعد کردن مدیریت ارشد از مزایای CRM تهیه شده و CRM باید به طور منسجم و منطقی بر اساس اهداف کلی شرکت قرار گیرد، این شرایط باید شامل اطلاعاتی در مورد رقبای مستقیم باشد و یا چگونگی حمایت سیستم از استراتژی های شرکت به اضافه مزایای کیفی و کمی مورد انتظار باشد. بازده سرمایه گ ذاری معمولاً برای حمایت از توسعه سلیر سیستم های شرکتی به کار می رود و در پروژه CRM برجسته یا مهم نیست چونکه مزایای مالی یا کیفی، کل قضیه را تشکیل نمی دهد.

همانطوریکه قبلاً ذکر شد، ارتقاء رضایت مشتری و ایجاد اصولی برای بالا بردن علایق مشتری هر دو دارای مزایای کیفی و کمی در طولان یمدت خواهد بود، فروش بیشتر برای هر مشتری، هزینه کمتر برای فروش، فروش رو به رشد از طریق ارجاع و در نهایت سود و منفعت بیشتر. بعضی از این سودها غیر قابل لمس هستند، به طور کلی آنها محرکهای قدرتمندی در حمایت از CRM تلقی می شوند.

توسعه یک طرح کلی برای اقدام:

چهار تا هشت هفته به طول می کشد تا طرح منسجمی تهیه شده و انواع فعالیت های مشتری محور را تعریف کند چرا که روش جدیدی از انجام کاری را ارائه خواهد کرد و توانایی های سازمانی، عملیات و فناوری های قدرتمند هم باعث به حرکت درآوردن نیروهایی در ورای مقدمات اجرایی می شود.

طرح فناوری و اجرا باید با فازهای طراحی تجاری تکمیل گردد تا فرایندهای تصیح خود به خود را پدید آورد. با این فرایند تکمیلی، اهداف تجاری طراح یشده، توانایی ها و عملیات، تجهیزات مربوط به فناوری های توانا را تعریف و تعیین کرده و در نتیجه فرایند توسعه فناوری، بافت های امکانپذیر را تعریف می کند و نیازمند همخوانی با طرح های اولیه و اصلی است.

برای ساخت فرایند طرح، توسعه یک چهارچوب که نقش و روابط بینابینی را برای هر کدام از زمینه های مورد نیاز توانایی ها و عملیات ها تعریف می کند، مهم و مفید است. در ابتدا، این چارچوب برای طرح اقدامات، ابزاری را برای طرح منظم و ایجاد فرایند توسعه بوجود می آورد. همچنین مرحله حرکت به سمت توسعه طرح تجارت تکمیلی و مدیریت فرایند اجرایی مداوم نیز مهم است.

ساخت مراحل:

نظریه مرحله ای در جایی که توانایی های عملیاتی فقط در موقعیتی که نیاز به درک اهداف ساده به کار می رود، خیلی باارزش تر از نظریه ای است که برای نیاز 20 سال آتی طراحی شده است. 5 راهنمایی برای پروژه مرحله ای وجود دارد:

- ساخت اهداف ساده
- قابل مقیاس یا اندازه گیری بودن

- کاربرد آن
- تعیین تغییرات مورد نیاز برای افزایش تولید
- ساخت نظریه بر اساس این دانش

فراهم کردن نظریه قوی:

برای هر پروژه بزرگ، رهبری قدرتمند از پیش نیازهاست، بنابراین افراد به شکل تیمی انتخاب می شوند و یا رهبران پروژه نیاز به داشتن رهبری دارند که پروژه را حفظ کرده و کارکنان پروژه به او اعتماد کنند. توازن بین فرایندهای تجاری و فناوری برای کاندیداهای رهبری ارجحیت دارد چونکه دانش در این دو زمینه در تمام مراحل فرایند کمک می کند.

تکمیل و دنبال کردن از طریق اجرا:

اولین مرحله توسعه، باید روی عملیات و فناوری متمرکز باشد و لازم است تا مجموعه اولویت های اهداف تجاری CRM به اجرا برسد، همانطوریکه در مرحله 1 گفته شد اصولاً اولین مرحله توسعه می تواند 2 تا 4 ماه به طول بکشد و بخش کمی از هزینه ها را تشکیل می ده که از نظر سنتی باید متحمل آن شد. اکثر شرکت ها از اولین مرحله برای ایجاد و ثبت مفهوم استفاده می کنند و مدیریتی را تعیین می کنند که CRM واقعاً در آن بکار گرفته شود و سپس از مراحل بعدی پیروی کرده و عملیات و فناوری را تا جایی که ممکن است کل برنامه را در بر گیرد، مقیاس بندی م یکنند.

تعیین یا انتخاب یک عضو مدیریت یارش برای حمایت از پروژه:

موفقیت هر پروژه CRM به چندین فاکتور و یکپارچگی موفق همه مراحل بستگی خواهد داشت. به هر حال حمایت از دریافت های پروژه، آن هم از داخا از ارزش های ویژه ای برخوردار است. تجهیزات حمایت یک عضو مدیریتی ارشد (برای مثال مدیر بازاریابی یا فروش، مدیر مالی و یا عضو دیگر تیم مدیریت ارشد) برای موفقیت استراتژی CRM حیاتی است. این مرحله از فرایند نمی تواند بیشتر از حد مورد تاکید قرار گیرد و شخص انتخاب شده برای مدیریت ارشد باید بخش تکمیلی تیم CRM را تشکیل دهد، با شرط توجه و شرکت فعال در تمام جلسات پروژه .

ایجاد طرح تجاری منسجم:

اکثر شرکت ها بازده مهمی را از استراتژی های CRM درک کرده اند که به سادگی توسط سیستم های ساختاری و برنامه های تهیه شده به دست می آید. معهداً با درک عملکرد کامل، استراتژی های CRM باید روش انجام تجارت باشد و از طریق یک طرح تجاری منسجم مدیریت شود و شامل سازمان کلی با یک سری کارکنان در یک سمت و سو باشد.

ایجاد فرایند توسعه یا رشد بر اساس مشتری محوری:



شرکت های تولیدی و محصول محور دارای سنت ساخت کالا بر اساس مهندسی هستند به جای اینکه بر روی نیازهای مشتری بپردازند. حتی زمانیکه این شرکت ها با یک شرکت معکوس خود موافق می شوند، فرایند مشتری محور می تواند بیشتر خطرات توسعه کالا را از بین ببرد و تغییر ممکن است آسان نباشد.

همانطوری که در بخش های دیگر تاکید شد، توسعه ارزش مشتری محور - کالا و سرویس ها، قیمت گذاری، کانالها و مارک - برای استراتژی های CRM مرکزی است. مرحله مهم ورود به جلو در ایجاد شرایط مشتری محور، باید فرایندی را ایجاد کند تا میزان خریداری مشتری را کنترل نماید و سپس از شرط ارزشی برای تسریع تعیین تغییرات در عملکرد مشتری به کار برد چرا که عملکرد مشتری سیگنال مورد نیاز برای تجدیدگرایی و توسعه جدید است.

لازم نیست که تغییر و پیاده کردن مولفه توسعه کالای یک سازمان به سرعت انجام گیرد. قدرت این مولفه ها نیازمند محافظت و نگهداری است در حالیکه جریان ورودی مشتری در حال تکمیل است. این اهداف باید تولید کننده فرایند توسعه سرویس و کالای پویا باشد چرا که به سرعت با تغییر بازار منطبق شود. آموزش از طریق عملکرد:

اغلب انتقال استراتژی های CRM نیازمند مهارت های جدید و فرایند های سازمانی است. فرایند ایده آل آموزشی باید از طریق عملکرد باشد یا به کارگیری عملکردها و فرایندهای جدید و با رهبری مجرب.

این روش شناسی کاری سریع، شرکت ها را قادر می سازد تا فوراً دامنه برنامه های مشتریان منطقی را به دست گیرند و به منابع کارکنان خود تکیه کرده در صورت نیاز از مشاوران مجرب و با تجربه راهنمایی بگیرند. برای مطلوب شدن نتایج، این کار باید از طریق تیم ها ی نقشمند صورت گیرد. افرادی که اهداف را تقسیم می کنند. به علاوه تیم ها باید بر روی کاربرد روش شناسی نو و جدید تکیه کنند و مهم تر اینکه آنها باید در تولید نتایج قابل ارزیابی و ملموس، متعهد باشند.

در مرکز استراتژی های CRM یک تغییر پایه ای وجود دارد که در فرایند تصمیم گیری مهم است. آنالیز داده ها جایگزین ذات تجارت شده چرا که به عنوان پایه ای برای تصمیم گیری روزمره و طراحی استراتژیک م یباشد و یک تست یا اصل یادگیری از تجهیزات پایه ای برای موفقیت CRM می باشد.

فرایند تست و یادگیری، خیلی بیشتر از ارزیابی است. روش انجام تجارت می باشد. مبنای یک تست معتبر و سیستم ارزیابی کنترلی باشد و با فعالیت های مشتری و سایر موارد سرمایه گذاری برای ارزیابی نتایج تجاری به روش منظم تکمیل شود. سنجش کلیدی باید روی ارزش مشتری تاثیر بگذارد به علاوه این فرایند باید شامل زمان بندی منظم از جلسات بازنگری باشد که مدیریت ارشد و کارکنان کلیدی را جمع کرده تا پالایش ها و هدایت تجاری را طراحی کنند و بر اساس فیدبک مشتری بیرونی و درونی قرار دارد.

رهبران CRM می گویند که می توانند از فرایند تست و یادگیری برای تداوم پالایش ها استفاده کنند و قدرت رقابتی خود را بزرگتر و بزرگتر کنند. در بعضی نتایج، اتخاذ کنندگان اولیه به نقطه ای می رسند که روی منحنی یادگیری سرعت می گیرند در حالیکه رقبای آنها هنوز بر روی پایه کار می کنند و یک مانع مخوف برای اتخاذ کنندگان ثانویه یا موخر وجود دارد.

ایجاد پیروزی زود هنگام یا اولیه:

شرکت ها دیگر ضرورتی ندارند که میلیونها دلار خرج کنند و یا سالها تلاش نمایند تا بازده قابل ارزشی را تولید نمایند. مراحل را می توان برای خلق بازده قابل قبول ظرف ماهها کار در نظر گرفت که به ساخت تحظات با ارزش در سازمان کمک می کند. شرکت های دارای منابع چندگانه به درستی، نتایج رویایی را درک می کنند که یک مفهوم تثبت شده در مراحل اولیه توسعه را تهیه می کند. به علاوه این کسب سود یک اصل را برای توسعه پروژه های اقتصادی فراهم می کند و در بعضی موارد آنها شرکت هایی را تهیه می کنند که دارای مراحل سرمایه گذاری خود به خود و یا تقویت خود به خود می باشند.

تاکید بر روی فعالیت هایی که ارزش اقتصادی خلق می کنند:

برای اکثر شرکت ها، رسمی شدن استراتژی CRM به شکل تغییر اساسی در اهداف دیده می شود. اولویت ها به طور منظم بر اساس عملکردشان قرار دارد و رشد سودآوری را رقم می زند و ابزار اولیه برای این رشد، باید بالا بردن ارزش مصرف کننده باشد. سازمان های موفق در عصر مشتری یا مصرف کننده به اولویت بندی بالا بر روی اندازه گیری و ارزش مشتری می پردازند. البته در شرایط اقتصادی کاملا روشن و آشکار ارزش دادن به مشتری یک توانایی مرکزی است که شرکت ها باید آن را توسعه دهند.

ارزش مشتری را می توان بر اساس سطح فردی اندازه گیری کرد. این نتایج حتی مقرراتی را فراهم می آورد که قسمت بزرگی از ارزش از یک بخش کوچک از مشتریان نشات می گیرد - اغلب به عنوان قانون 20 بر 80 ارجاع داده می شود.

همچنین ممکن است معلوم شود که شرکت منابعی را به طور گسترده بر بخش مشتری با ارزش اختصاص می دهد. با یان اطلاعات موجود، طیف گسترده ای از تصمیمات عملیاتی و استراتژیکی را می توان ساخت که بر اساس تاثیر بر روی ارزش مشتری قرار دارد.

ایجاد مسیر دوگانه ارتباطی:

اطلاعات مصرف کننده یا مشتری، یک سرمایه استراتژیک عمده برای شرکت هاست، ایجاد تجهیزات برای مدیریت اطلاعات و کنترل آن بسیار اهمیت دارد و مثل مدیریت مالی یک شرکت یا سازمان است. توانایی کنترل اطلاعات پیشرفته باید دو مولفه بزرگ از چارچوب CRM را تکمیل کند:

مدیریت تماس مشتریان: فرایند کنترل فعال برای تبادل اطلاعات با مشتریان

مدیریت دانش مشتری: کنترل تثبیت اطلاعات و دسترسی

تغییرات سریع در بازارها، به این معنی است که هدایت بررسی های دوره ای برای تغییرات حداقل و کوچک در بازار کافی است. تغییرات روزانه از بازار و انتظارات مشتری می تواند به طور موثر و سریع تغییر یابد و اغلب توسط رقابت گسترده و پیشرو برانگیخته می شود. محاصره منظم و یوسته، رضایت و آنالیز اطلاعات مشتری از هر نقطه تماس با مشتری یک فعالیت اصلی در موفقیت استراتژی CRM می باشد.

پیشرفتهای ویژه در تماس با مدیریت هم باعث حمایت از تبادل اطلاعات فعلی بین شرکت و مشتریان می شود و براتی انسجام بدون سیم ارتباطات چند کانالی با مشتریان لازم است. چندین منبع مهم اطلاعات مشتری وجود دارد که برای تیم پروژه CRM در دسترس خواهد بود. (داون، 2003، ص 29-34)

۲-۲-۵-۳-۴ چه چیزی به عنوان سرمایه گذاری در CRM محسوب می شود:

شرکت هایی که از CRM به عنوان روش انجام تجارت استفاده می کنند باید متحمل هزینه هایی در چندین زمینه باشند. بعضی از این موارد ممکن است هزینه های سرمایه ای باشند و بعضی دیگر ممکن است هزینه های خیلی گرانی باشند. این موارد به سه مقوله بزرگ تقسیم می شوند:

IT، هزینه فرایندها و افراد

هزینه فناوری اطلاعات شامل سرمایه گذاری در فراساختار IT و سخت افزار، توسعه بانک داده و نرم افزار می باشد. چندین مولفه نرم افزاری برای سرمایه گذاری CRM با مقیاس بزرگ مورد نیاز است. این موارد ممکن است شامل SFA، خودکار کردن مدیریت فروش و خودکار کردن تماس مرکزی، MA، مدیریت علمی و مدیریت تجارت الکترونیکی باشد.

هزینه افراد شامل استخدام، اشتغال مجدد و هزینه آموزش می باشد. هزینه فرایند شامل مهندسی شرایط کار فعلی و جریان کار، مدیریت پروژه، هزینه مشاوره و مدیریت تغییر می باشد.

برای اکثر شرگت ها CRM یک سرمایه گذاری طولانی مدت است که انتظار می رود بعد از مدتی در حدود 5 سال یا بیشتر سود حاصل از آن قابل ارزیابی باشد. بعد از زمان مشخصی، زمانیکه جنبه تغییر CRM از استراتژی به عملیاتی یا تحلیلی تغییر یافت، عملکرد اندازه گیری کوتاهتر می شود. آیا سازمان بیشتر به سمت مشتری محوری تمایل کند یا خیر سئوالی است که بعد از مدت های مدیدی می توان به آن پاسخ داد. به هر حال به طور یقین ممکن است تاثیرات هزینه و سود شرکت هایی با توانایی CRM بعد از هفته ها ارزیابی گردد نه بعد از چند روز.

در نظر عامه به معنای هر نوع کمبودی است که برای انسان به وجود می آید، در فرهنگ بازار نیاز مشتری اینگونه تعریف می شود که نیاز مشتری عبارت است از هر نوع احساس کمبودی که برای مشتری بوجود می آید و او تلاش می کند تا با بهره گیری از استعداد و توانایی خود نسبت به رفع آن اقدام نماید.

با توجه به مفهوم گسترده ای که در تعریف نیاز مشتری وجود دارد، امکان تهیه و طبقه بندی جامع و کاملی از نیازهای مشتری دشوار است. زیرا اولاً نیازهای مشتری نامحدود است ثانیاً: ممکن است نیازی برای یک مشتری جزو نیازهای اساسی به شمار می رود، در حالی که همان نیاز برای مشتری دیگر نیاز عادی محسوب شود. بنابراین در شناسایی و ارزیابی نیاز مشتری لازم است رفتار مشتری با توجه به توانایی ها و استعدادهای او مبنای کار و مطالعه قرار گیرد.

([www.itmportal.com](http://www.itmportal.com))

۲-۲-۵ چرا سازمان ها نیازهای مشتری را در سیاست های راهبردی خود منظور نمی کنند؟:

حتی اگر سازمانها از مشتری های خود غافل نباشند، در منظور نمودن آنچه درباره نیازهای مشتری می دانند در سیاست های راهبردی خود تا کنون ناموفق عمل کرده اند. چهار دلیل برای این موضوع وجود دارد:

۱) تفاوت بین نیازهای مشتری، بینش و درک سازمان:

در یک پروژه تحقیقاتی، که با هدف تشخیص میزان تصور مشتری از آگاهی تولیدکنندگان از نیازهای او طراحی شده بود، دو سوم از مشتری ها اعلام کردند که نیازهای آنها به طور جدی و اساسی از طرف تامین کنندگان درک نشده است، و این مسئله در مورد عناصر خدماتی از قبیل سفارش گیری، چرخه تحویل و تحویل سفارش دقیقاً صحیح بوده است. در زمینه شناسایی نیازهای مشتری، تامین کنندگان بر این باور بودند که تماس مکرر با مشتری کمتر از آنچه مشتریان فکر می کردند اهمیت دارد. به علاوه مشخص شد که بیش از یک چهارم از سازمان ها بطور نظام مند درک و دریافت خود را از نیازهای مشتری به روز نمی کنند و بعضی نیز به صورت دو یا سه سال یکبار این کار را انجام می دهند.

۲) دیدگاه مشتری در برابر تولید کننده و بررسی نیازهای مشتری:

شکاف در حس درک نیازهای مشتری به شکاف در پاسخگویی منجر می شود. در واقع حس مشتری از اینکه چقدر تولید کنندگان نیازهایشان را به خوبی برطرف کرده اند، از حس متقابل تامین کنندگان بسیار ضعیف تر است. حتی اگر یک سازمان بداند که مشتری به چه چیزی نیاز دارد تا به خوبی راضی شود و درک کند که عملکرد فعلی او در برابر این نیازها چگونه است، ممکن است هنوز تعهد رسیدن به آن اهداف و ایجاد تصور در مشتری که به آن اهداف دست یافته است را نداشته باشد. باید بخاطر سپرد که فرهنگ سازمان می تواند تاثیر منفی در رضایت کامل مشتری بگذارد.

۳) کمبود تعهد مدیریت برای رضایت مشتری:

نمونه ای از فعالیت های مدیریت که حکایت از کمبود تعهد برای رضایت مشتری دارد:

▪ در کوتاه مدت به جدیت و اهمیت بهبود مالی توجه شده ولی در بلندمدت به رضایت مشتریان توجه نشده است.

- در بازننگری های ماهانه به جای تمرکز بر عوامل و معیارهای مشتری به ارقام اقتصادی توجه می شود.
- مدیر ارشدی به عنوان نقطه عطف و کانون رسیدگی به امور مشتریان تعیین نشده است.
- با هدف حفظ وفاداری مشتریان و استمرار آن کمیته ای برای راهبری و بررسی تاسیس نشده است.

۴) افسانه های رضایت مشتری:

بسیاری از سازمان ها به علت سنت و گذشته سازمان، کوتاه نظری های مدیریت، و هوس های زودگذر رضایت مشتری را افسانه ای می پندارند.  
(بت، 1383، ص 46-49)

۲-۲-۶ خدمت:

متخصصان مفهوم خدمات را به روش های مختلف تعریف کرده اند. اغلب فعالیت ها، رفتارها، فرایندها و مقالات برای تعریف مفهوم خدمات بکار می روند. لاولاک خدمات را "فرایند یا عملکرد به جای یک شیء" تعریف می کند. اکثر تعریف ها نیز بر روی مشتری تاکید دارد و بر روی این واقعیت که سرویس ها به عنوان راه حل هایی برای مشکلات مشتری تهیه شده اند. ممکن است به این نتیجه برسیم که کیفیت خدمات به فعالیت ها، تعاملات و راه حل هایی برای مشکلات مشتری مربوط می شود. (ادوارسون، 2006، ص 128)

خدمت واژه ای پیچیده و دارای معانی مختلفی است؛ طیفی از خدمات شخصی تا خدمت به عنوان یک محصول را در برمی گیرد. این واژه حتی حوزه وسیع تری را نیز شامل می شود. اگر فروشنده یک ماشین در راستای تحقق نیازهای مشتری متوسل به یکسری فعالیت گردد، این فعالیت خدمت به مشتری تلقی می گردد. ماشین یک کالای فیزیکی است، اما نوع رفتار با مشتری یک خدمت محسوب می گردد.

به دلیل همین گستردگی و پیچیدگی در طول دهه 60 تا 80 طیف وسیعی از تعاریف در ارتباط با خدمت ارائه شد. خدمت، کاری است که فرد برای فرد دیگری انجام می دهد.

خدمت، فعالیت یا منفعتی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می کند که اساسا ناملموس بوده و مالکیت چیزی را در بر ندارد، نتیجه ممکن است محصول فیزیکی باشد یا نباشد. (پاشازاده و احمدی، 1386، ص 41)

۲-۲-۶-۱ ویژگیهای خدمات:

هر فرآورده مزایایی است برای مشتریانی که آنرا خریداری کرده و از آن استفاده می کنند، کالاها عبارتند از اشیاء یا آلات فیزیکی، در حالی که خدمات، کنش یا عملکرد هستند.

در واقع می توان گفت ویژگیهای خاص خدمات نسبت به محصولات فیزیکی عبارتند از:

- ۱) ناملموس بودن
  - ۲) تفکیک ناپذیری
  - ۳) غیرقابل نگهداری بودن
  - ۴) نامتجانس بودن
- (ده یاری، 1386، ص 35)

به عبارتی دقیق تر:

اولاً: خدمات بر خلاف کالا اساساً غیر ملموس هستند. از آنجا که خدمات اغلب به شکل عملکرد، ایفای نقش و یا بصورت تجربه ارائه می شوند به ندرت می توان در مورد آنها مشخصات دقیق فنی و مهندسی را آنگونه که در مورد اشیاء و کالا های تولیدی جهت حفظ کیفیت همسان برای تمامی محصولات اعمال می شود تعیین نمود.

ثانیاً: خدمات، بویژه آندسته از خدماتی که ارائه آنها مستلزم صرف زحمت فراوان است، ناهمگون و متنوع هستند. بدین معنا که غالباً عملکرد افراد از یک عرضه کننده به عرضه کننده دیگر، از یک مشتری به مشتری دیگر و حتی از یک روز با روز دیگر تفاوت می کند.

ثالثاً: مرحله تولید و مرحله مصرف در مورد بیشتر خدمات غیر قابل تفکیک است. کیفیت در خدمات اغلب در طول فرایند ارائه خدمت و معمولاً هنگام تعامل بین مشتری و عرضه کننده مورد ارزیابی واقع می شود در حالیکه کیفیت کالا ابتدا در کارخانه تولیدی مورد طرحریزی واقع می گردد و سپس محصول بدون کم و کاست به مشتری عرضه می شود.

رابعاً: خدمات فناپذیرند، یعنی نمی توان آن را برای فروش یا مصارف بعدی انبار کرد.

(کارخانه ای و فرش نظری، 1381، ص 15-16)

گر چه این ویژگیها هنوز ذکر می گردند، اما به دلیل نظری بودن و بیش از حد ساده کردن محیط جهان واقعی، مورد انتقاد قرار گرفته اند. دیدگاههای عملی که 9 اختلاف اساسی را فهرست بندی کرده به ما کمک می کند تا میان وظایف پیوسته مدیریت و بازاریابی خدمات و وظایف مدیریت و بازاریابی کالا های فیزیکی، تفاوت قائل شویم. در ادامه این اختلافات اساسی بیان شده و شرح مختصری در مورد هر کدام داده می شود:

( ۱ ) مشتریان مالکیت خدمات را به دست نمی آورند

احتمالاً تفاوت عمده ی بین کالا و خدمات در این واقعیت نهفته است که مشتریان فقط ارزش خدمات را کسب می کنند، بدون اینکه مالکیت دائمی هر یک از عناصر محسوس را به دست آورند.

( ۲ ) فرآورده های خدماتی به عنوان عملکردهای نامحسوس:

گر چه خدمات اغلب شامل عوامل محسوس می باشند اما اساساً انجام خدمات، نامحسوس است. مزیت عمده حاصل از تملک کالا های فیزیکی بطور اخص از عناصر محسوس ناشی می شود. حتی اگر این تملک، تامین کننده منافع نامحسوس نیز باشد.

( ۳ ) مشارکت بیشتر مشتری در فرایند تولید :

ارائه خدمات دربرگیرنده گردآوری و تحویل برون داد مجموعه ای از تسهیلات فیزیکی و نیروی کار فیزیکی یا فکری است. اغلب مشتریان یا از طریق ارائه خدمات به خودشان و یا با همکاری با پرسنل خدماتی در ایجاد فرآورده خدماتی مشارکت دارند.

( ۴ ) اشخاص به عنوان بخشی از تولید :

در خدمات پرتماس، مشتریان نه تنها با پرسنل خدماتی، بلکه با سایر مشتریان نیز در تماس هستند. بدین ترتیب، شخصیت مشتریان دائمی یک موسسه خدماتی نیز به تعیین ماهیت خدمات آن موسسه کمک می کند.

۵) تغییرپذیری بیشتر در داده ها و ستاده های عملیاتی :

حضور پرسنل و سایر مشتریان در سیستم عملیاتی، استاندارد نمودن و کنترل تغییرپذیری داده ها و ستاده ها در خدمات را با مشکل مواجه می سازد.

دو بعد در تغییرپذیری مربوط به خدمات وجود دارد:

- حدی که استانداردهای تولید در فرم و حالت طبیعی متفاوتند، هم بر حسب ستاده ها و هم فرایندهای تولید.
- حدی که یک خدمت می تواند بطور سنجیده برای برآوردن نیازهای خاص مشتریان منفرد، تغییر پذیرد.

۶) ارزشیابی اکثر خدمات برای مشتریان مشکل تر است :

اکثر کالاهای فیزیکی از "ویژگیهای تحقیقی" نسبتا بالای برخوردارند. (ویژگیهای تحقیقی مشخصاتی هستند که مشتری قبل از خرید کالای مورد نظر مانند شکل، رنگ، اندازه و ... می تواند تعیین نماید). برعکس، ممکن است سایر کالاها و برخی از خدمات، "ویژگی های تجربی" بالایی داشته باشند که تنها بعد از خرید یا در طول مصرف می توان به آنها پی برد، در نهایت "ویژگیهای اعتقادی" مطرح می گردد. مشخصاتی که مشتریان حتی بعد از مصرف نیز، به سختی می توانند آن را ارزیابی نمایند.

۷) غیر قابل ذخیره بودن خدمات :

چون یک خدمت، بیش از آنکه فراورده محسوسی باشد که مشتری آن را نگهداری می کند، یک رفتار و عملکرد است، در نتیجه فناپذیر بوده و نمی توان آنرا ذخیره نمود.

۸) اهمیت بیشتر زمان :

خدمات بسیاری در زمان واقعی تحویل می شوند. برای دریافت خدمات از سازمان هایی مانند بیمارستانها، رستورانها و آرایشگاهها، ضروری است مشتریان حضور فیزیکی داشته باشند. در مورد اینکه مشتریان تا چه اندازه می توانند منتظر بمانند، محدودیت هایی وجود دارد، خدمات باید به حدی سریع به مشتری تحویل شوند که وقت او تلف نشود. امروزه مشتریان شدیداً نسبت به زمان حساس بوده و سرعت، اغلب عنصر مهم در ارائه خوب خدمات محسوب می گردد.

۹) کانالهای مختلف توزیع :

بر خلاف تولید کنندگان که برای انتقال از کارخانه به مشتریان، نیازمند کانالهای فیزیکی توزیع هستند، اکثر موسسات خدماتی، یا از کانالهای الکترونیکی استفاده می کنند یا محل تولید، عرضه و مصرف خدمات را در مکان واحدی مستقر می سازند.

(لاولاک و رایت، 1382، ص 30-37).

۲-۲-۶ طبقه بندی خدمات:

خدمات را به روشهای مختلفی می توان تقسیم کرد که اهم آنها عبارتند از:

- تقسیم بندی بر اساس منشاء ایجاد خدمت:

بر اساس این طبقه بندی منشاء خدمت یا انسان است یا ماشین. خدمات ماشینی ممکن است به سه صورت خودکار، با نظارت افراد نیمه ماهر و با نظارت افراد ماهر باشد. ماشین های فروش اتوماتیک نمونه خودکار، سینمای تصاویر متحرک مثال از خدمات با نظارت افراد نیمه ماهر می باشد. خدمات انسانی توسط افراد غیر ماهر، نیمه ماهر یا حرفه ای انجام می شود برای مثال نگهداری فضای سبز توسط فرد غیر ماهر، لوله کشی و تعمیرات توسط افراد نیمه ماهر، وکالت و حسابداری توسط فرد ماهر انجام می شود.

- تقسیم بندی بر اساس حضور و عدم حضور:  
بعضی از خدمات مستلزم حضور مشتری است مانند خدمات پزشکی، بعضی از خدمات نیاز به حضور مشتری ندارد مانند تعمیر اتومبیل
- تقسیم بندی بر اساس نیازهای شخصی و غیرشخصی:  
خدمات از نظر اینکه ارضاء کننده نیازهای شخصی یا غیرشخصی باشند با یکدیگر فرق می کنند. بین ویزیتی که پزشکان از بیماران خصوصی دریافت می کنند با مبلغی که بر اساس قرارداد با تامین اجتماعی از کارکنان شرکت ها دریافت می کنند فرق می کند.
- تقسیم بندی بر اساس ارائه کننده خدمات:  
اهداف ارائه کننده خدمات می تواند انتفاعی باشند و مالکیت آن خصوصی یا عمومی. برای مثال برنامه بازاریابی یک بیمارستان خصوصی با بازاریابی یک بیمارستان خیریه متفاوت است.
- (کمالی و دادخواه، 1381، ص 196-195)

۲-۲-۶-۳ پرداخت در قبال خدمات:

همانگونه که در موارد بسیار شاهد بوده ایم، بسیاری از سازمان های خدماتی اصطلاحات متنوعی را برای توصیف قیمت ها پی که تعیین کرده اند، بکار می برند. آنچه قابل توجه است، عبارت از آن است که نوع قیمت گذاری در موسسه های خدماتی از قیمت گذاری در سازمان های تولیدی متفاوت است.

قیمت گذاری خدمات به دلیل نامحسوس بودن، دشوارتر از قیمت گذاری روی کالاهاست.

تغییرپذیری داده ها و ستاده ها و متفاوت بودن هزینه های تولید در واحدهای خدماتی که ممکن است از ارزش یکسانی نیز نزد مشتریان برخوردار نباشد، از جمله عواملی است که تعیین هزینه های ثابت و متغییر واحدهای تولیدی را با دشواری مواجه می سازد. عامل دیگری که قیمت گذاری خدمات را تحت تاثیر قرار می دهد، عامل زمان است، زیرا ممکن است بر ادراک مشتریان از ارزش تاثیر بگذارد.

اما آنچه در اینجا قابل اشاره است، ذکر این نکته است که هزینه های مشتریان شامل هزینه های مادی نمی شود، بلکه شامل هزینه های بسیاری است که از آنها به عنوان هزینه های غیر مادی یاد می شود.

در مجموع هزینه های غیرمادی را می توان در چهار مقوله طبقه بندی کرد:

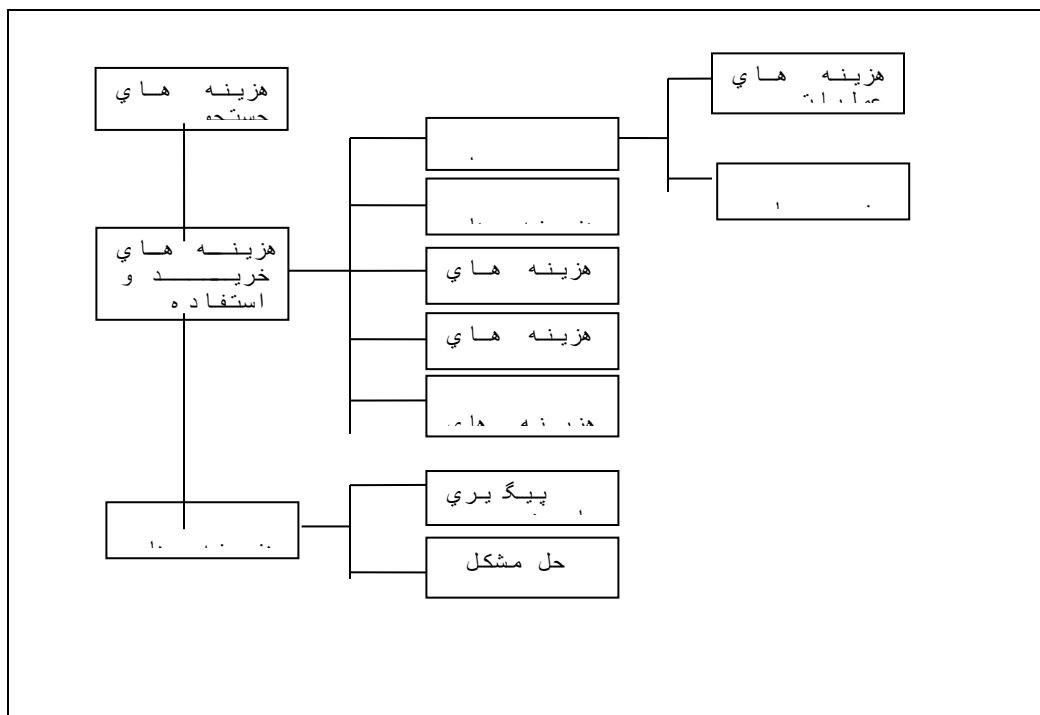
- ۱) هزینه های زمانی خدمات: این هزینه ها در تحویل خدمات ضروری هستند. چرا که برای مشتریان در زمانی که درگیر فرایند تحویل خدمات می شوند، هزینه فرصت از دست رفته وجود دارد، به دلیل آنکه آنان می توانستند آن زمان را طور دیگری صرف کنند یا حتی برای کسب درآمد اضافی کار کنند.



۲) هزینه های جسمی خدمات: این هزینه ها مانند خستگی، رنج و زحمت بخصوص در زمانی اتفاق می افتد که مشتریان مجبور شوند برای دریافت خدمات، به موسسه مراجعه کنند.

۳) هزینه های روانی خدمات: مانند تلاش های ذهنی، احساس بی کفایتی، ترس و یا احساس عصبانیت و ناامیدی از دریافت خدمات.

۴) هزینه های حسی خدمات: این هزینه ها مربوط به احساس ناخوشایندی است که هر یک از حواس پنج گانه را تحت تاثیر قرار می دهد. برای نمونه، ممکن است در یک محیط خدماتی، مشتریان در معرض قرار گرفتن در مقابل صداهای مزاحم، بوهای نامطبوع، گرما یا سرمای بیش از حد، صدلیه های آزار دهنده و یا حتی محیط های غیر جذاب باشند.



شکل 1-2 هزینه های کل خرید و استفاده از خدمت

به هر حال، هیچ یک از مشتریان برای یک خدمت بیش از آنچه که فکر می کنند، ارزش دارد، نمی پردازند. بنابراین، چگونگی ادراک مشتریان نسبت به ارزش خدمات ارائه شده از جمله مقوله هایی است که از سوی موسسه های خدماتی باید مورد تامل قرار گیرد. (ونوس و صفائیان، 1384، ص 65-66)

۲-۲-۴ استاندارد کردن خدمات دولتی:

استاندارد خدمات دولتی برای ارتقای کیفیت و ایجاد اطمینان در ارائه خدمات دولتی با کیفیت به ارباب رجوع و در نتیجه ایجاد رضایتمندی در اوست.

خدمات دولتی ماهیتا پیچیده اند زیرا، از یک سو مشتریان متنوع و از سوی دیگر خدمات گوناگون سبب می شود در معیارها، عوامل بسیار زیادی برای ارائه خدمات متفاوت به مشتریان متفاوت در استاندارد سازی توجه شود. به همین دلیل، استاندارد خدمات دولتی، سطح مورد توافق گروههای مشتریان در ارائه خدمات برای مقصود خاص است.

این تعریف همانطور که ملاحظه می شود نوعی تعریف فرایندی است که شامل ورودی (گروههای مشتریان یا ذی نفعان)، فرایند (حصول سطح مورد توافق مشتریان) و خروجی (استانداردها و رضایت مشتری) است.

استانداردها، خدمت گیرنده و خدمت دهنده را قادر می سازد که از یک عبارت مکتوب (استاندارد)، سطح خدمتی که باید انتظار داشته باشد را ارائه دهند یا تعیین کنند. از طرفی استاندارد معیاری است برای ارزیابی عملکرد دستگاهها و به طور خاص کارمندان خدمت دهنده و مدیران مسئول و معیاری است برای شناسایی مهارت ها، آموزش ها، تخصصها، و تجهیزات و فناوری لازم مورد عمل فرایندها و اقدام ها.

استانداردها و انتظارات ارباب رجوع در تعامل با هم قرار دارند. به این معنی که استانداردها سطح توقع و انتظارات مردم از دستگاهها را تعیین می کند و همچنین انتظارات مردم، استانداردها را معین می سازد. از این رو از آنجایی که استانداردها سطح توقع و انتظارات ارباب رجوع را تعیین می کند اگر دستگاه دولتی در چگونگی ایفای فعالیت ها و ارائه خدمات استاندارد ها را تعریف و تدوین نکند و در قالب استانداردها عمل نکند به دلیل ایجاد نوسان و تغییرات و اعمال سلاقی خدمات دهندگان موجب نارضایتی در خدمت گیرنده خواهد شد. از این رو، استانداردها نباید در حد "وعده و وعید" بوده، ایده آنها را لحاظ کند، بلکه باید قابلیت عمل و اجرا داشته باشد. اما از سوی دیگر، دستگاهها با محدودیت منابع مختلف انسان و غیره به ویژه محدودیت بودجه مواجه اند. راه حل چیست؟

دو راه کار را باید به طور همزمان و مستمر پیش گرفت:

۱) به جای طراحی و تعریف استانداردهای ایده آل و وعده و وعید دادن به مردم و اطمینان دادن به مردم و اطمینان دادن به آنها برای ارائه خدمات مورد انتظار، دستگاههای دولتی استانداردها را در یک سطح مشخص در محدوده مادی و انسانی خود قرار دهند.

۲) ایجاد نظام ناب ارائه خدمات

تفکر ناب، و در پی آن تولید ناب و خدمات ناب به دنبال حذف اتلافات، ضایعات و دوباره کاریهای نظامهاست. (صراف، دوره هفتم، ص 95-96)

۲-۲-۷ کیفیت:

به طور کلی تعاریف متعدد و گوناگونی در مورد کیفیت ارائه شده است.

در دهه 50 میلادی، دمینگ (W.E. Deming) و فیگن باوم (A.V. Feigenbaum) مفهوم جدید کیفیت را این چنین تعریف کردند:

"کیفیت" مفهوم وسیعی است که تمامی بخشهای سازمان نسبت به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است، به طوری که مانع پدید آمدن عوامل مخل کیفیت شود و هدف نهایی آن مطابقت کامل محصول با مشخصات مورد نیاز مشتری با حداقل هزینه، برای سازمان است، که منجر به افزایش قابلیت رقابت می شود. (حافظی، 1378، ص 25)

جان مک دانلد در کتاب "کیفیت جهانی" تعریف جدیدی از کیفیت ارائه میدهد که وجه خشنودی مشتری نیز در آن گنجانده شده است:

"کیفیت" یعنی خشنود ساختن مشتری از طریق رفع نیازها و بهبود مستمر شرایط توافق شده. (شیرازی، 1385)

امروزه کیفیت، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و توانمندی‌هاست که برای تامین و رفع نیازهای تصریحی و تلویحی مشتریان موثر باشد. به بیان دیگر، کیفیت به معنای تطبیق نهایی کالا با خواست مشتری است و مهمترین عامل حفظ سازمان به شمار می‌آید. (محمدی، 1382، ص 122)

"جوزف جوران" معتقد است کیفیت عبارتست از مطابقت کالا یا خدمت با کاربرد آن، معنای دیگر این عبارت این است که استفاده کننده از کالا یا خدمت باید بتواند نیاز یا خواست خود را از کالا یا خدمت برآورده سازد. "فیلیپ کرازبی" کیفیت را مطابقت یک محصول یا خدمت با الزامات از پیش تعیین شده می‌داند. (ریاحی، 1381، ص 5)

از مجموع تعاریف ارائه شده پیرامون موضوع کیفیت، می‌توان نتیجه گرفت که :

- کیفیت، توسط مشتری تعیین می‌شود (انتظارات مشتری)
- کیفیت، باید خشنودی مشتری را به دنبال داشته باشد.
- کیفیت، باید به کل سیستم تولید، از بررسی بازار تا خدمات بعد از فروش توجه کند.
- خصوصیات محصول یا خدمات باید با مشخصاتی که رضایت مشتری را تامین می‌کند، مطابقت داشته باشد.
- انجام صحیح کار یا خدمت، در دفعه اول برای همیشه باشد.
- کیفیت، چیزی است که مشتری روی آن قضاوت می‌کند.
- هدف در کیفیت، افزایش کارایی و اثربخشی همزمان به طور توأمان و با حداقل هزینه است.
- کیفیت، به معنای تحمل و لوکس‌گرایی نیست.
- کیفیت، نسبی و تغییرپذیر است.

(حافظی، 1387، ص 27)

۲-۲-۷-۱ کیفیت خدمات:

محققان زیادی وجود دارند که کیفیت خدمات را به شیوه‌های گوناگون تعریف کرده‌اند. برای مثال بینتز، بومر، موهر، کیفیت خدمات را اینگونه تعریف می‌کنند "تصور کلی مشتری از نامرغوبی نسبی/برتری سازمان و خدمات آن" در حالیکه محققان دیگر کیفیت خدمات را نوعی از بیان دیدگاه و ارزیابی کلی در درازمدت می‌دانند. پاراسورامان و زیتهامل و بیری کیفیت خدمات را نقش اطلاعات بین انتظارات و عملکرد در راستای ابعاد کیفیتی می‌دانند. این تعریف با تعریف‌های روست و پیترز هماهنگ و همراستاست چراکه آنها کیفیت خدمات را مفهومی شناختی و نسبی بین تجربه و عملکردهای آن می‌دانند که به مزایای خدمات توجه دارد.

(بامرت و دیگران، 2006، ص 135-134)

کیفیت خدمات مفهومی است که تحریک کننده سود قابل ملاحظه است و به خاطر وجود مشکلاتی در تعریف و ارزیابی آن، بررسی های زیادی روی آن انجام گرفته ولی هیچگونه توافق کلی به دست نیامده است. یک سری تعاریف متفاوت در مورد کیفیت خدمات وجود دارد. یکی از آنها که به طور متداول به کار می رود در این راستاست که کیفیت خدمات تا حدودی به معنی مرتفع کردن نیاز و انتظارات مصرف کننده است. بنابراین کیفیت خدمات را می توان اینگونه تعریف کرد که اختلاف بین انتظارات مصرف کننده یا مشتری و خدمات بدست آمده می باشد. اگر انتظارات بیشتر از عملکرد باشد آنگاه کیفیت بدست آمده مطلوبیت کمتری دارد و نارضایتی مصرف کننده پدید می آید. چامپیتاز و نیکلاس، 2004، ص 235

مفهوم کیفیت خدمات در طی فرایند تولید، انتقال و مصرف شکل می گیرد. مصرف کنندگان از طریق فعالیت هایی که انجام می دهند نقش تولید کنندگان را بازی می کنند و بر روی کیفیت فرایند و کیفیت نتیجه تاثیر می گذارند. کیفیت خدمات از طریق مشتری و بر اساس تجارب تولیدی، انتقالی و مصرفی تعیین و درک می شود. تجارب مطلوب و غیرمطلوب مشتری ظاهرا مهمترین چیز در شکل گیری کیفیت خدمات است. بیری و همکاران معتقدند که دو مقوله کلیدی برای کیفیت خدمات وجود دارد که عبارتند از تشخیص بر اساس تجربه نقش و بر اساس تجربه عاطفه یا احساس. عواطف مثبت و منفی ظاهرا در شکل گیری مفاهیم کیفیت خدمات خیلی مهم هستند و عواطف منفی تاثیر قوی تری نسبت به عواطف مثبت بر روی کیفیت خدمات دارند. (ادواردسون، 2006، ص 130-128)

۲-۲-۷-۲ اجزاء تشکیل دهنده کیفیت خدمات:

بسیاری از صاحب نظران درباره اجزای تشکیل دهنده کیفیت خدمات اظهار نظر کرده اند. عوامل مشترکی که این افراد به آنها اشاره کرده اند عبارتند از مواردی که در ذیل به طور مختصر معرفی و تشریح می شوند:

کیفیت فرایند:

کیفیت فرایند یا کیفیت عملیاتی عبارتست از، کیفیت فرایندها و رویه های تولید و ارائه خدمت به مشتریان با توجه به ماهیت همزمان بودن تولید و مصرف خدمات، کیفیت خدمات اغلب در جریان انجام خدمات ارزیابی می شود.

کیفیت ستاده:

کیفیت ستاده یا کیفیت فنی بعد از ارائه و شکل گیری خدمت ارزیابی می گردد. ستاده آن چیزی است که مشتری از سازمان خدماتی دریافت می کند یا چیزی که پس از پایان تعاملات برای مشتری باقی می ماند.

کیفیت فیزیکی:

کیفیت فیزیکی عبارتست از محصولات یا حمایت ها و پشتیبانی هایی که از محصولات و خدمات به عمل می آید.

کیفیت تعاملات:

کیفیت تعاملات، به رابطه و تعامل بین مشتری با ارائه دهنده خدمت اشاره دارد. تعاملات ممکن است به شیوه های مختلفی باشند. (رو در رو یا از راه دور بوسیله ابزاری نظیر تلفن و اینترنت)

کیفیت سازمان:

کیفیت سازمان، به تصویر و ادراکات عمومی از سازمان اشاره دارد. کیفیت سازمان یک جنبه نامحسوس از کیفیت است. بنابراین برداشت و تصویر کلی از کیفیت سازمان احتمالاً بر مبنای تمامی عوامل ذکر شده در بالا صورت می گیرد. (ونوس و صفائیان، 1381، ص 55-54)

۲-۲-۷-۳ ابعاد (عوامل موثر بر) کیفیت:

در بخش خصوصی ابعاد کیفیت شامل قیمت، دوام، قابلیت اطمینان، تحویل به موقع، کارکرد، خدمات پس از فروش، همسازی، شکل ظاهری، شهرت، ایمنی و تاثیر اجتماعی است که در ارتباط با ارائه یک محصول مورد ارزیابی قرار می گیرد. (الوانی و ریاحی، 1382، ص 1)

ابعاد کیفی خدمات، معیارهایی هستند که الزامات و انتظارات مشتریان را در چگونگی ارائه خدمات پوشش می دهند. برای ارزیابی کیفیت خدمات ابزار اندازه گیری کمک می کند که بتوانیم میزان برآورده شدن الزامات و انتظارات مشتریان را اندازه بگیریم، شناخت دقیق این ابعاد و همچنین شناخت مدل‌های ارزیابی کیفیت خدمات توانایی سازمان را برای اندازه گیری سطح کیفیت خدمات افزایش می دهد.

در بخش عمومی، به دلیل نامشخص بودن تعریف مشتری، ابعاد کیفیت باید بگونه دیگری تعریف شود. در مطالعه ادبیات مدیریت کیفیت در بخش عمومی ملاحظه می شود که دانشمندانی چون گاروین، جیسون، میوری، آتکنسون، جی دیت، زتهامل، بری، پارسورامان و ... ابعاد مختلفی را تعریف و ابراز نموده اند. (الوانی و ریاحی، 1382، ص 17)

دیوید گاروین 1993 :

- اطلاع رسانی : اطلاعات باید سریع و دقیق بوده و در دسترس همگان قرار داشته باشد.
- سرعت در ارائه خدمات : مشتریان خواهان تسریع در کار مورد نظر خود هستند.
- صحت خدمات : مشتریان درستی نتایج کارهای انجام شده را طالب اند.
- زیبایی : ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه، باید تمیز، زیبا و پاکیزه باشد.
- رفتار مناسب : مشتریان بخش عمومی، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند.
- قانونمندی : مشتریان؛ خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط اند و هر گونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می دانند.
- سادگی و سهولت : مشتریان، انجام کارها و همچنین انجام خواسته را به سادگی و نه در چارچوب گردش کارهای پیچیده و پریپیچ و خم اداری خواهانند.
- انعطاف پذیری : مراجعان بخش دولتی، خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند.

کیت اسمیت 1994 :

- فروتنی : مقصود از فروتنی، استقبال از مشتری، توجه به حضور مشتری، نگاه کردن به وی با روی گشاده، با لحن خوشایند صحبت کردن، مودب و یاری دهنده بودن و ختم ملاقات به نحو دوستانه.

- موجز بودن : واکنش سریع داشتن، توضیح دادن درباره تاخیرها، ارائه توضیحات و دستورالعمل های موجز، تصدیق درک و شناخت مشتری، تمرکز بر روی موضوعات کاری.
- کامل بودن : ارائه خدمات به طور کامل، حصول اطمینان از کامل بودن مدارک، ارائه دستورالعمل ها و پاسخ های کامل، درک خط مشی و روش های اجرایی، انجام کلیه کارها در مرحله نخست.
- وضوح : به وضوح صحبت کردن و سؤال کردن، ارائه دستورالعمل های واضح و ارائه توضیحات قابل فهم، عدم استفاده از اطلاعات خاص فنی و نامفهوم، صحبت به زبان مشتری در صورت امکان.
- صحیح بودن : حصول اطمینان از صحیح بودن مدارک، وارد کردن صحیح داده ها، ارائه پاسخ های صحیح، تجربه آموختن از اشتباهات، انجام صحیح کارها در مرحله نخست.
- با توجه بودن : در نظر گرفتن فرصت کافی برای گوش دادن به سخنان مشتری، با توجه کامل گوش دادن، در صورت عدم اطمینان از نیاز مشتری دریافت آن به کمک سؤال کردن از وی، در صورت قادر نبودن به ارائه کمک یافتن شخص دیگری که قادر به انجام این کار باشد، تمایل به ارائه توضیحات، اطلاع از محل ارائه خدمات جهت راهنمایی مشتری.
- پاکیزه بودن : ظاهر آراسته و تمیز داشتن، حفظ محیط کاری تمیز، مرتب، ایمن و مطبوع .

#### جیسون 1998:

- سرعت : سرعت در ارائه خدمات همراه با دقت و اطمینان از صحت ارائه خدمات.
- ادب و نزاکت : رعایت ادب و احترام نسبت به مراجعان به هنگام ارائه خدمات.
- راحتی و پاکیزگی : قابل دسترس بودن خدمات و تمیزی فضای کار و ملزومات.
- دوستانه برخورد کردن : صحبت صمیمانه و دوستانه با مراجعان و راهنمایی درست آنان.

#### میوری و آتکینسون 1998:

- تضمین صحت و درستی خدمات : مشتری اطمینان یابد که خدمات با صحت کامل و درستی انجام می شود.
- همدلی و همکاری : کارکنان بخش دولتی به هنگام ارائه خدمات ابراز نمایند که به طور کامل در خدمت مراجعان هستند.
- دوام و پایداری خدمات : مشتریان و مراجعان دریابند که خدمات ارائه شده موجز و کامل است.
- پاسخگویی : کارکنان بخش دولتی در قبال خدماتی که ارائه می کنند، پاسخگو باشند.

#### پیتر سنگه 1998:

- در دسترس بودن : تمام اطلاعات مرتبط به ارائه خدمات در دسترس مراجعان باشد.
- ایجاد ارتباط روانتر و سریعتر : ارتباط کارکنان و مراجعان روان و آسان برقرار شود و کارکنان با زبانی سخن بگویند که برای مراجعان قابل فهم و درک باشد.
- حفظ ارتباط : این ارتباط دوستانه و کلامی در همه ملاقات ها برقرار باشد.
- کیفیت ارتباط : ارتباط بین سازمان و مراجعان انتظارات مشتری را برآورده سازد.
- یکپارچگی و صداقت : مراجعان، اطمینان حاصل نمایند که کارکنان در رفتار خود صداقت دارند.

زتهامل 1999 :

- محسوسات : استعدادهای فیزیکی، تجهیزات، پرسنل و موارد ارتباطی.
- اعتبار و تصدیق : توانایی اجرا کردن خدمات، تجهیزات، پرسنل و موارد ارتباطی.
- حساسیت : حساس بودن نسبت به انتظارات مشتریان و کمک به آنان به منظور انتخاب بهترین خدمات.
- دانش و توانایی کارکنان : کارکنان مهارت کافی و دانش و تخصص لازم را در ارائه خدمات داشته باشند.
- تواضع و فروتنی : رعایت ادب، احترام و توجه دوستانه در برخورد شخصی با مراجعان.
- قابلیت اعتماد : امانت داری، اعتقاد و درستی در ارائه خدمات.
- امنیت : آسودگی مشتری در پذیرش ریسک و خطر و یا تردید در دریافت خدمات.
- دسترسی : قابلیت دسترسی خدمات و سهولت ارتباط در ارائه خدمات.
- درک مشترک : کوشش در جهت درک مراجعان و نیازهای آنان.
- ارتباطات : برقراری ارتباط مناسب با مشتریان به زبانی که آنها می فهمند و گوش کردن به سخنان آنان.

پاراسورامان 2000:

- ملموس ها : مراجعان به بخش دولتی به تاسیسات فیزیکی، ابزار، ماشین آلات، پرسنل، مواد و کانالهای ارتباطی توجه دارند.
- قابلیت اعتماد : مراجعان سازمانهای دولتی مایلند این سازمان ها توانایی اجرای خدمت وعده داده شده را به نحو درست و قابل اتکا داشته باشند.
- پاسخگویی : علاقه مندی به فراهم ساختن خدمت مناسب و در کل کمک سازمان به مراجعان جهت دریافت بهترین خدمت.
- اطمینان : توانایی و دانش کارکنان در جلب اعتماد مشتریان جهت بازگشت مجدد آنها.
- دلسوزی و تعهد : احساس تعلق و تعهد سازمان نسبت به فرد مشتری.
- (الوانی و ریاحی، 1382، ص 8-2)

۲-۷-۴ فضای کیفیت خدمات:

در هر جای جهان، نظارت بر کیفیت ارائه خدمات بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای ارائه دهندگان خدمات ایجاد می کند، آهنگ و جو پیرامون ارائه خدمات، کلید کیفیت خدمات است. نام این آهنگ یا جو را فضای کیفیت خدمات می گذاریم. تحقیق نشان می دهد که دو رشته خط مشی، عمل و روش وجود دارد که فضای کیفیت خدمات را پدید می آورد. وقتی که کارکنان وجود این خط مشی ها، اعمال و روش ها را تایید نمایند مشتریان از کیفیت برتر خدمات خبر خواهند داد.

( ۱ ) نشان دادن علاقه به مشتری:

یعنی توجه و بهره گیری از بازخور مشتری درباره کیفیت خدمات، برنامه های استخدامی و آموزشی مبتنی بر کیفیت خدمات، پشتیبانی لجستیکی (ابزار و تجهیزات) برای کیفیت خدمات، رویکرد پرشور و شوق (انطاف پذیر) و نه دیوانسالارانه

(مبتنی بر مقررات) نسبت به خدمات، و ارائه خدمت بنیادی با کیفیتی بسیار مطلوب، "خدمت بنیادی" همان دلیل وجودی کسب و کار است. یعنی غذا در یک رستوران، درمان پزشکی در یک بیمارستان.

۲) نشان دادن علاقه به کارکنانی که خدمات می دهند:

یعنی سرپرستی رابطه مدار، برنامه های آموزشی و کارراهه های شغلی، حمایت، جامعه پذیری شغل، احساس مباحثات نسبت به سازمان و آنچه که از آن دفاع می کند و تسهیل در اثربخشی کار، به حداقل نگاهداشتن سیاسی کاری و توزیع پاداش بر پایه شایستگی و نه رابطه های سیاسی است. هنگامی که این دو رشته شرایط موجود باشد کارکنان نشانه ها و شواهد کافی دارند که کیفیت خدمات نه تنها مناسب بلکه در حد انتظار است. شرایط کار و محل کار جوی پدید می آورد که در آن ارائه کیفیت برتر خدمات به عنوان یک هنجار تلقی می شود و مجموع وضعیت حاکم این پیام را می رساند که به کیفیت خدمات، بها داده می شود. در چنین شرایطی کارکنان باور می کنند که مدیریت واقعا به کیفیت برتر خدمات اعتقاد دارد و براستی برای آن ارزش قائل است.

یکی از دلایل اهمیت ایجاد فضای کیفیت خدمات، لمس ناپذیری خدمات است. خدمات فاقد ویژگیهای بیرونی است که بتواند کیفیت را برساند و از همین رو تعیین بسیاری از کیفیت های آن، به ارائه آن بستگی دارد. (شتایدر و چونگ، 1375، ص 6-7)

۲-۲-۸ رضایت مشتری چیست؟

هنوز درباره رضایت مشتری تعریف جامع و دقیقی ارائه نگردیده است. بنابراین موضوع تامین رضایت مشتری برای مدیران شرکت های مختلف مشکل آفرین شده است. بسیاری از آنها از خود می پرسند اگر نتوانیم تعریف مشخصی از رضایت مشتری داشته باشیم پس چگونه می توان به آن رسید. (کابودیان، 1380، ص 4)

در ذیل تعاریف مختلفی از رضایت مشتری ارائه شده است:

رضایت احساس مثبتی است که در هر فرد پس از استفاده از کالا یا دریافت خدمات ایجاد می شود. اگر کالا و خدمت دریافت شده از جانب مشتری، هم سطح انتظارات ارزیابی شود در او احساس رضایت ایجاد می شود. در صورتیکه سطح خدمت و کالا بالاتر از سطح انتظارات مشتری باشد، موجب ذوق زدگی مشتری و چنانچه سطح خدمت و کالا پایین تر از سطح انتظارات مشتری باشد، منجر به نارضایتی اش خواهد شد.

(مسعودی، سال چهاردهم، صفحه 34)

رضایت مندی واکنش احساسی مشتری است که از تعامل با سازمان عرضه کننده یا مصرف محصول حاصل می گردد. رضایت از درک متفاوت مابین انتظارات مشتری و عملکرد واقعی محصول یا سازمان حاصل می شود.

(کاوسی و سقایی، 1384، ص 6)

"لینگنفلد" رضایت مشتری را از لحاظ روانشناختی، احساسی می داند که در نتیجه مقایسه بین مشخصات محصول دریافت شده با نیازها یا خواست های مشتریان و انتظارات اجتماعی در رابطه با محصول حاصل می شود.

"راپ" رضایت مشتری را به عنوان یک دیدگاه فردی برای مشتری تعریف می کند که از انجام مقایسات دائمی مابین عملکرد واقعی سازمان و عملکرد مورد انتظار مشتری ناشی می گردد.

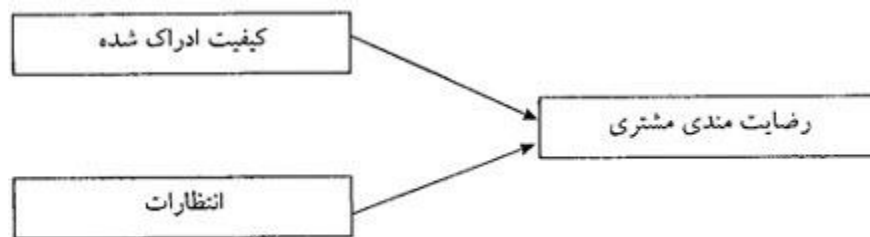
"تاپفر" در تعریف مفهوم رضایت مشتری به مطلب جالبی اشاره کرده است :



رضایتمندی مشتری به نوع فعالیت تجاری یک سازمان و یا به موقعیت سازمان در بازار بستگی ندارد، بلکه رضایت مشتری به توانایی و قابلیت سازمان در تامین کیفیت مورد انتظار مشتری بستگی دارد.

"ژوران" رضایت مشتری را اینگونه تعریف می نماید :

رضایت مشتری، حالتی است که مشتری احساس می کند که ویژگیهای فرآورده منطبق بر انتظارات اوست. "الیور" عقیده دارد رضایتمندی مشتری یا عدم رضایت او از تفاوت مابین انتظارات مشتری و کیفیتی که او دریافت کرده است حاصل می شود. به بیان دیگر برای اندازه گیری رضایت می توان از رابطه ذیل استفاده نمود:



شکل 2-2 مدل شکل گیری رضایتمندی مشتری

(کاوسی و سقایی، 1384، ص 389-390)

هر چه انتظارات مشتری از محصول بیشتر باشد او انتظار دارد کیفیت بالاتری از آن محصول دریافت کند. جلب رضایت مشتری فقط فهرست کردن معیارها و نیازهایی که باید تامین شوند نیست بلکه یک دیدگاهی است که به بهترین صورت در عبارت "فرا تر رفتن از انتظارات" خلاصه شده است. (کابودیان 1380، ص 67)

رضایت مشتری یک هماهنگی کامل بین انتظارات و واقعیت است. (همان منبع، ص 111)

محققان دیگر، رضایت مشتری را به عنوان احساس فردی لذت یا ناخوشایندی تلقی می کنند. البته در نتیجه مقایسه عملکرد کالا (یا نتایج) بر اساس انتظاراتی که مشتری دارد. به طور کلی دو مفهوم کلی از رضایت وجود دارد، رضایت مختص معامله و رضایت متراکم یا جمع شونده. رضایت مختص معامله شامل ارزیابی مشتری از تجربه و واکنش وی از خدمات خاص می باشد. و رضایت تراکمی به ارزیابی کلی مشتری از تجربه مصرفی ارجاع داده می شود. (sheau، ص 61)

۲-۸-۱ انواع رضایت:

به نظر شو و اسمیت رضایت دو نوع است:

۱) رضایت کارکرد:

این نوع رضایت ناشی از استفاده از محصول است. برای نمونه، مشتریان از بانک انتظار دارند که هر گاه به دستگاه ای.تی.ام برای دریافت پول مراجعه کردند، بتوانند به پول مورد نیاز دسترسی پیدا کنند.

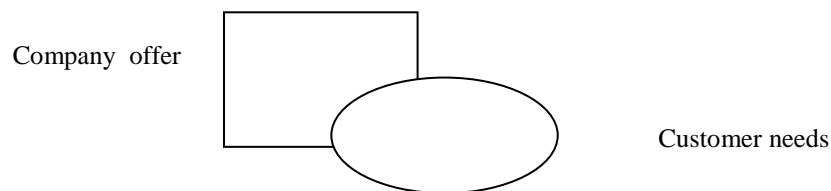
۲) رضایت روانی:

مشتری تنها محصولات و خدمات را نمی خرد، بلکه منافع، ارزش، احترام و عوامل دیگری هستند که باید سازمان به آن توجه داشته باشد. برای مثال، هنگامی که مشتری به بانک مراجعه می کند، انتظار دارد کارکنان با وی رفتار و برخوردی دوستانه داشته باشند و به او توجه کنند. (علی گلی، 1385، ص 87)

۲-۸-۲-۲ مدل رضایت مشتری:

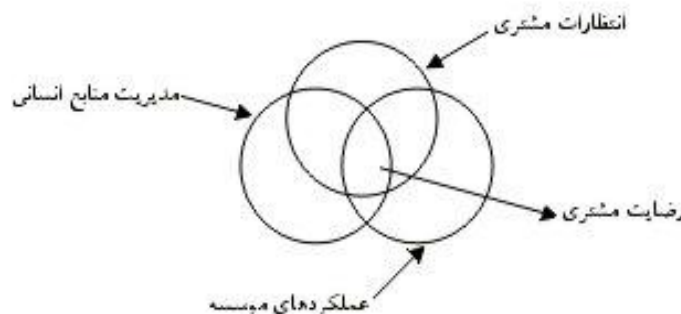
رضایت مشتری را می توان با مدلی که در شکل نشان داده شده است توصیف کرد. همانطور که در شکل نشان داده نیازهای مشتری با دایره مشخص شده و مربع نشان دهنده محصول یا خدمت ارائه شده توسط سازمان است. رضایت کل هنگامی حاصل می شود که آنچه که از سوی سازمان ارائه می شود نیازها و انتظارات مشتری را پوشش بدهد یا به عبارت دیگر دایره روی مربع قرار گیرد. به طور کلی هدف، پوشش دامنه انتظارات مشتریان (سطح دایره) بهتر از سایر رقیبان است.

بخشی از مربع که در داخل دایره قرار می گیرد برآورده کننده نیازهای مشتری است و رضایت او را به همراه خواهد داشت لیکن بخشی از مربع که خارج از دایره قرار می گیرد از دید مشتری زاید و غیرضروری تلقی نمی گردد. (فرشید فرهت، 1379، ص 21)



شکل 2-3 مدل رضایت مشتری

۲-۸-۲-۳ سیستم سه قسمتی رضایت مشتری:



## شکل 2-4 سیستم سه قسمتی رضایت مشتری

از نظر موسسه، رضایت مشتری حاصل یک سیستم سه قسمتی است که عبارتند از:

- ۱) عملکردها (فرایندهای) موسسه
  - ۲) کارکنان موسسه که ارائه دهنده محصول یا خدمت هستند
  - ۳) انتظارات مشتری
- منطقه مشترک بین سه قسمت بیانگر رضایت مشتری است. (خیاط زاده ماهانی، 1382)

۴-۸-۲-۲ مزایای رضایت مشتری :



## شکل 2-6 عوامل موثر بر رضایت مشتری

همانگونه که شکل نشان می دهد رضایت مشتری مزایای زیادی برای شرکت ایجاد می کند. مشتریانی که از سازمان رضایت زیادی دارند، تجربیات مثبت خود را به دیگران منتقل می کنند و به این ترتیب وسیله تبلیغ برای سازمان شده و در نتیجه هزینه جذب مشتریان جدید را کاهش می دهند. این موضوع بویژه برای ارائه دهندگان خدمات عمومی بسیار مهم است. زیرا شهرت و اعتبار آنها و بیان مزایا و نکات مثبت از سوی دیگران منبع مهم جلب اعتماد عمومی است. (عالی، 1381، ص 68)

به عبارتی به دلیل نبود رقابت در بخش عمومی می توان جلب اعتماد عمومی، بهبود و افزایش شهرت و اظهارات مثبت، کاهش هزینه های ناشی از اشتباه را از جمله مهمترین مزایای رضایت مشتری در بخش عمومی به شمار آورد. رضایت بالای مشتری نوعی بیمه در برابر اشتباهات احتمالی شرکت است، که در نتیجه تغییرات مرتبط با تولید خدمات وقوع آنها اجتناب پذیر است. مشتریان دائمی در مواجهه با چنین موقعیت هایی اغماض بیشتری دارند زیرا به دلیل تجربیات خوشایند قبلی، اشتباهات اندک سازمان را به راحتی نادیده می گیرند. بنابراین، عجیب نیست که جلب رضایت مشتریان مهمترین وظیفه سازمانها و موسسات شده است.

(ونوس و صفائیان، 1381، ص 58-59)

مهمترین اثرات رضایت مشتری بر فرایندهای سازمان:

- کاهش مستمر هزینه ها و کوتاه شدن زمان چرخه های کاری به دلیل استفاده موثر از منابع
- بهبود نتایج عملیات و سازگار و قابل پیش بینی شدن این نتایج
- ایجاد امکان پرداختن به فرصت های متمرکز و اولویت بندی شده برای انجام عملیات بهبود
- افزایش توانایی ایجاد ارزش برای هر دو طرف
- انتقال اهمیت تامین خواسته های مشتری و همچنین الزامات قانونی و مقررات به سازمان
- پایه گذاری خط مشی کیفیت (مقصودی، 1382، ص 260)

۲-۵-۸ عوامل موثر بر رضایت مشتری :

اهم مواردی که در زمینه رضایت مشتری باید رعایت شود در نمودار ذیل آمده است که چهار بخش آن مهمتر از بقیه بشمار می رود. (محمدی، 1382، ص 70)



شکل 2-6 عوامل موثر بر رضایت مشتری

مهمترین مواردی که در زمینه رضایت مشتری باید رعایت شود، شامل این نکات است:

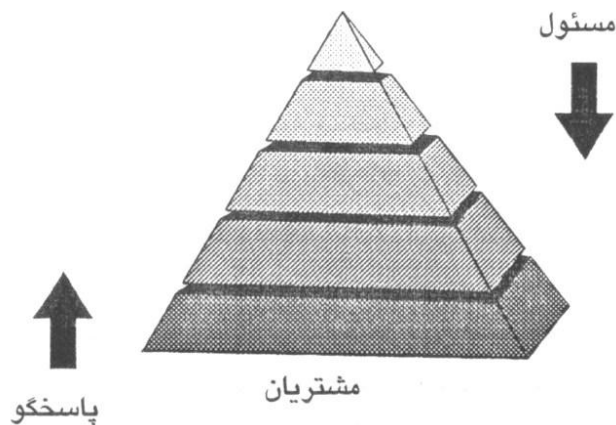
- کیفیت مطلوب مشتری و تحویل بموقع
- قیمت مناسب و رقابتی
- خدمات پس از فروش

▪ ارتباط مناسب کارکنان با مشتری

نکته مهم اینکه با توجه به وجود تفاوت های اساسی عنوان شده میان خدمات و محصولات فیزیکی ، و از آنجا که عواملی چون نحوه رفتار کارکنان، فرهنگ و اخلاق، اعتماد و اطمینان، اطلاع رسانی، از ابعاد کیفیت خدمات عمومی به شمار می رود می توان کیفیت را مهمترین عامل موثر بر رضایت مشتری در بخش خدمات عمومی به شمار آورد.

۶-۸-۲-۲ هرم سازمانی و رضایت مشتری:

بخشی از انقلاب مشتری گرایی، مستلزم بررسی مجدد ساختارهای سنتی و روش تفکر و کار کردن است. به طور سنتی، نگاه به سازمانها مانند شکل زیر بود:



شکل 7-2 هرم سازمانی در دیدگاه سنتی

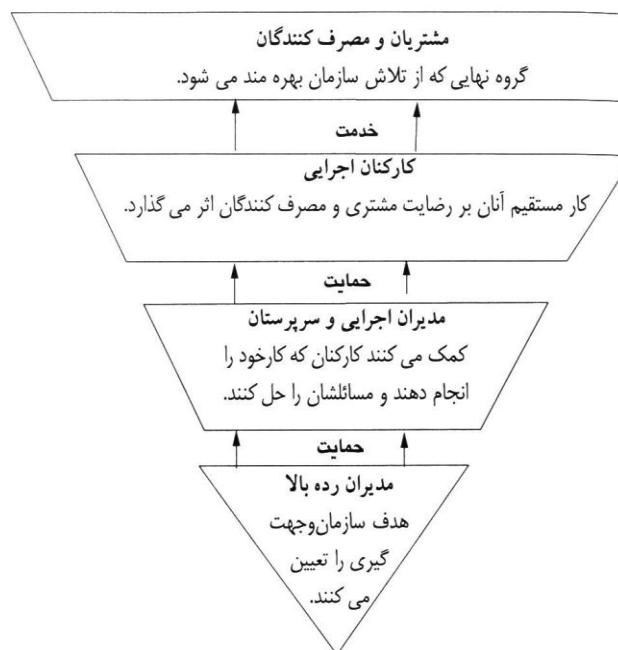
این ساختار مبتنی بر خط مشی ها و تصمیمات اتخاذ شده در بالاست که به افراد رده های پایین منتقل می شود، کسانی که محصولات و خدمات را به مشتریان عرضه می کنند. این الگوی مبتنی بر سلسله مراتب، یکسویه، رسمی و معمولاً کسل کننده است و پویایی یا نوآوری را تشویق نمی کند. این سازمان دارای فرایند تصمیم گیری از بالا به پایین است، کارکنان به انجام دادن کاری می پردازند که مدیران از آنان می خواهند. (هاپسون و همکاران، 1381، ص 59-60) بدین ترتیب، همه انرژیها در سازمان صرف خدمت به شخص مافوق شده و بر اساس سلسله مراتب به سوی بالای هرم متمرکز می شوند و نتیجتاً، مشتریان فراموش می گردند.

بدترین چیزی که ممکن است در اینگونه سازمانها اتفاق بیافتد این است که کارکنان رئیس خود را از دست بدهند، بویژه رئیسی که به تازگی وی را شناخته اند. و اگر چنین شود، باید دوباره زحمت بکشند و با اخلاق و روحیات رئیس جدید آشنا شوند و خواسته های وی را تشخیص دهند.

متأسفانه این مساله در بسیاری از سازمان ها همیشه اتفاق می افتد و نتیجتاً، مهمترین افراد سازمان - پرسنلی که مستقیماً با مشتریان در تماسند - همه وقت خود را صرف کسب رضایت مقام بالاتر از خود می کنند، به جای آنکه به مشتریان و خواسته هایشان توجه کنند. (بلانچارد، 1381، ص 132-131)

مفهوم دوم هرم واژگون سلسله مراتب همچنان که در شکل نشان داده شده است، راه جدید نگرستن به سازمانها را منعکس می سازد. کارکنان عملیاتی در بالای هرم هستند و بوسیله مدیران در پایین هرم حمایت می شوند. مفاهیم این شکل برای عملیات روزمره تولیدی و خدماتی حائز اهمیت بسیار است. از این دیدگاه هر یک از کارکنان، کارکنان ارزش افزوده هستند یعنی کسی باید کار انجام دهد که مالا ارزشی برای مشتری یا ارباب رجوع سازمان بوجود آورد. مدیرانی که کارکنان را حمایت می کنند مدیران ارزش افزوده هستند. زیرا باید افراد را در جهت ایجاد ارزش افزوده حمایت کنند. در این شکل قدرت مشتری بالاترین قدرت است، کارمند در بالای هرم سازمانی است و باید به مشتری خدمت کند و چنین خدمتی را با مساعدت و حمایت مدیران رده های پایین تر هرم واژگون سلسله مراتب، انجام می دهد. (هومن، 1378، ص 54-55)

هنگامی که هرم را سر و ته می کنید، سلسله مراتب تغییر کرده و نقش های قبلی برعکس می شود. پرسنل صاحب مسئولیت می شوند و قادر به رفع مشکلات می گردند. از سوی دیگر، رهبر و یا مدیر، پاسخگو می شود و در خدمت پرسنل خود قرار می گیرد.



شکل 2-8 هرم واژگون

۲-۸-۲-۷ فرایند جلب رضایت مشتری:

- ا. شناسایی انتظارات مشتری
- ب. طراحی کالا و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری
- ج. تولید و تحویل
- د. مدیریت انتظارات مشتری
- ه. سنجش رضایت مشتری
- و. مدیریت شکایت مشتریان

#### انتظارات مشتریان:

مشتریان انتظارات به حقی دارند که باید برآورده شود.

چهار جنبه از نیازهای مشتریان عبارتند از:

- ۱) آگاهی از نتایج (اهداف استفاده از خدمات) و وسایل یا راههای رسیدن به نتایج
- ۲) تعیین و تعریف دقیق احتیاجات مشتری
- ۳) مشارکت مشتری در اولین زمان ممکن
- ۴) تعیین انتظارات مصرف کننده (مشتری) از خدمات (خیاط زاده ماهانی، 1382، ص 76)

به طور کلی نیازها و توقعات مشتریان حول محورهای زیر است:

#### مشتریان داخلی:

- ارائه به موقع کار
- دریافت کار با کیفیت قابل قبول
- انجام کار گروهی
- وجود ساختار و تشکیلات سازمانی مناسب

#### مشتریان خارجی:

- تحویل به موقع محصول یا خدمت
- قیمت مناسب در مقابل محصولات یا خدمات مشابه (رقابتی)
- خدمات مناسب و قابل قبول بعد از فروش (پورحسین، 1377، ص 55-54)

اما مشتریان خارجی شرکت های خدماتی اغلب خواسته هایی به شرح زیر دارند:

- خدمات به طور صحیح و سریع ارائه شوند
- با افراد آگاه و قابل اعتماد سر و کار داشته باشند
- برای حل مشکل، با یک تماس بگیرند یا یک نقطه تماس برای حل مشکل وجود داشته باشد
- وقتی مشکلی بوجود می آید، بدانند به کجا باید مراجعه کنند
- نحوه و محل ارائه خدمات مورد نظر را بدانند

- اطلاعات، سربعا در دسترس باشد
  - در هنگام مراجعه، با افرادی مواجه شوند که احترام گزار، مطمئن و رفتارشان مودبانه باشد
  - نام افراد و شماره تلفن هایی در اختیارشان باشد که بتوانند مستقیماً پاسخ سئوالاتشان را دریافت کنند
- (عالی، 1381، ص 68)

الف) شناسایی انتظارات مشتری:

مهمترین و اصلی ترین پروسه جلب رضایت مشتری شناسایی توقعات، انتظارات و احیاناً الزامات مطروحه از طرف مصرف کننده است و این مهم از روی حدس و ظن و گمان تحقق نمی یابد. بلکه فقط با مراجعه به مشتری و دریافت نظرات او محقق میگردد. در این راستا سازمانها و تولید کنندگان ضمن بهره گیری از تکنیک ها و فنون آماری به نظرسنجی از مشتریان می پردازند و روشهای گوناگون پستی یا تلفنی و یا حضوری را به کار می گیرند.

به طور کلی عوامل موثر بر انتظارات مشتری از عرضه کننده خدمات عبارتند از :

- ارتباطات کلامی
  - نیازهای شخصی
  - تجربیات پیشین
  - تبلیغات، ارتباطات بیرونی/کیفیت
- در واقع برنامه شناسایی توقعات مشتری با بهره گیری از اطلاعات بدست آمده از موارد یاد شده تهیه و تنظیم و به مرحله اجرا درمی آید.

ب) طراحی کالا یا خدمت بر اساس توقعات و نیاز مشتری :

چنانچه یک سازمان یا تولید کننده یا ارائه کننده خدمت به انتظارات و توقعات مصرف کننده اشراف داشته باشد. می تواند با استفاده از پرسنل کارآمد و دانش فنی موجود نظرات مشتری را به نحو احسن تامین و رضایت او را فراهم آورد. در اینجا ذکر دو نکته حائز اهمیت است. اول اینکه مشخصات و ویژگیهای محصول می باید با جنبه های مختلف توقعات مشتری تناسب داشته و طراحی بر اساس آن صورت پذیرد. دوم اینکه در مورد برخی خدمات یا کالاهای تخصصی، اطلاع رسانی و آگاهی دادن به مصرف کننده بسیار حائز اهمیت است زیرا برخی از باورهای اشتباه و غیر مبتنی بر اصول علمی و مهندسی و تکنولوژی در برخی موارد در مشتریان وجود دارد که در این حالت چنانچه بخواهیم به این باورهای نادرست پاسخ دهیم باید کیفیت فنی کالا را فدا کنیم و یا در مواردی، نداشتن اطلاعات کافی از محصول و الگوی مصرف صحیح و یا شرایط مطلوب استفاده از کالا، سبب کارآیی فرآورده شده و نارضایتی مشتری را به دنبال دارد.

(www.magiran.com)

ج) تولید و تحویل بر اساس طراحی انجام شده :

پس از شناسایی ابعاد مختلف انتظارات مشتری و تبدیل ابعاد مختلف انتظارات مشتری و تبدیل انتظارات به ویژگی های مناسب در مرحله طراحی، نوبت به تولید کالا یا خدمت بر اساس ویژگیهای طراحی شده می رسد. گاهی دو مرحله پیشین



به خوبی انجام می گیرد اما در مرحله تولید به دلایلی از قبیل نبود یا کمبود امکانات و عدم توجه کافی و دقیق به مشخصات تعریف شده در طراحی، آنچه تولید می شود همان چیزی نیست که مشتری انتظار دارد. این مشکلات و ناهماهنگی ها گاهی در مرحله تحویل نیز خود را نشان داده و نارضایتی مشتری را سبب می شود. تمایل به جلب رضایت مشتری، عرضه کننده را ملزم می کند برنامه ریزی مناسب برای تحویل مطلوب و مورد نظر مشتری را فراهم کند.

د) مدیریت انتظارات مشتری :

چنانچه بخواهیم انتظارات مشتری را برآورده کنیم باید ابتدا این انتظار را هدفمند، چارچوب دار و شاخص پذیر کنیم و همچنین باید با اطلاع رسانی و آگاهی درست بتوانیم باورهای درست و واقعی در مشتری ایجاد کنیم. این فرایند، مدیریت انتظارات مشتری نام دارد. در واقع تولید کنندگان، پل های ارتباطی گوناگون از چاپ کاتالوگ گرفته تا تبلیغات رادیو و تلویزیون با مشتریان خود در ارتباط قرار می گیرند. حال مهم این است که بدانیم این ارتباط و پیام های ارسالی در شکل گیری سطح توقعات مصرف کننده موثر است. عرضه کنندگان همواره باید چنان باشند که مشتری در احساس ذوق زدگی قرار داشته باشد.

متأسفانه برخی تصور می کنند که تبلیغات به مفهوم بزرگ نمایی و گزافه سرایی است. در این چنین تبلیغاتی به جای پرداختن به شاخص ها و امتیازات قابل رقابت کالا و تبلیغ در مورد آنها، همه ابعاد مختلف کالا یا خدمت بزرگ نمایی می شود و به این ترتیب سطح توقعات مصرف کننده، ناخواسته ارتقا پیدا می کند. اما از آنجا که آن کالا یا خدمت قادر به پاسخ گویی به این سطح توقع نیست، نارضایتی بوجود می آید. بنابراین کنترل سطح توقعات مشتریان بالفعل از اهم امور در برنامه ریزی های ارتباطی و تبلیغی است. ([www.aftab.ir](http://www.aftab.ir))

ه) سنجش رضایت مشتری:

یکی از مهمترین اقدامات در چرخه جلب رضایت مشتری سنجش میزان رضایت او از کالا و خدمات دریافتی است. در این مرحله واحد بازاریابی سازمان عرضه کننده راسا از طریق موسسات تحقیقاتی مستقل با اجرای برنامه های نظرسنجی مناسب، میزان رضایت مشتریان از ابعاد مختلف عملکرد عرضه کننده کالا و خدمات دریافتی را می سنجند. درجه رضایت مشتریان، علاوه بر اینکه میزان موفقیت سازمان عرضه کننده را فراهم می کند به دلیل اهمیت روزافزون امر سنجش رضایت مشتری، برخی سازمانهای عرضه کننده برنامه های دوره ای مناسب برای این امر طراحی کرده اند. البته هنوز سازمانهای زیادی وجود دارند که به دلیل ناباوری نسبت به این امر مهم، هر گونه پرداخت و تحمل هزینه در این رابطه را بی مورد می دانند. این سازمان ها باید به این نکته توجه داشته باشند که بی توجهی به احساس مشتری در آینده نزدیک، به وخیم شدن اوضاع منجر می شود. ([www.magiran.com](http://www.magiran.com))

و) مدیریت شکایات مشتری :

یکی دیگر از راهکارهای مشتری مداری را می توان اهمیت دادن به شکایات مشتریان ذکر کرد. بیشتر مشتریان زحمت شکایت کردن را به خود نمی دهند و گاه و گاه حتی برخورد نامناسب و تهدید کارمند این اجازه را نمی دهد که اعتراض کنند و به همان شکل به راه خود ادامه می دهند.

ماتسوشیتا، یکی از موفق ترین تجار و صنعتگران ژاپنی، در مدیریت رسیدگی به شکایات نکات ارزنده ای را مورد توجه قرار می دهد که در اینجا به ذکر آن نکات می پردازیم :

- شکایات باید با دید مثبت و نگاه حرفه ای بررسی شوند.
- شکایت، روشی مناسب برای دریافت بازخورد از مشتری است.
- شکایت، ابزاری برای جلوگیری از غرور بیجا و به کارگیری استعدادهای داخلی جهت تولید خدمات بهینه هستند.
- شکایات، روشی سودمند برای اندازه گیری عملکرد و تخصیص منابع می باشند.
- شکایات، آئینه ای سودمند برای بکارگیری عملکرد داخلی جهت رقابت و قرار گرفتن در ردیف سازمان های متعالی می باشند.
- رسیدگی به شکایات، بهترین فعالیت برای جلب رضایت مشتریان و درک بهتر آنهاست.

(تجارت الکترونیک، 1386، ص 1)

از راههای مختلف می توان نسبت به جمع آوری شکایات مشتریان اقدام نمود که در زیر به برخی از آنها اشاره می گردد:

- شماره تلفن اعلام شده
- نصب صندوق شکایات و پیشنهادات در واحد مربوطه
- توزیع کارتهای شکایت بین مشتریان
- نظرسنجی و مصاحبه
- بحث گروهی متمرکز

نتایج تحقیقات نشان داده است که 95 درصد مشتریان ناراضی، ناراضیتی خود را به شما نمی گویند و نیز هر مشتری ناراضی، ناراضیتی خویش را به ده نفر دیگر انتقال خواهد داد. در سازمان باید برنامه منظمی برای سنجش رضایت مشتریان وجود داشته باشد تا بتوان با شناسایی عوامل موثر در ایجاد ناراضیتی نسبت به برطرف نمودن آنها اقدام نمود. اگر در سازمان شکایتی از سوی مشتریان بگوش نمی رسد نباید خوشحال بود زیرا:

- بخاطر فضای بسته سازمانها شکایت نمی کنند
  - نمی دانند چگونه شکایت کنند
  - اعتقادی به نتیجه ندارند
  - از فکر انتقام می ترسند
- (دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی تبریز، مدیریت جامع کیفیت)

8-8-2-2 چرا سازمانها روی رضایت مشتری تمرکز نمی کنند؟:

سازمانها به دلایل زیر، نسبت به مشتری و رضایت او توجه کافی نمی کنند:

- دانش و اعتقاد ناچیزی نسبت به این مطلب دارند، که هدف اصلی تولید کننده، آفرینش و پرورش مشتری های رضایتمند، ثابت قدم و مداوم است که ارزش افزوده ایی از تامین کننده خود دریافت کرده است.

- بیشتر اعتقاد دارند که فعالیت اصلی شان تولید محصول و یا خدمات است، و کمتر فکر می کنند که هدف اصلی ایجاد مشتری های رضایتمند، ثابت قدم و دائمی است.
  - این طرز فکر به کارکنان نیز به همین ترتیب تسری یافته است و از این رو، کارکنان خود را بر اساس حرفه و مسئولیت شان طبقه بندی می نمایند، نه به عنوان خشنود سازنده و راضی کننده مشتری.
  - بسیاری اوقات، محصولات با گوش دادن به "صدای مدیریت" و یا "صدای مهندسان" تهیه می شوند و به "صدای مشتری" که از همه مهمتر است توجه نمی شود. در واقع مدیران و مهندسان عقیده دارند که بیشتر از خود مشتریان از خواسته ها و نیاز های آنها اطلاع دارند!
  - سیاست ها و فعالیت های سازمان، بدون توجه به تاثیر بر روی مشتری و موجبات نارضایتی او بر اساس دستور و نظارت طراحی شده اند.
  - کارکنانی که با مشتری در تماس هستند، نیروهای خط مقدم هستند که مرتبا با مشتری روبرو می شوند، ولی مجاز نیستند فراتر از سیاست های سازمان برای مراقبت از پیشنهادها، شکایات مشتری، و اندیشیدن تدبیر در برطرف کردن عصبانیت او، قدم بردارند. برای مثال، حتی "لبخند زدن" به مشتریان به طور نارسا و ناکافی اجرا می شود.
  - این حقیقت آشکار است که بدون کارکنان خوشحال و مولد نمی توان مشتریان خوشحال داشت. اما وجود کارکنانی بی تفاوت و غیرفعال نیز پیش از آنکه به خود کارکنان ربط داشته باشد، به مدیریت مغرورانه، دیکتاتوری و کوتاه نظرانه سازمان ها مرتبط می شود.
  - دیوارهای طبقاتی و قالب های سازمانی، اغلب برای تاخت و تاز قدرت تشویق کننده رقابت هستند، و بنابراین از کار گروهی هماهنگ و هم عرض یکدیگر با تمرکز بر نیازها و رضایت مشتری جلوگیری می کنند.
- (بت، 1383، ص 44-46)

۲-۸-۹ هفت دستور طلایی برای جلب رضایت مشتریان :

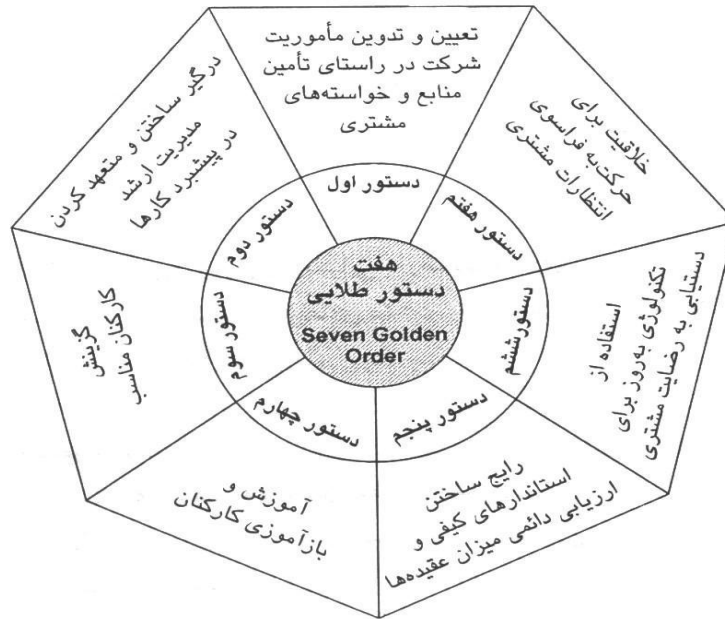
دکتر "دومینگ توربین" استاد انستیتو بین المللی توسعه مدیریت سوئیس تئوری خود را تحت عنوان "هفت دستور طلایی" ارائه داده و آنرا در ده ها شرکت از جمله مزدا، ماتسوشیتا، کانو، کانن، فوجی، زیراکس، سونی، توشیبا، شارپ، سومیتو، موشو، توپوتا، یوکوکاوا به اجرا درآورده و به این وسیله کارآمدی آنرا به اثبات رسانده است. هفت دستور طلایی عبارتند از:

- ۱) تعیین و تبیین مأموریت شرکت در راستای تامین منابع و خواسته های مشتری
- ۲) درگیر ساختن و متعهد کردن دائمی مدیران ارشد در پیشبرد کارهای مربوط به مشتری
- ۳) گزینش کارکنان مناسب
- ۴) آموزش و بهسازی کارکنان
- ۵) رایج سازی استانداردهای کیفیت و ارزیابی دائمی میزان رعایت آنها

۶) استفاده از فن آوری روز برای دستیابی به رضایت مشتری

۷) خلاقیت برای حرکت به فراسوی انتظارات مشتری

(سجادی، 1377، ص 5)



شکل 2-9 هفت دستور طلایی برای جلب رضایت مشتریان وفادار از دومینگ توریین

۲-۹-۲ رابطه بین کیفیت و رضایت مشتری :

اگر چه رضایت را نیز تفاوت بین انتظار و عملکرد تعریف کرده اند، با این حال تفاوت هایی بین کیفیت و رضایت وجود دارد. از آن جمله پاراسورامان و همکارانش می گویند که رضایت یک تصمیم پس از تجربه است در حالیکه کیفیت اینگونه نیست. و از طرفی در ادبیات رضایت، انتظارات از جنس "خواهد" در حالی که در ادبیات کیفیت خدمات، انتظارات از جنس "بایستی" است.

به علاوه، استرندویک و لیل جاندار اظهار می کنند برای ارزیابی کیفیت خدمات نیازی به تجربه آن نیست و می توان خدمت را براساس دانش درباره ارائه کننده خدمت، ارزیابی کرد، در حالیکه رضایت یک دیدگاه درونی است و حاصل تجربه خود مشتری است. همچنین سیلوستر و جانستون با الهام از عوامل بهداشتی، انگیزشی هرزبرگ سه نوع از عوامل، شامل عوامل بهداشتی، عوامل راضی کننده و عوامل دوگانه (عواملی با قابلیت راضی کننده و ناراضی کننده) را معرفی کرده اند. کادوت و تارگن دسته چهارمی از عوامل را تحت عنوان عوامل خنثی معرفی کرده اند.

(حقیقی و دیگران، 1382، ص 57)

مباحث زیادی درباره اختلاف و ارتباط بین کیفیت خدمات و رضایت مشتریان وجود دارد. تحقیقات تجربی بسیاری رابطه علت و معلولی بین کیفیت و رضایت را تایید می کند. در مطالعه ای که توسط کرونین و تیلور (1992) انجام شد، رابطه علت و معلولی بین کیفیت خدمات و رضایت مشتریان توافق ندارند و پیشنهاد کردند که مطالعات تجربی بیشتری برای تعیین ماهیت حقیقی این رابطه لازم است. آنها در نهایت بر اساس تحلیل هایشان گزارش داده اند که کیفیت خدمات

دریافت شده منجر به رضایت می شود. در مطالعه دیگری نیز رابطه بین کیفیت خدمات و رضایت مورد تاکید قرار گرفته است. در این مطالعه اسپرینگ و مک کوی (1996)، مدلی را که توسط اولیور (1993) پیشنهاد شد مورد آزمون قرار دادند. مدل اولیور این دو ساخت را ترکیب و بیان می کند که کیفیت خدمات دریافت شده مقدمه ای برای رضایت است. نتایج مطالعات اسپرینگ و مک کوی نیز نشان می دهد که کیفیت خدمات منجر به رضایت می شود. (ونوس و صفائیان، 1381، ص 57-58)

اخیرا این رابطه منطقی به استناد تعاریف مجموعه استاندارد (Iso 9000,2000) مستحکم تر شده که می توان گفت، مفهوم کیفیت برگرفته شده از مفهوم رضایتمندی مشتری است زیرا بنابر تعاریفی که از واژگان رضایتمندی و کیفیت در مجموعه استاندارد (Iso 9000,2000) ارائه شده است:

رضایتمندی: میزانی که خواسته های مشتری برآورده شده است.

کیفیت: میزانی که مجموعه ای از ویژگیهای ماهیتی، الزامات و خواسته های مشتری را برآورده می سازد. (طبیعی، 1387)

یک موافقت نسبی بین محققان بازاریابی وجود دارد مبنی بر اینکه کیفیت خدمات و رضایت مشتری، سازه های مجزایی هستند و منحصر به فرد بوده و دارای رابطه نزدیکی می باشند. اکثر محققان در حوزه خدمات بر روی این سازه ها می پردازند و آنها را مجزا می دانند. جدول زیر یک سری از عناصر کلیدی را مشخص می کند که رضایت مشتری را از کیفیت خدمات مجزا می کند. (sheau، ص 62)

کیفیت خدمات	رضایت مشتری
ابعاد مربوط به قضاوت کیفیت نسبتا ویژه و خاص هستند	رضایت مشتری ممکن است از هر بعدی منتج شود. چه به کیفیت مربوط شود چه نشود
انتظارات بر اساس کیفیت، بر پایه دیده ها و درک عالی قرار دارد.	قضاوت رضایت مشتری می تواند از طریق یک سری مسائل غیر کیفی بزرگ شکل گیرد مثل نیازها، سرمایه و. عادلانه بودن
کیفیت خدمات دارای مفهوم و درک کمتر از شرایط قبلی است	رضایت مشتری بر اساس بهتر بودن شرایط قبلی استوار است.

قضایات های رضایتی به تجربه خدمات نیاز دارد.

درک کیفیت نیازی به تجربه خدمات ندارد.

## جدول 1-2 تفاوت میان رضایت مشتری و کیفیت خدمات

سرانجام اینکه تحقیقات متعددی در خصوص ارتباط بین کیفیت خدمات و رضایت صورت گرفته است، یافته های برخی از این تحقیقات بیان کننده آن است که رضایت منجر به کیفیت خدمات می شود (پاراسورامان و دیگران، 1988، بیتنر و هابرت 1994) برعکس نتایج برخی از تحقیقات (کرونین و تیلور 1993، راست و الیور، 1994، استرندویک و لیل جاندار، 2002) نشان می دهد که کیفیت خدمات، پیشایند رضایت مشتری است. همچنین تحقیقات کرونین و تیلور در سال 1994 و نیز سورشاندار و دیگران، 2002 نشان می دهد که بین رضایت و کیفیت خدمات، ارتباطی دو سویه وجود دارد. (حقیقی و دیگران، 1382، ص 57)

۲-۹-۲-۱ مدل کانو :

معمولا مشتریان نیازهای بسیاری دارند که قابل اداره هستند. بنابراین طبقه بندی الزامات و نیازهای مشتری در طبقات مختلف می تواند مفید باشد و سازمان را در تمرکز بر عوامل حیاتی رضایت او کمک کند. هدف اصلی این طبقه بندی، آگاهی از الزامات و نیازهایی است که باید توجه بیشتری را در طرح های بعدی، به آنها اختصاص داده و نحوه تعیین بهترین سطوح هدف را برای آنها مشخص کرد. (هن و دیگران، 2001، ص 501)

در اواخر دهه هفتاد قرن بیستم دکتر نوریکی کانو از دانشکده ریکا در توکیو، مفهوم کیفیت را به طور نسبی از تحقیق هرزبرگ به عنوان تئوری محرک بهداشتی اصلاح کرد. در حالی که در بسیاری از تعاریف قبلی، کیفیت تک بعدی بود به این معنا که خوب یا بد. دکتر کانو کیفیت را به صورت دو بعدی تعریف کرد. این دو بعد عبارت بودند از:

۱) مرحله ای که محصول یا کار عمل می کند

۲) مرحله ای که استفاده کننده از آن راضی است

مقایسه پارامترهای کیفیت عملکرد و رضایت استفاده کننده در جدول دو محوری، این را نشان داد که تعریف کیفیت بسیار پیچیده تر و کلی نگرانه تر است. ارتباط کیفیت در دو محور، سه تعریف منحصر به فرد از کیفیت را به دکتر کانو نشان داد که شامل کیفیت اساسی، کیفیت عملکردی و کیفیت انگیزشی است.

( <http://mnkano.blogfa.com> )

مدل کانو نحوه ارتباط بین کیفیت و رضایت را به خوبی توضیح می دهد. در این مدل کیفیت یعنی همان ویژگی ها و خصوصیات کالا و خدمات به سه دسته تقسیم شده و ارتباط هر کدام از آنها با رضایت مشتری بیان شده است.

کیفیت نوع اول، کیفیت بیان شده نام دارد، (الزامات عملکردی Performance Quality) :

کیفیت بیان شده، ویژگیها و خصوصیتی هستند که مشتری آنها را ازتأمین کننده درخواست می کند و توضیح می دهد که کالا و خدمت مورد نظر باید حائز آن ویژگی باشد. ارتباط این نوع کیفیت با رضایت مشتری مستقیم است یعنی هر قدر که تعداد ویژگیها و خصوصیات بیان شده مشتری تامین شود به همان میزان نیز رضایت او افزایش می یابد و بالعکس.

کیفیت نوع دوم کیفیت مورد انتظار (الزامات اساسی Basic Quality) :

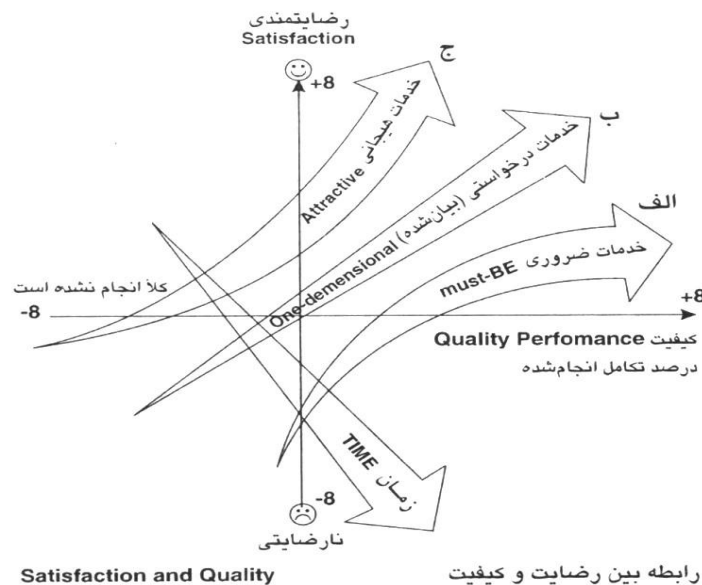
کیفیت مورد انتظار عبارت از ویژگیهایی است که انتظارات مشتری را تشکیل می دهد. مشتری این ویژگیها را بیان نمی کند زیرا به نظر او بدیهی است که کالا یا خدمت درخواست شده باید دارای آن ویژگیها باشد و نیازی به بیان آنها نیست.

کیفیت نوع سوم؛ کیفیت هیجان انگیز است (الزامات انگیزشی Attractive Quality):

عبارت از ویژگیها و خصوصیتی در کالا و خدمات است که مشتری آنها را بیان نکرده است و انتظار آن را نیز ندارد اما وقتی آنها را در کالای خریداری شده و یا خدمت دریافتی مشاهده می کند شگفت زده می شود و آنها را مثبت و هیجان انگیز می یابد.

(سلطانی، 1387، ص 44-42)

کانو معتقد است که نیازهای انگیزشی یا خوشحال کننده توسط مشتری اظهار نمی شود و برای تولید کننده شناخته شده نیست و گوش دادن به صدای مشتری باعث شناختن آنها می گردد. ([www.tbzmed.ac.ir](http://www.tbzmed.ac.ir))



نمودار 1-2 نمودار مدل کانو

۱-۱-۹-۲-۲ نکات مهم در مدل کانو:

اولا طبقه بندی ویژگی ها و خصوصیات کالا و خدمات در سه گروه، همیشگی و ثابت نیستند. انتظارات و نیازها به مرور زمان تغییر می کنند. در ابتدا ممکن است یک ویژگی در گروه کیفیت هیجان انگیز قرار گیرد اما بعد از مدتی این ویژگی جزو کیفیت بیان شده قرار گیرد سپس همان طوری که زمان می گذرد تبدیل به کیفیت مورد انتظار گردد. ثانيا موضوع فراموش شده در مدل کانو ارتباط این سه نوع کیفیت با یکدیگر است. آنچه از مدل کانو درمی یابیم این است که کیفیت های مورد ملاحظه مستقل از یکدیگر عمل می کنند در حالیکه اینطور نیست. (سلطانی، 1387، ص 44)

علاوه بر این در مدل کانو دو نکته نگران کننده وجود دارد.

اول اینکه برای تنزل شدید رضایت مشتری نیازی به کاهش این نوع کیفیت به مقدار زیاد نیست. همانطور که در نمودار ملاحظه می شود، اگر کیفیت مورد انتظار مقدار بسیار کمی کاهش یابد رضایت مشتری به میزان زیادی کاهش می یابد. اما اگر این نوع کیفیت به مقدار زیاد و تقریبا نامحدود زیاد شود رضایت مشتری هیچگاه به قسمت مثبت نمی رسد و در نهایت رشد رضایت مشتری به درجه صفر یعنی درجه رضایت می رسد.

دوم اینکه هر قدر کیفیت مورد انتظار مشتری بالا باشد ما مجبور به تامین آن درجه از کیفیت هستیم، زیرا کیفیت مورد انتظار بر اساس یک فرایند خاص حاصل شده است و مشتری در ایجاد آن دخالت کمی داشته است. شرایط بازار، ویژگی های تکنولوژیکی و توانایی رقبا باعث ایجاد این انتظارات می شود لذا اگر ما آن انتظارات را برآورده نکنیم رقبای ما قادر خواهند بود. (هن و همکاران، 2001، ص 502)

۲-۹-۲-۲ عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی در جلب رضایت مشتری (مدل کادوت و ترجیون):

در راستای خدمات سه گانه پرفسور کانو، این دو دانشمند نیز تحقیقات مفصلی را بر روی صنعت گردشگری و مهمان نوازی در سال 1987 انجام دادند و شکایات و نظرات مثبت مشتریان چند شرکت غذایی را که 22 هزار واحد سرو غذا داشتند، مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه رسیدند که بعضی از خدمات بیشتر در معرض شکایت قرار دارند تا تشویق و ستایش، و بعضی برعکس اگر خوب ارائه شوند تعریف و اگر اجرا نشوند شکایتی نخواهند داشت و تعدادی هم در دو لیست شکایت ها و تعاریف قرار داشتند.

نتیجه این بود که عوامل موثر در رضایت خدمات ارائه شده را به چهار گروه می توان تقسیم کرد ولی باید توجه داشت که این طبقه بندی همیشگی نیست و همانند مدل کانو دائما به دلیل رفتن توقعات در حال تغییرند.

گروه اول-عوامل انگیزشی و تقویت کننده(ارضاء کننده ها)

گروه دوم-عوامل بهداشتی و نگهدارنده(ناراضی کننده ها)

گروه سوم-عوامل دوگانه شامل انتقاد کننده ها

گروه چهارم-عوامل دوگانه شامل خنثی(بی تفاوت ها)

(محمدی، 1382، ص 140-139)



عوامل بهداشتی و نگهدارنده	عوامل دوگانه		عوامل انگیزشی و تقویت کننده
	-1 ناراضی کننده ها	0 خنثی بی تفاوت ها	+1 انتقاد کننده ها
انجام دادنش باعث ایجاد رضایت نمی شود ولی بیش از هر چیز دیگری در صورت انجام ندادن در معرض دریافت شکایت و نارضایتی مشتری قرار می گیرند، حتی اگر از استاندارد هم سبقت بگیرد، مثل عدم تامین پارکینگ کفی و یا سر و صدای زیادی که هر چقدر عملکرد بهتر شود قدردانی نمی شوند.	عواملی که نه تعریف زیادی از آنها می شود و نه شکایت زیادی. آنها اهمیت زیادی برای مشتریان ندارند و لذا نسبت به آن خدمات بی تفاوتند و بودن یا نبودنش برای مشتری فرقی نمی کند. مثل وجود پارکینگ در رستوران برای کسی که خودرو ندارد.	بسته به موقعیت های مختلف، هم باعث شکایت و هم موجب تعریف می گردد. یعنی اگر باشد رضایت می آورد و اگر نباشد باعث نارضایتی می شود. مثل کیفیت غذا و رفتار مناسب مستخدمین.	خدماتی هستند که انجام دادنش باعث رضایت و تعریف می شود ولی انجام ندادنش الزاما باعث نارضایتی و یا شکایت نمی شود. مثل تمیز و زیبا بودن رستورانها، ارضا کننده ها فرصتی را ب_____ رای درخندگی، پیشرفت، برجستگی، مطرح شدن در سطح عالی فراهم می آورد و قدرت مانور رقابت را افزایش می دهد.

جدول 1-2 مدل کادوت و ترجیون

۲-۱۰ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش عمومی :

همیشه یک سؤال مهم وجود دارد: چرا باید کیفیت خدمات ارزیابی شود؟ ارزیابی باعث می شود تا قبل و بعد از هر تغییری مقایسه صورت گیرد. البته برای موفقیت و شرایط کیفیت در رابطه با مشکلات و برای ایجاد استانداردهای ارائه خدمات، ادوار دسون و همکاران بر اساس تجربه ای که دارند بیان می کنند که نقطه شروع در رشد کیفیت خدمات، آنالیز و ارزیابی است. (شاهین، ص 2)

سازمان های بخش عمومی دریافته اند که ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان، از مقوله های راهبردی و استراتژیک بقای سازمان ها در سالهای آینده است.

علیرغم این ضرورت، این نکته نیز پذیرش عمومی پیدا کرده است که سازمان های بخش عمومی در سنجش کیفیت خدمات با دشواری هایی روبرو هستند. سازمان های عمومی دریافته اند که نه تنها باید از مشتریان خود مراقبت کنند، بلکه باید فرصت را مغتنم شمرده و با گوش فراوان به انتظارات و خواسته های آنان، میزان رضایت آنان را از خدمات ارائه شده اندازه گیری نمایند. در سازمانهای بخش عمومی مدیران به دلیل چندگانگی مشتریان از نیازهای واقعی آنان آگاه نیستند و به همین دلیل نیز خود تشخیص می دهند که چه چیزی برای مشتری مهم است. لذا اندازه گیری کیفیت خدمات و سنجش میزان رضایت مشتریان در بخش عمومی به مراتب دشوارتر از بخش خصوصی است. (الوانی و ریاحی، 1382، ص 53)

در واقع:

- ارزیابی کیفیت خدمات در مقایسه با کالا برای مشتریان مشکلتر است، بهمین دلیل درک و شناسایی معیارهایی که مشتریان برای ارزیابی کیفیت خدمات بکار می برند از زحمت بیشتری برخوردار است.
- مشتریان کیفیت خدمات را تنها براساس خروجی یک فرایند مورد ارزیابی قرار نمی دهند بلکه سراسر فرایند عرضه خدمات در نحوه ارزیابی کیفیت خدمت توسط مشتریان حائز اهمیت است.
- معیاری که در ارزیابی کیفیت خدمت به حساب آورده می شود و حائز اهمیت است تنها توسط خود مشتریان تعیین می شود. (کاوسی و سقای، 1384، ص 452)

همواره بین انتظارات مشتری ( Expectation ) و عملکرد سرویس دهنده ( Performance ) فاصله و شکافی وجود دارد که این فاصله و تفاوت بیانگر کیفیت خدمات ( Quality ) ارائه شده است و به عبارت دیگر اندازه گیری کیفیت خدمات عبارت است از تفاضل میان عملکرد فروشنده و انتظارات مشتری :

$$Q=E-P$$

عملکرد-انتظارات=کیفیت

بنابراین فاصله ای بین خدمات مورد نظر و خدمات دریافت شده توسط مشتری وجود دارد که این فاصله اولاً بیانگر اندازه و مقدار کیفیت خدمات ارائه شده است و ثانیاً بین رضایت و عدم رضایت مشتری است. (محمدی، 1382، ص 157)

میزان رضایت مشتری، موفقیت یا شکست هر سازمانی را تعیین می کند، بنابراین آگاهی از اینکه مشتریان تا چه حد راضی هستند اهمیت خاصی دارد. (عالی، 1381، ص 70)

۲-۲-۱۰-۱ روشهای اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش عمومی :

یک اندرز قدیمی مدیریتی می گوید "اگر چیزی را نتوانی ارزیابی کنی، نمی توانی آن را مدیریت کنی"

ذکر این نکته مهم است که سیستم های اندازه گیری یا ارزیابی اغلب نامناسب هستند زیرا که طراحان سیستم اطلاعات کافی در مورد اینکه ارزیابی چگونه صورت بگیرد را ندارند. ارزیابی درک مشتری از خدمات، ممکن است انتظارات را بالا ببرد و این نوع ارزیابی اغلب ممکن است باعث افت انگیزه در مشتریان شود و به درستی نتوانند به سئوالات پاسخ دهند. در آخر اینکه ، اگر شخص علاقه ای به در نظر گرفتن اقدام مناسب بر روی این یافته ها نداشته باشد هیچ نکته ای در ارزیابی کیفیت خدمات وجود ندارد. (شاهین، ص ۶)

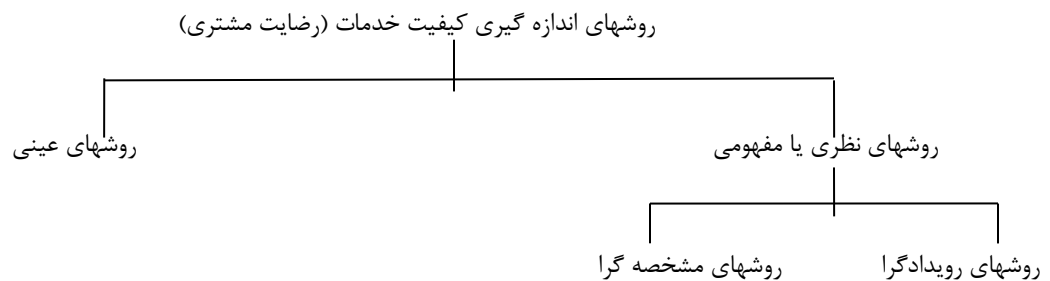
بسته به خواسته ها و نقطه نظرات مشتریان، شیوه ارزیابی از حیث محتوا و چشم انداز متفاوت خواهد بود. به طور خلاصه باید هدف و انگیزه شرکت از اندازه گیری و ارزیابی مشخص باشد. (عالی، 1381، ص 70)

به طور کلی متدهای اندازه گیری کیفیت خدمات (رضایت مشتریان) را می توان به دو دسته تقسیم نمود:

۱) روشهای عینی objective models

۲) روشهای نظری یا مفهومی subjective models

روشهای عینی روشهایی هستند که از طریق اندازه گیری شاخص هایی که قویا با رضایت مشتریان همبسته هستند و به طور غیرمستقیم به اندازه گیری میزان رضایت مشتریان می پردازند. اعتبار و صحت این مدل ها با شک و تردید همراه است. بنابراین از این روش ها کمتر برای اندازه گیری رضایت مشتری استفاده می گردد. در مقابل روش های نظری یا مفهومی با استفاده از ارزیابی نظرات مشتریان بطور مستقیم رضایتمندی آنان را اندازه می گیرند. به همین دلیل اعتبار روش های نظری به مراتب بیش از روش های عینی می باشد. روشهای نظری خود به دو دسته روشهای رویدادگرا و روش های مشخصه گرا تقسیم می شوند.



نمودار 2-2 روش های اندازه گیری کیفیت خدمات (کاوسی و سقایی، 1384، ص 396)

۲-۲-۱۱ شاخص رضایت مشتری چیست ؟

ژوران دانشمند برجسته آمریکایی در دستنامه خویش اهداف تشکیل سیستم اندازه گیری شاخص رضایت مشتری را اینگونه بیان نموده است:

- دستیابی به یک استاندارد واحد برای مقایسه عملکرد موسسات و صنایع مختلف اعم از تولیدی یا خدماتی در سطح بین المللی
- تعیین معیاری برای ارزیابی عملکرد هر سازمان در آینده
- تعیین شاخصی برای اندازه گیری اثربخشی فعالیت هایی که در سازمان ها به منظور بهبود کیفیت محصول یا خدمات انجام می گیرد.

فورنل عقیده دارد بوسیله شاخص رضایت مشتریان می توان تاثیر برنامه های بهبود کیفیت را بر ارتقای سطح رضایت مشتریان و بهبود سود مالی سازمان پیش بینی کرد. (همان منبع ص 396)

۲-۲-۱۱-۱ شاخص های اندازه گیری رضایت مشتری :

فرایندهای مختلف شکل گیری رضایت مندی مشتری را می توان در مدل های مختلفی طبقه بندی کرد که این مدلها ارتباط رضایت مندی مشتری و محرک های آنرا ترسیم می کنند. معتبرترین مدل شکل گیری رضایت مندی مشتری بر اساس یکی از نظریه های مشهور رضایت مندی مشتری یعنی نظریه "عدم تایید انتظارات" بنا شده است. بر این اساس مدلهای شکل گیری رضایت مشتری عبارتند از :

۲-۲-۱۱-۱-۱ مدل رضایت مندی مشتری سوئدی:

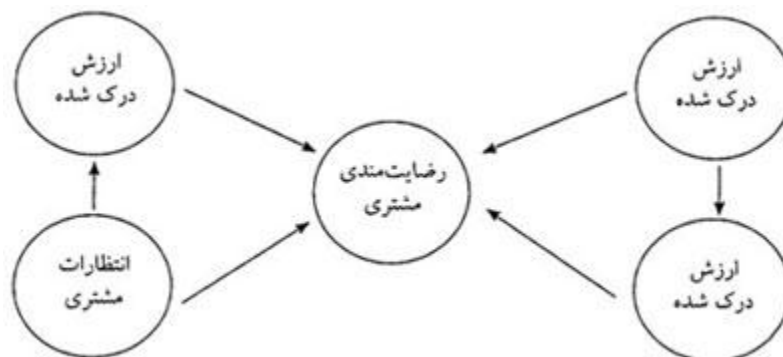
این مدل در سال 1992 به عنوان اولین مدل شاخص رضایت‌مندی تولیدات و خدمات در سطح ملی، در کشور سوئد معرفی شد.

مدل اولیه کشور سوئد که در شکل مشاهده می‌شود، شامل دو محرک اولیه رضایت‌مندی است:

( ۱ ) ارزش درک شده

( ۲ ) انتظارات مشتری

به طور دقیقتر ارزش درک شده برابر است با سطح دریافت شده از کیفیت نسبت به قیمت پرداخت شده. کیفیت نسبت به پول پرداختی یکی از شاخصهایی است که مشتری توسط آن محصولات و خدمات مختلف را با هم مقایسه می‌کند. بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد در صورتیکه ارزش دریافتی افزایش یابد، رضایت‌مندی نیز افزایش خواهد یافت. محرک دیگر رضایت‌مندی، انتظارات مشتری از محصول یا خدمت مورد نظر است. آخرین ارتباط در این مدل، شامل ارتباط بین رفتار مشتریان شاکی و وفاداری آنها به شرکت است. اثر مثبت یا منفی این عامل به نحوه رسیدگی به شکایات در یک شرکت بستگی دارد. مکانیزم رسیدگی به شکایات در یک شرکت می‌تواند با عملکرد مناسب، باعث افزایش وفاداری و در صورت ضعیف عمل کردن، باعث کاهش آن شود.



شکل 2-11 مدل شاخص رضایت مشتری در سوئد

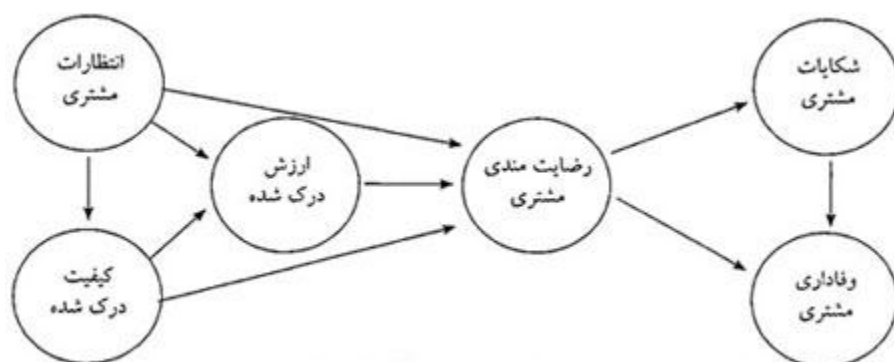
۲-۲-۱۱-۱-۲ مدل رضایت مشتری در آمریکا

این مدل در سال 1994 با همکاری مشترک انجمن کیفیت آمریکا، دانشکده تجارت دانشگاه میشیگان ارائه شد. این مدل برگرفته از مدل کشور سوئد است.

مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا مدلی ساخت یافته و دربرگیرنده تعدادی از متغیرها و روابط علی بین آنهاست. شاخص رضایت مشتری در وسط این زنجیره قرار گرفته است.

همانگونه که در شکل دیده می‌شود انتظارات، ارزش درک شده و کیفیت درک شده بعنوان عوامل موثر بر رضایت مشتری معرفی شده‌اند. از سوی دیگر وفاداری مشتری و شکایت مشتری به عنوان خروجی‌های مدل عنوان گردیده‌اند.

یک پرسشنامه 15 سوالی جهت استخراج 6 قسمت مدل استفاده می شود. کلیه سوالات این پرسشنامه دارای امتیازی بین 1 تا 10 است. اختلاف اصلی این مدل با مدل سوئد، اضافه شدن کیفیت ادراک شده به صورت مجزا است. (عبدلی و فریدون فر، 1386)



شکل 2-11 مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا

مدل شاخص رضایت مشتری (ACSI) از چهار ویژگی اساسی برخوردار است :

۱) مدل ACSI شامل تعدادی متغیر پنهان مانند رضایت می باشد. هر یک از متغیرهای پنهان بوسیله چند شاخص قابل اندازه گیری و از طریق نظرسنجی مشتریان محاسبه می شود.

۲) شاخص ACSI با درون سنجی از روابط علی معلولی محاسبه می گردد. این مسئله بر اعتبار شاخص ACSI می افزاید.

۳) در ACSI رضایت مشتری از جمله متغیرهایی است که با استفاده از چند شاخص قابل اندازه گیری محاسبه می شوند.

۴) هدف اصلی مدل رضایت مشتری، برآورد میزان تاثیر ACSI بر وفاداری مشتری است.

این مدل شامل تعدادی متغیر پنهان و روابط علی ما بین آن ها می باشد که عبارتند از :

- ۱) انتظارات مشتری
- ۲) ارزش درک شده
- ۳) استنباط مشتری از کیفیت محصول
- ۴) رضایت مشتری

۵) شکایات مشتری

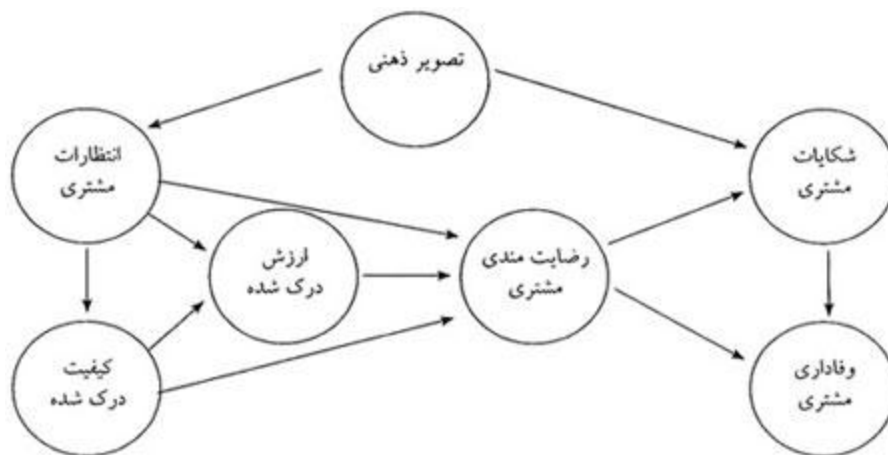
۶) وفاداری مشتری

متغیر رضایت مشتری در این مدل شامل انتظارات، کیفیت درک شده و ارزش درک شده می باشد. خروجی ها یا پیامدهای اساسی رضایت مشتری شامل ندای مشتری و وفادای مشتری است.

(کاوسی و سقای، 1384، ص 406-405)

۲-۱۱-۳ مدل شاخص رضایت مشتری در اروپا:

تجارب همراه با موفقیت کشورهای آمریکا و سوئد در طراحی مدل شاخص رضایت مشتری سبب شد تا سازمانهای اروپایی همچون موسسه کیفیت اروپا و سازمان مدیریت کیفیت اروپا تحت حمایت اتحادیه اروپایی اقدام به ایجاد شاخص رضایت مشتری در اروپا نمایند. مدل شاخص رضایت مشتری در اروپا که در شکل ارائه شده است، مدل اروپایی شاخص رضایت مشتری را نشان می دهد. این مدل، رضایت مشتری را همراه با وفاداری مورد بررسی قرار میدهد. همانگونه که ملاحظه می شود، محرکهای رضایت مشتری در این مدل عبارتند از تصویر درک شده از شرکت، انتظارات مشتری، کیفیت درک شده و ارزش درک شده. کیفیت درک شده را می توان در دو بخش مورد بررسی قرار داد: کیفیت درک شده از سخت افزار که به معنای بخشی از کیفیت است که مربوط به ویژگی محصول و یا خدمت است و دیگری عبارت است از کیفیت درک شده از نرم افزار که منظور از آن بخشی از کیفیت است که نمایانگر عناصر تعاملی در خدمت ارائه شده است، مثل پرسنل و یا ویژگیهای محیط ارائه خدمت. روابط میان متغیرها در شکل نشان داده شده است. البته باید به این نکته نیز توجه داشت که در واقعیت ممکن است روابط بیشتری بین متغیرها وجود داشته باشد که در اینجا دیده نشده است. در این مدل 7 متغیر وجود دارد که هر یک از آنها توسط 2 تا 6 متغیر دیگری که از طریق ممیزی و پرسش از مشتریان اندازه گیری می شود، توصیف می شود.

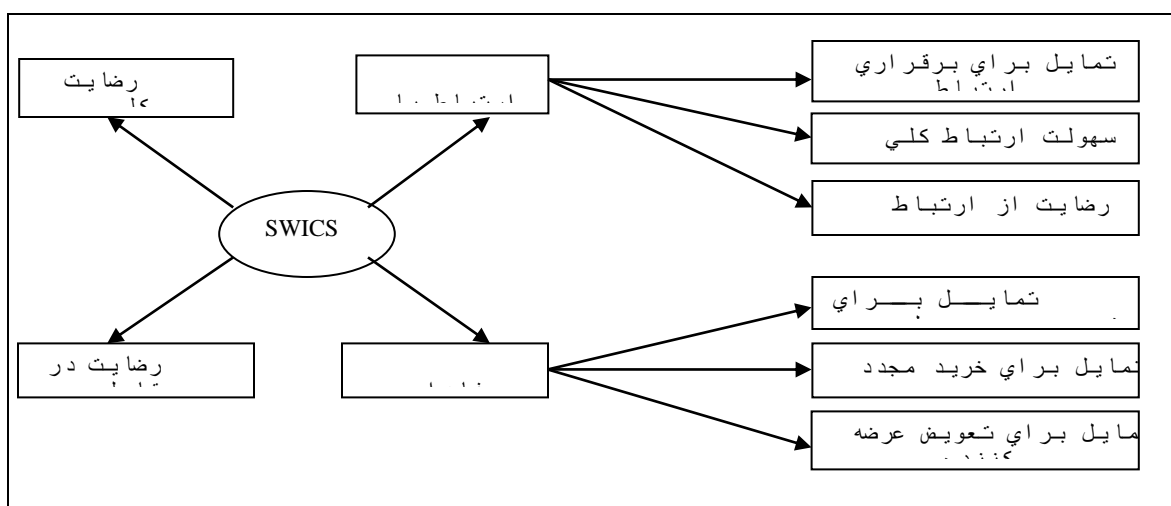


شکل 2-12 مدل شاخص رضایت مشتری در اروپا

۲-۲-۱۱-۱-۴ شاخص ملی رضایت مشتری در سوئیس (SWICS)

مهمترین اصلاحاتی که در این مدل صورت گرفته، معرفی یک متغیر پنهان جدید به نام "گفتمان با مشتری" و توسعه مدل در روش محاسبه متغیر وفاداری می باشد.

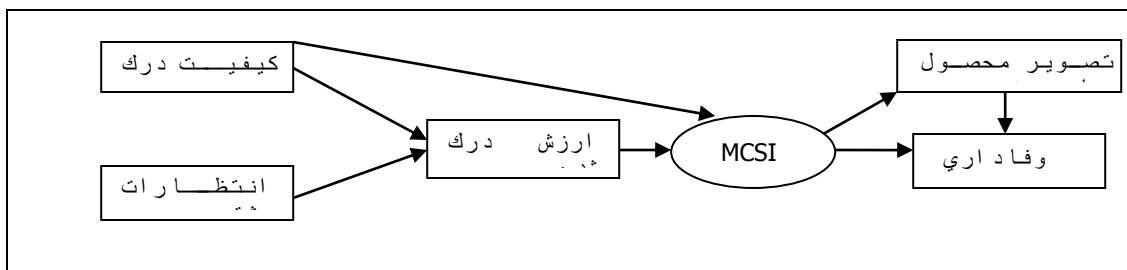
متغیر "گفتمان با مشتری" توسط سه شاخص قابل اندازه گیری محاسبه می شود. این سه شاخص عبارتند از "تمایل مشتری جهت برقراری ارتباط با تامین کننده"، "سهولت برقراری تماس" و "رضایت از برقراری ارتباط با تامین کننده". متغیر وفاداری مشتری به عنوان دومین پیامد رضایت مشتری در مدل SWICS توسط سه شاخص اندازه گیری می شود. "تمایل برای توصیه محصول یا خدمت"، "تمایل برای خرید مجدد" و "تمایل برای مراجعه به یک عرضه کننده دیگر".



شکل 2-13 مدل شاخص رضایت مشتری در سوئیس (SWICS)

۲-۲-۱۱-۱-۵ شاخص ملی رضایت مشتری مالزی (MCSI):

شاخص رضایت مشتری در مالزی یک شاخص ملی اقتصادی است که نمایانگر ارزیابی مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان ها و موسسات دولتی در مالزی می باشد. این شاخص در سال 2000 میلادی بنیان نهاده شد. از نتایج جالب توجه مدل MCSI باید به تاثیر مستقیم رضایتمندی مشتری بر وفاداری و بهبود تصور مشتری نسبت به سازمان عرضه کننده اشاره شود. (همان منبع، ص 432-427)



شکل 2-14 مدل شاخص رضایت مشتری در مالزی

۲-۲-۱۲-مدل های اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی :

در مطالعه اکتشافی انجام شده برخی از مدل های اندازه گیری کیفیت به شرح زیر شناسایی شده که می تواند برای اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش عمومی مورد استفاده قرار گیرد.

۱) مدل EFQM

۲) مدل CAF

۳) مدل TOPS

۴) مدل چارتر مارک

۵) مدل ایزو ۹۰۰۰

۶) مدل کارت امتیاز متوازن

۷) مدل چهارده آزمون جهت دستیابی به خدمات بهینه



۸) مدل طیف تبادل کیفیت خدمت

۹) مدل INTESERVQUAL

۱۰) مدل SERVQUA

۱۱) مدل گرونوس

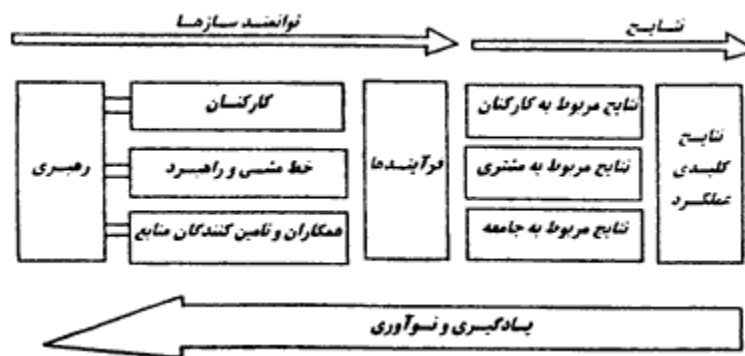
۱۲) مدل فرایند اندازه گیری و بهبود مستمر کیفیت خدمات

۲-۱۲-۱ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل EFQM:

سازمانها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمانها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی می باشند که مدلهای تعالی دارای این ویژگی است.

این مدل دارای نه معیار است پنج معیار توانمندسازها: رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکتها و منابع، فرایندها و چهار معیار نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.

معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و عواملی هستند که سازمان برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می آورد و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.



شکل 2-15 مدل EFQM

معیار یک، رهبر:

رهبران متعالی، آرمان و ماموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می کنند. آنها ارزش ها و سیستم های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا درمی آورند در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

معیار دوم، خط مشی و استراتژی:

سازمان‌ها ی متعالی ماموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی و متمرکز بر منافع ذینفان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند به اجرا درمی آورند. خط مشی ها، برنامه ها، اهداف و فرایندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند.

معیار سوم، کارکنان:

سازمانهای متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می کنند. این سازمانها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

معیار چهارم، شرکای تجاری و منافع:

سازمانهای متعالی مشارکتها و همکاریهای تجاری بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرایندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

معیار پنجم، فرایندها:

سازمانهای متعالی فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند.

معیار ششم، نتایج مشتریان:

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می آورد.

معیار هفتم، نتایج کارکنان:

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می آورد.

معیار هشتم، نتایج جامعه:

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین المللی چه نتایجی بدست می آورد.

معیار نهم، نتایج کلیدی عملکرد:

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند، در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایجی بدست می آورد.

(دل قوی، 1386)

۲-۱۲-۲-۲ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل CAF:

چارچوب عمومی ارزیابی CAF، ابزاری است برای خودارزیابی که برای خود ارزیابی سازمان های بخش دولتی مورد استفاده قرار می گیرد. استفاده از این ابزار نسبتاً آسان بوده و وقت کمتری می گیرد و منابع کمتری مورد نیاز آن می باشد و بعنوان یک زبان عمومی برای سازمانهایی که مدل CAF را برای ترازایی مورد استفاده قرار می دهند، به حساب می آید. بعنوان یک ابزار خودارزیابی CAF، این مزیت را دارد که افراد سازمان را در این امر مشارکت داده و باعث می گردد که آنها نظریات خود را ابراز دارند.

۳-۱۲-۲-۲ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی نشان چارتر مارک:

این نشان جایزه ای برای تشویق و بهبود خدمات دولتی است. این جایزه بر روی بازدهی مشتری متمرکز و بر کیفیت خدماتی که مشتری به طور واقع دریافت می کند، تاکید دارد. سازمانها با 10 معیار از جمله استانداردهای خدمات، دسترسی و انتخاب، رفتار منصفانه، استفاده موثر از منابع و یک سیستم قابل دسترسی شکایات و مشکلات کیفیت خود را مورد ارزیابی قرار می دهند.

۴-۱۲-۲-۲ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل ایزو 9000:

کیفیت توسط مشتریانی که درگیر زنجیره تولید سازمان می باشند تعریف می شود که آنها نظر می دهند که آیا خدمات سازمان بطور موثر و کارا و با حداقل قیمت و با ملاحظه همه نکات مثبت، ارائه شده است یا خیر؟ سیستم مدیریت کیفیت

ایزو 2000-9000 امکانی فراهم می آورد که بتوان به سادگی کیفیت خدمات سازمانی را افزایش داد. جهت موفقیت سیستم، کیفیت باید در همه فرایندها جاری شود. در ایزو 2000-9000 کیفیت از طریق درک آرمان، اهداف و رسالت شرکت بدست می آید. (الوانی و ریاحی، 1382، ص 45)

۲-۱۲-۵ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل امتیازات متوازن :

مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه های حیاتی سازمان برقرار می کند. به عبارتی، بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه های اصلی متمرکز شد که عبارتند از: حوزه مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرایندهای درونی سازمان و رشد و یادگیری.

برخی از شاخص ها برای اندازه گیری میزان پیشرفت و دستیابی به مأموریتها و اهداف سازمان و برخی دیگر از شاخص ها برای اندازه گیری بلند مدت پرداخته و میزان دستیابی سازمان به موفقیت های آینده را مدنظر قرار می دهند. از طریق ترازبندی امتیازات، یک سازمان هم عملکرد جاری خود مانند عملکرد بخش مالی، رضایت ارباب رجوع و نتایج فرایند عملیاتی را مورد نظارت قرار می دهد و هم تاثیر این عوامل را بر بهبود فرایندهایی مانند آموزش و انگیزش پرسنل و ارتقاء سیستم اطلاعاتی و توانایی آن برای یادگیری و بهبود مدنظر قرار می دهد.

در واقع مدل امتیازات متوازن، ضمن تعریف و تشخیص نیازها و تعیین شاخص های مالی و غیرمالی به اندازه گیری بهره وری سازمان می پردازد. در این مدل، سازمان بر داده های حسابداری و مالی صرف، محدود نمی شود و می تواند شاخص هایی از قبیل سلامتی، رضایت مشتری و ارباب رجوع، روحیه پرسنل، کارآیی فرایندهای سازمانی را نیز در اندازه گیری بهره وری مدنظر قرار دهد. هدف مدل امتیازات متوازن، تدوین شاخص هایی مقایسه ای است که از طریق آن، عملکرد سازمان مورد نظارت و ارزیابی قرار می گیرد.

۲-۱۲-۶ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش عمومی مدل چهارده آزمون جهت دستیابی به خدمات بهینه:

این آزمایش در حقیقت ابزار کنترل ارائه خدمات به مشتری هستند و در تمامی سازمانهایی که در بخش های صنعتی، تجارت و یا در بخش عمومی فعالیت می کنند، قابل اجرا هستند. بحث ارائه خدمات بهینه و تلاش برای ترمیم و تصحیح امور بدون بررسی این آزمایش ها بی نتیجه است. به نظر دیوید فریمنتل نویسنده کتاب خدمات عالی به مشتریان، سازمانهایی که در حفظ استانداردهای حاصل از نتایج این چهارده آزمایش کوشا باشند، در آینده موفق خواهند بود.

این چهارده آزمون عبارتند از:

- (۱) پای بندی به تعهدات در ارائه خدمات
- (۲) تعیین حداکثر پنج دقیقه زمان برای پاسخ به زنگ تلفن
- (۳) پاسخ به مکاتبات و درخواست ها طی دو روز
- (۴) تعیین حداقل پنج دقیقه زمان انتظار برای پاسخگویی
- (۵) نگرش مثبت کارکنان
- (۶) ارتباطات پیش گیرانه
- (۷) صداقت و شفافیت
- (۸) سیستم های قابل اطمینان و معتبر
- (۹) جبران سریع نواقص
- (۱۰) حضور ذهنی کارکنان
- (۱۱) حق و اختیار افراد خط مقدم
- (۱۲) اضافات جزئی
- (۱۳) توجه به شرح مطالب و امور
- (۱۴) ظاهر آراسته و بدون عیب(صفائیان، 1381، ص98)

۲-۲-۱۲-۷ مدل طیف تبادل کیفیت خدمت:

هایوود و فارمر بیان می کنند که یک سازمان خدماتی، در صورتی کیفیت بالایی دارد که توجیهاات و انتظارات مشتری به طور دائم برآورده شود، لذا عنصر کلیدی در دستیابی به کیفیت بالا، تشخیص الزامات و انتظارات مشتری از خدمت است. وی پیشنهاد می کند که دسته بندی این الزامات در گروههای مختلف اولین گام توسعه یک مدل کیفیت خدمات می باشد. به اعتقاد وی خدمات سه ویژگی دارد:

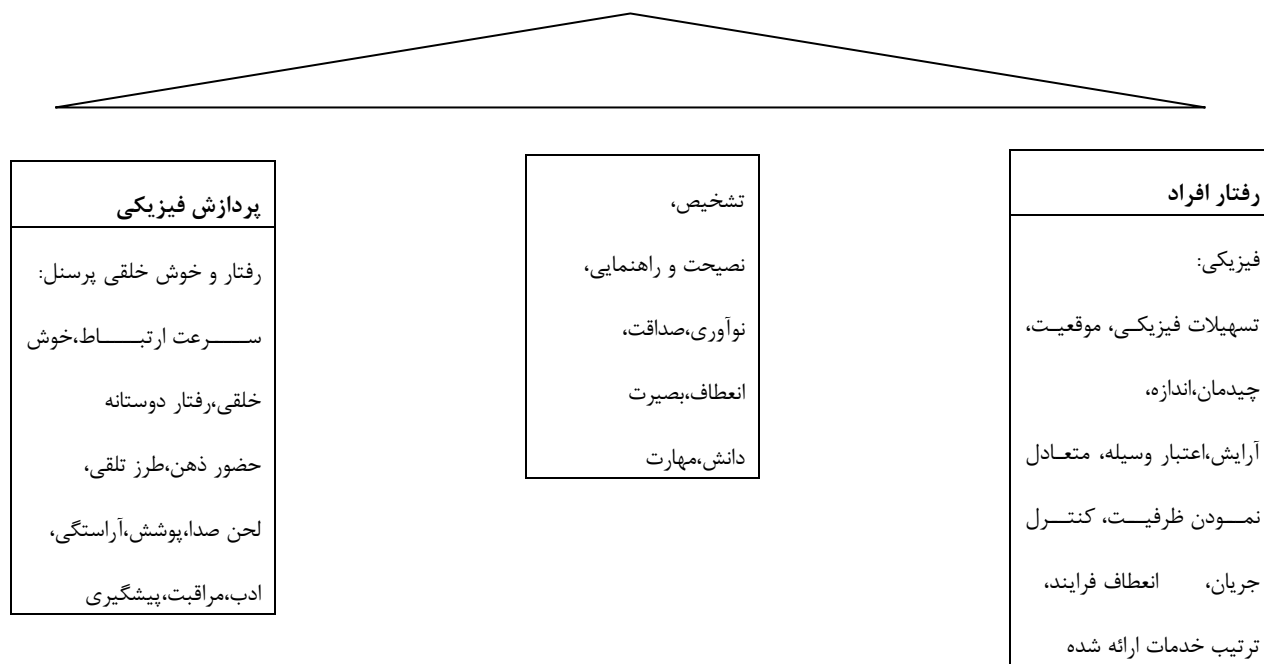
- (۱) تسهیلات، فرایندها و رویه های فیزیکی
- (۲) رفتار و خوش خلقی پرسنل
- (۳) تشخیص حرفه ای

و هر ویژگی چندین عامل را شامل می شود. در این مدل هر مجموعه از ویژگی ها، یک راس مثلث را تشکیل می دهند. وظیفه مدیریت این است که تشخیص دهد سازمان در چه موقعیتی از این مجموعه است. این امر آنها را قادر می

نماید تا خدمتی که عناصرش از نظر داخلی متمرکز بر ارضای نیازهای یک بخش خاص از بازار هدف هستند، ارائه نمایند. در تصمیم گیری برای وضعیت مناسب خدمت، مدیریت بایستی به سه عامل عملیاتی توجه کنند که عبارتند از:

- درجه سفارشی بودن خدمت
- درجه انگیزه پرسنل
- درجه ارتباط و تعامل

### تشخیص حرفه ای



شکل 2-16 مدل طیف تبادل کیفیت خدمات (قبادیان و همکاران، 1994)

۲-۲-۸ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل الگوی اعتبار بخشی INTESERVQUAL:

اعتبار بخشی بهترین مدل ارزشیابی برای ارزیابی آموزش عالی می باشد. هدف از این فرایند آن است که کیفیت موسسه آموزشی را گواهی کند و آنها را در بهبودشان یاری دهد.

اعتبارسنجی بوسیله نهادهای برونی به عمل می آید، نقش اعتبار بخشی در بهبودی مستمر کیفیت آموزش عالی به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است.

مدل کیفیت خدمات داخلی تلفیقی از مدل تجزیه و تحلیل شکاف کیفیت و مقیاس سروکوال است. در این مدل، کارکنان خطوط مقدم، مشتریان داخلی و کارکنان ستادی حمایت کننده نیز ارائه کنندگان داخلی خدمات (عرضه کنندگان داخلی) هستند.

شکاف 1 داخلی، فاصله ادراکات ستاد حمایت کننده را از انتظارات کارکنان خطوط مقدم نشان می دهد. برای اندازه گیری این شکاف، از ابزار سروکوال استفاده می شود.

شکاف 3 داخلی، اختلاف بین ویژگی های کیفیت خدمت و نتیجه واقعی خدمت ارائه شده را نشان می دهد.

شکاف 5 داخلی نیز فاصله بین انتظارات کارکنان خطوط مقدم و ادراکات ستاد حمایتی را از کیفیت خدمت نشان می دهد. (فراست، 2000، ص 373)

از میان مدل های ارائه شده در زمینه اندازه گیری کیفیت خدمات، دو مدل بیشتر مورد پذیرش قرار گرفته اند این مدل ها عبارتند از مدل "سروکوال" و مدل چهارچوب فنی/کارکردی کیفیت.

۲۱-۲-۱۲-۹ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش عمومی مدل سروکوال:

Service Quality مخفف کلمه است که به مفهوم کیفیت خدمت است.

مدل سروکوال در سال 1985 توسط فردی به نام "پاراسورامان" ارائه گردید به عقیده وی کیفیت خدمت، کارکرد عواملی چون انتظارات قبل از خرید مشتری، ادراکات از کیفیت فرایند و کیفیت خروجی ادراک شده است. تلاش این مدل بر این است که اولاً انتظارات مشتری را در زمینه جنبه های مختلف کیفیت خدمت و ثانیاً ادراک مشتری در زمینه خدمتی که به طور واقعی از سازمان خدماتی اصلی دریافت می نمایند را اندازه گیری نمایند. (ده یاری، 1386، ص 37)

سروکوال از دو قسمت تشکیل شده است:

قسمت اندازه گیری انتظارات مشتری که از 22 پرسش تشکیل شده است به منظور شناسایی انتظارات مشتری در ارتباط با یک خدمت مورد استفاده واقع می شود و قسمت اندازه گیری دریافت مشتری که 22 پرسش نظیر پرسش های قسمت پیش را در برمی گیرد و برای اندازه گیری ارزیابی مشتری از خدمات دریافت شده توسط یک سازمان بکار برده می شود.

ابتدا مجموعه شاخص ها شامل 97 آیتم که کلیه 10 جنبه مختلف خدمات را در برمی گیرد تهیه گردیده، سپس هر یک از این موارد در قالب دو جمله متناظر بازنویسی شده است (یک جمله برای اندازه گیری استنباط مشتری از یک سازمان

و جمله دیگر برای اندازه گیری استنباط مشتری درباره سازمان خاصی که قصد ارزیابی کیفیت خدمت عرضه شده توسط او وجود دارد. به همراه هر عبارت یک مقیاس که اعداد 7 (کاملاً موافق) تا 1 (کاملاً مخالف) را شامل می شود نیز نوشته می شود. دامنه اندازه گیری هر عبارت بین 6- تا 6+ است. از دست دادن یک امتیاز و کسب یک نمره منفی دلالت بر عدم رضایت مشتری از یک عبارت است و بعکس کسب یک امتیاز مثبت دلالت بر آن دارد که ارائه دهنده خدمت فراتر از انتظارات مشتری عمل کرده است.

در ادامه پس از استفاده مکرر از تکنیک های گردآوری و تجزیه و تحلیل داده، این 97 آیتام اصلاح و تلخیص شد. نهایتاً ابزاری شامل 22 پرسش که 5 جنبه مختلف خدمات کیفیت را شامل می شود بدست آمد. تجزیه و تحلیل های متعدد آماری، وجود همبستگی ما بین آیتام هایی که همزمان نشان دهنده چندین بعد از ابعاد ده گانه اولیه بودند را آشکار ساخت بویژه، وجود این خودهمبستگی ها، منجر به ادغام هفت بعد آخر از ابعاد اولیه در دو بعد وسیعتر تحت عنوان تضمین و همدلی شده است. (کاوسی و سقایی، 1384، ص 462-464)

۲-۲-۱۲-۹-۱۱ ارتباط مابین ابعاد سروکوال و ابعاد ده گانه اولیه برای ارزیابی کیفیت خدمات:

همدلی	تضمین	رغبت و اشتیاق برای پاسخگویی	قابلیت اطمینان	لوازم مشهود	ابعاد ده گانه اولیه برای ارزیابی کیفیت خدمات
					لوازم مشهود
					قابلیت اطمینان
					رغبت و اشتیاق برای پاسخگویی
					مهارت و تبحر



قابلیت اعتماد					
امنیت					
ادب و نزاکت					
امکان دسترسی					
ارتباط					
درک و شناخت مشتری					

جدول 2-2 ارتباط ما بین ابعاد سروکوال و ابعاد ده گانه اولیه برای ارزیابی کیفیت خدمات

مجموعاً این 5 عامل دارای 22 مولفه به شرح زیراند که از طریق عباراتی مطرح می شوند:

عوامل محسوس:

- ۱) تجهیزات مدرن
- ۲) امکانات فیزیکی قابل توجه
- ۳) کارکنانی با ظاهر آراسته
- ۴) مدارک مرتب و منظم (نظیر جزوات، زونکن ها، صورت حساب ها و ...)

قابل اعتماد بودن:

- ۵) انجام کار یا خدمت وعده داده شده تا زمان معین
- ۶) نشان دادن علاقه خالصانه برای حل مشکلات مشتری
- ۷) انجام اصلاحات در خدمات در اولین زمان
- ۸) ارائه و انجام خدمت در زمانی که وعده شده است
- ۹) ارائه گزارشات بدون غلط

واکنش پذیری (پاسخگو بودن):

- ۱۰) کارکنان به مشتریان می گویند که دقیقاً چه خدماتی را انجام خواهند داد
- ۱۱) کارکنان خدمات فوری به مشتریان ارائه می دهند (در کوتاهترین زمان)
- ۱۲) کارکنان همیشه برای کمک به مشتریان تمایل دارند
- ۱۳) کارکنان در هر حال آماده پاسخگویی به سئولات مشتریان هستند

اطمینان:

- (۱۴) رفتار کارکنان به مرور اعتماد را در مشتریان ایجاد می کند
- (۱۵) مشتریان در تعاملات خود احساس امنیت می کنند
- (۱۶) کارکنان همواره نسبت به مشتریان با ادب رفتار می کنند
- (۱۷) کارکنان برای پاسخگویی به سئولات مشتریان دارای دانش کافی هستند

همدلی:

- (۱۸) توجه فردی به مشتریان
- (۱۹) ساعت های کاری مناسب برای تمامی مشتریان
- (۲۰) کارکنان به مشتریان توجه شخصی نشان می دهند
- (۲۱) خواستار بهترین منافع برای مشتریان بودن
- (۲۲) کارکنان نیازهای خاص مشتریان را درک می کنند (علی گلی، 1385، ص 53-54)

۲-۲-۱۲-۹-۲ مبانی مدل سروکوال:

- ادراکات مدیر از انتظارات مشتری و خدمات
- دید، رسالت استراتژی خدمات و دستورالعمل ها برای حذف کردن شکاف ها
- تجزیه و تحلیل خدمات، تفسیر ادراکات در جهت جزئیات کیفیت خدمات و طراحی خدمات
- مدیریت منابع انسانی و مالی
- ارتباطات بیرونی
- سیستم ارائه خدمات

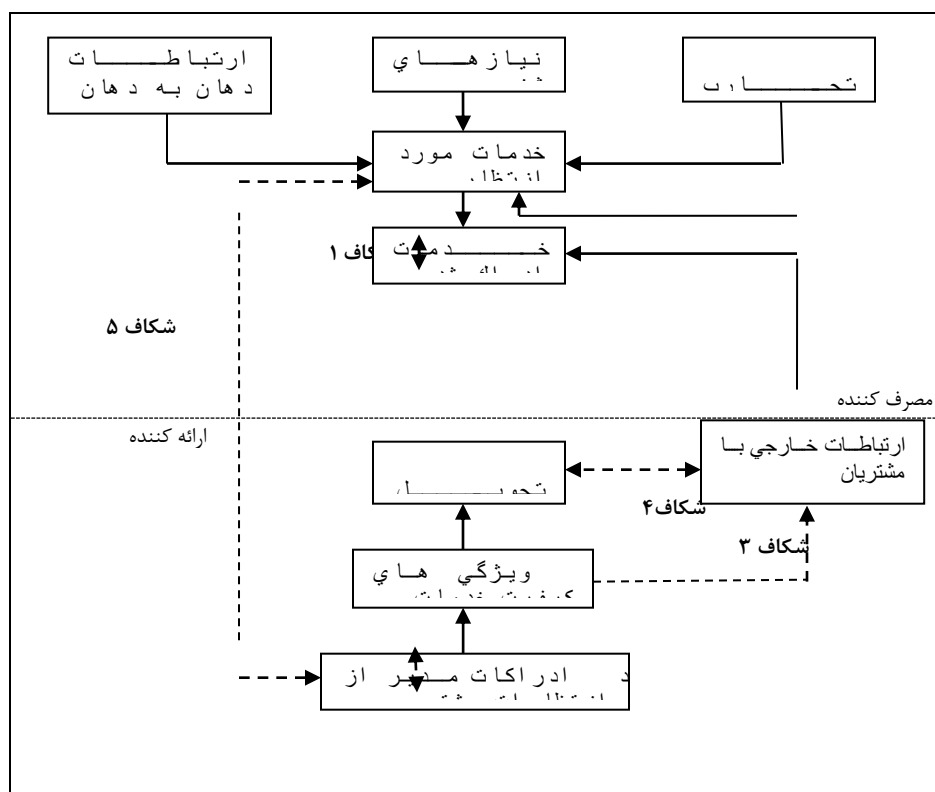
(کلیمنت و سلوام، 2006، ص 2)

۲-۲-۱۲-۹-۳ شکاف های کیفیت که به نارضایتی مشتری منجر می شوند :

Servqual مدلی است که بوسیله آن می توان کیفیت خدمات ارائه شده را بر اساس کاهش شکاف بین سطح انتظارات و سطح تصورات مشتری افزایش داد و از این طریق به مزایای رقابتی قابل توجه دست یافت. مبنای اصلی این مدل، تعیین و اندازه گیری شکاف های موجود در مدل ارائه خدمات است.

این شکاف ها عبارتند از:

- 1: شکاف تفاوت بین تصورات مدیریت از انتظارات مشتریان و انتظارات واقعی مشتریان
- 2: شکاف تفاوت بین تصورات مدیریت از انتظارات مشتریان و ترجمه و تفسیر تصورات مدیریت به مشخصه های کیفیت خدمات (استانداردها)
- 3: شکاف تفاوت بین مشخصات کیفیت خدمت و ارائه خدمات (آیا استانداردها به طور مستمر رعایت شده اند؟)
- 4: شکاف تفاوت بین ارائه خدمت و ارتباط های خارجی به مشتری (آیا تعهدات سازمان به صورت مستمر رعایت شده است؟)
- 5: شکاف تفاوت بین آنچه مشتریان از یک خدمت انتظار دارند و آنچه را فکر می کنند که دریافت خواهند کرد. (تفاوت بین انتظارات و تصورات مشتری)



2 مدل تحلیل

شکل 17-

شکاف های پنج گانه کیفیت خدمات

۲-۲-۱۲-۹-۳-۱ دلایل وجود شکاف ها:

شکاف 1: ندانستن آنچه مشتری انتظار دارد

شکاف 2: استانداردهای غلط کیفیت یا درک غلط مدیریت

شکاف 3: ضعف در عملکرد خدمت

شکاف 4: زمانی که تعهدات با تحویل واقعی تطبیق پیدا نکند

شکاف 5: تفاوت بین تصور و انتظار مشتری

(شاهین و دیگران، ص 54-57)

در سالهای اخیر، برخی از محققان تعداد این شکاف ها را به هفت مورد نیز افزایش داده اند. این هفت شکاف عبارتند از:

۱) شکاف در معلومات: اختلاف بین آنچه تامین کنندگان خدمات معتقدند مشتریان انتظار دارند و نیازها و انتظارات

واقعی مشتریان

۲) شکاف در استانداردها: اختلاف بین ادراک مدیریت از انتظارات مشتری و استانداردهای کیفیتی مقرر شده برای

تحویل خدمت

۳) شکاف در تحویل: اختلاف بین استانداردهای تحویل مشخص شده و عملکرد واقعی تامین کننده خدمت

۴) شکاف در ارتباطات داخلی: اختلاف بین نظر کارکنان بخش آگهی ها و فروش در مورد ویژگی های خدمت و

عملکرد و سطوح کیفیت آن و آنچه شرکت واقعا قادر به تحویل آن است.

۵) شکاف در ادراک: اختلاف بین آنچه واقعا تحویل می شود و آنچه مشتریان درک می کنند دریافت کرده اند.

۶) شکاف در تفسیر: اختلاف بین آنچه تامین کننده خدمت در تلاشهای ارتباطی وعده می دهد و آنچه مشتریان

تصور می کنند از طریق این ارتباطات وعده شده بود.

۷) شکاف در خدمات: اختلاف بین آنچه مشتریان انتظار دارند دریافت کنند و ادراک آنها از خدماتی که واقعا تحویل

می گردد.

سه فاصله مهم که بیشتر به مشتریان بیرونی مربوط می شود عبارتند از: فاصله 1، فاصله 5 و فاصله 6 البته وقتی که آنها

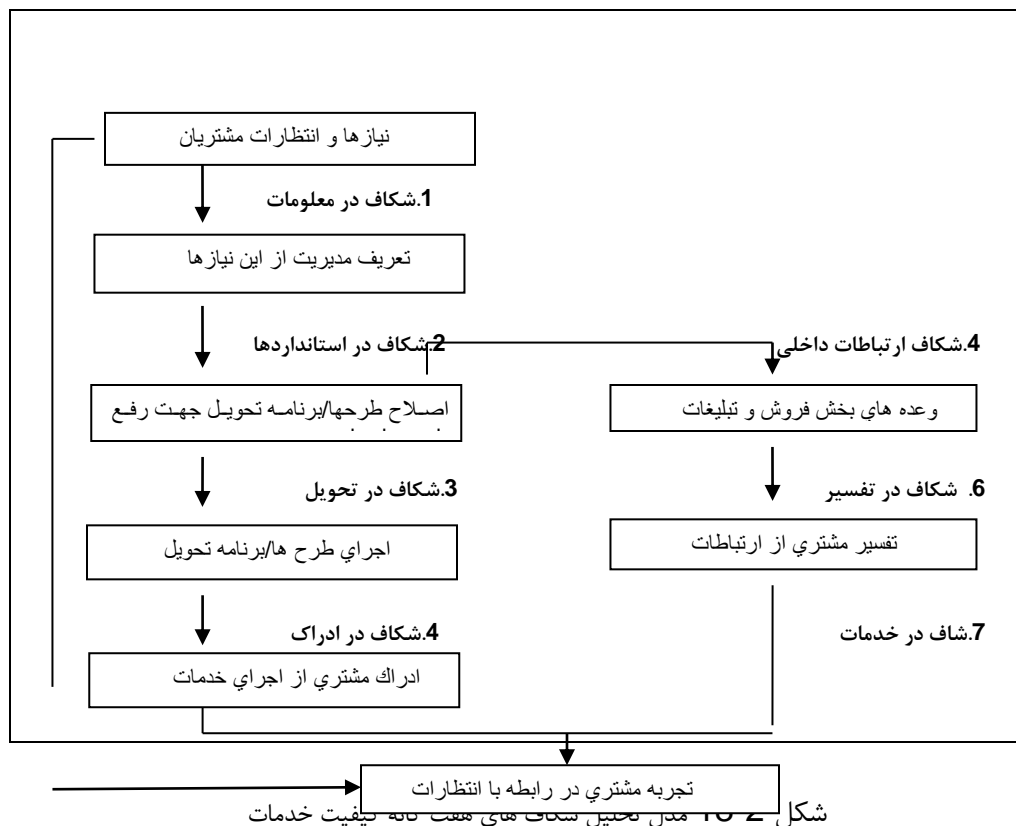
رابطه مستقیمی با مشتریان دارند.

هر یک از هفت شکاف کیفیت می توانند به ارتباط با مشتریان خسارت وارد آورد چرا که کیفیت خدمت نگرش کلی

مشتری در مورد تحویل خدمت است که از تعدادی تجارب خدمات موفق و ناموفق تشکیل شده است. جلوگیری از شکاف

های خدمت در هر برخورد به شرکت کمک خواهد کرد با بهبود کیفیت خدمات بر شهرت خود

بیفزاید. (لاولاک، 1382، ص 163-165)



۲-۹-۴ مزایای مدل سروکوال:

مزایای خاص سروکوال این است که ابزارهای به کار گرفته شده را امتحان و تست می کند. به هر حال مدل سروکوال به طور مطلوب از ابزار معتبری سود می برد و در نتیجه حوزه ارزیابی و پالایش آن گسترده است. بنابراین از مسایل درک شده توسط کاربران و تهیه کنندگان خدمات فرار می کند. به عنوان یک ابزار کاربرد جهانی سروکوال می تواند به شکل تکراری به اجرا درآید و از اصول منظمی استفاده کرده و برای مقایسه و محک زنی استفاده شود برای تقدیر کامل تر از کاربرد سروکوال هر ساله باید بررسی هایی به دلایل زیر انجام گیرد:

- هر ساله مقایسه انجام شود
- چگونگی رشد خدماتی که روی درک مشتریان تاثیر می گذارند تعیین گردد و بعد از مدتی انتظارات خدمات توسعه یابد.
- تاثیرات توسعه و رشد خدمات و فعال سازی ابعاد هدفمندی تعیین گردد

(شاهین، ص 6)

برخی از مزایای مدل سروکوال عبارتند از:

- می توان کیفیت را با توجه به دیدگاههای مشتری بهبود بخشید
- می توان تصورات و انتظارات مشتری را فراتر از زمان و اختلاف بین آنها دنبال کرد.
- می توان از این روش برای بهینه کاری استفاده کرد.
- می توان از این روش برای مقایسه تصورات و انتظارات گروه های مختلف مشتریان سود جست(بویژه در بخش عمومی)
- می توان فاصله تصورات و انتظارات مشتریان داخلی را کاهش داد(مثلا بخش های داخلی سازمان)
- می توان از نتایج در اولویت بندی نیازهای مشتری در برخی از روش های کیفیت نظیر گسترش کارکردهای کیفیت(QED) سود جست.

۲-۲-۱۲-۹-۵ معایب مدل سروکوال:

از نقطه نظر مفهومی:

- سروکوال ارزیابی خدمات را از طریق مقایسه خدمات دریافت شده در مقابل آنچه مورد انتظار است به عهده می گیرد، این حدودا امکاتپذیر نیست.
- تنها بدلیل اینکه یک جنبه از خدمت فراتر از انتظار است لزوما به این معنا نیست که آن خدمت از نقطه نظر مشتری مطلوب است.
- بواسطه متمرکز شدن بر روی اندازه گیری رضایت و انتظارات در مدل سروکوال همواره خطر مرتبط نشدن نیازهای مشتری و فعالیت های بازرگانی وجود دارد. به عبارت دیگر دریافتن عمل تولید و اجرای رضایتبخش ممکن است نادیده انگاشته شود.
- ماهیت پیچیده کیفیت خدمات بدین معنی است که تفسیر و تشریح کامل آن بوسیله تنها یک روش غیرمحمتمل است.

از نقطه نظر متدلوژی:

- واماندن پاسخگوها در ارزیابی همه خصوصیات خدمات
- تمایل بیشتر پاسخگوها به ارزیابی ابعادی است که دارای اهمیت بالایی هستند در حالیکه آنها در تمیز دادن میان جنبه هایی که بی نهایت مهم هستند ناتوانند.
- پاسخگوها ممکن است انتظار/اهمیت سئوالات را در روش های مختلفی تفسیر کنند.

در رابطه با ابزار تحقیق:

- مورد بحث بودن اینکه کدام درجه بندی مناسب تر است.
- و شاید مهمتر اینکه، تغییر ابعاد کیفیت خدمات به فرهنگ و بافت درگیر متکی است.

(گرینلند و همکاران، 2004، ص 2-1)

۲-۱۲-۱۰ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل فنی/کارکردی کیفیت خدمت:

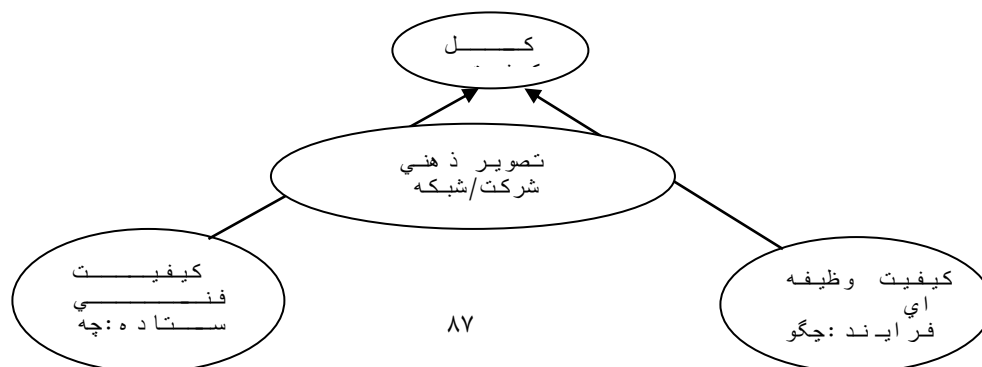
مدل دیگری که در زمینه اندازه گیری کیفیت خدمات کاربرد زیادی دارد، مدل کیفیت فنی/کاربردی است. کیفیت فنی عبارت است از آنچه فراهم آمده (ارائه شده) و کیفیت کارکردی عبارت است از نحوه ارائه آن. مثلاً موثر بودن تشخیص و رویه های درمانی در یک بیمارستان، موثر بودن تعمیرات اتومبیل در یک تعمیرگاه و تمیزی یک اتاق در یک هتل جزو کیفیت فنی به حساب می آید. از سوی دیگر کیفیت کارکردی شامل توجه به روش هایی می شود که افراد در ارائه (فراهم آوردن) محصولات خدمتی به کار می گیرند. اگر چه مدل کیفیت فنی/کارکردی به اندازه مدل سروکوال مورد استفاده قرار نگرفته است اما طی سالهای اخیر آزمون های تجربی زیادی بر روی آن صورت گرفته است. (ده یاری، 1386، ص 37)

در این مدل، خدمت مورد انتظار و چیزی که واقعا درک می شود، در مقابل هم، قرار داده می شوند و تفاوت بین این دو، نشان دهنده کیفیت است. گرونوس، ابعاد کیفیت خدمات را شامل دو جزء کیفیت فنی و کیفیت عملیاتی می داند. کیفیت فنی چیزی است که مشتری در تعامل با شرکت خدماتی به دست می آورد و کیفیت عملیاتی نیز نحوه دریافت خدمات توسط مشتری می باشد. با این که این دو بعد کیفیت با هم ارتباط متقابل دارند، گرونوس عنوان می کند کیفیت عملیاتی در کیفیت خدمات اهمیت بیشتری برای کنندگان نسبت به دیگر متغیرها دارد. بعضی استنتاجات دیگر گرونوس به این ترتیب هستند:

(۱) تعاملات خریدار- فروشنده نسبت به فعالیت های سنتی بازاریابی بسیار مهمتر است.

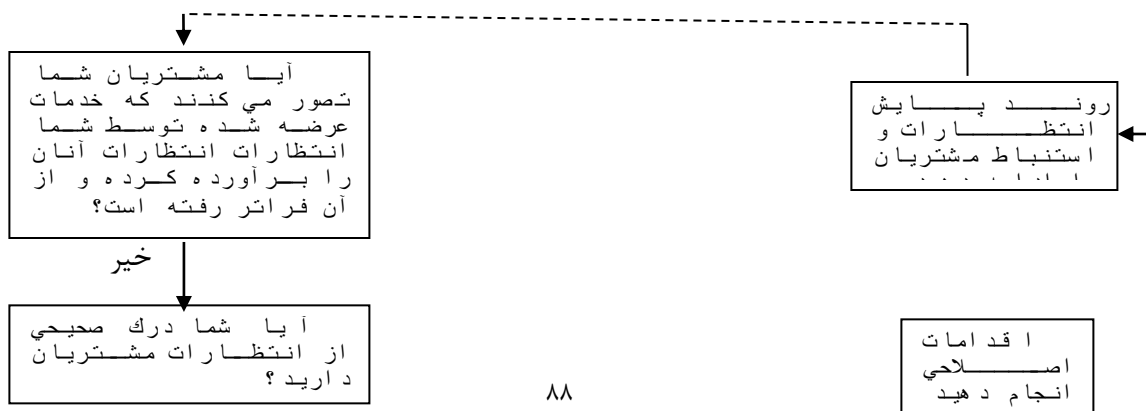
(۲) تصویر شرکت در مقایسه با فعالیت های سنتی بازاریابی، بستگی به تعاملات خریدار- فروشنده و ارتباطات

شفاهی دارد. (کارائوس، 2002، ص 21)

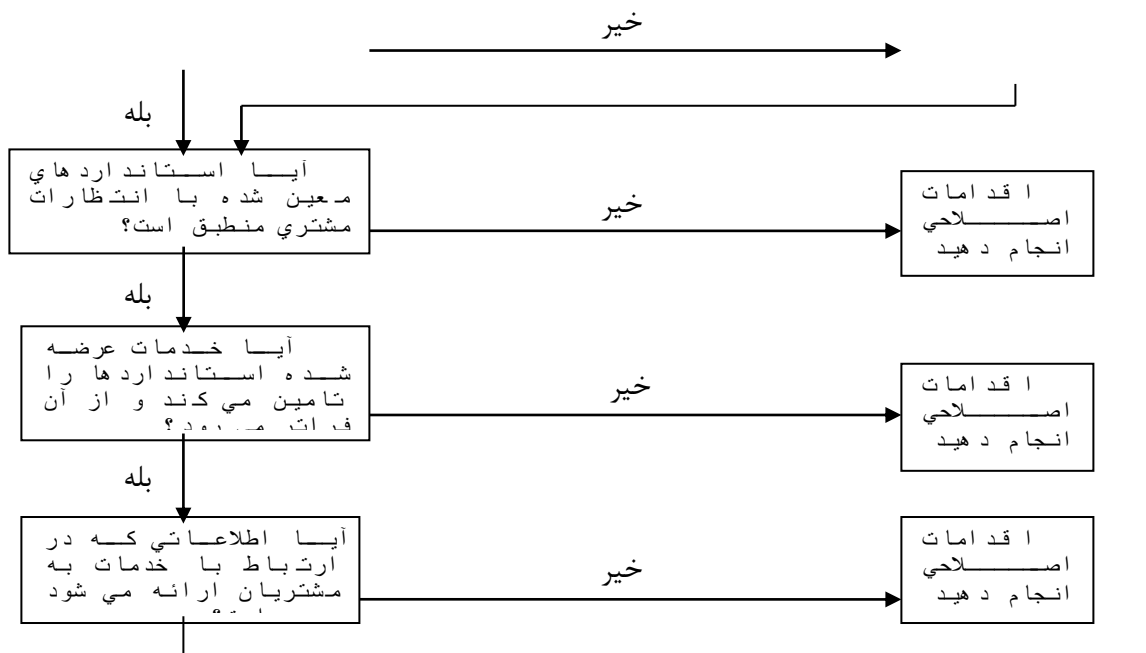


شکل 2-19 مدل گرونوس (بروگوویکز، 1990، ص 22)

۲-۲-۱۲-۱۱ مدل فرایند اندازه گیری و بهبود مستمر کیفیت خدمات:







شکل 20-2 مدل فرایند اندازه‌گیری و بهبود مستمر کیفیت

## ۲-۲-۱۳ ثبت احوال چیست؟

واژه ثبت احوال در بسیاری از کشورها عنوان سازمانی است که مسئولیت ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به تاریخ تولد، طلاق و وفات را برعهده دارد. بمنظور درک بهتر از مفهوم ثبت احوال شخصیه می‌توان آنرا بشرح زیر تعبیر و تفسیر نمود:

نگارش کلیه اتفاقات و وقایع حیاتی در طول زندگی افراد از بدو تولد تا به هنگام وفات همراه با تغییرات و تحولات و رویدادهای مربوط به آنان که خلاصه آن تعریفی است که در اصطلاح عام بنام "ثبت احوال" جایگزین شده است که این وقایع (اتفاقات) در دفاتر مخصوص ثبت و در بایگانیهای ادارات ثبت احوال نگهداری می‌شود. (رحمانی، 1373، ص 91)

۲-۲-۱۳-۱ آشنایی با سازمان ثبت احوال کشور:

سازمان ثبت احوال کشور در حال حاضر به صورت سازمانی با شخصیت حقوقی مستقل می باشد که از لحاظ اداری، مالی، اجرایی، وظایف و مسئولیت هایی که بر عهده دارد بر این استقلال متکی است. سازمان مذکور تابع وزارت کشور است و یک سازمان متمرکز محسوب می شود. کلیه ادارات ثبت احوال تابع اداره مرکزی بوده و ملزم به رعایت و اعمال قوانین و آئیننامه های مصوب در سطح کل کشور می باشند، بدلیل حجم خدمات سجلی ارائه شده از سوی سازمان ثبت احوال کشور به آحاد مردم طبق آخرین بررسی ها این سازمان در حال حاضر پرمراجعه ترین سازمان دولتی می باشد. (www.nocrir.com)

۲-۲-۱۳-۲ تاریخچه سازمان ثبت احوال:

ثبت احوال به صورت یکپارچه و منسجم در جهان مربوط به قرن نوزدهم میلادی است ، در ایران قانون ثبت احوال در جلسه 30 آذر ماه 1297 هجری شمسی هیات وزیران به تصویب رسید و با صدور اولین شناسنامه برای دختری به نام فاطمه ایرانی در تاریخ 3 دی ماه 1297 در شهرداری تهران فعالیت خود را آغاز کرد و طی 10 سال در تمام استانها و شهرستانهای بزرگ دایر و فعال شد. بر اساس قانون مصوب 30 خرداد 1307 اداره کل احصائیه و سجل احوال تابع وزارت کشور تاسیس و به طور مستقل شروع به کار نمود . بعد از آن نیز در سال 1319 با تصویب قانون جدید و تهیه و تدوین آئین نامه مربوطه نام قبلی به اداره کل آمار و ثبت احوال تغییر یافت در تیر ماه 1355 قانون سازمان ثبت احوال کشور با شکل نوین و شرح وظایف معین به تصویب رسید و آخرین اصلاحات در پاره ای از مواد آن در سال 1363 توسط مجلس شورای اسلامی به عمل آمد .

تا قبل از سال 1295 هجری شمسی ثبت وقایع حیاتی از جمله ولادت و وفات بر اساس اعتقادات مذهبی و سنت های رایج در کشور ، با نگارش نام و تاریخ ولادت مولود در پشت جلد کتب مقدس از جمله قرآن مجید به عمل می آمد و از افراد متوفی نیز جز نام و تاریخ وفات آنان که بر روی سنگ قبر ایشان نگاشته می شد اثری مشاهده نمی گردید با گسترش فرهنگ و دانش بشری و نیز توسعه روز افزون شهر ها و روستاها و افزایش جمعیت کشور ، نیاز به سازمان و تشکیلاتی برای ثبت وقایع حیاتی ضرورتی اجتناب ناپذیر می نمود. از تاریخ تاسیس اداره ثبت احوال در هر منطقه تمام اتباع ایران باید شناسنامه بگیرند و بدنبال آن وزارت کشور اداراتی به نام اداره سجل احوال در شهرستانها دایر و شروع به صدور شناسنامه و ثبت وقایع مزبور نمود.

در یک نگاه اجمالی سیر قانونگذاری در خصوص ثبت احوال را اینگونه می توان دسته بندی نمود :

۱) تهیه و تصویب قانون یا آئین نامه ثبت احوال در سال 1297 مشتمل بر 41 ماده.

۲) تهیه و تصویب قانون سجل احوال در تاریخ 1304/3/14 مشتمل بر چهار فصل و 35 ماده .

۳) تهیه و تصویب نظام نامه اداره کل احصائیه و ثبت احوال توسط هیات وزیران در 1314/11/20 مشتمل بر 196 ماده و تعیین تشکیلات دفاتر و ادارات ثبت احوال در شهرستانها .

۴) تهیه و تصویب قانون اصلاح قانون ثبت احوال در اردیبهشت سال 1319 مشتمل بر 5 باب و 55 ماده .

۵) تهیه و تصویب آئین نامه ثبت احوال سال 1319 مشتمل بر 131 ماده.

۶) تهیه و تصویب قانون ثبت احوال در تیر ماه سال 1355

۷) اصلاح و بازنگری قانون احوال توسط مجلس شورای اسلامی در تاریخ 1363/10/18 .

۸) تصویب آئین نامه طرز رسیدگی هیات های حل اختلاف موضوع ماده 3 قانون ثبت احوال .

۹) تصویب قانون تخلفات ، جرائم و مجازات های مربوط به اسناد سجلی و شناسنامه توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام در سال 1370 همزمان با تغییر و تصویب قوانین جدید ، تشکیلات ثبت احوال نیز کاملتر گردید.

سازمان ثبت احوال تا سال 1310 تنها دارای 94 اداره در تهران و شهرستان ها بود سرانجام با تصویب قانون تقسیمات کشوری ادارات استانی و شهرستانی گسترش یافت.(وب سایت اداره کل ثبت احوال آذربایجان غربی)

۲-۱۳-۳ اهداف سازمان ثبت احوال :

اسناد و مدارک ناشی از ثبت وقایع حیاتی در خدمت دو هدف جامع و گسترده قرار می گیرد.در مرحله اول مدارک شخصی و موقعیت اجتماعی را مبتنی بر واقعیت ها مشخص می نماید مانند:

سن،محل تولد یا مرگ،والدین و یا شرایطی که بهنگام وفات اتفاق افتاده و غیره که هر کدام ز این موارد در امور اداری و امور اجتماعی دولت به لحاظ اینکه با شخص مرتبط است از اهمیت خاصی برخوردار است.

در مرحله دوم اطلاعات مندرج در اسناد و مدارک ثبت احوال مربوط به داده های آمار حیاتی که مشتمل بر نرخ تولید،نرخ ازدواج،نرخ مرگ و میر بطور کلی و نرخ مرگ و میر در کودکان و نوزادان،علل مرگ و میر و شاخص های مهم حیاتی دیگر دیگر که نشانگر میزان ترکیب و تغییرات حاصله و دیگر مسائل مرتبط با امور بهداشت و درمان می گردد.اطلاعات کامل در خصوص دو موضوع مطروحه نقش اساسی در ایجاد نظام صحیح اجتماعی دارند.(رحمانی،1373،ص91)

۲-۱۳-۴ وظایف اصلی سازمان ثبت احوال کشور:

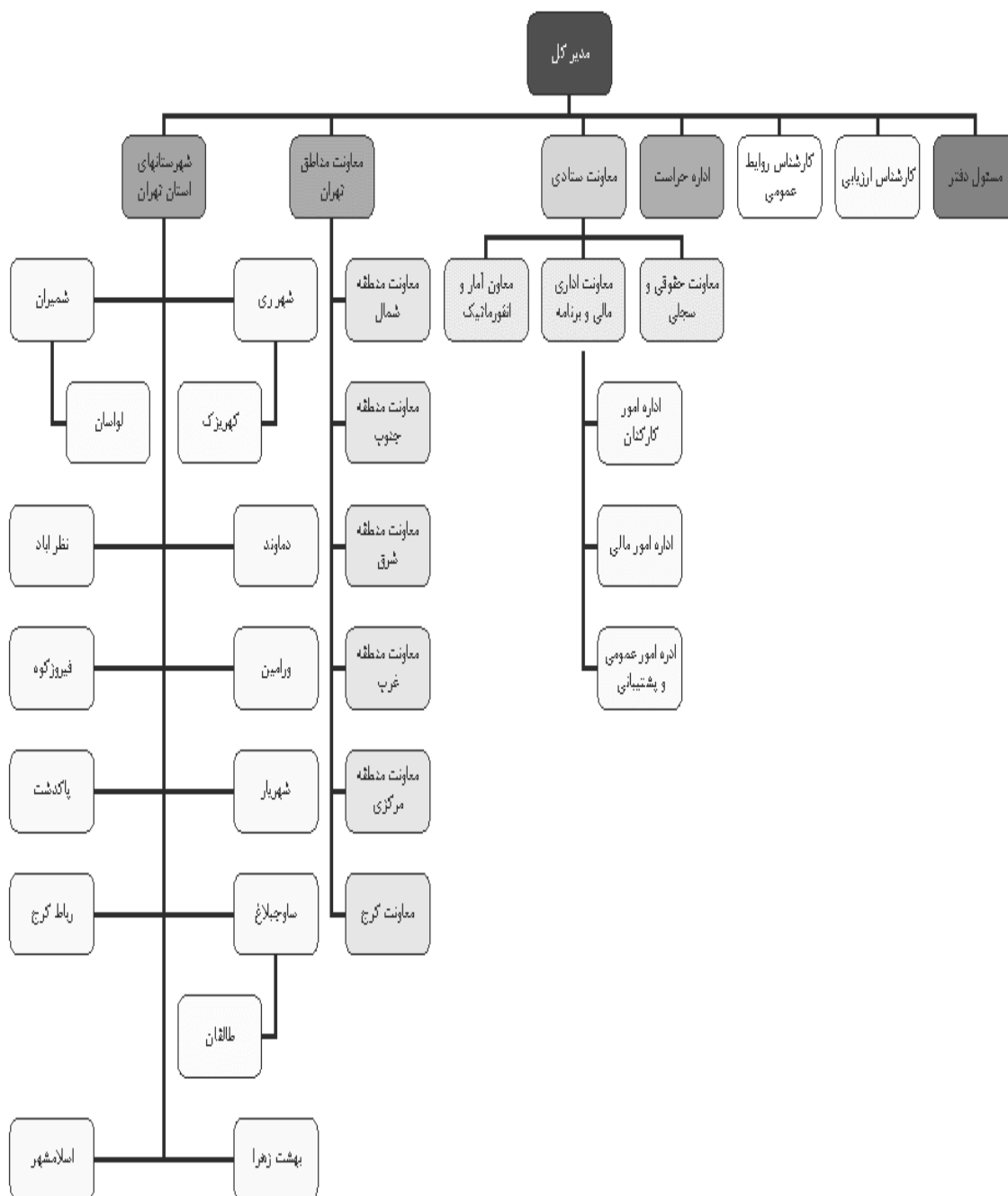
وظایف اصلی سازمان در قسمت کلیات فصل اول قانون مصوب تیرماه 1355 متضمن اصلاحیه مورخ 63/10/18 مجلس شورای اسلامی به صورت ماده 1 آمده است:

ماده ۱: وظایف سازمان ثبت احوال کشور به قرار زیر است:

- ثبت ولادت و صدور شناسنامه
- ثبت واقعه وفات و صدور گواهی فوت
- تعویض شناسنامه های موجود در دست مردم
- ثبت ازدواج و طلاق و نقل تحولات
- صدور گواهی ولادت برای اتباع خارجه
- تنظیم دفاتر ثبت کل وقایع و نام خانوادگی
- جمع آوری و تهیه آمار انسانی سراسر کشور و انتشار آن
- وظایف مقرر دیگری که طبق قانون بعهدہ سازمان گذاشته شده است.

(همان منبع، ص 92)

۲-۲-۱۳-۵ چارت تشکیلات اداره کل ثبت احوال استان تهران:



نمودار 2-3 چارت تشکیلات اداره ثبت احوال استان تهران

3-2 بررسی تحقیق های انجام شده:

۱) تحقیق انجام شده توسط حسن رضایی گل آباد تحت عنوان بررسی میزان شکاف کیفیت خدمات در شرکت بیمه ایران با استفاده از مدل سروکوال، به منظور اخذ درجه کارشناسی ارشد.

در این پژوهش به بررسی و سنجش میزان شکاف ابعاد پنجگانه کیفیت خدمات در شرکت سهامی بیمه ایران پرداخته شده است. در بخش مبانی نظری تحقیق مفاهیم مرتبط با کیفیت، خدمات، کیفیت خدمات، مولفه های مختلف کیفیت خدمات، مفاهیم شاخص های بیمه ای و در قسمت آخر پیشینه تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. تحقیق حاضر بر اساس ماهیت و روش یک تحقیق توصیفی-پیمایشی است و جامعه آماری این پژوهش کلیه بیمه گذاران شرکت سهامی بیمه ایران می باشند که ساکن شهرستان قم می باشند. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد مدل سروکوال برای ارزیابی میزان شکاف کیفیت خدمات استفاده شده است که میزان ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه 88٪ محاسبه گردیده است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق با استفاده از آزمون تی دو نمونه ای نشان می دهد که کیفیت خدمات شرکت بیمه ایران، نتوانسته است انتظارات بیمه گذاران خود را برآورده سازد، کمترین میزان شکاف بین انتظارات و ادراکات بیمه گذاران، مربوط به عوامل ملموس و بیشترین شکاف مربوط به دو مولفه همدلی و پاسخگویی می باشد. همچنین نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای تعیین اهمیت مولفه ها، نشان می دهد که از دیدگاه بیمه گذاران شرکت بیمه ایران مولفه همدلی دارای بیشترین اولویت و عوامل ملموس دارای کمترین اولویت می باشد. در پایان برای یافته های جانبی تحقیق از آزمون تحلیل واریانس و آزمون t مستقل استفاده گردیده است.

۲) تحقیق انجام شده توسط رامش اسدیان تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر جلب رضایت مشترکین تلفن همراه، به منظور کسب درجه کاشناسی ارشد.

با توجه به گسترش روزافزون شبکه ارتباطی تلفن همراه و لزوم توجه به نیازها و خواسته های مشترکین آن، در این پژوهش عوامل موثر در جلب رضایت مشترکین تلفن همراه از اهداف تحقیق حاضر به شمار می رود.

به عبارتی هدف کلی پژوهش بررسی عوامل موثر بر جلب رضایت مشترکین تلفن همراه در سطح شهر تهران میباشد. همچنین اهداف ویژه تحقیق عبارتند از:

- تعیین مشخصات فردی افراد مورد پژوهش
- بررسی و تحلیل مشکلات مربوط به متقاضیان تلفن همراه
- بررسی و تحلیل مشکلات مربوط به خدمات تلفن همراه
- بررسی و تحلیل مشکلات مربوط به قبوض آبونمان تلفن همراه
- بررسی و تحلیل مشکلات مربوط به مشترکین تلفن همراه
- بررسی و تحلیل اختلالات مربوط به امور ارتباطات تلفن همراه
- بررسی و تحلیل اختلالات مربوط به امور نگهداری تلفن همراه

فرضیات پژوهش عبارتند از:

بین بهبود کیفیت خدمات تلفن همراه و جلب رضایت مشترکین تلفن همراه ارتباط وجود دارد به عنوان فرضیه اصلی و

- بین شاخص راهنمای متقاضیان تلفن همراه و جلب رضایت آنان ارتباط وجود دارد.
- بین شاخص راهنمای خدمات تلفن همراه و جلب رضایت مشترکین آن ارتباط وجود دارد.
- بین شاخص مسائل مربوط به قبوض آبونمان تلفن همراه و جلب رضایت مشترکین آن ارتباط وجود دارد.
- بین شاخص مشکلات مشترکین تلفن همراه و جلب رضایت آنان ارتباط وجود دارد.
- بین شاخص اختلالات مربوط به امور ارتباطات تلفن همراه و جلب رضایت مشترکین آن ارتباط وجود دارد.

به عنوان فرضیات فرعی تحقیق:

روش پژوهش از نوع پیمایشی-کاربردی است که در کنار آن از روش های کتابخانه ای و میدانی نیز بهره گرفته شده است. نمونه شامل 150 نفر از مشترکین تلفن همراه می باشد. این پژوهش بر اساس اصول بازاریابی خدمات و آمیخته بازاریابی خدماتی شکل گرفته است. در این پژوهش از پرسشنامه بعنوان ابزار گردآوری داده ها استفاده شده است. این پرسشنامه در سه قسمت طراحی شده، قسمت اول مربوط به مشخصات فردی افراد مورد پژوهش، قسمت دوم سئوالات مربوط به فرضیات پژوهش و قسمت سوم بصورت باز مربوط به پیشنهادات در زمینه پژوهش مورد نظر می باشد. نتایج تحقیق حاضر نشان می دهد که خدمات مختلف تلفن همراه با جلب رضایت مشترکین آن ارتباط داشته و بهبود ارائه این خدمات در افزایش سطح رضایتمندی مشترکین تاثیر بسزایی خواهد داشت. در مجموع بهبود وضعیت ارتباطی تلفن همراه و قابل استفاده بودن آن در تمام شرایط و مواقع از جمله عواملی است که در جلب رضایت مشترکین تلفن همراه بسیار موثر می باشد.

از موارد دیگر نحوه ارائه خدمات جانبی و ویژه تلفن همراه، تعدیل نرخ مکالمات و سیم کارت و اصلاح قوانین و مقررات مربوط به نحوه استفاده از تلفن همراه، عواملی هستند که به میزان بالایی در جلب رضایت استفاده کنندگان تلفن همراه موثر می باشند.

۳) تحقیق انجام شده توسط شهناز داستانیپور تحت عنوان بررسی اولویت عوامل تعیین کننده رضایت مشتریان

کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران، به منظور اخذ درجه کارشناسی ارشد.

به طور کلی بررسی اولویت عوامل موثر بر رضایت مشتریان و شناخت و ادراک نظرات و انتظارات و خواسته های مشتریان از شرکت به منظور اصلاح و بهبود مستمر عملیات و همچنین ایجاد و توسعه خدمات منطبق با نیازهای مشتریان از اهداف اصلی تحقیق حاضر بشمار می رود.

فرضیات تحقیق نیز عبارتند از:

- مشتریان کشتیرانی ج.ا.ا از نحوه ارائه خدمات در کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران رضایت دارند.
- مشتریان کشتیرانی ج.ا.ا از هزینه خدمات کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران رضایت دارند.
- مشتریان کشتیرانی ج.ا.ا از نحوه توزیع خدمات کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران رضایت دارند.
- مشتریان کشتیرانی ج.ا.ا از نحوه ترفیع خدمات کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران رضایت دارند.
- مشتریان کشتیرانی ج.ا.ا از نحوه برخورد کارکنان کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران رضایت دارند.
- مشتریان کشتیرانی ج.ا.ا از امکانات فیزیکی کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران رضایت دارند
- مشتریان کشتیرانی ج.ا.ا از مدیریت عملیات کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران رضایت دارند.

روش تحقق حاضر میدانی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. نمونه شامل 200 نفر از مشتریان کشتیرانی ج.ا.ا که با استفاده از فرمول محاسبه و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، بدون توجه به جنسیت آنان انتخاب شده، می باشد.

محقق به منظور رسیدن به پاسخ سئولات و آزمون فرضیه های تحقیق در مورد مقایسه عناصر آمیخته بازاریابی کشتیرانی ج.ا.ا با یکدیگر و همچنین مشخص کردن جایگاه هر یک از عناصر با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه با صاحب نظران و با راهنمایی و نظر اساتید اقدام به تنظیم پرسشنامه نموده است. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده ها با توجه به ماهیت متغیرها و داده ها، از هر دو روش آزمونهای پارامتریک و ناپارامتریک استفاده شده است.

در نهایت امر، پرسشنامه تنظیم شده روی 193 نفر از مشتریان کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شده است.

نتایج حاصله نشان می دهد که با 99٪ اطمینان میانگین پنج عنصر آمیخته بازاریابی یعنی نحوه برخورد کارکنان، توزیع، هزینه خدمات، مدیریت عملیات و خدمات در ناحیه بالا و قوی قرار دارند. عنصر امکانات فیزیکی با 95 درصد اطمینان در حد بالاست و عنصر ترفیع در ناحیه متوسط است.

و از دیدگاه مشتریان بصورت معنی دار و با اطمینان 99٪، جایگاه عناصر نحوه برخورد کارکنان، توزیع، هزینه خدمات، مدیریت عملیات، خدمات و امکانات فیزیکی آمیخته بازاریابی خدمات کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران در حد زیاد و خیلی زیاد است.



با توجه به نتایج حاصله، اولویت عوامل تعیین کننده رضایت مشتریان کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران با توجه به هفت عامل عناصر آمیخته بازاریابی خدمات به ترتیب اولویت و اهمیت عبارتند از نحوه برخورد کارکنان، توزیع، هزینه خدمات، مدیریت عملیات، خدمت، امکانات فیزیکی و ترفیع.

۴) تحقیق انجام شده توسط شیرین مددی یکتا، تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر جلب رضایتمندی و میزان رضایت مشتریان پروازهای داخلی شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما"، به منظور اخذ درجه کارشناسی ارشد.

شناسایی اینکه چه عواملی از دید مشتریان "هما" در مسافرت های هوایی حائز اهمیت است، در درجه اول و سپس تعیین اینکه این مشتریان تا چه حد از این عوامل در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی راضی هستند، هدف های اصلی پژوهش حاضر می باشند. در این پژوهش تفاوت انتظارات مشتریان از یک شرکت هواپیمای ایده آل با خدمات ارائه شده توسط هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران از دید مشتریان "هما" بررسی می شود که نتایج آن به شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران کمک می نماید تا نقاط قوت و ضعف خود را از دید مشتریان شناسایی کند. این اطلاعات برای برنامه ریزی استراتژیک و طرح های آتی شرکت لازم و ضروری است.

فرضیات پژوهش عبارتند از:

- بین اهمیت عوامل شناسایی شده و سطح رضایت مشتریان "هما" از همان عوامل تفاوت وجود دارد.
- عوامل محسوس در هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران بر جلب رضایت مشتریان این شرکت تاثیر دارد.
- قابلیت اعتماد و اطمینان بر جلب رضایت مشتریان "هما" تاثیر دارد.
- واکنش پذیری (پاسخگو بودن) عامل موثری بر جلب رضایت مشتریان "هما" است.
- همدلی با مشتریان بر جلب رضایت مشتریان "هما" موثر است.

پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع پژوهش، کاربردی و بر اساس روش از نوع توصیفی تحلیلی است. نمونه شامل 300 نفر از مسافران پروازهای داخلی "هما" می باشد.

به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده که بر مبنای طیف لیکرت و مقیاس ترتیبی تنظیم شده است. پرسشنامه شامل دو نوع (الف) و (ب) می باشد که از مسافران پروازهای داخلی "هما" خواسته شده ابتدا این مولفه ها را به لحاظ انتظاراتشان از یک شرکت هواپیمایی ایده آل رتبه بندی کنند (از 1 تا 5) سپس از همان مسافران خواسته شده که میزان رضایتمندی ادراکات خود را از عملکرد واقعی "هما" به لحاظ همان ویژگی ها رتبه بندی کنند.

در این پژوهش جدا از آمارهای توصیفی مثل جداول فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار از آزمون t استیودنت (مربوط به دو گروه مستقل و وابسته) نیز استفاده شده است. همچنین از نرم افزار Spss جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه استفاده شده است.

نتایج تحقیق نشان می دهد که از میان شاخص های مربوط به هر یک از این عوامل تنها در شاخص های زیر تفاوت معنی داری بین اهمیت و رضایت از نظر مسافران داخلی "هما" مشاهده نشده است.

- سرویس های غذایی مناسب
- ملزومات تمیز و در حد کافی در سرویس های بهداشتی
- ارائه اطلاعات کافی در مورد وضعیت پرواز در طول پرواز
- امکان چک کردن برنامه های پرواز از طریق تلفن
- رفتار دوستانه و مدد کاران خدمه پرواز

که در این شاخص ها میانگین اهمیت و رضایت تقریباً نزدیک به یکدیگر و از مقدار بالایی برخوردار بوده است. متأسفانه در مورد 16 شاخص دیگر تفاوت نسبتاً زیادی میان میزان اهمیت هر یک از شاخص ها از یک شرکت هواپیمایی معتبر و میزان رضایتمندی از نظر مشتریان پروازهای داخلی "هما" از یک شرکت هواپیمایی ایده آل و ادراکات و تجربیات خدمات دریافت شده از این شرکت، شکاف زیادی وجود دارد.

به عبارت کلی بین عوامل شناسایی شده (عوامل محسوس، قابلیت اعتماد و اطمینان، واکنش پذیری و همدلی) و میزان رضایتمندی از همان عوامل، از نظر مشتریان پروازهای داخلی "هما" تفاوت وجود دارد و غیر از عوامل محسوس سایر عوامل بر رضایتمندی مشتریان پروازهای داخلی "هما" موثر است و آنها نسبت به این عوامل در "هما" ابراز نارضایتی نموده اند.

در حالی که دغدغه مشتری را داشتن مهمترین عامل در موفقیت هر شرکتی است و اولویت اصلی در هر شرکت باید جلب رضایتمندی و حفظ مشتری باشد، متأسفانه ملاحظه می شود که شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران به این مهم آن طور که باید توجه نکرده است و ناکامی در تحقق بخشیدن به این امر یکی از اصلی ترین دلایل زیاندهی و عدم رشد "هما" است.

۵) تحقیق انجام شده توسط آقای پورمند تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر اثربخشی مدیریت کیفیت جامع در

بخش دولتی ایران

تحقیق حاضر گامی در مسیر طراحی الگوی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران است که با دوازده فرضیه اصلی، موضوع آثار ابعاد مدیریت کیفیت جامع را در اثربخشی خدمات سازمانهای دولتی مورد بررسی قرار داده است. فرضیات تحقیق حاضر عبارتند از:

- ۱) اعتماد محوری در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۲) رعایت عدالت در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۳) رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۴) تکریم ارباب رجوع با توجه به کرامت انسانی در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۵) انعطاف پذیری در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۶) پاسخگویی در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۷) زیبایی فضای ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۸) شفافیت و اطلاع رسانی درست به ارباب رجوع با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۹) ارزش قایل شدن به نظرات ارباب رجوع با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۱۰) صحت در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۱۱) سرعت در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد.
- ۱۲) توانمندی کارکنان با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت خدمات در بخش دولتی ایران رابطه دارد.

در این پژوهش سئوالات تحقیق عبارتند از:

سؤال اصلی:

الگوی مدیریت کیفیت جامع اثربخش، بخش دولتی ایران با توجه به معیارهای ارزشی و اسلامی چیست؟

سئوالات فرعی نیز عبارتند از:

- ۱) آیا مدیریت کیفیت جامع، اثری در پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه دارد؟
- ۲) آیا مدیریت کیفیت جامع، اثری در افزایش سطح رضایت مندی مردم و شهروندان دارد؟

۳) آیا مدیریت کیفیت جامع، اثری در ایجاد سرمایه اجتماعی دارد؟

مدل مفهومی تحقیق نیز عبارتست از 7 بعد زیر که در نظریات دانشمندان تکرار شده و می تواند بعنوان ابعاد مدیریت کیفیت در بخش دولتی مغرب زمین در نظر گرفته شود:

۱) انعطاف پذیری در ارائه خدمات

۲) توانمندی کارکنان

۳) سرعت در ارائه خدمات

۴) صحت در ارائه خدمات

۵) شفافیت و اطلاع رسانی به ارباب رجوع

۶) زیبایی فضای ارائه خدمات

۷) پاسخگویی در ارائه خدمات

به علاوه 5 بعد زیر شامل:

۱) تکریم ارباب رجوع با توجه به کرامت انسانی

۲) ارائه خدمات با ملاحظات ارزشی و اعتقادی

۳) ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع

۴) رعایت عدالت در ارائه خدمات

۵) اعتماد محوری در ارائه خدمات

در این تحقیق جامعه آماری، مدیران و سرپرستان 5 وزارتخانه دولتی مستقر در تهران بوده اند که بصورت نمونه گیری انتخاب شده اند. همچنین مراجعان به 5 وزارتخانه ذکر شده نیز به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده اند.

در این تحقیق با روش توصیفی و تحلیلی به مطالعه آنچه که وجود داشته پرداخته شده است و عوامل موثر بر اثربخشی مدیریت کیفیت جامع مورد تحلیل قرار گرفته است. همچنین در این پژوهش رابطه بین عوامل مدیریت کیفیت جامع و اثربخش مورد انتظار جهت تعیین اولویت های آنها مورد سنجش قرار گرفته است.

بر اساس اطلاعات دریافتی از سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به صورت تصادفی ساده حجم نمونه و تعداد پرسشنامه ها تعیین و توزیع گردیده است.

پرسشنامه اول ویژه مدیران، سرپرستان و کارشناسان حاوی 40 سؤال بوده و بوسیله آن ابعاد مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای دولتی مورد سنجش و اندازه گیری قرار گرفته است. تعداد 375 پرسشنامه توزیع گردیده که تعداد 233 عدد برگشت داده شده اند.

پرسشنامه شماره 2 حاوی 11 پرسش ویژه مراجعان به سازمانها بوده و میزان اثربخشی مورد انتظار از استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای دولتی را مورد سنجش قرار داده است. تعداد 38 پرسشنامه توزیع گردیده که 244 عدد برگشت داده شده است.

بر طبق نتایج تحقیق، نظرخواهی از مدیران و کارشناسان در سازمانهای دولتی در خصوص چگونگی رفتارهای نظام مدیریت دولتی گویای این واقعیت است که ابعاد موثر در اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران، بطور یکسان و هماهنگ اعمال نمی گردد و این امر در میزان اثربخشی آنان تاثیر زیادی می گذارد. نتایجی که از بررسی اظهارات مراجعان سازمانهای دولتی نیز حاصل گردیده است، بیانگر آن است که اکثر شهروندان از عملکرد سازمانهای دولتی در حد معقول رضایت ندارند. این نارضایتی بگفته مدیران، سرپرستان، کارشناسان، ناشی از عدم رعایت ابعاد کیفیت جامع است که در فرایند ارائه خدمات تاثیر فراوان دارند.

همچنین نتایج نشان می دهد که:

در رابطه با فرضیه اول، 37 درصد پاسخگویان سازمانهای اثربخش معتقدند که اعتماد محوری در سازمانهای اثربخش رعایت می شود، 37 درصد از پاسخگویان تا حدی با رعایت آن موافقت خود را اعلام نموده اند و 26 درصد از پاسخگویان نیز اظهار داشته اند در سازمانهای کم اثربخش اعتماد محوری اصلا رعایت نمی شود.

در رابطه با فرضیه دوم، 25 درصد پاسخگویان در سازمانهای اثربخش، موافق و 30 درصد تا حدی موافقت، 45 درصد پاسخگویان در سازمانهای کم اثربخش با رعایت عدالت در این سازمانها مخالفند.

در رابطه با فرضیه سوم، 37 درصد پاسخگویان معتقدند که ارزشهای اعتقادی در بخش دولتی کاملا رعایت می شود. 35 درصد تا حدودی موافق رعایت آن هستند و 28 درصد نیز اظهار داشته اند که ملاحظات ارزشی در سازمانهای دولتی رعایت نمی گردد.

در رابطه با فرضیه چهارم، 48 درصد پاسخگویان رعایت تکریم ارباب رجوع را در بخش دولتی کاملا قبول دارند، 29 درصد تا حدی با آن موافقت و 23 درصد نیز با رعایت آن مخالف هستند.

در رابطه با فرضیه پنجم، 39 درصد پاسخگویان معتقدند که انعطاف پذیری در اجرای قوانین و مقررات در ارائه خدمات کاملاً وجود دارد. 39 درصد تا حدودی با اجرای آن موافقت و 24 درصد نیز رعایت آنرا در حد کم می دانند.

در رابطه با فرضیه ششم، 37 درصد پاسخگویان با رعایت پاسخگویی در ارائه خدمات در بخش دولتی موافقت دارند، 27 درصد تا حدودی با آن موافقت و 36 درصد نیز با رعایت آن مخالفند.

در رابطه با فرضیه هفتم، 22 درصد پاسخگویان با زیبایی فضای ارائه خدمات موافقت دارند، 32 درصد تا حدودی موافق و 46 درصد نیز مخالفند.

در رابطه با فرضیه هشتم، 40 درصد پاسخگویان معتقدند که در سازمان خود برای نظرات ارباب رجوع ارزش قائل هستند، 25 درصد تا حدی با آن موافقت و 37 درصد نیز مخالف رعایت آن می باشند.

در رابطه با فرضیه نهم، 40 درصد پاسخگویان معتقدند که در سازمان خود برای نظرات ارباب رجوع ارزش قائل هستند، 25 درصد تا حدی با آن موافقت و 35 درصد نیز مخالف رعایت آن می باشند.

در رابطه با فرضیه دهم، 29 درصد پاسخگویان با صحت خدمات ارائه شده موافقت کامل دارند، 37 درصد تا حدی موافقت و 34 درصد نیز با وجود چنین بعدی در سازمان مخالفند.

در رابطه با فرضیه یازدهم، 32 درصد پاسخگویان با رعایت سرعت در ارائه خدمات در سازمان موافقت دارند، 30 درصد تا حدی با آن موافقت و 38 درصد نیز با رعایت آن موافقت.

در رابطه با فرضیه دوازدهم، 39 درصد پاسخگویان با وجود کارکنان توانمند در سازمان کاملاً موافقت، 31 درصد تا حدی با آن موافقت و 30 درصد نیز با وجود آن مخالفند.

در مورد اثربخشی مورد انتظار در سازمانهای دولتی نیز، نظرات مراجعان به شرح زیر بوده است:

46 درصد مراجعان به سازمانهای دولتی از نحوه ارائه خدمات و میزان حرمتی که کارکنان برای آنان قائلند رضایت کامل دارند، 17 درصد تا حدی رضایت دارند و 37 درصد نیز در کم رضایت داشته اند.

48 درصد مراجعان معتقدند که پایدار نمودن ارزشهای جامعه توسط مدیران و کارکنان بخش دولتی امکان پذیر است، 12 درصد تا حدی آن را امکان پذیر می دانند و 40 درصد نیز به میزان کمی آنرا ممکن می دانند.

43 درصد مراجعان ایجاد سرمایه اجتماعی را توسط سازمانهی دولتی در حد زیاد، 15 درصد در حد متوسط و 43 درصد آنرا در حد کم می دانند.

به طور کلی سازمانهای دولتی 63 درصد در رضایت مندی شهروندان، 60 درصد در پایدار نمودن ارزشهای جامعه و 58 درصد به ایجاد سرمایه اجتماعی توفیق داشته اند، و این اثربخشی نتیجه بکارگیری عوامل نظیر، تکریم ارباب رجوع، انعطاف پذیری در ارائه خدمات اعتماد محوری در ارائه خدمات، رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی، توانمندی کارکنان صحت در ارائه خدمات، ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع، پاسخگویی در ارائه خدمات، سرعت در ارائه خدمات، شفافیت و اطلاع رسانی در ارائه خدمات و رعایت عدالت در ارائه خدمات بوده است.

۶) تحقیق انجام شده توسط محمد حقیقی، محمد مقیمی و مسعود کیماسی تحت عنوان بررسی اثرات کیفیت خدمات و نقش میانجی رضایت مندی مشتری

تحقیق حاضرمیدانی و هدف از آن تعیین کیفیت خدمات ارائه شده توسط بانک ملت و نیز بررسی ارتباط بین کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری بوده است.

این تحقیق را بر اساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نظر می توان در زمره تحقیق توصیفی به شمار آورد، و چون داده های مورد نظر از طریق نمونه گیری از جامعه، برای بررسی توزیع ویژگی های جامعه آماری انجام می شود این تحقیق از شاخه پیمایشی (زمینه یابی) بوده که به شیوه مقطعی صورت می پذیرد.

جهت گردآوری اطلاعات پس از مطالعات مقدماتی و استفاده از منابع کتابخانه ای، پرسش نامه ای در پنج بخش تهیه و تنظیم شده که بخش اول آن مربوط به مشخصات پاسخ دهنده، بخش دوم مربوط به اولویت بندی ابعاد پنجگانه، بخش سوم برای سنجش انتظارات، بخش چهارم به منظور سنجش عملکرد بانک ملت از نگاه مشتریان و نهایتاً بخش پنجم شامل سئوالاتی در ارتباط با وفاداری و رضایت مشتریان بوده است.

در این پژوهش از مدل مقیاس کیفیت خدمات به منظور ارزیابی کیفیت خدمات، از گرملر و براون با انجام اصلاحاتی برای سنجش وفاداری و از ابزاری که توسط بیتنر و هیوبرت ارائه شده برای سنجش رضایت مشتری استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مشتریان بانک ملت در شهر تهران و نمونه آماری 147 نفر از این مشتریان می باشد.

سئوالات تحقیق عبارتند از:

- ۱) آیا تفاوت معنی داری بین انتظارات مشتریان و ادراکات آنان از عملکرد بانک ملت وجود دارد؟
- ۲) چه ارتباطی بین سه مفهوم کیفیت خدمات، رضایت مشتری و وفاداری وجود دارد؟
- ۳) چه ارتباطی بین پنج بعد کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری وجود دارد؟

#### ۴) چه ارتباطی بین ابعاد نتیجه ای و فرایندی، رضایت و وفاداری وجود دارد؟

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که در تمامی ابعاد پنج گانه کیفیت خدمات و نیز در مجموع، انتظارات مشتریان فراتر از ادراکات آنان از عملکرد بانک هاست. در حقیقت یافته های این تحقیق نشان می دهد هر چند که در تمامی ابعاد پنج گانه کیفیت خدمات عملکرد بانک ملت بالاتر از حد متوسط بوده است، لیکن کیفیت خدمات بانک ملت برآورده کننده انتظارات مشتریان نیست.

هم چنان که انتظار می رفته کیفیت خدمات یکی از تعیین کننده های رضایت و وفاداری بشمار می رود، در واقع در حدود 43 درصد از تغییرات رضایت مشتری را کیفیت خدمات توجیه می کند. از طرفی کیفیت خدمات با وفاداری رابطه مستقیم دارد و در حدود 45 درصد از تغییرات وفاداری را می توان بوسیله تغییرات کیفیت خدمات توجیه کرد. نکته دیگر آن است که چنانچه متغییر رضایت وارد مدل شود، ضریب تعیین به دست آمده از رقم بالاتری نسبت به سایر حالات برخوردار می شود. نتایج نشان می دهد که حدود 80 درصد از تغییرات وفاداری را می توان بوسیله رضایت و کیفیت خدمات توجیه کرد، هر چند که در این رابطه رضایت نقش بسیار بیشتری را ایفا می کند.

همچنین یافته های این تحقیق نشان می دهد بین تمامی این ابعاد پنج گانه کیفیت خدمات با رضایت و وفاداری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد که در هر دو حالت اطمینان خاطر و عوامل محسوس به ترتیب بیشترین و کمترین رابطه را با رضایت و وفاداری دارند.

به عبارت دیگر به نظر می رسد می توان عوامل محسوس را به عنوان عوامل بهداشتی و اطمینان خاطر را به عنوان عامل انگیزشی قلمداد کرد.

به علاوه به ابعاد پنج گانه کیفیت خدمات می توان از منظر دیگری نیز نگریست. در حقیقت می توان این ابعاد را به دو بعد کلی تر نتیجه ای و فرایندی تقسیم نمود. بعد نتیجه ای شامل بعد قابلیت اطمینان می شود و بعد فرایندی سایر ابعاد را شامل می شود. یافته های این بخش نیز نشان می دهد که ابعاد نتیجه ای و فرایندی هر دو با رضایت و وفاداری رابطه مثبت و معنی داری دارند. اما نکته حائز اهمیت آن است که بین ابعاد فرایندی و رضایت و وفاداری رابطه بیشتری وجود دارد. این نکته از آن جهت اهمیت دارد که اگر چه ممکن است ستاده نهایی رضایت مشتری را جلب نکند، لیکن این لزوماً به معنای نارضایتی مشتری نیست در حقیقت مواجهاات خدمت نقش مهمی در رضایت و وفاداری مشتری ایفا می نماید. یافته ها نشان می دهد که مدیران بانک بایستی تلاش نمایند تا در اولین گام این شکاف ها به مرور کم شود و در گام بعدی در جهت مثبت کردن این شکاف و پیش گرفتن از انتظارات مشتریان اقدام نمایند.

#### 4-2 چارچوب نظری تحقیق:



هر تحقیق به یک چارچوب نظری نیاز دارد، چارچوب نظری مبنایی است که فرد پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسئله مهم تشخیص داده شده اند، نظریه پردازی می کند. این نظریه می تواند ضرورتاً سخن پژوهشگر نباشد و گاهی به طور منطقی از نتایج تحقیقات قبلی پیرامون مسئله نشات می گیرد. در بسیاری موارد ادغام باورهای منطقی فرد پژوهشگر و تحقیقات مرتبط منتشر شده با مسئله تحقیق در ایجاد مبنایی برای بررسی موضوع تحقیق نقش محوری دارد. بر مبنای چارچوب نظری متغیرهای مستقل، وابسته، مداخله گر و تعادل گر که تصور می شود در پاسخ و حل مسئله تحقیق نقش دارند شناسایی می شوند، ایجاد چارچوب نظری در تکمیل درک پژوهشگر از مسئله تحقیق به فرضیه سازی و آزمون آنها کمک می کند. به طور کلی می توان گفت: چارچوب نظری مبنایی است که تمام تحقیق بر روی آن تکیه می کند.

(خاکی، 1386، ص 163)

چارچوب و مبنای پژوهش حاضر بر اساس مقیاس کیفیت خدمت (Servqual scale) است که از جمله ابزارهای اندازه گیری کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری به شمار می رود که نخستین بار در سال 1998 توسط پاراسورامان معرفی شد. این مقیاس شامل 5 بعد و 22 مولفه می باشد. همچنین از نظریه دو عاملی هرزبرگ به منظور رتبه بندی ابعاد کیفیت در دو دسته عوامل بهداشتی و انگیزشی استفاده خواهد شد.

با الهام از این 5 بعد و 22 مولفه مربوط به آنها، عوامل محسوس، قابل اعتماد بودن، واکنش پذیری، اطمینان و همدلی به عنوان متغیرهای مستقل این پژوهش در نظر گرفته شده اند که تاثیر آنها بر رضایتمندی مشتریان ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران، به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

سن، جنس، سطح تحصیلات از جمله متغیرهای مداخله گر پژوهش حاضر بشمار می روند.

از آنجا که در یک تحقیق اثر تمامی متغیرها را بر یکدیگر نمی توان به طور همزمان مورد مطالعه قرار داد بنابراین لازم است پژوهشگر اثر برخی متغیرها را کنترل نموده یا آنها را خنثی نماید، این متغیرها، متغیر کنترل نامیده می شوند. (همان منبع، ص 80)

لذا در پژوهش حاضر نیز متغیرهای مداخله گر ذکر شده به عنوان متغیرهای کنترل در نظر گرفته خواهند شد.

## 2-5 فرضیه های پژوهش:

فرضیات عبارتند از حدسیاتی خاص که به طور منطقی از نظریه ها برمی آیند و نظریه ها را به سوی درگیر شدن با واقعیت ها در یک فرایند قیاسی سوق می دهند. (خاکی، 1387، ص 115)

فرضیات تحقیق حاضر عبارتند از:

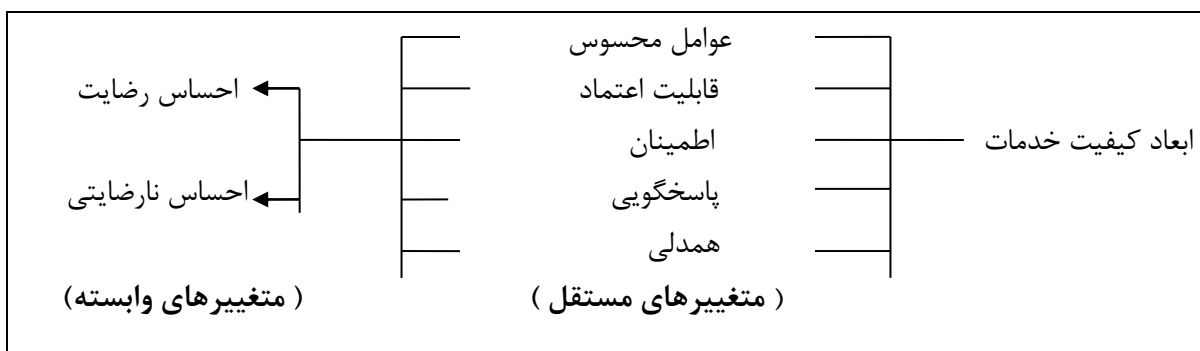
الف) فرضیه اصلی:

میزان رضایت مشتریان ادارات ثبت احوال استان تهران بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد.

ب) فرضیه های فرعی:

- ۱) میزان رضایت مشتریان در بعد وضعیت و امکانات ظاهری بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد.
- ۲) میزان رضایت مشتریان در بعد قابلیت اطمینان بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد.
- ۳) میزان رضایت مشتریان در بعد رغبت و اشتیاق برای پاسخگویی بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد.
- ۴) میزان رضایت مشتریان در بعد تضمین بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد.
- ۵) میزان رضایت مشتریان در بعد همدلی بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد.

6-2 مدل تحلیلی تحقیق:



شکل 2-21 مدل تحلیلی تحقیق

# فصل سوم: روش تحقیق



### 1-3 مقدمه:

شاید بتوان گفت مهمترین بخش هر تحقیق را کار عملی و چگونگی جمع آوری اطلاعات و نحوه تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده تشکیل می دهد. بنابراین انتخاب روش یا روش هایی که بتواند به بهترین وجه خصوصیات و ویژگیهای اطلاعات جمع آوری شده را تحلیل و گزارش نماید از اهمیت خاصی برخوردار است. انتخاب روش تحقیق به ماهیت موضوع و اهداف بستگی دارد. به عبارت دیگر انتخاب روش تحقیق به پرسش های تحقیق و امکانات اجرایی محقق وابسته است.

تحقیق شامل مشاهده و توصیف منظم و سیستماتیک خواص یا صفات اشیاء و یا رویداد ها به منظور کشف روابط بین متغیرهاست. هدف نهایی تحقیق به دست آوردن نتایج کلی و قابل تعمیم است، که ممکن است برای تبیین پدیده ها و پیش بینی رویدادهای آینده به کار رود. (جان بست، 1366، ص 170)

### 2-3 روش تحقیق:

روش تحقیق مجموعه ای از قواعد، ابزار و راه های معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیت ها و کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. (جان بست، 1366، ص 172)

روش تحقیق حاضر میدانی است. در مطالعه های میدانی هدف کشف روابط بین متغیرهای مورد مطالعه است که در شرایط واقعی اتفاق می افتد. در این روش علمی، روابط متغیرها بطور نظام یافته مطالعه می شوند و متغیرهای مورد مطالعه غیرآزمایشی هستند. یعنی بوسیله محقق دستکاری نمی شوند. در این روش ابتدا موقعیت و شرایط موضوع مورد مطالعه در نظر گرفته می شود و خصوصیات جامعه مورد مطالعه بصورت نظام دار اندازه گیری و اطلاعات مورد نیاز گردآوری می شود. این اطلاعات بدست آمده از جامعه مورد مطالعه، توصیف می شود.

روش زمینه یابی یا پیمایشی یک فرایند پژوهشی است که به منظور جمع آوری اطلاعات درباره این موضوعات که گروهی از مردم چه می دانند، چه فکر می کنند یا چه کاری انجام می دهند اجرا می شود. منظور از چه می دانند این است که مردم چه اطلاعاتی را در زمینه یک هدف یا یک موضوع درونی پدید آورده اند. مراد از "فکر کردن" این است که عقاید، نگرش ها، ارزش ها و باورهای مردم چه هستند. هدف روش پیمایشی توصیف، تبیین و کشف روابط بین پدیده هاست بدون اینکه الزاماً رابطه علت و معلولی داشته باشند. تحقیقات زمینه یابی شامل سه طرح تحقیقاتی است که عبارتند از تحقیقات زمینه یابی مقطعی، زمینه یابی طولی و زمینه یابی روند که تحقیق حاضر بر اساس تحقیقات زمینه

یابی مقطعی است. زیرا اطلاعات در یک مقطع زمانی معین از نمونه ها جمع آوری می شود و نتایج بدست آمده برای زمان اجرای پژوهش درست است و ممکن است با گذشت زمان نتیجه نیز تغییر کند. در این روش از ابزارهای گردآوری اطلاعات مانند مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه استفاده می شود که با توجه به شرایط، این روش ها انتخاب می شود. (دلاور، 1374، ص 137)

روش تحقیق در پژوهش حاضر میدانی و چنانچه بخواهیم با دقت بیشتری نوع آنرا مشخص کنیم می توانیم آن را در زمره تحقیقات توصیفی قرار دهیم.

تحقیقات توصیفی دارای مشخصاتی هستند که آنها را از انواع دیگر تحقیقات متمایز می کند، اغلب آنها تجربی نیستند زیرا با روابط میان متغیرهای دستکاری نشده موقعیت های طبیعی و نه موقعیت های ساختگی سروکار دارند. بنابراین در این نوع تحقیق، وقایع و شرایط قبلا رخ داده اند یا هم اکنون موجودند و محقق متغیرهای مناسب را برای تحلیل روابط آنها انتخاب می کند و در پی آن است که با تحلیل روابط میان متغیرها، پاسخ سئوالات خود را پیدا کند. (موسسه SPSS، 1382، ص 10-11)

### 3-3 فرایند تحقیق:

تبیین هدف پژوهش، تدوین فرضیات، طراحی پرسشنامه، جمع آوری اطلاعات، استفاده از تکنیک های آماری، انجام تجزیه تحلیل داده ها، رد یا قبول فرضیات فرایند این تحقیق است.

### 3-4 جامعه آماری:

در این تحقیق جامعه آماری مشتریان ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران در سال 1387 است.

### 3-5 روش نمونه گیری و حجم نمونه:

در این تحقیق نمونه ای به صورت تصادفی متوالی (در دسترس) و به تعداد  $n=155$  نفر انتخاب شده است. (البته تعداد بیش از 155 نفر در این نمونه وارد شدند اما تعدادی از پرسشنامه ها از به دلیل عدم پاسخگویی پاسخگویان به تمامی سئوالات، مورد مطالعه قرار نگرفت).

تعداد نمونه بر اساس فرمول زیر محاسبه گردید:

$$n = \frac{p \cdot q \cdot (u_{\alpha/2})^2}{d^2} \cong 155$$

در این فرمول که برای نمونه گیری از جامعه های نامتناهی (در اینجا مشتریان سازمان ثبت احوال استان تهران) به کار می رود با توجه به اینکه  $p$  (نسبت مورد نظر در جامعه که در این حالت میزان رضایت افراد در ابعاد پنج گانه کیفیت خدمات است) مجهول است و مطالعه مشابه در این زمینه انجام نشده آن را به صورت  $p=0/50$  ،  $q=1-p$  با خطای برآورد فاصله ای  $d \leq 0/079$  و با اطمینان 95٪ برای تخمین فاصله ای  $p$  واقعی در جامعه، در نظر گرفته ایم.

### 3-6 ابزار گرد آوری داده ها (اطلاعات):

در تحقیق حاضر جهت جمع آوری داده های اولیه از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه در دو بخش با سئوالهای مشابه به مربوط به نظرسنجی از افراد نمونه درباره وضعیت موجود و مطلوب در ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران تنظیم گردیده است. بطوریکه ابتدا از مشتریان ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران خواسته شد مولفه ها را به لحاظ ادراکات خود از عملکرد واقعی سازمان ثبت احوال استان تهران رتبه بندی کنند سپس از همان پاسخگویان خواسته شده تا همان مولفه ها را بر اساس انتظاراتشان رتبه بندی کنند. این پرسشنامه ها در قالب طیف لیکرت می باشد و مقیاس اندازه گیری ترتیبی یا رتبه ای است که در این سطح متغیرها علاوه بر آنکه بر حسب دارا بودن یا نبودن صفت مورد اندازه گیری صفت یا ترجیحشان مشخص می گردد. همچنین داده های ثانویه این تحقیق از طریق مراجعه به کتابخانه ها، شبکه جهانی اینترنت، مطالعه کتب و مجلات و روزنامه ها گرد آوری گردیده است.

الف) روایی ابزار جمع آوری داده ها:

روایی آزمون عبارتست از میزان کارآیی آن برای اندازه گیری خصیصه ای که به منظور اندازه گیری آن خصیصه ساخته شده است. انواع روایی عبارتند از "روایی وابسته به محتوا" "روایی وابسته به ملاک" و "روایی وابسته به سازه" (شریفی، 1374، ص 213)

برای بررسی روایی این پرسشنامه با توجه به ماهیت موضوع، روش وابسته به محتوا مناسب ترین روش است. در این روش اساس قضاوت این است که پرسشنامه تا چه اندازه هدف ها و محتوای مورد نظر را در خود جای داده است. پرسشنامه این تحقیق علاوه بر داشتن روایی صوری و ظاهری دارای روایی محتوایی است. زیرا عناصر و عوامل لازم پنج بعد کیفیت خدمات مدل سروکوال در پرسشنامه گنجانده شده است که هدف آنها نیز مشخص است.

این پرسشنامه از نظر روایی به تأیید استادان نیز رسیده است. و به منظور رفع اشکالات احتمالی بین 20 نفر از ارباب رجوعان ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران توزیع و پس از بررسی، نواقص رفع شد.

جدول 1-3 تجزیه و تحلیل روائی محتوای پرسشنامه

ردیف	محتوا	موارد	جمع
1	عوامل فیزیکی	(۱) تمیزی و آراستگی ظاهری کارکنان (۲) وجود فضای کافی (۳) ملزومات تمیز، خوب و در حد کافی در محوطه و سرویس های بهداشتی	3
2	قابل اعتماد بودن	(۱) انجام کار یا خدمت وعده شده تا زمان معین (۲) ارائه خدمات در زمانی که وعده شده است (۳) ارائه خدمات بدون غلط (۴) انجام اصلاحات در خدمات ارائه شده در اولین زمان	7



14	(۱) وجود کارکنان به تعداد کافی (۲) سرعت ارائه خدمات به مشتریان توسط کارکنان (۳) آمادگی کارکنان برای پاسخگویی به مشتریان در هر حال (۴) ارائه اطلاعات کافی در مورد نحوه انجام کار (۵) امکان دریافت اطلاعات از طریق تلفن (۶) وجود باجه های اطلاعات رسانی و خدمات رسانی، تابلوها و بروشورهای راهنما (۷) وجود سایت اینترنتی واجد اطلاعات کامل و به روز جهت پاسخگویی به مشتریان	پاسخگویی	3
18	(۱) برخورداری کارکنان از دانش کافی برای انجام کار (۲) احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان (۳) رعایت ادب و نزاکت کارکنان نسبت به مشتریان (۴) تمایل همیشگی کارکنان برای کمک به مشتریان	اطمینان	4
22	(۱) توجه کارکنان به یکایک مشتریان (۲) رفتار دوستانه و مددکارانه کارکنان نسبت به مشتریان (۳) ساعت های کاری مناسب برای تمامی مشتریان (۴) علاقه، جدیت و تسریع در رسیدگی به مشکلات و شکایات مشتریان	همدلی	5

ب) پایایی ابزار جمع آوری داده ها:

یک آزمون باید پایا باشد تا بتواند روا باشد و رابطه معکوس بین این دو ضروری نیست. مقصود از پایایی آن است که اگر ابزار اندازه گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار و به گروه واحدی از افراد بدهیم نتایج حاصل نزدیک به هم باشد.

(خاکی، 1379، ص 245)

به طور کلی در تعیین پرسشنامه به دنبال این موضوع هستیم که دریابیم تا چه حد نمونه ما معرف دقیق مرجع پاسخ هایی است که نمونه از آن استخراج شده است یا به عبارت دیگر به دنبال پایایی سئوالات هستیم و می خواهیم بدانیم که پرسشنامه تا چه حدی توانسته است به سئوالات ما جواب دهد.

در تحقیق پیش رو پرسشنامه در دو بخش با سئوالهای مشابه مربوط به نظرسنجی از افراد نمونه درباره وضعیت موجود و مطلوب در ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران تنظیم گردیده است. پایایی هر دو پرسشنامه با محاسبه  $\alpha$  کرونباخ بررسی گردیده که به ترتیب برای پرسشنامه "الف"  $\alpha=0/9202$  و برای پرسشنامه "ب"  $\alpha=0/9476$  بدست آمده است.

فرمول ضریب آلفای کرونباخ:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum (s_i)^2}{s_t^2} \right]$$

تعداد سئوالات آزمون:  $k$

و اریانس هر سئوال:  $s_i^2$

مجموع های و اریانس تک تک سئوالات آزمون:  $\sum s_i^2$

و اریانس کل آزمون:  $s_t^2$

7-3 گردآوری داده ها (اطلاعات):

پرسشنامه طراحی شده، بصورت انفرادی در اختیار گروه نمونه مورد مطالعه قرار گرفت و پس از جلب رضایت، در حضور محقق، پاسخ داده شد.

8-3 روش تجزیه و تحلیل داده ها (اطلاعات):

با توجه به اهداف تحقیق، برای آزمون فرضیه ها از دو روش آماری آزمون فریدمن و محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای برای تعیین فاصله (شکاف) بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب استفاده شده است.

فرمول آزمون فریدمن:

$$f = \frac{12}{bk(k+1)} \sum_{i=1}^k s_i^2 - 3b(k+1)$$

تعداد رتبه داده شده در هر یک از گروهها:  $k$

تعداد گروهها (سئوالها، وضعیت):  $b$

فرمول محاسبه همبستگی فاصله ای برای داده های شمارشی:

$$X^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^l \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

تعداد سطرها (حالتها) در یک وضعیت:  $i$

تعداد ستونها (حالتها) در وضعیت دیگر:  $j$

فر او انی مشا هده شده در خانه  $ij$  جدول:  $n_{ij}$

فر او انی مشا هده شده در خانه  $ij$  جدول:  $e_{ij}$

# فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

#### 4-1 مقدمه:

آمار علمی جدید است که اگر اطلاعات مهمترین لوازم تصمیم گیری باشد آمار که با پردازش داده ها و تبدیل آنها به اطلاعات، زمینه اتخاذ تصمیم را فراهم می کند از مهمترین علوم به حساب می آید. آنچه مسلم است هنر مدیران در نحوه استفاده از روش های آماری تجلی می کند این موضوع به حدی اهمیت دارد که اکثر مدیران از مشاوران آماری برای این امر استفاده می کنند. (عادل آذر، 1381، ص 1)

نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل داده ها معمولا می تواند برای تعیین روابط بین متغیرها در یک پدیده اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و غیره بکار رود

#### 4-2 توصیف متغیرها:

در این تحقیق ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه ای است که در دو بخش با سئوالهای یکسان تنظیم شده است. سئوالهای پرسشنامه بر اساس مدل سروکوال در دو بخش بررسی وضعیت موجود و مطلوب در سازمان ثبت احوال استان تهران و نیز مشخصات دموگرافیک پاسخگویان تنظیم شده اند. این سئوالها در جدول متغیرها بر حسب نوع، مقیاس و تعریف عملیاتی آنها معرفی شده اند.

مقیاس	نحوه اندازه گیری	تعریف علمی - عملی	کیفی		کمی		نوع متغیر		عنوان متغیر
			رتبه ای	اسمی	گسسته	پیوسته	وابسته	مستقل	

رتبه ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد)	پرسشنامه	میزان رضایت ابراز شده در بعد فیزیکی از سوی پاسخگویان در سازمان ثبت احوال استان تهران					✓		سنجش رضایت از بعد فیزیکی
رتبه ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد)	پرسشنامه	میزان رضایت ابراز شده در بعد فیزیکی از سوی پاسخگویان در سازمان ثبت احوال استان تهران					✓		سنجش رضایت از بعد اطمینان
رتبه ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد)	پرسشنامه	میزان رضایت ابراز شده در بعد فیزیکی از سوی پاسخگویان در سازمان ثبت احوال استان تهران					✓		سنجش رضایت از بعد پاسخگویی
رتبه ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد)	پرسشنامه	میزان رضایت ابراز شده در بعد فیزیکی از سوی پاسخگویان در سازمان ثبت احوال استان تهران					✓		سنجش رضایت از بعد تضمین
رتبه ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد)	پرسشنامه	میزان رضایت ابراز شده در بعد فیزیکی از سوی پاسخگویان در سازمان ثبت احوال استان تهران					✓		سنجش رضایت از بعد همدلی
(زن/مرد) اسمی	مشاهده	فنوتیپ	✓					✓	جنس
کمتر از 20، بین 20 تا 30، 30 تا 40، 40 تا 50، بالاتر از 50	پرسشنامه	فنوتیپ	✓					✓	سن
زیر دیپلم، دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و بالاتر	پرسشنامه	فنوتیپ	✓					✓	تحصیلات

#### جدول 1-4 نوع، مقیاس و تعریف عملیاتی متغیرها

بر اساس متغیرهای دموگرافیک این تحقیق جدولهای فراوانی تنظیم شده اند که در زیر ارائه می شوند:

جنسیت	تعداد	درصد
مرد	99	63/9
زن	56	36/1

100	155	جمع
-----	-----	-----

جدول (2-4) توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان

سن	تعداد	درصد
زیر 20 سال	15	9/7
بین 20 تا 30 سال	78	50/3
بین 30 تا 40 سال	35	22/6
بین 40 تا 50 سال	16	10/3
بالای 50 سال	11	7/1
جمع	155	100

جدول (3-4) توزیع فراوانی سن پاسخگویان

تحصیلات	تعداد	درصد
زیر دیپلم	21	13/5
دیپلم	64	41/3
فوق دیپلم	19	12/3
لیسانس	38	24/5
فوق لیسانس و بالاتر	13	8/4
جمع	155	150

جدول (4-4) توزیع فراوانی تحصیلات پاسخگویان

بر اساس این جدولهای توزیع فراوانی اغلب افراد نمونه، مردان 20-30 ساله دیپلمه بوده اند.

#### 3-4 نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

آزمون فرضیه های تحقیق و همچنین مقایسه بین ابعاد پنجگانه کیفیت در وضعیت موجود و مطلوب در سازمان ثبت احوال استان تهران، با استفاده از آزمون فریدمن در سطح معنی داری 0/05 ( $\alpha=0/05$ ) انجام شده است همچنین برای محاسبه شکاف بین ابعاد پنجگانه کیفیت در وضعیت موجود با مطلوب، از ضریب همبستگی فاصله ای استفاده شده است که نتایج به شرح زیر ارائه می شوند:

#### آزمون فرضیه اول:

میزان رضایت مشتریان در بعد وضعیت و امکانات فیزیکی بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد:  $H_0$   
 میزان رضایت مشتریان در بعد وضعیت و امکانات فیزیکی مستقل از کیفیت ارائه خدمات است:  $H_1$

مقدار تابع آزمون	df	p-value	بعد فیزیکی	میانگین رتبه ای
119/719	1	0/000 (p-value<0/05)	وضعیت موجود	1/08
			وضعیت مطلوب	1/92

جدول (4-5) نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد وضعیت و امکانات ظاهری

جدول 4-5 نشان می دهد که از نظر آماری، بین وضعیت و امکانات ظاهری در وضعیت موجود با مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد (شکاف دیده می شود) به طوری که بعد وضعیت و امکانات ظاهری در وضعیت موجود پایین تر از مطلوب است. یعنی از کیفیت ارائه خدمات در این بعد رضایت کافی در حال حاضر وجود ندارد پس فرضیه  $H_1$  رد نمی شود و این بعد تحت تاثیر کیفیت ارائه خدمات قرار می گیرد.

#### آزمون فرضیه دوم:

میزان رضایت مشتریان در بعد قابلیت اطمینان بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد :  $H_0$

میزان رضایت مشتریان در بعد قابلیت اطمینان مستقل از کیفیت ارائه خدمات است :  $H_1$

مقدار تابع آزمون	df	p-value	بعد قابلیت اطمینان	میانگین رتبه ای
122/315	1	0/000 (p-value<0/05)	موجود	1/06
			مطلوب	1/94

جدول (6-4) نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد قابلیت اطمینان

جدول 6-4 نشان می دهد که از نظر آماری، بین قابلیت اطمینان در وضعیت موجود با مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد (شکاف دیده می شود) به طوری که بعد قابلیت اطمینان در وضعیت موجود پایین تر از مطلوب است. یعنی از کیفیت ارائه خدمات در این بعد رضایت کافی در حال حاضر وجود ندارد پس فرضیه  $H_1$  رد نمی شود و این بعد تحت تاثیر کیفیت ارائه خدمات قرار می گیرد.

آزمون فرضیه سوم:

میزان رضایت مشتریان در بعد پاسخگویی بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد :  $H_0$

میزان رضایت مشتریان در بعد پاسخگویی مستقل از کیفیت ارائه خدمات است :  $H_1$

مقدار تابع آزمون	df	p-value	بعد پاسخگویی	میانگین رتبه
116/160	1	0/000 (p-value<0/05)	موجود	1/07
			مطلوب	1/93

جدول شماره (7-4) نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد پاسخگویی

جدول 7-4 نشان می دهد که از نظر آماری، بین بعد پاسخگویی در وضعیت موجود با مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد (شکاف دیده می شود) به طوری که بعد پاسخگویی در وضعیت موجود پایین تر از مطلوب است. یعنی از کیفیت ارائه خدمات در این بعد رضایت کافی در حال حاضر وجود ندارد پس فرضیه  $H_1$  رد نمی شود و این بعد تحت تاثیر کیفیت ارائه خدمات قرار می گیرد.

آزمون فرضیه چهارم:

میزان رضایت مشتریان در بعد تضمین بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد :  $H_0$

میزان رضایت مشتریان در بعد تضمین مستقل از کیفیت ارائه خدمات است :  $H_1$



مقدار تابع آزمون	df	p-value	بعد تضمین	میانگین رتبه ای
97/662	1	0/000 (p-value<0/05)	موجود	1/12
			مطلوب	1/88

جدول شماره(8-4)نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد تضمین

جدول 8-4 نشان می دهد که از نظر آماری بین بعد تضمین و وضعیت موجود با مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد (شکاف دیده می شود)به طوری که بعد تضمین در وضعیت موجود پایین تر از مطلوب است. یعنی از کیفیت ارائه خدمات در این بعد رضایت کافی در حال حاضر وجود ندارد پس فرضیه  $H_1$  رد نمی شود و این بعد تحت تاثیر کیفیت ارائه خدمات قرار می گیرد.

آزمون فرضیه پنجم:

میزان رضایت مشتریان در بعد همدلی بستگی به کیفیت ارائه خدمات دارد:  $H_0$

میزان رضایت مشتریان در بعد همدلی مستقل از کیفیت ارائه خدمات است:  $H_1$

مقدار تابع آزمون	df	p-value	بعد همدلی	میانگین رتبه ای
106/293	1	0/000 (p-value<0/05)	وضعیت موجود	1/10
			وضعیت مطلوب	1/90

جدول شماره(9-4)نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد همدلی

جدول 9-4 نشان می دهد که از نظر آماری بین بعد همدلی در وضعیت موجود با مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد (شکاف دیده می شود)به طوری که بعد همدلی در وضعیت موجود پایین تر از مطلوب است. یعنی از کیفیت ارائه خدمات در این بعد رضایت کافی در حال حاضر وجود ندارد پس فرضیه  $H_1$  رد نمی شود و این بعد تحت تاثیر کیفیت ارائه خدمات قرار می گیرد.

سایر نتایج:

مقدار تابع آزمون	df	p-value	ابعاد در وضعیت موجود	میانگین رتبه ای
242/476	4	0/000	بعد فیزیکی	1/82
			بعد قابلیت اطمینان	2/94
			بعد پاسخگویی	4/32
			بعد تضمین	3/54
			بعد همدلی	2/83

جدول (10-4) نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه ابعاد پنجگانه کیفیت در وضع موجود

جدول 10-4 نشان می دهد که در جامعه آماری، ارزش گذاری ابعاد پنجگانه برای وضعیت موجود یکسان نیست (p-value < 0/05) در ضمن بالاترین نمره (درجه اهمیت) به بعد پاسخگویی داده شده است. از این نظر نتیجه می شود که در وضعیت موجود، رضایت مشتریان از این بعد بیشتر از سایر ابعاد است.

مقدار تابع آزمون	df	p-value	ابعاد در وضعیت مطلوب	میانگین رتبه
492/84	4	0/000	بعد فیزیکی	1/12
			بعد قابلیت اطمینان	3/07
			بعد پاسخگویی	4/95
			بعد تضمین	3/05
			بعد همدلی	2/81

جدول (11-4) نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه ابعاد پنجگانه کیفیت در وضع مطلوب

جدول 11-4 نشان می دهد که در جامعه آماری، ارزش گذاری برای وضعیت مطلوب یکسان نیست ( $p\text{-value} < 0/05$ ) در ضمن بالاترین نمره (درجه اهمیت) به بعد پاسخگویی داده شده است. از این نظر نتیجه می شود، بعد پاسخگویی در شرایط مطلوب هم موجب رضایت بیشتری نسبت به سایر ابعاد در مشتریان می شود.

مقدار تابع آزمون	df	p-value	تمامی ابعاد پنجگانه	میانگین رتبه
119/118	1	0/000 ( $p\text{-value} < 0/05$ )	وضعیت موجود	1/06
			وضعیت مطلوب	1/94

جدول (12-4) نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب به طور کلی در ابعاد پنجگانه کیفیت

جدول 12-4 نشان می دهد که از نظر آماری، بین وضعیت موجود با مطلوب در ابعاد پنجگانه جامعه آماری تفاوت معنی داری وجود دارد (شکاف دیده می شود) به طوری که وضعیت موجود ارزش گذاری اش نسبت به مطلوب کمتر بوده است. نتایج مربوط به محاسبه شکاف بین ابعاد پنجگانه کیفیت (امکانات ظاهری، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین، همدلی) در وضعیت موجود با مطلوب بر اساس ضریب همبستگی فاصله ای:

ابعاد	فاصله
کلیه ابعاد پنجگانه کیفیت در وضعیت موجود با مطلوب	13/295

جدول (13-4) محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای بین ابعاد پنجگانه کیفیت در وضع موجود با مطلوب

جدول 13-4 نشان می دهد که از نظر پاسخگویان، بین وضعیت موجود با مطلوب در کلیه ابعاد پنجگانه کیفیت تفاوت وجود دارد. به عبارتی دیگر در این ابعاد از نظر پاسخگویان در حال حاضر رضایت وجود ندارد.

ابعاد	فاصله
بعد وضعیت و امکانات ظاهری در وضعیت موجود با مطلوب	12/381
بعد قابلیت اطمینان در وضعیت موجود با مطلوب	18/548
بعد پاسخگویی در وضعیت موجود با مطلوب	19/981

13/945	بعد تضمین در وضعیت موجود با مطلوب
15/92	بعد همدلی در وضعیت موجود با مطلوب

جدول (4-14) محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای بین وضعیت موجود با مطلوب به تفکیک هر یک از ابعاد پنجگانه کیفیت

جدول 4-14 نشان می دهد که از نظر پاسخگویان، کمترین فاصله (12/381) در ابعاد وضعیت موجود با مطلوب، در بعد وضعیت و امکانات ظاهری دیده می شود (در آزمون فریدمن نیز این تفاوت معنی دار بوده است) به این ترتیب عدم رضایت از این بعد در وضعیت موجود در مقایسه با مطلوب نسبت به سایر ابعاد پنجگانه، کمتر است. از سوی دیگر بعد پاسخگویی وضعیت موجود با مطلوب بالاترین فاصله (19/981) را در مقایسه با سایر ابعاد به خود اختصاص داده است. (در آزمون فریدمن نیز این تفاوت معنی دار بوده است) گر چه طبق آزمون فریدمن بعد پاسخگویی در وضعیت موجود نسبت به سایر ابعاد پنجگانه، رضایت بیشتری را در مشتریان نشان داده ولی به دلیل وجود شکاف بسیار زیاد بین این بعد در وضعیت موجود با مطلوب همچنان عدم رضایت بیشتری در این بعد دیده می شود. لذا در بعد پاسخگویی باید فعالیت بیشتری جهت کسب رضایت مراجعین این سازمان تا رسیدن به وضعیت مطلوب صورت گیرد.

فاصله	سئوالهای متناظر بعد وضعیت و امکانات ظاهری در وضعیت موجود با مطلوب
7/73	تمیزی و آراستگی ظاهری کارکنان
9/249	وجود فضای کافی
10/539	ملزومات تمیز، خوب و در حد کافی در محوطه و سرویس های بهداشتی

جدول (4-15) نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد فیزیکی در وضعیت موجود با مطلوب از نظر پاسخگویان

جدول 4-15 نشان می دهد که از نظر پاسخگویان، بیشترین فاصله در بعد فیزیکی وضعیت موجود با مطلوب مربوط به ملزومات تمیز، خوب و در حد کافی در محوطه و سرویس های بهداشتی می باشد.

فاصله	سئوالهای های متناظر بعد قابلیت اطمینان در وضعیت موجود با مطلوب
-------	--

انجام کار یا خدمت تا زمان معین	10/788
ارائه خدمات در زمانی که وعده داده شده	11/517
ارائه خدمات بدون غلط	10/836
انجام اصلاحات در خدمات ارائه شده در اولین زمان	10/691

جدول (16-4) نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد قابلیت اطمینان در وضعیت موجود با مطلوب از نظر پاسخگویان

جدول 16-4 نشان می دهد که از نظر پاسخگویان بیشترین فاصله در بعد قابلیت اطمینان وضعیت موجود با مطلوب مربوط به ارائه خدمات در زمانی که وعده داده شده می باشد.

فاصله	سئوالهای متناظر بعد پاسخگویی در وضعیت موجود با مطلوب
10/935	وجود کارکنان به تعداد کافی
10/269	سرعت ارائه خدمات به مشتریان توسط کارکنان
10/423	آمادگی کارکنان برای پاسخگویی به مشتریان در هر حال
9/134	ارائه اطلاعات کافی در مورد نحوه انجام کار
12/610	امکان دریافت اطلاعات از طریق تلفن
11/744	وجود باجه های اطلاعات رسانی . خدمات رسانی، تابلوها و بروشورهای راهنما
11/737	وجود سایت اینترنتی واجد اطلاعات کامل و به روز جهت پاسخگویی به مشتریان

جدول (17-4) نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد پاسخگویی در وضعیت موجود با مطلوب از نظر پاسخگویان

جدول 17-4 نشان می دهد که از نظر پاسخگویان بیشترین فاصله در بعد پاسخگویی وضعیت موجود با مطلوب مربوط به امکان دریافت اطلاعات از طریق تلفن می باشد.

فاصله	سئوالهای متناظر بعد تضمین در وضعیت موجود با مطلوب
8/167	برخورداری کارکنان از دانش کافی برای انجام کار
9/491	احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان
8/163	رعایت ادب و نزاکت کارکنان نسبت به مشتریان
9/041	تمایل همیشگی کارکنان برای کمک به مشتریان

جدول (4-18) نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد تضمین در وضعیت موجود با مطلوب از نظر پاسخگویان

جدول شماره 4-18 نشان می دهد که از نظر پاسخگویان بیشترین فاصله در بعد تضمین وضعیت موجود با مطلوب مربوط به احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان می باشد.

فاصله	سئوالهای متناظر بعد همدلی در وضعیت موجود با مطلوب
9/809	توجه کارکنان به یکایک مشتریان
9/338	رفتار دوستانه و مددکارانه کارکنان نسبت به مشتریان
8/979	ساعت های کاری مناسب برای تمامی مشتریان
10/747	علاقه،جدیت و تسریع در رسیدگی به مشکلات مشتریان

جدول (4-19) نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد همدلی در وضعیت موجود با مطلوب از نظر پاسخگویان

جدول 4-19 نشان می دهد که از نظر پاسخگویان بیشترین فاصله در بعد همدلی وضعیت موجود با مطلوب مربوط به علاقه،جدیت و تسریع در رسیدگی به مشکلات مشتریان می باشد.

جدول (4-20) فراوانی (درصد) نظر پاسخگویان به سئوالهای مربوط به ابعاد پنجگانه کیفیت در وضعیت موجود

جمع	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	سئوالها
100	2/6	12/9	65/8	10/3	8/4	۱) تمیزی و آراستگی ظاهری کارکنان
100	1/9	12/9	39/4	32/3	13/5	۲) وجود فضای کافی
100	1/9	5/2	38/1	24/5	30/3	۳) ملزومات تمیز، خوب و در حد کافی در محوطه و سرویس های بهداشتی
100	1/3	10/3	40/0	18/7	29/7	۴) انجام کار یا خدمت وعده داده شده تا زمان معین
100	5/2	11/6	33/5	21/9	27/7	۵) ارائه خدمات در زمانی که وعده داده شده است
100	6/5	11/6	37/4	23/2	21/3	۶) ارائه خدمات بدون غلط
100	2/6	9/7	43/9	20/0	23/9	۷) انجام اصلاحات در خدمات ارائه شده در اولین زمان
100	3/9	12/3	32/9	23/9	27/1	۸) وجود کارکنان به تعداد کافی
100	1/3	15/5	32/3	28/4	22/6	۹) سرعت ارائه خدمات به مشتریان توسط کارکنان
100	5/8	14/8	38/7	20/0	20/6	۱۰) آمادگی کارکنان برای پاسخگویی به مشتریان در هر حال
100	4/5	18/1	46/5	16/1	14/8	۱۱) ارائه اطلاعات کافی در مورد نحوه انجام کار
100	1/9	7/1	20/6	21/9	48/4	۱۲) امکان دریافت اطلاعات از طریق تلفن
100	5/2	11/0	31/0	25/8	27/1	۱۳) وجود باجه های اطلاعات رسانی و خدمات رسانی، تابلوها و بروشورهای راهنما
100	5/2	7/1	48/4	15/5	23/9	۱۴) وجود سایت اینترنتی واجد اطلاعات کامل و به روز جهت پاسخگویی به مشتریان
100	7/7	23/2	46/5	15/5	7/1	۱۵) برخورداری کارکنان از دانش کافی برای انجام کار
100	6/5	25/2	37/4	16/1	14/8	۱۶) احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان
100	12/9	23/9	40/0	15/5	7/7	۱۷) رعایت ادب و نزاکت کارکنان نسبت به مشتریان
100	4/5	14/2	47/7	21/3	12/3	۱۸) تمایل همیشگی کارکنان برای کمک به مشتریان
100	4/5	13/5	41/3	24/5	16/1	۱۹) توجه کارکنان به یکایک مشتریان
100	5/8	18/1	38/1	24/5	13/5	۲۰) رفتار دوستانه و مددکارانه کارکنان نسبت به مشتریان
100	2/6	18/1	48/4	17/4	13/5	۲۱) ساعت های کاری مناسب برای تمامی

						مشتریان
100	4/5	12/9	39/4	23/2	20/0	علاقه،جدیت و تسریع در رسیدگی به مشکلات مشتریان

جدول (4-21) فراوانی(درصد) نظر پاسخگویان به سئوالهای مربوط به ابعاد پنجگانه کیفیت در وضعیت موجود

جمع	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	سئوالها
100	38/7	30/3	29/0	1/3	0/6	۱) تمیزی و آراستگی ظاهری کارکنان
100	33/5	41/9	20/0	3/2	1/3	۲) وجود فضای کافی
100	33/5	37/4	25/2	1/3	2/6	۳) ملزومات تمیز،خوب و در حد کافی در محوطه و سرویس های بهداشتی
100	58/7	33/5	7/1	0/6	0	۴) انجام کار یا خدمت وعده داده شده تا زمان معین
100	61/3	27/7	7/1	3/9	0	۵) ارائه خدمات در زمانی که وعده داده شده است
100	67/7	20/6	7/1	3/2	1/3	۶) ارائه خدمات بدون غلط
100	58/7	26/5	10/3	3/9	0/6	۷) انجام اصلاحات در خدمات ارائه شده در اولین زمان
100	43/2	38/1	13/5	3/9	1/3	۸) وجود کارکنان به تعداد کافی
100	62/6	28/4	6/5	6/5	0	۹) سرعت ارائه خدمات به مشتریان توسط کارکنان
100	51/6	33/5	12/3	1/3	1/3	۱۰) آمادگی کارکنان برای پاسخگویی به مشتریان در هر حال
100	51/6	34/2	13/5	0/6	0	۱۱) ارائه اطلاعات کافی در مورد نحوه انجام کار
100	47/7	31/6	13/5	3/9	3/2	۱۲) امکان دریافت اطلاعات از طریق تلفن
100	41/9	34/8	17/4	3/2	2/6	۱۳) وجود باجه های اطلاعات رسانی و خدمات رسانی،تابلوها و بروشورهای راهنما
100	44/5	26/5	22/6	2/6	3/9	۱۴) وجود سایت اینترنتی واجد اطلاعات کامل و به روز جهت پاسخگویی به مشتریان
100	58/7	27/7	12/9	0/6	0	۱۵) برخورداری کارکنان از دانش کافی برای انجام کار
100	49/7	35/5	13/5	0/6	0/6	۱۶) احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان
100	61/9	28/4	9/7	0	0	۱۷) رعایت ادب و نزاکت کارکنان نسبت به مشتریان
100	50/3	37/4	10/3	1/9	0	۱۸) تمایل همیشگی کارکنان برای کمک به مشتریان
100	50/3	32/9	15/5	1/3	0	۱۹) توجه کارکنان به یکایک مشتریان
100	52/9	31/6	14/2	1/3	0	۲۰) رفتار دوستانه و مددکارانه کارکنان نسبت به مشتریان
100	44/5	38/1	16/8	0/6	0	۲۱) ساعت های کاری مناسب برای تمامی مشتریان
100	58/1	26/5	12/9	0/6	1/9	۲۲) علاقه،جدیت و تسریع در رسیدگی به مشکلات



						مشتریان
--	--	--	--	--	--	---------

## فصل پنجم:

# نتیجہ گیری، بحث و پیشنہادها

## 1-5 مقدمه:

طی کردن مراحل مختلف این تحقیق، بالاخره ما را به فصل پایانی آن رهنمون نمود. در طی کلیه مراحل فرایند تحقیق پیش روی، پژوهشگر در نظر داشت تا با اشراف بر تمامی جوانب پژوهش مورد نظر و با جمع‌آوری تمام شواهد و قراین ممکن و استفاده از فنون معتبر آمارگیری به نتایجی حتی الامکان نزدیک به واقعیت وضع موجود در زمینه فاصله احتمالی انتظارات مشتریان (ارباب رجوعان) ادارات ثبت احوال استان تهران از کیفیت خدمات و ادراکاتشان و همچنین سطح رضایتمندی آنان از خدمات ارائه شده توسط این ادارات دست یابد.

در فصل حاضر ضمن جمع بندی نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهاتی در جهت بهبود کیفیت خدمات و عملکرد ادارات ثبت احوال استان تهران به منظور کاهش این فاصله و افزایش رضایت مشتریان ارائه می گردد. همچنین تلاش می شود تا آنچه از آغاز تا این مرحله به عنوان کار پژوهشی انجام شده پایه و مبنایی باشد برای معرفی راه کارها و استراتژی های موثر در جهت افزایش کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتریان. به امید آنکه نتایج آن مورد توجه مسئولین امر قرار گیرد.

## 2-5 نتایج تحقیق:

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که مشتریان ادارات ثبت احوال استان تهران نسبت به هیچ یک از ابعاد پنجگانه کیفیت خدمات رضایت ندارند. به عبارت دیگر، یافته های این تحقیق نشان می دهد که کیفیت خدمات این ادارات از نگاه مشتریان ضعیف است.

از میان ابعاد پنجگانه کیفیت بالاترین شکاف مربوط به بعد پاسخگویی و کمترین شکاف مربوط به بعد فیزیکی است.

از طرفی نتایج نشان می دهد که بعد پاسخگویی دارای بیشترین ارزش گذاری در میان سایر ابعاد است بدین معنی که این بعد در میان ارباب رجوعان ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران از نظر میزان اهمیت در اولویت قرار دارد. لذا بهبود بعد پاسخگویی در مقایسه با سایر ابعاد، رضایتمندی بیشتری را برای مشتریان این سازمان به همراه خواهد داشت. در مقایسه، بعد فیزیکی دارای کمترین ارزش گذاری است بدین معنی که اگر چه بعد وضعیت و امکانات ظاهری برای مشتریان این ادارات حائز اهمیت است اما در مقایسه با سایر ابعاد از اهمیت پایین تری برخوردار است.

هچنین نتایج نشان می دهد که در تمامی سئوالهای متناظر با ابعاد کیفیت شکاف وجود دارد که در هر بعد بیشترین شکاف به سئوالهای زیر مربوط است:

- در بعد وضعیت و امکانات ظاهری، امکانات تمیز، خوب و در حد کافی در محوطه و سرویس های بهداشتی
- در بعد قابلیت اطمینان، ارائه خدمات در زمانی که وعده داده شده
- در بعد پاسخگویی، امکان دریافت اطلاعات از طریق تلفن
- در بعد تضمین، احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان
- در بعد همدلی، احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان
- در بعد همدلی، علاقه، جدیت و تسریع در رسیدگی به مشکلات مشتریان

4-5 محدودیت ها:

- گستردگی و وسعت افراد جامعه پژوهش که کار جمع آوری پرسشنامه را با مشکل مواجه نموده است.
- عدم همکاری مسئولین ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران به دلیل فقدان دیدگاه پژوهشی مسئولین
- عدم تمایل افراد جامعه به تکمیل به دلیل ضعف وجودی فرهنگ مشارکت در امور پژوهشی و عدم اطمینان به بکارگیری نتایج حاصل از تحقیق توسط مسئولین به منظور بهبود و رفع نقاط ضعف
- زمانبر بودن تکمیل پرسشنامه توسط مشتریان به دلیل تعدد سئوالات پرسشنامه
- مشکلات مربوط به تجزیه و تحلیل داده ها به دلیل تعدد سئوالات پرسشنامه و فقدان پرسشنامه بدون عیب و نقص

5-5 پیشنهادات:

در راستای ارتقاء کیفیت خدمات موارد زیر پیشنهاد می شود:

- استفاده کارکنان سازمان از لباس های متحد الشکل و تمیز که ترجیحا نام و سمت مسئولین بر روی آن درج شده باشد.
- برخورداری محل های در نظر گرفته شده برای مراجعین از ملزومات تمیز و در حد مطلوب همچون سرویس های بهداشتی، صندلی های راحت، سیستم تهویه، وسایل گرمایشی و سرمایشی .

- برگزاری دوره های آموزشی مختلف برای کارکنان به منظور آموزش نقش و اهمیت مشتری.
  - آیین نامه اجرایی تکریم مشتریان در بردارنده مولفه های تشکیل دهنده کیفیت خدمات است. پیشنهاد می گردد تا مسئولین ادارات سازمان های ارائه کننده خدمات دولتی جهت افزایش رضایت مشتریان در جهت اجرای مفاد این طرح اهتمام ورزند.
  - از آنجا که تعهد مدیریت نسبت به اجرای طرح از اصول اساسی در جهت افزایش رضایت مراجعان است لذا برای استقرار درست ضروری است عزمی جدی در سطح مدیریت عالی سازمان ها ایجاد شود و اجرای آن به طور مستمر نظارت و پیگیری شود چرا که تنها با حضور تعداد محدودی پرسنل مسئول، اجرای طرح در سازمان میسر نخواهد بود.
  - مدل های کیفیت خدمات اگر چه با بیان موضوع و بکارگیری ادبیات جدید سعی در تزریق مفهوم مشتری مداری در بخش دولتی دارد اما اصولاً طرح هایی چون طرح تکریم که در این راستا پیشنهاد می شود دارای ماهیتی دستوری و تکلیفی است که مطابق آن دستگاههای اجرایی را ملزم به رعایت آن می نماید بنابراین اجرای طرح ممکن است با مشکل مواجه شود به خاطر اینکه تا حد بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است لذا پیشنهاد می شود مدیران بخش دولتی برای اجرای موفق طرح در جهت استقرار یک فرهنگ کیفیت محور در سازمان تلاش نمایند.
  - نکته اساسی تحقیق حاضر این است که به طور کلی در بخش خدمات مهمترین رده سازمانی که می تواند بر روی کیفیت خدمات و رضایت مشتری تاثیر داشته باشد، رده پایین سازمانی است چرا که مفهوم کیفیت خدمات از نظر مشتری به طور عمده در ارتباط با ارزیابی رفتار کارکنان این رده سازمانی است. اما از آنجایی که کارکنان این رده فاقد مهارت های لازم برای برخورد مناسب با مشتریان هستند در اکثر سازمان های خدماتی با نارضایتی وسیع مشتریان مواجه هستیم در این راستا پیشنهاد می شود که توجه بسیار زیادی به پیکره پایین سازمان در بخش های خدماتی مبذول شود و با ارائه آموزش های منطقی و بلند مدت و ارتقاء آگاهی آنان به اهمیت وظیفه شان، رفتار و اعمال پرسنل پایین سازمان را به گونه ای اصلاح نمایند که با مشتریان به شیوه مناسب رفتار شود تا این امر بتواند زمینه مناسبی را برای رشد و اعتلای کیفیت خدمات در سازمان فراهم سازد
- پیشنهاد برای پژوهش های آتی:

به منظور ارتقاء کیفیت خدمات در ادارات سازمان ثبت احوال و افزایش میزان رضایتمندی علاوه بر اینکه همواره نیاز به انجام تحقیقات مستمر و جمع آوری اطلاعات در زمینه انتظارات و رضایتمندی مشتریان وجود دارد. لازم است در حوزه های دیگر نیز تحقیق و بررسی صورت گیرد که برخی از این حوزه ها بدین صورت پیشنهاد می گردد:

- بررسی و سنجش میزان رضایت کارکنان ادارات ثبت احوال استان تهران به عنوان مشتریان داخلی این سازمان
- بررسی راه کارهای مناسب جهت ارتقاء بهره وری منابع انسانی در ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران
- بررسی تطبیقی سازمان ثبت احوال ایران به عنوان بزرگترین سازمان ارائه دهنده خدمات دولتی با سازمان ثبت احوال سایر کشورها
- امکان سنجی و تدوین فرایند مهندسی مجدد در ساختار سازمانی ثبت احوال
- طراحی و ارائه مدلهایی متناسب با شرایط موجود و با قابلیت اجراء به منظور ارتقاء کیفیت سازمان ثبت احوال کشور
- در ادبیات کیفیت خدمات بر این نکته تاکید می شود که انتظارات در طول زمان ثابت نیستند و حالتی پویا دارند. بنابراین بررسی انتظارات مشتریان در طول زمان بویژه پاسخگویی به این سؤال که "آیا انتظارات فعلی، انتظارات آتی را تحت تاثیر قرار می دهد؟" ضروری به نظر می رسد.

توصیه ها:

به منظور ارتقاء کیفیت خدمات ادارات سازمان ثبت احوال موارد زیر توصیه می گردد:

- تعریف استانداردهای خدمات مشتری گرا: چنانچه تصمیم گیرندگان ادارات سازمان ثبت احوال استان تهران در صدد هستند که شکاف های موجود بین انتظارات مشتریان و عملکرد خود را برطرف سازند باید استانداردهای مشتری گرا تدوین نمایند که این مستلزم شناسایی انتظارات و نیازهای مشتریان می باشد. زیرا یکی از عواملی که منجر به شکاف بین عملکرد و انتظار و در نتیجه نارضایتی مشتریان می شود، فقدان استانداردهای مشتری گراست.
- ارتقای آگاهی و دانش مشتری: از دلایل عدم کیفیت خدمات ناآشنایی مشتریان با مشکلات و محدودیت های سازمان ثبت احوال است. از طرفی گاهی مشتریان تقاضاهایی دارند که عمل به آن از حوزه اختیارات سازمان ثبت

احوال خارج است. در این حالت اگر مشتریان توجیه شوند و با محدودیت های سازمان ثبت احوال آشنا گردند مطمئنا انتظارات خود را تعدیل خواهند کرد. ضمنا ارتقاء فرهنگ حفظ و نگهداری اسناد و مدارک هویتی از طریق سیستم های اطلاع رسانی همچون رادیو، تلویزیون و پلاکاردهای تبلیغاتی مشکلاتی که سازمان ثبت احوال با آن مواجه است را تقلیل خواهد داد.

توانمند سازی کارکنانی که در تماس رو در رو با مشتری هستند همچون مسئولین باجه: با اشراف به این واقعیت که سازمان ثبت احوال بزرگترین سازمان ارائه دهنده خدمات دولتی است و با توجه به ویژگی نامحسوس و ناملموس بودن خدمت و کیفیت خدمات یکی از مهمترین معیارهای سنجش کیفیت خدمات برای مشتریان ادارات سازمان ثبت احوال، ظاهر، نحوه برخورد و عملکرد کارکنان این سازمان است. لذا برای ارائه خدمات با کیفیت لازم است که استراتژی های مناسبی در زمینه منابع انسانی تدوین شود. بدین منظور اصلاح سیستم جذب و استخدام کارکنان (در نظر گرفتن شرایط احراز مبتنی بر شرح شغل، انجام مصاحبه های تخصصی)، بهبود برنامه های آموزشی به منظور ارتقاء فرهنگ مشتری مداری در میان کارکنان سازمان، ارزشیابی و پاداش به رفتارهای مشتری مدارانه، ضروری به نظر می رسد.

ایجاد یک واحد فعال تحقیق و توسعه (R and D) فعال در سازمان به منظور ارزیابی و سنجش دائمی انتظارات و میزان رضایتمندی مشتریان و کارکنان سازمانی به منظور کاهش میزان شکاف.

سرلوحه قرار دادن این واقعیت که رضایت مشتری در گرو جلب رضایت کارکنان سازمانی است. کارکنان ناراضی لزوما مشتریان ناراضی به همراه خواهند داشت. بنابراین دستیابی به رضایت کارکنان سازمانی به عنوان مشتریان داخلی به منظور دستیابی به رضایت ارباب رجوعان به عنوان مشتریان خارجی الزامی است. بنابراین می بایست بر کیفیت زندگی کاری کارکنان QWL، تناسب شخص با شغل و سازمان، طراحی مسیر شغلی قابل انعطاف، در نظر گرفتن تئوریهای انگیزشی در طراحی مناسب مشاغل، روابط مطلوب مدیران و کارکنان، عدم تبعیض در ارتقای شغل، رفتارهای منصفانه و فقدان نابرابری سازمانی، سیستم ارزشیابی و حقوق و مزایای مکفی قبل از هر چیز مورد توجه قرار گیرد.

کاهش مراجعه حضوری مشتریان: از جمله ویژگیهای نظام اداری ما محوری بودن مراجعه حضوری است که مردم را می آزارد و هزینه ها را افزایش می دهد. بنابراین توصیه می گردد در مورد ارتباط با مردم که یکی از ارتباطات برون سازمانی است بر کاهش ارتباط مستقیم یا مراجعه مستقیم مردم تاکید گردد تا از طرفی هزینه

مشتریان کاهش یابد و از طرف دیگر کارمندان نیز زمان بیشتری جهت انجام کار مفید داشته باشند بنابراین لازم است هنگام اصلاح سیستم ها و روش های انجام کار در اجرای طرح تکریم بر شاخص کاهش ارتباط مستقیم ارائه کنندگان و گیرندگان خدمت تاکید گردد.البته برای تحقیق این امر ضروری است که کیفیت خدمات پستی و ارتباط الکترونیکی سازمان با مردم در سطح مطلوب باشد.

# منابع و ماخذ



## فهرست منابع

### -فهرست منابع فارسی

1. الوانی، سید مهدی و ریاحی، (پاییز 1382)، **سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی**، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
2. ایمانی، مونا، (28 اردیبهشت 1387)، "روزهای پیدا کردن مشتری"، مجله اینترنتی سپهر
3. بت، کی کی آر، (1383)، **فراتر از رضایت مشتری**، ترجمه سید سعید مهدوی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور دفتر انتشارات علمی و مدارک تخصصی، چاپ اول
4. برنیکر هوف، روبرت و درسالر، (1387)، **اندازه گیری بهره وری راهنمایی برای مدیران و متخصصان**، عبدالله زاده، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی

5. بست، جان، (1366)، **روش های تحقیق در علوم تربیتی**، پاشا شریفی و طالقانی، انتشارات سازمان چاپ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
6. بلانچارد، کن، هیلز، هود جس (1381)، **هرم معکوس**، ترجمه چمنزار، تهران، انتشارات خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوم
7. پاشازاده، یوسف و احمدی، (1386)، "ارائه مدلهایی برای سنجش کیفیت خدمات" ماهنامه تدبیر، شماره 129-130
8. پاشا شریفی، حسن، (1374)، **اصول روانشناسی و روان آزمایی**، تهران، انتشارات رشد، چاپ سوم
9. پورحسین، مجید، (1377)، **قدم به قدم با سیستم های تضمین کیفیت**، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی
10. جعفری، مصطفی و فهیمی، (1379)، **ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر**، انتشارات فرهنگی رسا
11. جوادین، سید رضا و کیماسی، (1384)، **مدیریت کیفیت خدمات**، انتشارات نگاه دانش
12. حافظی، احمد، (مهر و آبان 1378)، "قابلیت اطمینان منشاء رضایت مشتری"، **مجله پیام ارتباطات**، شماره 6
13. خاکی، علی، (1386)، **روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی**، انتشارات بازتاب
14. خلیلی عراقی، مریم و همکاران، (اردیبهشت 1382)، "تکریم ارباب رجوع تکیه گاه نظام اداری، ماهنامه تدبیر، شماره 132
15. خیاط زاده ماهانی، اکرم، (بهمن 1382)، "رضایت مشتری"، **ماهنامه تدبیر**، شماره 141
16. دلاور، علی، (1374)، **مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی**، تهران، انتشارات رشد.
17. دل قوی، علی
18. ده یاری، سعید، (بهمن و اسفند 1386)، "ارزیابی کیفیت خدمات الکترونیک"، **مجله مدیریت**، شماره 130-129
19. دیواندری، علی و دلخواه، (زمستان 1384)، "تدوین و طراحی مدلی برای سنجش رضایت مشتری در صنعت بانکداری و اندازه گیری رضایت مشتریان بانک ملت بر اساس آن، **فصلنامه پژوهش های بازرگانی**، شماره 37
20. رجب بیگی، مجتبی، (1373)، "ابعاد کیفیت در بخش دولتی"، **ماهنامه مدیریت دولتی**، شماره 40
21. رحمانی، علی اکبر، (1373)، **بررسی مشکلات نظام سنتی ثبت احوال در ایران با هدف تحول و نوآوری**، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی

22. روزنامه تفاهم، مقالات تجارت الکترونیک، (29 آبان 1386)، "مشتری مداری و راههای کسب رضایت مشتریان"
23. سازمان مدیریت و برنامه ریزی، (زمستان 1381)، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری، مرکز چاپ و انتشارات موسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی معاونت امور مالی و منابع انسانی
24. سجادی، سید علی اکبر، (آبان 1377)، "نقش رضایت مشتری در تجارت"، مجله مدیریت، شماره 32
25. سلطانی، منوچهر، "کیفیت کالا و مدارج رضایت مشتری"، مجله صنعت خودرو
26. شاهین، آرش، گلستان، صارمی، (دوره هفتم)، "مدل servqual و نقش آن در اندازه گیری شکاف های کیفیت خدمات با مطالعه موردی در ایران و مقایسه آن با نمونه خارجی، مجله تحول اداری، شماره 47
27. شتایدر، بنجامین و بث چونگ، (1375)، "کیفیت خدمات"، مترجم وزیری سابق، نشریه تازه های مدیریت، شماره 20
28. شیرازی، فرهاد، (1385)، "رضایت مشتری راهبرد کلیدی شرکت ها"، نشریه صنعت خودرو، شماره 94
29. صفائیان، م، ونوس، د، (1381)، بازاریابی خدمات بانکی برای بانکهای ایرانی، نشر نگاه دانش.
30. صراف، علیزاده، (دوره هفتم)، "فرایند استاندارد سازی خدمات در مورد خدمت گیرندگان با رویکرد کیفیت خدمات در بخش دولتی (servqual)" نشریه تحول اداری، شماره 45
31. طبیبی، سید مهدی، (1383)، "مشتری گرایی پایدارترین آرمان در عرصه چالشهای مدیریت امروز"، مجله راهکار مدیریت، شماره 86
32. فرشید فرهت، احمد، (مهر 1379)، "رضایت مشتری"، مجله استاندارد، شماره 109
33. قبادیان، علی اکبر، (1372)، "روش های استقرار کیفیت در شرکت های ارائه دهنده خدمات"، مجله صنایع و معادن، شماره 17
34. عالی، صمد، (بهمن 1381)، "رضایت مشتری"، ماهنامه تدبیر، شماره 130
35. عبدلی، کیوان و فریدون فر، (مهر 1386)، "الگوهای رضایت مندی مشتری"، ماهنامه تدبیر، شماره 182
36. علی گلی، اکبر، (1385)، اصول بازاریابی موسسات خدماتی (بانک ها)، تهران، انتشارات پایگان، چاپ اول
37. کابودیان، آرمن جی، (تابستان 1380)، همیشه حق با مشتری است، مترجم: ستاره نژاد و محمد خراسانی، نشر اوحدی، چاپ اول
38. کارخانه ای، بهرام، فرش نظری، (1381)، روش های جذب مشتری و بهبود مدیریت در شعب بانک ها، تهران، انتشارات آرویح

39. کمالی، کامل، دادخواه، (زمستان 1381)، بازاریابی و مدیریت بازار (علمی و کاربردی)، تهران، انتشارات شهر آشوب
40. کاوسی، سید محمد رضا و سقایی، (1384)، روش های اندازه گیری رضایت مشتری، انتشارات سبزان
41. لاولاک، کریستوفر و رایت، (1382)، اصول مدیریت و بازاریابی خدمات، ترجمه تاج زاده نمین، تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
42. مجیبی میکائیلی، تورج، (شهریور 1381)، "ارزیابی کیفیت در سازمانهای دولتی"، ماهنامه تدبیر، شماره 125
43. محمدی، اسماعیل، (1382)، مشتری مداری - تکریم ارباب رجوع، تهران، موسسه فرهنگی رسا، چاپ اول
44. مسعودی، علی، (سال چهاردهم)، "رضایت مشتری ضامن بقاء در بازار رقابت، مجله روش، شماره 88
45. مقصودی، محمد حسین، (تیرماه 1382)، "ارتباط بین رضایت مشتری با کارایی و اثربخشی فرایندها"، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت
46. ونوس، داور و صفائیان، (1381)، روش های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک های ایران، انتشارات نگاه دانش
48. هاپسون، باریه و همکاران، (1381)، مدیریت خدمت-فرهنگ مشتری مداری، ترجمه ایران نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران
49. هومن، حیدر علی، (1378)، شناخت روش علی در علوم رفتاری، تهران، نشر پارسا
50. وب سایت اداره کل ثبت احوال آذربایجان غربی

(51 <http://imi.ir/tadbir/tadbi>)

(52 <http://mnkano.blogfa.com>)

(53 [www.tbzmed.ac.ir](http://www.tbzmed.ac.ir))

(54 [www.emdadsanat.mihanbloq.com](http://www.emdadsanat.mihanbloq.com))

(55 [www.magiran.com](http://www.magiran.com))

(56 [www.aftab.com](http://www.aftab.com))

(57 [www.nocrir.com](http://www.nocrir.com))

(58 [www.draker.blogfa.com](http://www.draker.blogfa.com))

(59 [www.itmportal.com](http://www.itmportal.com))

1. Bamert.T & Wehrli.H,(2006),”Service quality as an important dimension of brand equity in swiss services industries,Management service quality.vol.15.no 2,pp.132-141
2. Brogowicze.et.al.(1990),”improving the measurement of service quality” ,a.c.Niesen working paper 91-4,university of Wisconsin-medison wl.
3. Chumpitaz.R & Nicolas.G,(2004)”Service quality And marketing performance in business-to-business markets:exploring the mediating role of client satisfaction”,Managing service quality,Volume 14,Number 2/3,pp.235-2482.
4. Clement.J & selvam.M,(2006),”Service Quality Gaps:A Retro Analysis” , Academic open internet Journal ,vol 18,pp 1-11
5. Duane.E Sharp,(2003),”customer relationship management system handbook/ACRC press company Boca Raton Londen Newyork Washington,D.C
6. Edvardsson.B,(2006),Service research center,Karlstand university ,Karlstad, Sweden,Managing Service quality,vol 15,No 2,pp.127-131
7. Frost.F & kumar.M,(2001),”Service quality between internal customers and internal suppliers in an international air line”international jornal of quality and reliability management,vol 18.No 4,pp 371-386

8. Greenland,S.J,Coshal,J & combe,I,(2004),”Servqual-measuring importance and performance “Evaluating Service quality and customer satisfaction in emerging markets.
  - 9.Hen.M,et.al,(2001),”Measuring uk construction professional service quality:the what,how,when and who”,international jornal of quality and reliability management,vol.17,No.4,pp511-526
  - 10.Johnston.r,(2004),,Towards a better understanding of service excellence,Managing Service quality,Emerald Group Publishing,Volume 14, Number 2/3,pp.129-133
  - 11.Karaus.P,(2002),”searching for excellence in business education;an exploratory study of customer impressions of service quality”,international jornal of education management,vol.11 no.2,pp12-29
  - 12.Shahin.A,”(2004),Servqual and model of service quality Gaps:A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services”
  - 13.Sheau Fen.Y ,Meilian.K,”Service quality and customer satisfaction:Antecents of customer’s re-patronage intentions”
  - 14.Wang. Y,Polo.H,Renyong.c & Yanq. Y(2004),”An integrated framework for custom value and customer-relationship-management performance: A customer –based perspective from china,management service quality” ,volume 14,number 2/3.pp0169-182
  - 15.Zeithamel.V.A,Berry.L.L,& Parasoraman.A,(1996),”The behavioural consequences of service quality”,Jornal Of marketin,vol 60,pp.31-46
- Relationship managment[www.gigapedia.org/Customer](http://www.gigapedia.org/Customer)  
for customer satisfaction[www.gigapedia.org/managment](http://www.gigapedia.org/managment)

## فهرست جدول ها

جدول 1-2 تفاوت میا رضایت مشتری و کیفیت خدمات

جدول 2-2 ارتباط مابین ابعاد سروکوال و ابعاد ده گانه اولیه برای ارزیابی کیفیت خدمات

جدول 1-4 نوع،مقیاس و تعریف عملیاتی متغیرها

جدول 2-4 توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان

جدول 3-4 توزیع فراوانی سن پاسخگویان

جدول 4-4 توزیع فراوانی تحصیلات پاسخگویان

جدول 5-4 نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد وضعیت و امکانات ظاهری

جدول 6-4 نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد قابلیت اطمینان

جدول 7-4 نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد پاسخگویی

جدول 8-4 نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد تضمین

جدول 9-4 نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب در بعد همدلی

جدول 10-4 نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه ابعاد پنجگانه کیفیت در وضع موجود

جدول 11-4 نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه ابعاد پنجگانه کیفیت در وضع مطلوب

جدول 12-4 نتیجه آزمون فریدمن درباره مقایسه وضع موجود با مطلوب به طور کلی در ابعاد پنجگانه کیفیت

جدول 13-4 محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای بین ابعاد پنجگانه کیفیت در وضع موجود با مطلوب

جدول 14-4 محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای بین وضعیت موجود با مطلوب به تفکیک هر یک از ابعاد پنجگانه

کیفیت

جدول 15-4 نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد فیزیکی در وضعیت موجود با مطلوب از

نظر پاسخگویان

جدول 16-4 نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد قابلیت اطمینان در وضعیت موجود با

مطلوب از نظر پاسخگویان

جدول 4-17 نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد پاسخگویی در وضعیت موجود با

مطلوب از نظر پاسخگویان

جدول 4-18 نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد تضمین در وضعیت موجود با مطلوب از

نظر پاسخگویان

جدول 4-19 نتایج محاسبه ضریب همبستگی فاصله ای سئوالهای متناظر در بعد همدلی در وضعیت موجود با مطلوب از

نظر پاسخگویان

جدول 4-20 فراوانی (درصد) نظر پاسخگویان به سئوالهای مربوط به ابعاد پنجگانه کیفیت در وضعیت موجود

جدول 4-21 فراوانی (درصد) نظر پاسخگویان به سئوالهای مربوط به ابعاد پنجگانه کیفیت در وضعیت مطلوب



فهرست نمودارها

1-2 نمودار مدل کانو

2-2 نمودار روشهای اندازه گیری کیفیت خدمات

## فهرست شکلها

- شکل 1-2 هزینه های کل خرید و استفاده از خدمت
- شکل 2-2 مدل شکل گیری رضایت مندی مشتری
- شکل 3-2 مدل رضایت مشتری
- شکل 4-2 سیستم سه قسمتی رضایت مشتری
- شکل 5-2 مزایای رضایت مشتری
- شکل 6-2 عوامل موثر بر رضایت مشتری
- شکل 7-2 هرم سازمانی در دیدگاه سنتی
- شکل 8-2 هرم واژگون
- شکل 9-2 هفت دستور طلایی برای جلب رضایت مشتریان وفادار از دومینگ توربین
- شکل 10-2 مدل کادوت و ترجیون
- شکل 11-2 مدل رضایتمندی مشتری در سوئد
- شکل 12-2 مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا
- شکل 13-2 مدل شاخص رضایت مشتری در اروپا
- شکل 14-2 مدل شاخص رضایت مشتری در سوئیس
- شکل 15-2 مدل شاخص رضایت مشتری در مالزی
- شکل 16-2 مدل EFQM
- شکل 17-2 مدل طیف تبادل کیفیت خدمات
- شکل 18-2 مدل تحلیل شکاف های هفت گانه کیفیت خدمات
- شکل 19-2 مدل گرونوس
- شکل 20-2 مدل فرایند اندازه گیری و بهبود مستمر کیفیت
- شکل 21-2 مدل تحلیلی تحقیق

# پیوست‌ها

به نام خدا

با سلام؛

ارباب رجوع عزیز،

پرسشنامه هایی که برای تکمیل در اختیار شما قرار داده شده اند، جهت انجام تحقیق دانشگاهی و به منظور نشان دادن میزان فاصله احتمالی کیفیت خدماتی که شما از یک سازمان ثبت احوال ایده آل (مطلوب) انتظار دارید و خدماتی که از سوی این سازمان به شما عرضه می گردد تهیه شده است و شامل دو دسته پرسشنامه در مورد اداره سازمان ثبت احوال می باشد. خواهشمند است با مطالعه و پاسخ به تمامی سئوالات و ارائه پاسخ های صحیح، اینجانب را یاری فرمائید. نتایج تحقیق حاضر به مقامات مسئول جهت بهبود خدمات سازمان ثبت احوال ارجاع داده خواهد شد.

از همکاری شما سپاسگزاریم

مشخصات پاسخگو:

( ۱ ) جنسیت

زن  مرد

( ۲ ) سن

زیر 20  سال    20 تا 30  سال    31 تا 40  سال    41 تا 50  سال    بالاتر از 50

( ۳ ) میزان تحصیلات

زیر دهم     دهم     فوق دیپلم     لیسانس     فوق لیسانس و بالاتر

در صورت تمایل جهت دریافت نتایج تحقیق حاضر، آدرس ایمیل خود را یادداشت نمائید:  
آدرس ایمیل:

پرسشنامه الف

اداره سازمان ثبت احوال استان تهران در حال حاضر تا چه حد توانسته رضایت شما را در هر یک از عوامل زیر جلب نماید:

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
					۲۳) تمیزی و آراستگی ظاهری کارکنان
					۲۴) وجود فضای کافی
					۲۵) ملزومات تمیز، خوب و در حد کافی در محوطه و سرویس های بهداشتی
					۲۶) انجام کار یا خدمت وعده داده شده تا زمان معین
					۲۷) ارائه خدمات در زمانی که وعده داده شده است
					۲۸) ارائه خدمات بدون غلط
					۲۹) انجام اصلاحات در خدمات ارائه شده در اولین زمان
					۳۰) وجود کارکنان به تعداد کافی
					۳۱) سرعت ارائه خدمات به مشتریان توسط کارکنان
					۳۲) آمادگی کارکنان برای پاسخگویی به مشتریان در هر حال
					۳۳) ارائه اطلاعات کافی در مورد نحوه انجام کار
					۳۴) امکان دریافت اطلاعات از طریق تلفن
					۳۵) وجود بوجه های اطلاعات رسانی و خدمات رسانی، تابلوها و بروشورهای راهنما
					۳۶) وجود سایت اینترنتی واجد اطلاعات کامل و به روز جهت پاسخگویی به مشتریان
					۳۷) برخورداری کارکنان از دانش کافی برای انجام کار
					۳۸) احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان
					۳۹) رعایت ادب و نزاکت کارکنان نسبت به مشتریان
					۴۰) تمایل همیشگی کارکنان برای کمک به مشتریان
					۴۱) توجه کارکنان به یکایک مشتریان
					۴۲) رفتار دوستانه و مددکارانه کارکنان نسبت به مشتریان
					۴۳) ساعت های کاری مناسب برای تمامی مشتریان
					۴۴) علاقه، جدیت و تسریع در رسیدگی به مشکلات مشتریان

پرسشنامه ب:

به نظر شما برای ایده آل بودن (مطلوب بودن) یک اداره ثبت احوال هر یک از عوامل زیر تا چه حد دارای اهمیت است:

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
					۱) تمیزی و آراستگی ظاهری کارکنان
					۲) وجود فضای کافی
					۳) ملزومات تمیز، خوب و در حد کافی در محوطه و سرویس های بهداشتی
					۴) انجام کار یا خدمت وعده داده شده تا زمان معین
					۵) ارائه خدمات در زمانی که وعده داده شده است
					۶) ارائه خدمات بدون غلط
					۷) انجام اصلاحات در خدمات ارائه شده در اولین زمان
					۸) وجود کارکنان به تعداد کافی
					۹) سرعت ارائه خدمات به مشتریان توسط کارکنان
					۱۰) آمادگی کارکنان برای پاسخگویی به مشتریان در هر حال
					۱۱) ارائه اطلاعات کافی در مورد نحوه انجام کار
					۱۲) امکان دریافت اطلاعات از طریق تلفن
					۱۳) وجود باجه های اطلاعات رسانی و خدمات رسانی، تابلوها و بروشورهای راهنما
					۱۴) وجود سایت اینترنتی واجد اطلاعات کامل و به روز جهت پاسخگویی به مشتریان
					۱۵) برخورداری کارکنان از دانش کافی برای انجام کار
					۱۶) احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با کارکنان
					۱۷) رعایت ادب و نزاکت کارکنان نسبت به مشتریان
					۱۸) تمایل همیشگی کارکنان برای کمک به مشتریان
					۱۹) توجه کارکنان به یکایک مشتریان
					۲۰) رفتار دوستانه و مددکارانه کارکنان نسبت به مشتریان
					۲۱) ساعت های کاری مناسب برای تمامی مشتریان
					۲۲) علاقه، جدیت و تسریع در رسیدگی به مشکلات مشتریان

