

## تأثیر پیشنهاد الگو برای ارزیابی کیفیت خدمات از دیدگاه مؤدیان با استفاده از مدل ترکیبی کانو- سروکوال و روش تکنیک‌های چند متغیره (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی البرز)

میثم متین<sup>۱</sup>، ضیال‌الدین شهیم پر مهر<sup>۲</sup>، خدیجه طالبی<sup>۳</sup>، مهدی سلیمانی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس مسئول برنامه و بودجه و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران

<sup>۲</sup> مدرس دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد کرج، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری، رشته حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد، رشته حسابداری، گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی دانشکده مدیریت، گروه حسابداری

### چکیده

از عصر حاضر به‌عنوان عصر کیفیت یاد می‌شود و کیفیت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی اکثر سازمان‌ها اعم از تولیدی، خدماتی و غیره به شمار می‌رود؛ بنابراین سازمان‌ها برای ارتقا سودآوری، کاهش منطقی هزینه‌ها، افزایش رضایت مشتریان و غیره به دنبال یافتن روش‌های نوینی جهت بهبود روزافزون کیفیت محصولات و خدمات خود هستند. از طرفی با توجه به اینکه کیفیت را آنچه مشتری می‌خواهد نیز تعریف کرده‌اند، به‌منظور بهبود کیفیت باید به‌عنوان یک اصل، ابتدا با استفاده از یک ابزار سنجش معتبر و جامع و از دید مشتری کیفیت را مورد سنجش قرار داد و سپس در برنامه‌های بهبود برای آینده به نظر مشتریان توجه نمود. هدف مقاله معرفی سه ابزار مناسب برای سنجش و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات در اداره کل امور مالیاتی استان البرز می‌باشد که ابتدا توسط مدل سروکوال، کیفیت خدمات اداره کل امور مالیاتی البرز مورد سنجش قرار گرفته و سپس با توجه به طبقه‌بندی کانو، سطح اهمیت هر یک از شاخص‌های رضایتمندی مشتریان را محاسبه می‌کنیم. سپس با توجه به روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات را اولویت‌بندی گردیده است. برای دستیابی اثربخش به رضایت مؤدی یا مشتری، باید فهمید که چه میزان تلاش برای هر مشخصه جهت دستیابی به رضایت مطلوب وی نیاز است.

واژه‌های کلیدی: کیفیت خدمات، سروکوال، کانو، AHP، اداره کل امور مالیاتی البرز.

## ۱- مقدمه

توسعه اقتصادی از عمده‌ترین اهداف اقتصادی کشورهای در حال توسعه است و در این راستا، سیاست‌های مالی از اهمیت فراوانی برخوردارند. سیاست‌های کل امور مالیاتی نیز بخش مهمی از سیاست‌های مالی است که به صورت هماهنگ با سایر سیاست‌های اقتصادی به کار گرفته می‌شود. نظام کل امور مالیاتی کارا در واقع امکان رشد هماهنگ بخش‌ها و توسعه اقتصادی را بوجود می‌آورد. به طور کلی شاید سیاست‌های کل امور مالیاتی را بتوان سیاستی در جهت افزایش تحرک پویایی و حرکت جامعه به سمت توسعه تلقی کرد (کمیجانی و فهیم یحیایی ۱۳۷۰). در نظام اداری و اجرایی کشور نیز، رضایت مردم از خدمات ارائه شده توسط دستگاه‌های دولتی، به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه آن تلقی می‌گردد. جلب رضایت مردم در ارتباط با دریافت خدمات از دستگاه‌های دولتی، موجب افزایش اعتماد عمومی می‌شود، اعتمادی که بزرگترین سرمایه و تکیه‌گاه برای نظام اداری است. افزایش کیفیت خدمات ارائه شده مهم‌ترین گام در جهت افزایش رضایت شهروندان تلقی می‌شود، لذا کیفیت خدمات عامل مهمی در رضایت مشتریان بوده و بر سودآوری، بهره‌وری، سهم بازار، نرخ بازگشت سرمایه و کاهش هزینه‌ها به شدت مؤثر است (کو و همکاران، ۲۰۱۱). مفاهیم کیفیت خدمات و رضایت از خدمات در نوشتارها و فعالیت‌های بازاریابی در طول دهه‌های گذشته مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است. محققان بازاریابی مزایای رضایت و کیفیت را بسیار مورد توجه قرار داده‌اند و از آن‌ها به‌عنوان شاخص‌ها و مزایای رقابتی سازمان‌ها نام برده‌اند (تارانتولا و همکاران، ۲۰۱۲). وفاداری و رضایت مشتریان ناشی از کیفیت خدمات و محصولات دلیلی است بر خریدهای مجدد آن‌ها و این امر یکی از مهم‌ترین سازه‌های بازاریابی محسوب می‌شود. در حقیقت مشتریان وفاداری که دست به خریدهای مکرر می‌زنند پایه و اساس هر کسب و کاری محسوب می‌شوند. از این رو با توجه به اهمیت مقوله بیمه و نقش اداره کل امور مالیاتی کشور به‌عنوان متولی وصول بیمه، کیفیت خدمات ارائه شده توسط این سازمان اهمیتی دوچندان می‌یابد. لذا در این تحقیق کیفیت خدمات کل امور مالیاتی ارائه شده توسط اداره کل امور مالیاتی استان البرز مورد بررسی قرار گرفت.

## ۲- ادبیات تحقیق

مدل پیشنهادی تحقیق شامل ارزیابی کیفیت خدمات از دیدگاه مؤدیان با استفاده از مدل ترکیبی کانو- سروکوال و روش تکنیک‌های چند متغیره است. در این بخش به معرفی متغیرهای تحقیق می‌پردازیم و خلاصه‌ای در مورد پیشینه و کاربردهای اصلی هریک مطالبی را بیان خواهیم کرد.

۲-۱- ضرورت حرکت به سمت مشتری‌مداری<sup>۱</sup>

در طول دهه اخیر تغییرات بنیادی در شیوه مدیریت سازمانهایی که دارای تجربه شکست در برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان بوده‌اند، بوجود آمده است و تلاش‌های آنها به طور مستقیم در جهت برآورده ساختن نیازهای مشتری و آنچه می‌خواهد، سوق پیدا کرده است. این تغییر بنیادی در دیدگاه مدیریت واکنشی است در برابر تحولاتی چون رقابت جهانی در تجارت و توسعه سریع تکنولوژی در تولیداتی که دوره عمر آن کوتاه شده و حفظ عملکرد بالا را برای سازمان سخت‌تر از گذشته ساخته است. مشتری‌مداری که مفهومی توسعه یافته در فلسفه بازاریابی است بیان می‌کند که هدف نهایی هر سازمانی برآورده کردن نیازهای مشتری به‌منظور حداکثر کردن سود تجاری در بلندمدت می‌باشد (گارسیا و سگار، ۲۰۰۹). امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام، و متحوّل فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی و فرهنگی (نظیر تحولات در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی)، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و فراملی آنها روی می‌دهد. از طرف دیگر یکی از مشخصه‌های عرصه‌ی فعالیت سازمان‌ها، هرچه بیشتر رقابتی‌تر شدن آن و سخت‌تر و پیچیده‌تر شدن شرایط رقابتی سازمان‌ها است، این در حالی است که انتظارات و توقع مشتریان نیز هر

<sup>1</sup>. The necessity of moving towards customer orientation

روز جلوه‌ی تازه‌تر به خود می‌گیرد و آنها توقع دارند تا سازمان‌ها به کیفیت و تنوع کالاها و خدمات خود، زمان ارائه‌ی خدمت و نحوه برخورد با مشتری توجه ویژه‌ای کنند؛ بنابراین سازمان‌هایی موفق هستند که خود را با این نیازهای محیطی منطبق سازند و درصدد تأمین خواسته‌ها و نیازهای محیطی برآیند و این امکان‌پذیر نیست مگر آنکه سازمان‌ها ضرورت حرکت به سمت مشتری را درک کنند. در واقع سازمان‌های مشتری‌مدار فعالیت خود را براساس انتظارات و ترجیحات مشتریان برنامه‌ریزی می‌کنند و به دنبال ارضای نیازها و آرزوهای مشتریان هستند. این سازمان‌ها کالاها و خدمات خود را با هدف ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان طراحی و ارائه می‌کنند (محمد هادی، ۱۳۹۰). دراکر (۱۹۵۴) بیان کرد که ایجاد رضایت در مشتری تنها تعریف توجیه‌پذیر از یک هدف تجاری است.

## ۲-۲-۲ خدمت<sup>۱</sup>

خدمت می‌تواند ایده، عامل مهیج نوعی اطلاعات، نوعی تغییر در ظاهر و یا سلامتی بیشتر، ایجاد یک حالت روانی خوشایند، انجام کار در زمان و مکان درست و یا احساس امنیت باشد؛ به عبارت دیگر بسته‌ای آشکار و پنهان از منافع و مزایایی است که با استفاده از کالاهای تسهیل‌کننده و تجهیزات پشتیبانی‌کننده پدید می‌آید (سدایلر، ۱۹۸۷). خدمت نوعی تولید منفعت است. اساساً ناملموس و یا به خودی خود به‌عنوان محصولی منفرد یا عنصری از محصول ملموس می‌باشد که نیاز شناخته شده مشتری را برآورده می‌سازد (پالمر و کل، ۱۹۹۵). خدمت فعالیت یا منفعتی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می‌کند و اساساً ناملموس است و حق مالکیتی را در بر ندارد. نتیجه خدمت ممکن است محصول فیزیکی یا غیرمادی باشد (کاتلر و امی، ۲۰۰۰). خدمت نتیجه‌ای است که مشتریان خواستار آن هستند (هاروی، ۱۹۹۸). خدمت فرایندی است مشتمل بر یک سری از فعالیت‌های کم و بیش ناملموس که به طور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی در تعاملات بین مشتریان کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمت روی می‌دهد تا راه حلی را برای مسائل مشتریان ارائه دهد (گرونروس، ۲۰۰۰).

## ۲-۳-۳ مفهوم کیفیت<sup>۲</sup>

عملکرد شغلی به‌عنوان مفهومی عمومی ولی به درستی تعریف نشده (تا کنون) در روانشناسی سازمانی و صنعتی، شاخه‌ای از روانشناسی که مربوط به مسائل محیط کاری و مدیریت منابع انسانی است. عملکرد شغلی به حالتی اطلاق می‌شود که آیا افراد شغل خود را به خوبی انجام می‌دهند. نظریه کمپل و همکاران در میان نظریه‌های مختلف عملکرد شغلی به‌عنوان نظریه شاخص محسوب می‌شوند (کمپل، ۱۹۹۰ و کمپل و همکاران، ۱۹۹۳). از دیدگاه روانشناسی، کمپل عملکرد شغلی را به‌عنوان سطح متغیر عملکرد فردی توصیف می‌کند کمپل ابعاد عملکرد شغلی را به ترتیب زیر بر می‌شمرد: عملکرد در مقابل خروجی، مرتبط بودن با اهداف سازمانی و چندبعدی. عملکرد شغلی حوزه‌ای از رفتار سازمانی را در بر می‌گیرد که مرتبط با شغل افراد است و در راستای محقق شدن اهداف سازمان است (کمپل و دیگران، ۱۹۹۰). تعاریف عملکرد شغلی عمدتاً بر رفتار در مقایسه با نتایج تأکید می‌نماید (مورفی، ۱۹۸۹). در یک تعریف جامع، عملکرد شغلی رفتار و نتایج را در بر می‌گیرد. این تعریف عملکرد سازمانی به این موضوع اشاره می‌کند که در عملکرد شغلی باید هم ورودی‌ها (رفتار) و هم خروجی‌ها (نتایج) مد نظر قرار گیرند (بروم‌پراچ، ۱۹۸۸).

## ۲-۴-۴ کیفیت خدمات<sup>۳</sup>

اگر بخواهیم کیفیت خدمات را از دیدگاه مصرف‌کننده تعریف کنیم باید بگوییم که کیفیت خدمات در واقع قضاوت مشتری در مورد مزیت‌ها یا برتری کلی یک چیز می‌باشد. از دیدگاه تولیدکننده کیفیت خدمات نگرشی است که از مقایسه توقعات با

1 Service

2 The concept of quality

3 Quality of service

درک و برداشت های موجود از نوع عملکرد مشاهده شده نتیجه می شود. دیدگاه های سنتی درباره کیفیت، که بر اساس تطابق با معیارهای مشخص شده به وسیله مدیران عملیاتی بنا شده بود جای خود را به این ضرورت جدید که اجازه دهیم کیفیت خدمات متأثر از نیاز مشتریان باشد؛ ضرورتی که در حمایت از اهمیت بازاریابی خدمات و نقش تحقیقات در مورد مشتری کاربرد بسیاری دارد. سازمان های خدماتی بسیاری در زمینه پژوهش های مربوط به تعیین نیازهای مشتریان در کلیه ابعاد خدماتی (از برنامه های بهبود کیفیت طراحی شده برای تحویل آن چه مشتریان خواهند تا ارزیابی میزان رضایت مشتریان شان از کیفیت خدماتی که دریافت کرده اند) سرمایه گذاری کرده اند تا نیازهای مشتریان شان را از جنبه های متفاوت خدمات مورد بررسی قرار دهند (ذاکری و مطلبی، ۱۳۸۷). در خرید یک محصول یا دریافت یک خدمت انتظار مشتری این است که ارزش را دریافت کند. در این مقوله ارزش به عنوان پیوندی بین آن چه مشتریان به دست می آورند در مقابل آن چه انجام می دهند تعریف شده است. اگر چه این بده بستان بین قیمت و کیفیت مورد ملاحظه قرار می گیرد ولی تجزیه و تحلیل جزئیات نشان می دهد که بیش از این را شامل می شود. به طور کلی در تلقی عمومی خدمات با کیفیت آن هایی هستند که مشتری را قادر می سازد تا احساس کند در معامله انجام شده ارزش را دریافت داشته است. این حقیقت که کیفیت ادراک شده محصول یا خدمت در حال تبدیل شدن به مهم ترین عامل رقابت در دنیای کسب و کار است باعث شده است که عصر کنونی کسب و کار را «عصر کیفیت» بنامند از این رو اندیشمندان و پژوهش گران بازاریابی عبارت های متعددی از این موضوع ارائه کرده اند. برای مثال بری از آن به عنوان قدرتمندترین اسلحه رقابتی (کاندامپولی: ۱۹۹۸) کلاو به عنوان خون حیات بخش سازمان یاد کرده اند (کلاو و دیگران، ۱۹۹۳) پیترز به عنوان گلوله سحر آمیزی که با هزینه کمتر خدمات بیشتر به مشتری ارائه می دهد یاد می کند (پیترز، ۱۹۹۷) کیفیت پدیده ای چند بعدی است؛ بنابراین رسیدن به کیفیت خدمات بدون شناسایی جنبه های مهم کیفیت ممکن نیست. گرونروز در بحث خود از کیفیت خدمات به سه بعد فنی ستاده، کیفیت وظیفه ای مواجهه خدمت و تصویر ذهنی شرکت اشاره می کند (گرونروز ۲۰۰۰). لهتینن نیز از ابعاد کیفیت فیزیکی، کیفیت تعاملی و کیفیت سازمان به عنوان سه بعد کیفیت خدمات یاد کرده است. (هریسون ۲۰۰۰). هر چند که این تلاش ها سهم عمده ای در کیفیت خدمات، کیفیت فرایند و ستاده ها داشته است اما فاقد جزئیات کافی است. بر این اساس پاراسورامان، زیتهمال و بری در تحقیقات اولیه خود به ده بعد از کیفیت خدمات اشاره کرده اند. لیکن آن ها در بررسی های بعدی خود بین ارتباطات، شایستگی، تواضع، قابلیت اعتماد و امنیت و نیز بین دسترسی و درک کردن همبستگی قوی یافتند؛ بنابراین، ابعاد اخیر را در دو بعد کلی اطمینان خاطر و همدلی ترکیب کردند. بدین ترتیب آن ها ابعاد پنج گانه عوامل محسوس قابلیت اعتماد، پاسخگویی و همدلی را به عنوان پایه ای برای ساختن ابزاری جهت سنجش کیفیت خدمات که به مدل سروکوال مشهور است به کار بردند. پاراسورامان و همکارانش در تحقیقات خود بر این نکته تأکید دارند که سروکوال یک مقیاس پایا و معتبر از کیفیت خدمات است. آن ها همچنین می گویند که این ابزار در طیف وسیعی از حوزه های خدماتی قابلیت کاربرد دارد. هر چند که برخی از مؤلفه های آن لازم است به طور مجدد بازنگری شود و یا مؤلفه هایی به آن اضافه گردد. جانستون و همکارانش آزمایش های تجربی جامعی را از ابعاد مدل کیفیت خدمات پاراسورامان به عمل آوردند و آن را در ده سازمان خدماتی انگلیسی اجرا نمودند. آن ها در ابتدا فهرستی از ۱۲ عامل فراهم آوردند و سپس با تحقیقات بیشتری که انجام دادند، ۱۸ عامل را ارایه کردند (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۱). به علاوه بسیاری از محققان با الهام از مدل سروکوال مدل های متفاوتی برای سنجش کیفیت خدمات بانکی ارائه کرده اند. آوکیران مدلی را مشتمل بر چهار بعد (تماس کارکنان، قابلیت اعتبار، ارتباطات و دسترسی به خدمات) و ۱۷ مؤلفه معرفی کرده است (آوکیران، ۱۹۹۴). کامیلا و نانتز مدلی را شامل شش بعد اثر بخشی اطمینان خاطر، قیمت عوامل محسوس، مجموعه خدمات و قابلیت اعتبار و ۳۱ مؤلفه معرفی کرده اند (کامیلا و نانتز ۲۰۰۰). رضایت مشتری از یک خدمت را می توان از طریق مقایسه انتظارات او از خدمات یا برداشت او از خدمات ارائه شده تعریف نمود اگر خدمات ارائه شده از حد انتظارات مشتری فراتر باشد آن خدمات فرح بخش و فوق العاده قلمداد می شود. وقتی انتظارات مشتری از خدمات با برداشت های او از خدمات ارائه شده منطبق شود، کیفیت خدمات ارائه شده رضایت بخش است. همان طور که در نمودار زیر نشان داده است، این انتظارات بر منابع متعدد و مختلفی شکل می گیرد، مثل گفته های دیگران، نیازهای فردی و تجربه قبلی (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۵).

## ۲-۵- کیفیت خدمت و رضایتمندی<sup>۱</sup>

در سال های اخیر پیدایش تکنولوژی های تازه سبب شده است تا صنعت خدمات در عرصه کسب و کار رشد چشمگیری داشته باشد و اهمیت مدیریت کیفیت بیش از پیش افزایش یابد. در این میان سازمان ها تلاش می کنند تا بهترین کیفیت را به مشتریان خود عرضه کنند (سرابی و امینی، ۲۰۱۲) ارائه خدمات با کیفیت جلب رضایت مشتری و افزایش دفعات مراجعه وی به سازمان را به همراه دارد. همچنین برای تحقیق مفهوم کارایی در سازمان لازم است تا کیفیت خدمات افزایش یافته و روابط بین مؤلفه های کیفیت خدمات ساختار کیفیت و رضایت مشتری به خوبی درک شوند رضایت مشتری از دیدگاه روانشناسی تصمیمی است که از جانب مشتری، زمانی که وی با ارائه کننده خدمت برخورد می کند، گرفته می شود و کیفیت خدمت و رضایت مشتری به یکدیگر وابسته اند (کو و همکاران، ۲۰۱۱) در عرصه رقابت جهانی امروز سازمان ها درصدد آن هستند که فرآیندهایی را که به طور مستقیم با رضایت مشتری در ارتباط است بهبود دهند (چاگال و همکاران ۲۰۱۳) رضایت مشتری ابزاری برای ارزیابی تلاش های سازمان از نگاه مشتری است و بر پایه تجاربی است که مشتری از مصرف کالا و خدمات سازمان به دست می آورد (گوپتا ۲۰۱۲) و به واسطه آن سازمان در می یابد که تا چه میزان در ارائه محصولات و خدمت خود به صدای مشتری توجه داشته است و اثر بخشی سازمان از دید مشتری مورد پایش قرار می گیرد (وودراف ۱۹۹۷).

در واقع زمانی که هدف مدیران سازمان رسیدن به اثر بخشی باشد کیفیت عامل حیاتی در تعیین میزان رضایت مشتری و موفقیت سازمان است (رجب و همکاران ۲۰۱۲). روشن است که جلب رضایت مشتری از اهداف اصلی سازمان ها به شمار می رود و در راستای رسیدن به این هدف لازم است تا ابتدا نیازها و خواسته های مشتریان شناسایی شود و در مرحله طراحی کالا و خدمات خواسته ها و نیازهای شناسایی شده به ویژگی های خاص محصول تبدیل شود (گارسیا و سگارا ۲۰۰۹) بدین منظور لازم است تا خدمات ارائه شده از کیفیت مورد قبول مشتری برخوردار باشند تا بتوانند خاصیت جذب و نگه داشت مشتری را به بهترین شکل ارائه بدهند.

## ۲-۶- رضایت مشتری<sup>۲</sup>

رضایت مشتری میزان مطلوبیتی است که مشتری به خاطر ویژگی های مختلف کالا کسب می کند و منبع سودآوری و دلیلی برای ادامه فعالیت سازمان است. رضایت مشتری احساس یا نگرش مشتری نسبت به کالا یا خدمات است که به عنوان پل ارتباطی بین راه حل مختلف رفتار خرید مصرف کننده عمل می کند. اگر مشتریان بوسیله خدمات یا کالای خاصی راضی شوند احتمالاً خرید خود را تکرار خواهند کرد. مشتریان راضی با سایر افراد درباره تجارب مطلوب خود سخن می گویند و نتیجه این گفتگوها نوعی تبلیغات دهان به دهان مثبت برای شرکت است (سلطان و وانگ، ۲۰۱۰). رضایت مشتری یک عامل کلیدی در شکل گیری تمایل خرید آتی مشتریان به شمار می رود. امروزه سازمان ها دریافته اند که رضایت مشتری ضامن بقای سازمان است. اهمیت امر تا بدان جاست که رضایت مشتری مهم ترین عامل در مدل های کیفیت نظیر مدل سازمان مدیریت کیفیت اروپایی (EFQM) است. در مباحث مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار نیز رضایتمندی مشتری از اهمیتی دوچندان برخوردار است. سازمان هایی که هر یک از دو نگرش مدیریت کیفیت فراگیر مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار و یا تلفیقی از آن را بکار می برند جلب رضایت مشتری را اساس و شالوده ای استراتژی خود قرار داده اند. آنان سه فرآیند زیر را سرلوحه کار خود قرار داده اند. الف) پیش بینی نیازهای مشتری، ب) پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری، ج) خلق نیازها و کالاهای جدید.

1 Service quality and satisfaction

2 Customer satisfaction

## ۷-۲- مدل های ارزیابی کیفیت خدمات در این پژوهش

کیفیت خدمات یکی از مهم ترین و حیاتی ترین موضوعات و به عنوان یکی از ابزارهای کارا در خلق مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی شناسایی شده است (شاهین و دبستانی، ۲۰۱۰) و (هوفمن و باتسون، ۱۹۹۷) بیان داشته اند که ایجاد سطح بالایی از کیفیت خدمات رضایت و وفاداری مشتریان را به همراه داشته و این امر نیز به نوبه خود به افزایش سهم بازار و سود دهی منجر می شود. نتیجه تحقیق اخیر کرستن و کوچ (۲۰۱۰) تأیید کننده تأثیر کیفیت خدمات بر موفقیت کسب و کار است از دیدگاه ارزش بهینه در ارزیابی کیفیت خدمات در بخش دولتی باید انتظارات مشتریان را به اندازه ادراکات از خدمات مد نظر قرار داد (شاهین و سماعی، ۲۰۱۰) متأسفانه علی رغم اهمیت فوق العاده کیفیت خدمات، بسیاری از مدیران از این که چگونه باید آن را اندازه گیری کرد اطلاع کامل ندارند (نادری و حسین، ۲۰۰۵) توافق و اجماع کمی درباره نحوه ارزیابی کیفیت خدمات وجود دارد. مدل های سرو کوال و کانو از جمله مدل های ارزیابی کیفیت خدمات هستند که به طور گسترده به کار گرفته می شوند (ویسنوسکی ۲۰۰۱) بیش از دو دهه از معرفی کیفیت خدمات نمی گذرد، ولی در این مدت کوتاه به طور متوسط سالانه یک مدل برای ارزیابی کیفیت خدمات پیشنهاد شده است. این مدل ها برای شرایط محیطی و فرهنگی خاصی طراحی شده اند. کیفیت به طور کلی و کیفیت خدمات در حالت خاص، دارای ابعاد پیچیده و چندگانه می باشند (سلطان و وانگ، ۲۰۱۰). این پیچیدگی در بخش دولتی به علت شفاف نبودن نیاز مشتریان بسیار بیشتر است (رامسک - مانهورم، لوکیه بیواجی و نی در، ۲۰۱۰). از طرفی کیفیت خدمات همیشه در محیط های عدم اطمینان و تحت تاثیر شدید قضاوت های مبهم و غیر صحیح قرار می گیرد (تزنک، ۲۰۰۹). به همین دلیل، مدل های قبلی، برای ارزیابی کیفیت خدمات توانایی رتبه بندی را ندارند. از این رو در سال های اخیر شیوه تصمیم گیری چند معیاره مورد توجه بسیاری از محققین قرار گرفته است. از میان روش های تصمیم گیری چند معیار تا کنون از AHP (بدری، ۲۰۰۱) بایکوز، بیبی استایک و ون اسکاتر، ۲۰۰۴)، TOPSIS (بنه تز و همکاران، ۲۰۰۷: ۵۴۴) سعدی نژاد و خلیلی: ۲۰۱۰) و DEMATEL (شایه، هیونگ و رب، ۲۰۱۰ تزنک، ۲۰۰۹) برای ارزیابی کیفیت خدمات استفاده شده است.

۷-۲-۱- مدل سروکوال<sup>۱</sup>

ارزیابی کیفیت خدمات یک چالش است زیرا رضایت مشتری توسط عوامل ناملموس بسیاری تعیین می شود. بر خلاف یک کالا با ویژگی های ظاهری که می توان عیناً آن ها را مشاهده و ارزیابی کرد کیفیت خدمات از ویژگی های روانی بسیاری (مثل جو گرم و صمیمانه در یک رستوران) تشکیل می شود. به علاوه کیفیت خدمات اغلب پس از مواجهه فوری مصرف کننده و عرضه کننده خدمات توسعه می یابد؛ زیرا درست بر کیفیت آتی زندگی فرد تأثیر می گذارد ابعاد متعدد کیفیت خدمات در ابزار پیمایش سروکوال لحاظ می شوند، سروکوال ابزاری است مؤثر برای پیمایش رضایت مشتری و بر مدل شکاف کیفیت خدمات استوار است (شاهوردیانی، ۱۳۸۹). طراحان مدل شکاف کیفیت خدمات یک مقیاس چند موردی به نام سروکوال طراحی کرده اند تا به وسیله آن ابعاد کیفیت خدمات (قابل اعتماد بودن، پاسخگو بودن، اطمینان دادن، همدلی داشتن، حفظ ظاهر نمودن) را ارزیابی کنند. این ابزار طراحی شده برای استفاده در انواع خدمات قابل اعتبار تشخیص داده شده است. طراحان این ابزار کاربردهای بسیاری برای سروکوال پیشنهاد کرده اند، اما مهم ترین کاربرد آن در روند تغییرات کیفیت است که از طریق انجام پیشنهادهای دوره ای از مشتری، برای خدماتی که از چند محل عرضه می شود مدیریت می تواند از سروکوال برای تعیین اینکه آیا یک واحد، کیفیت خدمات ضعیفی دارد یا خیر استفاده کند (مشخص شده با امتیاز پایین) اگر جواب آری است مدیریت می تواند به تصحیح منبع ادراکات مشتری در این خصوص بپردازد. از سروکوال می توان در مطالعات بازاریابی و برای مقایسه یک خدمت با خدمت مشابه یک رقیب استفاده کرد و باز هم ابعاد کیفیت خدمات برتر یا ضعیف را شناسایی کرد. پاراسورامان معتقد بود که کیفیت کالاها می توانند با شاخص های مشهودی همچون قابلیت دوام و تعداد اندازه

<sup>۱</sup> Sercoval model

گیری شوند اما چنین مقیاس مشهودی نمی توانند برای خدمت به کار بروند؛ بنابراین او معتقد بود در غیبت یک شیوه اندازه گیری مشهود برای تعیین و تشخیص کیفیت خدمات شرکت به منظور اندازه گیری در مشتریان کیفیت محصول براساس این مدل مشتریان انتظاراتی دارند که اگر برآورده نشود، موجب نارضایتی آنان خواهد شد تنها راه حفظ رضایت مشتریان یک سازمان، داشتن عملکردی کارآمد در سطحی بالا و دستیابی به عملکردی در سطح بهینه است. پارسورامان و همکاران او مسئله را حدود تفاوت بین انتظارات و خواسته های مشتریان و درک آنان از کیفیت در خدمات عنوان کرده اند. طریقی که انتظارات مشتریان شکل می گیرد، که شامل موارد زیر است:

(۱- ارتباطات شفاهی ۲- نیازهای شخصی ۳- تجربه ۴- ارتباطات خارجی) که انتظارات مشتریان را تحت تأثیر قرار می دهد.

اصولاً بنگاه ها به طور متوسط ۱۰ تا ۳۰ درصد از مشتریان خود را در هر سال از دست می دهند اما اغلب آن ها نمی دانند کجا، چه موقع و چرا آن ها را از دست می دهند یا هزینه ای که این ریزش مشتری در میزان منافع و سود حاصل از فروش بنگاه دارد، چه اندازه است. نگرانی عمده ای که در این شرکت ها در مورد از دست دادن این مشتریان وجود دارد این است که اکثر شرکت ها به طور سنتی بیشتر تأکید بر جایگزینی و به دست آوردن مشتریان جدید دارند. شرکت ها را می توان همانند یک سطل که در ته آن سوراخی وجود دارد در نظر گرفت که مشتریان آن ها به آهستگی از این روزنه خارج می شوند و مدیران شرکت ها به جای تمرکز در مسدود نمودن این روزنه، منابع را جهت جذب و ریختن مشتریان جدید بیشتری در بالای این سطح اختصاص می دهند «لطیف» پس از مطالعه در مورد دلایل قطع رابطه مشتریان با برخی از تأمین کنندگان نتایج مطالعه خود را به شرح زیر بیان می کند:

۳ درصد از آنان بدون دلیلی با تأمین کنندگان خود قطع رابطه می کنند. ۵ درصد با سایر تأمین کنندگان ارتباط برقرار می کنند. ۹ درصد تأمین کننده اول را به دلایل رقابتی ترک می کنند. ۱۴ درصد به دلیل نارضایتی از محصول به تأمین کنندگان دیگر رجوع می کنند. ۶۸ درصد به این دلیل که نوعی حالت بی تفاوتی از طرف مالک مدیران یا برخی از کارکنان احساس می کنند (ریاحی، ۱۳۸۴). لطیف مدعی است که هزینه جذب مشتریان جدید، شش برابر هزینه حفظ مشتریان قدیمی است. به طور متوسط وفاداری مشتری ارزشی ده برابر خرید یک بار مشتری جدید دارد. ضرب المثلی قدیمی در صنایع خدماتی می گوید «اگر مشتریان از خدمات خشنود باشند آن را به سه نفر خواهند گفت و اگر از خدمت ناخشنود باشند آن را به ۱۱ نفر خواهند گفت» این مورد «سرعت انتشار» خبر های خود و بد را در مورد یک شرکت نشان می دهد. چنان چه مسئولان شرکت به خواسته های مشتریان گوش دهند، فرصت مناسبی برای بررسی و اصلاح خدمات عرضه شده به دست خواهند آورد. دلیل اصلی برای ریزش مشتری که در بالا به آن اشاره شد، عدم رضایت آن ها می باشد، اما دلایل عدم رضایت مشتریان چیست؟ عمده تحقیقاتی که در سال های اخیر در این مورد انجام یافته است؛ نتیجه آن تئوری «شکاف خدمات» است که مدل مفهومی آن در صفحات قبل ارائه شده سر جمع شکافی که منجر به عدم رضایت مشتریان می گردد، شکافی است بین انتظارات مشتریان از یک خدمت واقعی ارائه شده به وسیله یک سازمان اما معمولاً ریشه عدم رضایت می تواند به یکی از پنج شکاف زیر برگردد:

شکاف ۱ (۱G): اختلاف بین انتظارات مشتریان ادراکات و انتظارات مدیریت

شکاف ۲ (۲G): اختلاف بین ادراکات مدیریت از انتظارات مشتری و مشخصات کیفیت خدمت

شکاف ۳ (۳G): اختلاف بین مشخصات کیفیت خدمت و توزیع خدمت

شکاف ۴ (۴G): اختلاف بین توزیع خدمت و روابط خارجی با مشتریان

شکاف ۵ (۵G): اختلاف بین انتظارات مشتریان و خدمت دریافت شده

در یک جمع بندی می توان گفت معمول ترین ابزار جمع آوری در خصوص بررسی کیفیت خدمات سازمان ها و شرکت ها مدل کیفیت خدمات می باشد، که بر اساس الگوی شکاف که به وسیله پارسورامان و همکارانش معرفی شده است مبتنی می

باشد. الگوی شکاف کیفیت خدمات را به‌عنوان یک کارکرد شکاف بین انتظارات مشتریان و درک و برداشت آنان از خدمات واقعی که به وسیله سازمان ارائه می‌گردد، تعریف می‌نماید. پاراسورامان و همکارانش پیشنهاد نمودند که این شکاف به واسطه شمار دیگری از شکاف‌ها (۲G1-G) تحت الشعاع قرار می‌گیرد. پاراسورامان و همکاران او در ابتدا پنج بعد اصلی خدمات را که عبارت‌اند از امکانات فیزیکی، اطمینان، همدلی، مسدولیت‌پذیری و اعتماد، مطرح نمودند به مرور زمان اصلاحیه‌هایی در مورد شاخص‌های آن به عمل آمد که بدین ترتیب انتظارات تغییر یافته و در قبال هر بعد مسئله، اهمیت آن نیز مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. اکنون انتظارات به‌عنوان دامنه یا درجه تحمل از کافی بودن تا سطح عالی در نظر گرفته می‌شود. در سال‌های اخیر انتظارات زیادی از شاخص‌های ابعاد کیفیت خدمات به عمل آمده است مبنی بر اینکه از بازده (نتیجه) فرآیند و انتظارات درک و شناخت واحدی وجود ندارد، به علاوه صاحب‌نظران بر این باورند که مقیاس مزبور عامل قیمت را نادیده می‌انگارد و دلیل ارائه حد متوسط از شکاف‌های اندازه‌گیری شده با مشکل همبستگی چندجانبه روبرو است (فروغی عبّری و همکاران، ۲۰۱۱).

## ۲-۷-۲- مدیریت شکاف‌های کیفیت<sup>۱</sup>

**شکاف ۱ شکاف ادراکی مدیریت:** این شکاف بدین معنی است که در مدیریت، انتظارات کیفیت را سرسری می‌گیرد این شکاف در نتیجه عوامل زیر ایجاد می‌شود:

عدم توجه کافی به اطلاعات و داده‌هایی که از پژوهش در بازار به دست می‌آید و نیز اطلاعاتی که بعد از تجزیه و تحلیل تقاضای مشتریان ایجاد می‌شود. عدم توجه به اطلاعات ارائه شده درباره انتظارات مشتریان تجزیه و تحلیل ناکافی و ناکارآمد بر روی تقاضای مشتریان نامطلوب با ناکافی بودن اطلاعات ارسالی به مدیریت سازمان برای برطرف کردن این شکاف، راه حل‌های متفاوتی وجود دارد. اگر مشکلات در نتیجه سوء مدیریت به وجود آمده باشد یکی از راه‌ها تعویض مدیریت است یا می‌توان دانش مدیریت در مورد خصوصیات و ویژگی‌های رقبای خدمت را بهبود داد. اغلب اما نه همیشه، راه دوم مناسب‌تر است؛ زیرا اغلب مشکلات این شکاف به دلیل عدم شایستگی مدیر اتفاق نمی‌افتد بلکه به دلیل فقدان دانش مناسب نزد مدیر در مورد طبیعت رفتاری خدمات و رقابت بین مدیران اتفاق می‌افتد. قسمتی دیگر از راه حل بهبود پژوهش و حمایت از پژوهش‌های علمی و مقتضی است که با هدف شناسایی نیازها، انتظارات و خواسته‌های مشتریان از خدمتی انجام گیرد که شرکت ارائه می‌دهد. اطلاعاتی که واقعا از بطن بازار به دست آید اغلب داده‌های قابل توجهی را ایجاد می‌کند. همینطور اطلاعاتی که در داخل سازمان جاری است، ممکن است در قسمت‌های مؤثری مورد استفاده قرار گیرد؛ بنابراین اقدام مقتضی دیگر ایجاد کانال باز اطلاعاتی است که همگان از طریق آن به اطلاعات دست اول دسترسی پیدا کنند.

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

- اشتباه در طراحی خود خدمت با ناکافی بودن رویه‌های طراحی
- اعمال مدیریت اشتباه هنگام طراحی خدمت
- فقدان هدف‌گذاری شفاف در هنگام طراحی خدمت با کیفیت
- حمایت ناکافی از طراحی خدمات با کیفیت از جانب مدیران

<sup>1</sup> Managing quality gaps



بسته به اندازه و حجم اولین شکاف پتانسیل مشکلات مربوط به طراحی و برنامه ریزی متفاوت خواهد بود. با آن وصف حق در وضعیت هایی که اطلاعات و داده های کافی و مناسبی در سازمان در مورد انتظارات مشتریان وجود دارد، ممکن است طراحی مشخصات و ویژگی های کیفیت خدمات با مشکل مواجه شوند. دلیل منطقی آن است که تعهد واقعی به کیفیت خدمت در بین مدیران ارشد، وجود ندارد. چون کیفیت به عنوان بالاترین و مقدم ترین اولویت های سازمان در نظر نگرفته شده است. یک راه حل منطقی در چنین وضعیتی همین است که اولویت های سازمان را تغییر دهیم. ایجاد کیفیتی که مشتریان آن را درک کنند امروزه دیگر امری حیاتی در سازمان ها تلقی می شود.

**شکاف ۳ شکاف ارائه خدمات:** این شکاف بدان معنا است که ویژگی ها و مشخصات کیفیت خوب یک خدمت بدون آن که هنگام ارائه به مشتریان رعایت شود، اثر بخشی نخواهد داشت؛ بنابراین نحوه ارائه خدمات نیز از اهمیت قابل توجهی برخوردار است این شکاف به دلایل زیر ایجاد می شود.

- خصوصیات و ویژگی های که برای کیفیت خدمات طراحی شده اند بسیار پیچیده و انعطاف ناپذیرند
- کارکنان صف با این ویژگیها و مشخصات موافق نیستند بنابراین تلاش رضایت بخشی انجام نمی دهند مشخصات و ویژگی های کیفیت با فرهنگ جاری همخوانی ندارد، بنابراین پذیرش آن از طرف سایرین با مشکلی مواجه می شود.
- مدیریت نامناسب عملیات مربوط به خدمت با کیفیت طراحی شده
- فقدان تلاش های بازاریابی داخلی در سازمان با تلاش ناکافی
- فناوری و سیستم های موجود تسهیلاتی برای برقراری و ظهور ویژگی های کیفیت ایجاد نمی کنند.

دلایل بروز چنین شکافی را می توان به سه قسمت تقسیم کرد:

- دلایل مدیریتی و نظارتی و دلایل ادراکی کارکنان از نقش خود در سازمان
- نیازها و خواسته های مشتریان و فقدان فناوری لازم
- فقدان حمایت های مالی

**شکاف ۴ شکاف در پیام ارسالی به بازار:** این شکاف بدین معنی است که پیام هایی که از طرف سازمان با بازار ارسال می شود با خدمات ارائه شده توسط سازمان سازگار نیستند این شکاف بنا بر عوامل زیر به وقوع می پیوندد:

- محتوای پیام ارسالی به بازار با عملیاتی سازگار نیستند که در مورد خدمت انجام می شود
- فقدان یا ناکافی بودن هماهنگی لازم بین روش بازاریابی قدیمی و عملیات جدید
- تمایل به دادن وعده و وعید به دلیل اینکه سازمان فکر می کند از رقبا عقب مانده است

**شکاف ۵ شکاف کیفیت خدمات ادراک شده (فرایند تمام شکاف های قبلی):** این شکاف بدین معناست که خدمات ادراک شده یا تجربه شده توسط مشتری به خدمات مورد نظر او سازگاری ندارد. این شکاف به دلایل زیر به وقوع می پیوندد:

خدمات یا خوب نیستند با کیفیت خدمات پایین است؛ تبلیغ شفاهی منفی که علیه خدمات انجام می شود؛ تصور بد محلی

شعبه ها؛ از دست دادن بازار. هنگامی که شکاف خدمات ادراک شده به وقوع می پیوندد باید نگاهی جامع به دلایل سایر شکافات ها از ۱ تا ۴ داشته باشیم و با بررسی آن ها ریشه های وقوع شکاف ۵ را بیابیم. در اصل مدل تحلیلی شکاف ها به مدیران کمک کند تا دلایل بروز مشکلات را ریشه یابی کند و راهی مناسب برای نزدیکی به این دلایل و حل آن ها بیابند. این مدل کمک می کند تا ارتباط بین ادراک مشتری ارائه کنندگان خدمات و دیگر شکاف ها را شناخته و بر مبنای برنامه ای پیشبردی کیفیت خدمات را بر مبنای انتظارات واقعی مشتریان خود سطح بندی و ارائه کنیم.

### ۲-۷-۳- مدل کانو<sup>۱</sup>

دکتر نوریکی کانو استاد دانشگاه ریکاتوکیو و یکی از برجسته ترین صاحب نظران علم مدیریت کیفیت مدلی را مطرح نمود که امروزه در اکثر الگوهای رضایت مشتریان مورد استفاده قرار می گیرد. فعالیت هایی که مدل کانو در آن کاربرد دارند عبارتند از:

- شناسایی نیازهای مشتری
- شناخت نیازهای اجرایی
- توسعه مفاهیم و ایده ها

### الزامات اساسی

دسته اول خصوصیات، الزامات اساسی می باشند که از دید دکتر کانو در صورت لحاظ شدن کامل آن ها در محصول فقط از نارضایتی مشتری جلوگیری می کند و رضایت و خشنودی را در وی فراهم نمی آورد؛ به عبارت دیگر رضای کامل الزامات اساسی محصول تنها مقدمات حضور محصول را در بازار فراهم می آورد و برای پیروزی بر رقبا و در دست گرفتن بازار محصول به ما کمکی نمی کند.

### الزامات عملکردی

دسته دوم خصوصیات کیفی، الزامات عملکردی محصول است که عدم برآورده ساختن آن ها موجب نارضایتی مشتریان می شود و در مقابل برآورده شدن کامل و مناسب آن ها رضایت و خشنودی مشتری را به دنبال خواهد داشت.

### الزامات انگیزشی

دسته سوم خصوصیات کیفی در مدل کانو خواسته های کیفی هستند که در زمان کاربرد محصول به عنوان یک نیاز و الزام از دید مشتری تلقی نمی گردند و در نتیجه عدم برآورده ساختن این گروه از الزامات کیفی موجب عدم رضایت مشتری نمی شود ولی ارائه آن ها در محصول هیجان و رضایت بالایی را در مشتری پدید می آورد.

### ۲-۷-۴- مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)<sup>۲</sup>

این فرایند یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند شاخه است که توسط توماس. ال ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. این روش هنگامی که تصمیم گیری با چند گزینه و شاخص روبرو است، می تواند مفید واقع شود. شاخص ها می توانند کمی یا کیفی باشند. اساس روش AHP بر مقایسه زوجی استوار است. در این روش تصمیم گیرنده با فراهم ساختن درخت سلسله

<sup>1</sup> Kano model

<sup>2</sup> Analytical Hierarchy Process Model

مراتب تصمیم، کار خود را آغاز می نماید. این درخت، شاخص ها و گزینه های تصمیم گیری را نشان می دهد. سپس یکسری مقایسات زوجی انجام و وزن هر یک از شاخص ها در راستای گزینه های رقیب مشخص می شود. در مرحله بعد منطق AHP به گونه ای ماتریس های حاصل از مقایسات زوجی را با یک دیگر تلفیق می نماید که تصمیم بهینه حاصل شود و در نهایت میزان سازگاری تصمیم ها سنجیده شده و در مورد خوب یا بد بودن و یا قابل قبول و مردود بودن آن قضاوت می شود. از دیگر ویژگی های این روش این است که می توان معیارهای متعدد کمی و کیفی را در آن لحاظ کرد. همچنین می توان گزینه های مختلف را در تصمیم گیری دخالت داده و امکان تحلیل حساسی روی معیارها و زیر معیارها را فراهم نمود. AHP یک روش تصمیم گیری است که توسط آن میتوان تصمیمات وابسته به معیارهای مختلف و یا تصمیمات چند معیاره را اتخاذ نمود. توسط این روش مسئله تصمیم گیری ابتدا ساختمان شده و سپس گزینه های مختلف بر اساس معیارهای مطرح در تصمیم گیری با هم مقایسه شده و سپس اولویت انتخاب هر یک از آن ها مشخص می شود (موسی خانی و همکاران: ۱۳۸۶). فرایند AHP ترکیب معیارهای کیفی و غیر قابل لمس همراه با معیارهای کمی و قابل لمس را به طور همزمان امکان پذیر می سازد (مشیری: ۱۳۸۰)

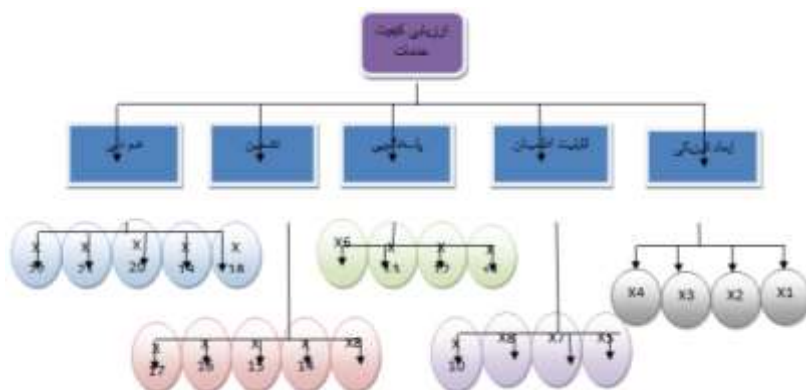
رویه های AHP شامل چهار مرحله اساسی است:

۱. **مدل سازی:** در این گام مسئله و هدف از تصمیم گیری به صورت سلسله مراتبی از عناصر تصمیم که با هم در ارتباط هستند در می آید. عناصر تصمیم شامل معیارها و شاخص ها و گزینه های تصمیم می باشند.
۲. **قضاوت ترجیحی:** مقایسه بین گزینه های مختلف تصمیم، بر اساس هر شاخص صورت گرفته و در مورد اهمیت شاخص تصمیم با انجام مقایسات زوجی قضاوت می شود
۳. **محاسبات وزن های نسبی:** وزن و اهمیت عناصر تصمیم نسبت به هم از طریق مجموعه ای از محاسبات عددی تعیین می شود
۴. **ادغام وزن های نسبی:** این گام به منظور رتبه بندی گزینه های تصمیم صورت می پذیرد (نوری و همکاران)

### ۳- مدل و فرضیه های تحقیق

شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق حاضر است که "ارزیابی کیفیت خدمات" بر اساس پنج بعد فیزیکی، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین و همدلی را نشان می دهد. با توجه به مدل فوق، تحقیق حاضر قصد دارد به سؤالات زیر پاسخ دهد:

- ۱- خواسته ها و ادراک مشتریان از خدمات اداره کل امور مالیاتی چه مواردی هستند؟
- ۲- بین کدام یک از این خواسته ها با وضعیت موجود شکاف وجود دارد؟
- ۳- شکاف بین خواسته ها و ادراکهای مشتریان از خدمات چه میزان است؟
- ۴- نیازهای مشتریان در ارتباط با خدمات سازمان و همچنین نیازهای بایدها و هیجان انگیز اشاره شده در مدل کانو چه چیزهایی هستند؟
- ۵- اولویتهای ابعاد سروکال با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) کدامند؟



شکل ۱. مدل تحقیق

## ۴- روش تحقیق

## ۴-۱- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه مؤدیان امور مالیاتی است که در اداره کل امور مالیاتی استان البرز دارای پرونده مالیاتی بوده‌اند. با توجه به تعداد زیاد مؤدیان امور مالیاتی مستقر در این اداره، حجم نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه نامحدود تعیین شده است. در این راستا تعداد ۱۹۶ پرسشنامه توزیع و تمام پرسشنامه‌ها عودت گردید یعنی نرخ پاسخگویی ۱۰۰٪ بوده است. از این رو، میتوان اینگونه برداشت نمود که موضوع تحقیق به نوعی از نظر مؤدیان کل امور مالیاتی حائز اهمیت بوده است.

## جدول ۱. ویژگی جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

تعداد	درصد	شرح	موارد
۶۰	٪۳۰	زن	جنسیت
۱۳۶	٪۷۰	مرد	
۱۹	٪۱۰	زیر ۲۵ سال	سن
۸۵	٪۴۳	۲۶ تا ۳۵ سال	
۴۷	٪۲۴	۳۶ تا ۵۵ سال	
۴۵	٪۲۳	۵۵ سال و بالاتر	
۴۷	٪۲۴	دیپلم	تحصیلات
۲۰	٪۱۰	فوق دیپلم	
۷۹	٪۴۰	لیسانس	
۵۰	٪۲۶	فوق لیسانس و دکترا	
۶۷	٪۳۴	مجرد	تأهل
۱۲۹	٪۶۶	متأهل	
۱۱۴	٪۵۸	کارمند	شغل
۵۹	٪۳۰	آزاد	
۱۷	٪۹	سایر	
۶	٪۳	دانشجو	

## ۴-۲- ابزار

با توجه به نوع این پژوهش که توصیفی است، در بخش مطالعات کتابخانه ای از کتب و مقالات علمی معتبر و در بخش داده های میدانی از پرسشنامه استفاده شده است. در تحقیق حاضر، ادراک مشتری از کیفیت خدمات با استفاده از شاخص سروکوال که توسط پاراسارمن (۱۹۸۵) ارائه گردیده است سنجیده می شود. این شاخص شامل پنج دسته از عوامل ابعاد فیزیکی، همدلی، تضمین، پاسخگویی و قابلیت اطمینان می باشد. پرسشنامه های مذکور شامل ۲ بخش عمده می باشد:

۱- نامه همراه: در این قسمت هدف از گردآوری داده ها به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری پاسخ دهنده در عرضه داده های مورد نیاز، بیان شده است. برای این منظور بر با ارزش بودن داده های حاصل از پرسشنامه تأکید گردیده تا پاسخ دهنده به طور مناسب پاسخ سوالها را عرضه کند.

۲- سوالها (گویهها) پرسشنامه: این بخش از پرسشنامه شامل ۲ قسمت است:

**الف) سوالات عمومی:** در سوالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان جمع آوری گردد.

**ب) سوالات تخصصی:** پرسشنامه سروکوال شامل سه بخش است: بخش اول و دوم هر یک شامل ۲۲ سوال (مربوط به پنج بعد) به منظور ارزیابی انتظارات و ادراکهای مشتریان می باشد. در این بخش از پاسخگویان خواسته می شود تا نظر خود را در رابطه با اینکه از خدمات چه انتظاری دارند و اینکه چگونه خدمات را درک میکنند، در یک مقیاس پنج تایی لیکرت بیان کنند. در نهایت بر اساس اختلاف بین انتظارات و تجارب پاسخگویان از ۲۲ ویژگی فوق امتیاز کیفیت کلی میتواند محاسبه شود. در بخش سوم از مشتریان خواسته می شود تا اهمیت هر یک از ابعاد را مشخص نمایند.

پرسشنامه کانو، پرسشنامه ای است برای درک اینکه مشتریان بالقوه در صورت عدم ارائه و یا ارائه یک مشخصه، چه احساسی دارند. این هدف با پرسیدن دو سوال برای هر مشخصه تامین می شود، یک سوال کارکردی و یک سوال غیر کارکردی. در خاتمه آیتمهای ۲۲ گانه سروکوال در فرمت پرسشنامه AHP طراحی شده است. پس از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه تلاش گردید تا میزان روایی و پایایی پرسشنامه تعیین شود.

## ۵- یافته های تحقیق

۵-۱- تعیین میزان اهمیت ابعاد کیفیت خدمات

در مرحله اول، طبق روش شناسی سروکوال ابتدا ابعاد کیفیت خدمات برای ارائه خدمات اداره کل امور مالیاتی البرز شناسایی شده اند که به شرح جدول زیر می باشد و همچنین میانگین درجه اهمیت هر بعد ارائه شده است؛

جدول ۲. نتایج به دست آمده برای درجه اهمیت هر یک از ابعاد

ابعاد	درجه اهمیت
ابعاد فیزیکی	1.67
قابلیت اطمینان	1.79
پاسخگویی	1.98
تضمین	1.66
هم دلی	1.7

## ۵-۲- ارزیابی کیفیت خدمات اداره کل امور مالیاتی البرز

به منظور ارزیابی خدمات با توجه به مدل سروکوال ابتدا میانگین کیفیت مورد انتظار و سپس کیفیت ادراک شده مربوط به شاخص های ۲۲ گانه خدمات اداره کل امور مالیاتی البرز را که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته اند محاسبه نموده و سپس از تفاوت بین کیفیت مورد انتظار و کیفیت ادراک شده، شکاف بین آن دو را محاسبه مینماییم. نتایج حاصل از این بررسی در جدول زیر آمده است؛

جدول ۳. نتایج حاصل از مدل سروکوال برای شاخص های خدمات اداره کل امور مالیاتی

ردیف	مشخصه	کیفیت مورد انتظار	کیفیت ادراک شده	شکاف
1	تجهیزات مدرن	1.60	3.09	1.49-
2	تجهیزات جذاب	2.10	3.14	1.04-
3	ظاهر آراسته کارکنان	1.50	2.26	0.76-
4	محیط پاکیزه	1.46	3.07	1.61-
5	انجام کار طبق تعهد داده شده	1.54	2.61	1.08-
6	ارائه خدمت در زمان وعده داده شده	1.70	2.14	0.44-
7	مطلع نمودن مؤدیان از خدمات	2.23	2.97	0.74-
8	ارائه خدمت در اولین دفعه	1.69	2.64	0.95-
9	اشتیاق جهت حل مشکل مشتریان	1.59	2.13	0.54-
10	ارائه خدمت به طور سریع	1.70	2.27	0.56-
11	کمک همیشگی به مشتریان	2.60	2.87	0.27-
12	پاسخگو بودن به سوالات	2.07	2.40	0.33-
13	نگهداری دقیق سوابق مؤدیان	1.54	2.07	0.53-
14	رفتاری که موجب اعتماد شود.	1.74	1.99	0.26-
15	با ادب بودن کارکنان	1.74	2.20	0.46-
16	داشتن دانش کافی کارکنان	1.81	2.13	0.33-
17	احساس امنیت و آرامش	1.44	2.13	0.69-
18	توجه به تک تک مشتریان	1.93	2.40	0.46-
19	ساعات کاری مناسب	1.87	2.27	0.40-
20	توجه به ارزشها و عواطف مؤدیان	2.31	2.40	0.09-
21	توجه به منافع و علاقمندی مؤدیان	2.15	2.46	0.32-
22	درک نیازهای تک تک مؤدیان	2.21	2.40	0.19-

همان طور که در جدول بالا مشاهده می گردد، برای تمامی شاخصها، کیفیت مورد انتظار از کیفیت ادراک شده بالاتر است و بیشترین شکاف مربوط به شاخص "محیط پاکیزه" و کمترین شکاف "توجه به ارزشها و عواطف مؤدیان" می باشد. در اینجا منظور این نیست که کیفیت خدمات اداره کل امور مالیاتی البرز در حد ایده آل یا خوب نبوده است، بلکه منظور این است که در بین همه ابعاد و شاخصها، برخی به سطح انتظارات مشتریان نزدیکتر و برخی دورتر بوده اند.

## ۵-۳- مشخص کردن درجه اهمیت هر یک از مشخصه ها

پس از به دست آوردن مقدار شکاف، باید درجه اهمیت بعد مربوطه را در نظر گرفت تا بتوان نمره رضایت مشتری را محاسبه نمود، درجه اهمیت هر یک از مشخصهها به شرح جدول زیر می باشد؛

## جدول ۴. نتایج درجه اهمیت هر یک از مشخصه ها

ردیف	مشخصه	شکاف	درجه اهمیت
1	تجهیزات مدرن	1.49-	1.67
2	تجهیزات جذاب	1.04-	1.67
3	ظاهر آراسته کارکنان	0.76-	1.67
4	محیط پاکیزه	1.61-	1.67
5	انجام کار طبق تعهد داده شده	1.08-	1.79
6	ارائه خدمت در زمان وعده داده شده	0.44-	1.98
7	مطلع نمودن مؤدیان از خدمات	0.74-	1.79
8	ارائه خدمت در اولین دفعه	0.95-	1.79
9	اشتیاق جهت حل مشکل مشتریان	0.54-	1.66
10	ارائه خدمت به طور سریع	0.56-	1.79
11	کمک همیشگی به مشتریان	0.27-	1.98
12	پاسخگو بودن به سوالات	0.33-	1.98
13	نگهداری دقیق سوابق مؤدیان	0.53-	1.98
14	رفتاری که موجب اعتماد شود.	0.26-	1.66
15	با ادب بودن کارکنان	0.46-	1.66
16	داشتن دانش کافی کارکنان	0.33-	1.66
17	احساس امنیت و آرامش	0.69-	1.66
18	توجه به تک تک مشتریان	0.46-	1.7
19	ساعات کاری مناسب	0.40-	1.7
20	توجه به ارزشها و عواطف مؤدیان	0.09-	1.7
21	توجه به منافع و علاقمندی مؤدیان	0.32-	1.7
22	درک نیازهای تک تک مؤدیان	0.19-	1.7

## ۵-۴- تعیین نمره رضایت مشتریان از هر شاخص

نمره رضایت مشتری از ضرب مقدار شکاف در درجه اهمیت بعد مربوطه بدست میآید. جدول زیر نمره رضایت مشتریان را از هر یک از شاخص ها نشان می دهد؛

## جدول ۵. نمره رضایت مشتریان از هر یک از شاخصها

ردیف	مشخصه	شکاف	درجه اهمیت	نمره رضایت مشتری
1	تجهیزات مدرن	1.49-	1.67	2.49-
2	تجهیزات جذاب	1.04-	1.67	1.73-
3	ظاهر آراسته کارکنان	0.76-	1.67	1.27-
4	محیط پاکیزه	1.61-	1.67	2.68-
5	انجام کار طبق تعهد داده شده	1.08-	1.79	1.93-
6	ارائه خدمت در زمان وعده داده شده	0.44-	1.98	0.88-
7	مطلع نمودن مؤدیان از خدمات	0.74-	1.79	1.33-

1.70-	1.79	0.95-	ارائه خدمت در اولین دفعه	8
0.90-	1.66	0.54-	اشتیاق جهت حل مشکل مشتریان	9
1.01-	1.79	0.56-	ارائه خدمت به طور سریع	10
0.52-	1.98	0.27-	کمک همیشگی به مشتریان	11
0.65-	1.98	0.33-	پاسخگو بودن به سوالات	12
1.04-	1.98	0.53-	نگهداری دقیق سوابق مؤدیان	13
0.42-	1.66	0.26-	رفتاری که موجب اعتماد شود.	14
0.77-	1.66	0.46-	با ادب بودن کارکنان	15
0.54-	1.66	0.33-	داشتن دانش کافی کارکنان	16
1.15-	1.66	0.69-	احساس امنیت و آرامش	17
0.79-	1.7	0.46-	توجه به تک تک مشتریان	18
0.68-	1.7	0.40-	ساعات کاری مناسب	19
0.16-	1.7	0.09-	توجه به ارزشها و عواطف مؤدیان	20
0.54-	1.7	0.32-	توجه به منافع و علاقمندی مؤدیان	21
0.33-	1.7	0.19-	درک نیازهای تک تک مؤدیان	22

#### ۵-۵- شناسایی طبقات مختلف کانو برای هر یک از شاخصها

در مدل کانو سه طبقه مشخص تعریف شده است: طبقه جذاب، تک بعدی و بایدها. بهبودی اندکی در مشخصه های طبقه جذاب، به افزایش قابل توجهی در رضایت مشتری منجر خواهد شد. در طبقه تک بعدی، افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصههاست؛ اما در طبقه بایدها، سطح رضایت مشتری بیش از یک میزان مشخص افزایش نمییابد. برای شناسایی طبقات مختلف در مدل کانو از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. در این پرسشنامه از مشتری خواسته می شود تا نظر خود را در صورتی که مشخصه های وجود داشته باشد و حالتی که مشخصه های وجود نداشته باشد، اعلام کند که حالت اول عملکردی و حالت دوم غیرعملکردی نامیده می شود. سپس با استفاده از جدول زیر طبقات مختلف کانو شناسایی می شود؛

#### جدول ۶. طبقات مختلف کانو برای شاخصها

		غیرعملکردی				
		خوشایند	باید داشته باشد	مهم نیست	می توان بدون آن تحمل کرد	ناخوشایند
عملکردی	خوشایند	Q	A	A	A	O
	باید داشته باشد	R	I	I	I	M
	مهم نیست	R	I	I	I	M
	می توان بدون آن تحمل کرد	R	I	I	I	M
	ناخوشایند	R	R	R	R	Q

در جدول بالا، A نشان دهنده طبقه جذاب، O نشان دهنده طبقه تک بعدی، M نشان دهنده طبقه بایدها، Q نشان دهنده طبقه قابل سوال، R نشان دهنده طبقه معکوس و I نشان دهنده طبقه بی تفاوت می باشد. همان طور که اشاره شد، در مدل



کانو تاکید بر سه طبقه جذاب، تک بعدی و بایدها می باشد. در جدول زیر تعیین شده که هر یک از مشخصه‌های شناسایی شده در مدل سروکوآل مربوط به کدامیک از طبقات کانو است.

### جدول ۷. مشخصه های شناسایی شده در مدل سروکوآل و طبقات کانو آن

طبقه	غیرعملکردی	عملکردی	مشخصه
O	ناخوشایند	خوشایند	تجهیزات مدرن
M	ناخوشایند	باید داشته باشد	تجهیزات جذاب
A	می توان تحمل کرد	خوشایند	ظاهر آراسته کارکنان
O	ناخوشایند	خوشایند	محیط پاکیزه
O	ناخوشایند	خوشایند	انجام کار طبق تعهد داده شده
O	ناخوشایند	خوشایند	ارائه خدمت در زمان وعده داده شده
O	ناخوشایند	خوشایند	مطلع نمودن مؤدیان از خدمات
O	ناخوشایند	خوشایند	ارائه خدمت در اولین دفعه
M	ناخوشایند	باید داشته باشد	اشتیاق جهت حل مشکل مشتریان
M	ناخوشایند	باید داشته باشد	ارائه خدمت به طور سریع
A	می توان تحمل کرد	خوشایند	کمک همیشگی به مشتریان
M	ناخوشایند	باید داشته باشد	پاسخگو بودن به سوالات
O	ناخوشایند	خوشایند	نگهداری دقیق سوابق مؤدیان
O	ناخوشایند	خوشایند	رفتاری که موجب اعتماد شود.
M	ناخوشایند	باید داشته باشد	با ادب بودن کارکنان
M	ناخوشایند	باید داشته باشد	داشتن دانش کافی کارکنان
O	ناخوشایند	خوشایند	احساس امنیت و آرامش
I	می توان تحمل کرد	باید داشته باشد	توجه به تک تک مشتریان
I	می توان تحمل کرد	باید داشته باشد	ساعات کاری مناسب
I	می توان تحمل کرد	باید داشته باشد	توجه به ارزشها و عواطف مؤدیان
A	می توان تحمل کرد	خوشایند	توجه به منافع و علاقمندی مؤدیان
A	می توان تحمل کرد	خوشایند	درک نیازهای تک تک مؤدیان

بدین ترتیب، مقادیر تخصیص داده شده به پارامترهای طبقات کانو باید به گونه‌ای باشد که بیشترین مقادیر به طبقات جذاب و کمترین مقدار به طبقه بایدها اختصاص یابد. شن<sup>۱</sup> مقادیر (۴)، (۲)، (۱) را برای طبقات جذاب، تک بعدی و بایدها در تحقیق خود استفاده کرد. با توجه به مشخصه های هر طبقه کانو، هنگامی باید در اندیشه ارضای کامل هدف بود که آن مشخصه مربوط به طبقات جذاب و تک بعدی باشد نه وقتی که مربوط به طبقه بایدها باشد. چشم پوشی از ارزش هدف و طبقه کانو به رضایت کامل مشتری منجر نمی شود. نتیجه اینکه رویکرد پیشنهادی شامل دو نکته مهم است که سازمان باید به آنها توجه کند: یکی تعیین دقیق ارزش پارامتر کانو و دیگری بهره‌گیری از درجه اهمیت تعدیل شده به‌عنوان مقدار هدف برای مشخصات. گام بعدی، درجه اهمیت تعدیل شده می باشد. این مقدار تعدیل شده هسته اصلی ادغام مدل کانو و سروکوآل است. این عدد از ضرب کردن ارزش طبقه‌های کانو در نمره رضایت مشتری محاسبه می شود. با ادغام مدل کانو در سروکوآل

<sup>1</sup> - shen (2000)

رضایت خاطر مشتری تضمین می شود. در جدول زیر، درجه اهمیت تعدیل شده که خروجی ادغام مدل کانو در سروکوال می باشد، ارائه شده است. همچنین مشخصههایی که طبقه کانو آنها به غیر از جذاب، تک بعدی و بایدها می باشند، حذف شدهاند؛

### جدول ۸. درجه اهمیت تعدیل شده (خروجی ادغام مدل کانو در سروکوال)

مشخصه	نمره رضایت	نمره کانو	درجه اهمیت تعدیل شده
تجهیزات مدرن	-2.49	2	-4.98
تجهیزات جذاب	-1.73	1	-1.73
ظاهر آراسته کارکنان	-1.27	4	-5.07
محیط پاکیزه	-2.68	2	-5.36
انجام کار طبق تعهد داده شده	-1.93	2	-3.86
ارائه خدمت در زمان وعده داده شده	-0.88	2	-1.75
مطلع نمودن مؤدیان از خدمات	-1.33	2	-2.65
ارائه خدمت در اولین دفعه	-1.70	2	-3.40
اشتقاق جهت حل مشکل مشتریان	-0.90	1	-0.90
ارائه خدمت به طور سریع	-1.01	1	-1.01
کمک همیشگی به مشتریان	-0.52	4	-2.10
پاسخگو بودن به سوالات	-0.65	1	-0.65
نگهداری دقیق سوابق مؤدیان	-1.04	2	-2.08
رفتاری که موجب اعتماد شود.	-0.42	2	-0.85
با ادب بودن کارکنان	-0.77	1	-0.77
داشتن دانش کافی کارکنان	-0.54	1	-0.54
احساس امنیت و آرامش	-1.15	2	-2.30
توجه به منافع و علاقمندی مؤدیان	-0.54	4	-2.15
درک نیازهای تک تک مؤدیان	-0.33	4	-1.32

علامت منفی درجه اهمیت تعدیل شده با علامت نمره رضایت مؤدی یا مشتری و علامت مقدار شکاف یکسان است. بدیهی است که در این مدل مشخصههایی مدنظر است که مشتری از آنها رضایت ندارد؛ بنابراین مشخصههایی که علامت درجه اهمیت تعدیل شده آنها مثبت است حذف شده و فقط مشخصههایی که علامت درجه اهمیت تعدیل شده آنها منفی است مدنظر هستند (که در اینجا همه درجه اهمیت ها منفی می باشند). بعلاوه همان طور که اشاره شد با توجه به مشخصه‌های هر طبقه کانو، هنگامی باید در اندیشه ارضای کامل هدف بود که آن مشخصه مربوط به طبقات جذاب و تک بعدی باشد نه مربوط به طبقه بایدها؛ بنابراین طبقه بایدها نیز حذف شدهاند. در پایان مشخصهها بر مبنای درجه اهمیت تعدیل شده مرتب شدهاند؛

### جدول ۹. درجه اهمیت تعدیل شده پس از حذف بایدها

مشخصه	نمره رضایت	نمره کانو	درجه اهمیت تعدیل شده	اولویت بندی
تجهیزات مدرن	-2.49	2	-4.98	3
ظاهر آراسته کارکنان	-1.27	4	-5.07	2
محیط پاکیزه	-2.68	2	-5.36	1
انجام کار طبق تعهد داده شده	-1.93	2	-3.86	4
ارائه خدمت در زمان وعده داده شده	-0.88	2	-1.75	11

6	2.65-	2	1.33-	مطلع نمودن مؤدیان از خدمات
5	3.40-	2	1.70-	ارائه خدمت در اولین دفعه
9	2.10-	4	0.52-	کمک همیشگی به مشتریان
10	2.08-	2	1.04-	نگهداری دقیق سوابق مؤدیان
13	0.85-	2	0.42-	رفتاری که موجب اعتماد شود.
7	2.30-	2	1.15-	احساس امنیت و آرامش
8	2.15-	4	0.54-	توجه به منافع و علاقمندی مؤدیان
12	1.32-	4	0.33-	درک نیازهای تک تک مؤدیان

یک سازمان برای دستیابی اثربخش به رضایت مشتری، نه تنها باید بداند مشتری چه چیزی می‌خواهد بلکه باید بفهمد که چه میزان تلاش برای هر مشخصه مشتری به‌منظور دستیابی به رضایت مطلوب وی نیاز است. درجه اهمیت تعدیل شده را که خروجی ادغام سروکوال و کانو است میتوان به‌عنوان ارزش هدف در خانه کیفیت در نظر گرفت. لحاظ کردن یک مقدار مشخص، به کنترل میزان ارائه خدمت به مشتری کمک میکند.

#### ۵-۶- اولویت‌بندی ابعاد سروکوال با استفاده از روش AHP

در این قسمت ابعاد سروکوال با استفاده از روش سلسله مراتبی مورد اولویت‌بندی قرار می‌گیرد؛

##### جدول ۱۰. ضریب معیار هر یک از ابعاد

ضریب معیار	ابعاد
0.230	ابعاد فیزیکی
0.219	قابلیت اطمینان
0.256	پاسخگویی
0.178	تضمین
0.117	هم دلی

##### جدول ۱۱. ضریب معیار مشخصه های ابعاد فیزیکی

ضریب معیار	مشخصه
0.369	تجهیزات مدرن
0.152	تجهیزات جذاب
0.211	ظاهر آراسته کارکنان
0.268	محیط پاکیزه

##### جدول ۱۲. ضریب معیار مشخصه های قابلیت اطمینان

ضریب معیار	ابعاد
0.254	انجام کار طبق تعهد داده شده
0.144	مطلع نمودن مؤدیان از خدمات
0.418	ارائه خدمت در اولین دفعه
0.184	ارائه خدمت به طور سریع

## جدول ۱۳. ضریب معیار مشخصه های پاسخگویی

ضریب معیار	ابعاد
0.97	کمک همیشگی به مشتریان
0.484	پاسخگو بودن به سوالات
0.243	نگهداری دقیق سوابق مؤدیان
0.176	ارائه خدمت در زمان وعده داده شده

## جدول ۱۴. ضریب معیار مشخصه های تضمین

ضریب معیار	ابعاد
0.144	ارائه خدمت در اولین دفعه
0.153	رفتاری که موجب اعتماد شود.
0.224	با ادب بودن کارکنان
0.223	داشتن دانش کافی کارکنان
0.256	احساس امنیت و آرامش

## جدول ۱۵. ضریب معیار مشخصه های همدلی

ضریب معیار	ابعاد
0.295	توجه به تک تک مشتریان
0.334	ساعات کاری مناسب
0.164	توجه به ارزشها و عواطف مؤدیان
0.86	توجه به منافع و علاقمندی مؤدیان
0.121	درک نیازهای تک تک مؤدیان

## ۶- بحث و نتیجه گیری

## ۶-۱- نتایج حاصل از اولویت بندی اهمیت اولیه خواسته ها

همان گونه که بیان شد، با استفاده از نمره رضایت مشتری، اهمیت اولیه خواسته ها تعیین گردید. در زیر نتایج حاصل از اولویت بندی اهمیت اولیه خواسته ها با استفاده از این روش نشان داده شده است؛

۱. اولویت اول؛ محیط پاکیزه.
۲. اولویت دوم؛ تجهیزات مدرن.
۳. اولویت سوم؛ انجام کار طبق تعهد داده شده.
۴. اولویت چهارم؛ تجهیزات جذاب.
۵. اولویت پنجم؛ ارائه خدمت در اولین دفعه.
۶. اولویت ششم؛ مطلع نمودن مؤدیان از خدمات.
۷. اولویت هفتم؛ ظاهر آراسته کارکنان.
۸. اولویت هشتم؛ احساس امنیت و آرامش
۹. اولویت نهم؛ نگهداری دقیق سوابق مؤدیان
۱۰. اولویت دهم؛ ارائه خدمت به طور سریع
۱۱. اولویت یازدهم؛ اشتیاق جهت حل مشکل مشتریان

۱۲. اولویت دوازدهم؛ ارائه خدمت در زمان وعده داده شده
۱۳. اولویت سیزدهم؛ توجه به تک تک مشتریان
۱۴. اولویت چهاردهم؛ با ادب بودن کارکنان
۱۵. اولویت پانزدهم؛ ساعات کاری مناسب
۱۶. اولویت شانزدهم؛ پاسخگو بودن به سوالات
۱۷. اولویت هفدهم؛ داشتن دانش کافی کارکنان
۱۸. اولویت هیجدهم؛ توجه به منافع و علاقمندی مؤدیان
۱۹. اولویت نوزدهم؛ کمک همیشگی به مشتریان
۲۰. اولویت بیستم؛ رفتاری که موجب اعتماد شود
۲۱. اولویت بیست و یکم؛ درک نیازهای تک تک مؤدیان
۲۲. اولویت بیست و دوم؛ توجه به ارزشها و عواطف مؤدیان

#### ۶-۲- نتایج اولویت‌بندی ابعاد سروکوال با استفاده از روش AHP

الف) اولویت‌بندی ابعاد سروکوال:

۱. پاسخگویی (۰,۲۵۶)
۲. ابعاد فیزیکی (۰,۲۳۰)
۳. قابلیت اطمینان (۰,۲۱۹)
۴. تضمین (۰,۱۷۸)
۵. همدلی (۰,۱۱۷)

ب) اولویت‌بندی مشخصه‌های ابعاد فیزیکی

۱. تجهیزات مدرن (۰,۳۶۹)
۲. محیط پاکیزه (۰,۲۶۸)
۳. ظاهر آراسته کارکنان (۰,۲۱۱)
۴. تجهیزات جذاب (۰,۱۵۲)

ج) اولویت‌بندی مشخصه‌های قابلیت اطمینان

۱. ارائه خدمت در اولین دفعه (۰,۴۱۸)
۲. انجام کار طبق تعهد داده شده (۰,۲۵۴)
۳. ارائه خدمت به طور سریع (۰,۱۸۴)
۴. مطلع نمودن مؤدیان از خدمات (۰,۱۴۴)

د) اولویت‌بندی مشخصه‌های پاسخگویی

۱. پاسخگو بودن به سوالات (۰,۴۸۴)
۲. نگهداری دقیق سوابق مؤدیان (۰,۲۴۳)
۳. ارائه خدمت در زمان وعده داده شده (۰,۱۷۶)
۴. کمک همیشگی به مشتریان (۰,۹۷)

ه) اولویت‌بندی مشخصه‌های تضمین

۱. احساس امنیت و آرامش (۰,۲۵۶)
۲. با ادب بودن کارکنان (۰,۲۲۴)
۳. داشتن دانش کافی کارکنان (۰,۲۲۳)

۴. رفتاری که موجب اعتماد شود (۰,۱۵۳)

۵. ارائه خدمت در اولین دفعه (۰,۱۴۴)

(و اولویت‌بندی مشخصه های همدلی

۱. ساعات کاری مناسب (۰,۳۳۴)

۲. توجه به تک تک مشتریان (۰,۲۹۵)

۳. توجه به ارزشها و عواطف مؤدیان (۰,۱۶۴)

۴. درک نیازهای تک تک مؤدیان (۰,۱۲۱)

۵. توجه به منافع و علاقمندی مؤدیان (۰,۸۶)

### ۳-۶- نتایج حاصل از اولویت‌بندی خواسته ها پس از ادغام با مدل کانو

خواسته های مشتریان یا مؤدیان با استفاده از پرسشنامه کانو به سه طبقه جذاب، تک بعدی و بایدها تقسیم گردید و در مرحله آخر همان طور که گفته شد برای ارضای کامل هدف طبقه بایدها حذف شد. اهمیت نهایی خواسته ها پس از ادغام با مدل کانو به وسیله اثر تعدیلی درجه اهمیت از ادغام نمره کانو در نمره رضایت تعیین می گردد. اهمیت نهایی در مورد خواسته هایی از طبقه جذاب افزایش یافته است. این افزایش به دلیل بیشتر بودن درجه اهمیت تعدیل شده می باشد. در زیر نتایج حاصل از این بررسی که خروجی ادغام مدل کانو در سروکوال می باشد نشان داده شده است؛

۱- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر اول که به خواسته (محیط ارائه خدمت منظم، مرتب و پاکیزه باشد) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه تک بعدی قرار دارد یعنی افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصه هاست و رابطه مستقیمی بین آن دو وجود دارد.

۲- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر دوم که به خواسته (کارکنان ارائه دهنده خدمات، دارای ظاهری آراسته، مرتب و مناسب باشند) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه جذاب قرار دارد یعنی بهبود اندکی در آن به افزایش قابل توجهی در رضایت مشتری منجر خواهد شد.

۳- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر سوم که به خواسته (تجهیزات مورد استفاده در ارائه خدمات، مدرن و بروز باشد) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه تک بعدی قرار دارد یعنی افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصه هاست و رابطه مستقیمی بین آن دو وجود دارد.

۴- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر چهارم که به خواسته (کار و خدمت وعده داده شده، از طرف سازمان، طبق تعهد داده شده صورت گیرد) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه تک بعدی قرار دارد یعنی افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصه هاست و رابطه مستقیمی بین آن دو وجود دارد.

۵- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر پنجم که به خواسته (ارائه خدمت درست و در اولین دفعه ای که مشتریان به سازمان مراجعه می کنند باشد) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه تک بعدی قرار دارد یعنی افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصه هاست و رابطه مستقیمی بین آن دو وجود دارد.

۷- نتایج به دست آمده از شاخص ۸۶- با اهمیت تر ششم که به خواسته (سازمان، مشتریان را از خدماتی که دریافت خواهند نمود، مطلع سازد) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه تک بعدی قرار دارد یعنی افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصه هاست و رابطه مستقیمی بین آن دو وجود دارد.

۸- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر هفتم که به خواسته (مشتریان در تعاملات خود با سازمان احساس امنیت و آرامش کنند) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه تک بعدی قرار دارد یعنی افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصه هاست و رابطه مستقیمی بین آن دو وجود دارد.

۹- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر هشتم که به خواسته (سازمان، به منافع و علاقمندی واقعی و قلبی شما مشتریان توجه کند) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه جذاب قرار دارد یعنی بهبود اندکی در آن به افزایش قابل توجهی در رضایت مشتری منجر خواهد شد.

- ۱۰- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر نهم که به خواسته (کارکنان تمایل داشته باشند به طور همیشگی به مشتریان کمک کنند) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه جذاب قرار دارد یعنی بهبود اندکی در آن به افزایش قابل توجهی در رضایت مشتری منجر خواهد شد.
- ۱۱- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر دهم که به خواسته (اطلاعات و سوابق مربوط به مشتریان بطور دقیق نگهداری شود) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه تک بعدی قرار دارد یعنی افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصه هاست و رابطه مستقیمی بین آن دو وجود دارد.
- ۱۲- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر یازدهم که به خواسته (در زمان وعده داده شده، ارائه خدمت صورت گیرد) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه تک بعدی قرار دارد یعنی افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصه هاست و رابطه مستقیمی بین آن دو وجود دارد.
- ۱۳- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر دوازدهم که به خواسته (کارکنان، سعی در درک نیازهای خاص تک تک فردی) مشتریان داشته باشند) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه جذاب قرار دارد یعنی بهبود اندکی در آن به افزایش قابل توجهی در رضایت مشتری منجر خواهد شد.
- ۱۴- نتایج به دست آمده از شاخص با اهمیت تر سیزدهم که به خواسته (رفتار کارکنان موجب ایجاد اعتماد در مشتریان گردد) مربوط است، نشان می دهد این خواسته در طبقه تک بعدی قرار دارد یعنی افزایش در رضایت مشتری تابعی خطی از افزایش بهبود در مشخصه هاست و رابطه مستقیمی بین آن دو وجود دارد.

## منابع

۱. میرغفوری، حبیب الله، طاهری دمنه، محسن، زارع، حبیب و آبادی، احمد (۱۳۸۸). ارزیابی روش‌های سنجش کیفیت خدمات به وسیله شبکه‌های عصبی مصنوعی. چشم انداز مدیریت، شماره ۳۱، صص ۶۳-۷۹.
۲. میرفخرالدینی، حیدر، فرید، داریوش، طحاری مهرجردی، محمد حسین و زارعی، محمد (۱۳۸۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره. فصلنامه مدیریت سلامت، شماره ۱۴، صص ۵۱-۶۲.
۳. محمد هادی، فریبرز (۱۳۹۰). طراحی الگوی تضمین کیفیت آموزش منابع انسانی در چارچوب روش تحلیل اهمیت- عملکرد IPA. رساله دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
۴. مختاریان، فرانک و محمدی، رضا (۱۳۸۷). ارزشیابی، اعتبارسنجی و تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی کشور هند. تهران، نشر البرز فرا دانش.
۵. عنایتی نوین، علی، یوسفی افراشته، مجید، صیامی، لیلا و جواهری دانشمند، محمد (۱۳۹۰). ارزیابی کیفیت خدمات دانشگاه پیام نور بر اساس مدل سروکوآل. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۱، صص ۱۳۵-۱۵۱.
۶. ریاحی، بهروز (۱۳۸۴). نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران. تهران، نشر مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۷. شاهوردیانی، شادی (۱۳۸۹). طراحی ابزار سنجش کیفیت خدمات پژوهشی مبتنی بر مدل سروکوآل. مجله حسابداری مدیریت. شماره ۵، صص ۸۷-۹۵.

۸. شمس مورکانی غلامرضا، معارفوند، زهرا، سیف پناهی، حامد (۱۳۹۲). ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر آن با استفاده از تکنیک AHP: مطالعه موردی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال هفتم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲. صص ۷۱-۹۰.
  ۹. ذاکری، محسن، مطلبی، داوود (۱۳۸۷). ارزیابی کیفیت خدمات اداره کل امور مالیاتی شرق تهران (اشخاص حقوقی) با استفاده از مدل سروکوآل. فصلنامه تخصصی بیمه، دوره جدید، شماره سوم، زمستان ۱۳۸۷، صص ۲۳۵-۲۵۹.
  ۱۰. فضل‌ی، صفر، تیموری، احمد، خدایی، حسن (۱۳۹۰). ارزیابی کیفیت خدمات بخش دولتی با روش ترکیبی (ویکور جی ار ای) و رویکرد فازی. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۶۵، پاییز ۱۳۹۰، صص ۷۳-۱۰۳.
  ۱۱. حیدری رفعت، ابودر، عنایتی نوینفر، علی، پروری، امین (۱۳۹۲). ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی دانشکده فنی دانشگاه تهران از دیدگاه دانشجویان بر اساس مدل سروکوآل. نامه آموزش عالی، دوره جدید، سال ششم، شماره بیست و دوم، تابستان ۱۳۹۲، صص ۲۵-۳۹.
  ۱۲. شائمی، علی، خزائی، جواد، مهدیپور، مصطفی (۱۳۹۱). دستهبندی متغیرهای وبکوآل بر اساس مدل کانو در جهت ارزیابی رضایت مشتریان از کیفیت خدمات بانکداری اینترنتی. فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۱، صص ۱۲۳-۱۴۲.
  ۱۳. رنجیرچی، سید محمود، جلیلیان، نگار (۱۳۹۲). ارائه چارچوب ترکیبی کانو و طراحی آزمایشها برای افزایش رضایت مشتری در سازمانهای خدماتی (مورد مطالعه: شعب منتخب بانک تجارت شهرستان یزد). فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال سوم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۲، صص ۱۳۹-۱۵۴.
  ۱۴. ضیایی، محمد صادق، زیویار، فرزاد، نرگسیان، جواد (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان با استفاده از مدل سروکوآل. فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۱، صص ۱۷۳-۱۸۶.
  ۱۵. علیرضایی، ابوتراب، امینی، امین (۱۳۸۸). سروکوآل و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ابزارهایی مناسب برای سنجش و اولویتبندی کیفیت خدمات آموزشی در صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۹، زمستان ۱۳۸۸، صص ۱۵۹-۱۸۰.
16. Chen Yen-Ting, Chou Tsung-You (2011) "Applying GRA and QFD to Improve Library ServiceQuaity" The Journal of Academic Librarianship, Volume37, Number3, pp237-245.
  17. Chougule Rahul, Khare Vineet R, Pattada Kallappa (2013) " Afuzzy logic based approach for modeling quality and reliability related customer satisfaction in automotive domain" Expert systems with applications, 40, pp 800-810.
  18. D.Mualla Naji (2011) " Measuring quality of Bank Services in Jordan: Gap analysis", International journal of business and social science, Vol 2, No 1, pp 51-58.
  19. Foroughi Abari Ahmad Ali, Yarmohammadian Mohammad Hossien,Esteki Mina (2011). Assessment of quality of education a non-governmental university via SERVQUAL", Procedia social and behavioral sciences 15,pp2299-2304.
  20. Gupta M.K, Gupta Nidhi (2012) " A study ofv customer satisfaction special reference to services provided by Banks " International journal of multidisciplinary Research, pp 222-239.



21. Hong Chien- Wen (2012) “ Using the Taguchi method for effective market segmentation” *Expert systems with applications* 39, pp 5451-5459.
22. KonukFaruk Anil, KonukFiliz (2013) “ The relationship between service quality, economic and switching costs in retail Banking” *Business Systems Review*, Vol 2, pp2280-3866.
23. Kuo Yao-Chen, Chou Jui-Sheng, Sun Kuo-Shun (2011) “ Elucidating how service quality constructs influence resident satisfaction with condominium management” *Expert sustems with applications*, 38, pp 5755-5763.
24. Laroche, M. Habibi, M. R. Richard, M. (2012). To be or not to be in socialmedia: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33 (1), pp76-82.
25. Misbach Irwan, Surachman, Hadiwidjojom Djumilah, Armanu (2013) “Islamic Bank Service Quality and Trust: Study on Islamic Bank in Makassar” *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 5 pp48-61.
26. Saraei Soudabe, Amini Amir M (2012) “ A study of service quality in rural ICT renters of Iran by SERVQUAL” *Telecommunications policy*, 36, pp 571-578.
27. Shafiee Shahriar, Cliquet Gerard (2010) “ The kano model and servqual scale: An application to Iranian retail banking” *The 11 th international research in service management*, France.
28. Tarantola Claudia, Vicard Paola, Ntzoufras Ioannis (2012) “ Monitoring and improving Greek banking service using Bayesian networks: An analysis of mystery shopping data” *Expert systems with applications*, 39, pp 10103-10111.
29. Babakus, E. Bienstock, C. & Van Scotter, J. (2004). Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic and Revenue Growth. *DECISION SCIENCES*, 35 (4), pp713-37.
30. Tseng, M.L. ((2009a)). A causal and effect decision making model of service quality expectation using grey-fuzzy DEMATEL approach. *Expert Systems with Applications*, 36, pp7738–7748.
31. Tseng, M.L. (2009b). Using the extension of DEMATEL to integrate hotel service quality perceptions into a cause–effect model in uncertainty. *Expert Systems with Applications*, 36, 9015–9023.
32. Sultan, P. & Wong, H. (2010). Performance-based service quality model: an empirical study on Japanese universities. *Quality Assurance in Education*, 18 (2), pp126-143.
33. Sangeetha, J. & Mahalingam, S. (2011). Service quality models in banking: a review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4 (1), 83-103.

# The effect of the proposed model to assess the quality of services from the point of view of taxpayers using the combined Kano-Serqual model and the method of multivariable techniques (a case study of the Alborz General Administration of Tax Affairs)

Maitham Mateen<sup>1</sup>, Ziauddin Shahim Par Mehr<sup>2</sup>, Khadija Talebi<sup>3</sup>, Mehdi Soleimani<sup>4</sup>

<sup>1</sup> *Expert in charge of program and budget and lecturer at Islamic Azad University, Faculty of Economics and Management, Research Sciences Unit, Tehran, Iran*

<sup>2</sup> *Lecturer of Islamic Azad University, Faculty of Management and Accounting, Karaj Branch, Iran*

<sup>3</sup> *PhD student, Accounting, Islamic Azad University, Tehran Branch, Tehran, Iran*

<sup>4</sup> *Graduated with a master's degree in accounting, financial orientation, Islamic Azad University, electronic unit of the faculty of management, accounting department*

---

## Abstract

The current era is known as the era of quality, and quality is considered as one of the most important competitive advantages of most organizations, including production, service, etc. Therefore, organizations are looking for new ways to improve the quality of their products and services in order to improve profitability, rationally reduce costs, increase customer satisfaction, etc. On the other hand, considering that quality has been defined as what the customer wants, in order to improve quality, as a principle, quality should be measured first by using a valid and comprehensive measurement tool from the customer's point of view, and then in improvement programs. Pay attention to the opinion of customers for the future. The aim of the article is to introduce three suitable tools for measuring and prioritizing the factors affecting the quality of services in the General Administration of Tax Affairs of Alborz province, which was first measured by the Sercoal model, the quality of services of the General Administration of Tax Affairs of Alborz, and then according to Kano's classification, the level We calculate the importance of each of the customer satisfaction indicators. Then, according to the Analytical Hierarchy Process (AHP) method, the factors affecting service quality have been prioritized. To effectively achieve customer satisfaction, one must understand how much effort is required for each characteristic to achieve the customer's desired satisfaction.

**Keywords:** service quality, Seroqual, Kano, AHP, Alborz General Administration of Tax Affairs.

---