

## بررسی و واکاوی مفاهیم و ابعاد مدیریت کیفیت خدمات

سیدمحمد مدنیان\* | احمدرضا شکرچی زاده<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷،۰۵،۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸،۰۲،۰۳

## چکیده

کیفیت خدمات مفهومی است که به دلیل مشکلات درزمینه‌ی تعریف و اندازه‌گیری آن بحث‌های زیادی را از آن خود ساخته است. امروزه بیش از هر زمانی دیگر سازمان‌های عمومی به ارزیابی دیدگاه‌های مشتریان خود درباره‌ی خدمات ارائه‌شده و نیز میزان برآورده‌شدن انتظارات آن‌ها از ارائه‌ی این خدمات نیاز دارند، چراکه آن‌ها به‌خوبی می‌دانند تا چه حد فقدان اطلاعات کافی درباره‌ی انتظارات و بازخورد ادراکات مشتریان از خدمات ارائه‌شده برای سازمان‌ها مشکلاتی را ایجاد خواهد کرد. این پژوهش به روش اسنادی انجام گرفته است. به‌این ترتیب که با هدف بررسی و واکاوی مفهوم و ابعاد «کیفیت خدمات» با طرح سؤالاتی از قبیل «چرا موضوع کیفیت خدمات برای مطالعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؟ و خدمات شامل چه مواردی می‌شود» سعی می‌کند پیشینه‌ی تاریخچه‌ای آن را بررسی کند و رویکردها و مدل‌های نظری و شاخص‌های مختلف موجود برای اندازه‌گیری آن را از میان ادبیات موجود در این حوزه استخراج کند و در پایان تعریف جامعی از مفهوم «کیفیت خدمات» و ابعاد آن را ارائه کند. مطالعه‌ی این پژوهش به مدیران و پژوهشگران کمک خواهد کرد تا با مفاهیم و ابعاد مدیریت کیفیت خدمات آشنا شده و از آن برای خدمات‌رسانی بهتر به مشتریان و همچنین جذب و نگهداری مشتریان استفاده کنند.

## واژگان کلیدی:

کیفیت خدمات، انتظارات، مدیریت، مدیریت کیفیت خدمات



## ۱ مقدمه

به‌صورت وسیع گسترش یافته است و این روند در سال‌های آتی با سرعت بیشتر توسعه می‌یابد. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌ی کیفیت خدمات و در ارتباط با تعریف، مدل‌سازی، اندازه‌گیری، روش‌های جمع‌آوری داده، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و ... منجر به توسعه‌ی دیدگاه‌های مختلف پژوهشگران در این زمینه شده است. مطالعه‌ی پژوهش‌های انجام‌شده درزمینه‌ی کیفیت خدمات، به مدیران و پژوهشگران کمک خواهد کرد تا دریابند که چطور نگرش‌های موجود در این زمینه را با توجه به جهان در حال تغییر، اصلاح کرده و تغییر دهند. امروزه چالش بزرگ خدمات، کیفیت عالی خدمات و جلب رضایت مشتری است. شناسایی نقاط قوت، ضعف، کیفیت و کمیت خدمات گوناگون می‌تواند مدیران و برنامه‌ریزان را در راستای نیل به اهداف، اجرایی کردن برنامه‌ها و رفع ضعف‌ها و کاستی‌ها یاری کند. (Sureshchander, 2002). از این‌رو، در محیط‌هایی با رقابت شدید میان سازمان‌ها، مهم‌ترین عامل ارزیابی خدمات توسط استفاده‌کنندگان و بهبود آن‌هاست تا با بهترین کیفیت ممکن به سودآوری و ارتقای کیفیت زندگی آن‌ها منجر شود.

کیفیت خدمات یک‌رشته‌ی علمی نسبتاً جوان است که در حدود دو دهه از تحقیقات در این زمینه می‌گذرد. امروزه جهانی‌شدن و آزادسازی نه‌تنها اقتصاد کشورهای در حال توسعه، بلکه اقتصاد کشورهای پیشرفته را نیز تحت‌تأثیر قرار داده است؛ بنابراین، سازمان‌ها تمرکز خود را از بیشینه‌کردن سود صرف به‌سوی کسب منافع از طریق افزایش رضایت مشتریان قرار داده‌اند. (ناظمی و میرایی، ۱۳۸۹). در دهه‌های اخیر، کیفیت خدمات، با توجه به اثر زیادی که بر عملکرد تجاری، هزینه‌ها، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سودآوری دارد، تبدیل به یک حوزه‌ی اصلی موردتوجه محققان، مدیران و پژوهشگران شده است. در دنیای امروزی با رشد فناوری و فناوری‌های اطلاعاتی، رفاه عمومی افزایش یافته و بالاتر رفتن سطح زندگی در جوامع مختلف باعث افزایش سطح آگاهی و انتظارات مشتریان شده است. در حال حاضر پذیرش رویکرد مشتری‌گرایی به‌صورت یک الزام برای سازمان‌ها تبدیل شده است و سازمانی که خود را با این رویکرد تطبیق ندهد به نابودی و شکست محکوم خواهد شد. بررسی تحولات سال‌های اخیر نشان می‌دهد که خدمات

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی نجف آباد

mmdanian@yahoo.com

۲. گروه مدیریت، ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی نجف آباد، نجف آباد، ایران.

افزایش رقابت در بازار، مراکز خدمات‌رسان را وادار به اندیشیدن درخصوص به‌کارگیری راهکارهایی با هدف جذب مشتریان جدید و نگهداری مشتریان قدیمی کرده است. در میان راهکارهای مختلف به‌کار گرفته‌شده توسط شرکت‌ها، تمرکز بر بهبود کیفیت خدمات اهمیت به‌سزایی دارد. زیرا هدف کیفیت خدمات، رضایت مشتری و افزایش وفاداری آن‌هاست. (جیانگ و ژانگ، ۲۰۱۷؛ آفاکسیری و همکاران، ۲۰۱۷)

اسمیت بیان داشت که کیفیت خدمات منفعتی است که مشتری می‌تواند پس از خرید خدمات و بخشی از ارزش خدمات به دست آورد. پاراسورامان نشان داد که مشتریان کیفیت خدمات را براساس پنج بعد ارزیابی می‌کنند: عوامل ملموس، قابلیت اطمینان پاسخ‌گویی، قابلیت اعتماد و همدلی. مراکز خدمات‌رسانی خدمات فراوانی را به مشتریان خود ارائه می‌کنند و در این بخش کیفیت خدمات نقش اساسی دارد. هدف اصلی مراکز خدمات‌رسانی ارائه‌ی خدمات باکیفیت به مشتریان و برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان است؛ این مهم مستلزم نهادینه‌شدن کیفیت در نهادهای خدمات‌رسان است. با افزایش روزافزون رقابت، کیفیت خدمات و رضایت مشتری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و سودآوری است که در پژوهش‌های داخلی کمتر موردتوجه قرار گرفته است. از طرفی کاستی در کیفیت خدمات موجب نارضایتی مشتریان می‌شود مثلاً اگر کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان در یک سازمان پایین باشد باعث ایجاد نارضایتی مشتریان و همچنین کاهش کارایی و کاهش سود این سازمان می‌شود. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که مشتریان وفادار بیشتر از خدمات سازمان یا مراکز خدمات‌رسان استفاده می‌کنند. بنابراین، سازمان‌ها با ارتقای کیفیت خدمات خود مشتریان وفادار خود را حفظ و جذب کنند.

محققان دریافته‌اند که برای دریافت‌کنندگان خدمات، کیفیت فقط شامل اعمال و رفتار نیست، بلکه دربرگیرنده‌ی درک ذهنی و تفسیر حاصل‌شده توسط آن‌ها نیز است. (روحی و همکاران، ۱۳۸۹) بنابراین، کیفیت خدمات ارائه‌شده، قضاوت مشتری در مورد مزیت و برتری خدمات، براساس ادراک مشتری از آنچه (انتظار داشته است، دریافت کند و آنچه واقعاً به او ارائه شده است، از آنجا که هر مشتری دیدگاه‌ها و انتظارات خاص خود را از خدمت دارد، برای شناسایی مشخصه‌های اصلی و مهم ارزیابی کیفیت ارائه‌ی خدمات از دید مشتریان باید نیازها و

انتظارات مشترک مشتریان را در نظر گرفت. با تعیین این مشخصه‌ها و اهمیت آن‌ها برای مشتری، می‌توان در زمان نارضایتی مشتری در رفع مشکل تلاش کرد و کیفیت ارائه‌ی خدمات را بالا برد. به‌علاوه این مشخصه‌ها به شرکت کمک می‌کند تا منابع خود را در راهی که بیشترین رشد کیفی را دارد، به کار برد که درنهایت به حفظ مشتریان و بالابردن سود شرکت منجر خواهد شد. (دیواندروی و همکاران، ۱۳۸۹)

امروزه کیفیت خدمات به‌ویژه در مؤسسه‌هایی که با حجم بالایی از مشتریان مواجه هستند، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است و می‌توان آن را به‌عنوان یک راهبردی ضروری در نظر گرفت که به سازمان کمک می‌کند تا به نتایج مطلوب‌تری در بازار رقابتی دست یابد و در طولانی‌مدت سودآوری لازم را به‌دنبال داشته باشد. مدیریت و بهبود بخشیدن کیفیت خدمات برای مؤسسه‌های خدماتی جهت برآورده‌شدن انتظارات گیرندگان خدمات و رضایتمندی آن‌ها به یک چالش عمده تبدیل شده است. (باستانی و همکاران، ۱۳۹۴)

کیفیت خدمات عبارت است از آماده‌بودن خدمت یا کالا برای استفاده‌کننده که خود نیازمند کیفیت طراحی، انطباق، در دسترس بودن مکان ارائه‌ی خدمات است. (حق شناس و همکاران، ۱۳۸۱). نکته‌ی کلیدی این است که وقتی در جامعه‌ای، جایگاه و نقش مشتری به‌درستی تعریف‌شده باشد و خدمت به مشتری به‌عنوان یک ارزش مطرح و به آن عمل شود، مراکز خدمات‌رسان از قبیل سازمان‌ها و ... در مدار صحیح خود قرار می‌گیرند؛ به‌طوری‌که هر مرکز خدمت‌رسانی، خدمات با کیفیت و باارزش به مشتری ارائه‌داده و از خدمات ارزشمند دیگر مراکز بهره‌مند می‌شود و درنتیجه رضایت مشتری را ایجاد می‌کند و رضایت مشتری خود منجر به وفاداری مشتری به آن مرکز می‌شود. (بنوت و همکاران ۲۰۱۴)

از مهم‌ترین عوامل ایجاد تمایز بین سازمان‌های خدماتی در فضای رقابتی کنونی کلی، ارائه‌ی خدمات شایسته‌ی مناسب به مشتریان است. (دافوس و بارکی، ۲۰۰۹)

کیفیت خدمات دارای دو مدل کلی است. مدل کیفیت خدمت و مدل کیفیت خدمات عملکردی از مدل‌های کیفیت خدمات است گالوبین کیفیت را در پنج نگرش اساسی (۱) نگرش فلسفی به کیفیت؛ (۲) نگرش کیفیت بر مبنای محصول‌گرایی؛ (۳) نگرش کیفیت بر مبنای کاربرد؛ (۴) نگرش کیفیت بر مبنای تولید؛ (۵) نگرش کیفیت بر مبنای ارزش، تعریف کرده است

با توجه به اهمیت موضوع این پژوهش قصد دارد به بررسی و آکاوای مفاهیم و ابعاد مدیریت کیفیت خدمات پردازد. این پژوهش به مدیران مراکز خدمات‌رسانی جهت ایجاد آگاهی هرچه بیشتر نسبت به این موضوع و اتخاذ تدابیر مناسب جهت جذب مشتریان و جلب رضایت آنان کمک می‌کند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چنانچه نگاهی گذرا به تاریخچه‌ی فعالیت‌های کیفیت در عصر اخیر داشته باشیم، متوجه خواهیم شد که توجه به کیفیت کالا و محصولات ملموس از سابقه‌ی نزدیک به یک قرن برخوردار است؛ اما تا سال‌های آغازین دهه‌ی ۸۰ میلادی، مفهوم کیفیت در خدمات به‌طور جدی مورد توجه واقع نشده بود. عدم آگاهی از نحوه‌ی ارزیابی کیفیت خدمات و ناشناخته‌بودن ابعاد مختلف کیفیت در این حوزه، در کنار عدم احساس نیاز به تعریف استانداردهای مدون در زمینه‌ی خدمات، مهم‌ترین عوامل کمبود توجه به این موضوع اساسی به‌شمار می‌رود. از دهه‌ی ۸۰ میلادی تاکنون، کیفیت خدمات موضوع بسیاری از مطالعات بازاریابی و رفتار سازمانی بوده است. مطالعات بازاریابی خدمات در دهه‌ی ۱۹۹۰ روی انتظارات مشتریان و بهبود کیفیت خدمات به‌عنوان روشی برای ارتقای رضایت مشتری و وفاداری که منتهی به افزایش قابلیت سوددهی شود، متمرکز شد. مطالعاتی که در زمینه‌ی شناسایی ارتباط بین کیفیت خدمات و عملکرد انجام‌شده، نشان می‌دهد کیفیت خدمات بر سود از طریق افزایش سهم بازار اثر دارد. به این ترتیب در نهایت، عامل کیفیت خدمت به‌عنوان استراتژی رقابتی مهم در زمینه‌ی خدمات و مشتریان آن، مقبول واقع شد. (فیضی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۵۶). طبق یافته‌های پژوهشی که در مرکز هنلی در سال ۱۹۹۷ انجام گرفت، هزینه‌ی به‌دست‌آوردن یک مشتری جدید می‌تواند پنج برابر بیشتر از هزینه‌ی نگهداری مشتری فعلی باشد. ممکن است بازگشت سرمایه در بازاریابی برای مشتریان موجود نیز، سه تا هفت برابر بیشتر از مشتریان آینده باشد. (قلوندی، ۱۳۹۱، ص ۵۰) با توجه به اینکه تأمین رضایت مشتریان و نگهداری آن‌ها برای سازمان‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و مشتری، هدف نهایی ارائه‌ی خدمات است. بنابراین، رعایت و عدم‌رضایت وی در طراحی این نظام حائز اهمیت فراوانی است.

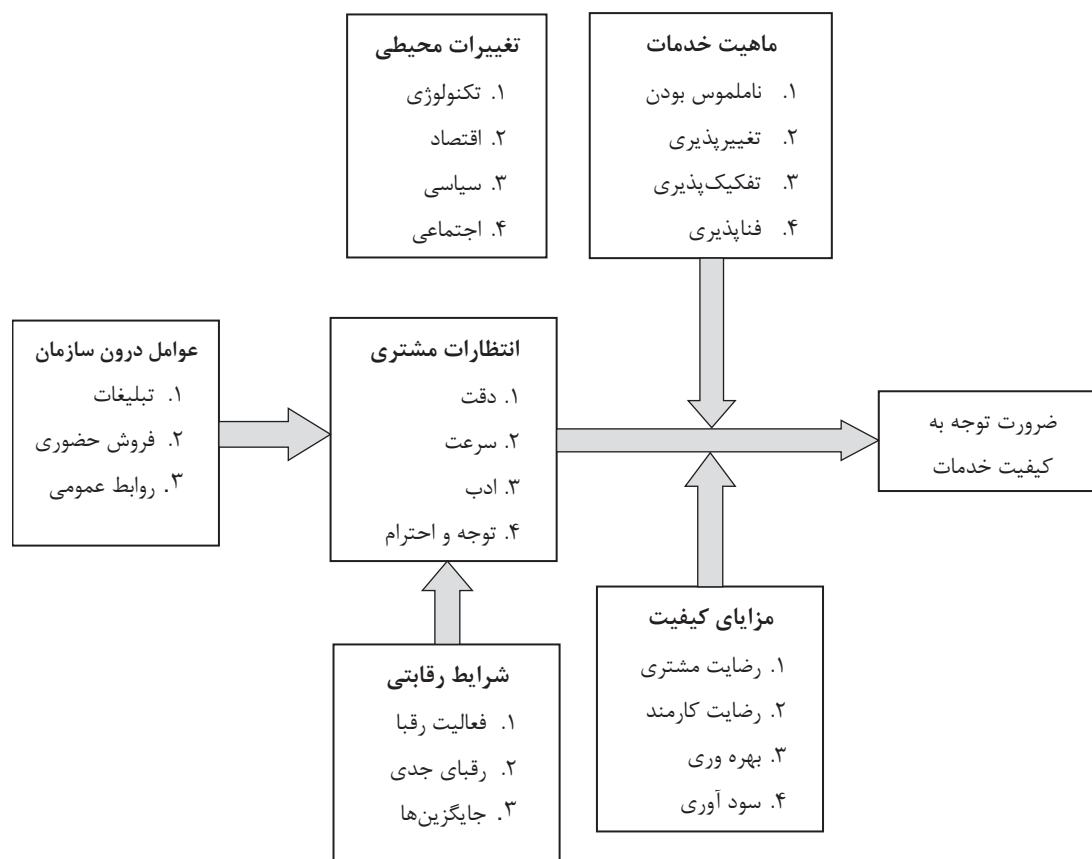
یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی بسیاری از مراکز

خدمات‌رسان و سازمان‌ها فراهم‌کردن خدمات با کیفیت بالا برای مشتریان و ارباب‌رجوعان است. سازمان‌ها برای بقا و حفظ موقعیت خود در رقابت با سایر سازمان‌ها باید بتوانند مشتریان خود را حفظ و مشتریان جدید جذب کنند. (نمین، ۲۰۱۷)

نمی‌توان ارزش مطالعاتی موضوع کیفیت خدمات را نادیده انگاشت در حقیقت موضوع کنترل کیفیت به‌مدت چند دهه‌ی متعددی پیش از آنکه به کیفیت خدمات به‌عنوان زمینه‌ی مجزا توجه شود، وجود داشته است. (سیدصالحی، ۱۳۹۰)

تمایل به ارائه‌ی خدمات با کیفیت نقش مهمی در صنایع خدماتی نظیر خدمات بیمه‌ای، بانکی، گردشگری و ... ایفا می‌کند چرا که کیفیت خدمات برای بقا و سودآوری سازمان امری حیاتی به‌شمار می‌رود. در واقع امروزه رضایت مشتری و کیفیت خدمات به‌عنوان مسائل حیاتی در اغلب صنایع خدماتی به‌شمار می‌روند. به‌ویژه این موضوع در رابطه با خدمات مالی که به‌طور کلی متمایزسازی خدمات در آن مشکل است، حائز اهمیت بیشتری است. (سیدجوادی و کیماسی، ۱۳۸۴)

فیلیپ و همکاران در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که کیفیت محصولات و خدمات واحدهای تجاری راهبردی مهم‌ترین عاملی است که بر عملکرد این واحدها اثرگذار است. آن‌ها عنوان می‌کنند که کیفیت برتر، سودهای بیشتری از طریق قیمت‌های بالاتر ایجاد می‌کند و نیز راهی است برای رشد واحدها. به‌علاوه بازل و گال اظهار می‌کنند که به‌دلیل اثر کیفیت بر ارزش ادراک‌شده از سوی مشتریان، کیفیت خدمات نه تنها با قابلیت سودآوری سازمان، بلکه با رشد سازمان نیز در ارتباط است. سرانجام دلایل متعددی را می‌توان برشمرد که بدان جهت سازمان‌ها باید به دنبال ارائه‌ی خدمات باکیفیت بالا به مشتریان خود باشند که در شکل ۱ به‌صورت خلاصه آورده شده است.



شکل ۱: اهمیت و ضرورت توجه به کیفیت خدمات (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۹۰)

### مفهوم کیفیت خدمات

با سخت‌تر شدن موضوع متمایز کردن محصولات فیزیکی، شرکت‌ها و نهادها و سازمان‌ها به متمایز کردن خدمات خود راغب شده‌اند. امروزه رقابت برای بهبود کیفیت خدمات در راستای برندسازی به‌عنوان یک مسئله‌ی راهبردی برای سازمان‌هایی که در بخش خدمات فعالیت می‌کنند، شناخته شده‌اند. سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست می‌یابند، سطوح بالاتری از رضایتمندی مشتریان را به‌عنوان مقدمه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت. (ملکی و کهیاری حقیقت، ۱۳۹۵)

به نظر می‌رسد در بازارهای کنونی کیفیت را می‌توان یک هدف پویا در نظر گرفت. هیچ خدمتی را نمی‌توان واقعاً عالی دانست، مگر اینکه محصولات آن با معیارهای کیفیت عالی مطابقت کند. باند کیفیت مبتنی بر مشتری را چنین تعریف می‌کند: «فقط مشتری می‌تواند قضاوت کند که کیفیت چیست. در حقیقت، مشتری همیشه برحق است و حرف آخر با اوست». از نظر رایج نیز، مفهوم کیفیت خدمات عبارت است از مناسب‌سازی

ارائه خدمات برای رسیدن به هدف‌های سازمان، ارائه‌ی خدمات مناسب در مکان و زمان مناسب و یا ارائه‌ی خدمات مناسب در اولین درخواست. زیت هامل، پاراسودامان و بری، در سال ۱۹۹۰، کیفیت خدمات را «تقاضای بین انتظارات مشتریان و ادراک‌های آن‌ها از خدمات دریافتی» ارائه کردند. (احمدی، ۱۳۸۸، ص ۵۵-۵۶).

کیفیت، پدیده پیچیده‌ای است که متأثر از ادراک افراد با زاویه دید خاص آن‌ها است. این ادراک از طریق تجربه‌ی گذشته افراد و مصرف کالاها و خدمات در شرایط مختلف ایجاد می‌شود. کیفیت بالای خدمات می‌تواند موجب جذب بهترین و سودآورترین مشتریان شود و در مقابل، کیفیت بد خدمات ارائه‌شده، می‌تواند به‌مرور، وجهه‌ی شرکت را نزد عموم مردم، مشتریان و مشتریان بالقوه خراب کند. کیفیت خدمات پایین در شرکت‌های تولیدی در بسیاری از موارد، موجب فرار مشتریان از شرکت می‌شود و با کاهش فروش و به دنبال آن کاهش سودآوری، عملکرد کل شرکت تحت تأثیر قرار می‌گیرند. همچنین، در بسیاری از موارد بانک‌ها از طریق تبلیغات، برای

جذب صاحبان سرمایه و نقدینگی از خدمات مناسب‌تر خود استفاده می‌کنند. در بسیاری از موارد، شهرت منفی برخی از شرکت‌ها در ارائه خدمات مناسب به مشتریان موجب پایین آمدن رتبه‌ی آن‌ها در جذب مشتریان و سطح فروش می‌شود. (سبحانی فرد و چراغعلی، ۱۳۹۳) کیفیت از مشتری شروع می‌شود و هرگونه توجه به کالا یا خدمت، بدون توجه به نظر مشتری الزاماً کیفیت را به دنبال ندارد. بنابراین، معمولاً کیفیت را براساس تطابق پذیری محصول با ویژگی‌های مدنظر مشتری و یا میزانی که محصول می‌تواند انتظارات مشتری را برآورده سازد، تعریف می‌کنند. (انستون و نیلسون، ۲۰۰۳)

کیفیت خدمات، مقایسه‌ای است میان آنچه از دیدگاه مشتری باید وجود داشته باشد (انتظارات مشتری) با آنچه دریافت کرده است. شرکت‌های بزرگ که از رقابت فشرده جان سالم به در برده‌اند، توجه زیادی را نه تنها به حفظ مشتریان گذشته‌ی خود بلکه به دست آوردن امکانات جدید نیز می‌کنند. این موضوع بسیار مهم است زیرا آن‌ها گرایش به تغییر دیگر سازمان‌های رقابتی را ندارند. گاهی اوقات نوسانات موجود در عملکرد سرویس، برای کیفیت خدمات و خواسته‌های مشتریان حیاتی است. (Al-Azzam, 2015).

مشتریان کیفیت خدمات را به وسیله‌ی مقایسه‌ی آنچه انتظار و توقع دارند با آنچه ارائه‌دهنده‌ی خدمات، عملاً ارائه می‌دهد، ارزیابی می‌کنند؛ بنابراین، کیفیت خدمات را می‌توان به صورت تفاوت بین انتظارات مشتریان از خدمات و برداشت و درک آن‌ها از عملکرد واقعی خدمات تعریف کرد. (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳)

یو و پارک کیفیت خدمات را به عنوان توانایی سازمان (برای برآوردن نیازهای مشتریان با توجه به سطح انتظار ایشان تعریف می‌کنند شاید بتوان پیش‌تازان مطالعات مربوط به کیفیت خدمات را پراسورامان و همکارانش دانست

خدمت‌فرایندی است مشتمل بر یک سری از فعالیت‌های کم‌وبیش نامحسوس که به‌طور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های ارائه‌کننده‌ی خدمت، روی داده تا راه‌حلی برای مسائل مشتریان باشد. (دیواندری و همکاران، ۱۳۸۹) ارائه‌ی خدمات باکیفیت ممتاز راه موفقیت در مراکز خدماتی است. چراکه رقابت شدید میان مراکز خدمات‌رسان مختلف در عصر حاضر، موجب شده تا پایش و بهبود کیفیت خدمات به امری

بسیار مهم و راهبردی، برای توسعه‌ی بهره‌وری در سازمان‌ها تبدیل شود. (مسالا و پائو ۲۰۱۶)

کیفیت خدمات به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده‌ی مهم از عملکرد کسب‌وکار و یک ابزار راهبردی برای شرکت‌هایی که مایل به ادامه‌ی حیات خود در بلندمدت هستند، شناخته شده است. (لی، ۲۰۱۴)

### تعاریف کیفیت خدمات

تعاریف متعددی از کیفیت خدمات ارائه شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

الف) کیفیت خدمات سه بعد فیزیکی، موقعیتی و رفتاری را دربرمی‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر کیفیت خدمت عبارت است از تمرکز بر چیزی که به مشتریان تحویل داده می‌شود، چگونگی موقعیتی که خدمات در آن ارائه می‌شود؛

ب) توجه مستمر سازمان به برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های مشتریان؛

ج) میزان اختلاف موجود میان انتظارات مشتریان از خدمات دریافتی و ادراک آن‌ها از خدمات دریافت شده.

آنچه از مرور ادبیات کیفیت خدمات قابل نتیجه‌گیری است این است که تعریف سوم که مبتنی بر رویکرد عدم تأیید انتظارات مشتری قرار دارد، طی سالیان متمادی تعریف غالب بوده است. هرچند اخیراً زیرمجموعه‌های ادراکی این رویکرد بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد (خیرخواهان، ۱۳۸۹)

خدمات را در سه بعد خلاصه می‌شود:

- کیفیت فیزیکی،
- کیفیت شرکت،
- کیفیت تعاملی.

جدول ۱: برخی تفاوت‌های خدمات و محصولات فیزیکی (شاهین زهرا ابوالحسنی ۱۳۸۹)

خدمات	محصولات فیزیکی
ناملموس است .	لمموس است.
یکنواخت و همگن نیست	یکنواخت و همگن است .
فرایند تولید و توزیع و مصرف همزمان صورت می‌گیرد.	فرایند تولید و توزیع و مصرف منفک است .
یک فعالیت یا فرایند است .	یک وسیله است
در تعامل بین خریدار و فروشنده تولید می‌شود .	در کارخانه یا کارگاه یا غیر آن تولید می‌شود .
مشتریان در فرآیند تولید مشارکت می‌کنند .	مشتریان در فرایند تولید مشارکت نمی‌کنند .
قابلیت ذخیره‌سازی ندارد .	قابلیت ذخیره‌سازی دارد .
قابلیت انتقال مالکیت ندارد .	قابلیت مالکیت دارد.

### نگرش‌های کیفیت

دانشمندی به نام گالوین کیفیت را در پنج نگرش اساسی تعریف می‌کند. این پنج نگرش عبارت‌اند از:

- ۱) نگرش فلسفی به کیفیت،
- ۲) نگرش کیفیت بر مبنای محصول گرایی،
- ۳) نگرش کیفیت بر مبنای کاربرد،
- ۴) نگرش کیفیت بر مبنای تولید،
- ۵) نگرش کیفیت بر مبنای ارزش.

۱) **نگرش فلسفی به کیفیت:** براساس این نگرش کیفیت یک مفهوم فلسفی بوده و به معنای یک وضعیت مطلق بی‌عیب است. براساس این نگرش کیفیت قابل اندازه‌گیری نیست. ولی قابل شناسایی است.

۲) **نگرش کیفیت بر مبنای محصول گرایی:** براساس این نگرش هنگامی که معیارها و استانداردهای تعریف شده برای محصول به‌طور کامل در ساخت آن به‌کار گرفته نشود، کیفیت کاهش می‌یابد. این نوع از کیفیت از طریق اندازه‌گیری معیارهای فنی قابل مقایسه است.

۳) **نگرش کیفیت بر مبنای کاربرد:** این برداشت از کیفیت موقعی مفهوم پیدا می‌کند که مصرف‌کننده رضایت خاطر از خرید و استفاده از آن محصول را داشته باشد. به‌عبارت‌دیگر نیازهای وی را ارضا کند. این نوع کیفیت را می‌توان از طریق اندازه‌گیری میزان رضایت مصرف‌کننده و یا با مشاهدهی احساسات وی ارزیابی کرد.

۴) **نگرش کیفیت بر مبنای تولید:** اگر در مرحله‌ی ساخت و تولید یک محصول به استانداردهای فنی و مشخصات تعریف شده در طراحی به‌طور کامل توجه نشود، مشکلاتی در خط تولید و مونتاژ محصول به‌وجود خواهد آمد. نگرش کیفیت

بر مبنای تولید را می‌توان از طریق مطالعه‌ی فرایند تولید و میزان تحت کنترل بودن آن اندازه‌گیری کرد.

۵) **نگرش کیفیت بر مبنای ارزش:** براساس این نگرش، مزایای حاصله از خرید یک محصول به میزان پول مصرف‌شده برای خرید کیفیت نامیده می‌شود. این نوع نگرش به کیفیت را می‌توان از طریق مقایسه‌ی محصولات و میزان کاربرد و بهره‌وری آن‌ها محاسبه کرد. (خبوشانی و شیرنشان، ۱۳۹۲)

### شیوه‌های مدیریت کیفیت خدمات در سازمان خدماتی

یک سازمان خدماتی یکی از شیوه‌های اصلی مدیریت کیفیت خدمات را می‌تواند اتخاذ کند:

۱) **واکنشی یا انفعالی:** در حالت انفعالی به کیفیت به‌عنوان یک منبع عمده تمایز یا مزیت رقابتی نگریسته نمی‌شود. در کنترل و برنامه‌ریزی واکنشی کیفیت، تأکید اصلی بر کمینه‌سازی ناراحتی مشتریان است تا جلب رضایت مشتریان. در این رویکرد فعالیت‌های برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت بر عوامل بهداشتی تأکید دارند. عوامل بهداشتی، عواملی هستند که توسط مشتریان بدیهی و مسلم فرض می‌شوند؛ بنابراین، برای جلب رضایت مشتریان این عوامل کافی نیستند، چراکه برآورده‌ساختن این نیازها، مشتریان را خشنود نخواهد ساخت، درحالی‌که فقدان آن‌ها به‌صورت طبیعی نارضایتی مشتریان را در پی خواهد داشت.

۲) **راهبردی یا فعالانه:** در نگرش راهبردی یا فعالانه از کیفیت به‌عنوان عامل تمایز استفاده می‌شود. کیفیت در قلب راهبرد سازمان جهت رسیدن به مزیت رقابتی جای دارد. در اینجا، معمولاً کیفیت یکی از محرک‌های جلوبرنده‌ی اولیه‌ی کسب‌وکار به‌شمار می‌رود و تصویر ذهنی شرکت در حول‌وحوش کیفیت ایجاد می‌رود. در این نگرش تأکید بر

رضایت مداوم مشتری است و به پدیده‌ی کیفیت به‌عنوان منبعی برای برتری و تمایز خدمات سازمان از خدمات رقبا نگریده می‌شود. (صفری و رادی ۱۳۹۳)

### کیفیت

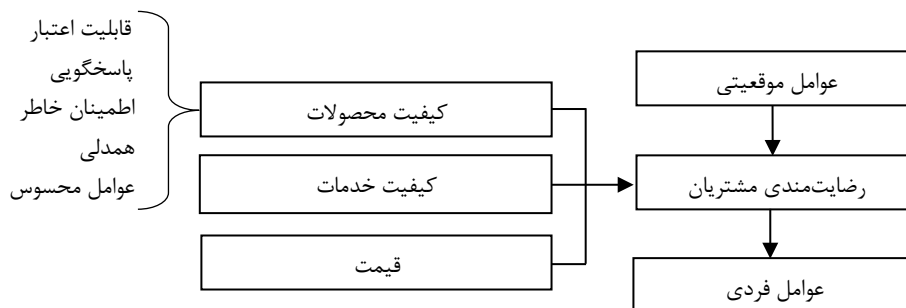
هزینه‌هایی که صرف طراحی، توسعه، ساخت و توزیع یک محصول، یک فرایند و یا خدمات می‌شود، ارزش کیفیت است. یکی دیگر از هزینه‌های وارده بر نظام‌های تولیدی نقصان کیفیت است. هزینه‌های مربوط به نقصان کیفیت را می‌توان از طریق کنترل کامل مواد (افزوده‌ها، محصولات، مواد بسته‌بندی و مخارج آب، برق و گاز و...) افراد و فرایندها کاهش داد. اجرای نادرست پروژه‌ها، موجب افزایش هزینه کیفیت می‌شود که کروزبی آن را هزینه‌ی اجرای نادرست نامگذاری می‌کند. دورریخت محصول تولیدی به‌دلیل عدم رعایت ویژگی‌های مشخص شده کالا، جمع‌آوری محصول از بازار به‌دلیل ضعف کیفیت، موجب افزایش هزینه‌های کیفی می‌شود. عدم رضایت مصرف‌کنندگان از کالای عرضه‌شده از سه مقوله فوق مهم‌تر است.

### رابطه‌ی میان کیفیت خدمات و رضایت مشتری

رضایت پاسخ‌خشنودی مصرف‌کننده است. و این قضاوتی است

که ویژگی کالا یا محصول یا خود محصول یا خدمت، سطح علاقه مربوط به مصرف را مهیا می‌سازد. همچنین پیشنهاد شده که رضایت مفهومی گسترده‌تر از کیفیت خدمات است و نیز هم شامل ارزیابی شناختی و هم عاطفی می‌شود، درحالی‌که ارزیابی کیفیت خدمات عمدتاً رویه‌ای شناختی است. تعدادی از مطالعات در ادبیات بازاریابی خدمات نشان داده‌اند که این دو ساختار به‌شدت با هم ارتباط دارند که در شکل ۲ نشان داده شده است. (Kouthouris, 2005)

در بخش خدمات، ارزیابی کیفیت آن حین فرایند ارائه‌ی خدمات انجام می‌گیرد. رضایت مشتری از یک خدمت را می‌توان از طریق مقایسه‌ی انتظارات او از خدمات با برداشت او از خدمات ارائه‌شده تعریف کرد. اگر خدمات ارائه‌شده از حد انتظارات مشتری فراتر باشد، آن خدمات فوق‌العاده تلقی می‌شود. زمانی که انتظارات مشتری از خدمات با برداشت‌های او از خدمات یکسان شود کیفیت خدمات ارائه‌شده رضایت‌بخش و در حد انتظار است و در صورتی که کمتر از آن باشد کیفیت غیرقابل‌پذیرش است. (دیواندری و همکاران ۱۳۸۹)



شکل ۲: رابطه‌ی رضایت‌مندی مشتری و کیفیت خدمات (Zeithaml & Bitner, 1996)

و پیوند پایدار بین خدمات سازمان و گروه خاصی از مشتریان است که عصاره‌ی آن نوعی تعهد و وفاداری مشتری نسبت به خدمت سازمان خواهد بود. ایجاد چنین تعهدی، طی فرایندی صورت می‌گیرد که شامل آشناسدن مشتری با محصول، شناخت پیدا کردن نسبت به آن و سپس ترجیح خدمت است. در صورت موفقیت‌آمیز بودن این فرایند، وفاداری مشتری به سازمان، موفقیت سازمان و مایوس‌شدن سایر رقبا تضمین خواهد شد.

(رنجبریان و غلامی کرین، ۱۳۸۵)

امروزه شرکت‌هایی با عملکرد برتر در صنایع مختلف در حال

### کیفیت خدمات و وفاداری

بسیاری از مراکز خدمات‌رسان برنامه‌های وفاداری مشتریان را به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های توسعه‌ی روابط گسترش داده‌اند. کاروانادر تحقیقی که در زمینه‌ی ارتباط بین کیفیت خدمات، رضایت مشتری و وفاداری خدمت در بانک‌های مالت انجام داد به این نتیجه رسید که رضایت مشتری نقش میانجی در اثر کیفیت خدمات بر وفاداری خدمت ایفا می‌کند. در حقیقت کیفیت خدمات از طریق رضایت مشتری بر وفاداری خدمت اثر می‌گذارد. مأموریت اصلی هر سازمان، خدمت‌رسانی، ایجاد نوعی رابطه

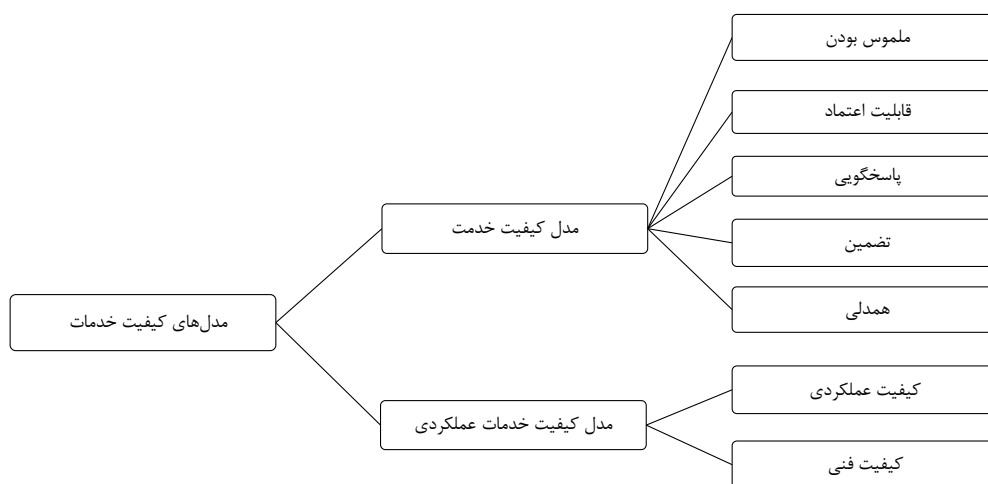
حرکت به سمت حفظ مشتریان و جلب وفاداری آن‌ها هستند، زیرا اغلب بازارها در مرحله‌ی بلوغ خود قرار دارند، رقابت در حال افزایش و هزینه‌های جذب مشتریان جدید نیز به شدت افزایش یافته است. حفظ مشتری و جلب وفاداری آن، برای ادامه‌ی کسب‌وکار امری حیاتی تلقی می‌شود؛ بنابراین، شرکت‌ها نیز باید برای بهبود وفاداری مشتریان خود به دنبال راهبردهای گوناگون مدیریتی باشند. امروزه مدیران شرکت‌ها برای جلوگیری از گرایش یافتن مشتری به سمت رقبا بیش از

هر زمانی باید در پی درک خواسته و نیازهای مشتریان باشند تا بهتر بتوانند نیازهای آن‌ها را برآورده کنند و روابط بلندمدت با آن‌ها برقرار کنند. (رنجبریان و براری، ۱۳۸۸)

مدل در زمینه کیفیت خدمات

(۱) مدل کیفیت خدمات، شامل ابعاد: ملموس بودن، قابلیت اعتماد، پاسخ‌گویی، تضمین و همدلی؛

(۲) مدل کیفیت خدمات عملکردی شامل ابعاد: کیفیت فنی و عملکردی.



شکل ۳: مدل در زمینه‌ی کیفیت خدمات

اگرچه مدل‌های فوق در بازارهای مصرفی استفاده شده‌اند اما کاربرد آن‌ها در بازارهای تجاری/ صنعتی دچار اشکال است. برای رفع این مشکل و جهت سنجش کیفیت خدمات تجاری، رویکرد تعامل از سوی گروه بازاریابی و خرید صنعتی مطرح شد. این مدل بر تعامل خریدار - فروشنده و واحد تحلیل آن ارتباط متمرکز است. براساس مدل تعامل دو مؤلفه‌ی مبادله و ارتباط، ادراکات از خدمت تجاری را شکل می‌دهد. (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۳۵).

و ادراکات آن‌ها از خدمات وجود دارد، تعیین می‌شود. بنابه نظر پاراسوامن و همکاران به کمک این مدل استفاده کنند، ولی با توجه به اینکه سازمان‌ها ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند. مدیران با توجه به ویژگی‌ها و نیازهای پژوهشی سازمان خود برای ایجاد تغییرات مناسب باید به‌طور اختصاصی از این مدل استفاده کنند. در این مدل پرسشنامه‌ای با ۲۲ سؤال (معیار) طراحی شده است که طی آن خدمات‌گیران و مشتریان وضعیت ارائه‌ی خدمات را ارزیابی می‌کنند. این ۲۲ سؤال پنج جنبه‌ی مختلف کیفیت خدمات را شامل می‌شود که در زیر ارائه شده‌اند:

(۱) محسوس‌ها: شامل وسایل فیزیکی، تجهیزات، ظاهر کارکنان و وسایل ارتباطی به لحاظ ظاهری؛

(۲) پایایی: توانایی ارائه‌ی خدمات تعهدشده با دقت و قابل اطمینان؛

(۳) پاسخ‌دهی و مسئولیت‌پذیری: شامل رغبت کمک به مشتری و فراهم کردن فوری خدمات؛

(۴) تضمین شامل دانش و نزاکت کارکنان و توانایی آنان در القای

مدل‌های اندازه‌گیری مختلفی چون مدل کانو، مدل فورنل، مدل اکسمپرو مدل سروکوال برای ارزیابی کیفیت خدمات وجود دارند. در این پژوهش برای ارزیابی کیفیت از مدل سروکوال استفاده شده است. این مدل را در اوایل دهه‌ی ۸۰ میلادی پاراسوامن و همکاران معرفی کردند. در این مدل رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه‌شده سنجیده می‌شود و همچنین، شکافی که بین انتظارات مشتری از خدمات ارائه‌شده سنجیده می‌شود و همچنین، شکافی که بین انتظارات مشتری از خدمات ارائه‌شده



اعتماد به درستی خدمات؛

(۵) همدلی: شامل توجه خاصی که دانشگاه به دانشجویان خود دارد. (نواللهی و همکاران، ۱۳۹۲)

این مدل از دو قسمت تشکیل شده است: قسمت اول اندازه‌گیری انتظارات مشتریان است که از ۲۲ سؤال تشکیل شده است و به‌منظور شناسایی انتظارات مشتری در ارتباط با یک خدمت

مورد استفاده قرار می‌گیرد. قسمت دوم به ارزیابی مشتری از خدمات دریافتی مربوط می‌شود که آن هم شامل ۲۲ سؤال است. هدف اصلی و اولیه‌ی تهیه و توسعه‌ی الگوی سروکوال این بود که با اندکی اصلاح، ابزار مناسبی برای سنجش کیفیت خدمات در همه‌ی سازمان‌ها فراهم شود. (عنایتی نوین‌فر، ۱۳۹۰، ص ۱۳۸).

جدول ۲: خلاصه مدل‌های اندازه‌گیری کیفیت خدمات (قلانندی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۵۲)

نام مدل	نویسنده / نویسندگان	سال	اندازه‌گیری کیفیت خدمات از طریق
کیفیت کارکردی فنی	گرونس	۱۹۸۴	کیفیت کارکردی و فنی
شکاف	پاراسورامانو همکاران	۱۹۸۵	ابعاد ۱۰ گانه کیفیت خدمات
ترکیب‌شده کیفیت خدمات	بروگوویز و همکاران	۱۹۹۰	کیفیت کارکردی و فنی بر اساس فعالیت‌های سنتی مدیریت (برنامه ریزی، اجرا و عملکرد)
مبتنی بر عملکرد	کرونین تیلور	۱۹۹۲	بر اساس ابعاد ۲۲ گانه سروکوال ولی تنها مبتنی بر عملکرد
ویژگی pcپ	فیلیپ و هزات	۱۹۹۷	ویژگی‌های محوری، میانی (مرکزی) و جانبی
کیفیت خدمات خرده‌فروشی ارزش ادراک‌شده	اس و نجاو و همکاران	۱۹۹۷	کیفیت کارکردی از طریق ابعاد پنج گانه سروکوال و کیفیت فنی از طریق یکی از ابعاد سروکوال
مبتنی بر IT	زو و همکاران	۲۰۰۲	ابعاد سروکوال تنها مبتنی بر ادراکات
کیفیت خدمات الکترونیکی	سانتوس	۲۰۰۳	از طریق فعالیت‌های چندگانه

## اندازه‌گیری کیفیت خدمات

از طریق شناسایی شاخص‌های مهم کیفیت در نظر مشتریان، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و از آن در تصمیمات راهبردی و برنامه‌ریزی‌های رقابتی خود استفاده کنند. به‌علاوه تعیین سطوح اهمیت هر یک از شاخص‌های کیفی از منظر مشتریان، به‌علاوه تعیین سطوح اهمیت هر یک از شاخص‌های کیفی از منظر مشتریان، این امکان را به شرکت‌ها خواهد داد تا منابع خود را به گونه‌ی مؤثرتری مصرف کنند. به‌منظور دستیابی به شاخص‌های اصلی کیفیت و اندازه‌گیری کیفیت خدمات در صنایع خدماتی، مدل‌های زیادی ارائه شده است اما، جامع‌ترین مدلی که به‌طور چشمگیری مورد استفاده قرار گرفته است، مدلی است که توسط پاراسارامون و همکارانش بنام سروکوال نامگذاری شده و تاکنون در صنایع خدماتی بسیاری همچون؛ بانکداری، بیمه، کتابداری، مبادلات اطلاعاتی رایانه‌ای، بهداشت و درمان، حمل‌ونقل، هتل‌داری و بسیاری دیگر مورد استفاده قرار گرفته است. در مدل سروکوال، کیفیت خدمات برابر شکاف میان انتظارات و ادراکات مشتریان از خدمات را معادل رضایتمندی مشتری می‌داند. تیلور (۱۹۹۲) انتقادات خود را در مورد روش پاراسارامون و همکارانش در مجله‌ی بازاریابی به چاپ

رسانند آن‌ها در جمله‌ی ساده‌ای اظهار کردند که مفهوم‌سازی و عملیاتی‌سازی سروکوال مناسب نیست. آن‌ها علت خود را نیز به شرح زیر بیان کردند: (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۵)

«سروکوال رضایتمندی و نگرش را در هم کرده است.»

کرونین و تیلور در ادامه پس از نقد سروکوال روشی پیشنهاد کردند که بر مقیاس مبتنی بر عملکرد استوار بود و آن را سروپرف نامیدند و اظهار می‌دارند که مدل آن‌ها از سروکوال کاراتر است. (فیضی، ۱۳۹۰، ص ۵۷)

نتایج مطالعات آن‌ها اظهار می‌کرد که کیفیت خدمات یک پیشایند موردنیاز به‌منظور دستیابی به رضایتمندی مشتری است و رضایتمندی مشتری بیشتر از کیفیت خدمات بر قصد خرید او تأثیرگذار است. آن‌ها نیز مانند سایرین اشاره کردند که مقیاس‌هایی که کیفیت خدمات را تعریف می‌کند می‌تواند بر مبنای نوع صنعت کاملاً متفاوت باشد. علاوه بر این‌ها آن‌ها مخالفت خود را با پنج بعد پاراسامون و همکارانش ابراز داشته و حتی بحث کردند که ۲۲ آیتم موجود در پرسش‌نامه سروکوال نیز تک‌بعدی است. درواقع کرونین و تیلور تنها عملکرد را مبنای اندازه‌گیری کیفیت می‌دانستند. در سال ۱۹۹۴ نیز پاراسامون روابط علی میان کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتری را

استخراج کرد و ایرادات وارده بر روش‌شناسی، مفهوم‌سازی، تحلیل مدل و ... را پاسخ گفت. مدل سروکوال و سروپرف برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات به‌ترتیب در سال‌های ۱۹۸۵ و ۱۹۹۲ مطرح شده است. آنچه مسلم است اینکه هر دو روش یک کار را انجام می‌دهند و آن را اندازه‌گیری کیفیت خدمات است. متناسب‌بودن هر یک از این دو روش به نوع صنعت و موقعیتی که در آن قرار داریم برمی‌گردد و به‌راحتی نمی‌توان یکی از این دو روش را برای هر موقعیتی ترجیح داد. تحقیقاتی که تاکنون انجام شده تناسب هر یک را برای موقعیت‌های خاصی اظهار کرده‌اند. مهم‌ترین موضوع آن است که این دو روش با تکیه بر ابعاد خدمات، کار خود را شروع می‌کنند و باید بدانیم که در هر نوع خدمات چه ابعاد خاصی بیشتر مورد تأکید است. (فیضی، ۱۳۹۰، ص ۵۸).

### فن کیفیت خدمات اصلاح شده

برخی از محققان همچون اسکات در سال ۲۰۰۳ و همچنین برخی از صاحب‌نظران مثل سورشکاندر، راجندران و کاملانیان در سال ۲۰۰۱ معتقد بودند که فن کیفیت خدمات مقدماتی، ایراداتی دارد که مهم‌ترین این ایرادات، مربوط به موضوع است که پنج بعد موجود در فن کیفیت خدمات مقدماتی، تمامی موارد موردنیاز جهت دستیابی به کیفیت را شامل نمی‌شود؛ بنابراین، آن‌ها با ایجاد تغییراتی در ابعاد ذکرشده در فن کیفیت خدمات مقدماتی، یک زمینه‌ی جدید به نام فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده را فراهم کردند. البته آنان در این کار، فوق‌العاده متأثر از فن کیفیت خدمات ابتدایی بوده‌اند. در این فن، همانند فن پیشین، پنج بعد اساسی مدنظر قرار می‌گیرد؛ اما این پنج بعد تا حدودی متفاوت از پنج بعد مذکور در فن کیفیت خدمات مقدماتی است. همچنین سؤالاتی که در این فن به‌کار گرفته می‌شود، شامل ۴۱ سؤال است که در مقایسه با فن قبلی، افزایش سؤالات را شامل می‌شود. (سلطانی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۴۶)

### ابعاد فن کیفیت خدمات اصلاح شده:

الف) بعد ملموسات خدمت: این بعد در واقع همان بعد ملموسات، در فن پیشین است. آیتم‌های این بعد، اصلاح شده و دو آیتم از آیتم‌های فن قبلی حذف شده‌اند. این دو آیتم شامل تجهیزات مدرن و پاکیزه‌بودن ظاهر کارکنان است. سایر بندهای این بعد، به شرح زیر هستند:

۱) اثربخش بودن فرایندهای شکایات مشتری؛

- ۲) جذابیت ظاهری مواد و تسهیلات؛
- ۳) چیرگی بر وضعیت‌های نامطلوب مثل دما، تهویه، سروصدا، بو، رایحه و... در سازمان؛
- ۴) ارائه‌ی خدمات به‌صورت صحیح و در اول وقت؛
- ۵) جذابیت ظاهری علامت، نشانه‌ها، تابلوها، تبلیغات، جزوه‌ها و دیگر مصنوعات در سازمان؛
- ۶) ارائه‌ی خدمات متعهدشده؛
- ۷) راحت‌بودن جانمایی فیزیکی تجهیزات و دیگر مبلمان برای مشتری، جهت تعامل با کارکنان؛
- ۸) ارائه‌ی سریع خدمت به مشتری؛
- ۹) ارائه‌ی خدمات تعهدشده در جدول زمان‌بندی؛
- ۱۰) توجه به خانه‌داری به‌عنوان یک حق تقدم و در بالاترین سطح سفارش سازمان.

ب) بعد روشمندکردن ارائه‌ی خدمت: این بعد کیفیت به فرایندها، راه‌حل‌ها، نظام‌ها و فناوری می‌پردازد که خدمات را مؤثر و کارا می‌کنند. پیامد این بعد، تحویل روان خدمات مداوم، بدون کار اضافی و انحرافات عظیم است.

بندهای این بعد، شامل موارد زیر است. (فدائی و همکاران، ۱۳۹۰)

- ۱) وجود کارکنان لازم و کافی برای ارائه‌ی خدمت خوب به مشتری؛

- ۲) ارتقای ظرفیت جهت خدمت اثربخش‌تر به مشتری؛
- ۳) وجود یک فرایند ساده و استاندارد ارائه‌ی خدمات بدون دیوان‌سالاری‌های اضافی؛
- ۴) تسهیلات کافی و لازم جهت ارائه‌ی خوب خدمات به مشتری؛
- ۵) درج‌های از رویه‌ها و فرایندهای محفوظ از خطا؛
- ۶) وجود فرایندهای ارائه‌ی ساختارمند و ساده به‌طوری‌که زمان ارائه‌ی خدمات در کمینه‌ی ممکن باشد.

ج) مغز خدمت: شامل خدمت واقعی، فراتر از چگونگی ارائه‌ی آن است و این بعد را می‌توان مهم‌ترین بعد فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده دانست. این بعد، بندهای زیر را دربرمی‌گیرد:

- ۱) گوناگونی و طیف خدمات؛
- ۲) نوآوری در خدمات؛
- ۳) شدت و عمق خدمات؛
- ۴) اداره‌ی راحت ساعات و روزهای ارائه‌ی خدمات؛
- ۵) وجود عملیات بیش‌ازحد در بخش‌های سازمان خدماتی.
- د) بعد مسئولیت اجتماعی: این بعد، به موارد اخلاقی و مسئولیت سازمان در قبال دیگران بازمی‌گردد. این بعد، اثر خوبی بر ذهنیت

مشتریان می‌گذارد. بندهای این بعد شامل موارد زیر است:

- (۱) رفتار عادلانه‌ی سازمان به‌گونه‌ای که با همه‌ی مشتریان یکسان برخورد شود؛
- (۲) ارائه‌ی خدمات خوب با هزینه‌ی کمینه؛
- (۳) برتری خدمت یعنی مشتری تشخیص دهد که نیاز بیان نشده بالقوه‌ی او، بیش از آنچه او انتظار دارد، پاسخ داده می‌شود؛
- (۴) احساس تعهد کارکنان؛
- (۵) داشتن شعبه در مکان‌های مختلف جهت دسترسی آسان تمام اقشار جامعه؛
- (۶) وسعت سازمان، دارا بودن شخصیت حقوقی و سرمشق بودن سازمان از نظر اخلاقی در حوزه‌ی عملکرد؛
- (۷) ارائه‌ی خدمت خوب به تمام اقشار جامعه.

(ه) بعد عنصر انسانی خدمات: این بعد، مرتبط با موارد انسانی ارائه‌ی خدمت مثل قابلیت اطمینان نسبی، پاسخ‌گویی، همدلی و ادب است. این بعد شامل بندهای زیر است:

- (۱) آمادگی کمک و پاسخ به خواسته‌های مشتریان؛
- (۲) آگاه کردن مشتری از طبیعت و زمان‌بندی خدمات موجود در سازمان؛
- (۳) وجود کارکنانی که اعتماد را به‌وسیله‌ی رفتار صحیح خود به مشتریان القا کنند؛
- (۴) داشتن مهارت‌ها و قدرت‌های لازم و مهم‌تر، اشتیاق کارکنان به انجام کار، هنگام وقوع یک حادثه‌ی بحرانی؛
- (۵) کارکنانی که نیازهای مشتریان را درک کنند؛
- (۶) کارکنانی که دانش و صلاحیت پاسخ‌گویی به نیازها و درخواست‌های ویژه‌ی مشتریان را داشته باشند؛
- (۷) محیطی که در آن، جهت بهبود استانداردهای خدمت از بازخور مشتریان استفاده شود.
- (۸) راضی نگه‌داشتن مشتریان از لحاظ امنیت، رضایت و خشنودی در تعاملاتشان؛
- (۹) رسیدگی و توجه منحصربه‌فرد به مشتریان به‌وسیله‌ی مدنظر داشتن بهترین علاقه‌های مشتریان در بطن سازمان؛
- (۱۰) کارکنانی که همیشه مؤدب و باصفا هستند؛
- (۱۱) درجه سازمان در بازگرداندن وضعیت نرمال، هنگامی که یک مشکل بحرانی پیش می‌آید؛
- (۱۲) وجود کارکنانی با ظاهر آراسته و پاکیزه؛
- (۱۳) برآورد کردن مداوم اطلاعات مشتریان از کیفیت خدمت و عملکرد واقعی خدمات در مقابل اهداف سازمان. (فدائی و همکاران، ۱۳۹۰)

کاربردهای فن کیفیت خدمات

کاربرد این فن را می‌توان در موارد زیر تشریح کرد:

- (۱) دستیابی به مبانی ایزو ۹۰۰۱؛
- (۲) بازرینی و بازرسی فرایند؛
- (۳) کسب مزایای رقابتی؛
- (۴) رفع و یا کاهش ایرادات ممکن؛
- (۵) مقایسه‌ی وضعیت خود با شرایط رقبا. (سلطانی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۴۷-۴۸)

### محدودیت‌های فن کیفیت خدمات اصلاح شده

- (۱) اساسی‌ترین ایراد این فن، تعداد سؤالات بسیار آن است که این امر، دربرکردن پرسش‌نامه‌ها بخصوص توسط مشتریان، ایجاد مشکل می‌کند. البته در سازمان‌های خدماتی که تعداد مشتریان زیاد است، می‌توان با تقسیم‌کردن پرسش‌نامه به دو قسمت، مشکل را کاهش داد. در این زمینه، فن کیفیت خدمات مقدماتی این مزیت را داشت که تعداد سؤالات آن ۲۲ سؤال بود و مشتری در پاسخ‌دادن به پرسش‌ها دچار خستگی نمی‌شد و با حوصله‌ی بیشتری پرسش‌نامه را تکمیل کرد.
- (۲) اساساً تمامی بندهای فن اصلاح‌شده در یک صنعت خاص، جوابگو هستند. به‌عنوان مثال، یکی از بندها اشاره به وجود نمایندگی از جانب سازمان در نقاط مختلف بود که این امر مثلاً در قبال صنعت هتل‌داری عملاً قابل پیاده‌سازی نیست.
- (۳) برخی از بندهای فن جدید، به هر صورتی که بیان شوند، برای متوسط مشتریان و حتی بسیاری از کارکنان غیرقابل درک هستند و مفاهیمی کاملاً مدیریتی هستند. این بندها شامل برآورد کردن مداوم اطلاعات مشتریان از کیفیت خدمت و عملکرد واقعی خدمات در مقابل اهداف سازمان و نیز محیطی که در آن، جهت بهبود استانداردهای خدمت از بازخور مشتریان استفاده شود هستند.
- (۴) برخی از ابعاد، بیش از یک سؤال را دربردارند که این موضوع، پاسخ‌گویان را دچار سردرگمی می‌کند.
- (۵) اساساً بهتر است که سازمان بانک سؤالاتی درخصوص این فن برای خود تشکیل دهد و از سؤالات آن براساس اقتضا و نیاز استفاده کند. البته این نباید موجب چشم‌پوشی از سایر موارد شود.
- (۶) فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده نیز برخی از موارد بسیار ضروری را در بندهای ابعاد نگنجانده است. به‌عنوان نمونه می‌توان از موارد مرتبط با سازمان اما بیرون از آن نام برد. مثلاً در صنعت

هتل داری، وجود پارکینگ، استخر، سونا و محیط بیرونی هتل از اهمیت خاصی برخوردارند. البته این موارد نیز جزو بندهای شناور هستند که مجدداً لزوم طراحی تخصصی بانک سؤالات را ایجاب می‌نمایند.

۷) بند دو بعد ارائه‌ی روشمند خدمت (ارتقای ظرفیت جهت خدمت اثربخش‌تر به مشتری) در بسیاری از صنعت‌ها مثل هتل داری نمی‌تواند به درستی توسط مشتری پاسخ داده شود. پاسخ صحیح به این بند نیازمند ارتباط طولانی مدت مشتریان با سازمان است. بند ۱۳ به بعد عامل انسانی (برآورد کردن مداوم اطلاعات مشتریان از کیفیت خدمت و عملکرد واقعی خدمات در

مقابل اهداف سازمان) نیز دقیقاً همین شرایط را دارد. (دیمیترو و همکاران، ۲۰۰۹)

### ابعاد کیفیت خدمات

دانشمندان مختلف ابعاد متفاوتی را برای کیفیت خدمات بیان کرده‌اند. دیوید گاروین، کیت اسمیت، زیهامل، جیسون، میوری اتکینسون، پیتر سنگه، لهیتین و پاراسورامان در سال هر کدام ابعاد مختلفی را جهت استقرار مدیریت کیفیت در بخش عمومی بیان کرده‌اند. (نیتین و همکاران، ۲۰۱۰) این مدل‌ها در قالب جداول زیر نشان داده شده است:

جدول ۳: ابعاد کیفیت خدمات، گاروین

ابعاد کیفیت خدمات، دیوید گاروین ۱۹۹۳	
اطلاعرسانی	در بخش دولتی اطلاعات باید سریع و دقیق بوده و در دسترس همگان قرار داشته باشد.
سرعت در ارائه‌ی خدمات	مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کار موردنظر خود هستند.
صحت خدمات	مشتریان بخش دولتی، درستی نتایج کارهای انجام‌شده را طالب‌اند.
زیبایی	ظاهر اقدامات، مکانبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه باید تمیز و زیبا باشد.
رفتار مناسب	مشتریان بخش دولتی، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند.
قانون‌مندی	مشتریان بخش دولتی، خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط اند و هرگونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می‌دانند.
سادگی و سهولت	مشتریان بخش دولتی، انجام کارها و همچنین انجام خواسته را به سادگی و نه در چارچوب گردش‌های پیچیده و پر پیچ‌وخم خواهند.
انعطاف‌پذیری	مراجعان بخش دولتی خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات‌اند.

جدول ۴: ابعاد کیفیت خدمات، کیت اسمیت

ابعاد کیفیت خدمات، کیت اسمیت ۱۹۹۴	
فروتنی	مقصود از فروتنی، استقبال از مشتری، نگاه کردن به وی با روی گشاده، با لحن خوشایند صحبت کردن، مؤدب و یاری‌دهنده بودن و ختم ملاقات به‌نحو دوستانه
موجز بودن	واکنش سریع داشتن، توضیح دادن درباره‌ی تأخیرها، ارائه‌ی توضیحات و دستورالعمل‌های موجز، تصدیق درک و شناخت مشتری، تمرکز بر روی موضوعات کاری
کامل بودن	ارائه‌ی خدمات به‌طور کامل، حصول اطمینان از کامل بودن مدارک، ارائه‌ی دستورالعمل‌ها و پاسخ‌های کامل، درک خط‌مشی و روش‌های اجرایی، انجام تمامی کارها در مرحله‌ی اول
وضوح	به‌وضوح صحبت کردن و سؤال کردن، ارائه‌ی دستورالعمل‌های واضح و ارائه‌ی توضیحات قابل‌فهم، علم استفاده از اصطلاحات فنی، صحبت به زبان مشتری در صورت امکان
صحیح بودن	حصول اطمینان از صحیح بودن مدارک، وارد کردن صحیح داده‌ها، ارائه‌ی پاسخ‌های صحیح، تجزیه و آموختن از خطاها، انجام صحیح کارها در مرحله‌ی نخست در نظر گرفتن فرصت کافی برای گوش کردن به سخنان مشتری،
با توجه بودن	با توجه به کامل گوش دادن به‌صورت عدم اطمینان از نیاز مشتری دریافت آن به کمک سؤال کردن از وی، در صورت قادر نبودن به ارائه‌ی کمک یافتن شخصی که قادر به انجام این کار باشد، تمایل به ارائه‌ی توضیحات، اطلاع کافی از محل ارائه‌ی خدمات جهت راهنمایی مشتری
پاکیزه بودن	ظاهر آراسته و تمیزداشتن، حفظ محیط کاری تمیز، مرتب، ایمن و مطبوع

جدول ۵: ابعاد کیفیت خدمات، زیهامل

ابعاد کیفیت خدمات، زیهامل ۱۹۹۹	
محسوسات	استعدادهای فیزیکی، تجهیزات، پرسنل، موارد ارتباطی
اعتبار و تصدیق	توانایی اجرا کردن خدمات، تجهیزات، پرسنل، موارد ارتباطی
حساسیت	حساس بودن نسبت به انتظارات مشتریان و کمک به آنان برای انتخاب بهترین خدمت
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	امانت‌داری، اعتقاد و درستی در ارائه‌ی خدمات
امنیت	آسودگی مشتری در پذیرش ریسک و خطر و یا تردید در دریافت خدمات
دسترسی	قابلیت دسترسی خدمات و سهولت ارتباط در ارائه‌ی خدمات
درک مشتری	کوشش در جهت درک مراجعان و نیازهای آنان
ارتباطات	برقراری ارتباط با مشتریان با زبانی که آن‌ها می‌فهمند و گوش کردن به سخنان آن‌ها

جدول ۶: ابعاد کیفیت خدمات، جیسون

ابعاد کیفیت خدمات، جیسون ۱۹۹۸	
سرعت در ارائه خدمات همراه با دقت و اطمینان از صحت ارائه خدمات.	سرعت
رعایت ادب و نزاکت به مراجعان به هنگام ارائه خدمات	ادب و نزاکت
قابل دسترس بودن خدمات و تمیزی فضای کار و اقدامات.	راحتی و پاکیزگی
صحبت صمیمانه و دوستانه به مراجعان و راهنمایی درست آنان.	دوستانه برخورد کردن

جدول ۷: ابعاد کیفیت خدمات، میوری و آتکینسون

ابعاد کیفیت خدمات، میوری و آتکینسون ۱۹۹۸	
مشتری اطمینان یابد که خدمات با صحت کامل و درستی انجام می‌شود.	تضمین و صحت و درستی خدمات
کارکنان بخش دولتی به هنگام ارائه خدمات ابراز نمایند که به طور کامل در خدمت مراجعان هستند.	همدلی و همکاری
مشتریان و مراجعان دریابند که خدمات ارائه شده موجز و کامل است.	دوام و پایداری خدمات
کارکنان بخش دولتی در قبال خدماتی که ارائه می‌کنند، پاسخگو باشند.	پاسخگویی

جدول ۸: ابعاد کیفیت خدمات، پیتر سنگه

ابعاد کیفیت خدمات، پیتر سنگه ۱۹۹۸	
تمام اطلاعات مربوط به خدمات در دسترس مراجعان باشد.	در دسترس بودن
ارتباط کارکنان و مراجعان روان و آسان برقرار شود و کارکنان با زبانی سخن بگویند که برای مراجعان قابل فهم و درک باشد.	ایجاد ارتباط روان تر و سریع تر
این ارتباط دوستانه و کلامی در همه ملاقات ها برقرار باشد.	حفظ ارتباط
ارتباط بین سازمان و مراجعان انتظارات مشتری را برآورده سازد.	کیفیت ارتباط
مراجعان، اطمینان حاصل نمایند که کارکنان در رفتار خود صداقت دارند.	یکپارچگی و صداقت

جدول ۹: ابعاد کیفیت خدمات، لهتینن

ابعاد کیفیت خدمات، لهتینن	
کیفیت فیزیکی به محصولات یا موارد حمایتی از محصولات و خدمات اشاره دارد. محصولات مالی ابعاد فیزیکی محدودی دارند، بنابراین غالباً شواهد فیزیکی دیگری به منظور ارزیابی کیفیت خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال مشتریان براساس دکوراسیون، امکانات و تسهیلات کیفیت را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.	کیفیت فیزیکی
کیفیت تعاملی به تعاملات بین مشتریان و ارائه‌کنندگان خدمات اشاره دارد. تعاملات ممکن است به روش‌های مختلفی روی دهد، مثلاً می‌تواند به صورت رو در رو و یا از طریق ابزارهای دوربرد نظیر تلفن یا اینترنت تعامل برقرار کرد. تعامل به هر شکلی که باشد سازمان باید اطمینان حاصل کند که به صورت اثربخش با مشتریانش ارتباط برقرار می‌کند.	کیفیت تعاملی
کیفیت سازمان به تصویر ذهنی و ادراکات کلی از سازمان برمی‌گردد. کیفیت سازمان یک بعد نامحسوس می‌باشد.	کیفیت سازمان

جدول ۱۰: ابعاد کیفیت خدمات، پارسورامان

ابعاد کیفیت خدمات، پارسورامان ۲۰۰۰	
مراجعان به بخش دولتی به تأسیسات فیزیکی، ابزار، ماشین آلات، پرسنل، مواد و کانال‌های ارتباطی توجه دارند.	ملموسات
مراجعان سازمان‌های دولتی مایلند این سازمان‌ها توانایی اجرای خدمات وعده داده شده را به نحو درست و قابل اتکا داشته باشند.	اعتبار
علاقه‌مندی به فراهم‌ساختن خدمت مناسب و در کل کمک سازمان به مراجعان جهت دریافت بهترین خدمت	پاسخگویی به مشتری
توانایی و دانش کارکنان در جلب اعتماد مشتریان جهت بازگشت مجدد آن‌ها.	تضمین
احساس تعلق و تعهد سازمان نسبت به فرد فرد مشتریان.	همدلی با مشتری

این ابزار در ادبیات کیفیت خدمات با نام سروکوال مصطلح شد. طبق این مدل پنج بعد اصلی برای اندازه‌گیری و ارزیابی خدمات شناسایی شده‌اند که عبارت‌اند از: ملموسات فیزیکی، تضمین، قابلیت اطمینان، همدلی و پاسخ‌گویی به مشتریان.

مدل سروکوال (ServQual) و شکاف‌های کیفیت خدمات مدل مفهومی کیفیت خدمات سروکوال توسط پارسورامان و همکارانش در سال ۲۰۰۰ مطرح شد و پس از مطالعات این گروه به ابزار استاندارد جهت اندازه‌گیری کیفیت خدمات تبدیل شد.

## ۱) ملموسات فیزیکی

به تسهیلات و تجهیزات فیزیکی، ظاهر کارکنان و ابزار ارتباطی موجود در محل عرضه‌ی خدمات مربوط می‌شود. همچنین، ظاهر تجهیزات و وسایل و ابزار فیزیکی موجود در محل کار، ظاهر کارکنان در چه وضعی هستند؛ بعد تجهیزات فیزیکی در ارزیابی کیفیت خدمات مهم است این بعد تصویری را فراهم می‌کند که مشتری اغلب برای ارزیابی کیفیت آن را مدنظر قرار می‌دهد. (خسروی و پهمن، ۱۳۹۲)

## ۲) قابلیت اطمینان

آیا سازمان ارائه‌دهنده‌ی خدمت در عمل به وعده‌های خود مطمئن و قابل اعتماد است؟ قابلیت اعتماد، عمل به تعهدات است. این بعد مهم‌ترین موضوع برای مصرف‌کنندگان خدمت است؛ یعنی اگر سازمان خدماتی در زمینه‌ی زمان ارائه‌شده خدمت، شیوه‌ی ارائه‌ی خدمت و هزینه‌ی خدمت وعده‌هایی می‌دهد باید به آن عمل کند. (همان، ۲۰۰۶)

## ۳) پاسخ‌گویی به مشتریان

آیا کارکنان سازمان دارای سرعت عمل بوده و قادر به ارائه‌ی خدمات سریع هستند؟ این بعد از کیفیت خدمت، بر نشان دادن حساسیت و هوشیاری در قبال درخواست‌ها و سؤالات مشتری تأکید دارد. معیار تعریف مسئولیت‌پذیری مدت‌زمانی است که مشتری مجبور است برای دریافت کمک یا پاسخ به سؤالاتش منتظر بماند. (گرچی، ۱۳۸۴)

## ۴) تضمین

آیا کارکنان سازمان، هوشیار، تحصیل‌کرده، شایسته و قابل اعتماد هستند؟ این بعد صلاحیت سازمان ارائه‌دهنده‌ی خدمت، دقت و حسن نیت آن از دید مشتری را دربرمی‌گیرد. این بعد از کیفیت خدمت مخصوصاً در خدماتی مهم است که دارای ریسک بالاتری باشند. (آرورا و همکاران، ۲۰۱۱)

## ۵) همدلی

آیا سازمان ارائه‌دهنده‌ی خدمت با مشتری نزدیکی و همدلی دارد؟ توجه ویژه و فردی به وی و تلاش در جهت درک نیازهای مشتری و تأمین آن‌ها را دارد؟ به عبارتی یعنی اینکه براساس روحیات افراد، با هرکدام از آن‌ها برخورد ویژه‌ای می‌شود. به‌طوری‌که مشتریان قانع شوند که سازمان آن‌ها را درک کرده است و برای آن‌ها مهم هستند. (لی و همکاران، ۲۰۱۵)

مقیاس سروکوال در حالت عمومی و اولیه خود دو بخش دارد که بخشی از آن سطح مورد انتظار پاسخ‌دهنده از یک خدمت خاص را اندازه‌گیری کرده و بخش دیگر آن سطح درک‌شده‌ی کیفیت ارائه‌شده توسط آن سازمان یا شرکت خاص را اندازه‌گیری می‌کند، مقیاس اصلی سروکوال ۲۲ جفت سؤال براس سنجش پنج بعد از کیفیت خدمات شامل: اعتبار، ملموسات تضمین، همدلی و پاسخ‌گویی است.

طبق این مدل، انتظارات مصرف‌کننده از خدمات براساس ذهنیت قبلی افراد، نیازهای شخصی و میزان آشنایی قبلی مصرف‌کننده که معمولاً در بخش خدمات به‌صورت نقل‌قول به افراد منتقل می‌شود، شکل می‌گیرد که آن را با خدمات دریافت‌شده از سازمان با عنوان ادراکات مصرف‌کننده از خدمات مقایسه می‌کند که در نتیجه با تعیین شکاف میان انتظارات و ادراکات مصرف‌کننده از خدمات، شکاف‌های دیگری را معرفی می‌کند که موجب تنزل کیفیت خدمات در سازمان شده‌اند. در این چارچوب پنج نوع شکاف عنوان شده است که برای پی‌بردن به ماهیت و علت هر یک از شکاف‌ها و چگونگی مقابله با آن‌ها، هرکدام جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد: (چوا، ۲۰۰۸)

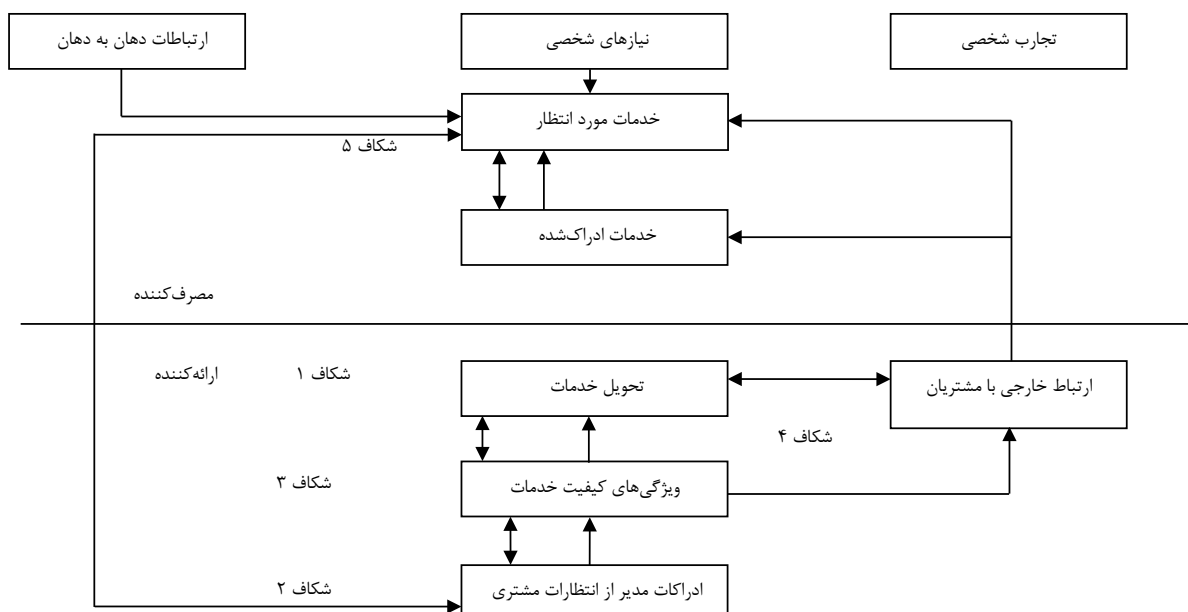
در فن کیفیت خدمات مقدماتی چند شکاف وجود دارد که عبارت‌اند از: (وال محمدی، ۲۰۱۰)

شکاف ۱) تفاوت بین ادراکات مدیریت از آنچه مشتریان انتظار دارند و انتظارات واقعی مشتریان:

شکاف ۲) تفاوت بین ادراکات مدیریت و مشخصات کیفیت خدمات (استانداردهای کیفیت خدمات):

شکاف ۳) تفاوت بین مشخصات کیفیت خدمت و ارائه‌ی خدمت واقعی؛ آیا استانداردها به‌طور مداوم رعایت شده‌اند؟ دستورالعمل برای ارائه‌ی خدمات ارائه‌ی کیفیت خدمات و کیفیت بالا را تضمین نمی‌کند. دلایل این مورد عبارت‌اند از عدم حمایت کافی از کارکنان خط مقدم، مشکلات پردازش یا تغییرات عملکرد کارکنان خط مقدم/تماس.

شکاف ۴) تفاوت بین ارائه‌ی خدمت و آنچه در خارج از سازمان موردنظر است؛ آیا به تعهدات به‌صورت مداوم عمل شده است؟ شکاف ۵) تفاوت بین آنچه مشتریان از یک خدمت انتظار دارند و آنچه را که عملاً دریافت می‌کنند. (سلطانی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۴۶)



شکل ۴: مدل تحلیل شکاف خدمات

## ابعاد موجود در سروکوال مقدماتی

علاقه‌های مشتریان، (۵) کارکنانی که با مشتری به صورت مشتاقانه مواجه شوند. (گاریدو همکاران، ۲۰۱۱)

مدل کیفیت فنی و وظیفه‌ای

این مدل توسط گرونروز (۱۹۸۴) ایجاد شد. این مدل چشم‌انداز آمریکایی از کیفیت خدمات است. این مدل پیشنهاد می‌کند که بین ادراک کیفیت خدمات و توابع کیفیت فنی و عملکرد ارتباط مستقیمی وجود دارد. گرونروز در این مدل سه جز کیفیت خدمات را مورد شناسایی قرار داده که عبارتند از: کیفیت فنی، کیفیت وظیفه‌ای و تصویر ذهنی.

(۱) کیفیت فنی به کیفیت چیزی که مشتری به‌راستی به‌عنوان یک نتیجه در تعامل با شرکت خدماتی دریافت می‌کند و نیز اهمیت و ارزیابی او از کیفیت خدمت اشاره دارد. (۲) کیفیت وظیفه‌ای به چگونگی به‌دست‌آوردن نتایج فنی اشاره دارد.

(۳) تصویر ذهنی برای شرکت‌های خدماتی دارای اهمیت بسیار بالایی بوده و بیشتر ترکیبی است از کیفیت وظیفه‌ای و فنی و عواملی همچون سنت‌ها و فرهنگ. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵)

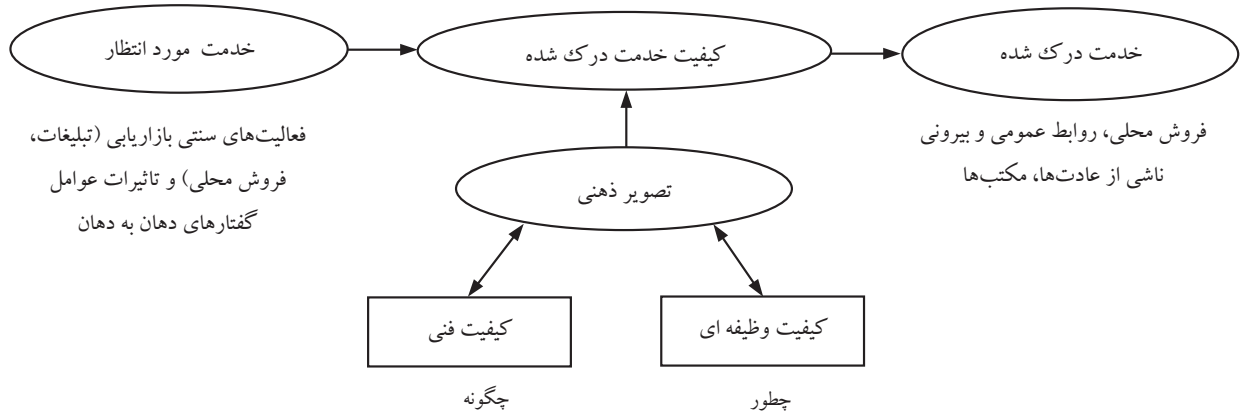
(الف) ملموسات: که عبارت‌اند از: (۱) تجهیزات مدرن، (۲) تسهیلات جذاب از لحاظ ظاهری، (۳) ظاهر پاکیزه‌ی کارکنان، (۴) جذابیت مواد موجود (مثل نشریات و فاکتورها) از لحاظ ظاهری.

(ب) ادب و اعتماد: که عبارت‌اند از: (۱) کارکنان مجاب به دقت و تعاملات صمیمانه، (۲) کارکنان مؤدب، (۳) کارکنان توانمند در پاسخ به درخواست‌های مشتریان، (۴) کارکنان القاکننده‌ی صمیمیت به مشتریان.

(پ) قابلیت اطمینان: که عبارت‌اند از: (۱) حفظ سفارش‌های عاری از خطا، (۲) قابلیت اطمینان در بررسی مشکلات خدمت به مشتریان، (۳) ارائه‌ی خدمات تعهدشده، (۴) ارائه‌ی خدمات در زمان قول داده شده (۵) اجرای خدمات به‌صورت صحیح و در اول وقت.

(ت) مسئولیت و پاسخ‌دهی: که عبارت‌اند از (۱) آمادگی برای پاسخ‌گویی به سؤالات مشتریان، (۲) نگهداری مشتریان به‌صورت مطلع در هنگامی که خدمات انجام می‌شوند، (۳) ارائه‌ی سریع خدمات به مشتریان، (۴) خواستارمند بودن در جهت کمک به مشتریان.

(ث) همدلی: که عبارت‌اند از (۱) راحت‌بودن ساعات کار اداری و تجاری، (۲) توجه منحصربه‌فرد به مشتریان. (۳) کارکنانی که نیازهای مشتریان را بفهمند، (۴) مدنظر قراردادن بهترین

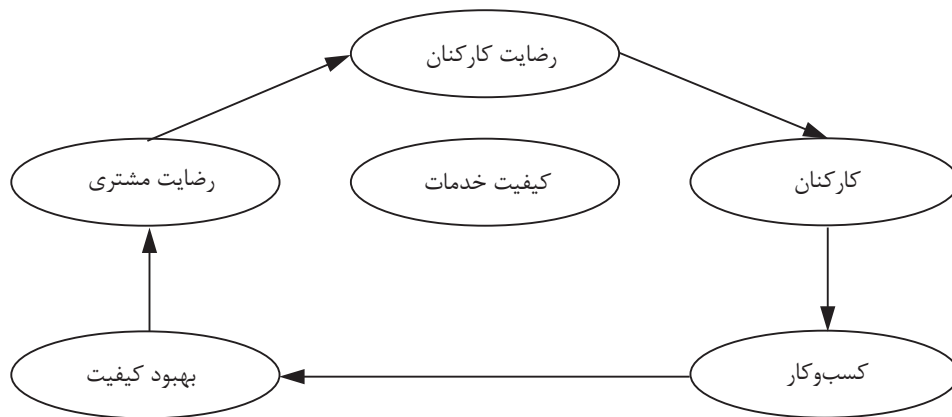


شکل ۵: مدل کیفیت فنی و وظیفه‌ای (Gronroos, 1984)

### چرخه‌ی کیفیت خدمات

افزایش توانایی سازمان جهت ارائه‌ی خدمات به‌صورتی کارا به مشتریان است، چراکه سازمان دریافته است که مشتریان چه خواسته و نیازهایی دارند؛ بنابراین، از خدمات غیرضروری کاسته و یا آن‌ها را حذف می‌کنند. با افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه‌ی خدمات سودآوری سازمان افزایش خواهد یافت. چرخه‌ی کیفیت خدمات در شکل ۶ نشان داده است.

از اثرات مستقیم ارائه‌ی خدمات با کیفیت بهبود توانایی سازمان جهت ارضای نیازهای مشتریان به‌صورتی اثربخش است چراکه سازمان دریافته است که مشتریان خواهان چه خدماتی هستند. همچنین ارائه‌ی خدمات بهتر به مشتریان باعث تکرار خرید و گسترش تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت به مشتریان بالقوه می‌شود. دیگر اثر مستقیم کیفیت خدمات،



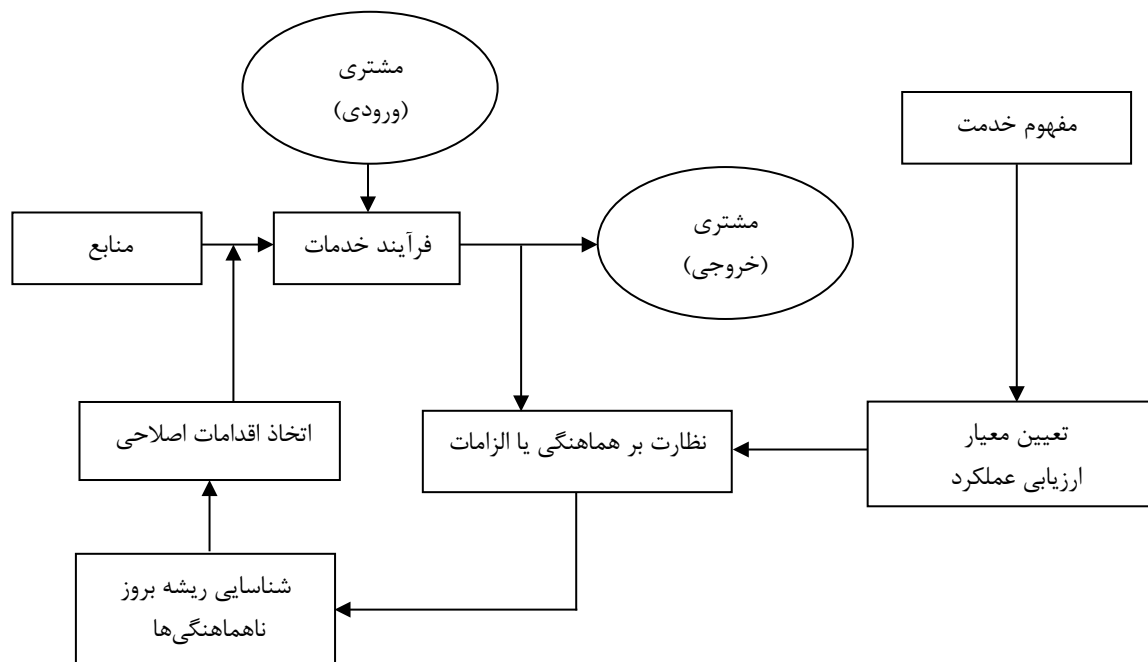
شکل ۶: چرخه‌ی کیفیت خدمات (زینامل و پارسومان، ۱۹۹۶)

منعکس می‌شود و سپس تعدیلات لازم به‌عمل می‌آید تا بازده را در یک طیف قابل‌تغییر حفظ کند.

### کنترل فرایند خدمات

کنترل کیفیت خدمات را می‌توان یک سیستم کنترل بازخورد تلقی کرد. در یک سیستم بازخورد، بازده را با یک استاندارد مقایسه می‌کنند هرگونه انحراف از این استاندارد به ورودی





شکل ۶: کنترل فرایند خدمات

است. زمانی که یک سازمان از جو خدماتی قوی بهره‌مند باشد سیاست‌ها، فعالیت‌ها و فرایندهای آن منعکس‌کننده اهمیت خدمات برای سازمان است و کارکنان برای سازمان است و کارکنان سازمان نیز باور خواهند کرد سازمان برای خدمات باکیفیت ارزش قائل است.

در حوزه کیفیت خدمات شاهد تدوین مقیاس‌های مختلف کیفیت خدمات هستیم اما تنها مقیاسی که به‌طور وسیع مورد استفاده قرار گرفته است مقیاس SERVQUAL است این مقیاس دارای پنج بعد ملموسات فیزیکی، قابلیت اطمینان، تضمین، پاسخ‌گویی به مشتریان، همدلی است. SERVQUAL را می‌توان به‌عنوان مبنایی جهت سنجش کیفیت خدمات پذیرفت. اما، پیش از استفاده از آن باید تلاش‌هایی جهت حصول اطمینان از تناسب این مقیاس با شرایط خاص یک پژوهش صورت پذیرد. در دنیای کنونی، بهبود کیفیت امری انکارناپذیر محسوب می‌شود؛ بنابراین، نمی‌توان از نقش قابل‌توجه مدیریت کیفیت به‌عنوان راهکار استمرار موفقیت چشم‌پوشی کرد. مقیاس سروکوال را می‌توان برای اهداف زیر به‌کار برد: یک ابعاد کیفیت خدمات را می‌توان به ترتیب اهمیت از دیدگاه مشتری سطح‌بندی کرد. دوم، در این خصوص که مشتریان چگونه هر بعد کیفیت خدمات را براساس دیدگاه خود از سازمان ارائه‌دهنده خدمات سطح‌بندی می‌کنند، یک

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه، نگاه ژرف به موضوع کیفیت و اتخاذ راهبرد مشتری‌گرایی، توسط بسیاری از سازمان‌ها و به‌ویژه شرکت‌های خصوصی مشهود است. خدمات و کیفیت خدمات از مشخصه‌های بقای سازمان‌ها در عصر رقابت است که مراکز و نهادهای خدماتی باید تلاش کنند نیازهای مشتریان را به‌درستی بشناسند. گاهی مراکز و نهادهای خدماتی خود تشخیص می‌دهند که چه چیزی برای مشتریان حائز اهمیت است. تشخیص نادرست سبب نارضایتی مشتریان و بیشتر شدن فاصله بین رضایت واقعی مشتری و رضایت مطلوب خواهد شد. کیفیت خدمات به‌عنوان یک قضاوت کلی در مورد سطح عملکرد خدمات یک بنگاه تعریف شده است. در اصل، کیفیت خدمات ارزیابی کلی و نگرشی از ارائه‌دهنده خدمات است. در دنیای امروز که رقابت‌ها به‌شدت در حال افزایش است، کلید نگهداری مزیت رقابتی پایدار، کیفیت بالای خدمات ارائه‌شده سازمان‌هاست. این کیفیت بالا، به‌نوبه‌ی خود، منجر به افزایش رضایت مشتریان از سازمان خواهد شد. بالا رفتن کیفیت خدمات در ایجاد ارزش ویژه «برند» نقش بسیار اساسی دارد. بالا رفتن کیفیت خدمات، یعنی مشتری وفادار و مشتری وفادار یعنی سود بلندمدت. شاید بتوان گفت مدیریت و بهبود دادن کیفیت خدمات یکی از مهم‌ترین عوامل افزایش رضایت مشتریان

ارزیابی به‌دست آورد، سپس می‌توان درباره‌ی تمرکز و ساختار سازمان نتیجه‌گیری کرد بدین‌معنی که سازمان در عواملی که از نظر مشتریانش بیشترین اهمیت را دارند تا چه اندازه خوب عمل می‌کنند. سوم، اجازه می‌دهد انتظارات کلی مشتریان از یک سازمان در طول زمان را پیگیری کرد. بدین‌ترتیب می‌توان تأثیر عملکرد مدیریت بر کیفیت خدمات را بررسی و نظارت کرد. چهارم، مقایسه کیفیت خدمات سازمان با کیفیت خدمات رقبا و سرانجام، شناسایی و تعیین کمیت شکاف‌های ابعاد خدمت، در برآوردن انتظارات مشتری موجب می‌شود که سازمان برای توسعه و پیشرفت‌های خدمات آتی خود اولویت‌بندی بهتری را اعمال کند.

کیفیت خدمات می‌تواند به یک سازمان جهت متمایز کردن خود از دیگر سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک کند کیفیت بالای خدمات به‌عنوان عامل اساسی در سودآوری بلندمدت نه تنها برای شرکت‌های خدماتی بلکه برای سازمان‌های تولیدی نیز به‌شمار می‌رود. هرچه کیفیت خدمات مطلوب‌تر شود، خدمات در ذهن مشتریان ارزش بیشتری پیدا می‌کند و منجر به توسعه‌ی ارزش ویژه‌ی برند سازمان می‌شود. سازمان‌هایی می‌توانند به سودآوری برسند و بقای خود را حفظ کنند که خدمات با کیفیت‌تری به ارباب‌رجوعان خود ارائه دهند و بتوانند رضایت آن‌ها را ایجاد کنند.

تحقیقات مختلف در زمینه‌ی کیفیت خدمات نشان داده است که ابعاد کیفیت خدمات بر رضایت مشتریان از مراکز خدماتی تأثیر می‌گذارد با توجه به این موضوع می‌توان به مدیران مراکز خدمات‌رسان پیشنهاد داد تا ضمن ارزیابی کیفیت خدمات به‌طور دائمی، با به‌کارگیری راهبردهای بهبود کیفیت خدمات در جهت جلب رضایت مشتریان خود اقدام کنند. این مهم می‌تواند بازگشت مجدد مشتریان و درنهایت، در بلندمدت افزایش سودآوری را به دنبال داشته باشد.

محققین ثابت کرده‌اند بهبود کیفیت خدمات باعث بالارفتن انگیزه‌ی استفاده مجدد از مراکز خدمات‌رسانی می‌شود پس با توجه به این موضوع به مدیران نهادهای خدماتی پیشنهاد می‌شود تا با بهبود کیفیت خدمات در نهادهای تحت مدیریت خود، انگیزه‌ی لازم برای تداوم استفاده از خدمات برای مشتریان و ارباب‌رجوعان ایجاد کند.

بهبود کیفیت خدمات و ارزش خدمات ارائه‌شده از طریق رفتارهای مطلوب کارکنان، مهارت‌های ارتباطی و مکمل

چون این عامل نیز می‌تواند به حس نگرش مثبت مشتری کمک شایانی بکند. زمانی که خدماتی اضافی و فراتر از سطح خدمات جاری به مشتریان عرضه می‌شود، در مشتری هتل حس موردتوجه قرارگرفتن و ارزشی ایجاد می‌کند و به افزایش سطح اعتماد او به هتل می‌انجامد. این مهم حتی می‌تواند با انعطاف‌پذیری در ارائه‌ی خدمات محقق شود.

افزایش کیفیت خدمات نیز می‌تواند زمینه‌ساز وفاداری مشتریان به مراکز خدمات‌رسانی شود پس به مدیران و کارکنان پیشنهاد می‌شود با افزایش کیفیت خدمات زمینه‌ی مراجعه‌ی مجدد مشتریان را ایجاد کند. به‌طورکلی، کیفیت خدمات اهمیت زیادی در رضایتمندی مشتریان دارد، به‌این‌ترتیب، می‌تواند پیشنهاد کرد با توجه به تغییرات دائمی بازار و اضافه شدن رقبای دیگر، مراکز خدمات‌رسان باید تلاش کنند با بهبود محصولات و کیفیت خدمات در بخش‌های مختلف، رضایت مشتریان را جلب کنند.

به مدیران پیشنهاد می‌شود فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌های جاری سازمان به‌طور مستقیم (دوره‌ای) در فرایند توسعه‌ی خدمات جدید مورد بازنگری و بهبود قرار گیرند.

به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا با سرمایه‌گذاری جهت دستیابی به انعطاف‌پذیری و قابلیت‌سازی، توانایی و بهبود وعده‌ی خود به مشتریان در زمان مناسب و کسب اهداف مختلف را با استفاده از امکانات و تسهیلات خود فراهم آورند تا اعتماد مشتریان جلب شود.

به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد با به‌کار بردن تخصص‌های مختلف و گوناگون و دانش و الگوها و طراحی خدمات جدید و فناوری‌های پیشرفته و یادگیری فنون مدیریت پیشرفته باعث افزایش نوآوری در خدمات شد.

به مدیران پیشنهاد می‌شود در راستای توجه به توسعه‌ی خدمات جدید با یادگیری فعالیت‌ها و تصمیم‌های حیاتی خود را بر عواملی متمرکز کنند که تأثیر بهتر، سریع‌تر و مستقیم‌تری در کسب موقعیت رقابتی مطلوب و اثربخشی خدمات سفارشی دارند.

## منابع

احمدی، سیدعلی اکبر؛ عسگری ده آبادی، حمیدرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین کیفیت خدمات، رضایت، اعتماد و وفاداری در میان مشتریان (مورد مطالعه: شرکت‌های مسافربری فعال در پایانه‌های شهر تهران).

کیفیت خدمات با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار های شهروندی و تعهد سازمانی فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۶): ۸۱-۱۱۶

محمدی، اسفندیار؛ رضایی، زهرا؛ احمدی، میلاد. (۱۳۹۴). رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و کیفیت رابطه و ارزش طول عمر مشتری در صنعت هتلداری. مطالعات مدیریت گردشگری. ۱۰(۳۰): ۱۰۷-۱۲۷.

محمدی، رضا؛ زمانی فر، مریم؛ صادقی مندی، فاطمه. (۱۳۹۵). ارزشیابی و تضمین کیفیت در آموزش عالی دواطلبانه یا اجباری؟. مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی. ۶(۱۴): ۲۰۱-۱۶۵.

ملکی، مرتضی؛ کهیاری حقیقت، امین؛ کهیاری حقیقت، علی. (۱۳۹۵). نقش بهبود کیفیت خدمات بیمارستانی در ترجیح برند بیمارستان در بازاریابی خدمات درمانی. فصلنامه بیمارستان. ۱۵(۴): ۳۹-۴۸

موسوی، سید نجم‌الدین؛ غفوریان شاگردی، امیر؛ شریعت‌نژاد، علی. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر معنویت در کار بر کیفیت خدمات با تاکید بر رفتار شهروندی سازمان. مدیریت فردا. دوره ۱۷

ناظمی، شمس‌الدین؛ میرایی، علی. (۱۳۸۹). سیر تکاملی کیفیت در سازمانهای خدماتی. به نشر

وظیفه دوست، حسین؛ امیدزاده، رضوان. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر کیفیت خدمات اتوماتیک بر تعهد مشتریان در صنعت بانکداری. مدیریت بازاریابی، ۸(۲۰): ۸۴-۶۷

Al-Azzam, A. F. M. (2015). The impact of service quality dimensions on customer satisfaction: A field study of Arab bank in Irbid city, Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7(15), 45-53.

Kasiri, L. A., Cheng, K. T. G., Sambasivan, M., & Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91-97.

Boute, R., Bruggeman, W., & Vereecke, A. (2014). Cost management in the supply chain: An integrated approach—Part 1. *Cost Management*, (November/December), 11-15.

Caruana, A. (2002). Service loyalty. *European journal of marketing*.

Chen, C. H., & Yan, W. (2008). An in-process customer utility prediction system for product conceptualisation. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 2555-2567.

Daghfous, A., & Barkhi, R. (2009). The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations. *Technovation*, 29(9), 588-595.

Dimitrova, V., Kaneva, M., & Gallucci, T. (2009). Customer knowledge management in the natural cosmetics industry.

فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۴(۲۳)، ۲۰-۱۱.

باستانی، پیوند؛ براتی، امید؛ صادقی، احمد؛ شریفی، سعیده؛ ابهری، شهاب‌الدین. (۱۳۹۴) تحلیل شکاف کیفیت خدمات سرپایی با استفاده از مدل SERVQUAL در درمانگاه شهید مطهری شیراز در سال ۱۳۹۳. مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. ۱۴(۱۲): ۱۰۳۲-۱۰۱۵

توشمال، غلامرضا؛ حکاک، محمد؛ حیدری، حشمت‌اله. (۱۳۹۴) بررسی شکاف کیفیت خدمات فوریتهای پزشکی شهرستان خرم آباد با استفاده از مدل سروکوال. مجله علمی پژوهشی یافته. ۱۷(۱): ۸۶-۷۸

درستی، علی؛ میرا، سید ابوالقاسم؛ حقیقی، محمد. (۱۳۹۳). ارزیابی تأثیر عوامل مؤثر بر رضایتمندی مشتریان در صنعت رستوران داری. مطالعه موردی: مجموعه رستوران های زنجیره ای بوف. تحقیقات بازاریابی نوین، ۴(۳): ۸۸-۷۵.

خوشنای، اعظم؛ شیرنشان، هاجر. (۱۳۹۳). مدیریت کیفیت بارویکرد کاربردی، کیاراد، تهران

دیواندری، علی؛ ترکاشوند، گلناز. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل کیفیت خدمات پس از فروش و بررسی ارتباط آن عوامل با میزان رضایت مشتریان در شرکت خدمات انفورماتیک. مدیریت بازرگانی. ۲(۴)

روچی، قنبر؛ آسایش، حمید؛ عبداللهی، علی اکبر. (۱۳۹۰). ارزیابی فاصله بین انتظارات و ادراکات مراجعین از کیفیت خدمات بهداشتی اولیه در مراکز بهداشتی شهر گرگان. مجله دانشگاه علوم پزشکی پارس (چهرم). ۹(۳): ۴۷-۴۱

حق شناس، اصغر؛ رنجبریان، بهرام؛ کابلی، رشید؛ یوری، زهرا. (۱۳۸۱). بررسی رضایت مشتری از کیفیت. خدمات پس از فروش مورد مطالعه: شرکت زیراکس در استان اصفهان، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی رنجبریان، بهرام؛ غلامی کرین، محمود. (۱۳۸۵). بررسی عوامل مؤثر بر ترجیح مشتریان در انتخاب یک بانک دولتی (مطالعه موردی: شهر اصفهان). نشریه علمی راهبردهای بازرگانی. ۴(۲۰): ۶۰-۴۹.

رنجبریان، بهرام؛ براری، مجتبی. (۱۳۸۸). تاثیر بنیانهای بازاریابی رابطه‌مند بر وفاداری مشتریان: مقایسه بانک دولتی و خصوصی. مدیریت بازرگانی. ۱(۲).

سیحانی فرد، یاسر؛ چراغعلی، سعید. (۱۳۹۳). بررسی کیفیت خدمات فروش و اثر آن بر رضایت مشتریان؛ مطالعه موردی شرکت سایپا. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۲۷(۳): ۱۴۶-۱۳۱

سیدجوادین، سیدرضا؛ کیماسی، مسعود. (۱۳۸۴). مدیریت کیفیت خدمات، نگاه دانش

سیدصالحی، سیدعلیرضا. (۱۳۹۰). کیفیت خدمات. سازمان چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.

شاهین، آرش؛ ابوالحسنی، زهرا. (۱۳۸۹). سنجش تفاوت مشخصات کیفیتی خدمات و نحوه ارائه خدمات در صنعت بیمه (بررسی موردی: شرکت بیمه ایران در استان اصفهان). مجله دانش و توسعه. ۱۸(۳۱): ۱۱۸-۱۱۷

صفری، علی؛ رادی، فائزه. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر

carriers. *Transport Policy*, 50, 87-94.

- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., and Anantharaman, Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction—a factor specific approach. *Journal of services marketing*.

Salojärvi, H., Sainio, L. M., & Tarkiainen, A. (2010). Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1395-1402.

Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities. *Management Decision*.

Whelan, E., & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?. *Journal of knowledge management*.

Jiang, X., & Li, Y. (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*, 38(2), 358-368.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (1996). The gaps model of service quality. *Services Marketing*, 37-49.

*Industrial Management & Data Systems*.

Johnson, M. D., & Nilsson, L. (2003). The importance of reliability and customization from goods to services. *Quality Management Journal*, 10(1), 8-19.

Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications.

Hung, C. L. (2017). Online positioning through website service quality: A case of star-rated hotels in Taiwan. *Journal of Hospitality and tourism management*, 31, 181-188.

Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. *Journal of air transport management*, 57, 80-88.

Kouthouris, C., & Alexandris, K. (2005). Can service quality predict customer satisfaction and behavioral intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL model in an outdoors setting. *Journal of Sport & Tourism*, 10(2), 101-111.

Li, M., Lowrie, D. B., Huang, C. Y., Lu, X. C., Zhu, Y. C., Wu, X. H., ... & Zhao, P. (2015). Evaluating patients' perception of service quality at hospitals in nine Chinese cities by use of the ServQual scale. *Asian Pacific Journal of Tropical Biomedicine*, 5(6), 497-504.

Ngai, E. W., Xiu, L., & Chau, D. C. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert systems with applications*, 36(2), 2592-2602.

Namin, A. (2017). Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 70-81.

Gélinas, P., & Baillargeon, L. (2013). Innovation versus Imitation Choices amid Technological Turbulence and Intense Competition: Evidence from a Canadian Historical Case. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8).

Ababneh, R. I. (2008). The impact of knowledge management and organization learning on organizational innovation: The case of the greater Amman Municipality in Jordan.

Meesala, A., & Paul, J. (2018). Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 261-269.

Rowley, J. E. (2002). Reflections on customer knowledge management in e-business. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

Huang, S. H. S., Tseng, W. J., & Hsu, W. K. K. (2016). An assessment of knowledge gap in service quality for air freight