

# فرایند استاندارد سازی خدمات در مورد خدمت گیرندگان با رویکرد کیفیت خدمات در بخش دولتی (SERVQUAL)

ترجمه و تألیف: علیرضا صراف

## چکیده

ارائه خدمات با کیفیت از چالشهای مهم در سازمانهای کنونی است. در این میان، سازمانهای دولتی به علت مسؤلیت در قبال ارائه «خدمات متنوع» به «مشتریان متنوع» و تأمین انتظارات متعارض آنان با مشکلات بیشتری در این زمینه مواجه اند. به همین علت خدمات دولتی ماهیت پیچیده‌ای دارند. در فرایند استاندارد سازی، انتظارات سه دسته مشتری به منزله «ورودی» فرایند در نظر گرفته شده است:

۱. ارباب رجوع (خدمت گیرنده)؛

۲. کارمندان و مدیران سازمان دولتی (خدمت دهنده)؛

۳. نمایندگان مردم (تخصیص دهندگان منابع و بودجه به خدمت دهنده برای تأمین انتظارات خدمت گیرنده در ارائه خدمات شامل رئیس جمهور، دولت و نمایندگان مجلس).

تعامل مشتری اول و دوم باعث ایجاد پنج شکاف در مسیر ارائه خدمات با کیفیت از سوی خدمت دهنده به خدمت گیرنده می‌شود. هدف اصلی استاندارد سازی بستن شکاف پنجم (شکاف کیفیت) است (با توجه به اینکه چهار شکاف دیگر روی شکاف پنجم تأثیر دارند). شکاف پنجم بین سطح انتظارات ارباب رجوع (خدمت گیرنده) از خدمات و سطح دریافت واقعی خدمت از سوی ارباب رجوع است. از طریق استاندارد سازی، این دو سطح را یکسان می‌سازیم (شکاف را به صفر می‌رسانیم) و سعی در

خنثی کردن اثر چهار شکاف دیگر روی این شکاف داریم. انتظارات مشتری سوم (نمایندگان مردم) نیز از طریق دو راهکار تأمین می‌شود که در بخش «نقش استانداردها» بیان شده است. سپس انتظارات سه گروه مشتری طی فرایندی به استانداردهای مکتوب تبدیل شده و پس از انتشار، اعلام و ابلاغ آنها به تمام گروههای مشتری، عملکرد آنها به‌طور سالیانه ارزیابی شده بازخور ارزیابی به تمام گروههای مشتری اعلام و دوباره این فرایند تکرار می‌شود.

## مقدمه

بی‌تردید ارائه خدمات با کیفیت به مشتری برای بخش خصوصی و دولتی از موضوعات راهبردی این دوره است. اما در این میان سازمانهای دولتی با مشکلات بیشتری نسبت به سازمانهای خصوصی در ایجاد بهبود در خدمات مواجه‌اند. در هر سازمان خصوصی بهبود خدمات برای ارائه محصولی اجتماعی (ارائه خدمات به جامعه) نیست بلکه در جهت بهبود حساب سود و زیان و ایجاد سود بلندمدت و پایداری بازار برای خود است. به همین سبب، سرمایه‌گذاری در فعالیتهای بهبود خدمات در بخش خصوصی از طریق محاسبه تعداد فروش، بررسی حساب سود و زیان و بازگشت سرمایه و نحوه رقابت با رقبای و گسترش بازار فروش درخور بررسی و ارزیابی است. از سوی دیگر، مشتریان شرکتهای خصوصی مشخص‌اند. آنان کسانی هستند که آماده پرداخت مبلغ محصول یا خدمت ارائه شده از سوی شرکت‌اند. در حالی که اغلب سازمانهای دولتی «مشتریان متنوعی» برای «خدمات متنوع» خود دارند.

برخی از مشتریان همانند مشتریان شرکتهای خصوصی برای کسب خدمات به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم پول می‌پردازند، برخی دیگر بدون پرداخت مبلغی فقط دریافت‌کننده خدمات هستند، مانند خدمات آموزش در مدارس و دانشگاهها و برخی دیگر بدون اینکه از منافع خدمات خاص به‌طور مستقیم بهره‌مند شوند برای آن وجه نقد می‌پردازند مانند: مالیاتهای غیرمستقیم.

از دیگر مشتریان خدمات دولتی یا به عبارت دیگر، ذی‌نفعان خدمات دولتی نمایندگان مردم هستند که از یک‌سو، خود همانند مردم از خدمات دولتی استفاده

می‌کنند از سوی دیگر، مسؤول تخصیص منابع و تصویب وظایف و مأموریت‌های سازمان‌های دولتی (خدمت‌دهندگان) و همچنین حافظان منافع مردم هستند. از این رو، به‌طور خلاصه نمایندگان مردم هم خدمت‌گیرنده، هم تخصیص‌دهنده منابع به خدمت‌دهنده و هم حافظ منافع خدمت‌گیرندگان‌اند. این تنوع مشتریان باعث می‌شود که دستگاهها در ارائه خدمات مجبور به در نظر گرفتن انتظارات تمام ذی‌نفعان باشند و این سبب می‌شود که سازمان‌های دولتی توجه بیشتری به شیوه‌های شناسایی و ارزیابی انتظارات مشتریان خود داشته باشند.

### چرا استاندارد؟

استاندارد خدمات دولتی برای ارتقای کیفیت و ایجاد اطمینان در ارائه خدمات دولتی با کیفیت به ارباب‌رجوع و در نتیجه ایجاد رضایتمندی در او است. همان‌طور که گفته شد خدمات دولتی ماهیتاً پیچیده‌اند زیرا، از یک‌سو مشتریان متنوع و از سوی دیگر خدمات گوناگون سبب می‌شود در معیارها، عوامل بسیار زیادی برای ارائه خدمات متفاوت به مشتریان متفاوت در استانداردسازی توجه شود. به همین دلیل، استاندارد خدمات دولتی سطح مورد توافق گروه‌های مشتریان در ارائه خدمات برای مقصود خاص است (Hoyg 1989; Berry 1995; South Lanarkshire Council 1997). این تعریف همان‌طور که ملاحظه می‌شود نوعی تعریف فرایندی است که شامل ورودی (گروه‌های مشتریان یا ذی‌نفعان)، فرایند (حصول سطح مورد توافق مشتریان) و خروجی (استانداردها و رضایت مشتری) است که در بخش‌های بعدی به تفصیل درباره این مورد صحبت خواهد شد.

### نقش استاندارد

استانداردها، خدمت‌گیرنده و خدمت‌دهنده را قادر می‌سازد که از یک عبارت مکتوب (استاندارد)، سطح خدمتی که باید انتظار داشته باشند را ارائه دهند یا تعیین کنند. از طرفی استاندارد معیاری است برای ارزیابی عملکرد دستگاهها و به‌طور خاص کارمندان خدمت‌دهنده و مدیران مسؤول و معیاری است برای شناسایی مهارت‌ها، آموزشها،

تخصصها و تجهیزات و فناوری لازم یا مورد عمل فرایندها و اقدامها. از این رو، استانداردها افزون بر فرایند منجر به استانداردسازی متصدی اجرای فرایند و تجهیزات و مهارتها نیز می شود و این بخشها از هم قابل تفکیک نیستند و لازم و ملزوم هم اند.

استانداردها بر تأثیرگذاری در انتظارات ارباب رجوع از کیفیت خدمات، نقش مهمی را ایفا می کنند انتظارات مشتری یا ارباب رجوع از طریق موارد زیر شکل می گیرد:

۱. تجربه اطرافیان و دوستان از دریافت خدمات (Walsh 1991)؛

۲. تجربه های شخصی پیشین از دریافت خدمات و تکرار این تجربه ها؛

۳. نوع خدمات و سطح نیاز مشتری به آن؛

۴. استانداردها.

در حقیقت استانداردها و انتظارات ارباب رجوع در تعامل با هم قرار دارند به این معنی که استانداردها سطح توقع و انتظارات مردم از دستگاهها را تعیین می کند و همچنین انتظارات مردم، استانداردها را معین می سازد. از این رو، از آنجایی که استانداردها سطح توقع و انتظارات ارباب رجوع را تعیین می کند اگر دستگاه دولتی در چگونگی ایفای فعالیتها و ارائه خدمات استانداردها را تعریف و تدوین نکند و در قالب استانداردها عمل نکند به دلیل ایجاد نوسان و تغییرات و اعمال سلیق خدمات - دهندگان موجب نارضایتی در خدمت گیرنده (ارباب رجوع) خواهد شد، از این رو، استانداردها نباید در حد «وعده و وعید» بوده، ایده آنها را لحاظ کند، بلکه باید قابلیت عمل و اجرا داشته باشد. اما از سوی دیگر، دستگاهها با محدودیت منابع مختلف انسان و غیره به ویژه محدودیت بودجه مواجه اند، یعنی نمی توانند انتظارات مشتری را به خوبی و در حد استانداردهای اعلام شده برآورده سازند. پس راه حل چیست؟ دو راهکار را باید به طور همزمان و مستمر پیش گرفت:

۱. به جای طراحی و تعریف استانداردهای ایده آل و وعده و وعید دادن به مردم و اطمینان دادن به آنها برای ارائه خدمات مورد انتظار، دستگاههای دولتی استانداردها را در یک سطح مشخص در محدوده منابع مادی و انسانی خود قرار دهند. از این رو، سطح انتظار مردم (خدمت گیرندگان) با برقراری این استانداردها که مورد تأیید سایر ذی نفعان نیز است (کارکنان - نمایندگان مردم و دولت) تعیین می شود. حال چنان که دستگاهها در

کتاب - درآمد - بانک

هنگام ارائه خدمات، خدمت موردنظر را بالاتر از حد استاندارد اعلام شده خود ارائه کنند، ارباب رجوع احساس می‌کند خدمتی را دریافت می‌کند که بالاتر از حد توقع او از استاندارد بوده است و این امر در کاهش نارضایتی و افزایش رضایتمندی او مؤثر است. برای مثال شرکت مخابرات استانداری را برقرار می‌کند به این ترتیب که واگذاری خط تلفن ثابت در شهر تهران با توجه به زیرساختها و سایر امکانات از زمان ثبت نام، به مدت دو ماه انجام می‌شود. این در حالی است که انتظار ارباب رجوع به طور مثال کمتر است اما شرکت مخابرات به علت محدودیت منابع، استاندارد دو ماهه را قرار می‌دهد. حال اگر شرکت مخابرات با تلاش و اعمال مدیریت بهینه قبل از زمان مقرر اعلام کند که واگذاری را یک هفته زودتر انجام می‌دهد. مشتری و ارباب رجوعی که منتظر دو ماه بود احساس می‌کند که شرکت مخابرات نه تنها به وعده خود (استاندارد واگذاری در دو ماه) وفا کرده است بلکه از حد انتظار او نیز فراتر رفته و یک هفته زودتر خطوط تلفن را واگذار می‌کند. این مسئله به رغم اینکه مطابق انتظار اولیه ارباب رجوع نیست اما در ایجاد رضایتمندی نسبی یا کاهش نارضایتی او بسیار مؤثر است.

۲. ایجاد نظام ناب ارائه خدمات<sup>۱</sup>. متأسفانه دیدگاه (مدل ذهنی) اغلب مدیران و تصمیم‌گیرندگان این است که به علت محدودیت منابع و کمبود بودجه بسیاری از فعالیتها را نمی‌توان انجام داد که از آن جمله می‌توان به قراردادن استانداردهایی که تمام توقعات و انتظارات مردم را تأمین کند اشاره کرد، در حالی که در آن هیچ‌گاه ذهن را متوجه خود «فعالیتها» نمی‌کنند.

تفکر ناب<sup>۲</sup> و در پی آن تولید ناب<sup>۳</sup> و خدمات ناب<sup>۴</sup> به دنبال حذف اتلافات، ضایعات و دوباره کاریهای نظامهاست.

اگر یادگیری خود را از یادگیری تک حلقه‌ای<sup>۵</sup> به دو حلقه‌ای<sup>۶</sup> تغییر دهیم مدل‌های ذهنی غلط ما که اساس اعمال و تصمیم‌گیریهای ما را تشکیل می‌دهند اصلاح می‌شوند. ما در استانداردسازی به جای مطرح کردن محدودیت منابع باید اتلافات، زوائد،

1. lean service delivery system

2. lean thinking

3. lean production

4. lean services

5. single loop learning

6. double loop learning

دوباره کاریها و فعالیتهایی را که ارزش آفرین نیستند از نظام ارائه خدمات خود حذف کنیم. آنگاه متوجه خواهیم شد که با نصف منابع و بودجه کنونی نیز می توان در سطح انتظارات و توقعات مردم استانداردسازی کرد.

### کیفیت از دیدگاه ارباب رجوع و رویکرد SERVQUAL

ارباب رجوع غالباً کیفیت خدمات را با مقایسه بین خدمتی که دریافت (تجربه) کرده است و خدمتی که انتظار داشته است ارزیابی می کند (The Accounts Commission (1997). از این رو، رضایت ارباب رجوع از خدمات از معادله زیر تبعیت می کند:

نارضایتی ارباب رجوع  $S < 0$   
حد رضایتمندی ارباب رجوع  $S = 0$   
رضایتمندی و شغف ارباب رجوع  $S > 0$

$S = P - E$   
سطح رضایتمندی ارباب رجوع S:  
سطح خدمتی که ارباب رجوع دریافت کرده است P:  
سطح خدمتی که ارباب رجوع انتظار داشته است E:

بنابراین، هدف از استانداردسازی به صفر رساندن شکاف میان انتظارات مردم از خدمات و تجربه آنان از دریافت خدمات ارائه شده است ( $S \geq 0$ ) که در نتیجه رضایتمندی آنان را به دنبال خواهد داشت. شکاف میان E و P متأثر از چهار شکاف دیگر، است که در مدل Servqual (نمودار ۱) که فرایند ارائه خدمات از خدمت دهنده تا رسیدن به دست خدمت گیرنده را نشان می دهد دیده می شود.

### رویکرد SERVQUAL

رویکرد Servqual را پاراسورامان<sup>۱</sup> و زیت هامل<sup>۲</sup> ایجاد کردند و هدف آن ارزیابی کیفیت خدمات در بخش خصوصی و دولتی است. رویکرد Servqual ارباب رجوع کیفیت خدمات را با پنج معیار ارزیابی می کند:

1. Parasuraman

2. Zeithaml (1990)

۱. ملموسات: ظاهر تجهیزات فیزیکی، ابزار، ظاهر کارکنان، ابزار ارتباطی در محیط کار (۱-۴)؛
۲. اعتماد: توانایی سازمان خدمت‌دهنده در عمل به وعده‌های خود به‌طور دقیق و مستمر (۵-۹)؛
۳. پاسخگویی: تمایل سازمان خدمت‌دهنده به یاری‌رسانی به ارباب‌رجوع و ارائه خدمات به موقع و سریع (۱۰-۱۳)؛
۴. تصدیق: قابلیت نظام و اعتبار آن در تضمین خدمات خود (۱۴-۱۷)؛
۵. دلسوزی: نزدیکی و همدلی با ارباب‌رجوع و تلاش خدمت‌دهندگان برای درک نیازهای مشتری و تأمین آنها. (۱۸-۲۲).

البته این ابعاد پنج‌گانه از لحاظ اهمیت، در خدمات مختلف متفاوت است. مثلاً مورد دو (اطمینان) در بانک و مورد پنج (همدلی) در بیمارستان از اهمیت بیشتری برخوردارند. در این رویکرد ۲۲ محور برای طرح سؤال، حول ابعاد پنج‌گانه تعریف شده است که از طریق این سؤالات سطح انتظارات مشتری و تجربه مشتری از خدمات به وسیله مقیاس هفت موردی لیکرت (کاملاً موافق = ۷ تا کاملاً مخالف = ۱) سنجیده می‌شود سپس پرسشنامه تهیه شده را مراجعان پر می‌کنند. پس از آن پاسخهای آنان در دو بخش P و E حول ابعاد پنج‌گانه به دست آمده از هم کم می‌شود، نتیجه حاصله سطح رضایتمندی ارباب‌رجوع را نشان می‌دهد. سپس از مشتریان خواسته می‌شود که به ابعاد پنج‌گانه در سازمان مورد نظر وزن‌دهی کنند. در نتیجه متوسط وزنها و نتایج S ها در ابعاد پنج‌گانه، تصمیمات ما را برای بهبود کیفیت خدمات شکل می‌دهد. شکاف شماره پنج همان شکاف بین P و E است که بستن این شکاف هدف استانداردسازی است. اما همان‌طور که در مدل مشاهده می‌شود شکاف پنج معروف به شکاف کیفیت، تابعی است از اثر تجمعی چهار شکاف دیگر به عبارت ریاضی:

$$GAP \ 5 = F(GAP_1, GAP_2, GAP_3, GAP_4)$$

توضیح این مدل و شکافهای پنج‌گانه در مسیر ارائه خدمات با کیفیت در قسمت تحلیل شکاف خواهد آمد.

| E     | P                                      | W  |     |          |
|-------|--|--|-----|----------|
| شکاف  | سطح انتظارات<br>ارباب رجوع<br>از خدمات | سطح تجربیات<br>ارباب رجوع<br>از دریافت خدمات | وزن | معیارها  |
| -۰٫۳۸ | ۶٫۰۳                                   | ۵٫۶۴   | ٪۱۸ | ملموسات  |
| -۰٫۵۴ | ۶٫۰۴                                   | ۵٫۵۱   | ٪۲۱ | اعتماد   |
| -۰٫۳۹ | ۶٫۱۲                                   | ۵٫۷۳   | ٪۲۰ | پاسخگویی |
| -۰٫۴۰ | ۶٫۲۳                                   | ۵٫۸۳   | ٪۲۲ | تصدیق    |
| -۰٫۳۵ | ۶٫۰۸                                   | ۵٫۷۴   | ٪۱۹ | دلسوزی   |
| -۰٫۴۱ | ۶٫۱۴                                   | ۵٫۷۲   |     |          |

میانگین وزنی با نمونه‌گیری ۱۳۵ نفر  
منبع: نتیجه پرسشنامه Servqual در یکی از ادارات امریکا - ژانویه ۱۹۹۶ - ایبترنت.

## تحلیل شکاف<sup>۱</sup>

### شکاف اول: شکاف ادراک

این شکاف بین انتظارات واقعی ارباب رجوع و درک و برداشت مدیریت از اینکه انتظارات ارباب رجوع شامل چه چیزهایی است ایجاد می‌شود. در صورت وجود چنین شکافی، مدیریت باید انتظارات مشتری را به خوبی درک کند تا بتواند اولویتها را مشخص کند، منابع را تخصیص دهد و اقدامات اصلاحی را به اجرا در آورد. عوامل مؤثر در ایجاد این شکاف عبارت است از:

۱. نبود تحقیقات لازم در مورد الزامات، انتظارات و نیازهای مشتری؛
۲. نبود دیدگاه مشتری مداری در بین مدیران؛
۳. ارتباطات داخلی ضعیف؛
۴. نبود وجود ساختارهای مدیریتی صحیح.



## شکاف دوم: شکاف طراحی خدمت

این شکاف بین درک مدیریت از انتظارات ارباب رجوع و ویژگیهای کیفی خدمات ایجاد می شود. هدف این است که درک مدیریت از انتظارات ارباب رجوع به دقت و صحت به ویژگیهای کیفی در خدمات و استانداردهای عملکرد تبدیل شود.

عوامل مؤثر در ایجاد این شکاف عبارت است از:

۱. نبود تعهد کاری به کیفیت در خدمات؛
۲. هدف گذاری نامناسب؛
۳. نبود تجربه کافی مدیریت در این زمینه؛
۴. بی تفاوتی مدیریت؛
۵. مدیریتی که در پی منافع کوتاه مدت است؛
۶. محدودیت منابع؛
۷. شرایط مطلوب در جامعه.

## شکاف سوم: شکاف ارائه خدمت

این شکاف بین ویژگیهای کیفی خدمات و کیفیت واقعی خدمات ارائه شده به وجود می آید. عوامل مؤثر در ایجاد این شکاف عبارت است از:

۱. کمبود منابع؛
۲. نبود تعهد و انگیزه؛
۳. نبود روشهای مناسب نظارت کیفیت؛
۴. نبود آموزش کافی کارکنان؛
۵. نبود انطباق کار با کارمند؛
۶. فقدان کار گروهی؛
۷. فقدان مدیریت کیفیت جامع؛
۸. تعارض نقشها؛
۹. ابهام نقشها؛
۱۰. عدم انطباق کار و فناوری.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پایان جامع علوم انسانی

## شکاف چهارم: شکاف ارتباطی

این شکاف بین خدمات ارائه شده و خدماتی که به مردم از طریق رسانه، منشورهای ملی و محلی، مجاری ارتباطی مستقیم با ارباب رجوع و نظایر آن وعده داده شده است، به وجود می‌آید. عوامل مؤثر در ایجاد این شکاف عبارت است از:

۱. تبلیغات گمراه کننده؛

۲. محدودیت منابع.

## شکاف پنجم: شکاف کیفیت

این شکاف بین انتظارات ارباب رجوع از خدمات و تجربه ارباب رجوع از دریافت خدمات ایجاد می‌شود. این شکاف مورد توجه اغلب سازمانهای خدماتی است و همان طور که قبلاً گفته شد شکافهای قبل روی این شکاف اثر می‌گذارند. سازمانهای موفق در خدمات سازمانهایی هستند که این شکافها را مدیریت می‌کنند.

هدف اصلی استانداردسازی در خدمات به صفر رساندن شکاف کیفیت است. از این رو به طور خلاصه ما در فرایند استانداردسازی اولاً باید به شکاف کیفیت و ارزیابی P و E پردازیم و ثانیاً اثر دیگر شکافها را روی شکاف کیفیت بررسی کنیم تا در مجموع خدمات به خوبی ارائه شده و رضایت ارباب رجوع تأمین شود.

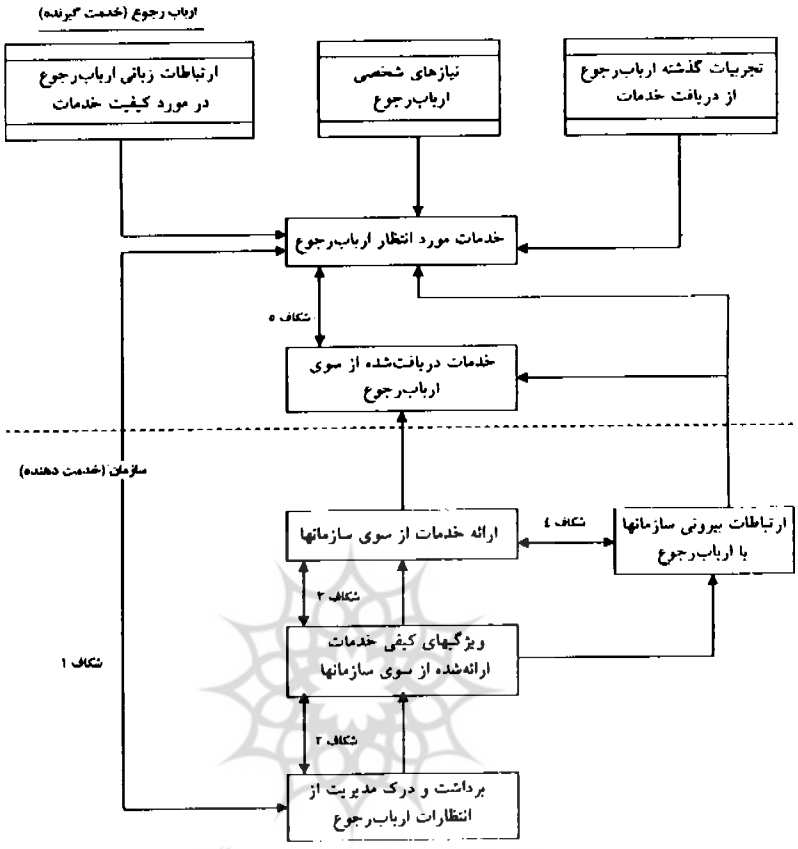
## مدل فرایندی استانداردسازی

مدل فرایندی استانداردسازی مبتنی بر مدل اصلی فرایند است (Oakland 1993)، یعنی فرایند تبدیل ورودی به خروجی. هدف این مدل ایجاد استانداردهای مرتبط، قابل فهم، مفید، قابل اندازه گیری و قابل دستیابی در محدوده منابع موجود و مطابق کنترلها و محدودیتهای قانونی است. این مدل در نمودار ۲ به شرح زیر نشان داده شده است.

## ورودی

در بخش ورودی فرایند استانداردسازی، سه گروه ذی نفعان به شرح زیر قابل اتکا است.

۱. مشتریان (خدمات گیرنده)؛



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 نهاد ۱  
 پرتال جامع علوم انسانی

۲. کارکنان (خدمت دهنده)؛

۳. نمایندگان مردم (دولت و جمهوری اسلامی).

آنچه در این بخش درخور توجه در فرایند استانداردسازی است درگیر شدن گروههای ذی نفع است. علت ضرورت دخالت دادن تمام مشتریان در فرایند استانداردسازی، ضرورت در نظر گرفتن و لحاظ کردن نیازها و انتظارات آنان است تا هنگام اعمال استانداردها، در تمام گروههای مشتریان ایجاد رضایتمندی و تعهد کند. گروههای مشتریان در فرایند استانداردسازی عبارت است از:

## ۱. ارباب رجوع یا مردم (مشتری اول)

در مورد ارباب رجوع باید نیازها<sup>۱</sup>، خواسته‌ها<sup>۲</sup> و انتظارات<sup>۳</sup> او در نظر گرفته شود. بخش انتظارات ارباب رجوع در دستگاه‌های دولتی با رویکرد و پرسشنامه‌های Servqual قابل دستیابی است.

در گزارش (1997) Putting Customer First انتظارات مردم از مجموعه دولت در موارد زیر خلاصه شده است:

۱. برخورد مؤدبانه و با احترام؛

۲. دسترسی بیشتر و آسان به خدمات؛

۳. خدمات به موقع و کارآمد؛

۴. ارتباطات روشن و قابل فهم؛

۵. صرف هزینه مالی کمتر؛

۶. تمایل به مشارکت با دولت در کمک به ایجاد تحول در دولت.

نیازهای ارباب رجوع شامل انتظارات و نیازهای تلویحی اوست. اگر دستگاه‌های دولتی از تأمین صرف «انتظارات» مشتری فراتر روند و «نیازهای تلویحی» او را نیز پوشش دهند، ارباب رجوع به رضایتمندی و شغف خواهد رسید ( $S \geq 0$ ). به این معنا که آنچه از خدمات دریافت کرده است ( $P$ ) بیشتر از حد انتظارات او از خدمات بوده است ( $E$ ). این سطح همان سطح رضایتمندی و شغف اوست. از این رو، به طور خلاصه اولین ورودی فرایند استانداردسازی وارد کردن انتظارات و نیازهای ارباب رجوع به فرایند است.

## ۲. کارمندان خدمت دهنده (مشتری دوم)

از آنجایی که از مجموع کارکنان دستگاه دولتی عموماً کارمندان خدمت دهنده (صاحبان فرایند) هستند که به طور مستقیم با مردم و ارباب رجوع در تماس هستند و خدمات در نهایت از طریق این افراد به ارباب رجوع ارائه می‌شوند لحاظ کردن انتظارات و نیازهای آنان همچنین توانمند کردن و آموزش و ایجاد مهارت‌های مختلف در آنها، در فرایند

استانداردسازی از اهمیت درخور توجهی برخوردار است. از جمله دلایل اهمیت این امر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

### ۱. جلب تعهد کارکنان به اعمال استانداردها

اگر کارمندان نقشی در فرایند استانداردسازی نداشته باشند و انتظارات آنان در نظر گرفته نشود تعهدی به اعمال استانداردها نشان نمی‌دهند.

### ۲. جلوگیری از مقاومت

از آنجایی که وضع استانداردها باعث «تغییر» برخی رویه‌های کار در سطح کارکنان می‌شود امکان مقاومت آنان در مقابل این تغییرات زیاد است. لذا با جلب مشارکت و داخل کردن آنان در فرایند استانداردسازی از مقاومت آنان در اعمال استانداردها کاسته می‌شود.

### ۳. بهره‌گیری از دانش و تجربه آنان

از آنجایی که کارکنان خدمت دهنده در جایگاه صاحبان فرایند به‌طور مستقیم با ارباب‌رجوع در تماس هستند از انتظارات و نیازهای ارباب‌رجوع اطلاعات کافی دارند از طرفی به علت داشتن آگاهی و اطلاعات لازم از ماهیت خدمت، منابع لازم برای ارائه خدمات، ویژگیهای کیفی خدمت، توانایی نیروی انسانی مجموعه، می‌توانند به‌طور مؤثر در فرایند استانداردسازی مشارکت کنند.

نکته درخور توجه این است که اعمال استانداردها خود، نیازمند استانداردسازی نیروی انسانی لازم جهت اجرای استانداردها هستند و این مبحث مستقلاً است که استانداردسازی فرایندها و چگونگی ارائه خدمات همراه استاندارد کردن تجهیزات، فناوری و نیروی انسانی و ساختار نیروی انسانی است و در نهایت این استانداردها شاخص، معیار و ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان، کارکنان و مدیران هستند.

### ۳. نمایندگان مردم

تصمیم‌گیرندگان برای وظایف و مأموریتها و تخصیص‌دهندگان منابع و بودجه

به سازمانها نظیر رئیس جمهور، دولت، مراجع تصمیم‌گیری، شوراها، نمایندگان مردم در مجلس، سازمانهای ستادی دولت، واحدهای ستادی دستگاهها و سایر مراجع نظارتی.

نمایندگان مردم سه نقش عمده دارند:

۱. نمایندگان مردم به منزله ارباب رجوع سازمانها (نقش خدمت‌گیرنده)؛

۲. نمایندگان مردم در جایگاه تخصیص دهندگان منابع به ویژه بودجه به سازمانها؛

۳. نمایندگان مردم در مقام مدافعان حقوق مردم و جلب رضایت آنان.

این سه نقش به ویژه دو نقش آخر با هم در تعارض اند. از یک سو، نمایندگان مردم تخصیص دهنده منابع و بودجه به سازمانها هستند و با توجه به محدودیت منابع و بودجه امکان تخصیص آنها به گونه‌ای که سازمانها بتوانند خدمات را به شکل رضایتبخش به ارباب رجوع ارائه کنند وجود ندارد، از سوی دیگر، مدافع حقوق مردم و تأمین‌کننده انتظارات آنان هستند و این خود نیازمند منابع و بودجه کافی است.

تعارض این دو نقش که به علت محدودیت منابع ایجاد می‌شود باعث ایجاد تعارض بین مردم و نمایندگان مردم می‌شود که در نهایت موجب به خطر افتادن موقعیت آنها در مقام نماینده مردم می‌شود. از این رو، برای رفع این تعارضات، یعنی تأمین رضایتمندی ارباب رجوع و سایر ذی‌نفعان در بخش نقش استانداردها تحت عنوان «ایجاد نظام ناب ارائه خدمات» به مثابه راهکار علمی بیان شد.

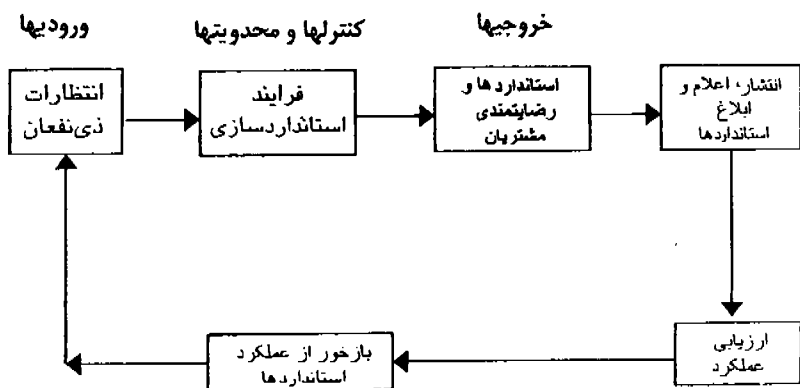
### فرایند استانداردسازی

همان‌طور که پیش از این بیان شد در فرایند استانداردسازی، اطلاعات ورودی که شامل انتظارات سه گروه ذی‌نفعان است لحاظ می‌شود و با در نظر گرفتن اثر تجمعی شکافهای اول تا چهارم روی شکاف پنجم (شکاف کیفیت) تلاش می‌شود این شکاف به صفر برسد. ( $S \geq 0$ ) (نمودار ۱) دو مشکل عمده در این بخش موجود است:

۱. محدودیت منابع که در بخش قبل توضیح داده شد؛

۲. قوانین و مقرراتی که با استانداردهایی که برای تأمین انتظارات ارباب رجوع

پیش‌بینی می‌کنیم در تعارض اند.



نمودار ۲

راه‌حل مشکل اول ایجاد نظام ناب ارائه خدمات است که پیشتر توضیح داده شد و همچنین اولویت‌بندی خدمات از لحاظ اهمیت آنها برای ارباب‌رجوع است. راه‌حل مشکل دوم بازنگری و اصلاح قوانین متعارض با استانداردهای جدید و همچنین وضع قوانینی که ارزیابی عملکرد سازمانها را با ارزیابی کیفی آنها به جای مقیاسهای کمی قابل انجام سازد مانند معیار «سطح رضایتمندی ارباب‌رجوع».

### خروجیها

خروجی فرایند استانداردسازی، استانداردهایی است که انتظارات ارباب‌رجوع از خدمات را تأمین کند و شکاف کیفیت (شکاف پنج) را به صفر برساند ( $S \geq 0$ ). در این بخش توجه به نکات زیر ضروری است:

- از آنجایی که استانداردها ممکن است شیوه‌های ایفای کارهای سنتی و تثبیت شده را در سازمانها به چالش بکشد (Gaster 1995)، چون معمولاً نیروی انسانی استاندارد شده و توانمند شده متناسب با این استانداردها پیش‌بینی نشده است مقاومت کارکنان را به دنبال خواهد داشت که می‌توان با توانمندسازی کارکنان و مشارکت دادن آنان در فرایند استانداردسازی این مقاومتها را به حداقل کاهش داد.

۲. برخی از استانداردها مربوط به خدماتی است که ارائه آنها از طریق چند سازمان انجام می‌شود (روشهای مشترک) لذا ممکن است مشکلاتی در مورد لزوم آمادگی و هماهنگی بیشتر استانداردها با یکدیگر به وجود آید.

۳. ممکن است تعارضاتی بین گروههای مختلف کارکنان خدمت‌دهنده به وجود آید چراکه در تعیین استانداردها ممکن است تأمین انتظارات برخی کارکنان به دلیل جایگاه شغلی و عملی آنان نسبت به دیگران در اولویت قرار گیرد.

۴. استانداردهای ارائه خدمات به ارباب رجوع در دو بخش خلاصه می‌شود:  
(ا) کاهش زمان انتظار دریافت خدمات؛

(ب) قراردادن استانداردها در نقاطی از فرایند ارائه خدمات که ارباب رجوع در آن نقاط با فرایند تماس پیدا می‌کند. این دو مورد را در مثال واگذاری خط تلفن ثابت در استان تهران بررسی می‌کنیم.

## زمان انتظار

پس از بررسی انتظارات ارباب رجوع، کارکنان و محدودیت منابع، بودجه و قوانین، استاندارد زیر تهیه می‌شود:

«زمان انتظار برای واگذاری خط تلفن ثابت در تهران از زمان اعلام درخواست متقاضی تا زمان واگذاری تلفن ۳۰ روز به طول می‌انجامد. در صورت اعمال نشدن این استاندارد به شکایت شما از شعبه متخلف در عرض یک روز رسیدگی می‌شود.»

## نقاط تماس ارباب رجوع با فرایند

نقطه ۱: زمانی که ارباب رجوع تقاضای خود را به همراه پر کردن پرسشنامه مربوط به شرکت مخابرات اعلام می‌کند استانداردهای زیر که در نتیجه جمع‌بندی انتظارات سه گروه مشتریان است حاصل می‌شود:

استاندارد ۱) «ارباب رجوع با مراجعه به هر شعبه شرکت مخابرات در تهران بدون معطلی در صف در عرض کمتر از نیم ساعت تمام مراحل انجام کار را طی می‌کند. شما می‌توانید تقاضای خود را به همراه تکمیل پرسشنامه‌های مربوط از طریق سایت اینترنتی شرکت مخابرات نیز انجام دهید.»



استاندارد ۲) «تمام کارمندان شرکت با احترام و روی خوش از شما استقبال می‌کنند و متعهدند رضایت خاطر شما را جلب کنند.»  
نقطه (ب) زمانی که ارباب‌رجوع برای دریافت برگه خط تلفن ثابت به شرکت مراجعه می‌کند:

استاندارد ۱) «شما بدون معطلی در صف در عرض کمتر از ۱۰ دقیقه می‌توانید برگه مربوط به خود را دریافت کنید.»

نقطه (ج) زمان نصب کابل تلفن ثابت بر دیوار خانه ارباب‌رجوع:

استاندارد ۱) «مأموران شرکت مخابرات موظف‌اند بدون خسارت زدن به دیوارهای منزل شما از طریق فناوری کابل‌های زیرزمینی کابل تلفن را نصب کنند.»

نقطه (د) زمانی که مأموران مخابرات برای وصل کردن خط تلفن به منزل ارباب‌رجوع مراجعه می‌کنند:

استاندارد ۱) «مأموران ما در تاریخ و ساعتی که قبلاً اعلام می‌شود، به منزل شما مراجعه کرده و در عرض یک ساعت تلفن نصب می‌شود و هزینه این خدمات رایگان است.»

استاندارد ۲) «پس از ۲۴ ساعت از نصب تلفن، می‌توانید از آن استفاده کنید.»  
همزمان باید فعالیتهای دیگر از فرایند (نقاطی که با ارباب‌رجوع در تماس مستقیم نیست) را با حذف اتلافات، دوباره کاریها، گلوگاهها و حذف فعالیتهای غیرارزش آفرین اصلاح کرده، فرایند و نظام ارائه خدمات را به یک نظام ناب تبدیل کرد تا در حیطه منابع و بودجه موجود بتوان خدمات مورد انتظار ارباب‌رجوع را ارائه کرد.

### ابلاغ و اطلاع‌رسانی استانداردها

زمانی استانداردها درخور اجرا خواهند بود که منتشر شده و به تمام گروههای مشتری اعلام شود. از علل اهمیت انتشار و اعلام استانداردها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. انتشار و اعلام استانداردها، سبب می‌شود انتظارات ارباب‌رجوع از ارائه خدمات (E) در یک سطح مشخصی قرار گیرد و انتظارات ارباب‌رجوع هنگامی متأثر از معیارها و استانداردها می‌شود که قبلاً از استانداردها آگاهی یافته باشد.

۲. انتشار و اعلام استانداردها، سطح خدماتی که سازمانها ارائه می‌دهند (P) را مشخص می‌کند.

پس از تحقق کامل این دو مورد، E, P منطبق شده رضایت ارباب رجوع حاصل می‌شود ( $S = P - E = 0$ ). یعنی آنچه ارائه شده با آنچه انتظار ارباب رجوع بوده است یکسان شده لذا رضایتمندی او تأمین یا حداقل نارضایتی ایجاد نخواهد شد ( $S \geq 0$ ).  
انتشار و اعلام استانداردها از طریق زیر می‌تواند انجام شود:

۱. رسانه‌ها،
۲. بولتن‌ها و خبرنامه‌های سازمانی،
۳. تابلوهای تبلیغاتی،
۴. منشورهای سازمانی و ارباب رجوع،
۵. ابلاغ مصوبات،
۶. سایر فناوریهای اطلاع رسانی.

### ارزیابی عملکرد

اعمال استانداردها و پیگیری روند بهبود مستمر، عناصر اساسی در بهبود کیفیت هستند. هنگامی که استانداردها تعیین، منتشر و اعلام شدند، بخش بسیار مهم مدل، یعنی ارزیابی عملکرد واقعی براساس استانداردها آغاز می‌شود. ارزیابی عملکرد مشخص می‌کند که چه خدماتی و چگونه ارائه و چگونه ازسوی ارباب رجوع دریافت می‌شوند - نظرسنجی (شکاف کیفیت). به این وسیله می‌توان در تطبیق عملیات با استانداردها در طول زمان هرگونه بهبود یا وخامت در ارائه خدمات را شناسایی و ردیابی کرد. برخی از ابعاد استانداردها از طریق فنون کمی ارزیابی می‌شوند که عملکرد کمی را نشان می‌دهد و برخی دیگر به وسیله فنون کیفی ارزیابی می‌شوند که نشان دهنده عملکرد کیفی است. نتایج این ارزیابی را باید مدیریت به گونه‌ای رسیدگی کند که منجر به تواناسازی کارکنان و تأمین نیازهای تخصصی، مهارتها و سایر نیازهای مادی و معنوی آنها شده و این ارزیابی برای کارکنان به منزله نوعی تهدید تلقی نشود بلکه به منزله فرصتی برای بهبود ارائه خدمات در نظر گرفته شود.

می‌توان بازخور اطلاعات به دست آمده از ارزیابی عملکرد استانداردها (یا همان

ارزیابی عملکرد دستگاهها) را به تمام ذی‌نفعانی که می‌توانند عملکرد و استاندارد را بازنگری کنند و بهبود بخشند، ارائه داد تا در صورت لزوم، اقدامهای اصلاحی را به وسیله تنظیم فرایند ارائه خدمات یا اقدامهای اصلاحی به وسیله تغییر و بهبود استانداردهای خدمات به سطح مطلوبتر انجام دهند. پس از ارزیابی عملکرد، اصلاحات لازم در استانداردها، اعمال شده و استانداردهای جدید با توجه به محدودیت منابع ابلاغ می‌شود تا انتظارات ارباب‌رجوع در یک فرایند بهبود مستمر تأمین شده و خلاقیت در سازمان تقویت شود.

### بازخور عملکرد استانداردها

برای ارزیابی اینکه آیا استانداردها اعمال شده است گرفتن بازخور لازم است. از جمله مناسبترین بازخور، انجام مطالعات در مورد سنجش رضایت ارباب‌رجوع و کارکنان خدمت دهنده است که موجب شناسایی حیطه‌ها و معیارهایی می‌شود که بهبود در آنها لازم است و از سوی دیگر کمکی است برای اولویت‌بندی تخصیص منابع در فرایند برنامه‌ریزی. از این‌رو، سازمانها باید بدانند که برای بازخورگیری دنبال دانستن و سنجش چه چیزی هستند، از چه کسانی باید بازخور گرفت و به چه کسانی باید بازخور داد و چگونه از این بازخورها استفاده کرد.

در حقیقت بازخور باید فرایندی دوطرفه باشد. از این‌رو، لازم است بازخور از ارباب‌رجوع (خدمت‌گیرندگان) و کارمندان (خدمت‌دهندگان) و مسؤولان (تخصیص‌دهندگان منابع) دریافت شده و به خودشان نیز منتقل شود. در مدل فرایندی استانداردسازی، بازخور منتقل شده به ذی‌نفعان چرخه فرایند استانداردسازی را کامل می‌کند و به این ترتیب استانداردها به‌طور مستمر بازنگری، بهبود و اصلاح می‌شوند.

### راهنمای استانداردسازی

۱. ماهیت خدمات خود را در نظر گرفته و عوامل مؤثر در آنها را معین کنید.
۲. از نظریات ارباب‌رجوع خود استفاده کنید.
۳. از نظریات مدیریت، کارمندان و نمایندگان مردم (متصدیان تخصیص منابع و بودجه) استفاده کنید.

۴. استانداردهای واقعی را معین کنید.
۵. منابع کافی به آنها اختصاص دهید.
۶. استانداردها را منتشر و ابلاغ کنید.
۷. عملکرد را براساس استانداردها ارزیابی کنید.
۸. بازخور استانداردها را به دست آورده، به همه ذی‌نفعان منتقل کنید.
۹. نتایج را منتشر کنید.
۱۰. تمام این مراحل را از ابتدا آغاز کنید.

### نمونه استانداردهای تعیین شده و نتایج آنها در قوه قضائیه امریکا در ادارات مختلف - سال ۱۹۹۷

مرکز اطلاعات جرائم ملی امریکا: وظیفه این مرکز ارائه اطلاعات به دستگاههای قضایی بوده و نظام اطلاعات این مرکز استانداردهای زیر را اعمال می‌کند.

| نتایج  | استانداردها  |
|--|--|
| نظام اطلاعات مرکز برای اعمال این استاندارد طراحی شده است. تاریخ تکمیل عملکرد این نظام ژوئیه ۱۹۹۹ است. اطلاعات آماری در حال حاضر جمع‌آوری نشده است. | مشتریان قادر خواهند بود به نظام اطلاعات مرکز به‌طور شبانه روز (۲۴ ساعت در روز، ۷ روز در هفته) دسترسی داشته باشند |
| نظام اطلاعات مرکز برای اعمال این استاندارد طراحی شده است. تاریخ تکمیل عملکرد این نظام ژوئیه ۱۹۹۹ است. اطلاعات آماری در حال حاضر جمع‌آوری نشده است. | این نظام درخواستهای مشتریان را در یک‌ثانیه یا کمتر پاسخ می‌دهد. زمان کنونی پردازش درخواستها ۲ ثانیه است.         |
| این استاندارد به‌طور کامل اعمال می‌شود و ادامه خواهد داشت.   | کاربران این نظام قادر خواهند بود به‌طور مستقیم از طریق شبکه درخواستهای خود را پیگیری کنند.                       |
| این استاندارد در ۵۰٪ از اتومبیلهای پلیس اعمال شده است.   | کاربران می‌توانند تصویر و اثر انگشت هر فردی را به‌طور مستقیم در اتومبیلهای پلیس دریافت کنند.                     |



- Brennan, Carol; Douglas Alex, "Developing a Process Model for Standard Setting in Local Government Services", *Managing Service Quality*, Vol. 8 No. 4, 1998, pp. 241-247
- *BS3008 Quality Management & Customer Care 5: The SERVQUAL Questionnaire*", *PowerPoint, Internet*
- *Costomer Service Standards for Law Enforcement, Justice (Department), Bureau of Prisons, Internet*
- Clinton, Bill, "Putting Customer First 97" Report, October 1997, Internet
- Coppola, Stephen, "Gap Analysis", *PowerPoint, Internet*
- Donnelly, Mike, "Measuring Service Quality in Local Government: the SERVQUAL Approach", *International Journal of Public Management*, Vol. 8 No.7, 1995, pp. 15-20

علیرضا صراف



دارای فوق لیسانس مدیریت صنعتی  
از دانشگاه امام صادق (ع)، کارشناس  
سازمان مدیریت و برنامه ریزی،  
مؤلف مقالاتی چند در زمینه  
هزینه یابی خدمات دولتی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات  
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی