تدوین چارچوبی نوین در طراحی برنامه‌ریزی جامع دانشگاهی (موردمطالعه: دانشگاه یزد)[1]

رضا ابراهیم‌زاده پزشکی[2]
مرضیه بخشی[3]
علی مروتی شریف‌آبادی[4]

تاریخ دریافت:۱۳۹۳/۰۶/۲۱
تاریخ پذیرش:۱۳۹٤/۰۵/۲۵

چکیده

در راستای افق سند چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور، نظام آموزش عالی به مفهوم دانشگاه دانایی و دانشگاه پیشاهنگ می‌کوشد اندیشه‌ی زیر ساز دانشگاه را، در مقوله‌های تربیت منابع انسانی در دانشگاه، نظام تحقیقات، نظام آموزش، نظام مدیریت فرایند اطلاعات و نیز مقوله‌ی مدیریت دانشگاه مبنا قرار داده، امکان رشد و توسعه‌ی روزافزون جامعه را فراهم کند. دانشجویان به‌عنوان اصلی‌ترین ورودی نظام آموزش عالی با نیازها و خواسته‌های گوناگون، مهم‌ترین نقش را در تحقق این آرمان ایفا می‌کنند. بنابراین بی‌توجهی به نیازهای آنان و کاستی در رفع آن‌ها، باعث زاویه گرفتن دانشگاه از آرمان بلند خویش است. از طرفی مواجه بودن با محدودیت منابع در جهت رفع نیازهای مشتریان، هر سازمان و به‌طور خاص دانشگاه‌ها را بر آن می‌دارد تا برنامه‌ای جامع برای تخصیص منابع خود در افق‌های زمانی متفاوت داشته باشد. هدف از این تحقیق ارزیابی کیفیت خدمات دانشگاهی، تعیین اولویت‌های برنامه‌ریزی سازمان و درنهایت ارائه‌ی راهکارهایی در همین راستا می‌باشد. به همین منظور در این پژوهش بعد از شناسایی مهم‌ترین عوامل نارضایتی (۲۵ شاخصه با شکاف‌های منفی) دانشجویان

[1] این مقاله نتیجه پژوهش در دانشگاه یزد به منظور برنامه راهبردی در سال ۹۳ است.

[2] (نویسنده مسئول) ,دانشجوی دکتری رفتار و منابع انسانی دانشگاه یزد

[3] دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مالی دانشگاه یزد

[4] استادیار و عضو هیئت‌علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

دانشگاه یزد با بهره‌گیری از مدل سروکوال[1]، استراتژی‌های کلی سازمان در چارچوب ماتریس تحلیل اهمیت ـ عملکرد[2](IPA) مشخص شد و سپس با کمک ماتریس ثانویه IPA مشکلات ناحیه تمرکز در سه افق زمانی طبقه‌بندی شد. درنهایت نیز با به‌کارگیری مدل گسترش عملکرد کیفیت[3](QFD) برای افق بلندمدت، ۱۹ راهکار برای مشکلات این ناحیه ارائه شد که با کمک نمودار پاره‌تو این نتیجه حاصل شد: با انجام بهبود و کنترل مستمر رویه‌ها مطابق نیازهای روز، برگزاری کلاس‌های آموزشی مشتری مداری برای کارکنان و اساتید و اطلاع‌رسانی مناسب بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، می‌توان انتظار رفع ۸۰٪ مشکلات این طبقه را داشت.

واژگان کلیدی:

آموزش عالی، کیفیت خدمات، سروکوال، مدل تحلیل اهمیت ـ عملکرد، QFD، پاره‌تو.

[1] Service quality

[2] Importance-Performance Analysis

[3] Quality function deployment

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

مقدمه

عوامل متعددی می‌تواند بر پیشرفت یک کشور اثر بگذارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها نقشی است که دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند. در طول تاریخ دانشگاه‌ها مبدأ تغییر و تحولات بوده‌اند و در پیشرفت جامعه نقش مؤثری داشته‌اند. در سال ۱۹۷۳، تالکوت پارسونز[۱] اظهار داشت که آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی به‌عنوان تنها ویژگی برجسته‌ی ساختارهای درحال‌توسعه‌ی جوامع مدرن و کلید درک جهان جدید هستند (هویدا و زارع، ۱۳۸٤). دانشگاه و به‌طورکلی نظام آموزش عالی، گران‌بهاترین منبعی است که هر جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد و دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی به لحاظ دانش، اعتبار زیادی کسب کرده‌اند و پویندگان راه علم و ترقی محسوب می‌شوند. امروزه با توجه به اوضاع کنونی و تحریم‌های وارده به کشور، دانشگاه به‌عنوان مهد پرورش نیروی انسانی متخصص اگر به‌درستی کیفیت خدمات خود را با توجه به نیازهای مشتریان خود (دانشجویان) ارتقاء دهد، گام بزرگی در حمایت از تولید ملی، توسعه‌ی صنعت و کشور برداشته است.

همان‌گونه که قرن بیستم، قرن بهره‌وری بود، قرن بیست و یکم، قرن کیفیت است (حسینی و قادری، ۱۳۸۹). آنچه امروزه در خدمات به‌عنوان کیفیت مطرح می‌شود ارائه‌ی خدمتی (محصول) مطابق با میل مشتری است (جمالی، ۱۳۸۹). کیفیت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی خدمات عبارت است از؛ مفهومی گسترده، که قسمت‌های مختلف سازمان به آن تعهد دارد و هدف آن بالا بردن کارایی کل سازمان با حداقل هزینه و افزایش رقابت است، به‌نحوی‌که کل این مجموعه را با ویژگی‌های موردنظر مشتری تطبیق دهد (آذر، رضایی پندری و جعفری نژاد، ۱۳۸۹). کیفیت در آموزش عالی، موضوعی است که در حیطه‌ی کیفیت خدمات قرار دارد.

کیفیت در دانشگاه به‌عنوان یک‌نهاد خدماتی، می‌تواند نقش مهمی را در بهبود و ترقی جامعه ایفا کند. درواقع دانشگاه تربیت‌کننده‌ی نیروی انسانی ماهر برای کنترل جامعه است، پس مطلوب بودن کیفیت آن باعث می‌شود خروجی‌هایی (نیروی انسانی ماهر (دانشجویان)، مقالات، پروژه‌ها و طرح‌ها) باکیفیتی مطلوب داشته باشد. رویکرد کیفیت خدمات در نظام

[۱] Talcott Parsons

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

دانشگاهی بر رضایت دانشجو تأکید دارد (فاگنل[۱]، ۲۰۱۰) و برآورده نمودن نیازها و انتظارات دانشجویان را موردتوجه قرار می‌دهد (اسماعیل و ابدین[۲]، ۲۰۰۹). ازجمله تعریف‌هایی که از کیفیت در آموزش عالی شده است، تعریف شبکه‌ی بین‌المللی نهادهای تضمین کیفیت در آموزش عالی است، این شبکه در کنفرانس سال ۱۹۹۳ دو تعریف از کیفیت آموزش عالی ارائه داده است:

۱- کیفیت به‌عنوان تطابق وضعیت آموزش عالی با استانداردهای از قبل تعیین‌شده.

۲- کیفیت به‌عنوان تطابق وضعیت آموزش عالی با رسالت، هدف و انتظارات یاران آموزشی (منظور افراد ذی‌ربط، ذی‌نفع و ذی‌علاقه در امور دانشگاهی است ازجمله: دانشجویان، هیئت‌علمی و امثال آن (جمالی، ۱۳۸۹) آنچه در تعاریف بالا از کیفیت در نظام آموزش عالی بیان شد، نشان‌دهنده‌ی اهمیت شناخت عوامل نارضایتی مشتریان دانشگاهی (دانشجویان) و اقدام برای برطرف ساختن آن‌ها می‌باشد. اما همواره در این راه مشکلات زیادی قرار دارد که مهم‌ترین آن، محدودیت منابع و نحوه‌ی تخصیص آن‌ها می‌باشد.

نگاهی به روند تحولات جاری نظام آموزش عالی حاکی از آن است که آموزش عالی باید ضمن توجه به بحران افزایش کمی و تنگناهای مالی، به حفظ، بهبود و ارتقاء کیفیت بپردازد، این امر انجام نمی‌شود مگر به کمک برنامه‌ریزی صحیح در تخصیص منابع در دسترس. ارزیابی عملکرد سیستم کیفیت خدمات کمک می‌کند که سازمان علاوه بر شناخت مشکلات خود که می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی سازمان شود، وفاداری و اعتماد مشتریان را نسبت به خود افزایش دهد.

ارزیابی، به‌عنوان یکی از روش‌های اساسی تضمین کیفیت در خدمات، این امکان را فراهم می‌آورد که با شناسایی نقاط ضعف سیستم و زمینه‌سازی رفع آن‌ها، ارائه‌ی خدمات تضمین شود. اقدام برای تضمین کیفیت خدمات، می‌بایست در چارچوب علمی و بر مبنای مدل و روشی منسجم انجام شود تا از اثربخشی لازم برخوردار شود. عنصر اساسی در تضمین کیفیت، آسیب‌شناسی و ارزیابی سطح موجود کیفیت، به‌منظور تدوین راهبرد مناسب برای ارتقاء به سطح مطلوب است. نیاز به بهبود در این فرایند، شناخت اولویت‌های بهبود، به‌منظور تخصیص

[۱] Faganel

[۲] Ismail & Abiddin

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

بهینه منابع، برای تمرکز فعالیت‌های اصلاحی، بسیار ضروری است (فتحی واجارگاه، پرداختچی، ابوالقاسمی و محمدهادی، ۱۳۹۰).

در جهت اندازه‌گیری و ارزیابی کیفیت خدمات مدل‌های متعدی وجود دارد اما عموماً محققان عقیده دارند که مشهورترین و متداول‌ترین مدل در این زمینه مدل سروکوال می‌باشد که توسط پاراسورامان و همکاران در سال ۱۹۸۵ ارائه شد. پاراسورامـــان برای سنجش خدمات پنج بُعد قائل است (پاراسارامون، زیتهامل و بری[۱]، ۱۹۸۸) با تمام این اوصاف ایرادهای زیادی به این مدل وارد است که از مهم‌ترین آن‌ها عدم توجه به اهمیت هر شاخص و وجود انتظارات در ارزیابی می‌باشد (نورالسنا، سقایی، شادالویی و صمیمی، ۱۳۸۷) که برای حل این مشکل و اولویت‌بندی شاخص‌ها، از مدل IPA در کنار مدل سروکوال بهره برده شده است که می‌تواند نتایج تحقیق را مستحکم کند. هنگامی‌که تلاش می‌شود کیفیت خدمات و رضایت مشتری افزایش یابد تحلیل اهمیت/عملکرد، ابزاری اثربخش و سودمند برای اولویت‌بندی شاخص‌های خدمت است (دنگ و پی[۲]، ۲۰۰۹). این مدل، توسط مارتیلا و جیمز ارائه شده است. اهمیت فزاینده‌ی مدل در آسیب‌شناسی و مشخص کردن نقاط قوت و ضعف سیستم و کارایی آن در شناخت اولویت‌ها و اتخاذ استراتژی‌های بهبود، موجب شده که مدل مذکور در زمینه‌های پژوهشی و عملیاتی مختلف، ازجمله: سلامت، زمینه‌های مالی، سیستم‌های اطلاعاتی و آموزش به کار گرفته شود اما باید توجه داشت تعیین اولویت‌ها تضمینی برای بهبود کیفیت خدمات نمی‌باشد (جمالی، ۱۳۸۹). برای رفع این مشکل از مدل QFD استفاده شده است. QFD به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کالایی مطابق میل و خواست مشتری طراحی کنند تا با این عمل بیشترین رضایت خاطر مشتری را فراهم آورند. فلسفه‌ی اصلی استفاده از QFD، اعمال و لحاظ نمودن خواسته‌های کیفی مشتری در مراحل مختلف تکوین محصول می‌باشد. بنابراین تمامی خصوصیات و مشخصات طراحی محصول/خدمت با توجه به نقطه نظرات مشتری و مصرف‌کننده‌ی آن حاصل می‌شود و نقش کارشناسان سازمان در طراحی محصول و خدمتی جدید، چیزی فراتر از یک مترجم نمی‌باشد. مترجمانی که با استفاده از روشی به نام QFD خواسته‌های مشتریان را به مشخصات کمی تبدیل می‌کند (رضایی، ۱۳۸۰).

---

[۱] Parasuramaz, Zeithaml & Berry

[۲] Deng & Pei

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

مبانی نظری

در این بخش به‌طور مختصر با هر یک از مدل‌های به‌کاربرده شده در تحقیق آشنا خواهید شد. همان‌طور که در مقدمه بیان شد، مدل سروکوال به‌عنوان یکی از رایج‌ترین مدل‌های ارزیابی کیفیت خدمات به کار می‌رود و استفاده از آن در کنار دیگر مدل‌ها، کمک شایانی برای کسب نتایج بهتر خواهد کرد. در این تحقیق از مدل IPA و QFD در کنار این مدل استفاده شده است که در ادامه به معرفی آن‌ها خواهیم پرداخت.

مدل کیفیت خدمات (روش سروکوال)

سروکوال، یکی از چارچوب‌های عملیاتی برای فهم کیفیت خدمات است که اولین بار، توسط پاراسورامان و همکارانش در سال ۱۹۸۵ معرفی شد. سروکوال که به مفهوم کیفیت خدمات است، مدلی است که می‌توان به‌واسطه‌ی آن، کیفیت خدمات ارائه‌شده را بر اساس کاهش شکاف بین انتظارات و ادراکات مشتری افزایش داد (شاهین و همکاران،۱۳۸۳). پاراسورامان، زیتمل و بری با مطالعاتی که در حوزه‌ی کیفیت خدمات انجام دادند ۵ بعد را، برای کیفیت خدمات در نظر گرفتند که در جدول ۱ مشخص شده است.

جدول ۱: ابعاد مدل سروکوال (پاراسورامان و همکاران، ۱۹۸۵).

متغیر	تعریف
ملموس بودن	شامل امکانات فیزیکی، تجهیزات، کارکنان و موارد ارتباطی سازمان
اطمینان	قدرت ارائه دقیق خدمت دانش و ادب کارکنان و توانایی آن‌ها برای ایجاد اطمینان در مشتریان
پاسخگویی	تمایل کارکنان برای کمک به مشتریان و سعی در ارائه سریع خدمات
تضمین	توانایی سازمان در ارائه دقیق و مطمئن خدمات وعده داده‌شده
همدلی	دلسوزی و توجه خاص سازمان به مشتریان خود

مدل سروکوال، شامل پنج شکاف است (شکل ۱):

شکاف اول: تفاوت بین تصورات مدیریت از انتظارات مشتریان و انتظارات واقعی مشتریان

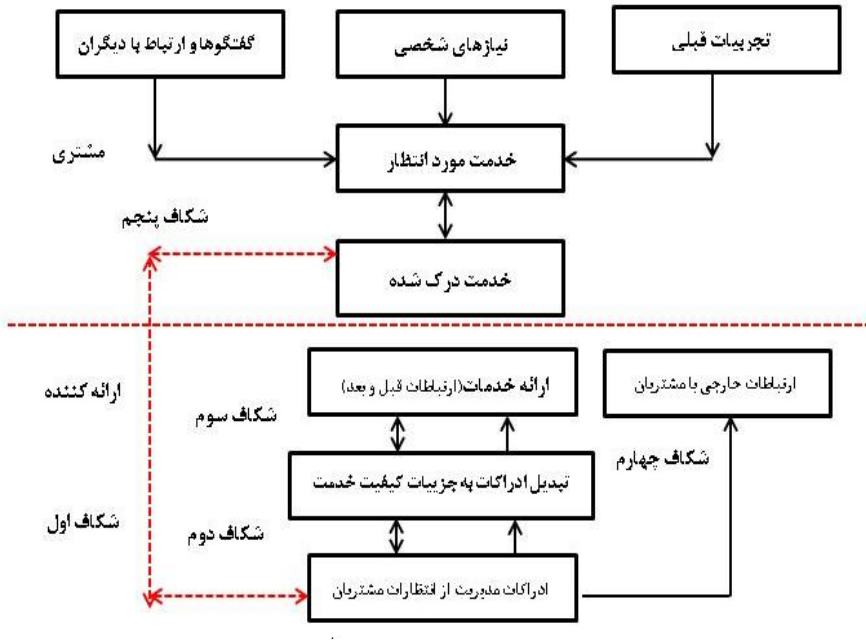
شکاف دوم: تفاوت بین تصورات مدیریت از انتظارات مشتریان و ترجمه و تفسیر تصورات مدیریت به ویژگی‌های کیفیت خدمات

شکاف سوم: تفاوت بین مشخصات کیفیت خدمات و ارائه خدمت

شکاف چهارم: تفاوت بین ارائه خدمت و ارتباط‌های خارجی با مشتری

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

شکاف پنجم: تفاوت بین آنچه مشتریان از خدمات انتظار دارند و آنچه را که فکر می‌کنند، دریافت خواهند (شاهین و همکاران،۱۳۸۳).



شکل ۱: نحوه‌ی ارزیابی مشتریان از کیفیت خدمات (شاهین و همکاران،۱۳۸۳)

مدل تحلیل اهمیت- عملکرد

مدل IPA، به لحاظ مفهومی، مدلی چند شاخصه است. به‌منظور کاربرد این مدل، شاخص-هایی که قرار است تحلیل شوند باید مشخص گردند. درواقع، اثربخشی مدل IPA، شدیداً وابسته به شاخص‌ها یا مؤلفه‌های تحلیلی آن است (تیرل و اورکانت[۱]، ۲۰۰٤).

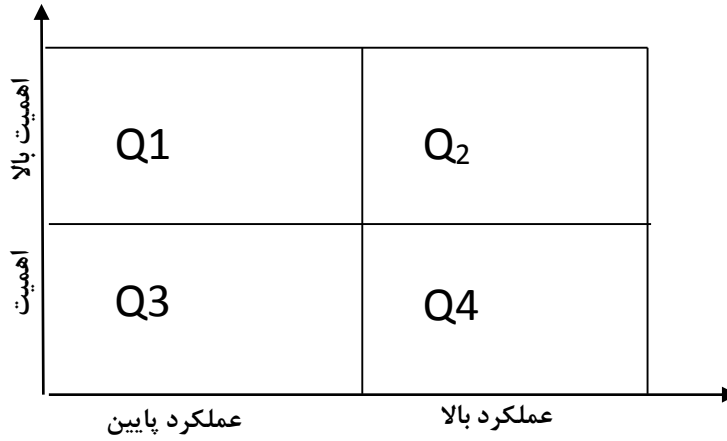
در مدل IPA، هر مؤلفه از دو بُعد "اهمیت (وضع مطلوب)" و "عملکرد (وضع موجود عوامل)"، موردسنجش قرار می‌گیرد. در این مدل، معیار اهمیت برای مشخص نمودن اینکه تخصیص منابع در کجا حیاتی‌تر است، استفاده می‌شود (انگل، هفرمن و مجیک[۲]، ۲۰۰۸). اهمیت، منعکس‌کننده‌ی ارزش نسبی شاخص‌ها در کیفیت است.

[۱] Tyrrell & Okrant

[۲] Angel, Heffernan & Megicks

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

از آنجا که تحلیل جداگانه‌ی داده‌ها بُعد عملکرد و بُعد اهمیت، به‌خصوص هنگامی‌که هر دو مجموعه داده‌ها، همزمان موردمطالعه قرار می‌گیرند ممکن است معنی‌دار نباشند، لذا داده‌های مربوط به سطح اهمیت و عملکرد شاخص‌ها، روی شبکه‌ای دوبعدی همانند شکل ۲ نمایش داده می‌شوند.



شکل ۲: ماتریس اهمیت ـ عملکرد (اسمیت و کاستلو.[1]، ۲۰۰۹)

این شبکه‌ی دوبعدی، ماتریس اهمیت/عملکرد یا ماتریس IP نامیده می‌شود. نقش ماتریس، که درواقع از چهار قسمت یا ربع تشکیل‌شده و در هر ربع استراتژی خاصی قرار دارد، کمک به فرآیند شناخت تصمیم‌گیری است.

از این ماتریس، برای شناخت درجه‌ی اولویت شاخص‌ها برای بهبود، استفاده می‌شود. (در این تحقیق؛ عملکرد و اهمیت بالا؛ مقدار ۳ به بالا در نظر گرفته‌شده است.

منطقه‌ی ضعف (Q_1): عواملی هستند که دارای بیشترین اهمیت اقدام هستند.

منطقه‌ی قابل‌قبول (Q2): عواملی هستند که میانگین وضع فعلی آن‌ها در پرسشنامه ازنظر دانشجویان، متوسط و بالای متوسط ارزیابی‌شده و همچنین اهمیت آن‌ها نیز ازنظر همین دانشجویان متوسط و بالای متوسط باشد

[1] Smith & Costello

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

منطقه‌ی بی‌تفاوتی (Q3): عواملی هستند که میانگین وضع فعلی آن‌ها در پرسشنامه ازنظر دانشجویان کم و خیلی کم ارزیابی‌شده و همچنین اهمیت آن‌ها نیز ازنظر همین دانشجویان کم و خیلی کم باشد.

منطقه‌ی اتلاف (Q_4): عواملی هستند که میانگین وضع فعلی آن‌ها در پرسشنامه ازنظر دانشجویان، متوسط و بالای متوسط ارزیابی‌شده و همچنین اهمیت آن‌ها نیز ازنظر همین دانشجویان کم و خیلی کم باشد.

مدل گسترش عملکرد کیفیت

گسترش عملکرد کیفیت، دارای ریشه‌ی ژاپنی است که ترجمه‌ی آن در زبان انگلیسی معادل Quality Function Deployment می‌باشد. در حال حاضر این عبارت بانام اختصاری QFD در سطح جهانی شناخته می‌شود. QFD روش و فرآیندی نظام‌مند و ساخت‌یافته است که به‌منظور شناسایی و استقرار نیازمندی‌ها و خواسته‌های کیفی مشتریان در هر یک از مراحل تکوین محصول/ خدمت که برای استقرار مناسب آن نیاز به همکاری همه‌جانبه‌ی بخش‌های مختلف سازمان یا موسسه را دارد، به کار گرفته می‌شود. در این تکنیک، کیفیت به اقدامات عملیاتی، تکنیکی، قابل مدیریت و محسوس شکسته می‌شود تا بدین‌وسیله تضمین برآورده سازی نیازها و انتظارات مشتریان در زمان مقرر امکان‌پذیر شود (تاخکار، دشمک و شاستری[۱]، ۲۰۰۶)

عناصر QFD: ابزار اصلی برای اجرای QFD، خانه‌ی کیفیت می‌باشد. هر خانه‌ی کیفیت دارای اجزای زیر می‌باشد:

۱- نیازمندی‌های مشتری (WHAT) ۲- ماتریس برنامه‌ریزی ۳- الزامات فنی، بام خانه‌ی کیفیت (HOW) ٤- ماتریس ارتباطات ۵- اهداف (رضایی، ۱۳۸۰). در اجرای این تکنیک در خدمات، در بسیاری از مواقع توسعه‌ی خانه‌ی کیفیت به‌منزله‌ی انجام قسمت قابل‌توجهی از تحقیق است و گستردگی اطلاعات حاصل تا حدی است که نیازی به ادامه‌ی مراحل احساس نمی‌شود؛ بنابراین در این تحقیق نیز به تشریح خانه‌ی کیفیت و الزامات آن اکتفا می‌شود.

پیشینه‌ی پژوهش

[۱] Thakkar, Deshmukh&Shastree

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

مقیاس کیفیت خدمات سروکوال دارای پنج بُعد محسوس، اعتبار، پاسخگویی، اطمینان و همدلی است. مدل سروکوال در تحقیقات متعددی به‌کاررفته است که از جمله‌ی آن می‌توان به تحقیقی اشاره کرد که استکی و فروغی در دانشگاه خوراسگان انجام دادند، آن‌ها دریافتند که تمام ابعاد دارای شکاف منفی هستند و اهمیت آن به ترتیب زیر می‌باشد: پاسخگویی، همدلی، اطمینان، ملموسات و اعتماد به خدمات (فروغی، یارمحمدی، استیکی، ۲۰۱۱). در تحقیقی که اخلاقی و امینی در موسسه‌ی آموزشی فنی و حرفه‌ای انجام دادند، دریافتند که در میان کارکنان این مؤسسه مهم‌ترین بُعد، پاسخگویی و کم‌اهمیت‌ترین بُعد اعتماد، بوده است (اخلاقی و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین نتایج تحقیق کبریایی و رودباری در دانشگاه علوم پزشکی زاهدان نشان داد که اکثریت دانشجویان (۸۱/٦ درصد)، قائل به وجود شکاف منفی کیفیت در این دانشگاه بودند، به‌طوری‌که از میان پنج بُعد، پاسخگویی دارای بیشترین میانگین شکاف و بُعد اطمینان دارای کم‌ترین میانگین شکاف کیفیت بوده است (کبریایی و رودباری، ۱۳۸٤).

حسینی و همکارانش در بازار خدمات تلفن همراه در یزد با تقسیم بازار هدف به سه بخش (بنا به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) در هر بخش، استراتژی مناسب را مشخص نمودند که در جمعیت کمتر از ۲۵ سال با حقوق کمتر از ۵۰۰/۰۰۰ هزار تومان در سال اولویت اصلی را "شایستگی کارکنان" و "خدمات مشتری" و در جمعیت بین ۲۱–۳۰ سال با حقوق متوسط (۵۰۰/۰۰۰ تا ۱/۰۰۰/۰۰۰ تومان) دقت در "صدور صورتحساب" و "خدمات مشتری" و در جمعیت بین ۳۰ تا ٤٥ با درآمد بیش از ۱/۰۰۰/۰۰۰ تومان ایجاد خدمت "ارزش افزوده" در اولویت برنامه‌ها قرار داشت (حسینی، بحرینی‌زاده و ضیائی، ۱۳۹۱).

در تحقیق دیگری که بهمنش و همکاران در شرکت پالایش نفت اصفهان انجام دادند، بعد از شناسایی مشکلات با کمک روش IPA مشکلات را اولویت‌بندی کردند، که در آن ۱۰ مؤلفه در بُعد تمرکز (که در اولویت‌کاری سازمان است) قرار گرفتند (بهمنش، مهرجردی و اولیاء، ۱۳۹۱). همچنین نتایج تحقیق دیگری که در بانک با عنوان "تعیین اولویت‌های راهبردی به‌منظور کیفیت خدمات مشتریان بانکی" با کمک مدل IPA انجام شد، سبحانی فرد و همکارانش از بین ۲٤ شاخص، ۸ شاخص را به‌عنوان اولویت اصلی برای سازمان مشخص کردند. این شاخص‌ها که علاوه بر داشتن اهمیت بالا دارای عملکرد پایین می‌باشند، به شرح زیر هستند:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

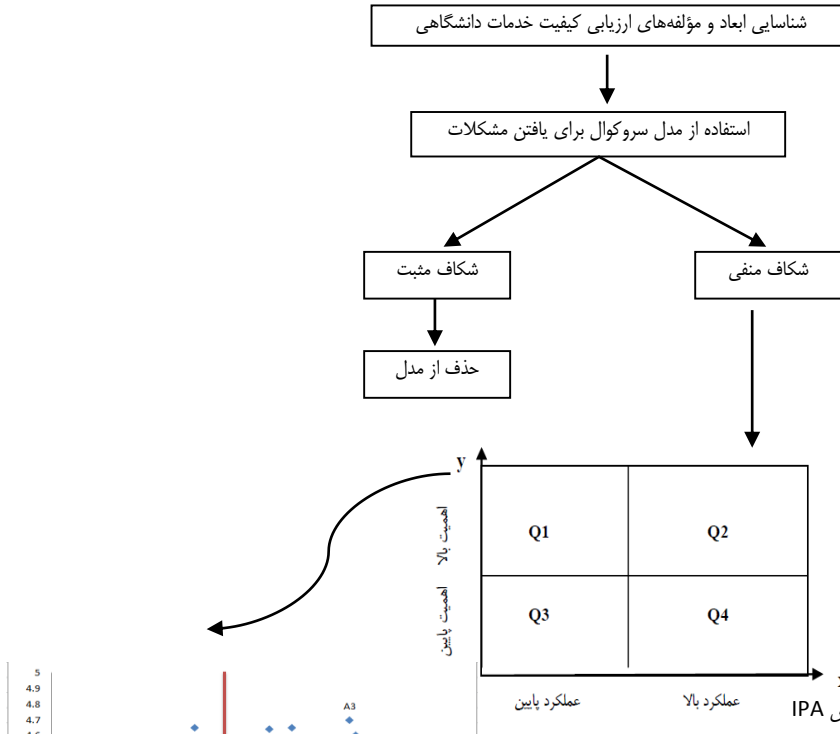
۱- پوشش هر نیاز بانکی ۲- ارائه‌ی اطلاعات بانام شخصی ۳- توانایی اضافه کردن گزینه‌های مخصوص برای هر فرد ٤- ارائه‌ی اطلاعات مناسب در هنگام کار و انتظار ٥- ارائه‌ی تبلیغات مناسب در هنگام انتظار ٦- بالا آوردن سریع حساب ۷- داشتن خدمات بازخورد دهنده‌ی مناسب ۸- خدمات اضافی برای افراد خاص (کودکان، معلولان و ...) (سبحانی‌فرد و اخوان‌خرازیان، ۱۳۹۰). در تحقیقی که فتحی و همکارانش برای شناخت عوامل تضمین کیفیت در آموزش منابع انسانی در سازمان مخابرات انجام دادند، پس از شناسایی ٤۸ مؤلفه‌ی کیفیت در آموزش منابع انسانی از طریق مصاحبه و پیشینه‌ی تحقیق و با اثبات روایی و پایایی، اقدام به تعیین اولویت آن‌ها نموده که درنهایت تنها چند مؤلفه‌ی محدود در قسمت تمرکز واقع‌شده و اوضاع سازمان درمجموع رضایت‌بخش گزارش شد (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۰).

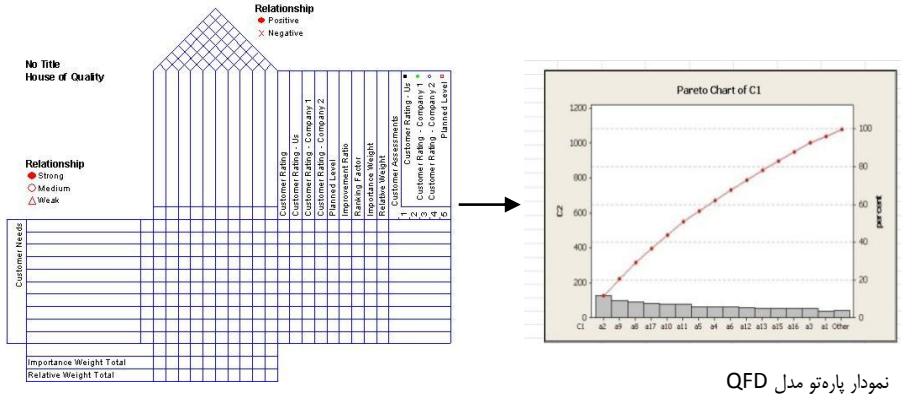
جمالی در پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد خود با عنوان" ارائه‌ی مدلی جهت بهبود کیفیت خدمات آموزشی مؤسسات آموزش عالی با رویکرد SERVQUAL و QFD فازی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه یزد" بعد از مشخص کردن نیازهای الزامی، عملکردی و انگیزشی با مدل کانو و قرار دادن نیازهای الزامی در مدل QFD، ۳۷ الزام عملیاتی برای موفقیت سازمان مشخص نمود (جمالی، ۱۳۸۹).

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر ازنظر رویکرد، کاربردی؛ ازنظر استراتژی تحقیق، پیمایشی ـ توصیفی و ازنظر زمان اجرا، تک مقطعی است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای بر مبنای طیف لیکرت بوده است. شکل ۳ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]





شکل ۳: مدل مفهومی تحقیق

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

گام ۱- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی کیفیت خدمات دانشگاهی: با بهره‌گیری از پنج بُعد مدل سروکوال و مؤلفه‌های آن و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین نظرات خبرگان دانشگاهی (که از طریق تکنیک دلفی در ۳ نوبت جمع‌آوری شد)، ۳۰ مؤلفه‌ی مرتبط با ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی دانشگاهی مشخص گردید. باید یادآور شد که در زمینه‌ی خدمات دانشگاهی مدل HEDPERF موجود است، اما به دلیل نقص در بعضی از مؤلفه‌های آن، در این تحقیق از ترکیب این مدل با نظرات خبرگان دانشگاهی برای تهیه‌ی پرسشنامه استفاده شده است.

گام ۲- سنجش پایایی و روایی پرسشنامه‌ها: روایی پرسشنامه‌ها بعد از طراحی اولیه، به تأیید خبرگان دانشگاهی رسید. برای سنجش پایایی نیز با توزیع ٤٠ پرسشنامه‌ی اولیه، مقدار آلفای کرونباخ از طریق نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که برای پرسشنامه‌ی انتظارات برابر ۰/۹٦، برای ادراکات برابر ۰/۹۱ و برای اهمیت ۰/۸٦ به دست آمد و این، نشان از پایایی بالای پرسشنامه‌های توزیع‌شده می‌باشد.

گام ۳- اندازه‌گیری مؤلفه‌ها: برای اندازه‌گیری مؤلفه‌های مدل سروکوال از دو پرسشنامه در دو بُعد ادراکات و انتظارات بهره گرفته شد. همچنین اهمیت هر مؤلفه، در پرسشنامه‌ی انتظارات مورد سؤال قرار گرفت. جامعه‌ی آماری موردمطالعه در این تحقیق را، کلیه‌ی دانشجویان کارشناسی بالاتر از ترم ۳ دانشگاه یزد تشکیل می‌دهند. این جامعه‌ی آماری شامل ۸۸۰۰ نفر دانشجو است که با توجه به فرمول (۱)، حجم نمونه در سطح خطای ۰/۰۵ با دقت برآورد ۰۵٪ و انحراف معیار ۰/۳۱٤ معادل ۱٤۹ به دست آمد (مقدار این انحراف معیار بر اساس یک نمونه‌ی مقدماتی ٤٠ نفری از دانشجویان دانشگاه یزد به دست آمده است).

(۱)

$$n=\frac{N\times Z_{\alpha/2}^{2}\times\delta^{2}}{\varepsilon^{2}(N-1)+Z_{\alpha/2}^{2}\times\delta^{2}}\Rightarrow\quad n=\frac{8800\times(1.96)^{2}\times0.314^{2}}{0.05^{2}(8799)+(1.96)^{2}\times0.314^{2}}\cong149$$

پس از تعیین حجم نمونه، در دو نوبت تعداد ۱۵۰ عدد پرسش‌نامه توزیع گردید، که در هر دو نوبت تعداد ۱۳۸ پرسش‌نامه بازگشت داده شد (نرخ بازگشتی=۹۲٪).

گام ٤- تجزیه‌وتحلیل داده‌ها: در این مرحله با کمک نرم‌افزار EXCEL ابتدا شکاف هر مؤلفه، با استفاده از داده‌های پرسشنامه‌ی سروکوال مورد شناسایی قرار گرفت (در بین ۳۰ مؤلفه‌ی موردبررسی، تنها ۵ مؤلفه، مقدار مثبت به خود گرفتند که نشان از وضعیت نسبتاً مطلوب آن‌ها

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

می‌باشد). سپس، تنها مؤلفه‌هایی که دارای شکاف منفی بودند توسط ماتریس IPA مورد تحلیل قرار گرفتند. با انجام این کار، از میان ۲۵ مشکل شناسایی شده، ۱۳ مؤلفه در بُعد تمرکز که جزء اولویت‌های کار سازمانی به‌منظور بررسی و حل آن‌ها می‌باشند، واقع شدند. اما با در نظر گرفتن محدودیت‌های پیش‌روی سازمان‌ها، حل این مسائل نیازمند بازه‌های زمانی مختلف است، که در این راستا با توجه به دوبعدی بودن نمودار IPA و مساوی بودن وزن اهمیت و عملکرد برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها، از ماتریس ثانویه IPA استفاده شد. به‌این‌ترتیب، بر مبنای ماتریس ثانویه، افق‌های برنامه‌ریزی در ۳ سطح کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مشخص شدند. در مرحله‌ی بعد با کمک مدل QFD برای هر سطح، راهکارهایی شناسایی و رتبه‌بندی گردید که در این مقاله برای مثال، تنها مشکلات سطح بلندمدت به‌عنوان صدای مشتری (V.C)[۱] وارد خانه‌ی کیفیت مدل QFD شده است و بر طبق آن راهکارهایی بعد از ٤ نوبت استفاده از روش دلفی با کمک ۱۷ خبره (مدیران آموزش، اعضای هیئت‌علمی دارای سابقه‌ی مدیریت دانشگاهی و معاونت دانشجویی) مشخص و رتبه‌بندی گردیدند (برای این عمل از نرم‌افزار QFD2000 استفاده شده است). و درنهایت نیز با کمک نرم‌افزار Minitab نمودار پاره‌تو ترسیم و ۲۰٪ راهکارهایی که می‌تواند ۸۰٪ مشکلات این طبقه را حل کند معرفی شدند.

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

همان‌طور که در قسمت قبل ذکر شد جامعه‌ی آماری این تحقیق، دانشجویان کارشناسی بالاتر از ترم ۳ دانشگاه یزد می‌باشند که تعداد ۱۵۰ نفر از آن‌ها، درزمینه‌ی کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه، مورد پرسش قرار گرفتند. بعد از تهیه‌ی پرسشنامه و سنجش پایایی و روایی، پرسشنامه‌ها توزیع و با کمک نرم‌افزار EXCEL شکاف هر مؤلفه و هر بُعد محاسبه گردیدند.

تعیین شکاف‌های هر مؤلفه

برای تعیین شکاف هر مؤلفه کافی است برای هر یک از آن‌ها، میانگین ادراکات را از میانگین انتظارات تفریق کرد (جدول ۲ به ترتیب از منفی‌ترین تا مثبت‌ترین شکاف را نشان می‌دهد).

[۱] voice of customer

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

جدول ۲: نتایج شکاف مؤلفه‌های هر بُعد

شکاف‌ها	شاخص‌ها
-۲.۵۵۰۶	A1- توجه به اعتراضات دانشجویان، پیرامون ارزیابی انجام‌شده توسط اساتید
-۲.٤۲۷۰	A2- وجود سیستم بازخورد برای بهبود عملکرد کیفیت خدمات دانشگاه
-۲.٤۱۵۷	A3- جهت‌گیری آموزش‌های دانشگاه به سمت آموزش‌های کاربردی
-۲.۳۹۱۱	A4- وجود سهولت دسترسی مداوم به منابع مطالعاتی موردنیاز و به‌روز
-۲.۳۱٤٦	A5- تنوع آموزش‌های فوق‌برنامه
-۲.۲۳٦۰	A6- ساختارهای درسی قابل‌انعطاف
-۲.۱۹۱۰	A7- کیفیت برنامه‌های آموزشی
-۲.۱۳٤۸	A8- رفتار و توجه برابر و بدون تبعیض اساتید با دانشجویان
-۲.۰۱۱۲	A9- امکان کسب مشاوره‌ی مناسب و به‌موقع از اساتید
-۱.۹۷۷۵	A10- بذل‌توجه اساتید به درخواست دانشجویان
-۱.۹٦٦۳	A11- ارائه خدمات به‌موقع اداری موردنیاز دانشجویان
-۱.۹۵۵۱	A12- بذل‌توجه کارکنان به درخواست‌های دانشجویان
-۱.۹۲۱۳	A13- وجود رویه‌های استاندارد
-۱.۸۸۷٦	A14- ارائه‌ی تسهیلات فیزیکی مناسب (ساختمان، کلاس، صندلی، محل استراحت)
-۱.٦۸۵٤	A15- ایجاد محیط بحث و تبادل‌نظر در کلاس توسط استادان
-۱.۵۲۸۱	A16- بهره‌گیری از تجهیزات آموزشی مناسب توسط استادان (کتاب و جزوه...)
-۱.۳٦۵۷	A17- سهولت دسترسی به مسئولین جهت بحث و تبادل‌نظر پیرامون مسائل
-۱.۳۱٤٦	A18- وجود تجهیزات آموزشی و کمک‌آموزشی مناسب از قبیل (اینترنت، کتابخانه، اورهد و...)
-۱.۱۷۹۸	A19- رفتار و توجه برابر و بدون تبعیض کارکنان با دانشجویان
-۱.۰٦۷٤	A20- اعلام به‌موقع نتایج ارزشیابی دانشجویان توسط اساتید
-۰.۹۸۸۸	A21- ظاهر آراسته و حرفه‌ای استاد
-۰.۹٦٦۳	A22- وفای به عهد مسئولین رده‌بالای دانشگاه
-۰.۹٤۳۸	A23- تشکیل منظم برنامه‌های آموزشی
-۰.۷۲۸۸	A24- وجود روابط دوستانه و محترمانه بین اساتید و دانشجویان
-۰.۵۳۹۳	A25- تمایز محتوای آموزشی برخی رشته‌ها نسبت به سایر دانشگاه‌ها
۰.۰۷۰۹	A26- وجود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب برای کارکنان
۰.۱۷۳٦	A27- متناسب بودن تکالیف دانشجویان با محتوای دروس
۰.۱۹۳۵	A28- در صورت ضرورت ممانعت از افشای مشکلات شخصی دانشجویان
۰.۲۱۰۹	A29- میزان تجربه‌ی اجرایی اعضای هیئت‌علمی در داخل و خارج از دانشگاه
۰.۲۷٤۰	A30- وجود روابط دوستانه و محترمانه بین کارکنان و دانشجویان

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، بیشترین شکاف در درجه‌ی اول متعلق به مؤلفه‌ی "توجه به اعتراضات دانشجویان، پیرامون ارزیابی انجام‌شده توسط اساتید" و سپس "وجود سیستم بازخورد جهت برای بهبود عملکرد کیفیت خدمات دانشگاه" و در درجه‌ی سوم متعلق به مؤلفه‌ی "جهت‌گیری آموزش‌های دانشگاه به سمت آموزش‌های کاربردی" می‌باشد. از سوی دیگر مثبت بودن شکاف مؤلفه‌های "وجود روابط دوستانه و محترمانه بین کارکنان و دانشجویان"، "میزان تجربه‌ی اجرایی اعضای هیئت‌علمی در داخل و خارج از دانشگاه"، "در صورت ضرورت ممانعت از افشای مشکلات شخصی دانشجویان"، "متناسب بودن تکالیف دانشجویان با محتوای دروس" و "وجود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب برای کارکنان" حاکی از آن است که، دانشگاه توانسته است تا در مؤلفه‌های یادشده، از عملکرد خوبی برخوردار باشد.

لیکن همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود درمجموع، کیفیت خدمات سازمان در تمام ابعاد دارای شکاف منفی است که مبین عملکرد ضعیف دانشگاه در این امر می‌باشد. جدول زیر نشان‌دهنده‌ی شکاف در ۵ بُعد مورد پرسش می‌باشد. بنا به جدول ۳، بیشترین شکاف در درجه‌ی اول متعلق به بُعد "تضمین" و سپس "پاسخگویی" و در درجه‌ی سوم متعلق به بُعد "ملموسات" است.

جدول ۳: نتایج شکاف هر بُعد

ابعاد	شکاف‌ها
تضمین	-۱.٦۹٥۳
پاسخگویی	-۱.٦٤٤۱
ملموسات	-۱.٤۲۹۸
اطمینان	-۱.۲۳٦۰
همدلی	-۰.۸٦۱۷

بعد از مشخص شدن شکاف هر مؤلفه و بُعد، ازآنجاکه سازمان‌ها به دنبال شناسایی مهم‌ترین عوامل نارضایتی می‌باشند، بنابراین تنها مؤلفه‌هایی با شکاف منفی موردتوجه و بررسی قرار گرفت. بااین‌وجود، نباید به شکاف‌های مثبت بی‌توجه بود؛ زیرا سازمان موردمطالعه می‌تواند با بهره‌گیری از یک برنامه‌ی مؤثر استراتژیکی، به تقویت بیشتر این مؤلفه‌ها، به‌عنوان عوامل ایجاد مزیت رقابتی در مقابل سایر سازمان‌های رقیب بپردازد.

در ادامه، پس از تعیین مؤلفه‌هایی با شکاف منفی، با توجه به پرسشنامه‌های ادراکات که درنهایت نشان‌دهنده‌ی همان عملکرد سازمان است و همچنین واردکردن پارامتر اهمیت (که در پرسشنامه‌ی انتظارات، برای هر مؤلفه مورد سؤال قرار گرفت)، می‌توان اقدام به اولویت‌بندی و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

ارائه‌ی استراتژی با کمک ماتریس IPA نمود. با توجه به آنچه در ادبیات تحقیق ماتریس تحلیل اهمیت ـ عملکرد گفته شد، هر مؤلفه، دریکی از ٤ قسمت ماتریس واقع شد که در شکل ٤ نمایش داده شده است.

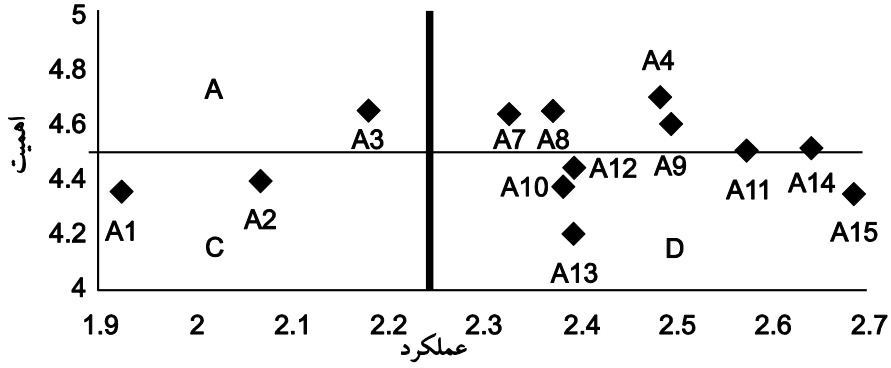
بهره‌گیری اساتید از تجهیزات آموزشی	اهمیت بالا	سیستم بازخورد برای بهبود عملکرد کیفیت دانشگاه	
وجود تجهیزات آموزشی		توجه به اعتراضات	وجود رویه‌های استاندارد
سهولت دسترسی به مسئولین		جهت‌گیری آموزش به‌سوی کاربردی	ایجاد محیط بحث و تبادل نظر
روابط استاد با دانشجو		ارائه تسهیلات فیزیکی مناسب	ارائه خدمات به‌موقع اداری
رفتار بدون تبعیض کارکنان		کسب مشاوره به‌موقع	کیفیت برنامه‌های آموزشی
وفای به عهد		رفتار بدون تبعیض اساتید	توجه کارکنان به درخواست‌ها
نظم در برنامه‌های آموزشی		سهولت دسترسی به منابع	توجه اساتید به درخواست‌ها
عملکرد بالا		**عملکرد پایین**	
ظاهر آراسته اساتید	اهمیت کم	تنوع آموزش‌های فوق‌برنامه	ساختار درسی قابل‌انعطاف
تمایز محتوای آموزشی			
اعلام به‌موقع نتایج ارزشیابی			

شکل ٤: جایگذاری مشکلات خدمات آموزشی دانشگاهی در ماتریس اهمیت ـ عملکرد

مطابق با شکل ٤، ۱۳ مؤلفه در بُعد تمرکز قرارگرفته‌اند، اما سازمان ازیک‌طرف با توجه به محدودیت‌های پیشروی خویش نمی‌تواند در کوتاه‌مدت، پاسخگوی تمام آن‌ها باشد و از طرف دیگر برای حرکت به‌سوی ارضاء نیازها، چهارچوب دقیق و علمی نیاز است تا سازمان بر مبنای آن به‌طور هوشمندانه قدم بردارد. بنابراین برای مشخص کردن اولویت‌های کاری سازمان جهت افزایش رضایت مشتریان خود (دانشجویان)، بار دیگر نیاز به اولویت‌بندی مشکلات در ناحیه‌ی Q1 است. همان‌طور که در ماتریس اولیه‌ی IPA، محورها به ٤ قسمت تقسیم شد، این بار نیز می‌توان ناحیه‌ی Q1 را به چهار قسمت تقسیم کرد. با اولین تقسیم ناحیه‌ی تمرکز

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

(اهمیت ۳ تا ۵ و عملکرد ۰ تا ۳)، تمام مؤلفه‌ها در قسمت قابل‌قبول ماتریس IPA جدید قرار گرفتند، لذا در ناحیه‌ی قابل‌قبول ماتریس IPA جدید، بار دیگر، این تقسیم تکرار شد که نتیجه‌ی آن در نمودار ۱ قابل‌مشاهده است.



نمودار ۱: ماتریس ثانویه IPA برای ۱۳ مؤلفه ناحیه تمرکز

همان‌طور که در نمودار ۱ مشخص‌شده است، A3 به‌عنوان مهم‌ترین مشکل در بین دیگر مشکلات می‌باشد، که در ناحیه‌ی A قرار دارد. با توجه به نواحی ایجاد شده در نمودار ۱ تنها یک مؤلفه در ناحیه‌ی A که دارای بیشتریت اهمیت و کمترین عملکرد می‌باشد واقع‌شده است که باید در مرتبه‌ی اول اولویت کار سازمان جهت رفع و بهبود آن، قرار گیرد. نواحی B و C که به ترتیب دارای اهمیت بالا/عملکرد بالا و اهمیت ضعیف/عملکرد ضعیف می‌باشند دارای ارزش مساوی برای سازمان است و این دو ناحیه باید بعد از ناحیه‌ی ۱ در اولویت قرار گیرند. ناحیه‌ی D نیز که دارای عملکرد بالا/اهمیت پایین هست در اولویت آخر قرار می‌گیرد. بر اساس این تقسیم‌بندی می‌توان سه سطح برنامه‌ی راهبردی را به شرح نمودار ۲ مشخص نمود.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]



نمودار ۲: برنامهٔ راهبردی در ۳ سطح زمانی میان کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت

بعد از مشخص شدن اولویت‌ها بر طبق سه افق زمانی در نمودار بالا نیاز به یافتن راهکارهایی برای رسیدگی و ارضاء هر چه‌بهتر آن‌ها می‌باشد که برای این امر با کمک ۱۷ خبره در امور دانشجویی و آموزشی از قبیل: معاونان، مدیران پیشین و حال دانشگاه‌های مختلف راهکارهای ارضاء (HOW) مشخص و با کمک مدل QFD رتبه‌بندی شدند. لازم به ذکر است که در این مقاله برای مثال تنها مؤلفه‌های موجود در افق زمانی بلندمدت به‌عنوان V.C یا همان WHAT ها در مدل QFD، در نظر گرفته شده است. بعد از شناسایی ۱۹ راهکار از طریق خبره‌های دانشگاهی که با روش دلفی در چهار نوبت انجام شد راهکارها با استفاده از نرم‌افزار QFD2000 رتبه‌بندی شد که در جدول ٤ نمایش داده شده است.

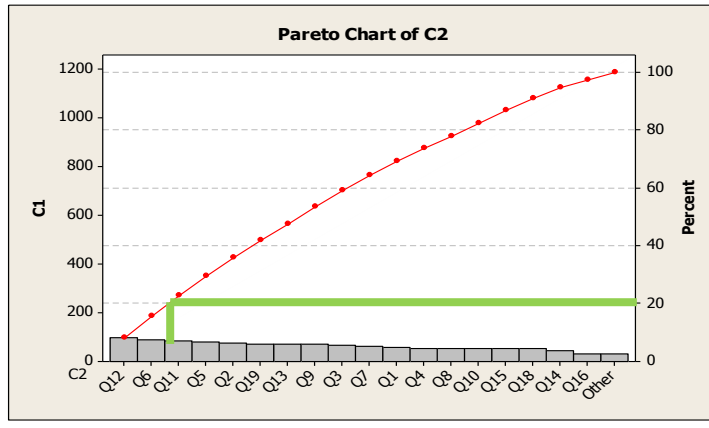
[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

جدول ٤- راهکارهای حاصل از تکنیک QFD

راهکارها	وزن مطلق
Q12- بهبود و کنترل مستمر رویه‌ها مطابق نیازهای روز	99.93
Q6- کلاس‌های آموزشی مشتری مداری برای کارکنان و اساتید	87.96
Q11- اطلاع‌رسانی مناسب بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها	82.3
Q5- امکان ارائه انتقادات دانشجویی از طریق ایجاد سیستم الکترونیکی برای ارائه شکایت دانشجویان	79.16
Q2- پیاده‌سازی مطالعه‌ی روش‌ها در دانشگاه برای استخراج روش‌های استاندارد	77.67
Q19- توجه بیشتر سازمان به مؤلفه مشتری مداری در هنگام استخدام اعضا	69.99
Q13- تناسب تعداد بین دانشجویان و اساتید	69.66
Q9- تدوین دستورالعملی برای احتساب درصدی نمره‌ی کلاس در قالب بحث کلاسی	69.08
Q3- تنبیه اقدامات مسئولان خارج از استانداردها	68.8
Q7- احتساب امتیازی برای ارتقاء برای اساتید پاسخگو	60.94
Q1- وضع مقررات و بخش‌نامه‌ها برای حوزه‌های مختلف	55.77
Q4- به‌کارگیری مکانیسم‌های تشویقی برای پرسنل پاسخگو	53
Q8- انتخاب دانشجویان فعال هرگروه در هر ترم و ارائه پاداش به آن‌ها	52.23
Q10- ایجاد جو بحث و گفت و گو در دانشجویان در قالب کارگاه‌های آموزشی	52.12
Q15- استقبال اساتید ازنظرات دانشجویان و دادن انگیزه	52.12
Q18- جلسه دانشجویان و اساتید برای تبادل‌نظر و ایده	52.12
Q14- انتخاب کارکنان نمونه	44.1
Q16- عمل به وعده‌های داده‌شده از طرف مدیران ارشد سازمان	30.42
Q17- مشخص نمودن سرفصل‌های درسی قبل از شروع ترم	30.12

در مرحله‌ی بعد، با کمک قانون پاره‌تو که ۸۰٪ از معلول‌ها را ناشی از ۲۰٪ علل می‌داند (Azar&Momeni, 2005)، اقدام به مشخص کردن ۲۰٪ اصلی راهکارها شده است. باید توجه کرد که این قانون چندین بار در تحقیقات مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است، بنابراین با توجه با این تکنیک برای حل ۸۰٪ مشکلات می‌توان تنها با انجام ۲۰٪ از موارد بالا به اهداف مورد نظر دست پیدا کرد. این مرحله به کمک نرم‌افزار Minitab انجام شده و نتایج آن در نمودار ۳ آمده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]



نمودار ۳: اولویت‌بندی راهکارها بر طبق نمودار پاره‌تو

نتیجه‌گیری

ازجمله اهداف مهم کشورها آن است که در خصوص جهت‌گیری‌های آینده‌ی آموزش عالی و توانایی‌های آن به‌عنوان نیرویی برای ایجاد تغییرات مثبت، به نیازها و خواسته‌های دانشجویان توجه کنند. بنابراین این امر باید دارای اولویت بالایی برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باشد، که از طریق برنامه‌های مؤثر، محقق شده و به مشارکت بهتر دانشجویان در فرایند نوسازی و توسعه‌یافتگی کشور منجر می‌شود. این هدف به‌ویژه با نظر به فضای متناقض نمای اجتماعی حاضر، مهم جلوه می‌کند. فضایی که در آن از یک‌سو سطح بالای دانش، مهارت و کاردانی در میان آموزش‌دیدگان باید آنان را برای پیشرفت اقتصادی و اجتماعی بیشتر تجهیز کند؛ و از سوی دیگر دانشگاه‌ها با کمبود منابع برای تخصیص به تمام نیازهای دانشجویان روبرو هستند. در این راستا دانشگاه‌ها باید با تهیه‌ی برنامه‌ی جامع در سطوح مختلف زمانی، سعی بر ارضاء هر چه بیشتر و بهتر نیازهای دانشجویان کنند.

این تحقیق به شناسایی مشکلات خدمات آموزشی دانشگاهی و ارائه‌ی راهکارهایی به‌منظور رفع آن‌ها پرداخته است و برای این کار، با استفاده از مدل سروکوال، دانشجویان کارشناسی بالاتر از ترم ۳ را درزمینه‌ی مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف مدل، مورد پرسش قرار داده است. نتایج این بخش از تحقیق نشان داد که، تمام ابعاد مدل سروکوال (به ترتیب از بیشترین به کم‌ترین؛ تضمین، پاسخگویی، ملموسات، اطمینان و همدلی) دارای شکاف منفی است و این به معنای نارضایتی کلی دانشجویان از کیفیت خدمات دانشگاه یزد می‌باشد. مطابق جدول ۱ بیشترین عوامل ایجاد نارضایتی به ترتیب شامل:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

۱- عدم توجه به اعتراضات دانشجویان، پیرامون ارزیابی انجام‌شده توسط اساتید
۲- عدم وجود سیستم بازخورد جهت برای بهبود عملکرد کیفیت خدمات دانشگاه
عدم جهت‌گیری آموزش‌های دانشگاه به سمت آموزش‌های کاربردی و ...است.

اما ایرادات وارده به مدل سروکوال یعنی؛ عدم توجه به اهمیت هر مؤلفه و همچنین توجه به انتظارات در کنار ادراکات، باعث شد تا جهت رفع ایرادات یادشده از مدل سروکوال تنها به‌عنوان ابزاری استاندارد برای شناسایی شکاف‌های منفی استفاده شود و برای اولویت‌بندی مشکلات (شکاف‌های منفی) از ماتریس IPA بهره گرفته شود.

قابل‌ذکر است که از ۳۰ مؤلفه‌ی موردسنجش در این پژوهش، ۵ مؤلفه دارای شکاف مثبت بودند که مبین وضعیت مطلوب آن‌ها می‌باشد. باوجودآنکه این عوامل می‌تواند به‌عنوان عوامل مزیت رقابتی سازمان تلقی و بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری شود، اما بررسی این عوامل به فرصتی دیگر موکول شد تا مشکلات اصلی مورد پایش قرار گیرد. در این راستا ۲۵ مشکل شناسایی‌شده بر مبنای مقادیر خود دریکی از ٤ بُعد ماتریس جایگذاری شدند (شکل ٤). ۱۳ مؤلفه، در بُعد تمرکز بااهمیت بالا (۳ به بالا) و عملکرد ضعیف (۳ به پایین)، که جزء اولویت اصلی سازمان بوده و سازمان به دنبال ارضاء آن‌هاست قرار گرفتند. ۷ مؤلفه نیز در منطقه‌ی قابل‌قبول بااهمیت و عملکرد بالا (بالاتر از ۳) قرارگرفته و از بین ۵ مؤلفه‌ی باقیمانده، ۲ مؤلفه‌ی "ساختار درسی قابل‌انعطاف" و "تنوع آموزش‌های فوق‌برنامه" در منطقه‌ی بی‌تفاوتی و ۳ مؤلفه‌ی "ظاهر آراسته"، "تمایز محتوای آموزشی" و "اعلام به‌موقع نتایج ارزشیابی" در منطقه‌ی اتلاف واقع شدند. نکته‌ی فراوان آن است که برای رسیدن این منطقه (اتلاف) به منطقه‌ی بی‌تفاوتی، باید در جهت کاهش عملکرد کوشش شود.

بر مبنای ادبیات تحقیق، آنچه در منطقه‌ی تمرکز (ضعف) قرار می‌گیرد باید یک هدف دارای اولویت بالا باشد، بنابراین برای رسیدن به این مقصود، ۱۳ مؤلفه‌ی گنجانده‌شده در منطقه‌ی تمرکز مبنای اصلی تهیه‌ی برنامه‌ی استراتژیک در افق‌های زمانی مختلف قرارگرفته شد. به همین منظور، هر دو شاخص اهمیت ـ عملکرد در ۱۳ مؤلفه را، بار دیگر در ماتریس ثانویه‌ی IPA، در ناحیه‌ی تمرکز ماتریس اولیه، رسم کرده و بر اساس آن تحلیل‌هایی برای مشخص کردن افق‌های زمانی انجام داده شد. پس از انجام این عمل همان‌طور که در نمودار ۱ مشخص شده است؛ ٤ منطقه‌ی جدید حاصل شد که بر مبنای ماتریس IPA، به ترتیب نواحی A، B= C و D در اولویت رسیدگی قرار دارند و بر مبنای آن ۳ سطح زمانی مشخص می‌شود (نمودار

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

۲). باید خاطرنشان کرد که نواحی B و C دارای وضعیت یکسان ازلحاظ امتیاز برای اولویت‌بندی هستند و به همین علت مؤلفه‌های این دو قسمت در برنامه‌ی میان‌مدت باهم در نظر گرفته شدند.

همان‌طور که در نمودار ۲ مشخص شده است "جهت‌گیری آموزش‌های دانشگاه به سمت آموزش‌های کاربردی (A3)" به‌عنوان اساسی‌ترین مشکل دانشجویان مطرح می‌باشد و باید در اولین اولویت رسیدگی از سوی مسئولین دانشگاه منظور شود. مشکلات A1,A2,A7,A8,A9,A11 و A14 نیز در دسته‌ی میان‌مدت قرار گرفتند تا سازمان در طول زمان بیشتری و با بررسی توانمندها اقدام به حل آن‌ها کند و درنهایت نیز مشکلات A12,A13,A15 و A10 در درازمدت باید موردتوجه قرار گیرد.

بعد از مشخص شدن اولویت‌ها بر طبق سه افق زمانی، نیاز به یافتن راهکارهایی برای رسیدگی و ارضاء هر چه‌بهتر آن‌ها است که برای این امر با کمک ۱۷ خبره در امور دانشجویی و آموزشی، راهکارهای ارضاء (HOW) مشخص و با کمک مدل QFD رتبه‌بندی شدند. لازم به ذکر است که در این مقاله برای مثال تنها مؤلفه‌های موجود در افق زمانی بلندمدت به‌عنوان V.C یا همان WHAT ها در مدل QFD، در نظر گرفته شده است. بعد از شناسایی ۱۹ راهکار از طریق خبره‌های دانشگاهی که با روش دلفی در چهار نوبت انجام شد راهکارها با استفاده از نرم‌افزار QFD2000 رتبه‌بندی شد که در جدول ٤ نمایش داده شده است.

در مرحله‌ی بعد، با کمک قانون پاره‌تو که ۸۰٪ از معلول‌ها را ناشی از ۲۰٪ علل می‌داند اقدام به مشخص کردن ۲۰٪ اصلی راهکارها شده است. این مرحله به کمک نرم‌افزار Minitab انجام شده و نتایج آن در نمودار ۳ آمده است که بر اساس آن با انجام ۳ راهکار کلاس‌های آموزشی مشتری مداری برای کارکنان و اساتید، اطلاع‌رسانی مناسب بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، بهبود و کنترل مستمر رویه‌ها مطابق نیازهای روز، می‌توان ۸۰٪ مشکلات این افق زمانی را حل کرد.

با توجه به نتیجه فوق مشتری مداری یکی از عواملی است که می‌توان تا حد زیادی مشکلات سازمان را به‌منظور دستیابی به اهداف خود مرتفع سازد. مدیریت ارتباط با مشتری یکی از مهم‌ترین روش‌ها و مفاهیم موردبحث در دستیابی به این هدف است. هرچند مدیریت ارتباط با مشتری سال‌هاست که فضای حاکم بر کسب‌وکارها و سازمان‌های تولیدی و تجاری را تسخیر کرده و ذیل اصل مشتری مداری مورد استقبال و توجه ویژه مدیران ارشد سازمان‌ها

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

قرارگرفته است؛ اما کم‌تر تحقیقی به بحث پیرامون آن در نظام دانشگاهی توجه کرده است (طباطبایی‌نسب، ابولقاسمی و ابراهیم‌زاده پزشکی، ۱۳۹۳). در این راستا دانشگاه یزد بایستی مشتری‌های اصلی خود را شناسایی کرده و بر اساس آن اقدام به پیاده‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌های خود کند. با توجه به اهمیت دانشجو در این نهاد، مدیریت ارتباط با دانشجو[۱] (SRM) ازجمله مواردی است که نیازمند به تحقیق و بسترسازی در این نهاد دارد. در این راستا پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه کرد:

۱- مفهوم‌سازی و شناسایی شاخص‌های مدیریت ارتباط با دانشجو.

۲- معرفی مدیریت ارتباط با دانشجو به‌عنوان یک رویکرد و نگرش

۳- ضرورت دارد که پس از درک اهمیت و کاربرد SRM توسط مدیران، مجموعه کارکنان نیز آموزش‌های لازم در حوزه SRM را دریافت دارند تا بتوانند در راستای فلسفه SRM در محیط آموزشی عمل نمایند و زمینه استقرار آن را در سازمان فراهم سازند.

٤- پایش مستمر وضعیت SRM در دوره‌های زمانی مشخص می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان در حوزه SRM کمک نماید. لذا پیشنهاد می‌شود یکی از واحدهای سازمانی به‌طور ویژه مسئولیت این مهم را به عهده داشته باشد و سپس نتایج پایش شده، مبنایی برای بهبود مستمر در سازمان گردد.

بر اساس ماتریس QFD اطلاع‌رسانی مناسب بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، بهبود و کنترل مستمر رویه‌ها مطابق نیازهای روز دو موضوع دیگری هستند که می‌تواند تا مقدار زیادی مشکلات سازمان را برطرف سازد. در این راستا سازمان می‌تواند موارد زیر را در اولویت قرار دهد:

۱- پیاده‌سازی مدیریت فرایندهایی کسب‌وکار در سازمان که در آن به شناسایی فرآیندهای سازمانی، یاز خوانی و بازنویسی بخشنامه‌ها و قوانین مرتبط منطبق با فرایندهایی شناسایی‌شده، طراحی مجدد فرآیندها و سپس استفاده از نرم‌افزارهای مرتبط با مدیریت فرایندها پرداخته می‌شود.

۲- ارائه ایمیل دانشگاهی به دانشجویان کلیه مقاطع در ابتدای ثبت‌نام دانشگاهی به‌منظور ارتباط و آگاهی از قوانین و مقررات مرتبط با مقطع تحصیلی و اطلاع‌رسانی در خصوص تغییرات در قوانین از طریق آن

[۱] Student Relationship Management

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

۳–با توجه به استقبال جوانان به استفاده از شبکه‌های اجتماعی، ایجاد گروه و معرفی شماره‌ای به‌منظور پاسخگویی به مشکلات آموزشی–پژوهشی و آگاهی از تغییرات قوانین می‌تواند ضمن اطلاع‌رسانی، دانشجویان را استفاده به شبکه‌های اجتماعی ایرانی سوق داد.

٤– ایجاد وبگاه برای هر دانشکده و به‌تبع آن برای هر گروه می‌تواند دانشجویان را در خصوص اتفاقات، اعلامیه‌ها، بخش‌نامه‌ها و ... آگاه نمود و به ارزیابی دقیق‌تری در خصوص عملکرد هر قسمت دست‌یافت.

نتیجه دیگری که این تحقیق نمایان می‌کند ضعف مدل سروکوال به‌تنهایی برای یافتن مهم‌ترین مشکلات و طبقه‌بندی آن برای اولویت‌بندی امور باشد زیرا منفی‌ترین شکاف‌ها (A2 و A1) در برنامه میان‌مدت قرار گرفتند درحالی‌که شکاف منفی سوم در مدل سروکوال به‌عنوان اولویت اول یعنی در کوتاه‌مدت قرار گرفت با مقایسه دیگر مؤلفه‌ها نیز این موضوع مشخص می‌شود که می‌تواند از تأثیر واردکردن شاخص اهمیت در کنار مدل سروکوال پرده بردارد.

با توجه به ابهام در نظرات خبرگان و دانشجویان، محققان دیگر می‌توانند با به‌کارگیری چارچوب فوق در محیط فازی و خاکستری به مقایسه نتایج آن با نتایج این تحقیق بپردازند. همچنین استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و چند شاخصه به‌منظور اولویت‌بندی مهم‌ترین مشکلات شناسایی‌شده در این تحقیق می‌تواند موضوع دیگری باشد که در تحقیقات آتی به کار رود. باید خاطرنشان کرد مشخص کردن یک حد آستانه برای نارضایتی در مدل سروکوال به‌عنوان یکی از پرکاربردترین مدل‌های ارزیابی کیفیت خدمات می‌تواند تغییر شگرفی در مباحث مرتبط با رضایت مشتری و ارزیابی کیفیت خدمات ایجاد کند. این تحقیق نیز با محدودیتی همراه بوده که از مهم‌ترین آن نبود کار مشابه در این زمینه، فقدان بودجه لازم برای انجام و توسعه کار در دانشگاه‌های دیگر به‌منظور مقایسه و همکاری ضعیف واحدهای دانشگاهی به‌منظور ارائه اطلاعات می‌باشد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

فهرست منابع:

آذر عادل، رضایی پندری، عباس و جعفری نژاد، نوید. (۱۳۸۹). ارزیابی کیفیت خدمات بخش دولتی با داده‌های فازی. پژوهشنامه مدیریت اجرایی،۱۰(۲)، ۳۸-۱۳.

بهمنش رضا، زارع مهرجردی یحیی، اولیاء محمدصالح. (۱۳۹۱). اولویت‌بندی فرآیندهای قابل‌بهبود سرمایه انسانی در شرکت پالایش نفت اصفهان بر اساس PCF با رویکرد IPA مجله مدیریت تولید و عملیات، دوره سوم، پیاپی (٤)، شماره (۱)، ٦٤-۳۹.

جمالی، رضا. (۱۳۸۹). ارائه مدلی جهت بهبود کیفیت خدمات آموزشی مؤسسات آموزش عالی با رویکرد SERVQUAL و QFD فازی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه یزد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه یزد.

حسینی میرزا حسن، قادری سمیه. (۱۳۸۹). " مدل عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات بانکی"، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳، پیاپی ۳٦، صص ۸۹-۱۱۵

حسینی یعقوب، بحرینی زاده منیژه، ضیائی‌بیده علیرضا. (۱۳۹۱). "تحلیل اهمیت ـ عملکرد ویژگی‌های خدمت بر پایه بخش‌بندی مشتریان با رویکرد داده‌کاوی (پژوهشی در بازار خدمات تلفن همراه در استان یزد)" فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره4 ، شماره13 ،۷۰-٤٥.

رضایی، کامران،"QFD رویکردی مشتری مدار به طرح‌ریزی بهبود کیفیت محصول"، چاپ دوم،۱۳۸۰.

سبحانی فرد یاسر، اخوان خرازیان مریم. (۱۳۹۰). تعیین اولویت راهبردی به‌منظور بهبود کیفیت خدمات مشتریان بانکی، مجله مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ٥، ١٦٤-١٤٩.

شاهین آرش، عامری گلستان داوود، صارمی بابک. (۱۳۸۳)."مدل سروکوال و نقش آن در اندازه‌گیری شکاف‌های کیفیت خدمات بامطالعه‌ای موردی در ایران و مقایسه آن با نمونه خارجی،"تحول اداری، دوره هفتم، شماره ٤٧، ٦٨-٥٣.

طباطبایی نسب، سید محمد، ابوالقاسمی، مهدی، ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا. (۱۳۹۲). "مدیریت ارتباط با دانشجو: رویکردی نوین در تعالی آموزش عالی (موردمطالعه: دانشگاه یزد)" نشریه آموزش عالی، دوره ٥، شماره ٤: ۱۳۸-۱۰۷.

فتحی واجارگاه کوروش، پرداختجی محمدحسن، ابوالقاسمی محمود، محمدهادی فریبرز. (۱۳۹۰). تضمین کیفیت در آموزش بر مبنای مدل تحلیل اهمیت/عملکرد، فصلنامه راهبردهای آموزش، دوره ٤، شماره ۲، ٦٥-٥٧.

کبریایی علی، رودباری محمد. (۱۳۸٤). شکاف کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان: دیدگاه دانشجویان از وضعیت موجود و مطلوب. مجله آموزش در علوم پزشکی ٥(۱).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]

نورالسنا سعید، سقایی عباس، شادالویی فائزه، صمیمی یاسر. (۱۳۸۷). "اندازه‌گیری رضایت مشتری برای شناسایی فرصت‌های بهبود در خدمات پژوهشی آموزش عالی" فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی درآموزش عالی، شماره ۴۹، ۱۱۹-۹۸.

هویدا، رضا و حسین زارع. (۱۳۸٤). ((نقش بهبود کیفیت آموزش عالی در تعالی سازمان‌ها))، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، تهران.

Abari, A. A. F., Yarmohammadian, M. H., & Esteki, M. (2011). Assessment of quality of education a non-governmental university via SERVQUAL model.*Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *15*, 2299-2304.

Akhlaghi, E., Amini, S., & Akhlaghi, H. (2012). Evaluating educational service quality in technical and vocational colleges using SERVQUAL model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *46*, 5285-5289

Angell, R. J., Heffernan, T. W., & Megicks, P. (2008). Service quality in postgraduate education. *Quality Assurance in Education*, *16*(3), 236-254.

Deng, W. J., & Pei, W. (2009). Fuzzy neural based importance-performance analysis for determining critical service attributes. *Expert Systems with Applications*, *36*(2), 3774-3784.

Faganel, A. (2010). Quality perception gap inside the higher education institution. *International Journal of academic research*, *2*(1), 213-215.

Ismail, A., & Abidin, N. Z. (2009). Service attributes of graduate research students' needs in a Malaysian University. *The Journal of International Social Research*, *2*(6), 1-2.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual. *Journal of retailing*, *64*(1), 12-40.

Smith, S., & Costello, C. (2009). Culinary tourism: Satisfaction with a culinary event utilizing importance-performance grid analysis. *Journal of Vacation Marketing*, *15*(2), 99-110.

Thakkar, J., Deshmukh, S. G., & Shastree, A. (2006). Total quality management (TQM) in self-financed technical institutions: A quality function deployment (QFD) and force field analysis approach. *Quality Assurance in Education*, *14*(1), 54-74.

Tyrrell, T. J., & Okrant, M. J. (2004). IMPORTANCE—PERFORMANCE ANALYSIS: SOME RECOMMENDATIONS FROM AN ECONOMIC PLANNING PERSPECTIVE. *Tourism Analysis*, *9*(1-2), 63-76.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-29]