

Providing an Integrated Approach to Improve Business Processes in Service Organizations

1.Abolfazl Zare 2.Estreji-Saeed Safari3.Reza Abbasi

1.Faculty Member, Shahed University. (abolfazlzare0374@gmail.com)

2.Associate Professor, Industrial Management Department, Shahed University. (safari@shahed.ac.ir) Corresponding Author

3.Associate Professor, Industrial Management Department, Shahed University r.abbasi@shahed.ac.ir

Artice

Nowaday organizations perform in highly competitive markets markets and therefore they have to gain a sustainable competitive advantage. This is important in all organizations, either service or production. The purpose of this study is to present an approach to identify and improve the main organizational service processes using the integrated approach of SERVQUAL, KANO, Fuzzy Quality Function Deployment, TRIZ, organizational benchmarking and APQC model for competitive advantages. The research is applied in terms of purpose, descriptive in terms of method and explanatory-survey in terms of type. The findings of SERVQUAL model, which is the result of a survey of 341 clients, showed that in five dimensions of tangibility, assurance, empathy, reliability and responsiveness, there are gaps in service quality that shows client dissatisfaction. Also, FQFD and TRIZ were used to identify service options and respond to voice of client. On the other hand, after identifying the main processes using semi-structured interviews, 3 processes (training, meeting and implementation of cultural and sports plan for organizational benchmarking were selected by process performance evaluation and the results were integrated within APQC model, which finally improved the existing processes using the items extracted from the research, and new processes were presented to the organization

Keywords: SERVQUAL KANO Fuzzy Quality Function Deployment TRIZ Organizational benchmarking Reference Models Business Process Improvement

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

ابوالفضل زارع استریجی^{۱*} سعید صفری^۲ رضا عباسی^۳

چکیده

امروزه سازمان ها در بازارهای به شدت رقابتی فعالیت می کنند و لذا باید مزیت رقابتی پایداری را برای خود به دست آورند. این مهم در تمامی سازمان ها اعم از خدماتی و تولیدی وجود دارد. هدف از این پژوهش ارائه رویکردی برای شناسایی و بهبود فرایندهای اصلی سازمانی خدماتی با استفاده از رویکرد تلفیقی سروکوال، کانو، گسترش عملکرد کیفی فازی، فن خلاقیت ترین، الگوبرداری سازمانی و مدل APQC است. پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش توصیفی و از نظر نوع تبیینی - پیمایشی می باشد. یافته های مدل سروکوال که حاصل نظرسنجی ۳۴۱ نفر از مشتریان است نشان داد که در ۵ بعد ملموسات، تضمین، همدلی، اعتبار و پاسخگویی شکاف کیفیت خدماتی وجود دارد که نارضایتی مشتریان را نشان می دهد. همچنین جهت شناسایی ویژگی های خدمات و پاسخ به ندای مشتری از ماتریس تلفیقی FQFD و TRIZ استفاده گردید. از سوی دیگر، پس از شناسایی فرایندهای اصلی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، ۳ فرایند آموزش، دیدار و سرکشی و اجرای برنامه های فرهنگی ورزشی جهت الگوبرداری سازمانی از طریق ارزیابی عملکرد فرایند انتخاب گردید و نتایج با مدل APQC تلفیق شد که در نهایت فرایندهای موجود با استفاده از موارد استخراج شده از پژوهش بهبود داده شد و فرایندهای جدید نیز به سازمان مورد نظر ارائه گردید.

کلیدواژه ها: سروکوال، کانو، گسترش عملکرد کیفی فازی، ترین، الگوبرداری سازمانی، مدل های مرجع، بهبود فرایندهای کسب و کار

دریافت مقاله:۱۴۰۰/۰۶/۰۲

پذیرش مقاله:۱۴۰۲/۰۳/۰۶

^۱ عضو هیات علمی دانشگاه شاهد. (abolfazlzare0374@gmail.com)

^۲ دانشیار، گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد نویسنده مسئول. (safari@shahed.ac.ir)

^۳ دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد r.abbasi@shahed.ac.ir

۱. مقدمه

در گذشته اصل تقسیم کار به عنوان عامل ایجاد خلاقیت در بنگاه‌های تولیدی و صرفه‌جویی اقتصادی، معرفی و نیازهای ناشی از این اصول باعث سازماندهی بنگاه‌ها به شکل سلسله‌مراتبی و تمرکز بر وظایف و اختیارات رده‌های مختلف سازمانی گردید. این امر باعث جابجا شدن هدف و وظیفه در سازمان‌ها شده و با افزایش بیشتر تقاضا و کمک گرفتن از اتوماسیون برای جبران کاهش تولید، وظیفه‌گرائی بیش از پیش تقویت و نیاز مشتری به عنوان هدف اصلی سازمان در سایه قرار گرفت. (عالم تبریز، باقرزاده آذر، ۱۳۸۵)

لیکن جهانی شدن اقتصاد و در نهایت افزایش توقعات و الزامات مشتریان، موجب افزایش توجه و اهمیت به خواسته‌ها و الزامات وی گردید. ظهور این چالش نوین در فرایند کسب و کار، برای بسیاری از سازمان‌هایی که کماکان با معادلات و قوانین گذشته دست و پنجه نرم می‌کنند تهدیدی جدی، و برعکس برای آنهایی که به یمن ساختار منعطف سازمان خویش قادرند هر روز خود را با خواسته‌های متغیر مشتریان منطبق سازند، فرصتی طلایی است. (رضایی و همکاران، ۱۳۸۰)

درک انتظارات مشتری موجب بهبود مستمر سیستم مدیریت کیفیت می‌گردد. یکی از ابزارهایی که موجب بهبود مستمر می‌شود، فرایند الگوبرداری سازمانی است. این روش با فراهم‌سازی چارچوبی برای سازمان‌ها و تشخیص وجوه تمایز سازمان موجود با بهترین سازمان نشان می‌دهد که چگونه می‌توان شکاف‌های موجود را پر کرد. (عرب شاهی معصومه، ۱۳۸۹)

اکنون سازمان‌ها به روش‌هایی روی آورده‌اند تا از وظیفه محوری به فرایند محوری و متمرکز ساختن اقدامات خود بر مبنای نیازمندی‌های ذینفعان حرکت نمایند. با توجه به اینکه هریک از ابزارهای موجود بهبود و مدیریت فرایندها دارای مزایا و معایبی است بهتر است سازمان‌ها از رویکردهای تلفیقی بهره‌برداری نمایند. این پژوهش با استفاده از مبانی مدیریت فرایندهای کسب و کار، سنجش کیفیت خدمات و روش‌های بهبود فرایند در سازمان‌ها اقدام به تهیه چارچوبی تلفیقی نموده است که سازمان‌های خدماتی می‌توانند با استفاده از این روش فرایندهای خود را بهبود بخشیده و چارچوبی جهت تمرکز بر نیازمندی مشتری و ارائه فرایندهای موثرتر فراهم نمایند.

۲. مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

۱.۲. وظیفه‌گرائی

پس از انقلاب صنعتی مدیریت وظیفه‌ای به عنوان رویکرد عام تمام صنایع مطرح گردید و این تحول عظیم در تئوری‌های مدیریت روش‌ها و سیستم‌های اداری، به نام مدیریت علمی مشهور شد، ابتدا در سازمان‌های صنعتی خصوصی ظاهر شد ولی بعداً در سازمان‌های عمومی نیز رخنه یافته و تئوری‌ها و اصول اداره امور دولتی و مدیریت عمومی را دستخوش تحولی شگرف کرد. این نهضت با نام فردریک تیلور در جهان شناخته شد. (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۱)

۲.۲. فرایند محوری

شروع نظر به فرایند محوری را می‌توان همزمان با آغاز مدیریت کیفیت دانست. تغییر نگرش به سمت فرایند محوری نیز توسط محققان دیگر در مدیریت کیفیت مورد توجه قرار گرفته است. به عقیده آنها بهتر است سازمان را به عنوان یک سامانه فرایندی در نظر گرفت که باید برنامه‌ریزی گردد، بهبود یابد و تحت کنترل باشد. (اندرسون و همکاران، ۲۰۰۸)

در ادبیات صاحب‌نظران تعاریف متفاوتی از فرایندها ارائه شده که در ذیل به پاره‌ای از آنها اشاره می‌گردد:

¹ Anderson

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

۱) در تعریفی از فرایندها دانپورت بیان می‌کند که مجموعه‌ای از وظایف منطقاً مرتبط که برای حصول یک نتیجه از پیش تعیین شده برای یک مشتری یا بازار مشخص به اجرا در می‌آیند.

۲) یک فرآیند کسب و کار مجموعه‌ای از وظایف مرتبط است که یک محصول را برای رفع یک یا چند هدف برای یک اقدام خاص یا مجموعه‌ای از کارکنان با استفاده بهینه از منابع فراهم می‌کند. (دوماس و همکاران، ۲۰۱۳)

۳،۲. مدیریت فرایندهای کسب و کار

تعاریف بسیاری برای مدیریت فرایند کسب و کار وجود دارد. برای مثال، گارتنر می‌نویسد: «مدیریت که فرایندهای کسب و کار به‌عنوان یک دارایی در نظر گرفته و عملکرد مؤسسات را به‌وسیله مزیت عملیاتی مشوق و مهارت در کسب و کار مستقیماً بهبود می‌بخشد». مدیریت فرایند کسب و کار به "کلیه اقدامات و روش‌هایی که جهت طراحی، تحلیل و بهبود فرایندهای کسب و کار انجام می‌شود، اطلاق می‌گردد." مجموعه این اقدامات در نهایت منجر به بهبود کیفیت محصول و در نتیجه افزایش رضایت مشتری خواهد شد. می‌توان گفت مدیریت فرایندهای کسب و کار تلفیقی از علوم مدیریت و فناوری اطلاعات است به این معنی که با استفاده از مفاهیم مدیریتی و ابزارهای قابل ارائه در فناوری اطلاعات، موجب بهبود فرایندهای کسب و کار و همسوسازی آنها با استراتژی می‌شود. (مندلینگ و همکاران، ۲۰۱۸)

۴،۲. اصلاح فرایندهای کسب و کار

امروزه سازمان‌ها در رویارویی با محیط بسیار متغیر و رقابتی به دنبال استفاده از تکنیک‌های اصلاح فرایندها می‌باشند. اصلاح فرایندها موضوع تازه‌ای نیست. روش‌های اصلاح فرایند زیادی معرفی شده‌اند که از مهم‌ترین آنها می‌توان به مدیریت کیفیت جامع، بهبود فرایندهای کسب و کار و مهندسی مجدد فرایندها اشاره نمود.

مهندسی مجدد فرایندها به دنبال ایجاد تغییرات اساسی از طریق طراحی فرایندهای جدید به طور کامل است. در این رویکرد، طراحی مجدد فرایندها از ابتدا انجام می‌شود. مهندسی مجدد با رویکرد "اصلاح نه از نو بسازید" مطرح گردید.

در رویکرد بهبود فرایندهای کسب و کار، از طریق بهبود مستمر فرایندهای موجود که به طور معمول در برگزیده بخش‌های متعدد در حوزه‌های مختلف است، اصلاحات مورد نظر انجام می‌شود. بهبود فرایندها رویکردی است که تاثیر شگرفی در ساختارهای فرایندگرای سازمان‌ها دارد؛ زیرا این ساختار باعث می‌گردد کارکنان به راحتی تغییرات را لمس و بپذیرند و میزان مقاومت کارکنان نسبت به تغییر حداقل می‌گردد. (صمدی و بامداد، ۱۳۹۷)

۱،۴،۲. بهبود فرایندهای کسب و کار و رویکردهای آن

واژه بهبود در لغت نامه دهخدا به عنوان پیشرفت و ترقی معنی شده است. طبق تعریف بهبود فرایندها عبارت است از "رویکردی نظام‌مند که به کمک سازمان در بهینه سازی فرایندهای آن تمرکز دارد". هدف این رویکرد دستیابی به اثربخشی بالاتر در نتایج می‌باشد. (راداکریشنان و بالاسوبرامانیان، ۱۳۹۳)

۱،۱،۴،۲. الگوبرداری فرایندی

الگوبرداری جست و جویی برای بهترین رویه‌ها در میان صنایع مختلف می‌باشد. الگوبرداری فرایندی مستمر و سیستماتیک در بردارنده مقایسه بهترین محصولات، خدمات و فرایندها به منظور بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. (دالگارد و دیگران، ۱۹۹۸)

همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می‌گردد، الگوبرداری شامل سه فاز به شرح ذیل می‌باشد:

فاز اول: برنامه ریزی

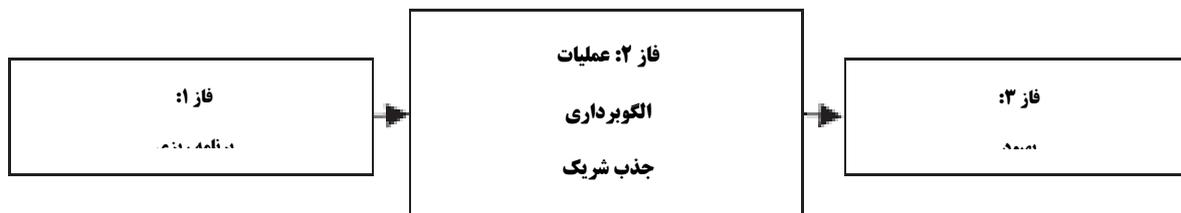
مهمترین گام پروژه الگوبرداری، برنامه ریزی می باشد. در این گام بایستی نیاز مشتریان و فرایندهای سازمانی که این نیازها را تامین می کند شناسایی گردد. همچنین بایستی فرایندهای نیازمند به الگوبرداری مشخص گردد.

فاز دوم: عملیات الگوبرداری

در این فاز فرایندهای کنونی مورد بررسی و بازنگری قرار گرفته و داده های آنها به صورت گزارش تهیه می گردد. همچنین گزینه رقیب انتخاب شده و نمودارهای مقایسه ای و تحلیلی ارائه می گردند. این گزارشها ورودی ای فاز بهبود می باشند. این مرحله با شناسایی رقبا و شریکان الگوبرداری آغاز شده و پس از جمع آوری اطلاعات مورد نیاز و تجزیه و تحلیل آنها و گزارش دهی خاتمه می یابد.

فاز سوم: بهبود

در این فاز با استفاده از اطلاعات موجود در فاز عملکرد الگوبرداری اقدامات بهبود شناسایی شده و نتایج در فرایندهای کنونی اعمال می گردد. این فاز از دریافت گزارش اطلاعات آغاز شده و پس از بهبود مراحل و فعالیت ها و نیز حوزه های کاری خاتمه می یابد.



شکل (۱) مراحل کلان الگوبرداری (منبع: تیم استاپنهارس ۲۰۰۹)

۱،۲،۴،۲. الگوبرداری مدل های مرجع

مدل های مرجع مدل های عمومی هستند که برای مشخص شدن عناصر معماری در لایه های مختلف از آنها استفاده می شود. هر چند هر سازمانی باتوجه به نیازهای کسب و کار و همچنین استراتژی ها و سیاست ها به یک معماری ویژه نیاز دارد و نمی توان بدون شناخت مقتضیات خاص سازمان، اینگونه مدل ها را همانند مکانیکی در طراحی وضعیت مطلوب سازمان استفاده می کنند، اما شباهتهایی که بین سازمان ها در سطوح مختلف وجود دارد و همچنین ارزش افزوده ناشی از کاربرد مدل های مرجع، کاربرد اینگونه مدل ها را توجیه می کند. (رقامی و نصیری، ۱۳۹۴) با توجه به مزیت های استفاده از مدل APQC و نیز کاربرد آن مدل مرجع فرایندی تشریح می گردد. این مدل توسط مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا ارائه شده است که از بررسی و الگوبرداری از صدها سازمان برتر جهانی به دست آمده است. همانگونه که در شکل ۲ مشاهده می شود فرایندها در این مدل به دو دسته فرایندهای عملیاتی و فرایندهای مدیریت و پشتیبانی تقسیم می شوند.

فرایندهای عملیاتی



فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی



شکل (۲) مدل مرجع فرایندی APQC (منبع: <https://www.apqc.org>)

۳،۱،۴،۲. گسترش عملکرد کیفیت^۱

رضایت مشتری بیانگر نگرش او نسبت به سازمان و خدمات دریافتی از آن می‌باشد. بنابراین، رضایت مشتری دربرگیرنده ابعاد مختلف ساختاری، فرایندی و پیامدی خدمات دریافتی از آن می‌باشد. گسترش عملکرد کیفیت فرایندی نظام یافته است که با اعتقاد به ارضای نیازها و خواسته‌های مشتری شروع می‌شود و پس از جمع‌آوری این خواسته که "ندای مشتری" نامیده می‌شود، آنها را به مشخصه‌های فنی فرایندی تبدیل و ترجمه می‌نماید و ضمن یک سلسله عملیات ماتریسی، پارامترهایی را که در دستیابی به آن خواسته مناسباند، برجسته کرده و با استفاده از این پارامترها، فرایند دستیابی به آن خواسته‌ها را طراحی می‌نماید. (همتی نژاد و همکاران، ۱۳۹۶)

در زمان استفاده از مدل QFD بایستی مشخصه‌های فنی و کیفی مورد نیاز جهت رفع عوامل متناقض استفاده گردد. از روش‌های مورد استفاده در این ابزار می‌توان به نوآوری نظام یافته (TRIZ) که توسط آلتشولر تهیه گردیده استفاده شود.

QFD ابزاری است که نه تنها در سازمان‌های تولیدی مورد استفاده قرار می‌گیرد، بلکه در سازمان‌های خدماتی نیز استفاده می‌گردد. ماهیت خدمات به شکلی است که مشتری در فرایند خدمت حضور دارد؛ یعنی کیفیت خدمات فقط به عایدی که خدمت برای مشتری دارد، مربوط نمی‌شود و فرایند ارائه خدمت نیز در درک مشتری از کیفیت خدمات ارائه شده به وی موثر است. می‌توان درک مشتری از خدمات را به صورت زیر نشان داد:

تجربیات قبلی + کیفیت فرایند ارائه خدمت فعلی + عایدی ارائه خدمت فعلی برای مشتری = درک مشتری از کیفیت خدمات

(برت رند ۱۹۸۹، بوته ۱۹۹۰)

جهت ارزیابی کیفیت خدمات و دسته‌بندی نیازهای مشتریان ابزارهای متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد که با توجه به چارچوب مدنظر مدل سروکوال مورد استفاده قرار می‌گیرد. در تعریفی از کیفیت خدمات توسط پاراسورامان و زیت‌هامل ارائه شده است، میزان تفاوت بین ادراکات و انتظارات مشتری از خدمات دریافت شده توسط وی تعریف می‌شود. مدل سروکوال جهت سنجش میزان کیفیت فاصله اختلاف هر معیار را حساب می‌نماید. فرمول سروکوال به شرح ذیل محاسبه می‌گردد:

$$Q_i = \sum_{j=1}^k W_j(P_{ij} - E_{ij})$$

Q_i = کیفیت خدمات محرک

P_{ij} = خدمات درک شده در محرک i با توجه به نسبت j

E_{ij} = خدمات مورد انتظار محرک i با توجه به نسبت j

K = تعداد نسبت‌ها

W_j = وزن شاخص j

جهت رفع فرض خطی بودن مدل سروکوال از مدل کانو بهره برده می‌شود. این مدل نیازمندی‌های مشتریان را در یک نمودار دو بعدی نمایش می‌دهد که این دو بعد عبارتند از:

۱- میزانی که محصول یا خدمت، نیاز را برآورده می‌سازد.

۲- میزانی که استفاده کننده از آن راضی است.

ارتباط کیفیت در دو محور، سه تعریف منحصر به فرد از کیفیت را نشان می‌دهد.

۲. مطالعات پیشین

نورین فر و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه پیام نور همدان بر اساس مدل سروکوال" اقدام به تجزیه و تحلیل کیفیت خدمات نمودند. جامعه آماری این پژوهش ۳۰۰ نفر از دانشجویان بودند که به صورت تصادفی از بین دانشجویان دانشگاه پیام نور واحد همدان انتخاب شدند. نتایج نشان داد که ادراک دانشجویان از کیفیت خدمات آموزش ارائه شده در حد پایین و انتظاراتشان در حد بالاست و همچنین، میانگین شکاف ادراک و انتظار دانشجویان از کیفیت خدمات آموزشی در همه ابعاد مدل سروکوال منفی است. در واقع، نتایج نشان می‌دهد که دانشجویان از کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه پیام نور واحد همدان راضی نیستند و خدمات آموزشی ارائه شده انتظارات دانشجویان را برآورده نمی‌کند.

تتابنده (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان "بهبود کارایی در طراحی محصول با استفاده از ترکیب QFD و TRIZ" اقدام به شناسایی ابزاری جهت بهبود طراحی ترانسفورماتور ایران نمود و در این پژوهش با استفاده از ماتریس خانه کیفیت و فن خلاقیت تریز و تحلیل سلسله مراتبی باعث

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

گردید ضریب کارایی در تولید محصولات مورد نظر بهبود یابد. وی در این پژوهش تضادهای عملیاتی و فیزیکی طرح را شناسایی و با استفاده از روش‌های تلفیقی یاد شده اقدام به حذف و بهبود آنها نموده است.

عربیون و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان "سنجش رضایتمندی از کیفیت خدمات داروخانه‌ها با رویکرد ترکیبی کانو و سروکوال" اقدام به ارزیابی کیفیت خدمات داروخانه نمودند. نتایج مطالعات آنها نشان داد تفاوت محسوسی میان ادراکات و نظرات مشتریان وجود دارد و از میان ۲۹ شاخص تدوین شده، ۱۷ شاخص دارای شکاف منفی بودند که از این میان ۴ شاخص جزو نیازهای الزامی، ۶ شاخص جزو نیازهای تک بعدی و ۵ شاخص جزو نیازهای جذاب و ۲ شاخص جزو نیازهای بی تفاوت قرار گرفتند. نتیجه نهایی این پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت و قوی میان شاخص‌های ارائه کیفیت خدمات و رضایت مراجعین وجود دارد که در برنامه‌ریزی‌های بهبود وضعیت خدمت رسانی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

همتی نژاد و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "سنجش کیفیت خدمات در مراکز آموزش عالی با رویکرد کانو-QFD" مطالعاتی را اتخاذ کردند. آنها در این پژوهش به تمامی دانشجویان تحصیلات تکمیلی پرسشنامه‌ای را که بر اساس معیارهای برگرفته از سروکوال بوده، توزیع و از پرسشنامه کانو جهت دسته‌بندی نیازها استفاده نمودند. روایی و پایایی پرسشنامه آنها با توجه به آلفای کرونباخ تهیه شده و در نهایت پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۹ نیاز اساسی در ماتریس QFD وارد گردید و ۱۳ مشخصه فنی برای آنها تهیه شده است. ابعاد بررسی شده در این پژوهش عبارتند از: عناصر عینی، اعتبار، پاسخگویی، تضمین و همدلی با ۲۲ گویه استاندارد. بر اساس نتایج پژوهش عدم تخصیص اعتبارات، بی‌برنامگی و نبود زیرساخت‌های لازم از جمله موارد کاستی پژوهشی بود.

بهشتی نیا و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی کیفیت خدمات بیمه عمر در ایران: کاربردی از مدل تلفیقی فازی سروکوال-کانو" کیفیت خدمات بیمه عمر را تعیین نمودند. آنها در این پژوهش ابتدا به صورت پیمایشی و با استفاده از نظرات مشتریان و خبرگان، نیازهای مشتریان را مورد شناسایی قرار دادند. سپس با استفاده از ۳ پرسشنامه به ترتیب، اهمیت هر یک از خواسته‌ها شناسایی، نوع خواسته براساس مدل کانو تعیین و میزان اختلاف بین سطح انتظار و سطح کیفیت درک شده توسط مشتری با استفاده از مدل سروکوال اندازه‌گیری شد. نتایج تحقیق نشان داد که مدل تلفیقی فازی سروکوال-کانو مزیت‌های قابل توجهی برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات دارد.

مرادی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود تحت عنوان "سنجش رضایتمندی مشتریان از کیفیت خدمات با استفاده از مدل کانو-سروکوال" اقدام نمودند. بر اساس این پژوهش مدل تلفیقی کانو و سروکوال استفاده شده است. در اولین گام عوامل کیفیت خدمات بر اساس مدل سروکوال تعیین و سپس عملکرد کنونی شرکت در ارائه این خدمات از دید مشتریان و انتظارات آنها از کیفیت خدمات ذکر شده مورد ارزیابی قرار گرفته است. در دومین گام از پژوهش با تلفیق مدل کانو و سروکوال، عوامل کیفیت خدمات بر اساس مدل کانو طبقه بندی شده تا مشخص شود کدام ویژگی کیفیت خدمات که توسط مدل سروکوال تعیین و مورد ارزیابی قرار گرفته، دارای اهمیت استراتژیک در ارتباط با رضایت مشتریان است. در نهایت پس از جمع‌آوری نتایج مدل مشخص گردید این رویکرد در پاسخ دهی به نیازهای پژوهش موفق عمل نموده است و نتایج حاصل از اهمیت و طبقه بندی نیازمندی‌های مشتریان مشخص گردید.

صمدی و بامداد (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "تحلیل و پیاده‌سازی فرایندهای کسب و کار با نرم افزار ویژوال پارادایم" اقدام به پیاده‌سازی مدیریت فرایند کسب و کار در یک شرکت داخلی نمودند، آنها در این مطالعه اقدام به تشریح مراحل مدیریت فرایند کسب و کار از زمان شناسایی و تهیه نقشه فرایندی تا زمان تجزیه و تحلیل در نمودارهای نرم افزار ویژوال پارادایم نمودند. نتایجی که آنها در این مطالعات به آن

اشاره نمودند عبارتند از اینکه از بین مدل‌های مرجع فرایندی مدل APQC به دلیل ساختار ساده و قابل فهم و نیز به دلیل جامعیت، از اولویت بیشتری نسبت به سایر الگوهای فرایندی برخوردار می‌باشد.

وانگ و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود تحت عنوان " کاربرد ۶ سیگمای ناب و تریز در خدمات بانکی " اقدام به تلفیق ۶ سیگما و تریز نمودند. با اجرای این پژوهش، شرکت مورد مطالعه، با موفقیت ائتلاف وقت انتظار را از بین می‌برد. عملکرد مشخص استفاده از ۶ سیگمای ناب در شرکت موجب صرفه جویی در هزینه ۸۲۸۰۰۰ دلار آمریکا و افزایش آشکار قابلیت فرآیند کوتاه مدت و بلند مدت است.

کارستن و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود تحت عنوان " ایجاد یک مدل مرجع فرایندی برای دانشگاه‌ها " اقدام به ایجاد و توسعه یک مدل مرجع فرایندی برای دانشگاه نمودند. هدف و مقصود آن‌ها برای این پژوهش عبارت بود از درک بهتری از منظر سیستم، فعال‌سازی فرآیند کسب و کار، جمع‌آوری داده‌های عملکرد و استفاده مجدد از سیستم و تجربیات موجود در جامعه. پس از شناسایی و تحلیل مدل‌های موجود تیم پژوهش اقدام به تدوین مدل مرجع بومی‌سازی نمود. در انتها پس از پیاده‌سازی تیم پژوهش اقدام به شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد نمود.

آنیثا و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود تحت عنوان " رویکرد سروکوال وزنی و QFD فازی برای بهبود کیفیت خدمات " اقدام به شناسایی مشخصه‌های خاصی که برای مشتری دارای اهمیت است نمودند. پس از شناسایی با استفاده از رویکرد فازی اقدام به فازی‌سازی اوزان و محاسبه آنها و سپس اقدام به تعیین الزامات فنی مربوطه با توجه به ابعاد با شکاف منفی پرداختند. نتیجه‌گیری طرح بدین صورت بود که با تلفیق سروکوال فازی موزون با QFD، نیازهای خاص مشتری را می‌توان در الزامات فنی اولویت‌بندی کرد.

مانتزو و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود تحت عنوان " استانداردهای فرایندسازی پشتیبانی در مطالعه موردی مرکز مراقبت سلامت بر اساس HPCF APQC " اقدام به شناسایی و دسته بندی وضع موجود فرایندهای مرکز درمانی نمودند و پس از این شناسایی اقدام به طبقه بندی و اولویت بندی بر اساس استاندارد نمودند. بر اساس نتایج آن‌ها، در بسیاری از موارد ممکن است مدل مرجع فرایندی توان پوشش‌دهی کلیه فرایندهای یک شرکت را نداشته باشد. لذا بایستی روش‌های بهبود کامل‌تر تهیه گردد و حتی‌الامکان با چندین روش تلفیق گردد.

سما و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان " ارزیابی کیفیت خدمات با سروکوال فازی: یک مطالعه موردی در یک بیمارستان فیزیوتراپی و توانبخشی " به ارزیابی مراکز درمانی با استفاده از مدل استاندارد سروکوال پرداختند. در این پژوهش آن‌ها با استفاده از پرسشنامه سروکوال با اوزان فازی اقدام به تعیین سطح انتظار و عملکرد کیفیت پرداختند. نتایج حاکی از این پژوهش این بود که بیشترین شکاف مربوط به قابلیت اطمینان و تضمین می‌باشد.

ریکارو و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود تحت عنوان " QFD و TRIZ یکپارچه در تولید محصول: مدلی برای بهبود سیستماتیک الزامات مهندسی " اقدام به تهیه مدلی یکپارچه از سیستم توسعه محصول نمودند. آنها در این پژوهش با استفاده از نظرسنجی از مشتریان و مصاحبه اقدام به تعیین نیازمندیهای آنان نمودند. پس از تعیین نیازمندی‌ها با استفاده از ماتریس QFD اقدام به تعیین راهکارهای بهبودی جهت این نیازمندی نمودند. در انتها با استفاده از ماتریس تناقضات تریز اقدام به شناسایی راهکاری جهت حذف تناقضات ماتریس تناقضات نمودند. یافته های حاصل از این پژوهش نشان داد که با توجه به استفاده از ماتریس تناقضات تریز و QFD محصول در مقایسه با سایر محصولات برتری بهتری را در ارزیابی از خود نشان داد.

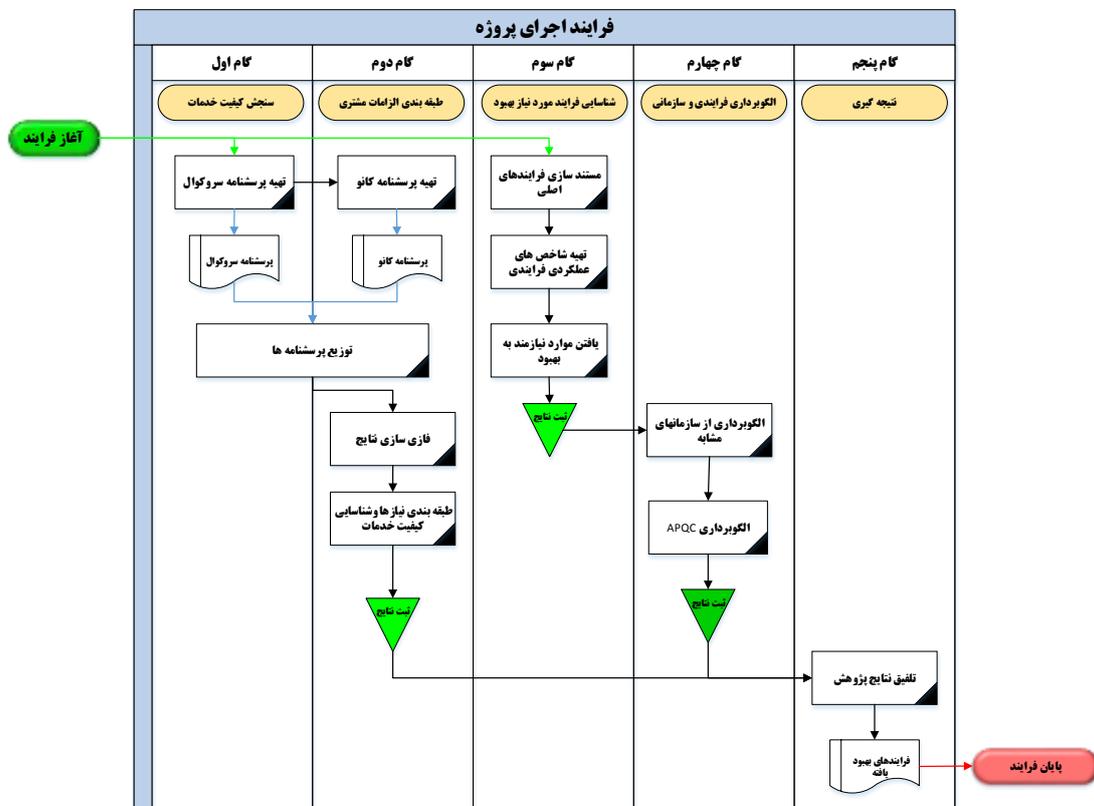
ریزرت و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود تحت عنوان " نحوه حرکت از کاغذ به تأثیر در مدیریت فرآیند کسب و کار: سفر SAP " مدل‌های مرجع فرایندی را مورد بررسی قرار داده و پس از بررسی مدل SAP را که از سال ۲۰۰۸ در بین مدل‌های مرجع فرایندی مشهور می‌باشد در سازمان مورد مطالعه مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصل از این پژوهش بدین صورت بود که اجرای BPM در SAP گامی مهم در جهت غلبه بر پیچیدگی‌هایی است که مشاغل ما را به خطر می‌اندازد، گامی که هم برای SAP و هم برای مشتریانش مهم بود.

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

جدول (۱) مقایسه روش های ارائه شده در ادبیات پژوهش (منبع: یافته های پژوهش)

عنوان پژوهش + سال تهیه + نام محقق	موضوع پژوهش شده	معایب مطرح شده در منابع پژوهش	راهکارهای ارائه شده توسط منبع و پژوهش
عربیون و همکاران (۱۳۹۲) "سنجش رضایتمندی از کیفیت خدمات داروخانه ها با رویکرد ترکیبی کانو و سروکوال"	ارزیابی کیفیت خدمات داروخانه	روش سروکوال دارای فرض خطی بودن داده ها و الزامات کیفیتی و ابعاد آن می باشد.	به کاربردن کانو با سروکوال جهت پوشش فرض خطی بودن(کانو مدل غیر خطی است)
آنیشا و همکاران(۲۰۱۴) "رویکرد FQFD-WSERVQUAL برای بهبود کیفیت خدمات"	ارزیابی کیفیت خدمات مراکز درمانی و بهبود کیفیت خدمات	QFD ابزاری قدرتمند جهت بهبود خدمات است، اما این ابزار نیازمند ورودی های خاص می باشد، روش سروکوال می تواند ابزار خوبی جهت این روش باشد لیکن به دلیل ایستا بودن قابلیت انعطاف ندارد.	استفاده از سروکوال با اوزان فازی جهت ارزیابی کیفیت خدمات و ایجاد سازوکار فازی برای مدل QFD
ریکاردو و همکاران(۲۰۱۸) " QFD و TRI Z یکپارچه در تولید محصول: مدلی برای بهبود سیستماتیک الزامات مهندسی"	استفاده از QFD, TRI Z برای توسعه محصولات به طور سیستماتیک	QFD ابزاری قدرتمند جهت بهبود الزامات فنی محصول می باشد، لیکن در برخی از الزامات و مشخصه های بهبودی تناقضاتی مشاهده می گردد.	جهت رفع تناقضات مطرح شده رویکرد TRI Z مطرح گردیده است.
مانتزو و همکاران(۲۰۱۶) " استاندارد سازی فرایندهای پشتیبانی در مطالعه موردی مرکز مراقبت سلامت بر اساس HPCF APQC "	پیاده سازی و استاندارد سازی مدل های مرجع فرایندی در بیمارستان	مدلهای مرجع فرایندی در مطالعات انجام شده توانایی پوشش فرایندها را نداشته و لازم است تا با روش های دیگر پوشش داده شود.	لازم است تا روش های بهبود یافته تر و مطالعات ساختاریافته جهت بهبود فرایندهای سازمان در نظر گرفته شود.

با توجه به ادبیات پژوهش و موارد طرح شده در جدول ۱ با استفاده از روش سروکوال و کانو و QFD فازی اقدام به حل موضوع خطی بودن و انعطاف پذیری مدل استفاده گردیده است. همچنین با استفاده از روش TRIZ اقدام به رفع تناقضات QFD گردیده است و در نهایت با استفاده از مدل های مرجع فرایندی اقدام به بهبود فرایند گردیده لیکن چون مدل های مرجع کامل نیستند از الگوبرداری فرایندی استفاده گردیده است. در ادامه مدل پیشنهادی پژوهش در شکل ۳ ارائه گردیده است.



شکل (۳) مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته های پژوهش)

۳. روش پژوهش

با توجه هدف اصلی پژوهش که ارائه چارچوبی جهت بهبود فرایندهای سازمان های خدماتی است، تحقیق از نظر هدف کاربردی است و سازمان می تواند از نتایج این پژوهش در برنامه آینده خود جهت اصلاح و بهبود فرایندها استفاده کند. از نظر روش این تحقیق توصیفی است. تحقیق توصیفی نیز از این دیدگاه آنچه را که هست توصیف می کند. این نوع تحقیق نیز شامل توصیف، ثبت و تجزیه و تحلیل شرایط موجود است. از نظر نوع این نوع تحقیق از نوع تحقیقات تبیینی و پیمایشی است. در تحقیقات پیمایشی در صدد نظرسنجی از جامعه هدف هستیم. جامعه هدف پژوهش ۳۰۰۰ نفر مشتریان سازمان مورد مطالعه، خبرگان مراکز برتر و خبرگان سازمان مورد مطالعه است. ۳۴۱ نفر از مشتریان جهت تکمیل پرسشنامه های تلفیقی سروکوال و کانو به پژوهش یاری می رسانند. همچنین خبرگان سازمان مورد مطالعه جهت تکمیل برنامه های بهبود به عنوان تیم بهبود فرایند به پژوهش یاری می رسانند. همچنین از خبرگان مراکز برتر تهران نیز جهت الگوبرداری استفاده گردید. در این پژوهش اطلاعات از طریق روش های کتابخانه و میدانی جمع آوری گردیده است. اطلاعات کتابخانه از طریق فیش برداری از متون تخصصی و مراجع کاربردی اجرا شده است. در خصوص روش های میدانی نیز ابزارهایی مورد بهره برداری قرار گرفته است که در ادبیات پژوهش و بخش زیر به آن اشاره شده است:

۱.۳. ابزار گردآوری داده ها

۱.۱.۳. پرسشنامه سروکوال

در این مدل رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده، سنجیده می شود. ادراکات بر «چگونه است» و انتظارات بر «چگونه باید باشد» تمرکز دارد. (عنایتی فر و همکاران، ۱۳۹۰)

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

در این بررسی شکاف سه حالت پیش می‌آید:

- ✓ ادراکات مشتری از انتظارات او بیشتر است که در این صورت کیفیت عالی است.
- ✓ ادراکات مشتری در حد انتظارات اوست که در این صورت کیفیت خوب است.
- ✓ ادراکات مشتری از حد انتظارات مشتری پائین تر است که در این صورت کیفیت ضعیف است.

این مدل ابعاد کیفیتی خدمات را در ۵ بعد زیر مورد بررسی قرار می‌دهد:

- ۱) ابعاد فیزیکی و ملموس: شامل وجود تسهیلات و تجهیزات کاری و کالاهای ارتباطی است. تمام این ابعاد تصویری فراهم می‌سازند که مشتری برای ارزیابی کیفیت مثل امکانات رفاهی در محیط فیزیکی سازمان مد نظر قرار می‌دهند.
- ۲) قابلیت اطمینان: به معنی توانایی انجام خدمات به شکلی مطمئن و قابل اطمینان به طوری که انتظارات مشتری تامین شود. در واقع قابلیت اطمینان، عمل به تعهدات است. یعنی اگر سازمان خدماتی، در زمینه زمان ارائه، شیوه و هزینه خدمات، وعده‌هایی می‌دهد باید به آن عمل کند.
- ۳) مسئولیت پذیری و پاسخگویی: منظور از این بعد تمایل به همکاری و کمک به مشتری است. این بعد از کیفیت خدمات، بر نشان دادن حساسیت و هوشیاری در قبال درخواست‌ها، سوالات و شکایات مشتری تاکید می‌کند.
- ۴) ضمانت و تضمین: ضمانت و تضمین بیانگر شایستگی و توانایی کارکنان در القاء حس اعتماد و اطمینان به مشتری، نسبت به سازمان است. این بعد از کیفیت خدمت مخصوصا در خدماتی مهم است که ریسک بالاتری داشته باشد.
- ۵) همدلی: توجه شخصی و اختصاصی زمان کاری مناسب برای مشتریان، یعنی اینکه با توجه به روحیات افراد، با هرکدام از آنها برخورد ویژه‌ای شود، به طوری که مشتریان قانع شوند که سازمان آن‌ها را درک کرده است و آن‌ها برای سازمان مهم هستند. (قلاوندی و دیگران، ۱۳۹۱)

۲،۱،۳. پرسشنامه کانو

با توجه به مطالعات صورت گرفته ابعاد پرسشنامه سروکوال را جهت پرسشنامه کانو استفاده می‌گردد. جدول ۳ نحوه امتیازدهی به سوالات کانو و تحلیل آنها ارائه گردیده است. این تحلیل در این پژوهش نیز استفاده گردیده است و بر اساس بیشترین فراوانی نوع نیاز تشخیص داده شده است.

علامت مد نظر	گزینه های موجود در پرسشنامه کانو
D	بسیار مخالفم و نمی توانم این حالت را قبول کنم (Dislike)
A	مخالفم ولی می توانم این حالت را قبول کنم (Accept)
N	تفاوتی برای من ندارد (Normal)
E	من موافقم و انتظار این حالت را دارم (Expect)
L	بسیار موافقم و این حالت را بسیار دوست می دارم (Like)

جدول (۲) جدول متغیرهای زبانی مدل کانو (منبع: ویتل و لوفگرن)

۳،۱،۳. پرسشنامه QFD

QFD به چهار فاز دسته‌بندی می‌شود. خانه کیفیت، مهم ترین آنها است و ماتریس آن بیشترین استفاده را دارد. اجزای این خانه کیفیت عبارتند از:

- ۱) دیوار خارجی خانه تحت عنوان "چه" ها: یک لیست از نیازمندی‌های مشتری
- ۲) دیوار فوقانی خانه تحت عنوان "چگونه" ها: یک لیست از الزامات فنی برای پاسخگویی به نیازمندی‌های مطرح شده

۳) اتاق های خانه تحت عنوان "ارتباطات بین چه ها و چگونه ها": با اعداد مشخص شده ارتباط بین هرکدام از سطر ها و ستونها را مشخص می نمایند.

۴) سقف خانه تحت عنوان "ارتباطات بین چگونه ها" به صورت کلی ارتباطات چگونه ها را نمایش می دهد.

طبق گفته مادو (۲۰۰۶)، ساخت خانه کیفیت شامل پنج مرحله است:

مرحله ۱: ذکر لیست نیازهای مشتری (WHAT)

به عنوان فرایند گوش دادن به صدای مشتری، مبنای QFD بر نیاز مشتری شکل می گیرد یکی از روش های رایج شناسایی تقاضاها استفاده از پرسشنامه سروکوال و کانو می باشد. با اتمام این مرحله، دیوار بیرونی خانه کیفیت (میزان اهمیت آنها) ایجاد می شود.

مرحله ۲: ذکر مشخصات فنی (HOWs)

پس از روشن شدن تقاضا، تیم QFD باید مشخصات فنی (الزامات فنی) را ارائه دهد که بر تقاضا تأثیر خواهد گذاشت. این مرحله شامل ترجمه درخواست ها به مشخصات عملکردی و اقدامات رفع این درخواست ها می باشد. با اتمام این مرحله سقف خانه کیفیت برقرار خواهد شد.

مرحله ۳: ایجاد یک ماتریس رابطه بین چه ها و چگونه ها

این مرحله شامل مقایسه تقاضا و مشخصات فنی و تعیین روابط مربوط به آنها با شناسایی میزان تأثیر آنها بریکدیگر می باشد. (شی و دیگران ۲۰۰۳،

در این مرحله با توجه به نوع خانه کیفیت (فازی یا قطعی) اقدام به ارائه میزان ارتباط می نمایم.

مرحله ۴: ایجاد یک ماتریس روابط متقابل بین جفت چگونه ها

این مرحله شامل شناسایی هرگونه ارتباط متقابل بین جفت خصوصیات فنی است. از نمادها برای توصیف قدرت روابط متقابل استفاده می شود (شی و همکاران ۲۰۰۳):

مرحله ۵: ارزیابی های رقابتی

در این مرحله می توان اهداف عملکردی را با وضع موجود مقایسه نمود. همچنین در برخی موارد از وضعیت موجود رقبا در این مرحله بهره برده می شود.

۴،۱،۳. شناسایی فرایندهای کسب و کار و الگوبرداری از فرایندهای رقا

جهت شناسایی فرایندهای اصلی در ابتدا دستورالعمل های کاری بررسی گردید تا حیطة کاری هرکدام از معاونت ها مشخص شود. پس از شناسایی دستورالعمل ها، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته اقدام به شناسایی فرایندهای اصلی گردید.

۲،۳. روش تجزیه و تحلیل داده ها

۱،۲،۳. تجزیه و تحلیل پرسشنامه کانو و سروکوال

در این پژوهش از پرسشنامه سروکوال به منظور تعیین فاصله بین سطح انتظارات مشتریان از خواسته شناسایی شده و سطح رضایت وی از آنها استفاده شده است. این پرسشنامه حاوی ۲۳ سوال در مورد ارزیابی فعلی و ۲۳ سوال در مورد سطح انتظارات آنها از خدمات سازمان می باشد. در مورد سطح انتظارات از متغیرهای کلامی طیف لیکرت استفاده شده است. این متغیرها طیفی از کاملاً موافق=۹ تا کاملاً مخالف=۱ را تشکیل می دهند.

از پرسشنامه کانو با گویه هایی ۵ گزینه ای از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف به منظور جمع آوری اطلاعات و تعیین نوع نیازها استفاده شده است. پرسشنامه مذکور شامل سوالات مثبت و منفی برای هر کدام از خواسته های مشتریان بود.

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

۲،۲،۳. تجزیه و تحلیل پرسشنامه FQFD

در این مرحله نیازهای الزامی مشتریان که از سروکوال و کانو شناسایی شده بودند، وارد ماتریس خانه کیفیت شدند. این نیازها دارای دو شرط بودند:

۱. شکاف منفی خدماتی داشته باشند (از پرسشنامه سروکوال دارای امتیاز منفی باشند)
 ۲. در طبقه بندی نیازها در کانو دارای طبقه الزامی یا اساسی و عملکردی باشند.
- پس از ورود اطلاعات از پرسشنامه‌ها، راه‌حل‌ها (الزامات فنی) توسط مصاحبه با خبرگان سازمان تهیه گردید.

جدول (۳) معادل فازی متغیرهای زبانی در مدل سروکوال (منبع: دات و همکاران، ۲۰۱۴ و بهشتی نیا و همکاران)

درجه اهمیت	نماد	معادل فازی
خیلی بالا	VH	(۵ و ۲۵، ۴)
بالا	H	(۳ و ۳، ۷۵ و ۴، ۵)
متوسط	M	(۱، ۷۵ و ۲، ۵ و ۳، ۲۵)
کم	L	(۰، ۵ و ۱، ۲۵ و ۲)
خیلی کم	VL	(۰ و ۰، ۷۵)

۳،۲،۳. تجزیه و تحلیل تناقضات FQFD توسط TRIZ

گام‌های تجزیه و تحلیل مسائل توسط تریز به صورت زیر می‌باشد:

- ۱) معرفی هدف و موانع رسیدن به آن
- ۲) تعریف مسئله (مسئله عادی دارای الگو و قواعد مشخص، مسئله غیر عادی دارای الگوهای نامشخص)
- ۳) جستجوی مسائل قبلاً حل شده (۳۹ پارامتر مهندسی)
- ۴) استفاده از الگوهای راه حل‌های کشف شده (۴۰ اصل اختراع)
- ۵) تعریف راه‌حل‌های خلاقانه

همانگونه که در ادبیات پژوهش نیز بیان گردید، تریز جهت رفع تناقضات ماتریس خانه کیفیت نیز به کار رفته است.

۴،۲،۳. تجزیه و تحلیل فرایندهای اصلی

پس از برگزاری جلسات با خبرگان اقدام به تهیه شناسنامه و شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرایندهای اصلی برای هر فرایند گردید. در این بین سه نوع شاخص برای فرایندها شناسایی شده:

۱. شاخص‌هایی از جنس ورودی (همانند: تعداد درخواست‌های واصله)
۲. شاخص‌هایی از جنس خروجی (همانند: تعداد وام‌های پرداختی در دوره زمانی)
۳. شاخص‌هایی از جنس فرایند (همانند: چرخه زمان کل فرایند)

۵،۲،۳. تجزیه و تحلیل الگوبرداری و تهیه اقدامات نهایی بهبود فرایند

در این مرحله سه اقدام صورت پذیرفته است:

۱. جمع‌آوری اطلاعات فرایند از الگوبرداری سازمانی یا فرایندی سه مرکز برتر استان تهران:

در این فاز پس از جمع آوری تیم و هماهنگی با مبادی مربوطه اقدام به انجام الگوبرداری در سازمان مربوطه نمودیم. در این پژوهش پس از تاییدیه های لازم از مبادی مربوطه، الگوبرداری از فرایندهایی که در مرحله ارزیابی، نیازمند به بهبود شناخته شد، اقدام گردید. سپس این فرایندها با فرایندهای سازمان مورد مطالعه مقایسه شدند و نکات کاربردی آنها یادداشت گردید.

۲. جمع آوری اطلاعات از مدل مرجع فرایندی APQC

در این پژوهش تمرکز تیم بهبود فرایند بر روی سطح فرایند بود. همچنین نوع فرایندهای انتخاب شده عبارتند از فرایندهای عملیاتی که در سطح سازمان به فرایندهای اصلی مربوط می شوند. پس از ارزیابی وضعیت شمول یا عدم شمول فرایندهای مدل مرجع در سازمان مورد مطالعه، جدول نهایی جهت الگوبرداری تهیه گردید.

۳. تجمیع اطلاعات اقدامات بهبود خدمات و الگوبرداری و ارائه فرایندهای بهبود یافته

پس از جمع آوری تمامی اقدامات بهبودی شامل ویژگی های خدمات، مدل مرجع فرایندی و الگوبرداری سازمانی تمامی نتایج به صورت نمودارهای فرایندی بهبود یافته نگارش گردیده است.

۴. اطلاعات و یافته های پژوهش

۱،۴. یافته های پرسشنامه سروکوال

در جدول (۵) نتایج حاصل از ارزیابی پرسشنامه سروکوال ارائه گردیده است. نتایج حاصل از این روش نشان داد که در تمامی ابعاد شکاف منفی خدمات وجود دارد. همانگونه که در جدول ۵ نمایان است در بعد ملموسات "کامل و در دسترس بودن فرمهای کاربردی و دستورالعملها" دارای بیشترین شکاف خدماتی با عدد ۱،۱۶۸۵- و همچنین در بعد پاسخگویی بیشترین شکاف خدماتی مربوط به ارتباط مداوم مسئولان با مشتریان می باشد که این امر نشان دهنده عدم رضایت در این بعد و سنج می باشد. همچنین در بعد ملموسات برخی از سنجها دارای شکاف خدماتی مثبت هستند که در این بین می توان به ظاهر آراسته کارکنان اشاره نمود. در بعد اعتبار، پاسخگویی و تضمین نیز برخی از سنجها دارای شکاف خدماتی مثبت هستند که نشان دهنده نقطه قوت کانون در رضایتمندی مشتریان در این سنجها می باشد.

۲،۴. یافته های پرسشنامه کانو

نتایج پرسشنامه کانودر جدول (۶) ارائه شده است. نتایج حاصل از کانو نشان داد که در بعد ملموسات ۳ گویه با طبقه بندی انگیزشی، ۱ گویه با طبقه بندی بی تفاوت و ۱ گویه با طبقه بندی اساسی ذکر گردیده است. همچنین در بعد اعتبار ۴ گویه با طبقه بندی اساسی و ۱ گویه با طبقه بندی عملکردی مطرح گردیده است. با توجه به نتایج در مجموع بر اساس نظرات مشتریان ۱۲ گویه از ۲۳ گویه دارای طبقه بندی اساسی، ۵ گویه انگیزشی، ۲ گویه عملکردی و ۴ گویه دارای طبقه بندی بی تفاوت می باشند.

۳،۴. پرسشنامه FQFD

در جدول (۷) عناوین گویهها مطابق با پرسشنامه های سروکوال و کانو نگارش شده است و میزان شکاف با توجه به نتایج سروکوال و طبقه بندی نیاز با توجه به مدل کانو ارائه شده است. بر اساس نتایج بدست آمده از ترکیب مدل کانو و سروکوال گویه هایی با عنوان کامل و مرتبط بودن فرمها و دستورالعملها جهت خدمت رسانی با شکاف خدماتی ۱،۱۶۸۵- و طبقه بندی اساسی، انجام اقدامات در زمان وعده داده شده با شکاف خدماتی ۰،۰۴۱۹- با طبقه بندی اساسی، کامل انجام دادن خدمات در اولین مراجعه با شکاف خدماتی ۰،۰۴۱۹- و طبقه بندی اساسی و سایر گویه های درج شده دارای اهمیت نسبی جهت وارد شدن به خانه کیفیت به عنوان ندای مشتریان می باشد.

جدول (۵) اطلاعات حاصل از پرسشنامه کانو(منبع: یافته های پژوهش)

نتیجه بر اساس پیشترین فراوانی	طبقه بندی کاتو						بند گروه	شماره گویه
	مجموع	سوال بر انگیز	بی تفاوت	معموس	عملکردی	اساسی		
انگیزشی	۳۴۱	۸	۸۹	۱۷	۲۷	۲۰	۱۸۰	۱
بی تفاوت	۳۴۱	۳۷	۱۴۴	۵	۳۸	۱۶	۱۰۲	۲
انگیزشی	۳۴۱	۸	۱۰۶	۱۰	۲۷	۱۶	۳۸۳	۳
انگیزشی	۳۴۱	۴	۹۷	۱۱	۳۴	۳۰	۱۵۵	۴
اساسی	۳۴۱	۱	۴۶	۲۶	۳۱۴	۳۳	۲۲	۵
اساسی	۳۴۱	۸	۱۰۸	۲۶	۹۱	۱۳۱	۳۰	۶
عملکردی	۳۴۱	۳	۹۱	۰	۱۴۲	۵۵	۵۰	۷
اساسی	۳۴۱	۰	۱۳۴	۳۲	۱	۱۶۳	۲۸	۸
اساسی	۳۴۱	۳	۹۷	۱۵	۹۱	۱۳۱	۲۴	۹
اساسی	۳۴۱	۳	۶۶	۸۰	۷	۱۳۱	۷۱	۱۰
عملکردی	۳۴۱	۵	۶۷	۲۳	۱۲۸	۳۵	۴۶	۱۱
اساسی	۳۴۱	۲	۶۶	۷۸	۵	۳۳	۷۱	۱۲
بی تفاوت	۳۴۱	۸	۹۶	۱۵	۳۷	۵۶	۴۳	۱۳
اساسی	۳۴۱	۶	۱۱۲	۲۶	۶۲	۶۳	۲۳	۱۴
انگیزشی	۳۴۱	۷	۱۰۴	۲۵	۲۷	۲۳	۱۵۵	۱۵
اساسی	۳۴۱	۷	۱۱۱	۲۷	۶۱	۳۳	۸۳	۱۶
انگیزشی	۳۴۱	۱۰	۹۷	۹	۲۶	۲۴	۳۵۱	۱۷
بی تفاوت	۳۴۱	۴	۱۲۸	۲۱	۵۱	۱۲۲	۶۱	۱۸
بی تفاوت	۳۴۱	۱	۱۲۰	۲۵	۹۶	۷۷	۶۲	۱۹
اساسی	۳۴۱	۵	۱۰۴	۱۵	۱۷	۶۳	۵۵	۲۰
اساسی	۳۴۱	۸	۱۰۴	۳۵	۱۲	۳۳	۲۰	۲۱

نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا/ سال بیستم و دوم/ پاییز زمستان ۱۴۰۳/ شماره ۸

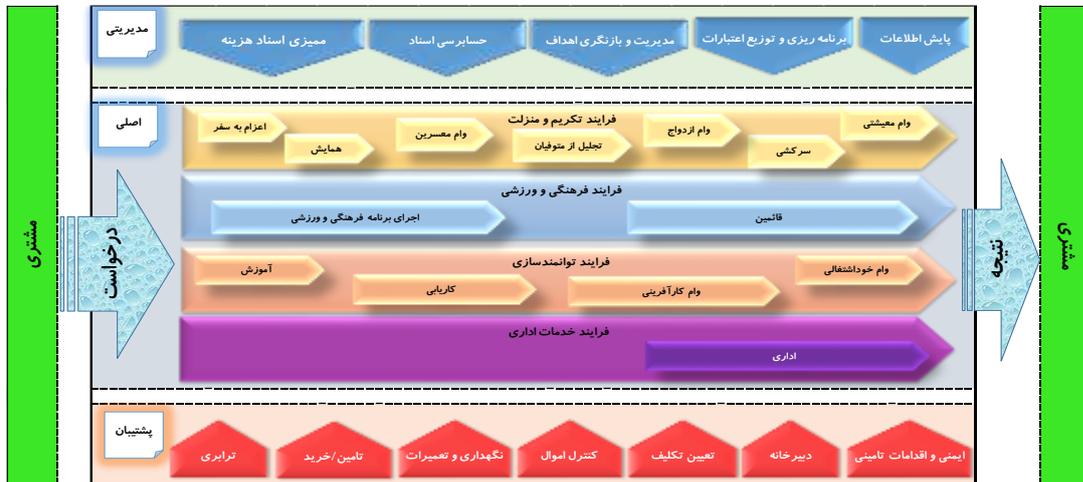
اساسی	۳۴۱	۹	۹۷	۴۹	۱۵	۱۲۹	۴۲	۲۲
اساسی	۳۴۱	۸	۱۰۰	۵۹	۱۶	۱۳۸	۲۰	۲۳

جدول (۶) ترکیب نتایج کانو و سروکوال (منبع: یافته های پژوهش)

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

ردیف	عنوان گویه	انتظارات	ادراک	میزان شکاف	کانو
۱	فرم ها و دستورالعمل ها باید به صورت کامل و مرتب شده جهت خدمت رسانی به مشتریان وجود داشته باشد.	۶,۱۳۳	۴,۶۹۴	-۱,۱۶۸۵	اساسی
۲	کانون باید خدمات را درست در زمان وعده داده شده انجام دهد	۵,۲۶۹	۵,۲۲۸	-۰,۰۴۱۹	اساسی
۳	کانون باید خدمات خود را به صورت کامل در اولین دفعه مراجعه انجام دهد.	۵,۳۲۳	۵,۲۸۱	-۰,۰۴۱۹	اساسی
۴	کانون باید تلاش کند خدمات خود را (وام و دیدار و سرکشی و ...) در زمان مناسب ارائه کند.	۴,۰۳۶	۳,۸۳۲	-۰,۲۰۳۶	اساسی
۵	کارکنان باید به مشتریان اطلاعات دقیق زمان ارائه خدمات را اعلام نمایند. (وام های درخواستی و ...)	۶,۱۱۷	۶,۰۶۳	-۰,۰۵۳۹	عملکردی
۶	مسئولان باید با مشتریان ارتباط مداوم داشته باشند. (دیدار و سرکشی و محافل انس و مودت)	۶,۴۴۹	۵,۳۵۹	-۱,۰۸۹۸	اساسی
۷	مشتریان باید همیشه زمان کافی برای ارائه خدمات به بازنشستگان داشته باشند.	۶,۵۶۹	۶,۵۸۷	-۰,۰۱۸۰	اساسی
۸	کارکنان باید مشکلات اقتصادی و خانوادگی (وام و مشاوره) مشتریان را در اسرع وقت پاسخ دهند.	۵,۶۸۹	۵,۱۰۸	-۰,۵۸۰۸	اساسی
۹	کارکنان باید تمامی دستورالعمل ها را مطالعه کرده و با دانش کافی به حل مسائل بپردازند.	۵,۱۳۲	۵,۱۰۲	-۰,۰۲۹۹	اساسی
۱۰	کارکنان باید به مشتریان توجه فردی داشته باشند. (دیدار و سرکشی و محافل حداقل یکبار در سال)	۶,۴۴۹	۶,۴۰۷	-۰,۰۴۱۹	اساسی
۱۱	کارکنان باید نیازهای مشتریان را به درستی بشناسند. (نیازهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی)	۵,۰۳۰	۴,۸۴۴	-۰,۱۸۵۶	اساسی
۱۲	کارکنان باید در برخورد با مشتریان عدالت را رعایت نمایند. (همانند توزیع عادلانه بسته های اقتصادی و فرهنگی)	۴,۸۸۰	۴,۷۴۳	-۰,۱۳۷۷	اساسی

نقشه فرایندی شناسایی شده در سازمان مورد مطالعه به شرح ذیل می باشد.



شکل (۴) نقشه فرایندی سازمان مورد مطالعه (منبع: یافته های پژوهش)

۵.۴. الگوبرداری فرایندی

ابتدا فرایندهای نیازمند به بهبود شناسایی گردید این فرایندها توسط شناسایی وضع موجود و نیز با توجه به وزن تخصیص یافته به آن‌ها بر اساس مدل تحلیل سلسله مراتبی انتخاب شده و پس از آن با استفاده از الگوبرداری از سه مرکز برتر سطح تهران با استفاده از ارزیابی عملکرد سالانه عملیات الگوبرداری آغاز گردید. جدول ۸ خلاصه نکات کاربردی از الگوبرداری از مراکز برتر سطح تهران می باشد.

جدول (۷) خلاصه نکات بدست آمده از الگوبرداری (منبع: یافته های پژوهش)

نام کانون	فرایند الگوبرداری شده	قابلیت های فرایند جهت الگوبرداری
مرکز الف	آموزش	هماهنگی با رده مافوق جهت برگزاری دوره های آموزشی متمرکز هماهنگی با مراکز معتبر آموزشی و استفاده از قابلیت های دانشگاه علوم پزشکی جهت آموزش
	اجرای برنامه فرهنگی و ورزشی	هماهنگ سازی دوره های فرهنگی و ورزشی با مرکز فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی ارائه تسهیلات ورزشی به اعضا با استفاده از زیرساخت های مرکز و دانشگاه استفاده از بودجه های متمرکز فرهنگی و وزارت علوم جهت برگزاری برنامه فرهنگی به کارگیری روانشناسان و نیروهای کارآمد جهت تحلیل مشتریان
مرکز ب	دیدار و سرکشی	تقسیم بندی جامعه مورد سرکشی و دیدار به قشرهای خاص مانند پزشکان و پرستاران و کارمندان و دیدار بر اساس نیازمندی
	آموزش	دریافت نیازمندی های آموزشی اعضای وابسته و هماهنگی با مراکز مورد نظر جهت آموزش های کاربردی با استفاده از نفوذ دستگاه های مرتبط
	اجرای برنامه فرهنگی و ورزشی	هماهنگی با ستادهای فرهنگی جهت دریافت کمک مازاد و نیز متمرکز سازی برنامه های فرهنگی با سایرین
دیدار و سرکشی	برگزاری همایش های انس و مودت بیشتر به جای دیدار و سرکشی و انجام آن به صورت متمرکز	

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

	آموزش	برگزاری دوره های آموزشی در ایام خاص دارای تخفیف جهت بهبود بهره وری منابع مالی
	اجرای برنامه فرهنگی و ورزشی	استفاده از زیرساخت های مناسب هوافضا جهت برگزاری دوره های تخصصی استفاده از ظرفیت های به وجود آمده توسط سازمان به شکل موثر و کارآمد
	دیدار و سرکشی	ایجاد کانالهای مجازی و ارتباط مستمر با اعضا در کانال های مجازی و آسیب شناسی محیطی اعضای مستمر در این کانالها
	ایجاد تیم های چند وظیفه ای جهت پیگیری و رسیدگی به دیدار و سرکشی ها بر اساس برنامه	

۶.۴. الگوبرداری APQC

نتایج حاصل از الگوبرداری فرایندی نشان داد که سازمان در برخی از موارد شامل توسعه استراتژی های تجربه مشتری، تعریف خدمات مفهومی جدید، مدیریت فرصت ها و سایر موارد که در جدول (۹) درج شده است نیازمند بهبود و ایجاد فرایندهای جدید می باشد.

جدول (۸) نتایج حاصل از الگوبرداری فرایندی PCF (منبع: یافته های پژوهش)

NO	عنوان فرایند	وضعیت در کانون	
		Y	N
۷,۲,۱	فرمول دهی به واحدهای سازمان	*	
۸,۲,۱	توسعه استراتژی های تجربه مشتری		*
۱,۱,۲	مدیریت سبب خدمات	*	
۲,۱,۲	مدیریت چرخه عمر خدمات	*	
۳,۱,۲	مدیریت الزامات الگوها، قوانین و قاعده ها	*	
۴,۱,۲	مدیریت داده خدمت اصلی	*	
۱,۲,۲	اقدام به تحقیقات اکتشافی	*	
۲,۲,۲	تولید خدمت مفهومی جدید		*
۳,۲,۲	تعریف الزامات توسعه خدمت		*
۳,۳,۲	آماده سازی خدمت برای تحویل	*	
۳,۲,۳	تعریف و مدیریت استراتژی کانال های ارتباطی	*	
۴,۲,۳	تحلیل و مدیریت عملکرد کانالها	*	
۶,۲,۳	طراحی و مدیریت برنامه های وفاداری مشتری		*
۱,۳,۳	ایجاد آرمانها، اهداف و سنجه برای خدمت توسط عناصر		*
۳,۳,۵	رصد سنجه های مدیریت مشتری	*	
۶,۳,۳	تحلیل و پاسخ درست به مشتری داخلی	*	
۱,۵,۳	مدیریت فرصت ها		*
۲,۵,۳	مدیریت مشتری و حساب ها	*	
۲,۲,۵	ایجاد و مدیریت برنامه منابع	*	

	*	توانمندسازی منابع تحویل خدمات	۳,۲,۵
کلیه فرایندهای اصلی	*	راه اندازی خدمات تحویل	۱,۳,۵
کلیه فرایندهای اصلی	*	اجرای تحویل خدمات	۲,۳,۵
کلیه فرایندهای اصلی	*	تکمیل خدمات تحویلی	۳,۳,۵
برنامه ریزی و توزیع اعتبارات	*	تعریف الزامات خدمات مشتری در سازمان	۱,۱,۶
	*	تعریف تجربه خدمت مشتری	۲,۱,۶
	*	تعریف و مدیریت کانالهای استراتژی خدمت به مشتری	۳,۱,۶
برنامه ریزی و توزیع اعتبارات	*	تعریف سیاست ها و روش اجرایی های خدمات مشتریان	۴,۱,۶
	*	ایجاد سطح اهداف خدمت برای هر بخش از مشتری	۵,۱,۶
مدیریت و بازرنگری	*	برنامه ریزی و مدیریت نیروی کار خدمات مشتری	۱,۲,۶
دیدار و سرکشی	*	مدیریت مشکلات خدمات مشتریان، درخواستها و سوالات	۲,۲,۶
	*	مدیریت شکایات مشتریان	۳,۲,۶
مدیریت و بازرنگری	*	گزارش مخاطرات و پیشامدها به مراجع قانونی	۵,۲,۶
دیدار و سرکشی	*	اندازه گیری رضایت مشتریان با مشکلاتشان، درخواست ها و رسیدگی به مطالبات	۱,۵,۶

۵. نتیجه گیری و بحث

در پژوهش حاضر با تلفیق رویکردهای سروکوال، کانو، FQFD، TRIZ، الگوبرداری سازمانی و الگوبرداری از مدل‌های مرجع فرایندی اقداماتی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار سازمان مورد مطالعه به عنوان مدلی از سازمانهای خدماتی صورت پذیرفت. در این راستا از مدل سنجش کیفیت خدمات با عنوان سروکوال جهت ارزیابی کیفیت خدمات و ارزیابی رضایتمندی مشتریان استفاده گردید. نتایج نشان داد که شکاف مثبت در بعد ملموسات مربوط به ظاهر آراسته و محل پذیرایی می‌باشد که نشان دهنده نقطه قوت در این بعد است لیکن در خصوص تجهیزات و تعداد کارکنان و نیز فرم‌ها و دستورالعمل‌های کاربردی بایستی دقت بیشتری به عمل آورد.

در خصوص بعد اعتبار کانون دارای ضعف بیشتری نسبت به بعد ملموسات است. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش عموماً سالمندان بودند، پاسخ دهی آنها به سوالات بعضاً بدون تحلیل و به یکدیگر نزدیک بوده لذا وضعیت مطلوب از وضعیت فعلی قابل تفکیک نیست لیکن در بعد اعتبار بیشترین میزان شکاف مربوط به ارائه خدمات سرکشی و وام و منزلت می‌باشد. دلیل این شکاف خدماتی را می‌توان اینگونه استنباط نمود که احتمالاً سالمندان به دلایل عاطفی و رنجیده خاطر بودن بیشترین نیاز را به نسبت سایرین به دیدار و سرکشی و خدمات منزلت دارند لذا سازمان بایستی برنامه‌های ویژه‌ای را جهت خدمات رسانی در حوزه دیدار و سرکشی و منزلت در نظر گیرد.

در بعد تضمین مشتریان وضع بهتری را در نظر گرفته اند که احتمالاً به دلیل نظارت مستمر بالادست در این خصوص است؛ کانون مرکز با استفاده از چک لیست‌های ارزیابی کانون‌ها به صورت تصادفی اقدام به بازرسی از کانون‌ها و ارزیابی این خدمات می‌نمایند.

در بعد همدلی نتایج نشان دهنده ضعف در سازمان است و بایستی کارکنان علاوه بر فراگیری آموزش‌های لازم و حرفه‌ای در خصوص رفتار با مشتریان، کمی صبورانه با آنها برخورد نمایند، همچنین با توجه به مشکلات اقتصادی و اجتماعی نیاز است تا سازمان کمی بیشتر در خصوص این موارد برنامه ریزی نماید.

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

پس از جمع‌آوری نتایج سروکوال به منظور طبقه‌بندی نیازهای مشتریان و به منظور رفع خطی بودن مدل سروکوال از مدل کانو استفاده گردید. نتایج این طبقه‌بندی نشان داد که ۱۲ سنجه از ۲۳ سنجه دارای طبقه‌بندی اساسی بودند که به نظر می‌رسد مشتریان به دلایل خاص عاطفی و اقتصادی اقدام به این نوع طبقه‌بندی نمودند، ۵ سنجه دارای طبقه‌بندی انگیزشی بودند که ممکن است دلیل این طبقه‌بندی میزان درک و انتظارات مشتری از خدمات باشد به طوری که اگر آموزش‌های لازم در خصوص این سنجه‌ها به آنها داده شود احتمالاً نوع طبقه‌بندی به الزامی یا اساسی تغییر می‌یابد و ۲ مورد نیز دارای طبقه‌بندی عملکردی بودند که با توجه به نوع سنجه‌ها قابل قبول می‌باشد.

به منظور تلفیق نظرات مشتریان و ارائه راهکارهای عملی و ترجمه نظرات آنها به ویژگی‌های خدمت، در این پژوهش از مدل FQFD استفاده گردید که با استفاده از نظرات خبرگان سازمان اقدام به ارائه راهکارهای عملی به نیازمندی‌های مشتریان گردید. استفاده از FQFD در بسیاری از مطالعات به دلیل انعطاف‌پذیری و کارکرد مناسب پیشنهاد شده است. در این پژوهش نیز با توجه به مطالعات همتی نژاد و همکاران، همتی و مرادی و مادزیک و همکاران و دات و همکاران اقدام به بهره‌برداری از مدل FQFD گردید و راهکارهای عملی به نیازمندی‌ها تخصیص یافت.

همچنین در خصوص ارتباطات بین مشخصه‌های فنی FQFD، بیشترین ارتباط منفی مربوط به "آموزش رفتار سازمانی و حرفه‌ای به کارکنان و پیگیری بودجه بر مبنای عملکرد" می‌باشد، زیرا در صورت انجام آموزش در چارچوب خارج از برنامه‌های مصوب کانون مرکز به رده‌های زیرمجموعه خود بودجه تخصیص نمی‌دهد و این امر موجب می‌گردد تا سازمان مورد مطالعه در قالب هزینه‌های جاری بودجه مصوب طرح‌های دیگر را مصرف نموده و در خصوص آن طرح‌ها و برنامه‌های اقدامی صورت نگیرد و در نهایت بودجه بر مبنای عملکرد تخصیص نمی‌یابد در این خصوص بایستی ماتریس تناقضات تریز مورد استفاده قرار می‌گرفت که بتوان با استفاده از اصول تریز مسئله مورد نظر را حل نمود. نحوه به کارگیری تریز و ماتریس QFD همانند مطالعات صورت گرفته در این زمینه همانند ریکاردو و همکاران می‌باشد.

الگوبرداری می‌تواند به درک رقبا و مقایسه عملکرد آنها با سازمان خود کمک نماید. فرایند الگوبرداری فرایندی بیش از تهیه و گردآوری اطلاعات در مورد نحوه عملکرد یک شرکت است. در انتها مدل APQC به دلیل جامعیت در حوزه‌های خدماتی و تولیدی جهت الگوبرداری انتخاب گردید. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد مدل به خوبی قابلیت انطباق با سازمان مورد مطالعه را دارد و این نتایج با مطالعه مانیتیز و همکاران برابر است، آنها در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که بیش از ۹۳٪ از فرایندهای مدل APQC با سازمان مورد مطالعه سازگاری دارد و در برخی موارد نیازمند به تغییر ساختار فرایند مورد مطالعه هستند. در سازمان نیز همین امر مشاهده گردید که بیشتر فرایندهای مدل قابل انطباق بود و در برخی موارد با ذکر دلایل امکان بهره‌برداری از مدل وجود نداشت.

در انتها کلیه نتایج پژوهش در قالب نمودارهای فرایندی در بستر استاندارد BPMN2.0 به سازمان مورد نظر ارائه گردید. این فرایندها با در نظر گرفتن مجموعه بهبودهای حاصل شده از طریق چارچوب فرایند مدلسازی شدند.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌گردد با توجه به محدودیت مدل سروکوال در انطباق با سازمانها و صنایع مختلف، از مدل‌های ترکیبی مانند سروپروف و دیگر مدل‌های سنجش کیفیت خدمات بهره‌گیری گردد. همچنین با توجه به نتایج حاصل از مدل‌های سروکوال و کانو در تعیین نیازمندی و شکاف کیفیت خدمات پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی با استفاده از الگوریتم‌های فراابتکاری تعیین ندهای مشتریان تعیین و نتایج واقعی‌تر و مطلوب‌تر جهت پیشبرد پژوهش استفاده گردد. با توجه به محدودیت‌های پژوهش در خصوص نبود سیستمی جهت ثبت داده‌های فرایند پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی استفاده از رویکرد فرایندکاوی نسبت به شناسایی فرایندهای اصلی در سازمانهای دارای زیرساخت اقدام گردد.

- 1) Dariush Farid, Hojjatollah Sadeghi, Elahe Hajigol, Nadiya Zarmehr Parirooy (2016). Classification of Bank Customers by Data Mining: a Case Study of Mellat Bank branches in Shiraz. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3
- 2) APQC. (2016). *CROSS INDUSTRY PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK Version 7.0.5*. APQC.
- 3) Blanchard, D. (2014). *Benchmarking and Best Practices "What are they and how do we use them?"*. APQC.
- 4) Corinne Reisert; Sarah Zelt; Joerg Wacker;. (2018). How to Move from Paper to Impact in Business Process Management: The Journey of SAP. *Springer International Publishing*.
- 5) Dejan Pajk; Mojca Indihar Štemberger; Andrej Kovačič;. (2010). The Use of Reference Models in Business Process Renovation. *BUSINESS SYSTEMS RESEARCH*.
- 6) Dragolea, L.; Cotirlea;. (2009). Benchmarking- a Valid Strategy for the Long Term? *Annals Universities Apulensis Series Oeconomica*.
- 7) EFQM. (2018). <https://www.efqm.org/>. Retrieved from EFQM Home.
- 8) Finch; and Luebbe R.L;. (1997). the Dryden Press, Fort Worth. *Operations Management*.
- 9) Guy Doumeings; Jim Browne;. (2018). *Modelling Techniques for Business Process Re-engineering and Benchmarking*. SPRINGER INTERNATIONAL PUBLISHING.
- 10) Jean Luc Maire; Gülçin Büyüközkan;. (2016). Methods and tools for first five steps of benchmarking process. *reserchgate*.
- 11) KAY G TAN; THERESA A PAWIRA;. (2001). integrating SERVQUAL and Kano model into QFD for service excellence development. *management service quality*.
- 12) Koumetio, S. C., Cherif, W., & Silkan, H. (2019). A data modeling approach for classification problems: application to bank telemarketing prediction.
- 13) Matters; Evans;. (1997). The nuts and bolts of benchmarking.
- 14) mendling, j. (2018). *Fundamental of business process management*. springr.
- 15) Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- 16) Peter Madzík; Pavol Budaj; Dalibor Mikuláš; Dominik Zimon;. (2019). Application of the Kano Model for a Better Understanding of Customer Requirements in Higher Education—A Pilot Study. *ADMINISTRATIVE SCIENCES*.
- 17) Radnor, Z. (2010). Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services. *Advanced Institute of Management Research*.
- 18) Raju, Siva Subramanian; Dhandayudam, Prabha;. (2018). Prediction of Customer Behaviour Analysis Using Classification Algorithms. *International Conference on Electrical, Electronics, Materials and Applied Science*.
- 19) Ralph F. Smith. (2007). *Business Process Management and the Balanced Scorecard*. john wiley and sons.
- 20) Ricardo Manfredi Naveiroa; Vinicius Motta de Oliveirab;. (2018). QFD and TRIZ integration in product development: a Model for Systematic Optimization of Engineering Requirements. *SCIENCE*.
- 21) Stapenhurst, T. (2010). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Elsevier.
- 22) Teun Mantje; Tom Smit; David Sterk; Joris Mens;. (2016). Standardisation of Supporting Processes in Healthcare A case study of the APQC Healthcare Process Classification Framework. *Association for Information Systems*.
- ۲۳) محسن، هاشمی؛ محمد، احسانی؛ کاظم، کوزه چیان؛ حبیب، هنری. (1393) «طراحی مدل تأثیرگذاری کیفیت خدمات بر وفاداری، رضایت مشتری، ارزش شده ادراک و رفتار آتی مشتریان در های مجموعه تفریحی ورزشی آبی». *مطالعات مدیریت ورزشی*.
- ۲۴) فاطمه، امیدی؛ سیدرضا، معینی؛ شهلا، کاظمی پور. (1390) «گذار ساختار سنی جمعیت کشور از جوانی به سالخوردگی و شناخت تطبیقی شاخص‌های سالخوردگی جمعیت استان‌ها و عوامل موثر بر آن باتأکید بر داده‌های سرشماری ۱۳۸۵». تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، دانشکده علوم اجتماعی.
- ۲۵) آر راداکیشنان، اس. بالاسوبرامانیا. (1393) *مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار: مفاهیم و مطالعات موردی*. سمت.
- ۲۶) امیر، آزادی؛ احمدرضا، کسرائی. (1394) « بررسی تاثیر هوشمندی کسب و کار در بهبود فرآیندهای مشتری مدارانه و رقابتی (مورد مطالعه شرکت سایپا) ». تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

ارائه رویکرد تلفیقی جهت بهبود فرایندهای کسب و کار در سازمانهای خدماتی

- ۲۷) آلتشولر، گرینریش (1398). ۴۰ اصل شاه کلیدهای تریز برای نوآوری. تهران: آدینه.
- ۲۸) محمدعلی، بهشتی نیا؛ وحید، ماجد؛ جلیل، وزیری. (1394) «ارزیابی کیفیت خدمات بیمه عمر در ایران: کاربردی از مدل تلفیقی فازی سروکوال - کانو». پژوهشنامه بیمه.
- ۲۹) سیده هلیا، حجازی؛ مهسا، پیشدار. (1396) «شناسایی و رتبه‌بندی الزامات مؤثر بر طراحی بیمارستان سبز با استفاده از رویکرد تلفیقی گسترش عملکرد کیفیت و منطق فازی». تهران: موسسه آموزش عالی سهروردی.
- ۳۰) حسن فلاوندی، رقیه بهشتی راد، علی رضا قلعه‌ای. (1391). «بررسی وضعیت کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه ارومیه بر اساس مدل سروکوال». فرایند مدیریت و توسعه. 66-49.
- ۳۱) علی، رحمانی؛ شهرام، هاشم نیا؛ حبیب الله، دانایی. (1393) «بررسی رابطه‌ی بین وظایف مدیریتی و فرایندهای کسب و کار در شرکت مدیریت اکتشاف نفت ایران». کرج: دانشگاه پیام نور استان البرز، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ۳۲) معصومه، رشیدی؛ عباس، عیادی؛ علی، فتحی آشتیانی. (1393) «مقایسه کیفیت زندگی بازنشستگان در کارکنان درمانی و اداری یکی از مراکز آموزشی و درمانی تهران». نشریه مدیریت ارتقای سلامت.
- ۳۳) ناصر، رقامی؛ رامین، نصیری. (1394) «ارائه روشی جهت پیاده‌سازی و ارزیابی معماری سازمانی FEAF با استفاده از مدل تعالی سازمانی (EFQM)». تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، مجتمع آیت‌الله رفسنجانی (ره) - دانشکده فنی و مهندسی.
- ۳۴) سید صدرالدین نورالدینی؛ محترمه افخمی. (1393) مدیریت فرایند کسب و کار بیمه. تازه‌های جهان بیمه.
- ۳۵) کیومرث، شهبانی؛ غلامعباس، علی پوریان. (1395) «رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری و آمیخته‌های بازاریابی با افزایش کیفیت خدمات و عملکرد سازمانی در شرکت عملیات غیرصنعتی پاسارگاد». تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- ۳۶) مهدی، صالحی؛ لاله، فرخی پیله رود. (1397) «پیش بینی مدیریت سود با استفاده از شبکه عصبی و درخت تصمیم». پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابداری. 37, 1-24.
- ۳۷) علی، عنایتی نوین فر؛ مجید، یوسفی افراشته؛ لیلا، صیامی؛ محمد، جواهری دانشمند. (1390) «ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه پیام نور همدان بر اساس مدل سروکوال». فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. 135-151.
- ۳۸) هادی، مرادی؛ امین، همتی. (1397) «سنجش رضایتمندی مشتریان از کیفیت خدمات با استفاده از مدل کانو-سروکوال». دومین کنفرانس بین المللی بازاریابی خدمات مالی.
- ۳۹) مرجان قاضی سعیدی، عباس شیخ طاهری، نسرين بهنیا فرد، فاطمه السادات آقایی میبیدی، روح الله خارا، مجید کارگر بیده. (1398) «ارائه مدل جهت شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد بیماری آسم با استفاده از داده کاوی». مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام. 27, 1.
- ۴۰) رامین، نجفی؛ اباصلت، خراسانی؛ رضا، محمدی؛ گلوی، میترا. (1393) «ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی بر اساس مدل سروکوال». فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی.
- ۴۱) پروین، نجم؛ عباس، راد؛ مریم، شعار. (1397) «پیش بینی رویگردانی مشتریان بانک با استفاده از روش های داده کاوی». فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی. 24.
- ۴۲) مسلم، نیلچی؛ خشایار، مقدم؛ ناصر صدرآبادی، علیرضا؛ فرهادیان. (1397) «پیش بینی ریسک تسهیلات پرداختی با استفاده از ابزارهای داده کاوی». فصلنامه پژوهش‌های پولی-بانکی. 38, 654-625.
- ۴۳) محمدحسین، یارمحمدیان؛ احمدعلی، فروغی ابری؛ میرشاه جعفری. (1391) «بررسی تطبیقی رویکردهای تربیت معنوی با توجه به مولفه های برنامه درسی». جهاد دانشگاهی.
- ۴۴) بیتا، یزدانی؛ مرتضی، حاجیان. (1392) «ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه‌های اصفهان براساس مدل سروکوال». فصلنامه علمی-ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت.