

"Formulating a Model of Citizens' Expectations from Government Agencies in Isfahan and Analyzing the Expectation–Perception Gap"

Abbas Nosouhi^۱, Akbar Etebarian^۲, Mehraban Hadi Pykani^۳

Received: 09/10/2024

Accepted: 29/01/2025

Introductin

The client holds a central position in the administrative system and has expectations from government organizations, where the way these expectations are met affects their satisfaction or dissatisfaction (Namini, 2020; Alhammadi, 2021). In modern public management, respecting the client and understanding their changing needs is considered one of the key pillars (Islam et al., 2021). Client satisfaction can lead to increased public trust and national authority (Niaz Azari et al., 2013). However, in public management theories, less attention has been paid to employees' expectations from clients. This study, emphasizing the two-way relationship between clients and government organizations, aims to identify the supplies of government organizations and the demands of clients.

Theoretical Foundations and Literature Review

Modern public management requires understanding social dimensions and citizens' needs (Hughes, 2009). Various studies have addressed client satisfaction, public trust, service quality, the role of public relations, and the impact of innovation in government services:

- Sheikhi and Soltanpanah (2021) measured veterans' satisfaction using the CRITIC method; the reception unit showed the highest satisfaction.
- Rashidi et al. (2021) designed a public trust model; transparency and government accountability were key components.

^۱. PhD student in Public Administration, Faculty of Islamic Governance, Is.C.Islamic Azad University, Isfahan.

^۲. Faculty of Islamic Governance, Is.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.etebarian@khuisf.ac.ir

^۳. Faculty of Islamic Governance, Is.C.Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

How to cite this paper: Nosouhi, A., Etebarian, A., Hadi Pykani, M. (2026). Formulating a Model of Citizens' Expectations from Government Agencies in Isfahan and Analyzing the Expectation–Perception Gap. *Modern Management Engineering*, 11(4), 55-94. [In Persian]

- Nouri and Parizad Taserai (2020) studied the impact of public relations on client respect in the Social Security Organization; public relations played a major role in client satisfaction.
- Aloko et al. (2021) examined the relationship between counseling service quality and client satisfaction in construction projects.
- Muksin and Avianto (2021) highlighted the role of government innovation in improving service quality and public satisfaction.
- Heravi et al. (2021) identified factors affecting human resource development in government companies, emphasizing empowerment.
- Shariatmadari (2015) investigated the most effective CRM dimensions on innovation capabilities using a combined DEMATEL-ANP model; “long-term collaboration” was the most important dimension.

The review shows there is no comprehensive model for managing the two-way relationship between government organizations and clients. This study aims to propose such a model to guide future policymaking.

Research Methodology – Qualitative Section

In the first phase, to identify the main components and categories, the theoretical background—including books, published articles, articles available in online databases, and other credible sources—was systematically reviewed. In this phase, thematic analysis was used, and a total of 964 initial codes were extracted.

In the second phase, aiming to reinforce the findings obtained from the literature review, semi-structured interviews were conducted. These interviews involved three groups of participants:

- **Academic experts:** including 15 faculty members in the fields of Public Administration and Cultural Management, holding the rank of assistant professor and relevant academic degrees. Purposeful sampling was applied, and after reaching data saturation at the fifteenth interview, two additional interviews were conducted for further assurance.
- **Managers and experts from governmental organizations:** individuals who had more than 10 daily visitors and direct contact with clients. Purposeful sampling continued until saturation at the nineteenth interview, followed by three extra interviews for confirmation.
- **Clients of governmental organizations:** sampling was done through convenience and voluntary participation. Efforts were made to ensure diversity in gender, education, and age groups (young, middle-aged, elderly). After 30 interviews, data saturation was achieved, and five more interviews were conducted for confirmation, totaling 35 interviews. Each interview lasted between 20 to 45 minutes.

The main interview questions were:

- What expectations or demands do you think clients have from governmental organizations?

- In your opinion, how should the services of governmental organizations be provided to clients, and what characteristics should these services have?

In the third phase, qualitative data content analysis was performed through coding. Initially, primary themes were extracted from the literature. Then, data obtained from the interviews with the three participant groups were examined and coded. Subsequently, duplicate codes were removed, similar concepts combined, and grouped into main categories. Ultimately, the components and categories were consolidated into two groups: “Clients’ Demands” and “Organizational Offers.”

In the fourth phase, a thematic network and the final model of the study were drawn based on the qualitative data and the conducted analysis.

Validity and Reliability Assessment of Qualitative Data

In this study, to assess the validity of qualitative data, four criteria of validation were used: credibility, dependability, confirmability, and transferability.

- **Credibility:** This criterion was ensured by maximum variation sampling and continuation of interviews until reaching saturation. Additionally, content analysis and data review were conducted with the participation of experts and interviewees.
- **Dependability:** Initial coding was performed by the researcher and then reviewed by an expert. To assess reliability, a double-coding method was used, and the percentage of agreement was calculated, which was at a desirable level.
- **Confirmability:** All stages of data collection and analysis were documented, and the research process was presented to the research team to examine confirmability.
- **Transferability:** By considering diversity in gender, education, and age among participants, efforts were made to enhance the generalizability of the findings. Furthermore, a precise description of the research context and participant characteristics was provided.

Validity and Reliability of the Instrument in the Qualitative Section

To examine the face and content validity of the questionnaire, initial components were designed using qualitative findings. Then, its validity was reviewed and confirmed by 15 professors and experts in Public Administration. Subsequently, to quantitatively assess content validity, two indices—Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI)—were employed. The obtained values for both indices were within the desirable range and above the threshold, indicating appropriate validity of the instrument.

Analysis

In the qualitative section, the interview texts were analyzed using the inductive thematic analysis method of Braun and Clarke (2006). After confirming the validity and reliability of the questionnaires, the research indicators were extracted. In the final model (based on Christoff's model, 1996), the components related to clients' demands and organizational offers were identified in a balanced manner.

In the quantitative section, the study was conducted using a positivist and descriptive-survey approach. The data collection tool was a researcher-made questionnaire, whose content validity was first confirmed by 15 experts using the CVR and CVI coefficients. Then, relationships between components were analyzed using the DEMATEL method, which—based on expert judgment—determines the influence and impact relationships between factors and quantitatively measures the intensity of these relationships.

In the DEMATEL analysis, factors were divided into two groups: causal (influential) and effect (influenced). Components such as neatness and orderliness, ease, ethics of service staff, and client empowerment were recognized as influential factors, while components such as information provision, responsiveness, respect for human dignity, continuous service improvement, a safe and ethical environment, and effective services were identified as influenced factors.

Results also indicated that the strongest relationship existed among factors related to effective services, while the weakest relationship pertained to neatness and orderliness. The final model of demand and supply in the organization was shaped based on these analyses.

The statistical population included managers, experts, and clients of selected organizations, with sample sizes reaching 150 individuals in each group. The reliability of the questionnaire was confirmed through Cronbach's alpha.

The mean of the components related to clients' demands from the organization was higher than the mean of organizational offers to clients. Paired-sample tests showed a significant difference between demands and offers. The largest gap was observed in the component of neatness and orderliness, and the smallest gap in responsiveness. Overall, respondents believed that organizational offers were less than the expectations and demands of clients.

Discussion and Conclusion

This study was conducted with the aim of identifying the expectations of governmental organizations and their clients, thereby addressing a research gap concerning the internal interaction between organizations and their customers. The results revealed that **“service ethics”** is the most influential factor, while **“information dissemination and awareness”** is the most affected variable. Moreover, **“effective services”** exhibited the strongest connections with other factors. The factors of **neatness and orderliness** showed no relationship with other variables.

The research demonstrated that the factors of neatness, orderliness, ease, service ethics, and client empowerment serve as causes, whereas information provision, responsiveness, respect for human dignity, continuous service improvement, a safe environment, and effective services are considered effects of these causal factors.

Findings indicated that clients' demands and organizational offers are interconnected, such that any change in one influences the other. Additionally, reducing the gap between clients' expectations and organizational offerings is essential to deliver higher quality and more satisfactory services. Such satisfaction enhances trust and social participation and prevents administrative and political crises.

In the proposed model, strengthening the bilateral relationship between clients' demands and organizational offers leads to improved service delivery and mutual satisfaction. This innovative model can be effective both theoretically and practically in the development of public service management and can assist managers in designing intelligent structures to reduce expectation gaps and improve services.

Keywords: Client expectations, Client demands, Individual–organization relationship, Governmental organizations, Organizational offerings

JEL :H82, H83, D23, D73.

تدوین مدل انتظارات ارباب رجوع از سازمان‌های دولتی شهر اصفهان و بررسی شکاف موجود

عباس نصوحی^۱، اکبر اعتباریان^۲، مهربان هادی پیکانی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۰

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، تدوین مدل انتظارات ارباب رجوع از سازمان‌های دولتی شهر اصفهان و بررسی شکاف موجود بین انتظارات و خدمات ارائه شده است.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش به صورت ترکیبی (کیفی و کمی) انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، مدیران و ارباب رجوع جمع‌آوری و با روش تحلیل مضمون براون و کلارک تحلیل گردید. در بخش کمی، داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته گردآوری و با استفاده از تکنیک دیمتل و آزمون مقایسه زوجی تحلیل شد.

یافته‌ها: مدل ارائه شده ابعادی از انتظارات و تقاضاهای ارباب رجوع و عرضه‌های سازمانی را به صورت منسجم تبیین می‌کند. شکاف معناداری بین انتظارات ارباب رجوع و عرضه‌های سازمان‌های دولتی شناسایی شد. این شکاف در برخی حوزه‌ها بیشتر و نیازمند توجه مدیریتی است.

اصالت / ارزش افزوده علمی: پژوهش حاضر با ارائه مدلی بومی شده، نخستین گام علمی در شناخت و تحلیل انتظارات و ادراکات ارباب رجوع در حوزه خدمات دولتی در ایران است. یافته‌ها می‌توانند مبنای تصمیم‌گیری مدیران، سیاست‌گذاران و طراحان خط‌مشی عمومی قرار گیرند تا کیفیت تعامل میان مردم و دولت را بهبود بخشند.

واژگان کلیدی: انتظارات ارباب رجوع، تقاضاهای ارباب رجوع، رابطه فرد و سازمان، سازمان‌های دولتی، عرضه‌های سازمان‌های دولتی.

طبقه‌بندی JEL: H82, H83, D23, D73

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

^۲ دانشکده حکمرانی اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. etebarian@khuisf.ac.ir

^۳ دانشکده حکمرانی اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

استناد: نصوحی، عباس؛ اعتباریان، اکبر و هادی پیکانی، مهربان. (۱۴۰۴). تدوین مدل انتظارات ارباب رجوع از سازمان‌های دولتی شهر اصفهان و بررسی شکاف موجود. مهندسی مدیریت نوین، ۴ (۱۱): ۹۴-۵۵.

مقدمه

ارباب رجوع رکن اصلی در نظام اداری است و دارای انتظارات و خواسته هایی است که با مراجعه به سازمان های دولتی درصدد رفع آن ها برمی آید (Namini, 2020; Neilson, 2023). خوشنودی و ناخوشنودی ارباب رجوع در گرو نحوه ارتباط با نظام اداری و چگونگی برخورد نظام اداری با ارباب رجوع می باشد (Alhammadi, 2021) با توجه به اینکه فلسفه و رسالت اصلی مدیریت دولتی، تأمین منافع و مصالح عموم جامعه می باشد، بنابراین همه مردم و شهروندان به عنوان مشتری در سازمان های دولتی و نظام اداری قلمداد می شوند (Hughes, 2009).

یکی از رویکردهای نوین مدیریت دولتی، توجه به تکریم ارباب رجوع یعنی در اصل ارباب رجوع مداری و جلب رضایت خدمت گیرندگان و یا همان بحث ارتباط و پیوند با ارباب رجوع و جامعه است (Islam et al, 2021; Top and Ali, 2021; Mittal et al, 2021)؛ یا به عبارت دیگر ارباب رجوع گرایی یعنی درک اندازه گیری و برآورد کردن نیازهای ارباب رجوع در جهت جلب رضایت او و آمادگی برای نیازهای متغیر و تلاش برای کار بی عیب و نقص می باشد (Asl Hashemi and Molaye, 2012; Givarian and Samani, 2012). همچنین جلب رضایت شهروندان و مراجعان، باعث افزایش اعتماد و وفاداری عمومی، وفاق ملی^۱، مشارکت عمومی و اقتدار ملی می شود که در دنیای کنونی به مانند شاخص های اصلی سنجش کارآمدی و توسعه نظام اداری و سیاسی محسوب می شوند (Niaz, 2013; Azari et al, 2013).

از منظر دیگر، دستگاه های بخش عمومی اصولاً غیرانتفاعی بوده و رضایت سهامداران در این گونه دستگاه ها در عوامل موفقیت سازمانی از دید بیرونی لحاظ نمی گردد؛ بنابراین چنانچه دستگاه های این بخش در چارچوب فلسفه وجودی خود به رضایت خدمت گیرندگان دست یابند، می توان نتیجه گرفت که مأموریت های خویش را محقق نموده که نتیجه آن جلب اعتماد عمومی است (Rezaie Sufi et al, 2013).

به نظر می آید یک موضوع مهم که در نظریه های مدیریت دولتی مورد غفلت قرار گرفته، توجه به انتظارات و خواسته های کارکنان و سازمان های دولتی از خدمت گیرنده است.

اثر بخشی هر رابطه بستگی به آگاهی از انتظارات متقابل و اهمیت‌دهی به آن است (Wang et al, 2021)؛ بنابراین همان‌طور که باید به انتظارات ارباب‌رجوع توجه شود، به انتظارات کارکنان و سازمان‌ها از ارباب‌رجوع هم باید اهمیت داده شود (Mensah et al, 2021; Arwati, 2021). از این رو خلأ موجود ما را بر آن داشت تا با طرح این موضوع، انتظارات یا تقاضای خدمت گیرندگان از خدمت دهندگان به‌منظور بهبود رابطه بین خدمت گیرنده و خدمت دهنده شناسایی شوند. هدف تحقیق حاضر شناسایی انتظارات متقابل بین خدمت دهندگان (سازمان‌های دولتی) و خدمت گیرندگان (ارباب‌رجوع) است.

هدف از این پژوهش شناسایی تقاضاهای ارباب‌رجوع از سازمان‌های دولتی و عرضه‌های سازمان‌های دولتی می‌باشد؛ بنابراین پرسش‌های پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود:

۱. عرضه‌های سازمان‌های دولتی به ارباب‌رجوع چیست؟
۲. تقاضاهای ارباب‌رجوع از سازمان‌های دولتی چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در گذشته، مدیریت دولتی توجه اصلی خود را به رخدادهای درون بروکراسی معطوف می‌داشت و به طور عمده مشکلات درونی بروکراسی را مسئله اصلی می‌پنداشت. امروزه مدیریت دولتی باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفه خود را بشناسد و از آثار محیط اجتماعی بر سازمان خود آگاه باشد و مسائل شهروندان و شهروندی را دغدغه ذهنی خود قرار دهد (Hughes, 2009). جلب رضایت شهروندان و مراجعان به عنوان سرمایه‌های اجتماعی، باعث افزایش اعتماد و وفاداری عمومی، وفاق ملی، مشارکت عمومی و اقتدار ملی می‌شود که در دنیای کنونی به مانند شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و توسعه نظام اداری و سیاسی محسوب می‌شوند (Habibpour Gotabi, K., & Mousavi). در این راستا پژوهش‌های زیادی انجام شده است که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

شیخی و سلطان‌پناه (Sheikhi and Soltanpanah, 2021) پژوهشی با عنوان "سنجش میزان رضایت ارباب‌رجوع به روش تصمیم‌گیری چندمعیاره کریتیک" با هدف سنجش میزان رضایتمندی ایثارگران تحت پوشش بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستان بانه در

سال ۱۳۹۸ و نحوه برخورد کارکنان و سنجش میزان اثربخشی آن انجام دادند. نمونه آماری ۱۸۰ نفر بود. آنها از پرسشنامه جهت جمع آوری داده ها استفاده شده بود. نتایج نشان داد، به ترتیب معیارهای واحد پذیرش، واحد مددکاری اجتماعی و ارتباطات مراجعات رتبه های اول تا سوم را در رابطه با میزان رضایتمندی مراجعین بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستان بانه به خود اختصاص داده اند.

رشیدی و همکاران ([Rashidi et al, 2021](#)) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل بهینه اعتماد عمومی به سازمان های دولتی ایران با تأکید بر نوع سازمان و نوع ارباب رجوع". هدف پژوهش اکتشافی، نوع پژوهش بنیادی و روش پژوهش به صورت میدانی بود. ابزار جمع آوری داده ها پرسش نامه و مصاحبه بود که با بکارگیری روش نمونه گیری گلوله برفی و با مشارکت ۹ نفر از خبرگان صورت گرفت. یافته های پژوهش آنها نشان داد که خدمات عمومی (رایگان، کیفی، برابر، شفاف و همراه با پاسخ گویی) با تحت تأثیر قرار دادن میزان رضایتمندی شهروندان، اعتماد عمومی را تحت تأثیر قرار می دهد و نوع سازمان و نوع ارباب رجوع میزان تأثیر رضایتمندی بر اعتماد عمومی را تعدیل می نمایند. با افزایش هم زمان شفافیت در ارائه خدمات عمومی و پاسخگویی دولت طی هشت سال و همچنین ایجاد محیط مشترک و یکسان بودن شرایط دو سناریوی جذاب برای ارتقا اعتماد عمومی و رضایتمندی مردم می باشند.

نوری و پریزاد طاسرائی ([Nori and Parizadtaersaraei, 2020](#)) پژوهشی با عنوان "نقش و تأثیر روابط عمومی بر تکریم ارباب رجوع در عملکرد سازمان تأمین اجتماعی جمهوری اسلامی ایران" انجام دادند. روش پژوهش ایشان به لحاظ ماهیت، تحلیلی- توصیفی و از نظر شیوه گردآوری داده ها پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش آنها شامل مراجعه کنندگان به سازمان تأمین اجتماعی جمهوری اسلامی ایران بود. حجم نمونه ۲۵۵ نفر بود. در این پژوهش ابزار اصلی جمع آوری داده ها، پرسشنامه بود. روایی پرسشنامه پژوهش نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی و روایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفته بود که ضریب نهایی آن ۹۳۵٪ به دست آمده که میزان مطلوبی ارزیابی شده بود. نتایج نشان داد، رسالت اصلی روابط عمومی مشخص کردن شیوه های مطلوب کار و مناسب در برخورد با ارباب رجوع و اجرای دقیق طرح تکریم است.

آلوکو و همکاران ([Aluko et al, 2021](#)) پژوهشی با عنوان "رابطه بین کیفیت خدمات درک شده و شاخص‌های رضایت مشتری از خدمات مشاوره مهندسی در پروژه‌های ساختمانی" انجام دادند. روش این پژوهش پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها اتخاذ شد؛ و از طریق آمار توصیفی و استنباطی (همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) برای ارزیابی رابطه بین کیفیت خدمات مشاوران مهندسی و شاخص‌های رضایت مشتریان استفاده کرده‌اند. یافته‌های این مطالعه ۱۰ شاخص فنی کلیدی و ۱۰ شاخص کلیدی مدیریتی را برای سنجش رضایت مشتری شناسایی کرد. تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که بین کیفیت خدمات درک شده و تمامی شاخص‌های رضایت مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ماکسین و آویانتو ([Muksin & Avianto, 2021](#)) پژوهشی با عنوان "نوآوری دولت: خدمات یکپارچه برای افزایش خدمات باکیفیت و رضایت عمومی" انجام دادند. آنها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از اطلاع دهندگان کلیدی، ذینفعان، تجار و کارشناسان سیاست‌گذاری و از نمونه‌گیری تصادفی ساده بر اساس نوع خدمات و توزیع شهرک‌های صنعتی استفاده نموده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که استفاده از طراحی استراتژی‌های خدمات، از جمله خدمات الکترونیکی، تقویت نظارت عمومی و تقویت اکوسیستم نوآوری باعث افزایش خدمات و رضایت عمومی خواهد شد.

هراوی و همکاران ([Heravi et al, 2021](#)) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دولتی با استفاده از روش ترکیبی با هدف تحلیل عوامل مؤثر در توسعه منابع انسانی (HRD) در شرکت‌های دولتی (SOEs) با نمونه‌ای شامل ۲۲ نفر از کارشناسان منابع انسانی، مدیران و کارشناسان حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی و مدیریت شرکت‌های دولتی با استفاده از تکنیک دیمتل به این نتیجه دست یافتند که عوامل توانمندسازی مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده HRD بودند که با در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار مرتبط و اولویت‌بندی عوامل سازمانی می‌توان آن را بهبود بخشید.

شریعتمداری ([Shariatmadari, 2015](#)) در پژوهشی تحت عنوان "استفاده از رویکرد الگوریتم ترکیبی DEMATEL – ANP برای انتخاب مؤثرترین ابعاد CRM بر قابلیت‌های نوآوری" با هدف انتخاب مؤثرترین ابعاد CRM با استفاده از رویکرد ترکیبی و ارزیابی

تصمیم گیری (DEMATEL) و فرآیند شبکه تحلیلی (ANP)، با استفاده از تکنیک دیمتل به این نتیجه دست یافت که «همکاری بلندمدت» مؤثرترین بعد و سپس به ترتیب مدیریت ارتباط با مشتری فناوری محور، مشارکت مشتری، اشتراک گذاری اطلاعات و مشاوره در مرتبه بعدی قرار می گیرند.

با مطالعه تحقیقات انجام شده، محققان به این نتیجه رسیدند که مدل مناسب و واحدی برای ایجاد یک رابطه دو طرفه بین سازمان های دولتی و خدمت رسان و ارباب رجوع وجود ندارد؛ بنابراین این پژوهش می تواند با ارائه مدل مناسب، خطمشی گذاران و تصمیم گیرندگان را در امر قانون گذاری و سیاست گذاری در سازمان های دولتی یاری نماید.

روش شناسی پژوهش

- بخش کیفی

مرحله اول: مرور سیستماتیک ادبیات و پژوهش های انجام شده

در این مرحله حوزه مطالعه کتاب ها، مقاله ها و مقاله های اینترنتی و سایت های تخصصی بر اساس موارد زیر مورد جستجو قرار گرفتند. بر اساس تحلیل مضمون انجام شده تعداد ۹۶۴ کد استخراج گردید.

مرحله دوم: مصاحبه

در این بخش روش گردآوری اطلاعات به وسیله مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه با گروه های زیر انجام گرفت.

مصاحبه با خبرگان دانشگاهی: جامعه مشارکت کننده در پژوهش، ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه در رشته های مدیریت دولتی و مدیریت فرهنگی بودند. روش نمونه گیری به شیوه هدفمند معیار محور انجام گرفت و تا اشباع اطلاعات ادامه یافت. بر این اساس پس از مصاحبه پانزدهم، اشباع اطلاعات حاصل شد و برای اطمینان از ۲ نفر دیگر نیز مصاحبه به عمل آمد که اطلاعاتی اضافه نشد.

معیارهای انتخاب مشارکت کنندگان عبارت بودند از: عضویت در هیئت علمی دانشگاه، داشتن درجه استادیاری به بالا و فارغ التحصیل در یکی از رشته های مدیریت و مدیریت دولتی.

مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی: این گروه از مشارکت‌کنندگان بر اساس معیارهای زیر انتخاب شدند:

- **تعداد مراجعه‌کننده:** بر اساس قضاوت محقق افرادی انتخاب گردیدند که روزانه تعداد مراجعه‌کننده آن‌ها از ده نفر بیشتر باشد.

- **ارتباط مستقیم با ارباب‌رجوع:** مدیران و کارشناسانی که ارتباط مستقیم با ارباب‌رجوع نداشتند از حوزه پژوهش حذف شدند.

روش نمونه‌گیری (انتخاب مشارکت‌کننده) به شکل هدفمند و بر مبنای قضاوت محقق انجام و تا اشباع اطلاعات ادامه یافت. اشباع اطلاعات برای مصاحبه مدیران و کارشناسان در مصاحبه نوزدهم حاصل گردید که برای اطمینان از سه نفر دیگر سؤال شد که نتایج جدیدی حاصل نگردید. حوزه پژوهش شامل مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی و خدمت‌رسان در سال ۱۴۰۰ بودند.

مصاحبه با ارباب‌رجوع سازمان‌های دولتی و خدمت‌رسان: انتخاب نمونه در این بخش به شکل در دسترس و در صورت تمایل فرد به مشارکت انجام گرفت. در ضمن محقق تلاش نمود که در انتخاب مشارکت‌کنندگان به رویکرد تمایز حداکثری وفادار باشد و در نتیجه مشارکت‌کنندگان بر اساس تنوع جنسیتی، تحصیلات و سطح سنی (جوان، میانسال، سالخورده) انتخاب شدند. از تعداد ۳۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان تا نفر ۳۰ ام نتایج مصاحبه به اشباع رسید و جهت اطمینان ۵ نفر دیگر از آن‌ها مصاحبه شد که نتایج جدیدی حاصل نگردید. مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۴۵ دقیقه طول می‌کشید. سؤالات مصاحبه از گروه‌های مصاحبه‌شونده به شرح زیر بود:

سؤال‌های مصاحبه:

- (۱) به نظر شما ارباب‌رجوع از سازمان دولتی چه انتظارات یا تقاضاهایی دارد؟
- (۲) به نظر شما خدمات سازمان‌های دولتی به ارباب‌رجوع چگونه باید باشد و چه مشخصاتی باید داشته باشد؟

مرحله سوم: کدگذاری و استخراج مفاهیم

برای استخراج مفاهیم از میان حجم انبوه اطلاعاتی که در طول مصاحبه و از طریق مطالعه نتایج و متون کتب و مقالات و تجارب دیگران به دست می آید، عمل کدگذاری انجام می گیرد. کدگذاری نوعی تحلیل عمیق است که در آن داده ها، کلمه به کلمه بررسی می شوند و در نهایت کدها از لابه لای واژه ها و عبارات خارج می شوند ([Strauss and Corbin, 1998](#)). برای شکل گیری مفاهیم از کدگذاری استفاده شده و در پی آن شکل گیری چارچوب تقاضاها و عرضه های ارباب رجوع و سازمان صورت گرفت. به این منظور مراحل زیر انجام گرفت:

۱. استخراج مضامین اولیه از متون و ادبیات و پیشینه پژوهش.
 ۲. استخراج مضامین (کدهای اولیه) از مصاحبه خبرگان.
 ۳. استخراج مضامین (کدهای اولیه) از مصاحبه های مدیران و کارشناسان اداری.
 ۴. استخراج مضامین (کدهای اولیه) از مصاحبه های انجام شده با ارباب رجوع
 ۵. حذف کدهای تکراری و تجمع آنها.
 ۶. تخصیص مفاهیم و مقوله ها (مضامین پیوندی) به کدهای هم سنخ.
 ۷. تلفیق مفاهیم و مقوله های حاصل از مرحله قبل تحت عنوان:
- ✓ تقاضاهای ارباب رجوع از سازمان و عرضه های سازمان به ارباب رجوع.

مرحله چهارم: تدوین شبکه مضامین و مدل پژوهش

در انتها عرضه های سازمان به ارباب رجوع و تقاضاهای ارباب رجوع از سازمان (انتظارات ارباب رجوع از سازمان) درهم ادغام گردید و شبکه مضامین به دست آمد.



شکل (۱) شبکه مضامین

- روایی و پایایی در بخش کیفی

طبق نظر گوبا و لینکلن (Guba and Lincoln, 2007) بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری است.

قابلیت اعتبار^۱: قابلیت اعتبار به معنای تلاش آگاهانه برای اطمینان از تفسیر معنی داده‌ها از نظر صحت و درستی است. برای کسب قابلیت اعتبار؛ تلاش شد تا مشارکت‌کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی انتخاب شد. اعتبار داخلی تحلیل محتوی از طریق روایی

1. Credibility

صوری ارزیابی شد. به منظور روایی محتوی از پانل خبرگان (تیم پژوهش) برای حمایت از تولید مفهوم یا موضوعات کدگذاری و نیز بازبینی توسط مشارکت کننده استفاده شد. همچنین متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت کنندگان (خبرگان) ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر می کردند و در صورت داشتن هرگونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار می گرفت.

قابلیت ثبات^۱: معیار ثبات به پایداری داده ها در طول زمان و شرایط متفاوت گفته می شود به عبارت دیگر این معیار نشان دهنده قابلیت تکرار داده ها در زمان ها و شرایط مشابه است که می توان آن را مشابه معیار پایایی در پژوهش های کمی دانست. در این پژوهش از حسابرسی پژوهش یعنی بررسی دقیق داده ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده گردید. همچنین از طولانی شدن زمان جمع آوری داده (انجام مصاحبه ها) تا حد امکان خودداری و از همه مشارکت کنندگان راجع به یک موضوع پرسیده شد. در ضمن با استفاده از روش دو کدگذار و محاسبه ضریب هولستی درجه اطمینان پذیری (ثبات) برای مصاحبه ها (خبرگان دانشگاهی، خبرگان سازمانی و ارباب رجوع) به شرح زیر محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{(N1 + N2)} = \frac{2 \times 85}{121 + 110} = 0.735 \quad (۱)$$

مضامین در مرحله اول توسط پژوهشگر از مصاحبه ها استخراج گردید و در مرحله دوم با مراجعه به خبره مضامین با نظارت آنان مجدداً شناسایی و استخراج شد و با مقایسه این دو مرحله کدگذاری، ضریب پایایی از روش هولستی مطابق فرمول بالا محاسبه شد؛ که در آن PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری و N1 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول، N2 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است. این رقم میان صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است و باید از ۰/۷ بیشتر باشد. لذا پاسخ نتیجه محاسبه نشان می دهد که نتایج از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار است.

تأیید پذیری^۱: تأییدپذیری نشان‌دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. قابلیت تأیید را می‌توان از طریق ارائه روند پژوهش به طریقی که قابل پیگیری باشد تضمین نمود. در واقع این معیار نشان می‌دهد که نتایج پژوهش، حاصل فرضیه‌ها و پیش دانسته‌های پژوهشگر نیست. در این پژوهش تشریح کامل مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری آن به‌منظور فراهم نمودن امکان ممیزی پژوهش توسط مخاطبین و خوانندگان صورت گرفته است. همچنین فرآیند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد.

انتقال‌پذیری^۲: انتقال‌پذیری اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها یا جاها قابل انتقال یا استفاده است. دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت‌کنندگان مختلف در مورد یک پدیده یا همان اصل حداکثری تنوع باعث افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها می‌گردد. به‌منظور تسهیل انتقال‌پذیری، پژوهشگر باید توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده و فرآیند تحلیل ارائه نماید تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نماید. همچنین با ارائه یافته‌های غنی و دقیق همراه با نقل‌قول‌های مناسب، قابلیت انتقال‌پذیری افزایش خواهد یافت. در پژوهش حاضر به‌منظور افزایش قابلیت انتقال‌پذیری داده‌های کیفی موارد زیر انجام گرفت:

✓ رعایت اصل حداکثر تنوع از طریق مراجعه به ادبیات، مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمانی و مصاحبه با ارباب‌رجوع سازمان‌های دولتی.

✓ رعایت اصل تنوع حداکثری در انتخاب مصاحبه‌شوندگان سازمانی به لحاظ تفاوت‌های جمعیت شناختی.

✓ توضیح و توصیف شفاف و روشن معیارهای انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش.

- پایایی و روایی پرسشنامه در بخش کیفی

اعتبار محتوا نوعی اعتبار است که برای بررسی اجرای تشکیل دهنده ی یک ابزار اندازه گیری به کار برده می شود؛ بنابراین اعتبار محتوا، ویژگی ساختاری ابزار اندازه گیری است که هم زمان با تدوین آزمون در آن تنیده می شود ([Sarmad et al, 2001](#)). اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه، تعیین می شود؛ بنابراین محتوای این پرسشنامه از آنجا که محقق ساخته و حاصل نتایج کیفی مورد استفاده بود، پس از رفع اشکالات آن توسط اساتید و خبرگان مورد تأیید قرار گرفت و اعتبار آن تأیید شد.

برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI)، استفاده می شود. CVI به صورت تجمیع امتیازات موافق برای هر آیت که امتیاز «مرتبط اما نیاز به بازبینی» و «کاملاً مرتبط» را کسب کرده اند تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه خواهد شد. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می شود تا هر آیت را بر اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد»، «ضرورتی ندارد» بررسی نماید. سپس پاسخ ها مطابق فرمول زیر محاسبه می گردد. در این تحقیق به منظور بررسی روایی محتوایی از نسبت روایی محتوایی^۱ لاوشه^۲ به شرح زیر استفاده شد.

$$CVR = (ne - N/2)/(N/2)$$

که در این فرمول:

CVR: نسبت روایی محتوایی، **ne:** تعداد متخصصان که گویه مورد نظر را در پرسشنامه مناسب دانسته اند و **N:** تعداد کل متخصصان که پرسشنامه را بررسی کرده اند.

CVI نیز حاصل تقسیم امتیازات ردیف های «کاملاً مرتبط» و «مرتبط اما نیاز به بازبینی» بر تعداد کل متخصصین می باشد. در صورتی که نمره CVI از ۰/۷۹ بالاتر باشد روایی محتوایی مقیاس مورد تأیید می باشد ([Hajizadeh and Asghari, 2011](#)). در این قسمت میزان ارتباط بین گویه ها و مؤلفه های پژوهش تعیین می گردد. بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه، آن را در اختیار ۱۵ نفر از صاحب نظران و اساتید دانشگاه در حوزه

1. Content Validity Ratio (CVR)25

2. Lavsheh

مدیریت دولتی قرار داد و میزان و فراوانی موافقت هر فرد با گویه‌های پرسشنامه مشخص گردید و سپس نسبت محتوایی، محاسبه شد که مقدار به‌دست‌آمده ۱ است. سپس نسبت روایی محتوایی با جدول لاوشه که حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی را نشان می‌دهد، مقایسه گردید.

جدول (۱) حداقل مقدار و تعداد متخصصان در روایی محتوایی

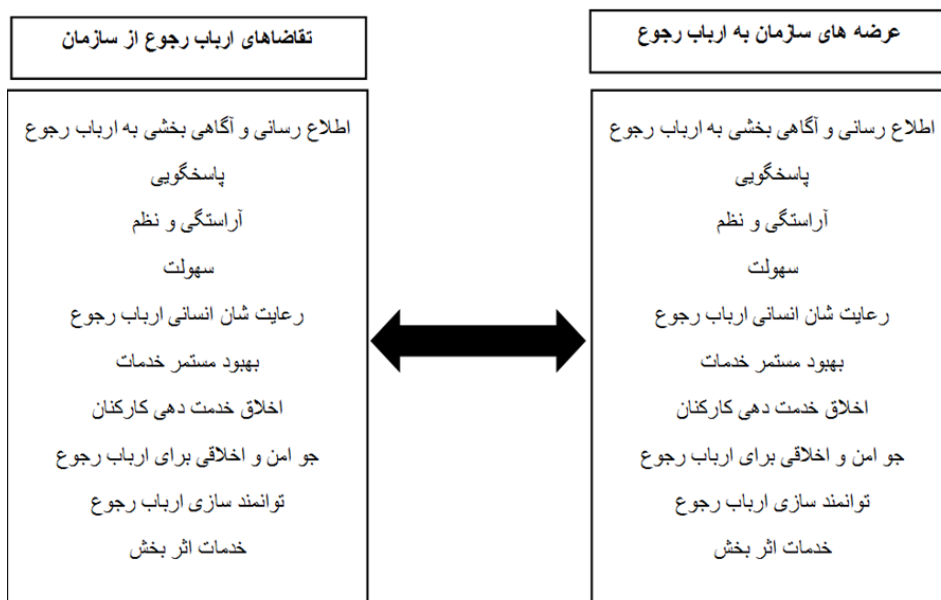
تعداد افراد پنل متخصصان	حداقل مقدار روایی
۵	۰/۹۹
۶	۰/۹۹
۷	۰/۹۹
۸	۰/۸۵
۹	۰/۷۸
۱۰	۰/۶۲
۱۵	۰/۴۹
۲۰	۰/۴۲
۲۵	۰/۳۷
۳۰	۰/۳۳
۴۰	۰/۲۹

منبع: (Hajizadeh and Asghari, 2011)

در راند دوم پس از اعمال نظر متخصصان، تغییر محتوای گویه‌ها انجام گرفت و گویه شماره ۱۲ به پرهیز از رفتارهای خشک و ماشینی تغییر پیدا کرد و در پرسش‌نامه دوم، نسبت روایی محتوایی (CVR) برابر ۰/۸۷ شد و شاخص روایی محتوایی آن نیز مورد تأیید قرار گرفت. همچنین بقیه گویه‌ها دارای امتیاز بیشتر از حداقل امتیاز ۰/۴۹ بودند که مورد پذیرش قرار گرفتند. امتیازهای به‌دست‌آمده برای شاخص روایی محتوایی نیز ۰/۹۳ به دست آمد.

- تجزیه و تحلیل داده های کیفی

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون بران و کلارک (۲۰۰۶) استفاده گردید ([Braun and Clarke, 2006](#)). در این پژوهش تحلیل متن مصاحبه ها به روش تحلیل مضمون استقرایی انجام گردید. در بخش کیفی پس از بررسی روایی و پایایی پرسشنامه ها، شاخص های تحقیق به دست آمد که در مدل پژوهش در شکل (۲) با عنوان تقاضاهای ارباب رجوع از سازمان و عرضه های سازمان به ارباب می باشد.



شکل (۲) تقاضاهای ارباب رجوع و عرضه های سازمان

همان طور که در شکل (۲) دیده می شود، مؤلفه های تقاضاهای ارباب رجوع و عرضه های سازمان به طور یکسان به دست آمدند. این مدل برگرفته از مدل کریستف ([Kristof, 1996](#)) می باشد.

روش های تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کمی

رویکرد پژوهش در این مرحله اثبات گرا و هدف آن کاربردی است. همچنین به لحاظ ماهیت، جزو پژوهش های توصیفی از شاخه پیمایشی و روش گردآوری اطلاعات میدانی

است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته (پرسشنامه ارباب رجوع) بر اساس یافته‌های پژوهش است. این بخش بر اساس مرحله‌های زیر انجام گرفت:

مرحله اول: محاسبه روایی محتوایی مدل اولیه

برای این منظور از ضرایب CVR و CVI استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان در این مرحله به تعداد ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند. همچنین برای محاسبه روایی از ضرایب CVR و CVI استفاده گردید. معیار تأیید هر گویه در ضریب لاوشه (CVR) برای ۱۵ نفر مقادیر $0/49$ است. معیار تأیید برای CVI $0/79$ است و در صورتی که بین $0/7$ تا $0/79$ باشد باید گویه موردنظر مورد بازبینی قرار گیرد.

مرحله دوم: استخراج روابط بین مقوله‌ها و مفاهیم (روش دیمتل)^۱

این شیوه که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسه‌های زوجی می‌باشد، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی سیستماتیک به آن‌ها توسط به‌کارگیری اصول تئوری گراف‌ها، ساختار سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل عناصر مذکور به دست می‌دهد. به‌گونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور به‌صورت امتیاز عددی معین می‌کند. از برتری‌های روش دیمتل نسبت به سایر روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسه‌های زوجی، پذیرش بازخورد روابط است؛ یعنی در ساختار سلسله‌مراتبی حاصل، هر عنصر می‌تواند بر کلیه عناصر هم‌سطح، سطح بالاتر یا سطح پایین‌تر خود تأثیر گذاشته و به‌صورت متقابل از تک‌تک آن‌ها تأثیر پذیرد ([Agha Ebrahimi Samani and Makoui, 2005](#)).

پنج مرحله برای انجام تکنیک دیمتل شناسایی کرده‌اند:

- (۱) تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M): زمانی که از دیدگاه چند نفر استفاده می‌شود از میانگین ساده نظرات استفاده می‌شود و M را تشکیل می‌دهیم.
- (۲) نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم: $M \times K = N$ که در این فرمول k به‌صورت زیر محاسبه می‌شود. ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. معکوس بزرگ‌ترین عدد سطر و ستون k را تشکیل می‌دهد.

$$k = 1 / \max \left\{ \max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^{\pi} a_{ij}, \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^{\pi} a_{ij} \right\} \quad (2)$$

(۳) محاسبه ماتریس ارتباط کامل: در این مرحله از روش دیمتل به محاسبه اثرگذاری ها و اثرپذیری های مستقیم و غیرمستقیم می پردازد. اگر ماتریس روابط کل را T بنامیم، می توان از رابطه (۲) به محاسبه ی ماتریس روابط کل رابطه ی (۳) پرداخت.

$$T = N \times (1 - N)^{-1} \quad (3)$$

در این رابطه، ماتریس I به عنوان ماتریس واحد در نظر گرفته می شود. بیشترین مجموع ردیفی (R)، مطابق رابطه ی (۵) نشان دهنده ی ترتیب عناصری است که قویاً بر عناصر دیگر نفوذ دارند و بیشترین مجموع ستونی (C)، مطابق رابطه ی (۶) نشان دهنده ی ترتیب عناصری است که تحت نفوذ واقع می شوند (Akbarian and Najafi, 2020).

$$T = [t_{ij}]_{n \times n} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$

$$R = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} = [t_i]_{n \times 1} \quad (5)$$

$$C = \left[\sum_{i=1}^n t_{ij} \right]_{1 \times n} = [t_j]_{1 \times n} \quad (6)$$

(۴) ایجاد نمودار علی: جمع عناصر هر سطر (D) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل های سیستم است. (میزان تأثیرگذاری متغیرها). جمع عناصر هر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل های سیستم است. (میزان تأثیرپذیری متغیرها)؛ بنابراین بردار افقی ($D + R$) میزان تأثیر و تأثر عامل موردنظر در سیستم است؛ به عبارت دیگر هر چه مقدار $D + R$ عامل بیشتری باشد آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. بردار عمودی ($D - R$) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می دهد. به طور کلی اگر $D - R$ مثبت باشد متغیر یک متغیر علی محسوب می شود؛ و اگر منفی باشد معلول محسوب می شود. در نهایت یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می شود. در این دستگاه محور طولی مقادیر $D + R$ و محور عرضی بر اساس $D - R$

است. موقعیت هر عامل با نقطه‌ای به مختصات $(D - R)$ و $(D + R)$ در دستگاه معین می‌شود. به این ترتیب یک نمودار گرافیکی نیز به دست خواهد آمد.

(۵) محاسبه آستانه روابط: برای تعیین نقشه روابط شبکه NRM باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل‌اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد (Wang, 2011). برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود (Habibi et al, 2014). همان‌طور که گفته شد تکنیک دیمتل که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر اساس مقایسه‌های زوجی است؛ بنابراین کافی است یک ماتریس مقایسه زوجی تشکیل دهد و سپس از یک طیف مشخص برای نمره دهی استفاده کنید. طیف پنج درجه دیمتل به‌صورت زیر تنظیم می‌شود:

بدون تأثیر	تأثیر خیلی کم	تأثیر کم	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد
۰	۱	۲	۳	۴

در این پژوهش از ۱۵ نفر از خبرگان خواسته شد میزان تأثیر هریک از مؤلفه‌های زیر را نسبت به یکدیگر تعیین نمایند. جهت سهولت در رسم نمودارها، مؤلفه‌ها به‌صورت زیر توسط حروف الفبای انگلیسی مشخص شده‌اند:

جدول (۲) تبدیل مؤلفه‌های به حروف انگلیسی

F	A	بهبود مستمر خدمات	اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی به ارباب‌رجوع
G	B	اخلاق خدمت‌دهی کارکنان	پاسخگویی
H	C	جو امن و اخلاقی برای ارباب‌رجوع	آراستگی و نظم
I	D	توانمندسازی ارباب‌رجوع	سهولت
J	E	خدمات اثربخش	رعایت شأن انسانی ارباب‌رجوع

تکنیک دیمتل

از این تکنیک برای بدست آوردن مدل انتظارات استفاده شده است. که در آن روابط بین متغیرها سنجیده می‌شود.

۱- میانگین نظر خبرگان

پس از توزیع پرسشنامه بین ۱۵ نفر از کار شناسان و خبرگان میانگین ساده نظرات ایشان در رابطه با هر زوج عامل محاسبه شده است.

جدول (۳) میانگین نظر خبرگان

ماتریس	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	مجموع
A	۰	۲,۸	۲,۱	۲,۸	۲,۸	۲,۹	۲,۷	۲,۸	۳,۳	۳,۱	۲۵,۳
B	۳,۱	۰	۱,۸	۲,۷	۳,۱	۳	۳,۱	۳,۱	۲,۸	۳,۳	۲۶
C	۲,۲	۲	۰	۲,۳	۲,۵	۲,۷	۲,۳	۲,۲	۲,۱	۲,۹	۲۱,۲
D	۲,۶	۲,۸	۱,۵	۰	۲,۸	۳	۲,۵	۲,۸	۲,۶	۳,۴	۲۴
E	۲,۷	۳,۴	۲,۵	۲,۱	۰	۲,۳	۲,۸	۳,۵	۳	۳,۵	۲۵,۸
F	۲,۹	۲,۹	۱,۷	۲,۹	۲,۴	۰	۲,۶	۳,۲	۳,۳	۳,۶	۲۵,۵
G	۳,۱	۳,۲	۲,۲	۲,۹	۳,۱	۲,۹	۰	۳,۵	۲,۷	۳,۵	۲۷,۱
H	۳,۲	۳,۱	۱,۸	۲,۴	۳,۴	۲,۷	۲,۷	۰	۳,۱	۳,۵	۲۵,۹
I	۳,۶	۳,۲	۲,۲	۲,۷	۲,۶	۳,۶	۲,۳	۳	۰	۳,۵	۲۶,۷
J	۳,۵	۳,۶	۲,۶	۲,۹	۳,۵	۳,۶	۲,۸	۳,۳	۳,۱	۰	۲۸,۹

۲- تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم

نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم $n=k*m$: که در این فرمول k به صورت زیر محاسبه میشود. ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون ها محاسبه میشود. معکوس بزرگترین عدد سطر و ستون k را تشکیل میدهد.

جدول (۴) ماتریس ارتباط مستقیم

ماتریس نرمال (M)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	۰	۰,۰۹۶۹	۰,۰۷۲۷	۰,۰۹۶۹	۰,۰۹۶۹	۰,۱۰۰۳	۰,۰۹۳۴	۰,۰۹۶۹	۰,۱۱۴۲	۰,۱۰۷۳
B	۰,۱۰۷۳	۰	۰,۰۶۲۳	۰,۰۹۳۴	۰,۱۰۷۳	۰,۱۰۳۸	۰,۱۰۷۳	۰,۱۰۷۳	۰,۰۹۶۹	۰,۱۱۴۲
C	۰,۰۷۶۱	۰,۰۶۹۲	۰	۰,۰۷۹۶	۰,۰۸۶۵	۰,۰۹۳۴	۰,۰۷۹۶	۰,۰۷۶۱	۰,۰۷۲۷	۰,۱۰۰۳
D	۰,۰۹	۰,۰۹۶۹	۰,۰۵۱۹	۰	۰,۰۹۶۹	۰,۱۰۳۸	۰,۰۸۶۵	۰,۰۹۶۹	۰,۰۹	۰,۱۱۷۶
E	۰,۰۹۳۴	۰,۱۱۷۶	۰,۰۸۶۵	۰,۰۷۲۷	۰	۰,۰۷۹۶	۰,۰۹۶۹	۰,۱۲۱۱	۰,۱۰۳۸	۰,۱۲۱۱

۰,۱۲۴۶	۰,۱۱۴۲	۰,۱۱۰۷	۰,۰۹	۰	۰,۰۸۳	۰,۱۰۰۳	۰,۰۵۸۸	۰,۱۰۰۳	۰,۱۰۰۳	F
۰,۱۲۱۱	۰,۰۹۳۴	۰,۱۲۱۱	۰	۰,۱۰۰۳	۰,۱۰۷۳	۰,۱۰۰۳	۰,۰۷۶۱	۰,۱۱۰۷	۰,۱۰۷۳	G
۰,۱۲۱۱	۰,۱۰۷۳	۰	۰,۰۹۳۴	۰,۰۹۳۴	۰,۱۱۷۶	۰,۰۸۳	۰,۰۶۲۳	۰,۱۰۷۳	۰,۱۱۰۷	H
۰,۱۲۱۱	۰	۰,۱۰۳۸	۰,۰۷۹۶	۰,۱۲۴۶	۰,۰۹	۰,۰۹۳۴	۰,۰۷۶۱	۰,۱۱۰۷	۰,۱۲۴۶	I
۰	۰,۱۰۷۳	۰,۱۱۴۲	۰,۰۹۶۹	۰,۱۲۴۶	۰,۱۲۱۱	۰,۱۰۰۳	۰,۰۹	۰,۱۲۴۶	۰,۱۲۱۱	J

۳- محاسبه ماتریس ارتباط کامل

$$T=n*(t-n)$$

برای به دست آوردن ماتریس ارتباط کامل ابتدا باید ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط کامل را به دست آورد.

جدول (۵): ماتریس معکوس

ماتریس معکوس	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	۱,۷۷۸	۰,۸۶۹۷	۰,۶۱۲۴	۰,۷۷۶۷	۰,۸۴۴۶	۰,۸۵۹۵	۰,۷۷۷۳	۰,۸۷۷۱	۰,۸۵۶۸	۰,۹۵۶۳
B	۰,۸۹۶۴	۱,۸۰۳۴	۰,۶۱۸۸	۰,۷۹۲۹	۰,۸۷۴۶	۰,۸۸۳۲	۰,۸۰۸۳	۰,۹۰۸۱	۰,۸۶۳۷	۰,۹۸۵۹
C	۰,۷۲۹۳	۰,۷۲۶۶	۱,۴۶۱۷	۰,۶۵۶۸	۰,۷۲۰۳	۰,۷۳۶	۰,۶۵۹۸	۰,۷۳۹	۰,۷۰۶۵	۰,۸۱۹
D	۰,۸۲۷	۰,۸۳۶۴	۰,۵۷۱	۱,۶۵۸۷	۰,۸۱۲۳	۰,۸۲۹	۰,۷۴۱۹	۰,۸۴۳۵	۰,۸۰۴۵	۰,۹۲۷۷
E	۰,۸۷۸۳	۰,۹۰۱۶	۰,۶۳۴۹	۰,۷۶۹۲	۱,۷۷۱۵	۰,۸۵۶۶	۰,۷۹۳۷	۰,۹۱۲	۰,۸۶۲۲	۰,۹۸۳۶
F	۰,۸۷۸۲	۰,۸۸۱۴	۰,۶۰۶۴	۰,۷۸۱۷۳	۰,۸۴۱۹	۱,۷۷۷۱	۰,۷۸۲	۰,۸۹۷۲	۰,۸۶۵۳	۰,۹۷۹۸
G	۰,۹۲۵۳	۰,۹۳۲	۰,۶۵۰۷	۰,۸۲۴۱	۰,۹۰۳۱	۰,۹۰۸۹	۱,۷۳۷۳	۰,۹۴۸۵	۰,۸۸۸۷	۱,۰۲۳۴
H	۰,۸۹۷۵	۰,۸۹۸۵	۰,۶۱۷۸	۰,۷۸۲۳	۰,۸۸۱۳	۰,۸۷۲۸	۰,۷۹۵۱	۱,۸۰۹۱	۰,۸۷۰۴	۰,۹۸۹۲
I	۰,۹۲۷۸	۰,۹۱۹۷	۰,۶۴۲۱	۰,۸۰۸۴	۰,۸۷۶۵	۰,۹۱۷۸	۰,۸۰۰۵	۰,۹۲۱۹	۱,۷۹۲۳	۱,۰۱۰۲
J	۰,۹۸۳	۰,۹۸۹۸	۰,۶۹۴۹	۰,۸۶۵۵	۰,۹۵۹۱	۰,۹۷۴۸	۰,۸۶۷۱	۰,۹۹	۰,۹۴۵۶	۱,۹۶۷

۴- ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط کامل

ماتریس روابط کل	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	سطری (R)
A	۰,۷۷۸	۰,۱۶۹	۰,۶۱۲	۰,۷۷۶	۰,۸۴۴	۰,۸۵۹	۰,۷۷۷	۰,۸۷۷	۰,۸۵۶	۰,۹۵۶	۸,۲۰۸۴
	۷	۷	۴	۷	۶	۵	۳	۱	۸	۳	
B	۰,۸۹۶	۰,۸۰۳	۰,۶۱۸	۰,۷۹۲	۰,۸۷۴	۰,۸۸۳	۰,۸۰۸	۰,۹۰۸	۰,۸۶۳	۰,۹۸۵	۸,۴۳۵۲
	۴	۴	۸	۹	۶	۲	۳	۱	۷	۹	
C	۰,۷۲۹	۰,۷۲۶	۰,۴۶۱	۰,۶۵۶	۰,۷۲۰	۰,۷۳۶	۰,۶۵۹	۰,۷۳۹	۰,۷۰۶	۰,۸۱۹	۶,۹۵۵
	۳	۶	۷	۸	۳	۸	۸	۵	۵	۵	
D	۰,۸۲۷	۰,۸۳۶	۰,۵۷۱	۰,۶۵۸	۰,۸۱۲	۰,۸۲۹	۰,۷۴۱	۰,۸۴۳	۰,۸۰۴	۰,۹۲۷	۷,۸۵۲۱
	۴	۴	۵	۷	۳	۹	۹	۵	۵	۷	
E	۰,۸۷۸	۰,۹۰۱	۰,۶۳۴	۰,۷۶۹	۰,۷۷۱	۰,۸۵۶	۰,۷۹۳	۰,۹۱۲	۰,۸۶۲	۰,۹۸۳	۸,۳۶۳۶
	۳	۶	۹	۲	۵	۶	۷	۹	۲	۶	
F	۰,۸۷۸	۰,۸۸۱	۰,۶۰۶	۰,۷۸۷	۰,۸۴۱	۰,۷۷۷	۰,۷۸۲	۰,۸۹۷	۰,۸۶۵	۰,۹۷۹	۸,۲۹۶۸
	۲	۴	۴	۳	۹	۱	۷	۲	۳	۸	
G	۰,۹۲۵	۰,۹۳۲	۰,۶۵۰	۰,۸۲۴	۰,۹۰۳	۰,۹۰۸	۰,۷۳۷	۰,۹۴۸	۰,۸۸۸	۱,۰۲۳	۸,۷۴۲
	۳		۷	۱	۱	۹	۳	۵	۷	۴	
H	۰,۸۹۷	۰,۸۹۸	۰,۶۱۷	۰,۷۸۲	۰,۸۸۱	۰,۸۷۲	۰,۷۹۵	۰,۸۰۹	۰,۸۷۰	۰,۹۸۹	۸,۴۱۴
	۵	۵	۸	۳	۳	۸	۱	۱	۴	۲	
I	۰,۹۲۷	۰,۹۱۹	۰,۶۴۲	۰,۸۰۸	۰,۸۷۶	۰,۹۱۷	۰,۸۰۰	۰,۹۲۱	۰,۷۹۲	۱,۰۱۰	۸,۶۱۷۲
	۸	۷	۱	۴	۵	۸	۵	۹	۳	۲	
J	۰,۹۸۳	۰,۹۸۹	۰,۶۹۴	۰,۸۶۵	۰,۹۵۹	۰,۹۷۴	۰,۸۶۷	۰,۹۹	۰,۹۴۵	۰,۹۶۷	۹,۲۳۷
		۸	۹	۵	۱	۸	۱		۶		

۸,۷۲۰	۸,۷۵۹	۶,۱۱۰	۷,۷۲۲	۸,۴۸۵	۸,۶۱۵	۷,۷۶۳	۸,۸۴۶	۸,۴۵۵	۹,۶۴۲	ستونی (J)
۹		۷		۳	۹		۵	۹	۲	

در ادامه این ماتریس از ماتریس همانی (واحد) کسر میشود و در گام آخر این مرحله معکوس ماتریس مرحله قبل در ماتریس ارتباط مستقیم ضرب شده و ماتریس ارتباط کامل به دست می آید.

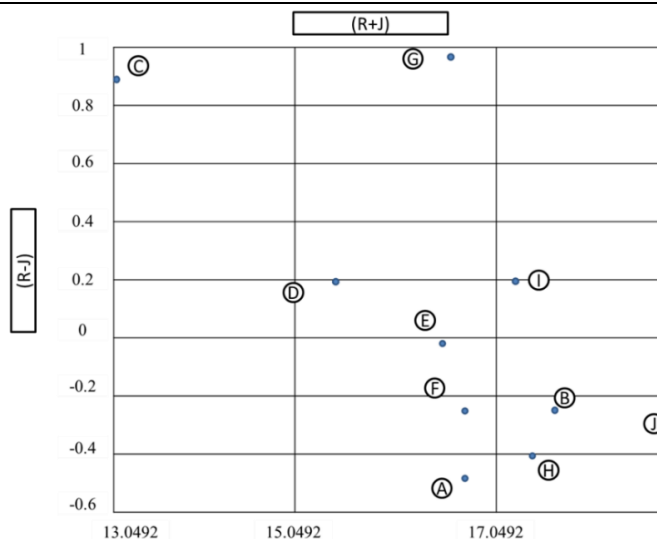
جدول (۶): ماتریس روابط کل

در نهایت با جمع ستون ها و ردیف های جدول (۶) میزان R و J بدست می آید و از این طریق می توان نمودار علی میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عامل ها را محاسبه نمود

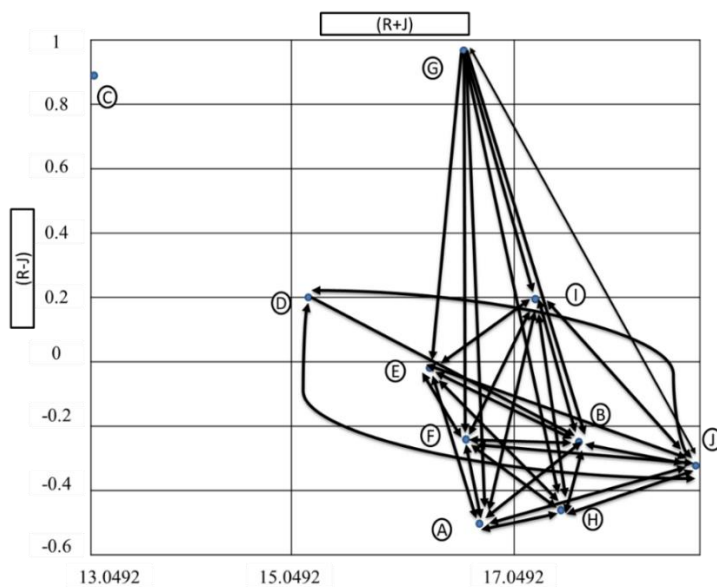
جدول (۷) میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری عامل‌ها

نتیجه	R	J	R + J	R - J
J	۹/۲۳۷	۹/۶۴۲۲	۱۸/۸۷۹۲	-۰/۴۰۵۲
G	۸/۷۴۲	۷/۷۶۳	۱۶/۵۰۵	۰/۹۷۹
I	۸/۶۱۷۲	۸/۴۵۵۹	۱۷/۰۷۳۱	۰/۱۶۱۲
B	۸/۴۳۲۵	۸/۷۵۹	۱۷/۱۹۴۱	-۰/۳۲۳۸
H	۸/۴۱۴	۸/۸۴۶۵	۱۷/۲۶۰۴	-۰/۴۳۲۵
E	۸/۳۶۳۶	۸/۴۸۵۳	۱۶/۸۴۸۹	-۰/۱۲۱۶
F	۸/۲۹۶۸	۸/۶۱۵۹	۱۶/۹۱۲۷	-۰/۳۱۹۱
A	۸/۲۰۸۴	۸/۷۲۰۹	۱۶/۹۲۹۲	-۰/۵۲۲۵
D	۷/۸۵۲۱	۷/۷۲۲	۱۵/۵۷۴۱	۰/۱۳۰۱
C	۶/۹۵۵	۶/۱۱۰۷	۱۳/۰۶۵۷	۰/۸۴۴۳

همچنین نمودار اثرگذاری بین عامل‌ها به دست می‌آید. عامل‌هایی که بالای صفر قرار دارند مانند آراستگی و نظم، سهولت، اخلاق خدمت‌دهی کارکنان و توانمندسازی ارباب‌رجوع، عامل‌های اثرگذار و عامل‌هایی که در زیر صفر هستند عامل‌های تأثیرپذیرند مانند اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی به ارباب‌رجوع، پاسخگویی، رعایت شان انسانی ارباب‌رجوع، بهبود مستمر خدمات، جو امن و اخلاقی برای ارباب‌رجوع و خدمات اثربخش (شکل ۳).



شکل (۳) شدت تأثیرگذاری

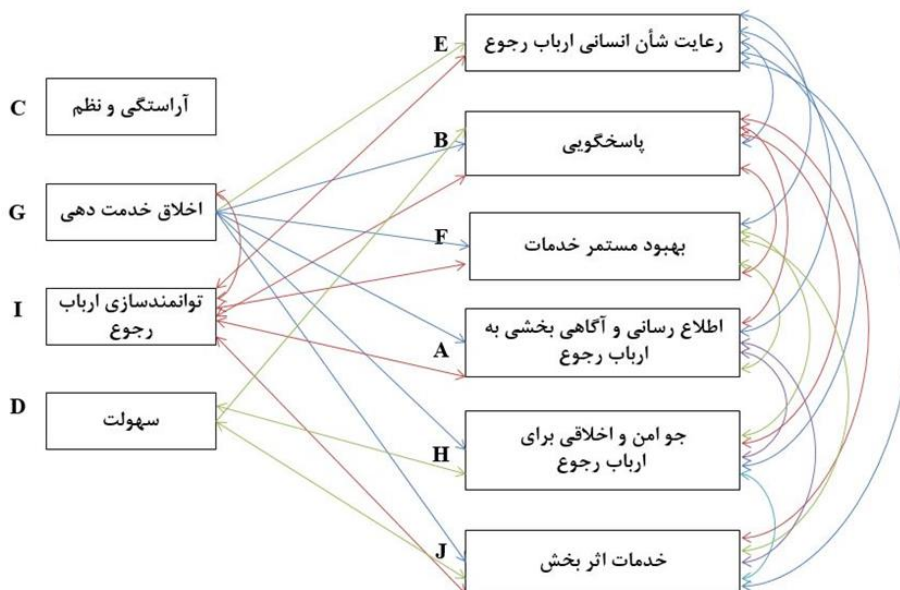


شکل (۴) شدت روابط

همچنین در شکل (۴) بیشترین و کمترین ارتباط بین عامل ها نشان داده شده است. که در این پژوهش بیشترین ارتباط به خدمات اثربخش و کمترین ارتباط به آراستگی و نظم تعلق می گیرد. رابطه علت و معلولی مؤلفه های شناسایی شده به شرح جدول زیر می باشد:

جدول (۴) رابطه علت و معلولی بین مؤلفه‌های تقاضاهای ارباب‌رجوع و عرضه‌های سازمان	
علت	مؤلفه‌های سهولت، توانمندسازی ارباب‌رجوع، نظم و آراستگی، اخلاق خدمت‌دهی
معلول	مؤلفه‌های اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی به ارباب‌رجوع، پاسخگویی، رعایت شأن انسانی ارباب‌رجوع، بهبود مستمر خدمات، جو امن و اخلاقی برای ارباب‌رجوع، خدمات اثربخش

بر اساس شکل (۴) مدل تقاضای ارباب‌رجوع و عرضه‌های سازمان به دست آمد.



شکل (۵) مدل تقاضای ارباب‌رجوع و عرضه‌های سازمان

شناسایی شکاف بین تقاضاهای ارباب‌رجوع از سازمان و عرضه‌های سازمان به ارباب‌رجوع

جامعه آماری پژوهش در این قسمت شامل دو بخش است، بخش اول مدیران و کارشناسان سازمان‌های منتخب و بخش دوم ارباب‌رجوع همین سازمان‌ها است. تعداد نمونه بر اساس اینکه برای پژوهش‌های توصیفی مانند مطالعات میدانی و زمینه‌یابی، نمونه‌ای به حجم حداقل به ۱۰۰ نیاز است (Ganji and Hojjati, 2015)، در هر دو جامعه تعداد ۱۵۰ نفر تعیین گردید. نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام گرفت. همچنین پایایی ابزار پژوهش (پرسشنامه) از طریق آلفای کرونباخ در جدول (۵) مورد بررسی قرار گرفت.

جدول (۵) آلفای کرونیخ پرسشنامه

۰/۸۶۲	۳	اطلاع رسانی و آگاهی بخشی به ارباب رجوع	پرسشنامه ارباب رجوع
۰/۸۷۹	۴	پاسخگویی	
۰/۸۷۵	۲	آراستگی و نظم	
۰/۸۷۵	۳	سهولت	
۰/۸۶۶	۷	رعایت شأن انسانی ارباب رجوع	
۰/۸۸۴	۳	بهبود مستمر خدمات	
۰/۸۸۶	۶	اخلاق خدمت دهی کارکنان	
۰/۸۷۲	۴	جو امن و اخلاقی برای ارباب رجوع	
۰/۸۶۱	۴	توانمندسازی ارباب رجوع	
۰/۸۵۵	۳	خدمات اثربخش	

جدول (۶) میانگین مؤلفه های پرسشنامه ی ارباب رجوع در دو حالت تقاضاهای ارباب رجوع از سازمان و عرضه های سازمان به ارباب رجوع

مؤلفه ها	تقاضاهای ارباب رجوع از سازمان	عرضه های سازمان به ارباب رجوع
اطلاع رسانی و آگاهی بخشی به ارباب رجوع	۴/۳۱	۲/۹۸
پاسخگویی	۴/۱۹	۳/۰۶
آراستگی و نظم	۴/۴۱	۲/۸۸
سهولت	۴/۲۹	۳/۰۳
رعایت شان انسانی ارباب رجوع	۴/۲۸	۳/۰۳
بهبود مستمر خدمات	۴/۱۸	۲/۹۵
اخلاق خدمت دهی کارکنان	۴/۲۲	۲/۹۵
جو امن و اخلاقی برای ارباب رجوع	۴/۳۱	۲/۹۱
توانمندسازی ارباب رجوع	۴/۲۷	۲/۹۵
خدمات اثربخش	۴/۳۲	۲/۹۳

میانگین های متناظر با هر مؤلفه نشان می دهد که میانگین های مؤلفه های پرسشنامه ی ارباب رجوع در تقاضاهای ارباب رجوع از سازمان بسیار بیشتر از میانگین های مؤلفه های پرسشنامه ی ارباب رجوع در عرضه های سازمان به ارباب رجوع می باشد.

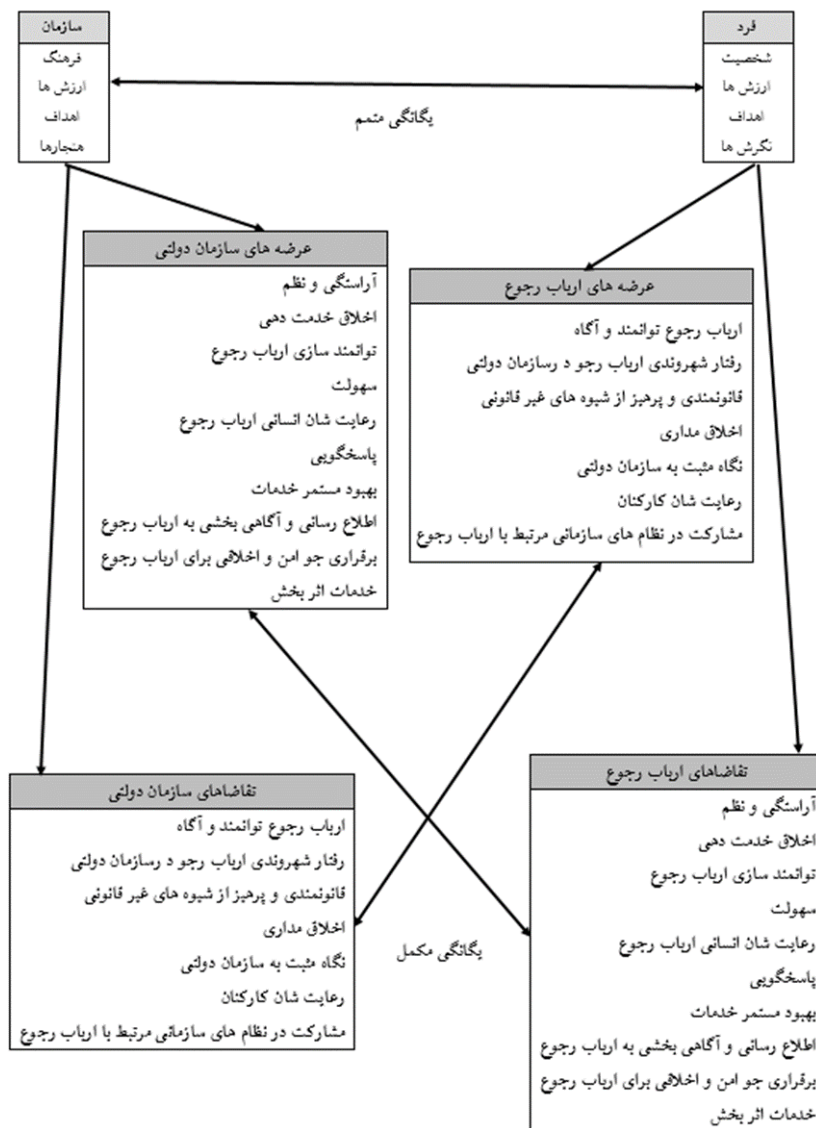
جدول (۷) نتایج آزمون زوجی در تعیین شکاف در مؤلفه‌های پرسشنامه‌ی ارباب رجوع

مؤلفه‌ها	اختلاف میانگین‌ها	خطای معیار	t	سطح معنی‌داری p
اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی به ارباب رجوع	۱/۳۲	۰/۰۹	۱۵/۰۹	۰/۰۰۰
پاسخگویی	۱/۱۴	۰/۱۱	۱۰/۶۹	۰/۰۰۰
آراستگی و نظم	۱/۵۳	۰/۱۱	۱۳/۳۳	۰/۰۰۰
سهولت	۱/۲۷	۰/۱۰	۱۲/۴۸	۰/۰۰۰
رعایت شأن انسانی ارباب رجوع	۱/۲۴	۰/۱۰	۱۱/۹۶	۰/۰۰۰
بهبود مستمر خدمات	۱/۲۴	۰/۰۹	۱۳/۷۵	۰/۰۰۰
اخلاق خدمت‌دهی کارکنان	۱/۲۸	۰/۱۰	۱۲/۹۵	۰/۰۰۰
جو امن و اخلاقی برای ارباب رجوع	۱/۴۱	۰/۱۳	۱۰/۷۱	۰/۰۰۰
توانمندسازی ارباب رجوع	۱/۳۲	۰/۱۰	۱۳/۰۷	۰/۰۰۰
خدمات اثربخش	۱/۳۹	۰/۱۱	۱۲/۷۸	۰/۰۰۰

نتایج آزمون زوجی در تعیین شکاف در مؤلفه‌های پرسشنامه‌ی ارباب رجوع مندرج در جدول (۷) نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری در تقاضاهای ارباب رجوع از سازمان و عرضه‌های سازمان به ارباب رجوع در خصوص مؤلفه‌های پرسشنامه‌ی ارباب رجوع وجود دارد. (سطوح معنی‌داری کلیه‌ی آماره‌های t از خطای ۰/۰۵ کمتر هستند).

بر اساس نتایج می‌توان گفت در بین مؤلفه‌های پرسشنامه‌ی ارباب رجوع، بیشترین شکاف در مؤلفه‌ی «آراستگی و نظم» و کمترین شکاف در مؤلفه‌ی «پاسخگویی» به دست آمد.

در پرسشنامه‌ی ارباب رجوع، پاسخگویان (که ارباب رجوع هستند) ادعا می‌کنند که عرضه‌های سازمان به ارباب رجوع بسیار کمتر از تقاضاهای ارباب رجوع از سازمان می‌باشد.



شکل (۶) مدل اصلی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به منظور شناسایی انتظارات سازمان های دولتی و ارباب رجوع انجام شده است. با توجه به اینکه مطالعات کمتری در زمینه محیط داخلی سازمان ها در ارتباط با مشتریان و ارباب رجوع خود صورت گرفته است، این پژوهش می تواند خلأ موجود در

این مطالعات پر نماید. ایجاد ساختارهای نوین در نظام اداری می‌تواند فلسفه وجودی سازمان‌ها و نقش آن‌ها را در بهبود رفاه اجتماعی و زندگی آحاد جامعه نشان دهد. از این رو شناسایی عواملی که می‌تواند در این مهم نقش داشته باشند از اهمیت بالایی برخوردار است. در این پژوهش پس از طی مراحل تحقیق، نتایج نشان داد، متغیر اخلاق خدمت دهی تاثیرگذارترین عامل به حساب می‌آید. معیار اطلاع رسانی و آگاهی بخشی به ارباب رجوع نیز تاثیرپذیرترین عامل است. همچنین عامل خدمات اثر بخش نیز دارای ارتباط را با دیگر عوامل می‌باشد.

عامل خدمات اثر بخش بیشترین ارتباط را در بین متغیرهای موجود دارا می‌باشد. همچنین بر اساس نظر خبرگان عامل آراستگی و نظم هیچ ارتباطی با دیگر عوامل نداشت. بر اساس آمار بدست آمده عامل های نظم و آراستگی، سهولت، اخلاق خدمت دهی و توانمند سازی ارباب رجوع به عنوان علت و عامل های اطلاع رسانی و آگاهی بخشی به ارباب رجوع، پاسخگویی، رعایت شان انسانی ارباب رجوع، بهبود مستمر خدمات، جو امن و اخلاقی برای ارباب رجوع و خدمات اثر بخش به عنوان معلول شناخته شدند.

نتایج این پژوهش نشان داد تقاضاهای ارباب رجوع از سازمان‌های دولتی و عرضه‌های سازمان‌های دولتی به ارباب رجوع یکی هستند به عبارت دیگر با دستکاری در هر کدام از مؤلفه‌های تقاضای ارباب رجوع عرضه‌های سازمان نیز به همان میزان تغییر می‌کند. همچنین شکاف بین انتظارات ارباب رجوع از سازمان نشان داد سازمان‌ها می‌بایستی تدابیری در جهت کاهش این شکاف بیندیشند تا خدمت‌دهی و خدمت‌گیری با سهولت بیشتری انجام شود. امروزه بحث میزان رضایت ارباب رجوع از خدمات ارائه‌شده در دستگاه‌های دولتی به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام اداری تلقی می‌گردد و به همین دلیل مبحث رضایت ارباب رجوع به عنوان یک مسئله بسیار مهم در سیستم مدیریت دولتی کشور مدنظر می‌باشد. از سوی دیگر شناسایی عواملی که با عرضه‌های ارباب رجوع به سازمان‌های دولتی ارتباط دارد، مهم می‌باشد چرا که این دو لازم و ملزوم همدیگر هستند تا رضایت در هر دو طرف ایجاد شود. جلب رضایت شهروندان و مراجعان به عنوان سرمایه‌های اجتماعی باعث افزایش اعتماد و وفاداری عمومی، وفاق ملی^۱، مشارکت

عمومی و اقتدار ملی می شود که در دنیای کنونی به مانند شاخص های اصلی سنجش کارآمدی و توسعه نظام اداری و سیاسی محسوب می شوند ([Habibpour Gotabi and Mousavi, 2015](#)). اگر دولت ها و حکومت ها نتوانند خواسته ها و نیازهای مادی و معنوی شهروندان را برآورده سازند، بحران های مختلفی از قبیل: بحران اعتماد عمومی، بحران مشروعیت، بحران مشارکت عمومی و بحران همگرایی در جامعه ایجاد می شود و این بحران ها ضمن تقلیل کارایی و اثربخشی نظام سیاسی و اداری، موجب بروز بحران و گسست در فرایند توسعه ملی خواهد شد ([Danaeifard et al, 2013; Jahanbin and Emami, 2014](#))

همچنین نتایج تحقیقات لیندن مایر و همکاران ([Lindenmeier et al, 2021](#))، یو و همکاران ([Yu et al, 2021](#)) و رئوفیان و همکاران ([Raufian et al, 2020](#)) در رابطه با این پژوهش نشان داد که رابطه مستقیمی بین رضایت عمومی و عوامل رفتار دولت، ادراک عمومی و رفتار مشارکت عمومی، مانند رفتار تعاملی، رفتار نظارت، تأثیر سلامتی، و اقدامات جبران خسارت وجود دارد. بنابراین این پژوهش نیز هم راستا با تحقیقات سایر محققین می باشد.

نتایج تحقیق ماکسین و آویانتو ([Muksin & Avianto, 2021](#)) نشان داد افزایش خدمات و رضایت عمومی توسط خدمات یکپارچه که از دیجیتال تغییر یافته توسط دیوانسالاران دولتی در طراحی استراتژی های خدمات، از جمله خدمات الکترونیکی، تقویت نظارت عمومی و تقویت اکوسیستم نوآوری استفاده کرده است، موفق شده است. به طوری که نقش جامعه به عنوان استفاده کنندگان از خدمات می تواند به طور فعال در آینده به عنوان شریک دولتی مشارکت داشته باشد. نتایج تحقیقات فوق با نتایج این پژوهش هم راستا هستند.

در مدل به دست آمده با تقویت این رابطه دوطرفه، بهبود در شرایط تقاضاها از سوی ارباب رجوع و عرضه های سازمان به ارباب رجوع حاصل خواهد شد و هر دو طرف به رضایت نسبی می رسند. نتایج این تحقیق می تواند در بسط نظری رابطه بین سازمان های دولتی و خدمت رسان و ارباب رجوع مؤثر باشد و خطه مشی گذاران و مدیران نیز با ایجاد ساختارهای هوشمندانه بتوانند انتظارات ارباب رجوع و کارکنان سازمان های دولتی را کاهش دهند و شرایط مساعدتری برای خدمت دهی و دریافت خدمات فراهم سازند. با

توجه به اینکه برای ارتباط متقابل ارباب رجوع و سازمان های دولتی مدل مناسبی در تحقیقات دیگران یافت نشد، این پژوهش با ارائه مدل بدست آمده دارای نوآوری می باشد.

پیشنهادهای کاربردی

۱- با توجه به انتظار ارباب رجوع از سازمان های دولتی، شامل رعایت شان ارباب رجوع، پاسخگویی، خدمات اثربخش، آراستگی و نظم، سهولت، اطلاع رسانی و آگاهی بخشی به ارباب رجوع، اخلاق خدمت دهی، جو امن و اخلاقی برای ارباب رجوع که در طرح تکریم ارباب رجوع وجود دارد، پیشنهاد می گردد، این طرح توسط خط مش گذاران دولتی احیا و مورد تأکید بیشتری قرار گیرد.

۲- با توجه به انتظار ارباب رجوع از سازمان دولتی پیشنهاد می شود، سازمان های دولتی علاوه بر توان و ظرفیت خود، از طریق مؤسسات پژوهشی و افکارسنجی دیگر نیز برای سنجش میزان رضایت ارباب رجوع از دستگاه های دولتی استفاده نمایند.

۳- با توجه به انتظار ارباب رجوع از سازمان دولتی، شامل اطلاع رسانی و آگاهی بخشی به ارباب رجوع، پاسخگویی، آراستگی و نظم، سهولت، خدمات اثربخش، توانمندسازی ارباب رجوع، جو امن و اخلاقی برای ارباب رجوع، اخلاق خدمت دهی، بهبود مستمر خدمات و رعایت شان ارباب رجوع، پیشنهاد می شود، شورای عالی اداری نیز به منظور اطمینان از انجام طرح تکریم ارباب رجوع، کمیته ای تحت همین عنوان ایجاد نماید. تشکیل کمیته ارزیابی مدیران می تواند به این امر کمک نماید.

۴- با توجه به انتظار ارباب رجوع از سازمان دولتی، شامل بهبود مستمر خدمات و توانمندسازی ارباب رجوع، ارباب رجوع توانمند و آگاه، مشارکت در نظام های مرتبط با ارباب رجوع و سهولت پیشنهاد می گردد، سامانه های نظرسنجی از ارباب رجوع در مورد عملکرد کارکنان دستگاه های دولتی به نحوی که در دسترس عموم قرار گیرد، طراحی شود. استفاده از هوش مصنوعی در این مورد می تواند کمک نماید.

۵- با توجه به انتظار ارباب رجوع از سازمان دولتی، شامل اخلاق خدمت دهی و جو امن و اخلاقی برای ارباب رجوع، رعایت شان ارباب رجوع، پیشنهاد می شود، قوانین

جدید وضع، اصلاح یا ارتقاء یابد. آیین نامه ها و دستورالعمل های تکلیفی و الزام آور برای دستگاه های دولتی نسبت به رعایت حقوق ارباب رجوع صادر شود. برقراری سیستم ارزیابی رعایت حقوق ارباب رجوع در سازمان های دولتی به این امر کمک می کند.

۶- با توجه به انتظار ارباب رجوع از سازمان دولتی، شامل اطلاع رسانی آگاهی بخشی و ارباب رجوع توانمند و آگاه و با توجه به انتظار سازمان دولتی از ارباب رجوع، شامل رفتار شهروندی ارباب رجوع در سازمان خدمت رسان، پیشنهاد می گردد، برای آموزش رفتار شهروندی و وظایف شهروندی، قوانین و مقررات موضوعه برای ارباب رجوع و عموم مردم، از سامانه، اپلیکیشن های مربوطه و ظرفیت فضای مجازی و رسانه های جمعی به خوبی استفاده شود.

۷- با توجه به انتظار ارباب رجوع از سازمان دولتی، شامل بهبود مستمر خدمات، خدمات اثربخش و رعایت شان انسانی ارباب رجوع، پیشنهاد می گردد، فرایندهای انجام کار در مسیر خدمت دهی به ارباب رجوع به نحوی که از ایستادن در صف های طولانی و ملالت آور رهایی یابد، طراحی یا بهبود یابند. طراحی سیستم های استفاده از خدمات الکترونیکی و غیر حضوری می تواند به این امر کمک نماید.

محدودیت های پژوهش

۱. نتایج بخش کیفی محدود به مشارکت کنندگان در این تحقیق است بنابراین ممکن است تغییر مشارکت کنندگان (به ویژه در شهرهای دیگر) تفاوت هایی را با نتایج این تحقیق ایجاد کند.

۲. ضمن اینکه در بخش روش، تمهیدات کامل در جهت اعتبار نتایج بخش کیفی به کار گرفته شد، با این وجود کدهای استخراج شده حاصل تفسیر محقق از متون و مصاحبه ها است.

۳. در بخش کمی نتایج تحقیق محدود به جامعه مورد مطالعه یعنی سازمان های دولتی شهر اصفهان است.

۴. گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه امکان‌سویگیری توسط پاسخگو را به همراه دارد که شامل حال تحقیق حاضر هم می‌شود.
۵. داده‌های این تحقیق محدود به قلمرو زمانی تحقیق بوده بنابراین تعمیم آن به زمان‌های دیگر باید با احتیاط انجام گیرد.

پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی

۱. پیشنهاد می‌شود شناسایی انتظارات متقابل در دیگر مناطق جغرافیایی ایران (شمال، غرب، شرق و جنوب) باهدف توسعه مدل تحقیق حاضر با عنوان توسعه مدل انتظارات متقابل ارباب رجوع و سازمان‌های دولتی، انجام گیرد.
۲. مدل روابط علی بین متغیرها هم در بخش انتظارات ارباب رجوع از سازمان و هم سازمان از ارباب رجوع، در یک جامعه بزرگ مورد آزمون تحت عنوان بررسی روابط علی بین مولفه‌های مدل انتظارات متقابل ارباب رجوع و سازمان‌های دولتی، قرار گیرد.
۳. در مورد شیوه‌های جامعه‌پذیری ارباب رجوع نسبت به انتظارات سازمان از ارباب رجوع تحت عنوان شناسایی شیوه‌های جامعه‌پذیری ارباب رجوع نسبت به انتظارات سازمان‌های دولتی، تحقیق شود.
۴. تأثیر تحقق انتظارات متقابل بر رضایتمندی ارباب رجوع با عنوان بررسی تحقق انتظارات متقابل فرد و سازمان بر رضایتمندی ارباب رجوع، مورد مطالعه قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان تمایل دارند تا مراتب تقدیر و تشکر خود را از داوران محترم که با نظرات سازنده‌ی خویش که موجب افزایش کیفیت مقاله شدند، ابراز نمایند.

تعارض با منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضادی در منافع در مورد انتشار این نسخه وجود ندارد.

توافقنامه نویسندگان

نویسندگان این مقاله اعلام می دارند که نسخه نهایی را قبل از ارسال مشاهده و تأیید کرده اند. همچنین تضمین می نماییم که این مقاله اثر اصلی نویسندگان است و قبلاً چاپ نشده یا در حال حاضر تحت انتشار نمی باشد.

منابع

- Agha Ebrahimi Samani, B. & Makoui, A. (2004). Evaluating the challenges of Iranian companies in oil and gas projects by Dimetal method, **International Project Management Conference**, (2) SID. <https://sid.ir/paper/499799/fa>. [In Persian]
- Akbarian, M., & Najafi, E. (2020). Ranking of strategic objectives in the balanced scorecard with analytic network process, **Journal of Decisions and Operations Research**, 4(1), 74-87. <https://doi.org/10.22105/dmor.2019.88293> [In Persian]
- Alhammadi, M. H. (2021). The Impact of Hrm Practices on Job Satisfaction in Government Agencies, **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)**, 12(10), 6220-6226.
- Aluko, O. R., Idoro, G. I., & Mewomo, M. C. (2021). Relationship between perceived service quality and client satisfaction indicators of engineering consultancy services in building projects, **Journal of Engineering, Design and Technology**, 19(2), 557-577.
- Arwati, D. (2021). E Government and Public Satisfaction of Bandung City Government Accountability., **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)**, 12(8), 501-504.
- Aslhashemi, A., & Molaie, M. (2012). Culture of honor: with emphasis on honoring the client, employees and retirees, **Akhgar Publications**, 1, 1-272. [In Persian]
- Braun, V., & Clarke V (2006). Using thematic analysis in psychology, **Qualitative Research in Psychology**, 3, 77-10.
- Danaeifard, H., Hassanzadeh, A., & Haji Hashemi, Z. (2013). Examining the national responsibility of employees of government organizations, **Journal of Culture Strategy**, 25, 41-70. [In Persian]
- Ganji, K., & Hojjati, F. (2014). Statistics and research method questions for the educational management doctoral research methodology, Tehran: **Rushd Publications**, First Edition. [In Persian]

- Givarian, H., & Samani, A (2011). Measuring customer satisfaction in Iran Post Company, **Business Management Quarterly**, 13(3), 57-69. [In Persian]
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2007). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry, **ECTJ**, 30(4): 233-252.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2007). **The sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Habibpour Gotabi, K., & Mousavi Khorshidi, S. H. (2016). The relationship between social capital and political participation of Qom citizens, **Social Welfare Quarterly**, 16(62), 359-392. [In Persian]
- Hajizadeh, I., & Asghari, M. (2011). Methods and statistical analysis with a view to research methods in biological and health sciences, Tehran: **University Jihad Publications**, p.73. [In Persian]
- Heravi, A., Zamani Moghadam, A., Hashemi, S. A., Younos Vakil Alroaia, Y., & Sajadi Jagharg, A. (2021). Evaluation of The Influential Factors in Human Resource Development in State-owned Enterprises Using a Mixed Method, **Articles in Press, Accepted Manuscript**, Available Online from 16 October 2021. <http://dx.doi.org/10.22105/jarie.2021.284052.1322>.
- Hughues, A. (2009). **New Government Management**, translated by Alwani-Khalili Shurini-Memarzadeh, Morvarid Publications, 10th edition, p.27.
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust, **Sustainable Production and Consumption**, 25, 123-135.
- Jahanbin, F., & Emami, A. (2013). Social capital is the communication link of soft power, soft security, soft threat, **Two Quarterly Journals of Soft Power**, 10, 49-73. [In Persian]
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, **Personnel Psychology**, 49(1), 1-49.
- Lindenmeier, J., Seemann, A. K., Potluka, O., & Von Schnurbein, G. (2021). Co-production as a driver of client satisfaction with public service organizations: an analysis of German day-care centres, **Public Management Review**, 23(2), 210-232.
- Mensah, I. K., & Luo, C (2021). Exploring Factors Determining Chinese College Students' Satisfaction With E-Government Services: The Technology Acceptance Model (TAM) Approach, **Information Resources Management Journal (IRMJ)**, 34(3), 1-20.

- Mittal, V. Han, K., Lee, J. Y. & Sridhar, S. (2021). Improving Business-to-Business Customer Satisfaction Programs: Assessment of Asymmetry, Heterogeneity, and Financial Impact, **Journal of Marketing Research (JMR)**, 58, 4.
- Muksin, A. & Avianto, B. N. (2021). Governance innovation: one-stop integrated service to enhance quality service and public satisfaction, **Theoretical and Empirical Researches in Urban Management**, 16(1), 40-60.
- Namini, S. (2020). The New Public Management. Administrative Reform in Iran (February 8), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3534437>
- Neilson, B. (2023). Investigating the impact financial content structure has on consumer appreciation: An empirical study of Australian statement of advice documents, **The Journal of Finance and Data Science**, 9, 1-16.
- Niaz Azari, K. Berimani, A. & Dadashi, T. (2013). Assessing the level of subscribers' satisfaction with the quality of service delivery based on the criteria of the customer honoring plan in the Water and Sewerage Company, **Journal of Educational Research**, 8(36), 61-76. [In Persian]
- Nori, M., & Parizad Taersaraei, T. (2020). The role and effect of public relations on honoring clients in the performance of the Social Security Organization of the Islamic Republic of Iran, **Human Scienced Research Journal**, 4(31), 249-272. [In Persian]
- Rashidi, S. Jazni, N. & Mobini, M. (2021). Designing the optimal model of public trust in Iran's government organizations with an emphasis on the type of organization and the type of employer, **National Security Scientific Quarterly**, 11(41), 371-410. [In Persian]
- Raufian, F. Mir Hosseini, S. M. A. & Turkfar, A. (2020). Communication model of client honoring development in the Ministry of Sports and Youth, **Contemporary Research in Sports Management**, 10(19), 127-139. [In Persian]
- Rezaei Sufi, M. Ziviar, F. & Abbasi Bakhtiari, R. (2013). Review and explanation of customer satisfaction, **Quarterly Journal of Modern Marketing Research**, 3(8), 182-161. [In Persian]
- Sarmad, Z. Hejazi, A. & Bazargan, A. (2001). **Research Methods in Behavioral Sciences**, Agha Publications, 27th Edition, pp.1-404. [In Persian]
- Shariatmadari, A. (2015). Using DEMATEL – ANP hybrid algorithm approach to select the most effective dimensions of CRM on

innovation capabilities, **Journal of Applied Research on Industrial Engineering**, 2(2), 120-138.

Sheikhi, H. Sultanpanah, H. (2021). Measuring the level of satisfaction of the master, referring to the critical multi-criteria decision-making method, **Governance and Development Quarterly**, 2(1), 115-127. [In Persian]

Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (2nd ed), **Thousand Oaks**, CA: Sage.

Top, C. & Ali, B. J. (2021). Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy, **Amazonia Investiga**, 10(38), 70-81.

Wang, F. Lai, X. & Shi, N. (2011). A multi-objective optimization for green supply chain network design, **Decision Support Systems**, 51(2), 262-269.

Yu, S., Bao, J., Ding, W., Chen, X., Tang, X., Hao, J., Zhang, W., & Singh, P. (2021). Investigating the Relationship between Public Satisfaction and Public Environmental Participation during Government Treatment of Urban Malodorous Black River in China, **Sustainability**, 13: 3584.

[https:// doi.org/10.3390/su13063584](https://doi.org/10.3390/su13063584).

COPYRIGHTS

© 2023 by the authors. Licensee Modern Management Engineering Journal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

