

ارزیابی کیفیت خدمات شهرداری از دید کارکنان بر اساس مدل SERVQUAL (مطالعه موردی :
شهرداری شهرستان بوکان)

***لقمان ابراهیمی

**دکتر حبیب الله سالار زهی

*دکتر عادل صلواتی

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، ارزیابی کیفیت خدمات شهرداری بر اساس مدل سروکوال می باشد. در این راستا ادراکات و انتظارات کارکنان از کیفیت خدمات شهرداری مورد بررسی قرار گرفته است. کارکنان شهرداری شهرستان بوکان جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می دهند. برای آزمون فرضیات در این پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، ۱۴۰ نفر از کارکنان انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد سروکوال استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی (ناپارامتریک) استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که بین انتظارات و ادراکات کارکنان از کیفیت خدمات ارائه شده شکاف وجود دارد.

واژگان کلیدی: کیفیت، کیفیت خدمات، مدل SERVQUAL، تحلیل شکاف، شهرداری

*استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران. Email:adel_salavati@yahoo.com

**استادیار گروه مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. Email:Salarzad@yahoo.com

***کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

مقدمه

بخش خدمات یکی از بخش های اصلی اقتصاد هر کشوری است. کشورهای پیشرفته جهان پس از مجهز شدن به نیروی صنعت، معدن و کشاورزی، اکنون به اهمیت روزافزون خدمات به عنوان نیروی محرکه رشد و ترقی پی برده اند. امروزه تنها سازمانهایی در عرصه رقابت از موقعیت مناسبی برخوردارند که محور اصلی فعالیت خود را تامین خواسته های مشتریان و ارضای نیازهای آنان با حداقل قیمت و حداکثر کیفیت قرار داده اند (کزازی، ۱۳۷۸: ۱). در مورد بهبود خدمات در بخش دولتی، حتی با وجود کاهش بودجه، تقاضاهای روبه افزایشی وجود دارد. در طی سالیان اخیر تعداد زیادی از سازمانهای بخش عمومی درصدد برآمده اند تا اصول مدیریت کیفیت که مبتنی بر دیدگاه های مشخص مشتری گرا و به قصد مورد پذیرش قرار گرفتن از سوی مشتری میباشد، بکار بندند (الوانی، ۱۳۸۲: ۲۳). یک کلز عمده سازمانهای دولتی خدماتی عصر حاضر شهرداری^۱ هاستند. امروزه نقش و اهمیت خدمات شهرداری ها بر زندگی مردم در سراسر جهان بر کسری پوشیده نیست و شایع هر یک از ما در طول روز بارها به صورت مستقیم و غیر مستقیم در گئی این مسائل بوده و هستیم. تنوع و پراکندگی، تخصصی بودن وظایف و ارتباط گسترده با مردم، هزینه های مصرفی بالا، استمرار و تکرار زیاد عملیات انجام

شده، ضرورت توجه به رضایت شهروندان^۲ که حتی ابعاد سیاسی و حکومتی نیز به خود میگیرد، و نیز عدم وجود رقابت از برجسته ترین عواملی هستند که ضرورت انجام مطالعات مربوط به ارزیابی کیفیت خدمات در شهرداریها را، نمایان میکنند (مرادی، ۱۳۸۴: ۲) برای تایید اهمیت خدمات و کیفیت خدمات درب خش دولتی میتوان به ماده ۱۴۲ برنامه چهارم توسعه و چشم انداز ایران ۱۴۰۴ اشاره کرد که بیان میکند:

"سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاههای موضوع ماده (۱۶۰) این قانون موظفاند، به منظور افزایش پاسخگویی دستگاههای اجرایی در مقابل مردم، با استفاده از فناوریهای نوین اداری و بازرگری و مهندسی فرایندها و روشها و رشد شاخصهای مربوط به مشتری مداری و آموزش اداری مردم و توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد و راهکارهای لازم برای جلوگیری از مفاسد اداری، سطح کیفی خدمات خود را افزایش داده و در تدوین ضوابط و مقررات و بخشنامهها، دستورالعملهای ذیربط رضایت و تکریم ارباب رجوع به عنوان یکی از اهداف اصلی و تأثیرگذار در سرنوشت اداری و استخدامی کارکنان ملحوظ نمایند. کیفیت چیست؟

بدون شک امروزه در میان جنبه های مدیریت استراتژیک شرکتهای خدماتی، موضوع کیفیت از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. هر فردی دارای نیازها، خواسته ها، احتیاجات و انتظاراتی می

²-Citizen Satisfaction

¹- Municipality

باشد، برآورده کردن هر یک از این نیازها و کیفیت آن، برای کالاها و خدمات امری مهم و ضروری تلقی می شود. اگر چه کیفیت همیشه جزء جدایی ناپذیر محصول و خدمت بوده است، ولی امروزه با روند جهانی شدن اقتصاد و رقابت فزاینده و شکل گیری بلوکهای تجاری، موضوع کیفیت برای تمامی شرکتها و موسسات تولیدی و خدماتی به صورت امری مهم و حیاتی درآمده است. کیفیت دارای مفهوم وسیعی می باشد که تمام بخشهای مختلف سازمان نسبت به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارایی تمام مجموعه است بگونه ای که مانع ایجاد عوامل شود که باعث اختلال در کیفیت شود. که هدف نهایی آن مطابقت کامل با مشخصات مورد نیاز مشتری، با حداقل هزینه برای سازمان است که منجر به افزایش قابلیت رقابت می شود (Feigenbaum, 1991: 131).

صاحب نظران، کیفیت خدمات را به عنوان میزان تاثیر گذاری خدمات بر رضایت مشتریان از کالاها و خدمات تعریف کرده اند (Sexty, 1998: ۲۹۷). کاتلر معتقد است، کیفیت کالا، توان محصول در انجام کارهای است که باید انجام شود و ویژگی هایی نظیر دوام، قابلیت اعتماد، سهولت استفاده، تعمیر پذیری آسان و سایر صفات ارزشمند کالا را در بر می گیرد (کاتلر، ۱۳۸۶: ۳۷۱). دو دیدگاه متفاوت در مورد کیفیت ایجاد شده است:

- کیفیت از دیدگاه مصرف کننده
- کیفیت از دیدگاه تولید کننده

توجه مصرف کننده به خدمت، عملکرد و ظاهر و مانند آن است یعنی مناسب بودن برای استفاده. این نقطه نظر کیفیت، ارزش متحرک و معطوف به بازاریابی است. دیدگاه تولید کننده در مورد کیفیت عبارت است از یک مجموعه از استانداردهای مشخص، که همه واحدها باید به طور ثابت به این استانداردها دست یابند (Starr, 1989: 233).

خدمات

یکی از راه های اساسی که یک موسسه خدماتی می تواند با توسل بدان خود را از سایر رقبا متمایز سازد، ارائه دائمی خدماتی برتر نسبت به آنها است. بسیاری از شرکتها به این نکته پی بردند که ارائه خدمات دارای کیفیت، می تواند مزیت رقابتی محکم و نیرومندی برای آنان به ارمغان آورد. مزیتی که سرانجام به فروش و سود بالاتری می انجامد. برای رسیدن به این هدف کافی است به انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات پاسخ مناسبی داده شود یا از آن پیشی گرفته شود.

خدمت منفعتی است که مشتریان خواستار آن هستند (Harvey, 1998: 585). از نظر کاتلر خدمت فعالیت یا منفعتی نامحسوس و لمس نشدنی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه میکند و مالکیت چیزی را نیز به دنبال دارد. تولید خدمت ممکن است به کالاهای فیزیکی وابسته باشد یا نباشد (کاتلر، ۱۳۸۶: ۳۶۲). خدمات دارای ویژگی هایی هستند که آنها را از کالاها متمایز می کند. این ویژگی ها به شرح زیر می باشند.

- عوامل متعددی هنگام ارائه ورودی ها و خروجی ها دخالت دارند.
- ارزیابی خدمت در شمار زیادی از خدمات مشکل است.
- خدمات را نمی توان در انبار ذخیره کرد.
- زمان در ارائه خدمات یکی از مهمترین عوامل می باشد.

- در ارائه خدمات سیستمهای تحویل خدمات می توانند هم الکترونیکی و هم فیزیکی باشند (Lovelock & Lauren, 1999)

کیفیت خدمات

کیفیت خدمات^۷ یک رشته علمی نسبتاً جوان است (Caruana and Pitt, 1997,606) و ارائه تعریفی از آن دشوار است. علت این دشواری آن است که ارائه خدمات، عوامل رفتاری زیادی را شامل می شود. علت فقدان کیفیت در کالا را اغلب نقص در مواد خام و اجزای تشکیل دهنده ی آن یا عیب در طراحی می دانند. درحالی که ضعف در کیفیت خدمات، مستقیماً از رفتارها و برخوردهای کارکنان سازمان در ارتباط با مشتری ناشی می شود (کرزای و دهقانی، 1382: 44).

تعریف کیفیت خدمات به رسیدن مشتریان به نیازها و خواسته هایشان پیوند خورده است. در خرید یک محصول یا دریافت یک خدمت، انتظار مشتری این است که ارزشی را دریافت کند. در این مقوله ارزش، به عنوان پیوندی بین آنچه مشتریان به دست می آورند، در مقابل آنچه می دهند، تعریف

⁷- Service Quality

ناملموس بودن^۳: خدمات اصولاً ناملموس هستند. یعنی نمی توان قبل از خرید آنها را دید، شنید، لمس کرد، مز مزه و یا بو کرد. نتیجه گیریهای خریداران در خصوص کیفیت یک خدمت ناشی از مشاهدات آنان در باره مکان، اشخاص، تجهیزات، ابزارهای ارتباطی و قیمت است.

تفکیک ناپذیری^۴: خدمات برخلاف کالاها ابتدا فروخته می شود، سپس تولید می شود و همزمان با تولید مصرف می شود. بنابراین خدمت صرفنظر از اینکه ارائه کننده آن اشخاص یا ماشین آلات باشند از ارائه کننده خود جدا شدنی نیست و ارائه کننده خدمت، خود بخشی از خدمت است.

تغییرپذیری^۵: کیفیت خدمات بسیار متغیر است، بدین معنی که کیفیت یک خدمت بستگی به شخص ارائه کننده، زمان، مکان و نحوه ارائه خدمت دارد. **فناپذیری^۶**: خدمات فناپذیرند؛ یعنی خدمت رانمی توان برای فروش یا مصرف بعدی انبار کرد (کاتلر، ۱۳۸۶: ۳۹۷).

باتوجه به ویژگی های خدمات، تفاوت میان کالاها و خدمات را می توان بصورت زیر بیان کرد:

- مشتری نمی تواند مالک خدمت باشد.
- خدمات غیر قابل حس کردن هستند.
- این امکان وجود دارد که افراد دیگری در شکل دادن بخشی از خدمت شرکت داشته باشند.

³- Intangibility

⁴- Inseparability

⁵-Changeability

⁶-Expiring

شده است. گرچه اغلب این بده بستان بین قیمت مورد ملاحظه قرار گرفته است ولی تجزیه و تحلیل جزئیات نشان می دهد که بیش از این را شامل می شود. بطور کلی در تلقی عمومی خدمات با کیفیت، آنهایی هستند که مشتری را قادر می سازد تا احساس کند که در معامله انجام شده، ارزشی را دریافت داشته است. تعریف کیفیت خدمات حول این نظر می گردد که کیفیت خدمات نتیجه مقایسه ای است که مشتریان بین انتظاراتشان از خدمات و

ادراکشان از خدمات ارائه شده، انجام می دهند (Parasuraman et al. 1994:114). کیفیت یک پدیده ی چند بعدی است و بنابراین برای رسیدن به آن باید ابعاد تعیین کننده ی آنرا شناخت. ابعاد کیفیت خدمات، معیارهای هستند که الزامات و انتظارات مشتریان را در چگونگی ارائه خدمات پوشش می دهند. شناخت دقیق این ابعاد و همچنین شناخت مدل های ارزیابی کیفیت خدمات توانایی سازمان را برای اندازه گیری سطح کیفیت خدمات افزایش می دهند (الوانی، 1382: 140).

جدول ۱: مقایسه عوامل تعیین کننده خدمات براساس دیدگاه صاحب نظران

پاراسورامان و دیگران	گاروین	استوارت و والش	گاستر	هیروف-فارمر	ماتسون
قابلیت اعتبار	قابلیت اعتبار	قابلیت اعتبار	قابلیت اعتبار	قابلیت اعتبار	قابلیت اعتبار
پاسخگویی	قابلیت خدمت	سرعت در ارائه	سرعت ارائه	مناسبت (بجا بودن)	مناسبت (بجا بودن)
شایستگی	دهی	شایستگی	خدمت	دانش	در دسترس بودن
دسترسی	کیفیت ادراک شده	دسترسی	قابلیت	موقعیت (مکان)	انسانی (خوشایند)
تواضع	زیبایی	مفید بودن	پذیرش	دلگرمی (همدلی)	برای استفاده)
ارتباطات		دانش	دسترسی	ارتباطات	انتخاب
قابلیت اعتماد		قابلیت اعتماد	زیبائی محیط	صداقت	هزینه
امنیت		امنیت		رازداری	
درک مشتری		درک نیازهای		توجه	
عوامل محسوس		استفاده کننده		اراستگی و پاکیزگی	
		استفاده اثربخش از		عدالت (منصف)	
		فن اوری			
		ظرفیت برای			
		انتخاب			

کیفیت خدمات در بخش دولتی (عمومی)

در محیط کسب و کار حاضر، رقابت سازمانها از طریق قابلیت آنها برای پاسخگویی سریع به نیازهای سازمان تعیین میشود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و نیز بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی موارد نیازمند به بهبود جدی، بهبود مستمر عملکرد مسیر نخواهد شد. تحقق تمامی موارد یاد شده، بدون اندازه گیری و ارزیابی عملکرد امکان پذیر نیست.

کیفیت و خدمت به مشتری، در دهه ۱۹۹۰ در سازمانهای هر دو بخش عمومی و خصوصی، به عنوان دو موضوع مهم استراتژیک شناخته شده اند (Donnelly et al., 1995: 16). کیفیت خدمات یکی از مهمترین ابعاد عملکرد سازمانی در بخش دولتی می باشد زیرا خروجی اصلی سازمانهای دولتی، خدمت می باشد. علاوه بر این سود، هدف نهایی سازمانهای بخش دولتی نیست (Harel & Tzafirir, 1999: 4).

سازمان عمومی سازمانهایی هستند که هدف اصلی آنها افزایش سودهی نیست. این سازمانها را می توان به سازمانهای دولتی و غیردولتی تقسیم کرد (ریاحی، ۱۳۸۱: ۱۵).

ارائه خدمات در بخش دولتی معمولاً در چارچوب قوانین و در حد وظایفی است که از پیش تعیین شده اند و در یک ساختار بوروکراتیک صورت می گیرد و فعالیتها اکثراً بدون هرگونه تعهدی به تحقق

اهداف و صرفاً با تأکید بر فرآیندها صورت می پذیرد (Cohen et al, 1993: 86).

ارائه خدمات در بخش عمومی با کیفیت بالا و هزینه اثر بخش چندان ساده نیست. اینکار شامل ایجاد سازمانهایی با ویژگیها و روشهای شایسته و ایجاد روشهای صحیح جهت ارائه خدمات می باشد. آن همچنین نیازمند ترکیب مناسبی از روشهای بهبود، اجرای موفقیت آمیز، درک درست نیازهای کارکنان، تکنولوژی، منابع مناسب، فرهنگ سازمانی پاسخگو و کارکنان آموزش دیده می باشد (Rodríguez et al, 2009: 5).

امروزه بیش از هر زمان دیگری سازمانهای عمومی به ارزیابی دیدگاههای مشتریان خود درباره ی خدمات ارائه شده و نیز میزان برآورده شدن انتظارات آنها از ارائه این خدمات نیاز دارند. چرا که آنها به خوبی میدانند تا چه حد فقدان اطلاعات کافی درباره ی انتظارات و بازخورد ادراک نظرات مشتریان برای سازمانها مشکلاتی را ایجاد خواهد کرد. این اشتباه است که بگوییم دریافت بازخورد از مشتریان لازم نیست چرا که شکل درستی از بازخورد مشتریان مورد نیاز است، دشواری مدیران بخش عمومی این است که میخواهند چنین ارزیابی ای با صرفه جویی و حداقل هزینه انجام شود (الوانی، ۱۳۸۲: ۶۶).

ارزیابی کیفیت خدمات در بخش عمومی بر

اساس مدل SERVQUAL

کیفیت کالاها را می توان با شاخص هایی مانند دوام و تعداد نقص های کالا اندازه گیری کرد، اما داشتن

SERVQUAL در اندازه گیری کیفیت خدمات در جایی که کیفیت خدمات به عنوان یک ضرورت جهت درک مشتری، انتظارات او و کیفیتی که از خدمات ارائه شده دارد، بکار می رود. این مدل کمک می کند که مشتریان بتوانند خدماتی که توسط سازمانهای متفاوت به آنها ارائه می شود، با یکدیگر مقایسه نمایند (الوانی، ۱۳۸۲: ۶۸)

پاراسورامان و همکارانش در این مدل روی ابعاد پنج گانه تأکید دارند و کیفیت خدمات را ناشی از اختلاف بین انتظارات و ادراکات مشتریان در این پنج بعد می دانند، این ابعاد و مؤلفه های مربوط به هر یک آنها، عبارتند از:

ویژگی هایی مانند ذهنی بودن و غیر قابل لمس بودن خدمات، باعث تمایز خدمات از کالاها شده است (Zeithaml et al, 1990: 30). این تمایز باعث شده است که مطالعات گسترده ای جهت طراحی ابزارهای استاندارد برای سنجش کیفیت خدمات، انجام شود.

در ادبیات موجود روشهای فراوانی برای ارزیابی کیفیت خدمات به چشم می خورد. یکی از مدل های توسعه یافته در اندازه گیری کمی کیفیت خدمات در بخش دولتی متعلق به Parasuraman, Zeithaml and Berry می باشد که بنیان گذار مدل SERVQUAL می باشند. مدل

جدول ۲: ابعاد و مؤلفه های اصلی SERVQUAL

عوامل محسوس	<p>۱. تجهیزات مدرن</p> <p>۲. تسهیلات و امکانات فیزیکی جذاب</p> <p>۳. کارکنانی با ظاهر تمیز و آراسته</p> <p>۴. مواد، اسناد و مدارک جذاب در ارتباط با خدمت</p>
قابلیت اعتبار	<p>۵. ارائه خدمت همانگونه که وعده داده شده</p> <p>۶. صداقت در رسیدگی به مشکلات مشتری</p> <p>۷. انجام خدمات درست در اولین زمان</p> <p>۸. ارائه خدمت در زمان وعده داده شده</p> <p>۹. ارائه گزارشات بدون غلط</p>
پاسخگویی	<p>۱۰. هماهنگی با مشتریان در مورد زمان ارائه خدمت</p> <p>۱۱. ارائه خدمات فوری به مشتریان</p> <p>۱۲. تمایل برای کمک به مشتریان</p> <p>۱۳. آمادگی جهت پاسخگویی به سوالات مشتریان</p>

اطمینان
۱۴. کارکنانی که به مرور اعتماد را در مشتریان ایجاد می کنند
۱۵. ایجاد احساس آرامش در مشتریان در هنگام ارتباط با کارکنان
۱۶. کارکنانی که با مشتریان با ادب رفتار می کنند
۱۷. کارکنانی که دانش کافی برای پاسخگویی به سؤالات مشتریان را دارند.
همدلی
۱۸. توجه فردی به مشتریان
۱۹. کارکنانی که با مشتریان با دقت رفتار می کنند.
۲۰. در نظر گرفتن منفعت مشتریان
۲۱. کارکنانی که نیازهای مشتریان را درک می کنند
۲۲. ساعت های کاری مناسب

(Bruhn and Georgi, 2006: 55)

خواسته های مشتری هستند که بیانگر احساس آنها نسبت به آنچه که ارائه دهندگان خدمت باید عرضه نمایند، می باشد (Parasuraman et al, 1985: 43).

انتظارات از خدمت بیانگر آرزوها و تمایلات مشتریان است، بطوری که بدون این آرزوها و تمایلات، احتمالاً تصمیم به خرید خدمت نیز صورت نمی پذیرد. اما در تمام شرایط امکان دسترسی به خدمت مطلوب و ایده آل وجود ندارد. چرا که عوامل محدود کننده زیادی وجود دارد. در چنین شرایطی مشتری انتظارات سطح پایین تری را بر می گزیند که «خدمت قابل قبول»^۸ نام دارد. این انتظارات سطح پایین تر «خدمت کافی»^۹ بیانگر «حداقل انتظار قابل پذیرش»^{۱۰} است و نشان دهنده سطحی از خدمت

مشتریان خارجی سازمان منبع اطلاعاتی مناسبی برای ارزیابی کیفیت خدمات هستند (Donnelly et al., 1995: 15)، همچنین آنها دریافت کننده ی خدمات تهیه شده به وسیله ی سازمانها هستند. مشتریان داخلی یا ارائه کنندگان خدمت، ممکن است احساس کنند که خدمت دهی به مشتریان را به بهترین شیوه انجام می دهند، بنابراین آنها از آگاه شدن نسبت به کاهش کیفیت خدمات، باز می مانند. افزایش یا کاهش کیفیت خدمات توسط شکایات مشتریان مشخص می شود (Kouzmin et al., 1999: 129).

مشتریان یا دریافت کنندگان خدمت، کیفیت خدمت را با مقایسه ادراکات و انتظارات خود از خدمت دریافت شده ارزیابی می کنند. پارسورام ان و همکاران معتقدند ادراکات بیانگر ارزیابی مشتری از کیفیت خدمت ارائه شده می باشد و انتظارات، همان

⁸-Accepted Service

⁹-Adequate Service

¹⁰-Minimum Adequate Service

۴. شکاف میان کیفیت خدماتی ارائه شده و با کیفیت خدمات وعده داده شده به مشتری
۵. شکاف میان انتظارات مشتریان از دریافت خدمات و کیفیت خدماتی که دریافت می کنند. به عبارت دیگر، شکاف بین انتظارات و ادراکهای مشتریان، که به شکاف مشتری معروف شده است (Hernon, 2002: 225)

است که مشتری معتقد است متناسب با امکاناتش می تواند از آن استفاده نماید. منطقه بین خدمت مطلوب و خدمت کافی، «منطقه قابل پذیرش»^{۱۱} نام دارد (پارسائیان، ۱۳۸۸: ۱۵۹):

شکل ۱: مرز بین خدمت کافی و خدمت مطلوب



(ماخذ: پارسائیان، ۱۳۸۸: ۱۵۹)

- شکافهای کیفیت خدمات بر اساس مدل SERVQUAL، همانگونه که در شکل مشاهده می شود، عبارتند از:
۱. شکاف میان انتظارات واقعی مشتریان و ادراکات کارکنان و مدیران از این انتظارات
 ۲. شکاف میان درک مدیریت از انتظارات مشتریان و ویژگیهای طراحی شده ی کیفیت
 ۳. شکاف میان استاندارد کیفیت خدمات و خدمات ارائه شده به مشتری

^{۱۱}-Zone of Tolerance

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت مسأله و هدف ، یک پژوهش کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و از نوع پیمایشی محسوب می شود. در این پژوهش، ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه می باشد.

هدف از انجام این پژوهش بررسی کیفیت خدمات شهرداری شهرستان بوکان از دید کارکنان آن سازمان می باشد. بر این اساس جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان شهرداری شهرستان بوکان می باشد. برای آزمون فرضیات در این پژوهش و با توجه به حجم جامعه آماری، نمونه ای با حجم ۱۳۶ نفر لازم بود که پس از پخش پرسشنامه، تعداد ۱۴۰ پرسشنامه گردآوری شد که مبنای تجزیه و تحلیل در این پژوهش قرار گرفت. برای توزیع پرسشنامه بین کارکنان از تصادفی ساده استفاده شد...

در پژوهش حاضر برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه با توجه به پرسشنامه استاندارد سروکوال تهیه شده است و سه بخش را شامل می شود. بخش اول آن مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی، بخش دوم آن مربوط به ارزیابی میزان اهمیت هر یک از ابعاد کیفیت خدمات از دیدگاه کارکنان می باشد و بخش سوم آن مربوط به مؤلفه های اصلی مدل سروکوال می باشد که در هر پرسشنامه 22 مؤلفه را دربر می گیرد. بخش سوم پرسشنامه دارای دو قسمت می باشد که قسمت اول آن مربوط به سنجش انتظارات

بر اساس سؤالات پژوهش فرضیه هایی برای این تحقیق بیان شد و در جهت آزمون آنها، اطلاعات لازم گردآوری گردید. فرضیه های تحقیق حاضر عبارتند از:

فرضیه های اصلی تحقیق:

۱. بین انتظارات و ادراک کارکنان از کیفیت خدمات، تفاوت معناداری وجود دارد.
 ۲. ابعاد کیفیت خدمات از دیدگاه کارکنان ، فاقد اهمیت یکسان هستند.
- جهت عملیاتی کردن فرضیه اصلی پژوهش، از ابعاد پنج گانه کیفیت خدمات استفاده شده است. بر این اساس فرضیه های فرعی پژوهش حاضر عبارتند از:
۱. از بعد عوامل محسوس کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان ، تفاوت معناداری وجود دارد.
 ۲. از بعد اعتبار کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان ، تفاوت معناداری وجود دارد.
 ۳. از بعد پاسخگویی کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان ، تفاوت معناداری وجود دارد.
 ۴. از بعد اطمینان کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان ، تفاوت معناداری وجود دارد.
 ۵. از بعد همدلی کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان ، تفاوت معناداری وجود دارد.

کارکنان از کیفیت خدمات ارائه شده توسط

شهرداری می باشد و قسمت دوم آن مربوط به

سنجش ادراکات کارکنان می باشد.

این پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت

از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق تنظیم شده است و

۲۲ سؤال را شامل می شود که در آن ۵ سؤال مربوط

به قابلیت اعتبار، ۴ سؤال مربوط به پاسخگویی، ۴

سؤال مربوط به اطمینان، ۵ سؤال مربوط به همدلی

و ۴ سؤال مربوط به عوامل محسوس می باشد.

جهت سنجش پایایی پرسشنامه با استفاده از روش

آلفای کرونباخ مشخص گردید که میزان پایایی

پرسشنامه ۰/۸۸۹ بدست آمد، که در حد بالایی

است. برای تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش

از آمار توصیفی و آمار ناپارامتریک (آزمون مقایسه

ای - رتبه ای ویل کاکسون و تحلیل واریانس دو

طرفه فریدمن) با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده

شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

در ابتدا به منظور بررسی خصوصیات و ویژگی های

نمونه ی آماری بدست آمده، از آمار توصیفی استفاده

می شود. که نتایج آن در جدول زیر مشاهده می

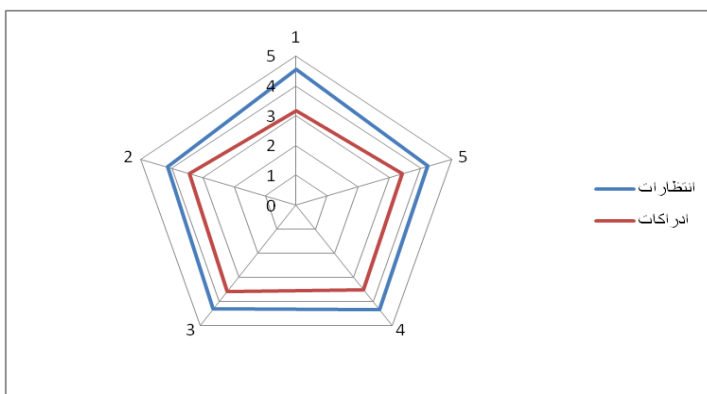
شود.

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
سن	۲۰-۳۰ سال	۲۷/۱٪	۳۸
	۳۱-۴۰ سال	۳۵/۸٪	۸۸
	۴۱-۵۰ سال	۲۷/۱٪	۱۲۶
	بالای ۵۰ سال	۱۰٪	۱۴۰
تحصیلات	زیر دیپلم	۴۲/۱٪	۵۹
	دیپلم	۳۵/۷٪	۱۰۹
	فوق دیپلم	۱۴/۳٪	۱۲۹
	لیسانس	۶/۴٪	۱۳۸
	فوق لیسانس و بالاتر	۱/۴٪	۱۴۰
سابقه خدمت	زیر ۵ سال	۳۵٪	۴۹
	۶-۱۰ سال	۲۷/۹٪	۸۸
	۱۱-۱۵ سال	۱۷/۱٪	۱۱۲
	۱۶-۲۰ سال	۱۰/۷٪	۱۲۷
	۲۱-۲۵ سال	۶/۴٪	۱۳۶
	بالای ۲۵ سال	۲/۹٪	۱۴۰

(ماخذ: داده های پژوهش)

جدول ۴: میانگین شاخص های ادراکات و انتظارات کارکنان در ابعاد کیفیت خدمات و شکاف بین آنها

ابعاد کیفیت خدمات	ادراکات کارکنان کیفیت خدمات (P)	انتظارات کارکنان کیفیت خدمات (E)	شکاف بین انتظارات و ادراکات کارکنان (P)-(E)
عوامل محسوس	۳/۱۵	۴/۵۴	-۱/۳۹
قابلیت اعتبار	۳/۴۲	۴/۱۴	-۰/۷۲
پاسخگویی	۳/۵۸	۴/۳۲	-۰/۷۴
قابلیت اطمینان	۳/۵۱	۴/۳۴	-۰/۸۳
همدلی	۳/۴۱	۴/۲۲	-۰/۹
کیفیت خدمات شهرداری	۳/۴۱	۴/۳۱	-۰/۹



نمودار ۲: نمودار رادار، شکاف میان انتظارات و ادراکات شهروندان (ماخذ: داده های پژوهش)

موجود و وضع مطلوب خدمات شهرداری در هر پنج بعد کیفیت خدمات از دیدگاه کارکنان منفی بود.

تفاوت مشاهده شده بین ادراک و انتظار کارکنان (شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب) در هر یک از ابعاد پنج گانه با آزمون ویلکاکسون معنی دار است. بطور کلی، میانگین شکاف کیفیت بین وضع

نتایج آزمون فرضیه های اصلی

نتایج حاصل از بررسی این فرض در جدول زیر خلاصه شده است

فرضیه اصلی اول:

- بین انتظارات و ادراک کارکنان از کیفیت خدمات، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۵: نتایج حاصل از بررسی فرضیه اصلی دوم تحقیق

درجه معناداری	سطح خطا	آماره آزمون (Z)	شکاف بین ادراکات و انتظارات (P)-(E)	میانگین انتظارات کارکنان (E)	میانگین ادراکات کارکنان (P)	ابعاد کیفیت خدمات
۰/۰۰۰	۰/۰۵	-۷/۲۷	-۰/۹	۴/۳۱	۳/۴۱	کیفیت خدمات شهرداری

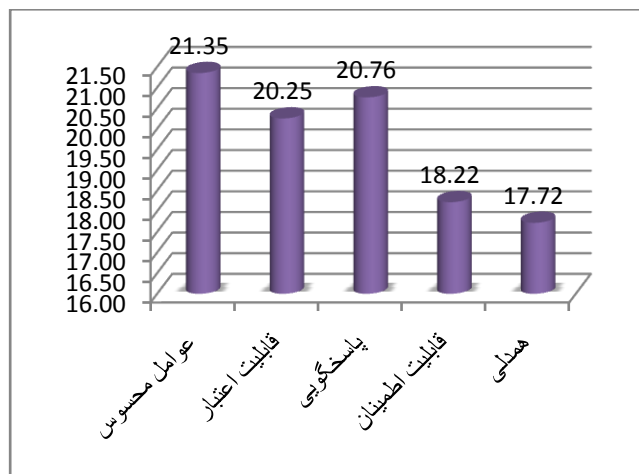
(ماخذ: داده های پژوهش)

نتایج فرضیه اصلی دوم:

ابعاد کیفیت خدمات از دیدگاه کارکنان، فاقد اهمیت یکسان هستند. میانگین اهمیت هر یک از ابعاد کیفیت خدمات از دید کارکنان در جدول و نمودار زیر نشان داده شده است.

همانگونه که در جدول مشاهده می شود در سطح خطای ۰/۰۵، فرضیه H_0 رد میشود و فرضیه مخالف آن یعنی فرضیه H_1 پذیرفته می شود. بر این اساس می توان نتیجه گرفت که بین انتظارات و ادراکات کارکنان از کیفیت خدمات تفاوت معناداری وجود دارد.

نمودار ۳: اهمیت هر یک از ابعاد کیفیت خدمات از دیدگاه کارکنان



(ماخذ: داده های پژوهش)

جدول ۶: آزمون فریدمن جهت آزمون معنی داری اهمیت هر یک از ابعاد از دید کارکنان

۱۴۰	حجم نمونه
۱۳/۵۴	کای دو
۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری آزمون

(ماخذ: داده های پژوهش)

فرضیه فرعی اول این تحقیق بیان می کند که:

● در بعد عوامل محسوس کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد.

جهت آزمون این فرضیه، می توان آن را به صورت زیر بیان نمود:

با توجه به جدول فوق و همچنین سطح معناداری آزمون ($P < 0/05$)، فرض صفر مبنی یکسان بودن اهمیت ابعاد از نظر کارکنان رد و فذضیه مخالف آن پذیرفته می شود. بر این اساس می توان گفت که اهمیت هر یک از ابعاد کیفیت خدمات از دیدگاه کارکنان متفاوت می باشد.

آزمون فرضیه های فرعی

نتایج حاصل از آزمون ویل کاکسون جهت آزمون این فرضیه در جدول زیر خلاصه شده است

جدول ۷: نتایج حاصل از بررسی انتظارات و ادراکات کارکنان در بعدعوامل محسوس

ابعاد کیفیت خدمات	میانگین ادراکات کارکنان (P)	میانگین انتظارات کارکنان (E)	شکاف بین ادراکات و انتظارات (P)-(E)	آماره آزمون (Z)	سطح خطا	درجه معناداری
همدلی	۳/۱۵	۴/۵۴	-۱/۳۹	-۹/۹۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

(ماخذ: داده های پژوهش)

نتایج جدول نشان می دهد که در سطح خطای ۰/۰۵ فرضیه H_0 رد و فرضیه مخالف آن (H_1) پذیرفته می شود. براین اساس می توان بیان کرد که در بعدعوامل محسوس کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی دوم:

- در بعداعتبار کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد. جهت آزمون این فرضیه، می توان آن را به صورت زیر بیان نمود:

نتایج حاصل از آزمون ویل کاکسون جهت آزمون این فرضیه در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۸: نتایج حاصل از بررسی انتظارات و ادراکات کارکنان در بعدقابلیت اعتبار

ابعاد کیفیت خدمات	میانگین ادراکات کارکنان (P)	میانگین انتظارات کارکنان (E)	شکاف بین ادراکات و انتظارات (P)-(E)	آماره آزمون (Z)	سطح خطا	درجه معناداری
قابلیت اعتبار	۳/۴۲	۴/۱۴	-۰/۷۲	-۵/۴۳	۰/۰۵	۰/۰۰۰

(ماخذ: داده های پژوهش)

همانگونه که در جدول مشاهده می شود در سطح خطای ۰/۰۵، فرضیه H_0 رد میشود و فرضیه مخالف

آن یعنی فرضیه H_1 پذیرفته می شود. براین اساس می توان بیان کرد که در بعد اعتبار کیفیت خدمات،

نتیج انتظارات و ادراکات کارکنان ، تفاوت معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی سوم:

- در بعد پاسخگویی کیفیت خدمات، نتیج انتظارات و ادراکات کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد.
- نتایج حاصل از آزمون ویل کاکسون جهت آزمون این فرضیه در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۹: نتایج حاصل از بررسی انتظارات و ادراکات کارکنان در بعد پاسخگویی

ابعاد کیفیت خدمات	میانگین ادراکات کارکنان (P)	میانگین انتظارات کارکنان (E)	شکاف بین ادراکات و انتظارات (P)-(E)	آماره آزمون (Z)	سطح خطا	درجه معناداری
پاسخگویی	۳/۵۸	۴/۳۲	-۰/۷۴	-۴/۴۷	۰/۰۵	۰/۰۰۰

(ماخذ: داده های پژوهش)

همانگونه که در جدول مشاهده می شود در سطح خطای ۰/۰۵، فرضیه H_0 رد میشود و فرضیه مخالف آن یعنی فرضیه H_1 پذیرفته می شود. براین اساس می توان بیان کرد که در بعد پاسخگویی کیفیت خدمات، نتیج انتظارات و ادراکات کارکنان ، تفاوت معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی چهارم:

- در بعد قابلیت اطمینان کیفیت خدمات، نتیج انتظارات و ادراکات کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد.
- نتایج حاصل از آزمون ویل کاکسون جهت آزمون این فرضیه در جدول زیر خلاصه شده است..

جدول ۱۰: نتایج حاصل از بررسی انتظارات و ادراکات کارکنان از بعد قابلیت اطمینان

ابعاد کیفیت خدمات	میانگین ادراکات کارکنان (P)	میانگین انتظارات کارکنان (E)	شکاف بین ادراکات و انتظارات (P)-(E)	آماره آزمون (Z)	سطح خطا	درجه معناداری

۰/۰۰۰	۰/۰۵	-۴/۰۴	-۰/۸۳	۴/۳۴	۳/۵۱	قابلیت‌اطمینان
-------	------	-------	-------	------	------	----------------

(ماخذ: داده های پژوهش)

جهت آزمون این فرضیه، می توان آن را به صورت زیر بیان نمود:

H_0 : در بعد همدملی کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان، تفاوت معناداری وجود ندارد.

H_1 : در بعد همدملی کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد.

همانگونه که در جدول مشاهده می نمائید در سطح خطای ۰/۰۵، فرضیه H_0 رد میشود و فرضیه مخالف آن یعنی فرضیه H_1 پذیرفته می شود. براین اساس می توان بیان کرد که در بعد پاسخگویی کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی پنجم:

فرضیه پنجم تحقیق بیان می کند که:

• در بعد همدملی کیفیت خدمات، بین انتظارات و ادراکات کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون ویل کاکسون جهت آزمون این فرضیه در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول ۱۱: نتایج حاصل از بررسی انتظارات و ادراکات کارکنان در بعد همدملی

درجه معناداری	سطح خطا	آماره آزمون (Z)	شکاف بین ادراکات و انتظارات (P)-(E)	میانگین انتظارات کارکنان (E)	میانگین ادراکات کارکنان (P)	ابعاد کیفیت خدمات
۰/۰۰۰	۰/۰۵	-۴/۳۶	-۰/۸۱	۴/۲۲	۳/۴۱	همدملی

(ماخذ: داده های پژوهش)

اطمینان ۹۵٪ می توان بیان کرد که، بین انتظارات و ادراکات کارکنان، در بعد همدملی کیفیت خدمات، تفاوت معناداری وجود دارد.

همانگونه که در جدول مشاهده می نمائید در سطح خطای ۰/۰۵، فرضیه H_0 رد میشود و فرضیه مخالف آن یعنی فرضیه H_1 پذیرفته می شود. براین اساس با

بحث و نتیجه گیری

این تحقیق درصدد ارزیابی کیفیت خدمات شهرداری بوکان از دید کارکنان با استفاده از مدل سروکوال بوده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که در همه ابعاد کیفیت خدمات شکاف معناداری بین انتظارات و ادراکات کارکنان وجود دارد. در نتیجه می توان گفت که کیفیت خدمات شهرداری در حد ضعیفی قرار دارد. نتایج این تحقیق همچنین نشان می دهد که کارکنان در زمینه انتظارات، بالاترین امتیاز را به بعد عوامل محسوس (۴/۵۴) و پایین ترین امتیاز را به بعد قابلیت اعتبار (۴/۱۴) داده اند. همچنین در زمینه ادراکات، بالاترین امتیاز را به بعد پاسخگویی (۳/۵۸) و پایین ترین امتیاز را به بعد عوامل محسوس (۳/۱۵) داده اند. این مطالعه همچنین نشان داد که کمترین میانگین شکاف در میان ابعاد کیفیت خدمات مربوط به بعد قابلیت اعتبار (۱/۳۹-) و بیشترین میانگین شکاف مربوط به بعد عوامل محسوس (۲/۳۳-) می باشد.

نتایج حاصل از میزان اهمیت هر یک از ابعاد کیفیت خدمات برای کارکنان نشان می دهد که بیشترین میزان اهمیت مربوط به بعد عوامل محسوس و کمترین میزان اهمیت مربوط به بعد همدلی می باشد. اگر چه اهمیت سایر ابعاد کیفیت خدمات از دید کارکنان به ه م نزدیک می باشد ولی نتایج حاصل از بررسی میزان یکسان بودن اهمیت این

ابعاد، حاکی از وجود تفاوت معناداری بین آنها می باشد.

از دید کارکنان در بین مولفه های مربوط به بعد عوامل محسوس، مولفه ی « میزان استفاده سازمان شهرداری از تجهیزات مدرن مانند کامپیوتر، ماشینهای مدرن و ... برای ارائه خدمات » دارای بیشترین شکاف (-۱/۲۸)، و مولفه ی « آراسته و پاکیزه بودن ظاهر کارکنان» دارای کمترین شکاف (-۰.۹۰) می باشد. در بعد قابلیت اعتبار، مولفه ی « پاسخ به تقاضا و درخواست شهروندان در همان لحظه اول» دارای بیشترین شکاف (-۰.۸۳)، و مولفه ی « تلاش صادقانه کارکنان برای حل مشکلات شهروندان» دارای کمترین شکاف (-۰.۶۵) می باشد. در بعد پاسخگویی، مولفه ی «میزان ارائه خدمات با سرعت بالا به شهروندان از جانب کارکنان شهرداری» دارای بیشترین شکاف (-۰.۸۸)، و مولفه ی « میزان تمایل کارکنان شهرداری برای کمک به شهروندان» دارای کمترین شکاف (-۰.۶۱) می باشد. در بعد قابلیت اطمینان، مولفه ی « میزان احساس راحتی و آرامش شهروندان در هنگام ارتباط با کارکنان شهرداری» دارای بیشترین شکاف (-۰.۹۱)، و مولفه ی « وجود کارکنانی که با اخلاق و رفتار خود حس اعتماد و اطمینان را در شهروندان پدید می آورند» دارای کمترین شکاف (-۰.۸۱) می باشد. در بعد همدلی، مولفه ی « وجود کارکنانی که مهارت و تخصص لازم جهت انجام درست کارها را دارا هستند» دارای بیشترین شکاف (-۰.۱/۱۹)، و مولفه ی « مناسب بودن ساعات کار شهرداری» دارای کمترین

شکاف (-، ۶۸)، می باشد. نتایج همچنین نشان دهنده این موضوع می باشد که در ارزیابی کلی کیفیت خدمات از دید کارکنان شهرداری نیز میان انتظارات و ادراکات، شکاف معناداری وجود دارد. بر اساس اطلاعات بدست آمده از کارکنان میتوان بیان کرد که بیشترین میزان رضایت مربوط به بعد قابلیت اعتبار و کمترین میزان رضایت مربوط به بعد عوامل محسوس می باشد.

میانگین منفی شکاف کیفیت خدمات شهرداری در تمام ابعاد سروکوال، به وضوح نشان داد که در این بردن مهارت و سرعت در انجام خدمات، می توان با بکارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر و گسترش فرهنگ مشتری مداری در بین کارکنان شهرداری، شکاف وارده در این ابعاد را کاهش داد.

کارکنان شهرداری نقش مهمی در ارائه خدمات با کیفیت، مطابق با انتظارات کارکنان و تأمین رضایت آنها دارند. بر این اساس در ابعاد قابلیت اطمینان و همدلی، تدوین سیستم آموزشی و انگیزشی مناسب جهت آگاه کردن کارکنان از نقش خود و ارتقای مهارت آنان، ضروری می باشد. همچنین سازمان

سازمان، برای بهبود کیفیت خدمات، فرصت هایی وجود دارد. در بعد عوامل محسوس، می توان با استفاده بیشتر از ماشین آلات مدرن جهت انجام امور شهرداری، استفاده بیشتر از رایانه در همه ی بخش ها و همچنین استفاده از شیوه های کارآتر جهت بایگانی و بازیابی اسناد و مدارک، میزان شکاف موجود بین انتظارات و ادراکات را کاهش داد. در بعد قابلیت اطمینان و پاسخگویی ، ضمن برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت جهت بالا بردن مهارت شهرداری می تواند با تهیه و در دسترس قرار دادن دانش و معلومات مرتبط با حوزه ی فعالیت کارکنان آن سازمان، نقش مهمی در ارتقای سطح دانش کارکنان جهت انجام وظایف محوله داشته باشد. از سوی دیگر می تواند با آموزش شیوه های روانی برقراری ارتباط با کارکنان، در جهت کاهش شکاف وجود در بعد همدلی اقدام نماید.

منابع و ماخذ:

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۲). اندازه کیفیت خدمات در بخش دولتی، تهران، انتشارات مرکز آموزش و پژوهش های صنعتی
- پارسائیان، علی. (۱۳۸۸). اصول بازاریابی، تهران، انتشارات ادبستان، چاپ دوم
- تاج زاده، ابوالفضل. (۱۳۸۴). اصول خدمات بازاریابی، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم
- حسن زاده، کریم و همکاران. (۱۳۸۲). طراحی مدل تجاری برای سازمان های خدماتی در ایران، تهران، فصلنامه مدرس، شماره ۳، سری هفتم، ص ۱۳
- ریاحی، بهروز. (۱۳۸۸). مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، تهران، انتشارات مرکز آموزش و پژوهش های صنعتی، چاپ اول
- سیدجوادین، سید رضا و کیماسی، مسعود. (۱۳۸۴). مدیریت کیفیت خدمات، تهران، انتشارات دانش نگار، چاپ اول
- کزازی، ابوالفضل. (۱۳۷۸). مدیریت کیفیت جامع، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول
- مرادی، یزدان. (۱۳۸۴). مهندسی ارزش در خدمات شهری، دومین کنفرانس ملی در مهندسی ارزش، تهران، قابل دسترسی در سایت : <http://www.civilica.com/paper-nvec02-nvec0232.html>
- Bruhn, Manfred , Georgi, D., (2006), Services marketing: managing the service value chain, London: Pearson Education Limited.
- Caruana, Albert , Pitt, Layland, (1997), INTQUAL: an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 8, pp. 604-616.
- Cohen, Steven and Brand, Ronald, (1993) **Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World**. San Francisco, Jossey-Bass.
- Donnelly, Mike, Wisniewski, Mik , John F. Dalrymple, Adrienne C., , (1995) Measuring service quality in local government: the SERVQUAL approach, International Journal of Public Sector Management, Vol 8, No 7, pp: 15-20.
- Feigenbaum, Armand V., (1991), Total Quality Control, Third ED, McGraw-Hill, New York,.
- Harel, Gedaliahui H., Tzafir, Shay S., (1999), The effect of HRM practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm, Human Resource Management, Vol 38 No 3, , pp. 185-200.
- Harvey, Jean, (1998), service quality: A Tutorial, Journal of Operation Management, Vol. 16, N. 5, pp. 583-597.
- Hernon, Peter, (2002), Quality: New directions in the research, The Journal of Academic Librarianship 28, p:224-231.

- Kouzman, Alexander, Loffler, Elke, Klages, Helmut, Korac-Kakabadse, Nada, (1999), Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol 12 No 2, pp. 121-144.
- Lovelock, Christopher, Lauren Wright, (1999), *Principle of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Parasuraman. A., Zeithaml. Valarie A., Berry, Leonard L., (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, , pp 41-50.
- Parasuraman. A., Zeithaml. Valarie A., Berry, Leonard L., (1994), Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research, *The Journal of Marketing*, , Vol. 58, No. 1, pp 111–124.
- Rodríguez, Pablo Gutiérrez, Burguete, José Luis Vázquez., Vaughan, R., Edwards, J., (2009), Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception, *Int Rev Public Nonprofit Mark* 6, pp 75–90.
- Sexty, Robert W., (1998), *Canadian Business in the New Stakeholder Economy*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Starr, M., (1989), *Managing production & operation management*, Firth Ed, Prentice-Hall,.
- Zeithaml, V.A. Berry, L. L., and Parasuraman, A., (1990), Five imperatives for improving service quality”, *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 29-38.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2006), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 4th ed. New York: McGraw-Hill