

## ارزیابی کیفیت خدمات بانکی و تعیین اولویت‌ها و راهکارهای ارتقای آن با استفاده از مدل تحلیل شکاف

سعید سعید اردکانی<sup>۱</sup>، سیدحیدر میرفخرالدینی<sup>۲</sup>، محمد زارعیان<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه یزد، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه یزد، ایران

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه یزد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۲/۱۳، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۶/۹)

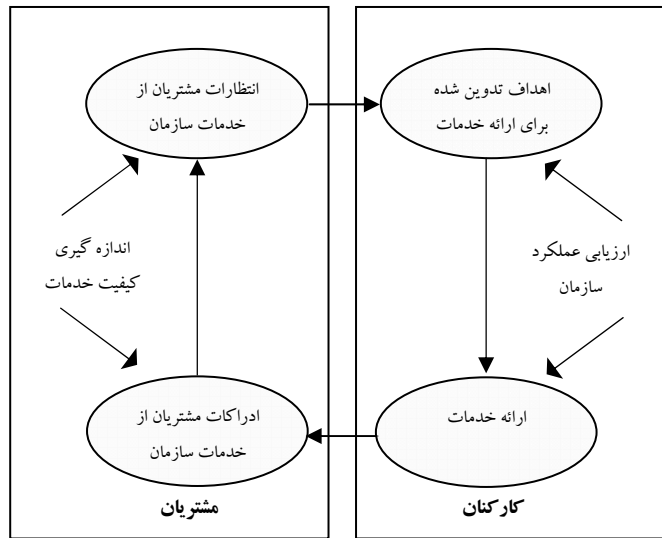
### چکیده

بانک‌ها در سال‌های اخیر به علت افزایش رقابت و به منظور حفظ بقا و افزایش سودآوری خویش مجبور به ارائه خدماتی متنوع‌تر و با کیفیت‌تر شده‌اند. به دلیل اهمیت کیفیت خدمات متعالی، همواره این سوال مطرح است که چگونه می‌توان کیفیت خدمات بانکی را مورد ارزیابی قرار داد. به این منظور، پژوهش حاضر با هدف ارزیابی کیفیت خدمات بانکی، در سطح بانک کشاورزی انجام شد. با مطالعه گسترده در ادبیات تحقیق، عوامل موثر بر کیفیت خدمات بانکی شناسایی شد. سپس وجود اختلاف نظر میان دیدگاه‌های مشتریان و کارکنان بانک با استفاده از آزمون‌های آماری متعدد، بررسی شد. در ادامه از مدل تحلیل شکاف به منظور ارزیابی کیفیت خدمات بانکی، استفاده گردید. یافته‌های تحقیق بیانگر آن بود که بین دیدگاه کارکنان و مشتریان در مورد کیفیت خدمات ارائه شده در بانک، تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج پژوهش، عامل «سرعت در ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان» به عنوان اولویت‌دارترین مولفه جهت انجام اقدامات اصلاحی، شناسایی گردید.

واژه‌های کلیدی: کیفیت خدمات، مشتریان، کارکنان بانک، انتظارات، ادراکات

### ۱. مقدمه

در گذشته به دلایل متعددی نظیر فزونی تقاضا بر عرضه و محدود بودن رقابت، به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان بانک‌ها، توجه چندانی نمی‌شد و افراد مجبور بودند خدمات مورد نیاز خود را با هر کیفیتی، دریافت نمایند. در سال‌های اخیر به علت تاسیس بانک‌های خصوصی و افزایش رقابت، بانک‌ها جهت حفظ بقا، افزایش سودآوری و سهم بازار خویش مجبور به ارائه خدماتی متنوع‌تر، با کیفیت‌تر و متناسب با خواسته‌ها، تمایلات و سلیقه‌های مشتریان خود شده‌اند. در واقع می‌توان گفت که امروزه کیفیت خدمات متعالی، شرط لازم بانک‌ها برای دستیابی به موفقیت است. از سویی دیگر، میزان آگاهی مشتریان از کیفیت خدمات سایر بانک‌ها نیز افزایش یافته و با افزایش تعداد رقبای دیگر پذیرای هر نوع خدمتی نمی‌باشند [۲]. در چنین وضعیت رقابتی، مناسب‌ترین استراتژی برای بانک‌ها، رویکرد بهبود کیفیت خدمات می‌باشد [۷] [۸] [۹]. در سطح تصمیم‌گیری نیز، مدیران تمایل دارند چارچوبی فراهم شود تا به کمک آن، کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریانشان را به طور متناوب مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند [۵] [۱۵]. از طرفی دیگر واگذاری سهام برخی از بانک‌های دولتی به بخش خصوصی، نشان دهنده حرکتی نوین در صنعت بانکداری ایران می‌باشد. حرکتی که لازمه بقا و موفقیت در آن، ارتقای کیفیت خدمات بانکی و رقابت برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار از طریق جلب رضایت مشتریان می‌باشد [۴]. در این شرایط بانک‌ها باید به دنبال تقویت موقعیت و موضع رقابتی خود باشند. یکی از راه‌های افزایش موقعیت رقابتی، جذب و نگهداری مشتریان و بالا بردن میزان وفاداری آنان است. زیرا آگاهی مشتریان از خدمات ارائه شده در بانک‌های رقیب افزایش یافته و آنها منابع خود را به بانکی خواهند سپرد که خدماتش را با کیفیت بهتری ارائه کند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت بحث کیفیت، در ارائه خدمات بانکی می‌باشد. از جهتی دیگر در بخش خدمات بانکی، کارکنان بر کیفیت خدمات و رضایت مشتریان، اثر مستقیمی دارند [۱۴]. با توجه به این موضوع که در نمودار شماره ۱ نیز نشان داده شده است، در این پژوهش برای ارزیابی کیفیت خدمات، نقش کارکنان بانک نیز مورد توجه قرار می‌گیرد.



نمودار ۱. رابطه کارکنان سازمان و مشتریان در فرایند ارائه خدمات، منبع: (Nathanail, 2008)

با توجه به مسایل مطرح شده می‌توان گفت که هدف اصلی این پژوهش «بررسی وضعیت کیفیت خدمات بانکی از دیدگاه مشتریان و کارکنان» می‌باشد. در همین راستا دستیابی به اهداف فرعی چون؛ شناسایی عوامل موثر بر کیفیت خدمات بانکی، بررسی وجود یا عدم وجود اختلاف نظر میان دیدگاه‌های مشتریان با دیدگاه‌های کارکنان در مورد خدمات ارائه شده در بانک و تعیین اولویت اقدامات اصلاحی به منظور بهبود کیفیت خدمات بانکی در ابعاد مختلف، مورد نظر می‌باشد.

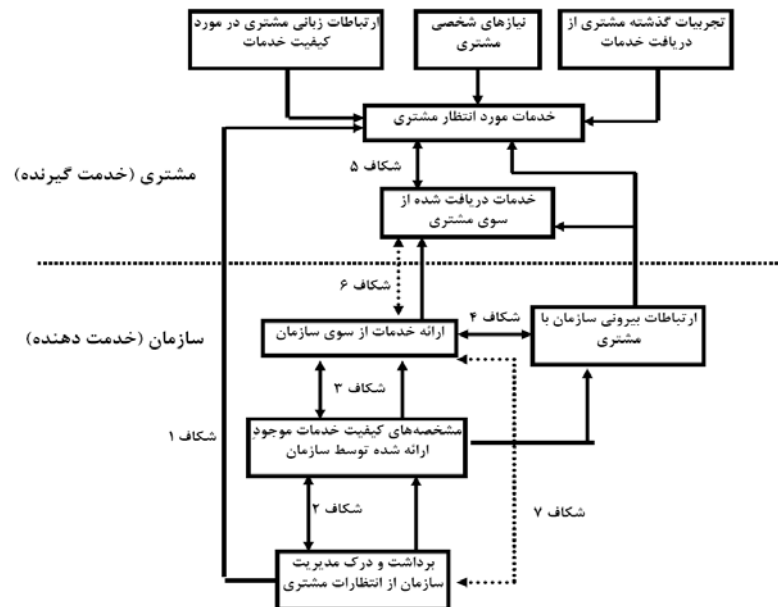
## ۲. ادبیات تحقیق

سالیان بسیار زیادی است که بررسی و ارزیابی کیفیت کالاها در حال انجام است. اما ارزیابی کیفیت خدمات عمدتاً از دهه ۷۰ میلادی آغاز شده و در مسیر تکامل خود می‌باشد [۶]. علی‌رغم این که محققان زیادی در مورد مفهوم خدمات تحقیق نموده‌اند، تاکنون بر سر مفهوم کیفیت خدمات، اجماعی حاصل نشده است. زیرا هر محققی بر بخشی از کیفیت خدمات تاکید کرده است. طبق متداول‌ترین تعریف ارائه شده، کیفیت خدمات، حاصل ادراک مشتری از مطلوبیت خدمات ارائه شده می‌باشد [۱۲]. در واقع می‌توان گفت که کیفیت خدمات، به «برداشت و طرز تلقی» مشتریان از خدمات ارائه شده بستگی دارد [۱۷].

با توجه به تعاریف و اهداف ذکر شده، در این مقاله برای ارزیابی کیفیت خدمات بانکی از مدل تحلیل شکاف استفاده می‌گردد که در قسمت ذیل توضیح داده خواهد شد.

### مدل تحلیل شکاف

مدل مفهومی کیفیت خدمات، ابتدا در سال ۱۹۸۵ با ارایه مفهومی به نام شکاف کیفیت خدمات در چارچوب مدل «تحلیل شکاف»<sup>۱</sup> توسط پاراسورامان و همکارانش مطرح گردید. آنها کیفیت خدمات را فاصله و شکاف بین انتظارات مشتری از خدمات و ادراکات او از خدمات دریافت شده عنوان می‌کنند [۱۱] [۲۲]. مدل تحلیل شکاف، تعامل بین فعالیت‌های سازمان و همچنین پیوند بین این فعالیت‌ها و سطح رضایت بخش کیفیت خدمات ارایه شده از دیدگاه مشتریان را به نمایش می‌گذارد. در بین این پیوندها، «شکاف‌ها» مورد بررسی قرار می‌گیرند. به این معنی که وجود شکاف‌ها و بزرگتر شدن آنها مانع دستیابی به سطح رضایت بخش کیفیت خدمات محسوب می‌شوند. مدل مفهومی تحلیل شکاف، در نمودار شماره ۲ ارایه شده است. در این مدل پس از بررسی انتظارات مشتریان، به شکاف‌های موجود بین عوامل موثر بر کیفیت خدمات و انتظارات مشتریان پرداخته می‌شود. در این پژوهش به منظور بررسی فرضیات آماری بر اساس نظرات مشتریان و کارکنان، از شکاف‌های شماره یک، دو و پنج مدل تحلیل شکاف استفاده می‌گردد.



نمودار ۲. مدل تحلیل شکاف یا مدل پاراسورامان

پاراسورامان و همکارانش کیفیت خدمات را حاصل تفاوت بین ادراکات و انتظارات مشتریان تعریف نمودند که شکاف شماره ۵، در مدل تحلیل شکاف، آن را نشان می‌دهد. بنابراین برای ارزیابی کیفیت خدمات، بایستی انتظارات و ادراکات مشتریان را سنجید. از این رو پاراسورامان و همکارانش در ادامه پژوهش‌های خود با تکیه بر تحقیقات قبلی و بر مبنای مدل مفهومی تحلیل شکاف، ابزاری برای سنجش کیفیت خدمات مطرح کردند. این ابزار «مقیاس کیفیت خدمات»<sup>۱</sup> نام داشت و به ابزار استاندارد جهت اندازه‌گیری کیفیت خدمات تبدیل شد. این ابزار در ادبیات کیفیت خدمات، با نام مدل سروکوآل<sup>۲</sup> مطرح گردیده است. مدل سروکوآل دارای مولفه‌های استاندارد شده‌ای است که برای اندازه‌گیری انتظارات و ادراکات مشتریان درباره کیفیت خدمات به کار می‌رود (بر اساس شکاف شماره ۵ در مدل تحلیل شکاف). معادله اولیه کیفیت خدمات که اصطلاحاً شکاف

<sup>۱</sup> Service Quality Scale

<sup>۲</sup> SERVQUAL

کیفیت نام دارد، به صورت زیر می‌باشد که بر اساس مولفه‌های مدل سروکوآل سنجیده می‌شود:

*انتظارات مشتریان - ادراکات مشتریان = شکاف کیفیت خدمات*

به این صورت که در تمامی مولفه‌های سروکوآل، ادراکات و انتظارات مشتریان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اما از آن جایی که مولفه‌های کیفیت خدمات از دیدگاه مشتریان، اهمیت یکسانی ندارد، میزان اهمیت مولفه‌ها ( $w_i$ ) نیز در معادله وارد می‌شود؛

*(انتظارات مشتریان - ادراکات مشتریان) میزان اهمیت مولفه‌ها = نمره کیفیت خدمات*

$$SQ = w_i (P_{ij} - E_{ij})$$

بر این اساس، نمره کیفیت خدمات در هر مولفه به دست می‌آید.

خلاصه‌ای از مشخصات کلی مدل سروکوآل در نگاره شماره ۱ به نمایش درآمده

است:

نگاره ۱. مشخصات کلی مدل سروکوآل

منابع اصلی مدل	Parasuraman et al (1985, 1988, 1991, 1993, 1994)
مبنای منطقی مدل	کیفیت خدمات از شکاف بین انتظارات و ادراکات مشتریان به وجود می‌آید
فرمول ریاضی	$SQ = w_i (P_{ij} - E_{ij})$
موارد کاربرد	به منظور سنجش کیفیت خدمات در بانک‌ها، هتل‌ها، بیمارستان‌ها و بسیاری سازمان‌های دیگر
مزایای مدل	۱- فهم آسان ۲- پذیرش و قبول مدل به صورت گسترده و فراگیر ۳- جذابیت ادراکی ۴- چند بعدی بودن ۵- توجه به نظرات مشتری برای ارزیابی کیفیت خدمات

استفاده از مدل سروکوآل در تحقیقات بازاریابی بانک‌ها، برای ارزیابی کیفیت خدمات به کار رفته است. در این پژوهش نیز ارزیابی کیفیت خدمات بانکی با استفاده از مدل سروکوآل و با تعدیلات لازم، انجام می‌شود.

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر میزان کنترل متغیرها، توصیفی و از بعد روش اجرا، پیمایشی بوده و شامل ۴ فرضیه به شرح ذیل می‌باشد:

**فرضیه اول:** بین «دیدگاه مشتریان» و «دیدگاه کارکنان»، در مورد اهمیت عوامل موثر بر کیفیت خدمات بانکی، تفاوت معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین «انتظارات» و «ادراکات» مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده در بانک، تفاوت معناداری وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین «انتظارات مشتریان از خدمات بانکی» و «تصورات کارکنان از انتظارات مشتریان»، تفاوت معناداری وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** بین «تصورات کارکنان از انتظارات مشتریان» و «مشخصه‌های کیفیت خدمات موجود»، تفاوت معناداری وجود دارد.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از دو پرسش‌نامه مجزا برای مشتریان و کارکنان استفاده گردید. هر دو پرسش‌نامه شامل مولفه‌های سنجش کیفیت خدمات بر اساس مولفه‌های استاندارد مدل سروکوآل بود که برای به کارگیری در صنعت بانکداری، تعدیلات و اصلاحات لازم در آن انجام شد. در پرسش‌نامه مربوط به مشتریان، از آنها خواسته شد که ابتدا اهمیت مولفه‌های کیفیت خدمات بانکی را تعیین و همچنین ادراکات خود از کیفیت خدمات ارائه شده در شعب بانک را ارزیابی نمایند. در قسمت بعدی پرسش‌نامه مشتریان، از آنها خواسته شد تا انتظارات خود از کیفیت خدمات بانکی را بر اساس مولفه‌های گوناگون، مشخص نمایند. از کارکنان نیز درخواست گردید که در پرسش‌نامه مربوط به خود، ابتدا اهمیت هر مولفه کیفیت خدمات بانکی را تعیین نمایند. سپس از کارکنان خواسته شد تا وضعیت فعلی کیفیت خدمات بانک را مشخص کنند. در قسمت آخر پرسش‌نامه نیز، کارکنان، تصوراتشان از انتظارات مشتریان را عنوان نمودند. به این معنی که کارکنان تصور می‌کنند که مشتریان چه انتظاری از خدمات بانکی دارند. با توجه به این که مبنای اصلی پرسش‌نامه مورد استفاده، بر اساس مولفه‌های استاندارد مدل سروکوآل طراحی شده بود، روایی و پایایی آن مورد تایید است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مشتریان و کارکنان شعب بانک کشاورزی استان یزد بود. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد. با توجه به اینکه جامعه کارکنان بانک یک جامعه آماری محدود

می‌باشد و نمونه‌برداری بدون جایگذاری انجام خواهد پذیرفت، حجم نمونه کارکنان با استفاده از رابطه تعیین حجم نمونه آماری برای جامعه محدود به صورت زیر محاسبه گردید:

$$n_e = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q} = \frac{308 * (1.96)^2 * 1/2 * 1/2}{(0.07)^2 * (308 - 1) + (1.96)^2 * 1/2 * 1/2} = 119.69$$

همچنین به علت نامحدود در نظر گرفتن جامعه مشتریان، با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه نامحدود، میزان حجم نمونه مشتریان نیز به صورت زیر محاسبه گردید:

$$n_c = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2} = \frac{(1.96)^2 * 1/2 * 1/2}{(0.07)^2} = 196$$

با توجه به اینکه در اغلب تحقیقات احتمال عدم برگشت پرسش‌نامه وجود دارد و به منظور تامین تعداد نمونه مورد نیاز، تعداد ۱۴۰ عدد پرسش‌نامه مخصوص کارکنان و تعداد ۲۳۰ عدد پرسش‌نامه مخصوص مشتریان تهیه و در روزهای مختلف هفته و ساعات مختلف روز بین آنها توزیع گردید. در پایان، از این تعداد ۱۳۲ پرسش‌نامه از سوی کارکنان و ۲۱۹ پرسش‌نامه از سوی مشتریان برگشت داده شد. در ادامه با بهره‌گیری از اطلاعات پرسشنامه‌های مشتریان و کارکنان ابتدا فرضیات آماری و سپس، کیفیت خدمات بانکی مورد ارزیابی قرار گرفت که در قسمت بعدی مقاله مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### ۴-۱. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری

در این قسمت، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری بررسی می‌شود. فرضیه اول، تفاوت دیدگاه مشتریان و کارکنان در مورد «میزان اهمیت مولفه‌های کیفیت خدمات بانکی» را مورد بررسی قرار می‌داد. با توجه به این که در پرسش‌نامه از مشتریان و کارکنان خواسته شد تا میزان اهمیت مولفه‌ها را به صورت یک عدد کمی تعیین نمایند و هم‌چنین به دلیل مستقل بودن نظرات مشتریان و کارکنان در این مورد، برای بررسی فرضیه فوق، از «آزمون T نمونه‌های مستقل»<sup>۱</sup>، استفاده شد.



در مورد فرضیه‌های دوم، سوم و چهارم این پژوهش می‌توان گفت، با توجه به این که از مشتریان و کارکنان خواسته شده بود تا انتظارات و ادراکات خود از کیفیت خدمات بانکی را بر روی یک طیف رتبه‌ای تعیین نمایند و با توجه به کیفی بودن موضوع، برای استنباط آماری باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شود. به این صورت که در فرضیه دوم به دلیل این که دو متغیر «انتظارات» و «ادراکات» مشتریان از هم مستقل نمی‌باشند، از آزمون رتبه‌های علامت دار ویلکاکسون<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. این آزمون معنی‌داری اختلاف بین میانگین دو نمونه وابسته را آزمایش می‌نماید. فرضیه سوم تفاوت‌های اساسی بین «انتظارات مشتریان از خدمات بانکی» و «تصورات کارکنان از انتظارات مشتریان»، را مورد بررسی قرار می‌داد. به دلیل این که دو متغیر مذکور از هم مستقل می‌باشند، برای بررسی فرضیه فوق از «آزمون من-ویتنی»<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. این آزمون یکی از قویترین آزمون‌های غیرپارامتری و یکی از مفیدترین جانشین‌های آزمون پارامتری  $t$  می‌باشد، به گونه‌ای که وقتی مقادیر به دست آمده مقیاس رتبه‌ای دارند، وسیله تجزیه و تحلیل مناسبی است. این آزمون معلوم می‌کند که آیا دو گروه مستقل از دو جامعه آماری مشترک بیرون کشیده شده‌اند یا خیر. در فرضیه چهارم تفاوت‌های موجود بین «تصورات کارکنان از انتظارات مشتریان» و «مشخصه‌های کیفیت خدمات موجود» مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. با توجه به وابسته بودن دو متغیر، از آزمون ویلکاکسون برای بررسی این فرضیه استفاده می‌شود. نگاره شماره ۲، نتایج آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

---

1. Wilcoxon Signed Ranks  
2. Mann-Whitney Test

نگاره ۲. نتایج آزمون‌های فرض آماری

فرضیه	فرضیه آماری	نوع آزمون مورد استفاده	سطح معنی داری	نتیجه
فرضیه اول	$\begin{cases} H_0 : \mu_c = \mu_e \\ H_1 : \mu_c \neq \mu_e \end{cases}$ $\mu_c$ : میانگین اهمیت مولفه‌های کیفیت خدمات بانکی از دیدگاه مشتریان $\mu_e$ : میانگین اهمیت مولفه‌های کیفیت خدمات بانکی از دیدگاه کارکنان	آزمون T نمونه‌های مستقل	۰/۰۲۰	با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که «بین دیدگاه مشتریان و دیدگاه کارکنان، در مورد اهمیت عوامل موثر بر کیفیت خدمات بانکی، تفاوت معنی داری وجود دارد». بنابراین فرضیه پژوهش تایید شد.
فرضیه دوم	$\begin{cases} H_0 : \mu_p = \mu_E \\ H_1 : \mu_p \neq \mu_E \end{cases}$ $\mu_p$ : میانگین ادراکات مشتریان از کیفیت خدمات بانکی $\mu_E$ : میانگین انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات بانکی	آزمون رتبه‌های علامت‌دار ویلکاکسون	۰/۰۰۰	با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که «بین انتظارات و ادراکات مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده در بانک، تفاوت معنی داری وجود دارد، به این صورت که انتظارات آنها از ادراکاتشان بیشتر می‌باشد». بنابراین فرضیه پژوهش تایید شد.
فرضیه سوم	$\begin{cases} H_0 : \mu_{ce} = \mu_{ee} \\ H_1 : \mu_{ce} \neq \mu_{ee} \end{cases}$ $\mu_{ce}$ : میانگین انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات بانکی $\mu_{ee}$ : میانگین تصورات کارکنان از انتظارات مشتریان	آزمون من-ویتی	۰/۲۵۳	با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که «بین انتظارات مشتریان از خدمات بانکی و تصورات ارائه دهندگان خدمات از انتظارات مشتریان، تفاوت معنی داری وجود ندارد». بنابراین فرضیه پژوهش رد شد.
فرضیه چهارم	$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$ $\mu_1$ : میانگین تصورات کارکنان از انتظارات مشتریان $\mu_2$ : میانگین نمره کیفیت خدمات موجود (از دیدگاه کارکنان)	آزمون رتبه‌های علامت‌دار ویلکاکسون	۰/۰۰۰	با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که «بین تصورات کارکنان از انتظارات مشتریان و «مشخصه‌های کیفیت خدمات موجود»، تفاوت معناداری وجود دارد، به گونه‌ای که تصورات ارائه دهندگان خدمات بانکی از انتظارات مشتریان به نحو معناداری از کیفیت خدمات موجود بیشتر است. بنابراین فرضیه پژوهش تایید شد.

#### ۴-۲. ارزیابی کیفیت خدمات بانکی با استفاده از مدل تحلیل شکاف

در این بخش از تجزیه و تحلیل داده‌ها، وضعیت کیفیت خدمات ارائه شده در شعب بانک بر اساس مدل تحلیل شکاف مورد بررسی قرار می‌گیرد. به این منظور همان‌طور که در نگاره شماره ۳ نشان داده شده، ابتدا نمرات ادراکات و انتظارات مشتریان از پرسش‌نامه‌های مشتریان استخراج شد. سپس شکاف کیفیت خدمات (Gap) که حاصل تفاوت بین ادراکات و انتظارات مشتریان بود در ستون چهارم همان نگاره محاسبه گردید. نمره منفی شکاف کیفیت خدمات مولفه‌ها، نشان دهنده این مطلب است که در مولفه‌های مزبور، بانک نتوانسته است انتظارات مشتریان را برآورده نماید. اما در نظر گرفتن شکاف کیفیت به تنهایی، نمی‌تواند راهگشا باشد، زیرا مولفه‌های کیفیت خدمات بانکی از نظر مشتریان اهمیت یکسانی نداشته و باید متغیر «میزان اهمیت مولفه‌ها (Wi)» را در ارزیابی کیفیت خدمات وارد نمود. از این رو در نگاره شماره ۴، میزان اهمیت هر مولفه آورده شده است. همچنین میزان شکاف کیفیت در هر مولفه از نگاره شماره ۳ به این نگاره انتقال داده شد. بر اساس معادله مدل سروکوآل [SQ = w<sub>i</sub>(P<sub>ij</sub> - E<sub>ij</sub>)]، میزان اهمیت هر مولفه در میزان شکاف کیفیت همان مولفه ضرب شده تا نمره کیفیت هر مولفه به دست آید. هر چقدر نمره کیفیت مولفه‌ای منفی‌تر باشد نشان‌دهنده این مطلب است که اولاً میزان اهمیت آن مولفه از دیدگاه مشتریان بیشتر بوده و ثانياً بر اساس ادراکات مشتریان، بانک در آن مولفه نتوانسته است انتظارات مشتریان را برآورده نماید. بنابراین آن مولفه برای انجام اقدامات اصلاحی، اولویت بیشتری دارد. همان‌طور که از ستون آخر نگاره شماره ۴ پیداست، مولفه‌ها در این نگاره بر اساس اولویت آنها جهت انجام اقدامات اصلاحی رتبه بندی شده‌اند تا راهگشای مسئولین بانک جهت انجام اقدامات اصلاحی در آن زمینه باشند.

نگاره ۳. شکاف کیفیت خدمات

شکاف کیفیت خدمات P-E Gap	انتظارات مشتریان (E)	ادراکات مشتریان (P)	عوامل موثر بر کیفیت خدمات بانکی
-۰/۷۶	۴/۲۹۴	۳/۵۳۷	مناسب و جدید بودن وسایل کار و تجهیزات مورد استفاده کارکنان
-۰/۴۱	۴/۱۳۷	۳/۷۲۶	منظم و آراسته بودن ظاهر کارکنان شعبه
-۰/۳۶	۴/۲۷۶	۳/۹۱۲	تمیز و مرتب بودن محیط داخلی شعبه
-۱/۰۳	۴/۱۲۶	۳/۰۹۱	مطلوب بودن امکانات رفاهی داخل شعبه برای مشتریان
-۱/۲۵	۴/۵۸۷	۳/۳۳۷	با کیفیت بودن خدمات دستگاه‌های خودپرداز
-۰/۶۱	۴/۴۷۲	۳/۸۶۰	متعهد بودن کارکنان بانک به انجام خدمات مفید و کافی
-۰/۷۸	۴/۳۰۷	۳/۵۲۵	تمایل کارکنان برای حل مشکلات مشتریان
-۰/۶۱	۴/۱۹۴	۳/۵۸۵	انجام دادن به موقع خدمات بانکی (خصوصاً در مراجعه اول مشتریان)
-۰/۶۱	۴/۴۳۱	۳/۸۱۷	صحیح و بدون اشتباه بودن گزارشات، اسناد و مدارک ارایه شده توسط بانک
-۰/۹۵	۴/۴۲۹	۳/۴۷۶	ارایه خدمات بانکی مورد نیاز مشتریان در زمان وعده داده شده
-۰/۸۵	۴/۲۷۷	۳/۴۲۹	اطلاع‌رسانی بانک به مشتریان در مورد مدت زمان لازم برای ارایه خدمات
-۱/۲۲	۴/۴۱۰	۳/۱۸۸	سرعت در ارایه خدمات مورد نیاز مشتریان
-۰/۷۸	۴/۲۷۰	۳/۴۸۶	راهنمایی مشتریان (متناسب با نیازهای آن‌ها) توسط کارکنان شعبه
-۰/۸۱	۴/۳۱۸	۳/۵۱۲	دسترسی سریع به اطلاعات حساب بانکی از طرق مختلف
-۰/۴۱	۴/۲۲۷	۳/۸۱۶	پاسخگویی کارکنان به سوالات مشتریان (به صورت محترمانه)
-۰/۵۵	۴/۴۶۷	۳/۹۲۱	اعتماد و اطمینان مشتریان به بانک (بر اساس تعاملات صورت گرفته با بانک)
-۰/۵۱	۴/۶۲۹	۴/۱۲۳	حفظ اطلاعات حساب مشتریان به صورت محرمانه توسط کارکنان
-۰/۵۶	۴/۲۳۵	۳/۶۷۴	واضح و روشن بودن دستورالعمل‌های بانکی برای مشتریان
-۰/۳۷	۴/۲۸۸	۳/۹۲۰	ادب، تواضع و فروتنی کارکنان بانک در برخورد با مشتریان
-۰/۷۷	۴/۲۵۹	۳/۴۸۶	مجهد بودن شعبه به امکانات امنیتی
-۰/۵۸	۴/۲۶۷	۳/۶۸۷	توانایی تخصصی کارکنان برای ارایه خدمات بهتر و حل مشکلات مشتریان
-۰/۵۱	۴/۰۱۹	۳/۵۰۵	توجه ویژه کارکنان بانک به تک تک مشتریان خود
-۰/۲۶	۴/۰۸۹	۳/۸۳۲	مناسب بودن ساعات کاری شعب بانک در طول روز برای مشتریان
-۱/۰۵	۴/۳۰۱	۳/۲۵۳	کوتاه و مناسب بودن زمان انتظار مشتریان در پشت باجه
-۰/۵۶	۴/۱۵۳	۳/۵۹۳	گوش دادن کارکنان بانک به سخنان مشتریان
-۰/۵۸	۴/۰۳۷	۳/۴۶۰	برخورد دلسوزانه کارکنان بانک در تعامل با مشتریان
-۰/۷۱	۴/۰۸۳	۳/۳۷۴	درک نیازهای متفاوت مشتریان توسط بانک

نگاره ۴. تعیین اولویت مولفه‌ها جهت انجام اقدامات اصلاحی

اولویت جهت اقدامات اصلاحی	نمره کیفیت خدمات SQ=W(P-E)	شکاف کیفیت خدمات Gap=P-E	میزان اهمیت مولفه (W)	مولفه‌های کیفیت خدمات بانکی
۱	-۰/۵۹۴	-۱/۲۲	۰/۴۸۶	سرعت در ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان
۲	-۰/۵۶۷	-۱/۲۵	۰/۴۵۴	با کیفیت بودن خدمات دستگاه‌های خودپرداز
۳	-۰/۵۶۰	-۰/۹۵	۰/۵۸۸	ارایه خدمات بانکی مورد نیاز مشتریان در زمان وعده داده شده
۴	-۰/۵۰۳	-۱/۰۵	۰/۴۸۰	کوتاه و مناسب بودن زمان انتظار مشتریان در پشت باجه
۵	-۰/۴۶۵	-۱/۰۳	۰/۴۴۹	مطلوب بودن امکانات رفاهی داخل شعبه برای مشتریان
۶	-۰/۴۴۶	-۰/۸۵	۰/۵۲۶	اطلاع‌رسانی بانک به مشتریان در مورد مدت زمان لازم برای ارائه خدمات
۷	-۰/۴۱۶	-۰/۸۱	۰/۵۱۶	دسترسی سریع به اطلاعات حساب بانکی از طرق مختلف
۸	-۰/۴۱۳	-۰/۷۸	۰/۵۲۶	راهنمایی مشتریان (متناسب با نیازهای آن‌ها) توسط کارکنان شعبه
۹	-۰/۴۱۳	-۰/۷۷	۰/۵۳۴	مجوز بودن شعبه به امکانات امنیتی
۱۰	-۰/۳۹۶	-۰/۷۸	۰/۵۰۷	تمایل کارکنان برای حل مشکلات مشتریان
۱۱	-۰/۳۹۱	-۰/۷۶	۰/۵۱۷	مناسب و جدید بودن وسایل کار و تجهیزات مورد استفاده کارکنان
۱۲	-۰/۳۵۴	-۰/۶۱	۰/۵۷۶	صحیح و بدون اشتباه بودن گزارشات، اسناد و مدارک ارائه شده
۱۳	-۰/۳۳۳	-۰/۶۱	۰/۵۴۵	متعهد بودن کارکنان بانک به انجام خدمات مفید و کافی
۱۴	-۰/۳۲۸	-۰/۷۱	۰/۴۶۳	درک نیازهای متفاوت مشتریان توسط بانک
۱۵	-۰/۳۲۴	-۰/۵۸	۰/۵۵۸	توانایی تخصصی کارکنان برای ارائه خدمات بهتر و حل مشکلات مشتریان
۱۶	-۰/۳۱۵	-۰/۵۵	۰/۵۷۷	اعتماد و اطمینان مشتریان به بانک (بر اساس تعاملات صورت گرفته)
۱۷	-۰/۳۰۶	-۰/۶۱	۰/۵۰۳	انجام دادن به موقع خدمات بانکی (خصوصاً در مراجعه اول مشتریان)
۱۸	-۰/۲۹۲	-۰/۵۸	۰/۵۰۶	برخورد دلسوزانه کارکنان بانک در تعامل با مشتریان
۱۹	-۰/۲۹۱	-۰/۵۱	۰/۵۷۵	حفظ اطلاعات حساب مشتریان به صورت محرمانه توسط کارکنان
۲۰	-۰/۲۸۸	-۰/۵۶	۰/۵۱۵	واضح و روشن بودن دستورالعمل‌های بانکی برای مشتریان
۲۱	-۰/۲۷۷	-۰/۵۶	۰/۴۹۵	گوش دادن کارکنان بانک به سخنان مشتریان
۲۲	-۰/۲۶۲	-۰/۵۱	۰/۵۱۰	توجه ویژه کارکنان بانک به تک تک مشتریان خود
۲۳	-۰/۲۲۴	-۰/۴۱	۰/۵۴۴	منظم و آراسته بودن ظاهر کارکنان شعبه
۲۴	-۰/۲۰۸	-۰/۴۱	۰/۵۰۷	پاسخگویی کارکنان به سوالات مشتریان (به صورت محترمانه)
۲۵	-۰/۲۰۴	-۰/۳۶	۰/۵۶۰	تمیز و مرتب بودن محیط داخلی شعبه
۲۶	-۰/۲۰۳	-۰/۳۷	۰/۵۵۱	ادب، تواضع و فروتنی کارکنان بانک در برخورد با مشتریان
۲۷	-۰/۱۴۷	-۰/۲۶	۰/۵۷۳	مناسب بودن ساعات کاری شعب بانک در طول روز برای مشتریان

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

به طور کلی نتایج آزمون فرضیات نشان می‌دهد که بین دیدگاه کارکنان و مشتریان در مورد کیفیت خدمات بانک کشاورزی، تفاوت معناداری وجود دارد. مسئولان بانک بر اساس رویکرد مشتری‌مداری باید دیدگاه‌های مشتریان را ملاک عمل قرار داده و بر مبنای آن عمل نمایند. به این منظور می‌توان راهکارهای زیر را به کار برد؛ انجام تحقیقات بازاریابی و دریافت نظرات مشتریان به منظور شناخت صحیح انتظارات آنان، ارائه تعاریف دقیق و عملیاتی از انتظارات مشتریان بانک و توجیه کارکنان نسبت انتظارات مشتریان.

هم‌چنین نمره ادراکات مشتریان از کیفیت خدمات بانکی، نشان می‌دهد که از دیدگاه مشتریان، سطح کیفیت خدمات بانک در تمامی مولفه‌ها از حد متوسط بیشتر بود. بیشترین نمره ارزیابی به مولفه شماره ۱۷، یعنی «حفظ اطلاعات حساب مشتریان به صورت محرمانه توسط کارکنان» اختصاص داشت. این موضوع نشان از اعتماد مشتریان به کارکنان بانک دارد و باید این اعتماد را تقویت نمود. اما کمترین نمره ارزیابی مربوط به مولفه شماره ۴، یعنی «مطلوب بودن امکانات رفاهی داخل شعبه برای مشتریان» بود. نتایج ارزیابی کیفیت خدمات بانکی با استفاده از مدل سروکوآل نشان می‌دهد مولفه شماره ۱۲ «سرعت در ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان مانند پرداخت وام، صدور ضمانتنامه و...» اولویت‌دارترین مولفه برای انجام اقدامات اصلاحی می‌باشد. زیرا از نظر مشتریان اهمیت زیادی داشته و هم‌چنین وضعیت فعلی خدمات بانک در ارتباط با این مولفه، فاصله زیادی از وضعیت مورد انتظار مشتریان دارد. به منظور ارتقای کیفیت خدمات بانک در ارتباط با این مولفه، می‌توان اقداماتی از قبیل فراهم نمودن زمینه «خود خدمتی» برای مشتریان بانک حین ورود به شعبه، متوازن نمودن حجم کاری شعب متناسب با تقاضای مشتریان، تعیین استانداردهای زمانی در ارائه خدمات، استفاده از فناوری‌های نوین (مانند اینترنت) در ارائه خدمات و ساده‌سازی<sup>۱</sup> فرایندهای ارائه خدمات نام برد. نکته دیگر در بحث کیفیت خدمات بانکی و مشتری‌مداری این است که با توجه به رقابت شدید بانک‌ها در جذب منابع پولی، فشار مضاعفی بر رؤسای برخی شعب و کارکنان بانک در مورد جذب منابع وجود دارد. این رویکرد در بعضی از موارد به «حفظ منابع» مشتریان منجر شده است. به گونه‌ای که علی‌رغم درخواست موکد مشتری، منابع متعلق به وی به راحتی و سریع در اختیارش قرار

---

1. Simplification

نگرفته است. این رویکرد موجب عدم اطمینان مشتری به بانک شده و در آینده ممکن است به قطع ارتباط وی با بانک منجر شود. این رویکرد شاید در کوتاه مدت تا اندازه ای جوابگو باشد، ولی قطعاً در بلند مدت به زیان بانک خواهد بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود با برنامه‌ریزی اصولی، از تبدیل شدن «رویکرد جذب منابع» به «رویکرد حفظ منابع» در سطح کارکنان و روسای شعب، اجتناب شود. از طرفی دیگر، کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر کیفیت خدمات ارائه شده در شعب بانک می‌باشند. بنابراین برای ارتقای کیفیت خدمات بانک، باید به موارد مربوط به کارکنان توجه نمود. از جمله برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مختلف و مستمر به منظور آموزش نحوه رفتار مشتری‌مدار، توجه به نیازهای آنان تا با انگیزه‌ای کافی با مشتریان تعامل نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور پایه ریزی روابط قوی با مشتریان شعبه در طول زمان، نقل و انتقالات کارکنان بین شعب مختلف بانک کاهش یابد. با توجه به عمومی بودن مدل تحلیل شکاف، پیشنهاد می‌شود به منظور ارزیابی کیفیت خدمات، از این مدل در سایر سازمان‌های خدماتی نیز استفاده شود.

## منابع

۱. الوانی سیدمهدی، ریاحی بهروز (۱۳۸۲). سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۲. انواری رستمی علی‌اصغر، ترابی گودرزی مریم، علی محمدلو مسلم (۱۳۸۴). «بررسی مقایسه‌ای کیفیت خدمات بانکی از دیدگاه مشتریان و کارکنان». فصلنامه مدرس علوم انسانی (ویژه نامه مدیریت)، پاییز ۱۳۸۴، صص ۷۷-۵۳، تهران.
۳. دیواندری علی، دلخواه جلیل (۱۳۸۴). «تدوین و طراحی مدلی برای سنجش رضایت‌مندی مشتریان در صنعت بانکداری و اندازه‌گیری رضایت‌مندی مشتریان بانک ملت بر اساس آن». پژوهش نامه بازرگانی، شماره ۳۷، زمستان ۱۳۸۴، صص ۲۲۳-۱۸۵، تهران
۴. ونوس داور، صفایان میترا (۱۳۸۱). روش‌های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک‌های ایرانی. چاپ اول، تهران: نشر نگاه دانش.
۵. هیز باب (۱۳۸۱). اندازه‌گیری رضایت خاطر مصرف‌کننده. ترجمه نسرين جزینی، چاپ اول. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
6. Akbaba, A. (2006). Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A study in a Business Hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 170-192.
7. Aldaigan, A. H., & Buttle, F. A. (2002). SYSTRA-SQ: a New Measure of Bank Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 13(4), 362-381.
8. Allred, A. T., & Addams, H. L. (2000). Service Quality at Banks and Credit Unions: What do their Customers Say? *International Journal of Bank Marketing*, 18(4), 200-207.
9. Barret, P. (1997). Banks Lend an Ear to Service: Improved Customer Service. *International Journal of Marketing*, 16(January), 16-20.
10. Baumann, C., Burton, S., Elliott, G., & Kehr, H. M. (2007). Prediction of Attitude and Behavioural Intentions in Retail Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 25(2), 102-116.
11. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioural Intentions. *Journal of Marketing Research*, 30, 7-27.



12. Carman, J. M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66, 33-55.
13. Carrillat, F. A., Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF Scales: A meta-analytic View of 17 Years of Research Across Five Continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472-490.
14. Clark, M. (1997). Modelling the Impact of Customer-employee Relationships on Customer Retention Rates in a Major UK Retail Bank. *Management Decision*, 35(4), 293-301.
15. Conceicao, M., Portela, A. S., & Thanassoulis, E. (2007). Comparative Efficiency Analysis of Portuguese Bank Branches. *European Journal of Operational Research* 177 (2007) 1275-1288 177, 1275-1288.
16. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* 56.
17. Davies, B., Baron, S., Gear, T., & Read, M. (1999). Measuring and Managing Service Quality. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 33-40.
18. Ismail, I., Haron, H., Ibrahim, D. N., & Isa, S. M. (2006). Service Quality, Client Satisfaction and Loyalty Towards Audit Firms. *Managerial Auditing Journal*, 21(7), 738-756.
19. Mukherjee, A., & Nath, P. (2005). An empirical Assessment of Comparative Approaches to Service Quality Measurement. *Journal of Services Marketing*, 19(3), 174-184.
20. Nathanail, E. (2008). Measuring the Quality of Service for Passengers on the Hellenic Railways. *Transportation Research*, 42(part A), 48-66.
21. Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1999). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3).
22. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 36.
23. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, spring, 39-48.

24. Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service Quality Models: a Review International Journal of Quality & Reliability Management, 22(9), 913-949.
25. Teas, R. K. (1993). Consumer Expectations and the Measurement of Percieved Service Quality. Journal of Professional Service Marketing, 8(2), 33-54CAF.
26. Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluations and Consumers' Perceptions of Quality Journal of Marketing, 57(4), 18-34.
27. Whiting, D. P. (1994). Mastering Banking (2 ed.). London: The Macmillan Press LTD.
28. Zeithaml, V. (1993). The Nature of Customer Expectations Journal of Marketing Science, 21(1).