

## بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات بر اساس مدل سروکوال (مطالعه موردی: شهرداری زاهدان)

محمدعثمان حسین بر<sup>۱</sup>

بهمن کرد<sup>۲</sup>

حبیب الله سالارزهی<sup>۳</sup>

سمانه محمدپور<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات است. روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان و مراجعه کنندگان شهرداری شهر زاهدان است که از این تعداد، ۱۳۶ نفر از کارکنان بر اساس جدول کرسی و مورگان به روش نمونه گیری تصادفی ساده و ۱۳۶ نفر از مراجعه کنندگان به روش نمونه گیری خوشه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه اسپریتزر و سروکوال استفاده شده است. روایی پرسشنامه ها با نظر ۵ تن از صاحب نظران مدیریت تأیید شد و پایایی آن ها به کمک آلفای کرونباخ به ترتیب ۰،۹۲ و ۰،۹۳ به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و از روش های آماری ضریب همبستگی اسپیرمن، میانگین، آزمون t و تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج تحلیل آماری به دست آمده نشان داد که میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد هم چنین تحلیل ها نشان داد که میان احساس اعتماد کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه معناداری وجود ندارد. میانگین توانمندسازی روانشناختی در میان کارکنان شهرداری زاهدان ۳/۶۷ و میانگین کیفیت خدمات ۲/۶۰ است هم چنین تحلیل ها نشان داد که از بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی ابعاد احساس شایستگی و احساس معناداری نسبت به سایر ابعاد، رابطه قوی تری با کیفیت ارائه خدمات دارند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی روانشناختی - کیفیت خدمات - احساس معناداری - احساس

**شایستگی - احساس خود تعیینی - احساس تأثیر - احساس اعتماد**

۱- استادیار گروه جامعه شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان

۲- استادیار گروه روانشناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان

۳- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان

۴- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان - نویسنده مسئول، samaneh\_mohammadpour93@yahoo.com

## مقدمه:

با توجه به اهمیت بخش خدمات، تعالی کیفیت خدمات در این بخش اهمیت ویژه ای پیدا می کند، به نحوی که ارایه خدمات با کیفیت از چالش های مهم قرن حاضر در سازمان های خدماتی به شمار می رود. مدیران این سازمان ها می کوشند تا اندیشه و فرهنگ مشتری محوری را در سازمان های خود توسعه داده و از طریق تمرکز بر نیازهای مشتریان و پاسخگویی صحیح به خواسته های آنان، ضمن ایجاد مزیت رقابتی، زمینه های دستیابی به تعالی عملکرد سازمان خود را فراهم سازند. یکی از مهم ترین موضوعاتی که سازمان های خدماتی با آن مواجه هستند چگونگی انگیزش کارکنان خدماتی است، به این منظور که نقش ها و وظایف خود را به خوبی انجام دهند تا در نهایت این اطمینان حاصل گردد که مشتریان، خدمات را با کیفیت بسیار بالایی دریافت نمایند و این امر سازمان را قادر خواهد ساخت تا مشتریان موجود را حفظ نموده و همچنین مشتریان جدیدی را جذب نماید. ارزیابی مشتریان از کیفیت خدمات تا حدود زیادی به مهارت های خاص، تکنیک ها و تجربه کاری کارکنان مرتبط با مشتری بستگی دارد. در سازمان های خدماتی، رفتار کارکنان با مشتریان، می تواند در ارتباط آتی مشتریان با سازمان تأثیر گذار باشد. همچنین، در انجام خدماتی که نیاز به تماس زیادی با مشتریان دارند، مشتریان به عنوان جزئی از کارکنان فعالیت می نمایند و از طریق به کارگیری دانش و مهارت هایشان، در فرآیند تولید خدمات مشارکت می نمایند.

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و هم چنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت هایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های افراد است. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی های کارکنان شروع می شود و بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که توانایی تأثیر گذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می کنند. اخیراً توانمندسازی تحت عنوان تعبیری انگیزشی، شناخته و تعریف گردیده است. بر طبق این دیدگاه افراد توانا دارای ویژگی های مشترکی هستند که در تحقیق حاضر تحت عنوان ابعاد توانمندسازی روانشناختی<sup>۱</sup> آمده اند. این ابعاد، اقدامات خاص مدیریتی نیستند، بلکه منعکس کننده ی تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقش آن ها در سازمان هستند. بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز فکر کارکنان در مورد نقش آن ها در سازمان است. در این تحقیق ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارایه خدمات از دیدگاه مراجعه

کنندگان در سازمان شهرداری زاهدان مورد بررسی قرار می گیرد.

### بیان مسأله:

تلاش برای درک و اندازه گیری کیفیت خدمات از چالش های مدیران، به خصوص در دهه های اخیر است. کیفیت خدمات به ابزار کلیدی بازاریابی برای دستیابی به تمایز رقابتی و ترویج وفاداری مشتریان تبدیل شده است. در صنایع و بخش های مختلف، شرکت ها به دنبال متمایز جلوه دادن خود و حفظ مشتریان از طریق ارائه خدمات برتر هستند (زیتامل و پاراسورامان<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷: ۱۸). با وجود این که حجم قابل توجهی از تحقیقات به کیفیت خدمات درک شده از سوی مشتریان اختصاص دارد، اما باید مطرح کرد که در حین ارائه خدمات توجه بسیار کمی به رفتارهای کارکنان سازمان های خدماتی شده است. از مهم ترین سازمان های هر کشور، سازمان های خدماتی آن است. سازمان های خدماتی به عنوان پشتوانه سازمان های تولیدی، نقش مهمی در موفقیت و یا شکست یک نظام تولیدی ایفا می کنند. اگر سازمان های خدماتی دارای عملکرد مطلوب و کیفیت بالا باشند، مسلماً سایر سازمان ها کیفیت و عملکردشان بهبود خواهد یافت.

در مورد بهبود خدمات در بخش دولتی، حتی با وجود کاهش بودجه، تقاضاهای رو به افزایش وجود دارد. در طی سالیان اخیر تعداد زیادی از سازمان های بخش عمومی در صدد آن برآمده اند تا اصول مدیریت کیفیت را که مبتنی بر دیدگاه های مشخص مشتری گرا و به قصد مورد پذیرش قرار گرفتن از سوی مشتری می باشد، به کار گیرند. یکی از عمده سازمان های دولتی - خدماتی عصر حاضر شهرداری ها هستند. امروزه نقش و اهمیت خدمات شهرداری ها بر زندگی مردم در سراسر جهان بر کسی پوشیده نیست و شاید هر یک از ما در طول روز بارها به صورت مستقیم و غیر مستقیم درگیر این مسائل بوده و هستیم. شهرداری یکی از نهادهایی است که دارای وظایف خدماتی فراوانی است و به طور ویژه در حوزه ی معاونت خدمات شهری، ارائه کننده ی خدماتی در زمینه نظیف و پاکیزه سازی، زیباسازی و آراستگی شهر، حمل و نقل همگانی، آتش نشانی و خدمات ایمنی امور گورستان ها، ساماندهی صنایع و مشاغل شهر و برخی مسایل بهداشتی سطح شهر و ... به شهروندان است. 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 مندی شهروندان که حتی ابعاد سیاسی و حکومتی نیز به خود می گیرد و نیز عدم وجود رقابت از برجسته ترین عواملی هستند که ضرورت انجام مطالعات مربوط به ارزیابی کیفیت خدمات در شهرداری ها را نمایان می کند (مرادی، ۱۳۸۴).

شالوده هر سازمانی را، کارکنان آن در قالب دانش، مهارت و انگیزه هایشان تشکیل می دهند. امروزه برخورداری از چنین منبعی از آن جهت حائز اهمیت است که در دهه و چه بسا سده آینده منشأ اصلی برتری رقابتی نه تنها در تکنولوژی جدید ریشه نخواهد داشت بلکه تابع ابتکار عمل، خلاقیت، تعهد و توانمندی نیروی کار خواهد بود. سازمان ها به هنگام رویارویی با چالش های آینده به منظور دستیابی به نرخ بهره وری بالا، چاره ای جز جلب حمایت، مشارکت و تعهد کارکنانشان نخواهند داشت. متأسفانه علیرغم آنکه به اعتقاد اغلب صاحب نظران، نیروی انسانی مهم ترین عامل در بهره وری یک سازمان می باشد بسیاری از سازمان ها نسبت به این امر بی توجه بوده و حیات خود را تنها در دستیابی به تکنولوژی جدید و یا منابع مالی بیش تر جستجو می کنند.

مهم ترین عامل بهره وری در سازمان و در نهایت، کل جامعه منابع انسانی آن است. سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه های جدیدی را برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره وری کارکنان دارد به وجود آورد (چن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در عصر حاضر توانمندسازی<sup>۲</sup> به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان های امروزی را که دارای ویژگی هایی از قبیل تنوع کانال های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی هستند به طور کارآمد اداره کنند (محمدی، ۱۳۸۱).

با توجه به موارد مذکور این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا توانمندسازی روانشناختی کارکنان به عنوان عاملی که تصور می شود بر کیفیت خدمات مؤثر است، باعث ارتقا کیفیت ارائه خدمات در شهرداری زاهدان می شود؟

### کیفیت خدمات

یکی از راه های اساسی که یک سازمان خدماتی می تواند با توسل بدان خود را از سایر رقبا متمایز سازد، ارائه دائمی خدماتی برتر نسبت به آن ها است. بسیاری از شرکت ها به این نکته پی برده اند 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. در خرید یک محصول یا دریافت یک خدمت، انتظار مشتری این است که ارزشی را دریافت کند. در

1.Chen

2.Empowerment

این مقوله ارزش، به عنوان پیوندی بین آنچه مشتریان به دست می آورند، در مقابل آنچه می دهند تعریف 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. به طور کلی در تلقی عموم، خدمت با کیفیت آن هایی به شمار می آیند 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 بین انتظارات مشتریان از خدمات و ادراکاتشان از خدمات ارائه شده که انجام می دهند (پاراسورمان و زیتامل، ۱۹۹۴).

### مدل سروکوال:

در ادبیات موجود روش های فراوانی برای ارزیابی کیفیت خدمات به چشم می خورد پاراسورمان، بری و زیتامل اولین کسانی هستند که تلاش کردند تا روش های مختلف ارزیابی کیفیت را مقایسه و طبقه بندی نمایند. SERQUAL مخفف کلمه SERVICE QUALITY است که به مفهوم کیفیت خدمات است. سرو کوال مدلی است که به وسیله آن، می توان کیفیت خدمات ارائه شده را براساس کاهش شکاف بین سطح انتظارات و سطح تصورات مشتری افزایش داد و از این طریق به مزایای رقابتی قابل توجهی دست یافت. مبنای اصلی سرو کوال، تعیین و اندازه گیری شکاف های موجود در مدل ارائه خدمات است (شاهینی و دیگران، ۱۳۸۳: ۵۴). این شکاف ها در مدل سرو کوال ممکن است از ارائه خدمات یا کیفیت ممانعت به عمل آورند. تفاوت بین انتظارات مشتریان و درک آنان از خدمات دریافتی موجب رضایت مشتریان می شود.

شکاف ۱- تفاوت بین تصورات مدیریت از انتظارات مشتریان و انتظارات واقعی مشتریان

شکاف ۲- تفاوت بین تصورات مدیریت از انتظارات مشتریان و ترجمه و تفسیر تصورات مدیریت به مشخصه های کیفیت خدمات

شکاف ۳- تفاوت بین مشخصات کیفیت خدمت و ارائه خدمات

شکاف ۴- تفاوت بین ارائه خدمات و ارتباط های خارجی با مشتری

شکاف ۵- تفاوت بین آنچه مشتریان از یک خدمت انتظار دارند و آنچه را فکر می کنند که دریافت خواهند کرد (کزازی، دهقان، ۱۳۸۲: ۵۱).

### توانمندسازی روانشناختی:

توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌هایی برای استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (بیگی نیا و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۰). کانگر و کانگو (۱۹۸۸) با بررسی توانمندسازی در ادبیات مدیریت، این موضوع را که تنها روی تکنیک‌های مدیریت مشارکتی مانند تسهیم قدرت یا تفویض اختیار تمرکز می‌شود مورد انتقاد قرار دادند. آن‌ها معتقدند رویکرد‌های قبلی توانمندسازی، چگونگی احساس کارمند از توانمندسازی را نشان نمی‌دهد. کانگر و کانگو در موضعشان برای تشریح توانمندسازی معتقدند که تعبیر انگیزشی معنی حقیقی توانمندسازی را منعکس می‌کند. آن‌ها توانمندسازی را به عنوان فرایند ارتقای ادراکات خود یابی<sup>۲</sup> میان اعضای سازمان از طریق شناسایی شرایطی که موجب ناکارآمدی کارکنان است و حذف آن‌ها با فعالیت‌های سازمانی رسمی و تکنیک‌های غیر رسمی فراهم آوردن اطلاعات اثربخش تعریف می‌کنند (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸: ۴۷۲).

اسپریتزر (۱۹۹۲) بر مبنای کار توماس و ولتهوس بر بسط و گسترش تعبیر توانمندسازی تمرکز کرد، او متغیرهای تأثیر، شایستگی، با معنی بودن و انتخاب را برای عملیاتی کردن، تعریف و سنجش توانمندسازی روانشناختی در سازمان مورد استفاده قرار داد. بعد از مرور گسترده‌ی ادبیات مربوط به توانمندسازی او چهار بعد توانمندسازی روانشناختی را ارائه کرد: حس معنی دار بودن<sup>۳</sup>، حس شایستگی<sup>۴</sup>، حس خود تعیینی<sup>۵</sup>، حس تأثیر<sup>۶</sup>. در نهایت اسپریتزر توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک تعبیر شناختی که در ادراکات چهارگانه معنی دار بودن، شایستگی، خود تعیینی و تأثیر، آشکار می‌شود تعریف می‌کند این شناخت‌ها در مجموع یک نگرش فعال به توانمندسازی به جای نگرشی منفعل ارائه می‌کند. منظور از نگرش فعال، نگرشی است که فرد احساس می‌کند قادر

1. Conger & Koanungo

2. Self efficacy

3. Sence of meaning

4. Sense of competence

5. Sense of self-determination

6. Sense of impact

است محتوا و نقش کاری اش را شکل دهد. این ابعاد چهار گانه بایستی به همراه یکدیگر در ارایه ی یک تعبیر کلی از توانمندسازی روانشناختی بیامیزند به عبارت دیگر فقدان هر یک از این ابعاد، از میزان توانمندسازی می کاهد، نه اینکه به طور کامل آن را حذف کند. بنابراین این ابعاد چهار گانه یک مجموعه ی کامل و کافی از شناخت برای درک توانمندسازی روانشناختی ارایه می کنند (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴۷).

### ابعاد توانمندسازی روانشناختی:

اسپریتزر (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) در مطالعات پژوهشی خود چهار بعد را اندازه گیری و اعتبار یابی کرده است. وتن و کمرون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بر اساس تحقیق میشر<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به ابعاد توانمندسازی روانشناختی اضافه کرده اند. بنابراین توانمندسازی روانشناختی کارکنان، بر اساس تحقیقات گذشته را می توان در پنج بعد: شایستگی، خودتعیینی، مؤثر بودن، معناداری و اعتماد خلاصه نمود. در ادامه در مورد هر یک از این ابعاد بحث می شود:

۱) احساس معناداری: معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند، آنان احساس می کنند در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (آپلبوم و هانگر<sup>۳</sup>، ۷-۱۹۹۸).

۲) احساس شایستگی: احساس شایستگی به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیز انجام دهد، اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۳) احساس خود تعینی: خود تعینی یا داشتن احساس حق انتخاب به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۴) احساس مؤثر بودن: حدی است که یک فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری یا عملیاتی در کار اثر گذار باشد (اسپریتزر، ۱۹۹۷).

۵) احساس اعتماد: اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود (میشرا و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

1. Whetten & Cameron

2. Mishra

3. Appelbaum & Hongger

### اهداف تحقیق:

هدف اصلی: شناسایی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان در شهرداری زاهدان.

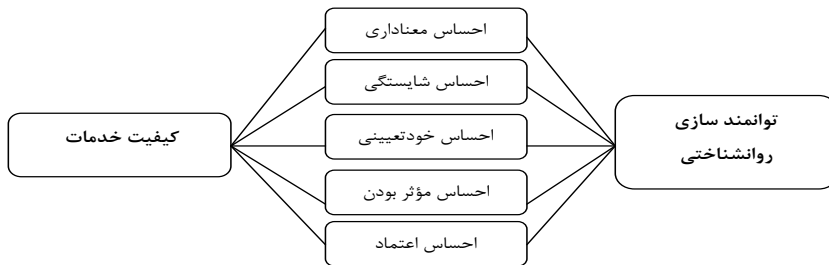
### اهداف فرعی

- ۱- بررسی وضعیت توانمندسازی روانشناختی در میان کارکنان شهرداری زاهدان.
- ۲- بررسی وضعیت کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان شهرداری زاهدان.
- ۳- محاسبه شکاف احتمالی میان ادراکات و انتظارات مراجعه کنندگان از کیفیت ارائه خدمات شهرداری زاهدان.

### چارچوب نظری:

چارچوب نظری پژوهش مبنایی است که فرد پژوهش گر بر اساس آن درباره‌ی روابط بین عواملی که به عنوان مسئله مهم تشخیص داده شده اند، نظریه پردازی می کند. در پژوهش حاضر هدف ”بررسی رابطه میان توانمندسازی روانشناختی و کیفیت ارائه خدمات در شهرداری زاهدان» است که بر این اساس چارچوب نظری به شکل زیر می باشد:

شکل (۱). چارچوب نظری تحقیق



### فرضیات تحقیق:

فرضیه اصلی: بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### فرصیات فرعی:

- بین میزان احساس معناداری کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین میزان احساس شایستگی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین میزان احساس خودتعیینی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین میزان احساس مؤثر بودن کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین میزان احساس اعتماد کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق:

این تحقیق با توجه به هدف، کاربردی بوده و از نظر چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز در زمره تحقیقات توصیفی، از نوع همبستگی است و به صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه انجام گرفته است.

**جامعه آماری:** جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان و مراجعه کنندگان شهرداری زاهدان تشکیل می دهد. جامعه ی آماری کارکنان شهرداری و مناطق سه گانه ی آن، جمعا ۲۱۰ نفر است، اما به علت بالا بودن تعداد مراجعه کنندگان و عدم دسترسی به آمار دقیق ثبت شده از تعداد مراجعه کنندگان، تعیین تعداد جامعه آماری در این مورد غیر ممکن بود.

**حجم نمونه:** در این پژوهش برای نمونه گیری از جدول مورگان استفاده شده است. از میان کارکنان در سازمان شهرداری و مناطق سه گانه ی آن نیز، در شهرداری مرکز از میان ۱۱۱ نفر، ۷۰ نفر و در مناطق ۱، ۲ و ۳ به طور جداگانه در هر کدام، از میان ۳۳ نفر، ۲۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به طور کلی، در میان مدیران و کارکنان سازمان شهرداری و مناطق سه گانه ی آن، ۱۳۶ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده اند. به دلیل بالا بودن حجم جامعه آماری مراجعه کنندگان، به پیشنهاد اساتید راهنما حجم نمونه آماری مراجعه کنندگان برای همتاسازی بانمونه آماری کارکنان شهرداری تعداد ۱۳۶ نفر در نظر گرفته شد.

**روش نمونه گیری:** در پژوهش حاضر برای تعیین حجم نمونه ی کارکنان در سازمان شهرداری و مناطق سه گانه ی آن از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است به دلیل اینکه فهرستی از جامعه آماری کارکنان در دسترس بوده است و همچنین هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن از شانس مساوی برخوردار شوند. برای تعیین حجم نمونه ی مراجعه کنندگان از روش نمونه گیری خوشه ای استفاده شده است، به دلیل اینکه جامعه آماری مراجعه کنندگان گسترده، پراکنده و نامحدود بوده است و امکان تهیه و دسترسی به فهرست اسامی افراد جامعه امکان پذیر نبوده است.

**ابزار گردآوری داده ها:** جهت جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه اسپریتزر و سروکوال استفاده شده است. پرسش نامه ی توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۲) ۲۰ سؤالی است و احساس توانمندی را بر اساس ابعاد احساس معنی دار بودن، شایستگی، خودتعیینی، تأثیر و اعتماد می سنجد. پرسشنامه استاندارد سروکوال که دارای ۲۲ سؤال است، به منظور ارزیابی سنجش پنج بعد کیفیت خدمات سازمان شهرداری از نظر مراجعه کنندگان استفاده شده است. به منظور ارزیابی کیفیت خدمات از مقیاس ۵ درجه ای لیکرت استفاده گردیده است. این پرسشنامه کیفیت خدمات را بر اساس ابعاد عوامل ملموس، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، تضمین و همدلی می سنجد. روایی پرسشنامه ها با نظر ۵ تن از صاحب نظران مدیریت تأیید شد و پایایی آن ها به کمک آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه توانمندسازی ۰،۹۲ و برای پرسشنامه کیفیت خدمات ۰،۹۳ به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و از روش های آماری ضریب همبستگی اسپیرمن، میانگین، آزمون t و تحلیل واریانس استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده ها

**یافته های توصیفی:** در این قسمت به توصیف آماری ویژگی های فردی و حرفه ای کارکنان و ویژگی های فردی مراجعه کنندگان شهرداری پرداخته می شود. داده های این بخش به طور خلاصه در جدول ۲ و ۳ آورده شده است:

جدول ۱- توصیف آماری ویژگی های فردی و حرفه ای کارکنان شهرداری زاهدان

جنسیت	شرح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۹۰	۶۶٫۲
	زن	۴۶	۳۳٫۸
سن	۳۰-۲۰	۳۱	۲۲٫۸
	۴۰-۳۱	۴۷	۳۴٫۶
	۵۰-۴۱	۲۲	۱۶٫۲
	بیش از ۵۱	۵	۳٫۷
	نا مشخص	۳۱	۲۲٫۸
تحصیلات	زیر دیپلم	۶	۴٫۴
	دیپلم	۳۳	۲۴٫۳
	فوق دیپلم	۲۳	۱۶٫۹
	لیسانس	۵۶	۴۱٫۲
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۸	۱۳٫۲
سابقه کار	۱ تا ۱۰ سال	۸۱	۵۹٫۶
	۱۱ تا ۲۰ سال	۲۸	۲۰٫۶
	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۶	۱۱٫۸
	نا مشخص	۱۱	۸٫۱
رتبه شغلی	شغل سطح پایین	۵	۳٫۷
	شغل سطح متوسط	۷۶	۵۵٫۹
	شغل سطح بالا	۱۲	۸٫۸
	نا مشخص	۴۳	۳۱٫۶
محل کار	شهرداری مرکز	۷۰	۵۱٫۵
	شهرداری منطقه ۱	۲۲	۱۶٫۲
	شهرداری منطقه ۲	۲۲	۱۶٫۲
	شهرداری منطقه ۳	۲۲	۱۶٫۲

جدول ۲- توصیف آماری ویژگی های فردی مراجعه کنندگان شهرداری زاهدان

جنسیت	شرح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۱۸	۸۶٫۸
	زن	۱۸	۱۳٫۲
سن	۲۰-۳۰	۴۷	۳۴٫۶
	۳۱-۴۰	۳۶	۲۶٫۵
	۴۱-۵۰	۱۶	۱۱٫۸
	بیش از ۵۱	۱۶	۱۱٫۸
	نا مشخص	۲۱	۱۵٫۴
تحصیلات	زیر دیپلم	۴	۲٫۹
	دیپلم	۳۴	۲۵٫۰
	فوق دیپلم	۲۱	۱۵٫۴
	لیسانس	۵۹	۴۳٫۴
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۸	۱۳٫۲
سابقه مراجعه به شهرداری	کم تر از ۱ سال	۵۶	۴۱٫۲
	۱ تا ۳ سال	۴۴	۳۲٫۴
	۳ تا ۵ سال	۱۸	۱۳٫۲
	بیش تر از ۵ سال	۱۸	۱۳٫۲
مراجعه به کدام شهرداری	شهرداری مرکز	۷۰	۵۱٫۵
	شهرداری منطقه ۱	۲۲	۱۶٫۲
	شهرداری منطقه ۲	۲۲	۱۶٫۲
	شهرداری منطقه ۳	۲۲	۱۶٫۲

## آمار توصیفی متغیرها

در جدول ۳، میانگین، انحراف معیار و میانه متغیر توانمندسازی بیان شده است:

جدول ۳- آماره های توصیفی متغیر توانمندسازی و ابعاد آن

متغیر	میانگین	میانه	انحراف معیار
توانمندسازی روانشناختی	۳٫۶۷	۳٫۶۵	۰٫۴۹۵
احساس معناداری	۳٫۷۲	۴	۰٫۷۶۳
احساس شایستگی	۳٫۸۲	۴	۰٫۷۸۵
احساس خود تعیینی	۳٫۶۳	۳٫۷۵	۰٫۸۵۸
احساس تأثیر	۳٫۴۱	۳٫۵۰	۰٫۸۲۱
احساس اعتماد	۳٫۷۷	۳٫۸۸	۰٫۹۹۲

جدول فوق و شاخص های آماری مربوطه نشان می دهند که میانگین توانمندسازی روانشناختی ۳/۶۷ با انحراف معیار ۰،۴۹۵ است که احساس شایستگی دارای بالاترین میانگین (۳،۸۲) و بعد از آن به ترتیب احساس اعتماد، احساس معناداری، احساس خودتعیینی در رتبه های بعد قرار می گیرند و احساس تأثیر (۳،۴۱) دارای کم ترین میانگین است.

جدول ۴- آماره های توصیفی متغیر کیفیت خدمات و ابعاد آن (وضعیت موجود)

متغیر	میانگین	میانه	انحراف معیار
کیفیت خدمات	۲،۶۰	۲،۰۰	۰،۷۰۲
عوامل ملموس	۳،۳۳	۳،۲۵	۰،۶۷۹
قابلیت اطمینان	۳،۴۸	۳،۴۰	۰،۶۵۷
پاسخگویی	۳،۴۹	۳،۵۰	۰،۶۴۰
تضمین	۳،۵۶	۳،۵۰	۰،۶۳۷
همدلی	۳،۶۱	۳،۶۰	۰،۶۷۸

همچنین در وضعیت موجود، میانگین کیفیت خدمات ۲،۶۰ با انحراف معیار ۰،۷۰۲ بوده است که همدلی دارای بالاترین میانگین (۳،۶۱) و بعد از آن به ترتیب تضمین، پاسخگویی و قابلیت اطمینان در رتبه های بعدی قرار می گیرند و کم ترین میانگین مربوط به عوامل ملموس (۳،۳۳) بود.

جدول ۵- آماره های توصیفی متغیر کیفیت خدمات و ابعاد آن (وضعیت مطلوب)

متغیر	میانگین	میانه	انحراف معیار
کیفیت خدمات	۲،۶۰	۲،۰۰	۰،۷۰۲
عوامل ملموس	۳،۹۹	۴،۲۵	۰،۸۲۲
قابلیت اطمینان	۴،۰۴	۴،۲۰	۰،۸۹۸
پاسخگویی	۴،۰۰	۴،۲۵	۰،۹۷۳
تضمین	۴،۰۶	۴،۲۵	۰،۹۳۲
همدلی	۴،۰۱	۴،۲۰	۰،۹۸۹

جدول فوق نشان می دهد که تضمین دارای بالاترین میانگین (۴،۰۶) و بعد از آن به ترتیب قابلیت اطمینان، همدلی، پاسخگویی در رتبه های بعدی قرار می گیرند و کم ترین میانگین مربوط به عوامل ملموس (۳،۳۳) است.

### محاسبه شکاف خدمات

به منظور بررسی و آزمون فرضیه ها در ابتدا لازم است که جهت تعیین وضعیت کیفیت خدمات، میزان انتظارات و ادراکات ارباب رجوع از کیفیت خدمات در سازمان مورد نظر را سنجیده و سپس از طریق مقایسه آن ها میزان شکاف احتمالی تعیین گردد. بنابراین، با استفاده از دو پرسشنامه طراحی شده، بر اساس مدل سرو کوال که یکی برای سنجش انتظارات و دیگری به منظور سنجش ادراکات ارباب رجوع از خدمات طراحی شده است، میزان آن ها اندازه گیری گردید به این صورت که دو پرسشنامه انتظارات و ادراکات کیفیت خدمات بین مراجعه کنندگان توزیع گردید و از آن ها خواسته شد ابتدا این مؤلفه ها را به لحاظ انتظاراتشان از خدمات سازمان رتبه بندی (بین رتبه ۱ تا ۵) نمایند.

سپس ادراکات خود را از خدمات دریافت شده از نظر همان ویژگی رتبه بندی کنند. نتایج این دو دسته رتبه بندی مقایسه می شوند، اگر خدمات ادراک شده پایین تر از انتظارات افراد باشد، نشانه ضعیف بودن کیفیت است و بر عکس بالاتر بودن خدمات ادراک شده نسبت به انتظارات نشانه بالا بودن کیفیت است. همان طور که ملاحظه می شود نتیجه حاصل از دو پرسشنامه میزان شکاف موجود در خدمات سازمان را نشان می دهد. منفی بودن اعداد شکاف نشان دهنده آن است که در هیچ یک از ابعاد پنجگانه ذکر شده، سازمان نتوانسته به میزان استاندارد از کیفیت خدمات دست یابد و در همه ابعاد کیفیت خدمات انتظارات مراجعه کنندگان فراتر از ادراکات آن ها در رابطه با کیفیت خدمات دریافتی در سازمان مورد نظر است. کیفیت خدمت به وسیله تفاضل بین نمرات، سطح ادراک و سطح مورد انتظار ارباب رجوع از خدمات اندازه گیری می شود. می توان فرمول کیفیت خدمات را به شرح زیر بیان کرد:

**کیفیت خدمات = انتظارات مصرف کننده از خدمات - ادراکات مصرف کننده از خدمات**

جدول ۶- مقایسه ادراکات و انتظارات مراجعه کنندگان در ابعاد کیفیت خدمات و شکاف بین آن ها

ابعاد سرو کوال	ادراکات مراجعه کنندگان	انتظارات مراجعه کنندگان	میزان شکاف خدمات
عوامل ملموس	۳،۳۳	۳،۹۹	-۰،۶۶
قابلیت اطمینان	۳،۴۸	۴،۰۴	-۰،۵۶
پاسخگویی	۳،۴۹	۴،۰۰	-۰،۵۱
تضمین	۳،۵۶	۴،۰۶	-۰،۵
همدلی	۳،۶۱	۴،۰۱	-۰،۴

با توجه به اطلاعات جدول فوق می توان به نتایج زیر دست یافت:

بیشترین امتیاز ادراکات از دیدگاه مراجعه کنندگان مربوط به بعد همدلی و کمترین آن برای عوامل ملموس است. در واقع از نظر مراجعه کنندگان، همدلی نقش بیشترین و عوامل ملموس نقش کمتری در کیفیت خدمات داشته است.

بیشترین امتیاز انتظارات مربوط به بعد تضمین و کمترین آن مربوط به عوامل ملموس است، به این معنی مراجعه کنندگان بیشترین اهمیت را به بعد تضمین و کمترین اهمیت را به عوامل ملموس داده اند.

بیشترین شکاف خدماتی مربوط به عوامل ملموس و کمترین شکاف خدماتی مربوط به همدلی است.

### آزمون فرضیات تحقیق:

با استفاده از آزمون  $t$  تک نمونه ای میانگین توانمندسازی روانشناختی در شهرداری زاهدان  $3.67$  و میانگین کیفیت خدمات  $2.60$  به دست آمد. در این بخش، فرضیه های تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن تحلیل می شوند.

### آزمون فرضیه اصلی

بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

رابطه معناداری وجود ندارد  $H_0: \rho = 0$

رابطه معناداری وجود دارد  $H_1: \rho \neq 0$

جدول ۷- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه اصلی

کیفیت خدمات	توانمندسازی روانشناختی	
$0.372^{**}$	$1.000$	اسپیرمن توانمندسازی روانشناختی ضریب همبستگی Sig. (2-tailed)
$0.000$		
$136$	$136$	کل
$1.000$	$0.372^{**}$	کیفیت خدمات ضریب همبستگی Sig. (2-tailed)
$0.000$		
$136$	$136$	کل

$\times$  همبستگی در سطح معناداری  $0.01$  (دو دامنه) معنادار است

نتایج جدول حاکی از این است که سطح معناداری مربوط به ضریب همبستگی اسپیرمن جهت بررسی فرض  $H_0$  برای فرضیه اصلی مطرح شده برابر ۰،۰۰۰ است که از ۰،۰۱ کوچک تر است ( $sig > 0,01$ ). بنابراین در سطح اطمینان ۹۹ درصد، فرض صفر آماری رد شده و فرض مقابل ( $0 \neq p$ ) تأیید می شود. در نتیجه می توان گفت «بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان رابطه معناداری وجود دارد». همچنین میزان ضریب همبستگی مشاهده شده در جدول (۰،۳۷۲)، بیانگر این است که همبستگی بین این دو متغیر (توانمندسازی روانشناختی و کیفیت خدمات) مثبت است. بنابراین به نسبت ضریب همبستگی، هرچه میزان توانمندسازی روانشناختی کارکنان بالاتر و بیش تر باشد، کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان افزایش می یابد.

#### آزمون فرضیه فرعی شماره ۱

بین احساس معناداری کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول زیر مشاهده می شود، با توجه به سطح معناداری (۰،۰۰۰) مشاهده شده می توان گفت بین «میزان احساس معناداری کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه معناداری وجود دارد». همچنین میزان ضریب همبستگی مشاهده شده در جدول (۰،۳۲۵)، بیانگر این مطلب است که همبستگی بین این دو متغیر (احساس معناداری و کیفیت خدمات) مثبت است. بنابراین به نسبت ضریب همبستگی، هرچه میزان احساس معناداری کارکنان بالاتر و بیش تر باشد، کیفیت ارائه خدمات بیش تر است.

جدول ۸- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی شماره ۱

کیفیت خدمات	احساس معناداری	
۰،۳۲۵**	۱،۰۰۰	اسپیرمن احساس معناداری ضریب همبستگی
۰،۰۰۰		Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل
۱،۰۰۰	۰،۳۲۵**	کیفیت خدمات ضریب همبستگی
۰	۰،۰۰۰	Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل

× همبستگی در سطح معناداری ۰،۰۱ (دو دامنه) معنادار است

### آزمون فرضیه فرعی شماره ۲

بین احساس شایستگی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول زیر مشاهده می شود، با توجه به سطح معناداری (۰.۰۰۰) مشاهده شده می توان گفت «بین احساس شایستگی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان رابطه معناداری وجود دارد». همچنین میزان ضریب همبستگی مشاهده شده در جدول (۰.۴۰۵)، بیانگر این است که همبستگی بین این دو متغیر (احساس شایستگی و کیفیت خدمات) مثبت است. بنابراین به نسبت ضریب همبستگی، هر چه میزان احساس شایستگی کارکنان بالاتر و بیش تر باشد، کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان افزایش می یابد.

جدول ۹- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی شماره ۲

کیفیت خدمات	احساس شایستگی	
۰.۴۰۵**	۱.۰۰۰	اسپیرمن احساس شایستگی ضریب همبستگی
۰.۰۰۰		Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل
۱.۰۰۰	۰.۴۰۵**	کیفیت خدمات ضریب همبستگی
	۰.۰۰۰	Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل

× همبستگی در سطح معناداری ۰.۰۱ (دو دامنه) معنادار است

### آزمون فرضیه فرعی شماره ۳

بین احساس خود تعین کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول زیر مشاهده می شود، با توجه به سطح معناداری (۰.۰۰۴) مشاهده شده می توان گفت «بین احساس خود تعین کارکنان و کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان رابطه معناداری وجود دارد». همچنین میزان ضریب همبستگی مشاهده شده در جدول (۰.۲۴۶)، بیانگر این مطلب است که همبستگی بین این دو متغیر (احساس خود تعین و کیفیت خدمات) مثبت می باشد. بنابراین به نسبت ضریب همبستگی، هر چه میزان احساس خود تعین کارکنان بالاتر و بیش تر باشد، کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان افزایش می یابد.

جدول ۱۰- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی شماره ۳

کیفیت خدمات	احساس خود تعینی	
۰,۲۴۶**	۱,۰۰۰	اسپیرمن احساس خود تعینی ضریب همبستگی
۰,۰۰۰۴		Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل
۱,۰۰۰	۰,۲۴۶**	کیفیت خدمات ضریب همبستگی
	۰,۰۰۰۴	Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل

× همبستگی در سطح معناداری ۰.۰۱ (دو دامنه) معنادار است

#### آزمون فرضیه فرعی شماره ۴

بین احساس مؤثر بودن کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول زیر مشاهده می شود، با توجه به سطح معناداری (۰,۰۰۶) مشاهده شده می توان گفت «بین احساس مؤثر بودن کارکنان و کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه کنندگان رابطه معناداری وجود دارد». همچنین میزان ضریب همبستگی مشاهده شده در جدول (۰,۲۳۳)، بیانگر این مطلب است که همبستگی بین این دو متغیر (احساس مؤثر بودن و کیفیت ارائه خدمات) مثبت است. بنابراین به نسبت ضریب همبستگی، هر چه میزان احساس مؤثر بودن کارکنان بالاتر و بیش تر باشد، کیفیت ارائه خدمات نیز بیش تر است.

جدول ۱۱- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی شماره ۴

کیفیت خدمات	احساس مؤثر بودن	
۰,۲۳۳**	۱,۰۰۰	اسپیرمن احساس مؤثر بودن ضریب همبستگی
۰,۰۰۰۶		Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل
۱,۰۰۰	۰,۲۳۳**	کیفیت خدمات ضریب همبستگی
	۰,۰۰۰۶	Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل

× همبستگی در سطح معناداری ۰.۰۱ (دو دامنه) معنادار است

### آزمون فرضیه فرعی شماره ۵

بین احساس اعتماد کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول زیر مشاهده می شود، نتایج جدول حاکی از این است که سطح معناداری مربوط به ضریب همبستگی اسپیرمن جهت بررسی فرض  $H_0$  برای فرضیه فرعی شماره ۵ مطرح شده، برابر ۰.۶۵۸ است که از ۰.۰۵ بزرگ تر است ( $\text{sig} > ۰.۰۵$ ). بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر آماری تأیید و فرض مقابل ( $p \neq 0$ ) رد می شود. در نتیجه می توان گفت « بین احساس اعتماد کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه معناداری وجود ندارد». بنابراین به نسبت ضریب همبستگی، افزایش یا کاهش میزان احساس اعتماد کارکنان، تغییری در کیفیت ارائه خدمات ایجاد نمی شود.

جدول ۱۲- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی شماره ۵

کیفیت خدمات	احساس اعتماد	
۰,۳۰۸	۱,۰۰۰	اسپیرمن احساس اعتماد ضریب همبستگی
۰,۶۵۸		Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل
۱,۰۰۰	۰,۳۰۸	کیفیت خدمات ضریب همبستگی
	۰,۶۵۸	Sig. (2-tailed)
۱۳۶	۱۳۶	کل

### بحث و نتیجه گیری:

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات با استفاده از مدل سرو کوال در شهرداری زاهدان بوده است. در ابتدا جهت تعیین وضعیت کیفیت خدمات در سازمان مذکور دو پرسشنامه انتظارات و ادراکات کیفیت خدمات بین مراجعه کنندگان توزیع شد و از آن ها خواسته شد ابتدا این مؤلفه ها را به لحاظ انتظارشان از خدمات سازمان رتبه بندی کنند. سپس ادراکات خود را از خدمات دریافت شده از نظر همان ویژگی رتبه بندی نمایند. نتایج این دو دسته رتبه بندی مقایسه می شوند، اگر خدمات ادراک شده پایین تر از انتظارات افراد باشد، نشانه ضعیف بودن کیفیت است. مقایسه انتظارات و ادراکات مراجعه کنندگان، میزان کیفیت خدمات را در سازمان ضعیف و کم تر از انتظارات ارباب رجوع نشان می دهد. هم چنین همان طور

که در قسمت یافته‌ها بیان شد، میانگین توانمندسازی روانشناختی ۳/۶۷ با انحراف معیار ۰.۴۹۵ است. در واقع وضعیت توانمندسازی در شهرداری زاهدان از نظر کارکنان بالاتر از حد متوسط بوده است. در این میان که احساس شایستگی بالاترین میانگین (۳.۸۲) و احساس تأثیر (۳.۴۱) دارای کم‌ترین میانگین بود. میانگین به دست آمده از احساس شایستگی نشان دهنده بالا بودن احساس شایستگی از دیدگاه کارکنان شهرداری است. همچنین میانگین کیفیت خدمات ۲.۶۰ با انحراف معیار ۰.۷۰۲ بوده است که هم‌دلی دارای بالاترین میانگین (۳.۶۱) و کم‌ترین میانگین مربوط به عوامل ملموس (۳.۳۳) بود. در واقع از نظر مراجعه‌کنندگان، هم‌دلی نقش بیش‌تر و عوامل ملموس نقش کم‌تری در کیفیت خدمات داشته است. از طرفی این پژوهش با هدف تعیین رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن و کیفیت خدمات انجام شد. نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه ای متوسط و مثبت میان این دو متغیر است ( $F=0.372$  و  $Sig < 0.01$ ). در نتیجه می‌توان گفت با افزایش میزان توانمندسازی روانشناختی کارکنان، کیفیت ارائه خدمات از دیدگاه مراجعه‌کنندگان افزایش می‌یابد و به عبارت دیگر توانمندسازی روانشناختی باعث ارتقا کیفیت ارائه خدمات می‌گردد. میان احساس اعتماد کارکنان و کیفیت ارائه خدمات رابطه معناداری مشاهده نشد. هم‌چنین تحلیل‌ها نشان داد که از بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی ابعاد احساس شایستگی و احساس معناداری نسبت به سایر ابعاد، رابطه قوی‌تری با کیفیت ارائه خدمات دارند.

### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل و آزمون فرضیه‌ها، مطالعات گسترده و مراجعات محقق پیشنهادهای زیر جهت ارتقاء کیفیت ارائه خدمات در سازمان شهرداری ارائه می‌گردد:

• در رابطه با مؤلفه عوامل ملموس موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- ۱) استفاده از تجهیزات مدرن در ارائه خدمات (بکارگیری وسایل الکترونیکی در ارائه خدمات).
- ۲) طراحی مجدد فرم‌ها و مدارک و .. به صورتی که از نظر مراجعه‌کنندگان دارای طرح و ظاهری زیبا باشد.
- ۳) یک شکل و یک دست نمودن ظاهر کارکنان، به صورتی که از نظر مراجعه‌کنندگان کلیه کارکنان پاکیزه و آراسته به نظر برسند (استفاده از لباس فرم).

در رابطه با مؤلفه قابلیت اطمینان موارد زیر پیشنهاد می شود:

(۱) تدوین سیستم آموزشی و انگیزشی مناسب جهت آگاه کردن کارکنان از نقش خود و ارتقای مهارت آنان جهت تلاش بیش تر در حل مشکلات ارباب رجوع و تلاش برای جلب اطمینان ارباب رجوع از طریق ارائه خدمات بدون اشتباه.

(۲) با برنامه ریزی یا افزایش پرسنل پست های پرتراфик، زمان انتظار مراجعه کنندگان از بین برده شود یا به حداقل کاهش یابد.

(۳) به منظور افزایش اطمینان ارباب رجوع شهرداری باید به خواسته ها و نیازهای مراجعه کنندگان جهت دریافت خدمات بهتر از طریق ارتقای سطح مهارت های فنی و انسانی کارکنان شهرداری اهمیت قائل شود.

در رابطه با مؤلفه پاسخگویی موارد زیر پیشنهاد می شود:

(۱) استفاده از سیستم های اطلاعاتی کامپیوتری و روش های نوین بایگانی و بازیابی اطلاعات مراجعه کنندگان جهت افزایش سرعت در پاسخگویی.

(۲) افزایش سرعت ارائه خدمات جهت پاسخ گویی سریع تر از طریق ارتقای مهارت های کارکنان به واسطه برگزاری دوره های آموزش و آشنایی با کامپیوتر برای کارکنان شهرداری.

(۳) از طرح شناور کردن کارکنان خط مقدم ارائه خدمات، بدین صورت که رؤسای شهرداری، کارکنانی که توان پاسخگویی بهتر دارند و بهتر می توانند به مراجعه کنندگان پاسخ دهند و از صبر و حوصله بیش تری برخوردارند استفاده شود.

(۴) استفاده از سیستم نوبت دهی در قسمت های پرتراфик، جهت ارائه خدمات در زمان مشخص و جلوگیری از اتلاف وقت و جلب رضایت ارباب رجوع.

(۵) به منظور بهبود کیفیت خدمات از دیدگاه پاسخگویی با بهبود فرایندهای کاری و حذف دوباره کاری، بکارگیری سیستم های اطلاعاتی و طراحی و اجرای ساز و کارهای تشویقی زمینه پاسخگویی بیش تر به مراجعه کنندگان توسط شهرداری فراهم شود.

در رابطه با مؤلفه تضمین موارد زیر پیشنهاد می شود:

(۱) اهمیت کیفیت خدمات و تأثیر قابل توجهی که بر رضایت ارباب رجوع دارد، می طلبد که مسئولان شهرداری برنامه های آموزشی تدوین نمایند که کارکنان مهارت های لازم را در خصوص رعایت ادب، جدیت در کار و دقت کسب نمایند.

(۲) برگزاری دوره های آشنایی با مدیریت کیفیت فراگیر برای کارکنان و گسترش فرهنگ

مشتری مداری در سازمان شهرداری.

۳) به دلیل اینکه ارباب رجوع ارزیابی خود را عمدتاً بر اساس مرآوده با کارکنان ارایه کننده خدمات انجام می دهند، لذا لازم است که این افراد از بهترین کارکنان و آشنا به علوم رفتاری انتخاب شوند.

۴) به منظور افزایش رضایت ارباب رجوع از خدمات توصیه می گردد که نسبت به طراحی و استقرار سیستم مناسب کسب بازخورد از مشتری اقدام شود (طراحی سیستم CRM در سازمان).

• در رابطه با مؤلفه همدلی موارد زیر پیشنهاد می شود:

۱) شهرداری از طریق آموزش و طرح های تشویقی، کارکنان را ترغیب کند تا به سرعت نیازها و انتظاراتی را که ارباب رجوع به خاطر آن ها به شهرداری مراجعه نموده است، شناسایی نموده و در صورت برآورده نشدن آن ها دلایل را مشخص و اقدامات اصلاحی به عمل آورد.

۲) یکی از مواردی که می تواند باعث نارضایتی ارباب رجوع شود، عدم تناسب ساعات کاری و عدم توجه به نیازهای آن ها است. لذا شهرداری باید به نیازهای مراجعه کنندگان خود توجه داشته باشد و سعی کند در صورت لزوم، حداقل زمان ممکن را اضافه بر ساعات رسمی ارایه خدمت کند.

#### منابع:

- بیگی نیا، عبدالرضا و سرداری، احمد و نجاری نژاد، حسن (۱۳۸۹). «تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل بهره وری نیروی انسانی»، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳، ۱۰۲-۷۹.
- زیتامل و پارسورامان (۱۳۸۷). «کیفیت خدمات»، ترجمه کامبیز حیدرزاده و علی حاجی ها، انتشارات کسا کاوش.
- شاهینی، آرش (۱۳۸۳). «مدل سرو کوال و نقش آن در اندازه گیری شکاف های کیفیت خدمات با مطالعه ای موردی در ایران و مقایسه آن با نمونه خارجی»، تحول اداری، شماره ۶۹، ۷۴-۳.
- کزازی، ابوالفضل و دهقانی، یحیی (۱۳۸۳). «الگوی بهینه ارزیابی کیفیت خدمات پستی جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره ۶۱، ۳۱-۳.
- محمدی، محمد (۱۳۸۱). «برنامه های توانمندسازی کارکنان»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶.
- مرادی، یزدان (۱۳۸۴). «لزوم بکارگیری مهندسی ارزش در خدمات شهری»، دومین کنفرانس ملی مهندسی ارزش، تهران.

-Appelbaum, S. H., Hongger, K (1998), Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power, *Journal of Empowerment in Organization* , v6 N2, pp.29 -50.

- Chen, L-H., Liaw, S.Y & Lee, T.Z (2003), Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study, *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No. 3.

- Conger J. A., Koanungo Rabindra. N (1988), the Empowerment Process : Integrating Theory & Practice , *Academy of Management Reviw*, Vol. 13, No. 3, Pp.471482-.

-Mishra, A., Spreitzer (1997), Gretchen m, survivor responses to downsizing: the Mitigating Effect of Trust and empowerment, *Southern California Studies Center*.

-Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L (1994), Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research. *Journal Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 111–124.

-Spreitzer, G.M (1995), An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace, *American journal of community psychology*, 23(5), pp.601 -629.

-Spreitzer, G. M., Kizilos, M., Nason, S.W (1997), Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp.511 -526.

-Thomas, Kenneth W., Betty A. Velthouse (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Journal*, Vol. Development journal Research paper: volume 15, Issue 2002, 15, 4 No. 4, pp. 666 - 681.