

## Paper Type: Original Article



# A Resilience-Based Framework for Service Quality Gap Analysis through Integrating Quality Function Deployment and Importance-Performance Analysis

Vida Vadaei<sup>1</sup>, Hadi Shirouyehzad<sup>1,\*</sup> 

<sup>1</sup> Department of Industrial Engineering, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran;  
Vadaeivida@gmail.com; hadi.shirouyehzad@iau.ac.ir.

## Citation:



Vadaei, V., & Shirouyehzad, H. (2025). Service quality gap analysis through integrating quality function deployment and organizational resilience. *Management sciences and decision analysis*, 3(4), 473–486.

Received: 10/04/2025

Reviewed: 18/06/2025

Revised: 24/07/2025

Accepted: 21/09/2025

## Abstract

**Purpose:** In today's competitive and unstable environments, service quality is not limited to meeting customer expectations; it also depends on an organization's ability to maintain and recover service performance under disruptive conditions. Although service quality and organizational resilience have been widely studied, these two domains have mostly been examined separately, and conventional service quality gap analysis frameworks often overlook the role of resilience requirements in determining improvement priorities. This study aims to develop an organizational resilience-based framework for service quality gap analysis and the prioritization of improvement actions.

**Methodology:** This applied study adopts a mixed-methods approach. First, service quality dimensions, organizational resilience dimensions, and resilient system characteristics were identified through a literature review. Service performance data were collected from 200 customers of Taban Gohar Nafis Company using an importance-performance questionnaire. A two-stage Quality Function Deployment approach was then applied. In the first stage, organizational resilience dimensions were weighted based on resilient system characteristics. In the second stage, the importance of service quality dimensions was determined according to the weighted resilience dimensions. Finally, gap analysis and Importance-Performance Analysis were used to identify and prioritize areas requiring improvement.

**Findings:** The results show that internal communication is the most important resilient system characteristic, while agility is the most important dimension of organizational resilience. Responsiveness and competence received the highest importance among service quality dimensions from the resilience perspective. Gap analysis indicated that responsiveness has the largest gap between current performance and expected importance, making it the first priority for corrective actions. The Importance-Performance Analysis results further showed that most service quality dimensions are in a favorable position, whereas communication requires immediate managerial attention due to its high importance and relatively low performance.

**Originality/Value:** The contribution of this study lies in proposing a framework for evaluating service quality from an organizational resilience perspective. Unlike conventional approaches that analyze service quality gaps mainly based on customer expectations and perceptions, this study determines the importance of service quality dimensions according to resilience requirements. Integrating Quality Function Deployment, gap analysis, and Importance-Performance Analysis enables the identification of improvement areas that simultaneously enhance service quality and strengthen the organization's capability to cope with environmental disruptions.

**Keywords:** Service quality, Gap analysis, Importance-performance analysis, Resilient system, Organizational resilience, Quality function deployment.



Corresponding Author: Hadi.shirouyehzad@iau.ac.ir

<https://doi.org/10.22105/msda.v3i4.139>

Licensee. *Management Sciences and Decision Analysis*. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

## چارچوبی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی برای تحلیل شکاف کیفیت خدمات با تلفیق توسعه کارکرد کیفیت و تحلیل اهمیت عملکرد

ویدا ودائی<sup>۱</sup>، هادی شیرویه‌زاد<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>گروه مهندسی صنایع، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران.

### چکیده

هدف: در محیط‌های رقابتی و پرنوسان امروز، حفظ کیفیت خدمات مستلزم آن است که سازمان‌ها علاوه بر پاسخ‌گویی به انتظارات مشتریان، از قابلیت‌های تاب‌آوری برای حفظ عملکرد خود در شرایط اختلال و عدم قطعیت برخوردار باشند. با وجود مطالعات گسترده درباره کیفیت خدمات و تاب‌آوری سازمانی، این دو حوزه عمدتاً به صورت مستقل بررسی شده‌اند و هنوز چارچوبی نظام‌مند برای ارزیابی کیفیت خدمات بر مبنای الزامات تاب‌آوری سازمانی وجود ندارد. همچنین، اغلب مطالعات تحلیل شکاف کیفیت خدمات تنها بر ادراکات و انتظارات مشتریان متکی هستند و نقش قابلیت‌های تاب‌آوری را در تعیین اولویت‌های بهبود نادیده می‌گیرند. از این رو، هدف این پژوهش توسعه چارچوبی یکپارچه برای تحلیل شکاف کیفیت خدمات با استفاده از الزامات تاب‌آوری سازمانی و تعیین اولویت‌های بهبود خدمات است.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، مطالعه‌ای ترکیبی است. ابتدا ابعاد کیفیت خدمات، ابعاد تاب‌آوری سازمانی و ویژگی‌های سیستم تاب‌آور از طریق مرور ادبیات استخراج شدند. سپس داده‌های عملکرد خدمات از ۲۰۰ مشتری شرکت تابان گوهر نفیس با استفاده از پرسشنامه اهمیت-عملکرد گردآوری شد. برای انتقال الزامات تاب‌آوری به معیارهای کیفیت خدمات، رویکرد توسعه کارکرد کیفیت در دو مرحله به کار گرفته شد، به گونه‌ای که ابتدا ابعاد تاب‌آوری بر اساس ویژگی‌های سیستم تاب‌آور وزن‌دهی شدند و سپس اهمیت ابعاد کیفیت خدمات بر مبنای این اوزان تعیین گردید. در نهایت، تحلیل شکاف و تحلیل اهمیت-عملکرد برای شناسایی و اولویت‌بندی حوزه‌های نیازمند بهبود مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد ارتباطات داخلی مهم‌ترین ویژگی سیستم تاب‌آور و چابکی مهم‌ترین بعد تاب‌آوری سازمانی است. همچنین، پاسخگویی و صلاحیت بیشترین اهمیت را در میان ابعاد کیفیت خدمات از منظر تاب‌آوری کسب کردند. تحلیل شکاف بیانگر آن بود که پاسخگویی بیشترین فاصله میان عملکرد موجود و اهمیت مورد انتظار را دارد و در اولویت نخست اقدامات اصلاحی قرار می‌گیرد. نتایج تحلیل اهمیت-عملکرد نیز نشان داد بیشتر ابعاد کیفیت خدمات در وضعیت مطلوب قرار دارند، اما بعد ارتباطات به دلیل اهمیت بالا و عملکرد نسبتاً پایین، نیازمند توجه فوری مدیران است.

اصالت/ارزش افزوده علمی: نوآوری اصلی این پژوهش در توسعه یک چارچوب ارزیابی کیفیت خدمات مبتنی بر تاب‌آوری است که اهمیت ابعاد کیفیت خدمات را نه صرفاً بر اساس انتظارات مشتریان، بلکه بر اساس الزامات تاب‌آوری سازمانی تعیین می‌کند. این چارچوب با تلفیق توسعه کارکرد کیفیت، تحلیل شکاف و تحلیل اهمیت-عملکرد، امکان اولویت‌بندی اقدامات بهبود را از دیدگاه حفظ عملکرد سازمان در شرایط اختلال فراهم می‌سازد. نتایج پژوهش می‌تواند مبنایی برای طراحی راهبردهای بهبود خدمات در سازمان‌هایی باشد که علاوه بر رضایت مشتری، به دنبال افزایش تاب‌آوری و پایداری عملکرد خود در محیط‌های پویا و نامطمئن هستند.

**کلیدواژه‌ها:** کیفیت خدمات، تحلیل شکاف، تحلیل اهمیت-عملکرد، سیستم تاب‌آور، تاب‌آوری سازمانی، توسعه کارکرد کیفیت.

### ۱- مقدمه

طی سه دهه گذشته، بخش خدمات به یکی از ارکان اصلی اقتصاد جهانی تبدیل شده و کیفیت خدمات به عنوان شرط لازم برای موفقیت و پایداری سازمان‌ها در محیط رقابتی کنونی شناخته شده است [1]. کیفیت خدمات که زیتامل و همکاران [2] آن را به عنوان ارایه خدماتی برتر نسبت به

انتظارات مشتریان تعریف کرده‌اند، نقش محوری در افزایش رضایت و وفاداری مشتریان ایفا می‌کند. با این حال، چالش اصلی سازمان‌های خدماتی، شناسایی و رفع شکاف‌های موجود بین انتظارات مشتریان و خدمات ارائه شده است که می‌تواند به کاهش رضایت، وفاداری و در نهایت از دست رفتن مشتریان منجر شود [3]. در این راستا، مفهوم تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان توانایی سیستم‌ها در تحمل تغییرات غیرمنتظره، مقابله با بحران‌ها و بازگشت سریع به شرایط مطلوب، به‌طور فزاینده‌ای در مدیریت کیفیت خدمات مورد توجه قرار گرفته است [4]. سیستم‌های تاب‌آور با قابلیت‌های انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مناسب، می‌توانند کیفیت خدمات را در شرایط بحرانی حفظ و ارتقا دهند [5].

مروری بر پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مطابق با جدول ۱ نشان‌دهنده توجه روزافزون به کیفیت خدمات و تاب‌آوری سازمانی است. در داخل کشور، چالاکی و بازدار [6] نیز با بهره‌گیری از توسعه کارکرد کیفیت<sup>۱</sup> و روش بهترین-بدترین، به بررسی و ارتقا کیفیت خدمات حمل‌ونقل عمومی در کرمانشاه پرداختند. در سطح بین‌المللی، لیزارلی و همکاران [7] چارچوبی جامع برای ادغام سروکوال، مدل کانو و توسعه کارکرد کیفیت ارائه کردند که به شناسایی و اولویت‌بندی ویژگی‌های خدماتی کمک کرد. در پژوهشی دیگر، ولسوری و همکاران [8] با استفاده از تحلیل شکاف، کیفیت خدمات مدیریت زباله در گانا را بررسی کرده و شکاف‌های منفی در ابعاد قابلیت اطمینان و پاسخگویی را گزارش کردند. روژل آنجلو ربوالوس و همکاران [3] نیز با مدل سروکوال، شکاف‌های کیفیت خدمات در بخش طراحی مهندسی را تحلیل کردند. در زمینه تاب‌آوری، آنارلی و همکاران [9] چارچوبی برای ارزیابی تاثیر تاب‌آوری بر کیفیت خدمات ارائه کردند. اوفوری [10] نیز در صنعت هتلداری غنا، نقش نوآوری و انعطاف‌پذیری را در تاب‌آوری خدمات بررسی کرد.

تا به امروز در پژوهش‌های بسیاری، کیفیت خدمات، به‌عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمان‌های خدماتی، از طریق مدل سروکوال و تحلیل شکاف‌های بین انتظارات و ادراکات مشتریان مورد بررسی قرار گرفته است، اما ادغام این مفهوم با تاب‌آوری سازمانی کمتر مورد توجه بوده است. تاب‌آوری که توانایی سازمان در سازگاری با اختلالات و بازیابی سریع را نشان می‌دهد، می‌تواند کیفیت خدمات را در محیط‌های پرتلاطم تقویت کند. با وجود این، شکاف‌های پژوهشی در تلفیق نظام‌مند کیفیت خدمات، تاب‌آوری و ابزار توسعه کارکرد کیفیت برای ترجمه نیازهای مشتریان به ویژگی‌های خدماتی وجود دارد. این پژوهش با ترکیب تحلیل شکاف، توسعه کارکرد کیفیت و تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد<sup>۲</sup> در چارچوبی یکپارچه، رویکردی نوآورانه برای شناسایی و کاهش شکاف‌های کیفیت خدمات با تاکید بر تاب‌آوری ارائه می‌دهد تا عملکرد سازمان‌های خدماتی را در مواجهه با چالش‌های محیطی بهبود بخشد و به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان منجر شود. بسیاری از مطالعات پیشین با بر کیفیت خدمات به‌صورت جداگانه تمرکز کرده‌اند یا تاب‌آوری را بدون ادغام با ابزارهای تحلیلی خاص بررسی کرده‌اند. این پژوهش با تلفیق این ابزارها در چارچوبی یکپارچه و با تاکید بر ویژگی‌های تاب‌آوری، این کاستی‌ها را جبران می‌کند.

بنابراین، انجام پژوهش‌هایی که بتوانند این سه رویکرد، یعنی کیفیت خدمات، مفهوم تاب‌آوری و روش توسعه کارکرد کیفیت را به‌صورت تلفیقی و نظام‌مند مورد استفاده قرار دهند، کاملاً ضروری به نظر می‌رسد. چنین مطالعاتی می‌تواند به ارائه مدل‌هایی جامع برای ارتقا کیفیت خدمات و افزایش توان سازمان‌ها در مقابله با چالش‌های محیطی کمک کرده و در نهایت منجر به بهبود عملکرد بلندمدت آن‌ها شوند. این رویکرد گامی نو در توسعه دانش نظری و کاربردی در حوزه‌های کیفیت خدمات و تاب‌آوری برمی‌دارد. این مطالعه با شناسایی شکاف‌های کیفیت خدمات با در نظر گرفتن تاب‌آوری، به تحلیل تاثیر تاب‌آوری بر بهبود کیفیت خدمات پرداخته و راهکارهایی برای کاهش شکاف‌ها ارائه می‌دهد. نتایج این پژوهش به مدیران سازمان‌های خدماتی کمک می‌کند تا با طراحی و استقرار سیستم‌های تاب‌آور، توان واکنش سریع و موثر به تغییرات و بحران‌ها را در ساختار سازمانی خود نهادینه کنند. این یافته‌ها نه تنها به کاهش شکاف‌های کیفیت خدمات و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان کمک می‌کند، بلکه مبنایی برای تدوین استراتژی‌های مدیریتی در راستای پایداری خدمات و تقویت مزیت رقابتی فراهم می‌آورد. این مطالعه، الگویی برای سایر سازمان‌های خدماتی ارائه می‌دهد تا با بهره‌گیری از اصول تاب‌آوری، کیفیت خدمات خود را در مواجهه با اختلالات بازار بهبود بخشند. به‌ویژه، سازمان‌هایی که در صنایع پرتلاطم فعالیت می‌کنند، می‌توانند از نتایج این پژوهش برای توسعه راهکارهای نوآورانه و پایدار در ارائه خدمات استفاده کنند. اهمیت این موضوع در ضرورت حفظ عملکرد پایدار در محیط‌های پرتلاطم و تقویت مزیت رقابتی از طریق افزایش رضایت مشتریان نهفته است، زیرا سازمان‌های خدماتی برای بقا و رشد نیازمند سازگاری سریع با تغییرات و مدیریت موثر چالش‌ها هستند [11]، [12].

<sup>۱</sup> Quality Function Deployment (QFD)<sup>۲</sup> Importance-Performance Analysis (IPA)

این پژوهش از نوع نظری-کاربردی با رویکرد کمی-کیفی است. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان به دست آمد که ۲۰۰ نفر از مشتریان شرکت تابان گوهر نفیس را شامل می‌شود. داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای برای بررسی پیشینه و نظرسنجی از خبرگان دانشگاهی، صنعت و مشتریان شرکت تابان گوهر نفیس جمع‌آوری شده و با استفاده از ابزارهای تحلیل شکاف، تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد و توسعه کارکرد کیفیت در دو مرحله تحلیل می‌شوند.

پژوهش حاضر در شرکت تابان گوهر نفیس اجرا شده است. این شرکت فعالیت خود را با هدف طراحی و تولید محصولات نوین در حوزه سامانه‌های اطلاع‌رسانی و امنیتی آغاز کرده و به عنوان پیشگام ارایه سامانه‌های آنلاین اعلام نرخ طلا و مسکوکات در کشور شناخته می‌شود. با توجه به ضرورت بهره‌گیری از راهکارهای نوین در پیشگیری از سرقت‌های مسلحانه، این شرکت اقدام به طراحی و ساخت دستگاه مه‌ساز امنیتی اسنویز نموده است. در این پژوهش، تعداد ۲۰۰ نفر از مشتریان این شرکت شامل طلافروشان شهر اصفهان که از محصولات و خدمات شرکت بهره‌مند هستند به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند.

## ۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر طی هشت گام مطابق با شکل ۱ برای سنجش و بهبود کیفیت خدمات با رویکرد تاب‌آوری طراحی شده است.

جدول ۱- جمع‌بندی پیشینه پژوهش.

Table 1- Summary of research background.

| ردیف | نویسندگان             | سال  | هدف کلی                                                               | رویکردها   |             |          | محل اجرا                  | ابزار                                                       |
|------|-----------------------|------|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------|---------------------------|-------------------------------------------------------------|
|      |                       |      |                                                                       | تحلیل شکاف | کیفیت خدمات | تاب آوری | توسعه کارکرد              |                                                             |
| 1    | چالاکی و بازدار [6]   | 2023 | بهبود کیفیت خدمات حمل‌ونقل عمومی و افزایش رضایت مشتریان               | ✓          | ✓           | ✓        | -                         | روش بهترین-بدترین                                           |
| 2    | آنارلی و همکاران [9]  | 2020 | ارایه و آزمایش چارچوبی برای ارزیابی تاثیر تاب‌آوری سازمان             | ✓          | ✓           | ✓        | شرکت‌های خدماتی           | ماتریس ارتباطات                                             |
| 3    | لیزارلی و همکاران [7] | 2021 | توسعه یک چارچوب جامع برای ادغام ابزارهای کیفیت                        | ✓          | ✓           | ✓        | -                         | مدل استنتاج فازی، سروکوال، مدل تحلیل کانو                   |
| 4    | ولسوری و همکاران [8]  | 2023 | بررسی کیفیت خدمات ارایه‌شده توسط شرکت-های خصوصی مدیریت زباله‌ها       | ✓          | ✓           | ✓        | غنا                       | پرسشنامه سروکوال                                            |
| 5    | بوتکوس و همکاران [13] | 2023 | ارزیابی روندهای توسعه تاب‌آوری در بخش عمومی و تاثیر آن بر کیفیت خدمات | ✓          | ✓           | ✓        | -                         | پرسشنامه سروکوال، مدل‌سازی معادلات ساختاری                  |
| 6    | اوکوجی و همکاران [14] | 2023 | بررسی تاثیر تاب‌آوری کارکنان بر درگیری شغلی آن‌ها                     | ✓          | ✓           | ✓        | بیمارستان-های عمومی لاگوس | مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل عامل تاییدی، نرم‌افزار SPSS |

جدول ۱- ادامه.

Table 1- Continued.

| ردیف | نویسندگان                   | سال  | هدف کلی                                                                                               | رویکردها<br>تحلیل شکاف | کیفیت خدمات | تاب<br>آوری | توسعه کارکرد<br>کیفیت | محل اجرا                         | ابزار                                            |
|------|-----------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|-------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|
| 7    | روگل آنجلو<br>ربوآلوسا [15] | 2024 | شناسایی تفاوت‌ها بین<br>انتظارات و ادراکات<br>مشتریان                                                 | ✓                      |             |             |                       | واحد<br>طراحی<br>مهندسی<br>داخلی | پرسشنامه سروکوال                                 |
| 8    | دنیل<br>اوفوری [10]         | 2024 | بررسی قابلیت‌های تاب-<br>آوری و حداقل سطح<br>هرکدام در برابر اختلالات<br>در صنعت هتل‌های<br>ستاره‌دار | ✓                      | ✓           |             |                       | غنا                              | روش تجزیه و تحلیل<br>شرایط ضروری،<br>نرم افزار R |
| 9    | ژانو و<br>همکاران [16]      | 2025 | شناسایی نیازهای<br>مسافران و اولویت‌بندی<br>بهبود خدمات                                               | ✓                      | ✓           |             |                       | ۱۲ هتل<br>زنجیره‌ای<br>پکن       | تحلیل نحوی<br>وابستگی و اطلاعات<br>هم‌رخدادی     |

در گام ۱، مدل کیفیت خدمات شاهین شامل ۱۲ بعد قابلیت اطمینان، پاسخگویی، امنیت و محرمانگی، دسترسی، ارتباطات، درک مشتری، اعتبار، ملموسات، ادب و نزاکت، قیمت، صلاحیت و انعطاف‌پذیری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای انتخاب شد. این مدل با توسعه مدل‌های پیشین مانند سروکوال و به دلیل قابلیت تلفیق با مفاهیم نوین مدیریتی مانند تاب‌آوری، برای این پژوهش مناسب است. سپس، با استفاده از جدول مورگان، ۲۰۰ نفر از مشتریان شرکت تابان گوهر نفیس به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند.

در گام ۲، پرسشنامه اهمیت-عملکرد مطابق با پیوست ۱، بر اساس طیف لیکرت پنج‌مقیاسی طراحی و میان مشتریان توزیع شد تا میزان اهمیت و عملکرد واقعی شرکت در ابعاد کیفیت خدمات از دیدگاه مشتریان سنجیده شود. پس از جمع‌آوری داده‌ها، ابتدا روایی ابزار با استناد به منابع علمی تایید شد و پایایی آن برای مولفه عملکرد با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ برآورد گردید.

به منظور تحلیل عوامل تاب‌آوری در گام سوم، ابعاد تاب‌آوری سازمانی شامل سازگاری، قابلیت اطمینان، چابکی، اثربخشی، انعطاف‌پذیری، سطح بازیابی و زمان بازیابی با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای تعیین شدند.

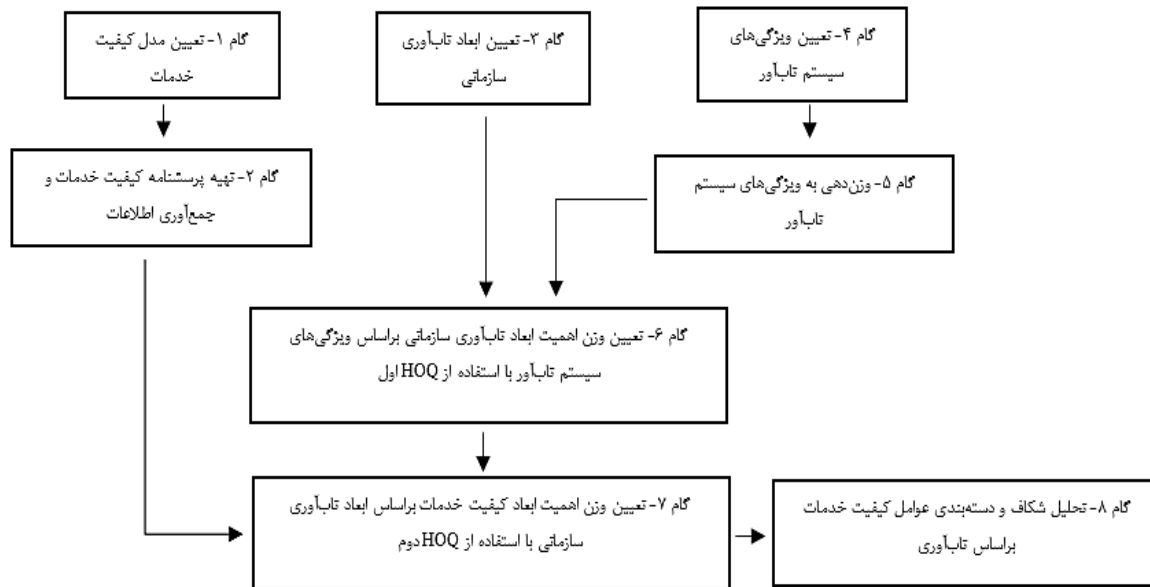
همچنین در گام ۴، ویژگی‌های سیستم تاب‌آور شامل ویژگی‌های استاتیک اعم از نظارت مستمر، توانایی پیش‌بینی، افزونگی، شبیه‌سازی، آسیب‌پذیری اولیه، تمرکز بر جنبه‌های جزئی، یادگیری از اشتباهات و ویژگی‌های دینامیک شامل ارتباطات داخلی و توانایی‌های بداهه‌پردازی با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای تعیین شدند.

در گام ۵، وزن اهمیت ویژگی‌های سیستم تاب‌آور توسط خبرگان دانشگاهی مشخص گردید.

در گام ۶، با استفاده از توسعه کارکرد دو مرحله‌ای، ارتباط ویژگی‌های سیستم تاب‌آور با ابعاد تاب‌آوری سازمانی و اوزان ابعاد تاب‌آوری سازمانی بر اساس ویژگی‌های سیستم تاب‌آور از اولین ماتریس خانه کیفیت استخراج شدند.

در گام ۷، ارتباط ابعاد تاب‌آوری سازمانی با ابعاد کیفیت خدمات تحلیل شد. به عبارت دیگر، اوزان ابعاد کیفیت خدمات مدل شاهین بر اساس ابعاد تاب‌آوری سازمانی از دومین ماتریس خانه کیفیت به دست آمد. لازم به ذکر است که امتیازدهی در هر دو ماتریس ارتباطات خانه کیفیت توسط خبرگان صنعت انجام گرفته است.

در آخرین گام ۸، شکاف بین عملکرد ابعاد کیفیت خدمات از دیدگاه مشتریان (حاصل از گام ۲) و اهمیت آن‌ها بر اساس تاب‌آوری حاصل از دومین ماتریس خانه کیفیت محاسبه و با ماتریس *IPA* دسته‌بندی شدند تا اولویت‌های بهبود با رویکرد تاب‌آوری مشخص گردد و راهکارهای مبتنی بر تاب‌آوری برای ارتقا کیفیت خدمات ارایه شود. این فرایند، چارچوبی نظام‌مند و کمی برای بهبود کیفیت خدمات با رویکرد تاب‌آوری فراهم می‌آورد.



شکل ۱- گام‌های اجرایی پژوهش.

Figure 1- Research implementation steps.

### ۳- یافته‌ها

#### ۳-۱- یافته‌های حاصل از نخستین ماتریس خانه کیفیت

جهت تعیین اوزان اهمیت ابعاد تاب‌آوری سازمانی بر اساس ویژگی‌های سیستم تاب‌آور، ابتدا وزن‌دهی به ویژگی‌های مذکور توسط خبرگان دانشگاهی انجام گرفت. سپس این ویژگی‌ها به‌عنوان ورودی اولین ماتریس ارتباطات خانه کیفیت در نظر گرفته شدند. مطابق با جدول ۲، نتایج حاکی از آن است که ویژگی ارتباطات داخلی بیشترین وزن اهمیت را به خود اختصاص داده است. همچنین، ابعاد چابکی و اثربخشی به ترتیب بیشترین و کمترین وزن اهمیت را از منظر ویژگی‌های سیستم تاب‌آور به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۲- ماتریس ارتباطات خانه کیفیت اول.

Table 2- First quality house communication matrix.

| ماتریس خانه کیفیت       |         | وزن         |      | ابعاد تاب‌آوری سازمانی |   |   |   |
|-------------------------|---------|-------------|------|------------------------|---|---|---|
| ویژگی‌های سیستم تاب‌آور | استاتیک | نظارت مستمر | 0.12 | 9                      | 9 | 9 | 9 |
|                         |         |             |      |                        |   |   |   |
| توانایی پیش‌بینی        | 0.12    | 9           | 3    | 9                      | 5 | 9 | 9 |
| افزودگی                 | 0.12    | 3           | 9    | 9                      | 3 | 5 | 9 |
| شبیه‌سازی               | 0.10    | 5           | 9    | 9                      | 9 | 9 | 9 |
| آسیب‌پذیری اولیه        | 0.11    | 5           | 9    | 9                      | 5 | 9 | 9 |
| تمرکز بر جنبه‌های جزیی  | 0.08    | 3           | 5    | 9                      | 3 | 5 | 9 |

جدول ۲- ادامه.  
Table 2- Continued.

| ابعاد تاب‌آوری سازمانی |                |                 |         |        |                   |             | وزن  | ماتریس خانه کیفیت           |         |                            |
|------------------------|----------------|-----------------|---------|--------|-------------------|-------------|------|-----------------------------|---------|----------------------------|
| زمان<br>بازیابی        | سطح<br>بازیابی | انعطاف<br>پذیری | اثربخشی | چابکی  | قابلیت<br>اطمینان | تطبيق پذیری |      |                             |         |                            |
| 5                      | 9              | 5               | 3       | 9      | 5                 | 3           | 0.12 | یادگیری از<br>اشتباهات      | استاتیک | ویژگی‌های<br>سیستم تاب‌آور |
| 9                      | 9              | 9               | 9       | 9      | 9                 | 9           | 0.13 | ارتباطات داخلی              | دینامیک |                            |
| 5                      | 9              | 9               | 3       | 9      | 5                 | 9           | 0.11 | توانایی‌های<br>بداهه‌پردازی |         |                            |
| 6.49                   | 7.81           | 7.37            | 5.11    | 9.09   | 7.13              | 6.33        |      |                             |         | ارزش اهمیت                 |
| 0.1316                 | 0.1583         | 0.149<br>4      | 0.1036  | 0.1843 | 0.1445            | 0.1283      |      |                             |         | وزن اهمیت (نرمال سازی)     |

## ۳-۲- یافته‌های حاصل از دومین ماتریس خانه کیفیت

به منظور تعیین اوزان اهمیت ابعاد کیفیت خدمات بر اساس ابعاد تاب‌آوری سازمانی، ماتریس دوم خانه کیفیت تشکیل و ابعاد تاب‌آوری سازمانی به عنوان ورودی در نظر گرفته شدند. مطابق با جدول ۳، بر اساس این نتایج، ابعاد پاسخگویی و صلاحیت به ترتیب دو رتبه اول را به خود اختصاص داده‌اند، در حالی که بعد امنیت و محرمانگی پایین‌ترین رتبه را کسب نموده است. با توجه به این نتایج، بعد پاسخگویی بالاترین رتبه را در میان ابعاد کیفیت خدمات کسب کرده است. این یافته نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان صنعت، پاسخگویی به عنوان مهم‌ترین بعد در تقویت تاب‌آوری سازمانی محسوب می‌شود.

## ۳-۳- یافته‌های حاصل از تحلیل شکاف و IPA

از تحلیل شکاف با هدف اولویت‌بندی ابعاد کیفیت خدمات بر مبنای میزان هم‌راستایی عملکرد سازمان و اهمیت این ابعاد از منظر تاب‌آوری، بهره گرفته شد. مطابق با جدول ۴، نتایج نشان داد که بعد پاسخگویی بیشترین شکاف و بعد ملموسات کمترین شکاف را دارند. این نتایج نشانگر آن است که برخی ابعاد حیاتی از منظر تاب‌آوری، نظیر پاسخگویی، عملکردی ضعیف داشته و نیازمند توجه ویژه‌اند، در حالی که در برخی ابعاد دیگر، سطح عملکرد با انتظارات تاب‌آور مشتریان هم‌خوانی دارد. در ادامه، به منظور دسته‌بندی راهبردی این ابعاد، از ماتریس IPA استفاده شد که مطابق با میزان عملکرد و اهمیت حاصل در جدول ۴ به ازای هر بعد کیفیت خدمات رسم گردید. بدین منظور، ارزش آستانه برای دو مولفه اهمیت و عملکرد محاسبه شد تا نواحی چهارگانه ماتریس تعیین گردد. مطابق با شکل ۲، یافته‌ها حاکی از آن است که بیشتر ابعاد کیفیت خدمات از جمله قابلیت اطمینان، پاسخگویی، دستیابی، ملموسات، صلاحیت و انعطاف‌پذیری در ناحیه کار خوب را ادامه دهید جای گرفتند و باید کیفیت عملکرد در این حوزه‌ها حفظ شود. از سوی دیگر، بعد ارتباطات در ناحیه اینجا تمرکز کنید قرار گرفت و نیازمند مداخله فوری است. بعد قیمت به دلیل اهمیت پایین آن در چارچوب تاب‌آوری، در ناحیه اولویت پایین قرار دارد. ابعاد امنیت و محرمانگی، اعتبار و ادب و نزاکت در ناحیه اتلاف منابع دسته‌بندی شدند که نیازمند بازنگری در تخصیص منابع هستند.

جدول ۳- ماتریس ارتباطات خانه کیفیت دوم.

Table 3- Second quality house communication matrix.

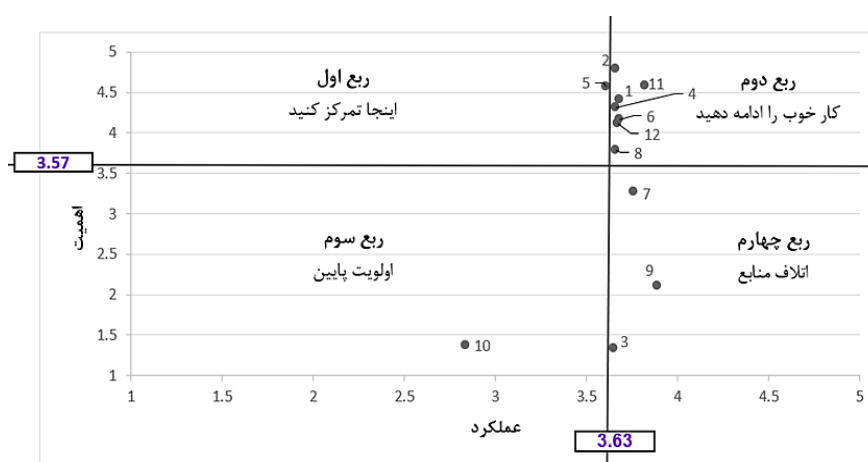
| ماتریس خانه کیفیت |        |        |             |         |        |           |          |                         |                  |
|-------------------|--------|--------|-------------|---------|--------|-----------|----------|-------------------------|------------------|
| ابعاد کیفیت خدمات |        |        |             |         | وزن    |           |          |                         |                  |
| انعطاف پذیری      | صلاحیت | قیمت   | ادب و نزاکت | ملموسات | اعتبار | درک مشتری | ارتباطات | دست یابی و دسترسی پذیری | امنیت و محرمانگی |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         |                  |
| 5                 | 9      | 1      | 3           | 5       | 5      | 5         | 9        | 9                       | 3                |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.13             |
| 9                 | 9      | 3      | 3           | 5       | 9      | 5         | 7        | 7                       | 9                |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.14             |
| 9                 | 7      | 1      | 3           | 9       | 3      | 9         | 9        | 9                       | 9                |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.18             |
| 7                 | 9      | 1      | 5           | 5       | 9      | 9         | 5        | 3                       | 7                |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.10             |
| 9                 | 7      | 3      | 5           | 5       | 9      | 9         | 9        | 9                       | 9                |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.15             |
| 9                 | 9      | 5      | 5           | 9       | 5      | 7         | 9        | 1                       | 9                |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.16             |
| 3                 | 9      | 3      | 3           | 9       | 3      | 9         | 9        | 1                       | 9                |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.13             |
| 7.41              | 8.25   | 2.47   | 3.79        | 6.83    | 5.89   | 7.51      | 8.23     | 7.75                    | 2.39             |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 8.63             |
| 4.12              | 4.58   | 1.37   | 2.11        | 3.79    | 3.27   | 4.17      | 4.57     | 4.31                    | 1.33             |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 4.79             |
| 0.0961            | 0.1070 | 0.0320 | 0.0492      | 0.0886  | 0.07   | 0.0974    | 0.1068   | 0.1005                  | 0.0310           |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.1120           |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.1029           |
|                   |        |        |             |         |        |           |          |                         | 0.1029           |

64

جدول ۴- نتایج تجزیه و تحلیل شکاف و رتبه‌بندی بر اساس تاب‌آوری.

Table 4 - Results of gap analysis and ranking based on resilience.

| ردیف | ابعاد کیفیت خدمات | میزان عملکرد | میزان اهمیت | میزان شکاف | رتبه‌بندی |
|------|-------------------|--------------|-------------|------------|-----------|
| 1    | قابلیت اطمینان    | 3.68         | 4.41        | 3.22       | 5         |
| 2    | پاسخگویی          | 3.66         | 4.79        | 5.41       | 1         |
| 3    | امنیت و محرمانگی  | 3.65         | 1.33        | 3.09       | 6         |
| 4    | دسترسی            | 3.66         | 4.31        | 2.80       | 7         |
| 5    | ارتباطات          | 3.61         | 4.57        | 4.39       | 2         |
| 6    | درک مشتری         | 3.68         | 4.17        | 2.04       | 8         |
| 7    | اعتبار            | 3.76         | 3.27        | 1.60       | 11        |
| 8    | ملموسات           | 3.66         | 3.79        | 0.49       | 12        |
| 9    | ادب و نزاکت       | 3.89         | 2.11        | 3.76       | 3         |
| 10   | قیمت              | 2.84         | 1.37        | 2.01       | 9         |
| 11   | صلاحیت            | 3.82         | 4.58        | 3.48       | 4         |
| 12   | انعطاف‌پذیری      | 3.67         | 4.12        | 1.85       | 10        |



شکل ۲- نمودار تحلیل اهمیت-عملکرد بر اساس تاب‌آوری.

Figure 2- Importance-performance analysis chart based on resilience.

## ۴- نتیجه‌گیری

در این پژوهش به منظور تحلیل شکاف و تعیین اولویت‌های بهبود ابعاد کیفیت خدمات با رویکرد تاب‌آوری، پس از مطالعه ادبیات نظری، تعیین عوامل تاب‌آوری و مدل کیفیت خدمات، وزن‌دهی به ویژگی‌های سیستم تاب‌آور انجام شد. سپس با استفاده از توسعه کارکرد کیفیت دومرحله‌ای وزن اهمیت ابعاد کیفیت خدمات بر اساس تاب‌آوری استخراج گردید که بعد پاسخگویی بیشترین وزن اهمیت و بعد امنیت و محرمانگی کمترین وزن اهمیت را بر اساس تاب‌آوری به خود اختصاص دادند. تحلیل این نتایج حاکی از آن است که در شرایطی که سازمان‌ها با چالش‌های محیطی و تغییرات سریع مواجه هستند، توانایی پاسخگویی سریع و موثر به نیازها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان، نقش کلیدی در حفظ و ارتقا تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌نماید. پاسخگویی موثر می‌تواند به افزایش اعتماد مشتریان، بهبود رضایت‌مندی و در نهایت، تقویت موقعیت رقابتی سازمان منجر شود. از سوی دیگر، پایین‌ترین رتبه به بعد امنیت و محرمانگی اختصاص یافته است. این امر نشان‌دهنده آن است که در زمینه تاب‌آوری سازمانی، اگرچه امنیت و محرمانگی یکی از عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمان‌های خدماتی محسوب می‌شود، اما به‌تنهایی تاثیر قابل‌توجهی بر افزایش تاب‌آوری سازمانی ندارند. در نتیجه، سازمان‌ها باید در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک خود، تمرکز بیشتری بر تقویت پاسخگویی داشته باشند و منابع خود را به‌گونه‌ای تخصیص دهند که امنیت و محرمانگی نیز بهبود یابد. این رویکرد می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان و افزایش تاب‌آوری آن در مواجهه با چالش‌های محیطی کمک کند. بر اساس تحلیل شکاف و دسته‌بندی نمودار IPA، بیشترین میزان شکاف مربوط به بعد پاسخگویی و

کمترین آن به ملموسات اختصاص یافته است که این امر نشان‌دهنده عدم هم‌راستایی قابل قبول بین عملکرد سازمان و اهمیت ابعاد کلیدی از دیدگاه تاب‌آوری می‌باشد. به‌ویژه ابعادی مانند پاسخگویی، ارتباطات و ادب و نزاکت که بیشترین شکاف را داشته‌اند، عملکرد سازمان در آن‌ها با میزان اهمیت آن‌ها از منظر تاب‌آوری هماهنگ نبوده و نیازمند اقدامات اصلاحی و بهبود فوری است. نتایج تحلیل نمودار *IPA* نیز نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از ابعاد کیفیت خدمات در ناحیه دوم قرار گرفته‌اند که دلالت بر عملکرد مطلوب و هم‌راستایی قابل قبول بین اهمیت این ابعاد و عملکرد سازمان دارد و بر لزوم حفظ و تداوم کیفیت در این حوزه‌ها تاکید می‌نماید. بااین حال، بعد ارتباطات در ناحیه نیازمند تمرکز قرار گرفته که نشان‌دهنده اهمیت بالایی این بعد از دیدگاه تاب‌آوری و عملکرد پایین سازمان در این زمینه است که ایجاب می‌کند منابع و توجه ویژه‌ای برای بهبود عملکرد آن تخصیص یابد. تلفیق تحلیل شکاف و *IPA* چارچوبی جامع و کارآمد برای تخصیص هدفمند منابع و اتخاذ تصمیمات استراتژیک به منظور ارتقا کیفیت خدمات مبتنی بر تاب‌آوری فراهم می‌آورد. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که با ورود رویکرد تاب‌آوری به فرایند ارزیابی کیفیت خدمات، تمرکز سازمان باید به سمت تقویت ابعاد رفتاری، ارتباطی و پاسخ‌محور افزایش یابد. این امر ضرورت بازنگری در سیاست‌ها و راهبردهای بهبود کیفیت خدمات را در راستای تطابق با شرایط پویا و تاب‌آورانه محیطی برجسته می‌سازد و امکان تصمیم‌گیری استراتژیک موثر و تخصیص بهینه منابع به حوزه‌های کلیدی و اولویت‌دار را فراهم می‌کند.

## منابع

- [1] Chen, Y. T., & Chou, T. Y. (2011). Applying GRA and QFD to improve library service quality. *The journal of academic librarianship*, 37(3), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2011.02.016>
- [2] Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. *Language*, 20(668), 26. <https://www.researchgate.net/publication/315715048>
- [3] Rebualos, R. A., Hidayat, J. J., Redi, A. A. N. P., Rozamuri, A. M., & German, J. D. (2024). Analysis of service quality in engineering design department through SERVQUAL framework. *Procedia computer science*, 234, 1570–1577. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.159>
- [4] Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate Publishing, Ltd. <https://books.google.com/books?id=rygf6axAH7UC&printsec=frontcover>
- [5] Bhamra, R., & Dani, S. (2011). Creating resilient SMEs. *International journal of production research*, 49(18), 5373–5374. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563999>
- [6] Chalaki, K., & Bazdar, A. A. (2023). Evaluation and development of public transportation services based on a three-stage fuzzy quality performance expansion approach. *Industrial engineering and management sharif*, 39(2), 109–121. (In Persian). [https://sjie.journals.sharif.edu/article\\_22995.html?lang=en](https://sjie.journals.sharif.edu/article_22995.html?lang=en)
- [7] Lizarelli, F. L., Osiro, L., Ganga, G. M. D., Mendes, G. H. S., & Paz, G. R. (2021). Integration of SERVQUAL, Analytical Kano, and QFD using fuzzy approaches to support improvement decisions in an entrepreneurial education service. *Applied soft computing*, 112, 107786. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2021.107786>
- [8] Volsuuri, E., Owusu-Sekyer, E., & Imoro, A. Z. (2023). Quality analysis of solid waste management services in Ghana: a gap score approach. *Cleaner waste systems*, 4, 100071. <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2022.100071>
- [9] Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A framework to evaluate the effects of organizational resilience on service quality. *Sustainability*, 12(3), 958. <https://doi.org/10.3390/su12030958>
- [10] Ofori, D. (2024). Necessary condition analysis of organisational capabilities for a resilient service operation in the hotel industry in Ghana. *Heliyon*, 10(4), e26473. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)02504-0](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)02504-0)
- [11] Sutcliffe, K. M. (2003). Organizing for resilience. In *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler Publishers. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1573387451169924864>
- [12] Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A. R., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of counseling & development*, 91(3), 269–279. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x>
- [13] Butkus, M., Schiuma, G., Bartuševičienė, I., Rakauskienė, O. G., Volodzkienė, L., & Dargenytė-Kacilevičienė, L. (2023). The impact of organizational resilience on the quality of public services: Application of structural equation modeling. *Equilibrium. quarterly journal of economics and economic policy*, 18(2), 461–489. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.014>
- [14] Okojie, G., Alam, A. S. A. F., Begum, H., Ismail, I. R., & Sadik-Zada, E. R. (2024). Social support as a mediator between selected trait engagement and employee engagement. *Social sciences & humanities open*, 10, 101080. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101080>
- [15] Rebualos, R. A. A., Prasetyo, Y. T., Cahigas, M. M. L., Nadlifatin, R., Gumasing, M. J. J., & Ayuwati, I. D. (2024). Investigating factors affecting the purchase intention in petroleum stations implementing sustainable practices: A pro-environmental behavior approach with a consideration of sustainable initiatives knowledge. *Sustainability*, 16(10), 4121. <https://doi.org/10.3390/su16104121>
- [16] Zhao, S., Ni, Y., Sun, S., & Chang, T. (2023). Passenger satisfaction evaluation and achieving sustainable integrated urban transport: Structural equation analysis based on macau data. *Sustainability*, 15(6), 5463. <https://doi.org/10.3390/su15065463%0A%0A>