

## (یادداشت فنی)

# طرح‌ریزی خدمات داخل قطارهای ویژه با استفاده از QFD\*

محسن پورسید آقایی، استادیار، دانشکده مهندسی راه آهن، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

جعفر محمودی، عضو هیأت علمی، دانشکده فنی، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، ایران

محمد ذوالقدری، دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده فنی، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، ایران

E-mail: aghaee@iust.ac.ir

### چکیده:

امروزه از خصوصیات یک سازمان موفق، خلاق و کارآمد آن است که از خواسته‌های مشتریان خود اطلاع یافته و با در نظر گرفتن آنها در بهبود کیفیت کالاها یا خدمات خود، در جهت رضایتمندی مشتریان خود گام بردارد. یکی از روشهایی که می‌تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد، تکنیک QFD<sup>1</sup> است که مبنای این مقاله است. در این مقاله برای جمع‌آوری خواسته‌های مسافران قطارهای ویژه شرکت رجاء از مصاحبه ساخت یافته و پرسشنامه، که روایی و پایایی آن سنجیده شده، استفاده شده است. پس از جمع‌آوری خواسته‌های مسافران، این خواسته‌ها در 7 دسته گروه بندی شده و سپس بر اساس درجه اهمیت و میزان رضایتمندی اختصاص یافته به هر یک از آنها از طرف مسافران، تعدادی از آنها برای بررسی و تحلیل انتخاب شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل خواسته‌ها و الزامات مسافران و تعیین خدمات و الزامات عملیاتی مربوط به آنها از رویکرد 3 ماتریسی سازگار شده QFD استفاده شده و در نهایت الزامات عملیاتی مورد نیاز برای اجرای خدمات برآورده کننده خواسته‌های مسافر در داخل قطارهای شرکت استخراج و ارایه شده است.

واژه‌های کلیدی: بکارگیری کارکرد کیفی (QFD)، QFD in Services، QFD، و قطار، QFD application و صدای مشتری.

## 1. مقدمه

کارشناسان شناسایی و تحلیل شده و پس از انجام مراحل مختلف، فرایندها، دستورالعمل‌ها، آیین نامه‌ها و روشهایی را نتیجه می‌دهد که در صورت پیاده سازی، خواسته‌های مشتریان در محصول/خدمت بازتاب خواهد یافت. تا کنون تحقیقات و پروژه‌های زیادی در مورد پیاده سازی این تکنیک در صنایع، بویژه صنایع تولیدی، انجام شده است. اما در این مقاله برآنیم تا با استفاده از رویکرد سه ماتریسی QFD، این تکنیک را برای شناسایی خواسته‌های مسافران در مورد خدمات ارایه شده در قطارهای ویژه شرکت رجاء و بهبود این خدمات به منظور

امروزه تمامی سازمانها برای دستیابی به موفقیت محصول خود (اعم از کالا یا خدمات) در جلب رضایت مشتریان، نیازمند شناختی دقیق از مشتریان و خواسته‌های آنان هستند. هر سازمانی که مدیران آن به شناسایی مشتریان و خواسته‌های آنان بیشتر اهتمام ورزد، بیشتر رضایت مشتریان را فراهم خواهد آورد. یکی از تکنیکهایی که امروزه جهت برآورده کردن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و انتقال آنها به فرایند طراحی محصول یا ارایه خدمت، بکار گرفته می‌شود تکنیک QFD است. در این تکنیک خواسته‌های خام مشتریان طی فرآیندی ساده اما دقیق، توسط

مدیریت کیفیت، تجزیه و تحلیل نیازهای مشتری، طراحی، طرح‌ریزی، تصمیم‌گیری، مهندسی، مدیریت، کارگروهی، زمان‌سنجی و هزینه‌یابی، بکار رفته است. در اصل، هیچ مرز مشخصی برای زمینه‌های بالقوه کاربردی QFD وجود ندارد [6].

کاربردهای اولیه QFD روی صنایعی مانند خودرو سازی، الکترونیک و سیستم‌های نرم‌افزاری متمرکز بوده است. توسعه سریع QFD باعث کاربرد آن در بسیاری از صنایع ساخت شده است. سرانجام QFD به بخشهای خدماتی مانند بانکداری و حسابداری، مراقبتها و خدمات بهداشتی و درمانی، انتخابات سیاسی، حفاظت محیط، خدمات مهندسی، کار آفرینی، آموزش و پرورش و پژوهش معرفی شده است. در حال حاضر پیدا کردن صنعتی که QFD هنوز در آن بکار برده نشده، مشکل است [6].

QFD در طول سالهای اخیر جهت ایجاد یک مجموعه متنوع از فرصتها برای شرکتهای توسعه محصول، با ابزارهای زیادی تلفیق شده که از جمله آنها می‌توان به تلفیق منطق فازی با QFD، تلفیق QFD با فنون هوشین، پیوند کارت امتیازی متوازن و QFD، QFD و مهندسی همزمان، QFD و چرخه دمینگ، QFD و روش تاگوچی، QFD و TRIZ و همچنین QFD و BPR اشاره کرد [5,2].

### 3. مدل‌های مختلف QFD

به طور کلی QFD با مدلها و نگرشهای مختلفی که توسط آکائو، ماکابه، فوکوهارا و دیگران بنیانگذاری شده‌اند، شناخته می‌شود که عبارتند از:

#### 3-1 مدل 4 ماتریسی

نگرش ماکابه، که تحت عنوان مدل ASI نیز خوانده می‌شود، اولین بار در آمریکا توسط دونالد کلازینگ در شرکت فورد مطرح شد، که شامل چهار ماتریس پیوسته است که به ترتیب عبارتند از [1,2,5]:

ماتریس طرح‌ریزی محصول، ماتریس طراحی محصول، ماتریس طرح‌ریزی فرآیند، ماتریس طرح‌ریزی تولید.

#### 3-2 مدل 30 ماتریسی

QFD از دیدگاه آکائو، فرایندی مشتمل بر بررسی 30 ماتریس است که بنا به نیاز از تعداد یا تمامی آنها در تجزیه و تحلیل

افزایش رضایتمندی آنها بکار گیریم. بنابراین در ادامه، ابتدا مرور ادبیات QFD پرداخته و سپس به معرفی مدل‌های مختلف آن، تشریح مدل سه مرحله‌ای QFD و هدف از اجرای آن در قطارهای ویژه می‌پردازیم و در نهایت رویکرد سه مرحله‌ای QFD را برای بهبود و توسعه خدمات داخل این قطارها بکار گرفته و خانه‌های کیفیت مربوط به آنها و نتایج حاصله را ارائه خواهیم داد.

## 2. مرور ادبیات

از دیدگاه تاریخی مفاهیم اولیه QFD توسط Oshiumi از کارخانه لاستیک بریجستون، در سال 1966 در صنعت ژاپن مطرح شد. پرفسور آکائو در سال 1972 مقاله‌ای در مورد این روش نوشت و آن روش را Hinshitsu Tenkai (گسترش کیفیت) نامید. QFD در سال 1975 به Hino Motor تویوتا معرفی شد. اولین کتاب راجع به QFD توسط آکائو و می زونو، از متخصصان کیفیت در ژاپن، در سال 1978 انتشار یافت. دو سال بعد جایزه دمینگ به شرکت کایابا، به واسطه استقرار مناسب QFD تعلق گرفت. در سال 1983 این ابزار به ایالات متحده معرفی شد و تعدادی از شرکتهای برجسته آمریکای شمالی این رویکرد را پوشش دادند و تا سال 1995 این ابزار با ابزارهای بهبود دیگر برای ایجاد یک مجموعه متنوع از فرصتها برای شرکتهای توسعه محصول، تلفیق شد. سپس در سال 1998 اولین هندبوک QFD منتشر شد و پس از آن توسعه و ترویج QFD سیری صعودی یافت.

سازمانها و نهادهای مشاوره/آموزش‌دهنده زیادی در زمینه QFD بوجود آمده و همچنین نرم‌افزارهای زیادی برای تسهیل فرآیند QFD ایجاد شده‌اند که از بین آنها می‌توان به QFD Capture، QFD Designer، QFD Scope، QFD 2000 و Qualica QFD اشاره کرد. انجمن‌ها و همایش‌های زیادی در زمینه QFD در کشورهای مختلف جهان برگزار می‌شوند که از جمله آنها همایش سالانه QFD در ایالت میشیگان برگزار می‌شود. مؤسسه تخصصی QFD (QFDI)، که در سال 1997 در ایالات متحده شکل گرفته، به علاوه سایتها و منابع الکترونیکی و کتابهایی که در سالهای اخیر نوشته شده، بیش از پیش موجبات توسعه و گسترش QFD را فراهم کرده‌اند [6, 7]. QFD در زمینه‌های مختلفی چون توسعه محصول،

روش گروه متمرکز کارآتر بوده و در صورت مصاحبه با 10 مشتری، تقریباً 80٪ خواسته‌های مشتریان قابل شناسایی است.

- تبدیل خواسته‌های مشتریان به ویژگی‌های خدمت (SE) در این مرحله هر یک از خواسته‌های مشتری به ویژگی‌های خدمت ترجمه می‌شوند. منظور از ویژگی خدمت، ویژگی خواسته شده‌ای است که یک ندای مشتری را برآورده سازد. این ترجمه توسط تیم QFD و با برگزاری جلسات طوفان ذهنی (ذهن‌انگیزی) با متخصصین امر صورت می‌گیرد.
- توسعه یک ماتریس ارتباط بین خواسته‌های مشتری و ویژگی‌های خدمت
- پس از این که ندهای مشتری و ویژگی‌های خدمت در جای خود قرار گرفتند، درجه ارتباط بین آنها برای اولویت بندی مشخص می‌شود. ماتریس ارتباط نشان می‌دهد که چقدر هر ویژگی خدمت روی هر نیاز مشتری تأثیر می‌گذارد. روابط می‌توانند به صورت عدد یا سمبل نشان داده شوند.

### • ارزیابی رقبا از نظر مشتری

سازمانهایی که قصد رقابت و حضور مؤثر در بازار را دارند، باید بدانند که محصولات و خدمات ارائه شده از سوی آنان از دید مشتریان و با توجه به خصوصیات کیفی مورد نظر آنان، در مقایسه با سایر رقبا در چه جایگاه و رتبه‌ای قرار دارد. برای در نظر گرفتن این امر در خانه کیفیت، در سمت راست ماتریس، محصول مورد نظر با محصول مشابه رقبا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای نمایش خروجی‌های فرآیند الگوبرداری اغلب از درجه بندی "1" (برای بدترین) تا "10" (برای بهترین) استفاده می‌شود.

- ارزیابی رقبا از نظر فنی
- فرآیندی شبیه به آنچه در مورد خواسته‌های مشتریان انجام شد، این بار در مورد ویژگی‌های خدمت صورت می‌گیرد. در انجام این قسمت از خانه کیفیت توصیه می‌شود از متخصصان داخلی و نیروی انسانی با تجربه سازمان به نحو مطلوب و مؤثری استفاده شود.
- اولویت بندی مشخصه‌های فنی و مهندسی محصول وزن هر یک از ویژگی‌های خدمت (SE) با توجه به ارتباط ویژگی مورد نظر با خواسته‌های مشتری (VOC)، تعیین می‌شود.

پژوهشنامه حمل و نقل، سال چهارم، شماره اول، بهار

داده‌های طراحی محصول استفاده می‌شود.

مدل مدل 30 ماتریسی QFD در مقایسه با مدل 4 ماتریسی شامل جزئیات بیشتری بوده و در مواردی که نیازمند داشتن اطلاعات جزئی تری برای طراحی محصول هستیم، استفاده از آن از اولویت بیشتری برخوردار است [1،2،5].

### 3-3 مدل 3 ماتریسی سازگار شده

این مدل با انجام بعضی تعدیلات و تنظیمات بر روی روش چهار مرحله‌ای QFD ایجاد شده است که به روش سازگار شده سه مرحله‌ای و خدماتی معروف است. این روش که شامل سه مرحله به نام‌های مرحله طرح ریزی خدمت، مرحله طرح ریزی ویژگی‌ها یا تخصیص‌های لازم و مرحله طرح ریزی عملیات است، برای تبدیل خواسته‌های شناسایی شده مشتریان بخش خدمات به الزامات خدمتی که منجر به افزایش رضایتمندی مشتریان شود، بکار می‌رود [2].

## 4. مراحل تکمیل خانه کیفیت در روش 3

### مرحله‌ای

مفهوم اساسی QFD ترجمه نیازها و خواسته‌های مشتری به ویژگی‌های خدمت و سپس به عملیات فرایند کلیدی و در نهایت الزامات عملیات مرتبط با ارائه خدمت است که این مراحل با استفاده از 3 ماتریس پیاده سازی می‌شود. اولین ماتریس از ماتریس‌های یاد شده، خانه کیفیت (HOQ) نیز نامیده می‌شود که در زیر به معرفی مراحل و نحوه تکمیل آنها می‌پردازیم [1،3،4].

- تعیین خواسته‌ها و نیازهای مشتریان (VOC) خانه کیفیت با یک فهرست از خواسته‌ها که نیازها و انتظارات مشتری از خدمت مورد نظر است آغاز می‌شود. در یک پروژه عملی حداکثر بین 20 تا 30 خواسته کیفی مشتری در خانه کیفیت اولیه قرار داده می‌شود. نیازهای مشتری به طرق مختلف از جمله مشاهده، پرسشنامه، مصاحبه انفرادی و گروه‌های متمرکز جمع آوری می‌شوند. براساس نظر گریفین و هاووز (1993) روش مصاحبه از

ویژه و در مسیر تهران- مشهد و بالعکس صورت گرفت که از این تعداد 8 نفر زن و 15 نفر مرد بودند. سپس با توجه به نتایج حاصل از مصاحبه، شکایات مسافران و نتایج نظرسنجی های انجام شده در ایام پیک گذشته پرسشنامه ای شامل 58 سؤال بسته تنظیم شد که این خواسته ها ابتدا به 7 عنوان کلی تقسیم شده و سپس ریز سؤالات مربوط به هر عنوان شامل خواسته های مطرح شده مسافران در آن موضوع آورده شد.

برای پر کردن پرسشنامه یک سیر در مسیر تهران-مشهد و بالعکس با قطارهای ویژه صورت پذیرفت و در طی این سیر جمعاً 120 پرسشنامه توسط 8 پرسشگر آشنا به موضوع و هدف تحقیق صورت پذیرفت که از این بین تعداد 30 پرسشنامه به علت نقص خیلی زیاد و بی توجهی افراد پاسخگو کنار گذاشته شد و سپس اطلاعات 90 پرسشنامه باقیمانده وارد نرم افزار SPSS شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نحوه تکمیل پرسشنامه به این ترتیب بود که: فرد پرسشگر با مراجعه به کوپه و انتخاب یک فرد به صورت تصادفی، ضمن ارایه توضیحاتی در خصوص هدف پژوهش و نحوه تکمیل پرسشنامه از وی تقاضای همکاری می کرد و در صورت موافقت فرد، پرسشنامه به او ارایه شده و توسط وی تکمیل می شود. برای سنجش درجه اهمیت و مقدار کمی رضایتمندی هر یک از خواسته ها، از مقیاس "لیکرت" استفاده شد. نکته قابل توجه این است که استفاده از مقیاس لیکرت برای نظرسنجی و سپس کمی کردن نظرات مسافران برای تجزیه و تحلیل آنها خالی از اشکال نیست، ولی با علم به این موضوع و با توجه به این نکته که این نظرسنجی می بایستی از عموم مردم انجام می شد و عموم مردم درک بهتری از مقیاس های کیفی نسبت به مقیاس های کمی دارند، بنابراین استفاده از مقیاس لیکرت برای سنجش درجه اهمیت و میزان رضایتمندی مسافران نسبت به خواسته ها امری ناگزیر شد. لازم به یادآوری است که اعتبار یا روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و توسط چند تن از کارشناسان متخصص در بحث، بررسی شده و پس از اخذ نقطه نظرات آنان و رفع نواقص و مشکلات موجود، پرسشنامه نهایی تدوین و اعتبار آن مورد تأیید کارشناسان قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ و بوسیله نرم افزار SPSS محاسبه شد که ضریب آلفای کرونباخ نهایی پرسشنامه برابر 987. شد که بیانگر پایایی بسیار خوب پرسشنامه است. از آنجا که تعداد

اگر رابطه میان هریک از خواسته های کیفی (i) با ویژگی های خدمت (j) با dij تعریف شود و Wi درجه اهمیت هر خواسته کیفی باشد، وزن مطلق هریک از ویژگی های خدمت (Wj) با توجه به رابطه ذیل حاصل می شود:

$$i=1, \dots, n; j=1, \dots, m$$

$$W_j = \sum_{i=1}^n W_i d_{ij}$$

به منظور سهولت مقایسه ویژگی های خدمت و میزان اهمیت (وزن) نسبی هر یک از ویژگی های خدمت با استفاده از رابطه ذیل به دست می آید:

$100 \times (\text{مجموع اوزن مطلق ویژگی های خدمت} / \text{وزن مطلق هر ویژگی خدمت}) = \text{وزن نسبی هر ویژگی خدمت}$

#### • ماتریس همبستگی

سقف ماتریس خانه کیفیت، همبستگی بین ویژگی های خدمت را نشان می دهد و بیانگر آن است که تغییر در یک ویژگی تا چه حد ویژگی های دیگر را تحت تأثیر قرار می دهد. برای نشان دادن میزان همبستگی نیز می توان از عدد یا سمبل استفاده کرد. هریک از مراحل خانه کیفیت در شکل 2 نشان داده شده است.

#### • هدف از اجرای QFD در قطارهای ویژه

شرکت رجاء در سالهای اخیر اقدام به خرید، بازسازی و راه اندازی قطارهای ویژه در تعدادی از مسیرهای حمل و نقلی کرده است. از آنجا که قیمت بلیط این قطارها بیشتر از قطارهای عادی بوده و در نتیجه مسافران آنها نیز انتظار خدمات بیشتر و بهتری را در آنها دارند، و با توجه به این که رویکرد شرکت، رویکرد مشتری مداری است، ما بر آن شدیم تا با اجرای QFD در مورد خدمات ارایه شده داخل قطارهای ویژه، گامی در جهت توسعه و بهبود خدمات ارایه شونده در این قطارها و در نتیجه افزایش رضایتمندی مسافران آنها برداریم.

#### • بکارگیری رویکرد 3 مرحله ای QFD برای بهبود و توسعه خدمات ارایه شده در داخل قطار

در این بررسی موردی، ابتدا نیازها و خواسته های مسافران به همراه درجه اهمیت، میزان رضایتمندی و وزن (امتیاز) هر یک از آنها جمع آوری شد. برای این کار ابتدا مصاحبه ای ساخت یافته با 23 نفر از مسافران قطارهای

(تعداد 23 خواسته) لذا از این روش برای انتخاب ریزخواسته‌های مشتریان استفاده شد و خواسته‌های انتخاب شده براساس این روش در خانه کیفیت قرار گرفتند (شکل 3).

- تهیه و تکمیل ماتریس طرح ریزی خدمت
- پس از انتقال خواسته‌های با اولویت مسافران به داخل خانه کیفیت، با برگزاری 5 جلسه طوفان ذهنی با گروهی از متخصصان اداره کل اعزام و خدمات راهبری شرکت رجاء این خواسته‌ها به ویژگی خدمت ترجمه شده و ارتباط بین خواسته‌های مسافران و ویژگی‌های خدمت مشخص شد. سپس برای محاسبه درجه اهمیت هر یک از 23 خواسته انتخاب شده چنین عمل شد که: میانگین درجه اهمیت کمی شده هر یک از خواسته‌های انتخاب شده مسافران توسط نرم افزار SPSS محاسبه شده و در میانگین درجه اهمیت عناوین کلی مرتبط با آن خواسته ضرب شد و اعداد حاصله پس از هنجار شدن به عنوان درجه اهمیت نهایی خواسته‌ها از نظر مسافران به خانه کیفیت منتقل شدند. در ادامه به وسیله اوزان ماتریس روابط و درجه اهمیت خواسته‌های مسافر و فرمولهای بیان شده در بخش 3، اوزان مطلق و نسبی هر یک از ویژگی‌های خدمت محاسبه شده و ویژگی‌های بحرانی برای شکل‌دهی "عملیات فرآیند کلیدی" ماتریس طرح‌ریزی ویژگی‌ها انتخاب شدند که جمعاً 18 ویژگی به عنوان ویژگی بحرانی به ماتریس دوم انتقال یافت (شکل 3).

- تهیه و تکمیل ماتریس طرح ریزی ویژگی‌ها
- در این مرحله نیز مطابق روش بیان شده در قبل، با برگزاری جلسات طوفان ذهنی ویژگی‌های خدمت منتقل شده از ماتریس اول به عملیات فرآیند کلیدی ترجمه شده و ماتریس روابط بین آنها تکمیل شد و پس از محاسبه اوزان مطلق و نسبی، جمعاً 18 مورد عملیات فرآیند کلیدی بحرانی تشخیص داده شده و به ماتریس طرح ریزی عملیات منتقل شدند (شکل 4). یادآوری می‌شود که اوزان نسبی ویژگی‌های بحرانی انتخاب شده در ماتریس اول، به عنوان درجه اهمیت این ویژگی‌ها در ماتریس دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند.

خواسته‌هایی که می‌بایستی در یک پروژه عملی QFD قرار گیرد بین 20 تا 30 خواسته است و نقطه شروع QFD استخراج خواسته‌های مشتری است و با توجه به این که خواسته‌های جمع‌آوری شده مسافران 58 بود، که فهرست این خواسته‌ها به همراه دسته‌بندی آنها در پیوست 1 آمده است، ما برای انتخاب خواسته‌های با اولویت روش‌های مختلفی از جمله تحلیل ABC، را در پیش گرفتیم که در نهایت یکی از روشها مورد قبول واقع شد و از طریق آن خواسته‌های با اولویت مسافران انتخاب شد که در زیر به آن اشاره می‌شود:

- روش انتخاب خواسته‌های اولویت دار مسافران از آنجا که با کمی کردن نظرات مسافران در مورد میزان رضایتمندی و درجه اهمیت خواسته‌ها، اوزان به طور ناخودآگاه به سمت ارزش متوسط و میانی مقیاس لیکرت متمرکز می‌شدند و در نتیجه امکان رتبه بندی و انتخاب خواسته‌های با اولویت بالا میسر نمی‌شد، و با توجه به این که خواسته‌هایی مورد نظر ماست که درجه اهمیت آنها بالا بوده و رضایتمندی مسافران از آنها کم باشد و یا اهمیت آنها نسبتاً پائین بوده ولی میزان نارضایتی مسافران از آنها خیلی زیاد باشد، در این روش با بکارگیری نظرات خبرگان و متخصصان شاخصی برای انتخاب ریزخواسته‌ها تعریف شد. در ابتدای کار با استفاده از نرم افزار SPSS درصد پاسخگویی مسافران به هر یک از گزینه‌های پنج‌گانه اختصاص یافته به میزان رضایتمندی و درجه اهمیت هر یک از ریزخواسته‌ها محاسبه شد. سپس مجموع درصدهای اختصاص یافته به ارزش‌های «خیلی بد» و «بد» مرتبط با رضایتمندی هر یک از ریزخواسته‌ها و همچنین مجموع درصدهای اختصاص یافته به ارزش‌های «خیلی مهم» و «بسیار مهم» مرتبط با درجه اهمیت هر یک از ریزخواسته‌ها بطور جداگانه محاسبه شد و به ترتیب به هر کدام عناوین DNR و DA اختصاص یافت. سپس در شاخص  $M_1$  و  $M_2$  به این ترتیب تعریف شدند:  $M_1 = (DA > 50 \& DNR > 15)$  یا  $M_2 = (DA > 15 \& DNR > 50)$  براساس این دو شاخص، ریزخواسته‌هایی که شرایط یکی از دو شاخص فوق در آنها صدق می‌کرد جهت بررسی و پیگیری انتخاب شدند. از آنجا که ریزخواسته‌های انتخاب شده بر اساس این روش جهت انتقال به خانه‌های کیفیت منطقی بوده و تعداد آنها نیز قابل مدیریت می‌باشند



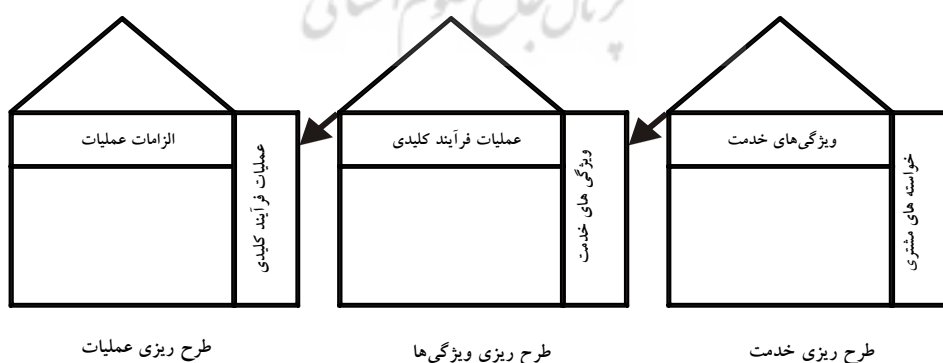
- تهیه و تکمیل ماتریس طرح ریزی عملیات
- در این مرحله عملیات فرایند کلیدی که بحرانی تشخیص داده شده بودند می‌بایست اجرایی شده و نحوه کنترل آنها مشخص می‌شد. بنابراین در پایان، 10 مورد به عنوان الزامات عملیات خدمت بحرانی ارایه شدند که در رضایت مسافر نقش اساسی دارند (شکل 5). به عبارتی با طی مراحل یاد شده در QFD نیازهای مسافران که در ماتریس اول آمده پاسخ داده شدند.

## 5. نتیجه‌گیری

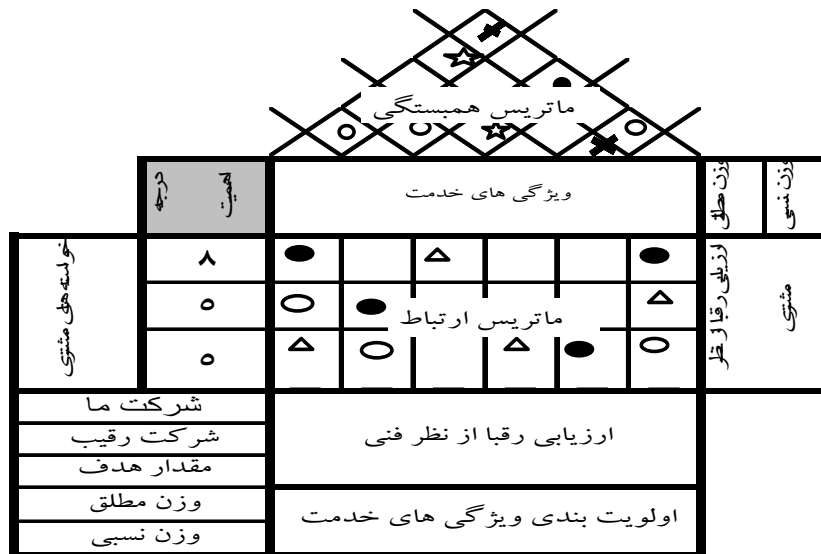
- در این مقاله ابتدا نیازهای مسافران از طریق مصاحبه ساخت یافته و پرسشنامه شناسایی شد. سپس برای انتخاب خواسته‌های اولویت‌دار مسافران از روش خاصی استفاده شد. در ادامه با استفاده از رویکرد سه ماتریسی QFD، این خواسته‌ها به الزامات عملیاتی مورد نیاز برای ارایه خدمات برآورده کننده خواسته‌های مسافر ترجمه شدند که این الزامات عبارتند از:

- تهیه و تنظیم چک لیستهایی برای بازرسی‌های دوره‌ای و مقطعی
- تدوین آیین نامه‌ای جامع (با معیارها و الزامات مختلف) جهت تست و گزینش مهمانداران و رؤسای قطار
- تهیه فرم‌هایی برای نظرسنجی دوره‌ای از مسافرین در مورد عملکرد مهمانداران و رؤسای قطارها
- برگزاری دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی برای مهمانداران

می‌توان با عملیاتی کردن برنامه‌ها و الزامات حاصل شده و سنجش میزان رضایت مسافران پس از پیاده سازی آنها، نسبت به تصحیح و بهبود برنامه‌ها و برطرف کردن نقاط ضعف اقدام کرد. همچنین می‌توان با تشکیل یک بانک اطلاعاتی و بهنگام‌سازی خواسته‌های مسافر در یک دوره زمانی مناسب و بکارگیری تکنیک فوق، بطور پویا خواسته‌های مسافران را در ارایه خدمات به آنها به طور پویا در نظر گرفته و به این ترتیب باعث افزایش رضایتمندی مسافران شد.



شکل 1. مدل 3 ماتریسی سازگار شده برای خدمات



شکل 2. خانه کیفیت

## 6. مراجع

1. رضائی، ک.، حسینی آشتیانی، ح.ر. و هوشیار، م. (1380) "QFD رویکردی مشتری مدار به طرح ریزی و بهبود کیفیت محصول"، انتشارات RWTUV.
  2. عباسی، م.ر. و یزدان پناه، م. (1381) "QFD در خدمات تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی".
  3. امیری، ا.ح. (1384) "مروری بر QFD و کاربردهای تئوری شبکه در آن"، فصل نامه سامانه، شماره 23، بهار 1384.
  4. عطائی پور، س. (1382) "کاربرد گسترش عملکرد کیفیت QFD در طرح تکریم ارباب رجوع" چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت.
- پانویس ها
1. Quality Function Deployment
  2. House of Quality

پیوست 1. بخشی از پرسشنامه طراحی شده

ردیف	امکانات موجود و درخواستی	میزان رضایتمندی مسافران از امکانات و خدمات موجود و درخواستی					میزان اهمیت هر یک از امکانات و خدمات یاد شده از نظر مسافران				
		بسیار مهم	مهم	متوسط	کم	نی اهمیت	بسیار مهم	مهم	متوسط	کم	نی اهمیت
1	خدمات پذیرایی داخل قطار										
2	امکانات و خدمات اطلاع رسانی										
3	امکانات تفریحی، سرگرمی و ویژه در داخل قطار										
4	عملکرد خدمه داخل قطار										

امکانات خوراکی داخل کوبه

ردیف	مورد	میزان رضایتمندی مسافران از هر یک از موارد					میزان اهمیت هر یک از امکانات موجود و درخواستی				
		بسیار مهم	مهم	متوسط	کم	نی اهمیت	بسیار مهم	مهم	متوسط	کم	نی اهمیت
1	ارایه میان وعده متنوع در داخل کوبه										
2	در اختیار گرفتن امکانات خوراکی از طریق مهماندار										

سرویس خواب

ردیف	مورد	میزان رضایتمندی مسافران از هر یک از موارد					میزان اهمیت هر یک از امکانات موجود و درخواستی				
		بسیار مهم	مهم	متوسط	کم	نی اهمیت	بسیار مهم	مهم	متوسط	کم	نی اهمیت
1	وجود وسایل خواب راحت										
2	وجود ملحفه های تمیز در داخل کوبه										
3	مناسب بودن اندازه و ابعاد پتو										
4	مناسب بودن اندازه و ابعاد بالش و روبالشی										
5	رنگ ملحفه و روکش وسایل خواب										





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی