

## سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان با رویکرد حس‌گری بازار

بهاره اصانلو<sup>۱</sup>، سهیلا خدای<sup>۲</sup>

**چکیده:** با در نظر گرفتن افزایش سطح آگاهی و انتظارات مشتریان در بازار پویای رقابتی عصر حاضر، سازمان‌ها باید سطح درک و دانش خود را نسبت به بازار ارتقا دهند و در مسیر شناسایی عمیق‌تر نیازهای مشتریان گام بردارند. چنین سازمان‌هایی در واقع باید قابلیت حس‌گری خود را ارتقا دهند. شرکت‌هایی که دارای قابلیت حس‌گری بالایی هستند، بهتر می‌توانند با بازار ارتباط برقرار کنند و اطلاعات راهبردی مورد نیاز خود را دریافت کنند. هدف از این پژوهش سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان با رویکرد حس‌گری بازار است. در واقع در این پژوهش با رویکردی جدید به سنجش کیفیت خدمات سازمان‌ها پرداخته شده است و مفهوم حس‌گری بازار به عنوان مفهومی نوین در این حوزه معرفی شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و به روش توصیفی - پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش صنعت بانکداری، و ابزارهای اصلی گردآوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه بوده است و به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. نتایج تحلیل داده‌ها، مدل مفهومی ارائه شده را تأیید می‌کند و از آنجا که تاکنون مدلی که کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان را با رویکرد حس‌گری بازار بسنجد ارائه نشده است، سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از این مدل ارتباط کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان خود را با قابلیت حس‌گری بازار مورد بررسی قرار دهند و با تقویت حس‌گری بازار خود، کیفیت خدمات ادراک شده از سوی مشتریان را ارتقا دهند.

**واژه‌های کلیدی:** حس‌گری بازار، تصویر ذهنی، کیفیت فنی خدمات، کیفیت فرآیندی خدمات، کیفیت خدمات ادراک شده.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۶/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۰۹/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: بهاره اصانلو

E-mail: osanlou@gmail.com

## مقدمه

یک مشتری بعد از هر خریدی، به ارزیابی آن خرید می‌پردازد و رفتارهای پس از خرید وی، همچون تصمیم به خرید مجدد، آشکارا به ارزیابی او از عملکرد فروشنده در ارائه کالا و خدمات بستگی دارد. اما مشتریان به منظور ارزیابی عملکرد یک شرکت اغلب به ارزیابی کیفیت خدمات ارائه شده از سوی آنان می‌پردازند.

تعاملات متقابل و ارتباطات بین عوامل متقابل چندگانه، به طور بالقوه بر قلمروهای محیطی متفاوتی تمرکز می‌کند که این موضوع باعث پیچیده شدن پردازش اطلاعات در امور یک سازمان می‌شود. این امر می‌تواند بیانگر موقعیت‌های پیچیده و مبهمی باشد که در شکل‌دهی به راهبرد بازاریابی و کیفیت خدمات ارائه شده سازمان دخیل است [۳۰]. سازمان‌ها همچنین می‌توانند پیچیدگی را جذب کنند یا کاهش دهند [۱۰]. سازمان‌هایی که پیچیدگی را کاهش می‌دهند، بر درون تمرکز کرده و سعی می‌کنند از سیستم داخلی خود در مقابل تأثیر تغییرات محیطی محافظت کنند. سازمان‌هایی که پیچیدگی را جذب می‌کنند، سیستم‌های تطبیق دهنده پیچیدگی را توسعه می‌دهند و در جستجوی راه‌هایی برای ترکیب و هم‌نوا نمودن تنوع و تضاد بالقوه در محیطشان هستند و راه‌حل‌های رقابتی چندگانه را در زمان تدوین گزینه‌های پاسخ‌دهی مورد ملاحظه قرار می‌دهند [۲۲]. با توسعه تصورات مختلف از محیط، چنین سازمان‌هایی در حس‌گری درگیر می‌شوند و بسیار تطبیق‌پذیرتر از سازمان‌هایی با دایره پیچیدگی و تغییرات کمتر هستند [۴۳]. این سازمان‌ها قابلیت‌های حس‌گری را پرورش داده و حفظ می‌کنند. قابلیت‌های حس‌گری مجموعه‌ای از رویه‌ها است که تعیین می‌کند چه اطلاعاتی باید جذب شود، چگونه باید تفسیر شود و در این ارتباط چه عملیاتی باید مدنظر قرار گیرد [۴۱].

امروزه سازمان‌ها در محیطی بسیار پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند که این محیط پیچیده باعث می‌شود مشتریان تصورات و برداشت‌های گوناگونی از خروجی‌های سازمان داشته باشند. سازمان‌ها به منظور کسب آگاهی از ادراکات مشتریان و ایجاد و تقویت توانایی مدیریت برداشت‌ها و تصورات آن‌ها باید قابلیت حس‌گری بازار خود را توسعه دهند. سازمان‌هایی که دارای قابلیت حس‌گری بالایی هستند، بهتر می‌توانند با بازار ارتباط برقرار کنند و اطلاعات راهبردی مورد نیاز خود را دریافت کنند [۳۴]. بنابراین چنانچه سازمان‌ها بخواهند کیفیت خدمات خود را به صورت عمیق و مفهومی ارزیابی کنند ضرورت دارد در بررسی‌های خود مفهوم حس‌گری بازار را مدنظر قرار دهند.

در این پژوهش سعی شده نوآوری در حوزه سنجش کیفیت خدمات سازمان صورت گیرد. بدین منظور مفهوم حس‌گری بازار را به عنوان مفهومی نوین در حوزه کیفیت خدمات معرفی کرده‌ایم و کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان را با رویکرد حس‌گری بازار بررسی کرده‌ایم. در

این راستا به دنبال مدلی هستیم که بتوان با استفاده از آن کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمان را با رویکرد حس گری ایجاد شده در بازار سنجید. بدین منظور به بررسی مبانی نظری موجود در این ارتباط پرداختیم و طیف وسیعی از مدل‌های سنجش کیفیت خدمات را مورد مطالعه قرار دادیم. مرور پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که مدل‌های سنجش کیفیت خدمات، به طور معمول با رویکرد حس گری بازار مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. از اینرو در این پژوهش به دنبال طرح یک مدل مفهومی به منظور سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان با دید حس گری بازار هستیم، به نحوی که عوامل مهم تاثیرگذار در رابطه با کیفیت خدمات را شامل شود. البته کیفیت خدمات را از جنبه‌های گوناگونی می‌توان مورد بررسی قرار داد که در این پژوهش به دنبال بررسی آن از دو دیدگاه کیفیت فنی خدمات و کیفیت فرآیندی خدمات، می‌باشیم. بدین منظور با انجام یک سری پژوهش‌های کتابخانه‌ای به مرور ادبیات موجود در حوزه حس گری سازمان پرداختیم، همچنین مدل‌های مختلف سنجش کیفیت خدمات را مورد بررسی قرار دادیم و متغیرهای مهم در زمینه سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان را شناسائی نمودیم. سپس این متغیرها را با متغیر حس گری بازار تلفیق کرده و با کمک گرفتن از مبانی نظری مطالعه شده، جهت شناسائی دقیق‌تر متغیرها، مدل مفهومی پژوهش را ارائه نمودیم. در این پژوهش ابتدا به مرور مبانی نظری موجود در حوزه حس گری سازمان می‌پردازیم، سپس مباحثی را در رابطه با سازمان‌های خدماتی و کیفیت خدمات طرح می‌کنیم و با استفاده از این مطالب مدل مفهومی پژوهش را ارائه می‌کنیم و به بحث تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده و ارائه نتایج و پیشنهادهای پژوهش می‌پردازیم.

### **حس گری : تعاریف و مفاهیم**

افراد و سازمان‌ها تعابیر و معانی خاصی نسبت به خود و جهان پیرامون خود ایجاد کرده و پی برداشت و انگاشت خویش نسبت به خود و جهان اطراف خود را بازسازی می‌کنند. تعاریف متعددی از قابلیت حس گری ارائه شده است که به برخی از عمده‌ترین این موارد اشاره می‌کنیم:

حس گری فرآیندی است که از طریق آن یک سازمان اطلاعات لازم را در خصوص محیط اطرافش کسب کرده و این اطلاعات را تفسیر کرده، بر اساس آن عمل می‌کند [۱۵]. در واقع حس گری فرآیندی است که افراد از طریق آن به تجارب خود معنا می‌دهند [۹]. توماس و همکاران حس گری را به عنوان تعامل طرفین برای جستجو، تفسیر و توجیه اطلاعات و عمل بر اساس آن اطلاعات تعریف می‌کنند [۲۸]. ساکمن حس گری را مجموعه‌ای از مکانیزم‌ها می‌داند که استانداردها و رویه‌های سازمان را برای درک، تفسیر، باور و عمل مشخص می‌کند [۲۰]. پس حس گری سازمانی دارای پایه چند بعدی از کارکرد متقابل مفهوم‌سازی و عمل است [۳۱].

مطابق نگرش شبکه‌های صنعتی، سازمان‌ها بر اساس درک خود از شبکه محیطی مربوطه و حس‌گری ذهنی خود از منطق شبکه و مکانیزم‌های تبادل مرتبط با فعالیت‌ها و منابع با یکدیگر تعامل می‌کنند [۷].

کارل ویک هفت ویژگی خاص را برای قابلیت حس‌گری شناسائی کرده که موجب مجزا نمودن حس‌گری از سایر فرایندها مثل فهم، تفسیر و اسناد می‌شود. این ویژگی‌ها به شرح ذیل هستند:

۱- حس‌گری ریشه در هویت‌سازی دارد. حس‌گری با حس‌گر شروع می‌شود. روابط یک شرکت با بازار و محیطش با هویتی که برای تطبیق با آن‌ها ایجاد می‌شود تعدیل می‌شود. هویت سازمانی به مثابه فیلتر ادراکی عمل می‌کند که بر افراد، پردازش اطلاعات و تعبیر و تفسیر مباحث تأثیر می‌گذارد [۴۱]. هویت یک سازه اجتماعی است که از تعامل‌های تکراری با دیگران مشتق می‌شود و از طریق این تعاملات تکراری با فرایند یادگیری مرتبط می‌شود و به عنوان یک مقوله پویا و تطبیقی در سازمان‌ها مدنظر قرار می‌گیرد [۴۴]. یک سازمان در جستجوی اظهار و نمایان کردن هویت خویش از طریق تعاملات با محیط اطراف خویش بوده و ممکن است هویت خویش را از طریق حس‌گری آنچه می‌بیند دوباره تعریف کند [۳۴].

۲- حس‌گری بازپس‌نگر به تجربه‌های گذشته است. مینتزرگ در سال ۱۹۷۸ فرایند راهبرد سازی در سازمان را مورد بررسی قرار داد و آن را به عنوان «الگوهای قابل مشاهده در رفتار تصمیم‌گیری گذشته» تعریف نمود [۳۶]. بازپس‌نگری تجارب گذشته چگونگی ساخته شدن فرهنگ در یک سازمان و چگونگی اخذ تصمیمات در سازمان را خاطر نشان می‌سازد. اکثر رفتارها و عملیات انجام شده در سازمان بر اساس رویه‌های گذشته است [۱۳]. رویه‌ها بیشتر از آنچه که بر اساس پیش‌بینی آینده ساخته شوند بر اساس تفسیر گذشته ساخته می‌شوند. در سازمان بازارمحور، پاسخ‌گویی بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده و انتشار یافته از بازار استوار است و بدیهی است که اطلاعات بازار بر اساس عملکرد و تفسیرهای قبلی تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

۳- حس‌گری اجرایی‌کننده محیط‌های با معنی است. در سازمان‌ها این تمایل وجود دارد که محیط ثابت است و توان تغییر آن وجود ندارد. در حیات سازمانی مردم اغلب به منظور تفسیر، قسمت خاصی از محیط را با تأکید بر جریان حوادث و رخدادها در آن بخش‌ها مجسم می‌کنند. آن‌ها بخش‌های مشخص شده را به منظور ایجاد نظم مفهومی در آن‌ها طبقه‌بندی می‌کنند. ساختارهای ایجاد شده نشانه‌هایی را خلق می‌کند که می‌تواند مدل‌های ذهنی را تغییر دهد.

۴- حس‌گری جنبه اجتماعی دارد. در مقوله‌های اجتماعی رفتار یک فرد به رفتار دیگران وابسته است و ممکن است وجود دیگران واقعی یا خیالی باشد. در سازمان‌ها، تصمیمات با حضور دیگران یا با دانش دیگران که آن تصمیمات را اجرا خواهند کرد، اخذ می‌شوند [۱۷]. بنابراین

سازمان شبکه‌ای از معانی میان اذهان است که از طریق کاربرد زبان مشترک و تعامل‌های اجتماعی روزانه توسعه و تداوم می‌یابد [۲۴]. حس‌گری اجتماعی تنها به معنی فهم مشترک نیست، بلکه تجربه‌های مشترک را نیز شامل می‌شود. پردازش اطلاعات اجتماع محور، در یک ساختار فرهنگی اجتماع محور به دنبال بازار محور بودن سازمان رخ می‌دهد [۳۵].

۵- حس‌گری مداوم است. و یک مفهوم حس‌گری را در لایه سازمانی بررسی کرده است [۴۰]. در سازمان‌ها افراد در جریان اطلاعات غوطه‌ور هستند. آن‌ها جریان‌های پیوسته اطلاعات را تکه تکه کرده و برای حس‌گری موقعیت‌ها، علایمی از آن‌ها را استخراج می‌کنند. یک قسمت خاص جریان اطلاعات ممکن است به عنوان مشکل و یا راه‌حل درک شود [۲۹]. این بدان معنا نیست که جمع‌آوری اطلاعات مداوم صورت می‌گیرد بلکه بدان معنا است که تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده به صورت مداوم انجام می‌شود. شرکت‌های بازارمحور به صورت پیوسته به جمع‌آوری اطلاعات نمی‌پردازند ولی چه بسا به طور مداوم نسبت به اقتباس و استخراج اطلاعات از جریان پیوسته اطلاعات جمع‌آوری شده اقدام می‌کنند و این اقتباس و استخراج به دلیل نیاز به درک رویدادها در سطح تعامل‌های خرد و کلان است.

۶- حس‌گری به شواهد دلایل تکیه کرده و بر منتخبی از آن‌ها تمرکز می‌کند. شواهد منتخب، ساختارهای آشنای ساده‌ای هستند. این ساختارها توسط افرادی پرورش می‌یابند که حس بزرگ‌تری از آنچه را که ممکن است اتفاق بیفتد، می‌سازند. شواهد منتخب برای وادار نمودن به عمل مهم نیستند، از اینرو هر کدام از آن‌ها می‌توانند در این مسیر موفق عمل کنند. از این رو است که آنچه مدیران انجام می‌دهند موفقیت آن‌ها را شرح می‌دهد، نه آنچه که برنامه‌ریزی کرده‌اند. در سازمان‌ها این نکته اشاره به این موضوع دارد که نتیجه خوب زمانی به دست می‌آید که سازمان دارای هدف بوده و بداند در کجا قرار دارد و به کجا می‌رود و مراقب عملکرد مداوم و شواهد منتخب باشد تا دانش سازمان نسبت به جایگاهش به روز باشد. در سازمان‌ها مفهوم حس‌گری در ابتدا بر فعالیت شناختی معنا دادن به موقعیت‌های تجربه شده متمرکز است [۴۵].

۷- حس‌گری بیشتر از آنکه دقیق باشد به ظاهر درست به نظر می‌رسد. با توجه به اینکه افراد تمامی داده‌ها را در اختیار ندارند، از اینرو در مرحله تفکیک اطلاعات درست از نادرست تحریف صورت می‌گیرد. افراد در هنگام عمل تمایل به ساده‌سازی واقعیت با تحریف اطلاعات نامربوط دارند از اینرو آنچه مهم است مقبولیت حس است و دقت و درستی آن در مرحله بعد قرار می‌گیرد.

### حس‌گری، ابزاری برای تبادل اطلاعات راهبردی

تئوری پیچیدگی شناختی به منظور اندازه‌گیری توانایی افراد، برای ایجاد تمایز و همچنین ترکیب محرک‌های متنوع به کار گرفته می‌شود [۱۹]. پیچیدگی راهبردی عبارت است از ظرفیت سازمان

در درک و تفسیر محیطش به صورت چند بعدی. تصمیم‌گیرندگان محیطشان را به دقت مورد بررسی قرار می‌دهند و راهبردها را بر اساس برنامه اولیه خود انتخاب می‌کنند [۲۷]. طرح‌های اولیه به عنوان ساختارهای جستجوگر اطلاعاتی عمل می‌کنند که اطلاعات را قبول کرده و عملیات را راهنمایی می‌کنند. در حس‌گری طرح‌ها برای مشخص نمودن محرک به منظور ارائه پیشنهادها و کارکردهای ممکن به کار گرفته می‌شود [۱۶]. در سطح سازمانی، ملاحظات راهبردی به عنوان طرح‌هایی برای انتخاب و اصلاح تجربه و شکل‌دهی ادراک از موقعیت راهبردی به کار می‌رود.

چندین قلمرو محیطی خاص به عنوان طرح‌های سازماندهی بالقوه فعالیت می‌کنند. بولدینگ و همکاران [۳۷] چهار بعد راهبردی را به عنوان چهارچوب شناختی برای تصمیم‌گیری راهبردی شناسایی کرده‌اند: رقیب، مشتری، محصول و محیط کلان. این چهار بُعد در ارزیابی راهبردی محور بودن یک سازمان به کار برده می‌شود. یک سازمان رقیب‌محور بر رقبای بالقوه و بالفعل تمرکز می‌کند. درحالی‌که یک سازمان مشتری‌محور بر علائق خریداران بازار هدف تأکید می‌کند. یک سازمان محصول‌محور بر داخل سازمان تمرکز می‌کند و بر کیفیت و اثربخشی تکیه دارد. یک سازمان محیط‌محور بر مباحث و روندهای خارج از محیط صنعت تأکید می‌کند. از نظر راهبردی، سازمان‌های پیچیده زمانی که محیط خود را تعبیر و تفسیر می‌کنند خود را تعدیل و اصلاح کرده و از ابعاد چندگانه استفاده می‌کنند و این قابلیت را دارند که اطلاعات محیطی پیچیده را ترکیب و تجزیه کنند [۲۷]. بنابراین پیچیدگی محیطی به عنوان ظرفیت سازمانی برای تعدیل و اصلاح محیطش در حالت‌های چند بعدی تعریف می‌شود. اگر چه این شناخت، حاصل حس‌گری سازمان از موقعیت‌ها به وسیله کدگذاری و مفهوم‌سازی و معنادهی به علائم محیطی است.

### **حس‌گری، ابزاری برای در نظر داشتن دیدگاه‌های چند بعدی**

فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، مشارکت‌کنندگان زیادی را که دیدگاه‌های مختلفی را ارائه می‌دهند، درگیر می‌کند. تصمیم در خصوص رشته فعالیت با استفاده از باورها میان تصمیم‌گیرندگان است و این قسمتی از حس‌گری است [۳۷]. تصمیم‌گیری راهی برای نسبت دادن معانی است [۲۲] و تنها شامل تحلیل موقعیت نیست بلکه تدوین گزینه‌ها و انتخاب معیار را نیز شامل می‌شود [۳۹]. به عبارت دیگر تصمیم‌گیری، تلاش اعضای سازمان برای گسترش مفاهیم به موازات انتخاب گزینه‌ها است که شامل حس‌گری است.

در نظر گرفتن دیدگاه‌های چندگانه به عنوان تمایز و ترکیب دیدگاه‌های مختلف در طول تصمیم‌گیری تعریف می‌شود. این دیدگاه‌ها شامل باورهای تصمیم‌گیرندگان سازمانی در خصوص

موقعیت‌های جاری است. در فرایند تصمیم‌گیری، سازمان‌ها از محیط خود با مانور دادن از درک سطحی تا درک عمیق، حس می‌سازند.

### تصویر ذهنی سازمان

تصویر ذهنی سازمان به ادراکات مشتری از سازمان و خدمات آن مربوط می‌شود. تصویر ذهنی به کیفیت ستاده و کیفیت وظیفه‌ای، قیمت، فعالیت‌های ارتباطی بیرونی، موقعیت فیزیکی، آراستگی و تمیزی شعب، شایستگی و رفتار کارکنان سازمان بستگی دارد.

تصویر ذهنی سازمان به عنوان یک فیلتر عمل می‌کند. چنانچه تصویر ذهنی سازمان در ذهن مشتری خاصی خوب باشد، مشکلاتی که این مشتری در ارتباط با نتیجه یا فرآیند داشته باشد، احتمالاً تا اندازه‌ای به وسیله تصویر ذهنی، نادیده گرفته می‌شود. اگر مشکلات به صورت پیوسته روی دهد، تصویر ذهنی مثبت سرانجام مخدوش، و تصویر ذهنی، منفی می‌شود. در چنین حالتی مشکلات کیفی به احتمال زیاد، بدتر از آن چیزی است که ادراک خواهند شد [۱۱].

### قابلیت حس‌گری بازار

گریلیز معتقد است حس‌گری می‌تواند پژوهش‌های و تئوری‌های مرتبط با مدیریت و سازمان را غنی سازد. قابلیت حس‌گری از جمله مفاهیم قلمرو روانشناسی اجتماعی است که می‌توان از آن در حوزه مباحث بازاریابی استفاده نمود.

در بطن یک سازمان، حس‌گری این‌طور تعریف می‌شود که چگونه کارکنان محرک‌ها را در چهارچوب‌های مفهومی خود به کار می‌گیرند و اینکه این چهارچوب‌ها چطور کسب می‌شود و چگونه به طور مداوم از طریق عملکرد مرتبط با فرایند سازماندهی بازسازی می‌شود.

مفهوم حس‌گری شامل تمامی فرایندهای خردی است که افراد و سازمان‌ها می‌خواهند در مورد بازارها و نحوه عمل در آن‌ها بدانند. حس‌گری، فرایند پردازش اطلاعات و محتوای فرهنگی آن فرایند را توضیح می‌دهد، از اینرو می‌توان با افزودن ابعادی چون ترکیب ارائه خدمات سازمان و مدیریت دانش، به فرایند پردازش اطلاعات و مدل‌های فرهنگی، به درک کلی از بازار محوری رسید [۱۱].

### سازمان‌های خدماتی و کیفیت خدمات

بازار رقابتی امروز ایجاب می‌کند هر شرکت تولیدی یا خدماتی به منظور بقای خویش و همچنین سودآوری، تلاش کند تا جایگاه خود را در بین سایر رقبا ارتقا دهد. موفقیت شرکت‌ها و موسسه‌ها تا حدود زیادی در گرو شناخت هر چه بیشتر از مشتریان و رقبا و سایر عوامل تاثیرگذار بر بازار

است. به علاوه در سال‌های اخیر رقابت در بازار خدمات افزایش یافته است. شرکت‌هایی که شناخت صحیحی از نیازها و انتظارات مشتریان کسب کنند و بتوانند به تغییرات ایجاد شده در بازار پاسخ مناسبی بدهند می‌توانند موفقیت خود را نسبت به سایر رقبا تضمین کنند. در سازمان‌های خدماتی، مشتری به عنوان هسته مرکزی در کانون توجه قرار می‌گیرد. افزایش سطح آگاهی‌ها و دانش مشتریان و به تبع آن، افزایش سطح انتظارات و خواسته‌های آنان از سازمان‌های خدماتی، این سازمان‌ها را با چالش جدی روبرو ساخته است.

امروزه مصرف‌کننده واژه کیفیت را به طور مفهومی تعریف می‌کند. معنای مفهومی بین کیفیت انسانی و مکانیکی تمایز ایجاد می‌کند. کیفیت مکانیکی شامل یک جنبه یا ویژگی عینی شی یا رویداد است، درحالی‌که کیفیت انسانی دربرگیرنده واکنش ذهنی افراد به کالا و خدمات است. بنابراین کیفیت پدیده‌ای با درجه نسبی بالایی است که میان قضاوت‌ها، تفاوت ایجاد می‌کند [۳۳].

### مرور مبانی نظری و شناسایی متغیرهای مدل مفهومی

مدل‌های بررسی شده سنجش کیفیت خدمات و سنجش عملکرد سازمان‌ها به همراه متغیرهای مربوط و مبانی تئوریک پشتیبان آن در جداول ۱ و ۲ به طور خلاصه ارائه شده‌اند. این جداول نشان می‌دهند که مدل‌های مرور شده هر یک به نحوی اجزاء مدل مفهومی ارائه شده توسط محقق را تأیید می‌کنند.

در جدول ۱، مدل‌هایی آمده‌اند که به نحوی به دو بعد "فنی" و "فرآیندی" اشاره داشته‌اند و در واقع مبانی پشتیبان مربوط به تفکیک کیفیت خدمات به دو بعد فنی و فرآیندی هستند و در جدول ۲، مدل‌هایی آمده‌اند که به نحوی به متغیرهای مدل در دو بعد کیفیت فنی و فرآیندی خدمات شامل "عوامل محسوس"، "صحت خدمات"، "قیمت خدمات"، "قابلیت اعتبار"، "پاسخ‌گویی"، "اطمینان خاطر" و "همدلی" اشاره کرده‌اند.

جدول ۱. ابعاد کیفیت خدمات مدل مفهومی پژوهش و مبانی تئوریک پشتیبان

| ابعاد پشتیبان بعد "کیفیت فنی خدمات" مدل |      | ابعاد پشتیبان بعد "کیفیت فرآیندی خدمات" مدل |      | مبانی تئوریک پشتیبان                 |
|---|------|---|------|--------------------------------------|
| سخت                                     | عینی | نرم   | ذهنی | مدل سه بعدی کیفیت خدمات [۲۱]         |
| کیفیت سیستم خدمات                       |      | کیفیت سیستم خدمات                           |      | مقیاس نظام مبادله‌ای کیفیت خدمات [۸] |
| کیفیت فنی ستاده:<br>چه چیزی             |      | کیفیت وظیفه‌ای فرآیند: چگونه                |      | مدل گرونروز [۲۵]                     |

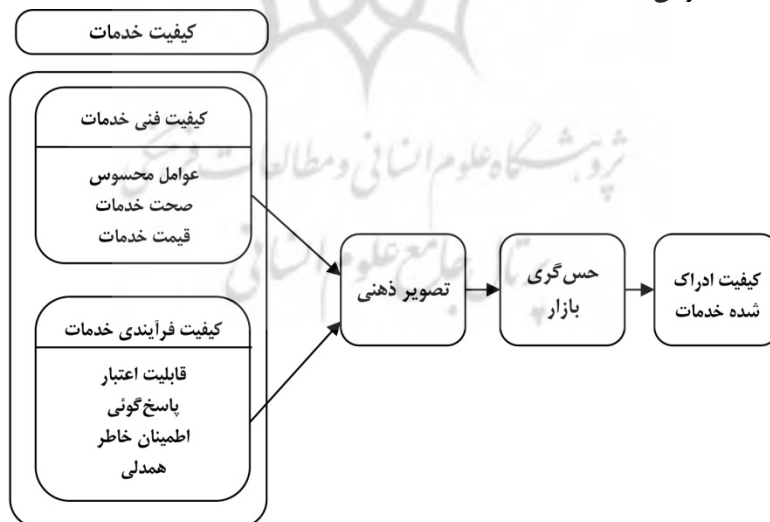


جدول ۲. متغیرهای کیفیت خدمات مدل مفهومی پژوهش و مبنای تئوریک پشتیبان

| ابعاد پشتیبان متغیرهای بعد "کیفیت فنی خدمات" مدل |                         | ابعاد پشتیبان متغیرهای بعد "کیفیت فرآیندی خدمات" مدل |                   |                       |                              | ابعاد پشتیبان متغیرهای بعد "کیفیت فنی خدمات" مدل |  |
|--|-------------------------|--|-------------------|-----------------------|------------------------------|--|--|
| خدمات ادراک شده                                  | خدمات مورد انتظار       | دسترسی   | پاسخ گویی         | ارتباطات              | عوامل محسوس                  | مدل پاراسورمان [۳۲]                              |  |
| تجربه مشتریان در مقایسه با انتظارات              | تفسیر مشتری از ارتباطات | نیازها و انتظارات مشتریان                            | اجرای طرح‌ها      | تبلیغات و پیشبرد فروش |                              | مدل تحلیل شکاف‌های هفت‌گانه کیفیت [۳۳]           |  |
| پیش‌بینی انتظارات                                | مکان                    | به موقع بودن   | راه‌نمایی         | مدیریت شکایات         | چیدمان<br>اندازه و دکوراسیون | مدل طیف مصالحه کیفیت خدمات [۱۲]                  |  |
| ادراک مدیر از انتظارات مشتری                     | خدمات ادراک شده         | خدمات ادراک شده                                      | خدمات مورد انتظار | خدمات مورد انتظار     | تحویل خدمات                  | مدل تحلیل شکاف‌های پنج‌گانه کیفیت [۳۳]           |  |
| شناسایی انتظارات مشتریان                         |                         |  | جلب تعهد مدیریت   |                       |                              | مدل بهبود کیفیت خدمات سازمانی [۱۲]               |  |
| مقایسه انتظار با تجربه                           |                         |  | انتظارات          |                       |                              | مدل گذر خدماتی تعدیل شده [۱۲]                    |  |
| انتظارات مشتری                                   |                         |  | امیخته ارتباطی    |                       |                              | مدل رفتاری کیفیت خدمات [۱۲]                      |  |
| سهولت  |                         |  | اطلاع‌رسانی       |                       |                              | ابعاد کیفیت خدمات - دیوید گارون [۲]              |  |
| دسترسی   |                         |  | ارتباطات          |                       | محسوسات                      | ابعاد کیفیت خدمات - زنهامل [۲]                   |  |
|  |                         | زمان پاسخ  |                   |                       |                              | چارچوب عملیاتی پردازش مشتری [۱۲]                 |  |
|  |                         | زمان انتظار  |                   |                       | کیفیت محیط فیزیکی            | مدل سلسله مراتبی کیفیت خدمات [۶]                 |  |
|  |                         | در دسترس بودن  |                   |                       |                              | ابعاد کیفیت خدمات - پینر سنگ [۲]                 |  |

### مدل مفهومی پژوهش

با استفاده از مطالعات صورت گرفته و مبانی نظری مرور شده توسط محقق، متغیرهای مدل و شاخص‌های سنجش آن در قالب یک مدل مفهومی استخراج گشت. سپس نظر برخی مدیران و کارشناسان شعب بانک‌ها و اساتید دانشگاهی، در رابطه با متغیرها و شاخص‌های شناسایی شده و مدل مفهومی ارائه شده به منظور تکمیل، تلفیق و تلخیص متغیرها و همچنین بومی نمودن متغیرهای شناسایی شده از تئوری‌ها دریافت شد. نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده در رابطه با متغیر کیفیت خدمات مدل، متغیرهای شناسایی شده را عمدتاً با متغیرهای مدل پاراسورامان منطبق ساخت و جمع‌بندی حاصل از بومی نمودن متغیرهای شناسایی شده در بعد کیفیت فنی و فرآیندی خدمات حاکی از آن بود که متغیرهای شناسایی شده جدول ۱ تا حد امکان باید با مدل پاراسورامان سازگار شوند که سرانجام مدل مفهومی پژوهش در حوزه کیفیت خدمات در دو بخش فنی و فرآیندی با متغیرهای ذیل ارائه شده است. در این مدل کیفیت فنی و فرآیندی ارائه شده از سوی سازمان بر تصویر ذهنی سازمان ارائه دهنده خدمات تاثیر می‌گذارد و تصویر ذهنی ایجاد شده در مشتریان بر حس‌گری بازار آن‌ها تاثیر می‌گذارد و سرانجام حس‌گری ایجاد شده در مشتریان ادراک آنان از خدمات ارائه شده سازمان را شکل می‌دهد و بر کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان تاثیر می‌گذارد. لازم به ذکر است که نتایج مصاحبه‌های انجام شده منجر به اعمال تغییرات چشمگیر بر متغیرهای تصویر ذهنی، حس‌گری بازار و کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان نشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۱. **کیفیت فنی خدمات:** کیفیت فنی خدمات که به ستاده واقعی از مواجهه خدمت اشاره دارد، بعد از اینکه خدمت ارائه شد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ستاده آن چیزی است که مشتری از سازمان دریافت می‌کند. ستاده خدمت، اغلب توسط مصرف‌کننده به شیوه‌ای عینی ارزیابی می‌شود [۲۵]. کیفیت فنی خدمات شامل سه عامل عوامل محسوس، صحت خدمات و قیمت خدمات است.

۲. **کیفیت فرآیندی خدمات:** کیفیت فرآیند یا عملیاتی، به کیفیت فرآیندها و رویه‌ها در تولید و ارائه خدمات به مشتریان اشاره دارد. با توجه به هم‌زمانی تولید و مصرف خدمات، کیفیت فرآیند به طور معمول در هنگام انجام خدمت از سوی مشتری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این عنصر از کیفیت، به تعامل بین ارائه‌کننده و دریافت‌کننده خدمت اشاره دارد و اغلب به شیوه‌ای ذهنی ادراک می‌شود [۲۵]. کیفیت فرآیندی خدمات شامل عوامل قابلیت اعتبار، پاسخ‌گویی، اطمینان خاطر و همدلی است.

۳. **کیفیت خدمات ادراک شده:** کیفیت خدمات ادراک شده به سطحی از کیفیت مربوط می‌شود که مشتری، حین دریافت خدمات ارائه شده از سوی سازمان و پس از آن، از عملکرد سازمان ادراک می‌کند. این سطح ادراک شده عملکرد، می‌تواند بیشتر، کمتر و یا برابر با سطح عملکرد مورد انتظار باشد. رضایت از عملکرد، تابعی از سطح عملکرد مورد انتظار اولیه و عملکرد ادراک شده از آن انتظارات است [۸].

## فرضیات پژوهش

### فرضیات اصلی

- ۱- بین هر یک از عوامل مدل "سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان با رویکرد حس‌گری بازار" و شاخص‌های مربوط به آن‌ها، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین عامل "تصویر ذهنی" و هر یک از ابعاد کیفیت خدمات، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین عامل "کیفیت فنی خدمات" و ابعاد آن، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین عامل "کیفیت فرآیندی خدمات" و ابعاد آن، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- بین عامل "تصویر ذهنی" و عامل "حس‌گری بازار"، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۶- بین عامل "حس‌گری بازار" و عامل "کیفیت خدمات ادراک شده"، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

به دلیل جلوگیری از طولانی شدن مطلب از ذکر فرضیات فرعی در متن مقاله خودداری کرده‌ایم.

### **روش‌شناسی پژوهش**

از آنجا که هدف پژوهش حاضر، سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان با رویکرد حس‌گری بازار است، از نظر هدف کاربردی، و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی است و روش آن، روش مقطعی است [۳].

### **روش‌های جمع‌آوری اطلاعات**

مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش به شرح زیر است:

- مطالعات کتابخانه‌ای و جستجوی اینترنتی: استفاده از منابع کتابخانه‌ای و شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت)، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع.
- پژوهش‌های اکتشافی (مصاحبه): مصاحبه با مدیران و کارشناسان شعب بانک‌ها و اساتید دانشگاهی، جهت جمع‌آوری نظرات و پیشنهادهای آن‌ها به منظور تکمیل، تلفیق و تلخیص متغیرها و همچنین بومی نمودن متغیرهای شناسایی شده از تئوری‌ها.
- پژوهش‌های میدانی [پرسشنامه]: به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل.

### **روایی و پایایی پرسشنامه**

اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط اساتید دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس و آزاد اسلامی و چند نفر از صاحب‌نظران این حرفه مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار است. همچنین به منظور سنجش اعتبار عاملی پرسشنامه، از تحلیل عاملی استفاده شده است. با استفاده از تحلیل عاملی می‌توان مشخص نمود که آیا پرسشنامه شاخص‌های مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر [۴]. متغیرهای موجود در مدل تحلیلی این پژوهش شامل ۳۳ سوال در قالب هفت عامل کلی بوده است. جهت سنجش اعتبار عاملی پرسشنامه، نمونه‌ای شامل ۱۷۰ نفر از کارشناسان و مدیران شعب مختلف بانک‌های شهر تهران را به عنوان پایلوت، انتخاب کرده‌ایم. پس از اجرای تحلیل عاملی، اشتراک حاصل برای سه سوال پرسشنامه کمتر از ۰/۵ بود. پس از

حذف این سه متغیر و انجام مجدد تحلیل عاملی بر روی ۳۰ متغیر باقی‌مانده، جدول KMO به دست آمده کفایت داده‌ها را تأیید کرده، همچنین جدول اشتراکات به دست آمده از دومین مرحله انجام تحلیل عاملی، کلیه سوالات را تأیید نمود. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه نیز، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید - که معادل ۸۳ درصد بدست آمد. ضریب بدست آمده نشان‌دهنده قابلیت اعتماد پرسشنامه بود.

### جامعه آماری، حجم نمونه و روش‌های نمونه‌گیری

یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند [۳]. گروه نمونه نیز، یک مجموعه فرعی از جامعه آماری است که با مطالعه آن محقق قادر است نتیجه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد [۴]. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل شعب مختلف بانک‌های شهر تهران است. از آن جایی که این جامعه آماری محدود در نظر گرفته شده است، جهت محاسبه حجم نمونه‌ی مورد نیاز برای پژوهش از فرمول به دست آوردن نمونه در جامعه آماری محدود استفاده شده [۱] و تعداد نمونه ۳۳۲ به دست آمده است.

### روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش برای سنجش ارتباط بین حس‌گری بازار و کیفیت خدمات ادراک شده و ارائه مدل مفهومی در این زمینه، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است [۳]. نرم افزار مورد استفاده در این پژوهش، نرم افزار LISREL است.

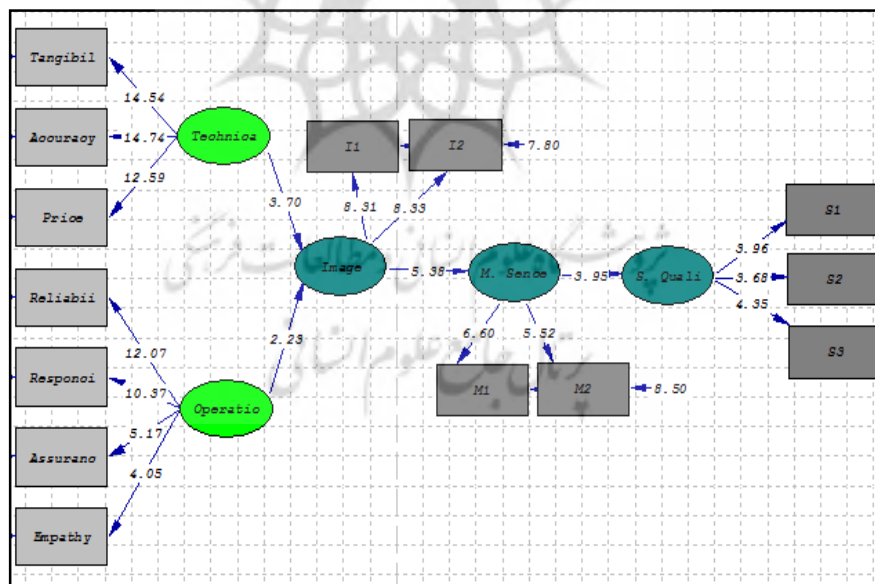
### یافته‌های پژوهش

شکل ذیل خروجی لیزرل را برای هر یک از فرضیات پژوهش نشان می‌دهد. با توجه به خروجی لیزرل مقدار از تقسیم مقدار  $\chi^2$  بر df نسبتی به دست می‌آید که چنانچه مقدار آن کمتر از ۵ باشد، نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل است. مقدار این نسبت در مدل این پژوهش با اختلاف زیاد کوچک‌تر از ۵ است. همچنین مقدار RMSEA به دست آمده از تخمین مدل باید کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد که این مقدار نیز در همه بخش‌های مدل پژوهش کمتر از این مقدار به دست آمده است. همچنین مقادیر CFI و IFI به دست آمده از تخمین مدل نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشند که در این مدل این اعداد به دست آمده بالاتر از ۰/۹ می‌باشند [۵]. به طور کلی با توجه به اعداد به دست آمده از تخمین مدل نتیجه می‌گیریم که مدل مفهومی پژوهش از لحاظ شاخص تناسب بسیار خوب است. مقادیر شاخص‌های برازش مدل در جدول ذیل نشان داده شده است:

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

| $\chi^2$ | df  | P-value | RMSEA | CFI  | IFI  |
|----------|-----|---------|-------|------|------|
| ۲۱۳.۳۹   | ۱۰۴ | ۰.۰۰    | ۰.۰۷۹ | ۰.۹۰ | ۰.۹۱ |

همچنین با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی در حالت نمایش اعداد معناداری مدل معناداری تک تک ضرایب مربوط به هر یک از بخش‌های مدل نمایش داده شده است. یک ضریب یا پارامتر برای اینکه معنادار شود باید عدد معناداری آن از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر شود. که در این مدل کلیه ضرایب بدست آمده بزرگ‌تر از ۲ می‌باشند و می‌توان نتیجه گرفت که کلیه پارامترهای مدل معنادار هستند. با توجه به درصدهای همبستگی حاصل از تفسیر مدل سنجش کیفیت خدمات سازمان‌ها با رویکرد حس‌گری بازار در حالت تخمین استاندارد (کلیه درصدها مثبت) و ضرایب معناداری (کلیه ضرایب معنادار)، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیات اول تا ششم پژوهش به همراه کلیه فرضیات فرعی مربوطه‌اش، تأیید می‌گردند و مدل مفهومی ارائه شده در پژوهش مدل مناسبی است.



شکل ۲. خروجی لیزرل مربوط به فرضیات پژوهش (مدل اندازه‌گیری در حالت نمایش اعداد معناداری)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات پژوهش

پژوهش حاضر، با هدف سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان با رویکرد حس‌گری بازار انجام شده است. بدین منظور مدل مفهومی ارائه شد و اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این بخش نتیجه‌گیری بر مبنای یافته‌های پژوهش صورت گرفته است و پیشنهادات کاربردی در خصوص هر یک از نتایج پژوهش ارائه شده است. نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد که:

۱. مدل مفهومی پژوهش تأیید می‌شود. از آنجا که کلیه مقادیر همبستگی به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات مثبت و معنادار هستند و کلیه ضرایب معنی‌داری به دست آمده از مدل، اعدادی معنی‌دار هستند، بنابراین مدل مفهومی پژوهش تأیید می‌شود. از اینرو پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها مدل سنجش کیفیت خدمات با رویکرد حس‌گری بازار را به کار گیرند با استفاده از عوامل و روابط تعریف شده در این مدل از کیفیت خدمات ارائه شده خود به بازار آگاه شوند و نتایج آن را در ارتقا کیفیت خدمات سازمان با رویکرد حس‌گری بازار به کار گیرند.

۲. سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان با کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمان در دو بعد فنی و فرآیندی مرتبط است و عواملی چون تصویر ذهنی و حس‌گری بازار این ارتباط را تعدیل می‌کنند. از اینرو پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به منظور سنجش دقیق‌تر ابعاد کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان کیفیت خدمات را در دو بعد فنی و فرآیندی مورد سنجش قرار دهند و از متغیرهای معرفی شده در ابعاد مدل پژوهش به منظور بررسی دقیق‌تر کیفیت خدمات سازمان استفاده کنند.

۳. سه عامل عوامل محسوس، صحت خدمات و قیمت خدمات بعد کیفیت فنی خدمات و چهار عامل قابلیت اعتبار، پاسخ‌گویی، اطمینان خاطر و همدلی بعد فرآیندی کیفیت خدمات را می‌سنجد. نحوه ارائه هر یک از این ابعاد خدمات از سوی سازمان، تصویر ذهنی را در مشتریان ایجاد می‌کند و این تصویر ذهنی باعث ایجاد حس‌گری در بازار می‌شود که آشکارا با سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان در ارتباط است. از آنجا که حس‌گری بازار یکی از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان است، پیشنهاد می‌شود رویکرد حس‌گری بازار در سازمان‌ها علی‌الخصوص سازمان‌های خدماتی ترویج یابد و مفاهیم و ابعاد آن از طریق آموزش به کارکنان سازمان به ویژه کارکنان ارائه دهنده خدمات به مشتریان در سازمان نهادینه شود و قابلیت‌های حس‌گری بازار در سازمان‌ها توسعه یابد.

۴. برآورد و ارزیابی مشتریان از خدمات دریافت شده از سوی سازمان با حس‌گری ایجاد شده در بازار از سوی آن سازمان در ارتباط است و این عامل نقش یک تعدیل‌گر را در بازار ایفا

می‌کند. با توجه به شرایط رقابتی امروزه بازارها و اهمیت بحث کیفیت خدمات به ویژه در سازمان‌های خدماتی پیشنهاد می‌شود در رابطه با ارتقا و به روز رسانی مهارت، دانش و تخصص کارکنان جهت ارائه خدمات کیفی به مشتریان به دقت برنامه‌ریزی شود و دید سیستمی و فرآیندی در ارائه کالا و خدمات به بازار ترویج شود. در واقع لازم است این سازمان‌ها رویکرد خود را تغییر داده و با رویکرد حس‌گری بازار به ارائه خدمات پردازند، چرا که در دنیای پویای عصر حاضر، این رویکرد عامل تاثیرگذاری است که مسیر حرکت سازمان‌ها را تعیین می‌کند.

### منابع

۱. آذر، عادل، مومنی، منصور، (۱۳۸۷)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت- تحلیل آماری»، تهران، نشر سمت، جلد دوم.
۲. الوانی، مهدی، ریاحی، بهروز، (۱۳۸۲)، «سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی»، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۳. سرمد، زهره، عباس بازرگان، الهه حجازی، (۱۳۸۵)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران، نشر آگه.
۴. سکاران، اوما، (۱۳۸۱)، «روش‌های تحقیق در مدیریت»، محمد صائبی و محمود شیرازی (مترجمان)، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ دوم.
۵. کلاین، پل، (۱۳۸۰)، «راهنمای آسان تحلیل عاملی»، جلال صدرالسادات اصغری مینائی (مترجم)، نشر سمت.
۶. سیدجوادین، سید رضا، کیماسی، مسعود، (۱۳۸۴)، «مدیریت کیفیت خدمات»، تهران، نشر نگاه دانش.
7. Abrahamsen Morten H., Henneberg Stephan C. & Naudé, Peter. (2012). "Sensemaking in business networks: Introducing dottograms to analyse network changes". *Industrial Marketing Management*, In Press, Corrected Proof, Available online 18 February 2012.
8. Adliagan, A. H., & Buttle, F. A. (2002). "SYSTRA-SQ: A New measure of bank service quality". *International Journal of Service Industry Management*, 13, 362-338.
9. Adobor, Henry. (2005). "Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances". *Journal of Business Research*, 58, 330-337.
10. Boisot, M., & Child. J. (1999). "Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China". *Organization Science*, 10, 237-252.
11. Boulding, W., Moore, M. C., Staelin, R., & Corfman, K. P. (1994). "Understanding managers strategic decision making process". *Marketing Letters*, 5, 413-426.



12. Brandy, M. K., & Cronin, J. J. (2001). "Some new thoughts and conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach". *Journal of Marketing*. 65, 34-49.
13. Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). "Organisational identity and learning: A psychodynamic perspective". *Academy of Management Review*. 25, 102-120.
14. Burns, T., & Stalker G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
15. Cardon, Melissa S., Stevens, Christopher E. & Potter, D. Ryland. (2011). "Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure", *Journal of Business Venturing*, 26, 79-92.
16. Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). "Culture and organizational learning". *Journal of Management Inquiry*. 2, 373-390.
17. Craig-Lees, M. (2001). "Sense making". *Psychology and Marketing*. 18, 513-526.
18. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
19. Dougherty, D. (1992). "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms". *Organization Science*. 3, 179-202.
20. Ericson, Thomas. (2001). "Sensemaking in organisations — towards a conceptual framework for understanding strategic change". *Scandinavian Journal of Management*, 17, 109-131.
21. Galloway, L., Sam, Ho. (1996). "A model of service quality for training". *Training for Quality*. 4, 20-26.
22. Gell-Mann, M. (1994). *The Quark and the Jaguar: Adventures in the simple and the complex*. New York: W.H. Freeman.
23. Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). "Service quality: Concepts and models". *International Journal of Quality and Reliability Management*. 11, 43-66.
24. Gioia, D. A., Majken, S., & Corley, K. G. (2000). "Organisational identity, image and adaptive instability". *Academy of Management Review*. 25, 63-81.
25. Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing*. John Wiley & Sons Ltd.
26. Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. (1996). "The influence of top management team heterogeneity on firms competitive moves". *Administrative Science*. 4, 659-684.
27. Hutt, M.D., Reingen, P.H., & Ronchetto, J. R. (1988). "Tracing emergent processes in marketing strategy formation". *Journal of Marketing*. 52, 419-512.
28. Jørgensen, Lene, Jordan, Silvia & Mitterhofer, Hermann. (2012). "Sensemaking and discourse analyses in inter-organizational research: A review and suggested advances". *Scandinavian Journal of Management*, 28, 107-120.
29. Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation". *Management Science*. 24, 934-948.

30. Neill, D. M. K., & Gregory, M. R. (2007). "Developing the organization's sensemaking capability: Precursorto an adaptive strategic marketing response". *Industrial Marketing Management*. 36, 731-744.
31. Papadimitriou K. & Pellegrin C. (2007). "Dynamics of a project through Intermediary Objects of Design (IODs): A sensemaking perspective". *International Journal of Project Management*, 25, 437-445.
32. Parassuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*. 64, 12-40.
33. Parassuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). "Understanding customer expectations of services". *Sloan Management Review*. Spring, 39-48.
34. Patriotta, Gerardo & Brown, Andrew D. (2011). "Sensemaking, metaphors and performance evaluation". *Scandinavian Journal of Management*, 27, 34-43.
35. Qu, Yan & Furnas, George W. (2008). "Model-driven formative evaluation of exploratory search: A study under a sensemaking framework". *Information Processing & Management*, 44, 534-555.
36. Sackman, S. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park CA: Sage.
37. Schroder, H. M., Driver, M.J., & Streufert, S. (1967). *Human information processing*. New York: Holt Rinehart and Winston.
38. Starbuck, W. H. (1983). "Organizations as action generators". *American Sociological Review*. 48, 91-102.
39. Streufert, S., Swezey, R.W. (1986). *Complexity, managers, and organizations*. Orlando FL: Academic Press.
40. Thiry, Michel. (2001). "Sensemaking in value management practice". *International Journal of Project Management*, 19, 71-77.
41. Thomas, J.B., Clark, S.M., & Gioia, D.A. (1993). "Strategic sense making and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes". *Academy of Management Journal*. 36, 239-270.
42. Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). "Organizational memory". *Academy of Management Review*. 26, 57-91.
43. Weick, K.E. (1995). *Sense making in organizations*. Thousand Oaks CA: Sage.
44. Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). "Organizing and the process of Sense making". *Organization Science*. 16, 409-421.
45. Wrzesniewski, Amy, Dutton Jane E. & Debebe, Gelaye. (2003). "Interpersonal sensemaking and the meaning of work". *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.