

## سنجش ابعاد تجربه شهروندان در دریافت خدمات (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی)

حمید زارع<sup>۱</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۲</sup>، زهرا رحیمی چسلی<sup>۳\*</sup>

### چکیده

یکی از بخش‌هایی که در اقتصاد جهانی رشد سریعی دارد، بخش خدمات است. به‌تازگی تمایل به خلق تجارب برای شهروندان به‌منظور کسب مزیت رقابتی به‌خصوص در بخش‌های خدماتی در حال افزایش است و فراهم کردن تجربه برای شهروندان می‌تواند باعث افزایش آگاهی و وفاداری آن‌ها و درنهایت سودآوری گردد. بنابراین هدف از تحقیق حاضر، سنجش ابعاد تجربه شهروندان در دریافت خدمات (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی) است. روش تحقیق این پژوهش توصیفی پیمایشی از نوع کاربردی است. جامعه آماری تحقیق حاضر، تمام شهروندان استان گیلان است که از خدمات سازمان‌های دولتی استفاده نمودند. ۲۱۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از روش معادلات ساختاری و ماتریس اهمیت و وضعیت از طریق نرم‌افزار Spss و LISREL انجام شد. بر اساس نتایج پژوهش، از میان سیزده بُعد تجربه شهروندان در دریافت خدمات از سازمان‌های دولتی، ابعاد تجربه سرعت، سهولت و راحتی و ارزش افزوده دارای بیشترین اهمیت نسبت به سایر ابعادند که در ماتریس اهمیت-وضعیت در ناحیه تداوم و عملکرد عالی قرار گرفته‌اند؛ همچنین ابعاد تجربه خدمات، احساسی، عاطفی، تعاملی، فیزیکی، فرایندی و سایر تجربیات در ماتریس اهمیت-وضعیت در ناحیه توجه حیاتی قرار گرفته‌اند و این ابعاد از نظر اهمیت، بالا ارزیابی شده ولی وضعیت این ابعاد پایین است. بر این اساس باید تلاش‌هایی برای بهبود و توسعه در این ناحیه صورت شود. همچنین ابعاد تجربه کارکنان و تجربه اجتماعی نسبت به سایر ابعاد در ناحیه بی‌اهمیت قرار گرفته‌اند و از اهمیت و عملکرد پایینی نیز برخوردارند. در این راستا سازمان‌ها باید برای اطمینان از تعامل‌های درست با شهروندان و کاهش هزینه‌ها، بر روی تجربه‌های شهروندان سرمایه‌گذاری کنند. سازمان‌ها با استفاده از مدیریت صحیح این تجربه‌ها قادرند رابطه‌های مفیدی با شهروندان برقرار کنند، به‌علاوه فرصتی را برای مزیت رقابتی درازمدت برای سازمان به وجود آورند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت تجربه، تجربه شهروندی، تجربه مشتری، سازمان‌های دولتی، خدمات دولتی.

۱. دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران، hzarea@ut.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران، hryazdani@ut.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران، نویسنده مسئول:

zahra.rahimy@ut.ac.ir

## ۱. مقدمه

در عصری که مشتری شرایط مبادله را تعیین می‌کند، به‌کارگیری روش‌های سنتی ارائه خدمات، دیگر نمی‌تواند موفقیت بنگاه‌های خدماتی را تضمین نماید و تأمین رضایت مشتری تنها منحصر به زمان مواجهه با خدمت نیست. پس سازمان باید به تجربه مشتری که مبتنی بر عواطف و هیجانات وی در زمان مواجهه با تمام لحظات با بخش‌های سازمان است، توجه کند (یداللهی و همکاران، ۱۳۹۹). با شروع سال ۲۰۰۰ تا به حال، تجربه به‌شکل روزافزونی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (Joshi, 2014). تجربه شهروندی محل رشد و یکی از بااهمیت‌ترین مزیت‌های رقابتی در ادبیات کنونی است. اکنون سازمان‌ها بر روی طراحی کل‌گرا و تغییر کامل تجربه شهروندی متمرکزند (Chahal & dutta, 2015). مدیریت تجربه شهروندی زمینه‌ای روبه‌رشد است و سازمان‌ها در تلاش‌اند تا روش‌های نوینی را برای درک آن آزمایش کنند. مدیریت تجربه شهروندی حاوی ترکیب تجربه‌های شهروندان بر روی یک خدمات یا محصول استراتژیک است که بر برقراری ارتباط با شهروندان توجه دارد و بر روی تجربه‌هایی که شهروندان در طی تعامل خود با سازمان و روابط شهروندان دارند، تمرکز دارد (Fatma, 2014). یک مؤسسه بازاریابی علمی یکی از بااهمیت‌ترین چالش‌های مطالعاتی در سالیان آتی را مدیریت تجربه شهروندی دانسته است (Lemon & Verhoef, 2016)؛ به‌طوری‌که بیانگر مجموعی از فرایندها، روش‌ها و ابزارهایی بوده که هدفش شخصی‌سازی تعامل شهروندان با شرکت‌ها بنا بر خواسته‌ها و نیازهای شهروندان است (Mili et al., 2016). در نتیجه شخصی‌سازی یک تجربه قادر است تا حد بسیاری بر روی تصور و ادراک شهروندان از کیفیت تأثیرگذار باشد و باعث بهبود تجربه کلی آنان در برخورد با سازمان شود. یک سازمان قادر نیست از به وجود آمدن تجربه در تعامل با شهروندان اجتناب کند؛ چون درک شهروندان از یک سازمان از راه تعامل با تمامی روش‌های ارتباطی (از جمله تلفن، وب، موبایل و ایمیل) مربوط به سازمان به وجود می‌آید. سرانجام، تجربه مثبت شهروندان باعث تکرار معامله خواهد شد. انجام برنامه مدیریت تجربه شهروندی فرایندی تحلیلی و خلاقانه است که بر روی عملکرد و استراتژی تمرکز

دارد (رحیم‌نیا و نجات‌زاده، ۱۳۹۴). تجربه شهروندی بخشی از تجربه مشتری است که از تجربه مشتری ناشی می‌شود. هارسن چمن و هالیبورک اولین کسانی بودند که اصطلاح تجربه مشتری را در ادبیات بازاریابی به کار بردند. باین‌حال در سه دهه اخیر، محققان و کارشناسان به‌طور فزاینده‌ای بر روی تجربه مشتری تمرکز کرده‌اند. این محققان و کارشناسان تغییر تجربه مشتری را در جهاتی کلی مانند فعالیت‌ها، سرگرمی، لذت، زیبایی‌شناسی و پاسخ‌های شنیداری تعریف کرده‌اند (Chahal & dutta, 2015). علاوه بر این، تجربه مشتری مفهومی متغیر و مبهم تلقی می‌شود که تعریف آن را با مشکل مواجه کرده است؛ زیرا تجربه مشتری دارای عناصر فردی، شخصی و طبیعی بسیاری است که برای هر مشتری اختصاصی بوده و هر شخص دارای نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای گوناگونی است که بنا بر ارزش‌ها و باورهای خود تجربه می‌کند (Kandampully et al., 2018). در این پژوهش سعی بر این است که ابعاد و تجربیات شهروندان در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گیرد. از آنجاکه سازمان‌های دولتی ارتباط منطقی با شهروندان ندارند و آگاهی کافی از نظرات و علایق آن‌ها نداشته، این ناآگاهی از نظرهای شهروندان و دلایل آن باعث شکاف میان سازمان‌های دولتی و نیازهای مشتریان شده است. در این مطالعه احتمال می‌رود نتایج مطالعه بتواند با سنجش، بررسی و طبقه‌بندی تجربه شهروندی قدم مهمی برداشته و با نقل این تجربه‌ها به مدیران دولتی تلاش کند تا آنجا که ممکن است این تجربه‌ها را به کار بسته و زمینه رابطه میان دولت و مردم را ایجاد نماید. همان‌طور که در سازمان‌های خصوصی، تجربه مشتری مهم و مورد توجه است، تجارب شهروندی باید در سازمان‌های دولتی نیز مورد توجه و اهمیت قرار گیرد. با تحقیق درباره تجربیات شهروندان و گرفتن بازخورد از شهروندان، سازمان‌های دولتی می‌توانند از آن به‌عنوان دانش شهروندی استفاده کرده و به‌عنوان منبعی برای سازمان جهت ارائه خدمات بهتر استفاده کنند. بر این اساس هدف از انجام پژوهش حاضر، سنجش ابعاد تجربه شهروندان در دریافت خدمات در سازمان‌های دولتی است (زارع و همکاران، ۱۳۹۷). در طول دو دهه گذشته، مطالعات بر روی رفتار شهروندی در زمینه خدمات مورد

توجه محققان قرار گرفته؛ با این حال، بررسی جامعی برای بررسی ابعاد مختلف، سوابق و پیامدهای رفتار شهروندی انجام نشده است (Gong & Yi, 2021).

ضرورت این پژوهش در زمان و مکان حاضر بدین سبب است که شهروندان از ارائه خدمات در سازمان‌های دولتی رضایت کافی ندارند و بعد از هر بار مراجعه به سازمان‌های دولتی، تجربه خوبی کسب نمی‌کنند و احساس نارضایتی دارند؛ و این نارضایتی باعث می‌شود شهروندان به سازمان وفادار و پایبند نباشند و این به ضرر سازمان دولتی خواهد بود. دلایل زیادی برای این نارضایتی وجود دارد؛ از جمله: بروکراسی بالا، رفتار نامناسب کارکنان سازمان با شهروندان، سرعت پایین ارائه خدمات، بی‌توجهی به احساسات و عواطف شهروندان، فضای فیزیکی نامناسب و نبود فرایند مناسب در ارائه خدمات (زارع و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین با توجه به مطالب بیان شده هدف از انجام پژوهش حاضر، سنجش ابعاد تجربه شهروندی در دریافت خدمات از سازمان‌های دولتی، تعیین رتبه و ضریب اهمیت هریک از ابعاد مدیریت تجربه شهروندی و نحوه بهره‌برداری از تجارب شهروندان است.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

شهروندی مشتق از واژه citizen در زبان انگلیسی، از واژه لاتین سویتامس ریشه گرفته؛ سویتامس تقریباً معادل کلمه polis در زبان یونانی به معنی شهر است. شهروند فردی است در ارتباط با دولتی که از یک سو برخوردار از حقوق سیاسی و مدنی است و از سوی دیگر در برابر دولت تکالیفی بر عهده دارد. این رابطه را شهروندی می‌گویند. چگونگی رابطه شهروندی را قانون اساسی و قانون مدنی کشور تعیین می‌کند. شهروندی در عین حال منزلتی است برای فرد در ارتباط با دولتی که از نظر حقوق بین‌الملل نیز محترم شمرده می‌شود. حقوق بین‌الملل از جهت رعایت این رابطه (مسئولیت دولت‌ها برای رعایت حقوق شهروندی) الزاماتی را برای دولت‌ها در نظر گرفته است. شهروندی یکی از مفاهیم اصلی اندیشه و عمل دموکراتیک است. شهروندان عضوی کامل و برابر اجتماعی سیاسی دموکراتیک هستند که هویت آن‌ها طبق حقوق و وظایفی شکل می‌گیرد که آن اجتماع را تعیین و تعریف می‌کند. از عناصر اصل مشکل شهروندی حقوق شهروندی است که به سه

اصل حقوق مدنی، حقوق سیاسی و حقوق اجتماعی بنا شده و از ارکان اساسی حقوق بشر محسوب می‌شود که در ماده ۱۵ اعلامیه جهانی حقوق بشر نیز تصریح شده است. کارکردهای اصلی شهروندی عبارت است از: اداره جامعه طبق اصول احترام به حقوق دیگران و تعهد به ایفای نقش در حفظ نهادهای مشترک که این حقوق را پایدار می‌دارند. همچنین می‌توان حقوق، وظایف، مشارکت و هویت را از عناصر شاکله شهروندی برشمرد. مفهوم شهروندی مفهومی سیاسی حقوقی است؛ سیاسی از این رو که رابطه فرد سیاسی با نظام سیاسی (دولت شهر، جمهوری، امپراتوری، دولت ملت، دولت پسامدرن) را مدنظر دارد، و حقوقی از این رو که حقوق و تکالیفی برای فرد شهروند در ارتباط با جامعه و نظام سیاسی اجتماعی متبوعه ارائه می‌دهند. بر این اساس، شهروندی همواره انگاره‌ای دوجانبه و اجتماعی است. این انگاره نمی‌تواند صرفاً مجموعه حقوقی باشد که فرد را از تعهد به دیگران رها کند. حقوق همیشه به چهارچوبی برای پذیرش و سازوکارهایی برای تحقیق نیاز دارد. این بدان معنی است که شهروندی علاوه بر حقوق، بر وظایف و تعهدات نیز دلالت دارد. عرصه سیاست که شهروند ارتباط وثیقی با آن دارد، مجموعه شیوه‌ها و فن‌هایی نظیر مشورت، معامله، دیپلماسی و تقسیم قدرت است که می‌توان از طریق آن‌ها مشکل اداره امور را بدون خشونت حل کرد. بنابراین سیاست، معطوف به این هدف، امر حیاتی است، چراکه هویتی مشروعیت‌بخش و قوی ایجاد می‌کند و راهی برای توزیع و اداره عادلانه منابع از طریق تقسیم منافع و مسئولیت‌های زندگی اجتماعی ارائه می‌کند. علاوه بر این، حقوق و تکالیف شهروندی که در قانون اساسی هر کشوری تبیین و مدون شده است، از کانال مشارکت شهروندان و جامعه مدنی در امور مختلف کشور، هویتی پویا و مشروعیت‌بخش و توانمند ایجاد می‌کند؛ که راهی برای توزیع و اداره عادلانه منابع و فقرزدایی مشارکتی از طریق تقسیم منابع و مسئولیت‌های زندگی اجتماعی ارائه می‌نماید و در نهایت به توسعه جامع و همه‌جانبه کشور می‌انجامد (عیوضی و باب‌گوره، ۱۳۹۱؛ رحیمی چسلی و همکاران، ۱۴۰۱). امروزه مشتری‌مداری نه تنها برای سازمان‌های خصوصی حائز اهمیت است، بلکه از دهه نود قرن بیستم با مطرح شدن تئوری مدیریت و مدنی‌محوری،

مشتری‌مداری نیز اهمیت یافته و ارزش خاصی را در سازمان‌های دولتی دارد. چون رسالت و فلسفه اصلی مدیریت دولتی تأمین مصالح و منافع عمومی است، تمامی شهروندان در نهادهای دولتی مصرف‌کننده محسوب می‌شوند. همه شهروندان به‌عنوان کاربران بخش عمومی در نظر گرفته می‌شوند و بخش عمومی باید رضایت آن‌ها را پیدا کند (هیوز، ۱۳۷۷). اگرچه به‌طور اصولی به‌کارگیری لفظ مشتری که از بخش خصوصی عاریت گرفته شده، کاربرد آن در بخش عمومی و دولتی درست نیست، در مدیریت دولتی چیزی تحت عنوان تجربه شهروندی وجود دارد که به‌عنوان مشتری در سازمان‌های دولتی است (الوانی و دانایی‌فر، ۱۳۸۰). مشتری‌گرایی بیشتر در سازمان‌های خصوصی و بازرگانی معنی و مفهوم پیدا می‌کند. مشتری‌گرایی یعنی تمایل به ارائه خدماتی که مشتریان خواهان آن بوده، از آن‌ها احساس خشنودی کنند (کازرانی، ۱۳۸۱)، درحالی‌که در شهروندمحوری، مردم و شهروند در اولویت قرار می‌گیرند.

## ۱-۲. تفاوت تجربه مشتری و شهروندی

در دهه گذشته، تجربه مشتری<sup>۱</sup> هم در تحقیقات بازاریابی و هم در عمل به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. رهبران کسب‌وکار بر این باورند که تجربه مشتری برای رقابت‌پذیری شرکت مؤثر است و محققان بازاریابی آن را مبنای اساسی مدیریت بازاریابی می‌نامند (Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Becker & Jaakkola, 2020). به‌عنوان یک منبع پایدار برای تمایز رقابتی ظاهر شده است (Holmlund et al., 2020). تجربه مشتری افکار و احساساتی را که نتیجه اثرات ناملموس و ملموس هرچیز یا شخصی که نماینده مستقیم و غیرمستقیم یک برند، سازمان یا یک محصول می‌باشد، در بر می‌گیرد. تجربه مشتری همه بخش‌هایی را که مشتری از محصول، خدمت یا سازمان دریافت می‌کند، در بر می‌گیرد (زارع و همکاران، ۱۳۹۷). شرکت‌ها تا اواسط یا اواخر دهه نود عمدتاً مشغول بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود بودند، سپس یک تغییر استراتژیک رخ داد که آن‌ها را به تمرکز فزاینده بر روی بهینه‌سازی تجربه مشتری سوق داد که به‌عنوان

یک ساختار چندبعدی با تمرکز بر شناخت مشتری تعریف می‌شود (Lemon & Verhoef, 2016; Kumar et al., 2022). امروزه بسیاری از شرکت‌ها به‌دقت تجربه مشتری را رصد می‌کنند (McLean, 2017; Rezaei & Valaei, 2017)، که نشان داده می‌شود مزایای سازمانی قابل توجهی از جمله رشد فروش و سودآوری، افزایش تبلیغات دهان‌به‌دهان و وفاداری را به‌همراه دارد (Varshneya et al., 2017; Nayeem et al., 2019). از سوی دیگر شهروند فردی بوده که در رابطه با دولت دارای حقوق سیاسی و مدنی است و در مقابل دولت وظایفی دارد که آن را رابطه شهروندی می‌نامند و چگونگی این ارتباط را قانون اساسی و قانون مدنی کشور مشخص می‌کند. شهروند یکی از مفهومی‌های مهم در تفکر و عمل دموکراتیک است. از عنصرهای مهم شهروندی حقوق شهروندی بوده که عبارت است از: حقوق اجتماعی، حقوق مدنی و حقوق سیاسی. مبحث شهروندی برحسب قرارگیری در بسترهای اجتماعی متفاوت تحولات تاریخی مختلفی را طی کرده است. به‌صورتی که در هرکدام از این دوران، ارتباط عناصر شاکله آن متفاوت و منفرد است. شهروندی دارای ماهیتی پویا بوده که درباره ارتباطات انسانی بحث می‌نماید و تعریف ساده‌ای ندارد که تمامی جوامع در تمامی دوران را شامل شود. کارکرد عمده مفهوم شهروندی، هویت‌سازی، آگاهی‌بخشی، شرکت در اداره امور مربوط به جامعه مطابق اصول احترام به سایرین و الزام به عمل نمودن در راستای صیانت از نهادهای مشتری است که این حقوق را پایدار دانسته، در نتیجه اجرایی شدن این کارکردها باعث توسعه سراسری در کشور می‌گردد (زارع و همکاران، ۱۳۹۷).

## ۲-۲. ابعاد تجربه شهروندی در سازمان‌های دولتی

با بررسی پیشینه تحقیق و مبانی نظری، ابعاد تجربه شهروندی در سازمان‌های دولتی شناسایی و در ادامه ذکر شده است (رحیمی چسلی و همکاران، ۱۴۰۱).

**تجربه اجتماعی:** نکته مورد تأکید در تجربه اجتماعی، تأثیر محیط اجتماعی بر تجربه‌ها و برداشت‌های شهروندان است. عوامل محیط اجتماعی عبارت‌اند از: ویژگی‌های قومی مذهبی، گروه‌های مرجع، کارکنان خدماتی و... (Fodor, 1998).

**تجربه عاطفی:** بر احساسات و عواطف و حالات شهروندان پدیدآمده توجه دارد. در مواجهه با یک تجربه بایستی در نظر گرفت که تجربیات، مفهوم و احساسات عاطفه است؛ زیرا آنان با عواطف و احساسات مشتریان در ارتباط اند. آنان استدلال می کنند که در مواجهه با یک تجربه بایستی در نظر گرفت که تجربیات عواطف و احساساتی هستند که لازم است به وسیله مشتری درک گردند: تازگی، ارتباط شخصی، یادگیری، تعجب و درگیری. تازگی همچون تغییر در وضعیت محرکات به کاررفته در تجربه های گذشته، تعریف گردیده است. ارتباط شخصی به روندهای درونی شهروند حاصل تحریک ها، فعال سازی و مشارکت در یک تجربه ویژه اشاره دارد. اصل تازگی به این نتیجه رسیده است که جذب و توجه مردم به چیزهای نوین مختلفی نیاز دارد. اگر تجربه نتایج ناگهانی داشته باشد، در نتیجه حیرت انگیز خواهد بود. با وجود این، در طراحی این گونه تجربیات غیرمنتظره، تجربه کننده بایستی انتظارات کنونی مشتریان را درک نموده و مطابق با این انتظارات تجارب به وجود آورد. نظریه پردازان یادگیری اعتقاد دارند که جهت ایجاد یادگیری، موجود بودن عواملی چون نشانه، انگیزه، تقویت و پاسخ ضروری است (Slåtten et al., 2009).

**تجربه احساسی:** تجربه احساسی شامل حالت ملایم، مثبت، به یک برند تا هیجانانگیزی، غرور و لذت است. همانا از اثرگذاری حسی متفاوت است زیرا به حالات هیجانانگیز و کلیت قلمرو توجه دارد. موضوع آن نه تنها زیبایی و جذاب نمودن که در حقیقت القای احساس لذت، خوشحالی و چه بسا گریه به سایرین است. از نکات این حیطه این است که چه چیزی هیجانانگیز و عواطف خاص شهروندان را تحریک می نماید و میل مشتری به مواجه شدن با این گونه جریانی تا چه اندازه است. در بازاریابی تجربه ای، هدف از تجارب نه به وجود آوردن هیجانانگیز در زمان مشاهده آگهی بلکه حفظ این گونه از احساسات در زمان مصرف است. تبلیغات انتقالی به شکل به یادآورنده تجربه به کارگیری برند تجربه شده با مجموع منحصر به فرد از خصوصیات روان شناسی معرفی می گردد که در وضعیت معمولی به کمک برند روی نمی دهد. این تبلیغات، احساس، تصویر و باروری در اندیشه شهروندان به وجود می آورد که به کمک محصول فعال گردیده و باعث افزایش تجربه



استفاده از آن می‌شود (Smith, 2005).

**تجربه محیط فیزیکی:** محل عرضه خدمات که متأثر از ابعاد سه‌گانه محیط فیزیکی است: ۱. وضعیت محدودی که حاوی پیشینه و خصوصیات محیطی چون روشنایی، نوع هوا، موزیک، صدا و بوست؛ ۲. طرح‌بندی فضا و نقشی که اشاره به شکل قرارگیری مبلمان یا وسایل، اندازه و همخوانی و ارتباط میان اشیاء محیطی دارد؛ ۳. سمبل‌ها، علامت‌ها و محصولات تصنعی که هدف آن در سازمان رابطه بیشتر با مشتری و فرستادن پیام‌ها و اطلاعات محیطی است که مشتری در آن قرار دارد (محمودی و درخشانی، ۱۳۹۲). محیط به‌کاررفته توسط شهروند، حیطه‌ای بوده که در آن یک خدمت یا محصول به کار می‌رود، اما متقابلاً حیطه‌ای وجود داشته که خدمات یا محصول در آن خریداری می‌گردند. این دو حیطه بسیار تفاوت دارند. ارائه‌دهندگان خدمات، کنترلی بر روی این دو حیطه ندارند؛ آن‌ها باید تلاش کنند تا با سازمان‌دهی و طراحی یک سیستم خدماتی، به بهترین صورت نیاز شهروند برآورده گردد و بر تصمیم خرید و مصرف اثر گذارد. این امر را می‌توان با فراهم نمودن تجربه مبتنی بر درک عمیق و آگاهی از امکانات و تسهیلات در طول استفاده از محصول یا خدمت، ایجاد کرد. انعطاف‌پذیری که شرکت‌ها به تجربه شهروندان اضافه می‌کنند، به ترجیحات گوناگون و شناخت مشتریان ساختار می‌بخشد؛ به‌صورتی که هر مشتری قادر است تجربه خاص و شخصی برای خویش به وجود آورد. به‌رغم بیانات فوق‌الذکر و همین‌طور گنجایش صنعت خدمات به شهروندان (به‌رغم شرکت مشتری در یک محصول تولیدی که بسیار محدود است) بیشتر ارائه‌دهندگان خدمات برای حصول راندمان معمول در عملیات، میل به ساخت سامانه‌های استاندارد داشتند تا شرکت مشتریان را غیرفعال کند (Slåtten et al., 2009).

**تجربه فکری:** بُعد فکری برعکس بعد عملی که به تجربیات رفتاری اشاره دارد، مربوط به تفکر و نیز تخیل همگرا و واگراست. با استفاده از تجربیات خویش فکر ما به مسائلی می‌اندیشد که خلاقیت و هوش انسان‌ها را تحریک می‌نماید. وقتی که مردم را مجبور به تفکر می‌کنیم، آن‌ها بیشتر مجبور به موضع‌گیری می‌شوند و ممکن است گاهی این

موقعیت‌گیری مخالف آنچه سازمان تمایل دارد، باشد (Smith, 2005).

**خدمات اصلی:** این خدمات اصلی و بنیادی سازمان است که به وسیله آن، سازمان خود را بین شهروندان سازمان‌های دولتی مستقر می‌کند (Walter et al., 2010) و هسته اصلی خدمات منفعت اصلی را که متوجه نیازهای خاص شهروندان است، فراهم می‌سازد و ماهیت بنیادی موضوع شرکت را تعریف می‌کند (لاولاک و رایت، ۱۳۹۲).

**تجربه ارزش افزوده:** این بخش شامل مزایایی است که علاوه بر محصول و خدمات اصلی ارائه می‌شود که آن را از سایر محصولات مشابه رقبا متمایز می‌کند (همان). خدمات تکمیلی در کنار خدمات اصلی عرضه می‌گردد و حسی خاص و فراموش‌نشدنی را در ذهن شهروندان به وجود می‌آورد (Garg et al., 2012).

**تجربه راحتی و سهولت:** این تجربه یکی از اجزای مهم تشکیل‌دهنده ابعاد تجربه شهروندان به‌شمار می‌آید، زیرا مشتریان نیاز به گرفتن خدمات با سهولت و سرعت زیادی دارند (ملکیان و سلطانی، ۱۳۹۴).

**تجربه فرایند خدمات:** این بعد حاوی مجموعه‌ای از مراحل جهت عرضه فعالیت‌ها به شهروندان برای گرفتن آسان‌تر و بهتر خدمات از سازمان‌های دولتی است (Garg et al., 2012). ون دورن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که ارائه پیشنهادهایی برای بهبود تجربه خدمات، جنبه رفتار خلق ارزش مشتری می‌باشد (Gong & Yi, 2021)؛ خلق ارزش نقش کلیدی در ایجاد دیدگاه خدمات در بازاریابی ایفا می‌کند که از دیدگاه مبتنی بر کالا به دیدگاه مبتنی بر خدمات تکامل یافته است (Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch, 2014; Gong & Yi, 2021).

**تجربه تعامل با شهروندان:** تجربه تعاملی با تجربه اجتماعی فرد مرتبط است، و از طریق افزایش شناخت اجتماعی، منجر به ایجاد احساس تعلق ارزش می‌شود. با توجه به ارتباطی که بین سازمان‌های دولتی و شهروندان وجود دارد، شهروندان با بخش‌های مختلف محیط دریافت خدمات، محصولات و شهروندان دیگر تعامل دارد (Slåtten et

al., 2009). فورده<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) استدلال می‌کند که مشتریان نیز مانند کارمندان در رفتارهای شهروندی مختلفی مانند گزارش مشکلات به کارمندان، توصیه سازمان مربوطه به دوستان، یا نمایش برند تبلیغاتی حمایت خود از یک سازمان را درگیر می‌کنند. همچنین بتنکورت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) استدلال می‌کند که مشتریان مانند کارمندان، رفتارهای اختیاری مانند به اشتراک گذاشتن تجربیات مثبت خود با سایر مشتریان را انجام می‌دهند (Gong & Yi, 2021).

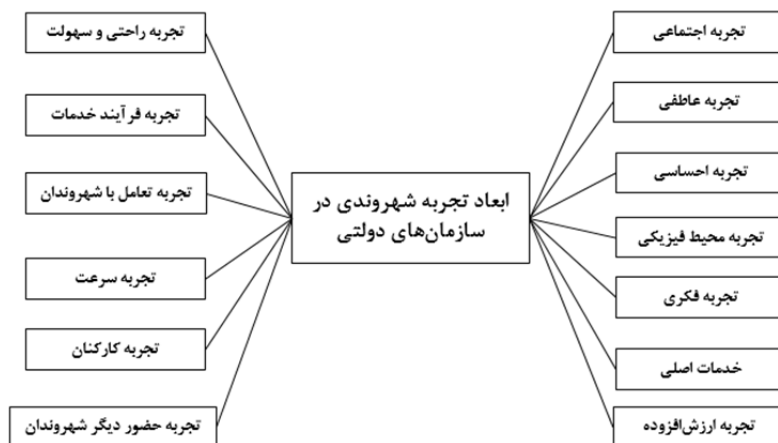
**تجربه سرعت:** این تجربه سرعت جواب‌دهی هر سازمانی در مقابل نیازمندی‌های مشتریان را مشخص می‌کند (Garg et al., 2012). بُعد زمانی بین مبادرت برای خرید و گرفتن خدمات به وسیله مشتری بیانگر سرعت ارائه خدمات است (ملکیان و سلطانی، ۱۳۹۴).

**تجربه کارکنان:** کارکنان منبع اصلی ارائه خدمات به مشتریان در هر سازمانی هستند. در این امر، آن‌ها باید با رفتاری دوستانه و با در نظر گرفتن وقت‌شناسی در ارائه خدمات، قادر به ایجاد و حفظ یک رابطه محترمانه با مشتریان باشند (Garg et al., 2012). تعاملات شخصی بین مشتریان و کارکنان و ادراکی که مشتریان از کیفیت خدمات دریافت می‌کنند، بستگی به فرد ارائه‌دهنده خدمات دارد. شرکت‌های موفق، تلاش ویژه‌ای برای جذب آموزش و ایجاد انگیزه در کارمندان خود، به ویژه آن‌هایی که با مشتریان در تعامل اند، انجام می‌دهند (لاولاک و رایت، ۱۳۹۲).

**تجربه حضور سایر شهروندان:** شناخت راجع به حضور سایر شهروندان از سازمانی به سازمان دیگری متفاوت است. در بعضی از خدمات ارائه شده چون سینما، شهر بازی، رویدادهای ورزشی، حضور اشخاص دیگر برای هر شخص فضای اجتماعی به وجود می‌آورد، در صورتی که در بعضی از خدمات چون نوبت‌دهی در بیمارستان‌ها و بانک‌ها و... از حضور سایر مشتریان از دحام به ذهن می‌آید (ملکیان و سلطانی، ۱۳۹۴).

---

1. Ford  
2. Bettencourt



شکل ۱: ابعاد تجربه شهروندان در سازمان‌های دولتی (رحیمی چسلی و همکاران، ۱۴۰۱)

### ۳. پیشینه پژوهش

رحیمی چسلی و همکارانش (۱۴۰۱) با انجام پژوهشی به شناسایی ابعاد تجربه شهروندان در سازمان‌های دولتی پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که ابعاد تجربه شهروندان در سازمان‌های دولتی عبارت‌اند از: تجربه اجتماعی، عاطفی، احساسی، محیط فیزیکی، فکری، خدمات اصلی، ارزش افزوده، راحتی و سهولت، فرآیند خدمات، تعامل با شهروندان، سرعت، کارکنان و حضور سایر شهروندان.

مختاری و همکارانش (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر تجربه مشتری با استفاده از رویکرد فراترکیب» انجام دادند. از ۶۳۵۴۶ مقاله شناسایی شده در جست‌وجوی ادبیات سه دهه گذشته در پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی منتخب، ۱۲۱ مقاله معیارهای انتخاب و ورود را داشتند. از ۱۲۱ مطالعه انتخاب‌شده، عوامل مؤثر بر تجربه مشتری در ۱۰ مقوله به شرح زیر شناسایی شدند: محصول/خدمت، عوامل اجتماعی، محیط، فرآیند تولید، عوامل مشتری، پرسنل، استراتژی بازاریابی، تجربه گذشته، برند و عوامل خارجی.

صادقی فر و همکارانش (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل‌ونقل هوایی» انجام دادند. نتایج پژوهش منجر به شناسایی ۱۴

مقوله اصلی شد که از نظر ابعاد و شاخص‌ها غنی بودند. این ۱۴ دسته اصلی عبارت‌اند از: کیفیت مشتری‌مداری، موقعیت اقتصادی سیاسی، سیاست‌گذاری کلان، امکانات و منابع سازمانی، حمایت فرانهادی، تعاملات اقتصادی کلان، نظام مدیریتی، توانمندی نیروی انسانی، توانمندی مشتریان، تحول نظام تصمیم‌گیری، تحول نظام مالی، تحول نظام ارتباطی، پیامدهای سازمان‌محور و پیامدهای مشتری‌محور.

قیم‌اعلانی و همکارانش (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان «بررسی ریاضی عوامل مؤثر بر مدیریت تجربه مشتری از وابستگی برند» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد بُعد ارزشی در قالب سه مقوله ارزش‌های مطلق، ارزش‌های نسبی و ارزش‌های زمینه‌ای، بُعد شناختی با سه مقوله ارزش‌های مطلق، ارزش‌های نسبی و ارزش‌های زمینه‌ای، بُعد انگیزشی در قالب سه مقوله محصولات اصلی، سفارشی‌سازی و تحقق وعده، بُعد احساسی در قالب دو مقوله ارزش ادراک‌شده و تمایلات احساسی، بُعد فیزیکی با سه مقوله موارد امنیتی، نرم‌افزارها و سخت‌افزارها؛ بُعد رفتاری در قالب چهار مقوله ارزیابی کارکنان، رفتار شهروندی، انعطاف‌پذیری و تمایلات رفتاری، بُعد ارتباطی با سه مقوله انتظارات مشتری، عملکرد و پیگیری، و بُعد وابستگی به برند در قالب دو مقوله توجه به ویژگی برند و توجه به مشتری بعد از ابعاد اصلی تجربه مشتری، از وابستگی برند بودند. نتایج بخش کمی نشان داد متغیرهای شناسایی‌شده دارای رابطه معناداری بودند و سرانجام الگوی پیشنهادی مورد برآزش قرار گرفت.

کلینک<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان «اندازه‌گیری مدیریت تجربه مشتری و تأثیر آن بر عملکرد مالی به توسعه مقیاسی برای اندازه‌گیری سازه مدیریت تجربه مشتری» انجام دادند. نتایج این پژوهش از استفاده مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک ساختار ثانویه محبوب برای موفقیت شرکت حمایت می‌کند. این ساختار شامل سه بعد است: طرز تفکر و ذهنیت فرهنگی نسبت به تجربه مشتری، جهت‌گیری استراتژیک شرکت برای طراحی تجارب مشتری، و قابلیت‌های شرکت در بروز کردن مستمر تجارب مشتری؛ علاوه بر این،

مدیریت تجربه مشتری مثبت به عملکرد مالی منتج می‌شود و اثر مدیریت تجربه مشتری در صورت افزایش پیچیدگی بازار، شدت رقابت و پیچیدگی فناوری افزایش می‌یابد. گونگ و یی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی با هدف بررسی انتقادی مطالعات رفتار شهروندی مشتری برای ارائه بینش‌های عمیق‌تر جهت شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی انجام دادند. نتایج این پژوهش بیانگر این نکته بود که چندین زمینه در تحقیقات قبلی مورد بررسی قرار نگرفته است. یکی از این موارد، شناسایی ابعاد رفتار شهروندی مشتری و همچنین پیامدهای رفتار شهروندی مشتری است.

عبادی و همکارانش (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با هدف ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت بانکداری موبایلی انجام دادند. مدل به‌دست‌آمده از انجام پژوهش، دارای ۷ دسته اصلی و ۲۵ زیرمجموعه است که مقوله‌های اصلی و فرعی عبارت‌اند از: بُعد ارزشی (ارزش کل، ارزش نسبی، ارزش زمینه‌ای) و شناختی (رده‌بندی دانش، کیفیت خدمات، رضایت مشتری، وفاداری بانک، وفاداری مشتری)، بُعد انگیزشی (نیاز به شناخت، خدمات اصلی، سفارشی‌سازی، تعهد عملکرد)، ابعاد حسی (آمیخته بازاریابی، گرایش‌های احساسی)، ابعاد فیزیکی (امنیت، سخت‌افزار، نرم‌افزار)، ابعاد رفتاری (ارزیابی کارکنان، رفتار شهروندی، انعطاف‌پذیری، الگوهای رفتاری) و عناصر ارتباطی (مشتریان، انتظارات، عملکرد، پایداری). لین و چو<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر تجربه مشتری بر عشق به برند و رفتار شهروندی مشتری پرداختند. مطالعه حاضر رابطه بین ارزش‌های تجربه مشتری، پیامدهای پس از تجربه مشتری و رفتارهای شهروندی را بررسی کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تعهد و عشق به برند تأثیر مثبت مستقیمی بر رفتارهای شهروندی مشتری دارد.

علی<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر انگیزه، حجم کار و فرهنگ سازمانی بر روی رفتار شهروندی سازمانی (OCB<sup>۴</sup>) پرداختند. نتایج این پژوهش مروری نشان داد که انگیزه، حجم کار و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر

---

1. Gong & Yi  
 2. Lin & Choe  
 3. Ali, Sastrodiharjo & Saputra  
 4. Organizational Citizenship Behavior

معناداری دارد. و علاوه بر این سه متغیر، عوامل دیگری از جمله ویژگی‌های فردی، رهبری و آموزش بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر هستند.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از بعد جهت‌گیری، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را تمام شهروندان استان گیلان که از خدمات سازمان‌های دولتی استفاده نمودند، تشکیل داده است. برای تعیین حجم نمونه پژوهش از فرمول کوکران برای جوامع نامحدود استفاده شد که در تحقیق حاضر این حجم ۲۱۰ نفر به دست آمد و برای محاسبات صحیح‌تر به ۲۲۰ نفر ارتقا یافت و از پرسش‌نامه‌های برگردانده‌شده، ۲۱۴ پرسش‌نامه قابل استفاده بود. شیوه نمونه‌گیری این تحقیق، غیرتصادفی در دسترس است. لذا پرسش‌نامه به صورت الکترونیکی تهیه و از طریق شبکه‌های اجتماعی ارسال و پاسخ‌ها دریافت و تحلیل شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد. پرسش‌نامه شامل دو بخش است: بخش اول شامل سؤالات عمومی (جمعیت شناختی) و بخش دوم مربوط به سؤالات تخصصی درباره مؤلفه‌های پژوهش بود که از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» استفاده شده است. به منظور تعیین روایی پرسش‌نامه از روایی محتوا و سازه استفاده شده است. برای تعیین روایی محتوا، پرسش‌نامه در اختیار صاحب‌نظران و خبرگان قرار گرفت و اصلاحات لازم اعمال شد، و برای تعیین روایی سازه، از روش تحلیل عاملی تأییدی که از متداول‌ترین روش‌هاست، استفاده شده است. برای بررسی پایایی نیز از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در این تحقیق قبل از توزیع همه پرسش‌نامه‌ها، ۴۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند و پرسش‌نامه در اختیار آنان قرار گرفت. پس از جمع‌آوری آن‌ها ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه گردید. مقدار آلفای کرونباخ برای هر سازه پژوهش در جدول ۱ آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ برای سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ است که نشان از اعتبار سنجه‌های پژوهش دارد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و ماتریس اهمیت و وضعیت

از طریق نرم افزار Spss20 و LISREL انجام شد.

جدول ۱: بررسی پایایی با آلفای کرونباخ

آلفا	تعداد سنجه	بعد
۰/۸۳۱	۲	تجربه اجتماعی
۰/۷۱۱	۳	تجربه فیزیکی
۰/۸۴۱	۲	تجربه کارکنان
۰/۷۳۲	۳	تجربه سهولت و راحتی
۰/۸۰۵	۲	تجربه سرعت
۰/۷۰۱	۳	تجربه ارزش افزوده
۰/۸۲۸	۳	تجربه فرایندی
۰/۷۲۱	۳	تجربه فکری
۰/۷۳۶	۳	تجربه دیگر شهروندان
۰/۷۱۵	۳	تجربه احساسی
۰/۷۱۶	۳	تجربه عاطفی
۰/۷	۳	تجربه تعامل شهروندان
۰/۸۲۷	۳	تجربه خدمات اصلی

## ۵. یافته‌های پژوهش

### ۵-۱. مدل‌سازی معادلات ساختاری

برای انجام دادن مدل‌سازی معادلات ساختاری اطمینان از کفایت داده‌ها الزامی است. به این منظور در پژوهش حاضر برای اطمینان از کفایت داده‌ها برای انجام دادن مدل‌سازی معادلات ساختاری به طریق حداکثر درست‌نمایی از فرمول  $15q \leq n \leq 5q$  استفاده شد که در آن q تعداد سؤال‌ها و n اندازه نمونه است. با توجه به اینکه در مجموع، ۳۶ سؤال و ۲۱۴ پرسش‌نامه کامل برای تجزیه و تحلیل بود، کفایت نمونه برای انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداکثر درست‌نمایی تأیید شد. مدل تحقیق در مجموع، شامل یک سازه اصلی تجربه شهروندان (با ۱۳ بعد تجربه اجتماعی، تجربه فیزیکی، تجربه کارکنان، تجربه سهولت و راحتی، تجربه سرعت، تجربه ارزش افزوده، تجربه فکری، تجربه دیگر



شهروندان، تجربه احساسی، تجربه عاطفی، تجربه تعامل شهروندان، تجربه خدمات اصلی و تجربه فرایندی) است که در مجموع، مدل مفهومی تحقیق را تشکیل می دهد.

#### ۱-۱-۵. روش حداکثر درست‌نمایی

بایرن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) بیان می کند برای استفاده از روش حداکثر درست‌نمایی باید داده‌ها دارای پیش‌شرط‌هایی باشند: توزیع نرمال داشته باشند، پیوسته باشند یا با مقیاس‌های پیوسته اندازه‌گیری شوند. در این پژوهش با اندازه‌گیری میزان چولگی و کشیدگی<sup>۲</sup> شرط اول در مورد داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۲) و با به‌کارگیری طیف لیکرت در ابزار تحقیق، شرط دوم محقق شد.

جدول ۲: بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیر	میانگین	چولگی	کشیدگی
تجربه اجتماعی			
آیتم ۱	۲/۲۲	۰/۷۸۶	۰/۱۰۵
آیتم ۲	۲/۰۸	۰/۸۳۸	۰/۴۴۹
تجربه فیزیکی			
آیتم ۱	۲/۹۲	۰/۰۳۵	-۰/۹۴۳
آیتم ۲	۲/۶۴	۰/۲۶۵	-۰/۵۹۸
آیتم ۳	۲/۶۱	۰/۴۰۷	-۰/۶۳۶
تجربه کارکنان			
آیتم ۱	۲/۱۶	۰/۸۸۸	۰/۵۷۰
آیتم ۲	۲/۱۷	۰/۸۴۰	-۰/۱۲۴
تجربه سهولت و راحتی			
آیتم ۱	۳/۲۱	-۰/۰۴۹	-۰/۸۴۴
آیتم ۲	۳/۲۲	-۰/۱۹۱	-۰/۷۹۲
آیتم ۳	۳/۵۷	-۰/۶۲۸	-۰/۳۵۲
تجربه سرعت			
آیتم ۱	۳/۶۲	-۰/۶۴۷	-۰/۳۸۴
آیتم ۲	۳/۵۱	-۰/۵۷۶	۰/۲۹۸

1. Byrne
2. skewness and kurtosis

متغیر	میانگین	چولگی	کشیدگی
تجربه ارزش افزوده			
آیتم ۱	۳/۸۳	-۰/۱۹۵	۰/۲۶۴
آیتم ۲	۲/۵۱	۰/۶۱۴	-۰/۲۹۰
آیتم ۳	۲/۰۹	۱/۲۳۷	۱/۲۱۵
تجربه فرایندی			
آیتم ۱	۲/۸۲۷	۰/۱۳۹	-۱/۰۴۵
آیتم ۲	۲/۹۴۳	۰/۰۲۹	-۰/۷۰۲
آیتم ۳	۲/۹۶۷	۰/۰۲۱	-۰/۸۶۱
تجربه فکری			
آیتم ۱	۳/۱۰۸	۰/۶۵۹	۰/۴۷۱
آیتم ۲	۳/۰۷۹	-۰/۶۳۸	-۰/۴۳۹
آیتم ۳	۳/۰۹۰	۰/۲۳۳	-۱/۱۴۸
تجربه دیگر شهروندان			
آیتم ۱	۳/۲۰۰	-۰/۱۶۷	-۰/۴۸۴
آیتم ۲	۲/۷۲۸	۱/۳۲۰	۱/۴۲۶
آیتم ۳	۲/۴۳	۰/۵۰۸	-۰/۳۸۲
تجربه احساسی			
آیتم ۱	۲/۳۳۷	۰/۸۰۲	۰/۶۰۱
آیتم ۲	۲/۴۳۹	۰/۷۰۴	۰/۰۷۲
آیتم ۳	۳/۴۲۵	-۰/۴۱۸	-۰/۶۱۶
تجربه عاطفی			
آیتم ۱	۱/۹۶۲	۱/۳۵۶	۱/۴۲۱
آیتم ۲	۳/۴۵۳	-۰/۴۸۵	-۰/۷۳۱
آیتم ۳	۲/۸۳۱	۰/۲۲۷	-۰/۸۴۱
تجربه تعامل شهروندان			
آیتم ۱	۲/۶۲۰	۰/۳۱۱	-۰/۶۰۷
آیتم ۲	۲/۹۳۳	۰/۰۴۴	-۰/۹۰۲
آیتم ۳	۳/۲۹۳	۰/۶۷۲	۰/۲۳۹
تجربه خدمات اصلی			
آیتم ۱	۲/۶۵۸	۰/۵۴۲	-۰/۴۹۲
آیتم ۲	۲/۲۷۱	۱/۰۰۹	۰/۶۸۵
آیتم ۳	۳/۲۶۲	-۰/۳۰۹	-۰/۵۶۷

بایرن (۲۰۱۰) بیان می‌کند چنان‌که کشیدگی و چولگی بین  $1/5$  - و  $1/5$  + باشد، داده‌ها نرمال است. بر مبنای جدول ۲، چولگی داده‌ها در فاصله  $0/895$  - (آیتم ۱، ارزش افزوده) و  $1/356$  (آیتم ۱، تجربه عاطفی) و میزان کشیدگی داده‌ها در فاصله  $1/04$  - (آیتم ۱، تجربه فرایندی) و  $1/426$  (آیتم ۱، تجربه دیگر شهروندان) می‌باشد که نشان می‌دهد داده‌ها نرمال است. بنابراین با تحقق این دو شرط، در این پژوهش از روش حداکثر درست نمایی استفاده شده است.

#### ۲-۱-۵. آزمون تحلیل عاملی تأییدی

یکی از پیش شرط‌های انجام تحلیل آماری برای انجام تحلیل عاملی تأییدی، بررسی نرمال بودن توزیع‌های متغیر داده‌هاست. در قسمت پیشین نرمال بودن داده‌ها با استفاده از روش حداکثر درست‌نمایی و میزان کشیدگی و چولگی داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. در این قسمت، تحلیل عاملی تأییدی برای تمام ابعاد انجام گرفت و مدل اندازه‌گیری ارزیابی شد و پس از آن، برازش مدل تحقیق در جامعه آماری بررسی شد. تحلیل عاملی نشان می‌دهد که سنج‌ها با چه الگو و تناسبی با یکدیگر مرتبط‌اند که این ارتباط توسط بارهای عاملی ارائه می‌شود. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار  $0/4$  باشد، نشان می‌دهد که گویه‌های مورد نظر به‌خوبی متغیر را می‌سنجد. شایان ذکر است برازش مدل توسط یک‌سری شاخص‌ها بررسی می‌شود. جدول ۳ این شاخص‌ها و دامنه قابل قبول آن‌ها را نشان می‌دهد.

بایرن (۲۰۱۰) معتقد است چنان‌که حداقل سه شاخص در محدوده قابل قبول قرار داشته باشد، مدل برازش می‌شود. همچنین بارهای عاملی بالاتر از  $0/4$  در صورتی که معنادار باشد، اعتبار مناسب را نشان می‌دهد.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل

شاخص	نام اختصاری	سطح قابل قبول
شاخص‌های مطلق برازش <sup>۱</sup>		
شاخص نیکویی برازش <sup>۲</sup>	GFI	حداقل ۰/۹
ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد <sup>۳</sup>	RMSEA	حداکثر ۰/۰۸
ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده <sup>۴</sup>	RMR	حداکثر ۰/۰۸
شاخص‌های برازش افزایشی <sup>۵</sup>		
شاخص برازش فزاینده یا افزایشی	IFI	حداقل ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده <sup>۶</sup>	NFI	حداقل ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی <sup>۷</sup>	CFI	حداقل ۰/۹
شاخص‌های برازش مقتصد <sup>۸</sup>		
کای اسکولر نسبی <sup>۹</sup>	$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df \leq 5$

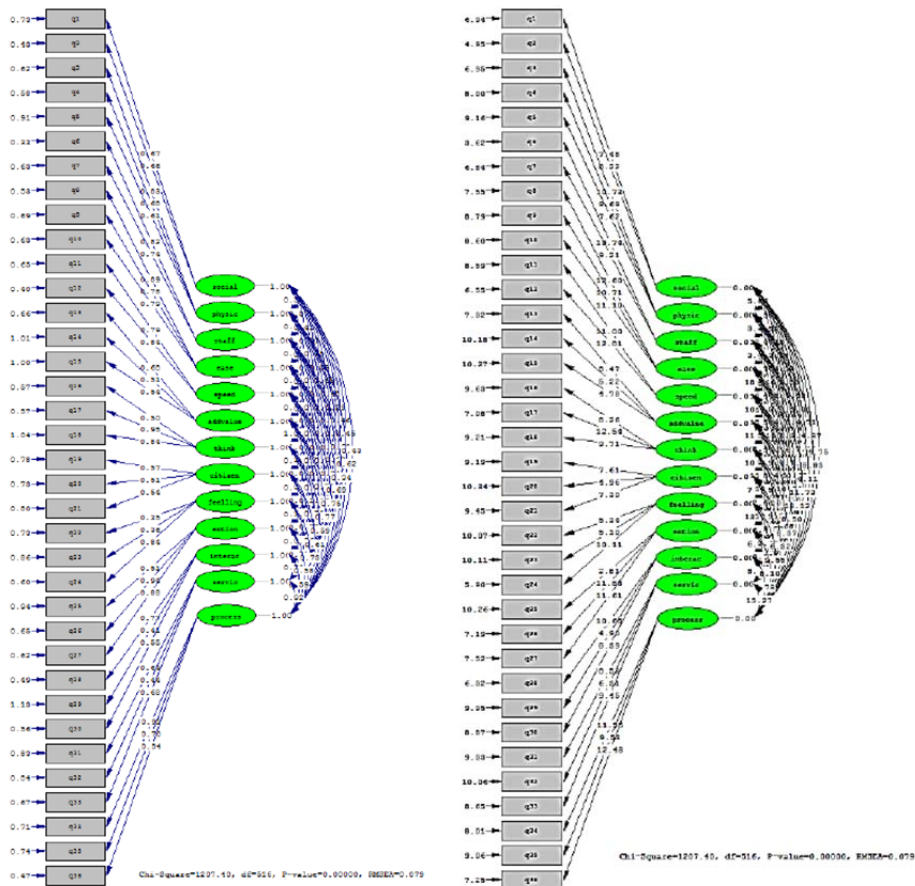
۱-۲-۱-۵. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و ارزیابی مدل اندازه‌گیری تحقیق

در این بخش، تحلیل عاملی تأییدی سطح اول برای تمامی ابعاد تجربه شهروندی انجام شد که نتایج تحلیل عاملی تأییدی درجه دوم بین ابعاد و تجربه شهروندی در شکل‌های ۲ و ۳ ارائه شده است. همان‌طور که می‌بینید، بارهای عاملی در همه ابعاد بیشتر از ۰/۴ است که نشان‌دهنده اعتبار کافی داده‌هاست. با توجه به نتایج جدول (۴)، شاخص‌های GFI، IFI، RMSEA و... در محدوده قابل قبولی قرار دارند. کای اسکولر نسبی برابر با ۲/۳۳ و کمتر از ۳ است که قابل قبول است و به‌خوبی با مدل مطابقت دارد.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص	RMSEA	NFI	CFI	IFI	$\chi^2 / df$
حد مطلوب	$0/08 >$	$0/9 >$	$0/8 >$	$0/9 >$	$3 <$
نتایج	۰/۰۷۹	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۴	۲/۳۳
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب

1. Absolute Fit Measures
2. Goodness-of-Fit Index
3. Root Mean Square Error of Approximation
4. Root Mean Square Residual
5. Incremental Fit Measurement
6. Normed Fit Index
7. Comparative Fit Index
8. Parsimonious Fit Index
9. Normed Chi-square



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت تخمین

شکل ۳: مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت معنی‌داری

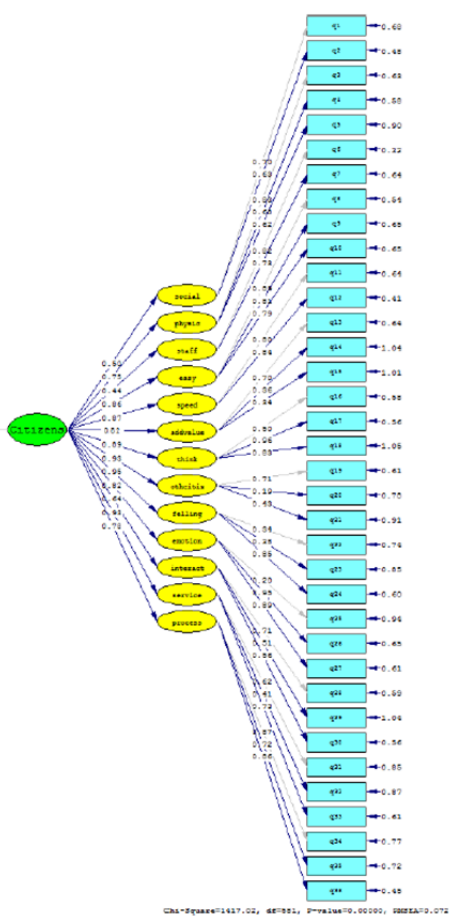
### ۵-۲-۱-۲ تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

در این بخش، تحلیل عاملی بر روی تمامی جنبه‌های تجربه شهروندی انجام شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بین ابعاد با تجربه شهروندی در شکل‌های ۴ و ۵ نشان داده شده است. همان‌طور که می‌بینید، بارهای عاملی در همه ابعاد بیشتر از ۰/۴ بود. این نشان‌دهنده اعتبار مناسب ابعاد با تجربه شهروندی است. بُعد تجربه احساسی با ۰/۹۵ بیشترین اهمیت را دارد و بُعد تجربه کارکنان با ۰/۴۴ کمترین اهمیت را دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول ۵، شاخص‌های GFI، IFI و RMSEA در محدوده قابل قبولی قرار

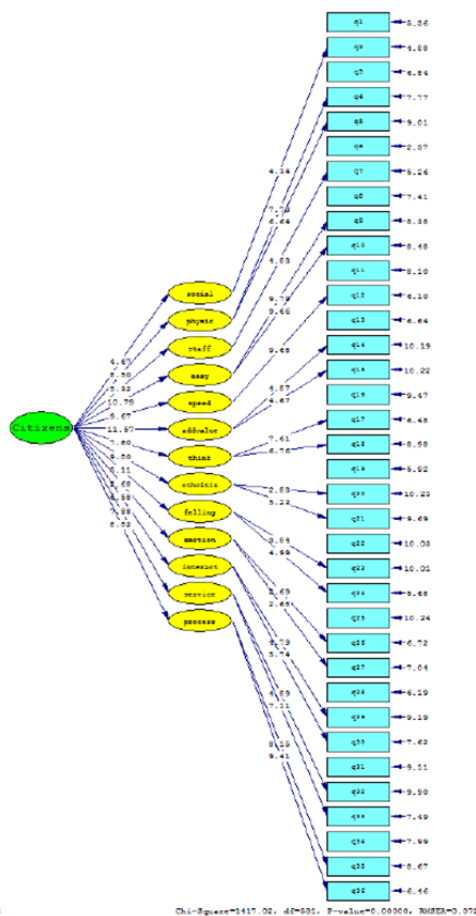
دارند. کای اسکور نسبی برابر با ۲/۴۳ و کمتر از ۳ قابل قبول است و مدل برازش مناسبی دارد.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص	RMSEA	NFI	CFI	IFI	$\chi^2 / df$
حد مطلوب	$> 0/08$	$> 0/9$	$> 0/8$	$> 0/9$	$< 3$
نتایج	۰/۰۷۲	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۲	۲/۴۳
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب



شکل ۴: مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت تخمین



شکل ۵: مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت معنی‌داری

## ۲-۵. بررسی وضعیت ابعاد تجربه شهروندان

با توجه به نرمال بودن داده‌ها، برای بررسی وضعیت بعد تجربه شهروندی از آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای استفاده شد. برای این منظور برای هر متغیر با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه با استفاده از میانگین امتیازات محاسبه می‌شود. به‌گفته کارشناسان، در طیف لیکرت پنج‌نقطه‌ای، اگر مقدار میانگین برای هر متغیر بیشتر از ۳ باشد، نشان‌دهنده وضعیت مناسب متغیر در صورت معنی‌دار بودن است. بنابراین اگر متغیری دارای حداکثر امتیاز ۳ (معنی‌دار) باشد، وضعیت این متغیر خوب در نظر گرفته نمی‌شود.

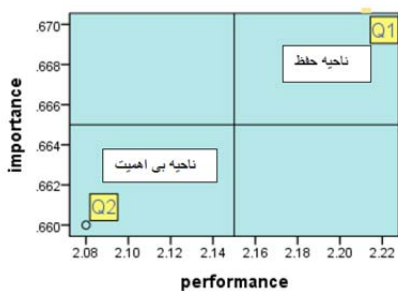
جدول ۶: بررسی وضعیت ابعاد تجربه شهروندان

ابعاد	بار عاملی	میانگین	مقدار $t$	Sig	تفاوت میانگین	سطح اطمینان ۹۵٪	
						حد بالا	حد پایین
تجربه اجتماعی	۰/۵۶	۲/۱۵۶۵	-۱۴/۴۱۷	۰/۰۰	-۰/۸۴۳۴۶	-۰/۷۲۸۱	-۰/۹۵۸۸
تجربه فیزیکی	۰/۸۵	۲/۷۲۷۴	-۴/۶۷۰	۰/۰۰	-۰/۲۷۲۵۹	-۰/۱۵۷۵	-۰/۳۸۱۷۷
تجربه کارکنان	۰/۴۳	۲/۱۷۲۹	-۱۳/۱۵۸	۰/۰۰	-۰/۸۲۷۱۰	-۰/۷۰۳۲	-۰/۹۵۱۰
تجربه سهولت و راحتی	۰/۸۱	۳/۲۱۳۰	۳/۰۶۲	۰/۰۰۲	۰/۲۱۰۲۸	۰/۳۴۵۷	۰/۷۷۴۹
تجربه سرعت	۰/۸۸	۳/۵۷۲۴	۸/۶۷۲	۰/۰۰۰	۰/۵۷۲۴۳	۰/۷۰۲۶	۰/۴۴۲۳
تجربه ارزش افزوده	۰/۸۲	۳/۱۷۲۹	۳/۰۱۳	۰/۰۰۳	۰/۱۷۲۹۰	۰/۲۸۶۰	۰/۰۵۹۸
تجربه فکری	۰/۸۹	۲/۹۵۳۳	-۰/۷۵۱	۰/۴۵۳	-۰/۰۴۶۷۳	۰/۰۷۵۹	-۰/۱۶۹۴
تجربه سایر شهروندان	۰/۸۸	۲/۵۰۷۸	-۱۰/۳۴۱	۰/۰۰۰	-۰/۴۹۲۲۱	-۰/۳۹۸۴	-۰/۵۸۶۰
تجربه احساسی	۰/۹۵	۲/۷۳۰۵	-۵/۳۲۹	۰/۰۰۰	-۰/۰۸۷۲۳	-۰/۱۶۹۸	-۰/۳۶۹۲
تجربه عاطفی	۰/۸۴	۲/۷۴۹۲	-۴/۴۶۲	۰/۰۰۰	-۰/۲۷۱۸۱	-۰/۱۴۰۰	-۰/۳۶۱۶
تجربه تعامل شهروندان	۰/۷۹	۲/۶۶۹۸	-۶/۳۰۹	۰/۰۰۰	-۰/۳۳۰۲۲	-۰/۲۲۷۰	-۰/۴۳۳۴
تجربه خدمات اصلی	۰/۹۳	۲/۷۲۸۲	-۵/۰۷۷	۰/۰۰۰	-۰/۲۷۱۸۱	-۰/۱۶۶۳	-۰/۳۷۷۳
تجربه فرایندی	۰/۷۸	۲/۹۱۲۸	-۱/۳۵۸	۰/۱۷۶	-۰/۰۸۷۲۳	۰/۰۳۹۳	-۰/۲۱۳۸

مطابق جدول (۶)، ضرایب معناداری ابعاد تجربه فکری و تجربه فرایندی بالاتر از سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین میانگین‌های این ابعاد تفاوت معناداری با میانگین مفروض (عدد ۳) ندارد و به گفته پاسخگویان، این ابعاد در وضعیت نامطلوبی قرار دارند. سایر کمیت‌ها دارای ضرایب معناداری برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ هستند. بنابراین، میانگین‌های این معیارها با میانگین مفروض تفاوت معناداری دارد (عدد ۳). از سوی دیگر، حدود بالا و پایین ابعاد تجربه راحتی، تجربه سرعت و تجربه مبتنی بر ارزش افزوده در حد مثبت و مقدار میانگین ۳ یا بیشتر است. بنابراین این اندازه‌گیری‌ها در شرایط خوبی هستند.

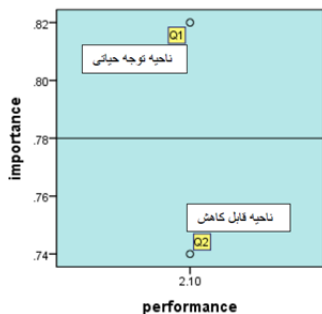
#### ۱-۲-۵. ماتریس اهمیت-وضعیت

در این تحقیق، پارامترها و پارامترهای مربوط به مدل با استفاده از ماتریس اهمیت-وضعیت گروه‌بندی شدند. ابتدا پارامترهای مربوط به هر یک از ابعاد وضعیت آن‌ها با استفاده از ماتریس اهمیت-وضعیت تعیین شد و در نهایت تمامی ابعاد تجربه شهروندی، اهمیت و وضعیت آن‌ها تحلیل و ارائه شد.



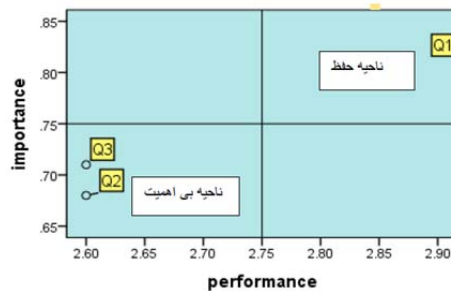
شکل ۶: ماتریس اهمیت-وضعیت مربوط به

شاخص‌های تجربه اجتماعی



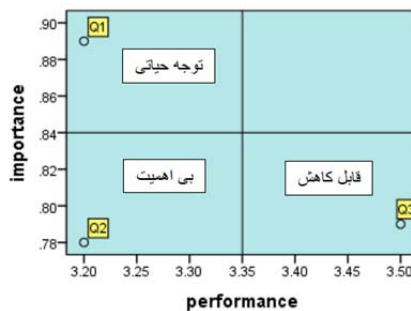
شکل ۸: ماتریس اهمیت-وضعیت مربوط به

شاخص‌های تجربه کارکنان



شکل ۷: ماتریس اهمیت-وضعیت مربوط به

شاخص‌های تجربه فیزیکی



شکل ۹: ماتریس اهمیت-وضعیت مربوط به

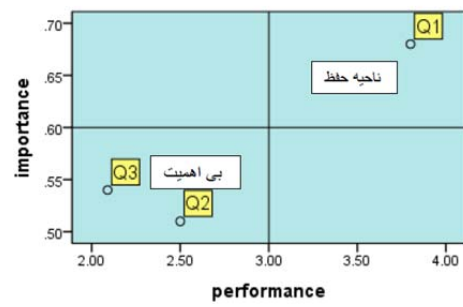
شاخص‌های تجربه سهولت





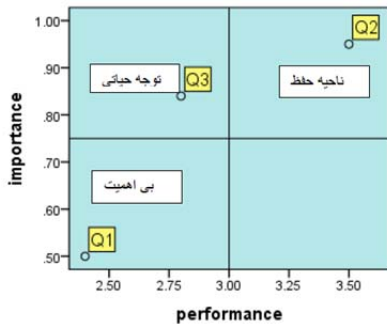
شکل ۱۰: ماتریس اهمیت- وضعیت مربوط به

شاخص های تجربه سرعت



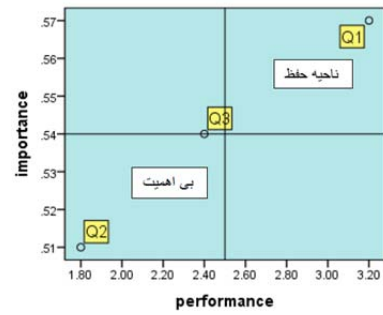
شکل ۱۱: ماتریس اهمیت- وضعیت مربوط به

شاخص های تجربه ارزش افزوده



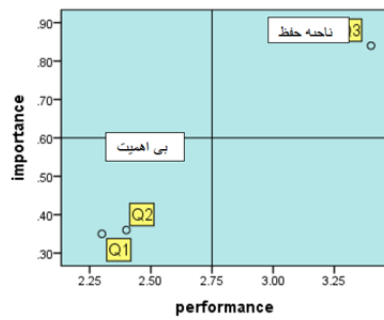
شکل ۱۲: ماتریس اهمیت- وضعیت مربوط به

شاخص های تجربه فکری



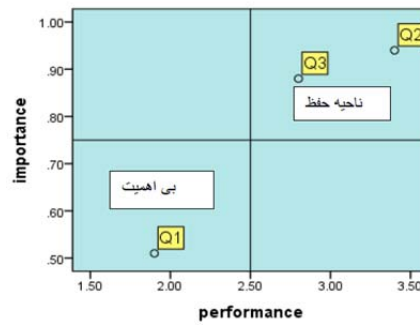
شکل ۱۳: ماتریس اهمیت- وضعیت مربوط به

شاخص های تجربه دیگر شهروندان



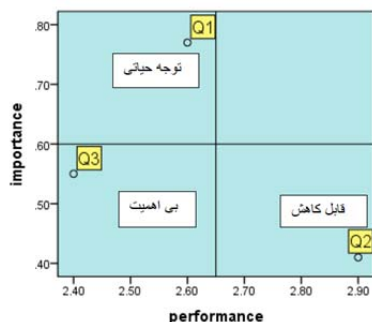
شکل ۱۴: ماتریس اهمیت- وضعیت مربوط به

شاخص های تجربه احساسی

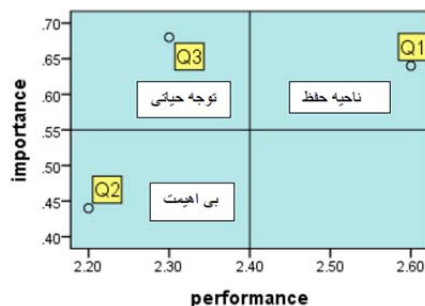


شکل ۱۵: ماتریس اهمیت- وضعیت مربوط به

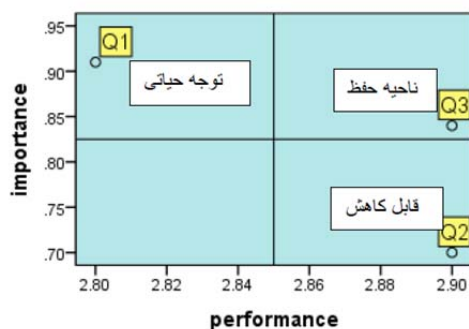
شاخص های تجربه عاطفی



شکل ۱۶: ماتریس اهمیت-وضعیت مربوط به شاخص های تجربه تعامل شهروندان

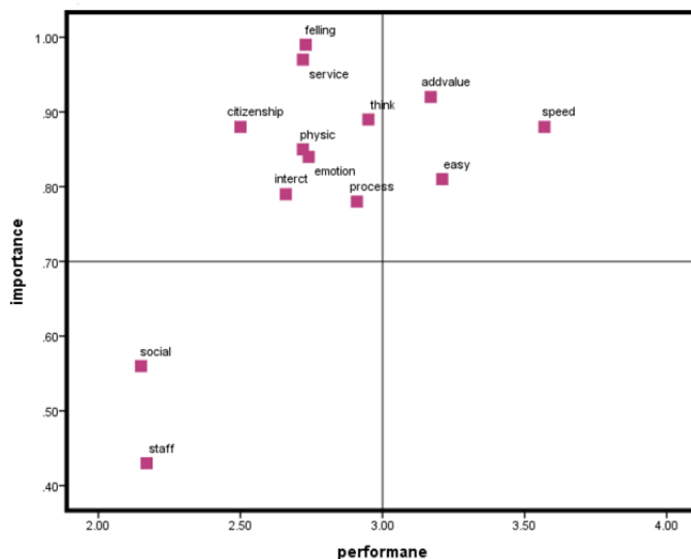


شکل ۱۷: ماتریس اهمیت-وضعیت مربوط به شاخص های تجربه خدمات اصلی



شکل ۱۸: ماتریس اهمیت-وضعیت مربوط به شاخص های تجربه فرایندی

همان طور که در ماتریس اهمیت-وضعیت مربوط به ابعاد تجربه شهروندی در شکل ۱۹ مشاهده می کنید، بُعد سرعت، سهولت و راحتی تجربه و بُعد ارزش افزوده به خوبی بر روی پیوستار وضعیت نسبت به سایر ابعاد قرار گرفته است. پاسخگویان، این ابعاد را بسیار مهم می دانند و وضعیت این ابعاد را در سازمان خوب می دانند؛ بنابراین لازم است مانند گذشته بر اساس این ابعاد عمل شود. تجربه فیزیکی و تجربه فرایند در قلمرو توجه انتقادی قرار دارند. پاسخگویان این ابعاد را از لحاظ اهمیت بالا می سنجند، ولی وضعیت آنها به نسبت پایین است، پس باید برای اصلاح و توسعه در این حیطه تلاش شود. بُعد تجربه اجتماعی و کارمندی از لحاظ اهمیت به نسبت پایین بوده و عملکردش در قیاس با دیگر ابعاد پایین است.



شکل ۱۹: ماتریس اهمیت- وضعیت برای تمام ابعاد تجربه شهروندان

#### ۶. بحث و نتیجه گیری

امروزه آنچه توجه مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی را به خود جلب می‌کند، تجربه استفاده شهروندان از خدمات سازمان‌های دولتی است. سازمان‌ها برای اطمینان از مشارکت مناسب شهروندان و کاهش هزینه‌ها، روی تجربه شهروندان سرمایه‌گذاری می‌کنند. مدیریت صحیح این تجربیات به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا روابط سودمندی با شهروندان ایجاد کنند و همچنین فرصتی برای مزیت رقابتی بلندمدت سازمان ایجاد می‌کند. یکی از مشکلاتی که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، این است که نقاط حساس و مهم را از دید شهروندان نمی‌بینند، درحالی‌که در مرحله اجرا باید تمرکز بر روی نقاط حساس از دید شهروندان باشد. اجرای مدیریت تجربه شهروندی در سازمان‌ها، توسعه تعاملات و عملیات سازمان را تسهیل می‌کند و با ارتقای تجربه شهروندان می‌توان به رضایت شهروندان و سود مطلوب دست یافت. سازمان‌ها باید بدانند که چگونه از هر نقطه تماس با شهروندان استفاده کنند و آن نقاط تماس را به یک تجربه مثبت و منحصر به فرد تبدیل کنند و این تجربه مثبت وفاداری شهروندان را ایجاد می‌کند. بر این اساس، هدف این پژوهش سنجش ابعاد تجربیات

شهروندان از استفاده از خدمات (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی استان گیلان) بود. بر اساس نتایج تحقیق، سیزده بُعد تجربه شهروندان از دریافت خدمات از سازمان‌های دولتی شناسایی شد که عبارت‌اند از: تجربه فیزیکی، تجربه کارمند، تجربه سرعت، تجربه ارزش افزوده، تجربه شهروندی، تجربه تعامل با شهروندان، تجربه عاطفی، تجربه خدمات اصلی، تجربه پردازش، تجربه عاطفی، تجربه فکری، تجربه سبکی و تجربه اجتماعی. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های فودور<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، سلتن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، اسمیت<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، محمودی و درخشانی (۱۳۹۲)، والتر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، ملکیان و سلطانی (۱۳۹۴)، گارگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۲) و رحیمی چسلی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد.

در ماتریس اهمیت و جایگاه مربوط به ابعاد تجارب شهروندی، تجربه اجتماعی، اولین شاخص مهم است و بهترین جایگاه را دارد؛ یعنی به گفته پاسخگویان، گفت‌وگوی تلفنی با کارکنان سازمان‌های شهروندی، خدمات خوبی از سازمان دریافت می‌کند، بنابراین در شرایط فعلی نیازی به سرمایه‌گذاری نیست، به نفع مدیران نیست و باید مانند قبل عمل کنند. علاوه بر این، شاخص دوم با اهمیت و جایگاه کمتر به این معناست که به گفته پاسخ‌دهندگان، توصیف بهتر ارائه خدمات توسط کارکنان از اهمیت و کارایی کمتری برخوردار است، بنابراین در وضعیت کنونی به این مرجع منابع محدودی اختصاص یافته است. تجربه فیزیکی باید مورد توجه مدیران قرار گیرد، چون این شاخص برای شهروندان اهمیت ویژه‌ای دارد. مؤسسات از محیط فیزیکی مناسبی برای رفاه حال شهروندان برخوردارند و لزومی به سرمایه‌گذاری بر روی این شاخص نیست و محیط فیزیکی وجود دارد. پاسخ‌دهندگان با توجه به اطلاعات به دست آمده از علائم و نشانه‌های موجود در مؤسسات می‌گویند که فضای مساعد برای ارائه خدمات در مؤسسات عمومی وجود دارد و تداوم

---

1. Fodor  
2. Slåtten  
3. Smith  
4. Walter  
5. Garg

عملکرد در منطقه عالی است. شاخص‌های دوم و سوم در محدوده غیرعادی قرار دارند. امکانات رفاهی مانند سرمایش، گرمایش و تهویه در بین شهروندان و نهادهای دولتی اهمیت کمتری دارد؛ عملکرد مؤسسه در این شاخص نیز پایین‌تر است. بنابراین این شاخص برای تمرکز ترجیح داده نمی‌شود و مدیران نباید سرمایه‌ای را به این شاخص اختصاص دهند؛ در بعد تجربه کارمندان، اولین شاخص در ناحیه توجه حیاتی است، به گفته پاسخ‌دهندگان، هرگونه رفتار یا تعامل کارکنان با شهروندان در ارائه خدمات در نهادهای دولتی از اهمیت بالایی برخوردار است، اما سازمان‌ها عملکرد مناسبی نداشتند. در این منطقه مؤسسه می‌تواند با برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب این امر را بهبود بخشد. برای ترغیب کارکنان به یادگیری رفتار مناسب و برخورد با شهروندان و در نتیجه مدیران برای دستیابی به عملکرد مطلوب، هزینه زیادی را به این شاخص اختصاص می‌دهند، ولی شاخص دوم از لحاظ پاسخگویان دارای اهمیت زیادی نبوده، اما عملکرد خوبی را از خود نشان داده است؛ یعنی توجه به کارکنان سازمان که منبع ارائه خدمات در سازمان هستند در وضعیت خوبی قرار دارند اما این ویژگی از اهمیت چندانی برخوردار نیست، پس مدیران بایستی سعی و تلاش‌های کنونی خود را برای این کار شدیداً محدود نمایند و سرمایه موجود را صرف شاخص اول نمایند.

در ماتریس تجربه سهولت، شاخص اول از اهمیت بالایی برخوردار است، اما عملکرد پایینی دارد؛ یعنی مدیران باید تمام تلاش خود را به کار گیرند تا اسباب و آسایش شهروندان را فراهم کنند و سرمایه موجود در شاخص دوم و سوم را که از اهمیت پایینی برخوردار است، برای این ویژگی به کار ببرند.

در بُعد تجربه سرعت، شاخص اول از نظر پاسخ‌دهندگان دارای اهمیت بیشتری بوده، در صورتی که عملکرد ضعیفی داشته است. پس شهروندان نیازمند گرفتن خدمات با سرعت بالایی هستند، ولی عملکرد آن در سازمان پایین است؛ لذا مدیران بایستی در این حیطه هزینه نمایند و سرعت گرفتن خدمات را زیاد کنند و دومی را که از اهمیت کمتری برخوردار است و در حوزه‌ای قرار می‌گیرد که می‌توان آن را کاهش داد، شاخص کنند و از منابع

تخصیص یافته به آن استفاده کنند تا آن را ارتقا و بهبود بخشند.

وضعیت سایر شاخص‌ها، تجربه ارزش افزوده که نخستین علامتش در حوزه حفظ وضعیت کنونی می‌باشد، در نتیجه عرضه خدمات جانبی همراه با خدمات اصلی از نظر پاسخگویان از اهمیت بالایی برخوردار است و سازمان نیز عملکرد خوبی دارد. لذا در این ویژگی نیاز به منابع یا سرمایه از طرف مدیران لازم نیست و می‌تواند به وضع موجود اکتفا کنند. شاخص‌های دوم و سوم به خوبی کار نمی‌کنند و به گفته پاسخ‌دهندگان اهمیتی ندارند. فرایند ظرفیت‌سازی، یعنی به گفته پاسخگویان، رضایت و آگاهی شهروندان در دریافت خدمات از نهادهای دولتی اهمیت کمتری دارد و سازمان در این زمینه فعالیتی ندارد، بنابراین باید توجه داشته باشد. شاخص در اولویت نیست.

در ماتریس مربوط به بعد تجربه فکری، شاخص سوم در ناحیه توجه حیاتی قرار دارد؛ یعنی سازمان باید شرایط لازم را برای همکاری شهروندان با سازمان برای دستیابی به خدمات بهتر فراهم کند. این شاخص از اهمیت بالایی برخوردار است، اما سازمان در این ویژگی از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. اما شاخص‌های اول و دوم دارای اهمیت و عملکرد پایینی است؛ یعنی خلاقیت کارکنان در ارائه خدمات در سازمان و تفکرات شخصی شهروندان برای کارکنان سازمان از اهمیت و عملکرد پایینی قرار دارد. بنابراین مدیران باید تلاش فعلی‌شان را از این ویژگی محدود کنند و منابع مختص به آن را برای بهبود و توسعه شاخص سوم که دارای وضعیت خوبی نیست، اختصاص دهند.

ابعاد مربوط به تجربه شهروندان، اولین شاخص در حوزه حفظ و نگهداری است، به این معنا که به گفته پاسخ‌دهندگان، جذب شهروندان جدید از طریق شهروندان دائمی از اهمیت بالایی برخوردار است و سازمان نیز در این عملکرد به خوبی عمل می‌کند و سازمان شهروندان برای جذب شهروندان جدید با این سازمان همکاری خوبی داشتند. بنابراین متولیان این شاخص وضعیت موجود را حفظ کرده و مانند گذشته عمل می‌کنند و منابع موجود در این سازمان را صرف شاخص سومی می‌کنند که در حوزه مورد توجه قرار دارد؛ به این معنی که ارتباط شهروندان با یکدیگر برای دریافت خدمات از سازمان بسیار مهم

است، اما خوب عمل نکرده است و شاخص دوم نیز از اهمیت و عملکرد کمی برخوردار است، یعنی شهروندانی که از ارائه خدمات در سازمان راضی هستند، سایر شهروندان را در دریافت خدمات تشویق می‌کنند. این شاخص برای سازمان از اهمیت کمی برخوردار است و نیازی به توجه یا صرف منابع ندارد.

ماتریس راجع به تجربه احساسی، سومین شاخصی است که در حوزه نگهداری است، یعنی از دید پاسخ‌دهندگان کارکنان سازمان، به عواطف و احساسات کارکنان توجه لازم را داشته و این شاخص از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان نیز از این نظر عملکرد خوبی دارد، بنابراین توجه داشته باشید این ویژگی‌ها اولویت‌بندی نشده و نیازی به هزینه و سرمایه‌گذاری در این زمینه نیست و شاخص‌های اول و دوم در منطقه بی تفاوت قرار دارند. توجه به ویژگی‌های مختلف شخصیتی و ارتقای خدمات در سازمان توسط افراد حساس از نظر آن‌ها کارآمد و مهم نبوده و همچنین فاقد توانایی در فرایند بهبود هستند. در بُعد تجربه عاطفی، شاخص دوم و سوم مهم و موفق است، یعنی کارکنان سازمان در زمانی که از وضعیت روحی و روانی مناسبی برخوردار نیستند و زمانی که شهروندان به مطلوبیت تبدیل می‌شوند، سعی می‌کنند با شهروندان همدردی کنند. نتایج خدمات سازمان رضایت شهروندان را به آن‌ها منتقل می‌کند. در این شاخص‌ها باید به حفظ وضع موجود بسنده کرد و شاخص اول نیز از اهمیت و عملکرد پایینی برخوردار است؛ پس لازم است منابعی را که باید صرف این بعد شود، به ابعاد دیگر اختصاص دهیم.

ابعاد بُعد تعامل شهروندان شاخص اول در حوزه توجه انتقادی است، یعنی باید در زمینه تعامل شهروندان با یکدیگر در دریافت خدمات، سرمایه و منابع بیشتری اختصاص دهد تا شهروندان بتوانند به راحتی در دریافت خدمات با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و منابع موجود در شاخص دوم و سوم را که از اهمیت پایینی برخوردار است، کاهش و به این ویژگی اختصاص دهند.

ماتریس راجع به خدمات اصلی، شاخص سوم خیلی مهم می‌باشد، ولی دارای عملکرد ضعیفی است، به این معنی که دستیابی به خدمات اصلی در تمام واحدهای سازمانی بسیار

مهم است، اما مدیران به این ویژگی توجه کافی نداشته‌اند. بنابراین باید تلاش کنند تا امکان ارائه خدمات اساسی به شهروندان را در تمامی بخش‌های سازمان فراهم کنند تا بتوانند به راحتی از خدمات اولیه در سازمان استفاده کنند و در سایر شاخص‌ها که در این زمینه بی تفاوت‌اند، منابع را تخصیص دهند. نشانگر و اولین شاخص که در حوزه نگهداری است به این معناست که طبق نظر پاسخ‌دهندگان شهروندانی که از خدمات اصلی سازمان بهره برده‌اند، جدای از سرمایه سازمان می‌باشد و دارای اهمیت بسیاری بوده و عملکرد خوبی در این شاخص داشته است و سازمان در شرایط فعلی نیازی به توجه ندارد.

#### ۷. نحوه بهره‌برداری از تجارب شهروندی

چیزی که امروزه توجه مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی به خودش درگیر کرده، تجاربی است که شهروندان در دریافت خدمات از سازمان‌های دولتی به دست می‌آورند. سازمان‌ها برای اطمینان از تعاملات صحیح با شهروندان و کاهش هزینه‌ها باید بر روی تجربه شهروندان سرمایه‌گذاری کنند. سازمان‌ها از طریق مدیریت صحیح این تجارب می‌توانند روابط سودمندی با شهروندان داشته باشند و همچنین فرصتی را برای مزیت رقابتی بلندمدت سازمان ایجاد کنند. یکی از مشکلاتی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند این است که نقاط حساس و کلیدی را از دیدگاه شهروند نمی‌نگرند، درحالی‌که در مرحله اجرا بیشترین تمرکز باید روی نقاط حساس از دیدگاه شهروندان باشد؛ نقاطی که تجربه‌ای خاص و به یادماندنی در شهروند ایجاد می‌کند، و به‌طور مستقیم به واکنش‌های احساسی مربوط می‌شود که در این نقاط حساس قرار دارد. تجربه شهروندان در محیط فیزیکی منجر به توسعه مدیریت کاربردی و جریان‌سازی اطلاعات می‌شود که هدف آن مدیریت تجربه شهروندان است. در مورد محیط فیزیکی، تعدادی از عوامل محیطی برانگیختگی برای ارائه در محیط برای شهروندان باید آماده شود؛ از جمله: طراحی ساختمان، تجهیزات یا امکانات ارائه خدمات، تزئین مکان، نحوه نمایش یا جلوه محیط، رنگ، صدا، بو و روشنایی و هر نوع دیگر از عوامل حسی، تصویری یا رمزی که بدون استفاده کاری یا عملی با شهروند ارتباط برقرار می‌شود. اگر مدیریت تجربه شهروندی در سازمان‌ها اجرا شود، به تسهیل توسعه



تعاملات و تجارت سازمان کمک خواهد کرد و با بهبود تجربه شهروندان می‌توان به رضایت شهروندان و همچنین سود مورد نظر دست یافت. سازمان‌ها باید تشخیص دهند که چگونه از مزایای هریک از نقاط تماس با شهروند بهره ببرند و این نقاط تماس را به تجربه مثبت و یگانه تبدیل کنند تا باعث وفاداری شهروندان شود؛ از جمله: افزایش سرعت و سهولت در ارائه خدمات به شهروندان از سوی سازمان‌ها، استفاده از دوربین‌های شعب به منظور شناسایی رنگ‌ها و سلیق شهروندان، استفاده از رایحه خاص که مختص به سازمان دولتی است (آغشته کردن فیش‌ها و اسناد مربوط به سازمان به آن رایحه تا در هر جا که همراه شهروند است، یادآور آن سازمان باشد؛ به طوری که شهروند با استشمام بوی شبیه به آن بلافاصله در ذهن خود مجموعه بی‌نظیر از خدمات‌دهی آن سازمان را تصور کند)، استفاده از گل و گیاهان زینتی و زیبا و خوشبو به صورت طبیعی در شعب سازمان‌های دولتی طوری که فضا را جذاب‌تر شود.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش نیز می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: محدود بودن تحقیقات صورت‌گرفته درباره تجربه شهروندی در کشور، نبود کتب دانشگاهی در این زمینه، مشکلات مرتبط با ناآشنایی افراد با مفاهیم تجربه شهروندی، عدم پیاده‌سازی تجربه شهروندی در سازمان‌های ایرانی.

### منابع

- الوانی، سید مهدی، و دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۰). *گفتارهایی در فلسفه تئوری سازمان دولتی*. ج ۱. تهران: انتشارات صفار.
- رحیم‌نیا، فریبرز، و زمانیان نجات‌زاده، فرشاد. (۱۳۹۴). بررسی نقش عوامل تعدیلگر در فرایند انتقال و خلق دانش در ائتلاف‌های استراتژیک. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و اولین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز*. تهران.
- رحیمی چسلی، زهرا، یزدانی، حمیدرضا، و زارع، حمید. (۱۴۰۱). *شناسایی ابعاد تجربه شهروندان در سازمان‌های دولتی*. پنجمین کنفرانس بین‌المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. تهران.
- زارع، حمید، یزدانی، حمیدرضا، و رحیمی چسلی، زهرا. (۱۳۹۷). *شناسایی ابعاد تجربه شهروندان در دریافت خدمات از سازمان‌های دولتی استان گیلان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده‌گان فارابی. دانشگاه تهران.

- صادقی فر، محمد، کفاش پور، آذر، و نعمی، عبدالله. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل و نقل هوایی مبتنی بر رویکرد داده بنیاد (مطالعه موردی: شرکت هواپیمایی تابان)، پژوهشنامه حمل و نقل. (منتشر نشده)
- عیوضی، محمدرحیم، و باب گوره، سید حسام‌الدین. (۱۳۹۱). تحول مفهوم شهروندی و ظهور شهروند جهانی. فصلنامه سیاست، ۴۲ (۳)، ۱۸۵-۲۰۶.
- قیم اغلائی، کیوان، اسماعیل پور، حسن، سعیدنیا، حمیدرضا، و حق‌شناس، فریده. (۱۴۰۱). بررسی ریاضی عوامل مؤثر بر مدیریت تجربه مشتری از وابستگی برند. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵ (۱۱)، ۴۶۴۰-۴۶۵۱.
- کازرانی، مسیح و همکاران (۱۳۸۱). طرح تکریم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان.
- لاولاک، کریستوفر، و رایت، لاین. (۱۳۹۲). اصول بازاریابی و خدمات. ترجمه ابوالفضل (اردشیر) تاج‌زاده. تهران: انتشارات سمت.
- محمودی، عمر، و درخشانی، امید. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط میان مدیریت تجربه مشتری (CEM) با وفاداری مشتریان در صنعت هتل‌داری. نشریه گردشگری، ۲ (۲)، ۴۹-۶۳.
- مختاری، حامد، خانلری، امیر، و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تجربه مشتری با رویکرد فراترکیب، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۰ (۴۸)، ۱۴۲-۱۷۶.
- ملکیان، هادی، و سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل شکل‌دهنده تجربه مشتری و تأثیر آن بر رضایت مشتریان بانک انصار. نشریه علمی توسعه مدیریت پولی و بانکی، ۳ (۷)، ۷۷-۵۱.
- هیوز، آون. (۱۳۷۷). مدیریت دولتی نوین. ترجمه سید مهدی الوانی و همکاران. ج ۱. تهران: انتشارات مروارید.
- یدالهی، شهربانو، کاظمی، علی، و رنجبریان، بهرام. (۱۳۹۹). کاوشی بر مدل تجربه مشتری مبتنی بر نقاط تماس در طول سفر دریافت خدمات بانکی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۶ (۳۲)، ۱۸۱-۱۹۸.
- Abadi, M., Saeednia, H., & Khorshidi, A. (2021). Presenting a model of customer experience management in mobile banking industry for commercial banks customers in Dubai. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(2), 187-195.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 83-93.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of retailing*, 73(3), 383-406.
- Chahal, H., & Dutta, K. (2015). Measurement and impact of customer experience in banking sector. *Decision*, 42(1), 57-70.
- Fatma, S. (2014). Antecedents and consequences of customer experience management-a literature review and research agenda. *International Journal of Business and Commerce*, 3(6), 32-49.
- Fodor, J. (1998). *In critical condition: Polemical essays on cognitive science and the philosophy of mind*. The MIT Press.
- Ford, W. S. Z. (1995). Evaluation of the indirect influence of courteous service on customer

- discretionary behavior. *Human Communication Research*, 22(1), 65-89.
- Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M. N., & Kumar, I. (2012). Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach. *Journal of Modelling in management*.
- Gong, T., & Yi, Y. (2021). A review of customer citizenship behaviors in the service context. *The Service Industries Journal*, 41(3-4), 169-199.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41, 133-150.
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 377-401.
- Joshi, S. (2014). Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 392-399.
- Kandampully, Jay, Zhang, Tingting, & Jaakkola, Elina. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56
- Klink, R. R., Zhang, J. Q., & Athaide, G. A. (2020). Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European journal of marketing*.
- Kumar, P., Hollebeek, L. D., Kar, A. K., & Kuk, J. (2022). Charting the intellectual structure of customer experience research. *Marketing Intelligence & Planning*, (ahead-of-print).
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing* 80(6), 69-96.
- Lin, Y., & Choe, Y. (2022). Impact of Luxury Hotel Customer Experience on Brand Love and Customer Citizenship Behavior. *Sustainability*, 14(21), 13899.
- McLean, G. J. (2017). Investigating the online customer experience—a B2B perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 657-672.
- Mili, Hafedh, Benzarti, Imen, Meurs, Marie-Jean, Obaid, Abdellatif, Gonzalez-Huerta, Javier, Haj-Salem, Narjes, & Boubaker, Anis. (2016). Context aware customer experience management: A development framework based on ontologies and computational intelligence Sentiment Analysis and Ontology Engineering (pp. 273-311): Springer.
- Nayem, T., Murshed, F., & Dwivedi, A. (2019). Brand experience and brand attitude: examining a credibility-based mechanism. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(7), 821-836.
- Rezaei, S., & Valaei, N. (2017). Crafting experiential value via smartphone apps channel. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 688-702.
- Slåtten, T., Mehmetoglu, M., Svensson, G., & Sværi, S. (2009). Atmospheric experiences that emotionally touch customers: a case study from a winter park. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Smith, s. (2005). customer experience management, strategic approaches series info@personaglobal.com.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. In *The service-dominant logic of marketing* (pp. 21-46). Routledge.
- Varshneya, G., Das, G., & Khare, A. (2017). Experiential value: a review and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Walter, U., Edvardsson, B., & Öström, Å. (2010). Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. routledge.

## Identifying the Dimensions of Citizens' Experience in Receiving Services (A Case Study: Governmental Organizations)

Hamid Zare,<sup>1</sup> Hamidreza Yazdani,<sup>2</sup> Zahra Rahimi Chesli<sup>3\*</sup>

Received: 11/7/2023

Accepted: 6/11/2023

### Abstract

The purpose of this research is to measure the dimensions of citizens' experience in receiving services in from governmental organizations. The research method is descriptive-survey as well as applied. The statistical population of this research is the citizens of Gilan Province that have enjoyed the services of governmental organizations. The samples included 214 people. The data collection tool was a questionnaire, and its reliability was evaluated through Cronbach's alpha. The analysis of the research data was conducted using the method of structural equations and importance and status matrix through Spss and LISREL software. According to the results of the research, among thirteen dimensions of citizens' experience in receiving services from governmental organizations, the dimensions of experiencing speed, ease, convenience, and added value have the most significance compared to other dimensions. These dimensions are placed in the importance-status matrix in the area of continuity and excellent performance. Also, the dimensions of service experience, emotional, emotional, interactive, physical, process, and other experiences are placed in the importance-status matrix in the area of critical attention, and these dimensions are evaluated high in terms of importance. However, the status of these dimensions is low. Accordingly, efforts should be made to improve and develop this area. Also, the dimensions of employee experience and social experience are placed in the unimportant area compared to other dimensions and have low importance and performance. In this regard, organizations should invest in the experiences of citizens to ensure proper interactions with citizens and reduce costs. Through correct management of these experiences, organizations are able to establish useful relationships with citizens; in addition, they create an opportunity for a long-term competitive advantage for the organization..

**Keywords:** experience management, citizen experience, customer experience, government organizations, governmental services.

1. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran; hzarea@ut.ac.ir

2. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran; hryazdani@ut.ac.ir

3. Master of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran; zahra.rahimy@ut.ac.ir