



SERVICE CENTER

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

## قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة

ضمن سلسلة "الأدلة الإرشادية" التي يصدرها

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

## مقدمة

يُعد قياس رضا العملاء من أبرز آليات التقييم والمتابعة. هي خطوة أساسية لتحليل مواطن القوة والضعف في الأداء ، ووضع تصورات للتطوير وتجديد العمل المستمرين. إن التعرف على رضا العميل يجيب على أسئلة عديدة مثل هل تجري عملية تقديم الخدمة/الخدمات وفق المواصفات ؟ هل يتم مواجهة مشاكل التنفيذ وعقباته على النحو الذي يحافظ على جودة الأداء ؟ هل تلبى المنظمة طموحات الفئات المستهدفة منها؟..

## ما يرضي العملاء ؟

ينصب قياس رضا العملاء عادة على " كم " الخدمات المقدمة نظراً لأن كمية المنتج يسهل قياسها وتحليلها وهي دليل على إنجاز ونجاح المنظمة ، لذلك يحرص أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين على إبراز الإنجازات الكمية. ولكن في إطار مفهوم الجودة الشاملة أصبح التركيز ينصب أكثر فأكثر على الكيف أي نوعية الخدمة المقدمة فقد لوحظ أن الاهتمام بالجوانب الكمية قد يأتي في أوقات كثيرة على حساب الكيف وبالتالي لقياس رضا العملاء جانبان هما الكم والكيف.

## قياس رضا العملاء:

هو تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى رضا عملائها عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المؤسسية والبرمجية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع والقاعدة الشعبية التي تخدمها.

وقد إنتهى علماء نظم الجودة الشاملة إلى أن العملاء صنفان: عملاء داخليين وعملاء خارجيين.

### العملاء الداخليين:

هم أعضاء مجالس الإدارات والجهاز التنفيذي والعاملون. فكل منهم يمثل متلقي لخدمة أو نتائج أعمال من الآخرين، وهو في الوقت ذاته مورد لخدمة أو يؤدي أعمالا ويبني عليها من يليه.

وهؤلاء يمكن قياس رأيهم في أساليب العمل والخدمات والإمميزات التي تمنح لهم عن طريق تصميم استمارة استقصاء مبسطة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يجاب عنها بنعم أو لا. كما يمكن وضع جدول تقديرات من ١-٥ درجات للتعبير عن مدى رضائهم بما تقدمه لهم الإدارة. ( نموذج ١ )

### العملاء الخارجيين:

وهم الجمهور المتلقي لخدمات أو منتجات الجمعية الأهلية. فهم الفئات المستهدفة، إلى جانب الجهات الرقابية والجهات المانحة وغيرها. و يجب الوصول إلى هؤلاء وسؤالهم عن الخدمات المقدمة وعن مخرجات المشروعات ومدى رضائهم عنها. ولن يحدث ذلك إلا عن طريق القياس. (نموذج ٢)

يتوقع كل من هؤلاء من القائمين على الجمعية الأهلية ومشروعاتها أن يقوموا بتوفير الخدمة أو المنتج على أعلى قدر من الجودة والكفاءة. فلا يعني أن الجمعية الأهلية تقوم بتقديم خدمات للفقراء أو المهمشين أن توديعها بقدر من الإهمال لرغباتهم أو أن نتوانى في تقديمها إليهم.

قبل بدء عملية قياس رضا العملاء أن يقوم فريق العمل بالإجابة عن الأسئلة التالية:

١. هل يتم القياس في بداية المشروع ؟ أم في منتصفه ؟ أم في نهايته ؟
٢. هل يتم القياس بصفة مستمرة ؟ أو شهرية ؟ أو كل ثلاثة شهور ؟
٣. هل يتم بعد إنتهاء المشروع ؟ ومتى ؟

كما يجب أن يقوم فريق العمل بمناقشة النقاط التالية :

- ✗ المعلومات المطلوب معرفتها لإجراء القياس ؟ (هناك مثلا المنافع الاقتصادية التي تستفيد منها الفئات المستهدفة من المشروع أو الخدمة).
- ✗ ما مصادر تلك المعلومات ؟ (القادة الشعبيين مثلا أو عينات عشوائية من المنتفعين أو استقصاء رأي كل منلقي الخدمة).
- ✗ ما هي الطرق التي يجب استخدامها للحصول علي المعلومات ؟(المناقشات الجماعية أو الزيارات والمقابلات الشخصية).
- ✗ ما هي الأدوات اللازمة للحصول علي المعلومات ؟ (استمارة الاستبيان، الملاحظة..الخ).
- ✗ كيف يجب تحليل المعلومات ؟ (هناك مثلا : حساب نسبة المشاركين في القياس إلى عدد المستفيدين من المشروع/الخدمة) .
- ✗ كيف سيتم استخدام نتائج القياس ؟ هل سيتم استخدامها لإحداث تغييرات في السياسات المتبعة أو في أساليب التنفيذ أو في تغيير المفاهيم أو في تنمية وتدريب القائمين على العمل أو حتى تغييرهم.

## لماذا يجب قياس رضا العملاء؟

- ❖ للوقوف على مدى رضا العملاء عما تقدمه لهم الجمعية من خدمات .
- ❖ تقديم النتائج لشركاء الجمعية من الممولين المحليين والأجانب.
- ❖ الوقوف علي أسباب عدم تحقق أهداف الجمعية حسب التصور المبدئي للعمل.
- ❖ معرفة ما إذا كانت الفئات المستهدفة قد استفادت بالفعل من العوائد المتوقعة من الخدمة
- ❖ حتى يتبين للمشرفين علي تنفيذ أنشطة الجمعية مدى إمكانية توسيع نطاق الأنشطة والخدمات لتشمل مجتمعات أخرى.
- ❖ تجنب تكرار نفس الأخطاء في المشروعات والأنشطة التالية.
- ❖ معرفة ما إذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا العملاء في الداخل والخارج أم يحتاج الأمر إلي مراجعة.

## طرق جمع المعلومات لقياس مدى رضا العملاء

يمكن جمع المعلومات من خلال:

- البحوث المسحية
- المقابلة
- الجماعات البؤرية

### ١. البحوث المسحية

#### مسح آراء العملاء الداخليين والخارجيين

تعد المسوح من الطرق الهامة للوقوف على آراء واتجاهات أعضاء الجمعية أو المنظمة (العملاء الداخليين) حول أنشطة وخدمات الجمعية. ومن ناحية أخرى، فإن إستطلاع آراء غير الأعضاء (العملاء الخارجيين) من شأنه إلقاء الضوء على وجهات نظر وآراء القطاعات الأخرى في المجتمع مثل رجال الأعمال وقادة المجتمع والمزارعين والنساء والطلبة وكبار الموظفين والجمهور العام. كما أن ذلك من شأنه إضفاء صفة المصداقية على جهود الجمعية. والتصدى لوجهات نظر المعارضين. كما يمكن أن تؤدي هذه المسوح أيضا إلى توفير البيانات الإحصائية اللازمة لدعم أنشطة وخدمات الجمعية.

## خطوات إجراء المسح

### الخطوة الأولى : تحديد حجم ومجال المسح

يتوقف ذلك بصفة رئيسية على الطريقة التي نعتزم استخدام المعلومات بها.

### الخطوة الثانية : اختيار أنسب الطرق لجمع المعلومات

تبعاً للموقف والظروف يمكن إجراء المسح في مكان العمل أو خلال الاجتماعات العامة أو عبر الهاتف أو باستخدام البريد.

### الخطوة الثالثة : إعداد استمارة الاستبيان

يجب الاهتمام بصياغة الأسئلة حتى تكون الإجابات ذات معنى ، كما يجب عمل اختبار قبلي بطرح استمارة الاستبيان على عينة صغيرة من الأفراد مثل الأصدقاء أو أفراد الأسرة للتأكد من أن القارئ يفهم معنى السؤال المكتوب. كما يجب أن تصاغ الأسئلة بطريقة حيادية وبحيث لا تظهر وجهة نظر المنظمة أو واضع الأسئلة تجاه القضية المطروحة.

### الخطوة الرابعة: الحصول على موافقة الهيئات الحكومية:

يجب أن تحصل المنظمات غير الحكومية على موافقة من الهيئات الحكومية المعنية حتى تقوم بمسح للآراء .(إذا تطلب الأمر ذلك).

### الخطوة الخامسة : تنفيذ المسح ونشره

ما أن تنتهي المسح يجب ترتيب اجتماعات خاصة داخل الجمعية وعامة للجمهور لإعلان ما تم التوصل إليه من معلومات، إذ بدون الإعلان فإن هذه المعلومات القيمة يمكن أن تغفل.

## ٢. المقابلة كأحد أهم الأساليب المستخدمة في جمع المعلومات حول رضا العملاء.

المقابلة هي اجتماع وجها لوجه بين شخصين أو أكثر حيث يسأل الباحث أسئلة للحصول على معلومات من مبحوث واحد أو أكثر. بالإضافة لذلك، فإن الباحث يكون قادراً على ملاحظة وتكوين انطباعات عن المبحوثين. وهناك - ٦ - عدة أنواع من المقابلة : المقابلة الفردية كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

والمقابلة الجماعية والمقابلة المنظمة وغير المنظمة.

#### المقابلة الفردية:

في هذا النوع من المقابلة يوجد باحث واحد ومبحوث واحد، وتستخدم من أجل:

- التعرف على ردود الأفعال تجاه البرامج والخدمات.
- الحصول على معلومات.
- التعرف على الاتجاهات والاهتمامات.
- تقدير المعارف والمهارات.
- تقدير الأداء.
- إبداء النصيحة بشأن المشاكل والأزمات.

#### المقابلة الجماعية:

في هذا النوع من المقابلة يوجد باحث واحد و عدة مبحوثين وتستخدم من أجل:

- تقدير أداء البرنامج والخدمات.
- الحصول على معلومات.
- التعرف على الاتجاهات والاهتمامات.
- تحديد ردود الأفعال تجاه برنامج أو خدمة ما.
- تحديد و إيجاد حلول للمشاكل.

#### المقابلة المنظمة:

المقابلة المنظمة هي المقابلة يكون خلالها الباحث على دراية تامة بما يريد وإلى أين يريد أن يذهب (مثل شخصان يجدفان في قارب واحد في وقت واحد وفي اتجاه واحد هو الشاطئ المقابل).

وفي المقابلة المنظمة يستخدم الباحث استبياناً واحداً أو قائمة بالأسئلة أو الموضوعات ثم ينظم المقابلة للحصول على معلومات محددة من مبحوث واحد أو أكثر. وفي حالة المقابلة المنظمة يتم أعداد الطريقة التي ستدار بها المقابلة وكذلك محتواها مسبقاً، حيث يتم طرح أسئلة محددة بنظام محدد.

وفي بعض الأحيان تتضمن المقابلة المنظمة قليل من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة، ومن ثم، يستطيع المبحوث أن يضيف معلومات أكثر إذا رغب. قد تكون أسهل المقابلة المنظمة

في أجزائها بالنسبة للباحثين الأقل مهارة.

### ■ المقابلة غير المنظمة:

إن المقابلة غير المنظمة هي تلك التي يتم من خلالها التعرف على الاتجاه العام الذي تسير فيه المنظمة. وفي المقابلة غير المنظمة لا يستخدم الباحث استمارة استبيان، وبهذه الطريقة لا يمكن عمل تخطيط دقيق لمحتوى المقابلة أو الطريقة التي ستنفذ بها بالتفصيل مقدما.

وتكون المقابلة هنا مثل أي محادثة عادية، كأن يقول الباحث مثلا " قل لي ما رأيك فيما تقدمه الجمعية من خدمات؟" أو "نحن مهتمون بمعرفة ما إذا كان ينبغي لبرنامج أو نشاط معين أن يستمر كما هو أم يجب أن يتغير، ما رأيك؟". يطلق على مثل هذا النوع من الأسئلة أسم الأسئلة ذات النهايات المفتوحة ( أو الإجابات الحرة) حيث يكون المبحوث حرا في الإجابة بطريقته الخاصة وبكلماته وبسرعته المعهودة.

والمقابلة غير المنظمة مرنة جدا حيث يستطيع الباحث أن يكيف الأسئلة التالية وفقا للإجابات الفعلية التي قدمها المبحوث عن الأسئلة الأولى. وربما تكون الاهتمامات الرئيسية للمبحوث هر المرشد لطريقة سير المقابلة أو إجراءاتها.

### ٣. الجماعات البؤرية

والجماعات البؤرية هي جماعات صغيرة للمناقشة يدعى إليها نخبة من المشاركين تبعا للسن ومحور الاهتمام والمكانة في المجتمع . يقود منسق الحوار المناقشة حول إحدى القضايا المحددة. ويمكن أن تتشكل الجماعات البؤرية من النساء والرجال أو من كلاهما معا، كما يمكن أن تدار هذه الحلقات النقاشية بمعرفة ميسرين مدربين أو أحد الأفراد المسؤولين عن الجمعية، ويجب على هؤلاء إثارة المناقشة باستخدام الأساليب التفاعلية في الحوار بدلا من إتباع أسلوب المحاضرة أو فرض صيغة صارمة للمقابلات وحلقات المناقشة.

### اختيار وتدريب الباحثين للقيام بقياس رضا العملاء:

يتم استخدام أنواع كثيرة ومتنوعة من الأفراد كباحثين للقيام بقياس رضا العملاء، من بينهم ويتضمن ذلك المتطوعين من المدرسين، والعاملين بمجال تنمية المجتمع، وطلبة المدارس الثانوية، والممرضات والقيادات الريفية. ولقد وجد أن المدرسين أفضل بصفة خاصة في إجراء المقابلات حيث أنهم غالبا ما تكون \_ ٨ \_ لديهم معرفة جيدة بمجتمعهم ويحظون كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

بإحترام الناس، كما أن لديهم أيضا التعليم والخبرة اللازمة لفهم - بعد تدريب قصير - كيفية استخدام طرق البحث والقياس المختارة.

## صعوبات وحلول

هناك العديد من المشكلات التي قد تواجه عملية قياس رضا العملاء خاصة في مجال

العمل الأهلي والتموي من بينها.

### ١ - صعوبة القياس:

هناك مجالات يصعب فيها، من حيث المبدأ إستطلاع رأي المستفيدين أو الجمهور المستهدف حول الخدمة التي قدمت أو تقدم لهم، وتتبع صعوبة القياس عادة من صعوبة التعامل مع الجانب الكيفي المتعلق بأسلوب تقديم الخدمة. فعلى سبيل المثال قد يسهل حصر عدد المستفيدين من الخدمة الطبية المقدمة لقرية، ولكن يصعب معرفة إلى أي مدى كان أسلوب تقديم هذه الخدمة لائقاً؟

في هذا الصدد يمكن الاستعانة بما يعرف بالموشرات الكيفية أو الاجتماعية Social indicators وتعني وضع استبيان يشمل أسئلة تنصب في الأساس على الأبعاد الكيفية في تقديم الخدمة.

### مثال:

\* من كان في إستقبالك عند دخول الجمعية أو العيادة ؟

\* ما المدة التي كنت تنتظرها قبل أن تقابل المسئول أو الطبيب ؟

\* ما المدة التي تستغرقها لقاءك بالمسئول أو الطبيب ؟ .... إلخ.

هذه الأسئلة تساعد على معرفة أسلوب تقديم الخدمة ولكن عن طريق غير مباشر ودون السؤال مباشرة عن الخدمة تحقيقاً لأقصى قدر ممكن من الموضوعية.

### ٢ - طبيعة الجمهور المتلقي للخدمة:

يجب مراعاة الخصائص الاجتماعية للجمهور متلقي الخدمة عند استطلاع رأيه فمثلاً إذا كان المستوى التعليمي للعملاء الخارجيين منخفضاً فقد يشكل ذلك صعوبة لمعرفة مدي رضائهم على طبيعة الخدمة المقدمة خاصة في الجانب الكيفي منها. ولمواجهة هذه الظاهرة لابد من توفير فريق عمل قادر على مخاطبة مثل هذه الفئات بنفس اللغة التي يفهمونها ويستطيعون بناء جسور الثقة معهم لمعرفة رأيهم الحقيقي تجاه الخدمة المقدمة كماً وكيفاً.

### ٣- غياب الثقة:

في بعض المجتمعات وبخاصة التي يخشى أهلها رموز السلطة أياً كانت صورتها أو شكلها يتجنب أفراد الجمهور العادي إبداء رأيهم بصراحة في كم وكيف الخدمات المقدمة لهم خشية أن يفقدها أو أن يؤدي ذلك إلي استعداد الموظفين القائمين على العمل. وبنفس المنطق يخشى صغار الموظفين في أي جمعية إبداء أية آراء نقدية على أسلوب إدارة العمل خشية أن يفقدوا وظائفهم.

يكن الحل في بناء جسور الثقة والحرص على إبراز مصداقية وسرية عملية التقييم وقياس رضا العملاء لتشجيع الجمهور العادي على المشاركة في هذه العملية.

## نموذج ( ١ )

### قياس رضا العملاء الداخليين

#### ( أعضاء مجلس الإدارة، والموارد البشرية )

##### أعضاء مجلس الإدارة:

##### مناخ العمل:

١. هل تم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بعدالة؟ وهل هي واضحة للجميع؟
٢. هل تعليمات الأداء واضحة لتقليل الضغوط على المشاركين في الأنشطة؟
٣. هل يتم تشجيع الجميع على المشاركة الفعالة؟ وهل يتم تقدير الجهد المبذول؟
٤. هل يعتبر الرأي والرأي الآخر داخل الجمعية أداة للتطوير وتبادل الخبرات؟
٥. هل يتم تداول السلطة بين الأعضاء داخل الجمعية؟
٦. هل المبادرات الذاتية وطرح الاقتراحات أمر مقبول ومتاح للجميع؟

##### الموارد البشرية:

##### العاملون:

١. هل تعمل الجمعية على مراجعة احتياجاتها الوظيفية بانتظام بغرض إعادة توزيع المهام والمسؤوليات؟
٢. هل تسعى الجمعية للحفاظ على عنصر الكفاءة بداخلها؟
٣. هل تضع الجمعية معايير لاختيار القائمين على العمل؟ وهل هذه المعايير مناسبة ومقبولة من الجميع؟
٤. هل تقوم الجمعية بإعداد وتأهيل العاملين الجدد للتأقلم والتعرف على النظم والسياسات المعمول بها؟
٥. ما هي أساليب التحفيز داخل الجمعية ومدى تقبل العاملين لكل منها. وما هي السبل

الأخرى التي يجب أن تتبعها - ١١ - الجمعية لتحفيز العاملين بها ؟

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.



## المتطوعون:

١. هل تتوفر في الجمعية سبل للتنمية الذاتية واكتساب الخبرات؟
٢. هل هناك فصل واضح في المهام بين العاملين والمتطوعين؟
٣. هل يتم تحديد الاحتياجات من المتطوعين دورياً؟
٤. هل هناك بالجمعية شخص مسئول عن رعاية وإدارة شئون المتطوعين؟
٥. هل هناك مساواة في التكاليف ومراعاة لظروف المتطوعين الشخصية؟

## نموذج ( ٢ )

### قياس رضا العملاء الخارجيين

( الجهات المانحة، الجمعيات الشريكة وأعضاء الشبكات، متلقو الخدمة،  
الجمهور المستهدف)

### الجهات المانحة ( بغرض تلافي أوجه القصور، إن وجدت):

١. ما هو انطباعك الأولي عن الجمعية؟ وكيف تراها الآن؟
٢. ما رأيك فيما تقدمه من خدمة/ خدمات؟
٣. هل تتماشى اهتماماتنا مع اهتماماتك؟ ما هو وجه الخلاف، إن وجد؟
٤. كيف ترى أداء القائمين على إدارة الجمعية / الخدمات؟
٥. ما هي الاحتياجات التدريبية التي ترى أنها واجبة للعاملين بالجمعية أو قياداتها؟

### الجمعيات الشريكة وأعضاء الشبكات:

٦. ما هي أوجه القوة في جمعيتنا بصفقتها عضو في الشبكة أو جمعية شريكة؟
٧. ما هي مواطن التطوير في أدائنا من هذا المنطلق؟ ( الأساليب/ الموارد البشرية/ السياسات)
٨. هل توصي جمعيات أخرى بالتشبيك مع جمعيتنا؟ ولماذا؟

## متلقو الخدمة/ الجمهور المستهدف:

٩. كيف علمت عن الجمعية؟ وما هو انطباعك المبدئي عنها؟

١٠. ماذا تعرف عن خدماتها؟ أذكر؟

١١. ما أهم ما يرضيك في الخدمات المقدمة من حيث:

أسلوب الأداء/ الخدمة نفسها/ القائمون على العمل/ مكان تقديم الخدمة/ ولماذا؟ (حدد الخدمة

المقصودة) -----

١٢. ما الذي لا يرضيك في الخدمات المقدمة من حيث:

أسلوب الأداء/ الخدمة نفسها/ القائمون على العمل/ مكان تقديم الخدمة/ ولماذا؟ (حدد الخدمة

المقصودة) -----

١٣. هل هناك خدمات تستطيع الجمعية أن تضعها ضمن خططها المستقبلية؟ أذكر؟

١٤. هل توصي آخرين بالتعامل مع الجمعية؟ ولماذا؟