

## مقایسه تطبیقی سنجش رضایت مشتریان در سازمان‌های خدمات شهروند- محور<sup>۱</sup>

علیرضا شاهرخیان

کارشناس پژوهش شهرداری شیراز

### چکیده

بنچ مارکینگ یا مقایسه تطبیقی، مقایسه شیوه‌های کاری سازمان خویش با بهترین شیوه‌های شناخته شده توسط چند سازمان دیگر و در نهایت استفاده از نتایج به دست آمده در جهت بهبود شیوه‌های عمل سازمان خویش است. مقایسه تطبیقی شامل شناسایی و به کارگیری بهترین رویه‌ها و تکنیک‌ها برای انجام کارهای معمولی سازمان است. یکی از کارهای معمولی که در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات شهروندی انجام می‌شود رضایت سنجی از مشتریان/ شهروندان است. در این بررسی، سه نمونه از بررسی‌های رضایت سنجی به عنوان شرکای منتخب بنچ مارکینگ برای شناخت فرایندها و ساختار آنها گزینش شده‌اند که عبارت‌اند از: «شاخص خدمت مشتری آمریکایی ACSI برای سنجش رضایت مشتری در مورد کیفیت کالاها و خدمات در ایالات متحده»، «پانل مشتریان برای اندازه‌گیری انتظارات و رضایت شهروندان از ارائه خدمات بخش عمومی در انگلستان»، و «بررسی Citizen First (نخست شهروند) که رضایت شهروندان کانادایی» را می‌سنجد. این کار یعنی نگاه به بیرون از سازمان خویش (بیرون از سازمان، صنعت، ناحیه جغرافیایی، کشور و ...) برای بررسی اینکه دیگران از چه فرآیندهایی استفاده کرده‌اند و چگونه به سطوح عملکردی بالاتری دست یافته‌اند. هر سازمانی ماهیتی منحصر به فرد دارد، ولی ما همیشه می‌توانیم از چگونگی تفاوت‌ها و شباهت‌های خود و سایر سازمان‌ها استفاده نماییم. این اطلاعات یک منبع دائمی یادگیری هستند.

**واژه‌های کلیدی:** بنچ مارکینگ، مقایسه تطبیقی، خدمات شهروندی، رضایت سنجی.

۱. (برگردان) نمایه شده: [www.iccs-isac.org](http://www.iccs-isac.org) \eng پاییز ۱۳۸۹.

(رسالت موسسه خدماتی شهروند- محور (Institute for Citizen – Centered Service) که در کانادا است و به طور کوتاه با (ICCS) نشان داده می‌شود، افزایش رضایت شهروندی با ارائه خدمت توسط بخش عمومی است. اگر شما نیز اطلاعاتی دارید که مایلید با انجمن ارائه خدمات بخش عمومی به اشتراک بگذارید با ICCS تماس بگیرید.)

## مقایسه تطبیقی<sup>۲</sup>: مزایا و درس‌های آموخته شده

امروزه سازمان‌های بخش عمومی، به طور فزاینده‌ای متعهد به ارائه کیفیت و سنجش عملکرد خود شده‌اند. در آغاز، سنجش و ارزیابی‌های این سازمان‌ها زمانی که بر روی برنامه‌های اختصاصی سازمان متمرکز شده بودند، ارزشمند بودند. اکنون این ابتکار سنجش و ارزیابی‌ها به روی مقایسه با برنامه‌های اختصاصی دیگر سازمان‌ها متمرکز شده‌اند. این چنین مقایسه‌ای - مقایسه تطبیقی - می‌تواند به شدت در کمک به آگاهی سازمان‌ها و یادگیری آنها از یکدیگر موثر باشد.

به واسطه سنجش و مقایسه تطبیقی، سازمان‌ها می‌توانند پیشرفت‌هایشان را بدانند، حوزه‌هایی را برای پیشرفت خود بشناسند و بهترین شیوه‌ها را مشخص کنند.

یکی از ابزارهای ابتدایی که سازمان‌های بخش عمومی (و خصوصی) برای اندازه‌گیری و ردیابی عملکرد خود، اختیار کرده‌اند بررسی‌ها (پیمایش‌ها) و مطالعات شهروند/ ارباب رجوع/ مشتری می‌باشد. با استفاده از نتایج این بررسی‌ها، سازمان‌ها می‌توانند تصویری از آنچه شهروندان می‌بینند و خدماتی را که تجربه می‌کنند به دست آورند.

اگر نتایج حاصل از یک بررسی پیمایشی را به تنهایی ملاحظه کنیم و بدون مقایسه نتایج و آنکه چیزی در مقابلمان باشد نتیجه‌گیری کنیم، ارزش چنین بررسی (پیمایش) محدود خواهد بود.

کوتاه سخن آنکه، سازمان‌ها نیاز به مقایسه تطبیقی کردن نتایج خود در مقابل مجموعه نمرات دیگران در رابطه با انتظارات، اهداف، عملکرد گذشته، یک صنعت استاندارد، یا عملکرد شرکت‌های پیشرو دارند.

در سال‌های اخیر، بخش عمومی، شاهد تعدادی از اندازه‌گیری‌ها و گام‌های نخست مقایسه تطبیقی مربوط به ارائه خدمات<sup>۳</sup> بوده است. برای نمونه:

---

۲. Benchmarking

۳. Service delivery

۱. شاخص خدمت مشتری آمریکایی یا ACSI (که سرنام کلمات The American Customer Service Index می‌باشد) یک شاخص اندازه<sup>۴</sup> رضایت مشتری در مورد کیفیت کالاها و خدمات در دسترس مصرف کنندگان خانگی در ایالات متحده می‌باشد که برای اندازه گیری رضایت مشتری آژانس‌های دولت فدرال آمریکا، برای مقایسه تطبیقی تعیین شده است.

۲. پانل مشتریان، یک نمونه معرف از شهروندان است که به صورت یک گروه کانونی ملی<sup>۵</sup> به کار گرفته شده و برای اندازه گیری انتظارات و رضایت شهروندان از ارائه خدمات بخش عمومی در انگلستان استفاده می‌شود.

۳. نخست شهروند (Citizen First)، یک بررسی ملی دوسالانه است که انتظارات، اولویت‌ها و رضایت شهروندان کانادایی را از ارائه خدمات، خط مشی‌ها و سیاست‌ها در تمام سطوح دولت ارزیابی می‌کند.

با چندین سال تجربه در این زمینه‌ها و دیگر وظایف قانونی<sup>۶</sup>، اکنون یک زمان مناسب، برای برداشت انباشته‌ها از آنچه تا به امروز در مورد مطالعات اندازه گیری و مقایسه مبنایی آموخته‌ایم می‌باشد. این مرور مطالب، در بر گیرنده تعدادی از آموزه‌هایی است که نشان می‌دهند چه گام‌هایی باید توسط بخش عمومی برای دستور کار آینده خدمات به کمک مقایسه تطبیقی برداشته شود.

اندازه گیری پیمایشی و مقایسه تطبیقی<sup>۷</sup>: درس‌های آموخته شده

#### ۱. مقایسه سیب‌ها و پرتقال‌ها<sup>۸</sup>

به طور ابتکاری چون Citizen First و ACSI چندین سال نتایج بررسی‌ها را

---

۴. Indicator

۵. National Focus group

۶. منظور از یک وظیفه قانونی Jurisdiction مجموع همان مسئولیت‌ها یا خدمات‌های متفاوت یک سازمان است مثلاً وظیفه قانونی شهرداری، خدمات آتش نشانی، دفع زباله، پارک‌ها، کتابخانه‌ها، موزه‌ها و ... است.

۷. Survey Measurement and Benchmarking

۸. Comparing Apples and Orange

گسترش داده‌اند، اکنون یک مجموعه در حال رشد از داده‌های سری‌های زمانی که مقایسه داخلی و مقایسه تطبیقی در برابر عملکرد گذشته را ممکن می‌سازند وجود دارد. دولت‌ها، وزارت‌خانه‌ها و آژانس‌ها می‌توانند روند پیشرفت خود را پی‌گیری کنند، قوت‌ها و ضعف‌ها را بشناسند و اهدافی را برای پیشرفت و بهبود، تنظیم کنند. آنها می‌توانند با یک دید دقیق‌تر ببینند که چگونه داده‌ها جمع‌آوری، آنالیز و گزارش می‌شوند، به طور کلی اگر چه مقایسه تطبیقی هنوز هم چالش‌انگیز است همچنان گام‌های برداشته شده آن می‌تواند بهبود یابد.

### الف) تفاوت در سوالات:

این یک مثل قدیمی است که سوال می‌تواند پاسخ را تعیین کند (یا حداقل به طور معنی‌داری تاثیر بگذارد). با وجود تمرکز عموم سازمان‌ها روی رضایت مشتریان، کوشش‌های پیمایشی برای وظایف قانونی، (وظایف متفاوت یک سازمان) تمایل به سوالات متفاوت دارند.

به عنوان مثال **Citizen First 2000** و پانل افراد انگلستان را در زیر مقایسه کنید.

### **Citizen First 2000**

اگر شما در سال گذشته از (خدمات)، استفاده کرده اید، کیفیت خدمت، چقدر خوب بوده است.

خیلی خوب ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ خیلی بد

### **UK Peoples Panel**

می‌خواهم به من بگویید شما چقدر از کیفیت (خدمت) راضی یا ناراضی هستید.  
خیلی راضی | کمی راضی | متوسط | کمی ناراضی | خیلی ناراضی | نظری ندارم

هر دو سوال: سوالات درستی هستند که اطلاعات ارزشمندی را آشکار می‌کنند.  
اگر چه، هنگامی که سوال CF از پاسخگو می‌خواهد که وی کیفیت خدمت را

درجه‌بندی کند، سوال انگلستان از پاسخگو می‌خواهد که رضایت‌مندی از خدمت را درجه‌بندی کند.

روشن است در صورتی که برداشت یک فرد از کیفیت و رضایت، یکسان نیست. از این رو هیچ مقایسه‌ای نمی‌تواند بی‌عیب باشد. درجه رضایت ۸۰ (از ۱۰۰) که کتابخانه‌ها از پانل افراد انگلستان، دریافت کرده‌اند، کاملاً قابل مقایسه با نمره ۷۷ کیفیت خدمت که کتابخانه‌های عمومی کانادا از CF دریافت کرده‌اند نمی‌باشد. البته این گفته‌ها برای سست نشان دادن چنین مقایسه‌هایی نیست بلکه فقط برای روشن کردن محدودیت‌هاست.

در حقیقت، حتی از قرار معلوم، تغییرات ناچیزی در واژه‌های سوالات، می‌تواند اغلب به پاسخ‌ها آسیب بزند بنابراین بهتر است در یک پرسشنامه از آوردن سوالات تغییر نیافته که اضافه بر زمان و خارج از وظایف قانونی سازمان خدمات شهروند-محور است خودداری کرد.

### ب) تفاوت در اندازه‌گیری

اعتبار<sup>۹</sup> روش مقایسه تطبیقی می‌تواند تحت تاثیر دو پیمایش متفاوت که از طیف‌های متفاوت<sup>۱۰</sup> برای سنجش پاسخ پرسش‌ها استفاده می‌کنند واقع شود. به عقب برگردید و به مثال بالا نگاه کنید هنگامی که پیمایش CF از پاسخگو یک درجه بین ۱ تا ۵ را می‌خواهد، پیمایش UK شماره‌ای را در کنار هیچ یک از پنج گزینه توصیفی، قرار نداده است. از این رو هنگامی که گزارش‌های پیمایش CF یک نمره میانگین برای هر خدمت ارائه می‌دهد پیمایش UK باید تنها، درصد پاسخ‌های هر طبقه را نشان دهد. هنگامی که پیمایش‌های متفاوت، مقیاس‌های عددی متفاوتی را به کار می‌برند یک چنین مساله‌ای رخ می‌دهد.

متأسفانه نتایج به دست آمده از مقیاس پنج نقطه‌ای به طور کامل، قابل مقایسه با

---

۹. Validity

۱۰. Different Metrics

نتایجی که با استفاده از مقیاس‌های هفت نقطه‌ای یا ده نقطه‌ای به دست آمده‌اند نیست. فرمول‌های ریاضی پیچیده می‌توانند برای مقایسه نتایج به دست آمده از دو مقیاس عددی متفاوت، به کار روند، اما این راهکار ریاضی، کمتر از مقیاس‌های همسان قابل اعتماد است.

### ج) تفاوت در گزارش

حتی اگر سوالات و مقیاس‌های یکسان استفاده شده باشند، بر مبنای اینکه چگونه اعداد، تحلیل و گزارش می‌شوند به هر حال، مشکلاتی می‌توانند رخ دهند. نتایج یک پیمایش که از پاسخ‌گویان می‌خواهد کیفیت خدمت را روی یک مقیاس از ۱ تا ۵ درجه‌بندی کنند به چندین روش متفاوت می‌تواند گزارش شود. برای مثال نمره میانگین می‌تواند گزارش شود، در صد پاسخ‌گویی که گزینه ۵ را انتخاب کرده‌اند می‌تواند گزارش شود، یا درصد تجمعی پاسخ‌گویی که گزینه‌های ۵ یا ۴ را انتخاب کرده‌اند می‌تواند گزارش شود.

پیداست که هیچ یک از این گزارش‌ها لزوماً اشتباه نمی‌باشد. این که از چه طریقی داده‌ها، آنالیز و گزارش شوند، اصولاً تابعی است از این که چه اطلاعاتی را سازمان می‌خواهد به دست آورد.

این اختیارات در گزارش‌های متفاوت وجود دارد اگر چه مقایسه تطبیقی خارجی، بیشتر از مقایسه داخلی چالش‌انگیز است.

### ۲. پیروز شدن بر مسأله غیر قابل حل سیب‌ها و پرتقال‌ها<sup>۱۱</sup>

تعدادی راه متفاوت برای حل مسأله طرح شده فوق وجود دارد. میلر و میلر<sup>۱۲</sup> "در پیمایش‌های شهروندی برای سنجش میزان رضایت از هر حوزه کاری سازمان، سه سؤال زیر: چگونه آنها را انجام می‌دهید، چگونه از آنها استفاده می‌کنید، آنها چه معنی

---

۱۱. Overcoming the apples and oranges dilemma

۱۲. Miller and Miller

می‌دهند"، جهت مقایسه نتایج ۲۶۱ پیمایش گوناگون، یک روش تغییر مقیاس که مقیاس "در صد برای ماکزیمم" یا "PTM" (نامیده می‌شود، به کار برده‌اند. میلر و میلر، با به کار بردن PTM، نتایجی از پیمایش‌هایی با مقیاس‌های متفاوت و سوالات متفاوت گرفتند و نتایج را تنها به یک مقیاس، تبدیل کردند تا هنگامی که برایشان ثابت شد که این تبدیل در آزمون، خوب و مقاوم<sup>۱۴</sup> است. روشن است، این یک روش پیچیده‌ای است که معمولاً یک مدیر بخش عمومی تمایلی ندارد آن را در نظر بگیرد. یک راهبرد (استراتژی) کاربردی دیگر برای غلبه بر موانع مقایسه تطبیقی این است که همه سازمان‌های بخش عمومی یک ابزار پیمایش، روش شناختی، و ساختار گزارش استاندارد یا مشترک را اتخاذ نمایند. ابزار اندازه‌گیری مشترک<sup>۱۵</sup> (CMT)، یک مثال از یک تلاش در این راه است. ارائه یک بانک ساخته شده آماده، شامل پرسش‌ها و چیزهایی که جهت ساختن یک پیمایش می‌باشند می‌تواند توانایی مدیران بخش عمومی را برای مقایسه تطبیقی وظایف قانونی سازمان، که سوال‌های مشابه (یکسان) می‌پرسند افزایش دهد.

اهمیت آنالیز و گزارش نتایج پیمایش‌های CMT در یک روش سازگار نمی‌تواند ناچیز پنداشته شود و خود ابزار پیمایش، یک بنیان درست روش شناختی برای مقایسه‌ها طرح می‌کند.

### ۳. قابلیت قیاسی ردیف‌های کسب و کار<sup>۱۶</sup>

به طور سنتی، سازمان‌های بخش عمومی که به پیمایش‌های رضایت متعهد شده‌اند از نتایج، برای مقایسه و رتبه‌بندی عملکرد خدمات متفاوت استفاده کرده‌اند. به هر حال تجربه اخیر، در مورد مقایسه تطبیقی کردن پیمایش‌های رضایت، پیشنهاد کرد چنین

---

۱۳. Percent to Maximum

۱۴. Robust

۱۵. Common Measurements Tool

۱۶. Comparability of Business Lines

مقایسه‌هایی، سازنده نیستند. به نظر می‌رسد حوزه‌های خدمتی متفاوت، متمایل به دامنه‌های مختلفی از نمرات باشند. به عنوان مثال، میانگین نمره خدمت پارک، تمایل به افتادن بین ۷۰ و ۸۰ (از ۱۰۰) را دارد، در صورتی که میانگین نمره خدمت مالیات، تمایل به افتادن بین ۵۵ و ۶۵ (از ۱۰۰) را دارد. از این رو، به طور ساده چون نمره خدمت پارک بیشتر از خدمت مالیات شده است به این معنا نیست که خدمت پارک را خوب و خدمت مالیاتی را بد انجام می‌دهد. در حقیقت، برای یک حوزه کاری که نمره خدمت پارک آن ۶۸ است و نمره خدمت مالیات آن ۶۳ است ممکن است که واقعاً یک خدمت مالیات خیلی خوب و یک خدمت پارک خیلی ضعیف را نشان دهد. دلیل این تفاوت‌های به وجود آمده، روشن نیست. به نظر می‌رسد، خدماتی که شهروندان، به طور غیر ارادی استفاده می‌کنند ممکن است نمره کمتری بیاورند از سرویس‌هایی که دارای خدمات منظمی بوده و مزایایی را فراهم می‌کنند. کار پیمایش اخیر، ثابت کرده است که خدمات اجباری و منظم، می‌توانند نمرات بالای رضایت مشتری را به دست آورند. تحقیق بیشتری در این حوزه نیاز است.

ما قصد داریم با مقایسه نمرات خدمات قابل مقایسه در چندین وظیفه قانونی سازمان‌ها، احساسی در مورد رتبه‌گذاری ترتیبی خدمات و دامنه نمرات کیفی<sup>۱۷</sup> آنها به دست آوریم.

جدول ۱: مقایسه کیفیت خدمت / نتایج پیمایش رضایت (\*)

خدمت (~)	CF 2000	CF 98	UK People's Panel 2000 (A)	شاخص رضایت آمریکایی (2000) ACSI	میلر و میلر (+)(1991)
خدمات آتش نشانی	۸۰	۸۶	۷۷	-	۸۱
کتابخانه	۷۷	۷۷	۸۳	-	۷۹
موزه‌ها	۷۳	۷۱	۷۶	-	۷۶

۱۷. predisposed



مقایسه تطبیقی (Benchmarking) سنجش رضایت مشتریان در ...

خدمات (~)	CF 2000	CF 98	UK People's Panel 2000 (۸)	شاخص رضایت آمریکایی (2000) ACSI	میلر و میلر (1991)(+)
دفع زباله	۷۲	۷۴	۷۹	۷۴	۷۸
بیمه اجتماعی (مزایا)	۷۱	۶۹	۶۹	۸۴	-
امکانات تفریحی-ورزشی	۷۱	۷۰	۷۲	-	۶۸
پارکها	۷۱	۷۳	۷۵	۷۳	۷۲
گذرنامه	۶۵	۶۶	۷۲	۷۳	۷۲
پلیس	۶۴	۶۸	۶۷	۶۲	۷۱
عبور و مرور محلی (سفر محلی)	۵۸	۵۸	۶۴	-	۶۲
مدرسه عمومی (دولتی)	۵۷	۵۴	۸۲	-	۶۹
بیمارستانها	۵۵	۵۱	۷۵	-	۶۴
اداره مالیات	۵۵	۵۷	۶۴	۵۱	-
خدمات حمایت از بچهها	۵۵	۵۶	۴۷	-	۵۶
خدمات اشتغال	۵۴	۴۷	۶۴	-	-
ایجاد مسکن برای عموم	۵۱	۵۲	۵۷	۶۹	۵۴
نگهداری جادهها	۴۷	۴۵	۴۶	-	۵۸
دادگاهها	۴۴	-	۶۱	-	۶۵

\* تمامی نمرات گزارش شده، روی یک مقیاس از ۱۰۰-۰ هستند. UK peoples و citizen First panel Scores همگی به صورت نمرات میانگین گزارش شده اند. نمرات ACSI بر مبنای شاخص رضایت مشتری آمریکایی هستند. بر مبنای یک روش تبدیل مقیاس، که درصد برای ماکزیمم<sup>۱۸</sup> یا PTM نامیده می شوند گزارش شده اند.

~ تعریف خدمت، از یک وظیفه قانونی به یک وظیفه قانونی دیگر فرق می کند.

۸ نمرات میانگین در مطالعه UK (انگلستان) از نتایج منتشر شده، محاسبه شده است و پاسخهای (نظری ندارم)<sup>۱۹</sup> کنار گذاشته شده است.

۱۸. percent to maximum

۱۹. No opinion

Miller and Miller + به گزارش پیمایش شهروندی<sup>۲۰</sup> بر می‌گردد:

How to do them (چگونه آنها را انجام می‌دهید)، How to use them (چگونه از آنها استفاده می‌کنید)، What They Mean (آنها چه معنی می‌دهند)، که به وسیله توماس آی. میلر<sup>۲۱</sup> نوشته شده و به وسیله مؤسسه مدیریت شهری بین‌المللی (ICMA) در سال ۱۹۹۱ منتشر شده است. ویرایش دوم آن در سال ۲۰۰۱ منتشر شده است اما اعداد و ارقام آن، به روز نشده است.

**سنجش پیمایشی و مقایسه تطبیقی<sup>۲۲</sup>: استفاده از ابزار اندازه‌گیری عمومی (مشترک)**

همان‌طور که در بالا بیان شد،<sup>۲۳</sup> CMT (ابزار اندازه‌گیری مشترک) که استاندارد شده است، یک بانک ساخته شده آماده شامل سولاتی است که پیمایش رضایت مشتری را می‌سازند. اگر با روشی استاندارد شده استفاده شود، مقایسه تطبیقی را برای هر زمان و وظیفه قانونی (حوزه کاری) آسان می‌کند. CMT ابتدا در سال ۱۹۹۸ منتشر شد. پس از گذشت بیش از ۳ سال، بیش از ۵۰ اداره کل، دارای CMT بوده‌اند. هنگامی که این ادارات با درجه موفقیت‌های مختلفی مواجه شدند درس‌های مهمی به دست آمد تا بدانند که چگونه یک ابزار پیمایش استاندارد شده یا مشترک به کار برند و پشتیبانی کنند. در حالی که مؤسسه خدمت شهروند - محور<sup>۲۴</sup>، توسعه پایگاه داده مقایسه تطبیقی برای نتایج CMT (ابزار اندازه‌گیری مشترک) آغاز کرده است، حوزه کاری (وظایف قانونی) که از CMT استفاده می‌کنند / کرده‌اند، خواستار به اشتراک گذاشتن مجموعه‌های داده‌ای خود هستند. مثال زیر نشان می‌دهد که چگونه وظایف قانونی، حتی در همین روزها، می‌توانند مقداری [مقدار عددی] از میزان مشارکت در پایگاه داده مقایسه تطبیقی متعلق به CMT را نمایان کنند. جدول ۲ لیستی از نتایج سوال "رضایت کلی" متعلق به CMT را به دو صورت فراهم می‌کند: به صورت یک نمره میانگین و به صورت یک نمره top-two-box، برای چندین سازمان که اخیراً از CMT استفاده

---

۲۰. citizen survey

۲۱. Thomas I Miller

۲۲. Survey Measurement and Benchmarking

۲۳. Common Measurements Tool

۲۴. Institute for citizen – centered service

کرده‌اند. حتی با یک تعداد محدودی از مجموعه‌های داده ای، ICCS می‌تواند سازمان‌های همسان را با همدیگر بیاورد. برای مثال، دو سازمان گسترش اقتصاد غرب<sup>۲۵</sup> (WD) و عازم به کار و حرفه مانیتوبا<sup>۲۶</sup> (MCS) هر دو متعهد به پشتیبانی از مشتریان خود (به ترتیب، کسب و کار غرب و دانشجویان) در رشد و توسعه تلاش‌هایشان هستند. هر دو به دانستن و پاسخ دادن به نیازهای مشتریانی که اهداف را بالاتر از رابطه مشتری - سازمانی دنبال می‌کنند احتیاج دارند. در یک سطح، ICCS می‌تواند این سازمان‌ها را با هم به صورت دو سازمان که روی خدمت کیفیت، متمرکز شده‌اند، بیاورد. در سطح دیگر، پایگاه داده Benchmarking می‌تواند یاد گیری و به اشتراک گذاشتن تجارب خوب در بین سازمان‌ها را تسهیل کند. WD و MBS می‌توانند نتایج‌شان را برای تمام ۹ سوال اصلی مقایسه کنند به همان خوبی که هر یک از سوالات دیگر، به طور مشترک جهت تعیین کردن فرصت‌ها برای بهبود خدمت پرسیده بودند. این مهم است که توجه کنیم حتی وقتی که داده‌ها براساس یک مجهول فراهم آمده‌اند سازمان‌ها باز هم می‌توانند این احساس را بدست آورند که آیا آنها خدمتی ارائه داده‌اند که هم انتظارات مشتریان خود را برآورده کنند و هم آن را با سازمان‌هایی که دارای طبیعتی مشابه هستند مقایسه نمایند.

جدول ۲: مقایسه نتایج CMT

سازمان	میانگین *	Top two boxes
توسعه منابع انسانی کانادا	-	-
بیمه اشتغال	۷۷/۵	٪۷۷
امنیت درآمد	۷۹/۵	٪۷۹
گسترش اقتصاد غرب	۷۳/۵	٪۷۷
عازم به کار مانی تبا	۷۸/۵	٪۸۶

۲۵. Western Economic Diversification

۲۶. Manitoba Career Start

سازمان	میانگین *	Top two boxes
صحبت مشتریان: مطالعه تک پنجره	۸۱/۷	٪۸۲
کسب و کار	۷۹/۱	٪۷۹
انفرادی (اختصاصی)	۸۴/۳	٪۸۵
وزارت کار ایالتی (استانی)	-	٪۷۹/۵

\* نمرات میانگین، براساس گزارش‌های منتشر شده هر یک از سازمان‌ها محاسبه شده‌اند.

### اندازه‌گیری پیمایشی و مقایسه تطبیقی: دستورالعمل‌های آینده

دارا بودن تعدادی درس درباره اندازه‌گیری و مقایسه تطبیقی که تمام تلاش‌های اخیر را پوشش داده باشد برای دیدن آینده مفیداست تا بخش عمومی بداند چه گام‌هایی باید برای دستورکار خدمات آینده از طریق مقایسه تطبیقی بردارد.

#### ۱- مقایسه تطبیقی کردن محرک‌های رضایت<sup>۲۷</sup>

مقایسه تطبیقی یک ابزار مهم برای ارزیابی خدمات در مقایسه با رقبای<sup>۲۸</sup> و پی‌گیری پیشرفت‌ها می‌باشد. مهم این است که بدانید، نسبت به گذشته، به دیگران و به هدف‌هایتان، کجا ایستاده‌اید.

قصد و نیت<sup>۲۹</sup> نهایی از مقایسه تطبیقی کمک به بخش عمومی سازمان‌ها برای بهبود ارائه خدمت است.

با تعیین سازمان‌هایی [وظایف قانونی] که دارای بالاترین نمرات هستند، مقایسه تطبیقی می‌تواند جهت یافتن بهترین تجارب از سایر وظایف قانونی [سایر سازمان‌ها] که می‌توانند آموخته شوند به کار رود.

این حقیقت پیداست که تجارب خوب، همیشه زمینه‌ای ویژه هستند، اگرچه، یک

۲۷. Benchmarking the Drivers of Satisfaction

۲۸. Peers

۲۹. Purpose

مقایسه تطبیقی (Benchmarking) سنجش رضایت مشتریان در ...

روش ارزشمند دیگر برای بهبود خدمت، اندازه گیری و مقایسه تطبیقی کردن محرک‌های رضایت است.

Citizens First و Citizens First 2000 پنج محرک رضایت را به صورت

زیرشناخته‌اند:

Timeliness (به هنگام و به جا بودن)

Staff Knowledge and Competence (دانش و صلاحیت کارکنان)

Courteous and Friendly Service that Goes the Extra Mile (خدمت

مودبانه و دوستانه)

Fairness (انصاف و بی طرفی)

Outcome (نتیجه)

اهمیت نسبی پنج محرک ناچاراً به واسطه حوزه‌های کاری تغییر خواهد کرد (تقویت نمودن نیاز به مقایسه تطبیقی بر خلاف حوزه‌های کاری یکسان)، اما Citizens First 2000 مناسب بودن پنج محرک در تمام نواحی خدمتی را، ثابت کرده است. هنگامی که تمامی این عناصر، در ارائه خدمت وجود دارند نرخ کیفیت خدمت شهروندان برابر ۸۰ (از ۱۰۰) یا بالاتر است. به وسیله اندازه گیری و مقایسه تطبیقی، گیرندگان خدمت، میزان خدمت روی هر یک از این پنج عامل را مشخص می‌کنند، سازمان‌های بخش عمومی می‌توانند قوت‌ها و ضعف‌های خود را بشناسند و طرح‌های بهبود خدمت که بر طبق آن نشانی آنها را می‌دانند اجرا نمایند. این گونه تصور می‌شود که CMT، ۹ سوال اصلی که بر روی محرک‌های رضایت، متمرکز شده اند تهیه می‌کند.

## ۲. کانال‌های مقایسه تطبیقی<sup>۳۰</sup>

Citizen First 2000 مشخص کرد هنگامی که محرک‌های رضایت، به طور

معقولانه، با تمامی نواحی خدمتی سازگار هستند (متفاوت در میزان اهمیت)، محرک‌ها

---

۳۰. Benchmarking channels

در تمام کانال‌های خدمتی تغییر می‌کنند. محرک‌های رضایت برای ارایه خدمت رو در رو<sup>۳۱</sup> فرق دارند با محرک‌هایی که برای ارایه خدمت تلفنی یا اینترنتی می‌باشند. این شناخت، مخصوصا در یک جهان ارایه خدمت که به طور فزاینده‌ای به وسیله طبیعت چندین کاناله آن [کانال‌های رو در رو، تلفن و اینترنت]، تعریف شده است، مهم است. تحقیق بیشتری در این زمینه نیاز است. به هر حال Citizen First 2000 مقدراری بینش نسبت به این تفاوت‌ها ارایه کرد. طبق جزئیات شکل ۱، هنگامی که محرک‌های رضایت برای خدمت تلفن با آنهایی که برای خدمت رو در رو می‌باشند به طور معناداری همپوشانی دارد، ادب و انصاف، به صورت محرک‌های معنی‌دار آماری برای خدمات تلفن، رتبه نمی‌آورند. محرک‌های رضایت برای خدمات اینترنت (مرور و پیمایش، نتیجه، جاذبه تصویری، آموزنده بودن و سرعت) به طور چشمگیری، متفاوت از دیگر کانال‌ها هستند.

#### شکل ۱: محرک‌های رضایت به وسیله کانال

اینترنت	تلفن	رو در رو
سهولت مرور و پیمایش	به هنگام و به جا	به هنگام و به جا
نتیجه	دانش/صلاحیت	ادب/مسافت اضافی
جاذبه تصویری	مسافت اضافی	دانش/صلاحیت
آموزنده	نتیجه	انصاف و بیطرفی
سرعت		نتیجه

#### حق اشتراک برای خدمات<sup>۳۲</sup>

برای حمایت از کاربران CMT موسسه ICCS یک بانک اطلاعاتی از مقایسه تطبیقی بی‌نام، نگهداری کرده است. به محض درخواست، ICCS آن را برای کاربران CMT همراه با یک گزارش مقایسه تطبیقی سفارش شده، فراهم می‌کند. بنابراین

۳۱. face to face

۳۲. Subscription to Service

کاربران می توانند به طور کمی درجه گذاری کنند که نتایجشان چه رتبه‌ای در برابر سازمان‌های رقیب (همسان) دارد. در داخل گزارش، نتایج سازمان‌ها، در مقابل تا سه گروه مقایسه تطبیقی متفاوت، معیارهایی که در همکاری با ICCS مطرح شده است، مقایسه تطبیقی شده است. سازمان‌های بخش عمومی کانادا، می‌توانند خودشان را در مقابل وظایف قانونی مشابه، سازمان‌های با حوزه‌های کاری مشابه یا گروه مشتریان مشابه و یا حیطه کاری مشابه (برای مثال سازمان‌های خدماتی تک پنجره<sup>۳۳</sup>) مقایسه کنند.

خدمت مقایسه تطبیقی در واقع در جایگاهی است که فراگیری مشترک را آسان می‌کند. هنگامی که یک خدمت، بی‌نام باقی مانده است، کارهای ICCS به شکل یک میانجی، سازمان‌هایی که با کارهای مشابه هستند را جهت ترفیع دانش و تجربیات مشترک با همدیگر می‌آورد.

گزارش مقایسه تطبیقی دربردارنده چه چیزهایی است؟

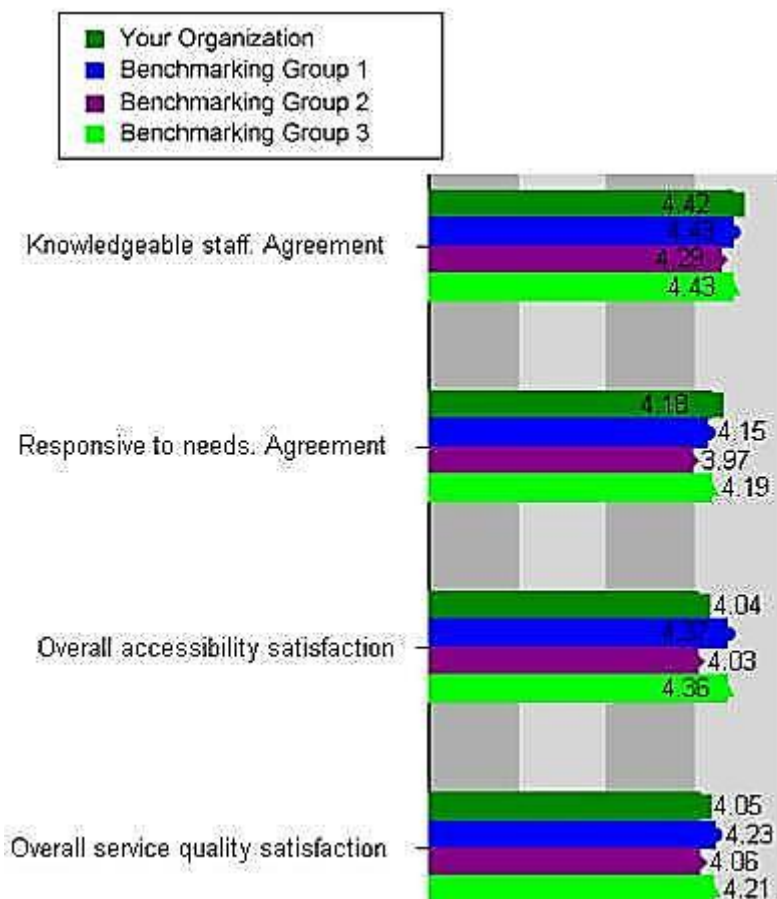
- خلاصه سوالات
- نتایج سوال به سوال
- نتایج مقایسه تطبیقی
- شناسایی اولویت‌ها برای بهبود خدمات
- اطلاعات پیمایش

### خلاصه سوالات

گزارش مقایسه تطبیقی با یک خلاصه از نتایج کلی، شروع می‌شود که به کاربران امکان می‌دهد تا خدمت خود را در یک نگاه اجمالی، مقایسه تطبیقی کنند. نمره به دست آمده، یک میانگین کلی خارج از پنج است. این بخش، خیلی مفید است زیرا برای کاربران، یک خلاصه از نتایج برای هر گروه از مقایسه تطبیقی در یک

مطالعه سریع و آسان جدول، فراهم می کند.

Knowledge staff, Agreement	کارکنان دانش پذیر ، موافق
Responsive to needs, Agreement	پاسخگویی به نیازها، موافق
Overall accessibility satisfaction	رضایت کلی از قابلیت دسترسی
Overall service quality satisfaction	رضایت کلی از کیفیت خدمت





## نتایج سوال به سوال

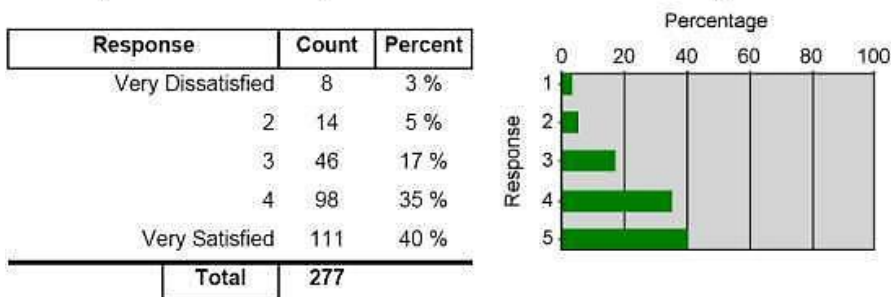
برای کاربرانی که اطلاعات آماری عمیق تری نیاز دارند، گزارش مقایسه تطبیقی جزئیات آنالیز برای نتایج سوال به سوال فراهم می‌کند. به طور جداگانه به وسیله پاسخ برای هر سوال سازمان، همراه با یک گزینه از نمودار ستون افقی یا نمودار دایره‌ای برای نمایش گرافیکی نتایج در بر دارد.

هنگامی که درصد یا شمارش هر پاسخ، تهیه شده است، نمودار، امکان یک تحلیل تصویری سریع نتایج را فراهم می‌کند. کاربران قادر خواهند بود در یک نگاه مختصر، اندازه بگیرند که به چه خوبی سازمان آنها در یک ناحیه مخصوص از ارایه خدمت، نمره گذاری می‌شود.

برای کاربرانی که نیاز به اطلاعات آماری بیشتری دارند، گزارش، دارای گزینه‌های محاسباتی بیشتر برای آنالیز عمیق، همچون انحراف استاندارد و واریانس می‌باشد.

"در کل، شما چقدر از مقدار زمان گرفته شده برای به دست آوردن خدمت راضی هستید؟"

"Overall, how satisfied were you with the amount of time it took to get the service?"



## نتایج مقایسه تطبیقی

بیشترین مشخصه مهم گزارش، قابلیت مقایسه تطبیقی می‌باشد. گزارش مقایسه تطبیقی توسط ICCS، قادر است نتایج کاربران را در مقابل سه

گروه مقایسه تطبیقی که توسط کاربر مشخص شده است، همه را در یک گزارش یکسان، مقایسه کند. کاربران، قادر به مقایسه نتایج خود با دیگر سازمان‌ها، در قالب وظیفه قانونی مشابه، ناحیه خدمت، گروه مشتری، یا حیطه ارایه خدمت خواهند بود. نظر به اینکه طبیعت بانک اطلاعاتی مقایسه تطبیقی نگه داشتن بی‌نام [اطلاعات] است برای سازمان‌ها ID واحد تعیین شده است. در حالتی که سازمان‌ها، چندین پیمایش ارایه کرده‌اند، هر یک از پیمایش‌ها نیز با یک ID واحد تعیین شده‌اند. این خصیصه همچنین امکان لازم برای مقایسه تطبیقی داخلی، درون یک سازمان، که مخصوصاً برای تعیین روندها در پیمایش‌های سالانه مفید است را فراهم می‌آورد.

### میانگین کل<sup>۳۴</sup>

۳/۹۷

رتبه	صدک	درصد	میانگین	ID پیمایش	ID سازمان	گروه ۲
۱	٪۱۰۰	٪۸۲	۴,۲۸	۱۰۶	۱۰۰۰۰۱	بیشترین
۱۴	٪۱	٪۵۹	۳,۳۷	۱۲۲	۱۰۱۰۰۲	کمترین
۲	٪۸۵	٪۸۰	۴,۱۸	۱۳۴	۱۰۲۰۰۱	سازمان شما

### شناسایی اولویت‌ها برای بهبود خدمات

یک ویژگی کلیدی CMT این است که سوالات در هر دو مولفه رضایت و اهمیت جفت هستند. از پاسخگویان پرسیده می‌شود که چقدر آنها از یک جنبه ارایه خدمت راضی هستند و همین‌طور چقدر این جنبه برای آنها اهمیت دارد؟ این موضوع به

۳۴.

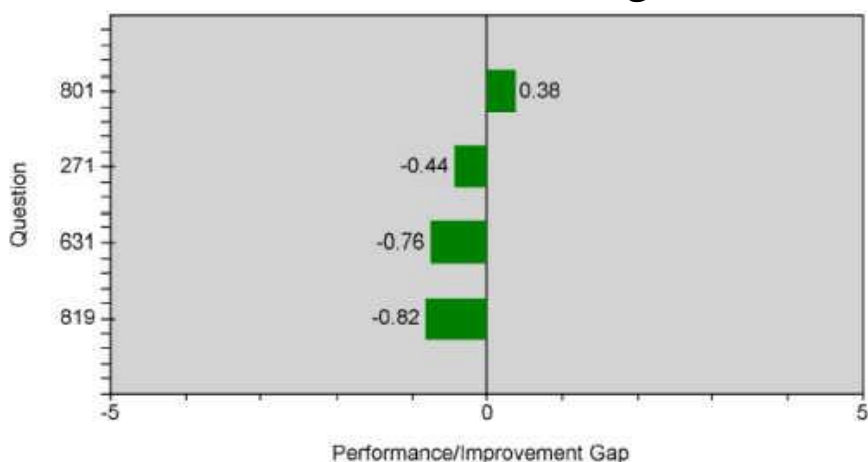
* Group 2	Org ID	Survey ID	Average	Percent	Percentile	Rank	Overall Avg
Highest	100001	106	4.28	82 %	100 %	1	3.97
Lowest	101002	122	3.37	59 %	1 %	14	
Your Org	102001	134	4.18	80 %	85 %	2	

مقایسه تطبیقی (Benchmarking) سنجش رضایت مشتریان در ...

کاربران اجازه می دهد که بشناسند چه نواحی خدمتی، اهمیت فوری دارند. برای مثال، اگر "به هنگام و به جا بودن" نمره بالایی از نظر اهمیت داشته باشد اما در رضایت نمره پایینی داشته باشد کاربران ممکن است نسبت به یک ناحیه از بهبود خدمت با اولویت بالا هشیار شده باشند. برای اشاره دقیق به این نواحی، گزارش مقایسه تطبیقی در بر دارنده یک بخش است که به شناسایی نواحی برای بهبود خدمات کمک می کند. گزارش مقایسه تطبیقی به صورت گرافیکی تفاوت در نمرات رضایت و اهمیت با محاسبه فاصله عملکرد/بهبود نمایش می دهد. یک نمره پایین تر (اغلب منفی) نشان می دهد که می تواند محلی برای بهبود خدمت باشد.

گزارش مقایسه تطبیقی هم چنین گزینه ای برای نمایش نمره عملکرد/بهبود در

یک ماتریس تحلیلی ربع دایره دارد.



Question #	Question	Performance	Importance	Gap
819	Site has information needed. Agreement	3.57	4.39	-0.82
631	Informed on what to do. Agreement	3.78	4.55	-0.76
271	Knowledgeable staff. Agreement	4.13	4.58	-0.44
801	Staff courteous. Agreement	4.42	4.03	0.38

## فاصله عملکرد/ بهبود

فاصله	بهبود	عملکرد	سوال	# سوال
۰,۸۳-	۴,۳۹	۳,۵۷	پایگاه داری اطلاعات مورد نیاز است. موافق	۸۱۹
۰,۷۶-	۴,۵۵	۳,۷۸	مطلع هستند که چه انجام دهند. موافق	۶۳۱
۰,۴۴-	۴,۵۸	۴,۱۳	دارای کارکنان وارد، باهوش. موافق	۲۷۱
۰,۳۸	۴,۰۳	۴,۴۲	دارای کارکنان با ادب. موافق	۸۰۱

## اطلاعات پیمایش

برای کاربران دانستن خصوصیات روش شناختی پیمایش‌هایی که آنها در برابر آن مقایسه تطبیقی شده‌اند مهم است. برای مثال، ممکن است کاربران بخواهند پیمایش تلفن خود را فقط با پیمایش‌های تلفن‌های دیگر با هم مقایسه کنند و پیمایش‌های اینترنت را کنار بگذارند. گزارش پیمایش در بر دارنده اطلاعات خلاصه شده برای هر پیمایش در گزارش است، به انضمام اطلاعاتی چون اندازه نمونه، نرخ پاسخ، و تاریخ جمع آوری و در مجموع شیوه جمع آوری داده‌ها. این نوع اطلاعات خیلی مفید هستند زیرا به کاربران امکان می‌دهد که روش شناختی پیمایش‌ها را با هم مقایسه کنند. هم چنین به کاربران امکان می‌دهد تا درباره پیمایش‌های خاص، و/یا سازمان‌های با نمره بالاتر، جويا شوند و یادگیری مشترک را ارتقا دهند. هنگامی که بانک اطلاعاتی و گزارش مقایسه تطبیقی بی‌نام هستند، ICCS علاقه مند است که سازمان‌های با فرایندهای کاری مشابه را با هم آورده و برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات، به آنها کمک دهد. هم چنین ICCS در بر دارنده یک خلاصه از گروه‌های مقایسه تطبیقی می‌باشد.

برای اطلاعات بیشتر نسبت به گزارش CMT Benchmarking، یا درخواست یک گزارش، می‌توانید با ICCS در [info@iccs-isac.org](mailto:info@iccs-isac.org) تماس بگیرید.

مقایسه تطبیقی (Benchmarking) سنجش رضایت مشتریان در ...