



جمهوری اسلامی ایران  
Islamic Republic of Iran  
سازمان ملی استاندارد ایران



استاندارد ملی ایران-ایزو

۱۰۰۰۴

تجدیدنظر اول

Iranian National Standardization Organization



دارای محتوای رنگی

INSO- ISO

10004

1st Revision

2018  
Identical with  
ISO 10004:  
2018

مدیریت کیفیت - رضایت مشتری -  
راهنمایی‌هایی برای پایش و سنجش

**Quality management - Customer  
satisfaction – Guidelines for  
monitoring and measuring**

ICS: 03.120.10

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱-۰۲۶

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴-۰۲۶

رایانامه: [standard@isiri.gov.ir](mailto:standard@isiri.gov.ir)

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

**Iranian National Standardization Organization (INSO)**

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: [standard@isiri.gov.ir](mailto:standard@isiri.gov.ir)

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)<sup>۱</sup>، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)<sup>۲</sup> و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)<sup>۳</sup> است و به عنوان تنها رابط<sup>۴</sup> کمیسیون کدکس غذایی (CAC)<sup>۵</sup> در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

- 1- International Organization for Standardization
- 2- International Electrotechnical Commission
- 3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)
- 4- Contact point
- 5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی‌هایی برای پایش و سنجش»

سمت و/یا محل اشتغال:

دانشگاه محقق اردبیلی

رئیس:

رحیمی کلور، حسین  
(دکتری مدیریت بازرگانی)

دبیر:

اداره کل استاندارد استان اردبیل

اسماعیلی، سمیه  
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

شرکت آرتا تجارت زرین

اسماعیلی، یاور  
(کارشناسی شیمی)

سازمان ملی استاندارد ایران

اوحدی، افشین  
(کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی)

شرکت آرتاویل تایر

ترک پور، زهرا  
(کارشناسی ارشد شیمی فیزیک)

اداره کل استاندارد استان یزد

جعفری ندوشن، زهرا  
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

شرکت بازرسی آذر ستاویز

حلیمی، مراد  
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

استانداری اردبیل

حنیفه‌زاده، ژیلا  
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

سازمان ملی استاندارد ایران

درویش، پرویز  
(دکتری مدیریت)

شرکت آب و فاضلاب استان اردبیل

زینی‌زاده، ناهید  
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل

ساجد اردبیلی، فرزین  
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

اداره کل استاندارد استان اردبیل  
سرخانی مقدم، داوود  
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل  
شرافتخواه، شهین  
(کارشناسی ارشد صنایع غذایی)

کارشناس استاندارد  
شمس آذر، زهرا  
(کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل  
علایی، هاشم  
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

سازمان ملی استاندارد ایران  
کریمی، زهرا  
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

عضو مستقل  
مقصودی، امیرعلی  
(کارشناسی مهندسی مکانیک - سیالات)

اداره کل استاندارد استان اردبیل  
مینایی، مژگان  
(کارشناسی ارشد نرم افزار کامپیوتر)

**ویراستار:**

سازمان ملی استاندارد ایران  
اوحدی، افشین  
(کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ح	پیش‌گفتار
ط	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۴	۴ مفاهیم و اصول راهنما
۴	۴-۱ کلیات
۴	۴-۲ مفهوم رضایت مشتری
۵	۴-۳ اصول راهنما
۵	۴-۳-۱ تعهد
۵	۴-۳-۲ ظرفیت
۵	۴-۳-۳ قابلیت شفافیت
۵	۴-۳-۴ قابلیت دسترسی
۵	۴-۳-۵ پاسخگویی
۵	۴-۳-۶ یکپارچگی اطلاعات
۵	۴-۳-۷ مسئولیت‌پذیری
۶	۴-۳-۸ بهبود
۶	۴-۳-۹ محرمانگی
۶	۴-۳-۱۰ رویکرد مشتری‌محور
۶	۴-۳-۱۱ صلاحیت
۶	۴-۳-۱۲ به موقع بودن
۶	۴-۳-۱۳ درک مطلب
۶	۴-۳-۱۴ تداوم
۷	۵ چارچوب پایش و سنجش رضایت مشتری
۷	۵-۱ زمینه کاری سازمان
۷	۵-۲ استقرار
۸	۶ طرح‌ریزی، طراحی و توسعه
۸	۶-۱ تعریف مقاصد و اهداف
۸	۶-۲ تعیین دامنه کاربرد و تواتر

صفحه	عنوان
۹	۳-۶ تعیین روش‌های اجرا و مسئولیت‌ها
۹	۴-۶ تخصیص منابع
۹	۷ عملیات
۹	۱-۷ کلیات
۱۰	۲-۷ شناسایی انتظارات مشتری
۱۰	۱-۲-۷ شناسایی مشتریان
۱۱	۲-۲-۷ تعیین انتظارات مشتری
۱۱	۳-۷ گردآوری داده‌های رضایت مشتری
۱۱	۱-۳-۷ شناسایی و انتخاب ویژگی‌های مربوط به رضایت مشتری
۱۲	۲-۳-۷ شناساگرهای غیرمستقیم رضایت مشتری
۱۳	۳-۳-۷ سنجش‌های مستقیم رضایت مشتری
۱۴	۴-۳-۷ جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری
۱۵	۴-۷ تحلیل داده‌های رضایت مشتری
۱۵	۱-۴-۷ کلیات
۱۶	۲-۴-۷ آماده‌سازی داده‌ها برای تحلیل
۱۶	۳-۴-۷ تعیین روش تحلیل
۱۶	۴-۴-۷ انجام تحلیل
۱۶	۵-۴-۷ اعتباربخشی تحلیل
۱۷	۶-۴-۷ گزارش‌دهی نتایج و ارائه پیشنهادها
۱۷	۵-۷ برقراری ارتباط با اطلاعات رضایت مشتری
۱۸	۶-۷ پایش رضایت مشتری
۱۸	۱-۶-۷ کلیات
۱۸	۲-۶-۷ آزمودن مشتری‌های انتخاب شده و داده‌های گردآوری شده
۱۸	۳-۶-۷ آزمودن اطلاعات رضایت مشتری
۱۸	۴-۶-۷ پایش اقدام‌های انجام گرفته در پاسخ به اطلاعات رضایت مشتری
۱۹	۵-۶-۷ ارزیابی اثربخشی اقدام‌های انجام شده
۱۹	۸ نگهداری و بهبود
۲۱	پیوست الف (آگاهی‌دهنده) ارتباط میان استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲، ۱۰۰۰۳ و این استاندارد
۲۳	پیوست ب (آگاهی‌دهنده) مدل مفهومی رضایت مشتری
۲۵	پیوست پ (آگاهی‌دهنده) شناسایی انتظارات مشتری

صفحه	عنوان
۲۹	پیوست ت (آگاهی دهنده) سنجش مستقیم رضایت مندی مشتری
۳۷	پیوست ث (آگاهی دهنده) تحلیل داده‌های رضایت مشتری
۴۳	پیوست ج (آگاهی دهنده) کاربرد اطلاعات رضایت مشتری
۴۵	کتاب‌نامه

@farjad.fanavaranp



## پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی‌هایی برای پایش و سنجش» که نخستین بار در سال ۱۳۸۹ تدوین و منتشر شد، بر اساس پیشنهادهای دریافتی و بررسی و تأیید کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به‌عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ برای اولین بار مورد تجدیدنظر قرار گرفت و در دویست و بیست و چهارمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۷/۱۱/۰۸ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران - ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد جایگزین استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۴ : سال ۱۳۸۹ می‌شود.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 10004: 2018, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring

مقدمه

۱-۰ کلیات

یکی از عناصر کلیدی موفقیت سازمانی، رضایت مشتری از سازمان و کالاها و خدمات آن می‌باشد. بنابراین ضروری است که رضایت مشتری پایش و مورد سنجش قرار گیرد.

اطلاعاتی که از طریق پایش و سنجش رضایت مشتری به دست می‌آید، می‌تواند به شناسایی فرصت‌هایی برای بهبود راهبردها، کالاها، خدمات، فرآیندها و ویژگی‌های سازمان که از نظر مشتری با ارزش هستند، کمک نماید که این خود در راستای اهداف سازمانی می‌باشد. چنین بهبودهایی می‌تواند اعتماد مشتری را مستحکم ساخته و باعث فواید تجاری و دیگر فواید گردد.

این استاندارد سازمان‌ها را در برقراری فرآیندهای موثر برای پایش و سنجش رضایت مشتری راهنمایی می‌کند.

۲-۰ ارتباط با استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱

این استاندارد سازگار با استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱ است و اهداف این استاندارد را از طریق ارائه راهنمایی در پایش و سنجش رضایت مشتری پشتیبانی می‌نماید. این استاندارد می‌تواند به موارد خاص در استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱ که مرتبط با رضایت مشتری است، کمک کند، و شامل موارد ذکر شده در زیر می‌باشد:

الف- زیربند ۳-۴ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، در دامنه کاربرد سیستم مدیریت کیفیت؛

ب- زیربند ۵-۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، در موضوع تمرکز مشتری؛

پ- زیربند ۶-۲-۱ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، بر روی اهداف کیفیت؛

ت- بند پ زیربند ۸-۲-۱ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، در خصوص ارتباط با مشتری؛

ث- زیربند ۹-۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، در مورد رضایت مشتری؛

ج- زیربند ۹-۱-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، در تحلیل و ارزشیابی؛

چ- بند پ زیربند ۹-۳-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، در ورودی‌های بازنگری مدیریت؛

ح- زیربند ۱۰-۱ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، در موضوع بهبود.

این استاندارد هم‌چنین می‌تواند مستقل از استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱ استفاده شود.

۳-۰ ارتباط با استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۴

این استاندارد با استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۴ سازگار است و از طریق کاربرد اثربخش و کارای فرآیند پایش و سنجش رضایت مشتری، از اهداف آن حمایت می‌کند. استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۴

راهنمایی‌هایی را به منظور دستیابی به موفقیت پایدار سازمان فراهم می‌نماید. استفاده از استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۴ می‌تواند عملکرد در زمینه پایش و سنجش رضایت مشتری برای تسهیل دستیابی به موفقیت پایدار را افزایش دهد. این استاندارد می‌تواند بهبود مستمر کیفیت کالاها، خدمات و فرآیندها را نیز بر اساس بازخورد مشتری و سایر طرف‌های ذینفع مرتبط تسهیل کند.

**یادآوری -** غیر از مشتریان، سایر طرف‌های ذینفع مرتبط می‌توانند شامل تامین‌کنندگان، انجمن‌های صنفی و اعضای آن‌ها، سازمان‌های مشتری، نهادهای دولتی مرتبط، کارکنان، مالکین و سایر کسانی که تحت تاثیر آیین کار رضایت مشتری سازمان قرار می‌گیرند، باشند.

این استاندارد هم‌چنین می‌تواند مستقل از استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۴ استفاده شود.

#### ۴-۰ ارتباط با استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳

این استاندارد با استانداردهای ملی ایران ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳ سازگار است. این چهار استاندارد را می‌توان به طور مستقل یا در پیوست با یکدیگر استفاده کرد. این استاندارد، استاندارد ملی ایران ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳ وقتی که باهم استفاده شوند، می‌توانند قسمتی از چارچوبی وسیع‌تر و منسجم برای بالا بردن رضایت مشتری از طریق آیین کار، رسیدگی به شکایت‌ها، حل و فصل اختلافات و پایش و سنجش رضایت مشتری باشند (به پیوست الف مراجعه شود).

استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱ دربرگیرنده راهنمایی در مورد آیین کار رضایت مشتری در سازمان‌ها است. چنین آیین کارهایی می‌تواند احتمال بروز مشکلات را کاهش داده و علت‌های شکایت‌ها و اختلاف‌ها را که باعث کاهش رضایت مشتری می‌شود، از بین می‌برد.

استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱ و این استاندارد را می‌توان با هم استفاده کرد. راهنمایی‌های مندرج در این استاندارد می‌تواند از ایجاد و اجرای آیین کار حمایت کند. به عنوان مثال، فرآیندهای توصیف شده در این استاندارد می‌تواند سازمان را برای پایش و سنجش رضایت مشتری با استفاده از این آیین کارها کمک کند (مطابق با زیربند ۸-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱). به همین ترتیب، آیین کارها می‌توانند سازمان را در تعیین و اجرای فرآیندهای پایش و سنجش رضایت مشتری کمک کنند. به عنوان مثال، یک سازمان می‌تواند آیین کاری را با توجه به محرمانه بودن اطلاعات مشتری در پایش و سنجش رضایت مشتری ایجاد کند.

استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۲ دربرگیرنده راهنمایی برای رسیدگی داخلی به شکایت‌های مرتبط با کالا و خدمت است. این راهنمایی می‌تواند به حل و فصل نمودن شکایت‌ها به صورتی موثر و کارا کمک نماید تا رضایت و وفاداری مشتری حفظ گردد.

استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۲ و این استاندارد را می‌توان با هم استفاده کرد. راهنمایی‌های مندرج در این استاندارد می‌تواند از ایجاد و اجرای فرآیند رسیدگی به شکایت حمایت کند. به عنوان مثال، فرآیندهای توصیف شده در این استاندارد می‌تواند سازمان را برای پایش و سنجش رضایت مشتری با استفاده از فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها کمک کند (مطابق با زیربند ۸-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۲). به همین

ترتیب، اطلاعات مربوط به فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها می‌توانند در پایش و سنجش رضایت مشتری استفاده شود. برای مثال، کثرت و نوع شکایت می‌تواند شناساگر غیرمستقیم رضایت مشتری باشد (مطابق با زیربند ۷-۳-۲).

استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۳ دربرگیرنده راهنمایی برای حل و فصل اختلاف‌ها با توجه به شکایت‌های مرتبط با کالا و خدمت است که به صورت درون سازمانی نمی‌توانند به شکلی رضایت‌بخش حل شوند. این استاندارد می‌تواند به کاهش رضایت مشتری ناشی از شکایت‌های حل نشده کمک کند.

استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۳ و این استاندارد را می‌توان با هم استفاده کرد. راهنمایی‌های مندرج در این استاندارد می‌تواند از ایجاد و اجرای فرآیند حل و فصل اختلافات حمایت کند. به عنوان مثال، فرآیندهای توصیف شده در این استاندارد می‌تواند سازمان را برای پایش و سنجش رضایت مشتری با استفاده از فرآیند حل و فصل اختلافات کمک کند (مطابق با زیربند ۸-۳ استاندارد ملی ایران ۱۰۰۰۳). به همین ترتیب، اطلاعات مربوط به فرآیند حل و فصل اختلاف‌ها می‌توانند در پایش و سنجش رضایت مشتری استفاده شود. به عنوان مثال، کثرت و ماهیت اختلاف می‌تواند شناساگر غیرمستقیم رضایت مشتری باشد (مطابق با زیربند ۷-۳-۲).

مجموعه استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳ برای کمک به کاهش نارضایتی و افزایش رضایت مشتری راهنمایی ارائه می‌دهند. این استاندارد با ارائه راهنمایی در پایش و سنجش رضایت مشتری، استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳ را تکمیل می‌کند. اطلاعات به دست آمده می‌تواند سازمان را برای انجام اقدام‌هایی راهنمایی کند که به پایدار نگهداشتن و افزایش رضایت مشتری کمک می‌نمایند.

## مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی‌هایی برای پایش و سنجش

### ۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی‌هایی در خصوص تعریف و اجرای فرآیند پایش و سنجش رضایت مشتری است.

این استاندارد برای استفاده هر سازمانی صرف‌نظر از نوع، اندازه یا کالاها و خدمات مورد ارائه آن‌ها کاربرد دارد. تمرکز این استاندارد بر مشتریان خارج از سازمان می‌باشد.

**یادآوری** - در متن این استاندارد، اصطلاحات «کالا» و «خدمت» به خروجی‌هایی اشاره می‌کنند که سازمان آن‌ها را در نظر گرفته یا برای مشتری مورد نیاز است.

### ۲ مراجع الزامی

در مراجع زیر ضوابطی وجود دارد که در متن این استاندارد به صورت الزامی به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب، آن ضوابط جزئی از این استاندارد محسوب می‌شوند.

در صورتی که به مرجعی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن برای این استاندارد الزام‌آور نیست. در مورد مراجعی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی برای این استاندارد الزام‌آور است.

استفاده از مراجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

### ۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، علاوه بر اصطلاحات و تعاریف مندرج در استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰ اصطلاحات با تعاریف زیر کاربرد دارد<sup>۱</sup>:

---

<sup>۱</sup> - اصطلاحات و تعاریف به کار رفته در فرهنگ‌نامه الکترونیکی IEC و نیز سامانه مرورگر برخط ISO به ترتیب در وبگاه‌های <http://www.electropedia.org/> و <http://www.iso.org/obp> قابل دسترس است.

۱-۳

### مشتری

#### customer

شخص یا سازمانی (مطابق با زیربند ۳-۷) که کالا یا خدمت مورد نظر یا مورد نیاز خود را دریافت می‌کند یا می‌تواند دریافت کند.

مثال:

مصرف کننده، کارفرما، کاربر نهایی، خرده فروش، دریافت کننده کالا یا خدمت از یک فرآیند درون سازمانی، صاحب نفع یا خریدار.

یادآوری - مشتری ممکن است درون سازمانی یا برون سازمانی باشد.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۲-۴]

۲-۳

### رضایت مشتری

#### customer satisfaction

برداشت مشتری (مطابق با زیربند ۳-۱) از میزانی که انتظارات وی برآورده شده است.

یادآوری ۱- انتظارات مشتری می‌تواند برای سازمان (مطابق با زیربند ۳-۷) یا حتی برای مشتریان مورد نظر تا تحویل کالا یا خدمت، معلوم نباشد. برای دستیابی به سطح بالای رضایت مشتری امکان دارد لازم باشد که یک انتظار مشتری حتی اگر بیان نشده باشد و هم این که عموماً به صورت تلویحی و مشخص یا اجبار نشده باشد، برآورده شود.

یادآوری ۲- شکایت‌های (مطابق با زیربند ۳-۳) مشتری یک شناساگر متعارف در مورد پایین بودن سطح رضایت مشتری است اما نبودن شکایت ضرورتاً به معنای بالا بودن سطح رضایت مشتری نیست.

یادآوری ۳- حتی وقتی الزامات مشتری با وی مورد توافق قرار گرفته و برآورده شده باشد، این امر الزاماً بالا بودن سطح رضایت مشتری را تأمین نمی‌کند.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۹-۲]

۳-۳

### شکایت

#### complaint

در خصوص «رضایت مشتری»، بیان نارضایتی به یک سازمان (مطابق با زیربند ۳-۷) در ارتباط با کالا و خدمت آن یا در ارتباط با خود فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، در جایی است که ارائه پاسخ یا حل و فصل آن به صورت تصریحی یا تلویحی مورد انتظار باشد.

یادآوری ۱- شکایت‌ها می‌تواند در ارتباط با فرآیندهای دیگر، جایی که در آن سازمان با مشتری (مطابق با زیربند ۳-۱) ارتباط برقرار می‌کند، انجام گیرد.

یادآوری ۲- شکایت‌ها می‌تواند در ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با سازمان به وجود آیند.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۹-۳، با تغییرات، یادآوری ۱ و ۲ اضافه شده است]

۴-۳

خدمت‌رسانی به مشتری

#### customer service

تعامل سازمان (مطابق با زیربند ۳-۷) با مشتری (مطابق با زیربند ۳-۱) در طول عمر یک کالا یا خدمت

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۹-۴]

۵-۳

بازخورد

#### feedback

در خصوص «رضایت مشتری»، دیدگاه‌ها، نظرات و انتظارات مربوط به کالا، خدمت یا فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها

یادآوری - بازخورد می‌تواند در ارتباط با فرآیندهای دیگر که سازمان (مطابق با زیربند ۳-۷) با مشتری (مطابق با زیربند ۳-۱) ارتباط برقرار می‌کند، ارائه شود.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۹-۱، با تغییرات، یادآوری ۱ اضافه شده است]

۶-۳

طرف ذینفع

#### interested party

منتفع

#### stakeholder

شخص یا سازمانی (مطابق با زیربند ۳-۷) که می‌تواند بر یک تصمیم یا فعالیت اثر گذارد، یا از آن تاثیر پذیرد، یا خود را متاثر از آن بداند.

مثال:

مشتریان (مطابق با زیربند ۳-۱)، مالکان، کارکنان سازمان، تامین‌کنندگان، بانکداران، سازمان‌های تنظیم‌کنندگان مقررات، اتحادیه‌ها، شرکا یا جامعه‌ای که می‌تواند شامل رقبا یا گروه‌های مخالف باشد.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۲-۳ با تغییرات، یادآوری ۱ حذف شده است]

۷-۳

## سازمان

### organization

شخص یا گروهی از افراد که برای دستیابی به اهداف خود، وظایف خاص خود را همراه با مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط دارند.

یادآوری - مفهوم سازمان، شامل تاجر منفرد، شرکت، گروه مجتمع شرکت‌ها، موسسه تجاری، بنگاه کسب و کار، تجارت‌خانه، تشکیلات اقتصادی، نهاد مرجع، شراکت بین‌بنگاهی، انجمن، بنیاد خیریه یا موسسه، یا بخشی یا ترکیبی از آنها چه به صورت سهامی یا غیر سهامی، اعم از ثبت شده یا نشده یا از بخش عمومی یا خصوصی می‌باشد، اما تنها به این موارد محدود نیست.

[منبع: استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۲-۱ با تغییرات، یادآوری ۲ حذف شده است]

## ۴ مفاهیم و اصول راهنما

### ۱-۴ کلیات

مفهوم رضایت مشتری مشخص شده در زیربند ۴-۲ و اصول راهنمای زیربند ۴-۳، مبنایی برای فرآیندهای اثربخش و کارا برای پیش و سنجش رضایت مشتری را فراهم می‌کند.

### ۲-۴ مفهوم رضایت مشتری

رضایت مشتری به واسطه فاصله بین انتظارات مشتری و تلقی او از کالا یا خدمت تحویل داده شده توسط سازمان، و جنبه‌های مربوط به خود سازمان تعیین می‌شود.

سازمان برای دستیابی به رضایت مشتری، بهتر است ابتدا انتظارات مشتری را درک نماید. این انتظارات ممکن است تصریحی یا قطعی باشد، یا با جزئیات کامل بیان نشده باشد.

انتظارات مشتری، آن‌گونه که توسط سازمان درک شده است، مبنای اولیه کالاها یا خدماتی را شکل می‌دهد که متعاقباً طرح‌ریزی و تحویل می‌گردد.

میزانی که کالا یا خدمت و دیگر جنبه‌های سازمانی مورد ملاحظه، بر اساس تلقی مشتری، انتظارات را برآورده می‌کند یا از آن فراتر می‌رود، درجه رضایت مشتری را تعیین می‌کند.



تمایز قائل شدن بین دیدگاه سازمان نسبت به کیفیت کالا و خدمت ارائه شده و تلقی مشتری از کالا یا خدمت و دیگر جنبه‌های سازمان ارائه شده مهم است زیرا تلقی مشتری رضایت او را جهت می‌دهد. ارتباط بین دیدگاه‌های سازمان و مشتری در خصوص کیفیت به وسیله مدل مفهومی رضایت مشتری که در پیوست ب ارائه شده، بیشتر توضیح داده شده است.

از آنجا که رضایت مشتری می‌تواند تغییر کند، توصیه می‌شود سازمان فرآیندهایی جهت پایش و سنجش منظم رضایت مشتری تبیین نماید.

#### ۳-۴ اصول راهنما

##### ۱-۳-۴ تعهد

توصیه می‌شود سازمان نسبت به تعریف و اجرای فرآیند پایش و سنجش رضایت مشتری، تعهد فعال داشته باشد.

##### ۲-۳-۴ ظرفیت

برای تعهد به پایش و سنجش رضایت مشتری و برای مدیریت اثربخش و کارای آن‌ها، بهتر است منابع کافی در دسترس قرار داده شود.

##### ۳-۳-۴ قابلیت شفافیت

سازمان بهتر است اطمینان دهد که اطلاعات رضایت مشتری به مشتریان، کارکنان و دیگر طرف‌های ذینفع مرتبط در صورت لزوم انتقال داده می‌شود.

##### ۴-۳-۴ قابلیت دسترسی

توصیه می‌شود اطلاعات رضایت مشتری به سادگی قابل دستیابی و استفاده باشد.

##### ۵-۳-۴ پاسخگویی

سازمان بهتر است در استفاده از اطلاعات مشتری، نیازها و انتظارات مشتریان را مورد توجه قرار دهد.

##### ۶-۳-۴ یکپارچگی اطلاعات

توصیه می‌شود سازمان اطمینان یابد که اطلاعات رضایت مشتری صحیح، غیرگمراه‌کننده و قابل تصدیق بوده و داده‌های جمع‌آوری شده، مناسب، صحیح، کامل، معنادار و مفید باشد.

##### ۷-۳-۴ مسئولیت‌پذیری

سازمان بهتر است مسئولیت‌پذیری، و گزارش‌دهی در خصوص، اقدام‌ها و تصمیم‌های مربوط به پایش و سنجش رضایت مشتری را برقرار و حفظ نماید.

۸-۳-۴ بهبود

توصیه می‌شود افزایش اثربخشی و کارایی فرآیند پایش و سنجش رضایت مشتری از اهداف دائمی سازمان باشد.

۹-۳-۴ محرمانگی

اطلاعات شخصی قابل شناسایی بهتر است به صورت محرمانه نگهداری و حفظ شود، مگر این که طبق قانون افشای اطلاعات مورد نیاز باشد و یا جلب رضایت برای افشای اطلاعات از طرف شخص مورد نظر صورت گیرد.

**یادآوری** - اطلاعات شخصی قابل شناسایی، اطلاعاتی است که در صورت مرتبط بودن با فرد می‌تواند برای شناسایی وی مورد استفاده قرار گیرد و با نام، نشانی، پست الکترونیکی، شماره تلفن یا شناساگر خاص مشابه قابل بازیابی است. معنای دقیق این اصطلاح در سراسر جهان متفاوت است.

۱۰-۳-۴ رویکرد مشتری محور

توصیه می‌شود سازمان رویکرد مشتری محور را در رابطه با پایش و سنجش رضایت مشتری اتخاذ کند و بازخوردها را بپذیرد.

۱۱-۳-۴ صلاحیت

کارکنان سازمان بایستی ویژگی‌ها، مهارت‌ها، آموزش، تحصیلات و تجربه لازم برای پایش و سنجش رضایت مشتری را داشته باشند.

۱۲-۳-۴ به موقع بودن

جمع‌آوری و به‌روزرسانی اطلاعات رضایت مشتری بهتر است در زمان مناسب، مطابق با اهداف سازمان انجام شود.

۱۳-۳-۴ درک مطلب

توصیه می‌شود سازمان به طور واضح و کامل انتظارات مشتری را درک کرده و این که تا چه حد انتظارات مشتری به خوبی برآورده شده است.

۱۴-۳-۴ تداوم

سازمان بهتر است از مداوم و نظام‌مند بودن پایش و سنجش رضایت مشتری اطمینان حاصل کند.

## ۵ چارچوب پایش و سنجش رضایت مشتری

### ۱-۵ زمینه کاری سازمان

- در برنامه ریزی، طراحی، توسعه، بهره برداری، نگهداری و بهبود فرآیند پایش و سنجش رضایت مشتری، سازمان بهتر است با موارد زیر زمینه کاری خود را در نظر بگیرد:
- شناسایی و پرداختن مسائل بیرونی و درونی که مربوط به اهداف سازمان هستند و بر توانایی آن در دستیابی به اهداف پایش و سنجش رضایت مشتری اثر می گذارند؛
  - شناسایی طرف های ذینفع که به فرآیند پایش و سنجش رضایت مشتری مرتبط هستند و پرداختن به نیازها و انتظارات همین طرف های ذینفع؛
  - شناسایی دامنه فرآیند پایش و سنجش رضایت مشتری، از جمله مرزها و قابلیت اجرایی آن ها، و در نظر گرفتن مسائل داخلی و خارجی و نیازهای طرف های ذینفع ذکر شده.

### ۲-۵ استقرار

توصیه می شود سازمان رویکردی نظام مند برای پایش و سنجش رضایت مشتری داشته باشد. این رویکرد بایستی توسط مدیران رده بالا، رهبری و تعهد سازمان، و چارچوب سازمانی پشتیبانی شود تا توانایی طرح ریزی، طراحی، توسعه، بهره برداری، نگهداری و بهبود فرآیند پایش و سنجش رضایت مشتری فراهم شود.

طرح ریزی، طراحی و توسعه شامل تعیین روش های اجرا و تخصیص منابع لازم است (مطابق با بند ۶). عملیات شامل شناسایی انتظارات مشتری، جمع آوری و تحلیل داده های رضایت مشتری، ارائه بازخورد جهت بهبود و پایش رضایت مشتری است (مطابق بند ۷).

نگهداری و بهبود شامل بازنگری، ارزشیابی و بهبود مستمر فرآیند پایش و سنجش رضایت مشتری است (مطابق با بند ۸).

هنگام پایش و سنجش رضایت مشتری، سازمان بهتر است ریسک ها و فرصت هایی که می تواند بوجود آید را در نظر گرفته و رسیدگی کند. این موضوع شامل موارد زیر می شود:

- پایش و ارزشیابی فرآیندها و عوامل بیرونی و درونی در مورد ریسک ها و فرصت ها؛
- شناسایی و برآورد ریسک ها و فرصت های خاص؛
- برنامه ریزی، طراحی، توسعه، اجرا و بازنگری اقدام های اصلاحی و شناسایی پیشرفت های مربوط و ارزیابی ریسک ها و فرصت ها.

طبق تعریف استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۹۶، زیربند ۳-۷-۹ ریسک، تاثیر عدم قطعیتی است که می تواند مثبت یا منفی، باشد. در حیطه پایش رضایت مشتری، یک نمونه برای تاثیر منفی، بررسی میزان

پاسخگویی نارسا در نتیجه پرسش‌های سرزده، و مثالی برای یک نمونه از تاثیر مثبت، این است که سازمان منابع مرتبط برای پایش و سنجش رضایت مشتری را به عنوان نتیجه بازبینی فرآیند مربوط مجدد مورد بررسی قرار می‌دهد. این ریسک‌ها را می‌توان با بازنگری تخصیص و استقرار منابع و یا توسعه روش‌های پایش و سنجش رضایت مشتری پرداخت.

یک فرصت، به شناسایی روش جدید ممکن برای تحقق نتایج مثبت مربوط است، که لزوماً از ریسک‌های موجود در سازمان پدید نمی‌آید. برای مثال، سازمان می‌تواند یک کالا، خدمت یا فرآیند جدید را به عنوان نتیجه پیشنهاد مشتری که در زمینه برآوردن اندازه‌گیری رضایت مشتری ارائه شده، شناسایی کند.

## ۶ طرح‌ریزی، طراحی و توسعه

### ۱-۶ تعریف مقاصد و اهداف

توصیه می‌شود سازمان به عنوان گام اول به طور شفاف مقاصد و اهداف پایش و سنجش رضایت مشتری را تعریف نماید که به عنوان مثال می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ارزشیابی پاسخ مشتری به کالاها و خدمات موجود، جدید یا دوباره طراحی شده؛

- کسب اطلاعات از جنبه‌های خاص، مانند فرآیندهای پشتیبانی، رفتار کارکنان یا سازمان؛

- بررسی دلایل شکایت مشتری؛

- بررسی دلایل افت سهم بازار یا مشتریان؛

- پایش روندها در رضایت مشتری؛

- مقایسه رضایت مشتری نسبت به سایر سازمان‌ها.

مقاصد و اهداف بر این که چه داده‌هایی، در چه زمانی، چگونه و از چه شخصی گردآوری شوند، تاثیر گذارند. مقاصد و اهداف، هم‌چنین بر این که چگونه داده‌ها تحلیل شده و چگونه اطلاعات در نهایت بایستی مورد استفاده قرار گیرند، تاثیر گذار هستند.

اهداف پایش و سنجش رضایت مشتری بایستی به گونه‌ای تعریف شود که اجرای آن‌ها بتواند با استفاده از شاخص‌های عملکردی تعیین شده توسط سازمان مشخص شود.

### ۲-۶ تعیین دامنه کاربرد و تواتر

سازمان بهتر است بر اساس مقاصد و اهداف، دامنه اندازه‌گیری مورد طرح‌ریزی را از هر دو منظر نوع داده‌های مورد جستجو و این که از کجا باید کسب شوند، تعیین نماید.

نوع اطلاعات جمع‌آوری شده می‌تواند از داده‌های مربوط به مشخصاتی خاص، تا ارزیابی رضایت کلی را دربرگیرد. هم‌چنین دامنه کاربرد ارزیابی بستگی به نوع تقسیم‌بندی نظیر موارد زیر دارد:

- بر اساس مشتری؛
- بر اساس منطقه؛
- بر اساس دوره زمانی؛
- بر اساس بازار؛
- بر اساس کالا؛
- بر اساس خدمت.

همچنین سازمان بایستی تواتر داده‌های جمع‌آوری شده را تعیین نماید که می‌تواند بر مبنای منظم و یا موردی، یا هر دو مطابق آن چه که نیازهای کسب و کار یا رویدادهای خاص ایجاد می‌کند، باشد (مطابق با زیربند ۷-۳).

#### ۳-۶ تعیین روش‌های اجرا و مسئولیت‌ها

بعضی از اطلاعات در خصوص رضایت مشتری ممکن است به طور مستقیم از فرآیندهای داخلی سازمان (به عنوان مثال رسیدگی به شکایت‌های مشتری) یا از منابع خارجی (به عنوان مثال گزارش‌های رسانه‌ها) به دست آید. اغلب سازمان چنین اطلاعاتی را با داده‌هایی که به طور مستقیم از مشتریان به دست آمده، نیاز دارند.

توصیه می‌شود سازمان تعیین کند که اطلاعات رضایت مشتری چگونه قرار است به دست آید و چه کسی مسئول آن فعالیت است. سازمان همچنین بهتر است تعیین نماید برای اقدام مناسب، قرار است اطلاعات به چه شخصی ارجاع داده شود.

سازمان بایستی جهت پایش فرآیندهای دستیابی و استفاده از اطلاعات رضایت مشتری، هم‌چنین نتایج و اثربخشی این فرآیندها طرح‌ریزی داشته باشد.

#### ۴-۶ تخصیص منابع

سازمان بهتر است نیروی انسانی واجد صلاحیت و سایر منابع لازم را برای پایش و سنجش رضایت مشتری تعیین و تامین نماید.

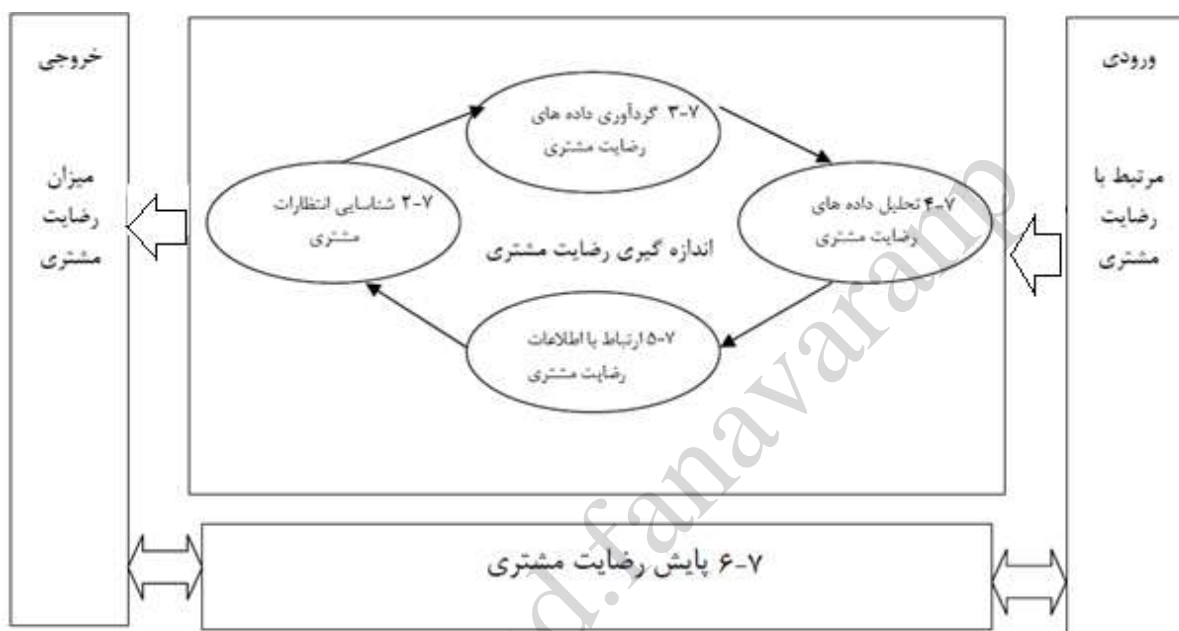
#### ۷ عملیات

##### ۱-۷ کلیات

توصیه می‌شود سازمان برای پایش و سنجش رضایت مشتری:

- انتظارات مشتری را شناسایی کند؛

- داده‌های رضایت مشتری را گردآوری کند؛
  - داده‌های رضایت مشتری را تحلیل کند؛
  - با اطلاعات رضایت مشتری ارتباط برقرار کند؛
  - به طور مداوم رضایت مشتری را پایش کند.
- این فعالیت‌ها و ارتباط بین آنها در شکل ۱ نشان و در زیربندهای ۲-۷ تا ۶-۷ توضیح داده شده‌اند.



شکل ۱- پایش و سنجش رضایت مشتری

## ۲-۷ شناسایی انتظارات مشتری

### ۱-۲-۷ شناسایی مشتریان

توصیه می‌شود سازمان مشتریان فعلی و بالقوه‌ای را که در نظر دارد انتظارات آنها را تعیین کند، شناسایی نماید.

بهتر است سازمان پس از تعریف گروه «مشتری» یکایک مشتریانی را که قرار است انتظارات آنها تعیین شود، شناسایی نماید. به عنوان مثال در بخش کالاهای مصرفی این افراد می‌توانند مشتریان ثابت یا موردی باشند. هرگاه مشتری یک بنگاه باشد یک یا چند فرد در آن بنگاه (به عنوان مثال از واحد خرید، مدیریت پروژه یا واحد تولید) بهتر است انتخاب شوند.

اطلاعات و راهنمایی بیشتر در پیوست پ و مثال‌های دیگر از انواع مشتریان و ملاحظات مربوط در زیربند پ-۲ ارائه شده است.

## ۲-۲-۷ تعیین انتظارات مشتری

توصیه می‌شود سازمان به هنگام تعیین انتظارات مشتری (مطابق شکل ب-۱) موارد زیر را در نظر بگیرد:

- خواسته‌های تصریحی مشتریان؛
- خواسته‌های تلویحی مشتریان؛
- شناسایی هر گونه الزامات قانونی و مقرراتی قابل اجرا؛
- سایر تمایلات مشتری («فهرست خواسته‌ها»).

**یادآوری ۱-** آیین کار رضایت مشتری (مطابق استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱) نیز می‌تواند در تعیین انتظارات مشتری در نظر گرفته شود.

تشخیص این موضوع مهم است که یک مشتری ممکن است همواره تمامی جنبه‌های کالا و خدمت را به صراحت مشخص نکند. مواردی که به صورت پیش فرض هستند، ممکن است مشخص نشوند. برخی جنبه‌ها ممکن است مورد چشم پوشی قرار گیرند یا برای مشتری شناخته شده نباشند.

همان‌گونه که در الگوی مفهومی نشان داده شده است (به پیوست ب مراجعه شود)، درک کامل و واضح انتظارات مشتری تعیین کننده است. چگونگی برآورده شدن مطلوب این انتظارات، بر رضایت مشتری اثرگذار خواهد بود. مثال‌هایی از جنبه‌های مختلفی که برای درک انتظارات مشتری باید در نظر گرفته شوند در زیربند پ-۳ بیشتر مورد بحث قرار گرفته است.

ارتباط بین انتظارات مشتری و رضایت مشتری در زیربند پ-۴ بیشتر مورد بحث قرار گرفته است.

**یادآوری ۲-** اطلاعات مربوط به انتظارات مشتری نیز می‌تواند در تهیه آیین کار رضایت مشتری استفاده شود (مطابق با بند ۶ استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱).

## ۳-۷ گردآوری داده‌های رضایت مشتری

### ۱-۳-۷ شناسایی و انتخاب ویژگی‌های مربوط به رضایت مشتری

بهتر است سازمان ویژگی‌های کالا یا خدمت، تحویل آن‌ها و سازمان را که اثر معنی‌داری بر رضایت مشتری دارند، شناسایی نماید. برای سهولت، ویژگی‌ها را می‌توان در دسته‌هایی نظیر موارد زیر گروه‌بندی کرد:

**الف-** ویژگی‌های کالا و خدمت:

**مثال:**

عملکرد (کیفیت، قابلیت اعتماد)، خصیصه‌ها، زیبایی، ایمنی، پشتیبانی (نگهداری، از رده خارج کردن، آموزش)، قیمت، ارزش درک شده، تعهد خدمات، اثر زیست‌محیطی.

**ب-** ویژگی‌های تحویل:

**مثال:**

تحويل به موقع، کامل بودن سفارش، زمان پاسخگویی، اطلاعات بهره‌برداری.

پ- ویژگی‌های سازمانی:

مثال:

ویژگی‌های کارکنان (ادب، شایستگی، چگونگی برقراری ارتباط)، فرآیند صدور صورت‌حساب، رسیدگی به شکایت‌ها، امنیت، رفتار سازمانی (اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی)، تصویر در جامعه، شفافیت. توصیه می‌شود سازمان ویژگی‌های انتخاب شده را رده‌بندی کند تا اهمیت نسبی آن‌ها را آن‌گونه که مشتری برداشت کرده، منعکس نماید. در صورت لزوم برای تعیین یا تصدیق تلقی مشتریان از اهمیت نسبی ویژگی‌ها، یک بررسی میدانی با زیرمجموعه‌ای از مشتریان بهتر است انجام شود.

### ۷-۳-۲ شناساگرهای غیرمستقیم رضایت مشتری

سازمان بهتر است منابع اطلاعاتی موجود در خصوص داده‌هایی که بیانگر ویژگی‌های مرتبط با رضایت مشتری هستند را مورد بررسی قرار دهد. به عنوان مثال:

- تواتر یا روند شکایت‌ها و اختلافات مشتری (مطابق با بند ۸ استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۲ و استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۳)، درخواست مساعدت، یا تمجید مشتری؛
- تواتر یا روند برگشتی‌های کالا، تعمیر کالا یا سایر شناساگرهای عملکرد کالا یا پذیرش مشتری به عنوان مثال گزارشات نصب یا بازرسی میدانی؛
- تواتر یا روند در عدم انطباق خدمت یا سایر شناساگرهای عملکرد خدمت، به عنوان مثال تحويل خدمت به موقع یا با تاخیر؛
- داده‌های به دست آمده از طریق ارتباط با مشتریان، به عنوان مثال توسط کارکنان بازاریابی، خدمات مشتری؛
- گزارش‌هایی از بررسی‌های میدانی تامین‌کنندگان که توسط سازمان‌های مشتری انجام شده و می‌تواند چگونگی تلقی از سازمان را در مقایسه با سایر سازمان‌ها آشکار کند؛
- گزارش‌هایی از گروه مصرف‌کنندگان که می‌تواند چگونگی تلقی از سازمان یا کالاها و خدمات آن را آشکار کند؛
- گزارش‌های رسانه‌ای که می‌توانند چگونگی تلقی از سازمان یا کالاها و خدمات آن را آشکار کنند و خود نیز می‌توانند بر برداشت‌های مشتری اثرگذار باشند؛
- مطالعات بخش/صنعت به عنوان مثال دخیل بودن در یک ارزیابی مقایسه‌ای از ویژگی‌های کالاها و خدمات سازمان؛
- موارد منتشره یا گزارش‌های نهادهای قانونی



- نظرات و گفتگو در رسانه‌های اجتماعی.

چنین داده‌هایی می‌توانند بینشی در خصوص نقاط قوت و ضعف کالا و خدمت و فرآیندهای مرتبط سازمان (به عنوان مثال پشتیبانی کالا، خدمت مشتری، رسیدگی به شکایات‌ها و ارتباطات مشتری) را فراهم نمایند. تحلیل چنین داده‌هایی می‌تواند به شکل دادن شناساگرهای رضایت مشتری کمک کند. این تحلیل هم‌چنین می‌تواند به تایید یا تکمیل داده‌های رضایت مشتری که به طور مستقیم از مشتری به دست آمده، کمک نماید.

### ۳-۳-۷ سنج‌های مستقیم رضایت مشتری

#### ۱-۳-۳-۷ کلیات

گرچه شناساگرهای غیرمستقیم رضایت (مطابق با زیربند ۲-۳-۷) می‌توانند وجود داشته باشند، به طور معمول ضرورت دارد که داده‌های رضایت مشتری به طور مستقیم از مشتریان گردآوری شوند. روش‌های مورد استفاده جهت گردآوری داده‌های رضایت مشتری بستگی به عوامل مختلفی دارد که به عنوان مثال عبارت هستند از:

- نوع، تعداد و توزیع جغرافیایی مشتریان؛

- مدت و تواتر تعامل با مشتری؛

- ماهیت کالاها و خدمات ارائه شده توسط سازمان؛

- هدف و هزینه روش ارزیابی.

توصیه می‌شود سازمان در زمان طرح‌ریزی رویکرد و روش‌های مورد استفاده در گردآوری داده‌های رضایت مشتری، جنبه‌های عملی تشریح شده در زیربندهای ۲-۳-۳-۷ تا ۴-۳-۳-۷ را در نظر داشته باشد.

#### ۲-۳-۳-۷ انتخاب روش گردآوری داده‌های رضایت مشتری

سازمان بهتر است روشی برای گردآوری داده‌ها انتخاب نماید که برای نیاز و نوع داده‌هایی که قرار است گردآوری شوند، مناسب باشد.

متداول‌ترین روش گردآوری چنین داده‌هایی، پیمایش است که می‌تواند کیفی، کمی یا هر دو باشد.

پیمایش‌های کیفی آن‌هایی هستند که نوعاً برای آشکارسازی ویژگی‌هایی از کالا، خدمت، تحویل یا سازمان که با رضایت مشتری مرتبط هستند، طراحی می‌شوند. این پیمایش‌ها نوعاً برای درک یا کشف برداشت‌ها و واکنش‌های فردی و نیز آشکارسازی ایده‌ها و مسائل انجام می‌شوند. این پیمایش‌ها در کاربرد، نسبتاً انعطاف‌پذیر بوده، ولی می‌توانند ذهنی باشند.

پیمایش‌های کمی آن‌هایی هستند که برای سنجش میزان رضایت مشتری طراحی می‌شوند. این پیمایش‌ها نوعاً جهت جمع‌آوری داده‌های انبوه با استفاده از سوالات یا معیارهای ثابت انجام می‌شوند. این پیمایش‌ها برای تعیین وضعیت، همسنجی، یا ردیابی تغییرات در طول زمان استفاده می‌شوند.

شرح مختصری از این انواع روش‌های پیمایش و مقایسه مزیت‌ها و محدودیت‌های نسبی آن‌ها در زیربند ت-۲-۴ ارائه شده است.

#### ۷-۳-۳ انتخاب حجم نمونه و روش نمونه‌برداری

توصیه می‌شود سازمان تعداد مشتریانی را که مورد پیمایش قرار می‌گیرند (یعنی حجم نمونه) و روش نمونه‌برداری مناسب جهت کسب داده‌های مربوط به رضایت مشتری را تعیین کند. هدف از این کار به دست آوردن داده‌های قابل اطمینان با کمترین هزینه است. صحت داده‌های گردآوری شده توسط حجم نمونه و نحوه انتخاب نمونه، یعنی روش نمونه‌برداری، تعیین می‌شود.

به منظور حصول اطمینان از دقت و سطح اطمینان مورد نیاز یافته‌ها، حجم نمونه می‌تواند به صورت آماری تعیین شود. علاوه بر این، بهتر است که روش نمونه‌برداری مورد استفاده اطمینان دهد نمونه حاصل به خوبی نماینده جامعه آماری است. هر دو جنبه در زیربند ت-۳ بیشتر مورد بحث قرار گرفته‌اند.

#### ۷-۳-۴ تدوین سوالات رضایت مشتری

کالا یا خدمت و ویژگی‌های کالا یا خدمت، تحویل آن‌ها و سازمانی که مورد پیمایش قرار می‌گیرند، بهتر است به روشنی تعریف شوند. علاوه بر این، سایر ویژگی‌ها نیز می‌توانند مورد پیمایش قرار بگیرند. به هنگام بسط سوالاتی که باید طرح شوند، سازمان بایستی ابتدا حوزه‌های اصلی مورد توجه را تعیین نموده و سپس سوالات زیرمجموعه در آن حوزه‌ها را با جزئیات کافی جهت فراهم نمودن اطلاعاتی در خصوص تلقی مشتری تعیین نماید.

مقیاس اندازه‌گیری که بستگی به نحوه نگارش سوالات دارد نیز بهتر است به روشنی تعریف شود. راهنمایی بیشتر در خصوص تعریف سوالات و تجمیع آن‌ها در یک پرسشنامه در زیربند ت-۴ ارائه شده است.

#### ۷-۳-۵ جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری

توصیه می‌شود جمع‌آوری داده‌ها نظام‌مند، تفضیلی و مدون باشد. بهتر است سازمان چگونگی جمع‌آوری داده‌ها را مشخص کند. بهتر است به هنگام انتخاب روش (ها) و ابزار(ها) برای جمع‌آوری داده‌ها، جنبه‌های مسلمی در نظر گرفته شوند، برای مثال:

الف- نوع مشتری و امکان دسترسی به آن؛

ب- به موقع بودن جمع‌آوری داده‌ها؛

پ- فناوری در دسترس؛

ت- منابع در دسترس (مهارت‌ها و بودجه)؛

ث - حریم خصوصی و محرمانگی.

به هنگام تعیین تواتر، دوره تناوب یا شروع جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری، بهتر است سازمان جنبه‌هایی نظیر موارد زیر را در نظر بگیرد:

- توسعه یا عرضه کالاها و خدمات جدید؛

- تکمیل رویدادهای کلیدی مهم پروژه؛

- زمان اعمال برخی تغییرات مربوط به کالاها و خدمات، فرآیندها یا محیط تجاری؛

- زمان کاهش رضایت مشتری یا تغییرات در فروش (منطقه‌ای یا فصلی)؛

- پایش و حفظ ارتباطات مداوم با مشتری؛

- حد تحمل مشتری از تواتر پیچیدگی پیمایش‌ها.

جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند توسط خود سازمان انجام شود. این امر، با فرض وجود دانش سازمانی در مورد کالا یا خدمت مشتری، می‌تواند اقتصادی باشد و اطلاعات بیشتری فراهم آورد. این کار هم‌چنین می‌تواند منجر به ارتباط قوی‌تری با مشتری و درک بهتری از مسائل مشتری شود. لیکن این خطر وجود دارد که ممکن است داده‌ها به دلیل ارتباطات افراد دخیل در پیمایش منحرف شوند. در صورت اجرای جمع‌آوری داده‌ها توسط یک طرف سوم مستقل، از این خطر می‌توان اجتناب کرد.

#### ۴-۷ تحلیل داده‌های رضایت مشتری

##### ۱-۴-۷ کلیات

زمانی که داده‌های مرتبط با رضایت مشتری جمع‌آوری شده باشند، بهتر است مورد تحلیل قرار گیرند تا اطلاعاتی را فراهم آورند که به عنوان نمونه شامل موارد زیر است:

- میزان رضایت مشتری و روند آن؛

- جنبه‌های کالاها و خدمات یا فرآیندهای سازمان که ممکن است اثر مهمی بر رضایت داشته باشند؛

- اطلاعات مرتبط با کالاها، خدمات و فرآیندهای سازمان‌های رقابتی یا رقبای؛

- نقاط قوت و زمینه‌های اصلی برای بهبود.

زمانی که داده‌های رضایت مشتری مورد تحلیل قرار می‌گیرند، بهتر است سازمان فعالیت‌هایی که در زیربنای ۲-۴-۷ تا ۶-۴-۷ توضیح داده شده را مورد توجه قرار دهد. راهنمایی بیشتر در مورد هر کدام از این فعالیت‌ها در پیوست ث ارائه شده است.

#### ۲-۴-۷ آماده‌سازی داده‌ها برای تحلیل

داده‌ها بایستی از نظر خطاها، کامل بودن و دقت مورد بررسی قرار گیرند، توصیه می‌شود این داده‌ها در صورت لزوم در دسته‌های تعریف شده گروه‌بندی شوند.

#### ۳-۴-۷ تعیین روش تحلیل

توصیه می‌شود روش(های) تحلیل بسته به نوع داده‌های جمع‌آوری شده و هدف تحلیل انتخاب شوند. روش‌های مختلف برای تحلیل داده‌ها می‌توانند در یکی از موارد زیر طبقه‌بندی شوند:

الف- تحلیل مستقیم؛ که دربرگیرنده تحلیل پاسخ‌های مشتری به پرسش‌های مشخص است؛ یا

ب- تحلیل غیرمستقیم، که دربرگیرنده استفاده از روش‌های تحلیلی مختلف برای شناسایی عوامل بالقوه اثرگذار گروه عمده‌ای از داده‌ها است.

به طور نوعی، هر دو دسته تحلیل می‌توانند برای استخراج اطلاعات مفید از داده‌های رضایت مشتری مورد استفاده قرار گیرند.

#### ۴-۴-۷ انجام تحلیل

توصیه می‌شود داده‌ها برای به دست آوردن اطلاعاتی مانند موارد زیر مورد تحلیل قرار گیرند:

- رضایت مشتری (کلی یا بر حسب گروه مشتری) و روندها؛
- اختلاف در میزان رضایت بر حسب گروه‌های مشتری؛
- علل احتمالی و اثر نسبی آن‌ها بر رضایت مشتری؛
- وفاداری مشتری که نشانگر آن است که احتمال دارد مشتری تقاضای همان کالاها و خدمات یا کالاها و خدماتی دیگر از سازمان را تداوم بخشد.

#### ۵-۴-۷ صحت‌گذاری تحلیل

توصیه می‌شود تحلیل و نتیجه‌گیری‌های آن مورد صحت‌گذاری قرار گیرند که این امر می‌تواند از راه‌های مختلف انجام گیرد. برای مثال:

- بخش‌بندی داده‌ها برای تعیین منابع احتمالی تغییرپذیری؛
- تعیین مرتبط بودن ویژگی‌های کالا و خدمت: این ویژگی‌ها به طور بالقوه مرتبط با مشتری شناسایی شده‌اند و اهمیت نسبی آن‌ها برای مشتری (شامل تغییرات احتمالی ویژگی‌ها و اهمیت نسبی این ویژگی‌ها در طول زمان)، به میزان زیادی بر نتایج تحلیل انجام شده اثر دارند؛
- ارزیابی سازگاری نتایج در قیاس با سایر شناساگرها و روندها در زمینه‌هایی که رضایت مشتری را بازتاب می‌دهند برای مثال: فروش کالا و شکایت‌های مشتری.

#### ۶-۴-۷ گزارش نتایج و ارائه توصیه‌ها

نتایج تحلیل‌های انجام شده بهتر است مستند شده و به همراه توصیه‌های ممکن گزارش شوند که به سازمان جهت شناخت زمینه‌هایی برای بهبود کمک کنند تا در نهایت رضایت مشتری و خدمت به منافع بزرگ یا دستورالعمل سازمان افزایش یابد.

این گزارش بهتر است بازنگری روشن و جامعی را از رضایت مشتری ارائه دهد. علاوه بر داده‌هایی که به صورت مستقیم از مشتریان جمع‌آوری می‌شوند، ممکن است ویژگی‌ها یا سنجه‌های دیگری وجود داشته باشند که رضایت مشتری را بازتاب دهند مانند مواردی که در زیربند ۷-۳-۲ بیان شده‌اند.

سنجه‌های کلیدی ویژگی‌های مربوطه می‌توانند در قالب یک ارزش تلفیقی با عنوان «شاخص رضایت مشتری»<sup>۱</sup> (CSI) با یکدیگر ترکیب شوند. برای مثال CSI می‌تواند میانگین موزونی از نتایج پیمایش رضایت مشتری و تعداد شکایت‌های دریافتی باشد. CSI می‌تواند راهی آسان و مفید برای سنجش و پایش رضایت مشتری حسب زمان یا مکان باشد.

گزارش هم‌چنین بهتر است ویژگی‌های مرتبط و مولفه‌های رضایت مشتری و نیز علت‌های بالقوه و عوامل دخیل در نارضایتی مشتری را شناخته و بیان دارد.

#### ۷-۵ برقراری ارتباط با اطلاعات رضایت مشتری

اطلاعاتی که از اندازه‌گیری و تحلیل داده‌های رضایت مشتری به دست می‌آید بهتر است به واحدهای عملیاتی مناسب سازمان هدایت شوند تا این که بتوانند گام‌هایی برای بهبود کالاها و خدمات، فرآیندها یا راهبردها در خدمت به اهداف سازمان بردارند.

توصیه می‌شود جهت کمک به دستیابی به این امر، سازمان اقدام‌های زیر را انجام دهد:

- شناسایی یا برقراری انجمن‌ها و فرآیندهایی برای بازنگری اطلاعات رضایت مشتری؛

- تعیین این که چه اطلاعاتی به چه کسی (از جمله مشتریان) بهتر است ارائه گردد؛

- تدوین طرح‌های اقدام برای بهبود؛

- بازنگری اجرای طرح‌های اقدام و خروجی‌های آن‌ها در «جلسات بحث» مناسب مانند بازنگری‌های مدیریت.

اجرای مداوم این اقدام‌ها می‌تواند اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت سازمان را افزایش دهد.

اطلاعات رضایت مشتری (اعم از مثبت و منفی) می‌توانند در هدایت سازمان برای توجه به مباحث مرتبط با برآوردن خواسته‌های تصریحی مشتری کمک نماید. این اطلاعات هم‌چنین می‌توانند سازمان را برای درک و

---

1-customer satisfaction index (CSI)

توجه به انتظارات مشتری یا مباحث مرتبط با تلقی مشتری از کالاها و خدمات تحویلی یا سازمان کمک نموده و در نتیجه رضایت مشتری را افزایش دهند.

راهنمایی عام در مورد بعضی از راههایی که اطلاعات می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد در پیوست ج آمده است.

## ۶-۷ پایش رضایت مشتری

### ۱-۶-۷ کلیات

توصیه می‌شود سازمان فرآیند پایش رضایت مشتری را ایجاد نموده تا از اطلاعات گردآوری شده مرتبط اطمینان حاصل شود و به طور اثربخش در پشتیبانی از اهداف سازمان استفاده شود. راهنمای فعالیت‌های پایشی در زیربندهای ۲-۶-۷ تا ۵-۶-۷ ارائه شده است.

### ۲-۶-۷ آزمودن مشتری‌های انتخاب شده و داده‌های گردآوری شده

سازمان بهتر است تصدیق نماید که انتخاب مشتری(ها) و یا گروه‌های مشتری با قصد گردآوری داده‌ها هم‌راستا بوده و آن انتخاب کامل و صحیح می‌باشد. توصیه می‌شود سازمان منشا داده‌های رضایت مشتری، اعم از مستقیم و غیرمستقیم را برای تایید و مربوط بودن بیازماید.

### ۳-۶-۷ آزمودن اطلاعات رضایت مشتری

توصیه می‌شود اطلاعات رضایت مشتری توسط سازمان در فواصل تعریف شده و در سطح مدیریتی مناسب مورد پایش قرار گیرد. ماهیت و دامنه اطلاعات پایش شده، خاص نیازها و اهداف آن سازمان می‌باشد و برای مثال می‌تواند موارد زیر را دربرگیرد:

- روندها در داده‌های رضایت مشتری (در کل و برای مثال برحسب کالا، خدمت، منطقه، نوع مشتری)؛

- اطلاعات مقایسه‌ای یا رقیب؛

- ضعف‌ها و قوت‌های کالاها و خدمات، فرآیندها، شیوه‌ها یا کارکنان سازمان؛

- چالش‌ها یا فرصت‌های بالقوه.

### ۴-۶-۷ پایش اقدام‌های انجام گرفته در پاسخ به اطلاعات رضایت مشتری

توصیه می‌شود سازمان فرآیندهایی که به واسطه آن‌ها اطلاعات مرتبط رضایت مشتری به بخش‌های مناسب ارائه می‌شوند را پایش نماید تا اقدام‌هایی به منظور افزایش رضایت مشتری صورت گیرد.

هم‌چنین بهتر است سازمان اجرای اقدام‌های مورد انجام، اثر این اقدام‌ها را بر پاسخ مرتبط مشتری با ویژگی‌های مشخص یا بر سنجه کلی رضایت، یا پشتیبانی از دیگر اهداف سازمان، پایش نماید.

برای مثال اگر بازخورد مشتری مربوط به «تحویل ضعیف» باشد، سازمان بهتر است تصدیق نماید که اقدام‌هایی جهت بهبود تحویل انجام شده و این که این امر در بهبود رضایت مشتری در بازخورد بعدی مشتری انعکاس می‌یابد.

#### ۷-۶-۵ ارزیابی اثربخشی اقدام‌های انجام شده

به منظور ارزیابی اثربخشی اقدام‌های انجام گرفته، توصیه می‌شود سازمان تصدیق نماید که اطلاعات رضایت مشتری به دست آمده با شناساگرهای عملکرد کسب و کار سازگار بوده و یا توسط آن‌ها تایید می‌شوند.

برای مثال اگر اندازه‌گیری‌های رضایت مشتری سازمان روند مثبتی را نشان دهد، این امر همچنین بهتر است نوعاً در شناساگرهای مرتبط کسب و کار مانند تقاضای افزایش یافته، سهم بازار افزایش یافته، مشتریان تکراری افزایش یافته و مشتریان جدید افزایش یافته، انعکاس یابد. اگر روند اندازه‌گیری رضایت مشتری در شناساگرهای عملکرد کسب و کار انعکاس نیابد، می‌تواند به محدودیت یا نقص فرآیندهای اندازه‌گیری و ارتباطات رضایت مشتری بازگردد.

از سوی دیگر این امر می‌تواند نشانگر آن باشد که اندازه‌گیری رضایت مشتری در توجه به سایر عواملی که بر تصمیم مشتری اثر دارد، موفق نبوده است.

#### ۸ نگهداری و بهبود

توصیه می‌شود سازمان به صورت دوره‌ای فرآیندهای خود را در ارتباط با پایش و سنجش رضایت مشتری مورد بازنگری قرار دهد تا اطمینان حاصل نماید که این فرآیندها، کارا و اثربخش بوده و اطلاعاتی را منتقل می‌نمایند که جاری، مرتبط و مفید هستند. اقدام‌های نوعی که باید در نظر گرفته شود شامل موارد زیر می‌باشد:

- حصول اطمینان از این که یک طرح، برنامه زمان‌بندی و فرآیند تعریف شده برای پایش و سنجش رضایت مشتری وجود دارد؛
- بازنگری فرآیند انتخاب مشتریان و ویژگی‌ها، برای حصول اطمینان از این که این موارد با اهداف و اولویت‌های کسب و کار هم‌راستا می‌باشد؛
- حصول اطمینان از این که فرآیند مربوط به دریافت انتظارات مشتریان (تلویحی و تصریحی) جاری و همه شمول بوده و در صورت امکان شامل تصدیق به همراه مشتری باشد؛
- بازنگری شناساگرهای غیرمستقیم رضایت مشتری، شامل تحلیل مشتری از دست رفته، برای حصول اطمینان از این که منابع جاری، فراگیر و مرتبط هستند؛
- حصول اطمینان از این که روش‌ها و فرآیندهای اندازه‌گیری مستقیم رضایت‌بخش، منعکس کننده تغییرات شرایط مشتری و اهداف کسب و کار می‌باشد؛

- بازنگری روش‌های تحلیل داده‌های رضایت مشتری برای اطمینان از اعتبار و کافی بودن آن‌ها؛
  - تصدیق نمودن آن که مولفه‌های مختلف و وزن‌های نسبی آن‌ها منعکس کننده اولویت‌های فعلی کسب و کار است، مشروط بر این که داده‌های رضایت مشتری در یک شناساگر مانند CSI تلفیق شده باشند؛
  - بازنگری ادواری فرآیند صحت‌گذاری اطلاعات رضایت مشتری با توجه به داده‌های داخلی یا سایر شناساگرهای کسب و کار؛
  - تصدیق این که تالار گفتمان<sup>۱</sup> و فرآیند برای بازنگری مداوم اطلاعات رضایت مشتری مناسب و کافی می‌باشد؛
  - تصدیق این که فرآیند برای ارتباط با اطلاعات رضایت مشتری به قسمت‌های مرتبط، عملیاتی و اثربخش می‌باشد. برای مثال تعیین این که آیا دریافت‌کنندگان، این اطلاعات را مفید می‌دانند و یا این که آیا این اطلاعات مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد؛
  - شناسایی موانع و کمک‌کننده‌های تبادل اطلاعات رضایت مشتریان به منظور ترویج بهبود؛
  - بازنگری ریسک‌ها و فرصت‌های مربوط به سنجش و پایش رضایت مشتری؛
  - ارزیابی اثربخشی اقدام‌های انجام شده در ارتباط با ریسک‌ها و فرصت‌ها.
- یادآوری** - اطلاعات استفاده از آیین کار رضایت مشتری (مطابق استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱)، فرآیندهای رسیدگی به شکایت‌ها (مطابق استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۲)، و فرآیندهای حل و فصل اختلاف‌ها (مطابق استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۳)، می‌تواند در حفظ و بهبود فرآیندهای پایش و سنجش رضایت مشتری کمک کند.



## پیوست الف

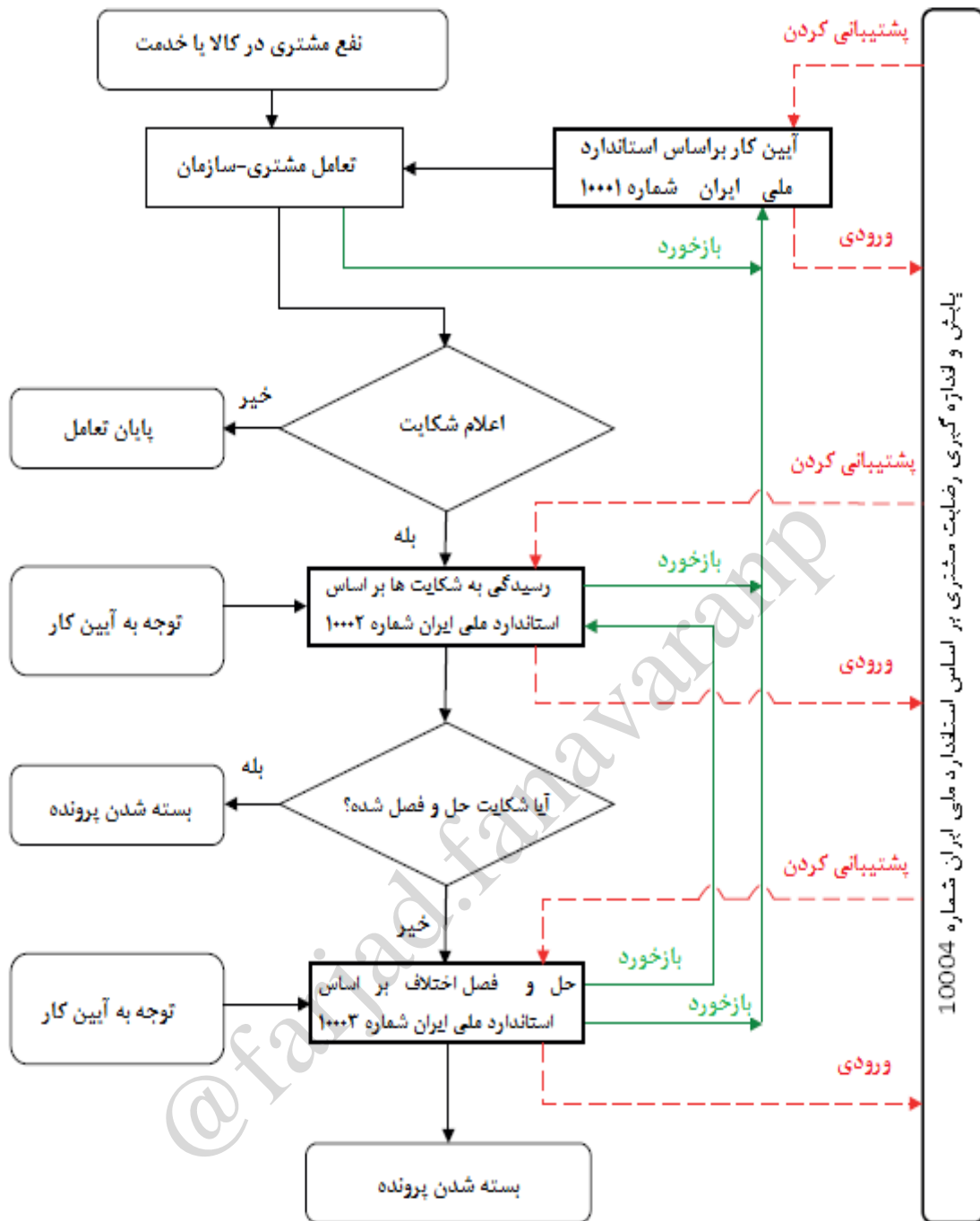
### (آگاهی‌دهنده)

#### ارتباط میان استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲، ۱۰۰۰۳ و این استاندارد

شکل الف-۱ فرآیندهای سازمانی مرتبط با آیین کار، رسیدگی به شکایات، حل و فصل اختلاف‌ها و پایش و سنجش رضایت مشتری را نشان می‌دهد.

راهنمای این استاندارد می‌تواند برای پشتیبانی از فرآیندهای مطرح شده در استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳ استفاده شود. خروجی فرآیندهای مستقر در استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳ می‌تواند به عنوان ورودی در پایش و سنجش رضایت مشتری استفاده شود.

یادآوری - شکایت می‌تواند توسط مشتری یا یکی دیگر از شکایت‌کننده‌ها آغاز شود.



شکل الف-۱- ارتباط میان استانداردهای ملی ایران شماره های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲، ۱۰۰۰۳ و این استاندارد

پیوست ب

(آگاهی‌دهنده)

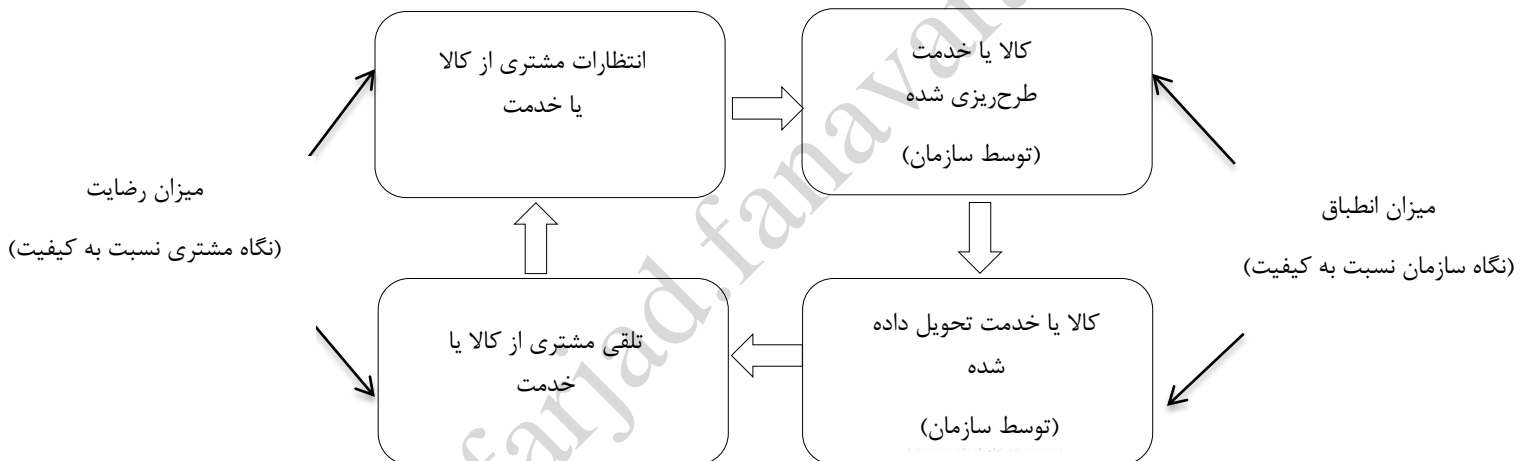
مدل مفهومی رضایت مشتری

ب-۱ کلیات

این پیوست درباره مدل مفهومی رضایت مشتری (که در بند ۴ معرفی گردید) اطلاعات بیشتری ارائه می‌کند. این پیوست به عنوان مبنایی برای راهنمایی ارائه شده در این استاندارد، عمل می‌کند.

ب-۲ مدل مفهومی رضایت مشتری

رابطه میان دیدگاه سازمان و دیدگاه مشتری در ارتباط با کیفیت کالا و خدمت به وسیله مدل مفهومی شکل ب-۱ نمایش داده شده است.



شکل ب-۱- مدل مفهومی رضایت مشتری

در این مدل، انتظارات مشتری از کالا یا خدمت، ویژگی‌های کالا یا خدمتی را توصیف می‌نماید که مشتری تمایل دارد دریافت کند. انتظارات مشتری عمدتاً به وسیله تجربه مشتری، اطلاعات در دسترس و نیازهای مشتری شکل می‌گیرد. این انتظارات ممکن است در الزامات تعریف شده بازتاب یابند یا مفروض و تعریف نشده باشند.

کالا یا خدمت طرح‌ریزی شده ویژگی‌های کالا یا خدمتی را توصیف می‌کند که سازمان تمایل به ارائه آن دارد. این مفهوم عموماً برآیندی از ادراک سازمان از انتظارات مشتری، توانمندی‌های سازمان، علاقه‌مندی‌های داخلی و محدودیت‌های فنی، تجاری و مقرراتی قابل اعمال بر سازمان و کالا یا خدمت می‌باشد.

کالا یا خدمت تحویل داده شده، توصیف‌کننده ویژگی‌های کالا یا خدمتی می‌باشد که به وسیله سازمان، محقق گردیده است.

میزان انطباق، که شکل دهنده نگاه سازمان به کیفیت می‌باشد به حد انطباق کالا یا خدمت تحویل داده شده با کالا یا خدمت طرح‌ریزی شده اطلاق می‌گردد.

تلقی مشتری از کالا یا خدمت، ویژگی کالا یا خدمت را آن‌گونه که مشتری درک می‌کند، توصیف می‌نماید. این تلقی به وسیله نیازهای مشتری، محیط کسب و کار و جایگزین موجود در بازار شکل داده می‌شود.

یادآوری - تلقی مشتری از کالا یا خدمت نیز شامل دیگر جنبه‌های سازمانی است.

رضایت یک قضاوت است، نظری است که توسط مشتری عنوان می‌گردد. میزان رضایت، فاصله بین چشم‌انداز مشتری از کالا یا خدمت مورد انتظار و تلقی مشتری از کالا یا خدمت تحویلی می‌باشد که دیگر جنبه‌های سازمان را منعکس می‌نماید.

از این‌رو بهتر است به هر دو بعد زیر توجه گردد:

الف - سنجه‌های داخلی کیفیت در فرآیندهای تحقق؛

ب - سنجه‌های خارجی نگاه مشتری راجع به این‌که سازمان تا چه حد انتظارات مشتریان را به خوبی برآورده نموده است.

همان‌طور که در مدل مفهومی نشان داده شده است به منظور بهبود رضایت مشتری، سازمان نیازمند کاهش فاصله بین کیفیت مورد انتظار مشتری و تلقی مشتری از کیفیت تحویل داده شده، می‌باشد. به منظور نیل به این هدف، سازمان باید هر یک از مراحل چرخه مدل مفهومی را مورد توجه قرار دهد، یعنی:

- درک همه جانبه انتظارات مشتری در هنگام تعریف کالا یا خدمت طرح‌ریزی شده و حصول اطمینان از این‌که مشتری به صورت کامل از خصوصیت کالا یا خدمت و محدودیت‌های آن مطلع شده است. (این موضوع در محدوده کسب خواسته‌ها، تبادل اطلاعات و طراحی کالا و خدمت می‌باشد)؛

- تحویل کالا یا خدمت منطبق با کالا یا خدمت طرح‌ریزی شده (این موضوع در محدوده مدیریت عملیاتی و کنترل فرآیند می‌باشد)؛

- درک تلقی مشتری از کالا یا خدمت تحویل داده شده و افزایش رضایت مشتری از طریق بهبودهای ایجاد شده در کالا یا خدمت و اطلاعات بهبود یافته درباره کالا یا خدمت و محدودیت‌های آن (این موضوع در حوزه تبادل اطلاعات، بازاریابی و روابط مشتریان می‌باشد).

توصیه می‌شود سازمان در نظر داشته باشد که رضایت مشتری نه تنها به کالا، خدمت و ویژگی‌های تحویل داده شده آن، بلکه به سایر جنبه‌های سازمانی نیز مرتبط است.

پیوست پ

(آگاهی‌دهنده)

شناسایی انتظارات مشتری

پ-۱ کلیات

این پیوست، اطلاعات و راهنمایی بیشتری برای شناسایی انتظارات مشتری که کلیات آن در زیربند ۲-۷ آمده، ارائه می‌کند.

پ-۲ شناسایی مشتریان

انواع مختلف مشتریان به منظور پیمایش (برای تعیین انتظارات مشتری یا رضایت مشتری) در زیر فهرست گردیده و به وسیله مثال‌هایی از مشتریان در بخش‌های مختلف نشان داده شده‌اند.

الف- مشتریان فعلی آن‌هایی هستند که اخیراً کالاها و خدمات شرکت را خریده یا دریافت کرده‌اند. این مشتریان ممکن است:

۱- مشتریان معمول باشند که کالاها و خدمات شرکت را خرید یا دریافت می‌نمایند.

مثال:

مشتریان معمول یک نانوايي؛ کاربران معمول حمل و نقل عمومي.

۲- مشتریان موردی باشند که به صورت ادواری کالاها و خدمات شرکت را خریداری یا دریافت می‌نمایند.

مثال:

مشتریان یک فروشگاه رایانه یا داروخانه.

ب- مشتریان مستقیم آن‌هایی هستند که کالاها و خدمات را به صورت مستقیم از سازمان خریداری یا دریافت می‌نمایند. این‌گونه مشتریان معمولاً انتظارات خودشان را به صورت مستقیم برای سازمان

تشریح می‌نمایند.

مثال:

مشتریان لوازم مراسم عروسی یا خدمات خیاطی.

پ- مشتریان غیرمستقیم آن‌هایی هستند که کالاها و خدمات سازمان را از طریق یک نمایندگی، عامل فروش یا سازمان دیگر خریداری یا دریافت می‌نمایند. در این موارد، برای سازمان مهم است که انتظارات مشتری غیرمستقیم را به خوبی انتظارات مشتری هدف درک نماید.

مثال:

مشتریان تلفن‌های همراه.

ت- مشتریان بالقوه آن‌هایی هستند که ممکن است به کالاها و خدمات سازمان علاقه‌مند باشند ولی هنوز این کالا یا خدمت را خریداری یا دریافت ننموده‌اند. انتظارات این‌گونه مشتریان ممکن است متأثر از تصویر سازمان باشد زیرا آن‌ها تجربه‌ای در معامله با سازمان ندارند.

ث- مشتریان از دست رفته آن‌هایی هستند که پیش از این کالاها و خدمات سازمان را خریداری یا دریافت نموده‌اند ولی خرید را تا تعاملات بیشتر با سازمان متوقف کرده‌اند. در این‌گونه موارد، سازمان باید به دنبال درک دلایل تغییر در عملکرد مشتری باشد.

### پ-۳ کمک‌هایی به درک انتظارات مشتری

مسئولیت سازمان، درک انتظارات مشتری و آن‌ها را به شرایط مورد نیاز تبدیل کردن می‌باشد. سازمان می‌تواند درک عمیق‌تری از انتظارات مشتری را از طریق توجه نمودن به جنبه‌هایی از قبیل موارد زیر به دست آورد:

- نقشی که توسط مشتری در طراحی و تحویل کالا یا خدمت ایفا می‌گردد (در صورت لزوم)؛
- حصول اطمینان از این‌که بازخورد مشتری به نحوی طراحی شده باشد که اطلاعات مربوط به انتظارات مشتری و ارزش تلقی شده از کالا یا خدمت تحویل داده شده را آشکار سازد؛
- نقش طرف‌های دیگر (برای مثال یک تحویل‌دهنده شخص ثالث، یا یک شریک، یا هر دوی آن‌ها) که ممکن است رضایت مشتری را تحت تاثیر قرار دهد؛
- مشتری قصد دارد کالا یا خدمت را چگونه مورد استفاده یا بهره‌برداری قرار دهد؛
- مشتریان با توانایی‌ها و نیازهای مختلف.

### پ-۴ انتظارات مشتری و رضایت مشتری

رضایت مشتری شامل دو بخش مستقل زیر می‌باشد:

- الف- رضایت از اجزا یا جنبه‌های خاصی از کالا یا خدمت تحویل داده شده؛
- ب- رضایت کلی مشتری که حاصل جمع (یا میانگین) اجزاء مستقل نیست و از این‌رو توصیه می‌شود به صورت جداگانه ارزشیابی گردد.

مشتری اغلب اجزاء معینی از کالا یا خدمت را مشخص می‌کند که اثر مستقیم بر رضایت دارند. به هر حال رضایت به وسیله ویژگی‌های دیگری تحت تاثیر قرار می‌گیرد که رابطه آن‌ها در شکل پ-۱ نشان داده شده است.

یادآوری- شکل پ-۱ بر مبنای مدل کانو می‌باشد.

مدل مذکور در شکل پ-۱ درجه رضایت را با برآورده شدن انتظارات ارتباط می‌دهد که دسته‌بندی‌های مختلفی از ویژگی‌های تاثیرگذار از این مدل نمایان می‌شوند.

- «اساسی» به ویژگی‌هایی از کالا یا خدمت اطلاق می‌شود که مورد انتظار مشتری می‌باشند. برآورده نمودن این ویژگی‌ها صرفاً از عدم رضایت پیشگیری می‌کند. این ویژگی‌ها معمولاً به صراحت بیان نمی‌شوند ولی دارای اهمیت می‌باشند.

مثال:

این واقعیت که یک پیتزا باید به صورت گرم عرضه شود، یک سیستم ترمز ضد قفل (ABS) در خودروهای جدید.

- «عملکردی» ویژگی‌هایی از کالا یا خدمت هستند که به صورت مستقیم رضایت یا عدم رضایت مشتری را تحت تاثیر قرار می‌دهند یعنی هر چه این ویژگی‌ها بهتر برآورد شوند، رضایت مشتری بیشتر خواهد بود. مشتری به صورت صریح به دنبال این ویژگی‌ها بوده و ارزش زیادی برای آن‌ها قائل است.

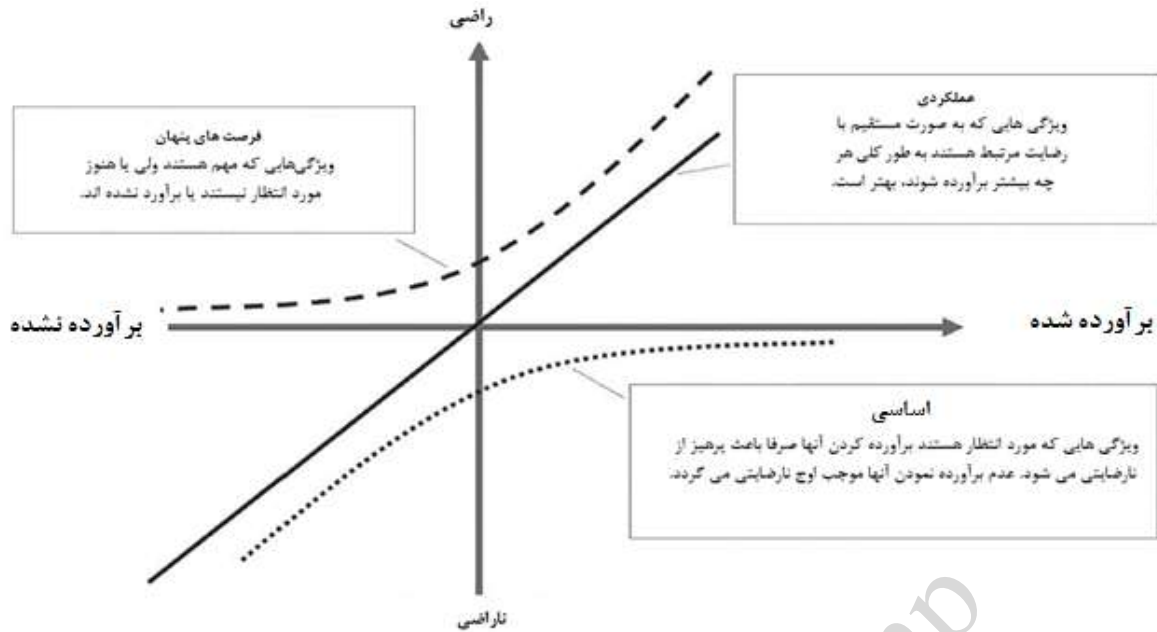
مثال:

حجم فضای باز یک خودروی سواری، مصرف بنزین، اندازه یک پیتزا.

- «فرصت‌های پنهان» ویژگی‌هایی از کالا یا خدمت هستند که به صورت بالقوه برای مشتریان از اهمیت یا جاذبه زیادی برخوردار می‌باشند ولی در حال حاضر محقق یا پیش‌بینی نشده‌اند. این ویژگی‌ها فرصت‌های توسعه در آینده و مزیت رقابتی را پیش‌رو قرار می‌دهند. اگر این‌گونه فرصت‌ها برآورده نشوند موجب نارضایتی نمی‌گردند زیرا مورد انتظار یا پیش‌بینی نبوده‌اند، ولی برآورده نمودن آن‌ها می‌تواند تاثیر بسیار مثبتی بر رضایت داشته باشد. به هر حال توجه به این مطلب مهم است که این‌گونه ویژگی‌ها می‌تواند تغییر کرده و ممکن است به سرعت تبدیل به عوامل مورد انتظار گردند.

مثال:

گل‌های تازه رایگان غیرمنتظره در اتاق هتل؛ به‌روزرسانی سرویس رایگان برای نرم‌افزار؛ پشتیبانی آموزشی اضافی کالا.



شکل پ-۱- ارتباط بین ویژگی های مختلف و رضایت مشتری

این ویژگی ها که در بالا مورد توجه قرار گرفتند بهتر است به صورت منظم پایش گردند زیرا انتظارات مشتری به صورت مداوم تغییر می کند. برای مثال، تهویه مطبوع در خودروها در زمان معرفی یک عامل انگیزشی بود، اما در حال حاضر به عنوان ویژگی استاندارد (به عنوان مثال اساسی) در نظر گرفته شده است. توصیه می شود سازمان این ویژگی ها را در هنگام تعریف کالا یا خدمت، مورد توجه قرار دهد. از طریق فراتر رفتن از انتظارات تصریحی مشتری، سازمان می تواند رضایت مشتری را افزایش دهد. دسته بندی های توصیف شده در بالا می تواند به سازمان کمک بیشتری کند تا اقدام هایی بالقوه برای بهبود را شناسایی نماید که ممکن است همان طور که در زیربند ث-۴-۳ توصیف شده، از تحلیل داده های مشتری به دست آید.



## پیوست ت

### (آگاهی‌دهنده)

#### سنجش مستقیم رضایت مشتری

##### ت-۱ کلیات

این پیوست، اطلاعات و راهنمایی بیشتری در خصوص مراحل و فعالیت‌های مرتبط با سنجش مستقیم رضایت مشتری آن‌گونه که در زیربند ۷-۳-۳ آمده، ارائه می‌نماید.

##### ت-۲ روش‌های پیمایش رضایت مشتری

###### ت-۲-۱ کلیات

روش‌های پیمایش که رضایت مشتری را اندازه‌گیری می‌کنند، می‌توانند به صورت گسترده و کیفی یا کمی طبقه‌بندی شوند. توصیه می‌شود سازمان روش‌های پیمایش را متناسب با اهداف و نوع داده‌هایی که قرار است جمع‌آوری شوند، انتخاب کند.

###### ت-۲-۲ پیمایش‌های کیفی

###### ت-۲-۲-۱ کلیات

روش‌های اصلی مورد استفاده برای انجام پیمایش کیفی مصاحبه‌های ژرف فردی و گروه‌های مباحثه هستند.

###### ت-۲-۲-۲ مصاحبه‌های ژرف<sup>۱</sup> فردی

مصاحبه‌های ژرف فردی مجموعه‌ای وافر از اطلاعات درباره عوامل موثر بر رضایت و اهمیت نسبی آن‌ها و همچنین بینشی از انتظارات و ادراکات مشتری را ارائه می‌نمایند. این مصاحبه‌ها می‌تواند به صورت چهره به چهره یا تلفنی انجام گیرند.

مصاحبه‌های چهره به چهره درک عمیق‌تری از انتظارات مشتری را امکان‌پذیر می‌کنند. مدت زمان این مصاحبه‌ها می‌تواند بازه‌ای از ۴۵ تا ۶۰ دقیقه یا بیشتر باشد. این مصاحبه می‌تواند تا حدی ساختار یافته باشد یعنی مبتنی بر طرحی کلی که در توجه دادن به زمینه‌های بنیادی مشخصی کمک می‌کند. این امر مهم است که به پاسخ‌دهنده اجازه داده شود تا آزادانه پاسخ دهد و پاسخ‌های او کلمه به کلمه ثبت گردد.

مصاحبه‌های تلفنی دارای هزینه کمتر بوده و می‌تواند نتایج را سریع‌تر فراهم سازد.

---

1- In-depth

ت-۲-۲-۳ گروه‌های مباحثه

گروه‌های مباحثه نوعاً از ۵ تا ۱۰ نفر شرکت‌کننده تشکیل می‌شوند. این گروه‌ها اطلاعات کمتری در سطح فردی ارائه می‌نمایند، اما تضارب و تبادل نظرات در گروه می‌تواند نظرات و ادراکات مشترک درباره نقاط قوت و ضعف عمده کالاها و خدمات سازمان و همچنین اهمیت نسبی عوامل رضایت را آشکار سازد. گروه‌های مباحثه اغلب منبع پرباری از اطلاعات و ایده‌ها برای بهبود هستند.

دو رویکرد ذکر شده بالا ممکن است ترکیب گردند. برای مثال مصاحبه‌های ژرف ممکن است با گروه‌های مباحثه ادامه یابد. تعداد مصاحبه‌ها یا گروه‌ها به مقصود مشخص پیمایش و میزان تشابه انواع مشتریان بستگی دارد.

ت-۲-۳ پیمایش‌های کمی

روش‌های عمده جمع‌آوری داده‌ها از طریق پیمایش‌های کمی به شرح زیر است:

- مصاحبه‌های تلفنی یا مصاحبه‌های چهره به چهره؛
- پرسشنامه‌های خود ارزیابی که ممکن است به وسیله پست ارسال یا همراه با کالاها و خدمات توزیع شود و یا به صورت برخط ارائه گردد (با اینترنت).
- مصاحبه‌های فردی چهره به چهره به دلیل هزینه و دشواری در انجام مصاحبه با مشتریان صنعتی طرفدار کمتری دارند. روش‌های مورد استفاده متداول‌تر، تکمیل پرسشنامه از طریق تلفن و خود ارزیابی از طریق پست الکترونیکی می‌باشند.

ت-۲-۴ مقایسه روش‌های پیمایش

مزیت‌ها و محدودیت‌های مرتبط با برخی از روش‌های متداول پیمایش در جدول ت-۱ خلاصه گردیده است.

جدول ت-۱ - مقایسه روش‌های پیمایش

روش	مزیت‌ها	محدودیت‌ها
مصاحبه چهره به چهره	تماس و توجه فردی امکان پرسش‌های ترکیبی و هدایت شده انعطاف در انجام مصاحبه دسترسی بی واسطه به اطلاعات قابلیت تصدیق اطلاعات	زمان بیشتری طول می‌کشد بنابراین کندتر است. پرهزینه بودن، مخصوصا اگر مصاحبه‌شدگان از لحاظ جغرافیایی پراکنده باشند. خطر احتمال تحریف گزارش توسط مصاحبه‌کننده
مصاحبه تلفنی	هزینه پایین‌تر نسبت به مصاحبه چهره به چهره قابلیت انعطاف قابلیت تصدیق اطلاعات سرعت بیشتر اجرا قابلیت دسترسی بی‌واسطه به اطلاعات	واکنش‌های غیرکلامی نمی‌تواند مشاهده گردد (عدم تماس عینی) خطر تحریف توسط مصاحبه‌کننده محدودیت اطلاعات به علت مدت کوتاه مصاحبه (۲۰ تا ۲۵ دقیقه) اکراه مشتری در شرکت کردن
گروه مباحثه	هزینه پایین‌تر نسبت به مصاحبه‌های انفرادی سوالات نیم‌ساختاریافته پاسخ‌های فی‌البداهه ناشی از تعامل گروه	نیازمند تسهیل‌گر با تجربه و تجهیزات مرتبط وابستگی خروجی به آشنایی شرکت‌کنندگان به روش کار دشواری در صورت پراکندگی مشتریان در ناحیه گسترده
پیمایش مکاتبه‌ای	هزینه کم دسترسی به پراکندگی جغرافیایی وسیع عدم تحریف به وسیله مصاحبه‌کننده سطح بالای استانداردسازی مدیریت نسبتا آسان	نرخ پاسخ‌گویی پایین خودانتخابی پاسخگویان ممکن است منتج به چولگی نمونه گردد که منعکس کننده جامعه نباشد. مشکل احتمالی در ارتباط با سوالات غیرشفاف فقدان کنترل رفتاری در پاسخ‌ها زمان طولانی‌تر برای جمع‌آوری داده‌ها
پیمایش برخط (اینترنت)	هزینه پایین سوالات از قبل آماده شده عدم تحریف به وسیله مصاحبه‌کننده سطح بالای استانداردسازی/مقایسه‌ای بودن اجرای سریع ارزشیابی آسان	نرخ پاسخ‌گویی پایین فقدان کنترل رفتاری در پاسخ‌ها تاخیر در قابلیت دسترسی به داده‌ها احتمال بالای توقف پاسخگویی در صورت وجود سوالات غیرشفاف پیش فرض این که مشتری دارای تجهیزات مرتبط بوده و با فناوری مربوطه آشنایی دارد.

پیش فرض مزیت‌ها و محدودیت‌های ذکر شده در این جدول آن است که جمع‌آوری اطلاعات توسط سازمان انجام می‌گیرد. اگر عمل پیمایش به پیمانکار فرعی واگذار شود، ممکن است بعضی از این توضیحات به کار نیاید.

اگر در پیمایش، میزان پاسخگویی پایین باشد سازمان باید روش‌های دیگری را برای تکمیل یا تصدیق اطلاعات به دست آمده مدنظر قرار دهد.

### ت-۳ اندازه نمونه و روش‌های نمونه‌گیری

#### ت-۳-۱ اندازه نمونه

توصیه می‌شود اندازه نمونه طبق فنون آماری تعیین شود تا سطح مشخصی از اطمینان در نتایج، درون حاشیه تعریف‌شده‌ای از خطا، تضمین گردد.

اندازه نمونه محاسبه شده طبق فنون آماری ممکن است بزرگتر از اندازه‌ای باشد که سازمان می‌تواند تامین نماید. در عمل، اندازه نمونه انتخابی معمولاً تعادلی بین صحت و سطح اطمینان مطلوب و هزینه یا سخت بودن نمونه‌گیری می‌باشد.

در مورد پیمایش‌های کیفی، اندازه نمونه نوعاً کوچک و معمولاً مبتنی بر قضاوت حرفه‌ای می‌باشد. اگر تعداد مشتریان نسبتاً کم باشد، مانند زمینه‌ای از کسب و کار سازمان با سازمان، کل جامعه آماری ممکن است، مورد پیمایش قرار گیرد. در این‌گونه موارد چندین نفر از هر سازمان ممکن است انتخاب شوند.

#### ت-۳-۲ روش نمونه‌گیری

سازمان هم‌چنین نیاز دارد تعیین نماید که نمونه چگونه قرار است انتخاب شود تا یافته‌ها نماینده جامعه آماری مشتریان باشند. دو روش نمونه‌برداری گسترده استفاده شده در زیر شرح داده شده است.

یک رویکرد انتخاب مشتریان از طریق «نمونه‌گیری تصادفی» است. یعنی در شرایطی که احتمال انتخاب هر مشتری در جامعه یکسان باشد. این رویکرد زمانی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد که جامعه نسبتاً همگن باشد یا وقتی که در مورد ترکیب جامعه اطلاعات کم بوده یا وجود نداشته باشد.

یک رویکرد دیگر استفاده از «نمونه‌گیری طبقه‌بندی‌شده» است که در آن مشتریان طبق چندین معیار مثل محل، دانش یا نحوه استفاده از کالا و خدمت، اندازه، رفتار (حد بردباری/ شکایت کردن)، جنسیت/ سن مشتریان و ارزش‌های بالقوه برای سازمان، در رده‌ها (یا طبقات اجتماعی) مختلف گروه‌بندی می‌گردند. سپس نمونه‌های متناسبی از هر طبقه اجتماعی خاص از جامعه آماری برداشته می‌شوند.

نمونه‌گیری تصادفی زمانی مناسب است که هدف به دست آوردن اطلاعات کلی برای جامعه آماری مدنظر باشد، نمونه‌گیری طبقه‌بندی‌شده زمانی مناسب است که اطمینان حاصل شود اطلاعات از هر طبقه مشخص شده از جمعیت جمع‌آوری شده است.

ت-۴ تدوین پرسشنامه رضایت مشتری

ت-۴-۱ تعریف سوالات

ت-۴-۱-۱ کلیات

طرح و محتوای سوالات به زمینه و هدف هر مورد بستگی دارد، اما مراحل و ملاحظات که در زیر به اختصار آمده است، عموماً کاربرد دارند.

ت-۴-۱-۲ تعیین اطلاعات مورد نیاز

توصیه می‌شود سازمان اطمینان یابد که اطلاعات مورد جستجو، کلیه جزئیات موضوع در دست مطالعه را به طور کامل مد نظر قرار داده است. علاوه بر ویژگی‌های سنتی کیفیت، تحویل و قیمت، ممکن است ویژگی‌های دیگری نیز مانند ارتباطات، رفتار سازمان یا موضع سازمان در قبال مسائل عمومی برای مشتری دارای اهمیت باشند. جمعیت‌شناختی و دیگر مشخصه‌های مرتبط با جامعه هدف نیز بایستی مورد توجه قرار گیرند.

ت-۴-۱-۳ انتخاب روش گردآوری اطلاعات

روش انتخاب شده توسط سازمان برای گردآوری اطلاعات به وسیله ملاحظات پشتیبانی در دستیابی به جامعه هدف و نیز نوع اطلاعات مورد جستجو تحت تاثیر قرار می‌گیرد. ملاحظات منطقی می‌تواند شامل زمان، جغرافیا، جمعیت‌شناسی، دسترسی و یا سایر جنبه‌ها باشد.

ت-۴-۱-۴ تعیین محتوای سوالات فردی

سازمان بهتر است سوالات فردی را برای درخواست اطلاعات مورد نیاز به گونه‌ای بیان نماید که اطمینان حاصل کند سوالات برای پاسخ‌دهنده شفاف می‌باشند.

هم‌چنین خواستن نظرات و پیشنهادهای مشتری در زمان تبیین سوالات به منظور اجتناب از پاسخ‌های مبهم و گیج‌کننده مشتریان، روش خوبی می‌باشد.

ت-۴-۱-۵ در نظر داشتن پاسخ‌دهنده

توصیه می‌شود در نحوه پرسیدن در نظر داشت که پاسخ‌دهنده در مورد کالا، خدمت و سازمان چه شناختی یا چه اطلاعاتی یا چقدر آشنایی دارد. سازمان بهتر است تلاش مورد نیاز از طرف پاسخ‌دهنده را به حداقل برساند و اطمینان یابد که جستجو به منظور به دست آوردن اطلاعات، مناسب و در چارچوب صحیح می‌باشد.

ت-۴-۱-۶ انتخاب جمله‌بندی پرسش

سازمان بهتر است:

- به وضوح موضوع را در عبارات چه کسی، چه، چه موقع، کجا، چرا و چگونه تعریف نماید؛
- از زبان متداول استفاده نماید، به عبارت دیگر کلماتی که با واژگان پاسخ‌دهندگان مطابقت دارد؛
- از کلمات مبهم اجتناب نماید (مانند «تفاقی» یا «حرفه‌ای»);
- دوری از کلامی که باعث جهت‌دهی به پاسخ‌گو و یا پاسخ‌گو را به وسیله مشخص کردن انتظارات سازمان تحت تاثیر قرار دهد.

#### ت-۴-۲ طراحی پرسشنامه

##### ت-۴-۲-۱ کلیات

توصیه می‌شود پرسشنامه با دستورالعمل شفافی جهت استفاده شروع شود. در صورت لزوم راهنمای چگونگی مطرح کردن پرسش‌های کیفی و یا کمی را ارائه نماید.

در زمان طراحی پرسشنامه ملاحظات ذیل می‌توانند گردآوری اطلاعات مطلوب را تسهیل نمایند.

##### ت-۴-۲-۲ انتخاب ساختار پرسش

سازمان بهتر است تا جایی که امکان پذیر است پرسش‌ها را با توالی منطقی سازمان‌دهی نماید و اگر پاسخ‌دهنده حالت‌های زیاد باشد، توصیه می‌شود از بیش از یک پرسش استفاده شود تا کار را برای پاسخ‌دهنده آسان‌تر نماید.

پرسش‌ها بهتر است طبق نظم منطقی پرسیده شوند، با پرسش‌های عمومی شروع شده و با پرسش‌های خاص ادامه یابد. به همین ترتیب، ابتدا اولویت به دست آوردن اطلاعات اساسی باشد، در حالی که سوالات مشکل، حساس یا پیچیده بایستی در ادامه بیاید.

##### ت-۴-۲-۳ تعیین شکل و چیدمان

توصیه می‌شود پرسشنامه از نظر دنبال کردن برای پاسخ‌دهنده آسان باشد. برای مثال شامل سوالاتی با ترتیب منطقی و شماره‌بندی شده در هر قسمت، همراه با راهنما یا دستورالعمل واضح باشد. اطلاعات بایستی به زبان شفاف و غیرمبهم نوشته شده و بهتر است در شکل‌های جایگزین مناسب، نظیر ارتباط شنیداری، چاپ بزرگ، حروف برجسته بزرگ، خط بریل<sup>۱</sup>، از طریق پست الکترونیک یا بر روی یک تارنما قابل دستیابی، در دسترس مشتریان بالقوه و بالفعل قرار گیرد.

**یادآوری** - یک شکل جایگزین، ارائه یا عرضه متفاوتی را شرح می‌دهد که برای در دسترس قرار دادن اطلاعات به واسطه توانایی ادراکی یا احساسی متفاوت در نظر گرفته شده است. با فراهم آوردن همه ورودی‌ها و خروجی‌ها (یعنی اطلاعات و

کارکردها) در حداقل یک شکل جایگزین (به عنوان مثال دیداری و لمسی)، برای بیشتر افراد که برخی از مشکلات زبان / سواد، را دارند، می‌توانند یاری رسانند. عوامل ارائه شده که بر قابلیت خوانایی و سهولت درک اثر می‌گذارند عبارت هستند از:

- چیدمان؛

- چاپ رنگی و ایجاد تمایز؛

- اندازه و نوع قلم<sup>۲</sup> و نمادها؛

- حق انتخاب و استفاده از چند زبان.

دستورالعمل استفاده از کالاها توسط مصرف‌کنندگان در استاندارد بین‌المللی ISO/IEC Guide 37 ارائه شده است.

توصیه می‌شود چیدمان به گونه‌ای طراحی شود که تحلیل داده‌های گردآوری شده را تسهیل نماید. به عنوان مثال با استفاده از ستون‌های ردیف شده عمودی برای پاسخگویی.

#### ت-۴-۲-۴ پایه‌گذاری مقیاس اندازه‌گیری

مقیاس اندازه‌گیری به نوع اطلاعات مورد جست‌وجو بستگی دارد و بهتر است به روشنی تعریف شود. هنگام ارزیابی نگرش‌ها اغلب از یک مقیاس ۵ نقطه‌ای برای گروه‌بندی در طول یک پیوستار استفاده می‌شود.

مثال ۱:

«شدیدا موافق»، «موافق»، «بدون نظر»، «مخالف»، «شدیدا مخالف».

جائی که تمایز بیشتری مورد نیاز باشد ممکن است مقیاس گسترده‌تری مانند ۱۰ نقطه‌ای استفاده گردد.

اگر نیاز به وادار نمودن پاسخ‌دهنده به موضع‌گیری و پرهیز از ارائه یک پاسخ بی‌نظر باشد، در پرسشنامه می‌توان از مقیاس‌های نقطه‌ای با تعداد زوج (برای مثال ۴ یا ۶) استفاده کرد.

مثال ۲:

«خیلی راضی»، «راضی»، «ناراضی»، «خیلی ناراضی».

#### ت-۴-۲-۵ صحه‌گذاری با انجام یک «پیش‌آزمون»

یک «پیش‌آزمون» پیمایشی مقدماتی است که با مجموعه‌ای کوچک، ولی نموددهنده، از پاسخ‌دهندگان به منظور ارزیابی نقاط قوت و ضعف پرسشنامه انجام می‌گیرد. این عملی شدیدا توصیه شده، است، حتی اگر در صورت محدود بودن پاسخ‌دهندگان توجیه نداشته باشد.

در صورت امکان با همان روشی که پیمایش واقعی انجام می‌پذیرد (به طور مثال پست الکترونیکی یا تلفن) بهتر است تمام جنبه‌های کلیدی پرسشنامه آزمایش گردد. توصیه می‌شود این عمل در هر بازنگری عمده پرسشنامه تکرار شود.

1-Contrast

2- Font

نتایج پیش‌آزمون بایستی جهت ارزشیابی روش پیمایش، محدوده و وضوح آن، هم‌چنین واکنش‌های پاسخ‌دهندگان مورد تحلیل قرار گیرد و پیمایش به شکل مناسب اصلاح گردد. برای مثال اگر پی برده شود که پرسشنامه بسیار طولانی است، می‌تواند به پرسشنامه‌های کوتاه‌تری که زمان کمتری را می‌گیرد، تقسیم گردد.

@farjad.fanavaranp



## پیوست ث

### (آگاهی‌دهنده)

#### تحلیل داده‌های رضایت مشتری

##### ث-۱ کلیات

همان‌گونه که در زیربند ۷-۴ به صورت کلی مطرح شد، این پیوست اطلاعات و راهنمایی بیشتری در مورد تحلیل داده‌های رضایت مشتری فراهم می‌سازد.

##### ث-۲ آماده‌سازی داده‌ها برای تحلیل

###### ث-۲-۱ تصدیق داده‌ها

- سازمان می‌تواند داده‌های گردآوری شده را با بررسی جنبه‌های زیر تصدیق نماید:
- خطاها یا اشتباهات در داده‌ها: به منظور اجتناب از نتایج گمراه‌کننده، ممکن است این موارد نیاز به تصحیح یا حذف داشته باشند؛
  - کامل بودن داده‌ها: مهم است که کامل بودن اطلاعات به دست آمده از مشتری بررسی شده و چگونگی برخورد با پاسخ‌های ناقص یا عدم پاسخ تعیین گردد؛
  - صحت داده‌ها: اگر از روش‌های نمونه‌گیری استفاده شده باشد، لازم است که انسجام اندازه نمونه و روش نمونه‌گیری با سطح اطمینان و حاشیه خطای مشخص شده، تایید گردد.

###### ث-۲-۲ دسته‌بندی داده‌ها

- هر جا قابل اعمال باشد، توصیه می‌شود داده‌ها گردآوری شده به وسیله موارد ذیل برای تحلیل آماده گردد:
- کدگذاری پاسخ‌های باز در دسته‌ها؛
  - کدگذاری پاسخ‌ها در گروه‌ها یا بخش‌های پاسخ‌دهندگان.

##### ث-۳ تعیین روش‌های تحلیل

###### ث-۳-۱ کلیات

سازمان می‌تواند روش‌های مورد استفاده برای تحلیل را بر اساس داده‌های گردآوری شده و اهداف انتخاب کند. راهنمایی در مورد استفاده از برخی روش‌های آماری که در زیر به آنها اشاره شده است در استاندارد ISO/TR 10017 ارائه شده است.

ث-۳-۲ تحلیل مستقیم

هدف از این تحلیل، توصیف یا ارزشیابی جواب‌های پاسخ‌دهندگان به سوالات معین می‌باشد. برخی روش‌های متداول مورد استفاده برای تحلیل و هم‌چنین اهداف آنها در جدول ث-۱ ارائه شده است.

جدول ث-۱- روش‌های تحلیل مستقیم

روش	هدف	مثال
میانگین	تعیین میانگین پاسخ	در مقیاس ۱ تا ۱۰، اگر پاسخ‌ها ۴، ۵، ۷، ۷ و ۹ باشند، میانگین محاسبه شده ۶/۴ می‌باشد. میانگین محاسبه شده معمولاً یک سنجح ارزش متوسط است.
میان	تعیین پاسخ میانی	اگر همه پاسخ‌ها به ترتیب عددی فهرست شوند، میانه پاسخی است که وسط قرار خواهد داشت. در مثال بالا، میانه ۷ <sup>الف</sup> است.
دامنه عددی	تعیین فاصله بین کوچکترین و بزرگترین مقادیر	سن شرکت‌کنندگان در جلسه از ۲۰ تا ۶۵ سال متغیر است.
انحراف استاندارد	تعیین درجه تغییرپذیری داده‌ها	واحدهای تولیدی دستگاه A دارای تغییرات بیشتری نسبت به تولیدات دستگاه B است.
جداول توافقی	جمع‌بندی توزیع پاسخ بر اساس برخی متغیرهای مورد نظر دیگر	۷۸٪ از پاسخ‌دهندگان لندن در مقایسه با ۶۰٪ از پاسخ‌دهندگان پاریس میزان رضایت کلی را ۹ تا ۱۰ برشمرده‌اند.
تحلیل پارتو	به منظور دسته‌بندی داده‌ها در گروه‌ها با توجه به اولویت موضوعات	از نظر کیفیت کالا و خدمت، مشاهده شده است که بیشتر مشکلات (۸۰٪) به سبب چند عامل کلیدی کم (۲۰٪) ایجاد می‌گردند.
تحلیل روند	شناسایی جهت (پیشرفت یا پسرفت)	تعداد شکایتها هر سال ۵٪ افزایش داشته است.
نمودارهای کنترل آماری	پایش عملکرد و شناسایی تغییرات معنی‌دار (غیرتصادفی) آماری	میزان خطا در محموله‌های ارسالی فصل گذشته به طور معنی‌داری از آنچه پیش-بینی شده بود، بیشتر است.
آزمون t.student	آزمون تفاوت معنی‌دار آماری بین دو گروه مستقل	رضایت پاسخ‌دهندگان لندن به طور معنی‌داری بیشتر از پاسخ‌دهندگان پاریس است.
تحلیل واریانس	آزمون تفاوت معنی‌دار آماری بین سه یا چند گروه مستقل	رضایت کلی بین پاسخ‌دهندگان لندن، پاریس و برلین دارای تفاوت معنی‌دار می‌باشد.

<sup>الف</sup> برای تعداد پاسخ‌های زوج، میانه برابر میانگین دو داده میانی می‌باشد

ث-۳-۳ تحلیل غیرمستقیم

هدف از این تحلیل شناسایی عواملی است که دارای تاثیر معنی‌داری بر رضایت و رابطه بین عوامل می‌باشند. برخی روش‌های متداول مورد استفاده برای تحلیل و هم‌چنین اهداف آنها در جدول ث-۲ ارائه شده است.

جدول ث-۲- روش‌های تحلیل غیرمستقیم

روش	هدف	مثال
تحلیل موزون داده‌ها	تعیین میانگین موزون پاسخ	میانگین امتیاز رضایت کلی، با در نظر گرفتن تفاوت انواع مشتریان و درجه اهمیت نسبی آنها، ۷ می‌باشد.
همبستگی	تعیین این که پاسخ‌ها به یک سوال می‌تواند برای پیش‌بینی پاسخ به سوال دیگر استفاده گردد و اندازه‌گیری میزان ارتباط بین متغیرها	از نظر جنبه‌های مختلف اداره دفتر، رضایت از «پاکیزگی» بهترین پیش‌بینی‌کننده رضایت کلی می‌باشد. به عنوان نمونه پاسخ-دهندگان که از پاکیزگی رضایت داشتند، از نظر کلی راضی بوده و پاسخ‌دهندگان که از پاکیزگی ناراضی بودند، از نظر کلی ناراضی بوده‌اند.
برازش <sup>۱</sup>	تحلیل ارتباط میان دو یا چند متغیر و اندازه‌گیری تاثیر یک یا چند متغیر بر پاسخ مشخص	با کاهش رضایت از پاکیزگی رضایت کلی کاهش می‌یابد.

ث-۴ انجام تحلیل

ث-۴-۱ کلیات

توصیه می‌شود نتایج مطابق با نوع تحلیل انتخابی و به صورت نظام‌مند پردازش شود.

ث-۴-۲ طبقه‌بندی داده‌ها

داده‌ها می‌توانند قبل از انجام تحلیل، در طبقات یا گروه‌های مشخص شده، دسته‌بندی گردند. این کار می‌تواند اطلاعات مفید همانند تفاوت در میزان رضایت مشتریان را به وسیله تحلیل مشتریان مکرر در مقابل خریداران موردی، جنسیت خریدار، سن خریدار، موقعیت مشتری و یا به وسیله ویژگی‌های کالا و خدمت نظیر قیمت و امکانات آشکار سازد.

ث-۴-۳ اولویت‌بندی

سازمان می‌تواند ویژگی‌های کالا یا خدمت و دیگر جنبه‌های سازمانی که ارتقای معنی‌دار بیشتری بر رضایت داشته باشد را تعیین کرده و روی آنها تمرکز نماید. بنابراین دانستن اهمیت وابستگی مشتری به ویژگی‌های خاص و تاثیر آنها بر رضایت کل، لازم است (مطابق با زیربند پ-۴).

- ویژگی‌های زیرساختی از نظر مشتری دارای سطح اهمیت کم می‌باشد اما برای بهره‌برداری کسب و کار یا کالا یا خدمت ضروری است، برای مثال بشقابی که پیتزا در آن سرو می‌شود. اگر این جنبه‌ها ارتقاء یابند،

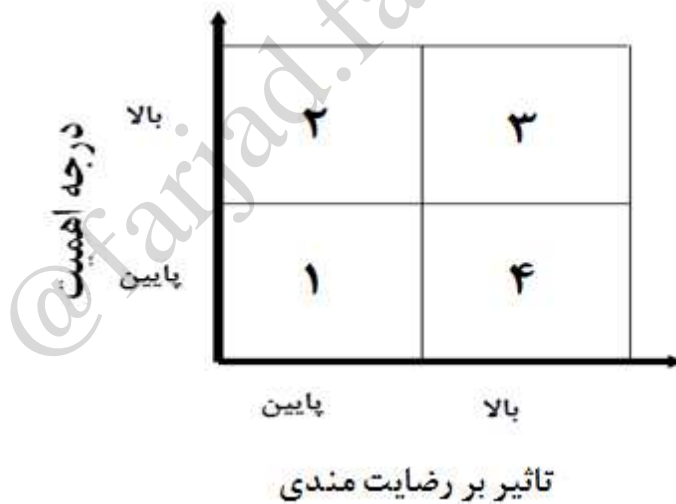
تاثیر ناچیزی بر رضایت کل دارند. سازمان می‌تواند حذف یا کاهش سرمایه‌گذاری در آن موارد را به منظور کاهش هزینه‌ها و ارائه ارزش بیشتر به مشتری، در نظر داشته باشد.

- ویژگی‌های اساسی (مطابق با زیربند پ-۴) تاثیر نسبتاً پایین بر رضایت مشتری داشته، هنگامی که یک سرحد مشخص شده است. سازمان می‌تواند حذف یا کاهش سرمایه‌گذاری اساسی را همانند ویژگی‌های زیرساختی، در نظر داشته باشد. به هر حال، عملکردشان نباید به زیر سطح مورد پذیرش افت کند، زیرا این مورد می‌تواند تاثیر منفی بر رضایت کلی داشته باشد.

- ویژگی‌های عملکردی (مطابق با زیربند پ-۴) آنهایی هستند که برای مشتریان دارای اهمیت بوده و دارای تاثیر معنی‌داری بر رضایت کلی می‌باشند. این جنبه‌ها، حوزه‌های واضح برای تمرکز هستند. سطح عملکرد، در صورت مقرون به صرفه بودن بایستی حفظ گردیده یا بیشتر بهبود یابد.

- فرصت‌های پنهان، ویژگی‌هایی هستند که در حال حاضر توسط مشتری با اهمیت تشخیص داده نشده یا پنداشته نشده‌اند (مطابق با زیربند پ-۴). اگر این ویژگی‌ها بهبود یابند یا برآورده شوند، تاثیر معنی‌داری بر افزایش رضایت کلی دارند. این ویژگی‌ها بالاترین اثر بالقوه در بهبود رضایت ارائه می‌کنند.

برای کمک به اولویت‌بندی کردن اقدام‌های اصلاحی، ویژگی‌های مختلف می‌توانند به صورت مرسوم با دسته‌بندی در چهار ناحیه، همان‌گونه که در شکل ت-۱ نشان داده شده است، مورد آزمون قرار گیرند. ویژگی‌هایی که در ناحیه ۳ و ۴ قرار دارند، بیشترین تاثیر بالقوه را بر رضایت کلی دارند.



شکل ۱- رده‌بندی ویژگی‌ها

### ت-۵ صحنه‌گذاری تحلیل

درستی نتایج به دست آمده از فرآیند تحلیل رضایت مشتری را می‌توان از طریق بررسی در میان جنبه‌های دیگری که در زیر فهرست شده‌اند، صحنه‌گذاری نمود.

الف - بخش‌بندی: اگر درجه بالایی از تنوع در پاسخ‌ها وجود داشته باشد، ممکن است این تنوع ناشی از تنوع کیفیت کالاها و خدمات تحویل داده شده و دیگر جنبه‌های سازمانی و هم‌چنین انتظارات متفاوت از بخش‌های مختلف مشتری باشد. هر چند اگر اندازه‌گیری‌های دیگر نشان دهد که کیفیت کالا و خدمت پایدار است، تنوع در پاسخ‌ها می‌تواند نشان‌دهنده بخش‌بندی ضعیف مشتریان باشد.

ب - ارتباط ویژگی‌ها: یکی از اهداف تحلیل، شناسایی ویژگی‌هایی است که علاوه بر اهمیت، می‌توانند تاثیر معنی‌داری نیز بر رضایت مشتری داشته باشند و به سازمان اجازه دهند تا تلاش‌ها برای بهبود را بر ویژگی‌های کلیدی متمرکز سازد. اگر تحلیل نشان دهد که ویژگی‌هایی با اثر زیاد بر رضایت مشتری ممکن است نادیده گرفته شده باشند، آن‌ها را می‌توان به وسیله پژوهش مناسب (برای مثال گروه تمرکز یا سوالات باز) مشخص کرد. اثر چنین ویژگی‌هایی بر رضایت مشتری بهتر است در چرخه بعدی اندازه‌گیری، ارزیابی شود. هر یک از ویژگی‌هایی که رضایت کل را تشکیل می‌دهند و اهمیت نسبی آنها، می‌توانند در طی زمان تغییر کنند.

پ - انسجام نتایج: روند در اندازه‌گیری‌های رضایت مشتری بهتر است با شاخص‌های دیگری مانند تکرار خریدها یا سهم بازار که رضایت را منعکس می‌کنند، سازگار باشد. اگر روند مثبت در رضایت با روند منفی، مثلاً در فروش تناقص داشته باشد، ممکن است دلایل متعددی داشته باشد، مانند:

- نظرات افراد پاسخ‌دهنده در پیمایش با نظرات آنهایی که تصمیم به خرید گرفته‌اند مشترک نمی‌باشد؛
- مشتری از کالاها و خدمات رقیب یا سازمان قابل مقایسه رضایت بیشتری داشته باشد؛
- تفاوت در قیمت مهمتر از بهبود در سایر ویژگی‌ها است.

### ث - ۶ گزارش‌دهی تحلیل

#### ث-۶-۱ کلیات

علاوه بر گزارش رضایت کلی مشتری و روند آن، سازمان می‌تواند ویژگی‌ها و عوامل مرتبط، هم‌چنین اجزا و عوامل دخیل در رضایت یا نارضایتی مشتری را در گزارش ارائه دهد.

#### ث-۶-۲ ارائه نتایج

سازمان می‌تواند نتایج تحلیل را متناسب با نیازها و انتظارات مخاطب ارائه دهد. روش خوب این است که از ذکر نام مشتریان به طور خاص اجتناب شود. در صورتی که ذکر نام مدنظر باشد، تاییدیه قبلی از مشتری مصاحبه شده لازم است، هم‌چنین باید با الزامات قابل اعمال، مقررات و سیاست حفظ حریم خصوصی سازمان مطابقت داشته باشد.

نمودارهای گرافیکی روشی اثربخش برای نشان دادن اطلاعات هستند و می‌توانند وقتی که یافته‌ها، همراه با داده‌های مورد استناد گردآوری شده در پیوست‌ها ارائه می‌شوند، موردنظر قرار گیرند.

شاخص رضایت مشتری (CSI) ابزار مناسبی جهت پایش، گزارش‌دهی و ردیابی کارایی سازمان یا جنبه‌های خاص آن، با عنایت به رضایت مشتری می‌باشد. این شاخص می‌تواند به عنوان عنصری از نمایشگر عملکرد سازمان و همچنین به عنوان مولفه‌ای از سیستم پاداش‌دهی شود.

#### ث-۶-۳ شکل‌دهی نتایج و توصیه‌ها

نتایج تحلیل داده‌های رضایت مشتری به سازمان کمک می‌کند که نواحی اصلی قابل بهبود، همچنین تأثیرات بالقوه این بهبود را شناسایی کند.

توصیه می‌شود سازمان هنگام شناسایی نواحی قابل بهبود یا توصیه به انجام اقدام‌های خاص، اشاره به علل نارضایتی مشتری را در اولویت قرار دهد.

سازمان بهتر است در پی یافتن علت‌های تفاوت کیفیت مورد انتظار مشتری از کالا یا خدمت و کیفیت کالا یا خدمت تحویلی بر اساس تلقی مشتری (همان‌گونه که در مدل مفهومی شکل ب-۱ نشان داده شده است) باشد و توصیه می‌شود گام‌هایی برای کاهش این فاصله بردارد.

## پیوست ج

### (آگاهی‌دهنده)

#### به کارگیری اطلاعات رضایت مشتری

#### ج-۱ کلیات

در این پیوست به وسیله مثال‌هایی از چگونگی استفاده از اطلاعات رضایت مشتری برای جهت دادن به بهبود کالاها و خدمات یا فرآیندهای سازمان، آن‌گونه که در زیربند ۷-۵ آمده است، راهنمایی ارائه می‌گردد.

#### ج-۲ تبادل اطلاعات رضایت مشتری

تحلیل داده‌های رضایت مشتری می‌تواند توانایی درک عواملی که بر رضایت تاثیر خواهد داشت را فراهم آورد. این اطلاعات بهتر است توسط مدیریت رده بالا مورد بررسی قرار گرفته و به قسمت‌های مربوط در سازمان فرستاده شود تا اقدامی که منجر به بهبود می‌گردد، انجام شود.

بخشی که اطلاعات باید به آن‌جا فرستاده شود، آن‌گونه که در مثال‌های زیر نشان داده شده، بستگی به ماهیت اطلاعات دارد.

#### مثال ۱:

اطلاعات ممکن است به مدیریت رده بالای سازمان‌های دولتی یا خصوصی برای کمک به شکل‌گیری سیاست‌ها یا راهبردها هدایت شود.

#### مثال ۲:

چنان‌چه تحلیل اطلاعات نشان‌دهنده رضایت بالای مشتری در مورد کیفیت یا عملکرد قطعات خریداری شده از تامین‌کنندگان خاص باشد، این اطلاعات به بخش خرید هدایت می‌شود.

#### مثال ۳:

چنان‌چه اطلاعات نشان‌دهنده رضایت کم از عملکرد و یا نگرش کارکنان در تماس مستقیم یا غیرمستقیم با مشتریان بوده و باشد، این اطلاعات با اعلام نیاز به آموزش بهتر به بخش فروش ارسال می‌گردد.

#### مثال ۴:

چنان‌چه داده‌ها نشان‌دهنده رضایت کم در مورد سرعت یا کیفیت پاسخ به درخواست‌های مشتریان برای کمک باشد، این اطلاعات به بخش پشتیبانی کالا ارسال می‌گردد.

#### مثال ۵:

اطلاعات ممکن است به همه کارکنان به عنوان یک گام در جهت تمرکز مشتری و بهبود سازمانی به کار گرفته شود. در مثال‌های بالا، اطلاعات ارائه شده به بخش‌های مناسب می‌تواند سازمان را در اجرای اقدام‌های بهبود راهنمایی کند و این امر به افزایش رضایت مشتری منجر می‌شود.

توصیه می‌شود سازمان در نظر داشته باشد که اطلاعات مربوط به رضایت مشتری و اقدام‌های بهبود حاصل برای مشتریان نتیجه ملموس به همراه دارد. این امر می‌تواند پاسخگویی سازمان به مسائل مشتری را اثبات نماید و مشتری را برای مشارکت در اندازه‌گیری آتی رضایت تشویق کند.

### ج-۳ به کارگیری اطلاعات رضایت مشتری

جهت حصول اطمینان از این که اطلاعات به دست آمده به طور کامل و موثر مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند، مراجعه به مدل مفهومی رضایت مشتری (مطابق با بند ۴ و پیوست ب) می‌تواند مفید باشد.

اطلاعات به دست آمده می‌تواند برای دلایل شکاف بین انتظار مشتری و درک مشتری از کالا یا خدمت تحویلی، بینشی را ارائه دهد. به طور منطقی، شکاف می‌تواند به دلایل زیر باشد.

- سازمان موفق به درک انتظارات مشتری نبوده، بنابراین کالا یا خدمت تحویلی را پایین‌تر از انتظارات عرضه کند. در این مورد، سازمان بهتر است فرآیندی را برای درک انتظارات و برآورده نمودن آن‌ها توسعه بخشد.

- مشتری انتظارات غیر واقعی داشته که سازمان موفق به ارائه و اصلاح نشده است. توصیه می‌شود سازمان مشتری را از محدودیت‌های چنین انتظاراتی و دلایل آن (از طریق بهین‌گزینی<sup>۱</sup>، جلسات فناوری و ...) مطلع سازد.

- درک مشتری از کالا یا خدمت تحویلی ناقص به وسیله درک نارضایتی از کالا یا خدمت ناشی می‌شود. در چنین مواردی، سازمان بهتر است متعهد شود مشتری بالقوه کامل کالا یا خدمت (ویژگی‌ها، عملکرد و ...) را اطلاع‌رسانی کند. هم‌چنین می‌تواند با ارزش نسبی کالاها، خدمات و سازمان‌های مشابه بهین‌گزینی مناسب شود.

- در صورتی که انتظارات مشتری تغییر کرد، در این صورت سازمان می‌تواند در بهبود کالا یا ارائه خدمات (ویژگی‌ها، آموزش، پشتیبانی، و غیره) یا کشف استفاده دیگر یا استفاده بیشتر از کالا یا خدمت را در نظر بگیرد.



کتابنامه

- [1] ISO 9001:2015, Quality management systems — Requirements  
یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات ، با استفاده از استاندارد ISO 9001: 2015 تدوین شده است.
- [2] ISO 9004, Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success  
یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۴: سال ۱۳۹۱، مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان - رویکرد مدیریت کیفیت ، با استفاده از استاندارد ISO 9004:2009 تدوین شده است.
- [3] ISO 10001:2018, Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct For organizations
- [4] ISO 10002:2018, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations
- [5] ISO 10003:2018, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations
- [6] ISO/TR 10017, Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000
- [7] ISO/IEC Guide 37, Instructions for use of products by consumers
- [8] Kano N. et al. Attractive Quality and Must-be Quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control. 1984, 14 (2) pp. 39–48