



جمعية طهور بعنيزة  
Tahoor Association in Onaizah

## الدليل الإرشادي لإدارة صوت العميل واستطلاعات الرأي وقياس رضا العملاء

اعتمدت هذه الوثيقة في اجتماع مجلس الإدارة (01) لعام 2026م في 23 /08 /1447هـ الموافق 11 /02 /2026



النسخة الأولى

01	رقم الإصدار	20	عدد الصفحات	03	دليل :
	تاريخ التعديل		2026 /02 /11		تاريخ الإصدار
	مراجع السياسات واللوائح	جهة الحفظ	مجلس الإدارة		جهة الاعتماد

### بيان التعديلات

رقم التعديل	تاريخ التعديل	سبب التعديل	ملخص التعديل

### بيان التوزيعات

م	الإدارة	المسؤول	عدد النسخ

## محتويات الدليل:

3	محتويات الدليل:
4	المقدمة
4	نطاق الدليل
4	المسؤوليات
4	التعريفات والمصطلحات:
5	المرجعيات والمنهجيات المعتمدة
6	محاوِر الدليل:
6	المحور الأول: الإطار والتوجيه الاستراتيجي
7	المحور الثاني: هندسة تجربة العميل ومنظور القيمة
10	المحور الثالث: منظومة الإصغاء وجمع صوت العميل
12	المحور الرابع: قياس رضا العملاء وإدارة المؤشرات
16	المحور الخامس: التنفيذ وإدارة البيانات
17	المحور السادس: التحليل والتعلم المؤسسي
17	المحور السابع: التحسين والابتكار
18	المحور الثامن: النتائج، القيمة، والاستدامة
19	المحور التاسع: النضج والمراجعة المستمرة
20	المخرجات المتوقعة:
20	الاعتماد:

## الدليل الإرشادي لإدارة صوت العميل واستطلاعات الرأي وقياس رضا العملاء

### المقدمة

يهدف هذا الدليل الإرشادي إلى تأسيس إطار شامل لإدارة صوت العميل وقياس رضا المستفيدين في جمعية طهور، بما يضمن جمع المعلومات الدقيقة وتحليلها وتحويلها إلى فرص تحسين مستمرة، مع تعزيز الجودة والتميز المؤسسي وفق معايير جائزة التميز في العمل الخيري والمنهجيات العلمية والعملية مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ويستعرض الدليل مفاهيم صوت العميل، هندسة تجربة المستفيد، أدوات الاستطلاع، مؤشرات الرضا، وتحليل البيانات، كما يحدد السياسات والإجراءات لضمان حوكمة فعّالة، حماية البيانات، ومصداقية المعلومات. ويعتمد الدليل على دمج نتائج الاستماع للمستفيدين والموظفين والشركاء في صنع القرار الاستراتيجي، تطوير الخدمات، الابتكار، وتعزيز القيمة المستدامة للمستفيدين والمجتمع، مما يضمن استمرارية التعلم المؤسسي والتحسين المستمر بما يتوافق مع رؤية الجمعية ورسالتها في تقديم خدمة متميزة وشاملة.

### نطاق الدليل

- 1- يشمل كل المعنيين في جميع برامج وخدمات الجمعية الموجهة إلى المستفيدين الخارجيين (مرضى السرطان وأسرههم، والمجتمع المحلي) والداخليين (الموظفون، مجلس الإدارة، الجمعية العمومية).
- 2- يغطي جميع مراحل إدارة صوت العميل، مع التركيز على الاستبانات كأداة رئيسة لجمع المعلومات، إضافة إلى المقابلات، الملاحظات، الشكاوى، والتفاعل المباشر.
- 3- يشمل أيضا تفاعل الجمعية مع الشركاء، الموردين، والجهات الإشرافية ذات الصلة

### المسؤوليات

- 1- مجلس الإدارة: توجيه الإطار الاستراتيجي لإدارة صوت العميل وقياس الرضا، اعتماد السياسات والمعايير ذات الصلة، متابعة نتائج الأداء، وضمان تحويل مخرجات القياس إلى قرارات وتحسينات مؤسسية مستدامة.
- 2- الإدارة التنفيذية: قيادة تنفيذ منظومة جمع وتحليل صوت العميل وفق السياسات المعتمدة، متابعة مؤشرات رضا العملاء، توجيه التحسينات المستمرة، وضمان دمج نتائج الصوت في تطوير الخدمات والبرامج لتحقيق قيمة مستدامة للمستفيدين
- 3- فريق الخدمة والموظفون: تنفيذ آليات جمع صوت العميل وفق القنوات المعتمدة، رصد التجارب اليومية للمستفيدين، الالتزام بمبادئ التفاعل الإنساني، والمشاركة في تنفيذ مبادرات تحسين الخدمة.
- 4- إدارة التطوير (والجودة): تحليل بيانات صوت العميل ونتائج الرضا، إعداد مؤشرات الأداء والتقارير الدورية، تحديد الفجوات وأسبابها الجذرية، وتقديم توصيات عملية للتحسين والابتكار.
- 5- إدارة الموارد البشرية: دعم بناء القدرات والتدريب المرتبط بتجربة العميل، تعزيز مشاركة الموظفين، قياس رضا الموظفين، وربط نتائجها بأداء الخدمات وجودة التفاعل مع المستفيدين.

### التعريفات والمصطلحات:

- 1- العميل الداخلي: أي موظف أو عضو مجلس إدارة أو الجمعية العمومية الذي يتلقى خدمات أو معلومات ضمن العمليات الداخلية للجمعية.
- 2- العميل الخارجي: المستفيدون من خدمات الجمعية، الشركاء، الموردون، الجهات الإشرافية، والمجتمع المحلي.

- 3- **صوت العميل:** الآليات والأساليب المستخدمة لجمع وفهم احتياجات وتجارب العملاء والمستفيدين، وتحويلها إلى معلومات قابلة للتحليل واتخاذ القرار.
- 4- **تجربة العميل:** هي الانطباع الشامل والمتراكم الذي يتكوّن لدى العميل نتيجة جميع تفاعلاته مع الجمعية عبر مختلف القنوات ونقاط الاتصال، في جميع مراحل رحلة العميل، بما يشمل جودة الخدمة، وسلوك مقدميها، وسهولة الإجراءات، والأثر الإنساني المصاحب للخدمة.
- 5- **رحلة العميل:** المراحل التي يمر بها العميل من أول اتصال بالخدمة إلى نهايتها، بما يشمل التفاعل قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة.
- 6- **نقاط الإصغاء:** النقاط أو الآليات التي يتم من خلالها جمع ملاحظات العملاء وتجاربهم، مثل الاستبانات، المقابلات، الملاحظات، الشكاوى، والتفاعل المباشر.
- 7- **لحظة الحقيقة:** هي أي نقطة النقاء أو تفاعل بين العميل وخدمات الجمعية، تؤثر مباشرة على رضاه وثقته وولائه، مثل سرعة الاستجابة للشكاوى، جودة الاستشارة، وضوح المعلومات، والتفاعل الإنساني للموظفين، وبمعنى آخر، هي اللحظة التي يشعر فيها العميل بجودة الخدمة أو بعدمها، ويقرر بناء عليها تقييمه للتجربة بشكل كامل.
- 8- **الاستبانة:** أداة منظمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة (كمية أو نوعية) يتم توزيعها على المستفيدين لجمع معلومات دقيقة حول تجربتهم ورضاهم، وتستخدم لتحليل الأداء واتخاذ قرارات التحسين.
- 9- **الفجوات:** الفرق بين توقعات العميل ومستوى الخدمة الفعلي، والتي تمثل فرص التحسين.
- 10- **التحليل الكمي والنوعي:** طرق تحليل البيانات التي تجمع أرقاماً وإحصاءات لفهم الاتجاهات أو آراء وتعليقات المستفيدين لفهم التجربة بشكل معمق.
- 11- **الابتكار المرتكز على العميل:** تطوير خدمات أو مبادرات جديدة بناء على ملاحظات العملاء لتلبية احتياجاتهم المتغيرة وتحسين تجربتهم.
- 12- **التحسين المستمر:** عملية منهجية لتطوير الأداء والخدمات بشكل مستمر استناداً إلى البيانات وردود الفعل لضمان تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل.
- 13- **الاستدامة:** القدرة على الحفاظ على جودة الخدمات وقيمتها للمستفيدين والمجتمع على المدى الطويل، مع ضمان تأثير إيجابي مستمر.

## المرجعيات والمنهجيات المعتمدة

- يستند هذا الدليل إلى مجموعة من المعايير والمنهجيات العلمية والممارسات الدولية والمحلية لضمان مواءمته مع أفضل الممارسات في إدارة تجربة العملاء والمستفيدين، وتحقيق الجودة والتميز المؤسسي في العمل الخيري.
1. **نموذج التميز الأوروبي (EFQM):** إطار مرجعي لتقييم الأداء المؤسسي، تحسين العمليات، وضمان التكامل بين الاستراتيجية، القيادة، والنتائج.
  2. **معايير التميز في العمل الخيري بالمملكة العربية السعودية:** توجه الجمعيات والمؤسسات الخيرية نحو الحوكمة الرشيدة، إدارة البرامج والخدمات، إشراك المستفيدين، وقياس الأثر الاجتماعي والصحي.
  3. **منهجيات قياس رضا العملاء وصوت العميل (VOC):** أدوات وممارسات عالمية لجمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية، وتوظيفها في التحسين المستمر وصناعة القرار الاستراتيجي.

4. أفضل الممارسات الدولية في إدارة تجربة العملاء والمستفيدين: تشمل الدراسات والأدلة العملية لتصميم خرائط رحلة العميل، نقاط الإصغاء، لحظات الحقيقة، وتحسين الخدمات بناء على ملاحظات المستفيدين.
5. الأطر القانونية والتنظيمية لحماية البيانات: التشريعات المحلية والدولية المتعلقة بالخصوصية وحماية المعلومات، وضمان جمع البيانات بموافقة المستفيدين، وسريتها، واستخدامها بما يخدم أهداف الجمعية.

## محاور الدليل:

يعتمد هذا الدليل على المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار المرجعي لإدارة صوت العميل وتجربته في جمعية طهور، وتمثل هذه المفاهيم الركائز التي توجه تصميم الخدمات والبرامج، وجمع وتحليل البيانات، وقياس رضا العملاء، بما يضمن توافقها مع أهداف الجمعية الاستراتيجية وقيمتها المؤسسية: الإنسانية، الخصوصية، الانتماء، والالتزام. يركز الدليل على تعزيز القيمة المضافة لكل مستفيد و عميل من خلال فهم توقعاتهم واحتياجاتهم، وربط نتائج القياس بالتحسين المستمر للعمليات والخدمات، كما يضمن دمج صوت العميل في كل مرحلة من مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، بما يعزز الثقة، ويرفع مستوى الرضا، ويحقق أثرا ملموسا ومستداما في المجتمع السعودي.

## المحور الأول: الإطار والتوجيه الاستراتيجي

### أولا: مفهوم صوت العميل

يُقصد بصوت العميل في جمعية طهور جميع الآراء والانطباعات والتوقعات والتجارب التي يعبر عنها المستفيدون، الشركاء، والداعمون والعملاء الداخليون، والتي تجمع وتُحل بطريقة منهجية لدعم اتخاذ القرار والتحسين المستمر للخدمات والبرامج، ويشمل ذلك استطلاعات الرأي، وقياس رضا العملاء، والملاحظات والشكاوى، بالإضافة إلى التفاعل المباشر مع فرق العمل. ويشكل صوت العميل قاعدة معرفية أساسية تربط بين تجربة المستفيد وأداء الجمعية الاستراتيجي، وتمكّن القيادة من اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات دقيقة، وتساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الرضا والولاء المؤسسي.

### ثانيا: الإطار الاستراتيجي لصوت العميل

تؤمن جمعية طهور بأن العملاء ليسوا مجرد متلقين للخدمات، بل شركاء فاعلون في تحقيق الرسالة وصناعة الأثر الصحي والاجتماعي. ويعكس إشراكهم الفعلي فلسفة الجمعية الاستراتيجية في تطوير الخدمات والبرامج، ويضمن أن تكون جميع المبادرات مؤثرة وموجهة نحو تلبية الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين وأسرهم، ويعد رضا العملاء مؤشرا رئيسيا على مستوى الثقة المؤسسية وموثوقية الأداء، ويؤثر بشكل مباشر على استدامة الموارد والدعم والشراكات وتحرص الجمعية على مواءمة إدارة صوت العميل مع قيمها المؤسسية، حيث تمثل الرحمة والإنسانية محورا أساسيا، والنزاهة أساسا لجمع وتحليل البيانات، بينما يضمن الاحتراف تطبيق منهجيات قياس دقيقة وموضوعية تساهم في تحقيق التحسين المستمر.

### ثالثا: الحوكمة المؤسسية لصوت العميل

يعتمد إطار حوكمة الجمعية على تنظيم شامل يحدد السياسات والإجراءات المتعلقة بجمع وتحليل واستخدام بيانات صوت العميل، مع فصل واضح للأدوار والمسؤوليات، فالتصميم يشمل تطوير أدوات القياس ومؤشرات الرضا، بينما يختص التنفيذ بجمع البيانات وفق قنوات وأساليب محددة، ويترك التحليل لاستخدام أدوات علمية للكشف عن الاتجاهات والفجوات، ليتم بعدها توظيف النتائج في اتخاذ القرار وتحسين الأداء، وتلتزم الجمعية بالاستقلالية والحياد لضمان نزاهة البيانات، مع تمكين القيادة العليا ومجلس الإدارة من متابعة النتائج واعتماد السياسات والخطط المرتبطة بصوت العميل، لتعزيز قدرة الجمعية على التميز المؤسسي.

## رابعاً: التكامل مع النماذج المرجعية

تسعى الجمعية إلى مواءمة جميع عمليات جمع صوت العميل وقياس رضا العملاء مع النماذج المرجعية العالمية مثل (EFQM) ومعايير التميز في العمل الخيري، لضمان الالتزام بأفضل الممارسات الدولية. كما يتم ربط النتائج مباشرة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، بحيث تُسهم البيانات في تحديد الفرص والمخاطر وتحسين الأداء المؤسسي. ويُدعم هذا التكامل عبر مصفوفة ربط مرجعية توضح العلاقة بين عناصر صوت العميل، أدوات القياس، مؤشرات الأداء، والأهداف الاستراتيجية، بما يضمن توظيف النتائج بشكل منهجي لتعزيز التحسين المستمر والتميز المؤسسي.

## المحور الثاني: هندسة تجربة العميل ومنظور القيمة

### أولاً: تعريف وتصنيف العملاء

العميل هو كل فرد أو جهة تتفاعل مع الجمعية وتتأثر بخدماتها، ويشمل الفئات الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق أهداف الجمعية أو تتأثر بها.

#### 1- الفئات الأساسية للعملاء:

##### (1) الفئات الداخلية:

1. الموظفون: جميع الأفراد العاملين داخل الجمعية في الوظائف الإدارية والفنية، والذين يساهمون مباشرة أو غير مباشرة في تقديم الخدمات وتحقيق أهداف الجمعية.
2. مجلس الإدارة: الهيئة المسؤولة عن الرقابة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الجوهرية وتوجيه السياسات والإشراف على تنفيذ الخطط.
3. الجمعية العمومية: أعضاء الجمعية الذين يملكون حق الاطلاع على الأداء العام والموافقة على القرارات الجوهرية، ويشكلون سلطة الرقابة والمشاركة الرئيسية في الأمور الجوهرية.

##### (2) الفئات الخارجية:

1. المستفيدون: الأفراد أو الأسر الذين يتلقون خدمات الجمعية، بما يشمل الرعاية الصحية، الدعم النفسي والاجتماعي، والاستشارات، والبرامج المساندة.
2. الموردون: الجهات أو الأفراد الذين يقدمون السلع أو الخدمات للجمعية مقابل تعويض مالي، ويساهمون في تيسير العمليات والخدمات.
3. الشركاء: المؤسسات أو الجهات غير الربحية أو الحكومية التي تتعاون مع الجمعية في تنفيذ البرامج والمشاريع المشتركة لتحقيق الأثر الاجتماعي والصحي.
4. الجهات الإشرافية: الجهات الرسمية أو التنظيمية التي تشرف على عمل الجمعية لضمان الالتزام بالأنظمة والمعايير المعتمدة.
5. المجتمع المحلي: الأفراد والجماعات في البيئة المحيطة بالجمعية، بما يشمل أفراد المجتمع، المؤسسات التعليمية، الإعلام، والمجتمع المدني، الذين يتأثرون ببرامج الجمعية ويستفيدون منها بشكل غير مباشر.

#### 2- توقعات كل فئة ونقاط التركيز:

الفئة	التوقعات المحتملة	نقاط التركيز في القياس	أدوات جمع الصوت
الموظفون	بيئة عمل محفزة وآمنة، وضوح الأدوار، دعم التطوير المهني، المشاركة في اتخاذ القرار	رضا الموظف، التزامه بالقيم، مساهمته في التحسين	استبانات، مقابلات فردية، مجموعات تركيز، تقييم أداء.

الفئة	التوقعات المحتملة	نقاط التركيز في القياس	أدوات جمع الصوت
المتطوعون	بيئة تطوعية داعمة، وضوح المهام، التقدير والتحفيز، اكتساب الخبرات	رضا المتطوع، التزامه بالقيم، مستوى المشاركة والتحسين	استبانات، مقابلات فردية، مجموعات تركيز، تقييم أداء
مجلس الإدارة	شفافية البيانات والتقارير، جودة المعلومات لاتخاذ القرار	رضا المجلس عن التقارير، وضوح مؤشرات النتائج	اجتماعات، استطلاعات موجهة
الجمعية العمومية	اطلاع دوري على الأداء والمستجدات، المشاركة في القرارات الجوهرية	رضا الجمعية عن الشفافية والتواصل	اجتماعات الجمعية العمومية، استبانات دورية
المستفيدون	جودة الخدمة، ملاءمة الخدمة، الاحترام والخصوصية، الدعم النفسي والاجتماعي	رضا المستفيد، تقييم تجربة الرحلة، ولاء العميل	استبانات، مقابلات فردية، مجموعات تركيز، ملاحظات
الموردون	علاقات واضحة وعادلة، الدفع في الوقت المحدد، تواصل فعال	رضا المورد، تقييم العلاقة	مقابلات دورية، استبانات
الشركاء	وضوح التوقعات، تنسيق سلس، دعم الأهداف المشتركة	رضا الشريك، جودة التعاون	اجتماعات، مقابلات، استبانات
الجهات الإشرافية	الالتزام بالمعايير التنظيمية، تقارير دقيقة وشفافة	الالتزام بالمتطلبات القانونية، جودة التقارير	مراجعات رسمية، لقاءات متابعة
المجتمع المحلي	وضوح الرؤية والرسالة، تواصل إعلامي فعال، أثر اجتماعي ملموس	مستوى الرضا والثقة، إدراك قيمة الجمعية	استطلاعات عامة، منصات رقمية، لقاءات ميدانية

### 3- ملاحظات تطبيقية:

- 1) يتم ربط كل فئة بمؤشرات الأداء (KPI) لضمان قياس النتائج وتحسين التجربة بشكل منهجي.
- 2) اختيار أدوات جمع الصوت يجب أن يكون متوافقاً مع طبيعة كل فئة لتحقيق أقصى جودة للبيانات.
- 3) المراجعة الدورية للتصنيف ضرورية مع تحديث البرامج أو إطلاق مبادرات جديدة لضمان الاستمرارية والمواءمة الاستراتيجية.

### ثانياً: القيمة المتوقعة وتجربة العميل

#### 1- تعريف القيمة:

القيمة من منظور جمعية طهور هي مجموعة النتائج والخدمات التي يحصل عليها العميل والتي تلبى احتياجاته الأساسية والفعلية، وتحقق أثراً ملموساً على صحته البدنية والنفسية والاجتماعية، مع تعزيز تجربته الشخصية وإحساسه بالاحترام والدعم والثوقية من قبل الجمعية، وينظر إلى القيمة على أنها عنصر محوري لقياس فعالية البرامج، ورضا المستفيد، وولائه، كما أنها مؤشر رئيسي على جودة الأداء المؤسسي والاستدامة.

#### 2- عناصر القيمة:

- 1) القيمة الإنسانية: وتتجسد في الاحترام والكرامة في جميع نقاط التفاعل، والتعاطف والمراعاة للحالة النفسية والاجتماعية للمستفيدين وأسره، إضافة إلى تعزيز شعور المستفيد بالمساندة والشراكة في رحلة العلاج أو الدعم.

(2) القيمة الصحية: وتتمثل في جودة الخدمات المقدمة من منظور طبي ونفسي وصحي، وتلبية الاحتياجات العلاجية والتغذوية والنفسية وفق أفضل الممارسات العلمية، وضمان الوصول السهل والأمن إلى الخدمات، وتقليل أي عبء أو تعقيد على المستفيد.

(3) القيمة الاجتماعية: وهي متعلقة بدعم الأسرة والمحيط الاجتماعي للمستفيد بما يعزز استقراره النفسي والاجتماعي، ورفع الوعي المجتمعي حول أهمية الدعم الصحي والنفسي لمرضى السرطان، وكذلك تمكين المستفيد من المشاركة الفعالة في البرامج المجتمعية والمبادرات التطوعية وغير ذلك.

### 3- مواءمة الخدمات مع توقعات المستفيد:

(1) تصميم البرامج والخدمات وفق الاحتياجات الفعلية لكل فئة: يتم جمع وتحليل صوت العميل لتحديد الأولويات والاحتياجات الخاصة بكل فئة، سواء مستفيدين، شركاء، أو موظفين من خلال أدوات الاستطلاعات وقياس الرضا.  
(2) قياس الأثر وتحويل الملاحظات إلى فرص تحسين مستمر: استخدام البيانات النوعية والكمية لتطوير الخدمات بشكل دوري، والتأكد من أنها تحقق الفائدة المرجوة لكل فئة.

(3) تعزيز مستوى الرضا، الثقة، والالتزام المؤسسي: ربط تجربة العميل بالقيم المؤسسية مثل الرحمة، النزاهة، والاحترافية، مع استخدام نتائج القياس لتوجيه التحسينات الاستراتيجية المستمرة، مما يزيد من ولاء العملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء.

### 4- أدوات قياس القيمة وتجربة العميل:

- (1) استطلاعات رأي مفصلة لكل فئة، تقيس الجوانب الإنسانية، الصحية، والاجتماعية والاقتصادية.
- (2) مقابلات فردية ومجموعات تركيز لفهم التجربة العميقة للمستفيد أو العميل.
- (3) متابعة الملاحظات والشكاوى وتحليلها لتحديد الفجوات وتحويلها إلى تحسينات عملية.
- (4) ربط النتائج بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان التوافق مع أهداف الجمعية الاستراتيجية ومعايير التميز (EFQM).

### ثالثاً: خرائط رحلة العميل ونقاط الإصغاء

#### 1- مراحل رحلة العميل:

تمثل رحلة العميل التسلسل الكامل لتجربة المستفيد مع الجمعية، ويتم تصميمها بهدف فهم التفاعل في كل مرحلة وتحديد نقاط التأثير والقياس، وتشمل ما يلي:

- (1) قبل الخدمة: تشمل مرحلة التوعية بالخدمات والبرامج، التسجيل، وتقديم المعلومات الأساسية، مع التركيز على وضوح التوقعات، سهولة الوصول، وشفافية الإجراءات، بما يهيئ المستفيد لتجربة إيجابية منذ البداية.
- (2) أثناء الخدمة: تركز على التفاعل المباشر مع فرق العمل، تقديم الدعم المطلوب، متابعة الإجراءات، وضمان جودة التنفيذ، بما يعكس الاحترافية، التعاطف، واحترام احتياجات المستفيد الصحية والنفسية.
- (3) بعد الخدمة: تشمل متابعة المستفيد بعد تقديم الخدمة، قياس مستوى الرضا، تقديم الدعم المستمر عند الحاجة، واستقبال الملاحظات والشكاوى، بهدف تقييم التجربة الكاملة وتحسين الخدمات المستقبلية.

#### 2- لحظات الحقيقة:

نقاط حرجة تؤثر مباشرة على رضا العميل وولائه للجمعية مثل سرعة الاستجابة للشكاوى، جودة الاستشارة والدعم المقدم، تفاعل الموظفين مع المستفيدين وحرصهم على مراعاة الخصوصية.

### 3- نقاط الإصغاء لصوت العميل:

يتم توظيف قنوات جمع صوت العميل كآليات إصغاء فعّالة بشكل منهجي عبر مراحل رحلة العميل المختلفة، بهدف فهم التجربة في سياقها الزمني والإنساني، وضمان شمولية القياس وواقعيته، وذلك على النحو التالي:

- 1) قبل الخدمة: استخدام الاستطلاعات القصيرة والتفاعل الرقمي لقياس وضوح المعلومات، سهولة التسجيل، وتوقعات المستفيد من الخدمة.
- 2) أثناء الخدمة: جمع الملاحظات الفورية عبر التفاعل المباشر، الملاحظات الشفهية، أو الاستطلاعات اللحظية لقياس جودة التفاعل وسلاسة الإجراءات.
- 3) بعد الخدمة: تطبيق الاستطلاعات الدورية، استقبال الشكاوى والملاحظات، وإجراء المقابلات الفردية لقياس الرضا العام، الثقة، والأثر المتحقق.

### 4- استخدام البيانات:

- 1) تحليل الاتجاهات والفجوات: جمع البيانات من الاستطلاعات، المقابلات، والملاحظات وتحليلها عند كل مرحلة من مراحل رحلة العميل لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين.
- 2) توجيه التحسينات: استخدام النتائج لتطوير البرامج وتحسين العمليات بما يلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل ويحدد أولويات التحسين.
- 3) ربط بالأهداف الاستراتيجية: تحويل البيانات إلى مؤشرات أداء (KPIs) مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، لتعزيز الجودة، رضا العملاء، والاستدامة المؤسسية..

## المحور الثالث: منظومة الإصغاء وجمع صوت العميل

### أولاً: قنوات جمع صوت العميل

- 1- استطلاعات الرأي (رقمية وميدانية): لقياس تجربة العملاء ورضاهم في جميع مراحل رحلة العميل، سواء بشكل لحظي بعد الخدمة أو دوري لتقييم الأداء العام.
- 2- المقابلات الفردية ومجموعات التركيز: لفهم التجارب العميقة والدوافع والتوقعات غير الظاهرة في الاستبانات، وجمع بيانات نوعية تدعم التحليل والتطوير.
- 3- الشكاوى والملاحظات (رسمية وغير رسمية): لتحديد المشكلات والفجوات التشغيلية والخدمية، وتحويلها إلى فرص تحسين ومعالجة الأسباب الجذرية.
- 4- التفاعل المباشر مع فرق الخدمة: من خلال اللقاءات الشخصية، المكالمات الهاتفية، أو التواصل عبر المنصات الرقمية، بما يعزز الاستجابة الفورية وبناء الثقة.
- 5- تحليل التفاعل الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي: رصد ما يرد عبر قنوات الجمعية الرقمية من تعليقات، رسائل، وتفاعل عام، لفهم الانطباعات والاتجاهات المجتمعية تجاه الخدمات والبرامج.
- 6- ملاحظات الموظفين والمتطوعين (الصوت الداخلي): جمع آراء الموظفين والمتطوعين بحكم قربهم من المستفيدين، باعتبارهم مصدراً مهماً لرصد المشكلات والفرص غير المصرح بها من العملاء.
- 7- ورش العمل واللقاءات التشاورية مع المستفيدين والشركاء: تنظيم جلسات حوارية منظمة لمناقشة التوقعات والتحديات، خاصة عند تصميم برامج جديدة أو تطوير خدمات قائمة...

## ثانيا: استدامة استطلاعات الرأي

- 1- الأهداف وأدوات القياس: تحديد الغاية من كل استطلاع وربطه بمؤشرات الأداء الاستراتيجية لضمان توجيه التحسينات بشكل فعال.
- 2- أنواع الاستطلاعات:
  - 1) لحظية: بعد كل خدمة مباشرة لقياس تجربة العميل في الوقت الفعلي.
  - 2) دورية: تقييم الأداء العام للبرامج والخدمات بشكل منتظم.
  - 3) موجهة: لفئة محددة أو برنامج معين لمعرفة احتياجاتهم وتجاربهم الخاصة.
- 3- التوقيت والنطاق: تحديد الفترة المناسبة وعدد المستفيدين المستهدفين لكل نوع، مع مراعاة تكرار الاستطلاعات وعدم إرهاق العملاء.

## ثالثا: تصميم أدوات الاستطلاع

فيما يلي الإطار المنهجي الذي يحدد آليات إعداد أدوات قياس فعالة تحقق جودة البيانات ودقة قياس رضا المستفيدين وصوت العميل:

- 1- مبادئ التصميم: تقوم أدوات الاستطلاع على أسس واضحة لضمان جودة البيانات، حيث يجب أن تكون الأسئلة سهلة الفهم لجميع الفئات، ومحايدة لتجنب أي تحيز في الإجابات، ومصممة بطريقة تعكس الهدف من جمع صوت العميل بشكل دقيق وموضوعي.
- 2- أنواع الأسئلة: تتضمن أدوات الاستطلاع مزيجا من الأسئلة النوعية والكمية لضمان شمولية القياس:
  - 1) كمية: مؤشرات رقمية قابلة للقياس والتحليل.
  - 2) نوعية: آراء وتعليقات مفصلة توضح تجربة العميل بشكل أعمق.
  - 3) مقارنة: تقييم قبل وبعد الخدمة أو البرنامج لتحديد مدى التحسن أو التغيير.
  - 4) تحليل الأسباب الجذرية: لفهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء أو عدمه، وتحديد نقاط التحسين.
3. ملاءمة الأسئلة: تُصمم الأسئلة مع مراعاة حساسية المستفيد وخصوصيته، مع توفير خيار عدم الإجابة عند الحاجة. كما يتم التأكد من أن عدد الأسئلة مناسب لتجنب إرهاق المستجيبين، مع الحفاظ على التوازن بين القياس الدقيق وتجربة العميل الإنسانية.

## رابعا: معايير محتوى الاستبانات وصوت العميل

- يقصد بها الضوابط والمبادئ التي تحكم ما تتضمنه أدوات جمع صوت العميل من أسئلة ومحاور، بما يضمن شمولية القياس، ووضوح الصياغة، وجودة البيانات، وربط نتائجها بأهداف الجمعية وتحسين تجربة المستفيد
- 1- المجالات الأساسية للقياس: تغطي الاستبانات المجالات الجوهرية التي تؤثر على تجربة العميل ورضاه، وتشمل جودة الخدمة، مستوى التفاعل مع فرق الجمعية، وضوح التواصل، ملاءمة الخدمات، الرضا العام، مستوى الثقة، والأثر الإنساني على المستفيد.
  - 2- صياغة الأسئلة: يجب أن تكون الأسئلة قصيرة وواضحة، وغير متحيزة، مع التركيز على فكرة واحدة لكل سؤال لضمان سهولة الفهم والدقة في الإجابات.

3- التوازن بين القياس والإنسانية: ينبغي الحفاظ على عدد مناسب من الأسئلة لتجنب إرهاق المستجيبين، مع صياغة شكر واحترام في مقدمة الاستبانة وخيار عدم الإجابة عند الحاجة، مما يعزز تجربة المستفيد الإنسانية أثناء جمع البيانات.

4- ربط الأسئلة بالأهداف: يتم تصميم كل سؤال بحيث يرتبط مباشرة بهدف قياس محدد، مع مؤشرات أداء قابلة للتحليل، لضمان تحويل البيانات إلى معلومات استراتيجية تساعد في تحسين الخدمات واتخاذ القرارات المدروسة.

5- المراجعة والاعتماد: قبل الإطلاق الرسمي، يجب تجربة الاستبانة أولياً (Pilot) لتحديد أي مشاكل أو تحسينات، ثم مراجعتها واعتمادها من القيادة العليا لضمان الجودة والمواءمة مع أهداف الجمعية واستراتيجية صوت العميل.

خامساً: عناصر محتوى الاستبانات وصوت العميل:

#### 1- الاستبانات الموجهة للمستخدمين:

عند تصميم استبانة استطلاع آراء المستخدمين وقياس رضاهم، لا بد أن تتضمن الاستبانة الموضوعات التالية:

- 1) معدل الرضى العام
- 2) الصورة والسمعة للمنظمة
- 3) سلوك وكفاءة العاملين ومقدمي الخدمة
- 4) الشفافية في التعامل ومعايير الاختيار
- 5) جودة الخدمات
- 6) سهولة الوصول إلى الخدمات
- 7) المدة الزمنية لتقديم الخدمات
- 8) مدى الاستجابة لطلب المستخدمين
- 9) مدى الإبداع والابتكار في الخدمات
- 10) التجديد في الخدمات
- 11) سرعة تقديم الخدمات
- 12) المرونة في التعامل
- 13) التواصل وقنوات التواصل
- 14) شفافية ووضوح الإجراءات والتعليمات للمستخدمين
- 15) معالجة شكاوى المستخدمين
- 16) نسبة رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة
- 17) العدل والمساواة في تقديم الخدمات
- 18) سمعة الخدمات
- 19) رضا المتعاملين عن الشكاوى المغلقة لمركز اتصال الجمعية
- 20) التعاون في توفير وتبادل المعلومات

21) صافي نقاط الترويج NPS (مدى استعداد المعنيين للتوصية بالتعامل مع المنظمة لأشخاص آخرين يعرفونهم أو نسبة الرغبة في الترويج والتعريف بالمنظمة وخدماتها)

## 2- الاستبانة الموجهة للموارد البشرية:

عند تصميم استبانة استطلاع آراء الموظفين وقياس رضاهم، لا بد أن تتضمن الاستبانة الموضوعات التالية:

- 1) التمكين والمشاركة
- 2) الوصف الوظيفي ووضوح الأهداف الوظيفية
- 3) شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية
- 4) السياسات واللوائح للموارد البشرية
- 5) شفافية التعامل والأنظمة وإجراءات الموارد البشرية
- 6) التقييم العادل للأداء، وتقدير الأداء المتفوق
- 7) فرص التعلم والتدريب داخل وخارج المنظمة
- 8) التشجيع على التعلم المستمر
- 9) التطور والاستقرار الوظيفي
- 10) الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين
- 11) الأجور والمزايا والخدمات
- 12) التحفيز والتقدير
- 13) بيئة العمل والروح المعنوية
- 14) المرافق الجيدة والخدمات
- 15) الأمن والسلامة
- 16) الأمان الوظيفي
- 17) التواصل الداخلي
- 18) درجة استعداد العاملين للتوصية بالعمل في الجمعية لأشخاص آخرين يعرفونهم أو نسبة الرغبة في الترويج والتعريف بالجمعية كمكان مناسب للعمل
- 19) الاندماج الوظيفي

## 3- الاستبانة الأخرى

عند تصميم استبانة استطلاع آراء العملاء الآخرين وقياس رضاهم، لا بد أن تتضمن الاستبانة الموجهة لهم الموضوعات التالية:

- 1) انطباعات أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة ودرجة رضاهم عن أداء الجمعية وخدماتها
- 2) انطباعات المتطوعين وقياس درجة رضاهم
- 3) انطباعات الجهات الإشرافية (المعنيين بالحوكمة) ودرجة رضاهم
- 4) انطباعات الشركاء ودرجة رضاهم

- 5) انطباعات الموردين ودرجة رضاهم
- 6) انطباعات المتبرعين ودرجة رضاهم
- 7) انطباعات أفراد المجتمع المحل ودرجة رضاهم

## المحور الرابع: قياس رضا العملاء وإدارة المؤشرات

أولاً: إطار القياس ومجالاته

- 1- تعريف رضا العملاء في الجمعية: رضا العملاء هو مدى تلبية خدمات الجمعية لتوقعات واحتياجات العملاء الداخلية والخارجية، بما يحقق لهم تجربة إيجابية ويعكس جودة الأداء المؤسسي، والثقة بالجمعية، والاستدامة في تقديم الخدمة. ويعتبر الرضا مؤشراً استراتيجياً رئيساً لقياس فعالية البرامج والخدمات ونجاح المبادرات المجتمعية.
- 2- مجالات القياس الرئيسية وارتباطها بتجربة المستفيد: تشمل المجالات الأساسية التي يتم قياس رضا العملاء فيها: جودة الخدمة، وضوح التواصل، سرعة الاستجابة، التفاعل الإنساني، ملاءمة الخدمة، رضا المستفيد العام، والثقة بالأداء المؤسسي. يتم ربط كل مجال مباشرة بالمرحلة المختلفة لرحلة العميل لضمان أن القياس يعكس الواقع الكامل لتجربته.
- 3- الربط بين الرضا وتحسين الأداء المؤسسي: يستخدم قياس رضا العملاء كأداة استراتيجية لتوجيه التحسينات، سواء على مستوى العمليات التشغيلية أو البرامج والخدمات. كل انخفاض في مؤشرات الرضا يمثل فرصة لتحليل الأسباب الجذرية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، مما يعزز التحسين المستمر ويضمن توافق الأداء مع أهداف الجمعية وقيمتها المؤسسية.

ثانياً: نموذج مؤشرات رضا العملاء

### 1- المؤشرات العامة:

- تمثل المؤشرات العامة الصورة الكلية لتجربة العميل مع الجمعية، وتستخدم لقياس الانطباع العام ومستوى العلاقة طويلة الأمد بين العميل والجمعية، وتشمل ما يلي:
- 1) رضا شامل: يقيس التقييم العام لتجربة العميل مع خدمات الجمعية وبرامجها، ويعكس مدى تلبية التوقعات وتحقيق الاحتياجات الأساسية عبر جميع مراحل رحلة العميل.
  - 2) الثقة: تقيس مدى شعور العميل بالأطمئنان والاعتماد على الجمعية في تقديم خدماتها بجودة واستمرارية، ومدى التزامها بالقيم المهنية والإنسانية.
  - 3) الولاء: يعكس استعداد العميل للاستمرار في الاستفادة من خدمات الجمعية، والمشاركة في برامجها مستقبلاً، وارتباطه الإيجابي بالجمعية على المدى الطويل.
  - 4) الاستعداد للتوصية: يقيس رغبة العميل في التوصية بخدمات الجمعية للآخرين، ويُعد مؤشراً مهماً على جودة التجربة وسمعة الجمعية وتأثيرها المجتمعي.

### 2- المؤشرات التفصيلية:

- تركز المؤشرات التفصيلية على قياس عناصر محددة داخل تجربة العميل، وتُستخدم لتشخيص مواطن القوة ومجالات التحسين على مستوى العمليات والخدمات اليومية، وتشمل ما يلي:
- 1) جودة الخدمة: تقيس مدى دقة وكفاءة تقديم الخدمة وفق المعايير المعتمدة، وتشمل الالتزام بالإجراءات، تحقيق الهدف من الخدمة، ومدى توافق الخدمة المقدمة مع احتياجات المستفيد الفعلية.

- (2) سرعة الاستجابة: تقيس مدى سرعة وفعالية استجابة فرق الجمعية لاستفسارات العملاء أو شكاواهم، بدءاً من استقبال الطلب وحتى التعامل معه، بما يعكس الجاهزية التشغيلية واحترام وقت المستفيد.
- (3) وضوح التواصل: تقيس مدى وضوح المعلومات والإرشادات المقدمة للعملاء، سواء فيما يتعلق بالإجراءات، الخدمات، أو الحقوق والواجبات، بما يحد من اللبس ويعزز ثقة العميل.
- (4) التفاعل الإنساني: يقيس مستوى التعاطف، الاحترام، والاحترافية في تعامل موظفي الجمعية مع المستفيدين، مع مراعاة الجوانب النفسية والإنسانية، خصوصاً في السياق الصحي والاجتماعي للجمعية.

### 3- مؤشرات الشكاوى:

- أداة رئيسة لقياس رضا العملاء بشكل غير مباشر، وتستخدم لاكتشاف الفجوات وتحسين جودة الخدمات، وتشمل ما يلي:
- (1) التصنيف: تحليل نوعية الشكاوى الواردة وتصنيفها (خدمة، تواصل، تجربة عامة، إجراءات)، بهدف تحديد الأنماط المتكررة ومصادر الخلل
  - (2) نسبة الاستجابة: قياس الزمن المستغرق للرد على الشكاوى أو الملاحظات ومعالجتها، ويُعد مؤشراً على كفاءة العمليات ومستوى الاهتمام بالعميل..
  - (3) التحسين: متابعة الإجراءات التصحيحية المتخذة لمعالجة الشكاوى ومنع تكرارها، مع قياس أثر هذه الإجراءات على رضا العملاء وتحسن المؤشرات ذات الصلة.

### ثالثاً: منهجيات القياس ومستويات الأداء

#### 1- أدوات القياس:

- (1) مقياس ليكرت: يُستخدم لتقييم الرضا على مقياس رقمي من 1-5 أو 1-7 درجات، حيث يتيح قياس مستويات رضا العملاء بشكل كمي، ويسهل التحليل الإحصائي لتحديد الاتجاهات والفجوات.
- (2) قبل/بعد الخدمة: يُستخدم لمقارنة توقعات العميل أو رضاه قبل وبعد تقديم الخدمة، مما يساعد على تقييم أثر الخدمة وتحسين النتائج.
- (3) توقع مقابل واقع: يقارن بين توقعات العميل ومستوى الخدمة الفعلي، ويكشف الفجوات في الجودة والتجربة، مما يتيح وضع خطط تصحيحية دقيقة.
- (4) القياس النوعي: جمع آراء وتعليقات العملاء من خلال المقابلات الفردية، مجموعات التركيز، والملاحظات المفتوحة، لفهم العوامل الإنسانية والتجربة العميقة التي لا تعكسها الأرقام فقط.

#### 2- مستويات الأداء:

- (1) الحد الأدنى: أقل مستوى مقبول يضمن عدم تأثير سلبي على تجربة العميل أو الثقة بالجمعية. يشكل معياراً لتحديد المشاكل الحرجة التي تتطلب تدخلاً فورياً.
- (2) المستهدف: المستوى الذي تسعى الجمعية لتحقيقه وفق استراتيجيتها وبرامجها، ويعكس الأداء المطلوب لضمان رضا العملاء وتوافقها مع الأهداف المؤسسية.
- (3) مستوى التميز: أعلى مستوى يمثل الأداء المثالي والجودة الاستثنائية، ويستخدم كمعيار للتعليم والتحسين المستمر وقياس النجاح مقارنة بالمعايير المرجعية.

#### 3- تكرار القياس ودورية التحليل:

- (1) يجب إجراء القياسات دورية ومنظمة وفق خطة محددة تتناسب مع نوع الخدمة وطبيعة المستفيدين (مثل: شهري، ربع سنوي، سنوي).

- 2) تُحلل النتائج بشكل دوري لتحديد الاتجاهات والفجوات، مع التركيز على التحسين المستمر وتحويل البيانات إلى خطط عملية لتطوير الخدمات والبرامج.
- 3) يتم ربط النتائج بمؤشرات الأداء الاستراتيجية KPIs لضمان أن تحسين الرضا ينعكس مباشرة على الأهداف المؤسسية والجودة والاستدامة والتميز المؤسسي.

## المحور الخامس: التنفيذ وإدارة البيانات

### أولاً: تنفيذ جمع صوت العميل

1. آليات التنفيذ وفق الفئة والقناة: يتم تحديد أدوات جمع البيانات وفق كل فئة من العملاء (الداخلية مثل الموظفون ومجلس الإدارة، والخارجية مثل المستفيدين والموردون والشركاء) وبحسب القناة المناسبة لكل فئة، مثل الاستطلاعات الرقمية والميدانية، المقابلات الفردية، مجموعات التركيز، أو التفاعل المباشر مع فرق الخدمة.
2. يحرص الفريق المختص على رفع نسب الاستجابة وإدارة عدم الاستجابة: يجب أن يكون تصميم الاستبانات مشوق وسهل الفهم لتشجيع المشاركة، كما يجب إرسال تذكيرات متكررة ضمن إطار أخلاقي، دون إزعاج المستفيدين، وبعد ذلك تحليل أسباب عدم الاستجابة لمعالجتها، مثل تبسيط الأسئلة أو تعديل توقيت جمع البيانات.

### ثانياً: أخلاقيات البيانات وحمايتها

1. حماية الخصوصية والموافقة المستنيرة: لا يكون جمع البيانات إلا بموافقة صريحة من العملاء، مع توضيح الغرض من جمع البيانات وكيفية استخدامها، مع تأكيد الجمعية على ضمان سرية المعلومات الشخصية وعدم مشاركتها مع أي طرف غير مخول.
2. الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية: بمعنى الالتزام بالتشريعات المحلية والدولية المتعلقة بحماية البيانات، وإجراء مراجعة دورية للسياسات والإجراءات لضمان الامتثال وحماية حقوق العملاء.
3. المسؤولية الأخلاقية تجاه الفئات الضعيفة: بحيث تراعي خصوصية وحساسية الفئات الأكثر هشاشة مثل المرضى والمستفيدين ذوي الاحتياجات الخاصة، وتصميم أدوات جمع البيانات بطريقة لا تضر أو تضغط على المستفيدين.
4. الشفافية والمساءلة: إعلام العملاء بكيفية استخدام البيانات والنتائج المترتبة عليها، وتوفير قنوات واضحة للتواصل في حال وجود استفسارات أو شكاوى تتعلق بالبيانات، وكذلك توثيق الإجراءات والتقارير لضمان إمكانية التدقيق والمراجعة.
5. النزاهة والحياد في التحليل: تقتضي النزاهة والحياد في معالجة البيانات ضمان أن التحليل يتم دون تحيز أو تلاعب، وأن استخدام البيانات لا يكون إلا لأغراض تحسين الخدمة والتطوير المؤسسي فقط، وليس لأي أغراض شخصية أو سياسية.

### ثالثاً: ضمان جودة البيانات

- 1- **التحقق والتدقيق ومعالجة الانحرافات:** يتم التأكد من اكتمال ودقة البيانات قبل البدء بالتحليل، لضمان أن النتائج تعكس الواقع بدقة. كما يتم التعامل مع القيم المفقودة أو المتطرفة بطريقة منهجية، مثل استخدام أساليب التنقية أو التقدير الإحصائي، لتجنب تشويه النتائج. ويجري فريق العمل مراجعة دورية لجودة البيانات لضمان الالتزام بالمعايير المؤسسية وأفضل الممارسات.
- 2- **توثيق القيود والتحديات:** تُسجل جميع القيود أو التحديات التي تواجه عملية جمع البيانات، مثل ضعف الاستجابة، الأخطاء التقنية، أو صعوبات الوصول للفئات المستهدفة، بهدف الاستفادة منها في تحسين العمليات المستقبلية. كما يُنشأ سجل تاريخي لتعديلات البيانات والتحسينات، لضمان الشفافية وسهولة المراجعة والمتابعة المؤسسية.

3- استخدام جودة البيانات في التحسين المستمر: تُربط نتائج التحقق وجودة البيانات بعمليات التحسين المؤسسي، بحيث تكون كل خطوة تحليلية موثوقة وتؤدي إلى قرارات دقيقة مبنية على بيانات صحيحة. كما تُعزز هذه العملية ثقافة الاعتماد على البيانات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، بما يرفع مستوى الثقة الداخلية والخارجية في نظام صوت العميل.

## المحور السادس: التحليل والتعلم المؤسسي

### أولاً: تحليل صوت العميل ونتائج الرضا

1- التحليل الكمي والنوعي: يتم تحليل البيانات الرقمية من الاستطلاعات (الكمية) والبيانات النوعية من المقابلات والملاحظات لتعزيز فهم تجربة العملاء بشكل شامل. يشمل ذلك تحديد الاتجاهات الزمنية ومراقبة التغيرات في رضا العملاء بمرور الوقت، بالإضافة إلى تحليل الفجوات بين توقعات العملاء والخدمة الفعلية.

2- استخدام الأساليب العلمية:

- 1) تطبيق أساليب تحليل الأسباب الجذرية لتحديد مصادر المشاكل أو نقاط الضعف.
- 2) الربط بين النتائج والإجراءات التشغيلية لتسهيل اتخاذ قرارات تصحيحية مستندة إلى البيانات.
- 3) استخدام أدوات الإحصاء والتحليل النوعي لتعزيز دقة النتائج وتوجيه التحسينات بشكل فعال.

### ثانياً: التعلم المؤسسي

1- تحويل النتائج إلى معرفة قابلة للتطبيق: يتم تحويل بيانات رضا العملاء والتحليلات إلى توصيات عملية، بحيث تساهم مباشرة في تحسين البرامج والخدمات.

2- مشاركة الدروس المستفادة داخليا وخارجيا: تُشارك النتائج والدروس المكتسبة مع الفرق الداخلية لتعزيز التعلم المؤسسي، ومع الشركاء أو الجهات المراقبة عند الحاجة لدعم الشفافية والثقة.

3- دمج النتائج في مراجعات الأداء والتخطيط الاستراتيجي:

- 1) تضمين نتائج رضا العملاء في مراجعات الأداء الدورية لتقييم فعالية الخدمات والبرامج.
- 2) استخدام الدروس المستفادة لتحسين التخطيط الاستراتيجي وضمان أن التوجهات المستقبلية للجمعية مبنية على بيانات موضوعية واحتياجات حقيقية للعملاء.

## المحور السابع: التحسين والابتكار

### أولاً: إدارة فرص التحسين

1- تصنيف الملاحظات والفجوات: بعد جمع وتحليل صوت العميل، يتم تصنيف الملاحظات والفجوات حسب الأولوية بناء على تأثيرها على رضا العملاء والأهداف الاستراتيجية للجمعية. تُعطى الأولوية للقضايا الحرجة التي تؤثر بشكل مباشر على تجربة المستفيدين، يليها المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز القيمة والخدمة.

2- وضع خطط تحسين قابلة للتنفيذ:

- 1) تصميم خطط عملية ومحددة زمنيا لكل فرصة تحسين، مع تحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة.
- 2) ربط كل خطة بمؤشرات الأداء لقياس مدى تحقيق النتائج وتحسين تجربة العملاء بشكل ملموس.
- 3) متابعة التنفيذ بشكل دوري لضمان تحويل التحليل إلى تغييرات فعلية وملموسة.

### 3- قياس أثر التحسين:

- 1) تقييم النتائج بعد تطبيق التحسينات باستخدام أدوات القياس نفسها التي تم جمع البيانات من خلالها (مثل استطلاعات الرأي أو المقابلات).
- 2) التأكد من أن التحسينات تؤدي إلى رفع رضا العملاء، تعزيز الثقة، وتحقيق أهداف الجمعية الاستراتيجية.

#### ثانيا: الابتكار المرتكز على العميل

- 1- تحديد فرص الابتكار: استخدام نتائج صوت العميل الواردة من الاستبانات، المقابلات، والملاحظات لاكتشاف الثغرات والفرص في البرامج والخدمات الحالية. يتيح هذا تحديد الجوانب التي تحتاج تحسينا أو إعادة تصميم، بما يضمن تقديم مبادرات تلبي توقعات المستفيدين بشكل أفضل وتحقق لهم قيمة ملموسة.
- 2- تصميم حلول جديدة: تطوير خدمات أو مبادرات مبتكرة تعالج احتياجات العملاء المتغيرة وتحسن تجربة المستفيدين على مستويات متعددة، مثل جودة الخدمة والتواصل والدعم النفسي والاجتماعي. يشمل ذلك مراعاة الفعالية، التكلفة، والقدرة على التنفيذ، مع التأكيد على القيمة المقدمة للمستفيدين والجمعية على حد سواء.
- 3- اختبارات تجريبية: تجربة الحلول الجديدة على نطاق محدود قبل التطبيق الكامل، لتقييم الفعالية العملية والتعرف على التحديات المحتملة. يتيح هذا التعديل والتحسين قبل التوسع الكامل، وضمان أن المبادرة النهائية تحقق الأثر المتوقع دون إرباك العملاء أو استهلاك موارد الجمعية بشكل غير فعال.
- 4- متابعة أثر التغيير: قياس تأثير التحسينات على رضا العملاء وتجربتهم بشكل مستمر من خلال أدوات قياس كمية ونوعية. تساعد هذه المتابعة في تقييم نجاح المبادرات، تحديد نقاط القوة والضعف، وضمان أن التحسينات تحقق النتائج المرجوة وتعزز القيمة المقدمة للمستفيدين على المدى الطويل.
- 5- ربط التحسين بالأهداف الاستراتيجية: التأكد من أن كل ابتكار أو تحسين مرتبط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للجمعية، مثل رفع جودة الخدمات، تعزيز الثقة، وتمكين المستفيدين. يشمل ذلك توثيق الدروس المستفادة ونقل المعرفة داخليا لتعزيز التعلم المؤسسي وضمان تطوير مستمر للبرامج والخدمات بما يدعم التميز المؤسسي والاستدامة.

## المحور الثامن: النتائج، القيمة، والاستدامة

### أولاً: نتائج رضا العملاء وصوت العميل

يتم تحليل البيانات الكمية والنوعية لتحديد مستوى رضا العملاء بشكل عام، وكشف الفجوات في الخدمات أو البرامج التي تحتاج تحسينا، مع التركيز على المراحل أو العناصر التي تؤثر مباشرة على تجربة المستفيدين. كما يتم ربط رضا العملاء بالثقة المؤسسية والسمعة واستدامة الشراكات مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة، حيث يعكس رضا العملاء صورة الجمعية ويعزز قدرتها على جذب الدعم والشركاء الاستراتيجيين. بالإضافة إلى ذلك، يتم قياس الأثر المستدام لهذه التحسينات على جودة البرامج والخدمات على المدى الطويل، للتأكد من أن المبادرات تسهم في تعزيز القيمة المستدامة للمستفيدين والجمعية على حد سواء.

### ثالثاً: التقارير والتواصل المؤسسي

تشمل هذه المرحلة إعداد تقارير شاملة للإدارة العليا ومجلس الإدارة، تعرض نتائج رضا العملاء وصوتهم بشكل منهجي، مع ربط النتائج بالتحسينات والبرامج الاستراتيجية لدعم اتخاذ القرار وتوجيه السياسات المؤسسية. كما يتم مشاركة النتائج مع المستفيدين والمجتمع والشركاء والداعمين لتعزيز الشفافية والمساءلة، وإظهار التزام الجمعية بتحسين الخدمات والاستجابة

لاحتياجات العملاء. ويستخدم ذلك لضمان ربط النتائج بالخطط الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، مما يخلق بيئة تعلم مستمر داخل الجمعية وتعزيز الجودة والتميز المؤسسي.

#### رابعاً: تحليل القيمة المضافة:

يتم تقييم كيفية تأثير التحسينات والخدمات الجديدة على رفاهية المستفيدين والجمعية، مع التركيز على الأثر الصحي والنفسي والاجتماعي. يشمل التحليل تحديد الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي حصل عليها المستفيدون نتيجة التحسينات، وربطها بالبرامج والخدمات لضمان تقديم قيمة مستدامة حقيقية للمستفيدين وللجمعية على حد سواء.

#### خامساً: مؤشرات الاستدامة والتعلم المؤسسي المستدام

يتم قياس مدى استمرار الأثر الإيجابي للتحسينات على المدى الطويل، مثل ثبات جودة الخدمات واستمرارية رضا المستفيدين، لضمان استدامة القيمة المؤسسية والاجتماعية. كما تُحول نتائج رضا العملاء والتحليل إلى معرفة قابلة للتطبيق في البرامج والخدمات الجديدة، مع توثيق أفضل الممارسات لتعزيز التعلم المؤسسي وضمان تكرار النجاحات وتقليل الأخطاء في المشاريع المستقبلية.

#### سادساً: التغذية الراجعة للمستفيدين ومؤشرات الأداء المرتبطة بالنتائج

تُزود الجمعية المستفيدين والمجتمع بنتائج التحسينات المنفذة، لإظهار استجابة الجمعية لملاحظاتهم واحتياجاتهم وتعزيز الثقة والمشاركة المجتمعية. بالإضافة إلى ذلك، يتم ربط النتائج بالمؤشرات الاستراتيجية لكل برنامج أو خدمة، مثل معدل رضا المستفيدين، سرعة الاستجابة للشكاوى، وفعالية المبادرات الجديدة، لاستخدام هذه المؤشرات في مراجعة الأداء السنوي وضبط الخطط الاستراتيجية لضمان استدامة التحسينات والجودة المؤسسية.

### المحور التاسع: النضج والمراجعة المستمرة

#### أولاً: تقييم نضج إدارة صوت العميل:

يتم تقييم مستوى نضج الجمعية في إدارة صوت العميل وفق مستويات مؤسسية محددة تبدأ من المستوى المبتدئ، حيث تُجمع البيانات بشكل أساسي، مروراً بالمستوى المتقدم الذي يشمل التحليل وربط النتائج بالتحسينات التشغيلية، وصولاً إلى المستوى المتميز الذي يعكس التعلم المؤسسي المستدام والارتباط المباشر بالأهداف الاستراتيجية. كما يتم تحديد مؤشرات نضج كمية ونوعية، مثل نسبة التغطية في جمع صوت العميل، جودة أدوات الاستطلاع والتحليل، ومدى دمج النتائج في التخطيط والتحسين المستمر، لضمان قياس التطور بشكل دقيق.

#### ثانياً: تحليل الفجوات والتحديات

توثيق الفجوات والتحديات في إدارة صوت العميل، مثل ضعف الاستجابة من المستفيدين، قيود تقنية، أو نقص التدريب لدى الموظفين. يتم استخدام هذا التحليل في وضع خطط تطوير دقيقة ومستدامة، مع تحديد الأولويات والموارد اللازمة لتحقيق النضج المؤسسي.

#### ثالثاً: مراجعة التوافق مع الأطر المرجعية والمعايير الحديثة

يتم التأكد من أن الدليل والإجراءات المحدثة متوافقة مع آخر تحديثات EFQM، ومعايير التميز في العمل الخيري، ومعايير حماية البيانات، حيث يضمن هذا الربط بين التطوير المستمر وصوت العميل استدامة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

#### رابعاً: مراجعة وتحديث الدليل

وضع خطة دورية لمراجعة وتحديث الدليل، تشمل دمج التحسينات المستندة إلى التعلم المؤسسي والتحليل المستمر لبيانات رضا العملاء وصوتهم. كما يتم إشراك القيادة العليا، الموظفين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية المراجعة لضمان أن التحديثات تعكس الاحتياجات الفعلية وتحقق أفضل أثر ممكن.

#### خامسا: توثيق الدروس المستفادة:

إنشاء سجل دوري يحتوي على الدروس المستفادة من عمليات التطوير السابقة، لتسهيل نقل المعرفة داخل الجمعية، وتوجيه القرارات المستقبلية، وتعزيز التعلم المؤسسي المستمر، بما يضمن تطوير البرامج والخدمات بشكل منهجي وفعال.

### المخرجات المتوقعة:

- 1- أدوات قياس رضا العملاء: تشمل الاستبانات الرقمية والميدانية والمقابلات الفردية والملاحظات ومجموعات التركيز، تصمم وفق معايير الوضوح والحياد وسهولة الفهم لجميع الفئات، وتختبر أولاً بشكل تجريبي قبل التطبيق الكامل لضمان دقة النتائج وفعاليتها. تستخدم هذه الأدوات بشكل دوري ولحظي على مدار رحلة العميل.
- 2- خرائط رحلة العميل ونقاط الإصغاء: تحدد المراحل الأساسية للعميل (قبل الخدمة، أثناء الخدمة، وبعدها) مع توضيح نقاط الاتصال ولحظات الحقيقة لكل مرحلة، وتوظف القنوات المناسبة لجمع صوت العميل في كل نقطة لضمان شمولية القياس وواقعيته وانتظامه، وتساعد على تحديد الفجوات وفرص التحسين بدقة.
- 3- قوائم مؤشرات الأداء (KPIs): تُحدد المؤشرات العامة والتفصيلية المتعلقة بالرضا والجودة والثقة والولاء، مع وضع طرق القياس المناسبة لكل مؤشر. يتم متابعة النتائج وتحليل الاتجاهات والفجوات بشكل دوري لتوجيه التحسين المستمر وربط الأداء بالاستراتيجية المؤسسية.
- 4- تقارير نموذجية وملخصات تحليلية: تشمل جمع البيانات وتحليلها كمياً ونوعياً، وإعداد ملخصات ورسوم بيانية توضح النتائج والفجوات. تُقدّم التوصيات والتحسينات للقيادة العليا والفرق التنفيذية لدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات وتحقيق أثر ملموس على تجربة العملاء.
- 5- سياسات وإجراءات تنفيذية: تتضمن اعتماد الإجراءات المعيارية لجمع صوت العميل وحمايته، وضمان الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقيات، مع تدريب الفرق على التنفيذ الصحيح. كما يتم مراقبة جودة البيانات ومعالجة الانحرافات والفجوات وتحديث الإجراءات حسب الحاجة لضمان فعالية المنظومة واستدامة التحسين المستمر.

### الاعتماد:

تم اعتماد هذه الوثيقة من قبل مجلس إدارة جمعية طهور في اجتماعه رقم (1) لعام 2026 في 23 / 08 / 1447 هـ الموافق 11 / 02 / 2025 م .

رئيس مجلس الإدارة



أنس بن محمد السليم

