

بنام خدا

عنوان دوره :

طرح تکریم ارباب رجوع و جلب رضایت مراجعین

تهیه و تألیف :

حمید رضا محبت

فهرست مطالب :

مقدمه

ضرورت ایجاد طرح تکریم ارباب رجوع

ابعاد تکریم ارباب رجوع از منظر اسلام

۱. پایبندی به اخلاق اسلامی

۲. برخورداری از توانمندی و تخصص

۳. رعایت عدل و انصاف

تکریم ارباب رجوع ، نوعی مدیریت اسلامی است

تصویب نامه تکریم ارباب رجوع در نظام اداری ایران

ماده یک : شفاف سازی و مستند سازی نحوه ارائه خدمات به مردم

ماده دو : اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم

ماده سه : تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

ماده چهار : بهبود و اصلاح روشهای ارائه خدمات به مردم

ماده پنج : نظر سنجی از مراجعین

شهر الکترونیک پیش نیاز تکریم ارباب رجوع

مزایای ایجاد شهر الکترونیک

نحوه برخورد با ارباب رجوع

مبانی اعتقادی در طرح تکریم ارباب رجوع

راهکار های رسیدن به رضایت ارباب رجوع

- ۱- تدوین آرمان نامه، رسالت نامه و ارزش های سازمان در راستای رضایت مشتریان
 - ۲- کیفیت به عنوان یکی از مهمترین عوامل رشد و توسعه سازمان ها و رضایت مشتریان
 - ۳- درک انتظارات مشتریان
 - ۴- ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان
 - ۵- کلید راضی کردن مشتریان در دست مدیریت صحیح منابع انسانی است
 - ۶- ایجاد تعهد به ارائه خدمت در تمام سطوح سازمان
 - ۷- کاستن از وظایف اجرایی بخش های ستادی و هدایت آنها به سوی امور کارشناسی
 - ۸- مهندسی مجدد (مدیریت دگرگون سازی سازمان ها): (کایزن) (Kaizen)
 - ۹- طرح ارزشیابی کارکنان توسط مشتریان: (نظر سنجی)
 - ۱۰- مدیریت شکایات مشتریان: (بازرسی)
- اهمیت شکایت و شاکی
- ارباب رجوع شاکی چه می خواهد؟
- فرایند رسیدگی به شکایت مشتریان
- فواید مدیریت شکایت از دیدگاه ماتسوشیتا
- انواع مشتری و مراجعین از نظر میزان سطح رضایتمندی
- ۱- مبلغان (وفاداران)
 - ۲- ارباب رجوع معمولی
 - ۳- ارباب رجوع ناراضی
 - ۴- ارباب رجوع ناراضی اتفاقی
 - ۵- مراجعین کار شکن

ویژگی های مراجعین کارشکن

انواع مشتری و مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی

۱- مراجعین آرام / معمولی

۲- مراجعین ناراحت / مشکل ساز

راهکارهای حل شرایط دشوار در تعاملات

ضرورت اخذ بازخورد از ارباب رجوع

مهارت های برقراری ارتباط تلفنی :

آشنائی با مدل های رضایتمندی ارباب رجوع

مدل کانو (KANO)

مدل کارپ (KARP)

مدل گپ (GAP)

منابع

مقدمه:

تکریم و گرامی داشتن مردم در تمامی ادیان و فرهنگ ها جایگاه والایی دارد و تمامی بزرگان دین و صاحبان اندیشه بر آن تأکید نموده اند. رعایت حرمت انسان ها بنیادی ترین ارزش نظام اسلامی است. بین رضایت مردم و رضایت خداوند و بین تکریم انسان ها و تکریم خداوند، ارتباط مستقیم وجود دارد. در جهان بینی اسلامی راه خدا از میان خلق می گذرد یعنی بدون تکریم انسان ها و جلب رضایت آنها، رضایت و بندگی خداوند امکان پذیر نیست.

بحث تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع یکی از مباحث مهمی است که در دستگاه های دولتی مطرح است. در واقع طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع یکی از هفت برنامه تحول کشور است که به منظور ایجاد تحول در نظام اداری کشور به تصویب شورای عالی اداری رسیده و در حال اجراست. اساساً احترام و تکریم ارباب رجوع و به دست آوردن رضایتمندی مردم در سیستم اداری نظام اسلامی ایران، هدف نهایی طرح تکریم است و آن، نیاز نهفته ای میان دستگاههای اجرایی بود که سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور این نیاز را به همه دستگاهها ابلاغ نمود.

برای یک کارمند و کارشناس و مدیر مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع نه بخاطر دستورالعمل و بخشنامه، بلکه یک وظیفه انسانی و دینی است: نه یک وظیفه اضافی در کنار سایر وظایف، بلکه باید در دل امور قرار گیرد.

هرگونه خدمت و تلاش در جهت جلب رضایت ارباب رجوع، رضایت و خشنودی خداوند را فراهم می کند. برای یک فرد مسلمان تکریم مردم، عبادت به شمار می رود و بهترین روش برای نزدیکی به خداوند است.

ضرورت ایجاد طرح تکریم ارباب رجوع :

یکی از هدف های تحول اداری، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری می باشد. سازو کار های لازم در ارائه خدمات مطلوب و مناسب و موثر به مردم تحت عنوان طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری، دارای اهمیت ویژه ای است که اطلاع رسانی مناسب به مراجعان در باره نحوه خدمت رسانی از طریق بروشور، کتاب راهنما، تابلو اعلانات، سایت اینترنتی، تلفن گویا و پست صوتی کاهش دهنده فاصله زمانی بین پرسش و پاسخ است که در اطلاع رسانی امری ضروری و مهم به شمار می رود. در بحث تحول اداری، طرح تکریم ارباب رجوع از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در حقیقت هدف اصلی از تحول اداری، تکریم ارباب رجوع و تکریم انسان است. موضوع رعایت کرامت انسانی از موضوعاتی است که چه در ابتدای اسلام و چه در حال حاضر مسئولین نظام و مخصوصاً مقام معظم رهبری به آن تاکید دارند که ایشان در این خصوص می فرمایند: "باید ترتیبی اتخاذ شود و ساز و کاری به وجود بیاید که کارگزاران حکومتی، خودشان را به معنای حقیقی کلمه خدمتگزاران مردم بدانند" آنچه مسلم است مسائل و مشکلات مربوط به ادارات از جمله نا کارآمدی، فساد اداری و عدم توجه به خواسته مردم از رژیم فاسد پهلوی به این نظام تحمیل شده است، و از همان ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی ایجاد تحول در نظام اداری کشور و نیل به نظام مطلوب، صحیح و کارآمد در جهت تسریع در حل مسائل، تسهیل در اجرای برنامه های توسعه و ارائه خدمات مورد نیاز به مردم با کیفیت مطلوب، همواره مورد تاکید مقامات و مسئولین کشور بوده است. در سالهای اخیر تلاشهای گوناگون در جهت تحول در نظام اداری صورت گرفته است، تمام تلاشها و کوششها منجر به تصویب مصوبه ای در شورای عالی اداری در سال ۱۳۸۱ تحت عنوان طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور گردید. که این طرح موجب تغییرات مثبت در دستگاه های دولتی و تغییر نگرش آنها در نحوه برخورد با ارباب رجوع گردید. از مهمترین دستاوردهای این طرح عبارتند از: ۱- شفاف و مستند سازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع ۲- اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم ۳- بهبود و اصلاح روشهای ارائه

خدمات ۴- نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم ۵- مشارکت مردم با ارائه پیشنهادها آنچه مسلم است طرح تکریم و خدمت رسانی به مردم مورد توجه مسئولین نظام بوده است و اجرای این طرح موجب پویایی و رشد دستگاه های دولتی می شود. آنچه مشخص است همه دستگاه های دولتی خدمتگزار مردم هستند و همه ادارات دولتی در جهت خدمت رسانی به مردم به وجود آمدند.

ابعاد تکریم ارباب رجوع از منظر اسلام :

۴. پایبندی به اخلاق اسلامی:

قرآن کریم از انسان های با ایمان و نیکوکار به «بهترین مخلوقات عالم» یاد می کند و می فرماید:

(ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات اولئك هم خير البریه)

در واقع ارزش وجودی یا کمال هستی انسان در سنجش و مقایسه با موجودات مشخص می گردد و اگر انسان ها به کمال واقعی خود در سایه اخلاق و رفتار رسیدند، در آن هنگام است که دارای ارزش شده و از موجودات دیگر برتر و والاتر خواهند بود.

همانطور که می دانیم اشرف مخلوقات خداوند، وجود مقدس رسول اکرم (ص) است. وجود مبارکش از نظر «حسن خلق» در چنان درجه اعلائی قرار دارد که قرآن کریم درباره اش می فرماید: (انکَ لَعَلیٰ خَلقَ عَظِیمٍ) و در جای دیگر وی را به عنوان الگوی تمام مومنان معرفی می نماید و می فرماید:

(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ).

لذا برای کسانی که در راه خدمت به مردم بوده و همواره با آنان در ارتباط هستند، سزاوار است که به آن بزرگوار و نیز معصومان (علیهم السلام)، از نظر کردار و سکناقت اقتدا کرده تا هم خشنودی خداوند را جلب و هم رضایت مردم را فراهم آورند.

الف) متصف بودن به صفت تقوا و خداترسی

خداوند در قرآن کریم می فرماید (وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي أَنْتُمْ بِهِ مُؤْمِنُونَ)

اساساً هر پست و منصبی در اسلام، عنوان مسئولیت، وظیفه و امانت را در بر دارد. کسانی که منصبی و مسئولیتی را در جامعه به عهده دارند باید افرادی امانتدار باشند و هیچ گاه از مسئولیت خود سوء استفاده ننمایند و حقوق دیگران را ضایع نکنند. همچنین آنان باید با ناظر دانستن خداوند متعال بر اعمال خود از اقدام یا رفتار و عملی که باعث رنجش یا بی احترامی نسبت به دیگران شود پرهیز کنند و همیشه خداوند و رضایت مردم را مد نظر داشته باشند. و این همه حاصل نمی شود جز با خصیصه «تقوا و خداترسی». همانطور که امیرمومنان (علیه السلام) به مالک اشتر می فرماید: «افرادی را که پاک ترین هستند برگزین». از این رو از مهمترین ویژگی های اخلاقی که کارکنان ادارات و سازمانها باید بدان آراسته باشند، داشتن تقواست. چراکه در سایه آن، اعمال و گفتار و رفتارشان را تحت تأثیر قرار می دهند که باعث رنجش و نارضایتی ارباب رجوع نشوند یا با بی احترامی، تندخویی با آنها رفتار نمی کنند و همواره سعی در جلب رضایت الهی و خشنود کردن آنها دارند.

ب) خلوص نیت در انجام وظیفه

همانطور که می دانیم، دین شامل هر عبادت و عمل صالحی می شود. براین اساس خداوند در سوره زمر، پیامبرش را به اخلاص در دین فرمان می دهد:

(إِنَّا أَرْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ فَأَعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ)

بنابراین مخلصین هدف از خدمت به مردم و جامعه اسلامی را خشنودی خداوند می دانند. در نتیجه کار و وظیفه شان، ارزش معنوی به خود می گیرد چراکه زیبایی ارزش معنوی آن است و ارزش معنوی نیز در گرو اطاعت خدا و کار را به خاطر خدا انجام دادن.

امام خمینی (ره) در فرازی از وصیت نامه خویش به مسئولان می فرماید: «شما قصد خود را برای خدا خالص کنید که این عبادت است».

ج) خوش رفتاری با ارباب رجوع

امیرمومنان (علیه السلام) در نامه خویش به مالک اشتر می نویسد: «پس نیکوترین خود را کردار شایسته (خوش رفتاری) بدان».

یکی از اصول مردم داری که ائمه اطهار (علیهم السلام) تأکید خاصی بر آن دارند «حسن خلق» است. خداوند نیز اخلاق نیکوی رسولش را باعث استحکام حق و جذب مردم دانسته و می فرماید:

(فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ).

از آنجایی که ارباب رجوعان یکسان نبوده و از قشر خاصی نیز نیستند، بلکه خصایص انسانی و اخلاقی با یکدیگر متفاوتند، به همین لحاظ کارکنان ادارت نیز باید از سعه صدر، حلم و بردباری، عطف و مهربانی و ... برخوردار باشند تا با ارباب رجوع برخورد توأم با احترام و عطف و در خور شأن و مقام آنان نمایند. همواره باید به توقعات قانونی و شرعی شان نیز توجه بنمایند.

د) داشتن صبر و بردباری

خداوند در کتاب آسمانی خویش می فرماید: (وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ)

«صبر» همیشه در وجود انسان، بین انگیزه دین و انگیزه هوس، آتش جنگ بر می انگیزد. جنگی در نهایت شدت و میدان این معرکه قلب آدمی است.

ظرف وجود کارمندان ادارات و سازمانها در هیچ حالی نباید از صبر تهی باشد. قشرهای زیادی از مردم همه روزه با انواع رفتارهای متفاوت به آنان مراجعه می کنند، اگر با کوچکترین برخورد نادرستی از طرف ارباب رجوع، خود نیز برخورد نامعقول اخلاقی کنند، نه تنها موجبات سخط الهی رافراهم می آورند بلکه کسانی نیز که در این میان بی تقصیر هستند مورد اهانت و بی احترامی قرار می گیرند. در نتیجه با این کار خود، مردم را به نظام اسلامی بدبین می کنند.

آنان با ایمان داشتن به وعده های الهی که (أُولَئِكَ يُؤْتُونَ أَجْرَهُمْ مَرَّتَيْنِ بِمَا صَبَرُوا) صبر را سرلوحه اعمال خویش قرار دهند.

ه) برخورد توأم با تواضع و احترام با ارباب رجوع

امام موسی بن جعفر فرمود: «تواضع، آن است که با مردم چنان رفتار کنی که دوست داری رفتار کنند». تواضع و فروتنی به زیردستان، یکی از اوصاف پسندیده ای است که کسانی که در راه خدمت به مردم هستند، باید به آن مزین باشند. کارکنان نظام اداری نیز که دائماً با مردم در ارتباطند باید به آن توجه لازم را مبذول دارند و هیچ گاه با ارباب رجوع برخورد توأم با غرور نداشته باشند. اساساً در شریعت اسلام، هر فرد مسلمان دارای احترام بوده و هیچ کس، حق توهین یا بی اعتنائی به او را ندارد. همه باید نسبت به یکدیگر با احترام برخورد کنند و هرگز نباید پست و مقام، باعث خودپسندی یا بی احترامی نسبت به دیگران شود. خداوند خطاب به پیامبرش می فرماید:

(وَاحْفَظْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ)

از این رو کارمند و مسئولان ادارات باید همواره با کمال تواضع و احترام با زیردستان و ارباب رجوع برخورد کنند، خصوصاً اگر ارباب رجوع از محرومان جامعه باشند.

ر) مهر و محبت نسبت به ارباب رجوع

رسول خدا (صلی الله علی وآله) فرمود: «با مردم دوستی کن تا مردم تو را دوست بدارند» انسان به عنوان یک موجود ذاتاً اجتماعی، در روابط اجتماعی خویش ناگزیر است که به دیگران محبت بورزد تا در پرتو این محبت و ارتباط، زندگی خوشی را با هم سپری کنند. مولا علی (علیه السلام) نیز به مالک فرمان می دهد که: «احساس مهر و محبت به مردم و ملاطفت با آنها را در دلت بیدار کن... و از گذشت به آنان بهره ای بده».

یکی از صفات برجسته و پسندیده ای که مسئولان در ادارات و ارگان ها باید مزین به آن باشند، مهر و محبت داشتن به ارباب رجوع است تا مردم نیز آنها را دوست داشته و بدین وسیله، رضایت قلبی آنان حاصل شود. چرا که کارکنان در ادارات بیشترین ارتباط را با مردم دارند و هر روز افراد زیادی برای برطرف کردن مشکلات خود به آنها رجوع می کنند و از آنان برای رفع نیازهایشان استمداد می طلبند.

۵. برخورداری از توانمندی و تخصص

اساساً حکومت ها زمانی از استحکام بیشتری برخوردار خواهند بود که در بخش سیاست گذاری و اجرا، افراد متخصص و مجرب حضور داشته باشند. در واگذاری کارها از روی تعهد و ایمان، داشتن دانش و تخصص نیز شرط است، چرا که اگر کسی بدون داشتن تخصص اقدام به انجام کاری کند نه تنها عملش سبب بازدهی نخواهد شد، بلکه موجب کاستی و آسیب رسانی نیز بشود. از دیدگاه امیرمومنان (علیه السلام) ارزش هر کس به توانایی انجام اموری است که به او محول می شود:

«ارزش هر کس همسنگ کاری است که انجام آن را به نیکویی تواند».

بر همین اساس آن حضرت (علیه السلام) به مالک سفارش می کند تا در کارگزاران خود، از متخصصان و افراد باتجربه استفاده کند: «در کارهای کارگزارانت دقت کن... و افراد با تجربه و با حیاء را از میان آنان برگزین».

بنابراین، کسانی که در ادارات خدمت می کنند باید نسبت به کار خود آگاهی و تبحر داشته باشند و زمانی که ارباب رجوع، برای امور خود به آنها مراجعه می کند، بدرفتاری نکنند و بدانند چه وظیفه ای برعهده شان است تا بدین سان رضایت ارباب رجوع را فراهم نمایند.

۶. رعایت عدل و انصاف

عدالت امر نیکو و پسندیده ای است که دین آن را محترم و ارزشمند داشته است و ارسال رسالت را تحقق عدالت و قسط در جامعه می داند. خداوند در قرآن، یکی از صفات والای پیامبران الهی را برقراری قسط و عدل در جامعه معرفی فرموده است:

(لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ)

امیرمومنان (علیه السلام) به مالک می فرماید :

«انصاف را در رابطه با خدا و مردم و در مورد خود و نزدیکان، رعایت کن که اگر عادل نباشی ستم کرده ای». خدمت کنندگان در سازمانها و مؤسسات باید با کمال عدل و انصاف با ارباب رجوع برخورد کنند و هیچ گاه نباید -خدای ناکرده- با گرفتن رشوه یا به صرف آشنایی طرف مقابل، از مقام خطیر خود سوء استفاده کرده و حق دیگران را زیر پا بگذارند، چه در آخرت در پیشگاه خداوند شرمند خواهند بود. از دیگر سو، مسئولان با رعایت عدل و انصاف در محیط های کاری نه تنها سبب گسترش عدالت در کل جامعه می شوند، بلکه به وظیفه بزرگ و الهی خویش به درستی عمل کرده و هدف خداوند و انبیاء الهی را که برقراری قسط در میان توده مردم مسلمان و مملکت اسلامی است، تحقق می بخشند.

۷. داشتن نظم و انضباط در کارها

امیرمومنان (علیه السلام) می فرماید: «به شما دو تن «حسن و حسین» سفارش می کنم که تقوا پیشه سازید و به کار های خود نظم دهید».

اسلام با تشویق به نظم در امور زندگی، مسلمانان را به سرعت بخشیدن در رسیدن به هدف خویش تشویق کرده است. به طور کلی، دینداری با بی نظمی تضاد دارد. «نظم»، جامعه را به صورت یک سیستم با اجزای به هم مرتبط، سازمان می دهد و وظایف هر عنصر را معین می کند. اگر نظم و انضباط در هر اجتماعی بر تمام افراد و مؤسسات آن حاکم باشد، آرامش و امنیت و رضایت مندی تمام مردم را به دنبال خواهد داشت. از این رو برای برقراری نظم در جامعه، باید همه کارکنان در ادارات و سازمانها به این مقوله توجه

لازم را مبذول دارند و چنان نباشد زمانی که ارباب رجوع به آنها رجوع می کند، مشغول کارهای شخصی خود یا کارهایی که مربوط به آنها نیست باشند. در چنین وضعیتی بی گمان ارباب رجوع را خسته و سرگردان کرده و موجبات نارضایتی فراهم می آورد. بلکه آنان باید در کارهای خویش نظم را رعایت کنند و زمان فعالیت در اداره را فقط به مردم و ارباب رجوع اختصاص دهند. چرا که برقراری نظم و انضباط در جامعه، باید از مؤسسات و ارگانها شروع کرد و برقراری نظم در همین وادی کوچک مملکتی، باعث آرامش روانی کل جامعه شده و عدم رعایت آن، امنیت و آرامش را مختل می سازد.

تکریم ارباب رجوع ، نوعی مدیریت اسلامی است

تکریم ارباب رجوع ، انسان مداری است . ارزش نهادن به انسان بعنوان ارزنده ترین موجود و بعنوان شریف ترین چیزی که خدا خلق کرده است . موجودی که در دیدگاه دین مبین اسلام اشرف مخلوقات و خلیف الله است .

لذا در این بخش به اصول انسانی و اسلامی از تکریم ارباب رجوع اشاره می شود .

۱- وحدت در اهداف (توحید)

۲- عدالت در رفتار (عدالت)

۳- صداقت در گفتار (نبوت)

۴- مدیریت مستمر (امامت)

۵- نتیجه نهائی (معاد)

تئوری های مدیریت می گویند اگر قرار است توفیقی نصیب سازمانی بشود بایستی اهداف سازمان ،

اهداف مدیران و اهداف کارکنان مشترک باشد و هرچه وجوه مشترک اهداف بیشتر باشد موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد .

اکنون در عصر مشتری مداری می بایست ، اهداف مشتریان را نیز به این اهداف افزود یعنی هرچه اهداف مشتریان به اهداف سه گانه بیشتر باشد احتمال دستیابی به مقصد بیشتر خواهد شد .

تبعیض کشنده روح همکاری کارکنان و مشتریان است و مشتری اگر کوچکترین تبعیضی را ببیند یا احساس کند تبعیضی در کار است آغاز جدا شدن او از سازمان است . لذا :

□ ایجاد موقعیت برابر برای بهره مندی از کیفیت کالا و خدمات

□ ارتباط با سازمان و ارتباط با دیگر مشتریان

موضوع جدی برای نگهداشت ارباب رجوع و بقای سازمان است .

این موضوع برای کارکنان بعنوان مشتریان داخلی و خارجی اهمیت یکسانی دارد اما از این نظر که مشتریان درون سازمانی بطور واقعی تر این موضوع را درک می کنند بر آنان تاثیر گذار تر است .

نبوت بحث مدیریت در سازمان است . مدیر ارشد سازمان می بایست رفتار و گفتارش گویای اخلاقی مشتری مدارانه باشد .

همیشه پیام را شفاف به کارکنان و مشتریان رسانیده و برای ایجاد و بهبود سیستم اطلاع رسانی سازمان اهمیت فوق العاده ای قائل باشد . برای دستیابی به این اصل ، طراحی و نظارت مستقیم سیستم اطلاع رسانی و اطلاع یابی سریع و شفاف بایستی از سوی مدیریت ارشد سازمان انجام پذیرد .

مدیریت ارشد بایستی سازمان را رهبری کند .

اعتقاد مدیران به ارباب رجوع بالاخص اربابان رجوع داخلی (همکاران) و اعتقاد به اینکه همیشه حق با ارباب رجوع است و جهت دادن سازمان به این سمت ، الگوی عملی این اعتقاد را شکل می دهد .

نهادینه شدن باور سازمانی و فرهنگ سازمانی و حمایت مدیریت در سازمان مبنی بر استمرار تکریم در سازمان اصل و شرط اساسی در موفقیت این نظام می باشد .

مدیران بایستی سیستم ارتباط با مشتریان راطراحی و همواره مدیریت کند .

تفسیر معاد در سازمان ، اعتقاد به این است که ارباب رجوع داور نامرئی و نهائی موفقیت یا شکست است .

نامرئی است چون اکثریت ارباب رجوع ابراز عقیده نمی کنند و کسانی که انتقاد و یا پیشنهاد ارائه می کنند فقط بخش کوچکی از ارباب رجوع های ناراضی هستند و نهایتاً موفقیت یا شکست سازمان ها با نظر ارباب رجوع شکل می گیرد .

در همین رابطه بازخورد و نظر سنجی از ارباب رجوع با هدف سنجش اثربخشی خدمات ارائه شده باید بطور مستمر در ابتدا ، حین کار و پایان کار صورت پذیرد .

تصویب نامه تکریم ارباب رجوع در نظام اداری ایران :

کلیه وزارتخانه ها، موسسات، شرکت های دولتی و شرکت هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است، بانک ها، شهرداری ها، نهادهای انقلاب اسلامی و سایر دستگاه هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند.

شورای عالی اداری در نودمین جلسه مورخ ۱۳۸۱/۰۱/۲۵ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع نسبت به عملکرد واحدهای اجرایی کشور تصویب نمود، کلیه وزارتخانه ها، سازمان ها، موسسات و شرکت های دولتی، شرکت ها و موسساتی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام هستند، از جمله نیروی انتظامی، شهرداری تهران و سایر شهرداری ها، بانک ها و شرکت های بیمه، همچنین موسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی و نهادهای انقلاب اسلامی که از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند نسبت به انجام موارد زیر اقدام نمایند.

ماده یک : شفاف سازی و مستند سازی نحوه ارائه خدمات به مردم

کلیه واحدهای دارای ارباب رجوع موظفند موارد ذیل را به اطلاع مراجعین برسانند :

❖ نوع خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع

❖ مقررات مورد عمل و مراحل انجام کار

❖ مدت زمان انجام کار

❖ مدارک مورد نیاز و فرم های مورد عمل

❖ تعیین اوقات مراجعه ، عنوان واحد

❖ محل استقرار و نام متصدی

❖ نوع فن آوری مورد استفاده

ماده دو : اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم

نحوه اطلاع رسانی به مراجعین بترتیب اولویت و از طرق ذیل می باشد:

❖ نصب تابلوی راهنما در مبادی ورودی و در معرض دید مراجعین

❖ تهیه بروشور و توزیع بین ارباب رجوع

❖ راه اندازی تلفن گویا و سیستم نوبت دهی الکترونیکی

❖ نصب نام و نام خانوادگی ، عوامل متصدی انجام کار ، پست سازمانی و رئوس وظائف اصلی کارکنان

در محل استقرار

❖ تهیه کتاب راهنمای مراجعین

❖ ایجاد سایت اینترنتی در خصوص نحوه و چگونگی خدمات رسانی

❖ منظور از اطلاع رسانی ارائه خدمات، مستندات، روش های انجام کار و ... به خدمت گیرندگان از طریق

رسانه های گوناگون اطلاعاتی

عوارض عدم اطلاع رسانی :

❑ اتلاف وقت در تردهای اضافی

❑ صرف هزینه های اضافی

❑ از دست دادن فرصتها

❑ سردرگمی مراجعین

❑ اتلاف وقت کارکنان در توجیه مراجعین در ارائه اطلاعات

❑ اتلاف سرمایه

❑ اخلال در انجام امور

❑ آلودگی محیط زیست

❑ کاهش اعتماد عمومی و پیدایش حس بدبینی به دستگاهها

ماده سه : تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

جهت تثبیت رفتارهای مناسب شغلی کلیه واحدها موظف به رعایت اصول ذیل می گردند :

❖ رعایت ادب و نزاکت ، عدالت و انصاف ، همکاری و خوش برخوردی

❖ نظم و آمادگی برای ارائه خدمات ، وقت شناسی و آراستگی لباس و

❖ آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی

❖ اختصاص امکانات و فضای مناسب جهت آسایش و استقرار مراجعین

❖ نصب نام و نام خانوادگی متصدیان ، پست سازمانی و فهرست وظایف اصلی کارکنان در محل

استقرار ایشان به نحو مناسب و قابل رؤیت

❖ ایجاد گیشه های اطلاعاتی بمنظور کاهش ارتباط کارکنان و مراجعین

منشور اخلاقی سازمان

۱. حضور به موقع در محل کار و رعایت وقت شناسی در برخورد با همکاران و ارباب رجوع

❖ ۲. خوش رویی و متانت رفتار نسبت به همکاران و مراجعان.

- ❖ ۳. راهنمایی به موقع و ارایه اطلاعات لازم به مراجعان و جلوگیری از سرگردانی آنها.
- ❖ ۴. فراهم نمودن فضای مروادات به گونه ای که مراجعان به مسئولان و کارکنان اطمینان کامل داشته باشند.
- ❖ ۵. ارائه خدمات به ارباب رجوع با رعایت عدالت و انصاف و بدون تبعیض (قومی، جنسی، خویشاوندی، مذهبی و ...).
- ❖ ۶. توجه به صحبتها و خواسته های مراجعان و حداکثر تلاش در پاسخگویی و ارایه خدمت به آنها.
- ❖ ۷. ارایه اطلاعات تازه به همکاران به منظور انجام خدمات بهینه و تسریع در اجرای امور به نحو مطلوب.
- ❖ ۸. انجام وظایف به صورت موثر و کارآمد همراه با سرعت و منطبق با قوانین و مقررات سازمانی.
- ❖ ۹. خودداری از مظاهر فساد اداری نظیر توصیه، سفارش و اخذ هر گونه هدیه غیر متعارف و وجه نقد.
- ❖ ۱۰. اطلاع دادن هر گونه سوء استفاده از شغل و موقعیت شغلی و دریافت هدیه غیر متعارف و وجه نقد.
- ❖ ۱۱. برنامه ریزی زمانی فعالیت ها و انجام آن بر اساس زمان پیش بینی شده.
- ❖ ۱۲. انجام فعالیت ها بر اساس روش مستند و مشخص نه بر اساس سلیقه کارکنان یا مدیران
- ❖ ۱۳. پرهیز از شایعه سازی، تهمت، غیبت، خبر چینی و هر اقدامی که صمیمیت و اعتماد کارکنان را تضعیف کند.
- ❖ ۱۴. راز داری و خودداری از افشای اسناد محرمانه.

- ❖ ۱۵. استفاده از پوشش متناسب با عرف و فرهنگ جامعه.
- ❖ ۱۶. پرهیز از استعمال دخانیات بویژه در محیط کار.
- ❖ ۱۷. استقرار تجهیزات و اشیاء به صورت دقیق و منظم به نحوی که در زمان مورد نظر به راحتی در دسترس باشند.
- ❖ ۱۸. استفاده مطلوب از وسایل ایمنی حسب مورد.
- ❖ ۱۹. جلوگیری از اصراف و مصرف بیهوده امکانات و اموال سازمان.
- ❖ ۲۰. برقراری توازن و اعتدال بین زندگی شغلی و خانوادگی.
- ❖ ۲۱. استفاده صحیح از اختیارات و قدرت سازمانی.
- ❖ ۲۲. درک صحیح اهداف سازمان و تلاش به منظور همسویی اهداف فردی با آن.
- ❖ ۲۳. احساس مسئولیت نسبت به حرفه و سازمان متبوع خود.
- ❖ ۲۴. رعایت قوانین و مقررات سازمانی به طور دقیق.
- ❖ ۲۵. خودداری از تسلیم مدارک و اسناد به اشخاصی که حق دریافت آنها را ندارند.

ماده چهار : بهبود و اصلاح روشهای ارائه خدمات به مردم

❖ مرحله اول :

اصلاح و بهسازی روشهای مورد عمل با رعایت قوانین و مقررات و با کسب نظر از متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان توسط رؤسای هر یک از واحدهای اجرایی و ارسال آن برای کمیسیون تحول اداری دستگاه مربوطه در سازمان

❖ مرحله دوم:

بررسی روشهای اصلاحی توسط کمیسیون تحول اداری دستگاه در سازمان و انتخاب بهترین روش

❖ مرحله سوم:

بررسی و ممیزی مجدد روشهای اصلاحی ارسال شده، توسط کمیسیون تحول اداری سازمان، و

ابلاغ آن به کلیه واحدهای اجرایی

نحوه تجزیه و تحلیل مراحل انجام کار:

❖ بررسی مراحل انجام کار و تشخیص مراحل زائد

❖ تشخیص مراحل قابل ادغام

❖ بررسی نحوه گردش کار و بهینه سازی و اصلاح آنها

❖ تشخیص محل های تراکم کار

❖ بررسی نحوه تقسیم کار بین کارکنان

❖ بررسی میزان و نحوه بهره برداری از وسایل و ماشین ها

❖ بررسی طرح جا و مکان و آثار آن در میزان بازده کار

❖ تشخیص مراحل متناقض

❖ بررسی فرم ها و حذف فرم های زائد

❖ بررسی قوانین و مقررات ناظر بر اجرای روش

❖ احصاء نقاط ضعف سازمان که مانع از اعمال مدیریت صحیح می باشد.

ماده پنج : نظر سنجی از مراجعین

مرحله اول : تهیه برگ نظر سنجی جهت ارزیابی امور ذیل :

۱. نحوه گردش کار.

۲. تطبیق و یا عدم تطبیق کار با اطلاعات اعلام شده .

۳. چگونگی رفتار متصدیان .

مرحله دوم : بررسی ماهیانه برگهای نظر سنجی توسط رئیس واحد مربوطه بمنظور:

اصلاح نحوه گردش کار در صورت نارضایتی مراجعین نسبت به آن

تشویق کارکنان بالاتر از حد انتظار و مواخذه کارکنانی که موجبات نارضایتی ارباب رجوع را فراهم کرده اند.

ماده شش : نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاههای اجرایی با مردم

این امر از طرق ذیل صورت می پذیرد :

❖ تجهیز واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایات جهت بازرسی و رسیدگی به شکایات .

❖ انتخاب بازرس ویژه از طرف بالاترین مقام سازمان برای بازرسی و ارائه گزارش مستمر از پیشرفت و

اجرای مصوبه

❖ تهیه چک لیست های هماهنگ و استاندارد مطابق با موارد مصوبه و ممیزی دوره ای از نحوه انجام کار

ماده هفت : طرح تشویق و مواخذه کارکنان

❖ ۵ درصد از کارکنانی که در سه ماه متوالی بیشترین تعداد برخورد نامناسب را براساس فرم جمع بندی

ماهیانه نظرات ارباب رجوع ، کسب نموده اند با نظر بالاترین مقام سازمان به هیات رسیدگی به تخلفات

اداری ارجاع داده شوند . مواردی از قبیل :

× تغییر شغل × جابجائی × تاخیر در ارتقاء × تاخیر در شرکت در دوره آموزشی

❖ ۵ درصد از کارکنانی که در سه ماه متوالی بیشترین تعداد برخورد مناسب را براساس فرم جمع بندی

ماهانه نظرات ارباب رجوع، کسب نموده اند بر اساس موارد ذیل مورد تشویق قرار گیرند:

❖ تشویق و تقدیر با درج در پرونده پرسنلی

❖ حداکثر یکماه حقوق و مزایا بعنوان پاداش

❖ اعطای لوح تکریم ارباب رجوع

❖ اولویت در برنامه های تورهای اداره رفاه کارکنان

❖ یکسال تعجیل در ارتقاء گروه

اهم نکات مندرج در مندرج در مصوبه مورخ ۱۳۸۱/۶/۱۰ هیأت محترم وزیران در رابطه با طرح

تکریم

۱- الزام کلیه مدیران و سرپرستان و مسئولان و احدهای اجرایی و ستادی به اجرای طرح در زمان بندی مقرر

۲- انتخاب مسئول اجرای طرح توسط وزراء و رؤسای سازمانهای مستقل و استانداران

۳- تشویق و تنبیه مدیران و کارکنان بر اساس نتایج حاصل از اجرای طرح

۴- تشکیل جلسات مستمر با نمایندگان وزارتخانه ها و دستگاههای اجرایی توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی.

۵- اختصاص مبلغ ۱۵۰ تا ۲۵۰ میلیون ریال اعتبار جهت اجرای طرح تکریم در استانها و بمنظور

تشویق مدیران و کارکنان.

شهر الکترونیک پیش نیاز تکریم ارباب رجوع

شهر الکترونیک یکی از خاستگاه‌های مدیران شهری و شهروندان در عرضه کردن و مورد استفاده قرار دادن خدمات شهری است. شهر الکترونیک عبارت از شهری است که اداره امور شهروندان شامل خدمات و سرویس‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی بصورت برخط (online) و بطور شبانه‌روزی، در هفت روز هفته با کیفیت و ضریب ایمنی بالا با استفاده از ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات و کاربردهای آن انجام می‌شود. یا به عبارت دیگر می‌توان گفت در شهر الکترونیک تمام خدمات مورد نیاز ساکنان از طریق شبکه‌های اطلاع‌رسانی تامین شود.

به این ترتیب دیگر نیازی به حرکت فیزیکی شهروندان برای دسترسی به خدمات دولت و نهادهای خصوصی نیست. در این شهر الکترونیک ادارات دیجیتالی جایگزین ادارات فیزیکی می‌شوند و سازمان‌ها و دستگاه‌هایی همچون شهرداری، حمل و نقل عمومی، سازمان آب منطقه‌ای و... بیشتر خدمات خود را به صورت مجازی و یا با استفاده از امکاناتی که ICT در اختیار آنان قرار می‌دهد به مشترکین و مشتریان خود ارائه می‌دهند.

در شهر الکترونیک علاوه بر اینکه شهروندان در شهر مجازی و در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های الکترونیک حرکت می‌کنند، قادرند خدمات جاری خود را همچون خریدهای روزمره از طریق شبکه انجام دهند. البته باید به این نکته توجه کرد که شهر الکترونیک یک شهر واقعی است که دارای شهروند، اداره‌ها و سازمان‌های مختلف و... است که در آن فقط ارتباطات و برخی تعامل‌های اجتماعی و تأمین بخش عمده‌ای از نیازهای روزمره از طریق اینترنت صورت می‌گیرد.

می‌توان بیشترین ویژگی‌های این شبکه اطلاع‌رسانی را در شبکه حمل و نقل شهری و اطلاع‌رسانی در مورد حوادث غیرمترقبه جست‌وجو کرد که در زمان بروز حوادث غیرمترقبه با توسل به این سیستم می‌توان در کمترین زمان بحران پیش آمده را در منطقه مدیریت کرد.

مزایای ایجاد شهر الکترونیک :

- ✓ کاهش چشمگیر سفرهای درون و بین شهری (پرداخت عوارض نوسازی)
- ✓ کاهش آلودگی های صوتی، هوا، کاهش مصرف سوخت، صرفه جویی در وقت و هزینه شهروندان
- ✓ اصلاح الگوی مصرف
- ✓ کاهش فساد اداری، کاهش هزینه های دولتی
- ✓ افزایش سرعت انجام کارها
- ✓ بالا رفتن کارایی کارمندان و سازمانها
- ✓ افزایش سطح رضایت شهروندان
- ✓ همچنین امکان استفاده یکسان از خدمات دولتی و کاهش محرومیت مناطق دور افتاده

نحوه برخورد با ارباب رجوع :

برخورد با ارباب رجوع از هر گروه و صنفی که باشد و با هر روحیه ای اعم از ناراحت، عصبانی، خوشحال و ... زمانی که وارد دفتر کارمان می شود تابع شرایط خاصی است که تحت عنوان "آداب برخورد با ارباب رجوع" به تشریح آن می پردازیم .

۱- شرط اول برخورد کارکنان با ارباب رجوع آنست که با رویی گشاده با او برخورد نماییم، حتی در سلام کردن از مراجعین سبقت بگیریم و با چهره ای بشاش از آنان احوالپرسی کنیم چرا که اینگونه برخوردها باعث می شود ارباب رجوع حتی اگر کارش انجام نشدنی و یا بدون جواب باشد از این که مورد احترام واقع شده است، با رضایت کامل اتاقتان را ترک کند. در واقع یک تبسم کافی است تا احساس محبت و صمیمیت را در مراجعین به وجود آورد و اصولاً برخورد خوب با هر ارباب رجوعی همیشه خاطره خوبی در ذهن آنان باقی می گذارد .

۲- صبر و حوصله شرط دوم برخورد با ارباب رجوع است. بدین معنی که باید به حرف های آنان دقیقاً گوش سپرده و با اشاراتی که حاکی از میل و رغبت باشد به آنان اجازه داد تا تمام حرفهای خود را بزنند و بعد از آن با ملایمت جواب مناسب و سنجیده ای به آنان داده شود. به همین منظور کارمندان در مواجهه با مراجعین باید شکایا و بردبار باشند زیرا ارباب رجوع صرف نظر از هر طبقه و صنفی که باشد با روحیات متمایزی اعم از ناراحت، خوشحال، عصبانی و ... به ما مراجعه می نماید و ضمن آنکه تمامی ناراحتی ها، عصبانی ها و ناکامی ها و ... بیرون را با خود به مؤسسه آورده، در برخورد با کارکنان آن را منعکس می کنند و انتظار دارند تا خواسته هایشان با سرعت و دقت انجام پذیرد. بنابراین برآورده کردن خواسته های مراجعین با صبر و شکیبایی اهمیت بسیار دارد.

۳- امروزه جامعه شناسان بر این باورند که برای نفوذ در مردم باید از راه زبان آنان وارد شد و به عبارتی دیگر به زبان عامه سخن گفت. بنابراین در برخورد با ارباب رجوع باید به گونه ای سخن گفت که برای آنان قابل فهم و درک باشد و از به کار بردن الفاظ و اصطلاحاتی که فهم آن سنگین است خودداری شود زیرا اگر با آنان با زبانی سخت و توأم با فخر و تکبر و بی اعتنایی روبرو شوید هرچند خواسته آنان برآورده شود اما هرگز با رضایت دفتر کارمان را ترک نخواهند کرد.

البته این نکته فراموش نشود در برخورد با مراجعین باید به فراخور شخصیت و میزان آگاهی افراد با آنان برخورد نمود و از روش های سازنده و معقول استفاده کرد.

۴- اهمیت یک سازمان امروزه به میزان اعتمادی است که مردم به آن دارند، داشتن ساختمان های بزرگ و مجلل و امکانات گسترده به هیچ وجه بر این اعتماد نمی افزاید و این مهم تحقق نمی یابد مگر با جلب رضایت مراجعین که از طریق برخوردهای صمیمی و سازنده هر دستگاه با ارباب رجوع ممکن می شود. بنابراین کارمندان هر دستگاه باید تمام سعی و کوشش خود را در جهت تأمین خواسته های مراجعین به کار گیرند و اگر خود توان آن را ندارند از دیگر همکاران و افراد مافوق استمداد جویند تا در نهایت پاسخی پخته و

منطقی به آنان داده شود و به طور حتم اگر خودسرانه و عجولانه پاسخی داده شود در انجام وظیفه سستی شده است .

با توجه به اینکه کارکنان در سازمان‌ها ارتباط مستقیم با ارباب‌رجوع و مشتری دارند در مشتری‌مداری و تکریم ارباب‌رجوع نقش کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌ها نقش مؤثری است. سازمان‌هایی که به دنبال مشتری‌مداری و افزایش رضایت ارباب‌رجوع هستند باید مهارت‌های ارتباطی مؤثر و همراه با ادب و احترام و نزاکت را در کارکنان خود نهادینه کنند. نحوه برخورد با ارباب‌رجوع از سایر فاکتورهای مؤثر در رضایت آنها تأثیر بیشتری دارد .

اکرام ارباب رجوع و مشتری نباید انتزاعی، ساختگی، ظاهری و مقطعی باشد بلکه تلاش شود تا در همه جای سازمان نهادینه گردد. یکی از آفت‌های تکریم در برخی از سازمان‌ها این است که به صورت مقطعی شعارها و رفتارهایی دور از باور و اعتقاد مطرح می‌شود که با گذشت مقطع خاص دوباره به بوته فراموشی سپرده می‌شود و اگر نهادینه گردد به صورت مستمر و دائمی خواهد بود. خلاصه اینکه طرح تکریم طرح بسیار مؤثری است به شرط آنکه مانند دیگر طرح‌ها به صورت مقطعی مورد توجه قرار نگیرد اگر این طرح نیز مانند سایر طرح‌ها فقط در مقطعی مورد توجه قرار گرفته و بعد به فراموشی سپرده شود، مسلم است که این طرح همانند بسیاری دیگر از طرح‌ها ناموفق خواهد بود .

طرحی می‌تواند موفق باشد که مستمر و بلند مدت باشد. در این صورت بازنگری و کنترل صورت خواهد گرفت و دوره‌های خاص اجرای آن با یکدیگر مقایسه می‌شوند به طور قطع طرح‌های اولیه همواره با کاستی‌هایی همراه هستند و از جمله این کاستی‌ها مقطعی بودن آنهاست .

برای عملی کردن طرح تکریم ارباب‌رجوع دو دسته پیش نیاز لازم است، یکی اینکه ساختارها و سازوکارهای لازم طراحی و اجرا شود که کار زیاد مشکلی نیست و بخشی از آن انجام و به راحتی می‌توان آن را تکمیل کرد و دیگری بسترسازی فرهنگی است که کار دشواری است ولی در عین حال اگر بتوان

فرهنگ‌سازی لازم را انجام داد، اجرای طرح تکریم ساده شده و تأثیر مطلوبی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها خواهد داشت. تکریم ارباب‌رجوع بایستی به صورت یک نگرش و باور درآید. برخی از دلایل عدم نهادینه شدن فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان‌ها عبارت است از :

-عدم شناخت دقیق از نیازها، خواسته‌ها و انتظارات ارباب رجوع نزد تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران سازمان .

-عدم باور مدیران به اهمیت تکریم ارباب رجوع .

-عدم توجه به کیفیت خدمات در سازمان .

-ناکارآمدی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (استخدام، گزینش، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد)

-عدم وجود ارتباطات سازمانی مناسب و کارآمد .

مبانی اعتقادی در طرح تکریم ارباب رجوع

تکریم از ارباب رجوع طرحی است که طی سالهای اخیر در جهت کاهش بوروکراسی اداری و تأمین خواسته‌ها و رضایتمندی شهروندان از مراجعه به سازمان‌ها و ادارات دولتی اجرا می‌شود. از آنجا که یکی از مقوله‌های سنجش کارآمدی نظام اداری میزان رضایت‌مندی مردم از خدمات ارائه شده توسط دستگاه‌های دولتی می‌باشد به منظور ایجاد ساز و کارهای لازم در ارائه خدمات مطلوب و موثر به مردم و برخورد مناسب کارکنان با مراجعین و نهادینه شدن این موضوع، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری بعنوان یکی از طرح‌های هفتگانه تحول اداری منظور گردیده است.

این طرح توسط شورای عالی اداری در نودمین جلسه مورخ ۲۵/۰۱/۱۳۸۱ بنا به پیشنهاد سازمان

مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به منظور تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع نسبت به عملکرد

واحدهای اجرایی کشور تصویب شد. کلیه وزارتخانه ها، سازمان ها، موسسات و شرکت های دولتی، شرکت ها و موسساتی که از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند، باید به نحو مقتضی نسبت به انجام طرح تکریم ارباب رجوع اقدام نمایند.

- ❑ اطلاع رسانی مناسب به ارباب رجوع در زمینه نحوه ارائه خدمات از طریق کتاب راهنما، بروشور و .
- ❑ تدوین منشور اخلاقی به منظور ایجاد برخورد مشفقانه و مناسب با ارباب رجوع
- ❑ نظرخواهی از مراجعین از نحوه ارائه خدمات
- ❑ ایجاد ساز و کارهای لازم جهت تشویق کارکنانی که موجبات رضایت خدمت گیرندگان را فراهم آورده اند و برخورد با کارکنان خاطی
- ❑ اجرای سیستم نظرسنجی از ارباب رجوع و بررسی درجه رضایت مندی آنها از گروه های مختلف ارباب رجوع
- ❑ اعتقاد به حضور به موقع و وقت شناسی
- ❑ اعتقاد به خوش روئی و متانت رفتاری
- ❑ اعتقاد به راهنمایی به موقع و ارائه اطلاعات لازم
- ❑ اعتقاد به عدالت و انصاف و پرهیز از هرگونه تبعیض در ارائه خدمات
- ❑ اعتقاد به حداکثر تلاش در پاسخگویی به خواسته های مراجعین
- ❑ اعتقاد به ارائه اطلاعات در جهت انجام هر چه بهتر خدمات
- ❑ اعتقاد به ارائه خدمات در چارچوب مقررات سازمانی

- ☐ اعتقاد به جلوگیری از مظهر فساد اداری
- ☐ اعتقاد به عدم سوء استفاده از موقعیت شغلی
- ☐ اعتقاد به زمانبندی و انجام فعالیت ها
- ☐ اعتقاد به انجام کارها بر اساس فرایند ها و رویه های سازمانی و نه براساس سلیقه های شخصی
- ☐ اعتقاد به راز داری و خوداری از مدارک محرمانه
- ☐ اعتقاد به پرهیز از هرگونه شایعه سازی، تهمت، خبرچینی و هر که روحیه کارکنان را تضعیف نماید.
- ☐ اعتقاد به پرهیز از دخانیات در محل کار
- ☐ اعتقاد به پوشش مناسب و درخور شان و عرف جامعه
- ☐ اعتقاد به استفاده مناسب از کلیه تجهیزات و اشیاء
- ☐ اعتقاد به صرفه جوئی در موارد مصرفی سازمان
- ☐ اعتقاد به آرایش و چیدمان مناسب محیط کار
- ☐ اعتقاد به توازن و برقراری اعتدال بین زندگی شغلی و خانوادگی
- ☐ اعتقاد به استفاده صحیح از اختیارات و قدرت سازمانی
- ☐ اعتقاد به همسوسازی اهداف سازمانی در راستای اهداف فردی
- ☐ اعتقاد به احساس مسئولیت حرفه ای

راهکارهای رسیدن به رضایت ارباب رجوع:

۱- تدوین آرمان نامه، رسالت نامه و ارزش های سازمان در راستای رضایت مشتریان:

رسالت نامه، در واقع، علت وجودی سازمان را روشن می کند و به این سوال جواب می دهد که در کسب و کارمان چه هدفی را دنبال می کنیم؟ آرمان نامه و رسالت نامه سازمان، بایستی در راستای مشتری مداری تدوین شود و کلیه برنامه ها نیز براساس آن طراحی و اجرا شوند، مثلاً آرمان نامه بانک رفاه چنین است: پیشرو در ارائه خدمات بانکی و کسب رضایت مشتریان، کارکنان و صاحبان منافع درخاورمیانه و رسالت نامه بانک رفاه برای مشتریان هم عبارتست از: تامین نیازها و خواسته های مشتریان در حال و آینده و برای جامعه: کمک به رشد اقتصادی و حفظ ثبات پولی، و برای سهامداران: کسب سود مالی.

پس بهتر است که آرمان و رسالت خدمت:

▪ نیات شرکت را به طور دقیق بیان کند.

▪ شرکت را از رقبایش متمایز سازد.

▪ با زبانی قابل فهم برای مشتریان نوشته شود و برای آنها ارزشمند باشد.

▪ قابل دستیابی باشد، چون شرکتی که ادعایش بیش از عملکردش باشد، باعث نارضایتی مشتریان می شود و کارمندان را با مشکل روبرو می سازد.

۲- کیفیت به عنوان یکی از مهمترین عوامل رشد و توسعه سازمان ها و رضایت مشتریان:

کیفیت بهینه عبارت است از آن سطح از کیفیت که علاوه بر برآورده ساختن انتظارات مشتریان، بدون اضافه شدن ارزش محصولات، از افزایش هزینه ها جلوگیری کند، کیفیت، جوهر هر سازمان است. تمام وظایفی که در سازمان انجام می گیرد، از قبیل نوشتن نامه ها، پاسخگویی به مراجعه کنندگان، حتی وظایف نظافتچی ها نگهبانان نیز عناصری موثر در کیفیت محسوب می شوند.

در زیر به نکاتی درباره کیفیت اشاره می شود که در همه سازمان های خدماتی باید مورد توجه قرار گیرد:

- اطلاع رسانی: در بخش دولتی، اطلاعات باید سریع و دقیق باشد و در دسترس همگان قرار داشته باشد.
- سرعت در ارائه خدمات: مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کار موردنظر خود هستند.
- صحت خدمات: مشتریان بخش دولتی، درستی نتایج کارهای انجام شده را طالب اند.
- زیبایی: ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه باید تمیز، زیبا و پاکیزه باشد.
- رفتار مناسب: مشتریان بخش دولتی، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند.
- قانونمندی: مشتریان بخش دولتی، خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط اند و هرگونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می دانند.
- سادگی و سهولت: مشتریان بخش دولتی، انجام کارها و همچنین انجام خواسته را به سادگی - و نه در چارچوب گردش کارهای پیچیده و پرپیچ و خم اداری - خواهند.
- انعطاف پذیری: مراجعان بخش دولتی، خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند.
- دانش و توانایی کارکنان: کارکنان باید مهارت کافی و دانش و تخصص لازم را درارایه خدمت داشته باشند.

۳- درک انتظارات مشتریان:

- اولین و آخرین معیار رضایت مشتری این است که آیا انتظارات او برآورده می شود یا خیر؟
- بنابراین، ابتدا باید مشخص شود که آن انتظارات چه هستند.
- سپس باید اهدافی را تعیین کرد و نیروی انسانی سازمان را بر زمینه هایی که برای مشتریان مهمترین است، متمرکز نمود. اهداف خدمت در هر شرکت به انتظارات مشتریان، رقابت و اهداف خدماتی آن شرکت بستگی دارد. در مورد انتظارات مشتریان باید معیارهای خاصی از رضایت در هر قسمت از بازار شناسایی شود، ولی می توان از استانداردهای عمومی شروع کرد.

۴- ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان:

میزان رضایت مشتری را می توان به طور نسبی بدین صورت بیان کرد: اگر ادراکات مشتری از خدمات دریافت شده از انتظاراتش کمتر باشد، نتیجه اش نارضایتی است؛ اگر خدمات مطابق با انتظاراتش باشد، احساس آرامش می کند، ولی خیلی راضی نیست؛ اما اگر خدمات بیش از انتظارات مشتری باشد، او راضی و خشنود خواهد بود و معمولاً این گروه اخیر جزو مشتریان وفادار خواهند بود.

به دو طریق می توان خدماتی بیش از انتظارات مشتریان را ارائه داد:

راه اول، سخت کار کردن، بیشتر پول خرج کردن و انجام دادن کارهای اضافی است؛ راه دوم هم این است که انتظارات مشتریان به دقت کنترل شود، چون نباید انتظاراتی را در مشتریان ایجاد کنید و سپس خدماتی را ارائه دهید که تا حد زیادی انجام نشدنی است، بلکه باید قول ها و ضمانت هایتان به موقعیت شما کمک کند.

یکی از علل نارضایتی مردم کشورمان از سازمان های خدماتی این است که اینگونه سازمان ها توقعاتی را ایجاد می کنند که قادر به ارائه مطلوب و به موقع آنها نیستند.

۵- کلید راضی کردن مشتریان در دست مدیریت صحیح منابع انسانی است:

شرکت ها باتوجه به چهار اصل اساسی مهم گزینش و آموزش و حمایت و پرداخت می توانند نسبت به مطلوبیت کارکنان خود اطمینان حاصل کنند:

الف) گزینش:

در شغل هایی که مستلزم تماس زیاد با مشتریان است، از هر کارمندی نمی توان استفاده کرد. یک کارمند نامناسب ممکن است ساختار بنیادی پرهزینه ای را مختل سازد. هزینه های گزاف آموزشی، کم کاری، پایین بودن کیفیت کار و بالاخره پایین بودن سطح کارایی هر موسسه یا سازمان تا حدی ناشی از انتخاب ناصحیح و بی رویه است.

به علاوه، ورود هر کارمند جدید به سازمان با ویژگی های خلقی و تربیتی خاص، در رفتار سایر کارکنان و به طور کلی، در رفتار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت. بنابراین، استخدام افراد با طرز فکر درست تنها راه موفقیت است.

ب) آموزش:

انسان موجودیست تغییرپذیر با توانایی های بالقوه نامحدود که این توانایی ها می توانند تحت نظام و برنامه ریزی های آموزشی و پرورشی صحیح به تدریج به فعل درآیند و جوامع انسانی و ارگان های مربوط به آن را از مواهب فراوان برخوردار سازند. اهداف آموزش در سازمان ها متعددند که تحت عنوان هدف های اجتماعی، هدف های سازمانی و اهداف فردی قابل دسته بندی می باشند، اما آنچه در نظام آموزشی سازمان ها باید مورد تاکید قرار گیرد، همانا نتایج حاصل از آموزش است و نه صرفاً انجام آموزش و یا آمار ساعت آموزشی.

به عبارتی، هدف آموزش ها باید ایجاد سازمان های یادگیرنده

(Learning Organizations) و تولید کننده فکر باشد،

نه صرفاً بازخوانی فکر دیگران.

کارمندانی که آموزش ندیده اند، نباید با مشتریان سر و کار داشته باشند و نباید در خط اول قرار گیرند، چون این کار برای شرکت سودآور و برای مشتری هم راضی کننده نیست. کارکنانی که خدمت ارایه می دهند، حتی اگر با مشتریان عصبانی مواجه می شوند، باید همیشه رفتاری خوشایند داشته باشند و کارا، حساس و خلاق باشند، در واقع، آموزش، نوعی سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی است.

ج) حمایت:

شرکت هایی که می خواهند به مشتریان خدمات ارائه دهند، باید از بعضی کنترل های سنتی مدیریتی صرفنظر کنند و برای تصمیم گیری و ارائه راه حل به کارمندان خط اول اختیاراتی بدهند. به عبارت دیگر، باید برای حل

مشکلات به طریقی که کارمندان فکر می کنند برای مشتریان مناسب تر است، به آنها قدرت و اختیار بدهند. مدیریت باید به این کارمندان اعتماد داشته باشد.

د) سیستم پرداخت:

پول مهمترین شکل پرداخت به کارکنان است، ولی برای ایجاد انگیزه در آنها تنها وسیله نیست. بهترین راه برای کسب بالاترین سطح عملکرد، پاداش است، به ویژه در شغل هایی که مستلزم تماس مستقیم با عموم مردم هستند، زیرا اینگونه شغل ها با کار زیاد و مشکلات بسیار همراهند. برای ایجاد انگیزه در کارمندی که فشار زیادی را تحمل می کنند، باید از سیستم پرداخت خاصی استفاده کرد، از جمله پول و پاداش های ارزشمند، مثلاً یک مسافرت و بازدید از جاهای دیدنی، پاداش های سمبولیک مثل معرفی کارمند نمونه و برشمردن خدمات و ارزش های او.

۶- ایجاد تعهد به ارائه خدمت در تمام سطوح سازمان:

نباید فقط مدیر ارشد سازمان متعهد به ارائه خدمات خوب به مشتریان باشد، یا فقط کارمندان متعهد به این امر شوند، بلکه باید همه افراد سازمان در این کار مشارکت داشته باشند.

بدون حمایت مالی و مدیریتی، افرادی که خدمت ارائه می دهند، علیرغم کوشش بسیار، نمی تواند مشتریان را راضی نگهدارند.

رفتار نامناسب یک مهماندار هواپیما، یک کارمند بانک، یا یک کارگر تحویل دهنده کالا ممکن است اثر تلاش های افراد دیگر را خنثی کند. تعهد ارائه خدمات به مشتریان باید واقعی باشد، نه در حد یک شعار یا وسیله ای برای تبلیغات.

۷- کاستن از وظایف اجرایی بخش های ستادی و هدایت آنها به سوی امور کارشناسی

نظارت و برنامه ریزی:

وقتی که سازمان گسترده می شود و تخصص های مختلف در آن شکل می گیرند، یک مدیر نمی تواند قدرت هماهنگی و فرماندهی در همه زمینه ها و بدون کمک های جنبی و تخصصی افراد دیگر را داشته باشد، زیرا:

اولاً، عمر انسان برای فراگیری همه تخصص ها و مهارت ها کفایت نمی کند؛

ثانیاً، قدرت و حیطه کنترل و مدیریت یک فرد محدود است.

بدین ترتیب، قسمت هایی به نام ستاد، مسوولیت کمک به مدیریت را برعهده می گیرند و عموماً وظایف آنان نیز نظارت و برنامه ریزی و مشورت و هماهنگی درباره امور صنف است که وظایف اجرایی را به عهده دارند. از همین رو، باید حدود وظایف و اختیارات واحدها و مدیران صنف و ستاد به صورت دقیق و روشن تعیین و مشخص شود. همچنین باید وظایف تکراری که زمینه تداخل اختیارات و وظایف را فراهم می آورند و مدیریت را مختل می کنند یا باعث موازی کاری می شوند، حذف شوند.

۸- مهندسی مجدد (مدیریت دگرگون سازی سازمان ها): (کایزن) (Kaizen)

مهندسی مجدد از دریچه کاملاً جدیدی به سازمان های دولتی و خصوصی می نگرد. براساس این رویکرد جدید، مردم یا مشتریان هستند که در نهایت، بهای خدمات و محصولات تولیدی سازمان ها و نیز سود سرمایه صاحبان آنها را پرداخت می کنند. پس به همین علت، مردم یا مشتریان، اصلی ترین ذینفع سازمان ها هستند. از این دیدگاه، همه سازمان های سنتی امروزی که ریشه در نگرش مکانیکی کسانی چون آدام اسمیت، تیلور و ماکس وبر دارند، باید ساختار و پردازش های درونی خود را به گونه ای دگرگون و نوسازی کنند که تمام توان و انرژی سازمان ها صرف پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه (مردم یا مشتریان) شود.

مهندسی مجدد، یعنی دگرگون سازی و طرح نو در انداختن، دگرگونی در ذهن (طرزفکر و نگرش مدیران و کارکنان)، در فرهنگ و نظام ارزشی، در فرایندها و پردازش ها، در ساختار و سازماندهی و در روش استفاده از منابع و امکانات و دگرگونی در روش استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در سازمان ها.

در سازمان های فعلی، سلسله مراتب به جای مشتری حکومت می کند و یک نگاه کلی به کیفیت محصولات و خدمات سازمان ها و نمونه توزیع آن توسط شبکه های سنتی و کاغذ بازی های زاید، رفت و آمدهای مکرر و تلف شدن وقت، برای درک ضرورت انجام مهندسی مجدد کافی است.

۹- طرح ارزشیابی کارکنان توسط مشتریان: (نظر سنجی)

در برخی از سازمان های مشتری گرا (Customer Oriented Companies) که در طراحی خط مشی های خود، بیشترین توجه را به مشتری دارند و در اندیشه کسب رضایت و وفاداری مشتریان هستند، فرم های خاصی تهیه شده و در دسترس مشتری قرار داده می شود و طی آن، از مشتری می خواهند تا کارمند نمونه را معرفی کند. این کارکنان پس از شناسایی، در سیستم انگیزشی مورد ارزیابی قرار می گیرند.

۱۰- مدیریت شکایات مشتریان: (بازرسی)

یکی دیگر از راهکارهای مشتری مداری را می توان اهمیت دادن به شکایات مشتریان ذکر کرد. بیشتر مشتریان زحمت شکایت کردن را به خود نمی دهند و گاه حتی برخورد نامناسب و تهدید کارمند این اجازه را نمی دهد که اعتراض کنند و به همان شکل به راه خود ادامه می دهند. پس باید برای یافتن علت نارضایتی و نیز برطرف کردن مشکلات شناسایی شده، اقداماتی صورت گیرد. نارضایتی مشتریان باعث می شود که آنها به رقبا روی آورند و درک علت نارضایتی آنان و پاسخگویی به نارضایتی ها به طور قابل توجهی سهم بازار و سودآوری شرکت را افزایش می دهد.

اهمیت شکایت و شاکی

وجود شاکی به بهتر شدن کار شما کمک می کند. اگر به صحبت های مشتریان ناراضی گوش بدهید از آنها نکته هایی می آموزید و به نقاط ضعف خود پی می برید.

مشتری وقتی شکایت می کند نشان می دهد که به ادامه کار با شما علاقه مند است در غیر اینصورت زحمت شکایت به خود نمی دهد. او می خواهد قبل از اینکه به سراغ مشتری دیگری برود به شما فرصت بیشتری بدهد.

بسیاری از شرکت ها دریافته اند که شکایت مشتری بهترین وسیله تشخیص نیاز های مشتری و شنیدن پیشنهادات و نظریات آنها در مورد کیفیت و کمیت محصولات و خدمات است.

ارباب رجوع شاکی چه می خواهد؟

- ارباب رجوع شاکی می خواهد جدی گرفته شود.
- ارباب رجوع شاکی می خواهد درباره مشکلاتش نتیجه گیری فوری شود.
- می خواهند کسانی که برای آنها دردسر تولید کرده اند، مجازات شوند.
- می خواهند مساله ای که برایشان اتفاق افتاده، یکبار و برای همیشه از بین برود
- می خواهند کسی به حرف هایشان گوش بدهد.

فرایند رسیدگی به شکایت مشتریان

همه مشتریان که شکایت می کنند با ارزش هستند. از روی شکایات می توانید به کیفیت کالا و خدمات شرکت پی ببرید. با رسیدگی سریع و موثر به شکایات می توانید رضایت خاطر مشتری را تا حد زیادی جلب کنید.

بنابراین:

- * عذر خواهی کنید و حل مشکل را برعهده بگیرید.
- * سریع اقدام کنید
- * به مشتری اطمینان دهید که مشکل در حال برطرف شدن است.
- * به صورت حضوری یا از طریق تلفن به مشکل رسیدگی کنید.

فواید مدیریت شکایت از دیدگاه ماتسوشیتا

ماتسوشیتا یکی از موفق ترین تجار و صنعتگران ژاپنی است و با اینکه از تحصیلات بالائی برخوردار نبوده ولی با اعمال شیوه های ابتکاری توانست به موفقیت های چشمگیری نایل شود . بطوریکه امروزه برای ژاپنی ها بلکه برای جهانیان یک نام آشناست .

یکی از راهکار های موفقیت او استقرار سیستم مدیریت رسیدگی به شکایات است که دربرگیرنده نکات بسیار ارزشمندی است که از آن جمله می توان به این موارد اشاره کرد :

- شکایات بایستی با دید مثبت و نگاه حرفه ای بررسی شود .
- شکایت روشی مناسب برای دریافت بازخورد از مشتری است .
- شکایت ابزاری برای جلوگیری از غرور بیجا و بکار گیری استعداد های داخلی جهت تولید و انجام خدمات بهینه است .
- شکایات روشی سودمند برای اندازه گیری عملکرد و تخصیص منابع می باشد .
- شکایات آئینه ای سودمند برای بکارگیری عملکرد داخلی جهت رقابت و قرار گرفتن در ردیف سازمان های متعالی است .

شکایات بهترین فعالیت برای نزدیک کردن مصرف کننده ها و درک بهتر آنهاست.

انواع مشتری و مراجعین از نظر میزان سطح رضایتمندی :

امروزه سازمان ها وقت زیادی را صرف این موضوع می کنند که چگونه از مشتریان پول بیشتری بدست آورند و چگونه آنها را برای مراجعه مجدد تذغیب کنند . و بدانند مشتریان برای خرید یک کالا چقدر وقت صرف می کنند . تجربه ای که مشتریان می توانند از سازمان داشته باشند از نارضایتی شدید تا رضایتمندی زیاد باشد . هردو نوع تجربه مشتریان می تواند تاثیر زیادی بر اعتبار و شهرت سازمان داشته باشد . به روایت دیگر از نظر سطح رضایتمندی می توان ارباب رجوع را به پنج دسته زیر طبقه بندی نمود :

۶-مبلغان (وفاداران) :

این نوع از ارباب رجوع دارای تجربیات و خاطرات مثبت فراوانی از سازمان ، محصول ، کالا و خدمات ارائه شده دارند و هر وقت درباره سازمان ، خدمات یا محصولات شما صحبت می کنند نشانه هائی از تحسین و وفاداری در کلمات اوج می زند و همه جا به نفع شما تبلیغ می کنند . وجود چنین مشتریانی برای سازمان ها یک فرصت و نقطه قوت تلقی می شود .

۷-ارباب رجوع معمولی :

این دسته از ارباب رجوعان معمولاً از کالا و نحوه ارائه خدمات شما راضی هستند اما مبلغ کار و خدمات شما نیستند . ارباب رجوع معمولی از شما خدمات دریافت می کند چون از نظر هزینه نسبت به جاهای دیگر کمتر و یا اینکه مشابه آن در سازمان و فروشگاه دیگر پیدا نمیکنند لذا برایش ارزشمند است . او آنقدر تجربه مثبت دارد که بتواند تجربه های منفی را نادیده بگیرد . اکثر مراجعین معمولی کسانی هستند که نیاز های پایه ای آنها برآورده می شود و اغلب این نیاز ها را بیان نمی کنند و انتظار دارند با مراجعه به شما این نیاز ها برآورده شوند . این مراجعین همیشه بدنبال یافتن فرصت های بهتر برای دریافت خدمات و کالا از جاهای دیگر هستند .

۸-ارباب رجوع ناراضی :

این مراجعین به قدر کافی دارای تجربیات منفی هستند و هر لحظه انتظار رفتار ناخوشایند و خاطره منفی از شما دارند و هرگاه رفتار خوبی مشاهده کند متعجب و حیرت زده می شود . این مراجعین بین تجربیات مثبت و منفی و خنثی زندگی می کنند . این مراجعین کسانی هستند که نیاز های پایه ای و اساسی آنها با تاخیر انجام می شود مثلاً هنگام مراجعه با بانک یا یک صف طولانی یا هنگام دریافت پول با اسکناس ریز مواجه می شوند . مراجعین ناراضی شرایط رقابتی شما را به خطر می اندازد . این مراجعین بدنبال تهیه کالا یا دریافت خدمات از جای دیگر هستند .

۹- ارباب رجوع ناراضی اتفاقی :

این مراجعین از کالا و خدمات رسانی ناراضی هستند اما مجبور هستند آنها را از شما دریافت کنند . (اجبار در دریافت خدمات) . مانند حضور یک دفتر پستی در یک شهر کوچک و یا وجود تنها یک شعبه بانک در شهر .

۱۰- مراجعین کار شکن :

این مراجعین دارای تجربیات منفی زیادی هستند و در هر فرصتی که پیدا می کنند علیه شما تبلیغ منفی کرده و به اعتبار سازمانی شما لطمه وارد می کند . این مراجعین کسانی هستند که نیازهای اساسی و پایه ای آنان برآورده نمی شود . مثلاً هنگامی که برای دریافت حقوق یا سایر کارهای مالی به بانک مراجعه می کنند با این پاسخ مواجه می شوند که امروز سیستم ها قطع است یا پول نداریم فردا مراجعه کنید .

سازمان های موفق از طریق ایجاد یک محیط کاری مثبت ، کارکنان ماهر ، ارزش و کیفیت محصولات و هر چه که مشتریان خواهان آن هستند می توانند در ذهن مراجعین خاطره خوش و تجربه مثبت بوجود آورند .

ویژگی های مراجعین کار شکن :

- در قبال هر ارباب رجوع کار شکن که شکایت می کند ۲۵ نفر اصلاً شکایت نمی کنند .
- حدود ۹۱ درصد این مراجعین هرگز برای دریافت خدمات مجدد به شما مراجعه نمی کنند . اگر بتوانید در اسرع وقت به مشکلات آنان رسیدگی کنید فقط ۸۵ درصد آنان در تصمیم خود تجدید نظر می کنند .

- مراجعین کارشکن نارضایتی خود را به ۸ تا ۱۶ نفر می گویند ، با وجود سایت های اینترنتی و شبکه های اجتماعی ، این رقم می تواند به هزاران نفر برسد .

انواع مشتری و مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی :

۳- مراجعین آرام / معمولی :

این مراجعین وقتی مراجعه می کنند در دسری برای سازمان ایجاد نمی کنند . راحت ترین رفتار معمولاً با این نوع از مراجعین است . آنها راحت ، آرام و خونسرد هستند و این احساس را نیز به شما منتقل می کنند . آنها می دانند چه می خواهند و چه انتظاری دارند و از طریق روشهای منطقی خواسته خود را مطرح می کنند .

۴- مراجعین ناراحت / مشکل ساز :

مراجعین مشکل ساز طیف وسیعی از مراجعین را تشکیل می دهند و خصلت این افراد به گونه ای است که باعث می شود بر خلاف شخصیت خودتان به مسیر هایی کشانده شوید که دور از شان شاست . این مشتریان شاید برای دیگران مسئله ساز نباشد اما برای شما چنین است .

مراجعین مشکل ساز و ناراحت می توانند با رفتارشان موجب دلسردی و واماندگی کارکنان شوند . و سطح اخلاقیات و رعایت نزاکت را در سازمان به شدت کاهش دهند .
امروزه ثابت شده است هیچ عاملی مانند ترس مواجهه با یک مراجعه کننده مشکل ساز نمی تواند روزمان را تلخ و تباہ کند ، اما خوشبختانه بیشتر مراجعین را افرادی مودب و آرام تشکیل می دهند .

• انواع مشتری مشکل ساز / ناراحت :

الف (عصبانی

ب (عجول / بی حوصله

ج (تهدید گر / غیر دوستانه

د (پر حرف

ه (پر مدعا / گستاخ

الف (مراجعین عصبانی :

ویژگی :

✓ احساس می کند با او عادلانه رفتار نشده است

✓ از سازمان دلگیر است

✓ ۹۰٪ این مشتریان به سازمان های رقباء می پیوندند

راهکار برخورد :

▪ اجازه دهید مشتری خشم خود را فرو نشاند

▪ با او با عصبانیت رفتار نکنید

▪ هرگز بحث منطقی نکنید

▪ مشتری عصبانی را تحقیر نکنید

▪ حرفه ای عمل کنید نه بصورت شخصی

▪ عذر خواهی کنید

▪ نصیحت نکنید

- محدودیت ها را بگوئید
- تماس چشمی را حفظ کنید
- احترام بگذارید
- همدلی کنید

ب) مراجعین عجول / بی حوصله :

ویژگی :

- ✓ کسی است که گذشت زمان را نسبت به دیگران زودتر احساس می کند
- ✓ خودش را آدم مهمی می داند
- ✓ دوست دارد کارش سریعتر انجام شود

راهکار برخورد :

- اعتمادش را جلب کنید
- همدردی کنید
- اولویت های کاریش را جویا شوید
- سپس بدنبال انجام سایر خواسته هایش باشید

ج) مراجعین تهدیدگر / غیر دوستانه :

ویژگی :

- ✓ حالت صمیمانه و دوستانه ندارد
- ✓ با تکبر و غرور رفتار می کند
- ✓ طوری رفتار می کند که گوئی کارش انجام نمی شود

راهکار برخورد :

- با توانائی و مهارت خود به او ثابت کنید که در کار خود تسلط کافی دارید
- به او اطمینان بدهید که دانش کافی کار را دارید
- و می توانید کارش را زود انجام بدهید

د) مراجعین پر حرف :**ویژگی :**

- ✓ به سادگی حرفش را قطع نمی کند
- ✓ حاضر نیست به حرف های شما گوش دهد
- ✓ یکی از بزرگترین چالشها در ارتباطات است

راهکار برخورد :

- از خود بیحوصلگی و خستگی نشان ندهید
- با صدای بلند حرفش را قطع نکنید
- از وقفه و یا مکثی که از بین سخنانش ایجاد می شود استفاده و رشته کلام را بدست گیرید و و در مسیر دلخواه حرکت دهید

ه) مراجعین پر مدعا / گستاخ :**ویژگی :**

- ✓ از الفاظ و کلمات غیر منطقی استفاده میکند
- ✓ غیر از شما با همه اینگونه برخورد می کند
- ✓ رعایت شئون ادب و احترام را بجا نمی آورد

راهکار برخورد :

- از الفاظ توهین آمیز او ناراحت نشوید
- عمداً بی اعتنائی نکنید
- خونسردی خود را حفظ کنید
- گستاخی او را نادیده بگیرید

راهکارهای حل شرایط دشوار در تعاملات

با وجود تلاش های زیاد، ممکن است با مکالمات دشوار یا حتی اهانت آمیزی رو به رو شوید. اول سپاس گذار باشید که مشتری شکایات خود را نزد شما آورده است. زیرا اغلب مردم این شکایات را با دوستانشان در میان می گذارند. وقتی شکایات را نشنیده باشید، نمی توانید آنها را برطرف کنید. همیشه از فردی که مساله را با شما مطرح می کند تشکر کنید و یاد بگیرید که همیشه سپاس گذار باشید. مطالبی را که یک مشتری ناراحت به شما می گوید حمله شخصی به حساب نیاورید. به جای آن بر مساله اصلی تمرکز کرده و عصبانیت را فرو بنشانید. تن صدای خود را کنترل کرده و حرفه ای باقی بمانید. معمولاً همدلی شما می تواند شرایط حمله را به مکالمه ای متقابل و سودمند تبدیل کند. وقتی اصل موضوع را می فهمید شخص را به نام بخوانید و به او قول دهید که در حد توان به او کمک می کنید.

گاهی ممکن است مشتریان آن قدر ناراحت شوند که نتوانند ارتباط شفافی با شما برقرار کنند تا بتوانید به آنها کمک کنید. خواندن آنها به نام و تکرار جملات همدلانه می تواند آنها را آرام کند. اگر این کار نتیجه نداد ، به آنها پیشنهاد دهید که بعداً با شما تماس بگیرند.

ممکن است بعضی از تماس گیرندگان سرگردان و بی هدف باشند و زمانی طولانی را صرف مکالمه با شما کنند. مودبانه در کار آنها دخالت کنید و روش های ممکن برای کمک به آنها را از خودشان پرسید.

نکته اصلی مشکل را بشنوید و آن را مانند هر تماس دیگری مدیریت کنید. مسولیت پذیر باشید و حامی و همدل باقی بمانید.

ضرورت اخذ بازخورد از ارباب رجوع

از آنجائی نظرات مشتری می تواند مستقیما ما را به عملکردی بهینه راهنمائی کند ، لذا

❖ در مرحله اول : ضرورت استقرار یک مکانیزم بازخورد موثر ، فوق العاده ضروری است تا به این وسیله

نکات مثبت و اثر بخش سازمان و همچنین نکات منفی و آسیب رسان آن شناسائی گردد .

❖ در مرحله دوم : نحوه دریافت بازخورد از مشتری باید مورد بررسی قرار گیرد .

❖ مرحله سوم : دریافتن شیوه های موثر برای مرتفع ساختن نقاط ضعف و عملکرد بهینه ، مدیریت

شکایات مشتریان و نحوه بررسی و رسیدگی به آنها می باشد .

❖ مرحله چهارم : نقاط مثبت سیستم که بر روی بهترین مشتریان سازمان یعنی مشتریان کلیدی و وفادار

ما تاکید دارد را مورد مطالعه قرار می دهد .

نارضایتی یا رضایتمندی کارکنان رابطه ای مستقیم با نارضایتی ارباب رجوع دارد . این نکته را تمامی

تحقیقات اثبات کرده اند که هرگاه میزان رضایت کارکنان افزایش می یابد میزان رضایت ارباب رجوع نیز

افزایش می یابد و هرگاه میزان رضایت کارکنان کاهش می یابد میزان رضایت ارباب رجوع نیز کاهش

می یابد .

زیرا این کارکنان هستند که می توانند و وظیفه دارند که با تک تک مراجعین ارتباط برقرار کنند و بر میزان

رضایتمندی آنان تاثیر گذار باشند .

مهارتهای برقراری ارتباط تلفنی :

ارتباطات تلفنی یکی از شیوه های معمول با مشتریان است که سازمان ها و کارکنان به طور گسترده از آن بهره مند می شوند . همچنین یکی از پیچیده ترین اشکال ارتباطات است که عمدتاً در سازمان ها توسط افرادی اداره می شود که از دانش و مهارت کافی برخوردار نیستند و البته سازمان ها اهمیت آنرا نمی دانند و بی توجه از کنار آن می گذرند .

بهترین روش استفاده از تلفن :

- اول خود را معرفی کنید
 - در هنگام گفتگوی تلفنی لبخند بزنید .
 - از مخاطب بخواهید که به موضوع اصلی بپردازد .
 - متعهد شوید که به درخواست های مخاطب تلفنی خود در حد امکانات عمل می کنید .
 - لحن و آهنگ سخنان خود را بصورت ملایم تغییر دهید .
 - آهنگ صدای خود را دوستانه و صمیمی کنید .
 - در پشت خط گذاشتن ارباب رجوع کمال دقت را داشته باشید .
 - از واژگان مودبانه و دوستانه استفاده کنید .
- مراقب کلام خود باشید و در حذف کلمات کلیشه ای و عباراتی که تکیه کلام شما شده اند ولی خیلی پسندیده نیستند تلاش کنید .
- خانم ها از اصطلاحات مردانه و آقایان از اصطلاحات زنانه نباید استفاده کنند .

صدایتان را ضبط کنید و به آن گوش دهید. اینکار باعث می شود تا عیوب کارتان را پیدا کنید و با تمرین و مهارت آنها را برطرف سازید. حرفه ای عمل کنید، از تلفن بعنوان یک وسیله کاری استفاده کنید.

زود سر اصل مطلب بروید و از تعارفات کم کنید.

اختلالاتی را که مکالمات تلفنی را تحت الشعاع قرار می دهد به حداقل برسانید.

برای هر یک از مکالمات تلفنی خود از قبل برنامه ریزی کنید. اول تمام مکالمه را در ذهن خود تمرین کنید. مجسم سازید که پیشاپیش در این کار موفق شده اید و حالا فقط می خواهید این موفقیت را تکرار کنید.

در مذاکرات مهم تلفنی، ایستاده صحبت کنید. در این صورت آدرنالین بیشتری از مغز ترشح می شود و تسلط شما را بالا می برد.

در هنگام صحبت با تلفن چای ننوشید و سیگار نکشید روزنامه نخوانید و حواس خود را روی گفتگو متمرکز کنید.

به آداب و اعتقادات طرف مذاکره کننده احترام بگذارید. تلفن را درست نگه دارید تا صدای شما واضح تر به گوش برسد. کلمات را واضح و با تلفظ صحیح بکار ببرید.

اگر در مکالمه های تلفنی طرف شما فریاد میزند هرگز مقابله به مثل نکنید. بلکه آرام و نرم و با ملایمت صحبت کنید. در این گونه مواقع هم بهتر است بایستید و به مکالمه ادامه بدهید.

یادداشت برداری کنید. اینکار باعث می شود چیزی را از قلم نیندازید اما مواظب باشید یادداشت برداری به مذاکرات شما لطمه نزند.

برای ارباب رجوع ارتباطات اهمیت دارد. زیرا می توانند مشکلات خود را درباره هزینه، کیفیت، سرعت دریافت، سهولت دریافت و خدمات ارائه دهنده بیان کنند.

لذا بیشترین هدف مشتریان از برقراری ارتباط ارسال پیام، پیشنهاد نظر، خبر، شکایات و نگرانی است. آنان دوست دارند کسی حرف و نظرشان را گوش کند.

پس سازمان ها برای شنیدن حرف و نظر مشتریان بایستی انرژی و وقت بگذارند البته نه برای اقناع مشتریان بلکه گوش کنند تا بهترین و نزدیک ترین درخواست های مشتریان را شناسایی کنند.

شنیدن یکی از مهمترین ارتباطات کلامی است که اهمیت آن برای خیلی از افراد به خوبی شناخته شده نیست و لذا کمتر به آن توجه می شود.

برای روشن شدن موضوع اشاره می شود که ارتباطات غیر کلامی مهمتر از ارتباطات کلامی است و بیشتر در ارتباطات ما موثر است. در بین مهارت های چهار گانه یعنی گفتن، شنیدن، خواندن و نوشتن این مهارت شنیدن است که برای ارتباط با مشتری اهمیت فوق العاده ای دارد.

تحقیقات نشان میدهد که ۶۰ درصد از سوء تفاهم ها در محیط کاری و خانه ناشی از خوب گوش ندادن است. به چشمان گوینده نگاه کنید. ما با گوش های خود می شنویم ولی قضاوت مردم در مورد گوش دادن ما این است که آیا به چشمان آنها نگاه می کنیم یا خیر؟ تماس دو چشم باعث می شود که سخنگو مورد توجه قرار گیرد.

۶۵ درصد از انتقال مفاهیم و معانی با ارتباط چشمی انجام می گیرد.

با حرکات چشم و ابرو گفته های ارباب رجوع را تایید کنید. یک شنونده خوب از طریق حرکات غیر گفتاری می کوشد گفته های گوینده را تایید کند. سر تکان دادن به علامت مثبت و حرکات چشم و ابرو و همزمان با آن نگاه کردن در چشمان گوینده باعث می شود تا این پیام به او مخابره شود که فرد با تمام وجود به او گوش می دهد.

در صحبت کردن زیاده روی نکنید . بیشتر افراد تمایل دارند بیشتر حرف بزنند و نظرات خود را ابراز کنند و کمتر به حرف های دیگری گوش می دهند . حرف زدن لذت بخش تر است و سکوت موجب ناراحتی می شود . اما نمیتوان بطور همزمان هم حرف زد و هم گوش داد .

از حرکات اضافی اجتناب کنید . کارهایی چون نگاه کردن به ساعت ، ورق زدن کاغذ ، بازی کردن با خودکار ، امضاء یا پاراف نامه ، صحبت کردن با تلفن ، نشاندن خستگی و بی علاقگی مدیر و ایجاد احساس مزاحمت در ارباب رجوع است .

پرسش هایی را مطرح کنید در باب تفهیم مطالب که آیا شخص توضیحات شما را متوجه می شود یا خیر ؟ در صحبت کردن زیاده روی نکنید . بیشتر افراد تمایل دارند بیشتر حرف بزنند و نظرات خود را ابراز کنند و کمتر به حرف های دیگری گوش می دهند . حرف زدن لذت بخش تر است و سکوت موجب ناراحتی می شود . اما نمیتوان بطور همزمان هم حرف زد و هم گوش داد .

آشنائی با مدل های رضایتمندی ارباب رجوع :

مدل کانو (KANO)

مدل کانو بر گرفته از نام نوریایی کان استاد دانشگاه توکیو است که در اواخر دهه هفتاد قرن بیستم ارائه گردید. از مدل کانو در مطالعات سنجش کیفیت با مقیاس سروکوال نیز می توان استفاده کرد. مدل کانو در اواخر دهه هفتاد قرن بیستم توسط دکتر نوریایی کانو از دانشکده ریکا در توکیو که یکی از برجسته ترین صاحب نظران علم مدیریت کیفیت می باشد، مطرح گردید که امروزه در اکثر الگوهای رضایت مشتریان مورد استفاده قرار می گیرد . بر اساس مدل کانو محصولات و خدمات قابل ارائه در سازمانهای تولیدی و خدماتی را می توان بر اساس میزان رضایت مشتریان و همچنین اهمیت آن از دیدگاه آنان در سه گروه خدمات اساسی، عملکردی و انگیزشی دسته بندی کرد .

رابطه این مدل با رضایت مراجعین در این است که بر اساس این مدل، نیازها و سلیقه های مردم دائما در حال تغییر و تحول است و در هر دهه این نیازها جای خود را به نیازهای جدید می دهند. یعنی آنچه که سالها پیش در سازمان برای مردم و مراجعین اهمیت زیادی داشت و حضور آن مراجعین را خشنود می کرد (سیستم نوبت دهی الکترونیک)، امروزه جزء ضروریات محسوب می شود و جزئی از نیازهای پایه و اساسی آن شغل محسوب می گردد که اگر نباشد باعث نارضایتی می گردد. بطور حتم نیازهای امروز که ما را هیجان زده می کنند در ده سال آینده از ضروریات سازمان بوده و اگر نباشد نارضایتی ایجاد می کند.

مدیران سازمان باید مراقب سازگاری سازمان با شرایط متحول بیرونی و محیطی باشند. در غیر اینصورت نمیتوانند با رقیبان خود در محیط خارجی رقابت نمایند و در نظر نگرفتن نیازها و سلائق مراجعین و مشتریان سازمان در بلند مدت، باعث کم شدن مراجعین و در نهایت حذف از سیستم بازار خواهد شد.

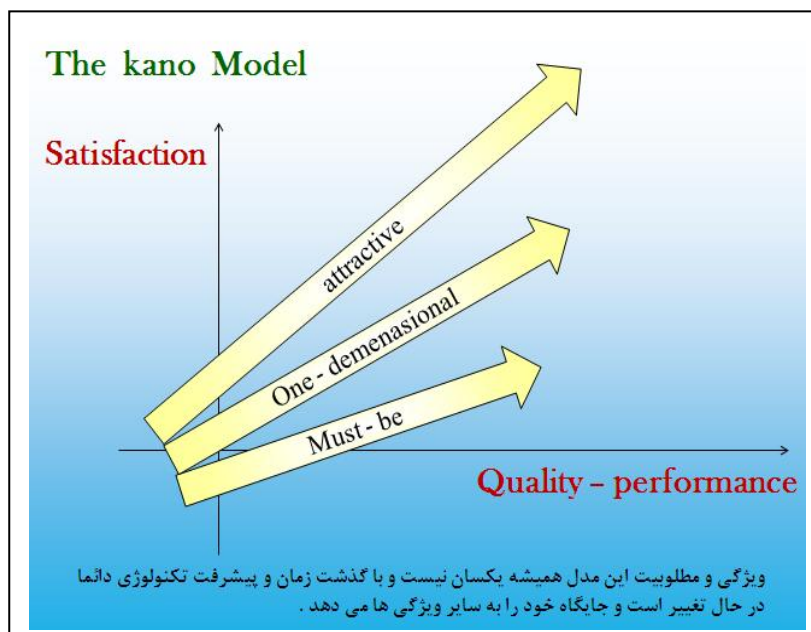
کیفیت خدمات و به طبع آن رضایت مشتریان با مدیریت صحیح ویژگی های هر خدمت قابل بهبود است. یک ابزار کارآمد جهت سنجش کیفیت خدمات که جایگزین روش های قدیمی تر مانند تکنیک سروکوال شده است، مدل کانو است. در مدل کانو، نیازمندی های مشتریان و یا به عبارتی دیگر ویژگی های کیفی محصولات یا خدمات به سه دسته تقسیم می شود. براساس مدل کانو رضایت مشتری بر اساس این سه دسته از ویژگی های محصول/خدمت قابل ردیابی است:

✓ دسته اول ویژگی های محصول، الزامات اساسی را تشکیل می دهد. در صورتی که الزامات اساسی بطور کامل در تولید محصول رعایت شود، فقط از نارضایتی مشتری جلوگیری می کند و رضایت و خشنودی را در مشتری فراهم نمی آورد. بنابراین الزامات اساسی محصول، مزیت رقابتی برای محصول ایجاد نمی کند.

✓ دسته دوم ویژگیهای محصول، الزامات عملکردی محصول است که عدم برآورده ساختن آنها موجب نارضایتی مشتریان می شود و در مقابل، برآورده شدن کامل و مناسب آنها رضایت و خشنودی مشتری را به دنبال خواهد داشت.

✓ در نهایت دسته سوم خصوصیات محصول، الزامات انگیزشی هستند. الزامات انگیزشی در زمان کاربرد محصول به عنوان یک نیاز و الزام از دید مشتری تلقی نمی گردند و در نتیجه عدم برآورد ساختن این گروه از الزامات کیفی، موجب عدم رضایت مشتری نمی شود، ولی ارائه آنها در محصول، هیجان و رضایت بالایی را در مشتری پدید می آورد .

در مدل کانو، هر سه دسته ویژگیهای کیفی محصول، در یک نمودار دوبعدی نمایش داده است. در محور افقی میزان ارائه و ارضای هر یک از ویژگیهای کیفی محصول نمایش داده می شود.



محور عمودی میزان رضایت و یا خشنودی مشتری و محور افقی میزان ارائه الزام کیفی مورد نظر مشتری را نشان می دهد. بالاترین یا پایین ترین نقطه از محور عمودی نمودار به ترتیب بیانگر نهایت رضایت مشتریان و

عدم رضایت مشتریان است. محل تلاقی محور افقی و عمودی بیانگر جایی است که مشتری در حالت تعادل از نظر رضایت و عدم رضایت قرار دارد. سمت راست محور افقی، بیانگر جایی است که الزام کیفی مورد انتظار به طور کامل عرضه شده است و سمت چپ محور افقی، نقطه ارائه محصولی است که خصوصیات کیفی مورد انتظار را ندارد و الزام کیفی مورد نظر به هیچ عنوان در محصول یا خدمت لحاظ نشده است.

مدل کارپ (KARP)

یکی از مدل های معروف جهت برخورد با ارباب رجوع عصبانی مدل چهار مرحله ای کارپ می باشد. طبق این مدل شما باید هر یک از این مراحل را به ترتیب طی کرده تا مراجعین ناراضی و عصبانی را بتوانید آرام نمایید. این مدل روشی است برای آرام نمودن مراجعین نا آرام.

کنترل : Control

تاکید بر کنترل رفتاری / روش ها و برخورد مشتری مشکل ساز نمی تواند مرا عصبانی و دلخور کند.

تأیید / تصدیق : Acknowledge

برای مشتری مشکل ساز مهم است که بداند شما حالت و شرایط هیجانی او را درک کرده اید یا خیر. دو ابزار مهم در این زمینه گوش دادن و همدلی است.

تمرکز مجدد : Refocus

بجای مقابله با هیجان های مشتری تمرکز بر مشکل موجود کنیم و بدنال راه حل باشیم.

مسئله یابی : Problem solving

تبادل اطلاعات، ارائه راه حل علمی، انتخاب بهترین گزینه، پیگیری راه حل تا حصول نتیجه.

مدل گپ (GAP)

یکی از مدل های موثر در عدم رضایتمندی ارباب رجوع مدل گپ (مدل فاصله) می باشد . بر اساس این مدل عدم نارضایتی مراجعین ارتباط مستقیم با فاصله آنچه هست و آنچه که باید باشد دارد . در گپ اول که ارتباط مستقیم با ارائه کننده خدمت دارد نشان می دهد که نبود فرهنگ مشتری مداری و فقدان تعهد تکریم مشتری اولین گام نارضایتی مراجعین می باشد . در گپ دوم عدم وجود امکانات کافی و منابع مالی و جریانات سیاسی و ... بین آنچه باید باشد فاصله ایجاد می کند و باعث نارضایتی می گردد . در گپ سوم عدم آمادگی سازمان و عدم آموزشهای لازم باعث ارائه یک محصول کم کیفیت می شود و باز هم فاصله ایجاد می کند بین انتظارات مردم و محصول یا خدمت دریافت شده . در گپ چهارم تبلیغات گمراه کننده و دوراز ذهن از یکطرف و ارائه خدمات پس از فروش کم رنگ از یکطرف باعث ایجاد نارضایتی می گردد . در گپ پنجم آنچه ما از شنیده های دیگران و تجربیات قبلی داریم برایمان انتظاراتی ایجاد می کند و زمانی که خدمات جدید را دریافت می کنیم با انتظارات ما فاصله داشته و احساس نارضایتی می کنیم .

GAP ۱

فقدان فرهنگ مشتری مداری در سازمان

عدم تعهد مدیریت

فقدان اصل تمرکز بر مشتری در مدیران میانی سازمان

GAP ۲

محدودیت منابع در دسترس

جهت گیری های سیاسی سازمان

شرایط مساعد بازار و عدم نیاز برای دستیابی به رضایت مشتری

بی تفاوتی مدیریت سازمان

GAP ۳

عدم صلاحیت کارکنان در مشاغل

عدم وجود فرهنگ مدیریت کیفیت جامع

مشخص نبودن شرح وظایف کارکنان

وجود تعارض های درون سازمانی

GAP ۴

تبلیغات گمراه کننده

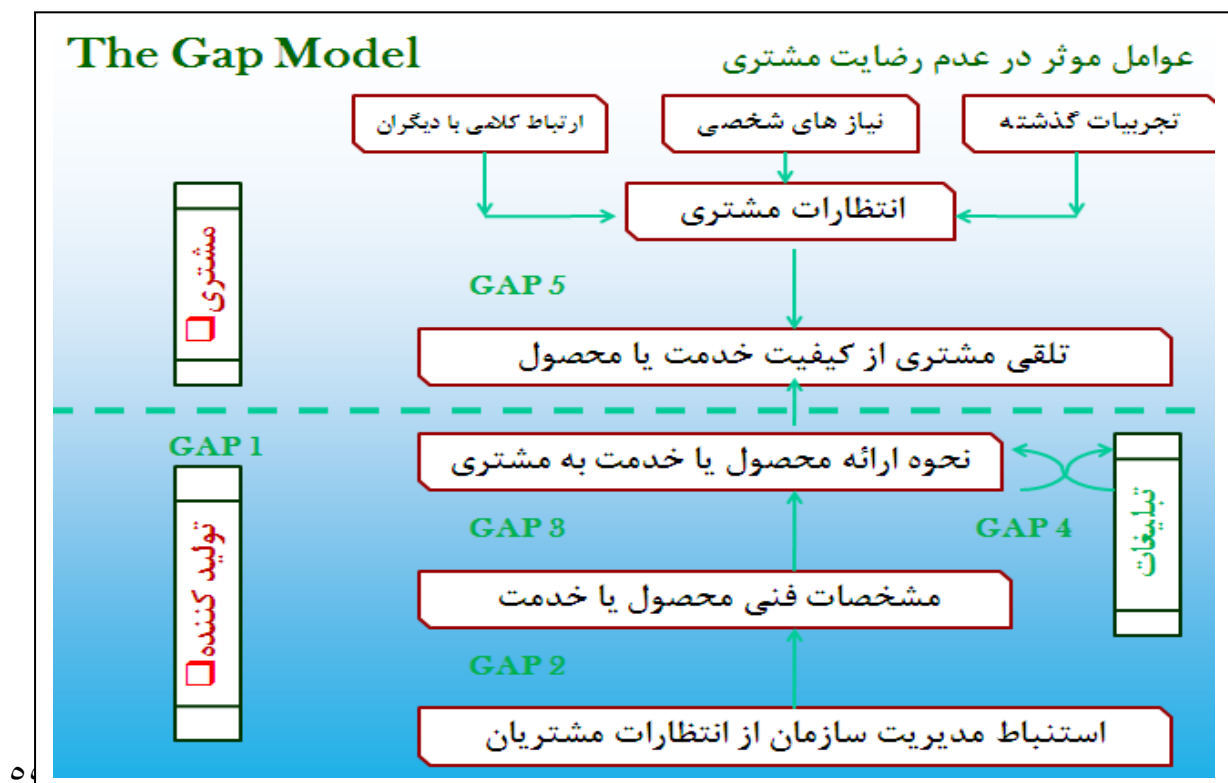
عدم کارایی بخش بازاریابی سازمان

عدم هماهنگی واحد های بازاریابی با واحد های عملیاتی سازمان

GAP ۵

ابهام در سطح کیفیت کالا و یا خدمات

عدم تغییرات روشن در کیفیت کالا و یا خدمات



منابع :

۱. ترنس آر، میچل (۱۳۷۷) مردم در سازمان ها زمینه رفتار سازمانی، حسین شکر کن، چاپ دوم، تهران
۲. رهنمود، فرج ا... (۱۳۸۴)، معماری سازمان دولت گامی بنیادین در تکریم ارباب رجوع و تحول اداری شماره ۴۹
۳. معاونت پژوهشی موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (۱۳۷۹)، جایگاه مردم در نظام اسلامی از دیدگاه امام خمینی، چاپ اول
۴. فقیهی، ابوالحسن (۱۳۸۱)، نظام های پاسخگویی در بخش دولتی، فصلنامه مطالعات مدیریت
۵. باقریان، مهدی (۱۳۸۱)، فلسفه روابط عمومی کاربردی در روابط عمومی، تهران، نشریه کارگزار روابط عمومی
۶. شریف، باقر (۱۳۸۲)، پژوهشی دقیق در زندگانی امام رضا (ع)، اخبارالرضا
۷. طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی مصوبه ۱۳/۱۸۵۴۰/ط مورخ ۸۱/۲/۱۰
۸. آقاییار، سیروس (۱۳۸۷)، طرح تکریم و جلب رضایت مراجعین و مشتریان ، چاپ اول
۹. محمدی ، اسماعیل (۱۳۹۰)، مشتری مداری ، تکریم ارباب رجوع ،
۱۰. راجر کارت رایت ، (۲۰۰۲) پارسائیان ، علی (۱۳۸۳)، ارتباط با مشتری ، چاپ ۲۰۰۲
۱۱. یحیائی ایله ای (۱۳۸۵) ، اصول مشتری مداری ، چاپ ۱۳۸۵