

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جزوه آموزشی
طرح تکریم ارباب رجوع

عنوان	صفحه
مقدمه.....	۱
اهداف طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری.....	۴
فصل اول : طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری	
مصوبه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری.....	۵
شفاف و مستند سازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع.....	۶
اطلاع رسانی از نحوه خدمات رسانی به مردم.....	۶
تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم.....	۷
بهبود و اطلاع روشهای ارائه خدمات به مردم.....	۷
نظر سنجی از مردم.....	۸
نمونه فرم نظرسنجی از ارباب رجوع.....	۹
نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم.....	۱۰
تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می گردند.....	۱۱
سایر موارد اجرایی.....	۱۲
دستور العمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان.....	۱۳
فصل دوم : اصول مشتری محوری	
مشتری یعنی چه؟.....	۱۸
نیاز مشتری.....	۱۸
فرهنگ کار در سازمان.....	۱۹
مراحل ایجاد و گسترش فرهنگ مشتری مداری در سازمان.....	۲۱
روابط عمومی و تکریم ارباب رجوع.....	۲۴
وظایف کارکنان و طرح تکریم ارباب رجوع.....	۳۰
فصل سوم : اخلاق اداری و رفتار شغلی	
اخلاق اداری و رفتار شغلی.....	۳۱

مقدمه:

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 درباره 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" . 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 پیشنهادهای 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.

امروزه در جهان پر از تحولات سریع مشتریان از جایگاه بسیار ویژه ای در نزد مراکز تولید و سازمانها و شرکتهای ارائه دهنده کالا و خدمات برخوردارند. بطوریکه شرکتهای و سازمانها تلاش دارند تا نظرات و خواسته های

متقاضیان خدمات را با شیوه های مختلف اخذ و در جهت بر آورده نمودن طرح تکریم ارباب رجوع تلاش دارند بنحوی پاسخگوی خواسته های بر حق مردم باشند. بی شک ارائه خدمات به مردم اصلی ترین وظیفه سازمانها و دستگاههای اجرایی و اداری کشور می باشد. ایجاد تشکیلات وسیع اداری و تاسیس سازمانها، وزارتخانه و شرکتها و... همه و همه در راستای خدمت رسانی به مردم صورت پذیرفته است. گستردگی و تنوع امور قابل ارائه به مردم به همراه عدم توسعه نیروهای کارآمد در مجموعه سیستم ها و روشها و عدم وجود امکانات مناسب، فرآیند ارائه خدمات و اطلاع رسانی نامطلوب موجب عدم رضایت مندی در ارباب رجوع می شود. خوشبختانه در سالهای اخیر با تغییر در رویکرد و دیدگاه های گذشته و نگرش جدید در مولفه های مهم در خدمت رسانی به مردم در دستگاههای اجرایی بالاخص توجه به رفع نقض ضعف اطلاع رسانی و فرهنگ سازی زمینه و بستر مناسب جهت ارتقای رضایت مندی، جلوگیری از اتلاف وقت و تردد اضافی، اتلاف سرمایه و غیره در دستگاه های اجرایی فراهم گردیده است. لذا به طور خلاصه می توان گفت دولت با اجرا در آوردن این طرح به دنبال مقاصد زیر می باشد: ۱- افزایش اثر بخشی و کارائی در نهادها ۲- آشنایی مردم با قوانین و مقررات مربوط به امور جاری ۳- آشنایی مردم با وظایف و مسئولیتهای دستگاهها و سازمانهای دولتی ۴- آگاهی مردم از نحوه و فرآیند انجام کارها ۵- محیا شدن شرایط جهت بیان نظرات و پیشنهادات و شکایات مردم ۶- بهره گیری از نقطه نظرات مردم و کارشناسان جهت اصلاح روشهای فرایند انجام کار. جلب رضایت و تکریم ارباب رجوع، بحث جدیدی نیست که طی سالهای اخیر مورد توجه سازمانها و موسسه های خدماتی واقع شده باشد، بلکه خدمت به ارباب رجوع مقوله ای است که ریشه در تاریخ بشر دارد. امروزه سازمانها و موسسه های خدماتی در سطح جهان، در فضایی به رقابت می پردازند که توجه به خواست و انتظارات مشتریان را عاملی برای ادامه حیات حرفه ای خود معرفی می کنند، آنان به کمک ابزارها و وسایل جدید ارتباطی به تفکر جدیدی دست یافته اند و آن چگونگی ورود به اذهان و خاطره مراجعین خود با آرایه کار و خدمات با کیفیت است. تکریم انسان از دیدگاه قرآنی قبل از اینکه انسان از سوی هم نوع خود مورد تکریم قرار گیرد، از سوی خداوند مورد تکریم قرار گرفته است. در بین مخلوقات خداوند متعال، انسان از ویژگیهای بسیار ممتازی برخوردار می باشد. هنگامی که انسان را خلق کرد خود را تحسین گفت: "فتبارک الله احسن الخالقین" سوره مومنون آیه ۴ " سپس به فرشتگان امر به سجده انسان داد. خداوند کرامت و جایگاه انسان را تا آنجا رفیع قرار داد که مورد سجده فرشتگان قرار گرفت و فرشته ای که انسان را سجده نکرد از درگاه خداوند ترد شد. در جای دیگری از قرآن کریم آمده است: "لقد خلقنا الانسان فی احسن

تقویم" ما انسان را در مقام احسن نیکوترین مراتب صورت وجود آفریدیم (سوره تین آیه ۴). در جای دیگر، مقام خلیفه الله به انسان عطاء شده است: "انی جاعل فی الارض خلیفه (سوره بقره، آیه ۳۰). علاوه بر مقام خلافت الهی، خداوند به انسان عظمت و شرافت دیگری بخشیده و آن، دمیدن روح خود در او بوده است: "و نفخت فیه من روحی" اینکه خداوند از روح خود در انسان می دمدم، نشانگر شرافت و قداست این مخلوق الهی است و همین ویژگی است که انسان را سزاوار تقدیس و تکریم فرشتگان قرار داده است. در آیه ۷۰ سوره اسراء، تکریم خداوند متعال نسبت به بنی آدم و بسیاری از مخلوقات مطرح شده است: "ولقد کرما و جعلنا هم فی البحر" فرزندان آدم را حقیقتاً گرامی داشتیم و آنان را در خشکی و دریا برنشانیدیم و از چیزهای پاک به ایشان روزی دادیم و بر بسیاری از آفریده های خود آنان را به گونه های برجسته برتری دادیم. گفتار و عمل ائمه اطهار خداوند متعال، با وجود اینکه به انسان عقل و اختیار عطاء فرمود، پیامبرانی را هم برای هدایت انسان به سمت زندگی شرافتمندانه و سعادت‌مندانه و نهایتاً برای رسیدن به کمال و قرب الهی مبعوث فرمودند. نتیجه هایی که از تاکیدهای مستمرقرآن کریم و همچنین جملات قصار پیامبر گرامی(ص) و ائمه اطهار(ع) در خصوص احترام به مقام انسان یا به عبارت دیگر، تکریم انسان میگیریم، این است که در جامعه امروز به ویژه در نظام مقدس جمهوری اسلامی باید با تکریم ارباب رجوع در دستگاه های دولتی و غیر دولتی، یکی از نشانه های برجسته دین اسلام را در تجلیل از مقام شامخ انسان به نمایش بگذاریم. تحقق این هدف می تواند یکی از پایه های اساسی تعالی جامعه را بنیان نهد. پیامبر گرامی اسلام(ص) سلام کردن را مستحب، اما پاسخ سلام دادن را واجب دانسته اند(حتی در نماز) این امر نشانه بارز و نماد عالی تکریم انسانی است که در امت اسلامی به عنوان یک تکلیف دینی، اخلاقی و اجتماعی رعایت می شود. دستورات حکومتی حضرت علی (ع) به والیان خود، بعد از توصیه به تقوای الهی، رسیدگی به امور مردم و تکریم آنان مورد سفارش و تاکید قرار گرفته است.

به منظور ایجاد تحول در نظام اداری کشور و نیز بررسی علمی و دقیق اقداماتی که در سازمان امور اداری و استخدامی کشور انجام شد، برنامه ای تحت عنوان "برنامه تحول در نظام اداری کشور" تنظیم و به تصویب شورای عالی اداری و سپس هیات وزیران رسید.

این برنامه مشتمل بر ۷ برنامه اصلاحات اداری، موضوع نامه شماره ۱۰۵/۲۰۰۶۵ مورخ ۱۳۸۰/۱۱/۲۹ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، به قرار زیر است که می بایستی توسط دستگاه های دولتی اجرا گردد:

- ۱- برنامه منطقی نمودن اندازه دولت
- ۲- برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت
- ۳- برنامه تحول در نظام های مدیریتی
- ۴- برنامه تحول در نظام های استخدامی
- ۵- برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت
- ۶- برنامه اصلاح فرآیندها ، روش های انجام کار و توسعه فن آوری اداری
- ۷- برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

در همین راستا و در جهت رضایت مردم از خدمات دستگاه های دولتی و نیز به کارگیری مولفه هایی از قبیل : سرعت، صحت و دقت در انجام کار مراجعان ، چگونگی رفتار و برخورد با خدمت گیرندگان و اطلاع رسانی مناسب ، برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری به عنوان یکی از برنامه های هفتگانه تحول اداری در جلسه ۱۳۸۱/۰۱/۲۵ شورای عالی اداری مورد تصویب قرار گرفت. مصوبه مربوط ، تحت عنوان " طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری " با شماره ۱۳/۱۸۵۴۰. ط تاریخ ۱۳۸۱/۰۲/۱۰ به 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 ، ابلاغ شد .

اهداف طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری:

اهم اهداف این طرح عبارتند از:

- ۱- اطلاع رسانی مناسب به مراجعان درباره نحوه خدمت رسانی از طریق بروشور ، کتاب راهنما ، تابلو اعلانات و ...
- ۲- بازنگری و اصلاح و مهندسی مجدد روش های انجام کار ، به منظور ایجاد سهولت و افزایش سرعت و دقت در خدمت رسانی به مردم .
- ۳- تدوین منشور اخلاقی سازمان ، به منظور ایجاد برخورد مشفقانه و مناسب با ارباب رجوع .
- ۴- نظر خواهی از مراجعان به اداره ها ، درباره کیفیت خدمت دهی و چگونگی برخورد کارکنان .
- ۵- ایجاد ساز و کارهای لازم ، به منظور تشویق کارکنانی که موجب رضایت خدمت گیرندگان می شوند و برخورد با کارکنان خطا کار.

۶- نظر سنجی از مردم درباره رضایت آنان از کیفیت خدمت رسانی دستگاه های دولتی.

لازم به ذکر است که به منظور حسن اجرای مصوبه مذکور و نیز حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرائی با مردم ، نظارت لازم از سوی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ، استانداری ها و دستگاه های دولتی ، از طریق انجام بازرسی های موردی انجام خواهد گرفت.

فصل اول

مصوبه « طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری »

شماره مصوبه شورای عالی اداری : ۱۳/۱۸۵۴.ط

تاریخ مصوبه شورای عالی اداری : ۱۳۸۱/۰۲/۱۰

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 .

شفاف و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع :

ماده ۱- کلیه مدیران ، روسا و مسئولین واحدهای ستادی و اجرایی دستگاه های موضوع این مصوبه (واحدهای دارای ارباب رجوع مستقر در مرکز ، استان، شهرستان و بخش و ...) مکلفند ، جهت شفاف سازی نحوه ارائه خدمت به مردم حداکثر تا تاریخ ۱۳۸۱/۷/۱ ، اطلاعات لازم در خصوص خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع را به نحوی که حاوی موارد زیر باشد، مستند کرده و در اختیار مراجعین قرار دهند :

- 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
 - عنوان واحد، محل استقرار، نام متصدی انجام کار و تعیین اوقات مراجعه
 - نوع فن آوری مورد استفاده
- تبصره: روسای واحدهای اجرایی در مرکز و استان موظفند یک نسخه از اطلاعات و مکتوبات ارائه شده به مردم را حسب مورد به دبیرخانه شورای تحول اداری دستگاه متبوع در مرکز یا کمیسیون های تحول اداری مربوط در استان ارسال نمایند.

اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم :

ماده ۲- کلیه اطلاعات مذکور در ماده یک باید به ترتیب اولویت و از طرق ذیل به اطلاع عموم مردم و مخاطبین برسد :

- نصب در تابلوی راهنما در مبادی ورودی و در معرض دید مراجعین
- تهیه بروشور و توزیع بین ارباب رجوع و مخاطبین
- نصب نام خانوادگی، عوامل متصدی انجام کار ، پست سازمانی و رؤس وظایف اصلی کارکنان در محل استقرار آنان

- راه اندازی خط تلفن گویا برای راهنمایی مردم حداکثر ظرف «۷» ماه از تاریخ ابلاغ مصوبه

ماده ۳- دستگاه های مشمول این مصوبه مکلفند نسبت به تهیه کتاب راهنمای مراجعین و ایجاد سایت اینترنتی جهت اطلاع رسانی در خصوص خدمات قابل ارائه دستگاه های اجرایی به مردم و ارباب رجوع براساس بخشنامه های سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور اقدام نمایند .

تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم :

ماده ۴- دستگاه های مشمول این مصوبه نسبت به تهیه و تدوین منشور اخلاقی سازمان متبوع مشتمل بر موارد ذیل با توجه به مبانی اعتقادی و اخلاقی برای تثبیت رفتارهای مناسب شغلی مورد انتظار جهت ارج نهادن و احترام به مردم اقدام نمایند :

الف _ نظم و آمادگی برای ارائه خدمات به مردم ، وقت شناسی ، نظم و آراستگی لباس و ...

ب _ رعایت ادب و نزاکت ، عدالت و انصاف در ارائه خدمات خوب به مردم ، همکاری و خوش برخوردی

ج _ آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی در هنگام موردنیاز به خدمت گیرندگان

د _ وجود تمایلات مثبت به کار ، متناسب با نوع کار و فعالیت ها

هـ _ برای احترام به ارباب رجوع کلیه واحدهای اجرایی موظفند فضای مناسب اداری برای حضور ارباب رجوع اختصاص دهند و امکانات و تسهیلات لازم را برای آسایش و استقرار آنان فراهم نمایند.

و _ تمامی واحدها مکلفند نام و نام خانوادگی عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی و فهرست اصی وظایف کارکنان خود را در محل استقرار آنان به نحو مناسب و قابل رویت برای مراجعان نصب نمایند .

ز _ واحدهای اجرایی موظفند به منظور کاهش ارتباط کارکنان و ارباب رجوع و نیز رعایت شان مردم نسبت به ایجاد گیشه های خدماتی براساس مصوبه شماره ۵۰۵۱/دش/۱ مورخ ۱۳۷۵/۵/۲ شورایعالی اداری اقدام نمایند .

بهبود و اصلاح روش های ارائه خدمات به مردم :

ماده ۵- روسای هر یک از واحدهای اجرایی موظفند حداکثر تا تاریخ ۱۳۸۱/۷/۱ روش های موردعمل را با رعایت قوانین و مقررات مربوط و با کسب نظر از متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان ، اصلاح و ضمن اجرا ، یک نسخه از روش اصلاح شده را برای کمیسیون تحول اداری دستگاه مربوط در استان ارسال دارند.

تبصره: کمیسیون تحول اداری دستگاه در استان حداکثر ظرف «۲» ماه از زمان وصول پیشنهادهای از بین روش های اصلاح شده، بهترین روش را حسب مورد برای شورا یا کمیسیون تحول اداری دستگاه متبوع ارسال خواهد نمود. ماده ۶- شورا یا کمیسیون تحول اداری دستگاه موظف است، روش های اصلاح شده پیشنهادی را مجدداً بررسی و ممیزی نموده و بهترین روش قابل تسری را انتخاب نموده و پس از تطبیق با قوانین و مقررات و بهسازی آنها، جهت اجراء به کلیه واحدهای استانی و شهرستانی و ... تابعه ابلاغ نماید.

تبصره: دستگاه هایی که فاقد شورا یا کمیسیون تحول اداری می باشند، بررسی های فوق الذکر توسط واحدهای تخصصی مربوط انجام خواهد شد.

ماده ۷- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است برای آشنایی مدیران، روسا، عوامل و متصدیان واحدهای اجرایی، دستورالعمل نحوه مستندسازی و اصلاح روش های انجام کار و شیوه های اطلاع رسانی ارائه خدمات را به روش ساده ظرف مدت ۴۵ روز تهیه، تنظیم و در اختیار دستگاه ها قرار دهند.

تبصره: مرکز آموزش مدیریت دولتی و واحدهای آموزشی دستگاه های اجرایی موظفند، آموزش های لازم را بر اساس دستورالعمل های مربوطه حداکثر در ۱۲ ساعت به مدیران، روسا، عوامل و متصدیان واحدهای مشمول که متقاضی آموزش هستند ارائه نمایند.

نظرسنجی از مردم:

ماده ۸- واحدهای اجرایی موظفند هنگام ورود ارباب رجوع، برگ نظرسنجی در اختیار وی قرار دهند و نظر ارباب رجوع را در خصوص نحوه گردش کار، همچنین تطبیق یا عدم تطبیق آن با اطلاعات اعلام شده قبلی و رفتار متصدیان انجام کار جویا شوند. برگ نظرسنجی می تواند ظهر برگ ملاقات و یا به هر طریق دیگر با رعایت صرفه جویی و اختصار طراحی شود.

تبصره ۱: واحدهای اجرایی موظفند نسبت به راه اندازی و استقرار پست صوتی و صندوق پیشنهادات به منظور اخذ مشاوره و راهنمایی از مردم اقدام نمایند.

تبصره ۲: در پایان هر ماه برگه های نظرسنجی توسط رئیس واحد مربوطه، بررسی و کسانی که براساس دستورالعمل سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و بر مبنای نظرسنجی مردم از حد انتظار بالاتر ارزیابی شوند

مورد تشویق قرار گیرند و با کارکنانی که موجبات عدم رضایت ارباب رجوع را فراهم کرده اند ، برخورد قانونی شود.

ماده ۹- مرکز آمار ایران در مرکز و استان ها موظف است جهت سنجش میزان رضایت مردم از دستگاه های اجرایی ملی و استانی مشمول این مصوبه سالیانه طرح افکارسنجی میزان رضایت مردم را اجراء و نتایج بدست آمده را به تفکیک دستگاه ها در بهمن ماه هر سال به دولت ارائه نماید.

نمونه فرم نظر سنجی از ارباب رجوع (موضوع ماده ۸ طرح تکریم مردم)

رسول اکرم (ص): هرکس برادر مسلمان خود را با کلمه لطف آمیز تکریم کند و غم اور را بزدايد همواره در سایه جاودان لطف الهی است.

فرم نظر سنجی

- ۱- آیا اطلاع رسانی و راهنمایی لازم به صورت شفاف و دقیق برای انجام خدمات مورد در خواست به شما ارائه شده است ؟
بلی " " تا حدودی " " خیر "
- ۲- نحوه برخورد کارکنان با شما چگونه است؟ بسیار خوب " " خوب " " متوسط " " بد "
- ۳- آیا خدمت مورد نظر شما در موعد مقرر انجام شده است؟ بلی " " خیر "
- ۴- نام فرد یا افرادی که مناسبترین برخورد و همکاری را با شما داشته اند مرقوم فرمایید؟
- ۵- نام فرد یا افرادی که برخورد نامناسبی با شما داشته اند مرقوم فرمایید؟
- ۶- چنانچه در خواست خلاف مقررات از جنابعالی شده است لطفاً آنرا مرقوم فرمایید. (با ذکر مورد و فرد مورد نظر)
- ۷- لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را برای اصلاح امور بنویسید.

در صورت تمایل این قسمت را تکمیل کنید :

امضاء :

شماره تماس :

نام و نام خانوادگی :

ساعت ورود :

تاریخ ورود :

نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم :

ماده ۱۰- کلیه دستگاه های مشمول این مصوبه موظفند جهت تحقق اهداف مصوبه و نظارت بر اجرای آن، همچنین پی گیری ، راهنمایی و رفع موانع و ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی تحت مدیریت خود اقدامات ذیل را انجام دهند :

الف _ تجهیز واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایات جهت بازرسی و تهیه گزارش های لازم .

ب _ انتخاب بازرس ویژه یا بالاترین مقام مسئول دستگاه برای بازرسی ، راهنمایی و ارائه گزارش مستمر از پیشرفت و اجرای مصوبه .

تبصره: برای هر وزارتخانه یا سازمان مستقل ، و استانداری ها انتخاب حداقل ۵ بازرس به طریق مذکور در بند «ب» ضروری می باشد .

ماده ۱۱ - سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و استانداران استان ها موظف هستند بر حسن اجرای این مصوبه نظارت نمایند و موارد عدم اجرای مصوبه را به وزیر یا بالاترین مقام مسئول دستگاه گزارش کنند . مقام مسئول پس از بررسی موضوع و در صورت موجه بودن علت عدم اجرای مصوبه ، ضمن ارائه راهنمایی های لازم برای واحد ذیربط ، مدت یک ماه را جهت رفع مشکل تعیین و اجرای آن را پی گیری کند . در صورتی که در مدت تعیین شده نسبت به اجرای مصوبه در واحد مربوطه اقدام نگردد ، مراتب از طریق سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به رئیس جمهوری گزارش می شود.

تبصره ۱: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و استانداران برای اجرای این مصوبه به تعداد موردنیاز به کارشناسان متعهد متخصص و ذیصلاح خود در مرکز و استان ها ، حکم بازرسی صادر خواهند نمود . این کارشناسان ضمن مراجعه به واحدهای اجرایی دستگاه های مشمول مصوبه ، نحوه انجام امور را بررسی و نسبت به تهیه گزارش اقدام می نمایند . دستگاه های مشمول این مصوبه موظف به همکاری در جهت حسن اجرای ماموریت های محوله با کارشناسان اعزامی سازمان یا بازرسان استانداری می باشند .

تبصره ۲: کارشناسان و بازرسان منتخب پس از طی آموزش های لازم با استفاده از چک لیست های هماهنگ و استاندارد نسبت به انجام ماموریت محوله اقدام می نمایند.

تبصره ۳: استانداران می توانند از بین افراد صاحب صلاحیت و واجد شرایط، متعهد و متخصص دانشگاهی یا بازنشسته که داوطلب نظارت بر اجرای این مصوبه می باشند پس از تایید ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان، ناظر یا بازرس افتخاری، انتخاب و حکم صادر نمایند.

تبصره ۴: شورای اسلامی شهر، شهرستان و استان در صورت نیاز به نظارت مردمی، بازرسان واجد شرایط خود را به استاندار استان مربوط پیشنهاد می نمایند، تا به عنوان ناظر یا بازرس افتخاری با رعایت تبصره ۳ این ماده انتخاب و حکم صادر شود.

تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می گردند

ماده ۱۲- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است جهت اعمال و تاثیر نظارت مردم و ارباب رجوع در وضعیت استخدامی کارکنان دستگاه های مشمول این مصوبه، نسبت به تهیه و تنظیم لوایح و مصوبات مربوط به زمینه تشویق و تنبیه کارکنان و رسیدگی به شکایات ارباب رجوع، حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ تصویب این مصوبه، اقدام نماید. این مقررات باید به نحوی وضع شود که رعایت حقوق مردم و کسب رضایت ارباب رجوع در چارچوب مقررات موضوعه، در دستگاه های اجرایی را تامین نماید.

ماده ۱۳- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است نسبت به تهیه و تدوین دستورالعمل تشویق و تنبیه حاوی اعطای لوح، تحت عنوان جایزه تکریم، اعطای جوایز نقدی و همچنین برخوردهای قانونی به همراه چگونگی معرفی کارکنان و مدیران واحدهای اجرایی و سازمانها و موسسات در فضای محلی، منطقه ای و ملی که بیشترین و بهترین اقدامات را جهت کسب رضایت مردم و بهبود کیفیت خدمات خودانجام داده اند، اقدام نماید.

تبصره: ارباب رجوع و مراجعینی که پیشنهاد سازنده آنان در اصلاح روشهای انجام کار و رضایت مردم موثر واقع شده است نیز مشمول تشویق این ماده هستند.

ماده ۱۴- وزراء و روسای دستگاه های مستقل موظفند بر اساس گزارش های واصله از نمایندگان خود و استانداران و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ضمن انجام تشویق ها و تقدیرهای لازم، در مورد مدیران بی تفاوت و غیر موثر که موجبات رفع مشکلات مردم را فراهم نمی کنند، در صورت عدم توجه به

تذکرات مربوط، نسبت به عزل آنها و انعکاس موضوع برحسب اهمیت در محیط سازمانی و خارج از آن و سایر برخوردهای قانونی، اقدام نمایند.

سایر موارد اجرایی:

ماده ۱۵- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است برای پیشگیری و مبارزه با ارتشاء و ریشه کنی آن در دستگاه های اجرایی، لایحه قانونی تشدید مبارزه با این پدیده مذموم را حداکثر ظرف سه ماه تهیه و به هیات دولت تقدیم نماید.

ماده ۱۶- وزراء و روسای دستگاه های مشمول این مصوبه موظفند با فعال نمودن شوراها و کمیسیون های تحول اداری و معاونت ها و مدیریت های ذیربط نسبت به آموزش و توجیه مدیران، روسا و کارشناسان واحدهای مربوط اقدام نموده، پیگیری و اجرای این مصوبه را در اولویت اول دستگاه خود قرار دهند.

ماده ۱۷- در اجرای ماده ۱۶۷ قانون برنامه سوم توسعه، صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با هماهنگی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور نسبت به اطلاع رسانی و فراگیر سازی مفاد این طرح اقدام می نماید.

ماده ۱۸- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور مسئول نظارت بر اجراء دقیق این مصوبه است، که از طریق مختلف (منجمله تشکیل جلسات مستمر با نمایندگان تام الاختیار دستگاههای اجرایی) گزارشهای پیشرفت مصوبه را اخذ و به رئیس جمهور گزارش نموده و در شورایی عالی اداری مطرح می نماید و موارد عدم پیشرفت فعالیتها را از وزیر مربوطه در شورای مذکور پیگیری می نماید.

تبصره: استناداران مسئول پیگیری و نظارت بر اجراء موضوع این مصوبه در استان مربوطه هستند و ضمن دراولویت قراردادن موضوع، مساعدتهای لازم را اعمال و با تذکر مواردی که سستی یا بی تفاوتی نسبت به اجراء این مصوبه مشاهده می کنند، گزارش پیشرفت را به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و رئیس جمهور یا معاون اول ایشان ارائه می نمایند.

ماده ۱۹- دستگاههای اجرایی مشمول این مصوبه در صورت نیاز می توانند هزینه های اجرایی این مصوبه را تا سقف اعتبارات مصوب در موافقتنامه های بودجه هزینه ای و سرمایه ای پیش بینی نمایند و در صورتیکه برای توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات نیاز گسترده ای به امکانات سخت افزاری و نرم افزاری باشد،

چنانچه در بودجه مصوب پیش بینی نشده باشد با ارائه طرح و پروژه های مربوطه می توانند از اعتبارات پیش

بینی شده در بند الف تبصره ۱۳ بودجه سال ۱۳۸۱ استفاده نمایند.

تبصره: دستگاههای اجرایی استانی می توانند برای اجرای این مصوبه با تأیید سازمان و مدیریت برنامه ریزی استان از اعتبارات مازاد درآمد موضوع تبصره ذیل ماده ۷۴ قانون برنامه سوم توسعه استفاده نمایند.

ماده ۲۰ - دستگاههای اجرایی مشمول موظفند گزارش عملکرد خود را در خصوص این مصوبه هر سه ماه یکبار به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ارسال و سازمان مذکور نیز موظف است، هر ۶ ماه یکبار اطلاعات واصله را جمع بندی و نتایج آن را برحسب مورد به شورایعالی اداری گزارش نماید.

دستور العمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان

جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

شورایعالی اداری

شماره: ۱۹۰۱/۲۲۱۳۲۰

تاریخ: ۱۳۸۲/۱۱/۲۶

بسمه تعالی

شورایعالی اداری در یکصد و هشتمین جلسه مورخ ۸۸/۱۰/۳۰ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و در اجرای مواد ۸ و ۱۲ طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری (مصوبه شماره ۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۸۱/۲/۱۰ شورایعالی اداری) دستور العمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان را به شرح ذیل تصویب

نمود:

دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۸ و ۱۲ طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع

در نظام اداری

ماده ۱ - تعاریف :

مصوبه: منظور از مصوبه در این دستورالعمل مصوبه شماره ۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۸۱/۲/۱۰ شورایعالی اداری در مورد طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری می باشد .

دستگاه اجرایی: کلیه وزارتخانه ها ، مؤسسات شرکت های دولتی و شرکت ها و مؤسساتی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است از جمله نیروی انتظامی ، شهرداری تهران و سایر شهرداری ها ، بانک ها ، شرکت های بیمه ، همچنین مؤسسات و نهادهای عمومی و غیر دولتی و نهاد های انقلاب اسلامی که از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند .

ارباب رجوع : شخصی است که جهت دریافت خدمت یا کالا در چارچوب قوانین و مقررات عمومی به دستگاههای مشمول مصوبه مراجعه می نماید .

کارکنان: مستخدمین دولت اعم از رسمی و غیر رسمی در کلیه سطوح شغلی که عهده دار انجام وظایف محوله از دستگاه مطبوع خود می باشند .

ماده ۲- دستگاههای اجرایی موظفند نسبت به تعیین واحد های سازمانی که مستقیماً به مردم خدمت و یا کالا ارائه می نمایند (نظیر واحدهای درمانی ، خدماتی و اداری) اقدام و فرآیندهای مرتبط با ارباب رجوع را احصاء و مستند نمایند .

تبصره: واحدهای ستادی دستگاه های اجرایی و نظایر آن بطور مستقیم با مردم و ارباب رجوع برای ارائه خدمات در تماس نمی باشند با تشخیص دستگاه مربوطه مشمول این مصوبه نمی گردند.

ماده ۳- واحد اموراداری (کارگزینی) بعد از جمع بندی سالانه نظرات ارباب رجوع (فرم ع- ۱۳۱ (۷-۸۱) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور) بر اساس اطلاعات فرم های ماهانه سال گذشته در پایان اردیبهشت ماه هر سال ، ۵ درصد از کارکنان که بیشترین درصد برخورد مناسب (مندرج در ستون ششم فرم مذکور) را با ارباب رجوع داشته اند به شرط اینکه هیچ گونه برخورد نامناسب نداشته باشند ، انتخاب و جهت تشویق به رییس دستگاه یا واحد سازمانی مربوط معرفی می نماید .

ماده ۴- کارکنانی که به شرح فوق الذکر انتخاب و مورد تایید رییس دستگاه یا واحد سازمانی ذیربط قرار گرفته اند از امتیازات ذیل برخوردار می شوند :

- تشویق و تقدیر با امضای رییس دستگاه یا واحد سازمانی با درج در پرونده کارگزینی مستخدم
- حداکثر یکماه حقوق و مزایا به عنوان پاداش موضوع ماده ۴۳ قانون استخدام کشوری و یا مقررات استخدامی دستگاه با توجه به سقف اعتبارات دستگاه

ماده ۵- مشخصات کارکنانی که در مورد تشویق قرار گرفته اند به همراه مستندات مربوطه و گزارشی از عملکرد آنها حسب مورد به ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان یا شورای تحول اداری ارسال می گردد. ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان یا شورای تحول اداری دستگاه از بین کارکنانی که بیشترین امتیاز را کسب نموده اند ، ۳ نفر را به عنوان کارکنان نمونه در جلب رضایت ارباب رجوع انتخاب نموده و در مراسم جشنواره شهید رجایی (ره) معرفی و از امتیازات ذیل بهره مند خواهند شد :

- اعطای لوح تکریم ارباب رجوع با امضاء استاندار و یا وزیر حسب مورد
- اعزام به سفر حج عمره و یا معادل ریالی آن
- بهره مندی از اولویت در استفاده از فرصت های آموزشی
- یکسال تعجیل در ارتقاء گروه (حداکثر ۳ بار در طول خدمت مستخدم)

ماده ۶- واحد اموراداری (کارگزینی) نظرات و پیشنهادات مراجعین که در فرم های نظر سنجی از ارباب رجوع (فرم ع- ۱۲۸ (۷-۸۱) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور) در زمینه حذف مراحل زائد، ادغام مراحل انجام کار و اصلاح روشهای مورد عمل و یا سایر موارد مرتبط با طرح تکریم و ارتقاء سطح رضایتمندی مردم منعکس شده است را جمع بندی و به دبیرخانه شورای پذیرش و بررسی پیشنهاد های دستگاه (موضوع بخشنامه شماره ۱۹۵۹۴۰/۱۹۰۰ مورخ ۸۱/۱۰/۲۴ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور) ارسال می نماید تا مورد بررسی قرارگیرد. در صورتی که پیشنهاد ارائه شده عملیاتی گردیده و موجبات افزایش سطح رضایتمندی مردم را فراهم آورد ، بنا به پیشنهاد دبیرخانه شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها و تایید رییس دستگاه یا مدیر واحد سازمانی به پیشنهاد دهنده جوایزی همراه با تقدیرنامه اعطاء می گردد .

ماده ۷- رسیدگی به سوء عملکرد کارکنان در ارتباط با ارباب رجوع بر مبنای موارد ذیل صورت می گیرد :

- نتایج نظرسنجی از ارباب رجوع

- گزارش بازرسان طرح تکریم

- شکایات واصله از ارباب رجوع

- سایر ساز و کارهای نظارتی

ماده ۸- واحد اموراداری (کارگزینی) مکلف است، ۵ درصد از کارکنانی که در ۳ ماه متوالی بیشترین تعداد برخورد نامناسب را براساس نتایج فرم جمع بندی ماهانه نظرات ارباب رجوع به شماره ع-۱۲۹ (۷-۸۱) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور کسب کرده اند و یا براساس گزارش بازرسی یا گزارش واحد رسیدگی به شکایات موجبات نارضایتی ارباب رجوع را فراهم نموده اند و تخلف آنان از مصادیق بند ۳ ماده ۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری تشخیص داده شده باشد با نظر بالاترین مقام دستگاه حسب مورد مشمول بند الف، ب و ج ماده ۹ قانون رسیدگی به تخلفات اداری نموده و یا پرونده آنان را به هیئت های رسیدگی به تخلفات اداری ارجاع نماید.

تبصره ۱- احکام مجازات های فوق الذکر با توجه به قانون رسیدگی به تخلفات اداری با امضاء وزیر یا رئیس سازمان مستقل، یا معاون یا مدیرکل (در صورت تفویض) بنا به پیشنهاد مدیر واحد مربوطه صادر خواهد شد.

تبصره ۲- درمورد کارکنان آزمایشی (مشمول قانون استخدامی کشور) که در یکسال بیش از سه ماه نسبت عدم رضایت ارباب رجوع در مورد آنان بیش از ۲۰ درصد باشد، ماده ۲۰ قانون استخدام کشوری اعمال خواهد شد و یا حسب مقررات مربوط، حکم آزمایشی آنان لغو می گردد.

تبصره ۳- لازم است مدیران نسبت به تغییر شغل و یا معرفی جهت طی دوره های آموزشی مربوط برای کارکنانی که برخورد نامناسب با ارباب رجوع توسط آنان تداوم داشته باشد، اقدام نمایند.

ماده ۹- در صورتی که امتیاز واحد سازمانی تحت سرپرستی مدیری براساس گزارش بازرسی طرح تکریم در سه نوبت متوالی در یکسال، نامطلوب تشخیص داده شود و یا نسبت عدم رضایت مراجعین در کل واحد سازمانی براساس ستون هفتم فرم جمع بندی سالانه نظرات ارباب رجوع بیش از ۲۰ درصد اعلام گردد یا گزارشات واصله از واحد رسیدگی به شکایات حاکی از عملکرد نامطلوب واحد سازمانی باشد، در مرحله اول براساس گزارش ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان و یا شورای تحول اداری از طریق استاندار یا رئیس دستگاه مورد تذکر قرار می گیرد و در صورت تکرار در دوره های بعدی ارزشیابی، موضوع از طریق شورای تحول اداری دستگاه یا ستاد

برنامه ریزی تحول استان به وزیر یا رییس دستگاه گزارش می شود تا اقدام لازم جهت تغییر شغل آنان (حداقل در یک سطح پایین تر) صورت گیرد .

ماده ۱۰ - اعتبار مورد نیاز برای اجرای این مصوبه از محل اعتبارات برنامه های ذیربط و برنامه تحول اداری و اعتبارات خارج از شمول قابل تأمین و پرداخت خواهد بود.

من ... التوفیق

محمد ستاری فر

معاون رییس جمهور و رییس سازمان

فصل دوم

اصول مشتری محوری

در جهان کنونی که امکان تولید انبوه کالا و خدمات زمینه افزایش عرضه نسبت به تقاضا را فراهم آورده است، برای تولیدکنندگان راهی جز جلب رضایت مشتری باقی نمانده و دیگر نمی توان حیطه بازار و عرضه را با ابزارهای محدود گذشته تعریف کرد. تجربه نشان داده است، سازمان هایی که ازمنظر سنتی به مفاهیم مشتری، کالا، بازار، فروش، خرید، رقابت، تبلیغات، کیفیت و... نگاه کرده و می کنند علاوه بر عدم کسب موفقیت، سرمایه های خود را هم از دست داده اند. با ظهور اقتصاد رقابتی مفاهیمی چون مشتری مداری و کسب رضایت مشتری، پایه و اساس کسب و کار تلقی شده و سازمانی که بدان بی توجه باشد از صحنه بازار حذف می شود. امروزه نقش مشتریان از حالت پیروی از تولیدکننده به هدایت سرمایه گذاران، تولیدکنندگان و حتی محققان و نوآوران مبدل گشته است. به این ترتیب بسیاری از مفاهیم و تئوری ها بر محور «مشتری» نگارش شده اند. سمت و سوی کلیه فعالیت ها برای تأمین نیازهای مشتری و کسب رضایت و اعتماد اوست. در بازار گسترده امروز موفقیت یا عدم موفقیت به رفتار مشتری بستگی دارد. اوست که با مطالعه و بررسی نیازهای خود و بازارگسترده و کالاهای متنوعی که دراختیاردارد و باتوجه به امکانات و استعداد خود به ارزش گذاری مواردی همچون قیمت، مرغوبیت، کیفیت و... می پردازد و درنهایت انتخاب می کند.

مشتری یعنی چه ؟

در فرهنگ بازار، مشتری فردی است که توانایی و استعداد خرید کالا و یا خدمتی را داشته باشد، که این توانایی و استعداد به صورت توأم در فرد بروز کرده و انتخاب و عمل خرید انجام می پذیرد. در این فرهنگ و دیدگاه مشتری فرد هوشمند و دانایی است که درباره تأمین نیازهای خود به خوبی مطالعه و بررسی می کند و با ارزش گذاری و در نظر گرفتن امکانات و استعداد خود به انتخاب می پردازد.

نیاز مشتری

در نظر عامه نیاز به معنای هرنوع کمبودی است که برای انسان به وجود می آید. در فرهنگ بازار نیاز مشتری اینگونه تعریف می شود که: «نیاز مشتری عبارت است از هرنوع احساس کمبودی که برای مشتری به وجود می آید و او تلاش می کند تا با بهره گیری از استعداد و توانایی خود نسبت به رفع آن اقدام نماید.»

با توجه به مفهوم گسترده ای که در تعریف نیاز مشتری وجود دارد، امکان تهیه و طبقه بندی جامع و کاملی از نیازهای مشتری دشوار است. زیرا اولاً نیازهای مشتری نامحدود است، ثانیاً ممکن است نیاز برای یک مشتری جزء نیازهای اساسی به شمار رود، در حالی که همان نیاز برای مشتری دیگر نیاز عادی محسوب شود. بنابراین در شناسایی و ارزیابی نیاز مشتری لازم است رفتار مشتری با توجه به توانایی ها و استعدادهای او مبنای کار و مطالعه قرار گیرد. در اقتصاد رقابتی دغدغه همه شرکت ها این است که نه تنها هرروز به تعداد مشتریان خود بیفزایند، بلکه مشتریان قدیمی خود را نیز حفظ کرده و از دست ندهند. زیرا که هزینه فروختن به مشتری قدیمی کمتر از تلاش برای جذب مشتری جدید است. حال باید تعریف کرد که «رضایت مشتری» چیست و چگونه شناسایی و به کار برده می شود؟ رضایت احساس مثبتی است که در هر فرد پس از استفاده کالا یا دریافت خدمتی ایجاد می شود. در جوامع کنونی محصول یا خدمتی مورد اقبال مشتری قرار خواهد گرفت که ارزش مورد انتظار وی را برآورده سازد. ارباب رجوع زمانی از دریافت محصول یا خدمت راضی و خشنود خواهد بود که خدمات دریافت شده برابر یا فراتر از ارزش مورد انتظارش باشد. کسب رضایت مشتری^۲ شرط اساسی دارد: اول این که کالا یا خدمت مورد تقاضا در زمان مقرر تحویل شود. دوم این که به سؤالات او به موقع و درست پاسخ داده شود. یک مشتری وقتی از کالا یا خدمت راضی باشد، علاوه بر این که خودش دوباره برای خرید آن بازمی گردد، خریدار دیگری را نیز به همراه می آورد. پس سازمانی در این زمینه موفق می شود که کار گروهی و فرهنگ جلب رضایت

مشتری را در اولویت کاری خود قرار دهد و برای دستیابی به آن تلاش کند. مدیران سازمان ها باید به این باور برسند که ارائه خدمت مطلوب به ارباب رجوع و کسب رضایت و خشنودی آنها از اهداف اساسی سازمان است و در موفقیت سازمان نقش حیاتی دارد.

فرهنگ کار در سازمان

از صفات برجسته سازمان های بسیار موفق آن است که فرهنگی بسیار توانا و پیشرفته دارند. چنانچه فرهنگ را به اختصار مجموعه ارزش ها، باورها و دانش های مشترک و پذیرفته شده یک گروه دانسته و کار را فعالیت های اقتصادی منجر به ارزش افزوده در نظر بگیریم، فرهنگ کار عبارت است از: «مجموعه ارزش ها، باورها و دانش های مشترک و پذیرفته شده یک گروه کاری در انجام فعالیت های معطوف به تولید یا ایجاد ارزش افزوده و به کلام دیگر این که در وجود کارکنان یک سازمان چه ارزش ها و نگرش هایی درونی شده و مورد پذیرش جمعی قرار گرفته است.»

تلاش برای تعریف و بیان فرهنگ کار نشانه آن است که فرهنگ بر اثر تعامل مردمان گوناگونی که در یک نظام جمعی ایفای نقش می کنند پدید می آید و لازمه شکل گیری و جهت گیری آن، همکاری متقابل است. فرهنگ هر سازمان با فرآیندهای مدیریت رابطه تنگاتنگی دارد. فرایند مدیریت در سازمان، حرکت و روند سازمان را معین می کند، شوق به اقدام را برمی انگیزد و فرهنگ سبب برانگیختن شوق افراد به کوشش همه جانبه برای خلق جایگاه آینده می شود.

در جهانی که رقابت ها هر لحظه در حال افزایش است، سازمان ها دریافته اند که فرهنگ سازمان بیش از هر عامل دیگر می تواند در کامیابی یا ناکامی آنها دخیل باشد. تحول فرهنگی در سازمان هایی که با اسلوب مدیریت سنتی بار آمده اند، مستلزم تغییر الگوی فکری و جهان بینی مدیریت است. باید بدانیم که هر ضعف و نقصی در هر جای سازمان پیدا شود به پای مدیریت نوشته می شود. سازمان هایی که در امور خود به موفقیت های چشمگیری دست می یابند، پایبند باورهای زیر هستند:

اساس موفقیت پایدار، اصل احترام به منزلت انسانی است.

وجود ارتباطات سازمانی و مناسبات در سازمان نخستین گام نیل به موفقیت محسوب می شود.

همه تغییرات و دگرگونی ها به دست افراد ایجاد می شود.

کارکنان کالای مصرفی و یا محدود نیستند. بلکه منبعی برای سازمان محسوب می شوند که به کمک اصول مراقبت پیشگیرانه و پیشبینانه افزایش ارزش دارند.

با استفاده از ابزارهایی چون آموزش، مشارکت در تصمیم گیری و عملکرد، امنیت شغلی و... باید به رفاه کارکنان و بهبود کیفیت زندگی آنان توجه کرد.

برای موفقیت باید به رفاه مشتریان درون سازمانی (کارکنان) و مشتریان برون سازمانی (ارباب رجوع) یا مصرف کننده کالا و خدمت به طور همزمان توجه کرد.

کار تیمی به مثابه ابزار راهبردی مشارکت کارکنان در پیشرفت سازمان، سبب بهبود ثمربخشی فعالیت های درون گروهی و بین گروهی می شود تا «کار درست به شیوه درست» انجام شود.

توجه به فرهنگ کیفیت، یعنی فرهنگی که به تعیین اهداف مشترک بین مشتری و تولیدکننده می پردازد. اعتقاد به بهبود مستمر یا همان خطاناپذیرسازی، در همه ارکان و اجزای تعریف شده در سازمان جهت افزایش کارایی.

تعیین و اجرای استانداردها در مرحله طراحی و برنامه ریزی در راستای تولید کالا یا ارائه خدمت و تمرکز بیشتر در زمینه کیفیت به عنوان آخرین هدف.

بهره گیری از فناوری اطلاعات (IT)، کلیدی جهت دستیابی به فرهنگ صحیح سازمانی است. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها و استفاده از هوش و خلاقیت آنها برای حذف خطاها و هدایت کارکنان به سمت انجام فعالیت های خلاق که در نهایت ارزش افزوده بیشتری خواهیم داشت.

باید ذکر کنیم که در دنیای رقابتی امروز حتی یک محصول معیوب و یا یک خدمت ناقص نیز برای سلب اعتماد مشتری از سازمان کافی است. سازمان های برتر دنیا برای بهره گیری بهتر از این فرهنگ و شرایط خود از روش خودکنترلی که اغلب با استفاده از تجهیزات خطاناپذیر صورت می گیرد استفاده می کنند و با کاهش زمان بازخورد اطلاعات از طریق کشف عیوب به فرایند تولید و عملکرد خود کمک می کنند، که این عیوب پیش از آن که از حدود کنترل خارج شود کشف و شناسایی شوند.

مراحل ایجاد و گسترش فرهنگ مشتری مداری در سازمان

برای اجرای این برنامه دقیق و یا همان ایجاد و گسترش فرهنگ مشتری مداری در سازمان باید مراحل زیر را طی کنیم:

۱- مشتری خود را بشناسیم

شناخت فردی مشتری امری بسیار حیاتی است. اگر سازمانی نتواند حداقل مشخصه های مشتریان مهم را جمع آوری کند، نخواهد توانست برنامه های تک به تک را به اجرا درآورد. در فرایند مشتری مداری در سازمان مهم ترین گام شناسایی مشتری و انتظارات اوست. شناسایی مشتری و انتظارات او جز با مراجعه به وی و دریافت دیدگاه های او میسر نیست. شناسایی اصولی مشتری بالفعل و بالقوه منجر به برنامه ریزی صحیح و کنترل سطح انتظارات مشتریان خواهد شد و به تبع آن سطح کیفی کالا و خدمات ارتقا پیدا می کند.

۲- مشتریان خود را طبقه بندی کنیم

مشتریان تفاوت های اساسی و زیادی با هم دارند. اما از ۲ دیدگاه مهم تر از هم متمایز می شوند. اول از نظر ارزش آنها نزد فروشنده و دوم از نظر تفاوت در نیازهایشان. این تمایز به سازمان این امکان را می دهد تا رفتار سازمان خود را در جهت جلب نظر و رفع نیازهای مشتریان خود با توجه به طبقه بندی های مشتریان، سازماندهی کند و منابع و انرژی سازمان را به طور صحیحی صرف نماید. همچنین گوش دادن به صدای مشتری باعث شناخت نیاز آنها شده و برنامه های سازمان در جهت تأمین این نیازها طبقه بندی و اولویت بندی می شوند. در این مرحله مشتریان به انواع حقیقی، حقوقی، سازمانی، جغرافیایی، داخلی و خارجی نیز طبقه بندی می شوند.

۳- با مشتریان خود تعامل داشته باشیم

برای کارایی و اثربخشی کار باید هزینه های ارتباطات بهبود یابند. تعامل با مشتریان نه تنها هزینه های ارتباطات را کاهش می دهد، بلکه از این طریق اطلاعات ارزشمندی به دست می آید که هم در راستای رفع نیاز مشتری کارایی دارد و هم روابط با مشتری را مستحکم تر و عمیق تر می کند و ریسک از دست دادن مشتری به طرز قابل ملاحظه ای کاهش می یابد. در این فرآیند سازمان به خواسته های مشتری گوش می دهد و در کنار آگاهی از تغییر نیازهای مشتریان به چگونگی برنامه ریزی منابع سازمان برای پاسخ دادن سریع به نیازهای آنان پی می برد. با ایجاد و گسترش ارتباطات با مشتریان درجه بالایی از رضایت را در آنها ایجاد می کنیم و به این ترتیب مشتری شخصاً به سازمان احساس تعلق می کند و ضمانت بین مشتری و سازمان به تدریج پررنگ تر می شود. همواره

باید این را در نظر داشت که مشتریان نقش تبلیغات زنده را برای سازمان بازی می کنند. سازمان را تمجید کرده و آن را به دیگران پیشنهاد می کنند. اگر سازمان به ارضای نیازهای مشتری ادامه دهد و خدماتش را به شیوه هایی ارائه دهد که همیشه دارای تقاضا باشد ارزش ۲ طرفه ایجاد می شود و هدف نهایی که همان وابستگی مشتری یا مدیریت استراتژیک روابط با مشتری است، قابل حصول است.

۴- بعضی از رفتارهای سازمان خود را با مشتری هماهنگ کرده و تطبیق دهیم

تغییر رفتار سازمان، ساختار سازمان، مهندسی مجدد و در مجموع تغییر فرهنگ سازمان در راستای نیازهای مشتریان و تأمین آنها، یکی از روش های موفقیت سازمان های بزرگ دنیاست. این تغییر و هماهنگی می تواند به معنای تطبیق با تک تک مشتریان به هنگام تولید انبوه کالا یا تطبیق بعضی ویژگی های خدمات برای مشتری باشد.

۵- به خواسته مشتری ارزش دهیم

سازمان های موفق و اثربخش همیشه سعی می کنند تا نسبت ارزش دریافتی گروه های مختلف مشتریان را بالاتر از عدد یک نگه دارند و حتی آن را به عددهای بالاتر برسانند و موجبات خشنودی آنان را فراهم سازند. ارزش دادن به خواسته مشتری باید در همه سطوح سازمان و هر یک از واحدهای تابعه جریان یکسان و دائم داشته باشد. برای نمونه ترغیب کارکنان در تماس با مشتریان به رفتارهای مؤدبانه و محترمانه در دادن جواب سلام، بالا بردن سر و توجه کردن به مشتری، پاسخگویی به سؤالات و همدلی کردن با ارباب رجوع باید مورد توجه همه عناصر سازمان قرار گیرد.

۶- تلاش برای ایجاد و تداوم وفاداری در مشتریان

مشتری یک دارایی استراتژیک است. برای حفظ این دارایی همواره باید یک رابطه «برنده - برنده» بین سازمان و مشتری ایجاد گردد و این در صورتی استقرار می یابد که طرفین احساس کنند که برایشان مزایای خاصی وجود دارد و به صورت دو قطب یکدیگر را جذب کنند. برای این که مشتری از وضعیت وفاداری نسبی به وفاداری در طول زندگی برسد باید از سیستم های مدیریت روابط با مشتریان استفاده کرد. نگهداری مشتریان موجود سودآورتر از جذب مشتریان جدید است. در طول یک توسعه زمان روابط مشتری، هزینه بازاریابی و فروش به مشتریان موجود به تدریج کاهش می یابد و حاشیه کلی توسعه به طور بالقوه افزایش می یابد. مشتری وفادار فقط

روی قیمت تمرکز ندارد بلکه به عنوان حامی و طرفدار سازمان عمل کرده و در نتیجه به جذب مشتریان جدید کمک می کند.

۷- سنجش میزان رضایت مشتری

یکی از مهم ترین اقدامات در فرایند جلب رضایت مشتری و تداوم فرهنگ مشتری مداری سازمان، سنجش میزان رضایت او از کالا و خدمات دریافتی است. در این مرحله سازمان می تواند رأساً یا از طریق مؤسسات تحقیقاتی مستقل با اجرای برنامه های نظرسنجی مناسب میزان رضایت مشتریان از ابعاد مختلف عملکرد عرضه کننده، کالا و خدمات دریافتی را بسنجد. درجه رضایت مشتریان علاوه بر این که میزان موفقیت سازمان در دستیابی به بخشی از اهدافش را نشان می دهد، امکان اصلاح و بهبود کیفیت و روش ها را برای سازمان عرضه کننده فراهم می کند.

در اجرای مراحل مذکور لازم است سازمان ها فلسفه وجودی خود را بازنگری کرده و نگرش های مدیران و کارکنان خود را در راستای این فلسفه حرکت دهند. باید توجه داشت که کلید رضایت مندی مشتری، عملکرد کارکنان و درک و تشخیص و ارج نهادن به میزان ادامه ارتباط بین کارکنان و مشتری است. پس استخدام و آموزش کارکنان شایسته و دانایی که مهارت لازم در ایجاد ارتباط صحیح و منطقی و پایدار با مشتری را دارند یکی از وظایف و اقدامات مهم مدیریت سازمان است و این بدان معناست که در یک سازمان از بالاترین تا پایین ترین سطح باید یک هدف دنبال شود و آن ایجاد رضایت واقعی مشتری است. باید همواره به این اصل اساسی توجه کنیم که قول کمتری بدهیم ولی بیشتر و بهتر از آنچه قول داده ایم، عرضه کنیم. در جهت حرکت شتابنده به سوی شکوفایی اقتصادی حمایت از فرهنگ مطلوب و مثبت سازمانی مورد نیاز است. نکته قابل توجه آن که مدیران سازمان ها نقش خطیری در تحول فرهنگ سازمان خود برعهده دارند. تجربه سازمان های موفق در کشور نشانگر آن است که به رغم تأثیر عوامل محیطی، امکان بسیاری از تحولات مثبت در درون سازمان ها وجود دارد و این خود می تواند بستر ساز تحولات وسیع تری در کل جامعه باشد. فرهنگ مطلوب و نظم پذیری در سازمان ها زمینه های استفاده مفید و مؤثر از منابع انسانی و عادی را فراهم می سازد و آثار مطلوبی در بهره وری و کسب مزیت رقابتی خواهد داشت. همچنین سازمان با اجرای استراتژی همکاری، تشکیل شبکه های کاری درون سازمانی و به کارگیری تکنولوژی روز می توانند به میزان انعطاف پذیری خودافزوده و در برآوردن نیاز مشتریان عملکرد شایسته داشته باشند.

روابط عمومی و تکریم ارباب رجوع

امروزه اهمیت جایگاه روابط عمومی در توسعه هدف‌ها و فعالیت‌های هر سازمان یا نهاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی در سطوح گوناگون (محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی) بر کسی پوشیده نیست. اکنون شرایط و ساختار جوامع به دنبال تحولات گوناگون آنچنان پیچیده شده است که تحقق این اهداف و توسعه فعالیت‌های هر سازمان به آسانی میسر نخواهد شد. در این راستا بررسی بسیاری از تجارب و شواهد نشان می‌دهد که با وجود تلاش‌ها و فعالیت‌های انجام شده به دلیل عدم حضور روابط عمومی موثر، سازمان‌ها نتوانسته‌اند به موفقیت چشم‌گیری برسند. حتی فعالیت‌های بسیاری از آنها نیز با شکست مواجه شده است. این در حالی است که وجود روابط عمومی اثرگذار در سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون موجب گسترش فعالیت‌های سازمان از یک سو و جلب افکار عمومی از سوی دیگر می‌شود.

در عصر حاضر با توجه به گسترش فعالیت‌ها و پیچیدگی خدمات اقتصادی، رقابت شدید در عرصه تولید و خدمات، گسترش روزافزون سازمان‌های عرضه‌کننده کالا و خدمات، ارتباطات بسیار فزاینده و پیچیده و بسیاری از عوامل دیگر، برقراری ارتباط سازمان‌ها با مردم و توجه به دیدگاه و خواسته افراد جامعه ضروری به نظر می‌رسد. تا آنجا که می‌توان گفت شرط بقا و دوام هر سازمان، داشتن روابط پویا، عمیق و موثر با مراجعه‌کنندگان است. با این وصف نقش روابط عمومی در گسترش اهداف و فعالیت‌های سازمان و برقراری ارتباط با توده‌های مردم بر کسی پوشیده نیست. البته موفقیت در این امر بستگی به آگاه ساختن مردم از اهداف، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و نتایج عملکردها از طریق ایجاد، تقویت و حمایت از عنصر روابط عمومی دارد.

برای روابط عمومی وظایف متعدد و متنوعی از سوی صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مطرح شده است، ولی نکته جالب توجه در اکثر وظایف و تعاریف ارایه شده، همان بحث ارتباط و پیوند با مردم و جامعه است. تا آنجا که «اسکات ام کاتلیپ» در این زمینه می‌گوید: روابط عمومی، شناسایی وظایف، ایجاد، حفظ و نگهداری روابط مطلوب و حسنه با جامعه است، جامعه‌ای که شکست و موفقیت سازمان به آن وابسته است. یا آلفرد سووی می‌گوید: «افکار عمومی ضمیر باطنی یک ملت است.» با این اوصاف می‌توان گفت مردم نقشی حائز اهمیت و ارزنده در فعالیت‌های واحدهای روابط عمومی سازمان‌ها ایفا می‌کنند و لازم است از طریق فعالیت‌های روابط عمومی و سامان‌دهی مناسب این فعالیت‌ها، زمینه‌های برقراری ارتباطات موثر با ارباب رجوع مهیا شود.

مسأله‌ای که امروزه تحت عنوان تکریم ارباب رجوع در اکثر سازمان‌ها مطرح شده و در دستور کار دولت نیز قرار گرفته است.

مدیران واحدهای روابط عمومی به منظور اجرای درست و موثر این وظیفه و رسالت خطیر، لازم است دارای خصوصیات و ویژگی‌های ذیل باشند تا طرح مذکور که همان ارتباط با مخاطبان و ارباب رجوع است، در قالب طرح و شعار و بخشنامه باقی نماند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

- ۱- وقوف به محتوای طرح
 - ۲- قدرت یاد دادن طرح به دیگران
 - ۳- داشتن دید وسیع
 - ۴- شهامت
 - ۵- توجه به ملاحظات اخلاقی
 - ۶- داشتن تدبیر و قدرت تجزیه و تحلیل درست مسایل
 - ۷- حس کنجکاوی و توانمندی ذهنی
 - ۸- کنترل احساسات و هدایت آن در مسیری عاقلانه
 - ۹- انصاف و عدالت
 - ۱۰- داشتن شرایط مناسب برای تصدی این شغل و وظیفه
- اکنون اکثر سازمان‌ها و موسسات در شرایطی به سر می‌برند که باید به تقاضاهای روزافزون شهروندان آگاه، شکل‌های علمی، گروه‌های ذینفع، نهضت‌های اجتماعی، مطبوعات، وسایل ارتباط جمعی و غیره پاسخگو باشند. پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع در همه سازمان‌ها نقش محوری و اساسی دارد و بسیاری از مدیران و مسئولان خواستار آنند که کارکنان در این زمینه از قدرت نامحدود و تهدیدکننده‌شان در برابر ارباب رجوع سوءاستفاده نکنند. در دهه‌های گذشته در کسب و کار و تجارت یک شعار حاکم بود و آن این بود که سر مشتری و ارباب رجوع را باید کلاه گذاشت. مشتری و ارباب رجوع نیز در معامله و تجارت برای مصون ماندن از فریب فروشنده، می‌کوشید تا با زیرکی خود، او را فریب دهد. در دهه‌های بعد شعار اصلی تجارت این شد: حق با مشتری است. مشتری به سازمان هویت می‌دهد و سازمان تمام تلاش و فعالیت خود را برای تأمین خواسته‌های مشتری متمرکز

می‌کند. امروز، شعار اصلی حاکم بر تجارت و بازرگانی این شده است که «مشتری پادشاه است»، مشتری اختیارات فراوانی دارد. او تعیین کننده اصلی و داور نهایی است.

پیش از این دوران، اطلاعات و اخبار توسط سازمان‌ها تهیه و کانالیزه می‌شد و در اختیار مردم و جامعه قرار می‌گرفت. مردم حق انتخاب اطلاعات را نداشتند و تقریباً می‌توان گفت نوعی سانسور اطلاعاتی در روابط سازمان و مردم و جامعه حاکم بود. با توجه به رشد فزاینده وسایل و تجهیزات اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی، مردم حق انتخاب دارند. به عبارت دیگر نمی‌توان اطلاعات را در اختیار مردم قرار داد، بلکه خود مردم هستند که اطلاعات را انتخاب و به سادگی به آن دسترسی پیدا می‌کنند. دیگر قدرت سازمان‌ها در اداره افکار عمومی و تاثیرگذاری بر دیدگاه‌های جامعه کم شده است و مردم خود حق انتخاب دارند.

دیدگاهی که در حال حاضر کم‌کم جای خود را در مسایل روابط عمومی باز می‌کند، این است که ارباب رجوع پادشاه است (مردم اصلی‌ترین نقطه و کانون توجه هستند) باید مردم تصمیم بگیرند و سازمان‌ها و موسسات نیز باید در این زمینه فعالیت‌هایی را ارایه دهند که مردم خواستار آن هستند. از سوی دیگر با ابراز و وسایل نسبتاً ابتدایی متداول در روابط عمومی نمی‌توان بر جامعه و مردم تاثیر گذاشت، بلکه این مردم هستند که حتی آن وسایل را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهند. حال باید دید ورشکستگی شرکت‌های عظیم دنیا همانند پان امریکن، دلتا ایرلند و شرکت‌هایی که در آستانه ورشکستگی‌اند تا چه حد به این دیدگاه مربوط است؟ می‌توان گفت تمام واحدهای روابط عمومی دولتی، خصوصی، تولیدی، صنعتی، خدماتی و ... موظفند فرآیندها و سازوکارهایی برای نظارت بر عملکرد کارکنان سازمان طراحی و اجرا کنند.

تکریم ارباب رجوع می‌تواند برای سازمان، منافع و امتیازات ذیل را به همراه داشته باشد:

۱- تضمین کننده استفاده صحیح از منابع و امکانات

۲- بهبود ارایه خدمات

۳- کاهش میزان تعارضات بین مردم و کارکنان

۴- کاهش میزان دوباره کاری‌ها و سردرگمی‌ها

۵- بهبود نظام اطلاع‌رسانی و اطلاع‌دهی

۶- کنترل و ارزیابی بهتر و مطلوب‌تر عملیات و فعالیت‌ها

۷- افزایش میزان بهره‌وری، کارایی و اثربخشی امور

۸- محیط جذاب کاری برای کارکنان

۹- ایجاد زمینه‌های رشد و توسعه فعالیت‌ها

۱۰- افزایش قابلیت و سازگاری با محیط

۱۱- شناسایی بهتر نقاط قوت و ضعف سازمان

۱۲- شناسایی فرصت‌ها و بهره‌گیری از آنها در جهت پیشبرد اهداف سازمان

۱۳- ایجاد انگیزه در دیگران

۱۴- تامین رضایت جامعه، مدیران و دست‌اندرکاران

۱۵- ایجاد پیوند ارتباطی سازمان و جامعه

۱۶- تحقق اصول اخلاقی حاکم بر روابط عمومی

برای تحقق این اهداف، لازم است روابط عمومی سازمان، زمینه‌های مشارکت هرچه بیش‌تر تمام کارکنان را مهیا سازد. نظام مشارکت کارکنان در اجرای طرح، سیستمی است فراگیر و بسیار گسترده با ابعادی که می‌تواند به اندازه دامنه تخیل و تفکر انسانی ادامه پیدا کند. روش‌های عمده‌ای که تاکنون به منظور استقرار نظام مشارکت کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است، عبارتند از:

۱- سیستم غیرمتمرکز

۲- روش مدیریت بر مبنای هدف‌گذاری

۳- نظام کنترل کیفیت فراگیر

۴- سیستم کاری بی‌نقص

۵- سیستم ساراتف در روسیه

۶- سیستم دورو در لهستان

۷- سیستم پیشنهادها

مشارکت همه افراد سازمان در اجرای طرح تکریم ارباب رجوع برای رسیدن به اهداف سازمان، ضروری است. آمادگی کارکنان برای پاسخگویی، مقدمات توسعه پایدار را فراهم می‌سازد. طی پژوهشی در آمریکا درباره یک ماده شوینده، مشخص شد تنها ۳٪ افراد جامعه بدون آنکه راجع به آن محصول تبلیغی صورت گیرد، آن را مصرف می‌کنند و اگر نتایج حاصل از مصرف آن ماده برای آنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد، به حدود ۱۰٪ - ۱۵٪ افراد

دیگر جامعه اطلاع خواهند داد. اما اگر نتایج مصرف آن ماده شوینده برای گروه اول مصرف‌کننده مطلوب و رضایت‌بخش نباشد، به بیش از ۸۰٪ افراد دیگر این نارضایتی را منتقل خواهند کرد. در یک سازمان نیز همین گونه است. اگر ارباب رجوع از عملکرد یک سازمان راضی و خرسند باشد، تمایل زیادی برای اعلام رضایت خود خواهد داشت، ولی در صورتی که از عملکرد حتی یک نفر از کارکنان سازمان راضی نباشد، سعی می‌کند به شیوه‌های مختلف ناراحتی و نارضایتی خود را ابراز کند. به عبارتی در بعضی از مواقع که میزان نارضایتی او از آستانه مجاز نیز بیش‌تر شود، بسیاری از مقامات بالای کشور و حتی مدیران رتبه اول جامعه را به لحاظ عملکرد بر یک کارمند مورد انتقاد قرار خواهد داد و این مسأله خود نشانگر اهمیت طرح تکریم است. به عبارتی می‌توان خاطر نشان ساخت نظام سیاسی حاکم بر هر جامعه تحت تاثیر مشروعیت نظام اداری آن جامعه خواهد بود و عملکرد کارگزاران ادارات در مشروعیت بخشیدن به نظام سیاسی کاملاً موثر است. این فرآیند تاثیرگذاری نوعی سرمایه اجتماعی است که بی‌توجهی به آن می‌تواند یک نظام سیاسی و مدیران ارشد آن را با بحران مشروعیت و حتی بحران هویت روبه‌رو سازد.

در انگلستان در سال ۱۹۹۱ این طرح در قالب نظام پاسخگویی سازمانی و منشور شهروندی طرح‌ریزی شد که هدف آن بهبود آرایه خدمات دولتی به مردم است. برای خدمات مهم دولتی، ۳۷ منشور تدوین شده است. این منشورهای شهروندی شفافیت بیش‌تری برای خدمات آرایه شده، فراهم کرده است و در نتیجه سبب می‌شود کارکنان دولت نسبت به عملکردشان پاسخگو باشند. برای به هنگام کردن منشورها از دریافت‌کنندگان خدمات، نظرخواهی شده و نتایج آن به صورت ادواری منتشر می‌شود. منشورهای شهروندی متضمن اصولی است که رعایت آنها الزامی است از جمله:

- برای کیفیت و کمیت خدمات، استانداردهایی وجود دارد. این استانداردها باید به اطلاع دریافت‌کنندگان خدمات عمومی برسد.

- همزمان با اعلام استانداردهای کیفی و کمی خدمات، نتایج عملکرد سازمانی باید منتشر شود و به اطلاع عموم برسد.

- اطلاعات صحیح از چگونگی آرایه خدمات، هزینه آنها و افرادی که باید خدمات را آرایه کنند، منتشر شود.

- احترام به ارباب رجوع و همراهی کارکنان با آنان، اصلی خدشه‌ناپذیر است و همه مردم به این امر واقفند.

- کارکنان دولت موظفند نام و مشخصات اداری خود را روی سینه نصب کنند تا ارباب رجوع بتواند به راحتی آنان را بشناسد.

- در صورتی که به هر دلیل، رفتار اداری با استانداردهای تعیین شده مطابقت نداشته باشد، کارمند موظف به عذرخواهی است.

- روش‌هایی برای شکایت از سوء رفتار اداری پیش‌بینی شده است و خسارات وارده به دریافت‌کنندگان خدمات باید به گونه‌ای مناسب جبران شود. در کشور آمریکا در سال ۱۹۷۸، قانونی تحت عنوان «قانون اخلاقیات در دولت» تصویب شد که مطابق آن کارکنان ارشد فدرال موظفند فرم‌هایی را هر ساله درباره وضعیت مالی، عدم استفاده از موقعیت‌های اداری و عدم دریافت هدایا تکمیل کنند. این قانون، دفتری به نام «دفتر امور اخلاقی دولت» ایجاد کرد که در آغاز به دفتر مدیریت پرسنلی وابسته بود و پس از تصویب قانون اصلاح امور اخلاقی، در سال ۱۹۸۹ واحدی مستقل شناخته می‌شد. این دفتر که وابسته به قوه مجریه است، موارد خلاف‌کاری‌ها را به وزارت دادگستری آمریکا گزارش می‌دهد.

بر اساس قانون اخلاقیات، همه موسسات دولت فدرال موظفند واحدی برای نظارت بر امور اخلاقی کارکنانشان تأسیس کنند. این واحدها مسئولیت آموزش کارکنان و امور اداری اخلاقیات را بر عهده دارند. دفتر امور اخلاقی دولت فدرال سالانه کنفرانس‌های متعددی برگزار می‌کند که از آن جمله کنفرانس بین‌المللی اخلاقیات دولت در سال ۱۹۹۴ بود که در آن ۴۹ کشور شرکت داشتند. دفتر امور اخلاقی دولت، بیش‌تر تلاش خود را صرف بررسی روابط مالی کارکنان کرده است. وقتی مأموری منصوب می‌شود، بر اساس مقررات اخلاقی، اطلاعات مربوط به روابط مالی او بررسی می‌شود. این قانون فرصت سوءاستفاده از موقعیت‌های اداری پس از خروج از خدمات را به شدت محدود می‌کند.

در سال ۱۹۹۳ دفتر امور اخلاقی، کتاب راهنمایی تهیه کرد که در آن دستورالعمل‌هایی برای پیشگیری از انجام کارهای خلاف اداری ذکر شده است. در این راهنما اموری همچون دریافت هدایا از خارج سازمان، رابطه با سازمان‌های دیگری که کارمند منافع در آنها دارد، مسایل مالی بعد از استخدام، سوء استفاده از موقعیت شغلی و فعالیت‌های نابهنجار در خارج از سازمان توضیح داده شده است. در کشورهای دیگری همچون پاکستان (سال ۱۹۸۳ دفتر احتساب نهادی قانونی)، بنگلادش (۱۹۸۰ قانون بازرس - آمبودزین) و حتی زامبیا (دفتر بازرس) برای رسیدگی به شکایات شهروندان از دستگاه‌های اداری تأسیس شده است.

با این اوصاف باید گفت، طرح تکریم ارباب رجوع در کشور ما تقریباً دیر مطرح شده است و به نظام‌های پاسخگویی چندان توجهی مبذول نشده، ولی باز جای امیدواری وجود دارد که این طرح مورد توجه مسئولان و متولیان امور قرار گرفته و سرلوحه فعالیت دولت باشد.

وظایف کارکنان و طرح تکریم ارباب رجوع

یکی از عمده‌ترین وظایف کارکنان در تمامی سازمان‌ها، اطلاع‌رسانی و آموزش است. در زمینه اطلاع‌رسانی، روابط عمومی سازمان تلاش می‌کند تا در دو بعد درونی و بیرونی وظیفه خود را انجام دهد. مطمئناً ارباب رجوع فکر می‌کند هرگاه به سازمانی مراجعه کند، همه افراد باید در خدمت او باشند و کار و امور مرتبط با او را به نحو مطلوب و موثر انجام دهند. در یک دسته‌بندی کلی می‌توان خواسته‌ها و انتظارات ارباب رجوع را به دو بخش تقسیم کرد:

الف: خواسته‌های مشروع

ب: خواسته‌های نامشروع

خواسته‌های مشروع ارباب رجوع به مجموعه‌ای از خواسته‌ها و انتظارات اطلاق می‌شود که در چارچوب قوانین و مقررات سازمان قابل تحقق باشد. ارباب رجوع می‌خواهد این بخش از خواسته‌هایش با سرعت و کیفیت مناسب برآورده شود.

خواسته‌های نامشروع ارباب رجوع مجموعه‌ای از خواسته‌ها و انتظارات را شامل می‌شود که در چارچوب قوانین و مقررات سازمان قابل تحقق نیست، ولی ارباب رجوع انتظار دارد کارکنان سازمان مقررات را نادیده انگاشته و با تطمیع و روش‌های دیگر سعی می‌کند به خواسته غیرقانونی خود برسد. قطعاً راضی کردن ارباب رجوع در این زمینه، کاری غیراخلاقی و غیرقانونی قلمداد می‌شود و می‌تواند پیامدهای ناگواری را برای مسئول مربوطه به همراه داشته باشد.

وظیفه و رسالت اصلی روابط عمومی در این مقوله، مشخص کردن زمینه‌های کاری و شیوه‌های مطلوب و مناسب برخورد با ارباب رجوع در سازمان و اجرای دقیق طرح تکریم با رضایت خاطر متصدی مربوطه است و این امر انجام‌پذیر نیست، مگر با زمینه‌سازی مناسب برای اجرای طرح. به عبارتی حتی اگر بخشنامه و دستورالعمل‌های

مربوطه دقیق و مناسب طراحی شده باشند، تا زمانی که بستر و زمینه استقرار طرح تکریم توسط واحدهای روابط عمومی آماده نشده باشد، نمی‌توان به اجرای موفقیت‌آمیز طرح مذکور دل بست. بنابراین در فرآیند مردم‌سالاری باید بدانیم وظیفه‌مان در برابر مردم چیست و از سوی دیگر مردم چه نقشی در برابر ما ایفا می‌کنند. به بیان ساده‌تر روابط عمومی موظف است برای مردم، ارباب رجوع و کارمندان مشخص کند جایگاه روابط عمومی و مردم در این فرآیند ارتباطی کجاست؟

متأسفانه نظام اداری دچار نوعی بیماری است که باید به موقع درمان شود. گستردگی عملکرد دولت شاید یکی از دلایل این ضعف باشد. گستردگی و پراکندگی وظایف دولت راه را بر نظم و انسجام عملی می‌بندد. در نتیجه دولت نمی‌تواند پاسخگوی مناسبی برای مسایل و مشکلات باشد. از سوی دیگر پیچیدگی بسیاری از روابط موجود در جامعه هم دست به دست هم داده و باعث بی‌توجهی به مردم و ارباب رجوع شده است. اجرای طرح تکریم و تاکید مسئولان و دست‌اندرکاران بر اجرای دقیق آن، می‌تواند در این زمینه یاری‌رسان باشد. بررسی‌های زیادی لازم است تا اجرای این طرح در قالب شعار محدود نماند.

فصل سوم

اخلاق اداری و رفتار شغلی

بحث طرح تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع، یکی از مباحث مهمی است، که امروزه در دستگاههای 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 های اداری نظام اسلامی ایران، هدف نهایی طرح تکریم است و آن، نیاز نهفته ای میان مردم و دستگاههای اجرایی بود که سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، این نیاز را کشف و به همه دستگاهها، ابلاغ نمود.

اصولاً طرح تکریم را می‌توان در امور زیر خلاصه کرد:

۱- پایبندی به اخلاق اسلامی

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

برای کسانی که در راه خدمت به مردم بوده و همواره با آنان در ارتباط و مراوده هستند، سزاوار است که به آن از نظر رفتار و کردار و حرکات و سکنات اقتداء کرده، تاهم خشنودی خداوند را جلب و هم رضایت مندی مردم را فراهم آورند.

اساساً، هر پست و منصبی در اسلام، عنوان مسئولیت، وظیفه و امانت را در بر دارد. پس کسانی که منصبی و مسئولیتی را در جامعه به عهده دارند، باید افرادی امانتدار و صالح باشند و هیچ گاه از مسئولیت خود سوء استفاده ننمایند یا حقوق دیگران را ضایع نسازند؛ همچنین، آنان باید با ناظر دانستن خداوند متعال بر اعمال خود، از اقدام یا رفتار و گفتاری که باعث رنجش یا بی احترامی نسبت به دیگران شود، پرهیز کنند و همیشه خشنودی خداوند و رضایت مردم را مدنظر داشته باشند، و این همه حاصل تقوا و خداترسی است.

از این رو، از مهم ترین ویژگی اخلاقی که کارکنان ادارت و سازمانها باید بدان متّصف باشند، داشتن تقواست؛ چرا که در سایه آن، اعمال و گفتار و رفتارشان را به گونه ای قرار می دهند، که باعث رنجش و نارضایتی ارباب رجوع نشود یا با بی احترامی و تندخویی با آنها رفتار نمی کنند و همواره سعی در جلب رضایت الهی و خشنودی مردم دارند.

اصولاً، کسی که دارای خلوص نیت است، همه اعمال و گفتار و رفتارش را فقط از روی اخلاص و برای رضای خدا انجام می دهد.

بنابراین، مخلصین هدف از خدمت به مردم و جامعه اسلامی را خشنودی خداوند قرار می دهند. در نتیجه کار و وظیفه شان، ارزش معنوی به خود می گیرد؛ چرا که زیبایی عمل به ارزش معنوی آن است و ارزش معنوی نیز در گرو اطاعت خدا و کار را به خاطر رضای او انجام دادن.

۲- خوشرفتاری با ارباب رجوع

از آنجایی که ارباب رجوع ها یکسان نبوده و از قشر خاصی نیز نیستند، بلکه از نظر خصایص انسانی و اخلاقی با یکدیگر متفاوتند، به همین لحاظ، کارکنان ادارات نیز نه تنها باید از سعه صدر، حلم و بردباری، عطوفت و

مهربانی و ... برخوردار باشند، تا بتوانند با ارباب رجوع برخورد توأم با احترام و عطف و درخور شأن و مقام آنان نمایند، بلکه همواره باید به توقعات قانونی و شرعی شان، نیز توجه نمایند.

۳- داشتن صبر و بردباری

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

۵- برخورد توأم با تواضع و احترام با ارباب رجوع

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 کبر و 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 تکبر و خودپسندی یا بی احترامی نسبت به دیگران شود.

از این رو، کارمند و مسئولان ادارات باید همواره با کمال تواضع و احترام با زیردستان و نیز ارباب رجوع برخورد کنند.

۶- مهر و محبت نسبت به ارباب رجوع

انسان به عنوان یک موجود ذاتاً اجتماعی، در روابط اجتماعی خویش ناگزیر است به دیگران محبت بورزد، تا در پرتو این محبت و ارتباط، زندگی خوشی را با هم سپری نمایند.

یکی از صفات برجسته و پسندیده ای که مسئولان در ادارات و ارگانها باید مزین بدان باشند، مهر و محبت داشتن نسبت به ارباب رجوع است تا مردم نیز آنها را دوست بدارند و بدین وسیله، رضایت قلبی آنان حاصل

شود؛ چرا که کارکنان در ادارات، بیشترین مراوده 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.

۷- برخورداری از توانمندی و تخصص

اساساً، حکومت ها زمانی از استحکام بیشتری برخوردار خواهند بود که در بخش قانون گذاری و اجرا، افراد متخصص و مجرب، حضور داشته باشند. در واگذاری کارها، علاوه بر تعهد و ایمان، داشتن دانش و تخصص نیز شرط است؛ چرا که اگر کسی بدون آگاهی و تخصص، اقدام به انجام کاری کند، نه تنها عملش، سبب بازدهی نخواهد شد، چه بسا موجب کاستی و آسیب رسانی نیز بشود.

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

۸- رعایت عدل و انصاف

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

خدمت کنندگان در سازمانها و مؤسسات، باید با کمال عدل و انصاف با ارباب رجوع، برخورد کنند و هیچ گاه نباید با گرفتن رشوه یا به صرف آشنایی با طرف مقابل، از مقام خطیر خود، سوء استفاده کرده و حق دیگران را زیر پا بگذارند؛ چه آنکه 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 است - در مملکت اسلامی، تحقق می بخشند.

۹- داشتن نظم و انضباط در کارها

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. عنصرسیستم با اجزای به هم مرتبط، سازمان می دهد و حیطه وظایف هر عنصر را معین می کند. اگر نظم و انضباط در هر اجتماعی بر تمام افراد و نیز 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 مراجعه می کند، مشغول کارهای شخصی خود یا کارهایی که مربوط به آنها نیست باشند. چنین وضعیتی بی گمان ارباب رجوع را خسته و سرگردان کرده و موجبات نارضایتی آنان را فراهم می آورد. بلکه آنان باید در کارهای خویش نظم را رعایت کنند و زمان فعالیت خود در اداره را فقط به مردم و ارباب رجوع اختصاص دهند؛ چرا که برای برقراری نظم و آرامش در جامعه، باید از مؤسسات و ارگانها شروع کرد و برقراری نظم در همین واحدهای کوچک مملکتی، باعث آرامش روانی کل جامعه شده و عدم رعایت آن، امنیت روانی و آرامش فردی را مختل می سازد.

الف) برنامه ریزی در کارها

برنامه ریزی در ادارات و مؤسسات، باید با نیازهای مردم، هماهنگ باشد و دارای چارچوب زمانی بوده و مرحله به مرحله پیش برود تا نتیجه مطلوب حاصل شود؛ چرا که برنامه ریزی خوب بر مبنای واقعیتها و امکانات موجود، سبب می شود که کارکنان نظام اداری به خواسته های واقعی ارباب رجوع ها پی برده و نیازهای آنان را سریع تر و با دقت بیشتر، رفع کرده و در نهایت، موجبات خشنودی و رضایت آنان را فراهم آورند.

ب) رعایت اولویت ها

هنگام تراکم کارها باید آنها را اولویت بندی نمود و ابتدا کارهای مهم تر را انجام داد و کارهای کم اهمیت را به فرصتهای بعد موکول کرد. اولویت بندی نکردن کارها باعث متحیر ماندن در هنگام تراکم کارها شده و باعث از دست دادن فرصتها در انجام کارهای با اهمیت می شود.

توصیه های ذیل جهت تکریم ارباب رجوع به کلیه کارکنان زحمتکش اعلام می گردد. امید آن داریم که در اجرای طرح فوق که یک وظیفه دینی، اخلاقی و کاری است موفق باشند:

– رضایت ارباب رجوع (مشتری) هدف اصلی سازمان ما است.

– در انجام وظایف رضایت خداوندی در نظر گرفته شود و هیچ تبعیضی بین ارباب رجوع قائل نشوید.

- امور را بر اساس ضوابط نه بر اساس روابط انجام دهید.
- تا حد امکان فرآیند انجام کارها را حتر ، کوتاهتر و شفاف تر کنید.
- لطفاً خود را به جای ارباب رجوع بگذارید.
- جهت ارائه خدمات موثر به ارباب رجوع اطلاع رسانی مناسب انجام دهید.
- اسناد و مدارک مورد نیاز و شرایط ارائه خدمات را در کنار درب اطاق هایتان نصب کنید.
- در اوقات اداری در محل کارتان حضور داشته باشید.
- در هنگام مرخصی و ماموریت اداری حتماً زمان برگشت خود را به همکاران اطلاع دهید تا ارباب رجوع بلا تکلیف و سرگردان نماند.
- تبسم یک زبان همگانی است که مردم سرتاسر دنیا آن را درک می کنند.
- خود را به جای ارباب رجوع بگذارید.
- کار ارباب رجوع را به تاخیر نیندازید.
- اگر کاری نمی توانید برایش انجام دهید یا در حیطه وظایف شما نیست با متانت و خوشرویی راهنمای اش کنید تا تکلیف خود را بداند.
- هر سازمان موفق به ارباب رجوع می اندیشد.
- مشکل خود را به دوش دیگران نیندازید.
- به جای اینکه انرژی خود را صرف شناسایی عاملین مشکل کنید ، مشکل را حل کنید.
- کار ارباب رجوع را به امروز و فردا نیندازید.
- ارباب رجوع را مثل توپ به همدیگر پاس ندهید.
- همیشه باید باور داشته باشیم که ما فقط و فقط به خاطر ارباب رجوع حقوق می گیریم.
- باید همیشه به یاد داشته باشیم ارباب رجوع ، رئیس ما است.
- زمان مشخصی را برای رسیدگی به مشکلات ارباب رجوع در نظر بگیرید.
- باور ، شاید ارباب رجوع درست می گوید ، به راستی اعجاز می کند.
- ارتباط ارباب رجوع را با سازمان آسانتر کنید.
- محلی جهت انتظار ارباب رجوع در نظر بگیرید.

– به خاطر داشته باشید اکثر انتظارات بی جای ارباب رجوع از عدم اطلاع رسانی صحیح است . سعی کنیم با صبر قانع کنیم.

– هنر ما در آن است که اگر کار ارباب رجوع طبق ضوابط امکان پذیر نشدراضی کنیم نه اینکه کارش انجام شود ولی ناراضی باشد.

– مشکلات خانوادگی و اقتصادی خود را بر سر ارباب رجوع تلافی نکنید.

– وقتی پشت میز می نشینیم خود را طلبکار و ارباب رجوع را بدهکار در نظر نگیریم.

– همیشه به یاد داشته باشیم رضایت خدا در رضایت مردم است.

– شکایات ارباب رجوع را به حساب پیشنهادات آنها بگذارید.

– به خاطر انجام دادن وظیفه خود به ارباب رجوع منت نگذارید.

– انتظار و توقع بی جا از ارباب رجوع نداشته باشیم.

– در محل انتظار امکانات اولیه مثل چای ، آب خنک و تلفن شهری ، روزنامه ... فراهم کنیم.

– راهنمای ساختمانها ، اطاقها و اسامی کارکنان جهت مشاهده ارباب رجوع درج گردد.

– جهت ارائه خدمات بهترمیزان رضایت ارباب رجوع در قالب فرمهایی ارزشیابی گردد.

– همیشه در دسترس ارباب رجوع باشید.

– خوشرو و متبسم باشید.

– در برخورد با ارباب رجوع ناراحت ، سیاست ، ((سعی ام را می کنم)) اعجاز می کند.

– از انتقاد ارباب رجوع دلخور نباشیم و باید تشکر کنیم که عیب ما را گوش زد کرده است.

– در ارائه خدمات بهتر از نظرات و پیشنهادات ارباب رجوع استفاده کنیم.

– نظرات ارباب رجوع را در تصمیم سازی موثر بدانیم.

– ارباب رجوع مزاحم نیست بلکه ارباب ما است.

– در برخورد به فرهنگ و ارزشهای ارباب رجوع توجه کنیم.

– خدمت بهتر به نظم و نظافت ما بستگی دارد.

– ارباب رجوع رئیس رئیس است.

– در هنگام خشم تصمیم نگیریم.

– خدا را ناظر و شاهد در اعمال خود بدانیم.

– به یاد داشته باشیم که خود مانیز برای سایر ادارات ارباب رجوع هستیم آنچه را به خود نمی پسندیم به دیگران

نیز پسندیم.