

## مقایسه محتوای طرح تکریم در مقایسه با اصول و مبانی مشتری مداری

کمال لطیفی قرمیش<sup>۱</sup> / یوسف محمودی فر<sup>۲</sup>

چکیده

**مقدمه:** اصل مشتری‌مداری در نظریه‌های نوین مدیریت به عنوان یکی از جهت‌گیری‌های اصلی سازمان‌های امروزی تلقی می‌شود، زیرا در عمل با جلب رضایت مشتریان درون و برون سازمان، کارآیی خود را در راستای بهره‌وری سازمانی به اثبات رسانده است. طرح تکریم نیز به عنوان یکی از برنامه‌های تحول اداری کشور، با محور قرار دادن جلب رضایت ارباب رجوع در این راستا به اجرا در آمده است. هدف از انجام این پژوهش، بررسی محتوای طرح تکریم در مقایسه با اصول و مبانی مشتری‌مداری است.

**روش بررسی:** در این مقاله که به روش مروری و با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و اینترنت و ثبت و آنالیز تجربیات عینی، مستقیم و گسترده نویسندگان در سازمان‌های دولتی تهیه و سعی شده است علاوه بر بیان اهداف طرح تکریم و معرفی آن به عنوان یک راهکار مشتری‌مدار در راستای برنامه‌های تحول اداری کشور، اهمیت جلب رضایت مشتریان داخلی سازمان (کارکنان) و توانمندسازی و انگیزش آنها به عنوان پیش شرط اجرای این طرح بررسی شده و میزان تطابق این طرح با اصول و مبانی مشتری‌مداری مورد بحث و بررسی قرار گیرد. به دلیل تازه‌گی، ضرورت اجرا و گستردگی این طرح در سطح کشور، انجام این پژوهش‌هایی در این زمینه بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

**مروری بر مطالعات:** عمده مطالعات انجام شده نشان داده اند که بیشترین مشکلات نظام اداری کشور در بخش نیروی انسانی است که اهم آن نداشتن انگیزه، عدم تامین اقتصادی و نیازها؛ وجود محافظه‌کاری و روابط کار نامطلوب است. در بخش سیستم‌ها و روش‌ها نیز کم‌توجهی به مشتری‌گرایی و مدیریت کیفیت ذکر شده است. توجه به مشتری‌مداری به عنوان راهکار مشترک تمام پژوهش‌های مذکور مطرح گردیده است. در مصوبه طرح تکریم تامین منافع ارباب رجوع بر منافع مؤسسه و ارائه دهندگان خدمت ترجیح داده شده است، که این کم‌توجهی موفقیت سازمان را در این راستا به چالش کشیده است.

**نتیجه‌گیری:** طرح تکریم به عنوان یک راهکار مشتری‌مدار در راستای ایجاد تحول اداری کشور، باید با توانمندسازی، حمایت همه‌جانبه و انگیزش ارائه دهندگان خدمات از طریق اعمال مدیریت علمی و کارآمد، مشتریان داخلی را در اولویت توجه قرار داده تا از طریق جلب رضایت آنها، بهبود مستمر کیفیت خدمات تحقق یافته و رضایت مشتریان خارجی سازمان نیز جلب شود.

**کلید واژه‌ها:** طرح تکریم مردم، مشتری‌مداری، ارباب رجوع مداری

◇ وصول مقاله: ۸۵/۵/۲۸، اصلاح نهایی: ۸۵/۶/۲۹، پذیرش مقاله: ۸۵/۸/۲۳

## مقدمه

اصل مشتری مداری و جلب رضایت متقاضیان خدمات در نظریه های نوین مدیریت به عنوان یکی از جهت گیری های اصلی سازمان های امروزی تلقی می شود و در پژوهش های متعدد نیز کارایی خود را در جهت بهبود عملکرد، بهره وری و موفقیت مؤسسات مختلف به اثبات رسانیده است. [۱-۱۱]

در نظام اداری و اجرایی نیز رضایت مردم از خدمات دستگاه های دولتی یکی از شاخص های اصلی کارآمدی و رشد و توسعه می باشد و مؤلفه هایی از قبیل سرعت، صحت و دقت در انجام کار مراجعان، چگونگی رفتار و برخورد با خدمت گیرندگان و اطلاع رسانی مناسب، عواملی هستند که موجب رضایتمندی خدمت گیرندگان و مراجعین دستگاه های دولتی می شوند [۲-۸، ۱۳-۱۲] و این ها از جمله اهداف طرح تکریم هستند که می توان با ایجاد انگیزه قوی در کارکنان به آنها دست یافت. [۳-۱]

ارائه خدمات با کیفیت هر چه مطلوب تر به آحاد جامعه، پاسخگویی همه افراد در مقابل مسئولیت ها و اختیارات آنها، واز همه مهم تر «جلب رضایت مردم»، از مهم ترین سیاست های دولت جمهوری اسلامی ایران است [۳] و دستیابی به این مهم جز با بازنگری و ایجاد برخی تغییرات اصلاحی در زمینه های موجود، بویژه در منابع انسانی به عنوان رکن سازمان که با رسیدن به هدف رابطه مستقیمی دارد، ممکن نمی گردد. اهمیت منابع انسانی در سازمان ها به حدی است که کوچکترین خللی در تامین و نگهداری و توسعه آن سازمان را دچار رکود و بهم ریختگی می نماید. [۴، ۱۵-۱۴]

نتیجه تحقیقات اخیر نشان می دهد که بیشترین مشکلات نظام اداری کشور در بخش نیروی انسانی است که اهم آن نداشتن انگیزه، عدم تامین اقتصادی و رفع نیازهای روانی کارگزاران، وجود محافظه کاری و روابط کار نامطلوب است. در بخش سیستم ها و روش ها نیز کم توجهی به مشتری گرایی و مدیریت کیفیت، وجود روش های دستی و سنتی و ناکارآمدی سیستم اطلاع رسانی قابل ذکر است. [۸-۱۸، ۱۶]

قوت گرفتن نقش مشتریان و افزایش قابل ملاحظه توقعات آنها از فرآورده ها و خدمات، نیاز به دگرگونی چشمگیر را در سازمان در راستای فلسفه مشتری مداری

به وجود آورده است. [۲۹-۱۹] نتایج پژوهش های گسترده سال های اخیر در کشور کلاً به یک راه حل مشترک رسیده اند و آن اینکه فرهنگ مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع باید در سرفلوحه تمام فعالیت ها مد نظر قرار گیرد. [۲۱]

نظام اداری کشور از آسیب ها و مشکلات اساسی در رنج شدیدی است به گونه ای که به نظام مندی آن به شدت صدمه زده و توان بالندگی را از آن صلب نموده است. [۲۳-۲۲] اصلاح این نظام اگر چه بحث دیرینه ای در کشور دارد، ولی از بعد علمی کمتر به آن توجه شده است. [۲۴]

برای تغییرات اصلاحی در سازمان، بویژه از بعد مشتری مداری و تکریم مردم باید کار را از نیروی انسانی شروع کرد [۲۵]. فرد منبع تحرک و نیروی خلاق سازمان است و می تواند سازمان را در جهت حفظ منافع خود تغییر دهد و هدف های دستگاه را مورد سؤال و استیضاح قرار دهد. [۱۳ و ۲۶] با این وجود با استفاده از انگیزاننده های مؤثر میتوان در افراد نفوذ نمود و تعلق خاطر آنها به گروه و سازمان را در راستای اهداف گروهی و سازمانی ایجاد و ارتقا داد و در جهت بالندگی و رشد و توسعه سازمان به کار گرفت. [۴، ۲۸-۲۷]

مصوبه نودمین جلسه مورخه ۱۳۸۷/۲۵ شورای عالی اداری که به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تحت عنوان «طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری» صورت گرفته، یکی از گام های مهم در جهت بهبود روند ارائه خدمات اداری و نیل به مقاصد فوق تلقی میشود که فقط با محور قرار دادن منابع انسانی و بنا به خواست و اراده آنها عملی می گردد. روند اجرایی این طرح مورد تاکید خاص دولت بوده و وزیر نظر مسقیم ریاست جمهوری می باشد. [۲۹] به همین دلیل ضرورت انجام این پژوهش به قصد مقایسه اهداف و مقاصد طرح تکریم با اصول و مبانی مشتری مداری و تعیین نقاط ضعف و قوت آن و در نهایت ارائه پیشنهاداتی برای بهبود روند اجرایی این طرح از طرف پژوهشگر احساس شد.

## روش پژوهش

در این مقاله که با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و منابع اینترنتی، همچنین ثبت و آنالیز نتیجه مشاهدات و تجربیات عینی پژوهشگر در سازمان های دولتی به روش مروری تهیه

اصلاح روش های ارائه خدمات به مردم؛ - نظر سنجی از مردم در خصوص نحوه ارائه خدمات دستگاه های اجرایی؛ - نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم؛ - تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می گردند؛ و - سایر موارد مرتبط مثل مبارزه با ارتشاء و آموزش و توجیه مدیران و کارشناسان. [۱]

در همین راستا «بازنگری، اصلاح و مهندسی مجدد فرایندها به منظور ارتقای کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع توام با اطلاع رسانی شفاف و حداکثر امکان جلب رضایت آنها»، از جمله اهداف و محورهای اصلی اقدامات این طرح محسوب می شوند، که حول محور بهبود کیفیت قرار دارند.

#### کیفیت

کیفیت باید از دیدگاه مصرف کننده بررسی شود. کیفیت یعنی هر چیزی که ارزش محصول یا خدمت را از نظر مشتری و ارباب رجوع بالا ببرد. [۱۶، ۱۸ و ۳۵] در تاکید بر اهمیت کیفیت و پیوند آن با تمام بخش های فرایند و سازمان گفته شده است که اگر از ما پرسیده شود کیفیت چیست؟ می توانیم پاسخ دهیم:

کیفیت برابر است با رضایت و اعتماد مشتری، بازگشت و افزایش تعداد مشتری، توسعه و استمرار فعالیت های سازمان، آنچه که باید مسوولانه انجام دهیم و در نهایت پویایی، شکوفایی، بهره وری فزاینده و استمرار روز افزون موفقیت های سازمان در سایه بهبود مستمر کیفیت. بهبود مستمر کیفیت نیز فرایندی است که شروع آن منوط به احساس تعهد مدیران ارشد سازمان می باشد. [۳۶-۳۸] مشتری مداری محور اصلی بحث کیفیت است و به عنوان انقلاب اول در تفکر مدیریت محسوب می شود. مدیران باید با آموزش مفهوم مشتری مداری و بازار محوری به کارکنان، به تواناسازی آنها به عنوان یکی از ساخت های ویژه این شیوه مدیریتی توجه خاص داشته باشند. [۳۹-۴۳]

مفهوم بازار محوری یعنی هر جزئی از کار سازمان مشتری دارد و جلب رضایت مشتری مبنای کار سازمان است. مشتری فرد یا گروهی از افراد هستند که کار یا نتیجه کار موسسه را دریافت می کنند. لذا کاری که در سازمان مشتری نداشته باشد، نیازی به انجام آن نیست. [۳۹-۴۵ و ۴۴]

گردیده است، سعی شده با بررسی محتوایی مصوبه طرح تکریم و مقایسه اهداف و استراتژی های آن با اصول و مبانی مشتری مداری به عنوان یک روش جامع برای جذب و جلب رضایت مشتریان توسط سازمان های امروزی، نقاط ضعف و قوت این طرح مشخص شده و پیشنهاداتی کاربردی برای اجرای جامع و مؤثر این طرح در سازمان های دولتی ارائه گردد. به دلیل تازه گی و ضرورت اجرای این طرح تصویب شده به عنوان یکی از هفت برنامه مهم تحول اداری در سطح کشور توسط سازمان های دولتی و کلیه مؤسساتی که به نحوی از بودجه عمومی استفاده می کنند و اینکه مورد تاکید خاص مقامات کشوری بوده و از جمله مباحث مهم روز می باشد، انجام چنین پژوهش هایی بسیار ضروری به نظر می رسد.

#### مروری بر مطالعات

هر سازمان دو راه در پیش دارد و آن انطباق یا زوال است. چالش های عمده ای که هر سازمان با آن رو در روست، مدیریت اثربخش دگرگونی و تحول است. مدل ها و فرایندهای بسیاری را می توان برای تاثیر گذاری بر دگرگونی سازمانی به کاربرد که بسته به وضعیت محیط درون و برون سازمان می توان از هر کدام از این روش ها استفاده نمود. [۳۰-۳۱]

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران، ایجاد تحول در نظام اداری کشور و نیل به نظام اداری مطلوب همواره از دغدغه های اصلی مردم و مسوولین نظام بوده است. [۳۲-۳۳] شوق تحول پذیری و انجام اصلاحات مستمر در سازمان های اداری و مراکز عمومی اکنون در جهان به صورت یک حرکت فراگیر در آمده است. [۳۴] بر همین اساس در بین مدل های مختلف، الگوی برنامه ریزی راهبردی که یک الگوی مدیریتی و بانگش سیستمی است، برای پیشبرد روند اصلاحات در نظام اداری ایران انتخاب و به کار گرفته شد. [۲۳-۲۴] که طرح تکریم نیز به عنوان یکی از هفت برنامه جامع مصوب به اجرا درآمد تا نسبت به انجام موارد زیر توسط دستگاه های دولتی و نهادهایی که از بودجه عمومی استفاده می کنند، اقدام شود:

- شفاف سازی و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع؛ - اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم؛ - تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم؛ - بهبود و



### جلب رضایت مشتریان

شیوه‌ها و نسخ مختلفی برای جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع ارائه شده است که مجموعه موارد زیر بر گرفته از اهم آنها است. [۲۱] و [۴۴-۴۸]:

- تعیین و تبیین مأموریت سازمان در راستای تامین منافع و خواسته‌های مشتری؛
- تعهد و درگیری دائمی مدیران ارشد سازمان برای پیشبرد کارهای مربوط به مشتری؛
- گزینش کارکنان مناسبی که اهمیت فوق العاده‌ای به مشتریان داده و توان برقراری ارتباط مطلوب با آنها را داشته و همواره پاسخگوی آنها بوده و شکایات واصله را با دقت و اهمیت زیادی بررسی می‌کند؛
- آموزش و بهسازی کارکنان؛
- رایج ساختن استانداردهای کیفیت و ارزیابی دائمی میزان رضایت مشتریان؛
- استفاده از فناوری روز برای دستیابی به رضایت مشتری؛
- خلاقیت برای حرکت به فراسوی انتظارات مشتری؛
- ایجاد منافع مشترک بین مشتری و ارائه‌کننده؛
- ایجاد علاقه قلبی به مشتری نه فقط به خاطر اینکه تامین‌کننده منافع سازمان و اعضای آن است؛
- داشتن سیاست باز در تسهیم فناوری، راهبردها، و اطلاعات هزینه‌ای؛
- تشویق مروچین و فعالان ایده مشتری مداری در داخل و خارج سازمان به انجای مختلف؛
- برقراری نظام پیشنهادات و بازخوردهای چندجانبه به شیوه‌های مؤثر و جامع؛
- بررسی، بازنگری، اصلاح و مهندسی مجدد فرایندهای مختلف کاری؛
- برقراری سیستم اطلاع‌گیر و اصلاح‌کننده برای بهبود عملکردها و جلوگیری از اشتباهات؛
- سهولت و راحتی در دسترسی مشتری به خدمات؛
- شفاف‌سازی و پشتیبانی اطلاعاتی و فنی قبل و بعد از ارائه کالا و خدمات به مشتری؛ و
- انعطاف‌پذیری و تنوع در ارائه خدمات و کالاها.

### مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع

رضایت مشتری را می‌توان پیش شرط تمام موفقیت‌های بعدی سازمان معرفی نمود. امروزه توجهات روزافزون به خواسته‌های مشتریان، بسیاری از مؤسسات را مجبور به بهبود و ارتقای ارتباطات با مشتریان نموده است [۴۴-۴۵]. مشتری کسی است که نیازش (کالا و خدمات) را خودش تعریف می‌کند و حاضر است بابت ارزشی که برای آن متصور است، هزینه مناسبی بپردازد [۲۱].

ارباب رجوع مثل مشتری حالت تعاملی و طرفینی ندارد بلکه خدمات یک جانبه را شامل می‌شود که در آن فروشنده‌ها (ارائه‌کنندگان کالا و خدمات) اطلاعات بیشتری نسبت به موضوع معامله دارند، ولی خریدار (دریافت‌کننده) نمیتواند به سادگی آن اطلاعات را بدست آورد، در حالی که سخت به آن نیازمند است. نکته مهم اینکه در اکثر موارد امکان دارد ارائه‌کننده کالا یا خدمت احساس هیچ‌گونه منفعت و یا حداقل نفع را در این معامله داشته، لذا با میل و رغبت کامل در این معامله با ارباب رجوع شرکت نداشته باشد. مثل خدمات درمانی، علمی، آموزشی و پرورشی.

مشتریان را از جنبه‌های مختلف مثل میزان رضایت، نوع رفتار، قدمت ارتباط، و غیره تقسیم‌بندی می‌نمایند، که از جمله آنها تقسیم به مشتریان داخلی و خارجی است. مشتری داخلی شامل کارکنان سازمان و مشتری خارجی سایر افراد و مؤسسات خارج سازمان را شامل می‌شود. [۲۰]

اصول و مبانی طرح تکریم از نظر تئوریک بر جلب رضایت ارباب رجوع و تامین منافع او استوار است. طوری که در همه حال منافع ارباب رجوع بر منافع کارکنان و مؤسسه ارجح است [۱] و کارکنان موظف و بلکه مجبورند در این راستا گام بردارند. چرا که احساس می‌کنند به صورت محسوس و نامحسوس توسط بازرسانی از کمیته‌های ویژه طرح تکریم زیر نظر مدیران مؤسسه و بلکه مقاماتی بالاتر نظارت و کنترل می‌شوند و توسط ارباب رجوع نیز به راحتی مورد بازخواست قرار می‌گیرند. لذا کارمندان با احساس نظارت و بازرسی مداوم و توقعات روزافزون و گاه غیر منطقی ارباب رجوع که در تعامل با آنها و ارائه خدمات نفع چندانی غیر از حقوق و مزایایی که طبق مقررات از مؤسسه دریافت می‌کنند عایدشان

- ۱) تمامی کارکنان را با فلسفه و اندیشه مشتری مداری آشنا کنیم؛
- ۲) در نحوه عملیات مدیریت، پیام آور احساس خوش آیند و مطلوبی برای کارکنان باشیم؛
- ۳) قدر و منزلت کارکنان را نزد افراد خارج از سازمان بالا ببریم؛
- ۴) اهداف مشترک بین مدیریت، کارکنان و مشتریان را تقویت نمائیم؛
- ۵) در کارکنان با انواع پاداش های مادی و معنوی ایجاد انگیزه نمائیم؛
- ۶) به کارکنان متناسب با ظرفیت هایشان مسؤلیت اعطاء و تفویض اختیار کنیم؛
- ۷) کارکنان را به هنگام رویارویی با مشکلات و خطرات در عمل حمایت و پشتیبانی کنیم؛
- ۸) بدون در نظر گرفتن سلسله مراتب سازمانی، از نظرات و پیشنهادات کارکنان استفاده کنیم؛
- ۹) به شیوه های مناسب و کاربردی و ایجادیک جو عمومی و صمیمی، از استراتژی های بالفعل و استعداد های بالقوه کارکنان استفاده مطلوب و سینرژیک داشته باشیم؛ و
- ۱۰) در جذب و استخدام کارکنان علاوه بر شرایط فنی و تحصیلی به سایر جنبه های مثبت مورد توجه، اهمیت دهیم.

### بحث و نتیجه گیری

طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری به عنوان یکی از راهکار های مهم برای جلب رضایت متقاضیان دریافت خدمات دستگاه های اجرایی و بازدید مشتری مداری در سطح کشور به اجرا در آمده است و به عنوان یکی از هفت برنامه مصوب دولت در راستای تحول اداری تامین منافع ارباب رجوع را در اولویت توجه قرار داده است. این طرح به دلیل عدم توجه لازم به خواسته های ارائه دهندگان خدمات و تفاوت قابل ملاحظه با اصول و مبانی مشتری مداری از نظر تئوریک، همچنین محدودیت در عمل (جدول ۱) در رسیدن به اهداف محدود خود که جلب رضایت ارباب رجوع است، با مشکلات جدی به ویژه در بخش نیروی انسانی مواجه است. بهبود کیفیت ارائه خدمات و سهولت در دسترسی ارباب رجوع به آن از اهداف اصلی این طرح است که جز با خواست و اراده کارکنان و مدیریت کارآمد و متعهد به عنوان

نخواهد شد، روز به روز ناراضی تر می شوند و امکان بروز خلاقیت و شکوفایی استعداد های آنها در راستای ارائه خدمات با کیفیت مستمر به حداقل خواهد رسید.

در حالی که در سازمان های مشتری مدار با انتخاب کارمندانی شایسته و آموزش و توانمندسازی مستمر آنها و ارتباط دادن مسیر ارتقای شغلی و منافع کلی و همه جانبه آنها به جلب رضایت هر چه بیشتر و حفظ و ارتقای میزان وفاداری مشتریان به انحای مختلف، بین خواسته های مشتریان خارجی سازمان و کارمندان به عنوان مشتریان داخلی سازمان، اهداف و علاقه مندی ها و منافع مشترک را ایجاد و تقویت نموده و ترتیبی اتخاذ و عمل می شود که با تعامل بیشتر و ارائه خدمات متنوع تر و با کیفیت بهتر به مشتری، نفع مادی و معنوی بیشتری نصیب ارائه دهنده خدمت شده و احساس رضایت و غرور بیشتری خواهد داشت. لذا در وهله اول با تامین منافع کارمندان به عنوان عاملین اصلی و اولیه حفظ و ارتقای میزان رضایت مشتری با مدیریت اصولی و هدفمند، گام اصلی در راستای مشتری مداری و تامین منافع واقعی او برداشته می شود (جدول ۱).

بنابراین عدول از این شرط اصلی و اساسی در طرح تکریم، می تواند منجر به ناراضیاتی فزاینده ارائه دهندگان خدمات شده و سازمان مجری آن را در رسیدن به اهداف خود با چالش جدی مواجه سازد.

### نقش کارکنان در جلب رضایت مشتری

موفقیت هر تشکیلات حاصل انتخاب مناسب افرادی است که برای کار های مهم و اساسی برگزیده میشوند. اهمیت کلیدی منابع انسانی در سازمان های پیشرفته امروزی به حدی است که محققین اثر بخشی تمام تکنیک ها و تاکتیک ها را نهایتاً به عامل انسانی نسبت می دهند. زیرا معتقدند استفاده درست از نرم افزارها و سخت افزارها در هر رشته باعث کارآمدی و بهره وری آن می شود. به همین جهت اهمیت کارکنان از خود مشتریان بیشتر است. زیرا این کارمند خوب است که می تواند رضایت مشتری و ارباب رجوع را جلب نموده و آنها را برای سازمان جذب کند. [۴، ۱۵، ۸، ۲۲ و ۵۰-۴۹] به همین دلیل مدنظر قرار دادن حداقل ۱۰ نکته اساسی زیر توسط سازمان های مشتری مدار در رابطه با کارکنان حائز اهمیت فراوان است:

جدول ۱: مقایسه محتوایی طرح تکریم با اصول و مبانی مشتری‌مداری

ردیف	موضوع مورد بررسی	طرح تکریم	مشتری‌مداری
۱	فلسفه اصلی؛	تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع	تکریم مردم و جلب رضایت مشتری (اعم از داخلی و خارجی)
۲	تعیین و تبیین مأموریت سازمان در راستای؛	تامین منافع و خواسته‌های ارباب‌رجوع	تامین منافع و خواسته‌های مشتری
۳	تعهد و نقش مدیران ارشد سازمان در راستای؛	کاهش شکایات و جلب رضایت ارباب‌رجوع	ارتقای مستمر میزان رضایت و وفاداری مشتری
۴	بررسی و رسیدگی به شکایات مشتری توسط؛	مدیران موسسه در کمیته‌های ویژه	کارکنان آموزش دیده، متعهد و پاسخگوی موسسه
۵	برنامه آموزش و توانمندسازی کارکنان در رابطه با اصول و مبانی مشتری‌مداری؛	میهم و نامشخص	مدون، مشخص و در اولویت اول اقدامات
۶	ارزیابی میزان رضایت مشتری؛	متوالی و با تعیین افرادی ویژه	مستمر و دائمی، توسط کارکنان و مدیران
۷	استفاده از فن آوری روز برای بهبود کیفیت و رضایت مشتری؛	محدود و اندک	مستمر و بدون محدودیت
۸	خلاقیت برای حرکت به فراسوی انتظارات مشتری؛	میهم و محدود	گسترده و مداوم
۹	ایجاد منافع مشترک بین مشتری و ارائه‌کننده؛	میهم و بسیار اندک	برنامه ریزی شده و فراوان
۱۰	ایجاد علاقه قلبی نسبت به مشتری؛	میهم و اندک	گسترده و جدی
۱۱	تدوین منشور اخلاقی سازمان در راستای مشتری‌مداری و تعهد به اجرای آن؛	مشخص ولی محدود در عمل	مشخص و جدی در عمل
۱۲	تشویق مروجین و فعالان ایده مشتری‌مداری؛	محدود و اندک	مستمر و فراوان
۱۳	برقراری نظام باز خورد و پیشنهادات مشتری؛	نا منظم و کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد	جامع و چند جانبه
۱۴	اصلاح و مهندسی مجدد فرایندها؛	بر حسب مورد صورت می‌گیرد	مستمر و همه‌جانبه
۱۵	انعطاف پذیری و تنوع در ارائه خدمات و کالاها؛	محدود	متعدد و فراوان
۱۶	عملیات سازمانی پیام‌آور احساس خوش‌آیند برای کارکنان باشد؛	محدود	متعدد و فراوان
۱۷	بالا بردن قدر و منزلت کارکنان نزد افراد خارج سازمان؛	محدود و کم اهمیت	ملموس و مورد تاکید
۱۸	تقویت اهداف مشترک بین مدیریت، کارکنان و مشتری‌ها؛	محدود	متعدد و فراوان
۱۹	ایجاد انگیزه در کارکنان با روش‌های مادی و معنوی؛	محدود	متعدد و فراوان
۲۰	اعطای مسؤلیت به کارکنان متناسب با مسؤلیت‌هایشان؛	محدود	متعدد و فراوان
۲۱	استفاده از نظرات کارکنان بدون در نظر گرفتن سلسله مراتب سازمانی؛	محدود	متعدد و فراوان
۲۲	احساس تعلق خاطر کارکنان به سازمان و اهداف آن؛	اندک	فراوان
۲۴	حمایت کارکنان به هنگام رویارویی با مشکلات و خطرات؛	اندک	فراوان

روزافزون سازمانی و بهبود مستمر نهاده اند، باید در سرلوحه فعالیت‌ها قرار گیرند. بنابراین طبق الگوی پیشنهادی (نمودار ۱)، با مدیریت کارآمد در سازمان و اولویت دادن به خواسته‌های مشتریان داخلی (کارکنان) می‌توان آنها را برای جذب و جلب رضایت مشتریان خارجی (متقاضیان کالا و خدمات) توانمند و تهییج نموده و با تامین منافع مشترک و متقابل، سازمان را به اعلا درجه کارایی و موفقیت رساند که در نهایت منتهی به رضایت متقابل مردم و هیئت حاکمه خواهد شد. [۵۱]

سیاست‌گذار و پشتیبان ارائه‌دهندگان خدمات میسر نمی‌گردد. لذا آموزش و بهسازی کارکنان، حمایت مادی و معنوی به منظور توانمندسازی و بروز خلاقیت‌های آنها، تفویض اختیار کافی در راستای مسؤلیت‌هایشان و به کارگیری نقطه نظرات و پیشنهادات آنها و در نهایت جلب رضایت کامل آنها برای ارائه خدمات با کیفیت لازم از جمله راهکارهایی هستند که به عنوان شاه کلید موفقیت طرح تکریم و پیش شرط ضروری رسیدن به رضایت مشتری در سازمان‌هایی که گام در راه بهره‌وری

ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۵.

۸. ریحانی، محمدرضا. عوامل مؤثر بر جذب مشتری در بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از بازاریابی خدمت از دیدگاه مشتریان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۰.

۹. کمالی، کمال. ارزیابی نقش آموزش، کار گروهی و توجه به مشتری در اجرای مدیریت جامع کیفیت (TQM) در سیستم های بهداشتی و درمانی شهرستان میانه از دیدگاه مجریان طرح، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ۱۳۸۲.

۱۰. نبی لو، بهرام. مطالعه تطبیقی الگوهای برتری سازمان در نظام بهداشت و درمان کشور های منتخب: ارائه الگو برای ایران، رساله دکتری رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ۱۳۸۲.

11. Robert J. Poche, "Customer Loyalty: The Key to Unlocking Customer Potential and Profitability", 2001.

12. Bernstain, Aaron. "Quality is Becoming job one in office, too". Business Week, April 29, 1991. P. 52.

۱۳. ابلنسیکی، نیک. مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون سازی سازمان ها، ترجمه منصور شریفی کلویی، نشر آروین، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۶.

۱۴. پورصادق، ناصر. نقش آموزش و پرورش منابع انسانی در افزایش بهره وری سازمان ها (با تاکید بر توسعه مدیریت)، اولین همایش کشوری مدیریت منابع در بیمارستان ها توسط معاونت توسعه مدیریت منابع و امور مجلس وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، تهران، ۱۳۸۱.

۱۵. افقی، نادر. سنجش میزان رضایت مردم از سازمان های اداری در استان گیلان و بررسی عوامل مؤثر بر آن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۶.

۱۶. صفاریان، مهرداد. بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان توزیع نیروی برق زنجان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ۱۳۷۸.

۱۷. مبشری، جلیل. سطح رضایتمندی بیمه گزاران زیان دیده در بیمه های اتومبیل CSM، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۷.

18. Anderson T. W. " (Dis) Satisfaction with public Services: The Case of Public Transportation", Journal of Service Marketing, Vol 9. No. 5, 1995, PP. 30 - 40.

۱۹. طیبی، جمال الدین و همکاران، مدیریت کیفیت فراگیر در نظام بهداشت و درمان، چاپ اول، نشر الکترونیک و اطلاع رسانی جهان رایانه، تهران، ۱۳۸۰.

۲۰. لامعی، ابوالفتح. مبانی مدیریت کیفیت، کمیته کشوری ارتقای کیفیت وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، چاپ اول، ۱۳۷۸.



منبع: لطیفی قرمیش، کمال. نقش طرح تکریم در تحول اداری از دیدگاه کارکنان شبکه بهداشت و درمان بوکان و ارائه راهکارهای اجرایی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ۱۳۸۳-ص. ۳۳۷.

#### فهرست منابع

۱. معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. مصوبات برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری (از ۷ برنامه تحول در نظام اداری)، مرکز چاپ و انتشارات مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۱.

۲. تیم کارشناسان سازمان جهانی بهداشت. دستور عمل آموزش مدیریت در منابع انسانی برای بهداشت، ترجمه سعید پارسى نیا، دفتر نمایندگی سازمان جهانی بهداشت در جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۸.

۳. میرزا صادقی، علیرضا و همکاران. رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی: آشنایی و نحوه استقرار مدیریت مبتنی بر عملکرد، جلد اول، چاپ اول، معاونت توسعه مدیریت منابع و امور

۴. منوریان، عباس. پروژه شناسایی و تعیین عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان و خدمت گیرندگان از بخش های مختلف صنعت حمل و نقل (برون شهری) و ارائه پیشنهادات مناسب برای ارتقای رضایت و کرامت شهروندان و کاهش عدم رضایت آنان، معاونت آموزش، تحقیقات و فن آوری وزارت راه و ترابری، ۱۳۸۲.

۵. دهنویه، رضا. ارزیابی نیازهای اساسی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در مجتمع آموزشی درمانی رسول اکرم (ص)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ۱۳۸۲.

۶. علی گلی، اکبر. بررسی رابطه مشتریان با عملکرد مؤسسه میثاق، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۸۱.

۷. خسروی، ابوالفضل. بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مشتری یا ارباب رجوع از حیث رفتاری و سازمانی در بیمارستان های دولتی تهران، پایان نامه کارشناسی

۳۶. ساعتچی، محمد. فرهنگ دانشگاهی یادواره فارسی به انگلیسی، دوره سه جلدی، چاپ اول، انتشارات فرهنگستان یادواره، تهران، ۱۳۷۹.
۳۷. لامعی، ابوالفتح. مدیریت جامع کیفیت (اصول، کاربرد و درس‌هایی از یک تجربه)، کمیته کشوری ارتقای کیفیت وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، چاپ اول، ۱۳۸۲.
38. Allen, Derek R, " Customer Satisfaction Research Management: A Comprehensive Guide to Integrating Customer Loyalty and Satisfaction Metrics in the Management of Complex Organization", American Society for Quality, USA, 2004 (ASQ).
۳۹. شبیاء، شوچی، گراهام، آلان و والدن، دیوید. رویکرد نوین مدیریت کیفیت جامع، در آمریکا: چهار انقلاب عملی در مدیریت، شرکت طراحی مهندسی تامین قطعات ایران خودرو، چاپ اول، ۱۳۸۰.
40. Afire, S. L (1996), "TQ Mage and quality: an empirical investigation", Production and inventory Management Journal.
41. Feigenboun, A, V (1996), "managing For tomorrow's Competitiveness to day".
42. (NIST), " National Institute for Standards and Technology", (2002) , Health Care Criteria For Performance Excellence, (online available: www. Quality. nist. gov).
43. (AQC), " Australian Quality Council", (2002-3), Australian Business Excellence Framework, available from: www.Aqc.org.
44. Christian Scheer, Dipl & Loos, Peter. " Customer - Oriented Products and Suggestion of an Internet - Based Business Model", Chemnitz University of Technology, Germany, 2002.
۴۵. معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشوری، مرکز چاپ و انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ دوم، زمستان ۱۳۸۱.
۵۰. حمیدی، یدالله. مطالعه مدیریت کیفیت فراگیر در نظام بهداشت و درمان و ارائه الگوی مناسب برای ایران، رساله دکتری رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۸۰.
۵۱. لطیفی قرمیش، کمال. نقش طرح تکریم در تحول اداری از دیدگاه کارکنان شبکه بهداشت و درمان بوکان و ارائه راهکارهای اجرایی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایران-تهران-۱۳۸۳.
۲۱. محمدی، اسماعیل. مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع، خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۲.
۲۲. سازمان امور اداری و استخدامی کشور (جمهوری اسلامی ایران). گزارش بررسی و شناخت نظام اداری کشور (جلد اول)، انتشارات سازمان امور اداری و استخدامی کشور، چاپ اول، ۱۳۷۸.
۲۳. سازمان امور اداری و استخدامی کشور (جمهوری اسلامی ایران). برنامه راهبردی تحول نظام اداری (مرحله دوم)، انتشارات سازمان امور اداری و استخدامی کشور، چاپ اول، ۱۳۷۹.
۲۴. اکرام جعفری، محمد جعفر. پردازش علمی موقعیت راهبردی نظام اداری ایران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، چاپ اول، ۱۳۷۸.
۲۵. اقتداری، علی محمد. سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی، چاپ ۲۹، انتشارات مولوی، تهران، ۱۳۷۵.
۲۶. رضائیان، علی. مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، ۱۳۷۹.
27. Whyte, William jr. The Organization Man (New York: Simon and Shuster), 1956.
28. Van Man, j. "People Processing: Strategies of Organizational Socialization" Organizational Dynamics, (Summer 1978), pp. 16-36, and e. h. Schein, Organizational Culture," American Psychologist (Feb. 1990) . p. 116.
۲۹. تصویب‌نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری، مصوبه نودمین جلسه مورخه ۱۳۸۱/۷/۲۵ شورای عالی اداری کشور جمهوری اسلامی ایران.
۳۰. سموات، مجید. بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر و نند، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۱.
۳۱. آندرسون، آلن و کپیروانو، آنا. رفتار سازمانی اثر بخش (رویکردی مبتنی بر مهارت‌ها و فعالیت‌ها)، ترجمه علی رضا جباری، مجیدپسران قادر و عباس کحاله‌زاده، شرکت سیم‌لاکی فارس، چاپ اول، ۱۳۷۷.
۳۲. معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. اصلاح نظام‌های استخدامی، موسسه هم‌آوا، تهران، ۱۳۸۲.
۳۳. حسینی، ناهید. «تکریم ارباب رجوع یعنی خودمان را جای آنها بگذاریم!»، هفته‌نامه آتیه، شماره مسلسل ۴۳۴، ۱۵ مهر ۱۳۸۲.
۳۴. روزنامه اطلاعات. «تغییر تدریجی ساختار دستگاه‌های اداری، پاسخگویی ضروری به نیازهای مدیریت توسعه»، شماره مسلسل ۲۲۹۴۲، ۲۰ آذر ۱۳۸۲.
۳۵. آگویو، رافائل. آموزه‌های دکتر دمنگ: کسی که کیفیت را به زبانی‌ها آموخت، ترجمه میترا تیموری، انتشارات آموزه، چاپ سوم، اصفهان، ۱۳۷۹.