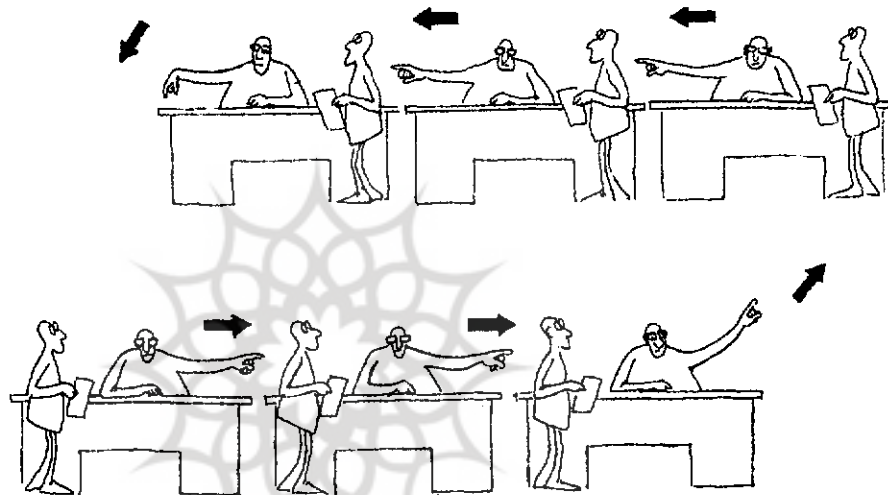


# مدیریت رضایت‌مندی مراجعان در سازمانهای دولتی

دکتر فرهاد نژاد حاجعلی ایرانی  
F\_Nejhadirani@yahoo.com



## چکیده

از دهه آخر سده بیستم به بعد در دنیا ، با پیشرفت سریع علم و تکنولوژی و سرعت در ارتباطات و با تغییر و تحولاتی که در محیط و رسالت دولتها ایجاد شده، رویکرد نویی در مدیریت دولتی پا به عرصه نهاده است. الگوی نوی مدیریت دولتی بر استراتژی های جدیدی، مانند: نظریه حکمرانی ، دولت کارآفرین ، دولت پاسخگو و شهروند محور تاکید می کند. بنابراین در عصر کنونی ، ارزیابی و مدیریت عملکرد در سازمانهای دولتی با رویکرد و معیار جدیدی به نام: رضایت‌مندی مراجعان و شهروندان، مورد تاکید قرار گرفته است. بر اساس نظریه های جدید ، افزایش رضایت‌مندی شهروندان، ضمن افزایش اعتماد و مشارکت عمومی ، همگرایی جامعه و اقتدار ملی را سبب شده، روند توسعه همه جانبه را ساده می سازد.

نظر به اهمیت حیاتی و راهبردی ایجاد و گسترش دولت پاسخگو و شهروند محور، این مقاله در چارچوب مدیریت رضایت‌مندی شهروندان و مراجعان در سازمانهای دولتی ، ابتدا به بیان ضرورت و اهمیت توجه به مراجعان و رضایت‌مندی آنان پرداخته، سپس به ترتیب مفاهیم مشتری و مراجعه کننده ، مشتری گرایی و شهروند گرایی ، و رضایت‌مندی مراجعان را مورد بررسی قرار می دهد و در ادامه به مباحثی مانند گونه‌های مراجعان ، سنجش رضایت‌مندی مراجعان و شاخص های رضایت‌مندی مراجعان در بخش دولتی و بالاخره به راههای جلب رضایت‌مندی مراجعه کننده‌ها و ویژگیهای سازمانهای مشتری مدار می پردازد.

امروزه در عصر جهانی شدن، به سبب پیشرفت دانش و تکنولوژی، سرعت در ارتباطات و تغییر و تحولاتی که در ارزشها و فرهنگها، انتظارات و مطالبات سیاسی ملتها ایجاد شده، بفرآیند تحولات اداری نیز تاثیر گذاشته است. تغییر سلیقه‌ها، خواسته‌ها و توقعات شهروندان، سبب شده است که تحول، از امری درون‌زا به امری برون‌زا تبدیل شود. در واقع پاسخگو بودن سازمانهای دولتی در برابر شهروندان، سبب شده است دولتها به افراد جامعه از منظری جدید و به مثابه مشتریان بخش خصوصی بنگرند و تلاش کنند حداکثر رضایت‌مندی را برای آنان فراهم سازند (خاکی، ۱۳۸۱: ۲۶).

در گذشته، مدیریت دولتی توجه اصلی خود را به رخدادهای درون بوروکراسی معطوف می‌داشت و به طور عمده مشکلات درونی بوروکراسی را مسئله اصلی می‌پنداشت. (الوانی و دانائی فرد، ۱۳۸۰: ۲۹۵) امروزه مدیریت دولتی باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفه خود را بشناسد و از آثار سازمان خود بر محیط اجتماعی آن آگاه باشد و مسائل شهروندان و شهروندی را دغدغه ذهنی خود قرار دهد (الوانی، ۱۳۷۱: ۲۱).

در عصر حاضر، رویکرد سازمانهای دولتی به مقولات کارآیی و اثربخشی دچار یک دگرگونی بنیادی و اساسی شده است. (شریفی کلویی، ۱۳۷۹: ۱۹) رویکردهای جدید بر خلاف رویکردهای سنتی، شاخصهای مختلفی را که به طور عمده غیرمالی هستند مورد توجه قرار داده‌اند. در نظام اداری و اجرایی کشورها، سلامت اداری و رضایت مردم از دستگاههای دولتی، به گونه یکی از معیارها و شاخصهای اصلی تحول نظام اداری و ارزیابی و بهبود عملکرد سازمانهای دولتی تلقی می‌شود.

«به اعتقاد اندیشمندان علوم سیاسی و اداری، اگر دولتها و حکومتها نتوانند خواسته‌ها و نیازهای مادی و معنوی و رضایت شهروندان را برآورده سازند، بحرانهای مختلفی از، قبیل: بحران اعتماد عمومی، بحران مشروعیت نظام، بحران مشارکت عمومی و بحران همگرایی در جامعه ایجاد می‌شود و این بحرانها ضمن

تقلیل کارآیی و اثربخشی نظام سیاسی و اداری، موجب بروز بحران و گسست در فرآیند توسعه خواهد شد» (کاظمی، ۱۳۷۹: ۲۲۷).

بنابراین مدیریت عملکرد سازمانهای دولتی در جهت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به منظور ایجاد رضایت‌مندی در شهروندان و مراجعان می‌تواند از اهمیت بسزایی برخوردار شده، و در تحول و توسعه جوامع نقش استراتژیک داشته باشد، زیرا بهبود عملکرد سازمانهای دولتی، توانمندی رقابتی، بهره‌وری و قدرت پاسخگویی این سازمانها را افزایش می‌دهد. (خاکی و نژاد ایرانی، ۱۳۸۶: ۹۲)

### ضرورت و اهمیت توجه به رضایت‌مندی مراجعان در سازمانهای امروزی

الوین تافلر نویسنده و جامعه‌شناس مشهور آمریکایی در کتاب: جابجایی در قدرت یکی از مهمترین ویژگیهای عصر فرا صنعتی (موج سوم و عصر دانش) را مشتری سالاری عنوان می‌کند و براین باور است که به علت سفارشی شدن تولید، از دهه ۹۰ سده بیستم به بعد، دیگر تولید انبوه وجود نخواهد داشت، بلکه کالاها و خدمات بر اساس خواست و نیاز مشتری ارائه خواهد شد.

یکی از استراتژی‌ها و اولویتهای اول سازمانهای کامیاب و موفق در دنیای کنونی، مشتری‌مداری و جلب رضایت مراجعان است. سازمانهایی که به نیازها و خواسته‌های مراجعان و مشتریان خود بی‌اعتنایی می‌کنند و رویکرد محصول‌محوری را به جای مشتری‌محوری پیشه خود می‌سازند، از صحنه رقابت حذف می‌شوند.

«امروزه مشتری‌مداری فقط به سازمانهای خصوصی و بازرگانی اختصاص نداشته، بلکه از دهه ۹۰ سده بیستم به بعد با مطرح شدن نظریه مدیریت گریبی و شهروند‌محوری، مشتری‌مداری در سازمانهای دولتی نیز از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده است. با توجه به اینکه، فلسفه و رسالت اصلی مدیریت دولتی، تأمین منافع و مصالح عموم جامعه می‌باشد بنابراین همه مردم و شهروندان به عنوان مشتری در سازمانهای دولتی قلمداد

می‌شوند». (هیوز، ۱۳۷۷)

جلب رضایت شهروندان و مراجعان، باعث افزایش اعتماد و وفاداری عمومی، وفاق ملی، مشارکت عمومی و اقتدار ملی می‌شود که در دنیای کنونی به مانند شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و توسعه نظام اداری و سیاسی محسوب می‌شوند. (کاظمی، ۱۳۷۹)

### مفهوم مشتری و مراجعان و تفاوت بین آنها

برای واژه مشتری تعریفهای مختلفی ارائه شده است که برخی از آنها عبارتند از:

۱. مشتری، شخصی حقیقی یا حقوقی است که محصول یا خدمتی را دریافت می‌کند. (رهنورد، ۱۳۸۲: ۲۹)
  ۲. منظور از مشتری، شخص (مراجعان، مردم)، گروه کار، یا واحد اداری و به طور کلی گیرندگان خدمت از سازمانها می‌باشند. (کازرانی، ۱۳۸۱: ۲۹)
- مشتری کسی است که انجام معامله و داد و ستدی را در یک محیط رقابتی به عهده دارد و در حالت تعاملی چیزی را می‌دهد و چیزی را می‌گیرد، ولی مراجعه‌کننده مثل مشتری حالت تعاملی و طرفینی ندارد بلکه خدمات یکجانبه را شامل می‌شود که در آن فروشنده‌ها، اطلاعات بیشتری نسبت به موضوع معامله دارند ولی خریدار نمی‌تواند به سادگی آن اطلاعات را به دست آورد، در حالیکه سخت به آنها نیازمند است، مثل: خدمات درمانی، خدمات علمی، خدمات آموزشی و پژوهشی. (محمدی، ۱۳۸۲: ۴۵-۴۴)
- به گونه اصولی به کارگیری لفظ مشتری که از بخش خصوصی عاریه گرفته شده، در بخش عمومی و دولتی درست نیست زیرا در بخش خصوصی، مشتریان به طور کامل شناخته شده‌اند و به گونه مشخصی خدمت یا کالای خود را از بخش خصوصی دریافت کرده، هزینه آن را می‌پردازند، در حالی که در بخش دولتی تمامی شهروندان باید مشتری محسوب شوند اگر چه همگی خریدار و خواهان خدمت ویژه‌ای از دولت نیستند. (الوانی و دانائی فرد، ۱۳۸۰: ۲۹۶) در بخش خصوصی، هر فردی که پول بیشتری

بپردازد، از خدمات بهتر و با کیفیت تری برخوردار می شود، در حالی که در بخش دولتی چنین عملی بی عدالتی و تبعیض محسوب می شود. (همان منبع: ۲۹۷)

### مفهوم مشتری گرایی و تفاوت آن با شهروند گرایی

مشتری گرایی بیشتر در سازمانهای خصوصی و بازرگانی معنا و مفهوم پیدا می کند. مشتری گرایی یعنی تمایل به ارائه خدماتی که مشتریان خواهان آن بوده، از آنها احساس خوشنودی کنند (کازرانی، ۱۳۸۱: ۲۹). در حالی که شهروند گرایی، بیشتر در سازمانهای دولتی معنا و مفهوم پیدا می کند. در شهروند محوری، مردم و شهروندان در اولویت اول قرار می گیرند. در (جدول ۱)، مفهوم مشتری مداری با شهروند مداری مقایسه شده است.

### تعریف و مفهوم رضایت مندی مراجعان (مشتری)

رضایت مندی مراجعان یکی از معیارهای جدید سنجش عملکرد سازمانی و کیفیت خدمت رسانی در سازمانهای دولتی است. برای رضایت مندی مراجعان تعریفهای متعددی ارائه شده که در ذیل به بعضی از آنها اشاره می شود:

۱. ایجاد حالت شادمانی، خوشنودی و مطلوبیتی که در نتیجه تامین نیازها و برآورده کردن تقاضاها و احتیاجهای مراجعه کننده توسط ارائه کننده خدمت در مراجعه کنندگان ایجاد می شود، رضایت مندی گفته می شود.

(Retail Management Associates, 2002:1)

۲. ادراک مراجعان از عملکرد سازمان و خدمات دریافت شده یا ادراک مراجعان را که از برآورده شدن خواسته ها و انتظاراتشان ایجاد می شود رضایت مندی می گویند. (Treasury Board, 2002:1)

۳. به عقیده « کاتلر »، سطح رضایت، تابعی است از تفاوت بین ادراک از عملکرد و انتظارات فرد. (رهنورد، ۱۳۸۲: ۳۱)

۴- ارزیابی های مراجعان از کیفیت کالاها و خدمات دریافت شده را رضایت مندی می گویند. (Fecikova, 2004 : 57)

با بررسی تعریفهای یاد شده، این نکته روشن می شود که رضایت مندی مراجعان:

الف - یک فرایند است.

ب - ادراکی است و بر حسب ادراک افراد مختلف متفاوت است.

ج - حاصل مقایسه عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی است.

### انواع مراجعان (مشتریها)

با استفاده از معیارهای مختلف، مشتریان و مراجعان را به گونه های مختلف تقسیم کرده اند که به بعضی از آنها اشاره می شود:

### ۱. انواع مشتریان از لحاظ داخلی و یا خارجی بودن :

مشتریان داخلی یک سازمان، کارکنانی هستند که در داخل سازمان دریافت کننده خدمات یا اطلاعات هستند. مشتریان خارجی، خود به دو دسته: مصرف کنندگان

نهایی و مشتریان میانی طبقه بندی می شوند. مصرف کنندگان نهایی به طور مستقیم از محصولات و خدمات استفاده می کنند و مشتریان میانی در زنجیره ارزشی خارجی نقش واسطه را بین تولیدکننده و مصرف کننده نهایی بر عهده دارند (رهنورد، ۱۳۸۲: ۲۹).

### ۲. انواع مشتریان از جنبه میزان رضایت مندی آنها :

بر این اساس مشتریان به پنج گروه تقسیم می شوند:

- ۱-۲. مشتریان خشمگین ؛
- ۲-۲. مشتریان ناراضی ؛
- ۳-۲. مشتریان راضی ؛
- ۴-۲. مشتریان شاد ؛
- ۵-۲. مشتریان شیفته و به وجد آمده.

### ۳. انواع مشتریان از نظر رفتاری :

بر این اساس مشتریان به هفت گروه تقسیم می شوند:

- ۱-۳. مشتریان پرحرف ؛
- ۲-۳. مشتریان عصبی ؛
- ۳-۳. مشتریان عجول ؛
- ۴-۳. مشتریان پرحوصله؛
- ۵-۳. مشتریان از خود راضی ؛
- ۶-۳. مشتریان کم ادب ؛
- ۷-۳. مشتریان معمولی. (محمدی، ۱۳۸۲: ۵۳-۵۲)

### ۴. انواع مشتریان بر اساس زمان :

بر این اساس مشتریان به دو گروه تقسیم می شوند:

مشتری مداری	شهروند مداری
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتخاب بازار</li> <li>- حداکثر کردن فروش</li> <li>- روابط قراردادی و نظریه بازار</li> <li>- بازاریابی</li> <li>- افزایش هزینه های مشتری</li> <li>- توجه به بها و سود برای ایجاد بهره وری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محق دانستن و شایستگی</li> <li>- مشارکت جامعه</li> <li>- پاسخگویی برای استفاده از منابع و هزینه ها در برابر جامعه از راه فرایندهای دموکراتیک دولت</li> <li>- اطلاعات عمومی</li> <li>- بهینه کردن اثر بخشی و به حداقل رساندن هزینه های تحمیلی به مردم</li> <li>- توجه به کارایی و اثربخشی برای ایجاد بهره وری</li> </ul>

منبع : (جهانگیری، ۱۳۸۲ : ۳۸)

جدول (۱) : مقایسه مفهوم شهروند مداری و مشتری مداری



۴-۱. مشتریان قدیمی ؛  
۴-۲. مشتریان جدید. ( همان منبع : ۵۴ )

**سنجش رضایت‌مندی مراجعان**  
کاپلان و نورتون در سنجش عملکرد سازمان، دیدگاه مشتری را مهمترین دیدگاه دانسته و پیترز و واترمن دانستن نیازها و خواسته های مراجعان را از ویژگیهای سازمانهای موفق بیان کرده اند. (خیاط زاده ماهانی، ۱۳۸۲ : ۷۶)

بررسی و ارزیابی نظریات و دیدگاههای مراجعان (نظرسنجی از مراجعان)، راهی سریع و ارزان برای تعیین بخشهایی از خدمات هستند که کیفیت آن نیاز به بهبود دارد. (Willams & et al, 2000:63)

برای اندازه‌گیری رضایت‌مندی مراجعان به دو عامل باید توجه شود :  
(Office of the Comptroller ... ,2002: 3 -4)

#### ۱. انتظارات (توقعات) مراجعان:

بر اساس نتایج پژوهشها، میزان انتظارات و توقعات مراجعان به عوامل مختلفی از جمله : زمینه های فرهنگی مراجعان، سطح آمال و آرزوها، میزان درآمد ، نیازهای شخصی، تجربه پیشین مراجعان، موقعیت خانوادگی و سطح تحصیلات والدین و ... بستگی دارد.

#### ۲. کیفیت خدمات ارائه شده :

«به عقیده دیوید گاروین در سنجش کیفیت خدمات ارائه شده به مراجعان مشخصه های مختلفی باید مورد نظر قرار بگیرد که، عبارتند از : اطلاع رسانی سریع و دقیق ، سرعت در ارائه خدمات ، درستی خدمات ، زیبایی و تمیزی ، رفتار مناسب ، قانونمندی ، سادگی و سهولت ، و انعطاف‌پذیری» (رجب بیگی ، ۱۳۷۷ : ۸۲-۸۰).

انواع اندازه گیری رضایت‌مندی مراجعان به این شرح است:

**الف : اندازه گیری رضایت‌مندی اولیه و نهایی :**

ارزیابی نظرات مراجعان مستقیم، درست بعد از دریافت کالا یا خدمت در مورد کیفیت کار انجام شده را اندازه‌گیری

**تمامی شهروندان، مشتریان بخش دولتی محسوب می شوند و بخش دولتی باید در پی رضایت‌مندی آنها باشد.**

**در بخش خصوصی، مشتری در برابر پول بیشتر، خدمات بهتر و با کیفیت‌تری دریافت می‌کند، اما چنین روندی در بخش دولتی، تبعیض و بی‌عدالتی محسوب می‌شود.**

مراجعان، فرایندی شامل این گامها و مراحل است:

۱. تعیین عوامل و شاخصها برای رضایت‌مندی مراجعان ؛
۲. انتخاب روش و طریقه سنجش ؛
۳. سنجش و ارزیابی رضایت‌مندی مراجعان ؛
۴. گزارش رضایت‌مندی مراجعان ؛
۵. تحلیل داده ها. (Todorov, 1999:2)

#### شاخص های رضایت‌مندی مراجعان. در بخش عمومی

شاخص های رضایت‌مندی مشتری در بخش عمومی ، تفاوت‌های عمده ای با بخش خصوصی (بازرگانی) دارد. انتظارات و خواسته های مشتریان در بخش خصوصی از محصولات ارائه شده، شامل مواردی، نظیر : بهای پایین ، کیفیت بالا ، تحویل به موقع ، دوام محصولات ، خدمات پس از فروش ، شکل ظاهری ، کارکرد و ... است.

اما شاخص های رضایت‌مندی در بخش عمومی، می تواند ابعاد مختلفی داشته باشد و این ابعاد بسیار فراتر از نگرشی است که مشتری در بخش خصوصی به یک کالا یا یک شیء دارد (ریاحی، ۱۳۸۱).

از دیدگاه زیتهامل شاخصهای رضایت‌مندی مراجعان در بخش دولتی، عبارتند از :

۱. ملموس و محسوس بودن : نمایش فیزیکی و آسان وسایل ، کارکنان و عناصر ارتباطی ؛
۲. قابل اعتماد بودن کارکنان و سازمان ؛
۳. مسئولیت پذیری کارکنان ؛
۴. صلاحیت و شایستگی : داشتن دانش و مهارتهای لازم برای انجام خدمت ؛
۵. تواضع و ادب و احترام در برخورد با مراجعان ؛
۶. اعتبار : معتبر بودن و مشروعیت ارائه دهندگان خدمت ؛
۷. ایمنی : داشتن آرامش کافی و دور از خطر بودن ؛
۸. در دسترس بودن : قابل دسترسی و سهولت تماس و ارتباط با کارکنان ؛
۹. ارتباط مناسب : آگاه ساختن مشتریان به زبانی که آنها بفهمند و گوش کنند ؛

رضایت اولیه می گویند. معمولاً بعضی وقتها بین کار انجام شده (کالا و خدمت دریافت شده) و ارزیابی نظرات مشتریان فاصله وجود دارد. به این صورت که نظرات مشتریان را هنگام دریافت کالا یا خدمات ارزیابی نمی‌کنند و این کار را بعد انجام می دهند. این نوع ارزیابی را اندازه‌گیری رضایت‌مندی نهایی می گویند.

**ب : اندازه گیری عینی و ذهنی رضایت‌مندی :**

**ب-۱. اندازه گیری ذهنی :** این نوع اندازه گیری به احساسات و نگرشهای مشتریان مربوط می شود که با استفاده از ابزار پرسشنامه و به صورت نظرسنجی از مراجعان اندازه گیری می شود.

**ب - ۲. اندازه گیری عینی :** این نوع اندازه گیری از راه بررسی اسناد و مدارک سازمانی و جمع آوری داده های واقعی انجام می شود. از جمله شاخص های عینی برای سنجش رضایت‌مندی مراجعان می توان به : حجم شکایت عمومی، سهام بازار ، سطح فعالیتها و ... اشاره کرد. (Office of the comptroller, 2002:9)

به طور کلی سنجش رضایت‌مندی

۱۰. درک کردن: تلاش برای درک نیازها و خواسته های مراجعان».

1. فروتنی: استقبال از مشتری، توجه به حضور مشتری، با رویی گشاده و خوشایند سخن گفتن، مؤدب و یاری دهنده بودن، پایان دادن به دیدار، به گونه ای دوستانه؛

۲. موجز بودن: واکنش سریع داشتن، ارائه توضیحات و دستور کارهای موجز، تمرکز به موضوعهای کاری؛

۳. کامل بودن: ارائه خدمات به طور کامل، ارائه دستور کارها و پاسخهای کامل؛

۴. پاکیزگی: ظاهر آراسته و تمیز داشتن، حفظ محیط کاری تمیز و مرتب و ایمن؛

۵. وضوح: به وضوح صحبت و پرسش کردن، ارائه دستورکارهای روشن، ارائه توضیحات شفاف و قابل فهم، عدم استفاده از واژه های ویژه فنی و نامفهوم؛

۶. توجه به مشتری: با توجه کامل به سخنان مشتری گوش دادن. (ریاحی، ۱۳۸۱: ۳۸)

### راههای جلب رضایت مندی مراجعان

گوش دادن به سخنان مشتری، پیش نیاز تامین رضایت مشتری محسوب می شود. توجه به شکایتهای مشتریان، نظام پیشنهادها، تضمین کیفیت، بازرسی و ارزیابی و مانند اینها روشهایی هستند که امکان دریافت ندای مشتری را فراهم می سازند. (رهنورد، ۱۳۸۲، ۳۱) البته فقط ارزیابی لحظه ای که مشتری کالا یا خدمت را دریافت می کند به تنهایی کافی نیست. سازمانها برای کسب رضایت مشتری باید از نیازهای فعلی و آتی مشتری آگاه باشند، عکس العملهای مشتری را تشخیص دهند و بدانند آنها چه دوست ندارند. (Jensen, 2001, 1)

در محیط های متلاطم امروزی، حتی باید به نیازهای بیان نشده مشتریان نیز توجه کرد.

ویژگیهایی از محصول یا خدمت که در رضایت مشتریان تاثیر دارند به این شرح طبقه بندی شده است:

۱. انتظارات اساسی: ویژگیهایی که مشتری آن را بدیهی می داند و اگر حذف

شده باشند، به نارضایتی مشتری منجر می شود.

۲. نیازهای بیان شده: ویژگیها و مواردی که توسط مشتری تقاضا می شود.

۳. نیازهای بیان نشده: ویژگیها و مواردی که به دلیل فراموشی یا کم توجهی توسط مشتری بیان نمی شود اما برای مشتری مهم است.

۴. تحریک کننده: ویژگیهایی که به نیازهای آینده مشتریان مربوط می شود و در صورت ارائه، موجب شور و شغف مشتری می شود (رهنورد، ۱۳۸۲: ۳۱).

### منابع:

۱. الوانی، سید مهدی: مدیریت مسائل عمومی، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، شماره ۶، صص ۳۵-۲۱، (۱۳۷۱).
۲. الوانی، سید مهدی و دانایی فرد حسن: گفتارهایی در فلسفه تئوری سازمان دولتی، انتشارات صفار، تهران، چاپ اول، (۱۳۸۰).
۳. تافلر، الوین، جایجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، نشر نی، تهران، چاپ اول، (۱۳۷۰).
۴. جهانگیری، علی، دولت مشتری مدار، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، شماره ۶۱-۶۰، تابستان، صص ۴۱-۳۴، (۱۳۸۲).
۵. خاکی، غلامرضا، «راهبرد مجازی سازی دولت: مهمترین چالش پیشروی نظام اداری در برنامه چهارم توسعه»، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، شماره ۵۸، زمستان، صص ۳۶-۳۳، (۱۳۸۱).
۶. خاکی، غلامرضا و فرهاد نژاد حاجعلی ایرانی «بررسی مقایسه ای عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانهای دولتی در استانهای (الف) و (ب) و ارائه الگویی برای بهبود عملکرد آنها» با تاکید بر طرح تکریم و رضایتمندی ارباب رجوع»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران، شماره ۷۵، زمستان، صص ۹۱-۱۰۹، (۱۳۸۶).
۷. خیاط زاده ماهانی، اکرم «رضایت مشتری»، مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۴۱، بهمن، صص ۷۷-۷۵، (۱۳۸۲).
۸. رهنورد، فرج الله «توانمندسازی کارکنان گامی به سوی مشتری مداری»، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، شماره ۵۹، بهار، صص ۳۷-۲۸، (۱۳۸۲).
۹. رجب بیگی، مجتبی «ابعاد کیفیت در بخش دولتی»، فصلنامه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۰، تابستان، صص ۸۴-۷۷، (۱۳۷۷).

۱۰. ریاحی، بهروز، مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران، چاپ اول، (۱۳۸۱).

۱۱. شریفی کلویی، منصور، «مدلی برای شناخت و آسیب شناسی سازمانها»، فصلنامه مدیریت و توسعه، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت تهران، شماره ۵، تابستان، صص ۱۹-۸، (۱۳۷۹).

۱۲. کاظمی، سید علی اصغر، مدیریت سیاسی و خط مشی دولتی، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، تهران، چاپ اول، (۱۳۷۹).

۱۳. کازرانی، مسیح و دیگران، طرح تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان، چاپ دوم، (۱۳۸۱).

۱۴. محمدی، اسماعیل، مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع، خدمات فرهنگی رسا، تهران، چاپ اول، (۱۳۸۲).

۱۵. هیوز، آون، مدیریت دولتی نوین، ترجمه سید مهدی الوانی و دیگران، انتشارات مروارید، تهران، چاپ اول، (۱۳۷۷).

16. Fecikova, I. (2004). **An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction**, The TQM Magazine, Volume 16, Number 1.

17. Jensen, poul Buch (2001). **Customer Satisfaction Analysis**, U.S.A. [on line]. <http://www/kvalitetsstyringsnyt.dk/>. [6 May 2004].

18. Office of the Comptroller General Evaluation & Branch, (2002). **Draft Measuring Client Satisfaction**, Canada. [on line]. <http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs-to-1995/satis-e.asp>. [6 Jan 2004]

19. Retial Management Associates (2002), **"Insuring Customer Satisfaction"**, R.M.A.-All Rights Reserved. [on line]. <http://www.retail sales.net/-1995>. [8 July 2004]

20. Treasury Board of Canada a Secretariat (2001), **Quality Services Guide - Measuring Client Satisfaction**, Canada

21. Todorov, Branimiy (1999), **Building Customer Focus Organization (with Iso 9000:2000 Family)**, BTA, Inc.

22. Williams, Timothy & et al (2000), **Measuring Family planning Service Quality Through Client Satisfaction Exit Interviews**, International Family Planning Perspectiver, Volum 26, Number 2. [on line]. <http://www.agi-usa.org/pubs/journals/2606300.html>. [15 July 2004]

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

● فرهاد نژاد حاجعلی ایرانی: استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد بناب