

# پاسخگویی به مردم

## رضایتمندی ارباب رجوع چگونه و چطور؟



احمد رضا کریمیان، رجوعی فردی سب

در نظام اداری "کرد. تصویب این طرح بارقه امیدی در دل‌های مردمی که مدتها از ناهماهنگی در نظام اداری رنج می‌برند ایجاد کرد، مردمی که شاید در مراجعه به برخی ادارات ساعتها و روزها وقت خود را در راهروها و اتاقهای ادارات و در انتظار امضای مسئولان اداری هدر می‌دادند. در سال جاری که از سوی رهبر معظم انقلاب "سال پاسخگویی به مردم" نامگذاری شده این انتظار می‌رود که مسئولان محترم تمامی تلاش و همت خود و دستگاه و سازمان تحت امر خویش را برای تحقق هر چه بهتر زمینه‌های پاسخگویی به مردم به کار گیرند.

مقدمه

ایجاد تحول در نظام اداری کشور و نیل به سیستمی کارآمد که در آن تسهیل در اجرای برنامه‌ها، توسعه خدمات مورد نیاز، سرعت و کیفیت ارائه خدمات و بالاخره احترام به مردم مدنظر باشد در سالهای بعد از پیروزی انقلاب اسلامی همواره مورد تأکید مسئولان اجرایی کشور بوده است، تا آنجا که برای ایجاد تحرک و پویایی در نظام اداری، شورای عالی اداری کشور و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در سال ۸۱ اقدام به تصویب طرح "تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع

## چکیده

بحث نارضایتی از نحوه دریافت خدمات و محصولات و یا کیفیت آن، موضوعی است که سالهای سال بسیاری از سازمانها، ادارات و یا شرکتهای در کشور ما با آن دست به گریبان هستند. این مقاله با بیان اهمیت تکریم ارباب رجوع از دیدگاه مدیریت، موانع و مشکلات موجود برای تکریم ارباب رجوع را در سازمانهای اداری کشور به زعم نگارنده بر شمرده و سپس کوشیده است با بیان راهکارهای پیشنهادی، ویژگیهای لازم برای تدوین برنامه ارائه خدمات مطلوب به ارباب رجوع را طرح نماید.

## اهداف

- شناخت نیازها و انتظارات واقعی مردم از سازمانها
- متناسب کردن خدمات با نیازهای ضروری مردم
- احترام به وقت و زمان صرف شده از سوی مردم
- شناسایی روشهای طولانی و زائد در نظام خدمت رسانی و حذف و اصلاح آنها
- پاسخگویی شفاف و روشن مسئولان به مردم
- افزایش سطح رضایتمندی ارباب رجوع
- ارتقای کارایی و اثربخشی و در نتیجه افزایش بهره‌وری در نظام اداری

## اهمیت تکریم ارباب رجوع

شورای عالی اداری کشور اعلام کرده است با اجرای طرح تکریم ارباب رجوع و با استفاده از شیوه‌های اصلاح روشهای خدمت رسانی، اطلاع‌رسانی مناسب، شفاف سازی و مستند سازی نحوه ارائه خدمات، تشویق کارکنان موفق و تنبیه عوامل نارضایتی و بهره‌گیری از نظرات ارزنده مردم مصمم است در نظام اداری تحول به وجود آورد. از آنجا که توجه به خواسته‌های مشتری و ارباب رجوع امروزه عامل تداوم و حیات هر شرکت، سازمان و یا ارگان خدمتگزار به جامعه است لذا اجرای صحیح طرح تکریم، عامل مؤثری در راه پاسخگویی هر چه بهتر دستگاههای مسئول به مردم خواهد بود.

بخش خصوصی که محصولات یا خدماتش را به مردم می‌فروشد، امروزه به‌خوبی به این موضوع اشراف دارد که ((حق با مشتری است)) و خواسته و انتظارات باید در کانون توجه شرکت باشد. به گفته ((پیتر دراگر)) صاحب‌نظر مدیریت نوین، کسب درآمد دیگر نمی‌تواند هدف اصلی سازمان باشد. بخش دولتی و عمومی نیز از این امر مستثنی نیست، چرا که در جوامع امروزی

این سازمانها هستند که مسئولیت تامین رفاه، امنیت و پیشرفت هر جامعه را برعهده دارند، آنها باید نیازها و انتظارات ارباب رجوع را با برقراری ارتباط مؤثر با آنها شناسایی و به بهترین روش صحیح تأمین کنند.

برای اجرای هر چه بهتر تکریم ارباب رجوع باید موانع و مشکلات احتمالی را به دقت شناخت و نسبت به اصلاح و یا حذف آن اقدام کرد.

## موانع و مشکلات

۱- عدم توجه به کیفیت خدمات (یا محصولات):

مفهوم جدید کیفیت از دیدگاه مدیریت و بازاریابی با گذشته فرق دارد. مطلوب ترین و موفق ترین خدمات (محصولات) در جهان اگر نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان (ارباب رجوع) را فراهم نکند، ایده‌آل محسوب نمی‌شود. بنابراین سازمانها و شرکتهایی که به این نکته اعتقاد پیدا نکنند و نتوانند مشتریان را راضی نگه دارند، در دراز مدت دچار مشکل خواهند شد.

۲- ناکارآمدی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی

نیروی انسانی سرمایه اصلی هر سازمان و شرکت و یکی از با ارزش‌ترین و مؤثرترین عوامل ایجاد تحول و اجرای تغییرات مطلوب است. هر چند با ارائه طرح گزینش نیرو از طریق آزمون استخدامی ادواری و تاکید بر شایسته سالاری، توجهاتی به این سرمایه مهم انسانی شده است، اما هنوز با ارزشهای واقعی فاصله زیادی وجود دارد. از جمله دلایل ناکارآمدی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به این موارد اشاره می‌شود:

■ عدم آموزش صحیح و به موقع نیروی انسانی

■ عدم ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان

■ پایین بودن سطح انگیزش کارکنان در زمینه ارائه طرحها و نوآوریها

■ نابرابری سطح حقوق و مزایای کارکنان

با سطح تورم در جامعه

■ نامتناسب بودن ساختار تشکیلاتی با شرح وظایف

۳- نبود اطلاعات و درک روشن از خواسته‌ها و انتظارات ارباب رجوع

بین دیدگاه خدمت گیرندگان از شرکتهای و سازمانها دیدگاه مسئولان در ادارات امروز ما اختلاف فراوانی وجود دارد و همین اختلاف موجب افزایش نارضایتی مردم از دستگاههای خدمت رسان می‌شود.



توسعه نیروی انسانی و ناهماهنگی با رشد و توسعه جهانی خواهد بود و مدیران باید با این پدیده بشدت مقابله کنند.

### راهکارهای پیشنهادی

۱- ایجاد ساختاری بنیادی برای ارائه خدمات (یا تولید محصولات):

هر سازمان و یا شرکتی برای ارائه خدمات رضایت بخش به مشتریان باید ساختار ضروری و مناسبی را ایجاد کند. ساختار بنیادی به طور ساده شامل مجموعه کارمندانی است که می‌دانند هر موقعیت را چگونه اداره کنند و تحت چه شرایط و ضوابط سازمانی کار کنند. ساختار بنیادی بایستی متناسب با شرح وظایف و ارائه خدمات مطلوب به مشتریان و ارباب رجوع باشد.

در برخی سازمانها بایستی طرح مهندسی مجدد ساختار سازمانی را به اجرا درآورد. فاکتور اصلی طرح مهندسی مجدد ساختار سازمانی باید افراد باشند، آنها باید یاد بگیرند که بینش و نگرش جمعی داشته باشند. بر اساس مطالعات و تحقیقات، در کشور چین کارکنان دولتی در یک طرح مهندسی مجدد ساختار سازمانی یاد می‌گیرند که:

- باید دارای نگرش مشتری محور باشند.

- باید دریابند که تولیداتشان همان خدمت به مردم است.

- باید بیشترین توجه را به این موضوع که مشتریان واقعاً چه می‌خواهند و چرا؟ معطوف دارند.

- باید همیشه سعی کنند خدمات بهتری ارائه داده و آن را بهبود بخشند.

چینی‌ها معتقدند که برای پردازش در ساختار مهندسی مجدد باید در فرآیند تغییر ایجاد کرد. آنها فرآیند را به معنی کل سیستم در نظر می‌گیرند و نه جزئی از آن.

### ۲- ارتقای سطح انگیزش کارکنان

در نظام اداری کشور ما کارمندان قشری ضعیف هستند. عدم تعادل بین حقوق

کارکنان و سطح تورم در جامعه موجب شده است اغلب کارمندان هر ماه نگران اداره زندگی در ماه بعد باشند. دغدغه تأمین اقساط گوناگون برای ازدواج فرزندان، هزینه‌های تحصیلی، لباس، خوراک و پوشاک و مسکن و ... آرامش خاطر را از این قشر نیازمند سلب کرده و چه در ساعات حضور در منزل و چه در محل کار، فکرشان را مشغول داشته است. از طرفی با توجه به محدود بودن بودجه‌های کارکنان، امکان تحول در حقوق کارکنان به راحتی امکان‌پذیر نیست، لذا برای ایجاد آرامش نسبی در کارکنان و تشویق آنان به انجام هر چه بهتر وظایف، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

■ اختصاص سهمیه کالای غیرنقدی جهت تأمین بخشی از



در سازمانهای پیشرفته مسیر برنامه ریزی خدمت به ارباب رجوع دیگر نمی‌تواند یک طرفه باشد.

۴- عدم باور مدیران به مقوله طرح تکریم ارباب رجوع تکریم شورای عالی اداری کشور تصویب شده و پیگیری می‌شود. اما این طرح به دلایل گوناگون از جمله نوپایی آن هنوز به باور مدیران نرسیده است و لذا با آن بیشتر در حد تئوری برخورد می‌گردد.

۵- نبود ارتباطات سازمانی صحیح

نبود ارتباطات صحیح درون سازمانی و برون سازمانی موجب ایجاد رکورد در سازمانها و شرکتها می‌شود که حاصل آن عدم

پروتئین و ارزاق مورد استفاده در سبد خانوار هر دو ماه یکبار.

■ ارائه تشویقهای فردی و جمعی به کارکنان در قبال افزایش سطح رضایتمندی مشتری و ارباب رجوع. البته تشویقهای فردی در دستورالعمل شورای عالی اداری کشور مصوب و به ادارات اعلام شده است، اما از آنجا که حاصل تلاش جمعی کارکنان نیز موجب افزایش سطح رضایتمندی ارباب رجوع می شود تمهیدات لازم را در این مورد باید اندیشید.

■ اختصاص امکانات تفریحی، سیاحتی، و زیارتی به کارکنان در قبال ابداعات، نوآوریها و توانمندیهای گوناگون آنها.

۳- مشارکت کارکنان و ارباب رجوع در بهبود کیفیت

شرکتها و سازمانهایی که خدمات عالی به مشتریان ارائه می کنند به خواسته ها، نیازها و انتظارات آنها توجه فراوان دارند. آنها با استفاده از تمایلات و انتظارات مشتریان و به کارگیری دایره های کنترل کیفیت که منجر به ارائه پیشنهادهایی می شود که بهره وری بالاتر و رضایت شغلی بیشتر دارد، فعالیتهای خود را پی می گیرند.

۴- تدوین برنامه ای برای ارائه خدمات مطلوب به ارباب رجوع و مشتری با خصوصیات ذیل:

#### الف) تعریف اهداف خدمت :

برای ارائه خدمات مطلوب و مشتری پسند، سازمانها و شرکتها ابتدا بایستی تعریف روشنی از اهداف خدمت را تهیه کنند. این تعریف باید شامل بیان دقیق نیت سازمان (یا شرکت)، رسیدگی سریع به امور خدمت گیرندگان، رسیدگی فوری به شکایات و بررسی پیشنهادات ارباب رجوع و کارکنان باشد.

#### ب) درک انتظارات مشتریان و ارباب رجوع :

مشتری و ارباب رجوع علاقمند است در مقابل قیمتی که می پردازد یا هزینه ای که از بابت اتلاف وقت هدر می دهد، ارزشهای بالاتری دریافت کند. توجه مدیران به ارزش بالای خدمات، کیفیت آن، مزایا و رفع مشکلات (اعم از کارهای تولیدی و یا خدماتی) از جمله درک انتظار ارباب رجوع و مشتری است.

#### ج) ایجاد تعهد به خدمت در تمام سطوح سازمان :

باید تدابیری اندیشیده شود تا تمام افراد سازمان در امر تعهد خدمات مطلوب با مشتری یا ارباب رجوع مشارکت داشته باشند، به عبارت دیگر تکریم ارباب رجوع و ارائه خدمات مطلوب وی بایستی به باور همه افراد سازمان برسد و عملاً در اجرای آن سهیم باشند.

#### د) ایجاد انتظار مطلوب در مشتری و ارباب رجوع :

یکی از دلایل نارضایتی مردم کشورمان از سازمانهای خدماتی این است که توقعاتی ایجاد می کنند که قادر به ارائه آنها یا پاسخگویی به موقع به آنها نیستند. مدیران بایستی بر اساس توانمندیها و تواناییها، برنامه خدمات به ارباب رجوع و مشتری

را تدوین و در عمل به اجرای دقیق آن چه از نظر زمان و چه از نظر کیفیت خدمات پایبند باشند.

#### و) آموزش کارکنان :

متخصصان در جلب رضایت مشتری در یک نکته اتفاق نظر دارند ((کارمندان مناسب که از طرف سیستم مدیریت مناسب حمایت می شوند کلید راضی کردن مشتری و ارباب رجوع هستند)).

شرکتها و سازمانها برای اطمینان از اینکه کارکنان وظایف خود را انجام می دهند باید علاوه بر توجه به اصول گزینش، حمایت و پرداخت مناسب، به آموزش کارکنان توجه کافی و لازم را داشته باشند.

آشنایی با شیوه های برخورد صحیح با ارباب رجوع، بهره گیری اصولی از تجهیزات پیشرفته و روز جهان، نوآوری و پویایی در سایه تدوین و اجرای برنامه های آموزشی کارکنان به دست می آید.

ه) اندازه گیری رضایت ارباب رجوع و مشتری :

رضایت ارباب رجوع موضوعی است که همواره مورد تأکید شورای عالی اداری کشور و طرح تکریم ارباب رجوع است.

علاوه بر این برخی از دانشمندان مدیریت نیز پیوسته سازمانها و شرکتها را به درک علت نارضایتی مشتریان و پاسخگویی به نارضایتیها فرا می خوانند. بدیهی است پاسخگویی مناسب به طور قابل توجهی موجب افزایش اعتبار سازمان و رشد ارزش خدمات آن می شود.

#### ۵- جستجوی شکایات و رسیدگی به آن :

تحقیقات نشان داده از تعداد مشتریان و ارباب رجوعی که ناراضی هستند، در برخی موارد حدود ۹۵٪ آنان بدون اعتراض به راه خود ادامه می دهند. لذا باید برای یافتن علت نارضایتی و برطرف کردن مشکلات شناسایی شده، اقدام لازم صورت گیرد. یافتن این نکته که، برای راضی کردن ارباب رجوع چه باید کرد و ایجاد سیستمی برای رضایت آنها بایستی یکی از دغدغه های اصلی سازمانها و شرکتها باشد.

#### منابع

۱- مدیریت بازاریابی دکتر احمد روستا - دکتر داور ونوس - دکتر عبدالمجید ابراهیمی - انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) چاپ سوم ۱۳۷۷

۲- ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون - شماره ۱۴۹ بهمن ۸۲ مقاله بهره وری و بهبود کیفیت در نظام اداری چین.

۳- طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور مصوب ۸۱/۲/۱۰ شورای عالی اداری کشور از انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

۴- مقاله (حق با مشتری است دیگر شعار نیست) از خانم الهه علیپور (انتشار در اینترنت)

**در نظام اداری کشور ما کارمندان قشری ضعیف هستند. عدم تعادل بین حقوق کارکنان و سطح تورم در جامعه موجب شده است اغلب کارمندان هر ماه نگران اداره زندگی در ماه بعد باشند. دغدغه تأمین اقساط گوناگون برای ازدواج فرزندان، هزینه های تحصیلی، لباس، خوراک و پوشاک و مسکن و ... آرامش خاطر را از این قشر نیازمند سلب کرده و چه در ساعات حضور در منزل و چه در محل کار، فکرشان را مشغول داشته است**