

## گزارش اقدامات مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ شهرداری تهران به منظور استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری شهروند (CRM)

تنظیم: مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ شهرداری تهران  
(عضو حقوقی انجمن مدیریت ایران)

شکرا... عنایتی\* - میثم مجیدی\*\*

### چکیده:

تحول شگرف در نگرش مدیران سازمان‌های مختلف نسبت به موضوع برخورد با مشتریان و سطح کیفی ارائه محصولات یا خدمات باعث شده تا ساختار این سازمان‌ها متناسب با نگرش فوق‌بازتعریف گردد. در این میان خدمت‌رسانی شهری نیز دارای اهمیت ویژه‌ای است زیرا رضایت شهروندان به عنوان مشتریان اصلی این سازمان‌ها در گروه عوامل متعددی است که بدون برنامه‌ریزی‌های راهبردی محقق نخواهد شد. لذا مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ بهره‌گیری از آخرین متدولوژی‌های موجود در عرصه علم مدیریت و مهندسی سیستم‌ها و دقت در محورهای جامعه‌شناختی و رفتاری مردم اقدام به استقرار سیستم مدیریت ارتباط با شهروندان به عنوان مشتریان اصلی خود نموده است. گزارش پیش‌روی تنها بخشی از اقدامات این مرکز در راستای استقرار این مدل مدیریتی بیان می‌نماید.

### مقدمه

برای اولین بار تلفن خدماتی ۱۳۷ به عنوان پل ارتباطی بین مردم و شهرداری و با هدف دریافت پیام شهروندان در خصوص مسائل شهری در سال ۱۳۷۹ به صورت یک صندوق صوتی پیام‌گیر ایجاد گردید. مرکز مزبور در بدو تاسیس شبانه‌روزی و به صورت سیستم گویا مبادرت به ضبط تماس و درخواست‌های شهروندان می‌نمود و پیام‌های سامانه در ساعات اداری برای پیگیری به مناطق ابلاغ می‌گردید. در مهرماه سال ۸۱ مرکز ارتباطات مردمی که زیر نظر اداره کل روابط عمومی و بین‌الملل شهرداری تهران اداره می‌شد، جایگزین سیستم پیام‌گیر شهر گردید که این مرکز در سوم دی ماه سال ۱۳۸۴ با توجه به گسترش درخواست‌های مردمی، با بکارگیری دانش فناوری اطلاعات جایگزین روش قبلی شده و به تدریج از مرکز ارتباطات مردمی به مرکز هدایت و کنترل، ساماندهی و رسیدگی به معضلات شهری، شناخت مشکلات شهری و پل ارتباطی بین شهروندان و شهرداری تحت عنوان مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ ارتقا یافت. سامانه ۱۳۷، اصول شهروندمداری، محله‌گرایی، مشارکت مردمی، رفع فوری مشکلات شهری و پاسخگویی به مشکلات شبانه‌روزی بدون وقفه را سرلوحه گسترش فعالیت‌های خود قرار داد، تا با شعار سرعت، دقت، صحت نیاز شهروندان را با مشارکت خود ایشان در کمترین زمان، به انجام رسانیده که نتیجه اقدامات فوق، افزایش آمار تماس‌های روزانه شهروندان با این سامانه می‌باشد.

### دلایل استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری / شهروند

#### در مرکز ۱۳۷

- ۱- برقراری یک رابطه پایدار با مشتریان
- ۲- جذب و حفظ مشتریان

۳- مشخص شدن روال‌ها

۴- پاسخ‌گویی به نیازها

۵- ایجاد و اجرای یک راهبرد فعال

۶- حذف نظامات بروکراتیک و کاغذبازیه‌ها

۷- جلوگیری رشا و ارتشادر سازمان

۸- ارائه ارزش به مشتری

۹- سرعت بالای خدمت‌رسانی

۱۰- تکریم مشتری

۱۱- و ...



مدل استقرار CRM برونی (ویژه مشتریان خارجی)

- ۲- مصاحبه حضوری با مشتریان/شهروندان
- ۳- مقایسه خدماتی که قبل از تاسیس سامانه ۱۳۷، توسط شهرداری به شهروندان ارائه می شد با شرایط پس از تاسیس سامانه ۱۳۷
- ۴- استفاده از شکایتهای مشتریان و شهروندان، ثبت شده در سامانه ۱۸۸۸ و شهروندانی که حضوری به مرکز مراجعه می نمایند.
- ۵- ارتباط تلفنی و بازخورد سنجی با شهروندان به منظور بررسی رضایتمندی آنان

## ۲- شناسایی فرایندهای مرتبط با مشتری/ شهروند در سامانه مدیریت شهری ۱۳۷

برای آنکه یک سازمان عملکرد موثر و کارایی داشته باشد باید فعالیتهای متصل به یکدیگر را شناسایی و مدیریت نماید. فرایندها، یک فعالیت را به گونه ای هدایت می کنند که با استفاده از منابع بتواند ورودی ها را به خروجی تبدیل نماید. ورودی ها و خروجی ها می تواند شامل تجهیزات، مواد، قطعات، انرژی، اطلاعات و... باشند جهت انجام فعالیت در درون یک فرآیند بایستی منابع متناسب برای انجام آنها اختصاص داده شود. بکارگیری سیستمی از فرایندهای درون سازمان، همراه با شناسایی تاثیرات متقابل آنها و نهایتاً مدیریت این فرایندها می تواند به عنوان نگرش فرایندی، کنترل مستمری را بر روی سیستم اعمال نماید.

هدف از رویکرد فرایندی دستیابی به یک چرخه پویا از بهبودهای مداوم می باشد که موجب دستیابی به منافع قابل ملاحظه ای در رابطه با عملکرد سازمانی و همچنین افزایش بخشی، کارایی و کنترل سازمان می گردد. رویکرد فرایندی همچنین موجب تسهیل تمرکز بر افزایش رضایت مشتری/شهروند از طریق شناسایی و مشخص کردن فرایندهای کلیدی در درون سازمان خواهد شد.

چرخه برنامه ریزی، اجرا، بررسی و اقدام یک چرخه پویا است که می تواند در درون فرایندهای سازمان بکار گرفته شود. این چرخه به همراه بهبود مداوم در تمام فرایندهای سیستم مدیریت مشتری/شهروندمدار می تواند مورد استفاده موثر قرار گیرد. این مفهوم هم می تواند در تدوین استراتژی سازمانی نیز بکار گرفته شود. حال به فرآیند تاثیر گذاری چرخه



سیستم مدیریت مشتری/شهروندمدار

## راه حل پیاده سازی سیستم مدیریت مشتری/ شهروندمدار در سامانه مدیریت شهری ۱۳۷

به نظر می رسد که مراحل پیاده سازی سیستم مدیریت مشتری/ شهروندمدار فارغ از نوع خدمتی که ارائه می دهند به شرح ذیل باشد:

- ۱- شناسایی مشتریان/شهروندان سازمان و نیازهای آنها
- ۲- شناسایی فرایندهای مرتبط با مشتری/شهروند
- ۳- تدوین استراتژی مواجهه
- ۴- تعیین روشهای ارتباط متقابل
- ۵- ایجاد سیستم اطلاعاتی
- ۶- ارزیابی بازخوردها

۷- بهبود سیستم و روشهای موجود و برنامه ریزی دقیق براساس ماموریت های محوله

## ۱- شناسایی مشتریان/شهروندان در مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ "مخاطب سنجی"

شهروند اصلی ترین عامل ایجاد سامانه ۱۳۷ است، با ورود به هزاره سوم تعریف مشتری دستخوش تغییرات بنیادین گردید امروزه دیگر مشتری مفهوم ساده مبادله کالا به کالایی خود را از دست داده و حلقه ای از مشتری- عرضه کننده ها جایگزین آن گردید بدین مفهوم که در هر لحظه و هر جا، درون و برون سازمان هر فردی می تواند همزمان هم مشتری باشد و هم مشتریانی داشته باشد و این حلقه مفهوم تعامل بین طرفین مشتری و سازمان را بوجود آورد و گستراند.

مشتری در سامانه ۱۳۷ همان تماس گیرنده است که نیاز خود را تعریف می کند و اگر نیازش برآورده شود رضایتش تامین می شود در غیر این صورت نارضی محسوب می گردد. برای شناسایی و درک دقیق خواسته های مشتریان چه باید کرد؟

صدای مشتری فلسفه ای است مشتری گرا که ما را به شناخت تمام نیازهای مشتری/شهروند رهنمون ساخته و ما را در ارائه خدمتی منطبق بر خواست مردم یاری می سازد.

برخی راههای شناسایی و درک نیاز مشتری/ شهروند به عنوان مشتریان ۱۳۷ به شرح ذیل است:

- ۱- استفاده از پرسشنامه

آن، کانالهای ارتباطی نیز مشخص می‌گردد. در تبیین استراتژی دو نیمه وجود دارد. یک نیمه استراتژی‌های درون سازمانی است، بطوری که بتواند مجموع تلاش‌ها را به ارزش برای مشتری تبدیل و به آنها بشناسد. نیمه دیگر نیمه مشتری/شهروند است که باید با تمرکز روی نظرات و عقاید مشتریان/شهروندان مدون گردد. چون مشتریان متفاوتند، ارتباط با آنها هم باید متفاوت تعریف شود.

### تعیین روشهای ارتباطی سازمان و مشتری

جهت تعیین بهترین راه ارتباطی با مشتری در فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری/شهروند مشتریان باید متفاوت و متنوع تعریف گردند تا بتوان با بخش بیشتری ارتباط موثر برقرار کرد. برخی از راههای ارتباط سامانه ۱۳۷ با مشتری چنین است:

- ۱- تماس حضوری شهروند
- ۲- تماس تلفنی شهروند
- ۳- استفاده از پیام کوتاه
- ۴- استفاده از پست الکترونیک (ایمیل)
- ۵- استفاده از تارنما (وب سایت)
- ۶- استفاده از پست
- ۷- پرسش نامه ۱۳۷

راههای ارتباطی در سامانه که به تناسب نوع سرویس و طیف شهروندان از هریک از راههای فوق می‌توان استفاده نمود. شناخت راههای ارتباطی همواره پس از شناسایی گروه شهروندان تعیین می‌گردد.

### ۴- ایجاد سیستم اطلاعات

تا این مرحله سازمان، اقدام به شناسایی مشتریان/شهروندان و تدوین استراتژی‌های سازمانی خود کرده است. مهمترین قسمت مدیریت ارتباط با مشتری/شهروند اطلاعات مشتریان/شهروندان می‌باشد که باید در قالب بانک‌های اطلاعاتی طبقه بندی شده و متناسب با نوع اطلاعات اقدامات لازمه به واحدهای مربوطه ارجاع داده شود. همانند هر آنچه که در سامانه ۱۳۷ صورت می‌گیرد پیام از لحظه ثبت طبقه بندی شده و سیستم، پیام را به واحدهای مربوطه هدایت می‌کند. اطلاعات ثبت شده در بانک‌های اطلاعاتی، اطلاعات مناسبی را نیز جهت گرفتن بازخوردهای مناسب و تحلیل اطلاعات و آمار به گروههای ذیربط ارائه می‌دهد.

### ۵- ارزیابی بازخوردها:

- ارزیابی‌ها بصورت کل باید در جهات زیر صورت گیرند.
- ۱- ارزیابی عملکرد ارتباط تعاملی
  - ۲- ارزیابی عملکرد خدمت رسانی
  - ۳- ارزیابی رضایت شهروندان



فوق در مدیریت مشتری/شهروند مدار نظری اجمالی می‌اندازیم:

### ۱- برنامه ریزی:

تعیین اهداف و فرآیندهای لازم جهت ارائه نتایج طبق خواسته مشتری و استراتژی سازمان است.

### ۲- اجرا:

اجرای فرآیندهای موفق

### ۳- بررسی:

پایش و اندازه گیری فرآیندها و خدمات بر اساس استراتژی‌ها و اهداف یا خواسته‌های مربوط به مشتری

### ۴- اقدام:

انجام اقدامات جهت بهبود عملکرد مدیریت مشتری/شهروند مدار

### ۳- تدوین استراتژی مرکز سامانه ۱۳۷

تعیین وضع موجود و مشخص شدن دور نمای سازمان و تعیین راههای پیوستن به مشتری و مواردی مشابه می‌تواند ما را در برنامه ریزی و پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری/شهروند یاری نماید ما پیش از آنکه تعیین کنیم از چه نوع تکنولوژی می‌بایستی استفاده نماییم باید ابتدا مدیریت ارتباط با مشتری/شهروند را در قالب استراتژی سازمان و استراتژی مشتری بررسی نماییم.

با تعریف استراتژی سازمان جایگاه سامانه ۱۳۷ و جایگاه تکنولوژیکی



طریق سامانه ۱۳۷

۲- افزایش سطح مشارکت های مردمی در اداره شهر تهران

۳- بهره گیری از تمامی ظرفیت های موجود شهروندی در راستای مأموریت های شهروندی

۴- ایجاد فرصت های نوین مطالعاتی و شهری در حوزه مدیریت راهبردی کلان شهر تهران

۵- شناسایی نقاط ضعف و قوت عملیاتی و ستادی مراکز شهرداری ۱۳۷

۶- ارتقای سطح تعامل میان ۱۳۷ با آحاد مردم به عنوان حد واسط میان شهرداری و شهروندان

۷- انجام اقدامات تبلیغاتی و اطلاع رسانی از مجموع وظایف و مأموریت های ۱۳۷ در رده های اجرایی پیام های شهروندان

۸- انجام اقدامات آموزشی به منظور ارتقای سطح آگاهی های مردمی نسبت به مطالبات خود از شهرداری

۹- برنامه ریزی و اجرای برنامه های مفرح شهری برای شهروندان تهرانی

۱۰- ارائه طرح های مطالعاتی و تحقیقاتی در راستای افزایش سطح خدمات رسانی مرکز ۱۳۷ به آحاد شهروندان و ارائه مدل های نوین

مدیریت شهری منطبق با نیازهای مرکز سامانه ۱۳۷

۱۱- نظارت بر حسن انجام مأموریت های ۱۳۷ توسط رده های اجرایی

۱۲- شناسایی و ارسال پیام و گزارش از معضلات شهری به نحوی که هر شهروند یک خبرنگار هوشیار و آگاه محسوب گردد

۱۳- افزایش سطح اعتماد عمومی مردم به شهردار و شهرداری تهران

۱۴- افزایش روحیه مشارکت آحاد اقشار جامعه در سازندگی و نگهداری کلان شهر تهران

۱۵- سیر نزولی پیام های شهروندان که بیانگر مشکلات شهری است با این رویکرد که به مرور از معضلات شهری کاسته شده و رضایت مردم حاصل می گردد

۱۶- جذب و به کارگیری نیروهای متخصص و متعهد افتخاری در تمامی سطوح در راستای حل مشکلات شهری

۱۷- افزایش و ارتقای کمی و کیفی فعالیت های رده های اجرایی

۱۸- افزایش و کانالیزه کردن پاسخگویی رده های شهرداری به مردم ■

\*رئیس مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷

\*\*معاون فناوری اطلاعات مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷

۴- ارزیابی ارزش شهروندان

۵- ارزیابی وفاداری شهروندان

۶- بهبود فرآیند :

حاصل کار مرحله ارزیابی پس از دسته بندی انجام کارهای مطالعاتی از واحدهای ارزیابی در قالب گزارشات نمودارها و... به واحدهای ارائه روش هدایت می شود تا با مطالعه آنها نقاط ضعف و قوت فرآیند موجود شناسایی شود. شناسایی نقاط ضعف ما را بر آن می دارد تا با حفظ همان نگرش سیستماتیک علل آنها را جمع آوری کنیم شناسایی علل، کلید اصلی راه اندازی طرحی جدید برای ارتقاء سیستمی است که رضایتمندی بیشتری را در مشتری ایجاد نماید.

**مزایای به کارگیری سیستم مدیریت ارتباط با مشتری/شهروند:**

۱- افزایش کارایی سازمانی از طریق اتوماسیون

۲- پاسخگویی سریع به مشتری

۳- شناخت عمیق تر مشتری

۴- دریافت بازخورد از مشتری

۵- حساس سازی درون سازمانی

۶- بهره گیری موثر و کارا از وسایل ارتباطی

۷- افزایش میزان اعتماد به سازمان

۸- فراهم نمودن شرایط مدل سازی رفتار مشتری

**راهبرد:**

با نگاهی گذرا به بحث مدیریت ارتباط با مشتری/شهروند و بیان جایگاه تحقق این مدل رفتار مدیریتی و اقدامات صورت گرفته در سامانه ۱۳۷ می توان پیش بینی کرد در صورت تحقق کامل مدیریت این مدل ارتباطی با مشتری شهروند در آینده ای میان مدت نتایج و تبعات زیر حاصل گردد:

۱- ارتقای سطح تعامل میان شهروندان تهرانی با شهرداری تهران از



نمونه فرم ثبت نظر شهروندان