



با نام خدا



جزوه آموزشی :

# آشنایی با طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع

مرکز کشوری مدیریت سلامت  
(N.P.M.C)

خلاصه ای از کتاب های :

کتاب فرهنگ تکریم: تالیف: احمد اصل هاشمی هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی تبریز  
کتاب ارتقای حفظ کرامت مردم در نظام اداری: ناشر معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

تدوین و تنظیم: صادق صادقی فر

MD علوم ارتباطات اجتماعی (دانشجو)

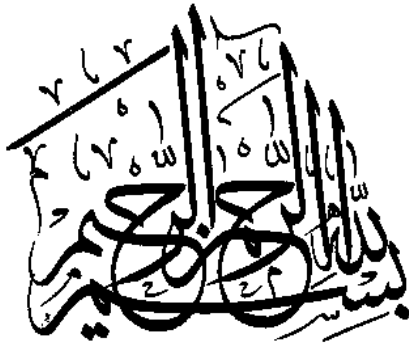
مسئول کمیته طرح تکریم ارباب رجوع و میز خدمت دانشگاه

sadeqsadeqifar@gmail.com-09141000740

تأبستان 1393

عنوان جزوه آموزشی :

آشنایی با طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع



## گروه هدف:

کارکنان و دست اندکاران شاغل در بخشهای مختلف شبکه های بهداشت و درمان  
معاونت ها  
دانشکده ها  
و مراکز آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تبریز با مدارک تحصیلی دیپلم به بالا

## اهداف آموزشی

آشنایی با مبانی نظری و محتوای طرح تکریم  
تشریح پیامدهای طرح تکریم در ارتقای کرامت انسانی و افزایش بهره وری  
اطلاع رسانی کامل در زمینه خدمات قابل ارائه به مشتری  
تبیین اصول مشتری محوری و رعایت احترام ارباب رجوع از دیدگاه ارزشی  
تشریح خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع و مستند سازی فرآیندها  
گوش دادن به صدای مخاطب و مشتری  
تشریح مشکلات مشتری گرایی

## روش و اجرای آموزش

روش آموزش به صورت حضوری و غیر حضوری است و جزوه تدوین شده در اختیار مشارکت کنندگان در دوره قرار گرفته که بعد فرصت زمانی اعلام شده مطالعه و به صورت سوالات تستی ارزشیابی خواهند شد

## سرفصل ها

### صفحه

### عنوان

6	مقدمه
7	اهداف
7	سر فصل های محتوای دوره
8	کلیات
9	تکریم
10	ارباب رجوع (مشتری)
10	انواع ارباب رجوع، نیازها و انتظارات (مشتری)
11-12	نیازهای مشتری
12-13	انواع نیازها و انتظارات مشترک ارباب رجوع
13	تکریم ارباب رجوع یا مشتری
14-15	اصول طرح تکریم، اصول خدمات مشتری
15-17	ضرورت تکریم ارباب رجوع
17-18	تکریم در نظام اداری
18-19	اهداف کاربردی تکریم و محبت
19-20	ویژگی های کاربردی اجرای تکریم ارباب رجوع
20-21	انواع مراجعان (از جنبه میزان رضایت مندی)
21-22	انواع ارباب رجوع از نظر رفتاری، مشکلات مشتری گرایي
22	چگونگی تبدیل ارباب رجوع خشمگین به ارباب رجوع راضی (مشکلات مشتری گرایي)
22-23	شیوه های برای خود گشودگی و گوش دادن به صدای مشتری
23-24	ابزارهای تکریم ارباب رجوع

24-25	عوامل مؤثر تکریم ارباب رجوع یا مشتری در سازمان ها، نهادهای ارگان ها.....
25	فرم نظرسنجی.....
26-30	محورهای نظر سنجی.....
30	شاخص های رضایت مندی مراجعان در بخش دولتی.....
31	راههای جلب رضایت مندی مشتریان.....
31-32	ضرورت اجرای نظام پاسخگویی و گوش دادن به صدای مشتری 0.....
32	الزامات نظام پاسخگویی در خصوص طرح تکریم ارباب رجوع.....
33	ویژگی های یک خدمتگذار صدیق.....
32	منافع و امتیازات تکریم ارباب رجوع.....
34	انواع ارتباط انسانی.....
35	عناصر فرایند ارتباطی.....
35	دستورالعمل جامع اجرای طرح تکریم ارباب رجوع.....
45-47	ملاک تکریم از منظر قرآن کریم و آموزه های دین اسلام.....
47	تکریم ارباب رجوع در سیره نبوی.....
48	تکریم ارباب رجوع در کلام حضرت علی علیه السلام.....
48	تکریم ارباب رجوع در کلام، امام باقر(ع)، امام صادق(ع)، امام حسن مجتبی و امام حسین (ع).....
49	ملزومات مدیریتی طرح تکریم ارباب رجوع.....
50	نقش کارکنان در طرح تکریم ارباب رجوع.....
50	منابع.....

تبسم یک زبان همگانی است که مردم سرتاسر دنیا آن را درک می کنند

## مقدمه

بحث تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع، یکی از مباحث مهمی است که امروزه در دستگاه های دولتی مطرح است. این موضوع از آموزه های مهم دینی ما بوده و در جای جای آیات کلام ... مجید از آیه ((ولقد کرمنابنی آدم...)) در سوره اسراء تا فرمان خداوند به پیامبر عظیم الشأن اسلام مبنی بر سخن گفتن با بندگان به نیکوترین وجه برآن دستور داده شده است. مصادیق علمی بحث تکریم همان سیره نبوی وائمه اطهار می باشد که در متون اسلامی به کرات آورده شده اند. نظام سلامت که رسالت تأمین، حفظ و اتقای سلامت را همراه با پاسخگویی به نیازهای مردم و برقراری نظام منصفانه مالی بر عهده دارند بیش از هر سازمان دیگر باید به تکریم ارباب رجوع به ویژه بیماران نیازمند پرداخته و کسب رضایت بیماران، خانواده های آنان و سایر مراجعین داخلی و خارجی رادر سرلوحه امور خود قرار دهند.

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تبریز در سال های اخیر وبه ویژه از زمان ابلاغ برنامه تحول اداری، تکریم ارباب رجوع و ارتقای رضایت مندی بیماران، همراهان و خانواده های آنان، کارکنان، اساتید، و سایر اقشار جامعه رادر دستور کار قرار داده و همواره بر جلب رضایت مندی اقشار مختلف تأکید نموده است.

بنده معتقد بر این هستم که باید فرهنگ جامعه را به سمت وسوی فرهنگ الهی تغییر بدهیم و در این راستا هرگونه اقتداری در نظام جمهوری اسلامی، باید از یک اقتدار فرهنگی تکریم برخوردار باشد و در این خصوص نباید به مقوله فرهنگ تکریم به منزله یک مسئله اقتصادی و یک جانبه نگاه کرد. بی شک ارائه خدمات به ارباب رجوع، اصلی ترین وظیفه سازمان ها و دستگاه های اجرایی و اداری کشور می باشد و ایجاد تشکیلات وسیع اداری و تأسیس سازمان ها، وزارتخانه و شرکت ها و... همه و همه در راستای خدمت رسانی به ارباب رجوع پذیرفته است. بنابراین در راستای تکریم و التزام به بیشترین تلاش، همت، انعطاف و ابتکار در تأمین خواسته های ارباب رجوع ها، بتوانیم با ارائه راه حل هایی وطنی

نمودن همه مسیرهای اجرایی برای تأمین تقاضای مراجعین در جهت پاسخ مثبت در شرایط و وضعیت مطلوب، مشکلاتی از مشکلات احتمالی را در ارایه خدمات و پاسخگویی به آنان کاهش دهیم.

اهداف:

آشنایی با مبانی نظری و محتوای طرح تکریم

تشریح پیامدهای طرح تکریم در ارتقای کرامت انسانی و افزایش بهره‌وری

اطلاع‌رسانی کامل در زمینه خدمات قابل ارائه به مشتری

تبیین اصول مشتری‌محوری و رعایت احترام ارباب رجوع از دیدگاه ارزشی

تشریح خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع و مستندسازی فرآیندها

گوش دادن به صدای مخاطب و مشتری

تشریح مشکلات مشتری‌گرایی

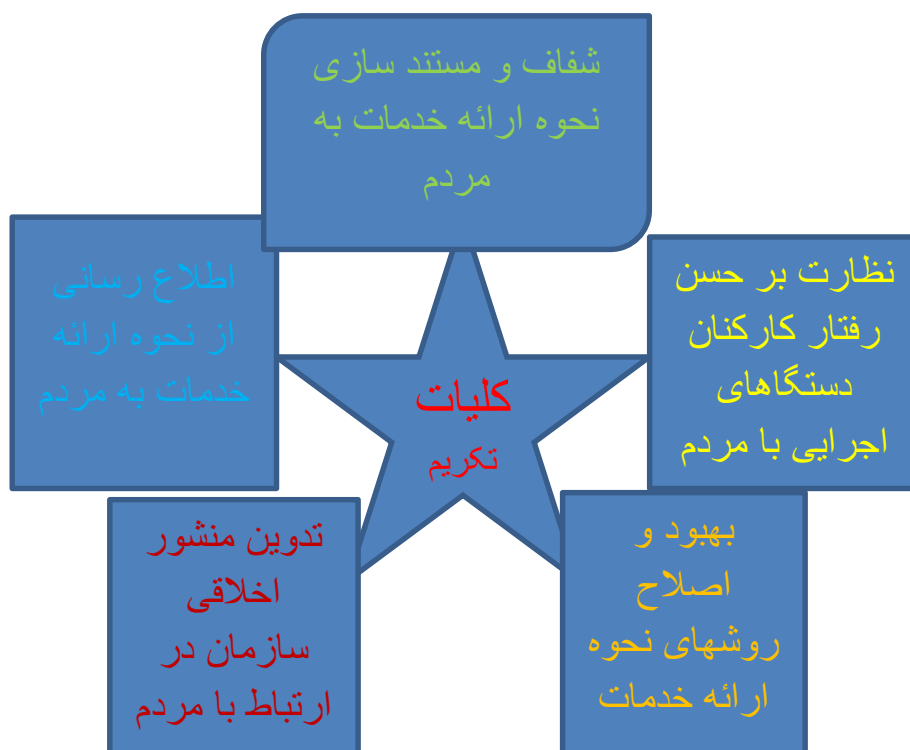
سرفصل‌های محتوای دوره:

کلیات و تعاریف

اصول خدمات مشتری

مشکلات مشتری‌گرایی

گوش دادن به صدای مشتری





## تکریم

معنی و مفهوم کلمه تکریم در منابع مختلف به شرح ذیل می باشد:

\* مفهوم تکریم در لغت به معنی پاسداشت ، گرامی داشتن، نیک گرامی کردن ،تنزیه کردن از معایب ، تنزیه و تعظیم ، کریم گفتن کسی را، تعظیم توقیر و حرمت و احترام و تحیت و تسلیم می باشد و واژه های همانند تکریم کردن به معنی تکریم کردن گرامی داشتن ،حرمت کردن،احترام کردن و منزه داشتن است.

\* مفهوم تکریم در لغت به معنای منزه داشتن و حرمت نگه داشتن و گرامی داشتن است در اصطلاح معنای تکریم این است که رفتار افراد جامعه نسبت به هم یا مسئولان جامعه نسبت به افراد بگونه ای باشد که حرمت افراد رعایت گردد در این راستا تکریم، پاسداشت و حمایت از ارباب رجوع ها در حوزه های مختلف کشوری امری بسیار مهم و موثر ارزیابی کرد.

\* محبت و تکریم به معنی دوست داشتن کسی و تکریم به معنی حب ذات و دوست داشتن خود است، به طوری که اگر محبت از جانب دیگران به فرد ابراز شود ،موجب احساس رضایت و خشنودی او می گردد. از ویژگی های انسان باکرامت و با محبت می توان به بخشنده و قدردان محبت های دیگران ، به عهد خود وفا کردن، جواب بدی را با خوبی دادن، درخواست نکردن چیزی از دیگران و ارزش های انسانی خود را محترم شمردن اشاره نمود.

\* واژه ی دیگری به نام تکریم ارباب رجوع به معنی احترام به ارباب رجوع، پاسخ گویی مناسب به درخواست های او و راه اندازی کارش در اسرع وقت می باشد. این عبارت در ادبیات حکومتی بسیار به کار می رود و برای رفع نقیصه ای که در بیشتر ادارات دولتی وجود دارد ، استفاده می شود. این نقیصه همان همان عدم پاسخ گویی مناسب به مردم ، رجوع دادن بی دلیل آنها به افراد مختلف سازمان، تعلل در انجام کارهای ساده ای مانند امضاء کردن و... است. تکریم ارباب رجوع یعنی ارائه خدمات مناسب، در کمترین زمان.

\* لازم به توضیح است که کلمات مترادف برای واژه تکریم نتایج: تجلیل، تکریم، بزرگ سازی، درشت،

نمایی، حرمت، احترام، تکریم، احترام گذاردن

احترام، ستایش، تکریم، نیایش، تقدیس یافت شد.

ارباب رجوع (مشتری)

امروزه در عصر جهانی شدن، به سبب پیشرفت دانش و تکنولوژی، سرعت درارتباطات و تغییر و تحولاتی که در ارزشها و فرهنگ ها، انتظارات و مطالبات سیاسی ملت ها ایجاد شده، بفرایند تحولات اداری تاثیر گذاشته است. تغییر سلیقه ها و توقعات شهروندان، سبب شده است که تحول، از امری درون زا به امری برون زا تبدیل شود. در واقع پاسخگوبودن سازمانهای دولتی در برابر شهروندان، سبب شده است دولتها به افراد جامعه از منظری جدید و به مثابه ارباب رجوع بخش خصوصی بنگرند و تلاش کنند حداکثر رضایتمندی را برای آنان فراهم سازند از ویژگی های تعریفی که می توان برای ارباب رجوع ارائه داد به شرح ذیل است :

\* ارباب رجوع اصولا کسی است که خدمت یا کالایی را اعم از داخل سازمان یا بیرون سازمان دریافت می کند. و یا به عبارتی دیگر ارباب رجوها محصول یا نتایج یک عملکرد را مصرف می کنند یا به آنها نیاز دارند و از آنها بهره می برند.

\* ارباب رجوع مداری، انسان مداری است ارزش نهادن به انسان به عنوان ارزنده ترین موجود و به عنوان شریفترین چیزی که خدا خلق کرده است. موجودی که در دیدگاه مبین اسلام اشرف مخلوقات و خلیفه الله است.

انواع ارباب رجوع، نیازها و انتظارات مشتری

در گذشته، مدیریت دولتی توجه اصلی خود را به رخدادهای درون بوروکراسی معطوف می داشت و به طور عمده مشکلات درونی بوروکراسی را مسئله ی اصلی می پنداشت. 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 ی ذهنی خود قرار دهد در عصر حاضر، رویکرد سازمان های دولتی به مقولات کارایی و اثر بخشی دچار یک دگرگونی بنیادی و اساسی شده است. رویکرد های جدید برخلاف رویکردهای سنتی، شاخص های مختلفی را که به طور عمده غیر مالی هستند مورد توجه قرار داده اند. در نظام اداری و اجرایی کشورها، سلامت اداری و رضایت ارباب رجوع از دستگاه های

دولتی، بصورت یکی از معیارها و شاخص های اصلی تحول نظام اداری بوده است و ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان های دولتی تلقی می شود. به اعتقاد اندیشمندان علوم سیاسی و اداری، اگر دولت ها و حکومت ها نتوانند خواسته ها و نیاز های مادی و معنوی و رضایت شهروندان را برآورده سازند، بحران های مختلفی از قبیل بحران اعتماد عمومی، بحران مشروعیت نظام بحران مشارکت عمومی و بحران همگرایی در جامعه ایجاد می شود و این بحران ها ضمن تقلیل کارایی و اثر بخشی نظام سیاسی و اداری، موجب بروز بحران و گسست در فرایند توسعه خواهد شد. بنابراین مدیریت عملکرد سازمان های دولتی در جهت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به منظور ایجاد رضایت مندی در شهروندان و مراجعان می تواند از اهمیت بسزایی برخوردار شده، و در تحول و توسعه جوامع نقش استراتژیک داشته باشد، زیرا بهبود عملکرد سازمان های دولتی، توانمندی رقابتی، بهره وری و قدرت پاسخگویی این سازمانها را افزایش می دهد. اگرچه این دو گروه در نوع نیازهایشان از سازمان تفاوت های عمده ای دارند ولی دارای انتظارات و نیازهای مشترکی هستند در یک جمع بندی می توان ارباب رجوع ها را به دو دسته تقسیم کرد:

1. درون سازمانی: که عبارت است از کارکنان و مدیران یک موسسه

2. برون سازمانی: شامل ارباب رجوع ها و بازنشستگان خصوصی و دولتی

الف- ارباب رجوع خارجی: در برون از سازمان بوده، محصولات و یا خدمات آن را می خرند. به طور کلی نیازها و توقعات ارباب رجوع بیشتر حول محورهای تحول به موقع محصول یا خدمت، قیمت مناسب در مقابل محصولات یا خدمات مشابه (رقابتی)، کیفیت قابل قبول و مورد اطمینان، تحویل یا دریافت محصول و خدمات مطابق با نیاز(نه مشابه آن)، خدمات مناسب و قابل قبول بعد از خدمات می باشد

ب- ارباب رجوع داخلی: در برابر ارباب رجوع خارجی، هر سازمانی تعدادی ارباب رجوع داخلی نیز دارد که به اندازه ارباب رجوع خارجی مهم هستند در تمام مراحل عملیات و فرایندهای سازمان همواره یک ارباب رجوع داخلی وجود دارد که محصول یا خدمتی را دریافت می کند و در عوض محصول یا خدمتی را ارائه می دهد به طور کلی نیازها و توقعات ارباب رجوع بیشتر حول محورهای ارائه بموقع کار، دریافت کار با کیفیت قابل قبول، انجام کار گروهی، وجود ساختار و تشکیلات سازمانی مناسب می باشد برای برآوردن نیازهای ارباب رجوع ضرورت دارد که این نیازها را به مشخصات محصول یا خدمت تبدیل و تفسیر کنیم.

## نیازهای مشتری

الف- آگاهی از نتایج (اهداف استفاده از خدمات) و راههای رسیدن به نتایج

ب- تعیین و تعریف دقیق احتیاجات ارباب رجوع

ج- مشارکت ارباب رجوع در اولین زمان ممکن

د- تعیین انتظارات مصرف کننده (ارباب رجوع) از خدمات

اگر قرار باشد یک خدمت با کیفیت ارائه شود، توازن بین انتظارات ارباب رجوع و آنچه راکه می توان عرضه کرد، ضروری است. در سالهای اخیر که امکان تولید انبوه، زمینه افزایش عرضه نسبت به تقاضا را فراهم کرده است، برای تولیدکنندگان چاره ای جز جلب رضایت ارباب رجوع باقی نمانده است. در هر گوشه از جهان صنعتی امروز که اقتصاد رقابتی، فضای انحصاری را درهم می شکند نگرش ارباب رجوع مداری و کسب رضایت ارباب رجوع، قانون کسب و کار تلقی شده و عدم رعایت این قانون سبب حذف آنها از صحنه بازار خواهد شد. نگرش ارباب رجوع مداری در فرایندها از این حیث حائز اهمیت است که هر یک از نیازهای ارباب رجوع ها در کلیه فرایندهای مرتبط سازمانی مد نظر واقع می شوند در وقع توجه به نیازهای ارباب رجوع ها در فرایند، یک شرط لازم در جهت حرکت به سوی ارباب رجوع مداری است. امروزه همه سازمانها دریافته اند که رضایت ارباب رجوع ضامن بقای سازمان است. اهمیت و توجه به این امر تا بدان جا است که رضایت ارباب رجوع مهمترین عامل در مباحث مهندسی مجدد فرایند کسب و کار سازمان ها می باشد.

از آنجایی که ارباب رجوع یکی از دارائی های استراتژیک است و ممکن است کوتاه مدت باشد، ولی توسط تکریم به ارباب رجوع بلند مدت تبدیل می گردد. ابتدا سازمان یک ارباب رجوع دارد و آن را توسط تکریم و مراقبت احاطه می کند و از هر ارتباط ارباب رجوع به عنوان فرصتی برای ایجاد وفاداری استفاده می کند و سازمان ها بایستی برای پیشرفت خود از مرحله وفاداری ارباب رجوع به مرحله وابستگی ارباب رجوع ارتقا پیدا نماید. همه فعالان اقتصادی باید عرصه کسب و کار را جور دیگر ببینند و باید بدانیم دیگر دوره صف کشیدن ارباب رجوع ها و ارائه خدمات سنتی به آنها به پایان رسیده است. شاید زمان برای رسیدن به ارباب رجوع مداری دیر شده باشد ولی بایستی عرضه کنندگان خدمات و سازمان ها بدانند که بازار رقابتی امروز در برابر عرضه کنندگان بدون توجه به خواست و نیاز ارباب رجوع، واکنش نشان می دهند.

## انواع نیازها و انتظارات مشترک ارباب رجوع

انواع نیازها و انتظارات مشترک ارباب رجوع ها را می توان به چهار دسته تقسیم بندی کرد:

الف) کاربرد: یعنی آنچه از کالا یا خدمات که نتیجه عملیات و فعالیت سازمانی است انتظار می رود

ب) کیفیت: مانند عمر طولانی، خراب نشدن و در شرکت های خدماتی صحیح، سریع و کامل بودن خدمات

ج) ظاهری: مانند رنگ، طرح، زیبایی، بسته بندی و در ارائه خدمات این نیازها به محیط این سازمان بر می گردد.

د) پنهان: ارتباطات، احترام، اطمینان و اعتماد

## تکریم ارباب رجوع یا مشتری

خدمت به ارباب رجوع مقوله ای است که ریشه در تاریخ بشر دارد . امروزه سازمان ها 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 یکی از رویکرد های نوین مدیریت ، توجه به تکریم ارباب رجوع یعنی در اصل ارباب رجوع مداری و جلب رضایت خدمت گیرندگان و یا همان بحث ارتباط و پیوند با ارباب رجوع و جامعه است یا به عبارت دیگر ارباب رجوع گرایی یعنی درک اندازه گیری و برآورد کردن نیازهای ارباب رجوع در جهت جلب رضایت او و آمادگی برای نیازهای متغیر و تلاش برای کار بی عیب و نقص می باشد .

ارزیابی دیدگاه موجود به ارباب رجوع در کشورهای دیگر در مقایسه با ایران گفت در آمریکا و بریتانیا به او سلطان و همه کاره می گویند ، در ژاپن پادشاهش می خوانند و در هند رئیس ، اما در ایران ارباب رجوع است ، زیرا در زمان ورود این مفهوم به ایران ، کشور به صورت ارباب و رعیتی اداره می شد و ارباب رجوع های ایرانی برای اربابان خود احترام فراوانی قائل می شدند ، بنابراین از ارباب رجوع به عنوان اربابانی یاد شده که اکرامش ضروری است .

از جمله اهداف دولت الکترونیک توجه به تکریم ارباب رجوع است. امروزه توسعه کشور ها به توسعه سازمان ها بستگی دارد . هر گونه تلاش برای بهبود عملکرد سازمانها ، تلاشی در جهت ارتقای کیفیت زندگی است و بنابراین می توان گفت که کیفیت زندگی ارباب رجوع ها و بازنشستگان با کیفیت سازمان ها گره خورده است که نوع سازمانها نیز به نوع مدیریت شان بستگی می یابد.

## اصول طرح تکریم

رضایت ارباب رجوع هدف اصلی بوده و مراجع کننده برای کارمند بعنوان صاحب حق تلقی می شود و باید رعایت ادب و احترام در برخورد با او صورت گیرد. مدیران خود را مقید کنند تا بر اساس برنامه ریزی مناسب و در زمان های معین شده که از قبل نیز می توانند آن را اعلام کنند در خصوص ارایه توضیحات یا بهره گیری از مضرات و راهنمایی های پرسنل، کارشناسان و در بعضی مواقع شنیدن دردل مراجع کنندگان، ملاقات داشته باشند. این روش با توجه به این که تعداد محدودی از مدیران در محیط کار خود اعمال می کنند، بسیار کار آمد بوده و باعث موفقیت و محبوبیت آنان در جمع پرسنل و بر جا گذاشتن یک خاطره ی خوب از یک مدیر دلسوز و مردمی برای فرد مراجعه کننده و کارمندان یک مجموعه خواهد بود در این راستا اصولا تکریم را می توان در امور زیر خلاصه کرد:

1. پایبندی به اخلاق اسلامی (خداترسی- خلوص نیت در انجام وظیفه- داشتن صبر و بردباری -مهر و محبت نسبت به ارباب رجوع)

2. برخورداری از توانمندی و تخصص

3. رعایت عدل و انصاف

4. داشتن نظم و انضباط

توجه به اهمیت و تاثیر انجام سریع امور مراجعان و نظم و انضباط در ارائه خدمات بهتر و استفاده از امکانات نرم افزاری و سخت افزاری می تواند به عنوان یک هدف تلقی و انجام وظیفه در بهترین شکل ممکن را در راستای عمل به این مهم در بر داشته باشد. سعی شود انجام امور در موعد مقرر صورت گیرد تا نتیجه آن رضایت وجدان اخلاقی کارمند و جلب نظر ارباب رجوع باشد. حتی المقدور تلاش شود وظایف محوله از جمله حضور در جلسات و پیگیری امور، دقیقا در زمان پیش بینی شده انجام پذیرد. نظم و آراستگی لباس را به عنوان انضباط اداری تلقی کنیم و ضمن مراعات این اصل، تلاش شود زمینه احیای فرهنگ اسلامی در محیط کار فراهم شود. اطلاعات مجاز و مناسب و مورد نیاز باید به متقاضیان ارائه و در توسعه و تکمیل شبکه های اطلاع رسانی موجود، تلاش بیشتر انجام شده و در چارچوب قوانین جاری اداری صورت گیرد

لذا بطور خلاصه می توان گفت دولت با اجرا درآوردن این طرح به دنبال مقاصد زیر می باشد :

1. افزایش اثر بخشی و کارایی در نهادها
2. آشنایی مردم با قوانین و مقررات مربوط به امور جاری
3. آشنایی مردم با وظایف و مسئولیت های دستگاهها و سازمان های دولتی
4. آگاهی مردم از نحوه فرایند انجام کارها
5. مهیا شدن شرایط جهت بیان نظرات و پیشنهادات و شکایات مردم
6. بهره گیری از نقطه نظرات مردم و کارشناسان جهت اصلاح روش های فرایند انجام کار

### ضرورت تکریم ارباب رجوع، اصول خدمات مشتری

اساسا، احترام و تکریم ارباب رجوع و به دست آوردن رضایت مندی 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. با این اوصاف، به منظور ایجاد ساز و کار لازم در تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع و تحول در نظام اداری کشور و ارائه خدمات مطلوب و موثر به ارباب رجوع ها و برخورد مناسب کارکنان با مراجعین و نهادینه شدن موضوع رضایتمندی ارباب رجوع، نیز بررسی علمی و دقیق موضوع مذکور، اقداماتی در سازمان اموراداری و استخدامی کشور انجام شد. ماحصل آن برنامه ای تحت عنوان " برنامه تحول در نظام اداری کشور " بود که این برنامه مشتمل بر 7 برنامه اصلاحات اداری، موضوع نامه شماره 105/20065 مورخ 1380/11/29 سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور وقت، به قرار زیر بود که می بایستی توسط دستگاههای دولتی اجرا می گردید:

1. برنامه منطقی نمودن اندازه دولت
2. برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت
3. برنامه تحول در نظام های مدیریتی
4. برنامه تحول در نظامهای استخدامی
5. برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت
6. برنامه اصلاح فرایندها، روش های انجام کار و توسعه فناوری اداری

## 7. برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

همان طور که می دانید در سال های آتی بحث تکریم ارباب رجوع به عنوان یک دستور در روند کارهای اجرایی واداری قرار گرفته است. به منظور ارج نهادن واحترام به مردمی که جهت انجام امور اداری خود به هریک از ارگانها ومکان های دولتی مراجعه می کنند، در همین راستا ودر جهت رضایت مردم از خدمات دستگاه های دولتی ونیز به کار گیری مولفه های از قبیل سرعت، صحت ودقت درانجام کار مراجعان، چگونگی رفتاروبرخورد با خدمت گیرندگان واطلاع رسانی مناسب، برنامه ارتقاءوحفظ کرامت مردم درنظام اداری به عنوان یکی از برنامه های هفت گانه تحول اداری در جلسه

1381/01/25

شورای عالی اداری وقت مورد تصویب قرار گرفت . مصوبه مربوط ،تحت عنوان "تکریم مردم وجلب رضایت ارباب رجوع

درنظام اداری "با شماره13/18540.ط تاریخ10/02/1381

به کلیه وزارت خانه ها ،موسسات ،شرکت های دولتی وشرکت هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است ، بانک ها،شهرداری ها ،نهاد های انقلاب اسلامی وسایر دستگاه هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند،ابلاغ شد.که این طرح موجب تغییرات مثبت در دستگاه های دولتی وتغییر نگرش آنها در نحوه برخورد با ارباب رجوع گردید.

از مهم ترین دستاوردهای این طرح عبارتند از :

1. شفاف ومستند سازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع
2. اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم
3. بهبود و اصلاح روشهای ارائه خدمات
4. نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاههای اجرائی با مردم
5. مشارکت مردم با ارائه پیشنهادها وآنچه مسلم است طرح تکریم و خدمت رسانی به مردم مورد توجه مسئولین نظام بوده است و اجرای این طرح موجب پویایی و رشد دستگاههای دولتی می شود.آنچه مشخص است همه دستگاههای دولتی خدمتگزار مردم هستندو همه ادارات دولتی در جهت خدمت رسانی به مردم بوجد آمدند.اصلاح ساختار اداری و بهبود سلامت نظام اداری،نشان دهنده رهیافتی هدفدار است که در جهت حل مسائل موجود اداری گام بر نمی



دارد. اصلاح رفتار اداری فرایندی سیستماتیک و مستمر است که مسائل موجود و آنی را در چارچوب چشم اندازها و مسائل زیربنایی جامعه اصلاح کرده و دگرگون می سازد. بنابر این اصلاح نظام اداری و مدیریت دولتی در برگیرنده تلاشی نظام مند و یکپارچه است، به گونه ای که از طریق آن می توان، تغییرات موثری در نظام اداره عمومی پدیده آورد و توان آن را برای رسیدن به پیشرفت ملی، افزایش داد. در اردیبهشت ماه 1389 مقام معظم رهبری با ابلاغ سیاستهای کلی نظام اداری که پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام تعیین شده است، کلیه مخاطبان این سیاست ها را موظف فرمودند زمان بندی مشخص برای عملیاتی شدن آن تهیه و پیشرفت آن را در فواصل زمان معین گزارش دهند.

### تکریم در نظام اداری

منظور از تکریم در نظام اداری این است که مکانیسم و فرایند انجام کار و نحوه برخورد با ارباب رجوع به گونه ای باشد که ارباب رجوع احساس رضایتمندی کند. مهمترین شاخص رضایتمندی عبارت از سرعت در خدمات و کیفیت خدمات است.

الف) سرعت ارائه خدمات در یک واحد خدماتی: اطلاع حضور ارباب رجوع را به حداقل می رساند و تحقق این شاخص بستگی به مهارت کارکنان دارد. بین مهارت کارکنان و سرعت خدمات رابطه ی مستقیم برقرار است. پیش بینی اجرای برنامه های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان و الکترونیکی کردن بعضی خدمات و نیز اتوماسیون اداری در همین راستا می باشد.

ب) کیفیت خدمات (ارائه خدمات مطلوب و استانداردسازی خدمات ارائه شده): از آنجایی که مأموریت سازمان ها و ارگان های مختلف دولتی و غیر دولتی بصورت مطمئن، پایدار و تامین و عرضه خدمات با رویکرد اجتماعی و اقتصادی درچار چوب قوانین، ضوابط و مقررات سازمان ها می باشد، از این رو فلسفه ارائه خدمات مطلوب و استاندارد در راستای دستیابی به راه برد های سازمان ها و سیاست ها و برنامه های شرکت ها، سر لوجه قرار دادن سه اصل ارتقا رضایت مشترکین، ارتقا بهره وری، ارتقای پایداری فنی، در زمینه ساختار و نگاه مدیریتی می باشد که در استقرار نظام مدیریت استراتژیک در سطح سازمان ها و اشراف آن در تمام برنامه ریزی ها و تصمیمات مدیریتی ضروریات محسوب می گردد.

رضایتمندی یا عدم رضایت ارباب رجوع ، عمدتا واصولا مرتبط با کیفیت در خدمات است .کیفیت در خدمات ابعاد متعدد و وسیعی دارد ودامنه آن از مناسب سازی فضای اداری و وجود امکانات رفاهی ، فرایند راهنمایی و اطلاع رسانی تا برخورد انسانی رئیس ومرئوس ومکانیسم نظارت وارزیابی دارد .که تحقق هر یک از آیتم ها بستگی به تدابیر و شرایطی دارد که پرداختن به آنها در این مقوله میسر نیست. در بحث کیفیت خدمات مهمترین عنصر ،رفتار و برخورد خوب با ارباب رجوع است این عنصر آن قدر مهم و مورد انتظار ارباب رجوع است که اگر با مراجعه به سازمان یا مؤسسه ای نیازش مرتفع نشود و به خواسته اش نائل نشود اما مورد احترام قرار گیرد .اگر اداره و سازمان بسیار با شکوه و مجلل و واجد همه نوع امکانات هم باشد اما ارائه خدمات توأم با تکریم و احترام نباشد احساس رضایتمندی حاصل نمی شود.

### اهداف کاربردی تکریم و محبت

- \* تکریم ارباب رجوع قبل از آنکه نظریه علمی باشد،دستور عمل دینی ما است.
- \* هدف از تحول اداری ،تکریم ارباب رجوع از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
- \* تکریم ومحبت به ارباب رجوع وبازمانده درآغاز ورود به واحد سازمانی باید به اندازه ای باشد که وابستگی وعلاقمندی ارباب رجوع را زیاد کند.
- \* تکریم ومحبت محدود به افراد خاصی نیست ،بنابراین تمامی افرادی که با ارباب رجوع سروکار دارند ،باید با محبت وکرامت رفتار کنند.
- \* تکریم ومحبت باید منطقی وبه دور از تبعیض باشد.
- \* تکریم ومحبت باید قلبی وبه دور از تصنع باشد.
- \* علت تکریم ومحبت باید برای ارباب رجوع وبازمانده قابل فهم باشد.
- \* تکریم ومحبت به اندازه ای باشد که درمقابل رفتار شایسته مورد محبت واقع شود.
- \* نباید در ابراز محبت وتکریم که از نیاز های اساسی انسان است ،مشروط باشد.
- \* در ابراز محبت وتکریم،سن،توانایی ودردک ارباب رجوع در نظر گرفته وافراط نکنیم.
- \* تکریم ومحبت به گونه ای ابراز شود که برای ارباب رجوع قابل درک باشد.

\* تکریم و محبت مختص به ارباب رجوع نیست. لذا لازم است با توجه به موقعیت و جایگاه افراد

(همسر، خویشان، بزرگترها و...) آنان را تکریم کنیم

### ویژگی های کاربردی اجرای تکریم ارباب رجوع

یکی از هدف های تحول اداری، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری می باشد. سازوکارهای 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 ی نحوه ی خدمت رسانی از طریق بروشور، کتاب راهنما، تابلوی 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 بشمار می رود. در بحث تحول اداری، تکریم ارباب رجوع از اهمیت ویژه ای برخوردار است از ضروریات انکار ناپذیر در جهت اجرای تکریم ارباب رجوع موارد ذیل از پارامترهای اساسی هستند که باید همواره مورد توجه قرار گرفته و تجدید نظر شوند. فراموش نکنیم که غفلت از این فرصت مغتنم، بی گمان ما را در ورطه غربت و انزوا فرو خواهد برد. از ویژگی های اجرای بهینه طرح تکریم می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

\* تجهیز منابع،

\* استفاده از اتوماسیون،

\* اطلاع رسانی سریع، دقیق، در دسترس، به مراجعان در باره نحوه خدمت رسانی از طریق تابلو اعلانات، بروشور، کتاب راهنما و...

\* صحت در انجام کارهای مراجعان و کیفیت خدمت دهی،

\* تسریع عملیات مورد نظر مراجعین،

\* بهره گیری از تکنولوژی روز،

\* پیشگامی در ارائه خدمات،

\* بازنگری و اصلاح و مهندسی مجدد روشهای انجام کار به منظور ایجاد سهولت و افزایش سرعت در انجام کارها و گردش امور و دقت در خدمت رسانی به مردم.

\* پایبندی به ضوابط و قوانین و عدم تبعیض و چگونگی رفتار برخورد با خدمت گیرندگان و هزینه های انجام خدمات،

\* ایجاد و حفظ شادابی پرسنل،

\* ایجاد سازوکارهای لازم، به منظور تشویق کارکنانی که موجب رضایت خدمت گیرندگان می شوند و برخورد با کارکنان

خطا کار

\* بازنگری مداوم در روبه ها و روش های اجرایی

\* نگرش تطبیقی

\* تدوین منشور اخلاقی سازمان، به منظور ایجاد برخورد مشفقانه و مناسب با ارباب رجوع

\* زیبایی و نظم محل مراجعه، امکانات، مکاتبات، انتشارات و اقدامات

\* رفتار مناسب، مشفقانه با مراجعین، انعطاف پذیری در نحوه اجرای مقررات

\* صحت نتایج کار های انجام شده

\* نظر خواهی از مراجعان به سازمان درباره کیفیت خدمت دهی و چگونگی رفتار کارکنان

### انواع مراجعان (از جنبه میزان رضایت مندی)

\* ارباب رجوع خشمگین: عملکرد شما و سازمانتان نه تنها موجب رضایت آنها نشده بلکه آنها را ناراحت و حتی

خشمگین کرده است این نوع ارباب رجوع ها در پی انتقام گیری بوده و کمترین خواسته آنها محو شما و سازمانتان از

صحنه است

\* ارباب رجوع ناراضی: متأسفانه در گروه مخالفان و ناراضیان شما قرار دارد، زیرا نتوانستید نیازش را بر طرف کنید یک

ارباب رجوع ناراضی حتما سازمان را ترک می کند بنابراین تلاش کنید تا با ارائه خدمات بنیانی از ابتدا مانع ناراضی

مشتریان شوید. زیرا این قبیل ارباب رجوع ها اقدامات زیر را انجام می دهند :

الف- ارباب رجوع های ناراضی مشکلش را حداقل با 8 نفر در میان می گذارد و آنها را به سوی رقیب می برند .

ب- ارباب رجوع های ناراضی اطلاعات شان را به 20 نفر دیگر انتقال می دهند

ج- 98 درصد ارباب رجوع های ناراضی بدون شکایت وبدون اطلاع قبلی ما را ترک کرده و بسوی رقیب می روند

\* ارباب رجوع راضی: اگر چه در حال حاضر راضی است، ولی هنوز جزو ارباب رجوع ارزشی و دائمی ما نیست، این ارباب

رجوع ها در سطح خوبی قرار داشته ولی دم دمی مزاج بوده ورقیب ما می تواند نظر او را تغییر دهد و نسبت به سازمان ما بی تفاوت است

\* ارباب رجوع شاد: میزان وفاداریش به ما بیشتر شده و در طول یک دوره یکساله یا دو ساله از شما دلشاد می باشد. زیرا او باور دارد که بیشترین انتظارات او را جواب داده اید، او از شما نزد دوستانش تعریف می کند

\* ارباب رجوع شیفته و به وجد آمده: اینها ارباب رجوع های متعصب و پروپا قرص سازمانها هستند و با اصرار دیگران را به سوی سازمان شما می کشانند. حتی از خودشان هزینه می کنند تا سازمان شما رابه شهرت برسانند اینها ارزشمند ترین ارباب رجوع های شما هستند

### انواع ارباب رجوع از نظر رفتاری : مشکلات مشتری گرایی

- \* ارباب رجوع پرحرف: بدون شک داشتن متانت ودقت درگوش دادن حرفهای او، این گروه را به هوا داران سر سخت آینده تبدیل می کند، و تنها راه نفوذ بر آنها جلوگیری از شتاب زدگی و بی حوصلگی است .
- \* ارباب رجوع عصبی: به این ارباب رجوع در حالت عصبانیت نمی توان خدمتی را انجام داد، بنابراین با آرام کردن او و با خونسردی توقعات مورد نیازش را برآورده سازیم
- \* ارباب رجوع عجول : این گروه اغلب سعی دارند خود را آرام و مهم و کم وقت جلوه دهند، لذا بدون مصامحه و بدون شاخ و برگ توقعات آنها را برآورده سازید
- \* ارباب رجوع پر حوصله : چنین افرادی برای یک خدمت ساده ، وقت فراوانی را تلف می کنند ، لذا بدون خستگی و با حوصله فراوان به حرفهای آنها گوش دهید ، در این صورت مطمئنا آنها را جذب مکنید، زیرا پیدا کردن ارباب رجوع ارزش تحمل را دارد .
- \* ارباب رجوع از خود راضی : آنها تظاهر می کنند که همه چیز را می دانند به خوبی خدمت شما را ، می شناسند، شما باید خود را هم سطح آنها بدون کم و زیاد نشان دهید و با استفاده از جمله (همان طور که خودتان می دانید) یا افرادی مثل جناب عالی کم هستند ، او را مجذوب نماید.

\* ارباب رجوع کم ادب: باید بی ادبی آنها را نادیده گرفت، و با رفتار مودبانه شرمنده شان ساخت، در این صورت با رفتار مودبانه شما سعی خواهد کرد رفتار خود را تغییر و در جبران آن بکوشد. آبراهام لینکلن می گوید: شما می توانید همه مردم را بعضی مواقع قول بزنید. یا بعضی از مردم را همیشه قول بزنید. اما نمی توانید همه مردم را همیشه قول بزنید.

\* ارباب رجوع معمولی

### چگونگی تبدیل ارباب رجوع خشمگین به ارباب رجوع راضی (مشکلات مشتری گرای)

باید تدابیر دقیقی بکار ببندید، از جمله فعالانه به حرفهای او گوش دهید، از فشار عصبی او بکاهید، مودب متین رفتار کنید، باب مذاکره دوستانه را با او باز کنید. به هیچ عنوان با روش احساسی با او برخورد نکنید، و در اسرع وقت مشکلی که باعث خشم او شده را برطرف سازی. اگر درصد کوچکی احساس کردید تقصیر با شما است، مسئولیت را پذیرفته و ضمن اعتراف از او عذر خواهی کنید. یک پوزش ساده میتواند کدورت را به یک تفاهم مشترک تبدیل کند. به ارباب رجوع بفهمانید که برای حل مسئله وی نهایت سعی خود را به کار خواهید بست، اما توجیه غیر منطقی بدترین کاری است که می توانید انجام دهید. برای مثال اگر حق با او بود، بگوید از وقتی که صرف کرده تا مشکل را گوشزد کند متشکریم و با کلمات محترمانه، راههایی را برای کاهش فشار مسئله پیدا کنید.

استیفن برویک می گوید: یک تاجر تیز هوش به آرامی می گوید، سعی خواهیم کرد مشکل شما را حل کنیم.

### شیوه های برای خود گشودگی و گوش دادن به صدای مشتری

الف) همگون ساختن رفتار ظاهری: رفتار ظاهری خود را حتی المقدور با احساسات و تفکرات درونی خود همگون سازید. به عبارتی از پنهان نمودن احساسات و افکار در درونیتان دوری نمائید.

ب) تمرکز روی احساسات خود: معمولا بیان عقاید و افکار، ساده تر از بیان احساسات است. همه افراد اداری عقیده ای هستند، ولی بازگو نمودن احساس کار مشکل تری است. گاهی برخی احساسات بواسطه سایر احساسات پوشیده می شود و گاه از احساسات دیگر نشاط می گیرد. بطور مثال خشم می تواند از یک آسیب روحی ناشی شود، معمولا بیان خشم راحت تر از بیان آسیب اصلی است. اگر ما تلاش کنیم که به جای احساسات ظاهری، احساسات عمیق تر و زیرین

را شناخته و بیان کنیم، در ابعاد عمیق تری خود را بیان کرده ایم به عبارتی احساس اصلی و آغازین را بازشناسیم و آن را ابراز داریم.

پ) تغییر شکل جملات سئوالی: گاه اتفاق می افتد که ما نگرش و عقیده ای در باره چیزی داریم، ولی از در میان گذاشتن آن واهمه داریم، و از بیان صریح آن را هراسانیم. در این مواقع گاه به جای بیان مطالب اصلی از پرسشی استفاده کنیم. مثلا به جای آن که بگوئیم: من از این فیلم خوشم نمی آید، می گوئیم آیا تو از این فیلم خوشت آمد؟ پس نسبت به این تغییر کلام آگاه باشید و به جای جملات پرسشی از جملات خبری استفاده کنید.

ح) شروع جملات خود با اول شخص در حین گفتگو: شروع جملات با کلمه من به جای تو در صراحت کلام موثر است. بطور مثال به جای آنکه بگوئید آیا از این که اینجا هستید خوشحالید؟ می توانید بگوئید، من از این که شما اینجا هستید خوشحالم. حتی المقدور جملات خود را با من آغاز کنید.

ج) استفاده نکردن از جمله "من نمی دانم" در آخر: این جمله عموما بدین معنا است که من نمی خواهم بر این مورد بیشتر از این صحبت کنم و در واقع ختم صحبت را اعلام می کنید.

### ابزارهای تکریم ارباب رجوع

\* شیوه نامه های شفاف، روشن و قابل عملیاتی شدن،

\* اعمال صحیح و درست ابزارهای تکریم ارباب رجوع به وسیله مدیران،

\* انتشار جزوات و برشورها یا نشریاتی که نوع خدمات هر سازمان را در بر داشته باشد و انتشار آن از طریق جراید، صدا و سیما و ...

\* به کار گیری افراد صبور در بخش های پاسخگویی،

\* ضرورت آموزش های حین خدمت به ویژه آموزش های صحیح برخورد با ارباب رجوع در هر یک از دستگاه های دولتی،

\* پذیرش فرهنگ قبول اشتباه و خطا و عذرخواهی از ارباب رجوع در صورت محرز شدن بروز اشتباه یا سهل انگاری از طرف مدیران و کارکنان بخش های پاسخگویی،

- \* رسیدگی به شکایات و انتقاداتی مطرح شده در کوتاه ترین زمان،
- \* پاسخ های صحیح و منطقی، تشویق و ایجاد انگیزه از افراد پاسخگو،
- \* وظیفه شناسی، احترام به قانون و عدم پذیرش سفارش های ناصحیح و ناسالم،
- \* قرار دادن ضابطه به جای رابطه و داشتن صداقت،
- \* تقدم منافع ارباب رجوع ها بر منافع خویش،
- \* توجه به دیدگاه های اعتقادی - اخلاقی ارباب رجوع ها
- \* تعمیق همدلی در جامعه ،
- \* اعتقاد واقعی مدیران به هنجارهای جامعه،

## عوامل مؤثر تکريم ارباب رجوع يا مشتري در سازمان ها ، نهادها و ارگان ها

در این نظام می توان به منظور تحقق سلامت و عدالت در نظام اداری گام های بهتری را به شرح ذیل برداشت.

1. مؤلفه هایی از قبیل سرعت، دقت و صحت در انجام امور ارباب رجوع
2. پیش بینی خط و مشی ها و الزامات مناسب و مؤثر برای توسعه فرهنگ و اخلاق مردم مدار،
3. بازنگری و تحول در رویکردها، قواعد، معیارها و ارزش های سازمانی،
4. نحوه رفتار و برخورد با اعضاء و انجام شدن کار بصورت دوستانه
5. شفافیت و اطلاع رسانی مناسب و کیفیت انجام امور (کیفیت خدمت)
6. پیش بینی ترکیبات و تنظیمات سامانه جبران خدمت و طراحی نظام نوین محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا، هزینه های انجام خدمات

7. ساعات کار طولانی تر و انجام کار در سریع ترین زمان ممکن 8. فراهم کردن فرصت ارزیابی،
9. تمیز بودن محل کار (ایجاد محیط دلپذیر و آراسته) و ظاهر فیزیکی کارکنان
10. ساده بودن فرآیندها در ارائه خدمات
11. تحلیل، بازخوردگیری و بازخورد دهی در ابعاد راهبردی



12. در دسترس بودن متصدی مربوطه

13. مشخص شدن تعهدات، امتیازات، حقوق و تکالیف کارمندان

14. آموزش مستمر کارکنان و پاسخ کارکنان به سؤال یا درخواست

15. تنوع منابع و حق انتخاب

#### فرم نظرسنجی

نظرسنجی از مشتریان به عنوان یک فعالیت جدی بطور مستمر در واحد سازمانی تداوم داشته تا انتظارات مشتریان از جنبه های مختلف واحد نمایندگی تامین و برآورد گردد. در این زمینه پرسش نامه ای تحت عنوان فرم نظرسنجی ویژه مشتریان که حاوی تعدادی سؤال پیرامون پنج مقوله کلی در رابطه با رفتار کارکنان و نیازهای مشتریان است، تهیه و تنظیم نموده است. سازمان ها به منظور عملیاتی کردن خواسته ها و نیازهای مشتریان، این نظرسنجی را در مقاطع سه ماهه انجام می دهد و بر اساس این نظر سنجی عوامل مؤثر بر رضایتمندی مشتریان شناسایی شده و ادارات و واحدهای مختلف مامور پیگیری خواسته های مشتریان گردیده و همواره در حال برنامه ریزی برای پاسخ گویی به این نیازها می باشند. فرم نظر سنجی ویژه مشتریان با تمرکز بر اموری نظیر نحوه گردش کار، طرز رفتار و برخورد کارکنان با ارباب رجوع، شفاف سازی و اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات و توجه به نظرات و پیشنهادهای مشتریان بصورت فرم های نظر سنجی تهیه گردیده است.

#### محورهای فرم نظرسنجی

محور اول: بررسی به ارباب رجوع ها در خصوص نوع خدماتی که دستگاه ارائه می دهد.
کدام یک از موارد زیر در رابطه با اطلاع رسانی نحوه خدمات به ارباب رجوع صورت پذیرفته است؟ (ماده 1، 2 و 3 تصویب نامه)

نصب اطلاعات موردنیاز ارباب رجوع در تابلوی راهنما

تابلوی راهنما در جلوی در نصب شده است

نصب نمودار فرآیند انجام کار

تعیین زمان انجام کار و نصب آن در معرض دید ارباب رجوع ارائه بروشور

در سال دو مرتبه فعالیت سازمان به صورت بروشور در اختیار ارباب رجوع قرار می گیرد.

راه اندازی تلفن گویا

تهیه و کتب راهنما: از طریق اداره آموزش اقدام می شود و کتب راهنما در تابلوی راهنما در باکس های مربوطه قرار داده شده است

\* اطلاع رسانی در زمینه نحوه ارتباط با ستاد مرکزی تکریم

نصب مشخصات و رؤوس وظایف کارکنان در محل استقرارشان ایجاد سایت اینترنتی سازمان پست صوتی: یک پیغامگیر

در واحد وجود دارد و همچنین از طریق خط... تماس های مربوط به منطقه حوزه جواب داده می شود.

ایجاد گیشه خدماتی سازمان پیشنهادها: سازمان پیشنهادات جلوی در نصب شده و گیشه خدماتی هم اطلاعات جلوی در می باشد.

محور دوم: بررسی میزان رعایت منشور اخلاقی کارمندان در برخورد با ارباب رجوع

1. آیا منشور اخلاقی در معرض دید مراجعین و کارکنان قرار گرفته است؟

2. فضا و امکانات اداری و رفتار شغلی کارکنان راجهت خدمت رسانی چگونه ارزیابی می کنید؟

3. آیا پوشش ظاهری لباس و آراستگی آن، نظم و وقت شناسی مشهود است؟ (بند الف ماده 4 تصویب نامه)

4. آیا استقرار واحد های سازمانی در جهت تسهیل امور مراجعین است؟ (بند ماده 4 تصویب نامه)

5. آیا فضای اداری مناسب در اختیار ارباب رجوع قرار گرفته است و برای رفاه آنها چه اقداماتی انجام شده

است؟(بند5 ماده4 تصویب نامه)

6. آیا در فضای اداری ازدحام ارباب رجوع مشهود است؟(بند ز ماده 4 تصویب نامه)
7. آیا رفتار کارکنان با ارباب رجوع مناسب است؟(بند ب ماده 4 تصویب نامه) بله رعایت تکریم ارباب رجوع می شود.
8. آیا پوشش ظاهری کارکنان متناسب با شئون اداری است؟(بند الف ماده 4 تصویب نامه)بله پوشش ظاهری کارکنان مناسب است.
9. آیا در فضای اداری موارد مناسبی مانند استعمال دخانیات مشاهده می شود؟(بند ب ماده 4 تصویب نامه)خیر استعمال دخانیات در فضای اداری مشاهده نمی شود.
10. آیا اصلاح هندسی درب ورودی دستگاه (سازمان)به منظور تسهیل در تردد جانبازان ومعلولین صورت گرفته است؟
11. آیا در صورت مرخصی مدیران و کارکنان افراد جایگزین مشخص می شوند؟

محور سوم:بررسی نحو بازنگری واصلاح روش های انجام کار واقدامات به عمل آمده

1. چه تعدادی از روش های ارائه خدمات به ارباب رجوع منطبق با دستورالعمل سازمان مدیریت وبرنامه ریزی احصاء شده است(ماده5 و7 تصویب نامه)
2. درمورد اصلاح روش های انجام کار اقداماتی در جهت راه اندازی تلفن گویا وسایت اینترنتی صورت گرفته گرفته ونرم افزار دبیر خانه در منطقه راه اندازی گردیده است وسیستم یکپارچه الکترونیکی در دست اقدام می باشد که تمام این موارد باعث سهولت کار شهروندان می گردد.
3. چه تعداد از روشهای اصلاح ،بازنگری شده است ؟(از نظر نوع خدمتهای ارائه ،مقررات مورد عمل ،مدت زمان انجام کار ...)(ماده 5 تصویب نامه)
4. چه تعداد از روش ها مستند سازی شده مجددا مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفته است؟(ماده 6 تصویب نامه)

5. چه تعداد از روشهای اصلاح شده در دستگاه، اجرایی گردیده است؟(ماده 6 تصویب نامه)
  6. آیا روءسای هر یک از واحد اجرایی آن دستگاه، روشهای مورد استفاده در ارائه خدمات را مطابق با قوانین و مقررات مربوطه انجام داده اند؟(ماده 6 تصویب نامه)
  7. روشهای اصلاح شده چه نوع تسهیلاتی برای ارباب رجوع فراهم کرده است؟باعث سرعت انجام کار می گردد.
  8. آیا برای اصلاح روشها دوره های آموزشی برگزار شده است؟(تعداد دوره با ذکر نفر ساعت)(تبصره ماده 7 تصویب نامه)
  9. آیا از متصدیان ارائه خدمات و گیرندگان به منظور اصلاح روشها، کسب نظر گردیده است؟(ماده 5 تصویب نامه)
  10. آیا تاکنون از نظرات و پیشنهادات ارباب رجوع در اصلاح روش ها استفاده شده است؟مواردی ذکر شود.
- محور چهارم: بررسی نحوه نظر خواهی دستگاهها و ادارات از ارباب رجوع ها در خصوص کیفیت خدمت دهی و چگونگی برخورد کارکنان با ارباب رجوع ها و بررسی میزان رضایتمندی ارباب رجوع ها
1. آیا برگه نظر سنجی از نحوه ارائه خدمات در اختیار ارباب رجوع قرار می گیرد؟
  2. نحوه توزیع برگه های نظر سنجی در میان ارباب رجوع به چه ترتیب است؟
  3. واحدهای اجرایی برای اخذ نظر ارباب رجوع به غیر از توزیع برگه های نظر سنجی، چه اقدامات دیگری انجام می دهند؟
  4. آیا نظرات جمع بندی شده به کارکنان اعلام می گردد؟
  5. آیا نظر سنجی اخذ شده مورد بررسی و نتیجه گیری قرار می گیرد و نتایج آن استخراج می شود؟
  6. آیا نظرات جمع بندی به رئیس یا مدیر واحد جهت اقدامات بعدی اعلام می شود؟
1. محور پنجم: بررسی تاثیر اجرای ساز و کارهای تشویق و تنبیه کارکنان در برخورد مناسب با ارباب رجوع ها و میزان اجرای آنها
  2. آیا از کارکنان واحدهای اجرایی که در انجام وظایف محوله نسبت به تکریم ارباب رجوع اقدامات مناسب را انجام داده

اند، قدردانی و تشویق به عمل آمده است؟

3. براساس نتایج بررسی برگه های نظر سنجی چه تعداد و چه نوع تشویقاتی به عمل آمده است ؟  
براساس نتایج بررسی برگه های نظر سنجی چه تعداد و چه نوع تنبیهاتی اعمال گردیده‌است؟
4. آیا اجرای ساز و کارهای تشویق و تنبیه در برخورد کارکنان با ارباب رجوع ها اثر بخش بوده است؟
5. آیا جمع بندی نظرات سالانه ارباب رجوع (تکمیل فرم) صورت گرفته و تجزیه و تحلیل می گردد؟

1. محور ششم: بررسی نحوه نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاههای اجرایی با ارباب رجوع ها  
آیا بازرسی یا بازرسان ویژه دستگاه جهت انجام نظارت و بازبینی انتخاب شده اند؟
2. از زمان ابلاغ مصوبه چه تعداد گزارش توسط بازرسان ویژه و یا سایر بازرسان ارائه شده است ؟
3. در رابطه با گزارش های واصله از سوی بازرسان به بالاترین مقام چه اقداماتی تاکنون صورت گرفته و تاثیر این اقدامات بر روی روند اجرای امور چه بوده است ؟
4. تاکنون چند بار بازرسی سازمان مدیریت و برنامه ریزی برای نظارت بر حسن اجرای این مصوبه به دستگاه مراجعه داشته اند ؟
5. آیا تاکنون سازمان مدیریت و برنامه ریزی موارد عدم اجرای مصوبه را به بالاترین مقام دستگاه گزارش نموده است ؟
6. آیا دستگاههای مسئول از کارشناسان ذیصلاح در انجام بازرسی استفاده می نمایند؟
7. آیا کارشناسان و بازرسان فوق الذکر تحت آموزش های لازم قرار گرفته اند؟
8. آیا بر اجرای مصوبه مذکور نظارت لازم توسط دستگاهی مرتبط انجام می گردد؟

محور هفتم: بررسی نحوه پاسخگویی به شکایات ارباب رجوع ها

1. دستگاه چه اقداماتی در راستای پاسخگویی به ارباب رجوع ها انجام داده است؟
2. نتایج این اقدامات چه بوده است ؟ (توضیح لازم به مستندات همچون ارائه گزارش به سازمان ، برگزاری سمینار ، پاسخگویی به نامه ها و ...)

3. آیا میانگین زمان پاسخگویی به شکایات محاسبه شده است؟
4. آیا میانگین زمان پاسخگویی به شکایات نسبت به سنوات گذشته کاهش داشته است؟ (چند درصد)
5. آیا گزارش تحلیلی از شکایات واصله تهیه می شود؟
6. آیا نتایج گزارش های تحلیلی مورد بهره برداری قرار می گیرد؟
7. آیا برنامه دیدار عمومی مسئولین با ارباب رجوع ها در روز و زمان مشخصی انجام می گیرد؟
8. آیا در رابطه با طرح تکریم ارباب رجوع و پاسخگویی به شکایات نقاط و قوت و ضعف دستگاه شناسایی گردیده و مستند شده اند؟
9. آیا قوانین، مقررات و دستورالعمل های مرتبط با تکریم ارباب رجوع و پاسخگویی به شکایات کافی بوده و نیازی به تغییر ندارند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ ایرادها و پیشنهادهای ارائه گردد

- شاخص های رضایت مندی مراجعان در بخش دولتی
- \* فروتنی: استقبال از ارباب رجوع، توجه به حضور ارباب رجوع، با رویی گشاده و خوشایند سخن گفتن، مودب و یاری دهنده بودن، پایان دادن به دیدار به گونه ای دوستانه
  - \* موجز بودن: واکنش سریع داشتن، ارائه توضیحات و دستور کارهای موجز، تمرکز به موضوع های کاری
  - \* کامل بودن: ارائه خدمات به طور کامل، ارائه دستور کارها و پاسخ های کامل
  - \* پاکیزگی: ظاهر آراسته و تمیز داشتن، حفظ محیط کاری تمیز و مرتب و ایمن
  - \* وضوح: به وضوح صحبت و پرسش کردن، ارائه دستور کارهای روشن، ارائه توضیحات شفاف و قابل فهم، عدم استفاده از واژه های ویژه فنی و نامفهوم
  - \* توجه به ارباب رجوع: با توجه کامل به سخنان ارباب رجوع گوش دادن

راههای جلب رضایت مندی مشتریان

رضایت در ذهن ارباب رجوع چگونه شکل می گیرد؟ در جوامع کنونی خدمتی مورد اقبال ارباب رجوع قرار خواه گرفت که ارزش مورد انتظار وی برآورده سازد. ارباب رجوع زمان یاز دریافت خدمت راضی و خوشنود خواهد بود که خدمات دریافت شده برابر یا فراتر از ارزش مورد انتظارش باشد.

فرایند جلب رضایت ارباب رجوع از اهمیت ویژه ای برخوردار است و برای این منظور تمهیدات گوناگونی در نظر گرفته می شود که از آن جمله:

1. شناسایی انتظارات ارباب رجوع و طراحی خدمات بر اساس نیازها و انتظارات ارباب رجوع
2. بهبود و تسریع در تحویل خدمات
3. پیگیری نتیجه آن مدیریت
4. بررسی انتظارات ارباب رجوع
5. سنجش رضایت ارباب رجوع
6. ایجاد مدیریت شکایت ارباب رجوع ها
7. تغییر رفتار کارکنان

- ضرورت اجرای نظام پاسخگویی و گوش دادن به صدای مشتری
1. نهادینه نمودن و تداوم نهضت خدمت رسانی و پاسخگویی
  2. ضرورت ایجاد فضا و فرهنگ پاسخگویی در مقابل فرهنگ پرسشگری
  3. فرهنگ سازی ارزشهای ارباب رجوع ها در بین کارکنان دستگاههای اجرایی
  4. مثبت نمودن هرچه بیشتر باورها و افکار عمومی بر عملکرد دستگاهها
  5. ایجاد الگو، فضا و چارچوبی منطقی برای پرسش گری و پاسخگویی
  6. تکریم خدمت رسانان توسط خدمت گیرندگان
  7. اطلاع رسانی در مورد عملکرد ها و تلاش های صورت گرفته جهت تسهیل امور شهروندان
  8. شفافیت در عملکرد سازمانهای دولتی

الزامات نظام پاسخگویی درخصوص طرح تکریم ارباب رجوع

1. تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با ارباب رجوع ها
2. اصلاح خط مشی ها و گردش عملیات
3. شفاف سازی و مستند سازی نحوه ارائه خدمات
4. اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات
5. نظرسنجی از ارباب رجوع ها
6. نظارت بر حسن رفتار کارکنان
7. تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق
8. برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی ارباب رجوع ها می گردند
9. معرفی دستگاههای برتر

ویژگیهای یک خدمتگزار صدیق

به طور کلی اگر ارباب رجوع سرلوحه گفتار و کردار حاکمان و دولتمردان گردد و صاحبان قدرت همواره حق را به ارباب رجوع ها دهند، در این صورت اقشار مختلف جامعه حکم دریافت کنندگان خدمات را خواهند داشت. تصور کرد که همانا رفاه عمومی و رضایت ارباب رجوع در جهت پیشبرد اهداف به منظور توسعه کشور خواهد بود و پایه های رفاه و دموکراسی را به تدریج استوار خواهند نمود که در نهایت تاثیرات مستقیم و مثبتی بر بهبود سیستم اقتصادی کشور خواهد داشت. در این میان همواره باید به یاد داشت تاریخ تمدن ایرانیان سابقه ای به درازای عمر یک ملت دارد، ایرانی از دیر باز با تمدن، فرهنگ و دموکراسی آشنا است، آنچنان که ویلسون در سفر نامه خود می نویسد. نباید فراموش کرد ایران در گذشته مشعلدار تمدن و فرهنگ گیتی به شمار می رفته و در زمان داریوش و خشایار آواز کوس عظمت آن از آفاق تا آفاق می رسیده است. در آن روز گاران که ایرانیان به اصول تمدن و فرهنگ آگاه و آشنا بودند، ارباب رجوع اروپا فرسنگ ها با کاروان تمدن فاصله داشته و شاید هم در توحش و بربریت به سر می برده اند.

از ویژگی های یک خدمتگزار صدیق می توان به خدمت خالصانه، بی ریا و منت، داشتن تعهد و تخصص، سعه صدر، برخورد منطقی با کار و پرهیز از اعمال تبعیض در بین همکاران اشاره نمود. و در این بین توجه به اخلاق اسلامی که به



عنوان اولین قدم در برخورد با مراجعان مطرح و همچنین حفظ ارزشهای اسلامی جامعه باید سرلوحه کار هر یک از مدیران و کارمندان یک مجموعه اداری قرار گیرد. بی توجهی به اصول اخلاقی در محیط های اداری و نقش و تاثیر آن در رفتار انسان، پیشینه ای دیرینه دارد. در جوامع گوناگون، اخلاق در مدیریت و به خصوص در سازمانها و تشکیلات اداری به دلیل ارتباط با رفتار و عملکرد کارکنان، اهمیت خاصی داشته است. هنگامی که از مسئولیت اجتماعی یک اداره سخن به میان می آید، عملاً ویژگیهای اخلاقی حاکم بر آن مد نظر است.

منافع و امتیازات تکریم ارباب رجوع

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

\* تضمین کننده استفاده صحیح از امکانات و منابع

➤ بهبود ارائه خدمات

➤ کاهش میزان تعارضات بین ارباب رجوع ها و کارکنان

➤ کاهش میزان دوباره کاری ها و سردرگمی ها

➤ بهبود نظام اطلاع رسانی و اطلاع دهی

➤ کنترل و ارزیابی بهتر و مطلوب تر عملیات و فعالیت ها

➤ افزایش میزان بهره وری ، کارایی و اثر بخشی امور

➤ محیط جذاب کاری برای کارکنان

➤ ایجاد زمینه های رشد و توسعه فعالیت ها

➤ \* - افزایش قابلیت و سازگاری سازمان و پرسنل آن با محیط مورد نظر

➤ شناسایی بهتر نقاط قوت و ضعف سازمان

➤ ایجاد انگیزه در دیگران

➤ تامین رضایت جامعه، مدیران و دست اندر کاران

➤ ایجاد پیوند ارتباطی سازمان و جامعه

➤ تحقق اصول اخلاقی حاکم بر روابط عمومی

➤ فراهم آوردن مقدمات توسعه پایدار را برای کشور و سازمان

برای تحقق این اهداف، لازم است سازمان، زمینه های مشارکت هرچه بیش تر تمام کارکنان را مهیا سازد. نظام مشارکت کارکنان در اجرای طرح، سیستمی است فراگیر و بسیار گسترده با ابعادی که می تواند به اندازه دامنه تخیل و تفکر انسانی ادامه پیدا کند. 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 می سازد.

## انواع ارتباط انسانی

انسانها دارای 4 نوع ارتباط هستند

- 1) ارتباط فردی: ارتباطی که فرد با خودش همچون فکر کردن برقرار می کند.
- 2) ارتباط بین فردی: ارتباطی که یک فرد با فرد دیگر، مانند مباحثه دو نفر با هم برقرار می کنند.
- 3) ارتباط گروهی: ارتباطی که یک فرد با گروهی از افراد مانند کلاس درس برقرار می کند،
- 4) ارتباط جمعی: ارتباطی که در آن شناخت مخاطبان همچون ارتباط فرد با رسانه های جمعی رادیو، تلویزیون و روزنامه ها غیر ممکن یا بسیار مشکل است، در این نوع ارتباط فرستنده پیام به راحتی نمی تواند بازتاب پیام ارسالی خود را از مخاطبان خود دریافت نماید.

عناصر فرایند ارتباطی

1. فرستنده: شی یا فردی است که پیام را به گیرنده انتقال می دهد.
2. پیام: معنا و درون مایه ای است که فرستنده قصد دارد به گیرنده انتقال دهد.
3. گیرنده: شی یا فردی که تحت تاثیر پیام فرستنده قرار می گیرد

4. کانال (وسیله): هر چیزی که امکان ذخیره و انتقال پیام فرستنده به گیرنده را داشته باشد کانال نامیده می شود. ارتباط شفاهی (رو در رو) از نوع ارتباط فاقد کانال می باشد. کانالهای ارتباطی مانند تلفن، کتاب، مقاله و وسایل ارتباطی ... می توان نام برد.

5. بازخورد: واکنشی است که گیرنده نسبت به پیام نشان می دهد، چه پیام مزبور را درک کرده باشد و چه درک نکرده باشد. بازخورد به فرستنده این توانایی را می دهد که بازتاب پیام های ارسالی خود را مشاهده کند و در این صورت است که امکان اصلاح و تغییر در پیام های بعدی بوجود می آید. ارتباطی که فاقد عنصر بازخورد باشد ارتباط خطی و نارسا است.

#### دستورالعمل جامع اجرای طرح تکریم ارباب رجوع

شورای عالی اداری درنودمین جلسه مورخ 81/1/25 بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع ها و ارباب رجوع نسبت به عملکرد واحد های اجرایی کشور تصویب نمود، کلیه وزارتخانه ها، سازمانها، موسسات و شرکتهای دولتی، شرکتهای و موسساتی که شمول قانون در آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام هستند از جمله نیروی انتظامی، شهرداری، سایر شهرداری ها، بانکها و شرکتهای بیمه، همچنین موسسات و نهاد های عمومی غیر دولتی و نهاد های انقلاب اسلامی که از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند نسبت به انجام امور زیر اقدام نمایند

#### فصل اول :

شفاف سازی و مستند سازی ارائه خدمات به شهروندان :

ماده 1- کلیه واحد های تابعه، اطلاعات لازم در خصوص خدمات قابل ارائه به مراجعین رابه نحوی که حاوی موارد زیر باشد مستند نمایند.

الف- تهیه فهرست کلیه خدمات قابل ارائه به مراجعین:

تبصره 1- در تهیه فهرست، مشخصات نوع خدمات (به تفکیک بخشهای اداری مربوط) و نیز انواع خدمات مرتبط با ادارات خارج از سازمان آورده شود

ب- قوانین و مقررات قابل عمل:

تبصره 2- قوانین و مقررات مورد عمل به صورت شرح بخش نامه ها و دستورالعمل های مربوط به خدمات قابل ارائه آورده شود به نحوی که امتیازات، تخفیفات و جرایم مربوطه نیز در آن لحاظ شده باشد.

ج- مراحل انجام امور اداری :

تبصره 3- منظور از مراحل انجام امور اداری، فرایند دریافت خدمات با شرح کامل (گردش کار)، شرح چگونگی بازدید کارشناس (باتوضیحات کامل) در صورت نیاز و تعیین نوع فن آوری مورد استفاده است

د- مدت زمان ارائه خدمات :

تبصره 4- بصورت مشخص، مدت زمان دریافت انواع خدمات و نیز زمان دقیق کار واستراحت کارکنان تعیین شود

ه- مدارک مورد نیاز:

تبصره 5- فهرست اصل مدارک مورد نیاز به همراه مدارک جایگزین با توجه به نوع خدمات به تفکیک امور اداری تهیه شود .

و- فرمهای مورد عمل:

تبصره 6- کلیه فرمهای مورد استفاده به صورت نمونه تکمیل شده و در معرض دید قرار گیرد.

ز- عنوان واحد و محل استقرار آن

ح- ثبت مشخصات متصدیان امور اداری :

-نام و نام خانوادگی

پست سازمانی

رئوس وظایف اصلی

الصاق عکس

تبصره 7- در خصوص ثبت مشخصات خانم به صورت درج حرف اول نام به همراه نام کامل خانوادگی عمل شود.

ط- نوع فن آوری مورد استفاده و شیوه های غیرحضورى دریافت خدمات

تبصره 8- جهت عدم توقف ارائه خدمات در زمان استراحت کارکنان، در صورت امکان به صورت نوبتى عمل شود.

تبصره 9- روسای ستاد های اجرائى موظفند يك نسخه از اطلاعات مکتوب ارائه شده به مراجعین را حسب مورد به ستاد مرکزى تکريم ارسال نمایند

تبصره 10- اجرائى مستند سازی و اصلاح روشهای انجام کار و شیوه های اطلاع رسانی ارائه خدمات به مراجعین می بایست بر اساس مدل استاندارد نحوه اجرا که ازسوی ستاد مرکزى ارائه خواهد شد، انجام پذیرد.

فصل دوم :

اطلاع رسانی دقیق، جامع وشفاف از نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع ها:

ماده 2- کلیه اطلاعات مذکور در ماده 1 بصورت کتابچه راهنما، کارنما، گردش اداری، آگاهی نامه، خبر نامه (بولتن) تابلو، رسانه جمعی (روزنامه، مجله داخلی) از طرق ذیل به اطلاع عموم شهروندان و مراجعین برسد.

الف- تهیه و نصب تابلوی راهنما در مبادی ورودی محوطه و ساختمان و در معرض دید مراجعین

ب- تهیه و نصب تابلوی شناسایی متصدیان انجام کار

تبصره 1- تابلو در محل استقرار دائم متصدیان (بصورت آویزان از سقف یا نصب بر دیوار) بگونه ای که به وضوح دیده شود.

ج- تهیه مشخصات کارکنان بصورت نشان روی سینه (اتیکت)

تبصره 2- لزوم استفاده از نشان روی سینه در خصوص کارکنانی است که محل استقرار دائم ندارند.

د- تهیه و توزیع کتابچه راهنما، آگاهی و... بین مراجعین و مخاطبین

تبصره 3- لازم است در زمینه اطلاع رسانی نحوه ارائه خدمات موارد ذیل لحاظ شود:

- برای عموم مخاطبین و مراجعین قابل درک و فهم باشد

- شامل اطلاعات و موارد ذکر شده در ماده یک شود

- اطلاعات آن به روز باشد

- تیراژ آن مطابق با نیاز واحد مربوطه بر حسب نسبت تعداد مراجعین باشد

- از اتلاف سرمایه در صرف هزینه های گزاف چاپ جلوگیری شود

تبصره 4- کتابچه راهنما یا جزوه ای که اطلاعات لازم و کافی را مرحله به مرحله (گردش کار) ارائه می دهد

تبصره 5- آگهی های اطلاع رسانی به صورت آگهی تصویری، آگهی دیواری و آگهی نصبی می باشد

ه- راه اندازی تلفن گویا

تبصره 6- به منظور دسترسی آسان شهروندان به اطلاعات مربوط به چگونگی ارائه خدمات ونحوه دریافت آن سیستم تلفن

گویا به صورت ذیل خواهد بود:

- در تمامی ساعات شبانه روز قابل ثبت وضبط باشد

- ایجاد امکان ارتباط و دسترسی به اطلاعات مربوط به خدمات قابل ارائه کلیه واحدها

- ارائه راهنمایی های لازم هر واحد اجرایی به متقاضیان (در ساعت اداری)

- امکان گزارش گیری و دریافت آمار تماس های شهروندان بصورت خودکار

و- راه اندازی ساب پورتال اینترنتی

تبصره 8- واحدهای مشمول این مصوبه نسبت به اطلاع رسانی (خدمات قابل ارائه به شهروندان و مراجعین) از طریق ساب

پورتال اینترنتی، براساس بخشنامه های ستاد مرکزی تکریم اقدام نمایند.

ز- استفاده از پیام کوتاه

تبصره 9- محتویات پیام کوتاه جهت اطلاع رسانی به شهروندان (سیر اجرای پرونده) شامل اعلام تاریخ مراجعه بعدی یا

وصول نتایج اقدامات انجام شده به مراجعین و راهنمایی در خصوص نحوه پیگیری آنها شود.

**فصل سوم : راه اندازی واحد اطلاع رسانی و راهنمایی ارباب رجوع یا مشتری:**

ماده 3- کلیه واحدهای تابعه که بر اساس وظایف و اختیارات مصوب عهده دار ارائه خدمات به شهروندان می

باشند، ترتیبی اتخاذ نمایند تا مکان هایی در ابتدای محوطه ساختمان اداری به منظور اطلاع رسانی و راهنمایی به ارباب

رجوع با شرح وظایف ذیل ایجاد شود.

- ارائه خدمات و راهنمایی های لازم و توضیحات لازم به مراجعین به منظور جلوگیری از سر در گمی و مراجعات

مکرر آنها

- ارائه کتابچه راهنما، کار نما، آگهی از مراحل انجام امور اداری جهت ارائه خدمات به مراجعین و مخاطبین
- هدایت مراجعین به واحدهای اقدام کننده در موارد صورت نیاز
- ثبت آمار مراجعین و مشخصات مخاطبین و نیز نوع خدمات مورد نیاز
- اخذ نتایج اقدامات انجام شده از واحدهای ذیربط به منظور ارائه راهنمایی های بعدی به مراجعین حسب مورد
- ماده 4- واحدهای مشمول این مصوبه جهت راهنمای لازم و توجیه قوانین مربوطه (در سازمان)، کارشناسان خبره (از واحدهای که بیشترین نسبت مطالبات مراجعین را به خود اختصاص داده اند) را در این مکان به صورت متمرکز مستقر نموده و مطابق با مراحل ذیل نسبت به راه اندازی واحد اطلاع رسانی و راهنمایی ارباب رجوع اقدام نمایند .
- در صورت امکان در ابتدای محوطه ساختمان اداری ایجاد شود به نحوی که ورود و خروج مراجعین از این واحد به داخل ساختمان صورت پذیرد .
- حداقل فضای مورد نیاز (مساحت 50متر مربع)
- استفاده از کارشناسان با سابقه و خوش سابقه در تامین نیروی انسانی مورد نیاز
- واحدهای مشمول این مصوبه، نیروی انسانی مربوطه را حتی المقدور از محل تشکیلات موجود تامین و تجهیز نمایند.
- سیستمهای متصل به شبکه به تعداد کارشناسان شاغل در واحد اطلاع رسانی و راهنمایی ارباب رجوع (ضرورت دسترسی کارشناسان مربوطه به سیر مراحل اقدامات اداری) فراهم شود.
- امکانات رفاهی مناسب جهت بهره مندی مراجعین فراهم آید
- ماده 5- کلیه واحدهای اجرایی موظفند موارد مستند در ماده 2 در خصوص ضوابط، مقررات، مراحل انجام امور و مدت زمان اجرای هر یک از فرایندها را در اختیار واحد اطلاع رسانی و راهنمای ارباب رجوع قرار دهند تا به نحو مقتضی در معرض دید مخاطبین و در اختیار مراجعین قرار گیرد
- تبصره 1- مسئولیت تمهیدات و تهیه تجهیزات لازم در خصوص اجرا و راه اندازی واحد مربوطه و نظارت بر انجام وظایف متصدیان شاغل در آن و نیز ایجاد هماهنگی واحدهای اجرایی ذیربط بر عهده دبیر ستاد اجرایی تکریم می باشد.

تبصره 2- بالاترین مقام هر دستگاه مسئول اجرای این مصوبه می باشد و دبیر ستاد اجرایی تکریم موظف است گزارش عملکرد ماهیانه آن واحد را به دبیرخانه ستاد مرکزی ارائه نماید.

تبصره 3- ستاد مرکزی تکریم، براساس ضوابط، اسامی آن دسته از واحد های تابعه که مفاد این مصوبه را با موفقیت به مورد اجرا گذارده اند، جهت تقدیر به دفتر ریاست سازمان، اعلام می نمایند.

### فصل چهارم: منشور اخلاقی کارکنان

ماده 6- کلیه ستاد های اجرایی، مکلف اند نسبت به نصب منشور اخلاقی کارکنان، در مبادی ورودی ساختمان و طبقات و در معرض دید کارکنان و مراجعین اقدام نمایند و نیز در ابلاغ و توجیه آن به کارکنان خدمت (تعهد بر رعایت کامل اصول نه گانه) عمل نمایند.

تبصره- به جهت ایجاد وحدت رویه بنرها و تابلوهای منشور اخلاقی کارکنان، مطابق با طرح و متن (اصول نه گانه) ارائه شده از سوی ستاد مرکزی تکریم، خواهد بود.

### فصل پنجم: بهبود و اصلاح روش های ارائه خدمات به شهروندان:

ماده 7- کلیه مدیران واحدهای ستادی و اجرایی شهرداری، موظفند روش های مورد عمل، بخش نامه ها و دستورالعمل های خود را با رعایت ضوابط و مقررات مربوطه و با اخذ نظرات متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان به نحوی که در کوتاه ترین زمان ممکن منجر به ارائه دستورالعمل های اجرایی در مراجع ذیربط، ضمن اجرا، یک نسخه از گزارش روش های اصلاح شده را جهت هماهنگی و همگون سازی و ایجاد وحدت رویه به ستاد مرکزی تکریم ارسال نمایند.

تبصره- ستاد مرکزی حداکثر ظرف مدت دو ماه، از زمان وصول پیشنهاد ها در بین روش های اصلاح شده بهترین روش را حسب مورد به ستاد اجرایی واحد متبوع ارسال می نمایند. ستاد اجرایی موظف است روش های اصلاح شده پیشنهادی از سوی ستاد را مجدداً بررسی و نظر نهایی خود را ارائه نمایند. ستاد مرکزی تکریم از میان روش های اعلام شده نهایی ممیزی نموده و حتی المقدور دستورالعمل های مشترک و عمومی و نیز بهترین روش قابل تسری که قابلیت اجرا در واحد



های مورد نظر را داشته باشد، انتخاب نموده و پس از تطبیق با قوانین و مقررات و بهسازی لازم و با تصویب در کمیسیون اصلاح ساختار و تحول اداری جهت اجرا به کلیه واحدهای تابعه ابلاغ می نماید.

#### **فصل ششم: نظارت بر حسن رفتار کارکنان واحد های تابعه با ارباب رجوع:**

ماده 8- کلیه واحدهای تابعه موظفند، با کارشناسان ستاد مرکزی تکریم در جهت راهبردی، نظارت بر حسن اجرا، رفع موانع اجرایی و انجام ارزیابی عملکرد با ارائه حکم بازرسی در چارچوب دستورالعمل های اجرایی و مصادیق مربوط به تکریم و همیاری لازم را داشته باشند تا کارشناس مربوطه نحوه انجام امور را بررسی و در صورت نیاز راهنمایی های لازم و آموزش های میدانی را به ستاد اجرایی ارائه نمایند.

تبصره - ملاحظات حاصل از بازدید میدانی کارشناس مربوطه بر اساس فرم های نظارت بر اجرای تکریم در گزارش های عملکرد واحد های تابعه لحاظ می شود.

#### **فصل هفتم: نظام آموزش طرح تکریم کارکنان:**

ماده 9- مرکز آموزش موظف است به منظور آشنایی کلیه مدیران و کارکنان واحد های ستادی و اجرایی واحد های تابعه و بر اساس سر فصل پیشنهادی ستاد مرکزی تکریم و هماهنگی های لازم نسبت به برگزاری دوره های آموزشی (12 ساعت) اقدام نمایند.

تبصره 1- شرکت در دوره های آموزشی برحسب اعلام ستاد مرکزی تکریم برای کلیه مدیران و کارکنان الزامی است.

تبصره 2- برگزاری دوره های آموزش تکریم در واحدهای تابعه با هماهنگی ستاد مرکزی تکریم صورت پذیرد.

#### **فصل هشتم: نظر سنجی از شهروندان:**

ماده 10- واحدهای اجرایی موظفند هنگام ورود مراجعین برگ نظر سنجی (فرم شماره یک نظر سنجی از ارباب رجوع) را در اختیار آنان قرار دهند تا در خصوص نحوه گردش کار، همچنین تطبیق یا عدم تطبیق با اطلاعات اعلام شده قبلی و نیز رفتار متصدیان انجام کار نظر خود را بیان نمایند.

تبصره - ستادهای اجرایی موظفند پس از جمع آوری برگه های نظر سنجی ،نتایج استخراج شده آنها را در فرم شماره 2(جمع بندی ماهانه نظر سنجی از ارباب رجوع)درج نموده و در پایان هر ماه به نماینده ستاد مرکزی تکریم تحویل و یا به آن دبیرخانه ارسال نمایند.

ماده 11- دفتر مطالعات اجتماعی و فرهنگی جهت سنجش میزان رضایت ارباب رجوع ها از واحدهای اجرایی مشمول این مصوبه (کلیه واحدهای تابعه) طرح افکار سنجی را در بهمن ماه هر سال اجرا و نتایج بدست آمده را به تفکیک واحدهای اجرایی و ستادی به دبیرخانه ستاد مرکزی تکریم ارسال نمایند.

فصل نهم: نظام تشویق و تنبیه کارکنان:

ماده 12- ستاد مرکزی تکریم با هماهنگی مدیران واحدهای ستادی و اجرایی و با توجه به گزارش های دریافتی و نتایج بررسی فرم های نظر سنجی مراجعین،مطابق ضوابط ارزشیابی آیین نامه نظام تشویق و تنبیه کارکنان براساس امتیاز شاخصهای 5 گانه ذیل عمل می نماید:

- افزایش کارایی عملکرد بخش مورد ارزیابی نسبت به شاخص رشد سال قبل.

- افزایش بهره وری نیروی انسانی شاغل در بخش مورد ارزیابی در مقایسه با شاخص رشد سال قبل.

- امتیاز حاصل از فرمهای نظر سنجی از ارباب رجوع و نیز افکار سنجی اختصاصی مبتنی بر روش های علمی.

- امتیاز حاصل از نظر بالاترین مقام مسوول واحدهای ستادی و اجرایی مبنی بر عملکرد مطلوب کارکنان در اجرای طرح

تکریم

- گزارش ستاد مرکزی تکریم از عملکرد مدیران و کارکنان در بخش مورد ارزیابی در واحدهای تابعه و احتساب امتیاز

احصای شده در فرم نظارت بر اجرای تکریم

تبصره 1- ملاک کسب امتیاز براساس ارزیابی 5 شاخص یاد شده می باشد به گونه ای که کارکنان واحدهای ستادی و

اجرایی که موجبات رضایت شهروندان ،تکریم ارباب رجوع ،افزایش بهره وری و کارایی واحد مورد ارزیابی را فراهم آورند با

استناد به آن مورد ،تشویق و آن دسته از کارکنان که سبب نارضایتی ارباب رجوع شوند ،مستند به آن مورد خاص تنبیه

می شوند.

تبصره 2- تشویق کارکنان به صورت اهدای جوایز نقدی و غیر نقدی (اهدای لوح و تندیس، انتخاب و معرفی کارکنان نمونه اعطای پاداش، ارتقای رتبه) و تنبیهات نیز براساس مقررات اداری مربوط خواهد بود

تبصره 3- ستاد مرکزی تکریم ترتیبی اتخاذ می نماید تا نسبت به آن دسته از کارکنان و مدیران واحدهای تابعه که مشمول تشویق شده اند از طریق همایش های سالانه تجلیل به عمل آید

تبصره 4- در تخصیص اعتبار طرح از محل بودجه مصوب و اعتبارات بودجه جاری مازاد در آمد اعتبارات خارج از شمول و سایر منابع در آمدی (براساس اختیارات مدیران و رؤسای واحدهای تابعه) عمل شود تا نسبت به تشویق و پرداخت پاداش به کارکنان و مدیرانی که در اجرای مفاد این دستورالعمل موجب جلب رضایت ارباب رجوع ها و افزایش بهره وری واحد مربوطه شده اند، توسط ستاد مرکزی تکریم مطابق ضوابط آئین نامه نظام تشویق و تنبیه کارکنان هزینه شود.

ماده 13- شهروندان و مراجعینی که پیشنهاد سازنده آنان در بهبود و اصلاح روشهای انجام کار و افزایش رضایت ارباب رجوع ها موثر واقع شده و موجبات صرفه جویی هزینه ها را در پی داشته باشد، پس از بررسی و ارزیابی کارشناسان امر و ستاد مرکزی تکریم، مشمول تشویق این ماده خواهند شد.

## فصل دهم : ایجاد فضای مناسب ،خدمات رفاهی و ساماندهی محیط کار

ماده 14- کلیه واحدهای تابعه موظفند جهت ایجاد آرامش و برخورداری شهروندان محترم تمهیدات زیر را فراهم نمایند.

- آب سردکن و چای

- تلفن عمومی

- مبله کردن محل انتظار مراجعین

- سیستم گرمایش و سرمایش

- سرویس بهداشتی مناسب، آراستگی، بهداشت و ایمنی محیط کار

- تسهیل ورود جانبازان و معلولین

- گیشه خدماتی رفاهی

- نمازخانه

- اختصاص فضای مناسب اداری

- دستگاه خودپرداز

تبصره 1- در مبله کردن محل انتظار مراجعین ترتیبی اتخاذ شود که علاوه بر رعایت آسایش شهروندان از صرف هزینه های اضافی (تجمل گرایی) جلوگیری شود.

تبصره 2- آن دسته از واحدهای تابعه که ارتفاع درب ورودی ساختمان آنها از سطح زمین بیش از یک متر است در صورت امکان از بالابرها و ویژه جانبازان و معلولین استفاده شود.

### فصل یازدهم: تهیه گزارش

ماده 15- کلیه ستادهای اجرایی واحدهای تابعه موظفند گزارش عملکرد خود را در زمینه اجرای طرح تکریم

به صورت ذیل، مطابق با تقویم اعلام شده به دبیرخانه ستاد مرکزی تکریم، تحویل و یا ارسال نمایند:

- گزارش ارزیابی فرمهای نظر سنجی (شماره یک) و تکمیل فرم جمع بندی نظر سنجی (شماره دو) و فرم خود

اظهاری (شماره سه) به صورت ماهانه

- گزارش نتایج اقدامات صورت گرفته از قبیل نحوه رسیدگی به شکایات ارباب رجوع ها، برگزاری ملاقات عمومی، اطلاع رسانی، امکانات رفاهی و ... همراه با مستندات، مدارک و آمار به صورت سه ماهه

تبصره 1- ستاد اجرایی تکریم واحدهای تابعه با استفاده از فرمهای استاندارد و هماهنگ با ستاد مرکزی نسبت به تهیه و

ارسال گزارشهای مربوطه عمل نمایند

تبصره 2- گزارش دریافتی توسط ستاد مرکزی به مراجع ذیل ارسال خواهد شد .

### فصل دوازدهم: اجرای دستور العمل

ماده 16- روابط عمومی کلیه ستادهای اجرایی تکریم می بایست نسبت به فراگیری اطلاع رسانی مفاد

دستورالعمل جامع اقدام نمایند

ماده 17- کلیه ستادهای اجرایی تکریم مسئول اجرای مفاد دستورالعمل جامع در واحدهای متبوع خود می باشند.

## ملاک تکریم از منظر قرآن کریم و آموزه های دین مبین اسلام

تکریم و گرامی داشتن مردم در تمامی ادیان و فرهنگ ها جایگاه والایی دارد و تمام بزرگان دین و صاحبان اندیشه بر آن تاکید نموده اند. رعایت حرمت انسان ها بنیادی ترین ارزش نظام اسلامی است. بین رضایت مردم و رضایت خداوند و بین تکریم انسان ها و تکریم خداوند، ارتباط مستقیمی وجود دارد. در جهان بینی اسلامی راه خدا از میان خلق می گذرد یعنی بدون تکریم انسان ها و جلب رضایت آن ها، رضایت و بندگی خدا امکان پذیر نیست.

تکریم انسان از دیدگاه قرآنی قبل از این که 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 ویژگی های بسیار ممتازی برخوردار می باشد. در سوره مومنون آیه 4 می فرماید فتبرک الله احسن الخالقین، خداوند هنگامی که انسان را آفرید خود را تحسین گفت، سپس فرشتگان را در مقابل انسان به سجده واداشت. در بین فرشتگان شیطان تکبر ورزید و اطاعت امر نکرد و مطرود درگاه الهی شد. خداوند کرامت و جایگاه انسان را تا آنجا رفیع قرار داد که مسجود فرشتگان واقع شد و فرشته ای که انسان را سجده نکرد رانده درگاه باری تعالی شد. بر خلاف باطل، که به انسان ها به عنوان ابزاری برای تأمین خواسته و منافع خویش می نگرند، در گروه حق، انسان ارزش و کرامت دارد. کرامتش هم نشأت گرفته از ارزش حق است. انسان ها احترام دارند و به لحاظ ایمان شان مورد تکریم اند، معیار هم تقوا و ایمان و تعهد، نه رنگ و زبان و قبیله و نژاد و منطقه جغرافیایی است.

\* در آیات قرآن مجید و احادیث از پیامبر خدا حضرت محمد(ص) و معصومین علیه السلام و سیره آن بزرگواران به موارد زیادی می توان اشاره نمود که به طور مستقیم و غیر مستقیم در بحث تکریم ارباب رجوع قابل استفاده است، در واقع این آموزه ها در جهت ترویج اخلاق نیکو، محبت مداری و برخورد انسانی که مجموعه آن لازمه ارباب رجوع مداری در هر کسب و کاری در مسیر ارزش آفرینی است.

\* برای خداوند در زمین بندگانی است که در بر آوردن نیازهای مردم تلاش می کنند، این گروه، روز قیامت (از عذاب الهی) در امان هستند و هرکس موجب سرور و شادمانی انسان مسلمان می شود خداوند قلب او را روز قیامت شاد می گرداند.

\* در جای دیگری از قرآن کریم سوره تین آیه 4، آمده است لقد خلقنا الانسان فی احسن تقویم، که ما انسان را در مقام تقویم (نیکوترین مراتب صورت وجود) آفریدیم.

\* در نظام اجتماعی اسلام ، هر کس در جای خود ارزشمند است به طوریکه خداوند در قرآن در خصوص کرامت آدمی می فرماید هیچ موجودی را برتر از او نیافریده است: ((ولقد کرّمنا بنی آدم وحملناهم فی البرّ والبحر ورزقناهم من الطیّبات وفضلناهم علی کثیر ممّن خلقنا تفضیلاً؛ ما فرزندان آدمی را گرامی داشتیم وآن ها را در خشکی و دریا بر مرکب های راهوار سوار کردیم واز انواع غذاهای پاکیزه به آنان روزی دادیم وبر بسیاری از مخلوقات برتری بخشیدیم.ازآیه مزبور چنین استنباط می کنیم که خداوند بر نوع بشر منت نهاده به او دو چیز یکی کرامت ،بزرگواری و دیگری برتری بر سایر مخلوقات بخشیده است.

\* تکریم در کلام وحی ،تو خود حقوق خویشاوندان و ارحام خود را ادا کن ونیز فقیران ورهگذران بیچاره را به حق خودشان برسان وهرگز اسراف رومدار،نه هرگز دست خود محکم بسته دار ونه بسیار باز وگشاده که هر کدام به نکوهش وخران خواهد.

\* سوره بینه(98)آیه 7: بدرستی کسانی ایمان آورده اند وعمل صالح انجام داده اند ،آنان بهترین مخلوقات هستند.

\* سوره 55 آیه 10: زمین را برای مردم نهاد .

\* سوره قلم(68) آیه 4: به درستی که تو به خوبی بس بزرگ آراسته ای .

\* سوره 49 آیه 10: مؤمنان برادران یکدیگرند، پس میان برادرانتان را سازش دهید وتقوای الهی پیشه کنید،باشد که مشمول رحمت او شوید .

\* سوره 2 آیه 83: با مردم به زبان خوش سخن بگویند.

\* سوره احزاب(33)آیه 121: البته رسول خدا ،برای شما الگوی خوبی است.

\* سوره 17 آیه 70: وما فرزندان آدم را بسیار گرامی داشتیم.

\* سوره 38 آیه 72: هنگامی که آن را نظام بخشیدم واز روح خود در آن دمیدم، برای او سجده کنان در افتید.

\* سوره ممتحنه(60)آیه 11: واز شر خدایی که به او ایمان دارید پروا کنید.

\* سوره فاطر آیه 10 می فرماید فله العزه جمیعاً؛ گرچه عزت بالاصاله از آن خداست وخداوند برانحصار عزت در ذات

مقدس خود تصریح کرده است

## تکریم ارباب رجوع در سیره نبوی

سیره انبیا در برخورد با انسان ، سیره الهی است. آنها «کریم» بودند و برخوردهایشان کریمانه ؛ صاحب کرامت و اهل تکریم مردم بودند. انسان تا کرامت نداشته باشد، نمی تواند تکریم کند و رسول خدا (ص) با کرامت ترین انسان ها بود ، چنان که سیره نویسان در وصف آن حضرت نوشته اند: کان اکرم الناس ؛ و علی (ع) در توصیف این شأن رسول اکرم (ص) او را گرامی ترین فرد عشیره و خاندانش معرفی کرد. او گرامی ترین خلق خدا بود ، که خداوند در کتاب شریفش به وجود گرامی او سوگند یاد می کند.

- پیامبر اکرم (ص) : بهترین شما برای مردم سود مندترین آنها است به مردم

- رعایت عدل و انصاف ، عدالت ، امر نیکو و پسندیده ای است که دین آنرا محترم و ارزشمند داشته و هدف ارسال رسل را تحقق عدالت و قسط در جامعه می داند.

- پیامبر اکرم (ص) : من أكرم أخاه المسلم فانما يكرم الله عز و جل ، رفتار اجتماعی پیامبر مبتنی بر تکریم انسان ها ، چنین بود و توصیه می کرد که برادران دینی خود را گرامی بدارید که اگر کسی برادر مسلمان خود را تکریم کند ، خدای عز و جل را تکریم کرده است .

- پیامبر اکرم (ص) به منظور احترام کامل ، اصحابش را با کنیه خطاب می کرد و آنها را از سر تکریم با آن اسمی که بیش تر دوست داشتند می خواند و هرگز سخن کسی را قطع نمی کرد. «یکنی اصحابه و یدعوهم بأحب أسمائهم تکرمة لهم ولا یقطع علی أحد حدیثه.» او انسان ها را واجد کرامت می دانست و اساس صلح را بر رشد کرامت انسان ها قرار داده بود. انسان ها از زاویه نگاه مکتب او یا مؤمن و یا صاحب عزت و یا فرزند آدم و واجد کرامت هستند.

- پیامبر اکرم (ص) : لا تحقرن أحداً من المسلمین فان صغیرهم عندالله کبیر، آن حضرت به هیچ وجه اجازه تحقیر کردن نمی داد و مسلمانان را از اینکه یکدیگر را تحقیر کنند پرهیز می داد. مبادا فردی از مسلمانان را کوچک شمرده تحقیر کنید که کوچک آنان نزد خدا بزرگ است.

- تکریم در کلام رسول اکرم (ص) هر کسی برادر مسلمان خود را با کلمه ای لطف آمیز تکریم کند و غم او را بزدايد همواره در سلسله جاودان لطف الهی خواهد بود.

تکریم ارباب رجوع در کلام حضرت علی علیه السلام

- در دیدگاه حضرت علی علیه السلام خشونت و بد رفتاری با مردم و ستم بر بندگان خدا ، جنگ با خدا تلقی می شود

- امام علی (ع) در فرازی از نامه خود به مالک می فرماید: سعی کن که با آگاهی، برخوردارهای تندشان را تحمل کنی و تنگ حوصلگی و خود خواهی را از خود دور کن تا خدا درهای رحمت خود را به رویت بگشاید و ثواب طاعتت را به تو ارزانی فرماید.

تواضع: تواضع عبارت است از این که انسان خود را برتر از دیگران نداند و برای خود امتیازی قائل نشود. در حدیثی از امام علی (ع) آمده است: فروتنی، نردبان شرف و بزرگواری است.

- امام علی (ع): کوشش برای اصلاح امور مردم از کمال سعادت است.

- مهربانی با ارباب رجوع: در نامه تاریخی امیر المومنین (ع) به مالک اشتر، خطاب به وی می نویسد: و مهربانی و خوشرفتاری و نیکویی با مردم را در دل خود جای ده و مبدا نسبت به ایشان (همچون) جانور درنده بوده، خوردنشان را غنیمت دانی که آنان دو دسته اند: یا با تو برادر دینی هستند یا در آفرینش مانند تو هستند.

### تکریم ارباب رجوع در کلام ، امام باقر (ع) ، امام صادق (ع) ، امام حسن مجتبی و امام حسین (ع)

- امام حسن مجتبی (ع) به همه انسانها به دیده کرامت و بزرگی می نگریست و تلاش می کرد بزرگی و عزت نفس را در آن ها تقویت کند

- امام باقر (ع) به بهترین و پسندیده ترین وجهی که مایل هستید با شما سخن گویند با مردم سخن بگویید

- امام حسین (ع) به درستی که نیازهای مردم بر شما از جمله نعمتهای خداوند است، از نعمت های خداوند ملول نشوید.

- امام صادق (ع) عزت مومن در بی نیازی او از مردم است.

### ملزومات مدیریتی طرح تکریم ارباب رجوع

اصول حاکم بر مشتری مداری بر تکریم ارباب رجوع نیز صادق است از مهم ترین اصول در مدیریت کیفیت

و سازمان مشتری محور، نقش رهبری و مدیریت می باشد در طرح تکریم ارباب رجوع نیز ملزومات مدیریتی برای اجرای

طرح ضروری است این الزامات در نکات زیر خلاصه میگردد



1-مدیر و سیستم مدیریتی یک سازمان پیش از کارکنان نسبت به طرح تکریم ارباب رجوع مسئولیت دارند.مدیران هم در رفتار و ارتباطات فردی می بایست سر مشق والگویی تکریم ارباب رجوع باشند وهم اینکه استقرار هر برنامه وطرح تکریم ارباب رجوع می بایست با رهبری آنان صورت پذیرد

مسئولیت رهبری و مدیریت طرح تکریم ارباب رجوع برای مدیریت ارشد وسایر مدیران غیر قابل واگذاریست

2-مدیر ارشد می باست اطمینان حاصل نماید که طرح تکریم ارباب رجوع با اثر بخشی مناسب در سازمان در حال اجرا می باشد. هر گونه صوری سازی و برخورد سطحی با طرح تکریم ارباب رجوع توسط کارکنان می بایست به وسیله مدیریت کنترل و اصلاح گردد

3-الزام دیگر برای مدیریت در طرح تکریم ارباب رجوع برقراری نظام انگیزشی مناسب برای کارکنان می باشد مدیریت باید کارکنان فعال در این طرح را تشویق نموده و کارکنانی که کرامت ارباب رجوع را پاس نمی دارند به صورت مستقیم و غیر مستقیم راهنمایی یا تنبیه نماید

4-مدیریت می بایست انجام آموزش های لازم برای مدیران وکارکنان رامورد توجه قرار داده و از آن ها حمایت لازم را به عمل آورد.

نقش کارکنان در طرح تکریم ارباب رجوع

کارکنان نقطه ی تماس ارباب رجوع با سازمان می باشند گاه بر خورد مناسب یا نا مناسب کارکنان تاثیری ماندگار و اساسی در فکر و احساس ارباب رجوع می گذارد.در مورد کارکنان نکات زیر داری اهمیت می باشد:

1-کارکنان باید به ارزش معنوی و دینی تکریم ارباب رجوع توجه نموده و این موضوع را نه به عنوان تنها یک تکلیف  
2-سازمانی بلکه به عنوان یک ارزش اخلاقی ،انسانی ودینی مورد توجه قرار دهند سازمان می بایست آموزش های ضمن خدمت مناسب برای آشنایی تخصصی وعملی کارکنان با روش ها و تکنیک های تکریم ارباب رجوع برای کارکنان برگزار نماید.

3-سازمان می بایست نظام ارزیابی اثر بخشی برای سنجش عملکرد کارکنان در طرح تکریم ارباب رجوع طراحی واجرا نماید.

4- کارکنان باید بازخورد لازم از عملکرد در طرح تکریم ارباب رجوع را دریافت نموده و برای انجام اقدامات اصلاحی لازم حمایت و هدایت شوند.

5- تاثیر کارکنان در ارباب رجوع الزاما متناسب با جایگاه سازمانی آن هان بوده و این امر نشان دهنده آن است که برنامه های آموزشی در طرح تکریم ارباب رجوع می بایست در کل سازمان جاری گردد.

منابع

1. فرهنگ تکریم، احمد اصل هاشمی
2. ارتقاء حفظ کرامت مردم در نظام اداری، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
3. دولت مشتری مدار، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور شماره 60-61
- 4- فرهنگ بزرگ سخن، حسن انوری
5. مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع، اسماعیل محمدی
6. اخلاق و آداب کارمندی، دکتر علی اکبر کلاتری