



دوره آموزشی تکریم ارباب رجوع

سازمان جهاد دانشگاهی استان یزد
معاونت آموزش و کارآفرینی



سوال ابتدایی

- به نظر شما منظور از تکریم ارباب رجوع چیست؟
- به نحوه برخورد با ارباب رجوع در سازمان خود چه نمره ای می دهید؟
- چه عواملی در برخورد کارکنان در یک سازمان با ارباب رجوع موثرند و چقدر دوره های آموزشی می توانند در این زمینه کمک کننده باشند؟

مقدمه

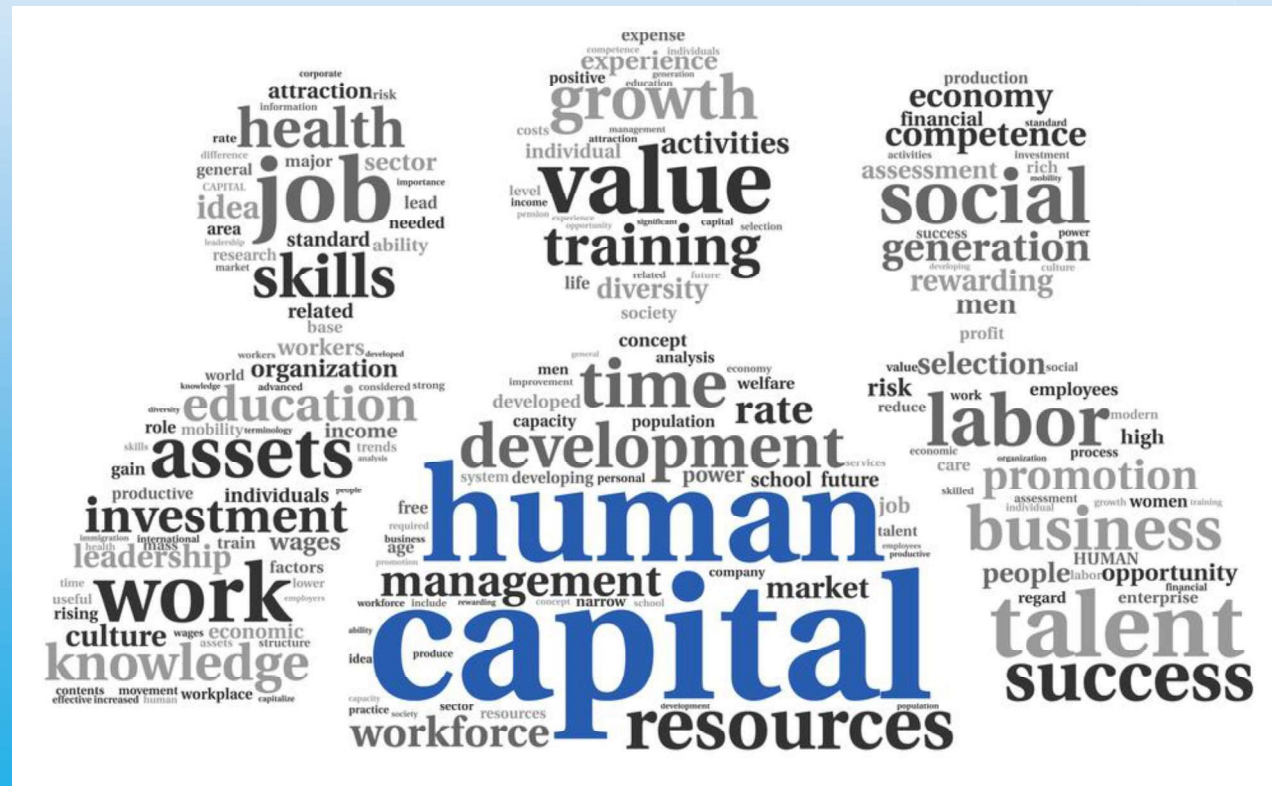
- فلسفه وجودی سازمانها و ادارات و مؤسسات، نیازهای انسان است. به عبارت دیگر، سازمان و اداره و مؤسسه‌ای ایجاد نشده است، مگر برای تأمین نیازهای مردم. هر سازمان و مؤسسه‌ای اعم از دولتی یا غیردولتی برای ارائه خدمت به مردم به وجود آمده است و کسانی که در آنها شاغل می‌شوند مستخدم نامیده می‌شوند. مستخدم یعنی خدمتگزار.
- بنابر این به فرض این که طرح و تکریم ارباب رجوع در نظام اداری کشور به عنوان یک تکلیف اداری مطرح نباشد، بلکه آموزه‌های دینی و فلسفه وجودی ادارات، سازمانها و مؤسسات ایجاب می‌کند که مردم در ادارات و سازمانها مورد تکریم قرار گیرند.

بخش اول

- مفهوم انسان
 - جایگاه انسان در جامعه
 - تلقی انسان از خود و دیگران
 - سرمایه انسانی
 - سرمایه اجتماعی

جایگاه انسان

- امروز انسان ها زیر بنای اصلی توسعه و پیشرفت ملت ها را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر عامل توسعه یافتگی یک کشور نه منابع طبیعی و نعمت های خدادادی بلکه انسان های شایسته و دارای علم و مهارت می باشند.



سرمایه انسانی

- در دیدگاه مدرن نسبت به انسان ، به آن نه به عنوان هزینه بلکه به عنوان یک سرمایه نگریسته می شود.
- در گذشته منشا پیشرفت فقط در منابع فیزیکی یعنی زمین / سرمایه و ماشین آلات در نظر گرفته می شد اما در عصر اقتصاد دانش بنیان توجهات از سرمایه های مادی به سمت سرمایه های غیر مادی همچون سرمایه های انسانی / اجتماعی و فرهنگی که همگی مبتنی بر انسان متخصص است جلب شده است.
- در این دیدگاه انسان ارزشمندترین شکل سرمایه و در نتیجه شایسته بالاترین توجهات است.

جایگاه انسان در قرآن :

هیچ مکتبی مانند اسلام و هیچ کتابی مانند قرآن ، درباره جایگاه و ارزش وجودی انسان سخن به میان نیاورده است .

”و لقد کرّمنا بنی آدم و حملناهم فی البرّ و البحر و رزقناهم من الطّیّبات
و فضلناهم علی کثیر ممن خلقنا تفضیلاً“
اسراء - ۷۰

”ما فرزند آدم را گرامی داشتیم و او را در خشکی و دریا به حرکت درآوردیم
و به آنها از روزی های پاکیزه بخشیدیم و بر بسیاری آفریده های خود برتری دادیم“

این کرامت از آن فرزندان آدم است و شامل همه آنان می شود

سرمایه اجتماعی

- سرمایه اجتماعی مفهومی در جامعه‌شناسی است که در تجارت، اقتصاد، علوم انسانی و بهداشت عمومی جهت اشاره به ارتباطات درون و مابین گروهی از آن استفاده می‌شود. اگرچه تعاریف مختلفی برای این مفهوم وجود دارد، اما در کل سرمایه اجتماعی به عنوان نوعی “علاج همه مشکلات” جامعه مدرن تلقی شده است.
- ایده اصلی این است که “شبکه‌های اجتماعی دارای ارزش هستند. همانطور که پیچگوشتی (سرمایه فیزیکی) یا تحصیلات دانشگاهی (سرمایه انسانی) هم به صورت فردی و هم در شکل جمعی می‌توانند موجب افزایش بهره‌وری شوند، ارتباطات اجتماعی هم بر بهره‌وری افراد و گروه‌ها تأثیر می‌گذارند

سوال:

سطح سرمایه انسانی و اجتماعی چه رابطه ای با هم دارند؟

سطح سرمایه انسانی و اجتماعی را در جامعه چگونه ارزیابی می کنید؟

ضرورت تکریم ارباب رجوع

ضرورت معنوي :

کرامت انسان و احترام به موجودیت انسان اولین عامل الزام آور مشتری مداری است .

ضرورت بین المللي :

امروزه تنها سازمان هایی شانس بقا در بازار و محیط جهانی را کسب می کنند که توجه و رضایت مشتریان / ارباب رجوع خود را جلب کرده باشند.

ضرورت قانوني :

از جمله اعتقادات عمومی و ارزشمند هر کشوری کرامت ملت است که در جای جای دنیا به اشکال مختلف دیده می شود .

اصل ۱۳ قانون اساسی ژاپن : همه مردم به عنوان افراد جامعه مورد احترام هستند.

اصل ۹۸ قانون اساسی ایتالیا : کارمندان دولت منحصراً در خدمت ملت هستند .

اصل ۱۱ قانون اساسی اسپانیا : اساس نظم سیاسی و اجتماعی احترام به قانون و حقوق دیگران است .

ضرورت دینی :

امیر مؤمنان (علیه السلام) در نامه خویش به مالک می نویسد:

«پس نیکوترین اندوخته خود را کردار شایسته (خوش رفتاری) بدان».

امیر مؤمنان (علیه السلام) به مالک می فرماید:

«انصاف را در رابطه با خدا و مردم و در مورد خود و نزدیکان،
رعایت کن که اگر چنین نباشی، ستم کرده‌ای».

امام موسی بن جعفر (علیه السلام) است فرمود:

«تواضع، آن است که با مردم چنان رفتار کنی که دوست داری با تو رفتار کنند».

بخش دوم

- ضرورت تکریم ارباب رجوع
- مبانی اعتقادی طرح تکریم ارباب رجوع
- تعریف ارباب رجوع – تعریف مشتری
- اهمیت ارباب رجوع – اهمیت مشتری
- انواع نگرش به مشتری
- جلب رضایت مشتری چیست ؟

مبانی اعتقادی در طرح تکریم ارباب رجوع

(۱)

✓ اعتقاد به حضور به موقع و وقت شناسی

✓ اعتقاد به خوش روئی و متانت رفتاری

✓ اعتقاد به راهنمایی به موقع و ارائه اطلاعات لازم

✓ اعتقاد به عدالت و انصاف و پرهیز از هرگونه تبعیض در ارائه خدمات

✓ اعتقاد به حداکثر تلاش در پاسخگویی به خواسته های مراجعین

✓ اعتقاد به ارائه اطلاعات در جهت انجام هر چه بهتر خدمات

✓ اعتقاد به ارائه خدمات در چارچوب مقررات سازمانی

✓ اعتقاد به جلوگیری از مظهر فساد اداری

✓ اعتقاد به عدم سوء استفاده از موقعیت شغلی

مبانی اعتقادی در طرح تکریم ارباب رجوع (۲)

✓ اعتقاد به زمانبندی و انجام فعالیت ها

✓ اعتقاد به انجام کارها بر اساس فرایند ها و رویه های سازمانی و نه بر

اساس سلیقه های شخصی

✓ اعتقاد به راز داری و خوداری از مدارک محرمانه

✓ اعتقاد به پرهیز از هرگونه شایعه سازی، تهمت، خبرچینی و هر که

روحیه کارکنان را تضعیف نماید.

✓ اعتقاد به پرهیز از دخانیات در محل کار

✓ اعتقاد به پوشش مناسب و درخور شان و عرف جامعه

مبانی اعتقادی در طرح تکریم ارباب رجوع (۳)

✓ اعتقاد به استفاده مناسب از کلیه تجهیزات و اشیاء

✓ اعتقاد به صرفه جوئی در موارد مصرفی سازمان

✓ اعتقاد به آرایش و چیدمان مناسب محیط کار

✓ اعتقاد به توازن و برقراری اعتدال بین زندگی شغلی و خانوادگی

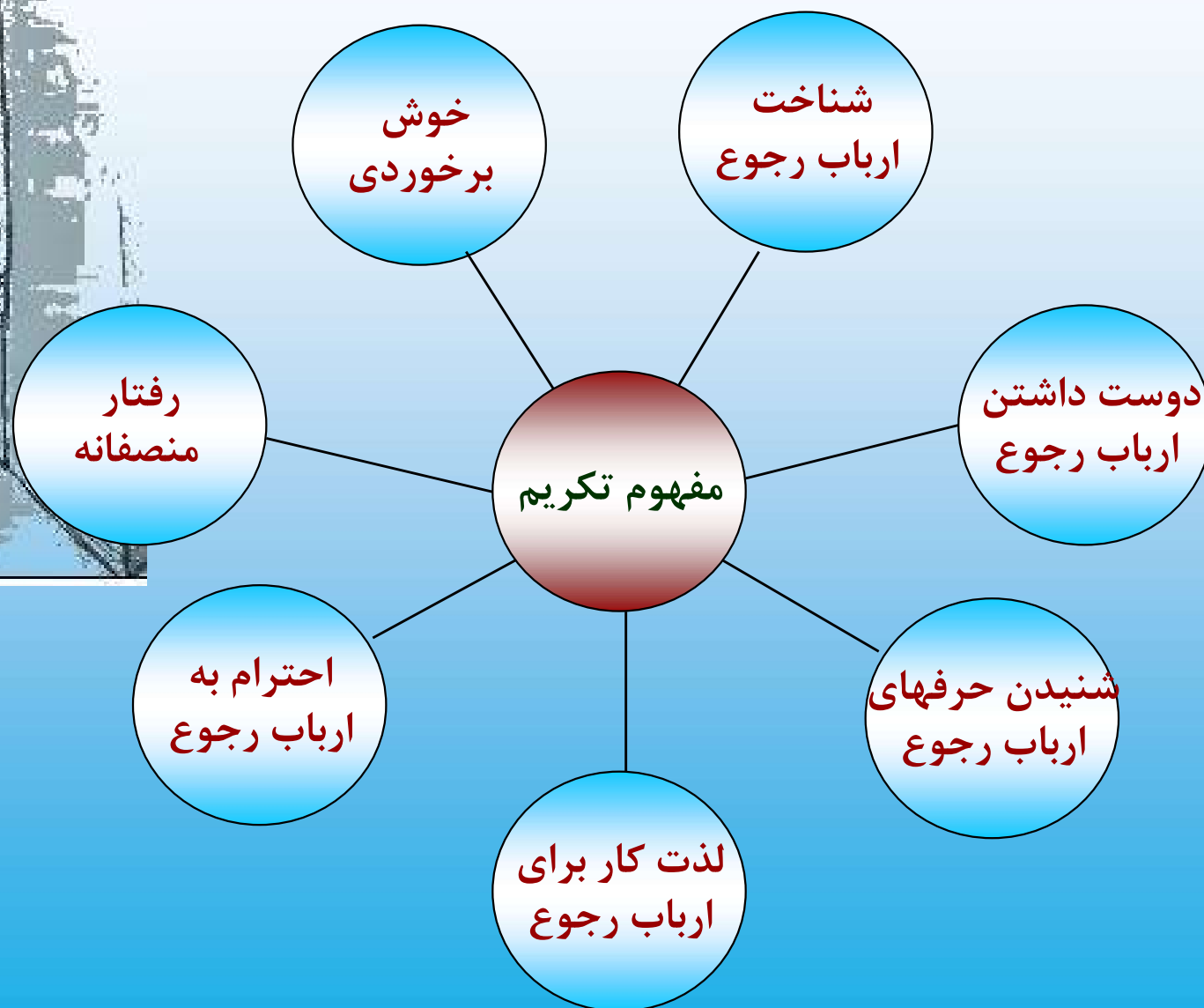
✓ اعتقاد به استفاده صحیح از اختیارات و قدرت سازمانی

✓ اعتقاد به همسوسازی اهداف سازمانی در راستای اهداف فردی

✓ اعتقاد به احساس مسئولیت حرفه ای

مفهوم تکریم:

گرامی داشتن ، محترم داشتن و ارجمند شمردن



تعريف مشتري : Customer

مشتري کسی است که انجام معامله و داد و ستد را در يك محیط رقابتي به عهده دارد و در حالت تعاملی کالا مبادله می کند.

تعامل	نوع دریافت	هزینه	عینیت	نگهداری	کیفیت
مشتري	دو طرفه و رقابتي	کالا	دارای هزینه	ملموس	قابل ذخیره قابل اندازه گیری
ارباب رجوع	یک طرفه	خدمات	رایگان	غیر ملموس	غیر قابل اندازه گیری

تعريف ارباب رجوع : Client

ارباب رجوع مثل مشتري حالت تعاملی و طرفینی ندارد بلکه خدمات و ارزش های يك جانبه را شامل میشود. مثل خدمات درمانی، خدمات شهری ، خدمات علمی، خدمات آموزشی و پرورشی و ...

مشتریان (ارباب رجوع) سازمانی به دودسته تقسیم می شوند :

الف . مشتریان (ارباب رجوع) برون سازمانی :

به افرادی که به عنوان اربابان رجوع از بیرون سازمان به منظور اخذ یک ارزش و یا مطلوبیت متناسب با حوایج و نیازهای شخصی یا گروهی و یا سازمانی به دستگاه ذیربط مراجعه می کنند .

ب . مشتریان (ارباب رجوع) درون سازمانی :

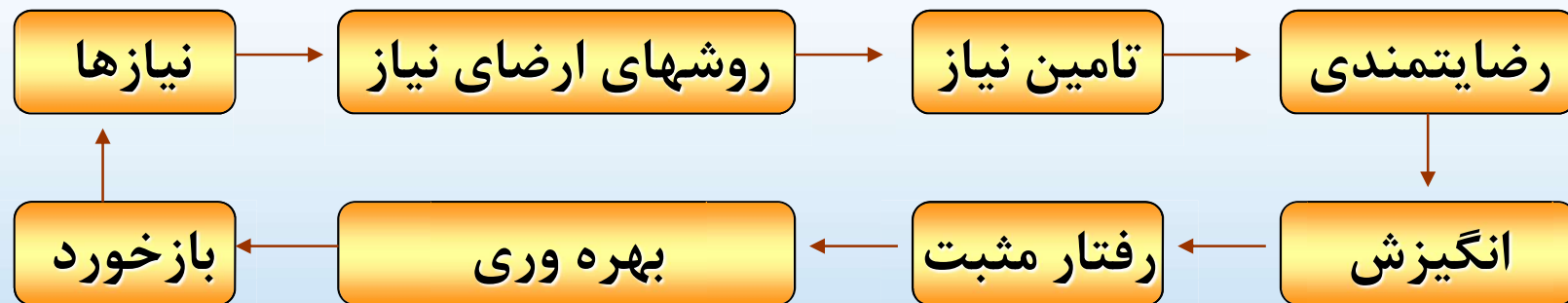
کارکنان سازمان بعنوان مشتریان (اربابان رجوع) داخلی محسوب می شوند ، بطوریکه هر فرد درون سازمان مشتری بوده و او نیز به نوبه خود مشتریانی دارد و چنانچه برون دادی که بین کارکنان یک سازمان مبادله می شود ، ناقص باشد ، سازمان قادر به تامین نیازهای مشتریان (اربابان رجوع) بیرونی نخواهد بود.

□ رضایت کارکنان رابطه مستقیم با رضایت مشتریان دارد

در آمریکا برخی شرکت های بزرگ هر روز صبح تک تک کارکنان خود را به طور غیر مستقیم از نظر روحی و روانی کنترل می کنند و اگر کارکنان با مشکلاتی روبرو باشند سریعاً به دنبال رفع آن بر می آیند چون معتقد هستند نارضایتی کارکنان به نارضایتی و ناراحتی مشتریان می انجامد .

در ژاپن نیز سنجش رضایتمندی کارکنان هر روز عصر با روش های دیگر انجام می شود .

پیش نیاز رضایت ارباب رجوع در رضایت کارکنان است



برای ارائه شکایت، تکه قرمز را فشار دهید.

کارکنان را از طریق آموزش توانمند سازید (دانش و ابزار)

فرهنگ عمومی قدردانی را تقویت کنید

به کارکنان پاداش دهید و از آنان تشکر کنید

با کارکنان رفتار خوب داشته باشید

به مشکلات شخصی و سازمانی کارکنان رسیدگی کنید

کارکنان را در محیط کار شاد نگه دارید

اهمیت مشتری

برای نشان دادن اهمیت مشتری و ضرورت حفظ او، توجه به نکات زیر ضروری به نظر می رسد:

❑ هزینه جذب یک مشتری جدید، بین پنج تا ۱۱ برابر نگهداری یک مشتری قدیم است.

❑ برای افزایش دو درصدی مشتری، باید ۱۰ درصد هزینه کرد.

❑ ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است.

❑ رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت های بعدی شرکت هاست.

انواع نگرش به مشتری

مشتری گرائی Customer focused

در مشتری گرائی بیشتر با حدس و گمان و مشاهده بازار تمایل مشتریان به خرید در نظر گرفته می شود و صاحب کالا درصدد است با توجه به گرایشات مشتری کالای بیشتری بفروشد .

مشتری مداری Customer centered

فروشنده در مشتری مداری به سنجش افکار و احوال و نظرات و پیشنهادات خریدار اقدام می کند و سعی دارد آرزوها ، خواسته ها و نیاز های مشتریان را با توجه به امکانات برآورده سازد .

مشتری محوری Customer oriented

در مشتری محوری ، مشتری کارفرماست و تولید کنندگان موظف هستند آنچه را که مشتری می خواهد حتی الامکان تولید و به مصرف کننده اعطاء کند . در این نگرش هر کالا مخصوص یک مشتری است .

انواع نگرش به مشتری

مشتری گرایی

در مشتری گرایی بیشتر با حدس و گمان و مشاهده بازار تمایل مشتریان به خرید در نظر گرفته می شود و صاحب کالا درصدد است با توجه به گرایشات مشتری کالای بیشتری بفروشد .

(حق با سازمان است چون سرمایه گذاری کرده است . حرف سازمان در اولویت است .)

مشتری مداری

فروشنده در مشتری مداری به سنجش افکار و احوال و نظرات و پیشنهادات خریدار اقدام می کند و سعی دارد آرزوها ، خواسته ها و نیازهای مشتریان را با توجه به امکانات برآورده سازد .

(سازمان و مشتری بدون هم معنا ندارد . حرف مشتریان و کارشناسان باید به محک کارشناسی گذاشته شود)

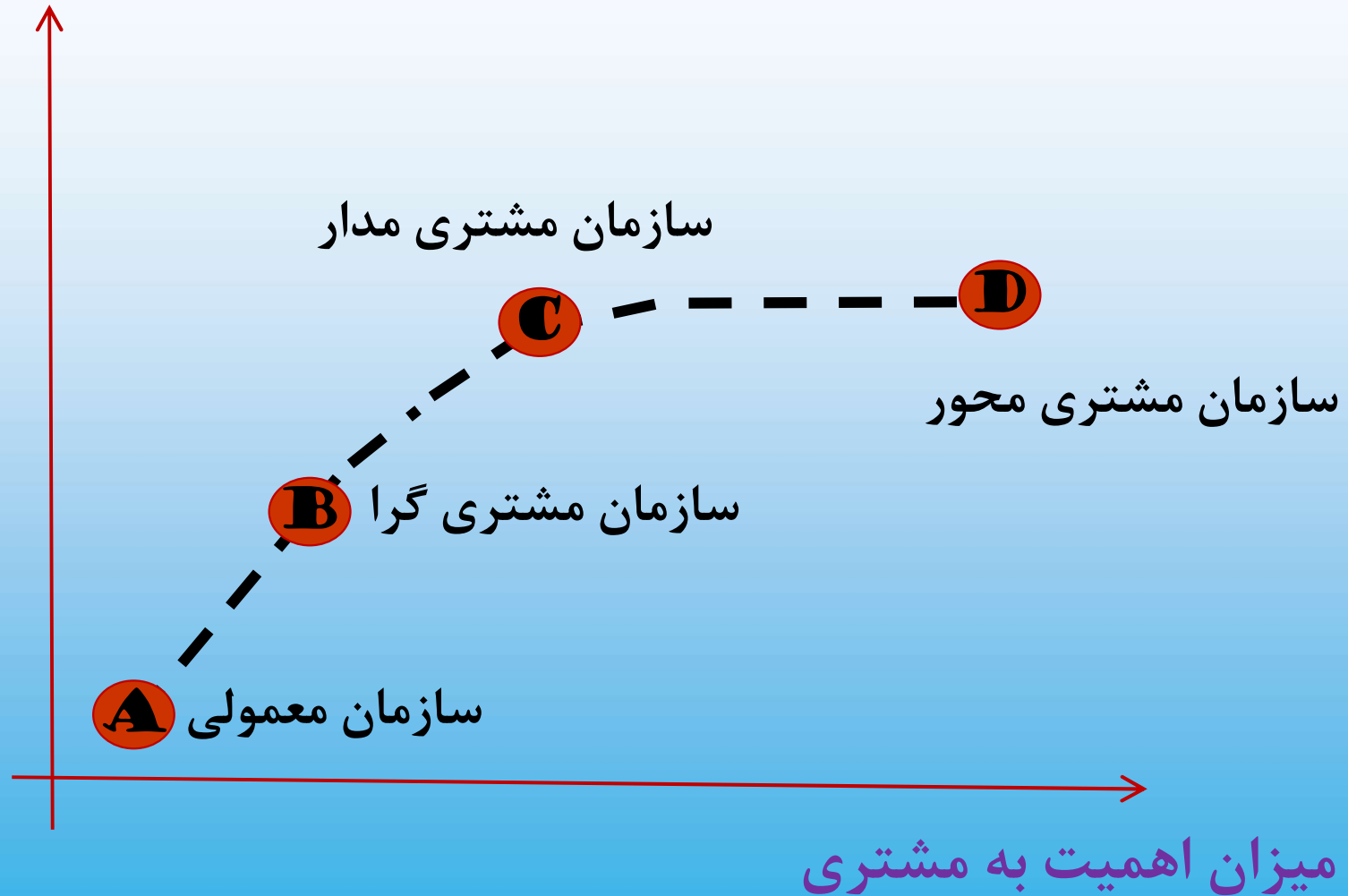
مشتری محوری

در مشتری محوری ، مشتری کارفرماست و تولید کنندگان موظف هستند آنچه را که مشتری می خواهد حتی الامکان تولید و به مصرف کننده اعطاء کند . در این نگرش هر کالا مخصوص یک مشتری است .

(حق با مشتریان است چون اگر نباشد سازمانی نیست . حرف مشتریان در اولویت است .)

انواع نگرش به مشتری

میزان بازدهی



انواع نگرش به مشتری

میزان اهمیت به سازمان

میزان اهمیت به مشتری



۱۱	۱۷	بازگشت سرمایه
۵	۹	سود فروش
۲	۶	رشد سهم بازار
۱۱	۱۷	رشد قیمت سهام
۳	۱۵	کاهش هزینه

نظام تکریم ارباب رجوع در ایران

□ تکریم از ارباب رجوع طرحی است که طی سالهای اخیر در جهت کاهش بوروکراسی اداری و تامین خواسته ها و رضایتمندی شهروندان از مراجعه به سازمان ها و ادارات دولتی اجرا می شود. از آنجا که یکی از مقوله های سنجش کار آمدی نظام اداری میزان رضایت مندی مردم از خدمات ارائه شده توسط دستگاههای دولتی می باشد به منظور ایجاد ساز و کارهای لازم در ارائه خدمات مطلوب و موثر به مردم و برخورد مناسب کارکنان با مراجعین و نهادینه شدن این موضوع ، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری بعنوان یکی از طرح های های هفتگانه تحول اداری منظور گردیده است.

پیشنهاد طرح

این طرح توسط شورای عالی اداری در نودمین جلسه مورخ ۱۳۸۱/۰۱/۲۵ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع نسبت به عملکرد واحدهای اجرایی کشور تصویب شد. کلیه وزارتخانه ها، سازمان ها، موسسات و شرکت های دولتی، شرکت ها و موسساتی که از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند، باید به نحو مقتضی نسبت به انجام طرح تکریم ارباب رجوع اقدام نمایند.

اهداف طرح تکریم ارباب رجوع

□ اطلاع رسانی مناسب به ارباب رجوع در زمینه نحوه ارائه خدمات از طریق کتاب راهنما ، بروشور و .

□ تدوین منشور اخلاقی به منظور ایجاد برخورد مشفقانه و مناسب با ارباب رجوع

□ نظرخواهی از مراجعین از نحوه ارائه خدمات

□ ایجاد ساز و کارهای لازم جهت تشویق کارکنانی که موجبات رضایت خدمت گیرندگان را فراهم آورده اند و برخورد با کارکنان خاطی

□ اجرای سیستم نظرسنجی از ارباب رجوع و بررسی درجه رضایت مندی آنها از گروه های مختلف ارباب رجوع

- هفت برنامه مصوب دولت به منظور تحول در نظام اداری ایران
- پنج برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

* شفاف سازی و مستند سازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع

* اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم

* تدوین منشور اخلاقی

* بهبود و اصلاح روش های انجام کار

* نظر سنجی از مراجعین

* نظارت بر حسن رفتار مراجعین

* طرح تشویق و مواخذه کارکنان

هفت برنامه مصوب به منظور تحول نظام اداری



شفاف سازی و مستند سازی نحوه
ارائه خدمات به مردم

نظارت بر حسن
رفتار کارکنان
دستگاههای
اجرائی با مردم

اطلاع رسانی از
نحوه ارائه
خدمات به مردم

برنامه ارتقاء و حفظ
کرامت مردم
در نظام اداری

بهبود و اصلاح روشهای ارائه
خدمات به مردم

تدوین منشور اخلاقی سازمان
در ارتباط با مردم

برنامه تحول در نظام اداری کشور که در راستای تحقق اهداف سیاست های مندرج در سند گام دوم توسط این سازمان تهیه شده است در جلسه مورخ ۱۳۸۱/۱/۱۸ هیات محترم وزیران مطرح و کلیات آن مورد موافقت قرار گرفت و مقرر شد تصویب جزئیات و تفصیل برنامه مذکور به شورای عالی اداری محول گردد.

متعاقب تصمیم فوق ، شورای عالی اداری در نود و یکمین جلسه مورخ در اجرای مصوبه شماره ۴۵۰۹/۲۶۰۷۵ مورخ ۱۳۸۱/۲/۸ هیات محترم وزیران ، براساس پیشنهاد این سازمان ، عناوین طرح ها و سیاست های اجرایی ناظر بر هفت برنامه اصلی تحول در نظام اداری کشور را به همراه جدول زمان بندی اجرا، نام دستگاه اصلی و همکار مجری طرح و مرجع تصویب کننده هر یک از طرح ها را تصویب نمود که مراتب طی مصوبه شماره ۵۶۰/۰۱۳ ط مورخ ۱۳۸۱/۲/۲۵ شورای عالی اداری، به کلیه دستگاههای اجرایی ابلاغ گردید .

تصویب نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع

در نظام اداری ایران

این بخشنامه برای کلیه وزارتخانه ها ، موسسات ، شرکت های دولتی و شرکت هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است ، بانک ها ، شهرداری ها ، نهاد های انقلاب اسلامی و سایر دستگاه هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند الزامی می باشد .

ماده یک : شفاف و مستند سازي نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع

کلیه واحدهای دارای ارباب رجوع موظفند موارد ذیل را به اطلاع مراجعین برسانند :



❖ نوع خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع

❖ مقررات مورد عمل و مراحل انجام کار

❖ مدت زمان انجام کار

❖ مدارک مورد نیاز و فرم های مورد عمل

❖ تعیین اوقات مراجعه ، عنوان واحد

❖ محل استقرار و نام متصدی

❖ نوع فن آوری مورد استفاده

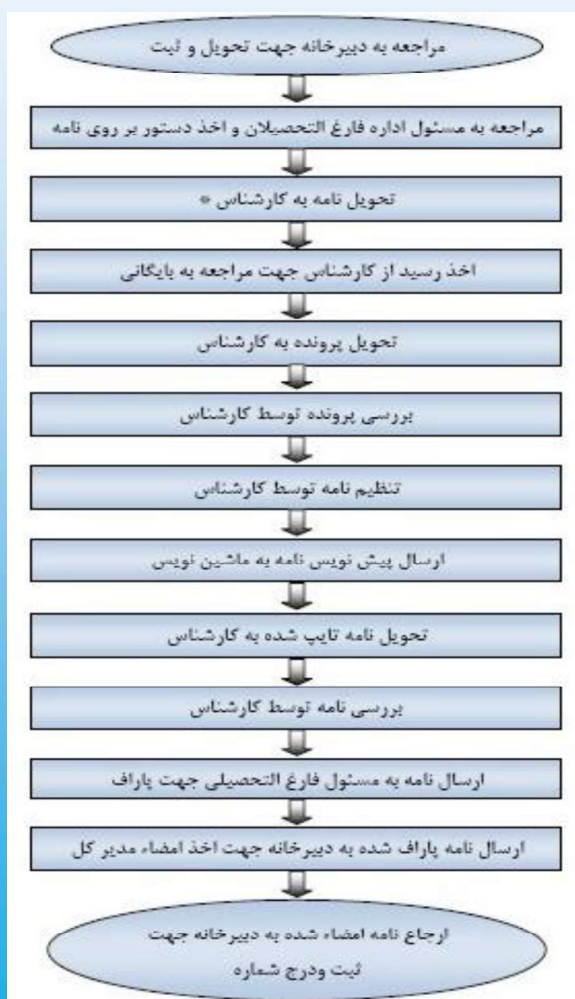
تعریف مستندسازی :

مستندسازی عبارتست از ثبت کلیه اجزاء و مراحل کار و نحوه ارتباط بین مراحل مختلف به نحوی که کاربران بتوانند به سهولت از نحوه کار آشنایی حاصل کنند.

مراحل مستندسازی یک روش اجرایی:

گزارش مستندسازی یک روش اجرایی شامل موارد ذیل است:

- ۱- عنوان روش اجرایی
- ۲- هدف از اجرای روش
- ۳- خدمت گیرندگان
- ۴- خدمت دهنندگان
- ۵- مدارک و اطلاعات مورد نیاز
- ۶- فرم‌های مورد استفاده
- ۷- شرح مراحل انجام کار ←
- ۸- مسئولیت‌ها و اختیارات هریک از عوامل اجرائی
- ۹- قوانین و مقررات
- ۱۰- نوع فن‌آوری مورد استفاده
- ۱۱- مدت زمان انجام کار
- ۱۲- نمودار گردش کار



ماده دو: اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم

نحوه اطلاع رسانی به مراجعین بترتیب اولویت و از طرق ذیل می باشد:

❖ نصب تابلوی راهنما در مبادی ورودی و در معرض دید مراجعین

❖ تهیه بروشور و توزیع بین ارباب رجوع

❖ راه اندازی تلفن گویا و سیستم نوبت دهی الکترونیکی

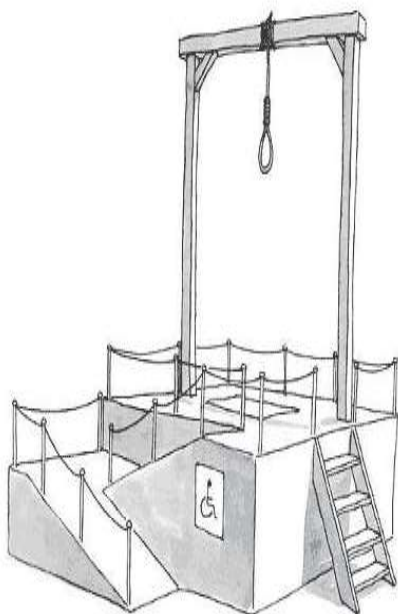
❖ نصب نام و نام خانوادگی ، عوامل متصدی انجام کار ، پست سازمانی و رؤوس وظائف اصلی کارکنان در محل استقرار

❖ تهیه کتاب راهنمای مراجعین

❖ ایجاد سایت اینترنتی در خصوص نحوه و چگونگی خدمات رسانی

منظور از اطلاع رسانی ارائه خدمات، مستندات، روش‌های انجام کار و ...
به خدمت‌گیرندگان از طریق رسانه‌های گوناگون اطلاعاتی

بستری مداری فراگیر



عوارض عدم اطلاع رسانی :

- ☐ اتلاف وقت در تردهای اضافی
- ☐ صرف هزینه‌های اضافی
- ☐ از دست دادن فرصت‌ها
- ☐ سردرگمی مراجعین
- ☐ اتلاف وقت کارکنان در توجیه مراجعین در ارائه اطلاعات
- ☐ اتلاف سرمایه
- ☐ اختلال در انجام امور
- ☐ آلودگی محیط زیست
- ☐ کاهش اعتماد عمومی و پیدایش حس بدبینی به دستگاه‌ها

ماده سه : تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

جهت تثبیت رفتارهای مناسب شغلی کلیه واحدها موظف به رعایت اصول ذیل می گردند :

- ❖ رعایت ادب و نزاکت ، عدالت و انصاف ، همکاری و خوش برخوردی
- ❖ نظم و آمادگی برای ارائه خدمات ، وقت شناسی و آراستگی لباس و
- ❖ آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی
- ❖ اختصاص امکانات و فضای مناسب جهت آسایش و استقرار مراجعین
- ❖ نصب نام و نام خانوادگی متصدیان ، پست سازمانی و فهرست وظایف اصلی کارکنان در محل استقرار ایشان به نحو مناسب و قابل رؤیت
- ❖ ایجاد گیشه های اطلاعاتی بمنظور کاهش ارتباط کارکنان و مراجعین

* منشور اخلاقي سازمان معمولاً شامل موارد زیر می گردد:

1. حضور به موقع در محل کار و رعایت **وقت شناسي** در برخورد با همکاران و ارباب رجوع
2. **خوش روي** و متانت رفتار نسبت به همکاران و مراجعان.
3. **راهنمائي** به موقع و ارایه اطلاعات لازم به مراجعان و جلوگیری از سرگردانی آنها.
4. فراهم نمودن فضاي مروات به گونه اي که مراجعان به مسئولان و کارکنان **اطمینان** کامل داشته باشند.
5. ارائه خدمات به ارباب رجوع با رعایت **عدالت و انصاف** و بدون تبعیض (قومي، جنسي، خویشاوندی، مذهبي و ...).
6. توجه به صحبتها و خواسته هاي مراجعان و حداکثر تلاش در **پاسخگويي** و ارایه خدمت به آنها.
7. ارایه اطلاعات تازه به همکاران به منظور انجام خدمات بهینه و **تسريع** در اجرای امور به نحو مطلوب.
8. انجام وظایف به صورت موثر و کارآمد همراه با سرعت و **منطبق با قوانین** و مقررات سازمانی.
9. **خودداري از مظاهر فساد اداری** نظیر توصیه، سفارش و اخذ هرگونه هدیه غیر متعارف و وجه نقد.
10. اطلاع دادن هرگونه سوء استفاده از شغل و موقعیت شغلي و دریافت هدیه غیر متعارف و وجه نقد.
11. **برنامه ريزي زمانی** فعالیت ها و انجام آن براساس زمان پیش بینی شده.
12. انجام فعالیت ها براساس **روش مستند** و مشخص نه براساس سلیقه کارکنان یا مدیران
13. پرهیز از **شایعه سازي**، تهمت، غیبت، خبرچینی و هر اقدامی که صمیمیت و اعتماد کارکنان را تضعیف کند.

* منشور اخلاقي سازمان



14. راز داري و خودداري از افشاي اسناد محرمانه.
15. استفاده از پوشش متناسب با عرف و فرهنگ جامعه.
16. پرهيز از استعمال دخانيات بويژه در محيط کار.
17. استقرار تجهيزات و اشياء به صورت دقيق و منظم به نحوي که در زمان مورد نظر به راحتی در دسترس باشند.
18. استفاده مطلوب از وسايل ايمني حسب مورد.
19. جلوگیری از اصراف و مصرف بیهوده امکانات و اموال سازمان.
20. برقراري توازن و اعتدال بين زندگي شغلي و خانوادگي.
21. استفاده صحيح از اختيارات و قدرت سازماني.
22. درک صحيح اهداف سازمان و تلاش به منظور همسويي اهداف فردي با آن.
23. احساس مسئوليت نسبت به حرفه و سازمان متبوع خود.
24. رعايت قوانين و مقررات سازماني به طور دقيق.
25. خودداري از تسليم مدارک و اسناد به اشخاصي که حق دريافت آنها را ندارند.

ماده چهار: بهبود و اصلاح روشهای ارائه خدمات به مردم

❖ مرحله اول :

اصلاح و بهسازی روشهای مورد عمل با رعایت قوانین و مقررات و با کسب نظر از متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان توسط رؤسای هر یک از واحدهای اجرایی و ارسال آن برای کمیسیون تحول اداری دستگاه مربوطه در سازمان

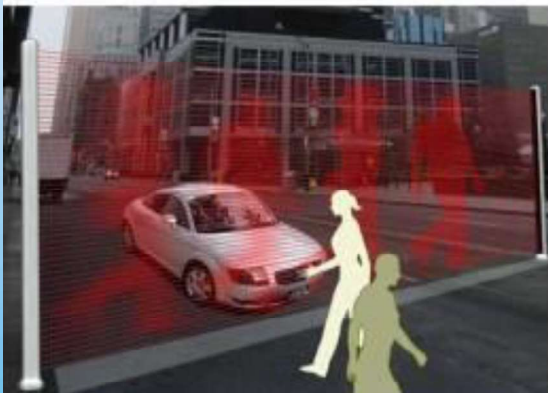
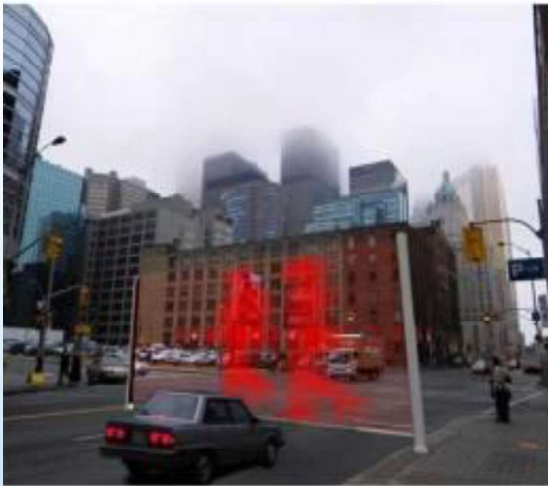
❖ مرحله دوم :

بررسی روشهای اصلاحی توسط کمیسیون تحول اداری دستگاه در سازمان و انتخاب بهترین روش

❖ مرحله سوم :

بررسی و ممیزی مجدد روشهای اصلاحی ارسال شده ، توسط کمیسیون تحول اداری سازمان ، و ابلاغ آن به کلیه واحدهای اجرایی

نحوه تجزیه و تحلیل مراحل انجام کار : تنظیم گزارشات



- ❖ بررسی مراحل انجام کار و تشخیص مراحل زائد
- ❖ تشخیص مراحل قابل ادغام
- ❖ بررسی نحوه گردش کار و بهینه سازی و اصلاح آنها
- ❖ تشخیص محل های تراکم کار
- ❖ بررسی نحوه تقسیم کار بین کارکنان
- ❖ بررسی میزان و نحوه بهره برداری از وسایل و ماشین ها
- ❖ بررسی طرح جا و مکان و آثار آن در میزان بازده کار
- ❖ تشخیص مراحل متناقض
- ❖ بررسی فرم ها و حذف فرم های زائد
- ❖ بررسی قوانین و مقررات ناظر بر اجرای روش
- ❖ احصاء نقاط ضعف سازمان که مانع از اعمال مدیریت صحیح می باشد.

ماده پنج : نظر سنجی از مراجعین

این امر از طرق ذیل صورت می پذیرد :

مرحله اول : تهیه برگ نظر سنجی جهت ارزیابی امور ذیل :

۱. نحوه گردش کار.
۲. تطبیق و یا عدم تطبیق کار با اطلاعات اعلام شده .
۳. چگونگی رفتار متصدیان .

مرحله دوم : بررسی ماهیانه برگهای نظر سنجی توسط رئیس واحد مربوطه بمنظور:

اصلاح نحوه گردش کار در صورت نارضایتی مراجعین نسبت به آن
تشویق کارکنان بالاتر از حد انتظار و مؤاخذة کارکنانی که موجبات نارضایتی
ارباب رجوع را فراهم کرده اند.

رسول اکرم(ص):

هرکس برادر مسلمان خود را با کلمه‌ای لطف آمیز تکریم کند و غم او را بزداید
همواره در سایه جاودان لطف الهی است

فرم نظر سنجی از ارباب رجوع (موضوع ماده ۸ طرح تکریم مردم)

نام دستگاه:

تاریخ مراجعه:

۱ - آیا اطلاع‌رسانی و راهنمایی لازم به صورت شفاف و دقیق برای انجام خدمات مورد درخواست به شما

ارائه شده است؟

☐ بلی

☐ تا حدودی

☐ خیر

۲ - نحوه برخورد کارکنان با شما چگونه بوده است؟

☐ بسیار خوب

☐ خوب

☐ متوسط

☐ بد

۳ - نام فرد یا افرادی که مناسب‌ترین برخورد و همکاری را با شما داشته‌اند، مرقوم فرمایید.

.....
ادامه در پشت صفحه

۴ - نام فرد یا افرادی که برخورد نامناسبی با شما داشته‌اند، مرقوم فرمایید.

☐ خیر

☐ بلی

۵ - آیا خدمت مورد نظر شما در موعد مقرر انجام شده است؟

۶ - چنانچه درخواست خلاف مقررات از جنابعالی شده است، لطفاً آن را مرقوم فرمایید. (با ذکر مورد و فرد مورد نظر)

۷ - لطفاً نظرات و پیشنهادهای خود را برای اصلاح امور بنویسید.

در صورت تمایل این قسمت را تکمیل کنید.

نام و نام خانوادگی

شماره تماس

امضاء

نام و نام خانوادگی تحویل گیرنده:

امضاء

اقدامات سازمان در راستای طرح تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع

بسمه تعالی

پیامبر اعظم(ص):
هر کس برادر مسلمان خود را با کلمه ای لطف آمیز تکریم کند و غم او را بزداید
همواره در سایه جاودان لطف الهی است.

فرم نظرسنجی از ارباب رجوع

نام دستگاه: تاریخ مراجعه: / / ۱۳

۱- میزان شفافیت و دقت اطلاع رسانی و راهنمایی لازم برای خدمات مورد درخواست در چه سطح است؟
☐ بسیار خوب ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف

۲- به چه میزان خدمات مورد نظر شما در مورد مقرر انجام شده است؟
☐ بسیار خوب ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف

۳- نحوه برخورد کارکنان با شما چگونه بوده است؟
☐ بسیار خوب ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف

۴- نام فرد یا افرادی که مناسب ترین برخورد و همکاری را با شما داشته اند مرقوم فرمائید.

۵- نام فرد یا افرادی که برخورد نا مناسبی با شما داشته اند مرقوم فرمائید.

۶- چنانچه درخواست خلاف مقررات از جنابعالی شده است لطفا آن را بنویسید. (با ذکر مورد و فرد مورد نظر)

۷- لطفا نظرات و پیشنهادات خود را برای اصلاح امور بنویسید.

در صورت تمایل این قسمت را تکمیل فرمائید.
 نام نام خانوادگی: شماره تماس: امضاء:
 نام نام خانوادگی تحویل گیرنده: امضاء:

بسمه تعالی

پیامبر اعظم(ص):
هر کس برادر مسلمان خود را با کلمه ای لطف آمیز تکریم کند و غم او را بزداید
همواره در سایه جاودان لطف الهی است.

فرم نظرسنجی از ارباب رجوع

نام دستگاه: تاریخ مراجعه: / / ۱۳

۱- میزان شفافیت و دقت اطلاع رسانی و راهنمایی لازم برای خدمات مورد درخواست در چه سطح است؟
☐ بسیار خوب ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف

۲- به چه میزان خدمات مورد نظر شما در مورد مقرر انجام شده است؟
☐ بسیار خوب ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف

۳- نحوه برخورد کارکنان با شما چگونه بوده است؟
☐ بسیار خوب ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف

۴- نام فرد یا افرادی که مناسب ترین برخورد و همکاری را با شما داشته اند مرقوم فرمائید.

۵- نام فرد یا افرادی که برخورد نا مناسبی با شما داشته اند مرقوم فرمائید.

۶- چنانچه درخواست خلاف مقررات از جنابعالی شده است لطفا آن را بنویسید. (با ذکر مورد و فرد مورد نظر)

۷- لطفا نظرات و پیشنهادات خود را برای اصلاح امور بنویسید.

در صورت تمایل این قسمت را تکمیل فرمائید.
 نام نام خانوادگی: شماره تماس: امضاء:
 نام نام خانوادگی تحویل گیرنده: امضاء:

ارائه فرم های نظر سنجی با فرمت
های متنوع از طریق مرکز مشاوره به
شهروندان و اخذ نظرات و پیشنهادات
مؤثر در جهت بهبود عملکرد موجود



نشانه فقر
اجتماعی و
فرهنگی یک
جامعه !



ماده شش : نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه‌های اجرایی با مردم

این امر از طرق ذیل صورت می‌پذیرد :

❖ تجهیز واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایات جهت بازرسی و رسیدگی به شکایات .

❖ انتخاب بازرس ویژه از طرف بالاترین مقام سازمان برای بازرسی و ارائه گزارش مستمر از پیشرفت و اجرای مصوبه

❖ تهیه چک لیست های هماهنگ و استاندارد مطابق با موارد مصوبه و ممیزی دوره ای از نحوه انجام کار

ماده هفت : طرح تشویق و مواخذه کارکنان

❖ ۵ درصد از کارکنانی که در سه ماه متوالی بیشترین تعداد برخورد نامناسب را براساس فرم جمع بندی ماهانه نظرات ارباب رجوع ، کسب نموده اند با نظر بالاترین مقام سازمان به هیات رسیدگی به تخلفات اداری ارجاع داده شوند . مواردی از قبیل :

❖ تغییر شغل جابجائی تاخیر در ارتقاء گروه تاخیر در شرکت در دوره آموزشی

❖ ۵ درصد از کارکنانی که در سه ماه متوالی بیشترین تعداد برخورد مناسب را براساس فرم جمع بندی ماهانه نظرات ارباب رجوع ، کسب نموده اند بر اساس موارد ذیل مورد تشویق قرار گیرند :

❖ تشویق و تقدیر با درج در پرونده پرسنلی

❖ حداکثر یکماه حقوق و مزایا بعنوان پاداش

❖ اعطای لوح تکریم ارباب رجوع

❖ اولویت در برنامه های تورهای اداره رفاه کارکنان

❖ یکسال تعجیل در ارتقاء گروه

اهم نکات مندرج در مندرج در مصوبه مورخ ۱۰/۶/۱۳۸۱ هیأت محترم وزیران در رابطه با طرح تکریم

- ۱- الزام کلیه مدیران و سرپرستان و مسئولان و احدهای اجرایی و ستادی به اجرای طرح در زمان بندی مقرر
- ۲- انتخاب مسئول اجرای طرح توسط وزراء و رؤسای سازمانهای مستقل و استانداران
- ۳- تشویق و تنبیه مدیران و کارکنان بر اساس نتایج حاصل از اجرای طرح
- ۴- تشکیل جلسات مستمر با نمایندگان وزارتخانه ها و دستگاههای اجرایی توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی.
- ۵- اختصاص مبلغ ۱۵۰ تا ۲۵۰ میلیون ریال اعتبار جهت اجرای طرح تکریم در استانها و بمنظور تشویق مدیران و کارکنان.

اهم مشکلات ارباب رجوع در نظام اداری (1)

براساس نظر سنجیها

اعتراف مدیریتی



"Forgive me, Father, for I have mismanaged."

پدر مرا ببخشید، زیرا من سوء مدیریت بخشیدم.

➤ تعدد مراجعه برای دریافت خدمت مشخص

➤ عدم اطلاع رسانی مناسب به مراجعین

➤ وجود تبعیض در ارائه خدمات (بدلیل سفارش و توصیه)

➤ عدم پاسخگویی مناسب به شکایات مراجعین

اهم مشکلات ارباب رجوع در نظام اداری (2)

براساس نظر سنجیها



➤ عدم مستندسازی نحوه ارائه خدمات (در اغلب موارد)

➤ بهره گیری از روش های سنتی انجام کار

➤ عدم توجه به اصلاح و بهبود روش های انجام کار

➤ برخوردهای نامناسب و غیرمشفقانه

بخش چهارم

روانشناسی ارباب رجوع

تپ های شخصیتی افراد بر اساس مدل BFF



هوش هیجانی

EQ

- هوش هیجانی عبارت است : از توانایی شما برای اکتساب و به کار گیری دانش به دست آمده از احساسات خودتان و احساسات دیگران به منظور دستیابی به موفقیت بیشتر و بهره‌مندی از زندگی کاملتر.
- رسیدن به چنین هوشی دارای مراحل زیر می‌باشد:
 - آگاهی از احساسات خود
 - کنترل و اعمال مدیریت بر احساسات به ویژه احساسات دلتنگ‌کننده.
 - خودانگیختگی یا داشتن منبع حمایت درونی
 - همدلی یا درك احساسات و علایق دیگران و احترام گذاردن به تفاوت‌های موجود در احساسات افراد نسبت به پدیده‌های مختلف.
 - کنترل روابط

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

Emotional intelligence

هوش هیجانی

intelligence Quotient

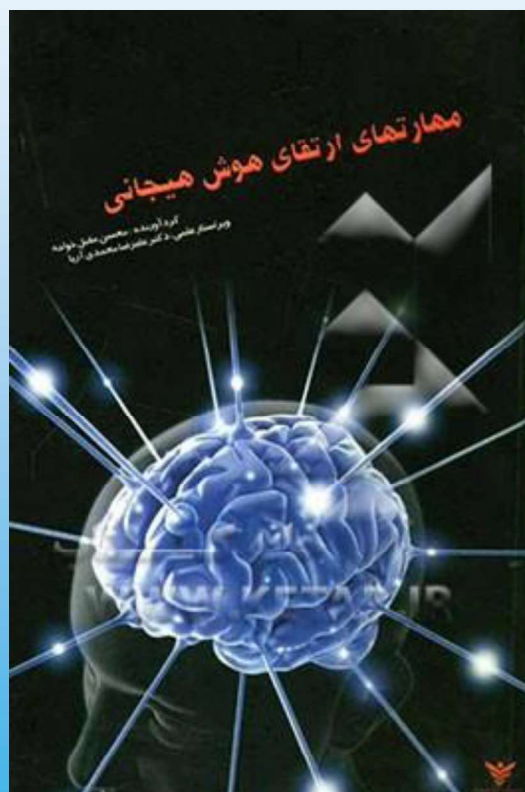
بهره هوشی

❑ کارکنان برای جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع نیازمند مهارت های فنی و انسانی می باشند .

❑ اکثریت روانشناسان معتقدند که عامل موفقیت کارکنان ۲۰ درصد به بهره هوشی و ۸۰ درصد به هوش هیجانی بستگی دارد .

❑ تولید و چاپ کتاب دانیل گلمن در سال ۱۹۹۵ تحت عنوان هوش هیجانی (۵/۰۰۰/۰۰۰ نسخه و به ۳۰ زبان زنده دنیا) پر فروش ترین کتاب

به دنبال ارتقای هوش هیجانی خود باشید



اجتناب از خطاهای ادراکی

- برخورد کلیشه ای (Stereotyping)
- فرآیند برخورد کلیشه ای، بیانگر دسته بندی افراد بر اساس یک یا دو صفت و اسناد ویژگی هایی به آنان است. کلیشه ای عمل کرد بر جنس، نژاد، سن، مذهب، ملیت و حرفه استوار است.
- با این که کلیشه ها به انسان کمک می کنند تا اطلاعات را با سرعت بیشتری تجزیه و تحلیل کنند، ولی خطاهای جدی و قابل توجهی را نیز موجب می شوند.

اجتناب از خطاهای ادراکی

- خطای هاله ای (Halo Effect)
- تمایل به تحت تاثیر قرار دادن ادراکات خود توسط یک صفت شخصیتی را خطای هاله ای می گویند.
- برای مثال اگر کسی خندان و دوست داشتنی باشد ممکن است افراد او را انسانی راستگو و صادق تر از فردی که ترش روست به شمار آورند. یکی از کاربردهای اصلی خطای هاله ای به صورت بالقوه، در هنگام ارزیابی عملکرد در سازمان است. اگر صفت ویژه ای چه مثبت و چه منفی ادراک سرپرست را رنگی از ویژگی های نامربوط بخشیده باشد، ارزیابی عملکرد غیرمنصفانه و گمراه کننده می شود.

اجتناب از خطاهای ادراکی

- ادراک انتخابی (Selective Perception)
- فرآیند پالایش نظام مند اطلاعات مطلوب آدمی را ادراک انتخابی می گویند. این یک فرآیند واکنش اکتسابی است. انسان ها از تجربه ی پیشین خود می آموزند که اطلاعات نامساعد و ناخوشایند را نادیده بگیرند؛ مانند معلمی انتقادات دانش آموزان را نادیده می انگارد و صادقانه فکر می کند که درس هایی که ارائه می دهد بهترین است.

اجتناب از خطاهای ادراکی

- فرافکنی (Projection)

- تمایل آدمی به انتساب احساسات و ویژگی هایش به دیگران را فرافکنی می گویند. فرافکنی گاهی اوقات فراتر از انتساب افکار و احساسات خود به دیگران است. از نظر هل ریگل انسان ها دوست دارند احساسات و ویژگی های منفی خود را به دیگران نسبت دهند. مطالعات نشان می دهد افرادی که صفاتی مانند خیره سری و آشفتگی دارند تمایل بسیاری به ارزیابی دیگران دارند و از ارزیابی اندک خود سرباز می زنند.

اجتناب از خطاهای ادراکی

- فرافکنی (Projection)

- تمایل آدمی به انتساب احساسات و ویژگی هایش به دیگران را فرافکنی می گویند. فرافکنی گاهی اوقات فراتر از انتساب افکار و احساسات خود به دیگران است. از نظر هل ریگل انسان ها دوست دارند احساسات و ویژگی های منفی خود را به دیگران نسبت دهند. مطالعات نشان می دهد افرادی که صفاتی مانند خیره سری و آشفتگی دارند تمایل بسیاری به ارزیابی دیگران دارند و از ارزیابی اندک خود سرباز می زنند.

اجتناب از خطاهای ادراکی

- اثر اولین برخوردها (First Impression)
- هنگامی که انسان ها کسانی را برای اولین بار ملاقات می کنند، برای پیش بینی رفتار خود در برخوردهای آینده تصویر و خاطره ای از آن اشخاص در ذهن می نشانند. بنا بر پژوهشی، خاطرات آغازین به طور بارز و موثری پایدار خواهند ماند. برای مثال در مصاحبه های استخدامی، مصاحبه کنندگان خاطره نسبتا پایداری از متقاضی در سه چهار دقیقه ی اول پیدا می کنند و آثار منفی اولیه برای تغییر یافتن، به اطلاعات مطلوب فراوان نیاز دارد.

اجتناب از خطاهای ادراکی

- خطای تاخر (Recency Error)
- هنگامی که فرد برای ارزیابی طرف مقابل به آخرین برخورد او با خود رجوع کرده و بر اساس آن تصمیم گیری می کند حتی چنانچه آخرین رفتارهای دیده شده از فرد بسیار متفاوت از آن چیزی باشد که تاکنون از وی دیده است.
- هر گونه ارزیابی از افراد در یک نقطه زمانی خطا بوده و باید افراد را در دوره های زمانی ارزیابی نمود.

شناسایی ارباب رجوع

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی ۱

1- مراجعین آرام / معمولی **Calm Customer**

بدون درد سر، راحت و خونسرد

گیوتین

2- مراجعین ناراحت / مشکل ساز **Difficult Customer**



*عصبانی

*عجول

*تهدیدگر

*پرحرف

*پرمدها

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 2

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
عصبانی	احساس می کند با او عادلانه رفتار نشده است از سازمان دلگیر است در بسیاری از مواقع از موضوع دیگری دلگیر هستند ۹۰٪ این مشتریان به سازمان های رقباء می پیوندند	اجازه دهید مشتری خشم خود را فرو نشاند با او با عصبانیت رفتار نکنید هرگز بحث منطقی نکنید مشتری عصبانی را تحقیر نکنید حرفه ای عمل کنید نه بصورت شخصی عذر خواهی کنید نصیحت نکنید محدودیت ها را بگوئید تماس چشمی را حفظ کنید احترام بگذارید همدلی کنید

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 2

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
عجول	کسی است که گذشت زمان را نسبت به دیگران زودتر احساس می کند خودش را آدم مهمی می داند دوست دارد کارش سریعتر انجام شود	اعتمادش را جلب کنید همدردی کنید اولویت های کاریش را جویا شوید سپس بدنبال انجام سایر خواسته هایش باشید

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 3

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
تهدیدگ ر/ غیر دوستانه	حالت صمیمانه و دوستانه ندارد با تکبر و غرور رفتار می کند طوری رفتار می کند که گوئی کارش انجام نمی شود	با توانائی و مهارت خود به او ثابت کنید که در کار خود تسلط کافی دارید به او اطمینان بدهید که دانش کافی کار را دارید و می توانید کارش را زود انجام بدهید

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 3

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
پر حرف	به سادگی حرفش را قطع نمی کند حاضر نیست به حرف های شما گوش دهد یکی از بزرگترین چالشها در ارتباطات است	قبل از آن که شروع به پرگویی کنند آن ها را متوقف کنید گوش دادن، درک کردن و وقفه های ظریف مخاطبانشان را حذف کنید اطلاعات بیشتر: http://1pezeshk.com/archives/2015/01/how-to-deal-with-ramblers.html

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 3

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
پر مدعا	از الفاظ و کلمات غیر منطقی استفاده میکند غیر از شما با همه اینگونه برخورد می کند رعایت شئون ادب و احترام را بجا نمی آورد	از الفاظ توهین آمیز او ناراحت نشوید عمداً بی اعتنائی نکنید خونسردی خود را حفظ کنید گستاخی او را نادیده بگیرید

روایای با افراد دشوار در محیط کار

- تعریف کارکنان دشوار:

فردی غیرانطباقی در ارتباطات، که به طور مستمر موجب ایجاد اختلال در روند بهنجار رفتار صحیح بین فردی با دیگران می شود.

تیپ های مختلف کارکنان دشوار:

شخص غیرمعاشرتی

تک رو و منفی گرا

تیپ مرموز و آب زیرکاه

تیپ زودرنج و شکننده

تیپ تخریب گر

تیپ نالان و منتقد

فرد بدبین

عصبی و تند مزاج

شخصیت جارو جنجالی

راهکارهای درمانی

- شخصیت شناسی (شناخت ساختار شخصیت افراد دشوار)
- نشان ندادن نقطه ضعف به افراد دشوار
- داشتن روحیه سازگاران و برخورد مسالمت آمیز نسبت به آنها
- اعمال دیدگاه درمان تدریجی (همراه با خودآگاهی آنها نسبت به اختلال خودشان)
- کاهش استرس های بین فردی (مثلاً اعمال انتقادهای انفرادی و اثربخش)
- به عنوان آخرین راهکار اعمال قدرت سازمانی جهت سازگاری
- دیدگاه تنبیه و تشویق علمی (شرطی سازی ، شکل دهی رفتار).

اشاره به دو تیپ دشوار

تیپ تخریب گر:

شخصی است که به دلیل نداشتن موارد زیر اقدام به تخریب و ترور شخصیت اجتماعی دیگران می نماید و همواره برای رسیدن به اهداف شخصی و شغلی اش، متوسل به راهکارهای غیراخلاقی و اجتماعی می شود.

خصوصیات تیپ تخریب گر:

- 1- عدم اعتماد به نفس
- 2- عدم تخصص و تحصیلات کافی
- 3- نداشتن مهارت‌های لازم شغلی
- 4- ارتباطات ضعیف
- 5- ضعف شخصیتی (مثلاً حسادت)
- 6- نداشتن خود بالغ (تحمل ناپذیری در ارضاء خواسته ها)

*دیدگاه ماکیاوولی: رسیدن به اهداف با هر وسیله ممکن.

تعریف تیپ تک رو و منفی گرا :

شخصی است که در مقابل هر پدیده اجتماعی یا فردی مخالف جویی و منفی گرایی می نماید .

خصوصیات تیپ تک رو و منفی گرا :

- ناامید نسبت به آینده
- مقاومت کننده نسبت به تغییرات
- تحلیل و قضاوت های منفی نسبت به دیگران و اتفاقات حال یا آینده
- فردگرا و رقابت جو
- احساس حقارت شخصیتی
- حساس نسبت به قضاوت دیگران
- احساس نیاز شدید نسبت به توجه و احترام دیگران.

راهکارهای درمانی :

- عدم فشارروانی و اصرار در خصوص تغییر آنها و همراهی با گروه
- کاهش سطح انتظار گروه نسبت به تغییر آنها
- نظرخواهی از آنها در خصوص کارهای جدید
- دادن تعهد و مسئولیت های اجرایی به آنها
- آمادگی و بسترسازی ذهنی نسبت به تغییرات سازمانی

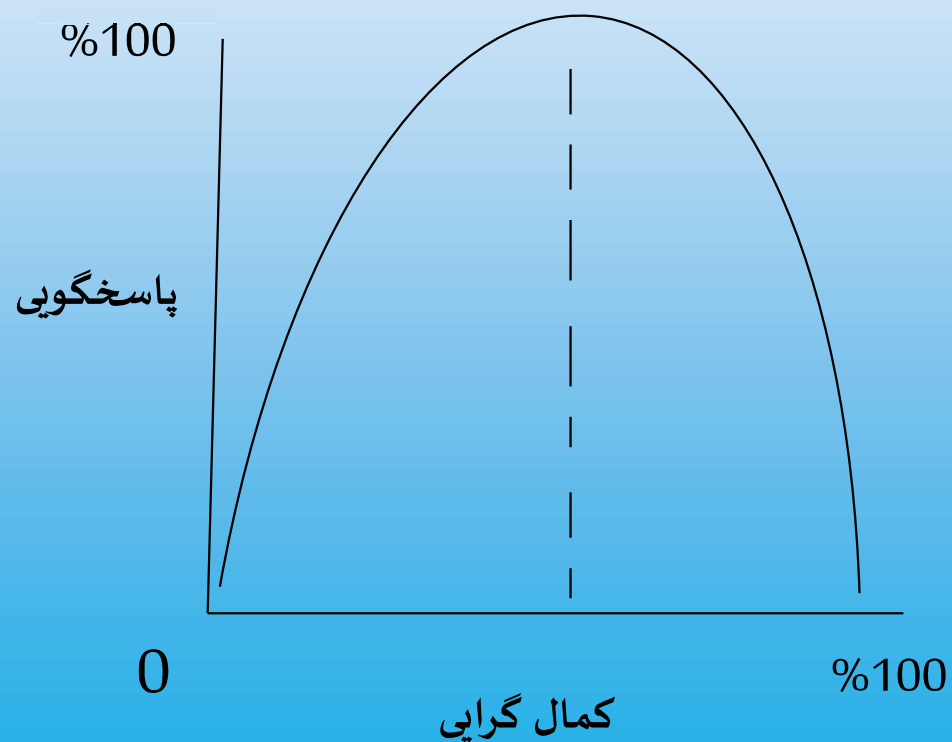
خویشتن شناسی

■ نقاط ضعف ارتباطات خود را شناسایی کنید!

- پرخاشگری و عصبانیت
- بدبینی و سوظن
- تسلط جویی و قدرت طلبی
- بی نظمی و نداشتن مدیریت زمان
- عدم گشاده رویی
- عدم کنترل کلام

■ پرهیز از دام وسواس و کمال گرایی افراطی در کارها

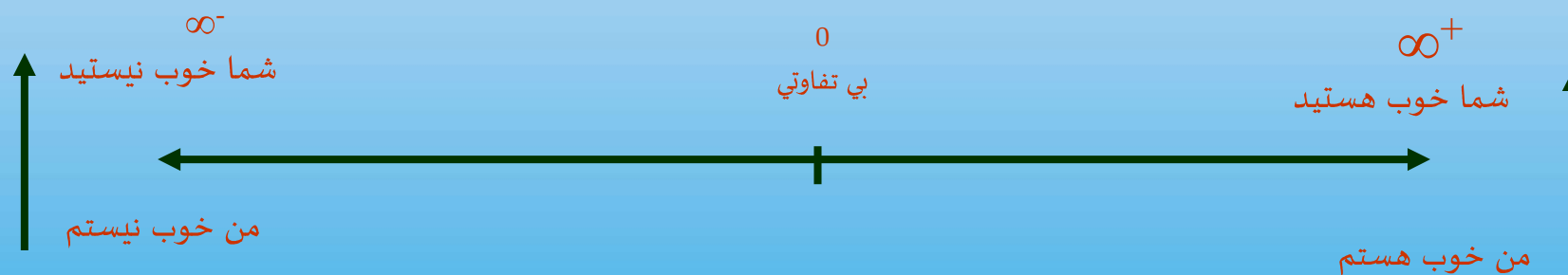
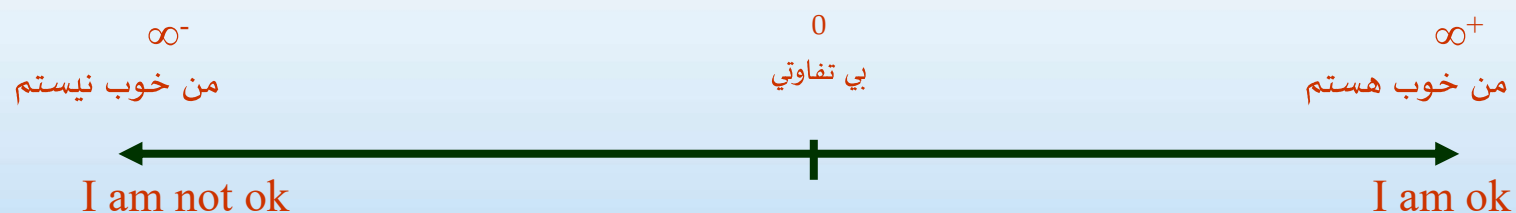
کمال کمال گرایی ،
پرهیز از کمال گرایی .
است



• خودپنداره و دیگر پنداره مثبت
• (Positive self & other Concept)

خود پنداره و ديگر پنداره مثبت

يك طرز تلقي خوب



من خوب هستم

1

4

شما خوب نیستید

شما خوب هستید

2

3

من خوب نیستم

چهار ربع منطقه ها :

ربع منطقه اول- من خوب هستم، شما خوب نیستند:

شخصي که با توجه به اين ربع عمل مي کند، درقبال ارباب رجوع، فردي متکبر، سلطه جو، تحقير کننده، متعصب، يکدنده، لجباز، خشک و غيرعاطفي، سختگير، حرف گوش نکن و مستبد، پيشداور و ايرادگير ديده مي شود و با ديگران به عنوان افراد پست و احمق رفتار مي کند.

ربع منطقه دوم - شما خوب نیستند، من خوب نیستم:

فردی که در این وضعیت قرار دارد، کم تحرک، بسیار منفي، بي اعتنا به همه چيز يا مسئوليت گريز، منفي، غيرمساعدت کننده، بي تعهد، غيرپاسخگو، بدون ابتکار ديده مي شود و به سرعت شکستها را مي پذيرد و بيشتر شکست هايش را به ديگران نسبت مي دهد و درقبال ارباب رجوع با صفات بالا برخورد مي کند.

ربع منطقة سوم- شما خوب هستید، من خوب نیستم:

فردی که دیدگاه مبتنی بر این ربع دارد، بی‌اعتماد به خود (عدم عزت نفس)، درمانده و ناتوان، سلطه‌پذیر، فاقد زیرکی، نوک‌صفتی و شخصیت یک انسان خجالتی و ترسو را جلوه می‌دهد.

ربع منطقة چهارم- شما خوب هستید، من خوب هستم:

افرادی که دارای این دیدگاه هستند دارای اعتماد به نفس و اعتماد به دیگران، پاسخگو، مسئول، آرام و منطقی، پرتحرک و با نشاط، خلاق، انعطاف‌پذیر، شنونده خوب، علاقمند به دیگران، کارگشا و ارتباطات قوی هستند.

احساس مربوط به ربع منطقه هاي مختلف

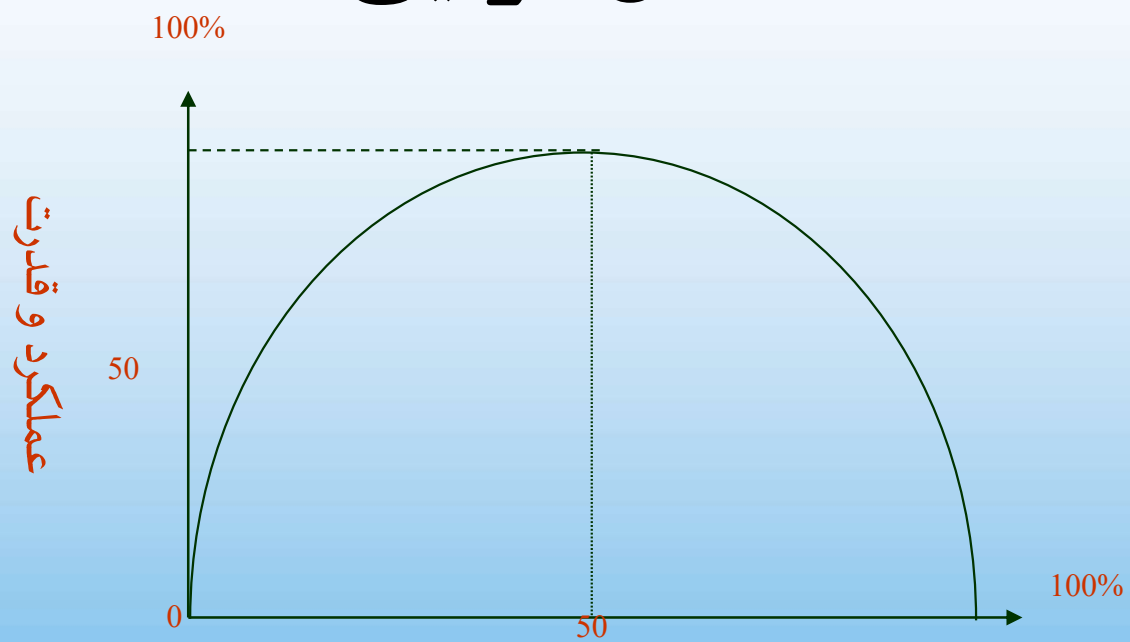
ربع اول: برد/ باخت

ربع دوم: باخت/ باخت

ربع سوم: باخت/ برد

ربع چهارم: برد/ برد

تعادل گرایي



صمیمیت و نزدیکی

بخش پنجم

اصول ثلاثی تکریم ارباب رجوع



چند اصل طلائی تکریم ارباب رجوع

❑ نگرش مسئله ای نیست که قابل آموزش باشد . اخلاق مشتری مدارانه را افراد طی سالهای طولانی کسب کرده اند و تغییر آنها سالها طول می کشد ، لذا از استخدام افرادی که نگرش های منفی به مشتریان دارند برای مشاغلی که مستقیماً با مردم در ارتباط هستند بایستی خود داری گردد .

❑ آموزش باید در طول زندگی کاری بطور مستمر ارائه گردد . آموزش در بدو ورود افراد به سازمان کافی نیست . بلکه باید در طول خدمت افراد در سازمان آموزش کافی و مرتبط داشته باشند .

❑ آموزش زیر بنای تحول است . سازمان هایی موفق هستند به موقع بر موج تحولات سوار شده باشند و آموزش مادام العمر رمز موفقیت این سازمان هاست .

چند اصل طلائی تکریم ارباب رجوع

- ❑ مشتری مداری کنار آمدن با مشتریان ناسازگار است
- ❑ شکایات مشتریان ارزانترین راه شناخت مشکلات است
- ❑ شکایات بایستی با دید مثبت و نگاه حرفه ای بررسی گردد
- ❑ از روی شکایات می توانید به کیفیت کالا و خدمات پی ببرید
- ❑ شکایات بهترین روش برای دریافت بازخورد از مشتری است

لطفاً خود را به جای ارباب رجوع بگذارید.

✓ جهت ارائه خدمات موثر به ارباب رجوع اطلاع رسانی مناسب انجام دهید.

✓ اسناد و مدارک مورد نیاز و شرایط ارائه خدمات را در کنار درب اطاق هایتان نصب کنید.

✓ در اوقات اداری در محل کارتان حضور داشته باشید.

✓ در هنگام مرخصی و ماموریت اداری حتماً زمان برگشت خود را به همکاران اطلاع دهید تا ارباب رجوع بلا تکلیف و سرگردان نماند.

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

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

✓ خود را به جای ارباب رجوع بگذارید

✓ کار ارباب رجوع را به تاخیر نیاندازید.

✓ اگر کاری نمی توانید برایش انجام دهید یا در حیطه وظایف شما نیست با
متانت و خوشرویی راهنمای اش کنید تا تکلیف خود را بداند.

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

هر سازمان موفقى به ارباب رجوع مى اندیشد.

✓ مشکل خود را به دوش دیگران نیاندازید.

✓ به جای اینکه انرژی خود را صرف شناسایی عاملین مشکل کنید ،
مشکل را حل کنید.

✓ کار ارباب رجوع را به امروز و فردا نیاندازید.

✓ ارباب رجوع را مثل توپ به همدیگر پاس ندهید.

✓ همیشه باید باور داشته باشیم که ما فقط و فقط به خاطر ارباب رجوع
حقوق مى گیریم.

✓ باید همیشه به یاد داشته باشیم ارباب رجوع ، رئیس ما است.

✓ زمان مشخصی را برای رسیدگی به مشکلات ارباب رجوع در نظر

بگیرید

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

باور ، شاید ارباب رجوع درست می گوید ، به راستی اعجاز می کند.

✓ ارتباط ارباب رجوع را با سازمان آسانتر کنید.

✓ محلی جهت انتظار ارباب رجوع در نظر بگیرید.

✓ به خاطر داشته باشید اکثر انتظارات بی جای ارباب رجوع از عدم اطلاع رسانی صحیح است .

✓ مشکلات خانوادگی و اقتصادی خود را بر سر ارباب رجوع تلافی نکنید.

✓ وقتی پشت میز می نشینیم خود را طلبکار و ارباب رجوع را بدهکار در نظر نگیریم.

✓ همیشه به یاد داشته باشیم رضایت خدا در رضایت مردم است.

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

شکایات ارباب رجوع را به حساب پیشنهادات آنها بگذارید.

✓ به خاطر انجام دادن وظیفه خود به ارباب رجوع منت نگذارید.

✓ انتظار و توقع بی جا از ارباب رجوع نداشته باشیم.

✓ در محل انتظار امکانات اولیه مثل چای ، آب خنک و تلفن شهری ، روزنامه ...فراهم کنیم.

✓ راهنمای ساختمانها ، اطاقها و اسامی کارکنان جهت مشاهده ارباب رجوع درج گردد.

✓ جهت ارائه خدمات بهترمیزان رضایت ارباب رجوع در قالب فرمهایی ارزشیابی گردد.

✓ همیشه در دسترس ارباب رجوع باشید.

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

ارباب رجوع رئیس رئیس است.

✓ در هنگام خشم تصمیم نگیریم.

✓ خدا را ناظر و شاهد در اعمال خود بدانیم.

✓ به یاد داشته باشیم که خود مانیز برای سایر ادارات ارباب رجوع هستیم

✓ آنچه را به خود نمی پسندیم به دیگران نیز نپسندیم.

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

اهمیت شکایت و شاکی

وجود شاکی به بهتر شدن کار شما کمک می کند . اگر به صحبت های مشتریان ناراضی گوش بدهید از آنها نکته هائی می آموزید و به نقاط ضعف خود پی می برید .

مشتری وقتی شکایت می کند نشان می دهد که به ادامه کار با شما علاقه مند است در غیر اینصورت زحمت شکایت به خود نمی دهد . او می خواهد قبل از اینکه به سراغ مشتری دیگری برود به شما فرصت بیشتری بدهد .

بسیاری از شرکت ها دریافته اند که شکایت مشتری بهترین وسیله تشخیص نیاز های مشتری و شنیدن پیشنهادات و نظریات آنها در مورد کیفیت و کمیت محصولات و خدمات است .

ارباب رجوع شاکی چه می خواهد ؟

➤ ارباب رجوع شاکی می خواهد جدی گرفته شود .

➤ ارباب رجوع شاکی می خواهد درباره مشکلاتش نتیجه گیری فوری شود .

➤ می خواهند ضررهایی که متحمل شده اند جبران شود.

➤ می خواهند مساله ای که برایشان اتفاق افتاده ، یکبار و برای همیشه از بین برود

➤ می خواهند کسی به حرف هایشان گوش بدهد .

فواید مدیریت شکایت از دیدگاه ماتسوشیتا

➤ ماتسوشیتا یکی از موفق ترین تجار و صنعتگران ژاپنی است و با اینکه از تحصیلات بالائی برخوردار نبوده ولی با اعمال شیوه های ابتکاری توانست به موفقیت های چشمگیری نایل شود . بطوریکه امروزه برای ژاپنی ها بلکه برای جهانیان یک نام آشناست .

➤ یکی از راهکار های موفقیت او استقرار سیستم مدیریت رسیدگی به شکایات است که دربرگیرنده نکات بسیار ارزشمندی است که از آن جمله می توان به این موارد اشاره کرد :

فواید مدیریت شکایت از دیدگاه ماتسوشیتا

- شکایات بایستی با دید مثبت و نگاه حرفه ای بررسی شود .
- شکایت روشی مناسب برای دریافت بازخورد از مشتری است .
- شکایت ابزاری برای جلوگیری از غرور بیجا و بکار گیری استعداد های داخلی جهت تولید و انجام خدمات بهینه است .
- شکایات روشی سودمند برای اندازه گیری عملکرد و تخصیص منابع می باشد .
- شکایات آئینه ای سودمند برای بکارگیری عملکرد داخلی جهت رقابت و قرار گرفتن در ردیف سازمان های متعالی است .
- شکایات بهترین فعالیت برای نزدیک کردن مصرف کننده ها و درک بهتر آنهاست .

فرایند رسیدگی به شکایت مشتریان

- همه مشتریان که شکایت می کنند با ارزش هستند . از روی شکایات می توانید به کیفیت کالا و خدمات شرکت پی ببرید . با رسیدگی سریع و موثر به شکایات می توانید رضایت خاطر مشتری را تا حد زیادی جلب کنید .

بنابراین :

-* عذرخواهی کنید و حل مشکل را برعهده بگیرید .

-* سریع اقدام کنید

-* به مشتری اطمینان دهید که مشکل در حال برطرف شدن است .

-* به صورت حضوری یا از طریق تلفن به مشکل رسیدگی کنید .

چگونه رضایت ارباب رجوع را محاسبه کنیم؟



❖ همواره بین انتظارات مشتری و عملکرد سرویس دهنده ، فاصله و شکافی وجود دارد که این فاصله و تفاوت بیانگر کیفیت خدمات ارائه شده است . و به عبارت دیگر اندازه گیری کیفیت خدمات عبارت است از تفاضل بین عملکرد فروشنده و انتظارات مشتری :

- ❖ Expectation : انتظارات
- ❖ Performance : عملکرد
- ❖ Quality : کیفیت

$$Q = E - P$$

کیفیت = انتظارات - عملکرد

چگونه رضایت ارباب رجوع را محاسبه کنیم؟



❖ بنابراین فاصله بین خدمات مورد نظر و خدمات دریافت شده توسط مشتری وجود دارد که این فاصله اولاً بیانگر اندازه و مقدار کیفیت خدمات ارائه شده است و ثانياً مبین رضایت و عدم رضایت مشتری است. و این فاصله متناسب با مأموریت ها و مولفه های خاص هر سازمان، با همدیگر فرق می کند.

بخش ششم

- مهارت های برقراری ارتباط تلفنی
- مهارت گوش دادن به ارباب رجوع
- راهکار های افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع
- قوانین طلایی تکریم ارباب رجوع
- نکاتی برای تفکر بیشتر

مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۱)



❖ ارتباطات تلفنی یکی از شیوه های معمول با مشتریان است که سازمان ها و کارکنان به طور گسترده از آن بهره مند می شوند . همچنین یکی از پیچیده ترین اشکال ارتباطات است که عمدتاً در سازمان ها توسط افرادی اداره می شود که از دانش و مهارت کافی برخوردار نیستند و البته سازمان ها اهمیت آنرا نمی دانند و بی توجه از کنار آن می گذرند .

مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۲)



❖ بهترین روش استفاده از تلفن :

- اول خود را معرفی کنید
- در هنگام گفتگوی تلفنی لبخند بزنید .
- از مخاطب بخواهید که به موضوع اصلی بپردازد .
- متعهد شوید که به درخواست های مخاطب تلفنی خود در حد امکانات عمل می کنید .
- لحن و آهنگ سخنان خود را بصورت ملایم تغییر دهید .
- آهنگ صدای خود را دوستانه و صمیمی کنید .
- در پشت خط گذاشتن ارباب رجوع کمال دقت را داشته باشید .
- از واژگان مودبانه و دوستانه استفاده کنید .

مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۳)

❖ مراقب کلام خود باشید و در حذف کلمات کلیشه ای و عباراتی که تکیه کلام شما شده اند ولی خیلی پسندیده نیستند تلاش کنید . خانم ها از اصطلاحات مردانه و آقایان از اصطلاحات زنانه نباید استفاده کنند .

❖ صدایتان را ضبط کنید و به آن گوش دهید . اینکار باعث می شود تا عیوب کارتان را پیدا کنید و با تمرین و مهارت آنها را برطرف سازید .

❖ حرفه ای عمل کنید ، از تلفن بعنوان یک وسیله کاری استفاده کنید . زود سر اصل مطلب بروید و از تعارفات کم کنید . اختلالاتی را که مکالمات تلفنی را تحت الشعاع قرار می دهد به حداقل برسانید .



مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۴)

❖ برای هر یک از مکالمات تلفنی خود از قبل برنامه ریزی کنید .
اول تمام مکالمه را در ذهن خود تمرین کنید . مجسم سازید که
پیشاپیش در این کار موفق شده اید و حالا فقط می خواهید این
موفقیت را تکرار کنید .

❖ در مذاکرات مهم تلفنی ، ایستاده صحبت کنید . در این صورت
آدرنالین بیشتری از مغز ترشح می شود و تسلط شما را بالا می برد .



❖ در هنگام صحبت با تلفن چای ننوشید و سیگار
نکشید روزنامه نخوانید و حواس خود را روی گفتگو
متمرکز کنید .

مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۵)

❖ به آداب و اعتقادات طرف مذاکره کننده احترام بگذارید . تلفن را درست نگه دارید تا صدای شما واضح تر به گوش برسد . کلمات را واضح و با تلفظ صحیح بکار ببرید .

❖ اگر در مکالمه های تلفنی طرف شما فریاد میزند هرگز مقابله به مثل نکنید . بلکه آرام و نرم و با ملایمت صحبت کنید . در این گونه مواقع هم بهتر است بایستید و به مکالمه ادامه بدهید .

❖ یادداشت برداری کنید . اینکار باعث می شود چیزی را از قلم نیندازید اما مواظب باشید یادداشت برداری به مذاکرات شما لطمه نزند .



ارتباطات مشتری را با گوش کردن مدیریت کنید

❖ برای ارباب رجوع ارتباطات اهمیت دارد . زیرا می توانند مشکلات خود را درباره هزینه ، کیفیت ، سرعت دریافت ، سهولت دریافت و خدمات ارائه دهنده بیان کنند .

❖ لذا بیشترین هدف مشتریان از برقراری ارتباط ارسال پیام ، پیشنهاد نظر ، خبر ، شکایات و نگرانی است . آنان دوست دارند کسی حرف و نظرشان را گوش کند .

❖ پس سازمان ها برای شنیدن حرف و نظر مشتریان بایستی انرژی و وقت بگذارند البته نه برای اقناع مشتریان بلکه گوش کنند تا بهترین و نزدیک ترین درخواست های مشتریان را شناسائی کنند .

ارتباطات مشتری را با گوش کردن مدیریت کنید

❖ شنیدن یکی از مهمترین ارتباطات کلامی است که اهمیت آن برای خیلی از افراد به خوبی شناخته شده نیست و لذا کمتر به آن توجه می شود .

برای روشن شدن موضوع اشاره می شود که ارتباطات غیر کلامی مهمتر از ارتباطات کلامی است و بیشتر در ارتباطات ما موثر است . در بین مهارت های چهار گانه یعنی گفتن ، شنیدن ، خواندن و نوشتن این مهارت شنیدن است که برای ارتباط با مشتری اهمیت فوق العاده ای دارد .

تحقیقات نشان میدهد که ۶۰ درصد از سوء تفاهم ها در محیط کاری و خانه ناشی از خوب گوش ندادن است .

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۱)

❖ به چشمان گوینده نگاه کنید . ما با گوش های خود می شنویم ولی قضاوت مردم در مورد گوش دادن ما این است که آیا به چشمان آنها نگاه می کنیم یا خیر ؟ تماس دو چشم باعث می شود که سخنگو مورد توجه قرار گیرد .

❖ ۶۵ درصد از انتقال مفاهیم و معانی با ارتباط چشمی انجام می گیرد .

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۲)

❖ با حرکات چشم و ابرو گفته های ارباب رجوع را تایید کنید . یک شنونده خوب از طریق حرکات غیر گفتاری می کوشد گفته های گوینده را تأیید کند . سر تکان دادن به علامت مثبت و حرکات چشم و ابرو و همزمان با آن نگاه کردن در چشمان گوینده باعث می شود تا این پیام به او مخابره شود که فرد با تمام وجود به او گوش می دهد .

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۳)

❖ در صحبت کردن زیاده روی نکنید . بیشتر افراد تمایل دارند بیشتر حرف بزنند و نظرات خود را ابراز کنند و کمتر به حرف های دیگری گوش می دهند . حرف زدن لذت بخش تر است و سکوت موجب ناراحتی می شود . اما نمیتوان بطور همزمان هم حرف زد و هم گوش داد .

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۴)

❖ از حرکات اضافی اجتناب کنید . کارهائی چون نگاه کردن به ساعت ، ورق زدن کاغذ ، بازی کردن با خودکار ، امضاء یا پاراف نامه ، صحبت کردن با تلفن ، نشاندهنده خستگی و بی علاقه‌گی مدیر و ایجاد احساس مزاحمت در ارباب رجوع است .

❖ پرسش‌هائی را مطرح کنید در باب تفهیم مطالب که آیا شخص توضیحات شما را متوجه می‌شود یا خیر ؟

راهکارهای مؤثر در تقویت ارتباطات انترنشنل

با ارباب رجوع

■ تقویت ایمان و اعتقادات مذهبی (پرهیز از گناه)

صدها فرشته بر آن دست بوسه می زند
کز کار خلق یک گره بسته وا کند

ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

میان مراجعان خود فرق نگذارید!



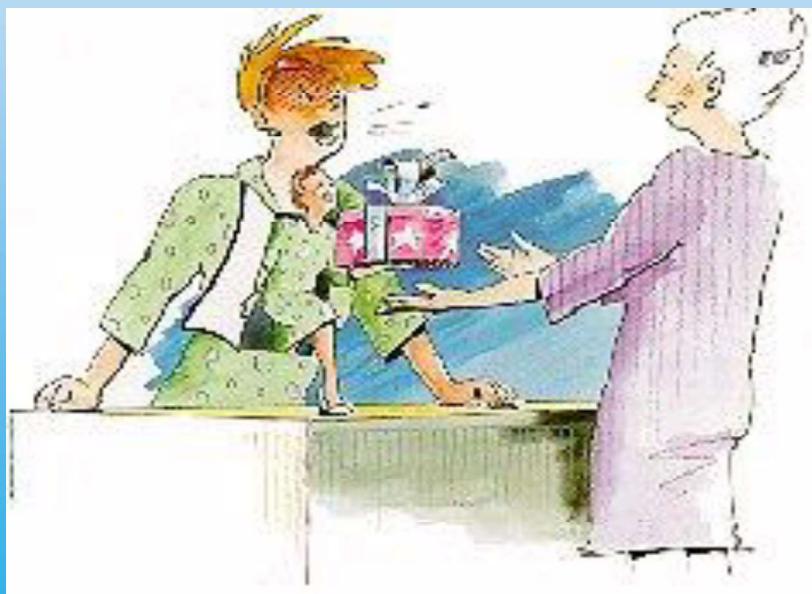
ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

مراقب پرخاشگری های جابجا شده باشید



ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

دیدگاه تان را نسبت به انتقادات و پیشنهادات
مراجعان عوض کنید!



ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

خوشرویی و گشاده رویی

کلید طلایی گشایش قلب ارباب رجوع را فراموش نکنید! 🌈



ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

موضوع ارتباط با مراجعین را به مسایل دیگر ارتباط ندهید



ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

مشکل مراجع را مشکل خودتان بدانید،
مشاور و مددکار ارباب رجوع باشید



ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

برای ارباب رجوع شخصیت، احترام و اعتبار قائل شوید! 🇮🇷



سلسله مراتب نیازهای مازلو
Maslow, (1908 – 1970)
روانشناس آمریکایی

ارتباطات اثربخش با مراجع یا سرویس گیرنده

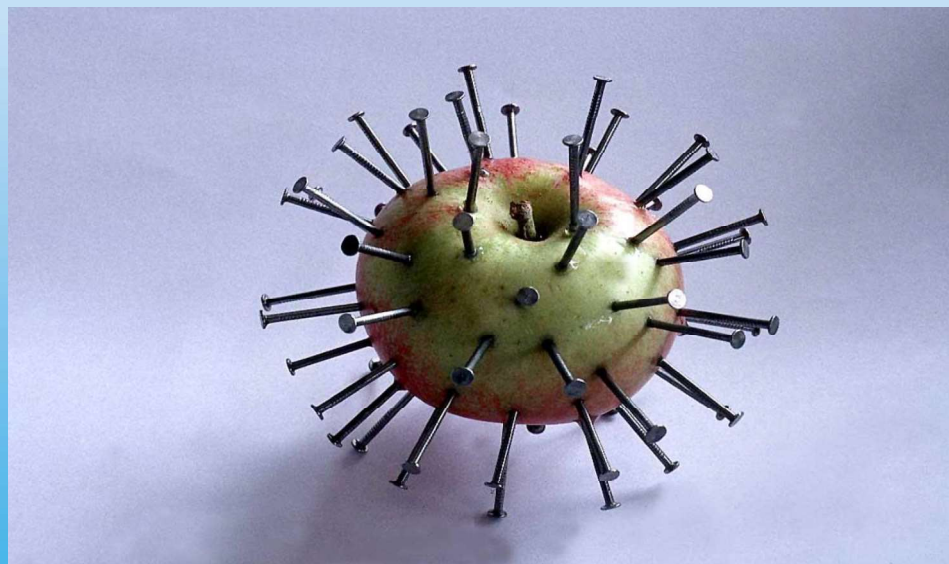
از دوره، کتابها و سمینارهای مرتبط با موضوع استفاده کنید



■ خود را به جای مراجعان و مصرف کنندگان قرار دهید

همدلی با ارباب رجوع

Empathy of customer



آنچه برای خود می پسندی برای دیگران بپسند

■ منظور و ایده‌های خود را به خوبی بیان کنید و سعی کنید
برای هر چیز بی اهمیتی، عصبانی نشوید



■ نسبت به تلف نکردن زمان مراجعان و همکاران خود حساس باشید

سعی کن همیشه سرعت خدمت رسانی
خود را ارزیابی کنی

