

# آسیب‌شناسی اجرای طرح تکریم ارباب رجوع در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی سازمان‌های دولتی شهر قم)

نویسندگان: دکتر ابوالفضل سهرابی<sup>۱</sup>، محمد نذر محمدی شهرجودی<sup>۲\*</sup>، دکتر  
غلامرضا جندقی<sup>۳</sup> و دکتر سید حسین اخوان<sup>۴</sup>

۱. استادیار پردیس قم دانشگاه تهران
۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی
۳. دانشیار پردیس قم دانشگاه تهران
۴. استادیار مرکز آموزش و پژوهش استانداری قم

\*Email: nazrmohamadi@gmail.com

## چکیده

در خصوص ایجاد تحول در نظام اداری ایران تا کنون اقدامات متعددی صورت پذیرفته است. یکی از این اقدامات، تصویب هفت برنامه تحول اداری دولت در سال ۱۳۸۱ می باشد، که جهت اجرا به سازمانها ابلاغ شده است. یکی از مهمترین این برنامه ها، برنامه ((ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری)) می باشد. ولی بنا بر گفته مسئولین اجرای طرح، سازمانها در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده آن با مشکلات و موانعی روبرو بوده اند، تحقیق حاضر این برنامه را پس از گذشت ۶ سال از اجرای آن مورد آسیب شناسی قرار داده است. هدف تحقیق حاضر آسیب شناسی اجرای طرح تکریم ارباب رجوع است. به همین منظور ۴ فرضیه اصلی و ۸ فرضیه فرعی تدوین شده است. جامعه آماری کلیه سازمانهای دولتی است که طرح تکریم را اجرا کرده اند. کارکنان و ارباب رجوع ۶ سازمان دولتی به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده اند. با استفاده از پرسشنامه داده های تحقیق جمع آوری و با آزمون آماری (one sample t-test) با (t-value=3) و ضریب همبستگی اسپیرمن فرضیه ها آزمون گردیده اند. در نهایت ۴ مانع اصلی و ۷ مانع فرعی مورد شناسایی قرار گرفته و برای رفع آنها پیشنهادهایی ارائه شده است. محققین براین عقیده اند که توجه شایسته به نتایج این تحقیق می تواند سازمانهای دولتی ایران را در اجرای طرح تکریم ارباب رجوع کمک بسزایی بنماید.

**واژه های کلیدی:** آسیب شناسی، تکریم ارباب رجوع، سیستم بازخور، منشور اخلاقی، آموزش کارکنان، احصاء و اصلاح روشها، پایگاه و الگوی اطلاع رسانی.

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۸/۳/۱۰

• پذیرش مقاله: ۸۸/۱۲/۵

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-1  
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۱-۴۷  
تیر ۱۳۹۰

## مقدمه

نقش نظام اداری در ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور و تأثیر آن در تحقق اهداف کلان جامعه به اندازه‌ای تعیین‌کننده است که بدون انجام اصلاحات مستمر در آن و ایجاد یک نظام اداری مناسب، صحیح و کارآمد، گذر از تنگناها و بحران‌های اقتصادی و اجتماعی امری دشوار و ناممکن است. مقصود از اصلاحات اداری، کوشش سنجیده و دامنه‌دار برای ایجاد تغییرات اساسی و مطلوب در اداره امور عمومی است، با این نیت که پیشرفتی وسیع و همه‌جانبه در ماهیت نظام اداری حاصل شود (۱). پس از پیروزی انقلاب در خصوص ایجاد تحول در نظام اداری کشور اقداماتی در سازمان امور اداری و استخدامی انجام شد و طرحی تحت عنوان "برنامه تحول در نظام اداری کشور" تنظیم و به تصویب هیئت وزیران رسید که برنامه هفتم این طرح (ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری) می‌باشد. طرح تکریم ارباب‌رجوع در سال ۱۳۸۱ به دستگاه‌های اجرایی کشور ابلاغ شد و با تهیه بخش‌نامه‌ها و مصوباتی زمینه اجرایی شدن آن را در تمامی سازمان‌های دولتی فراهم کردند. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت، مأمور شد تا اجرای طرح را در سازمان‌ها پیگیری و بازرسی‌های متعددی در این خصوص انجام دهد. با مصاحبه‌ای که با مسئولان و بازرسان اجرای طرح انجام شد و همچنین با مشاهده سازمان‌ها مشخص شد که سازمان‌ها در اجرای طرح با مشکلات و موانعی روبرو بوده‌اند که این عوامل موفقیت طرح را به مخاطره انداخته و لازم است موانع آن شناسایی و مرتفع شود. سعی محققان حاضر بر این است که ضمن شناسایی موانع اجرای طرح تکریم ارباب‌رجوع در رفع موانع رهنمودهای مؤثر ارائه کند.

## بیان مسئله

هدف اساسی در ارائه خدمات به مراجعان، رضایتمندی آنان است که بنا به اظهار نظر مدیران بخش عمومی، رضایتمندی با انجام درست امور در اولین زمان ممکن و رعایت حقوق گیرنده خدمات به‌طور کلی می‌تواند حاصل شود (۲). در نظام اداری ایران یکی از شاخص‌های رشد و

توسعه سازمان‌های کشور را رضایت مردم از خدمت‌دهندگان و خدمات دستگاه‌های دولتی می‌دانند و به منظور ایجاد سازوکارهای لازم در ارائه خدمات مطلوب و مناسب به مردم، موضوع رضایتمندی مراجعان دستگاه‌های دولتی (برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری)، به عنوان یکی از برنامه‌های هفتگانه تحول اداری منظور شده‌است. اهم اهداف این طرح به شرح زیر است:

- ◀ اطلاع‌رسانی مناسب به مراجعان درباره نحوه خدمت‌رسانی از طریق بروشور، کتاب راهنما، تابلو اعلانات و...؛
- ◀ بازنگری و اصلاح و مهندسی مجدد روش‌های انجام کار به منظور ایجاد سهولت و افزایش سرعت و دقت در خدمت‌رسانی به مردم؛
- ◀ تدوین منشور اخلاقی سازمان به منظور ایجاد برخورد مشفقانه و مناسب با ارباب رجوع؛
- ◀ نظرخواهی از مراجعان به اداره‌ها، درباره کیفیت خدمت‌دهی و چگونگی برخورد کارکنان؛
- ◀ ایجاد سازوکارهای لازم، به منظور تشویق کارکنانی که موجب رضایت خدمت‌گیرندگان می‌شود و برخورد با کارکنان خطاکار؛
- ◀ نظرسنجی از مردم درباره رضایت آنان از کیفیت خدمت‌رسانی دستگاه‌های دولتی (۳).

مسئولان و بازرسان اجرای طرح تکریم اظهار می‌کنند که؛ سازمان‌های دولتی در اجرا و رسیدن به اهداف مطرح‌شده، به دو دسته سازمان‌های موفق و ناموفق تقسیم می‌شوند. با بررسی و مطالعه اسناد، مدارک و مستندات طرح تکریم و حضور در برخی از سازمان‌های موفق و ناموفق و مشاهده نحوه عملکرد آنان و همچنین مصاحبه با مدیران، استنباط شد که سازمان‌های ناموفق در اجرای طرح تکریم با موانع و مشکلاتی روبرو شدند که اجرای طرح تکریم را کند و یا متوقف کرده‌است. اهم این موانع و مشکلات عبارت‌اند از:

نبود سیستم بازخورد مناسب (ضعف در سیستم‌های نظرخواهی، ارائه شکایات و پیشنهادها)، نارسایی در

سازوکارهای لازم (اعم از قانونی و مالی) برای تشویق و تنبیه کارکنان ساعی و خاطی، کمبود امکانات و تکنولوژی مناسب در ارائه خدمات بهتر، فقدان نیروی انسانی خبره برای احصاء، اصلاح و مستندسازی فرایندهای انجام کار، ناکارآمدی منشور اخلاقی سازمان‌ها، ضعف در آموزش مستمر اجرای طرح تکریم برای کارکنان، نارسایی الگوی اطلاع‌رسانی و ضعف پایگاه اطلاع‌رسانی.

برای درک بهتر موانع اجرای طرح تکریم، خبرگان و مسئولان اجرای طرح، اینها را در چهار طبقه اصلی دسته‌بندی کردند؛

**۱. موانع مدیریتی:** مدیریت سازمان مسئولیت اجرای کل طرح و به خصوص تحقق دوبند از اهداف طرح را به عهده دارد. اول ایجاد یک سیستم بازخورد<sup>۱</sup> مناسب که از سیستم‌های نظرخواهی، ارائه شکایت‌ها و پیشنهادها تشکیل می‌شود. و دوم به کار بستن سازوکارهای لازم برای تشویق کارکنان ساعی و تنبیه کارکنان خاطی، که به نظرمی‌رسد ضعف و نارسایی در موارد فوق مانعی در اجرای طرح تکریم و رسیدن به اهداف آن است.

**۲. موانع فرایندی:** موانع فرایندی، نبودن عواملی است که سازمان‌ها در فرایند ارائه خدمات مؤثر به آنها بسیار نیاز دارند. وجود این عوامل برای انجام سریع و دقیق امور ضروری به نظرمی‌رسد. مثلاً برای احصاء و اصلاح روش‌های انجام کار وجود نیروی انسانی خبره در زمینه سرشماری، اصلاح و مستندسازی فرایندها بسیار مهم است. همچنین وجود امکانات و تکنولوژی مناسب، برای انجام دقیق و سریع امور ضروری است، که البته نبود و یا کمبود این عوامل می‌تواند مانعی در اجرای مؤثر طرح تکریم باشد.

**۳. موانع فرهنگی:** عواملی هستند که مانع فرهنگ‌سازی مناسب برای اجرای درست طرح می‌شوند. مثل ضعف در آموزش مستمر اجرای طرح تکریم برای کارکنان و ناکارآمدی منشور اخلاقی سازمان.

**۴. موانع اطلاعاتی:** موانع اطلاعاتی عواملی هستند که اطلاع‌رسانی (درباره خدمات و نحوه ارائه خدمات به مردم،

مدارک موردنیاز، شرایط لازم و ...) را با مشکل مواجه می‌کند. از جمله این عوامل به نارسایی الگوی اطلاع‌رسانی و ضعف پایگاه اطلاع‌رسانی سازمان‌ها می‌توان اشاره کرد.

طرح تکریم ارباب‌رجوع نقاط ارزشمند و کاربردی دارد، اما وجود این موانع و بی‌توجهی به نقاط ارزشمند و مؤثر آن موجب شده تا سازمان‌های دولتی، طرح تکریم را به‌طور ناقص و بیمارگونه اجرا کنند. سازمان‌های دولتی نیازمند شناخت موانع و مزیت‌ها برای اجرای بهتر طرح تکریم هستند؛ لذا رویکرد آسیب‌شناسی این امکان را فراهم می‌آورد، تا علاوه بر شناخت موانع و مشکلات اجرای طرح به جنبه‌های مؤثر و مفید آن نیز توجه شود. از این رو محققان سعی دارند تا با رویکرد آسیب‌شناسی، اولاً موانع و مشکلات موجود در اجرای طرح تکریم را شناسایی کرده و برای از بین بردن آن‌ها راه‌حل‌هایی ارائه دهند، و ثانیاً بر تقویت جنبه‌های مفید و مؤثر در اجرای طرح تکریم نیز تأکید کنند.

با توجه به جامعه آماری تحقیق که سازمان‌های دولتی استان قم (مطالعه موردی شهر قم) را تشکیل می‌دهد، سؤال اصلی این تحقیق چنین است: (موانع اصلی در اجرای طرح تکریم ارباب رجوع در سازمان‌های دولتی شهر قم کدامند؟)

### مروری بر پیشینه و ادبیات تحقیق

در جوامع دموکراتیک، دولت‌ها و به ویژه سازمان‌های دولتی نماینده شهروندان هستند و از طرف آنان فعالیت می‌کنند. پس شهروندان ارباب‌رجوع سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند (شخصی که برای انجام امور خود به نماینده خود مراجعه می‌کند). پس بر دولت‌هاست که خدمات موردنیاز شهروندان یا ارباب‌رجوع خود را با تلاشی مستمر و هماهنگ ارائه دهند. دولت‌ها می‌بایست نیازهای شهروندان خود را تشخیص دهند و تأمین آن‌ها را هدف خود بدانند. برای این مقصود وجود برنامه‌ای جامع و تلاشی هماهنگ و مستمر بین سازمان‌های دولتی ضروری است. صاحب‌نظران یکی از شاخص‌های پیشرفت و رسیدن به اهداف دولت را، رضایت ارباب‌رجوع از

جدول شماره ۱: موانع اجرای طرح تکریم، منبع، تحقیقاتی

موانع مدیریتی	موانع فرایندی
۱. نبود سیستم بازخورد مناسب ۲. نارسایی در سازوکارهای لازم (ائم از قانونی و مالی) برای تشویق و تنبیه کارکنان	۱. نبود نیروی انسانی خبره برای احصا، اصلاح و مستندسازی فرایندها و روش‌ها ۲. کمبود امکانات و تکنولوژی مناسب
موانع فرهنگی	موانع اطلاعاتی
۱. ضعف در آموزش مستمر اجرای طرح تکریم برای کارکنان ۲. ناکارآمدی منشور اخلاقی سازمان	۱. نارسایی الگوی اطلاع‌رسانی ۲. ضعف پایگاه اطلاع‌رسانی

خدمات دولتی می‌دانند (۴).

در ایران موضوع رضایتمندی ارباب‌رجوع با فرمان رهبر معظم انقلاب (که سال ۸۱ را سال نهضت خدمت‌رسانی به ارباب‌رجوع عنوان فرمودند) و با برنامه‌ای تحت عنوان «تکریم ارباب‌رجوع» از سوی دولت پیگیری و اجرا شد که تمامی سازمان‌های دولتی به اجرای آن برنامه موظف شدند. در مسیر اجرای این طرح سازمان‌های دولتی همواره با موانع و فرصت‌هایی روبرو هستند که بی‌توجهی به آن‌ها موجب عدم موفقیت آنان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده دولت می‌شود.

تحقیقات و بررسی‌های پژوهشگر حاکی از آن است که از تاریخ تصویب و اجرای «طرح تکریم ارباب‌رجوع» تاکنون (پس از گذشت ۶ سال) پژوهشی به صورت علمی در خصوص بررسی موانع و فرصت‌های موجود در اجرای طرح تکریم انجام نشده، و دلایل عدم موفقیت اجرای طرح در بعضی از سازمان‌های دولتی هنوز نامشخص است. بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در سال‌های اخیر، درباره اثربخشی طرح تکریم و میزان رضایتمندی ارباب‌رجوع بوده است. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

پژوهش عباسی (۱۳۸۶) «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های طرح تکریم ارباب‌رجوع» (۵)، پژوهش رضایی (۱۳۸۵) «بررسی میزان اثربخشی طرح تکریم ارباب‌رجوع در شرکت ملی پخش» (۶)، پژوهش حبیبی (۱۳۸۵) «رابطه طرح تکریم ارباب‌رجوع با کیفیت خدمات در بخش عمومی» (۷)، پژوهش مهراییان (۱۳۸۵) «طرح تکریم ارباب‌رجوع در بیمارستان‌های آموزشی رشت» (۸)،

پژوهش نعیمی (۱۳۸۳) «بررسی میزان اثربخشی طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری» (۹). پژوهش لطیفی (۱۳۸۳) «نقش طرح تکریم در تحول اداری از دیدگاه کارکنان شبکه بهداشت و درمان بوکان و ارائه راهکارهای اجرایی» (۱۰)، منوریان، عباس (۱۳۸۲) «پروژه شناسایی و تعیین عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان و خدمت‌گیرندگان از بخش‌های مختلف صنعت» (۱۱).

بررسی‌های محققان حاضر حاکی از آن است که موانع و مزیت‌هایی در اجرای طرح تکریم ارباب‌رجوع وجود دارد که از دید سازمان‌ها مخفی بوده و ضروری است تا اینگونه موانع و مزیت‌ها به صورت علمی شناسایی شده و برای آن‌ها راه‌حل‌های مناسب ارائه شود. در واقع آسیب‌شناسی که مبتنی بر برنامه باشد، حساس‌ترین مرحله‌ای است که در آن باتوجه به الگویی مناسب می‌توان از مشکلات سازمانی درک و شناخت نسبی پیدا کرد، و از طریق گردآوری و تحلیل اطلاعات و ارایه بازخورد، اطلاعات مفیدی برای مدیران و کارکنان درباره مسئله فراهم کرد (۱۲). به‌طور کلی آسیب‌شناسی به جای آنکه شدیداً روی شناسایی نقاط ضعف تمرکز کند، باید نقاط قوت و مناسبی که در سازمان و طرح‌ها می‌توانند استفاده و توسعه داده شوند را شناسایی کنند (۱۳).

پژوهش حاضر سعی دارد با نوآوری و استفاده از رویکرد آسیب‌شناسی، به بررسی موانع و مزیت‌ها در اجرای طرح تکریم بپردازد، تا ابتدا دلایل عدم موفقیت طرح تکریم در برخی از سازمان‌های دولتی مشخص، و ثانیاً جنبه‌های مثبت و مؤثر موجود در اجرای طرح تکریم معرفی شود.

## تاریخچه خط‌مشی‌ها و طرح‌های اجرایی دولت در خصوص تکریم ارباب‌رجوع

برنامه اول عمرانی: در تبصره ۲۲ ماده برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مصوب بهمن‌ماه ۱۳۶۸ به منظور تحقق برنامه به دولت اجازه داده شد اقدامات اصلاحی را در زمینه مدیریت و نیروی انسانی، سازماندهی و تشکیلات و روش‌ها انجام بدهد.

برنامه دوم عمرانی: در بند دوم قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مصوب فروردین ماه ۱۳۷۳ مجلس، اصلاح ساختار نظارتی، اجرایی و قضایی کشور در تحقق اهداف برنامه از طریق اقدامات اصلاحی مطرح است (۱۴).

در فصل اول قانون برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مصوب ۱۳۷۹ مجلس شورای اسلامی، تحت عنوان اصلاح ساختار اداری و مدیریت، به منظور تصحیح و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازماندهی، ساختار اداره امور کشور، سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت منابع انسانی، مقررات، کاهش تصدی‌های دولت و افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی، ترکیب صلاحیت‌ها و وظایف و اختیارات مشخص شد (۱۵). در ماده ۱۴۲ برنامه چهارم توسعه آمده است که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دستگاه‌های موضوع ماده (۱۶۰) این قانون موظفند به منظور افزایش پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی در مقابل مردم، با استفاده از فناوری‌های نوین اداری و بازنگرایی و مهندسی فرایندها و روش‌ها و رشد شاخص‌های مربوط به مشتری‌مداری و آموزش اداری مردم و توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد و راهکارهای لازم برای جلوگیری از مفاسد اداری، سطح کیفی خدمات خود را افزایش داده و در تدوین ضوابط و مقررات و بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌های ذی‌ربط رضایت و تکریم ارباب‌رجوع را به عنوان یکی از اهداف اصلی و تأثیرگذار در سرنوشت اداری و استخدامی کارکنان ملحوظ نمایند. در ماده‌های ۲۵ و ۲۶ و ۲۷ و ۲۷ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب هشتم مهرماه ۱۳۸۶ کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی، کارکنان سازمان‌ها را موظف کرده تا با رعایت موازین اخلاقی و وظایف خود را به نحو احسن (در راه خدمت به مردم) با

در نظر گرفتن حقوق آن‌ها انجام دهند. و در جای دیگر بیان می‌دارد که "دستگاه‌های اجرایی مکلفند مردم را با حقوق و تکالیف خود در تعامل با دستگاه‌های اجرایی آشنا کنند".

### تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع

تکریم به عبارتی، مراعات و توجه ویژه به ارباب‌رجوع است که ریشه آن در ارزش‌های انسانی و اصول اخلاقی پذیرفته تمامی افراد جهان است. روکیچ<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) تکریم را عدالت، صداقت و شرافت در تعاملات انسان‌ها می‌داند. همچنین گات<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) تکریم را یک اصل بنیادی در راهنمایی فعالیت‌های کارکنان می‌داند (۱۶). تکریم در لغت به معنای گرمی‌داشتن، محترم‌شمردن و عزیز و ارجمندشمردن است و برای اینکه سازمان‌ها در مقابل ارباب‌رجوع تکریم کنند، ابتدا لازم است به کرامت انسانی توجه شود. کرامت انسانی عبارت است از به فعالیت‌درآوردن فضایل و معنادادن به آن‌ها از طریق خودشناسی و خداشناسی برای به‌وجودآوردن راهبردهای عملی برای اصلاح جامعه و سازمان. ارباب‌رجوع سازمان‌ها در مقام یکی از ذی‌نفعان مهم بایستی مورد احترام و تکریم قرارگیرند، اما اینکه سازمان‌ها به صورت یک‌پارچه و هماهنگ برای ارباب‌رجوع و مشتری اهمیت قائل شوند و به او احترام گذارند یک‌شبه به‌وجود نمی‌آید، بلکه این امر فرایندی است که به تغییر نگرش و در نهایت به ترویج فرهنگ تکریم ارباب‌رجوع نیاز دارد (۱۷).

### رضایت ارباب‌رجوع در بخش دولتی

رضایتمندی یا نارضایتی ارباب‌رجوع نتیجه انتظارات او از خدمات و مقایسه آنچه را درک کرده با خدمات و کیفیتی که دریافت کرده است می‌باشد (۱۸). نیازها و انتظارات مشتریان (ارباب‌رجوع) بخش دولتی ممکن است با یکدیگر در تعارض باشند. حتی ممکن است نیازها و انتظارات فرد با مصالح سیاسی و اجتماعی سازگاری نداشته‌باشد، اما در هر صورت مشتریان (ارباب‌رجوع) بخش دولتی انتظارات به حقی دارند که باید برآورده‌شود (۱۹). برخی محققان کیفیت خدمات را وسیله‌ای برای دستیابی به رضایت ارباب‌رجوع می‌دانند که ناشی از

1. Rokeach  
2. Gaut

ارباب‌رجوع از ویژگی‌های سازمان‌های ارباب‌رجوع محور است که آرامش ذهنی و فکری ارباب‌رجوع به‌وجود می‌آید. سازمان ارباب‌رجوع محور به تحقیق و تشخیص نیازها و نظرات ارباب‌رجوع اهمیت می‌دهد و نظرات آن‌ها را در برنامه‌ریزی و ارزیابی خدمات تأثیر می‌دهد تا از این طریق اعتماد و سلامت فکری مراجعان را درباره خود جلب کند (۲۵).

سازمان‌ها و ادارات ارباب‌رجوع محور همواره در پی بالابردن آگاهی کارکنان درباره وظایف خود هستند. علاوه بر آن در اطلاع‌رسانی به ارباب‌رجوع از شیوه‌های مناسب بهره‌جسته و سطح آگاهی ارباب‌رجوع را درباره روند کاری و مسائل سازمانی افزایش می‌دهند. سازمان‌های ارباب‌رجوع محور وقت‌شناس‌اند و برای انجام کار به موقع و بدون تأخیر اهمیت زیادی قائل‌اند. با ارباب‌رجوع با ادب و احترام برخورد می‌کنند و خواسته‌های مراجعه‌کنندگان را درک می‌کنند و همواره اهداف خود را بر اساس کرامت انسانی و ارزش‌نهادن به انسان‌ها تنظیم می‌کنند و خود را خدمت‌گذار مردم می‌دانند و با تهیه منشورهای رفتار کارکنان همواره به آن توجه کرده و اعتماد عمومی را از طریق ارائه خدمات مطمئن جلب می‌کنند. (۲۶)

### پاسخ‌گویی و تقویت تعهد نسبت به ارباب‌رجوع

پاسخ‌گویی را جواب‌گویی در برابر یک شخص به دلیل عملکرد مورد انتظار می‌دانند. (۲۷) و یا نیروی پیش‌برنده‌ای که به افراد کلیدی خدمتگذار فشار می‌آورد تا در قبال عملکرد خود مسئول باشند و برای اجرای خدمات عمومی از مردم کسب اعتماد کنند (۲۸). فرض بر آن است که هر یک از افراد جامعه می‌توانند کسی را، از کارکنان عادی تا بالاترین رده‌ها در دولت پیدا کنند که مسئولیت و اقدام مشخص دولت را بر عهده گیرد (۲۹). این اولین و شاید مهم‌ترین تعهد، تعهد نسبت به ارباب‌رجوع است. به‌طور کلی، برای اثربخشی تک‌ریم در بعد تقویت تعهد نسبت به ارباب‌رجوع، می‌بایست کیفیت‌های زیر از طریق آموزش در افراد ایجاد شود.

- ◀ آموزش برآورد مداوم نیازهای ارباب‌رجوع؛
- ◀ آموزش اینکه همیشه حق با ارباب‌رجوع است؛
- ◀ آموزش پاسخ‌گویی به موقع و صحیح به ارباب‌رجوع؛
- ◀ آموزش حق‌شناسی به ارباب‌رجوع (۱۷).

عدالت و تساوی در دریافت خدمات، دسترسی آسان و مقبولیت از نظر دریافت‌کنندگان می‌باشد. در تحقیقی مؤلفه‌هایی برای به‌دست‌آوردن رضایت ارباب‌رجوع در بخش دولتی بررسی شده که به اختصار عبارت است از کیفیت اطلاعات دریافت‌شده، قابلیت اعتماد، رفتار مناسب کارکنان، عدم تأخیر در ارائه خدمات، فضای برای انتظار و استراحت، وسایل و امکانات رفاهی و بهداشتی، و دیگر امکاناتی که دریافت خدمات را آسان‌تر سازد (۲۰).

### تفاوت ارباب‌رجوع<sup>۱</sup> با مشتری<sup>۲</sup>

هرچند دو کلمه ارباب‌رجوع و مشتری یک شخصیت را در ذهن تداعی می‌کنند، اما تفاوت فاحشی با هم دارند. مشتری همان کسی است که نیاز خود را خود تعریف می‌کند، کالا و خدمات ما را مصرف می‌کند و حاضر است بابت آن هزینه مناسبی بپردازد، اما زمانی این هزینه را تقبل می‌کند که در خدمات و کالاهای تحویلی ارزشی را ببیند که پرداخت آن هزینه را توجیه‌کنند (۲۱). منظور از مشتری یا ارباب‌رجوع در بخش دولتی شخص (ارباب‌رجوع، مردم) گروه کار یا واحد اداری و به‌طور کلی گیرندگان خدمت از سازمان‌های دولتی است (۲۲). ارباب‌رجوع مانند مشتری حالت تعاملی و طرفینی ندارد. بلکه خدمات یک‌جانبه را شامل می‌شود که در آن فروشنده‌ها، اطلاعات مشتری نسبت به موضوع معامله را دارند، اما خریدار نمی‌تواند به سادگی آن اطلاعات را به‌دست‌بیاورد، درحالی‌که سخت به آن نیازمند است، مثل خدمات درمانی، خدمات علمی، خدمات آموزشی و پژوهشی (۲۳).

### سازمان‌های ارباب‌رجوع محور

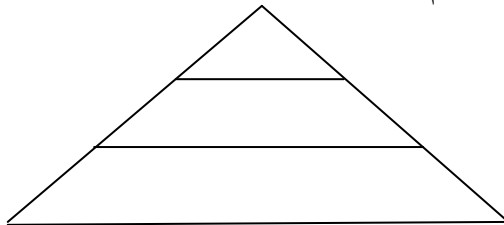
در تعریفی از خدمت‌گرایی دو بعد را باید در نظر گرفت، اول جو و محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و دوم می‌بایست فهم و درک سنجیده‌ای از باورها، ادراکات، عقاید و رفتار کارکنان به‌دست‌آورد. سازمانی که مجموعه‌ای از سیاست‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌هایی که رفتار خدمت‌مدار را تشویق و خدمات با کیفیت ارائه می‌دهد را سازمان خدمت‌محور گویند (۲۴). توجه به نیازهای ارباب‌رجوع و رفع مشکلات و تسریع در انجام کارهای

1. client  
2. Customer

فقط ۵ درصد به دایره ارتباط با مشتری (ارباب رجوع) شکایت می‌کنند و این دایره شکایات مشتریان را به مدیران عالی انعکاس می‌دهد. ۵۰ درصد شکایت می‌کنند، اما بعد از شکایت خود منصرف می‌شوند، ۴۵ درصد راضی نیستند، اما شکایت نمی‌کنند (۳۳).

۱. به دایره ارتباط ارباب رجوع شکایت می‌کنند و این دایره به مدیران عالی گزارش می‌کند. ۵٪
۲. شکایت می‌کنند بعد از شکایت خود دست می‌کشند ۵۰٪
۳. راضی نیستند، اما شکایت نمی‌کنند ۴۵٪

شکل ۱: هرم شکایات مراجعان به سازمانها (۳۱)



به یقین یکی از علائم ارتباط با مشتریان (ارباب رجوع)، عدم وجود شکایت از جانب آنان است. هیچ کس همیشه راضی نیست به خصوص در درازمدت مگر آنکه مشتری صادق نباشد. به موجب آمارهای بسیار دقیق، مشخص شده است که شاکیان دو برابر مشتریانی که مشکل خدماتی داشته‌اند، اما شکایت نکرده‌اند ارزش دارند (۳۴).

### اطلاع‌رسانی

منظور از اطلاع‌رسانی ارائه خدمات به مردم؛ اطلاع‌رسانی از نحوه ارائه خدمات، مستندات روش انجام کار و غیره از طریق وسایل ارتباط جمعی، رسانه‌ها، فنون و طرق مختلف نشر اطلاعات از طریق دستگاه‌ها و مراکز اطلاعاتی می‌باشد، به نحوی که هر یک از مصرف‌کنندگان اطلاعات اعم از عام و خاص بتوانند به منبع آن اطلاع با حداقل زمان و هزینه به گونه‌ای مطلوب دسترسی داشته باشند. در این سیستم از تمامی رسانه‌ها با ساخت‌های متفاوت تصویری، شنیداری، گفتاری و نوشتاری استفاده می‌شود به طوری که امکان دسترسی همه طبقات اجتماعی به اطلاعات به‌طور مستقیم و غیرمستقیم امکان‌پذیر می‌شود (۱) ارتباط‌گیری در عرصه کار و حرفه بستگی به یک متدولوژی ارتباط دارد. این متدولوژی در سه اصل استوار است:

آموزش کارکنان خط اول که مستقیماً با مراجعان در ارتباط هستند بسیار مهم است و باید یک‌سری مهارت‌های پایه و ابتدایی به افراد آموزش داد مثل رفتار مؤدبانه با مراجعان، ارائه خدمت با یک لبخند، تشکر از مراجعان و ...، اینها حداقل باعث رضایت ظاهری مراجعان می‌شود. آموزش‌های کار تیمی، حل مشکل، مهارت روابط، تعامل انسانی و دیگر آموزش‌هایی که کارکنان را تقویت کند تا خدمات مفید و مؤثری به مردم ارائه‌دهند، موجب بالا رفتن کیفیت خدمات و رضایت درونی مراجعان از سازمان می‌شود (۲۰).

### اهمیت سیستم بازخورد مؤثر در رضایت ارباب رجوع

امام خمینی (ره) فرمودند: "بدون پشتیبانی مردم نمی‌شود کارکرد و پشتیبانی هم به این نیست که مردم الله‌اکبر گویند، این پشتیبانی نیست، پشتیبانی این است که شما مجال به آن‌ها بدهید همکاری کنند، وقتی شما این مجال را دادید مردم کمک شما هستند" (۳۰). نارضایتی ارباب رجوع را از بازخوردهای به‌دست‌آمده از شکایات و یا پیشنهادها می‌توان به‌دست‌آورد. این اطلاعات را می‌توان از روش‌هایی مانند شکایات مطرح‌شده، صحبت‌هایی که بی‌اختیار درباره رضایت خود و دیگر بازخوردها مطرح می‌کنند، گزارشات، بررسی‌های زمینه‌یابی رضایت به‌دست‌آورد (۳۱). ارباب رجوع تمایل دارد، کیفیت خدمات را از مقایسه سطح واقعی خدمت دریافت‌شده با انتظارات خود ارزیابی کند. نداشتن اطلاعات کافی درباره سطح انتظارات مراجعان، نوع عملکرد سازمان، چگونگی درک مراجعان از خدمات، نبود سیستم بازخورد مناسب موجب گمراهی سازمان در سیاست‌گذاری، رویه‌های کاری و نوع عملکرد سازمان می‌شود (۳۲) در نتیجه برای درک انتظارات ارباب رجوع در وهله نخست به جمع‌آوری شکایات آنان می‌توان پرداخت. بسیاری از سازمان‌ها نمی‌دانند که چند شکایت به آن‌ها ارسال شده، زیرا فقط اداره خاصی مثل روابط عمومی یا اداره ارتباط با مشتری، شکایت‌های رسمی مکتوب یا شفاهی مشتریان (ارباب رجوع) را ثبت می‌کند؛ ضمن اینکه به شکایت‌های شفاهی توجه چندانی نمی‌کنند، شاید تعداد این شکایات‌ها ۱۰ برابر شکایت‌های کتبی و رسمی باشد. از کل شکایات

۵. سازگاری درون منشور از دیگر ویژگی‌های آن است (۳۷).

چندین روش وجود دارد که بدان وسیله می‌توان دیگران را مطمئن ساخت در سیاست‌های سازمان، اصول اخلاقی رعایت می‌شود و سازمان به آن پایبند است، این روش‌ها عبارت‌اند از:

الف) تعیین مرامنامه مبنی بر اینکه سازمان اصول اخلاقی را رعایت می‌کند؛

ب) تشکیل کمیته‌هایی که بر رعایت اصول اخلاقی ناظرند (کمیته‌های بازرسی، دفاتر بازرسی، کمیته انضباطی) (۱).

### کیفیت خدمات در بخش دولتی

خدمت را می‌توان به معنی نوجه به نیازهای افراد شامل کمک‌کردن، سهیم‌شدن، بخشیدن تا رسیدن به نیازهای افراد دانست. خدمت محصولی است از نتیجه یک فرایند و کوشش مستمر که نتیجه آن به گیرنده آن ارائه می‌شود (۳۸) کیفیت خدمات حدی است که نیازها و انتظارات مراجعان را برآورده می‌سازد. کیفیت خدمات، فاصله بین انتظارات مراجعان از خدمات با آنچه که آن‌ها از خدمات درک و دریافت می‌کنند دانست (۳۹)، اگر مراجعان انتظارات زیادی از سازمان داشته‌باشند و کیفیت خدماتی که دریافت می‌کنند از حد مورد انتظار آن‌ها کمتر باشد، به‌طور طبیعی به نارضایتی مراجعان منجر می‌شود. پس یکی از عوامل مهم که کیفیت بخش دولتی را می‌تواند بهبودبخشد تحقیق درباره نیازها و انتظارات مراجعان است (۳۲). رویکرد مدیریت کیفیت در بخش دولتی کار چندان آسانی نیست. دراکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) در مسیر کیفیت برتر موانعی را بررسی می‌کند که باید بر آن‌ها غلبه کرد. برخی از این موانع عبارت است از: نداشتن اهداف مشخص، نبود یک نگرش تجربه‌گرا، نداشتن ارزیابی مشخص از عملکرد به منظور یادگیری از تجارب گذشته، بی میلی در پیگیری برنامه‌ها و ترک آن‌ها. از طرفی دمینگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) مشکلات دیگری که در هر دو بخش خصوصی و دولتی وجود دارد را مطرح می‌کند، مثل نداشتن بینش و بصیرت، تأکید در کوتاه‌مدت‌نگریستن، اثرات منفی از نبود ارزیابی عملکرد درست، افزایش هزینه‌های بی‌فایده (۴۰)

◀ شناخت جایگاه، ویژگی‌های شخصی و محیط دریافت‌کننده پیام؛

◀ برگزیدن رسانه‌های مطلوبی که هم با محتوای پیام مناسب باشد و هم با نیازهای دریافت‌کننده پیام؛

◀ تهیه پیام و ارائه آن، به‌طوری‌که امتیازات رسانه انتخابی به حداکثر برسد (۳۵).

### منشور اخلاقی

در هر سازمان قوانین غیررسمی وجود دارد که رفتار افراد را هدایت‌کرده و تحریم‌های رسمی و غیررسمی نیز وجود دارد که از آن‌ها استفاده می‌شود. منشور رفتاری یا اخلاقی رویکردی رسمی‌تر است که در بخش خصوصی و عمومی به‌طور فزاینده‌ای استفاده می‌شود. به این ترتیب یکی از روش‌های قانونمندسازی رفتارها در سازمان استفاده از منشور رفتاری، نظامنامه، مرامنامه، یا منشور اخلاقی<sup>۱</sup> است. یک منشور اخلاقی می‌تواند به عنوان بیانیه‌ای عمومی درباره اصول اخلاقی استفاده شود (۳۶). باید یک همبستگی بین اصول منشور و فعالیت سازمان وجود داشته‌باشد. در تدوین منشور اخلاقی باید علاوه بر در نظر گرفتن اهداف سازمان به ارزش‌های مشترک و فرهنگ مختلف کارکنان توجه شود و اصولی تدوین شود که برای اجرای آن مورد پذیرش افراد باشد. با تعهد و پیگیری مستمر مدیر سازمان می‌توان اصول پذیرفته‌شده منشور را به زندگی روزمره کارکنان وارد کرد (وفاداری به اجرای اصول را در افراد درونی کرد) (۴).

### شرایط کارآمدی منشور اخلاقی

کارایی و اثربخشی منشور اخلاقی در سازمان مرهون ویژگی‌های خاصی است که به اختصار بیان می‌کنیم:

۱. منشور اخلاقی باید کامل باشد؛
۲. منشور اخلاقی باید تحقق‌پذیر، عملی و قابل اجرا باشد؛
۳. منشور اخلاقی باید بر ملاک نهایی اخلاق به گونه‌ای مبتنی باشد که ارزش ذاتی و اصالت آن را حفظ کند؛
۳. مهم‌ترین خصیصه منشور کارآمد، عاری بودن از هرگونه ابهام است؛
۴. ویژگی دیگر منشور اخلاقی، ترتیب منطقی در بیان تعهدات و مسئولیت‌های سازمان است؛

2. drocker  
3. deming

1. Ethical Charter



## اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق شناسایی موانع و مزیت‌ها در اجرای طرح تکریم ارباب‌رجوع در سازمان‌های دولتی است، و در قالب این هدف اصلی، اهداف فرعی تحقیق عبارت‌اند از:

- ◀ بررسی کمبودها و ضعف‌های سازمان و ارائه راه حل برای برطرف کردن آن‌ها همچنین بررسی فرصت‌ها و نقاط قوت سازمان‌ها با تأکید بر حفظ آن‌هاست؛
- ◀ ارائه راه حل و راه‌کارهایی برای سرعت‌بخشیدن به اجرای صحیح و درست طرح است؛
- ◀ آگاه‌ساختن مدیران و کارمندان سازمان‌های دولتی از آسیب‌های وارد در اجرای طرح تکریم ارباب‌رجوع، که امید است این آگاه‌سازی موجب پیشبرد اهداف طرح تکریم ارباب‌رجوع و پیشرفت و توسعه سازمان‌های دولتی می‌شود.

## مدل مفهومی تحقیق

برای تنظیم گزاره‌های تحقیق به مدل مفهومی نیاز است که مدل مفهومی این پژوهش، مدلی پژوهشگر ساخته و مبتنی بر مدل‌ها و الگوهای عملی ارائه‌شده به وسیله صاحب نظران و همچنین اهداف طرح تکریم ارباب‌رجوع است. برای ساخت مدل تحقیق علاوه بر اهداف طرح تکریم، از مؤلفه‌ها و شاخصهای سه مدل خارجی نیز استفاده شد که عبارتند از مدل (اندی مور، ۲۰۰۵) که مؤلفه و شاخصهای سیستم بازخورد از آن استفاده شد (۳۱)، از مدل (ریچارد سویت، ۲۰۰۱) مؤلفه و شاخصهای کمبود امکانات و تکنولوژی مناسب استنباط شد (۴۱) و مؤلفه الگوی اطلاع‌رسانی و شاخصهای آن از مدل (اوتساکا و دیگران، ۲۰۰۷) استفاده شده است (۴۲). از اهداف طرح تکریم برای تدوین مؤلفه‌ها؛ سازوکارهای مدیریتی، سیستم بازخورد سازمان، آموزش کارکنان، منشور اخلاقی و شاخصه‌های پایگاه اطلاع‌رسانی استفاده شده است (۲)، لذا برای اطمینان از روایی مدل، با نظرخواهی از اساتید و خبرگان، و با استفاده از روش روایی محتوا و نرم‌افزار SPSS روایی مدل را سنجیدیم، که ۸۳ درصد خبرگان مدل را دارای روایی می‌دانستند.

## فرضیه‌های تحقیق

با الهام از این مدل مفهومی، فرضیات تحقیق تدوین شده‌اند

که شامل یک فرضیه اهم، ۴ فرضیه اصلی، و ۸ فرضیه فرعی می‌باشد.

**فرضیه اهم:** بین موانع مدیریتی، فرایندی، فرهنگی و اطلاعاتی با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد.

**فرضیه اصلی ۱:** بین موانع مدیریتی با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی ۱

۱-۱. بین نبود سیستم بازخورد مناسب با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد؛

۱-۲. بین نارسایی سازوکارهای لازم (اعم از مالی و قانونی) با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد.

**فرضیه اصلی:** بین موانع فرایندی با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی ۲

۲-۱. بین کمبود امکانات و تکنولوژی مناسب با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد؛

۲-۲. بین نبود نیروی انسانی خبره (احصاء و اصلاح روش‌های انجام کار)، با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد.

**فرضیه اصلی ۳:** بین موانع فرهنگی با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی ۳

۳-۱. بین ضعف آموزش کارکنان با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد؛

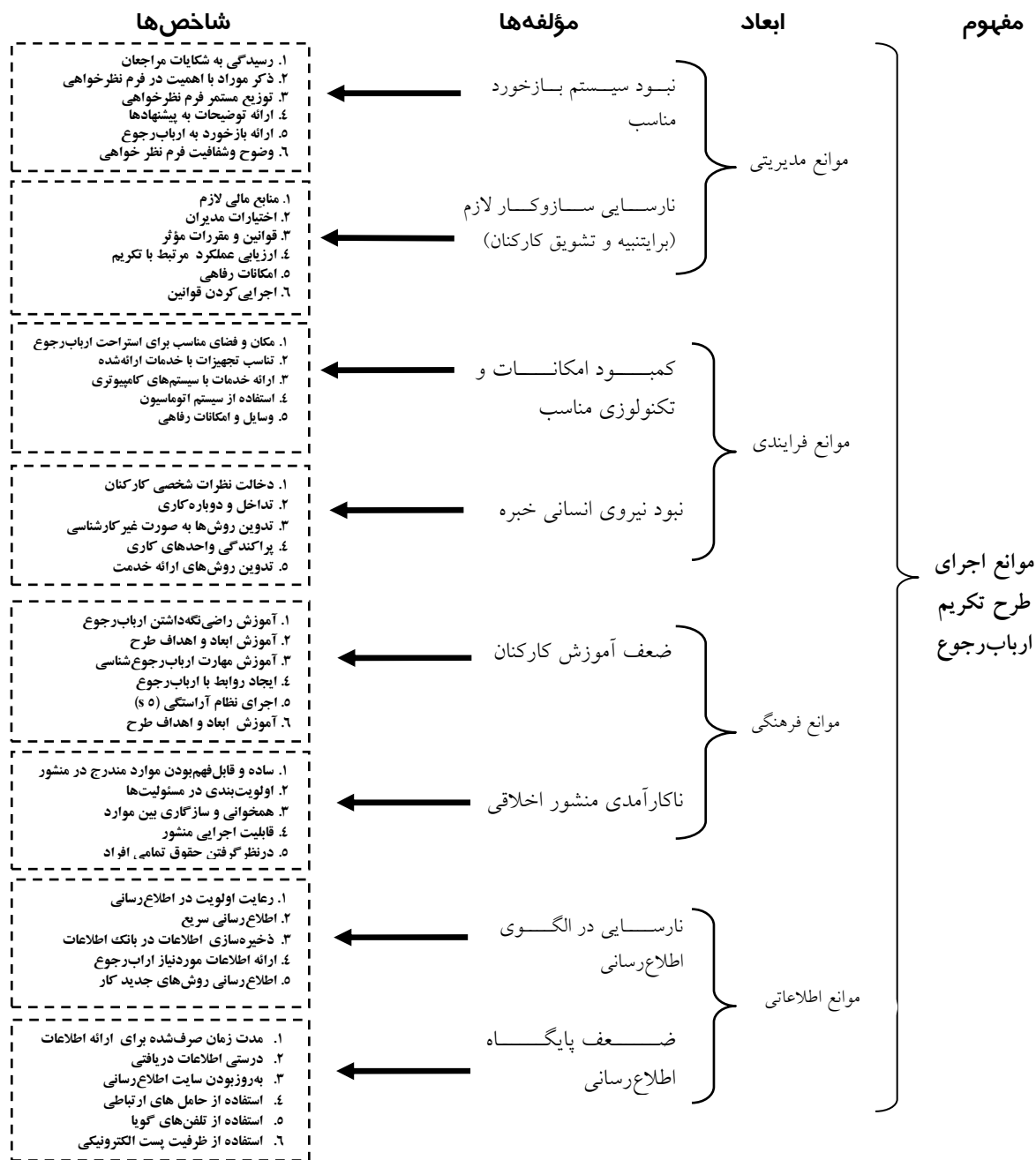
۳-۲. بین ناکارآمدی منشور اخلاقی با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد.

**فرضیه اصلی ۴:** بین موانع اطلاعاتی با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی ۴

۴-۱. بین نارسایی الگوی اطلاع‌رسانی با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد؛

مدل مفهومی تحقیق (منبع، پژوهشگر)



پرسشنامه از فنون دیگری از جمله مصاحبه ساختمند، مشاهده و تحلیل محتوا برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است.

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری ما کل سازمان‌های دولتی شهر قم است. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، ابتدا سازمان‌ها را به دو دسته سازمان‌هایی که طرح تکریم را اجرا کرده‌اند و

۲-۴. بین ضعف پایگاه اطلاع‌رسانی با عدم موفقیت طرح تکریم ارباب‌رجوع در اجرا رابطه مستقیم وجود دارد.

### نوع و روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است، چراکه در جهت حل یک مشکل است و از نتایج آن می‌توان به‌طور عملی استفاده کرد. از نظر روش تحقیق، این تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد، زیرا علاوه بر

ابتدا میانگین تعداد مراجعان به سازمان‌ها را در طول یک هفته به دست آوردیم، سپس با فرمول نمونه‌گیری از جامعه نامحدود، تعداد نمونه ارباب‌رجوع تعیین شده و با استفاده از نسبت، سهم هر یک از سازمان‌ها در تعداد نمونه مورد نیاز از ارباب‌رجوع مشخص شد.

$$n \geq \frac{\left(\frac{z\alpha}{2}\right)^2 \times p(1-p)}{(d)^2} = \frac{3.84 \times .25}{(.07)^2} = 196$$

همچنین برای انتخاب نمونه از میان کارکنان ابتدا اطلاعات مربوط به تعداد کارکنان را به‌طور جداگانه از هر سازمان دریافت کردیم. سپس با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، تعداد نمونه مورد نیاز از کارکنان سازمان‌ها را تعیین کرده و با استفاده از نسبت، سهم هر یک از سازمان‌ها در تعداد نمونه و تقسیم پرسشنامه مشخص شد.

$$n \geq \frac{N\left(\frac{z\alpha}{2}\right)^2 \times p(1-p)}{(N-1)(d)^2 + \left(\frac{z\alpha}{2}\right)^2 p(1-p)} = \frac{350(1.96)^2 \times .25}{349(.06)^2 + (1.96)^2 \times .25} = 152$$

جدول شماره ۲: ساختار پرسشنامه ارباب‌رجوع

ابعاد	مؤلفه
مدیریتی	نبود سیستم بازخورد مناسب
فرایندی	کمبود امکانات و تکنولوژی مناسب
اطلاعاتی	ضعف پایگاه اطلاع‌رسانی

جدول شماره ۳: ساختار پرسشنامه کارکنان

ابعاد	مؤلفه
مدیریتی	نارسایی در سازوکارهای لازم مدیریتی
فرایندی	نبود نیروی انسانی خبره
فرهنگی	ضعف آموزش کارکنان
	ناکارآمدی منشور اخلاقی
اطلاعاتی	الگوی اطلاع‌رسانی نامناسب

برای تعیین روایی محتوایی و صوری، ۲۵ نفر از خبرگان، (از جمله اساتید دانشگاه و کارشناسان مسئول اجرای طرح در سطح استان و مدیران برجسته سازمان‌های موفق) ابزار اندازه‌گیری را اصلاح و تأیید کردند. اعتبار پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ برآورد شد؛ که پرسشنامه ارباب‌رجوع دارای آلفای ۰/۹۳ و پرسشنامه کارکنان دارای آلفای ۰/۸۳ می‌باشد که حاکی اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری است.

سازمان‌هایی که هنوز طرح تکریم را اجرا نکرده‌اند تقسیم کردیم. جامعه آماری هدف را سازمان‌هایی قراردادیم که طرح تکریم ارباب‌رجوع را اجرا کرده‌اند. باز هم این سازمان‌ها را به دو دسته سازمان‌های موفق و سازمان‌هایی با عملکرد متوسط یا ضعیف در اجرا تقسیم کردیم. (یادآور می‌شویم که تقسیم‌بندی اولیه بر اساس اظهارات کارشناسان معاونت منابع انسانی استناداری انجام شد). با در نظر گرفتن محدودیت‌های تحقیق، ۶ سازمان را به عنوان نمونه آماری از جامعه هدف انتخاب کردیم. از این تعداد ۲ سازمان به عنوان سازمان‌های موفق و ۴ سازمان به عنوان سازمان‌هایی با عملکرد متوسط یا ضعیف در اجرا انتخاب شدند. ارباب‌رجوع و کارکنان این سازمان‌ها به عنوان نمونه آماری برای جمع‌آوری داده و اطلاعات مورد نیاز انتخاب شدند. برای به دست آوردن نمونه آماری از ارباب‌رجوع سازمان‌ها،

### قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق سازمان‌های دولتی استان قم (شهر قم) است و قلمرو موضوعی آن آسیب‌شناسی اجرای طرح تکریم ارباب‌رجوع در سازمان‌های دولتی بوده و از نظر قلمرو زمانی سال ۱۳۸۱ تا شهریور سال ۱۳۸۷ را شامل می‌شود.

### ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه، مصاحبه با کارشناسان و مدیران مربوطه، همچنین مشاهده و بررسی اسناد و مدارک، پرسش‌هایی مطرح و داده‌های مورد نظر گردآوری شده‌اند. برای بررسی بهتر هر یک از مؤلفه‌ها پرسش‌هایی برای کارکنان و هم برای ارباب‌رجوع سازمان‌ها تهیه و در دو نوع پرسشنامه توزیع شد. پرسش‌های پیمایشی این پژوهش به دو دسته تقسیم می‌شوند: پرسش‌های جمعیت‌شناسی و پرسش‌های مربوط به مؤلفه‌های آسیب‌شناسی اجرای طرح تکریم. پرسشنامه ارباب‌رجوع، ۳ مؤلفه از ۳ بعد را می‌سنجد و پرسشنامه کارکنان ۵ مؤلفه از ۴ بعد را می‌سنجد. که در جمع هر دو پرسشنامه ۸ مؤلفه از ۴ بعد مطرح شده را ارزیابی می‌کند. جدول ساختار هر دو پرسشنامه به قرار زیر است:

## روش تجزیه و تحلیل آماری

داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار spss در قالب روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی تجزیه و تحلیل شده‌است. آمار توصیفی شامل جنسیت، سن، تحصیلات، دفعات مراجعه ارباب‌رجوع به سازمان، سابقه خدمت کارکنان و پست سازمانی کارکنان است. در آمار استنباطی با استفاده از آزمون (onesample t-test) با (t-value=3) و آزمون همبستگی اسپیرمن، فرضیه‌های تحقیق آزمون و نوع رابطه مشخص شده‌است. تمامی فرضیات تحقیق در  $H_1$  مطرح می‌شوند. آزمون فرض‌ها عبارت‌اند از:

$$\begin{cases} H_0 : \mu \geq 3 \\ H_1 : \mu < 3 \end{cases}$$

از این رو  $H_0$  را در سطح خطای  $\alpha = 0.05$  رد می‌کنیم هر گاه  $t_{\alpha,df} < -t^*$  باشد، آنگاه با توجه به ضریب همبستگی آن‌ها شدت رابطه مشخص می‌شود. در علوم رفتاری ضریب‌های همبستگی ۰/۱، ۰/۳ و ۰/۵ بدون توجه به علامت آن‌ها، اغلب به عنوان ضریب‌های کم، متوسط و زیاد توجه می‌شوند (۴۳).

## بحث و نتایج

با توجه به آنچه در بخش تجزیه و تحلیل آماری ذکر شد نتایج آن به‌طور کلی به شرح زیر می‌باشد:

الف) آزمون T نشان می‌دهد که تمامی ضرایب همبستگی معنادار بوده و به‌طور تصادفی به‌دست نیامده‌است؛

ب) تمامی فرضیه‌ها به‌جز فرضیه ناکارآمدی منشور اخلاقی تأیید شد. با توجه به آزمون t و همبستگی کم (بین ناکارآمدی منشور اخلاقی با عدم موفقیت طرح تکریم) فرضیه فرعی ۲-۳ رد شد. برای آگاهی بیشتر از نتایج تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌ها به‌طور جداگانه در زیر بحث می‌شود.

### ۱. حوزه مدیریتی

در حوزه مدیریتی دو مؤلفه نبود سیستم بازخورد مناسب و نارسایی سازوکار لازم مدیریتی (برای تنبیه و تشویق کارکنان) بررسی شدند. برای بررسی مناسب بودن سیستم بازخورد سازمان، باید فهمید که تا چه اندازه ارباب‌رجوع می‌تواند به سازمان نظرات و شکایات خود را ارائه و آن‌ها

را پیگیری کند. در اهداف طرح تکریم این موضوع به نوعی از طریق نظرخواهی، ارائه پیشنهاد و شکایات ارباب‌رجوع پیش‌بینی شده‌است، تا سازمان‌ها بتوانند از ارباب‌رجوع درباره عملکرد خود بازخورد مناسبی به‌دست آورند، درحالی که میانگین نمرات ارباب‌رجوع به سیستم بازخورد سازمان‌ها ۲/۰۳ است، و نشان می‌دهد که ارباب‌رجوع برای ارائه نظرات و شکایات خود ویا پیگیری آن‌ها دچار مشکل است. این مسئله نشان‌دهنده نامناسب بودن سیستم بازخورد موجود در سازمان‌هاست.

منابع قانونی و مالی برای تشویق و تنبیه کارکنان به‌طور نسبی در طرح تکریم پیش‌بینی شده‌است، بنابراین از کارکنان در خصوص مؤلفه نارسایی سازوکار لازم مدیریتی (منابع قانونی و مالی) سؤال شد. برای تشویق یا تنبیه کارکنان ساعی و خاطی لازم است قوانین به‌طور شفاف، نحوه و میزان برخورد با کارکنان خاطی را بیان کند. همچنین باید منابع مالی کافی و امکانات رفاهی لازم برای تشویق کارکنان ساعی در اختیار مدیران قرارگیرد. ضرورت داشتن یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در سازمان باعث ارزیابی و رتبه‌بندی بهتر درباره کارکنان ساعی و خاطی می‌شود. نارسایی در منابع قانونی و مالی و همچنین سیستم ارزیابی عملکرد موجب می‌شود که مدیران نتوانند کارکنان ساعی و خاطی را به روشنی تفکیک کرده و تصمیمات لازم را درباره آن‌ها اتخاذ نمایند. پاسخ‌های کارکنان نشان می‌دهد که قوانین و مقررات شفاف و دقیقی برای چگونگی و میزان برخورد با کارکنان خاطی وجود ندارد و یا به دلیل غیرواقع بودن مقررات، اجرای آن عملی نیست. همچنین سازمان‌ها از منابع مالی و رفاهی لازم برخوردار نیستند تا کارکنان انگیزه لازم را برای ارائه خدمات بهتر به‌دست آورند. در مجموع میانگین نمرات کارکنان به این مؤلفه ۲/۴ می‌باشد. که نشان می‌دهد سازوکار مناسب برای تشویق و تنبیه کارکنان به‌درستی ایجاد نشده‌است.

با توجه به میانگین نمرات پاسخ‌دهندگان و (Test-value =3) و ضریب همبستگی زیاد آن‌ها با عدم موفقیت طرح تکریم در اجرا، هر دو مؤلفه به عنوان آسیب معرفی شدند، پس می‌توان موانع مدیریتی را نیز به عنوان آسیب از آن دو مؤلفه استخراج کرد (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۴. میانگین نمرات شاخص‌ها و نتایج آزمون آماری حوزه مدیریتی

نتیجه آزمون	شدت همبستگی	آزمون همبستگی	Sig(2-tailed)	T	دامنه اطمینان ۹۵٪		میانگین نمرات		شاخص‌ها	مؤلفه
					Lower	upper	کارکنان	ارباب رجوع		
تأیید فرضیه	زیاد	۰/۶۶	۰/۰۰۰	-۲۶/۵۶	-۱/۰۳	-۰/۸۹	-	۲/۱	رسیدگی به شکایات و انتقادات	نمود سیستم بازخورد مناسب
							-	۲/۰۳	ذکر موارد مهم در فرم نظرخواهی	
							-	۲/۰۶	توزیع مستمر فرم نظرخواهی	
							-	۲/۰۷	ارائه پاسخ به پیشنهادها	
							-	۱/۸۶	پاسخ‌گویی به مراجعان	
تأیید فرضیه	زیاد	۰/۷۷	۰/۰۰۰	-۱۰/۸۸	-۶۹۹	- /484	۲/۷۳	-	اختیارات مدیران برای تشویق و تنبیه	نارسایی سازوکار مناسب مدیریتی
							۲/۴۹	-	قوانین و مقررات قابل اجرا	
							۲/۰۷	-	منابع مالی لازم برای تشویق	
							۱/۸۳	-	امکانات رفاهی	
							۲/۴۶	-	معیار مناسب برای ارزیابی	
							۲/۳۳	-	اعمال قانون درباره افراد خاطی	

### حوزه فرایندی

برای ارائه خدمات مؤثرتر سازمان‌ها می‌بایست وسایل و تجهیزات خود را با حجم و نوع خدمات خود متناسب سازند. از این رو لازم است وسایل سنتی انجام کار را کنار بگذارند و از تجهیزات جدید از جمله سیستم‌های کامپیوتری، اتوماسیون اداری، دستگاه کپی، اسکن و ... به نحو مؤثری استفاده کنند. لازمه بهره‌گیری مؤثر از تجهیزات و امکانات سازمان، ارائه آموزش‌های لازم و کافی به کارکنان است، اما تحقیق حاضر نشان می‌دهد که علاوه بر کمبود تجهیزات، کارکنان نیز مهارت لازم برای کارکردن با آن تجهیزات را نداشته‌اند. همچنین وجود حداقل شرایط رفاهی مثل کمبود فضای مناسب برای استراحت، کمبود وسایل مورد نیاز و مصرفی مانند خودکار، کاغذ، دستگاه کپی، آب آشامیدنی، سرویس بهداشتی مناسب و ... در کسب رضایت ارباب رجوع تأثیرگذار بوده است که تحقیق

حاضر، کمبود و نارسایی در این قسمت را تأیید می‌کند. به دلیل ارتباط مستقیم این شاخص‌ها با کسب رضایت ارباب رجوع، اینها از مراجعان به سازمان‌ها سؤال شد، که میانگین نمرات آنان ۲/۲ است و نشان می‌دهد سازمان‌ها در ایجاد امکانات و تکنولوژی مناسب برای ارائه خدمات مؤثر دچار مشکل بوده و مراجعان از این وضعیت ناخرسند هستند. در اهداف طرح تکریم برای ایجاد سهولت در خدمت رسانی به مردم، به احصا، اصلاح و مستندسازی روش‌ها و فعالیت‌های سازمان می‌پردازد. سازمان‌ها برای اجرای مستندسازی روش‌های کار می‌بایست به روش علمی و کاربردی، روش‌های کاری خود را احصا و اصلاح کنند و طی فرایندی علمی تمامی فعالیت‌ها را مهندسی مجدد کنند. از این رو سازمان‌ها به افراد خبره‌ای نیاز دارند تا به صورت مستمر روش‌ها و فعالیت‌های سازمان را با اهداف خرد و کلان آن هماهنگ سازد. افراد

نشان‌دهنده کمبود نیروی متخصص (در زمینه اصلاح فرایندها) در سازمان‌هاست. کارکنان معتقدند روش‌های انجام کار به صورت غیرکارشناسی تدوین شده‌است و از نیروی غیرمتخصص در این زمینه استفاده شده‌است و روش‌های انجام کار دچار ابهام، پیچیدگی، دوباره‌کاری و تداخل می‌باشد.

با توجه به میانگین نمرات پاسخ‌دهندگان و ( $T\text{-value} = 3$ ) با ضریب همبستگی زیاد، این دو مؤلفه با عدم موفقیت طرح تکریم در اجرا، هر دو مؤلفه به عنوان آسیب‌شناسایی شدند. پس موانع فرایندی را به عنوان آسیب از این دو مؤلفه می‌توان استنتاج کرد (جدول شماره ۵).

خبره با روش علمی این مسئله را پیگیری می‌کنند تا کارها به‌درستی و دقت در سازمان توزیع شود و از دوباره‌کاری، تداخل فعالیت‌ها، دخالت نظرات شخصی کارکنان، عدم تناسب کار واحدها، پیچیدگی و ابهام در روش‌ها و ... جلوگیری کنند. اگر سازمان‌ها برای این هدف از نیروی غیرمتخصص استفاده کنند در خدمت‌رسانی دچار پیچیدگی و دشواری می‌شوند. به این ترتیب کارکنان به عنوان خط اول خدمت‌رسانی، روش‌های کار غیرکارشناسی را به خوبی درک می‌کنند و از این مسئله آگاهی دارند، از این‌رو وجود این آسیب از دید کارکنان بررسی شد، که میانگین نمرات آنان به وجود نیروی انسانی خبره ۱/۷۷ است و این

جدول ۵ میانگین نمرات شاخص‌ها و نتایج آزمون آماری حوزه فرایندی

نتیجه آزمون	شدت همبستگی	آزمون همبستگی	Sig(2-tailed)	T	دامنه اطمینان ۹۵٪		میانگین نمرات		شاخص‌ها	مؤلفه
					Lower	upper	کارکنان	ارباب‌رجوع		
تأیید فرضیه	زیاد	۰/۶۱	۰/۰۰۰	-۲۶/۵۶	-۱/۵۳	-۰/۸۹	-	۲/۱۷	مکان و فضای مناسب برای استراحت ارباب‌رجوع	تکنولوژی
							-	۲/۳۲	ارائه خدمات با سیستم‌های کامپیوتری	
							-	۲/۳۱	استفاده از سیستم اتوماسیون	
							-	۲/۱۶	وسایل و امکانات رفاهی	
							-	۲/۲۱	تناسب تجهیزات با خدمات ارائه شده	
تأیید فرضیه	زیاد	۰/۷۴	۰/۰۰۰	-۲۳/۱۳	-۱/۳۳	-۱/۱۲	۱/۷	-	عدم دخالت نظرات شخصی کارکنان	نیروی انسانی خبره برای احصاء و اصلاح روش‌ها
							۱/۸۸	-	نبود تداخل و دوباره‌کاری	
							۱/۳۷	-	تدوین روش‌ها به صورت کارشناسی	
							۲/۱۳	-	تناسب واحدهای کاری	
							۱/۸۳	-	تدوین روش‌های ارائه خدمت	
							۱/۷۱	-	تناسب حجم کار بین کارکنان	

کارکنان آموزش داده‌شود، تا آن‌ها بتوانند در راستای اهداف طرح تکریم درست عمل کنند. اجرای بهتر طرح تکریم به آموزش‌های لازم (شناخت ابعاد و اهداف طرح، اهمیت اجرای طرح، چگونگی اجرا و رسیدن به اهداف طرح، مهارت‌های روابط اجتماعی و...) نیاز دارد. این آموزش‌ها

### ۳. حوزه فرهنگی

در حوزه فرهنگی دو مؤلفه ضعف آموزش کارکنان و ناکارآمدی منشور اخلاقی بررسی شد. همان‌طور که در ادبیات تحقیق بیان شد، یکی از سازوکارهای عملی تکریم ارباب‌رجوع این است که اصول و مبانی طرح تکریم به

۳/۴ است پس این مؤلفه به عنوان یک فرصت معرفی می‌شود.

از آنجاکه  $t^*$  مثبت و ضریب همبستگی کم و نزدیک به صفر است، این فرضیه تأیید نمی‌شود. در واقع کارکنان اعتقاد دارند که منشور اخلاقی توانایی اجرا شدن را دارد و از آن می‌توان استفاده کرد. این موضوع به عنوان یک فرصت در سازمان مطرح می‌شود و باید مدیران سازمان با تکیه بر این جنبه مثبت و تقویت آن، منشور اخلاقی را در اجرای طرح تکریم بکار گیرند.

برای بررسی فرضیه اصلی تحقیق (موانع فرهنگی)، با توجه به اینکه فقط ضعف آموزش کارکنان به عنوان آسیب شناخته شد، فرضیه اصلی ۳ به صورت جداگانه آزمون شد. از این رو  $H_0$  را در سطح خطای  $\alpha = 0.05$  رد می‌کنیم هرگاه  $t_{\alpha,df} < t^*$  باشد. که نتیجه  $(t^* = -5.09)$  و مقدار  $t$  جدول ۱/۶۴ است، پس به خاطر وزن بیشتر نمرات ضعف آموزش کارکنان نسبت به ناکارآمدی منشور اخلاقی، موانع فرهنگی به عنوان آسیب تأیید می‌شود (جدول شماره ۶).

به زمان کافی و پیگیری مستمر نیازمند است. برای روشن شدن میزان آموزش کارکنان از خود آنان سؤال شد، که میانگین نمرات آن‌ها ۲/۳ است، این نشان می‌دهند کارکنان درباره موارد یادشده، آموزش‌های لازم فرانگرفته‌اند و در شناخت ابعاد و اهداف طرح تکریم، رفتار با مراجعان و نظام آراستگی دچار مشکل هستند.

منشور اخلاقی هر سازمان به نوعی معرفی‌کننده اهداف و رسالت‌های آن سازمان است. وجود ارتباط منطقی میان اصول منشور و فعالیت‌های سازمان به پذیرش کارکنان و مراجعان منجر می‌شود. کارایی و اثر بخشی منشور اخلاقی در سازمان مدیون ارزش‌های خاصی است که منشور اخلاقی بر اساس آن‌ها تدوین شده است. با بررسی این مؤلفه از دید کارکنان مشخص شد که منشور اخلاقی کارآمد است. این مسئله بیشتر به این دلیل است که منشور اخلاقی تهیه شده در سازمان‌ها از اعتقادات و باورهای مذهبی کارکنان سرچشمه می‌گیرد، از این رو آنان معتقدند، موارد مندرج در منشور قابلیت اجرا دارند و در اجرای آن‌ها تلاش می‌کنند. میانگین نمرات کارکنان به این مؤلفه

#### جدول ۶. میانگین نمرات شاخص‌ها و نتایج آزمون آماری حوزه فرهنگی

مؤلفه	شاخص‌ها	میانگین نمرات		دامنه اطمینان ۹۵٪		T	Sig(2-tailed)	آزمون همبستگی	شدت همبستگی	نتیجه آزمون
		ارباب‌رجوع	کارکنان	upper	Lower					
کارکنان ضعف آموزش	آموزش کسب رضایت مراجعان	-	۲/۷۹	-۰/۴۹۲	-۰/۷۵۶	-۹/۰۱۲	۰/۰۰۰	۰/۸۲	زیاد	تأیید فرضیه
	آموزش شناسایی ارباب‌رجوع	-	۲/۲۱							
	ایجاد روابط با ارباب‌رجوع	-	۲/۳۱							
	اجرای نظام آراستگی (S ۵)	-	۲/۱۵							
منشور اخلاقی ناکارآمدی	آموزش روش‌های برخورد	-	۲/۴							
	ساده و روان بودن موارد منشور	-	۳/۷۷							
	اولویت‌بندی در مسئولیت‌ها	-	۳/۳							
	همخوانی و سازگاری بین موارد	-	۲/۹۵							
	قابلیت اجرایی منشور	-	۳/۵۲							
	در نظر گرفتن حقوق تمامی افراد	-	۳/۹۴							

#### ۴. حوزه اطلاع‌رسانی

نخستین هدف در طرح تکریم ارباب‌رجوع، اطلاع‌رسانی مناسب درباره نحوه خدمت‌رسانی سازمان است. برای رسیدن به این مهم، سازمان‌ها باید از یک الگوی مناسب

اطلاع‌رسانی به صورت کاربردی بهره‌گیرند. وجود این الگو بسیار مهم است چون راهنمای عمل سازمان برای اطلاع‌رسانی است. با توجه به سطوح مأموریت و تعداد وظایف سازمان‌ها، برای اطلاع‌رسانی مناسب به مراجعین

باید از یک الگوی رسمی با متد علمی استفاده‌کنند. برای بررسی الگوی اطلاع‌رسانی مورد استفاده در سازمان‌ها، مهم‌ترین شاخص‌های یک الگوی اطلاع‌رسانی علمی از کارکنان سؤال شد (جدول ۷)، که میانگین نمرات آنان به الگوی اطلاع‌رسانی موجود در سازمان‌ها ۲/۸ است که نشان‌دهنده الگوی اطلاع‌رسانی سازمان‌ها دچار آسیب است و باید بازبینی شود. پایگاه اطلاع‌رسانی به عنوان ابزار اجرای الگوی اطلاع‌رسانی باید توان بالقوه و بالفعل داشته‌باشد تا بتواند الگوی اطلاع‌رسانی را به اجرا در آورد. ضعف و کم‌کاری در این قسمت، کوشش سازمان را هدر

می‌دهد چرا که اطلاع‌رسانی مهم‌ترین قسمت است و مستقیماً بر رضایت ارباب‌رجوع اثر می‌گذارد. با توجه به شاخصه‌های مطلوب پایگاه اطلاع‌رسانی (جدول ۷)، وضعیت پایگاه اطلاع‌رسانی موجود سازمان‌ها از ارباب‌رجوع (به عنوان دریافت‌کننده اطلاعات) سؤال شد که میانگین نمرات آنان به پایگاه اطلاع‌رسانی ۲/۱ می‌باشد. این تأییدکننده وجود آسیب و ضعف در اطلاع‌رسانی به مراجعان است. پس با توجه به (T-value = 3) و آزمون همبستگی هر دو مؤلفه به عنوان آسیب تأیید می‌شوند و موانع اطلاعاتی از آنها استخراج می‌شود (جدول شماره ۷).

جدول ۷. میانگین نمرات شاخص‌ها و آزمون آماری حوزه اطلاع‌رسانی

نتیجه آزمون	شدت همبستگی	آزمون همبستگی	Sig(2-tailed)	T	دامنه اطمینان ۹۵٪		میانگین نمرات		شاخص‌ها	مؤلفه
					Lowe	upper	کارکنان	ارباب‌رجوع		
تأیید فرضیه	زیاد	0/74	۰/۰۲۹	-2/2	-2856	-۰/015	۲/۷۳	-	رعایت اولویت در اطلاع‌رسانی	رسانای تارسانی الگوی اطلاع
							۲/۸۲	-	اطلاع‌رسانی سریع	
							۲/۵۶	-	ذخیره‌سازی داده‌ها در بانک اطلاعات	
							۲/۹	-	اطلاع‌رسانی روش‌های جدید کار	
							۲/۶۹	-	تناسب اطلاعات با گروه استفاده‌کننده	
تأیید فرضیه	زیاد	0/63	۰/۰۰۰	-۲۳/۳۶	-۰/۹۴۴	-۰/۷۹۷	-	۲/۱۸	زمان صرف‌شده برای ارائه اطلاعات	ضعف پایگاه اطلاع‌رسانی
							-	۲/۱۲	درستی اطلاعات دریافتی	
							-	۲/۱۸	استفاده از حامل‌های ارتباطی	
							-	۱/۸۹	به‌روزرسانی سایت اطلاع‌رسانی	
							-	۲/۲۸	استفاده از ظرفیت پست الکترونیک	
							-	۲	استفاده از تلفن‌های گویا	

### جمع‌بندی و پیشنهادات

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص شد که در اجرای طرح تکریم سازمان‌ها با ۴ مانع اصلی و ۷ مانع فرعی روبرو هستند و فقط منشور اخلاقی سازمان بود که به عنوان مزیت شناسایی شد. بنابراین برای برطرف‌ساختن موانع و استفاده بهتر از فرصت موجود پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود.

### ۱. حوزه مدیریتی

الف) برای بهبود سیستم بازخورد سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود: موارد مندرج در فرم نظرخواهی بازبینی شود، به گونه‌ای سؤالات کلیشه‌ای و تکراری حذف شود و به جای آن‌ها مواردی که در روند کاری تأثیر می‌گذارند ذکر شود. به این وسیله معیاری برای ارزیابی کارکنان به‌دست می‌آید و از طرفی رضایت مراجعان را حاصل



سازمانی تمایل مثبت به انجام کار ندارند و معتقدند که به کرامت و حرمت انسانی آن‌ها در نظام اداری توجهی نمی‌شود. بنابراین لزوم توجه به کارکنان بسیار مهم است و باید بر عوامل مؤثر بر ارتقای انگیزه شغلی و استخدامی در سازمان‌ها تأکید شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود از سایر روش‌ها مانند تأثیر دادن نتایج عملکرد در ارتقای شغلی، معرفی کارمند نمونه، اعطای نشان لیاقت، تجلیل در جلسه‌ای رسمی، در نظر گرفتن امکانات رفاهی و مسافرت و مانند اینها بهره‌گیرند.

## ۲. حوزه فرایندی

الف) برای بهبود امکانات و تجهیزات مناسب و تأثیر آن در رضایت مراجعان پیشنهادهای زیر می‌تواند راه‌گشا باشد:

- ◀ استقرار وسایل و امکانات رفاهی مراجعان از قبیل فضا و مکان مناسب با امکانات مناسب برای انتظار و استراحت ارباب‌رجوع، آب آشامیدنی، دستگاه فتوکپی، کاغذ و خودکار و دیگر وسایل مورد نیاز ارباب‌رجوع،
- ◀ اجرا و حفظ و نگهداری مداوم آراستگی محیط کار که موجب آرامش بیشتر ارباب‌رجوع و حتی خود کارکنان می‌شود. از این‌رو حرکت در اخذ استانداردهای کیفیت کار ضروری به نظر می‌رسد؛
- ◀ ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای اجرای اتوماسیون اداری؛ از جمله این زیرساخت‌ها، آموزش کارکنان در زمینه آشنایی با کامپیوتر و کاربرد آن است. همچنین نگهداری و تعمیرات کامپیوترهای سازمان و توجه به آموزش کار با رایانه و نگهداری و بازسازی وسایل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کامپیوترها ضروری است.
- ب) برای رفع آسیب نبود نیروی انسانی خبره برای احصا و اصلاح روش‌ها پیشنهاد می‌شود:
- ◀ از مؤسسات تحقیقاتی و مشاوره‌ای استفاده شود و به صورت پروژه‌ای فرایندها و فعالیت‌های سازمان را شناسایی و آن‌ها را با توجه به مأموریت و اهداف سازمان بازسازی کنند؛
- ◀ از افراد در پست‌های تخصصی خودشان استفاده شود. چراکه بسیاری از افراد گله دارند در پست غیرتخصصی خود کار می‌کنند و به دلیل نداشتن مهارت کافی حجم کاری آن‌ها افزایش می‌یابد و باعث تأخیر در ارائه خدمت به مراجعان می‌شوند؛

می‌شود. این موارد می‌تواند با پرسش مورادی همچون دقت، صحت و سرعت انجام کار، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی کارکنان، نوع برخورد، حجم کار انجام‌شده، مدت زمان انجام کار باشد؛

- ◀ واحد بازرسی سازمان با جدیت پیگیر شکایات مراجعان باشد. از طرفی فقط منتظر دریافت کتبی شکایات نماند و با مصاحبه و یا حضور نامحسوس در بین مراجعان، مشکلات کاری و اخلاقی کارکنان سازمان را بررسی و به مدیریت گزارش کند؛
- ◀ به پیشنهادهای مراجعان پاسخ داده‌شود و در صورت امکان حضوراً از آن‌ها دعوت شود تا توضیحات لازم را در خصوص پیشنهادهای مطرح‌شده ارائه‌کنند. با برگزاری همایش یا جلسه‌ای ضمن بررسی پیشنهادهای و ارائه توضیحات به مراجعان، آن‌ها را تشویق به ارائه پیشنهاد کنند؛
- ◀ برای ارزیابی عملکرد بهتر باید علاوه بر در نظر گرفتن نوع برخورد کارکنان با مراجعان، میزان ارائه خدمت و حجم کاری انجام‌شده ارباب‌رجوع را در ارزیابی‌ها ملاک قرار دهند. همچنین به تعهد و اخلاق کاری کارکنان توجه شود. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران نظرخواهی از مراجعان را جدی بگیرند و نتایج آن را در ارزیابی خود دخالت دهند.
- ب) برای رفع نارسایی سازوکار مدیریتی در رفتار با کارکنان ساعی و خاطی موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- ◀ در طرح تکریم مقررات روشن درباره نوع و میزان جریمه و چگونگی برخورد با افراد خاطی بیان نشده و مدیران در برخورد با این افراد دچار ابهام می‌شوند. از این‌رو می‌بایست قوانین و مقررات مشخص و روشنی درباره افراد خاطی وضع شود؛
- ◀ مدیران اذعان داشتند که آنقدر مقتدر نیستند که درباره افراد خاطی سریعاً اقدام کنند. به این ترتیب ضروری است که مدیران برای برخورد به موقع با خاطیان از اختیارات کافی برخوردار باشند و به روش صحیحی از آنان حمایت شود. منابع مالی برای کارکنان ساعی کافی به نظر نمی‌رسد، لذا برای تشویق و انگیزه بیشتر کارکنان منابع مالی بیشتری در نظر گرفته شود؛
- ◀ از یافته‌های حاشیه‌ای تحقیق به‌دست‌آمد که بسیاری از کارکنان اظهار می‌دارند که به دلیل مشکلات مالی و

### ۳. حوزه فرهنگی

ضمن اصلاح روش‌ها و فرایندها آن‌ها نیز به افراد آموزش داده‌شود و اهمیت انجام دقیق آن به کارکنان تذکر داده‌شود تا از دخالت نظرات شخصی کارکنان جلوگیری شود.

**الف)** در خصوص آموزش کارکنان پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

ساعت آموزش کارکنان بیشتر شده و کلاس‌های آموزشی مستمر تشکیل شود؛

با استفاده از متخصصان و روانشناسان کارآموده آموزش‌هایی در خصوص؛ آموزش برقراری روابط انسانی با ارباب‌رجوع، مردم‌شناسی، شناسایی افکار ارباب‌رجوع، استانداردهای اخلاقی و روانی در برخورد با ارباب‌رجوع و ... به کارمندان ارائه‌شود؛

به کارکنان آموزش داده‌شود تا در مقابل ارباب‌رجوع اخلاقی عمل کنند. در واقع باید مبانی اخلاقی که معیار رفتار با ارباب‌رجوع است را با متد علمی به کارکنان آموزش داد و در این زمینه به کارکنان کمک‌کردن تا اخلاق شخصی خود را قوی کنند، یعنی ابتدا فرد مبانی اخلاقی را یاد بگیرد و پس از مدتی آن‌ها را در رفتار خود جاری و دربارہ ارباب‌رجوع به کار بندد.

**ب)** پیشنهادهایی برای عملی‌تر شدن منشور اخلاقی:

ارزش‌های مطرح‌شده در منشور، به واقع ارزش‌های سازمان باشد و مراجعان آن‌ها را در رفتار عملی کارکنان ببینند، نه فقط یک‌سری جملات خوب و زیبا که جنبه عملی نداشته‌باشد؛

سالیانه با ارزیابی وضعیت سازمان و مقایسه آن با ارزش‌های منشور اخلاقی نقاط ضعف و مثبت شناخته‌شود؛

درباره کارآمدی منشور اخلاقی بحث اصلی در قابلیت اجرای موارد منشور است که کارکنان معتقدند که آن موارد قابلیت اجرایی دارد و با پیگیری و مداومت بر اجرای آن می‌توان منشور را عملی‌کرد. این نشان می‌دهد که پشتوانه دینی و اعتقادی در طراحی منشور بسیار مؤثر است و فقط بحث زمان و پیگیری مداوم آن از طرف مدیر سازمان است که با سیاست‌های کاری خود آن را از بالقوه به بالفعل تبدیل کند.

### ۴. حوزه اطلاعاتی

**الف)** برای بهبود الگوی اطلاع‌رسانی پیشنهاد می‌شود:

در طراحی الگوی اطلاع‌رسانی به ۵ عامل مؤثر توجه شود: منبع پیام، پیام، مخاطب، رسانه یا حامل‌های پیام و عکس‌العمل‌ها؛

از رسانه‌های دیداری، شنیداری، گفتاری و نوشتاری به شیوه‌ای هماهنگ استفاده شود. در هر سازمان تحقیق شود که مراجعان آن‌ها برای دریافت اطلاعات از چه رسانه‌ای بیشتر استفاده می‌کنند و با تمرکز بیشتر روی آن رسانه، اطلاع‌رسانی را تقویت کنند.

بانک اطلاعات جامعی تهیه شود تا تمامی اطلاعات کاری سازمان در آن جمع شود و به آسانی به‌روزرسانی شود؛

اولویت‌های اطلاعات از نظر مراجعان شناسایی و الگویی متناسب با آن طراحی شود و روش‌های گوناگون کسب اطلاعات برای مراجعان پیش‌بینی شود؛

الگو باید به گونه‌ای طراحی شود که با حداقل هزینه و بیشترین کارایی بتواند اطلاعات وسیعی را به ارباب‌رجوع و سایر گروه‌های ذی‌نفع منتقل کند.

**ب)** در خصوص بهبود پایگاه اطلاع‌رسانی پیشنهاد می‌شود:

کارکنان برای راهنمایی ارباب‌رجوع زمان کافی در نظر بگیرند و با متانت و سعه‌صدر به مراجعان توضیحات لازم را ارائه‌دهند؛

کارکنان پایگاه اطلاع‌رسانی با واحدهای سازمان مرتبط باشند و از نحوه کار و فرایندهای اجرایی مطلع شوند تا اطلاعات درست مربوط به هر بخش یا واحد را در اختیار مراجعان قرارگیرد؛

سازمان‌ها می‌بایست تلفن گویا را با اهمیت تلقی کنند و علاوه بر به‌روزرسانی مستمر، خدمات آن را زیادکنند و مراجعان را تشویق به استفاده از آن کنند؛

جهت‌گیری سازمان می‌بایست به سمتی باشد که خدمات خود را به صورت الکترونیکی ارائه‌دهد و با استفاده از ظرفیت اینترنت و پست الکترونیکی با مراجعان مکاتبه‌کنند. در این صورت مراجعان می‌توانند بدون محدودیت جغرافیایی و یا حضور در سازمان از خدمات استفاده کنند؛

۸. مهربان، فردین و دیگران (۱۳۸۵): "طرح تکریم ارباب رجوع در بیمارستاهای آموزشی شهر رشت" مجله دانش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی دانشگاه گیلان، ش ۵۷، دور پانزدهم.

۹. نعیمی، محمد (۱۳۸۳): "بررسی میزان اثربخشی «طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری» در دستگاه‌های اجرایی سطح استان تهران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت.

۱۰. لطیفی قرمیش، کمال (۱۳۸۳): "نقش طرح تکریم در تحول اداری از دیدگاه کارکنان شبکه بهداشت و درمان بوکان و ارائه راهکارهای اجرایی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی.

۱۱. منوریان، عباس (۱۳۸۲): "پروژه‌شناسایی و تعیین عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان و خدمت‌گیرندگان از بخش‌های مختلف صنعت حمل‌ونقل برون‌شهری و ارائه پیشنهادات مناسب برای ارتقای رضایت و کرامت شهروندان و کاهش عدم رضایت آنان"، معاونت آموزش، تحقیقات و فن‌آوری وزارت راه و ترابری، تهران.

12. Harvey & Brown (1988) "An Experiential Approach troop" 3rd Ed. Pp-123 (http://www.css.edu/users/dswenson/web/6300/BOD).

۱۳. نامغ، پرویز (۱۳۸۰): "مبانی مدیریت دولتی"، تهران، چاپ سوم، نشر هوای تازه.

۱۴. زارعی، محمدحسین (۱۳۸۱): "از حقوق و کرامت انسانی تا تکریم شورای عالی اداری"، فصلنامه مدیریت و توسعه، ش ۵۶ و ۵۷، ص ۲۵.

15. Browne, A (1993), "A conceptual clarification of

سعی شود پورتال و سایت سازمان حداقل هفته‌ای یک با به‌طور کامل به‌روزرسانی شود و فردی مسئول انجام این کار شود. همچنین استفاده از سایت در بین مراجعان تبلیغ شود.

## منابع فارسی و لاتین

۱. عالم تبریز، اکبر، عزیزی، بهروز، فرشباف، جواد (۱۳۸۷): "طرح ارتقا و کرامت مردم در نظام اداری"، تهران، دفتر آموزش و پژوهش استانداری تهران، چاپ دوم.

2. Donnelly, M. (1999): "making the difference: quality strategy in the public sector" manage service quality. volume9. Numbr1. pp.47-52

۳. معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۳): "ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری"، مرکز چاپ و انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ دوم.

4. Fray, A, M. (2007); "ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation" journal of management decision, volume45. no1, pp76-88

۵. عباسی، مرتضی (۱۳۸۶): "شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های طرح تکریم ارباب رجوع با استفاده از روش رتبه‌بندی (AHP)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

۶. رضایی، اکرم (۱۳۸۵): "بررسی اثربخشی طرح تکریم ارباب رجوع در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران پردیس قم.

۷. متولی حبیبی، مسلم (۱۳۸۵): "رابطه طرح تکریم ارباب رجوع با کیفیت خدمات در بخش عمومی" پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت.

- Journal: The Public Sector Innovation Journal, volume 13(1), Article 7. Pp-3
۲۵. نویرفر، محمدحجت (۱۳۸۵)؛ "سنجش مؤلفه‌های اخلاق کار و بررسی ارتباط آن با میزان رضایت ارباب‌رجوع در دانشگاه پیام نور مرکز مشهد"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پردیس قم دانشگاه تهران.
26. Romzek and Bar.S (2000) "Dynamics of Public Sector, Accountability in arena of reform" International Review of Administration Sciences, Volume66, No 1.2. pp-240
27. Paul,s (1991)"Accountability in Public Service" Exit, voice and capture, Policy Research and External Affairs Working paper WPS, world bank , 54. Pp-5
۲۸. هیوز، آن (۱۳۸۵)؛ "مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی (استراتژیک)، سیر اندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها" ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید، چاپ ششم.
۲۹. امام خمینی، روح ا... (قدس سره) (۱۳۶۴)؛ "صحیفه نور" مرکز حفظ و نشر آثار امام.
30. Moor,A.(2005)" quality assurance instructions pss-6 client satisfaction" publishing services subdivision . pp.17-20
31. Wisnewski, M. (2001) "using servequal to asses' customer satisfaction with public sector service" managing service quality. volume 11, number 6, pp.380- 388
۳۲. هورویتز، ژاک (۱۳۸۰)؛ "هفت کلید استراتژی خدمات"، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۳. آر بل، چپ (۱۳۸۱)؛ "مشتری در جایگاه شریک (ایجاد روابط ماندگار)"، ترجمه غلامرضا صالحی معوا، تهران: خدمات فرهنگی رسا.
- respect" journal of advaced nursing, volume18, pp.211-217
۱۶. سلطانی، ایرج (۱۳۸۲)؛ " نقش آموزش کارکنان در ترویج فرهنگ تکریم"، نشریه تحول اداری، ش ۳۳، صص ۱۰۷ و ۱۱۷.
17. Hasnah.H and ismsil, I. (2006) "Service Quality, Client Satisfaction and Loyalty Toward". managerial aadding journal, Volume 21, No 7 .pp-726.
۱۸. طاهرخانی، ایوب (۱۳۸۲)؛ "بررسی شناخت عوامل مؤثر بر رضایت مشترکین مصارف صنعتی و تعیین اولویت آن‌ها در شرکت برق استان قزوین، امور برق البرز"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت کرج.
19. Sovd. S, mmari. K, lipovesk. v: (2006) "acceptability as a key determinant of client satisfaction: lessons from an evaluation of adolescent friendly health service in Mongolia", journal of adolescent health 38. pp.519-526
۲۰. محمدی، اسماعیل (۱۳۸۲)؛ "مشتری‌مداری و تکریم ارباب‌رجوع"، تهران، خدمات فرهنگی رسا، چاپ چهارم.
۲۱. کازرانی، مسیح (۱۳۸۱)؛ "طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری"، گرگان، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان، چاپ دوم.
۲۲. خاکساری، محمدابراهیم؛ بهرام‌زاده حسینعلی (۱۳۸۴)؛ "مشتری‌گرایی" نشریه تحول اداری، ش ۴۹، دور هشتم، ص ۱۵۰.
23. Lytle, R and Hom, P, mokwa, M (1998). "service orientation: a managerial of service organization service orientation" journal of relating, volume 74(4), pp.489-455
24. Delman,J and Beinecke Richard, H. (2008) "Client Involvement in Public Administration Research and Evaluation" The Innovation

39. Brysland and Curry, A. (2001), "service improvement in public sector using servqual" managing service quality volume 11. Number 6, pp.389-401
40. Sweet, R.(2001)," Career information, guidance and counselling services: Policy perspectives" Australian Journal of Career Development Winter 2001, Vol. 10 (2) pp. 11-14
41. Otsuka Y, Ayuzawa J, Noguchi H(2007) "Quantitative prediction for acceptance limit value to society for the service quality of an independent system" Simulation Modelling Practice and Theory 15 .pp103-119
۴۲. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)؛ "بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های دولتی"، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، ش ۱۳، ص ۱۸۶.
۳۴. مک دانلد. جان و استیوتانر (۱۳۸۰)؛ "فن ارتباطات مدیریت در یک هفته"، ترجمه فرهاد نعمت‌الهی، انتشارات کیفیت و مدیریت.
35. Lowr ton, A. (1998), "ethical management for the public service", first published, Open University press. pp- 98
۳۶. قراملکی، فرامرز (۱۳۸۳): "اخلاق حرفه ای"، تهران: نشر مجنون چاپ دوم.
37. Lytle, R and Hom, P, mokwa, M (1998). "service orientation: a managerial of service organization service orientation" journal of relating, volume 74(4), pp.489-455
38. Fames, A. (2002). " measurement of internal service quality: application of the servqual battery to internal service quality" .managing service quality, volume12, number5, pp.278-291