

# دولت مشتری مدار

## چکیده

مشتری مداری مفهومی است که در بخش بازرگانی به عنوان یک ابزار مهم برای برتری جستن و ایجاد مزیت رقابتی قابل استفاده است. در بخش دولتی مشتری مداری راه حلی برای بهبود و کارایی سازمان های دولتی است؛ زیرا اساسی ترین و قوی ترین ابزار سنجش رضایت از بازار و خدمات دولتی، گوش دادن و عمل کردن به نظریات شهروندان است. در این نوشتار سعی شده است که ضمن تحلیل فلسفه و اهداف مشتری مداری و تفاوت شکلی و ماهوی آن با مشتری مداری در بخش خصوصی، به تغییر نگرش دولت و الزام در تفسیر وظایف سنتی اشاره گردد. هم چنین با نگاهی به روند تغییرات در تکنولوژی اطلاعاتی و تغییرات محیطی، ضرورت سرعت پاسخگویی بخش دولتی نیز در قالب مشتری مداری الکترونیک تشریح شده است.

واژه های کلیدی: دولت مشتری مدار، اصلاح نظام اداری، استاندارد خدمات، منشور شهروندی، دولت الکترونیک مشتری مدار

## مقدمه

معمولاً درک کلی مردم این است که خدمات دولتی انتظارات مردم را برآورده نمی کند. و دولت ها با نگرش های سنتی در تمام سطوح در مقایسه با بخش خصوصی عقب مانده تلقی می شوند و برخورد کارگزاران دولت ها با ارباب رجوع به گونه ای است که مردم اُسرای دولت تلقی می شوند، نه تنها راه انتخاب ندارند بلکه هرگونه رفتاری را نیز تحمل می کنند زیرا پاسخگویی حاکم بر دولت های سنتی صرفاً پاسخگویی قانونی است و پاسخگویی قانونی نیز با مشکلاتی همراه است که ممکن است نتواند جایگزین اصول مشتری مداری باشد. مردم عملکرد سازمان های دولتی را با سازمان های خصوصی مقایسه می کنند و آن ها را مورد ارزیابی قرار می دهند و در صورت مناسب نبودن عملکرد، نتیجه مخربی به صورت حس بدبینی نسبت به نظام و ناکارآمد تلقی شدن نظام اداری در پی می آید.

شاید به همین دلیل است که دولت ها، توسعه و تحول اداری را به عنوان یک حرکت اصلاحی در نظر می گیرند و به عنوان اولویت تلقی می کنند. اما اقدامات و طرح های خام متنوع برای اصلاح نظام اداری، بدون جهت گیری سیستمی و عدم تغییر فلسفه دولت، نه تنها نتیجه مثبت نخواهد داشت بلکه کارگزاران و شهروندان را نسبت به عملکرد بخش دولتی بدبین خواهد کرد. بنابراین، برای حاکم شدن تفکر مشتری مداری و تبدیل دولت سنتی به دولت مشتری مدار، در نظر گرفتن اصول چهارگانه اصلاحات در نظام اداری ضروری است (گلن فیلد، ۲۰۰۱).

## اصول اصلاحات نظام اداری

برای ایجاد تحول در نظام اداری و امیدواری به موفقیت آن، در نظر گرفتن

## اصول زیر ضروری است:

۱. ایجاد استاندارد ملی مربوط به عموم مردم با پاسخگویی روشن - این اصل تا زمانی بر خدمات دولتی حاکم خواهد شد که دولت این رسالت را قبول کند که تمام شهروندان حق دریافت خدمات با کیفیت عالی را دارند، هم چنین حق دارند که به استانداردهای مطلوب اطلاعات و خدمات دولتی دسترسی داشته باشند و اگر استانداردها محقق نشد، تسهیلات و مکانیسم هایی برای دریافت حقوق تظییع شده فراهم شود. استاندارد باید برای عموم مردم معنادار، واضح و قابل درک و قابل دسترس باشد تا مردم حقوق مورد انتظار خود را پی گیری کنند و با درک صحیح، انگیزه مشارکت و تمکین از قوانین در آنها نهادینه شود.

۲. اجرای استانداردها از طریق تفویض اختیار به سازمان های اجرایی و مدیران سازمان های محلی - این اصل به شرطی قابل اجرا خواهد بود که دولت ها تاحدودی ریسک کنند و به سازمانهای محلی اعتماد کنند. تفویض اختیار وسیله ای است که درصد قابل دسترس بودن دولت ها را بیشتر می کند. خدمات بهتر نیازمند آزادی و انعطاف پذیری است، مدیران و کارکنان سازمان های محلی باید از محدودیت ها و کنترل های غیر ضروری رهایی یابند.

۳. انعطاف پذیری - انعطاف پذیری مستلزم کاهش مرزهای بوروکراتیک و تشویق و پاداش کارکنان، رهبری و مدیریت خواسته های شهروندان و ارائه خدمات متنوع است.

۳-۱. کاهش مرز بوروکراتیک و محدود کردن کاغذ بازی - دولت ها اغلب قوانین جدید را برای رفع مشکلات اجرایی ابلاغ می کنند، بدون اینکه

قوانین و دستورالعمل‌های قبلی حذف شود یا کاهش یابد. مسلماً قوانین نقش مهمی در جلوگیری از تقلب، اختلاس، سوء استفاده و فساد، و تعیین حداقل استانداردها دارد. اما آزادی عمل و خلاقیت و نوآوری با افزایش قوانین در تقابل خواهد بود.

۲-۳. تشویق و پاداش کارکنان - کارکنان و سازمان‌های خط اول دولت برای ارائه خدمات با کیفیت مسئولیت بیشتری دارند و باید مورد شناسایی قرار گیرند و پاداش مناسبی دریافت کنند.

۳-۳. رهبری و مدیریت خواسته‌های شهروندان - اصلاح خدمات دولتی و ارائه خدمات با کیفیت برتر، نیازمند حمایت از مدیران و بهبود مهارت‌های آنان است. لذا نه تنها مدیران، بلکه تمامی کارگزاران در سطح وسیع باید مهارت‌های مشتری‌مداری را آموزش ببینند.

۴. افزایش امکان انتخاب - ارائه کنندگان خدمات عمومی باید شانس انتخاب مشتریان را افزایش دهند. شهروندان درخواست‌های متعدد و متفاوتی دارند و گاهی اوقات خدمات بهتری را درخواست می‌کنند. آنها می‌خواهند با زمان کمتر و سرعت بیشتر خدمات بهتری دریافت کنند و بهای آن را نیز پرداخت نمایند. ارائه خدمات به وسیله مؤسسه‌های مختلف، امکان رقابت و بهبود کیفیت را نیز فراهم خواهد ساخت.

برای مثال، وقتی که یک سازمان دولتی مشتریان خود را شناسایی می‌کند و متوجه می‌شود که یک سوم مشتریان کارکنان دولتی هستند، می‌تواند به راحتی ساعت ارائه خدمات خود را بعد از وقت اداری اضافه کند تا رضایت این بخش از مشتریان را فراهم کند. بنابراین، حق افزایش انتخاب تنها به معنی خصوصی‌سازی نیست. سازمان‌ها می‌توانند کانال‌های انتخاب را از طریق روش کار متنوع، نحوه ارائه خدمات، چندگانه کردن خدمات، مقاطع زمانی خاص و ... افزایش دهند.

## فلسفه مشتریان در سازمان‌های دولتی

مشتری‌مداری در سال ۱۹۸۰ تحت پرچم جنبش مدیریت دولتی نوین در بخش دولتی مطرح شد. بنابراین با توجه به پاسخگویی دولت در مقابل توسعه اجتماعی، دولت‌ها مجبور شدند که برای جوابگویی به مشتریان و انجام وظیفه مقرر از تکنولوژی اطلاعاتی استفاده کنند. امروزه انگیزه سازمان‌های دولتی برای اجرای مشتری‌مداری متفاوت است و هر کدام با اهداف متفاوت این استراتژی را انتخاب می‌کنند، اهدافی از قبیل: توسعه کارایی عملیاتی، اجرای عملکرد براساس راهبردهای استراتژیک، مراجعه به منابع بیرون سازمان، حرفه‌ای‌گرایی، رقابت‌گرایی، سازماندهی مجدد فرایندهای کار براساس نیاز مشتریان، و غیره. اما سازمان‌های دولتی چهار هدف عمده را در مشتری‌گرایی دنبال می‌کنند.

● بهبود اثربخشی ارائه خدمات دولتی

● بهبود کارایی داخلی سازمان

● بهبود تصویر سازمان نزد دیگران

● چالش‌های جدید برای کارگزاران و مدیران دولتی

در مورد اهداف فوق‌الذکر شاید تحقق عامل اول، یعنی اثربخشی، از بقیه اهداف مشکل‌تر باشد چرا که سنجش کیفیت خدمات و بهبود آن‌ها با معیارهای کمی امکان‌پذیر است. در این مورد، سازمان‌های دولتی اقدامات ذیل را باید برای اندازه‌گیری اثربخشی مشتری‌مداری انجام دهند:

● ملموس کردن فعالیت‌های کاری در قالب واحد کار

● اندازه‌گیری محدوده مشتریان

● اندازه‌گیری ارزش (ارزش‌گذاری خدمات بوروکراتیک)

● اندازه‌گیری نتایج

## اهداف دولت مشتری‌مدار

برای سیاستگذاران مفهوم مشتری‌مداری، همیشه این طور نیست که حق با مشتری باشد. از نظر آنها تصمیمات براساس یک تعادل در تخصیص ریسک و منابع بین منافع رقابتی گروه‌ها اتخاذ می‌شود، بنابراین آسیب‌شناسی اهداف و جهت‌گیری دولت‌های مشتری‌مدار ضروری است: در جدول ۱ اهداف و جهت‌گیری‌های سیاستگذاری و ارائه خدمات نشان داده شده است. همانطور که در جدول ۱ آمده است هدف از مشتری‌مداری در دولت، شناسایی کلیه ذی‌نفعان اعم از داخلی و خارجی و ایجاد و بهبود ارتباط با آنها و در نظر گرفتن خواسته‌ها و نیازمندیها در راستای ایفای نقش مناسب در تخصیص منابع و استفاده از توانمندیهای بالقوه و بالفعل در کشور است. اگر چه مشتری‌مداری در بخش خط مقدم سازمانی نمود بیشتری دارد، اما در صورت فقدان سیاستگذاری مناسب، فقدان اشتراک مساعی سیاستگذاران و کارگزاران، عدم درک نیازهای ذی‌نفعان و عدم هماهنگی و یکپارچگی در سازمان‌های دولتی

هیچوقت احساس یک مشتری را ندارد.

۲. خیلی از سازمان‌های دولتی، وقتی اطلاعاتی را از مشتریان می‌گیرند نمی‌توانند بر آن اساس عمل کنند، زیرا قدرت حل مشکلات شهروندان در اختیار کارگزاران دولتی نیست و به مقامات بالاتر بستگی دارد.

۳. برابر دانستن مفهوم مشتری با شهروند به معنی در نظر نگرفتن نقش شهروندان است، و مشتریان نقش و مسئولیت کمتری نسبت به شهروندان دارند (رابرت باکال، ۲۰۰۳). مفهوم شهروند صرف نظر از مصادیق آن که شامل همه افراد جامعه می‌شود، اما جوهر مفهوم شهروندی، مشارکت فعال و داوطلبانه شهروندان در اداره امور عمومی است (زارعی، ۱۳۸۱). اما منظور از ارباب رجوع تمام طیف‌هایی است که در تقسیم بندی سه گانه مشتریان شهروندان و صاحبان سهام قرار دارند. دولت‌ها باید برای ایجاد ارتباط مناسب با ارباب رجوع و برای هر کدام از طیف‌های مختلف استراتژی‌های مشخصی داشته باشند تا مشتری مداری صرفاً به استفاده کنندگان خدمات خلاصه نشود؛ زیرا در این حالت، اقدامات انجام گرفته کلیه افراد جامعه را پوشش نخواهد داد و مشکلات دیگری ایجاد خواهد شد. جدول ۲ تفاوت‌های مشتری مداری با شهروند مداری را نشان می‌دهد و شکل ۱ نیز طیف ارباب رجوع، شامل صاحبان سهم، شهروندان و مشتریان مرتبط با سازمان‌های دولتی، را نشان می‌دهد. همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد سازمان‌های تجاری در مشتری مداری با توجه به شرایط و ویژگی محصول و بازار هدف به دنبال حداکثر کردن فروش و انتخاب یک بازار خاص هستند تا بتوانند به اهداف تجاری برسند، اما در بخش دولتی، موضوع انتخاب بازار هدف وجود ندارد بلکه همه افرادی که به سازمانها مراجعه می‌کنند هم شایسته دریافت اطلاعات و هم کاملاً محق هستند که از خدمات قابل ارائه بخش دولتی استفاده کنند.

ارائه دهنده خدمات و عدم نظارت کافی بر سیاست‌های اتخاذ شده، حوزه‌های اجرایی را مقید و موظف نخواهد کرد تا به طیف عظیم مشتریان بخش دولتی به چشم مشتری نگاه کند. شاید از جمله مشکلات اساسی در این زمینه، نبود فرهنگ مشتری مداری در داخل سازمانها، بین واحدهای مختلف و مدیریت‌ها با کارکنان است. زیرا رفتارهای نامناسب مدیریت با کارکنان عیناً به رفتار کارکنان با مشتریان تبدیل می‌شود، یا اینکه رفتار آنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین، در کنار سیاستگذاری در وزارت خانه‌ها و سازمان‌های دولتی، جهت‌گیری خدمات باید به گونه‌ای طراحی شود که ضمن استفاده از فناوری‌های جدید، مشتریان را به عنوان منبع اطلاعاتی در نظر گیرد و نحوه ارائه خدمات، وظایف و تشکیلات بر اساس خواست آنان تنظیم شود.

## آیا مشتریان دولت همانند مشتریان واقعی هستند

مشارکت شهروندان اغلب در تصمیم‌گیری‌های سیاسی معنی‌دار می‌شود و این مشارکت معمولاً در انتخابات و رفراندوم به اوج خود می‌رسد، اما اغلب شهروندان از نقش خود در مورد سازمان‌های دولتی آگاه نیستند و سازمانهای دولتی نیز هیچگونه حقی برای آنها قائل نمی‌شوند، و در صورتی که رابطه بین آنها مطرح شود هیچ تعادلی در این رابطه مطرح نیست؛ اما این تعادل در بخش خصوصی کاملاً واضح و شفاف است و در صورت عدم رعایت شرایط بازی، مبادله انجام نمی‌شود. بنابراین، در بخش دولتی، مسئولیت‌ها و محدودیت‌هایی وجود دارد که در بخش خصوصی نیست:

۱. مشتریان بخش دولتی حق انتخاب برای رفتن به جای دیگر برای دریافت خدمات ندارند و با چنین وضعیتی، تشبیه مشتری به ارباب رجوع صحیح نیست. برای مثال، وقتی ارباب رجوع روبرو یک بازرس گمرک می‌ایستد

جدول ۱. اهداف و جهت‌گیری سیاستگذاری و ارائه خدمات دولت‌های مشتری مدار

اهداف کلی	جهت‌گیری سیاستگذاری
تاکید رو به جلو و روشن و داشتن بیش در کارگزاران دولت درک عمیق و مشترک از مشتریان اصلی دریافت اطلاعات از طریق گروههای مشتری رضایت مطلوب ذی نفعان اندازه‌گیری و پاداش دهی بر مبنای ارزش‌های مشتری اختصاص بهینه منابع به اهداف انگیزش کارکنان و بهبود روحیه آن‌ها	فرایندهای سیاسی آینده‌نگر، تأثیرگذار با مشارکت ذی نفعان مدیریت دولتی نگرش روشن به تعریف منافع عمومی در قالب نیازهای مشتری مشارکت سیاست‌گذاران در فرایندهای سازمان یافته و مدیریت مشتری درک و تحقق نیازهای مشتری بر اساس یک نگرش تیمی در سیاست‌گذاران و کارگزاران آموزش کارکنان برای ارتباط مناسب با مشتریان ارتقای مبتنی بر ارزش‌ها و مهارت‌های جدید تاکید مدیریت ریسک بر ارزش‌ها و علائق مشتریان مشارکت و مبادله نزدیک با سازمان‌های خارجی اتخاذ سیاست‌های مناسب جهت دسترسی به اهداف
	جهت‌گیری ارائه خدمات
	ارائه خدمات بر اساس نیازها و منافع مشتریان مشارکت مشتریان از سیاست‌گذاری تا ارائه خدمات استراتژی کانال مؤثر ارتباطی با مشتریان استفاده از تیم‌های عملیاتی در سیاست‌گذاری استفاده از فناوری‌های دولت الکترونیکی

● استانداردها: تهیه و انتشار و نظارت بر استاندارد خدمات مورد انتظار مشتریان.

● اطلاعات دادن و بازبرخورد کردن: اطلاعات صحیح و کامل در مورد چگونگی ارائه خدمات، هزینه و نحوه اجرا به سادگی برای شهروندان قابل دسترس باشد.

● شناسی انتخاب و مشارکت: مشتریان شناس انتخاب داشته باشند و سازمان‌ها به راحتی بتوانند با آن‌ها مشارکت کنند.

● تواضع و مساعدت کردن: قابلیت دسترسی خدمات برای همگان و راحت بودن مشتریان در دریافت خدمات

● استفاده از منابع به طور مؤثر: شهروندان احساس کنند که هزینه‌های آن‌ها (مالیات داده شده) غیرعقلایی مصرف نمی‌شود.

● نوآوری و بهبود: بهبود خدمات و ارائه راه کارهای جدید

● همکاری با سایر فراهم کنندگان کالاها و خدمات: فراهم کردن خدمات مفید و یکپارچه.

دولت‌ها ضمن تهیه منشورهای شهروندی و در نظر گرفتن اولویت‌ها، اقدامات لازم را باید برای افزایش کارایی و ارائه خدمات بهتر به مشتریان انجام دهند.

برای نمونه، ال گور (مشاور بیل کلیتون) برای اصلاح نظام اداری و ارائه خدمات به مشتریان در جامعه آمریکا توسط سازمانهای دولتی؛ به ولایت‌ها و اقدامات زیر اشاره می‌کند (همشهری، ۱۳۷۶).

## اولویت‌های ارائه خدمات بهتر:

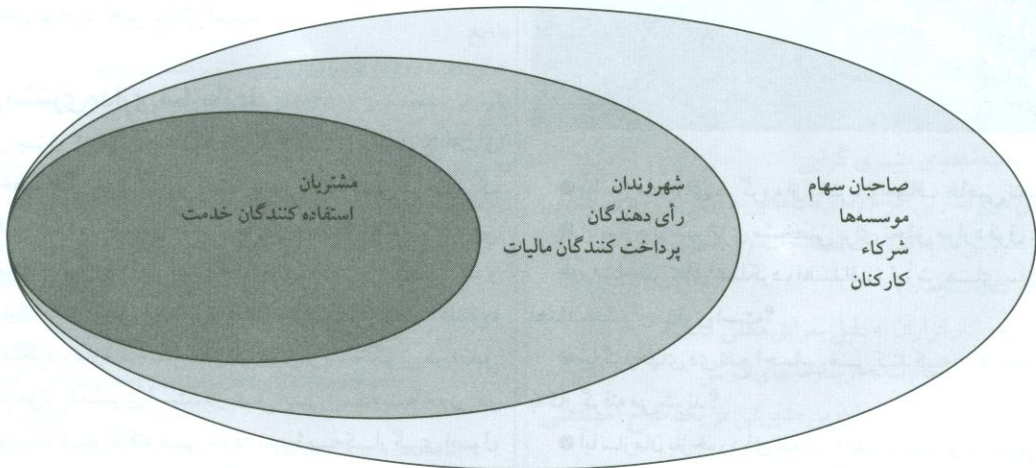
۱ - اولویت دادن به ارباب رجوع و نظرات آنها در مورد خدمات دولتی و

## اقدامات مورد نیاز برای ارائه خدمات بهتر در سازمانهای دولتی:

۱. بررسی مستمر خواست‌های مشتریان
۲. تعیین استانداردهای کار و واحدهای اندازه‌گیری
- ۳- امکان حق انتخاب برای مشتریان
۴. دسترسی آسان به نظام‌های اطلاعاتی
۵. انجام خدمات درخواست شده با کمال متانت و احترام
۶. ایجاد محیط مطلوب برای مشتریان
۷. تأمین ابزار رفع شکایات برای خدمات نارسا
۸. شناسایی هویت‌های مشتریان (شناخت دقیق مشتریان)

## دولت الکترونیک مشتری مدار

با افزایش تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی، سازمان‌های دولتی برای طراحی مجدد فرایندهای کاری مبتنی بر خواست مشتریان به امکانات جدیدی دسترسی یافته‌اند. این امکانات زمینه‌های لازم را برای پوشش‌های جهانی، شبکه‌ای شدن، عدم تمرکز، امکان ارتباطات وسیع، حمایت‌های چندرسانه‌ای و دسترسی و توزیع دانش و... فراهم ساخته است. طبق گزارش گارتنر، در دولت الکترونیک، اینترنت، ارتباطات داخلی و خارجی را برای بهبود خدمات و مشارکت شهروندان تسهیل کرده و افزایش حمایت از مشتریان را باعث شده است. تکنولوژی‌های ارتباطی می‌تواند ارتباطات و ساختارهای سازمانی بالا به پایین را تسهیل کند. زیرا یکی از دلایل اصلی عدم کارایی بخش دولتی، این است که واحدهای سازمانی پراکنده بخش دولتی به علت عمق زیاد ساختار، خدمات یکپارچه‌ای را ارائه نمی‌دهد و همکاری لازم نیز بین آنها



شکل ۱. طیف ارباب رجوع در سازمانهای دولتی

انجام نمی‌گیرد.

شهروندان با تغییر تکنولوژی‌های ارتباطی انتظار دارند که در تمام ۲۴ ساعت روز با سازمانهای دولتی تعامل داشته باشند و هر موقع و هر زمان که بخواهند بدون اینکه به مدت طولانی در صف قرار گیرند به خدمات دسترسی داشته باشند. لذا دولت‌ها مجبورند (میشل باگاس، ۲۰۰۱) ضمن تطبیق خود

مشکلات مربوط و نحوه بهبود آنها؛

۲ - اولویت دادن به رقابت بین سازمان‌ها برای ارائه خدمات بین مردم

۳ - تبدیل مؤسسه دولتی به شرکت‌های دولتی رقابت پذیر؛

۴ - به کارگیری روش‌های بازار پسند.



با تکنولوژی های اطلاعاتی، عدم تمرکز در مسئولیت ها، فرایندها و تصدی گری ایجاد نمایند. هم چنین دولت برای رسیدن به اهداف جدید، به استراتژی های جدید نیاز دارد که در اینجا به آن اشاره می شود.

● تغییر نگرش در ارائه خدمات از توجه عرضه به تقاضا: تاکید به نیازها و خواست های شهروندان به جای خواسته های سیاستمداران و سیاستگذاران.

● تغییر نگرش ارائه خدمات انبوه به طرف خدمات سفارشی: ارائه خدمات به افراد خاص براساس خواست های گروهی شهروندان.

● حرکت به طرف ارائه خدمات بخشی به جای خدمات یکپارچه: اجرای سیاست های موردی خاص برای ارائه خدمات به جای سیاست ها و قوانین کلی در سطح کشور.

● ارائه خدمات جامع به جای خدمات وظیفه ای: تحول روش های ارائه خدمات از خدمات حاصل از فرایندهای سیاسی به طرف ارائه خدمات براساس مرزبندی های مشخص اداری، سیاسی و قضایی در سازمان های دولتی.

● ارائه خدمات خاص به جای خدمات عمومی: داشتن دلایل کافی و منطقی و قانونی برای ارائه یک خدمت خاص مورد نیاز بخشی از جامعه.

● ارائه خدمات پیشگیرانه به جای خدمات واکنشی: در نظر گرفتن نیازها و تقاضاهای آتی شهروندان و طراحی زمینه های ارائه خدمات در آینده.

● ایجاد مشارکت فعال در مشتریان به جای مشارکت منفعل: در نظر گرفتن نقش های مختلف برای شهروندان در تولید سیاست های اجرایی در ارائه خدمات و استفاده از آنها به عنوان همکار.

● چندکاناله کردن ارائه خدمات به جای کانال های انحصاری: دادن اجازه انتخاب به شهروندان به جای انحصاری کردن ارائه خدمات به روش ثابت. نتیجه اینکه در دولت های الکترونیک، هدف استفاده از تکنولوژی های ارتباطی و ایجاد کانال های ارتباطی و اطلاعاتی بین دولت ها و مشتریان و بازسازی ساختارهای موجود بخش دولتی است.

## آگاهی از میزان مشتری مداری سازمانها

مشتری مداری جزئی از بینش دولت های آزاد است، و معمولاً اصول متداول در بخش خصوصی در این بخش نیز به کار گرفته می شود. یک مؤسسه تجاری وقتی که استراتژی مشتری مداری را تنظیم می کند سعی می کند افراد سازمان به طور فعال از مشتریان حمایت کنند و محصولات و خدمات خود را با نیازهای مشتریان تطبیق دهند. سازمان، فرهنگ، دانش، سیستم مدیریت عملکرد، نیازمند حمایت از نوآوری و پاسخگویی در مقابل تغییر و حفظ روابط مؤثر با مشتری است. در عمل این ایده به خوبی در مؤسسه های موفق به کار گرفته می شود. نحوه به کارگیری اصول مشتری مداری و مشکلات آن به نوشتاری دیگر نیاز دارد و فعلاً محل مناسبی برای طرح آن نیست. در اینجا به سئوالاتی اشاره می شود که سازمان های دولتی برای آگاهی از میزان مشتری مداری باید به آن پاسخ دهند (بارکر، ۲۰۰۰).

● آیا همه در سازمان موافقند که ذی نفعان و مشتریان در نظر گرفته شوند.  
● آیا سازمان با مجموعه ای از گروه های مشتری مواجه هست که در عمل از آنها استفاده می کند؟

- آیا سازمان برای هر گروه از مشتریان اهداف خاصی تنظیم کرده است؟
- آیا سازمان استراتژی مشخصی برای تحقق موارد فوق دارد؟
- آیا شاخص های عملکرد، اهداف و ارزش های سازمان در برگیرنده اهداف مشتری مداری است؟
- آیا گروه های ذی نفع احساس می کنند که در فرایند رسیدن به اهداف به کار گرفته می شوند؟
- آیا سازمان باز خورد ذی نفعان را اندازه گیری و براساس آن عمل می کند؟
- آیا سازمان ظرفیت (مهارت، انگیزش، رهبری و منابع) برای انجام تغییرات را دارد؟

## چالش های نظام اداری در مورد مشتری مداری

قبل از اینکه به اقدامات انجام شده اشاره شود مناسب است که مشکلات ماهوی مشتری گرایی در سازمانهای دولتی تشریح شود (جهانگیری، ۱۳۸۲):

## ۱- مشکلات در ساختار سازمانی

● فقدان محرک های مشتری گرایی

● فقدان آموزش کافی

● ضعیف بودن مکانیسم های هماهنگی داخلی

## ۲- مشکلات در فرهنگ سازمانی

● جهت گیری قانونی

● توجه ناکافی به نگرش نتیجه گرا

## ۳- مشکلات در تعریف محصولات عمومی

● خدمات غیر فیزیکی و نامتجانس

● فضای نامناسب برای اندازه گیری عملکرد

## ۴- مشکلات در ارتباط با مشتریان

● انحصار خدمات

● وجود گروه های مختلف مشتریان

● عدم امکان انتخاب گروه های هدف

نظام اداری از طریق مرکز توسعه فناوری و نو سازی اداری گرچه به دنبال ترویج تفکر مشتری گرایی است و ابزارهایی از قبیل مصوبات قانونی، طرح تکریم ارباب رجوع، استانداردها در خدمات، ارائه خدمات بر مبنای قیمت تمام شده، کیفیت جامع در خدمات، بهبود خدمات و اصلاح روش ها و فرایندها ... به کار برده است، اما بعضی از طرح ها از حد مطالعات فراتر نرفته

است یا در صورت اجرایی شدن، مشکلات عدیده ای از ناحیه اجرایی داشته است. یکی از این طرح های پیش بینی شده در برنامه سوم، ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری است که از سال ۸۱ به مورد اجرا گذاشته شده است و ارزیابی های غیر رسمی گرچه نشان می دهد که این طرح نسبت به سایر طرح ها مقبولیت بیشتری در اجرا داشته است اما پیش بینی کارگزاران و نویسندگان مقاله این است که این طرح نیز همانند سایر طرح های اجرایی بانوسان هایی همراه می شود و نهایتاً بدون نتیجه گیری قطعی به فراموشی سپرده خواهد شد. اهم مشکلات اجرایی طرح عبارت است از:

- عدم رفع مشکلات ماهوی مشتری گرایی

- اقدامات نمادین هرم نظارتی طرح (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور)

- جدی نگرفتن آموزش ها به صورت همه جانبه (۱۲ ساعت آموزش برای

تعداد محدودی از کارکنان سازمان)

- عدم باور مجریان و کارگزاران به دلیل سوابق ذهنی گذشته

- عدم پی گیری اقدامات انجام شده در سازمانهای دولتی

- تجمع و تراکم موضوعات اجرایی نوین مدیریتی در یک طرح (مهندسی

مجدد، اصلاح فرایندها، فناوری اطلاعاتی و ...)

- فقدان پیش زمینه های کافی برای اجرای طرح ( نبود سیستم پاسخگویی

روشن در سازمان های دولتی، فقدان منشور های شهروندی، فقدان

سیستم های مناسب رسیدگی به شکایات، فقدان استانداردهای خدمات،

فقدان اعتماد رده های اجرایی و مردم به مسئولین طرح ها)

## نتیجه گیری

در تحلیل رفتار شهروندان و عدم مشارکت فعال آنان در امور کشور و

بی تفاوت بودن در سر نوشت خویشتن، نباید به بیراهه رفت و هزینه های گزاف برای درگیر کردن آنها خرج کرد، چرا که رفتار آنان انعکاس عملکرد نظام اداری است که در آن، ساختار و رفتار بخش دولتی اشکالات فراوانی دارد و تنها وجود اشکال، دلیلی بر مشارکت ضعیف نیست، بلکه نبود هیچگونه پاسخگویی در مقابل عدم رضایت و عدم استقبال از پیشنهادها و اظهار نظر شهروندان، به گستره این مشکل دامن می زند و روز به روز بی تفاوتی را در جامعه گسترش می دهد. در بخش دولتی، مشتری مداری می تواند مانع این رواج و گسترش خطرناک گردد، به شرطی که تغییرات مورد نیاز برای بسترسازی مشتری مداری فراهم گردد و عوامل تقویت کننده، پرورش و توسعه یافته و سدر راه اصول مشتری مداری با اصلاحات اساسی و پاسخگویی بنیادین در دولت و بخش های دولتی رفع گردد، و سه اصل حق انتخاب، پرداخت بها و حق اظهار نظر در مورد عدم رضایت، برای کلیه مشتریان دولتی در نظر گرفته شود. در این نوشتار بیشتر به ماهیت مشتری مداری در بخش دولتی توجه شده است. اما به کارگیری اصول مشتری مداری و امکان به عاریت گرفتن آنها از بخش خصوصی و نحوه تطبیق پذیری در بخش دولتی ومدلهای قابل استفاده و تحقیقات میدانی و سنجش وضعیت مشتری مداری در سازمان های دولتی می تواند موضوع نوشته های بعدی در این زمینه باشد.



## پی نوشت ها

### 1. Citizen Charters



## منابع

- گور، ال. (۱۳۷۱). نبرد با بوروکراسی، ترجمه انتشارات همشهری، چاپ اول، ص ۱۰۷.
- زارعی، محمد حسین (۱۳۸۱) "از حقوق تا کرامت انسانی تا طرح تکریم شورایی اداری"، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۵۶ و ۵۷، سال ۱۳۸۱، ص ۲۵.
- جهانگیری، علی (۱۳۸۲) "طراحی و تبیین الگوی کار آفرینی در بخش دولتی"، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات، ص ۱۱۰.

● Bacal, Robert (2003). "Are Government Customers Really Customers".

**TQM in the Public Eye.** Bacal Products.

● Barker, Linton (2000). "'Customer - Focused Government'", Public Services Productivity Panel, UK.

● Cope, Bill (1999). "Community Service, Centre for Workplace Communication", **Culture.**

● Duiven Boden, Heinvan Lips, Miriam (2001). "Taking Citizen Seriously: Applying Hirschman's Models...", Paper Presented at the XV th Meeting of EGP's in Finland.

● Glanfield, Stephen (2001). "Improving Customer Access and Delivering Citizen Focused Services", Stroul District Council.

● Schiavo, Lucalo (2000). Quality Standards in the Public Sector, **Public Administration**, Vol. 78, Issue 3.

● UK, Prime Minster (2002). OPSR/Office of Public Service Reforms, Report: "Principles of Customer Feedback and Idle Framework for Research in Public Service".

