

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

غرض نقشی است کز ما باز ماند که هستی را نمی بینم بقائی

**عنوان دوره :**

**طرح تکریم ارباب رجوع و جلب رضایت مراجعین**

اهم نکات مندرج در مندرج در مصوبه مورخ ۱۳۸۱/۶/۱۰ 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

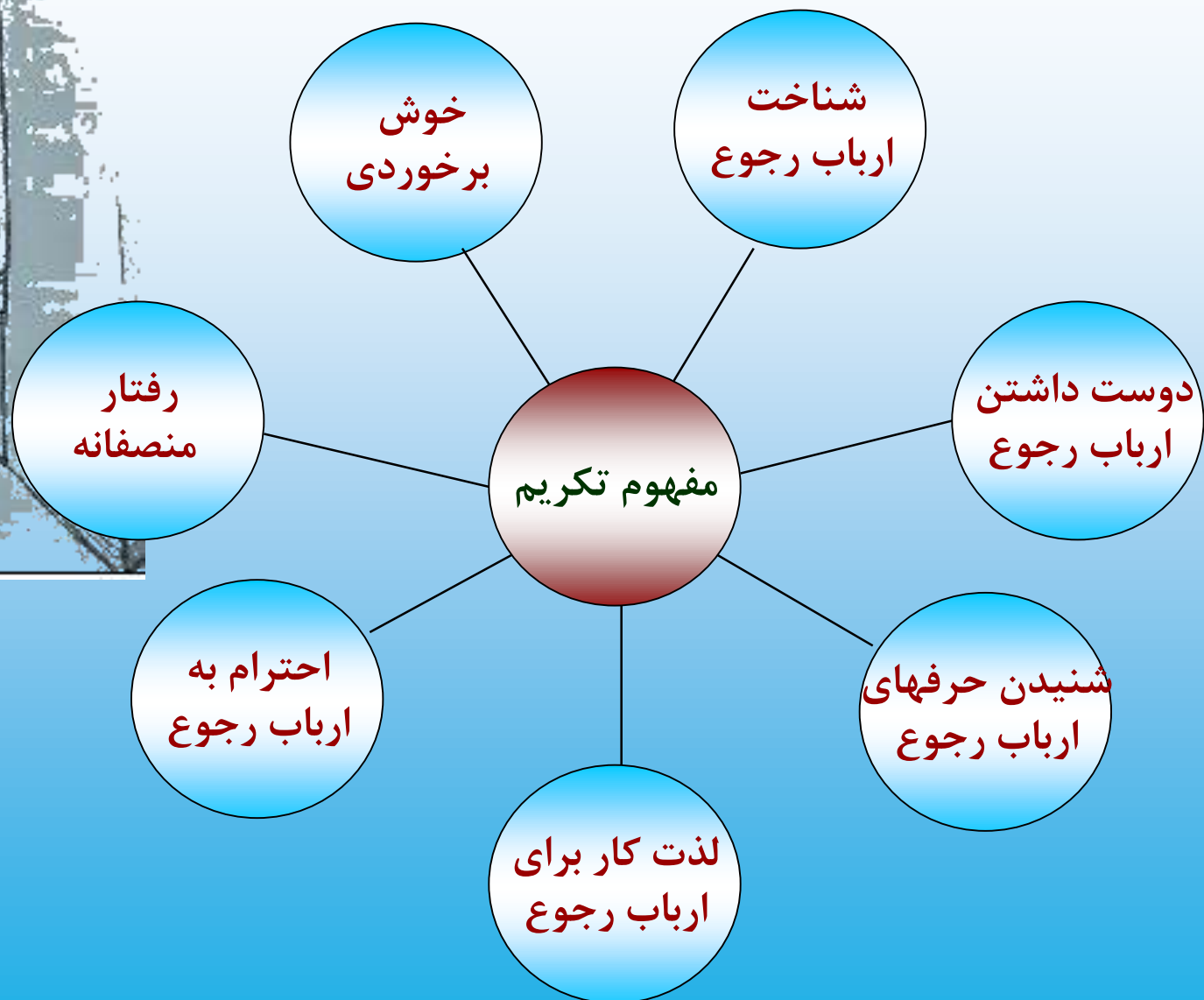
۳- تشویق و تنبیه مدیران و کارکنان بر اساس نتایج حاصل از اجرای طرح

۴- تشکیل جلسات مستمر با نمایندگان وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی  
توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

۵- اختصاص مبلغ ۱۵۰ تا ۲۵۰ میلیون ریال اعتبار جهت اجرای طرح تکمیل

# مفهوم تکریم:

گرامی داشتن ، محترم داشتن و ارجمند شمردن



## تعريف مشتري : Customer

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

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

## تعريف ارباب رجوع : Client

ارباب رجوع مثل مشتري حالت تعاملی و طرفیني ندارد بلکه خدمات و ارزش های یک 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) بیرون 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 بیرون دادی که بین کارکنان یک سازمان مبادله می شود ، ناقص باشد ، سازمان قادر به تامین نیازهای مشتریان (اربابان رجوع) بیرونی نخواهد بود.

## انواع مراجعین از نظر سطح رضایتمندی

۱- مراجعین مبلغ ( وفاداران ) **قانون پارتو** - **حواریون**  
تجربیات و خاطرات مثبت ، تحسین ، تبلیغ ، نقطه قوت ، عدم توجه به رقبا

۲- **مراجعین معمولی**  
تامین نیاز های پایه ، هزینه مناسب ، بدنبال یافتن فرصت بهتر

۳- **مراجعین ناراضی**  
تجربیات مثبت ، منفی ، خنثی - تهدید برای سازمان ، دریافت خدمات از جای دیگر

۴- **مراجعین ناراضی اتفاقی**  
همان مراجعین ناراضی ، اجبار در دریافت خدمات

۵- **مراجعین کارشکن**  
تجربیات منفی زیاد، عدم تامین نیازهای پایه ، تبلیغ منفی



برای ارائه شکایت، لطفاً یک شماره بگیرید.

# نردبان وفاداری مشتریان

سرمایه گذاری  
می کنند

همکاری می کنند

حاضر به پرداخت قیمت  
بالاتری هستند

جذب رقبا نمی شوند

شرکت را به دیگران  
توصیه می کنند

خواهان گسترش  
روابط هستند

# انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی ۱

۱- مراجعین آرام / معمولی **Calm Customer**  
بدون درد سر ، راحت و خونسرد

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

گیوتین



- \* عصبانی
- \* عجول
- \* تهدیدگر
- \* پر حرف
- \* پر مدعا

## انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی ۲

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
عصبانی	احساس می کند با او عادلانه رفتار نشده است از سازمان دلگیر است 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 ۲

راهکار	شرح رفتار	ویژگی
<p>اعتمادش را جلب کنید همدردی کنید اولویت های کاریش را جویا شوید سپس بدنبال انجام سایر خواسته هایش باشید</p>	<p>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</p>	<p>عجول</p>

## انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی ۳

راهکار	شرح رفتار	ویژگی
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	حالت صمیمانه و دوستانه ندارد با تکبر و غرور رفتار می کند طوری رفتار می کند که گوئی کارش انجام نمی شود	تهدیدگ را غیر دوستانه

## انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی ۳

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	از خود بیحوصلگی و خستگی نشان ندهید با صدای بلند حرفش را قطع نکنید از وقفه و یا مکثی که از بین سخنانش ایجاد می شود استفاده و رشته کلام را بدست گیرید و در مسیر دلخواه حرکت دهید

## انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی ۳

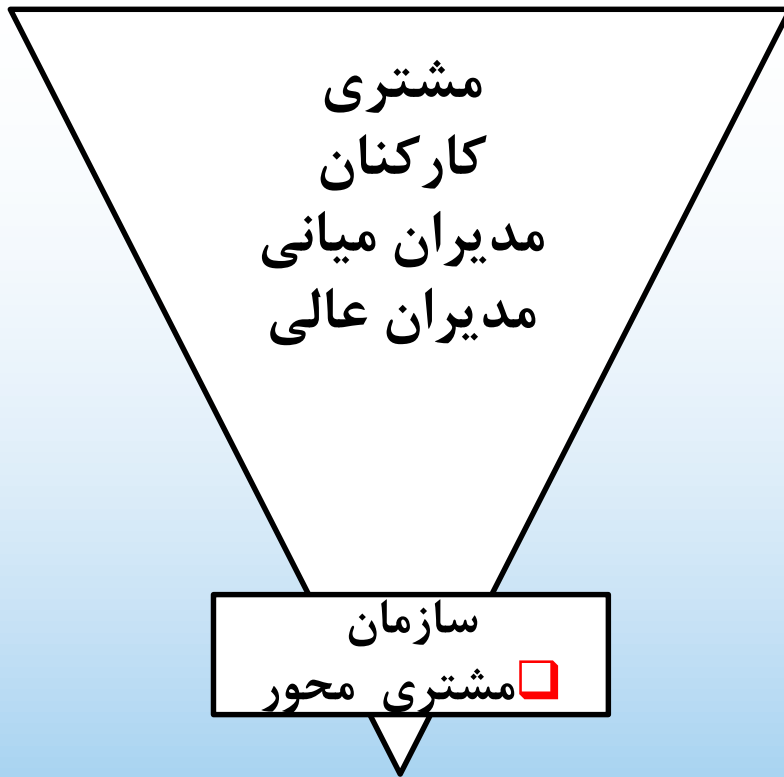
راهکار	شرح رفتار	ویژگی
<p>از الفاظ توهین آمیز او ناراحت نشوید عمداً بی اعتنائی نکنید خونسردی خود را حفظ کنید گستاخی او را نادیده بگیرید</p>	<p>از الفاظ و کلمات غیر منطقی استفاده میکند غیر از شما با همه اینگونه برخورد می کند رعایت شئون ادب و احترام را بجا نمی آورد</p>	<p>پر مدعا</p>

## اهمیت مشتری / ارباب رجوع

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

- (۱) رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت های بعدی شرکت هاست.
- (۲) رضایت مشتری، مهمترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری چون سودآوری، سهم بیشتر بازار، توسعه محصول و... می باشد.
- (۳) ارزشمندترین دارایی هر سازمان، اعتماد و اطمینان مشتریان است.
- (۴) مدیران ارشد باید شخصا الگوی پایبندی در قبال رضایت مشتری باشند.

(۵) با توجه به اهمیت مشتری باید شرکت از تمام نقاط دیدگاه خود

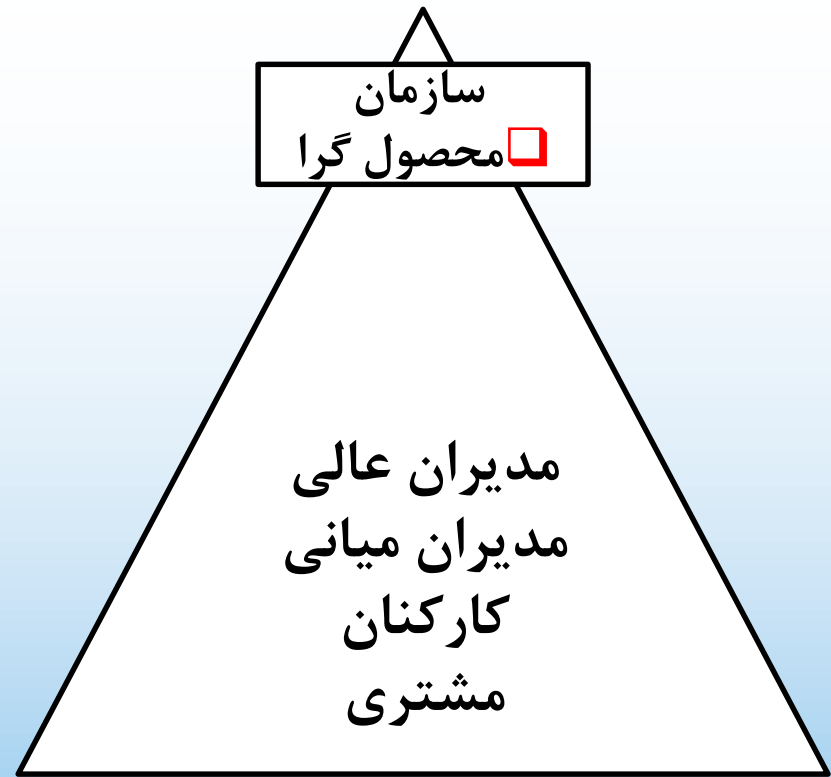


اگر از خرید خود ناراضی هستید هزینه به شما مسترد خواهد شد

هدف ما جلب رضایت مشتری است .

برنامه ریزی : بلند مدت -  
سود دهی بلند مدت

کیفیت بر اساس خواست مشتری



جنس فروخته شده به هیچ عنوان پس گرفته نمی شود

فلان کالا را نداریم . سؤال نفرمائید

برنامه ریزی : کوتاه مدت -  
برگشت سریع سرمایه

کیفیت بر اساس خواست شرکت

- **اهم مشکلات ارباب رجوع در نظام اداری**
- **ویژگی نظام خدماتی مطلوب**
- **اصول طلائی تکریم ارباب رجوع**
- **ده فرمان طرح تکریم در نظام اداری**

**هدف گذاری (تعریف آرمان و رسالت سازمان )**

**مدیریت صحیح منابع انسانی ( گزینش- آموزش- حمایت- پرداخت)**

**ایجاد تعهد در تمام سطوح سازمان**

**تمرکز زدائی ( تقسیم کار و حس اعتماد و تفویض اختیارات)**

**درک انتظارات ارباب رجوع**

**مهندسی مجدد سازمان (بهبود مستمر)**

**تلاش در جهت ارائه کیفیت مطلوب خدمات**

**ارزشیابی کارکنان توسط ارباب رجوع**

**ارائه خدمات بیش از انتظار**

**پیگیری شکایات (خدمات پس از فروش)**

## چند توصیه برای مقابله موثر با ارباب رجوع

۱- خشم مراجعین را با عصبانیت جواب ندهید

۲- بیشتر از آنکه حرف بزنید گوش بدهید

۳- نشان دهید به ارباب رجوع توجه می کنید

۴- فشارهای روانی را از خود دور کنید

۵- نگاهی مثبت به راهکارها داشته باشیم ←

۶- اجازه ندهید هیچکس روزتان را خراب کند

۷- به یاد مشتریان بزرگ و محترمی باشید که به آنها کمک کرده اید



# اهم مشکلات ارباب رجوع در نظام اداری ( ۱ )

براساس نظر سنجیها

اعتراف مدیریتی



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

پدر مرا بابت سوء مدیریت ببخشید.

➤ تعدد مراجعه برای دریافت خدمت مشخص

➤ عدم اطلاع رسانی مناسب به مراجعین

➤ وجود تبعیض در ارائه خدمات (بدلیل سفارش و تود

➤ عدم پاسخگویی مناسب به شکایات مراجعین

# اهم مشکلات ارباب رجوع در نظام اداری ( ۲ )

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



# ویژگیهای نظام خدماتی مطلوب

اطلاع رسانی سریع، دقیق و در دسترس

تسریع عملیات مورد نظر مراجعین

سهولت در انجام کارها و گردش امور

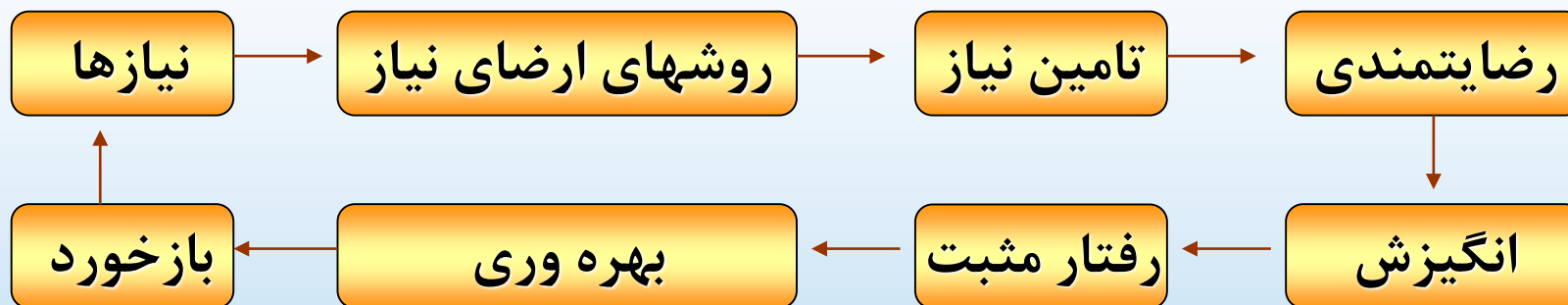
پایبندی به ضوابط و قوانین و عدم تبعیض

زیبایی و نظم محل مراجعه؛ امکانات؛ مکاتبات؛ انتشارات و اقدامات

رفتار مناسب و مشفقانه با مراجعین و انعطاف پذیری در نحوه اجرای مقررات

بازخورد صحت نتایج کارهای انجام شده

# 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

# اصول ثلاثی تکریم ارباب رجوع



## چند اصل طلائی تکریم ارباب رجوع

□ همیشه حق با ارباب رجوع است ، حتی اگر حق با او نباشد

□ تکریم ارباب رجوع دو قانون دارد : قانون اول اینکه همیشه حق با ارباب رجوع است . قانون دوم اینکه اگر حق با ارباب رجوع نباشد به قانون اول مراجعه نمائید .

□ در موضوع تکریم اهمیت کارکنان از ارباب رجوع بیشتر است . زیرا کارمند خوب است که می تواند ارباب رجوع سازمان را راضی کند . ضرب المثل چینی

□ اگر هر کدام از ما کسی را استخدام کنیم که از ما کوچکتر و کوتاه تر باشد دیری نمی گذرد که شرکت کوتوله ها را درست می کنیم . اما اگر کسانی را انتخاب کنیم که از ما بزرگتر باشند به شرکت غول ها می رسیم .

## 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 مستقیما 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 .

❑ مشتری دلیل بودن و رضایت مشتری دلیل شدن می باشد .

## چند اصل طلایی تکریم ارباب رجوع

❑ هر مشتری یک مشتری است و هر مشتری فقط یک مشتری است

❑ 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

# 10 فرمان طرح تکریم

## 10 فرمان طرح تکریم

**هدف گذاری (تعریف آرمان و رسالت سازمان)**

**تلاش در جهت ارائه کیفیت مطلوب خدمات**

**درک انتظارات ارباب رجوع**

**ارائه خدمات بیش از انتظار**

**مدیریت صحیح منابع انسانی (گزینش-آموزش-حمایت-پرداخت)**

**ایجاد تعهد در تمام سطوح سازمان**

**تمرکززدائی (تقسیم کار و حس اعتماد و تفویض اختیارات)**

**مهندسی مجدد سازمان (بهبود مستمر)**

**ارزشیابی کارکنان توسط ارباب رجوع**

**پیگیری شکایات (خدمات پس از فروش)**

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

۱- تدوین آرمان نامه، رسالت نامه و ارزش های سازمان در راستای رضایت مشتریان :

رسالت نامه، در واقع، علت وجودی سازمان را روشن می کند و به این سوال جواب می دهد که در کسب و کارمان چه هدفی را دنبال می کنیم؟ آرمان نامه و رسالت نامه سازمان، بایستی در راستای مشتری مداری تدوین شود و کلیه برنامه ها نیز براساس آن طراحی و اجرا شوند، مثلاً **آرمان نامه** بانک رفاه چنین است:

**پیشرو در ارائه خدمات بانکی و کسب رضایت مشتریان،** کارکنان و صاحبان منافع درخاورمیانه و **رسالت نامه** بانک رفاه برای مشتریان هم عبارتست از: **تامین نیازها و خواسته های مشتریان** در حال و آینده و برای جامعه : کمک به رشد اقتصادی و حفظ ثبات پولی، و برای سهامداران: کسب سود مالی.

## ۲- کیفیت به عنوان یکی از مهمترین عوامل رشد و توسعه سازمان ها و رضایت مشتریان؛

**کیفیت بهینه** عبارت است از آن سطح از کیفیت که علاوه بر برآورده ساختن انتظارات مشتریان، بدون اضافه شدن **ارزش محصولات**، از افزایش هزینه ها جلوگیری کند، کیفیت، جوهر هر سازمان است. تمام وظایفی که در سازمان انجام می گیرد، از قبیل نوشتن نامه ها، پاسخگویی به مراجعه کنندگان، حتی وظایف نظافتچی ها

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

در زیر به نکاتی درباره کیفیت اشاره می شود که در همه سازمان های خدماتی باید مورد توجه قرار گیرد:

▪ **اطلاع رسانی:** در بخش دولتی، اطلاعات باید سریع و دقیق باشد و در دسترس همگان قرار داشته باشد.

▪ **سرعت در ارائه خدمات:** مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کار موردنظر خود هستند.

▪ **صحت خدمات:** مشتریان بخش دولتی، درستی نتایج کارهای انجام شده را طالب اند.

▪ **زیبایی:** ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه باید تمیز، زیبا و پاکیزه باشد.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

در زیر به نکاتی درباره کیفیت اشاره می شود که در همه سازمان های خدماتی باید مورد توجه قرار گیرد:

▪ **رفتار مناسب:** مشتریان بخش دولتی، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند.

▪ **قانونمندی:** مشتریان بخش دولتی، خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط اند و هرگونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می دانند.

▪ **سادگی و سهولت:** مشتریان بخش دولتی، انجام کارها و همچنین انجام خواسته را به سادگی - و نه در چارچوب گردش کارهای پیچیده و پرپیچ و خم اداری - خواهند.

▪ **انعطاف پذیری:** مراجعان بخش دولتی، خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند.

▪ **دانش و توانایی کارکنان:** کارکنان باید مهارت کافی و دانش و تخصص لازم را درارایه

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

### ۳- درک انتظارات مشتریان؛

اولین و آخرین معیار رضایت مشتری این است که آیا انتظارت او برآورده می شود یا خیر؟

بنابراین، ابتدا باید مشخص شود که آن انتظارات چه هستند. سپس باید اهدافی را تعیین کرد و نیروی انسانی سازمان را بر زمینه هایی که برای مشتریان مهمترین است، متمرکز نمود. اهداف خدمت در هر شرکت به انتظارات مشتریان، رقابت و اهداف خدماتی آن شرکت بستگی دارد. در مورد انتظارات مشتریان باید معیارهای خاصی از رضایت در هر قسمت از بازار شناسایی شود، ولی می توان از استانداردهای عمومی شروع کرد.



## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

مشتریان گوناگون اولویت های مختلفی برای ویژگی های زیر قایلند و اگرچه ممکن است که به برخی از آنها اصلاً اهمیت ندهند، اما سازمان باید برای حصول اطمینان همه آنها را بررسی کند:



□ نسبت ارزش به قیمت خرید

□ سطح کیفیت خدمات ارائه شده

□ نحوه پشتیبانی خدمات (ضمانتنامه)

□ فرایند دریافت خدمات

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

### ۴- ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان؛

میزان رضایت مشتری را می توان به طور نسبی بدین صورت بیان کرد: اگر ادراکات مشتری از خدمات دریافت شده از انتظاراتش کمتر باشد، نتیجه اش نارضایتی است؛ اگر خدمات مطابق با انتظاراتش باشد، احساس آرامش می کند، ولی خیلی راضی نیست؛ اما اگر خدمات بیش از انتظارات مشتری باشد، او راضی و خشنود خواهد بود و معمولاً این گروه اخیر جزو مشتریان **وفادار** خواهند بود.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

به دو طریق می توان **خدماتی بیش از انتظارات مشتریان** را ارائه داد:

**راه اول**، سخت کارکردن، بیشتر پول خرج کردن و انجام دادن کارهای اضافی است؛

**راه دوم** هم این است که انتظارات مشتریان به دقت کنترل شود، چون نباید انتظاراتی را در مشتریان ایجاد کنید و سپس خدماتی را ارائه دهید که تا حد زیادی انجام نشدنی است، بلکه باید قول ها و ضمانت هایتان به موقعیت شما کمک کند.

یکی از علل نارضایتی مردم کشورمان از سازمان های خدماتی این است که اینگونه سازمان ها توقعاتی را ایجاد می کنند که قادر به ارائه مطلوب و به موقع آنها نیستند.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

۵- کلید راضی کردن مشتریان در دست مدیریت صحیح منابع انسانی است:

شرکت ها با توجه به چهار اصل اساسی مهم **گزینش و آموزش و حمایت و پرداخت** می توانند نسبت به مطلوبیت کارکنان خود اطمینان حاصل کنند:

**الف) گزینش:**

در شغل هایی که مستلزم تماس زیاد با مشتریان است، از هر کارمندی نمی توان استفاده کرد. یک کارمند نامناسب ممکن است ساختار بنیادی پرهزینه ای را مختل سازد. هزینه های گزاف آموزشی، کم کاری، پایین بودن کیفیت کار و بالاخره پایین بودن سطح کارایی هر موسسه یا سازمان تا حدی ناشی از انتخاب ناصحیح و بی رویه است.

به علاوه، ورود هر کارمند جدید به سازمان با ویژگی های خلقی و تربیتی خاص، در رفتار سایر کارکنان و به طور کلی، در رفتار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت. بنابراین، **استخدام افراد با طرز فکر درست** تنها راه موفقیت است.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

### ب) آموزش:

انسان موجودیست تغییرپذیر با توانایی های بالقوه نامحدود که این توانایی ها می توانند تحت نظام و برنامه ریزی های آموزشی و پرورشی صحیح به تدریج به فعل درآیند و جوامع انسانی و ارگان های مربوط به آن را از مواهب فراوان برخوردار سازند. اهداف آموزش در سازمان ها متعددند که تحت عنوان هدف های اجتماعی، هدف های سازمانی و اهداف فردی قابل دسته بندی می باشند، اما آنچه در نظام آموزشی سازمان ها باید مورد تاکید قرار گیرد، همانا نتایج حاصل از آموزش است و نه صرفاً انجام آموزش و یا آمار ساعت آموزشی.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

به عبارتی، هدف آموزش ها باید ایجاد سازمان های یادگیرنده (Learning Organizations) و تولید کننده فکر باشد، نه صرفاً بازخوانی فکر دیگران.

کارمندانی که آموزش ندیده اند، نباید با مشتریان سر و کار داشته باشند و نباید در خط اول قرار گیرند، چون این کار برای شرکت سودآور و برای مشتری هم راضی کننده نیست. کارکنانی که خدمت ارائه می دهند، حتی اگر با مشتریان عصبانی مواجه می شوند، باید همیشه رفتاری خوشایند داشته باشند و کارا، حساس و خلاق باشند، در واقع، آموزش، نوعی سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی است.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

ج ( حمایت:

شرکت هایی که می خواهند به مشتریان خدمات ارائه دهند، باید از بعضی کنترل های سنتی مدیریتی صرفنظر کنند و برای تصمیم گیری و ارائه راه حل به **کارمندان خط اول اختیاراتی** بدهند. به عبارت دیگر، باید برای حل مشکلات به طریقی که کارمندان فکر می کنند برای مشتریان مناسب تر است، به آنها قدرت و اختیار بدهند. **مدیریت باید به این کارمندان اعتماد** داشته باشد.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

### د) سیستم پرداخت:

پول مهمترین شکل پرداخت به کارکنان است، ولی برای ایجاد انگیزه در آنها تنها وسیله نیست. بهترین راه برای کسب بالاترین سطح عملکرد، پاداش است، به ویژه در شغل هایی که مستلزم تماس مستقیم با عموم مردم هستند، زیرا اینگونه شغل ها با کار زیاد و مشکلات بسیار همراهند. برای ایجاد انگیزه در کارمندانی که فشار زیادی را تحمل می کنند، باید از سیستم پرداخت خاصی استفاده کرد، از جمله پول و پاداش های ارزشمند، مثلاً یک مسافرت و بازدید از جاهای دیدنی، پاداش های سمبولیک مثل معرفی کارمند نمونه و برشمردن خدمات و ارزش های او.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

### ۶- ایجاد تعهد به ارائه خدمت در تمام سطوح سازمان؛

نباید فقط **مدیر ارشد سازمان متعهد** به ارائه خدمات خوب به مشتریان باشد، یا فقط **کارمندان متعهد** به این امر شوند، بلکه باید همه افراد سازمان در این کار **مشارکت** داشته باشند.

**بدون حمایت مالی و مدیریتی**، افرادی که خدمت ارائه می دهند، علیرغم کوشش بسیار، نمی تواند مشتریان را راضی نگهدارند.

رفتار نامناسب یک مهماندار هواپیما، یک کارمند بانک، یا یک کارگر تحویل دهنده کالا ممکن است اثر تلاش های افراد دیگر را خنثی کند. تعهد ارائه خدمات به مشتریان باید واقعی باشد، **نه در حد یک شعار یا وسیله ای برای تبلیغات.**

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

۷- گاستن از وظایف اجرایی بخش های ستادی و هدایت آنها به سوی امور کارشناسی

### نظارت و برنامه ریزی:

وقتی که **سازمان گسترده** می شود و تخصص های مختلف در آن شکل می گیرند، یک مدیر نمی تواند **قدرت هماهنگی و فرماندهی** در همه زمینه ها و بدون کمک های جنبی و تخصصی افراد دیگر را داشته باشد، زیرا:  
اولاً، عمر انسان برای **فراگیری همه تخصص ها و مهارت ها** کفایت نمی کند؛  
ثانیاً، قدرت و حیطه کنترل و مدیریت یک فرد محدود است.

بدین ترتیب، قسمت هایی به نام ستاد، مسوولیت کمک به مدیریت را برعهده می گیرند و عموماً وظایف آنان نیز نظارت و برنامه ریزی و مشورت و هماهنگی درباره امور صنف است که وظایف اجرایی را به عهده دارند. از همین رو، باید **حدود وظایف و اختیارات واحدها** و مدیران صنف و ستاد به صورت **دقیق و روشن** تعیین و مشخص شود. همچنین باید وظایف تکراری که زمینه تداخل اختیارات و وظایف را فراهم می آورند و مدیریت را مختل می کنند یا باعث موازی کاری می شوند، حذف شوند.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

### ۸- مهندسی مجدد (مدیریت دگرگون سازی سازمان ها): (کایزن) (Kaizen)

مهندسی مجدد از دریچه کاملاً جدیدی به سازمان های دولتی و خصوصی می نگرد. براساس این رویکرد جدید، مردم یا مشتریان هستند که در نهایت، بهای خدمات و محصولات تولیدی سازمان ها و نیز سود سرمایه صاحبان آنها را پرداخت می کنند. پس به همین علت، مردم یا مشتریان، اصلی ترین ذینفع سازمان ها هستند. از این دیدگاه، همه سازمان های سنتی امروزی که ریشه در نگرش مکانیکی کسانی چون آدام اسمیت، تیلور و ماکس وبر دارند، باید ساختار و پردازش های درونی خود را به گونه ای دگرگون و نوسازی کنند که تمام توان و انرژی سازمان ها صرف پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه (مردم یا مشتریان) شود.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

مهندسی مجدد، یعنی دگرگون سازی و طرح نو در انداختن، دگرگونی در ذهن (طرزفکر و نگرش مدیران و کارکنان)، در فرهنگ و نظام ارزشی، در فرایندها و پردازش ها، در ساختار و سازماندهی و در روش استفاده از منابع و امکانات و دگرگونی در روش استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در سازمان ها.

در سازمان های فعلی، سلسله مراتب به جای مشتری حکومت می کند و یک نگاه کلی به کیفیت محصولات و خدمات سازمان ها و نمونه توزیع آن توسط شبکه های سنتی و کاغذ بازی های زاید، رفت و آمدهای مکرر و تلف شدن وقت، برای درک ضرورت انجام مهندسی مجدد کافی است.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

۹- طرح ارزشیابی کارکنان توسط مشتریان: ( نظر سنجی )

در برخی از سازمان های مشتری گرا ( Customer Oriented Companies ) که در طراحی خط مشی های خود، بیشترین توجه را به مشتری دارند و در اندیشه کسب رضایت و وفاداری مشتریان هستند، فرم های خاصی تهیه شده و در دسترس مشتری قرار داده می شود و طی آن، از مشتری می خواهند تا کارمند نمونه را معرفی کند. این کارکنان پس از شناسایی، در سیستم انگیزشی مورد ارزیابی قرار می گیرند.

## ۱۰ برنامه کاربردی جهت جلب رضایت ارباب رجوع

۱۰- مدیریت شکایات مشتریان: (بازرسی)

یکی دیگر از راهکارهای مشتری مداری را می توان **اهمیت دادن به شکایات** مشتریان ذکر کرد. بیشتر مشتریان زحمت شکایت کردن را به خود نمی دهند و گاه حتی برخورد نامناسب و تهدید کارمند این اجازه را نمی دهد که اعتراض کنند و به همان شکل به راه خود ادامه می دهند. پس باید برای یافتن علت نارضایتی و نیز برطرف کردن مشکلات شناسایی شده، اقداماتی صورت گیرد. **نارضایتی مشتریان** باعث می شود که آنها به **رقبا** روی آورند. و درک علت نارضایتی آنان و پاسخگویی به نارضایتی ها به طور قابل توجهی سهم بازار و سودآوری شرکت را افزایش می دهد.

## چند اصل طلایی تکریم ارباب رجوع

□ 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 .

## 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.

# 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.

## 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.

## 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 کسانی که برای آنها دردسر تولید کرده اند ، مجازات شوند .

➤ 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 شکایات 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 :

-\* عذر خواهی 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 .

## راهکارهای حل شرایط دشوار

❖ با وجود تلاش های زیاد، ممکن است با مکالمات دشوار یا حتی اهانت آمیزی رو به رو شوید. اول سپاس گذار باشید که مشتری شکایات خود را نزد شما آورده است. زیرا اغلب مردم این شکایات را با دوستانشان در میان می گذارند. وقتی شکایات را نشنیده باشید، نمی توانید آنها را برطرف کنید. همیشه از فردی که مساله را با شما مطرح می کند تشکر کنید و یاد بگیرید که همیشه سپاس گذار باشید. مطالبی را که یک مشتری ناراحت به شما می گوید حمله شخصی به حساب نیاورید. به جای آن بر مساله اصلی تمرکز کرده و عصبانیت را فرو بنشانید. تن صدای خود را کنترل کرده و حرفه ای باقی بمانید. معمولاً همدلی شما می تواند شرایط حمله را به مکالمه ای متقابل و سودمند تبدیل کند. وقتی اصل موضوع را می فهمید شخص را به نام بخوانید و به او قول دهید که در حد توان به او کمک می کنید.

# راهکارهای حل شرایط دشوار

❖ گاهی ممکن است مشتریان آن قدر ناراحت شوند که نتوانند ارتباط شفافی با شما برقرار کنند تا بتوانید به آنها کمک کنید. خواندن آنها به نام و تکرار جملات همدلانه می تواند آنها را آرام کند. اگر این کار نتیجه نداد ، به آنها پیشنهاد دهید که بعدا با شما تماس بگیرند.



# راهکارهای حل شرایط دشوار

❖ ممکن است بعضی از تماس گیرندگان سرگردان و بی هدف باشند و زمانی طولانی را صرف مکالمه با شما کنند. مودبانه در کار آنها دخالت کنید و روش های ممکن برای کمک به آنها را از خودشان بپرسید. نکته اصلی مشکل را بشنوید و آن را مانند هر تماس دیگری مدیریت کنید. مسولیت پذیر باشید و حامی و همدل باقی بمانید.



## ضرورت اخذ بازخورد از مشتری ( ۱ )

❖ از آنجائی نظرات مشتری می تواند مستقیما ما را به عملکردی بهینه راهنمائی کند ، لذا

❖ در مرحله اول : ضرورت استقرار یک مکانیزم بازخورد موثر ، فوق العاده ضروری است تا به این وسیله نکات مثبت و اثر بخش سازمان و همچنین نکات منفی و آسیب رسان آن شناسائی گردد .

❖ در مرحله دوم : نحوه دریافت بازخورد از مشتری باید مورد بررسی قرار گیرد .

## ضرورت اخذ بازخورد از مشتری ( ۲ )

❖ مرحله سوم : دریافتن شیوه های موثر برای مرتفع ساختن نقاط ضعف و عملکرد بهینه ، مدیریت شکایات مشتریان و نحوه بررسی و رسیدگی به آنها می باشد .

❖ مرحله چهارم : نقاط مثبت سیستم که بر روی بهترین مشتریان سازمان یعنی مشتریان کلیدی و وفادار ما تاکید دارد را مورد مطالعه قرار می دهد .

## رضایت کارکنان رابطه ای مستقیم با رضایت ارباب رجوع دارد

❖ نارضایتی یا رضایتمندی کارکنان رابطه ای مستقیم با نارضایتی ارباب رجوع دارد . این نکته را تمامی تحقیقات اثبات کرده اند که هرگاه میزان رضایت کارکنان افزایش می یابد میزان رضایت ارباب رجوع نیز افزایش می یابد و هرگاه میزان رضایت کارکنان کاهش می یابد میزان رضایت ارباب رجوع نیز کاهش می یابد .

❖ زیرا این کارکنان هستند که می توانند و وظیفه دارند که با تک تک مراجعین ارتباط برقرار کنند و بر میزان رضایتمندی آنان تاثیر گذار باشند .

## 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 .

- 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 کارتتان 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 تایید 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 علائقی مدیر و ایجاد احساس مزاحمت در ارباب رجوع است .

❖ پرسش هائی را مطرح کنید در باب تفهیم مطالب که آیا شخص توضیحات شما را متوجه می شود یا خیر ؟

## راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۵)

❖ 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 (۶)

❖ 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 .

## قوانین طلائی تکریم ارباب رجوع ( 1 )

- تکریم ارباب رجوع با استخدام اولین عضو از سازمان شروع می شود .
- ارباب رجوع دلیل بودن و رضایت ارباب رجوع دلیل شدن سازمان است .
- احترام در همه جا و برای همه مراجعین ضروری است .
- هر مشتری فقط یک مشتری است .



- تکریم ارباب رجوع کنار آمدن با ارباب رجوع ناراضی است .
- شکایت ارباب رجوع ارزانترین راه شناخت مشکلات سازمانی است .
- ارتباطات با ارباب رجوع را با گوش کردن مدیریت کنید .
- رضایت کارکنان رابطه مستقیم با رضایت ارباب رجوع دارد .

## قوانین طلائی تکریم ارباب رجوع ( 2 )

- وفاداری دلیلی محکم برای اثبات رضایتمندی مراجعین است .
- ارباب رجوع داور نامرئی و نهائی موفقیت یا شکست است .
- همیشه حق با ارباب رجوع است .
- هرگز در برخورد با ارباب رجوع تبعیض قائل نشوید .
- هرگز تماس ارباب رجوع را بی پاسخ نگذارید .
- راه های گسترش ارتباطات با ارباب رجوع را پیدا کنید .



# نگاهی برای تفکر بیشتر



## نکاتی برای تفکر بیشتر

- ❑ رضایت ارباب رجوع با آموزش هر عضوی در سازمان آغاز می شود
- ❑ درباره ارباب رجوع قضاوت نکنید ، محیطی را مهیا کنید تا ارباب رجوع درباره شما قضاوت کنند
- ❑ وفاداری دلیلی محکم برای اثبات رضایتمندی ارباب رجوع نیست
- ❑ اگر شما از مشتری خود مراقبت نکنید ، دیگران اینکار را انجام خواهند داد ، پس بجای رقیبان به مشتریان بیاورید
- ❑ هر آنچه که لازم است بایستی انجام دهیم تا مشتری مجدداً به ما رجوع کند
- ❑ صداقت است که ارباب رجوع را وفادار گه می دارد نه حيله و نیرنگ
- ❑ برای برقراری ارتباطات مداوم ، تواضع را جایگزین تبعیض کنید

## نکاتی برای تفکر بیشتر

- لحن کلام شماست که احساس نیاز به ادامه ارتباط را معنا می کند
- هرگز تماس ارباب رجوع را بدون پاسخ نگذارید
- مشکلات را حتی الامکان با کمک ارباب رجوع حل کنید
- هرگز در برخورد با ارباب رجوع تبعیض قائل نشوید ، چراکه احترام در همه جا و برای همه مراجعین ضروری است
- برنده برنده بیاندیشید . نزدیکترین راه شکست  
اصرار برای پیروزی برمشتی است
- برای برقراری ارتباطات مداوم ، تواضع را جایگزین تبعیض کنید

## نکاتی برای تفکر بیشتر

- ❑ ارتباطات موثر بین کارکنان ، ضامن کیفیت مطلوب و رضایت مشتری است
- ❑ با ارباب رجوع ارتباط برقرار کنید ، ارتباط بازی پینگ پنگ است اگر یکی بازی نکند بازی انجام نمی شود
- ❑ صادقانه به حرف و حق ارباب رجوع احترام بگذارید
- ❑ ارباب رجوع مشاور اول ما برای بهبود مستمر است
- ❑ صداقت و خوشنامی دروازه ورود ارباب رجوع به سازمان است
- ❑ ارباب رجوع بر اساس ظاهر شما و ظاهر محیط کار شما قضاوت می کند

با تشکر از توجه شما