



# ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

نام کتاب: ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری  
ناشر: معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت  
و برنامه ریزی کشور  
تیراژ: ۷۰۰۰ نسخه  
چاپ اول: زمستان ۱۳۸۱  
امور فنی: موسسه هم‌آوا  
چاپ: چاپخانه موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

## فهرست مطالب

۱	سخن ناشر
۳	مقدمه
	تصویب نامه هیات وزیران در رابطه با تصویب هفت برنامه
۷	اصلاحات اداری
	طرح ها و سیاست های اجرایی برنامه ارتقاء
۸	و حفظ کرامت مردم در نظام اداری
	مصوبه «طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع
۱۱	در نظام اداری»
	تصویب نامه هیات وزیران در رابطه با ایجاد هماهنگی
۲۳	در اجرای طرح تکریم
	دستورالعمل نحوه مستند سازی - اصلاح روش های انجام
۲۶	کار و شیوه های اطلاع رسانی ارائه خدمات دستگاه های دولتی
۲۹	مستند سازی روش های انجام کار
۳۶	اصلاح و بهبود روش های انجام کار

- ۴۹ شیوه‌های اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی  
راهنمای انجام بازرسی طرح تکریم مردم و جلب رضایت
- ۷۰ ارباب رجوع در نظام اداری  
بخشنامه ارسال فرم نظر سنجی از ارباب رجوع و جمع بندی
- ۷۶ ماهانه نظر سنجی
- ۸۰ فرم نظارت بر اجرای طرح تکریم مردم
- ۸۵ فرم نظر سنجی از ارباب رجوع
- ۸۶ فرم جمع بندی ماهانه نظر سنجی از ارباب رجوع
- ۸۸ فرم جمع بندی سالانه نظرات ارباب رجوع
- ۹۱ نمونه منشور اخلاقی سازمان

## ۹۵ پیوست‌ها

- ماده ۷۶ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی  
و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
- ۹۷ آیین نامه اجرایی اعمال ماده ۷۶ قانون برنامه سوم توسعه
- ۹۸ نحوه بهره‌برداری از مازاد درآمد استانی
- ۱۰۲ مصوبه ایجاد گیشه‌های خدماتی در دستگاه‌های اجرایی کشور
- ۱۰۴

## سخن ناشر

درخصوص ایجاد تحول در نظام اداری تاکنون اقدامات متعدد و متفاوتی شده است که به نظر می‌رسد پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی کشور در یکدیگر در اواخر بهار ۱۳۷۹ و نیز اهداف و سیاست‌های مندرج در سند موسوم به «گام دوم» در ایام مبارزات انتخاباتی سال ۱۳۸۰ رییس جمهور، این حرکت شکل و محتوایی متفاوت و متمایز نسبت به ادوار گذشته پیدا کرد.

پس از بررسی و مطالعه تمامی اقدامات انجام شده در سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی درخصوص ایجاد تحول در نظام اداری کشور و نیز بررسی علمی و دقیق اقداماتی که در سازمان امور اداری و استخدامی کشور در اولین دوره ریاست جمهوری آقای خاتمی انجام شد، برنامه‌ای تحت عنوان «برنامه تحول در نظام اداری کشور» تنظیم و به تصویب شورای عالی اداری و سپس هیأت وزیران رسید.

این برنامه مشتمل بر ۷ برنامه است و از جهات متعددی نسبت به موارد مشابه خود در گذشته، متفاوت است. از جمله مهمترین مصادیق این تفاوت، مستند سازی و جمع‌آوری مصوبات قانونی هر برنامه در قالب یک کتاب است، زیرا وضعیت موجود نظام اداری کشور از جهات مختلف نامطلوب و غیر استاندارد است، در نگهداری اسناد

و مدارک دولتی و ملی، به منظور استفاده از آنها برای نسل امروز و فردا نیز با وضعیتی مشابه سایر قسمت‌های این نظام مواجهیم.

معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور با عزمی راسخ و با بهره‌مندی از مدیران و کارشناسان صاحب نظر و با انگیزه، مصمم است در مستند سازی برنامه‌های ۷ گانه تحول در نظام اداری و نیز ارایه گزارش‌های مستمر و مکتوب به مقامات ارشد کشور و مردم شریف ایران در حد توان، مشارکتی مسوولانه در ایجاد تحول در نظام اداری بنماید. انتشار این مجموعه، در سایه چنین نیتی انجام پذیرفته است.

البته استناد هر یک از ۷ برنامه تحول در نظام اداری به احکام قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ضمن آنکه فعالیتی در اجرای احکام قانون برنامه محسوب می‌شود، وجاهت و اعتبار قانونی هر یک از برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های تحول در نظام اداری را نشان می‌دهد. به همین علت در مجموعه کتاب‌های مربوط به مصوبات ۷ برنامه تحول در نظام اداری، احکام قانون برنامه نیز متناسب با موضوع هر بخش ارایه شده است.

در تدوین این مجموعه از ویراستاری اسناد دولتی (مصوبات هیأت وزیران، شورای عالی اداری و بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور) حتی ویرایش صوری - به منظور رعایت امانت و حساسیت مطالب خودداری شده است.

امیدواریم با انعکاس نظرات کارشناسی خود، در انجام بهتر این فعالیت، ما را یاری فرمایید.

معاونت امور مدیریت و منابع انسانی

پاییز ۱۳۸۱

## مقدمه

به درستی که نیازهای مردم بر شما  
از جمله نعمت‌های خداوند است  
از نعمت‌های خداوند ملول نشوید .  
«حضرت امام حسین(ع)»

یکی از هدف‌های اصلی هر سازمان ، جلب رضایت مشتریان و خدمات  
گیرندگان از طریق ارائه خدمات با کیفیت مطلوب است .  
در نظریه‌های نوین مدیریت، توجه به اصل مشتری‌مداری و جلب رضایت  
متقاضیان خدمات به عنوان یکی از جهت‌گیریهای اصلی تلقی می‌شود. در نظام  
اداری و اجرایی نیز رضایت مردم از خدمات دستگاه‌های دولتی یکی از شاخص‌های  
اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه می‌باشد و مؤلفه‌هایی از قبیل  
سرعت، صحت و دقت در انجام کار مراجعان ، چگونگی رفتار و برخورد با خدمت  
گیرندگان و اطلاع‌رسانی مناسب ، عواملی هستند که موجب رضایتمندی خدمت  
گیرندگان و مراجعین دستگاه‌های دولتی می‌شوند .

تاکنون مقوله رضایت خدمت گیرندگان در نظام اداری کشور کمتر مورد توجه بوده است و دستگاه‌های اجرایی اغلب بازخوردی از خدمات ارائه شده دریافت نکرده‌اند و گردآوری دیدگاه‌های مراجعان و اعمال آن در فرایند کار، جایگاهی نداشته است. همین نکته موجب آن شده است که شیوه‌های سنتی انجام کار کمتر مورد تجدید نظر قرار گیرد و به خصوص در زمینه اطلاع‌رسانی به خدمت گیرندگان و آگاه کردن آنان از چگونگی انجام خدمات و اسناد و مدارک لازم، اقدام مؤثری انجام نگرفته و مراجعان اغلب با رفت و آمدهای مکرر به دستگاه خدمت دهنده موفق شده‌اند خدمات مورد نظر خود را دریافت کنند. به دلیل اینکه روش‌های انجام کار مستند نشده است، کارکنان دستگاه‌های اجرایی در برخی موارد قوانین و مقررات را به میل خود تفسیر کرده‌اند و دشواری‌هایی در زمینه خدمت‌دهی ایجاد شده است.

چگونگی رفتار با مراجعان و برخورد با آنان را نیز باید به نکته‌های پیشگفته اضافه کرد که بعضاً به صورت رفتار نامناسب و غیر محترمانه نمایان می‌شود و علی‌رغم تأکید ارزش‌های مذهبی، به این امر توجه کمتری شده است. همچنین، محیط و فضای اداری خدمت‌دهی به مراجعان، مطلوب و مناسب نیست.

با توجه به موارد فوق الذکر، به منظور ایجاد سازوکارهای لازم در ارائه خدمات مطلوب، مناسب و مؤثر به مردم و برخورد مناسب کارکنان با مراجعان و نهادینه شدن موضوع رضایتمندی مراجعان دستگاه‌های دولتی، برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری، به عنوان یکی از برنامه‌های هفتگانه تحول اداری منظور شد و جزئیات آن در جلسه مورخ ۱۳۸۱/۱/۲۵ شورای عالی اداری مورد تصویب قرار گرفت. مصوبه مربوطه، تحت عنوان « طرح تکریم مردم و



جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری» با شماره ۰۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۱۰/۱۳۸۱/۲ به دستگاه‌های دولتی و مؤسسه‌های عمومی ابلاغ شد.

اهم اهداف این طرح به شرح ذیل 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؛

- نظر خواهی از مراجعان به اداره‌ها، درباره کیفیت خدمت‌دهی و چگونگی برخورد کارکنان؛

- ایجاد سازو کارهای لازم، به منظور تشویق کارکنانی که موجب رضایت خدمت‌گیرندگان می‌شوند و برخورد با کارکنان خطاکار؛

- نظر سنجی از مردم درباره رضایت آنان از کیفیت خدمت‌رسانی دستگاه‌های دولتی؛

لازم به ذکر است که به منظور اجرای دقیق این مصوبه، نظارت لازم از سوی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، استانداری‌ها و دستگاه‌های دولتی از طریق انجام بازرسی‌های موردی انجام خواهد گرفت.

امید است که با اجرای مفاد این مصوبه زمینه لازم برای خدمت‌رسانی با کیفیت به مردم و برخورد مناسب با خدمت‌گیرندگان ایجاد و خدمات مورد

نیاز با سرعت و دقت بیشتر و در زمان مشخص ارایه شده و زمینه‌های جلب رضایت مراجعان به دستگاه‌های دولتی بیش از گذشته فراهم شود.

در پایان از تمامی مدیران، مشاوران، کارشناسان و کارکنانی که در طراحی، تهیه، تدوین، تصویب و اجرای آیین نامه‌ها، دستور العمل‌ها، بخشنامه‌ها و عملیاتی کردن این مفاهیم و سازوکارهای اجرایی آن نقش موثر داشته‌اند، تشکر و قدر دانی می‌شود

مرکز توسعه فن‌آوری و نوسازی اداری

## تصویب نامه هیات وزیران در رابطه با تصویب هفت برنامه اصلاحات اداری

شماره: ۲۶۰۷۵/۴۵۰۹

تاریخ: ۱۳۸۱/۲/۸

هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۱/۱/۱۸ پس از استماع گزارش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در مورد برنامه تحول اداری موافقت نمود:

۱- هفت برنامه اصلی ایجاد تحول در نظام اداری به شرح عنوان های زیر، موضوع نامه شماره ۱۰۵/۲۰۰۶۵ مورخ ۱۳۸۰/۱۱/۲۹ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور توسط دستگاه های دولتی اجرا گردد.

(الف) برنامه منطقی نمودن اندازه دولت.

(ب) برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت.

(ج) برنامه تحول در نظام های مدیریتی.

(د) برنامه تحول در نظام های استخدامی.

(ه) برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت .

(و) برنامه اصلاح فرآیندها، روش های انجام کار و توسعه فن آوری اداری.

(ز) برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری.

۲- چنانچه دستگاه های دولتی درخصوص طرح ها و پروژه های مربوط به

هر برنامه به شرح نامه یاد شده نظری دارند، حداکثر ظرف دو هفته به سازمان

مدیریت و برنامه ریزی کشور ارایه نمایند تا موضوع در شورای عالی اداری

مطرح و اتخاذ تصمیم گردد.

محمد رضا عارف

معاون اول رییس جمهور

## طرح ها و سیاست های اجرایی برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

شماره مصوبه شورای عالی اداری: ۰۱۳/۵۶۰ ط

تاریخ مصوبه شورای عالی اداری: ۱۳۸۱/۲/۲۵

### ۱. طرح ها:

#### طرح شماره ۱:

تهیه طرح تکریم مردم و تقدم حقوق آنها بر منافع دستگاهها و

کارکنان دولت

دستگاه اصلی: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دستگاه همکار: \_\_\_\_\_

مرجع تصویب: شورای عالی اداری

تاریخ اتمام: پایان سال ۸۰

تاریخ تصویب: فروردین ۸۱

## طرح شماره ۲:

برنامه ریزی وسیع برای اجرای طرح تکریم مردم  
دستگاه اصلی: کلیه دستگاه‌های اجرائی و صدا و سیما  
جمهوری اسلامی ایران  
دستگاه همکار: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور  
مرجع تصویب: \_\_\_\_\_  
تاریخ اتمام: تا پایان سال ۸۱  
تاریخ تصویب:

## ۲- سیاست‌های اجرایی

۷-۱- خدمات قابل ارائه به مردم ، شفاف و مراحل انجام آن مشخص ،  
زمانمند و با تضمین سطح کیفیت مطلوب طراحی و به اطلاع آنان رسانده شود.  
۷-۲- اصل در نظام اداری کشور، جلب رضایت شهروندان و ارباب  
رجوع است . در موارد تضاد منافع، جلب و رعایت منفعت مردم  
ملاک عمل است. دستگاه‌های اجرایی خدمتگزار و پاسخگو به مردم هستند  
و در قبال خسارات احتمالی وارده به مردم، مسئول و جبران کننده  
می‌باشند.  
۷-۳- تداوم خدمت و ارتقای کارکنان دولت، منوط به رضایت‌مندی

مردم و ارباب رجوع است. مقررات استخدامی کارکنان دولت براساس این راهبرد، اصلاح و بازنگری شود.

۴-۷- در انجام خدمات، اصل بر اعتماد به مردم است. در موارد تخلف، با قاطعیت رفتار و برخورد شود.

۵-۷- ارائه خدمات دولتی به مردم نباید در گرو یکدیگر قرار گیرد. دستگاه های دولتی انجام وظایف را به تحقق وظایف دیگر دستگاه ها، موکول ننمایند.

۶-۷- مدیران و کارکنانی که بیشترین سطح رضایت مندی و کیفیت خدمات را برای مردم و مراجعان فراهم می کنند، مورد شناسایی، تقدیر و تشویق قرار گیرند.

۷-۷- نظام اطلاع رسانی خدمات دولتی به صورتی سهل و آسان طراحی شود. به نحوی که مردم بتوانند به طرق مختلف به اطلاعات مورد نیاز خود از نظام اداری کشور، دسترسی داشته باشند.

۸-۷- با پدیده مذموم فساد اداری و انواع مصادیق آن، برخورد قاطع شود و مقررات مناسب در ارتباط با جلوگیری و مبارزه با آن، تدوین گردد.

۹-۷- ساز و کارهای مناسب برای کسب پیشنهادهای مردم و ارباب رجوع و استفاده از آنها، پیش بینی شود و به طور منظم سطح رضایت مندی آنان از خدمات دولتی، مورد ارزیابی قرار گیرد.

## مصوبه «طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری»

شماره مصوبه شورای عالی اداری: ۱۳/۱۸۵۴۰.ط

تاریخ مصوبه شورای عالی اداری: ۱۳۸۱/۲/۱۰

کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات، شرکت های دولتی و شرکت هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکریاتصریح نام است، بانک ها، شهرداری ها، نهادهای انقلاب اسلامی و سایر دستگاه هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند.

شورای عالی اداری در نودمین جلسه مورخ ۱۳۸۱/۱/۲۵ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور تکریم و جلب رضایت مردم و ارباب رجوع نسبت به عملکرد واحدهای اجرایی کشور تصویب نمود، کلیه وزارتخانه ها، سازمان ها، مؤسسات و شرکت های دولتی، شرکت ها و مؤسساتی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکریاتصریح نام هستند، از جمله نیروهای انتظامی، شهرداری ها، بانک ها و شرکت های بیمه، همچنین مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی

ونهادهای انقلاب اسلامی که از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند نسبت به انجام موارد زیر اقدام نمایند.

### شفاف و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع:

ماده ۱- کلیه مدیران، رؤسا و مسئولین واحدهای ستادی و اجرایی دستگاه های موضوع این مصوبه (واحدهای دارای ارباب رجوع مستقر در مرکز، استان، شهرستان و بخش و...) مکلفند، جهت شفاف سازی نحوه ارائه خدمت به مردم حداکثر تا تاریخ ۱۳۸۱/۷/۱، اطلاعات لازم در خصوص خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع رابه نحوی که حاوی موارد زیر باشد، مستند کرده و در اختیار مراجعین قرار دهند:

- نوع خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع
- مقررات مورد عمل و مراحل انجام کار
- مدت زمان انجام کار
- مدارک مورد نیاز و فرم های مورد عمل
- عنوان واحد، محل استقرار، نام متصدی انجام کار و تعیین اوقات مراجعه
- نوع فن آوری مورد استفاده

**تبصره:** رؤسای واحدهای اجرایی در مرکز و استان موظفند یک نسخه از اطلاعات و مکتوبات ارائه شده به مردم را حسب مورد به دبیرخانه شورای تحول اداری دستگاه متبوع در مرکز یا کمیسیون تحول اداری مربوط در استان ارسال نمایند.



### اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم:

ماده ۲- کلیه اطلاعات مذکور در ماده یک باید به ترتیب اولویت و از طریق ذیل به اطلاع عموم مردم و مخاطبین برسد:

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

- تهیه بروشور و توزیع بین ارباب رجوع و مخاطبین

- نصب نام و نام خانوادگی، عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی

و رؤس و وظایف اصلی کارکنان در محل استقرار آنان

- راه اندازی خط تلفن گویا برای راهنمایی مردم حداکثر ظرف «۷» ماه

از تاریخ ابلاغ مصوبه

ماده ۳- دستگاه های مشمول این مصوبه مکلفند نسبت به تهیه کتاب راهنمای

مراجعین و ایجاد سایت اینترنتی جهت اطلاع رسانی در خصوص خدمات قابل

ارائه دستگاه های اجرائی به مردم و ارباب رجوع بر اساس بخشنامه های سازمان

مدیریت و برنامه ریزی کشور اقدام نمایند.

### تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

ماده ۴- دستگاه های مشمول این مصوبه موظفند نسبت به تهیه متبوع مشتمل

بر موارد ذیل با توجه به مبانی اعتقادی و اخلاقی برای تثبیت رفتارهای مناسب

شغلی مورد انتظار جهت ارج نهادن و احترام به مردم اقدام نمایند:

الف- نظم و آماذگی برای ارائه خدمات به مردم، وقت شناسی، نظم

و آراستگی لباس ...

ب- رعایت ادب و نزاکت، عدالت و انصاف در ارائه خدمات خوب به مردم، همکاری و خوش برخوردی.

ج- آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی در هنگام مورد نیاز به خدمت گیرندگان.

د- وجود تمایلات مثبت به کار، متناسب بانوع کار و فعالیت ها.

ه- برای احترام به ارباب رجوع کلیه واحدهای اجرایی موظفند فضای مناسب اداری برای حضور ارباب رجوع اختصاص دهند و امکانات و تسهیلات لازم را برای آسایش و استقرار آنان فراهم نمایند.

و- تمامی واحدها مکلفند نام و نام خانوادگی عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی و فهرست اصلی وظایف کارکنان خود را در محل استقرار آنان به نحو مناسب و قابل رؤیت برای مراجعان نصب نمایند.

ز- واحدهای اجرائی موظفند به منظور کاهش ارتباط کارکنان و ارباب رجوع و نیز رعایت شأن مردم نسبت به ایجاد گیشه های خدماتی بر اساس مصوبه شماره ۵۱/۵۰۵/دش/۱ مورخ ۱۳۷۵/۵/۲۰ شورای عالی اداری اقدام نمایند.

### **بهبود و اصلاح روش های ارائه خدمات به مردم:**

ماده ۵- رؤسای هر یک از واحدهای اجرایی موظفند حداکثر تا تاریخ ۱/۷/۱۳۸۱ روش های مورد عمل خود را با رعایت قوانین و مقررات مربوط و با کسب نظر از متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان، اصلاح و ضمن اجرا، یک نسخه از روش اصلاح شده را برای کمیسیون تحول اداری دستگاه مربوط در استان

ارسال دارند.

**تبصره- کمیسیون تحول اداری دستگاه در استان حداکثر ظرف «۲» ماه** از زمان وصول پیشنهادها از بین روش های اصلاح شده، بهترین روش را حسب مورد برای شورایا کمیسیون تحول اداری دستگاه متبوع ارسال خواهد نمود .  
**ماده ۶-** شورایا کمیسیون تحول اداری دستگاه موظف است ، روش های اصلاح شده پیشنهادی را مجدداً بررسی و ممیزی نموده و بهترین روش قابل تسری را انتخاب نموده و پس از تطبیق با قوانین و مقررات و بهسازی آنها ، جهت اجراء به کلیه واحدهای استانی و شهرستانی و ... تابعه ابلاغ نماید.

**تبصره:** دستگاه هایی که فاقد شورایا کمیسیون تحول اداری می باشند، بررسی های فوق الذکر توسط واحدهای تخصصی مربوط انجام خواهد شد.

**ماده ۷-** سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است برای آشنائی مدیران، رؤسا، عوامل و متصدیان واحدهای اجرائی ، دستورالعمل نحوه مستندسازی و اصلاح روش های انجام کار و شیوه های اطلاع رسانی ارائه خدمات رابه روش ساده ظرف مدت ۴۵ روز در اختیار دستگاه ها قرار دهد.

**تبصره:** مرکز آموزش مدیریت دولتی و واحدهای آموزشی دستگاه های اجرائی موظفند، آموزش های لازم را بر اساس دستورالعمل های مربوط حداکثر در ۱۲ ساعت به مدیران، رؤسا، عوامل و متصدیان واحدهای مشمول که متقاضی آموزش هستند، ارائه نمایند.

**نظر سنجی از مردم :**

**ماده ۸:** واحدهای اجرایی موظفند هنگام ورود ارباب رجوع ، برگ نظر سنجی

در اختیار وی قرار دهند و ارباب رجوع را در خصوص نحوه گردش کار، همچنین تطبیق یا عدم تطبیق آن با اطلاعات اعلام شده قبلی و رفتار متصدیان انجام کار جویاشوند. برگ نظرسنجی می تواند ظهر برگ ملاقات و یا به هر طریق دیگر با رعایت صرفه جویی و اختصار طراحی شود.

**تبصره ۱:** واحدهای اجرایی موظفند نسبت به راه اندازی و استقرار پست صوتی و صندوق پیشنهادات به منظور اخذ مشاوره و راهنمایی از مردم اقدام نمایند.

**تبصره ۲:** در پایان هر ماه برگ های نظرسنجی توسط رئیس واحد مربوطه، بررسی و کسانی که بر اساس دستورالعمل سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و بر مبنای نظرسنجی مردم از حد انتظار بالاتر ارزیابی شوند مورد تشویق قرار گیرند و با کارکنانی که موجبات عدم رضایت ارباب رجوع را فراهم کرده اند، برخورد قانونی شود.

**ماده ۹:** مرکز آمار ایران در مرکز استان ها موظف است جهت سنجش میزان رضایت مردم از دستگاه های اجرائی ملی و استانی مشمول این مصوبه سالیانه طرح افکار سنجی میزان رضایت مردم را اجراء و نتایج به دست آمده را به تفکیک دستگاه ها در بهمن ماه هر سال به دولت ارائه نماید.

**نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم:**

**ماده ۱۰-** کلیه دستگاه های مشمول این مصوبه موظفند جهت تحقق اهداف

مصوبه و نظارت بر اجرای آن، همچنین پیگیری، راهنمایی و رفع موانع و ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی تحت مدیریت خود اقدامات ذیل را انجام دهند.

الف- تجهیز واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایات جهت بازرسی و تهیه گزارش های لازم.

ب- انتخاب بازرس ویژه از طرف وزیر یا بالاترین مقام مسئول دستگاه برای بازرسی، راهنمایی و ارائه گزارش مستمر از پیشرفت و اجرای مصوبه. **تبصره:** برای هر وزارتخانه یا سازمان مستقل، و استانداری ها انتخاب حداقل ۵ بازرس به طریق مذکور در بند «ب» ضروری می باشد.

**ماده ۱۱-** سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و استانداران استان ها موظف هستند بر حسن اجرای این مصوبه نظارت نمایند و موارد عدم اجرای مصوبه را به وزیر یا بالاترین مقام مسئول دستگاه گزارش کنند.

مقام مسئول پس از بررسی موضوع و در صورت موجه بودن علت عدم اجرای مصوبه، ضمن ارائه راهنمایی های لازم برای واحد ذی ربط، مدت یکماه را جهت رفع مشکل تعیین و اجرای آن را پیگیری کند. در صورتی که در مدت تعیین شده نسبت به اجرای مصوبه در واحد مربوطه اقدام نگردد، مراتب از طریق سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به رئیس جمهوری گزارش می شود.

**تبصره ۱-** سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و استانداران برای اجرای این مصوبه به تعداد مورد نیاز به کارشناسان متعدد، متخصص و ذیصلاح خود در مرکز و استان ها، حکم بازرسی صادر خواهند نمود. این کارشناسان ضمن مراجعه به واحدهای اجرائی دستگاه های مشمول این مصوبه، نحوه انجام

امور را بررسی و نسبت به تهیه گزارش اقدام می نمایند. دستگاه‌های مشمول این مصوبه موظف به همکاری در جهت حسن اجرای مأموریت‌های محوله با کارشناسان اعزامی سازمان یا بازرسان استانداری می باشند.

**تبصره ۲-** کارشناسان و بازرسان منتخب پس از طی آموزش‌های لازم با استفاده از چک لیست‌های هماهنگ و استاندارد نسبت به انجام مأموریت محوله اقدام می نمایند.

**تبصره ۳-** استانداران می توانند از بین افراد صاحب صلاحیت و واجد شرایط، متعهد و متخصص دانشگاهی یا بازنشسته که داوطلب نظارت بر اجراء این مصوبه می باشند پس از تأیید ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان، ناظر یا بازرس افتخاری، انتخاب و حکم صادر نمایند.

**تبصره ۴-** شورای اسلامی شهر، شهرستان و استان در صورت نیاز به نظارت مردمی، بازرسان واجد شرایط خود را به استاندار استان مربوط پیشنهاد می نمایند، تا به عنوان ناظر یا بازرس افتخاری با رعایت تبصره ۳ این ماده انتخاب و حکم صادر شود.

**تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می گردند:**

**ماده ۱۲-** سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است جهت اعمال و تأثیر نظرات مردم و ارباب رجوع در وضعیت استخدامی کارکنان دستگاه‌های مشمول این مصوبه، نسبت به تهیه و تنظیم لوایح و مصوبات مربوط در زمینه

تشویق و تنبیه کارکنان و رسیدگی به شکایات ارباب رجوع ، حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ تصویب این مصوبه ، اقدام نماید. این مقررات باید به نحوی وضع شود که رعایت حقوق مردم و کسب رضایت ارباب رجوع در چارچوب مقررات موضوعه، در دستگاه‌های اجرایی را تأمین نماید.

**تبصره:** تا تصویب لوایح و مصوبات پیش بینی شده در ماده ۱۲، دستگاه‌های مشمول این مصوبه می‌توانند از محل اعتبارات بودجه جاری ، مازاد درآمد موضوع تبصره ذیل ماده ۷۶ قانون برنامه سوم، اعتبارات خارج از شمول، و سایر منابع با استفاده از اختیارات مربوط نسبت به تشویق و پرداخت پاداش به مدیران و کارکنانی که در اجرای این مصوبه موجب جلب رضایت مردم می‌گردند، اقدام نمایند.

برای تسریع در انجام این تبصره، اختیارات لازم جهت پرداخت پاداش از طریق مقامات مسئول به مدیران استانی و رؤسای شهرستان‌ها اعطاء گردد.

**ماده ۱۳-** سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است نسبت به تهیه و تدوین دستورالعمل تشویق و تنبیه حاوی اعطای لوح ، تحت عنوان جایزه تکریم، اعطای جوایز نقدی و همچنین برخوردهای قانونی به همراه چگونگی معرفی کارکنان و مدیران واحدهای اجرایی و سازمان‌ها و مؤسسات در فضای محلی ، منطقه‌ای و ملی که بیشترین و بهترین اقدامات را جهت کسب رضایت مردم و بهبود کیفیت خدمات خود انجام داده‌اند، اقدام نماید.

**تبصره-** ارباب رجوع و مراجعینی که پیشنهاد سازنده آنان در اصلاح روش‌های انجام کار و رضایت مردم مؤثر واقع شده است نیز مشمول تشویق

این ماده هستند.

**ماده ۱۴-** وزراء ورؤسای دستگاه‌های مستقل موظفند براساس گزارش‌های واصله از نمایندگان خود و استانداران و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ضمن انجام تشویق‌ها و تقدیرهای لازم، در مورد مدیران بی تفاوت و غیرمؤثر که موجبات رفع مشکلات مردم را فراهم نمی‌کنند، در صورت عدم توجه به تذکرات مربوط، نسبت به عزل و انعکاس موضوع بر حسب اهمیت در محیط سازمانی و خارج از آن و سایر برخوردهای قانونی، اقدام نمایند.

#### سایر موارد اجرایی:

**ماده ۱۵-** سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است برای پیشگیری و مبارزه با ارتشاء و ریشه‌کنی آن در دستگاه‌های اجرائی، لایحه قانونی تشدید مبارزه با این پدیده مذموم را حداکثر ظرف سه ماه تهیه و به هیأت دولت تقدیم نماید.

**ماده ۱۶-** وزراء ورؤسای دستگاه‌های مشمول این مصوبه موظفند با فعال نمودن شوراهای کمیسیون‌های تحول اداری و معاونت‌ها و مدیریت‌های ذی‌ربط نسبت به آموزش و توجیه مدیران، رؤسا و کارشناسان واحدهای مربوط اقدام نموده، پیگیری و اجرای این مصوبه را در اولویت اول دستگاه خود قرار دهند.

**ماده ۱۷-** در اجرای ماده ۱۶ قانون برنامه سوم توسعه، صداوسیما، جمهوری اسلامی ایران با هماهنگی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور نسبت به اطلاع رسانی و فراگیرسازی مفاد این طرح اقدام نماید.



**ماده ۱۸-** سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور مسئول نظارت بر اجراء دقیق این مصوبه است، که از طریق مختلف (منجمله تشکیل جلسات مستمر بانمایندگان تام الاختیار دستگاه‌های اجرایی) گزارش‌های پیشرفت مصوبه را اخذ و به رئیس جمهور گزارش نموده و در شورای عالی اداری مطرح می نماید و موارد عدم پیشرفت فعالیت‌ها را از وزیر مربوطه در شورای مذکور پیگیری می نماید.

**تبصره:** استانداران مسئول پیگیری و نظارت بر اجراء موضوع این مصوبه در استان مربوطه هستند و ضمن در اولویت قرار دادن موضوع، مساعدت‌های لازم را اعمال و با تذکر مواردی که سستی‌یابی تفاوتی نسبت به اجراء این مصوبه مشاهده می‌کنند، گزارش پیشرفت را به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و رئیس جمهور یا معاون اول ایشان ارائه می نمایند.

**ماده ۱۹-** دستگاه‌های اجرائی مشمول این مصوبه در صورت نیاز می‌توانند هزینه‌های اجراء این مصوبه را تا سقف اعتبارات مصوب در موافقتنامه‌های بودجه هزینه‌ای و سرمایه‌ای پیش‌بینی نمایند و در صورتی که برای توسعه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات نیاز گسترده‌ای به امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری باشد،

چنانچه در بودجه مصوب پیش‌بینی نشده باشد با ارائه طرح و پروژه‌های مربوطه می‌توانند از اعتبارات پیش‌بینی شده در بند الف تبصره «۱۳» بودجه سال ۱۳۸۱ استفاده نمایند.

**تبصره:** دستگاه‌های اجرایی استانی می‌توانند برای اجراء این مصوبه با تأیید سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان از اعتبارات مازاد درآمد موضوع

تبصره ذیل ماده ۷۶ قانون برنامه سوم توسعه استفاده نمایند.

**ماده ۲۰-** دستگاه‌های اجرایی مشمول موظفند گزارش عملکرد خود را در خصوص این مصوبه هر سه ماه یکبار به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ارسال و سازمان مذکور نیز موظف است، هر ۶ ماه یکبار اطلاعات واصله را جمع‌بندی و نتایج آن را برحسب مورد به شورای عالی اداری گزارش نماید.

من ... التوفیق

محمد ستاری‌فر

معاون رئیس‌جمهور و دبیر شورای عالی اداری

## ایجاد هماهنگی در اجرای طرح تکریم

شماره تصویب نامه هیات وزیران: ۲۱۶۱۹/ت/۲۶۳۹۴هـ

تاریخ تصویب نامه هیات وزیران: ۱۳۸۱/۶/۱۰

### بسمه تعالی

### سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور - وزارت کشور

هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۱/۶/۳ بنا به پیشنهاد شماره ۱۰۵/۲۵۹۸۵ مورخ ۱۳۸۱/۲/۲۲ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، درخصوص طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری تصویب نمود:

۱. کلیه مدیران، سرپرستان و مسوولان واحدهای اجرایی و ستادی دستگاه‌های اجرایی به ویژه واحدهای خدماتی و دارای ارباب رجوع، طرح مذکور را در زمان بندی مقرر اجرا نمایند.

۲. وزرا و رؤسای سازمان‌های مستقل، یکی از معاونان خود (با اولویت دبیر شورای تحول اداری) را به عنوان مسوول اجرای این طرح

مشخص نمایند تا نسبت به پیگیری و نظارت بر اجرای صحیح طرح اقدام نمایند.

۳. وزرا و رؤسای سازمان‌های مستقل براساس نتایج حاصل از اجرای طرح، نسبت به تشویق و تنبیه مدیران و کارکنان ساعی و خاطی اقدام نمایند.

۴. استانداران، مسئول پیگیری و نظارت بر اجرای دقیق طرح در استان مربوط هستند و ضمن انتخاب یکی از معاونان خود به عنوان مسئول اجرای این طرح در استان، اجرای طرح را در اولویت قرار داده و گزارش پیشرفت هر سه ماه یک بار به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ارائه شود.

۵. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ضمن تشکیل جلسات مستمر با معاونان معرفی شده از طرف وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط، نظارت و پیگیری لازم را برای اجرای صحیح طرح انجام خواهد داد و گزارش پیشرفت کار را در خصوص واحدهای ملی و استانی هر سه ماه یک بار به شورای عالی اداری و دولت ارائه می‌نماید.

۶. از محل اعتبار ردیف ۵۰۳۰۰۱ قانون بودجه سال ۱۳۸۱ مبلغ ۱۵۰ تا ۲۵۰ میلیون ریال (طبق متن پیوست) در اختیار هر یک از استان‌ها قرار می‌گیرد تا براساس دستورالعملی که توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهیه می‌شود و به تأیید ستاد برنامه‌ریزی و تحول اداری می‌رسد، به مدیران و کارکنانی که در اجرای این طرح مشارکت

فعالی داشته‌اند، پاداش پرداخت گردد. اعتبار یاد شده خارج از شمول خواهد بود.

محمدرضا عارف

معاون اول رییس جمهور

**سهم هریک از استان‌ها به شرح ذیل می‌باشد:**

- الف) استان‌های خراسان، آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اصفهان، خوزستان، فارس، گیلان، مازندران و تهران هر یک ۲۵۰ میلیون ریال
- ب) استان‌های اردبیل، زنجان، سیستان و بلوچستان، کردستان، کرمان، کرمانشاه، لرستان، گلستان، مرکزی، هرمزگان، همدان و یزد هر یک ۲۰۰ میلیون ریال
- ج) استان‌های چهارمحال و بختیاری، سمنان، قم، کهگیلویه و بویراحمد، ایلام، بوشهر و قزوین هر یک ۱۵۰ میلیون ریال.

## دستورالعمل نحوه مستندسازی - اصلاح روش‌های انجام کار و شیوه‌های اطلاع‌رسانی ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی

(موضوع ماده ۷ طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور)  
مصوبه شماره ۰۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۱۳۸۱/۲/۱۰ شورای عالی اداری

### مقدمه

یکی از جهت‌گیری‌های مدیریت نوین توجه به اصل مشتری‌گرایی و جلب رضایت خدمت‌گیرندگان می‌باشد، در نظام اداری و اجرایی کشور نیز رضایت مردم از خدمات ارائه شده توسط دستگاه‌های دولتی به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام تلقی می‌گردد و مؤلفه‌هایی از قبیل سرعت، دقت و صحت در انجام امور ارباب رجوع، کیفیت انجام امور، نحوه رفتار و برخورد با خدمت‌گیرندگان، هزینه‌های انجام خدمات، شفافیت و اطلاع‌رسانی مناسب عواملی هستند که ضمن جلب رضایت مردم در

ارتباط با دریافت خدمات از دستگاه‌های دولتی، موجبات افزایش اعتماد عمومی که بزرگترین سرمایه و تکیه گاه برای نظام اداری می‌باشد را نیز فراهم می‌سازند. در این ارتباط به منظور ایجاد ساز و کار لازم در ارائه خدمات مطلوب و مؤثر به مردم و برخورد مناسب کارکنان با مراجعین و نهادینه شدن موضوع رضایت‌مندی ارباب رجوع، طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری در تاریخ

۱۳۸۱/۱/۲۰ به تصویب شورای عالی اداری کشور رسید و با شماره ۱۸۵۴۰/۱۳ ط مورخ ۱۳۸۱/۲/۱۰ به دستگاه‌های دولتی ابلاغ گردید.

اهم ساز و کارهای پیش‌بینی شده در این مصوبه به شرح ذیل می‌باشد:  
- اطلاع‌رسانی مناسب به مراجعین در زمینه نحوه ارائه خدمات از طریق تنظیم بروشور، کتاب راهنما و استقرار سایت اطلاع‌رسانی  
- بازنگری و اصلاح و مهندسی مجدد روش‌های انجام کار در جهت تسهیل ارائه خدمات به مردم.

- تدوین منشور اخلاقی سازمان به منظور ایجاد برخورد مشفقانه با ارباب

رجوع

- نظرخواهی از مراجعین از نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی.  
- ایجاد ساز و کارهای لازم جهت تشویق کارکنان که موجبات رضایت خدمت‌گیرندگان را فراهم آورده‌اند و برخورد با کارکنان خاطی.  
- نظر سنجی سالانه از مردم در ارتباط با رضایت‌مندی آنان از دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به منظور ایجاد زمینه لازم در جهت تحقق هر چه

سریعتر اهداف فوق الذکر و آشنائی بیشتر عوامل اجرائی مصوبه با نحوه مستند سازی خدمات قابل ارایه به ارباب رجوع و همچنین اطلاع رسانی مناسب به مراجعین و اصلاح و مهندسی مجدد روش های انجام کار دستورالعمل حاضر در سه بخش به شرح ذیل:

- مستند سازی روش های انجام کار

- اصلاح و بهبود روش های انجام کار

- شیوه های اطلاع رسانی نحوه ارایه خدمات دستگاه های دولتی

در اجرای ماده ۷ مصوبه تهیه گردیده است که امید است مورد استفاده مدیران، عوامل و متصدیان واحدهای اجرایی قرار گرفته و با بهره گیری از مطالب ارایه شده و تجدید نظر در روش های انجام کار و به کارگیری شیوه های اصلاح شده و اطلاع رسانی شفاف به مردم، زمینه لازم جهت ارتقاء سطح کیفیت خدمات دولتی فراهم شده و خدمات مورد نیاز مردم در زمان مطلوب و به شکل صحیح ارایه گردد و در نهایت موجبات افزایش رضایت خدمت گیرندگان دستگاه های دولتی که یکی از اهداف اصلی نظام اداری و اجرایی کشور می باشد حاصل گردد.

مرکز توسعه فن آوری و نوسازی اداری



## بخش اول

### مستند سازی روش های انجام کار

#### نحوه مستند سازی روشهای انجام کار

هرگونه اقدام جهت بررسی، اصلاح و مهندسی مجدد فرآیندها و روش‌های انجام کار مستلزم شناخت آن از ابعاد گوناگون می‌باشد، در واقع گام نخست در تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌های انجام کار آگاهی از چگونگی، ابعاد و نحوه اجرای روش خواهد بود.

مستندسازی روش انجام کار، یعنی شناخت یک روش آنچنان که اجرا می‌شود و به تصویر کشیدن آن از ابعاد مختلف، به نحوی که اطلاعات مورد نیاز جهت شناسایی روش کار را ارائه نماید.

#### شناسائی روش های انجام کار:

هر سازمان دارای وظایف و مسوولیت‌هایی می‌باشد که تحقق آنها از طریق

انجام فعالیت‌هایی صورت می‌گیرد و هریک از فعالیت‌ها نیز براساس روش خاصی انجام شود.

باتوجه به تعدد فعالیت‌ها و روش‌های انجام کار قبل از اقدام جهت انجام مستندسازی و سایر فعالیت‌های مرتبط با روش‌ها لازم است روش‌های انجام کار در سازمان شناسایی شده و احصاء گردند.

به این ترتیب گام نخست در مستندسازی روش‌های انجام کار، احصاء روش‌ها می‌باشد.

#### مراحل مستندسازی

گزارش مستندسازی یک روش اجرایی شامل موارد ذیل می‌باشد:

##### ۱. عنوان روش اجرایی:

هر روش اجرایی دارای «عنوان» می‌باشد که به‌وسیله آن شناخته شده و از بقیه روش‌های اجرایی متمایز می‌گردد. مانند روش صدور شناسنامه، روش صدور گواهینامه، روش پذیرش پیشنهادات، روش رسیدگی به شکایات و انتقادات مراجعان و...

##### ۲. هدف از اجرای روش اجرایی:

هدف از اجرای روش، محقق شدن خدمت و یا برآورد شدن نیازی است که به‌وسیله اجرای روش حاصل می‌شود، معمولاً بیان هدف روش، همپوشانی زیادی با عنوان روش دارد.

هدف یا اهداف مربوط به روش مورد نظر لازم است به صورت دقیق ذکر شود.

### ۳. خدمت گیرندگان:

موجودیت هر روش به خاطر انجام یک کار و یا ارایه یک خدمت است که این خدمت مورد نیاز تعدادی از افراد جامعه و یا واحدهای اداری می‌باشد و انجام آن روش، نیازی از نیازهای آنان را رفع می‌کند.

برای شناخت یک روش بایستی خدمت گیرندگان آن را نیز شناخت. مثلاً در روش صدور شناسنامه، خدمت گیرندگان این روش افرادی هستند که به تازگی صاحب اولاد شده و نیاز دارند برای اولاد خود شناسنامه دریافت کنند. یا در روش صدور گواهینامه، خدمت گیرندگان افرادی هستند که بیش از ۱۸ سال سن دارند و می‌خواهند توانایی خودشان را در مهارت‌های رانندگی اثبات کرده و مجوز رانندگی دریافت دارند.

در روش پذیرش پیشنهادات، خدمت گیرندگان، هریک از افراد و کارکنان سازمان هستند که در زمینه فعالیت‌های مرتبط با وظایف و مأموریت‌های سازمان، پیشنهادی دارند. در روش ثبت و رسیدگی به شکایات مراجعات، خدمت گیرندگان آن عده از مراجعان می‌باشند که از نحوه خدمت دهی متصدیان و عوامل دست‌اندرکار روش، ناراضی هستند.

### ۴. خدمت دهندگان:

به کلیه عوامل دست‌اندرکار و متصدیان اجرای روش اعم از افراد حقیقی با مسوولیت مشخص و واحدهای اداری که هر کدام بخشی از فعالیت‌های مربوط

به اجرای یک روش را به عهده دارند، خدمت دهندگان روش گویند. به عبارت دیگر، انجام یک روش مستلزم انجام یک سری فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با یکدیگر است. کلیه افراد و واحدهای اداری مشخص که یک یا چند از این فعالیت‌ها و اقدامات را انجام می‌دهند، به عنوان خدمت دهندگان روش شناخته می‌شوند. مثلاً در روش بررسی پیشنهادات، ممکن است خدمت دهندگان روش، دبیرخانه نظام پذیرش پیشنهادات، کمیته بررسی پیشنهادات، دبیر نظام پذیرش پیشنهادات، امور مالی و اداری (به جهت قردادانی از پیشنهادات سازنده و با ارزش) و... باشند.

#### ۵. مدارک و اطلاعات مورد نیاز:

در اجرای هر روش، خدمت گیرندگان، لازم است مدارک، اسناد و اطلاعاتی از جهت دریافت خدمت ارایه نمایند، این مدارک می‌باید شناسائی و مشخصات آن‌ها ذکر شود.

#### ۶. فرم‌های مورد استفاده:

فرم‌ها وسیله گردش و جابجایی اطلاعات هستند. باتوجه به اینکه تقریباً در تمام دستگاه‌های دولتی جهت اخذ و گردش اطلاعات از فرم‌هایی استفاده می‌شود که برای همان منظور طراحی شده‌اند.

بنابراین به منظور شناسایی اقلام اطلاعاتی مورد نیاز جهت اجرای روش، شناخت فرم‌های مورد استفاده و پیوست نمودن یک نسخه از آنها به گزارش

مستندسازی ضرورت دارد.

#### ۷. شرح مراحل انجام کار:

هر روش اجرایی شامل تعدادی مرحله می‌باشد که در واقع مراحل ایستگاه‌های کار تلقی می‌گردند که می‌باید دقیقاً شناسایی شده و ضمن درج عنوان هر مرحله، نحوه انجام فعالیت، نحوه استفاده از مواد و تجهیزات مربوط، زمان آن مرحله، ارتباط آن مرحله با سایر مراحل ذکر شود.

#### ۸. مسوولیت‌ها و اختیارات هریک از عوامل اجرایی:

در این قسمت، مسوولیت‌ها و اختیارات هر یک از مجریان روش که به نحوی در اجرای روش سهیم می‌باشند به تفکیک می‌باید تشریح گردد.

#### ۹. قوانین و مقررات:

هر خدمتی که در بخش دولتی ارائه داده می‌شود مبتنی بر قوانین، مقررات شامل بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها می‌باشد. بنابراین لازم است قوانین و مقررات مربوط به اجرای هر روش نیز شناسایی شده و در متن گزارش درج گردد. البته در مواردی که قوانین، مقررات و یا دستورالعمل‌ها دارای حجم زیادی هستند، ذکر عنوان قانون یا مقررات مربوط و شماره ماده یا تبصره یابند کفایت می‌نماید.

شناخت قوانین و مقررات مربوط به اجرای یک روش از یک سوعلت انجام روش و همچنین علت وجودی هر یک از فعالیت‌های درون آن را بیان می‌کند و

از سوی دیگر تشخیص آن دسته از فعالیت‌هایی را که به طور سلیقه‌ای با گذشت زمان توسط متصدیان اجرای روش به مراحل کاری روش اضافه شده‌اند را آسان می‌سازد.

#### ۱۰. نوع فن‌آوری مورد استفاده در اجرای روش:

لازم است تجهیزاتی که در اجرای روش به کار گرفته می‌شود اعم از تجهیزات اداری و سایر انواع فن‌آوری‌ها با ذکر جزئیات درج شود. این تجهیزات شامل پایین‌تر سطح فن‌آوری نظیر ماشین‌های شماره زن تا شبکه رایانه‌ای و شبکه اطلاع‌رسانی (اینترنت) می‌گردد.






#### ۱۱. مدت زمان انجام کار:

تخمینی واقعی از زمان شروع روش تا زمان پایان آن، مشخص می‌کند که انجام این روش چه مدت طول خواهد کشید. مدت زمانی که جهت اجرای روش تخمین زده می‌شود، در واقع حاصل جمع زمان لازم برای هر یک از مراحل، به علاوه مدت زمان‌هایی است که جهت انتظارهای مختلف برای انجام سلسله فعالیت‌های مورد نیاز پیش‌بینی می‌شود.

#### ۱۲. نمودار گردش کار (Chart Process)

لازم است تصویری از مراحل انجام کار و ارتباط آنها با یکدیگر و نحوه اقدام در هر مرحله از طریق نمودار گردش کار تهیه گردد. در این نمودار با استفاده از علائم استاندارد (قراردادی)، به طور کلی نحوه گردش کار از قبیل، توالی فعالیت‌ها، نوع

فعالیت‌ها، نقل و انتقالات مدارک و اسناد و ... نشان داده می‌شود. این نمودار بهترین ابزار برای تجزیه و تحلیل و بهبود روش اجرایی می‌باشد، زیرا از اولین مرحله اجرای روش، تا آخرین مرحله آن تمامی فعالیت‌ها، کنترل‌ها، نقل و انتقالات، توقف‌ها و ... را به تصویر می‌کشد. علائم قراردادی مورد استفاده در رسم این نمودار عبارتند از:

- |   |                 |   |                       |
|---|-----------------|---|-----------------------|
|  | بازرسی          |  | عمل اقدام             |
|  | توقف یا بایگانی |  | تصمیم‌گیری            |
|   |                 |  | حرکت و نقل و انتقالات |

## بخش دوم

### اصلاح و بهبود روش‌های انجام کار

#### اصلاح و بهبود روش‌های انجام کار

ضرورت انجام تحول در سیستم‌ها و روش‌های انجام کار امری است کاملاً آشکار که بارها مورد تأکید قرار گرفته و طالب اقدامات جدی‌تری است. چرا که قالب‌های کهنه نظام اداری توان هماهنگی با تحولات سریع علمی و تکنولوژیک را که متناسب با ارزش‌ها و اهداف نظام اسلامی در تمامی ابعاد باشد، دارا نیست. در حال حاضر فقدان روش‌های مدون و منطقی در اکثر دستگاه‌های اجرایی، کثرت تشریفات زائد، تعدد قوانین و مقررات و نارسایی و ابهام در آن و حاکمیت عادات و نظرات و سلائیق فردی مجریان امور به حدی است که بیشترین نیاز برای بهره‌گیری از روش‌ها، فنون و تکنیک‌های صحیح اداره امور احساس می‌شود.

لذا به منظور نیل به اهداف و تکالیف مندرج در قانون برنامه سوم توسعه



اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور در زمینه بهبود سیستم‌ها و روش‌ها و گردش کار در ادارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در اجرای طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری و بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و ارائه خدمات به موقع و تسریع در انجام امور مردم، اقدام به تدوین دستورالعمل حاضر درخصوص انجام مستندسازی و اصلاح روش‌های انجام کار در دستگاه‌های دولتی می‌نماید.

#### واژه‌ها و اصطلاحات:

##### سیستم ( System )

عبارتست از مجموعه‌ای از روش‌ها، رویه‌ها و شیوه‌هایی که با یکدیگر در تعاملند و یک مجموعه متشکل را به وجود می‌آورند.

##### فرآیند ( Process )

عبارتست از آن دسته از روش‌هایی که با همدیگر انجام می‌گیرد و حاصل آن کالا و یا خدمتی است که از نظر مشتری دارای ارزش می‌باشد.

##### روش ( Procedure )

عبارتست از طریقه انجام دادن یک فعالیت که بیشتر وقت‌ها با نمودار جریان کار همراه می‌باشد.

#### انواع روش:

##### ۱. روش‌های عمومی

روش‌هایی هستند که در ارتباط با فعالیت‌های اداری، پشتیبانی و ستادی دستگاه بوده و در کلیه دستگاه‌های دولتی مورد عمل و رایج می‌باشد. مانند روش‌های کارگزینی، حسابداری و...

### ۲. روش‌های اختصاصی

روش‌هایی هستند که اختصاصاً در یک دستگاه و صرفاً در ارتباط با وظایف اصلی و تخصصی همان دستگاه مورد اجرا می‌باشد. مانند روش صدور شناسنامه در سازمان ثبت و احوال کشور.

### ۳. روش‌های مشترک

روش‌هایی هستند که دستگاه‌های مختلف هر یک عهده‌دار انجام مراحل از روش مورد نظر می‌باشند. مانند روش صدور موافقت اصولی برای ایجاد صنایع.

#### فرم

یکی از ابزار برقراری ارتباط است که برای دریافت اطلاعات خاصی به صورت مکتوب تهیه و تنظیم می‌شود.

#### کنترل فرم

منظور از بررسی و کنترل فرم، اصلاح و بهسازی فرم‌های مورد نیاز سازمان است.

#### تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل روش‌ها عبارتست از مطالعه و بررسی به منظور بهبود بخشیدن به سیستم‌های خدماتی (سرویس دهنده)، کنترل کننده و هماهنگ کننده

عملیات یک سازمان.

### تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها

عبارتست از بررسی روش‌های مورد عمل سازمان به منظور منطقی نمودن مراحل انجام کار و بهینه سازی آنها.

### مراحل اصلاح و بهبود سیستم‌ها و روش‌های انجام کار

۱- اولویت بندی روش‌های احصاء شده و انتخاب روش‌های مورد نظر از آنجایی که روش‌های واحدهای مختلف دستگاه مورد نظر در مرحله مستندسازی مورد بررسی و احصاء قرار گرفته‌اند لذا با توجه به تعدد روش‌های احصاء شده و به منظور انجام بررسی و تحلیل آنها لازم است بدو نسبت به اولویت بندی آنها اقدام گردد تا روش‌هایی که دارای بیشترین اولویت هستند در ابتدا مورد تحلیل قرار گیرند.

عوامل تعیین اولویت روش‌ها به شرح ذیل قابل ذکر می‌باشند:

- ۱- میزان گستردگی و شمول آن
- ۲- تعداد مراجعین و بهره گیرندگان
- ۳- اهمیت روش‌ها از نظر میزان اثربخشی آنها در جلب رضایت‌مندی ارباب رجوع

### ۲. دامنه و قلمرو روش

قلمرو و دامنه روش به هر میزان که محدودتر باشد و به اجزای کوچکتر

بیشتر تجزیه شده باشد، مطالعه درباره آن آسانتر خواهد بود. برای بررسی روش مورد نظر باید سیستم‌ها و روش‌هایی که با روش مورد نظر به طور مستقیم یا غیر مستقیم ارتباط دارد، مشخص شود و معلوم گردد که علائم و آثار آن از کجا شروع و به کجا ختم می‌شود. همچنین قسمت‌هایی از سازمان که آثار اجرای روش در آن مشهود است، باید تعیین و شناخته شود.

### ۳. طرح سئوالات

پس از انتخاب روش مورد بررسی، بایستی درباره عواملی که سبب بروز مشکلاتی در انجام روش مورد نظر شده‌اند، سئوالاتی را طرح نمود و از میان آنها مهمترین و محکمترین آنها (یعنی سئوال اساسی) را به منزله عاملی که بیشتر گمان می‌رود سبب بروز مشکل در روش مورد نظر شده است، برگزید.

### ۴. جمع‌آوری اطلاعات

مرحله جمع‌آوری اطلاعات از مراحل مهم تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها به شمار می‌رود، زیرا تصمیمات و پیشنهادهای بعدی تجزیه و تحلیل کننده، بر مبنای اطلاعات و حقایقی است که در این مرحله به دست آورده است. بررسی یک روش به منظور پیدا کردن معایب و مشکلات موجود یا مطالعه آن برای ارائه راه حل بهتر، مستلزم آشنایی کامل با سیستم یا روش مورد نظر می‌باشد و این امر تنها از طریق جمع‌آوری اطلاعات و پی بردن به حقایق امکان پذیر خواهد بود.

در جمع‌آوری اطلاعات باید حقایق را مورد توجه قرار داد و از دخالت عقاید شخصی و نظریات غیر مربوط دیگران جلوگیری کرد. همچنین در مرحله جمع‌آوری اطلاعات بایستی (علت) مورد توجه قرار گیرد نه (معلول).

روش‌های جمع‌آوری اطلاعات:

الف) بررسی منابع کتابخانه‌ای

تحلیل‌گر بایستی پیش از آغاز جمع‌آوری اطلاعات از طریق روش‌های دیگر، اطلاعات مقدماتی و زمینه‌ای را درباره موضوع مورد بررسی از منابع مکتوب موجود به دست آورد و از یافته‌های دیگران درباره موضوع استفاده کند و از تکرار اقداماتی که توسط سایر پژوهشگران صورت گرفته است، اجتناب ورزد. در این ارتباط، کتب، نشریات علمی و تخصصی، جراید روزانه، میکروفیلم، نوار، دیسک و سایر وسایل اطلاع‌رسانی وجود دارد که تحلیل‌گر می‌تواند با توجه به موضوع، از این‌گونه منابع استفاده نماید.

ب) استفاده از اسناد و مدارک و بایگانی‌ها

ج) جداول و نمودارهای سازمان

د) مشاهده و مطالعه طریقه انجام کار

ه) مصاحبه با مدیران و کارکنان سازمان

و) تکمیل پرسشنامه

##### ۵. طبقه‌بندی اطلاعات

تحلیل‌گر پس از جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، اکنون خود را با انبوهی از

اطلاعات پراکنده مواجه می‌بیند. وی برای آنکه به این اطلاعات خام معنا ببخشد و آنها را برای مراحل بعدی بررسی خود آماده سازد، لازم است که آنها را به طریقی ساده طبقه‌بندی نماید و نظم بخشد. در این مرحله، اطلاعات برحسب رابطه‌ای که با یکدیگر دارند و نیز بر مبنای اولویت، طبقه‌بندی می‌شوند. اطلاعات زائد حذف شده و اطلاعات مفید منظم می‌شوند.

به طور کلی طبقه‌بندی اطلاعات عبارتست از مرتب کردن اطلاعات در گروه‌های گوناگون، برطبق یک روش منطقی و عقلایی که از پیش تعیین شده است.

#### ۶. تجزیه و تحلیل اطلاعات:

در این مرحله، تحلیل‌گر، اطلاعاتی که از میان انبوه اطلاعات پالایش شده و طبقه‌بندی شده‌اند، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و می‌کوشد تا ارتباط بین آنها را با یکدیگر و با سایر عوامل کشف کند.

این مرحله در واقع مرحله بررسی راه‌کارها و حل مشکل است. با تجزیه و تحلیل اطلاعاتی که از وضع موجود یک سیستم یا روش به دست آمده است، می‌توان مراحل اضافی و زائد را حذف و کارهای مشابه را در یکدیگر ادغام کرد و سرانجام موجب ساده کردن و بهبود سیستم یا روش مورد مطالعه شد. اگر چه در این بررسی، مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات پس از خاتمه مرحله جمع‌آوری اطلاعات در نظر گرفته می‌شود ولی زمان شروع تجزیه و تحلیل اطلاعات، بعد از خاتمه مرحله جمع‌آوری اطلاعات نیست و عملاً می‌توان پس از

جمع‌آوری قسمتی از اطلاعات مورد نیاز، تجزیه و تحلیل آنها را شروع کرد. فایده این کار این است که از جمع‌آوری اطلاعاتی که مورد نیاز نیست جلوگیری می‌شود و کوشش‌های بعدی صرف گردآوری آن دسته از اطلاعات می‌گردد که ضروری تشخیص داده شده است.

در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات، تجزیه و تحلیل کننده در صدد است که: ۶/۱- مراحل انجام روش مورد نظر را بررسی نموده و مراحل زائد را مشخص نماید.

۶/۲- مراحلی که قابل ادغام در یکدیگر می‌باشند را تعیین نماید.

۶/۳- نحوه گردش کار را مورد بررسی قرار داده و جریان کار صحیح و بهینه را پیشنهاد نماید.

۶/۴- محل‌های تراکم کار را پیدا کند و با رفع علل تراکم کار، به سرعت انجام امور کمک نماید.

۶/۵- نحوه تقسیم کار میان کارمندان و کارکنان سازمان را بررسی کند و با تقسیم صحیح و منطقی کار، موجبات بهره‌برداری بیشتر از نیروی انسانی را فراهم سازد.

۶/۶- کیفیت، میزان و نحوه بهره‌برداری از وسایل و ماشین‌ها را مورد مطالعه قرار داده و آنها را بهبود بخشد.

۶/۷- طرح جا و مکان را بررسی کند و اثر آن را در میزان تولید یا نحوه کارها تعیین نماید.

۶/۸- روش‌های متناقض را که سبب کندی انجام کار و تولید می‌شود، مشخص

کند.

۶/۹- فرم‌های مورد عمل را بررسی کند و با حذف برخی از آنها که مورد احتیاج نیست، به صرفه‌جویی در سازمان کمک نماید.

۶/۱۰- قوانین و مقررات ناظر بر اجرای روش مورد نظر را مورد بررسی و بازنگری قرار دهد.

۶/۱۱- عیب‌ها و نقاط ضعف تشکیلاتی سازمان را که مانع اعمال مدیریت صحیح در سازمان می‌باشد، پیدا کند و بدین ترتیب به تفویض اختیارات، استقرار کنترل و برقراری ارتباطات سازمانی کمک نماید.

#### ۷. تهیه راه‌های جدید (پیشنهاد‌های اصلاحی)

در این مرحله، تجزیه و تحلیل‌کننده با استفاده از اطلاعات و حقایقی که درباره سیستم با روش مورد بحث به دست آورده و تجزیه و تحلیل کرده است و نیز با استفاده از تخصص، مهارت، قدرت تفکر ابداعی خود، پیشنهادات خود را جهت اصلاح روش مورد نظر ارائه می‌نماید. تفکر ابداعی، یعنی ابداع و خلق ایده‌ها و نظریات جدید، نظریاتی که مدیران را در تحقق بخشیدن به هدف‌های سازمان یاری می‌کند.

برای اصلاح یک روش ممکن است راه‌های متعددی وجود داشته باشد. بهتر است که تجزیه و تحلیل‌کننده بررسی خود را تنها به یافتن یک راه حل محدود نکند و کوشش نماید که برای رفع عیب یا اشکال مورد نظر، تعداد بیشتری راه حل تهیه و پیشنهاد نماید. البته ممکن است کلیه راه‌ها



و پیشنهادهای اصلاحی، منطقی و اجرای آنها امکان‌پذیر نباشد. این موضوع در مرحله آزمایش و ارزیابی راه‌حل‌ها مورد بررسی قرار گیرد و راه‌حل یا راه‌حلهایی به صورت پیشنهادهای اصلاحی به مدیریت ارائه شود که امکان‌پذیر بودن اجرای آنها محرز باشد.

#### ۸. تهیه و تنظیم گزارش

تحلیل‌گر باید اقداماتی را که تا این مرحله انجام داده است، در گزارشی تنظیم و تدوین کند و در دسترس مدیران و مقامات مربوطه قرار دهد. به این ترتیب، تحلیل‌گر یافته‌های خویش را به دیگران انتقال می‌دهد و از طریق مکتوبی که ارائه می‌کند به آنان اجازه می‌دهد که از نتیجه تلاش سیستماتیک و منظم وی آگاه شوند و تصمیمات مقتضی را اتخاذ کنند.

اهمیت تهیه گزارش به این دلیل است که این گزارش نه تنها وسیله‌ای است برای سنجش سیستم یا روش پیشنهادی، بلکه معیاری است برای مدیران که بتوانند کارایی و تخصص حرفه‌ای پرسنل واحد تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌های سازمان را ارزیابی کنند.

#### ۹. آزمایش عملی بودن راه‌حل‌های پیشنهادی

پس از تهیه و تنظیم راه‌حل‌ها و پیشنهادهای اصلاحی، تجزیه و تحلیل‌کننده باید راه‌حل‌های مزبور را مورد آزمایش قرار دهد. ملاک‌ها و ضوابط ارزیابی برای آزمایش عملی بودن راه‌حل‌های پیشنهادی به شرح ذیل می‌باشد.

باشد:

- ۱- آسان بودن - سیستم یا روش یا راه حل پیشنهادی باید آسان و قابل درک باشد، زیرا سیستم یا روش مشکل قابل اجرا نیست.
- ۲- مناسب بودن - راه حل‌های پیشنهادی باید برای اصلاح روش مناسب باشد.
- ۳- امکان پذیر بودن - پیشنهادهایی که انجام آنها به علت موجود نبودن وسایل یا تخصص‌های لازم یا نداشتن توانایی مالی کافی امکان پذیر نباشد، بی‌ارزش است.
- ۴- قابل قبول بودن - پیشنهادهای اصلاحی باید از نظر قانونی قابل قبول باشد و اجرای آنها با قوانین جاری مغایر نباشد.

#### ۱۰- ارزیابی راه حل‌های پیشنهادی اجراشده

تجزیه و تحلیل کننده به منظور انتخاب آسانترین، مناسبترین، امکان پذیرترین و قابل قبول ترین سیستم یا روش یا راه حل پیشنهادی باید راه حل‌های اصلاحی را که در مرحله قبل مورد بررسی و آزمایش قرار داده است، با یکدیگر مقایسه کند و مزایا، معایب، نقاط ضعف و نکات برجسته هر یک از آنها را از نظر کیفی و کمی ارزیابی نماید.

- ۱۱- انجام تغییرات احتمالی، ناشی از ارزیابی روش اجرایی جهت رفع مشکلات احتمالی و تنظیم گزارش نهایی
- راه حل‌های پیشنهادی پس از اجرای آزمایشی ممکن است نیازمند تغییرات

و اصلاحاتی باشند. لذا تحلیل‌گر موظف است ضمن بررسی مجدد و ارزیابی عملکرد روش‌های مورد نظر و میزان موفقیت آنها با انجام تجدید نظر لازم و ایجاد اصلاحات مورد نیازو بر مبنای پرسش‌های ذیل:

- ۱- آیا اصلاح روش به نتایجی که از قبل پیش‌بینی شده‌اند، رسیده است؟
  - ۲- چه نتایج پیش‌بینی نشده‌ای در اثر اجرای روش جدید، به دست آمده است؟
  - ۳- آیا میزان بهره‌وری افزایش یافته است؟
  - ۴- کارکنان، مدیران، مشتریان و سایر کسانی که به نحوی با روش مورد نظر مرتبط‌اند، چه نظری درباره آن دارند؟
  - ۵- آیا پیاده‌سازی روش جدید در عمل طبق برنامه‌زمانبندی شده، صورت گرفته است؟
  - ۶- آیا انجام کار با روش جدید با دشواری‌هایی مواجه شده است؟
  - ۷- آیا هزینه‌های پیش‌بینی شده، جهت استقرار روش جدید، کمتر، برابر و یا بیشتر از هزینه‌های واقعی بوده است؟
- تغییرات احتمالی را در گزارش موضوع بند ۸ اعمال و نسبت به تهیه و تنظیم گزارش‌نهایی اقدام نماید تا استقرار و اجرای روش مورد نظر بر اساس گزارش‌نهایی صورت گیرد.

## ۱۲. اجرا و استقرار طرح پیشنهادی

پس از اینکه تمام یا قسمتی از پیشنهاد‌های اصلاحی مورد موافقت و تصویب مراجع ذی‌ربط در سازمان قرار گرفت، می‌توان مقدمات اجرای پیشنهاد‌های

تصویب شده را آماده کرد. تا زمانی که کلیه شرایط لازم برای اجرای طرح فراهم نشده است، باید از اجرای آن و استقرار سیستم یا روش جدید خودداری کرد، زیرا برای اجرای طرح، به پیش‌بینی‌هایی از قبیل آماده کردن محل استقرار طرح پیشنهادی، آموزش و آشنا ساختن کارکنان با سیستم یا روش جدید و تهیه ابزارها و وسایل و تجهیزات جدید احتیاج است. عدم توجه به هر یک از موارد فوق، ممکن است سبب شود که اجرای طرح با موفقیت توأم نگردد.

### ۱۳ - نظارت مستمر بر اجرای طرح پیشنهادی

استقرار یک سیستم یا روش جدید خود هدف نهایی نیست، بلکه نتیجه حاصل از اجرای آن است که مورد توجه می‌باشد. برای اطلاع از نحوه اجرای سیستم یا روش جدید و آثار آن، مدتی پس از استقرار باید آن را مورد ارزیابی قرار داد و در صورت مشاهده معایب و اشکالاتی که در اجرای طرح جدید به وجود آمده است، نسبت به رفع آنها اقدام کرد.

### فواید حاصل از نظارت بر اجرا و ارزیابی نتیجه طرح پیشنهادی:

- ۱- جلوگیری از بروز اشکالات اجرایی و رفع معایب موجود در اجرای سیستم یا روش جدید.
- ۲- تجدید نظر در طرح پیشنهادی و رفع معایب سیستم یا روش جدید.
- ۳- بهبود سیستم یا روش جدید و افزایش مزایای آن
- ۴- کسب اطلاعات در مورد نحوه اجرای طرح پیشنهادی به منظور تهیه گزارش نتیجه اجرای طرح برای مدیریت سازمان.

## بخش سوم

### شیوه‌های اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی

#### شیوه‌های اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی

تاکنون در مورد مقوله گسترده اطلاع‌رسانی و معرفی پایگاه‌ها و شبکه‌های اطلاع‌رسانی مطالعات و تحقیقات جامعی توسط پژوهشگران و محققین انجام شده است و اقدامات مفیدی در این زمینه صورت گرفته است. لیکن موضوع اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات به مردم در بخش خدمات عمومی به طور اعم و در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی به طور اخص کمتر مورد توجه قرار گرفته است. دلیل این امر را می‌توان در ضعف فرهنگ اطلاع‌رسانی، فقدان اطلاعات لازم درخصوص روش‌های انجام کار و نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع از سوی سازمان‌های دولتی، عدم آگاهی مردم از تصمیمات، اقدامات، ضوابط و ساز و کارهای پیش‌بینی شده و از سوی دیگر ضعف فرهنگ عمومی در استفاده مناسب از اطلاعات و نهایتاً تنوع و پیچیدگی خدمات جستجو کرد.

روزانه تعداد قابل توجهی از مردم برای انجام امور خویش و نیز استفاده از تسهیلات دستگاه‌های مختلف اجرایی به این دستگاه‌ها مراجعه می‌کنند. به طور مثال برای اخذ پایان کار، عدم خلاف، صدور پروانه ساختمان، پرداخت مالیات، گرفتن شناسنامه نوزاد، الصاق عکس و.. در بسیاری از موارد مراجعه کنندگان از مدارکی که باید برای انجام امور ذی‌ربط تهیه کرده و به همراه داشته باشند و نیز از مدت زمان و مراحل انجام کار و مکان‌هایی که باید به آن رجوع کنند بی‌اطلاع هستند. این بی‌اطلاعی موجب شده است که به طور ناخواسته عوارض مستقیم و غیر مستقیم برای خدمت گیرندگان، جامعه، دستگاه‌ها و نظام حکومتی به وجود آید. برخی از این عوارض به اختصار بیان می‌گردد.

۱- اتلاف وقت در تردهای اضافی

۲- صرف هزینه‌های اضافی

۳- از دست دادن فرصت‌ها

۴- گرفتاری و سردرگمی مراجعین که خود باعث آسیب دیدن سلامتی

جسمی، روحی و روانی آنان می‌شود

۵- اتلاف وقت کارکنان در توجیه مراجعین و ارایه اطلاعات

۶- اتلاف سرمایه‌ها

۷- اختلال در انجام امور مدیریت‌ها

۸- آلودگی محیط زیست

۹- افزایش هزینه‌های عمومی مانند هزینه سوخت و درمان و..

۱۰- از بین رفتن جو اعتماد عمومی

۱۱- پیدایش نوعی حس بدبینی به دستگاه‌ها و نظام

۱۲- پیدایش حس ناکارآمدی دولتی و نظام

قابل ذکر است که این قبیل مسائل می‌تواند باعث پیدایش مسائل و مشکلات عدیده‌ای شود. بدیهی است با اطلاع‌رسانی صحیح و به موقع می‌توان به اهداف مورد نظر که همان سهولت و تسریع در امر ارتباطات و رضایت هر چه بیشتر ارباب رجوع است، دست یافت.

## ۱- مفاهیم اطلاع‌رسانی

### اطلاع‌رسانی:

اطلاع‌رسانی شاخه‌ای از فن‌آوری است که موضوعاتی مانند تولید اطلاعات، پردازش و مرتب‌سازی و سازماندهی اطلاعات، نشر اطلاعات به روش ساده و سریع سروکار دارد. در این رابطه هم به محتوای اطلاعات و هم به محمل و رساننده اطلاعات توجه می‌شود و منظور از اطلاعات آن چیزی است که جامعه خدمت‌گیرنده نیاز دارد در زمان و مکان مشخص از آن آگاهی یابد.

### اطلاع‌رسانی ارایه خدمات به مردم ( خدمت‌گیرندگان)

منظور از اطلاع‌رسانی ارایه خدمات به مردم، نحوه ارایه خدمات، مستندات، روش انجام کار و ... از طریق وسایل ارتباط جمعی، رسانه‌ها، فنون و طرق مختلف تولید نشر اطلاعات توسط دستگاه‌ها و مراکز اطلاعاتی می‌باشد به نحوی که بتواند دسترسی هریک از آحاد ( مصرف‌کننده اطلاعات اعم از عام و خاص) را با منبع آن اطلاع، با حداقل زمان و هزینه به گونه‌ای مطلوب برقرار کند.

در این سیستم از کلیه رسانه‌ها با ساخت‌های متفاوت دیداری، شنیداری، گفتاری و نوشتاری استفاده می‌شود به طوری که امکان دسترسی همه طبقات اجتماعی به اطلاعات به طور مستقیم و غیرمستقیم امکان پذیر می‌گردد.

## ۲. پایگاه‌های اطلاع‌رسانی

منظور واحدی است که عهده‌دار امر اطلاع‌رسانی به مردم اعم از شخص یا گروه در جهت پاسخگویی به خدمت گیرندگان در زمینه ارائه خدمات دستگاه می‌باشد.

### پایگاه اطلاع‌رسانی اختصاصی:

عبارت از پایگاهی است که در یک دستگاه دولتی در ارتباط با وظایف و روش‌های ارائه خدمات آن دستگاه و با استفاده از فن‌آوری و شیوه‌های اطلاع‌رسانی مناسب نسبت به نوع و نحوه ارائه خدمات به خدمت گیرندگان اطلاع‌رسانی نماید.

### پایگاه اطلاع‌رسانی معین:

پایگاهی است که علاوه بر اطلاع‌رسانی ارائه خدمات اختصاصی دستگاه مربوطه، اطلاع‌رسانی در مورد ارائه خدمات دیگر دستگاه‌ها که دارای روش‌های مشترک ارائه خدمات و یا وظایف مرتبط یا مشابهی می‌باشند نیز عهده‌دار می‌باشد و با استفاده از شیوه‌های فن‌آوری مناسب، اطلاعات لازم را در اختیار مراجعین قرار می‌دهد که امکان ارائه اطلاعات در مکان‌های ذیل وجود دارد:

در نظر گرفتن محل‌ها و مکان‌های خاص جهت ارائه اطلاعات در مورد خدمات



دستگاه‌های دولتی در سطح شهر

- استفاده از مناطق، دفاتر، و نواحی پستی کشور

- مناطق و نواحی شهرداری‌ها

- مدارس ابتدایی، راهنمایی، دبیرستان و هنرستان‌ها

- مناطق آموزش و پرورش

- بیمارستان‌ها

- سفارتخانه‌ها

- دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش عالی

- گیشه‌های خدماتی در داخل شهر

- آموزشگاه‌ها

- در نظر گرفتن مکانی در پارک‌ها جهت اطلاع‌رسانی خدمات دولتی

- صدا و سیما، اعم از شبکه‌های سراسری و استانی و محلی

- فرودگاه‌ها، راه‌آهن و مترو شهری

- ترمینال‌های مسافری

- باجه‌های اطلاع‌رسانی در سطح شهر

- وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها

- نمایشگاه‌های بین‌المللی

- کتابخانه‌ها

- سایر مراکز اطلاع‌رسانی موجود در شهرها

قابل ذکر است که دستگاه‌های دولتی (حداقل دستگاه‌هایی که ارباب رجوع

مشترک یا در بعضی از وظایف اشتراکاتی باهم دارند) نیز می‌توانند به عنوان پایگاه اطلاع‌رسانی برای یکدیگر عمل نمایند.

#### پایگاه اطلاع‌رسانی عمومی:

عبارت از مرکز اطلاع‌رسانی است که نوع و نحوه ارائه خدمات عموم دستگاه‌های دولتی را با توجه به فن‌آوری و شیوه‌های اطلاع‌رسانی مناسب به متقاضیان و خدمت‌گیرندگان ارائه نماید.

قابل ذکر است به علت اهمیت و جامعیت مراکز اطلاع‌رسانی عمومی، پیش‌بینی حداقل یک پایگاه اعم از دولتی و غیر دولتی ضروری به نظر می‌رسد. این پایگاه می‌تواند به عنوان مرکز اطلاع‌رسانی دولتی عمل نموده و یا تحت شرایطی توسط بخش غیردولتی و با حمایت دستگاه‌های دولتی استقرار یابد.

#### ۳. الگوهای اطلاع‌رسانی

در تعریف نظام اطلاع‌رسانی از کلیه وسایل عمومی و یا به عبارت بهتر از رسانه‌هایی که ماهیت‌های متفاوت دیداری، شنیداری، گفتاری و نوشتاری دارند یاد می‌شود. این تعریف در واقع قائل به استفاده از شیوه چند سیستمی است و رسانه‌های مختلف را که توانایی‌هایی متفاوت دارند به منظور تأمین حداکثر کارایی نظام اطلاع‌رسانی به کار می‌گیرد. در واقع هرگونه رسانه‌ای را که بتواند به اهداف این نظام کمک کند، شامل می‌شود. در این صورت اطلاعاتی‌های خبری، اعلامیه‌های دیواری، روزنامه‌ها، کتاب‌های آموزشی درسی، مجلات عمومی و تخصصی، جزوه‌های راهنما و اطلاع‌رسانی، بروشورهای اطلاعاتی، کاتالوگ‌ها،

کتابچه‌های راهنما، خبرنامه‌ها، خطوط راهنما، تقویم‌های آموزشی، نشریات، کتاب‌های راهنمای شهری، روزنامه‌های الکترونیکی، مراجعات حضوری، مصاحبه‌ها، پست، پوستر، تابلوهای نمایش اطلاعات، سینما و تئاتر، رادیو و تلویزیون، نمایش‌های ویدئویی، استفاده از رایانه، تلفن و انواع سرویس‌های انتقال اطلاعات، مراکز و نهادهای اطلاع‌رسانی و غیره جزئی از آن تلقی شده است.

خاطر نشان می‌شود که در شیوه‌های ارتباطی جدید سعی می‌شود این ارتباطات در یک روند خاص به طور نظام‌مند به کار گرفته شوند. مشکل اساسی در راه‌اندازی اینگونه سیستم‌های چند رسانه‌ای برای نظام اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات، پیدا کردن راه‌های هماهنگی و همکاری آنها با یکدیگر است. امروزه با تلفیق این رسانه‌ها با فنون برنامه‌ای و رایانه‌ای، ضریب کارایی هر یک از این رسانه‌ها را بالا می‌برند. بنابراین برای درک بهتر الگوی مذکور و همچنین کاربرد بهتر شیوه چند رسانه‌ای و همچنین در تعیین عملکرد نظام و روابط عناصر آن با یکدیگر، علاوه بر روابط درونی و برونی یک سیستم، رفتار سیستم را نیز تا حدودی می‌توان پیش‌بینی کرد و الگویی طراحی کرد که در تحلیل فرآیند اطلاع‌رسانی و نیازهای مصرف‌کنندگان اطلاعات مؤثر و کارآمد باشد.

این الگوها عبارتهای کوتاهی از قبیل چه کسی (منبع)، چه می‌گوید (پیام)، به چه کسی (مخاطب)، از چه طریق (رسانه یا حامل) با چه تأثیری (عکس‌العمل) و... می‌تواند خلاصه شود و در ارزیابی هر تجربه ارتباطی و اطلاع‌رسانی می‌توان

از آن به نحوه شایسته‌ای استفاده نمود و در واقع این الگوها را متوجه عناصر موجود در نظام اطلاع‌رسانی کرد. مهمترین نکاتی که در هریک از این پنج عامل باید به آنها توجه کرد، عبارتند از:

- آیا خدمت گیرنده با خصوصیات رسانه یا رسانه‌هایی که انتخاب کرده، آشنایی داشته تا بتواند حداکثر استفاده را از آن ببرد؟  
- آیا خدمت گیرنده با موضوع پیام آشنایی دارد تا بتواند یک ارتباط مفید و مؤثر برقرار کند؟

- خدمت گیرندگان و استفاده کنندگان از طریق چه کانالی و در کجا به اطلاعات مطلوب خود دست می‌یابند؟

- اطلاعاتی که دستگاه اجرایی در اختیار آنان قرار می‌دهد تا چه حد صحیح و به روز است و برای آنها قابل استفاده می‌باشد؟

- نوع اطلاعاتی که هر گروه از استفاده کنندگان (مخاطبین) احتیاج دارند، چیست؟

- آیا پیام مورد نظر ضروری و قابل توجه است؟

- آیا تنظیم و ترتیب آن به طور منطقی صورت گرفته است؟

- آیا مفاهیم واضح، ساده و مختصر تشریح و توصیف شده است؟

- آیا شکل پیام برای خدمت گیرندگان، آشنا، قابل فهم و مشخص است و با منافع آنها پیوند داده شده است؟

- خدمت گیرندگان اصلی جزء کدام طبقه و قشری هستند؟

- خدمت گیرندگان راجع به موضوع پیام از قبل، چه می‌دانند و تا چه اندازه

و به چه صورت با آن آشنا هستند؟

- رسانه‌های موجود که در حال حاضر خدمت‌گیرنده می‌تواند از آنها استفاده

نماید، کدام هستند؟

- امکان استفاده از هریک از حامل‌های ارتباطی تا چه اندازه است؟

- برای ارسال این پیام مخصوص، از کدام یک از حامل‌های ارتباطی به نحو

بهتر می‌توان استفاده کرد و اگر قرار است چند حامل به کار گرفته شود، ترکیب

کدام یک از آنها نتیجه بهتری خواهد داد؟

- با کدام یک از حامل‌های موجود، می‌توان متن پیام به خصوصی را در

کاملترین و ساده‌ترین شکل آن ارسال داشت، و در اختیار خدمت‌گیرندگان

قرار داد؟

- در شرایط موجود کدامیک از حامل‌های ارتباطی، از جهت تکنیکی و فنی،

وضع بهتری دارند؟

- آیا خدمت‌گیرندگان مورد نظر، پیام را دریافت کردند، و آیا اصولاً پیام در

معرض توجه ایشان قرار گرفته است؟

- آیا خدمت‌گیرندگان، مقصود فرستنده و زبان به کار رفته در پیام را درک

کردند؟

- رسانه یا رسانه‌های موجود، از میان همه نوع رسانه‌های ممکن با دقت

انتخاب می‌شوند؟

- تأثیر پیام و عکس‌العمل خدمت‌گیرندگان توسط روابط عمومی ارزیابی

می‌شود؟

- میزان هزینه اطلاع‌رسانی چقدر است و اعتبار آن را چگونه بایستی تأمین کرد و تخصیص نمود؟

در چنین نظامی هر قدر استفاده کنندگان از اطلاعات، وسیع‌تر و متنوع‌تر باشد، طیف اطلاعاتی که باید در نظام ذخیره و نگهداری شود متنوع‌تر خواهد بود و همین امر ممکن است مانع دقت کافی اطلاعات و به روز در آوردن آنها شود.

#### ۴. طبقه‌بندی شیوه‌های اطلاع‌رسانی

به طور کلی شیوه‌های اطلاع‌رسانی را می‌توان به پنج دسته عمده تقسیم نمود که عبارتند از:

الف) رسانه‌های دیداری: عبارتند از هرگونه تصویر، عکس، پوستر، نمایش، فیلم، تئاتر، ویدئو و یا هرگونه وسیله‌ای که از راه بینایی و بصری می‌توان به اطلاعات مورد نیاز دست یافت که خود به اجزاء و طبقات ذیل تقسیم بندی می‌شوند:

۱- نصب اطلاعات در محل‌های تعیین شده یا تابلوی اعلانات راهنما

۲- آگهی نصبی، پوستر

۳- سیستم تابلوی نمایش اطلاعات با استفاده از تجهیزات الکترونیکی و

نوری

۴- سینما و تئاتر

۵- تلویزیون

۶- نوارها و وسایل نمایش ویدئویی

ب) رسانه‌های شنیداری: عبارتست از هرگونه نوار، صفحه یا وسیله دیگری که ارتعاشات صدا

به وسیله ماشین یا وسایل الکترونیکی روی آن ضبط شده و قابل شنیدن باشد. رسانه‌های شنیداری خود شامل طبقات زیر می‌باشند:

۱- رادیو

۲- تلفن

۱-۲ - تلفن گویا

با استفاده از این نوع تلفن می‌توان با کلیه دستگاه‌های اداری که مجهز به سیستم تلفن گویا می‌باشند ارتباط برقرار نمود و از فعالیت‌های آن دستگاه اطلاعاتی کسب کرد. علاوه بر این مخاطبین می‌توانند کلیه انتقادات، پیشنهادات و نظرات خود را در تمامی ساعات شبانه روز مطرح نموده و با وارد شدن به این سیستم پاسخ مورد نظر خود را دریافت نمایند و از مراجعات مکرر و اتلاف وقت مراجعین نیز جلوگیری به عمل می‌آید.

مزایای تلفن گویا:

۱- در تمامی ساعات شبانه روز قابل ثبت و ضبط می‌باشند.

۲- از طریق تلفن‌های گویا می‌توان با کلیه دستگاه‌های مجهز به این سیستم ارتباط برقرار کرده و از فعالیت‌های آن اطلاعاتی کسب نمود.

۳- مخاطبین می‌توانند کلیه مشکلات، نظرات و پیشنهادات خود را از طریق آنها مطرح نموده و در زمان بسیار کوتاه به پاسخ‌های مورد نظر خود دست یابند.

۴. یکی از ارزان‌ترین اشکال جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد.
۵. قابلیت مکتوب نمودن مکالمات وجود دارد.
۶. امکان انتقال آدرس‌های مختلف و حفظ آن در حافظه وجود دارد.
۷. استفاده از این سیستم تأثیر به‌سزایی در صرفه‌جویی وقت و هزینه دارد.
  - ۲-۲. تلفن همراه
  ۳. دورنگار (نمابر، فاکس، پست تصویری)
    - ۱-۳-۳. تله فاکس
    ۴. استفاده از سیستم‌های فراخوان (اعلام‌گر)
      - ۱-۴-۱. سیستم فراخوان (اعلام‌گر)
      - ۲-۴-۲. سیستم رزرو نوبت
      - ۳-۴-۳. سیستم رزرو شماره‌ها
- پ) رسانه‌های نوشتاری: این رسانه‌ها گونه دیگری از شیوه‌های اطلاع‌رسانی می‌باشند و شامل کلیه مکاتبات داخلی و خارجی سازمان‌ها، نشریات، کتب، جزوات، بروشورها، کاتالوگ‌ها، اطلاعیه‌های خبری و... می‌باشد که عبارتند از:
  - ۱- روزنامه
  - ۲- مجله (اعم از تخصصی و عمومی)
  ۳. اعلامیه دیواری، آگهی دیواری، پوستر
  ۴. اطلاعیه خبری
  ۵. کتاب‌های خبری
  ۶. کتاب‌های آموزشی



۷. اتوبوس آگهی

۸. کارنما، کالانما، کاتالوگ

۹. کتابچه راهنما (بروشور)

کتاب یا جزوه‌ای است که اطلاعات لازم را مرحله به مرحله ارائه می‌دهد و خواننده می‌تواند اطلاعات آنها را تجزیه و تحلیل نموده و با نیازهای خود منطبق سازد. این کتاب کوچک حاوی کلیه اطلاعات مورد نیاز مراجعین یک دستگاه یا سازمان می‌باشد. بروشور یا کتابچه راهنما در حقیقت نشریه اطلاعاتی و آموزشی است که از سوی روابط عمومی دستگاه برای استفاده کنندگان خدمات آن دستگاه تهیه و منتشر می‌شود. این نشریه معمولاً به طور رایگان در اختیار مراجعین قرار می‌گیرد.

این گونه کتابچه‌ها باید به گونه‌ای تنظیم شوند که برای عموم مخاطبین قابل درک و فهم باشد.

لازم است در زمینه اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی در این کتابچه اطلاعات ذیل گنجانده شود:

- نوع خدمات قابل ارائه ارباب رجوع

- مقررات مورد عمل

- مراحل انجام کار

- مدت زمان انجام کار

- مدارک مورد نیاز و فرم‌های مورد عمل

- عنوان واحد و محل استقرار آن (آدرس دقیق، شماره ساختمان، شماره اتاق)

- نام متصدی انجام کار و تعیین اوقات مراجعه

- نوع فن آوری مورد استفاده

لازم به ذکر است که در تهیه و تدوین این کتابچه باید به گونه‌ای عمل شود که در صورت تغییرات احتمالی، تجدید چاپ شده و اطلاعات آن به روز شود. بنابراین لازم است تیراژ این نوع کتابچه مطابق نیاز دستگاه مربوطه باشد تا از اتلاف سرمایه جلوگیری شود.

۱۰- آگاهی‌نامه، خبرنامه، بولتن

۱۱- خطوط راهنما

۱۲- تقویم‌های آموزشی

۱۳- کتاب‌های راهنمای شهری (کتاب اول، کتاب سفید، کتاب سبز و نظایر آن)

۱۴- روزنامه‌های الکترونیکی

۱۵- نشریات

۱۶- هفته‌نامه، ماهنامه، سالنامه

۱۷- ویژه‌نامه‌های خبری

ت) رسانه‌های گفتاری: عبارتست از برقراری ارتباط از طریق زبان و گویش که به عنوان ابزار انتقال اطلاعات و تجربه و یکی از مؤثرترین و متداولترین اشکال ارتباطی به شمار می‌آید. به طبقات زیر تقسیم می‌شود:

۱- مراجعه حضوری

۲- مصاحبه

ث - رسانه‌های نوشتاری - دیداری - شنیداری

در این نوع از رسانه ها سه عامل نوشتاری - دیداری - شنیداری با یکدیگر توأم می‌باشد و از طریق این رسانه‌ها می‌توان به طور مطلوب به بسیاری از اهداف اطلاع‌رسانی شامل کاهش رفت و آمد مراجعین، کاهش آلودگی هوا، صرفه‌جویی در وقت و هزینه مراجعین و... نایل شد زیرا استفاده صحیح از این رسانه ها از بسیاری از مسائل و مشکلاتی که استفاده از سایر رسانه‌ها دارد جلوگیری به عمل می‌آورد و دارای مصادیق زیر می‌باشد:

۱. خدمات پستی که عبارتست از شبکه ارتباطی عمومی با مناسب‌ترین قیمت در جهت قبول، آماده‌سازی، رهسپاری و توزیع مرسولات و خدمات آن که شامل موارد زیر می‌باشد:

پست نامه یا مراسلات عادی، پست سفارشی یا دو قبضه، اکسپرس سفارشی، پست تصویری، پست خرید، پست مالی، دیتاپست، سیستم جواب قبول پست گویا و دیگر سیستم‌ها و خدمات پستی.

## ۲. گیشه‌های خدماتی:

محل‌هایی هستند جهت مراجعه ارباب رجوع برای دریافت خدمات از یک یا چند دستگاه دولتی به‌طوریکه با استقرار آنها نیازی به مراجعه به سایر واحدهای یک دستگاه نبوده و کلیه امور مراجعین در این گیشه‌ها متمرکز می‌گردد. این گیشه‌ها به عنوان رابط و هماهنگ‌کننده عمل نموده و امور مراجعین را به واحدهای اقدام‌کننده ارجاع و نتایج اقدامات اداری را به مراجعین تسلیم و یا اعلام می‌نمایند و مراجعین می‌توانند پاسخ امور خود را از این گیشه‌ها

دریافت نمایند.

### مزایای استفاده از گیشه‌های خدماتی:

- جلوگیری از سردرگمی ارباب رجوع در ساختمان‌ها و فضای کاری ادارات جهت انجام امور مختلف
- جلوگیری از تردد و ازدحام مراجعین در فضای کاری
- افزایش بازدهی کار کارکنان به دلیل عدم تجمع مراجعین در فضاهای کاری اقدام‌کنندگان
- کاهش زمان انتظار ارباب رجوع به دلیل عدم مراجعه به قسمت‌های مختلف ادارات

- تعبیه فضای مورد نیاز در هر ایستگاه کاری برای استقرار مراجعین

- ایجاد محیطی آرام برای کارکنان

- کاهش احتمال برخوردهای نامناسب میان ارباب رجوع و اقدام‌کنندگان
- صرفه‌جویی در هزینه ناشی از ساخت و ساز ساختمان‌های اداری به دلیل پیش‌بینی منطقی و مورد لزوم فضاهای مورد نیاز ارباب رجوع و متصدیان مربوطه.

- ارائه خدمات به موقع، مؤثر، با دقت و کیفیت بالا در محیطی راحت و آرام

به ارباب رجوع

### معایب گیشه‌های خدماتی:

- کمبود نیروهای متخصص و کارآمد در امر اطلاع‌رسانی جهت گیشه‌های

خدماتی زیرا استفاده از گیشه‌های خدماتی نیازمند کارشناسان مطلع و کارآمد در هنگام ارائه خدمات و اطلاعات به مراجعین می‌باشد.

- گیشه‌های خدماتی برای ادارات و مؤسساتی که دارای ارباب رجوع زیاد می‌باشند کارآیی چندانی نخواهد داشت. به علاوه ماهیت و تنوع وظایف در برخی از دستگاه‌های دولتی به گونه‌ای است که نیاز به مراجعه حضوری ارباب رجوع دارد.

- احداث و ایجاد گیشه‌های خدماتی مستلزم تقبل هزینه فراوان می‌باشد.

### ۳- رایانه و خدمات رایانه ای ( کامپیوتر )

۱-۳- اینترنت

۲-۳- تلفن اینترنت

۳-۳- پست الکترونیکی، پیام نگار یا ایمیل

۴-۳- صفحه نمایش لمسی

۵-۳- همایش‌های ویدئویی، تله کنفرانس از راه دور

۶-۳- پیام نما یا تله تکس

بدیهی است استفاده صحیح از الگوها و شیوه‌های یاد شده در امر اطلاع‌رسانی علاوه بر آنکه می‌تواند اطلاعات را با هزینه کمتری در اختیار متقاضیان خود قرار دهد، فاصله زمانی بین پرسش و پاسخ را که یکی از مهمترین و ضرورتی‌ترین مسائل در اطلاع‌رسانی به شمار می‌آید نیز کاهش می‌دهد.

## ۵. مراحل ایجاد، تدوین و استقرار الگوی مناسب اطلاع‌رسانی ارایه خدمات به مردم

۱. تدوین و بهسازی مستمر روش‌های انجام کار از طریق واحدهای ذی‌ربط به عنوان عامل اولیه در اطلاع‌رسانی نحوه ارایه خدمات
۲. تحقیق و مطالعه شیوه‌های ممکن و مطلوب اطلاع‌رسانی اعم از دیداری، شنیداری، نوشتاری، گفتاری، و یا ترکیبی از آنها
۳. شناسایی عوامل مؤثر در اولویت‌بندی شیوه‌های مذکور با توجه به الگوهای رایج اطلاع‌رسانی متناسب با شرایط و ویژگی‌های خدمت‌گیرندگان، سطح فن‌آوری مورد استفاده، امکانات، مشخصات فیزیکی، نحوه استقرار جا و مکان، نوع و ماهیت مأموریت و وظایف و خدمات قابل ارایه دستگاه، تعیین مدارک و مستندات جهت ارایه برای اخذ خدمات و سایر عوامل تعیین‌کننده مؤثر
۴. انتخاب یا طراحی الگوهای مطلوب و ممکن اطلاع‌رسانی به نحوی که پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی تمامی گروه‌های خدمت‌گیرنده باشد.
۵. شناسایی و انتخاب پایگاه معین و عمومی اطلاع‌رسانی
۶. طراحی و ایجاد بانک اطلاعاتی مربوط به نحوه اطلاع‌رسانی ارایه خدمات
۷. پیاده‌سازی و استقرار نظام اطلاع‌رسانی نحوه ارایه خدمات در دستگاه مربوطه
۸. چاپ و تکثیر و توزیع مستندات متناسب با نوع فن‌آوری
۹. تشکیل و بهنگام‌سازی اطلاعات و مستندات و سایر پشتیبانی‌های نرم

## افزایی و سخت‌افزاری

### ۱۰- هدایت و نظارت برحسب اجراء

#### ۶- سایر اقدامات اجرایی

- ۱- تأمین نیازمندی‌های خدمت‌گیرندگان (ارباب رجوع) از طریق ارایه اطلاعات مورد نیاز راجع به تهیه و تدوین چگونگی گردش کار، مدارک، مستندات مورد نیاز، محل مراجعه و مدت زمان انجام کار
- ۲- انتخاب گروه‌های کار و مجریان، تشکیل کمیته راهبری اطلاع‌رسانی
- ۳- شناسایی، ارزیابی و بسیج توانایی‌ها، امکانات، تجهیزات موجود در افزایش ظرفیت سازمان برای اطلاع‌رسانی مطلوب
- ۴- تعیین و تطبیق نیازمندی‌های خدمت‌گیرندگان با توانایی‌ها، امکانات و تجهیزات موجود
- ۵- توجه به مبانی قانون و خواست جامعه برای ایجاد ضوابط نظام‌بندی اطلاع‌رسانی
- ۶- بهره‌گیری از مراکز آموزش اطلاع‌رسانی به منظور تربیت نیروهای مورد نیاز بخش اطلاع‌رسانی
- ۷- برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور آشنا نمودن مدیران و کارکنان با نظام اطلاع‌رسانی نحوه ارایه خدمات و اشاعه فرهنگ اطلاع‌رسانی
- ۸- بهره‌گیری از خدمات فنی، تکنیکی و مطالعاتی شرکت‌های مشاور اعم از داخلی و خارجی جهت انتخاب الگوهای ممکن و مطلوب اطلاع‌رسانی

۹. طراحی مکانیزم تشویقی و حمایتی برای کارکنانی که به نحو مناسب سعی در ارائه خدمات مطلوب می‌نمایند.

۷. اهم شیوه‌های اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی:

- استفاده از تابلوهای مختلف اعلانات در دستگاه‌ها
- تدوین کتب راهنمای مراجعان برای هر دستگاه
- در نظر گرفتن تلفن‌های خاص جهت پاسخگویی به ارباب رجوع
- استفاده از تلفن‌های گویا در امر اطلاع‌رسانی کارا
- استفاده از شبکه‌های رادیو و تلویزیونی برای اطلاع‌رسانی اثربخش
- استفاده از سیستم‌های کامپیوتری در امر اطلاع‌رسانی کارساز
- تهیه بروشورهای تبلیغاتی و اطلاعاتی و توزیع آنها از طریق مراکز پستی و شهرداری‌ها

- استفاده از جراید به عنوان یکی از فراگیرترین روش‌های اطلاع‌رسانی  
- استفاده از اعلامیه‌ها و اطلاعیه‌ها در اطلاع‌رسانی به عنوان یکی از روش‌های کارا و اثربخش

- تهیه نرم افزارهای مربوط به اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات در دستگاه‌ها و ارائه آن به کسانی که خواهان استفاده از خدمات آن دستگاه می‌باشند.  
- برگزاری سمینارها، کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌ها جهت معرفی خدمات  
- ایجاد بانک اطلاعاتی که در آن تمام خدماتی که سازمان‌ها ارائه می‌نمایند بایگانی شده و متقاضی از طریق خط تلفن بتواند با بانک اطلاعاتی تماس



حاصل نموده و اطلاعات مورد نیاز خود را از طریق رایانه دریافت نماید.

- استفاده از بالن‌های تبلیغاتی

- استفاده از شبکه اطلاع‌رسانی وب سایت (web site)

- استفاده از سیستم تلویزیون مدار بسته

- تقویت بخش اطلاعات دستگاه‌ها و سازمان‌ها برای اطلاع‌رسانی مفید و مؤثر

- تقویت بخش روابط عمومی دستگاه‌ها و سازمان‌ها برای اطلاع‌رسانی

مفید و مؤثر

## راهنمای انجام بازرسی طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری

### ۱. مقدمه

در راستای اجرای مصوبه «طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری» موضوع مصوبه شماره ۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۱۰/۲/۸۱ شورای عالی اداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استانداری‌ها و سایر دستگاه‌های دولتی موظف شده‌اند بر حسن اجرای این مصوبه نظارت نمایند و موارد عدم اجرای مصوبه را به وزیر یا بالاترین مقام مسوول دستگاه گزارش نمایند (مواد ۱۰ و ۱۱ طرح). بدین منظور لازم است تعدادی از کارکنان واجد شرایط به عنوان بازرس انتخاب و ضمن مراجعه به واحدهای اجرایی دستگاه‌های مشمول مصوبه، نحوه انجام امور را بررسی و نسبت به تهیه گزارش اقدام نمایند.

## ۲. شرایط بازرس

فردی که به عنوان بازرس انتخاب می‌شود و وظیفه دارد نحوه انجام امور و اجرای مصوبه را گزارش نماید، باید حداقل دارای شرایطی باشد که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱. دارای حسن سابقه کار

۲. دارا بودن حس مسوولیت و وظیفه شناسی

۳. دارا بودن انگیزه لازم برای انجام نظارت و بازرسی

۴. حداقل دارای تحصیلات فوق دیپلم

۵. اشتغال در مشاغل کارشناسی و بالاتر

۶. اشتغال در دستگاه ذی‌ربط

۷. اخذ موافقت مقام مسوول واحد سازمانی

## ۳. تطبیق ضوابط و شرایط با داوطلبین

بدون شک همه افرادی را که داوطلب به عهده گرفتن وظیفه بازرسی شده‌اند نمی‌توان به عنوان بازرس انتخاب نمود و به منظور تطبیق شرایط فردی داوطلب با شرایطی که در فوق برای بازرس عنوان شد، لازم است مشخصات فرد براساس مندرجات فرم اعلام داوطلبی مورد بررسی قرار گرفته و همچنین از مراجع ذی‌ربط نیز استعلام شود. پس از استعلام چنانچه نتیجه مثبت بود و با احراز شرایط بازرسی برای وی حکم بازرسی صادر خواهد شد. این حکم توسط مقام مسوول دستگاه صادر می‌گردد.

#### ۴. نحوه تعیین واحدهای سازمانی جهت انجام بازرسی

باتوجه به تعدد دستگاه‌های مشمول این مصوبه و لزوم انجام بازرسی از آنها و نظر به محدود بودن تعداد بازرسین در مرحله اول اولویت انجام بازرسی با واحدهایی است که بیشترین ارباب رجوع را داشته و یا کار آنها از حساسیت و اهمیت خاصی برخوردار باشد. اولویت انتخاب واحدهای سازمانی جهت بازرسی به شرح ذیل می‌باشد:

- تعداد مراجعین و بهره‌گیرندگان

- اهمیت فعالیت‌های واحد مورد نظر از حیث میزان اثربخشی در جلب رضایت

ارباب رجوع

- میزان گستردگی خدمات ارائه شده

لازم به ذکر است که حسب مورد دستگاه‌های مستقر در استان‌ها نیز مورد بازرسی قرار خواهند گرفت. انتخاب واحدهای مورد بازرسی توسط ناظر بازرسی صورت خواهد گرفت.

#### ۵. آموزش بازرسان

در زمینه آموزش بازرسان قبل از هر چیز لازم است توجه بازرسان نسبت به کلیات «طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور» جلب شود. در این زمینه ضروری است اهمیت طرح و نتایج مترتب در اجرای موفق آن و تأثیری که می‌تواند در کارآمدی نظام اداری و اجرایی کشور داشته باشد، برای بازرسان تشریح شود. باید ذهن بازرسان را نسبت به این مسئله

حساس نمود که این مصوبه یکی از برنامه های هفتگانه تحول نظام اداری است و تحقق آن نقش عمده‌ای در جلب رضایت مراجعین به دستگاه‌های اجرائی خواهد داشت. در این جهت لازم است دوره توجیهی یک روزه برای آموزش بازرسان برگزار شود و اهم نکات قابل ذکر در این دوره عبارتست از:

- تشریح طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری و ابعاد مختلف آن

- ارائه توضیحات لازم در مورد نقش بازرسان و انتظاراتی که از بازرسان طرح وجود دارد.

- ارائه توضیحات لازم در مورد فرم چک لیست بازرسی و نحوه تکمیل آن  
تذکر: بازرسان در چارچوب وظایف محوله، صرفاً به کار بازرسی و تهیه گزارش اقدام نموده و عنداللزوم برای پیشرفت طرح با مسوولین واحدهای مورد بازرسی همفکری نمایند و حق دخالت در امور اجرایی را ندارند.

#### ۶. نظارت بر کار بازرسان

کار انجام شده توسط بازرسان باید به طور دقیق مورد ارزیابی و نظارت قرار گیرد. برای این منظور لازم است سیستم نظارت تشکیل شود تا برحسب اجرای انجام کار بازرسان نظارت لازم را داشته باشد. این سیستم نظارتی متشکل از کارشناس یا کارشناسانی است که به عنوان ناظر طرح پس از پایان کار بازرسان (در هر دوره) چک لیست‌های تکمیل شده را از آنها تحویل گرفته و آن را مورد بازبینی قرار می‌دهند. ناظر باید دارای بینشی وسیع و اشراف کافی

به وظایف و مسئولیت‌های دستگاه نیز باشد تا بتواند از عهده امر نظارت برآید. در بازبینی فرم‌ها چنانچه موارد نقص زیاد باشد لازم است موضوع به بازرس مربوطه منعکس شود. چنانچه این نقص و اعمال نظر شخصی یا سلیقه‌ای در دفعات بعدی نیز مشاهده شود، یا چنین تشخیص داده شود که نظری غیر از آنچه در طرح تکریم تکلیف شده است اعمال گردیده از ادامه همکاری وی عذرخواهی گردد. در این زمینه لازم است برای هر بازرس فرم مشخص و جداگانه‌ای تنظیم شود که در آن فعالیت‌های بازرس از قبیل دقت در تکمیل چک لیست، صرف وقت کافی و لازم برای انجام کار... منعکس گردد.

#### ۷. تهیه گزارش

پس از بازبینی و تأیید صحت چک لیست‌ها توسط ناظر، لازم است نسبت به تهیه گزارش دوره‌ای از نتایج انجام بازرسی (در مقاطع سه ماهه) اقدام شود. در این زمینه می‌توان از نرم‌افزارهای مخصوصی که از دقت و سرعت بالایی در استخراج اطلاعات برخوردارند، (نظیر SPSS و...) استفاده کرد. پس از پردازش و استخراج اطلاعات از طریق کامپیوتر لازم است گزارش نهایی تهیه شود.

#### ۸. جبران زحمات

در زمینه جبران زحمات بازرسان و دست‌اندرکاران اجرای طرح، لازم است تمهیداتی اندیشیده شود تا از این طریق انگیزه لازم در افراد دست‌اندرکار طرح

ایجاد شود و طرح نتیجه مطلوب‌تری به دنبال داشته باشد. بدین منظور لازم است در جلسه توجیهی بازرسان به آنان اطمینان داده شود که در صورت حسن انجام وظیفه، پاداش‌هایی برای آنان در نظر گرفته خواهد شد. البته لازم است به بازرسان خاطر نشان شود که تعلق پاداش و جبران زحمات به آنان در صورت انجام دقیق وظایف و با تأیید ناظر و متناسب با کیفیت و تعداد گزارش‌ها صورت خواهد گرفت.

## بخشنامه ارسال فرم نظر سنجی از ارباب رجوع و جمع بندی ماهانه نظر سنجی

شماره بخشنامه: ۱۹۵۱۶۶/۱۹۰۰

تاریخ بخشنامه: ۱۳۸۱/۱۰/۲۴

بخشنامه به کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات، شرکتهای دولتی، شرکت ها و مؤسساتی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام و یا تصریح نام است و مؤسسات، نهادهای عمومی غیردولتی و نهادهای انقلاب اسلامی

در اجرای ماده ۸ طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری ( مصوبه شماره ۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۱۳۸۱/۲/۱۰ شورایعالی اداری) و به منظور ایجاد ساز و کار لازم جهت ارزیابی نحوه ارائه خدمات دستگاههای دولتی و نحوه رفتار کارکنان با مراجعان و اتخاذ رویه یکسان در اخذ نظرات مراجعان موارد ذیل اعلام میگردد:



۱- نظرات مراجعان به دستگاههای دولتی در زمینه نحوه اطلاع رسانی، رفتار کارکنان و چگونگی ارائه خدمات براساس فرم نظر سنجی ارباب رجوع به شماره ع- ۱۲۸- (۷- ۸۱) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور اخذ خواهد شد.

۲- این فرم در بدو ورود به دستگاه توسط واحد توزیع کننده فرم (واحد حراست فیزیکی، نگهبانی، امور اداری و یا عناوین مشابه) در اختیار مراجعان قرار میگیرد و در هنگام خروج مراجعان از آنها تحویل گرفته شده و قسمت انتهایی آن توسط تحویل گیرنده (متصدی اطلاعات، راهنمای مراجعین، متصدی نگهبانی و یا عناوین مشابه) تکمیل و در پایان هر روز به واحد توزیع کننده فرم ارسال می گردد.

۳- در پایان هرماه واحد مذکور اطلاعات مربوط به فرمها را در قالب فرم جمع بندی ماهانه نظر سنجی از ارباب رجوع به شماره ع- ۱۲۹- (۷- ۸۱) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در سه نسخه جمع بندی می نماید یک نسخه جهت اطلاع و صدور دستورات لازم به رئیس یا مدیر واحد مربوطه، نسخه دیگر برای امور اداری (کارگزینی) و نسخه سوم در واحد توزیع کننده فرم بایگانی می شود.

۴- در پایان اردیبهشت ماه هر سال واحد امور اداری (کارگزینی) فرم جمع بندی سالانه نظرات ارباب رجوع را براساس اطلاعات فرم های ماهانه سال گذشته تکمیل می نماید.

امور اداری (کارگزینی) براساس اطلاعات مندرج در فرم جمع بندی

سالانه نظرات ارباب رجوع در مورد رفتار کارکنان، نامه ای را برای هر یک از کارکنان در سه نسخه تهیه و در آن تعداد مراجعان به فرد، تعداد افرادی که از نحوه رفتار وی اعلام رضایت یا نارضایتی نموده اند را درج نموده و نسخه ای از آن را به وی ابلاغ می نماید و نسخه دوم جهت اطلاع رئیس یا مدیر واحد مربوطه برای اقدامات بعدی ارسال می گردد و نسخه سوم در پرونده کارگزینی نگهداری می شود.

نتایج فرم جمع بندی سالانه نظرات ارباب رجوع مبنایی برای تشویق و تنبیه کارکنانی که برخورد مناسب یا نامناسب با ارباب رجوع داشته اند خواهد بود و در وضعیت استخدامی آنان، از جمله ارزشیابی سالانه کارکنان رسمی و پیمانی و تمدید قرارداد استخدام پیمانی و ارتقاء و انتصاب و سایر موارد براساس مقررات و ضوابط موجود مؤثر خواهد بود.

اینک ضمن ارسال فرم نظرسنجی از ارباب رجوع و فرم جمع بندی ماهانه نظرسنجی از ارباب رجوع، خواهشمند است دستور فرمائید نسبت به اخذ نظرات مراجعین و جمع بندی آن براساس مفاد این بخشنامه اقدام لازم به عمل آید.

لازم به ذکر است که فرم جمع بندی سالانه نظرات ارباب رجوع و نمونه نامه موضوع بند ۴ متعاقباً ارسال خواهد شد.

امید است با اخذ نظرات ارباب رجوع و انعکاس آن به کارکنان و استفاده از ابزارهای قانونی لازم جهت تشویق کارکنانی که برخورد مناسب با مراجعین دارند و بویژه تأثیر نظرات مراجعان در وضعیت استخدامی

کارکنان، زمینه لازم جهت نهادینه شدن موضوع رضایت مندی ارباب رجوع در دستگاههای دولتی فراهم گردد و اهداف طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری به نحو مطلوب و مناسب تحقق یابد.

من ... التوفیق

محمود عسگری آزاد

معاون امور مدیریت و منابع انسانی

## ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

تیرج - ۱۳۹۴ | سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

بایسته نهایی

رئیس امور اداری

هرکس برادر مسئولان خود را با تقاضای تطفل آمیز تکریم کند  
و امر او را بزیانده، همواره بر سنگه چاووران تطفل آهیه است

### فرم نظارت بر اجرای طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در دستگاه‌های اجرایی (بند صصده)

#### ۱- مشخصات واحد مورد نظارت و بررسی

۱/۱. نام دستگاه:  
۱/۲. عنوان واحد سازمانی:  
۱/۳. محل جغرافیایی:  
۱/۴. نام مسوول واحد مورد:  
تاریخ بررسی:  
۱/۵. عنوان خدمات ارائه شده:  
۱/۶. محل مورد بررسی:

#### ۲- نتایج بررسی

##### رفتار شعبی و فضای اداری

- ۲/۱. آیا نظم و انضباط ظاهری مطلوب است؟
- ۲/۲. آیا فضای اداری مناسب برای رفتار ارباب رجوع فراهم است؟
- ۲/۳. آیا در رفتار در محل کار خود به موقع حضور می‌یابید؟
- ۲/۴. آیا میزان هوشیار شدن کار خود به موقع حضور می‌یابید؟
- ۲/۵. آیا در فضای اداری از نحوه ارباب رجوع تشویق است؟
- ۲/۶. آیا در رفتار به وقار و مسوولانه‌ای رفتار خود اکتفا؟
- ۲/۷. آیا رفتار کارکنان با ارباب رجوع مناسب است؟
- ۲/۸. آیا واحدهای مورد مراجعه ارباب رجوع برای انجام کار مناسب برآمده است؟
- ۲/۹. آیا برخورد اداری و مؤثر با متقاضیان نظیر استقبال دوستانه خانواده می‌شود؟
- ۲/۱۰. آیا به موقع ظاهری کارکنان مناسب با شعور اداری است؟
- ۲/۱۱. آیا برخورد مناسب کارکنان قرار جایگزین مناسب می‌شود؟

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰

در پایین‌ترین ارزش همه ده و در بیشترین ارزش همه یک است

#### مستند سازی خدمات قابل آرایه به ارباب رجوع

۲/۱۲. آیا خدمات قابل آرایه به ارباب رجوع احصاء شده است؟

بله

خیر

موضوع: ۱

7117. معاینه خدمات نظارتی به ایراد رجوع را نظر فرمایید.

7118. از بین معاینه معاینه اطلاعات مربوط به تعیین مستند و مغلوب شده است؟  
(از نظر نوع خدمات قابل ارائه مقررات مورد عمل مدت زمان اعلام کار، مدارک مورد نیاز و ...)

7119. پایان تقریبی مستندات و تمامی خدمات نظارتی به ایراد رجوع چه تاریخی  
پایان دهانی می‌شود؟

7120. آیا اطلاعات مغلوب به شورای تحول دستگاه یا کمیسیون تعاون ادارات استان  
ارسال شده است؟

تاریخ:  ملی  خیر

اطلاع رسانی

7121. آیا زمان اعلام کار، مدارک مورد نیاز، مقررات مورد عمل، عنوان واحد و محل استقرار  
آن به اطلاع ایراد رجوع رسانده می‌شود؟

7122. آیا اطلاعات مورد نیاز ایراد رجوع از طریق شرح در تکمیل اطلاعات در مدارک و روی  
مداخلات در معرض دید قرار گرفته است؟

7123. آیا مجموعی از اطلاعات مورد نیاز ایراد رجوع به صورت پروتکل تهیه و در  
اطلاعات ایراد رجوع قرار می‌گیرد؟  
در صورت عدم تهیه تاریخ پیش‌بینی شده برای تعیین آن نظر شود.

7124. آیا مستندات تخصصی در پیوسته در محل استقرار آنها منسب شده است؟

7125. آیا قطب و اهدافی در اینها تهیه شده است؟

تاریخ:  ملی  خیر

7126. آیا خط تلفن گویا برای راهنمایی مردم در اختتام شده است؟

7127. آیا سایت اینترنتی برای اطلاع رسانی ایجاد شده است؟  
(از صورت ایجاد آدرس آن را بنویسید.)

7128. آیا گوشه مسئولی برای ارائه خدمات به ایراد رجوع ایجاد شده است؟  
در صورتی که ایجاد نشده است، تاریخ پیش‌بینی شده برای ایجاد آن را بنویسید.

تدوین دستورالعملی

7129. آیا دستورالعملی سازمان تدوین شده است؟

7130. در صورت تدوین دستورالعملی آیا به اطلاع کارکنان رسیده است؟

ملی  خیر

ملی  خیر

صفحه ۱

**اصلاح روش های انجام کار**

۲۱۷۷. آیا روش های مورد عمل امضاء شده است؟  
 بله  
 خیر

۲۱۷۸. روش های موجود برای ارائه خدمات به ارباب رجوع چه تعداد است؟  
 تعداد:  
 ۲۱۷۹. از تعداد روش های موجود، چه تعداد تا این تاریخ مورد اصلاح و بازبینی قرار گرفته است؟  
 تعداد:  
 ۲۱۸۰. همانین روش های مورد اصلاح و بازبینی را بنویسید.

۲۱۸۱. آیا روش های بازنگری شده به شورا یا کمیسیون تعوی اداری یا واحد تخصصی  
 نوی ربط ارسال شده است؟  
 بله  
 خیر  
 در صورتی که پاسخ منفی است، تاریخ پیش‌بینی شده برای آن را بنویسید.

۲۱۸۲. آیا روش های اصلاح شده پس از تدوین نهایی از طریق کمیسیون تعوی اداری  
 مستطقه برای اجراء ابلاغ شده است؟  
 بله  
 خیر

۲۱۸۳. همانین روش های اصلاحی ابلاغ شده را بنویسید.

۲۱۸۴. روش های اصلاح شده فوق چه تسهیلاتی برای ارباب رجوع ایجاد کرده است؟

۲۱۸۵. تاریخ تقریبی پیش‌بینی شده برای اصلاح سایر روش ها را بنویسید.

۲۱۸۶. آیا دوره های آموزشی برای اصلاح روش های انجام کار برگزار شده است؟  
 بله  
 خیر  
 در صورت برگزاری تعداد شرکت کنندگان بنویسید.

**تقریب سنجی**

۲۱۸۷. آیا برگ تقریب سنجی از نحوه ارائه خدمات در اختیار ارباب رجوع قرار می گیرد؟  
 بله  
 خیر

۲۱۸۸. آیا برگ های تقریب سنجی هرماهه مورد بررسی و نتیجه گیری قرار می گیرد و نتایج  
 آن استخراج می شود؟  
 بله  
 خیر

۲۱۸۹. آیا براساس نتایج بررسی برگ های تقریب سنجی، کارکنان مورد تشویق و تنبیه  
 قرار گرفته اند؟  
 بله  
 خیر

۲۱۹۰. تعداد کارکنانی که مورد تشویق قرار گرفته اند و نوع تشویق و تعداد کارکنان خاطی و نوع تنبیه را بنویسید.

مقدمه \*

7.131. آیا صندوق پیشنهادات برای اخذ مشاوره و راهنمایی از مرابعان ایجاد شده است؟  
 بله  
 خیر  
 در صورتی که پاسخ منفی است، تاریخ پیش بینی شده را بنویسید.  
 تاریخ:

7.132. آیا پست حوضی به منظور اخذ مشاوره و راهنمایی از مرابعان ایجاد شده است؟  
 بله  
 خیر  
 در صورتی که پاسخ منفی است، تاریخ پیش بینی شده را بنویسید.  
 تاریخ:

بازرسی

7.133. آیا بازرسی یا بازرسیان ویژه دستگاه برای انجام نظارت و بازرسی انتخاب شده‌اند؟  
 بله  
 خیر  
 اسامی بازرسی یا بازرسیان را بنویسید.

7.134. آیا بازرسیان گزارش‌هایی ارائه نموده‌اند؟  
 بله  
 خیر  
 آخرین گزارش در چه تاریخی ارائه شده و نتایج اقدام درمورد گزارش‌ها را بنویسید.  
 تاریخ:

7.135. آیا از استاندارد و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی نیز بازرسیان برای نظارت بر اجرای طرح مرابعه نمونه‌اند؟  
 بله  
 خیر  
 تاریخ مرابعه را بنویسید.  
 تاریخ:

7.136. آیا مواردی در زمینه پرداخت مطالبی بیش از تعرفه‌های مقرر مشاهده می‌شود؟  
 بله  
 خیر  
 چگونگی آن را بنویسید.

7.137. آیا مواردی در زمینه توصیه و سفارش به منظور تسریع کار ارباب رجوع مشاهده می‌شود؟  
 بله  
 خیر  
 چگونگی آن را بنویسید.

7.138. چنانچه با ارباب رجوع دستگاه مدارک‌های داشته‌اند، خلاصه نظرات آنها را بنویسید.

7.139. چنانچه در زمان انجام بازرسی مشکلی را مشاهده نمودید که در سوالهای قبلی به آن اشاره نشده‌اند بنویسید.

شماره: \_\_\_\_\_

تاریخ: \_\_\_\_\_

موضوع: \_\_\_\_\_

بسم الله الرحمن الرحیم

اینجانب در تاریخ \_\_\_\_\_ در محل \_\_\_\_\_

مشاهده و بررسی نمودم و نتیجه مشاهدات و بررسی ها را ملاحظه نمودم.

نتیجه مشاهدات و بررسی ها: \_\_\_\_\_

توصیه ها: \_\_\_\_\_

نام و نام خانوادگی ناظر و بررسی کننده: \_\_\_\_\_

تاریخ: \_\_\_\_\_

امضاء: \_\_\_\_\_



فرم نظر سنجی از ...

تاریخ: ۱۳۹۷/۰۹/۱۰

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

نام دستگاه: تاریخ مراجعه:

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

بله       تا حدودی       خیر

۲- نحوه برخورد کارکنان با شما چگونه بوده است؟

بسیار خوب       خوب       متوسط       بد

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

.....

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

.....

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

بله       خیر

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

.....

۷- لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را برای اصلاح امور بنویسید

.....

در صورت تمایل این قسمت را تکمیل فرمایید.

نام و نام خانوادگی	شماره تماس	عضیه
نام و نام خانوادگی تکمیل گیرنده:	عضیه	

## ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

شماره: ۱۹۹ | ۱۳۸۷ | فصلنامه حقوق و عدالت

پایه هفتم

موضوع: حقوق

این آزمون برای سنجش میزان تسلط بر مباحث حقوقی و مهارت در حل مسائل حقوقی طراحی شده است و به منظور ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری برگزار می‌گردد.

### فرم جمع‌بندی ماهانه نقرسنجی از آریاب رجوع

(موضوع ماده ۸ طرح تکریم برده)

در سال ..... در حاله ..... سال

نام دستگاه: ..... نام واحد مربوطه: ..... تعداد فرم‌های دریافت شده: .....

- |  |           |      |            |      |                 |      |                 |      |                 |
|--|-----------|------|------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|
| 1- آیا اطلاع‌رسانی انجام شده است؟        | بله       | خورد | تأخیر داشت | خورد | خیر             | خورد | (بند ۱ نقرسنجی) |      |                 |
| 2- نحوه برخورد کارکنان چگونه است؟        | بسیار خوب | خورد | خوب        | خورد | متوسط           | خورد | بد              | خورد | (بند ۲ نقرسنجی) |
| 3- آیا خدمت در موعد منظور ارائه شده است؟ | بله       | خورد | خیر        | خورد | اب              | خورد | (بند ۳ نقرسنجی) |      |                 |
| 4- آیا درخواست خلاف مقررات شده است؟      | بله       | خورد | خیر        | خورد | (بند ۴ نقرسنجی) |      |                 |      |                 |

5- خلاصه‌ای از نظرات و پیشنهادهای ارائه شده آریاب رجوع (بند ۷ نقرسنجی)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6- درخواست‌های خلاف مقررات از آریاب رجوع (بند ۶ نقرسنجی)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

فرم جمع بندی ...

اطلاعات مربوط به هنگامی که در مورد آنها اظهار نظر شده است. (به ۲ و ۴ مرتبه)

ردیف	نام و نام خانوادگی	تعداد برخورد مناسب	تعداد برخورد نامناسب	ردیف	نام و نام خانوادگی	تعداد برخورد مناسب	تعداد برخورد نامناسب
۱				۱۹			
۲				۲۰			
۳				۲۱			
۴				۲۲			
۵				۲۳			
۶				۲۴			
۷				۲۵			
۸				۲۶			
۹				۲۷			
۱۰				۲۸			
۱۱				۲۹			
۱۲				۳۰			
۱۳				۳۱			
۱۴				۳۲			
۱۵				۳۳			
۱۶				۳۴			
۱۷				۳۵			
۱۸				۳۶			

توضیح: این فرم هرماه توسط واحد توزیع کننده فرمهای نظرسنجی، از اطلاعات فرمهای دریافتی تکمیل و یک نسخه از آن برای اطلاع رئیس یا مدیر واحد مربوط، یک نسخه برای واحد امور اداری (کارگزینی) به منظور انجام اقدامات لازم ارسال و یک نسخه نیز در واحد تکمیل کننده فرم بایگانی می‌شود. اصل فرمهای نظرسنجی به مدت یکسال قابل احضار نیستند.

نام و نام خانوادگی مسئول مربوطه  
تاریخ

عنوان واحد تکمیل کننده فرم:

محل دستور رئیس یا مدیر واحد مربوطه:

.....

.....

.....

## ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

فرم ع - ۱۳۱ (۷-۸۱) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

فرم ۱۳۱ (۷-۸۱) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

حَدیث: هر کس برادر حشمتان خود را با گفته ای تعقل آسیر نگردد کند

و خدا او را بزادند جوهره در سایه جاودان تعقل الهی است.

رسول اکرم (ص)

### فرم جمع‌بندی سالانه نظرات ارباب رجوع

در سال \_\_\_\_\_

نام دستگاه: \_\_\_\_\_ نام واحد مربوط: \_\_\_\_\_ تعداد فرم های دریافت شده: \_\_\_\_\_

۱- آیا اطلاع رسانی، انجام شده است؟  بلی \_\_\_\_\_ مورد،  تا حدودی \_\_\_\_\_ مورد،  خیر \_\_\_\_\_ مورد

۲- نحوه برخورد کارکنان چگونه است؟  بسیار خوب \_\_\_\_\_ مورد،  خوب \_\_\_\_\_ مورد،  متوسط \_\_\_\_\_ مورد،  بد \_\_\_\_\_ مورد

۳- آیا خدمت در موعد مقرر ارائه شده است؟  بلی \_\_\_\_\_ مورد،  خیر \_\_\_\_\_ مورد

۴- آیا درخواست خلاف مقررات شده است؟  بلی \_\_\_\_\_ مورد،  خیر \_\_\_\_\_ مورد

### اطلاعات مربوط به همکارانی که در طول سال در مورد آنها اظهار نظر شده است

ردیف	نام و نام خانوادگی	مجموع تعداد برخورده مناسب	مجموع تعداد برخورده نامناسب	برآورد تعداد عوارضین در سال	درصد تعداد برخورده مناسب	درصد تعداد برخورده نامناسب
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						
۷						
۸						
۹						
۱۰						
۱۱						
۱۲						
۱۳						
۱۴						
۱۵						

فرم جمع بندی ...

ردیف	نام و نام خانوادگی	مجموع تعداد مربوطه مشاهده	مجموع تعداد مربوطه نامناسب	میانگین تعداد مراجعین در سال	در صد تعداد مربوطه مشاهده	در صد تعداد مربوطه نامناسب
۱۶						
۱۷						
۱۸						
۱۹						
۲۰						
۲۱						
۲۲						
۲۳						
۲۴						
۲۵						
۲۶						
۲۷						
۲۸						
۲۹						
۳۰						
۳۱						
۳۲						
۳۳						
۳۴						
۳۵						
۳۶						
۳۷						
۳۸						
۳۹						
۴۰	جمع					

توضیح: این فرم هر سال توسط واحد امور اناری (کارگزینی) براساس اطلاعات مندرج در فرم های جمع بندی ماهانه نظرسنجی از ارباب رجوع تکمیل می شود. برآورد تعداد مراجعین به هر یک از کارمندان در سال براساس نظر مدیر دستگاه یا واحد مربوط تعیین می گردد.

نام و نام خانوادگی مسئول مربوط

عنوان واحد تکمیل کننده فرم:

تاریخ

## نامه ابلاغ نسخه ارزشیابی سالانه به کارکنان

حدیث: هر کس برادر مسلمان خود را با کلمه ای لطف آمیز نکیریم کند و غم او را بزدايد همواره در سایه جاودان لطف الهی است .

همکار محترم جناب آقای / سرکار خانم .....

با سلام و دعای خیر، در راستای اجرای طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع به اطلاع می‌رساند براساس نظرسنجی به عمل آمده از مراجعین در هنگام دریافت خدمت از این دستگاه یا واحد اداری در طول سال ..... از مجموع..... نفر مراجعه کننده..... نفر از نحوه رفتار و ارائه خدمات توسط جنابعالی اظهار رضایت و ..... نفر اظهار نارضایتی نموده‌اند.

لازم به ذکر است سوابق و مدارک مربوط در واحد امور اداری (کارگزینی)، نگهداری می‌گردد تا برحسب مورد و براساس مقررات، در طول سنوات خدمت شما، مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

امید است با تلاش و همت افزونتر بتوانیم موجبات رضایت بیشتر مردم را که صاحبان اصلی این کشورند، فراهم آوریم.

نام و نام خانوادگی مدیر امور اداری ( کارگزینی)

امضاء

رونوشت :

- مدیریت محترم دستگاه / واحد ذیربط جهت اطلاع و بهره برداری

## نمونه منشور اخلاقی سازمان

۱. حضور به موقع در محل کار و رعایت وقت شناسی در برخورد با همکاران و ارباب رجوع
۲. خوش رویی و متانت رفتار نسبت به همکاران و مراجعان.
۳. راهنمایی به موقع و ارایه اطلاعات لازم به مراجعان و جلوگیری از سرگردانی آنها.
۴. فراهم نمودن فضای مراودات به گونه‌ای که مراجعان به مسئولان و کارکنان اطمینان کامل داشته باشند.
۵. ارایه خدمات به ارباب رجوع با رعایت عدالت و انصاف و بدون تبعیض (قومی، جنسی، خویشاوندی، مذهبی و...).
۶. توجه به صحبت‌ها و خواسته‌های مراجعان و حداکثر تلاش در پاسخگویی و ارایه خدمت به آنها.
۷. ارایه اطلاعات لازم به همکاران به منظور انجام خدمات بهینه و تسریع در اجرای امور به نحو مطلوب.
۸. انجام وظایف به صورت مؤثر و کارآمد همراه با سرعت و منطبق با

- قوانین و مقررات سازمانی.
۹. خودداری از مظاهر فساد اداری نظیر توصیه، سفارش و اخذ هرگونه هدیه غیر متعارف و وجه نقد.
۱۰. اطلاع دادن هرگونه سوء استفاده از شغل و موقعیت شغلی و دریافت هدیه غیر متعارف و وجه نقد.
۱۱. زمان‌گذاری فعالیت‌ها و انجام آن براساس زمان پیش بینی شده.
۱۲. انجام فعالیت‌ها براساس روش مستند و مشخص نه براساس سلیقه کارکنان یا مدیران
۱۳. پرهیز از شایعه سازی، تهمت، غیبت، خبرچینی و هر اقدامی که صمیمیت و اعتماد کارکنان را تضعیف کند.
۱۴. رازداری و خودداری از افشای اسناد محرمانه.
۱۵. استفاده از پوشش متناسب با عرف و فرهنگ جامعه.
۱۶. پرهیز از استعمال دخانیات بویژه در محیط کار.
۱۷. استقرار تجهیزات و اشیاء به صورت دقیق و منظم به نحوی که در زمان مورد نظر به راحتی در دسترس باشند.
۱۸. استفاده مطلوب از وسایل ایمنی حسب مورد.
۱۹. جلوگیری از اسراف و مصرف بیهوده امکانات و اموال سازمان.
۲۰. برقراری توازن و اعتدال بین زندگی شغلی و خانوادگی.
۲۱. استفاده صحیح از اختیارات و قدرت سازمانی.
۲۲. درک صحیح اهداف سازمان و تلاش به منظور همسویی اهداف فردی با آن.



۲۳. احساس مسئولیت نسبت به حرفه و سازمان متبوع خود.

۲۴. رعایت قوانین و مقررات سازمانی به طور دقیق.

۲۵. خودداری از تسلیم مدارک و اسناد به اشخاصی که حق دریافت آنها را

ندارند.



پیوست‌ها



## ماده ۷۶ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

**ماده ۷۶.** درصد معینی از درآمدهای واریزی به خزانه معین هر استان در قالب بودجه سنواتی به تأمین اعتبارات عمرانی همان استان اختصاص می‌یابد و تمام یا قسمتی از هزینه‌های جاری هر استان منظور شده در قوانین بودجه سنواتی از محل درصد باقیمانده درآمدهای آن استان تأمین می‌شود. به تناسب درآمد و هزینه هر استان، نسبت‌های مذکور به پیشنهاد سازمان برنامه و بودجه توسط هیأت وزیران تعیین می‌گردد.

**تبصره ۵.** چنانچه درآمد استان از درآمدهای پیش‌بینی شده در بودجه مصوب بیشتر شود، مازاد درآمد پس از واریز به خزانه در قالب قوانین بودجه همان سال، یا سال بعد، جهت تکمیل طرح‌های عمرانی و بهبود کیفیت ارائه خدمات و اصلاح ساختارهای فنی، اقتصادی و مدیریتی استان براساس آیین‌نامه‌ای که بنا به پیشنهاد سازمان و بودجه به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، در اختیار استان قرار می‌گیرد.

## آیین نامه اجرایی اعمال ماده ۷۶ قانون برنامه سوم توسعه

تصویب نامه مصوبه شماره ۳۴۷۶۵/ت/۳۳۶۰۳ هـ مورخ ۷۹/۸/۹ هیات وزیران  
موضوع ماده ۷۶ قانون برنامه سوم توسعه  
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۷۹/۸/۱ بنا به پیشنهاد شماره ۳۱۹/۱۳۸۴-  
۱۰۵/۳۴۸۱ مورخ ۱۳۷۹/۷/۱۸ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و به استناد  
ماده (۷۶) قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور -  
مصوب ۱۳۷۹ - نسبت‌های موضوع ماده یاد شده و آیین‌نامه اجرایی، تبصره  
ذیل آن را به شرح زیر تصویب نمود:

**ماده ۱.** نسبت اعتبارات عمرانی استانی به درآمد استانی هر استان به تفکیک  
سال‌های باقیمانده برنامه سوم به شرح جدول پیوست تعیین می‌گردد.  
**تبصره ۱.** نسبت تعیین شده برای هر استان در سال‌های باقیمانده برنامه سوم  
(۸۳-۱۳۸۰) با رعایت نکات زیر مبنای تنظیم بودجه عمرانی استانی خواهد بود.

۱. استان‌هایی که نسبت اعتبار عمرانی استانی به درآمد استانی آنها کمتر از یک می‌باشد، هر سه ماه یکبار پس از کسر سهم اعتبارات عمرانی استانی از درآمد وصولی، مازاد درآمد را به حساب خزانه‌داری کل منظور می‌نمایند.
  ۲. کل درآمد استان‌هایی که نسبت اعتبار عمرانی استانی به درآمد استانی آنها بالاتر از یک می‌باشد به هزینه‌های عمرانی استانی اختصاص خواهد یافت و کسری این هزینه‌ها از منابع ملی تأمین می‌شود.
  ۳. به منظور تنظیم تخصیص اعتبار طرح‌های عمرانی استانی، خزانه‌داری کل موظف است در قالب سقف درآمدهای مصوب هر سال، هر سه ماه یکبار ضمن دریافت ما به التفاوت درآمدی استان‌های موضوع بند (۱)، کسری اعتبار عمرانی استان‌های موضوع بند (۲) را تأمین نماید، به گونه‌ای که در پایان سال نسبت‌های مندرج در جدول پیوست رعایت شده باشد.
  ۴. نسبت بودجه عمرانی استانی به درآمد استانی برای سال‌های ۸۳-۱۳۸۱، در صورت لزوم، همزمان با تهیه و تنظیم بخشنامه بودجه هر سال قابل تجدید نظر است.
- ماده ۲.** هر سال برای تنظیم بودجه عمرانی استانی، ستاد درآمد و تجهیز منابع استان (موضوع ماده (۸۱) قانون برنامه سوم) منابع درآمد استان و منابع جدید درآمدی را برای بررسی و درج در لایحه بودجه سنواتی، به شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان (موضوع ماده (۷۰) قانون برنامه سوم) پیشنهاد می‌نماید و اعتبار عمرانی استانی هر استان متناسب با نسبت‌های موضوع ماده (۱) تعیین می‌گردد.

**ماده ۳.** پیش‌بینی شده هر استان نباید از عملکرد درآمد استان در سال پیش‌کمت‌ر باشد، مگر در شرایط خاص و استثنایی و با توجی‌هات کافی که مورد تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور قرار گیرد.

**ماده ۴.** چنانچه درآمد هر استان از درآمد مصوب مندرج در قانون بودجه همان سال بیشتر باشد مشمول تبصره ذیل ماده (۷۶) قانون برنامه سوم بوده و به عنوان مازاد درآمد پس از واریز به خزانه در قالب بودجه همال سال یا سال بعد با رعایت نکات زیر هزینه می‌شود:

الف) حداقل هشتاد درصد (۸۰٪) از مازاد درآمد به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان و با تأیید شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان در موارد زیر مصرف می‌شود:

۱- تکمیل آندسته از طرح‌ها و پروژه‌های نیمه تمام عمرانی استانی که ویژگی‌های ذیل را داشته باشند:

- با ولویت برنامه سوم سازگار بوده و با اختصاص اعتبار از محل مازاد درآمد به بهره‌برداری می‌رسند.

- در راستای افزایش تولید و اشتغال مؤثر می‌باشند.

- تعادل و توازن در سطح روستاها و مناطق کمت‌ر توسعه یافته استان را به وجود می‌آورند.

۲- تکمیل اعتبار لازم برای جبران خسارات ناشی از حوادث پیش‌بینی نشده.

ب - حداکثر بیست درصد (۲۰٪) از مازاد درآمد هر استان، مطابق مفاد

تبصره ذیل ماده (۷۶) قانون برنامه سوم، به ترتیب زیر هزینه می‌شود:



۱- هر استان کیفیت ارائه خدمات و ساختارهای فنی، اقتصادی و مدیریتی را مورد بررسی قرار داده و برنامه مدون برای بهبود و اصلاح زمینه‌های مزبور را، پس از تأیید شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان به منظور تأیید نهایی به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور اعلام می‌کند.

۲- اعتبارات لازم برای مطالعات موضوع بند(۱) و اجرای اقدامات تأیید شده توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور از محل بیست درصد (۲۰٪) مازاد درآمد استان قابل تأمین می‌باشد.

**تبصره ۵ -** مازاد درآمد استانی فقط در چهارچوب وظایف استانی (موضوع ماده (۷۸) قانون برنامه سوم آیین نامه اجرایی مربوط ) قابل مصرف می‌باشد.  
**ماده ۵ -** مازاد درآمد هر استان، هر سه ماه یکبار، توسط خزانه معین آن استان به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور اعلام می‌شود. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور متناسب با مازاد درآمد هر استان از محل ردیف متمرکزی که به این منظور در قانون بودجه سنواتی کل کشور پیش بینی می‌شود، تخصیص اعتبار لازم را در اختیار استان قرار می‌دهد تا براساس مفاد این آیین‌نامه به مصرف برسد.  
**تبصره ۶ -** چنانچه مازاد درآمد محقق شده استان‌ها در هر سال از ردیف متمرکز پیش‌بینی شده در قانون بودجه آن سال بیشتر باشد، ما به التفاوت در قانون بودجه سال بعد تأمین شده و اختیار استانها قرار می‌گیرد.

**ماده ۶ -** در مصرف مازاد درآمد استان در سال ۱۳۷۹، رعایت نسبت پیش‌بینی شده در بند (الف) تبصره (۴۵) قانون بودجه سال ۱۳۷۹ کل کشور الزامی است.

## نحوه بهره‌برداری از مازاد درآمد استانی

شماره: ۰۱۲/۹۲۰۳۸ ط

تاریخ ۱۳۸۱/۶/۲

جناب آقای .....

رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان .....

سلام علیکم

احتراماً بازگشت به نامه شماره ۴۱۰/۱۱۰/۶۵۷۰ مورخ ۸۱/۵/۱۳ به اطلاع

می‌رساند:

باتوجه به قسمت ب ماده ۴ آئین‌نامه اجرایی موضوع ماده ۷۶ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، حداکثر ۲۰ درصد از مازاد درآمد هر استان می‌تواند در زمینه بهبود و اصلاح کیفیت ارائه خدمات و ساختارهای فنی و اقتصادی و مدیریتی صرف گردد.

لازم به ذکر است که در تبصره ماده ۱۹ طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری ( موضوع مصوبه شماره ۰۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ

۱۳۸۱/۲/۱۰ شورای عالی اداری کشور) امکان استفاده از اعتبارات مذکور جهت تأمین بخشی از هزینه‌های اجرای طرح در دستگاه‌های اجرایی فراهم شده است. لذا باتوجه به بند یک قسمت ب ماده ۴ آئین‌نامه اجرایی فوق‌الذکر\* خواهشمند است نسبت به تنظیم برنامه‌ای جهت اجراء برنامه تحول اداری و طرح مذکور در سطح استان اقدام نموده و با استفاده از ساز و کار پیش‌بینی شده در تبصره مذکور نسبت به عملیاتی کردن آن در استان مبادرت فرمایند.

من.. التوفیق

محمود عسگری آزاد

معاون امور مدیریت و منابع انسانی

---

\* دستور العمل اجرایی بند ب ماده ۴ آیین‌نامه اجرایی قانون برنامه توسعه در گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور مطرح شده است.

## مصوبه ایجاد گیشه‌های خدماتی در دستگاه‌های اجرایی کشور

شماره مصوبه شورای عالی اداری: ۵۰۵۱/دش/۱

تاریخ مصوبه شورای عالی اداری: ۱۳۷۵/۵/۲۰

### سازمان ثبت احوال کشور

#### سازمان امور اداری و استخدامی کشور - سازمان برنامه و بودجه

شورای عالی اداری در شصت و هشتمین جلسه مورخ ۱۳۷۵/۵/۹ بنا به پیشنهاد سازمان امور اداری و استخدامی کشور در اجرای مصوبه شماره ۱۳۵/دش مورخ ۱۳۷۰/۱/۲۱ شورا، در جهت ارتقاء سطح کارائی دستگاه‌های دولتی و ارائه خدمات بموقع و مؤثر و تسهیل تسریع امور ارباب رجوع و استفاده بهینه از فضاهای ادار موارد ذیل را تصویب نمود:

۱- آندسته از دستگاه‌های اجرایی که براساس وظایف و اختیارات مصوب عهده‌دار ارائه خدمات به ارباب رجوع می‌باشند، ترتیبی اتخاذ می‌نمایند تا عرضه خدمات مربوط به مراجعین از طریق واحد رابط و هماهنگ کننده‌ای تحت عنوان

«گیشه های خدماتی» انجام پذیرد.

۲. گیشه های خدماتی عهده دار وظایف مشروحه ذیل می باشند:

الف: رایه اطلاعات و راهنمایی لازم به مراجعین در ارتباط با امور مربوطه

ب: دریافت مدارک و درخواست های مراجعین

ج: ارجاع امور و درخواست های متقاضیان به واحدهای اقدام کننده ذیربط

د: اعلام تاریخ مراجعه بعدی یا زمان وصول جوابیه به مراجعین

ه: اخذ نتایج اقدامات انجام شده امور مراجعین از واحدهای ذیربط

و: اعلام و یا تسلیم نتایج اقدامات انجام شده به مراجعین

ز: هدایت مراجعین به واحدهای اقدام کننده در موارد ضروری، پس از انجام

همانگی با واحد اقدام کننده ذیربط

۳. در هر ساختمان اداری و در محل مناسب با توجه به تعداد مراجعین، یک

یا چند گیشه خدماتی ایجاد می گردد بنحویکه مراجعین ضمن اسکان در محل

انتظار مناسب و بدون حضور در واحدهای اقدام کننده، درخواست های خود را

صرفاً به متصدیان مستقر در گیشه ها رایه نموده و نتایج انجام امور را نیز از

آنان دریافت می نمایند.

تبصره - در مواردیکه اجرای مراحل از امور ارباب رجوع به موجب قوانین،

آئین نامه ها و یا بنا به ماهیت و نوع خدمات مورد عرضه مستلزم برقراری

ارتباط حضوری متقاضی

با واحد اقدام کننده می باشد، حضور ارباب رجوع در واحد ذیربط جهت

انجام مراحل مذکور، بلامانع است.

۴. آندسته از خدمات دستگاههای اجرایی که بموجب مصوبه شماره ۱۰۷۵/۱۰۷۵/۳/۳ مورخ ۱۳۷۱/۳/۳ شورای عالی اداری قابل عرضه در مجتمع‌های اداری - خدماتی نیست از طریق گیشه‌های خدماتی در دستگاه مربوطه ارائه می‌شود. تبصره: عرضه خدمات ارباب رجوع در مجتمع‌های اداری - خدماتی نافی استفاده از گیشه‌های خدماتی در مجتمع‌های مذکور نمی‌باشد.

۵. مسئولیت ایجاد گیشه‌های خدماتی، فراهم نمودن تجهیزات و تمهیدات اجرایی لازم، تنظیم گردش کار، و نظارت بر اجرای وظایف و آموزش متصدیان گیشه‌ها و ایجاد هماهنگی با واحدهای اجرایی ذیربط، بعهده معاونت اداری و پشتیبانی (یا عناوین مشابه) دستگاه می‌باشد.

تبصره ۱- کلیه واحدهای اجرای دارای ارباب رجوع، اطلاعات لازم درخصوص شرایط، روش و مدت زمان اجرای هر یک از اموری را که مستقیماً در ارتباط با ارباب رجوع می‌باشد، تنظیم و تدوین می‌نمایند و در اختیار مسئول گیشه‌ها قرار می‌دهند.

تبصره ۲: ضوابط، مقررات، گردش کار و زمان انجام هر یک از امور مرتبط با ارباب رجوع باید بنحو مقتضی در معرض دید و یا اختیار مراجعین قرار گیرد.

۶- سازمان ثبت احوال کشور پس از ابلاغ این مصوبه، ظرف مدت چهارماه ضمن انجام هماهنگی با سازمان امور اداری و استخدامی کشور نسبت به فراهم نمودن تمهیدات مورد نیاز جهت استقرار گیشه‌های خدماتی در سازمان مذکور اقدام می‌نماید، بنحویکه پس از انجام هماهنگی‌های مربوطه گیشه‌های

خدماتی ظرف مدت شش ماه در کلیه واحدهای اجرایی مستقر در تهران و و حداکثر طی مدت یکسال در واحدهای خارج از مرکز سازمان مذکور دایر گردند. تبصره: سازمان امور اداری و استخدامی کشور مسئول ارزیابی نتایج اجرای آن و ارایه گزارشهای لازم می باشد.

۷. سازمان امور اداری و استخدامی کشور ظرف مدت شش ماه فهرست آندسته از امور دستگاههای اجرایی را که مستقیماً در ارتباط با ارباب رجوع می باشد و اجرای آنها از طریق گیشه های خدماتی امکان پذیر است، تهیه و تنظیم نموده و پس از ارزیابی نتایج حاصله در سازمان ثبت و احوال کشور مفاد این مصوبه را با رعایت اولویت بتدریج تا پایان برنامه پچساله دوم توسعه، جهت اجرا به دستگاههای مربوطه ابلاغ می نماید.

۸. دستگاههای مشمول مفاد این مصوبه، پستهای سازمانی و نیروی انسانی مورد نیاز گیشه های خدماتی را حتی المقدور از محل تشکیلات موجود تأمین و تجهیز می نماید.

تبصره: سازمان امور اداری و استخدامی کشور در جهت حسن اجرای مفاد این مصوبه حسب مورد اقدامات لازم را معمول می نماید.

۹. سازمان برنامه و بودجه در اجرای مفاد این مصوبه، سبت به تأمین اعتبارات لازم جهت ایجاد گیشه های خدماتی و تجهیزات و ملزومات اداری مورد نیاز اقدام می نماید.

۱۰- سازمان امور اداری و استخدامی کشور براساس ضوابطی که تعیین می نماید اسامی آندسته از دستگاههای اجرایی که مفاد این مصوبه را با موفقیت

در دستگاه متبوع خود بمورد اجرا گذارده‌اند، جهت تقدیر به شورای عالی اداری اعلام می‌نماید.

۱۱- بالاترین مقام هر دستگاه مسئول اجرای این مصوبه می‌باشد و دبیرخانه شورای عالی اداری گزارش پیشرفت اجرای آن را به شورا ارائه می‌نماید.

سیدمحمد میر محمدی

معاون رئیس جمهور و دبیر شورای عالی اداری