

به نام خداوند بخشنده و مهربان

خلاصه کتاب: ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

چاپ دوم - پاییز ۱۳۸۳

ناشر: معاونت امور مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و

برنامه ریزی کشور

معاونت برنامه ریزی شیراز

سامانه آموزش الکترونیکی کارکنان شهرداری شیراز

ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

یکی از هدف های اصلی هر سازمان جلب رضایت مشتریان از راه ارائه خدمات با کیفیت مطلوب است. در نظام اداری و رضایت مردم از خدمات دستگاه های دولتی یکی از شاخص های اصلی سنجش کارآمدی می باشد. گزینه هایی مانند سرعت، صحت و دقت در انجام کار، چگونگی برخورد با مراجعین و اطلاع رسانی از عوامل رضایتمندی می باشند. از آنجا که دستگاه های اجرایی تاکنون از میزان رضایتمندی بازخوردی نداشته اند شیوه های سنتی انجام کار نیز کمتر مورد بازنگری قرار گرفته است. بیشترین مشکلات موجود در این زمینه در مباحث مرتبط با اطلاع رسانی، اسناد و مدارک مورد نیاز، رفتار های نامناسب با مراجعین و عدم اطلاع از قوانین انجام کار می باشد. به همین منظور جزئیات برنامه حفظ و ارتقای کرامت مردمی در نظام اداری در بخشنامه شماره ۰۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۸۱/۲/۱۰ به دستگاه های دولتی ابلاغ شد. جزئیات این برنامه شامل موارد زیر است:

۱. اطلاع رسانی مناسب به مراجعان در مورد نحوه خدمت رسانی
۲. بازنگری روش های انجام کار برای افزایش خدمت رسانی به مشتریان
۳. تدوین منشور اخلاقی
۴. نظرخواهی از مراجعان به واحدها
۵. تشویق کارکنان دلسوز و تنبیه کارکنانی که موجبات دلسردی مراجعین را فراهم می کنند.

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

(مصوبه شماره ۰۱۳/۵۶۰ ط مورخ ۸۱/۲/۲۵ شورای عالی اداری)

۱. خدمات قابل ارائه به مردم، شفاف و مراحل انجام آن مشخص، زمانبند و با تضمین سطح کیفیت مطلوب طراحی و به اطلاع آنان رسانده شود.
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. دستگاه های اجرایی پاسخگو به مردم اند و در قبال خسارات احتمالی وارد به مردم، مسؤول و جبران کننده می باشند.
۳. تداوم خدمت و ارتقای کارکنان دولت منوط به رضایت مندی مردم و ارباب رجوع است.
۴. در انجام خدمات اصل بر اعتماد به مردم است.
۵. ارائه خدمات دولتی به مردم نباید در گرو یکدیگر قرار بگیرد. دستگاه های دولتی انجام وظایف را به تحقق وظایف دیگر دستگاه ها موکول نمایند.
۶. مدیران و کارکنانی که بیشترین سطح رضایتمندی و کیفیت خدمات را برای مراجعین فراهم می کنند مورد تشویق قرار بگیرند.
۷. نظام اطلاع رسانی خدمات دولتی بصورتی سهل و آسان طراحی شود. به نحوی که مردم بتوانند به طرق مختلف به اطلاعات مردم نیاز خود از نظام اداری کشور، دسترسی داشته باشند.

۸. با فساد اداری و انواع مصادیق آن برخورد قاطع شود و مقررات مناسب در ارتباط با مبارزه با آن تدوین گردد.
۹. ساز و کارهای مناسب در مورد کسب پیشنهاد های مردم ، استفاده از آنها و رضایت سنجی پیش بینی گردد.

" مصوبه " طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری "

مصوبه شماره ۰۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۸۱/۲/۱۰

کلیه وزارتخانه ها ، مؤسسات ، شرکت های دولتی و شرکت هایی که شمول قانون بر آنان مستلزم ذکر نام است ، بانک ها ، شهرداری ها ، نهاد های انقلاب اسلامی و سایر دستگاه هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند مشمول اجرای این قانون خواهند بود:

شفاف و مستند سازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع :

ماده ۱- کلیه مدیران، رؤسا و مسئولین واحد های ستادی و اجرایی دستگاه های موضوع این مصوبه (واحدهای دارای ارباب رجوع مستقر در مرکز ، استان ، شهرستان و بخش) مکلفند جهت شفاف سازی نحوه ارائه خدمات به مردم اطلاعات زیر را مستند نموده و در اختیار مراجعین قرار دهند:

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

رؤسای واحد های اجرائی موظفند یک نسخه از اطلاعات مستند شده را به دبیرخانه شورای تحول اداری دستگاه مربوط در استان تحویل 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 مردم برسد:

- نصب در تابلوی راهنما در مبادی ورودی
- تهیه بروشور و توزیع بین مراجعین
- نصب نام و نام خانوادگی ، عوامل متصدی انجام کار ، پست سازمانی و رئوس وظایف اصلی کارکنان در محل استقرار آنان
- راه اندازی خط تلفن گویا برای راهنمایی مردم

ماده ۳- دستگاه ها مکلفند نسبت به تهیه کتاب راهنما و ایجاد سایت اینترنتی اطلاع رسانی در خصوص خدمات قابل ارائه به مردم.

ماده ۴- کلیه دستگاه ها موظفند نسبت به تهیه موارد زیر با توجه به مبانی اعتقادی و اخلاقی برای تنبیت رفتار های مناسب شغلی اقدام نمایند:

- نظم در ارائه خدمات و لباس.

- رعایت ادب و نزاکت ، عدالت و انصاف در ارائه خدمات خوب به مردم، همکاری و خوش برخوردی.
- آمادگی برای ارائه اطلاعات در هنگام مورد نیاز به مراجعین.
- وجود تمایلات مثبت به کار ، متناسب با نوع کار و فعالیت ها.
- اختصاص فضای مناسب اداری برای حضور ارباب رجوع و فراهم کردن امکانات و تسهیلات لازم برای آسایش و استقرار آنان.
- نصب نام و نام خانوادگی عوامل متصدی انجام کار ، پست سازمانی و وظایف اصلی کارکنان در محل استقرار ایشان بصورت قابل رؤیت برای مراجعه کنندگان.
- ایجاد گیشه های خدماتی - بر اساس مصوبه شماره ۵۰۵۱/ش/۱ مورخ ۷۵/۵/۲۰ شورای عالی اداری- جهت کاهش ارتباط کارکنان و مراجعین و حفظ شان مردم.

بهبود و اصلاح روش های ارائه خدمت به مردم:

- ماده ۵- اصلاح روش های مورد عمل با کسب نظر از متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان .
- ماده ۶- ابلاغ روش های اصلاح شده جهت اجرا به کلیه واحدها.
- ماده ۷- دستورالعمل نحوه مستندسازی و اصلاح روش های انجام کار با هماهنگی کمیته مستندسازی تهیه و مطابق با آن اقدامات لازم انجام گردد. واحد های آموزشی دستگاه های اجرایی موظفند که آموزش های لازم را بر اساس دستورالعمل های مربوطه را ارائه نمایند.
- ماده ۸ - واحدهای اجرایی موظفند نظرات ارباب رجوع را در مورد نحوه گردش کار ، تطبیق با اطلاعات اعلام شده قبلی و رفتار متصدیان انجام کار از طریق توزیع فرم های نظرسنجی جویا شوند.
- تبصره ۱: واحد های اجرایی موظفند نسبت به راه اندازی پست صوتی و صندوق پیشنهادات برای گرفتن راهنمایی از مردم اقدام نمایند.
- تبصره ۲- هر ماه برگه های نظرسنجی باید توسط رئیس واحد مورد بازبینی قرار گرفته و بر مبنای نظرسنجی از مردم از کسانی که بیشترین درصد رضایت و کمترین درصد رضایتمندی را داشته اند تقدیر گشته و یا برخورد قانونی صورت پذیرد.

نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم

- ماده ۱۰- کلیه واحدها موظفند اقدامات زیر را انجام دهند:
- تجهیز واحد های بازرسی و رسیدگی به شکایات بمنظور بازرسی از وضعیت موجود.
- انتخاب بازرس ویژه از طرف بالاترین مقام مسئول دستگاه برای بازرسی ، راهنمایی و ارائه گزارش مستمر از پیشرفت اجرای مصوبه.

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

- ماده ۱۲- نتایج نظرسنجی مردم در مورد کارکنان باید در وضعیت استخدامی ایشان تاثیر داده شود. کارمندی که دارای بیشترین میزان رضایتمندی هستند باید بر اساس دستورالعمل مربوطه مورد تشویق قرار بگیرند.

تبصره : مراجعینی که پیشنهادات سازنده آنان در اصلاح امور مؤثر واقع شده است نیز مشمول دستورالعمل تشویق و تنبیه هستند.

- ماده ۱۴- رؤسای دستگاه ها موظفند بر اساس گزارشات واصله در مورد مدیران بی تفاوت نسبت به عزل و انعکاس این اقدام بر حسب اهمیت موضوع در محیط سازمانی اقدام نمایند.

سایر موارد اجرایی:

- ماده ۱۵- لایحه مبارزه با رشوه و فساد اداری باید مورد اجرا قرار بگیرد.
- ماده ۱۶- مسئولین دستگاه ها باید با فعال نمودن شوراهای تحول اداری در هر دستگاه نسبت به آموزش و توجیه مدیران و کارشناسان اقدامات لازم را انجام دهند.
- ماده ۱۷- صدا و سیما موظف است نسبت به اطلاع رسانی و فراگیر سازی این طرح اقدام لازم را انجام دهد.
- ماده ۱۸- استانداری (سازمان مدیریت و برنامه ریزی) مسؤول نظارت بر اجرای دقیق این مصوبه است.
- ماده ۱۹- دستگاه های اجرایی می توانند هزینه های اجرای این مصوبه را تا سقف اعتبارات مصوب پیش بینی نمایند.

دستور العمل نحوه مستندسازی - اصلاح روش های انجام کار و شیوه اطلاع رسانی ارائه

خدمات دستگاه های دولتی

موضوع ماده ۷ طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور - مصوبه شماره ۱۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۸۱/۲/۱۰ شورای عالی اداری)

بخش اول

مستند سازی روش های انجام کار

نحوه مستندسازی روش های انجام کار

مستندسازی یعنی شناخت یک روش آنچنان که اجرا میشود.

شناسایی روش های انجام کار:

تحقق وظایف هر سازمان از طریق فعالیت ها و هر فعالیت نیز بر اساس روش خاصی انجام می شود. در مرحله اول باید روش های انجام کار در سازمان شناسایی شده و احصاء گردند.

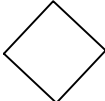
مراحل مستند سازی


۱. عنوان روش اجرایی: هر روش اجرایی دارای "عنوان" می باشد که بوسیله آن شناخته میشود.
۲. هدف از اجرای روش اجرایی: هدف محقق شدن خدمت و یا برآورده شدن نیازی است که حاصل میشود. بیان هدف همپوشانی زیادی با عنوان دارد.
۳. خدمت گیرندگان: تعدادی از افراد جامعه یا واحد اداری که یک خدمت مورد نیاز ایشان می باشد. برای شناخت یک روش باید خدمت گیرندگان آنرا نیز شناخت.


۴. خدمت دهندگان: کلیه دست اندر کاران اجرای روش شامل افراد حقیقی یا واحدهای اداری که هرکدام بخشی از فعالیت مربوطه را انجام می دهند.
۵. مدارک و اطلاعات مورد نیاز: باید مدارک مورد نیاز و مشخصات آنها ذکر شود.
۶. فرم های مورد استفاده: شناخت فرم های مورد استفاده و پیوست یک نسخه از آنها به گزارش
۷. شرح مراحل انجام کار: هر روش شامل تعدادی مرحله است که ایستگاه های کار نامیده میشود که باید دقیقاً شناسایی شود و نحوه انجام فعالیت و ارتباط هر مرحله با مراحل دیگر بر این اساس صورت می گیرد.
۸. مسئولیت ها و اختیارات هر یک از عوامل اجرایی به تفکیک باید تشریح شود.
۹. قوانین و مقررات: قوانین مربوط به اجرای هر روش باید در متن گزارش قید گردد. در مواردی که حجم دستورالعمل ها زیاد است ذکر عنوان قانون یا ماده مربوطه کفایت می کند.
۱۰. نوع فناوری مورد استفاده در اجرای روش: لازم است تجهیزات اداری و سایر انواع فن آوری ذکر شود و شامل ماشین های سطح پایین فناوری تا شبکه های اینترنتی می گردد.
۱۱. مدت زمان انجام کار: حاصل جمع زمان لازم برای هر یک از مراحل به علاوه زمان های انتظار مختلف که بطور واقعی از زمان شروع تا پایان آنرا مشخص می کند.
۱۲. نمودار گردش کار: تصویری از مراحل انجام کار و ارتباط آنها با هم و نحوه اقدام در هر مرحله است. نحوه گردش کار از قبیل توالی فعالیت ها، نوع فعالیت ها، نقل و انتقالات مدارک و اسناد نشان داده میشود. علائم قراردادی عبارتند از:

عمل اقدام 

بازرسی 

تصمیم گیری 

توقف یا بایگانی 

حرکت و نقل و انتقالات 

بخش دوم

اصلاح و بهبود روش های انجام کار

واژه ها و اصطلاحات

- سیستم: مجموعه روش ها و رویه هایی که با هم در تعاملند و یک مجموعه را بوجود می آورند.
- فرایند: روش هایی که با هم انجام شده و حاصل آن کالا یا خدمتی است که از نظر مشتری دارای اهمیت است.
- روش: طریقه انجام دادن یک فعالیت

انواع روش:

۱. روش های عمومی: در ارتباط با فعالیت های اداری ، پشتیبانی و ستادی بوده و در تمام دستگاه های دولتی مورد عمل است مانند کارگزینی، حسابداری و ...
۲. روش های اختصاصی: صرفاً در ارتباط با وظایف اصلی و تخصصی هر دستگاه می باشد.
۳. روش های مشترک: دستگاه های مختلف هر یک عهده دار انجام مراحل از روش مورد نظر می باشند.
 - فرم: ابزاری برای دریافت اطلاعات خاص بصورت مکتوب.
 - تجزیه و تحلیل سیستم ها: بررسی بمنظور بهبود سیستم های خدماتی، کنترلی و هماهنگ کننده عملیات یک سازمان

مراحل اصلاح و بهبود سیستم ها

۱. اولویت بندی روش های احصاء شده: پس از مرحله احصای فرایندها و برای تجزیه و تحلیل بهتر آنها اول اولویت بندی صورت می گیرد تا روش هایی که دارای اولویت بندی هستند را شناسایی کنیم. عوامل مؤثر در اولویت بندی :
 - میزان گستردگی
 - تعداد بهره گیرندگان
 - اهمیت روش از نظر تاثیر در جلب رضایت مراجعه کنندگان.
۲. دامنه و قلمرو روش: هرچه دامنه روش محدودتر باشد مطالعه در مورد آن آسانتر است.
۳. طرح سؤالات : درباره عللی که سبب ایجاد مشکل در انجام روش مورد نظر می شوند و انتخاب علت آنها .
۴. جمع آوری اطلاعات: یکی از مراحل مهم در مستندسازی است. هر روش انجام کار را برای بررسی معایب کار مورد بررسی قرار می دهیم. در این مرحله باید اطلاعات را بدون دخالت دادن نظرات شخصی جمع آوری نمود. روش های جمع آوری اطلاعات:
 - کتابخانه: استفاده از کتب ، نشریات علمی و تخصصی ، جراید روزانه، میکروفیلم، نوار، دیسک و سایر وسایل اطلاع رسانی.
 - استفاده از اسناد و مدارک و بایگانی ها
 - جداول و نمودار های سازمان.
 - مشاهده و مطالعه طریقه انجام کار
 - مصاحبه با مدیران و کارکنان سازمان
 - تکمیل پرسشنامه.
۵. طبقه بندی اطلاعات: اطلاعات بر حسب رابطه ای که با هم دارند و بر مبنای اولویت طبقه بندی میشوند.

۶. تجزیه و تحلیل اطلاعات: با تجزیه و تحلیل اطلاعات می توان مراحل اضافی را حذف و کارهای مشابه را در هم ادغام نمود. عملاً می توان پس از جمع آوری قسمتی از اطلاعات ، شروع به تجزیه و تحلیل آنها نمود. در این مرحله بایستی افراد بتوانند:

- مراحل زائد را مشخص کنند.
- مراحل قابل ادغام را مشخص کنند.
- محل های تراکم را پیدا کنند.
- نحوه تقسیم کار میان کارکنان را بررسی کنند و بهره وری نیروی انسانی را بالاتر ببرند.
- نحوه بهره برداری از وسایل و ماشین ها را مورد مطالعه قرار دهند.
- بهترین جانمایی را در میزان تولید یا نحوه انجام کار بررسی کنند
- روش های متناقض مولد کندی کار را مشخص کنند.
- فرم های زائد را حذف کنند.
- قوانین را مورد بازنگری قرار دهند.
- با اجرای تفویض اختیارات مناسب، استقرار کنترل و برقراری ارتباطات سازمانی به اعمال مناسب مدیریت کمک کنند.

۷. تهیه راه حل های جدید:ارایه پیشنهاد در مورد روش های تحقق بخشیدن به هدف های سازمان. بهتر است که روش های متعددی را ارائه داد .

۸. تهیه و تنظیم گزارش: باید نتایج اقدامات انجام شده را در قالب گزارشی به اطلاع مدیران مربوط رسانید. گزارش هم روشی برای سنجش سیستم و یا روش پیشنهادی است و هم معیاری در دست مدیران که کارایی حرفه ای پرسنل واحد را ارزیابی نمایند.

۹. آزمایش عملی بودن راه حل های پیشنهادی: ملاک ارزیابی برای عملی بودن راه حل های پیشنهادی به شرح زیر است:

- آسان و قابل درک بودن
- مناسب بودن.
- امکان پذیر بودن
- قابل قبول بودن
- عدم مغایرت با قوانین جاری.

۱۰. ارزیابی راه حل های پیشنهادی اجرا شده:

۱۱. انجام تغییرات احتمالی جهت رفع مشکلات نهایی:بر مبنای پرسش های زیر:

- آیا اصلاح روش به نتایج از قبل پیش بینی شده رسیده است؟
- چه نتایج پیش بینی نشده ای در اثر اجرای روش جدید به دست آمده است؟
- آیا میزان بهره وری افزایش یافته است؟
- کارکنان ، مدیران و مشتریان چه نظری درباره آن دارند؟

- آیا پیاده سازی روش جدید بر اساس برنامه زمانبندی شده صورت گرفته است؟
- آیا انجام کار با دشواری هایی مواجه شده است؟
- آیا هزینه های پیش بینی شده برابر و یا بیشتر از هزینه های واقعی بوده است؟

۱۲. اجرا و استقرار طرح پیشنهادی: پس از تصویب مراجع ذیصلاح می توان پس از آماده سازی کلیه

شرایط لازم برای اجرا طرح پیشنهادی را برای اجرا آماده نمود.

۱۳. نظارت مستمر بر اجرای طرح پیشنهادی: ارزیابی طرح برای مشاهده معایب و مشکلات.

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

- جلوگیری از بروز اشکالات اجرایی و رفع معایب موجود در اجرای سیستم.
- تجدید نظر در طرح پیشنهادی.
- بهبود روش جدید.
- کسب اطلاعات در مورد نحوه اجرای طرح

شیوه های اطلاع رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاه های دولتی

اطلاع رسانی در دستگاه های دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است که متأسفانه بطور ناخواسته باعث ایجاد عوارض متعددی برای

سیستم شده است. برخی از این عوارض به شرح زیر است:

- اتلاف وقت در ترددهای اضافی.
- صرف هزینه های اضافی.
- از دست دادن فرصت ها.
- سردرگمی مراجعین.
- اتلاف وقت کارکنان.
- اتلاف سرمایه ها.
- اختلال در انجام امور مدیریتی.
- از بین رفتن جو اعتماد عمومی.
- ایجاد بدبینی به دستگاه ها.
- ایجاد حس ناکارآمدی دولتی.

مفاهیم اطلاع رسانی:

۱. اطلاع رسانی: شاخه ای از فناوری است که با موضوعاتی مانند تولید اطلاعات، پردازش، سازماندهی و نشر

اطلاعات سر و کار دارد. در این مورد هم به محتوا و هم به رساننده اطلاعات توجه میشود. منظور از اطلاعات آن

چیزی است که خدمت گیرنده نیاز دارد از آن آگاهی یابد.

▪ اطلاع رسانی ارایه خدمات به مردم (خدمت گیرندگان): منظور ارائه خدمات، مستندات، روش انجام کار و... از طریق وسایل ارتباط جمعی، رسانه ها، فنون مختلف تولید و نشر اطلاعات توسط دستگاه ها می باشد. در این حال از کلیه رسانه ها با ساخت های متفاوت دیداری، شنیداری، گفتاری و نوشتاری استفاده میشود.

۲. پایگاه های اطلاع رسانی: واحدهایی که عهده دار اطلاع رسانی به مردم در جهت پاسخگویی در زمینه ارائه خدمات دستگاه هستند.

▪ پایگاه اطلاع رسانی اختصاصی: پایگاهی در یک دستگاه دولتی در ارتباط با وظایف و روش های ارائه خدمات آن دستگاه و با استفاده از فناوری و های اطلاع رسانی مناسب نسبت به نوع و نحوه ارائه خدمت.

▪ پایگاه اطلاع رسانی معین: پایگاهی که علاوه بر اطلاع رسانی خدمات اختصاصی دستگاه مربوطه، در مورد خدمات دیگر دستگاه ها که دارای روش های مشترک و یا وظایف مرتبط می باشند نیز عهده دار است. امکان ارایه اطلاعات در مکان های زیر وجود دارد:

- مکان های خاص در سطح شهر
- نواحی بستی.
- مناطق شهرداری ها.
- مدارس و مناطق آموزش و پرورش.
- بیمارستان ها
- سفارتخانه ها
- دانشگاه ها و سایر مراکز آموزش عالی
- گیشه های خدماتی و باجه های اطلاع رسانی در سطح شهر.
- آموزشگاه ها.
- پارک ها
- صدا و سیما
- فرودگاه ها، راه آهن، مترو و ترمینال های مسافری
- نمایشگاه ها و کتابخانه ها
- سایر مراکز اطلاع رسانی در سطح شهر ها.

▪ پایگاه اطلاع رسانی عمومی: مرکز اطلاع رسانی که نوع و نحوه اطلاع رسانی دستگاه های دولتی را ارائه کند.

۳. الگو های اطلاع رسانی: هرگونه رسانه ای که بتواند در سیستم های دیداری، شنوایی، گفتاری و نوشتاری به اهداف دستگاه کمک کند در این زیر مجموعه قرار می گیرد. در اینصورت اطلاعیه های خبری، اعلامیه های دیواری، روزنامه ها، کتابهای آموزشی درسی، مجلات عمومی و تخصصی، جزوه های راهنما و اطلاع رسانی، بروشورهای اطلاعاتی، کاتالوگ ها، کتابچه های راهنما، خبرنامه ها، خطوط راهنما، تقویم های آموزشی، نشریات، کتاب های راهنمای شهری، روزنامه های الکترونیکی، مراجعات حضوری، مصاحبه ها، پست، پوستر، تابلوهای نمایش اطلاعات، سینما

و تئاتر، رادیو و تلویزیون، نمایش های ویدیویی، استفاده از رایانه ، تلفن و انواع سرویس های انتقال اطلاعات ، مراکز و نهادهای اطلاع رسانی و غیره جزئی از آن است. مشکل اساسی در مدیریت این موارد ایجاد ارتباط قوی و پایدار بین آنهاست. برای کاربرد بهتر شیوه چند رسانه ای می توان الگویی را طراحی کرد که در تحلیل فرایند اطلاع رسانی مؤثر و کارآمد باشد. این الگوها عبارت های کوتاهی از قبیل چه کسی (منبع)، چه می گوید (پیام)، به چه کسی (مخاطب)، از چه طریق (رسانه یا حامل) با چه تاثیری (عکس العمل) و ... می تواند خلاصه شود. مهمترین نکاتی که در هر یک از این پنج عامل با ید به آنها توجه کرد عبارتند از:

- آیا خدمت گیرنده با خصوصیات رسانه برای بیشترین بهره بردن آشنایی دارد؟
- آیا خدمت گیرنده با موضوع پیام برای برقراری ارتباط آشنایی دارد؟
- خدمت گیرندگان از چه طریقی به اطلاعات مطلوب خود دست می یابند؟
- اطلاعات ارائه شده تا چه حد به روز است؟
- نوع اطلاعات مورد نیاز مخاطبین چیست؟
- آیا پیام مورد نظر ضروری و قابل توجه است؟
- آیا تنظیم و ترتیب آن بطور منطقی صورت گرفته است؟
- آیا مفاهیم بصورت شفاف توضیح داده شده است؟
- آیا شکل پیام برای خدمت گیرندگان قابل فهم و مشخص است؟
- خدمت گیرندگان اصلی جزو کدام طبقه و قشری هستند؟
- خدمت گیرندگان تا حد از قبل با پیام آشنایی دارند؟
- رسانه هایی که مراجعه کننده می تواند با آن ها ارتباط برقرار کند کدام هستند؟
- امکان استفاده از هر یک از رسانه ها تا چه حد است؟
- برای ارسال هر یک از پیام های خاص از کدام رسانه می توان استفاده کرد؟
- میزان هزینه اطلاع رسانی چقدر است؟

۴. طبقه بندی شیوه های اطلاع رسانی : این روش ها را می توان به پنج دسته تقسیم نمود:

a. رسانه های دیداری: عبارت از هرگونه عکس ، تصویر، پوستر ، نمایش ، فیلم ، تئاتر، ویدئو یا هرگونه

وسیله ای که از راه بینایی بتواند اطلاعات را منتقل کند و شامل موارد زیر است:

- i. نصب در تابلوهای اعلانات
- ii. پوستر
- iii. سیستم تابلوی نمایش اطلاعات
- iv. سینما و تئاتر
- v. تلویزیون
- vi. نوارها و وسایل نمایش ویدئویی

b. رسانه های شنیداری: هرگونه نوار ، صفحه و یا سی.دی.شامل موارد زیر است:

- i. رادیو

ii. تلفن

a. تلفن گویا علاوه بر کسب اطلاعات از فعالیت های هردستگاه ، مخاطبین می توانند انتقادات، پیشنهادات و نظرات خود را در تمامی ساعات شبانه روز مطرح نموده و پاسخ خود را از طریق سیستم دریافت نمایند.

b. تلفن همراه

iii. دورنگار(فاکس) و تله فاکس

iv. سیستم های فراخوان (اعلام گر): رزرو نوبت و رزرو شماره ها.

c. رسانه های نوشتاری : کلیه مکاتبات داخلی و خارجی سازمان ها، نشریات ، کتب ، جزوات ، بروشورها، کاتالوگ ها، اطلاعیه های خبری و ... شامل موارد زیر:

i. روزنامه

ii. مجله

iii. اعلامیه دیواری ، آگهی دیواری ، پوستر

iv. اطلاعیه خبری

v. کتاب خبری

vi. کتاب آموزشی

vii. اتوبوس آگهی

viii. کاتالوگ ها

ix. بروشور: در این بروشورها لازم است موارد زیر گنجانیده شود:

۱. نوع خدمات قابل ارباب رجوع

۲. مقررات مورد عمل

۳. مراحل انجام کار

۴. مدت زمان انجام کار

۵. مدارک مورد نیاز و فرم های مورد عمل

۶. عنوان واحد محل استقرار

۷. نوع فن آوری مورد استفاده

x. خبرنامه ، بولتن

xi. خطوط راهنما

xii. تقویم های آموزشی

xiii. کتاب های راهنمای شهری

xiv. روزنامه های الکترونیکی

xv. نشریات

xvi. هفته نامه، ماهنامه، سالنامه

xvii. ویژه نامه های خبری

d. رسانه های گفتاری: برقراری از طریق زبان و گویش. به طبقات زیر تقسیم میشود:

i. مراجعه حضوری

ii. مصاحبه

e. رسانه های نوشتاری، دیداری، شنیداری

i. گیشه های خدماتی: محل هایی برای دریافت خدمات از یک یا چند دستگاه دولتی بطوریکه با استقرار آنها نیازی به مراجعه به سایر واحد ها نبوده و کلیه امور در این گیشه ها متمرکز می گردد. این گیشه ها بعنوان رابط و هماهنگ کننده عمل نموده و امور مراجعین را به واحد های اقدام کننده ارجاع و نتایج اقدامات اداری را به مراجعین اعلام می نمایند. مزایای استفاده از گیشه های خدماتی:

۱. جلوگیری از سردرگمی مراجعین در ساختمان ها و فضای اداری

۲. جلوگیری از تردد و ازدحام مراجعین در فضای کاری

۳. افزایش بازدهی کار کارکنان بدلیل عدم تجمع مراجعین در فضاهای کاری.

۴. کاهش زمان انتظار مراجعین بخاطر عدم مراجعه به قسمت های دیگر.

۵. تعبیه فضای مورد نیاز در هر ایستگاه کاری برای استقرار مراجعین.

۶. ایجاد محیط آرام برای کارمندان.

۷. کاهش احتمال برخوردهای نا مناسب بین مراجعین و کارمندان.

۸. صرفه جویی در هزینه های ساخت و ساز ساختمان های اداری

۹. ارائه خدمات مؤثر ، با دقت و کیفیت بالا در محیطی آرام.

ii. معایب گیشه های خدماتی:

۱. کمبود نیروهای متخصص و کارآمد در امر اطلاع رسانی در گیشه های خدماتی

۲. این گیشه ها در اداراتی که مراجعه کننده زیادی دارند ناکارآمد است. علاوه بر این

کارکرد بعضی از دستگاه ها نیاز به مراجعه حضوری دارد.

۳. احداث گیشه ها مستلزم هزینه فراوان است.

iii. رایانه و خدمات رایانه ای

۱. اینترنت و تلفن اینترنت

۲. پست الکترونیکی، پیام نگار

۳. همایش های ویدئویی و تله کنفرانس

۴. تله تکست

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

لازم است تعدادی از کارکنان واجد شرایط بعنوان بازرسی انتخاب تا پس از انجام امور محوله نسبت به تهیه گزارش اقدام نمایند.

• **شرایط بازرسی** . حداقل شرایط به شرح زیر است:

- دارای حسن سابقه کار
 - دارای حس مسؤولیت و وظیفه شناسی
 - دارای انگیز لازم برای انجام نظارت و بازرسی
 - دارای حداقل تحصیلات فوق دیپلم
 - اشتغال در مشاغل کارشناسی و بالاتر
 - اشتغال در دستگاه ذیربط
 - اخذ موافقت مقام مسؤول
- تطبیق ضوابط و شرایط با داوطلبین: از بین افراد واجد شرایط کسانی که مورد تایید مسؤول واحد هستند را می توان انتخاب نمود.
 - نحوه تعیین واحدهای سازمانی جهت انجام بازرسی: اولویت بازرسی با واحد هایی است که بیشترین تعداد مراجعین را داشته باشند و یا کار آنها از حساسیت و اهمیت بیشتری برخوردار باشد و گستردگی بیشتری داشته باشد.
 - آموزش بازرسین: نکات مهم در آموزش: تشریح برنامه طرح تکریم و اهمیت آن در نظام اداری ، توضیح انتظاراتی که از بازرسین می رود. نکته اینکه بازرسین در چارچوب وظایف محوله ، صرفاً به کار بازرسی و تهیه گزارش اقدام نموده و حق دخالت در امور اجرایی را ندارند.
 - نظارت بر کار بازرسان: این سیستم چک لیست بازرسی ها را از بازرسان تحویل گرفته و آنرا مورد بازرسی قرار میدهد. ناظر باید دارای بینشی وسیع و اشراف کافی بر وظایف و مسؤولیت های دستگاه باشد.
 - تهیه گزارش: تهیه گزارش ها بصورت دوره ای و در مقاطع سه ماهه انجام می پذیرد.

بخشنامه ارسال فرم نظرسنجی از ارباب رجوع و جمع بندی ماهانه نظرسنجی

(شماره ۱۹۵۱۶۶/۱۹۰۰ مورخ ۸۱/۱۰/۲۴)

در اجرای ماده ۸ طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری و اتخاذ رویه یکسان در اخذ نظرات مراجعان موارد زیر اعلام می گردد:

۱. نظرات مراجعان در زمینه اطلاع رسانی، رفتار کارکنان و چگونگی ارائه خدمت بر اساس فرم نظرسنجی ارباب رجوع به شماره ع-۱۲۸ (۷-۸۱) سازمان مدیریت و برنامه ریزی اخذ خواهد شد.
۲. این فرم در بدو ورود به دستگاه توسط واحد توزیع کننده فرم در اختیار مراجعین قرار داده خواهد شد و در هنگام خروج توسط تحویل گیرنده تکمیل و در پایان هر روز به واحد توزیع کننده فرم ارسال می گردد.

۳. در پایان هر ماه نتایج جمع بندی فرم های نظرسنجی بر اساس دستور العمل های ارسالی کمیته طرح تکریم علاوه بر ارسال برای ریاست هر واحد، به دبیر خانه شورای تحول اداری هر واحد ارسال و یک نسخه در زونکن مخصوص طرح تکریم بایگانی می گردد.

۴. در پایان اردیبهشت هر سال فرم جمع بندی سالانه بر اساس نظرات مراجعه کنندگان تکمیل می گردد. امور اداری بر اساس اطلاعات مندرج در فرم جمع بندی سالانه نظرات مراجعین، نامه ای را برای هریک از کارکنان در سه نسخه تهیه و در آن تعداد مراجعین به فرد، تعداد افرادی که از نحوه رفتار وی اعلام رضایت یا نارضایتی نموده اند را درج نموده و نسخه ای از آنرا به وی ابلاغ می نماید و نسخه دوم جهت اطلاع رئیس یا مدیر واحد مربوطه برای اقدام بعدی ارسال می گردد و نسخه سوم در پرونده کارگزینی نگهداری می گردد. نتایج این فرم ها برای تشویق و تنبیه کارکنانی که برخورد مناسب و یا نامناسب با ارباب رجوع داشته اند خواهد بود و در وضعیت استخدامی آنان دخالت داده خواهد شد.

دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۸ و ۱۲ طرح تکریم مردم و جلب

رضایت ارباب رجوع در نظام اداری

(شماره بخشنامه : ۱۹۰۱/۲۲۱۳۲۰ مورخ ۸۲/۱۱/۲۶)

ماده ۱: تعاریف

- ارباب رجوع : شخصی است که جهت دریافت خدمت یا کالا در چهارچوب قوانین و مقررات عمومی به دستگاه های مشمول مصوبه مراجعه می نماید.
- کارکنان : مستخدمین دولت اعم از رسمی و غیر رسمی در کلیه سطوح شغلی که عهده دار انجام وظایف محوله دستگاه متبوع خود می باشند.
- ماده ۲:** واحد های ستادی دستگاه های اجرایی و نظایر آن که بطور مستقیم با مردم و ارباب رجوع در تماس نمی باشند با تشخیص دستگاه مربوطه مشمول این مصوبه نمی گردند.

ماده ۳:

در پایان اردیبهشت هر سال ۵٪ از کارکنان که بیشترین درصد برخورد مناسب را داشته اند به شرط اینکه هیچ گونه برخورد نامناسب نداشته اند، انتخاب و جهت تشویق به رییس دستگاه یا واحد سازمانی مربوط معرفی می نماید.

ماده ۴: تشویق ها:

- تشویق با امضای رییس دستگاه یا واحد سازمانی با درج در پرونده کارگزینی مستخدم
- حداکثر یکماه حقوق و مزایا بعنوان پاداش موضوع ماده ۴۳ قانون استخدام کشوری

ماده ۵:

- ارسال اسامی پرسنل منتخب به شورای تحول اداری دستگاه و انتخاب ۳ نفر بعنوان افراد برتر در جشنواره شهید رجایی.

- بهره مندی از اولویت در استفاده از فرصت های شغلی ، آموزشی اعطای لوح تقدیر با امضای استاندار یا وزیر حسب مورد ، اعزام به سفر عمره زیارتی و یا معادل ریالی آن برای کارمندانی که مشمول تشویق ها شده اند.
- یک سال تعجیل در ارتقای گروه (حداکثر ۳ بار در طول خدمت مستخدم)

ماده ۶:

- جمع بندی نظرات و پیشنهادات ارباب رجوع توسط واحد امور اداری و ارسال نتایج جمع بندی شده نظرات به شورای پیشنهادات
- در صورت امتیاز آور بودن پیشنهادات ، ارائه جایزه به فرد پیشنهاد دهنده (جوایز نقدی همراه با تقدیرنامه)

ماده ۷:

- رسیدگی به سوء عملکرد کارکنان در این موارد صورت میگیرد:
 - گزارش بازرسان
 - نتایج فرم های نظرسنجی
 - شکایات ارباب رجوع
 - سایر ساز و کار های نظارتی از نتایج نظرسنجی

ماده ۸:

- ارجاع ۵٪ از کارکنانی که در ۳ ماه متوالی بیشترین تعداد برخورد نامناسب را بر اساس نتایج فرم جمع بندی ماهانه نظرات ارباب رجوع و یا سایر موارد پیش گفت داشته اند و در صورتی که تخلف آنان از مصادیق قانون رسیدگی به تخلفات اداری باشد، با نظر بالاترین مقام دستگاه به : هیئت رسیدگی به تخلفات تبصره ۱:

- احکام مجازات فوق ، با توجه به قانون رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان انجام می شود.
- تبصره ۲:

- در مورد کارکنان آزمایشی (مشمول قانون استخدام کشوری) اگر در یکسال بیش از سه ماه نسبت عدم رضایت ارباب رجوع در مورد آنان بیش از ۲۰٪ باشد :

- اجرای ماده ۲۰ قانون استخدام کشوری
- یا حسب مقررات ، لغو حکم آزمایشی

تبصره ۳:

- لازم است مدیران نسبت به تغییر شغل و یا معرفی جهت دوره های آموزشی کارکنانی که برخورد نامناسب با ارباب رجوع توسط آنان تداوم داشته باشد، اقدام نمایند.

ماده ۹:

- در صورتی که امتیاز واحد سازمانی تحت سرپرستی مدیری بر اساس گزارش بازرس کمیته تکریم در سه نوبت متوالی در یکسال ، نا مطلوب تشخیص داده شود و یا نسبت عدم رضایت مراجعین در کل واحد سازمانی بر اساس ستون هفتم فرم جمع بندی سالانه نظرات ارباب رجوع بیش از ۲۰٪ اعلام گردد یا گزارشات واصله از واحد رسیدگی به شکایات حاکی از عملکرد نا مطلوب واحد سازمانی باشد، در مرحله اول بر اساس گزارش ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان و یا شورای تحول اداری از طریق استاندار یا رییس دستگاه مورد تذکر قرار می گیرد و در صورت تکرار در دوره های بعدی ارزشیابی ، موضوع از

طریق شورای تحول اداری دستگاه یا ستاد برنامه ریزی تحول استان به وزیر یا رییس دستگاه گزارش میشود تا اقدام لازم جهت تغییر شغل آنان (حداقل در یک سطح پایین تر) صورت گیرد.

ماده ۱۰:

- اعتبار مورد نیاز برای اجرای این مصوبه از محل اعتبارات برنامه های ذیربط و برنامه تحول اداری و خارج از شمول قابل پرداخت و تا مین خواهد بود.

تهیه و تدوین منشور اخلاقی

تمامی واحدها موظفند تا نسبت به تهیه و ارسال منشور اخلاقی واحد خود بر اساس موارد ذیل اقدام نمایند:

- نظم و آمادگی برای ارائه خدمت به مردم - وقت شناسی - نظم و آراستگی لباس و ...
- رعایت ادب و نزاکت - عدالت و انصاف در ارائه خدمات خوب به مردم - همکاری و خوش برخوردی.
- آمادگی برای اراده اطلاعات و توضیحات کافی در هنگام مورد نیاز به خدمت گیرندگان.
- وجود تمایلات مثبت به کار - متناسب با نوع کار و فعالیت ها.
- ارائه موارد دیگر با توجه به وظیفه و ماموریت واحد متبوع

منشور اخلاقی کارکنان شهرداری شیراز

ما کارکنان شهرداری شیراز جهت کسب رضایت حق تعالی و با عنایت به منویات امام راحل (ره) و رهنمودهای مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و حفظ منافع عموم، خدمات خود را به شهروندان ارائه و جلب رضایت آنان را سرلوحه امور خود قرار می دهیم. از این رو براین باوریم که:

- ۱- شهروندان متولیان واقعی شهر می باشند، بنابراین با رعایت نظم، آراستگی، وقت شناسی، مسئولیت پذیری، ادب و عدالت آماده ارائه خدمات بهتری به آنان می باشیم.
- ۲- عزت، احترام و تکریم ارباب رجوع از ارزشمندترین افتخارات ما می باشد، در این راستا تمام تلاش خود را معطوف حفظ شخصیت و جایگاه شهروندان در فرآیند ارتباطات متقابل می نمایم.
- ۳- انجام امور شهروندان را در کوتاهترین زمان ممکن ضروری می دانیم و تلاش می کنیم تا از اتلاف وقت آنان جلوگیری نمایم.
- ۴- در فضای اداری امکانات و تسهیلات لازم را به گونه ای برای شهروندان فراهم نموده تا بتوانیم خدمات خود را با کیفیت مطلوب و به شیوه ای مناسب و نوین در اختیار آنان قرار دهیم.
- ۵- خود را موظف می دانیم تا در حوزه مسئولیت خود و با توجه به مقررات، هرگونه اطلاعات و توضیحات لازم را در اختیار شهروندان و مراجعان قرار دهیم.

۶- از پیشنهادهای و انتقادهای شهروندان در کلیه امور شهری استقبال نموده و جهت ارج نهادن به نظرات مردم، از پیشنهادهای، به عنوان عاملی جهت رشد و ارتقاء خدمات شهرداری استفاده می نماییم.

منشور رفتار ارباب رجوع

شهروند گرامی : ما برای رضایت شما و توسعه شهرمان فعالیت می کنیم ، پس ما را یاری کنید تا خدمات بهتری ارائه نماییم.

از مراجعه کنندگان محترم انتظار می رود موارد زیر را رعایت نمایند :

- حفظ شئون اسلامی، اجتماعی و فرهنگی .
- ارائه کامل اطلاعات و مدارک مورد نیاز جهت تسریع در دریافت خدمت.
- وقت شناسی ، توجه و رعایت ساعات اداری.
- رفتار مودبانه و محترمانه با کارکنان .
- رعایت حقوق دیگر مراجعین و الزامات قانونی.
- خودداری از اصرار و چانه زنی در صورت مغایرت درخواست خود با قوانین و مقررات.
- همراهی و همیاری شهرداری با ارائه پیشنهادهای و تکمیل فرم های نظر سنجی .
- پیگیری امور از طریق واحد مربوطه و خود داری از مراجعه غیر ضروری به دیگر واحدها .
- پیگیری نقض قوانین و مقررات مورد مشاهده از طریق واحدهای نظارت کننده.