

بررسی لایحه برنامه هفتم توسعه (۳۶): پیشنهاد راه‌اندازی سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات عمومی



مرکز پژوهش‌ها
مجلس شورای اسلامی

شناسنامه گزارش

شماره مسلسل: ۱۹۰۹۴

کد موضوعی: ۲۹۰

عنوان گزارش: بررسی لایحه برنامه هفتم توسعه (۳۶): پیشنهاد راه‌اندازی سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات عمومی

نام دفتر: مطالعات مدیریت (گروه منابع انسانی و امور استخدامی)

تهیه و تدوین کنندگان: سیدامیر عباس‌زاده، سیدمجتبی شهرآئینی

مدیر مطالعه: سیدمجتبی شهرآئینی

ناظران علمی: مهدی عبدالحمید، امید ابراهیمی (ناظر علمی خارج از مرکز)

اظهار نظر کنندگان: حسین بهنام‌پور، مجتبی عربی، مسعود بنافی، حیدر نجفی (دفتر مطالعات

حکمرانی)، مهدی سرایلو (دفتر مطالعات حقوقی)

ویراستار ادبی: —

واژه‌های کلیدی:

۱. ارزشیابی مشارکتی فناورانه
۲. کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی
۳. طراحی مفهومی و نظام انگیزشی
۴. مردمی‌سازی ارزشیابی عملکرد
۵. برنامه هفتم توسعه



تاریخ شروع مطالعه: ۱۴۰۱/۸/۱۵

تاریخ پایان مطالعه: ۱۴۰۲/۴/۱۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۴/۱۹

به نام خدا
فهرست مطالب

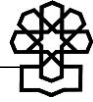
۱	چکیده.....
۲	خلاصه مدیریتی.....
۵	مقدمه.....
۷	۱. پیشینه ارزشیابی مشارکتی و فناورانه در اسناد و قوانین.....
۱۰	۲. اهمیت ارزشیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به صورت مشارکتی و فناورانه.....
۱۰	۱-۲. اداری - مدیریتی.....
۱۱	۲-۲. اقتصادی - مالی.....
۱۲	۳-۲. سیاسی - حقوقی.....
۱۲	۴-۲. فرهنگی - اجتماعی.....
۱۴	۳. الزامات طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های ارزشیابی بخش دولتی.....
۱۴	۱-۳. نگاه تدریجی و مسئله‌محور به بلوغ سامانه.....
۱۴	۲-۳. سهولت دسترسی به سامانه با حداقل هزینه.....
۱۵	۳-۳. ایجاد نظام انگیزشی برای ذی‌نفعان مختلف.....
۱۵	۴-۳. یکپارچگی سامانه‌ها و عدم دریافت اطلاعات تکراری از متقاضی خدمت.....
۱۵	۵-۳. رعایت حریم خصوصی و دسترسی به داده‌های کاربران.....
۱۶	۶-۳. ایجاد رقابت کیفی در خدمات دستگاه‌ها.....
۱۷	۷-۳. وجود متولی واحد در زمینه ارزشیابی کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی.....
۱۷	۸-۳. توجه به ملاحظات بودجه‌ای و بار مالی.....
۱۷	۹-۳. پیش‌بینی تکالیفی برای طرفین ارزشیابی به عنوان ضمانت اجرای صحیح نظام ارزشیابی.....
۱۸	۱۰-۳. استانداردسازی مؤلفه‌های کیفیت در ارائه خدمات بخش دولتی و روزآمدسازی دوره‌ای آن.....
۱۹	۱۱-۳. چند مرحله‌ای بودن ارزشیابی.....
۱۹	۱۲-۳. انتخاب زمان مناسب جهت دریافت نظر.....
۱۹	۱۳-۳. شفافیت مستمر نتایج نظرسنجی کیفیت خدمات دستگاه‌ها در مقیاس‌های جغرافیایی.....
۲۲	۴. ارائه مدل مفهومی ارزشیابی عملکرد مشارکتی.....
۲۵	۵. طراحی نظام انگیزشی مشارکت ذی‌نفعان جهت استقرار سامانه.....
۲۶	۱-۵. نظام انگیزشی دریافت‌کنندگان خدمات.....
۲۷	۲-۵. نظام انگیزشی ارائه‌دهندگان خدمات.....
۲۸	۳-۵. نظام انگیزشی سازمان اداری و استخدامی کشور.....
۲۸	۶. راهکارهای تسریع استقرار سامانه سنجش رضایت مردم.....
۳۰	۷. پیشنهاد راه‌اندازی سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات عمومی در برنامه هفتم توسعه.....
۳۱	جمع‌بندی.....
۳۵	منابع و مآخذ.....

فهرست جداول

- جدول ۱. اهمیت ارزشیابی ارائه خدمت به صورت مشارکتی در حوزه‌های مختلف..... ۱۳
- جدول ۲. الزامات پیاده سازی سامانه‌های ارزشیابی بخش دولتی و چالش های احتمالی ناشی از عدم توجه به آن..... ۲۰
- جدول ۳. وظایف کنشگران اصلی در مدل مفهومی پیشنهادی..... ۲۴
- جدول ۴. سه بازیگر اصلی مدل و نتیجه عدم توجه به منفعت هر یک..... ۲۶

فهرست اشکال

- شکل ۱. نظامات موردتوجه در طراحی سازوکارهای ارزشیابی مشارکتی..... ۲۱
- شکل ۲. مدل مفهومی ارزشیابی مشارکتی در فضای حضوری به صورت فناورانه..... ۲۳



بررسی لایحه برنامه هفتم توسعه (۳۶):
پیشنهاد راه‌اندازی سامانه سنجش رضایت مردم
از کیفیت خدمات عمومی

چکیده

ارتقای سطح رضایت‌مندی مردم از کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی کشور یکی از ملزومات مهم تحقق نظام اداری صحیح محسوب شده و در اسناد بالادستی نیز مورد توجه بوده است. در این امتداد استفاده از بازخوردهای دریافت‌کنندگان خدمات و پاسخگویی به آن‌ها در قالب راه‌اندازی سامانه سنجش رضایت مردمی موجب افزایش نظارت، کاهش اتلاف منابع و ارتقای بهره‌وری، نیازسنجی خدمات متناسب با درخواست‌های متقاضیان، حذف مراجعه حضوری و افزایش رضایت عمومی می‌شود. از مهم‌ترین الزامات طراحی و پیاده‌سازی این سامانه می‌توان به ایجاد نظام انگیزشی برای ذی‌نفعان مختلف، نگاه تدریجی به بلوغ سامانه، سهولت دسترسی به سامانه با حداقل هزینه، وجود متولی واحد در این زمینه، استانداردسازی مؤلفه‌های کیفیت و روزآمدسازی دوره‌ای آن، عدم دریافت اطلاعات تکراری از متقاضی خدمت و دسترسی به داده‌های کاربران با اطلاع و رضایت آنان اشاره کرد. در این گزارش طراحی پیشنهادی سامانه مذکور با در نظر گرفتن سه بازیگر اصلی (سازمان اداری و استخدامی کشور، دستگاه‌های اجرایی و دریافت‌کنندگان خدمات) مطرح شد که مبنای آن، احراز هویت سه موجودیت (خدمت، ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده آن) در فرایند ارائه خدمت است و رسیدگی به بازخوردهای دریافت‌کنندگان خدمت با هدف بهبود عملکرد صورت می‌گیرد. راهکارهایی نظیر وابسته‌سازی پاداش، رفاهیات و ارتقای شغلی به نتایج رضایت‌سنجی، استفاده از بستر پیام‌رسان‌ها و سکوی داخلی به همراه پیامک، رصد رقابت بین دستگاه‌های اجرایی با رویکرد منطقه‌ای و اعلام عمومی آن برای مقایسه کیفیت خدمات عمومی می‌تواند به استقرار سامانه سرعت بخشد. در نهایت پیشنهاد شده است حکمی به برنامه توسعه هفتم در راستای تحقق این امر الحاق گردد.

خلاصه مدیریتی

نارضایتی عمومی از کیفیت خدمات ارائه شده توسط دستگاه‌های اجرایی عمدتاً ناشی از رفتارهای غیرحرفه‌ای در هنگام ارائه خدمت، معطلی زیاد، محیط سازمانی پرازدحام و... بوده و علل این مسائل را می‌توان در مراجعه حضوری دریافت‌کنندگان خدمت، انحصاری بودن ارائه خدمات دولتی، عدم رعایت لوازم ارزشیابی عملکرد جامع و ابهام در شکایت مراجعه‌کننده جستجو نمود. در این راستا راه‌اندازی سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات عمومی از آن جهت حائز اهمیت است که موجب نیازسنجی ناظر به درخواست‌های متقاضیان، راهبری نظام اداری، کاهش اتلاف منابع و ارتقای بهره‌وری، افزایش نظارت و شفافیت، حذف مراجعه حضوری و افزایش رضایت عمومی می‌شود. بدین منظور در پژوهش حاضر اهمیت، الزامات و طراحی پیشنهادی سامانه مذکور مورد توجه قرار گرفت. در مسیر طراحی این سامانه به عنوان یکی از سامانه‌های ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت، الزاماتی وجود دارد که نگاه تدریجی به بلوغ سامانه، سهولت دسترسی به سامانه با حداقل هزینه، ایجاد نظام انگیزشی برای ذی‌نفعان مختلف، رقابت در کیفیت بین خدمات‌دهندگان، عدم دریافت اطلاعات تکراری از متقاضی خدمت و دسترسی به داده‌های کاربران با اطلاع و رضایت آنان از جمله آن‌هاست. همچنین وجود متولی واحد در این زمینه، استانداردسازی مؤلفه‌های کیفیت و روزآمدسازی دوره‌ای آن، پیش‌بینی تکالیفی برای طرفین ارزشیابی، و شفافیت نتایج دوره‌ای نظرسنجی در مقیاس جغرافیایی از دیگر الزاماتی هستند که در صورت رعایت، پیاده‌سازی موفق این سامانه را ضمانت خواهند نمود. جهت ارتقای کیفیت ارائه خدمات، طراحی پیشنهادی سامانه سنجش رضایت مردمی با در نظر گرفتن سه بازیگر اصلی (سازمان اداری و استخدامی کشور، دستگاه‌های اجرایی و دریافت‌کنندگان خدمات) مطرح گردید که با احراز هویت سه موجودیت (خدمت، ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده آن)، فرایند ارائه خدمت صورت می‌گیرد و به بازخوردهایی که در قالب تعیین‌شده منتقل می‌گردد با هدف بهبود عملکرد رسیدگی می‌شود. پیش‌فرض مهم در این طراحی آن است که خدمات تنها به افرادی داده شود که به‌وسیله یک شناسه مانند کد ملی، شناسه اقتصادی، کد پرسنلی یا ... قابلیت احراز هویت داشته باشند. اصلاح سازوکار تعامل سه بازیگر اصلی یعنی سازمان اداری و استخدامی، دستگاه‌های اجرایی ارائه‌دهنده خدمات و دریافت‌کنندگان خدمت (با هویت حقیقی یا حقوقی) زمینه بهبود مستمر را فراهم می‌کند. اقتضات هر خدمت ایجاب خواهد کرد که برای ارائه آن سطوحی از دسترسی‌ها فراهم شود که دستگاه‌های اجرایی ملزم خواهند شد این دسترسی‌ها را برای حساب‌های کاربری کارمندان جهت ارائه خدمت مدنظر فراهم کنند. بعد از



ارائه خدمت به دریافت‌کننده، می‌توان در قالب یک نظرسنجی دومرحله‌ای نسبت به ارزشیابی کیفیت ارائه خدمت متناسب با نوع خدمت و فرد ارائه‌دهنده آن، بازخورد گرفت. سازمان اداری و استخدامی می‌تواند بسته به نیازها و شرایط جدید، شناسه‌هایی را حذف و شناسه‌های جدیدی از خدمات را ایجاد کند تا به‌عنوان ابزاری در مسیر حرکت به سمت غیرحضوری شدن خدمات باشد. همچنین جهت تسریع در استقرار سامانه مذکور، نظام انگیزشی برای هریک از بازیگران آن پیش‌بینی شد. ایجاد دسترسی شهروندان به خدمات دریافتی در پروفایل شخصی، اعطای اعتبار به دریافت‌کنندگان خدمت جهت ارائه بازخورد و نظر، تأثیر نظرات دریافت‌کنندگان خدمت در میزان پاداش سالیانه ارائه‌دهنده، ایجاد کارنامه عملکرد برای ارائه‌دهندگان خدمت و مدیران آن‌ها و استفاده از شناسه خدمات به‌عنوان ابزار تنظیم‌گری در دستگاه‌های اجرایی مواردی است که ناظر به سه بازیگر اصلی ایجاد انگیزه می‌نماید. راهکارهایی جهت تسریع استقرار سامانه سنجش رضایت مردم با هدف ارزشیابی عملکرد مشارکتی فناورانه ذی‌نفعان نهایی خدمات در دستگاه‌های اجرایی نیز مطرح گردید که در نظر گرفتن میزان پیاده‌سازی سامانه در شاخص‌های ارزشیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در جشنواره شهید رجایی، وابسته‌سازی پاداش، رفاهیات و ارتقای شغلی به نتایج رضایت‌سنجی، استفاده از بستر نرم‌افزاری مانند سکوها و پیام‌رسان‌های داخلی به همراه پیامک در اجرایی‌سازی سامانه و اتصال سامانه به پنجره ملی خدمات دولت هوشمند، رصد رقابت بین دستگاه‌های اجرایی با رویکرد منطقه‌ای و اعلام عمومی آن از موارد برجسته آن بوده است. نکته مهم در اجرای این ارزشیابی‌ها آن است که ارائه خدمت حضوری نباید مانع حرکت به سمت ارائه خدمت غیرحضوری باشد؛ بلکه باید محرک آن بوده و منجر به ساماندهی و یکپارچگی ارائه خدمات دولتی شود. با توجه به نکات مطرح شده پیشنهاد می‌شود متن زیر به فصل بیست‌وسوم لایحه برنامه هفتم توسعه الحاق گردد.

ماده ۱۱۰ مکرر - به منظور ارتقای بهره‌وری و رضایت‌مندی مردم از عملکرد دستگاه‌های اجرایی، سازمان اداری و استخدامی کشور موظف است اقدامات زیر را انجام دهد.

الف) ظرف سه ماه سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی را با رویکرد خدمت‌محور برای خدمات حضوری و غیرحضوری راه‌اندازی و با همکاری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به پنجره ملی خدمات دولت هوشمند متصل نماید.

ب) میزان رضایت‌مندی مردم از خدمات دستگاه‌های اجرایی را براساس شاخص‌های سنجش رضایت، به تفکیک سطوح ملی و استانی در دوره‌های سه ماهه ارزیابی و منتشر کند و نتایج آن را به عنوان یکی از شاخص‌های عمومی در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، مدیران و کارکنان، موضوع مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری، مدنظر قرار دهد.

پ) فرایند ارائه خدمت را با احراز هویت سه موجودیت خدمت، ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده آن انجام دهد و میزان رضایت را درخصوص نوع و ارائه‌دهنده خدمت، اخذ نماید.

ت) ضمن بهره‌گیری از ظرفیت پیامرسان‌ها، سکوها و سوپراپلیکیشن‌ها برای ارائه خدمات دولتی و ایجاد رقابت در ارائه خدمات، اطلاع‌رسانی اعلان‌های رسمی و مکاتبات دستگاه‌های اجرایی با گیرندگان خدمات را از طریق یک سرشماره واحد در فضای پیامک و پیامرسان‌ها انجام دهد.

ث) در راستای تکریم ارباب رجوع، نسبت به تفکیک خدمات حضوری و غیرحضوری اقدام نماید و با هدف تسریع حذف مراجعات حضوری از خدماتی که حضور متقاضی خدمت در آن موضوعیتی ندارد، تنظیم‌گری‌های بایسته را به وسیله شناسه خدمات انجام دهد.

ج) نظام انگیزشی ارائه‌دهندگان و دریافت‌کنندگان خدمات را طوری ساماندهی نماید که مشارکت مؤثر در ارتقای کیفیت خدمات عمومی مورد تشویق قرار گیرد.

ظرف شش‌ماهه اول برنامه، آئین‌نامه‌های اجرایی این ماده شامل نحوه احراز هویت، سطح و نحوه دسترسی ارائه‌دهندگان خدمات به داده‌های گیرندگان خدمات، چارچوب و دستورالعمل‌های نظام انگیزشی ذی‌ربطان سامانه، دستورالعمل‌های ضمانت اجرای صحیح نظام ارزشیابی، نحوه بروزرسانی شاخص‌های رضایت‌سنجی و چارچوب پیامک‌های ارسالی از سرشماره واحد به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور تهیه شده و به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

سازمان اداری و استخدامی موظف است گزارش عملکرد موضوع این ماده را هر شش ماه یکبار به کمیسیون اجتماعی مجلس ارائه دهد.



حرکت از وضع موجود به چشم‌انداز مطلوب در نظام اداری کشور، مستلزم پایش و بازبینی مستمر فرآیند اصلاحات مبتنی بر ارزشیابی عملکرد توسط ذی‌نفعان آن است. هدف ارزشیابی عملکرد نیز، عیب‌یابی و اصلاح پی‌درپی سیستم برای هدایت آن به سوی رشد و پیشرفت مستمر است. عمده‌ترین کارکرد سیستم ارزشیابی عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف با هدف اصلاح آن‌هاست. ارزشیابی عملکرد معمولاً به چهار صورت خودارزشیابی، ارزشیابی درون‌سیستمی، ارزشیابی برون‌سیستمی و ارزشیابی مشارکتی قابل انجام است. بر خلاف سیستم‌های سنتی ارزشیابی، که در آن‌ها معمولاً ارزشیابان کارکردی مستقل داشتند، در روش‌های مشارکتی بر تسهیم قدرت کنترل و تصمیم‌گیری تأکید می‌شود و گروه‌های ذی‌نفع متعددی برای ارزشیابی و برنامه‌ریزی دور هم جمع می‌شوند. ارزشیابی مشارکتی را می‌توان از حیث ماهیت گفتمانی، درگیرسازی فعال، آموزش شرکت‌کنندگان در فرایند ارزشیابی و ایجاد رابطه بین ارزشیابان و ذی‌نفعان از سایر روش‌ها متمایز ساخت [۱۰]. در این روش با بازخوردگیری از ذی‌نفعان اصلی و اعطای نقش نظارت (ناظر) به آنان، در روند رسیدن به یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان، یعنی حفظ حقوق عامه تسریع شده و افراد و ذینفعان در تعامل با یکدیگر می‌توانند موجب اصلاح فرایندها، ساختارها و منابع انسانی شوند. فراهم ساختن زمینه مشارکت دریافت‌کنندگان خدمت (مردم، کسب‌وکارها و حتی کارمندان دستگاه‌های دیگر) در بخشی از وظیفه ارزشیابی عملکرد ارائه‌دهندگان خدمت (سامانه‌ها و کارمندان)، زمینه اصلاح و بهبود کیفیت ارائه خدمات را در دستگاه‌های اجرایی با استفاده از بازخورد خدمت‌گیرندگان پدید آورده و در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری نظام اداری و رضایت عمومی می‌شود. این مشارکت در گذشته با صرف هزینه، زمان و انرژی زیاد همراه بوده که امروزه از طریق بسترهای فناورانه تسهیل شده است. نظارت و ارزشیابی مشارکتی^۱ عاملی موثر در رابطه بین تحقیق و تاثیر به شمار می‌رود و از نتایج کلی آن می‌توان به ارزیابی پیامدها، برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه، یادگیری نهادی و تقویت سازمانی، فهم دیدگاه‌های ذی‌نفعان و پاسخگویی عمومی اشاره کرد. [۱۱]

ارائه خدمات عمومی در دستگاه‌های اجرایی کشور به دو شیوه حضوری و غیرحضوری (الکترونیک) انجام می‌شود. دریافت خدمت در شیوه حضوری مستلزم مراجعه دریافت‌کننده خدمت به دستگاه اجرایی بوده و در شیوه غیرحضوری (الکترونیک) از طریق مراجعه به پنجره ملی خدمات دولت صورت می‌گیرد. شایان ذکر است با تغییر ارائه خدمات به شکل غیرحضوری، دستگاه‌های اجرایی از ارزشیابی به طور کلی و اخذ نظر از دریافت‌کنندگان خدمات به طور جزئی بی‌نیاز نمی‌شوند بلکه با تغییر شکل ارزشیابی، اهداف قبلی از جمله افزایش رضایت و تکریم شهروندان را دنبال می‌کنند. تلاقی نظرسنجی از عملیات یک دستگاه اجرایی و تکریم شهروندان به این معنی است که هرچه یک سازمان رویکرد بهتری را برای

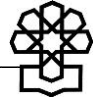
مواجهه خردمندان با عامه مردم و دریافت‌کنندگان خدمت چه در فضای حضوری و چه در فضای غیرحضوری انتخاب کند، موفق‌تر ارزشیابی می‌شود. مواردی مانند اینکه چقدر برای وقت افراد ارزش قائل است یا تا چه حد بین خدمت‌گیرندگان تفاوت قائل می‌شود، از مهم‌ترین شاخص‌های ارزشیابی این موفقیت به شمار می‌آید [۱۰]. همچنین مطالعات ارزشیابی معمولاً به عدم تاثیرگذاری‌ها اشاره دارد و رویکردهایی جدیدی را پیشنهاد می‌دهد [۱۲].

نارضایتی از کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی عمدتاً به سبب نحوه برخورد ارائه‌دهنده خدمت، رفتارهای غیرحرفه‌ای در هنگام ارائه خدمت، عدم تسلط کافی، معطلی زیاد، محیط سازمانی شلوغ و پرازدحام و... است که می‌توان این موارد را ذیل سه عامل ارائه‌دهنده خدمت، فرایند ارائه خدمت و نوع خدمت دسته‌بندی کرد. مواردی نظیر عدم تسلط کافی و نحوه برخورد که در تعامل مستقیم طرفین خدمت ایجاد نارضایتی می‌کند ذیل عامل ارائه‌دهنده خدمت جای می‌گیرد. زیرا عامل انسانی در بروز نارضایتی نقش جدی دارد. مواردی نظیر معطلی زیاد و محیط سازمانی پرازدحام و مراجعه به بخش‌های مختلف سازمان برای دریافت یک خدمت (به خصوص مواردی که بخش‌ها فاصله زیادی از یکدیگر دارند)، ذیل عامل فرایند ارائه خدمت قرار دارد. منظور از نارضایتی به سبب نوع خدمت نیز مواردی نظیر اخذ هزینه قابل توجه از متقاضی خدمت یا سخت‌گیری در یک خدمت مانند مالیات‌ستانی یا مراقبت از امتحان است.

افزایش رضایت ذینفعان نهایی به عنوان یک خط‌مشی، نیازمند شناخت جوانب مختلف موضوع و رفع گلوگاه‌های آن است. براین اساس در ادامه مهمترین موانع تحقق رضایت عمومی مورد توجه قرار گرفته است.

۱. مدیر سازمان نمی‌داند چرا دریافت‌کننده خدمت، ناراضی از سازمان خارج می‌شود. به عبارتی وجود ابهام در علت شکایت مراجعه‌کننده سبب می‌شود مدیر نتواند تشخیص دهد مراجعه‌کننده به دلیل نوع خدمت، ارائه‌دهنده خدمت یا فرایند خدمت ناراضی است یا حتی دلایل دیگری موجب نارضایتی او شده است. به این دلیل نمی‌تواند قضاوت درستی نسبت به اداره یا سازمان خود داشته باشد و اقدام مؤثری برای تغییر وضع موجود انجام دهد.

۲. فرایند ارزشیابی عملکرد در سازمان‌ها با رویکرد صحیح و جامع انجام نمی‌شود لذا به جای اصلاح رفتار خدمت‌دهنده و رضایت‌گیرنده نتیجه عکس می‌دهد. در ارزشیابی عملکرد ناقص بر ارزشیابی عملکرد با سنجه‌های تحمیلی تاکید شده و از ارزشیابی عملکرد با سنجه‌های توافقی غفلت می‌شود. در بعضی موارد ارزشیابی عملکرد در سازمان توسط مافوق سبب ایجاد استرس در کارکنان و افت کیفی زندگی کاری و غیرکاری می‌شود که این عدم اعتدال در نهایت افت بهره‌وری را رقم می‌زند و نارضایتی عمومی را تشدید می‌کند. در نتیجه نفع سازمان در این است که ارزشیابی عملکرد را به طور



جدی در سازمان مطرح نکند که این امر خود بر نگهداشت وضع موجود دلالت دارد. عدم رعایت لوازم ارزیابی عملکرد و پیاده سازی ناقص آن سبب ایجاد یک چرخه رفتاری معیوب شده و مانع تحقق رضایت عمومی می‌شود.

۳. بازار ارائه خدمات دولتی، غیررقابتی یا به تعبیری انحصاری است. مدیر و کارمند تمایلی به افزایش کیفیت ارائه خدمات ندارند؛ به عبارتی انگیزه‌ای برای اقدام و تغییر وضعیت موجود از ناحیه ارائه‌دهندگان خدمت وجود ندارد. از طرف دیگر مردم نیز به سبب نبود عرضه‌کننده دیگر، با شرایط موجود سازگار می‌شوند؛ چون می‌دانند تعیین‌کننده کیفیت در بازار انحصاری عرضه‌کننده است و نه متقاضی.

می‌توان ادعا کرد حلقه مفقوده حل مسئله نارضایتی از کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی، فراهم ساختن زمینه مشارکت مردم در امر ارزشیابی عملکرد و تحقق مطالبه ساختارمند مردمی است. زیرا با افزایش مشارکت مردم و خدمات گیرندگان، تا حد قابل قبولی ابهامات مدیران دستگاه‌های اجرایی در زمینه گلوگاه‌های مولد نارضایتی برطرف شده و نظام ارزیابی عملکرد به سمت جامعیت و تکامل پیش خواهد رفت. از طرف دیگر زمینه ورود نقش آفرینان دیگر با مطالبه مردمی هموار می‌شود. به عبارت دیگر طراحی فرایند مشارکت مردم در ارتقای کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی و پیاده سازی نظام ارزشیابی مبتنی بر آن علاوه بر سنجش صحیح و اثرگذار رضایت دریافت‌کنندگان خدمت، حرکت تدریجی به سمت ارائه خدمت غیرحضور و ایجاد رقابت در ارائه خدمات را فراهم می‌کند [۱۳].

در این امتداد گزارش حاضر با مصاحبه با بیست و نه نفر از خبرگان حوزه اداری درصدد تبیین اهمیت و الزامات طراحی ارزشیابی مشارکتی در بخش دولتی و ارائه مدلی مفهومی در راستای استقرار سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی است که تلاش می‌شود بعد از بررسی پیشینه این مهم در اسناد و قوانین، مورد بحث قرار گیرد و در انتها حکم پیشنهادی مرتبط جهت الحاق در برنامه هفتم توسعه پیشنهاد شود.

۱. پیشینه ارزشیابی مشارکتی و فناورانه در اسناد و قوانین

مشارکت مردم در اصلاح امور جامعه از بنیان‌های اساسی جامعه دینی در دین مبین اسلام محسوب شده و همچنین موضوع نظارت همگانی با عنوان دعوت به خیر، امر به معروف و نهی از منکر در آیات متعددی از قرآن کریم نظیر آیات ۱۰۴، ۱۱۰ و ۱۱۴ سوره آل عمران، آیات ۷۰، ۷۱ و ۱۱۳ سوره توبه و آیه ۴۱ سوره حج مورد تاکید قرار گرفته است. در این امتداد در اصل هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران^۱ نیز وظیفه نظارت همگانی و دعوت به خیر از وظایف متقابل مردم و دولت تعیین شده است.

۱. در جمهوری اسلامی ایران دعوت به خیر، امر به معروف و نهی از منکر وظیفه‌ای است همگانی و متقابل بر عهده مردم نسبت به یکدیگر، دولت نسبت به مردم و مردم نسبت به دولت. شرایط و حدود و کیفیت آن را قانون معین می‌کند. (وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ).

همچنین بسترسازی برای مشارکت مردم در تعیین سرنوشت خود و ایجاد نظام اداری صحیح از وظایف دولت جمهوری اسلامی ایران در بندهای هشتم^۱ و دهم^۲ اصل سوم قانون اساسی در نظر گرفته شده است. به علاوه در اصل دوم قانون اساسی^۳ یکی از سازوکارهای تامین قسط و عدل و استقلال و همبستگی ملی در نظام جمهوری اسلامی، استفاده از علوم و فنون و تجارب پیشرفته بشری مدنظر قرار گرفته است. در سیاست‌های کلی نظام اداری نیز در محورهای متعددی موضوع ارزشیابی مشارکتی و فناورانه مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال در بندهای «۱۹»، «۱۲»، «۱۷» و «۱۵» به ترتیب به زمینه‌سازی استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری^۴، تسریع و تسهیل ارائه خدمات کشوری^۵، افزایش رضایت و اعتماد مردم از طریق خدمت‌رسانی نوین^۶ و ارائه مطلوب خدمات عمومی با توسعه نظام اداری الکترونیک^۷ اشاره شده است. در بند (۲۵) سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه^۸ نیز به تحول در نظام اداری با تأکید بر اصلاح روش‌ها، هوشمندسازی و تحقق دولت الکترونیک تأکید شده است. شایان ذکر است توسعه نظام اداری در بستر الکترونیک، حذف تشکیلات غیرضرور و چابک‌سازی دولت را تسهیل نموده و از این طریق ارتقای رضایت مردم از خدمات عمومی را در پی خواهد داشت [۱۴].

براین اساس ارزشیابی کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی از طریق سنجش رضایت مردم و بازخوردگیری از خدمت‌گیرندگان می‌تواند با ایجاد مشارکت الکترونیک، ضمن آگاهی‌بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری^۹، حفظ حقوق مردم در نظام اداری را تامین نماید. همچنین استفاده از ابزارهای فناورانه جهت مانع‌زدایی و پشتیبانی از فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی نیز از وظایف کلانی است که بر عهده دولت قرار داده شده است.

در نظام قانونی کشور نیز در راستای تکریم و جلب رضایت ارباب‌رجوع و همچنین کنترل کمیت و کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی وظایفی معین شده است. به‌عنوان نمونه در ماده «۳۶» قانون مدیریت

۱. مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش

۲. ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضروری

۳. جمهور اسلامی، نظامی است بر پایه ایمان به:

۱- خدای یکتا (لااله الاالله) و اختصاص حاکمیت و تشریح به او و لزوم تسلیم در برابر امر او.

۲ - وحی الهی و نقش بنیادی آن در بیان قوانین.

۳ - معاد و نقش سازنده آن در سیر تکاملی انسان به سوی خدا.

۴ - عدل خدا در خلقت و تشریح.

۵ - امامت و رهبری مستمر و نقش اساسی آن در تداوم انقلاب اسلام.

۶ - کرامت و ارزش والای انسان و آزادی توأم با مسئولیت او در برابر خدا، که از راه: الف - اجتهاد مستمر فقهای جامع الشرایط

بر اساس کتاب و سنت معصومین سلام الله علیهم اجمعین، ب - استفاده از علوم و فنون و تجارب پیشرفته بشری و تلاش

در پیشبرد آنها، ج - نفی هر گونه ستمگری و ستم کشی و سلطه گری و سلطه پذیری، قسط و عدل و استقلال سیاسی

و اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و همبستگی ملی را تامین می‌کند.

۴. زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری

۵. توجه به اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری

۶. ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم از طریق خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی

۷. توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی

۸. تحول در نظام اداری و اصلاح ساختار آن مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری با تأکید بر هوشمندسازی و تحقق دولت

الکترونیک، حذف تشکیلات موازی و غیرضرور، به‌روزرسانی قوانین و مقررات، اصلاح روش‌ها و رفع فساد و زمینه‌های آن در

مناسبات اداری.

۹. شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بر دسترسی آسان و ضابطه‌مند

مردم به اطلاعات صحیح. (بند ۱۸ سیاست‌های کلی نظام اداری)



خدمات کشوری^۱ بر تأمین رضایت و کرامت مردم و در ماده «۳۷» این قانون^۲ بر بهبود کیفیت و کمیت خدمات به مردم تأکید شده است. همچنین در بند «ب» ماده (۱۶) قانون مدیریت خدمات کشوری^۳ به سازوکارهای نظارتی کنترل کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی و تعیین شاخص‌های هدفمند و نتیجه‌گرا و استانداردهای کیفی خدمات توجه شده است. نمونه دیگر، مصوبه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری مصوب شورای عالی اداری است که در ماده (۸) آن به نظرسنجی از مردم در راستای بازخوردگیری و اصلاح متناظر با بازخورد^۴ اشاره می‌کند. به صورت عملیاتی، موضوع ارزشیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در کشور دارای پیشینه‌ای طولانی است و می‌توان صندوق انتقادات و پیشنهادات، نظرسنجی پشت بانه‌های بانکی، سامانه ارتباط مردم و دولت (سامد)، طرح بارکد دوبعدی مختص هرکارمند و... را از موارد آن دانست که در بعضی موارد شکست خورده، در مواردی موفق و در بعضی موارد مسکوت مانده است. با توجه به اینکه بررسی جزئیات این پروژه‌ها خارج از حوصله‌ی گزارش حاضر است، به بیان مفاهیم حاصله از مصاحبه‌ها و گروه‌های خبرگانی اکتفا شده و اهم آن‌ها در این گزارش مورد بحث قرار گرفته است. ارزشیابی مشارکتی فناورانه در سند تحول دولت مردمی^۵ نیز تحت عنوان استقرار سامانه یکپارچه سنجش ضابطه‌مند رضایتمندی ذینفعان نهایی مورد توجه قرار گرفته و در قالب یک وظیفه کوتاه مدت بر عهده سازمان اداری و استخدامی و دفتر بازرسی ویژه ریاست جمهوری گذاشته شده است تا نتایج حاصله در فرایند خط‌مشی‌گذاری و ارزیابی‌های بخشی و دستگاهی لحاظ شود و با ایجاد ارتباط بین نظام‌های مدیریت سرمایه انسانی، ناکارآمدی‌های مرتبط در بخش عمومی

۱. دستگاه‌های اجرایی موظفند فرآیندهای مورد عمل و روش‌های انجام کار خود را با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تأمین رضایت و کرامت مردم و براساس دستورالعمل سازمان تهیه و به مورد اجراء گذارند و حداکثر هر سه سال یک بار این روش‌ها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند.

۲. دستگاه‌های اجرایی موظفند با هدف بهبود کیفیت و کمیت خدمات به مردم و با رعایت دستورالعمل‌های ذی ربط اقدامات زیر را به ترتیب انجام دهند: ۱ - اطلاع‌رسانی الکترونیکی درخصوص شیوه ارائه خدمات همراه با زمان بندی انجام آن و مدارکی که متقاضی باید ارائه نماید. ۲ - ارائه فرم‌های موردنیاز جهت انجام خدمات از طریق ابزار و رسانه‌های الکترونیکی. ۳ - ارائه خدمات به شهروندان به صورت الکترونیکی و حذف لزوم مراجعه حضوری مردم به دستگاه اجرایی برای دریافت خدمت.

۳. ماده (۱۶) قانون مدیریت خدمات کشوری: به منظور افزایش بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول (ستانده) و کنترل مراحل انجام کار و یا هر دو، جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطای اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی خود براساس آیین‌نامه‌ای که توسط سازمان تهیه و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد دستگاه‌های اجرایی موظفند اقدامات ذیل را به عمل آورند... ب) تعیین شاخص‌های هدفمند و نتیجه‌گرا و استانداردهای کیفی خدمات و پیش‌بینی سازوکارهای نظارتی برای کنترل کمیت و کیفیت خدمات ارائه‌شده.

۴. ماده (۸) قانون طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری مصوب فروردین‌ماه سال ۱۳۸۱ با شماره ابلاغیه ۱۳۸۴/۱۲. واحدهای اجرایی موظفند هنگام ورود ارباب‌رجوع، برگ نظرسنجی در اختیار وی قرار دهند و نظر ارباب‌رجوع را درخصوص نحوه گردش کار، همچنین تطبیق یا عدم تطبیق آن با اطلاعات اعلام‌شده قبلی و رفتار متصدیان انجام کار جویا شوند. برگ نظرسنجی می‌تواند ظهر برگ ملاقات و یا بهر طریق دیگر با رعایت صرفه‌جویی و اختصار طراحی شود. تبصره ۱: واحدهای اجرایی موظفند نسبت به راه‌اندازی و استقرار پست صوتی و صندوق پیشنهادات به‌منظور اخذ مشاوره و راهنمایی از مردم اقدام نمایند. تبصره ۲: در پایان هر ماه برگ‌های نظرسنجی توسط رئیس واحد مربوطه، بررسی و کسانی که براساس دستورالعمل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و بر مبنای نظرسنجی مردم از حد انتظار بالاتر ارزشیابی شوند مورد تشویق قرار گیرند و با کارکنانی که موجبات عدم رضایت ارباب‌رجوع را فراهم کرده‌اند، برخورد قانونی شود.

۵. فصل هشتم (نظام اداری و حقوقی)، مبحث اول (نظام اداری)، چالش اول (اطاله و کیفیت پایین ارائه خدمات عمومی به مردم)، عامل دوم (ناکارآمدی نظام مدیریت سرمایه انسانی بخش عمومی) سند تحول دولت مردمی مصوب اسفندماه ۱۴۰۰: اقدام سوم: استقرار سامانه یکپارچه سنجش ضابطه‌مند رضایت‌مندی ذی‌نفعان نهایی، از جمله مردم، نهادهای مردمی و بخش خصوصی از کیفیت ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی، با اعلام عمومی کدهای رفتاری ارائه‌دهندگان خدمات و ایجاد ارتباط میان این نظام با زیرنظام‌های مدیریت سرمایه انسانی از قبیل ارزیابی عملکرد، ارتقا، انتصاب و جبران خدمت، با اجرای ماده ۲ قانون انجام نظرسنجی از مردم در خصوص نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی و لحاظ کردن این داده‌ها در فرایند خط‌مشی‌گذاری و ارزیابی‌های بخشی و دستگاهی (کوتاه مدت - سازمان اداری و استخدامی، دفتر بازرسی ویژه ریاست جمهوری).

کاهش یابد. در ادامه به صورت مشروح به اهمیت موضوع ارزشیابی مشارکتی و فناورانه که مبنای پیشنهاد راه‌اندازی سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی است پرداخته می‌شود.

۲. اهمیت ارزشیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به صورت مشارکتی و فناورانه

در نگاه بلندمدت و جامع، بهترین ارزیاب عملکرد دولت‌ها و حکومت‌ها، ملتی هستند که در طول زمان از آثار مثبت سیاست‌ها بهره‌مند شده و از تبعات منفی خط‌مشی‌ها آسیب دیده و می‌بینند. اهمیت ارزشیابی توسط مردم به حدی است که در ادبیات ارزشیابی و سنجش عملکرد از رویکردهایی با نام ارزشیابی مشارکتی و سنجش عملکرد شهروندمحور یاد می‌شود. این ارزشیابی متناسب با معیارهایی قابل فهم برای شهروندان است که آن‌ها را از کیفیت زندگی در جامعه و کیفیت خدماتی که حکومت ارائه می‌دهد، آگاه می‌کند. در این رویکرد شهروندان در ازای مالیات پرداختی، می‌توانند مقامات حکومتی را در برابر عملکردشان پاسخگو کنند [۱۰]. این ارزشیابی منحصر در ارائه خدمات حضوری نیست^۱؛ بلکه در ارائه خدمات غیرحضوری نیز ارزشیابی عملکرد سامانه‌ها به‌عنوان ارائه‌دهندگان خدمات با معیارهای مختلفی قابل سنجش است که یکی از این معیارها، رضایت دریافت‌کنندگان خدمات از این سامانه‌ها یا سکوها است.

ضرورت و اهمیت ارزشیابی مشارکتی عملکرد دستگاه‌های اجرایی از جنبه‌های گوناگونی قابل تحلیل و بررسی بوده و در گزارش حاضر در قالب چهار دسته اداری - مدیریتی، اقتصادی - مالی، سیاسی - حقوقی و فرهنگی - اجتماعی، به اهمیت و ضرورت‌های ناظر بر این موضوع پرداخته می‌شود.

۱-۲. اداری - مدیریتی

انجام ارزشیابی عملکرد کارکنان با همکاری دریافت‌کنندگان خدمت می‌تواند موجب احصای نیازهای خدمت‌گیرندگان از دستگاه اجرایی شود. این موضوع از لحاظ ماهوی در دهه‌های گذشته نیز با مفاهیمی نظیر صندوق پیشنهادها و انتقادات مطرح بوده ولی امروزه به‌واسطه‌ی پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات و در نتیجه سهولت دسترسی مراجع‌کنندگان سازمان‌ها به مدیران مربوطه، تعامل بهتر و بیشتری بین مدیر دستگاه اجرایی و خدمت‌گیرندگان شکل گرفته و احتمال بازخوردگیری افزایش پیدا می‌کند. این امر علاوه بر ارزشیابی عملکرد مبتنی بر نظرسنجی باعث حرکت تدریجی به‌سوی اصلاح

۱. رشد فناوری‌های نوین از جمله فناوری اطلاعات و ارتباطات و همگرایی آن با علوم مختلف مانند علوم انسانی سبب توانمندی بیش از پیش دولت، از حیث ارائه ۲۴ ساعته خدمات، در کل ایام هفته و نیز انتظار شهروندان به‌منظور ارائه بهتر خدمات دستگاه‌های اجرایی شده است. براین‌اساس به منظور سهولت دسترسی به خدمات عمومی، دستگاه‌های اجرایی کشور می‌توانند از بسترهای فناورانه جهت ارائه خدمت استفاده نمایند و در راستای تکریم ارباب رجوع با ارزشیابی کیفیت خدمات عمومی در روند ارائه آن بازنگری کنند. ابراهیمی، کریم. آذر، عادل. چیت‌سازیان، علیرضا. (۱۳۹۹). طراحی مدل سنجش کیفیت خدمات دولت الکترونیک مورد مطالعه: دفتر پیشخوان دولت. مدیریت تولید و عملیات، ۱۱، ۱، ۸۹ - ۱۰۹.



ساختارهای سازمانی مبتنی بر داده‌ها و شواهد (چه به شکل درون‌سازمانی و چه به شکل بازخورد از بیرون) می‌شود [۱۶]. به‌عنوان مثال مدیر سازمان می‌تواند شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری کارآمدی ساختارهای جدید مانند زمان ارائه خدمت، تعداد مراجعه و تعداد نظرات منفی در ماه و مقایسه آن با قبل، از تأثیر ایجاد تغییرات اطمینان حاصل کند. در نهایت نیز این بازخوردها سبب ایجاد انگیزه در افراد سازمان جهت افزایش کیفیت ارائه خدمات می‌شود و انجام کارهای بیشتر با هزینه برابر (یا به عبارتی بهره‌وری) را محقق خواهد کرد. همچنین با ارزشیابی عملکرد مشارکتی، میزان رضایت از خدمات و سامانه ارائه‌دهنده سنجیده شده و سبب انتقال پیشنهاد و انتقادهای مفید و کم‌هزینه در این بستر می‌شود. به علاوه در این بستر سامانه می‌تواند به‌صورت شخصی سازی شده^۱ به هر نفر پیشنهادهایی را ارائه دهد. به‌عنوان مثال با خرید یک زمین زراعی توسط کد ملی، مجوز دیوارکشی یا احداث گلخانه یا ... به او پیشنهاد شود. استفاده از فناوری‌های نوین در ارزشیابی مشارکتی، علاوه بر تسهیل بازخوردگیری، سبب ایجاد کلان‌داده‌هایی نیز می‌شود که با روندیابی و پردازش آن‌ها می‌توان فهم عمیق‌تری در خصوص زیست‌بوم کنونی، روندهای آتی و الزامات تصمیم‌گیری در حوزه مدیریتی کسب نمود. نبود این بسترهای مشارکت در ارزشیابی موجب می‌شود عرضه‌کننده خدمات، خدمت خود را مورد نیاز مخاطب بداند ولی دریافت‌کننده، آن را پاسخ‌گوی نیازهای خود ارزیابی نکند. براین اساس استفاده از نظرات مردم و خدمات‌گیرندگان یکی از ملزومات مهم ارتقای مستمر کیفیت خدمات حضوری و غیرحضوری خواهد بود. بکارگیری ابزارهای ارزشیابی مشارکتی در بخش‌های مختلف دولتی و عمومی غیردولتی قابل پیاده‌سازی بوده و سبب ارتقای کیفیت با مشارکت مردم و دریافت‌کنندگان خدمت خواهد شد. نمودهایی از ارزشیابی مشارکتی فناورانه در بخش خصوصی را می‌توان در سکوهای ارائه‌دهنده کالا و خدمات مانند سکوهایی ارائه‌دهنده خدمات حمل‌ونقل یا سکوهایی ارائه‌دهنده کالای دیجیتال و غیردیجیتال مشاهده کرد که به کمک مخاطبین خود، کیفیت کالا و خدمات عرضه‌کنندگان را ارزشیابی کرده و موجب بهبود رقابت به منظور ارتقای کیفیت می‌شوند.

۲-۲. اقتصادی - مالی

استفاده از ابزارهای فناورانه به‌جای روش‌های سنتی، علاوه بر افزایش توانمندی دستگاه‌های اداری موجب صرفه‌جویی در هزینه‌های انسانی و زمان نیز می‌گردد. از طرفی با اتصال بخشی از نظام جبران خدمات کارکنان دستگاه‌های اجرایی به نظام ارزشیابی عملکرد می‌توان به سمت پرداخت مبتنی بر عملکرد حرکت کرد. به‌عنوان مثال می‌توان قسمتی از پاداش کارکنان را به نمره‌ای که از دریافت‌کنندگان خدمت می‌گیرند پیوند داد تا پاداش‌هایی مبتنی بر ارزشیابی انجام‌شده به کارمند تعلق گیرد. همچنین با اخذ

1. Customize
2. Platform

نظرات خدمت‌گیرندگان و داده‌های سامانه، گلوگاه‌های ارائه خدمت شناسایی شده و برای رفع آن برنامه‌ریزی می‌شود که در نهایت سبب صرف هزینه در محل موردنیاز شده و از اتلاف منابع جلوگیری خواهد شد. [۱۷]

۳-۲. سیاسی - حقوقی

استفاده از مشارکت خدمت‌گیرندگان در ارزشیابی عملکرد ارائه‌دهندگان خدمت سبب می‌شود ارائه‌دهندگان خدمت همواره خود را در معرض ارزشیابی ارباب‌رجوع ببینند. در نتیجه بسیاری از مفاسد اداری که به واسطه عدم شفافیت و عدم دسترسی مراجعہ‌کنندگان به مدیر دستگاه اجرایی ایجاد شده‌اند، کاهش می‌یابد و سلامت اداری نیز به علت احساس تحت نظاره بودن، روند افزایشی به خود می‌گیرد. استفاده از راهبرد نظارت عمومی و شفافیت در موقعیت‌های تعارض منافع علاوه بر کاهش فساد منجر به افزایش پاسخگویی مسئولان نیز می‌شود [۱۸]. اهمیت موضوع نظارت عمومی با حرکت به سمت دیجیتالی شدن خدمات برجسته‌تر نیز شده است. ارزشیابی خدمات ارائه شده در سامانه‌ها یا سکوها که به وسیله الگوریتم‌ها و رابطان کاربری برنامه (API) ارائه می‌شود می‌تواند موجب کاهش بسیاری از مفاسد دیجیتالی مانند استفاده از الگوریتم‌های ناقص شود.

۴-۲. فرهنگی - اجتماعی

استفاده از نظرات مراجعہ‌کنندگان به دستگاه اجرایی در جهت بهبود فضای سازمان سبب می‌شود فرهنگ سازمانی تکریم ارباب‌رجوع در سازمان نهادینه شود. تقویت این فرهنگ در سازمان سبب پررنگ شدن روحیه اصلاح و یادگیری و در نتیجه رشد و تعالی است. در این نوع سازمان‌ها که در ادبیات علمی به آن‌ها سازمان هوشمند گفته می‌شود [۱۹]، درس‌آموزی و پیشرفت مبتنی بر سنجش و ارزشیابی است. از اثرات دیگر ارزشیابی مستمر و بهبود عملکرد به صورت مشارکتی، افزایش رضایت مردم از دستگاه‌های اجرایی است که در بلندمدت سبب ایجاد سرمایه اجتماعی می‌شود [۲۰]؛ زیرا مدارای با مردم و تعامل شایسته با آن‌ها نشان‌دهنده دانایی سازمان و مدیران آن بوده^۲ و مراجعہ‌کنندگان حتی اگر خدمت موردنظر را دریافت نکنند، از تلاش و صبر کارمند راضی خواهند بود. بازخوردگیری از خدمت‌گیرندگان سامانه‌ها و سکوها نیز منجر به تسهیل تعامل بین دستگاه‌های اجرایی با مردم و افزایش کیفیت و در نتیجه ارتقای رضایت عمومی خواهد شد.

1. application programming interface

۲. قال النبی(ص): اعقل الناس اشدھم مداراھ للناس و اذل الناس من اهان الناس. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: داناترین مردم کسی است که با مردم بیشتر مدارا کند و خوارترین مردم کسی است که به مردم اهانت کند. بحار الانوار جلد ۷۵ صفحه ۷۵



به طور کلی می‌توان در قالب جدول زیر اهمیت ارزشیابی مشارکتی و فناورانه را در چهار حوزه معرفی شده مشاهده نمود.

جدول ۱. اهمیت ارزشیابی ارائه خدمت به صورت مشارکتی در حوزه‌های مختلف

اداری - مدیریتی	اقتصادی - مالی	سیاسی - حقوقی	فرهنگی - اجتماعی
نیازسنجی از گیرندگان خدمت و پیشنهاددهی مبتنی بر آن و در نتیجه افزایش بهره‌وری	برقراری ارتباط بین نظام جبران خدمات و پرداخت مبتنی بر عملکرد	افزایش نظارت و شفافیت	افزایش رضایت عامه و سرمایه اجتماعی
ایجاد کلان‌داده‌ها، تشخیص گلوگاه‌های نظام اداری و تقویت استانداردها	صرفه جویی در هزینه‌های انسانی و زمان	افزایش سلامت اداری	تقویت روحیه اصلاح و تعالی‌گرایی
ارزشیابی عملکرد و اصلاح ساختار مبتنی بر شواهد	صرف درست هزینه‌ها ناظر به تقاضا	کاهش فساد	ارتقا فرهنگ سازمانی دستگاه‌ها

از نگاه بخش خصوصی و مردم نیز می‌توان به اهمیت استقرار نظام بازخوردگیری و سنجش رضایت مردمی پرداخت. از جمله این مزایا می‌توان به صرف زمان و انرژی بسیار کمتر در ارائه بازخورد (انتقاد، پیشنهاد و ...) و تسهیل پیگیری آن متناسب با نوع خدمت دریافتی اشاره کرد. تدقیق کدهای رفتاری^۱ کارکنان متناسب با بازخوردهای دریافتی به کاهش مراجعات بی‌مورد، کاهش برخوردهای ناشایست و افزایش عملکرد حرفه‌ای در مواجهه با ارباب‌رجوع می‌انجامد. ارزشیابی کیفیت خدمات و ارائه‌دهندگان آن و فهم مواردی که لزومی به حضور خدمت‌گیرنده در آن‌ها وجود ندارد به الکترونیکی شدن غالب خدمات دستگاه‌های اجرایی و کاهش مراجعات در راستای مانع‌زدایی و پشتیبانی از فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی و تکریم ارباب‌رجوع منتهی خواهد شد. شایان ذکر است که حرکت به سمت ارائه خدمات غیرحضوری علاوه بر رفع انحصار و ایجاد رقابت در ارائه خدمات دولتی سبب ایجاد کسب‌وکارهایی دانش‌بنیان شده که به طور مداوم کیفیت خدمات عمومی را ارتقا می‌دهند و علاوه بر ایجاد اشتغال، ارتقا کیفیت را نیز تضمین خواهند کرد.

با تبیین اهمیت این نوع از ارزشیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی، زمینه طرح الزامات طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌هایی که در این راستا عملیاتی می‌شوند فراهم می‌شود. این طرح بحث، جهت تصحیح طراحی‌های مشابه و افزایش احتمال موفقیت در پیاده‌سازی و اجرای این سامانه‌ها انجام می‌شود و امکان آسیب‌شناسی طرح‌های موجود را فراهم می‌کند. سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی که موضوع این پژوهش بوده است ذیل سامانه‌های ارزیابی عملکرد دولت مطرح

می‌شود فلذا با بررسی الزامات سامانه‌های ارزیابی عملکرد دولت می‌توان ارکان طراحی و اجرای سامانه سنجش رضایت مردم را نیز پایه‌ریزی کرد.

۳. الزامات طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های ارزشیابی بخش دولتی

طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های ارزشیابی عملکرد در بخش دولتی با الزاماتی همراه است که عدم توجه کافی به آن‌ها می‌تواند اثربخشی و کارایی عملکرد سامانه‌های مذکور را تحت‌الشعاع قرار دهد. براین اساس در بخش حاضر به منظور طراحی و پیاده‌سازی هرچه بهتر سامانه‌های یادشده با تمرکز بر سامانه سنجش رضایت مردمی از کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی، الزاماتی ذکر شده و چالش‌های ناشی از عدم توجه کافی به آن‌ها مطرح می‌شود.

۳-۱. نگاه تدریجی و مسئله‌محور به بلوغ سامانه

رویکرد مسئله‌محور در مواجهه با مشکلات و توسعه تدریجی راهکارهای مدنظر می‌تواند وضعیت مطلوب را با سرعت بیشتری محقق کند. مسائل مدیریتی نیز مانند ساماندهی وضعیت موجود با ابزارهای فناورانه از جمله سامانه‌ها به صورت تدریجی قابل حل است؛ از این رو فرایند اجرا، تکمیل و بلوغ این سامانه‌ها به مرور زمان اتفاق می‌افتد و روند پیشرفت آن در بازه‌های زمانی قابل مشاهده و ارزیابی خواهد بود. به عبارتی باید فرایند ساماندهی را ساده آغاز کرد و تکمیل سامانه را با دریافت بازخورد از ذی‌نفعان به صورت گام‌به‌گام و مستمر ادامه داد. در صورت عدم توجه به این الزام، احتمال بروز مسائل و مشکلات پیش‌بینی نشده به علت نبود محور مشخص و در نتیجه سردرگمی، انتظار تحولات دفعی و توسعه نامتوازن سامانه افزایش پیدا خواهد کرد.

۳-۲. سهولت دسترسی به سامانه با حداقل هزینه

وجود نگاه سخت‌افزاری در انجام امور تحولی بسیار هزینه‌بر و پریسک است، به‌خصوص اگر ساماندهی نیازمند ایجاد، توسعه یا توزیع سخت‌افزار در سمت متقاضی باشد. با توجه به نفوذ بالای اینترنت و تلفن همراه در جامعه ایران^۱، باید تا حد امکان از اضافه‌شدن سخت‌افزار جدید به زندگی مردم از جمله کارت، دستگاه‌های خاص و... اجتناب کرد؛ زیرا علاوه بر داشتن هزینه و ریسک اجرایی‌سازی، امکان عدم استقبال از طرف متقاضی نیز وجود دارد؛ بنابراین در طراحی‌ها باید وابستگی به سخت‌افزار جدید کاهش یافته و

۱. طبق چهل و سومین فصلنامه آماری منتشر شده در نیمه بهمن‌ماه سال ۱۴۰۱ در سامانه مدیریت اسناد تارنمای رسمی سازمان تنظیم مقررات رادیویی در انتهای آذرماه سال ۱۴۰۱، ضریب نفوذ تلفن همراه در کشور بیش از ۱۷۰ درصد و ضریب نفوذ اینترنت همراه در کشور بیش از ۱۲۰ درصد است. آمار و اطلاعات بخش ارتباطات و فناوری اطلاعات (ICT) به صورت روزرسانی شده در تارنمای رسمی سازمان به آدرس opendata.cra.ir قابل مشاهده است.



با ایجاد و توسعه سازوکارها، نقش تلفن همراه به عنوان اقامتگاه هر نفر برجسته گردد^۱. با این رویکرد، استقرار سامانه‌ها تسهیل شده و افراد بیشتری در نظرسنجی مشارکت خواهند کرد و در نتیجه اعتبار داده‌های دریافتی از نظر کمی و کیفی افزایش خواهد یافت.

۳-۳. ایجاد نظام انگیزشی برای ذی‌نفعان مختلف

در طراحی سازوکارهای ارزشیابی عملکرد مشارکتی، توجه به ساماندهی نظام انگیزشی ذی‌نفعان گوناگون، یکی از مهمترین الزامات تحقق اثربخش این ارزشیابی‌ها است. براین اساس لازم است در طراحی سازوکارهای مذکور جذابیت‌های کافی برای بازیگران اصلی استقرار سامانه، جهت افزایش مشارکت آنان، پیش‌بینی شود. در صورت توجه کافی به این الزام، مقاومت ذی‌نفعان گوناگون در برابر تغییرات کاهش یافته و بازیگران مختلف با تمایل بیشتری نسبت به تحقق اهداف موردنظر تلاش خواهند کرد. به‌عنوان مثال در صورت برقراری رابطه بین نتایج ارزشیابی عملکرد یادشده و برخی ارقام حقوق و مزایای کارکنان نظیر پرداخت‌های رفاهی و همچنین تاثیرگذاری نتایج مذکور در سازوکارهای ارتقا و انتصاب کارمندان، می‌توان شاهد بهبود کیفیت ارائه خدمات عمومی بود. به علاوه با طراحی امتیازاتی برای شهروندان، رشد مشارکت و تسهیل بازخوردگیری نیز محقق خواهد شد. شایان ذکر است که عدم توجه کافی به منفعت افرادی که به نحوی درگیر انجام یک فعالیت هستند، می‌تواند موجب انفعال آن‌ها شده و عدم تحقق کامل اهداف را در پی داشته باشد.

۳-۴. یکپارچگی سامانه‌ها و عدم دریافت اطلاعات تکراری از متقاضی خدمت

تکلیف هر سازمان به دریافت کدملی یا کد حقوقی برای افراد حقوقی، به منظور دریافت مابقی اطلاعات ناظر به آن کد از سایر دستگاه‌های متولی سبب تسریع در ارائه خدمات و کاهش بروز خطاهای انسانی در فرآیند ارائه خدمت می‌شود. حس تملک به داده‌های سازمانی و عدم اشتراک‌گذاری آن با دیگر سازمان‌ها سبب دریافت مجدد همان اطلاعات از گیرندگان خدمت می‌شود که علاوه بر هزینه‌های اضافی برای دریافت اطلاعات یکسان و ذخیره آن در پایگاه‌های داده مختلف، امکان بروز خطای انسانی را نیز افزایش می‌دهد.

۳-۵. رعایت حریم خصوصی و دسترسی به داده‌های کاربران

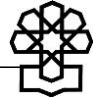
دسترسی سازمان‌ها و ارائه دهندگان خدمت به داده‌ها و اطلاعات شخصی متقاضیان خدمت الزاماً باید با کسب اجازه از صاحبان داده‌ها و اطلاعات باشد تا ارائه دهندگان خدمت بدون ضابطه به داده‌های مربوطه

۱. برای قلیل افرادی که تلفن همراه ندارند می‌توان از همان رویه‌های گذشته مانند بهره‌گیری از کارت ملی و نظرسنجی کاغذی استفاده نمود.

دسترسی نداشته باشند و صاحبان داده نیز از دسترسی ارائه دهندگان خدمت به آن‌ها مطلع شوند. این دسترسی می‌تواند با احراز هویت دریافت کننده خدمت ادغام شده به طوری که هر فرد با درخواست خدمت و در اختیار گذاشتن اطلاعات لازم جهت احراز هویت، اجازه دسترسی به داده‌های مورد نیاز برای ارائه همان خدمت را به ارائه دهنده اعطا می‌کند. با این رویه هر متقاضی خدمت نسبت به خدمات دریافتی خود، اطلاعات مورد نیاز ناظر به دریافت آن و رویه انجام شده روی آن داده‌ها آگاهی می‌یابد. نکته دیگری که در این سرفصل قابل طرح است عدم تاثیرگذاری نظرات خدمات گیرندگان بر کیفیت خدمات آتی آن‌هاست. جهت رفع این نگرانی لازم است هویت خدمات گیرندگان احراز هویت شده در انتقال نظرات آن‌ها به دستگاه‌های اجرایی مشخص نباشد و نظرات به صورت تجمیعی در فواصل زمانی مشخص به مدیران دستگاه‌های اجرایی (ناظر به ارائه دهنده خدمت) انتقال یابد تا خدمت گیرنده به دلیل در نظر گرفتن منافع و مضار خود نظری محافظه کارانه و غیرواقعی ثبت نکند. در صورت عدم رعایت این دو قسم از الزامات مربوط به حریم خصوصی، امکان به اشتراک گذاری داده‌های شخصی افراد با اشخاص ثالث، عدم اطلاع متقاضی از رویه‌های انجام شده بر داده‌های شخصی، جمع آوری اطلاعات بیش از مقدار مورد نیاز و تورش و عدم واقع نمایی در ارائه نظرات وجود دارد.

۳-۶. ایجاد رقابت کیفی در خدمات دستگاه‌ها

به نظر می‌رسد یکی از دلایل عدم تحقق اصلاحات مستمر و کافی در بخش عمومی، نبود رقابت موثر در ارائه خدمات بخش عمومی است. به عبارتی دولت در ارائه غالب خدمات عمومی نقش انحصاری داشته و کارمندان آن می‌دانند که تنها ارائه دهنده آن خدمات هستند و متقاضیان گریزی از دریافت خدمات از آنان ندارند [۲۱]؛ بنابراین بخش دولتی تلاش کافی در جهت افزایش کیفیت ارائه خدمات نمی‌کند یا انگیزه‌ای برای بهبود آن ندارد. ایجاد تحرک در بخش دولتی برای ارتقای کیفیت خدمات و انجام درخواست متقاضیان به بهترین نحو، مستلزم ایجاد رقابت برای ارائه خدمات است. این ایجاد رقابت می‌تواند با برون سپاری ارائه خدمات به بخش خصوصی یا با رتبه‌دهی مستمر به خدمات دستگاه‌ها انجام شود [۲۲] در حالت ارائه خدمات حضوری، رتبه‌دهی می‌تواند با بخش‌بندی جغرافیایی دستگاه‌ها در سطح روستا، شهر و استان از روی نتایج نظرسنجی‌ها و نمره‌دهی متناسب با آن و همچنین امکان مشاهده برای عموم مردم، زمینه رقابت و تحرک بخش دولتی را فراهم کند. در حالت غیر حضوری نیز ارائه رابط کاربری (API) به بخش خصوصی و تعریف کارمزد برای خدمات ارائه شده می‌تواند در این زمینه، رقابت کیفی ایجاد کند. در این حالت ارائه خدمات کم‌کیفیت توسط یک عرضه کننده سبب مراجعه متقاضی به عرضه کنندگان دیگر خواهد شد؛ لذا بخش خصوصی به صورت مستمر سعی در افزایش کیفیت خدمات



خواهد کرد. بینش ایجاد رقابت در کیفیت خدمات و ارزشیابی‌های ناظر به آن سبب تحرک و پویایی بخش دولتی برای حرکت به سمت ارائه خدمات به صورت دانش‌بنیان و هوشمند خواهد شد.

۳-۷. وجود متولی واحد در زمینه ارزشیابی کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی

جهت به ثمر رسیدن تکالیف ارزشیابی و بهبود عملکرد در دستگاه‌های اجرایی لازم است یک متولی مشخص جهت انجام آن تعیین شده و مطالبات، تشویق‌ها و مؤاخذه‌ها از طریق وی صورت گیرد. این متولی با همکاری سایر ذی‌نفعان می‌تواند رضایت مردم از کیفیت خدمات را سنجیده و از طریق اخذ نتایج و پردازش داده‌های دریافتی، شاخص‌ها و استانداردهای کیفی را برای مدیریت بهتر دستگاه‌های اجرایی پیشنهاد دهد. عدم توجه به این الزام می‌تواند موجب موازی‌کاری در دستگاه‌های اجرایی مرتبط و همچنین غفلت از انجام بعضی تکالیف شده و در نهایت به شکل‌گیری نزاع‌های مقصریابانه و عدم تحقق نتایج موردنظر ختم شود.

۳-۸. توجه به ملاحظات بودجه‌ای و بار مالی

دریافت صحیح، حفظ و تبادل داده‌های موردنیاز با سرعت و کیفیت بالا، در کنار پردازش و امحای صحیح آن‌ها نیازمند صرف هزینه است. کاربرپسند بودن سامانه، یادگیری سریع تعامل با آن و به‌روزرسانی متناسب با نیاز نیز از الزامات هر سامانه عمومی است که هزینه کردن برای آن ضروری به نظر می‌آید. شایان ذکر است که صرف هزینه در این امور، در صورت افزایش کیفیت ارائه خدمات، یک سرمایه‌گذاری محسوب شده و به‌سرعت هزینه‌های خود را با اتصال به دیگر سامانه‌ها و تولید اثرات مثبت از جمله اصلاح استانداردهای عملیاتی، ایجاد کلان داده‌هایی جهت امور مدیریت دانش و جلوگیری از هزینه‌های مکرر نامشهود، جبران خواهد کرد. عدم توجه به این الزام می‌تواند موجب توقف ارزشیابی با کیفیت به بهانه‌های مختلف از جمله هزینه‌های جاری شود.

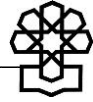
۳-۹. پیش‌بینی تکالیفی برای طرفین ارزشیابی به عنوان ضمانت اجرای صحیح نظام ارزشیابی

جهت اطمینان از اعتبار داده‌های دریافتی در ارزشیابی و جلوگیری از سوءاستفاده‌های احتمالی، لازم است تکالیفی ناظر به طرفین خدمت‌دهنده و خدمت‌گیرنده در نظر گرفته شود تا نظام ارزشیابی از اهداف از پیش تعیین شده، منحرف نگردد. پیش‌بینی هزینه‌هایی در صورت نقض تعهدات طرفین، یک نوع ضمانت اجرایی است که با اثبات نقض عهد و زیان وارده در هر یک از طرفین ارائه خدمت، قابلیت پیگیری دارد. ماهیت نظارت بیرونی بر ارائه خدمات و استفاده از مشارکت مردمی، در کنار مزایای متعدد یادشده، ممکن است چالش‌هایی نیز به همراه داشته باشد. به عنوان مثال استفاده یک شخص از وابستگان یا دوستان خود برای ثبت و انتقال نظرات مثبت یا غرض‌ورزی افراد ناراضی نسبت به یک فرد یا جایگاه

با ثبت عامدانه نظرات منفی و جعلی برای آن شخص، از جمله این چالش‌ها به حساب می‌آید. تکالیف و هزینه‌های پیش‌بینی شده طرفین ارائه خدمت سبب جلوگیری از تخلفاتی می‌شود که اعتبار نظرات دریافتی را مخدوش می‌کند؛ زیرا ریسک انجام تخلف را بالا می‌برد. براین اساس توجه به این الزام از اهمیت بالایی برخوردار است.

۱۰-۳. استانداردسازی مؤلفه‌های کیفیت در ارائه خدمات بخش دولتی و روزآمدسازی دوره‌های آن

در سیستم اداری لازم است سنجش‌ها، از طریق تعریف سنجه‌های عملکردی و مقایسه با استانداردهای در نظر گرفته شده برای کیفیت ارائه خدمات صورت گیرد. این سنجه‌ها جهت تقویت رفتارهای مسئولانه در برخورد با ارباب‌رجوع در قامت کدهای رفتاری^۱ تعریف شده که طبق آن، رفتارهای مطلوب و نامطلوب برای کارمندان و مردم، تبیین شده و نظرسنجی بر مبنای آن انجام می‌شود. به عنوان مثال می‌توان برای رفتار مناسب همراه با گشاده‌رویی در برخورد با مراجعین، تسلط به امور محوله، سرعت عمل در انجام وظایف، رعایت ادب و نزاکت در گفتار و ایجاد احترام متقابل، کدهای رفتاری مشخصی تعریف کرد تا در نظرسنجی‌ها همان موارد مبنای پرسش قرار گیرد. این موارد برای دستگاه‌های مختلف و سازمان‌ها و اداره‌های تحت مدیریت هر کدام می‌تواند شخصی‌سازی شده تا مواردی که بیشتر در آن دستگاه مورد توجه قرار گرفته است ارزشیابی شود. عدم توجه به این الزام می‌تواند دو چالش مهم ایجاد نماید. چالش اول مربوط به عدم تفکیک نارضایتی بین ارزشیابی خدمت و ارزشیابی کارمند است. شایان ذکر است در بعضی موارد عدم رضایت‌مندی شهروندان از ارائه خدمت به واسطه برخورد نامناسب کارمند است در حالی که در بعضی از موارد دیگر به واسطه طولانی بودن فرایند ارائه خدمت و یا دلایل دیگر، این نارضایتی مطرح می‌شود. این نظرات که هر دو ماهیت منفی دارند، خاستگاه متفاوتی داشته و معانی یکسانی را منتقل نمی‌کنند. براین اساس طبق مثال فوق‌الذکر نظر اول ایجاب می‌کند منشور رفتاری با ارباب‌رجوع تدوین، کد رفتارها به‌روز و اجرای آن‌ها تضمین شود، ولی مورد دوم ناظر بر ضرورت اصلاح فرایند ارائه خدمت متناسب با نظرات است. چالش دوم، ناظر بر ماهیت برخی از خدمات دستگاه‌های اجرایی است که ارائه صحیح و بدون مسامحه آن خدمت می‌تواند موجب بروز نارضایتی خدمت‌گیرندگان گردد. به‌عنوان مثال ممکن است معلمی که به منظور تعمیق سطح یادگیری دانش‌آموزان، در این زمینه دقیق و منضبط عمل می‌کند، از منظر دانش‌آموزان نمره ارزشیابی کمتری نسبت به معلم سهل‌گیر و کم‌دقت کسب کند. همچنین نظرات ثبت شده برای مامور رسیدگی به امور مالیاتی نیز ممکن است دچار چنین چالشی شود. براین اساس تحلیل داده‌های ناظر به هر خدمت و روزآمدسازی دوره‌های آن می‌تواند از بروز این چالش‌ها جلوگیری می‌نماید.



۱۱-۳. چند مرحله‌ای بودن ارزشیابی

چند مرحله‌ای بودن ارزشیابی در سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی می‌تواند موجب بهبود ساختاریافتگی داده‌های دریافت شده از گیرندگان خدمات عمومی شده و سطح تحلیل راهبران سامانه را نسبت به مسائل و چالش‌های آن تعمیق بخشد. به‌عنوان نمونه در مرحله اول ارزشیابی، کلیت نظر گیرنده خدمات پیرامون کیفیت ارائه خدمت اخذ شده و در مراحل بعدی جزئیات بیشتری در این خصوص مورد پرسش قرار می‌گیرد. با این روش احتمال مشارکت دریافت‌کنندگان خدمت بیشتر خواهد شد؛ زیرا در مراحل ابتدایی زمان کمی برای مشارکت لازم است و به‌سرعت کلیت نظر ثبت می‌شود. بی‌توجهی به این الزام سبب می‌شود پاسخ مختصر و تفصیلی به طور همزمان از دریافت‌کننده خدمت درخواست شود که زمان زیادی برای تکمیل آن موردنیاز است. براین اساس پیش‌بینی می‌شود غالباً افراد بسیار ناراضی یا بسیار راضی به تکمیل این پرسش‌نامه بپردازند و و شمار زیادی از دریافت‌کنندگان خدمت از تکمیل آن انصراف دهند. در نتیجه این کاهش مشارکت، اعتبار نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها را نیز کاهش خواهد داد و نتایج نمی‌تواند نماینده خوبی برای انعکاس نظرات همه مراجعین به سازمان باشد.

۱۲-۳. انتخاب زمان مناسب جهت دریافت نظر

انتخاب زمان مناسب برای دریافت نظرات گیرندگان خدمات عمومی از دستگاه‌های اجرایی یکی از الزامات مهم طراحی سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات بخش عمومی محسوب می‌شود. در این امتداد اظهار نظر دریافت‌کنندگان خدمات عمومی در خصوص خدمات ارائه‌شده، کارکنان و فضای دریافت آن خدمات از زمان مراجعه به دستگاه اجرایی تا پس از دریافت نهایی خدمت می‌تواند متغیر باشد. این در حالی است که بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد به‌منظور ارتقای سطح اعتبار داده‌های دریافتی، زمان مناسب برای انجام ارزشیابی و اخذ نظرات دریافت‌کنندگان خدمات اندکی پس از دریافت آن خدمت (نه حین آن) است. این زمان به منظور عدم تاثیرگذاری ملاحظات نظیر تعارفات بین بعضی افراد یا ترس از تغییر کیفیت ارائه خدمت از یک طرف و عدم فراموشی داده‌های لازم به منظور ارزشیابی خدمات دریافتی از طرف دیگر، پیشنهاد شده است. عدم توجه به این الزام امکان واقع‌نمایی در ارائه نظرات هنگام اعلام رضایت ارباب رجوع از کیفیت خدمات را دچار خدشه می‌نماید.

۱۳-۳. شفافیت مستمر نتایج نظرسنجی کیفیت خدمات دستگاه‌ها در مقیاس‌های جغرافیایی

جهت افزایش اعتماد مردم به دولت و مشارکت آن‌ها در مردمی‌سازی ارزشیابی و همچنین افزایش رقابت دستگاه‌های اجرایی در ارائه کیفیت، وجود شفافیت در کلیات نظرات دریافت‌کنندگان خدمت الزامی است. استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ها در جهت تقویت رقابت بین ارائه‌دهندگان خدمات، یکی از روش‌های کارآمد به منظور ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده توسط دستگاه‌های اجرایی است. در صورت اطلاع‌رسانی دوره‌ای

نتایج نظرسنجی به صورت عمومی، اقدامات دستگاه‌ها در راستای تکریم ارباب رجوع و کاهش زمان مراجعه تسریع خواهد شد. عدم توجه به این الزام می‌تواند سبب شکل‌گیری تلقی‌های نادرست در مردم شود. با انباشته شدن نگرش‌های نادرست از جمله تلقی تزئینی بودن این نوع ارزشیابی‌ها، احتمال تضعیف مشارکت آنان به مرور افزایش یافته که می‌تواند سبب کاهش اعتماد در مردمی‌سازی امور مشابه شود. براساس توضیحات مطرح شده الزامات و چالش‌های ناظر به عدم توجه کافی به هریک از الزامات، در جدول زیر به صورت خلاصه مطرح شده است.

جدول ۲. الزامات پیاده سازی سامانه‌های ارزشیابی بخش دولتی و چالش‌های

احتمالی ناشی از عدم توجه به آن

ردیف	الزام	چالش احتمالی در اجرا در صورت عدم توجه به الزام
۱	نگاه تدریجی به بلوغ سامانه	سردرگمی، انتظار تحولات دفعی و توسعه نامتوازن سامانه
۲	سهولت دسترسی به سامانه با حداقل هزینه	تحمیل بار مالی شدید یا عدم استقبال مردمی
۳	ایجاد نظام انگیزشی برای ذی نفعان مختلف	انفعال هریک از ذی نفعان و عدم مشارکت در فرایند بهبود
۴	یکپارچگی سامانه‌ها و عدم دریافت اطلاعات تکراری از متقاضی خدمت	امکان بروز خطای انسانی در ورود اطلاعات و خدشه دار شدن صحت داده‌ها
۵	رعایت حریم خصوصی متقاضیان خدمت و دسترسی ضابطه‌مند ارائه‌دهندگان خدمت به داده‌های کاربران	اشتراک گذاری داده‌های شخصی افراد با اشخاص ثالث، عدم اطلاع متقاضی از رویه‌های انجام شده بر داده و اطلاعات شخصی و جمع آوری اطلاعات بیش از مقدار مورد نیاز
۶	ایجاد رقابت کیفیت در خدمات دستگاه‌ها	توقف روند رشد مستمر کیفیت خدمات
۷	وجود متولی واحد در زمینه ارزشیابی کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی	موازی کاری توسط چند دستگاه و غفلت از انجام بعضی امور و توقف پروژه در نزاع‌های مقصریابی
۸	توجه به ملاحظات بودجه‌ای و بار مالی	توقف ارزشیابی مدنظر بنا به دلایلی از جمله هزینه‌های جاری
۹	پیش بینی تکالیفی برای طرفین ارزشیابی به عنوان ضمانت اجرای صحیح نظام ارزشیابی	ایجاد رضایت یا نارضایتی کاذب برای ارائه‌دهنده خدمت و ایجاد داده‌های ناصحیح و نادقیق
۱۰	استانداردسازی مولفه‌های کیفیت در ارائه خدمات بخش دولتی و روزآمدسازی دوره‌ای آن	قائل نشدن تفکیک نارضایتی بین ارزشیابی خدمت و ارزشیابی کارمند و همچنین تولید نارضایتی به سبب ماهیت بعضی خدمات در دستگاه‌ها
۱۱	چند مرحله ای بودن ارزشیابی	کاهش مشارکت در ارائه نظرات و در نتیجه کاهش اعتبار نتایج حاصل از داده‌ها
۱۲	انتخاب زمان مناسب جهت دریافت نظر	عدم مشارکت یا ارائه نظر از روی رودربایستی یا فراموشی و در نتیجه کاهش اعتبار داده های دریافتی
۱۳	شفافیت نتایج دوره‌ای نظرسنجی کیفیت خدمات دستگاه‌ها در مقیاس‌های جغرافیایی	ضعف مشارکت و عدم اعتماد مردم به دولت



سازوکارهای پیاده‌سازی این الزامات چه در مرحله تدوین و چه در مرحله اجرا از اهمیت بالایی برخوردار است. در طراحی فرایند ارزشیابی مشارکتی باید اقداماتی تحت یک رویه یکپارچه مورد توجه قرار گیرد. این اقدامات از زمان قبل از مراجعه تا بعد از آن پیش‌بینی می‌گردد تا اعتبار داده‌های اخذ شده مورد خدشه واقع نشود. در شکل ۴ این رویه مطرح شده است.

شکل ۱. نظامات مورد توجه در طراحی سازوکارهای ارزشیابی مشارکتی



در نظام ارتباطی و اطلاع‌رسانی، دولت با یک سرشماره واحد در فضای پیامکی و یا از طریق وب، اطلاع‌رسانی‌های دستگاه‌های اجرایی به مردم را انجام می‌دهد. این امر جهت کاهش نرخ کلاهبرداری یک ضرورت انکارناپذیر است که سامانه پیام ایران می‌تواند از نمونه‌های آن به شمار آید. کارویژه این نظام، اطلاع‌رسانی اعلان‌های رسمی و مکاتبات دستگاه‌های اجرایی و نهادهای عمومی کشور به آحاد مردم و مؤسسات حقوقی است. در نظام احراز هویت هدف، شناسایی متقاضیان خدمت است که می‌تواند به صورت چند سطحی تعریف شود. شایان ذکر است این امر به صورت یک تکلیف به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات ابلاغ شده است^۱. در نظام ارجاع‌دهی اموری که لازم است به منظور ارائه یک خدمت به متقاضی آن توسط افراد یا سامانه‌هایی انجام شود مشخص شده و به آن‌ها ارسال و نتیجه آن دریافت

۱. مصوبه شماره یک جلسه (۳۴) شورای اجرایی فناوری اطلاعات در تاریخ سوم خردادماه سال ۱۴۰۱.

می‌شود. تفکیک درخواست متقاضی بین عرضه‌کنندگان و اطمینان از تجمیع آن‌ها برای ارائه یک خدمت، کارویژه اصلی این نظام به شمار می‌رود. نظام بازخوردگیری که بعد از ارائه خدمت به متقاضی انجام می‌شود، دریافت نظرات متقاضی خدمت جهت اصلاح رویه ارائه خدمت یا ارزشیابی امور برنامه‌ریزی شده را برعهده دارد. این نظام با استفاده از استانداردهای انجام خدمت، اقدام به طراحی سؤالات و سنجه‌هایی می‌کند تا از طریق آن به نقاط ضعف و قوت فرایند انجام و ارائه خدمت پی‌برد. نظام رسیدگی و پیگیری از طریق داده‌های پردازش‌شده در نظام بازخوردگیری و اطلاع آن به مدیران و ارائه‌دهندگان خدمت و اتصال به نظام‌های انگیزشی مانند نظام پرداخت و ارتقا، سعی در بهبود عملکرد ارائه‌دهندگان خدمت دارد و در نهایت نظام گزارش‌گیری و رتبه‌دهی با هدف ایجاد رقابت بین عرضه‌کنندگان خدمت، روند عملکرد دستگاه اجرایی و نتایج ارزشیابی مشارکتی و رضایت مردمی را شفاف می‌کند.

۴. ارائه مدل مفهومی ارزشیابی عملکرد مشارکتی

امروزه با توجه به توسعه فناوری‌های نوین، یکی از راه‌های موثر ارتقای سطح رضایت دریافت‌کنندگان خدمات عمومی از دستگاه‌های اجرایی، ممانعت از اقدامات مبتنی بر کاغذ و مراجعه حضوری به دستگاه اجرایی است؛ بنابراین ارائه مدل‌های سنجش رضایت مردمی از خدمات دستگاه‌های اجرایی به معنای توصیه به ارائه خدمات مذکور به صورت حضوری نخواهد بود. براین اساس سازوکاری جهت این سنجش پیشنهاد می‌گردد که اساس آن مبتنی بر احراز هویت خدمت‌دهنده، خدمت‌گیرنده و نوع خدمت است. براین اساس ارائه‌دهنده خدمت با احراز هویت از طریق کد ملی خود و شماره همراه متعلق به آن و ارسال کد به شماره همراه مذکور، خدمات تعریف‌شده در اتوماسیون اداری را از طریق حساب پرسنلی خود ارائه می‌دهد. پیش‌فرض مهم در این طراحی آن است که خدمات تنها به افرادی داده می‌شود که به‌وسیله یک شناسه مانند کد ملی، شناسه اقتصادی، کد پرسنلی یا ... قابلیت احراز هویت داشته باشند. قابل توجه است که در این مدل، ارزشیابی کیفیت ارائه خدمات حضوری با کمترین هزینه قابلیت اجرایی خواهد داشت. در این امتداد در ادامه ۱۶ مرحله مدل اولیه تبیین خواهد شد.

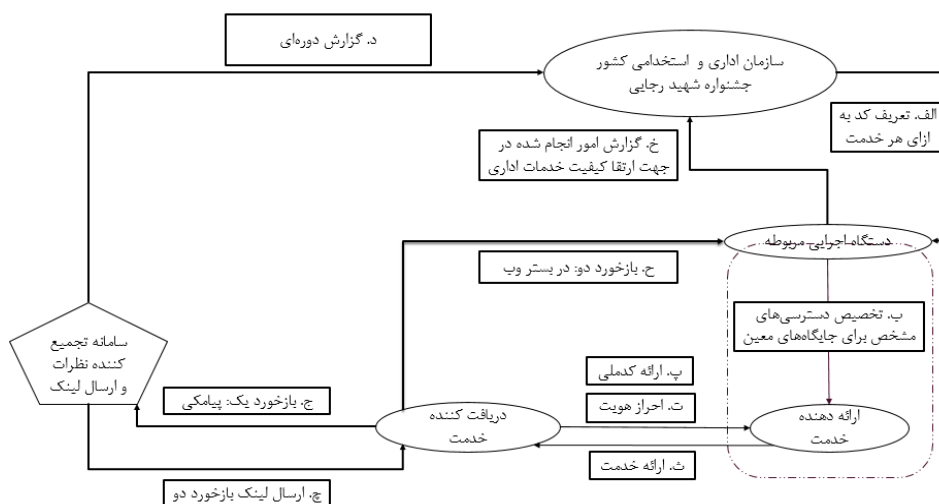
در مدل اولیه سه بازیگر اصلی وجود دارند: سازمان اداری و استخدامی کشور، دستگاه‌های اجرایی ارائه‌دهنده خدمات و دریافت‌کننده خدمت (با هویت حقیقی یا حقوقی). بهبود مستمر کیفیت خدمات با اصلاح سازوکار تعامل این بازیگران با یکدیگر فراهم می‌شود. تاکنون ۵۹۳۳ خدمت توسط سازمان اداری و استخدامی از ۱۶۹ دستگاه اجرایی احصا شده^۱ و شناسه خدمت نیز برای آن‌ها صادر شده است. اقتضات هر خدمت ایجاب می‌کند که برای ارائه آن سطوحی از دسترسی‌ها فراهم شده و دستگاه‌های اجرایی ملزم به

۱. آمار منتشرشده در تارنمای رسمی سازمان اداری و استخدامی کشور.



ارائه‌ی این دسترسی‌ها به حساب کاربری کارکنان خود شوند. بعد از ارائه خدمت به دریافت‌کننده می‌توان در قالب یک نظرسنجی دو مرحله‌ای نسبت به ارزشیابی کیفیت ارائه خدمت متناسب با نوع خدمت و فرد ارائه‌دهنده آن، بازخورد گرفت. این بازخورد اختیاری بوده و هیچ هزینه‌ای برای خدمت‌گیرنده در بر ندارد. از طرفی بنا به علاقه خدمت‌گیرنده می‌تواند با هویت مشخص یا نامشخص ارسال گردد.

شکل ۲. مدل مفهومی ارزشیابی مشارکتی در فضای حضوری به صورت فناورانه



در این فرایند ابتدا خدمات مختلفی که توسط دستگاه‌های اجرایی ارائه می‌گردد یا در صورت نیاز عموم، قابلیت ارائه دارد شناسایی شده و به هرکدام یک شناسه اختصاص داده می‌شود. شایان ذکر است که در شرایط کنونی نیز این فرایند آغاز شده و در حال انجام است. سپس سازمان اداری و استخدامی، شناسه‌ها و دسترسی‌های لازم را برای دستگاه‌های اجرایی مرتبط فراهم می‌کند. دستگاه‌های اجرایی نیز این دسترسی‌ها را برای هر جایگاه سازمانی تخصیص می‌دهند تا سطح دسترسی‌های هر کارمند در اتوماسیون اداری مشخص گردد؛ بدین ترتیب در مراجعات متقاضیان خدمت، نوع خدمات و ارائه‌دهندگان آن قابل پیگیری خواهد بود. دریافت‌کنندگان خدمت با احراز هویت (از طریق کد ملی (برای اشخاص حقیقی)، شناسه اقتصادی (برای یک بنگاه تجاری)، کد پرسنلی (برای کارمندان دولتی) یا کد فراگیر اتباع (برای اتباع کشورهای دیگر)) درخواست خدمت خود را ثبت می‌کنند.^۱ بعد از مدتی مشخص از ارائه خدمت توسط کارشناس سازمان، اولین مرحله نظرسنجی از کیفیت خدمت صورت می‌گیرد. در این مرحله یک سؤال از میزان رضایت نسبت به کلیت ارائه خدمت از متقاضی پرسیده می‌شود که وی می‌تواند به صورت یک عدد^۲ به آن پاسخ دهد. در گام بعدی لینکی برای وی ارسال شده که می‌تواند با

۱. در این مرحله می‌توان از احراز هویت مبتنی بر سنجه‌های زیستی (Biometrics) نیز بهره برد به عنوان مثال احراز هویت از طریق تشخیص چهره یا اثر انگشت
۲. از نمره خیلی کم تا نمره خیلی زیاد در قالب طیف لیکرت

ورود به آن نسبت به خدمت دریافتی و ارائه‌کننده آن، پیشنهاد و یا انتقاد خود را ثبت کرده و به دست مدیر دستگاه اجرایی برساند. مدیر دستگاه اجرایی با بررسی نظرات دریافت‌کنندگان خدمت به مطالبات آنان رسیدگی کرده و تدابیر لازم را در زمینه ساختارها و فرایندهای سازمانی، فناوری‌های مورد استفاده و... اتخاذ می‌کند. نتیجه این اقدامات به دستگاه مافوق و درنهایت به سازمان اداری و استخدامی کشور گزارش می‌شود. از طرفی نتایج آماری میزان رضایت از دستگاه اجرایی نیز به صورت دوره‌ای برای سازمان اداری و استخدامی ارسال می‌گردد. این سازمان می‌تواند ناظر به نیازها و شرایط جدید، شناسه‌هایی را حذف و شناسه‌های جدیدی از خدمات را ایجاد کند تا به‌عنوان ابزاری برای حرکت به سمت غیرحضور شایسته خدمات باشد. نتایج آماری، مطالبات مردمی و اقدامات انجام‌شده توسط مدیر دستگاه اجرایی می‌تواند به اطلاع عمومی برسد. در ادامه پانزده مرحله این فرایند به همراه کنشگر مربوطه معرفی می‌گردد:

جدول ۳. وظایف کنشگران اصلی در مدل مفهومی پیشنهادی

ردیف	وظیفه	کنشگر مربوطه
۱	شناسایی و دسته‌بندی انواع خدمات	سازمان اداری و استخدامی کشور
۲	اختصاص شناسه مشخص برای هر خدمت	سازمان اداری و استخدامی کشور
۳	اختصاص دسترسی‌های مشخص به هر دستگاه اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور
۴	اختصاص دسترسی‌های مجاز برای هر جایگاه سازمانی	دستگاه اجرایی مربوطه
۵	مراجعه به دستگاه اجرایی و اعلام کد ملی یا شناسه حقوقی	دریافت‌کننده خدمت
۶	احراز هویت ^۱	سامانه
۷	ارائه خدمت به شخص احراز هویت شده	دستگاه اجرایی مربوطه
۸	ارسال پیامک نظرسنجی (بازخوردگیری مرحله اول)	سامانه
۹	ارائه نظر کلی در صورت تمایل به کلیت خدمت دریافتی از کارمند	دریافت‌کننده خدمت
۱۰	ارسال لینک یا کد پیگیری ناظر به خدمت و ارائه‌دهنده آن جهت انتقال نظر به مدیر دستگاه اجرایی در بستر وب (ارائه پیشنهاد و انتقاد)	سامانه
۱۱	ارائه نظر مکتوب به خدمت دریافتی از کارمند (اختیاری)	دریافت‌کننده خدمت
۱۲	ارسال نظرات دریافت‌کنندگان خدمت به مدیر دستگاه اجرایی متناسب با نوع خدمت و کارمندان مجموعه (مرحله دوم بازخوردگیری)	سامانه
۱۳	ارسال گزارش تجمیعی دوره‌ای به سازمان اداری و استخدامی	سامانه
۱۴	ارسال گزارش امور انجام‌شده در جهت ارتقا کیفیت خدمات اداری به سازمان اداری و استخدامی	دستگاه اجرایی مربوطه
۱۵	اقدامات اصلاحی و ترمیمی جهت ارتقای کیفیت نظام اداری متناسب با گزارش‌های دریافتی	سازمان اداری و استخدامی کشور
۱۶	بازنگری و تعریف کد خدمت‌ها به دستگاه‌های اجرایی مربوطه	سازمان اداری و استخدامی کشور

۱. مبتنی بر سنج‌های زیستی یا مبتنی بر مالکیت (ارسال پیامک به سیم کارت شخص)



الزامی شدن پیاده‌سازی فرآیند مذکور در دستگاه‌های اجرایی که هنوز خدمات خود را به‌صورت حضوری ارائه می‌دهند، می‌تواند میدان رقابتی جهت مسابقه کیفیت خدمات ایجاد کند؛ زیرا نتیجه عملکرد کلی یک دستگاه اجرایی را در کشور با یک عدد در قالب درصد رضایت به ازای یک مراجعه‌کننده اعلام می‌کند که می‌تواند مبنای سنجش رضایت مردمی از کیفیت خدمات دولتی در سامانه دولت‌سنج^۱ نیز قرار گیرد. به عبارتی نمره دستگاه اجرایی در این ارزشیابی نشان‌دهنده سطح رضایت مردمی است که از نظرات کاربران نهایی و درخواست‌کنندگان خدمت به دست آمده است. این سنجش می‌تواند به‌صورت منطقه‌ای، استانی و شهری نیز انجام شده و بین استانداران، فرمانداران و بخشداران هر منطقه رقابت ایجاد کند. در نهایت نیز سازمان اداری و استخدامی کشور این امکان را خواهد داشت که با ارائه خدمات در فضای مجازی، دسترسی‌های ارائه خدمات شناسه‌دار را از دستگاه‌های اجرایی سلب کند.

۵. طراحی نظام انگیزشی مشارکت ذی‌نفعان جهت استقرار سامانه

با ایجاد نظام انگیزشی مناسب و استفاده از داده‌های ملی و فراهم کردن زمینه ارائه خدمات توسط بخش خصوصی و خرید خدمات به جای تولید آن، می‌توان مقدمات ایجاد رقابت و شکست انحصار را فراهم کرد و با پایش مستمر فاصله میان وضعیت موجود و مطلوب، بخش خصوصی را برای ارائه خدمات، توانمند و قوی نمود تا در افق نظام اداری، امور تکراری توسط سامانه‌ها انجام شده و کارکرد انسان‌ها در دولت، مدیریت خلاقانه و نوآورانه امور باشد. در گام اول غیرحضوری شدن خدمات، هزینه‌های اضافی مانند مصرف کاغذ و مخارج نیروی انسانی ارائه دهنده خدمات پرکاربرد به شدت کاهش یافته و مراجعه حضوری از فرایند ارائه و دریافت خدمت حذف می‌شود [۲۴] استقرار پایدار و مطلوب یک سامانه نیز مستلزم اقدام متناسب با جوانب مختلف موضوع و توجه به نظام انگیزشی ذی‌ربطان آن است [۲۵] براین اساس در طراحی سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی نیز به‌منظور مشارکت هرچه بیشتر ذی‌نفعان در ارائه نظرات و پیاده‌سازی آن‌ها، باید منافع بازیگران مختلف به‌خوبی مدنظر قرار گیرد تا با کمترین مقاومت در برابر تغییر، بهبود عملکرد پایدار محقق شود. همان‌طور که در ارائه مدل مفهومی اشاره شد، سه بازیگر اصلی در این مدل وجود دارد که ضروری است نظام انگیزشی هر یک از آن‌ها به نحو مناسبی ساماندهی شود. این بازیگران با توجه به منافع تمامی بازیگران بخش دولتی، خصوصی و عمومی انتخاب شده‌اند تا هدف مدنظر به‌خوبی محقق شود. براین اساس در جدول ۳ نتیجه عدم توجه کافی به نظام انگیزشی و منافع بازیگران سه‌گانه مذکور نشان داده شده است.

۱. این سامانه در راستای کنترل اجتماعی، نتایج ارزیابی عملکرد دولت را ذیل تارنمای رسمی سازمان اداری و استخدامی کشور منتشر می‌کند. در این سامانه مستندات عملکرد غیرمحرمانه دستگاه‌های اجرایی در معرض مردم و خبرنگاران قرار می‌گیرد.

جدول ۴. سه بازیگر اصلی مدل و نتیجه عدم توجه به منفعت هریک

ردیف	بازیگر	نتیجه عدم توجه به نظام انگیزشی بازیگران
۱	خدمت‌گیرنده	نبود انگیزه مشارکت از طرف افرادی که از دریافت خدمات دولتی رضایت دارند
۲	سازمان خدمت‌دهنده	عدم ایجاد تغییر متناسب با پیشنهادها
۳	سازمان اداری و استخدامی	عدم پیگیری امور از دستگاه‌های دیگر

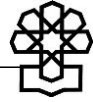
در صورت عدم توجه کافی به نظام انگیزشی خدمت‌گیرنده، افرادی که از دریافت خدمات دولتی رضایت نسبی دارند، انگیزه‌ای برای مشارکت نداشته و تنها دو گروه بسیار ناراضی و بسیار راضی انگیزه ثبت نظر و ارائه بازخورد خواهند داشت. گروه اول خواستار ثبت شکواییه یا گزارش تخلف در بخش دولتی بوده و گروه دوم نیز تقدیر را وظیفه خود می‌داند. به عبارتی در صورت عدم توجه کافی به ملاحظه‌ی یادشده طیف وسیعی از خدمت‌گیرندگان که سطح رضایت یا نارضایتی نسبی دارند از فرآیند ارزشیابی حذف خواهند شد. همچنین در صورت عدم توجه به نظام انگیزشی مدیران دستگاه‌های اجرایی و ارائه‌دهنده خدمت، پیشنهادهای اصلاحی و تغییرات مثبت مورد نظر در سازمان محقق نخواهد شد. به علاوه عدم توجه نظام انگیزشی سازمان اداری و استخدامی کشور، به‌عنوان سازمان راهبر تحول اداری در نظام اداری کشور، سبب پیگیری نشدن امور از دستگاه‌های اجرایی دیگر می‌شود. براین‌اساس در ادامه به طراحی نظام انگیزشی جهت رسیدگی به منفعت هریک از این بازیگران پرداخته می‌شود.

۱-۵. نظام انگیزشی دریافت‌کنندگان خدمات

از جمله سازوکارهای انگیزشی لازم به منظور افزایش مشارکت شهروندان یا دریافت‌کنندگان خدمات، می‌توان به اقدامات زیر اشاره کرد.

۱. ایجاد دسترسی شهروندان به خدمات دریافتی در پروفایل شخصی: مشاهده خدماتی که از بدو تولد تاکنون توسط دستگاه‌های اجرایی به فرد داده شده و همچنین ایجاد امکان ارائه نظر درباره آن‌ها، می‌تواند افزایش مشارکت مردم در این حوزه را به همراه داشته باشد. به علاوه مشاهده خدماتی که امکان دریافت آن‌ها را دارند، یا سامانه دریافت آن‌ها را پیشنهاد می‌دهد، نیز به جذابیت مراجعه به این سامانه می‌افزاید. اتصال به پنجره ملی خدمات دولت هوشمند می‌تواند به اجرای این اقدام کمک نماید.
۲. اعطای اعتبار جهت انتقال نظر^۱: این اعتبار می‌تواند از جنس اعتبار مالی برای پرداخت کارمزد بعضی خدمات دولتی مانند مجوزها یا ... باشد (به‌ویژه به افرادی که نظراتشان برای مدیر دستگاه اجرایی

۱. این پیشنهاد مختص آن دسته از دریافت‌کنندگان خدمات است که با هویت مشخص نسبت به ثبت نظر اقدام می‌نمایند.



مخاطب مفید بوده و می‌تواند سبب انتقال نظرات مفید به سایر دستگاه‌های اجرایی شود). نوع دیگر اعتبار می‌تواند از جنس اهمیت نظر باشد. در صورتی که دریافت‌کننده خدمت، پیشنهاد قابل‌استفاده‌ای برای مدیر دستگاه اجرایی ارائه کند، نشان‌ها و مدال‌هایی دریافت کند که سبب توجه بیشتر به نظرات این دریافت‌کننده خدمت در سایر دستگاه‌های اجرایی می‌شود. این مدال‌ها می‌تواند با عناوین مختلف مانند شهروند شایسته، شهروند مشارکت‌جو و... باشد. مدیران دستگاه‌های اجرایی نیز موظفاند به شهروندان دارای عناوین مذکور، پاسخ مکتوب داده و شرح اقدامات ناظر به پیشنهاد یا انتقاد وی را ارسال نمایند. این امر سبب می‌شود شهروندانی که دغدغه ارتقای کیفیت خدمات عمومی را دارند، بیشتر مورد توجه قرار گرفته و نظراتشان در سازمان‌ها و اداره‌ها ضریب پیدا کند.

مواردی به تناسب جنسیت، منطقه، ویژگی‌های شخصیتی و نگرش افراد می‌تواند در راستای نظام انگیزشی دریافت‌کنندگان خدمت به این دو مورد اضافه شود.

۲-۵. نظام انگیزشی ارائه‌دهندگان خدمات

ایجاد نظام‌های انگیزشی مبتنی بر پاداش متناسب با ارزشیابی مردمی به‌خصوص برای مدیران بدین معنی است که سازمان‌های دولتی متوجه شوند که خدمتگزار عامه مردم هستند و وظیفه دارند پاسخگوی نیازها و خدمات متنوع آن‌ها باشند [۱۰] به منظور مشارکت بیش‌ازپیش ارائه‌کنندگان خدمات لازم است جذابیت‌هایی برای این گروه نیز در نظر گرفت. از جمله این اقدامات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تأثیر نظرات دریافت‌کنندگان خدمت در میزان پاداش پایان سال ارائه‌دهنده خدمات: تابعیت میزان پاداش سالیانه از نظرات دریافت‌کنندگان خدمات می‌تواند سبب افزایش همکاری آنان شود. به‌عنوان مثال معادله زیر می‌تواند مشخص‌کننده پاداش سالیانه باشد:

$$Z = \frac{a}{b} * C$$

در این معادله Z میزان پاداش ارائه‌دهنده خدمت، a میانگین نمرات فرد به ازای هر خدمت، b بیشترین نمره کسب‌شده در جایگاه مشابه که همان شناسه خدمت را ارائه می‌دهد و C سقف پاداش سالیانه به هر نفر است. همانطور که از این رابطه مشخص است هر نفر با بهترین عملکرد موقعیت مشابه خود مقایسه می‌شود نه با حداکثر نمره‌ای که می‌تواند کسب کند. این معیار سبب رقابت در افزایش کیفیت می‌شود. این اقدام می‌تواند مبتنی بر فوق‌العاده کارایی و عملکرد مورد اشاره در جزء «الف» از بند «۶» ماده «۶۸» قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ نیز اجرا شود.

۲. کارنامه عملکردی: تعیین سنجه‌هایی برای هر یک از ارائه‌دهندگان خدمت و همچنین مدیران آن‌ها و سنجش میزان تحقق وظایفی که در طول دوران خدمت به‌عنوان کارویژه برای آنان تعریف می‌شود

۱. الف - به حداکثر هفتاد درصد (۷۰٪) از کارمندان هر دستگاه براساس رتبه بندی نمرات ارزشیابی کارمندان، طبق عملکرد کارمندان و با توجه به امتیازی که از عواملی نظیر رضایت ارباب رجوع، رشد و ارتقا، اثربخشی و کیفیت و سرعت در اتمام کار کسب می‌نمایند. براساس دستورالعملی که سازمان ابلاغ می‌نماید تا (۲۰٪) امتیازات مربوط به حقوق ثابت وی در مقطع سه ماهه قابل پرداخت می‌باشد.

، سبب راهبری بهتر عملکرد آنان خواهد شد. یکی از این شاخص‌ها می‌تواند میزان رضایت ذی‌ربطان از وی باشد. شایان ذکر است وجود چنین کارنامه‌ای و اعلام میزان موفقیت کلی وی در انجام امور محوله می‌تواند سبب افزایش بهره‌وری و کاهش حاشیه‌های کاری گردد. همچنین خوداظهاری افراد از عملکرد شخصی نیز می‌تواند در این کارنامه درج شود تا در یک نگاه به کلیت عملکرد از نگاه خود شخص و ذی‌ربطان وی پی برده شود.

۳-۵. نظام انگیزشی سازمان اداری و استخدامی کشور

از جمله سازوکارهای انگیزشی لازم به منظور مشارکت بیشتر و پیگیری فعالانه بازیگران حاکمیتی به خصوص سازمان اداری و استخدامی کشور در راستای انجام مأموریت‌های محوله^۱، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

۱. استفاده از شناسه خدمات به‌عنوان ابزار تنظیم‌گری در دستگاه‌های اجرایی: شناسه خدمات می‌تواند به پایش و رصد میزان ارائه خدمات حضوری و غیرحضوری کمک کند. این شناسه‌ها می‌تواند ابزاری نظم دهنده برای اعمال اراده و تغییر تدریجی در راستای اداره مؤثر نظام اداری قرار گیرد. به‌عنوان مثال سازمان اداری و استخدامی کشور می‌تواند با حذف بعضی از شناسه‌های خدمت، از ارائه حضوری آن‌ها در دستگاه‌های اجرایی جلوگیری کند. همچنین سازمان می‌تواند با شناسایی موانع ارائه هر شناسه خدمت سبب کاهش زمان ارائه آن شود.

۲. ارتقای شایسته‌سالاری در نظام اداری کشور: ایجاد کارنامه عملکرد برای مدیران و ارائه‌دهندگان خدمات، که در بخش قبل ارائه شد، سبب ارتقای شایسته‌سالاری در نظام اداری کشور می‌شود. با وجود این کارنامه، مدیرانی که در صحنه‌های اجرایی توانایی خود را اثبات کرده‌اند، در معرض فرصت‌های مدیریتی بالاتر قرار خواهند گرفت. در این کارنامه‌ها مؤلفه‌های مختلف کارآمدی از نگاه مردم، همکاران، مدیران و حتی خود شخص لحاظ شده و برای انتصابات افراد می‌تواند مبنای عمل باشد.

۶. راهکارهای تسریع استقرار سامانه سنجش رضایت مردم

در این بخش با توجه به نکات مطرح‌شده در گزارش، راهکارهایی به‌منظور تسریع استقرار سامانه با هدف ارزشیابی عملکرد مشارکتی و ارتقای کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی با استفاده از ظرفیت‌های گیرندگان نهایی خدمات ارائه می‌گردد:

۱. به ویژه در اجرای «سیاست‌های کلی نظام اداری» ابلاغی مقام معظم رهبری و «نقشه راه اصلاح نظام اداری» (مصوبه شماره ۵۶۰/۹۳/۲۰۶ تاریخ ۲۰/۱/۱۳۹۳ شورای عالی اداری)



۱. در نظر گرفتن میزان پیاده سازی سامانه در شاخص های ارزشیابی عملکرد دستگاه های اجرایی در جشنواره شهید رجایی: استفاده از جشنواره شهید رجایی به عنوان میدان رقابت مدیران در انجام تکالیف و وظایف محوله می تواند سبب سرعت بخشیدن به انجام تعهدات شود.
۲. وابسته سازی پرداخت های رفاهی، ارتقا و پاداش ها به نتایج نظرسنجی: به منظور تسریع در پیاده سازی و جلوگیری از ایجاد بار روانی و معیشتی برای ارائه دهندگان خدمات، این وابسته سازی با در نظر گرفتن سه قید پیشنهاد می گردد:
 - شروع فرایند وابسته سازی با تأثیر اندک: این قید بدان معنی است که سهم تاثیر نتایج نظرسنجی در گام اول قابل توجه نبوده (مثلاً یک درصد در میزان پاداش) و مقاومت شدیدی از ناحیه سازمان ها ایجاد نخواهد کرد.
 - تمرکز بر اصلاح تدریجی عملکرد و نه دفعی آن: با توجه به تدریجی بودن فرآیند تغییر رفتار انسان ها، ضروری است فرآیند تاثیر نتایج نظرسنجی نیز به تدریج با افزایش اعتبار داده ها (به صورت کمی و کیفی) افزایش یافته تا به مرور بتواند زمینه ارتقای سطح کیفیت خدمات دستگاه های اجرایی را فراهم کند.
 - تعیین حداکثر سهم نظرسنجی ها در تاثیر گذاری بر مسیر شغلی فرد: این قید بدان معنی است که علاوه بر اهمیت بالای این موضوع در نظام اداری، تاکید بیش از اندازه تاثیر گذاری نتایج نظرسنجی، آن را از هدف اولیه آن منحرف خواهد کرد؛ لذا مستلزم تعیین بازه برای این موضوع است.
۳. استفاده از بستر نرم افزارهای داخلی در کنار پیامک در پیاده سازی سامانه و همچنین اتصال آن به پنجره ملی خدمات دولت هوشمند: استفاده از ظرفیت نرم افزارهای موجود مانند سکوها، پیامرسان ها و سوپراپلیکیشن^۱ های داخلی به همراه پیامک علاوه بر کاهش تعداد پیامک های ارسالی برای دریافت کننده خدمت و در نتیجه کاهش هزینه های جاری دستگاه اجرایی سبب افزایش نقش پیامرسان های داخلی در ارائه خدمات دولتی خواهد شد. از طرف دیگر اتصال این سامانه به پنجره ملی خدمات دولت هوشمند می تواند به تسریع استقرار آن کمک کند.
۴. رصد رقابت بین دستگاه های اجرایی با رویکرد منطقه ای و اعلام عمومی آن برای مقایسه کیفیت خدمات دولتی: با استقرار این سامانه در دستگاه های اجرایی مختلف، امکان رقابت این دستگاه ها با یکدیگر در راستای جلب حداکثری رضایت مردم فراهم می شود. همچنین در استان ها، شهرها و روستاها در زمینه کیفیت خدمات بین مسئولان ارشد و استانداران و فرمانداران رقابت ایجاد خواهد شد. اعلام عمومی این نتایج سبب ایجاد مطالبه مردمی جهت افزایش کیفیت دستگاه های اجرایی در مناطق با رتبه پایین خواهد شد. طراحی نظام انگیزشی که در گزارش به آن اشاره شد، از الزامات ایجاد این رقابت است.

۱. يك زیست بوم بسته متشکل از تعداد زیادی از برنامه های کاربردی که علاوه بر صرفه جویی در حافظه تلفن همراه سبب دسترسی آسان به خدمات مختلف و خلق يك تجربه متمرکز می شود.

۵. شناسایی ذاتی خدمات با مقایسه میانگین کیفیت خدمات یکسان دولتی در ادارات مختلف: این راهکار می‌تواند شاخص خوبی جهت شناخت عمیق‌تر خدمات و رفع چالش تفکیک نارضایتی از خدمت و ارائه‌دهنده آن باشد. مقایسه میان خدمت‌دهندگان نیز با شناخت بیشتر خدمات امکان‌پذیرتر خواهد بود. در صورتی که میانگین نمرات یک خدمت خاص در دستگاه‌های مختلف پایین باشد، نشان‌دهنده ماهیت خاص خدمت است و در صورتی که میانگین خدمت در دستگاه‌های مختلف با یکدیگر بسیار متفاوت باشد، تفاوت خدمت‌دهندگان در ارائه این خدمات را نشان می‌دهد.

۶. پیگیری از متولی واحد جهت استقرار این سامانه: به منظور جلوگیری از تشتت‌های ناشی از تعدد مراجع راهبری سامانه، پیشنهاد می‌شود متولی اصلی راهبری آن سازمان اداری و استخدامی کشور در نظر گرفته شود و تکالیف مشخصی به منظور همکاری و همراهی سایر نهادها و دستگاه‌های اجرایی به خصوص سازمان برنامه و بودجه، نهاد ریاست‌جمهوری و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در این حوزه در نظر گرفته شود.

۷. در نظر گرفتن تمهیدات لازم به منظور وابسته‌سازی تخصیص قسمتی از بودجه دستگاه اجرایی به میزان پیاده‌سازی سامانه سنجش رضایت مردم و تحقق نتایج موردنظر: در این پیشنهاد در صورتی که ارائه خدمت دستگاه اجرایی مستلزم حضور دریافت‌کنندگان خدمت است، دستگاه اجرایی باید استقرار سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات عمومی را در دستور کار خود قرار دهد تا در تخصیص بودجه یا افزایش آن با مشکل مواجه نشود. همچنین در صورتی که دستگاه‌های اجرایی، خدمت خود را در بستر الکترونیک و بدون نیاز به مراجعه حضوری انجام دهند، معیارهای دیگری نظیر زمان ارائه خدمت و میزان رضایت دریافت‌کننده خدمت ملاک عمل خواهد بود. این پیشنهاد می‌تواند در بودجه ریزی‌های مبتنی بر عملکرد و ارزیابی‌های سه‌ماهه سازمان برنامه و بودجه مورد استفاده قرار بگیرد.

۷. پیشنهاد راه‌اندازی سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات عمومی در برنامه هفتم توسعه

زمینه‌سازی برای استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری سبب ارتقا بهره‌وری و اصلاح امور می‌شود. در این راستا یکی از مهم‌ترین اقدامات سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات عمومی و استفاده از بازخورد آنان در راستای اصلاح فرایندهای اداری است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود در گام نخست سامانه سنجش رضایت مردمی در خصوص نوع خدمت و ارائه‌دهنده آن برای خدمات حضوری و غیرحضوری توسط سازمان اداری و استخدامی کشور راه‌اندازی و با همکاری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به پنجره ملی خدمات دولت هوشمند متصل شود. همچنین میزان رضایت مردم از خدمات دستگاه‌های اجرایی براساس شاخص‌های سنجش رضایت مردم که که توسط سازمان تدوین می‌شود، به تفکیک سطوح



ملی و استانی در دوره‌های سه ماهه ارزیابی و منتشر شود. این نتایج می‌تواند به عنوان یکی از شاخص‌های عمومی در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، مدیران و کارکنان موضوع مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ مدنظر قرار بگیرد. نکته مهم در طراحی و پیاده‌سازی این سامانه آن است که فرایند ارائه خدمت با احراز هویت سه موجودیت خدمت، ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده آن صورت گیرد و سنجش رضایت ناظر به خدمت و ارائه‌دهنده آن انجام شود تا در اصلاح فرایندها و استانداردها، موارد پرتکرار شناسایی شده و راه‌حل‌های تولیدشده کارامدی و تاثیر بیشتری خواهد داشت. جهت احراز هویت متقاضیان خدمت و جلوگیری از سوءاستفاده‌های احتمالی و همچنین ایجاد رقابت در کیفیت ارائه خدمات ضمن استفاده از ظرفیت پیام‌رسان‌ها، سکوها و سوپراپلیکیشن‌ها، می‌توان از طریق یک سرشماره واحد در فضای پیامک و پیام‌رسان‌ها، اطلاع‌رسانی اعلان‌های رسمی و مکاتبات دستگاه‌های اجرایی را با گیرندگان خدمت انجام داد. جهت افزایش مشارکت و اتقان داده‌های دریافتی پیشنهاد می‌شود طراحی نظام انگیزشی ذی‌ربطان سامانه به گونه‌ای صورت گیرد تا رسیدگی به نظرات مشارکت‌کنندگانی که نقش مؤثری در ارتقای کیفیت خدمات عمومی داشته‌اند، در اولویت قرار گیرد. با توجه به جایگاه اجرایی بعضی موضوعات شامل نحوه احراز هویت، سطح و نحوه دسترسی ارائه‌دهندگان خدمت به داده‌های گیرندگان خدمات، نظام انگیزشی ذی‌ربطان سامانه، ضمانت اجرای صحیح نظام ارزشیابی، نحوه بروزرسانی شاخص‌های رضایت‌سنجی و چارچوب پیامک‌های ارسالی از سرشماره واحد لازم است ظرف شش ماهه اول برنامه، آئین‌نامه اجرایی موارد مذکور به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور تهیه و به تصویب هیئت وزیران برسد. جهت نظارت بر روند پیاده‌سازی سامانه لازم است سازمان اداری و استخدامی گزارش عملکرد خود را هر شش ماه یکبار به کمیسیون اجتماعی مجلس ارائه دهد.

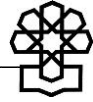
جمع‌بندی

حرکت از وضع موجود به چشم‌انداز مطلوب در نظام اداری مستلزم بازبینی مستمر مسیر و اصلاحات مبتنی بر ارزشیابی عملکرد توسط ذی‌نفعان آن به‌خصوص خدمت‌گیرندگان یا ذی‌نفعان نهایی است که این مهم از موضوعاتی است که علاوه بر تاکید در اسناد بالادستی و قوانین کشور، ریشه دینی و قرآنی نیز دارد. مسئله موردتوجه در این گزارش، نارضایتی از کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی و چگونگی مرتفع کردن آن بود. اغلب دلایل نارضایتی از کیفیت خدمات به رفتارهای غیرحرفه‌ای در هنگام ارائه

۱. ماده ۸۱- دستگاه‌های اجرایی مکلفند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به‌مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.

ماده ۸۲- سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاه‌های اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخص‌های اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون را براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، تهیه و به رئیس‌جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

خدمت، معطلی زیاد، محیط سازمانی شلوغ و پرازدحام و... ارتباط دارد که عمدتاً برخاسته از انحصاری بودن ارائه خدمات دولتی، مراجعه حضوری دریافت‌کنندگان خدمت، ابهام در شکایت مراجعه‌کننده نسبت به نحوه برخورد ارائه‌دهندگان خدمت و عدم رعایت لوازم ارزشیابی عملکرد جامع است. در این راستا ارزشیابی عملکرد ارائه‌دهندگان خدمت با یک طراحی مناسب موجب راهبری در نظام اداری، تسریع در ایجاد تحول، حذف مراجعه حضوری، افزایش نظارت و شفافیت، افزایش رضایت عمومی، کاهش اتلاف و افزایش بهره‌وری و ارائه خدمت متناسب با نیازسنجی از متقاضیان می‌شود. در این امتداد طراحی سامانه سنجش رضایت مردمی به عنوان یکی از سامانه‌های ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت، دارای الزاماتی است که عدم توجه به آن‌ها سبب ایجاد چالش‌هایی در تقنین و تعیین بودجه می‌شود. این الزامات که در نظارت نمایندگان از روند پیاده‌سازی این نوع پروژه‌ها و همچنین تنقیح قوانین نیز می‌تواند تاثیرگذار باشد، در عناوین نگاه تدریجی به بلوغ سامانه، سهولت دسترسی به سامانه با حداقل هزینه، ایجاد نظام انگیزشی برای ذی‌نفعان مختلف (کارمند، مدیر، دریافت‌کننده خدمت و حاکمیت)، عدم دریافت اطلاعات تکراری از متقاضی خدمت، دسترسی به داده‌های کاربران با اطلاع و رضایت آنان و ایجاد رقابت کیفیت در خدمات دستگاه‌ها توضیح داده شد. همچنین وجود متولی واحد در این زمینه، توجه به بار مالی فازهای مختلف، پیش‌بینی تکالیفی برای طرفین ارزشیابی، استانداردسازی مؤلفه‌های کیفیت و روزآمدسازی دوره‌های آن، چندمرحله‌ای بودن ارزشیابی، انتخاب زمان مناسب جهت دریافت نظر و شفافیت نتایج دوره‌ای در مقیاس‌های جغرافیایی از دیگر الزاماتی هستند که رعایت آن موجب پیاده‌سازی بهتر سامانه می‌شود. در طراحی این سامانه، اقداماتی پیش‌بینی شد تا اعتبار داده‌های دریافتی و ارائه‌شده مورد خدشه واقع نشود. فعالیت‌هایی مانند ارتباط و اطلاع‌رسانی‌های رسمی از یک سرشماره واحد، احراز هویت، ارجاع‌دهی یک خدمت بین چند عرضه‌کننده خدمت و اطمینان از تفکیک و تجمیع آن، بازخوردگیری و دریافت اطلاعات ناظر به اخذ خدمت در یک قالب کارآمد و فهم نقاط ضعف و قوت فرایند ارائه خدمت، رسیدگی و پیگیری داده‌های پردازش‌شده و در نهایت گزارش‌گیری از اقدامات اصلاحی و رتبه‌دهی از جمله این اقدامات به شمار می‌رود. لازم به ذکر است احراز هویت خدمت، دریافت‌کننده و ارائه‌دهنده آن مبنای سازوکار طراحی‌شده در گزارش است که سبب افزایش اعتبار نظرات جمع‌آوری‌شده از دریافت‌کنندگان خدمات نیز می‌شود. پیش‌فرض مهم در این طراحی آن است که خدمات تنها به افرادی داده شود که به‌وسیله یک شناسه مانند کد ملی، شناسه اقتصادی، کد پرسنلی یا ... قابلیت احراز هویت داشته باشند. اصلاح سازوکار تعامل سه بازیگر اصلی یعنی سازمان اداری و استخدامی، دستگاه‌های اجرایی ارائه‌دهنده خدمات و دریافت‌کنندگان خدمت (با هویت حقیقی یا حقوقی) زمینه بهبود مستمر را فراهم می‌کند. اقتضات هر خدمت ایجاب خواهد کرد که برای ارائه آن سطوحی از دسترسی‌ها فراهم شود که دستگاه‌های اجرایی ملزم خواهند شد این دسترسی‌ها را برای



حساب‌های کاربری کارمندان جهت ارائه خدمت مدنظر در اتوماسیون‌های اداری فراهم کنند. بعد از ارائه خدمت به دریافت‌کننده می‌توان در قالب یک نظرسنجی دومارحله‌ای نسبت به ارزشیابی کیفیت ارائه خدمت متناسب با نوع خدمت و فرد ارائه‌دهنده آن، بازخورد گرفت. سازمان اداری و استخدامی می‌تواند بسته به نیازها و شرایط جدید، شناسه‌هایی را حذف و شناسه‌های جدیدی از خدمات را ایجاد کند تا به‌عنوان ابزاری در مسیر حرکت به سمت غیرحضوری شدن خدمات باشد. به عبارت دیگر ارائه خدمت حضوری نباید مانع حرکت به سمت ارائه خدمت غیرحضوری باشد؛ بلکه باید محرک آن بوده و منجر به ساماندهی ارائه خدمات دولتی و یکپارچگی خدمات شود. جهت ارتقای کیفیت ارائه خدمات حضوری و حرکت به سمت ارائه خدمات به‌صورت غیرحضوری، طراحی پیشنهادی تحت عنوان سامانه سنجش رضایت مردمی با درنظر گرفتن سه بازیگر اصلی (سازمان اداری و استخدامی کشور، دستگاه‌های اجرایی و دریافت‌کنندگان خدمات) مطرح گردید که با احراز هویت سه موجودیت (خدمت، ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده آن)، فرایند ارائه خدمت صورت می‌گیرد و با هدف بهبود عملکرد به بازخوردهایی که در قالب تعیین‌شده منتقل می‌گردد رسیدگی می‌شود. جهت افزایش همکاری ذی‌نفعان با طراحی انجام‌شده اقداماتی تحت عنوان نظام انگیزشی تعریف شد. ایجاد دسترسی شهروندان به خدمات دریافتی در پروفایل شخصی، اعطای اعتبار به دریافت‌کنندگان خدمت جهت ارائه بازخورد و نظر، تأثیر نظرات دریافت‌کنندگان خدمت در میزان پاداش سالیانه ارائه‌دهنده، ایجاد کارنامه عملکرد برای ارائه‌دهندگان خدمت و مدیران آن‌ها، استفاده از شناسه خدمات به‌عنوان ابزار تنظیم‌گری در دستگاه‌های اجرایی و حضور مدیران کارآمد و آزموده در جایگاه‌های مدیریتی مواردی است که ناظر به سه بازیگر اصلی ایجاد انگیزه می‌نماید. راهکارهایی جهت تسریع استقرار سامانه سنجش رضایت مردم از خدمات عمومی با هدف ارزشیابی عملکرد مشارکتی ذی‌نفعان نهایی خدمات در دستگاه‌های اجرایی نیز مطرح گردید که در نظر گرفتن میزان پیاده‌سازی سامانه در شاخص‌های ارزشیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در جشنواره شهید رجایی، وابسته‌سازی پاداش، پرداخت‌های رفاهی و ارتقاها به نتایج نظرسنجی، استفاده از بستر نرم‌افزارهای داخلی در کنار پیامک در اجرایی‌سازی سامانه، شناسایی ذاتی خدمات با مقایسه میانگین کیفیت خدمات یکسان دولتی در ادارات مختلف، پاسخگویی از متولی واحد جهت استقرار این سامانه، رصد رقابت بین دستگاه‌های اجرایی با رویکرد منطقه‌ای و اعلام عمومی آن برای مقایسه کیفیت خدمات دولتی از موارد پیشنهادشده در گزارش بود. در نهایت با توجه به موارد فوق پیشنهاد می‌شود متن ذیل به فصل بیست و سوم لایحه برنامه هفتم توسعه الحاق شود.

ماده ۱۱۰ مکرر - به منظور ارتقای بهره‌وری و رضایت‌مندی مردم از عملکرد دستگاه‌های اجرایی، سازمان اداری و استخدامی کشور موظف است اقدامات زیر را انجام دهد.

الف) ظرف سه ماه سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی را با رویکرد خدمت‌محور برای خدمات حضوری و غیرحضوری راه‌اندازی و با همکاری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به پنجره ملی خدمات دولت هوشمند متصل نماید.

ب) میزان رضایت‌مندی مردم از خدمات دستگاه‌های اجرایی را براساس شاخص‌های سنجش رضایت، به تفکیک سطوح ملی و استانی در دوره‌های سه ماهه ارزیابی و منتشر کند و نتایج آن را به عنوان یکی از شاخص‌های عمومی در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، مدیران و کارکنان، موضوع مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری، مدنظر قرار دهد.

پ) فرایند ارائه خدمت را با احراز هویت سه موجودیت خدمت، ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده آن انجام دهد و میزان رضایت را در خصوص نوع و ارائه‌دهنده خدمت، اخذ نماید.

ت) ضمن بهره‌گیری از ظرفیت پیام‌رسان‌ها، سکوها و سوپراپلیکیشن‌ها برای ارائه خدمات دولتی و ایجاد رقابت در ارائه خدمات، اطلاع‌رسانی اعلان‌های رسمی و مکاتبات دستگاه‌های اجرایی با گیرندگان خدمات را از طریق یک سرشماره واحد در فضای پیامک و پیام‌رسان‌ها انجام دهد.

ث) در راستای تکریم ارباب رجوع، نسبت به تفکیک خدمات حضوری و غیرحضوری اقدام نماید و با هدف تسریع حذف مراجعات حضوری از خدماتی که حضور متقاضی خدمت در آن موضوعیتی ندارد، تنظیم‌گری‌های لازم را به وسیله شناسه خدمات انجام دهد.

ج) نظام انگیزشی ارائه‌دهندگان و دریافت‌کنندگان خدمات را طوری ساماندهی نماید که مشارکت مؤثر در ارتقای کیفیت خدمات عمومی مورد تشویق قرار گیرد.

ظرف شش‌ماهه اول برنامه، آئین‌نامه‌های اجرایی این ماده شامل نحوه احراز هویت، سطح و نحوه دسترسی ارائه‌دهندگان خدمات به داده‌های گیرندگان خدمات، چارچوب و دستورالعمل‌های نظام انگیزشی ذی‌ربطان سامانه، دستورالعمل‌های ضمانت اجرای صحیح نظام ارزشیابی، نحوه بروزرسانی شاخص‌های رضایت‌سنجی و چارچوب پیامک‌های ارسالی از سرشماره واحد به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور تهیه شده و به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

سازمان اداری و استخدامی موظف است گزارش عملکرد موضوع این ماده را هر شش ماه یکبار به کمیسیون اجتماعی مجلس ارائه دهد.



- [۱]. قرآن کریم.
- [۲]. بحارالانوار، جلد ۵۲.
- [۳]. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۶۸.
- [۴]. سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی ۱۳۸۹.
- [۵]. سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه، ابلاغی ۱۴۰۱.
- [۶]. قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶.
- [۷]. مصوبه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری، مصوب فروردین ۱۳۸۱ شورای عالی اداری، شماره ۱۳ / ۱۸۵۴۰ ط، ماده ۸.
- [۸]. سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰). (بخشنامه شماره ۱۵۸۴۸۳ مورخ ۱۴۰۰ / ۱۲ / ۸ رئیس جمهور).
- [۹]. مصوبه شماره یک جلسه (۲۴) شورای اجرایی فناوری اطلاعات مورخ ۱۴۰۱ / ۳ / ۳.
- [۱۰]. پورعزت، علی‌اصغر. سیدرضایی، میریعقوب. (۱۳۹۷). ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- [11]. Estrella, M. & Gaventa, J. (1998) Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: A Literature Review, IDS Working Paper 70, Brighton: IDS.
- [12]. Kraft, Michael E., Furlong, S. R. (2013). Public Policy: Policy, Analysis, and Alternatives. In *Gastronomía ecuatoriana y turismo local*. (Vol. 1, Issue 69).
- [۱۳]. ابوالمعالی، فاطمه‌السادات. دانش‌فرد، کرم‌اله. پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۹۹). طراحی الگوی اصلاحات اداری با رویکرد حکمرانی دیجیتال. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۳)، ۱۱ - ۳۲.
- [14]. Lim D-H, Lee D-W. (2021). Non-Face-to-Face Public Services and Perceptions of Public Organizations. *Sustainability*. 13(21):12185.
- [۱۵]. ابراهیمی، کریم. آذر، عادل. چیت‌سازیان، علیرضا. (۱۳۹۹). طراحی مدل سنجش کیفیت خدمات دولت الکترونیک مورد مطالعه: دفاتر پیشخوان دولت. مدیریت تولید و عملیات، ۱۱، ۱ - ۸۹ - ۱۰۹.
- [16]. Rogge, N., Agasisti, T., & De Witte, K. (2017). Big data and the measurement of public organizations' performance and efficiency: The state-of-the-art. *Public Policy and Administration*, 32(4), 263–281. <https://doi.org/10.1177/0952076716687355>.
- [17]. Cutler, T., & Waine, B. (2005). Incentivizing the Poor Relation: 'Performance' and the Pay of Public-Sector 'Senior Managers.' *Competition & Change*, 9(1), 75–87. <https://doi.org/10.1179/102452905x38650>
- [18]. Munné, R. (2016). Big Data in the Public Sector. In *New Horizons for a Data-Driven Economy* (pp. 195–208).
- [۱۹]. بیگی، مهدی. کمالیان، امین‌رضا. یعقوبی، نورمحمد. پورعزت، علی‌اصغر. رونقی، محمدحسین. (۱۳۹۸). توسعه ظرفیت اصلاح نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده بنیاد. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۹، ۳ - ۱۱۱ - ۱۳۲.
- [20]. He, A. J., & Ma, L. (2021). Citizen Participation, Perceived Public Service Performance, and Trust in Government: Evidence from Health Policy Reforms in Hong Kong. *Public Performance and Management Review*, 44(3), 471–493. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1780138>
- [۲۱]. مرکز پژوهش‌های مجلس. (۱۳۹۷). تحلیل پیشینه نظام اداری در ایران شماره مسلسل: ۱۵۸۹۹ (تهیه و تدوین کنندگان: محمدعبدالحسین‌زاده، سیدمحمدحسین قریشی).

- [۲۲]. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۴۰۰). چابک‌سازی دولت از منظر اصلاح نظام اداری ایران: تمایز چابک‌سازی و کوچک‌سازی. شماره مسلسل: ۱۷۸۷۹. (تهیه و تدوین: بیان خسروی).
- [۲۳]. سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی. (۱۴۰۱). گزارش شاخص‌های آماری بخش ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت راهبردی و توسعه بازار دفتر برنامه ریزی، بودجه و کنترل برنامه‌ها، فصلنامه آماری، شماره ۴۳.
- [۲۴]. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۳۹۷). یکپارچگی اطلاعات و اصلاح ساختاری نظام اداری به‌سوی الگوی حکمرانی دیجیتال شماره مسلسل: ۱۶۱۷۹. (تهیه و تدوین‌کنندگان: روح الله هنرور، سیدمحمدحسین قریشی).
- [۲۵]. نریمانی، میثم. میرزایی، صابر. (۱۳۹۲). تاملاتی در سازوکارهای اقتصادی و اجتماعی (با تأکید بر سیاست گذاری عمومی). تهران: انتشارات مهکامه



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روپروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ | صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ | پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir