

طرح ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

تألیف و جمع‌آوری

دکتر جواد فرشلاف ماهریان

دکتر اکبر عالم‌تبریز

بهروز عزیزی

سال ۱۳۸۴

عالم تبریز، اکبر، ۱۳۳۷ -

طرح ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری / تألیف و جمع‌آوری اکبر عالم تبریز، جواد فرشباغ
ماهریان، بهروز عزیزی. -- تهران : سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۴.
۲۷۵ ص. : جدول، نمودار.

ISBN 964-338-128-5

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

کتابنامه: ص. -- ۲۷۳ - ۲۷۵.

۱. اصلاح نظام اداری -- ایران. ۲. علوم اداری. الف. فرشباغ ماهریان، جواد. ب. عزیزی، بهروز. ج.
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. د. عنوان.

۳۵۱/۵۵۰۲۶۳

۱۳۸۴ الف ۱۷۸۵/آ/۲۵۵ JQ

الف

۸۴-۱۸۰۲۳ م

کتابخانه ملی ایران

ISBN 964-338-128-5

شابک: ۹۶۴-۳۳۸-۱۲۸-۵

نام کتاب: طرح ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

تألیف و جمع‌آوری: دکتر اکبر عالم تبریز - دکتر جواد فرشباغ ماهریان - بهروز عزیزی

ناشر: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانی تهران

تیراژ: ۴۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۸۴

قیمت: ۲۰۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی:

مرکز چاپ و انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

تلفن: ۲۲۲۲۲۶۲۷ دورنگار: ۲۲۲۲۳۹۶۷

نشانی: خیابان کریمخان زند - خیابان استاد نجات‌اللهی شمالی (ویلاي سابق) کوچه زبرجد - پلاک ۲۷ -

مدیریت آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران تلفن: ۸۸۸۰۰۵۴۹، دورنگار: ۸۸۸۰۰۵۵۰

فهرست مطالب

۱	سخن ناشرین
۲	پیش‌گفتار
	فصل اول:
	تحول اداری
۶	مقدمه
۷	مفهوم تحول اداری
۸	ضرورت تحول اداری
۹	اهداف تحول اداری
۱۰	چگونه اهداف تحول اداری محقق می‌شود
۱۲	تحول اداری در ایران
۱۴	شناخت وضعیت موجود در نظام اداری کشور
۱۵	آمار موجود در ارتباط با نظام اداری کشور
۱۶	نگاهی نوین به نظام اداری کشور

فصل دوم:

مشتری مدار

- ۲۶ مقدمه
- ۲۷ تعاریف و مفاهیم
- ۲۹ چرا مشتری اهمیت دارد
- ۲۹ تفاوتهای عمده خدمات در بخش دولتی با ارائه محصول در بخش خصوصی
- ۳۰ مشتری‌گرایی و محصول‌گرایی
- ۳۵ چگونه می‌توانیم به سازمانی مشتری‌مدار تبدیل شویم

فصل سوم:

طرح تکریم مردم

- ۴۸ مقدمه
- ۴۸ مصوبه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع
- ۴۹ مصوبه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری
- ۵۳ اهم اهداف و دستاوردهای طرح تکریم مردم
- ۵۴ مراحل اجرای طرح تکریم
- ۵۵ مبانی حقوقی طرح تکریم مردم
- ۵۹ عوامل موثر سازمانی در اجرای طرح تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع

فصل چهارم:

کرامت انسان و تکریم انسانها در فرهنگ اسلامی

- ۶۸ طرح کرامت انسانی یک رویکرد جدید در منابع انسانی
- ۷۰ اصول و مبانی کرامت انسانی

۷۰	کرامت انسانی در قرآن
۷۴	کرامت انسانی در نهج البلاغه
۸۳	ویژگی‌های رفتاری با کارکنان و مردم از منظر امام خمینی(ره)

محورهای عمده طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری

فصل پنجم:

آموزش مدیران و کارکنان و نقش آن در ترویج فرهنگ تکریم ارباب رجوع

۹۶	مقدمه
۹۶	مفهوم آموزش
۹۷	نقش آموزش و توسعه منابع انسانی در ترویج فرهنگ تکریم ارباب رجوع

فصل ششم:

مستندسازی و اصلاح روشهای انجام کار

۱۱۰	مقدمه
۱۱۰	تشخیص و بیان مشکل و تعیین حدود آن
۱۱۱	تهیه و تنظیم طرح مقدماتی تجزیه و تحلیل
۱۱۱	مستندسازی
۱۱۸	اصلاح روش موردنظر

فصل هفتم:

اطلاع رسانی ارائه خدمات به مردم

۱۳۰	مقدمه
۱۳۱	مفهوم اطلاع رسانی

۱۳۲	تعریف اطلاع‌رسانی ارائه خدمات به مردم
۱۳۲	پایگاه‌های اطلاع‌رسانی
۱۳۳	الگوهای اطلاع‌رسانی
۱۳۶	طبقه‌بندی شیوه‌های اطلاع‌رسانی
	مراحل ایجاد، تدوین و استقرار الگوی مناسب اطلاع‌رسانی
۱۵۲	و ارائه خدمات به مردم
۱۵۳	سایر اقدامات اجرایی
۱۵۴	اهم شیوه‌های اطلاع‌رسانی و نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی

فصل هشتم:

تدوین اصولی اخلاقی و رفتاری مدیران و کارکنان و

منشور ارائه خدمات (اصول خدمت‌رسانی)

بخش اول: تدوین اصول اخلاقی و رفتاری مدیران و کارکنان و طرح تکریم

۱۶۰	مقدمه
۱۶۱	منابع ارزشهای اخلاقی در سازمان
۱۶۲	تعریف مرامنامه (منشور اخلاقی) و برخی شاخص‌های آن
۱۶۲	شاخص‌ها
۱۶۳	ضرورت و جایگاه اخلاق اداری و تکریم مردم
۱۶۳	مبانی اخلاق اداری
۱۶۵	اصول اخلاق حرفه‌ای در قلمرو مدیریت منابع انسان در جوامع غربی
۱۶۶	منشور اخلاقی پیشنهادی ستاد مرکزی طرح تکریم و جلب رضایت ارباب‌رجوع

بخش دوم: منشور ارائه خدمات

۱۶۸	مقدمه
۱۶۸	منشور خدمت چیست
۱۶۹	عناصر کلیدی و اصلی یک منشور

فصل نهم:

5 S و نقش آن در طرح تکریم مردم

۱۸۶	مقدمه
۱۸۷	تعریف 5 S
۱۸۸	اهداف اجرای 5 S
۱۸۹	مزایای پیاده سازی 5 S
۱۹۰	جایگاه 5 S در سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001:2000
۱۹۱	جایگاه 5 S در مدل‌های کیفیت و بهره‌وری
۱۹۲	اقدامات لازم برای پیاده‌سازی 5 S

فصل دهم:

ارائه خدمات به مردم با استفاده از فناوری اطلاعات یا دولت الکترونیک

۲۰۸	مقدمه
۲۰۹	هدف دولت الکترونیک
۲۱۰	تغییرات ایجاد شده توسط دولت الکترونیک
۲۱۴	پورتال
۲۱۵	مراحل توسعه دولت الکترونیک

فصل یازدهم:

کیفیت خدمات و رضایت ارباب رجوع در بخش دولتی

۲۲۲	مقدمه
۲۲۳	کیفیت خدمات
۲۲۳	مدیریت کیفیت جامع
۲۲۴	اصول مدیریت جامع

- ۲۲۶ مدل و نظریه‌های مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی
- ۲۳۱ چالش‌ها، مشکلات و تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی

فصل دوازدهم:

مدیریت شکایتها و پیشنهادات مشتریان و ارباب رجوع

- ۲۳۸ مقدمه
- ۲۳۹ چرا مشتری و ارباب رجوع انتقاد و شکایات نمی‌کند
- ۲۳۹ ترغیب ارباب رجوع برای ابراز شکایات و پیشنهادات خود
- ۲۴۰ هرم مشکلات و شکایات در سازمانها
- ۲۴۲ فرآیند رسیدگی به شکایات

فصل سیزدهم:

اخذ بازخورد از ارباب رجوع و اندازه‌گیری رضایت آن در دستگاههای دولتی

- ۲۵۰ مقدمه
- ۲۵۱ ضرورت اخذ بازخورد از ارباب رجوع
- ۲۵۴ تعریف رضایت
- ۲۵۴ چگونه انتظارات در مورد خدمات شکل می‌گیرد
- ۲۵۵ چطور ادراکات افراد در مورد خدمات شکل می‌گیرد
- ۲۵۵ مدلهای رضایت مشتری و ارباب رجوع
- ۲۵۷ استراتژی‌هایی برای بهبود رضایت
- ۲۵۷ چرا سازمان‌ها روی رضایت ارباب رجوع تمرکز نمی‌کنند
- ۲۵۸ راههای شناسایی نیازمندیهای مشتری
- ۲۶۰ نیازها و خواسته‌های ارباب رجوع در دستگاههای دولتی
- ۲۶۱ سنجش رضایت‌مندی ارباب رجوع به روش دمینگ Deming

سخن ناشر

در خصوص ایجاد تحول در نظام اداری تاکنون اقدامات متعدد و متفاوتی شده است که به نظر می رسد پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی کشور در یکدیگر در اواخر بهار ۱۳۷۹ و نیز اهداف و سیاست های مندرج در سند موسوم به ((گام دوم)) درایام مبارزات انتخاباتی سال ۱۳۸۰ رئیس جمهور این حرکت شکل و محتوایی متفاوت و متمایز نسبت به ادوار گذشته پیدا کرد.

پس از بررسی و مطالعه تمامی اقدامات انجام شده در سال های پس از پیروزی انقلاب اسلامی درخصوص ایجاد تحول در نظام اداری کشور و نیز بررسی علمی و دقیق اقداماتی که در سازمان امور اداری و استخدامی کشور در اولین دوره ریاست جمهوری آقای خاتمی انجام شد، برنامه ای تحت عنوان " برنامه تحول در نظام اداری کشور " تنظیم و به تصویب هیأت وزیران و سپس شورای عالی اداری رسید. این برنامه مشتمل بر ۷ برنامه است و از جهات متعددی نسبت به موارد مشابه خود در گذشته، متفاوت است. از جمله مهمترین مصادیق این تفاوت، مستندسازی و جمع آوری مصوبات قانونی هر برنامه در قالب یک کتاب است زیرا وضعیت موجود نظام اداری کشور از جهات مختلف نامطلوب و غیراستاندارد است. در نگهداری اسناد و مدارک دولت و ملی، به منظور استفاده از آنها برای نسل امروز و فردا نیز مشابه سایر قسمتهای این نظام مدیریت آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران با عزمی راسخ با بهره مندی از کارشناسان صاحب نظر و با انگیزه

مصمم گردیدند این مجموعه را جهت پاسخگویی به نیاز کارکنان دولتی تهیه نمایند. در اینجا لازم است از جناب آقای دکتر جواد فرشباف ریاست محترم سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران به دلیل حمایت‌های بیدریغ در تهیه این مجموعه میزول داشته اندکمال تشکر را داشته و از معاونین محترم ایشان جناب آقای رزمجو، سرکار خانم پورمحمودی، آقای بدیعی، آقای ژند و آقای خسروشاهی به پاس همراهی قدردانی می‌گردد.

همچنین از آقای سامی‌فر مدیر محترم پشتیبانی سازمان و همکارانشان به پاس همکاری و مساعدت در چاپ این مجموعه قدردانی می‌گردد.

در تهیه این مجموعه معاونت محترم پژوهشی مدیریت آموزش و پژوهش جناب آقای نورمحمدی، معاونت محترم آموزشی جناب آقای شیرین و رئیس محترم گروه طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌ها و سمینارها جناب آقای جبلی اهتمام بسیار ورزیدند و اگر اهتمام این عزیزان نمی‌بود قطعاً این مجموعه به چاپ نمی‌رسید. همچنین از پرسنل محترم معاونت پژوهشی سرکار خانم قشونی، سرکار خانم غضنفری، سرکار خانم شریفیان، آقای اسناوندی، آقای موسوی و سرکار خانم صابری تشکر و قدردانی می‌گردد.

در انتها از سرکار خانم محبوبه ناخدازاده از همکاران مدیریت آموزش و پژوهش بواسطه تقبل تایپ این مجموعه تشکر می‌گردد.

اکبر عالم‌تبریز - جواد فرشباف - بهروز عزیزی

تابستان ۱۳۸۴

پیش گفتار:

یکی از جهت‌گیری‌های مدیریت نوین، توجه به اصل مشتری مداری و جلب رضایت خدمت گیرندگان است و سازمانهای برتر و موفق امروزی به مشتری و ارباب رجوع به منزله عامل اساسی رقابت توجه دارند و برای کسب اعتبار و حیثیت اجتماعی با طراحی ساز و کارهای مناسب دائماً خواسته‌ها و دیدگاههای ارباب رجوع و مشتری را دریافت و بر مبنای آن راهبرد مناسب را انتخاب می‌کنند. واقعیت این است که این مقوله در نظام اداری کشور کمتر مورد توجه بوده و دستگاههای اجرایی بازخوردی از خدمات ارائه شده دریافت ننموده و انعکاس دیدگاههای مراجعان در فرآیند کار جایگاهی نداشته، در صورتیکه مشتری و ارباب رجوع در مقام یکی از ذینفعان مهم بایستی مورد احترام و تکریم قرار گیرند، و سازمان‌ها بایستی به صورت یکپارچه و هماهنگ برای ارباب رجوع و مشتری ارزش قائل گردیده، و بدان احترام بگذارند. این امر نیز یک شبه حاصل نگردیده و فرآیندی است که نیاز به تغییر نگرش و در نهایت ترویج فرهنگ تکریم ارباب رجوع دارد.

به همین منظور جهت ترویج فرهنگ مشتری مداری، رضایت مردم از خدمات دستگاههای دولتی به عنوان یکی از شاخصهای اصلی سنجش رشد و کارآمدی نظام اداری مورد توجه قرار گرفته است. به منظور نهادینه نمودن موضوع جلب رضایت ارباب رجوع در دستگاههای دولتی برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در قالب یکی از

برنامه‌های هفتگانه تحول نظام اداری منظور گردیده تا با اجرای این طرح، زمینه لازم جهت:

ارائه خدمات با کیفیت به مردم

اطلاع‌رسانی شفاف در جهت تسهیل امور ارباب‌رجوع

برخورد مناسب کارکنان با مردم

فراهم شود اما برای عملی کردن طرح تکریم ارباب‌رجوع در دستگاههای دولتی، بستر سازی فرهنگی مورد نیاز بوده تا بتوان فرهنگ‌سازی لازم را انجام داد. اجرای طرح تکریم، تأثیر مطلوبی در ارتقاء عملکرد سازمانها خواهد داشت. تکریم ارباب‌رجوع بایستی بصورت یک نگرش و باور درآید و به فرهنگ سازمانی تبدیل شود و در این زمینه برای نهادهای شدن و ترویج فرهنگ تکریم آموزش و توسعه منابع انسانی ضرورت می‌یابد. بر این اساس برای نهادینه نمودن فرهنگ تکریم ارباب‌رجوع لازم است کلیه کارکنان در تمام سطوح سازمان آموزشهای لازم را طی نموده و با تبدیل آموزش‌ها به مهارت و رفتار بتوانند به مشتریان خود احترام مستمر بگذارند.

با توجه به اهمیت آموزش در فرهنگ‌سازی تکریم و اجرای اثربخش آن بر آن شدیم که با ارائه این مجموعه نقش موثری را در ترویج فرهنگ تکریم و در نهایت رضایتمندی ارباب‌رجوع از نحوه ارائه خدمات دستگاههای دولتی را ایفا نمائیم. امید است این مجموعه زمینه لازم برای خدمات‌رسانی با کیفیت و برخورد مناسب با خدمات گیرندگان را ایجاد نموده، خدمات مورد نیاز با سرعت و دقت بیشتر و در زمانی مشخص ارائه شود تا زمینه‌های جلب رضایت مراجعان به دستگاههای دولتی را بیش از گذشته فراهم نماید.