



آسیب شناسی علاوه تکمیل

ارباب رجوع

مقدمه:

تهیه و تدوین طرح تکریم ارباب رجوع از سوی شورای عالی
اداری در سال های اخیر تحولی در جریان پاسخ گویی احترام آمیز و
اثربخش ادارات دولتی و دستگاه های اجرایی به شمار می رود، آنچه
مسلم است این که اجرای این طرح گام مثبتی در ارتقای سطح
خدمت رسانی است اما کنکاشی بر واقعیت های موجود، حکایت از
برخی نارسایی ها در اجرای طرح دارد. در این مقوله آسیب شناسی
طرح را بررسی می کنیم با این امید که با کاستن از نقاط ضعف بر قوت
آن افزوده شود.



بیان مسئله و اهمیت موضوع

طرح تکریم ارباب رجوع به S عنوان مصوبه دولت در سطح دستگاه‌های مختلف اجرایی مطرح شده است، توجه به ارباب رجوع به عنوان مشتری سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا سازمان برای پاسخگویی به مشتری ایجاد شده است. در جهان امروز هر دستگاه و اداره‌ای برای حضور پویا در صحنه باید به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان خود توجه و تا حد امکان در تأمین رضایت آنان بکوشد. سعادت هر جامعه‌ای تابعی از عملکرد سازمان‌های آن جامعه است و عملکرد هر سازمان تابع نظام مدیریت آن است. دستگاه‌ها و سازمان‌هایی که در تأمین رضایت مشتری و ارباب رجوع ناتوان هستند دیر یا زود دچار از هم پاشیدگی و نهایتاً اضمحلال خواهند شد.

شاخص‌های ارزیابی:

در تدوین شاخص‌های ارزیابی ضمن توجه به شاخص‌های کارایی بایستی شاخص‌های اثربخشی بیشتر، مورد توجه قرار گیرد.

- کیفیت اجرای طرح تکریم در ادارات و دستگاه‌های دولتی
- هم‌سویی طرح با برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی
- ارتقای سطح رضایت ارباب رجوع

معیارهای اندازه‌گیری

- میزان اجرای مفاد طرح در ادارات
- میزان استقبال کارکنان دستگاه‌ها از طرح تکریم و درجه آشنایی با آن
- میزان افزایش رضایت ارباب رجوع در مدت اجرای طرح نسبت به قبل از آن

تحلیل وضع موجود

طرح تکریم ارباب رجوع که جزء برنامه هفتم از هفت برنامه تحول اداری مصوب شورای عالی اداری می‌باشد در تاریخ ۸۲/۲/۱

تصویب و در تاریخ ۸۲/۶/۱۰ نحوه اجرای آن به تصویب هیئت وزیران رسید و برای اجرا به سازمان‌ها ابلاغ شده است این طرح حاوی این نکات مثبت است:

شفاف‌سازی نحوه ارائه خدمات ارباب رجوع:

هدف از شفاف‌سازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع شامل این موارد است:

- تعیین مدارک مورد نیاز و برگه‌های مورد عمل
- تعیین عنوان واحد محل استقرار، نام متصدی انجام کار، اوقات مراجعه، نوع فناوری مورد استفاده و...

اطلاع‌رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم:

شامل نصب تابلو راهنما، تهیه بروشور، نصب نام و نام خانوادگی، عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی و رئوس انجام وظایف اصلی، راه‌اندازی خط تلفن گویا

تدوین منشور اخلاقی

مبتنی بر نظم و آمادگی برای ارائه خدمات، وقت‌شناسی، آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی، وجود تمایلات مثبت به کار و احترام به ارباب رجوع

بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به مردم

اصلاح روش‌های مورد عمل با رعایت قوانین و مقررات مربوط و با کسب نظر از متصدیان و خدمت‌گیرندگان

نظرسنجی از مردم

توجه به نظرات مردم و استفاده از آن در دستگاه‌های اداری، موجب مشارکت خدمت‌گیرندگان در انجام امور می‌شود.

نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه‌های اجرایی با مردم و تشویق کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی می‌شوند.

انتخاب رؤسای سازمان به عنوان مسئولین اجرایی طرح تکریم، تعیین بودجه برای پاداش طرح، اخیراً نیز شورای عالی اداری کشور با تعیین سازوکار رسیدگی به شکایات در فرمانداری‌های شهرستان‌ها و



استانداری‌ها در استان و دفتر ریاست‌جمهوری در مرکز، شکایات مراجعان از دستگاه‌ها و ادارات را تا مرحله رسیدگی پی‌گیری می‌کند. ارزیابی اقدامات طرح تکریم ارباب‌رجوع ادارات توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی نیز گام مثبت دیگری در راه اجرایی شدن طرح است.

در ماده ۱۴۲ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی دستگاه‌های اجرایی موظف شده‌اند برای افزایش پاسخگویی در مقابل مردم با استفاده از فناوری‌های نوین اداری و بازرگاری و مهندسی فرآیندها و روش‌ها و رشد شاخص‌های

مربوط به مشتری‌مداری و آموزش اداری مردم و توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد و راه‌کارهای لازم برای جلوگیری از مفاسد اداری، سطح کیفی خدمات خود را افزایش داده و در تدوین ضوابط و مقررات و بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌های ذریبط رضایت و تکریم ارباب‌رجوع به عنوان یکی از اهداف اصلی و تأثیرگذار در سرنوشت اداری و استخدامی کارکنان ملحوظ نمایند. بنابراین توجه به کیفیت اجرای طرح موردنظر، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به عنوان عامل ارزیاب می‌باشد و اجرای طرح در قانون برنامه چهارم قید شده است.

ارزیابی موفقیت طرح

برای ارزیابی میزان موفقیت اجرای طرح با توجه به شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی می‌توان چنین استنباط کرد که در اجرای مفاد طرح تکریم و ارتقای نسبی رضایت ارباب‌رجوع پیشرفت‌های خوبی کسب شده است اما در معیار استقبال کارکنان ادارات از طرح و موارد مشابه با مشکل مواجهیم.

توجه به نتایج به دست آمده از طرح تکریم طی سال‌های گذشته و مشاهدات میدانی ما را در ارزیابی میزان موفقیت طرح کمک خواهد کرد. در این قسمت برخی از نتایج و یافته‌های به دست آمده چنین است.

برخی از موفقیت‌ها عبارتند از:

- افزایش سطح رضایتمندی ارباب‌رجوع از ۶۳ درصد قبل از اجرای طرح به ۷۳ درصد در حال حاضر (۱)
- کاهش میزان مراجعه ارباب‌رجوع برای انجام یک کار از ۲/۶۰ بار در ابتدای اجرای طرح به ۲/۰۹ بار در حال حاضر (۱)
- تهیه و تدوین بیش از ۳۵۰ منشور اخلاقی از سوی ادارات و ستادهای طرح تکریم ارباب‌رجوع در کشور (۲)
- اطلاع‌رسانی بهتر به ارباب‌رجوع در مورد نحوه دریافت خدمات

- روی آوردن ادارات به تجهیزات رایانه‌ای بیشتر در پاسخگویی به مراجعان
- اجرای دوره‌ای و تصادفی طرح نظارت و ارزیابی توسط ستاد طرح تکریم ارباب‌رجوع

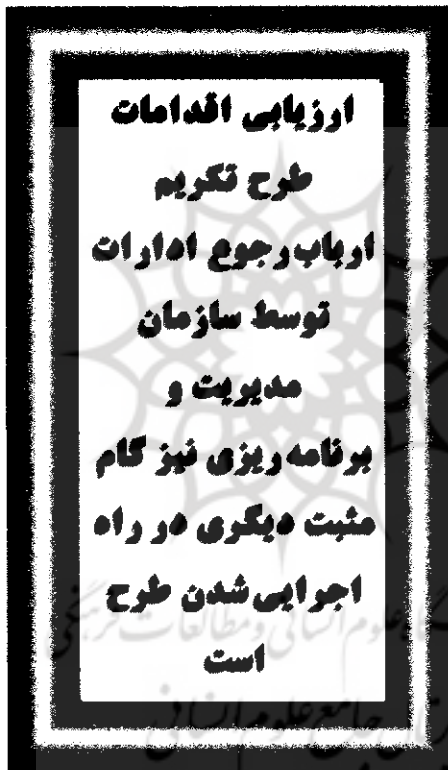
- اجرای طرح ساده‌کردن روش حل مشکل مردم در ادارات که بنا به اظهارات یکی از اعضای شورای سیاست‌گذاری طرح تکریم ارباب‌رجوع موجب کاهش مراجعات مردم به ادارات شده است.

برخی از مشکلات و نارسایی‌ها

- برای طرح بیان مشکلات در این قسمت به بیان دیدگاه برخی از مردم و مسئولان می‌پردازیم (۳)

- بازسازی اعتماد میان مردم و حکومت در گرو واردشدن دولت به حوزه عمل و دوری مسئولان از حوزه شعار و ادعاست، متأسفانه تکریم ارباب‌رجوع و دوری از فساد اداری (به دلیل واردشدن به بحث‌های جناحی) آن‌چنان که انتظار می‌رفت نهادینه نشده است. (۴)

- عدول از قوانین و شیوه‌نامه‌های اداری در دستگاه‌های خدمت‌رسان مهم‌ترین مشکل مردم در فرآیند مبارزه با کاغذبازی زاید است، به همین دلیل تاکنون نتوانسته‌ایم آن‌چنان که باید مردم را نسبت به ثمرات استفاده از نظام اداری کارآمد و اثربخشی آن در بالا بردن





بازده کاری عوامل اجرایی مطلع کنیم. (۵)

- یک تحلیل‌گر رشته مدیریت: دریافت بیشترین خدمات در کم‌ترین زمان و با بهترین کیفیت در حال حاضر مهم‌ترین خواسته ارباب‌رجوع و هدف اصلی نظام‌های اداری جهان است ولی ما در این زمینه هیچ کاری انجام نداده‌ایم. (۶)

- یک کارشناس نظام اداری: در بحث تکریم ارباب‌رجوع زیرساخت‌های خوبی ایجاد شده، اما در بحث آموزش کارکنان و فرهنگ‌سازی برای تکریم ارباب‌رجوع و این که یک کارمند باور داشته باشد خادم مراجعان است، توفیق چندانی نداشته‌ایم. (۷)

تعلیل مشکلات

اگر با دید آسیب‌شناسی به طرح نگاه کنیم با وجود اهرم‌های نسبتاً قوی برای اجرای هرچه بهتر طرح تکریم ارباب‌رجوع در ادارات، این طرح در مرحله عمل هنوز با مشکلاتی مواجه است که برخی از آنها عبارتند از:

- نبود درک روشن از خواسته‌ها و انتظارات ارباب‌رجوع
مطلوب‌ترین خدمات در جهان اگر نیازها و خواسته‌های مشتری

و ارباب‌رجوع را فراهم نکند از دیدگاه مدیریت و بازاریابی مطلوب محسوب نمی‌شود. در حال حاضر بین انتظارات ارباب‌رجوع و نحوه خدمت‌رسانی در ادارات کشور ما هنوز این اختلاف وجود دارد.

- نبود آموزش صحیح و به موقع نیروی انسانی

هرچند بر اساس مفاد طرح تکریم بایستی کارکنان دستگاه‌ها با وظایفشان در قبال طرح تکریم ارباب‌رجوع آشنا شوند اما در مرحله عمل این نکته قابل‌ذکر است که آموزش در حد سخنرانی کوتاه چندساعه بیشتر جنبه نظری دارد.

- کم‌رنگ شدن اهمیت طرح تکریم در ادارات. بر اساس طرح تکریم ارباب‌رجوع، ادارات لازم است با رعایت شأن مراجعان، برخورد احترام‌آمیز و مبتنی بر عدالت و پرهیز از دوگانگی با آنها داشته باشند اما در مرحله عمل همه‌جا این موارد رعایت نمی‌شود.

- اثربخش نبودن منشور اخلاقی سازمان‌ها در حوزه عملیاتی: بر اساس ماده ۴ طرح تکریم ارباب‌رجوع سازمان‌ها موظف به تهیه و تدوین منشور اخلاقی و قرار دادن آن در معرض دید ارباب‌رجوع هستند. اغلب سازمان‌ها این منشور را تهیه کرده‌اند اما رعایت مفاد آن چندان عمل نمی‌شود، به عبارت دیگر اثربخش نیست.

- عدم استفاده بهینه از نظرات ارباب رجوع:

هم کار کنند، نمی‌شود در یک سازمان افراد داخل آن از ارباب رجوع تکریم کنند اما خودشان تکریم نشوند.

- اکتفا به اجرای طرح تکریم ارباب رجوع در حد بخشنامه و انجام وظیفه.

- برای ایجاد انگیزش در کارکنان مجری طرح بهتر است امتیازاتی مشابه پرداخت حق الزحمه یا جبران زحمات آنان در نظر گرفته شود. - سازمان‌هایی که در ارزیابی اجرای طرح بالاتر از ۷۰ درصد امتیاز را کسب می‌کنند مشمول امتیازات ویژه‌ای قرار گیرند.

- عدم انگیزش کارکنان مجری طرح تکریم ارباب رجوع: اجرای طرح تکریم ارباب رجوع وظیفه‌ای جدا از وظایف جاری را بر دوش کارکنان مجری طرح می‌گذارد، و عدم ارائه حق الزحمه یا پاداش، موجب کاهش انگیزش کارکنان مجری می‌شود.

- دست‌وپاگیر بودن برخی از قوانین و مقررات جاری سازمان در مواجهه با طرح تکریم ارباب رجوع

اجرای طرح تکریم در سازمان‌ها نیاز به تفکر مجموعه‌ای دارد. فرهنگ پاسخگویی باید در سازمان به وجود آید، رضایت کارکنان حاصل شود. مشکلات ریشه‌ای حل شود و اجزای سازمان اعم از فرآیندها و رویه‌ها در ارتباط با هم اصلاح شود. تکریم کارکنان ارباب رجوع هم‌زمان با هم پیش برود. مشتری‌مداری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری، تمهد و نوآوری باید جای کاغذبازی، انحصار و سلیقه‌ای عمل کردن را بگیرد.

- ترسیدن به یک عزم ملی و باور همگانی برای افزایش ارتقای شاخص‌های رضایتمندی ارباب رجوع

- عدم توفیق در بهبود هم‌زمان کیفیت و سرعت ارائه خدمات - عدم توفیق در افزایش سطح اعتماد میان دستگاه‌های خدمت‌رسان و مردم

راه کارهای پیشنهادی

- ایجاد نگرش مشتری‌محور در ساختار خدمت‌رسانی به

ارباب رجوع

- برگزاری یک دوره آموزشی کارگاهی از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان برای کارکنان با احتساب ساعات آموزشی در ساعات مصوب و مورد ارتقای کارکنان

- پیش‌بینی بودجه برای تکریم ارباب رجوع و پذیرایی با چای از مراجعان: برای تحقق این کار لازم است سازمان مدیریت تمهیدات لازم را انجام دهد.

- عملیاتی شدن منشور اخلاقی سازمان: باید زمینه‌های عملیاتی شدن منشور اخلاقی از جمله فرهنگ پاسخ‌گویی به ارباب رجوع، نظم و ترتیب، عدالت و پرهیز از تبعیض و... در سازمان به وجود آید. باید سازوکار مناسب آن تدوین و مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

- برای موفقیت اجرای طرح تکریم در مرحله اول باید کارکنان به عنوان مجریان صف اول پاسخگویی به ارباب رجوع از سوی دستگاه مورد تکریم قرار گیرند. سازمانی که در تکریم کارکنان دچار تبعیض می‌شود چگونه می‌تواند طرح را با موفقیت اجرا کند. تکریم ارباب رجوع و تکریم کارمند دو خط موازی هستند که باید به موازات

منابع

- (۱) - اظهارات رئیس ستاد طرح تکریم ارباب رجوع کشور در گفتگو با روزنامه قدس ۶ شهریور ۱۳۸۴ و اظهارات رئیس مرکز نوسازی و توسعه فناوری اداری مندرج در مجله پیام تحول اداری مهرماه ۱۳۸۴ (۲) و (۳) - روزنامه قدس شماره ۵۰۷۶
- (۲) - رئیس کمیسیون علمی، فرهنگی ستاد ارتقای سلامت اداری کشور در گفتگو با روزنامه قدس ۶ شهریور ۱۳۸۴
- (۵) - رئیس ستاد ارتقای سلامت اداری کشور در گفتگو با روزنامه قدس ۶ شهریور ۱۳۸۴
- (۶) و (۷) - روزنامه قدس شماره ۵۰۷۶
- (۸) - کتاب هفتم از مصوبات برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری - تهران - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
- (۹) - اظهارات دکتر دانایی مدرس طرح تکریم ارباب رجوع در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی خراسان رضوی (شهریور ۱۳۸۴)
- (۱۰) - مدیریت بازاریابی دکتر احمد روستا - دکتر داورونوس - دکتر مجید ابراهیمی - از انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) چاپ سوم ۱۳۷۷