ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

کتابچه آموزشی

فوریت های اداری (فواد ۱۲۸)

بسم الله الرحمن الرحيم

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

کتابچه آموزشی فوریت‌های اداری (فواد ۱۲۸)

تهیه شده در:

مرکز بازرسی، نظارت بر خدمات عمومی و فوریت‌های اداری ● زیر نظر: دکتر کامل داوودی

طراحی جلد و صفحه‌آرایی: معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی (دبیرخانه انتشارات)

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۴ ● شمارگان: ۱۰۰ نسخه

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به سازمان اداری و استخدامی کشور می‌باشد.

این اثر تحت پوشش قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان ایران قرار دارد.

تهران، خیابان شهید مطهری، خیابان جهانتاب، سازمان اداری و استخدامی کشور

تلفن تماس: ۸۵۳۵۲۹۰۴-۰۲۱ ● nashr@arogov.ir ● www.aro.gov.ir

پیشگفتار

یک نظام سیاسی پویا و کارآمد که بتواند کارویژه‌های خود را به‌خوبی انجام دهد و در مقابل چالش‌های فزاینده داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی واکنش مناسب نشان دهد، نظـامی است که تمـام اجـزای آن به‌تناسب کامـل باشـد و ازجمله ریزنظام‌های آن که در کارایی‌اش بسیار مؤثر است، «نظام پاسخ‌گویی» است. پاسخ‌گویی از الزامات یک حکومت مردم‌سالار است. زمانی که شفافیت در رأس پاسخ‌گویی‌های اداری و سازمانی وجود داشته باشد، اقدامات به‌درستی انجام می‌گیرد و عملکرد افراد را می‌توان گزارش‌دهی و اندازه‌گیری کرد؛ و مادامی‌که عملکرد خوبی داشته باشند، نشان‌دهنده این است که افراد مسئولیت کاری خود را به نحوه درستی اجرا می‌کنند. در این صورت وقتی پاسخ‌گویی وجود داشته باشد، در کنار دو عامل شفافیت و مسئولیت‌پذیری، سازمان کارآمد می‌شود و به تبع آن سرمایه‌های اجتماعی نیز حفظ می‌شوند. اهمیت پاسخ‌گویی در هـر نظـامی به حدی مهم است که موجودیت نظام به آن بسـتگی دارد؛ زیـرا مـانع فسـاد درونـی و ناکارآمدی حکومت می‌شود.

از سویی تعیین‌کننده‌ترین سطح پاسخ‌گویی در نظام اداری یک کشور معطوف به بوروکرات‌های سطح خیابان است. همان ارائه‌دهندگان خدمات اداری و شهروندی که بدنه اجرایی خدمات دولتی را تشکیل می‌دهند. آن‌ها نقش بزرگی در زندگی روزمره ملت دارند و به‌نوعی نماد حاکمیت به‌شمار می‌آیند. رضایت‌مندی شهروندان از خدمات عمومی و استحکام سرمایه اجتماعی در کشور، در گرو پاسخ‌گو بودن بوروکرات‌های سطح خیابان است.

این دوره آموزشی درصدد است تا ساختار و روند پاسخ‌گویی در کشورمان را به نمایش گذاشته و به ارائه راهکار برای بهبود وضع موجود و پاسخ‌گویی معطوف به بوروکراسی سطح خیابان در نظام اداری بپردازد. این راهکار در قالب طرح سامانه فوریت‌های اداری یا فواد معرفی می‌شود. براین‌اساس ابتدا به واکاوی نظری مفهوم پاسخ‌گویی پرداخته و پس از آن با تحلیل وضع موجود و ترسیم چشم‌انداز مطلوب، چگونگی وضعیت پاسخ‌گویی در نظام اداری کشورمان بررسی می‌شود. سپس با ارائه دستورالعمل سامانه فوریت‌های اداری و طراحی روند کار، مزیت‌های اراده اجرای طرح فوریت‌های اداری از سوی حکمرانی اداری کشور، تبیین شده است.

امید است که چنین تلاش‌هایی به هم‌افزایی انسجام ملی و ترمیم سرمایه اجتماعی در کشورمان بینجامد.

فهرست مطالب

پیشگفتار ۵
فصل ۱: مبانی نظری و حقوقی پاسخ‌گویی در نظام اداری ۹
گفتار اول: مبانی نظری و مفهومی پاسخ‌گویی ۱۱
گفتار دوم: مبانی قانونی و حقوقی پاسخ‌گویی در ایران ۱۸
گفتار سوم: مطالعات تطبیقی و الگوهای موفق پاسخ‌گویی در جهان و ایران ۲۷
فصل ۲: تحلیل وضع موجود، آسیب‌شناسی و تبیین مصادیق پاسخ‌گویی و نارضایتی در نظام اداری ایران ۴۳
گفتار چهارم: مصادیق پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران ۴۵
گفتار پنجم: مصادیق ایجادکننده نارضایتی در شهروندان در حیطه نحوه ارائه خدمات عمومی ۵۰
گفتار ششم: تبیین وضع موجود و مطلوب پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران ۵۴
گفتار هفتم: آسیب‌شناسی پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران ۵۹
فصل ۳: بررسی دستورالعمل، فرایندها و شاخص‌های سامانه فوریت‌های اداری ۶۵
گفتار هشتم: دستورالعمل استقرار سامانه فوریت‌های اداری در کشور ۶۷
گفتار نهم: فرایند اجرایی شروع و پایان انجام کار (دریافت شکایت شهروند، رسیدگی و اعلام نتیجه به شهروند) در فواد ۷۷
گفتار دهم: تبیین شاخص‌های دستورالعمل فوریت‌های اداری (فواد-۱۲۸) ۸۰
قوانین و مقررات مرتبط با فواد ۱۲۸ در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران ۸۴

تبیین شاخص شماره ۱ ..... ۸۶
تبیین شاخص شماره ۲ ..... ۸۹
تبیین شاخص شماره ۳ ..... ۹۲
تبیین شاخص شماره ٤ ..... ۹٦
تبیین شاخص شماره ٥ ..... ۹۹
تبیین شاخص شماره ٦ ..... ۱۰٤
تبیین شاخص شماره ۷ ..... ۱۰٦
جمع‌بندی ۱۱۰
مزیت‌های اجرای طرح فوریت‌های اداری ۱۱۳
گفتار یازدهم: تبیین مزایای اجرای فوریت‌های اداری برای نظام اداری و شهروندان ۱۱٤
نتیجه‌گیری ۱۲۸
ارجاعات برای مطالعه بیشتر ۱۳۰

مبانی نظری و حقوقی پاسخ‌گویی در نظام اداری

۱

گفتار اول: مبانی نظری و مفهومی پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی یکی از مهم‌ترین ارکان حکمرانی خوب، توسعه پایدار و مدیریت مؤثر در نظام‌های اداری و سیاسی به شمار می‌رود. مفهومی که در عین سادگی واژه، دارای عمق و گستردگی نظری و عملی فراوانی است. دولت‌ها و سازمان‌های عمومی نه‌تنها در برابر مقامات بالادست، بلکه در برابر مردم نیز باید پاسخ‌گو باشند؛ مردمی که منبع اصلی قدرت و مشروعیت‌اند. در این گفتار، تلاش شده مفاهیم پایه‌ای پاسخ‌گویی، ابعاد، سطوح، انواع و اهمیت آن در ساختار حکمرانی و نظام اداری تبیین شود.

اهمیت و ضرورت پاسخ‌گویی

نخستین پرسش آن است که چرا پاسخ‌گویی اهمیت دارد و چه نیازی به آن وجود دارد؟ در یک نظام اداری، هیچ سازوکاری به‌اندازه پاسخ‌گویی نمی‌تواند نقش مؤثر در کنترل قدرت، پیشگیری از فساد و تضمین حقوق مردم داشته باشد. اگر ساختارهای دولتی و عمومی بدون الزام به پاسخ‌گویی فعالیت کنند، امکان انحراف از مأموریت اصلی، حیف‌ومیل منابع عمومی، تضییع حقوق شهروندان و بی‌اعتمادی عمومی افزایش می‌یابد.

از منظر دینی و فرهنگی نیز پاسخ‌گویی امری اساسی است. در آموزه‌های اسلامی، انسان به‌عنوان موجودی مسئول و پاسخ‌گو معرفی شده است. معاد، به‌عنوان یکی از اصول دین، ریشه در همین اصل دارد. این‌که هر فرد باید درباره اعمال خود پاسخ دهد؛ حکومت امام علی (ع) نیز نمونه‌ای تاریخی از پاسخ‌گویی سیاسی و اداری است. جایی که امام، کارگزاران را موظف به شفاف‌سازی عملکرد خود در

برابر مردم می‌کرد و در صورت تخلف، با آنان برخورد می‌نمود.

در دنیای مدرن نیز، پاسخ‌گویی یکی از پایه‌های مردم‌سالاری و حکمرانی شایسته است. بدون پاسخ‌گویی، دموکراسی تبدیل به یک شعار بی‌محتوا خواهد شد. دولت‌هایی که از مردم مشروعیت می‌گیرند باید در برابر آن‌ها پاسخ‌گو باشند.

تعریف پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی در ساده‌ترین بیان، به‌معنای «تعهد به ارائه توضیح درباره عملکرد» است. این عملکرد ممکن است شامل تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها، یا اجرای امور باشد. پاسخ‌گویی مستلزم آن است که فرد یا سازمان، در برابر عملکرد خود به ذی‌نفعان و مخاطبان پاسخ دهد و در صورت خطا، مسئولیت بپذیرد و جبران کند. در یک تعریف جامع می‌توان گفت پاسخ‌گویی عبارت است از مسئول ساختن افراد یا نهادهای مشخص، به‌منظور تضمین انجام وظایف محوله در زمان معیّن، با کیفیت مناسب، طبق معیارها و قوانین مصوب، همراه با الزام به ارائه توضیح و پذیرش پیامدهای عملکرد.

پاسخ‌گویی رابطه‌ای کاملاً دو سویه است. پاسخ‌گو باید اطلاعات و توضیحات لازم را ارائه دهد و پاسخ‌خواه (مانند مردم، مجلس یا نهاد نظارتی) حق دارد پرسش کند، قضاوت نماید و در صورت نیاز، اقدام اصلاحی یا تنبیهی انجام دهد.

ابعاد پاسخ‌گویی

باید توجه داشت که پاسخ‌گویی صرفاً گزارش دادن نیست. بلکه دو بُعد کلیدی دارد:

پاسخ‌گویی توضیحی (**Account-giving**): فرد یا نهاد موظف است عملکرد خود را با شفافیت توضیح دهد، آن را توجیه کند و دلایل تصمیمات خود را اعلام کند.

پاسخ‌گویی جبرانی (**Corrective or Remedial Accountability**): در صورت خطا، مسئولیت‌پذیری، جبران خسارات، اصلاح رویه‌ها و پاسخ به انتقادات، بخشی از وظیفه پاسخ‌گو محسوب می‌شود.

پاسخ‌گویی واقعی زمانی شکل می‌گیرد که این دو بعد هم‌زمان وجود داشته باشند. هم شفافیت اطلاعاتی و هم مکانیزم‌های اصلاح و برخورد.

پاسخ‌گویی و شفافیت

شفافیت پیش‌نیاز پاسخ‌گویی است. اگر اطلاعات عملکرد در دسترس نباشد امکان هیچ نوع پاسخ‌خواهی وجود ندارد. شفافیت به‌معنای جریان آزاد و بدون تبعیض اطلاعات، وضوح وظایف و فرایندها و امکان دسترسی مردم و نهادهای نظارتی به اطلاعات عملکردی دولت است. افزایش شفافیت منجر به اعتمادسازی عمومی، کاهش فساد و رانت، تقویت مشارکت اجتماعی، بهبود تصمیم‌گیری در نهادهای عمومی می‌گردد. به عبارت بهتر می‌توان گفت که شفافیت و پاسخ‌گویی دو روی یک سکه هستند.

سطوح پاسخ‌گویی

مدیران و نهادهای دولتی در برابر طیفی از مسئولیت‌ها باید پاسخ‌گو باشند. این سطوح به شرح زیر است:

سطح راهبردی: پاسخ‌گویی درباره اهداف کلان، سیاست‌ها و اولویت‌های راهبردی
سطح برنامه‌ای: پاسخ‌گویی در مورد طراحی و اجرای برنامه‌ها و میزان تحقق اهداف
سطح عملکردی: پاسخ‌گویی درباره کارایی (استفاده بهینه از منابع) و اثربخشی (تحقق اهداف)
سطح فرایندی: پاسخ‌گویی درباره شیوه انجام امور، رعایت فرایندها و استانداردها
سطح قانونی و التزامی: پاسخ‌گویی نسبت به رعایت قوانین، مقررات، بودجه مصوب و حدود صلاحیت قانونی

این سطوح ابعاد مختلف پاسخ‌گویی اداری را پوشش می‌دهند و شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها فراهم می‌سازند.

دامنه پاسخ‌گویی

دامنه پاسخ‌گویی به این معناست که چه کسانی، در برابر چه کسانی، برای چه نوع عملکردی و با چه ابزارهایی پاسخ‌گو هستند. پاسخ‌گویی فقط محدود به مدیران عالی‌رتبه نیست. در یک نظام اداری سالم، همه کارکنان در هر سطحی باید نسبت به نقش و وظایف خود پاسخ‌گو باشند؛ همچنین، پاسخ‌گویی نباید صرفاً درون‌سازمانی باشد بلکه باید نسبت به ذی‌نفعان بیرونی (شهروندان، رسانه‌ها، نهادهای مدنی) نیز برقرار شود.

اهداف پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی در نظام‌های سیاسی و اداری سه هدف اصلی دارد:

کنترل قدرت: جلوگیری از تمرکز و سوءاستفاده از قدرت از طریق نظارت و پاسخ‌خواهی
تضمین کارکرد صحیح: اطمینان از استفاده بهینه منابع عمومی در جهت منافع عمومی
بهبود مستمر عملکرد: اصلاح خطاها، ارتقای کیفیت خدمات و ارتقای ظرفیت مدیریتی

انواع نظام‌های پاسخ‌گویی

در نظام اداری چهار گونه اصلی پاسخ‌گویی قابل شناسایی است:

الف) پاسخ‌گویی سازمانی (درونی): پاسخ‌گویی میان سطوح مختلف سازمان، از بالا به پایین و مبتنی بر سلسله‌مراتب اداری. این نوع پاسخ‌گویی با ارزیابی عملکرد، بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌های اجرایی و ارزیابی‌های داخلی تحقق می‌یابد.

ب) پاسخ‌گویی قانونی (بیرونی): پاسخ‌گویی به نهادهای مستقل بیرونی مانند مجلس، دیوان محاسبات، سازمان بازرسی کل کشور یا رسانه‌ها. این نوع پاسخ‌گویی مبتنی بر قوانین موضوعه، حقوق اساسی و نظارت عمومی است.

ج) پاسخ‌گویی حرفه‌ای: پاسخ‌گویی مبتنی بر تخصص، اخلاق حرفه‌ای و وجدان کاری افراد. در این حالت، فرد بر اساس استانداردهای حرفه‌ای و تجربه شخصی خود عملکردش را توجیه می‌کند.

د) پاسخ‌گویی سیاسی: پاسخ‌گویی مقامات اداری در برابر نمایندگان منتخب مردم، احزاب سیاسی، گروه‌های ذی‌نفع و افکار عمومی. این نوع پاسخ‌گویی بیشتر بر مشروعیت عمومی و پاسخ به مطالبات جامعه تأکید دارد.

مزایای پاسخ‌گویی و معایب فقدان آن

در جدول زیر به اختصار مزایای پاسخ‌گویی و معایب فقدان آن آورده شده است:

مزایای پاسخ‌گویی
تقویت اعتماد عمومی
افزایش بهره‌وری سازمان‌ها
بهبود کیفیت خدمات
جلوگیری از فساد
افزایش اعتبار و مشروعیت حکومت
معایب فقدان پاسخ‌گویی
افزایش ناکارآمدی
تضییع منابع ملی
بی‌اعتمادی اجتماعی
رواج بوروکراسی فاسد
کاهش سرمایه اجتماعی

در پایان این فصل باید گفت که پاسخ‌گویی شالوده حکمرانی مطلوب و بستر سلامت اداری است. نظام اداری بدون پاسخ‌گویی نمی‌تواند کارآمد، مشروع یا مورد اعتماد مردم باشد. سازوکارهای پاسخ‌گویی، علاوه بر تضمین شفافیت و کنترل قدرت، ابزاری برای رشد، اصلاح، یادگیری و ارتقای

عملکرد سازمانی نیز هستند؛ بنابراین استقرار نظام پاسخ‌گویی اثربخش، از الزامات توسعه نهادینه و پایدار در بخش عمومی است و بدیهی است که کشور ما نیز همچنان باید در این راه قدم‌های مهمی بردارد.

گفتار دوم: مبانی قانونی و حقوقی پاسخ‌گویی در ایران

همان‌طورکه بیان شد، در نظام جمهوری اسلامی ایران، به مسئله پاسخ‌گویی مسئولان به نهادهای قانونی و مردم توجه ویژه شده است. با نگاهی به قانون اساسی و دیگر قوانین موجود، این مسئله در دو شکل قابل بررسی است: اول، مسئله پاسخ‌گویی مسئولان در برابر نهادهای قانونی و شکل دوم، به مسئله پاسخ‌گویی مسئولان به مردم و سازوکارهای آن می‌پردازد. در اینجا به‌طور مختصر شکل دوم یعنی قوانینی که متضمن پاسخ‌گویی مسئولان به مردم است را بررسی می‌کنیم:

در نظام جمهوری اسلامی ایران که خاستگاهی مردم‌سالارانه دارد، حق حاکمیت عمومی به‌رسمیت شناخته‌شده و در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر این مسئله تأکید است. در مقدمه قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، بر لزوم فراهم کردن زمینه مشارکت فعال همه افراد اجتماع در تمام تصمیم‌گیری‌های سیاسی تأکید گشته است. لازمه این نظارت مستمر این است که آن‌ها بتوانند جاهایی که لازم است از مسئولان امر سؤال کرده و پاسخ لازم را از آن‌ها بخواهند[۱].

در اصل ششم قانون اساسی نیز تصریح شده است که «در جمهوری اسلامی ایران امور کشور باید با اتکا به آرای عمومی اداره شود. از راه انتخابات؛ انتخاب رئیس‌جمهور، نمایندگان مجلس شورای اسلامی، اعضای شوراها و نظایر آن. یا از راه همه‌پرسی در مواردی که در اصول دیگر این قانون معیّن می‌گردد».

---

۱. نگاه کنید به ارجاعات

این اصل نیز حق پاسخ‌خواهی مردم را از منتخبان خود به‌رسمیت می‌شناسد؛ چراکه اگر انتخاب رؤسا و مدیران جامعه از سوی مردم و سپردن سرنوشت و تدبیر امورشان به‌دست آنان برای اداره بهتر جامعه باشد، ولی نخبگان موظف به پاسخ‌گویی در مقابل مردم نباشند هیچ تضمینی برای اداره بهتر جامعه وجود ندارد و چه‌بسا رؤسا و مدیرانی برخلاف مصالح جامعه و منافع ملی کشور گام بردارند.

دیوان عدالت اداری

وزرا، معاونان آن‌ها و تمامی اجزای قوه مجریه موظف‌اند که چنانچه از سوی مردم شکایتی از آن‌ها و تصمیمات و بخش‌نامه‌های دولتی صورت می‌گیرد، پاسخ‌گو باشند. رسیدگی به شکایات و صدور حکم در مرجعی به‌نام «دیوان عدالت اداری» صورت می‌گیرد که زیر نظر رئیس قوه قضائیه تشکیل می‌شود. دیوان عدالت اداری طبق اصل ۱۷۳ قانون اساسی تشکیل شده است. در این اصل آمده است که: «به‌منظور رسیدگی به شکایات، تظلمات و اعتراضات مردم نسبت به مأمورین یا واحدها یا آیین‌نامه‌های دولتی و احقاق حقوق آن‌ها، دیوانی به نام دیوان عدالت اداری زیر نظر رئیس قوه قضائیه تأسیس می‌شود.»

درواقع، دیوان عدالت اداری برای رسیدگی به جرائم خاصی که احیاناً کارگزاران دولت از وزرا و معاونان تا رؤسا، مدیران و کارمندان سازمان‌های وابسته درباره وظایف اداری‌شان مرتکب می‌شوند و قوانین مربوط را رعایت نمی‌کنند، یا تصمیم خلاف قانونی می‌گیرند و یا بخش‌نامه یا آیین‌نامه‌ای برخلاف قانون می‌گذارند، تأسیس شده است.

پاسخ‌گویی به شکایات مردمی اصل ۹۰

مجلس مسئول رسیدگی به شکایت از نحوه کار قوای سه‌گانه است. طبق اصل ۹۰ قانون اساسی، هر کس شکایتی از طرز کار مجلس یا قوه مجریه یا قوه قضائیه داشته باشد، می‌تواند شکایت خود را کتباً به مجلس شورای اسلامی عرضه کند. مجلس موظف است به این شکایات رسیدگی کرده و پاسخ کافی دهد و در مواردی که شکایت به قوه مجریه یا قوه قضائیه مربوط است، ارجاع داده و پاسخ کافی از آن‌ها بخواهد و در مدت مناسب نتیجه را اعلام نماید. همچنین در مواردی که موضوع مربوط به عموم باشد، مجلس ملزم است نتیجه را به اطلاع عموم برساند. با توجه به این اصل، حق نظارت عامه بر گردش کار دستگاه حاکمه و کل قوای سه‌گانه مشروعیت دارد و منظور، آن است که هرگاه یکی از قوای سه‌گانه از وظایف قانونی خود تخلف کرده یا مرتکب خلافی شود، هر یک از شهروندان می‌توانند به مجلس شورای اسلامی شکایت کند.

پاسخ‌گویی به مشکلات مردم (نهاد ریاست جمهوری)

علاوه بر موارد بالا، نهاد ریاست جمهوری نیز پاسخ‌گوی مردم است. در این نهاد دو واحد با عناوین واحد ارتباطات مردمی و واحد رسیدگی به موارد تخلف و تظلم در دستگاه‌های دولتی در ارتباط مستقیم با مردم هستند و تخلفات و تظلمات در دستگاه‌های دولتی را رسیدگی می‌کنند. این واحدها بیشتر از باب اشراف و آگاهی مقام ریاست جمهوری عمل می‌کنند و به‌دلیل نداشتن اقتدار اجرایی و

سازوکار روشن پاسخ‌گویی، مسئله را از طریق کدخدا منشی رفع و رجوع می‌کنند. به عبارتی این دو واحد در مقام ستاد شخصی رئیس‌جمهور عمل می‌کنند و نتایج بررسی را به اطلاع ایشان می‌رسانند.

فصل سوم قانون اساسی

هم‌چنین فصل سوم قانون اساسی شـامل اصول ۱۹-۴۲، بـه حقوق ملت توجه دارد و آزادی مطبوعات، رسانه‌ها، احزاب سیاسی، انواع تشکل‌ها و راهپیمایی‌ها را که از راه‌های احقاق حقوق شهروندان به‌شمار می‌روند، به‌رسمیت شناخته است.

سیاست‌های کلی نظام اداری

اهمیت پاسخ‌گویی تا آنجاست که در سیاست‌های کلی نظام اداری که از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) ابلاغ شده و نمونه کاملی از حکمرانی خوب است در چند بند مجزا به این موضوع پرداخته شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

بند ۱۲- توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری به‌منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری.

بند ۱۳- عدالت‌محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری.

بند ۱۸- 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 ۲۰- قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخ‌گویی و تکریم ارباب‌رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها.

بند ۲۳- حفظ حقوق مردم و جبران خسارت‌های وارده بر اشخاص حقیقی و حقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری.

بند ۲۴- ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرایندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و به‌کارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات.

در ادامه، شیوه‌های مؤثر بر پاسخ‌گویی دولت به شهروندان در قانون اساسی و نظام جمهوری اسلامی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

شیوه‌های مؤثر بر پاسخ‌گویی دولت به شهروندان

با مطالعه حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران و وضع موجود پاسخ‌گویی در نظام سیاسی و اداری ایران، می‌توان چندین شیوه مؤثر بر پاسخ‌گویی دولت را به شرح زیر برشمرد:

مطبوعات و رسانه‌های گروهی

مطبوعات و رسانه‌های گروهی یکی از اهرم‌های مؤثر بر پاسخ‌گویی دولت و بیان‌کننده خواسته‌های مردم به شمار می‌روند. این ابزار اجتماعی در یک نظام مردمی، امکان تبادل افکار و اطلاعات را فراهم می‌کند و دولت و مردم را در جریان مواضع و خواسته‌های یکدیگر قرار می‌دهد. قانون اساسی جمهوری اسلامی در اصل بیست‌وچهارم مقرر می‌دارد: «نشریات و مطبوعات در بیان مطالب آزادند.

مگر آن‌که مخل به مبانی اسلام یا حقوق عمومی باشد». علاوه بر آن به‌موجب اصل یکصد و هفتادوپنجم قانون اساسی: «در صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران، آزادی بیان و نشر افکار با رعایت موازین اسلامی و مصالح کشور باید تأمین گردد»؛ البته باید گفت که در قانون اساسی و قوانین عادی، الزامی برای دولت و مسئولان دولتی در ارائه اطلاعات به مطبوعات و نشریات در نظر گرفته نشده است و حتی چیزی با عنوان التزام به پاسخ‌گویی به انتقادات و مطالب مطرح‌شده در رسانه‌های جمعی ذکر نشده است؛ همچنین دستگاه‌هایی مثل دیوان عدالت اداری و هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری نیز که در جهت احقاق حقوق مردم و ارباب‌رجوع فعالیت می‌کنند، صرفاً به شکایاتی که شاکی خصوصی داشته باشد، باید رسیدگی نمایند.

احزاب و تشکل‌های سیاسی و صنفی

در قوانین اساسی نظام‌های مردم‌سالار، آزادی احزاب و عضویت در آن‌ها به‌عنوان حق اجتناب‌ناپذیر ملت‌ها شناخته شده است و احزاب می‌توانند نقش بسیار مؤثری در پاسخ‌گویی دولت و نظام سیاسی ایفا کنند. در این خصوص اصل بیست‌وششم قانون اساسی جمهوری اسلامی نیز، تشکیل احزاب و انجمن‌های سیاسی و عضویت در آن‌ها را، به‌شرط آن‌که اصول آزادی، وحدت ملی، موازین اسلامی و اساس جمهوری اسلامی را نقض نکنند به‌رسمیت شناخته است.

در راستای اجرای این اصل، قانون فعالیت احزاب، جمعیت‌ها و انجمن‌های سیاسی و صنفی و انجمن‌های اسلامی یا اقلیت‌های دینی شناخته‌شده در هفتم شهریور سال ۱۳۶۰ در مجلس شورای اسلامی تصویب شد.

اجتماعات و راهپیمایی‌ها

بر اساس اصل بیست‌وهفتم قانون اساسی: «تشکیل اجتماعات و راهپیمایی‌ها بدون حمل سلاح به‌شرط آن‌که مخل به مبانی اسلام نباشد آزاد است».

توجه به این اصل نشان می‌دهد که قانون‌گذار تشکیل اجتماعات و راهپیمایی‌ها را به‌عنوان یکی از حقوق شهروندان پذیرفته است. تجربه حاکی از آن است که بیشتر اجتماعات خودجوش و مردمی به‌منزله اخطار به دولت درباره امور اجتماعی و حقوق جمعی مردم در زمینه‌های مربوطه است. در مورد چگونگی برگزاری راهپیمایی‌ها و اجتماعات و مسئولیت دولت در برابر آن‌ها، در تبصره ۲ ماده ۶ قانون فعالیت احزاب[۱] آمده:

«برگزاری راهپیمایی‌ها با اطلاع وزارت کشور بدون حمل سلاح درصورتی‌که به تشخیص کمیسیون ماده ۱۰ مخل به مبانی اسلام نباشد و نیز تشکیل اجتماعات در میادین و پارک‌های عمومی با کسب مجوز از وزارت کشور است».

---

۱. نگاه کنید به ارجاعات

بنابراین، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران از این‌جهت راه را برای پاسخ‌خواهی مستمر مردمی از دولتمردان باز گذاشته است. به‌ویژه نمایندگان مجلس (قانون اساسی، اصل ۸۴) و رئیس‌جمهور (قانون اساسی اصل ۱۲۲) ازآنجاکه منتخب مردم می‌باشند، در برابر مردم مسئول شناخته‌شده‌اند.

شوراهای اسلامی

شوراها یکی از مناسب‌ترین و بهترین بسترهای لازم برای مشارکت مردم در تعیین سرنوشت خود و اداره جامعه و همچنین نهادینه کردن پاسخ‌گویی و مردم‌سالاری هستند. با پیروزی انقلاب اسلامی، ابتدا در شورای انقلاب و سپس در قانون اساسی حق حاکمیت مردم در سطوح مختلف نظام به‌رسمیت شناخته شد.

در مقدمه قانون اساسی بر لزوم فراهم آوردن زمینه مشارکت فعال همه افراد اجتماع در تمام تصمیم‌گیری‌های سیاسی تأکید شده است؛ همچنین در اصل ششم قانون اساسی بر این موضوع که امور کشور باید به اتکای آرای عمومی و یا همه‌پرسی اداره شود تصریح شده است.

شوراهای اسلامی کشور یکی از نهادهای پیش‌بینی‌شده در قانون اساسی برای اعمال هرچه بیشتر حق حاکمیت مردم و مشارکت مؤثرتر آنان در امور کشور است. اولین انتخابات شوراهای اسلامی در شهرها و روستاهای مختلف کشور در اسفند ۱۳۷۷ انجام شد. این شوراها طبق قانون، وظایف متعددی برعهده دارند که مهم‌ترین آن انتخاب شهردار و نظارت بر امور شهر است و طبعاً شهردار به شورا پاسخ‌گوست. به‌موجب اصل ۱۰۳ قانون اساسی:

«استانداران، فرمانداران، بخشداران و سایر مقامات کشوری که از طرف دولت تعیین می‌شوند، در حدود اختیارات شوراها، ملزم به رعایت تصمیمات آن‌ها هستند».

این نوع پاسخ‌خواهی درواقع نوعی پاسخ‌خواهی مردمی نیز به‌شمار می‌آید. چراکه اعضای آن از میان مردم یک شهر یا روستا که آشنا به امور محلی هستند توسط مردم آن شهر یا روستا انتخاب می‌شوند و به‌عنوان نمایندگان مردم بر امور محلی نظارت دارند و حسابرسی می‌کنند؛ البته نظارت یکی از وظایف جنبی شوراهاست و آن‌ها فقط می‌توانند مشکلات و نارسایی‌های موجود را به مقامات مسئول و یا شوراهای بالاتر گزارش دهند و مسئولان ادارات هر شهر، ضرورتاً در برابر آن‌ها پاسخ‌گو نیستند؛ جز شهرداران و دهیارها که منتخب خود این شوراها هستند. طبق ماده ۷۳ قانون شوراها، شورای شهر حق تذکر، سؤال و استیضاح شهردار را دارد. با توجه به این ماده، شورای شهر نظارت تام و مستمر بر شهردار دارد و شهردار نیز باید در برابر تمام وظایف و اختیارات خود پاسخ‌گوی شورا باشد.

پس همان‌طورکه با بررسی و مرور قوانین مربوطه قابل‌فهم است، در نظام اداری و قضایی کشور مردم می‌توانند در مواردی که ضرر و زیانی از طرف دولت یا کارمندان بر آن‌ها وارد می‌شود، به مراجع ذی‌صلاح ازجمله دیوان عدالت اداری، سازمان بازرسی کل کشور، کمیسیون اصل ۹۰ مجلس، محاکم دادگستری و یا هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری شکایت کنند و دستگاه‌های مذکور نیز موظف به رسیدگی هستند. هرچند به علت طولانی شدن مدت رسیدگی و مشکلاتی که این امر در پی دارد، بعضاً افراد از پیگیری مسئله منصرف می‌شوند.

گفتار سوم: مطالعات تطبیقی و الگوهای موفق پاسخ‌گویی در جهان و ایران

یکی از مؤثرترین راه‌های ارتقای نظام پاسخ‌گویی در اداره‌های دولتی، بهره‌گیری از تجربیات و الگوهای موفق جهانی و بومی است. این گفتار با هدف شناخت بهتر وضعیت پاسخ‌گویی در دیگر کشورها و تطبیق آن با شرایط ایران، به بررسی نمونه‌هایی از سیاست‌ها، سازوکارها و اقدامات اجرایی در حوزه پاسخ‌گویی اداری می‌پردازد.

کره‌جنوبی (داسان ۱۲۰)

داسان ۱۲۰ یک خط مستقیم تلفنی برای ارتباط مستقیم شهروندان با کارگزاران دولتی در کره‌جنوبی است تا بدین‌وسیله به شکایات، درخواست‌ها و مطالبات جدی مردم و مراجعه‌کنندگان رسیدگی شود. درعین‌حال داسان ۱۲۰ به گروه‌های خاص نیز مشاوره رایگان و سریع ارائه می‌دهد. نتایج این مرکز نشان می‌دهد شهروندان کره‌جنوبی از این مرکز بسیار راضی هستند و همین موضوع باعث شده چرخه شکایات شهروندان از نظام اداری و اصلاح فرایندها در نظام اداری کره‌جنوبی از طریق مشکلات، درخواست‌ها و شکایات شهروندان شکل گیرد. به‌نحوی‌که این سیستم در نهایت به کم شدن هزینه‌های ارائه خدمت و افزایش اعتماد شهروندان به نظام اداری در کره‌جنوبی منجر شده است.

سنگاپور

نام کشور سنگاپور به‌عنوان یکی از کشورهای موفق در حوزه اصلاحات نظام اداری و مبارزه با فساد در

صدر لیست سازمان شفافیت بین‌الملل با رتبه ۴ قرار دارد. همه این موارد از یک موضوع مهم سرچشمه می‌گیرد و آن ایجاد نظارت‌های قوی و مستمر روی کارکنان و مدیران در نظام اداری از طریق گزارش‌های شهروندان در سنگاپور بود. کشور سنگاپور به‌جای ایجاد بازرسی‌های دولتی به‌سمت استفاده از ظرفیت شهروندان رفت و با ایجاد مرکز رسیدگی فوری به درخواست‌های شهروندان، با صرف کم‌ترین هزینه ممکن توانست اقدام به شناسایی افراد متخلف، غیرپاسخ‌گو و غیرمتخصص کند و درنهایت نیز با اصلاح فرایندها و کوچک کردن اندازه دولت توانست میزان رضایت‌مندی شهروندان از نظام اداری را افزایش دهد که متعاقباً باعث افزایش اعتماد عمومی، حاکمیت و ... شد؛ البته در هر تحلیلی باید مقیاس کوچک کشور سنگاپور را نیز در نظر گرفت که پیاده‌سازی طرح‌های تحول را امکان‌پذیرتر از کشورهای وسیع و پرجمعیت می‌کند.

مالزی

دفتر شکایات مردمی مالزی در سال ۱۹۷۱، به‌عنوان یکی از دفاتر تابعه نخست‌وزیری با هدف جمع‌آوری و رسیدگی به شکایات مردم از سازمان‌های دولتی تأسیس گردید. این دفتر دارای شعبه‌های متعدد در همه ادارات دولتی مالزی است که شهروندان با مراجعه به آن‌ها در کمترین زمان ممکن می‌توانند شکایت کنند و از نتیجه شکایت خود نیز مطلع شوند. این دفتر ویژه، مسئولیت مدیریت شکایت‌های رسیده تا حصول نتیجه و اعلام آن به شاکی را به‌عهده دارد و با تهیه و ارائه گزارش‌های تحلیلی از تعداد و تنوع شکایات رسیده از سازمان‌های دولتی و خدمات عمومی و چگونگی

اقدامات انجام‌یافته و برخوردهای آن‌ها با شکایات، بازخوردهای لازم را در اختیار کمیته شکایات مردمی دولت قرار می‌دهد؛ به‌این‌ترتیب اعضای دولت و نخست‌وزیر می‌توانند با استفاده از این اطلاعات بازخوردی، نسبت به انجام اصلاحات مورد نیاز در سازمان‌های تابعه دولت تصمیم‌گیری کنند. ضمن این‌که گزارش‌های این دفتر منتشر شده و از طریق مطبوعات به اطلاع عمومی می‌رسد و درنتیجه مسئولان سازمان‌ها نیز نمی‌توانند نسبت به شکایات بی‌تفاوت بمانند.

امارات متحده عربی

راه‌اندازی سیستمی تحت عنوان شکایات شهروندان در امارات متحده عربی باعث افزایش رضایتمندی شهروندان و همچنین مهاجران خارجی از حاکمیت این کشور شده است.

این سرویس در دو گروه ارائه خدمت به شهروندان و خارجی‌ها فعالیت می‌کند و به مشتریان این امکان را می‌دهد که نظرات (شکایت) و درخواست‌های ارسالی خود یا هر یک از مراحل کاری در نظام اداری را ثبت کنند. این سیستم در وزارت کشور امارات متحده عربی مستقر است و با تمام شکایات به‌طور جدی، بی‌طرفانه و شفاف برخورد می‌کند و از محرمانه بودن داده‌های مشتریان اطمینان می‌دهد. در این سیستم پاسخ‌گویی به شکایت بسته به نوع شکایت، حداکثر ظرف مدت پنج روز کاری انجام خواهد شد[۱].

۱. برای مطالعه بیشتر و متقن درباره تجربه پاسخ‌گویی در کشورها نگاه کنید به ارجاعات پایان کتابچه.

زمان هدف برای پاسخ‌گویی اولیه به شکایات در کشورهای جهان

برخی از ادارات انجمن آمبودزمان[1] آسیایی، استانداردهای پیچیده‌ای را برای اقدام اولیه در مورد شکایات در یک چارچوب زمانی مشخص توسعه داده‌اند. برای مثال، آمبودزمان کشور هنگ‌کنگ، هدف تأیید دریافت شکایت و بررسی اولیه ۸۰ درصد از شکایات را در خلال پنج روز و مابقی را در ده روز برگزیده است؛ همچنین تعهد نموده تا به تماس‌های تلفنی و درخواست‌های حضوری بلافاصله و به درخواست‌های کتبی در عرض پنج روز پاسخ دهد.

اداره شکایات مردمی مالزی متعهد است به تمامی شاکیان حضوری در عرض پنج دقیقه جواب دهد. آمبودزمان‌ها در سراسر جهان سیاست‌های مشابهی را برگزیده‌اند. این هدف می‌تواند تأیید دریافت شکایت یا پاسخ کامل باشد. برای مثال به‌ترتیب هفت و بیست روز در مورد آمبودزمان کشور ایرلند صدق می‌کند.

ممکن است این هدف برای پاسخ‌گویی به تلفن باشد. آمبودزمان دولت محلی در انگلیس اشاره می‌کند که به‌طور متوسط به بیش از ۴۰ هزار تلفنی که در سال دریافت می‌کند، در عرض ۳۳ ثانیه جواب می‌دهد. آمبودزمان خدمات اداری ولز هدف پاسخ‌گویی به ۹۵ درصد تلفن‌ها در عرض ۳۰ ثانیه

---

1. Ombudsman

آمبودزمان به فرد یا نهادی گفته می‌شود که وظیفه‌اش رسیدگی به شکایات و اعتراضات شهروندان نسبت به عملکرد دولت یا سازمان‌های دولتی است. این نهاد معمولاً به‌صورت مستقل و بی‌طرف عمل می‌کند و هدفش حمایت از حقوق شهروندان و ارتقای پاسخ‌گویی و شفافیت در دستگاه‌های دولتی است.

را در سر می‌پروراند. اداره آمبودزمان شهر تورنتو هم هدف پاسخ‌گویی به تماس تلفنی قبل از زنگ چهارم را مطرح کرده است.

خدمات آمبودزمان در بریتانیا، در دست یک سازمان غیرانتفاعی خصوصی است که ازجمله در مورد حل اختلاف با صنایع انرژی و مخابرات خدمات ارائه می‌دهد. این نهاد شورای حکامی دارد که بر فعالیت‌های آن نظارت کرده و برای فرایند رسیدگی به شکایت استاندارد تعیین می‌کند. برای پاسخ اولیه به تماس‌های شاکیان نیز کپی‌هایی تعیین کرده است. کارمندان باید به بیش از ۸۰ درصد تماس‌ها در عرض دو دقیقه و به بیش از ۹۵ درصد تماس‌ها در عرض ۵ دقیقه پاسخ گویند.

تجارب پاسخ‌گویی در ایران

فهرست تعدادی از سامانه‌های ضروری فعال رسیدگی به شکایات و درخواست‌های مردم در کشور به شرح جدول ذیل می‌باشند. در ادامه به بررسی تعداد معدودی از سامانه‌های فعال در حوزه رسیدگی و پاسخ‌گویی به درخواست‌ها و شکایات شهروندان در کشورمان پرداخته می‌شود.

ردیف	شماره	عنوان
۱	۱۱۰	مرکز فوریت‌های پلیسی
۲	۱۱۱	مرکز ارتباطات مردمی ریاست جمهوری
۳	۱۱۲	مرکز پاسخ‌گویی جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران
۴	۱۱۳	ستاد خبری وزارت اطلاعات
۵	۱۱۴	ستاد خبری اطلاعات بسیج

ردیف	شماره	عنوان
۶	۱۱۵	مرکز فوریت‌های پزشکی
۷	۱۱۶	ستاد خبری حفاظت اطلاعات ناجا
۸	۱۱۷	میز خدمت وزارت کشور
۹	۱۱۸	راهنمای تلفن شرکت مخابرات ایران
۱۰	۱۲۰	مرکز پاسخ‌گویی پلیس راهور
۱۱	۱۲۱	فوریت‌های برق
۱۲	۱۲۲	امداد آب و فاضلاب
۱۳	۱۲۳	اورژانس اجتماعی سازمان بهزیستی کشور
۱۴	۱۲۴	سامانه پاسخ‌گویی وزارت صنعت، معدن و تجارت
۱۵	۱۲۵	آتش‌نشانی
۱۶	۱۲۹	ارتباطات مردمی قوه قضائیه
۱۷	۱۳۱	ارتباطات مردمی حفاظت اراضی کشاورزی
۱۸	۱۳۲	ستاد خبری مجلس شورای اسلامی
۱۹	۱۳۴	اطلاع‌رسانی هواشناسی کشور
۲۰	۱۳۵	دریافت شکایات مردمی تعزیرات حکومتی
۲۱	۱۳۶	مرکز نظارت همگانی سازمان بازرسی کل کشور
۲۲	۱۳۷	مدیریت شهری و نظارت همگانی شهرداری تهران
۲۳	۱۳۸	پاسخ‌گویی آستان قدس رضوی
۲۴	۱۳۹	ارتباط مردمی سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور
۲۵	۱۴۱	اطلاع‌رسانی راه‌های کشور

ردیف	شماره	عنوان
۲۶	۱۶۲	روابط عمومی سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران
۲۷	۱۹۰	شکایت مردمی سلامت محیط و کار وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۲۸	۱۹۲	اعلام تقویم و اوقات شرعی
۲۹	۱۹۳	ارتباط با مشتریان شرکت پست جمهوری اسلامی ایران
۳۰	۱۹۴	اعلام حوادث گاز
۳۱	۱۹۵	سامانه ارتباط با مشتریان تابع وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۳۲	۱۹۷	مرکز نظارت همگانی فراجا
۳۳	۱۹۹	مرکز اطلاع‌رسانی فرودگاه مهرآباد تهران
۳۴	۲۷۷۷	مرکز بازرسی ویژه ریاست جمهوری
۳۵	۱۸۸۸	نظارت همگانی سازمان بازرسی شهرداری تهران

سامانه ۱۳۶ سازمان بازرسی کل کشور

سامانه ۱۳۶ با هدف دریافت شکایت و گزارش از نهادهای دولتی، قضایی و ... به‌صورت شناس (با احراز هویت) و ناشناس (بدون احراز هویت) راه‌اندازی گردیده است. در این سامانه به‌صورت شفاف تمامی فرایند به فرد شاکی یا گزارش‌دهنده فساد اطلاع داده می‌شود. این سامانه شکایت‌مدار است. به این نحو که دارای سیستم رسیدگی آنی و فوری نبوده و برای رسیدگی به هر گزارش و شکایت مطابق ماده ۲۵ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری، به حداقل یک ماه زمان نیاز دارد.

نحوه انجام کار

به‌منظور پذیرش شکایات و گزارش در این سامانه، کانال‌های مختلفی وجود دارد که عبارت‌اند از: پذیرش حضوری، تلفنی، ایمیلی، ملاقات مردمی، مکاتبه‌ای، دستوری و اینترنتی که هرکدام فرایند خاص خود را دارا هستند. به‌عنوان مثال در فرآیند تماس تلفنی گفت‌وگوی گزارشگر یا شاکی تماماً با ربات صورت می‌پذیرد و پس از احراز هویت و تأیید شماره تلفن فرد تماس‌گیرنده، ربات با فرد تماس‌گیرنده مکالمه نموده و گفتار فرد را به متن شکایت یا گزارش تبدیل نموده و پس از ثبت، کد رهگیری به تماس‌گیرنده جهت پیگیری ارائه می‌دهد. در این فرایند فرد شاکی یا گزارشگر تنها با ربات صحبت نموده و عامل انسانی به‌طور کامل حذف گردیده است.

سامانه ۲۷۷۷ بازرسی ویژه ریاست جمهوری

سامانه بازرسی ویژه ریاست جمهوری در سوم خرداد ماه سال ۱۴۰۲ فعالیت خود را با سرشماره ۲۷۷۷ با هدف رسیدگی به شکایات شهروندان از نظام اداری و امر مبارزه با رشوه آغاز به‌کار نمود. این مرکز نیز همانند سامانه ۱۳۶ سازمان بازرسی کل کشور نیاز به زمان رسیدگی دارد و هیچ‌گونه سیستمی برای پاسخ‌گویی فوری ندارد و درنهایت این سامانه فاقد جایابی در ساختار رسمی دولت هست و فقط عده‌ای از دغدغه‌مندان این حوزه با بودجه بسیار کم و نیروی انسانی اندک و بازنشسته، اقدام به راه‌اندازی آن در دولت سیزدهم نموده‌اند.

نحوه انجام کار

پس از اتصال تماس فرد به کارشناسان سامانه، گزارش‌ها و شکایات واصله ثبت می‌گردد و پس از بررسی به نهادها و دستگاه‌های نظارتی جهت رسیدگی به موضوع شکایت ارجاع داده می‌شود و تا حصول نتیجه موضوع را از نهادهای مربوطه پیگیری می‌نمایند. لازم به ذکر است که این سامانه علاوه بر موضوع رشوه، با توجه به تماس و شکایات مردمی به موضوعات مختلف مانند اختلاس، سوءاستفاده از قدرت، فساد قضایی، فساد اقتصادی و ... هم رسیدگی نموده و برای پیگیری آن‌ها اقدام می‌کند.

سامانه سامد

سامانه سامد که با نام سامانه الکترونیکی ارتباط دولت و مردم و یا سامانه ۱۱۱ شناخته می‌شود، با هدف پاسخ‌گویی دستگاه‌ها و سازمان‌های کشور در سال ۱۳۸۶ راه‌اندازی شده است. راه‌اندازی این سامانه با رویکرد دنبال کردن توسعه دولت الکترونیک بوده و بر همین اساس، این سامانه به‌صورت الکترونیکی، ارتباط میان مردم و دولت را حفظ نموده و این امکان را به مردم می‌دهد تا بتوانند کلیه پیشنهادها و انتقادات خود را از دولت و سازمان‌های وابسته، در این سامانه ثبت کنند.

بااین‌حال این سامانه دارای مشکلات متعددی است. همچون عدم امکان به‌روزرسانی، فراموش‌شدن هدف اصلی، صرفاً به یک سامانه ارجاع‌دهنده تبدیل شده است و ضمانت اجرایی ندارد، فقدان فیلترهای ضروری برای تفکیک ورودی شکایات بلندمدت از شکایات فوری. مطابق گفته مسئولین، ۸۰ درصد از ورودی‌ها به سامد را می‌توان در زمان زیر ۱۵ دقیقه پاسخ داد و فقط ۲۰ درصد ورودی‌ها

نیازمند بررسی در بلندمدت هستند؛ که این عدم تفکیک باعث‌شده بررسی همه ورودی‌ها با بازه زمانی نسبتاً زیاد همراه شود که منجر به پاسخ‌گویی مؤثر نخواهد شد و درنهایت متصل نبودن سامد با سایر سامانه موجود در دولت مثل بنیاد شهید، بانک مرکزی، آموزش و پرورش، تأمین اجتماعی و ... که امکان بررسی در لحظه با کد ملی را به این سامانه نمی‌دهد از دیگر مشکلات جدی سامانه است.

نحوه انجام کار

این سامانه دارای دو شماره تلفن ۱۱۱ برای شکایات و درخواست‌های استانی و شماره تلفن ۳۱۶۶ برای پاسخ‌گویی در سطح ستاد هست. پس از آن با اتصال تماس فرد به کارشناسان سامانه، گزارش‌ها و شکایات واصله ثبت می‌گردد و پس از بررسی به نهادها و دستگاه‌های مرتبط، جهت رسیدگی به موضوع شکایت ارجاع داده می‌شود و تا حصول نتیجه موضوع را از نهادهای مربوطه پیگیری می‌نمایند.

در ادامه نتایج بررسی تطبیقی سامانه فوریت های اداری با سایر سامانه های تخصصی ثبت شکایت در قالب جدول ذیل ارائه شده است:

شماره	عنوان	هدف	روش تماس	جامعه هدف	زمان رسیدگی	فرایند اجرایی
۱۱۰	مرکز فوریت‌های پلیسی	رسیدگی به فوریت‌های پلیسی	سامانه تلفنی	عموم شهروندان	حداکثر ۴۵ دقیقه	شهروند با تماس تلفنی به مرکز اطلاع می‌دهد و کارکنان با مراجعه حضوری به پیگیری موضوع می‌پردازند.
۱۱۱	مرکز ارتباطات مردمی ریاست جمهوری	پاسخ‌گویی سریع و صحیح به مشکلات مردم در رابطه با دستگاه‌های اجرایی	- سامانه تلفنی - وب‌سایت	عموم شهروندان	۱۵ روز	در پی تماس شهروند با سامانه، مکالمات آن‌ها تبدیل به نامه شده و یک کد رهگیری صادر می‌شود. تماس‌گیرندگان بعد از چند روز می‌توانند با کد دریافتی، درخواست خود

شماره	عنوان	هدف	روش تماس	جامعه هدف	زمان رسیدگی	فرایند اجرایی
						را پیگیری کنند.
۱۱۲	مرکز پاسخ‌گویی جمعیت هلال‌احمر	ارائه خدمات اضطراری به شهروندان	سامانه تلفنی	سانحه دیدگان در شرایط اضطراری	کوتاه‌ترین زمان ممکن	پس از تماس شهروند، وضعیت گزارش‌شده ارزیابی می‌شود و نزدیک‌ترین تیم عملیاتی اعزام می‌شود.
۱۱۵	مرکز فوریت‌های پزشکی کشور	ارائه خدمات فوریت‌های پزشکی	- سامانه تلفنی - سامانه پیامکی - وب‌سایت - اپلیکیشن	شهروندان نیازمند به فوریت‌های پزشکی	۱۵ دقیقه	پس از تماس شهروند و بررسی شرایط و مکان حادثه، تیم اورژانس اعزام می‌شود.
۱۱۷	میز خدمت وزارت کشور	ارائه خدمات مصوب وزارت کشور به شهروندان در حداقل زمان ممکن	- وب‌سایت - سامانه تلفنی	عموم شهروندان	کوتاه‌ترین زمان ممکن	بعد از ثبت شکایت یک کد رهگیری برای شهروند صادر می‌شود. شهروند می‌تواند نتیجه شکایت خود را، هم از طریق دریافت پیامک و هم از طریق زبانه پیام‌ها در کارتابل خود مشاهده کند.
۱۲۴	سامانه پاسخ‌گویی وزارت صمت	ارائه خدمات به شهروندان در زمینه‌های مختلف شهری و ارتقای کیفیت خدمات شهری	- سامانه تلفنی - وب‌سایت	عموم شهروندان	۲۴ ساعت	بعد از ثبت شکایت یک کد پیگیری به شهروند داده می‌شود تا بتواند شکایت خود را پیگیری کند.
۱۲۹	سامانه ارتباطات مردمی قوه قضاییه	تسهیل دسترسی به خدمات قضایی؛ کاهش مراجعات حضوری و افزایش رضایتمندی مردم	- سامانه تلفنی - وب‌سایت	مراجعین به دستگاه‌های قضایی	نامشخص	بعد از ثبت شکایت موضوع پیگیری و نتیجه از طریق پیامک اطلاع‌رسانی می‌شود.
۱۳۵	مرکز دریافت شکایات مردمی تعزیرات حکومتی	تسهیل دسترسی مردم به تعزیرات	- سامانه پیامکی - وب‌سایت	عموم شهروندان	۱۰ روز	بعد از ثبت شکایت تمامی مراحل رسیدگی تا صدور حکم از طریق ارسال پیامک به اطلاع شهروند می‌رسد.
۱۳۶	مرکز نظارت همگانی سازمان	افزایش نظارت عمومی به‌منظور رفع نواقص و	- سامانه پیامکی - وب‌سایت	مراجعه‌کنندگان به دستگاه‌های اداری	یک ماه	پس از ثبت شکایت موضوع به مراجع ذی‌صلاح منعکس و پیگیری می‌شود و نتیجه

شماره	عنوان	هدف	روش تماس	جامعه هدف	زمان رسیدگی	فرایند اجرایی
	بازرسی کل کشور	ایرادات و نارسایی‌ها				اخذ و به اطلاع متقاضی می‌رسد.
۱۳۷	مرکز مدیریت شهری و نظارت همگانی شهرداری تهران	ایجاد زمینه برای مشارکت شهروندان در مدیریت شهری	- سامانه تلفنی - وب‌سایت - فضای مجازی	عموم شهروندان	بین دو ساعت تا سه ماه	پس از ثبت پیام اگر موضوع گزارش فساد باشد، با متخلف برخورد می‌شود. اگر موضوع خدمت‌رسانی باشد، خدمت ارائه خواهد شد و پس از آن، پیگیری و بازخورد پیام به شهروند ارائه می‌شود.
۱۹۷	مرکز نظارت همگانی فراجا	تعامل سازنده مردم با ناجا	سامانه تلفنی	عموم شهروندان	نامشخص	بعد از تماس شخص، پیامکی برای وی ارسال می‌شود. سپس موضوع در روند بررسی قرار می‌گیرد و نتیجه برای شهروند پیامک می‌شود.
۱۲۸	فواد (فوریت‌های اداری)	رسیدگی فوری به شکایات مرتبط با کیفیت و نحوه ارائه خدمت	سامانه تلفنی	تمامی مراجعین به دستگاه‌های اداری	۳ ساعت	پس از تماس شهروند با سامانه، کد رهگیری برای وی پیامک می‌شود. واحد بازرسی ذی ربط در سطح ستادی(اصلی یا وابسته)، استانی و شهرستانی دستگاه اجرایی موضوع را پیگیری و نتیجه نهایی به شهروند اعلام میشود.

بررسی تطبیقی سامانه فواد ۱۲۸ و سایر سامانه‌های دریافت شکایت

۱- اصلی‌ترین وجه‌تمایز سامانه فواد نسبت به سایر سامانه‌های اداری، مدت زمان پیگیری است. برخلاف بیشتر سامانه‌ها که فرایند رسیدگی به شکایات مردمی چندین روز طول می‌کشد، در سامانه فواد ظرف چند ساعت باید رسیدگی و پیگیری شود.

۲- تمایز دیگر سامانه فواد این است که درحالی‌که سایر سامانه‌ها عمدتاً به شکایات مربوط به وظایف ذاتی دستگاه‌ها و خدمات ارائه‌شده رسیدگی می‌کنند، در سامانه فواد علاوه بر این موارد، کیفیت نحوه ارائه خدمات نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

به بیان دقیق‌تر، این سامانه به وضعیت‌هایی رسیدگی می‌کند که در آن‌ها، به دلیل نقص یا عدم ارائه خدمت مطابق با قوانین و مقررات (مانند شفاف نبودن مراحل ارائه خدمت، تأخیر در آغاز یا تعجیل در پایان زمان ارائه خدمات، یا نبود نیروی جایگزین هنگام غیبت کارکنان)، یا به‌دلیل قصور و تخلفات کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی (نظیر تبعیض، پارتی‌بازی، یا رفتارهای نامناسب و توهین‌آمیز با شهروندان)، نارضایتی عمومی ایجاد شده و شهروندان خواستار پیگیری و رسیدگی از طریق سامانه ۱۲۸ شده‌اند.

۳- تفاوت بعدی در گستره رسیدگی به نحوه خدمات ارائه‌شده در دستگاه‌های اجرایی است، بیشتر سامانه‌های اداری یک طیف خاص از سازمان‌های اداری را بررسی و پیگیری می‌کنند؛ مانند سامانه ۱۲۹ که مختص دستگاه‌های قضایی است یا ۱۱۵ که مختص اورژانس سلامتی است؛ اما سامانه فواد ۱۲۸، نحوه ارائه خدمات در تمام دستگاه‌های اجرایی را پیگیری می‌نماید.

۴- در سامانه فواد ۱۲۸، کیفیت عملکرد بازرسان و مدیران ارشد سازمان‌ها ارزیابی می‌شود و آن‌ها مورد تشویق و تنبیه دوره‌ای قرار می‌گیرند. این کار، ضمانت اجرای طرح و کیفیت عملکرد بازرسان و مدیران مربوطه را بالا می‌برد.

۵- در طرح فواد ۱۲۸، تمام دستگاه‌های اجرایی مورد ارزیابی عملکرد سالانه قرار می‌گیرند و این باعث ایجاد فضای رقابتی در ارائه خدمات و پیگیری شکایات مردمی می‌شود و درنتیجه منجر به افزایش رضایت عمومی شهروندان می‌گردد.

۶- در این طرح بالاترین مقام اجرایی سازمان‌ها مسئول نظارت بر عملکرد کارمندان هستند و در صورت تخلف کارمندان و احراز اهمال مدیران، با آن‌ها برخورد می‌شود. این شیوه ضمانت اجرای طرح را بالا می‌برد.

۷- برخلاف برخی سامانه‌ها که علاوه بر شکایات مردمی ایده‌ها و پیشنهادها، راهنمایی، مشاوره و یا انتقادات مردم را نیز ثبت می‌کنند؛ سامانه فواد به‌صورت تخصصی صرفاً به «شکایات» مردم از نحوه ارائه خدمت می‌پردازد. این تخصصی بودن سامانه باعث افزایش تمرکز و ضریب نفوذ در انجام‌وظیفه ذاتی سامانه می‌گردد و احتمال موفقیت طرح را بالا می‌برد.

۸- تفاوت مهم دیگر سامانه فواد، بهره‌گیری گسترده و پیوسته از ظرفیت رسانه‌ها و فضای مجازی برای اطلاع‌رسانی عمومی و پشتیبانی از اجرای طرح است. این رویکرد نه‌تنها موجب افزایش آگاهی مردم نسبت به حقوق قانونی خود می‌شود، بلکه زمینه‌ساز تقویت نظارت مردمی بر عملکرد مسئولان نیز هست. این امر در چارچوب اصل هشتم قانون اساسی صورت می‌گیرد؛ اصلی که بر مسئولیت همگانی در امربه‌معروف و نهی‌ازمنکر تأکید دارد و نظارت مردم بر حاکمان را یکی از ابزارهای تحقق آن می‌داند. درنتیجه، این روند هم به پاسخ‌گوتر شدن مسئولان کمک می‌کند و هم

به نهادینه‌سازی فرهنگ نظارت‌پذیری در میان کارکنان و مدیران دستگاه‌های دولتی منجر می‌شود.

۹- سامانه فواد، در کنار اهداف مشترک با سایر سامانه‌ها مانند ارتقای کیفیت خدمات، تسهیل دسترسی مردم به دستگاه‌های اجرایی و کاهش مراجعات حضوری، به‌طور ویژه بر افزایش تعامل سازنده و مشارکت فعال شهروندان تمرکز دارد. بااین‌حال، رسالت اصلی این سامانه، ارتقای سطح رضایت عمومی مردم از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و در نهایت افزایش اعتماد و رضایت‌مندی نسبت به هیئت حاکمه و نظام حکمرانی است. ازهمین‌رو، تمرکز اصلی فواد بر جلب رضایت شهروندان و پاسخ‌گویی مؤثر به مطالبات آن‌هاست.

۱۰- سامانه فواد، برخلاف بسیاری از سامانه‌های قبلی که صرفاً به تکرار شیوه‌های رایج در پاسخ‌دهی به شکایات و درخواست‌ها محدود بودند، با تمرکز بر اصلاح فرایندها و نحوه ارائه خدمات، تلاش می‌کند فراتر از رسیدگی موردی، به بهبود فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی کمک کند. نکته حائز اهمیت آن است که فواد به خودِ خدمت ارائه‌شده کاری ندارد، بلکه کیفیت و شیوه ارائه خدمت را مورد ارزیابی و پیگیری قرار می‌دهد.

۱۱- شکل‌گیری بیشتر سامانه‌ها با ایجاد ساختار جدید در دولت و به‌کارگیری نیروی انسانی و تجهیزات جدید است اما سامانه فواد با استفاده از ظرفیت موجود و بدون تاخیص منابع مالی و انسانی جدید به‌وجود آمده و امور خود را به‌پیش می‌برد.

۲

تحلیل وضع موجود، آسیب‌شناسی و تبیین مصادیق پاسخ‌گویی و نارضایتی در نظام اداری ایران

گفتار چهارم: مصادیق پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران

در نظام اداری، مفهوم «پاسخ‌گویی» به تعهد سازمان‌ها و کارگزاران نسبت به وظایف، تصمیمات و عملکرد خود اشاره دارد؛ به‌نحوی‌که هر نهاد یا مقام مسئول باید بتواند اقدامات خود را برای مراجع ذی‌صلاح و افکار عمومی توجیه و تبیین نماید. در نظام اداری ایران، پاسخ‌گویی در سطوح مختلف و از طریق سازوکارهای گوناگون نهادینه شده است. این سازوکارها را می‌توان در ابعاد زیر طبقه‌بندی و تحلیل کرد:

۱. پاسخ‌گویی در برابر نمایندگان مردم

مجلس شورای اسلامی

- سؤال از وزرا و رئیس‌جمهور: نمایندگان می‌توانند در مورد عملکرد وزرا یا رئیس‌جمهور سؤال مطرح کرده و پاسخ رسمی دریافت کنند.
- استیضاح: در صورت اقناع نشدن مجلس از پاسخ‌های ارائه‌شده، امکان استیضاح و برکناری مقام مسئول وجود دارد.
- تحقیق و تفحص: کمیسیون‌های مجلس می‌توانند عملکرد دستگاه‌های اجرایی را مورد بررسی عمیق و مستقل قرار دهند.

کمیسیون اصل ۹۰ قانون اساسی

- رسیدگی به شکایات مردمی از عملکرد قوا و مسئولان دولتی و ارجاع به مراجع ذی‌ربط

۲. پاسخ‌گویی قضایی و شبه‌قضایی

دیوان عدالت اداری

- مرجع اصلی رسیدگی به شکایات اشخاص حقیقی و حقوقی نسبت به تصمیمات و اقدامات اداری، با امکان صدور حکم ابطال یا اصلاح آن‌ها

دادگاه‌های انتظامی قضات و دادگاه‌های انتظامی اداری

- رسیدگی به تخلفات انضباطی و اداری کارکنان دستگاه‌های اجرایی

دیوان محاسبات کشور

- نهاد نظارتی مستقل که بر عملکرد مالی دستگاه‌های اجرایی نظارت دارد و در صورت مشاهده تخلفات، موضوع را به مراجع قضایی ارجاع می‌دهد.

۳. پاسخ‌گویی درون‌سازمانی

سازمان امور اداری و استخدامی کشور

- با تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد، سازوکارهای پاسخ‌گویی داخلی را در دستگاه‌ها نهادینه می‌کند.

کمیته‌های رسیدگی به تخلفات اداری در وزارتخانه‌ها

- در وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها تشکیل شده و مسئول بررسی تخلفات شغلی و صدور احکام انضباطی هستند.

گزارش‌دهی مدیریتی

- مدیران میانی و عالی‌رتبه، موظف به ارائه گزارش‌های دوره‌ای به مقامات بالادست درخصوص عملکرد بخش‌های تحت مدیریت خود هستند.

۴. پاسخ‌گویی مالی و شفافیت بودجه‌ای

گزارش‌های دیوان محاسبات

- انتشار عمومی گزارش تفریق بودجه و گزارش‌های تعیین تکلیف اموال دولت.

سامانه ملی شفافیت

- انتشار آنلاین اطلاعات مربوط به قراردادها، حقوق و مزایا، مناقصه‌ها و معاملات دولتی برای ارتقای شفافیت مالی.

لایحه بودجه و گزارش عملکرد

- وزارتخانه‌ها موظف‌اند گزارش عملکرد مالی خود را در قالب پیوست‌های بودجه سالانه به مجلس ارائه کنند.

۵. پاسخ‌گویی مردمی و رسانه‌ای

سامانه‌های ارتباط مردمی

- سامد (سامانه ملی ارتباط مردم و دولت)، سامانه سنجش رضایت مردم از عملکرد کارکنان دولت (کد دوبعدی) سامانه ۱۳۶ (سامانه رسیدگی به شکایات سازمان بازرسی) و... که وظیفه

دریافت و پیگیری شکایات، انتقادات و پیشنهادهای شهروندان و پاسخ‌دهی به آن‌ها را پیگیری می‌کنند.

میز خدمت و دفاتر پیشخوان

- امکان ارائه مستقیم خدمات و دریافت بازخورد حضوری از ارباب‌رجوع، به عنوان ابزاری برای شناسایی نقاط ضعف و ارتقاء کیفیت خدمات

گزارشگری رسانه‌ای

- رسانه‌ها، به‌ویژه روزنامه‌نگاران تحقیقی، نقش مؤثری در افشای ناکارآمدی‌ها و الزام مسئولان به پاسخ‌گویی ایفا می‌کنند.

۶. پاسخ‌گویی حرفه‌ای و مبتنی بر اخلاق اداری

منشور اخلاق اداری و شغلی

- کارکنان دستگاه‌های اجرایی ملزم به رعایت اصول اخلاقی نظیر صداقت، بی‌طرفی، امانت‌داری و احترام به حقوق ارباب‌رجوع هستند.

دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی

- سازمان‌ها موظف‌اند کارکنان را در زمینه قوانین، مقررات و اخلاق اداری آموزش دهند.

کمیته‌های رسیدگی به شکایات مردمی از رفتار کارکنان

- نهادهایی که به شکایات شهروندان درباره رفتار نامناسب، تبعیض‌آمیز یا غیرقانونی کارکنان

رسیدگی کرده و اقدامات اصلاحی یا تنبیهی را اعمال می‌کنند.

آنچه در قالب مصادیق گوناگون پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران مشاهده می‌شود، نشان از وجود ساختاری چندلایه و مکمل دارد که از نهادهای قانون‌گذار و نظارتی گرفته تا رسانه‌ها و نهادهای مردمی را در بر می‌گیرد. این هم‌افزایی در سازوکارهای پاسخ‌گویی، نقش مهمی در ارتقاء شفافیت، افزایش اعتماد عمومی و بهبود کارآمدی نظام اداری ایفا می‌کند.

گفتار پنجم: مصادیق ایجادکننده نارضایتی در شهروندان در حیطه نحوه ارائه خدمات عمومی

یکی از مؤلفه‌های بنیادین در سنجش کیفیت حکمرانی، میزان رضایت شهروندان از خدمات عمومی است. هرچند قوانین و ساختارهای اجرایی، چارچوب کلی عملکرد نهادهای دولتی را تعیین می‌کنند، اما آنچه درنهایت در ذهن و تجربه مردم باقی می‌ماند، کیفیت مواجهه مستقیم با دستگاه‌ها در فرایند دریافت خدمت است.

نحوه اطلاع‌رسانی، سرعت پاسخ‌گویی، احترام به ارباب‌رجوع، شفافیت فرایندها و رفتار کارمندان، همگی در ادراک عمومی از «عدالت اداری» نقش دارند؛ ازهمین‌رو، تحلیل مصادیق نارضایتی شهروندان از خدمات عمومی نه‌تنها ابزاری برای سیاست‌گذاری بهتر، بلکه گامی مهم در مسیر بازسازی اعتماد عمومی است.

در این گفتار، به‌منظور شناسایی الگوهای مشترک نارضایتی اداری، از دو منبع تطبیقی و تجربی استفاده شده است: یکم؛ داده‌های آمبودزمان پاکستان (به‌ویژه ایالت پنجاب) به‌عنوان کشوری با شباهت‌های ساختاری، فرهنگی و سطح توسعه با ایران؛ و دوم؛ نتایج افکارسنجی رسمی مرکز بازرسی، نظارت بر خدمات عمومی و فوریت‌های اداری سازمان اداری و استخدامی کشور.

الف) تجربه آمبودزمان پاکستان

بر اساس گزارش سالانه آمبودزمان ایالت پنجاب در سال ۲۰۰۹، بالغ بر ۵۰۰۰ شکایت قابل رسیدگی

در سه دسته عمده طبقه‌بندی شده‌اند:

- بی‌توجهی، تأخیر، فراموشی، ناکارآمدی و بی‌عرضگی: ۵۳ درصد از کل شکایات، ناشی از عملکرد ضعیف و کند دستگاه‌های اجرایی بوده است.
- بی‌عدالتی اداری، تبعیض، پارتی‌بازی و تصمیمات جانبدارانه: ۳۰ درصد شکایات به موارد این چنین مربوط می‌شود.
- فساد ادرای: ۱۷ درصد از شکایات علیه اقدامات فاسد یا غیرقانونی ثبت شده‌اند.

درعین‌حال، آمبودزمان فدرال پاکستان در این گزارش اشاره می‌کند که ساختار آمبودزمانی این کشور برای رسیدگی تخصصی به اتهامات فساد اداری تجهیز نشده است؛ زیرا پیگیری این موضوعات مستلزم زمان، تخصص حقوقی و توانایی اثبات‌پذیری بالایی است؛ به همین دلیل، در مدل کلاسیک آمبودزمان، موضوع فساد اداری معمولاً خارج از صلاحیت مستقیم آن قرار می‌گیرد.

ب) نتایج افکارسنجی رسمی در ایران

مرکز بازرسی، نظارت بر خدمات عمومی و فوریت‌های اداری سازمان اداری و استخدامی کشور، با هدف شناسایی منشأ نارضایتی شهروندان در حوزه خدمات اداری، اقدام به افکارسنجی ملی کرده است. نتایج این پیمایش، هفت محور اصلی را به‌عنوان مصادیق نارضایتی عمومی شناسایی نموده است:

- ضعف در اطلاع‌رسانی قوانین و فرایندهای خدمت‌رسانی

- اطلاع‌رسانی نامناسب، دیرهنگام یا غیرشفاف درباره تصمیمات مرتبط با خدمات
- تأخیر در آغاز خدمت یا تعجیل در پایان آن خارج از چارچوب قانونی
- اختلال در سامانه‌ها و ابزارهای ارتباطی مانند درگاه‌های اینترنتی یا میزهای خدمت
- وقفه در ارائه خدمات به دلیل غیبت کارکنان مسئول یا نبود نیروی جایگزین
- رفتار نامناسب، غیرمحترمانه یا توهین‌آمیز از سوی کارکنان با ارباب‌رجوع
- ارجاع غیرقانونی ارائه خدمت به زمان‌های بعد، بدون ارائه دلیل موجه

پ) تحلیل تطبیقی و راهکار فواد

با توجه به شباهت‌های ساختاری، اداری، دینی و فرهنگی میان ایران و پاکستان، به‌ویژه در زمینه چالش‌های مرتبط با ارائه خدمات عمومی، می‌توان گفت که نتایج تجربی این دو کشور در حوزه نارضایتی اداری قابل مقایسه و تطبیق هستند. بر این اساس، طراحی و اجرای سامانه‌ای نوآورانه و کارآمد مانند «فواد» می‌تواند نقشی اساسی در حل این معضلات ایفا کند.

تجارب میدانی و داده‌های اولیه نشان می‌دهد که با اجرای موفق سامانه فوریت‌های اداری (فواد)، حدود ۸۰ درصد از مشکلات رایج و عوامل نارضایتی عمومی قابل رفع است. نقطه تمایز کلیدی این سامانه، تمرکز بر نحوه و کیفیت ارائه خدمت است، نه صرفاً خودِ خدمت. همچنین، فرایند رسیدگی به شکایات مردمی در فواد ظرف چند ساعت انجام خواهد شد؛ درحالی‌که سایر سامانه‌ها معمولاً بازه‌های

زمانی چندروزه یا حتی چند هفته‌ای دارند؛ بنابراین، اجرای دقیق و نظام‌مند طرح فوریت‌های اداری، فرصتی طلایی برای ایجاد تحول در نظام پاسخ‌گویی اداری کشور است. با اصلاح فرایندها، افزایش سرعت پاسخ‌دهی، ارتقای تعامل با شهروندان و شفاف‌سازی نحوه ارائه خدمات، فواد می‌تواند زمینه‌ساز انقلاب اداری در سطح خرد و کلان شود. پیامدهای این تحول عبارت‌اند از: افزایش رضایت‌مندی و مشارکت عمومی؛ ارتقای عمومی اعتماد اجتماعی و ترمیم سرمایه اجتماعی نسبت به نظام اداری و حاکمیتی کشور.

گفتار ششم: تبیین وضع موجود و مطلوب پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران

پاسخ‌گویی به‌مثابه یکی از ارکان اصلی حکمرانی خوب، شاخصی کلیدی برای سنجش کارآمدی و شفافیت در نظام اداری به‌شمار می‌آید. عملکرد دستگاه‌های اجرایی نه‌تنها در چارچوب قوانین و مقررات، بلکه در نوع تعامل با شهروندان، نحوه رسیدگی به مطالبات و کیفیت پاسخ‌گویی به شکایات، سنجیده می‌شود. در این گفتار، ابتدا وضعیت فعلی پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران بر اساس داده‌های داخلی و بین‌المللی بررسی می‌شود؛ سپس با ترسیم چشم‌انداز مطلوب، گام‌های ضروری برای گذار از وضع موجود به وضعیت بهینه تحلیل خواهد شد.

بخش اول: وضع موجود پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران

داده‌های منتشرشده توسط نهادهای داخلی و بین‌المللی، گویای ضعف ساختاری و عملکردی نظام اداری کشور در حوزه پاسخ‌گویی عمومی است. به‌عنوان نمونه، طبق گزارش «شاخص حکمرانی خوب» بانک جهانی در سال ۲۰۲۱، ایران در بُعد «پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری» نمره منفی ۱٫۵ را کسب کرده است؛ همچنین، در پیمایش «ادراک و تجربه مردم از فساد در بخش عمومی» (سال ۱۴۰۳)، حدود ۸۰ درصد پاسخ‌گویان اعلام کرده‌اند که نسبت به رسیدگی به گزارش‌های افشاگرانه خود اطمینان ندارند و ۷۷ درصد اظهار کرده‌اند که یا گزارششان پیگیری نشده یا از نتیجه آن بی‌اطلاع‌اند.

این داده‌ها، بیانگر سطح نازل اعتماد عمومی نسبت به سیستم‌های گزارش‌دهی، رسیدگی و پاسخ‌دهی است و نشان می‌دهد که شهروندان، اغلب ارائه شکایت، انتقاد یا پیشنهاد را اقدامی بی‌فایده

تلقی می‌کنند. دلایل این وضعیت را می‌توان در پنج محور اصلی تحلیل کرد:

۱. ساختار اداری ناکارآمد: ساختار اداری ایران همچنان متأثر از بوروکراسی پیچیده و سلسله‌مراتبی است که سرعت و انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخ‌گویی مؤثر به مطالبات شهروندان را ندارد. فرایندهای کند، چندمرحله‌ای و موازی‌کاری‌ها، موجب فرسودگی اداری و نارضایتی گسترده شده است.

۲. ضعف شفافیت: در بسیاری از دستگاه‌ها، فقدان شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای اجرایی، امکان نظارت بیرونی را تضعیف کرده است. این ابهام، زمینه‌ساز بی‌اعتمادی عمومی و در مواردی، گسترش فساد اداری شده است

۳. توسعه نامتوازن فناوری اطلاعات: با وجود پیشرفت‌های اخیر در حوزه فناوری اطلاعات، هنوز بسیاری از خدمات دولتی به‌صورت الکترونیکی ارائه نمی‌شوند یا کیفیت آن‌ها پایین است.

٤. ضعف سازوکارهای رسیدگی به شکایات: سازوکارهای موجود برای دریافت و پیگیری شکایات اغلب ناکارآمد، زمان‌بر و فاقد بازخورد مؤثر به شهروندان‌اند. شکایت‌ها یا بی‌پاسخ می‌مانند، یا نتیجه رسیدگی شفاف به اطلاع گزارش‌دهنده نمی‌رسد.

۵. مشارکت عمومی: سطح مشارکت عمومی در تصمیم‌گیری‌ها و نظارت بر عملکرد دستگاه‌های دولتی محدود است. بسترهای قانونی و اجرایی لازم برای ایفای نقش فعال مردم در سازوکارهای پاسخ‌گویی فراهم نشده است.

این مشکلات در سطح عملیاتی نیز به شکل ملموسی خود را نشان می‌دهند:

- باوجود اقدامات اصلاحی در فرایندها، قوانین و مقررات در طول سه دهه گذشته، به‌دلیل نبود فرهنگ پاسخ‌گویی بین مدیران و کارکنان دولت، مردم همچنان از نحوه ارائه خدمات واحدهای عمومی ناراضی هستند.
- کارمندان ارائه‌دهنده خدمات در سطح عملیات (بوروکرات‌های سطح خیابان)[1] هم هیچ‌گونه نظارت و لزوم پاسخ‌گویی که اثربخش باشد را حس نمی‌کنند. بسیاری از نارضایتی‌های عمومی معطوف به کیفیت رفتار و شیوه تعامل کارمندان خط مقدم با مردم است. این نارضایتی‌ها، در صورت عدم رسیدگی سریع، ارزش پیگیری خود را از دست می‌دهند.
- با وجود آن‌که بیش از ۹۰ درصد بودجه کشور صرف هزینه‌های جاری (شامل خدمات عمومی) می‌شود، بازدهی اداری همچنان پایین و کیفیت خدمات غیرقابل دفاع است.
- شهروندان اعتماد بسیار پایینی به فرایندهای اداری ارائه‌دهنده خدمات دارند. ادراک مردم از وجود نظارت بر نحوه ارائه خدمات، ناظر بر بدون صاحب بودن فرایندهای ارائه‌دهنده خدمات است (فقدان نظارت مؤثر).

---

1. street-level bureaucrats

همان‌طورکه در مقدمه نیز گفته شد، در علوم اجتماعی و مدیریت دولتی، به کارمندانی گفته می‌شود که به‌طور مستقیم با عموم مردم در ارتباط هستند و در اجرای سیاست‌ها و ارائه خدمات دولتی نقش مستقیم دارند.

- رفتار کارمند ارائه‌دهنده خدمت اغلب با «نهاد دولت» یکسان‌پنداری می‌شود؛ به‌گونه‌ای که خطای کارمند به حساب نظام حکمرانی نوشته می‌شود.

بخش دوم: چشم‌انداز مطلوب پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران

با هدف ارتقای اعتماد عمومی، افزایش بهره‌وری دستگاه‌ها و تحقق عدالت اداری، لازم است نظام پاسخ‌گویی کشور بر اساس شاخص‌های زیر بازطراحی شود:

اصلاح ساختار اداری: ایجاد ساختاری چابک، شفاف و نتیجه‌محور که فرایندهای پاسخ‌گویی را ساده، قابل پیش‌بینی و قابل‌ارزیابی کند.

ارتقای شفافیت: افزایش شفافیت در عملکرد سازمان‌ها و نهادها از طریق انتشار اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری‌ها و عملکردها.

توسعه خدمات الکترونیکی: راه‌اندازی و یکپارچه‌سازی سامانه‌های هوشمند دولت الکترونیک با تمرکز بر سهولت استفاده، امنیت، شفافیت و قابلیت ردیابی روند رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات.

کارآمدسازی سازوکارهای شکایت‌پذیری: طراحی نظامی برای دریافت، پردازش و پاسخ‌دهی فوری به شکایات مردمی با سازوکار بازخورددهی شفاف، زمان‌بندی مشخص و ضمانت اجرایی برای پیگیری نتایج.

تقویت مشارکت عمومی: توسعه سازوکارهای مشارکت‌محور ازجمله نظارت‌های مردمی، شوراهای مشورتی، بودجه‌ریزی مشارکتی و نظرسنجی‌های مستمر از ذی‌نفعان خدمات عمومی.

تحلیل فاصله وضع موجود و مطلوب

فاصله معناداری میان آنچه هست و آنچه باید باشد در نظام اداری کشور وجود دارد. این فاصله نه صرفاً محصول نقص قوانین، بلکه بیش از هر چیز ناشی از ضعف در اجرا، نبود اراده سازمانی برای اصلاح و غیبت ابزارهای نظارت اثربخش است. بدیهی است که تحقق چشم‌انداز مطلوب مستلزم اقدامات ساختاری، فرهنگی و فناورانه هم‌زمان است.

ضعف نظام پاسخ‌گویی در ایران، یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری نارضایتی عمومی، بی‌اعتمادی به نظام اداری و افزایش شکاف میان دولت و مردم است. طراحی و پیاده‌سازی نظام‌های نوآورانه مانند سامانه «فواد» می‌تواند بخشی از این شکاف را ترمیم کند؛ به‌ویژه اگر با بازنگری در فرایندها، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، شفافیت سازمانی و نهادینه‌سازی پاسخ‌گویی در سطوح مختلف اداری همراه باشد؛ بنابراین، گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب نیازمند اراده سیاسی، مشارکت ذی‌نفعان و تقویت نهادهای واسط است. تنها در چنین شرایطی می‌توان به تحقق حکمرانی پاسخ‌گو و اعتمادساز در ایران امیدوار بود.

گفتار هفتم: آسیب‌شناسی پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران

پاسخ‌گویی یکی از ارکان بنیادین حکمرانی مطلوب و پیش‌شرط تحقق عدالت اداری و کارآمدی نهادهای عمومی است. در گفتار پیشین، وضعیت موجود پاسخ‌گویی و چشم‌انداز مطلوب آن در نظام اداری ایران تبیین شد. در این گفتار، با نگاهی دقیق‌تر به شکاف میان این دو وضعیت، به آسیب‌شناسی نظام پاسخ‌گویی اداری پرداخته می‌شود. هدف آن است که عوامل ساختاری، فرهنگی، فناورانه و اجرایی مؤثر بر ضعف پاسخ‌گویی در نظام اداری شناسایی و تحلیل شود و در پایان، راهکارهایی متناسب برای اصلاح این وضعیت ارائه گردد.

تحلیل آسیب‌ها و علل آن

آسیب‌شناسی نظام پاسخ‌گویی در ایران را می‌توان در ده محور عمده زیر تحلیل کرد:

۱. **بوروکراسی پیچیده و کند**

آسیب: ساختار اداری ایران دارای لایه‌های مدیریتی زیاد و فرایندهای طولانی است که باعث کندی در پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان می‌شود.

علت: قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، تمرکزگرایی شدید و نبود تفویض اختیار به سطوح عملیاتی

پیامد: کاهش رضایت شهروندان و افزایش ناکارآمدی سیستم اداری

۲. **فقدان شفافیت**

آسیب: اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد دستگاه‌های دولتی به‌طور کامل در دسترس

شهروندان قرار نمی‌گیرد.

علت: ضعف در اجرای قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات، فرهنگ محرمانه‌نگاری و نبود سیستم‌های نظارتی مستقل.

پیامد: کاهش اعتماد عمومی و افزایش فساد اداری.

۳. ضعف در استفاده از فناوری اطلاعات

آسیب: بسیاری از خدمات دولتی هنوز به‌صورت الکترونیکی ارائه نمی‌شوند یا کیفیت آن‌ها پایین است.

علت: کمبود سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، مقاومت در برابر تغییر و نبود نیروی انسانی متخصص.

پیامد: افزایش زمان و هزینه دسترسی به خدمات دولتی برای شهروندان.

۴. ناکارآمدی در پاسخ‌گویی به شکایات

آسیب: مکانیسم‌های پاسخ‌گویی به شکایات شهروندان اغلب ناکارآمد هستند و زمان زیادی برای رسیدگی به آن‌ها صرف می‌شود.

علت: نبود سیستم‌های یکپارچه پاسخ‌گویی، کمبود نیروی انسانی متخصص و نبود نظارت مؤثر.

پیامد: کاهش رضایت شهروندان و افزایش نارضایتی عمومی.

۵. فقدان مشارکت عمومی

آسیب: سطح مشارکت عمومی در تصمیم‌گیری‌ها و نظارت بر عملکرد دستگاه‌های دولتی محدود است.

علت: نبود بسترهای قانونی و عملی برای مشارکت شهروندان، فرهنگ سازمانی بسته و نبود آموزش‌های لازم.

پیامد: کاهش حس مسئولیت‌پذیری در دستگاه‌های دولتی و کاهش اعتماد عمومی.

۶. فساد اداری

آسیب: فساد اداری یکی از مهم‌ترین چالش‌های نظام اداری ایران است که پاسخ‌گویی را تحت تأثیر قرار داده است.

علت: ضعف در سیستم‌های نظارتی، شفافیت پایین و نبود مجازات مؤثر برای متخلفان.

پیامد: کاهش کارایی سیستم اداری و افزایش نارضایتی عمومی.

۷. ضعف در آموزش و توانمندسازی کارکنان

آسیب: کارکنان دولتی اغلب از آموزش‌های لازم برای پاسخ‌گویی مؤثر به نیازهای شهروندان برخوردار نیستند.

علت: کمبود برنامه‌های آموزشی، نبود انگیزه برای یادگیری و مقاومت در برابر تغییر.

پیامد: کاهش کیفیت خدمات ارائه‌شده و افزایش نارضایتی شهروندان.

۸. تمرکزگرایی شدید

آسیب: تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالای مدیریتی متمرکز است و اختیارات لازم به سطوح پایین‌تر تفویض نمی‌شود.

علت: ساختار اداری متمرکز و نبود اعتماد به سطوح پایین‌تر.

پیامد: کاهش سرعت پاسخ‌گویی و افزایش ناکارآمدی سیستم اداری.

۹. نبود سیستم‌های نظارتی مستقل

آسیب: نهادهای نظارتی اغلب تحت تأثیر دستگاه‌های اجرایی قرار دارند و نمی‌توانند به‌طور مستقل عمل کنند.

علت: وابستگی نهادهای نظارتی به دستگاه‌های اجرایی و نبود قوانین شفاف برای نظارت مستقل.

پیامد: کاهش اثربخشی نظارت و افزایش فساد اداری.

۱۰. فرهنگ‌سازمانی ناکارآمد

آسیب: فرهنگ‌سازمانی در بسیاری از دستگاه‌های دولتی به سمت شفافیت و پاسخ‌گویی پیش نرفته است.

علت: مقاومت در برابر تغییر، نبود آموزش‌های لازم و نبود سیستم‌های تشویقی برای پاسخ‌گویی.

پیامد: کاهش کارایی سیستم اداری و افزایش نارضایتی عمومی.

راهکارهای پیشنهادی برای ارتقاء سطح پاسخ‌گویی

برای برون‌رفت از آسیب‌های یادشده، راهکارهایی چندمحوری و هم‌راستا با الزامات حکمرانی مطلوب پیشنهاد می‌شود:

- شفاف‌سازی نظام‌مند؛ از طریق اجرای کامل قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات، طراحی سامانه شفافیت برای نمایش عمومی اطلاعات عملکردی دستگاه‌ها و نتایج رسیدگی به شکایات
- توانمندسازی شهروندان؛ از طریق آموزش حقوق شهروندی، وظایف و حیطه پاسخ‌گویی هر یک از سازمان‌های دولتی. آشنا ساختن شهروندان با وظایف و کارکردهای ادارات و سازمان‌ها در خصوص لزوم قانونی پاسخ‌گویی و پاسخ‌دهی به ارباب‌رجوع. این‌ها نتیجه یک نظام کارآمد اطلاع‌رسانی است.
- توجه به شکایات، نظام پیشنهادها، تضمین کیفیت بازرسی و ارزیابی روش‌هایی که امکان دریافت ندای مردم را فراهم می‌نمایند.
- استقرار دیدگاه اداری و مدیریتی به‌جای دیدگاه سیاسی
- ایجاد یک نهاد نظارتی مستقل برای بررسی شکایات (کاهش خود ارزیابی سازمان‌ها)
- یکپارچه‌سازی سامانه‌های مختلف در یک پلتفرم واحد برای جلوگیری از موازی کاری (تحول دیجیتال یکپارچه)
- استفاده از سامانه به روز برای تحلیل داده‌های شکایات و شناسایی مشکلات پرتکرار
- افزایش ضمانت اجرایی برای پاسخ‌گویی به شکایات (تعیین زمان مشخص و پیگیری قانونی تخلفات)

- ایجاد سیستم امتیازدهی مردمی برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و کارمندان

بنابراین، پاسخ‌گویی در نظام اداری ایران نه تنها یک الزام حقوقی، بلکه ضرورتی بنیادین برای بازسازی اعتماد عمومی، افزایش کارآمدی دولت و تحقق حکمرانی شایسته است. آسیب‌شناسی انجام‌شده در این فصل نشان می‌دهد که رفع موانع پاسخ‌گویی، نیازمند نوسازی ساختاری، بازنگری فرهنگی، اصلاح قوانین و بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناوری است. در چنین مسیری، نظام اداری ایران می‌تواند از یک ساختار منفعل به سامانه‌ای شفاف، چابک، مردمی و پاسخ‌گوتر تبدیل شود.

بررسی دستورالعمل، فرایندها و شاخص‌های سامانه فوریت‌های اداری

۳

گفتار هشتم: دستورالعمل استقرار سامانه فوریت‌های اداری در کشور

در این گفتار، دستورالعمل تدوین‌شده برای طرح فواد، جهت شناخت بهتر ماهیت و فرایند آن، مرور می‌شود:

تمامی دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری

در راستای تحقق بندهای «۱۷» و «۲۳» سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و مبتنی بر مفاد ماده (۹۰) قانون مدیریت خدمات کشوری، با هدف تقویت فرایند پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی به شهروندان و ارتقاء رضایت‌مندی گیرندگان خدمات و همچنین در اجرای بند چهارم از اقدامات ذیل محور سومِ برنامه اصلاح نظام اداری موضوع مصوبه یک‌صد و نود و دومین جلسه شورای عالی اداری ابلاغی به شماره ۹۸۸۴۴ تاریخ ۱۴۰۳/۱۰/۲۶، «دستورالعمل اجرایی استقرار سامانه فوریت‌های اداری (فواد)» برای اجرا ابلاغ می‌گردد.

دستورالعمل اجرایی استقرار سامانه فوریت‌های اداری (فواد) در دستگاه‌های اجرایی

ماده ۱- در این دستورالعمل، اصطلاحات در معانی مشروح ذیل به‌کار می‌رود:

۱. قانون: قانون مدیریت خدمات کشوری

۲. سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

۳. دستگاه‌های اجرایی: دستگاه‌های اجرایی مشمول ماده (۵) قانون

۴. دستگاه اصلی: وزارتخانه‌ها، سازمان‌های مستقل زیر نظر رئیس‌جمهور، مؤسسات دولتی مستقل، شرکت‌های دولتی و مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی

۵. دستگاه وابسته: تمامی واحدهای سازمانی تابعه و وابسته دستگاه اصلی

۶. مرکز: مرکز بازرسی، نظارت بر خدمات عمومی و فوریت‌های اداری سازمان

۷. واحد بازرسی: به واحدهای سازمانی مدیریت عملکرد (بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی به شکایات یا عناوین مشابه) در دستگاه‌های اجرایی اطلاق می‌شود.

۸. کارمند: به فردی اطلاق می‌شود که بر اساس ضوابط و مقررات حاکم و به‌موجب حکم یا قرارداد مقام صلاحیت‌دار در یک دستگاه اجرایی به خدمت پذیرفته می‌شود.

۹. شهروند: به فردی اطلاق می‌شود که برای دریافت خدمتی به‌صورت حضوری یا غیرحضوری به دستگاه‌های اجرایی مراجعه می‌نماید.

۱۰. سامانه (۱۲۸): به مرکز تماسی اطلاق می‌گردد که به‌عنوان رابط میان شهروندان و دستگاه‌های اجرایی، شکایات و یا درخواست‌های مرتبط با نحوه ارائه خدمات به آنان را از طریق خط تلفن سه‌رقمی سراسری (۱۲۸) دریافت، ثبت و پیگیری نموده و زیر نظر رئیس مرکز فعالیت می‌کند.

۱۱. کاربر سامانه (۱۲۸): به فردی اطلاق می‌گردد که در مرکز تماس مستقر بوده و مسئولیت دریافت درخواست یا شکایت و اطلاعات ضروری مرتبط با موضوع، وقوع وضعیت و انجام راهنمایی‌های لازم به شهروند را برعهده دارد.

۱۲. فوریت اداری (فواد): به وضعیتی اطلاق می‌شود که در نتیجه اختلال، نقص یا نقض قوانین و مقررات در نحوه و ارائه خدمات به شهروندان، موجبات نارضایتی ایشان به وجود آمده و درخواست پیگیری و رسیدگی به آن را از طریق سامانه (۱۲۸) داده باشند.

۱۳. راهبر فواد: به فردی اطلاق می‌گردد که در یکی از سطوح تعریف‌شده ذیل، امور مربوط به دریافت، بررسی، رسیدگی و پاسخ‌گویی به درخواست‌ها، شکایات و ثبت نتایج نهایی در سامانه برای اعلام به شهروند را به عهده دارد. راهبران فواد در چهار دسته ذیل سطح‌بندی می‌شوند:

الف- راهبر ارشد: رئیس/ مدیرکل واحد بازرسی ستاد دستگاه اصلی

ب- راهبر میانی: رئیس/ مدیرکل واحد بازرسی ستاد دستگاه وابسته

ج- راهبر عملیاتی واحد استانی: بالاترین مقام واحد اجرایی متناظر دستگاه اصلی یا دستگاه وابسته در استان

د- راهبر عملیاتی واحد شهرستانی: بالاترین مقام واحد اجرایی متناظر دستگاه اصلی یا دستگاه وابسته در شهرستان

ماده ۲- فرایند اجرا

فرایند دریافت درخواست‌ها و شکایات شهروندان، رسیدگی به آن‌ها و اعلام نتایج نهایی به شهروندان در شش گام ذیل مشخص گردیده به‌طوری‌که از زمان تماس شهروند تا ارائه پاسخ نهایی به ایشان حداکثر ظرف مدت سه ساعت به طول انجامد:

گام اول- تماس شهروند:

شهروند از طریق سامانه (۱۲۸) درخواست یا شکایت خود مبنی بر اختلال، نقص یا نقض کیفیت و کمیت در نحوه ارائه خدمات معطوف به یکی از شاخص های ذیل را اعلام می‌کند:

۱) اختلال، نقص یا نقض در اطلاع‌رسانی قوانین، مقررات، مراحل و فرآیندهای ارائه خدمت
۲) اختلال، نقص یا نقض در اطلاع‌رسانی به‌موقع و شفاف تصمیمات مرتبط با ارائه خدمت
۳) اختلال، نقص یا نقض در تجهیزات، سامانه‌های اداری یا ابزارهای ارتباطی مرتبط با ارائه خدمت
۴) اختلال، نقص یا نقض در بروز شرایط حاکی از احترام، عدالت و رعایت کرامت انسانی در ارائه خدمت
۵) اختلال، نقص یا نقض در زمان قانونی شروع و پایان ارائه خدمت (تأخیر در شروع یا تعجیل در پایان زمان ارائه خدمت)
۶) اختلال، نقص یا نقض در استمرار ارائه خدمت به دلیل موکول کردن آن به زمان‌ها و روزهای آتی بدون توجیه قانونی
۷) اختلال، نقص یا نقض در استمرار ارائه خدمت به دلیل عدم حضور کارمند/مدیر مربوطه یا عدم پیش‌بینی نیروی جایگزین

گام دوم- ثبت درخواست یا شکایت و ارجاع آن به راهبر ارشد:

کاربر سامانه (۱۲۸) پس از احراز وارد بودن تماس، احراز هویت تماس‌گیرنده (ثبت و تطابق کد ملی و شماره همراه)، احراز وارد بودن موضوعِ تماس مبتنی بر یکی از شاخص های پیش گفت و احراز محل وقوعِ موضوع فوریت اداری، در همان لحظه پیامک حاوی شماره ره‌گیری و ثبت درخواست را به تماس‌گیرنده ارسال نموده و درخواست ثبت‌شده را به راهبر ارشد دستگاه اصلیِ مرتبط با موضوع، ارجاع می‌نماید.

تبصره: در صورت وارد نبودن تماس یا وارد نبودن موضوعِ تماس، کاربر سامانه (۱۲۸) به یکی از دو حالت ذیل اقدام نموده و درنهایت خاتمه تماس را ثبت می‌نماید:

۱) در صورت مرتبط بودن موضوع تماس به سایر سامانه‌های تخصصی فعال در کشور؛ نسبت به ارائه مشاوره و راهنمایی به تماس‌گیرنده در خصوص پیگیری موضوع از سامانه ذی‌ربط اقدام می‌نماید.

۲) در صورت مرتبط نبودن موضوع تماس به سایر سامانه‌های تخصصی فعال در کشور؛ نسبت به اطلاع‌رسانی موضوع به تماس‌گیرنده اقدام می‌نماید.

گام سوم- بررسی، صدور دستور اقدام و پیگیری موضوع:

راهبر ارشد ضمن بررسی درخواست ثبت‌شده شهروند، حسب مورد به اقتضاء محل وقوعِ موضوع فوریت اداری و در اسرع وقت نسبت به ارجاع، صدور دستور رسیدگی و پیگیری تا حصول نتیجه حسب مورد به یکی از متولیان ذی‌ربط شامل واحد بازرسی ستاد دستگاه اصلی، راهبر میانی، راهبر عملیاتی واحد استانی یا راهبر عملیاتی واحد شهرستانی اقدام می‌نماید.

گام چهارم- رسیدگی به درخواست یا شکایت شهروند:

حسب دستور ارجاعی از سوی راهبر ارشد، متولی ذی‌ربط (واحد بازرسی ستاد دستگاه اصلی یا راهبر میانی ستاد دستگاه وابسته یا راهبر عملیاتی واحد استانی یا راهبر عملیاتی واحد شهرستانی) گزارش دریافتی را در اسرع وقت مورد رسیدگی قرار داده و نتیجه اقدامات به‌عمل‌آمده را به راهبر ارشد اطلاع می‌دهد.

گام پنجم- ثبت نتیجه رسیدگی به درخواست یا شکایت شهروند:

راهبر ارشد ضمن بررسی گزارش اقدامات انجام‌شده توسط متولی ذی‌ربط در اسرع وقت نسبت به ثبت نتیجه و اعلام به کاربر سامانه (۱۲۸) اقدام می‌نماید.

گام ششم- پاسخ‌گویی به شهروند و دریافت بازخورد از ایشان:

کاربر سامانه (۱۲۸) ضمن دریافت نتیجه اقدامات از راهبر ارشد، در همان لحظه نسبت به ارائه نتیجه پیگیری به‌عمل‌آمده به شهروند از طریق پیامک اقدام می‌نماید. در همین راستا کاربر سامانه (۱۲۸)، حداکثر یک روز پس از ارسال نتیجه به شهروند، نسبت به دریافت بازخورد نهایی ایشان از طریق تماس تلفنی اقدام می‌نماید؛ در صورت رضایت شهروند، پرونده شکایت ایشان بسته میشود و در صورت عدم رضایت او، شکایت از طریق سامانه به مرکز (لایه نظارتی سامانه فواد ۱۲۸) ارجاع شده و مراتب پس از تأیید مرکز، بعنوان نمره منفی در کارنامه عملکردی دستگاه اجرایی ثبت می‌شود.

گام هفتم- بررسی مجدد شکایت توسط مرکز:

مرکز در چرخه دوم بررسی و پیگیری، شکایت را بررسی می‌نماید؛ در صورت قابل حل بودن شکایت و عدم نیاز به مداخله راهبر مربوطه در دستگاه/واحد اجرایی، نتیجه در سامانه ثبت شده و پرونده شکایت شهروند بسته میشود و در صورتی که نیاز به پیگیری و مداخله مجدد راهبر مربوطه در دستگاه/واحد اجرایی (راهبر ارشد، راهبر میانی، راهبر عملیاتی استان و راهبر عملیاتی شهرستان) باشد، موضوع بطور مستقیم و با قید فوریت در قالب لایه نظارتی سامانه فواد ۱۲۸ به ایشان ارجاع داده و دستور اقدام فوری صادر میشود.

گام هشتم- ثبت نتیجه رسیدگی مجدد به درخواست یا شکایت شهروند :

راهبر مربوطه در دستگاه/واحد اجرایی موظف است شکایت را مجدداً و با قید فوریت مورد بررسی و پیگیری قرار داده و نتیجه رسیدگی را در قالب لایه نظارتی سامانه فواد ۱۲۸ به مرکز ارسال نماید.

گام نهم - پاسخ‌گویی مجدد به شهروند:

مرکز نتیجه رسیدگی مجدد به شکایت شهروند را بررسی نموده و در سامانه ثبت می نماید؛ همزمان مراتب

به شهروند نیز در قالب پیامک اطلاع رسانی می شود.

روندنمای فرایند اجرایی رسیدگی به فوریت اداری مشتمل بر دریافت، ثبت، ارجاع، رسیدگی و پاسخ‌گویی به درخواست‌ها و شکایات شهروندان در قالب پیوست شماره (۱) ارائه شده است.

تبصره (۱): درصورتی‌که شهروند نسبت به بازخورد نهایی دریافت‌شده از سامانه (۱۲۸) اعتراض داشته باشد، به استناد قسمت اخیر ماده (۹۰) قانون و در اجرای تبصره (۴) ماده (۱۶) قانون دیوان عدالت اداری، می‌تواند به دستگاه اجرایی ذی‌ربط و یا مراجع قانونی شکایت نماید.

ماده ۳- وظایف راهبر ارشد:

۱. برنامه‌ریزی، آموزش و هدایت راهبران سطوح مختلف دستگاه اجرایی و همکاران ستادی خود برای بررسی، پیگیری و رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات شهروندان

۲. پیگیری و رفع موانع احتمالی رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات شهروندان در سطح دستگاه اجرایی و همکاران ستادی خود برای بررسی، پیگیری و رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات شهروندان

۳. تعامل مؤثر، رسیدگی مجدانه و پاسخ‌گویی مسئولانه به درخواست‌ها و شکایات دریافتی از سامانه (۱۲۸)

۴. انجام هماهنگی‌های مستمر با سایر راهبران و مدیران واحدهای تابعه و وابسته مرتبط در دستگاه اجرایی متبوع

۵. تهیه گزارش عملکرد دوره‌ای و ارائه آن به بالاترین مقام دستگاه اجرایی و رئیس مرکز به‌صورت هر سه ماه یک‌بار

ماده ۴- راهبر ارشد می‌تواند تمام یا بخشی از وظایف مذکور در ماده (۳) را به فرد یا افراد دیگری تفویض نماید؛ بدیهی است تفویض وظایف رافع مسئولیت ایشان نخواهد بود.

ماده ۵- وظایف سایر راهبران:

۱. اجرای دستورات راهبر ارشد دستگاه اجرایی مطابق با قوانین و مقررات مربوط

۲. هماهنگی با راهبر ارشد در اجرای گام‌های بررسی، پیگیری و رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات شهروندان

۳. برنامه‌ریزی و آموزش کارمندان تحت امر برای بررسی، پیگیری و رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات شهروندان

۴. ارجاع سریع درخواست‌ها و شکایات شهروندان به مدیران و کارمندان ذی‌ربط و پیگیری مستمر تا حصول نتیجه نهایی

۵. اعلام نتیجه نهایی بررسی، پیگیری و رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات شهروندان به راهبر ارشد

۶. تهیه گزارش عملکرد دوره‌ای و ارائه آن به راهبر ارشد به‌صورت هر سه ماه یک‌بار

ماده ۶- راهبری، نظارت و اجرا

۱) مسئولیت راهبری و نظارت عالیه بر حُسن اجرای این دستورالعمل، در سطح ملی به‌عهده سازمان (مرکز) و در سطح دستگاه اجرایی مشتمل بر تمام واحدهای متناظرِ دستگاه اجرایی در ستاد، استان و شهرستان برعهده بالاترین مقام آن دستگاه هست. درهمین‌راستا و به‌منظور تقویت فرایند نظارت بر حُسن اجرای این دستورالعمل، مرکز می‌تواند ضمن ایجاد شبکه تعاملی راهبران فوریت‌های اداری در بستر فناوری‌های نوین، از ظرفیت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها در انجام بازرسی‌های موضوعی و حسب ضرورت اعزام گروه‌های بازرسی به

واحدهای اجرایی ذی‌ربط استفاده نماید.

۲) مسئولیت اجرای دقیق مفاد این دستورالعمل و ارزیابی عملکرد متولیان ذی‌ربط حسب مورد با راهبران ارشد و راهبران میانی در دستگاه‌های اصلی و وابسته هست.

ماده ۷- ارزیابی عملکرد فواد

۱) مرکز به استناد گزارش‌های واصله درخصوص نحوه و کیفیت پاسخ‌گویی به شهروندان نسبت به تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و اطلاعات ثبتی سامانه، ارزیابی سالانه دستگاه‌های اجرایی (سطوح ملی، استانی و شهرستانی) و رتبه‌بندی آن‌ها اقدام و در اجرای مفاد مواد (۸۱) و (۸۲) قانون و ماده (۱۱۰) قانون برنامه هفتم پیشرفت، مبادرت خواهد کرد؛ درهمین‌راستا به‌منظور قدردانی از دستگاه‌های اجرایی حائز رتبه‌های اول تا سوم به تفکیک در سطوح ملی، استانی و شهرستانی، جایزه «پاسخ‌گویی» طی مراسم سالیانه جشنواره شهید رجایی به بالاترین مقام آن دستگاه‌ها اعطا خواهد شد و همچنین سه دستگاه انتهای فهرست رتبه‌بندی به تفکیک در سطوح ملی، استانی و شهرستانی مورد برخورد انضباطی قرار خواهند گرفت.

۲) سازمان (مرکز) بر اساس ارزیابی‌های به‌عمل‌آمده از اجرای این دستورالعمل، گزارش جامع مربوطه را تهیه و حسب ضرورت ضمن ارائه به مراجع نظارتی، شورای عالی اداری و سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استانی، نسبت به انتشار عمومی آن اقدام خواهد نمود.

ماده ۸- اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی

۱) دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند در اجرای موضوع مواد (۲۶) و (۲۷) قانون نسبت به آشنا کردن شهروندان با حقوق و تکالیف خود در قبال دستگاه با استفاده از ظرفیت‌های اطلاع‌رسانی به‌ویژه

ظرفیت‌های درون‌دستگاهی اعم از روابط عمومی، تارنما، درگاه سازمانی و نظایر آن اقدام نمایند.

۲) دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند در راستای ارتقاء کیفیت خدمت‌رسانی و پاسخ‌گویی به شهروندان، نسبت به بهبود دانش و مهارت شغلی مدیران و کارکنان خود مبتنی بر نظام آموزش کارمندان دولت و همچنین آگاهی‌بخشی ایشان از مفاد این دستورالعمل اقدام نمایند.

ماده ۹- ضمانت اجرا

این دستورالعمل برای تمامی دستگاه‌های اجرایی مشمول، لازم‌الاجرا است. نقض یا عدم رعایت تمام یا قسمتی از آن توسط مدیران یا کارمندان دستگاه‌های اجرایی یا عدم همکاری راهبران و کارمندان مرتبط با حوزه درخواست یا شکایت شهروند، تخلف محسوب شده و در چارچوب قانون رسیدگی به تخلفات اداری مصوب ۱۳۷۲/۰۹/۰۷ و مقررات مربوط به آن رسیدگی خواهد شد.

ماده ۱۰- مفاد مندرج در این دستورالعمل، پس از اجرای آزمایشی قابلیت بازبینی و اصلاح خواهد داشت.

گفتار نهم: فرایند اجرایی شروع و پایان انجام کار
(دریافت شکایت شهروند، رسیدگی و اعلام نتیجه به شهروند) در فواد

به بیان ساده‌تر و بنابر دستورالعمل مطروح، فرایند اجرایی رسیدگی به شکایت در سامانه فوریت‌های اداری (فواد) از لحظه ثبت درخواست شهروند تا اعلام نتیجه به وی، در چند گام منظم و هدفمند طراحی شده بود که در ادامه تشریح می‌شود. در پایان نمودار گردش کار این فرایند نیز ترسیم می‌گردد.

- ثبت شکایت توسط شهروند

فرایند با ثبت شکایت یا گزارش توسط شهروند آغاز می‌شود. این ثبت می‌تواند از طریق تماس با شماره اختصاصی ۱۲۸، وب‌سایت رسمی سامانه، یا دیگر درگاه‌های ارتباطی پیش‌بینی‌شده صورت گیرد. اطلاعات اولیه شامل موضوع شکایت، نام دستگاه مربوطه، شرح مشکل و اطلاعات تماس شاکی دریافت و ثبت می‌شود.

- ثبت و طبقه‌بندی اولیه در سامانه فواد

پس از دریافت شکایت، اپراتور سامانه فواد یا سیستم خودکار، درخواست را در یکی از دسته‌های هفت‌گانه فوریت‌ها طبقه‌بندی کرده و به دستگاه اجرایی مربوطه ارجاع می‌دهد. طبقه‌بندی دقیق شکایت، با هدف تسریع در رسیدگی و جلوگیری از سردرگمی دستگاه‌های پاسخ‌گو انجام می‌شود.

- ارجاع فوری به واحد پاسخ‌گو در دستگاه اجرایی

شکایت ثبت‌شده، بلافاصله از طریق داشبورد مدیریتی سامانه، برای واحد مسئول در دستگاه

اجرایی مربوطه ارسال می‌گردد. دستگاه موظف است ظرف مدت معیّن (معمولاً حداکثر ۷۲ ساعت کاری) به موضوع رسیدگی نموده و پاسخ مقتضی ارائه کند.

- پیگیری مستمر و نظارت بر روند رسیدگی

تیم پشتیبانی و راهبری سامانه فواد به‌طور مستمر بر روند پاسخ‌گویی دستگاه اجرایی نظارت می‌کند. در صورت عدم اقدام یا تأخیر، تذکر یا اخطار سیستمی به واحد مربوطه ارسال می‌شود؛ همچنین در موارد خاص، موضوع به مراجع بالاتر یا نهادهای نظارتی منعکس می‌شود.

- ثبت پاسخ نهایی دستگاه و تحلیل آن

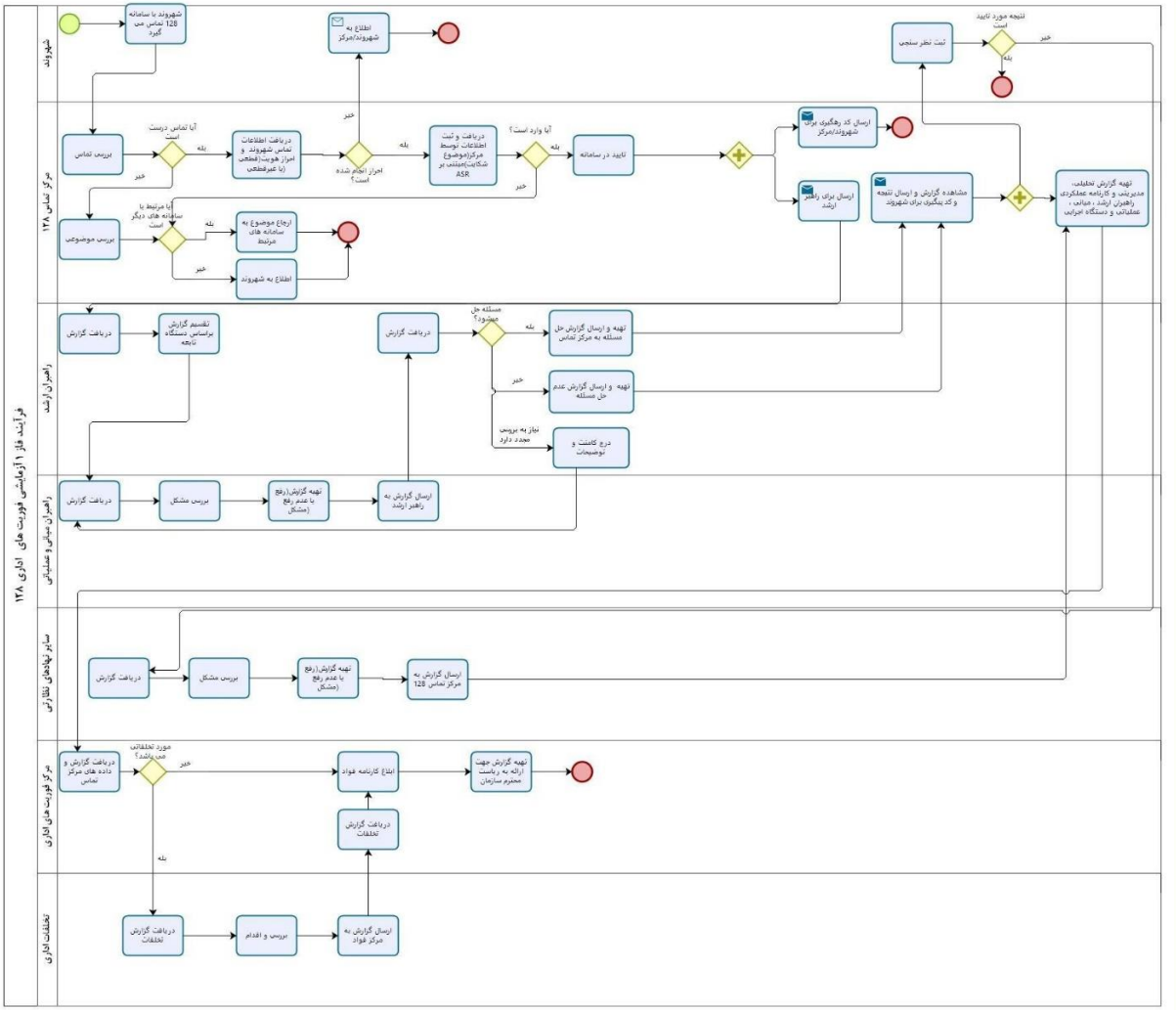
پس از ارائه پاسخ توسط دستگاه، نتیجه در سامانه ثبت و توسط مرکز بازرسی ارزیابی می‌شود. درصورتی‌که پاسخ ارائه‌شده ناقص، غیرمرتبط یا غیرقابل قبول تشخیص داده شود، بازگشت به مرحله رسیدگی و تکمیل پاسخ در دستور کار قرار می‌گیرد.

- اعلام نتیجه به شهروند

پس از تأیید نهایی پاسخ، نتیجه رسیدگی از طریق پیامک، تماس تلفنی یا داشبورد شهروندی به اطلاع شاکی می‌رسد. در صورت نارضایتی شاکی از پاسخ، امکان ثبت اعتراض و تجدید رسیدگی نیز فراهم شده است.

- بایگانی، تحلیل و بهبود سیستماتیک

کلیه مراحل رسیدگی به شکایت در سامانه ثبت و بایگانی می‌گردد. این اطلاعات برای تهیه گزارش‌های تحلیلی، شناسایی نقاط ضعف دستگاه‌ها و ارائه بازخورد به مدیران ارشد مورد استفاده قرار می‌گیرد.



* روندنگار گردش کار طرح اجرایی فوریت‌های اداری؛ فواد ۱۲۸

گفتار دهم: تبیین شاخص‌های دستورالعمل فوریت‌های اداری (فواد–۱۲۸)

در یک نظام اداری بالغ، تمرکز بر فوریت‌های اداری و شاخص‌های مرتبط با زمان‌بندی مناسب در ارائه خدمات، اهمیت ویژه‌ای دارد. متأسفانه آفت‌های نظام اداری مانند بوروکراسی پیچیده، کندی فرایندها، عدم هماهنگی میان دستگاه‌ها، نقص در سامانه‌های نظارتی، کارشکنی و یا انفعال منابع انسانی و کمبود امکانات فناورانه همواره مانعی بر سر راه اجرای مؤثر این برنامه‌ها بوده‌اند. این نقاط‌ضعف باعث شده‌اند تا خدمات در مراحل مختلف دچار تأخیر شده و زمان‌بندی‌های قانونی رعایت نشود. این امر منجر به کاهش رضایت‌مندی مردم، اعتماد عمومی و اثربخشی دولت می‌گردد.

دراین‌راستا همان‌طورکه در فصول پیش هم به آن پرداخته شد، طرح فوریت‌های اداری و شاخص‌های مرتبط با آن، نقش کلیدی در اصلاح روندها، افزایش سرعت، شفافیت و پاسخ‌گویی ایفا می‌کند؛ به‌طور قطع تحقق آن نیازمند مدیریت هوشمند، اصلاح ساختارهای سازمانی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و شناسایی و کاهش این موانع است تا بتوان به اهداف تعیین‌شده دست یافت و نظام اداری سالم‌تر، پاسخ‌گوتر و مؤثرتر برای خدمت به مردم مهیا کرد.

درهمین‌راستا مقام معظم رهبری، حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) نیز در مناسبت‌های مختلف بر اهمیت خدمت‌رسانی مستمر، دقیق و با نیت الهی تأکید کرده‌اند. ایشان خدمت به مردم را نه‌تنها وظیفه‌ای اداری، بلکه عبادتی ارزشمند دانسته‌اند. در ادامه، گزیده‌ای از بیانات ایشان در این خصوص ارائه می‌شود.

الف) اهمیت خدمت به مردم به‌عنوان عبادت

در دیدار با کارمندان و کارکنان دولت به مناسبت هفته دولت در تاریخ ۷ شهریور ۱۳۷۵، ایشان فرمودند: کارمندی، در نظامِ به‌حق و عادلانه و مردمی، چقدر اهمیت دارد. این، خیلی مهم است. کارمندان دولت باید بدانند که خدمت به مردم، خدمت به خداست و این خدمت باید با نیت خالص و برای رضای الهی انجام شود.

ب) ضرورت استفاده بهینه از وقت و امکانات

در دیدار با کارمندان و کارکنان دولت به مناسبت هفته دولت در تاریخ ۷ شهریور ۱۳۷۵، ایشان تأکید کردند: توصیه اول من به شما کارمندان دولت این است که از وقت و امکانات و استعدادها و توانایی‌های خود استفاده کنید. یکایک کارمندان دولت در سطوح مختلف، حتی در سطح آن کارمند دون‌پایه‌ای که کار خدماتی کوچکی در فلان اداره دارد، می‌توانند دلسوزانه و با ابتکار و با دقت، کار خود را انجام دهند و بازده کار را مضاعف کنند.

پ) خدمت مستمر به‌عنوان وظیفه‌ای الهی

در دیدار با مسئولان نظام در تاریخ ۲۴ فروردین ۱۴۰۲، ایشان بیان کردند: «خدمت به خدا یعنی خدمت به زندگی، خدمت به مردم، خدمت به خلق‌الله، خدمت به پیشبرد اهداف؛ این وظیفه اساسی ما است».

ت) اهمیت نظم و پیوستگی در خدمت‌رسانی

در دیدار با مسئولان نظام در ماه مبارک رمضان، ایشان با اشاره به دعای کمیل فرمودند: دائم در خدمتِ تو باشم. باز بعدش [می‌فرماید]: قَوِّ عَلی خِدمَتِکَ ... یعنی از خدا می‌خواهیم که ما را در خدمت خود قوی کند و این خدمت باید مستمر و بی‌وقفه باشد.

ث) محیط کارمندی، محیط شرافت و پاکدامنی

در دیدار با کارمندان دولت، ایشان تأکید کردند: محیط کارمندی، محیط شرافت و پاکدامنی و محیط کار برای اسلام و مسلمین است. کارمندان باید با نیت خالص و برای رضای خداوند، به مردم خدمت کنند و از این طریق، به تعالی معنوی دست یابند.

از طرفی نقض استمرار در ارائه خدمت، یکی از مهم‌ترین عوامل اخلال در نظم اداری و بی‌اعتمادی عمومی است که می‌تواند پیامدهایی در سه سطح اصلی شهروندی، سازمانی و نظام حکمرانی ایجاد کند:

پیامدهای شهروندی

- نارضایتی عمومی و احساس تبعیض: شهروندی که خدمت را دریافت نکرده یا به زمان نامشخصی موکول شده، دچار بی‌اعتمادی و احساس تبعیض می‌شود.
- افزایش مراجعات حضوری تکراری: خدمات معوق موجب ترافیک فیزیکی در مراجعات و اتلاف وقت و هزینه شهروندان می‌شود.

- تحمیل هزینه‌های جانبی به مردم: ازجمله هزینه‌های ایاب و ذهاب مجدد، تعویق در انجام امور بانکی، حقوقی یا درمانی وابسته به آن خدمت.
- نقض کرامت شهروندان و تضییع حقوق قانونی آن‌ها در دریافت خدمات به موقع.

پیامدهای سازمانی

- کاهش بهره‌وری و اختلال در عملکرد سازمان: تأخیرها موجب تلنبار شدن درخواست‌ها و کاهش سرعت رسیدگی می‌شود.
- افزایش نرخ شکایت‌ها در سامانه ۱۲۸ و دیوان عدالت اداری: که منجر به تحمیل بار مضاعف به سیستم رسیدگی و بازخورد منفی از نهادهای ناظر خواهد شد.
- کاهش امتیاز ارزیابی عملکرد دستگاه اجرایی: به ویژه در شاخص‌های پاسخ‌گویی، تکریم ارباب‌رجوع و نظارت‌های ادواری سازمان اداری و استخدامی کشور.
- تأخیر در تحقق برنامه‌های کلان سازمانی: تعویق در اجرای برخی خدمات کلیدی می‌تواند پروژه‌های بالادستی را نیز تحت تأثیر قرار دهد.

پیامدهای حکمرانی و نظام اداری

- تضعیف مشروعیت دولت در ذهن مردم: استمرار نیافتن خدمت ممکن است به این برداشت منجر شود که نهادها ناکارآمد یا بی‌تفاوت‌اند.

- افزایش زمینه‌های فساد و اعمال سلیقه‌ای: در صورت نبود نظارت مؤثر، کارمندان ممکن است ارائه خدمت را به سلیقه خود یا در قبال امتیاز خاص انجام دهند.
- تشدید بار نظارتی و قضایی: پیگیری شهروندان از طریق نهادهای بازرسی، دیوان عدالت اداری یا رسانه‌ها، چهره سازمان را آسیب‌پذیر می‌سازد.

قوانین و مقررات مرتبط با فواد ۱۲۸ در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران

سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری: سیاست‌های کلی نظام اداری که در تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ از سوی مقام معظم رهبری ابلاغ شد، بندهای متعددی دارد که یا به طور مستقیم به شاخص‌های احراز فواد مرتبط هستند؛ یا هدف فواد هستند و یا پیامد اجرای فواد خواهند بود. بنابراین می‌توان گفت ۱۸ بند از ۲۶ بند سیاست‌های کلی نظام اداری، مؤید طرح سامانه فوریت‌های اداری است. بندهایی که به‌طور مستقیم با شاخص‌های فواد تطابق دارند عبارت‌اند از: ۱۱، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۳ و ۲۴.

برنامه هفتم پیشرفت: این برنامه پنج‌ساله توسعه (۱۴۰۳-۱۴۰۷)، در تاریخ ۱۴۰۳/۴/۱۸ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. فصل ۲۳ام برنامه هفتم پیشرفت تحت عنوان «اصلاح نظام اداری» در ارتباط با هدف و فلسفه طرح سامانه فوریت‌های اداری است.

قانون مدیریت خدمات کشوری: فصل سوم از این قانون تحت عنوان «حقوق مردم» منطبق با کلیّت طرح سامانه فوریت‌های اداری است. ماده‌های ۲۵، ۲۶، ۲۷ و ۲۸ که ذیل این فصل قرار دارند در

ارتباط با هدف و فلسفه فواد هستند. علاوه بر این ماده ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز به‌طور مستقیم به کیفیت ارائه خدمت و لزوم پاسخ‌گویی قانون‌مدار به ارباب‌رجوع اشاره دارد. ضمن این‌که ماده ۹۰، حق شهروند برای شکایت از دستگاه ارائه‌دهنده خدمت را صراحتاً به‌رسمیت می‌شناسد.

تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری: مصوبه شورای‌عالی اداری به شماره ۱۱۲۷۱۲۸ تاریخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۸ با عنوان تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری نیز سنگ‌بنای مقرره‌ای بسیار مهم برای طرح فواد به‌شمار می‌رود. مواد و بندهای مربوط به این مقرره در ذیل هر یک از شاخص‌های هفت‌گانه با ذکر جزئیات در ادامه آورده شده است.

برنامه اصلاح نظام اداری

بند چهارم از اقدامات ذیل محور سومِ برنامه اصلاح نظام اداری موضوع مصوبه یک‌صد و نود و دومین جلسه شورای‌عالی اداری ابلاغی به شماره ۹۸۸۴۴ تاریخ ۱۴۰۳/۱۰/۲۶ تکلیف تصریح شده مبنی بر استقرار سامانه فوریت‌های اداری در دستگاه‌های اجرایی است؛ بنابراین در راستای تعهد به اجرای فرمایشات مقام معظم رهبری، برنامه هفتم پیشرفت و بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری؛ با هدف ارتقای سطح کیفیت خدمت‌رسانی نظام اداری و افزایش رضایت شهروندان از خدمات عمومی، در این کتابچه به تشریح و تبیین هفت شاخص دستورالعمل فوریت‌های اداری می‌پردازیم:

تبیین شاخص شماره ۱

عنوان شاخص

اختلال، نقص یا نقض در اطلاع‌رسانی قوانین، مقررات، مراحل و فرایندهای ارائه خدمت

تعریف مفهومی

اطلاع‌رسانی شفاف و به‌موقعِ قوانین، مقررات، مراحل و فرایندهای ارائه خدمت، نقش کلیدی در بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت مراجعان و کاهش شکاف بین ارائه‌دهندگان و دریافت‌کنندگان خدمات دارد. اختلال، نقص یا نقض در این اطلاع‌رسانی می‌تواند منجر به سردرگمی، تأخیر در دریافت خدمات، افزایش نارضایتی‌ها و حتی تبعات حقوقی شود. این شاخص به بررسی موانع و کاستی‌های موجود در فرایند اطلاع‌رسانی می‌پردازد و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه می‌دهد. منظور از این شاخص این است که برای همه خدمات ارائه‌شده توسط دستگاه اجرایی بایستی قوانین، مقررات، مراحل و فرایندهای ارائه خدمت به‌صورت شفاف، کامل، بدون ابهام، بدون تبعیض، از طرق مختلف و دسترسی آسان به شهروندان اطلاع‌رسانی شود.

تعریف عملیاتی

شهروند باید به اطلاعات مرتبط با ارائه خدمت به سهولت و آسانی دسترسی داشته باشد و این اطلاعات باید به‌صورت ساده و قابل‌فهم باشد.

مبانی قانونی

- **دستورالعمل میز خدمت (۱۳۹۶)**

مورد اول از مورد الف بند یک این دستورالعمل، بر لزوم شفافیت در اطلاع رسانی توسط دستگاه‌های اجرایی تأکید دارد.

- **منشور حقوق شهروندی (۱۳۹۵)**

ماده ۳۰: حق شهروندان است که به اطلاعات عمومی موجود در مؤسسات عمومی و مؤسسات خصوصی ارائه‌دهنده خدمات عمومی دسترسی داشته باشند. همه دستگاه‌ها و نهادها موظف به انتشار مستمر اطلاعات غیرطبقه‌بندی‌شده و مورد نیاز جامعه می‌باشند.

مصادیق اجرایی شاخص ۱

- عدم اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف قوانین، مقررات، مراحل و فرایندهای ارائه خدمت به طرق مختلف ازجمله وبگاه یا درگاه سازمانی دستگاه اجرایی، برنامه‌های کاربردی در بستر تلفن همراه و فضای مجازی، تبلیغات محیطی و نظایر آن.
- ارائه اطلاعات متناقض به مراجعان توسط کارکنان.
  - نبود تابلوهای راهنما در محل خدمات‌رسانی.
  - اعلام نشدن تغییرات قوانین به موقع.

- دسترسی نداشتن افراد کم‌توان (مانند نابینایان) به اطلاعات.
- عدم اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف مستندات مورد نیاز برای ارائه خدمت.
- عدم اطلاع‌رسانی قوانین مرتبط با خدمت.
- عدم اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف مدت زمان مورد نیاز برای ارائه خدمت.
- عدم راهنمایی مناسب شهروندان درخصوص ارائه خدمت توسط کارمندان.
- عدم اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف هزینه‌های قانونی ارائه خدمت.

کلیدواژه‌های مرتبط با شاخص ۱

شفافیت اطلاعاتی/ حق دسترسی به اطلاعات/ تخلف اداری در اطلاع‌رسانی/ فرایندهای خدمات‌رسانی/ مدارک و مستندات/ سیستم‌های اطلاع‌رسانی/ هزینه‌های ارائه خدمت/ اطلاع‌رسانی قوانین/ اطلاعات دقیق/ بروز بودن اطلاعات/ شفاف بودن اطلاعات.

تبیین شاخص شماره ۲

عنوان شاخص

اختلال، نقص یا نقض در اطلاع‌رسانی به موقع و شفاف تصمیمات مرتبط با ارائه خدمت

تعریف مفهومی

منظور از این شاخص، هرگونه کوتاهی، ابهام، تأخیر یا عدم شفافیت در اطلاع‌رسانی تصمیمات اداری است که مستقیماً بر فرایند ارائه خدمات به شهروندان تأثیرگذار است. این شامل تصمیمات مربوط به تغییر رویه‌ها، قوانین، مهلت‌های قانونی، یا هرگونه اطلاعیه‌ای است که شهروندان برای دریافت خدمات به آن نیاز دارند.

تعریف عملیاتی

اختلال: هرگونه قطعی یا عدم دسترسی به کانال‌های اطلاع‌رسانی رسمی دستگاه‌های اجرایی.

نقص: ارائه اطلاعات ناقص، مبهم یا غیردقیق به شهروندان.

نقض: عدم رعایت ضوابط قانونی در انتشار به موقع تصمیمات (مانند تأخیر غیرموجه در اعلام تغییرات).

این شاخص به هرگونه عمل یا ترک فعلی اشاره دارد که منجر به عدم انتقال صحیح، به موقع یا شفاف اطلاعات ضروری به شهروندان در فرایند دریافت خدمات اداری شود.

مبنای قانونی

این شاخص عمدتاً در چارچوب قوانین ذیل قابل بررسی است:

- **قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات (ابلاغ ۱۳۸۸/۱۱/۴)**

بر شفافیت اطلاع‌رسانی توسط دستگاه‌های دولتی تأکید دارد. هرگونه تأخیر، نقص یا امتناع از ارائه اطلاعات به شهروندان، می‌تواند تخلف محسوب شود. مواد ۲ و ۵ این قانون به‌ویژه بر این امر تأکید دارند.

- **قانون رسیدگی به تخلفات اداری (مصوب ۱۳۷۲)**

فصل دوم ماده هشت از این قانون نیز شامل بندهای ۲، ۳ و ۱۴ است که مرتبط با این شاخص می باشد.

مصادیق اجرائی شاخص ۲

عدم انتشار به موقع تصمیمات اداری همچون:

- تأخیر در اعلام تغییرات قوانین یا رویه‌های خدمت‌رسانی.
- عدم اطلاع‌رسانی پیش از موعد درباره تعطیلی یا تغییر ساعت کاری دستگاه‌ها.

ابهام در محتوای اطلاعیه‌ها

- استفاده از اصطلاحات فنی یا اداری بدون توضیح ساده برای شهروندان.
- تناقض در اطلاعات ارائه شده در کانال‌های مختلف (مثل سایت رسمی و تلفن گویا).

دسترسی‌ناپذیری کانال‌های اطلاع‌رسانی

- قطعی یا خرابی سامانه‌های الکترونیکی اعلام تصمیمات (مانند تارنمای دستگاه).

- عدم پاسخ‌گویی خطوط تماس مرتبط با استعلام تصمیمات.

عدم پوشش جامع مخاطبان

- اطلاع‌رسانی تنها به زبان رسمی بدون توجه به نیازهای اقلیت‌های زبانی.
- عدم استفاده از چند رسانه‌ها (مثل پیامک، ایمیل، شبکه‌های اجتماعی) برای انتشار تصمیمات.

نقص در مستندسازی تصمیمات

- عدم ثبت رسمی تصمیمات در سامانه‌های داخلی دستگاه‌ها.
- فقدان آرشیو دسترسی‌پذیر برای شهروندان جهت بررسی تصمیمات گذشته.

تضاد در اجرا و اطلاع‌رسانی

- اجرای تصمیمات پیش از اعلام رسمی به شهروندان.
- تفاوت بین محتوای ابلاغ‌شده به کارمندان و اطلاعات منتشرشده برای عموم.

کلیدواژه‌های مرتبط با شاخص ۲

ابهام در اطلاعیه/ نقض شفافیت اداری/ اختلال در اطلاع‌رسانی/ نقص در اطلاع‌رسانی/ به من نگفته بودن/ بی‌دلیل گفت کار تو انجام نمی‌دم / روی سایتی چیزی نگفته بودن/ پیامکش برای من نیومده بود / به من اطلاع ندادن/

تبیین شاخص شماره ۳

عنوان شاخص

اختلال، نقص یا نقض در تجهیزات، سامانه‌های اداری یا ابزارهای ارتباطی مرتبط با ارائه خدمت.

تعریف مفهومی

به هرگونه اختلال، خرابی، قطعی، کندی یا نقص عملکردی در سامانه‌ها، تجهیزات فنی یا ابزارهای ارتباطی که فرایند ارائه خدمت به ارباب‌رجوع را مختل یا متوقف کند اطلاق می‌شود. این اختلال ممکن است ناشی از مشکلات سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، شبکه‌ای یا حتی عدم نگهداری مناسب تجهیزات باشد.

تعریف عملیاتی

هر وضعیت مستندی که در آن به دلیل نقص فنی (به هر شکلی) خدمت قابل ارائه نباشد یا با تأخیر زیاد همراه باشد؛ کارمند قادر به ثبت یا پیگیری درخواست ارباب‌رجوع نباشد؛ ارباب‌رجوع قادر به تکمیل فرایند درخواست از طریق سامانه یا دستگاه نباشد؛ ابزارهای ارتباطی یا فناوری اطلاعات (اعم از داخلی یا بیرونی) از دسترس خارج شده باشد؛ درصورتی‌که چنین وضعیت‌هایی به‌طور مستقیم موجب اخلال در خدمت‌رسانی یا نقض حقوق ارباب‌رجوع شود، باید این شاخص ثبت گردد.

نکته قابل توجه اینکه این شاخص فقط برای نقص‌های فنی است و نه امور انسانی. اختلال باید به

یکی از اجزای «فناوری»، «تجهیزات» یا «شبکه» مربوط باشد. حتی مشکلات موقتی یا گذرا نیز اگر تأثیر محسوس داشته‌اند باید در فواد ثبت شوند.

مبانی قانونی شاخص ۳

- **منشور حقوق شهروندی (۱۳۹۵/۴/۲۷):** در این منشور بندهای ۱۳ و ۱۸ در راستای شاخص سوم از شاخص‌های هفت‌گانه فواد هستند.
- **مصوبه شورای‌عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری (۹۵/۱۲/۲۸):** بند دوم از ماده ۶ این مصوبه، ناظر بر حق شهروند مبنی بر دریافت خدمات الکترونیکی در دستگاه‌های اجرایی است.
- **آیین‌نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی (۱۳۹۳/۶/۱۰)** می‌توان گفت تمامی محتوای این آیین‌نامه پشتوانه‌ای قانونی برای شاخص سوم دستورالعمل سامانه فوریت‌های اداری (فواد) است.
- **مصوبه شورای‌عالی اداری با عنوان نقشه راه دولت هوشمند و حکمرانی داده مبنا (۱۴۰۴/۱/۳۱):** مواد مندرج در فصل چهارم از این مصوبه تحت عنوان تکالیف دستگاه‌های اجرایی، ناظر بر مسئولیت مستقیم دستگاه‌های اجرایی در ایجاد زیرساخت‌های ارائه خدمت هوشمند است.

مصادیق اجرایی شاخص ۳

مشکلات سخت‌افزاری همچون خرابی و نقص در تجهیزات سخت‌افزاری:

- خرابی دستگاه‌های نوبت‌دهی و کارت‌خوان‌ها و یا خرابی پرینتر و اسکنرها و یا حتی تمام شدن کاغذهای رسید
- از کار افتادن مانیتور کارمند پاسخ‌گو در باجه خدمت
- خرابی سیستم کارت‌خوان پرداخت هزینه خدمت

مشکلات نرم‌افزاری و سامانه‌ای

- قطع یا کندی سامانه‌های خدمات الکترونیکی مثلاً قطع مکرر سایت‌های ثبت‌نام، پیشخوان دولت یا سامانه‌های استعلام‌های دولتی. یا به‌عنوان‌مثال قطعی سامانه نسخه‌نویسی الکترونیک (نسخ) در خدمات درمانی و سلامت و یا قطعی سامانه‌ای بانکی و اختلال در کارت‌خوان‌ها.
- قطع بودن یا خرابی خطوط تلفن اداری یا به‌روز نبودن کانال‌های ارتباطی اداره متبوع در شبکه‌های اجتماعی.
- تعلل و تأخیر سیستم در انجام فرایند که منجر به انتظار طولانی شهروند شود.
- نمایش پیغام خطا در سامانه ثبت درخواست.
- سامانه احراز هویت غیرفعال شده و امکان تکمیل درخواست وجود ندارد.

- لاگین کارکنان به سامانه داخلی دچار اختلال شده است.
- ناسازگاری بین دو سامانه دستگاه (مثلاً سامانه ثبت درخواست با سامانه مالی).
- اختلال در ارسال پیامک تأیید ثبت خدمت به ارباب‌رجوع.
- عدم دریافت استعلام از سامانه‌های بین دستگاهی مانند ثبت احوال یا ثنا.

اختلال ارتباطی و شبکه‌ای

- قطعی اینترنت سازمان در ساعاتی از روز.
- عدم دسترسی ارباب‌رجوع به پورتال خدمت در خارج از سازمان.
- از دسترس خارج شدن درگاه پرداخت الکترونیکی برای خدمات آنلاین.

کلیدواژه‌های مرتبط با شاخص ۳

کندی سامانه/ قطعی سامانه/ قطعی اینترنت/ خطای سیستمی/ قطعی تلفن گویا/ بارگذاری ناقص/ اختلال در ثبت اطلاعات/ خطای احراز هویت/ عدم دسترسی به سامانه/ قطعی ارتباط بین سامانه‌ها

تبیین شاخص شماره ۴

عنوان شاخص

اختلال، نقص یا نقض در بروز شرایط حاکی از احترام، عدالت و رعایت کرامت انسانی.

تعریف مفهومی

هرگونه رفتار، تصمیم، فضا یا روندی که منجر به احساس بی‌احترامی، تبعیض، تحقیر، نادیده گرفتن شأن انسانی، بی‌عدالتی در فرایند پاسخ‌گویی یا برخوردهای خشن، تحقیرآمیز، غیرمؤدبانه و تبعیض‌آمیز شود، مصداق اختلال یا نقض در رعایت کرامت انسانی و عدالت اداری است. این اختلال می‌تواند کلامی، رفتاری، محیطی یا ساختاری باشد.

تعریف عملیاتی

هرگونه نادیده گرفتن اصول رفتار محترمانه، عادلانه و انسانی در مواجهه با ارباب‌رجوع، شامل:

- برخورد توهین‌آمیز، تحقیرآمیز، پرخاشگرانه یا طعنه‌زننده از سوی کارکنان.
- تبعیض در برخورد یا ارائه خدمت (بر اساس ظاهر، لهجه، مذهب، قومیت، جنسیت و...)
- تأخیر غیرموجه یا امتناع غیرموجه از ارائه خدمت به‌دلیل سلیقه شخصی یا تبعیض.
- نداشتن محیط فیزیکی مناسب، فضای ناایمن یا غیراخلاقی برای مراجعه‌کنندگان.
- استفاده از واژگان یا رفتارهایی که موجب خدشه به شأن انسانی مخاطب شود.

مبانی قانونی

- **مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری (۹۵/۱۲/۲۸):** تمامی بندهای ماده دوازدهم این مصوبه مؤید این شاخص است.
- **طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری (۸۱/۲/۱۰):** ماده چهارم این طرح مؤید این شاخص چهارم طرح فوریت های اداری می باشد.

مصادیق اجرایی شاخص ۴

– به‌کاربردن الفاظ توهین‌آمیز یا تحقیرآمیز یا هرگونه خطاب یا واژه‌ای که شأن یا عزت شهروند را زیر سؤال ببرد.

– پاسخ‌گویی سرد، بی‌توجه یا تمسخرآمیز. به‌عنوان‌مثال رفتار طعنه‌آمیز، خنده طعنه‌آمیز یا بی‌اعتنایی مکرر به سؤال یا شکایت مراجعه‌کننده.

– نادیده گرفتن افرادی که نیاز ویژه دارند. مثل رد درخواست یا استقبال نکردن از سالمندان، معلولان یا بانوان باردار برای ارائه خدمت در محل مناسب.

– عدم حفظ حریم خصوصی و محرمانگی اطلاعات؛ مثل پرسش یا افشای اطلاعات شخصی شهروند بی‌اجازه (مثلاً شماره ملی، موضوع پرونده یا وضعیت پزشکی) در حضور دیگران.

– تصمیم‌گیری یا رفتار تبعیض‌آمیز همچون اولویت دادن به یک گروه خاص (رابطه، قومیت، مذهب) و بی‌عدالتی در ارائه خدمت.

- خارج کردن مراجعه‌کننده از صف یا نوبت بدون اطلاع همچون عواملی که از شأن شهروند می‌کاهد؛ مانند ترک کردن باجه درحالی‌که نوبت دارد یا ارجاع مکرر به صف‌های دیگر.

- اجبار به انجام رفتار غیرقانونی یا غیرمعقول همچون مطالبه مدارک یا هزینه‌های خارج از چارچوب قانون و بی‌احترامی در صورت اعتراض شهروند.

- طولانی کردن یا تأخیر عمدی در پاسخ همچون نگه‌داشتن مراجعه‌کننده در صف بدون ارائه توضیح یا زمان‌بندی و بی‌احترامی به وقت او.

- ممانعت از شکایت یا ابراز نارضایتی همچون جلوگیری از ثبت رسمی شکایت با بهانه‌های واهی یا ارعاب شهروند برای عدم پیگیری.

کلیدواژه‌های مرتبط با شاخص ۴

احترام/ بی‌احترامی/ کرامت/ تحقیر/ تبعیض/ بی‌عدالتی/ نقض عدالت/ سلب کرامت/ توهین/ اهانت/ نابرابری/ بی‌طرفی/ نادیده گرفتن حق/ برخورد نامناسب/ خشونت کلامی/ رفتار زشت/ اهانت‌آمیز/ تبعیض‌آمیز/ توهین‌آمیز/ تحقیرکننده/ بی‌منطقی در تصمیم/ برخورد تحقیرآمیز/ نگاه تمسخرآمیز/ پارتی بازی.

تبیین شاخص شماره ۵

عنوان شاخص

اختلال، نقص یا نقض در زمان قانونی شروع و پایان ارائه خدمت (تأخیر در شروع یا تعجیل در پایان ارائه خدمت)

تعریف مفهومی

با در نظر گرفتن همه موارد و جوانب یکی از شاخص‌های فوریت‌های اداری؛ شاخص اختلال، نقص یا نقض در زمان قانونی شروع و پایان ارائه خدمت (تأخیر در شروع یا تعجیل در پایان ارائه خدمت) تعریف شد که پنجمین شاخص فواد محسوب می‌شود و مضامین آن عبارت‌اند از:

- شروع خدمت‌رسانی در ساعت مشخص‌شده در قانون و عدم تأخیر در شروع ارائه خدمت.
- اتمام خدمت‌رسانی در ساعت مشخص‌شده در قانون و عدم تعجیل در اتمام ارائه خدمت.
- ارائه خدمت به‌صورت پیوسته و مستمر در ساعات و روزهای کاری که توسط قوانین و مقررات تکلیف شده است.
- اطلاع‌رسانی تاریخ و ساعت ارائه خدمت برای آن دسته از خدماتی که امکان ارائه آن‌ها به‌صورت مستمر وجود ندارد.

شاخص تأخیر یا تعجیل در زمان ارائه خدمات، معیاری است که میزان رعایت زمان‌بندی قانونی در شروع و پایان فرایندهای اداری را سنجش می‌کند.

مفهوم شاخص «اختلال، نقص یا نقض در زمان قانونی شروع و پایان ارائه خدمت (تأخیر در شروع یا تعجیل در پایان ارائه خدمت)» نشان‌دهنده میزان رعایت زمان‌بندی مقرر در فرایندهای خدمات‌رسانی در دستگاه‌های اداری است. همچنین می‌توان گفت که این شاخص به مفهوم زمان‌بندی در ارائه خدمات اداری پرداخته و تأکید دارد که دستگاه‌های اجرایی باید در زمان‌های مشخص و قانونی خدمات خود را به مردم ارائه دهند. هرگونه تأخیر در شروع یا اتمام این خدمات می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی به نظام اداری و افزایش نارضایتی مردم منجر شود.

به‌عبارت‌دیگر، این شاخص میزان انطباق عملکرد دستگاه‌های اداری با مهلت‌های قانونی تعیین‌شده را می‌سنجد و بر صحت و به موقع بودن شروع و پایان خدمات تأکید دارد. رعایت این شاخص نشانگر کارایی، نظم و اثربخشی فرایندهای اداری بوده و در نتیجه، نقش مهمی در رضایت‌مندی شهروندان و اعتماد عمومی به دستگاه‌های دولتی ایفا می‌کند.

تعریف عملیاتی

- تعیین حدود زمانی مجاز برای هر نوع خدمت بر اساس دستورالعمل‌ها و مقررات مربوطه.
- تحلیل داده‌ها برای مشخص کردن تعداد و درصد مواردی که در آن‌ها نقض زمان قانونی رخ داده است.

- استفاده از شاخص‌های کمّی، مانند میانگین تأخیر یا تعجیل و درصد رخدادهای نقض، برای سنجش عملکرد دستگاه‌های اداری در رعایت زمان‌بندی قانونی.
- ایجاد گزارش‌های دوره‌ای و پایش این شاخص برای مدیران، کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف فرایندها شناسایی شده و اقدامات اصلاحی به منظور بهبود کارایی و رعایت زمان‌های قانونی صورت گیرد.

مبانی قانونی

- **مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری (۹۵/۱۲/۲۸):**

در این مصوبه موارد ذیل مؤید شاخص پنجم فواد هستند: بند ۳ از ماده ۴؛ بند ۶ از ماده ۴؛ بند ۱ ماده ۵؛ مورد (د) بند ۳ ماده ۶؛ بند ۷ ماده ۶؛ موارد (د) و (ه) بند ۱۲ ماده ۸؛

مصادیق اجرایی شاخص ۵

برخی از مصادیق عینی و مثال‌های مرتبط با شاخص پنجم در دستگاه‌های خدمات‌رسان عبارت‌اند از:

تأخیر در شروع خدمات:

- تأخیر در گشایش نوبت و پذیرش مراجعه‌کنندگان در دفاتر پلیس +۱۰، شهرداری‌ها یا ادارات دولتی، بیش از مدت مقرر در قوانین مربوطه.

- تأخیر در شروع فرایند صدور مدارک، مانند شناسنامه، کارت ملی یا پاسپورت پس از دریافت کامل مدارک لازم.
- عدم گشودن درب واحد خدمت‌دهنده و عدم خدمت‌دهی؛ به‌طورمثال این عارضه در بانک‌ها و مراکز خدمات مالی مشهود است.

تعجیل در پایان خدمات:

- اتمام سریع درخواست‌های ثبت‌شده قبل از پایان زمان مقرر، به‌گونه‌ای که کیفیت یا صحت خدمات کاهش یابد.
- قطع فرایندهای اداری و تحویل مدارک یا پاسخ‌دهی قبل از تحقق کامل مراحل قانونی.
- بستن پیش‌ازموعد درب واحد خدمت‌دهنده و عدم خدمت‌دهی؛ به‌طورمثال این عارضه در بانک‌ها و مراکز خدمات مالی مشهود است.

عدم رعایت زمان‌های اعلام‌شده در اعلام نتیجه یا پاسخ‌دهی:

- ارسال پاسخ یا نتیجه درخواست‌ها پس از مهلت قانونی مقرر که نشانگر نقض زمان‌بندی است.
- عدم اعلام نتیجه طی زمان مورد تأیید در مراکز پاسخ‌گویی فوری همانند سامانه‌های آنلاین خدمات.

نقض زمان انتظار یا نوبت‌دهی:

- طولانی‌تر شدن زمان انتظار مراجعین در صف‌های حضوری بیش‌ازحد مجاز یا وعده‌های

اعلام‌شده در سامانه‌های برخط نوبت‌دهی.

- عدم شروع به موقع خدمات در بستر وب و خدمات برخط، به‌طورمثال ثبت‌نام‌های آموزشی و یا خرید خودرو و ... که در زمان مقرر آغاز نمی‌شود.

این مثال‌ها نشان می‌دهند که رعایت زمان‌بندی شروع و پایان خدمت در فرایندهای اداری، کلید ارتقاء کیفیت خدمات و رضایت عمومی است و نظارت بر این شاخص برای بهبود مستمر عملکرد دستگاه‌های خدمت‌رسان حیاتی است.

کلیدواژه‌های مرتبط با شاخص ۵

شروع به موقع/ پایان به موقع/ تأخیر در ارائه خدمت/ تعجیل در ارائه خدمت/ بسته شد/ بسته است/ شروع نشده/ زود بستند/ بستند و رفتند/ زود راه انداختن/ تندتند انجام داد و رفت/ سرسری گرفته/ یک دقیقه هست، یک دقیقه نیست/ وقت هست ولی راه نمی‌ده/ علاف شدیم/ منتظریم تا راه بندازه/ منتظریم تا شروع به‌کار کنند.

تبیین شاخص شماره ۶

عنوان شاخص

اختلال، نقض یا نقص در استمرار ارائه خدمت و عدم موکول کردن آن به زمان‌های آتی بدون توجیه قانونی.

تعریف مفهومی

استمرار در ارائه خدمت به‌معنای تداوم ارائه خدمات عمومی به شهروندان در بازه‌های زمانی مقرر، بدون وقفه، تعویق یا توقف غیرقانونی است. هرگونه موکول کردن ارائه خدمت به زمان‌های دیگر، درصورتی‌که فاقد دلایل قانونی، موجه و مستند باشد، نقض حقوق شهروندان تلقی شده و یکی از مصادیق فوریت‌های اداری محسوب می‌شود.

تعریف عملیاتی

در سطح میدانی، استمرار در ارائه خدمت به این معناست که خدمات عمومی باید در چهارچوب زمان‌بندی‌های اعلام‌شده و بدون وقفه غیرموجه انجام شوند. هرگونه موکول‌سازی بدون دلیل قانونی یا اطلاع‌رسانی شفاف به شهروندان، مصداق تعویق غیرموجه تلقی شده و مشمول مداخله فوری از طریق سامانه فواد خواهد بود.

مبانی قانونی

- **مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری (۹۵/۱۲/۲۸):**

بند ۱۰ ماده ۲ و بند ۷ ماده ۶ از این مصوبه، با شاخص ششم تطابق دارد.

مصادیق اجرایی شاخص ۶

- معلق ماندن روند پاسخ‌دهی به استعلامات به‌رغم ثبت کامل مدارک و موکول کردن بررسی به روزهای آتی.
- بی‌پاسخ ماندن مکاتبات مردمی در بازه‌های قانونی و ارائه ادله خارج از چهارچوب و قوانین.
- عدم تشکیل جلسات تصمیم‌گیر در موعد مقرر و موکول کردن به روزهای آتی بدون توجیه قانونی.
- عدم شروع فرایند خدمت به بهانه زمان کم تا پایان ساعت اداری و موکول کردن آن به روزهای آتی.
- موکول کردن ارائه خدمت و یا بررسی‌های مرتبط با ارائه خدمت به دلیل حجم بالای کار به روزهای آتی.

کلیدواژه‌های مرتبط با شاخص ۶

برو فردا بیا/ هفته بعد بیا/ برو یه شعبه دیگه/ سرم شلوغه چند روز دیگه بیا/ شعبه ما انجام نمی‌ده/ کارت به ما مربوط نمیشه/ الآن وقت ندارم/ در آینده رسیدگی میشه/ بعداً ثبت میشه/ بعداً انجام میشه/ فعلاً وقت انجام دادنشو ندارم.

تبیین شاخص شماره ۷

عنوان شاخص

اختلال، نقص یا نقض در استمرار ارائه خدمت به دلیل عدم حضور کارمند/ مدیر مربوطه یا عدم پیش‌بینی نیروی جایگزین.

تعریف مفهومی

هرگاه فرایند ارائه یک خدمت اداری در زمان مقرر با اختلال مواجه شود یا به‌طور کامل متوقف گردد، به‌دلیل این‌که: کارمند یا مدیر مربوطه در محل خدمت حاضر نیست، برای غیبت او نیروی جایگزین تعریف یا مستقر نشده و این وضعیت موجب نارضایتی ارباب‌رجوع یا تأخیر در خدمت‌رسانی گردد، مصداق این مورد خواهد بود.

تعریف عملیاتی

- نقص: مشکلات فنی یا اشکال فرایندی در ارائه خدمت
- نقض: سرپیچی از مقررات و تعهدات خدمت
- استمرار خدمت: تداوم و پایداری دسترسی به خدمت یا همان ارائه بی‌وقفه خدمت
- ارباب‌رجوع برای دریافت خدمت به محل مراجعه کرده ولی کارمند/ مدیر مربوطه در ساعت اداری حضور نداشته و خدمت انجام نشده است.

- کارمند در مرخصی یا مأموریت بوده اما جانشین یا نیروی جایگزین برای ادامه ارائه خدمت مشخص نشده است.
- خدمت متوقف شده چون انجام آن وابسته به حضور یک فرد مشخص (مثلاً تأیید مدیر یا امضای مسئول) بوده و جایگزینی وجود نداشته است.
- یا این‌که سیستم نوبت‌دهی آنلاین فعال بوده، فرد خدمت‌دهنده در محل کار نبوده یا خدمت را ارائه نکرده است.

درصورتی‌که چنین وضعیتی به‌طور مستقیم موجب اختلال در خدمت‌رسانی یا نقض حقوق ارباب‌رجوع شود، باید این شاخص ثبت گردد.

مبانی قانونی

- **مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری (۹۵/۱۲/۲۸):**

ماده ۶ از فصل سوم این مصوبه (موارد ۷، ۹ و ۱۰) بر حق مردم برای دریافت مستمر و بدون وقفه خدمات عمومی و الزام دستگاه‌ها به پاسخ‌گویی در برابر غیبت بون جایگزین تأکید دارد.

- **قانون رسیدگی به تخلفات اداری (۱۳۷۲):** فصل دوم، ماده ۸، بندهای ۳ و ۴ این قانون مرتبط با هفتمین شاخص فواد می‌باشد.

مصادیق اجرایی شاخص ۷

- غیبت کارمند مسئول بدون اطلاع‌رسانی قبلی و بدون جایگزین موقت.
- حضور فیزیکی کارمند ولی عدم ارائه خدمت به دلیل انجام کارهای غیرمرتبط و شخصی به‌عنوان‌مثال صحبت غیرکاری با تلفن.
- وابستگی کامل به خدمت به حضور یک شخص خاص (بدون تفویض یا گردش کار). در این صورت اگر آن فرد کلیدی غیبت کند اختلال کامل در آن بخش ایجاد خواهد شد.
- ایجاد صف‌های طولانی و تراکم مراجعان به‌دلیل غیبت یکی از نیروها و پیش‌بینی نکردن نیروی جایگزین.
- واگذاری وظایف به پرسنل غیرمتخصص به‌دلیل غیبت کارشناس اصلی که باعث افت کیفیت خدمات می‌شود.

نکات مهم برای کاربر سامانه فواد برای ثبت‌کننده شاخص هفتم:

- حتماً تاریخ و ساعت حضور ارباب‌رجوع ثبت شود.
- نام فرد غایب یا پست سازمانی او قید شود.
- اگر جایگزین مشخص بوده ولی او هم در دسترس نبوده، این نکته نیز ذکر شود.

کلیدواژه‌های مرتبط با شاخص ۷

عدم حضور مسئول/ وقفه در ارائه خدمت به‌دلیل نبود کارمند/ غیبت بدون جایگزین/ وابستگی خدمت به یک فرد خاص/ اختلال در خدمت‌رسانی به‌دلیل نبودن کارمند/ عدم تفویض اختیار/ مرخصی بدون جانشین/ مأموریت بدون اطلاع‌رسانی/ توقف خدمت اداری به‌دلیل نبودن مدیر/ فقدان نیروی جایگزین/ غیبت ثبت‌شده در ساعات اداری/ نام فرد غایب و عدم دسترسی جایگزین/ تاریخ و ساعت حضور کارمند/ تربیت نیروی جایگزین/ تأخیر خدمت/ تعهد خدمت/ پوشش غیبت‌ها/ استمرار خدمت/ پیوستگی استمرار خدمت.

جمع‌بندی

استمرار در ارائه خدمات اداری نه‌تنها یک الزام قانونی، بلکه وظیفه‌ای اخلاقی، شرعی و ملی است که نقشی کلیدی در افزایش رضایتمندی عمومی، افزایش بهره‌وری نظام اداری و تثبیت مشروعیت حاکمیت دارد. مسئولیت‌پذیری، شفافیت و نظم، ارکان تحقق این استمرار هستند. مردم باید اطمینان داشته باشند که نظام اداری نه بر اساس افراد، بلکه بر اساس ساختار و پاسخ‌گویی مستمر کار می‌کند.

در راستای توسعه نظام اداری، رفتارها و راهکارهای مختلفی مورد بحث قرارگرفته است؛ اما به‌طورکلی، با توجه به سیاست‌های کلی نظام اداری به‌عنوان یک سند بالادستی، قاطبه این راهکارها بر ارتقاء کیفیت خدمات و بهبود فرایندها تأکید دارند. راهکارهای پیشنهادی در راستای این امر شامل موارد ذیل است:

۱. تدوین و اجرای استانداردهای زمانی:

- تعیین زمان‌های مشخص برای انجام فعالیت‌ها و خدمات که بایستی دقیقاً رعایت شوند.

۲. نظارت و ارزیابی:

- ایجاد سیستم‌های نظارتی به منظور پایش مداوم عملکرد واحدها از طریق سامانه‌های نظارتی.
- ایجاد لیست شفاف از خدمات حساس نیازمند حضور دائمی و پیش‌بینی نیروی دوم و نظارت مستمر بر آن.

۳. تأمین و پشتیبانی نیروی انسانی:

- حضور مستمر مقام یا مدیر تصمیم‌گیر یا داری حق امضاء یا کارمندان مجاز از سوی ایشان در محل ارائه خدمت.
- پیش‌بینی نیروی جایگزین در مواقعی که مقام یا مدیر یا کارمند اصلی هنگام ارائه خدمت حضور ندارد و تدوین شیوه‌نامه جانشینی برای همه سمت‌های کلیدی در دستگاه‌ها.
- رعایت عدم وابستگی یک یا چند خدمت به حضور یک مدیر یا کارمند خاص (پیش‌بینی تفویض اختیار یا گردش کار به سایر کارمندان مجاز).

۴. اطلاع‌رسانی دقیق و به موقع:

- اطلاع‌رسانی فوری در صورت اختلال در خدمت‌رسانی.

۵. آموزش و توانمندسازی کارکنان:

- فراهم کردن آموزش‌های مناسب برای کارکنان اداری جهت افزایش کارایی و سرعت در ارائه خدمات و مستمر بودن این آموزش‌ها.

۶. توجه به فناوری اطلاعات:

- استفاده از فناوری‌های نوین برای تسهیل و تسریع فرایندهای اداری به منظور کاهش زمان انتظار برای خدمات.

۷. توسعه زیرساخت‌های اداری:

- بهینه‌سازی و بهبود زیرساخت‌های موجود به‌منظور کاهش اختلالات و تسهیل در ارائه خدمات.

- بررسی و پایش دوره‌ای عملکرد زیرساخت‌های اداری و ارتباطی ازجمله سامانه‌های الکترونیکی، خطوط تلفن ثابت، تلفن گویا، دورنگار (فکس)، برنامه‌های کاربردی تحت وب دستگاه اجرایی و نظایر آن و اطمینان از صحت عملکرد آن‌ها.
- پیش‌بینی و تمهید شرایط و آمادگی لازم برای رفع خرابی تجهیزات و سامانه‌ها با قید فوریت و در کمترین زمان ممکن.
- پیش‌بینی راه‌حل‌های جایگزین برای استمرار ارائه خدمت در مواقعی که تجهیزات یا شبکه دچار اختلال یا نقص شده‌اند.
- در صورت بروز اختلال یا خرابی در زیرساخت‌ها، اطلاع‌رسانی علت مربوطه و اعلام زمان مشخص برای ادامه خدمت‌رسانی.

مزیت‌های اجرای طرح فوریت‌های اداری

۴

گفتار یازدهم: تبیین مزایای اجرای فوریت‌های اداری برای نظام اداری و شهروندان

اجرای سازوکار «فوریت‌های اداری» تحولی بنیادین در تعامل میان دولت و شهروندان ایجاد می‌کند. این سازوکار با تعیین روند و زمان‌بندی مشخص برای رسیدگی به شکایات و درخواست‌های مردم، بهبود چشم‌گیری در کیفیت خدمات، کارآمدی نظام اداری و رضایت اجتماعی به‌همراه دارد. در این فصل، مهم‌ترین مزایای این طرح در سطوح مختلف تبیین می‌گردد.

۱- رسیدگی سریع به شکایات، پیشنهادها و مشکلات مردم

اجرای سازوکار «فوریت‌های اداری» یعنی تعیین روند و زمان‌بندی مشخص و کوتاه‌مدت برای رسیدگی به شکایات شهروندان. این مزیت را می‌توان در سه سطح زیر بررسی کرد:

الف. تسریع در حل مسائل و افزایش اعتماد عمومی

وقتی شهروندان ببینند شکایت یا پیشنهادی که ثبت کرده‌اند ظرف چند روز یا حتی چند ساعت پاسخ گرفته یا پیگیری می‌شود، احساس می‌کنند صدایشان شنیده می‌شود و نظام اداری به مسائلشان اهمیت می‌دهد، این اعتماد متقابل باعث افزایش رضایت عمومی و کاهش بی‌اعتمادی به دستگاه‌های دولتی می‌گردد.

ب. کاهش انباشته شدن پرونده‌ها و بهبود کارایی سازمانی

با الزام ادارات به تعیین سقف زمانی برای رسیدگی، حجم انبوه پرونده‌های معطل‌مانده کاهش می‌یابد.

کارکنان اداری نیز موظف می‌شوند فرایندها و دستورالعمل‌های داخلی را ساده‌سازی کنند تا در مدت محدود بتوانند پاسخ‌گو باشند؛ این باعث بهینه‌سازی رویه‌ها و حذف بروکراسی زائد می‌شود.

ج. پیشگیری از تشدید اختلافات و نارضایتی‌ها؛ بررسی فوری مشکلات مردم از بروز حس نارضایتی عمیق و حتی اقدامات اعتراضی جلوگیری می‌کند، چراکه شهروندان مطمئن هستند در صورت بروز خلأ یا خطا در خدمات، سریعاً مورد رسیدگی قرار می‌گیرند و نیازی به طی مسیر طولانی اداری و شکایت چندباره نیست.

به‌طورکلی، فوریت اداری موجب روان‌تر شدن جریان درخواست‌های مردمی، کارآمدتر شدن ساختارهای اداری و جذب مشارکت فعال‌تر شهروندان در ارائه بازخورد و پیشنهاد می‌شود؛ امری که هم کیفیت خدمات عمومی را ارتقا می‌دهد و هم سلامت نظام اداری را تضمین می‌کند.

۲- آگاهی لحظه‌ای از نظرات و میزان رضایت شهروندان

مفهوم اطلاع و آگاهی لحظه‌ای از نظرات و میزان رضایت شهروندان به این معناست که نظام اداری در هر لحظه بتواند بفهمد مردم نسبت به خدمات ارائه‌شده چه نظری دارند، کجا رضایت دارند و کجا ناراضی‌اند. این مسئله پیامدهای زیر را به‌دنبال دارد:

االف) تصمیم‌گیری دقیق‌تر و سریع‌تر مدیران؛ وقتی مدیران دستگاه‌ها، به‌صورت لحظه‌ای و آنلاین به داده‌های مربوط به نظرات و رضایت مردم دسترسی دارند، می‌توانند در همان لحظه اقدامات

اصلاحی انجام دهند. این باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها نه بر اساس حدس و گزارش‌های دیرهنگام، بلکه بر پایه واقعیت‌های زنده و روزانه صورت گیرد.

ب) شناسایی نقاط قوت و ضعف خدمات؛ اطلاعات لحظه‌ای از میزان رضایت یا نارضایتی شهروندان نشان می‌دهد کدام اداره، کارمند، یا فرایند عملکرد خوبی دارد و کدام قسمت نیاز به اصلاح فوری دارد؛ مثلاً اگر درصد نارضایتی از یک شعبه بالا رفت بلافاصله می‌توان علت را بررسی و حل کرد.

ج) ارتباط زنده با مردم و افزایش مشارکت عمومی؛ وقتی مردم بدانند نظراتشان فوراً دیده و تحلیل می‌شود، بیشتر تمایل پیدا می‌کنند بازخورد بدهند. این مشارکت فعال، سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی را بالا می‌برد. همچنین حس «دیده شدن» و «اهمیت داشتن نظر مردم» تقویت می‌شود.

د) پیشگیری از بحران‌ها و نارضایتی‌های گسترده؛ با آگاهی لحظه‌ای از افت رضایت در یک منطقه یا خدمت خاص، می‌توان قبل از تبدیل‌شدن مشکل به بحران اجتماعی، آن را مدیریت کرد. این ویژگی، نقشی شبیه به سیستم هشدار سریع در مدیریت بحران دارد.

ه) ایجاد شفافیت و پاسخ‌گویی واقعی؛ وقتی داده‌های رضایت عمومی به‌صورت باز و قابل ردیابی نمایش داده شوند (مثلاً از طریق داشبوردهای مدیریتی یا سامانه‌های عمومی)، دستگاه‌ها خود را پاسخ‌گوتر می‌دانند. این موضوع به ارتقاء سلامت اداری و کاهش فساد کمک می‌کند.

بنابراین، آگاهی لحظه‌ای از نظر مردم، نظام اداری را از حالت «کند و منفعل» به یک سامانه «پویا، هوشمند و پاسخ‌گو» تبدیل می‌کند؛ که این خود پایه‌ای برای تحقق دولت مردم محور و خدمت‌گراست.

۳- احیای نقش بخش‌های بازرسی، ارزیابی عملکرد و رسیدگی به شکایات

الف) بازگشت نقش فعال به واحدهای نظارتی دستگاه‌ها

در بسیاری از دستگاه‌های اجرایی، واحدهای بازرسی و ارزیابی عملکرد به دلایل مختلف مثل نبود سازوکارهای مؤثر، کم‌توجهی مدیریتی یا نبود تقاضای جدی از سوی مردم، به‌صورت منفعل یا تشریفاتی درآمده‌اند. طرح فواد با ایجاد یک نیاز فوری برای پاسخ‌گویی به شکایات مردم در زمان کوتاه (مثلاً سه روز کاری) این واحدها را ناچار می‌کند فعال شوند، رصد کنند، گزارش بدهند و اقدام عملی داشته باشند.

ب) پیوند مستقیم این واحدها با رضایت یا نارضایتی مردم

در قالب فواد، هر شکایت یا نارضایتی مردمی، به‌طور سیستماتیک و فوری به واحدهای بازرسی یا رسیدگی ارجاع می‌شود. این موضوع باعث می‌شود بازرسی‌ها نه صرفاً بر اساس برنامه‌های از پیش تعریف شده، بلکه بر اساس بازخورد واقعی مردم در زمان واقعی انجام شود؛ یعنی بازرسی و ارزیابی عملکرد، مردمی و مسئله محور می‌شود.

ج) ایجاد انگیزه برای تحرک و اثربخشی در ساختار نظارتی

وقتی یک واحد سازمانی می‌بیند گزارش‌هایش اثرگذار شده، باعث اصلاح عملکرد شده یا از او بابت پیگیری فوری تقدیر شده، انگیزه می‌گیرد و از حالت کم‌تحرک بیرون می‌آید. اجرای فواد فرصتی است برای اعتمادسازی درون‌سازمانی و احیای هویت حرفه‌ای این بخش‌ها.

د) جایگاه‌یابی مجدد در ساختار تصمیم‌گیری دستگاه‌ها

در بسیاری از سازمان‌ها، صدای بخش‌های بازرسی یا ارزیابی به تصمیم‌گیرندگان اصلی نمی‌رسد؛ اما در چارچوب فواد، چون این واحدها باید خروجی فوری و قابل‌سنجش ارائه دهند، نقش راهبردی و تصمیم‌ساز پیدا می‌کنند.

این باعث تقویت جایگاه آنان در سطوح مدیریتی و شورای راهبری سازمان می‌شود.

ه) حرکت از نظارت کاغذی به نظارت میدانی و فعال

فواد نیازمند حضور میدانی، بررسی دقیق و پاسخ‌گویی فوری است؛ بنابراین واحدهای بازرسی و شکایات نمی‌توانند صرفاً گزارش‌های اداری بنویسند، بلکه باید وارد میدان شوند، صدای مردم را بشنوند و اثر ملموس بگذارند.

اجرای طرح فواد، اکسیژن تازه‌ای وارد بخش‌های نظارتی دستگاه‌ها می‌کند. این طرح با تبدیل شکایات مردمی به پایه تصمیم‌سازی فوری، واحدهای بازرسی، ارزیابی عملکرد و رسیدگی به شکایات را از حالت حاشیه‌ای و فرمالیته، به بخش‌های کلیدی، مؤثر و فعال در خط مقدم پاسخ‌گویی به مردم تبدیل می‌کند. این احیاء، هم برای ارتقای سلامت اداری مهم است، هم برای افزایش رضایت عمومی از نظام اجرایی کشور.

۴- هدایت و کنترل شکایت‌های شهروندان به سمت اصلاح فرایندها و درنهایت اصلاح نظام اداری

در طرح فواد، شکایات مردم فقط به‌عنوان نارضایتی‌های فردی دیده نمی‌شوند، بلکه به‌صورت

داده‌های راهبردی برای شناسایی ایرادات ساختاری و فرایندی در نظام اداری تحلیل می‌شوند. به‌جای برخورد موردی با هر شکایت، این شکایات دسته‌بندی، ریشه‌یابی و به مدیران اعلام می‌شوند تا فرایندهای معیوب اصلاح شوند.

۵- ارزیابی دقیق عملکرد دستگاه‌های اجرایی و اتصال آن به جشنواره شهید رجایی

طرح فواد با ثبت و تحلیل داده‌های مربوط به شکایات و نحوه پاسخ‌گویی دستگاه‌ها، تصویری واقعی، زنده و قابل سنجش از عملکرد اجرایی سازمان‌ها ارائه می‌دهد؛ بنابراین مشخص می‌شود که کدام دستگاه‌ها به شکایات مردم به‌موقع، دقیق و مؤثر پاسخ می‌دهند؛ کدام مدیران پاسخ‌گو، مسئولیت‌پذیر و اصلاح‌گرا هستند. این اطلاعات به ارزیابی‌های رسمی کشور مثل جشنواره شهید رجایی متصل می‌شود و باعث می‌گردد ارزیابی عملکرد بر اساس واقعیت‌های میدانی و نظرات مردم باشد، نه صرفاً گزارش‌های درون‌سازمانی؛ و پاسخ‌گویی واقعی یکی از شاخص‌های جدی امتیازدهی و رتبه‌بندی دستگاه‌ها و مدیران گردد. به بیان ساده، فواد ابزار عینی و مردمی برای سنجش عملکرد ادارات است که نتایجش در جشنواره‌های ملی مثل شهید رجایی اثرگذار می‌شود و به تحول جدی در فرهنگ پاسخ‌گویی کمک می‌کند.

۶- ایجاد نظام تشویق و تنبیه مدیران و کارکنان

الف) ایجاد انگیزه و روحیه تلاش

پاداش‌دهی شفاف: مدیران و کارکنانی که در رسیدگی فوری و باکیفیت به شکایات و درخواست‌های شهروندان موفق عمل کنند، بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده (مانند زمان پاسخ‌گویی، میزان رضایت مردم و تعداد مشکلات حل‌شده) مورد تقدیر و پاداش قرار می‌گیرند.

ارتقای فرصت‌های شغلی: امتیازات کسب‌شده در این نظام می‌تواند در دوره‌های آموزشی، ارتقاء شغلی یا انتصاب به سمت‌های حساس مؤثر باشد.

ب) افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی

تنبیه متناسب: در مقابل، مدیران یا واحدهایی که نتوانند در چارچوب زمان و استانداردهای فواد پاسخ دهند یا بی‌توجهی و کوتاهی کنند، با مکانیسم‌هایی مانند گزارش به مراجع بالاتر مواجه می‌شوند.

شفافیت در خطاها: ثبت مستند موارد کوتاهی و انتشار خلاصه گزارش‌ها در سطوح مدیریتی باعث می‌شود هیچ‌کس نتواند بدون پاسخ‌گویی از کنار وظایفش عبور کند.

ج) ارتقاء کیفیت خدمات و فرهنگ سازمانی

رقابت سازنده: وقتی معیارهای پاداش و تنبیه آشکار و قابل سنجش باشد، بین مدیران و واحدها رقابتی مثبت شکل می‌گیرد تا بهترین عملکرد را ارائه دهند.

تثبیت رفتار حرفه‌ای: کارکنانی که به‌صورت مداوم در چارچوب فواد عمل می‌کنند، به مرور رفتار پاسخ‌گویی، سرعت عمل و احترام به مراجعه‌کننده را به فرهنگ سازمانی تبدیل می‌کنند.

د) بهبود مستمر و یادگیری سازمانی

بازخورد مستمر: داده‌های مربوط به امتیازها و تنبیه‌ها بررسی می‌شوند تا نقاط ضعف شناسایی و در قالب دوره‌های بازآموزی یا کارگاه‌های آموزشی اصلاح شوند.

یادگیری گروهی: موفقیت‌های واحدهای برتر به‌صورت مورد کاوی در اختیار سایر بخش‌ها قرار می‌گیرد تا فرایندهای بهتر به کلِ سازمان تعمیم یابد.

درنتیجه، نظام تشویق و تنبیه در بستر فواد، نه‌تنها عدالت و شفافیت را در ارزیابی عملکرد نهادینه می‌کند، بلکه باعث می‌شود همه مدیران و کارکنان انگیزه‌مند، پاسخ‌گو و در مسیر بهبود مستمر حرکت کنند.

۷- ایجاد یک منبع داده جامع از کلیه شکایات، درخواست‌ها و مشکلات گردآوری‌شده

با اجرای فواد، همه شکایات، پیشنهادها و مشکلات مردم در یک سامانه متمرکز و استاندارد ثبت می‌شود. این منبع اطلاعاتی جامع به دولت و مدیران امکان می‌دهد الگوهای تکراری مشکلات را شناسایی کنند؛ ریشه‌های ناکارآمدی ادارات را تحلیل نمایند؛ و برای تصمیم‌گیری، اصلاح ساختار و بهبود خدمات از داده‌های واقعی و مستند استفاده کنند. این پایگاه، مثل آیینه‌ای دقیق از صدای مردم، می‌تواند پایه تحول اداری، نظارت هدفمند و برنامه‌ریزی شفاف باشد.

۸- ملزم کردن بروکرات های سطح خیابان به ارائه خدمات و پاسخ‌گویی مؤثر

- ایجاد الزام قضایی و سازمانی

با تعریف الزام زمانی و استانداردهای پاسخ‌گویی در دستورالعمل فواد، هر کارمند باید در چارچوب مشخص به درخواست مردم پاسخ دهد. عدم رعایت این استانداردها، پیامدهایی نظیر ارجاع مسئله به مدیر بالادستی، کاهش حقوق پرداختی بر مبنای عملکرد یا ارجاع به هیئت تخلفات اداری را دارد.

- بهبود تجربه مستقیم مردم

وقتی کارکنان خط اول خدمات موظف به رعایت ادب، دقت و سرعت در پاسخ‌گویی شوند، مراجعه‌کننده احساس ارزشمندی می‌کند و احتمال مراجعه مکرر یا شکایت کاهش می‌یابد.

- شفافیت و نظارت میدانی

اقدامات کارکنان، از طریق سامانه فواد ثبت و قابل رصد است؛ بنابراین هر کارمند می‌داند رفتار و عملکردش بازرسی می‌شود و این بازدارندگی از تخلف یا کوتاهی جلوگیری می‌کند.

- تثبیت فرهنگ پاسخ‌گویی واقعی

الزام همیشگی و مستمر به ارائه خدمات صحیح، رفتار حرفه‌ای و احترام به مراجعه‌کننده را در فرهنگ سازمانی نهادینه می‌کند تا «پاسخ‌گویی» به یک ارزش ذاتی تبدیل شود.

با این سازوکار، فواد تضمین می‌کند که نقطه تماس اصلی مردم با دستگاه‌های اجرایی- بروکرات‌های سطح خیابان- با مسئولیت و دقت کامل به وظیفه خود عمل کنند و حق شهروندان برای دریافت خدمات شفاف و محترمانه اداری محقق شود.

۹- بالا رفتن اعتماد شهروندان به دولت و حاکمیت

شاهد عمل بودن وعده‌ها: پاسخ‌گویی فوری و شفاف نشان می‌دهد دولت به وعده‌هایش عمل می‌کند، نه فقط حرف می‌زند.

شفافیت در فرایندها: ثبت و پیگیری متمرکز شکایات و درخواست‌ها، شفافیت ایجاد می‌کند و از تصمیم‌گیری‌های پنهانی می‌کاهد.

احساس مشارکت واقعی: وقتی مردم ببینند صدایشان شنیده و تأثیرگذار است، احساس می‌کنند بخشی از فرایند حکمرانی‌اند.

افزایش مشروعیت حکومت: دولت پاسخ‌گو اعتماد به نفس مردم را بالابرده و مشروعیت خود را تقویت می‌کند، چراکه نشان می‌دهد صدا و نیاز شهروندان در اولویت است. درنتیجه، نظام اداریِ پاسخ‌گو و شفاف فواد، پایه‌های اعتماد عمومی به دولت و حاکمیت را استحکام می‌بخشد.

۱۰- بازسازی سرمایه اجتماعی جامعه برای انجام دادن پروژه‌های بزرگ در دولت و کشور

با اجرای طرح فواد، اعتماد مردم به دولت بیشتر می‌شود و احساس می‌کنند صدایشان شنیده شده است. این اعتماد منجر به مشارکت جدی‌تر مردم در پروژه‌های بزرگ ملی و همراهی بیشتر با حاکمیت می‌شود. درنتیجه، سرمایه اجتماعی تقویت شده و اجرای طرح‌های کلان در کشور موفق‌تر خواهد بود.

۱۱- تهیه گزارش‌های ماهانه و سالانه از وضعیت رسیدگی به شکایات شهروندان در نظام اداری به تفکیک دستگاه اجرایی، استان، شهرستان و روستا

با ثبت همه شکایات و پاسخ‌ها در سامانه فواد، بر اساس داده‌ها، امکان تهیه گزارش‌های منظم و دقیق فراهم می‌شود. این گزارش‌ها نشان می‌دهند کدام دستگاه‌ها و مناطق بهتر یا ضعیف‌تر عمل کرده‌اند؛ به مدیران کمک می‌کنند تا تصمیم‌گیری دقیق‌تر و هدفمندتری برای بهبود عملکرد داشته باشند و ابزار نظارت و پاسخ‌گویی واقعی برای دولت، مجلس و مردم فراهم می‌شود. درنتیجه، عملکرد نظام اداری در همه سطوح قابل‌سنجش، مقایسه و اصلاح می‌گردد.

۱۲- صرفه‌جویی در زمان شهروندان هنگام پیگیری نارضایتی

با اجرای سازوکار فوریت‌های اداری، شهروندان می‌توانند در کم‌ترین زمان ممکن اموری که مورد رضایتشان نبوده است را پیگیری کنند. این صرفه‌جویی زمانی را می‌توان در چند محور بررسی کرد:

الف) کاهش تعداد مراجعه‌های حضوری

با تعیین زمان پیگیری شکایت به شکل روشن (مثلاً پاسخ حداکثر در ۳ روز کاری) و استفاده از سامانه‌های الکترونیکی، بسیاری از موضوعات بدون نیاز به حضور فیزیکی قابل ثبت و پیگیری هستند. همچنین مراجعات مکرر به ادارات، مسیر رفت‌وبرگشت و معطلی‌های طولانی در صف انتظار را حذف می‌کند.

ب) پاسخ‌گویی سریع‌تر و شفاف‌تر

زمان‌بندی دقیق برای هر مرحله از فرایند (ثبت، ارجاع، بررسی و اعلام نتیجه) باعث می‌شود

شهروندان بدانند در چه مرحله‌ای قرار دارند. با امکان پیگیری آنلاین وضعیت، نیازی به تماس تلفنی یا مراجعه حضوری برای جویا شدن از روند کار نیست.

ج) حذف بوروکراسی زائد

اجرای طرح فوریت‌های اداری مستلزم بازبینی و ساده‌سازی دستورالعمل‌ها و فرم‌های درخواست توسط دستگاه‌های اجرایی است. هر گلوگاه اداری که باعث تأخیر شده حذف یا اصلاح می‌شود تا فرایندها کارآمدتر پیش برود.

د) تجمیع خدمات و دسترسی چند مسیره

ارائه خدمات از طریق پورتال وب، اپلیکیشن موبایل، پیامک و میز خدمت الکترونیک، باعث می‌شود شهروندان بر اساس دسترسی خود در هر زمان و مکان امکان ثبت درخواست داشته باشند. با این سازوکار، درحالی‌که در شرایط معمول شاید هفته‌ها به طول انجامد، در قالب فواد ظرف چند روز یا حتی چند ساعت موضوع پیگیری شده و خاتمه می‌یابد. این سرعت عمل، هم از هدررفت زمان مردم جلوگیری می‌کند و هم بهره‌وری کل نظام اداری را افزایش می‌دهد.

۱۳- ایجاد سازوکار مناسب برای مشارکت شهروندان

فواد با فراهم کردن بستر ساده، شفاف و در دسترس (از طریق سامانه تلفنی، وب‌سایت، اپلیکیشن، اسکن کد دوبعدی یا میز خدمت و...)، به مردم این امکان را می‌دهد که شکایات و تجربه‌های خود را مستقیم و سریع ثبت کنند؛ در فرایند اصلاح خدمات نقش داشته باشند و احساس کنند صدایشان

شنیده می‌شود و اثرگذار است. این مشارکت واقعی، حس مسئولیت اجتماعی را تقویت کرده و دولت را به مردم نزدیک‌تر می‌کند.

۱۴- افزایش سطح آگاهی عمومی در رابطه با وظایف سازمان‌ها در نظام اداری

با اجرای طرح فواد، شهروندان هنگام ثبت شکایت یا پیگیری درخواست‌ها، با مراحل ارائه خدمت، مسئول دستگاه مربوطه و حدود وظایف سازمان‌ها آشنا می‌شوند. این آگاهی باعث می‌شود مردم بدانند از چه دستگاهی چه انتظاری باید داشته باشند؛ درخواست‌های خود را دقیق‌تر و مؤثرتر مطرح کنند و کمتر دچار سردرگمی، پیگیری اشتباه یا مراجعه بی‌مورد شوند. درنتیجه سطح تعامل آگاهانه مردم با نظام اداری بالا می‌رود و هم دولت و هم شهروندان بهره‌وری بیشتری خواهند داشت.

۱۵- بهبود کیفیت خدمات نظام اداری به شهروندان به واسطه مشارکت ایشان

فواد با فراهم کردن امکان ثبت شکایت، پیشنهاد و بازخورد توسط مردم به دستگاه‌های اجرایی کمک می‌کند مشکلات واقعی خدمات را شناسایی کنند. وقتی شهروندان در بیان نواقص و پیشنهاد اصلاح سهیم باشند خدمات دقیق‌تر، ساده‌تر و متناسب با نیاز واقعی مردم می‌شود. اشتباهات و نقاط ضعف سریع‌تر شناسایی و اصلاح شده و فرایندها کارآمدتر و پاسخ محورتر طراحی می‌گردند.

۱۶- افزایش رضایت‌مندی شهروندان از نظام اداری

با اجرای فواد شهروندان شاهد رسیدگی سریع، شفاف و مؤثر به شکایات و درخواست‌هایشان

هستند. زمانی که خدمات باکیفیت‌تر ارائه شود، کارکنان پاسخ‌گو باشند، مردم بتوانند مشارکت کنند و صدایشان شنیده شود؛ طبیعتاً احساس احترام، اعتماد و رضایت نسبت به نظام اداری در آن‌ها افزایش می‌یابد. این رضایت‌مندی، نشانه موفقیت واقعی در اصلاح سازوکارهای حکمرانی است.

نتیجه‌گیری

نظام اداری کارآمد و پاسخ‌گو یکی از ارکان اصلی حکمرانی مطلوب در هر کشور به‌شمار می‌رود. تجربه‌های داخلی و بین‌المللی نشان دادند که دست‌یابی به چنین نظامی، مستلزم سازوکارهای مؤثر، فرایندهای شفاف و سازگار با نیازهای روز جامعه، و همچنین بهره‌گیری هوشمندانه از ظرفیت‌های فناورانه، منابع انسانی متعهد و مشارکت فعال مردم است. در این میان، سامانه فوریت‌های اداری (فواد ۱۲۸) به‌عنوان یک نوآوری نهادمند، می‌کوشد تا با اصلاح شیوه تعامل دستگاه‌های اجرایی با شهروندان، کیفیت پاسخ‌گویی مربوط به بوروکرات‌های سطح خیابان را ارتقا دهد و زمینه‌های نارضایتی عمومی در این زمینه را به‌سرعت و دقت شناسایی و رفع نماید.

کتابچه پیش‌رو ضمن واکاوی نظری، حقوقی و تطبیقی مفهوم پاسخ‌گویی، تلاش کرد تصویری جامع از وضعیت موجود پاسخ‌گویی در ایران و شکاف آن با وضعیت مطلوب ارائه دهد. همچنین با تبیین دستورالعمل، فرایندها، شاخص‌ها و مزیت‌های طرح فواد ۱۲۸، نقشه راهی برای تحقق پاسخ‌گویی فوری، دقیق و شهروندمدار در بستر نظام اداری کشور ترسیم کرد؛ فواد ۱۲۸ نه صرفاً یک سامانه تلفنی، بلکه ابزاری راهبردی برای تحول در فرهنگ اداری، ارتقای سلامت اداری، ترمیم اعتماد عمومی و نهادینه‌سازی نظارت مردمی بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی است. تمایز ویژه این طرح، تمرکز بر کیفیت ارائه خدمات و رفتار کارمندان در سطوح عملیاتی و تأثیرگذار بوده و تحقق آن

نویدبخش برداشتن گامی مهم در پاسخ به مطالبات به حق شهروندان و حرکت به‌سوی حکمرانی مشارکتی و اعتمادآفرین است.

توفیق و پایداری این مسیر، وابسته به تعهد حاکمیت به اصول شفافیت و مسئولیت‌پذیری در سایر ساحت‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی خواهد بود. همچنین پایبندی و حمایت عملی قاطبه کارمندان نظام اداری، از نهادهای واسط تسهیلگر پاسخ‌گویی همچون سامانه فواد که ظرفیت ایجاد تحول اداری را در خود دارد، بسیار حائز اهمیت است.

ارجاعات برای مطالعه بیشتر

- Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services. Russell Sage Foundation.

- رفیع‌زاده، علاءالدین (۱۳۹۸) معرفی بوروکراسی سطح خیابان، بازیابی شده از:

https://www.rafiezadeh.ir/note-detail/31

- رفیع‌زاده، علاءالدین (۱۴۰۳) فرصتی برای اصلاح بوروکراسی سطح خیابان، بازیابی شده از:

https://www.rafiezadeh.ir/note-detail/57

- رفیع‌زاده، علاءالدین (۱۴۰۴) سه دلیل عمده ناکارآمدی بوروکراسی سطح خیابان، بازیابی شده از:

https://www.rafiezadeh.ir/note-detail/48

- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۳۵۸) با اصلاحات ۱۳۶۸. تهران: مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها

- طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری (۱۳۸۱)، قابل بازیابی در:

https://rc.majlis.ir/fa/law/show/129911

- سیاست های کلی نظام اداری ابلاغ شده از سوی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹)، بازیابی شده از :

https://maslahat.ir/fa/news/5183

- قانون فعالیت احزاب، جمعیت‌ها و انجمن‌های سیاسی و صنفی و انجمن‌های اسلامی یا اقلیت‌های دینی شناخته شده (مصوب ۱۳۶۰) تهران: مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها

- آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه های اجرایی (۱۳۹۳)، قابل بازیابی در:

https://rc.majlis.ir/fa/law/show/902007

- قانون رسیدگی به تخلفات اداری (۱۳۷۲)، قابل بازیابی در:

https://rc.majlis.ir/fa/law/show/92063

- مصوبه شورای عالی اداری در خصوص مصوبه حقوق شهروندی (۱۳۹۵)، قابل بازیابی در:

https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1014561

- منشور حقوق شهروندی (۱۳۹۵): قابل بازیابی در:

file:///C:/Users/darabzadeh.a/Downloads/148214204462093500.pdf

– قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات (۱۳۸۸)، قابل بازیابی در:

https://rc.majlis.ir/fa/law/print_version/780303

- قانون برنامه هفتم پیشرفت (۱۴۰۳)، قابل بازیابی در:

https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1809128

- نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴): قابل بازیابی در:

https://shenasname.ir/egovernement/71779

- حق‌شناس، محمدجواد (۱۳۹۴) رسیدگی به شکایات مردمی در کشورهای چین، کره جنوبی، سنگاپور، مالزی و هنگ‌کنگ، گزارش پژوهشی در: مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد، سال هشتم، شماره ۸۰

- پروژه بانک توسعه آسیایی (۱۳۹۴) آمبودزمان در آسیا، ترجمه: محمد صفار، ناشر: علوم اجتماعی، چاپ اول

سایت سازمان ..... aro.gov.ir
تلفن: ۸۵۳۵۲۹۰۴ ..... دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹
پست الکترونیکی ..... nashr@arogov.ir
نشانی ..... تهـران، خیابان شهید مطهری، خیابان جهانتاب
کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ ..... صندوق پستی: ۴۳۴۴ - ۱۵۸۷۵