



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما صلوات

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir



مدیریت خدمات

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت خدمات

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۶	مدیریت خدمات
۶	مشخصات کتاب
۶	مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات
۹	روندهای حاکم بر عرصه فناوریهای خدماتی
۱۶	مدیریت اثر بخش در بخش خدمات مشتریان
۱۸	شرح وظایف اداره کل خدمات اداری
۱۹	نهضت خدمت‌رسانی به مردم در سیره امام حسن عسکری
۱۹	مبلغان و نهضت خدمت‌رسانی
۲۲	قانون مدیریت خدمات کشوری
۴۴	مروری بر فن کیفیت خدمات
۴۷	افزایش بهره‌وری در بخش خدمات
۵۱	مزیت رقابتی نمودن تولیدات و خدمات سازمان‌ها
۵۲	آموزش پویا در سازمان‌های تولیدی و خدماتی
۵۵	ارزیابی کیفیت خدمت الکترونیک
۵۷	مدیریت خدمات : مدیریت هزاره سوم
۵۹	چالش‌ها و موانع خدمت‌رسانی
۶۱	اندازه‌گیری سرمایه‌فکری با نگاهی به بخش خدمات
۶۶	شخصیت نام تجاری و تاثیر آن بر وفاداری مشتریان در بخش خدمات
۷۵	آسیب‌شناسی وضعیت خدمت‌رسانی
۷۹	درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

مدیریت خدمات

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت خدمات / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - خدمات

مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات

... service management فرزاد اشراف زاده برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی در سالهای اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمانها قرار گرفته و به صورتهای مختلف به اجرا درآمده است. اما تاکنون موضوع برون سپاری غالباً به صورت کلی ارائه شده و مورد ارزیابی قرار می گرفته است و الگوی مشخصی جهت برون سپاری خدمات ارائه نگردیده است، در این مقاله، ابتدا مشخصه های مختلف خدمات با توجه به جدیدترین مطالب منتشر شده مورد بررسی قرار گرفته و سپس یک مدل استراتژیک جهت برون سپاری خدمات ارائه گردیده است. چکیده: این مدل که بر مشخصه های خدمت تاکید دارد به گونه ای طراحی شده است که در ضمن سادگی نگاهی فراگیر به موضوع داشته و برای راهنمایی مدیران مفید واقع می گردد. در این مقاله، پس از ارائه مدل و توضیح در مورد ارتباط متغیرها با یکدیگر نحوه پیاده سازی مدل در یک سازمان و همچنین نتایج حاصل از تحقیق به اختصار بیان شده است. مقدمه برون سپاری به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز کاربردهای بیشتری پیدا می کند. مدیران تجاری و صنعتی درحالی که می کوشند از استراتژی برون سپاری استفاده کنند اما در عمل با مسایل و موضوعهای مفهومی متنوعی روبرو هستند. هم مدیران و هم مشاوران آنان سعی در شناسایی این مسائل دارند تا بتوانند به گونه ای موثرتر از برون سپاری استفاده کنند. درحالی که تحقیقات آکادمیک قابل ملاحظه ای در زمینه استفاده از برون سپاری در فعالیتهای ساخت محصول موجود است. متأسفانه مطالعات علمی محدودی در زمینه برون سپاری خدمات موجود است (WILCOCKS AND FEENY ۱۹۹۵). موضوع مهمی که برای دست اندرکاران تجارت در استفاده از برون سپاری مطرح است آن است که چطور یک شرکت تصمیم بگیرد چه فعالیتی را برون سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد؟ مسئله ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون سپاری نیست، بلکه تعیین خدمتی است که باید برون سپاری شود (VENKATRAMAN, ۱۹۹۷) و این موضوع نیازمند آن است که استراتژی های برون سپاری به روشنی معین شوند. در این مقاله، چارچوبی مفهومی مطرح می شود که از طریق آن می توان تصمیم گرفت که چه فعالیتهای خدماتی باید برون سپاری شود چه فعالیتهای خدماتی باید در خود سازمان انجام پذیرد. منافع حاصل از برون سپاری موسسه (برون سپاری) (OUTSOURCING) در یک سری از مطالعات خود با بررسی بیش از ۱۲۰۰ شرکت به منظور درک صحیح از اینکه چرا شرکتها فعالیتهای خود را برون سپاری می کنند به این نتیجه رسید که ۱۰ مزیت بالقوه در نتیجه استفاده از برون سپاری وجود دارد که عبارتند از: (OUTSOURCING INSTITUTE WEB PAGE ۱/۲۳/۹۶) افزایش تمرکز شرکت بر یک فعالیت خاص؛ قابلیت دسترسی در سطح جهانی؛ در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه؛ تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار؛ تقسیم ریسک؛ آزاد کردن منابع برای دیگر اهداف؛ تزریق وجوه نقد به شرکت؛ کاهش و کنترل هزینه عملیات؛ دسترسی به

منابع (غیرداخلی)؛ مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر. در حالی که ممکن است برخی از این موارد همزمان مطرح باشند به طور کلی آنها می‌توانند سود برون سپاری را نشان دهند. موارد فوق نه تنها سود ناشی از برون سپاری را در کاهش هزینه نشان می‌دهند بلکه در برخی موارد ممکن است اهمیت آنها مهمتر از کاهش هزینه‌ها باشد. برون سپاری در بخش خدماتیک مدل مفهومی در شکل شماره یک نشان داده شده است که در آن رابطه بین متغیرهای موثر در تصمیم‌گیری برای برون سپاری (CUTSOURCING) فعالیت‌های خدماتی ارائه گردیده است. این چارچوب براساس دیدگاه شرکتی ترسیم شده که فعالیت‌های خدماتی خود را برون سپاری کرده است. جهت متغیرها در نمودار تصمیم‌گیریمچنان که در شکل شماره یک ملاحظه می‌شود، این مدل از ۸ متغیر مستقل (ناملموسی، تفکیک ناپذیری، استاندارد شدن، عدم اطمینان تقاضا، عدم اطمینان فناوری، پیچیدگی، موقعیت رقابتی و تماس با مشتری نهایی) و ۳ متغیر تعدیلی (فعالیت اصلی، اهمیت یا حساسیت فعالیت و تعداد تامین کننده‌های بالقوه) و یک متغیر وابسته (تمایل به برون سپاری) تشکیل شده است. در این شکل، متغیرهای تعدیلی در سمت راست و متغیرهای مستقل در سمت چپ نشان داده شده‌اند. فرضیه‌های مدلشرکتی که تصمیم می‌گیرد تعدادی از فعالیت‌های خدماتی را برون سپاری کند. در اولین مرحله با این پرسش اصلی مواجه است که چه خدمتی را برون سپاری کند. مدل ارائه شده مشخصه‌هایی از خدمت را نشان می‌دهد که بیشترین تاثیر در برون سپاری خدمات دارند. در ارتباط با موضوع فوق ۱۱ فرضیه (متغیر) جهت دار به شرح زیر مطرح می‌گردد: هرچه میزان ناملموسی فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛ هرچه میزان تفکیک ناپذیری فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛ هرچه فعالیت‌های خدماتی بیشتر معطوف به استاندارد کردن باشند، تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛ هرچه فعالیت‌های خدماتی از عدم اطمینانی تقاضای بیشتری برخوردار باشند، تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛ هرچه فعالیت‌های خدماتی از عدم اطمینانی فناوری بیشتری برخوردار باشند، تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛ هرچه پیچیدگی فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد، رابطه معکوس قویتری بین عدم اطمینان فناوری و تمایل به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛ هرچه پیچیدگی فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد، رابطه مستقیم قویتری بین عدم اطمینان فناوری و تمایل به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛ هرچه تماس یک فعالیت خدماتی با مشتری نهایی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛ تمایل به برون سپاری فعالیت‌های خدماتی از نوع تعامل دور را دور بین سپارنده خدمت و مشتری نهایی، بیشتر از حالتی خواهد بود که تماس مستقیم بین این دو وجود داشته باشد؛ هرچه رقابت شرکتهای بر روی قیمت شدیدتر باشد تمایل بیشتر به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛ هرچه فعالیت‌های خدماتی اصلی تر باشند رابطه معکوس بین ناملموسی، تجزیه ناپذیری و عدم اطمینان تقاضا با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی قوی تر است. همچنین هرچه فعالیت‌های خدماتی اصلی تر باشند رابطه مستقیم بین استاندارد کردن و عدم اطمینان فناوری با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف تر است. هرچه اهمیت فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد رابطه معکوس بین ناملموسی، تجزیه ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی قوی تر است هرچه اهمیت فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد رابطه مستقیم بین استاندارد کردن، عدم اطمینان فناوری و تعیین قیمت براساس رقابت با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف تر است. هرچه تعداد تامین کنندگان بالقوه بیشتر باشند رابطه معکوس بین ناملموسی، تجزیه ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیتها ضعیف تر است. هرچه تعداد تامین کنندگان بالقوه بیشتر باشند، رابطه مستقیم بین استاندارد کردن، عدم اطمینان فناوری و قیمت براساس رقابت با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی قوی تر است. مکان تحقیق: یکی از شرکتهای صنعتی فعال در زمینه نفت و گاز. روش تحقیق: روش تحقیق در این مطالعه از نظر ماهیت توصیفی است بدین معنی که بدون دستکاری متغیرها، آنها را مورد مطالعه قرار می‌دهد و از نظر هدف کاربردی است که

پس از طرح مسئله، در پی دستیابی به یک چارچوب منطقی جهت یافتن عوامل موثر در تصمیم‌گیری برون‌سپاری خدمات انجام گرفته است. روش جمع‌آوری اطلاعات: ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده است که به روش پنج‌گزینه‌ای لیکرت مشخصه‌های خدمات در شکل شماره یک را مورد بررسی قرار می‌داد. قلمرو تحقیق: این پژوهش که در سال ۱۳۸۲ که به منظور بررسی عوامل موثر در تصمیم‌گیری برون‌سپاری در دلبخش خدمات عمومی و خدمات مهندسی بالادستی نفت صورت گرفته است. قلمرو مکانی تحقیق در بخش خدمات عمومی واحدهای ستادی شرکت واقع در شهر تهران و در بخش خدمات مهندسی (بالا-دستی نفت) مناطق عملیاتی آن شرکت انتخاب گردید. جامعه آماری: جامعه آماری در بخش خدمات عمومی را کارشناسانی تشکیل می‌دادند که مسئول انعقاد قرارداد با افراد حقیقی و حقوقی در زمینه استفاده از منابع برون‌سازمانی بودند و جامعه آماری در بخش خدمات مهندسی را کارشناسان و مهندسی‌سینی تشکیل می‌دادند که در پروژه‌های مشترک با شرکتهای بین‌المللی مشغول به کار بودند. انتخاب روش آماری جهت مدل تصمیم‌گیری برون‌سپاری: مدل ارائه شده در شکل شماره یک اثر متغیرهای مستقل و تعامل آنها با متغیرهای تعدیلی بر روی متغیر وابسته (تمایل به برون‌سپاری) را مورد بررسی قرار می‌دهد. از این رو جهت تخمین نتایج از رگرسیون لجستیک استفاده گردید. علت به کارگیری این نوع رگرسیون، حضور دو شرط زیر است که لازمه کاربرد این روش است. متغیر وابسته، باینری (دو حالتی) است؛ متغیر وابسته نرمال نیست. زیرا توزیع آن باینری بوده و گسسته است. نتایج حاصل از این روش متغیرهایی را که با خروجی رابطه معنی‌داری در سطح ۰،۰۵ داشتند را مشخص کرد. همان‌طور که شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود با توجه به تایید متغیرهای تعدیلی می‌توان نتیجه گرفت که برون‌سپاریهای انجام شده در بخش خدمات عمومی جزو فعالیتهای اصلی ۱ و با اهمیت ۲ (حساس) شرکت مزبور محسوب نمی‌شوند. از سوی دیگر، تعداد تامین‌کنندگان خدمات در این برون‌سپاریها زیاد است که این یک امتیاز محسوب شده و به شرکت امکان انتخاب در تامین‌کنندگان خدمت می‌دهد. از طرف دیگر، متغیرهای مستقل تایید شده نشان می‌دهند که این گونه برون‌سپاریها عموماً ملموس و استانداردپذیر بوده و میزان تغییرات تقاضای آنها در طول مدت قرارداد ثابت است. همچنین این دسته از خدمات از موقعیت رقابتی خوبی در بازار برخوردارند بدین معنی که شرکت می‌تواند از فرصت چانه‌زنی در جهت تامین منافع خود بهره‌گیرد. همان‌گونه که نمودار فوق نشان می‌دهد متغیرهای تفکیک‌ناپذیری، تماس با مشتری نهایی و عدم اطمینان فناوری مشترکاً رد شدند. از آنجایی که لازمه موفقیت این گونه فعالیتهای تماس مستقیم بین کارکنان دو شرکت است فرضیه تفکیک‌ناپذیری رد شد. از طرف دیگر از آنجایی که فعالیتهای عمومی در تماس با مشتریان شرکت ملی نفت نیز قرار دارد. (در این حالت خاص مشتریان این شرکت را کارکنان آن تشکیل می‌دادند) لذا این فرضیه نیز رد شد. با توجه به اینکه انجام این گونه فعالیتهای معمولاً نیاز به فناوری بالایی ندارند و برون‌سپاری این گونه فعالیتهای معمولاً به دلیل فراغت مدیران از کارهای غیرضروری و تمرکز بر روی فعالیتهای اصلی سازمان است بنابراین، فرضیه عدم اطمینان فناوری نیز تایید نگردید. از طرف دیگر همان‌طور که در شکل شماره ۳ مشاهده می‌شود با توجه به رد متغیرهای تعدیلی می‌توان نتیجه گرفت که برون‌سپاریهای مهندسی بالادستی نفت جزو فعالیتهای اصلی شرکت مذکور محسوب می‌شوند. از طرف دیگر این دسته از فعالیتهای برون‌سپاری شده با اهمیت (حساس) تلقی می‌گردد چون که عدم موفقیت در هر یک از پروژه‌های بالادستی نفت موجب ضرر و زیان کلی و در برخی موارد موجب بی‌اعتباری شرکت می‌گردد. در برون‌سپاریهای خدمات مهندسی، تعداد تامین‌کنندگان این گونه خدمات کم است. این موضوع باعث می‌شود که شرکت امتیاز انتخاب در تعیین تامین‌کنندگان خدمت را از دست بدهد. به عبارت دیگر، گاهی دادن امتیاز به تامین‌کنندگان خدمات در این برون‌سپاریها به اجبار ضرورت می‌یابد. از طرف دیگر، با توجه به متغیرهای مستقل تایید شده، این گونه برون‌سپاریها عموماً ملموس و استانداردپذیر بوده و میزان تغییرات تقاضای آنها در طول مدت قرارداد ثابت است که این موضوع در انعقاد قراردادها امتیاز محسوب می‌شود زیرا خدمات ملموس را می‌توان به راحتی نظارت و کنترل کرد. استانداردپذیر بودن

خدمت در این دسته از برون سپاریها باعث می شود که سپارنده خدمت بتواند جزئیات قراردادها را به ریز تفکیک کرده و از منافع خود به نحو مطلوبی دفاع کند. در ارتباط با رد فرضیه تفکیک ناپذیری در برون سپاریهای بالادستی نفت باید اذعان کرد اصولاً خدماتی که موفقیت در آن، لازمه حضور و تماس کارکنان دو شرکت سپارنده خدمت و شرکت تامین کننده خدمت» هستند توصیه نمی شود. بنابراین، لازمه موفقیت در پروژه های بالادستی نفت حضور کارکنان دو شرکت به طور هماهنگ و از قبل برنامه ریزی شده است که این موضوع برای مدیران پروژههای بالادستی نفت باید از اهمیت خاصی برخوردار باشد. در ارتباط با رد فرضیه موقعیت رقابتی که انتخاب تامین کننده خدمت براساس قیمت را توصیه می کند با توجه به ماهیت خدمات مهندسی در صنایع بالادستی نفت که از فناوری بالایی برخوردار است و ضمناً ایجاد این شرکتها علاوه بر نیروی انسانی متخصص، به سرمایه بسیار بالایی نیز نیاز دارد. لذا تامین کنندگان این گونه خدمات در سطح جهانی محدود بوده و به همان نسبت رقابت بین آنها نیز در مقایسه با دیگر خدمات محدود است. از این رو این شرکت در پروژه های بالادستی انتخاب (تامین کننده خدمت) براساس قیمت را اصولاً نمی تواند به عنوان یک گزینه برنده انتخاب کند. در این گونه موارد به نظر می رسد که بهترین گزینه جهت انتخاب تامین کننده خدمت اعتبار آن شرکت است. نتیجه گیری سه نتیجه مهم حاصل از تحقیق در دو حوزه خدمات عمومی و تخصصی عبارتند بودند از: نتیجه مهم از یافته های تحقیق آن است که هر چه خدمت ملموس تر و استانداردپذیرتر باشد تمایل به برون سپاری آن افزایش می یابد. نتیجه مهم دیگر از یافته های تحقیق آن است که هر چه خدمت از عدم اطمینان تقاضای کمتری برخوردار باشد تمایل به برون سپاری آن افزایش می یابد. سازمان می یابد. سازمان می تواند فعالیت اصلی خود را برون سپاری کند در صورتی که سازوکار کنترلی بر روی فعالیت اصلی را همچنان حفظ کند. منابع: SWARTZ, TERESA A, DAVID E. BOWEN, AND STEPHEN W. BROWN, (۱۹۹۲). ADVANCE IN SERVICES MARKETING AND MANAGEMENT, VOL. ۱, GREENWICH CONNECTICUT: JAI PRESS INC. ROTHERY, BRAIN AND IAN ROBERTSON (۱۹۹۵), THE TRUTH ABOUT OUTSOURCING, HAMPSHIRE, ENGLAND: GOWER PUBLISHING COMPANY. LACITY, MARY C AND RUDY HIRSCHHEIM (۱۹۹۳), "THE INFORMATION SYSTEMS OUTSOURCING BANDWAGON. COWELL, D (۱۹۸۵), THE MARKETING OF SERVICES, LONDON: W. HEINEMANN LTD. CONTRACTOR, FAROK K. AND PETER LORANGE (۱۹۸۸), COOPERATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS, LEXINGTON, MA: LEXINGTON BOOKS. ARTHUR ANDERSON AND THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (۱۹۹۵), RESEARCH REPORT NEW DIRECTIONS IN FINANCE: STRATEGIC OUTSOURCING, NEW YORK NY: THE ECONOMIST INTELLIGENT UNIT. CHASE, RICHARD B. AND ROBERT H. HAYES (۱۹۹۲), "APPLYING OPERATIONS STRATEGIES TO SERVICE FIRMS," IN ADVANCES IN SERVICES MARKETING AND MANAGEMENT, BY TERESA A. SWARTZ, DAVID E. BOWEN, AND STEPHEN W. BROWN, GREENWICH CONNECTICUT: JAI PRESS INC *تدبیر

روندهای حاکم بر عرصه فناوریهای خدماتی

مصطفی جعفری چکیده: تدوین استراتژی فناوری با استفاده از روشهای پیش بینی و شناسایی روندهای حاکم بر فناوری و آینده آن، رویکردی است که در این مقاله در خلال یک مطالعه موردی در حوزه خدمات و فناوریهای مرتبط با آن تشریح می شود. در واقع

این مقاله بیشتر حالتی مقدمه گونه بر مبحثی متفاوت در عرصه مدیریت فناوری نیز داشته و سعی دارد با توجه به ویژگیها، چالشها و روندهای موجود در عرصه فعالیتهای خدماتی و تعمیم آنها به فناوریهای درگیر در این بخش، به شناسایی عمده ترین چالشهای مطرح در بخش خدمات و فناوریهای خدماتی و از طریق آن پیش بینی راهبردها و در واقع روندهای آتی حاکم بر این رده خاص از فناوری پردازد. البته بسیاری از روندهای ذکر شده، در واقع به صورت صرف، متعلق به این دسته از فناوریها نیستند و در خصوص فناوریهای تولیدی نیز قابل مشاهده هستند که علت اصلی آن ارتباط و نزدیکی تنگاتنگ این دو رده فناورانه از یک طرف و از طرف دیگر توجه روز افزون به بعد انسانی در فناوریهای تولیدی است. مقدمه‌سالها پیش از آنکه خدمات بتواند بر سایر بخشهای اقتصادی پیشی گیرد، فناوریهای خدماتی پیش تازان عرصه اقتصاد بودند. اتومبیل و هواپیما دو مورد کاملاً سنتی در این عرصه هستند و سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتری جدیدترین نمونه‌ها هستند و هم اکنون نیز ۶۱ شرکت از صد شرکت بزرگ آمریکا در بخش خدمات جای دارند. این جدا از شرکتهایی است که در بخش فناوریهای خدماتی مشغول به فعالیت هستند. با این توضیحات می‌بینید وقتی در مورد مدیریت فناوری و راهبرد فناوری شرکتها صحبت به میان می‌آید، باید حتماً به فناوریهای خدماتی با نگاهی دقیق‌تر توجه شود و تفاوت‌های این نوع فناوریها با فناوریهای تولیدی در صورت وجود حتماً شناسایی شود و جهت تدوین یک راهبرد فناوری محور واقع بینانه مورد بررسی قرار گیرد. آنچه در ادامه می‌آید شرحی است بر این موضوع. چرایی فناوری خدماتی جهت ارزیابی روندهای فناوری در ابتدا به ریشه‌ها باز می‌گردیم و این سوال را طرح می‌کنیم که چرا حرکت به سمت فناوری محور کردن انواع خدمات می‌تواند حائز اهمیت باشد. جدا از تمامی منافع که پیشرفت‌های فناورانه و جایگزین کردن این فناوریها در زندگی بشر به بار آورده‌اند، موارد زیر به عنوان عمده ترین دلایل رشد و توسعه فناوریهای خدماتی در سطح فناوریها و محصولات فناوری محور مرتبط با این عرصه قابل ردگیری است. - بهبود در ارائه خدمات فعلی و ارتقای خدمت به سطحی عالی تر - ارائه خدمات جدید - کاهش نیاز به نیروی انسانی در ارائه خدمت یک دلیل جدید تر که در ادامه به آن اشاره می‌شود و آن - ایجاد انحصار و مزیت اقتصادی پایدار در ارائه خدمات. حرکت به سمت خدمات فناوری محور برای شرکتهای فعال در این عرصه این خاصیت را به دنبال دارد که خدمات ارائه شده توسط آنان در صورت عجزین شدن با یک فناوری خاص و اختصاصی قابل کپی برداری کامل نخواهد بود و می‌تواند نوعی مزیت رقابتی نسبتاً پایدار برای آنها ایجاد کند. چرا که هم اکنون با وضع قوانین سفت و سخت موجود در عرصه حفظ حقوق مالکیت بر فناوریهای نوین، در عرصه خدمات چنین قوانینی (با توجه به ماهیت انعطاف پذیر و ناپیدای خدمات و فعالیتهای خدماتی) امکان رشد نیافته اند و هر نوع ایده خدماتی و خدمت جدیدی از سوی یک شرکت در کمترین زمان توسط رقبا قابل کپی برداری و استفاده خواهد بود. پس به نظر می‌رسد، حرکت به سمت خدمات جدید فناوری محور، (خدماتی که بدون حضور فناوریهای خاص قابلیت ظهور نخواهند داشت) می‌تواند با کمک قوانین موجود در زمینه حمایت از حقوق صاحبان دانش و فناوری و یا حداقل درگیر کردن خدمات با پیچیدگیهای فناورانه، کپی برداری از ایده‌های خدماتی جدید را غیر ممکن و یا زمان بر کند. خدمت و فناوری خدمات داشتن تعریفی جامع و مانع از یک حوزه فعالیت می‌تواند به شناسایی ویژگیهای فناوریهای درگیر در آن حوزه و در نهایت ارائه دیدی درست نسبت به آینده این فناوریها کمک کند. پس در ابتدا باید پرسیم که: خدمت چیست؟ هر فعالیتی را که به ایجاد ارزش برای انسان منجر شود، بدون آنکه تغییر و تبدیلی فیزیکی در اشیای موجود در محیط اطراف را موجب شود، فعالیت خدماتی گویند. فعالیتهای خدماتی مستقیماً در ارتباط با انسان بوده و قابل ذخیره سازی نیستند. از طرف دیگر و با توجه به توضیحات پیشین، (ارتباط مستقیم فعالیتهای خدماتی با انسان و در کل گیرنده خدمت) در فعالیتهای خدماتی علاوه بر نتایج، خود فرآیند خدمت رسانی نیز مهم و باعث ایجاد ارزش حتی فراتر از نتیجه پایانی آن است. در واقع گاهی خود این فرآیند مطرح بوده و نتیجه خاص و ارزشمندی نمی‌تواند برای آن قائل بود. مانند فناوریها و محصولات فناورانه ویژه ایجاد سرگرمی. انواع فناوریهای خدماتی - فناوریهای دنیای مجازی. شامل انواع فناوریهای: -۱ جمع آوری کننده و تولید کننده

اطلاعات-۲ فناوریهای فراوری اطلاعات-فناوریهای دنیای فیزیکی. شامل: فناوریهای مرتبط با کالاهای تولیدی مانند تسهیل کننده ها (دسترسی، استفاده)، حفظ کننده ها، تعمیر کننده ها. فناوریهای مرتبط با انسان (شامل خدمات عمومی مثل تفریحی بهداشتی، آموزشی و جایگزین انسان). ویژگیهای یک خدمت موثر - قابل دسترسی بودن - راحتی - قابلیت اعتماد - شخصی بودن - قیمت (در خدمات، رقابت برسر قیمت چندان موثر نیست چرا که اغلب اوقات مقایسه هزینه های خدماتی شرکتها آسان نیست) - کیفیت (در خدمات کیفیت هم براساس فرایند ارائه و هم براساس نتیجه سنجیده می شود). - شهرت و اعتبار - ایمنی - سرعت. همانگونه که عنوان شد خدمت یک مفهوم فیزیکی نیست، اگرچه می تواند با کالاها و عناصر فیزیکی همراه شود، به همین دلیل مفهومی ناپیدا و روان دارد، راحت تر از هر کالای فیزیکی قابل تغییر است. ترکیب خدمات مختلف با یکدیگر، ارائه یک خدمت نو و... ایده های بسیاری در حال ظهور است. حال اگر هر خدمتی با یک فناوری (خرد یا کلان) خاص مرتبط شود، طبیعی است که این تغییر و تبدیل در خدمات نیز در مورد آنها باید صادق باشد، پس در بخش خدمات باید شاهد ظهور ریزفناوریها و یا فناوریهای فرعی بود که با افزوده شدن به یک فناوری خدماتی خاص، (و یا حتی ترکیب چند نوع فناوری خدماتی مستقل) گونه ای جدید از خدمات را به جامعه و مشتریان خود ارائه می کند؛ خدماتی با ارزش افزوده و جذابیت بیشتر برای مصرف کننده آن. ارتقای یک خدمت به سطحی عالی تر، ارائه خدمات فعلی به شکل دیگر، افزودن برحیطه یک خدمت (ارائه خدمات فرعی مرتبط به صورت همزمان) ارائه چند خدمت مستقل به صورت همزمان و در قالب یک بسته خدمتی و... مهمترین الگوهای موجود در عرصه رشد فعالیتهای خدماتی است. وقتی فناوری پا به عرصه خدمات می گذارد، ناگزیر این الگوها نیز در مورد آن می تواند مصداق پیدا کند. اینجا لازم است که پیش از شروع هر گونه بحثی در ارتباط با فناوریهای مرتبط با حیطه خدمات رسانی به تعریفی اولیه از اینگونه فناوریها دست یابیم. فناوری خدماتی، فناوری است که بدون تولید محصولی فیزیکی، به افزودن ارزش بر محصولات فیزیکی و یا رفع یکی از نیازهای فیزیکی و غیر فیزیکی انسان کمک می کند. مثل نیاز به دانستن، نیاز به کسب خبر، نیاز به تهیه مواد غذایی و... در دنباله کار با بررسی بیشتر فناوریهای تولیدی و خدماتی و ویژگیها و روندهای موجود در عرصه این دو گونه فناوری، سعی می کنیم با بیان وجوه اشتراک و افتراق این دو گونه فناوری به درک بیشتر فناوریهای خدماتی و یا به نوعی ایجاد مرزبندی روشن بین این دو گونه فناوری با هدف انجام مطالعات و تحقیقات تخصصی تر در خصوص فناوریهای خدماتی به روشن شدن موضوع کمک کنیم. در حوزه فناوریهای تولیدی در قرن حاضر، ارزش توانایی فناوری در سه عرصه نمود یافته است: ۱- تولید با سرعت بالاتر-۲ تولید با کیفیت بالاتر-۳ انعطاف در تولید و توانایی تولید طیف وسیعی از محصولات آنچه می توان مشاهده کرد این است که هر سه مورد فوق به صورتی توسعه یافته تر به اضافه مواردی دیگر (شاید با اندکی تعدیل) در حوزه خدمات قابل طرح هستند. مولفه های اصلی حاکم بر بازار فناوریهای خدماتی ادامه بحث، سه مولفه عمده در خصوص فناوریهای خدماتی که مستقیماً متأثر از ویژگیهای ذاتی عرصه خدمات هستند ارائه می شود. (البته همانگونه که دیده خواهد شد این سه مولفه به گونه ای دیگر در عرصه تولید و فناوریهای تولیدی به عنوان روندهای اصلی حاکم بر مسیر توسعه اینگونه فناوریها مطرح هستند). در ادامه به بیان توضیحات مفصل تر در این خصوص پرداخته می شود. الف- سرعت: بحث مهمی که در زمینه فناوریهای خدماتی و تولیدات این عرصه مطرح می شود، سرعت استفاده (در کنار سرعت عرضه به بازار) است. یعنی با توجه به ماهیت آنی بودن خدمات و انجام آنها در زمان واقعی، فناوریهای مربوط به این بخش هرچه بیشتر به سمت بالا بردن سرعت و کارایی خود جهت استفاده بموقع و آنی پیش می روند؛ یعنی کاستن از فاصله زمانی میان درخواست خدمت تا زمان ارائه کامل خدمت، چرا که خدمات قابل ذخیره سازی (جهت ارائه آنی به محض دریافت سفارش و یا در خواست مشتری) نیستند. البته در این میان استثناهایی نیز وجود دارد و آن زمانی است که خود فرایند خدمت ایجاد ارزش می کند و نتایج خاصی (از بعد ارزشی) برای آن نمی توان متصور بود. مانند خدمات تفریحی و سرگرم کننده و به خصوص فناوریهای پشتیبان در ارائه اینگونه خدمات. البته حتی در این موارد نیز نباید ساده اندیش بود، چرا که بازهم گاه

می‌توان شاهد فاصله بین زمان در خواست خدمات سرگرم کننده و ارائه سرگرمی به مشتری بود. ب- کیفیت: در عرصه خدمات با توجه به اینکه کیفیت هم در بعد ارائه فرایند و هم نتیجه سنجیده می‌شود، نحوه عملکرد فناوری خدماتی از نظر مشتری و مطلوب بودن عملکرد آن برای مشتری به اندازه نتیجه نهایی خدمت اهمیت دارد. البته نمی‌توان گفت که در عرصه فناوریهای تولیدی چنین نیازی احساس نشده است. بویژه که در دهه های اخیر شاهد ارائه نظامی جدید در زمینه فناوریهای تولیدی و نحوه عملکرد این فناوریها هستیم. زیرا فناوریهای تولیدی نیز به نوعی (البته در سطحی پایین تر) با انسانها سروکار دارند و لازم است به نیازهای انسانی افرادی که از نزدیک با فناوریهای تولیدی سروکار دارند نیز توجه شود. اما در نهایت نیاز به مشتری پسند بودن فناوری و نحوه عملکرد آن در عرصه فناوریهای خدماتی (نسبت به فناوریهای تولیدی) یک امر حیاتی است. چرا که خدمات در اغلب موارد و برای اکثر افراد یک فرایند است، تا یک نتیجه. حتی در مواردی نیز که نتیجه نهایی مهمتر است، (مانند خدمات آموزشی) باز هم از ارزش فرآیند ارائه کاسته نمی‌شود. به همین دلیل است که نحوه عملکرد این افراد و فناوریهای ذکر شده از اهمیتی حیاتی و هم سطح با نتیجه نهایی کسب شده توسط آنها برخوردار است. نکته دیگر که باعث اهمیت بیشتر این بعد از فعالیتهای خدماتی می‌شود آن است که همانگونه که خود خدمات مفهومی فیزیکی و قبل لمس نیستند، طبیعی است که کیفیت آنها نیز مفهومی ناپیدا و مبهم به خود گیرد. نکته ای که باید مورد عنایت خاص قرار گرفته و برای حفظ آن به تدوین شاخص هایی قابل سنجش پرداخته شود. ج- قابلیت انعطاف: خدمت به افراد مختلف با سلیقه ها و نیازهای متفاوت، نیازمند انعطاف پذیری بالای فناوریهای خدماتی است که این انعطاف پذیری بمراتب بیش از انعطاف پذیری مورد نیاز در عرصه فناوریهای تولیدی (جهت تطبیق خود با بازار و تک تک مشتریان) است. علت این امر، تعامل مستقیم فناوریهای خدماتی و محصولات فناوری با فرد فرد مشتریان است. هر مشتری نیازمندیها، اولیتهای و سلیقه خاص خود را دارد که هنگام بهره گیری از خدمات و فناوریهای مرتبط با آن این موارد را در نظر می‌گیرد و این موضوع بر دیدگاههای او نسبت به خدمت ارائه شده و مطلوبیت آن تاثیر گذار خواهد بود. در اینجا هر فناوری و محصول فناوری محور که جهت ارائه خدمات و تولید به کار گرفته می‌شود بایستی از لحاظ نحوه کارکرد، انواع قابلیتهای کاربردی و انواع خدمات قابل ارائه توسط آن، شکل ظاهری و... نظر طیف وسیعتری از مشتریان را به خود جلب نماید. در ادامه توضیحات بیشتری در خصوص این مقوله ارائه می‌شود. عرصه ارتقای خدمت به سطحی عالی تر، دوجنبه سرعت بالاتر و کیفیت بالاتر در ارائه خدمات (بر اساس معیارهای کیفی مطرح برای هر خدمت) را در بر می‌گیرد. جنبه سوم یعنی انعطاف در تولید را با انعطاف در ارائه خدمات گوناگون می‌توان در عرصه خدمات تعبیر کرد. البته همانگونه که پیش از این اشاره شد، با شکل دیگری از انعطاف مواجه هستیم. یعنی ارائه چند خدمت به صورت همزمان توسط یک فناوری خدماتی، (در کنار توانایی ارائه خدمات مختلف اما به شکل همزمان) که این نوع انعطاف با آنچه در عرصه فناوریهای تولیدی مدنظر است تفاوتی دارد. می‌توان گفت نسبت به ارتقاء انعطاف پذیری فناوریهای تولیدی در سطحی بالاتر است؛ الگویی از انعطاف که در عرصه خدمات خواستنی تر و مهمتر از الگوی سنتی آن در عرصه تولید است. (مثل خدمات عرضه شده توسط موسسات مالی که هر روز اجزای بیشتری به این خدمات افزوده می‌شود. همچون ارائه اطلاعات مختلف و متنوع مالی به مشتری از طریق سیستم های ارتباطی و... با کمک نرم افزارهای پیشرفته). شاید بتوان برای این روند روبه رشد در ارائه خدمات همزمان و توسعه فناوریهای مرتبط با این شکل ارائه خدمت، دلیل قابل قبولی آورد و آن مسئله زمان است. به این معنی که محصولات تولیدی در طول زمان قابل انباشت است و مشتری می‌تواند به راحتی و هر زمان که می‌خواهد با مراجعه به محلهای عرضه و فروش، محصولات تولیدی مختلفی را که در زمانها و مکانهای متفاوتی تهیه شده اند، بخرد. اما در عرصه خدمات، وضعیت پیچیده تر است و در اکثر موارد چون سروکار مشتری با زمان واقعی است، طبیعی است که ارائه چند خدمت به صورت همزمان، زمان خواستاری مردم برای کسب خدمات مختلف (به صورت متوالی و پشت سر هم) را تا حدی کاهش دهد. در اینجا چالشی جدید مطرح می‌شود که بدون بررسی بیشتر ابعاد آن ذکر می‌شود: آیا می‌توان خدمات و فعالیتهای خدماتی را ذخیره کرد

(بخصوص آنجا که نتیجه خدمت مهم است و نه فرایند ارائه خدمت) و آیا مثالهایی در این باب وجود دارد؟ در ادامه به ارائه دو نوع دسته بندی در خصوص فناوریهای خدماتی می پردازیم: بررسی فناوریهای خدماتی و تولیدی از دیدگاه سیستمی برای شفاف شدن هر چه بیشتر نقاط اشتراک و جدایی فناوریهای تولیدی و خدماتی با استفاده از دیدگاه سیستمی نیز مقایسه ای بین این دو رده فناورانه صورت گرفته است. به این ترتیب که در بررسی سیستماتیک این فناوریها مقایسه ورودیها و خروجیها از دیدگاه سیستمی مد نظر بوده است. تا از این دریچه همانگونه که در ابتدای مقاله اشاره شد مرزبندی های موجود بین این دو رده فناوری شفافتر و واضحتر شود. الف) فناوریهای خدماتی: ۱- ورودی: فناوری خدماتی بسته به نوع خدمتی که ارائه می دهند به دو ورودی اصلی نیاز دارند: ۱- انرژی ۲- اطلاعات. انرژی به عنوان یک ورودی همواره برای هر دو فناوریهای خدماتی و تولیدی مطرح بوده است. اما اطلاعات عنصری است که اهمیت آن به عنوان یک ورودی مهم در طول زمان و حداقل دهه های اخیر دارای روندی تصاعدی بوده است. همین جا می توان به یک تعریف اساسی دیگر دست یافت. هر فناوری که جهت کار فقط به انرژی و اطلاعات به عنوان ورودی نیاز داشته باشد یک فناوری خدماتی محسوب می شود. ۲- خروجی: در اغلب موارد (و نه در همه موارد) خروجی یک فناوری خدماتی ارائه نوعی خدمت است که بدون ایجاد هر نوع تغییر فیزیکی در محیط اطراف خود به صورت ایجاد اطلاعات و یا فراوری اطلاعات و داده های موجود در محیط اطراف، افزودن نوعی ارزش به محصولات تولیدی و یا ایجاد حالات و احساسات مطلوب در انسان (مثل حس شادی، راحتی و ..) قابل سنجیدن و بررسی است. در برخی موارد مثل فناوریهای خدماتی - تعمیراتی و یا پزشکی با ایجاد نوعی تغییر فیزیکی در اشیای موجود، محیط اطراف و یا انسانهای تحت درمان همراه است که این خود نشان دهنده ضعف در تعریف فناوری خدمات است. ب) فناوریهای تولیدی: در عرصه فناوریهای تولیدی شاید مباحث روشنتر باشد، چون سروکار آن با عناصر فیزیکی بیشتر بوده و به صورت بصری نیز نتایج حاصل از آن در تمامی مراحل قابل بررسی است. ۱- ورودی: ورودیهای این نوع فناوریها نیز همان ورودیهای مربوط به فناوریهای خدماتی به اضافه یک قلم دیگر و آن هم مواد اولیه جهت تولید محصول است. نکته قابل ذکر، نقش اطلاعات به عنوان یک ورودی است. چرا که اطلاعات در فناوریهای تولیدی نیز مشابه فناوریهای خدماتی از اهمیتی روبه رشد به عنوان یک ورودی اصلی فرایند برخوردار است. نکته مهم جهت جلوگیری از بروز سوء تفاهم این است که هر جا در این مقاله کلمه اطلاعات به تنهایی به کار رفته یا می رود مقصود هم داده های خام و هم اطلاعات است. ۲- خروجی: خروجی یک فناوری تولیدی کالایی نیمه ساخته و یا ساخته شده ملموس و فیزیکی است. در اینجا بر روی مواد اولیه به عنوان ورودی، تغییراتی فیزیکی صورت گرفته و خروجی شکل گرفته است. پس از ارائه این تعاریف سیستمی و براساس نکات ذکر شده در آن می توانیم به روندهای موجود در عرصه توسعه و تکامل این دو رده عمده فناورانه پردازیم. فناوریهای خدماتی دارای دو ورودی اصلی و فناوریهای تولیدی دارای سه ورودی اصلی هستند. در کل ما با سه نوع ورودی متفاوت در این دو رده فناورانه سروکار داریم: ۱- انرژی ۲- اطلاعات ۳- مواد اولیه. بجز اطلاعات، انرژی و مواد اولیه به عنوان دو ورودی اصلی این فناوریها مشمول محدودیتهایی هستند. پس یکی از روندهای قابل پیش بینی، که البته سالهاست آغاز شده، حرکت به سمت فناوریهایی است که دارای بالاترین توان در عرصه استفاده بهینه از این دو منبع و کاهش نیاز به استفاده از آنهاست. در نتیجه، یکی از روندهای حاکم بر عرصه فناوریهای خدماتی حرکت به سمت فناوریهایی با توان بهره برداری بهینه و حداکثری از مواد اولیه و انرژی است. موضوع مورد بحث دیگر اطلاعات است، اطلاعات و داده های خام به عنوان یک ورودی از هیچ نوع محدودیتی برخوردار نیستند و از آنها به هر مقدار می توان به عنوان ورودی استفاده کرد. با جمع آوری هر چه بیشتر اطلاعات به عنوان ورودی و با استفاده صحیح از این اطلاعات می توانیم افزایش هر چه بیشتر قابلیت های فناوری و حتی صرفه جویی در استفاده از دو منبع را سبب شویم. مانند فناوریهای تولیدی مبتنی بر کامپیوتر که با بیشترین دقت و کمترین ضایعات مواد اولیه قادر به تولید محصولات مختلف در ظرفیت های ابعاد و با کمترین استفاده از مواد اولیه می باشند. روند دیگری که می توانیم شاهد باشیم، افزایش توان فناوریهای نوین (بخصوص فناوریهای

خدماتی) در جمع آوری (کد کردن انواع اطلاعات و حقایق)، فراوری و به کارگیری اطلاعات جهت انجام وظایف است. البته لازمه به کارگیری اطلاعات توسط فناوریهای مختلف، افزایش قابلیت انعطاف فناوری است زیرا از این طریق است که فناوری توان پاسخگویی به تغییرات ایجاد شده در اطلاعات ورودی و به کارگیری آنها جهت تغییر در عملکرد خود را خواهد داشت. سنجش مطلوبیت خدمات اغلب فعالیت‌های خدماتی نتایج ناملموسی را شامل می‌شوند که با مفاهیم ذهنی محض قابل بیان هستند. مفاهیمی که در دنیای فیزیکی و ملموس قابل سنجش نیستند. اینجاست که یکی دیگر از چالش‌های فناوریهای خدماتی مطرح می‌شود، و آن یافتن معیارهایی ملموس و دقیق برای ارزیابی اینگونه فناوریهاست. یعنی برای نتایج ناملموس و مجازی این فناوریهای خدماتی مقیاسها و معیارهایی جهت ارزیابی بیایم. مفاهیمی همچون احساس راحتی بیشتر، دسترسی بهتر و یا خاطراتی شیرین تر را چگونه می‌توان ارزیابی کرد. البته هدف از این مقاله بررسی نتایج حاصل از خدمات وارائه معیارهای ارزیابی نیست ولی باید بدانیم معیارهای ارزیابی نتایج خدمات برروند و مسیر توسعه فناوریهای مرتبط، بیشترین تأثیر را خواهد گذاشت (و در خصوص هر فناوری دیگری نیز معیارهای ارزیابی، می‌توانند بازگو کننده برخی از روندهای حاکم بر آن عرصه از فناوری باشند). بفرص وقتی بدانیم دسترسی بهتر را در دنیای واقعی به معنای سرعت بیشتر در دریافت یک نوع خدمت می‌توان تفسیر کرد، نتیجه این می‌شود که به فناوریهای نیازمندیم که سرعت ارائه خدمات را افزایش دهند. در نتیجه استراتژی غالب در عرصه فناوریهای مربوط به یک خدمات خاص راهبرد افزایش سرعت عملکرد فناوری است. نتیجه اینکه در مرحله نخست جهت تدوین یک راهبرد کلان فناوری در بخش فناوریهای خدماتی، لازم است که نتایج ناملموس حاصل از خدمات مرتبط با یک فناوری خاص را تشریح کرد و سپس متناسب با نوع خدمت به تبیین معیارهای ارزیابی قابل استفاده پرداخت (به عنوان نمونه احساس راحتی به عنوان یک مفهوم ذهنی و حسی که از ارائه یک خدمت می‌تواند حاصل شود، برای خدمات مختلف نیازمند معیارهای ارزیابی مختلفی است). با توجه به مباحث مطرح شده در این مقاله می‌توان گفت که برای طرح یک راهبرد فناوری، ابتدا باید رده ای را که فناوری خدماتی مورد نظر ما در آن قرار دارد شناسایی کنیم سپس با توجه به آن رده و نیازمندیهای خدماتی آن، به تبیین نتایج ملموس و ناملموس حاصل از خدمات ارائه شده بپردازیم. در ادامه هم باید با تبیین این نتایج و با توجه به نوع خدمات، در تعریف معیارهایی عینی و قابل دسترسی جهت ارزیابی این نتایج سعی کرد. در پایان می‌توان از این معیارها به عنوان شاخصهایی جهت شناسایی مسیر توسعه و پیشرفت فناوریهای خدماتی مربوط به عنوان اولویتهای راهبردی سازمان و تدوین راهبرد فناورانه سازمان استفاده کرد. نکته جالب اینکه فناوریهای تولیدی نیز با غلبه بر محدودیتهای فنی تولید از یک سو، روز به روز به سمت توجه به مفاهیم ذهنی مشتریان خود همچون حس زیبایی طلبی و حس راحتی حرکت کرده، و از سوی دیگر به سمت تعامل و بهبود کیفیت زندگی کاری افراد در گیر با این فناوریها (پرسنل تولید) حرکت می‌کنند. انسان و فناوری خدماتی یک مشخصه بارز اکثر فناوریهای خدماتی تعاملی بودن این فناوریهاست، که این ناشی از ویژگی ذاتی خدمات است. این فناوریها در تعامل مستقیم با دریافت کننده خدمت که در اکثر موارد انسانها هستند قرار دارند و برخی از ویژگیهای اساسی آنها برخاسته از همین ویژگی تعاملی بودن آنهاست؛ ویژگیهایی چون نیاز به تحویل خدمت به محض دریافت تقاضا یا سفارشی بودن خدمات ارائه شده توسط آنها. وقتی به این ویژگی مهم توجه می‌شود در ذهن فرد باب جدیدی در عرصه فناوریهای تولیدی خدماتی گشوده می‌شود و آن سطح تعامل فناوری با انسان است. یعنی یک فناوری خواه تولیدی، خواه خدماتی با افزایش سطح تعامل خود با انسان نیازمند برخی ویژگیها می‌شود. که دو ویژگی گفته شده در بالا یعنی سفارشی سازی و تحویل به محض تقاضا از جمله آنهاست. با عنایت به موضوع پیش گفته، رده جدید از فناوری تحت عنوان فناوریهای تولیدی- خدماتی مطرح می‌شود. رده ای که به آینده آن می‌توان امیدوار بود. در این رده می‌توان شاهد گونه‌هایی از فناوری بود که هرچند با توجه به تعاریف ارائه شده، در رده فناوریهای تولیدی جای می‌گیرند اما به دلیل دارا بودن تعامل مستقیم با انسان واجد برخی ویژگیهای فناوریهای خدماتی هستند و به نوعی به ارائه خدمات به انسان می‌پردازند. با این دید که این فناوریها

از یک سو به تولید برخی از نیازمندیهای انسان می پردازند، و از سوی دیگر با افزایش سطح تعامل خود با انسان به ارائه خدمت تحت عنوان تسهیل در دسترسی (به این تولیدات) می پردازند. بسیاری از لوازم جدید آشپزخانه ای و تجهیزات و دستگاههای مرتبط با تولید برخی فرآورده های خوراکی در این مجموعه جای دارند. براساس سطح تعامل مورد نیاز فناوری با انسان، در ویژگیهای ظاهری و عملکردی آن تغییرات و تفاوتی مشاهده می شود. یکی از روندهای موجود در عرصه فناوریهای خدماتی، افزایش سطح تعامل این فناوریها با انسان است. با عنایت به این موضوع به بررسی اجمالی سطح تعامل انسان و فناوری پرداخته می شود. تأثیر گذاری دوطرفه ای در خصوص سطح تعامل انسان با فناوری و ویژگیها و مشخصات فناوری وجود دارد. یعنی از یک سو با افزایش نیاز به تعامل بیشتر انسان با فناوری در ویژگیها و مشخصات و توانمندیهای فناوری تغییراتی ضروری می نماید و برعکس ایجاد تغییرات در مشخصات عملکردی یک فناوری می تواند سبب تغییر در سطح تعامل انسان با آن شود. فناوریهای انسانیاثرین سطح تعامل فناوری و انسان را تحت عنوان فناوریهای انسانی می توان مطرح کرد. سطحی که در آن اکثر افراد توان تعامل با یک فناوری خاص را دارند. براین اساس خود به خود برخی ویژگیهای چنین فناوریهای مشخص می شود: ۱- دارا بودن عملکرد و نحوه استفاده ساده و قابل درک برای افراد مختلف. نکته: در عصر حاضر آنچه که به عنوان یک روند روبه رشد شاهد هستیم پیچیده تر شدن هرچه بیشتر فناوریهای مختلف و در مقابل آن استفاده از رابط های کاربر بسیار ساده و قابل درک توسط افراد است. (از این لحاظ نوعی همپوشانی با فناوریهای تخصصی مشاهده می شود). ۲- نیاز به لحاظ کردن هرچه بیشتر سلاقی و نظرات مشتریان از لحاظ شکل و فرم ظاهری و انواع مشخصات عملکردی اصلی، فرعی و حتی اضافی مدنظر مشتری. ۳- اشغال حجم کمتری از فضا و نیاز به صرف زمان کمتر جهت دستیابی به نتایج (با توجه به تعامل مستقیم با فرد مشتری. فناوریهای تخصصی فناوریهایی که از طریق یک واسط انسانی و یا ماشینی به ارائه خدمات به افراد مبادرت می ورزند. طبیعی است که این نوع فناوریها نسبت به دسته قبل نیاز کمتری به ساده بودن و قابل درک بودن دارند. همچنین به خاطر عدم تعامل مستقیم با مشتری، لزومی به لحاظ کردن سلاقی مشتریان در شکل ظاهری و نحوه عملکرد وجود ندارد، و فقط با توجه به اینکه بیشتر نتایج کاری آنها به دست مشتریان می رسد، اولویت در این فناوریها، دستیابی به نتیجه، البته با رعایت معیارهای مورد نظر مشتریان نظیر سرعت، دقت ایمنی و ماندن آن است. استراتژی جذب فناوریها با توجه به آمار ارائه شده توسط مؤسسات معتبر در مورد رشد شدید بخش خدماتی نسبت به بخشهای تولیدی، بتوان ادعا کرد که فناوریهای مربوط نیز با همین سرعت رشد داشته و خواهند داشت. ولی نگاهی دقیقتر می تواند آگاهی بیشتری نسبت به روند موجود ایجاد کند. چرا که صرفاً بیان وجود روندی روبه رشد در عرصه فناوریهای خدماتی، یک نوع داده و یا اطلاعات سطح پایین است که نمی تواند هیچ نفعی به حال شرکتهای فعال در این عرصه داشته و یا آنها را در تدوین راهبردهای خود راهنمایی کند. براساس ارزیابی انواع روندهای قابل شناسایی در عرصه فناوریهای خدماتی، یک شرکت در راستای هماهنگی با این روندها و پیشگامی در آنها از سه استراتژی کلان زیر با توجه به ظرفیتهای و نیازهایش استفاده می کند. البته مورد چهارمی نیز می توان طرح کرد که به صورت مستقل قابل بحث نیست. ۱- راهبرد جذب و انتقال فناوری- ۲- راهبرد توسعه عمودی فناوری- ۳- راهبرد توسعه افقی فناوری (ترکیب فناوریهای مختلف یا به عبارتی همجوشی فناوریها)- ۴- راهبرد ترکیبی (ترکیبی از سه راهبرد فوق. نتیجه گریبوقتی پای تدوین راهبرد برای یک سازمان (بخصوص سازمانها و شرکتهای بزرگ) به میان می آید، با وجود تمام ابهامات و روابط عجیب و غریبی که در این سطح رخ می نماید، دیگر صرفاً نمی توان به پایه منطقی و ارتباطات اصولی وازپیش تأیید شده به ظاهر علمی و عقلایی آن اکتفا کرد. کار برد پذیر بودن و نتیجه دار بودن یک راهبرد در عمل، درک پذیر بودن و قابلیت کاربرد در یک موقعیت خاص و توسط افراد و مدیران سازمان، عمده ترین ملاک در پذیرش یا رد یک راهبرد فناوریها، موفق یا ناموفق دانستن آن است. از دید موضوع آینده نگری و شناسایی روندهای فناوریها می توان نتایج زیر را که در موفقیت فرایند ارزیابی و شناسایی روندهای فناوریها موثر دانست: ۱- شناسایی دلایل (نیازها و منافع) ریشه ای که باعث ظهور فناوری در یک عرصه خاص از

فعالیت‌های انسانی می‌شود. ۲- ارائه تعریفی شفاف، جامع و مانع از هر حوزه فعالیت و فناوریهای درگیر در آن. ۳- شناسایی معیارهای کمی و کیفی (نوشته و نانوخته) ارزیابی فناوریهای مرتبط با هر حوزه فعالیت بشری. ۴- بررسی ارزیابی نیازها و اولویتهای مشتریان هر فناوری خاص. منابع

Daniel Berg, TECHNOLOGY MANAGEMENT: BRAND VALUE AND THE ECONOMIC – ۱
SECTORS, ۱۴th International Conference on Management of Technology, ۲۲-۲۵ May ۲۰۰۵,
(Vienna, Austria)

۲- جیمز، ای، فیتز سیمونز، مونا، جی، فیتز سیمونز، «مدیریت خدمات». ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی - دفتر پژوهشهای فرهنگی ۳ - اطلس فناوری

David Bosshart, Karin Frick and Stefan Kaiser Radical Trends Guide ,The hidden desires –۴
of tomorrow"s markets

*تدبیر

مدیریت اثر بخش در بخش خدمات مشتریان

محمد رضا نوروزی

چکیده: اصولاً "دوام تجارت هر بنگاه وابسته به خدمات ارائه شده از سوی آن بنگاه در جهت خدمات مشتریان به مشتریان آن بنگاه می‌باشد تا بنگاه به اصل مهم و رویایی خود که همان اصل وفاداری مشتریان است نایل آید. این امر مستلزم یک حرکت دوجانبه است که وزنه سنگین در این حرکت دو سویه بر عهده بنگاه است، یعنی بنگاه باید تمام تلاش خود را در جهت رضایت مشتریان به کار گیرد و مایحتاج آنها را تامین نماید، تا مشتری نیز وفاداری خود را به بنگاه نشان دهد. اما این اصل چگونه ممکن است و آیا اصولاً "امکان پذیر است یا خیر؟ و اگر هست چگونه؟ در این مقاله که تحقیقی است که از دو شرکت لوازم بهداشتی و تولیدی ماشین لباس شویی به نام های، Candy و Herbal Soap انجام گرفته است که در ۱۰ مورد برایتان بیان خواهیم کرد. مقدمه: همان طور که در چکیده مقاله گفته شد برای اینکه بنگاه دوام پیدا کند، یکی از اصول آن حفظ و رضایت مشتری است. اما مشتری نیز با یک سری اصول که از سوی بنگاه انجام می‌گیرد وفاداری خود را به بنگاه نشان خواهد داد. به کلیه فعالیت‌هایی که جهت رضایت مشتری از بنگاه ما که ممکن است تجاری یا غیر تجاری باشد، اصول خدمات مشتریان گفته می‌شود. بعضی از اصول مهم اصل خدمات مشتریان عبارتند از: (۱) توجه کنید که سطح خدمات مشتریان انجام گرفته از سوی بنگاه شما، مشتریان را انتخاب خواهد کرد. اگر خدمات مشتریانی که بنگاه شما انجام می‌دهد. خیلی جذاب باشد و بهتر صورت بگیرد باعث خواهد شد که مشتریان شما هم، اینگونه افراد باشند. و ضمناً "اگر خدمات مشتریان شما بهتر و سریعتر باشد و در رقابت با سایر بنگاهها به‌تر انجام بگیرد مشتریانی که شما جذب خواهید کرد به مراتب از سایر مشتریان بنگاههای دیگر بیشتر خواهد بود پس سعی کنید کیفیت خدمات خود را در حد توان بالا ببرید. (۲) توجه کنید که مشتریان شما همان رفتاری را می‌کنند که شما در بخش خدمات مشتریان با آنها انجام می‌دهید. اگر شما رفتاری ملایم و متشخصانه داشته باشید، آنها نیز متقابلاً "با شما رفتاری عالی را در پیش خواهند گرفت اما اگر رفتار تند خویانه با آنها داشته باشید انتظار رفتار ملایم داشتن از مشتری نابه جاست شما باید به کارمندانان بیاموزید که اگر مشتریان با شما رفتار ناشایست یا لحن تند داشته باشند، شما همواره با آنها رفتاری ملایم در پیش گیرید (۳) بدانید مشتریان شما چه کسانی هستند؟ به مشتریان خود تا حد توان ارزش قائل شوید سعی کنید از رفتار فرد وارد شده تشخیص بدهید که آیا او مشتری شما است یا خیر؟ سعی کنید به مشتری ابراز کنید که برای او فوق العاده احترام قائلید. مثلاً "سعی کنید،

اسم مشتریانتان را به یاد داشته باشید و وقتی که آنها وارد می‌شوند به اسم آنها را خطاب کنید مثلاً "سلام آقای اسمیت". این قسمت را با مثالی بیشتر توضیح می‌دهیم: مثلاً "اگر شما احساس می‌کنید در یک کلوپ تناسب اندام که حدود ۱۰ سال بوده که با آن ارتباط و همکاری داشته‌اید و هر ۶ ماه عضویت خود را تمدید می‌کردید بر حسب اتفاق وقتی روزی با دوست خود به گردش رفته بودید؛ دیدید که کلویی هست که خیلی با امکانات جالب و در محیطی بهتر که از لحاظ نور و وضعیت و شرایط آب و هوایی عالی است، و تصمیم می‌گیرید که دیگر به کلوپ قبلی نروید و به کلوپ جدید بروید. بعد از گذشت یک سال و نیم هیچ تلفنی یا پیغامی از کلوپ قبلی خود که ۱۰ سال با آن همکاری داشته‌اید و عضو آنجا بوده‌اید به شما نرسیده است. نتیجه‌ای که از این اتفاق می‌گیرد چیست؟ دقیقاً، "نتیجه این است که عضویت یا لغو عضویت شما هیچ تاثیری در کلوپ نداشته است و آنها برای شما ارزشی قائل نبوده‌اند. زیرا هیچ زنگ یا پیغامی برای شما از کلوپ قبلی نیامده بود و اگر کسی دیگر، سراغ عضویت در آن کلوپ را از شما بگیرد، شما هرگز وی را به آنجا معرفی نمی‌کنید. پس سعی کنید به مشتریان خود نشان دهید که چقدر آنها برای شما مهم هستند (۴). آیا مشتریان شما، شما را می‌شناسند؟ سعی کنید ترتیبی اتخاذ کنید که مشتریان، شما را به راحتی بشناسند. و بتوانند به شما دسترسی داشته باشند. مثلاً "در یک رستورانی در کالیفرنیا عکس مسئول رستوران و معاون رستوران در دیوار در نزد لیست انتخاب غذا نصب شده است، و باعث می‌شود که مشتریان هم مدیر و هم معاون مدیر را بشناسند و اگر پیشنهاد یا انتقادی را دارند، مستقیماً" به گوش رئیس برسانند. هم چنین حضور مدیر در محل کار سبب می‌شود که کارها خیلی اصولی پیش رود. و کارمندان کارها را منظم تر انجام می‌دهند (۵). برای خدمات مشتریان بهترین گامها را بردارید. برای اینکه مشتریان فعلی را نگه دارید. و مشتریان جدیدی را نیز جذب کنید، گامهای اضافی بردارید. مثلاً "هنگام تولد آنها برای آنها کارت تولد مبارک یا اگر ازدواج کردند برای آنها کادویی از طرف شرکت یا وقتی تفریح شغل پیدا کردند برای آنها کارت تبریک بفرستید. اینها گامهایی هستند که شما مجبورید برای اینکه مشتری را راضی نگه دارید بردارید اینها گامهایی هستند که مشتری احساس می‌کند که با او بیگانه نیستید و او را صمیمی احساس می‌کنید. پس درنگ نکنید (۶). حضور مشتری را محترم بشمارید. کارمندان خود را طوری تربیت نمایید که که وقتی مشتری وارد بنگاه شد با او خوش آمدگویی صمیمانه‌ای داشته باشید. حدود ۳۰ تا ۴۰ ثانیه. و به آنها بگویید که از آمدنتان به بنگاه یا فروشگاه کمال تشکر را داریم و از حضورشان در فروشگاه تقدیر و تشکر صمیمانه کنید (۷). شک و تردید مشتری را منطقی برطرف کنید. اگر مشتری در مورد کالایی که تولید شده است یا هر مطلب دیگر سوالی را داشته باشد، سعی نکنید مشتری را در موقعیتی قرار دهید که احساس شکست به او دست دهد یا مشتری را هرگز تحقیر نکنید یا شکست ندهید. یا طوری موقعیت ایجاد نکنید. که خودتان را برنده بحث فرض کنید (۸). اگر مشتری در خواستی را از شما دارد سعی کنید در حد توان بله بگویید. اگر مشتری از شما تقاضایی را درخواست کند و منع قانونی نداشته باشد، هر چند تعداد آن زیاد باشد حتماً "پاسخ بله بگویید. اما اگر منع قانونی داشته باشد سعی کنید او را توجیه کنید. همیشه نه بگویید (۹). آیا کارمندانان تربیت کافی را یافته‌اند که چگونه با مشتری شاکی رفتار مناسب داشته باشند در هر شرایطی سعی کنید، رفتار مناسبی با مشتریانتان داشته باشید. حتی اگر آنها ناراحت و خشمگین هم باشند، سعی کنید شما و همچنین کارمندانان، آنهایی که مستقیم یا غیر مستقیم با مشتریان سرو کار دارند. رفتار مناسبی داشته باشید (۱۰). می‌خواهید بدانید مشتریانتان در مورد شرکت شما چه فکر می‌کنند و چه نظری دارند؟ از آنها سوال کنید. اگر واقعاً "می‌خواهید بدانید که مشتریانتان چه برداشتی از شرکت شما دارند، از آنها سوال کنید. بپرسید که نظرتان در مورد خدمات انجام شده در شرکت چیست؟ یک سری سوالات انتقاد و پیشنهاد طراحی کنید و آنها را در جلوی درب خروجی بگذارید یا یک دفتری طراحی کنید که نظرات خود را در آنجا بنویسند یا اینکه فرمهایی روی کاغذهایی مخصوص به صورت سوالات چهار گزینه‌ای طراحی کنید و از مشتریان بخواهید به آنها جواب دهند و مرتباً "آنها را مرور و بررسی نمایید تا نظرات آنها و نقاط ضعف و قوت خود را دریابید. ممکن است مشتریان اسم و آدرس خود را بنویسند یا بنویسند مهم

نیست و اگر نوشتند و انتقادی داشتند هرگز با تند خویی با آنها رفتار نکنید و وقتی که آن عیب را در شرکت رفع کردید به وی زنگ بزنید یا پیغام بگذارید که آن عیب شرکت رفع گردیده است. و از او تشکر نمایید. نتیجه گیری: چکیده و نکته مهمی که از بخش خدمات مشتریان دو شرکت ذکر شد، این است که: ارزش میزان مشتریان راضی از شرکت همواره از بیشترین میزان سودریالی کسب شده بیشتر است. سعی کنید رضایت مشتری، در اولویت قرار بگیرد. و بعد از این بند سود نیز خود به خود خواهد آمد. بازار تجارت امروزه با وجود رقبای سرسخت، خیلی ساده، با به کارگیری فنون گفته شده قابل کنترل است، به شرط اینکه از تجربیات این دو شرکت موفق به صورت کاملاً "دقیق پیروی شود. ضمناً این را نیز به یاد داشته باشید که تعداد مشتریان شما بستگی به میزان راضی نگه داشتن مشتریان شما از شرکت دارد. با روشهای گفته شده سیستم خدمات مشتریان شما از یک انعطاف لازم برخوردار خواهد شد که قابلیت پاسخگویی به انواع مشتریان را دارد ما نمی توانیم در خدمات مشتریان فقط از یک روش خشک استفاده کنیم که قابلیت انعطاف ندارد چون ما با یک نوع مشتری سرو کار نداریم بلکه با انواع مشتری که هر کدام سلیق متفاوت دارند سرو کار داریم.

*<http://www.maghaleh.net/content-1345.html> منابع و ماخذ:

۱. ۴. Secrets of Customer Service
۲. Ways to Outshine Your Competitors' Customer Service
۳. Customer Relationship Management
۴. Secrets of Good Customer Service
۵. Good Customer Service Is No Longer Enough
۶. Customer Service – Customer Service Tips
۷. Customer Loyalty
۸. Developing customer service tips, Susan Ward, March, ۲۰۰۶
۹. Manage your customers, David, ۲۰۰۵
۱۰. Candy customer service experiences
۱۱. Herbal soap team in customer department

شرح وظایف اداره کل خدمات اداری

مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما – معاونت اداری و مالی

شرح وظایف – تامین و ارائه خدمات ترابری مورد نیاز فعالیتهای سازمان با استفاده از امکانات سازمان و پیمانکاران طرف قرار داد. – بررسی نیازهای کل سازمان به لوازم و قطعات یدکی جهت تعمیر و نگهداری خودروهای سازمانی و همکاری با اداره کل امور کالا- برای تهیه و تدارک و توزیع آنها. – اداره امور دبیرخانه مرکزی و انجام خدمات تایپ، تکثیر و دریافت و ارسال نامه های و بسته های پستی. – اداره امور بایگانی موضوعی غیر پرسنلی (سازمان و نگهداری اوراق، اسناد و مدارک براساس نظام بایگانی موضوعی. – نگهداری و نظیف ساختمانها و فضاهای اداری و محوطه های سازمان به طور مستقیم و یا با استفاده از خدمات موسسات تعاونی و بخش خصوصی. – راه اندازی و اداره آبدارخانه ها و انجام خدمات پذیرایی و حمل و نقل اموال و اثاثیه اداری بهنگام تغییر مکان و حسب نیاز. – بهره برداری از خطوط ارتباطات تلفن، بی سیم و اجرای عملیات مربوط به تامین خطوط داخلی تلفن و انجام خدمات تعمیر و نگهداری خطوط. – اداره مراکز تلفن و پیج و تعمیر و نگهداری سیستمهای ارتباط تلفنی و پیج و تهیه و تنظیم و نشر اطلاعات مربوط به خطوط تلفنی و نام و نشان اشخاص و واحدهای سازمان. – تامین و تدارک وسایل و امکانات انجام مسافرتهای اداری در داخل و خارج از کشور شامل تهیه بلیط، گذرنامه و روادید. – صدور احکام ماموریت اداری داخل و خارج از کشور پس از کسب مجوز از مقامات مجاز و دریافت گزارشهای انجام ماموریت و انجام امور مقدماتی و اداری مربوط به دریافت فوق العاده روزانه ماموریت و تسویه حساب با حسابداریهای ذیربط. – بررسی در مورد عملکرد نظامها، روشها و مقررات مربوط به حیطه وظایف و اختیارات اداره کل و پیشنهاد ایجاد ضوابط و روشهای نوین و یا تغییر و اصلاح مقررات و روشهای

موجود - تهیه و تنظیم روشها، دستورالعملها و رهنمودهای تخصصی در زمینه ماموریت اداره کل خدمات اداری و ابلاغ به واحدهای سازمانی و ارائه خدمات مشورتی در جهت تسهیل کارهای اجرایی در دیگر حوزه ها واحدها و مراکز - نظارت بر نحوه کارکرد موسسات طرف قرار داد سازمان در زمینه های مرتبط با ماموریت و وظایف محوله - اعمال مراقبت و نظارت بر نحوه عملکرد واحدهای ترابری خدمات و فضای سبز و ارتباطات تلفنی حوزه ها و مراکز استانها از طریق بکارگیری شیوه های ارزشیابی و همچنین بازدیدهای ادواری منظم و یا موردی

* <http://www.iriboffice.ir>

نهضت خدمت‌رسانی به مردم در سیره امام حسن عسکری

(ع) کمک به نیازمندان غیر خودی service management

جوانمردی اهل بیت علیهم السلام تا آن اندازه بود که علاوه بر پیروان خود، حتی به محرومان و نیازمندان مخالف خود نیز کمک می کردند. محمد بن علی بن ابراهیم بن موسی بن جعفر علیه السلام گفته است: زمانی به تهی دستی مبتلا شدم و زندگی برایم بسیار سخت شد. در این حال بودم که روزی پدرم گفت: نزد حضرت عسکری علیه السلام برویم؛ زیرا مردم او را به جوانمردی و کرم توصیف می کنند. محمد می گوید به پدرم گفتم: او را می شناسی؟ گفت: نه! راه که می رفتیم، پدرم گفت: کاش حضرت عسکری علیه السلام پانصد درهم برای من بدهد تا دویست درهم آن را صرف پوشاک و دویست درهم را صرف پرداخت بدهی ها و صد درهم دیگر را هم برای مخارج زندگی به مصرف برسانیم. من هم با خودم گفتم: کاش سیصد درهم نیز به من می دادند تا صد درهم را برای پوشاک و صد درهم را برای مخارج زندگی و با صد درهم دیگر مرکبی تهیه می کردم! وقتی به حضور امام عسکری علیه السلام، رسیدیم، از پدرم پرسیدند چرا تاکنون نزد ما نیامده‌ای؟ پدرم عرض کرد با این وضع خجالت می کشیدم خدمت برسم محمد می گوید: وقتی خواستیم مرخص شویم، همان مقدار پول که آروزش را داشتیم، حضرت به ما دادند... به پدرم که «واقفی» بود و امامت حضرت عسکری علیه السلام را قبول نداشت گفتم آیا دلیلی روشن تر از این برای امامت حضرت عسکری علیه السلام می خواهی؟ علی بن ابراهیم گفت، این آیینی است که من به آن عادت کردم و مثل گذشته «واقفی» ماند، اما امام علیه السلام با این حال، از بخشیدن مال به او خودداری نفرمود. جوانمردی در بخششگاه، برخی - به طمع پول بیشتر - نزد امامان معصوم به دروغ، اظهار فقر و نداری می کردند، اما با این حال، معصومین علیهم السلام آن‌ها را محروم نمی کردند. اسماعیل بن محمد عباسی گفته: روزی بر سر راه حضرت عسکری علیه السلام نشستم. چون آن حضرت نزدیک شدند، از جای خود برخاستم و از فقر و تنگ دستی خود، به آن حضرت شکایت کردم و حتی قسم خوردم که مالی ندارم. امام علیه السلام فرمودند: چرا به خدا قسم دروغ می خوری، در حالی که خبر دارم دویست دینار در فلان جا ذخیره کرده‌ای؟ آن گاه امام علیه السلام فرمودند: البته این را نگفتم که از دادن پول به تو خودداری کنم و به غلام خود فرمودند: صد دینار پول از دارایی ما به این شخص بده! سپس به من فرمودند: ولی هنگامی که نیاز به آن دویست دینار پیدا کردی، خودت از آن محروم خواهی شد. وقتی سراغ آن دویست دینار رفتم، دیدم پیش از من، فرزندان آن پول‌ها را برداشته و خرج کرده است.

----- [۱] پایگاه حوزه مجله گلبرگ شماره ۴۷، نهضت خدمت‌رسانی به مردم / خدمت‌رسانی در سیره اهل بیت

علیهم السلام (۲).

* <http://tebyan-zn.ir>

مبلغان و نهضت خدمت‌رسانی

۳۸۸، ۱۸:۳۲

مبلغان و نهضت خدمت‌رسانیمهمترین خدمات دینیمحمود مهدی پور

مهمترین اقدام در قلمرو خدمات دینی کدام است؟ و برای موفقیت در ارائه آن چه باید کرد؟ در تفکر دینی ما، خدمت به بندگان خداوند متعال، خدمت به خدا و اولیای اوست و از عبادات بزرگ شمرده می‌شود، اگر چه تعبیر سعدی را قدری اغراق آمیز و نادرست می‌دانیم که فرموده است: «عبادت بجز خدمت خلق نیست.» ولی می‌پذیریم که خدمت به خلق پس از ایمان به خدا و ارتباط با او بزرگترین عبادت است. در حدیث شریف نبوی صلی الله علیه و آله آمده است: «افضل الاعمال بعد الايمان بالله، التودد الى الناس (۱) پس از ایمان به خداوند برترین کارها، [اقدامات دوستانه و] دوستی با مردم است.» اصولاً ایمان به خدا، بزرگترین پشتوانه فکری برای خدمات صادقانه به بشریت است. ایمان هم انگیزه خدمت است و هم هت بخش و تعیین کننده اولویتها در انواع خدمات رسانی، و هم عامل پایداری در خدمت در برابر همه مشکلات طبیعی و اجتماعی. در خدمت رسانی، هر چه کمیت بیشتر و کیفیت صادقانه‌تر و بدون منت و به دور از انگیزه‌های غیرالهی باشد، و کار با حفظ شخصیت خدمت پذیران انجام گیرد، ارزش بیشتری پیدا می‌کند. و این تنها مؤمنان راستین اند که به قصد انجام وظیفه الهی و احسان به بشریت و عاشقانه و بدون نیرنگ و فریب، پیدا و پنهان و بی منت و مداوم می‌توانند به بشریت خدمت کنند. رابطه ایمان و خدمت رابطه‌ای دوسویه و متقابل است ایمان انسان را به خدمت می‌کشاند و خدمت هم عامل تقویت ایمان است. خدمت در ایران امروز در شرایط کنونی کشور ما، علاوه بر دلایل عقلی و نقلی همیشگی بر ضرورت خدمت و خدمت رسانی، این موضوع ابعاد و آثار دیگری یافته است. خدمت رسانی یک فریضه الهی در زندگی اجتماعی است و همیشه مصداق احسان و انفاق و یاری و نصرت و امداد و حمایت از مؤمن و مظلوم و قضای حوائج مؤمنان است. همیشه خدمت به دیگران پلکان تقرب و راه کمال انسان است، ولی امروز خدمت رسانی و رقابت در خدمات در برابر رقابت در تخریب و توهین و اتلاف و اسراف امکانات در جنگهای گروهی و جناحی قرار دارد. امروز خدمت، پاسخ عملی به شعارهای استکبار جهانی است. امروز خدمت به مردم، پاسداری از آبروی اسلام و مسلمانی است. امروز خدمت و رقابت در خدمت، عامل وحدت و وفاق ملی مسلمانان و همه ساکنان ایران اسلامی است. امروز خدمت به مردم نقطه مشترک همه دلسوزان دولت و ملت است. امروز خدمت به مردم بجای سرگرم کردن و تخریب یکدیگر عامل محبوبیت دست اندرکاران نظام اسلامی است. امروز خدمت رسانی، عامل امیدواری و همکاری بیشتر دولت و ملت و مایه تقویت ساختار درونی جامعه اسلامی همیشه خدمت به مؤمنان، خدمت به خدا و رسول گرامی و پیشوایان بزرگ اسلام است و امروز علاوه بر این ارزش مثبت و بنیادی خدمت رسانی نقش دفاع از تفکر دینی، نظام دینی، و جامعه اسلامی را برعهده دارد. خدمتگزاران راستین همیشه در دنیا و آخرت محترم و مقدس اند ولی امروز کارآیی بیشتری دارند. معمر بن خلاد از امام کاظم علیه السلام نقل می‌کند که فرمود: «ان الله عبادة في الارض يسعون في حوائج الناس هم الآمنون يوم القيامة و من ادخل على مؤمن سرورا فرح الله قلبه يوم القيامة (۲) خداوند در زمین بندگانی دارد که در تامین نیازهای مردم می‌کوشند، آنان اند که روز قیامت در سایه چتر ایمنی خدایند، هر کسی مؤمنی را شاد سازد خداوند روز قیامت دلش را شاد خواهد کرد. امروزه گرچه سررشته بسیاری از امور در دست کسانی است که کمتر دغدغه ایمان و اخلاق و فلاح و رفاه مسلمین دارند، و برخی مشکل مسلمانان را مشکل خویش نمی‌دانند، اما در عین حال عالمان دین و روحانیون متعهد در بسیاری از سطوح جامعه تاثیرگذار و دارای نقشی کارسازاند و به همین دلیل، اگر انگیزه‌های الهی و معنوی آنان تقویت شود و برنامه ریزی و هماهنگیهای ضروری برقرار گردد، روحانیت می‌تواند، صدها برابر به دین و دنیای مردم خدمت کند. تلقی درست از انواع و ابعاد خدمت و تشخیص اولویتهای آن در صحنه فعالیت‌های دینی از مهمترین وظایف مبلغان گرامی و همه کسانی است که کمر به خدمت امت اسلامی بسته‌اند و به امور مسلمانان اهتمام می‌ورزند. خدمت به مسلمانان و انسانها را در دو بخش مهم می‌توان ساماندهی کرد. ۱. تامین نیازمندیها. ۲. مقابله با آفات و خطرات. همه نهادهای کشاورزی، صنعتی دامپروری

و پرورش طیور و شیلات به دلیل تامین و تولید نیازمندیهای راستین انسانها در قلمرو مواد خوراکی، دارای ارزش و احترام اند. نهادهای تجاری و بازرگانی و همه اصناف و پیشه وران، به دلیل تسهیل در توزیع و نقل و انتقال تولیدات کشاورزی و صنعتی و دامی، در چارچوب خدمت به بشریت و کمک به تامین نیازهای راستین انسانها محترم و مقبول و مشروع اند. حفظ جان و مال و آبرو و آزادی فرد و جامعه، عامل پیدایش صدها نهاد اجتماعی و هزاران شغل معقول و مشروع وابسته به این اهداف ارزشمند شده است. همه نهادهای بهداشتی، درمانی، نظامی و انتظامی، و بسیاری از نهادهای آموزشی، فرهنگی، مشروعیت و موجودیت خود را در سایه پاسداری از جان و مال و آزادی و آبروی مردم توجیه می کنند. زندگی اجتماعی اصولاً چیزی جز ارائه خدمات متقابل بین گروههای متفاوت جامعه نیست، هر چه ارتباط بین انسانها بیشتر و گسترده تر و نزدیکتر شود، زمینه خدمات بهتر و بیشتری پدید می آید و صداقت و دقت و نظم بهتر و افزون تر را ایجاب می کند. «جهانی سازی اگر به معنای ارائه هر چه بهتر و بیشتر و گسترده تر خدمات باشد، مطلوب و محبوب کل بشریت است و اگر به معنای استثمار و تحمیل و به خدمت گرفتن کل بشریت باشد، چیزی است که نه مطلوب است و نه مقدور و آرزویی است که استکبار باید به گور ببرد. تامین هر کدام از نیازهای واقعی و فطری انسانها خدمت است و مراقبت و پاسداری از جان و مال و آزادی و استقلال و آبروی مردم در زندگی فردی و اجتماعی در برابر مهاجمان و مخالفان نمونه های دیگر از خدمات متقابل انسانها به یکدیگر است. مجاهدان، خدمتگزاران راستین بشریت اند و سازشکاران عامل گستاخی مهاجمان. تولید و توزیع نیازمندیهای جامعه بشری خدمت است و ایجاد روحیه مصرف گرایی و بهره گیری از زحمات دیگران بدون ارائه خدمات متقابل خیانت به خود و جامعه بشری محسوب می شود. آب رسانی و برق رسانی، آتش نشانی و گازرسانی، مسکن سازی، تولید و توزیع و نگهداری و کنترل سلامت مواد غذایی، خدمات حمل و نقل دریایی و زمینی و هوایی، تولید و توزیع پوشاک و امکانات حفظ جان انسانها در برابر سرما و گرما، آموزش حرفه و فن و دانشهای مربوط به نیازهای راستین بشریت خدمت است. اصولاً- انسانها نسبت به نیازها و مشکلات دیگران سه حالت دارند: ۱. دلسوزی و احساس مسئولیت ۲. بی تفاوتی و غفلت ۳. خوشحالی و مسرت. به عبارت دیگر، برخی در مسیر عبور کاروان بشریت پل می سازند، برخی برای جلوگیری از پیشرفت بشریت، چاه می کنند و برخی نه سنگی از مسیر برمی دارند و نه گلی در راه می کارند. حداقل شرط انصاف و انسانیت این است که اگر گل نیستیم خاری در راه نباشیم، اگر غریقی را نجات نمی دهیم، کسی را به درون رودخانه پرخروش و دره مرگ آفرین هل ندهیم. در تفکر دینی ما، هر کس در جامعه خدمات بهتر و بیشتری ارائه دهد، و میزان کمتری از خدمات دیگران را مصرف کند، ارزشمندتر است. امیرالمؤمنین علیه السلام متقین را چنین می ستاید: «و اجسادهم نحیفه و حاجاتهم خفیفه (۳) پیکرهاشان لاغر است و نیازهایشان اندک». خدمات مبلغان و عالمان دین ابعاد گوناگون دارد، که در ذیل به بخشی از این خدمات اشاره می شود: ۱. پاسداری از فرهنگ پیامبران ۲. انتقال معارف وحی به جامعه بشری ۳. اصلاح تحریف معنوی قرآن و سنت ۴. مقابله با تلاشهای شیطانی برای وارونه سازی قرآن و سنت ۵. اصلاح دید جامعه نسبت به ارزشهای الهی ۶. اصلاح معیارهای ارزیابی در شناخت حق و باطل ۷. امر به معروف و نهی از منکر در ابعاد گوناگون اجتماعی ۸. اصلاح اخلاقی و بیماریهای روحی و روانی مردم ۹. اصلاح ذات البین و تنش زدائی در روابط دنیای اسلام. رسالت مبلغان و عالمان دین پاسداری از ایمان، آگاهی، آزادی، استقلال، اتحاد و همفکری و واقع بینی و آرامش روحی روانی و تعاون و همکاری جامعه بشری است. و باید دید در شرایط امروز کدامیک از این گوهرها در خطر قرار دارد و چگونه می توان از آن پاسداری کرد. همیشه شیاطین انسی و جنی در کمین این گوههای گرانبهائند. مهمترین خدمت روحانیت این است که نگذارد این سرمایه های آسمانی به غارت رود و دستخوش تحریف و تخریب قرار گیرد. اصلاح عقاید بشریت و امت اسلامی، اصلاح عواطف و حب و بغضها در جامعه دینی، اصلاح آمال و آرزوها در زندگی فردی و اجتماعی و اصلاح گفتار و رفتار و نهادها و ساختارهای تاثیر گذار در زندگی اخروی و دنیوی امت اسلامی، بزرگترین وظیفه روحانیون عموماً و بویژه مبلغان گرامی است. در سال خدمت رسانی بزرگترین وظیفه عالمان در روابط الهی،

پاسداری از ایمان و عقاید مردم است و گسترش اندیشه توحیدی، و در روابط اجتماعی بزرگترین وظیفه و خدمت مبلغان پاسداری از عدالت و تلاش برای استقرار قسط و عدالت اجتماعی است و اصلاح قانون و قانونگذاران با ترازوی حق و عدل. «یا ایها الذین آمنوا کونوا قوامین بالقسط شهداء لله (۴) «ای کسانی که ایمان آورده‌اید! کاملاً قیام به عدالت کنید. برای خدا شهادت دهید.» یا ایها الذین آمنوا کونوا قوامین لله شهداء بالقسط (۵) «ای کسانی که ایمان آورده‌اید! همواره برای خدا قیام کنید و از روی عدالت، گواهی دهید.» «توحید» و «عدالت عالیترین و جاودانه‌ترین نیازهای انسانیت است. در سال نهضت خدمت رسانی باید از حاکمیت خدا به جای حاکمیت شیطان بزرگ و کوچک سخن گفت و به جای نهادهای بین المللی و استانداردهای دروغین دموکراسی باید از عدالت پاسداری کرد. پی‌نوشت‌ها: (۱) نهج الفصاحه، ک ۳۸۷. ۲. اصول کافی، ج ۳، ص ۲۸۲. ۳. نهج البلاغه، خطبه ۱۹۳. ۴. نساء/ ۱۳۵. ۵. مائده/ ۸. * <http://www.hawzah.net>

قانون مدیریت خدمات کشوری

مصوب مجلس شورای اسلامی

بسمه تعالی

قانون مدیریت خدمات کشوری فصل اول- تعاریف ماده ۱- وزارتخانه: واحد سازمانی مشخصی است که تحقق یک یا چند هدف از اهداف دولت را بر عهده دارد و به موجب قانون ایجاد شده یا می‌شود و توسط وزیر اداره می‌گردد. ماده ۲- مؤسسه دولتی: واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می‌شود و با داشتن استقلال حقوقی، بخشی از وظایف و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه‌گانه و سایر مراجع قانونی می‌باشد انجام می‌دهد. کلیه سازمان‌هایی که در قانون اساسی نام برده شده است در حکم مؤسسه دولتی شناخته می‌شود. ماده ۳- مؤسسه یا نهاد عمومی غیردولتی: واحد سازمانی مشخصی است که دارای استقلال حقوقی است و با تصویب مجلس شورای اسلامی ایجاد شده یا می‌شود و بیش از پنجاه درصد بودجه سالانه آن از محل منابع غیردولتی تأمین گردد و عهده دار وظایف و خدماتی است که جنبه عمومی دارد. ماده ۴- شرکت دولتی: بنگاه اقتصادی است که به موجب قانون برای انجام قسمتی از تصدی‌های دولت به موجب سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری جزو وظایف دولت محسوب می‌گردد ایجاد و بیش از پنجاه درصد سرمایه و سهام آن متعلق به دولت می‌باشد. هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه‌گذاری وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی منفرداً یا مشترکاً ایجاد شده مادام که بیش از پنجاه درصد سهام آن منفرداً یا مشترکاً متعلق به واحدهای سازمانی فوق‌الذکر باشد شرکت دولتی است. تبصره ۱- تشکیل شرکت‌های دولتی تحت هر یک از عناوین فوق‌الذکر صرفاً با تصویب مجلس شورای اسلامی مجاز است همچنین تبدیل شرکت‌هایی که سهام شرکت‌های دولتی در آنها کمتر از پنجاه درصد است با افزایش سرمایه به شرکت دولتی ممنوع است. تبصره ۲- شرکت‌هایی که به حکم قانون یا دادگاه صالح ملی و یا مصادره شده و شرکت دولتی شناخته شده یا می‌شوند شرکت دولتی تلقی می‌گردند. تبصره ۳- احکام «شرکت‌های دولتی» که در این قانون ذکر شده بر کلیه شرکت‌هایی که شمول قوانین و مقررات عمومی بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است نیز اعمال خواهد شد. ماده ۵- دستگاه اجرایی: کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانکها و بیمه‌های دولتی، دستگاه اجرایی نامیده می‌شوند. ماده ۶- پست سازمانی: عبارت است از جایگاهی که در ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی برای انجام وظایف و مسئولیت‌های مشخص پیش‌بینی و برای تصدی یک کارمند در نظر گرفته می‌شود. پست‌های ثابت صرفاً برای مشاغل حاکمیتی که جنبه استمرار دارد ایجاد خواهد شد. ماده ۷- کارمند دستگاه اجرایی: فردی است که

بر اساس ضوابط و مقررات مربوط به موجب حکم و یا قرارداد مقام صلاحیتدار در یک دستگاه اجرایی به خدمت پذیرفته می شود.

ماده ۸- امور حاکمیتی: آن دسته از اموری است که تحقق آن موجب اقتدار و حاکمیت کشور است و منافع آن بدون محدودیت شامل همه اقشار جامعه گردیده و بهره مندی از این نوع خدمات موجب محدودیت برای استفاده دیگران نمی شود. از قبیل: الف- سیاستگذاری، برنامه ریزی و نظارت در بخش های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی. ب- برقراری عدالت و تأمین اجتماعی و باز توزیع درآمد. ج- ایجاد فضای سالم برای رقابت و جلوگیری از انحصار و تضییع حقوق مردم. د- فراهم نمودن زمینه ها و مزیت های لازم برای رشد و توسعه کشور و رفع فقر و بیکاری ه- قانونگذاری، امور ثبتی، استقرار نظم و امنیت و اداره امور قضایی. و- حفظ تمامیت ارضی کشور و ایجاد آمادگی دفاعی و دفاع ملی ز- ترویج اخلاق، فرهنگ و مبانی اسلامی و صیانت از هویت ایرانی، اسلامی ح- اداره امور داخلی، مالیه عمومی، تنظیم روابط کار و روابط خارجی ط- حفظ محیط زیست و حفاظت از منابع طبیعی و میراث فرهنگی ی- تحقیقات بنیادی، آمار و اطلاعات ملی و مدیریت کشور ک- ارتقای بهداشت و آموزش عمومی، کنترل و پیشگیری از بیماریها و آفت های واگیر، مقابله و کاهش اثرات حوادث طبیعی و بحران های عمومی ل- بخشی از امور مندرج در مواد ۹، ۱۰ و ۱۱ این قانون نظیر موارد مذکور در اصول بیست و نهم و سی ام قانون اساسی که انجام آن توسط بخش خصوصی و تعاونی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی با تأیید هیأت وزیران امکانپذیر نمی باشد. م- سایر مواردی که با رعایت سیاست های کلی مصوب مقام معظم رهبری به موجب قانون اساسی در قوانین عادی جزء این امور قرار می گیرد. ماده ۹- امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی: آن دسته از وظایفی است که منافع اجتماعی حاصل از آنها نسبت به منافع فردی برتری دارد و موجب بهبود وضعیت زندگی افراد می گردد از قبیل: آموزش و پرورش عمومی و فنی و حرفه ای، علوم و تحقیقات، درمان، توانبخشی، تربیت بدنی و ورزش، اطلاعات و ارتباطات عمومی و امور فرهنگی، هنری و تبلیغات اسلامی. ماده ۱۰- امور زیربنایی: آن دسته از طرح های تملک دارایی های سرمایه ای است که موجب تقویت زیرساخت های اقتصادی و تولیدی کشور می گردد از قبیل: طرح های آب و خاک و شبکه های انرژی، ارتباطات و راه. ماده ۱۱- امور اقتصادی: آن دسته از اموری است که دولت، متصدی اداره و بهره برداری از اموال جامعه است و مانند اشخاص حقیقی و حقوقی در حقوق خصوصی عمل می کند از قبیل: تصدی در امور صنعتی، کشاورزی، حمل و نقل، بازرگانی، مسکن و بهره برداری از طرح های مندرج در ماده ۱۰ این قانون. ماده ۱۲- سازمان: منظور از سازمان در این قانون سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور می باشد. فصل دوم- راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت ماده ۱۳- امور تصدی های اجتماعی، فرهنگی و خدماتی با رعایت اصول بیست و نهم و سی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران از طریق توسعه بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی تعیین صلاحیت شده و بانظارت و حمایت دولت و با استفاده از شیوه های ذیل انجام می گردد: ۱- اعمال حمایت های لازم از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی مجری این وظایف. ۲- خرید خدمات از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی - مشارکت با بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیر دولتی از طریق اجاره، واگذاری امکانات و تجهیزات و منابع فیزیکی. ۴- واگذاری مدیریت واحدهای دولتی به بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیر دولتی با پرداخت تمام و یا بخشی از هزینه سرانه خدمات. ۵- ایجاد و اداره واحدهای دولتی موضوع این ماده توسط دستگاه های اجرائی تبصره ۱- اگر انجام امور موضوع این ماده به یکی از طرق چهارگانه فوق الذکر (۱ لغایت ۴) مقدور نباشد ایجاد و اداره واحدهای دولتی وظیفه دولت است. تبصره ۲- تأیید صلاحیت علمی و اخلاقی کلیه افراد موضوع این قانون که به موجب این ماده در بخشهای آموزشی بهداشتی و فرهنگی اشتغال خواهند داشت مطابق ضوابط فصل ششم این قانون و تأیید استانداردهای مربوط و کیفیت و قیمت خدمات نیز مطابق قوانین و مقررات مربوط است. ماده ۱۴- امور زیربنایی با مدیریت، حمایت و نظارت دستگاه های اجرائی توسط بخش غیر دولتی، تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیر دولتی) انجام خواهد شد و در موارد استثنایی با تصویب هیات وزیران توسط

بخش دولتی انجام خواهد شد. ماده ۱۵- امور تصدیهای اقتصادی با رعایت اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی جمهوری اسلامی ایران و سیاستهای ابلاغی مقام معظم رهبری به بخش غیر دولتی واگذار می‌گردد. دولت مکلف است با رعایت قوانین و مقررات مربوط از ایجاد انحصار، تضییع حقوق تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان جلوگیری و فضای رقابت سالم و رشد و توسعه و امنیت سرمایه‌گذاری و برقراری عدالت و تامین اجتماعی و بازتوزیع درآمد و فراهم کردن زمینه‌ها و مزیت لازم و رفع بیکاری را فراهم نماید. ماده ۱۶- به منظور افزایش بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول (ستانده) و کنترل مراحل انجام کار و یا هر دو، جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطای اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی خود بر اساس آئین‌نامه‌ای که توسط سازمان تهیه و به تصویب هیات وزیران می‌رسد دستگاههای اجرایی موظفند اقدامات ذیل را به عمل آورند. الف- تعیین قیمت تمام شده فعالیتها و خدمات و محصولات واحدهای مجری از قبیل واحدهای آموزشی، پژوهشی، بهداشتی، درمانی، خدماتی، تولیدی و اداری، متناسب با کیفیت و محل جغرافیایی ارائه فعالیتها و خدمات، در چهارچو متوسط قیمت تمام شده فعالیتها و خدمات مذکور در بودجه مصوب سالانه ملی و استانی با تایید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور یا استان. ب- تعیین شاخصهای هدفمند و نتیجه‌گرا و استانداردهای کیفی خدمات و پیش‌بینی ساز و کارهای نظارتی برای کنترل کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده. ج- انعقاد تفاهمنامه با مدیران واحدهای مجری بر اساس حجم فعالیتها و خدمات و قیمت تمام شده آن و تعیین تعهدات طرفین. د- اعطاء اختیارات لازم برای پیشنهاد جا به جایی فصول و برنامه‌های اعتبارات مذکور به شورای برنامه‌ریزی استان در چهارچوب احکام قانون بودجه سالانه جا به جایی اعتبارات ملی بر اساس احکام قانون بودجه سالانه خواهد بود. ه- برای اجرای نظام قیمت تمام شده، اختیارات لازم اداری و مالی به مدیران، به موجب آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد تعیین می‌گردد. و- اعتباراتی که بر اساس قیمت تمام شده در اختیار واحدها قرار می‌گیرد، به عنوان کمک‌تلقی شده و پس از پرداخت به حساب بانکی واحدهای ذی‌ربط به هزینه قطعی منظور می‌گردد. مدیران دستگاههای اجرایی نسبت به تحقق اهداف و نتایج پیش‌بینی شده در تفاهمنامه در مدت مدیریت خود مسوول و به نهادهای نظارتی پاسخگو خواهند بود و موظفند گزارش اقدامات مربوطه را هر شش ماه یک بار به سازمان ارائه نمایند و سازمان نیز مکلف است گزارش عملکرد این ماده را یک ماه قبل از ارسال لوائح بودجه سالانه به مجلس تقدیم نماید. تبصره ۱- دستگاههایی که با پیشنهاد سازمان و تصویب هیات وزیران امکان محاسبه قیمت تمام شده محصولات و خدمات خود را نداشته باشند از طریق محاسبه هزینه تمام شده اقدام خواهند نمود. تبصره ۲- احکام این ماده می‌باید ظرف یک سال توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور اجراء شده و از سال ۱۳۸۷ بودجه دستگاههای موضوع این قانون فقط با رعایت مفاد این ماده قابل تنظیم و ارائه می‌باشد. ماده ۱۷- به دستگاههای اجرایی اجازه داده می‌شود از طریق مناقصه و با عقد قرارداد با شرکتها و موسسات غیر دولتی بر اساس فعالیت مشخص، حجم کار معین، قیمت هر واحد کار و قیمت کل به طور شفاف و مشخص بخشی از خدمات مورد نیاز خود را تا مین نمایند. در صورت عدم مراجعه متقاضیان، اجازه داده می‌شود با رعایت قانون برگزاری مناقصات و تایید سازمان از طریق ترک تشریفات مناقصه اقدام گردد. تبصره - شرکتهای موضوع این ماده حسب وظایف مربوط توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور یا وزارت کار و امور اجتماعی تعیین صلاحیت شده و در صورت تخلف از حکم این ماده لغو صلاحیت می‌گردند. ماده ۱۸- کارمندان بخشهای غیر دولتی که بر اساس احکام پیش‌بینی شده در این قانون تمام و یا قسمتی از وظایف و تصدی امور دولتی و سایر امور قابل واگذاری که حسب قوانین و مقررات مربوط معین خواهد شد را عهده‌دار می‌باشند، کارکنان تحت پوشش کارفرمای غیر دولتی تلقی می‌گردند. دستگاههای اجرایی هیچ‌گونه تعهد و یا مسوولیتی در قبال این کارمندان ندارند. کارفرمایان این کارمندان موظفند با کارمندان تحت پوشش خود مطابق قانون کار و تامین اجتماعی و سایر قوانین و مقررات مربوطه رفتار نمایند و پاسخگوی مقامات و یا مراجع ذی‌صلاح در این رابطه خواهند بود. دستگاههای اجرایی موظفند در صورت تخلف کارفرمای بخش غیر دولتی در

احقاق حقوق کارمندان از محل ضمانت‌نامه دریافت شده تعهدات کارمندان ذی‌ربط را پرداخت نمایند. ماده ۱۹- دستگاه‌های اجرائی به منظور ارتقاء مستمر در کیفیت و کمیت ارائه خدمات خود مجاز خواهند بود، برای انجام خدمات مشاوره‌ای در زمینه‌های توسعه مدیریت نظیر استقرار نظام‌های نوین مدیریتی، بازنگری و پالایش وظایف و ماموریتها و ساختارهای تشکیلاتی، توسعه و مدیریت سرمایه‌های انسانی و فناوریهای نوین اداری با مراکز آموزش، پژوهشی، دولتی و موسسات خصوصی تایید صلاحیت شده توسط سازمان، با رعایت مقررات ذی ربط عقد قرارداد نمایند. ماده ۲۰- دستگاه‌های اجرائی مکلفند به منظور ایجاد انگیزه و افزایش کارآیی و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان ذی ربط خود ساز و کار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادها و اثرگذاری آن در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم آورند. نظام پیشنهادها و نحوه پرداخت پاداش بر اساس آئین‌نامه‌ای خواهد بود که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۲۱- با کارمندان رسمی و یا ثابت دستگاه‌های اجرائی که تمام یا بخشی از وظایف آنها به بخش غیر دولتی واگذار می‌گردد به یکی از روشهای ذیل عمل خواهد شد. الف- انتقال به سایر واحدهای همان دستگاه یا دستگاه اجرائی دیگر ب- بازخرید سنوات خدمات ج- موافقت با مرخصی بدون حقوق برای مدت سه تا پنجسال د- انتقال به بخش غیر دولتی که مجری وظایف و فعالیتهای واگذار شده می‌باشد. در صورت تمایل کارمندان به تغییر صندوق بازنشستگی هزینه جا به جایی تغییر صندوق ذی‌ربط با حفظ سوابق مربوط توسط دولت تامین می‌گردد. ه- انجام وظیفه در بخش غیر دولتی به شکل مامور که حقوق و مزایای وی را بخش غیر دولتی پرداخت می‌کند. تبصره ۱- در صورت واگذاری سهام شرکتهای دولتی به نحوی که شرکت مذکور غیر دولتی شود، قوانین و مقررات قانون کار بر کارمندان شرکت واگذار شده اعمال می‌گردد و این افراد، کارمندان کارفرمای جدید محسوب می‌شوند و در صورت تمایل می‌توانند کماکان تابع صندوق بازنشستگی قبلی خود باقی بمانند. تبصره ۲- در مواردی که با حفظ مالکیت دولت (با شرکت دولتی) بهره برداری بخشی از دستگاه ذی ربط به بخش غیر دولتی واگذار گردد، ماموریت کارمندان مربوط به بخش غیر دولتی مجاز می‌باشد آئین‌نامه اجرائی این ماده با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. تبصره ۳- کارمند می‌تواند سه طریق از طرق پنج گانه فوق را به ترتیب اولویت انتخاب و دستگاه اجرائی اعلام کند. دستگاه مربوط مکلف است با توجه به اولویت تعیین شده از سوی کارمند یکی از روشها را انتخاب و اقدام کند. ماده ۲۲- دستگاه‌های اجرائی موظفند به منظور تقویت و حمایت از بخش غیر دولتی اقدامات لازم برای آموزش، سازماندهی، ایجاد تسهیلات و کمکهای مالی، رفع موانع اداری و خرید خدمات از بخش غیر دولتی بر اساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد، به عمل آورند. ماده ۲۳- ایجاد و اداره هرگونه مهمانسرا، زائرسرا، مجتمع مسکونی، رفاهی، واحدهای درمانی و آموزشی، فضاهای ورزشی، تفریحی و نظایر آن توسط دستگاه‌های اجرائی ممنوع می‌باشد. تبصره ۱- دستگاه‌هایی که بر اساس وظایف قانون خود برای ارائه خدمات به مردم عهده‌دار انجام برخی از امور فوق می‌باشند با رعایت احکام این فصل از حکم این ماده مستثنی می‌باشند. تبصره ۲- مناطق محروم کشور تا زمانی که از نظر نیروی انسانی کارشناس و متخصص توسعه نیافته‌اند با تصویب هیات وزیران از حکم این ماده مستثنی می‌باشند. ماده ۲۴- در راستای اجرای احکام این فصل کلیه دستگاه‌های اجرائی موظفند از تاریخ تصویب این قانون اقدامات ذیل را انجام دهند: الف - حداکثر شش ماه پس از تصویب این قانون آن دسته از وظایفی که قابل واگذاری به بخش غیر دولتی است را احصاء و با رعایت راهکارهای مطروحه در این فصل نسبت به واگذاری آنها اقدام نمایند. به نحوی که طی هر برنامه بیست درصد از میزان تصدیهای دولت در امور قابل واگذاری کاهش یابد. ب- تعداد مجوزهای استخدامی مذکور در ماده (۵۱) این قانون به نحوی تعیین گردد که تعداد کارمندان دستگاه‌های اجرائی که به هر نحو حقوق و مزایا دریافت می‌کنند و یا طرف قرارداد می‌باشند هر سال به میزان دو درصد در امور غیر حاکمیتی نسبت به سال قبل کاهش یابد. ج- حداکثر معادل یک سوم کارمندان که به روشهای بازنشستگی، بازخریدی، استعفاء و سایر موارد از خدمت دستگاه‌های اجرائی خارج می‌شوند استخدام نمایند. تبصره ۱- وظایف حاکمیتی

موضوع ماده (۸) این قانون از شمول این ماده مستثنی هستند. تبصره ۲- آئین‌نامه اجرائی این ماده شامل وظیفه قابل واگذاری در چهارچوب این قانونف حمایت‌های دولت برای توسعه بخش غیر دولتی و نحوه خرید خدمات از بخش خصوصی و تعاونی و تعیین تکلیف کارمندان واحدهای واگذار شده و سایر موارد بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. تبصره ۳- دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور موظفند اجراء این فصل را در دستگاه‌های اجرائی کنترل نموده و با مدیران متخلف برخورد قانونی نمایند. فصل سوم- حقوق مردم ماده ۲۵- مدیران و کارمندان دستگاه‌های اجرائی، خدمتگزاران مردم هستند و باید با رعایت موازین اخلاق اسلامی و اداری و طبق سوگندی که در بدو ورود اداء نمود و منشور اخلاقی و اداری که امضاء می‌نمایند وظایف خود را به نحو احسن در راه خدمت به مردم و با در نظر گرفتن حقوق و خواسته‌های قانونی آنها انجام دهند. تبصره ۱- اصول و مفاد منشور فوق‌الذکر، متن سوگندنامه و تعهدات کارمندان دستگاه‌های اجرائی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران برسد تبصره ۲- دستگاه‌های اجرائی می‌توانند متناسب با وظایف و شرایط خاص دستگاه مربوط علاوه بر موارد فوق، مواردی را با رعایت منشور اخلاقی مصوب هیات وزیران به آن اضافه نمایند. ماده ۲۶- دستگاه‌های اجرائی مکلفند مردم را با حقوق و تکالیف خود در تعامل با دستگاه‌های اجرائی آشنا نموده و از طریق وسایل ارتباط جمعی به ویژه صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران سطح آگاهی عمومی در این زمینه را ارتقاء داده و اطلاعات لازم را به نحو مطلوب و مناسب در اختیار مردم قرار دهند. ماده ۲۷- مردم در استفاده از خدمات دستگاه‌های اجرائی در شرایط مساوی از حقوق یکسان برخوردارند، دستگاه‌های اجرائی موظفند حداکثر ظرف سه ماه مراحل، زمان و کیفیت و استاندارد ارائه خدمات و تغییرات آنها را مستند و شفاف نموده و از طرق مختلف به اطلاع مردم برسانند و در صورت بروز هرگونه تخلف، مسوولین دستگاه‌های اجرائی مسوولیت پاسخگویی به مردم و شکایت آنان را به عهده خواهند داشت. ماده ۲۸- دولت مکلف است به منظور تامین حقوق مردم و مراجعان، رضایت و عدم رضایت مردم از عملکرد کارمندان را در ارتقاء، انتصاب و تمدید قراردادهای استخدامی و بهره‌مندی از سایر امتیازات استخدامی و اعمال تشویقات و تنبیها لحاظ نموده و کلیه آئین‌نامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها، ضوابط اداری و استخدامی مربوط به کارمندان دولت را به عنوان یک عامل موثر منظور نماید. فصل چهارم- ساختار سازمانی ماده ۲۹- دستگاه‌های اجرائی مکلفند سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات خود را متناسب با ویژگیهای مربوط در چارچوب الگوها، ضوابط و شاخصهایی که سازمان تهیه و به تصویب هیات وزیران می‌رسد با رعایت موارد ذیل انجام دهند: الف- سقف پستهای سازمانی با رعایت راهبردهای مذکور در فصل دوم این قانون و با پیشنهاد دستگاه و تایید سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ب- تشکیلات و سقف پستهای سازمانی مصوب حداقل پس از یک برنامه و حداکثر پس از دو برنامه پنجساله متناسب با سیاستها و احکام برنامه جدید مورد بازنگری و تصویب مجدد قرار خواهد گرفت. ج- به منظور کوتاه نمودن مراحل انجام کار و سلسله مراتب اداری - سطوح عمومی مدیریتی در دستگاه‌های اجرای ملی و استانی با احتساب بالاترین مقام اجرائی در هر واحد سازمانی، به قرار ذیل تعیین می‌گردد: - وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی: حداکثر در (۴) سطح. - واحدهای استانی: حداکثر (۳) سطح - واحدهای شهرستانی، مناطق و نواحی همتراز: حداکثر (۲) سطح - سایر واحدهای تقسیمات کشوری: یک سطح. د- هر کدام از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مستقل که تحت نظر معاون رئیس جمهور اداره می‌شوند، می‌توانند حداکثر (۵) معاون و سایر موسسات دولتی حداکثر (۳) معاون یا عناوین مشابه در ساختار تشکیلاتی خود پیش بینی نمایند و متناسب با حجم کار و تنوع وظایف و تعداد پستهای سازمانی هر معاون می‌تواند حداکثر (۵) مدیر کل یا مدیر یا رئیس یا عناوین مشابه داشته باشد. پستهای مدیریتی مورد نیاز حوزه وزیر یا رئیس موسسات دولتی از سرجمع پستهای مدیریتی مذکور در این بند تامین خواهد شد. ه- تعداد پستهای مشاور برای مقامات اجرائی مذکور در بندهای (الف)، (ب) و (ج) ماده (۷) حداکثر (۱۰) و برای سایر مقامات اجرائی مذکور در این ماده حداکثر (۴) و برای روسای موسسات دولتی با گستره کشوری حداکثر (۳) پست در سقف پستهای مصوب تعیین می‌گردد. ی- واحدهای سازمانی وزارتخانه‌ها و سایر دستگاه‌های اجرائی در مراکز استانها (به استثناء

استانداریها) با رعایت ماده (۲۹) این قانون حداکثر در سطح اداره کل سازماندهی می‌شوند و سازمانهای موجود در این سطح تغییر می‌یابند. ط- در صورتی که دستگاه‌های اجرائی مطابق شرح وظایف قانونی و تشکلات مصوب خود الزاما موظف به ارائه خدماتی در شهرستانهای کمتر از هفتاد هزار نفر جمعیت و بخش‌های کمتر از سی هزار نفر جمعیت باشند در صورتی که در تاریخ تصویب این قانون ساختمانهای واحدهای اداری ذی‌ربط احداث نشده باشند موظفند کارمندان ذی‌ربط خود را در مجتمع اداری مراکز شهرستان و بخش که به عنوان نمایندگی تحت نظر فرماندار و بخشدار ایجاد می‌گردد مستقر نموده و از ایجاد واحدهای مستقل خودداری نمایند. افزایش جمعیت این گونه شهرها موجب لغو این حکم برای واحدهای ذی‌ربط نمی‌گردد. هزینه‌های پشتیبانی و خدماتی این مجتمع‌ها در بودجه وزارت کشور (استانداریها) پیش‌بینی می‌گردد. در سایر شهرها با تشخیص هیات وزیران اجرای این بند امکانپذیر می‌باشد. آئین‌نامه اجرائی این بند با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۳۰- وزارتخانه‌ها و سازمانهای مستقل که تحت نظر معاون رئیس‌جمهور اداره می‌شوند، در صورت ضرورت با تایید سازمان و تصویب هیات وزیران می‌توانند حسب وظایف قانونی خود در برخی از سطوح تقسیمات کشوری واحد سازمانی داشته باشند. در این صورت کلیه واحدهای وابسته به یک وزارتخانه و موسسات مستقل وابسته به رئیس‌جمهور در هر یک از سطوح تقسیمات کشوری در یک واحد سازمان ادغام و تحت مدیریت واحد قرار می‌گیرند. موارد استثناء از حکم اخیر این ماده با تایید سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۳۱- دستگاه‌های اجرائی مکلفند تشکیلات تفصیلی خود را رعایت مفاد ماده (۲۹) تهیه و یک نسخه از آن را به سازمان ارسال دارند. سازمان موظف است حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ وصول پیشنهاد، مغایرت و یا عدم مغایرت با الگوها، ضوابط و شاخصها مذکور را اعلام نماید. دستگاه‌های اجرائی ذی‌ربط موظفند پس از اصلاح موارد مغایر، تایید به سازمان را کسب نمایند. ماده ۳۲- هر یک از کارمندان دستگاه‌های اجرائی، متصدی یکی از پستهای سازمانی خواهند بود و هرگونه به کارگیری افراد و پرداخت حقوق بدون داشتن پست سازمانی مصوب پس از یک سال از ابلاغ این قانون ممنوع است. تبصره - دستگاه‌های اجرائی می‌توانند در شرایط خاص با تایید سازمان تا ده درصد پستهای سازمانی مصوب، بدون تعهد استخدامی و در سقف اعتبارات مصوب افرادی را به صورت ساعتی یا کار معین برای حداکثر یک سال به کار گیرند. ماده ۳۳- تنظیم تشکیلات داخلی واحدهایی از دستگاه‌های اجرائی که بر اساس قیمت تمام شده (موضوع ماده «۱۶» این قانون) اداره می‌شود برعهده آنها بوده و نسخه‌ای از تشکیلات خود را جهت تطبیق با ضوابط به سازمان ارسال خواهند داشت. ماده ۳۴- تنظیم شرح وظایف و ایجاد هرگونه واحد و پست سازمانی در دستگاه‌های اجرائی صرفا در چهارچوب وظایف قانونی مصوب آنها مجاز می‌باشد سازمان مکلف به نظارت بر حسن انجام این کار می‌باشد. ماده ۳۵- کلیه دستگاه‌های اجرائی موظفند در چهارچوب احکام این فصل حداکثر ظرف مدت یک سال نسبت به پیشنهاد اصلاح ساختار سازمانی خود اقدام نمایند. تبصره - پستهای مورد نیاز واحدهای مستقر در شهرستانها و بخشهای توسعه نیافته و کمتر توسعه یافته و جدیدالتاسیس از سرجمع پستهای موضوع ماده (۲۹) این قانون تامین خواهد شد. در صورت نبود پست بلا تصدی برای واحدهای فوق‌الذکر دولت موظف است با رعایت احکام این فصل پست جدید ایجاد نماید. فصل پنجم- فناوری اطلاعات و خدمات اداری ماده ۳۶- دستگاه‌های اجرائی موظفند فرآیندهای مورد عمل و روشهای انجام کار خود را با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیتها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تامین رضایت و کرامت مردم و بر اساس دستورالعمل سازمان تهیه و به مورد اجراء گذارند و حداکثر هر سه سال یک بار این روشها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند. تبصره - میزان بهره‌وری و کارآمدی فعالیتها، صحت امور و رضایت مردم از خدمات دولتی بر اساس شاخصهایی که با پیشنهاد دستگاه‌های اجرائی به تایید سازمان می‌رسد، سالیان توسط سازمان با همکاری دستگاه‌های ذی‌ربط مورد اندازه‌گیری قرار گرفته و نتایج آن در ارزیابی عملکرد آنها لحاظ می‌شود. ماده ۳۷- دستگاه‌های اجرائی موظفند با هدف بهبود کیفیت و کمیت خدمات به مردم و با رعایت دستورالعمل‌های ذی‌ربط اقدامات زیر را به ترتیب انجام دهند:

۱- اطلاع رسانی الکترونیکی در خصوص شیوه ارائه خدمات همراه با زمان بندی انجام آن و مدارکی که متقاضی باید ارائه نماید.

۲- ارائه فرمهای مورد نیاز جهت انجام خدمات از طریق ابزار و رسانه‌های الکترونیکی ۳- ارائه خدمات به شهروندان به صورت الکترونیکی و حذف لزوم مراجعه حضوری مردم به دستگاه اجرائی برای دریافت خدمت. تبصره- مدت زمان اجراء بندهای (۱) و (۳) این ماده از تاریخ تصویب این قانون به ترتیب یک، دو و سه سال تعیین می گردد. ماده ۳۸- به منظور تسریع و سهولت در ارائه خدمات به مردم، واحدهای خدماتی رسانی الکترونیکی از طریق بخش دولتی و غیر دولتی در مراکز شهرستانها ایجاد می گردد. کلیه دستگاههای اجرائی موظفند حداکثر تا پایان سال ۱۳۸۶ انجام آن دسته از خدماتی که از این طریق قابل ارائه می باشد را توسط این مراکز ارائه نمایند. دستور العمل اجرائی این ماده به تصویب شورای عالی اداری می رسد. ماده ۳۹- دستگاههای اجرائی موظفند به منظور صرفه جویی و بهره برداری مناسب از ساختمانها و فضاهای اداری و جلوگیری از تشریفات زائد و هزینه های غیر ضرور و فراهم آوردن موجبات ایمنی و سلامت شغلی کارمندان براساس ضوابط و استانداردهای به کار گیری فضاها، تجهیزات و ملزومات اداری که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می گردد اقدام نمایند. تبصره - کلیه دستگاههای اجرائی موظفند حداکثر ظرف مدت یک سال ساختمانهای مورد استفاده خود را با استانداردهای یاد شده تطبیق داده و فضاهای مازاد را حسب مورد در استانها به ادارات کل اقتصادی و دارایی استان و در مراکز به وزارت امور اقتصادی و دارایی اعلام نمایند تا از طریق این وزارتخانه حسب مورد با تصویب هیات وزیران و یا شورای برنامه ریزی و توسعه استان دستگاههای بهره بردار آن تعیینی گردد. در صورتی که در مهلت تعیین شده دستگاههای اجرائی اقدام نکنند ذی حسابان موظفند فضاهای مازاد را به وزارت یا اداره کل متبوع جهت اقدام به ترتیب فوق اعلام نمایند. ماده ۴۰- به منظور ایجاد زیر ساخت اطلاعاتی و تمرکز امور مربوط به استفاده از فناوری اطلاعات در خدمات، اداری، دولت موظف است از طریق سازمان ثبت احوال و شرکت پست جمهوری اسلامی ایران و مشارکت کلیه دستگاههای اجرائی پایگاه اطلاعات ایرانیان را طراحی، ساماندهی و اجراء نماید. تبصره ۱- این پایگاه با استفاده از شمار ملی و کد پستی از طریق ساماندهی، هدایت و اتصال داده ها و اطلاعات موجود دستگاهها تشکیل می گردد. تبصره ۲- کلیه دستگاههای اجرائی موظفند تا پایان سال ۱۳۸۶ پایگاههای اطلاعات داده های مربوط به خود را با استفاده از شماره ملی و کد پستی آماده نمایند. تبصره ۳- آئین نامه این ماده توسط سازمان تهیه و به تصویب هیات وزیران خواهد رسید. تبصره ۴- سازمان مسئول پیگیری و نظارت بر حسن انجام تکالیف مطرح در این ماده می باشد. هر گونه ارائه خدمات و بقراری ارتباط با مراجعانی که نیاز به شناسایی افراد و آدرس محل استقرار آنها می باشد از سال ۱۳۸۸ بدون استفاده از شمار ملی و کدپستی توسط دستگاههای اجرائی ممنوع می باشد. فصل ششم - ورود به خدمت ماده ۴۱- ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاههای اجرائی می باشند براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصتها انجام می شود. ماده ۴۲- شرایط عمومی استخدام در دستگاههای اجرائی عبارتند از: الف- داشتن حداقل سن بیست سال تمام و حداکثر چهل سال برای استخدام رسمی و برای متخصصین با مدرک تحصیلی دکتری چهل و پنج سال. ب- داشتن تابعیت ایران. ج- انجام خدمت دوره ضرورت یا معافیت قانونی برای مردان. د- عدم اعتیاد به دخانیات و مواد مخدر. ه- نداشتن سابقه محکومیت جزائی موثر. و- دارا بودن مدرک تحصیلی دانشگاهی و یا مدارک همتراز (برای مشاغلی که مدارک همتراز در شرایط احراز آنها پیش بینی شده است). ز- داشتن سلامت جسمانی و روانی و توانایی برای انجام کاری که استخدام می شوند براساس آئین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می رسد. ح- اعتقاد به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. ط- التزام به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. تبصره- به کار گیری موقت و تعیین حقوق و مدت خدمت اتباع خارجی حسب قوانین و مقررات خاص خود انجام خواهد داشت. تبصره ۲- استخدام افراد در دستگاههای اجرائی در مشاغل تخصصی و کاشناسی و بالاتر منوط به احراز توانایی آنان در مهارتهای پایه و عموم فناوری اطلاعات می باشد که عناوین و محتوای مهارتهای مذکور

توسط سازمان تهیه و ابلاغ خواهد شد. تبصره ۳- استخدام ایشارگران و خانواده‌های آنان براساس قوانین مصوب مربوط به خود خواهد بود. تبصره ۴- قوانین و مقررات گزینش به قوت خود باقی است. تبصره ۵- به کارگیری افراد با مدارک تحصیلی دیپلم و یا با حداقل سن کمتر از رقم مذکور در این ماده در موارد یا مناطقی خاص برای مدت زمان مشخص و برای فرزندان شهدا صرفاً در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد مجاز می‌باشد. ماده ۴۳- دستگاههای اجرائی می‌توانند در صورتی که در قوانین و مقررات قبلی مورد عمل خود شرایطی علاوه بر شرایط ماده ۴۲ این قانون داشته باشند، آن را ملک عمل قرار دهند. ماده ۴۴- به کارگیری افراد در دستگاههای اجرائی پس از پذیرفته شدن در امتحان عمومی که به طور عمومی نشر آگهی می‌گردد و نیز امتحان یا مسابقه تخصصی امکانپذیر است. دستور العمل مربوط به نحوه برگزار امتحان عمومی و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد. فصل هفتم - استخدام ماده ۴۵- از تاریخ تصویب این قانون، استخدام در دستگاههای اجرائی به دو روش ذیل انجام می‌پذیرد. الف - استخدام رسمی برای تصدی پستهای ثابت در مشاغل حاکمیتی. ب- استخدام پیمانی برای تصدی پستهای سازمانی و برای مدت معین. تبصره ۱- کارمندانی که به موجب قوانین مورد عمل به استخدام رسمی در آمده اند با رعایت مقررات این قانون به صورت استخدام رسمی ادامه خواهند داد. تبصره ۲- مشاغل موضوع بند الف این ماده با توجه به ویژگی‌های مذکور در ماده ۸ این قانون بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. تبصره ۳- سن کارمند پیمانی در انتهای مدت قرار داد استخدام نباید از شصت و پنج سال و برای مشاغل تخصصی از هفتاد سال تجاوز کند. تبصره ۴- تعیین محل خدمت و شغل مورد تصدی کارمندان پیمانی در پیمان نامه مشخص می‌گردد و در مورد کارمندان رسمی به عهده دستگاه اجرائی ذی ربط می‌باشد. ماده ۴۶- کسانی که شرایط ورود به استخدام رسمی را کسب می‌نمایند قبل از ورود به خدمت رسمی یک دوره آزمایش را که مدت آن سه سال می‌باشد طی خواهند نمود و در صورت احراز شرایط ذیل از بدو خدمت جزء کارمندان رسمی منظور خواهند شد: الف- حصول اطمینان از لیاقت (علمی، اعتقادی و اخلاقی)، کاردانی، علاقه به کار، خلاقیت، نوآوری، روحیه خدمت به مردم و رعایت نظم انضباط اداری از طریق کسب امتیاز لازم با تشخیص کمیته تخصصی تعیین صلاحیت کارمندان رسمی. ب - طی دوره‌های آموزشی و کسب امتیاز لازم. ج - تأیید گزینش. تبصره ۱- در صورتی که در ضمن یا ایران دوره آزمایشی کارمندان شرایط ادامه خدمات و یا تبدیل به استخدام رسمی را کسب نمایند با وی به یکی از روشهای ذیل رفتار خواهد شد: الف - اعطاء مهلت دو ساله دیگر برای احراز شرایط لازم. ب - تبدیل وضع به استخدامی پیمانی. ج - لغو حکم. تبصره ۲- با کارمندان پیمانی در صورت شرکت در آزمون و احراز صلاحیتهای موضوع ماده ۴۲ و پذیرفته شدن برای استخدام در مشاغل حاکمیتی به شرح زیر رفتار خواهد شد. ۱- سوابق پیمانی آنها جزو سوابق رسمی محسوب می‌شود. ۲- سابقه سنوات خدمت آنها به سقف سن موضوع بند الف ماده ۴۲ فصل ورود به خدمت اضافه می‌شود. تبصره ۳- آئین نامه اجرائی این ماده توسط سازمان تهیه و به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۴۷- به کارگیری کارمندان شرکتهای و موسسات غیر دولتی برای انجام تمام یا بخشی از وظایف و اختیارات پستهای سازمانی دستگاههای اجرائی تحت هر عنوان ممنوع می‌باشد و استفاده از خدمات کارمندان این گونه شرکتهای و موسسات صرفاً براساس ماده ۱۷ این قانون امکانپذیر است. ماده ۴۸- کارمندان رسمی در یکی از حالات ذیل از خدمات در دستگاه اجرائی منتزاع می‌گردند: - بازنشستگی و یا از کار افتادگی کلی طبق قوانین ذی ربط. - استعفا. - باخریدی به دلیل کسب نتایج ضعیف از ارزیابی عملکرد کارمند در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب (براساس آئین نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد). - آماده بخدمت براساس ماده ۱۲۲. - اخراج یا انفصال به موجب احکام مراجع قانونی ذی ربط. تبصره ۱- کارمندانی که به موجب احکام مراجع قانونی از خدمت منفسل می‌گردند در مدت انفصال اجازه استخدام و یا هر گونه اشتغال در دستگاههای اجرائی را نخواهند داشت. تبصره ۲- کارمندانی که از دستگاه اجرائی اخراج می‌گردند، اجازه استخدام و یا هر گونه اشتغال مجدد در همان دستگاه اجرائی را نخواهد داشت. ماده ۴۹- تمدید قرار داد کارمندان پیمانی منوط به تحقق شرایط ذیل

می‌باشد: - استمرا پست سازمانی کارمندان. - کسب نتایج مطلوب از ارزیابی عملکرد و رضایت از خدمات کارمند. - جلب رضایت مردم و ارباب رجوع. - ارتقاء سطح علمی و تخصصی در زمینه شغل مورد تصدی. تبصره- در صورت عدم تمدید قرار داد با کارمندان پیمانی مطابق قوانین و مقررات مربوط عمل خواهد شد. ماده ۵۰- کارمندان، مشمول استفاده از مزایای بیمه بیکاری مطابق قوانین و مقررات مربوط خواهند بود. ماده ۵۱- مجموع مجوزهای استخدام دستگاههای اجرائی با رعایت فصل دوم این قانون در برنامه‌های پنج ساله تعیین می‌گردد و سهم هر یک از وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. تبصره - هر گونه به کارگیری نیروی انسانی در دستگاههای اجرائی خارج از مجوزهای موضوع این ماده خلاف قانون محسوب و ممنوع می‌باشد و پرداخت هر گونه وجهی به افرادی که بدون مجوز به کار گرفته می‌شوند تصرف غیر قانونی در اموال عمومی محسوب می‌گردد. ماده ۵۲- هر نوع به کارگیری افراد در دستگاههای اجرائی به غیر از حالات مندرج در ماده ۴۵ و تبصره ماده ۳۲ این قانون ممنوع می‌باشد. فصل هشتم - انتصاب و ارتقاء شغلی ماده ۵۳- انتصاب و ارتقاء شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد. ماده ۵۴- به منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاههای اجرائی موظفند اقدامات زیر را انجام دهند: الف- در انتخاب و انتصاب افراد به پستهای مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم در تعیین نموده تا افراد از مسیر ارتقای شغلی به مراتب بالاتر ارتقاء یابند. در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت می‌پذیرد. دستگاههای اجرائی می‌توانند برای حداکثر پانزده درصد ۱۵ درصد سمتهای مدیریت حرفه‌ای از افراد شایسته (با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله مراتب مدیریتی) خارج از دستگاه استفاده نمایند. ب- عزل و نصب متصدیان پستهای مدیریت سیاسی (مذکور در ماده ۷۱ این قانون بدون الزام به رعایت مسیر ارتقاء شغلی از اختیارات مقامات بالاتر می‌باشد). ج- دوره خدمت در پستهای مدیریت حرفه‌ای چهار ساله می‌باشد و تمدید آن بلامانع است. تغییر سمت افراد قبل از مدت مذکور براساس آئین نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد امکانپذیر می‌باشد. تبصره ۱- در اجراء این ماده مجموعه شرکتهای زیر مجموعه یک شرکت مادر تخصصی برای انتصاب مدیران یک دستگاه اجرائی تلقی می‌گردد. تبصره ۲- در هر یک از دستگاههای اجرائی، یکی از پستهای معاونین مقامات اجرائی مذکور در بندهای (د) و (ه) ماده (۷۱) این قانون ثابت تلقی می‌گردد و عزل و نصب متصدی آن براساس آئین نامه‌ای است که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. تبصره ۳- دستگاههای اجرائی موظفند امکان ارتقای مسیر شغلی را با توجه به امتیازات مربوطه در فضای رقابتی برای کلیه کارمندان فراهم نمایند. تبصره ۴- مدیران مذکور در ماده ۷۱ این قانون مدیران سیاسی و بقیه مدیران حرفه‌ای تلقی می‌گردند. ماده ۵۵- سازمان مکلف است به منظور حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پستهای مدیریت نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی ربط اقدام نماید. ماده ۵۶- سازمان موظف است برنامه‌ها و سامانه‌های اجرائی موثری را برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و نقشهای مورد انتظار در بخشها و دستگاههای اجرائی کشور تنظیم نماید و هر گونه انتصاب و ارتقاء مدیران منوط به طی دوره‌های ذی ربط می‌باشد. ماده ۵۷- دستور العمل اجرائی این فصل و شرایط تخصصی و عمومی پستهای مدیریت حرفه‌ای و نحوه ارتقاء مسیر شغلی با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای عالی اداری می‌رسد. فصل نهم - توانمند سازی کارمندان ماده ۵۸- سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثر بخشی دستگاههای اجرائی، نظام آموزش کارمندان دستگاههای اجرائی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تامین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزش براساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند. ماده ۵۹- دستگاههای اجرائی مکلفند با رعایت مقررات این قانون و نظام آموزش کارمندان دولت، برنامه‌های

آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند. تبصره - دستگاههای اجرائی می‌توانند در قالب برنامه‌های آموزشی مصوب برای اجراء دوره‌های آموزشی مورد نیاز خود با دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی انعقاد قرار داد نمایند. همچنین دستگاههای مزبور می‌توانند کلیه مراحل طراحی، اجراء و ارزشیابی دوره‌ها و فعالیتهای آموزشی و پژوهشی خود را به موسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی دولتی و غیر دولتی که صلاحیت فنی و تخصصی آنها به تائید سازمان رسیده باشد، واگذار نمایند. ماده ۶۰ - کلیه بورسهای آموزشی که منجر به اخذ مدرک تحصیلی دانشگاهی نمی‌گردد و از سوی دولتهای خارجی یا از طرف موسسات بین المللی در اختیار دولت قرار می‌گیرد از طریق سازمان، متناسب با وظایف دستگاههای اجرائی توزیع می‌گردد. دوره‌هایی که طبق قرار داد دو جانبه برگزار می‌شود توسط دستگاه اجرائی مربوط اقدام خواهد شد. تبصره - بورسهای و دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی می‌شود با نظر وزارت درمان و آموزش پزشکی و علوم، تحقیقات و فناوری حسب مورد توزیع می‌گردد. ماده ۶۱ - اعزام کارمندان دستگاههای اجرائی از زمان تصوب این قانون برای طی دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی و یا معادل آن می‌گردد در داخل و خارج از کشور با هزینه دستگاههای مربوطه و استفاده از ماموریت آموزشی ممنوع می‌باشد. تبصره - ایثارگران مشمول مقررات خاص خود می‌باشند. ماده ۶۲ - کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمند سازی و افزایش مهارتها و تواناییهای شغلی خود اقدام نمایند. دستگاههای اجرائی شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان سنجی مدام کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود به مورد اجرا خواهند گذارد. ماده ۶۳ - آئین نامه اجرائی این فصل به پیشنهاد سازمان و به تصویب هیات وزیران می‌رسد. فصل دهم - حقوق و مزایا ماده ۶۴ - نظام پرداخت کارمندان دستگاههای اجرائی براساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگیهای مذکور در مواد آتی خواهد بود. امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل مذکور در این فصل ضریب در ضریب ریالی، مبنای تعیین حقوق و مزایای کارمندان قرار می‌گیرد و برای بازنشستگان و موظفین یا مستمری بگيران نیز به همین میزان تعیین می‌گردد. تبصره - ضریب ریالی مذکور در این ماده با توجه به شاخص هزینه زندگی در لایحه بودجه سالانه پیش بینی و به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد. ماده ۶۵ - کلیه مشاغل مشمول این قانون براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیتهای، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل اختصاص می‌یابند. حداقل امتیاز جدول یا جداول ارزشیابی مشاغل (۲۰۰۰) و حداکثر آن (۶۰۰۰) می‌باشد. تبصره ۱ - هر کدام از مشاغل متناسب با ویژگیها، حداکثر در پنج رتبه، مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی طبقه‌بندی می‌گردند و هر کدام از رتبه‌ها به یکی از طبقات جدول یا جداول موضوع این ماده اختصاص می‌یابد. رتبه‌های خبره و عالی به مشاغل کارشناسی و بالاتر اختصاص می‌یابد. شاغلین مربوط به بدو استخدام در رتبه مقدماتی قرار می‌گیرند و براساس عواملی نظیر ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارتها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب رجوع براساس ضوابطی که متناسب با ویژگیهای مشاغل به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد ارزیابی و حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل مدت تجربه مربوط به سطوح پایه، ارشد، خبره و عالی ارتقا می‌یابند. نخبگانی که طبق ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین می‌شوند و افرادی که علاوه بر شرایط عمومی در بدو استخدام از تجربه و مهارت لازم برخوردار هستند طبق آئین‌نامه‌ای که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد از طی برخی از رتبه‌ها معاف و دی یکی از رتبه‌های دیگر قرار می‌گیرند. تبصره ۲ - کلیه عناوین مدیریت و سرپرستی متناسب با پیچیدگی وظایف و مسئولیتهای، حیطه سرپرستی و نظارت و حساسیتهای شغلی و سایر عوامل مربوط در یکی از طبقات جدول فوق‌العاده مدیریت که حداقل امتیاز آن (۵۰۰) و حداکثر آن (۵۰۰۰) است، قرار می‌گیرد. تبصره ۳ - امتیاز طبقه مشاغل آموزشی تمام وقت وزارت آموزش و پرورش و بهداشتی و درمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در جدول یا جداول حق شغل با ضریب (۱/۱) محاسبه می‌گردد. ماده ۶۶ - کلیه شاغلین مشمول این قانون براساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت (علاوه بر حداقل شرایط مذکور در اولین طبقه شغل مربوط)، سنوات خدمت و تجربه از

امتیاز حق شاغل که حداقل (۱۰۰۰) و حداکثر (۴۵۰۰) امتیاز می‌باشد، بهره‌مند می‌گردند. حداکثر امتیاز این ماده برای هر شاغل از هفتاد و پنج درصد (۷۵٪) امتیاز شغل وی تجاوز نخواهد کرد. تبصره - هنرمندان و افرادی که در حوزه‌های علمیه تحصیل نموده‌اند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد با مقاطع رسمی تحصیلی هم‌تراز می‌گردند. ماده ۶۷- جدول یا جداول موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های (۱) و (۲) آن بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد و تخصیص هر کدام از مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جداول حق شغل با پیشنهاد سازمان توسط شورای توسعه مدیریت انجام و برای اجرا به دستگاههای اجرایی ابلاغ می‌گردد. ارزیابی عوامل مربوط به شاغل براساس ضوابطی که با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای مذکور می‌رسد توسط دستگاههای اجرایی انجام خواهد شد و سازمان بر اجرای این امر نظارت می‌نماید. ماده ۶۸- علاوه بر پرداختهای موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های آن و ماده (۶۶) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد فوق‌العاده‌هایی به شرح زیر به کارمندان قابل پرداخت می‌باشد: ۱- فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا برای مشاغل تخصصی که شاغلین آنها دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند تا به میزان بیست و پنج (۲۵٪) امتیاز حقوق ثابت و برای سایر مشاغل تا بیست درصد (۲۰٪) حقوق ثابت هر کدام از کارمندان واجد شرایط پرداخت خواهد شد. فهرست این مناطق در هر دوره برنامه پنجساله با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. ۲- فوق‌العاده ایثارگری متناسب با درصد جانبازی و مدت خدمت داوطلبانه در جبهه و مدت اسارت تا (۱۵۰۰) امتیاز و به دارندگان نشان‌های دولتی تا (۷۵۰) امتیاز تعلق می‌گیرد. کارمندان و بازنشستگان که در زمان جنگ در مناطق جنگزده مشغول خدمت اداری بوده‌اند به ازای هر سال خدمت در زمان جنگ (۱۲۵) امتیاز در نظر گرفته می‌شود. ۳- فوق‌العاده سختی کار و کار در محیط‌های غیر متعارف نظیر کار با اشعه و مواد شیمیایی، کار با بیماران روانی، عفونی و در اورژانس و در بخشهای سوختگی و مراقبتهای ویژه بیمارستانی تا (۱۰۰۰) امتیاز و در مورد کار با مواد سمی، آتش‌زا و منفجره و کار در اعماق دریا، امتیاز یاد شده با تصویب هیئت وزیران تا سه برابر قابل افزایش خواهد بود. ۴- کمک به هزینه عائله‌مندی و اولاد به کارمندان مرد شاغل و بازنشسته و وظیفه‌بگیر مشمول این قانون که دارای همسر می‌باشند معادل (۸۰۰) امتیاز برای هر فرزند معادل (۲۰۰) امتیاز و حداکثر سه فرزند. حداکثر سن برای اولادی که از مزایای این بند استفاده می‌کنند به شرط ادامه تحصیل و نیز غیر شاغل بودن فرزند، (۲۵) سال تمام و نداشتن شوهر برای اولاد اناث خواهد بود. کارمندان زن شاغل و بازنشسته و وظیفه‌بگیر مشمول این قانون که دارای همسر نبوده و یا همسر آنان معلول و یا از کارافتاده کلی می‌باشد و یا خود به تنهایی متکفل مخارج فرزندان هستند از مزایای کمک هزینه عائله‌مندی موضوع این بند بهره‌مند می‌شوند. فرزندان معلول و از کار افتاده کلی به تشخیص مراجع پزشکی ذی‌ربط مشمول محدودیت سقف سنی مزبور نمی‌باشند. ۵- فوق‌العاده شغل برای مشاغل تخصصی، متناسب با سطح تخصص و مهارتها، پیچیدگی وظایف و مسئولیتها و شرایط بازار کار با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزران برای مشاغل تا سطح کاردانی حداکثر (۷۰۰) امتیاز و برای مشاغل همسطح کارشناسی حداکثر (۱۵۰۰) امتیاز و برای مشاغل بالاتر حداکثر (۲۰۰۰) امتیاز تعیین می‌گردد. این فوق‌العاده با رعایت تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد. ۶- فوق‌العاده کارایی و عملکرد در چهارچوب ضوابط این بند و تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد: الف- به حداکثر هفتاد درصد (۷۰٪) از کارمندان هر دستگاه براساس رتبه‌بندی نمرات ارزشیابی کارمندان، طبق عملکرد کارمندان و با توجه به امتیازی که از عوامل نظیر رضایت ارباب رجوع، رشد و ارتقا، اثر بخشی و کیفیت و سرعت در اتمام کار کسب می‌نمایند. براساس دستورالعملی که سازمان ابلاغ می‌نماید تا (۲۰٪) امتیاز مربوط به حقوق ثابت وی در مقاطع سه ماهه قابل پرداخت می‌باشد. ب- میزان بهره‌مندی کارمندان هر دستگاه از سقف هفتاد (۷۰٪) درصد مذکور در این بند متناسب با میزان موفقیت در تحقق تکالیف قانونی و اجرای برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد دستگاه که توسط سازمان و تصویب شورای عالی اداری در سه سطح متوسط، خوب و عالی رتبه‌بندی می‌گردند به ترتیب (۳۰٪، ۵۰٪ و ۷۰٪) تعیین می‌گردد. ج- مقامات دستگاههای اجرایی مذکور در ماده (۷۱) متناسب با رتبه دستگاه ذی‌ربط مشمول دریافت این

فوق‌العاده می‌باشند. ۷- به منظور جبران هزینه سفر و مأموریت روزانه داخل و خارج از کشور، نوبت کاری، جابه‌جایی محل خدمت کارمندان با تشخیص دستگاه اجرایی، کسر صندوق و تضمین، مبالغی با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران به کارمندان پرداخت خواهد شد. ۸- به کارمندانی که در خارج از کشور در پستهای سازمانی اشتغال دارند فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور براساس ضوابطی که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد پرداخت می‌گردد. این گونه کارمندان در مدتی که از فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور استفاده می‌کنند دریافت دیگری به استثناء مواردی که به موجب قوانین خاص برای اشتغال در خارج از کشور به این گونه کارمندان تعلق می‌گیرد نخواهند داشت. ۹- در صورتی که بنا به درخواست دستگاه، کارمندان موظف به انجام خدماتی خارج از وقت اداری گردند براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، می‌توان مبالغی تحت عنوان اضافه کار، حق‌التحقیق، حق‌التدریس، حق‌الترجمه و حق‌التألیف به آنها پرداخت نمود. مجموع مبالغ قابل پرداخت تحت عنوان اضافه کار و حق‌التدریس به هر یک از کارمندان نباید از حداکثر (۵۰٪) حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های وی تجاوز نماید. در هر دستگاه اجرایی حداکثر تا (۲۰٪) کارمندان آن دستگاه که به اقتضا شغلی، اضافه کار بیشتری دارند از محدودیت سقف (۵۰٪) مستثنی می‌باشند. ۱۰- فوق‌العاده ویژه در موارد خاص با توجه به عواملی از قبیل بازار کار داخلی و بین‌المللی، ریسک‌پذیری، تأثیر اقتصادی فعالیتها در درآمد ملی، انجام فعالیت و وظایف تخصصی و ستادی و تحقیقاتی و حساسیت کار با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران امتیاز ویژه‌ای برای حداکثر (۲۵٪) از مشاغل در برخی از دستگاههای اجرایی تا (۵۰٪) سقف امتیاز حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر مذکور در این فصل در نظر گرفته خواهد شد. تبصره- پرداخت فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای (۵) و (۶) این ماده در هر کدام از دستگاههای اجرایی مشروط به اعمال اصلاحات ساختاری، نیروی انسانی، فناوری و واگذاری امور به بخش غیر دولتی (احکام مذکور در این قانون) و استفاده از منابع حاصل از صرفه‌جویی‌های به عمل آمده، در سقف اعتبارات مصوب از سال ۱۳۸۷ امکانپذیر می‌باشد و این فوق‌العاده‌ها جزو دیون منظور نمی‌گردد. انجام اصلاحات مذکور در این تبصره باید به تأیید سازمان برسد. ماده ۶۹- به دستگاههای اجرایی اجازه داده می‌شود تا بیست و پنج درصد (۲۵٪) اعتباراتی که از محل اصلاحات مذکور در تبصره ماده فوق‌الذکر در هر کدام از واحدهای سازمانی صرفه‌جویی می‌گردد را (با تأیید ذی‌حساب مربوطه) به عنوان فوق‌العاده بهره‌وری غیر مستمر به کارمندان و مدیرانی که در همان واحدها، خدمات برجسته انجام می‌دهند پرداخت نمایند. ماده ۷۰- شرایط تصدی مشاغل اختصاصی دستگاههای اجرایی به تناسب وظایف پستهای قابل تخصیص به هر شغل، از لحاظ معلومات، تحصیلات، تجربه، مهارت و دوره‌های آموزشی مورد نیاز و عوامل موثر دیگر با پیشنهاد دستگاه اجرایی و تأیید سازمان و تصویب شورای توسعه مدیریت تعیین می‌گردد. و در انتصاب افراد به مشاغل مذکور رعایت شرایط مصوب الزامی می‌باشد. تبصره ۱- شرایط تصدی مشاغل عمومی که در پیش از یک دستگاه شاغل دارند به تناسب پستهای قابل تخصیص به هر شغل توسط سازمان تهیه و پس از تصویب شورای توسعه مدیریت جهت اجرا به دستگاههای ذی‌ربط ابلاغ می‌گردد. تبصره ۲- دستگاههای اجرایی موظفند حداکثر ظرف مدت سه سال شرایط تصدی مشاغل اختصاصی خود را به سازمان اعلام نمایند. در غیر این صورت سازمان موظف است شرایط تصدی مشاغل اختصاصی را رأساً به شورای توسعه مدیریت پیشنهاد نماید. تا تغییر ضوابط قبلی، شرایط مصوب فعلی قابل اجرا است. ماده ۷۱- سمتهای ذیل مدیریت سیاسی محسوب شده و به عنوان مقام شناخته می‌شوند و امتیاز شغلی مقامات مذکور در این ماده به شرح زیر تعیین می‌گردد: الف- رؤسای سه قوه (۱۸۰۰۰) امتیاز. ب- معاون اول رئیس جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضا شورای نگهبان (۱۷۰۰۰) امتیاز. ج- وزرا نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونین رئیس جمهور (۱۶۰۰۰) امتیاز. د- استانداران و سفرا (۱۵۰۰۰) امتیاز. ه- معاونین وزرا (۱۴۰۰۰) امتیاز. تبصره ۱- نخست وزیران دوران انقلاب اسلامی با مقامات بند (ب) این ماده همتراز می‌گردند و تعیین سایر پست‌های همتراز به عهد هیئت وزیران بوده و تعیین همطرازی پست‌های کارکنان اداری مجلس به عهده رئیس مجلس خواهد بود.

تبصره ۲- علاوه بر حقوق موضوع ماده فوق و امتیاز و ویژگیهای شاغل (مذکور در ماده (۶۶)) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد فوق‌العاده‌های ماده (۶۸) این قانون نیز حسب مورد به مقامات تعلق خواهد گرفت. تبصره ۳- مقامات مذکور در این ماده که حداقل دو سال در پست مدیریتهای سیاسی انجام وظیفه نموده یا بنمایند پس از تصدی مقام در صورتی که به سمت پایین‌تری منصوب شوند، چنانچه حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر آنها در مسئولیت جدید از هشتاد درصد (۸۰٪) حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر وی در پست قبلی کمتر باشد به میزان مابه‌التفاوت تا (۸۰٪) را تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود. این تفاوت تطبیق با ارتقاهای بعدی (عوامل شغل و شاغل و فوق‌العاده‌ها) مستهلک می‌گردد و این مابه‌التفاوت در محاسبه حقوق بازنشستگی و وظیفه نیز ملاک عمل خواهد بود. تبصره ۴- دولت مجاز است با پیشنهاد سازمان، برخی از امتیازات قانونی مقامات موضوع این قانون (به استثناء حقوق و مزایا) را به مشاغل خاص ویژه مدیریت حرفه‌ای و یا سمتهای خاص و ویژه قضایی تسری دهد. ماده ۷۲- امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت‌های مدیره شرکت‌های دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصصی کارمندان، تأثیر و نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارآیی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی تعیین خواهد گردید. سقف امتیاز این ماده حداکثر (۵/۱) برابر حداکثر ارقام امتیاز شغلی مذکور در این فصل می‌باشد. این گونه کارمندان حسب مورد از امتیازات شاغل و فوق‌العاده‌های مذکور در ماده (۶۸) بهره‌مند خواهند بود. تبصره - حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره سایر شرکت‌های دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری باید شرکت آنها به بخش غیر دولتی واگذار گردد، مشابه سایر مدیران حرفه‌ای مذکور در این قانون تعیین و پرداخت می‌گردد. ماده ۷۳- به منظور ارتقای کارایی و سوددهی بنگاههای اقتصادی و ایجاد انگیزه و تحرک در آنها، به کارمندان آن دسته از شرکت‌های دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند براساس آئین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد متناسب با میزان سود حاصل و میزان اثرگذاری آنها در توسعه اقتصادی کشور و عملکرد و بهره‌وری بنگاه‌ها، فوق‌العاده بهره‌وری به طور غیر مستقیم پرداخت خواهد شد. حداکثر امتیاز این فوق‌العاده حسب مورد برای هفتاد درصد (۷۰٪) کارمندان تا سقف چهل درصد (۴۰٪) حقوق ثابت هر یک از کارمندان می‌باشد. تبصره - مشمولین این قانون صرفاً یکی از فوق‌العاده‌های مذکور در بند (۶) ماده (۶۸) و این ماده را می‌توانند دریافت نمایند. ماده ۷۴- به منظور هماهنگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاههای اجرایی، شورای حقوق و دستمزد با عضویت رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزیر امور اقتصادی و دارایی و دو نفر از وزرا به انتخاب هیئت وزیران و رئیس دستگاه ذی‌ربط و مجموعاً دو نفر نماینده از کمیسیونهای اجتماعی و برنامه و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی (به عنوان ناظر) تشکیل می‌شود، کلیه دستگاههای اجرایی اعم از این که مشمول مقررات این قانون باشند یا نباشند مکلفند قبل از اتخاذ تصمیم در مراجع قانونی ذی‌ربط برای تعیین و یا تغییر مبانی و مقررات حقوق و مزایای کارمندان خود و یا هر نوع پرداخت جدید موافقت شورای مذکور را کسب کنند. مصوبات و تصمیمات شورا پس از تأیید رئیس جمهور قابل اجرا است. وظایف دبیرخانه شورای حقوق و دستمزد به عهده سازمان خواهد بود. تبصره - هیئت وزیران و سایر مراجعی که اختیار تنظیم مقررات پرداخت دارند، موظفند قبل از هر گونه تصمیم‌گیری نظر موافق این شورا را اخذ نمایند. ماده ۷۵- امتیاز میزان عیدی پایان سال کارمندان و بازنشستگان و مؤلفین معادل (۵۰۰۰) می‌باشد. ماده ۷۶- حداقل و حداکثر حقوق و مزایای مستمر شاغلین، حقوق بازنشستگان و وظیفه‌بگیران مشمول این قانون و سایر حقوق بگیران دستگاههای اجرایی و صندوقهای بازنشستگی وابسته به دستگاهها اجرایی هر سال با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. تبصره - سقف حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر نباید از (۷) برابر حداقل حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر تجاوز کند. فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای (۲)، (۳) و (۵) ماده (۶۸) فوق‌العاده مستمر تلقی می‌گردند. ماده ۷۷- تعیین میزان فوق‌العاده‌های مذکور در

بندهای (۵)، (۶)، (۷)، (۸)، (۹) و (۱۰) ماده (۶۸) این قانون تا سقف تعیین شده توسط مراجع ذی‌ربط با وزیر و یا رئیس دستگاه اجرایی و یا مقامات و مدیران خواهد بود. ماده ۷۸- در دستگاههای مشمول این قانون کلیه مبانی پرداخت خارج از ضوابط و مقررات این فصل به استثنای پرداختهای قانونی که در زمان بازنشسته شدن یا از کارافتادگی و یا فوت پرداخت می‌گردد و همچنین برنامه کمک‌های رفاهی که به عنوان یارانه مستقیم در ازای خدماتی نظیر سرویس رفت و آمد، سلف سرویس، مهد کودک و یا سایر موارد پرداخت می‌گردد، با اجرای این قانون لغو می‌گردد. تبصره - در صورتی که با اجرای این فصل، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشمول کسور بازنشستگی هر یک از کارمندان که به موجب قوانین و مقررات قبلی دریافت می‌نمودند کاهش یابد، تا میزان دریافتی قبلی، تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود و این تفاوت تطبیق ضمن درج در حکم حقوقی با ارتقاهای بعدی مستهلک می‌گردد. این تفاوت تطبیق در محاسبه حقوق بازنشستگی یا وظیفه نیز منظور می‌گردد. ماده ۷۹- کلیه مبالغ پرداختی به مشمولین این قانون اعم از مستمر، غیر مستمر، پاداشت و هزینه‌ها، باید در فیش حقوقی کارمندان درج گردد. ماده ۸۰- آئین‌نامه اجرایی این فصل از تاریخ تصویب این قانون حداکثر ظرف مدت ۳ ماه با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد و دستگاههای اجرایی موظفند حداکثر ظرف مدت (۳) ماه پس از ابلاغ آئین‌نامه‌ها و دستورالعملهای مربوط نسبت به صدور احکام اقدام نمایند. فصل یازدهم - ارزیابی عملکرد ماده ۸۱- دستگاههای اجرایی مکلفند براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارشهای نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند. ماده ۸۲- سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاههای اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاههای اجرایی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخصهای اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون را براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، تهیه و به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید. ماده ۸۳- سازمان موظف است هر ساله براساس شاخصهای بین‌المللی و گزارشهای دریافتی از دستگاههای ذی‌ربط، پس از انطباق با چشم‌انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه‌های توسعه استفاده نماید. فصل دوازدهم - حقوق و تکالیف کارمندان ماده ۸۴- کارمندان دستگاههای اجرایی سالی سی روز حق مرخصی کاری با استفاده از حقوق و مزایای مربوط را دارند. حداکثر نیمی از مرخصی کارمندان در هر سال قابل ذخیره شدن است. تبصره ۱- کارمندان دستگاههای اجرایی می‌توانند در طول مدت خدمت خود با موافقت دستگاه ذی‌ربط حداکثر سه سال از مرخصی بدون حقوق استفاده نمایند و در صورتی که کسب مرخصی برای ادامه تحصیلات عالی تخصصی در رشته مربوط به شغل کارمندان باشد تا مدت دو سال قابل افزایش خواهد بود. تبصره ۲- کارمندان دستگاههای اجرایی طبق گواهی و تأیید پزشک معتمد حداکثر از چهار ماه مرخصی استعلاجی در سال استفاده خواهند نمود. بیماریهای صعب‌العلاج به تشخیص وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از محدودیت زمانی مذکور مستثنی می‌باشد و مقررات مربوط در آئین‌نامه این فصل پیش‌بینی می‌گردد. تبصره ۳- مشمولین مقررات قانون تأمین اجتماعی از نظر استفاده از مرخصی استعلاجی تابع همان مقررات می‌باشند. تبصره ۴- کارمندان زن که همسر آنها در مأموریت بسر می‌برند می‌توانند تا پایان مأموریت حداکثر به مدت شش سال از مرخصی بدون حقوق استفاده نمایند. ماده ۸۵- دستگاههای اجرایی مکلفند در چهارچوب بودجه‌های مصوب و آئین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، کارمندان و بازنشستگان و افراد تحت تکفل آنان را علاوه بر استفاده از بیمه پایه درمان، با مشارکت آنان به صورت هماهنگ و یکنواخت برای کلیه کارمندان دولت تحت پوشش بیمه‌های تکمیلی قرار دهند. ماده ۸۶- دستگاههای اجرایی مکلفند در ایجاد محیط مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارمندان خود اقدامات لازم را به عمل آورند. ماده ۸۷-

ساعات کار کارمندان دولت چهل و چهار ساعت در هفته می‌باشد و ترتیب و تنظیم ساعات کار ادارات با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران تعیین می‌گردد و تغییر ساعت کار کارمندان در موارد ضروری با رعایت سقف مذکور با دستگاه ذی‌ربط می‌باشد. میزان ساعات تدریس معلمان و اعضای هیئت علمی از ساعات مؤظف، در طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل ذی‌ربط تعیین خواهد شد. تبصره ۱- کارمندان می‌توانند با موافقت دستگاه اجرایی ساعات کار خود را تا یک چهارم ساعت کار روزانه (حداکثر ۱۱ ساعت) تقلیل دهند. میزان حقوق و مزایا، نحوه محاسبه سوابق خدمت این قبیل کارمندان متناسب با ساعات کار آنان تعیین خواهد شد. تبصره ۲- دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در موارد خاص با موافقت هیئت وزیران و رعایت سقف ساعات کار با توجه به شرایط جغرافیایی و منطقه‌ای و فصلی ساعات کار خود را به ترتیب دیگری تنظیم نمایند. تبصره ۳- کلیه دستگاه‌های اجرایی استانی مؤظفند ساعات کار خود را در شش روز هفته تنظیم نمایند. (ستاد مرکزی دستگاه‌های اجرایی مشمول این حکم نمی‌باشند). ماده ۸۸- کارمندان دستگاه‌های اجرایی در انجام وظایف و مسئولیت‌های قانونی در برابر شاکیان مورد حمایت قضایی می‌باشند و دستگاه‌های اجرایی مکلفند به تقاضای کارمندان برای دفاع از انجام وظایف آنها با استفاده از کارشناسان حقوقی خود یا گرفتن وکیل از کارمندان حمایت قضایی نمایند. ماده ۸۹- کارمندان دستگاه‌های اجرایی در مورد استفاده از تسهیلات و امتیازات و انتصاب به مشاغل سازمانی در صورت داشتن شرایط لازم از حقوق یکسان برخوردار بوده و دستگاه‌های اجرایی مکلفند با رعایت موازین و مقررات مربوطه و عدالت استخدامی، حقوق کارمندان خود را در مورد مذکور در این قانون مدنظر قرار دهند. ماده ۹۰- کارمندان دستگاه‌های اجرایی مؤظف می‌باشند که وظایف خود را با دقت، سرعت، صداقت، امانت، گشاده‌رویی، انصاف و تبعیت از قوانین و مقررات عمومی و اختصاصی دستگاه مربوطه انجام دهند و در مقابل عموم مراجعین به طور یکسان و دستگاه ذی‌ربط پاسخگو باشند. هر گونه بی‌اعتنایی به امور مراجعین و تخلف از قوانین و مقررات عمومی ممنوع می‌باشد. ارباب رجوع می‌توانند در برابر برخورد نامناسب کارمندان با آنها و کوتاهی در انجام وظایف به دستگاه اجرایی ذی‌ربط و یا مراجع قانونی شکایت نمایند. ماده ۹۱- اخذ رشوه و سواستفاده از مقام اداری ممنوع می‌باشد. استفاده از هر گونه امتیاز، تسهیلات، حق مشاوره، هدیه و موارد مشابه در مقابل انجام وظایف اداری و وظایف مرتبط با شغل توسط کارمندان دستگاه‌های اجرایی در تمام سطوح از افراد حقیقی و حقوقی به جز دستگاه ذی‌ربط خود تخلف محسوب می‌شود. تبصره ۱- دستگاه‌های اجرایی مؤظفند علاوه بر نظارت مستقیم مدیران از طریق انجام بازرسی‌های مستمر داخلی توسط بازرسان معتمد و متخصص در اجرای این ماده نظارت مستقیم نمایند. چنانچه تخلف هر یک از کارمندان مستند به گزارش حداقل یک بازرس معتمد به تأیید مدیر مربوطه برسد بالاترین مقام دستگاه اجرایی یا مقامات و مدیران مجاز، می‌توانند دستورات اعمال کسر یک سوم از حقوق، مزایا و عناوین مشابه و یا انفصال از خدمات دولتی برای مدت یک ماه تا یک سال را برای فرد متخلف صادر نمایند. تبصره ۲- در صورت تکرار این تخلف به استناد گزارش‌هایی که به تأیید بازرس معتمد و مدیر مربوطه برسد پرونده فرد خاطی به هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری ارجاع و یکی از مجازات‌های بازخرید، اخراج و انفصال دائم از خدمات دولتی اعمال خواهد شد. تبصره ۳- دستگاه‌های اجرایی مؤظف است اسامی افراد حقیقی و حقوقی رشوه دهنده به کارمندان دستگاه‌های اجرایی را جهت ممنوعیت عقد قرارداد به کلیه دستگاه‌های اجرایی اعلام نماید. تبصره ۴- سازمان مؤظف است اسامی افراد حقیقی و حقوقی رشوه دهنده به کارمندان دستگاه‌های اجرایی را جهت ممنوعیت عقد قرارداد به کلیه دستگاه‌های اجرایی اعلام نماید. ماده ۹۲- مدیران و سرپرستان بلافصل، مسئول نظارت و کنترل و حفظ روابط سالم کارمندان خود در انجام وظایف محوله می‌باشند و در مورد عملکرد آنان باید پاسخگو باشند. در صورتی که کارمندان مزبور با اقدامات خود موجب ضرر و زیان دولت گردند و یا تخلفاتی نظیر رشوه و یا سواستفاده در حیطه مدیریت مسئولان مزبور مشاهده و اثبات گردد، علاوه بر برخورد با کارمندان خاطی با مدیران و سرپرستان کارمندان (حسب مورد) نیز که در کشف تخلف یا جرایم اهمال نموده باشند مطابق قوانین مربوط، با آنان رفتار خواهد شد. ماده ۹۳- کلیه کارمندان دستگاه‌های اجرایی مؤظفند در ساعات

تعیین شده موضوع ماده (۸۷) به انجام وظایف مربوط پردازند و در صورتی که در مواقع ضروری خارج از وقت اداری مقرر و یا ایام تعطیل به خدمات آنان نیاز باشد براساس اعلام نیاز دستگاه مکلف به حضور در محل کار و انجام وظایف محوله در قبال حق الزحمه یا اضافه کاری برابر مقررات مربوط خواهند بود. ماده ۹۴- تصدی بیش از یک پست سازمانی برای کلیه کارمندان دولت ممنوع می‌باشد. در موارد ضروری با تشخیص مصام مسئول مافوق تصدی موقت پست سازمان مدیریتی یا حساس به صورت سرپرستی بدون درافت حقوق و مزایا برای حداکثر چهار ماه مجاز می‌باشد. تبصره - عدم رعایت مفاد ماده فوق‌الذکر توسط هر یک از کارمندان دولت اعم از قبول کننده پست دوم یا مقام صادرکننده حکم متخلف محسوب و در هیئت رسیدگی به تخلفات اداری رسیدگی و اتخاذ تصمیم خواهد شد. ماده ۹۵- به کارگیری بازنشستگان متخصص (با مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر) در موارد خاص به عنوان اعضای کمیته‌ها، کمیسیون‌ها، شوراها، مجامع و خدمات مشاوره‌ای غیر مستمر، تدریس و مشاوره‌های حقوقی مشروط بر این که مجموع ساعت اشتغال آنها در دستگاه‌های اجرایی از یک سوم ساعت اداری کارمندان مؤظف تجاوز نکند بلامانع می‌باشد. حق الزحمه این افراد متناسب با ساعات کار هفتگی معادل کارمندان شاغل مشابه تعیین و پرداخت می‌گردد. ماده ۹۶- کارمندان دستگاه‌های اجرایی مکلف می‌باشند در حدود قوانین و مقررات، احکام و اوامر رؤسای مافوق خود را در امور اداری اطاعت نمایند، اگر کارمندان حکم یا امر مقام مافوق را برخلاف قوانین و مقررات اداری تشخیص دهند، مکلفند کتباً مغایرت دستور را با قوانین و مقررات با مقام مافوق اطلاع دهند. در صورتی که بعد از این اطلاع، مقام مافوق کتباً اجرای دستور خود را تأیید کرد، کارمندان مکلف به اجرای دستور صادره خواهند بود و از این حیث مسئولیتی متوجه کارمندان نخواهد بود و پاسخگویی با مقام دستوردهنده می‌باشد. ماده ۹۷- رسیدگی به مواردی که در این قانون ممنوع و یا تکلیف شده است و سایر تخلفات کارمندان دستگاه‌های اجرایی و تعیین مجازات آنها طبق قانون رسیدگی به تخلفات اداری - مصوب ۱۳۷۲- می‌باشد. «به استثناء ماده (۹۱) که ترتیب آن در این ماده مشخص شده است.» ماده ۹۸- خروج از تابعیت ایران و یا قبول تابعیت کشور بیگانه به شریط گواهی وزارت امور خارجه موجب انفصال از خدمات دولت خواهد بود. ماده ۹۹- پرداخت اضافه کاری تنها در قبال انجام کار اضافی در ساعات غیراداری مجاز می‌باشد و هرگونه پرداخت تحت این عنوان بدون انجام کار اضافی در حکم تصرف غیرقانونی وجوه و اموال عمومی است. ماده ۱۰۰- آئین‌نامه‌های اجرایی این فصل با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. فصل سیزدهم - تأمین اجتماعی ماده ۱۰۱- کلیه کارمندان پیمانی دستگاه‌های اجرایی از لحاظ برخورداری از مزایای تأمین اجتماعی نظیر بازنشستگی، از کارافتادگی، فوت، بیکاری، درمان با رعایت این قانون مشمول قانون تأمین اجتماعی، می‌باشند و کارمندان رسمی را که پس از لازم‌الاجرا شدن این قانون، می‌توان برای مشاغل حاکمیتی در دستگاه‌های اجرایی استخدام نمود از لحاظ برخورداری از مزایای تأمین اجتماعی حسب تقاضای خود مشمول قانون تأمین اجتماعی یا قوانین بازنشستگی مورد عمل دستگاه اجرایی ذی‌ربط قرار می‌گیرند. ماده ۱۰۲- کارمندان می‌توانند در صورت تمایل به جای سازمان تأمین اجتماعی یا سازمان بازنشستگی کشوری مشمول مقررات یکی دیگر از صندوقهای بیمه‌ای قرار گیرند. در این صورت سهم کارفرمایی دولت برای خدمات تأمین اجتماعی حداکثر به میزان سهم کارفرمایی مقررات قانون تأمین اجتماعی می‌باشد و مابه‌التفاوت توسط کارمندان پرداخت می‌گردد. این قبیل کارمندان از لحاظ بازنشستگی، وظیفه، از کار افتادگی و نظایر آن مشمول مقررات صندوقی که انتخاب کرده‌اند می‌باشند تغییر صندوق در طول مدت قرارداد فقط یک‌بار امکانپذیر می‌باشد. تبصره - آئین نامه اجرایی نحوه تغییر صندوقها با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. ماده ۱۰۳- دستگاه اجرایی با داشتن یکی از شرایط زیر می‌تواند کارمند خود را بازنشسته نماید: الف) حداقل سی سال سابقه خدمت برای مشاغل غیر تخصصی و سی و پنج سال برای مشاغل تخصصی با تحصیلات دانشگاهی کارشناسی ارشد و بالاتر با درخواست کارمند برای سنوات بالاتر از ۳۰ سال. ب) حداقل شصت سال سن و حداقل بیست و پنج سال سابقه خدمت با بیست و پنج روز حقوق. تبصره ۱- سابقه مذکور در بند الف) و همچنین شرط

سنی مزبور در بند «ب» برای متصدیان مشاغل ساخت و زیان آور و جانبازان و معلولان تا پنج سال کمتر می‌باشد و شرط سنی برای زنان منظور نمی‌گردد. تبصره ۲- دستگاههای اجرایی مکلفند کارمندانی که دارای سی سال سابقه خدمت برای مشاغل غیر تخصصی و شصت سال سن و همچنین کارمندانی که دارای سی و پنج سال سابقه خدمت برای مشاغل تخصصی و شصت و پنج سال سن می‌باشند را رأساً و بدون تقاضای کارمندان بازنشسته نمایند. تبصره ۳- دستگاههای اجرایی موظفند کارمندانی را که دارای شصت و پنج سال سن و حداقل بیست و پنج سال سابقه خدمت می‌باشند را بازنشسته کنند. سقف سنی برای متصدیان مشاغل تخصصی هفتاد سال است. کارمندان تخصصی فوق‌الذکر که سابقه خدمت آنها کمتر از بیست و پنج سال است، در صورتی که بیش از بیس سال سابقه خدمت داشته باشند می‌توانند تا رسیدن به بیست و پنج سال سابقه، ادامه خدمت دهند و در غیر این صورت بازخرید می‌شوند. ماده ۱۰۴- در هنگام تعیین حقوق بازنشستگی به کارمندانی که بیش از سی سال خدمت دارند به ازای هر سال خدمت مازاد بر سی سال، دو و نیم درصد (۲/۵٪) رقم تعیین شده حقوق بازنشستگی علاوه بر حقوق تعیین شده محاسبه و پرداخت خواهد گردید. ماده ۱۰۵- منظور از سابقه خدمت در این قانون برای بازنشستگی، آن مدت از سوابق خدمت کارمندانی می‌باشد که در حالت اشتغال به صورت تمام وقت انجام شده و کسور مربوط را پرداخت نموده یا می‌نماید و مرخصی استحقاقی و استعلاجی و مدت خدمت نیمه‌وقت بانوان را به استناد قانون راجع به خدمت نیمه وقت بانوان - مصوب ۱۳۶۲- (مشروط بر این که کسور بازنشستگی به طور کامل پرداخت شده باشد) و مدت خدمت نظام وظیفه به عنوان سابقه خدمت کارمندان محسوب می‌گردد. تبصره - مدت خدمت کارمندانی که در ابتدا یا حین خدمت به تحصیل مقاطع رسمی آموزشی یا معادل آن اشتغال می‌یابند و از مزایای تحصیلات مربوطه بهره‌مند می‌شوند جزو سابقه خدمت برای بازنشستگی منظور نمی‌گردد. مگر آن که همراه با تحصیل حداقل سه چهارم از وقت اداری را به انجام وظایف محوله اشتغال داشته باشند، مأموریت‌های تحصیلی و تعهدات خدمتی تحصیلی با رعایت ماده (۶۱) این قانون با موافقت سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور انجام می‌گیرد. ماده ۱۰۶- مبنای محاسبه کسور بازنشستگی و برای محاسبه حقوق بازنشستگی کارمندان مشمول این قانون حقوق ثابت به اضافه فوق‌العاده‌های مستمر و فوق‌العاده بند «۱۰» ماده (۶۸) این قانون می‌باشد. ماده ۱۰۷- به کارمندان مشمول این قانون که بازنشسته می‌شوند به ازاء هر سال خدمت یک ماه آخرین حقوق و مزایای مستمر (تا سی سال) به اضافه وجوه مربوط به مرخصی‌های ذخیره شده پرداخت خواهد شد. آن قسمت از سابقه خدمت کارمند که در ازاء آن وجوه بازخریدی دریافت نموده‌اند از سنوات خدمتی که مشمول دریافت این وجوه می‌گردد کسر می‌شود. ماده ۱۰۸- کرامندانی که تا قبل از تصویب این قانون به استخدام درآمده و از نظر بازنشستگی مشمول صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشند، با رعایت احکام پیش‌بینی شده در این فصل تابع صندوق خود می‌باشند و یا در صورتی که پس از اجراء این قانون به استخدام رسمی درآیند و این صندوق را انتخاب کنند. با رعایت احکام مذکور در این قانون مشمول سایر مقررات قانونی قبلی خواهند بود. ماده ۱۰۹- از تاریخ تصویب این قانون حقوق کلیه بازنشستگان، وظیفه بگیران یا مستمری بگیران صندوق های بازنشستگی کشوری و لشکری که تا پایان سال ۱۳۸۵ بازنشسته یا از کارافتاده و یا فوت نموده‌اند در صورتی که کمتر از حاصل ضرب ضریب ریالی که با توجه به شاخص هزینه زندگی در لایحه بودجه سالیانه پیش‌بینی می‌گردد با رعایت ماده (۱۲۵) و ارقام مذکور در جداول بندهای «الف» و «ب» این ماده و تبصره‌های مربوط باشد تا این میزان افزایش می‌یابد. الف) حقوق بازنشستگی، از کارافتادگی یا فوت کارمندان کشوری بر اساس امتیاز ردیف آخرین گروه شغلی مربوط در ضربریب ریالی فوق‌الذکر و بر اساس سی سال سنوات خدمت مطابق جدول و احکام زیر خواهد بود. گروه شغلی ۱ و ۲ امتیاز مربوطه ۴۰۰۰، گروه شغلی ۳ امتیاز مربوطه ۴۵۰۰، گروه شغلی ۴ امتیاز مربوطه ۵۰۰۰، گروه شغلی ۵ امتیاز مربوطه ۵۵۰۰، گروه شغلی ۶ امتیاز مربوطه ۶۰۰۰، گروه شغلی ۷ امتیاز مربوطه ۶۵۰۰، گروه شغلی ۸ امتیاز مربوطه ۷۰۰۰، گروه شغلی ۹ امتیاز مربوطه ۷۵۰۰، گروه شغلی ۱۰ امتیاز مربوطه ۸۰۰۰، گروه شغلی ۱۱ امتیاز مربوطه ۸۵۰۰، گروه شغلی ۱۲ امتیاز مربوطه ۹۰۰۰، گروه شغلی ۱۳ امتیاز

مربوطه ۹۵۰۰، گروه شغلی ۱۴ امتیاز مربوطه ۱۰۰۰۰، گروه شغلی ۱۵ امتیاز مربوطه ۱۰۵۰۰، گروه شغلی ۱۶ امتیاز مربوطه ۱۱۰۰۰، گروه شغلی ۱۷ امتیاز مربوطه ۱۱۵۰۰، گروه شغلی ۱۸ امتیاز مربوطه ۱۲۰۰۰، گروه شغلی ۱۹ امتیاز مربوطه ۱۲۵۰۰، گروه شغلی ۲۰ امتیاز مربوطه ۱۳۰۰۰ امتیاز مربوط به تعیین حقوق بازنشستگی مقامات موضوع تبصره (۲) ماده (۱) قانون نظام هماهنگ پرداخت کارمندان دولت و همترازان آنها که بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، تصدی مقامات را به عهده داشته و بازنشسته شده‌اند به شرح زیر خواهد بود: مقامات موضوع بند «الف» ۱۴۵۰۰، مقامات موضوع بند «ب» ۱۵۵۰۰، مقامات موضوع بند «ج» ۱۶۵۰۰، مقامات موضوع بند «د» ۱۷۵۰۰، مقامات موضوع بند «ه» ۱۹۰۰۰ (ب) حقوق بازنشستگی، وظیفه و یا فوت کارمندان نیروهای مسلح بر اساس امتیاز ردیف جایگاه شغلی مربوط در ضریب ریالی مذکور در این ماده و بر اساس سی سال سنوات خدمت مطابق جدول و احکام زیر خواهد بود: عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرجوخه با رتبه ۴، امتیاز: ۵۴۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: گروه‌بان ۳ با رتبه ۵، امتیاز: ۶۰۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: گروه‌بان ۲ با رتبه ۶، امتیاز: ۶۶۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: گروه‌بان ۱ با رتبه ۷، امتیاز: ۷۲۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار دوم با رتبه ۸، امتیاز: ۷۸۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار یکم با رتبه ۹، امتیاز: ۸۴۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار سوم با رتبه ۱۰، امتیاز: ۹۰۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار دوم با رتبه ۱۱، امتیاز: ۹۶۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: استوار یکم با رتبه ۱۲، امتیاز: ۱۰۲۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سروان با رتبه ۱۳، امتیاز: ۱۰۸۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرگرد با رتبه ۱۴، امتیاز: ۱۱۴۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرهنگ با رتبه ۱۵، امتیاز: ۱۲۰۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرهنگ با رتبه ۱۶، امتیاز: ۱۲۶۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرتیپ ۲ با رتبه ۱۷، امتیاز: ۱۳۲۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرتیپ با رتبه ۱۸، امتیاز: ۱۳۸۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سرلشگر با رتبه ۱۹، امتیاز: ۱۴۴۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: سپهبد با رتبه ۲۰، امتیاز: ۱۵۰۰۰ عنوان درجه یا رتبه شغلی: ارتشبد، امتیاز: ۱۵۶۰۰ تبصره ۱- مشمولان بندهای «الف و ب» این ماده که در طول دوران خدمت حداقل به مدت (۲) سال دارای سمت‌های مدیریتی بوده‌اند، درصدهای زیر حسب مورد و بر اساس جدول بند «الف» به امتیاز حقوق آنان اضافه خواهد شد: مشاغل سرپرستی و همتراز ۵ درصد، معاونین مدیر کل و همتراز آنان ۱۰ درصد، مدیران کل و همتراز آنان ۱۵ درصد، مدیران عامل و اعضاء هیات مدیره شرکت‌های دولتی ۲۰ درصد، مقامات موضوع تبصره‌های «۲» و «۳» ماده (۱) ن.ه.ب ۲۵ درصد. تبصره ۲- بازنشستگان و وظیفه بگیران که سابقه پرداخت کسور بازنشستگی آنها بیش از سی سال است به ازاء هر سال (تا ده سال) دو و نیم درصد (۲/۵٪) به ارقام فوق‌الذکر اضافه می‌گردد و افرادی که سابقه پرداخت کسور بازنشستگی آنها کمتر از سی سال است (تا پانزده سال) به ازاء هر سال دو نیم درصد (۲/۵٪) از ارقام فوق‌الذکر کسر می‌گردد. مشروط بر این که میزان حقوق بازنشستگی یا وظیفه آنان از حداقل حقوق بازنشستگی کمتر نگردد. تبصره ۳- کارمندانی که به استناد مواد (۸۰) و (۸۳) قانون استخدام کشوری و مواد (۱۵۷)، (۱۵۸) و (۱۵۹) قانون اجا و موارد مشابه قانون سپاه و ناجا حقوق وظیفه یا مستمری دریافت می‌دارند، در صورتی که سابقه پرداخت کسور بازنشستگی آنها کمتر از سی سال باشد مدت سابقه منظور شده آنان مطابق قوانین و مقررات مورد عمل که تعیین شد لازم‌الاجراء است. تبصره ۴- کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد بازنشستگان و وظیفه‌بگیران معادل شاغلین افزایش می‌یابد و با این افزایش حکم ماده (۸) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مورخ ۲۷/۱۱/۱۳۸۰ و اصلاحات بعدی آن لغو می‌گردد. تبصره ۵- هر کدام از بازنشستگان و وظیفه بگیران چنانچه بر اساس مقررات مورد عمل قبلی بیش از ارقام فوق‌الذکر دریافت می‌نمایند همان ارقام ملاک پرداخت می‌باشد. تبصره ۶- درجات سابقه نظامیان منفک از خدمت که در جدول بند «ب» این ماده نمی‌باشد به شرح زیر تطبیق می‌یابد: الف) ستونبیار سوم و ستونبیار دوم، افسریار، معادل ستون سوم ب) ستونبیار یکم و ستونبیار سوم، همافر دوم، معادل ستون دوم ج) همافر یکم، معادل ستون یکم، د) سر همافر سوم، معادل سروان، ه) سر همافر دوم، معادل سرگرد، و) سر همافر یکم، معادل سرهنگ دوم تبصره ۷- به هر یک از مشمولان موضوع بند «ب» که در طول دوران خدمت حداقل به مدت دو سال دارای عناوین شغلی فرماندهی، ریاست و مدیریت بوده‌اند، درصدی از

جدول شماره (دو) به شرح زیر به حقوق آنان اضافه خواهد شد: کارمندان در رتبه شغلی ۸ الی ۹، ۵ درصد، کارمندان در رتبه شغلی ۱۰ الی ۱۳، ۱۰ درصد، کارمندان در رتبه شغلی ۱۴ الی ۱۶، ۱۵ درصد، کارمندان در رتبه شغلی ۱۷ الی ۱۸، ۲۰ درصد، کارمندان در رتبه شغلی ۱۹ و به بالا، ۲۵ درصد تبصره ۸- کلیه نظامیان بالاتر از درجه سرهنگی که از تاریخ ۱۳۵۸/۱/۱۵ به بعد در خدمت نیروهای مسلح نبوده‌اند و احکام خاص قضائی برای آنان تعیین نشده است، صرفاً از حقوق ردیف درجه سرهنگی برخوردار خواهند شد و مشمول سایر تبصره‌های این بند نخواهند شد. تبصره ۹- مشمولین قانون حالت اشتغال- مصوب ۱۳۷۲، مجلس شورای اسلامی از مقررات این دستورالعمل مستثنی می‌باشند. ماده ۱۱۰- از تاریخ ۱۳۸۶/۱۲/۱ حقوق کلیه بازنشستگان، موظفین یا مستمری‌بگیران اعضاء هیات علمی و قضات که بازنشسته، از کار افتاده و فوت شده‌اند در صورتی که کمتر از حاصل ضرب ضریب ریالی موضوع ماده (۱۰۹) این قانون با رعایت ماده (۱۲۵) و ارقام مذکور در جداول بندهای (الف) و (ب) این ماده و تبصره‌های مربوط باشد تا این میزان افزایش می‌یابد: الف) حقوق بازنشستگی موظفین یا مستمری‌بگیران اعضاء هیات علمی بر اساس امتیاز ردیف آخرین مرتبه علمی و بر اساس سی سال سنوات خدمت مطابق جدول و احکام زیر خواهد بود. مرتبه علمی مربی آموزشیار و پژوهشیاران، امتیاز ۹۵۰۰، مرتبه علمی مربی، امتیاز ۱۱۰۰۰، مرتبه علمی استادیار، امتیاز ۱۴۰۰۰، مرتبه علمی دانشیار، امتیاز ۱۶۰۰۰، مرتبه علمی استاد، امتیاز ۱۸۰۰۰ ب) حقوق بازنشستگی، موظفین یا مستمری‌بگیران قضات بر اساس امتیاز ردیف آخرین گروه و بر اساس سی سال سنوات خدمت مطابق جدول و احکام زیر خواهد بود: گروه یک، امتیاز ۸۵۰۰، گروه دو، امتیاز ۹۵۰۰، گروه سه، امتیاز ۱۰۵۰۰، گروه چهار، امتیاز ۱۱۵۰۰، گروه پنج، امتیاز ۱۲۵۰۰، گروه شش، امتیاز ۱۳۵۰۰، گروه هفت، امتیاز ۱۵۰۰۰، گروه هشت، امتیاز ۱۶۰۰۰ تبصره ۱- در محاسبه امتیاز حقوق مبنای دارندگان مشاغل قضائی با کمتر از مدرک لیسانس و معادل آن (موضوع ماده واحده قانون تعیین وضعیت قضائی کسانی که سه سال در دادرهای انقلاب اسلامی اشتغال به کار قضائی داشته‌اند) پنج درصد (۵٪) از امتیاز گروه شغلی آنان کسر خواهد شد. تبصره ۲- در محاسبه امتیاز حقوق دارندگان پایه قضائی در صورت داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا معادل آن در رشته‌های قابل قبول برای قضات پنج درصد (۵٪) و برای مدرک تحصیلی دکترای معادل آن در همان رشته‌ها ده درصد (۱۰٪) به امتیاز گروه شغلی آنان اضافه می‌گردد. تبصره ۳- علاوه بر امتیازات فوق به متصدیان مشاغل مدیریت و سرپرستی در صورت داشتن مسوولیت‌های زیر حداقل به مدت دو سال در طول دوران خدمت درصدهای زیر حسب مورد به امتیاز حقوق آنان اضافه خواهد شد. برای سنوات کمتر از دو سال نیز به همان نسبت محاسبه و پرداخت خواهد شد. ۱- دادستان نظامی استان، دادستان عمومی (غیر از تهران)، رئیس دادگستری شهرستان، دادستان انقلاب اسلامی استان، رئیس دادگاه حقوق ۲ مستقل به مأخذ پنج درصد (۵٪). ۱- مدیران کل، رئیس سازمان قضائی نیروهای مسلح مرکز استان (غیر از تهران)، دادستان نظامی تهران، رئیس کل دادگستری استان، رئیس شعبه اول دادگاه انقلاب اسلامی تهران به مأخذ ده درصد (۱۰٪). ۳- معاونان رئیس قوه قضائیه و معاونان وزیر دادگستری، رئیس دیوان عدالت اداری، رئیس سازمان بازرسی کل کشور، دادستان انتظامی قضات، رئیس سازمان قضائی نیروهای مسلح، دادستان تهران، رئیس کل دادگستری استان تهران به مأخذ پانزده درصد (۱۵٪) حقوق مبنا. ۴- رئیس دیوان عالی کشور و دادستان کل کشور به مأخذ بیست درصد (۲۰٪). تبصره ۴- تبصره‌های «۱»، «۲»، «۳»، «۴»، «۵» و «۶» ماده (۱۰۹) در مورد مشمولین این ماده لازم‌الاجراء می‌باشد. ماده ۱۱۱- به منظور یکنواختی و هماهنگی سازی سایر حمایت‌های قانونی مشترکین کلیه صندوق‌های بازنشستگی دستگاه‌های اجرایی مشمول این قانون، بندهای زیر لازم‌الاجراء خواهد بود. ۱- کلیه شاغلین و بازنشستگان مشترک صندوق‌های بازنشستگی می‌توانند والدین تحت تکفل خود را در صورتی که تحت پوشش هیچ یک از بیمه‌های خدمات درمانی نباشند، تحت پوشش بیمه خدمات درمانی خود قرار دهند. ۲- فرزندان اناث مشروط بر آن که ورثه قانونی باشند، در صورت نداشتن شغل یا شوهر و فرزندان ذکور مشروط بر آن که ورثه قانونی باشند تا بیست سالگی و در صورت اشتغال به تحصیلات دانشگاهی تا بیست و پنج سالگی از کمک هزینه اولاد، بیمه و یا مستمری

والدین خود برخوردار می‌گردند. ماده ۱۱۲- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت رفاه و تامین اجتماعی مکلفند، آئین نامه نحوه تطبیق و تعیین حقوق بازنشستگان، موظفین یا مستمری‌بگیران آن دسته از دستگاه‌های اجرائی که مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت مصوب ۱۳۷۰ نبوده‌اند را با جدول بند «الف» ماده (۱۰۹) این قانون و احکام مربوط تهیه و حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ تصویب این قانون به تصویب هیات وزیران برسانند. ماده ۱۱۳- دولت مکلف است تا پایان قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در خصوص جمع کلیه صندوق‌های بازنشستگی اعم از کشوری و تامین اجتماعی در سازمان تامین اجتماعی اقدامات قانونی لازم را به عمل آورد. فصل چهاردهم - شورای عالی اداری و شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ماده ۱۱۴- به منظور ایجاد تحول در نظام اداری کشور در ابعاد، نقش و اندازه دولت، ساختار تشکیلاتی و نظام‌های استخدامی مدیریت منابع انسانی، روش‌های انجام کار و فناوری اداری و ارتقاء و حفظ کرامت مردم و نیل به نظام اداری و مدیریتی کارا، بهره‌ور و ارزش افزا، پاسخگو، شفاف و عاری از فساد و تبعیض، اثر بخش، نتیجه‌گرا و مردم‌سالار، شورای عالی اداری با ترکیب و اختیارات زیر تشکیل می‌گردد. اعضاء شورای یاد شده عبارتند از: ۱- رئیس جمهور (رئیس شورا) که در غیاب او معاون اول وی ریاست شورا را بر عهده خواهد داشت. ۲- رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (عضو و دبیر شورا). ۳- وزیر آموزش و پرورش، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و کار و امور اجتماعی و سه نفر از وزراء بخش‌های دیگر به انتخاب هیات وزیران. ۴- وزیر یا رئیس دستگاه مستقل ذی‌ربط حسب مورد. ۵- دو نفر از استانداران به انتخاب استانداران سراسر کشور. ۶- دو نفر صاحب نظر در رشته حقوق اداری و مدیریت به انتخاب رئیس جمهور. ۷- دو نفر از نمایندگان مجلس شورای اسلامی به انتخاب مجلس شورای اسلامی به عنوان ناظر. دبیرخانه شورا در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور خواهد بود و سازمان مسوول نظارت بر حسن اجراء تصمیمات مربوط می‌باشد. مصوبات این شورا پس از تایید رئیس جمهور لازم‌الاجراء است. ماده ۱۱۵- وظایف و اختیارات شورای یاد شده به شرح زیر می‌باشد: ۱- اصلاح ساختار تشکیلات دستگاه‌های اجرائی به استثناء دستگاه‌هایی که احکام آنها در قانون اساسی آمده و یا به امر امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری تاسیس شده است. ۲- تجدیدنظر در ساختار داخلی دستگاه‌های اجرائی به منظور ایجاد انسجام تشکیلاتی و حذف وظایف موازی، مشابه و تکراری. ۳- تفکیک وظایف اجرائی از حوزه‌های ستادی دستگاه‌های اجرائی و محدود نمودن فعالیت حوزه‌های ستادی به اعمال حاکمیت و امور مدیریتی و راهبردی، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل و انتقال وظایف اجرائی به واحدهای استانی، شهرستانی و سایر سطوح جغرافیایی و اصلاح ساختار تشکیلاتی متناسب با تغییرات به عمل آمده. ۴- تنظیم دستورالعمل در مورد ادغام واحدهای استانی و شهرستانی وابسته به هر یک از وزارتخانه‌ها در یک واحد سازمانی. ۵- بررسی تعیین نقش و اندازه دولت و اتخاذ ضوابط و سیاست‌های مناسب برای کوچک‌سازی دولت در چارچوب سیاست‌های کلان و قوانین مربوطه. ۶- بررسی و موافقت با ایجاد هر نوع دستگاه اجرائی قبل از ارائه به مراجع ذی‌ربس مذکور در این قانون. ۷- بازنگری و اصلاح نظام تصمیم‌گیری شوراها و کمیته‌های کشور به نحوی که ضمن ارتقاء کیفی و کوتاه نمودن مراحل آن مراجع و نهادهای تصمیم‌گیرنده موازی و غیر ضرور حذف شوند. ۸- تدوین مقررات لازم برای اجراء صحیح احکام این قانون. ۹- شناسایی و واگذاری وظایف، امور و فعالیت‌های قابل واگذاری دستگاه‌های اجرائی به شهرداری‌ها و بخش غیر دولتی با هدف رهاسازی دولت از تصدی‌های غیر ضرور و همچنین تعیین نحوه ارتباط و تنظیم مناسبات نظام اداری با شوراهای اسلامی روستا، بخش و شهر، شهرستان و استان. ۱۰- اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها، روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرائی با گرایش ساده‌سازی مراحل انجام کار خودکارسازی عملیات و کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه‌کنندگان، افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌های اداری و اقتصادی نمودن فعالیت‌ها. ۱۱- تصویب طرح‌های لازم برای ارتقاء بهره‌وری و کارآیی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرائی. ۱۲- تصویب مقررات لازم در جهت بهینه‌سازی ساختار، ترکیب و توزیع نیروی انسانی بخش دولتی. ۱۳- تصویب دستور

العمل‌های مربوط به تعیین تکلیف نیروی انسانی دستگاه‌های که ادغام، منحل، واگذار و یا وظایف آنها به دیگر دستگاهها منتقل می‌شود. ۱۴- تصویب دستور العمل ناظر بر بهره برداری مطلوب از فضاها و تجهیزات و وسائل نقلیه اداری، جابه جایی و تامین ساختمانها اداری. ۱۵- پیشنهاد منابع مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های تحول نظام اداری و طرحهای مصوب شورا که نیاز به منابع جدید دارد. تبصره - ایجاد هر گونه دستگاههای اجرائی جدید براساس پیشنهاد دستگاههای ذی ربط موکول به تائید شورای عالی اداری و تصویب هیات وزیران و با تصویب مجلس شورای اسلامی خواهد بود. ماده ۱۱۶ - شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی که در این قانون شورای توسعه مدیریت نامیده می‌شود برای انجام وظایف ذیل و با ترکیب مذکور در این ماده تشکیل می‌گردد.

الف- ترکیب شورا: ۱- رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (رئیس شورا) ۲- دو نفر از معاونین شاغل با تجربه مرتبط وزارتخانه‌ها به مدت چهار سال. ۳- دو نفر صاحب نظر در زمینه مدیریت و حقوق اداری به مدت چهار سال. ۴- یک نفر از معاونین تخصصی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. ۵- یک نفر از اعضاء کمیسیون اجتماعی مجلس شورای اسلامی با معرفی کمیسیون به تصویب مجلس شوریا اسلامی به عنوان ناظر. ۶- معاون ذی ربط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به عنوان دبیر شورا. اعضا مذکور در بندهای ۲ و ۳ و ۴ بنا به پیشنهاد رئیس سازمان و تائید رئیس جمهور انتخاب می‌گردند. ۷- وزیر کار و امور اجتماعی. ب- وظایف و اختیارات. ۱- وظایف اختیارات: ۲- بررسی و تصویب شرایط احراز رشته‌های شغلی و نحوه تخصیص آنها به طبقات جداوال حقوق. ۳- بررسی و تصویب دستور العملها و رویه‌هایی که به موجب این قانون در صلاحیت شورا قرار می‌گیرد. ۴- هماهنگی در اظهار نظر و پاسخگویی به استعلامات و ابهامات اداری و استخدامی دستگاههای اجرائی در اجراء مفاد این قانون. ۵- ایجاد رویه‌های واحدی اداری و استخدامی در چهارچوب مقررات این قانون. ۶- اتخاذ تصمیم در خصوص از کار افتادگی و فوت به سبب انجام وظیفه و سایر امور مربوط، برای کارمندانی که تابع صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشند ۷- سایر مواردی که از طرف رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و یا وزراء در ارتباط با تعهدات این قانون برای کسب نظر مشورتی ارجاع می‌شود. ۸- آئین نامه نحوه اداری شورای تخصصی با پیشنهاد سازمان مدیریت به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ۹- سایر وظایفی که طبق قانون به عهده شورای امور اداری و استخدامی کشور بوده است با تائید رئیس جمهور. تصمیمات این شورا پس از تائید رئیس جمهور برای دستگاههای مشمول این قانون لازم الاجرا است. فصل پانزدهم - مقررات مختلف ماده ۱۱۷ - کلیه دستگاههای اجرائی به استثناء نهادها، موسسات و تشکیلات و سازمانهایی که زیر نظر مستقیم مقام معظم رهبری اداره می‌شوند، وزارت اطلاعات، نهادهای عمومی غیر دولتی که با تعریف مذکور در ماده ۳ تطبیق دارند، اعضاء هیات علمی و قضاوت هیاتهای مستشاری دیوان محاسبات شورا نگهبان، مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس خبرگان رهبری مشمول مقررات این قانون می‌شوند و در خصوص نیروهای نظامی و انتظامی مطابق نظر مقام معظم رهبری عمل می‌شود. تبصره ۱- حقوق و مزایای قضات تابع قانون نظام هماهنگ پرداخت کارمندان دولت مصوب ۱۳۷۰ می‌باشد و جدول موضوع ماده ۱۴ قانون مذکور در خصوص اعداد مبنای گروه آنان به ترتیب به ۱۲ و ۲۰۰ افزایش می‌یابد. تبصره ۲ - به قضات نظامی سازمان قضائی نیروهای مسلح در مدتی که در پستهای قضائی انجام وظیفه می‌نمایند، معادل ما به التفاوت مجموع دریافتی آنان تا هشتاد درصد ۸۰ درصد حقوق و مزایای مستمر قضاوت همتراز داداگستری فوق العاده ویژه پرداخت می‌گردد. تبصره ۳ - در صورت موافقت فرماندهی کل قوا برای برخورداری کارکنان نیروهای مسلح از مقررات فصل دهم و سیزدهم این قانون، حداقل و حداکثر دریافتی آنان با رعایت مقررات ماده ۱۳۶ قانون آجا، امتیازات متعلقه به شغل و شاغل به توجه به کیفیت خاص خدمتی در نیروهای مسلح با ضریب ۲/۱ محاسبه و پرداخت می‌گردد. کارمندان نیروهای انتظامی کماکان از فوق العاده سختی کار طبق مقررات استخدامی این نیرو علاوه بر فوق العاده‌های مذکور در فصل دهم این قانون برخوردار می‌باشند. تبصره ۴- کارمندانی که با رعایت ماده ۱۲۴ مطابق قانون کار جمهوری اسلامی ایران در دستگاه‌های اجرائی اشتغال دارند از شمول این قانون مستثنی می‌باشند. تبصره ۵- کارکنان سیاسی و کارمندان شاغل در پستهای

سیاسی وزارت امور خارجه مشمول مقررات تشکیلات، استخدامی، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه مصوب ۱۳۵۲ می‌باشند و کارمندان غیر سیاسی شاغل در پستهای پشتیبانی از این قانون تبعیت خواهند نمود. ماده ۱۱۸- دستگاههای اجرائی موظفند کلیه اطلاعات و اسناد و مدارک مربوط را در موارد لازم در اختیار سازمان قرار دهند و دستورالعملهای این سازمان در چهارچوب مفاد این قانون و آئین‌نامه‌های مربوط برای کلیه دستگاههای اجرائی لازم الاجراء می‌باشد. ماده ۱۱۹- آئین‌نامه‌ها و دستورالعملهای مربوط به اجراء مفاد این قانون حداکثر ظرف مدت یک سال (به استثناء مواردی که در این قانون برای آن زمان دیگری مشخص شده است) با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۱۲۰- کارمندان رسمی در یکی از حالات ذیل قرار خواهند داشت: الف- اشتغال در یکی از پستهای سازمانی. ب- مرخصی استعلاجی، استحقاقی و بدون حق. ج- آماده به خدمت به موجب ماده ۱۲۲ این قانون. د- انتقال یا ماموریت به دستگاههای اجرائی دیگر و یا ماموریت آموزشی برای طی دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و یا کارآموزی. ه- انفصل موقت یا دائم و یا اخراج به موجب احکام قطعی مراجع قضائی و یا هیاتهای رسیدگی به تخلفات اداری و یا احکام ماده ۹۱ این قانون. و- استعفاء و بازخریدی به موجب احکام مذکور در این قانون و قانون رسیدگی به تخلفات اداری. ز- سایر حالات که در قانون رسیدگی به تخلفات اداری و سایر قوانین پیش‌بینی شده است. ماده ۱۲۱- آئین‌نامه اجرائی نحوه انتقال و ماموریت کارمندان مشمول این قانون به سایر دستگاههای اجرائی و مرخصی بدون حقوق شامل نحوه احتساب سوابق خدمت و نحوه پرداخت حقوق و مزایا و ارتباط سازمانی و سایر موارد مربوط به رعایت مفاد این قانون به پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد. ماده ۱۲۲- کارمندان رسمی دستگاههای اجرائی در حالت زیر به صورت آماده به خدمت، که مدت آن حداکثر یک سال خواهد بود در می‌آیند. ۱- انحلال دستگاه اجرائی ذی ربط. ۲- حذف پست سازمانی کارمندان. ۳- نبود پست سازمانی بعد از اتمام ماموریت یا مرخصی بدون حقوق. ۴- کارمندانی که براساس تصمیم مراجع مذکور در هیات رسیدگی به تخلفات اداری یا مراجع قضائی از خدمت معلق یا آماده به خدمت شده باشند. تبصره ۱- در دوران آمادگی به خدمت، به کارمندان مزبور حقوق ثابت پرداخت خواهد شد و در صورت عدم اشتغال در دستگاههای اجرائی دیگر کارمندان آماده به خدمت در صورت دار بودن شرایط بازنشستگی، بازنشسته و در غیر این صورت با دریافت یک ماه و نیم حقوق و مزایای مستمر به ازاء هر سال سابقه خدمت و وجوه مرخصیهای ذخیره شده باز خرید خواهند شد. تبصره ۲- کارمندانی که براساس حکم مراجع قضائی و یا هیاتهای رسیدگی به تخلفات اداری از اتهام مربوط برائت حاصل نمایند، حقوق و مزایای مستمر مربوط را برای مدت آمادگی به خدمت دریافت خواهند نمود. ماده ۱۲۳- کلیه اختیارات قانونی دستگاههای اجرائی و شوراها و مجامع و عناوین مشابه برای ایجاد هر گونه دستگاه اجرائی از تاریخ لازم الاجراء شدن این قانون لغو می‌گردد. ماده ۱۲۴- به کارگیری نیروی انسانی در برخی از مشاغل که سازمان اعلام می‌دارد در سقف پستهای سازمانی مصوب و مجوزهای استخدامی براساس قانون کار امکانپذیر می‌باشد. تبصره - مجموع دریافتی کارمندانی که به موجب قانون کار در دستگاههای اجرائی شاغل می‌باشند نباید از ۲/۱ برابر حقوق و مزایای کارمندان مشابه تجاوز کند. ماده ۱۲۵- ضرایب حقوق مذکور در فصول دهم و سیزدهم به تفکیک هر فصل، متناسب با احکام این قانون در اولین سال اجرا پانصد ریال تعیین می‌گردد و در سالهای بعد حداقل به اندازه نرخ تورم که هر ساله از سوی بانک مرکزی اعلام می‌گردد، افزایش می‌یابد. ماده ۱۲۶- بار مالی هر نوع افزایش یک باره حقوق و مزایای کارمندان و بازنشستگان موضوع این قانون از طریق واگذاری سهام دولتی در بنگاههای اقتصادی قابل عرضه در بورس و همچنین اعمال پلکانی افزایش سنواتی در حد بودجه مصوب سالانه و حداکثر در طول مدت اجراء آزمایشی این قانون تامین می‌شود. ماده ۱۲۷- کلیه قوانین و مقررات عام و خاص به جز قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دوت مصوب ۵/۶/۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی مغایر با این قانون از تاریخ لازم الاجراء شدن این قانون لغو می‌گردد. ماده ۱۲۸- مدت زمان آزمایشی این قانون پنج سال از تاریخ لازم الاجراء شدن این قانون خواهد بود. قانون فوق مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره در جلسه مورخ هشتم مهر ماه یکهزار و سیصد

و هشتاد و شش کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی طبق اصل هشتاد و پنجم (۸۵) قانون اساسی تصویب گردید و پس از موافقت مجلس با اجراء آزمایشی آن به مدت پنج سال، در تاریخ ۱۸/۷/۱۳۸۶ به تائید شورای نگهبان رسید.

مروری بر فن کیفیت خدمات

دکتر ایرج سلطانی - بابک صارمی

چکیده: امروزه ارائه خدمات در کشورهای توسعه یافته، بخش مهمی از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می دهد، پس ارتقای کیفیت و افزایش عملکرد، از اهداف مهم این بخش است. یکی از فنون نسبتاً جدید که نقش موثری را در ارتقای کیفیت خدمات ایفا می نماید، فن کیفیت خدمات (SERVQUAL) است. در این فن، ابتدا شکافهای کیفیتی سازمان تعیین می شود، سپس با سنجش و بررسی آنها، تلاش در جهت کاهش این شکافها صورت می پذیرد. در مقاله حاضر، روش مقدماتی فن کیفیت خدمات، بهبودیافته و فن جدیدی تحت عنوان فن کیفیت خدمات اصلاح شده مورد تحقیق قرار گرفته است. در روش جدید فن، تعداد بندهای ۲۲ گانه در روش مقدماتی، به ۴۱ بند افزایش یافته است و عناوین ابعاد مذکور، کلی تر شده است تا بلکه بتواند بندهای بیشتری را دربرگیرد. تا زمان انجام این تحقیق، فن کیفیت خدمات اصلاح شده تنها در حد تئوری مطرح شده است و در پژوهش حاضر به اجرای عملی آن پرداخته شده است و به طور عملی، معایب و نیز برتریهای فن اصلاح شده نسبت به نوع مقدماتی آن استخراج شده و مورد بحث قرار گرفته است. ادبیات تحقیق فن کیفیت خدمات مخفف عبارتی لاتین و به مفهوم کیفیت خدمت است. فن کیفیت خدمات در واقع ابزاری جهت تعیین میزان شکافهای موجود، بین سطوح مورد نظر و سطوح عملکرد واقعی در یک سازمان خدماتی و یا بخش خدماتی یک سازمان تولیدی است. پایه و اساس فن کیفیت خدمات، طرح پرسشنامه و سنجش نگرشهاست. بنابراین هر محققى که گام در این حوزه می گذارد، باید بخوبی با اصول طراحی پرسشنامه آشنا باشد. دستیابی به چنین امری نیازمند ابزاری است که بتواند انتظارات و ادراکات مشتری، کارکنان و مدیران را بدون دخیل کردن هیچگونه قضاوت شخصی اندازه گیری کند که این ابزار همان پرسشنامه است. همچنین ذکر می شود که تهیه ابزاری قابل لمس جهت ارزش دهی به مشتری و ارضای نیازهای وی بسیار مورد نیاز است. SERVQUAL و مدل شکافهای کیفیت خدمات در فن کیفیت خدمات مقدماتی چند شکاف وجود دارد که عبارتند از: شکاف ۱ - تفاوت بین ادراکات مدیریت از آنچه مشتریان انتظار دارند و انتظارات واقعی مشتریان. شکاف ۲ - تفاوت بین ادراکات مدیریت و مشخصات کیفیت خدمات (استانداردهای کیفیت خدمات) شکاف ۳ - تفاوت بین مشخصات کیفیت خدمت و ارائه خدمت واقعی؛ آیا استانداردها به طور مداوم رعایت شده اند؟ شکاف ۴ - تفاوت بین ارائه خدمت و آنچه که در خارج از سازمان مورد نظر است؛ آیا به تعهدات به صورت مداوم عمل شده است؟ شکاف ۵ - تفاوت بین آنچه که مشتریان از یک خدمت انتظار دارند و آنچه را که عملاً دریافت می کنند. ابعاد موجود در SERVQUAL مقدماتی (ملموسات: ۱ - تجهیزات مدرن ۲ - تسهیلات جذاب از لحاظ ظاهری ۳ - ظاهر پاکیزه کارکنان ۴ - جذابیت مواد موجود (مثل نشریات و فاکتورها) از لحاظ ظاهری. ب) ادب و اعتماد: ۱ - پرسنل مجاب به دقت و تعاملات صمیمانه ۲ - پرسنل مؤدب ۳ - کارکنان توانمند در پاسخ به درخواستهای مشتریان ۴ - کارکنان القاکننده صمیمیت به مشتریان. ج) قابلیت اطمینان: ۱ - حفظ سفارشهای عاری از خطا ۲ - قابلیت اطمینان در بررسی مشکلات خدمت به مشتریان ۳ - ارائه خدمات تعهد شده ۴ - ارائه خدمات در زمان قول داده شده ۵ - اجرای خدمات به صورت صحیح و در اول وقت. د) مسئولیت و پاسخ دهی: ۱ - آمادگی برای پاسخگویی به سوالات مشتریان ۲ - نگهداری مشتریان به صورت مطلع در هنگامی که خدمات انجام می شوند ۳ - ارائه سریع خدمات به مشتریان ۴ - خواستارمند بودن در جهت کمک به مشتریان. ه) همدلی: ۱ - راحت بودن ساعات کاری اداری و تجاری ۲

توجه منحصر به فرد به مشتریان ۳ - کارکنانی که نیازهای مشتریان را بفهمند ۴ - مدنظر قراردادن بهترین علاقه های مشتریان ۵ - کارکنانی که با مشتری به صورت مشتاقانه مواجه شوند. فن کیفیت خدمات اصلاح شده برخی از محققان همچون اسکات در سال ۲۰۰۳ و همچنین برخی از صاحب نظران مثل سورشکاندر و راجندران و کاملانبان در سال ۲۰۰۱ معتقد بودند که فن کیفیت خدمات مقدماتی، ایراداتی دارد که مهمترین این ایرادات، مربوط به موضوع است که پنج بعد موجود در فن کیفیت خدمات مقدماتی، تمامی موارد مورد نیاز جهت دستیابی به کیفیت را شامل نمی شود. بنابراین آنها با ایجاد تغییراتی در ابعاد ذکر شده در فن کیفیت خدمات مقدماتی، یک زمینه جدید به نام فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده را فراهم کردند. البته آنان در این کار، فوق العاده متأثر از فن کیفیت خدمات ابتدایی بوده اند. در این فن، همانند فن پیشین، پنج بعد اساسی مدنظر قرار می گیرد. اما این پنج بعد تا حدودی متفاوت از پنج بعد مذکور در فن کیفیت خدمات مقدماتی است. همچنین سوالاتی که در این فن به کار گرفته می شود، شامل ۴۱ سوال است که در مقایسه با فن قبلی، افزایش سوالات را شامل می شود. ابعاد فن کیفیت خدمات اصلاح شده (الف) بعد ملموسات خدمت: این بعد در واقع همان بعد ملموسات، در فن پیشین است. آیتم های این بعد، اصلاح شده و دو آیتم از آیتم های فن قبلی حذف شده اند. این دو آیتم شامل تجهیزات مدرن و پاکیزه بودن ظاهر پرسنل است. سایر بندهای این بعد، به شرح زیر هستند: ۱ - اثربخش بودن فرایندهای شکایات مشتری ۲ - جذابیت ظاهری مواد و تسهیلات ۳ - چیرگی بر وضعیت های نامطلوب مثل دما، تهویه، سروصدا، بو، رایحه و... در سازمان ۴ - ارائه خدمات به صورت صحیح و در اول وقت ۵ - جذابیت ظاهری علامت، نشانه ها، تابلوها، تبلیغات، جزوه ها و دیگر مصنوعات در سازمان ۶ - ارائه خدمات متعهد شده ۷ - راحت بودن جانمایی فیزیکی تجهیزات و دیگر مبلمان برای مشتری، جهت تعامل با کارکنان ۸ - ارائه سریع خدمت به مشتری ۹ - ارائه خدمات تعهد شده در جدول زمان بندی ۱۰ - توجه به خانه داری به عنوان یک حق تقدم و در بالاترین سطح سفارش سازمان. ب) بعد روشمند کردن ارائه خدمت: این بعد کیفیت به فرایندها، راه حلها، نظامها و تکنولوژی می پردازد که خدمات را موثر و کارا می کنند. پیامد این بعد، تحویل روان خدمات مداوم، بدون کار اضافی و انحرافات عظیم است. بندهای این بعد، شامل موارد زیر است: ۱ - وجود پرسنل لازم و کافی برای ارائه خدمت خوب به مشتری ۲ - ارتقای ظرفیت جهت خدمت اثربخش تر به مشتری ۳ - وجود یک فرایند ساده و استاندارد ارائه خدمات بدون دیوانسالاریهای اضافی ۴ - تسهیلات کافی و لازم جهت ارائه خوب خدمات به مشتری ۵ - درجه ای از رویه ها و فرایندهای محفوظ از خطا ۶ - وجود فرایندهای ارائه ساختارمند و ساده به طوری که زمان ارائه خدمات در حداقل ممکن باشد. ج) مغز خدمت: شامل خدمت واقعی، فراتر از چگونگی ارائه آن است و این بعد را می توان مهمترین بعد فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده دانست. این بعد، بندهای زیر را در بر می گیرد: ۱ - گوناگونی و طیف خدمات ۲ - نوآوری در خدمات ۳ - شدت و عمق خدمات ۴ - اداره راحت ساعات و روزهای ارائه خدمات ۵ - وجود عملیات بیش از حد در بخشهای سازمان خدماتی. د) بعد مسئولیت اجتماعی: این بعد، به موارد اخلاقی و مسئولیت سازمان در قبال دیگران باز می گردد. این بعد، اثر خوبی بر ذهنیت مشتریان می گذارد. بندهای این بعد شامل موارد زیر است: ۱ - رفتار عادلانه سازمان به گونه ای که با همه مشتریان یکسان برخورد شود. ۲ - ارائه خدمات خوب با هزینه حداقل ۳ - برتری خدمت یعنی مشتری تشخیص دهد که نیاز بیان نشده بالقوه او، بیش از آنچه که او انتظار دارد، پاسخ داده می شود. ۴ - احساس تعهد کارکنان ۵ - داشتن شعبه در مکانهای مختلف جهت دسترسی آسان تمام اقشار جامعه ۶ - وسعت سازمان، دارا بودن شخصیت حقوقی و سرمشق بودن سازمان از نظر اخلاقی در حوزه عملکرد ۷ - ارائه خدمت خوب به تمام اقشار جامعه. ه) بعد عنصر انسانی خدمات: این بعد، مرتبط با موارد انسانی ارائه خدمت مثل قابلیت اطمینان نسبی، پاسخگویی، همدلی و ادب است. این بعد شامل بندهای زیر است: ۱ - آمادگی کمک و پاسخ به خواسته های مشتریان ۲ - آگاه کردن مشتری از طبیعت و زمان بندی خدمات موجود در سازمان ۳ - وجود کارکنانی که اعتماد را به وسیله رفتار صحیح خود به مشتریان القا کنند ۴ - داشتن مهارتها و قدرتهای لازم و مهمتر، اشتیاق کارکنان به انجام کار، هنگام وقوع یک

حادثه بحرانی ۵ - کارکنانی که نیازهای مشتریان را درک نکنند. ۶ - کارکنانی که دانش و صلاحیت پاسخگویی به نیازها و درخواستهای ویژه مشتریان را داشته باشند. ۷ - محیطی که در آن، جهت بهبود استانداردهای خدمات از بازخور مشتریان استفاده شود. ۸ - راضی نگه داشتن مشتریان از لحاظ امنیت، رضایت و خشنودی در تعاملاتشان. ۹ - رسیدگی و توجه منحصر به فرد به مشتریان به وسیله مدنظر داشتن بهترین علاقه های مشتریان در بطن سازمان ۱۰ - کارکنانی که همیشه مؤدب و باصفا هستند. ۱۱ - درجه سازمان در بازگرداندن وضعیت نرمال، هنگامی که یک مشکل بحرانی پیش می آید. ۱۲ - وجود کارکنانی با ظاهر آراسته و پاکیزه. ۱۳ - برآورد مداوم اطلاعات مشتریان از کیفیت خدمت و عملکرد واقعی خدمات در مقابل اهداف سازمان. کاربردهای فن کیفیت خدماتکاربرد این فن را می توان در موارد زیر تشریح کرد: ۱ - دستیابی به مبانی ایزو ۹۰۰۱؛ ۲ - بازبینی و بازرسی فرایند؛ ۳ - کسب مزایای رقابتی؛ ۴ - رفع و یا کاهش ایرادات ممکن؛ ۵ - مقایسه وضعیت خود با شرایط رقبا. محدودیتهای فن کیفیت خدمات اصلاح شده ۱ - اساسی ترین ایراد این تکنیک، تعداد سوالات بسیار آن است که این امر، در پرکردن پرسشنامه ها بخصوص توسط مشتریان، ایجاد مشکل می کند. البته در سازمانهای خدماتی که تعداد مشتریان زیاد است، می توان با تقسیم کردن پرسشنامه به دو قسمت، مشکل را کاهش داد. در این زمینه، فن کیفیت خدمات مقدماتی این مزیت را داشت که تعداد سوالات آن ۲۲ سوال بود و مشتری در پاسخ دادن به پرسشها دچار خستگی نمی شد و با حوصله بیشتری پرسشنامه را تکمیل کرد. ۲ - اساسا تمامی بندهای تکنیک اصلاح شده در یک صنعت خاص، جوابگو هستند. به عنوان مثال، یکی از بندها اشاره به وجود نمایندگی از جانب سازمان در نقاط مختلف بود که این امر مثلا در قبال صنعت هتل داری، عملا قابل پیاده سازی نیست. ۳ - برخی از بندهای تکنیک جدید، به هر صورتی که بیان شوند، برای متوسط مشتریان و حتی بسیاری از کارکنان غیرقابل درک هستند و مفاهیمی کاملا مدیریتی هستند. این بندها شامل برآورد کردن مداوم اطلاعات مشتریان از کیفیت خدمت و عملکرد واقعی خدمات در مقابل اهداف سازمان و نیز محیطی که در آن، جهت بهبود استانداردهای خدمات از بازخور مشتریان استفاده شود هستند. ۴ - برخی از ابعاد، بیش از یک سوال را دربردارند که این موضوع، پاسخگویان را دچار سردرگمی می کند. ۵ - اساسا بهتر است که سازمان بانک سوالاتی در خصوص این تکنیک برای خود تشکیل دهد و از سوالات آن براساس اقتضا و نیاز استفاده کند. البته این نباید موجب چشم پوشی از سایر موارد شود. ۶ - فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده نیز برخی از موارد بسیار ضروری را در بندهای ابعاد نگنجانده است. به عنوان نمونه می توان از موارد مرتبط با سازمان اما بیرون از آن نام برد. مثلا در صنعت هتل داری، وجود پارکینگ، استخر، سونا و محیط بیرونی هتل از اهمیت خاصی برخوردارند. البته این موارد نیز جزو بندهای شناور هستند که مجددا لزوم طراحی تخصصی بانک سوالات را ایجاد می نمایند. ۷ - بند دو بعد ارائه روشمند خدمت (ارتقای ظرفیت جهت خدمت اثربخش تر به مشتری) در بسیاری از صنعتها مثل هتل داری نمی تواند بدرستی توسط مشتری پاسخ داده شود. پاسخ صحیح به این بند نیازمند ارتباط طولانی مدت مشتریان با سازمان است. بند سیزده بعد عامل انسانی (برآورد کردن مداوم اطلاعات مشتریان از کیفیت خدمت و عملکرد واقعی خدمات در مقابل اهداف سازمان) نیز دقیقا همین شرایط را دارد. بحث و نتیجه گیری ۱ - تکنیک جدید، با تغییر نام هر یک از ابعاد، در واقع بستر هر یک از ابعاد را بازتر کرده است و دست پژوهشگران را در افزودن بندهایی به هر یک از ابعاد، باز می گذارد. ۲ - اضافه شدن تعداد بندهای هر کدام از ابعاد، کمک بیشتر و گسترده تری به شناخت شکافهای کیفیتی و در نهایت کاهش شکافها می کند. ۳ - این تکنیک، توجه ویژه ای به اثربخش بودن فرایندهای شکایات مشتری دارد که در مبحث مقدماتی آن مورد توجه قرار نگرفته بود. ۴ - در نوع اصلاح شده تکنیک، جذابیت ظاهری مواد و تسهیلات از یکدیگر تفکیک شده است که این امر از شک و دوگانگی در پرکردن پرسشنامه ها می کاهد. ۵ - در فن کیفیت خدمات تجدیدنظر شده، نظافت در اولویت قرار دارد و این امر از منظر «کیفیت بایدی» مدنظر قرار گرفته است. ۶ - در نوع تجدیدنظر شده تکنیک، نوعی نگرش به آینده ایجاد شده است که این موضوع مستقیما به ارتقای ظرفیت جهت خدمت اثربخش تر به مشتری بازمی

گردد. ۷- در تکنیک جدید، توجه خاصی به روند فرایندها و دیوانسالاری شده است. ۸- آنچه که در تکنیک جدید بسیار جلب توجه می نماید، توجه به گوناگونی خدمات و نیز وجود نوآوری در خدمات است. ۹- زمان در فن کیفیت خدمات اصلاح شده ارزش خاصی دارد. به گونه ای که اداره راحت ساعات و روزهای ارائه خدمات، از اهمیت خاصی برخوردار است. ۱۰- این تکنیک سعی در شناخت عملیات اضافی دارد. ۱۱- مسائل اخلاقی در تکنیک جدید مدنظر قرار گرفته اند. این موارد شامل الگوبودن سازمان از نظر اخلاقی و همچنین رفتار عادلانه با همه اقدار جامعه است. ۱۲- بیشتر برخی از محققان، در آزمون فن کیفیت خدمات مقدماتی، به صورت پراکنده و جسته و گریخته، هزینه خدمات را نیز در پرسشنامه‌های خود مورد توجه قرار می دادند که این امر در فن کیفیت خدمات اصلاح شده، عملاً به پرسشها افزوده شده است. ۱۳- در نوع اصلاح شده تکنیک، علاوه بر پاکیزگی لباسهای کارکنان، توجه خاصی به دانش و توانایی آنها شده و حتی به نوع برخورد های آنان با مشتریان نیز توجه شده است. ۱۴- بازخورد مشتریان نقشی اساسی در فن کیفیت خدمات اصلاح شده دارد. ۱۵- در این تکنیک، توجه ویژه ای به وضعیتهای بحرانی و وقایع غیرقابل پیش بینی شده است. منابع: ۱- EDWARDS, B, TOMASSON, B. AND OVREITVEIT, J. (۱۹۹۴), QUALITY OF SERVICE: MAKING IT REALLY WORK, MCGRAW-HILL, NEW YORK, NY. ۲- G.SCOTT, DAVIS, BS, CSW, (۲۰۰۳), CUSTOMER SATISFACTION FOR PROFESSIONAL SERVICES GROUP, MASTER OF SCIENCE DEGREE THESIS, WISCONSIN UNIVERSITY ۳- SAREMI, B, M.A THESIS, INVESTIGATING THE ROLE OF MODIFIED SERVQUAL IN RECOGNIZING SERVICE QUALITY GAPS WITH A CASE STUDY ON ALIQAPU HOTEL IN ISFAHAN-۲۰۰۵, THESIS SUPERVISOR: IRAJ SOLTANI (PH.D.), NAJAFABAD UNIVERSITY ۴- SELBER, K. & STREETER, C. (۲۰۰۰). A CUSTOMER-ORIENTED MODEL FOR MANAGING QUALITY IN HUMAN SERVICES. ADMINISTRATION IN SOCIAL WORK, ۲۴ (۲), ۱-۱۴. ۵- SURESHCHANDER, G.S, RAJENDRAN, C. & KAMALANABHAN, T.J. (۲۰۰۱). CUSTOMER PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY: A CRITIQUE. TOTAL QUALITY MANAGEMENT, ۱۲(۱), ۱۱۱-۱۲۵. ۶- ZEITHAML, V.A. PARASURAMAN, A. AND BERRY, L.L.(۱۹۹۰), DELIVERING QUALITY SERVICES BALANCING CUSTOMER PERCEPTIONS AND EXPECTATIONS, FREE PRESS, NEW YORK, NY

*تدبیر

افزایش بهره‌وری در بخش خدمات

جواد محبوبی مقدمه: بهره‌وری، استفاده موثر و کارآمد از ورودیها یا منابع برای تولید یا ارائه خروجیها است. ورودیها یا نهاده‌ها، منابعی (نظیر انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستانده (که عبارت است از کالاهای تولید شده با خدمات ارائه شده توسط یک سازمان) استفاده می‌شود. بهره‌وری برای هر کشور و سازمانی، ضروری بوده و اساس رشد اقتصادی است. بهره‌وری، تولید ناخالص داخلی را افزایش داده، رقابت پذیری را بیشتر می‌کند و در نهایت باعث زندگی بهتر می‌شود. بهبود بهره‌وری، مسئولیت اصلی مدیریت است. افزایش بهره‌وری مقدور نیست، مگر با شناخت و تحلیل آن. اندازه‌گیری یک روش دستیابی به شناخت قابل اطمینان است. اندازه‌گیری بهره‌وری به ما کمک می‌کند تا عوامل موثر در بهبود بهره‌وری را شناسایی کرده و دریابیم که فرصتهای افزایش بهره‌وری را در کجا جستجو کنیم. اهمیت اندازه‌گیری بهره‌وری به حدی است

که براساس تجربیات به دست آمده در کشورهای صنعتی گفته می شود «می توان صرفاً با برقراری و اجرای یک سیستم اندازه گیری بهره وری و حتی بدون هیچ گونه تغییری در سازمان یا سرمایه گذاری، گاهی ۵ تا ۱۰٪ بهره وری را افزایش داد». بخش خدمات یکی از بخشهای اصلی اقتصاد هر کشور است. کشورهای پیشرفته جهان پس از مجهز شدن به نیروی صنعت، معدن و کشاورزی، اکنون به اهمیت روزافزون خدمات به عنوان نیروی محرکه رشد و ترقی پی برده اند. سهم روزافزون خدمات در تولید ناخالص ملی، اشتغال، هزینه مصرف شخصی و بازرگانی خارجی، گواه این مدعا است. هم اکنون خدمات حداقل نیم تا سه چهارم تولید ناخالص ملی و اشتغال این کشورها را تشکیل می دهد. تنها سهم بخش خدمات از تولید ناخالص داخلی نیست که با اهمیت است، بلکه این واقعیت که بخش خدمات در حال تبدیل شدن به عامل رقابتی تعیین کننده در بازارهای جهانی است، نیز اهمیت این بخش را بیش از پیش آشکار می کند. لذا بهبود بهره وری در بخش خدمات، تأثیر زیادی بر رشد و توسعه اقتصادی و همچنین افزایش توان رقابتی کشورها خواهد داشت. همچنان که گفتیم، پیش نیاز بهبود بهره وری، اندازه گیری آن است. در ادامه مفاهیم مرتبط با بخش خدمات و اندازه گیری بهره وری در این بخش بیان می شود. مباحث مفهومی مرتبط با بخش خدمات برای شناخت بخش خدمات باید ابتدا «خدمت» را شناخت. «خدمت» یعنی کالایی اقتصادی و غیرفیزیکی که شخص، بنگاه یا صنعت برای استفاده دیگران تولید کرده است و هر بنگاهی که محصول آن، کالایی غیر مرئی و غیر ملموس باشد. به عنوان یک بنگاه خدماتی شناخته می شود. بخش خدمات بسیار گسترده بوده و معمولاً در برابر بخش تولید مطرح می شود. این دو بخش شالوده اقتصاد هر کشور را تشکیل می دهند. به طور سنتی چند ویژگی در مورد خدمات ذکر می کنند که آنها را از کالاها و محصولات فیزیکی (خروجیهای بخش تولید) تفکیک می کند. این ویژگیها عبارتند از: - در خدمت یک تجربه یا محصول نامشهود و غیرفیزیکی ارائه شده و به فروش می رسد؛ - خدمات قابلیت ذخیره شدن ندارند؛ - خدمت از ذی نفع آن جدایی پذیر نبوده و نمی تواند مورد دادوستد جدید واقع شود؛ - بین ارائه خدمت و مصرف آن، فاصله زمانی وجود ندارد؛ - خدمت به عنوان یک محصول از فرآیند آن قابل تمیز نیست. بنابراین، مشاهده می شود که خدمت، ماهیتی متفاوت از کالا دارد و همین تفاوت در ماهیت باعث شده است که مطالعه آن قدری پیچیده باشد. به صورت تئوریک، تعریف بهره وری در بخش خدمات همانند بهره وری در بخش تولید بوده و عبارت از نسبت خروجی (ستانده) به ورودی (نهاده) است. اما مشکل اصلی در سنجش بهره وری خدمات در عمل، نحوه تعریف و اندازه گیری خروجی نهایی است. بسیاری از سازمانهای خدماتی فاقد خروجی ملموس و فیزیکی هستند. لذا تعریف خروجی، معیارها و شاخصهای اندازه گیری خروجی در بخش خدمات از پیچیدگی بیشتری نسبت به بخش تولید و صنعت (که خروجی آنها به صورت کالا و محصولات فیزیکی است) برخوردار بوده و نیازمند دقت و کنکاش بیشتری است. از سوی دیگر، هر نوع خدمت دارای خصوصیات و مسیر حرکت مجزا و مخصوص به خود بوده و اهداف، مقاصد و روشهای هر یک با دیگری متفاوت است. لذا معیارهای بهره وری در خدمات مختلف، متفاوت است. ابزارهای اندازه گیری بهره وری بهره وری در حقیقت یک معیار کارایی است. مسلماً اندازه گیری کارایی، بسیار دشوار است در خط تولید، کارایی را می توان به راحتی براساس تخمین حجم فیزیکی خروجیها و ورودیهای به کار رفته در تولید خروجیهای مزبور، اندازه گیری کرد. اما اندازه گیری کارایی یک سازمان یا شرکت خدماتی بسیار دشوار است. حتی در بعضی موارد ممکن است اندازه گیری دقیق کارایی غیرممکن باشد. این امر به دلیل این واقعیت است که نهادها های به کار رفته در خلق خدمات (یا ستانده)، ماهیتاً نامتجانس بوده و همچنین قابل اندازه گیری نیستند. با وجود این، تلاشهایی برای توسعه تکنیک های اندازه گیری بهره وری، صورت گرفته است. تاکنون تکنیک های زیادی در این ارتباط توسعه یافته اند. این تکنیک ها را می توان تحت دو عنوان کلی روشهای سنتی / قدیمی و روشهای ساختار یافته / مدرن، دسته بندی کرد. ۱- روشهای سنتیالف- معیار بهره وری جزئی: بهره وری جزئی، میزان ستانده به ازای هر واحد از یک نهاد منفرد (مثلاً ارزش افزوده به ازای هر کارمند) را اندازه می گیرد. ب- معیار بهره وری جزئی توام با ضریب سطح کیفیت: در اینجا بهره وری

از حاصل ضرب ضریب سطح کیفیت در معیار بهره وری جزئی به دست می آید. ضریب سطح کیفیت بین صفر تا یک متغیر است. از این ضریب برای منظور کردن تاثیر کیفیت خدمت بر بهره وری استفاده می شود. ج - معیار بهره وری کل عوامل: در این روش تنها یک معیار واحد مطرح بوده و در محاسبه آن سعی می شود که از کلیه نهاده های مهم و مجموع ستانده ها (البته ستانده های خالص) استفاده شود. د - شاخص بهره وری: عبارت است از نسبت معیار بهره وری جزئی در دوره جاری به معیار بهره وری جزئی در دوره زمانی مبنا. این معیار به مدیریت امکان می دهد که بهره وری دوره جاری را با بهره وری دوره مبنا مقایسه کند. اگر بهره وری کاهش یابد، مدیریت متوجه می شود که باید برای بهبود اقدام کند. ۲ - روشهای ساختار یافته‌الف - فرایند تحلیل سلسله مراتبی: یک تکنیک مدیریتی است که توسط پرفسور «توماس ساعتی» در اوایل دهه هفتاد میلادی در آمریکا مطرح شد. برای استفاده از این فرآیند، تحلیلگر باید هدف کلی را مشخص کرده و معیارهای دستیابی به آن هدف را انتخاب کند. فرآیند تحلیل مستلزم آن است که تحلیلگر مقایسه ذهنی در مورد اهمیت نسبی معیارهای مختلف در دستیابی به هدف کلی انجام دهد. سپس تحلیلگر باید سلسله مراتبی از معیارهای تصمیم گیری یا عوامل موثر بر تصمیم ایجاد کند، به طوری که عوامل یا معیارهای خاص تر یا جزئی تر در قسمتهای پایین تر سلسله مراتب قرار گیرند. در انتهای سلسله مراتب نیز، گزینه های نهایی تصمیم گیری یا اهداف ارزیابی قرار می گیرند. این فرآیند با محاسبه اولویتها یا وزنهای نسبی در هر سطح از سلسله مراتب، رتبه کلی یا سراسری هر یک از گزینه های تصمیم یا اهداف ارزیابی را تعیین می کند. بسیاری از مسائل کسب و کار پیچیده بوده و نمی توان آنها را به راحتی با استفاده از روشهای کمی حل کرد. این فرآیند راهکاری شهودی و در عین حال علمی برای حل مسائل پیچیده کیفی در بسیاری از شرکتها خدماتی ارائه می کند. کیفیت حل و زمان مورد نیاز برای یافتن حل با توجه به منابع مورد نیاز در فرآیند حل، بسیار مناسب است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در بخش خدمات، کاربردهای متعددی دارد، از جمله: ارزیابی عملکرد کارکنان حرفه ای؛ تجدید ساختار سازمانی؛ گزینش تجهیزات اطلاعاتی؛ ارزیابی پروژه بهره ورینتخاب بازار هدف؛ برنامه ریزی استراتژیک؛ انتخاب مکان فروش (خرده فروشی). - تحلیل پوششی داده ها: نیز یک تکنیک مشهور در علم مدیریت است. از این تکنیک برای اندازه گیری کارایی نسبی واحدهای عملیاتی، (با اهداف و منظوره های یکسان) استفاده می شود. واحدهای عملیاتی اکثر سازمانها دارای نهاده های متعدد (نظیر تعداد کارکنان، حقوق، ساعتهای عملیات، بودجه تبلیغات) و همچنین ستانده های متعدد (نظیر سود، سهم بازار و نرخ رشد) هستند. در این گونه موارد برای مدیریت تعیین واحدهای عملیاتی نا کارآمد در تبدیل نهاده های چند گانه به ستانده های چند گانه معمولاً دشوار است. این روش به عنوان ابزاری قدرتمند برای اندازه گیری بهره وری فرآیندهای دارای نهاده ها و ستانده های چند گانه، شناخته شده است. هم اکنون از تحلیل پوششی داده ها در اندازه گیری انواع خدمات استفاده می شود، از جمله: کارایی نسبی پزشکان یک بیمارستان؛ کارایی نسبی کلینیک های بهداشت عمومی؛ کارایی نسبی شعبات یک بانک؛ کارایی نسبی فروشگاههای زنجیره ای غذای آماده؛ تحلیل بهره وری بیمارستانهای دولتی و خصوصی. ج - تحلیل شکاف: مدلی مفهومی است که توسط پروفیسور PARASURAMAN و همکارانش در ۱۹۸۵ و ۱۹۸۸ در آمریکا مطرح شده است. تحلیل شکاف ابزاری مدیریتی برای اندازه گیری کیفیت خدمات است. که در آن از یک فرآیند تحلیلی صرف در جمع آوری دریافتها و انتظارات مشتریان، کارکنان خدماتی و مدیران استفاده می شود تا شکاف میان گروههای مزبور در صورت وجود مشخص شود. پنج نوع شکاف در این مدل باید تجزیه و تحلیل شود. اگر هر یک از شکافها از سطح پیش تعریف شده، فراتر رود، کیفیت خدمت رضایت بخش نیست، لذا برخی اقدامات اصلاحی برای بهبود کیفیت خدمات باید انجام شود. از تحلیل شکاف در تحلیل کیفیت خدمات زیر استفاده شده است: بانکها؛ فروشگاههای بزرگ؛ خدمات دولت در ازای پرداخت مالیات؛ مسیرهای مهم خطوط هوایی داخلی و غیره. هدفگذار صنایع خدماتی با یکدیگر تفاوت داشته و ماهیتاً یکسان نیستند. این صنایع براساس میزان سرمایه گذاری، به کارگیری نیروی انسانی، فرآیند تولید، خدمات ارائه شده و غیره، متفاوت بوده و لذا اهداف آنها نیز متفاوت است. بنابراین، تعیین

اهداف یک سازمان خدماتی، تابعی از متغیرهای مختلف خواهد بود. سازمان خدماتی با تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها از نظر اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی به تعیین اهداف خود جهت برآورده کردن نیازها و خواسته های مشتریان، سهامداران و سایر افراد ذی نفع، مبادرت می ورزد. هدف سازمان باید به صورت واقع بینانه تعیین شده و دارای ویژگیهای زیر باشد: اختصاصی و قابل بسط؛ قابل اندازه گیری؛ دست یافتنی؛ واقع بینانه؛ دارای افق زمانی. راهکار بهبود بهره وری کلملمکرد بخش خدمات بر بهره وری بخش تولید تاثیر می گذارد. از سوی دیگر هر دو بخش به هم وابسته بوده و خروجی یک بخش، ورودی بخش دیگر است. مطالعات انجام شده، نشان می دهد که بخش تولید حداقل به میزان ۲۵٪ به بخش خدمات وابسته است. لذا حتی برای بهبود بهره وری بخش تولید لازم است که بهره وری بخش خدمات افزایش یابد. بنابراین، بهبود بهره وری در بخش خدمات، موضوعی کاملاً جدی است. پیش نیاز بهبود بهره وری در بخش خدمات، اندازه گیری بهره وری است. با اندازه گیری بهره وری در بخش خدمات، می توان سطح بهره وری و اثربخشی تلاشهای بهبود بهره وری را معین کرد. برای اندازه گیری بهره وری باید نواحی بهبود بهره وری را شناسایی کرده و انعطاف پذیری عملیاتی را از نظر به کارگیری فرآیند و نیروی انسانی، تقویت کرد. اندازه گیری بهره وری باید هم در سطح افراد و هم در سطح سازمانی باشد. در سطح سازمانی، اندازه گیری بهره وری باید شامل مراحل زیر باشد: ۱- شناسایی خدمات اصلی سازمان مربوطه؛ ۲- تعیین شاخصهای کارایی/ بهره وری. شاخصها باید مبتنی بر خدمات اصلی فروخته شده توسط سازمان باشد. بهتر است برای هر نوع خدمت، شاخصهای مختلفی تعریف شود. در تعیین شاخصها باید به نکات زیر توجه کرد: ۱-۲ اطلاعات موردنیاز در دسترس بوده و جمع آوری آن آسان باشد؛ ۲-۳ شاخصهای انتخابی باید شفاف بوده و فهم آن آسان باشد؛ ۳-۴ در شاخصها از متغیرهای هزینه، کیفیت و زمان استفاده شود. ۳- جمع آوری اطلاعات (اطلاعات خدمت اصلی باید مرتباً جمع آوری شود)؛ ۴- ارزیابی بهره وری جاری. هر سال باید داده ها جمع آوری شده و مرتباً ارزیابی شوند. در ارزیابی باید رئیس سازمان و کارمندان مشترکاً همکاری کنند. اگر احساس شود که بهره وری در حال کاهش است، لازم است دلایل این امر بررسی شده و اقدامات اصلاحی انجام شود. اندازه گیری بهره وری فردی باید در مراحل زیر انجام شود: ۱- تعیین خدمت انجام شده توسط فرد مورد نظر؛ ۲- تعریف استاندارد عملکرد یا نرمهای کار برای هر واحد از خدمات ایجاد شده؛ ۳- جمع آوری اطلاعات براساس استانداردها / نرمهای بهره وری. بنابراین، براساس داده های جمع آوری شده، سطوح فعلی بهره وری افراد را می توان تعیین کرد. برای افزایش پاسخگویی به مشتریان، باید بهبود بهره وری کل (نه بهره وری جزئی) در بخش خدمات را مدنظر داشت. برای دستیابی به این هدف باید تلاش شود که از کلیه نهادهای مهم و از مجموع ستانده ها در قالب یک معیار واحد استفاده شود. متدولوژی ۱۲ مرحله ای زیر (که توسط ELLEN DOREE ROSEN در آمریکا معرفی شده است) می تواند در بهبود بهره وری کل در بخش خدمات مفید فایده باشد: ۱- انتخاب واحد کاری یا سازمان برای اندازه گیری؛ ۲- انجام ارزیابیهای مقدماتی: ۱-۲ آیا کارشناسان اندازه گیری در دسترس هستند؟ ۲-۲ آیا حمایت لازم برای سوق دادن بنگاه به اندازه گیری وجود دارد؟ ۳-۲ چه کسانی درگیر این مسئله می شوند؟ ۴-۲ به چه کسانی باید گزارش داده شود؟ ۳- تعیین شالوده و اصول کار از طریق مباحثه و گفتگو با افراد مربوطه و جمع آوری معیارها؛ ۴- بررسی و مطالعه رسالت سازمان و شناسایی خدمات اصلی (مرتبط با رسالت سازمان) واحد کاری. انتخاب یک (یا چند) خدمت از میان خدمات فوق برای شروع کار اندازه گیری؛ ۵- تصمیم گیری برای تعیین چگونگی اندازه گیری ستانده؛ مقدار ستانده در چه واحدهایی و برای چه دوره زمانی اندازه گیری شود؟ ۶- تصمیم گیری برای تعیین نوع نهاد مورد استفاده؛ اندازه گیری بهره وری کل عوامل دشوار است. لذا بهتر است هر بار یکی از منابع مدنظر قرار گیرد، که اغلب موارد نیروی کار است. باید مشخص کرد که چه واحدهایی از نهاد در تولید ستانده نقش دارد. ۷- تصمیم گیری برای تعیین روش جمع آوری داده های کمی نهاد و ستانده و سپس جمع آوری داده ها. ۸- اگر تنها معیار کارایی مدنظر است، در این مرحله توقف کرده و نسبت خروجی به ورودی محاسبه می شود. ۹- اگر کیفیت هم مهم باشد

باید تصمیم گیری کرد که: الف - چه معیارها و ملاکهایی استفاده شود؛ ب - چه وزنی به هر معیار داده شود؛ ج - سطح استاندارد یا ایده آل هر معیار چقدر باشد. ۱۰ - تصمیم گیری برای تعیین چگونگی جمع آوری اطلاعات هر معیار و جمع آوری آنها؛ ۱۱ - به هر معیار براساس نسبت کیفیت حاصل شده به کیفیت مطلوب، نمره کیفیت داده شود؛ در صورت نیاز به رتبه بندی کلی کیفیت، باید نمرات مزبور را پس از اعمال وزنهاى مربوطه با هم جمع کرد. بدین ترتیب نمره کیفیت کل به دست می آید. ۱۲ - برای محاسبه بهره وری (بدر نظر گرفتن کیفیت)، میزان ستانده (O) در نمره کیفیت کل (K) ضرب و بر میزان نهاده (I) تقسیم می شود. نتیجه گیریدر گذشته اتکای فعالیتهای مربوط به بهره وری، بر عملیات تولیدی بوده است. اما امروزه خدمات از نظر هزینه برای حفظ قابلیت رقابت) و از نظر بهره وری کارگران خدماتی، به عنوان عامل مهمی برای موفقیت شرکت مد نظر قرار می گیرد. در حقیقت، رشد بهره وری کارگران خدماتی و بخش خدمات، زیربنای سلامت کل اقتصاد را با فراهم آوردن نیروی لایق برای بخش تولید و تقاضا برای محصولات آن، محکم می سازد. مدیران ژاپنی باتشخیصین نکته، توجه خود را به طور روز افزون بر تامین نیروهای لایق و کارآمد در بخشهای اداری و بهبود فرایندهای کار در عملیات دفتری معطوف داشته اند. این تلاشها، مکمل سرمایه گذاری روزافزونی است که در اتوماسیون اداری و مدرنیزه کردن امکانات صورت می پذیرد. بخش خدمات در کشور ما نیز رشد قابل ملاحظه ای داشته است. طبق برآوردهای صورت گرفته در سال ۲۰۰۱ میلادی، سهم این بخش از کل تولید ناخالص داخلی (GDP) کشور ۵۶٪ بوده و بدین ترتیب بزرگترین بخش اقتصادی کشور را تشکیل می دهد. گسترش بخش خدمات، به این معنا است که عملکرد آن، تاثیر بسزا و روزافزونی روی اقتصاد خواهد داشت. رشد ضعیف بهره وری در این بخش، بهره وری اقتصاد در سطح کلان را بهطور اجتناب ناپذیری تنزل می بخشد. علاوه بر این، فقدان یک بخش خدماتی کارآمد که از دانش و تکنولوژی بالایی برخوردار باشد، تلاشهای خرد گرایانه در بخش تولید را ضعیف خواهد کرد. بنابراین، لازم است مسئولان و سیاستگذاران اقتصادی کشور، توجه بیشتری به بخش خدمات کرده و بهبود بهره وری در این بخش را در اولویت قرار دهند. منابع و ماخذ:

۱ - EVELYN M. SEVILLA, "PRODUCTIVITY MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR", - SEMINAR ON PRODUCTIVITY MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR, MALAYSIA, AUG. ۱۲-۱۶. ۲۰۰۲.۲ - MARGARET HENG, "PRODUCTIVITY IN THE SINGAPORE HOTEL INDUSTRY", ۲۰۰۲.

۳ - پرو کوپینکو، جوزف؛ «مدیریت بهره وری»، ترجمه محمدرضا ابراهیمی مهر، موسسه کار و تامین اجتماعی، تهران، ۱۳۷۲.۴ - «اندازه گیری بهره وری در بخش خدمات»، ترجمه مدیریت بهره وری بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، پاییز ۱۳۷۵.

۵ - MD SAFIULLAH, "PRODUCTIVITY INCREASE IN THE SERVICE SECTOR", SEMINAR ON PRODUCTIVITY MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR, ۱۲-۱۶ AUG. ۲۰۰۲, MALAYSIA. ۶ - "VALUE ADDED PRODUCTIVITY INDEX AND PERFORMANCE MEASUREMENT: THAILAND SERVICE SECTOR".

مزیت رقابتی نمودن تولیدات و خدمات سازمان ها

امروزه در عرصه فعالیتهای اقتصادی جهان انتخاب راهکارهای مناسب برای کسب موفقیت در رقابتی نمودن تولید شرکتها و مؤسسات، مقوله ای حیاتی برای تداوم فعالیت این سازمان ها است. از همین رو برای تحقق این هدف پژوهشهای فراوان در این زمینه انجام گرفته است، زیرا رقابتی نمودن تولیدات و خدمات بستر مناسبی را فراهم می سازد تا مدیران یک سازمان بتوانند

موقعیت رقیبانشان را در عرصه فعالیتهای اقتصادی به درستی ارزیابی کنند و براساس شناخت رقبای بالفعل و بالقوه خود واکنشهای متناسب را جهت رقابتی نمودن تولیدات یا خدمات خود ارائه دهند. افزون بر این نظریه های رقابتی در فعالیت های تولیدی و خدماتی مفاهیم و امکاناتی را در اختیار دست اندرکاران امور بازرگانی، صنعتی و خدماتی قرار می دهد که برای ایجاد برتری در عرصه رقابت از طریق کاهش هزینه تولید و متنوع سازی فرآورده های تولیدی و شناخت بازار مصرف مورد استفاده قرار می گیرند. هدف تئوری مزیت رقابت صحه گذاشتن بر نقش حساس بازار رقابتی و کاهش هزینه های تولید و ایجاد تنوع در تولیدات جهت پیدایش برتری در رقابت های اقتصادی است. در ضمن نقش هماهنگ سازی استراتژی و برنامه های یک سازمان با اهداف استراتژیک واحدبازرگانی آن سازمان نیز باید جهت رقابتی نمودن تولیدات و خدمات در نظر گرفته شود. بی تردید توجه به این مقوله شرایطی مطلوب را برای پیدایش برتری در رقابت به وجود می آورد. از سوی دیگر مزیت رقابتی در علم مدیریت ابزار کارآمدی را معرفی می کند که استراتژیست های امور اقتصادی از آن برای تشخیص و دستیابی به برتری در رقابت های اقتصادی بهره می گیرند. این ابزار قدرتمند در علوم مدیریتی زنجیره ارزش نامیده می شوند. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش این امکان رادراختیارمدیران قرار می دهد تا فعالیتهای مؤسسات خود را در زمینه طراحی تولید، بازاریابی و توزیع کالا و خدمات از هم مجزا نمایند. از همین رو، تولیدکنندگان کالاهای گوناگون با بهره گیری از زنجیره ارزش می توانند به پاسخ ها و راهکارهایی مناسب برای پرسشهای متعددی که در این ارتباط مطرح می شود دسترسی یابند. پرسشهایی مانند نحوه تشخیص عواملی که مشتری را به خرید کالا ترغیب می نماید و مصرف کالا را برای او سودآور می کند، نحوه اجرای یک استراتژی موفق برای متنوع سازی تولیدات و خدمات یک سازمان، روش های شناسایی کاهش هزینه تولید و ایجاد و حفظ استراتژی تولید با حداقل هزینه ممکن، تشخیص فناوری مناسب برای دستیابی به برتری در عرصه رقابت های اقتصادی؛ نحوه شناسایی رقیبان داخلی و بین المللی و اتخاذ تصمیم برای شرکت در بازارهایی که سودآوری بلندمدت سازمان را در پی خواهد داشت، نحوه تقسیم یک صنعت به بخشهای مختلف و تشخیص جنبه های سودآور و قابل حفظ آن در این تقسیم بندی، شیوه تجزیه و تحلیل تهدیدات بالقوه یک صنعت و همگام با آن تعیین خط مشی معقول در قبال این تهدیدات جهت اتخاذ موضع تهاجمی یا انفعالی، به منظور حفظ موقعیت رقابتی فرآورده ها یا خدمات، نحوه مدیریت سازمان و یافتن روش های از پیش روی برداشتن موانع دستیابی به سایر بازارها و در غایت پاسخگویی به این سؤال که چگونه می توان بر معضلات ناشی از شرایط نامطمئن پیرامون یک سازمان در عرصه فعالیت های اقتصادی فائق آمد و با بهره گیری از توانمندی های سازمان و امکانات پیرامون آن در زمان مناسب به رقابت آشکار و مطمئن با رقبای پرداخت. از همین رو، در جهان صنعت امروز مدیرانی که مصمم می باشند همگام با تحولات جهانی به پیش روند و راهبرد مشخصی برای توسعه استراتژی سازمان خود معین کنند، تاسی از نظریه مزیت رقابتی نمودن تولیدات و خدمات برای آنها غیرقابل اجتناب است و به همین علت دست اندرکاران امور بازرگانی و صنعتی از سال ۱۹۸۰ تا کنون از مزایای این نظریه ارزشمند بهره گرفته اند.

http://www.tici.info/default.aspx?dir=Learn_wmn&file=m۸۳-۲.htm*

آموزش پویا در سازمان های تولیدی و خدماتی

امور آموزش ساپکو

سیستم های سنتی آموزش، عموماً به دلیل فقدان ویژگی های کاربردی- پرورشی مورد نیاز برای حل مسائل مغزافزایی سازمان های تولیدی و خدماتی، فاقد توانایی و کارایی لازم در زمینه ایجاد بازارهای دانش / تجربه در سطوح مختلف بوده و نتیجه مستقیم آنها کم دانشی، بی تجربگی و عدم خلاقیت و نوآوری یادگیرندگان است. جریان یک سویه یادگیری، مواد آموزشی غیرمرتبط و ایستا، انتزاعی بودن آموزه ها (ارتباط ضعیف آموزه با عمل یا رفتار مورد انتظار)، اثربخشی بسیار اندک و گاه در حد صفر، قطع جریان

آموزش پس از اجرای آزمون (عدم استمرار و تکمیل)، سیستم نامناسب ارزش‌گذاری (نمره‌دهی)، ناهمراستایی آموزش و زندگی، بی‌توجهی به پرورش استعدادها و مهارت‌های نوین، نمونه‌هایی از کاستی‌های این نوع نظام‌های آموزشی به شمار می‌آیند. حال اگر مقصد نهایی و محل مصرف خروجی‌های هر نوع سیستم آموزشی/ پرورشی را حیطه‌های گوناگون تولیدات فرهنگی، هنری و صنعتی بدانیم و این فرض نه‌چندان بی‌ریشه را بپذیریم که وظیفه‌گایی چنین نظامی: شکل‌دهی، تجهیز و آماده‌سازی نیروی انسانی اندیشمند، ماهر، خلاق، ایده‌پرداز و پاسخگوست، لاجرم می‌بایستی بپذیریم که نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های تولیدی و خدماتی کنونی نیز علی‌القاعده باید دارای همین ویژگی‌های به ظاهر آرمانی، اما بسیار منطقی و ممکن باشند تا بتوانند در شرایط به شدت متغیر و رقابتی عصر دانش‌مداری و تجارت آزاد، پایه‌های بقای بنگاه‌های خویش را محکم و پایدار نگه دارند. آیا سازمان‌های ما دست کم از لحاظ فلسفه، رویکردها، اهداف، برنامه‌ها، رویه‌های اجرایی و اثربخشی یادگیری، از چنین وضعیتی در حوزه امور آموزش خود، برخوردارند؟ آیا پیش‌بینی تشکیلات هزینه بر امور آموزش در سازمان‌ها، صرفاً نوعی پیاده‌سازی تطابق لازم برای دریافت انواع گواهینامه‌ها و استانداردهای بین‌المللی و یا ایجاد شخصیت اسمی و تبلیغی در زمینه دانش‌محوری آنهاست؟ آیا نیازهای شغلی، تطابق دانش و تجربه با وظایف محوله، توانایی‌های نظریه‌سازی و ایده‌پردازی، اندیشه و رفتار خلاقانه، مهارت‌های حل مسئله و رفع بحران و... علت اصلی ایجاد امور آموزش در سازمان‌های پیشرو و دانشی نیست؟ برای رسیدن به این نوع سیستم آموزش و پرورش که بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌های برتر را تربیت و تقویت می‌کند، چه کاری را باید از کجا و با کدام راهکارها و خصوصیات مشخص، آغاز کرد؟ انتظارات سازمان از آموزش‌شامروزه، سازمان‌های آینده‌نگر با احساس حیاتی و ارزشمند بودن مغزافزار و یا در واقع منابع انسانی برتر، در پی جذب استعدادها، مهارت‌ها و خلاقیت‌های مورد نیاز خویش و تقویت و توسعه مستمر آنهایند. ظهور و پاگیری این رویکرد نوین، حاصل تجربیات تلخ گذشته در زمینه ناکارامدهای: نظام‌های یادگیری استاد/ شاگردی، فرایندهای غیرتخصصی تولید و عرضه، مدیریت‌های بسته و انفرادی، سادگی بافت و مناسبات بازار، محدود و اختصاصی بودن اطلاعات و در نهایت تأثیر مخرب ناهمپوشی‌های دانشی و تجربی نیروی انسانی بوده است. تا چندی پیش، اطلاعات مختصر و مهارت اجرایی افراد، برای انجام وظیفه محوله کفایت می‌کرد، چرا که نیروی انسانی تنها و تنها مجری اندیشه و خواسته مدیر خود بوده و قرار نبود در بهبودها، بهره‌وری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، کنترل‌ها و... مشارکت و سهم داشته باشد. برای مدیر همین بسنده بود که مجری، رأس ساعت مقرر در محل کار حاضر شود، کلیدی را به کار اندازد، اهرمی را بچرخاند، ماده یا قطعه‌ای را به تعداد و اندازه مورد نظر شکل دهد، کاری به کار دیگر مراحل و زیرفرایندها نداشته باشد، مقررات و قوانین را رعایت کند و در دسری برای مسئولان خود به وجود نیاورد. تفکر آن هم از نوع خلاق و انجام درست کار آن هم آمیخته با ابداع و نوآوری، جزو وظایف افراد نبود. آنها هنگامی که روال جاری را ادامه می‌دادند، واجد شرایط پذیرفته شده و معیارهای سنجش عملکرد بودند و هر نوع فعالیت خارج از این محدوده، دخالت در امور سیاست‌گذاری و مدیریت همه چیزدان تلقی می‌شد. در چنین وضعیتی، بدیهی است که نیاز چندانی به آموزش‌های اصلی و تکمیلی و حتی بازآموزی حین کار، احساس نمی‌شد و هر نوع فعالیت در این زمینه، محدود به توصیه‌های مدیریتی بود. این تصویر خفقان‌آور، نمایی روشن از انتظارات سازمان‌های سنتی از نیروی انسانی خود است؛ نوعی نظم پادگانی که جایی برای خلاقیت معقول باقی نمی‌گذارد. با تغییر شیوه‌های مدیریتی، تحول و تعمیق مناسبات کار، دگرگونی روابط تولید و بازار، ورود عامل تعیین‌کننده مشتری به عنوان شریک و نه خریدار صرف، اهمیت حیاتی کیفیت و هزینه در بقا و سرانجام، تغییر ساختار بینش و اهداف حاکم بر کسب و کار، انتظارات سازمان‌ها نیز از حدود دانش، بینش، تجربه و عملکرد نیروی انسانی، تغییر یافت. در شرایط جدید، هر فرد در هر جایگاه سازمانی و با هر نوع وظیفه محوله، مسئول بهبود مستمر رویه‌های انجام کار، ناظر و کنترل‌کننده فرایند تولید محصول یا ارائه خدمت، عضوی از گروه انجام کار و تصمیم‌گیری تیمی، متعهد به شناسایی و حل مشکل، بخشی از فرهنگ سازمانی و در نهایت ارجمندترین سرمایه سازمان تلقی می‌شود. این کارکنان، با

توجه به موارد زیر، از بیشترین بازده کاری/فکری و عمیق‌ترین ارتباطات فردی و سازمانی برخوردارند: **۱** شرح وظایف کاملاً شفاف و مشخصی دارند **۲** از حدود اختیارات و دامنه محدودیت‌های خویش کاملاً آگاهند **۳** عضو تیم (تیم‌های) انجام کار یا تصمیم‌گیری هستند **۴** در دوره‌های آموزشی کاملاً مرتبط به مشاغل خود شرکت می‌کنند **۵** نظام ارزشیابی، ارتقا، پاداش‌دهی و تنبیه مدون و مشخصی بر سرنوشت سازمانی آنها حاکم است **۶** از سوی مدیران خود، «دیده» و «شنیده» می‌شوند **۷** خود را در سرنوشت سازمان خویش، شریک می‌دانند **۸** در بازار دانش و تجربه فردی و سازمانی، حضور فعال دارند **۹** جانشین پرورند و دانش و تجربه پنهان خود را به دانش و تجربه کاربردی تبدیل می‌کنند **۱۰** از فرصت، امکان و حمایت لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری برخوردارند **۱۱** مسئولیت‌پذیری و اعتماد بنفس بالایی دارند بنابراین، بسادگی می‌توان گفت که: سازمان برتر انتظار دارد حاصل یادگیری ناشی از پیاده‌سازی فرایند آموزش پویا، بتواند منجر به پرورش نیروی انسانی «کارآمد، دانشی، مجرب و خلاق» شود. در آموزش پویای سازمانی، چه می‌گذرد؟ سیستم آموزش پویا، نظامی از پیش تعیین شده یا نسخه‌ای معجزه‌گر برای الگوبرداری در هر نوع شرایط و برای هر نوع نیاز نیست. در این سیستم، تنها و تنها فلسفه، هدف و شیوه‌های یادگیری یکی هستند، اما دیگر موارد نظیر: مواد، موضوع، فضا، ارزشیابی و اثربخشی آموزشی، تابعی از خواسته‌ها و نیازهای برپاکننده سیستم است. به این ترتیب، نمی‌توانید به صرف کارایی و اثربخشی آن در موضوع یا سازمان و یا موردی خاص، متوقع باشید که عیناً همان کارایی و اثربخشی را در زمینه مشابه داشته باشید. نکته مهمی که نباید از نظر دور داشت، این است که اجرای این سیستم حتی برای یک نفر نیز تفاوتی با اجرای گروهی آن ندارد. برای برپایی چنین سیستمی، می‌بایستی: **۱** رسالت و مأموریت سازمان متقاضی، به‌نحوی روشن و صریح تعریف شده باشد. **۲** رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، مشخص و اجرایی باشند. **۳** شرح هر وظیفه، کاملاً مشخص و شفاف باشد. **۴** حدود اختیارات و محدودیت‌های هر پست، مشخص و مدون باشند. **۵** برنامه آموزش، دارای تمامی خصوصیات اصلی و فرعی موضوع و مواد آموزشی باشد. **۶** برنامه آموزشی مورد نظر مطابق با نیاز فردی و سازمانی یادگیرنده باشد. **۷** یاد دهنده یا «هم‌آموز» واجد شرایط - معتقد به شیوه آموزش پویا و نه کسی که خود را با آن مطابق کرده باشد - برای برقراری جریان درست یادگیری وجود داشته باشد. **۸** یادگیرنده، واقعاً - نه صرفاً به صلاح‌دید رؤسا - نیازمند یادگیری باشد. **۹** سیستم ارزشیابی مطابق با این نوع آموزش، برقرار و مورد تأیید سازمان باشد. **۱۰** نتیجه آموزش، در محیط سازمان و یا محیطی مشابه، قابل مورد کاوی و تمرین عینی و عملی باشد. **۱۱** تمامی افراد فعال در حیطه واحد مربوطه را - فارغ از پست و مقام سازمانی آنها - در برگیرد. **۱۲** سرعت و فوریت در یادگیری، تنها ملاک و یا اصلی‌ترین معیار اجرای آموزش نباشد. **۱۳** حدنصاب تعداد یادگیرندگان، ملاک برگزاری دوره آموزشی نباشد. **۱۴** یادگیری، بخشی از کار و وظیفه یادگیرنده، تلقی شود. اجازه بدهید تا موارد چهارده‌گانه یاد شده را در قالب مثالی مشخص، عینیتی بیشتر دهیم. مثلاً فرض می‌کنیم که رسالت و مأموریت یکی از شرکت‌های خودروسازی در خاورمیانه، عرضه محصول با بالاترین کیفیت، کمترین قیمت به مشتریان منطقه و بخشی از بازار اتحادیه اروپاست. کارکنان بخش فروش و بازرگانی این شرکت، از تمامی رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، شرح وظایف و اختیارات و محدودیت‌های خویش آگاهند و به دلیل رعایت TQM در سراسر شرکت، کنترل‌کننده و ناظری هوشیار برای حفظ و ارتقای کیفیت محصولاتی هستند که باید عرضه شوند. با تمام این احوال، آنها به‌رغم تلاش شبانه‌روزی در گروه‌های کاری و احساس مسئولیت فراتر از حد انتظار در انجام وظایف خود، شاهد افت فروش و کاهش سهم بازار شرکت خود در سطح ملی و منطقه‌ای بوده و حضور بسیار کم‌رنجی آن هم تنها در بازار قطعه اروپا دارند. این در حالی است که محصولات شرکت از کیفیت مطلوبی برخوردار بوده و مزیت‌های رقابتی آنها کم از محصولات رقبا نیست. براساس یافته‌های واحد تحقیق شرکت، ریشه‌های احتمالی مشکل این بخش، در موارد زیر فهرست شده است: **۱** محصول، مطابق با خواسته و نیاز مشتری نیست **۲** رویه‌ها و دستورالعمل‌های بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش، نادرست‌اند **۳** کارکنان بخش بازرگانی و فروش فاقد مهارت‌های نوین مدیریت ارتباط با مشتری هستند **۴** زمان و شیوه عرضه محصول مناسب

نیستبر اساس تحقیقات بعدی، مشخص شد که محصول از مطابقت لازم با خواسته‌های مشتری برخوردار بوده و در زمان مناسب به بازار معرفی و عرضه شده است، اما ریشه مسئله در دو بخش: الف- رویه‌ها و دستورالعمل‌های بازاریابی و خدمات پس از فروش- ضعف کارکنان در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری همچنان به قوت خود باقی ماند. در اولین بررسی، این طور نتیجه گرفته شد که در صورت آموزش مدیریت ارتباط با مشتری، می‌توان رویه‌ها و دستورالعمل‌های بهتری تدوین کرد. بنابراین، قرار شد یک دوره آموزشی در زمینه یاد شده برای کارکنان این بخش برگزار شود. به این منظور، پیشنهادهای زیر در گروه برنامه‌ریزی امور آموزش شرکت، سایکو مطرح شد: ۱. الگوبرداری از رویه‌های شرکت‌های موفق و ارائه نتایج به کارکنان ۲. دعوت از اساتید بازاریابی برای تدریس اصول و فنون مورد نظر ۳. تدوین دوره آموزشی خاص و منطبق با وضعیت شرکت ۴. خلاصه‌گیری از رویه‌های جاری موفق در دیگر شرکت‌ها و ایجاد راهکاری واحد و بومی شده برای بخش مورد نظر ۵. بازآموزی مهارت حل مسئله و تشکیل گروه خودآموز در بخش مورد نظر

ارزیابی کیفیت خدمت الکترونیک

شهریار عزیز مقدمه: اغلب شرکتهای باتجربه و موفق در تجارت الکترونیک (EC) این نکته را درک کرده اند که عوامل موفقیت یا شکست صرفاً حضور شرکت در وب و یا قیمت پایین نیست بلکه عامل مهم انتقال کیفیت بالای خدمت الکترونیک (ESO) است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که قیمت پایین و ترفیع تا چندی دیگر به عنوان عوامل مهم موثر بر تصمیم خرید مشتریان از بین خواهد رفت و اهمیت خود را از دست خواهد داد. مشتریان اینترنتی حاضرند بابت خدمت الکترونیک با کیفیت بالا که از سوی خرده فروشان الکترونیک عرضه می‌شود، حتی قیمت بالاتری بپردازند. تحقیقات بازار نشان داده است که کیفیت خدمت اثر معنی داری بر رضایت مشتری، وفاداری مشتری، حفظ مشتری و تصمیمات خرید و حتی عملکرد مالی شرکت دارد. لذا خرده فروشان اینترنتی به منظور اعتمادسازی در مشتریان، وفاداری و حفظ مشتریان باید قبل، حین و بعد از مبادله روی کیفیت بالای خدمت الکترونیک تمرکز کنند. این مسئله در محیط جهانی تجارت الکترونیک مهمتر است. هنگامی که مشتریان در حال خرید از شرکتهای خارج از کشور خود هستند، نگرانی بیشتری در مورد کیفیت بالای خدمت الکترونیک از سوی خرده فروشان اینترنتی خارج از کشور دارند. این مقاله بر چگونگی ارزیابی کیفیت بالای خدمت الکترونیک از طریق رضایت مشتریان متمرکز است در این مقاله ابتدا کیفیت خدمت الکترونیک و رضایت الکترونیک تعریف و سپس رابطه بین آنها بررسی می‌شود. در مرحله بعد روشها و ابزارهای ارزیابی کیفیت خدمت الکترونیک بیان می‌گردد. در بخش نتیجه گیری نیز بر اهمیت کیفیت خدمت الکترونیک و رضایت الکترونیک در جهانی شدن تجارت الکترونیک توجه خواهد شد. کیفیت بالای خدمت الکترونیک کیفیت بالای خدمت الکترونیک به عنوان یک پدیده هفت بعدی تعریف شده است که در دو مقیاس کیفیت بالای خدمت الکترونیک اصلی و مقیاس بهبود (RECOVERY) قرار می‌گیرد. کیفیت بالای خدمت الکترونیک اصلی از چهار بعد کارایی، قابلیت اتکا، تامین سفارش و حفظ اسرار شخصی تشکیل یافته است. ۱- کارایی به توان مشتریان به مراجعه به وب سایت، یافتن محصولات مطلوب و اطلاعات مربوط به آنها و کنترل آن با حداقل تلاش، اشاره می‌کند. ۲- تامین سفارش، صحت وعده های خدماتی شرکت، داشتن موجودی محصولات کافی و تحویل محصول طی دوره زمانی وعده داده شده را با یکدیگر یکپارچه می‌کند. ۳- قابلیت اتکا با کارکرد فنی وب سایت و میزانی که وب سایت به صورت ۲۴ ساعته در دسترس بوده و به خوبی کار می‌کند، مرتبط است. ۴- بعد حفظ اسرار شخصی شامل تضمین این مسئله است که داده های مربوط به رفتار خرید مصرف کننده در اختیار دیگران قرار نگیرد و اطلاعات مربوط به کارت اعتباری خریدار اینترنتی به صورت امن نگهداری می‌شود. مقیاس بهبود کیفیت خدمت ابعاد خدمت شخصی زیر است: ۱- پاسخگویی، توان شرکت را برای ارائه و تهیه اطلاعات مناسب برای مشتریان به هنگام بروز مشکل، مکانیسم

مدیریت کالاهای مرجوعی و موافقتنامه برای ضمانتهای اینترنتی می‌سند. ۲- جبران، بعدی است که شامل بازپرداخت بخشی از پول حمل کالاهای مرجوعی و اداره آنهاست. ۳- تماس، به نیاز مشتریان برای مکالمه زنده و فوری با نماینده اینترنتی یا از طریق تلفن اشاره می‌کند. اگرچه ایجاد معیارهای کیفیت خدمات الکترونیک در مراحل اولیه پیدایش خود قرار دارد، اما شرکتها به صورت انواع مختلفی از تعیین کننده های کیفیت خدمات الکترونیک را به وجود آورده اند. هریک از این شرکتها به صورت انفرادی از این معیارها استفاده می‌کنند. عوامل تعیین کننده کیفیت خدمات با ابعاد هفتگانه کیفیت خدمات الکترونیک مرتبط هستند. محققان بازاریابی الگوهای خرید مصرف کننده و روندهای آن را بررسی کرده اند تجزیه و تحلیل سطح رضایت از جمله دغدغه ها و مورد توجه ترین بحث شرکتها مختلف است. به طور سنتی سطح رضایت مصرف کننده به وسیله کیفیت خدمات، سطح قیمت و فرایند خرید تعیین می‌شود. در نتیجه رضایت الکترونیک به وسیله کیفیت خدمات الکترونیک، سطح قیمت و فرایند خرید تعیین می‌شود. هوانگ (HUAUNG) و ونگ (WANG) در سال ۲۰۰۲ میلادی، عامل را بر کیفیت خدمات که بر رضایت الکترونیک موثرند به صورت زیر شناسایی کرده اند: ۱- بازخورد عمومی در مورد طراحی وب سایت؛ ۲- قیمت رقابتی محصول؛ ۳- شرایط محصول؛ ۴- تحویل به موقع؛ ۵- سیاست برگشت محصول؛ ۶- حمایت مشتری؛ ۷- سفارشی کردن پست الکترونیک با توجه به خواسته مشتری؛ ۸- فعالیتهای ترخیص. این ۸ مورد با ابعاد هفت گانه قبلی مربوط هستند. روشهای ارزیابی روش برای ارزیابی رضایت الکترونیک وجود دارد. ۱- اظهار نظر متنی (TEXT COMMENT)؛ ۲- رتبه بندی طبقه ای؛ ۳- رتبه بندی کلی. اظهار نظر متنی این امکان را به مشتری می‌دهد تا نظرات خود را در قالب ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ کاراکتر در مورد فروشگاه اینترنتی که از آن خرید کرده است را بیان کند. رتبه بندی طبقه ای نوعی پرسشنامه است که در آن مشتری هریک از عوامل تعیین کننده کیفیت فروشگاه را با استفاده از مقیاس یک تا N رتبه بندی می‌کند. در رتبه بندی کلی، فروشگاه به صورت کلی بر اساس مقیاس یک تا N رتبه بندی می‌شود که N بهترین رتبه است. هریک از روشهای فوق محدودیتهای خاص خود را دارند، برای غلبه بر این محدودیتهای، شرکتها معمولاً از ترکیب این روشها استفاده می‌کنند. اظهار نظر متنی تجربیات خرید مشتری را به صورت کاملاً واقعی منعکس می‌کند اما قادر به یکپارچه کردن برداشتهای یکسان بین افراد نیست. از لحاظ روان شناسی می‌توان از مشتری خواست تا فرایندهای روان شناسی را که تجربه می‌کند، به صورت شفاهی بیان دارد. رتبه بندی طبقه ای اگرچه روش موثری برای جمع آوری تجربیات شخصی خریداران اینترنتی در مورد خرده فروشی اینترنتی است اما نمی‌توان دلایل رتبه بندی را توجیه کند در حالی که رتبه بندی کلی برداشتهای عمومی مشتری را از فروشگاه بدون توجه به جزئیات توصیف می‌کند. اگرچه روشهای اظهار نظر متنی و رتبه بندی کلی در اکثر شرکتها به صورت استاندارد انجام می‌گیرد اما معیاری که در روش رتبه بندی طبقه ای استفاده می‌شود با یکدیگر بسیار متفاوت است. برای مثال برخی از شرکتها برای کیفیت خدمات به مشتریان فقط دو عامل تحویل به موقع و حمایت از مشتریان را به کار می‌برند، در حالی که برخی شرکتها از ۱۲ معیار استفاده می‌کنند. شش مورد از این ۱۲ مورد در محل فروش رتبه بندی می‌شوند که عبارتند از: سهولت سفارش دهی، انتخاب محصول، اطلاعات محصول، قیمت، عملکرد وب سایت، حمل و نقل، انتظارات، حمایت از مشتری، پیگیری سفارش و کیفیت محصول، اگرچه شرکتها از عوامل مختلفی برای سنجش کیفیت خدمات استفاده می‌کنند اما دو عامل تقریباً در همه آنها دیده می‌شود که عبارتند از: تحویل به موقع و حمایت از مشتری وانگ و هارد در تحقیق خود در سال ۲۰۰۲ این دو عامل را تایید کرده اند. ابزارهای ارزیابی روشهای انجام ارزیابی کیفیت خدمات الکترونیک در سطح بین المللی در فرهنگها و محیطهای مختلف با یکدیگر متفاوت هستند. مصاحبه تلفنی از جمله رایج ترین روشها برای تکمیل پرسشنامه‌ها تلقی می‌شود. با گسترش سریع فناوری اینترنت، تحقیقات کیفی بیش از پیش در اینترنت صورت می‌گیرند، روشهای تحقیق کیفی مزایای متعددی از جمله زمان کمتر و هزینه های کمتری دارند و علاوه بر این، محدودیتهای زمان و مکان و فاصله را دریافتن پاسخگویان از بین می‌برد. استفاده از اینترنت برای انجام تحقیقات معیابی نیز دارد که از آن جمله عبارتند از: فقدان انگیزه،

فقدان تعامل رودررو با پاسخگویان و پویاییهای محدود گروه. پیمایشهایی که در اینترنت انجام می شوند عمدتاً از طریق پست الکترونیک و یاب سایت صورت می گیرند. پرسشنامه می تواند در درون پست الکترونیک بوده و یا به آن ضمیمه شده باشد. پیمایشهای وبی که به صورت HTML نوشته شده اند برای کسب داده های اینترنتی نیز مورد استفاده قرار می گیرند. پیشرفتهای جدید و توسعه عاملهای خرید (SHOPPING AGENT) کانال جدیدی را برای جمع آوری داده ها در رابطه با کیفیت سرویس الکترونیک از طریق رضایت مشتری فراهم می سازد. عاملهای خرید، محیطهای خرید مقایسه ای فراوانی را فراهم می سازد. این وب سایت ها محصولات و قیمتها را از فروشندگان مختلف در اینترنت با یکدیگر مقایسه کرده و به صورت رتبه بندی ارائه می کنند، عاملهای خرید، راه موثری برای جمع آوری و نشان دادن ارزیابیهای بعد از خرید مشتریان از هر یک از فروشگاههای اینترنتی هستند. هر عامل خرید صدها یا هزاران پیوند (LINK) با درگاههای وب سایت خرده فروشان دارد. اغلب این عوامل فروش برای فروشگاههای خود، یک سیستم رتبه بندی کیفیت دارند. سیستم مذکور در این وب سایت ها حالت تعاملی دارد. این سیستم مشتری را تشویق می کند تا در مورد تجربه خود از خرید از خرده فروش را بنویسد. سیستم مذکور پس از ارزیابی کیفیت خدمت الکترونیک را در وب سایت برای عموم مراجعه کنندگان نمایش می دهد. هدف از این کار ارائه این فرصت به خریداران اینترنتی است تا بتوانند کیفیت خدمات فروشگاههای مختلف را با یکدیگر مقایسه کرده و بهترین آنها را انتخاب کنند. از جمله عاملهای خرید اینترنتی عبارتند از: RUSURE, PRICE GRABBLE, MYSIMON, EBAY DEALTIME, BIZE RATE, BEST WEB BUYS اطلاعات بیشتر راجع به عوامل خرید را می توان در SMARTBOTS.COM, BOTSPOT.COM دریافت کرد. نتیجه گیر رضایت الکترونیک و کیفیت خدمت الکترونیک از جمله مباحث عمده در جهانی شدن تجارت الکترونیک تلقی می شوند. بالا بودن کیفیت خدمت الکترونیک، کلید موفقیت هر خرده فروشی است که در محیط رقابتی جهانی تجارت الکترونیک فعالیت می کند. برای غلبه بر موانع انجام خرید اینترنتی به صورت جهانی، شرکتهای باید کیفیت خدمات الکترونیک خود را بهبود بخشند. تحقیقات اخیر در مورد مصرف کنندگان نشان می دهد که کیفیت خدمت الکترونیک پایین است. نوید این مقاله آن است که باید بدانیم مشتریان کیفیت خدمت الکترونیک را چگونه ارزیابی می کنند و از این ارزیابی به عنوان مبنای بهبود خدمت استفاده کنیم. این مقاله ایده هایی در مورد ارزیابی کیفیت خدمت الکترونیک از طریق رضایت الکترونیک را در محیط جهانی تجارت الکترونیک ارائه کرده است. ایجاد اعتماد در تجارت الکترونیک شرکت با مصرف کننده (B2C) نسبت به حالت سنتی بسیار مشکل تر است و از این رو، در این زمینه موانع عمده ای وجود دارد. شرکت سنتی نسبت به شرکت الکترونیک از دیدگاه مشتریان واقعی تر بوده و قابل اعتمادتر است چرا که حضور فیزیکی و قابل لمس دارد. عدم اعتماد مشتریان به تجارت الکترونیک و شرکت الکترونیک منطقی و قابل انتظار است اگر خرده فروش الکترونیک در پی بهبود اعتماد مشتریان به خود می باشد باید همگام با رشد خود در راستای تامین رضایت مشتری گام بردارد. عامل خرید فناوری اثربخش است که مشارکت در تجارت الکترونیک را تقویت کرده، جهانی شدن تجارت الکترونیک را تسریع بخشیده و ضامن موفقیت آن است. سیستم رتبه بندی کیفیت خدمت الکترونیک عامل خرید، ابزار مفیدی برای بهبود کیفیت خدمت الکترونیک و رضایت الکترونیک در بستر تجارت الکترونیک جهانی است. منبع: ELECTRONIC JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS IN DEVELOPING COUNTRIES, ۲۰۰۳ VOL ۱۱ NO ۱۰ - <http://system.parsiblog.com/~۸۷۲۴۵۳.htm>

مدیریت خدمات : مدیریت هزاره سوم

۷ مدیریت خدمات : مدیریت هزاره سوم ماهنامه تدبیر

نقش خدمات در اقتصاد دنیا پس از جنگ جهانی دوم به طور مستمر در حال افزایش بوده است. امروز افراد در محیطی زندگی می

کنند که به طور روزافزون به سوی اقتصاد مبتنی بر خدمات پیش می‌رود. دیگر، خدمات به عنوان بخشی از فعالیتهای پیرامونی اقتصاد به شمار نمی‌رود، بلکه به عنوان قلب ارزش آفرینی در اقتصاد مطرح است. هر چه کشورها در طی مراحل توسعه اقتصادی از جامعه غیر صنعتی به سوی جامعه صنعتی و در نهایت به سوی جامعه فراصنعتی و اطلاعاتی حرکت می‌کنند، نقش خدمات در اقتصاد برجسته‌تر می‌شود. هیچ اقتصادی نمی‌تواند بدون زیرساخت‌هایی که خدمات در قالب حمل و نقل و ارتباطات ارائه می‌دهد، به وظیفه خود عمل کند. هیچ اقتصادی نمی‌تواند بدون خدمات دولتی عمومی نظیر آموزش و بهداشت به حیات خود ادامه دهد. امروز دیگر زندگی بدون وجود خدماتی نظیر بهداشت، آموزش، بیمه، بانک، حمل و نقل، ارتباطات و اطلاعات، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی، گردشگری، رستوران، مهد کودک، تلویزیون و سینما، شهرسازی، خشکشویی، مدرسه و دانشگاه و کالت مشاوره، نگهداری و تعمیرات، پلیس، آتش نشانی و ... قابل تصور نیست. دنیای غرب بیش از چند دهه است که اقتصاد خدماتی را تجربه کرده است. در کشورهای صنعتی، ارزش خلق شده در بخش خدماتی از ۵۳ درصد تولید ناخالص داخلی به قیمت جاری در سال ۱۹۶۰ به بیش از ۷۲ درصد در سال ۲۰۰۷ رسیده است. در اتحادیه اروپا این رقم از ۴۷ درصد به ۷۴ درصد و در آمریکا از ۵۷ درصد به ۵/۷۸ درصد افزایش یافته است و این سیر صعودی ادامه دارد. در همین رابطه تامل در میزان قابل توجه اشتغال در بخش خدمات می‌تواند کمک‌کننده باشد. در سالهای نخستین قرن بیستم، تنها ۳ نفر از هر ۱۰ کارگر در بخش خدمات در آمریکا مشغول به کار بوده و بقیه در بخش کشاورزی و صنعت اشتغال داشته‌اند. در سال ۱۹۵۰، میزان اشتغال در بخش خدمات در آمریکا به ۵۰ درصد نیروی کار بالغ شد. امروز در آمریکا، خدمات بیش از ۸۰ درصد نیروی کار را به اشتغال واداشته است و این روند رو به افزایش است. این آمار در مورد کشورهای توسعه یافته دیگر نیز صادق است. حتی در کشورهای در حال توسعه، سهم خدمات در استخدام و تولید ناخالص داخلی به سرعت روبه رشد است. امروز تمامی تولیدکنندگان کالا، به مشتریان خود چندین خدمت ارائه می‌کنند. برای هر کالایی که ما می‌خریم، چه اتومبیل باشد و چه قالی، هزینه خالص تولید یا کارخانه‌ای آن به ندرت بیشتر از ۲۰ درصد است و بقیه، هزینه مربوط به انواع مختلفی از خدمات می‌باشد. در کشور ما هم به تازگی صحبت از مدیریت خدمات به شکلی جدی مطرح شده است. مطالعه آمار و ارقام و برنامه‌های اخیر توسعه کشور و بویژه برنامه چهارم توسعه نشان می‌دهد که دولتمردان نیز به ضرورت توجه بیش از پیش به این بخش از اقتصاد آگاهی یافته و در جهت توسعه آن، این مفهوم را در دل برنامه‌های توسعه کشور جای داده‌اند. رفتار برخی از سازمانهای کشورمان اعم از خصوصی و دولتی در سالهای اخیر نیز نشان از توجه به مقوله خدمات در کشورمان دارد. اما در کشور ما توسعه بخش خدمات با چالشهای بسیاری روبروست. از فرهنگ عمومی که خدمات را حمایت نمی‌کند. به طوری که وقتی به خدمت اشاره می‌کنیم صرفاً بخش دلالی و واسطه‌گری به ذهن می‌آید و یک نگرش منفی نسبت به افراد و سازمانهایی که در این بخش اقتصاد فعال هستند به ذهن متبادر می‌کند تا ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، بهداشت و آموزش در قیاس با استانداردهای جهان توسعه یافته، و ضعف آموزشهای مدیریت بخش خدمات در کشور، که همگی از چالشهای این بخش از اقتصاد محسوب می‌شوند. نگاهی به مشخصات چشم انداز تعریف شده برای کشور در سال ۱۴۰۴، ما را به توجه روزافزون به نقش خدمات در اقتصاد ایران رهنمون می‌سازد. برای افزایش ضریب موفقیت در تحقق چشم انداز، باید توجه بیشتری به توسعه زیرساخت‌ها اعم از فناوری اطلاعات و ارتباطات، حمل و نقل، آموزش، بهداشت و ... و در یک کلام مدیریت بخش خدمات در کشور مبذول داشت. در این راستا علاوه بر دولتمردان، جامعه مدیران کشور نیز دارای نقشی موثر هستند. همه ما در نقش خود به عنوان یک مدیر، یک معلم، یک مشاور، یک نویسنده و یک پژوهشگر در حوزه مدیریت یا در نقش عادی خود به عنوان مشتری یک سازمان خدماتی بایستی به توسعه مدیریت خدمات در کشور کمک کنیم. توجه به این نکته ضروری است؛ آنجا که به عنوان مشتری از حق خود نمی‌گذریم و طلب کیفیت و ارتقای خدمت ارائه شده به خودمان را داریم، در حال کمک به توسعه بخش خدمات در کشور هستیم. سازمان مدیریت

صنعتی در چارچوب رسالت خود که همانا کمک به توسعه ظرفیت مدیریت در کشور است، وظیفه خود می‌داند که در راه توسعه بخش خدمات در اقتصاد گام بردارد. لذا در استراتژی‌های خود توجه بیشتری به سازمانهای خدماتی در سبد محصولات مشاوره‌ای، پژوهشی، آموزشی و انتشاراتی خود کرده و به طراحی و برگزاری دوره‌های مرتبط با مدیریت خدمات پرداخته است. امید است که در چارچوب همکاری و تعامل موثر شبکه‌ای، شاهد رشد و شکوفایی روزافزون بنگاهها و سازمانهای خدماتی و در نهایت توسعه کشور عزیزمان باشیم.

چالش‌ها و موانع خدمت رسانی

احمد حمزه لو

مقدمه: در بحث خدمت رسانی، دو دسته نیرو به چشم می‌خورند: دسته اول نیروهای مثبت یا وادارنده و دسته دوم نیروهای منفی یا بازدارنده. خواهشها، میلها و نیازها را معمولاً به نیروهای مثبت تعبیر می‌کنند، که شخص را به سوی هدف یا وضعیت خاصی منجمله خدمت به دیگران سوق می‌دهند. ترسها، نفرتها و خودخواهی‌ها را نیز معمولاً نیروهای منفی می‌خوانند که شخص را از حالت خاصی دور می‌کنند؛ میان این نیروهای مثبت و منفی تفاوت‌های زیادی به چشم می‌خورد، اما هر دو نیرو در این صفت با هم شریکند که هر دو در ایجاد و برقراری رفتار آدمی موثرند. ضمن اینکه، نیازها و هدفها همبسته‌اند و یکی بدون دیگری نمی‌تواند باشد. نمی‌توان گفت، کسی نیاز به قدرت جویی دارد، بدون اینکه هدف معینی داشته باشد. بنابراین، نیاز و هدف، یک واحد تجزیه‌نشدنی را تشکیل می‌دهند و نیازهای شخصی همه فعالیت‌های روانی آدمی را رهبری می‌کنند. ادراکات، افکار و عادات شخص در عرصه اجتماع و در حوزه خدمت رسانی، همه از نیازها و هدفهای او تاثیر می‌پذیرند و نیازها و هدفهای شخص نیز پیوسته تحت تاثیر این دو دسته نیرو در حال تغییر و تحول هستند. خدمت رسانی اجتماعی زمانی تحقق می‌یابد که از مرحله خدمت رسانی فردی گذر کرده باشیم. خدمت رسانی فردی زمانی اتفاق می‌افتد که بدان احساس نیاز کنیم و برای اینکه نیاز به آدمیت و خوب بودن و خدمت کردن را در آدمها زنده کنیم، بازگشت به خویش، لازم است. لیکن یکسری عوامل تحت عنوان موانع و چالشهای پیش رو با ماموریت بازدارندگی، در مسیر شکوفایی طبیعت پاک آدمی و خودآگاهی اجتماعی تاریخی‌اش، ایفای نقش می‌کنند و به جای خوب بودن، خواب بودن را ارمغان و ارزانی‌اش می‌دارند و این عوامل همانهایی است که موضوع بررسی ماست. چالشها و موانع خدمت رسانی عبارتند از: ۱- ناکارایی سازمانها و نهادهای رایج دولتی: شیوه معمول دولتها این است که برای انجام هروظیفه یا فعالیتی، سازمانی و یا نهادی تعریف می‌کنند و این وظیفه را به آن سازمان و یا نهادها می‌سپارند و بعد از مدتی، برآیند مشاهدات، عدم تحقق خواسته‌ها و عدم رضایت مردمی است. علت عمده ناکارایی و غیراثربخشی سازمانها و نهادهایی این چنین، عبارت است از ساختارهای غلط، روشهای غیراصولی، لوژ مسئولیتها بنا به علت موازی کاری در اجتماع، محدودیت بودجه و منابع مالی، اختیارات ناکافی، عدم استفاده از نیروهای متخصص و عدم وجود نظامات کنترلی لازم و... از همه مهمتر اینکه هنوز فرهنگ مشتری مداری در سازمانها و نهادهای دولتی ما چندان جا نیفتاده است. معمولاً احساس سازمانی در اینگونه سازمانها و موسسات این است که آنها برای خود و در بهترین حالت برای مقام مافوقینعی غالباً دولت کار می‌کنند. هم از این روست که آنها از درون به بیرون نگاه می‌کنند در حالی که برای حصول اطمینان از اثربخشی، آنان می‌بایستی از بیرون به درون نگاه کنند. یعنی از چشم مردم و مشتری و یا در حقیقت کارفرمای واقعی خود، به قضاوت در خصوص عملکرد خود روی آورند. ۲- عدم وجود انگیزه کافی در مدیران و مجریان راهبردهای خدمت رسانی: برای آنکه فرد به سطح بالایی از عملکرد در زمینه خدمت رسانی برسد باید تصمیم بگیرد که کار را انجام دهد (انگیزش) و بتواند کار را انجام دهد (توانایی) و مواد و وسایل مناسب انجام کار را در اختیار داشته باشد (آمادگی محیطی). عدم نبود هر یک از این زمینه‌ها به عملکرد لطمه می‌زند. از مدیری

که خود انگیزه کافی در جهت خدمت رسانی ندارد، چه انتظاری در مورد ایجاد انگیزه در کارکنانش می توان داشت؟ یکی دیگر از دلایل بی انگیزگی مدیران و مسئولان در این خصوص نیز، موضوع عزل و نصبهای زود هنگام آنان است. مدیرانی که آینده روشن و افق بلندمدتی در پیش روی خود نمی بینند، غالباً کارنامه درخشانی هم ندارند. برای خدمت رسانی خوب و موثر، به روحیه بالا- نیاز داریم و برای ایجاد روحیه بالا در کارکنان و مسئولان، شناخت نیازهای مادی و معنوی آنان و تلاش به منظور حل آن ضروری می نماید. از سوی دیگر، ایسن بی انگیزگی در برخی جاها نیز می تواند به تشریفات گریزنازانه انجام کار بینجامد. کار تشریفات، یعنی کاری عاری از محتوا یعنی فرمایش لاجرم بلا اثر. پدیده خدمت رسانی تشریفات یعنی ادامه کار با حداقل ها. یعنی حداقل میزانی از فعالیت و خدمت که قابل پذیرش است و با آن می توان در سازمان باقی ماند، بدون اینکه، کاری زمین مانده باشد. ۳- عدم انطباق سیستم های ارزیابی عملکرد با موضوع خدمت رسانی: بدون شک ارزشیابی توانایی بالقوه کارکنان، کاری است بس دشوار و شاید هم، انجام آن، به طور مطلق، غیرممکن و محال باشد. مروری اجمالی بر عملکرد سازمانهای مختلف، نشانگر و موید این قضیه است که آدمی هنوز به ابزار و وسیله ای که با آن بتواند این تواناییها را دقیقاً اندازه گیری کند، دست نیافته است و این در حالی است که ارزشیابی کننده ها نیز غالباً انسان هستند و به واسطه خصوصیات انسانی خویش، مملو از گرایشهای ذهنی و عواطف و احساسات و نظرات شخصی بوده که نهایتاً در فرایند ارزشیابی گریز کامل از آنها ممکن نیست. بسیاری از علمای مدیریت، بر پایه همین استدلال ارزشیابی را از مشکل ترین و آسیب پذیرترین جنبه های مدیریت دانسته اند. این اشتباه است که ارزشیابیها بر اساس شکل و نه محتوا سنجیده می شود و از آن اشتباه تر تلقی برخی از مدیران از انجام ارزشیابی به عنوان یک رفع تکلیف است و در نتیجه این اشتباهات است که فرصت تاثیر گذاری بر رفتار فرد، طی ارزشیابی از دست می رود. همچنین، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان و مسئولان باید با مقاصد مورد نظر مطابقت داشته باشد. این اهداف در سازمانهای مختلف به شکل قابل توجهی با هم تفاوت دارند. یکی از ایراداتی که در گذشته بر سیستم های ارزشیابی عملکرد گرفته می شد، این بود که می کوشیدند با یک وسیله به چندین هدف نائل شوند. یعنی یک روش ارزشیابی که برای منظوری خاص از اعتبار کافی برخوردار بود، برای مقاصد وسیعی همچون ترفیعات، انتصابات، برنامه های آموزشی و حتی کاهش نیروی انسانی به کار گرفته می شد. به نظر می رسد سیستم های ارزشیابی عملکرد در سازمانها، انجام کار روزانه و رسانیدن سازمان به اهداف معینی را کانون توجه خود قرار داده و این در حالی است که این اهداف از دیدگاه مخاطبان واقعی خود مورد ارزیابی قرار نمی گیرد. آنچه که امروز اتفاق می افتد ارزیابیهای درون سازمانی برای اهداف برون سازمانی است و این موضوع شدیداً نیاز به اصلاح و بازنگری دارد. هنوز پدیده خدمت رسانی و رضایت مردم از نحوه انجام کار، هدف اساسی ارزشیابیهای سازمانی قرار نگرفته و از آن اشتباه تر اینکه هنوز خدمت رسانی به عنوان یک وظیفه و نه جوهر آدمی به شمار می آید. سیستم های ارزیابی عملکرد فعلی، بر اساس متغیرهای بازدهی به کار خود ادامه می دهند. بهترین مدیر، مدیری است که فروش و یا درآمد بالاتری را کسب کرده باشد و اما متغیرهای میانجی یعنی نگرش، اعتقادات، ادراکات و نارضایتی عمومی ناشی از این شیوه عملکرد، متأسفانه مسکوت باقی می ماند و به عنوان مشکلی بزرگ، فراروی مدیر آینده، رخ می نمایاند. ما برای غلبه بر این مشکل، ناگزیریم به تعریف اهداف برون سازمانی و ارزشیابی عملکرد توسط عوامل و شاخصهای برون سازمانی بپردازیم. ۴- فرهنگ فرد گرایی: ما از لحاظ تاریخچه و فرهنگ سازمانی، به گونه ای غالب، فردگرا و فردمحور محسوب می شویم. در مقام کارمند سازمان، مشکل افراد بخصوصی را حل می کنیم و در مقام مشتری و ارباب رجوع به جای تبعیت از شیوه های عمومی، راه حلهای انفرادی و سریع السیری را برای حل مشکلاتمان برمی گزینیم. آنجا که در مقام کارمند بدین نحو عمل می کنیم، از نهادینه شدن روحیه خدمت رسانی جلوگیری و آنجا که در مقام مشتری و ارباب رجوع روش دور زدن را اختیار می کنیم، زمینه اصلاح و بهبود روشهای عمومی خدمت رسانی را از بین می بریم. برای خدمت رسانی می بایستی به مثابه انگشتان یک دست، چون ید واحد بود.

مردم و یا شهروندان می‌بایستی سازمانها را مأوای خود بدانند. یعنی جایی که مشکلاتشان به سادگی و بدون گذر از پیچ و خمهای بزرگ و صعب‌العبور اداری و بوروکراتیک حل می‌گردد و سازمانها نیز بایستی شهروندان را کسانی بدانند که بایستی به آنان خدمت کرد و نه به خدمت آنان رسید. روحیه فردگرایی در صحنه اجتماع، به تقابل شهروندان، مردم، ارباب رجوع و یا مشتری با سازمانها و نهادهای رایج در جامعه خواهد انجامید. هم از این نظامات شورایی و مدیریت مشارکتی و گروههای حل مسئله و تیم‌های کاری و امثالهم به تدریج در حال شکل‌گیری و ایفای نقش بوده که لازم است بدان سرعت بخشیده شود. ۵- الگوهای نامطلوب سازمانی / اجتماعی: مدیران و مسئولان، همچون والدین برای فرزندان، الگوهایی بلا تردید برای کارکنان خود هستند؛ مدیرانی که دیرتر به سر کار می‌آیند، مدیرانی که زودتر از موعد به منزل می‌روند، عدم جدیت در کار، عدم صداقت و عدم شفافیت، پرداختهای غیرعادلانه، تبعیض در استخدام، انتصاب، ترفیعات و... ترویج نظام جانبداری و اعطای پاداش براساس خوش خدمتی و نه خدمت، ارجحیت منافع شخصی بر منافع اجتماعی و... همه موجبات پیدایی الگوهایی نامطلوب، از انگاره‌های مدیریتی برای کارکنان سازمانها را فراهم می‌آورند، چرا که کارکنان به فراست درمی‌یابند که برای موفقیت لازم است که همانند مدیر متبوعه خویش عمل کنند. ضمن اینکه در بهترین حالت ممکن، این رویه‌ها و الگوها، کارکنان متعهد و دلسوز را به انزوا و از خودبیگانگی اجتماعی می‌کشاند. یعنی قهری پنهان. این موضوع در اجتماع نیز صدق می‌کند، وجود مشاغلی که با کمترین زحمت بیشترین درآمد را از آن خود می‌سازند، روحیه خدمت‌رسانی را در کارکنان سازمانها و شهروندان جامعه نابود می‌سازد. ۶- سیطره مفهوم تقابل در وضع مقررات و قوانین: برای تحقق خدمت‌رسانی از سوی سازمانها و نهادها به مردم و ارباب رجوع، وضع قوانین حمایتی ضروری می‌نماید. این قوانین ضمن تکریم مردم، تکریم مجریان را نیز می‌بایستی متضمن گردند. تکریم مردم از عهده کسانی برمی‌آید که با کرامت شناخته شده، یعنی خود طعم زندگی را چشیده باشند. بنابراین، در وضع قانون، می‌بایستی بر گسترش نظم تاکید داشت و نه ایجاد محدودیتهای غیرضروری. همچنین لازم است که از وضع قوانین یک سویه و یک جانبه و واحد برای کلیه آحاد، به نحوی که پاسخگوی شرایط واقعی جامعه نباشد، خودداری کرد. وضع قوانین بدون رعایت ضوابط پیش گفته، بر تقابل فرد و سازمان و تقابل دولت و ملت خواهد افزود. بایستی فراموش کرد که هر قانونی لزوماً می‌بایستی اجرای عدالت، امنیت، آزادی، نظم، آسایش و کرامت مردمی را جستجو کند، نه اینکه به واسطه عدم تطابق با فرهنگ موجود و یا ناهمخوانی با شرایط کنونی و یا بنا به علت عدم تاثیر در بهبود زندگی مردم، صرفاً محدودکننده و زاینده مشکلات و معضلات بیشتر برای شهروندان جامعه تلقی گردد. اگر فرهنگ جامعه ای بنابه دلایل پیش گفته به سمت نقض قوانین موجود سوق پیدا کند، ما فاقد قدرت پیش بینی رفتارها و روحیات واحد درمورد خدمت‌رسانی و در نتیجه شاهد بروز هرج و مرج در انگاره‌های اجتماعی خدمت‌رسانی خواهیم بود. منابع و مأخذ ۱- استال، گلن، اداره امور استخدامی، ترجمه منوچهر کوچک، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۶.۲ - کونتز، هارولد و اودانل، سیریل، اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلد دوم، تهران ۱۳۷۰.۳ - مورهد، گریگور و کیکی گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۴.۴ - کرچ، دیوید و کراچفیلد، ریچارد داس و اجرتون بلاکی، فرد در اجتماع، ترجمه محمود صناعی، تهران، موسسه روان‌شناسی دانشگاه تهران، ۱۳۵۴. * تدبیر

اندازه گیری سرمایه فکری با نگاهی به بخش خدمات

دکتر محمد حسن فطرس و تورج بیگی

چکیده: رشد نوین اقتصادی، از دانش و اطلاعات سرچشمه می‌گیرد. این امر موجب افزایش اهمیت سرمایه فکری (= IC Intellectual Capital) به عنوان مقوله‌ای پژوهشی و اقتصادی شده است. نقش و سهم سرمایه فکری در پیشرفت مدیریتی،

فنی و اجتماعی اقتصاد موضوع تحقیقات جدید قرار گرفته است، به گونه‌ای که دانش سازمانی، عامل اصلی مزیت رقابتی و خلق ارزش شناخته شده است. بنابراین، دستیابی به مزیت رقابتی و بقای سازمان در گرو توانایی آن در خلق، ذخیره، توزیع و کاربرد دارایی‌های دانشی است. اندازه‌گیری سرمایه فکری بر اساس رویکردی راهبردی از دارایی‌های نامشهود استوار است. اثر این دارایی‌ها بر مبنای میزان خلق ارزش و منفعتی که برای سازمان در پی دارد، سنجیده می‌شود. در سالهای اخیر برای اندازه‌گیری سرمایه فکری، چندین رویکرد و الگو مطرح شده است. این مقاله رویکردها و الگوهای اندازه‌گیری سرمایه فکری را به اختصار مرور می‌کند. سپس، با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری (SEM= Structural Equation Model)، الگوی مناسبی برای بخش خدمات ارائه می‌دهد. مقدمه اصطلاح «سرمای فکری» را اولین بار جان کنت گالبرایت (Galbraith) در سال ۱۹۶۹ مطرح کرد. پیش از آن، پیترو دراکر اصطلاح «کارگران دانشی» را به کار برده بود (Feiwal, ۱۹۷۵). در تعریفی ساده، سرمایه فکری عبارت است از تفاوت بین ارزش بازاری و ارزش دفتری دارایی‌های یک شرکت. طبق این تعریف، سرمایه فکری، فرآیندها و دارایی‌هایی هستند که معمولاً در ترازنامه منعکس نمی‌شوند. اندازه‌گیری سرمایه فکری از دو جنبه دارای اهمیت است. یکی، درون سازمانی که هدف از آن تخصیص بهتر منابع در راستای کارایی و به حداقل رساندن هزینه‌های سازمان است، دیگری، برون سازمانی که هدف از آن، در دسترس قرار دادن اطلاعات سرمایه‌گذاری‌های موجود و بالقوه سازمان برای پیش‌بینی رشد آینده و نیز برنامه‌ریزی‌های بلندمدت است. برای دستیابی به تصویری جامع از عملکرد عملیاتی و برآورد ارزش سازمان، می‌باید تمامی جنبه‌های سازمان بررسی شود. شیوه‌های رایج اندازه‌گیری که بر پای حسابداری سنتی استوارند به تنهایی از عهد؟ این کار برنمی‌آیند (Roos et al, ۱۹۹۷). این مقاله در سه بخش ارائه می‌شود: در بخش اول، روش‌های اندازه‌گیری نامشهودها، در قالب چهار رویکرد بیان می‌شوند. در ادامه؟ این بخش سعی کرده‌ایم، با مطالعه مفاهیم این روشها، اجزای سرمایه فکری بخش خدمات را تبیین کنیم. در بخش دوم، نحوه تبدیل مفاهیم اجزای سرمایه فکری به شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در بخش خدمات ارائه می‌شود. در بخش سوم نیز با استفاده از الگویابی معادله‌های ساختاری، الگوی مناسبی برای بخش خدمات پیشنهاد می‌کنیم. در پایان، پیشنهادهایی را در جهت کمک به بهبود الگو برای به کارگیری آن در زمینه‌های دیگر، ارائه می‌دهیم. ۱. رویکردها و روشهای اندازه‌گیری نامشهودها و رویکردهای سنجش نامشهودها، در چهار دسته اصلی قرار می‌گیرند: ۱. روشهای سرمایه فکری مستقیم (DIC= Direct Intellectual Capital Methods) زمانی به کار برده می‌شوند که اجزای مختلف دارایی‌های نامشهود، قابل تشخیص باشند و مستقیماً ارزش گذاری شوند. ۲. روشهای ارزش حال سرمایه فکری (MCM= Market Capitalization methods) زمانی به کار برده می‌شوند که تفاوت بین جمع مبلغ سرمایه و ارزش دفتری (دارایی خالص) سهام‌داران قابل محاسبه باشد. ۳. روشهای بازگشت دارایی (ROA) زمانی به کار برده می‌شوند که دارایی‌های مشهود و رشد مالی سالیانه با متوسط صنعت، قابل مقایسه باشند. در این روشها میانگین درآمدهای بالاتر، برای برآورد ارزش دارایی‌های نامشهود به کار برده می‌شود. ۴. روشهای کارت امتیازی (SC) زمانی به کار برده می‌شوند که اجزای مختلف سرمایه فکری معین بوده، بتوان آنها را بر حسب کارت امتیازی و یا گراف منعکس کرد. هر رویکرد مزایای ویژه خود را دارد. روشهای ارزش حال سرمایه فکری؟ بازار و بازگشت دارایی، ارزش گذاری‌های پولی را ارائه می‌دهند که در زمینه‌های ادغام، تملک و ارزیابی سهام مفیدند. همچنین، این دو روش برای مقایسه شرکت‌هایی که در صنعت یکسانی فعالیت دارند، به کار می‌روند. بالاخره، چون این روشها طبق اصول حسابداری طولانی مدت (تاریخی) بنا شده‌اند، به آسانی می‌توانند با حرف حسابداری ارتباط برقرار کنند. ایراد این روشها در آن است که تبدیل همه چیز به روابط پولی می‌تواند آنها را سطحی جلوه دهد. روشهای بازگشت دارایی در برابر فرضیات نرخ تنزیل و نرخ بهره بسیار حساس‌اند. روش‌هایی که فقط در سطح سازمانی و در جهت استفاد مفید به هدفهای مدیریتی عمل می‌کنند، در سطح پائین تری قرار می‌گیرند. برخی از روشها به ویژه روشهای برآورد ارزش حال سرمایه فکری؟

بازار، هیچ کاربردی در سازمانهای غیر انتفاعی، اداره‌های داخلی و سازمانهای بخش عمومی ندارند. از مزایای روشهای سرمای فکری مستقیم و کارت امتیازی آن است که به آسانی در هر سطحی از سازمان کاربرد دارند و در مقایسه با محاسبه‌های مالی، تصویر جامعتری از ارزش سازمان ارائه می‌دهند، زیرا این روشها یک رویداد یا گزارش را دقیق‌تر اندازه‌گیری می‌کنند. پس، از اقدامهای مالی محض دقیق‌ترند. از این رو، به اندازه‌گیری روابط پولی نیازی ندارند و برای سازمانهای غیر انتفاعی، اداره‌های داخلی، سازمانهای بخش عمومی و هدفهای اجتماعی و زیست محیطی مفیداند. از آنجا که شاخص‌های این روشها وابسته به قراین و طبق سفارش هر سازمان تدوین می‌شوند، مقایسه عملکرد بین سازمانی را بسیار دشوار می‌سازند. از این رو، ایرادی برای این روشها محسوب می‌شود. افزون بر آن، چون این روشها جدیداند به آسانی توسط شرکتهای و مدیرانی که دیدگاه مالی محض دارند، پذیرفته نمی‌شوند. این رویکردها، حجم انبوهی از داده‌ها را تولید می‌کنند که تجزیه و تحلیل و ایجاد ارتباط را دشوار می‌سازند (Luthy, ۱۹۹۸ and Williams, ۲۰۰۰). با توجه به رویکردهای یاد شده، روش‌های اندازه‌گیری متعددی ارائه شده است که در (جدول ۱) به اختصار به آنها اشاره می‌شود. گفتنی است که در این جدول الگوهایی که در ادامه شرح داده شده، حذف شده‌اند. در ادامه، به تشریح چند الگو که کاربرد بیشتری دارد و در جدول اشاره نشده‌اند، می‌پردازیم: ۱-۱. الگوی رهیاب اسکانندیا اسکانندیا یک شرکت خدمات مالی سوئدی است که برای نخستین بار توانست دارایی‌های دانشی خود را اندازه‌گیری کرده و در قالب ضمیمه‌ای به حسابداری سنتی شرکت، الحاق کند. نخستین گزارش سرمایه فکری اسکانندیا بر اساس الگوی پیشنهادی ادوینسون و مالون در اواسط دهه ۱۹۸۰ تدوین شد. در گزارش سرمای فکری اسکانندیا علاوه بر ۷۳ سنج فکری، از ۹۱ سنج جدید برای اندازه‌گیری دارایی‌های دانشی در پنج حوزه: مالی، مشتری، فرآیند، نوسازی و توسعه و انسانی استفاده شد. ادوینسون و مالون در طرح ارزش اسکانندیا، سرمای فکری را در دو جزء سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری ارائه کردند (شکل ۱). در این الگو، سرمای انسانی با عنوانهای دانش مختلط، مهارت، خلاقیت و توانایی فردی کارکنان برای انجام وظیفه، تعریف می‌شود، که فلسفه، فرهنگ و اعتبار سازمان را نیز دربرمی‌گیرد. سرمای ساختاری نیز مواردی از قبیل: سخت‌افزار، نرم‌افزار، پایگاه‌های اطلاعاتی، ساختار سازمانی، حق ثبت اختراعاتها، مارک‌های تجاری و هرگونه قابلیت سازمانی دیگری را که از بهره‌وری کارکنان پشتیبانی می‌کند، شامل می‌شود. به عبارت دیگر، هر چیزی که با رفتن کارکنان به خانه در محل کار باقی می‌ماند، بر خلاف سرمای انسانی که تحت مالکیت سازمان درآورده نمی‌شود، سرمای ساختاری قابل تملک و مبادله است. به نظر ادوینسون و مالون، اندازه‌گیری سرمای فکری روش جدیدی برای نشان دادن ارزش سازمانی است که در حسابداری سنتی هرگز جایی نداشته است. آنها معتقدند که با وجود دارایی‌های نامشهود، محاسبه شکاف بین ارزش ثبت شده در ترازنامه و برآورد سرمایه‌گذاران از ارزش‌هایشان امکان‌پذیر خواهد بود. ۱-۲. الگوی شاخص سرمایه فکری الگو که توسط روس و همکاران در سال ۱۹۹۷ پیشنهاد شد نیز در زمره رویکردهای کارت امتیازی قرار دارد. هدف این شاخص ایجاد تجسم و انتقال سرمایه فکری و ارزش، مشتق شده از آن است. شاخص سرمایه فکری به نسل دوم از روش‌های اندازه‌گیری سرمایه فکری تعلق دارد که کاستی‌های شیوه‌های پیشین را رفع می‌کند. این الگو، تمامی مؤلفه‌های سرمای فکری را در یک شاخص سازمانی گرد هم می‌آورد. در این ادغام، اهمیت ضریب اثرگذاری هر کدام از نماگرها نشان داده شده است. این شاخص مدیران را به طور مستقیم قادر به تشخیص و همچنین قضاوت درباره وضعیت سرمایه فکری سازمان می‌سازد. همچنین، زمینه مقایسه بین سازمانها و واحدهای اقتصادی را فراهم می‌آورد. روس و همکاران، سرمای فکری را به سرمای انسانی، سرمای سازمانی و سرمای ارتباطی تقسیم می‌کنند. سرمایه سازمانی نیز سرمایه نوسازی و توسعه و سرمایه فرایند را دربرمی‌گیرد، (شکل ۲). (۳-۱) Roos, et. al, (۱۹۹۷). الگوی تکنولوژی بروکربرو کینگ در سال ۱۹۹۶ الگوی شکل (۳) را برای تعیین ارزش سرمای فکری طراحی کرد. الگوی او از جمله روشهای سرمایه فکری مستقیم است. بروکینگ ارزش سرمای فکری سازمان را از راه

تحلیل عیب‌یابی ارزیابی کرد و واکنش سازمان را به بیست پرسش در رابطه با چهار جزء سرمایه فکری، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در الگوی بروکر، منظور از دارایی‌های بازار مواردی از قبیل: مارک‌های تجاری، مشتریان، کانالهای توزیع و همکاری‌های تجاری است. دارایی‌های انسان محور شامل آموزش، دانش و شایستگی افراد سازمان است. دارایی‌های مالکیت معنوی عبارت از حق ثبت اختراع، حق امتیاز و اسرار تجاری هستند. بالاخره دارایی‌های زیر ساختاری نیز مجموعه‌ای از فرایندهای مدیریتی، سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات، شبکه ارتباطها و سیستم‌های مالی هستند. (Brooking, ۱۹۹۶). ۴-۱. الگوی نمایشگر دارایی‌های نامشهود الگوی نمایشگر دارایی‌های نامشهود که از جمله روشهای کارت امتیازی است، توسط اسویی بر اثر تجربیاتش به عنوان مدیر یک هفته نامه مالی در سال ۱۹۹۷ ارائه شد. اسویی ارزش بازاری سازمان را شامل خالص دارایی‌های مشهود و سه نوع دارایی نامشهود می‌داند (شکل ۴). ۱-۵. الگوی ارزش افزودن اقتصادداری ارزش افزودن؟ اقتصادی روشی بر مبنای بازگشت سرمایه، برای سنجش ارزش بر پای؟ حسابداری سنتی است که در سال ۱۹۹۷ توسط استوارت مطرح شد. در این الگو به پیروی از اصول حداکثرسازی ارزش سهام، تفاضل مجموع ارزش واحد اقتصادی و مجموع ارزش سرمای؟ به کار گرفته شده توسط سرمایه‌گذاران حداکثر می‌شود. ارزش افزوده اقتصادی الگوی جامعی است که متغیرهایی نظیر: بودجه بندی سرمایه، برنامه‌ریزی مالی، هدف‌گذاری، اندازه‌گیری عملکرد، ارتباط سهام‌داران و انگیز؟ پاداش را به کار می‌گیرد. هر چند که مدیریت سرمایه فکری به گونه صریح با ارزش افزودن؟ اقتصادی مرتبط نیست، اما به طور ضمنی با مدیریت اثربخش سرمای؟ فکری، ارزش افزوده اقتصادی افزایش می‌یابد (Bontis, ۲۰۰۱). ۶-۱. الگوی کارت امتیازی متوازن کارت امتیازی متوازن را نورتون و کاپلان در سال ۱۹۹۲ به منظور تبدیل راهبردها و دیدگاه مدیران به مجموعه گسترده‌ای از مقیاس‌های عملکردی طراحی کردند. کارت امتیازی متوازن، سازمان را از چهار دیدگاه مورد بررسی قرار می‌دهد و به گسترش سنجها و گردآوری و تحلیل داده‌ها برای هر یک می‌پردازد (Kaplan and Norton, ۱۹۹۶) شکل ۵. با نگاهی به این چارچوب، مشخص می‌شود که دیدگاه مالی همان سرمای؟ مالی، دیدگاه مشتری همان سرمای؟ مشتری، دیدگاه فرایندهای داخلی همان سرمای؟ ساختاری و دیدگاه رشد و یادگیری همان سرمای؟ انسانی است. مطالعه ادبیات تحقیق سرمای؟ فکری، از آن نشان دارد که بیشتر الگوها شامل سه مقوله سرمای؟ انسانی، سرمای؟ ساختاری و سرمای؟ مشتری هستند. با کنار گذاشتن شاخصهای مشترک الگوها و تطبیق آنها با بخش خدمات کشور، اجزای سرمای؟ فکری را زیر عنوان سرمای؟ انسانی، سرمای؟ ساختاری و سرمای؟ مشتری معرفی می‌کنیم. پس از شناسایی اجزای سرمای؟ فکری، گام بعدی، تهیه شاخصهایی متناسب با ساختار بخش خدمات است. در ادامه، به این موضوع می‌پردازیم. ۲. تهی؟ شاخص برای اجزای سرمای؟ فکری مفاهیم متغیرها برای آنکه قابل استفاده باشند باید دارای معرفها یا شاخصهای تجربی باشند. چگونگی تبدیل مفاهیم به شاخصها، در سه مرحله انجام می‌شود: ۱. تعریف مفاهیم؛ ۲. تهی؟ شاخصهای اولیه؛ ۳. ارزیابی شاخصها (دی. ای. دواس، ۱۳۸۱). در این مطالعه سه عنصر سرمای؟ فکری (سرمای؟ انسانی، ساختاری، مشتری)، متغیرهای برونزا و عملکرد سازمانی متغیر درونزا در نظر گرفته می‌شوند. سرمای؟ انسانی، ذخیر؟ دانش سازمان است که توسط کارکنان نمایش داده می‌شود. سرمای؟ ساختاری، شامل تمامی ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان است. سرمای؟ مشتری، در دانش پنهان در کانالهای بازاریابی و روابط مشتری قرار می‌گیرد. منظور از عملکرد سازمانی، کارایی است و در واقع اندازه‌گیری عملکرد در سطح عملیاتی سازمان، همان کارایی است. پس از تهیه شاخصها و ارزیابی آنها، گام بعدی، تدوین الگوی مناسبی است که بتواند روابط بین اجزای سرمای؟ فکری و عملکرد سازمانی را نشان دهد. این الگو که در (شکل ۶) نشان داده شده است، با استفاده از الگویابی معادله‌های ساختاری طراحی شده است. در پایان به مطالعه موردی چنین الگویی اشاره می‌کنیم که در صنعت بانکداری کشور در دو بخش دولتی و خصوصی، برآورد کرده‌ایم. نتایج این مطالعه، گویای مناسب بودن شاخصهای اندازه‌گیری اجزای سرمای؟ فکری و عملکرد سازمانی و نیز معنی داری و برازش مناسب الگوی تبیین شده نهایی، در صنعت

مذکور است (بیگی، ۱۳۸۶). نتیجه‌گیری مدیریت نیروی عقلانی در مرکز عصر دانشی معاصر، قرار گرفته است. توسع پژوهش‌های اندازه‌گیری و سنجش سرمای فکری به کندی صورت می‌گیرد و پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بسیار محدود بوده است. اکثر روش‌شناسی‌های موجود برای اندازه‌گیری دارایی‌های نامشهود و سرمای فکری، از دل پژوهش در حوزه‌های اقتصاد، مدیریت، حسابداری منابع انسانی، علوم اجتماعی و ... برخاسته است. نتیج این فرایند دستیابی به برخی چارچوبها، روش‌شناسی‌ها و الگوهای سنجش بوده است که برای توسع توانمندی‌های بخش‌های اقتصادی در جهت سنجش دارایی‌های دانشی، قابل استفاده‌اند. هدف این مطالعه این بود که با مرور این الگوها به کشف مفاهیمی پردازد که با بخش خدمات مطابقت داشته باشند. همچنین، توانستیم با کمک مفاهیم متغیرهای نهفته تحقیق نشان دهیم چگونه باید برای این متغیرها شاخص تهیه کنیم و در ارزیابی شاخصها بار دیگر اهمیت تحلیل عاملی را نشان دادیم. در دنبال چنین مطالعه‌هایی باید نشان دهیم که در سازمان‌هایی که سطح بالایی از سرمای فکری دارند باید خدمات با ارزش افزود؟ بالا، یادگیری سازمانی و حفاظت و تأمین اطلاعات در سطح دانش سازمانی بسیار قوی برقرار باشد. تحلیلگران و محققان نیز باید به دنبال فرموله کردن این نوع سرمایه باشند. به واسط مفهوم ضمنی سرمای فکری، این اجازه به تحلیلگران داده نمی‌شود که با استفاده از متغیرهای اقتصادی به اندازه‌گیری آن پردازند. این موضوع می‌تواند هشدار برای کارشناسان مالی و حسابداری باشد که به دنبال پاسخی برای این پرسش هستند که: ارزش سرمای فکری ما چه اندازه است؟، فرمولی که هرگز وجود نداشته است. با توجه به اینکه در سال‌های اخیر به دنبال سیاست‌های خصوصی‌سازی برخی از سازمانهای بخش خدمات کشور به بخش خصوصی واگذار شده‌اند و یا در حال واگذاری می‌باشند، اندازه‌گیری سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی در این بخش، می‌تواند نتایج چنین سیاست‌هایی را نیز مورد ارزیابی قرار دهد. منابع ۱- دی. ای. دواس، پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه: هوشنگ نایی، چاپ دوم، تهران: نشر نی، ۱۳۸۱.۲. بیگی، تورج، بررسی تطبیقی اثرات سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران در دو بخش دولتی و خصوصی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات دانشگاه بوعلی سینا، ۱۳۸۶.

Brooking, A., Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprises, . ۳ International Thomson Business Press, London, Vol. ۸, No. ۱۲-۱۳, pp. ۷۶, ۱۹۹۶.۴. Edvinsson, L. and Malone, M.S., Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, New York: Harper Business, ۱۹۹۷.۵. Feiwal, G.R., The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy, The University of Tennessee Press, Knoxville, TN, ۱۹۷۵.۶. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA, ۱۹۹۶.۷. Luthy, D.H., Intellectual Capital and its Measurement, Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan, ۱۹۹۸.۸- Roos, G., Roos, J., Dragonetti, N. and Edvinsson, L., Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape, Macmillan Business, London, ۱۹۹۷.۹. Sveiby, K.E., The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, ۱۹۹۷.۱۰. Sveiby, K.E. (۲۰۰۱), Methods for Measuring Intangible Assets, available at: www.sveiby.com.au/IntangibleMethods.html.۱۱. Williams, S.M., Are Intellectual Capital Performance and Disclosure Practices Related?, Journal of Intellectual

.Capital, Vol. ۲, No. ۳, pp. ۱۹۲-۲۰۳, ۲۰۰۰

منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۳

شخصیت نام تجاری و تأثیر آن بر وفاداری مشتریان در بخش خدمات

(مورد مطالعه شرکت ایرانسل) علیرضا موتمنی، هادی مرادی، امین همتی چکیده‌ها همیت نام تجاری و تأثیر آن در فروش محصولات و خدمات بطور فزاینده‌ای در حال گسترش است و آگاهی از شخصیت نام تجاری و ابعاد آن برای همه موسسات حائز اهمیت می‌باشد. به همین دلیل در تحقیق حاضر به شناسائی ابعاد شخصیتی نام تجاری پرداخته شده و تأثیر شخصیت نام تجاری را بر رضایت، ارزش ادراکی، اعتماد و وفاداری به نام تجاری را مورد بررسی قرار می‌دهد. با استفاده از پرسشنامه، نظرات ۲۱۲ نفر از کاربران شرکت ایرانسل جمع‌آوری گردید. جهت تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی چهار بعد را برای شخصیت نام تجاری ایرانسل معرفی می‌نماید. نتایج تحقیق حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌دار شخصیت نام تجاری بر رضایت و ارزش ادراکی و همچنین تأثیر معنی‌دار رضایت بر اعتماد و وفاداری، و ارزش ادراکی بر رضایت و وفاداری مشتریان است. لذا موسسات خدماتی بایستی با تمرکز بر ارتباطات و دستیابی به روابط عمومی اثربخش به ایجاد و حفظ شخصیت نام تجاری مطلوب اقدام نمایند. چراکه ارتباطات نقش حیاتی در خلق و حفظ شخصیت نام تجاری دارد. کلمات کلیدی: شخصیت نام تجاری، اعتماد، وفاداری، رضایت، ارزش ادراکی، خدمات‌مقدمه: امروزه ارزش‌آفرینی برای سهامداران، مهم‌ترین مشغله فکری مدیران سازمان‌ها است. صحنه رقابت‌های امروزی، بیشتر به میدان نبرد شباهت دارد تا به صحنه عرضه و تقاضا. از این رو سازمانها هر چه بیشتر با استراتژی جنگ قدرت آشنا بوده و در مدیریت نیروهای نظامی و جنگی توانایی داشته باشند، آسان‌تر می‌توانند با پیروزی جنگ را به نفع خود پیش ببرند. یکی از مهمترین استراتژیهای هر سازمان برای پیروزی تدوین مدیریت و چشم انداز نام تجاری است. نام تجاری به عنوان رکن و اساس بازی رقابتی امروز، عنصری است که باید به دقت تعریف، ایجاد و مدیریت شود تا سازمان و شرکتهای بتوانند با تکیه بر این ستون خیمه‌گاه کسب و کار خود، سودآوری هر چه بیشتر را رقم بزنند [۱]. کاتلر و کلر (۲۰۰۶) نام تجاری را بصورت "اسم، عبارت، سمبل، علامت و یا طرحی، و یا ترکیبی از آنها، که گرایش به مشخص کردن کالا- یا خدمات یک فروشنده یا گروه از فروشندگان و تمایز آنها از رقبایشان دارد" تعریف می‌نمایند. امروزه، سرمایه‌های اصلی بسیاری از کسب‌وکارها، نام‌های تجاری آنهاست، چرا که نام‌های تجاری برای اینکه مصرف‌کنندگان را قادر به شناسایی محصولات و خدماتی که مزایای ویژه‌ای را برای آنها تعهد می‌کند، طراحی می‌گردند [۴۰]، و برای یک مشتری بالقوه، یک نام تجاری، یک راهنمای مهم است. یک نام تجاری چکیده‌ای است از هویت، اصالت، ویژگی و تفاوت. یک نام تجاری این اطلاعات را که در یک کلمه یا علامت متمرکز شده است، بر می‌انگیزد. به همین دلیل است که نام‌های تجاری برای تبادلات کسب‌وکار حیاتی‌اند [۳]. نام‌های تجاری بعنوان ابزار بازاریابی نقش ویژه‌ای را در شرکتهای خدماتی ایفا می‌کنند، چرا که نام‌های تجاری قوی اعتماد را در محصولات ناملموس افزایش داده و مشتریان را قادر به ادراک بهتر و ملموس‌تر شدن آنها می‌نمایند [۳۷ و ۱۰]. محققان، نام تجاری خدمات را بعنوان تعهد به مشتری تفسیر و تعریف می‌نمایند [۲۴]. زیرا نام تجاری هزینه جستجو و ریسکهای ادراکی، مالی، اجتماعی، یا امنیتی مشتریان که مانعی برای ارزیابی صحیح خدمات قبل از خرید می‌باشد را کاهش می‌دهد [۲۰]. امروزه شخصیت موضوع جذابی در بازاریابی است و آکر (۱۹۹۶) شخصیت را یکی از ابعاد اصلی هویت نام تجاری و از متغیرهای اصلی اثرگذار در فرآیند تصمیم خرید مشتریان معرفی می‌نماید. شخصیت موقعیتی عالی از نام تجاری در ذهن مصرف‌کنندگان ترسیم می‌کند و نگرش‌ها، احساسات و دیدگاههای مشتریان را در مورد نام تجاری بیان می‌کند [۱۷]. آکر (۱۹۹۷) ادعا نمود که افرادی که نگرش مطلوبی نسبت به نام

تجاری دارند، به احتمال زیاد نام تجاری را انتخاب می‌کنند که متناسب با شخصیت آنها باشد. با توجه به مطالب بیان شده پژوهش حاضر به شناسایی ابعاد شخصیتی نام تجاری در بخش خدمات پرداخته و سپس به بررسی تاثیر شخصیت نام تجاری بر رضایت و ارزش ادراکی مشتریان خواهد پرداخت. مروری بر ادبیات: شخصیت نام تجاری هنگام انتخاب نام تجاری که با هم رقابت دارند، مصرف کنندگان تناسب میان شخصیت نام تجاری و شخصیت مورد علاقه خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند [۴۵].

هر نام تجاری، شخصیتی دارد. اگر، همانگونه که غالباً اتفاق می‌افتد، یک نام تجاری را با فردی همانند سازی کنیم، به تدریج تصویری از آن فرد می‌سازیم که از محصولات یا خدمات حرف می‌زند [۳]. شخصیت و ارزش دو مفهوم مرتبط با هم هستند که در آن شخصیت زیر مجموعه ای از ارزش است [۱۸]. شخصیت و تصویر ذهنی دو مفهوم متفاوت می‌باشند، بطوریکه پلامر (۱۹۸۵) شخصیت نام تجاری را ماحصل ارتباطات شرکت با مشتریان دانسته ولی تصویر ذهنی را بعنوان ادراکات مصرف‌کنندگان از شخصیت نام تجاری معرفی نموده است. مصرف‌کنندگان از ابعاد شخصیت نام تجاری بعنوان عوامل تعیین‌کننده مرتبط ارزش افزوده نام تجاری استفاده می‌کنند [۳۶]. راندل (۱۹۹۷) نقشهای چهارگانه زیر را برای شخصیت نام تجاری برشمرده است: ۱) ارائه یک هویت به مصرف‌کنندگان؛ ۲) فراهم ساختن مجموعه مختصری از اطلاعات مصرف‌کننده درباره نام تجاری؛ ۳) ایجاد تضمین و اطمینان از مزایای مورد انتظار برای مصرف‌کنندگان؛ و ۴) افزودن اطلاعات درباره ارزش یک محصول یا خدمت. همچنین بروک (۱۹۹۴) پنج مورد از مزایای استفاده کارا از شخصیت نام تجاری را به صورت زیر برشمرده است: ایجاد ارزش ویژه نام تجاری با استفاده از پذیرش موقعیت نام تجاری موسسه؛ ایجاد یک تصویر قابل تشخیص جهت برقراری ارتباطات اثربخش با مشتریان؛ ایجاد و بسط تصویر ذهنی قوی برای نام تجاری محصولات؛ تمایز نام تجاری از رقبای؛ و فراهم آوردن شرایطی برای موسسه برای درخواست قیمت بیشتر از مشتریان [۲۹]. شخصیت نام تجاری را می‌توان به طرق مختلفی ایجاد نمود و به عبارتی می‌توان گفت که منابع شخصیت نام تجاری عبارتند از: منابع مستقیم و غیر مستقیم. منبع مستقیم دربردارنده مجموعه ای از ویژگیهای انسانی مرتبط با کاربران نام تجاری، کارمندان شرکت، مدیران ارشد سازمان، و تأیید کنندگان (تصدیق کنندگان) نام تجاری می‌باشند. منبع غیرمستقیم نیز در برگیرنده همه ابعاد ایجاد شده بوسیله مدیران شرکت مانند: تصمیمات مرتبط با محصول یا خدمت، قیمت، توزیع و ترفیحات آن می‌باشند [۳۹]. موسسات تبلیغاتی متعددی شخصیت را در تمامی مبارزات ارتباطی، تبدیل به یک پیش نیاز کرده‌اند. آکر در سال ۱۹۹۷ مدلی ۵ بعدی در مورد مقیاس شخصیت نام تجاری پیشنهاد کرد. وی بیان کرد که این مدل، یک مدل کلی بوده و می‌تواند در تمامی محصولات و فرهنگ‌های متفاوت کاربرد داشته باشد. لذا پس از ارائه این مدل توسط وی، بسیاری از افراد این مدل را در محصولات مختلف و فرهنگ‌های متفاوت بسط داده و استفاده کردند. وفاداری به نام تجاری طبق نظر دچرناتونی و مک‌دونالد (۱۹۹۴) هدف از نامگذاری تسهیل وظیفه شرکتها برای کسب و حفظ مصرف کنندگان وفادار با هزینه مناسب و با هدف نائل شدن به بازگشت سرمایه هرچه سریعتر می‌باشد. وفاداری به نام تجاری منعکس کننده مطلوبیت کارکردی محصولات و خدمات می‌باشد [۲۵]. چالش اصلی در تحقیق بر روی وفاداری نام تجاری، تعریف مفهوم وفاداری به نام تجاری و اندازه گیری آن می‌باشد [۲]. آکر (۱۹۹۱) وفاداری به نام تجاری را بصورت دلبستگی-های مصرف کنندگان به نام تجاری تعریف نموده است، همچنین یو و دنتوم (۲۰۰۱) ادعا نمودند وفاداری به نام تجاری، به گرایش وفادار بودن به یک نام تجاری اشاره دارد و می‌تواند بصورت تمایل مصرف کنندگان به خرید نام تجاری بعنوان اولین انتخابشان نشان داده شود. مصرف‌کنندگان وفادار به یک نام تجاری خاص متعهد می‌باشند. این تعهد منجر به خرید دائمی محصولات این نام تجاری در هنگام استفاده از این محصول می‌گردد [۲۹]. مصرف‌کنندگان وفادار معمولاً تمایل به پرداخت مبلغ بیشتری برای محصولات دارای نام تجاری دارند، زیرا ارزشهای منحصر بفردی از یک نام تجاری، نسبت به سایر نامها ادراک می‌کنند. وقتی مصرف کنندگان وفادار فقدان دلبستگی به نام تجاری خاصی را مشاهده نمودند، آنها بلافاصله به

نامهای تجاری که وضعیت بهتری دارند، تمایل پیدا می‌کنند. دلیل خرید محصولات با نام تجاری آشنا به دلیل سبب صرفه جویی در زمان و کاهش ریسک ادراکی می‌باشد [۱۱]. آکر (۱۹۹۶) شاخصهای وفاداری به نام تجاری را شامل: مقداری که مصرف کنندگان مایل است تا در مقایسه با سایر نامهای تجاری رقیب پرداخته، و رضایت و قصد خرید مجدد محصول یا خدمت معرفی نمود. اشاره به این نکته ضروری است که تکرار خرید نشانه کافی از وفاداری به نام تجاری نمی‌باشد. "وفاداری به نام تجاری یکی مهمترین مزایای خلق تصویر ذهنی مثبت بوده و جلوه‌ای از وجود ارزش ویژه نام تجاری می‌باشد [۲۲]. تحقیقات کیم و همکارانش (۲۰۰۱)، و بروکس و همکارانش (۲۰۰۷) نشان داد که وفاداری به نام تجاری تا حد زیادی تحت تاثیر شخصیت نام تجاری قرار می‌گیرد [۲۵ و ۳۶]. از مفاهیم بسیار مهمی که در زمینه وفاداری به نام تجاری فوق العاده حائز اهمیت می‌باشد، موضوعات رضایت، اعتماد و ارزش ادراکی است که در ذیل توضیحاتی در خصوص این متغیرها ارائه می‌شود. محققان بازاریابی معتقدند که رضایت مشتریان و وفاداری جزء لاینفک در کسب و کار می‌باشد [۴۲]. در ادبیات بازاریابی رضایت به شکلهای مختلفی تعریف شده است [۳۳]. برای مثال اولیور (۱۹۹۷) رضایت را بعنوان وضعیت روحی عمومی که درباره پیش بینی (انتظار) برای احساس و تجربه از رفتار خرید تعریف نمود. برخی نیز رضایت را بصورت پاسخ احساسی به موقعیت خرید تعریف نموده‌اند. رضایت هنگامی رخ می‌دهد که عملکرد محصول یا خدمات، انتظارات خریداران را برآورده نماید [۹]. رضایت به عنوان یکی از متغیرهای مورد توجه، عاملی کلیدی برای ایجاد وفاداری در مشتری است [۱۶]. ژیسکانس و همکارانش (۱۹۹۹) دریافتند که رضایت یکی از پیش شرطهای اعتماد به نام تجاری می‌باشد [۴۳]. کیفیت مناسب خدمات، یکی از ویژگیهای مهم ارائه کنندگان خدمات می‌باشد که همانند یک نمونه در ذهن مشتری خدمات عمل می‌کند [۳۴]. از این رو می‌توان بیان کرد که رضایت مشتری یک رکن اساسی در ارائه خدمات می‌باشد، چرا که درک و ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌تواند سهم بازار را بواسطه تکرار مراجعات و خرید افزایش دهد. همچنین رضایت بر گرایش به خرید آتی مشتریان تاثیر مهمی داشته و به شکل گیری وفاداری نیز کمک می‌نماید [۱۲ و ۲۸]. چگونگی ارزیابی و اندازه گیری رضایت مشتری در رابطه با سنجه‌های مورد استفاده و مورد تردید است. لیکن لی (۲۰۰۹) بیان داشت که رضایت مشتریان می‌تواند بوسیله سنجه یا سنجه‌های چندگانه مورد ارزیابی قرار گیرد، لذا در تحقیق حاضر از ارزیابی رضایت بصورت کلی استفاده شده است. مفهوم اعتماد بعنوان فاکتور اساسی در ایجاد روابط بازاریابی موفق بوسیله پارسورامان در سال ۱۹۸۵ معرفی شد. در ادبیات بازاریابی اعتماد را بعنوان یک پیش شرط ضروری برای ایجاد روابط با مشتریان معرفی نموده‌اند [۲۱]. این نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که مشتریان باید به رفتار ذکر شده در قبال خود مطمئن بوده و قادر به اعتماد به عرضه کنندگان خدمات باشند چرا که همه این توجهات به منظور بدست آوردن وفاداری مشتریان امری ضروری است. نویسندگان دیگری مانند مکینتاش و لوک شاین (۱۹۹۷)، و سیردیشمک (۲۰۰۲) به نقش اعتماد در ایجاد وفاداری اشاره داشته‌اند. اعتماد هنگامی رخ می‌دهد که یک شخص به پایایی و درستی تعاملات شریکش اطمینان یابد. بدلیل بارز بودن آن در محیطهای فاقد اطمینان، اعتماد نقش بسیاری حیاتی برای ارائه کنندگان خدمات ایفا می‌نماید. همچنین لازم به ذکر است که بازاریابی اثربخش خدمات به مدیریت اعتماد بستگی دارد، زیرا مشتریان بایستی به نوعی خدمات را قبل از تجربه آن خریداری نمایند [۲۱]. بر اساس مطالعات مختلف، اعتماد را می‌توان به چهار دسته طبقه بندی نمود: (۱) تمایل آشکار هر یک از طرفین در تعامل؛ (۲) ضرورت اینکه هر یک از طرفین باور داشته باشند که وقوع یک اتفاق می‌تواند آینده روابط آنها را تحت تاثیر قرار دهد؛ (۳) ایجاد روابطی که بتواند وضعیت مطلوب را خلق کند؛ و (۴) اعتقاد به حرفها، قولها و فعالیتهای یکدیگر در جریان عادی کسب و کار. درک تعاملات شرکا منجر به شکل گیری روابط تجاری با اعتماد می‌گردد. در صورت وقوع اعتماد روابط بین شرکت و مشتری، توان بالقوه زیادی به منظور ایجاد مزایای دو جانبه فراهم می‌شود [۲۳]. بعلاوه هنگامی که مشتریان می‌خواهند درباره عملکرد سازمانی و کیفیت خدمات قضاوت نمایند،

مؤسسات با شهرت بالا- می‌تواند اطمینان را تشدید و ریسک ادراکی آنها را کاهش دهد [۲۱]. تحقیق هس و همکارانش نمونه‌ای از بررسیهایی است که حاکی از تاثیر شخصیت نام تجاری بر اعتماد به نام تجاری می‌باشد [۳۶]. مک-دوگل و لوسگو (۲۰۰۰) ارزش ادراکی خدمات را بصورت مزایایی که مشتریان معتقدند مازاد هزینه مرتبط با مصرفشان دریافت می‌نماید تعریف نمودند [۲۸]، زیتال و بتنر (۲۰۰۰) پیشنهاد نمودند که ارزش ادراکی ارزیابی کلی از سودمندی خدمات، مبتنی بر ادراکات مشتریان از آنچه بدست می‌آورند در مقابل هزینه پرداختی پرداختی می‌باشد [۱۲]. کیفیت ادراکی به نوع محصول یا خدمت و ویژگیهای شخصی مشتریان بستگی دارد همچنان که وودروف (۱۹۹۷) ادعا نمود که مشتریان ارزشهای متفاوتی را در مراحل خرید خدمت یا در حین و بعد از مصرف ادراک می‌نمایند [۲۸]. پتربیک و همکارانش (۲۰۰۱) رابطه بین استفاده قبلی، ارزش ادراکی و رضایت بر گرایش به استفاده مجدد را مورد بررسی قرار داده و پی بردند که هر سه این متغیرها بر تمایل به استفاده مجدد موثر می‌باشد. و همچنین در بین این سه متغیر ارزش ادراکی بر آورد کننده مهمی در گرایش به استفاده مجدد می‌باشد. همچنین تحقیق کورنین و همکارانش (۲۰۰۰) نشان داند که ارزش ادراکی بر رضایت مشتریان موثر می‌باشد [۲۸]. محققان کلاسیک مانند کاتلر و لوی (۱۹۶۹) و هاوارد و شث (۱۹۶۹) ادعا نموده‌اند که ارزش خدمات برای مشتریان بوسیله رضایت و وفاداری تعیین می‌گردد [۱۲]. همچنین تحقیق چیتی و همکارانش (۲۰۰۷) نشان داد که ارزش ادراک شده بر رضایت مشتریان از طریق رضایت بر وفاداری موثر می‌باشد. روش شناسی تحقیقا توجه به مطالب ذکر شده، سوالات تحقیق بصورت زیر مطرح گردیده است: ۱. آیا شخصیت نام تجاری بر ارزش ادراکی تاثیر مستقیم مثبت دارد؟ ۲. آیا شخصیت نام تجاری بر رضایت مشتریان تاثیر مستقیم مثبت دارد؟ ۳. آیا ارزش ادراکی بر رضایت مشتریان تاثیر مستقیم مثبت دارد؟ ۴. آیا رضایت بر اعتماد تاثیر مستقیم مثبت دارد؟ ۵. آیا ارزش ادراکی مشتریان بر وفاداری به نام تجاری تاثیر مستقیم مثبت دارد؟ ۶. آیا رضایت مشتریان بر وفاداری به نام تجاری تاثیر مستقیم مثبت دارد؟ ۷. آیا اعتماد بر وفاداری به نام تجاری تاثیر مستقیم مثبت دارد؟ بر مبنای سوالات مطرح شده برای پژوهش، فرضیات هفت گانه تحقیق طراحی گردید. همچنین مدل مفهومی تحقیق بصورت شکل شماره ۱ طراحی شده که این فرضیات هفت گانه به ترتیب از H۱ تا H۷ نامگذاری گردید. از آنجائیکه هدف پژوهش تعیین ابعاد تشکیل دهنده شخصیت نام تجاری و تاثیر آن بر وفاداری مشتریان است، در نتیجه پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق پرسشنامه می‌باشد، جدول ۱ نشاندهنده تعداد گویه‌های مورد استفاده برای سنجش هر متغیر به همراه تحقیقاتی که سنجه‌های مربوطه از آنها اقتباس شده می‌باشد. جدول ۱- تعداد گویه‌های هر متغیر و منابع هر یک متغیر تعداد گویه‌ها اقتباس شده از تحقیقات شخصیت نام تجاری ۱۶ مندز (۲۰۰۴) رضایت ۴ کانسپرگر و کونز (۲۰۱۰) ولی و بک (۲۰۰۸) ارزش ادراکی ۴ کیم و همکارانش (۲۰۰۸) و رویگ و همکارانش (۲۰۰۶) اعتماد ۵ آتیلگان و همکارانش (۲۰۰۹) ولی و بک (۲۰۰۸) وفاداری ۴ کانسپرگر و کونز (۲۰۱۰) و کیم و کیم (۲۰۰۴) تمامی سوالات پرسشنامه بر مبنای طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از ۱ کاملاً مخالف تا ۵ کاملاً موافق مورد ارزیابی قرار گرفت. پایایی و روایی پرسشنامه مورد استفاده در تحقیق با استفاده از مقدار ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تائیدی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای مورد استفاده در جدول ۲ ارائه شده است و از آنجائیکه از نظر چرچیل و پتر (۱۹۸۴) مقادیر بالاتر از مقدار ۰/۶۰ تائید کننده پایایی می‌باشند، مقادیر حاصله در جدول ۲ نشان از پایایی مناسب ابزار جمع‌آوری داده‌ها دارد. همچنین به منظور سنجش روایی سوالات شخصیت نام تجاری از اعتبار عاملی شامل دو نوع تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی استفاده گردیده است. برای اعتبار سازه پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی استفاده شد. با توجه به حضور تنها دو رقیب اصلی و صاحب نام تجاری در بازار فراهم کنندگان خدمات ارتباطی تلفن همراه (یعنی ایرانسل و همراه اول)، کاربران ایرانسل بعنوان جامعه آماری پژوهش حاضر در شهر تهران انتخاب شدند. همچنین برای تعیین حجم نمونه، از یک روش

$df = 71, p\text{-value} = 0.000, X^2 = 21.142, RMSEA = 0.069, GFI = 0.91, CFI = 0.97, IFI = 0.97$ پارامتر مسیری که در تحلیل عاملی با مقدار ۱ ثابت شده استدر جدول ۵ شاخصهای نیکویی برازش هم آورده شده است که حاکی از برازش خوب مدل می‌باشد. مقدار آماره کای دو تقسیم بر درجه آزادی برابر ۰.۰۲/۲ می‌باشد که با توجه به اینکه مقادیر کمتر از ۳ به عنوان یک حد قابل قبول برای این آماره در نظر گرفته می‌شود، لذا این آماره دارای مطلوبیت است. همچنین مقادیر GFI, IFI, CFI بالاتر از ۰.۹۰ می‌باشد و با توجه به این که مقدار بالای ۰.۹۰ نشان دهنده برازش خوب مدل است لذا این ۳ معیار هم برازش خوب مدل را تصدیق می‌نمایند و در نهایت با توجه به مقدار $RMSEA$ و اینکه مقادیر بین ۵۰ تا ۷۰ درصد برای این آماره قابل قبول می‌باشد، لذا این شاخص هم برازش مدل را تایید می‌نماید. لذا در مجموع و با توجه به مقادیر آماره‌های داده شده در جدول ۵ برازش مدل مورد تایید قرار می‌گیرد. تحلیل همبستگی به منظور تشخیص وجود روابط معنی‌دار بین متغیرهای مدل انجام گرفت، برای همین از میانگین نمرات گویه‌ها استفاده شده است. نتیجه تحلیل همبستگی در جدول شماره ۶ مشاهده نمود. جدول ۶- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش متغیرها میانگین انحراف معیار شخصیت نام تجاری وفاداری اعتماد رضایت ارزش ادراک شخصیت نام تجاری ۱ ۶۲/۰ ۱۵۵/۳ ۱ وفاداری ۹۷/۲ ۰۹/۱ ۴۹۵/۰** ۱ اعتماد ۸۰/۲ ۹۰/۰ ۴۶۳/۰** ۱ رضایت ۱۱/۳ ۸۹/۰ ۴۷۴/۰** ۷۴۸/۰** ۶۱۱/۰** ۱ ارزش ادراکی ۸۵/۲ ۹۹/۰** ۳۱۹/۰** ۴۷۵/۰** ۴۶۵/۰** ۵۶۲/۰** ۱ ضریب همبستگی در سطح ۰.۱/۰ معنی‌دار می‌باشد. جهت بررسی فرضیات مطرح شده از مدلسازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل نسخه ۵۴/۸ استفاده شده است. نتایج برازش مدل ارائه شده و رد یا عدم رد فرضیات در شکل شماره ۲ و ۳ و جدول شماره ۷ ارائه شده است. شکل ۳- مقادیر معنی داری مدل نهایی تحقیق جدول ۷- ضرایب استاندارد، اعداد معناداری به همراه شاخصهای برازندگی مدل نهایی رابطه موجود در مدل ضریب استاندارد عدد معناداری (t-value) نتیجه شخصیت نام تجاری - رضایت ۵۳/۰ ۸۳/۶ تائید شخصیت نام تجاری - ارزش ادراکی ۳۰/۰ ۲۸/۳ تائید ارزش ادراکی - رضایت ۳۴/۰ ۱۸/۴ تائید رضایت - اعتماد ۸۰/۰ ۱۲/۱۰ تائید ارزش ادراکی - وفاداری ۱۳/۰ -۰۸/۲ تائید رضایت - وفاداری ۹۲/۰ ۷۴/۶ تائید اعتماد - وفاداری ۱۳/۰ ۱۶/۱ رد $RMSEA = 0.064, GFI = 0.89, CFI = 0.97, IFI = 0.97$ شاخصهای برازش نشانگر این است که مدل نهایی از برازش مطلوبی برخوردار می‌باشد. با توجه به جدول شماره ۷ تنها فرضیه ۷ دارای عدد معناداری کمتر از ۰.۰۵ بود که رد می‌شود. همچنین عدد معناداری رابطه بین ارزش ادراکی و وفاداری (H5) کمتر از مقدار بحرانی ۰.۰۵ بود که لذا فرضیه مطرح شده رد نشده لیکن نشاندهنده این موضوع است که ارزش ادراکی تاثیر مستقیم و منفی بر وفاداری مشتریان اعمال می‌نماید. نتیجه گیریه هدف اولیه پژوهش حاضر شناسایی ابعاد شخصیت نام تجاری شرکت ایرانسل تعیین شده بود که با بکارگیری تحلیل عاملی اکتشافی، نتایج این تحلیل چهار عامل را بعنوان ابعاد شخصیت نام تجاری ایرانسل معرفی نمود. با توجه به طبقه‌بندی هر یک از ویژگیهای شخصیتی طبق وزن عاملی کسب شده (جدول شماره ۴) این عوامل به ترتیب با صلاحیت، صادقانه، هیجان انگیز و لوکس نامگذاری گردیدند. از آنجا که هدف ثانویه تحقیق نیز بررسی تاثیر شخصیت نام تجاری بر رضایت و ارزش ادراکی مشتریان، تاثیر رضایت بر اعتماد و وفاداری، تاثیر ارزش ادراکی بر رضایت و وفاداری و در نهایت تاثیر اعتماد بر وفاداری به نام تجاری تعیین گردیده بود. بررسی این روابط با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری بجز فرضیه H7 یعنی تاثیر مستقیم و معنی‌دار اعتماد بر وفاداری به نام تجاری، تمام شش فرضیه دیگر تایید شدند. نتایج پژوهش حاضر تائیدکننده تحقیقات [۲۵]، [۲۸]، [۲۹]، [۳۶] و [۴۴] است. تحقیق حاضر از جهت ابعاد زیر حائز اهمیت و درخور توجه می‌باشد: ۱. شناسایی و تبیین ابعاد شخصیت یک نام تجاری داخلی در بخش خدمات؛ ۲. بررسی تاثیر شخصیت نام تجاری

بر متغیرهای رضایت، وفاداری، ارزش ادراکی و اعتماد؛ ۳. ارائه مدلی برای تاثیر شخصیت نام تجاری بر متغیرهای تحقیق بر مبنای ادبیات؛ و در نهایت ۴. احراز برآزش مدل تحقیق با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری. تعدادی از کاربردهای استراتژیک مطالعه حاضر بشرح زیر می‌باشد: اولاً ضرورت توسعه روشهای ارتباطی کارآمد به منظور ایجاد شخصیت نام تجاری جذاب و متمایز در بخش خدمات، چرا که ارتباطات در خلق و حفظ شخصیت نام تجاری نقش حیاتی ایفا می‌نماید. البته این تنها محدود به ارتباطات نمی‌شود بلکه فعالیتهای دیگر موسسات مانند روابط عمومی و فعالیتهای حمایتی و رسیدگی به شکایات مشتریان را نیز شامل می‌گردد. ثانیاً با توجه به توسعه و رشد سریع بخش خدمات، یافته‌های این تحقیق می‌تواند دارای اهمیت باشد. بیشتر موسسات تنها بر مدیریت روابط با مشتریان تاکید دارند اما همانطوریکه نتیجه این تحقیق نیز نشان داد ایجاد هویت و شخصیت برای نام تجاری کسب و کار می‌تواند بر رابطه بین مشتری و نام تجاری موثر بوده و رضایت، ارزش ادراکی و در نهایت وفاداری مشتریان را در پی داشته باشد. از آنجائیکه هدف مدیریت ارتباط با مشتریان ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان است، توسعه و حفظ شخصیت نام تجاری یکی از راههای دستیابی به این هدف می‌باشد. شخصیت نام تجاری یک باره ایجاد نمی‌شود، اما زمانی که بوجود آمد عمر طولانی خواهد داشت. شخصیت نام تجاری از راههای گوناگونی مانند ارتباطات بازاریابی، ترفیعات فروش و مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند شکل بگیرد. بنابراین ضرورت توسعه و دستیابی به روشهای ارتباطی و روابط عمومی اثربخش و کارا به منظور ایجاد و جا انداختن شخصیت نام تجاری مناسب برای موسسات خدماتی حائز اهمیت است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر اولین بررسی در زمینه شخصیت نام تجاری در بخش خدمات ایران می‌باشد، توصیه می‌شود پژوهشگران علاقه‌مند، به تکرار مدل تحقیق حاضر در سایر بخشهای خدماتی مانند هتلداری و جهانگردی بپردازند. منابع: ۱. به آبادی، ف (۱۳۸۸)، «راز پرواز نامهای تجاری»، انتشارات کارفرین برتر ۲. حیدرزاده، ک و ضربی، س (۱۳۸۷)، «ارزیابی تاثیر عناصر آمیخته بازاریابی منتخب بر ارزش ویژه مارک تجاری»، مدیریت بازاریابی، سال سوم، شماره ۵، ص ۲۱-۵۹۳. کاپفر، ژ. ن (۱۳۸۵)، «مدیریت راهبردی نام تجاری»، ترجمه سینا قربانلو، انتشارات مبلغان، چاپ اول، تهران ۴. میلر، ج و مور، د (۱۳۸۵)، «کسب و کار نام‌های تجاری»، ترجمه عطیه بطحایی و پرویز درگی، انتشارات رسا، چاپ اول، تهران ۵. مومنی، م (۱۳۸۷)، «تحلیل داده‌های آماری با استفاده از SPSS»، انتشارات کتاب نو

div dir="ltr" style="text-align: justify"> ۶. Aaker, D. A. (۱۹۹۶). Measuring brand equity across products and markets, California Management Review, ۳۸, ۱۰۲-۱۲۰. ۷. Aaker, D. A. (۱۹۹۱). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press. ۸. Atilgan, E., Akinci, S., Aksoy, S., & Kaynak, E. (۲۰۰۹). Customer-Based Brand Equity for Global Brands: A Multinational Approach, Journal of Euromarketing, ۱۸ (۲), ۱۱۵-۱۳۲۹. ۹. Benneth, R., Hartel, C. E. J., & McColl-Kennedy, J. R. (۲۰۰۵). Experience as moderator of involvement and satisfaction in a business-to-business setting. ۱۰. Berry, L. L. (۲۰۰۰). Cultivating service brand equity, Journal of the Academy of Marketing Science, ۲۸ (۱), ۱۲۸-۱۳۷. ۱۱. Bloemer, J. M. M., & Kasper, H. D. P. (۱۹۹۵). The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty, Journal of Economic Psychology, ۱۶, ۳۱۳-۳۱۴. ۱۲. Chitty, B., Ward, S., & Chua, C. (۲۰۰۷). An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hotels, Marketing Intelligence & Planning, ۲۵ (۶), ۵۶۳-۵۸۰. ۱۳. Churchill,

G.A., & Peter, J.P. (۱۹۸۴). Research design effects on the reliability of rating scale, *Journal of Marketing Research*, November, ۳۶۰-۳۷۵.۱۴.

de Chernatony, L., & McDonald, M. H. B. (۱۹۹۴). *Creating powerful brands*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, ۳rd edition.۱۵.

Gerbing, D., & Anderson, J. (۱۹۸۸). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, ۲۵ (۲), ۱۸۶-۱۹۲.۱۶.

Gomez, B. G., Arranez, A. G., & Gillan, J. G. (۲۰۰۶). The role of loyalty program in behavioral and affective loyalty, *Journal of Consumer Marketing*, ۲۳ (۷), ۳۸۷-۳۹۶.۱۷.

Guthrie, M. and H-S. K. a. J. Jung (۲۰۰۸). The effects of facial image and cosmetic usage on perceptions of brand personality, *Journal of Fashion Marketing and Management Decision* ۱۲, ۱۳۶۱-۲۰۲۶.۱۸.

Gutman, J. (۱۹۸۲) A means-end chain model based on consumer categorization processes, *Journal of Research* ۴۶, ۶۰-۷۲.۱۹.

Kantsperger, R., & Kunz, W. H. (۲۰۱۰). Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis, *Managing Service Quality*, ۲۰ (۱), ۴-۲۵.۲۰.

Kayaman, R., & Arasli. H. (۲۰۰۷). Customer based brand equity: evidence from the hotel industry, *Managing Services Quality*, ۱۷ (۱), ۹۲-۱۰۹.۲۱.

Keh, H. T. (۲۰۰۹). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment, *Journal of Industrial Marketing Management*, ۳۸, ۷۳۲-۷۴۲.۲۲.

Keller, K. L. (۱۹۹۸). *Strategic brand management, building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.۲۳.

Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H., & Kang, S. H. (۲۰۰۸). Brand equity in hospital marketing, *Journal of Business Research*, ۶۱, ۷۵-۸۲.۲۴.

Kim, W. G., Jin-Sun, B., & Kim, H. J. (۲۰۰۸). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in mid-priced hotels, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, XX (X), ۱-۲۰.۲۵.

Kim. C. K., Han. D., & Park. S. B. (۲۰۰۱). The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification, *Japanese Psychological Research*, ۴۳ (۴), ۱۹۵-۲۰۶.۲۶.

Kim. H. B., & Kim. W. G. (۲۰۰۵). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants, *Tourism Management*, ۲۶, ۵۴۹-۵۶۰.۲۷.

Kotler, P., & Keller, K. L. (۲۰۰۶). *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. ۱۲ed.۲۸.

Lee, C. K., Toon, Y. S., & Lee, S. K. (۲۰۰۷). Investigation the relationship among perceived value, satisfaction, and recommendations: The case of the Korean DMZ, *Tourism Management*, ۲۸, ۲۰۴-۲۱۴.۲۹.

Lee, Y.K & Back, K.J and Kim, J. Y. (۲۰۰۹). Family restaurant brand personality and its impact on consumer's emotion, satisfaction, and brand loyalty, *Journal of hospitality & Tourism Research*, ۳۳ (۳), ۳۰۵-۳۲۸.۳۰.

Mendez, R. (۲۰۰۴). The ford Brand Personality in Chile, *Corporate Reputation Review*, ۲ (۳), ۲۳۲-۲۵۱.۳۱.

Motameni, R., & Shahrokhi, M. (۱۹۹۸). Brand equity valuation: a global perspective, *Journal of Product & Brand Management*, ۷ (۴), ۲۷۵-۲۹۰.۳۲. Oliver, R. L. (۱۹۹۷), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, NY. pp. ۱۷۳۳. Pappu, R., & Quester, P. (۲۰۰۶). Does customer satisfaction lead to improvement brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, ۱۵ (۱), ۴-۱۴۳۴. Soderlund, M., & Rosengren, S. (۲۰۱۰). The happy versus unhappy service worker in the service encounter: Assessing the impact on customer satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services*, ۱۷, ۱۶۱-۱۶۹۳۵. Tsoukatos, E., & Rand, G. K. (۲۰۰۶). Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance, *Services Service Quality*, ۱۶ (۵), ۵۰۱-۵۱۹۳۶. Valette-Florence, P., Guizani, H., & Merunka, D. (۲۰۰۹). The impact of brand personality and sale promotions on brand equity, *Journal of Business Research*, ۳۷. Voeth, M., & Herbst, U. (۲۰۰۸). The concept of brand personality as an instrument for advanced Non-Profit branding-An empirical analysis, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, ۱۹ (۱), ۷۱-۹۷.۳۸. Wang, C. H., Hsu, L. C., & Fang, S. R. (۲۰۰۹). Constructing a relationship-based brand equity model, *Service Business*, ۳, ۲۷۵-۲۹۲۳۹. Wang, X., & Yang, Z. (۲۰۰۸). Does country-of-origin matter in the relationship between brand personality and purchase intention in emerging economies?, *International Marketing Review*, Vol. ۲۵, No. ۴, pp. ۴۵۸-۴۷۴ ۴۰. Wilson, R. M. C., & Gilligan, C. (۲۰۰۵). *Strategic marketing management, Planning, Implementation & Control*, Elsevier Butterworth-Heinemann publications, Third edition ۴۱. Yoo. B., & Donthum. N. (۲۰۰۱). Developing and Validating a Multidimensional Customers-Based Equity Scale, *Journal of Business Research*, ۵۲ (۱), ۱-۱۴۴۲. Yuksel, A., Yuksel, F., & Bilim, Y. (۲۰۱۰). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and cognitive loyalty, *Tourism Management*, ۳۱, ۲۷۴-۲۸۴۴۳. Zboja, J. J., & Voorhees, C. M. (۲۰۰۶). The impact of brand trust and satisfaction on retailer repurchase intentions, *Journal of Service Marketing*, ۲۰ (۵), ۳۸۱-۳۹۰ ۴۴. Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (۲۰۰۸). Brand personality of retailers – an analysis of its applicability and its effect of store loyalty, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, ۱۸ (۲), ۱۶۷-۱۸۴۴۵. Zinkhan, G. D., Haytko, D. & Ward, A. (۱۹۹۶). Self-concept Theory, *Journal of Marketing Communication*, ۲ (۱), ۱-۱۹. Brand personality on service institutions and impact of that on customer loyalty (case study: IRANCELL) Alireza motameni Faculty of Management and Accounting Lecturer at Shahid Beheshti University

Abstract The Importance of brand and its impact on sales of products and services is growing increasingly. On the other hand, awareness of brand personality and

its dimensions also are important for all institutions. Therefore the present study identifies the brand personality dimensions by considering the impact of brand personality on satisfaction, value perception, and trust and brand loyalty. ۲۱۲ questionnaires from IRANCELL customers were gathered. For analyzing the data, factor analysis with structural equation modeling (SEM) were conducted. Results indicate four factors for IRANCELL brand personality. Results also show a significant and positive effect of brand personality on Satisfaction and perceived value and a significant and positive effect of satisfaction on trust and loyalty, and finally indicate positive effect of perceived value on satisfaction and customer loyalty. Since the communication has vital role in creating and maintaining brand personality, therefore service institutions should, create and maintain its appropriate brand personality by focusing on communication and access to the effective public relations. Keywords: Brand personality, Trust, Perceived value, Loyalty, Satisfaction, Services

آسیب شناسی وضعیت خدمت رسانی

سید محمد باقر رکنی

معمولا مشاهده می شود که شخصیت فردی و اجتماعی افراد در زمان مراجعه به ارگان ها و سازمان های مختلف از اهمیت و احترام چندانی برخوردار نیست. شخص اداری با یک دیدگاه نسبتا منفی که کمتر با حسن برخورد و خوش رفتاری توأم است با ارباب رجوع رفتار می کند. این امر بعضا از نگهبان ورودی یک سازمان تا برخی مدیران ارشد سازمان را شامل می شود. گویی این نوع برخوردها از لوازم و ابزار کارمند بودن و به اصطلاح پشت میز نشستن می باشد. بارها اتفاق افتاده است که منشی دکتر، مسئول دفتر مدیر، کارمند جزء و یا ... به یک دیده همراه با منت با ارباب رجوع روبرو می شوند. حتی بعضی اوقات از پاسخ دادن به سلام ارباب رجوع هم اکراه دارند و فراموش می کنند که ممکن است روزی هم خودشان ارباب رجوع اداره ای دیگر باشند. از علل بروز اینگونه رفتارها می توان به کبر، غرور، جهل و بدخلقی اشاره کرد که مجموعه این سیئات اخلاقی باعث تضییع حقوق متقابل دیگران (ارباب رجوع) می شود. لازم به ذکر است که این معضل رفتاری، ریشه در تربیت غلط خانوادگی و همچنین ربیت بسیار ضعیف سازمانی افراد دارد. این دیدگاه طلبکارانه و نه خدمتگزار بودن نسبت به دیگران، نارسایی بعد پرورش و آموزش افراد را در جامعه به طور اعم و در نظام اداری به طور اخص آشکار می کند. تا از منظر خدمتگزار مردم بودن، تواضع و فروتنی و احترام به هموعان به ارباب رجوع نگریسته نشود، نمی توان آمیدی به بهبودی وضعیت ارائه خدمات مردمی داشت. باید به خاطر داشت که وجود اینگونه معضلات اجتماعی و شخصی در جامعه ای که مدعی پیروی از دستورات اخلاقی و انسان ساز دین اسلام است، پذیرفتنی نیست. «و اما تعرضن عنهم ابتغاء رحمة من ربک ترجوها فقل لهم قولا میسورا» (۱) و چنانچه از ذوی الحقوق چون فعلا ندار هستی دوری کرده ولی در آینده به لطف خدا امیدواری، باز به گفتار خوش با آنها رفتار کن. امام صادق (علیه السلام): «اگر من در انجام حاجت برادر مسلمانم راه بروم بهتر است برایم از اینکه هزار بنده آزاد کنم و در راه خدا، هزار اسب با زین و لگام زیر پای مجاهدان نهم.» (۲) می بینیم که به وضوح و صراحت در تعالیم دینی، اهمیت توجه به مردم و نوع برخورد صحیح با مراجعه کنندگان تذکر داده شده است. حتی اگر انجام کاری از ما بر نمی آید می توان با خوش رویی و متانت پاسخ افراد را داد. همچنین

نقل شده که امام حسن مجتبی (علیه السلام) مراسم معنوی اعتکاف خود را به دلیل مراجعه شخص‌نیزمندی به حضرتش نیمه کاره رها کرد و به دنبال رفع حاجت و گرفتاری آن بنده خدا برآمدند. امام معصوم (علیه السلام) مراسم معنوی و مستحبی خود را که تمام اذکار و اعمالش «خالصا لله» است برای کمک به دیگران نیمه تمام می‌گذارد، در حالی که برخی به اصطلاح شیعیان اهل بیت (علیهم السلام) در ساعات اداری که متعلق به عموم مردم می‌باشد و واجب است تمام و کمال در خدمت مردم باشند، مراسم دعا و زیارت برپا می‌کنند. (۳) واقعا به اینگونه افراد که تفاوتی بین واجب و مستحب قایل نبوده و وظیفه اصلی خود را هنوز نشناخته اند باید گفت: «فاین تذهبون». در جوامع پیشرفته و توسعه یافته به لحاظ علمی و صنعتی که کیفیت خدمات دهی عمومی در جامعه اشان به طور کلی با جوامعی مانند کشور ما متفاوت است و در سطح بالایی قرار دارد، اعتبار سازمان‌ها یا شرکت‌های خود را در میزان احترام نهادن به ارباب رجوع می‌دانند. اصل «مشری مداری» یکی از ویژگی‌های بارز سازمان‌ها و شرکت‌های موفق در سطح دنیا است. «من عادت داشتم که به کارمندانم چنین بگویم، اگر یک مشتری پرسید که ما چه می‌سازیم شما باید پاسخ دهید که ما لوازم برقی می‌سازیم، اما مردم مهمترین فرآورده‌های ما هستند.» (۴) وقتی که مردم به عنوان مهمترین فرآورده یا همان ماده خام یک نظام اداری یا شرکت تولیدی، تلقی شدند مسلما رضایتمندی آنها در قبال ارائه بهترین خدمات نیز به عنوان بهترین سرمایه شرکت، کارخانه یا مجموعه خدمات رسانی به حساب می‌آیند. و بدون دلیل نیست که محصولات برقی شرکت ماتسوشیتا الکترونیک ژاپن با نام تجاری ناسیونال «دچدرخژپت» سال‌هاست جزء بهترین و با کیفیت‌ترین لوازم خانگی در سطح کشورهای مختلف جهان به شمار می‌رود. همین کشور صنعتی غرب که برخی از افراد جامعه ما فقط ظواهر خیره‌کننده آنها را می‌بینند و معمولا تا سر صحبت باز می‌شود، با آب و تاب از فضایل و حسنات «مدرنیسم» و تجددطلبی آنها و عقب‌ماندگی یا به اصطلاح بی‌فرهنگی خودمان داد سخن می‌دهند، «مردم» در نظام خدمات رسانی عمومی آن جوامع جایگاه خیلی ارزشمندی دارد. که شاید به ذهن خیلی از افراد جامعه ما خطور هم نکند. «هنگامی که در سال ۱۹۵۱ برای نخستین بار به اروپا رفتم از رئیس یک شرکت بزرگ اروپایی دیدن کردم. او در جریان گفتگو اظهار داشت: آقای ماتسوشیتا، می‌دانید من به کار خود چنین می‌نگرم: مشتری پادشاه است و شرکت ما رعیت وفاداری است که همواره برای خدمت آماده است. بنابراین هرچه پادشاه - مشتری - بخواهد، بی‌توجه به دشواری آن، ما ناگزیر از فراهم آوردن آن هستیم. این وظیفه ما و اصلی بنیادی در پس کوشش‌هایمان است.» (۵) برای همین است که در مورد نوع ارتباط و تعامل با دیگران توصیه کرده‌اند: «خودتان را به جای دیگران بگذارید و گرنه به هیچ‌جا نمی‌رسید.» (۶) به راستی نظام اداری ما در خصوص اهمیت خدمت رسانی و احترام گذاشتن به مردم که در تعالیم دینی ما از آن‌ها به عنوان «ولی نعمت» یاد شده است، در چه جایگاهی قرار دارد؟ اگر خودمان را با دستورات الهی و سیره اهل بیت (علیهم السلام) مقایسه کنیم، که متأسفانه در حال حاضر خلاف جهت وصایای اهل بیت (علیهم السلام) حرکت می‌کنیم. اگر هم با کشورهای توسعه یافته خودمان را مقایسه می‌کنیم، می‌بینیم که فاصله بسیار زیادی باید طی شود تا به وضعیت فعلی آن جوامع برسیم. در اغلب کشورهای پیشرفته نظام اداری و پاسخگویی به مردم طوری تنظیم و طراحی شده که مراجعه‌کنندگان در حداقل زمان به اکثر کارهایشان برسند. هم وقت و زمان از اهمیت خاصی برخوردار است و هم اینکه نهایت تلاش خود را می‌کنند تا ارباب رجوع ناراضی از اداره یا شرکت خارج نشود. لذا جهت ارائه خدمات بهتر، از شکایات و گزارش‌های مردم راجع به نقاط ضعف مجموعه یا سازمان خود نهایت استفاده را برای اصلاح وضعیت خود به کار می‌بندند. «با مشتریان خود به احترام رفتار کنید، به جستجو و درک ریشه ناخشنودی آنان پردازید و با شوق به گشودن گره‌های کار دست بزنید. بدترین کار بی‌اعتنایی به شکایت است. در عوض باید از فرصتی که فراهم آمده است بیشترین بهره را فراهم آورد.» (۷) این وضعیت را مقایسه کنید با برخی ادارات و نهادهای دولتی خودمان که اصلا وظیفه اصلی آنها دریافت شکایت و رسیدگی به تظلمات حقوقی است. اغلب اوقات مشاهده شده که اگر شخصی در مسئله‌ای حتی «ذی‌حق» هم بوده، حاضر است از حق خود بگذرد ولی جهت دستیابی به حشش گرفتار

رفت و آمدها، اتلاف وقت و هزینه و زحمات زیاد ناشی از کاغذ بازی ادارات نشود. یا اینکه بعضی اوقات به دلیل عدم پیگیری صحیح دستگاه مربوطه و پاسخ قانع کننده به مراجعه کنندگان، برخی افراد ترجیح می دهند به دلیل مشکلات زیاد اداری و گرفتاری هایی که بعدا با آن روبرو می شوند، از خیر شکایت کردن بگذرند. و به عبارتی راضی هستند حقشان ضایع شود اما خود را معطل فلان اداره نکنند. به هر جهت اینگونه معضلات، آفت های بسیار مهلک و مخربی است که در حال حاضر نظام اداری و خدمات رسانی جامعه ما با آن روبرو است. رابطه به جای ضابطه‌ها شده است که چه به لحاظ سرعت کم انجام امور اداری توسط سازمان ها و دستگاه های مختلف و چه به لحاظ عدم احترام به قوانین و مقررات، صرف یک آشنایی یا سفارش از مقام مافوق، همکار یا دوست، کارهای یک نفر مراجعه کننده خارج از نوبت یا با سرعت بیشتری انجام می گیرد. اما افراد دیگری که در اصطلاح عرف «پارتی» ندارند مدت ها باید در انتظار انجام کارهایشان باشند. الان هم مرسوم است که اگر شخصی خواهان تسریع در انجام امور اداری اش باشد قبل از اینکه تمایل داشته باشد از مسیر قانونی و طبیعی پیش برود، به دنبال دوست و آشنایی است که یا خود در آن اداره شاغل باشد یا با یکی از کارکنان اداره رابطه صمیمی داشته باشد. و طبیعتا هرچه افراد با کارمندان و مدیران ارشد ادارات رابطه حسنه داشته باشند به همان میزان کارشان سریع تر انجام می شود. علی ایحال آن چه که ملموس و قابل مشاهده است این است که در نظام اداری کشورمان رابطه از شان و منزلت خیلی بیشتری نسبت به ضابطه و مقررات اداری برخوردار است. با یادآوری مباحث گذشته فراموش نکنیم که تضييع حقوق ديگران، عواقب سختی را در پی خواهد داشت. قال رسول الله (صلى الله عليه و آله و سلم): «ملعون ملعون من يضييع من يعول» (۸) پیامبر اکرم (صلى الله عليه و آله و سلم): از رحمت خدا به دور است، از رحمت خدا به دور است (ملعون است)، کسی که ضایع سازد حق کسانی را که بر او واجب است. استفاده شخصی از اموال عمومی‌ها نیز به صورت فرهنگ رایج در سازمان ها و ادارات دولتی درآمده است. به جز عده اندکی که خود را ملزم به رعایت امانت در بیت المال می دانند، عده زیادی به راحتی از اموال تحت اختیارشان که جنبه عمومی دارد، استفاده شخصی و غیر اداری می کنند. بدون اینکه نظارت و مؤاخذه جدی از سوی اغلب مقامات عالی ادارات در این مورد دیده شود. از استفاده غیر قانونی و شرعی یک سوزن ته گرد تا تصرف و استهلاک منازل سازمانی، وسایل نقلیه و ... همه مصادیق بارز تضييع حقوق عمومی است. (۹) متأسفانه در برخی دواير دولتی، هستند کارمندانی که اغلب معاملات شخصی و تجاری شان و قرار ملاقات های بعد از ساعت اداری را با تلفن اداره انجام می دهند و کمتر به پاسخگویی ارباب رجوع می پردازند. روحیه عدم استفاده شخصی از امکانات دولتی در سال های اول بعد از پیروزی انقلاب و دفاع مقدس به صورت چشمگیری بر اغلب افراد جامعه و خصوصا شهیدان بزرگواری که حقوق زیادی بر گردن همه ما دارند، حاکم بود. همسر شهید دستواره سردار رشید جبهه های ایران نقل می کند که: «شهید دستواره حتی از ماشین استیشن که در اختیارش قرار داده بودند استفاده نمی کرد و سوار وانت می شد و اگر یک نفر بسیجی را در مسیر خود می دید او را جلو سوار می کرد و خودش عقب وانت می نشست.» (۱۰) از این نمونه خاطرات در طول دفاع مقدس زیاد به یادگار مانده است. اما با تغییر و تحولات اجتماعی، ارزش ها و هنجارهای مثبت نیز قداست خود را به تدریج از دست داده اند. آنهایی که حق قانونی و شرعی داشتند از وسایل عمومی در جهت دفاع و خدمت صادقانه به مملکت و دینشان استفاده کنند، استفاده نکردند. اما کسانی که هیچ حقی ندارند از بیت المال استفاده کنند، اغلب امور شخصی و زندگی خانوادگی شان را با اموال عمومی انجام می دهند. عدم رعایت شایسته سالاریمعضل دیگری که در ناکارآمدی نظام اداری ما مؤثر است و در حال حاضر نیز وجود دارد، عدم رعایت اصل شایسته سالاری است. به این معنا که کمتر از افراد متخصص و ماهر در زمینه تجربه و مهارت شان استفاده می شود. به عبارت دیگر اغلب افراد در جایگاه و پست سازمانی خود قرار ندارند در حالی که شایسته سالاری را از ویژگی های اصلی نظام اداری (دیوانسالاری) می دانند. (۱۱) وقتی شخصی در جایگاه واقعی خود قرار نگرفته باشد، انگیزه ای نیز جهت خوب کار کردن ندارد در نتیجه استعداد و انرژی بالقوه او به هدر می رود. در نهایت سازمان مربوطه با کاهش کیفیت

در انجام امور و تنزل «اثر بخشی» (۱۲) سازمانی مواجه می‌شود. عدم رعایت اصل شایسته سالاری به خصوص در عزل و نصب مدیران کاملاً مشهود می‌باشد. لذا وقتی افراد صاحب نظر و متخصص نتوانند در سمت واقعی خود، ایفای مسئولیت کنند، کارهای انجام گرفته ارزش کارشناسی، اعتبار و دوام چندانی نخواهند داشت. اینکه می‌بینید خیلی از بخشنامه‌ها و دستوالعمل‌های ادارات عملیاتی نمی‌شود و یا ضمانت اجرایی ندارند، به لحاظ عدم مطالعه، بررسی لازم و کارشناسی دقیق مسایل و موانع موجود بر سر راه پیاده کردن آن دستوالعمل یا بخشنامه است. لذا عدم رعایت اصل شایسته سالاری منجر به هدر رفتن امکانات مادی و از همه مهم تر فرسودگی نیروی انسانی ماهر می‌گردد. نبود تفکر برنامه‌ای (تفکر سیستمی) از دیگر عواملی که باعث ناکارآمدی نظام اداری جامعه ما شده است، نداشتن تفکر برنامه‌ای یا هدفمندی سازمانی است. برنامه‌ها و اهداف سازمانی از انسجام و زیرساخت منظم و «سیستمیک» برخوردار نیست. اغلب تصمیم‌گیری‌ها و به تبع آن اجرای تصمیمات به صورت اصولی و مدون وجود ندارد. بلکه بیشتر سلیقه‌ای و قائم به شخص یا قائم به گروه خاص انجام می‌پذیرند. لذا می‌بینیم که با تغییر یک وزیر یا مدیر ارشد، گرایش فکری و اجرایی سازمان یا وزارتخانه نیز کاملاً عوض می‌شود. و حال اگر برنامه ریزی‌ها و سیاست‌های اصلی یک سازمان با مطالعه عمیق و بر مبنای اصول علمی و منطقی بنا شده باشد، دیگر با تغییر یک مدیر، کل برنامه‌های سازمانی دچار تغییر و تحول نمی‌گردند. چه بسا که همین تغییرات گسترده سازمانی، باعث اتلاف شدید وقت و هزینه‌های سنگین، بر جامعه شده است. بازده و کارایی کمیک سیستم کارآمد و دارای بازده، سیستمی است که نسبت تولید به هزینه‌های آن بیشتر باشد. هرچه نسبت به هزینه، تولید بیشتری داشته باشیم، بازده کار یا همان کارایی نیز بیشتر خواهد شد. به عبارت دیگر کارایی با تولید (ستاره‌ها) نسبت مستقیم و یا هزینه (داده‌ها) نسبت عکس دارد. حال اگر در نظام اداری تولید را همان ارائه خدمات در نظر بگیریم و هزینه را مجموع هزینه‌های انجام شده از قبیل فضای اداری، امکانات و انرژی مصرف شده در نظر بگیریم، هرچقدر که مقدار خدمات رسانی بیشتر باشد، کارایی نظام اداری نیز بیشتر می‌شود و برعکس هرچه میزان هزینه‌ها و مصرف بیشتر شود، بازده کمتری به دست می‌آید. حال باید ببینیم که آیا نظام اداری ما کارایی مطلوبی دارد یا خیر؟ با توجه به اینکه میزان کل کار مفید در کشور (اعم از بخش صنعتی و بخش اداری) ۵/۱ ساعت گزارش شده و همچنین با بررسی به عمل آمده ۳۴ نیروی شاغل در ادارات مازاد می‌باشند، (۱۳) لذا کارایی نظام اداری کشور ما در وضعیت ضعیف و نگران کننده‌ای قرار دارد. چرا که میزان هزینه ۳ برابر تولید است (فقط به ۱۴ کارمندان به صورت واقعی نیاز است) و هر سیستمی که هزینه آن بیش از تولیدش باشد، نه تنها سودی ندارد بلکه متضرر نیز خواهد بود. و هرچه یک سیستم بازدهی کمتری داشته باشد «بهره‌وری» (۱۴) کمتری نیز دارد. یعنی هرچه برنامه ریزی‌ها و کارها به نحو بهتر و مطلوب تری انجام پذیرد، بهره‌وری افزایش می‌یابد. نهایتاً اینکه نظام اداری جامعه ما به جای ارائه خدمات (تولید) بیشتر «هزینه‌بر» و مصرف کننده است که این هزینه‌ها شامل: نادیده گرفتن حقوق و احترام مردم، نارضایتی مردم، سلب اعتماد عمومی از پیشرفت و توسعه مملکت و ... می‌باشد. که به نظر می‌رسد هزینه‌های خیلی سنگین و غیرقابل جبرانی باشند. خلاصه‌در این فصل بیان شد که با توجه به پیشینه فرهنگی مردم ایران زمین، روح تعاون و خدمتگزاری به یکدیگر در باورها و اعتقادات افراد جامعه وجود دارد. که از مصادیق آن می‌توان به کمک افراد خیر در امور ساختن مدارس، درمانگاه‌ها و مساجد، کمک به افراد بی سرپرست، اطعام ایتم، ایجاد آن همه حماسه در فاجعه بم و ... اشاره نمود. اما روحیه خدمت رسانی و اهتمام به امور دیگران در نظام اداری کشورمان به دلایل مختلف از جمله عدم احساس مسئولیت نسبت به جامعه و تلقی نادرست از فرهنگ کار و تلاش هنوز آن طور که شایسته است در اذهان افراد جامعه - به طور عموم - نهادینه نشده است. در ادامه نگاهی به اشکالات اساسی موجود در نظام اداری کشورمان داشتیم. از جمله این نارسائی‌ها می‌توان به انجام کار جهت رفع تکلیف، عدم سخت کوشی، نادیده گرفتن شخصیت افراد، بی توجهی به عنصر وقت و زمان، بهره‌وری پایین کار اشاره نمود. ضمن اینکه جهت تبیین بهتر فرهنگ کار و کوشش، در برخی زمینه‌ها، مقایسه‌هایی با دیگر جوامع نیز صورت پذیرفته است. پی نوشت‌ها: ۱- سوره

اسراء، آیه ۲۸. ۲. اصول کافی، ج ۴، ص ۵۸۷. اینجانب شخصا شاهد بوده و هستم که هر هفته به بهانه مراسم زیارت عاشورا و صرف صبحانه در ساعات اداری، چندین نفر ارباب رجوع که از ابتدای صبح به امید انجام سریع تر کارهایشان به اداره آمده اند باید منتظر بنشینند تا ... ، غافل از اینکه همین امام حسین (علیه السلام) که زیارتش را به رسم و سنت غلط، در ساعات اداری می خوانیم، فرموده اند: «کارهای مردم که به شما رجوع می شود، نعمت های خداوند است، با عملکردتان این نعمت ها را به نعمت تبدیل نکنید.» به راستی اگر عاشق واقعی زیارت اهل بیت (علیهم السلام) هستیم چرا در ساعات خواب و خوراک و استراحتمان این کارها را انجام نمی دهیم؟ ۴. ماتسوشیتا، کونوسوکی، نه برای لقمه ای نان، ص ۲۹. ۵. همان، ص ۹۹. ۶. کرل، کریس، کلید طلایی ارتباطات، ص ۳۷. ۷. ماتسوشیتا، کونوسوکی، نه برای لقمه ای نان، ص ۹۹. ۸. مشایخی، قدرت الله، شرح رساله الحقوق امام سجاد (ع)، ص ۴۴۵. ۹. آیا افراد شاغل در یک اداره یا مؤسسه می توانند از امکاناتی مانند: اتومبیل، تلفن و امثال آنها استفاده شخصی نمایند؟ موقوف به اجازه قانونی مسئولین مربوطه است و بدون اجازه حکم غصب دارد. امام خمینی (ره)، توضیح المسائل، استفتائات، ص ۵۶۰. ۱۰. اسفندیاری، خلیل، اسطوره ها، ص ۶۵. ۱۱. کوئن، بروس، در آمدی به جامعه شناسی، ص ۲۸۴. ۱۲. ژرژدسخرح ح ح ب یا اثر بخشی به معنای نیل به اهداف سازمانی باشد. ۱۳. ادیب، محمد حسین، ایران و اقتصاد موج سوم، ص ۱۲ و ۷ «البته لازم به ذکر است با توجه به در نظر گرفتن مجموع بخش صنعتی (کارگری) و اداری، کار مفید ۵/۱ ساعت است و اگر قرار باشد فقط کار مفید بخش اداری را در نظر بگیریم طبق یک گزارش تلویزیونی در حدود ۲۰ دقیقه می باشد.» ۱۴. ش ژرژدسخرح س حرزت

[http://hawzah.net/fa/magart.html?](http://hawzah.net/fa/magart.html?MagazineID=۰&MagazineNumberID=۳۴۴۷&MagazineArticleID=۱۶۱۷۱)

MagazineID=۰&MagazineNumberID=۳۴۴۷&MagazineArticleID=۱۶۱۷۱

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و

رایانه‌ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزارهای علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزارهای تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۴۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۰۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده ولی

جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل

و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق

روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱

۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده

است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار

شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بدان، نگاه می‌دارد و با حجت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

