

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کرمان
معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

نشست کارشناسی
۱۳۹۹/۱۱/۲۹

ارایه توسط :

مریم ابراهیمی پور

رئیس گروه نوسازی اداری و مدیریت عملکرد

**بررسی طبقه بندی تبدیل خدمات در سطح دستگاه
های اجرایی به خدمات الکترونیک ، اولویت بندی
آنها و ارائه راهکار در راستای افزایش رضایت
مندی مراجعین**

سردرگمی های رایج ارایه خدمات :



نقطه شروع نامشخص

روند اجرایی مبهم

ارایه پاسخ های سردرگم کننده

نتایج بدون حاصل

اتلاف وقت

صرف هزینه

هدررفت انرژی

پاک کردن صورت مساله

خدمت :



- دستگاه اجرایی چه موضوعی را ضرورت دارد به عنوان خدمات خود تلقی نماید ؟

- انجام شرح وظایف دستگاه در قالب موضوعات تخصصی تبیین شده

خدمت رسانی یا ارائه خدمات ؟

- رسیدگی به نیازها و درخواست های (مراجعی) بر اساس آن چه که در دامنه ی شرح وظایف دستگاه می باشد .



• آمار و ارقام مرتبط با تعداد خدمات در سطح دستگاه ها:

• دستگاه اجرایی 1: $N1$

• دستگاه اجرایی 2: $N2$

• دستگاه اجرایی 3: $N3$

• دستگاه اجرایی m : Nm

• خدمات (تعداد) = $\sum_{k=0}^m n1 + n2 + nk$

طبقه بندی خدمات:

G2X:

طبقه بندی چهار گانه خدمات:
G2B
G2C
G2G
G2E

قانون چه می گوید!؟

- 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.

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 زمان‌بندی 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.

بررسی اولویت بندی اجرایی خدمات

معیارهای دسته بندی

رهبری سازمانی
راهبردی (استراتژی و اهداف)
فرآیند
منابع انسانی
مدیریت منابع و اطلاعات
زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
سیستم‌های اطلاعاتی سازمان
مدیریت پروژه
کاربری

استفاده از روش *Ahp

خدمت	G2E	G2C	G2G	G2B
G2E	۱	۸/۱	۷/۱	۵/۱
G2C	۸	۱	۳	۴
G2G	۷	۳/۱	۱	۲
G2B	۵	۴/۱	۲/۱	۱

* مطالب اولویت بندی اجرائی خدمات و بررسی انجام شده طی یک مقاله تدوین شده که در مجله دو فصلنامه سازمان ، زمستان ۱۳۹۸ نیز به چاپ رسیده است .

روش های محاسباتی وزن ها:

- الف: روش حداقل مربعات معمولی
- ب: روش حداقل مربعات لگاریتمی
- ج: روش بردار ویژه
- د: روش های تقریبی

• نکته قابل ذکر در این پژوهش، این است که هر چند استفاده از یک روش برای محاسبات در روش Ahp کفایت می نماید، ولیکن در این تحقیق به عمد چند روش به صورت توأم مورد عمل قرار گرفته است تا نتایج حاصله در روش های محاسباتی نیز محرز گردد.

روش تقریبی (استفاده از میانگین حسابی)

ماتریس میانگین سطری جدول نرمالایز در روش تقریبی
میانگین حسابی وزن ها برای نحوه ارائه خدمات

روش ارائه	متوسط هر سطر
G2E	۰.۵۵۵
G2C	۰.۰۵۶۰
G2G	۰.۰۹۲
G2B	۰.۲۶۵

روش محاسباتی معادلات حداقل مربعات

مجموع مربعات:

با استفاده از جدول ماتریس زوجی آرایه خدمات و
همچنین فرمول های حاصله در روش محاسباتی معادلات
حداقل مربعات خواهیم داشت:

$$\left[\begin{array}{l}
 (a_{11} w_1 - w_1) a_{11} \\
 + (a_{21} w_1 - w_2) a_{21} + (a_{31} w_1 \\
 - w_3) a_{31} + (a_{41} w_4 - w_1) a_{41} \\
 - [(a_{11} w_1 - w_1) \\
 + (a_{12} w_2 - w_1) + (a_{13} w_3 - w_1) \\
 + (a_{14} w_4 - w_1)] + \lambda = 0 \\
 \sum_{i=1}^n w_i = 1, \quad w_i \geq 0
 \end{array} \right.$$

پس از جایگذاری ضرایب دو ماتریس در ساده شده فرمول حاصل به دو دستگاه معادلاتی زیر دست پیدا می کنیم:

$$\left[\begin{array}{l}
 135 w_1 - 6.875 w_2 - 7.142 w_3 - \frac{1}{5} w_4 + \lambda \\
 = 0 \\
 -8.125 w_1 + 3.9391 w_2 - 3 w_3 - 4 w_4 + \lambda \\
 = 0 \\
 -6.142 w_1 - 3.333 w_2 + 10.7704 w_3 + \lambda = 0 \\
 -3.8 w_1 - 4.25 w_2 - 2.5 w_3 + 22.04 w_4 + \\
 \lambda = 0 \\
 \sum_{i=1}^n w_i = 1, \quad w_i \geq 0
 \end{array} \right.$$

با حل دستگاه حاصل از معادلات به دست آمده، وزن های ماتریس عبارتند از

G2E	۰.۰۴۴۵
G2C	۰.۵۵۴۱
G2G	۰.۲۳۹۱
G2B	۰.۱۶۲۳
λ	-۰.۴۵۴۹

روش بردار ویژه

قضیه ساعتی: برای یک ماتریس مثبت و معکوس همچون ماتریس زوجی، بردار ویژه را می توان از رابطه زیر به دست آورد:

$$W = \lim_{k \rightarrow \infty} \frac{A^k \cdot e}{e^t} \frac{1}{a^k} \frac{1}{e}$$

$$s.t. \quad e^t = (1, 1, \dots, 1)$$

برای ادامه مسیر ابتدا $e \cdot A^k$ را محاسبه می کنیم:

$$\begin{bmatrix} A^k \cdot e = \\ a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 1 \\ 1 \\ \dots \\ 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sum a_{1i} \\ \sum a_{2i} \\ \dots \\ \sum a_{ni} \end{bmatrix} \quad |$$

اوزان براساس قضیه ساعتی برای خدمات

الکترونیکی در توان اول تا چهارم

وزن	W_1	W_2	W_3	W_4
G2E	0.603	۰.۰۴۰	۰.۱۱۱۴	۰.۲۳۶۶
G2C	0.469	۰.۵۵۵	۰.۵۲۰۷	۰.۳۵۲۵
G2G	0.303	۰.۰۹۹	۰.۲۳۴۸	۰.۳۲۰۱
G2B	0.198	۰.۱۷۸	۰.۱۳۲۸	۰.۰۹۵

اولویت بندی خدمات به استناد محاسبات صورت گرفته :

در نهایت، رعایت اولویت بندی حاصله برای هر چهار گروه خدمات الکترونیکی به شرح زیر، توصیه می شود:

- خدمات دولت به مردم
- خدمات دولت به دولت
- خدمات دولت به بخش خصوصی
- خدمات دولت به کارکنان خود

بخش دوم : بررسی و ارایه راهکار در راستای افزایش رضایت مندی مراجعین

• فهرست اهم موانع و مشکلات عدم ارایه مناسب خدمات

نبود امکانات مناسب

فقدان زیرساخت مناسب

نبود نیروی انسانی متخصص

معضلات رفاهی کارکنان

عدم آگاهی مراجعین

نگاهی بر گزارش سازمان اداری و استخدامی کشور در ارتباط با رضایت مندی مردمی در سال ۱۳۹۸

وضعیت نمره و رتبه بخشهای پنجگانه پرسشنامه در سطح دستگاهی استان کرمان و مقایسه با کشور

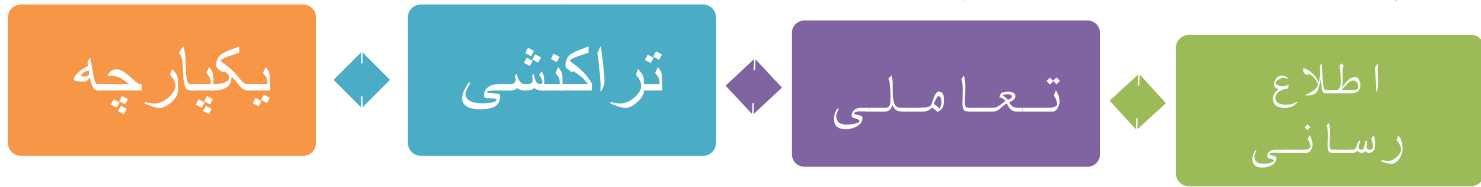
سایر موارد از دستگاه		وضعیت فضای اداری و تجهیزات دستگاه				نحوه رفتار با مراجعان در دستگاه			میزان اعتماد مراجعان به دستگاه			میزان آگاهی مراجعان از دستگاه		
رتبه دستگاه	نمره	رتبه دستگاه	نمره	رتبه دستگاه	نمره	رتبه دستگاه	نمره	رتبه دستگاه	نمره	رتبه دستگاه	نمره	رتبه دستگاه	نمره	
۵ در استان	کشور استان کرمان	۵ در استان	کشور استان کرمان	۵ در استان	کشور استان کرمان	۵ در استان	کشور استان کرمان	۵ در استان	کشور استان کرمان	۵ در استان	کشور استان کرمان	۵ در استان	کشور استان کرمان	
۲۸	۱۲.۷۰	۱۱.۷۳	۹	۱۴.۸۱	۱۵.۱۲	۱۸	۱۶.۰۰	۱۵.۹۱	۱۴	۱۴.۸۶	۱۵.۰۰	۲۲	۱۰.۶۲	۱۰.۴۲

• بررسی و ارائه یک راهکار در راستای افزایش رضایت

مندی مراجعین

• روش های ارایه این خدمات یکی از رموز موفقیت پذیرش این خدمات توسط جامعه ی مخاطب در دنیای کنونی می باشد که در این بخش مورد بررسی قرار خواهند گرفت

نحوه ی ارایه خدمت در سطح دستگاه
های اجرائی



بررسی روش های ارایه خدمات با استفاده از Ahp*

روش ارایه خدمت	اطلاع رسانی	تراکنشی	تعاملی	یکپارچگی
اطلاع رسانی	۱	۵	۷	۹
تراکنشی	$\frac{1}{5}$	۱	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{6}$
تعاملی	$\frac{1}{7}$	۳	۱	$\frac{1}{7}$
یکپارچگی	$\frac{1}{9}$	۶	۸	۱

* بررسی روش های ارایه خدمات نیز طی یک مقاله در مجله دو فصلنامه سازمان در زمستان 1399 ارایه گردیده است

روش تقریبی (استفاده از میانگین حسابی)

- نکته جالب این است که در صورتی که ماتریس های زوجی از تعریف جامعی بهره مند باشند مجموع وزن های حاصله استاندارد بایستی عدد یک و یا در حالت تقریبی عددی نزدیک به عدد یک باشد. و این موضوع در وضعیت ماتریس های وزنی تعریف شده برای خدمات به دست آمده عبارتست از :

- $SUM1= 1.015$, $SUM2=0.968$

نتایج روش محاسباتی تقریبی :

ارایه خدمات	متوسط هر سطر
اطلاع رسانی	۰.۰۴۴۵۵
تراکنشی	۰.۵۴۱۷
تعاملی	۰.۲۵۰۲
یکپارچگی	۰.۱۷۸۶

نتایج استفاده از روش محاسباتی معادلات حداقل مربعات:

۰,۸۰۴۷	اطلاع رسانی
۰,۰۶۱۷	تراکشنی
۰,۰۴۶۲	تعاملی
۰,۰۸۷۵	یکپارچگی
۰,۰۱۸۰	λ

روش محاسباتی قضیه ساعتی

w_4 for A	G2E	۰.۲۳۶۶		w_4 For B	اطلاع رسانی	۰.۶۶۲۵
	G2C	۰.۳۵۲۵			تراکنشی	۰.۰۴۶۴
	G2G	۰.۳۲۰۱			تعاملی	۰.۰۸۸۱
	G2B	۰.۰۹۵			یکپارچگی	۰.۲۰۲۸

وزن نهایی مرتبه چهارم در رده G2E

$w_4:$	G2E	۰.۲۳۶۶	×	اطلاع رسانی	۰.۶۶۲۵	=	۰.۱۵۶۷۴
				تراکنشی	۰.۰۴۶۴		۰.۰۱۰۹۷
				تعاملی	۰.۰۸۸۱		۰.۰۲۰۸۴
				یکپارچگی	۰.۲۰۲۸		۰.۰۴۷۹۸

وزن نهایی مرتبه چهارم در رده G2C

$w_4:$	G2C	۰.۳۵۲۵	×	اطلاع رسانی	۰.۶۶۲۵	=	۰.۲۳۳۵۳
				تراکنشی	۰.۰۴۶۴		۰.۰۱۶۳۵۶
				تعاملی	۰.۰۸۸۱		۰.۰۳۱۰۵۵
				یکپارچگی	۰.۲۰۲۸		۰.۰۷۱۴۸

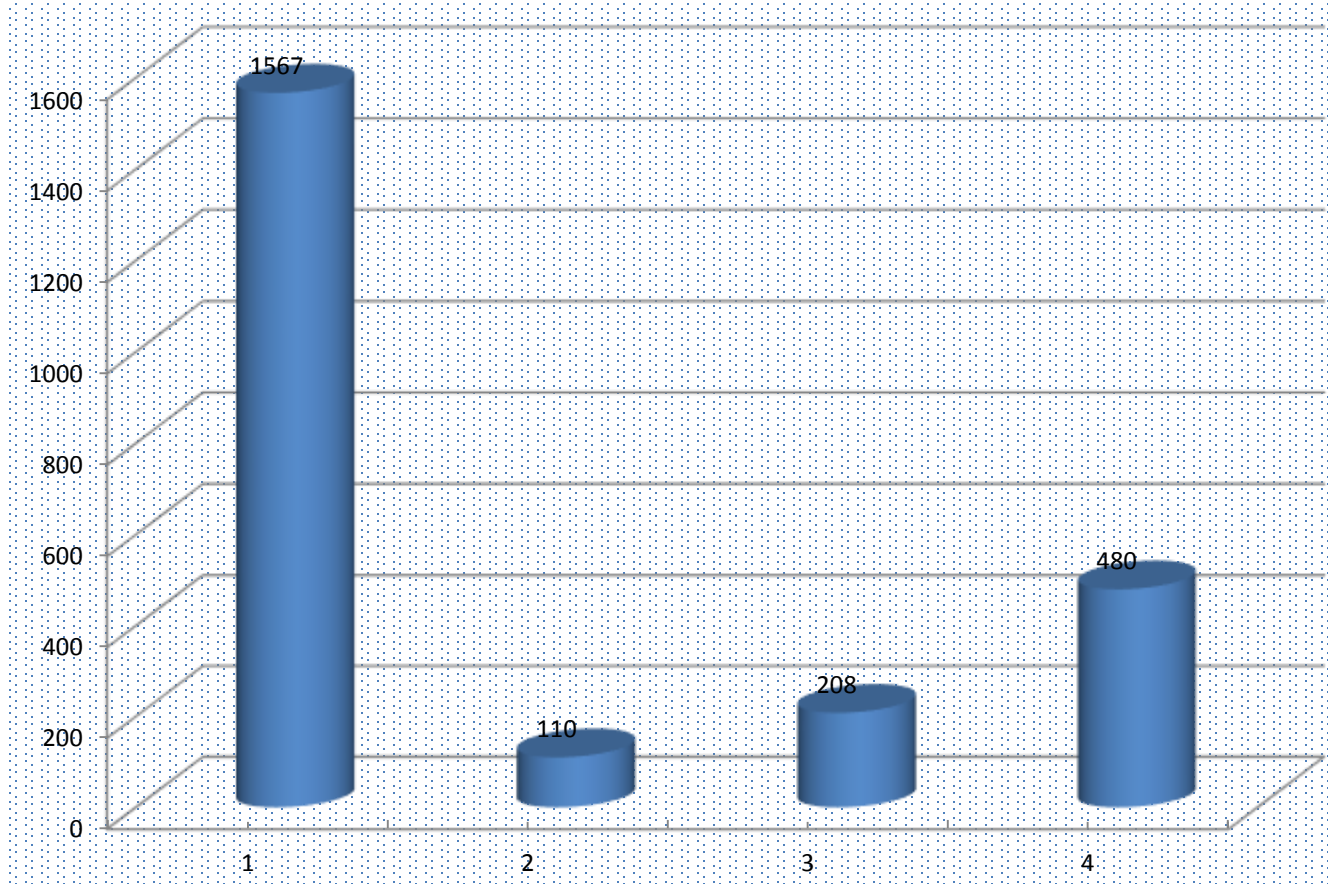
وزن نهایی مرتبه چهارم در رده G2G

$w_4:$	G2G	۰.۳۲۰۱	×	اطلاع رسانی	۰.۶۶۲۵	=	۰.۲۱۲۰۶۶
				تراکنشی	۰.۰۴۶۴		۰.۰۱۴۸۵۲
				تعاملی	۰.۰۸۸۱		۰.۰۲۸۲۰۰
				یکپارچگی	۰.۲۰۲۸		۰.۰۶۴۹۱۶

وزن نهایی مرتبه چهارم در رده G2B

$w_4:$	G2B	۰.۰۹۵	×	اطلاع رسانی	۰.۶۶۲۵	=	۰.۰۶۲۹۳
				تراکنشی	۰.۰۴۶۴		۰.۰۰۴۴۰۸
				تعاملی	۰.۰۸۸۱		۰.۰۰۸۳۶۹
				یکپارچگی	۰.۲۰۲۸		۰.۰۱۹۲۶۶

G2E



1: اطلاع رسانی

2: تراکنشی

3: تعاملی

4: یکپارچگی

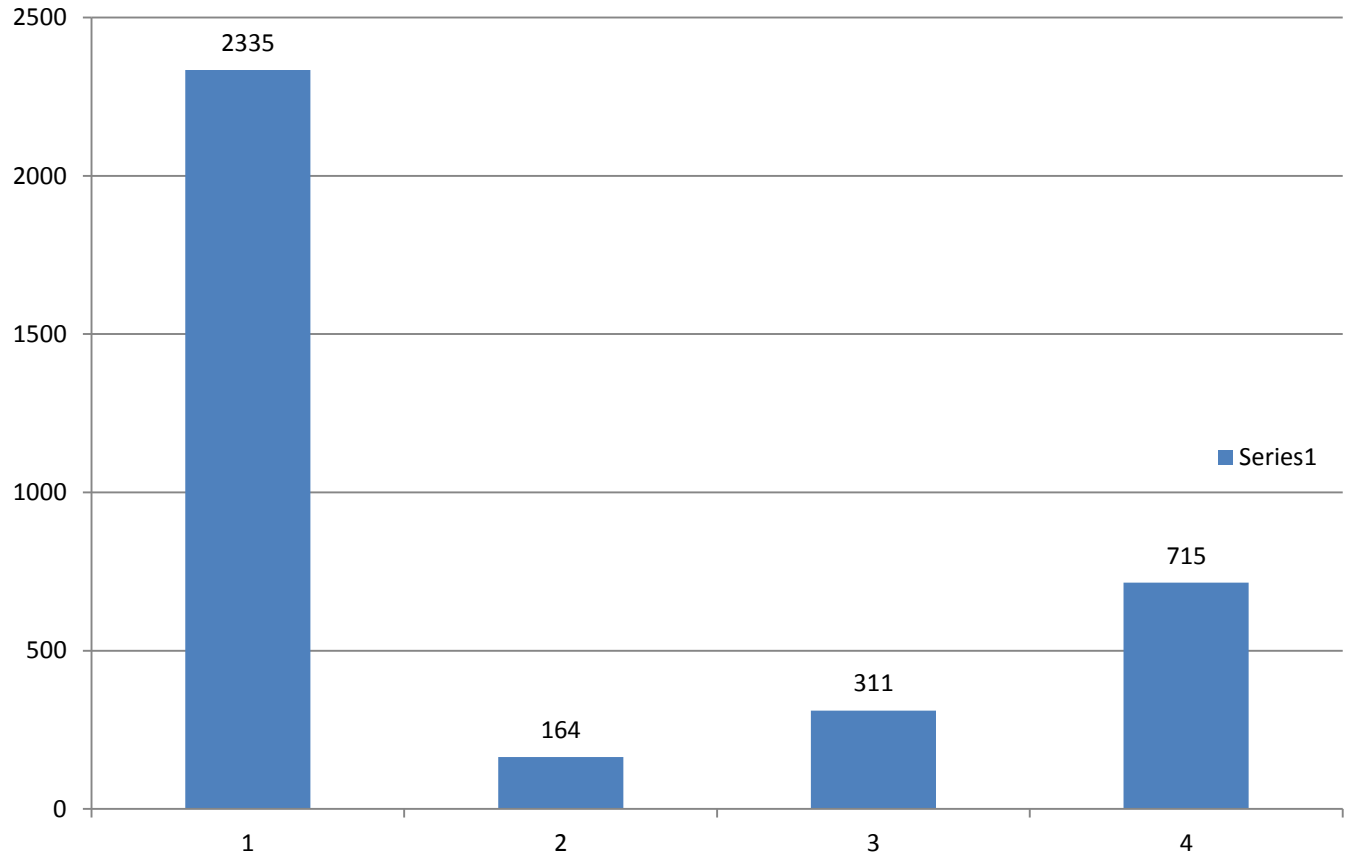
G2C

۱: اطلاع رسانی

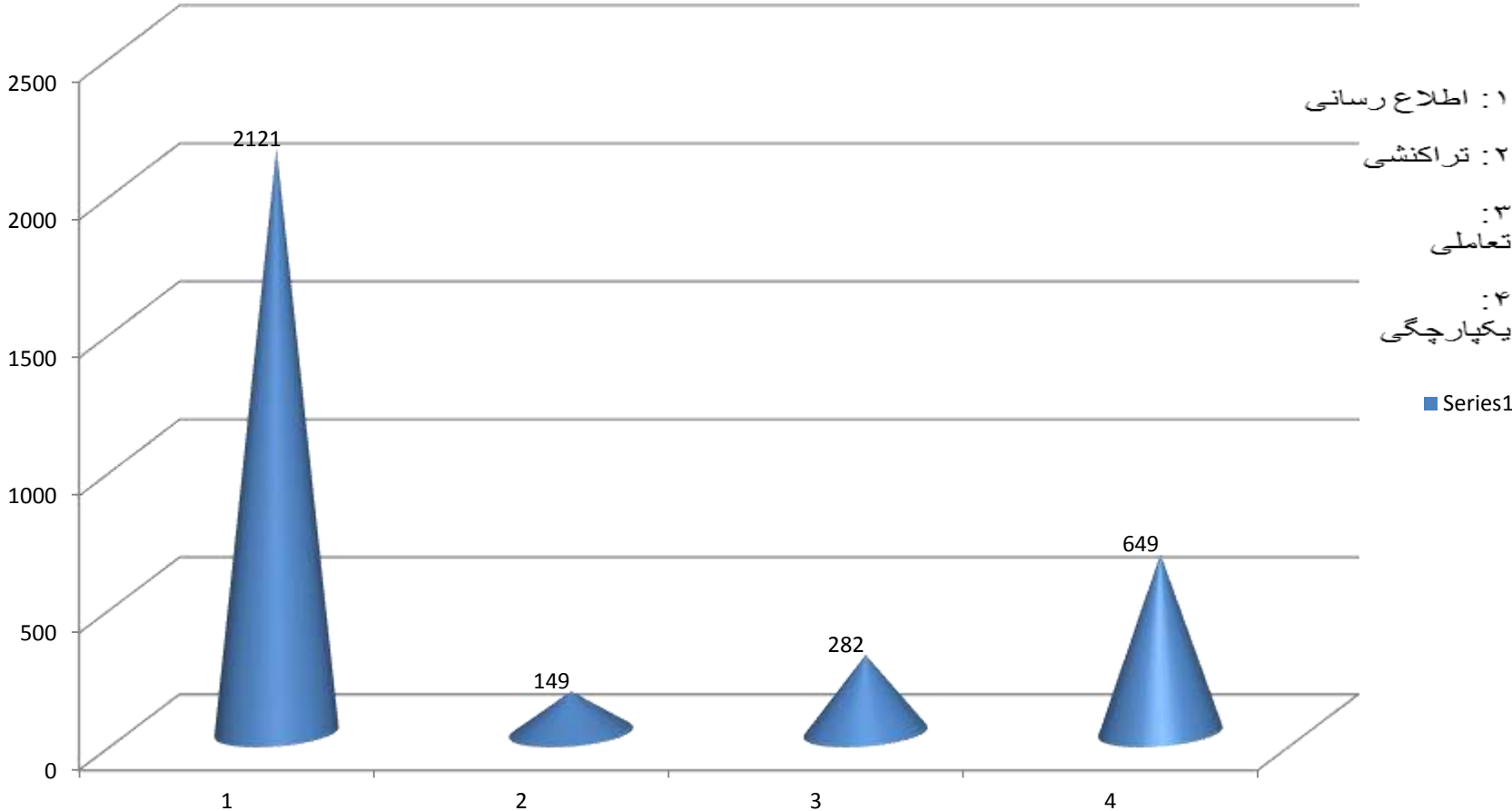
۲: تراکنشی

۳: تعاملی

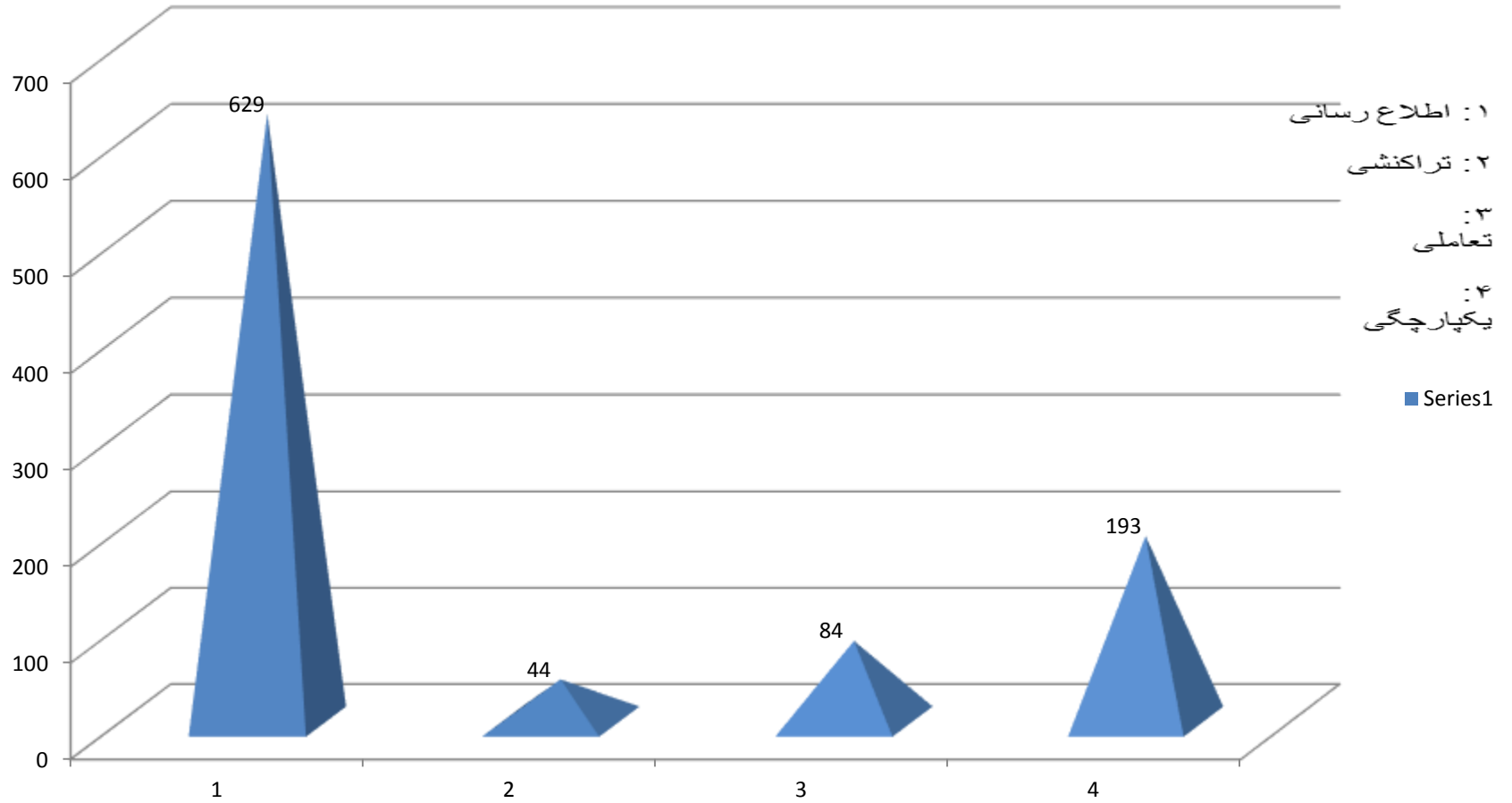
۴: یکپارچگی



G2G



G2B



در سطوح تعریف شده ، بایستی این باور را نیز به وجود آورد که آموزش نسبی طرفین جهت آگاه سازی ، ضمن فرهنگ سازی و ارزیابی اجرایی هر دو یک ارزش می باشند و الزام جریان های رو به رشد فرآیندی ، ارزیابی مستمر و پایش در تداوم مسیر است که الزاماً دو اصل زیر را بایستی در بر داشته باشند :

**بر آورده شدن نیاز مخاطبین در راستای شرح وظایف دستگاه
ایجاد جذابیت و سهولت حین اجرا و جلب اعتماد همراه با جذب
وفاداری مخاطب**

با روش های اجرائی اطلاع رسانی جامع و کامل
اعم از

ارایه فرم های اطلاعاتی ، مدارک و مستندات (و حذف مستندات زائد)
، برای مراجعین

(روش اجرای فرایند صحیح و استاندارد برای کارکنان پایش درون سیستمی

، نحوه ی مراجعه ، نحوه ی دسترسی برای طرفین

مکر از توجه شما

