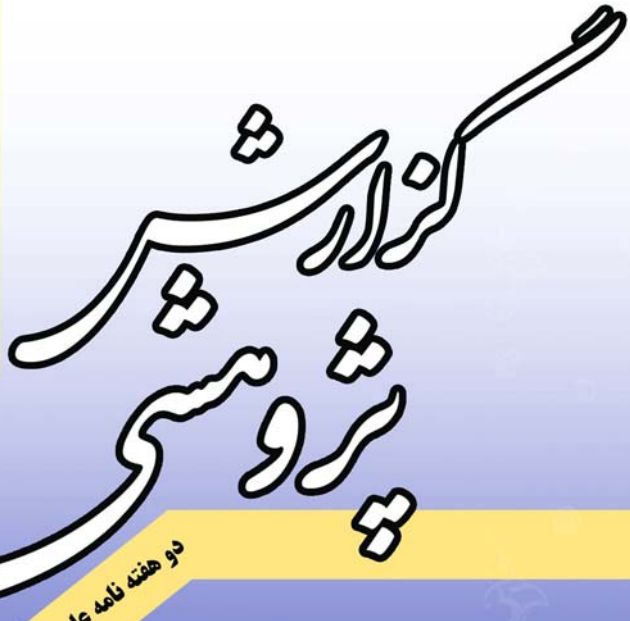




جمهوری اسلامی ایران
 قوه قضائیه
 سازمان بازرسی کل کشور



دو هفته نامه علمی / تحلیلی سازمان بازرسی

حسن جریان امور؛ کنکاش نظری و مفهومی و شاخص سازی

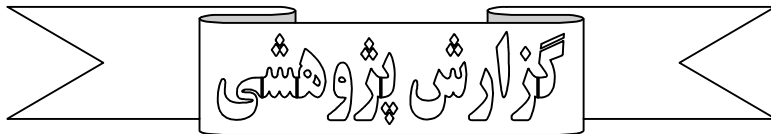
۲۴



معاونت برنامه ریزی و مدیریت منابع
 مرکز پژوهش و برنامه ریزی
 معاونت پژوهشی
 مهر ۱۳۸۹







سال سوم، شماره ۲۴، مهر ۱۳۸۹

**حسن جریان امور؛ کنکاش نظری و مفهومی و شاخص سازی
تحقیق و پژوهش: نصرالدین امین ورزلی**

صاحب امتیاز: سازمان بازرسی کل کشور

مدیر مسئول: حسن صفرخانی

دبیر تحریریه: دکتر نوروز هاشم زهی

مدیر اجرایی: حسین قلیجی

طراح جلد: مجید مقصودی

معاونت برنامه ریزی و مدیریت منابع

مرکز پژوهش و برنامه ریزی

معاونت پژوهشی

تلفن: ۶۱۳۶۲۰۳۲

مطالب مندرج در این گزارش پژوهشی نشانگر دیدگاه نویسندگان آن بوده و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نمی‌باشد.
کلیه حقوق مربوط به سند حاضر متعلق به سازمان بازرسی کل کشور بوده و هرگونه انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از این سازمان، غیر مجاز می‌باشد.

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱
مقدمه.....	۳
۱. برخی مفاهیم مرتبط با حسن جریان امور.....	۴
۲. چشم انداز توسعه گر نظام اداری مطلوب.....	۶
۳. اصلاح فرآیندها و ارتباط آن با حسن جریان امور.....	۸
۴. اطلاع رسانی نحوه ارائه خدمات و مفهوم حسن جریان امور.....	۱۲
۵. قانون مدیریت خدمات کشوری و موضوع حسن جریان امور.....	۱۷
۶. گزارش میزگردهای تخصصی بررسی ابعاد موضوع حسن جریان امور و شاخص های آن.....	۲۰
جمع بندی نهایی.....	۳۹
منابع و مآخذ.....	۴۱

پیشگفتار

بازرسی را «فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد فرد، گروه یا سازمان در راستای توسعه و بهبود عملکرد سازمان در دوره‌ای مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های بازرسی که خود منتج از اهداف و استراتژی‌های سازمان است، از قبل به بازرسی شوندگان ابلاغ شده باشد» تعریف کرده‌اند.^۱

دستاوردهای علمی و تجربی نشان می‌دهد چنانچه نظام بازرسی و ارزیابی، وسیله‌ای ناکافی و غیردقیق برای سنجش و قضاوت نسبت به عملکرد واقعی افراد و سازمان‌ها باشد، نتایج غیرقابل قبولی چون فشارهای عصبی، ارتباط‌های ناخوشایند فرادستان، فرودستان و هم‌دستان و بی‌تفاوتی سازمان نسبت به اهداف را به همراه خواهد داشت. بنابراین توافق و اجماع بر روی «کیفیت و ویژگی‌های نظام بازرسی کارآمد و اثربخش» همواره باید از جمله دغدغه‌های سیاستگذاران، مدیران عالی و کارگزاران باشد.

می‌دانیم هر سیستم دارای زمینه، درون‌داد، فرآیند، برون‌داد و بازخورد (یا پیامد) است. ساختار نظام بازرسی مبتنی بر کیفیت جامع نیز دارای هر پنج مؤلفه فوق است، بنابراین شاخص‌ها و معیارهای هریک از پنج عنصر مذکور باید به دقت بررسی شده و مورد توجه و پایش قرار گیرد. به بیان دیگر با یک نظارت و بازرسی نظام‌مند است که می‌توان به تحقق اهداف مورد نظر امیدوار بود. مفهوم

^۱ - طبرسا، غلام‌علی (۱۳۸۰) از مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و

بازرسی در کشور صفحه ۱۹۳

حسن جریان امور به‌عنوان یکی از وظایف اصلی سازمان در مؤلفه‌های زمینه و فرآیند قرار می‌گیرد و نتیجه آن در برون‌داد انعکاس می‌یابد. در این نوشتار بعضی از ابعاد و جنبه‌های مرتبط با موضوع «حسن جریان امور» - به‌عنوان یکی از وظایف مهم مصرح سازمان بازرسی کل کشور در اصل ۱۷۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران - مورد بحث و بررسی قرار گرفته و همچنین دیدگاه‌های ارائه شده توسط صاحب‌نظران و کارشناسان در میزگردهای تخصصی که به همین منظور تشکیل شد نیز ارائه می‌شود. امید است در راستای اهداف و وظایف سازمان مورد توجه و استفاده قرار گیرد.

حسن صفرخانی

رئیس مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی

مقدمه

تاکنون مطالعات و بررسی‌های گوناگونی برای تبیین ابعاد حقوقی، مدیریتی و ... مفهوم حسن جریان امور انجام شده است. در این میان ضمن بهره‌گیری از نتایج مطالعات در نوشتار حاضر جنبه‌هایی از موضوع را که با دانش مدیریت و علوم اداری قرابت بیشتری دارد مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد. برای این کار ابتدا مفاهیم مدیریتی کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری مورد بررسی اجمالی قرار گرفته و ارتباط آن با موضوع حسن جریان امور مطرح می‌شود. سپس با توجه به وظیفه و نقش سازمان بازرسی کل کشور در نظارت بر دستگاه‌های اداری، چشم‌انداز توسعه‌گر نظام اداری مطلوب و برنامه مصوب تحول در نظام اداری کشور ارائه می‌شود و طی آن مروری بر اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار، اصلاح نظام‌های مدیریتی و شاخص‌های عمومی و کلیدی عملکرد صورت می‌گیرد.

با توجه به اهمیت و نقش اطلاع‌رسانی در توسعه سازمان و جلب رضایت مخاطبان، بخش دیگری از نوشتار، به اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات، ویژگی‌ها و شیوه‌های متنوع آن می‌پردازد، بخش پایانی نیز، مروری اجمالی است بر قانون مدیریت خدمات کشوری و شالوده و شاکله اصلی آن که با موضوع حسن جریان امور مرتبط می‌باشد.

بخش دوم این نوشتار به گزارش جلسات تخصصی با حضور کارشناسان و مدیران سازمان و نیز صاحب‌نظران و انعکاس دیدگاه‌های ایشان درباره ابعاد مفهوم حسن جریان امور اختصاص دارد.

۱. برخی مفاهیم مرتبط با حسن جریان امور

در بررسی مفهوم حسن جریان امور، از جمله مقوله‌های مهمی که حسن جریان امور از طریق آنها ارزیابی می‌شود مفاهیم کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری است.

مطالعاتی که روی اثربخشی، کارآیی و بهره‌وری انجام شده نشان می‌دهد بسیاری از نویسندگان و صاحب نظران آنها را به صورت مترادف، مکمل و یا جایگزین استفاده کرده‌اند. اتریونی^۱، اثربخشی را میزان تحقق اهداف، کارآیی را میزان استفاده از منابع برای دستیابی به یک واحد از برون داد تعریف می‌کند. بارنارد^۲، معتقد بود که اثربخشی «سیستم گرا» است و به تحقق اهداف سازمان مربوط است و کارآیی «فردگرا» است و مربوط به احساس رضایت کارکنان از عضویت و کار در سازمان متبوعشان می‌شود. پیتز دراگر، یکی از صاحب نظران مشهور مدیریت، اثربخشی را «کار درست انجام دادن» و کارآیی را «درست انجام دادن کار» تعریف کرده است. (به نقل از بختیاری (۱۳۸۱)، صفحه ۱۸) اثربخشی یعنی انجام کارهای درست به نحوی که دقیقاً متناسب با هدف باشد و کارآیی یعنی انجام درست کار و توانایی به کارگیری حداقل منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی به سخن دیگر کارآیی یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته و مناسب و اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای شایسته و مناسب.

به طور ساده: اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش‌های انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است (تا چه حد به اهداف رسیده‌ایم؟) در حالی که

^۱ - Etzioni

^۲ - Barnard

نحوه استفاده و بهره‌برداری از منابع برای نیل به نتایج (اهداف) به کارآیی مربوط می‌شود. در واقع اثربخشی مرتبط با عملکرد (نیل به اهداف) و فراهم آوردن رضایت انسان از تلاش‌های انجام شده بوده و کارآیی، مرتبط با بهره‌برداری صحیح از منابع است.

کارآیی یعنی انجام و اجرای درست کارها

Efficiency

اثربخشی یعنی انجام و اجرای کارهای درست

Effectivness

بهره‌وری یعنی: نتیجه و حاصل دو فرآیند کارآیی و اثربخشی

Productivity

ملاک‌های کارآیی و اثربخشی

بعضی از مهمترین شاخص‌ها و معیارهای کارآیی و اثربخشی سازمانها و

مدیران سازمانها عبارتند از: (بختیاری، همان، ص ۲۱)

- نیل به اهداف (تأکید بر اهداف)

- صرفه‌جویی در منابع

- توجه به کیفیت

- حداقل ضایعات

- کمترین غیبت و تأخیر

- انعطاف‌پذیری

- درونی شدن اهداف

- حداقل جابجایی و ترک خدمت

- رضایت مشتری

- حداکثر سودآوری (سود بخشی)

- فقدان تنش (زور، فشار)

- شفاف عمل کردن

۲. چشم انداز توسعه گر نظام اداری مطلوب

در برنامه های راهبردی نظام اداری و چشم انداز نظام اداری در افق بلندمدت، ویژگی های مهمی برای نظام اداری و مدیریتی مطلوب بر شمرده شده است که بعضی از عناوین آن عبارتند از^۱:

۱- نظام گرایی و هم پیوندی در اصول

۲- پاسخگویی و شفافیت

۳- ارزش افزا، اثربخش و نتیجه گرا

۴- آینده نگر، مشارکت جو و مشارکت پذیر

۵- شهروندمدار، خدمت گزار و مردم سالار

۶- شایسته سالار، شایسته پرور، دانش گرا و بهره‌ور

۷- توسعه گرا، نواندیش و پیشتاز در تحولات و برنامه ها

پس از بررسی و مطالعه تمامی اقدامات انجام شده در سالهای پس از انقلاب اسلامی درخصوص ایجاد تحول در نظام اداری کشور و نیز بررسی علمی و دقیق اقداماتی که در سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۸۰-۱۳۷۶) انجام شد،

^۱ - به نقل از فصلنامه تحول اداری (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور)، شماره ۴۳ و

۴۴ (بهار و تابستان ۱۳۸۳)، سرمقاله صفحه ۱۰

برنامه‌ای تحت عنوان «برنامه تحول در نظام اداری کشور»، تنظیم و به تصویب شورای عالی اداری و سپس هیأت وزیران رسید.

عناوین ۷ گانه تحول در نظام اداری عبارتند از :

- ۱- برنامه منطقی نمودن اندازه دولت
- ۲- برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت
- ۳- برنامه تحول در نظام های مدیریتی
- ۴- برنامه تحول در نظام های استخدامی
- ۵- برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت.
- ۶- برنامه اصلاح فرآیندها، روش های انجام کار و توسعه فن آوری اداری
- ۷- برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

همچنین این موضوع در سیاستهای کلی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مورد توجه قرار گرفته است.

از جمله بندهای ۱۷ و ۱۸ به اصلاح نظام اداری و قضایی در جهت افزایش تحرک و کارآیی، بهبود خدمت رسانی به مردم، تأمین کرامت و معیشت کارکنان، تأکید بر تمرکززدایی در حوزه های اداری و اجرایی، پیشگیری از فساد اداری و تنظیم قوانین مورد نیاز، گسترش و عمق بخشیدن به روحیه تعاون و مشارکت عمومی (که در این نوشتار، به عنوان شاخص ها و مصداق های بحث حسن جریان امور مورد بحث و بررسی قرار می گیرند) اشاره می کند.

همچنین فصل دوازدهم بخش ششم قانون برنامه چهارم (تحت عنوان نوسازی دولت و ارتقاء اثربخشی حاکمیت) در مواد ۱۳۵ و ۱۵۴ به ارائه و تبیین شاخص ها و وظایف دولت در این زمینه پرداخته است.

در سیاست‌های کلی نظام اداری (مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام) نیز که اخیراً از طرف مقام معظم رهبری ابلاغ شده است - مخصوصاً بندهای ۱۲، ۱۷، ۱۸، ۲۰ و ۲۵ - این شاخص‌ها مورد اشاره قرار گرفته است.

۳. اصلاح فرآیندها و ارتباط آن با حسن جریان امور

موضوع نوین سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت‌های تکنولوژیکی در راستای تحقق مطالبات مردم از سال‌های قبل دغدغه خاطر دولت‌های مختلف بوده است.

بهره‌مندی از تکنیک‌هایی نظیر طراحی و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌های انجام کار، بهبود سیستم‌ها، فرآیندها و روش‌ها، استفاده مناسب و به موقع از فناوری‌های اداری و اطلاعات، با رویکرد مشتری‌مداری و شهروندمحوری به منظور اصلاح فعالیت‌های نظام اداری در راستای ارتقاء شفافیت و پاسخگویی، صحت، سرعت و دقت در عملیات، ارتقای کیفیت و مطلوبیت، ارائه خدمات به مردم، فراهم کردن امکانات نظارت و ارزیابی عملیات به منظور ایجاد افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در نظام اداری اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

بدیهی است استفاده از رویکردها و مفاهیم جدید مدیریتی فرایندگرا و مشتری‌مدار نظیر استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌گیری و توسعه فناوری‌های اطلاعات اداری تا دستیابی به دولت الکترونیک و ... که به نوین‌سازی نظام اداری منجر می‌شود، مستلزم بهره‌مندی اولیه از تکنیک تجزیه و تحلیل فرآیندها و روش‌های انجام کار است.

از طرف دیگر با پیشرفت فن‌آوری اطلاعات و در نتیجه پیدایش ابزارهای ارتباطی و اطلاع‌رسانی نوین و بسیار پیشرفته در دنیای امروز، اشکال نوینی از

نحوه انجام کارها و ارائه خدمات پدید آمده است که موجبات افزایش دقت، سرعت و کاهش زمان و هزینه و در نتیجه بهبود کیفی و کمی انجام کار و خدمات را فراهم آورده است. تسهیلاتی که این فن آوری برای انجام امور در اختیار می‌گذارد به نحوی است که باعث شده استفاده از این ابزارهای نوین به سرعت در حال گسترش باشد، به طوری که پیش بینی می‌شود در آینده نزدیک، این شیوه به ابزار مسلط انجام کار و نحوه ارائه خدمات در بسیاری از کشورها تبدیل شود.

لکن نظام اداری فعلی به علت نارسایی‌ها و ابهامات موجود در سیستم‌ها، فرآیندها و روش‌های انجام کار، غیرمدون بودن روابط و رفتارها و غیرشفاف بودن عملیات و نیز تنوع و تعدد قوانین و مقررات سنتی و ناکارآمد حاکم، همچنین حاکمیت عادات و سلايق مجریان و ... به گونه‌ای است که ضرورت تدوین و بهبود فرآیندها و روش‌های انجام کار و اتوماسیون فعالیت‌ها و بهره‌گیری از فناوری‌های مناسب را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

به نظر می‌رسد از ۷ برنامه مصوب تحول در نظام اداری، مهم‌ترین آن اصلاح فرآیندها و روشهای انجام کار باشد که در مجلد ۶ از مجموعه این برنامه‌ها توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (سابق) منتشر شده است.

بنابراین به منظور تحقق این امر و استقرار سیستم‌های مناسب، مدرن و مؤثر برای افزایش کارایی و کارآمدی نظام اداری، تکالیف، سازوکارها و اقدامات

فراوانی در سالهای اخیر به تصویب مراجع قانونی ذیربط رسیده و در دست اجراست.^۱

بعضی از عناوین طرح های مورد نظر در راستای اصلاح فرآیندها و روش های انجام کار که در ارتباط با مفهوم حسن جریان امور می باشند، عبارتند از:

- طرح تهیه برنامه جامع تحقق اهداف دولت الکترونیک
- طرح تهیه و تدوین فرمت ها و استانداردها و ویژگی های نرم افزارهای مناسب ارائه خدمات عمومی در بخش دولتی (سیستم های پرسنلی، اداری، مالی، بودجه، پشتیبانی و عمرانی) در جهت اتوماسیون اداری
- تهیه طرح جا و مکان سازمانی فضاهای ساختمان های اداری
- طرح اصلاح سیستم ها و روش های دستگاه های اجرایی (با گرایش افزایش رضایت مندی ارباب رجوع، ساده سازی روش ها، افزایش بهره وری و کاهش هزینه های مردم و دستگاه اجرایی)
- استقرار نظام مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت ارائه خدمات در دستگاه های دولتی با اولویت دستگاه های خدمات عمومی
- آیین نامه اجرایی استانداردسازی خدمات دولتی و عمومی کشور
- طرح استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات
- طرح اطلاع رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاه های دولتی به مردم (برای جلوگیری از اتلاف وقت مراجعین، تسهیل و تسریع در امر ارتباطات و...)

^۱ - برگرفته از مصوبات برنامه اصلاح فرآیندها و روش های انجام کار (۲-۶)، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۴

- استانداردنمودن فرآیندها و روش های عمومی انجام کار در دستگاه های اجرایی (با رویکرد خودکارسازی عملیات و ساده سازی فرآیندها و روش ها)

- طرح واگذاری فعالیت های خدماتی و پشتیبانی به بخش غیردولتی، همچنین در سیاست های کلی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و مفاد قانون مذکور موضوع «حسن جریان امور» مطرح و تکالیف و وظایفی که در این زمینه بر عهده دولت می باشد قید گردیده است.

از جمله می توان به بند ۱۷ سیاست های کلی برنامه چهارم (اصلاح نظام اداری و قضایی در جهت افزایش تحرک و کارآیی، بهبود خدمت رسانی به مردم، به کارگیری مدیران و قضات لایق و امین و تأمین شغلی آنان، حذف یا ادغام مدیریت های موازی، تأکید بر تمرکز زدایی در حوزه های اداری و اجرایی، پیشگیری از فساد اداری و مبارزه با آن و تنظیم قوانین مورد نیاز) و فصل دوازدهم از بخش ششم قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران تحت عنوان نوسازی دولت و ارتقاء اثربخشی حاکمیت اشاره نمود.

که از جمله در ماده (۱۴۲) مقرر می دارد: «سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاه های موضوع ماده (۱۶) این قانون موظفند به منظور افزایش پاسخگویی دستگاه های اجرایی در مقابل مردم، با استفاده از فناوری های نوین اداری و بازنگری و مهندسی فرآیندها و روشها و رشد شاخص های مربوط به مشتری مداری و آموزش اداری مردم و توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد و

راه کارهای لازم برای جلوگیری از مفاسد اداری، سطح کیفی خدمات خود را افزایش داده و در تدوین ضوابط و مقررات و بخشنامه ها، دستورالعمل‌های ذریبط رضایت و تکریم از باب رجوع به عنوان یکی از اهداف اصلی و تأثیرگذار در سرنوشت اداری و استخدامی کارکنان ملحوظ نمایند». همچنین وظایف و راهکارهایی چون ضوابط پرداخت حقوق کارکنان براساس تلفیق مناسب نتیجه‌گرایی و بهره‌وری به جای وقت‌مزدی، تمهیداتی برای افزایش کارآیی و بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول، ارتقاء کیفی خدمات و ... با رویکرد ساده‌سازی فرآیندها و روش‌ها و هدف اصلاح و بهبود مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی - که سازمان بازرسی کل کشور در واقع وظیفه نظارت بر حسن جریان امور آن را بر عهده دارد - در مفاد قانون مذکور ارائه شده است.

۴. اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات و مفهوم حسن جریان امور^۱

منظور از اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات، ارائه امور مربوط به مستندات، روشهای انجام کار و ... از طریق کلیه وسایل عمومی، رسانه‌ها، مؤسسات، فنون و طرق مختلف تولید نشر اطلاعات توسط دستگاه‌ها و مراکز اطلاعاتی است، به نحوی که بتواند دسترسی آحاد جامعه با منبع آن اطلاع را با حداقل زمان و هزینه به گونه‌ای مطلوب برقرار کند.

^۱ - در تنظیم این بخش از نوشتار از جلد هفتم مصوبات برنامه تحول در نظام اداری (ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری) (۱۳۸۱) استفاده شده است.

امروزه اهمیت و ضرورت امر اطلاع رسانی ارائه خدمات بر کسی پوشیده نیست به طوری که از دیدگاه بسیاری صاحب نظران، اطلاع رسانی از محورهای اساسی توسعه سازمان و از موارد بسیار مهم در جلب رضایت ارباب رجوع به شمار می آید.

نتایج بررسی های به عمل آمده در سالهای اخیر حاکی از آن است که فقدان اطلاعات لازم در خصوص روش های انجام کار، مدارک مورد نیاز، مراحل و زمان انجام کار از یکسو و نبود مراجع ذیصلاح در امر پاسخگویی و ارائه اطلاعات مورد نیاز از سوی دیگر و نیز عدم پیش بینی تمهیدات لازم جهت اطلاع رسانی توسط دستگاه ها از عمده ترین و مهم ترین علل مراجعات مکرر مراجعین به دستگاه های دولتی و کاهش سطح رضایت آنها می باشد.

باتوجه به موارد فوق، عواملی چون جمعیت شهرها، سفرهای درون شهری و برون شهری جهت دریافت یک خدمت، پراکندگی دستگاه ها، وضعیت اجتماعی مخاطبین، اتلاف وقت مراجعین، افزایش استهلاک، افزایش اصطکاک میان مراجعین و کارکنان ناشی از برخوردهای احتمالی و بسیاری از موارد دیگر، همه و همه ضرورت امر اطلاع رسانی در دستگاه های دولتی را مضاعف می نماید.

باتوجه به آنچه گذشت، با ترویج فرهنگ اطلاع رسانی نحوه ارائه خدمات و سطح فناوری و نیازمندی های دستگاه های ارائه دهنده خدمات، تخصیص جا و مکان مناسب، مستندسازی روش های ارائه خدمات، استفاده از الگوها و شیوه های اطلاع رسانی متناسب با خدمت گیرندگان، استقرار و تجهیز پایگاه های اطلاع رسانی نحوه ارائه خدمات و بهره گیری از تکنیک های روز آمد می توان گام

های بسیار مؤثری در جهت تسهیل و تسریع امور مراجعین، « کاهش فاصله زمانی بین پرسش (درخواست) و پاسخ (اقدام) » برداشت؛ به گونه‌ای که دیگر ضرورت نداشته باشد تا گیرندگان خدمات جهت دریافت اطلاعات اولیه چندین بار مراجعه کنند، بلکه با استفاده از شیوه‌ها و الگوهای مورد عمل در دستگاه‌های دولتی بدون مراجعه حضوری به دستگاه ذیربط، اطلاعات مورد نیاز را دریافت و سپس جهت ارائه مدارک و انجام امور مراجعه نمایند. این یعنی حسن جریان امور که سازمان بازرسی کل کشور، وظیفه نظارت بر آن را در دستگاه‌های دولتی برعهده دارد.

بعضی از ویژگی‌های نظام اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات عبارتند از:

- سرعت و مدت زمان دسترسی به اطلاعات
 - فراگیری (تحت پوشش قرار دادن تعداد بیشتری از مخاطبان)
 - ارزانی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها
 - قابلیت به روز نگه داشتن اطلاعات
 - در دسترس بودن (سهل الوصول بودن)
- شیوه‌های اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات را می‌توان به ۵ دسته طبقه‌بندی کرد:

- ۱- شیوه‌های نوشتاری، شامل: نشریات، کتب و جزوات آموزشی، بروشورها، کاتالوگ‌ها، اطلاعیه‌های خبری، اعم از روزنامه و ... اعلامیه دیواری، پوستر و ...
- ۲- شیوه‌های شنیداری، شامل: رادیو، تلفن، تلفن گویا، تلفن همراه، سیستم فراخوان و ...

- ۳- شیوه های دیداری، شامل: تصویر، عکس، نمایش فیلم، نصب اطلاعات در محل های تعیین شده با تابلوی اعلانات راهنما، سیستم تابلوی نمایش اطلاعات با استفاده از تجهیزات الکترونیکی و نوری، اطلاع رسانی از طریق شبکه های تلویزیونی ...
- ۴- شیوه های گفتاری، شامل: مراجعه حضوری، راهنمایی و گفتگوی مستقیم، مصاحبه و
- ۵- شیوه های ترکیبی (رسانه های نوشتاری، دیداری، شنیداری، گفتاری) شامل: خدمات پستی، گیشه های خدماتی، رایانه و ...
- اهم شیوه های اطلاع رسانی که دستگاه های اداری می توانند آنها را به کار ببندند عبارتند از:
- تهیه و نصب تابلوی راهنمای طبقات در معرض دید مراجعین
 - تهیه و نصب تابلوهای راهنمای حاوی اطلاعاتی نظیر مراحل و مدارک مربوط به نحوه انجام کار، تاریخ و زمان و محل مراجعه و نصب آن در محل مناسب. (اطلاعات مزبور باید به هنگام (جدید)، مستند و کوتاه بوده و منطبق با نیازهای خدمت گیرندگان (مراجعان) باشد).
 - استفاده از امکانات شبکه های مختلف رادیویی و تلویزیونی جهت ترویج و تبلیغ امر اطلاع رسانی.
 - تدوین و انتشار کتابچه راهنما حاوی کلیه فرآیندهای انجام کار دستگاه ها در ارتباط با مشتریان و خدمات گیرندگان، گردش کار و مدارک مورد نیاز، محل مراجعه و مدت زمان انجام کار.
 - پاسخگویی تلفنی و تلفن گویا که اطلاعات آن باید به طور مستمر و به

- هنگام و با کیفیت مطلوب در تمامی ساعات شبانه‌روز با سرعت و سهولت در اختیار متقاضیان دریافت خدمت قرار گیرد.
- استفاده از بروشورها و جزوات و کاتالوگ ها جهت راهنمایی مخاطبین.
 - استفاده از رایانه و سایر خدمات رایانه‌ای نظیر اینترنت و شبکه های رایانه‌ای و وب سایت و پست الکترونیکی ، همایش ها و کنفرانس های ویدئویی
 - تهیه نرم افزارهای مربوط به اطلاع رسانی (CD یا لوح فشرده حاوی اطلاعات و راهنمایی های مورد نیاز مراجعین)
 - برگزاری سمینارها، کنفرانس ها و نمایشگاه های ادواری جهت معرفی خدمات دستگاه
 - ایجاد بانک اطلاعاتی که متقاضی از طریق تماس با بانک اطلاعاتی، اطلاعات مورد نیاز خود را از طریق رایانه یا ... دریافت نماید.
 - استفاده از بالن های تبلیغاتی.
 - استفاده از امکانات واحدهای روابط عمومی دستگاه ها و سازمان ها جهت اطلاع رسانی مؤثر.
 - راه اندازی صفحه نمایش لمسی.

۵. قانون مدیریت خدمات کشوری و موضوع حسن جریان امور^۱

تحلیل مؤلفه ها و نقش و کارکرد دولت در سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران بیانگر این واقعیت است که دولت با ساختاری قاعده مند و منعطف و با بهره گیری از نیروی انسانی متعهد و توانمند باید نقش تأمین کننده کالای عمومی، شریک در عرضه کالای ممتاز، ضابطه گذار، ثبات بخش، عدالت گستر و ناظر هدایتگر را در عرصه تحولات کشور ایفا نماید.

سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری و تجارب نوین بشری، استقرار دولت شایسته را در چارچوب مدیریت گرایی و حداقل سازی نقش تصدی گری، به عنوان یکی از راهبردهای اصلی تحول در بخش دولتی کشور هدف گرفته است. بررسی وضعیت موجود در نظام اداری کشور بیانگر معایب و اشکالاتی است که از آن جمله می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- عدم تفکیک حوزه های حاکمیتی
 - فقدان روحیه نوآوری
 - عدم تعیین مناسب نقش سیاست گذاری و برنامه ریزی و نظارت دولت
 - فقدان یک نظام ارزیابی عملکرد جامع، مستمر و نتیجه گرا
 - عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات
 - عدم توجه به حقوق مردم در مواجهه با نهادهای دولتی
- چنین وضعیتی، مسئولان کشور را در سال های اخیر بر آن داشت تا تدوین قانونی جامع برای حل مشکلات نظام اداری را در دستور کار خود قرار دهند.

^۱ - در تنظیم این بخش از نوشتار از کتاب دستاوردهای قانون مدیریت خدمات کشوری، معاونت پژوهشی مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی استفاده شده است.

قانونی که بتواند به صورت یکپارچه تمام عوامل مؤثر را شناسایی کرده و بر آن اساس راه حل‌های مناسبی را با در نظر گرفتن مفاهیم فرهنگی و مدنی و ملاحظات ملی و با بهره‌گیری از نظریه‌های نوین مدیریتی و تجارب مفید سایر کشورها ارائه کند. براین اساس و برای دستیابی به این هدف، اولین مصوبه مجلس هفتم، الزام دولت به تهیه لایحه مناسب در این زمینه بود.

ساختار اولیه لایحه مدیریت خدمات کشوری که توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت (۱۳۸۴) تنظیم شده بود، بر دو الگوی نظری «حکمرانی خوب و مدیریت دولتی نوین» استوار بوده و بر حاکم ساختن قواعد بازار آزاد بر بخش عمومی تأکید داشت.

حکمرانی خوب بر عدالت محوری تأکید دارد و الگوی مدیریت نوین دولتی بر کوچک شدن اندازه دولت که این موضوع بدون در نظر گرفتن بعضی ملاحظات ارزشی و انقلابی، بومی و فرهنگی و مبانی قانون اساسی، نحوه ارائه خدمات دولتی را متأثر می‌سازد.

برای رفع این تعارض‌ها و کاهش پیامدهای نامطلوب ناشی از اجرای توأمان این دو، در نهایت کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه و کارگروه تخصصی، ضمن بررسی دقیق مواد لایحه و مطرح کردن ملاحظات مورد نظر، بر این نکته تأکید کرد که برای ایجاد تحول در نظام اداری باید یک مدل بومی طراحی کرد که ضمن توجه به تجارب روز دنیا، مقتضیات فرهنگی و اجتماعی کشور را هم در نظر گرفته باشد.

کارشناسان بر این نکته تأکید داشتند که اصول حاکم بر قانون اساسی و اقتضائات ملی و بومی ایجاب می‌کند که مبنای تنظیم لایحه مدیریت خدمات کشوری، تحقق دولتی با اندازه متناسب باشد و رویکرد مدیریت دولتی با

محوریت اصل عدالت، سیاست گذاری، هدایت و نظارت دولت جایگزین رویکرد قبلی یعنی مدیریت دولتی با کاربرد قواعد بازار شود.

قانون مدیریت خدمات کشوری در ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۱۸ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید که در فصول مختلف آن با رویکردی جامع، به موضوع نقش، راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت، ساختار سازمانی دستگاه ها، چارچوب مدیریت منابع انسانی دستگاه های دولتی، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد و ... توجه شده است.

شالوده و شاکله اصلی این قانون بر عناصر و محورهای قرار گرفته که ذیلاً به عناوین مواردی که با موضوع حسن جریان امور سنخیت و انطباق بیشتری دارند اشاره می شود :

- تعیین و استقرار استانداردها و سنجه های عملکرد و مدیریت مبتنی بر عملکرد

- تأکید بر نتایج به جای فرآیندها و دستورالعمل ها

- تبیین رابطه سه جانبه حاکمیت، مردم و کارکنان براساس ارزش های اسلامی و قانون اساسی

- استقرار سازوکارهای نوین مدیریتی در هدایت و راهبری سازمان ها (قیمت تمام شده، مشتری گرایی، نتیجه گرایی و ...)

- تأمین حقوق مردم و مراجعان و تکریم ارباب رجوع

در شرایطی که ضرورت تغییر در نظام اداری ایران بر کسی پوشیده نیست، قانون مدیریت خدمات کشوری، فرصت مغتنمی را فراهم کرده تا ارائه خدمات عمومی به دست دولت در مسیری جدید قرار گیرد.

این قانون به خاطر نواندیشی‌ها و جامعیتی که دارد، بیانگر رویکردی بنیادین است که برای نخستین بار در ساختار بوروکراسی ایران به کار گرفته می‌شود تا روابط و هنجارهای نظام اداری کشور را دگرگون ساخته و چارچوب راهبردهای تحول در مدیریت بخش دولتی را تعیین کند.

۶. گزارش میزگردهای تخصصی بررسی ابعاد موضوع حسن جریان امور و شاخص‌های آن

مطابق اصل ۱۷۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و مفاد قانون و آئین‌نامه اجرایی سازمان، وظیفه «نظارت بر حسن جریان امور» بر عهده سازمان بازرسی کل کشور می‌باشد.

«حسن جریان امور» از موضوعاتی است که تاکنون از جنبه‌های مختلف حقوقی، مدیریتی و ... مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و البته از زمینه و قابلیت لازم برای بررسی بیشتر نیز برخوردار می‌باشد.

بر این اساس طراحی و برگزاری میزگردهای تخصصی برای تبیین و بررسی ابعاد گوناگون موضوع حسن جریان امور از منظر کارشناسان و صاحب‌نظران برای تحقق اهدافی چون فراهم نمودن امکان لازم برای واکاوی یک موضوع از جنبه‌ها و ابعاد مختلف، ایجاد زمینه مناسب برای تشریح و تعامل و تضارب افکار و بحث و بررسی پیرامون یکی از موضوعات مرتبط با اهداف و وظایف سازمان و نیز تکمیل و ارتقاء سوابق و اطلاعات قبلی در این زمینه در دستور کار مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی قرار گرفت.

در زمستان ۸۸ و بهار ۱۳۸۹، سه میزگرد تخصصی در زمینه بحث و بررسی پیرامون موضوع حسن جریان امور و شاخص‌های آن برگزار شد که ضمن سپاس

از شرکت کنندگان، چکیده مباحث و دیدگاه‌های مطرح شده ایشان در پی می‌آید.

آقای حسن صفرخانی (رئیس مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی)

با توجه به وظیفه سازمان بازرسی کل کشور مطابق اصل ۱۷۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در نظارت بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه‌های اداری و نیز قانون تشکیل سازمان و آئین‌نامه اجرایی آن، نوع رابطه دو مفهوم اجرای صحیح قوانین و حسن جریان امور، موضوعی است که سال‌ها درباره آن بحث شده و مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی سازمان نیز در راستای بررسی و واکاوی بیشتر، آن را به بحث صاحب‌نظران گذاشته که امید است حاصل آن در تبیین بهتر و عمیق‌تر موضوع مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

این سؤال مطرح است که این «و» در وظایف سازمان که در اصل ۱۷۴ اشاره شده چیست؟ در بحث بنگاه‌های زودبازده هم این مطرح بود که قانون درست اجرا شد ولی به حسن جریان امور نینجامید چون باعث تورم شد. بازرس در این زمینه چه باید بکند؟ آیا اساساً سازمان می‌تواند قبل از تصویب یک قانون در صورت احساس مشکل و تبعاتی که منجر به سوء جریان امور می‌شود ورود پیدا کند (مثلاً در بحث تصویب قانون برنامه پنجم توسعه یا هدفمند کردن یارانه‌ها) یا نه؟ چون بحث اجرا که اصلاً مطرح نشده تا سازمان نظارت کند تخلفی صورت گرفته یا نه؟ آیا در صورتی که فرآیند امور منجر به حسن جریان نمی‌شود سازمان می‌تواند پیغام هشداردهنده (هشدارهای پیش‌گیرانه) بدهد یا نه؟

همچنین آقای پورمحمدی رئیس محترم سازمان در ابتدای کارشان تأکید داشتند که صرفاً به میل‌ها (فرآیندها و اجرای قانون) نباید توجه داشت، بلکه

حیف‌ها (برآیندها و حسن جریان امور) هم باید در نظارت و بازرسی مورد توجه قرار گیرند.

آقای دکتر محمدوزین کریمیان (مدرس دانشگاه شاهد)

سؤال اساسی (مخصوصاً در بعد عملی) این است که آیا حسن جریان امور همان اجرای صحیح قوانین است؟ اگر این دو مفهوم متمایز هستند، براین مبنای بازرسان سازمان دو دسته شاخص مطرح است:

- ۱- آیا امور با قوانین و مقررات منطبق است یا نه؟
- ۲- صرف نظر از اجرای قوانین، آیا حسن جریان امور برقرار می‌باشد یا خیر؟

براین اساس دو گونه گزارش بازرسی خواهیم داشت. در رویکرد حقوقی به امر نظارت و بازرسی، اصل انطباق امور با قوانین مطرح می‌شود و معمولاً کارهایی که انجام شده را کنترل می‌کنیم که آیا منطبق با قانون انجام شده یا نه؟ ولی مسئله این است که کارهایی که نشده و می‌توانست انجام بگیرد چه می‌شود؟ در رویکرد مدیریتی، امور با شاخص بهره‌وری (Productivity) سنجیده می‌شود که خود با دو شاخص اثربخشی (Effectiveness) و کارایی (Efficiency) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در رویکرد کنترل حقوقی کارهایی که انجام شده با این مسأله روبرو هستیم که مدیرانی که حجم بالاتری از کار را دارند، احتمالاً بیشتر در معرض مؤاخذه به علت نقض قانون هم قرار می‌گیرند. اگر هدف حقوق و عدالت است، این مسأله چگونه حل می‌شود که مدیری که ده برابر کار کرده ده برابر بیشتر در معرض

مؤاخذة احتمالی نقض قانون قرار گیرد؟ آیا با این رویه رفتار رفع تکلیفی ترویج پیدا نمی‌کند؟

چنین برداشت می‌گردد که دیدگاه و نظری که عملاً در سازمان بازرسی ساری و جاری می‌باشد، این است که بین دو مفهوم حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین رابطه‌ی عموم و خصوص من وجه برقرار است. به هر حال این دو یکسان نیستند گرچه در برخی موارد، مشابهت‌ها و ارتباط‌هایی هم بین آنها هست. مطابق قانون اساسی و قانون تشکیل سازمان، اراده و وظیفه نظارت بر حسن جریان امور وجود دارد.

این موضوع (که البته مختص سازمان بازرسی کل کشور هم نیست و در سایر دستگاه‌ها مثل دادستانی کل و دفاتر اسناد رسمی هم مطرح است) از جنبه‌های مختلف حقوقی، جامعه‌شناختی، مدیریت دولتی و اقتصاد مورد بررسی قرار گرفته است. امید است این بحث باز، به تبیین هرچه بیشتر این مفهوم کمک نماید.

آقای مهرداد مشایخی (وکیل دادگستری و همکار آموزش سازمان)

همان‌گونه که در گزارش اینجانب با عنوان «بررسی و تبیین حسن جریان امور از دیدگاه حقوق عمومی» مطرح شده، مفاهیم حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین، به عنوان دو مقوله جداست.

چنان‌که با مراجعه به مشروح مذاکرات مجلس بررسی قانون اساسی (خبرگان)، اراده قانونگذار از این نظر احراز می‌شود، از طرفی باید به اصول حاکم بر خدمات عمومی (اصل مطابقت، اصل مداومت) توجه داشت که اصل انطباق به مطابقت قوانین و مقررات با شرایط روز و اصل مداومت به تعطیل بردار نبودن امور

اداری اشاره می‌کند.

با توجه به تعریف امور عمومی که فعالیتی در راستای رفع نیازهای عمومی و مصالح و منافع اجتماعی است، وظیفه بازرسین یا هیأت‌های بازرسی، بررسی وضع سازمان‌ها و مؤسسات از نظر تناسب آنها با احتیاجات عمومی است تا چنانچه تخلف و نقائصی دیده شد به مراجع قضایی و نیز مراجع قانون‌گذار (برای تدوین قوانین مناسب) منعکس شود.

آیا باورها و خواسته‌های مردم در قانون منعکس می‌شود؟ اساساً آیا نیازسنجی برای قانونگذاری صورت می‌گیرد؟ در دنیا بررسی می‌شود قانونی که در حال تصویب و تدوین است به چه میزان متناسب با نیازهاست؟ چه آثار و عوارض اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و .. دارد؟ چون فرض بر این است که قانون برای آسانی امور و رفع مشکلات وضع می‌شود.

آقای نصرالدین امین‌ورزلی (پژوهشگر و مدرس دانشگاه)

اگر به ادبیات و پیشینه موضوع مراجعه کنیم، داده‌های زیادی در دانش مدیریت درباره حسن جریان امور و مفاهیم مشابه یافت می‌شود و از این منظر، بیشترین قرابت موضوع حسن جریان امور با علم مدیریت است، اگرچه موضوعات انسانی دارای ابعاد متفاوتند. بهتر است در یک دید سیستمی یا نظام‌مند، موضوع حسن جریان امور مورد بررسی قرار گیرد.

با کارهایی که در ورودی و فرآیند سیستم مدیریت انجام می‌گیرد، مثل توصیه‌های مدل تعالی سازمانی (EFQM) و مدیریت کیفیت یا اجرای قوانین، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری و کارآیی، شاخص‌سازی و استانداردسازی منشور اخلاقی، نهایتاً به خروجی حسن جریان امور، رضایت مشتریان (ذینفعان) و

... می‌رسیم که در گزارش پژوهشی اینجانب با عنوان «بررسی ابعاد مدیریتی حسن جریان امور» به تفصیل موارد فوق مورد بررسی قرار گرفته‌اند. من معتقدم حسن جریان امور، نتیجه فرآیندهای مدیریتی مثل اجرای درست قوانین است که به حسن جریان امور منتهی می‌شود. بنابراین یک رابطه عام و خاص بین این دو مفهوم برقرار است، ضمن اینکه مثل هر مقوله انسانی، مرزبندی کاملاً متقن و مشخص نه درست است و نه خیلی ممکن.

در علم مدیریت وقتی بحث حسن جریان امور مطرح می‌شود شاخص‌هایی مطرح می‌شود که بعضی از آنها عبارتند از:

۱- پاسخگویی (Responsibility) بر اساس اصل پیوستگی و رابطه بین

اختیار و مسئولیت یعنی سازمان و مدیر به تناسب اختیاراتی که دارد باید به همان میزان پاسخگو باشد.

۲- مخاطب محوری: یعنی اصل بودن همه ذینفعان و رضایت آنها (مشتریان و مراجعان) و حتی در تئوری‌های جدید مثل تعالی سازمانی حتی رقبای هم به عنوان مخاطب و ذینفع شریک سازمان در نظر می‌گیرند.

۳- شفافیت امور: از طریق اطلاع‌سانی نحوه ارائه خدمات، مشخص بودن نحوه گردش کار و ... و به دور بودن سازمان و مخاطبان از انواع پنهان‌کاری‌ها

۴- پیش‌بینی‌پذیری ساختن امور: اساساً کارکرد قانون همین است که تکلیف همه اطراف آن موضوع مشخص می‌شود در مدل‌های جدید، براساس استانداردها و شاخص‌ها، سازمان‌ها و امور را پیش‌بینی‌پذیر می‌کنند، بنابراین احتمال هرگونه اتفاق و رویدادی مطرح نیست.

۵- میزان تحقق هدف‌های مورد نظر: هدف‌ها آن مواردی هستند که سازمان برای آن به وجود آمده، بنابراین باید در یک دوره زمانی مشخص ارزشیابی شوند که به چه میزان اهداف مورد نظر محقق شده‌اند؟

آقای دکتر حبیب‌زاده (هیأت علمی دانشگاه امام صادق (ع))

ضمن ارتباط خیلی زیاد دو مفهوم حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین، به نظر می‌رسد حسن جریان امور، اجرای صحیح قوانین را دربر می‌گیرد ولی الزاماً اجرای قوانین همیشه منجر به حسن جریان امور نمی‌شود.

در حقوق اداری، بین دو نوع صلاحیت‌های تکلیفی و اختیاری (یا گزینشی) برای مدیر تفاوت قائل می‌شوند. در صلاحیت تکلیفی، قانون مشخص شده و آزادی عمل مدیر محدود است و طبعاً مدیر باید مطابق قانون عمل کند، ولی در صلاحیت‌های اختیاری، دایره عمل مدیر فراخ و وسیع است و به او آزادی عمل داده می‌شود تا با توجه به شرایط و مقتضیات، بتواند در یک محدوده زمانی مشخص بهترین گزینه را انتخاب کند.

به نظر من مفهوم حسن جریان امور، بیشتر با صلاحیت‌های اختیاری مدیر مرتبط است.

اهل فن «جهت مشروع یک تصمیم اداری» (موجه و معقول بودن یک تصمیم) را مطرح کرده‌اند که امروزه در بحث حکمرانی خوب (Good Governance) نیز مطرح می‌شود.

در صلاحیت‌های تکلیفی، کنترل‌ها سلبی بوده، نظارت بیشتر حول محور اجرای قانون است، در حالی که در حسن جریان امور و صلاحیت‌های گزینشی، کنترل و نظارت، ایجابی است، بنابراین تکیه بر برآیند یک تصمیم اداری است و

نه صرفاً فرآیند تصمیم اداری (که در آن فقط تشریفات و قواعد اداری مورد تأکید قرار می‌گیرد)

اصطلاح حسن جریان امور، در قانون اصلاح اصول تشکیلات اداری وزارت دادگستری مصوب ۱۳۳۱ هم عیناً مطرح شده، گرچه دید قانونگذار با برداشت‌های امروز متفاوت بوده است. به نظر می‌رسد بر مبنای تئوری حکمرانی خوب، می‌توان شاخص‌هایی را برای حسن جریان امور استنباط کرد.

آقای یعقوبی (مدیر کل دفتر حقوقی و امور مجلس سازمان بازرسی)

از کمیسیون حقوقی سازمان سئوالی عملیاتی شده که: «در صورت تزامم بین وظایف سازمان (نظارت بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین) وظیفه سازمان بازرسی چیست؟ و کدام اولی است؟»

پاسخ نظریه حقوقی کمیسیون که در صحبت‌های دوستان هم مطرح شد به طور خلاصه به قرار زیر است: «اگر عبارات حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین را متضمن جنبه اجرای عدالت تلقی کنیم و میان آن دو تفکیک معنایی قائل نشویم، بین این دو وظیفه به لحاظ منطقی رابطه عام و خاص (من وجه) حاکم است چون هر قانونی الزاماً به حسن جریان امور نمی‌انجامد و از طرفی حسن جریان امور همواره برآمده از اجرای قوانین و قواعد نمی‌باشد.

لکن برای پرهیز از تالی فاسد برداشت فوق، که باعث حاکمیت اعمال سلیقه در اجرای قوانین و مقررات یا روحیه قانون‌گریزی می‌شود، باید گفت اجرای صحیح قوانین به حسن جریان امور می‌انجامد و نقض قوانین، امور کشور را مختل می‌نماید بنابراین اعلام می‌نماید:

۱- چنانچه قانونی موجب حسن جریان امور نگردد، باید درصدد تغییر و اصلاح آن برآمد نه اینکه با تغییرهای نادرست، شرایط را برای مفسده و اعمال سلیقه فراهم کرد. از این منظر بین این دو مفهوم تراحمی احراز نمی‌گردد.

۲- حسن جریان امور با اجرای صحیح قانون و نه فقط اجرای قانون محقق می‌شود. (درواقع باید بین اجرای صحیح و اجرای قانون تفاوت قائل شویم)

آقای دکتر علیرضا دیهیم (پژوهشگر و مدرس دانشگاه)

در ماده ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری که وظایف کارمندان دولت را احصاء کرده، رسیدگی به امور با توجه به قوانین موجود ذکر شده است. ارزیابی عملکرد و رفتارها در چارچوب حقوق اداری یا نظام اداری براساس دو رویکرد می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد:

۱- رویکرد مدیریتی

۲- رویکرد حقوقی

به نظرم حسن جریان امور یک امر مدیریتی و اجرای صحیح قوانین یک امر حقوقی است و نمی‌توانیم هر جا که حسن جریان متحقق نشده، آن را از مصادیق جرم و تخلف قانونی و بزه بدانیم.

عوامل عدم حسن جریان امور بسیار متعدد است انسانی، فیزیکی، آموزشی و ... و اکثراً مدیریتی است و فقط یکی از آنها به تخطی از اجرای صحیح قوانین برمی‌گردد.

بازرسی باید به هر دو جنبه و هر دو رویکرد ناظر باشد و شاخص‌ها و مؤلفه‌های هر کدام از این دو مفهوم هم متفاوت است، چنانکه پیامدها و آثار هر کدام نیز متمایز و متفاوت می‌باشد. عدم تحقق اهداف الزاماً به معنی عدم رعایت قوانین نیست، ممکن است مربوط به عوامل مدیریتی باشد. در عدم اجرای قوانین باید سوءنیت احراز شود، در حالی که در حسن جریان امور، نه سوءنیت بلکه عدم مدیریت صحیح است.

آقای محمد محمدی (سرپرست دفتر بررسی و تنقیح گزارش‌های سازمان بازرسی)

فارغ از مباحث نظری، به هر حال این دو مفهوم در اصل ۱۷۴ در قانون اساسی و قانون تشکیل سازمان تفکیک شده است. در ماده ۳۵ آیین‌نامه اجرایی سازمان، بازرس را مکلف کرده که چنانچه با سوء جریان تخلف یا اتهامی برخورد کرد اخذ توضیح و دفاع کند.

در قانون، اتفاقاً حسن جریان اول آمده و این شاید نشان‌دهنده اولویت آن نسبت به اجرای قانون است. همیشه اجرای قانون منجر به حسن جریان امور نمی‌شود. در مواقعی که قانون، ناقص و پر ایراد و قدیمی است چه حسن جریان انجام می‌گیرد؟

از طرفی اجرای صحیح قانون با اجرای قانون صحیح متفاوت است. با اجرای قانون نامناسب به هدف قانونگذار و حسن جریان امور نخواهیم رسید.

قانونگذاری و نظارت بر اجرای صحیح قوانین، یکی از ابزارهای حسن جریان امور به عنوان هدف است یکی از اشکالات عمده کار سازمان تمرکز

صرف بر روی قانون آن هم به معنای حسابرسی و فراموش کردن و نادیده گرفتن حسن جریان امور است.

ما روی تأثیر اجرای قوانین و مقررات در سازمان‌ها و جامعه کارنکرده‌ایم تا با توجه به نواقص و شرایط جدید و مقتضیات زمان و مکان، قوانین را بازنگری کنیم.

در بعضی کشورها، کمیته‌هایی در کنار قوه قانونگذار هست که به بررسی تبعات و آثار سیاسی، اجتماعی و اقتصادی قوانین در حال تصویب می‌پردازد. ما، هم باید نظارت وظیفه‌گرا (اجرای صحیح قانون) و هم کنترل و نظارت نتیجه‌گرا (حسن جریان امور) را مدنظر قرار دهیم.

هدف قانونگذار تحقق حسن جریان امور بوده منتهی در عمل با این مشکل روبرو هستیم که اجرای صحیح قوانین الزاماً به حسن جریان امور نیانجامد.

تأکید سیستم بازرسی بر اجرای قانون است و ما مبانی و شاخص‌هایی برای برخورد با سوء جریان نداریم. در دو حالت که دو مدیر کاری را انجام داده‌اند یکی منطبق با موازین قانونی و خروجی ضعیف و بد و دیگری مغایر قوانین و آیین‌نامه‌ها ولی خروجی خوب، ما معمولاً در بازرسی، مدیر دوم را محکوم و بازخواست می‌کنیم.

ما تا نتوانیم مبنای قانونی خود را تصحیح و بازنگری کنیم، نمی‌توانیم درخصوص حسن جریان امور اقدامی انجام دهیم

آقای دکتر سیدنورانی (رئیس دفتر مطالعات اقتصادی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی)

در اقتصاد، حسن جریان امور با تابع ارتقاء سطح رفاه اجتماعی بررسی می‌شود. این که کاری خوب یا بد در حال انجام شدن است، یک قضاوت اداری است و قضاوت باید با رأی‌گیری برای هزینه و فایده آن انجام شود. اساساً در اقتصاد برای تصمیم‌گیری در باره انتخاب طرح‌ها و پروژه‌ها با رأی اکثریت افراد مرتبط، خوب بودن یک طرحی به تصویب می‌رسد.

برای بازرسی و نظارت سازمان‌ها باید علاوه بر بررسی قانونی (کنترل اجرای صحیح قانون) به صورت میدانی و به وسیله نظرسنجی و رأی‌گیری از سایر نهادها، قوا و احزاب و تشکل‌های مردم‌نهاد، دانشگاه‌ها و ... به میزان حسن جریان امور رسید. به نظر می‌رسد نظارت و بازرسی امر حسن جریان امور، سهل و ممتنع است و پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. بهتر است فرآیند نقد و کنترل سازمان‌های دولتی خارج از حکومت صورت گیرد، نه اینکه از داخل حکومت بازرسی کنیم.

آقای دکتر حسن عابدی جعفری (هیأت علمی دانشگاه تهران)

وظایف و عمل سازمان بازرسی کل کشور از مقوله‌های Public (دولتی و عمومی) است. اگر مراحل و مسیر طی شده مدیریت عمومی را بررسی کنیم، درمی‌یابیم که رویکرد اولیه در اروپا کاملاً حقوقی بود و قلمروها و شیوه‌ها و شاخص‌های آن، تکیه به قانون اساسی و سایر قوانین بوده است ولی به تدریج دریافته‌اند که صرفاً این رویکرد تأمین‌کننده منافع جامعه نیست. بنابراین رویکردهای جدیدی مثل حکمرانی خوب مطرح شد. حسن جریان امور چند

معادله چند مجهولی است.

شعبه‌ها و ابعاد حوزه حسن جریان امور که در فرآیند کار سازمان بازرسی باید مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

۱- بعد حقوقی (چارچوب حقوقی و قانونی برای اعمال نظم)

۲- بعد اجرایی (محور تخصصی یا فنی حوزه خاص مورد بازرسی)

۳- بعد مدیریتی که حوزه عام و فرابخشی است.

بنابراین برای قضاوت درباره حسن جریان امور یک سازمان، کارشناسان هر سه حوزه باید حضور داشته باشند. کف حداقلی حسن جریان امور، بعد حقوقی و رعایت قانون است که کمتر از آن، خود، فساد آور است.

آقای حبیب‌الله فتاحی (مدیر کل توسعه منابع انسانی سازمان بازرسی کل کشور)

بررسی سوابق و پیشینه عملکرد سازمان نشان می‌دهد که در انجام وظایف محوله، موفقیت و رشد چشمگیری داشته است. به نظرم تلفیق و ترکیب هوشمندانه‌ای در اصل ۱۷۴ قانون اساسی درباره وظایف نظارت بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین به کار گرفته شده است. علی‌ایحال، مهم اثربخشی بازرسی‌های سازمان است که در هر حالت نباید مورد غفلت قرار گیرد.

آقای دکتر سیدفضل‌الله موسوی (رئیس دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران)

حسن جریان امور، مفهومی عام و اجرای صحیح قوانین خاص است و منظور از امور، عام است نه فقط یک امر خاص. بنابراین تمام مسائل مملکتی را می‌تواند

در بر بگیرد. هر انحرافی مخالف حسن جریان امور است و قطعاً یکی از عوامل انحراف، درست اجرا نشدن قوانین می باشد.

سازمان بازرسی باید در وضع قانون هم ورود پیدا کرده و رصد کند تا از همان مبدأ کار درست شود و بعد در حسن اجرا، بر اجرای صحیح قانون نظارت کند.

یعنی با توجه به اهمیت قانونگذاری، کارشناسان سازمان بازرسی باید در کمیسیون‌های مجلس، مجمع و سایر مراجع مربوطه حضور فعال داشته باشند تا قانون ناصحیح و ناکارآمد به تصویب نرسد.

آقای دکتر محسن خلیجی (عضو هیأت علمی دانشگاه تهران و معاون پژوهشی پژوهشگاه علوم انسانی)

حسن جریان امور بیشتر یک مسأله روانی - اجتماعی است تا حقوقی و بیشتر به اقتناع و رضایت اعضای جامعه و شهروندان برمی گردد که آنها برسند به اینکه امور به خوبی انجام می شود.

حسن جریان امور، وجه اجتماعی اجرای قانون است. ما متأسفانه در ارضاء، اشباع و اقتناع اجتماعی بسیار عقب مانده ایم و با وضع مطلوب خیلی فاصله داریم و نتوانسته ایم اقتناع و رضایت اجتماعی را ایجاد کنیم.

می دانیم هنجارها ۴ دسته اند: ارزش‌ها، آداب و رسوم، عرف‌ها و قوانین

حسن جریان امور بیشتر به ۳ مورد اول برمی گردد.

در جامعه ما گرچه خلأها و مشکلات قانونی داریم ولی در مقایسه با عرف‌ها و آداب و رسوم خیلی کم است. مدیران ما بیشتر مشکل آداب و رسوم، رفتاری

و اخلاقی دارند و اشکال صرفاً از قانون و اجرای آن نیست. اساساً مشروعیت یک جامعه و نظام سیاسی آن بیشتر به حسن جریان امور (و قضاوت و قانع شدن شهروندان) وابسته است تا قانون، باید به عناصر و عوامل اجتماعی که به این قضاوت و رضایت شکل می‌دهند، توجه کرد. بحث هیأت منصفه اساساً یعنی توجه و تلاش برای عوامل اشباع و اقتناع و ارضاء اجتماعی مردم که در این زمینه مشکل داریم.

آقای دکتر حسینی (رئیس مؤسسه جرم‌شناسی و حقوق تطبیقی دانشگاه تهران)

دو مفهوم حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین قابل تفکیک نیستند و قانونگذار این دو را با «و» عطف کنار هم گذاشته و مدغم و درهم آمیخته انگاشته است.

براساس قاعده تعرف الاشياء باضدادها، حسن جریان امور را بایستی با سوء جریان امور شناخت.

سوء جریان امور از سه جنبه قابل بررسی است (شقوق سه گانه سوء جریان):

۱- وضع قانون: یعنی مواردی هم چون خلاء های قانونی، باعث سوء جریان امور شده است.

۲- ضعف در قانون: یعنی گاه ضعف در محتوا و انشای قانون و مبهم و اشتباه بودن آن باعث سوء جریان می‌شود.

۳- اجرای قانون: مواردی که به تخلف در اجرا به وسیله مجریان بر می‌گردد.

گاه این تخلف صریح و واضح است و گاه حيله آمیز و غیر صریح است که تحت عنوان «جرائم یقه سفیده‌ها» از آن یاد می‌شود. همچنین اجرای صوری قانون (بدون تأمین هدف واقعی قانونگذار) و عدم صلاحیت کافی مجریان قانون نیز از مصادیق سوء جریان امور محسوب می‌شوند.

در خود سازمان بازرسی هم باید بررسی شود که آیا قوانین به خوبی اجرا می‌شود؟ آیا فساد اداری در طول این همه زمان فعالیت سازمان کاهش پیدا کرده است؟

باید اصل حسن جریان امور و نظارت بر آن را هم از دیدگاه قانونی نگاه کنیم و الا حسن جریان امور به یک امر تشریفاتی غیر قابل پیگیری تبدیل می‌شود. برای اینکه بتوانیم عملکرد افراد و سازمان‌ها را از نظر تطبیق با ویژگی‌ها و شرایط حسن جریان امور بررسی کرده و مورد مؤاخذه قرار دهیم چاره‌ای نیست تا مطابق قاعده مذموم بودن عقاب بلا بیان، این ویژگی‌ها قانونی شوند.

آقای دکتر رسول شاهرزائی (معاون اداره کل نظارت و بازرسی امور آموزشی و پژوهشی)

گرچه این دو مفهوم در ظاهر از هم تفکیک شده‌اند، اما عمده‌تأ در هم تنیده شده‌اند. گاه ضعف قوانین و مقررات باعث شده تا علی‌رغم توانمندی مدیر، اهداف محقق نشوند. رضایت‌مندی ذینفعان یکی از شاخص‌های حسن جریان امور است و در صورت عدم تأمین رضایت‌مندی آنها با اشکال و سوء جریان روبرو هستیم.

عمل به وظایف اصلی مدیریت (سازماندهی، برنامه‌ریزی، هماهنگی و کنترل و

نظارت) توسط مدیران خود از شاخص های حسن جریان امور است.

آقای روشناسان (مدیر کل ارجاع و دبیرخانه سازمان بازرسی)

جمعیت ارباب رجوع ادارات در یک سال، بیشتر از جمعیت کشور است. وقتی که ادارات نتوانند انتظارات مردم را تأمین کنند، این خود باعث عدم رضایت مندی خواهد شد. ما در سازمان بازرسی که مدعی رسیدگی به شکایات مردم است، فرآیند ارجاع افراد به واحدهای رسیدگی به شکایات سازمانها را در پیش گرفته ایم.

نکته دیگر اطلاع رسانی از گردش کار است که چنانچه دستگاهی اطلاع رسانی خوب و به موقعی نداشته باشد رضایت مندی مراجعین را دچار مشکل می کند.

در ژاپن، شکایات توسط نماینده ای که واسطه ی مردم و کمیسیون رسیدگی به شکایات است دریافت و پاسخ هم توسط همان فرد به شاکی داده می شود.

ابزارهای ما برای حسن جریان امور عبارتند از به روز بودن قوانین و نیروها و مجریان قوانین.

آقای دکتر سیدمهدی موسوی (پژوهشگر)

در نگاه به حسن جریان امور باید رویکرد قانونی خود را عوض کنیم. نکته ای که همواره مطرح می شود این است که اگر هدف از اجرای قانون، تأمین عدالت است، آیا می توان در جهت تحقق انصاف و عدالت، مَر قانون را نادیده گرفته و تغییر داد؟

حسن جریان امور، از یک استاندارد بالاتری از اجرای صحیح قوانین برخوردار بوده، به عبارت دیگر این مفهوم، عام و اجرای قوانین خاص محسوب می‌شود.

در قانون انگلستان به قاضی اختیاراتی داده شده است که در راستای اجرای عدالت قوانین را تا حدی نادیده بگیرد تا بتواند تأمین‌کننده حسن جریان امور باشد.

آقای حضرتی (معاون اداره کل نظارت و بازرسی امور بازرگانی و تعاون سازمان بازرسی)

ما باید وزن حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین را مشخص کنیم تا در عمل بتوانیم در بازرسی‌ها مدنظر قرار دهیم. علاوه بر نگاه اجرایی، باید بتوانیم ملاک‌هایی را برای حسن جریان امور پیدا کنیم.

آقای سبحانی (مدیر کل نظارت و بازرسی وزارت کشور، مسکن و شهرسازی و شهرداریها)

بحث حسن جریان امور مطرح می‌شود ولی ما مبنای قانونی برای بررسی و برخورد با آن را نداریم. گاه در فرآیند بازرسی، با اینکه عدم حسن جریان امور دیده می‌شود، نمی‌توان به دلیل خلاء قانونی برخورد کرد. باید در باره ضمانت اجرای نظارت و بازرسی حسن جریان امور چاره‌ای اندیشید.

آقای امینی (مدیر کل نظارت و بازرسی واحدهای تابعه قوه قضاییه و دادگستری‌ها)

باتوجه به این که ساختار سازمان حقوقی است، مباحث و رویکرد حقوقی و قانونی در زمینه حسن جریان امور برای سازمان کاربردی تر است. به نظر می‌رسد ابتدا به یک تعریف از مفهوم حسن جریان برسیم و سپس شاخص‌ها را ارائه کنیم.

آقای دکتر طباطبایی (عضو هیأت علمی دانشگاه تهران، پردیس قم)

اگر سازمان بازسی بتواند همان وظیفه نظارت بر اجرای صحیح قوانین را هم به خوبی انجام دهد، کار بزرگی کرده است. به نظر می‌رسد به یک کار پژوهشی نیاز است تا نهایتاً به تدوین یک آئین‌نامه اجرایی در خصوص حسن جریان امور برسیم.

* با توجه به نظر شرکت کنندگان در میزگردها، متن اولیه پیش‌نویس (پیوست) مشتمل بر تعریفی از مفهوم حسن جریان امور و شاخص‌های آن ارائه شد تا مورد نقد و بررسی قرار گیرد.

جمع بندی نهایی

مطابق مفاد اصل ۱۷۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور و آئین نامه اجرایی آن، وظیفه «نظارت بر حسن جریان امور» بر عهده سازمان بازرسی می باشد. مفهوم حسن جریان امور از جنبه های مختلف حقوقی، مدیریتی، جامعه شناسی و ... قابل واکاوی و بررسی است. «حسن جریان امور یعنی گردش روان، آسان، سریع و بهتر کارها به گونه ای که روند فعالیت ها در تولید یا ارائه خدمات عمومی دستگاه ها و سازمان های مشمول بازرسی به خوبی انجام شود».

علاوه بر این می توان تحقق اهداف مورد نظر یک سازمان یا دستگاه اداری را به مفهوم حسن جریان امور در نظر گرفت به نحوی که در یک نگرش سیستماتیک (نظام مند)، جایگاه حسن جریان امور، در بخش فرآیند (میان داد) است و در صورت تحقق، خروجی (ستاده) سیستم را با تغییر روبرو کرده و از جمله آثار و پیامدهای آن افزایش کارآیی (انجام درست کارها)، اثربخشی (اجرای کارهای درست) و نهایتاً ارتقاء بهره وری و تکریم ارباب رجوع و رضایت مخاطبان است.

بعضی از مهم‌ترین شاخص‌های حسن جریان امور که در برابر شاخص‌های

سوء جریان امور ارائه می‌شوند، در جدول ذیل آمده است:

شاخص‌های حسن جریان امور	شاخص‌های سوء جریان امور	ردیف
شفافیت و عینیت (در رویه‌ها، شرایط، امور مالی و ...)	ذهنیت، ابهام و پنهان کاری	۱
پیش‌بینی پذیری مستمر امور	تصادفی، موردی و مقطعی بودن امور	۲
مستندسازی فعالیت‌ها و عملکردها	سندسازی عملکردها	۳
ضابطه‌گرایی (شاخص‌ها، ضوابط، قواعد و ..)	رابطه‌مداری و سلیقه‌گرایی	۴
روانی امور (سرعت و سهولت در گردش کار)	کندی و صعوبت گردش کار	۵
مدیریت بهینه زمان و انرژی (کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری بالا)	گذر زمان و اتلاف انرژی (کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری پایین)	۶
پاسخگویی (براساس اصل تناسب اختیارات و مسئولیت)	عدم پاسخگویی	۷
قابلیت نظارت، بررسی و ارزشیابی دریک دوره زمانی	ایمن و فارغ از نقد، ارزشیابی و نظارت	۸
رضایت‌مندی ذینفعان و مخاطبان	عدم رضایت‌مندی ذینفعان و مخاطبان فرد	۹
دسترسی آسان به اطلاعات و اطلاع‌رسانی صحیح	בלاتکلیفی و محدودیت دستیابی به اطلاعات مورد نیاز	۱۰

منابع و ماخذ

- ۱- استفایل بیم، دانیل (۱۳۸۶): درآمدی بر الگوهای ارزشیابی به انضمام استانداردهای ارزشیابی برنامه، پرسنل و ...، ترجمه غلامرضا یادگارزاده و دیگران، تهران، مؤسسه انتشارات یادواره کتاب.
- ۲- بختیاری، ابوالفضل (۱۳۸۱): ویژگی‌های مدیر و مدیری کارآ و اثربخش، فصلنامه علمی - اجتماعی مدیریت در آموزش و پرورش (معاونت برنامه‌ریزی و منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، شماره مسلسل ۳۳)
- ۳- بازرگان، عباس (۱۳۸۰): رویکردهای ارزیابی مؤسسه‌های آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۴- پرخیده، احمد (۱۳۸۷): حکمرانی خوب، فرصتی برای امنیت اقتصادی، مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد، شماره ۱۱
- ۵- جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۷): استاندارد سیستم مدیریت کیفیت به همراه نکات آموزشی ۹۰۰۷:۲۰۰۸ Iso انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران
- ۶- جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۷): تعالی سازمان EFQM، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران (چاپ سوم)
- ۷- حسینی نسب، داود (۱۳۷۲): معرفی شاخص‌های آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۲، سال اول
- ۸- خوش دهان، علی (۱۳۸۱): آشنایی با مفاهیم و اندازه‌گیری رضایت مشتریان، انتشارات زیتون.

- ۹- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۲): ارباب امانت (اخلاق اداری در نهج البلاغه)، انتشارات دریا، تهران (چاپ نهم)
- ۱۰- دفتر بین‌المللی کار: آشنایی با ارزیابی کار و زمان، ترجمه عباس کمال زاده، تهران، مرکز نشر دانشگاهی.
- ۱۱- رایبیز، استیفن. پی (۱۳۸۰): ترجمه پارسائیان - اعرابی، «رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها» تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۱۲- عاصمی پور، محمدجواد (۱۳۶۵): اصول مدیریت در تئوری و عمل، اهواز، شرکت ملی نفت ایران
- ۱۳- عاصمی پور، محمدجواد (۱۳۷۵): مدیریت و سرپرستی اثربخش، تهران، انتشارات سازمان
- ۱۴- غفوریان، هما (۱۳۸۱): ارائه الگوی مناسب جهت شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی، تهران، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش (معاونت برنامه‌ریزی و منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش) شماره مسلسل ۳۲
- ۱۵- کنگرانی، مهدی (۱۳۸۷): چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی و سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، انتشارات جمال‌الحق، تهران.
- ۱۶- مرکز نوسازی و توسعه فناوری اداری (۱۳۸۵): سنجش میزان رضایت مندی مراجعان از خدمات دستگاه‌های عمومی و دولتی، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

- ۱۷- معاونت پژوهشی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۶):
دستاوردهای قانون مدیریت خدمات کشوری
- ۱۸- معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
کشور (۱۳۸۳): مجلدات هفتگانه مصوبات برنامه تحول در نظام اداری،
انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی تهران
- ۱۹- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۰): کنکاشی در بهره‌وری و ارائه الگو برای
اندازه‌گیری آن در سازمانهای آموزشی، تهران، فصلنامه مدیریت در
آموزش و پرورش (معاونت برنامه‌ریزی و نیروی انسانی وزارت
آموزش و پرورش) شماره مسلسل ۲۸

آدرس: تهران

خیابان طالقانی- تقاطع خیابان شهید سپهبد قرنی

سازمان بازرسی کل کشور- طبقه دوم

مرکز پژوهش و برنامه ریزی

تلفن : ۰۳۲-۶۱۳۶۲

E-mail: Researchcenter.gio@gmail.com

www.gio.ir