



## بیان جایگاه ، رویکرد و محدوده خدمات و رهنگاشت ویژه طرح استقرار "میز خدمت" در مرکز آموزش های تخصصی

شناسه : WS۱۵/۰۴

شناسایی فرآیند اجرایی میز خدمت پیامدنگر مرکز آموزش های تخصصی

بر اساس (روش استقرار میز خدمت حضوری ۱۳۹۷/۰۱/۲۹ شماره ۳۲۲۶۷- موضوع ماده ۵

قانون مدیریت خدمات کشوری) صادره سازمان اداری استخدامی کشور نهاد ریاست جمهوری

و خط مشی ۱۰۰۰۶-۱۰۰۰۴-۲۰۱۵:۲۰۱۵-۹۰۰۰۱:۲۰۱۵-۲۹۹۹۳ ISO

نگارش: ۴

خرداد ۱۳۹۸



900CN1815485458



ISO 14001:2015



MS Certification



Certification audit Number:5458

500CN1815485458 300CN1815485458 NO.of certification:546



## به نام آنکه جان را فکرت آموخت...

### فهرست مطالب:

#### فصل اول:

- (الف) - بیان جایگاه و انتظارات از میز خدمت حضوری (بر اساس دستو العمل سازمان استخدامی کشور)
  - (الف-۱) - توجیه و مزایای استقرار میز خدمت حضوری
  - (ب) - بیان کارکرد های میز خدمت الکترونیک
  - (ج) - ذینفعان اصلی میز خدمت
  - (د) - کارکردهای میز خدمت از دیدگاههای مختلف
    - (د-۱) - از دیدگاه مخاطب سازمان
    - (د-۲) - از دیدگاه کارشناسان:
    - (د-۳) - از دیدگاه مدیران اجرایی
    - (د-۴) - از دیدگاه مدیران ارشد
    - (د-۵) - از دیدگاه مدیریت میز خدمت
  - (ه) - طراحی میز خدمت:
    - (ه-۱) - موضوعات مطرح در طراحی میز خدمت
    - (ه-۲) - طرح اولیه میز خدمت
    - (ه-۳) - تعریف رویه‌های رسیدگی به هر نوع درخواست توسط واحدهای اجرایی یا کارشناسی
      - (ه-۳-۱) - تعریف نتایج حاصل از رسیدگی بصورت یکسان در سطح سازمان
      - (ه-۳-۲) - تعریف آیین‌نامه‌ها، قوانین و نکات مهم در رسیدگی به انواع درخواست
    - (ه-۴) - طراحی پست‌های سازمانی
    - (ه-۵) - مدیریت آستانه‌ها
    - (ه-۶) - رویه مدیریت درخواست‌های ثبت شده از سوی مخاطبین
    - (ه-۷) - مدیریت ارجاع درخواست
    - (ه-۸) - مدیریت اقدامات لایه‌های اجرایی
    - (ه-۹) - مدیریت نظرسنجی
    - (ه-۱۰) - مدیریت اطلاع‌رسانی
    - (ه-۱۱) - مدیریت شکایات، انتقادات و پیشنهادات
    - (ه-۱۳) - مدیریت امنیت و سطوح دسترسی
  - (و) - راه‌اندازی میز خدمت
  - (ز) - بهره‌برداری از میز خدمت
  - (ح) - بهبود مستمر میز خدمت بر استاندارد های نظام مدیریت یکپارچه (IMS)
  - (و) - ویژگی های طراحی یک میز خدمت کارا و پویا و اثر بخش
  - (ز) - چرخه حیات میز خدمت در سازمان

#### فصل دوم

رهنکاشت و طراحی و اجرا و استقرار "میز کار مرکز آموزش های تخصصی" بر اساس سازمان فیزیکی و سازمان مجازی

- (ج) - تلفیق نیازمندی سازمانی وظیفه مندی ها و انتظارات بند(ب) با الزامات بند(الف) با خروجی طراحی زیر ساختار نظام مند میز خدمت(شرح وظایف):شناسایی فرایند و تشریح اقدامات و گام های اجرایی استقرار "میز خدمت پیامدگرا/اثربخش" در مرکز آموزش های تخصصی(بر اساس ISO ۲۹۹۹۰-۲۰۱۵:۲۰۱۱۰ و سایر الزامات)
- (الف) - تحلیل اولیه الزامات و محدوده وظایف متذکره بخشنامه سازمان اداری استخدامی کشور در کارکردها میز خدمت(مندرج پیوست ۱)
- (ب) - شناسایی گردشکار فرایند اجرایی و دامنه خدمات بازیگران "میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی" دامنه خدمات دو گروه متقاضی خدمات (درونی و بیرونی) و ۳ حوزه کارکردی(حوزه توسعه بازار و ارتباط با صنعت، امور برنامه ریزی و آموزش، رفاهی و پشتیبانی)+ حوزه مدیریت میز خدمت
- وظایف مدیریت میز خدمت
- (ب-۱) - گروه مراجعین بیرونی(دانش پذیران و شرکت های متقاضی آموشی)

- ب-۱-۱) - مراجعین به حوزه خدمات توسعه بازار (بازرگانی آموزشی) و بخش هماهنگی های شرکت در آموزش (بازرگانی آموزشی، قراردادها آموزشی و ارتباطات)
- ب-۱-۲) - مراجعین حوزه خدمات آموزش و حامی آموزش و مدیریت دانش
- ب-۱-۳) - مراجعین دریافت خدمات حوزه رفاهی و پشتیبان آموزش (۱)
- ب-۱-۴) - مراجعین بخش مالی
- ب-۲) - گروه مراجعین داخلی (تامین کنندگان اختصاصی، و عمومی و بازیگران اجرای آموزش)
- ب-۲-۱) - همکاران دانشکده ها و مسئولین اجرایی دوره آموزشی
- ب-۲-۲) - تامین کنندگان اختصاصی (مدرسين دوره های آموزشی)
- ب-۲-۳) - تامین کنندگان عمومی
- ب-۲-۴) - شرکت های کارگزار آموزش (واحد فناورهای همکار آموزش و شرکت های تامین کننده)
- ب-۲-۵) - مراجعین به بخش مالی و پشتیبانی
- ب-۲-۶) - همکاران مرکز آموزش های تخصصی
- د) - تدوین دستورالعمل اجرایی و وحدت رویه در خدمات اثر بخش
- ه) - اجرا و پیاده سازی ساختار فیزیکی و سازمان مجازی "میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی"
- ه-۱) - میز خدمت متمرکز (Centralized Service Desk)
- ه-۲) - میز خدمت مجازی Virtual Service Desk

## فصل سوم

- رهنکاشت اجرا و فرآیند پیاده سازی "میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی"
- الف) - گام های اجرایی استقرار میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی بر اساس گانت چارت ۱
- ب) - منابع مورد نیاز در استقرار "میز خدمت حضوری/مجازی (خدمات الکترونیکی)" در خدمت در ۴ محور (چهار عنصر کلیدی نیروی انسانی، فرآیند، اطلاعات و ابزار)
- ۱ - منابع انسانی متمرکز میز خدمت (متصدی و مدیر میز خدمت) و توانمند سازی نیروی انسانی سایر بخش های وظیفه مند بر اساس سازمان مجازی میز خدمت
- ۲ - منابع زیر ساختار فاوا سازمان مجازی
- ب) - زیر ساختار نرم افزاری
- ۳ - منابع فرایندی، نظام نامه و روش و استاندارد بهبود مستمر
- ۴ - تجهیز مکان فیزیکی
- ۵ - محتوا سازی ویژه میز خدمت
- گانت چارت ۱ روند نما و برنامه زمان بندی اجرای با توجه به تخصیص منابع و پیامد

### گردشکار و نمودار و اینفو گرافیک :

- اینفو گرافیک (۱) - گردشکار و ساختار و محدوده خدمات میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی
- گردشکار ۱ -

### ضمائم :

- ضمیمه ۱ - شیوه نامه ارزیابی میز خدمت موضوع دستورالعمل شماره ۱۵۳۸۵۸۸ مورخ ۱۳۹۶/۹/۷ سازمان اداری و استخدامی کشور

### پیوست ها:

- پیوست ۱ - دستورالعمل صادره سازمان اداری استخدامی کشور (روش استقرار میز خدمت حضوری ۱۳۹۷/۰۱/۲۹ شماره ۳۲۲۶۷)
- پیوست ۲: سئوالات متداول سازمانها استقرار میز خدمت تنظیمی سازمان اداری استخدامی کشور
- پیوست ۳: مشخصات وب کیوسک

## فصل اول:

### مقدمه:

جایگاه مرسوم "مرکز تماس" Single Point Of Contact – SPOC در سازمان به محوری اطلاق میگردید که، ارتباط و تعاملات بین مخاطبین و سازمان را از طریق رسانه‌های ارتباطی مانند تلفن یا دیگر رسانه‌های الکترونیکی مانند وب سایت، پست الکترونیکی و ... برقرار مینمودند، اما در سال‌های اخیر سازمان‌ها شاهد رشد مراکز تماس و تبدیل آن به "میز خدمت" (Service Desk) هستند بدین معنی که این مراکز درخواست مخاطبین را دریافت نموده و در صورت امکان به آن پاسخ داده و یا به مرجع ذیصلاح برای رسیدگی ارجاع می‌دهند با ترکیب سامانه‌های نرم افزاری سامانه‌های مدیریت عملکرد شاخص کلیدی عملکرد بر واحد زمان (KPI) در قالب سازوکار سازمان مجازی و قواعد سامانه‌های ارتباطات مشتریان (CRM) بر مبنای چارچوب ITIL<sup>(۱)</sup> و بر اساس چهار عنصر کلیدی "نیروی انسانی، فرآیند، اطلاعات و ابزار" می‌باشد که با ترکیب مناسب این منابع، منافع و ارزش چشمگیری در راستای بهبود مستمر و چابک سازی فرایند های سازمان در عرضه خدمات اثر بخش می‌آفریند، بدین سبب شاهد ظهور نسل جدیدی از سامانه‌های اطلاعاتی که تقریباً تمامی مراحل رسیدگی به درخواست مخاطبین را پوشش داده و مدیریت و ارزیابی سرویس ارائه شده به مخاطب را نیز بر اساس اطلاعات واقعی عملکرد انجام می‌دهند.

\* (۱) جایگاه کاربرد کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات IT Infrastructure Library (ITIL) در طراحی میز خدمت تحت بند (ز) فصل اول گزارش جاری، تبیین خواهد گردید.

در گزارش جاری سعی شده تا ضمن تشریح مفاهیم اولیه ترکیب یادشده، اهم کارکردهای آن از دیدگاه لایه‌های مختلف سازمان ذکر شده و برخی نکات مطرح در طراحی و بهره‌برداری از "میز خدمت" در (فصل اول) بیان گردد و در (فصل دوم) به شناسایی محدوده خدمات و شیوه گردشکار در قالب چابک سازی سازمانی مرکز .آ.ت تحت سازمان مجازی گام برداشته در فصل سوم گام های اجرایی و منابع به روش اجرایی توجیه لازم صورت خواهد پذیرفت، در ادامه اهداف کارکردی "میز خدمت" در این گزارش به شرح ذیل قابل تبیین است:

### الف- بیان جایگاه و انتظارات از میز خدمت حضوری (بر اساس ترجمان دستور العمل سازمان استخدامی کشور):

میز خدمت، یک واحد سازمانی برخوردار از پرسنل اختصاصی در بر مبنای مدیریت دانش خدمت (SKMS) *Service Knowledge Management System* است، که جهت اجرای مجموعه متنوعی از فعالیت های مرتبط با شرح خدمات سازمانی و ماموریت ها، جهت پاسخ دهی به کلیه درخواست های مورد پوشش ماموریت سازمان، درخواست هایی که بطور معمول به شیوه حضوری مراجعین، طریق تماس های تلفنی، ایجاد میشوند شکل گرفته است.

از نگاه کارایی میز خدمت به عنوان یک مرکز ارتباطات در سازمان است که تنها نقطه تماس (single point of contact) میان سازمان و متقاضیان خدمات داخلی و خارجی به شمار می‌رود بلکه هدف این مرکز ارائه خدمات به‌هنگام و کارآمد به مشتریان سازمان در هر لحظه و زمان همسو با توافق نامه‌ها و تفاهم‌نامه‌های میان آنها و سازمان می‌باشد.

در راستای ارائه بهتر خدمات میز خدمت، این مرکز باید همسو با به‌روشنی‌ها و چارچوب‌های مرتبط باشد. یکی از مهمترین و بهترین چارچوب‌ها در این حوزه چارچوب ITIL است که این مرکز را به عنوان یکی از عملکردهای مهم واحدهای فناوری اطلاعات جهت مدیریت کارا و اثربخش خدمات به مشتریان معرفی می‌کند و استانداردهای ایجاد و مدیریت این مرکز را به خوبی شرح می‌دهد.

وظایف اصلی این واحد رسیدگی به رویداد، ارجاع درخواست منعکسه به کارگروه مدیریت مشکلات تحت سلسله مراتب ستادی، مدیریت درخواست ها و پاسخ به پرسش های مراجعین حضوری و یا تلفنی، دریافت و انعکاس شکایات (و ارزیابی ها) مرتبط با خدمات سازمان است اما بطور معمول نقش واسط با فرآیندها و فعالیت های دیگر نظیر رسیدگی به درخواست ها، مدیریت قراردادهای، مدیریت دارایی ها و پیکره بندی خدمت تعریف میگردد.

جایگاه یک میز خدمت تاثیرگذار تغییر در اجرای ماموریت های یک سازمان محسوب میشود. یک میز خدمت پویا قادر است بسیاری از کمبودهای موجود در سازمان را جبران کند اما در مقابل یک میز خدمت ضعیف (و یا نبود کلی میز خدمت) میتواند برداشتی ضعیف و منفی را از یک سازمان مؤثر و فعال را در ذهن مخاطب ایجاد کند. ماهیت اصلی، نوع، و موقعیت یک میز خدمت به نوع کسب و کار، تعداد کاربران، پیچیدگی تماس ها، محدوده خدمات و بسیاری عوامل دیگر وابسته است. در راستای پاسخگویی به نیازمندی های گردشکار سازمان و مشتریان، مدیر ارشد سازمان است که میبایست به عنوان بخشی از تصمیمات استراتژیک مدیریت خدمات سازمانی در رابطه با ماهیت اصلی میز خدمت مورد نیاز (و یا حتی درون سازمانی بودن و یا برون سپاری کردن آن) تصمیم گیری نماید.

#### الف- (۱) - توجیه و مزایای استقرار میز خدمت حضوری

- بهبود ارائه خدمات به مشتریان و رضایتمندی ایشان
- افزایش دسترس پذیری از طریق ایجاد نقطه واحد خدمات مورد ماموریت سازمان
- بهبود استفاده از منابع پشتیبانی فناوری اطلاعات در انجام امور
- افزایش بهره وری نیروی انسانی
- مواجهه تخصصی با نیازهای متقاضیان خدمات
- ممانعت از سردرگمی ارباب رجوع در بخش های مختلف سازمان
- حس تکلیف مسئولین میز خدمت نسبت به رفع موانع خدمات و چابک سازی پاسخگویی به نیاز مراجعین

همچنین برخی از نتایج حاصل برای سازمان ها پس از ایجاد میز خدمت فاوا عبارتند از:

- ثبت کلیه جزئیات مرتبط با حوادث/درخواست ها به همراه دسته بندی و اولویت بندی هر یک از آنها
- رفع و رسیدگی به رویداد ها ثبت شده و واکنش لازم
- ارجاع کار بر اساس شاخص عملکرد (KPI) با قابلیت رهگیری (کد رهگیر) به سطوح بعدی جدول ارجاع مطابق با زمان بندی های اعلام شده
- مطلع ساختن کاربر از روند رسیدگی به درخواست/رفع مشکل
- حافظه دار نمودن تعاملات درخواست و ارائه خدمات در قالب نظام مند
- انجام نظرسنجی و پیگیری های لازم در رابطه با ارزیابی رضایتمندی مشتریان/کاربران (اقدامات اصلاحی و پیش گیرانه)
- قابل نظارت نمودن مدیریت ارشد از فرایندهای گردشکار و حجم کار صورت پذیرفته

#### ب) - بیان کارکرد های میز خدمت الکترونیک :

با توجه به پیشرفت های چشمگیر فناوری ارتباطات و اطلاعات، در حال حاضر میز خدمت یکی از بخش های حیاتی برای سازمان فاوا (و سازمان مجازی) محسوب میشود و میکوشد تا ایجاد کننده یک نقطه واحد تماس (Single Point Of Contact - SPOC)، میز خدمت (Service Desk)، (Open Office) جهت برطرف کردن نیازهای ارتباطی روزمره بین کاربران خدمات فاوا و نیروهای مستقر در سمت ارائه کننده خدمات فناوری اطلاعات باشد.

- **سامانه‌های ارتباطی** که وظیفه مدیریت تعامل مخاطبین با سازمان را بر عهده دارند از جمله این سامانه‌ها می‌توان به سامانه‌های مرکز تلفن، مرکز پیامک، نمابر و سایت وب اشاره نمود در این سند فرض بر یکپارچگی این سامانه‌ها با یکدیگر می‌باشد
- **سامانه‌های مدیریت ارتباطات مخاطبین** (مشتریان) که وظایفی همچون مدیریت اطلاعات پروفایل مخاطبین، دریافت درخواست مخاطبین، دسته‌بندی و شناسایی رفتار مخاطبین در هر دسته، اطلاع‌رسانی، نظرسنجی و ارزیابی رضایتمندی مخاطبین و مواردی از این دست را بر عهده دارد
- **سامانه‌های مدیریت عملکرد** که وظیفه مدیریت گردش عملیات را در داخل سازمان ویا در رابطه با سازمان‌های بیرونی بر عهده دارند در واقع این سامانه‌ها بر اساس تعاریف و دسته‌بندی‌هایی که توسط خبرگان سازمان انجام می‌پذیرد، درخواست‌های مخاطبین را دریافت نموده و بین پست‌های سازمانی به گردش درمی‌آورند و به همین دلیل این سامانه‌ها منبع بسیار ارزشمندی برای اطلاعات مورد نیاز ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان به شمار می‌روند

بدیهی است سامانه‌ها مزبور مبتنی بر فناوری اطلاعات بوده و لذا وجود ابزارهای فناوری اطلاعات از جمله سامانه‌های نرم‌افزاری، سخت‌افزارهای ارتباطی و پردازش اطلاعات و همچنین سرویس‌های ارزش افزوده مانند پیامک و سایت اینترنتی جزء لاینفک این ترکیب از میز خدمت خواهند بود به همین دلیل انتخاب ابزارهای مناسب و کارآمد در این حوزه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و بعضاً مشاهده می‌شود با وجود طرح و رویه‌های مناسب، راه‌اندازی میز خدمت به دلیل عدم وجود ابزارهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مناسب، تاثیر مورد نظر را در سازمان نداشته است این ابزارها دارای معماری‌های مختلفی از لحاظ بهره‌برداری می‌باشند، اما امروزه و با توسعه شبکه‌های مخابراتی معمولاً این سامانه‌ها بصورت متمرکز و برخط عمل می‌نمایند

در آغاز کارکردهای میز خدمت از دیدگاه مدیران ارشد، مدیران اجرایی و کارشناسان مورد اشاره قرار خواهد گرفت و سپس نکاتی در طراحی، استقرار، بهره‌برداری و بهبود مستمر این سرویس طرح خواهد شد امید است طرح این موضوعات در طراحی و استقرار صحیح و موثر سامانه میز خدمت مورد استفاده قرار گرفته و بتواند هزینه و زمان ارائه خدمات به مخاطبین سازمان را کاهش دهد

بطور اخص، سامانه میز خدمت الکترونیک یا آنگونه که بعضی سازمان‌ها آنرا «سامانه پیشخوان ارباب رجوع» می‌نامند، طبق این دستورالعمل باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

- اطلاع‌رسانی شفاف در مورد هر یک از خدمات ارائه شده در میز خدمت الکترونیکی و میز خدمت حضوری شامل مراحل گردش کار، مستندات مورد نیاز، قوانین و مقررات، سوالات متداول، مدت زمان انجام خدمت، هزینه‌های مورد نیاز برای دریافت خدمت، رویه ارائه شکایت و پیگیری و مسئول اصلی ارائه خدمت
- امکان اخذ درخواست خدمت از ارباب رجوع در قالب فرم‌های الکترونیکی و بارگذاری و ارسال الکترونیکی مدارک و مستندات مورد نیاز برای دریافت خدمت توسط ارباب رجوع
- انجام کلیه استعلامات و انجام فرآیندهای بین دستگاهی مورد نیاز برای ارائه خدمت
- قابلیت ارائه و تحویل خدمت به ارباب رجوع به صورت الکترونیکی
- ارائه کد رهگیری منحصر به فرد به درخواست خدمت به منظور ردگیری مراحل اجرای فرآیند پردازش درخواست خدمت و بازبایی و رجوع به سوابق اطلاعات خدمت ارائه شده
- امکان ارسال پیامک به منظور اطلاع‌رسانی مراحل پردازش درخواست خدمت به ارباب رجوع
- نظر سنجی الکترونیکی از ارباب رجوع در ارتباط با کیفیت خدمات ارائه شده در میز خدمت

**ج- ذینفعان اصلی میز خدمت:**

ذینفعان اصلی میز خدمت را می‌توان بشرح زیر نام برد:

مخاطبین / مشتریان سازمان که درخواست‌های متفاوتی را از سازمان دارند عمده این درخواست‌ها را می‌توان بشرح زیر دسته‌بندی نمود:

- سئوالات و دریافت اطلاعات در خصوص ماموریت و خدمات تحت پوشش سازمان
- درخواست دریافت خدمت از سازمان
- ارائه مستندات، اطلاعات توسط مراجعین (نظیر ثبت نام، ثبت اطلاعات بیمه‌تربیک)
- انعکاس شکایات
- انتقادات و پیشنهادات و ارزیابی
- درخواست پیگیری و بررسی خدمات مورد انتظار

با این توضیح می‌توان مخاطبین و مشتریان را به دو گروه مراجعه کننده زیر نیز تقسیم نمود:

- مخاطبین برون سازمانی مانند آحاد، مشتریان، مراجعین سازمانی
- مخاطبین درون سازمانی مانند کارکنان، واحدهای شهرستان، نمایندگی‌ها و مواردی از این دست که نیاز به ارتباط با سازمان دارند (طبیعتاً مرکز تماس می‌تواند این امکان را برای ایشان فراهم آورد)

میز خدمت که وظیفه تعامل با مخاطب و ثبت و ارجاع درخواست وی به واحدهای رسیدگی کننده را بر عهده دارد حائز ویژگی‌های ذیل است:

- نیروی انسانی مستقر در بخش میز خدمت که وظیفه رسیدگی به درخواست مخاطبین بر اساس روند تعریف شده برای رسیدگی به هر نوع درخواست بر عهده ایشان است این کارشناسان ممکن است در قالب کار اداری و یا در قالب کارگروه‌های بازرسی و رسیدگی به شکایات به درخواست‌های مخاطبین رسیدگی نمایند که هر یک از این دو نوع رویه‌های جداگانه‌ای را برای مدیریت عملکرد طلب می‌کند
- مدیران اجرایی که وظیفه هماهنگی کارشناسان و بهبود روند رسیدگی بر عهده ایشان می‌باشد مدیران ارشد که وظیفه سازماندهی واحدهای اجرایی، تامین منابع و بهبود روند ارائه خدمات در سازمان را بر عهده دارند
- مشاورین و مدیران کیفیت و استاندارد
- تامین‌کنندگان خدمات و پیمانکاران (در صورت وجود) که وظیفه ارائه خدمات به سازمان و یا مخاطبین سازمان را بر عهده دارند



**د- کارکردهای میز خدمت از دیدگاه‌های مختلف:**

با توجه به دسته‌بندی ذینفعان اصلی میز خدمت، می‌توان کارکردهای متنوعی را برای هر گروه بشرح زیر ذکر نمود

**د-۱- از دیدگاه مخاطب سازمان:**

- قابلیت دریافت درخواست، خدمت، سوال و ...
- قابلیت پیگیری درخواست، خدمت، سوال و ...
- قابلیت دریافت اطلاعات و مستندات از مراجعه کننده
- قابلیت انجام عملیات خاص جانبی برای هر درخواست مانند ارسال مدارک، پرداخت وجوه، دریافت نتیجه و مواردی از این قسم
- قابلیت طرح شکایت یا انتقاد و همچنین تقدیر یا پیشنهاد
- قابلیت درخواست رسیدگی مجدد (در صورت عدم حصول نتیجه مناسب)

**د-۲- از دیدگاه کارشناسان:**

- قابلیت دریافت درخواست مخاطبین همراه با ملزومات قانونی مورد نظر (از جمله پیوست‌ها، اسناد، مدارک...)
- قابلیت ثبت عملکرد در طی فرایند رسیدگی
- (حتی الامکان) قابلیت دورکاری و رسیدگی به درخواست مخاطبین بدون نیاز به حضور فیزیکی

**د-۳- از دیدگاه مدیران اجرایی:**

- قابلیت نظارت بر عملکرد تحت شاخص کلیدی عملکرد (Key Performance Indicator) آمار و اطلاعات عملکرد واحد زیر مجموعه برای برخی شاخص‌های عمومی مدیریت عملکرد مانند:
- پراکندگی نوع درخواست‌های ارجاع شده به واحد
- پراکندگی انواع اقدامات انجام شده بر روی درخواست‌ها
- ارزیابی کیفیت ارائه خدمات و قابلیت ارتقاء کیفیت عملکرد واحد
- زمان‌سنجی و هزینه‌یابی عملیات و قابلیت کاهش زمان و هزینه اقدامات
- قابلیت ثبت تاییدات (در مواردی که تایید مدیران اجرایی برای ادامه فرایند ضروری است)
- قابلیت آگاهی از نظرات مخاطبین در خصوص عملکرد واحد
- قابلیت ارجاع کار به واحدهای دیگر سازمان از لحاظ عملکردی یا جغرافیایی (در صورت نیاز)

**د-۴- از دیدگاه مدیران ارشد:**

- قابلیت دسترسی به آدرس‌هایی از مشکلات، فرصت‌ها، رویه‌های عملکردی و آرایش منابع در سازمان مبتنی بر واقعیت‌های عملکردی سازمان
- قابلیت دریافت آمار و اطلاعات عملکرد سازمان برای شاخص‌هایی همچون شاخص‌های مطرح برای مدیران اجرایی، اما در سطح کل سازمان بعلاوه شاخص‌هایی نظیر:
  - قابلیت اطلاع از پراکندگی انواع درخواست‌های مخاطبین
  - قابلیت اطلاع از روند عملکرد سازمان در رسیدگی به درخواست مخاطبین

- قابلیت اطلاع از زمان و هزینه تقریبی رسیدگی به هر نوع درخواست
- قابلیت اطلاع از درخواست‌های پرتکرار، پر هزینه، زمان‌بر و یا مواردی از این دست
- قابلیت اطلاع از رویه‌های معمول در سازمان -

#### د-۵- از دیدگاه مدیریت میز خدمت:

- اطمینان از ثبت صحیح درخواست و ارجاع به واحدهای رسیدگی کننده ذی‌ربط
- اطمینان از اجرای روند صحیح دریافت، ثبت، ابلاغ، رسیدگی و ثبت بازخورد درخواست‌های مخاطبین
- اطمینان از اجرای رویه‌های بهبود مستمر در روند ثبت و رسیدگی به آن دسته از درخواست‌های مخاطبین که در سطح مرکز تماس پاسخ داده می‌شوند
- اطمینان از اجرای صحیح رویه‌های نظرسنجی
- مدیریت آمار رضایمندی مخاطبین از رسیدگی به درخواست‌های اعلام شده و ارائه گزارشات مورد نیاز به مراجع ذی‌ربط
- مدیریت دسترس‌پذیری به سرویس میز خدمت از سوی تمام ذینفعان

#### ه- طراحی میز خدمت:

طراحی میز خدمت را می‌توان در دو بخش بیان نمود:

- ۱- شناسایی نیازمندی‌های سازمان در بخش چابک سازی تعاملات و گردشکار سازمان بر اساس سلسله خدمات و وظایف
- ۲- تعریف محدوده خدمات هر بخشی و هماهنگ سازی خدمات در چرخه در امتداد یکدیگر در قالب "میز خدمت حضوری و سازمان مجازی"
- ۲- طرح قالب‌ها و روش طراحی میز خدمت شامل موضوعاتی که به نظر می‌رسد بایستی در طرح میز خدمت وجود داشته باشد

#### ه-۱- موضوعات مطرح در طراحی میز خدمت:

طراحی میز خدمت را می‌توان از چند منظر نگریست:

- ۱- کارکردها و قابلیت‌ها شامل طراحی و تامین یا توسعه راه‌حل‌ها و ابزارهای مورد نیاز برای ارائه سرویس میز خدمت در سطوح مختلف همراه با تدوین طرح توسعه سرویسکه بایستی همراه با هر نسخه از طرح سرویس اصلی (برای نسخه‌های آتی) ارائه گردد
- ۲- موضوعات شش‌گانه طراحی سرویس شامل:
  - طرح پیشنهادی برای سطح خدمت که معمولاً بر اساس شاخص‌هایی بیان گردیده و با سازمان توافق می‌گردد برای مثال سطوح سازمانی تحت پوشش میز خدمت و اولویت راه‌اندازی آن سطوح و واحدها، فرایندهای تحت پوشش میز خدمت، شاخص‌ها و رویه‌های ارزیابی و مدیریت هریک از سرویس‌های تحت پوشش میز خدمت و مواردی از این دست
  - طرح دسترسی به میز خدمت شامل زمان‌بندی و سیاست‌های دسترسی به سرویس میز خدمت، برنامه پشتیبانی سرویس و مواردی از این دست
  - طرح و آرایش منابع مورد نیاز برای ارائه خدمت شامل طرح و برنامه سازمان راهبری، اجرا و پشتیبانی سرویس میز خدمت و رویه تعامل ایشان با دیگر اجزاء سازمان

- طرح امنیت اطلاعات شامل سیاست‌ها و برنامه‌های دسترسی به اطلاعات از سوی هریک از ذینفعان و برنامه پیشگیری از دسترسی به اطلاعات از سوی دیگران
- طرح استمرار خدمت شامل سیاست‌ها و برنامه‌های تداوم ارائه سرویس میز خدمت به هریک از ذینفعان
- طرح نحوه تامین خدمت از لحاظ موضوعاتی نظیر برون‌سپاری، استفاده از منابع داخلی و موضوعاتی مانند آن

#### ۵-۲- طرح اولیه میز خدمت:

با این دیدگاه می‌توان طرح اولیه میز خدمت را بصورت زیر ارائه نمود:  
با فرض اینکه سازمان یکسری از "خدمات" را به "مخاطبین" یا "مشتریان" خود ارائه می‌دهد می‌توان اهداف اولیه زیر را برای سرویس "میز خدمت" در نظر گرفت  
پیکربندی درخواست‌ها شامل:

- تعریف انواع درخواست‌های مخاطبین که سازمان تصمیم به ثبت، پاسخگویی یا رسیدگی به آن‌ها را دارد
- تعریف رویه‌های ارجاع و پاسخگویی به هر نوع درخواست با توجه به این نکته که:
  - درخواست‌ها (مانند مشاوره یا اطلاع‌رسانی) در سطح مرکز تماس پاسخ داده می‌شوند و نیازی به ارجاع آن‌ها به هیچ واحد نیست
  - برخی درخواست‌ها (مانند درخواست خدمات یا رسیدگی) نیاز به ارجاع به مراجع رسیدگی دارند این نوع درخواست‌ها در مرکز تماس ثبت شده و بصورت خودکار یا دستی جهت رسیدگی به واحدهای ذی‌ربط ارجاع می‌شوند
  - برخی درخواست‌ها اصولاً تکراری یا اشتباه می‌باشند
  - برخی درخواست‌ها نیز برای پیگیری درخواست‌های قبلی می‌باشد که بنا به سیاست سازمان یا در سطح مرکز تماس پاسخ داده شده (با ایجاد قابلیت پیگیری کار) و یا به واحد رسیدگی کننده ارجاع داده می‌شود

#### ۵-۳- تعریف رویه‌های رسیدگی به هر نوع درخواست توسط واحدهای اجرایی یا کارشناسی:

تدوین این رویه‌ها باعث یکسان‌سازی رویه رسیدگی به درخواست‌ها در سطح سازمان شده و قابلیت ارزیابی کار انجام شده را در اختیار مدیران اجرایی و ارشد قرار می‌دهد در واقع با تعریف اقداماتی که هر پست سازمانی برای رسیدگی به هر نوع درخواست انجام می‌دهد می‌توان به برداشت آماری مناسبی از اقدامات پرتکرار، زمان‌بر یا هزینه‌بر دست یافت

#### ۵-۳-۱- تعریف نتایج حاصل از رسیدگی بصورت یکسان در سطح سازمان

یکی از مفاهیم بسیار کلیدی در مدیریت عملکرد مفهوم توافق‌نامه سطح خدمت یا توافق‌نامه سطح عملیات است و از جمله مواردی که در این توافق‌نامه ذکر می‌گردد حداکثر زمان رسیدگی به یک درخواست یا انجام یک رویه سازمانی است با توجه به اینکه اقدامات متنوعی برای رسیدگی به هر نوع درخواست در سازمان انجام می‌پذیرد معمولاً حداکثر زمان رسیدگی به هر نوع درخواست را بر اساس "نوع نتیجه رسیدگی" تعیین نموده و برای نتیجه "زمان مشخصی" را تعیین می‌کنند این زمان می‌تواند بعنوان معیاری برای تعیین تاخیر یا تعجیل در رسیدگی در نظر گرفته شود

### ۵-۳-۲- تعریف آیین‌نامه‌ها، قوانین و نکات مهم در رسیدگی به انواع درخواست:

یکی از موارد مطرح در رسیدگی به انواع درخواست از سوی واحدهای اجرایی عدم آشنایی ایشان با آیین‌نامه‌ها، قوانین و نکات مهم در رسیدگی به آن نوع درخواست است از سوی دیگر با توجه به اصول اولیه مدیریت دانش، چنانچه سازمان در طی انجام عملیات روزانه به دانش جدیدی دست یابد، بایستی امکان سازمان‌دهی و نشر آن در تمامی سطوح سازمان فراهم باشد و این بخش بدین منظور نیز می‌تواند بکار رود

### ۵-۴- طراحی پست‌های سازمانی مورد نظر در ثبت و رسیدگی به درخواست مخاطبین:

یکی از مسائل مطرح در سازمان‌ها یکسان نبودن پست‌های سازمانی عملیاتی در لایه‌های صف (لایه‌های اجرایی) است و لذا برای مدیریت واحد عملکرد لازم است این پست‌های سازمانی بر مبنای رویه‌های طراحی شده برای رسیدگی به درخواست آرایش یافته و تدوین گردند طبیعتاً چارت سازمانی مصوب یا معمولاً در حال تغییر سازمان ملاک خوبی برای این طراحی نبوده و توصیه می‌شود این طراحی بر اساس ترتیب ارائه خدمت در سطح عملیاتی تعریف گردد.

### ۵-۵- مدیریت آستانه‌ها:

مفهوم از آستانه‌ها، مقادیر کمی برای برخی شاخص‌ها در مدیریت درخواست‌ها یا مدیریت عملکرد است برای مثال اگر یک نوع از درخواست‌های مخاطبین از حد معینی بیشتر شود احتمالاً بیانگر رخداد یا شرایط مشخصی در سطح جامعه مخاطبین سازمان است و یا اگر زمان انجام اقدامات یا حصول نتایج در یک یا چند واحد رسیدگی کننده از مقادیر مشخصی بالاتر یا پایین‌تر آید، احتمالاً مشکلی در روند رسیدگی بروز نموده که بایستی توسط مدیران اجرای (و یا حتی در مواردی مدیران ارشد) مورد رسیدگی قرار گیرد بدیهی است که این نوع مانیتورینگ و ممیزی داده‌های موجود توسط سامانه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات سهل‌الوصول بوده و لذا تعیین این آستانه‌ها در زمان طراحی خدمت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد

### ۵-۶- رویه مدیریت درخواست‌های ثبت شده از سوی مخاطبین

شامل نظارت بر روند ثبت درخواست مخاطبین در مرکز تماس می‌باشد اینکه آیا همه درخواست‌هایی که باید ثبت شوند، ثبت می‌شوند؟ یا رفتار مخاطبین در اعلام درخواست به مرکز تماس چگونه است؟ آیا درخواست‌ها با شرایط اجتماعی یا شرایط زمانی / مکانی تغییر می‌کنند؟ آیا مدلی برای پیش‌بینی رفتار مخاطبین وجود دارد؟ و مواردی نظیر آن‌ها، موضوعاتی هستند که در این رویه قابل طرح خواهند بود

### ۵-۷- مدیریت ارجاع درخواست:

این بخش از طراحی میز خدمت به مدیریت ارجاع خبر (بصورت دستی یا خودکار) به مراجع رسیدگی کننده می‌پردازد موضوعاتی نظیر مدیریت حجم کار، زمان‌بندی مراجعه مخاطبین به سازمان برآورد تقریبی زمان حصول نتیجه برای مخاطبین و موضوعاتی از این دست در این بخش از طرح قرار خواهند گرفت

### ۵-۸- مدیریت اقدامات لایه‌های اجرایی:

شامل نظارت مکانیزه بر روند ثبت رسیدگی به درخواست از ثبت تا حصول نتیجه است اطلاعات آماری و تجمعی این رویه‌ها می‌تواند در قالب گزارشات آماری وضعیت رسیدگی به درخواست‌های مخاطبین را برای مدیران ارشد "مبتنی بر عملکرد واقعی" روشن نماید که این خود از موثرترین ابزارهای بهبود عملکرد به شما می‌آید طبیعتاً این نظارت با تعیین آستانه‌ها تسهیل خواهد شد

**۹-۵- مدیریت نظرسنجی از کیفیات خدمات ارائه شده:**

جمله معروفی داریم که میگوید: "ببینید درک مخاطب از محصول شما چیست؟" از سوی دیگر معمولاً رضایتمندی مخاطب جزء اهداف اولیه بسیاری از سازمان‌هاست طبیعتاً برای ارزیابی این رضایتمندی و یا نظرات مخاطبین نسبت به عملکرد یا حتی چارچوب‌های عملکردی سازمان (نظیر آیین‌نامه‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها) نیاز به اجرای فرایند نظرسنجی برای مخاطبینی که درخواست خود را به سازمان اعلام کرده‌اند وجود خواهد داشت نظرسنجی در رابطه با نحوه برخورد سازمان، رضایت از رسیدگی به درخواست‌ها، زمان اخذ نتیجه، هزینه‌های رسیدگی به درخواست و یا حتی دریافت یک رتبه رضایتمندی و دو دلیل نارضایتی به ازاء هر درخواست رویه‌ای است که می‌تواند نتایج ارزیابی عملکرد سازمان از دیدگاه مخاطب را مشخص نماید معمولاً نظرسنجی در سازمان‌ها پس از رسیدگی به درخواست و به دو صورت زیر یا ترکیبی از این دو صورت انجام می‌پذیرد:

الف) نظرسنجی از همه مخاطبین و اعلام نتیجه صددرصدی در این روش با استفاده از تکنولوژی‌هایی نظیر پیامک یا سامانه‌های تلفنی تعاملی نسبت به نظرسنجی تمامی مخاطبین اقدام می‌گردد  
ب) نظرسنجی از بخشی از مخاطبین و اعلام نتیجه احتمالی در این روش با توجه به روش‌های آماری درصدی از مخاطبین تعیین می‌شوند که اگر نظرات ایشان دریافت گردد با درصد اطمینان بالایی (مثلاً ۹۰، ۸۵ و یا ۸۰ درصد) این نظرات قابل تعمیم به نظر کل جامعه مخاطبین خواهد بود  
برخی اوقات نیز به منظور دقت بخشیدن به فرایند نظرسنجی، برای انواع خاصی از درخواست از همه مخاطبین و برای دیگر درخواست‌ها از جامعه نمونه آن‌ها نظرسنجی بعمل می‌آید

**۱۰-۵- مدیریت اطلاع‌رسانی :**

اطلاع‌رسانی از جمله قابلیت‌های اصلی سامانه‌های میز خدمت در تعامل با مخاطبین به شمار می‌آید و معمولاً بصورت متمرکز از یک مرکز انجام می‌پذیرد در واقع متمرکز نمودن تعاملات با مخاطبین یکی از تکنیک‌های اصلی در اعتباربخشی به مرکز تماس هر سازمان است اطلاع‌رسانی در میز خدمت شامل چند بعد جداگانه است:  
الف) اطلاع‌رسانی از اطلاعات سازمان به اقشار هدفی که ممکن است آن اطلاعات برای ایشان مفید باشد مثل اطلاع‌رسانی تغییرات حقوقی به وکلا و یا اطلاع‌رسانی در خصوص آدرس نمایندگی‌های سازمان به ساکنان هر محله در سطح کشور  
ب) اطلاع‌رسانی از نتیجه رسیدگی به درخواست مطرح شده از سوی مخاطبین برای مثال می‌توان در صورت پایان رسیدگی به درخواست، نتیجه را از طریق پیامک یا پیغام تلفنی به اطلاع مخاطب رساند  
ج) اطلاع‌رسانی از نواقص مدارک، زمان تعیین شده برای مراجعه حضوری و یا موضوعاتی از این دست

**۱۱-۵- مدیریت شکایات، انتقادات و پیشنهادات:**

برخی سازمان‌ها شکایات، انتقادات و پیشنهادات را همچون درخواست‌های مخاطبین در نظر گرفته و آن‌ها را نیز از طریق مرکز تماس پاسخ می‌دهند و در برخی دیگر از سازمان‌ها رسیدگی به خدمات روتین از طریق میز خدمت و رسیدگی به شکایات و پیشنهادات در مرکز جداگانه‌ای انجام می‌پذیرد این دو روش مزیت خاصی بر یکدیگر نداشته و هر یک مدافعان و مخالفان خود را دارد معمولاً اگر سرویس‌های تحت پوشش میز خدمت زیاد و متنوع باشد، توصیه می‌شود مرکز رسیدگی به شکایات و پیشنهادات بصورت جداگانه در نظر گرفته شود (بعنوان مثال شماره تلفن جداگانه‌ای برای آن اعلام شود تا هویت مستقلی برای این مرکز ایجاد نماید)

### ۵-۱۳- مدیریت امنیت و سطوح دسترسی:

امنیت اطلاعات و محدودیت در دسترسی به اطلاعات نیز از جمله بخش‌هایی است که معمولاً در بخش‌های زیر بصورتی مورد توجه قرار می‌گیرد که مزاحمتی برای رسیدگی به درخواست مخاطبین ایجاد ننموده و از سوی دیگر سیاست‌های امنیتی را نیز ارضا نماید:

– سیاست‌های امنیتی در ابعاد اصلی امنیت شامل:

- امنیت محیطی
- امنیت تعاملات اطلاعاتی
- امنیت نگهداری و مدیریت اطلاعات (در موضوعات محرمانگی، اصالت اطلاعات و دسترس‌پذیری
- امنیت سطوح دسترسی به سامانه‌ها و اطلاعات

– ریسک‌های امنیتی و گزارش تحلیل آن

– طبقه‌بندی اماکن و اطلاعات و آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین مربوط به آن

– امنیت دسترسی به سامانه‌های نرم‌افزاری و اطلاعات قبل مشاهده

– رویه‌های ممیزی امنیت

– گزارشات امنیتی مورد نیاز

– رویه‌های تحلیل و بهبود امنیت

– رویه‌های کنترل‌های امنیت در سطوح و موضوعات مختلف

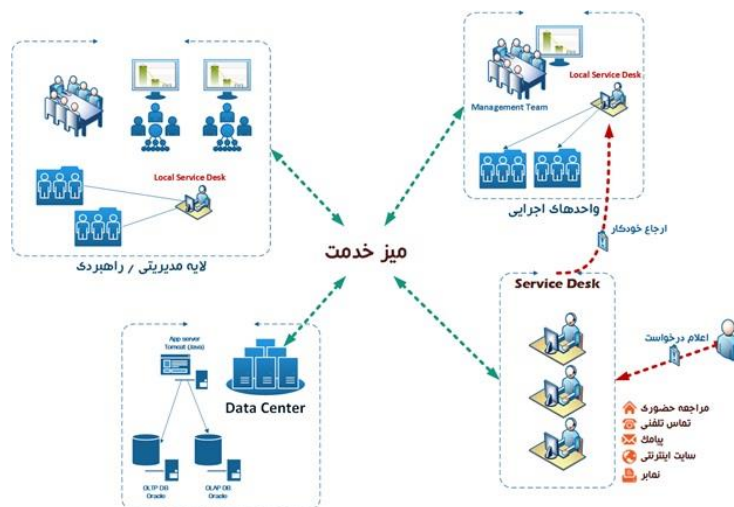
بدیهی است در این حوزه می‌توان موضوعات متنوع دیگری را نیز مطرح نمود که بنا به اقتضای سازمان

معنی خواهد یافت و صد البته تمامی این تمهیدات امنیتی نبایستی به هیچ وجه باعث مزاحمت یا کندی

رسیدگی به درخواست مخاطبین سازمان گردد

لذا و با توجه به موضوعات فوق می‌توان می‌توان دیاگرامی همانند تصویر ذیل برای سرویس میز خدمت تصور

نمود



اینفوگرافیک ۱- نمایی کلی از سامانه میز خدمت و ارتباطات درون سازمانی آن

قابل پیش بینی است در زمان طراحی مرکز تماس موضوعات مخابراتی نظیر موارد زیر بایستی مورد طراحی جزئی قرار گیرند:

- سامانه‌های مورد استفاده برای پاسخگویی نظیر مرکز تلفن، سایت وب، سامانه‌های اطلاع رسانی و یا پورتال
- تصمیم‌گیری در خصوص متمرکز بودن یا نبودن اپراتورها و کارشناسان مرکز تماس بنا بر نوع درخواست‌های تحت پوشش میز خدمت
- تصمیم‌گیری در خصوص دورکاری یا حضور در محل کارشناسان رسیدگی به درخواست

#### و)- راه‌اندازی میز خدمت:

راه‌اندازی میز خدمت عبارتست از کلیه طرح‌ها و اقداماتی که سازمان را آماده ارائه سرویس میز خدمت می‌نماید معمولاً جزئیات این تصمیمات و گام‌ها در حین طراحی مشخص می‌شوند و شامل موضوعاتی نظیر موارد زیر می‌باشد:

- تعیین منابع تامین اعتبار مالی اجرای مرکز تماس
- توجیه مدیران ارشد سازمان و پشتیبانی ۱۰۰٪ ایشان از اجرای طرح
- استخراج و اولویت‌بندی درخواست‌هایی که قرار است توسط میز خدمت تحت پوشش قرار گیرد از سوی خبرگان سازمان شامل: انواع درخواست، رویه‌های ارجاع، روند اقدامات و رسیدگی، نتایج ممکن برای هر نوع درخواست و آیین‌نامه‌ها و قوانین
- تامین، استقرار و پیکربندی ابزارهای سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، شبکه‌ای و مخابراتی برای بخش‌های مختلف مرکز تماس شامل:

- بخش ثبت و ارجاع درخواست
- بخش پاسخگویی و مشاوره
- بخش پایش عملکرد مرکز تماس
- بخش نظرسنجی
- بخش مدیریت سرویس
- بخش پشتیبانی فنی سرویس

- تبدیل اطلاعات پایه (در صورت وجود) ویا پیکربندی ابزارهای نرم‌افزاری به منظور اجرای فرایندهای طراحی شده

- شبیه‌سازی، آزمون و بازنگری طراحی سرویس میز خدمت
  - طراحی رویه‌های انتقال از محیط آزمایشی به محیط اجرای نهایی
  - انجام آزمون آمادگی برای اجرای سرویس میز خدمت
  - آموزش راهبران و کاربران
  - ثبت‌نام از کاربران در لایه‌های مختلف سازمان
  - اطلاع‌رسانی و آموزش عمومی مخاطبان
  - طراحی کارگروه و رویه‌های مدیریت تغییرات
- امروز به دلیل اجرای متمرکز سامانه‌های اطلاعاتی، معمولاً راه‌اندازی بصورتی یکجا انجام پذیرفته و واحد به واحد یا بخش به بخش انجام نمی‌پذیرد



**ز) بهره‌برداری از میز خدمت:**

در این بخش تمامی فرایندهای مورد طراحی که در فاز قبلی مورد آزمون و بازنگری نیز قرار گرفته‌اند برای بهره‌برداری نهایی به سازمان ارائه می‌شوند فرایندهای زیر از جمله فرایندهای اصلی این فاز می‌باشند:

- مدیریت رخدادهای شامل هر رویدادی که در طی بهره‌برداری از سرویس میز خدمت روی می‌دهد
- مدیریت حوادث و مشکلات شامل حوادث کوچک و یا مشکلاتی که بارها تکرار می‌شوند
- مدیریت دسترسی کاربران و نظارت بر آن
- پشتیبانی فنی در حوزه فناوری اطلاعات در حوزه‌هایی نظیر بانک اطلاعاتی، شبکه، سخت‌افزار، نرم‌افزارهای پایه، دسترسی به سامانه، سرویس‌های مبتنی بر یا ویدئو کنفرانس و مانند آن
- پشتیبانی رویه‌های سازمانی که معمولاً توسط خبرگان و کارگروه انجام می‌پذیرد
- اجرای رویه‌های مدیریت تغییرات و دریافت نظرات، پیشنهادات و درخواست‌های کاربران برای بهبود عملکرد سامانه میز خدمت
- ممیزی و پایش سرویس
- اجرای رویه‌های گزارش‌گیری از عملیات انجام شده و ارائه مستمر آن به مدیران اجرایی و ارشد

**ح) بهبود مستمر میز خدمت بر استاندارد های نظام مدیریت یکپارچه (IMS):**

شاید بهبود و ارتقاء خدمات از طریق ارزیابی مستمر کارآمدی و اثربخشی هر سرویس را بتوان مهم‌ترین بخش ارائه خدمت دانست این ارزیابی را می‌توان در حوزه‌هایی نظیر موارد زیر به انجام رساند:

- ارزیابی یکپارچگی با عملیات سازمان
  - میزان تمرکز بر اهداف سازمان
  - مقرون به صرفه بودن
  - میزان کاهش هزینه یا زمانی که در اثر ارائه خدمت به دست آمده است
  - رضایتمندی مخاطبین و مشتریان
  - رضایتمندی کارکنان، مدیران اجرایی و مدیران ارشد
- بدیهی است که این ارزیابی‌ها می‌تواند در دوره‌های زمانی کوتاه مدت (مثلاً سه ماهه) انجام پذیرفته و پس از هر ارزیابی هدف‌گذاری جدیدی برای ارائه سرویس "میز خدمت" در سازمان انجام پذیرد این هدف‌گذاری بایستی به گونه‌ای باشد که بتوان در مدت زمان معینی تحقق آن را از طریق ارزیابی شاخص‌های کمی دریافت
- شاید پاسخ به سه سوال زیر در جلسات ارزیابی کارآمدی و اثربخشی خدمت، خالی از لطف نباشد:
- عملکرد دوره گذشته چگونه بوده است؟
  - ارائه خدمت در دوره گذشته با چه مشکلاتی مواجه بوده و کارگروه مدیریتی میز خدمت چه راه‌حلی برای حل آن‌ها اندیشیده است؟
  - برنامه کارگروه مدیریتی میز خدمت برای دوره آتی چیست؟
  - نیازمندی‌های جدید سازمان، اطلاعات حاصل از عملکرد دوره قبل، توانمندی تجهیزات بکارگرفته شده، نظرات کاربران، نظرات مخاطبان، نتایج تحلیل روند ارائه خدمات و مواردی از این دست می‌تواند منابع خوبی برای پاسخ به سوالات فوق و ارزیابی خدمات ارائه شده در سازمان باشد



**(و) - ویژگی های طراحی یک میز خدمت کارا و پویا و اثر بخش :**

میز خدمت موفق شامل چهار عنصر کلیدی **نیروی انسانی، فرآیند، اطلاعات و ابزار** می باشد که با ترکیب مناسب این اجزا منافع و ارزش زیادی برای بهبود مستمر و چابک سازی فرایندهای سازمان می آفریند.

از جمله منافع میز خدمت برای سازمان عبارتند از:

- ارتقای رضایت مشتریان و بهبود میزان اعتماد آنها به سازمان
- بهبود حل و رفع تمامی درخواستهای فناوری اطلاعات ورودی به سازمان از سوی مشتریان و کاهش چرخه عمر حل و رفع آنها
- ارتقاء حل و رفع درخواستهای فناوری اطلاعات در اولین تماس مشتریان با میز خدمت
- بهبود میزان بهره‌وری منابع پشتیبانی فناوری اطلاعات
- مدیریت و کنترل اثربخش زیرساختهای فناوری اطلاعات
- ارتقاء مدیریت پیشگیرانه مسائل و رویدادهایی که تعداد درخواست آنها از سوی کاربران و مشتریان بالا است.
- بهبود کیفیت خدمات فناوری اطلاعات
- قابل اجرا نمودن مجموعه استاندارد رضایت مشتریان

## ز) چرخه حیات میز خدمت در سازمان :

میز خدمت در قالب چند فرآیند مهم و منسجم مشتمل بر : مدیریت رویدادها، تکمیل درخواست، مدیریت حل موانع و ایرادات ، مدیریت تغییر، مدیریت سطح خدمات، مدیریت پیکربندی سازمانی

( Incident Management, Request Fulfillment, Problem Management, Change Management, Service Level Management, Configuration Management)

چرخه حیات تمامی تقاضای ورودی به سازمان، شامل انواع درخواستها (Service Request)، رویدادها (Incidents)، مسائل (Problem) و ... را از زمان ثبت در پایگاه داده سامانه، حل و رفع آنها، ارجاع به مراتب بالاتر در صورت نیاز، خاتمه و اطلاع مستمر وضعیت آنها به مشتری بر مبنای چارچوب ITIL<sup>(۱)</sup> مدیریت مینماید.

### (۱) توضیح:

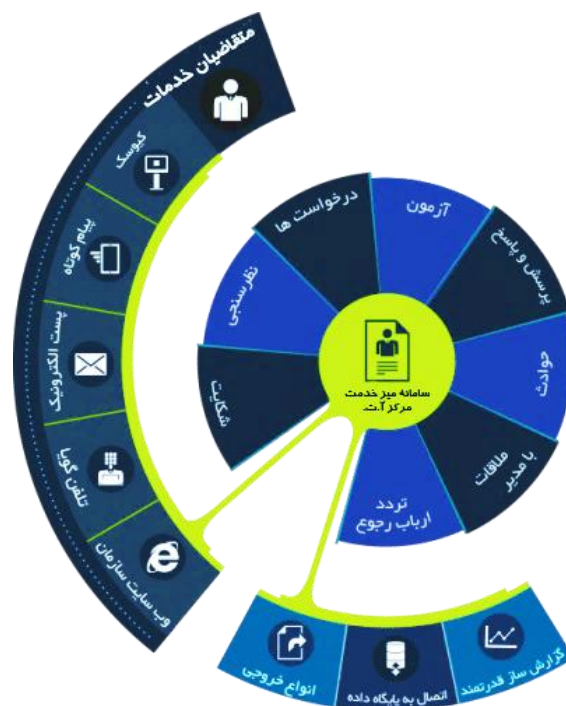
کاربرد چارچوب کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات IT Infrastructure Library (ITIL) در طراحی میز خدمت: چارچوب ITIL، مجموعه ای از بهترین تجارب برای مدیریت سازمان اطلاعات سازمان می باشد. چارچوب ITIL، مجموعه ای از بهروش های قابل اعتماد و پذیرفته شده برای مدیریت خدمات گردش داده سازمان قابل توصیف است ویرایش سوم این بهروش، شامل مراحل پنجگانه ی زیر است می باشد:

- ۱) راهبرد خدمت (Service Strategy)
- ۲) طراحی خدمت (Service Design)
- ۳) انتقال خدمت (Service Transition)
- ۴) عملیات خدمت (Service Operation)
- ۵) بهبود مستمر خدمت (Continual Service Improvement)

طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت خدمات فن آوری اطلاعات با استفاده از چارچوب ITIL شامل طراحی و پیاده سازی ۲۶ فرآیند و ۴ واحد وظیفه ای خواهد بود. شناخته شده ترین واحد وظیفه ای ITIL، واحد میز خدمت ( Service Desk ) می باشد.

برای استقرار ITSMS با استفاده از چارچوب ITIL، می توان از دو روش زیر استفاده نمود:

- ۱) طراحی و پیاده سازی کلیه ی فرآیندها و واحدهای وظیفه ای
- ۲) طراحی و پیاده سازی واحدهای وظیفه ای و فرآیندهای منتخب



## فصل دوم

رهنکاشت فرایند طراحی، اجرا و استقرار "میز کار مرکز آموزش های تخصصی" بر اساس سازمان فیزیکی و سازمان مجازی: شناسایی و احصاء فرایندها و گردشکار و تشریح خدمات "میز خدمت پیامدگرا/اثربخش" در مرکز آموزش های تخصصی (بر اساس ISO 9001:2015-29990 و سایر الزامات):

الف) - تحلیل اولیه الزامات و محدوده وظایف متذکره بخشنامه سازمان اداری استخدامی کشور در کارکردها میز خدمت (مندرج پیوست ۱) - تحت اینفوگرافیک و گردشکار (۱)

در این خصوص با ترجمان شیوه نامه و موازین "روش استقرار میز خدمت حضوری" تحت دستورالعمل صادره سازمان اداری استخدامی کشور (روش استقرار میز خدمت حضوری ۱۳۹۷/۰۱/۲۹ شماره ۳۲۲۶۷) پیوست، در طراحی گردشکار بخش ها و سازوکار اجرایی و ساختار سازمانی "میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی" تحت بند های (ب، ج - فصل دوم) اقدامات لازمه برنامه ریزی خواهد گردید.

ب) - شناسایی گردشکار و فرایند اجرایی و دامنه خدمات بازیگران "میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی" دامنه خدمات ذینفعان در دو گروه متقاضی خدمات (درونی و بیرونی) و ۳ حوزه کارکردی (حوزه توسعه بازار و ارتباط با صنعت) (بازگانی آموزشی)، امور برنامه ریزی و آموزش، رفاهی و پشتیبانی) + حوزه مدیریت میز خدمت: **\*\* وظایف مدیریت میز خدمت:**

مدیریت میز خدمت از الزامات دستورالعمل پیش گفته میباشد که عهده دار مدیریت دانش خدمت (SKMS ITIL Service Knowledge Management System) بوده که دارای وظایف ذیل است:

○ ایجاد پایایی در دریافت و رهگیری و اجرا خدمات (حجم خدمات، سطح بندی و ارجاع خدمات، قابل پیگیری نمودن ارجاعات (شناسه پیگیری)، ارجاع امور منعکسه به بخش ها تحت نظام ارجاعات و بر اساس شاخص کلیدی عملکرد و زمان بندی و کار انجام شده (Key Performance Indicator)

○ ایجاد توازن و هماهنگی در چرخه در امتداد هم گردشکار بخش های وظیفه مند سازمان در اجرای خدمات درخواستی بر اساس روششناسی مدیریت دانش خدمت (SKMS) - مدیریت رویداد ها، تکمیل درخواست، مدیریت حل موانع و ایرادات، مدیریت تغییر، مدیریت سطح خدمات ارجاعات

○ هماهنگی و ایجاد تعاملات نظام مند و اثربخش، در خصوص ارائه کلیه خدمات مورد ماموریت میز خدمت مرکز آ.ت.

○ نظارت بر ارائه اطلاعات و پذیرش اطلاعات و مستندات

○ درخواست فرم ارزیابی کارکرد میز خدمت بر اساس (ضمیمه ۱: پرسشنامه و شیوه نامه ارزیابی میز خدمت موضوع دستورالعمل شماره ۱۵۳۸۵۸۸ مورخ ۱۳۹۶/۹/۷ سازمان اداری و استخدامی کشور)

○ ارزیابی عملکرد میز و اجرای بهبود مستمر خدمات و وظایف از طریق درخواست اقدامات اصلاحی (بر اساس بند ۵ و روش اجرای ضمیمه ۱)

○ برنامه ریزی و در رفع موانع با هدف چابک سازی تعاملات کلیه فرایندهای مورد ارجاع دریافت، رسیدگی و انعکاس شکایات مراجعین (ISO 10002-10004) بر مبنای ISO 9001:2015:29990

○ بهره بری بهینه از امکانات سامانه های سازمان مجازی

**ب-۱) - گروه مراجعین بیرونی (دانش پذیران و شرکت های متقاضی آموزشی):**

**ب-۱-۱) - مراجعین به حوزه خدمات توسعه بازار (بازرگانی آموزشی) و بخش هماهنگی های شرکت در آموزش (توسعه بازار، بازرگانی آموزشی، قراردادها آموزشی و ارتباطات):**

- درخواست خدمات (فرایند، نیازسنجی، طراحی و اجرا آموزش - ویا سفارشی سازی محتوای دوره آموزشی)
- درخواست تقاضای شرکت در دوره آموزشی از سوی مسئولین آموزش سازمان های متقاضی آموزش
- درخواست تدوین قرارداد همکاری آموزشی
- درخواست طراحی و اجرای آزمون ها و سایر تعاملات بعدی
- درخواست تعیین و یا تغییر سطح رفاهی از سوی دانش پذیر
- درخواست هماهنگی ها رفع مغایرت های مشخصات فردی دانش پذیر و یا سطح رفاهی، و یا عدم معرفی دانش پذیر اعزام گردیده از سوی شرکت تابعه
- درخواست دریافت اطلاعات دوره های آموزشی مورد اجرای مرکز آ.ت.، کاربرگ های اطلاع رسانی، تقویم آموزشی سالانه
- درخواست شرکت در دوره های آموزشی از سوی آحاد (فرایند، نیازسنجی، طراحی و اجرا آموزش)
- فرم درخواست طراحی و اجرای دوره آموزشی - سفارش دوره جدید (از سوی سازمان و یا افراد)
- فرم درخواست اقامت و بهره گیری از امکانات رفاهی از سوی سازمان ها ( غیر از دانش پذیر )

**ب-۱-۲) - مراجعین حوزه خدمات آموزش و حامی آموزش و مدیریت دانش:**

- درخواست ثبت نام و شرکت در دوره آموزشی از سوی دانش پذیر و معرفی اثر انگشت و مدارک لازمه اعتبار بخشی

ثبت مشخصات بیومتریک دانش پذیران (اثر انگشت یا چهره نگاری) ویژه صدور کارت هوشمند، در ابتدای دوره آموزشی جهت هوشمند سازی فرایند های (حضور غیاب، کنترل سطح رفاهی و رستوران - در بخش پذیرش میز خدمت مورد پیش بینی است)

- درخواست معرفی مسئول اجرای آموزش (از سوی دانش پذیر)
  - درخواست برنامه آموزشی FM۹۱/۰۰ (از سوی دانش پذیر)
  - درخواست فرم ثبت شکایات/انتقاد/پیشنهاد (FM۰۱/۰۱) (از سوی دانش پذیر)
  - درخواست دریافت فرم ارزیابی آموزشی (FM۳۸/۰۰) (از سوی دانش پذیر)
  - درخواست فرم ارزشیابی کارگاه آموزشی (ویژه فراگیران) (FM۵۴/۰۰) (از سوی دانش پذیر)
  - درخواست گواهینامه موقت موفقیت شرکت در آموزش (FM۵۲/۰۰) (از سوی دانش پذیر)
  - درخواست صدور گواهی حضور - در پایان دوره - وضعیت حضور غیاب (از سوی دانش پذیر)
  - درخواست های سامانه آموزش الکترونیکی (از سوی شرکت متقاضی آموزش دانش پذیر)
- نیاز به گزارش تفصیلی دارد

- درخواست گواهینامه از سوی مسئول آموزش شرکت و یا شخص دانش پذیر
- درخواست خرید محتوای آموزشی WPLMS (از سوی دانش پذیر)
- درخواست فرم اعتراض به نمرات دوره آموزش (از سوی دانش پذیر)
- درخواست شرکت در امتحان مجدد (در صورت غیبت موجه در جلسه آزمون)

**ب-۱-۳) -مراجعه دریافت خدمات حوزه رفاهی و پشتیبان آموزش<sup>(۱)</sup>:**

- درخواست دریافت بسته رفاهی (از سوی دانشپذیر)
- درخواست معرفی و هدایت به مهمانسرا(از سوی دانشپذیر)
- درخواست فرم نظر خواهی کیفیت خدمات غذاخوری و مهمانسرا(FM۴۶/۰۰) (از سوی دانشپذیر)
- درخواست دریافت فرم ثبت شکایت از کیفیات بخش رفاهی(FM۰۱/۰۱) (از سوی دانشپذیر)
- درخواست فرم مغایرت سطح رفاهی ( و یا تغییر سطح با هماهنگی شرکت) (از سوی دانشپذیر)
- اعلام مفقودی کارت هوشمند رفاهی و رفع مشکلات اعتبار کارت(از سوی دانشپذیر)
- درخواست های رفاهی ویژه مراجعین استفاده کننده از مهمانسرا و رستوران (غیر دانشپذیر)

**ب-۱-۴) -مراجعه بخش مالی:**

- درخواست اعلام وضعیت قرارداد ها (ویژه برون سپاری خدمات)
  - درخواست مطالبات مالی از سوی شرکت ها
  - درخواست نمونه قرارداد و مشاوره عقد قرارداد برون سپاری خدمات
  - درخواست فرم اعلام هزینه فردی و یا گروهی از سوی شرکت معرفی کننده متقاضی آموزش
  - فرم اعتراض به اعلام هزینه و اعلام مغایرت از سوی شرکت معرفی کننده متقاضی آموزش
- (۱) به نظر میرسد بخش پشتیبانی مالی( به لحاظ محدوده وظایف) در یک قالب مدیریت

ایفای نقش نمایند

**ب-۲- گروه مراجعین داخلی (تامین کنندگان اختصاصی، و عمومی و بازیگران اجرای آموزش):**

**ب-۲-۱- همکاران دانشکده ها و مسئولین اجرایی دوره آموزشی (وابسته به حوزه کاری گروه برنامه ریزی و آموزش):**

- درخواست فرم شروع و پایان دوره (از سوی مسئول دوره)
- درخواست محتوای آموزشی (سیلابس دوره آموزش) قبل از شروع دوره جهت ارائه به مدرس جهت ارائه ویژه بند (ب-۲-۲)
- ارائه برنامه آموزشی هفتگی دوره آموزشی (FM۹۱/۰۰)
- درخواست فرم حضور غیاب (لیست دانشپذیران) و ارائه آن در پایان دوره (از سوی مسئول دوره) (FM۴۴/۰۰)
- ارائه فرم پیش آزمون (FM۵۷/۰۰) (از سوی مسئول دوره) در روز اول (از آزمون برگزار شده)
- ارائه نمونه سئوالات مدرس (از سوی مسئول دوره) قبل از شروع دوره بر اساس دستورالعمل صادره - درج در پایگاه سئوالات
- ارائه لیست نمرات در پایان دوره آموزشی (از سوی مسئول دوره)
- درخواست فرم های ارزیابی (از سوی مسئول دوره) (FM۴۶/FM۴۸)
- درخواست فرم ثبت و انعکاس مآقع آموزش (FM۵۹/۰۰)
- درخواست فرم رایانه های خلاصه وضعیت دوره آموزشی (FM۹۳/۰۰)

**ب-۲-۲- تامین کنندگان اختصاصی (مدرسین دوره های آموزشی) - (وابسته به گردشکار گروه برنامه ریزی و آموزش):**

- درخواست سیلابس (محتوای آموزشی تفصیلی شامل اهداف رفتاری، محتوای آموزشی به تفکیک ساعات نظری و عملی) قبل از شروع دوره
- درخواست فرم قرارداد حق التدریس سالانه در اداء ارائه CV
- درخواست گواهی تدریس دوره آموزشی (در مرحله پایان دوره)
- درخواست فرم ارزیابی مدرس از کیفیات برگزاری دوره آموزشی و حامی آموزش
- درخواست فرم تعریف دوره آموزشی (FM۸۱/۰۰)
- درخواست صدور رضایت نامه تدریس ارائه شده (از سوی مدرس)
- درخواست نتایج ارزیابی آموزشی (از سوی مدرس)
- درخواست فرم اعلام مغایرت حق التدریس پرداختی

**ب-۲-۳- تامین کنندگان عمومی (بیمانکاران رستوران و یا سایر خدمات):**

- درخواست فرم صورت وضعیت خدمات از سوی تامین کننده
- درخواست برنامه نظافت بخش نظارت از سوی تامین کننده
- درخواست رضایت نامه حسن انجام خدمات
- درخواست فرم تائید کارکرد

**ب-۲-۴- شرکت های کارگزار آموزش (واحد فناورهای همکار آموزش و شرکت های تامین کننده همکار آموزش):**

(نیاز به گزارش تفصیلی در فاز دوم طرح دارد)...

**ب-۲-۵) مراجعین به بخش مالی و پشتیبانی:**

- درخواست وضعیت مطالبات حق التدریس (از سوی مدرسین)
- درخواست تغییرات در قرارداد حق التدریس
- پیگیری وضعیت تهیه اقلام درخواستی (از سوی مدیران بخش ها)
- درخواست آمار و اطلاعات و بیلان عملکرد مالی (از سوی مدیران مجاز)

**ب-۲-۶) همکاران مرکز آموزش های تخصصی:**

- درخواست تقویم آموزشی ویژه آموزش های حین خدمت همکاران مرکز
- درخواست درج تجربه فرایند در مخزن مدیریت دانش سازمانی (بهترین تجربیات)
- درخواست فرم نظام پیشنهادات
- درخواست فرم اقدام اصلاحی / بهبود / پیشگیرانه (FM۰۳/۰۰)
- درخواست درج خبر در وبگاه
- درخواست قرار ملاقات با رئیس مرکز
- فرم درخواست خدمات رایانه
- فرم درخواست کالا

**ب-۲-۶) حوزه مدیران میانی و نماینده مدیریت مرکز آ.ت.:**

- درخواست بیلان و گزارش عملکرد و امار اطلاعات و پیشرفت فیزیک بخش ها (مدیران مجاز)
- درخواست وضعیت نتایج ارزیابی بخش مربوطه
- درخواست نتایج ارزیابی آموزش و رفاهی
- درخواست نتایج شکایات و گردشکار اقدامات اصلاحی و وردیه مدیریت
- درخواست بررسی اثر بخش آموزش
- درخواست بررسی اقدامات اصلاحی و بهبود و پیشگیرانه
- درخواست گزارش عملکرد و بیلان کار فردی نیروی انسانی
- درخواست نتایج عملکرد بر اساس شاخص کلیدی عملکرد kpi
- درخواست فرم اجتماع اطلاعات دوره برگزار شده FM۹۳/۰۰

**ج) - تلفیق نیازمندی سازمانی وظیفه مندی ها و انتظارات بند(ب) با الزامات بند(الف) با خروجی طراحی زیر ساختار نظام مند میز خدمت (شرح وظایف):**

گام های اجرای دستو العمل روش استقرار میز حضوری (اجرای موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری):

- گام ۱: تشکیل کارگروه استقرار میز خدمت
- گام ۲: انتخاب زیر خدمات مناسب برای استقرار میز خدمت
- گام ۳: تعیین استعلام مورد نیاز زیر خدمات مستقر در میز خدمت
- گام ۴: تهیه محتوای اطلاع رسانی برای زیر خدمات مستقر
- گام ۵: تهیه روند گردش کار پاسخ به زیر خدمتها
- گام ۶: طراحی و استقرار سامانه به منظور مدیریت الکترونیکی میز خدمت حضوری
- گام ۷: استقرار تعداد باجه های میز خدمت
- گام ۸: تامین فضای مناسب برای میز خدمت حضوری
- گام ۹: تامین کارکنان متصدیان میز خدمت

**(د) - تدوین دستورالعمل اجرایی و وحدت رویه در خدمات اثر بخش "میز خدمت":**

تدوین نظام وحدت رویه براساس ماموریت سازمان، و متمرکز نمودن فرایندهای ورودی و خروجی در قالب "نظام راهبری میز خدمت مرکز آ.ت."

**(ه) - اجرا و پیاده سازی ساختار فیزیکی و سازمان مجازی "میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی"**

در گام های اجرای ابتدا نمودار سامانی - فرایند اجرای و گردشکار - ساختار میز خدمت حضوری و میز خدمت مجازی تحت سازمان مجازی مرکز آموزشهای تخصصی با دور رویکرد اصلی:  
**ه-۱) - میز خدمت متمرکز ( Centralized Service Desk ):**

با استفاده از این مدل میتوان تعداد میزهای خدمت را با متمرکز نمودن آنها در یک محل واحد کاهش داد. در این مدل که بسیار مقرون به صرفه تر خواهد بود میتوان نیروهای انسانی را جهت پاسخگویی به حجم بیشتری از تماس ها بکار گرفت و با ارتقای سطح تخصص این افراد بهره وری این واحد را نیز بهبود داد. همچنان احتمال دارد که برخی از خدمات پشتیبانی نیاز به حضور فیزیکی در محل داشته باشد، اما آن نیروها میتوانند از طریق همین واحد مرکزی مدیریت و کنترل شوند.

این مدل به سادگی امکان ترکیب و استفاده در کنار مدل محلی را خواهد داشت به نحویکه بتوان آنها را در قالب دو سطح اول (عمومی و پایه ای) و سطح دوم (تخصصی) پشتیبانی و در کنار هم قرار داد و ارزش افزوده نهایی را برای مشتری و سازمان ایجاد نمود. این مدل بطور عمومی در شرایطی که حجم تماسها و درخواستهای ثبت شده در محلهای مختلف نسبتاً کم بوده و طبیعتاً توجیه اقتصادی استقرار میز خدمت محلی را به همراه ندارد مورد استفاده قرار میگیرد.

**ه-۲) - میز خدمت مجازی - Virtual Service Desk**

بهره برداری از این مدل که به کمک ابزارهای فناوری محور مبتنی بر وب میسر میشود این امکان را برای سازمان ایجاد میکند تا در زمانی که استفاده کنندگان از خدمات در گستره قابل توجه جغرافیایی توزیع شده اند، بدون نیاز به راه اندازی مراکز متعدد پشتیبانی، تجربه ارائه خدمات پشتیبانی مورد توقع آنها را (به کمک یک میز خدمت مجازی) ارائه نمود. این مدل امکان دور کاری، کار در منزل و حتی برون سپاری میز خدمت را مهیا میسازد.

دغدغه اصلی در این مدل یکسان سازی کیفی خدمات ارائه شده و حفظ کیفیت در سطح مورد توقع سازمان و مشتریان توسط گروههای کاری مختلف است.

نکته کلیدی در جهت اثربخش بودن چنین مدلی وجود سامانه مدیریت دانش خدمت (SKMS) متمرکز است. به نحوی که بتوان دانش تولید شده در مراکز مختلف را بصورت اشتراکی مورد استفاده قرار داد. در غیر اینصورت با توجه به نرخ بالای تولید مجدد دانش این مدل مقرون به صرفه و اثربخش نخواهد بود.

امروزه ارائه خدمات پشتیبانی آنلاین در وب سایت سازمان ها یکی از عمومی ترین مدل های استفاده از میز خدمت مجازی است.



## اینفوگرافیک (۱) - گردشکار و ساختار و محدوده خدمات میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی

رئیس مرکز آموزش های  
تخصصی

نماینده مدیریت

اداره مالی و پشتیبانی و  
رفاهی

اداره هماهنگی و ارتباط با  
صنعت

اداره برنامه ریزی و آموزش

سازمان مجازی مدیریت ارجاعات - KPI و رهگیری خدمات

مدیر میز خدمت

میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی

ارجاع از طریق میز خدمت چارگون - نامه دورنگار ایمیل

مراجعه حضوری به میز خدمت

وب کیوسک میز خدمت

ب-۱-۳) مراجعین دریافت خدمات حوزه رفاهی و پیشتیمان آموزش:

-درخواست دریافت بسته رفاهی (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست معرفی به مهمانسرا (از سوی دانشپذیر)  
-فرم نظر خواهی کیفیت خدمات غذاخوری و مهمانسرا (FM۴۶/۰۰) (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست دریافت فرم ثبت شکایت از کیفیت بخش رفاهی (FM۰۵/۰۰) (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست فرم مغایرت سطح رفاهی (از سوی دانشپذیر) و یا تغییر سطح با هماهنگی شرکت (از سوی دانشپذیر)  
-اعلام مفقودی کارت هوشمند رفاهی و رفع مشکلات (از سوی دانشپذیر)

ب-۱-۴) مراجعین بخش مالی:

-درخواست اعلام وضعیت قرارداد ها (ویژه برون سپاری خدمات)  
-درخواست مطالبات مالی از سوی شرکت ها  
-درخواست نمونه قرارداد و مشاوره عقد قرارداد برون سپاری خدمات  
-درخواست فرم اعلام هزینه فردی و یا گروهی از سوی شرکت معرفی کننده متقاضی آموزش  
-فرم اعتراض به اعلام هزینه و اعلام مغایرت از سوی شرکت معرفی کننده متقاضی آموزش  
- درخواست خدمات اقامت و رستوران غیر فراگیر

ب-۱-۲) مراجعین حوزه خدمات آموزش و حامی آموزش و مدیریت دانش:

-درخواست ثبت نام و شرکت در دوره آموزشی از سوی دانش پذیر و معرفی اثر انگشت و مدارک لازمه اعتبار بخشی ثبت مشخصات بیومتریک دانش پذیران (اثر انگشت یا چهره نگاری) ویژه صدور کارت هوشمند، در ابتدای دوره آموزشی جهت هوشمند سازی فرایند های (حضور غیاب، کنترل سطح رفاهی و رستوران - در بخش پذیرش میز خدمت مورد پیش بینی است)  
-درخواست معرفی مسئول اجرای آموزش (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست برنامه آموزشی FM۹۱/۰۰ (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست فرم ثبت شکایات/انتقاد/پیشنهاد (FM۰۵/۰۱) (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست دریافت فرم ارزیابی آموزشی (FM۳۸/۰۱) (از سوی دانشپذیر)  
-فرم ارزشیابی کارگاه آموزشی (ویژه فراگیران) (FM۵۴/۰۰) (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست گواهینامه موقت موفقیت شرکت در آموزش (FM۵۲/۰۰) (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست صدور گواهی حضور - در پایان دوره - وضعیت حضور غیاب (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست گواهینامه از سوی مسئول آموزش شرکت و یا شخص دانشپذیر  
-درخواست خرید محتوای آموزشی WPLMS (از سوی دانشپذیر)  
-درخواست فرم اعتراض به نمرات دوره آموزش (از سوی دانشپذیر)  
- درخواست شرکت در امتحان مجدد (در صورت غیبت موجه در جلسه آزمون)

ب-۱-۱) مراجعین به حوزه خدمات توسعه بازار (بازرگانی آموزشی) و بخش هماهنگی های شرکت در آموزش:

ب-۱-۱-۱) مراجعین به حوزه خدمات توسعه بازار (بازرگانی آموزشی) و بخش هماهنگی های شرکت در آموزش (بازرگانی آموزشی):  
-درخواست خدمات (فرایند، نیاز سنجی، طراحی و اجرا آموزش)  
-درخواست تقاضای شرکت در دوره آموزشی از سوی مسئولین آموزش سازمان های متقاضی آموزش  
-درخواست تدوین قرارداد همکاری آموزشی  
-درخواست طراحی و اجرای آزمون ها و سایر تعاملات بعدی نظیر دوره های بدو استخدام  
-درخواست تعیین و یا تغییر سطح رفاهی از سوی دانش پذیر  
-درخواست هماهنگی ها رفع مغایرت های مشخصات فردی دانشپذیر و یا سطح رفاهی، و یا عدم معرفی دانشپذیر اعزام گردیده از سوی شرکت تابعه  
-درخواست دریافت اطلاعات دوره های آموزشی مورد اجرای مرکز آت، کاربرد های اطلاع رسانی، تقویم آموزشی سالانه  
-درخواست شرکت در دوره های آموزشی از سوی آحاد فرایند، نیاز سنجی، طراحی و اجرا آموزش)  
فرم درخواست طراحی و اجرای دوره آموزش (از سوی سازمان و یا افراد)  
- فرم درخواست طراحی و اجرای دوره آموزشی - سفارش دوره جدید (از سوی سازمان و یا افراد)  
- فرم درخواست اقامت و بهر بری از امکانات رفاهی از سوی سازمان ها (غیر از دانش پذیر)

تعاملات برون سازمانی

**ب-۲-۲- تامین کنندگان اختصاصی (مدرسين دوره های آموزشی):**

- درخواست سیلابس دوره آموزشی (محتوای آموزشی تفضیلی شامل اهداف رفتاری، محتوای آموزشی به تفکیک ساعات نظری و عملی) قبل از شروع دوره درخواست فرم

- قرارداد حق التدریس سالانه در ازاء ارائه CV

- درخواست گواهی تدریس دوره آموزشی (در مرحله پایان دوره)

- درخواست فرم ارزیابی مدرس از کیفیات برگزاری دوره آموزشی و حامی آموزش

- درخواست فرم تعریف دوره آموزشی (FMA ۱/۰۰)

- درخواست صدور رضایت نامه تدریس

- درخواست نتایج ارزیابی آموزشی (از سوی مدرس)

- درخواست فرم معایرت حق التدریس

**ب-۲-۱- همکاران دانشکده ها و مسئولین اجرایی دوره آموزشی:**

- درخواست محتوای آموزشی (سیلابس دوره آموزش) قبل از شروع دوره جهت ارائه به مدرس

- درخواست فرم شروع و پایان دوره (از سوی مسئول دوره)

- ارائه برنامه آموزشی هفتگی (FM ۹۱/۰۰)

- درخواست فرم حضور غیاب (لیست دانشپذیران) و ارائه آن در پایان دوره (از سوی مسئول دوره) (FM ۴۴/۰۰)

- ارائه فرم پیش آزمون (FM ۰۰/۵۷) (از سوی مسئول دوره) در روز اول

- ارائه نمونه سئوالات مدرس (از سوی مسئول دوره) قبل از شروع دوره

- ارائه لیست نمرات در پایان دره آموزشی (از سوی مسئول دوره)

- درخواست فرم های ارزیابی (از سوی مسئول دوره) (FM ۴۶/FM ۴۸)

- درخواست فرم ثبت و انعکاس مآقع آموزش (FM ۵۹/۰۰)

- درخواست فرم اعتراض به نمرات دوره آموزش (از سوی دانشپذیر)

- درخواست فرم رایانه های خلاصه وضعیت دوره آموزشی (FM ۰۰/۹۲)

**ب-۲-۴- تامین کنندگان عمومی:**

- درخواست فرم صورت وضعیت خدمات از سوی تامین کننده

- درخواست برنامه نظافت بخش نظارت از سوی تامین کننده

- درخواست رضایت نامه حسن انجام خدمات

- درخواست فرم تأیید کارکرد

**ب-۲-۶- حوزه مدیران میانی و نماینده مدیریت مرکز آ.ت.:**

- درخواست بیان و گزارش عملکرد و امار اطلاعات و پیشرفت فیزیکی بخش ها (مدیران مجاز)

- درخواست وضعیت نتایج ارزیابی بخش مربوطه

- درخواست نتایج ارزیابی آموزش و رفاهی

- درخواست نتایج شکایات

- درخواست بررسی اثر بخش آموزش

- درخواست بررسی اقدامات اصلاحی و بهبود و پیشگیرانه

- درخواست گزارش عملکرد و بیان کار فردی نیروی انسانی درخواست نتایج

عملکرد بر اساس kpi - گزارش پیشرفت فیزیکی ارجاعات

**ب-۲-۵- مراجعین به بخش مالی و پشتیبانی**

- درخواست وضعیت مطالبات حق التدریس

- درخواست تغییرات در قرارداد حق التدریس

- پیگیری وضعیت تهیه اقلام درخواستی (از سوی مدیران بخش ها)

- درخواست آمار و اطلاعات مالی (از سوی مدیران مجاز)

- درخواست آمار و اطلاعات و بیان عملکرد مالی (از سوی مدیران مجاز)

**ب-۲-۳- شرکت های کارگزار آموزش (واحد فناورهای همکار**

**آموزش و شرکت های تامین کننده):**

(نیاز به گزارش تفضیلی در فاز دوم طرح دارد)...

**ب-۲-۶- همکاران مرکز آموزش های تخصصی**

- درخواست تقویم آموزشی همکاران مرکز (درخواست شرکت در آموزش)

- دریافت ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در بخش ارزیابی عملکرد فردی (FM ۶۱/۰۰)

- درخواست درج تجربه فرایند در مدیریت دانش سازمانی (بهترین تجربیات)

- درخواست فرم نظام پیشنهادات

- درخواست اقدام اصلاحی/ پیشگیرانه و بهبود (FM ۰۳/۰۰)

- درخواست درج خبر در وبگاه

- درخواست قرار ملاقات با رئیس مرکز

- فرم درخواست خدمات رایانه

- فرم درخواست کالا

= درخواست قرار ملاقات با رئیس مرکز

## تعاملات درون سازمانی

## گردشکار ۱ - تشریح روند نما و فرایند اجرایی



## فصل سوم

### رهنکاشت اجرا و فرآیند پیاده سازی "میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی"

با توجه به الزامات خدمات روش استقرار میز خدمت حضوری مورخ ۲۹/۰۱/۱۳۹۷ شماره

۳۲۲۶۷- موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، و همچنین نظام مدیریت یکپارچه (ISO

IMS) گام های اجرایی به شرح ذیل قابل برنامه ریزی میباشد:

الف- گام های اجرایی استقرار میز خدمت مرکز آموزش های تخصصی بر اساس گانت چارت ۱- از فصل ۳

۱- تشکیل کارگروه استقرار میز خدمت متشکل از (نمایندگان هر بخش متذکره نمودار ۱ - و گردشکار ۱)

۲- احصاء و "طراحی خدمت" و ترسیم فرایندهای اجرایی حجم و وزن خدمات (خدمت):

-راهدرد خدمت

-طراحی خدمت

-انتقال خدمت

-عملیات خدمت

-بهبود مستمر خدمت

تحلیل خدمات و زیر خدمات هر بخش بر اساس فهرست و روابط اینفوگرافیک ۱- ترسیم درختواره

ارجاعات هر خدمت بر اساس KPI در محوره های ITIL (جهت هر خدمت)

۳- تخصیص شناسه نوع خدمات جهت (۸۰ فقره خدمت متذکره بند ب-۱ و ب-۲ از فصل ۲) متذکره

اینفوگرافیک ۱ از فصل ۲ (طی فازهای عملیاتی ۱ الی ۳)

۴- نیازسنجی و اجرای تمهیدات لازمه اجرای بخش میز خدمت در ۴ محور (چهار عنصر کلیدی نیروی

انسانی، فرآیند، اطلاعات و ابزار):

۴-۱- ابزار:

○ شناسایی و تخصیص و آماده سازی و تجهیز فضای فیزیکی مناسب استقرار میز خدمت

حضوری (در طبقه اول ساختمان امیر کبیر) (بخش پارتیشن بندی شده))

○ تهیه دو عدد میز اداری چوبی، چهار عدد فایل چهار کشور و یک کتابخانه چوبی ۲

دستگاه تلفن، یک دستگاه دورنگار، دو عدد صندلی اپراتوری + یک عدد کولر گازی

اسپلیت

○ تهیه تابلو راهنما، رنگ آمیزی و مرمت مکان کیوسک فیزیکی میز خدمت (محل

استقرار دونفر) واقع در طبقه همکف ساختمان

○ بررسی و تحلیل هزینه فایده جهت تهیه استقرار وب کیوسک مجری فرایندهای مراجعه

متقاضیان (جهت چاپک سازی فرایندهای اطلاع رسانی و مدیریت آموزش - با توجه به

کثرت دانش پذیران)

۴-۲- اطلاعات:

○ توسعه سامانه مدیریت آموزش و اطلاع رسانی مرکز بر اساس نیازهای بند ۳ جهت

ارجاعات و اجرای نیازهای گردشکار (۱) - در ۳ فاز عملیاتی

- پیاده سازی آپ موبایل جهت برخی موارد
- تدوین و به روز محتوای پورتال مرکز.آت ( در دو زبان فارسی و انگلیسی) بر اساس وضعیت نمایشگر وب کیوسک
- تدوین گردشکار و جدول زمان اجرای درخواست به مراجعه کننده و متقاضی خدمات
- تدوین محتوایی فرم های ارزیابی و شکات قابل ارائه بر وب کیوسک
- تهیه محتوایی اطلاع رسانی قابل ارائه بر وب کیوسک ( اعم از کاربرگ های اطلاع دوره های آموزشی و ..)
- تهیه محتوای رسید ثبت خدمت، شناسه پیگیری، و....
- تهیه بسته پیامک مخابرات

### ۳-۴- نیروی انسانی :

- تعریف شرح خدمات بخش "میز خدمت مرکز آ.ت."، شرح خدمات سرپرست و کارشناس مربوطه با هدف درج در چارت سازمانی
- فراخوان و جذب سرپرست میز خدمت
- جذب یا انتقال کارشناس میز خدمت کارا ( در فاز دوم)
- توانمند سازی نیروی انسانی میز خدمت، و سایر کارکنان مرکز آ.ت. از طریق ارائه آموزش های تخصصی لازم این خصوص

### ۴-۴- فرایند اجرایی :

- تدوین طرح تکریم ارباب رجوع براساس "میز خدمت"
- تدوین دستورالعمل اجرایی و روش اجرایی بر اساس فرایند ها و ارجاعات (KPI)
- تدوین دستورالعمل اجرایی وحدت رویه میز خدمت (مشمتمل بر شناسه خدمت، دامنه ارجاع بر نامه زمان بندی ارجاع بر اساس KPI (حجم و وزن کار)، مانیتورینگ و نظارت بر اجرا در سه وضعیت اجرا شده، در حال اجرا /رسوب کرده بر اساس جدول زمانی ارجاع، شیوه ارزیابی خدمات، مدیریت رویدادها، تکمیل درخواست، مدیریت حل موانع و ایرادات، مدیریت تغییر، مدیریت سطح خدمات
- ارزیابی کارایی و اثر بخشی میز خدمت بر اساس ارزیابی اثر بخش ایزو و ارزیابی بند ۵ (دستوارالعمل سازمان اداری استخدامی)

### ۵- تحلیل و سفارشی سازی تعاملات کارکردی نرم افزاری سامانه موجود مدیریت آموزش جهت پوشش ۸۰ فقره خدمت طراحی شده :

- اولویت بندی اجرای ۸۰ فقره خدمات متذکره (بند ب-۱ و ب-۲ فصل دوم) در ۳ فاز اجرایی با توجه به محدودیت های تخصیص منابع مالی
- متناسب سازی سامانه (صفحات ثبت نام دانشپذیر- ۴ موضوع ارزیابی- هوشمند سازی غذا خوری- و اطلاع رسانی) جهت وب کیوسک

### ۶- توسعه سامانه بر اساس منابع در فاز ۱:

- مشتمل بر : زیر سامانه ثبت نام دانش پذیران - زیر سامانه شکایات و پیشنهادات - زیر سامانه ارزیابی عملکرد میز خدمت- زیر سامانه ارزیابی آموزشی ورفاهی زیر سامانه اخذ گواهی حضور و حضور غیاب دانش پذیر- زیر سامانه تقویم آموزش - زیر سامانه اطلاع

- رسانی - زیر سامانه برنامه هفتگی دوره آموزشی - هوشمند سازی کارت اعتباری رستوران -  
زیر سامانه عرضه فرم های الکترونیکی و مدیریت دانش دستو رالعمل های سازمان
- ۷- تهیه سخت افزاری وب کیوسک - راه اندازی آزمایشی با توجه به توسعه سامانه متذکره بند ۶
- تهیه دو دستگاه وب کیوسک میز خدمت ( جهت استقرار در جنب میز و رستوران مرکز)
  - تهیه دو دستگاه رایانه و چاپگر
  - تهیه دو عدد سخت افزار کارت هوشمند (کارت خوان) + ۱۵۰ عدد کارت مغناطیسی)
  - تهیه سخت افزار WIFI کارآمد جهت ساختمان مرکز مرکز آ.ت.
- ۸- **استقرار فیزیکی و مجازی میز خدمت :**
- چیدمان فضای فیزیکی - استقرار نیرو انسانی متصدی میز - راهنمایی وب کیوسک و نرم افزار های سفارشی سازی شده
- ۹- **بهره برداری و شروع کارکرد میز خدمت:**
- ۱۰- ارزیابی عملکرد و اثر بخشی میز کار (بر اساس روش کار ضمیمه ۱ پرسشنامه ۵) مرکز آ.ت. از جانب : گردشکار ، شیوه انجام بر اساس زمانبندی، محتوی ، روش از دیدگاه رخدادهای ناخواسته ، شناسایی گلوگاه ها ، خطاهای سخت افزاری و نرم افزاری ، پیامدهای نامطلوب سازمانی و...
- ۱۱- برنامه ریزی و هزینه یابی فاز ۲ در پوشش ۳۰ فقره خدمات بر اساس تجهیز و توسعه سامانه سازمان مجازی مرکز (پورتال جامع مرکز آموزش های تخصصی)
- ۱۲- اجرای فاز ۲ - ارزیابی بازنگری
- ۱۳- گسترش نظام مدیریت یکپارچه بر اساس ایزو ۲۹۹۹۰-۲۰۱۵:۹۰۰۱:۲۰۱۵ ISO:۹۰۰۱ به ISO ۱۰۰۰۲ رسیدگی به شکایات و ISO ۱۰۰۰۴ پایش رضایت مشتریان
- ۱۴- طراحی خدمت ویژه شرکتهای کارگزار
- ۱۵- برنامه ریزی و هزینه یابی فاز ۳ (فاز پایانی) در پوشش ۳۰ فقره خدمات
- ۱۶- اجرای مجموعه عملیات فاز ۳

(ب) - منابع مورد نیاز در استقرار "میز خدمت حضوری/مجازی (خدمات الکترونیکی)" در خدمت در ۴ محور (چهار عنصر کلیدی نیروی انسانی، فرآیند، اطلاعات و ابزار)

۱- منابع انسانی متمرکز میز خدمت (متصدی و مدیر میز خدمت) و توانمند سازی نیروی انسانی سایر بخش های وظیفه مند بر اساس سازمان مجازی میز خدمت:

- ایجاد پست تصدی گری میز خدمت و کارشناس مربوطه
- جذب و یا انتقال یک نفر نیروی کارآمد (تمام وقت) با تسلط بر گردشکار ستادی عملیاتی مرکز آت.

۲- منابع زیر ساختار فاوا سازمان مجازی:  
الف) - زیر ساختار سخت افزاری:

- تهیه دو دستگاه وب کیوسک میز خدمت (جهت استقرار در جنب میز خدمت حضوری و رستوران مرکز)
- تهیه دو دستگاه رایانه و چاپگر
- تهیه دو عدد سخت افزار کارت هوشمند (کارت خوان) + ۱۵۰ عدد کارت مغناطیسی)
- تهیه سخت افزار WIFI کارآمد جهت ساختمان مرکز آت.

ب) - زیر ساختار نرم افزاری:

- توسعه بخش سامانه یکپارچه مدیریت آموزش جهت کاربرد در بخش وب کیوسک مشتمل بر: زیر سامانه ثبت نام دانش پذیران - زیر سامانه شکایات و پیشنهادات - زیر سامانه ارزیابی عملکرد میز خدمت - زیر سامانه ارزیابی آموزشی و رفاهی زیر سامانه اخذ گواهی حضور و حضور غیاب دانش پذیر - زیر سامانه تقویم آموزش - زیر سامانه اطلاع رسانی - زیر سامانه برنامه هفتگی دوره آموزشی - هوشمند سازی کارت اعتباری رستوران
- پیاده سازی آپ موبایل ویژه ارتباط بسیار
- خرید نرم افزار وب کیوسک اطلاع رسانی

۳- منابع فرایندی، نظام نامه و روش و استاندارد بهبود مستمر:

- گسترش نظام مدیریت یکپارچه بر اساس ایزو ۲۹۹۹۰-۲۰۱۵:۹۰۰۱:۲۰۱۵ ISO به
- ISO ۱۰۰۰۲ رسیدگی به شکایات و ISO ۱۰۰۰۴ پایش رضایت مشتریان
- تدوین دستورالعمل لاجرای وحدت رویه میز خدمت (مشتمل بر شناسه خدمت، دامنه ارجاع بر نامه زمان بندی ارجاع بر اساس KPI (حجم و وزن کار)، مانیتورینگ و نظارت بر اجرا در سه وضعیت اجرا شده، در حال اجرا /رسوب کرده بر اساس جدول زمانی ارجاع، شیوه ارزیابی خدمات، مدیریت رویدادها، تکمیل درخواست، مدیریت حل موانع و ایرادات، مدیریت تغییر، مدیریت سطح خدمات



#### ۴- تجهیز مکان فیزیکی مناسب میز خدمت:

##### -ساختار فیزیکی:

- تهیه تابلو راهنما، رنگ آمیزی و مرمت مکان کیوسک فیزیکی میز خدمت ( محل استقرار دونفر) واقع در طبقه همکف ساختمان

##### -تجهیزات اداری:

- تهیه دو عدد میز اداری چوبی، چهار عدد فایل چهار کشور و یک کتابخانه چوبی ۲ دستگاه تلفن، یک دستگاه دور نگار، دو عدد صنلی اپراتوری+ یک عدد کولر گازی اسپلیت

#### ۵- محتوا سازی ویژه عرضه در بخش مدیریت دانش سازمانی میز خدمت:

- تدوین و به روز محتوای پورتال مرکز ( در دو زبان فارسی و انگلیسی) بر اساس وضعیت نمایش وب کیوسک
- تدوین گردشکار و جدول زمان اجرای درخواست به مراجعه کننده و متقاضی خدمات
- تدوین محتوایی فرم های ارزیابی و شکات قابل ارائه بر وب کیوسک
- تهیه محتوایی اطلاع رسانی قابل ارائه بر وب کیوسک ( اتم از کاربرگ های اطلاع دوره ای آموزشی و ..)
- تهیه محتوای رسید ثبت خدمت، شناسه پیگیری، و....







									۴- نیروی انسانی :توانمند سازی نیروی انسانی میز خدمت ، و سایر کارکنان مرکز آ.ت. از طریق ارائه آموزش های تخصصی لازم این خصوص		
									۱- فرایند اجرایی : تدوین طرح تکریم ارباب رجوع براساس "میزخدمت" تدوین دستورالعمل لاجرای وحدت رویه میز خدمت( مشتمل بر شناسه خدمت ، دامنه ارجاع بر نامه زمان بندی ارجاع بر اساس KPI حجم و وزن کار) ، مانیتورینگ و نظارت بر اجرا در سه وضعیت اجرا شده ، در حال اجرا /رسوب کرده بر اساس جدول زمانی ارجاع ، شیوه ارزیابی خدمات ، مدیریت رویداد ها، تکمیل درخواست، مدیریت حل موانع و ایرادات ، مدیریت تغییر، مدیریت سطح خدمات ارزیابی کارایی و اثر بخشی میز خدمت بر اساس ارزیابی اثر بخش ایزو و ارزیابی بند ( ۵ )دستو ارالعمل سازمان اداری استخدامی		
									۲- تدوین دستورالعمل اجرایی و روش اجرایی "میزخدمت " بر اساس فرایندها و ارجاعات(KPI)		
									اولیوت بندی اجرای ۸۰ فقره خدمات متذکره(بند ب-۱ و ب-۲ فصل دوم) در ۳ فاز اجرایی با توجه به و محدودیت های تخصیص منابع مالی	اجرا و سفارشی سازی تعاملات کارکردی نرم افزایی سامانه موجود جهت پوشش فرایند اجرایی میز خدمت	۳
									متناسب سازی سامانه(صفحات ثبت نام دانشپذیر- ۴ موضوع ارزیابی- هوشمند سازی غذا خوری- و اطلاع رسانی) جهت وب کیوسک بر اساس چارچوب ITIL		۱
									پیاده سازیمشتمل بر : زیر سامانه ثبت نام دانش پذیران - زیر سامانه شکایات و پیشنهادات - زیر سامانه ارزیابی عملکرد میز خدمت- زیرسامانه ارزیابی آموزشی ورفاهی زیر سامانه اخذ گواهی حضور و حضور غیاب دانش پذیر- زیر سامانه تقویم آموزش - زیر سامانه اطلاع رسانی - زیر سامانه برنامه هفتگی دوره آموزشی - هوشمند سازی کارت اعتباری رستوران- ارائه فرم الکترونیکی ( ۲۰ فرم الکترونیکی)	توسعه سامانه بر اساس منابع در فاز ۱	
									آزمون اجرای صحت عملکرد نرم افزاری- آزمون کارت هوشمند رستوران	پیامد: سفارشی سازی کارکرد سامانه جهت پوشش نیاز ها البته در فاز اول	۴
									آزمون Cobit و امنیت سامانه		
									- رفع ایرادات احتمالی نرم افزاری، تحت وب کیوسک و کارت هوشمند		
									تهیه دو دستگاه وب کیوسک میز خدمت ( جهت استقرار در جنب میز و رستوران مرکز)	خرید سخت افزاری وب کیوسک - راه اندازی آزمایشی با توجه به توسعه سامانه متذکره بند(۷)	۵
									تهیه دو دستگاه رایانه و چاپگر		
									تهیه دو عدد سخت افزار کارت هوشمند( کارت خوان) + ۱۵۰ عدد کارت مغناطیسی		
									تهیه سخت افزار WIFI کارآمد جهت ساختمان مرکز مرکز آ.ت.		
									چیدمان فضای فیزیکی - استقرار نیرو انسانی متصدی میز- راهنمایی وب کیوسک و نرم افزار های سفارشی سازی شده	استقرار فیزیکی و مجازی میز خدمت	
									آموزش کاربری سامانه به عوامل و بازیگران میز خدمت و بهره برداری از امکانات میز خدمت حضوری و میز خدمت الکترونیکی	بهره برداری و شروع کارکرد میز خدمت	۶
									(بر اساس روش کار ضمیمه ۱ پرسشنامه ۵) مرکز آ.ت. از جانب : گردشکار ، شیوه انجام بر اساس زمانبندی، محتوی ، روش از	ارزیابی عملکرد و اثر بخشی میز کار	۷

									دیدگاه رخداد های ناخواسته، شناسایی گلوگاه ها، خطاهای سخت افزاری و نرم افزاری، پیامد های نامطلوب سازمانی و...			
									برنامه ریزی و هزینه یابی فاز ۲ در پوشش ۳۰ فقره خدمات بر اساس تجهیز و توسعه سامانه سازمان مجازی مرکز (پورتال جامع مرکز آموزش های تخصصی)	توسعه سامانه	۲	۸
									اجرای اولویت دوم خدمات ۸۰ گانه اینفو گرافیک ۱ - توسعه سامانه بر اساس پوشش ۳۰ فقره خدمات باقی مانده	اجرای فاز ۲ - ارزیابی بازنگری	۲	۹
									- احصاء خدمات و طراحی مجموعه خدمت های مورد نیاز شرکتهای کارگزار - تخصیص کد خدمت به خدمات ذکر شده - تغییر سامانه اصلی مرکز جهت پوشش	دامنه خدمات ویژه شرکت های کارگزار آموزش (واحد فناورهای همکار آموزش و شرکت های تامین کننده		۱۰
									طرح ریزی استقرار و اخذ گواهینامه ایزو ۲۹۹۹۰-۱:۲۰۱۵-ISO: به ISO ۱۰۰۰۲:۲۰۰۰ رسیدگی به شکایات و ISO ۱۰۰۰۴ پایش رضایت مشتریان	گسترش نظام مدیریت یکپارچه	۲	۱۱
									برنامه ریزی و هزینه یابی فاز ۳ در پوشش ۲۰ فقره خدمات بر اساس تجهیز و توسعه سامانه سازمان مجازی مرکز (پورتال جامع مرکز آموزش های تخصصی)	برنامه ریزی و هزینه یابی فاز ۳ (فاز پایانی) در پوشش ۳۰ فقره خدمات	۳	۱۲
									پیاده سازی بر اساس توسعه ۱۰۰ درصد خدمات مورد ماموریت مرکز آموزشهای تخصصی در قالب سامانه جامعه سازمان مجازی	توسعه نرم افزاری تا سطح سازمان مجازی مرکز ا.ت. بر اساس خدمات میز خدمت	۳	۱۳

## ضمیمه ۱ - شیوه نامه ارزیابی میز خدمت موضوع دستورالعمل شماره ۱۵۳۸۵۸۸ مورخ ۱۳۹۶/۹/۷ سازمان اداری و استخدامی کشور

فرم ارزیابی استقرار میز خدمت	
موضوع دستورالعمل شماره ۱۵۳۸۵۸۸ مورخ ۱۳۹۶/۹/۷ سازمان اداری و استخدامی کشور	
نام دستگاه:	نام دستگاه اصلی:
واحد:	ستاد مرکزی <input type="checkbox"/> استانی <input type="checkbox"/>
تاریخ تهیه اظهارنامه توسط دستگاه:	تاریخ ارزیابی و صحه گذاری اظهار نامه:

### ۱- تعیین موقعیت ارائه خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع و کسب و کارها در میز خدمت (این قسمت توسط دستگاه‌های اجرایی تکمیل می‌گردد)

دلایل و توضیحات عدم ارائه خدمت در میز خدمت الکترونیکی <sup>۵</sup>	محل ارائه <sup>۴</sup>				نوع خدمت (G2B/G2C) <sup>۳</sup>	کد خدمت <sup>۲</sup>	عنوان خدمت <sup>۱</sup>
	خارج از میز خدمت (مراجعه مستقیم به واحدهای سازمانی) <sup>۹</sup>	ترکیب میز خدمت حضوری و الکترونیکی (الکترونیکی - حضوری) <sup>۸</sup>	میز خدمت الکترونیکی <sup>۷</sup>	میز خدمت حضوری <sup>۶</sup>			

<sup>۱</sup> ذیل این ستون عنوان زیر خدمات دستگاه که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور مصوب شده است درج می‌شود.

<sup>۲</sup> براساس کدهای خدمات مصوب سازمان اداری و استخدامی کشور

<sup>۳</sup> اگر خدمت به شخصیت حقیقی ارائه می‌شود نوع خدمت G2C و اگر خدمت به شخصیت حقوقی ارائه می‌شود نوع خدمت G2B است.

<sup>۴</sup> با توجه به اینکه خدمت مورد نظر مندرج در هر سطر، در چه محلی (میز خدمت حضوری، میز خدمت الکترونیکی، ترکیب میز خدمت حضوری و الکترونیکی، خارج از میز خدمت) ارائه می‌شود، زیر یکی از چهار ستون مربوطه تیک زده شود.

<sup>۵</sup> دلایلی که می‌تواند در این ستون برای توجیه عدم ارائه خدمت در میز خدمت الکترونیکی درج شوند عبارتند از: (۱) اشاره به قوانین و مقرراتی که دلالت بر لزوم حضور ارباب رجوع به صورت فیزیکی برای مراجعه به میز خدمت حضوری یا واحد سازمانی دستگاه دارد، (۲) برنامه‌هایی در حال اجرا برای الکترونیکی شدن خدمات است و به زودی خدمت مورد نظر به صورت الکترونیکی از طریق میز خدمت الکترونیکی ارائه می‌شود (۳) اجرای کل فرآیند ارائه خدمت در محدوده دستگاه، خدماتی که از ابتدا تا انتهای آن در محدوده دستگاه ارائه می‌شود و برای ارائه خدمت نیاز به تعامل با سایر دستگاه‌ها نیست می‌تواند در میز خدمت حضوری ارائه شوند.

<sup>۶</sup> منظور از میز خدمت حضوری، محلی است که ارباب رجوع با مراجعه به آن اضافه بر دریافت اطلاع از روند دریافت خدمت، می‌تواند درخواست خدمت خود را به میز خدمت ارائه کرده و در زمان تعیین شده توسط دستگاه در همین محل خدمت خود را دریافت کند و نیازی به این ندارد که به واحدهای مختلف دستگاه مراجعه کند. به عبارت دیگر میز خدمت حضوری تنها نقطه تماس شهروند با دستگاه برای ارائه درخواست خدمت و دریافت خدمت است.

<sup>۷</sup> منظور از میز خدمت الکترونیکی، محلی است که در وبگاه یا پورتال دستگاه پیش بینی شده است که ارباب رجوع می‌تواند بدون مراجعه حضوری به دستگاه، تنها با مراجعه به میز خدمت الکترونیکی درخواست خود را ارائه کند و از همین محل هم خدمت خود را دریافت کند.

<sup>۸</sup> ترکیب میز خدمت حضوری و الکترونیکی، به مواردی اشاره دارد که در بخشی از فرآیند انجام خدمت لازم است تا ارباب رجوع به صورت حضوری برای تایید هویت، درج امضا یا موارد دیگر با اطلاع رسانی انجام شده در میز خدمت الکترونیکی به میز خدمت حضوری دستگاه (یا در مواردی به واحدهای سازمانی دستگاه) مراجعه کند. در این حالت ممکن است نتیجه خدمت در میز خدمت حضوری یا میز خدمت الکترونیکی به ارباب رجوع ارائه شود.

<sup>۹</sup> ذیل این ستون زمانی تیک زده می‌شود که ارباب رجوع برای دریافت خدمت مجبور است تا به واحدهای سازمانی مختلف دستگاه مراجعه کند و هنوز خدمت مذکور در میز خدمت حضوری یا الکترونیکی ارائه نمی‌شود.

	e	d	c	b	a	مجموع <sup>۱۰</sup>

<b>نتایج ارزیابی بخش ۱ (این قسمت توسط ارزیاب تکمیل می گردد)</b>	
نسبت تعداد خدمات ارائه شده در میز خدمت حضوری به کل خدمات دستگاه <sup>۱۱</sup> : .....	
نسبت تعداد خدمات ارائه شده در میز خدمت الکترونیکی/الکترونیکی-حضوری به کل خدمات قابل ارائه در میز خدمت دستگاه <sup>۱۲</sup> : .....	
<b>خدماتی که محل ارائه آنها با اظهارات دستگاه تناقض دارد<sup>۱۳</sup>:</b>	
<b>عنوان خدمت</b>	<b>کد خدمت</b>

**الف- ارزیابی عمومی استقرار فضای میز خدمت (این قسمت توسط دستگاههای اجرایی تکمیل می گردد)**

ردیف	موضوع	وضعیت استقرار				توضیحات
		بسیار عالی	متوسط	ضعیف	عدم استقرار	
۱	ایجاد فضای مناسب در دستگاه برای ارائه خدمت به ارباب رجوع <sup>۱۴</sup>					
۲	فعالیت پیوسته میز خدمت در طول هفته <sup>۱۵</sup>					
۳	تخصیص کارشناسان مطلع، شایسته، ماهر و پاسخگو <sup>۱۶</sup>					
۴	استقرار یک کارشناس به منظور ۱- راهنمایی ارباب رجوع به واحدها در صورت تایید کارشناسان مستقر در میز خدمت ۲- راهنمایی ارباب رجوع قبل از آغاز درخواست خدمت					

**ب- ارزیابی عمومی استقرار فضای میز خدمت (این قسمت توسط ارزیاب تکمیل می گردد)**

<b>نتایج ارزیابی بخش ۲ (این قسمت توسط ارزیاب تکمیل می گردد)</b>
---

<sup>۱۰</sup> مجموع تعداد خدمات دستگاه در محل a، مجموع تعداد خدماتی که در میز خدمت حضوری ارائه می شود در محل b، مجموع تعداد خدماتی که در میز خدمت الکترونیکی ارائه می شود در محل c، مجموع تعداد خدماتی که به صورت ترکیبی در میز خدمت حضوری و الکترونیکی ارائه می شوند در محل d و مجموع تعداد خدماتی که خارج از میز خدمت ارائه می شوند در محل d ثبت می شود.

۱۱ تقسیم عدد b به عدد a

۱۲ تقسیم مجموع عدد c و d به عدد a

<sup>۱۳</sup> ارزیاب در این بخش پس از مراجعه حضوری به دستگاه و مشاهده محل ارائه خدمات اظهار شده، در صورت مشاهده تناقض، خدمت مربوطه را در این بخش معرفی می کند. به عنوان مثال اگر دستگاه اعلام کرده است که خدمتی را در محل میز خدمت حضوری ارائه می دهد، ارزیاب می بایست بررسی کند که آیا واقعا این خدمت در میز خدمت حضوری ارائه می شود یا خیر، در صورتی که شواهدی مبنی بر این مشاهده شد که ارباب رجوع برای دریافت خدمت مذکور مجبور است به واحدهای سازمانی دستگاه مراجعه کند، آنگاه عنوان و کد خدمت مربوطه در این محل درج می شود. به عبارت دیگر درج عنوان خدمت در این بخش از فرم بدان معنی است که اظهارات دستگاه در مورد این خدمت صحت ندارد.

<sup>۱۴</sup> بر اساس ممیزی حضوری و ارزیابی کیفی مناسب بودن فضای تخصیص داده شده توسط نماینده تام الاختیار دستگاه

<sup>۱۵</sup> بر اساس ممیزی های موردی نماینده تام الاختیار دستگاه و بررسی موارد مرتبط ذکر شده در شکایات مردمی، زمان صدور فرم به منظور بررسی پیوسته بودن فعالیت در طول هفته و مواقع مختلف (هر بار ممیزی)

<sup>۱۶</sup> بر اساس ممیزی موردی نماینده تام الاختیار دستگاه و سوال از کارشناسان مستقر در ارتباط با خدمات- بر اساس گزارش های مستند جمع آوری شده از رضایت ارباب رجوع- بر اساس مشاهده سوابق آموزشی کارشناسان مستقر در میز خدمت مرتبط با شایستگی های فعالیت در میز خدمت

ردیف	موضوع	وضعیت استقرار					توضیحات
		بسیار عالی	خوب	متوسط	ضعیف	عدم استقرار	
۱	ایجاد فضای مناسب در دستگاه برای ارائه خدمت به ارباب رجوع <sup>۱۷</sup>						
۲	فعالیت پیوسته میز خدمت در طول هفته <sup>۱۸</sup>						
۳	تخصیص کارشناسان مطلع، شایسته، ماهر و پاسخگو <sup>۱۹</sup>						
۴	استقرار یک کارشناس به منظور ۱- راهنمایی ارباب رجوع به واحدها در صورت تایید کارشناسان مستقر در میز خدمت ۲- راهنمایی ارباب رجوع قبل از آغاز درخواست خدمت						
<b>نقاط قابل اصلاح یا بهبود:</b>							

## ۲- ارزیابی وضعیت اطلاع رسانی الکترونیکی خدمات (اعم از الکترونیکی و غیر الکترونیکی) (این قسمت توسط دستگاه اجرایی تکمیل گردد)

عنوان خدمت	کد خدمت	محل ارائه	نوع اطلاع رسانی	موارد اطلاع رسانی شده <sup>۲۰</sup>																
				سوال و متداول	معرفی مسئول و واحدها/بسیار زامانی ارائه خدمت	رویه ارائه شکایت	هزینه های دریافت خدمت و نحوه محاسبه و محل پرداخت	مدت زمان دریافت خدمت (فاصله بین درخواست خدمت تا ارائه خدمت)	قوانین و مقررات و آیین نامه های مربوطه	مستندات و مدارک مورد نیاز برای دریافت خدمت	مراحل گردش کار									
			تلفنی و مرکز تماس (شماره تماس درج شود)																	
			تابلوهای راهنما مستقر در میز خدمت (در صورت وجود تیک زده شد)																	
			وب سایت دستگاه (درج آدرس صفحه وب اطلاع رسانی خدمت)																	
			میز خدمت (حضور) (در صورت ارائه در میز خدمت حضوری تیک زده شود)																	
			الکترونیکی (درج آدرس صفحه وب ارائه خدمت)																	

## نتایج ارزیابی بخش ۳ (این قسمت توسط ارزیاب تکمیل می گردد)

خدماتی که اطلاع رسانی آنها نیاز به اصلاح دارد:	عنوان خدمت	کد خدمت	اصلاحات مورد نیاز
(با توجه به راستی آزمایی جدول فوق)			

<sup>۱۷</sup> بر اساس ممیزی حضوری و ارزیابی کیفی مناسب بودن فضای تخصیص داده شده (یک بار پس از اجرای دستورالعمل)

<sup>۱۸</sup> بر اساس نتیجه های ممیزی های موردی نماینده تام الاختیار دستگاه، موارد مرتبط ذکر شده در شکایات مردمی، ممیزی زمان صدور رسید به منظور بررسی پیوسته بودن فعالیت در طول هفته و مواقع مختلف (هر بار ممیزی)

<sup>۱۹</sup> بر اساس ممیزی موردی و سوال از کارشناسان مستقر در ارتباط با خدمات- بر اساس گزارش های مستند جمع آوری شده از رضایت ارباب رجوع- بر اساس مشاهده سوابق آموزشی کارشناسان مستقر در میز خدمت مرتبط با شایستگی های فعالیت در میز خدمت

<sup>۲۰</sup> در صورت تهیه مستندات مربوطه که قابل ارائه باشد، خانه مرتبط با هر خدمت تیک زده شود


۳- ارزیابی خدمات ارائه شده در میز خدمت حضوری (حضوری/الکترونیکی-حضوری) (این قسمت توسط دستگاه اجرایی تکمیل گردد)

ارائه فرم نظرسنجی به ارباب رجوع برای تکمیل پس از دریافت خدمت <sup>۳۱</sup> (پلی/اچبر)	نسبت تعداد مدارکی که در زمان درخواست خدمت از ارباب رجوع اخذ می شود به کل مدارکی که در مجموع برای دریافت خدمت از ارباب رجوع دریافت می شود <sup>۳۲</sup>	ارائه فرم و تعیین زمان دریافت خدمت <sup>۳۱</sup> (پلی/اچبر)	کد خدمت	عنوان خدمت مستقر در میز خدمت حضوری
			مجموع	

نتایج ارزیابی بخش ۴- خدماتی که در میز خدمت حضوری نیاز به اصلاح دارند (این قسمت توسط ارزیاب تکمیل می گردد)

اصلاحات مورد نیاز (نظیر: ارائه فرم تعیین زمان دریافت خدمت/ دریافت یکبارہ مدارک در صورت امکان)	کد خدمت	عنوان خدمت

<sup>۳۱</sup> بر اساس بررسی سوابق مستند شده- ممیزی های موردی ارائه خدمت و پاسخ ارباب رجوع ها به صورت نمونه و موردی

<sup>۳۲</sup> بر اساس مشاهده و ارزیابی مستقیم

<sup>۳۳</sup> فرم پیشنهادی به منظور ارائه به ارباب رجوع و سنجش رضایت وی در بخش ۶ این پیوست قابل مشاهده شده است.

۴- ارزیابی خدمات ارائه شده در میز خدمت الکترونیکی (این قسمت توسط دستگاه اجرایی تکمیل گردد)

نظرسنجی الکترونیکی (دارد/ندارد)	قابلیت ارسال پیامک مراحل انجام کار به ارباب رجوع (دارد/ندارد)	قابلیت رهگیری مراحل فرآیند ارائه خدمت با کد رهگیری (دارد/ندارد)	ارائه کد رهگیری (دارد/ندارد)	ارائه الکترونیکی خدمت (دارد/ندارد)	قابلیت درخواست خدمت در قالب فرم های الکترونیکی (دارد/ندارد)	قابلیت ارسال الکترونیکی مدارک (دارد/ندارد)	آدرس صفحه الکترونیکی ارائه خدمت (آدرس صفحه وب درج شود)	کد خدمت	عنوان خدمت مستقر در میز خدمت الکترونیکی (الکترونیکی/الکترونیکی - حضوری)

نتایج ارزیابی بخش ۵- خدماتی که در میز خدمت الکترونیکی نیاز به اصلاح دارند (این قسمت توسط ارزیاب تکمیل می گردد)		
عنوان خدمت	کد خدمت	اصلاحات مورد نیاز (اصلاحات در مورد هر یک از موضوعات ارزیابی شده در جدول ۵)



## ۵- پرسشنامه سنجش رضایت ارباب رجوع از خدمات

نام دستگاه		پرسشنامه سنجش رضایت ارباب رجوع از خدمات					تاریخ:
شهروند گرامی خواهشمند است با اعلام میزان رضایت خود از هر یک از محورهای ارائه شده در این پرسشنامه، ما را در ارتقا سطح رعایت حقوق شهروندی یاری فرمایید. با تشکر							
جنسیت: مرد <input type="checkbox"/> زن <input type="checkbox"/>		سن:		تحصیلات:		شغل:	
						برای دریافت چه خدمتی مراجعه نموده اید؟	
دفعات مراجعه برای دریافت خدمت فعلی در سال اخیر:							
ردیف	محور سنجش	پرسش	سطح رضایت				
			بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۱	شفافیت فرایندی	نحوه اطلاع رسانی درباره مراحل انجام کار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲		نحوه اطلاع رسانی درباره مدارک مورد نیاز برای ارائه خدمت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳		انجام کار بر اساس ضوابط اداری و عدم دخالت قضاوت های شخصی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴	پاسخگویی و مسئولیت پذیری	نحوه رفتار و راهنمایی و پاسخگویی مسئول مربوطه	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵		امکانات رفاهی و فضای ارائه خدمت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶		به موقع بودن و شفاف بودن رسیدگی به شکایات، نظرات و پیشنهادهای شما	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷		راهنمایی و پاسخگویی کارکنان و پی گیری وضعیت درخواستها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸	تسلط بر فرایند	دقت کارمند در انجام کار به گونه ای که نیاز به دوباره کاری نباشد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹	زمان فرایند	تعداد دفعات مراجعه به سازمان برای دریافت خدمت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۰		تعهد و پایبندی دستگاه به زمان ارائه خدمت در فرم "رسید خدمت"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۱		میزان مراجعه به قسمت ها و بخش های مختلف برای دریافت خدمت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۲	نظام مند بودن فرایند	نظم، ترتیب و سهولت دسترسی به افراد و امکانات برای دریافت خدمت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۳		دریافت یکباره مدارک و اطلاعات به صورت الکترونیکی یا حضوری در هنگام مراجعه توسط دستگاه	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۴		ارائه چند باره اطلاعات یا اطلاعات تکراری (نظیر کپی شناسنامه، کارت ملی و...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۵		به بخشهای مختلف	احساس نیاز به سفارش و توصیه های غیرقانونی برای دریافت خدمت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۶	کلیت فرآیند	احساس رضایت از خدمت دریافت شده	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
چنانچه علاوه بر موارد فوق مطلب یا پیشنهادی در خصوص نحوه انجام خدمات و اصلاح روشهای انجام کار در زمینه مورد نظر خود دارید مرقوم فرمایید:							