

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی

مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها

اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله

آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله



## بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد دفاتر مهندسی ماده ۳۳ و تاثیر آن بر افزایش کارایی آنها در شهرداری شیراز

موسی پژوهان

دکتری شهرسازی - برنامه ریزی شهری دانشگاه علامه طباطبائی تهران

علی رحیمی

کارشناس ارشد شهرسازی دانشگاه شیراز و دانشجوی دکتری حرفه ای مدیریت \_ سازمان مدیریت صنعتی منطقه جنوب

Pooladbast@gmail.com

امین روستایی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

Roostai-a@shiraz.ir

### چکیده

شهرداری‌ها به عنوان یک نهاد عمومی و بر حسب قانون شهرداری‌ها عهده دار وظایف متعددی در زمینه مسائل مهم خدمات شهری و ارائه خدمات بهینه به شهروندان از جمله صدور مجوزهای ساختمانی و کنترل ساخت و سازها در سطح شهرها می‌باشند. تفکر مدیران عالی شهرداری همواره بهره‌گیری از امکانات، ملزومات و دانش‌های به روز در ارائه خدمات سالم و در زمان مناسب به شهروندان می‌باشد. در این راستا برنامه‌های مدونی طراحی و به اجرا در می‌آید که بیشتر این برنامه‌ها تاکید بر کاهش زمان و ارتباط شهروندان با شهرداری و عدم تمرکزگرایی در شهرداری‌ها، دارد. ایجاد دفاتر پیشخوان و دفاتر مهندسی ماده ۳۳ نیز از اقدامات تازه‌ای است که در برنامه‌های شهرداری شیراز با هدف پیشبرد اهداف دولت الکترونیک، کاهش زمان و اخذ رضایت مندی شهروندان در حال ارائه خدمت به شهروندان می‌باشد که نیازمند نظارت و ارزیابی دقیق جهت حصول اطمینان از کارآمدی این سیستم می‌باشد.

**کلمات کلیدی:** ارزیابی عملکرد، دفاتر مهندسی ماده ۳۳، برون سپاری، شهرداری الکترونیک.



## مقدمه

ایجاد دفاتر پیشخوان و دفاتر مهندسی ماده ۳۳ قانون نظام مهندسی از اقدامات تازه ای است که پس از ناحیه محوری در برنامه های شهرداری با هدف پیشبرد اهداف دولت الکترونیک، کاهش زمان و اخذ رضایت مندی شهروندان به صورت دور کاری قرار گرفته و در حال ارائه خدمت به شهروندان می باشد. با توجه به مبحث برون سپاری سازمان ها که مورد تأکید اصل ۴۴ قانون اساسی است، این خدمات در حوزه پاسخگویی به مباحث شهرسازی، صدور مجوزها و پاسخ استعلام ها به بخش خصوصی در قالب دفاتر خدمات شهرداری واگذار گردیده است و شهرداری متولی نظارت بر عملکرد صحیح این دفاتر هستند.

افزایش میزان کارایی جهت استفاده بجا از منابع مالی، بکارگیری نیروهای انسانی متخصص و نیز عدم تمرکز اداری در نقاط خاصی از شهر، مولفه های ارزشمند طرح برون سپاری در جهت افزایش میزان رضایتمندی کاربران شهری می باشد.

## برون سپاری

پیتر دراگر در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید: "چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان های جهان فرداست. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که سازمان های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل سازمان ها به تشکیلاتی تبدیل می شوند که به درآمدهای عالی و بهره وری بالا دست پیدا می کنند، زیرا تنها بر فعالیت هایی تمرکز می کنند که به خاطر آنها ماموریت یافته اند، کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می شناسند و به جزئیات آن آشنایند، بقیه کارهای خدماتی این گونه سازمان ها به نهاد های بیرونی واگذار می شود." وی با ابداع نظریه کارکنان داتا بر این موضوع تاکید کرد که افزایش آگاهی و دانش کارکنان و افراد جامعه منجر به تغییرات سازمانی و روابط کاری شده است. وی در واقع برون سپاری را مثال روشنی از اینکه روابط فی مابین سازمان ها در حال تغییر است می داند (Sharpe, 1997).

برون سپاری عبارت است از واگذاری برخی فعالیت های داخلی سازمان به تامین کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به تامین کننده بیرونی بر اساس قرارداد. در واقع در برون سپاری علاوه بر واگذاری فعالیت ها، عوامل تولید (کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارایی ها) در اختیار تصمیم گیری (مسئولیت و حق تصمیم گیری در مورد فعالیت ها) نیز در اغلب موارد واگذار می گردد (Greaver.M.F, 1999).

## سابقه برون سپاری

اگر چه کاربرد واژه برون سپاری در حوزه تولید و صنعت سابقه زیادی ندارد، اما موضوع جدیدی نیست و فراوان مورد استفاده قرار گرفته است. به نظری رسد واگذاری فعالیت جمع آوری مالیات به پیمانکاران در زمان رومی ها نخستین شکل برون سپاری بوده است. در قرن هجدهم و نوزدهم میلادی در انگلیس عملیات نگهداری چراغ های خیابان، مدیریت زندان ها و جمع آوری مالیات فعالیت های واگذار شده به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان در آمریکا و استرالیا تحویل محموله پستی و در فرانسه ساخت و مدیریت خطوط راه آهن و توزیع منابع آب برون سپاری شده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت قبل و همچنین در خلال انقلاب صنعتی، انواعی از برون سپاری اجرا شده است. اگر چه واژه برون سپاری برای نخستین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت کداک جهت واگذاری انجام فعالیت های فناوری اطلاعات به یکی از شرکت های تابع به عنوان یک راهبرد تجاری به کار رفت. ولی واگذاری خدمات دولتی به بخش خصوصی یا واگذاری قسمتی از خدمات یک سازمان به سازمان دیگر سابقه دیرینه دارد (مرتضوی و چشم برآه، ۱۳۹۲).

### مزایای برون سپاری خدمات

#### - افزایش کارایی

سازمان ها ذاتا گرایش به فریه شدن دارند . بدون استفاده از شیوه برون سپاری برای هر نیاز مقطعی، سازمان مبادرت به جذب نیرو کرده که غالبا بعد از انجام خدمت مورد نظر، در سازمان دائمی خواهند شد . برون سپاری به سازمان کمک می کند که بهره وری نیروی انسانی خود را افزایش دهد.

#### - اعمال نظارت بیشتر بر نتایج کار

در برخی از بسته های کاری که درون سازمان صورت می پذیرد، مرجعی برای کنترل وجود نداشته و معمولا واحد تایید کننده همان واحد اقدام کننده می باشد مضافا اینکه به دلیل رودر بایستیهای اداری، همکاران همدیگر را کمتر به چالش می کشند ولو اینکه به ضرر سازمان باشد.

#### - کاهش هزینه ها

برای یک سازمان، کاهش هزینه های بالاسری نسبت به مزایای دیگر فوق الذکر (افزایش کارایی و اعمال کنترل بیشتر) باید در اولویت پایین تر قرار گیرد . در صورتی که در کشور ما غالبا هدف اصلی از برون سپاری بخشی از خدمات، کاهش هزینه ها می باشد، اگرچه بعضا محاسبات دقیق نتیجه برون سپاری ها، نشان دهنده افزایش هزینه ها و حتی خسارات سنگین ناشی از ناکارآمدی موسسه ارائه کننده خدمات می باشد.

#### سایر مزایا:

- بهبود خدمات ارائه شده به مشتری

- بهبود مدیریت ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن

- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر (Bahrami, 2009)

- بهره مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تامین کنندگان

- آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر (کاهش سرمایه گذاری در فعالیت های برون سپاری شده )

- انعطاف پذیری در بلند مدت ( مرتضوی و چشم براه، ۱۳۹۲)

### معایب برون سپاری خدمات

#### - امنیت

همواره حفظ اطلاعات و اسرار تجاری یکی از دغدغه های مدیران بوده است. مضافا اینکه در اکثر شرکت های ایرانی حراست از اسرار تجاری در قبال سوءاستفاده رقبا حتی در گردش درون سازمانی اطلاعات نیز بسیار ضعیف بوده و سازمان ها و شرکت ها غالبا در این زمینه بسیار آسیب پذیر می باشند، حتی در مواردی دیده می شود انتظامات یک شرکت بزرگ که حفاظت فیزیکی از شرکت را به عهده دارد نیز برون سپاری شده است! که این موضوع گویای کم توجهی به این مسئله می باشد.

#### - عدم نظارت تخصصی

در روش برون سپاری یک خدمت تخصصی مانند خدمات مالی، مهندسی یا حقوقی، ضرورت دارد فردی مسلط به موضوع خدمت به منظور پیگیری جریان امور و دریافت نتایج خدمت مزبور درون سازمان وجود داشته باشد، در غیر این صورت طی مدت کوتاهی سازمان با معضلات کیفیت خدمات مواجه شده و این موضوع در مورد برخی خدمات همچون خدمات حقوقی و حسابرسی و غیره، می تواند لطمات جبران ناپذیری به سازمان وارد کند.

#### محدودیت ارتقای کیفی نیروهای سازمانی

در شیوه برون سپاری خصوصا در زمینه خدمات تخصصی، یک سازمان همواره وابسته به نیروهای خارج از سازمان خواهد بود . لذا یک سازمان هیچگاه نسبت به برنامه ریزی برای ارتقا اعم از جذب نیروهای متخصص یا آموزش نیروهای موجود اقدام اساسی صورت نخواهد داد.



ناهماهنگی و اصطکاک بین نیروها در شیوه مرسوم برونسپاری در بسیاری از سازمانهای ایرانی، برخی از نیروهای خارج از سازمان (موسوم به نیروهای شرکتی) همچون کارمندان تمام وقت در سازمان مستقر بوده و دوگانگی در رفتارهای سازمان با این دو گروه، از جنبه های مختلف خصوصاً از جنبه حقوق و مزایا و امور رفاهی موجب اصطکاک بین نیروها خواهد شد. پدیده موسوم به نیروهای شرکتی که شیوه غلطی بوده و مشخص نیست کدام یک از مزایای برون سپاری را دنبال میکرده، هم اکنون به معضلی برای نظام اداری کشور تبدیل شده است.

افزایش هزینه های تمام شده

اگرچه در ابتدا یکی از انگیزه های برون سپاری خدمات کاهش هزینه ها می باشد، در صورت فقدان برنامه ریزی و پیش بینی صحیح هزینه و مدیریت ناکارآمد بر خدمات ارجاعی به خارج از سازمان، در خاتمه کار، هزینه های تمام شده بسیار هنگفت خواهد بود. به همین دلیل بسیاری از شرکتها در بازنگری شیوه های خود، و ارجاع خدمات به واحدهای درون سازمان، مبالغ قابل توجهی صرفه جویی کرده اند (مرتضوی و چشم براه، ۱۳۹۲)

سایر معایب :

- دشواری کنترل فرآیند های برون سپاری شده
- وابستگی سازمان به تامین کننده
- تغییر در شرایط کاری سازمان در طول زمان
- دشواری بازگشت به شرایط پیش از برونسپاری
- تاثیر کنترل نشده روی کارکنان سازمان
- تغییر ماهیت هزینه ها
- افزایش ریسک
- انتقال مالکیت
- حفظ و نگهداری اطلاعات. (نگارندگان)

#### اصل 44 قانون اساسی

نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی، و خصوصی با برنامه ریزی منظم و صحیح استوار است.

بخش دولتی شامل کلیه صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه، تامین نیرو، سدها و شبکه های بزرگ آبرسانی، رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه و راه آهن و مانند اینها است که به صورت مالکیت عمومی و در اختیار دولت است. بخش تعاونی شامل شرکت ها و موسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا بر طبق ضوابط اسلامی تشکیل می شود بخش خصوصی شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می شود که مکمل فعالیت های اقتصادی دولتی و تعاونی است.

مالکیت در این سه بخش تاجایی که با اصول دیگر این فصل مطابقت داشته باشد و از محدوده قوانین اسلام خارج نشود و موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد و مایعه زیان جامعه نشود مورد حمایت قانون جمهوری اسلامی است. تفضیل ضوابط و قلمرو و شرایط هر سه بخش را قانون معین می کند.

#### ماده 44 قانون برنامه پنجم توسعه

به منظور بسط خدمات دولت الکترونیک، صنعت فناوری اطلاعات، سواد اطلاعاتی و افزایش بهره وری در حوزه های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی اقدامات زیر انجام می شود:

الف - وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات مکلف است نسبت به ایجاد و توسعه شبکه ملی اطلاعات و مراکز داده داخلی امن و پایدار با پهنای باند مناسب با رعایت موازین شرعی و امنیتی کشور مناسب اقدام و با استفاده از توان و ظرفیت بخشهای



عمومی غیردولتی، خصوصی و تعاونی، امکان دسترسی پرسرعت مبتنی بر توافقنامه سطح خدمات را به صورتی فراهم نماید که تا پایان سال دوم کلیه دستگاههای اجرائی و واحدهای تابعه و وابسته و تا پایان برنامه، شصت درصد خانوارها و کلیه کسب و کارها بتوانند به شبکه ملی اطلاعات و اینترنت متصل شوند. میزان پهنای باند اینترنت بین الملل و شاخص آمادگی الکترونیک و شاخص توسعه دولت الکترونیک باید به گونه‌های طراحی شود که سرانه پهنای باند و سایر شاخصهای ارتباطات و فناوری اطلاعات در پایان برنامه در رتبه دوم منطقه قرار گیرد. حمایت از بخشهای عمومی غیردولتی، خصوصی و تعاونی در صنعت فناوری اطلاعات کشور به ویژه بخش نرمافزار و امنیت باید به گونه‌های ساماندهی شود که سهم این صنعت در تولید ناخالص داخلی در سال آخر برنامه به دو درصد برسد.

آئین نامه اجرائی این بند مشتمل بر حمایت از صنعت فناوری اطلاعات توسط وزارتخانه های ارتباطات و فناوری اطلاعات، صنایع و معادن و بازرگانی و معاونت ظرف شش ماه اول برنامه تهیه و به تصویب هیأت وزیران میرسد.

ب - کلیه دستگاههای اجرائی مکلفند ضمن اتصال به شبکه ملی اطلاعات و توسعه و تکمیل پایگاههای اطلاعاتی خود حداکثر تا پایان سال دوم برنامه بر اساس فصل پنجم قانون مدیریت خدمات کشوری اطلاعات خود را در مراکز داده داخلی با رعایت مقررات امنیتی و استانداردهای لازم نگهداری و به روزرسانی نمایند و بر اساس آئین نامه اجرائی که در شش ماهه اول برنامه توسط وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و وزارت اطلاعات و معاونت، تهیه و به تصویب هیأتوزیران خواهد رسید نسبت به تبادل و به اشتراک گذاری رایگان اطلاعات به منظور ایجاد سامانه های اطلاعاتی و کاهش تولید و نگهداری اطلاعات تکراری در این شبکه با تأمین و حفظ امنیت تولید، پردازش و نگهداری اطلاعات اقدام نمایند. قوه قضائیه از شمول این بند مستثنی است.

ج - کلیه دستگاههای اجرائی مکلفند:

- تا پایان سال دوم برنامه نسبت به ارسال و دریافت الکترونیکی کلیه استعلامات بین دستگاهی و واحدهای تابعه آنها با استفاده از شبکه ملی اطلاعات و رعایت امنیت اقدام نمایند.

- تا پایان برنامه، خدمات قابل ارائه خود را به صورت الکترونیکی از طریق شبکه ملی اطلاعات عرضه نمایند و نیز کلیه خدمات قابل ارائه در خارج از محیط اداری خود و قابل واگذاری یا برونسپاری را به دفاتر پستی و پیشخوان خدمات دولت که توسط بخشهای غیردولتی اعم از خصوصی یا تعاونی ایجاد و مدیریت میشود، واگذار کنند. سایر دفاتر دایر فعلی دستگاههای مذکور که این نوع خدمات را ارائه میکنند باید به دفاتر پیشخوان دولت تغییر یابند. محدوده فعالیت و نهادهای مشمول و نیز ضوابط مربوط به دفاتر پیشخوان و خصوصیات اشخاص تشکیل دهنده و متصدیان آنها را قانون مشخص میکند.

- دولت مجاز است تا پایان سال اول برنامه نقشه جامع دولت الکترونیک را به گونه ای تهیه نماید که ارائه خدمات دولتی ممکن در پایان برنامه از طریق سامانه الکترونیکی انجام پذیرد.

د - وزارت کشور (سازمان ثبت احوال) مکلف است با همکاری دستگاههای ذیربط همراه با تکمیل و اصلاح پایگاه اطلاعات هویتی به صورتی که شامل کلیه وقایع حیاتی نظیر تولد، ازدواج، طلاق، فوت و تغییرات مشخصات هویتی و صدور گواهی (امضاء الکترونیکی) و سایر کاربردها باشد، تا پایان برنامه نسبت به تأمین و صدور کارت هوشمند ملی چند منظوره برای آحاد مردم اقدام نماید. کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی مشمول مکلفند در ارائه خدمات خود به مردم از این کارت استفاده نمایند. آئین نامه اجرائی این بند شامل زمانبندی، مصادیق، موارد شمول، سطح دسترسی، میزان و نحوه اخذ هزینه صدور کارت و نحوه استفاده از آن توسط وزارتخانه های ارتباطات و فناوری اطلاعات و کشور با هماهنگی معاونت تهیه و به تصویب هیأت وزیران می رسد.

ه - معاونت نسبت به ایجاد زیرساخت ملی داده های مکانی در سطوح ملی تا محلی و تدوین معیارها و ضوابط تولید و انتشار آنها حداکثر تا پایان سال سوم برنامه اقدام نماید.



تبصره: کلیه دستگاه‌ها مکلفند اطلاعات پایه ای مکانی خود را تولید و براساس دستورالعملی که توسط معاونت، تدوین و ابلاغ می‌شود، بر روی زیرساخت ملی داده‌های مکانی قرار دهند.

و - سازمان ثبت اسناد و املاک کشور مکلف است:

- با همکاری و هماهنگی سازمان نقشه برداری کشور و همکاری سایر دستگاههای ذیربط تا پایان برنامه نسبت به ایجاد پایگاه اطلاعات حقوقی املاک و تکمیل طرح حدنگاری (کاداستر) اقدام نماید.
- در راستای توسعه سامانه یکپارچه ثبت اسناد رسمی و املاک، نسبت به الکترونیکی نمودن کلیه مراحل نقل و انتقالات، ثبت اسناد رسمی و املاک تا پایان سال دوم برنامه اقدام نماید.
- نسبت به تکمیل پایگاه داده اطلاعات شرکتها و مؤسسات ثبت شده و براساس الگو و استانداردهای اعلام شده توسط معاونت با ذکر مشخصات سهامداران، اعضاء هیأت مدیره و شماره کدملی آنها و نیز شناسه یکتا و با قابلیت جست و جو و دسترسی همگانی تا پایان سال اول برنامه اقدام نماید.

ز- سازمان ثبت اسناد و املاک کشور و وزارت بازرگانی با همکاری سازمان امور مالیاتی مکلفند نسبت به گسترش سامانه الکترونیکی امن معاملات املاک و مستغلات در سطح کشور اقدام نمایند. کلیه دستگاههای اجرائی ذیربط موظف به همکاری برای اجرای کامل این سامانه می‌باشند.

ح - وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نسبت به ایجاد زیرساختهای لازم به منظور توسعه شبکه علمی کشور اقدام نماید. دانشگاهها، مؤسسات آموزشی، پژوهشی و فناوری موظفند ضمن اتصال به شبکه مزبور، محتوای علمی و امکانات نرم افزاری و سخت افزاری خود را با حفظ مالکیت معنوی با رعایت استانداردهای لازم بر روی این شبکه قرار دهند.

تبصره: حوزه های علمیه و بخشهای غیردولتی اعم از تعاونی و خصوصی در صورت تمایل به استفاده از شبکه علمی کشور موظف به رعایت مفاد این بند می‌باشند.

ط - به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات اجازه داده می‌شود با تصویب کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات، مبالغی به عنوان حق امتیاز، خسارت و جریمه عدم انجام تعهدات مندرج در پروانه های صادره اخذ و به حساب درآمد عمومی نزد خزانه داری کل کشور واریز نماید. وجوه مورد نیاز جهت توسعه زیرساختهای ارتباطی و فناوری اطلاعات مناطق کمتر توسعه یافته در قالب بودجه سنواتی تأمین می‌گردد.

ی - به دولت اجازه داده می‌شود مبالغ واریزی و پرداختی از حسابهای دولتی را به نحوی ساماندهی نماید که با اولویت استفاده از کارتهای الکترونیکی و یا سایر دستگاهها و ابزار واسط الکترونیکی رایانههای قابل رهگیری باشد.

تبصره ۱: در اجرای احکام موضوع این ماده استفاده از منابع موجود دارای قابلیت، اولویت دارد.

تبصره ۲: شبکه ملی اطلاعات کشور، شبکه ای مبتنی بر قرارداد اینترنت به همراه سوئیچ ها و مسیریابها و مراکز داده ای است به صورتی که درخواستهای دسترسی داخلی و اخذ اطلاعاتی که در مراکز داده داخلی نگهداری می‌شوند به هیچ وجه از طریق خارج کشور مسیریابی نشود و امکان ایجاد شبکه های اینترنت و خصوصی و امن داخلی در آن فراهم شود. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات می‌تواند جهت ارزیابی شاخص ها و وضعیت در ابعاد ملی، منطقه ای و بین المللی نظام پایش شاخص های فناوری اطلاعات و ارتباطات را تا پایان سال دوم برنامه تدوین نماید. کلیه دستگاههای اجرائی و مؤسسات غیردولتی موظف به ارائه اطلاعات و آمار مورد نیاز و مرتبط، به این وزارتخانه هستند. گزارش میزان تحقق اهداف این ماده هرساله توسط این وزارتخانه به اطلاع مجلس شورای اسلامی می‌رسد.



### قانون دفاتر پیشخوان خدمات دولت و بخش عمومی و غیر دولتی

ماده واحده کلیه دستگاههای اجرائی، نهادهای انقلابی، موسسات و نهادهای عمومی غیردولتی موظفند کلیه خدمات باجه ای و الکترونیکی قابل ارائه در خارج از محیط اداری خود را به دفاتر پیشخوان خدمات دولت که توسط بخش غیر دولتی ایجاد و مدیریت میشوند را واگذار نمایند.

تبصره ۱: ایجاد دفاتر و واحدهای کاری جدید برای این خدمات ممنوع است.

تبصره ۲: کلیه دفاتر دائر فعلی باید به دفاتر پیشخوان دولت تغییر یابند و دفاتر جدید در قالب این ماده واحده تاسیس می گردند.

تبصره ۳: آئین نامه اجرائی این قانون ظرف دو ماه پس از تصویب با پیشنهاد وزارت کشور به تصویب هیات وزیران می رسد

آیین نامه شماره 61116/42401 مورخ ۸۹/۳/۱۸ هیات وزیران

طبق ماده ۴ آیین نامه فوق دستگاههای اجرایی موضوع ماده ۹ قانون مدیریت خدمات کشوری شامل کلیه وزارتخانه ها، سازمانها و شرکتها و موسسات یا نهادهای عمومی دولتی و غیر دولتی، نهادهای انقلاب اسلامی و موسسات و نهادها و شرکتهایی که شمول قانون به آنها مستلزم ذکر نام می باشد موظفند ضمن همکاری با کارگروه استانی، خدمات قابل ارائه خود را از طریق شبکه های الکترونیک توسط دفاتر پیشخوان دولت به مردم ارائه نمایند.

### یافته ها

#### برون سپاری خدمات شهرسازی شهرداری شیراز

شهرداری شیراز برون سپاری خدمات شهرسازی را با واگذاری برخی خدمات به دفاتر ماده ۳۳ بخش خصوصی در منطقه ده و به صورت پایلوت آغاز نمود و از آغاز سال ۱۳۹۵ برنامه واگذاری خدمات شهرسازی در سطح ده منطقه در حال اجراست اما با توجه به موارد ذکر شده فوق، برخی مشکلات و معضلات مشاهده شده به شرح زیر می باشد:

- بر اساس قانون کلیه برون سپاری های دستگاههای دولتی و نهادهای عمومی غیر دولتی بایستی از طریق دفاتر پیشخوان صورت پذیرد که عدم انجام این موضوع مشکلاتی را در آینده به وجود می آورد.

- در حال حاضر در حوزه نظارت بر دفاتر ماده ۳۳، مکانیزم نظارتی مدون چه به لحاظ فنی و چه به لحاظ بررسی صلاحیت کارکنان دفاتر و گیشه های ارائه خدمات و ارزیابی طرح تکریم مراجعین وجود ندارد تا بر اساس آن دفاتر مورد ارزیابی و پایش مستمر قرار گیرند و اقدامات اصلاحی لازم در این زمینه صورت پذیرد.

- با توجه به اینکه اولین و مهمترین بخش فرایند صدور گواهی ها بحث کارشناسی فنی و ورود اطلاعات صحیح می باشد، تعیین صلاحیت کارشناسان بازدید و نقشه برداران حتی برای مسئول دفاتر مشخص نیست از جمله لیست آموزشهای دیده شده مرتبط برای کارکنان دفاتر و کالیبره بودن ابزار آلات مانند متر های لیزری و دوربینهای نقشه برداری.

- ایراد های نرم افزاری: نرم افزار سیستم یکپارچه شهرداری الکترونیک (سرا) همچنان دارای برخی اشکالاتی است که با گذشت چندین سال از استقرار سیستم حل نشده است. مانند کنترل بخش ورود اطلاعات که می بایست این نرم افزار از ابتدا در بحث ورود اطلاعات اولیه به صورت هوشمند عمل می کرد و در نقش یک ابزار کمکی به یاری کاربران می شتافت و به عنوان مثال آیتم های ضروری و مورد نیاز فرآیند صدور پروانه و پردازش اطلاعات را برای





کاربر روشن می کرد و تا زمانی که موارد تکمیل نشود از صفحه جاری عبور نکند یا دسته بندی اطلاعات مورد نیاز بر اساس نوع درخواست انجام شود.

- عدم هماهنگی میان نقشه برداری مناطق (دفاتر مهندسی ماده ۳۳) و نقشه برداری حوزه ی املاک که به نوعی این دو حوزه در اکثر موارد به نقشه های یکدیگر اعتماد لازم را نداشته و هرکدام جداگانه اقدام به نقشه برداری و اتلاف وقت ارباب رجوع را به دنبال دارد که باید به سرعت جهت ایجاد هماهنگی و یکپارچه سازی نقشه برداری در شهرداری توسط حوزه معاونت شهرسازی و سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت پذیرد.

- در حال حاضر در بیشتر مناطق مراحل کارشناس بازدید از نقشه برداری جدا بوده و لازم است جهت تسریع کار، ادغام کارشناس بازدید و نقشه برداری در دفاتر مهندسی ماده ۳۳ به نحو شایسته و قابل اطمینان صورت پذیرد.

#### بررسی وضع موجود و ارائه شاخص ها:

در حال حاضر نظارت مدون و اصولی بر کار دفاتر ماده ۳۳ یا گیشه های ارایه خدمات شهرداری الکترونیک در مناطق شهرداری وجود ندارد. بنابر این خطاهای مختلفی دائما در حال تکرار است مانند: اشتباه در هنگام ثبت اطلاعات، ارجاعات اشتباه و ...

ایجاد یک مدل ارزیابی عملکرد ویژه گیشه های شهرداری الکترونیک و یا دفاتر بخش خصوصی امری ضروری است به این شکل که آیتم های موثر در فرآیند صدور گواهی ها و خدمات شهرسازی شناسایی شده و مواردی که منجر به تاخیر و تعلل در کار ارباب رجوع و برگشت در خواست ها می شود بررسی گردد و بر اساس شاخص های مورد نظر و تعیین سقف امتیاز، ارزیابی و اقدامات اصلاحی در خصوص ارزیابی گیشه های شهرداری الکترونیک در مناطق یا دفاتر لحاظ گردد.

به طور کلی مراحلی که برای صدور پاسخ گواهی در گیشه ها و دفاتر انجام می شود عبارت است از:

- بازدید، اعلام ضابطه، تعیین انحراف های موجود از مجوز صادر شده (خلاف)، محاسبات ریالی، تأیید فیش و صدور گواهی
- بازدید: در این مرحله که توسط کارشناس بازدید انجام می شود، ثبت دقیق اطلاعات و سوابق وضع موجود در سیستم است. خاطر نشان می شود که در این مرحله عدم ثبت دقیق اطلاعات باعث تضییع حقوق شهرداری یا شهروندان و نیز باعث وجود اشکال در سیستم گردش پرونده می شود. در این مرحله از تعریف روش، پارامتر مهم نظارتی که در امتیاز دهی به دفتر پیشخوان بسیار مهم است که توسط مدیران و کارشناسان به آن اشاره شده است به این شرح می باشد:
- خطا در تکمیل فرم گزارش بازدید: این خطا که از مهمترین خطاها می باشد باعث برگشت پرونده به مرحله اول و نیز باعث متضرر شدن مالک یا شهرداری در محاسبات می شود.
- اعلام ضابطه: تعیین مقدار زیربنا، تراکم و کاربری های مجاز ملک. فرآیند این مرحله در برخی قسمت های صدور پروانه ساختمانی و پایانکار مشترک است.
- در این مرحله از تعریف روش، پارامتر مهم نظارتی که توسط مدیران و کارشناسان به آن اشاره شده است به این شرح می باشد:

عدم بررسی محاسبات اعلام ضابطه: در این مرحله که در پروانه و پایانکار مشترک می باشد سیستم شهرسازی گزارشی از مقدار مجاز ملک مورد نظر در خصوص تراکم، کاربری، تعداد طبقات و ... که مربوط به مسائل شهرسازی می باشد، ارائه می دهد. اطلاع و تسلط کامل کاربران به مسائل شهرسازی، دستورالعمل ها و مصوبات در این مرحله بسیار مهم است. در برخی از موارد خروجی سیستم غلط می باشد، که تسلط کامل کاربر در مسائل شهرسازی باعث پیدا کردن و رفع مشکل می شود.



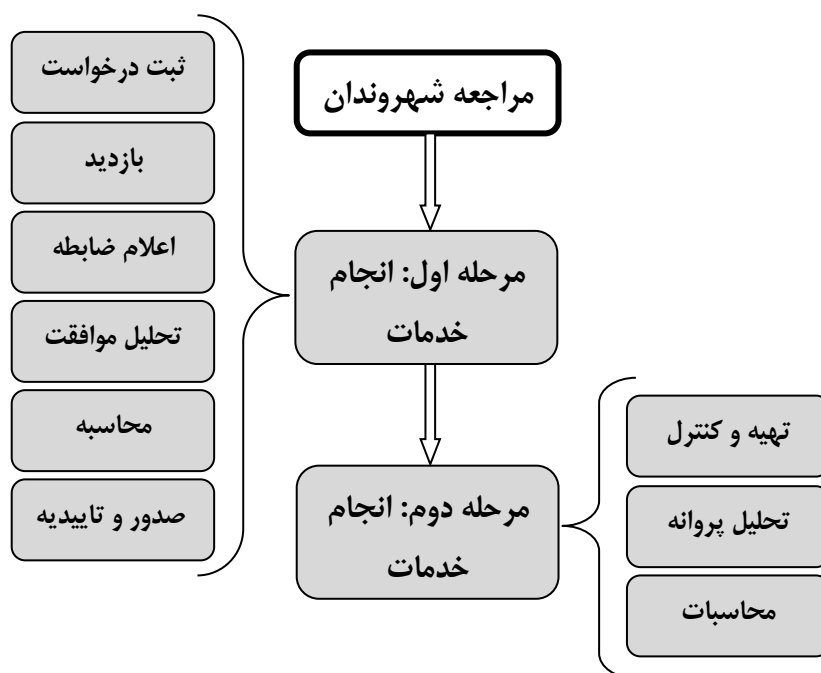
ولی متأسفانه آمار نشان دهنده این است که کاربران در این مرحله کار را به کاربران ارشد یا مدیران ارجاع داده و در مرحله بالاتر پرونده دوباره به این مرحله برای رفع مشکل باز می‌گردد.

- تعیین انحراف‌های موجود از مجوز صادر شده (خلاف): مقدار زیر بنای موجود ساخته شده و تفاضل آن با ضابطه مشخص و مجوزهای صادر شده که خلاف ضوابط حاکم می‌باشد.

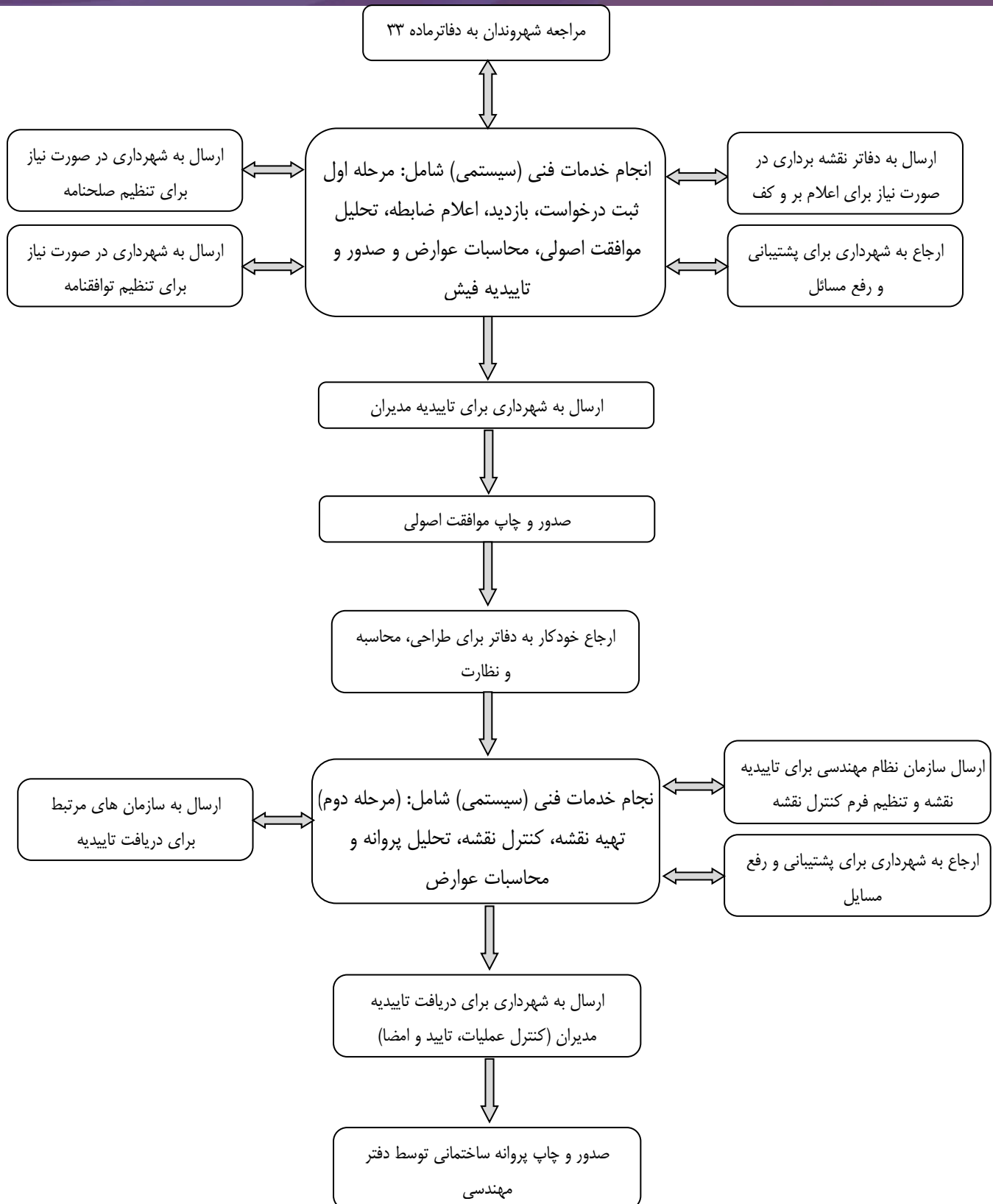
در این مرحله که به عنوانی مهمترین آیتم نظارتی از نظر مدیران و کارشناسان می‌باشد، یک پارامتر به چشم می‌خورد:  
- عدم بررسی محاسبات تحلیل تعیین خلاف: این مرحله مهمترین مرحله در فرآیند صدور مفاصا حساب و پایانکار می‌باشد. در این مرحله ضابطه ای که در مرحله قبل توسط سیستم و کنترل پیشخوان صادر شده بود با مقدار زیربنایی که در فرم گذارش بازدید اعلام شده است مقایسه، و میزان اختلاف این دو اعلام می‌شود.  
- محاسبات ریالی: در این مرحله با توجه به میزان تعیین خلاف انجام شده در ساختمان میزان جریمه نقدی و عوارض‌های آن محاسبه می‌شود. این مرحله شامل یک پارامتر می‌باشد:

- عدم توجه و رفع اشکال محاسبات درآمد: در این مرحله سیستم محاسبات ریالی و درآمدی را انجام می‌دهد. میزان آشنایی کاربر به مسائل درآمدی در این مرحله بسیار مهم است. متأسفانه کاربران در این مرحله با عدم بررسی دقیق محاسبات و تأیید و ارسال آن به مرحله بالاتر باعث برگشت دوباره پرونده و تأخیر در روند صدور گواهی می‌شود.

- صدور فیش و نیز تأیید فیش‌های واریزی توسط متقاضی که در پایان به صدور گواهی می‌انجامد.  
در این مرحله که در تمامی مراحل صدور پروانه، پایان کار و مفاصاحساب مشترک می‌باشد کاربر مقدار مبالغ و جوهی که از متقاضی باید کسب و به حساب شهرداری واریز شود را صادر می‌کند. عوارض‌ها و جریمه کمیسیون ماده ۱۰۰ و کلیه مبالغ وصولی از متقاضی باید حتماً به صورت فیش دارای شناسه پرداخت باشد. این مرحله شامل یک پارامتر به عنوان عدم صدور فیش درآمد می‌باشد.



شکل ۱- فرآیند کلی صدور پروانه ساختمان



شکل ۲- فرآیند جزئی صدور پروانه ساختمانی



## تعیین شاخص های ارزیابی فنی

به منظور ایجاد روش ارزیابی دفاترماده ۳۳ شاخص هایی که همه روزه موجب برگشت پرونده ها و تاخیر در روند انجام کار می باشد مورد بررسی و از طریق کارشناسان خبره مورد تحلیل قرار گرفت.

## جدول ۱-عنوان شاخص های ارزیابی عملکرد دفاترماده ۳۳

ردیف	عنوان شاخص ارزیابی	درصد تکرار
۱	عدم بررسی محاسبات تحلیل تعیین خلاف	۵
۲	عدم توجه و رفع اشکال محاسبات درآمد	۵
۳	عدم پاسخگویی پرونده در زمان قابل قبول	۷
۴	خطا در تکمیل فرم گزارش بازدید	۷
۵	نقص در مدارک و شرایط پرونده های ارسالی به کمیسیون	۲
۶	عدم رسیدگی به توضیحات برگشت پرونده	۸
۷	ارجاعات مکرر و غیر ضروری ارباب رجوع	۳
۸	عدم بررسی محاسبات تحلیل موافقت اصولی	۵
۹	اشکال در تنظیم فرم موافقت اصولی	۵
۱۰	عدم بررسی صحت اطلاعات فرم نقشه برداری	۷
۱۱	عدم بررسی فرم جریمه	۲
۱۲	خطا و تاخیر در ارائه گزارشات آماری	۵
۱۳	بی دقتی و عدم تکمیل فرم تشکیل پرونده	۶
۱۴	عدم دقت در تنظیم فرم فنی	۵
۱۵	عدم بررسی محاسبات اعلام ضابطه	۳
۱۶	عدم درج توضیحات کامل ارجاع پرونده	۵
۱۷	اسکن مدارک در آرشيو به صورت ناقص	۵
۱۸	ارجاعات نادرست	۵
۱۹	خطا در تنظیم مفاد پیش نویس گواهی	۷
۲۰	عدم صدور فیش درآمدی	۳

در این بخش شاخص ها را با توجه به تکرار های رخ داده که از طریق مصاحبه با کاربران متخصص صورت پذیرفته ، با استفاده از روش تحلیل فازی مورد بررسی قرار گرفت و ضروری است روشی جهت ارزیابی هفتگی و ماهانه دفاتر با اولویت خطاها و اشتباهاتی که خیلی زیاد رخ می دهد، طراحی و ضمن ارزیابی نتایج و بازخوردهای آن به صورت منظم به دفاتر یا گیشه ها ارسال گردد.

بدیهی است در این زمینه با توجه به نتایج و عملکرد واحدها و دفاتر می بایست اقدامات اصلاحی و روشهای مناسب جهت رسیدگی و کاهش خطاها صورت پذیرد.



جدول ۲- تحلیل فازی شاخص‌ها

اصلاحات منطقی فازی	توضیحات	اولویت کنترل	امتیاز	اعداد مثلثی فازی
No influence (No)	اصلا اشتباهی رخ نمی‌دهد	۵	۰-۱	(0, 0, 0.25)
Very low influence (VL)	میزان اشتباه خیلی کم است	۴	۲-۳	(0, 0.25, 0.50)
Low influence (L)	میزان اشتباه کم است	۳	۴-۵	(0.25, 0.50, 0.75)
High influence (H)	میزان اشتباه زیاد می‌باشد	۲	۶-۷	(0.50, 0.75, 1.00)
Very high influence (VH)	میزان اشتباه خیلی زیاد می‌باشد	۱	۸-۹	(0.75, 1.00, 1.00)

به این ترتیب موارد زیر با توجه به اولویت، بالاترین درجه عضویت را دارا بوده و بیشترین نقش را در ایجاد اختلال در روند صدور مجوزها دارند که لازم است حوزه یا حوزه‌های متولی امر راهکارهای نظارتی و اصلاحی در راستای کاهش موارد زیر، ارائه دهند. البته این به معنی کم اهمیت بودن شاخص‌های دیگر نیست.

**شاخص‌های کنترلی با اولویت یک:**

عدم رسیدگی به توضیحات برگشت پرونده

**شاخص‌های کنترلی با اولویت دو:**

عدم پاسخگویی پرونده در زمان قابل قبول

خطا در تکمیل فرم گزارش بازدید

عدم رسیدگی به توضیحات برگشت پرونده

عدم بررسی صحت اطلاعات فرم نقشه برداری

بی دقتی و عدم تکمیل فرم تشکیل پرونده

خطا در تنظیم مفاد پیش نویس گواهی

**شاخص‌های کنترلی با اولویت سه:**

عدم بررسی محاسبات تحلیل تعیین خلاف

عدم توجه و رفع اشکال محاسبات درآمد

عدم بررسی محاسبات تحلیل موافقت اصولی

اشکال در تنظیم فرم موافقت اصولی

خطا و تاخیر در ارائه گزارشات آماری

عدم دقت در تنظیم فرم فنی

عدم درج توضیحات کامل ارجاع پرونده

اسکن مدارک در آرشیو به صورت ناقص

ارجاعات نادرست



شاخص های کنترلی با اولویت چهار:

نقص در مدارک و شرایط پرونده های ارسالی به کمیسیون

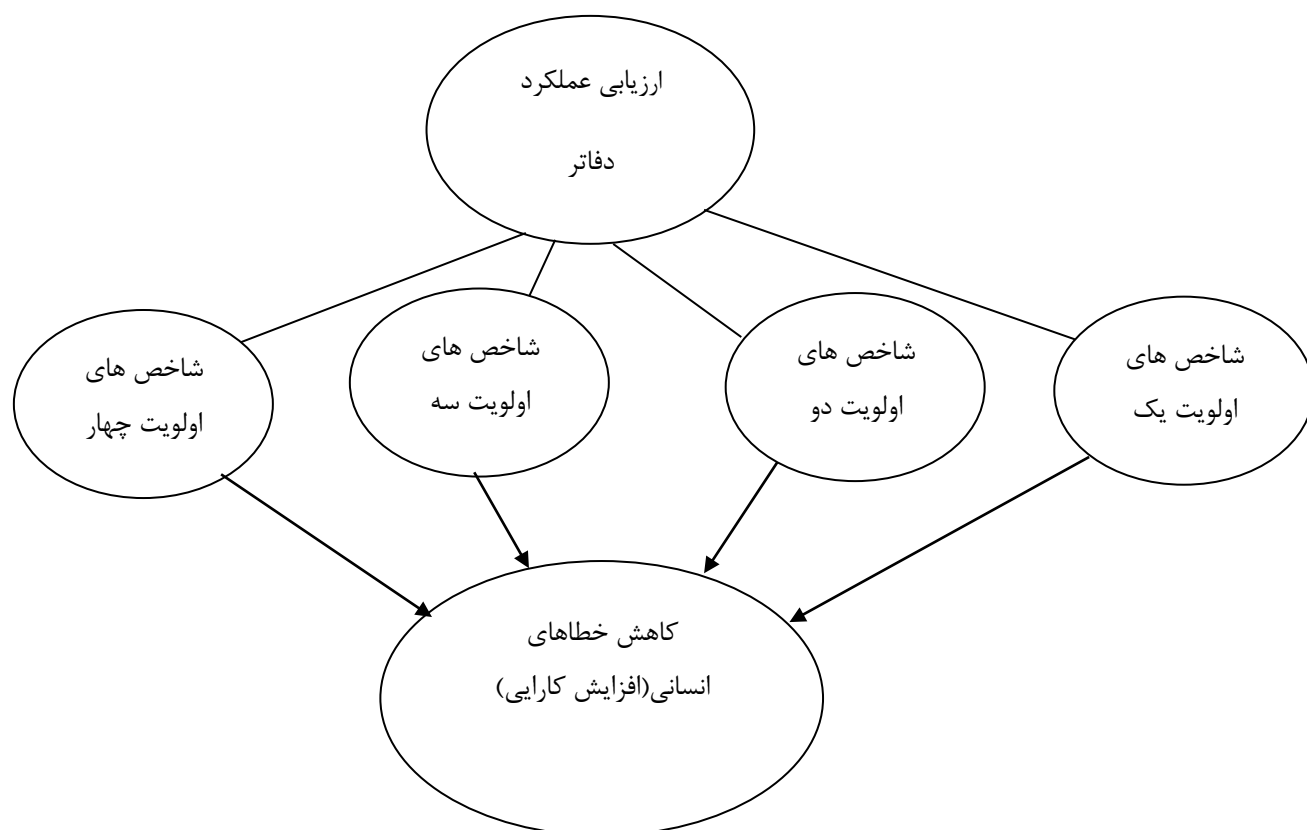
ارجاعات مکرر و غیر ضروری ارباب رجوع

عدم بررسی فرم جریمه

عدم بررسی محاسبات اعلام ضابطه

عدم صدور فیش درآمدی

بنابر این ارزیابی مستمر شاخص های مذکور و تلاش جهت رفع نواقص و انجام اقدام های اصلاحی موجب کاهش خطاهای انسانی و افزایش کارایی دفاتر یا گیشه های شهرداری الکترونیک می گردد. افزایش کارایی دفاتر، زمانی محقق می شود که گردش پرونده ها با کمترین خطا و تعداد برگشتی روبرو شده و منجر به کاهش زمان صدور مجوزها گردد. مدل مفهومی زیر ارتباط میان ارزیابی دفاتر ماده ۳۳ و کاهش خطاهای انسانی و در نهایت افزایش اثر بخشی را، نشان می دهد.



مدل مفهومی پیشنهادی



### بحث و نتیجه گیری:

برخی موارد موثر دیگر در تاخیر های به وجود آمده در فرآیند صدور پروانه، موضوعاتی است که مربوط به سیستم شهرداری الکترونیک نبوده و روشهای اجرایی این فرآیند بر می گردد. مانند:

- وجود مشکلاتی در کمیسیونهای معماری مناطق و معاونت شهرسازی (نبود یک روش نظارتی مدون بر کار طراحان)

- سیستمی نبودن برخی روابط مهندسیین ناظر با معاونت شهرسازی شهرداری شیراز

- برخی تاخیرها در مراحل مختلف مانند کنترل های سازمان های آتش نشانی و خدمات ایمنی ، سیما، منظر و فضای سبز شهری و ...

- ورود اشتباه اطلاعات بازدید کارشناسی به دلیل عدم وجود تجربه لازم و نداشتن صلاحیت های حداقلی برای کارشناسان بازدید و نقشه برداران.

بنابر این پیشنهاد می گردد کلیه دفاتر در یک فرآیند ارزیابی و طی دو بخش اساسی، بخش فنی که در مقاله به آن اشاره شد و بخش مربوط به سنجش تکریم ارباب رجوع و مراجعین که شامل شاخص های مرتبط با طرح تکریم می شود، تحت مراقبت قرار گیرند. لازم به ذکر است که شاخص های مربوط به طرح تکریم مراجعین از سوی وزارت محترم کشور در سالهای گذشته ابلاغ گردیده و در همه دستگاههای اجرایی لازم الاجراست.

نکته حائز اهمیت این است که در تمامی بخش های دیگر شهرداری از جمله: خدمات شهری، فنی و عمرانی و سایر حوزه ها بحث برون سپاری به نتایج موثرتری رسیده است.

تغییرات مداوم در قوانین و ضوابط شهرسازی، گسترشی رویه شهر، ورود سیستم های نوین در طراحی و اجراء ساختمان، عدم گسترش اصولی شهر، الحاق روستاهای موجود در حریم شهر به محدوده شهری، فقر مالی و فرهنگی، گستردگی موضوع مسائلی هستند که گریبان گیر شهرسازی از گذشته تا به حال بوده است. در گذشته امور شهرسازی در مناطق توسط پرسنل شهرداری صورت می گرفت و تجربه یکی از مهم ترین پارامترها در بحث شهرسازی بود که در حال حاضر این مهم در دفاتر پیشخوان و ماده ۳۳ کمتر به چشم می خورد به همین منظور، ارزیابی دفاتر در حال حاضر ضروری بنظر می رسد. بدیهی است با تغییر این فرآیند شاخص ها نیز باید بروز رسانی شوند.





#### مراجع:

۱. دامنگشان رسول ، بواناتی حمیدرضا، گنجه زاده عباس،( ۱۳۸۷)،سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن، ناشر: انتشارات بوم سازه وابسته به شرکت توسعه فناوری ساختمان بوم سازه - سیویلیکا - مرجع دانش.
۲. نعمت ستوده راهب قربانی سعید حاجی آقاجانی علی رشیدی پور، (1391)، بررسی رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن در اعضاء هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی سمنان، کومش -جلد 14 ، شماره 2 پیاپی 46، زمستان
۳. جلالی، علی اکبر، (۱۳۸۶)، شهر الکترونیکی، تکفا، سال پنجم، شماره دوم.
۴. قیانچی، امیرحسین، زارعی، بهروز، (۱۳۸۶)، ارائه چارچوبی برای برنامه ریزی توسعه شهرداری الکترونیک ایران، اولین کنفرانس بین المللی شهرداری الکترونیکی.
۵. جلالیان، آرش، ناصری، سپیده، (۱۳۸۶)، کنترل صحت اطلاعات در شهر الکترونیک با تشخیص صحت امضاء با روش هوشمند شبکه های عصبی، اولین کنفرانس بین المللی شهرداری الکترونیکی.
۶. الوانی، س، اشرف زاده، ف. (۱۳۹۲). مدیریت برون سپاری راهی بسوی توسعه. تهران: میتکران.
۷. مرتضوی ، س.، چشم براه، م. (۱۳۹۲). مدیریت برون سپاری اثر بخش. تهران: نشر کتاب تهران.

1. Dieberger,A.&Frank,A.U,A City Metaphor to Support Navigation in complex Information Technology Division,Emory University,Atlanta, 1998.
2. Alan,H.A, Successful training training practice. Oxford;Black well, 1993.
3. Acton;T &Golden;G(2003), Training the knowledge worker: A descriptive study of training practice in Irish software company. Journal of European industrial training, 27(2).
4. Arnold & Feldman, D (1982), A multivariate analysis of the determinates of job turnover, journal of applied psychologh, 67(3).

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله