

پروژه: مدل مرجع خدمات استانی و شهری



مدل مفهومی خدمات استانی و شهری

## پیشگفتار

شناسایی، نام‌گذاری، دانه‌بندی، طبقه‌بندی و سطح‌بندی جغرافیایی خدمات یکی از موضوعات پایه و مهم در برنامه دولت الکترونیک است که سرآغازی برای الکترونیکی شدن آن‌ها در یک نظام منسجم و هماهنگ است. اخیراً، مدل مرجع خدمات ملی در این راستا ارائه شده است و سعی نموده است تا مدل و نقشه‌ای برای تقسیم‌بندی موضوعی خدمات مستقل از دستگاه‌های ارائه‌دهنده آن ارائه نماید، ضمن اینکه مفاهیمی مانند الگوهای خدمت را برای شناسایی ساده‌تر خدمات ارائه داده است. با این وجود به دلیل گستردگی ارائه خدمات دولت در سطوح مختلف جغرافیایی ملی، استانی و شهری، ضرورت دارد تا سطح‌بندی خدمات نیز صورت گیرد تا به عنوان مدل و نقشه‌ای در اختیار برنامه‌ریزان و کارشناسان قرار گیرد تا در پیاده‌سازی و استقرار خدمات الکترونیکی، مورد استفاده قرار گیرد.

در این مستند، مجموعه مفاهیم مرتبط با خدمات و تقسیم‌بندی آن‌ها بر اساس سطوح جغرافیایی، شرح داده می‌شود تا یک مدل مفهومی ایجاد گردد که بر مبنای آن نقشه خدمات دولت در مقیاس‌های ملی، استانی و شهری تدوین گردد. این مدل نشان‌دهنده مفاهیم و روابط بین آن‌ها است که افزون بر آن مجموعه قواعد و الگوهای ارائه می‌دهد که راهنما و مبنایی برای استخراج خدمات، توزیع آن‌ها در سطوح جغرافیایی و گروه‌بندی آن‌ها باشد.

### ارکان اجرای طرح تدوین مدل مرجع خدمات استانی و شهری

سازمان فناوری اطلاعات ایران	کارفرمای طرح
معاونت دولت الکترونیکی سازمان فناوری اطلاعات ایران	مدیریت طرح
آزمایشگاه معماری سازمانی سرویس گرا دانشگاه شهید بهشتی	ناظر طرح
آزمایشگاه معماری سازمانی سرویس گرا دانشگاه رازی کرمانشاه	مشاور (مجری)

### اعضای تیم مدیریت و نظارت طرح

جناب آقای نصرالله جهانگرد جناب آقای رضا باقری اصل	مدیر ارشد طرح
جناب آقای مازیار مباحثی سرکار خانم پریسا صیادی	مدیریت فنی و اجرایی
جناب آقای هوشنگ بشارتیان جناب آقای امیر مهجوریان	نظارت بر طرح
آزمایشگاه معماری سازمانی سرویس گرا دانشگاه رازی کرمانشاه	مشاور (مجری)

### اعضای تیم مشاور (مجری) طرح

جناب آقای فرهاد مردوخی	مدیر ارشد پروژه
سرکار خانم مهنوش فتاحی	مدیریت فنی و اجرایی پروژه
جناب آقای خداداد مرادی جناب آقای شهریار بهنیا جناب آقای معارف فلاحی جناب آقای حشمت الله عزیزی	کمیته مشاورتی و خبرگانی
جناب آقای علی رستم پور جناب آقای جواد چنگیزی جناب آقای محمد کاظمی فرد سرکار خانم سمیرا بسامی	تیم فنی و کارشناسی

## فهرست

۱	مقدمه.....
۳	۱- مفهوم خدمت و مصادیق آن.....
۴	۱-۱- عناصر کلیدی.....
۵	۲- قواعد شناسایی و مدل نمودن خدمات.....
۵	۲-۱- قواعد شناسایی خدمت.....
۸	۲-۲- نام‌گذاری و ترکیب خدمات.....
۹	۲-۳- ترکیب خدمات.....
۹	۲-۴- متولی خدمت.....
۱۲	۳- الگوهای خدمت.....
۱۸	۴- طبقه بندی خدمات دولت بر اساس نوع مخاطب.....
۲۱	۵- مفهوم سطح خدمت.....
۲۲	۵-۱- ویژگیهای مهم در سطح بندی خدمات.....
۲۳	۵-۲- روشهای سطح بندی جغرافیایی خدمات.....
۲۳	۵-۲-۱- سطح بندی جغرافیایی خدمت از دیدگاه دولت.....
۲۵	۵-۲-۲- تحویل خدمت.....
۲۷	۵-۲-۳- تولید خدمت.....
۲۹	۵-۲-۴- صاحب خدمت.....
۲۹	۵-۳- قواعد سطح بندی خدمات.....
۳۱	۵-۴- برنامه الکترونیکی کردن خدمات و اصلاح فرآیندها.....
۳۴	۶- خلاصه و نتیجه گیری.....
۳۵	۷- پیوست ۱: چک لیست شناسایی خدمت.....
۳۹	۸- پیوست ۲: مصادیق و نمونه خدماتی از الگوها.....

## فهرست جدول‌ها

- جدول ۱-۳ محورهای اصلی وظایف دولت ..... ۱۱
- جدول ۲-۳ تطابق الگوهای این مستند با الگوهای مدل مرجع ملی ..... ۱۲
- جدول ۳-۳ فهرست الگوهای خدمت ..... ۱۳
- جدول ۱-۵ سؤالاتی در خصوص سطح بندی جغرافیایی خدمات ..... ۲۳
- جدول ۲-۵ معیارهای مهم ارزیابی معماری متمرکز/توزیع شده سامانه ها ..... ۳۲

## فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱- مفاهیم مرتبط با خدمت ..... ۳
- شکل ۱-۲- قواعد مورد نیاز خدمت بودن فعالیت‌های یک سازمان ..... ۵
- شکل ۱-۴- ارتباط یکدستگاه اجرایی با محیط پیرامونی ..... ۱۹
- شکل ۱-۵- نحوه تقسیم‌بندی خدمات دولت بر مبنای سطح تحویل خدمت ..... ۲۵
- شکل ۲-۵- سطح‌بندی خدمات بر حسب سطح دستگاه اجرایی تولیدکننده خدمت ..... ۲۷

## مقدمه

در این مستند، مجموعه مفاهیم مرتبط با خدمات و تقسیم‌بندی آن‌ها بر اساس سطوح جغرافیایی، شرح داده می‌شود تا یک مدل مفهومی ایجاد گردد که بر مبنای آن نقشه خدمات دولت در مقیاس‌های ملی، استانی و شهری تدوین گردد. این مدل نشان‌دهنده مفاهیم و روابط بین آن‌ها است که افزون بر آن مجموعه قواعدی را ارائه می‌دهد که راهنما و مبنایی برای استخراج خدمات، توزیع آن‌ها در سطوح جغرافیایی، گروه‌بندی آن‌ها و در مجموع ایجاد یک نقشه خواهد بود که خدمات دولت را در سطح استانی و شهری شناسایی، نام‌گذاری و طبقه‌بندی نماید. بعلاوه، می‌تواند راهنمایی برای مدیران و ذینفعان باشد که برنامه دولت-الکترونیکی را بر مبنای خدمات پیشنهاد داده‌شده، تدوین و مدیریت نمایند. واضح است که چنین نقشه‌ای به صورت یک الگوی کلی برای استان‌ها و شهرها می‌باشد و هراستانی باید بر اساس نیازهای خود آن را بومی‌سازی نماید. به عنوان مثال اگر مدیران شهری بخواهند مجموعه خدمات شهری را استخراج و گروه‌بندی نمایند، مدل مرجع خدمات ملی به دلیل گستردگی دامنه آن نمی‌تواند راهنمای چابک و مناسبی در این خصوص باشد که در چنین صورتی مدل مرجع خدمات شهری می‌تواند الگوی بهتری را در اختیار مدیران شهری قرار دهد.

گروه‌بندی خدمات در سطوح ملی، استانی و شهری می‌تواند برنامه‌ریزان دولت الکترونیک را در نحوه اجرای برنامه‌های خود کمک و یاری رساند، زیرا بر اساس این گروه‌بندی می‌توان چگونگی الکترونیکی شدن خدمات را در سطح کشور به منظور بهبود مشارکت استان‌ها، تعیین نمود. به عنوان مثال خدمتی که جنبه استانی داشته و در چندین استان خاص کشور وجود دارد را می‌توان به یک استان خاص سپرد تا آن را برای دیگر استان‌ها پیاده‌سازی نماید.

منظور از سطح ارائه خدمت در این بحث آن است که سطح کنترل و اختیار اجرای خدمت در چه مقیاس جغرافیایی از کشور وجود دارد. چنین دیدگاهی در بسیاری از کشورها وجود دارد و مطالعات این پروژه حاکی از آن است که کارهای مرتبط نیز بر این اساس سعی کرده‌اند خدمات دولت را در سطوح مختلف ملی، ایالتی، منطقه‌ای و شهری تقسیم‌بندی نمایند. سطح ارائه خدمت در این دیدگاه نشان می‌دهد که کنترل و اختیار آن خدمت در دست مدیران چه سطح جغرافیایی از کشور است. مثلاً یک خدمت شهری به آن معنی است که اختیار ارائه آن در دست مدیران شهری است. از دیدگاه فناوری اطلاعات برای چنین خدمتی می‌توان انتظار داشت که گردش داده‌ها و محتوای مربوط به این خدمات به صورت شهری و محلی صورت گیرد.

بامطالعه مدل مرجع خدمات ملی کشور و تطبیق آن با فهرست خدمات شناسایی‌شده در سطح ملی، می‌توان دریافت هنوز در بسیاری از حوزه‌ها و گروه‌های خدمت که در مدل مرجع پیشنهاد داده‌شده‌اند، خدمات آن‌ها توسط دستگاه‌های اجرایی ملی احصاء نشده است. به‌ویژه زمانی که الگوهای خدمت را به عنوان شابلونی در نظر می‌گیریم، کاستی‌های مذکور بیشتر به چشم می‌خورد. به عنوان نمونه، بر اساس گزارش مدل مرجع خدمات ملی و با توجه به خدمات شناسایی‌شده در خوشه سلامت هنوز بخش اندکی از خدمات مورد انتظار در این خوشه شناسنامه‌دار شده است. این امر نشان می‌دهد که شناسایی موردی خدمات و زیر خدمات به دلایل مختلف مانند توزیع آن‌ها در سازمان‌های مختلف و حتی بخش‌های درون‌سازمانی و عدم هماهنگی بین آن‌ها و همچنین مهم بودن دید تحلیل‌گر نسبت به دانه‌بندی آن‌ها، در طول زمان تکمیل می‌گردد.

بنابراین در خصوص مدل مرجع خدمات استانی و شهری نیز نباید انتظار داشت که فهرست خدمات احصاء شده بتواند این پازل را کاملاً پر نماید، اما می‌تواند قدم مؤثری در تکمیل آن به شمار آید. به‌ویژه وقتی که استان‌ها به دلیل نزدیک بودن به سطح اجرا و شهروندان، رابطه نزدیک‌تری با نیازها و خواسته‌های آنان دارند. همین خواسته و نیازها است که سبب به وجود آمدن خدمات در سطح دستگاه اجرایی می‌شود.

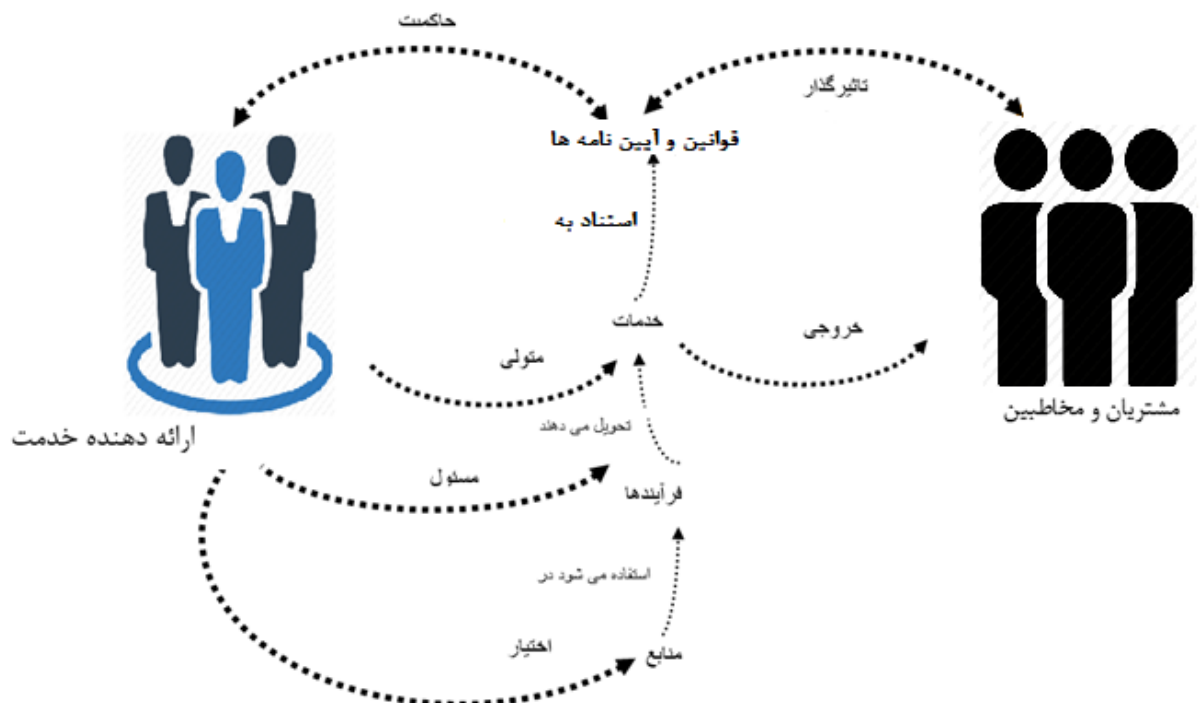
از دیدگاه محتوایی، زمانی که تمامی خدمات به‌ویژه آن‌هایی که در سطح شهرها توسط شهرداری‌ها ارائه می‌گردند بتوانند در نقشه خدمات مدل مرجع، جایابی شوند به آن معنی است که مدل مرجع خدمات پوشش‌دهنده تمامی نیازها خواهد بود. در غیر این صورت می‌توان پیشنهاد گروه‌های خدمتی را برای تکمیل مدل مرجع خدمات ملی، مطرح نمود.



## ۱- مفهوم خدمت و مصادیق آن

خدمت بر اساس تعریفی که در گزارش مدل مرجع خدمات ملی آمده است عبارت است از: برون داد حاصل از به کارگیری هدفمند نیروهای انسانی، فرآیندها، اطلاعات و فناوری، توسط سازمان که منجر به نتیجه‌ای ارزشمند از دید ذینفع شده و در راستای اجرای مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان می‌باشد.

مخاطب یک خدمت می‌تواند گروهی از اشخاص حقیقی یا حقوقی، همه مردم یا یک نهاد حاکمیتی باشد که بر موضوع خدمت تأثیرگذار یا از آن تأثیرپذیر است. تمرکز مشتری (مخاطب) یک خدمت بر روی درخواست به خدمت، خروجی-های خدمت و ارزش-افزوده‌ای خواهد بود که برایش به همراه دارد. این در حالی است که ارائه‌دهنده خدمت بایستی تمام جوانب آن شامل تهیه منابع، مدیریت خدمت، اجرای فرآیند مربوطه، فعالیت‌های پشتیبانی و تحویل خدمت را در نظر داشته باشد (شکل ۱).



شکل ۱- مفاهیم مرتبط با خدمت

در شکل ۱، مفاهیم اصلی متصل به خدمت، نشان داده شده است. دولت برای انجام حاکمیت خود مجموعه قوانین، آیین نامه و دستورالعمل‌هایی را تصویب و ارائه می‌دهد که روی زندگی مردم تأثیرگذار بوده و راهنمایی جهت تنظیم روابط بین دولت و شهروندان خواهد بود. قوانین و آیین نامه‌های دولت (حاکمیت) در قالب مجموعه‌ای از خدمات عینیت می‌یابد. یک خدمت توسط ارزش نهایی که برای مشتری خود دارد، تعریف می‌گردد. ارائه‌دهنده خدمت مسئول تولید خروجی یک خدمت است و مشتری خدمت آن خروجی را دریافت می‌نماید.

## ۱-۱- عناصر کلیدی

عناصر کلیدی برای یک خدمت عبارت‌اند از:

- **گروه مخاطبین:** جمعیتی از افراد، کسب‌وکارها و سازمان‌ها که مشتریان و دریافت‌کنندگان بالقوه خدمت هستند.
- **فرآیند:** یک توالی از فعالیت‌ها و کارها که خدمتی را تحویل می‌دهد، منابعی را مدیریت و سازمان و یا بخشی از آن را عملیاتی می‌نماید.
- **خروجی:** یک ارزش نهایی برای مشتری و مخاطب اصلی خدمت که با معیار "واحد مرتبط با تحویل خدمت" سنجش می‌شود.
- **ارائه‌دهنده (متولی) خدمت:** دستگاه اجرایی (نقشی) که متولی و مسئول خدمت است و بایستی با عملیاتی نمودن خدمت، خروجی نهایی را برای مشتری ارائه دهد.

## ۲- قواعد شناسایی و مدل نمودن خدمات

در این بخش مجموعه قواعدی برای شناسایی، نام‌گذاری و ترکیب خدمات آورده شده است. این قواعد به صورت سیاه‌وسفید نیستند که بتواند به صورت دقیق اعمال شوند و نیاز به تحلیل‌های کارشناسی به‌منظور تصمیم‌گیری نهایی همچنان وجود دارد.

### ۲-۱- قواعد شناسایی خدمت

مجموعه فعالیت‌هایی از دولت برای اینکه به‌عنوان خدمت در نظر گرفته شوند، بایستی قواعد و شرایطی را داشته باشند که در قالب ۸ قاعده در نظر گرفته شده‌اند (شکل ۲) و صحیح بودن این قواعد منجر به تشخیص فعالیتی از سازمان به‌عنوان خدمت می‌شود. صحت تمامی این قواعد در مورد خدمات الزامی است ولی به‌صورت سیاه‌وسفید نیست. بلکه این امکان وجود دارد به دلایل مختلف مانند برجسته کردن یک موضوع کاری از سازمان و یا دلایل کارشناسی دیگر، مواردی از این قواعد را بتوان در مورد یک خدمت نادیده گرفت که در چنین صورتی یک خدمت خوش‌تعریف به دست نمی‌آید.



شکل ۲-۱- قواعد مورد نیاز خدمت بودن فعالیت‌های یک سازمان

- **مستقل بودن (جداسازی):** یک خدمت خوش‌تعریف بایستی متکی به‌خود باشد و مستقل از دیگر خدمات باشد؛ به این معنی که بتواند جداگانه شروع شود و مستقلاً خروجی‌های خود را تحویل دهد. به‌عنوان مثال، در تعداد قابل‌توجهی از خدمات، شکایت از نحوه ارائه خدمت در صورت نارضایتی مشتری، به وجود می‌آید و اگر ارائه‌دهنده خدمت، آن اعتراض را پاسخ دهد، "پاسخگویی به شکایت" بهتر است به‌عنوان خدمت مستقلی در نظر گرفته نشود. زیرا، خدمت پاسخگویی به اعتراض (شکایت) وابسته به خروجی خدمت اصلی است و می‌تواند به‌عنوان بخشی از آن خدمت در نظر گرفته شود. به‌عنوان مثال اعتراض به نتیجه امتحان در یک دوره آموزشی برای مشتری،

بخشی از خدمت برگزاری دوره و صدور مدرک مرتبط است. البته بایستی در نظر گرفت رسیدگی به شکایات (اعتراض‌ها) مخاطبین خدمت در بسیاری از دستگاه‌های اجرایی که توسط یک واحد مستقل با اخذ انواع درخواست‌ها، صورت می‌گیرد، متفاوت است. زیرا در این حالت یک واحد از دستگاه اجرایی دارای فرآیندی است که از مرحله اخذ درخواست، بررسی و توزیع آن‌ها به واحدهای دستگاه، پیگیری پاسخ و ارائه پاسخ را بر عهده دارد.

- **کامل بودن:** یک خدمت بایستی نیازهای مشتری خود را به صورت کامل پوشش دهد. به عبارت دیگر خدمت بایستی یک درگاه به مجموعه فعالیت‌هایی از سازمان باشد که در نهایت یک خروجی را نیز تولید می‌کند. خروجی بایستی از هر دو دیدگاه مشتری و ارائه‌دهنده خدمت، ارزش داشته باشد.

تحویل خروجی مشخص شده برای خدمت، باید تمام نیازهایی توسط خدمت پاسخ داده می‌شود را، شامل قصد و نیت دولت و درخواست‌های قانونی مشتریان، به طور کامل اغنا کند. این نکته حائز اهمیت است که این قانون بدین معنی نیست که رابطه‌ی خدمت بین دولت و مشتری، لزوماً در لحظه و مرحله‌ی ارائه‌ی خروجی موردنظر پایان می‌یابد.

- مثال ۱: تعمیر یک دست انداز، به خودی خود انتظارات یک راننده از سفر و حتی نیت دولت برای فراهم کردن آن را برآورده نمی‌کند؛ بنابراین این یک خدمت نیست بلکه بخشی از پروسه خدمت "نگهداری از راه‌ها" است. نبودن دست انداز، معیاری برای اندازه گیری درجه راحتی و امنیت سفر یک راننده است و باید به تعمیر دست اندازها به دید یک پروسه که جهت ابقا یا ارتقای سطح کیفیت خدمت "نگهداری از راه‌ها" اجرا می‌شود نگاه کرد.

- مثال ۲: فرآیند درخواست مجوز برای ساخت یک ساختمان، به خودی خود، نه نیاز مشتری برای ساخت یک ساختمان را برآورده میکند و نه نیت دولت جهت اعطای موافقت و سازگاری با این درخواست را برآورده می‌کند. بنابراین یک خدمت نیست؛ بلکه فعالیتی است که بخشی از فرآیند "ارائه مجوز ساخت و ساز" را تشکیل می‌دهد. البته صدور مجوز می‌تواند بوسیله سایر فرایندها نیز دنبال شود تا اینکه از صدور مجوز برای مکان مشخص آن ساختمان، اطمینان حاصل کرد.

- **استناد داشتن به قانون:** خدمت می‌بایست بیان و توصیف یک وظیفه از سازمان باشد که توسط قانون، آیین نامه، بخشنامه و یا دستورالعملی، مصوب شده است تا به تمام درخواست‌های قانونی مرتبط پاسخ دهد.

- **داشتن خروجی واحد و شفاف:** یک خدمت تنها سبب ایجاد یک خروجی خواهد شد. یک خدمت که تعدادی خروجی قابل تفکیک را ارائه می‌دهد بایستی به چندین خدمت کوچکتر، شکسته شود. البته در مواردی خروجی یک خدمت پیچیده می‌تواند منجر به ارائه یک خروجی شود که شامل مولفه‌های زیادی است. مثلاً خدمت ایجاد پرونده سلامت دارای خروجی پیچیده‌ای به نام پرونده سلامت است که شامل اطلاعات پزشکی فرد در طول زمان است که موضوعات مراقبتی از فرد، بستری در بیمارستان، داروهای مصرفی، مراجعات به پزشکان و ... را شامل می‌شود. هر کدام از این خروجی‌ها ممکن است در طول زمان به دلایل مختلف توسط خدمات دیگری تولید شوند که در این صورت بخشی از وظیفه خدمت "ایجاد پرونده سلامت" به خدمت کوچکتری واگذار می‌شود. البته می‌توان در نهایت تصور کرد که تولید هر کدام از موضوعات موجود در پرونده سلامت توسط خدماتی دیگر تولید

شود و خدمت "ایجاد پرونده سلامت" نهایتاً تجمیع‌کننده این موضوعات داده‌ای در قالب یک بانک اطلاعاتی باشد. نکته مهم در خصوص این قاعده این است که خروجی دو موضوع غیرمرتبط را با هم تجمیع نکرده باشد.

○ نتیجه خدمت باید شفاف و مشخص باشد. به‌عنوان مثال فعال‌سازی مراکز بهداشت خدمت نیست

بلکه صدور مجوز مرکز بهداشت یک خدمت می‌باشد.

○ یک خدمت باید یک نوع نتیجه/خروجی داشته باشد. در صورتی که یک خدمت خروجی ملموس و

مشخصی ندارد، بایستی برای آن یک خروجی را ساخت.

● بایدها، ماموریت و اهداف سازمان را نمی‌توان خدمت نامید.

■ "سیاست‌گذاری، ایجاد و راه‌اندازی ... " خدمت نیست به‌دلیل اینکه عبارت کلی

از ماموریت سازمان است، اما "تدوین ضوابط ... " یا "صدور مجوز ... " می‌تواند

خدمت باشد.

■ "ارتقاء آگاهی ... " خدمت نیست به‌دلیل این‌که هدف کلان سازمان

است و چگونگی تحقق آن مشخص نیست، اما "حمایت از تولید محصولات

رایانه‌ای آموزشی ... " یا "چاپ مجلات پزشکی ... " می‌تواند خدمت باشد.

● **استقلال از انتخاب‌های خروجی:** پیشنهادهای و انتخاب‌هایی که خدمات ارائه می‌دهند عموماً یک خدمت جداگانه

نیستند. انتخاب‌های یک خدمت به‌صورت گونه‌های متفاوت از خروجی‌های خدمت هستند که در طول زمان تغییر

می‌کنند و توسط مشتریان یک خدمت می‌توانند برگزیده و بومی‌سازی شوند. به‌عنوان مثال یک "آموزش مهارتی"

در سازمان فنی و حرفه‌ای برحسب مشتریان مختلف می‌توانند حاوی مهارت‌های کامپیوتری، مکانیکی و ... شود.

یا در مثال دیگر، سازمان اداری و استخدامی آیین‌نامه استخدام کارکنان دولت را اعلام می‌نماید که ممکن است

شامل انواع قواعد و سیاست‌ها مانند ویژگی‌های عمومی و ویژگی‌های تخصصی فرد و رویه‌های استخدام باشد که

برای هر کدام از این موارد نیاز نیست یک خدمت مستقل تعریف شود.

● **استقلال از کانال‌های دسترسی:** وجود انواع کانال‌های دسترسی به یک خدمت منجر به ایجاد خدمت جدید

نخواهد شد. ارائه خدمت در کانال‌هایی مانند ایمیل، اینترنت، دفاتر پیشخوان و پیامک گرچه تغییراتی در فرآیند

تولید و ارائه خدمت خواهد داشت، با این حال ماهیت خدمت را تغییر نخواهد داد و منجر به ایجاد خدمت عمومی

جدیدی نخواهد شد. البته وجود یک کانال جداگانه در دستگاه اجرایی برای ارائه خدمت منجر به ایجاد یک

خدمت پشتیبانی درونی خواهد شد. مثلاً در صورت ارائه خدمت توسط دفاتر پیشخوان، گرچه خدمت جدیدی

حاصل نمی‌گردد اما رابطه دستگاه اجرایی دولت با دفتر پیشخوان یک خدمت جدید پشتیبانی را در درون دستگاه

به وجود می‌آورد. در یک مثال دیگر، برای پذیرش و ثبت‌نام دانشجو در دانشگاه، ممکن است یک دانشجو از

خوابگاه خودگردانی که دانشگاه معرفی می‌نماید استفاده نماید. در چنین صورتی استفاده از خوابگاه خودگردان

بخشی از زنجیره خدمت پذیرش و ثبت‌نام دانشجو می‌باشد و نیاز نیست به‌عنوان یک خدمت جداگانه تعریف

گردد. البته در مورد یک دانشگاه دولتی خدمت "واگذاری خوابگاه" به‌عنوان یک خدمت مستقل قابل فراخوانی است که می‌توان آن را یک خدمت مستقل در نظر گرفت.

- **داشتن واسط رسمی:** یک خدمت رسمی بایستی دارای واسط (درگاه) رسمی برای ارتباط با مشتریان خود باشد. یک واسط خدمت، مکانیزمی را به وجود می‌آورد که از آن درخواست دریافت گردد و پاسخ خدمت داده شود. اگر چنین واسطی وجود نداشته باشد، آنگاه کارکرد مربوطه یک فرآیند (فعالیت) درونی است و به‌عنوان خدمت محسوب نمی‌شود. عموماً در توصیف واسط از قالب قراردادهایی مانند موافقتنامه سطح خدمت و ... استفاده می‌شود.

- **داشتن مشتری:** بر اساس تعریف، یک خدمت حتماً باید دارای مشتری باشد که در آن یک خدمت عمومی<sup>۱</sup> بایستی در خارج یک سازمان باشد و خروجی خدمت نیز بایستی در مرزهای یک سازمان به مشتری داده شود. به‌منظور شناسایی خدمات درون یک‌دستگاه بایستی مرزی برای سازمان با توجه به سطح ارائه‌دهنده خدمت، مشخص نمود. به‌عنوان مثال مرز بین یک اداره کل استانی با وزارتخانه می‌تواند خدمات این دو را نسبت به هم نشان دهد. مثلاً در وزارتخانه علوم می‌توان مرزی بین وزارتخانه و دانشگاهها در نظر گرفت و بر اساس آن خدماتی که این دو به هم می‌دهند را مشخص نمود (مانند تصویب رشته‌های یک دانشگاه توسط وزارت علوم). برای یک خدمت بایستی حداقل دو مشتری وجود داشته باشد. به‌عنوان مثال، تست کیفیت آب در یک واحد در صورتی که فقط توسط یک واحد دیگر از دستگاه که وظیفه تصفیه آب را بر عهده دارد، تقاضا شود، بهتر است به‌عنوان به‌عنوان یکی از فرآیندهایی در نظر گرفته شود که منجر به تصفیه آب می‌شود. اما اگر تست کیفیت آب توسط واحدها و شرکت‌های مختلف فراخوانی شود، می‌توان آن را به‌عنوان یک خدمت جداگانه، در نظر گرفت.

## ۲-۲- نام‌گذاری و ترکیب خدمات

برای نام‌گذاری خدمات بایستی نکاتی را در نظر گرفت که منجر به ارائه‌ی تعریف بامعنی و مناسب از خدمت شود. نام یک خدمت بایستی واضح و بدون ابهام باشد و بتواند هدف و معنی کلی خدمت را نشان دهد. نکاتی در خصوص نام‌گذاری خدمت در زیر آمده است.

- نام یک خدمت باید از ترکیبی از یک "تعدیل‌کننده" (اختیاری)، "اسم" (اجباری)، و "اسم مصدر" (اجباری) تشکیل شود. برای مثال، بهتر است یک خدمت "صدور مجوز حمل مسافر" نام‌گذاری شود، تا "مجوز حمل مسافر" که در اینجا صدور در واقع یک تعدیل‌کننده است.
- نام یک خدمت تا حد ممکن مختصر باشد و از بکارگیری لغات هم معنی و هم تراز در عنوان خدمت، پرهیز شود.
- نام خدمت به گونه‌ای انتخاب شود که تا حد ممکن گویای مجموعه فعالیت‌های خدمت باشد که گاهی بعضی از این فعالیت‌ها خود ممکن است یک زیرخدمت باشند.
- نام خدمت باید متناسب با متن، همراه و بدون کلمه‌ی "خدمت" با معنی باشد.
- از بکارگیری لغات سامانه، الکترونیکی و انواع مختلف لغاتی که خدمت را به یک کانال وابسته می‌کند، پرهیز شود، مگر اینکه به‌صورت قانونی آن خدمت به دلیل فضای الکترونیکی (یا کانال مربوطه) به وجود آمده باشد.

<sup>۱</sup> - خدماتی که با عنوان خدمات خارجی در مدل مرجع خدمات ملی شناخته شده اند.

## ۲-۳- ترکیب خدمات

یک خدمت می تواند مجموعه ای از زیر خدمات<sup>۲</sup> باشد و یا با خدمت های دیگر مجموعاً یک خدمت کلان<sup>۳</sup> ایجاد کنند.

- خدمات ممکن است باعث ایجاد یک سلسله مراتب گردند. یک خدمت ممکن است از یک یا چند خدمت کوچکتر و سطح پایین تر<sup>۴</sup> تشکیل شود که زیر خدمات آن نامیده می شوند و یا اجتماع آن خدمت با سایر خدمت ها یک خدمت بزرگتر و سطح بالاتر<sup>۵</sup> را تشکیل دهد که خدمت کلان نامیده می شود.
- یک خدمت کلان حالت عمومی از خدمات کوچکتر است. مثال: "آموزش های تفریحی" ممکن است از "آموزش شنا"، "آموزش اسکیت" و "آموزش اسکوتر" تشکیل شوند. که در چنین حالتی رابطه بین خدمت و زیر خدمات توارثی است.
- یک خدمت کلان در مواردی ترکیبی از خدمات کوچکتر است که در طول فرآیند تولید خدمت کلان، فراخوانی و استفاده می شوند. به عنوان مثال خدمت صدور جواز کسب نیازمند دریافت خدماتی مانند صدور گواهی عدم سوء پیشینه، صدور کارت بهداشت و صدور اجاره نامه رسمی (تاییدیه مالکیت) ملک است.
- یک خدمت کلان در مواردی تجمعی از خدمات کوچکتر است که لزوماً با هم در یک فرآیند قرار نمی گیرند. مثلاً صدور جواز کسب، تمدید جواز کسب، ابطال جواز کسب و یا تعلیق جواز کسب هر کدام مستقلاً یک خدمت هستند ولی در کنار هم می توانند منجر به فراهم شدن خدمتی به نام "ارائه جواز کسب" شوند.
- هر خدمتی از سطوح سلسله مراتب بایستی براساس خروجی خود در الگوها، تقسیم بندی شود.
- تمام خدمت ها در تمام رده ها، می بایست از قوانین تعریف خدمت، پیروی نمایند.
- خدمتی که خود زیر خدمت نداشته باشد، خدمت منفرد نامیده می شود. علت منفرد بودن یک خدمت ممکن است عدم وجود زیر خدمات باشد. هم چنین یک خدمت ممکن است به دلیل دارا بودن تعداد زیاد زیر خدمت، منفرد در نظر گرفته شود. مثال: "آموزش اسکیت" میتواند بر اساس ویژگی های خاص خدمت های خروجی تغییر کند؛ گروه(های) هدف، و نیازها:
- "آموزش اسکیت عمومی" (عام تر)
- آموزش اسکیت برای افراد ناتوان(گروه هدف با نیازهای خاص تر)
- آموزش اسکیت برای جوانان(گروه هدف خاص تر)
- آموزش اسکیت سرعتی برای جوانان(گروه هدف با خروجی خاص)
- و غیره

## ۲-۴- متولی خدمت

فرآیند ارائه خدمت در حالت کلی دو بخش تولید و تحویل خدمت را در بردارد. منظور از تولید، مجموعه فرآیندهایی از سازمان است که منجر به ایجاد آن خدمت می شوند. تولید کننده ی یک خدمت، متولی آن خدمت شناخته می شود که

<sup>2</sup> Sub service

<sup>3</sup> Super service

<sup>4</sup> Low level

<sup>5</sup> High level

عموماً وظایفی مانند پاسخگویی و مسئولیت داشتن را بر عهده دارد. در اینجا فرض بر این است که متولی خدمت، صاحب خدمت نیز می‌باشد. زیرا اگر در خدمات تصدی‌گری، برون‌سپاری صورت گرفته شده باشد و تولید خدمت توسط یک نهاد خارج از دولت هم صورت گیرد، اینجا فرض بر آن است که صاحب و تولید کننده خدمت، همان دستگاه اجرایی دولتی است و نهاد خصوصی در درون مرز دستگاه اجرایی است. تحویل خدمت نیز چگونگی ارائه‌ی خدمت به مشتریان و ذینفعان نهایی است. در بسیاری از موارد سازمانهایی که خدمتی را تولید می‌کنند، ممکن است خود تحویل آن را عهده دار نباشند و از طریق سازمانهایی دیگر و از طریق کانال‌های ارتباطی آنها، خدمت را تحویل دهند. به‌عنوان مثال، دفاتر پیشخوان عموماً وظیفه تحویل خدمت دستگاه‌ها را بر عهده دارند یا که خدماتی که توسط یکدستگاه اجرایی ملی تولید می‌گردند، توسط یکدستگاه اجرایی استانی می‌تواند به مردم تحویل داده شود.



### ۳- الگوهای خدمت

یکی از راه‌حل‌های مناسب برای برای شناسایی خدمات استفاده از الگوهای خدمت می‌باشد. الگوی خدمت اشاره به نوع و گونه خروجی و فرآورده خدمت دارد. به‌عنوان مثال خدمتی که خروجی آن به‌صورت یک مجوز می‌باشد از الگوی احراز صلاحیت و اعتبارسنجی است. استفاده از الگوهای خدمتی در واقع راه‌حلی برای شناسایی خدمات می‌باشد که یک پایه فکری را برای شناسایی خدمات در اختیار کارشناسان قرار می‌دهد. با توجه به وظایف ذاتی دولت می‌توان گفت در حالت کلی دولت (حاکمیت) مجموعه قوانین و ضوابطی را برای تنظیم رابطه بین خود و مردم تنظیم می‌نماید و سپس بر اساس همین قوانین، از سویی وظیفه راهنمایی، تسهیل‌گری و حمایت از جامعه را در راستای تامین نیازهای مردم (مانند آموزش، امنیت و سلامت) بر عهده دارد و از سویی منابع لازم برای زندگی باکیفیت شهروندان را فراهم می‌نماید. بعلاوه برای مشارکت شهروندان در موضوعات مختلف زندگی، مقرراتی را وضع و آن‌ها را بر این اساس احراز صلاحیت می‌نماید و بر همین اساس نظارت و ارزیابی از شهروندان را در راستای اجرای قانونمند فعالیت‌های خود، انجام می‌دهد و در صورت ضرورت احکام قانونی را اجرا می‌نماید. بنابراین، فعالیت‌های دولت را می‌توان در رده‌های زیر طبقه‌بندی نمود که خدمات دولت نیز در این رده‌ها قرار می‌گیرد.

جدول ۱-۳- محورهای اصلی وظایف دولت

عنوان کلی	شرح
تنظیم و اجرای مقررات (رگولاتوری)	تدوین قوانین، آیین‌نامه و ضوابط که خدمات هسته‌ای دولت را شکل می‌دهند و محور تمامی فعالیت‌های دولت می‌باشند. تنظیم، اجرا و حفظ مقررات که مواردی مانند صدور مجوزها، نظارت و پایش و اجرای احکام مرتبط را شامل می‌شود.
مدیریت منابع	مدیریت منابع که در آن منابع مهم زندگی شهروندان مانند زمین، محل سکونت، بودجه، آب، برق، اطلاعات، زمین و دانش تامین و در دسترس قرار می‌گیرد که فعالیت‌هایی مانند تامین، انتقال، توزیع و نگهداری از منابع در این رده قرار می‌گیرند.
حمایتی و مراقبتی	حمایت و مراقبت از موضوعات اصلی زندگی شهروندان که مواردی مانند مسکن، خوراک، سلامت و امنیت را در برمی‌گیرد.
شکوفایی ظرفیت‌ها و پتانسیل‌ها	ارتقای پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های جامعه که شامل ارائه آموزش، فرهنگ‌سازی و تسهیل‌گری است.

بر اساس محورهای اصلی فعالیت دولت، می‌توان الگوهای زیر را برای شناسایی و ردیابی خدمات، پیشنهاد داد که در جدول ۱، فهرست گردیده‌اند. الگوها می‌توانند کارشناسان را در شناسایی خدمات یاری دهند به این معنی که در یک محدوده کاری، می‌توان به دنبال خدماتی گشت که هدف آن‌ها در راستای موضوع کاری باشد که توسط الگوها پیشنهاد داده شده است (گرچه ایده ال آن است که یک خدمت فقط از یک الگو طبیعت نماید ولی ممکن است به بیش از یک الگوی خدمت نسبت داده شود).

بعد از شناسایی خدمت، می‌توان از قواعد شناسایی خدمت که در بخش قبل توضیح داده شد، بهره گرفت و درست بودن خدمت را تایید نمود که قاعده "کامل بودن خدمت" در این خصوص از اهمیت بیشتری برخوردار است. در مدل مرجع خدمات ملی برای تشخیص خدمات ده الگو پیشنهاد شده است که مبنای این بحث استفاده از همان مجموعه از الگوها بوده است. با این حال به منظور پوشش تمامی خدمات و سادگی یافتن خدمات و رعایت قواعد مربوط به خدمات، با حفظ چارچوب کلی آن الگوها، مواردی را تغییر نام داده و مواردی نیز افزوده شده است. این تغییرات به صورت زیر بوده است:

جدول ۳-۲ تطابق الگوهای این مستند با الگوهای مدل مرجع ملی

عنوان الگوی خدمت در مدل مرجع خدمات ملی	عنوان الگوی خدمت در این مستند	ملاحظات
تدوین قوانین، تعرفه، ضوابط و استاندارد	تدوین قوانین، مقررات و تعرفه	لغت مقررات به این دلیل اضافه شد که یکی از جنبه های کاری دولت تنظیم مقررات است و مفهوم پرکاربرد است و شامل موارد دیگر نیز می‌شود.
احراز صلاحیت و اعتبار سنجی	احراز صلاحیت و اعتبار سنجی	-
نظارت، ارزیابی و دادرسی	نظارت، ارزیابی و دادرسی	-
اعمال قانون	اعمال قانون	-
ثبت وقایع	ثبت وقایع	این الگو را بایستی بیشتر برای خدماتی به کار گرفت که تاکید آن‌ها روی ثبت یک رخداد است و بعد از آن فرآیند تمام می‌شود. زیرا ممکن است در بسیاری از خدمات گروه دوم، عمل ثبت صورت بگیرد ولی با صدور مجوزی پایان پذیرد. به عنوان مثال ثبت تولد و صدور شناسنامه در واقع یکی هستند. در مواردی ثبت واقعه ممکن است منجر به ارائه یک سند به مخاطب نشود که در اینجا می‌توان از این الگو بیشتر استفاده نمود (مانند پیش ثبت نام عمره)
ارائه آمار، اطلاعات و گزارش	ارائه آمار، اطلاع رسانی و آگاه نمودن	یکی از وظایف دولت ارتقاء آگاهی شهروندان و مشارکت آن‌ها در فعالیت‌ها می‌باشد که نام گذاری به گونه ای تغییر کرده است که این حوزه را نیز شامل شود.
ارائه تسهیلات حمایتی	حمایتی، مراقبتی و تامین امنیت	بعضی از خدمات که بیشتر معنی و مفهوم مراقبتی و امنیتی دارند که به این رده اضافه شده‌اند که همراه خدمات حمایتی از وظایف اصلی دولت می‌باشند و با نام گذاری دیگر الگوها که اغلب چند بخشی هستند، هماهنگ می‌شود.

آموزش و فرهنگ‌سازی	آموزش، پژوهش و فرهنگ سازی	حوزه پژوهش و ایجاد دانش جدید به این رده اضافه شده است.
ایجاد و نگهداشت زیرساخت‌ها	ایجاد و نگهداشت زیرساخت‌ها	زیرساخت‌ها به منابع پایه‌ای و کلیدی اطلاق می‌گردد که شرایط و ظرفیت لازم برای توسعه و بهبود زندگی عموم (یا بخشی از) مردم را فراهم می‌نمایند (جاده، مسکن، زمین، میراث فرهنگی، دانشگاه، مدرسه، جنگل، بیابان، شبکه ریلی، شبکه‌های ارتباطی و ...). ایجاد زیرساخت‌ها و نگهداشت آنها از وظایف عمومی دولت می‌باشد.
الگوی خدمات متفرقه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فراهم نمودن منابع (تامین، نگهداری و جمع‌آوری)</li> <li>• انتقال</li> <li>• تحویل، پشتیبانی و بهبود</li> </ul>	خدماتی که در این رده قرار می‌گیرند اغلب فعالیت‌های اجرایی و تصدی‌گری هستند. این الگوی خدمت به نظر می‌رسد بسیار کلی است و بخش عمده خدمات در این رده قرار می‌گیرند. به همین دلیل در این پروژه الگوی خدمت اپراتوری خود به سه الگوی خدمتی نگاشت یافته است که مبنای آن جریان منابع است که شامل تولید، انتقال، توزیع، پشتیبانی و فعالیت‌های بهبود و توسعه‌ای است.

بر اساس محورهای اصلی فعالیت دولت، می‌توان الگوهای زیر را برای شناسایی و ردیابی خدمات، پیشنهاد داد که در جدول ۳، فهرست گردیده‌اند. الگوها می‌توانند کارشناسان را در شناسایی خدمات یاری دهند به این معنی که در یک محدوده کاری، می‌توان به دنبال خدماتی گشت که هدف آنها در راستای موضوع کاری باشد که توسط الگوها پیشنهاد داده شده است (یک خدمت ممکن است به یک یا چند الگوی خدمتی نسبت داده شود). پیوست ۲، مصادیق بیشتری از الگوهای خدمت را با ذکر مثالهایی از خدمات دستگاه‌های اجرایی ارائه داده است.

جدول ۳-۳ فهرست الگوهای خدمت

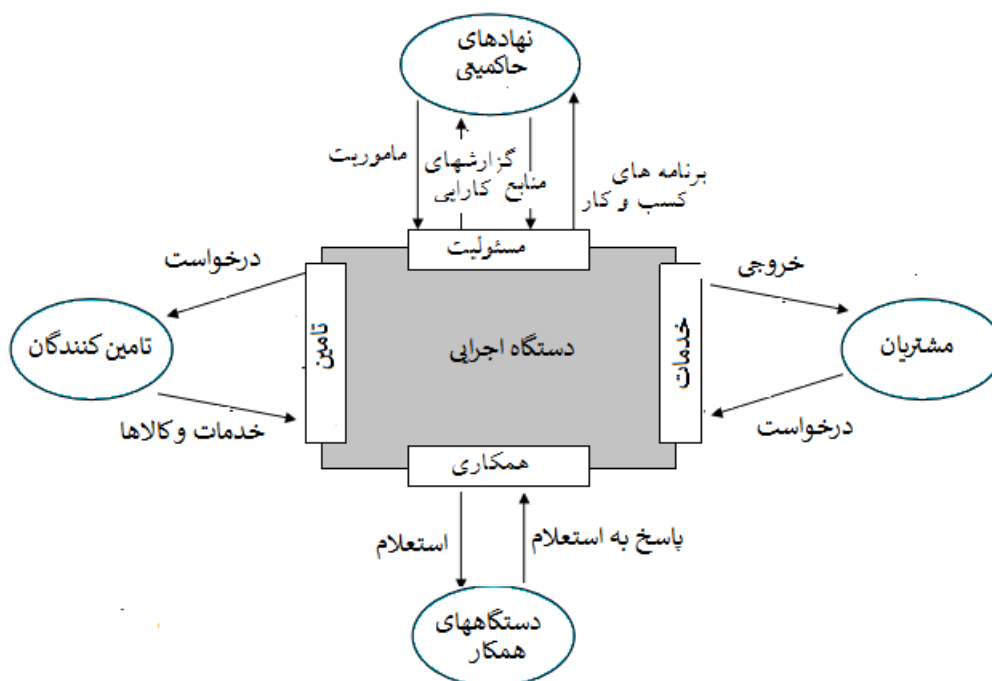
نام الگو	شرح	نمونه خدمات	مسئولیت دولت
۱- تدوین قوانین، مقررات و تعرفه ها	خدماتی برای تدوین، تصویب و ابلاغ قوانین، مقررات، ضوابط، استانداردها، تعرفه ها و موارد مشابه را شامل می شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصویب استاندارد</li> <li>- تدوین تعرفه خدمات ارتباطی</li> <li>- تصویب ضوابط دولت الکترونیکی</li> </ul>	تعیین روال مشخص
۲- احراز صلاحیت و اعتبار سنجی	مجموعه خدماتی که منجر به احراز صلاحیت و اعتبارسنجی اشخاص حقیقی/ حقوقی یا حتی کالا و خدمات می شوند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صدور مجوز کارت بازرگانی</li> <li>- صدور کارت شناسایی پناهندگان</li> <li>- صدور پروانه بهره برداری از معادن</li> <li>- صدور مجوز پایان کار ساختمان</li> <li>- صدور مفاصا حساب بیمه ای</li> </ul>	احراز صلاحیت
۳- نظارت، ارزیابی و دادرسی	این رده از خدمات به مواردی اشاره دارد که بر رعایت قوانین، مقررات، ضوابط، استانداردها و ... نظارت می کند که سعی دارد حقایق و انحرافها را شناسایی نماید.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رتبه بندی شرکت های خدمات مهندسی</li> <li>- پایش شاخص های فناوری اطلاعات کشور</li> <li>- نظارت بر بازار توزیع کالا و خدمات</li> <li>- رسیدگی و صدور حکم پرونده تعزیراتی</li> </ul>	احراز صحت فعالیت ها
۴- اعمال قانون	مجموعه خدماتی را شامل می شود که منجر به اجرای احکام مربوط به متخلفان از قانون و مقررات می شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جریمه مالی متخلفان</li> <li>- رانندگی</li> <li>- پلمپ واحدهای کسب و کار متخلف</li> </ul>	عدالت
۵- ثبت وقایع	خدماتی که معمولا با مراجعه متقاضیان ارائه می گردند و منجر به ثبت وقایع و اطلاعات مربوط به اشخاص حقیقی/حقوقی یا تجهیزات می شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثبت اظهارنامه مالیاتی</li> <li>- ثبت ازدواج</li> <li>- ثبت شرکتها</li> <li>- ثبت اختراع</li> </ul>	ثبت رخدادها

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثبت نام حج، عمره و عتبات عالیات</li> </ul>		
آگاهی دادن و شفافیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری</li> <li>- تهیه اطلاعات و آمار تحلیلی هواشناسی</li> <li>- ارائه سالنامه آماری استان</li> <li>- معرفی جاذبه‌های سیاحتی و گردشگری</li> <li>- نظرسنجی از مردم</li> <li>- ارائه مشاوره‌های اقتصادی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- این دسته از خدمات در راستای افزایش اطلاعات و آگاهی شهروندان، ارائه آمار به‌منظور مشارکت بیشتر در فعالیت‌های موردنظر دولت، ارائه می‌گردند.</li> </ul>	۶-ارائه آمار، اطلاع-رسانی و آگاه نمودن
حمایت و حفاظت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه معافیت‌های مالی و مالیاتی</li> <li>- واکسیناسیون کودکان</li> <li>- ارائه تقدیرنامه، جایزه، تندیس</li> <li>- ارائه تسهیلات اشتغالزایی</li> <li>- اسکان مسافرین (یا حادثه دیدگان)</li> <li>- ارائه بورس تحصیلی</li> <li>- توزیع شیر در مدارس (مراقبتی)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خدماتی را در برمی‌گیرد که به موضوعات مراقبت از کیفیت زندگی مردم، تامین امنیت و ارائه تسهیلات به آنان برمی‌گردد.</li> </ul>	۷-حمایتی، مراقبتی و تامین امنیت
آموزش و ارتقاء فرهنگ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برگزاری کنفرانس، همایش، کنگره، نمایشگاه</li> <li>- مشاوره آموزشی و هدایت شغلی</li> <li>- انتشار محصولات فرهنگی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- این الگو شامل مجموعه خدماتی است که در راستای آموزش و فرهنگ‌سازی برای عموم مخاطبان یا گروهی خاصی ارائه می‌شود.</li> </ul>	۸-آموزش، پژوهش و فرهنگ‌سازی

حفظ زیرساخت ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تامین دارو</li> <li>- حفاظت از اراضی ملی و دولتی</li> <li>- حفاظت از جنگل ها</li> <li>- حفاظت، تعمیر و احیاء آثار و بناهای فرهنگی- تاریخی</li> <li>- حفاظت از چاه های نفت</li> </ul>	<p>این الگو شامل مجموعه خدماتی است که منجر به تامین زیرساخت ها حفاظت و نگهداشت آن ها می شود. زیرساخت منابع عمومی جامعه هستند که شامل مواردی مانند بودجه، تجهیزات، زمین، مسکن، جاده، جنگل، بیابان، منابع طبیعی، ریل، زیرساخت های ارتباطی و امنیتی می باشند..</p>	۹- ایجاد و نگهداشت زیرساختها	
تامین منابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جمع آوری پسماند</li> <li>- افتتاح انواع حساب های ریالی</li> <li>- اجرای طرح خواندن با خانواده</li> <li>- جذب نیروی آموزش یاری</li> <li>- تامین دارو</li> </ul>	<p>این دسته از خدمات یک فعالیت اجرایی و عملیاتی هستند که خروجی اصلی آنها تامین منابع و یا حفاظت از آنها است. منابع در این خدمات زیرساختی و عمومی نیستند و انجام این خدمت توسط بخش خصوصی نیز می تواند انجام پذیرد (جنبه تصدی گری دارد).</p>	A	تامین، نگهداری و جمع آوری منابع
انتقال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتقال پول</li> <li>- پست سفارشی</li> <li>- صادرات آرد</li> <li>- اعزام زائرین حج</li> </ul>	<p>این الگو به موضوع حمل منابع، کالاها، خدمات و افراد اشاره دارد.</p>	B	انتقال
دسترس پذیری و بهبود مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بیمه بدنه ماشین</li> <li>- رزواسیون کتاب</li> <li>- تخصیص پهنای باند</li> <li>- اجاره آزمایشگاه</li> <li>- توزیع سوخت</li> <li>- واگذاری انشعاب آب، برق، گاز و ..</li> <li>- تفکیک علمک</li> </ul>	<p>این الگو اشاره به خدماتی دارد که خروجی آن ها دسترسی به منابع و فرآورده های دولت می شود. از دیدگاه دولت منابع توسط خدماتی توزیع و تحویل مخاطبین داده می شوند. بعلاوه دولت برای حمایت از مخاطبین خود در نگهداری و بهبود منابع در دسترسی آن ها، فعالیت ها و خدماتی را ارائه می دهد. مواردی که یک منبع از رده خارج می شود نیز در این الگو قرار می گیرد.</p>	C	توزیع، پشتیبانی و بهبود
				۱۰- اپراتوری خدمت

## ۴- طبقه‌بندی خدمات دولت بر اساس نوع مخاطب

برای تعیین خدمات هر دستگاه اجرایی بایستی بتوان یک مرز مشخصی را برای آن دستگاه تعیین نمود. زمانی که یک وزارتخانه خدمات خود را ارائه می‌دهد می‌تواند دستگاه‌های اجرایی تحت نظارت خود در استان‌ها را نیز در درون محدوده خود در نظر بگیرد که اغلب در شناسایی خدمات ملی با این دید نگریسته شده است. اما زمانی که خدمات را در سطح دستگاه اجرایی استانی و شهری می‌خواهیم استخراج کنیم، بایستی مرز دستگاه را به گونه‌ای ترسیم نماییم که محدوده فعالیت‌های دستگاه اجرایی استان را نشان دهد. با این دید، ساختار کلی ارتباطی یکدستگاه اجرایی در استان در قالب شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۴-۱ ارتباط یکدستگاه اجرایی با محیط پیرامونی

**خدمات مشتریان:** یکدستگاه اجرایی خدمات خود را از طریق واسطه‌هایی به مشتریان خود ارائه می‌دهد که عمده‌ترین خدمات یکدستگاه از این نوع می‌باشد. معمولاً خدماتی که از این رده باشند و توسط دستگاه‌های اجرایی استانی و شهری ارائه گردند در مجموعه خدمات دستگاه‌های اجرایی مرتبط نیز، گزارش می‌شوند. با این حال تعدادی از خدمات دستگاه‌های اجرایی استان که لازم است در سطح جزئی معرفی شوند و برای آن‌ها شناسنامه تهیه گردد، در سطح ملی به صورت کلی، نام برده شده‌اند. این به آن معنی است که یک زیرخدمت در سطح وزارتخانه ممکن است برای یکدستگاه اجرایی استانی به صورت یک خدمت اصلی تعریف شود.

**خدمات وابسته:** در سطح استان و شهر، یکدستگاه اجرایی با نهادهای بالاسری مانند وزارتخانه، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ارتباطی دارد که بعضاً سبب ایجاد خدماتی در راستای مأموریت‌های آن دستگاه می‌شود. این مرزبندی

بین دستگاه اجرایی استانی (یا شهری) با وزارتخانه (سازمان مرکزی) سبب می‌شود که خدمات وزارتخانه برای دستگاه اجرایی استانی (یا شهری) دارای وضعیت‌های ذیل گردند:

- خدمتی که صاحب و متولی اصلی آن دستگاه اجرایی ملی است، با این حال بخشی از فعالیت‌های خدمت در سطح استان (شهر) انجام می‌پذیرد. مانند صدور گواهینامه رانندگی که فعالیت‌های برگزاری کلاسها و آزمون در سطح استان صورت می‌گیرد. بنابراین دستگاه اجرایی استانی می‌تواند برگزاری کلاس و آزمون گواهینامه رانندگی را به‌عنوان خدمت خود معرفی نماید.
- بخش قابل توجهی از خدماتی که یکدستگاه اجرایی استانی (یا شهری) برای نهاد بالاسری و حاکمیتی انجام می‌دهد از طبقه خدمات پشتیبانی و داخلی سازمان می‌باشد که می‌توان آن‌ها را از موضوع خدمات موردنظر این پروژه، خارج کرد.

در ارتباط با این خدمات بایستی در نظر گرفت که از دید مخاطب نهایی این جداسازی و منقطع کردن اجزای فرآیند خدمت، قابل مشاهده نیست. به‌عنوان مثال برای یک دانشجو که درخواست اعزام به خارج دارد، تجزیه فرآیند در سطوح استانی (دانشگاه) و ملی (وزارتخانه) قابل دید نیست. تعیین خدماتی از این گونه و نسبت دادن بخش استانی آن به دستگاه اجرایی استان به آن دلیل نیاز است که بخشی از وظیفه‌مندی یکدستگاه با نهادهای بالاسری خود است که خدمتی از نوع G2G را تشکیل می‌دهد. در مدل‌های بلوغ دولت-الکترونیک، یکپارچگی بین خدماتی از یکدستگاه اجرایی در سطح استان در همان موضوع کاری خدمت با دستگاه ملی، با عنوان یکپارچگی عمودی مورد بررسی قرار گرفته است.

**خدمات در ارتباط با دستگاه‌های همکار:** عموماً این خدمات در ارتباط با همکاری یکدستگاه اجرایی با همکاران خود ایجاد می‌شود که به‌صورت استعلام و پاسخ به استعلام است. این دسته از خدمات عموماً به‌صورت G2G می‌باشند که بین نهادها و دستگاه‌های متفاوتی از دولت شکل می‌گیرد. مثلاً در حوزه خدمات سرمایه‌گذاری، دستگاه‌هایی مانند صنعت، معدن و تجارت، محیط زیست، میراث فرهنگی، بانک‌ها، راه و شهرسازی و شهرداری با هم به‌منظور ارائه مجوزهای سرمایه‌گذاری، همکاری می‌کنند.

**خدمات در ارتباط با تامین‌کنندگان:** در بیشتر موارد خدماتی که از این طریق شکل می‌گیرد به رده خدمات داخلی و پشتیبانی بر می‌گردند مانند: برگزاری مناقصه، عقد قرارداد، نظارت بر پیمانکاران، خرید کالا و موارد دیگر که همگی دستگاه اجرایی را در راستای تامین اهداف خود، یاری می‌دهند. با این حال بعضی از سازمان‌ها ممکن است در ارتباط با مخاطبین خود که یکی از آن‌ها تامین‌کنندگان باشند به‌صورت قانونی خدماتی را ارائه دهند که می‌توان آن‌ها را به‌صورت خدمات عمومی (خارجی) گزارش نمود. مانند رتبه‌بندی پیمانکاران در اداره راه و شهرسازی که مستقل از دیگر خدمات این اداره، به پیمانکاران داده می‌شود.



## ۵- مفهوم سطح خدمت

یکی از ویژگی‌های مهم یک خدمت آن است که ارائه آن خدمت در چه سطح جغرافیایی است. این مفهوم از دیدگاه‌های متفاوتی قابل توجه است. در یک حالت هدف آن است که مشخص کنیم که مخاطبین خدمت در چه سطحی می‌باشند و در تعریف دیگر تعیین کنیم که اختیار خدمت در چه سطحی می‌باشد. برای درک بهتر از مفهوم سطح خدمت بایستی در نظر گرفت که هدف از تعیین سطح خدمت چیست؟ در ادامه، ابتدا تعریف این مفهوم از دیدگاه شناسنامه خدمت طراحی شده توسط سازمان اداری و استخدامی، مطرح شده است. سپس با توجه به هدف پروژه مدل مرجع خدمات استانی و شهری، بایستی روی این مفهوم بازنگری صورت گیرد و یا فیلد جدیدی تعریف شود که به کمک آن، مشخص نمود که خدمت در چه سطحی است. بر مبنای تعاریف ارائه شده در شناسنامه خدمت ارائه شده توسط سازمان اداری و استخدامی، سطوح مختلف یک خدمت به صورت زیر تعریف شده است:

- **ملی:** خدمتی است که به کل آحاد جامعه بدون در نظر گرفتن مکان جغرافیایی و محل اقامت مردم ارائه می‌شود.
  - **منطقه‌ای:** خدمتی است که به یک منطقه خاص جغرافیایی بر حسب شرایط خاص آن منطقه ارائه می‌گردد.
  - **استانی:** خدمتی است که در سطح یک استان توسط دستگاه‌های مربوط ارائه می‌گردد.
  - **شهری:** خدمتی است که دستگاه‌های متولی در سطح یک شهر ارائه می‌کنند.
  - **روستایی:** خدمتی است که در سطح یک روستا توسط دستگاه‌های مربوط ارائه می‌گردد.
- با توجه به تعاریف فوق، ابهاماتی وجود دارد که سبب شده است در استخراج بسیاری از شناسنامه‌های خدمت، فیلد سطح خدمت به صورت ناهماهنگ ارائه شود. در تعریف ملی بودن خدمت تمرکز روی مخاطب خدمت است، در حالی که در خدمات استانی و شهری تاکید روی ارائه‌دهنده خدمت می‌باشد.
- به‌عنوان مثال، واگذاری انشعاب آب در شناسنامه خدمت ملی به صورت یک خدمت ملی تعریف شده است، در حالی که این خدمت در سطح شهرستانها و یا روستاها به مردم ارائه می‌شود. این خدمت با مثالی مانند صدور کارت ملی بسیار متفاوت است که به صورت ملی ارائه می‌گردد. بعلاوه در تعریف خدمات منطقه‌ای مشخص نیست که آیا خدمات دستگاهی مانند سازمان تنظیم و مقررات رادیویی که به صورت منطقه‌ای ارائه می‌گردد در این رده قرار می‌گیرند و یا چون مربوط به یک منطقه خاص نیستند، در این رده قرار نمی‌گیرند.
- به نظر می‌رسد در تعریف ارائه شده برای خدمات دارای ابهام است که کارشناسان مختلف در این خصوص به صورت متفاوت، تصمیم گیری کرده اند. برای حل این ناهماهنگی بایستی سعی شود که مفاهیم به درستی تعریف گردند و مصادیق آن ارائه شود. تعریف درست مفهوم سطح خدمت بستگی زیادی به هدفی دارد که از جوابهای این گزینه حاصل می‌شود.
- نکته مهم این است که توجه شود فهم سطح ارائه خدمت برای چه ذینفعی است و چه مزایایی دارد؟ در تدوین شناسنامه خدمت بایستی توجه نمود که سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان متولی اصلی و ذینفعان اصلی دیگر مانند وزارت کشور و سازمان فناوری اطلاعات کشور، استفاده کنندگان جواب به این فیلد در مورد خدمات می‌باشند. در واقع هدف اصلی از طرح این سوال در شناسنامه خدمات این است که بتوان نقشه خدماتی را استخراج نمود که بتواند اطلاعات کافی را برای برنامه ریزی و نحوه پیاده سازی دولت- الکترونیک در اختیار مدیران قرار دهد. به‌عنوان مثال وقتی خدمتی ملی است، بایستی راه حل اصلاح، بهینه سازی و الکترونیکی شدن آن خدمت را به صورت ملی دنبال نمود و در سطح وزارتخانه انجام بپذیرد. در حالی که اگر خدمتی شهری است می‌توان مدیریت آن را به مدیران شهری سپرد. البته، می‌توان سطح بندی

خدمات را از دیدگاه مخاطبین هم در نظر گرفت و آن اینکه مشخص باشد که دسترسی به خدمت توسط دستگاه اجرایی در چه سطحی صورت می‌گیرد (ملی، منطقه‌ای، استانی، شهری و روستایی).

### ۵-۱- ویژگی‌های مهم در سطح بندی خدمات

برای درک بهتر مفهوم سطح جغرافیایی خدمت، بسیار ضروری است که هدف سطح بندی مشخص شود که این هدف مبنای سطح بندی را مشخص می‌نماید که جدول ۱ به این موضوع در قالب مجموعه سوالاتی، اشاره می‌نماید. در مطالعات تطبیقی این پروژه مشخص گردید که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته، خدمات دولت در سطوح مختلف فدرالی، ایالتی، منطقه‌ای و شهری تقسیم بندی و لایه بندی گردیده‌اند که مبنای این است که اختیار یک خدمت خاص متعلق به کدام سطح از دولت است. منظور از اختیار آن است که مسئولیت اصلی تولید خدمت به کدام سطح از دولت برمی‌گردد. البته بایستی به نکته مهمی توجه نمود که ساختار قدرت در کشور ایران تفاوت ملموسی با حکومت‌های محلی دارد که در آن‌ها هر ایالت استقلال قابل توجهی نسبت به حکومت‌های بالاسری خود دارند. در کشور ما، مشابه چنین استقلالی در حوزه خدمات شهرداری‌ها قابل مشاهده است اما استقلال و اختیار تصمیم‌گیری دستگاه‌های اجرایی استان در مقابل دستگاه‌های مادر (مرکزی) کم است.

## جدول ۵-۱ سؤالاتی در خصوص سطح‌بندی جغرافیایی خدمات

ردیف	سوال	جواب
۱	هدف از تعیین سطح بندی برای خدمات چیست؟ هدف امکان برنامه‌ریزی برای خدمات برحسب سطح آن‌ها می‌باشد به این معنی موضوعاتی مانند اصلاح فرآیند، تامین بودجه و الکترونیکی شدن خدمت را برحسب سطح آن انجام داد. مثلاً بهتر است اگر خدمتی استانی است، اختیار انجام فعالیت‌هایی مانند اصلاح فرآیند و تامین منابع برای اجرای باکیفیت خدمت را به استان واگذار نمود.	
۲	آیا خدمتی که در تمامی استان‌ها یکسان ولی توسط دستگاه‌های اجرایی استان ارائه می‌شود به معنی ملی بودن است؟ برای چنین خدمتی سطح خدمت از دیدگاه تولید و تحویل خدمت به‌صورت استانی است زیرا تولید و ارائه خدمت به‌صورت محلی صورت می‌گیرد، یعنی دستگاه اجرایی خاصی دارای مخاطبین محلی (استانی) است.	
۳	آیا خدمتی می‌تواند هم ملی، استانی و شهری باشد؟ بله، در یک خدمت ممکن است زیرخدماتی وجود داشته باشند که هر کدام در یک سطح قرار گیرند. بنابراین خدمت کلان حاصل از این تجمیع زیر خدمات می‌تواند بیش از یک حالت از نظر اجرا داشته باشد. با این حال متولی اصلی خدمت را در یک سطح تعریف می‌کنیم. به‌عنوان مثال صدور گواهینامه رانندگی دارای متولی ملی است ولی از نظر اجرایی زیر خدمات برگزاری دوره و آزمون در سطح استان می‌باشند. در صورتی که برش استانی خدمات را به دست آوریم، آن‌گاه زیر خدمات مذکور نیز با عنوان خدمت وابسته به‌صورت استانی در نظر گرفته می‌شوند. در مواردی نیز خدماتی وجود دارند که بر حسب نوع مخاطب و ویژگی‌های دیگر می‌توانند در سطح شهری، استانی و یا ملی تکرار شوند: مانند خدمت برگزاری جشنواره فیلم، برگزاری نمایشگاه کتاب، اخذ رای و پخش برنامه.	
۴	چگونه مراحل اطلاع رسانی، دریافت درخواست، تولید و ارائه خدمت می‌تواند در سطح جغرافیایی آن معنی دهد؟ مرحله تولید خدمت در تعیین سطح خدمت مهمتر است. سطح خدمت در مراحل دیگر نشان‌دهنده سطح مخاطبین خدمت می‌باشد.	
۵	آیا خدمتی که توسط یک سامانه کامپیوتری متمرکز مرکزی ارائه می‌شود، یک خدمت ملی است؟ نحوه الکترونیکی شدن خدمت در تعیین سطح خدمت گرچه مهم است اما تعیین کننده نیست. سامانه متمرکز ممکن است به دلایل فنی و کاهش هزینه انجام شده باشد. یک سامانه در واقع یکی از منابع سازمان برای بهبود کیفیت ارائه خدمت است و این مفهوم خدمت و مفاد قانونی مرتبط با آن است که سطح خدمت را مشخص می‌نماید.	

با توجه به اهداف سطح‌بندی جغرافیایی خدمات، مهمترین ویژگی‌های موثر عبارت‌اند از:  
**دستگاه متولی تولید (فراهم شدن) خدمت**<sup>۶</sup>: یک خدمت عموماً توسط یکدستگاه متولی تولید می‌گردد که ممکن برای تولید آن از همکاری دستگاه‌های دیگر نیز بهره‌گیرد. بر این اساس این ویژگی بیان می‌کند که دستگاه متولی (تولید

<sup>6</sup> Service Provisioning

کننده) یک خدمت در چه سطح جغرافیایی، اختیار و قدرت تصمیم‌گیری دارد. مثلاً یک خدمت ممکن است توسط یکدستگاه اجرایی استانی تولید گردد و یا خدمت در یکدستگاه اجرایی مرکزی تولید گردد. متولی خدمت به دستگاهی بر می‌گردد که اختیار خدمت را دارد و پاسخگوی اصلی است و معمولاً از خدمات دیگر دستگاهها به صورت استعلام و یا اخذ (ارسال) گزارش استفاده می‌نماید. پاسخگوی خدمت دستگاهی است که تایید کننده خروجی خدمت است و کنترل جریان فرآیند خدمت در دست آن دستگاه است. در مواردی بخش عمده جریان یک فرآیند در دست یکدستگاه اجرایی است و جهت امضاء و تایید نهایی و یا گاهی بخشی از فرآیند، دستگاه اجرایی بالاسری نیز دخالت دارد، می‌توان متولی تولید خدمت را به هر دو دستگاه نسبت داد.

**دستگاه متولی تحویل یک خدمت:** تحویل یک خدمت به معنی آن است که ارائه خدمت به مخاطب نهایی، چگونه و در چه سطح جغرافیایی صورت می‌گیرد. معمولاً شهروندان به دلیل نزدیکی که با دستگاه‌هایی اجرایی استانی و شهری دارند، خدمات دولت را از طریق این دستگاه‌ها دریافت می‌نمایند که درصد بالایی از خدمات در استان‌ها و یا شهرها، تحویل مخاطبین داده می‌شود. از طریق دریافت تقاضا برای یک خدمت و تحویل نهایی یک خدمت نیز با توجه به ایده پنجره واحد، عموماً از یک واسط بین دولت و مخاطبین صورت می‌گیرد.

**مکان مخاطبین خدمت:** این ویژگی نشان می‌دهد که یک خدمت به مخاطبین چه سطحی جغرافیایی ارائه می‌گردد. در صورتی که خدمتی مستقل از مکان مخاطب باشد، خدمت ملی است. در صورتی که یکدستگاه اجرایی از دولت خدمتی را برحسب مکان جغرافیایی مخاطب ارائه دهد، سطح جغرافیایی مخاطب خدمت را نشان می‌دهد. به‌عنوان مثال، یک خدمت در دستگاه اجرایی استانی به شهروندان آن استان ارائه می‌گردد که نشان می‌دهد سطح مخاطبین آن خدمت استانی است. بر این اساس خدمت مبتنی بر مکان جغرافیایی، سطح بندی می‌گردد.

**گردش داده‌ها:** این ویژگی نشان می‌دهد که استعلام‌هایی که روی داده‌های حاصل از یک خدمت می‌شود در چه سطحی گردش می‌یابند. مثلاً استعلام‌هایی که روی داده‌های هویتی افراد انجام می‌شود می‌تواند از هر نوع خدمتی در سراسر کشور باشد که نشام می‌دهد اطلاعات هویتی افراد، گردش در سطح ملی دارند. در مواردی گردش داده‌های یک خدمت استانی است و حجم بسیار بیشتر آن در سطح استان است. به‌عنوان مثال، صدور مجوز پایان کار ساختمان و یا صدور مجوز تاکسی خدماتی در سطح شهر هستند که بیشترین استعلام از این مجوزها در سطح استان می‌شود. ممکن است به‌صورت موردی استعلامی خارج از شهر(استان) روی این مجوزها صورت گیرد، اما نتیجه این خواهد بود که منطقی‌تر است گردش داده‌های مربوط به این خدمت در سطح شهر(استان) صورت گیرد.

## ۵-۲- روش‌های سطح‌بندی جغرافیایی خدمات

به طور کلی می‌توان دو دیدگاه در خصوص سطح‌بندی جغرافیایی خدمات در نظر گرفت که یکی از دیدگاه دولت است که می‌خواهد برنامه‌ریزی تولید و تحویل خدمت را انجام دهد و دیگری از دیدگاه مخاطبین(کاربران) است که هدف آن است بدانیم بر اساس محل زندگی کاربر، اخذ یک خدمت در چه سطح جغرافیایی میسر است.

### ۵-۲-۱- سطح‌بندی جغرافیایی خدمت از دیدگاه دولت

در این دیدگاه هدف برنامه‌ریزی دولت برای تحویل و ارائه خدمات خود است که بدانند در چه سطح جغرافیایی و چگونه بایستی برنامه‌ریزی نماید. این سطح‌بندی بهترین راه برای برنامه‌ریزی‌های دولت در حوزه خدمات برای سطوح ملی، استانی و به‌ویژه شهری است. به‌عنوان مثال، اگر مجموعه خدمات دولت در سطح یک شهر را بدانیم، می‌توانیم از آن به‌عنوان فهرست

مرجعی برای برنامه‌ریزی شهری استفاده نماییم. مثلاً، در برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات دولت در یک استان می‌توان بر مبنای فهرست خدمات استانی دولت، برنامه را تدوین نمود به گونه‌ای که برنامه بر اساس شناخت وضع موجود خدمات، تدوین وضع مطلوب خدمات و تهیه برنامه‌گذر انتقال، ارائه گردد.

با توجه به ساختار قدرت در کشور ایران که اغلب به صورت متمرکز است و نشان می‌دهد دولت-الکترونیک در سطح ملی اهمیت بالایی دارد، با این وجود دولت-الکترونیک در سطح استان‌ها نیز به‌ویژه در تحویل خدمات، مهم می‌باشد. به دلیل مراجعه بسیار بیشتر شهروندان به دستگاه‌های اجرایی دولت در سطح استان‌ها و شهرها، تحویل خدمات دولت به شهروندان در سطح استان‌ها و شهرها بسیار اهمیت بالایی خواهد داشت. از طرفی برحسب نوع خدمت، تولید آن نیز می‌تواند در سطح ملی، استانی، شهری و یا ترکیبی از آن‌ها صورت گیرد. بر این اساس، سطح‌بندی جغرافیایی خدمت بر مبنای دو موضوع کلی تحویل خدمت و تولید آن، پیشنهاد داده می‌شود.

### ۵-۲-۲- تحویل خدمت

بر اساس این دیدگاه، سطح خدمت نشان می‌دهد که آن خدمت توسط چه سطح جغرافیایی از دستگاه‌های اجرایی دولت بایستی به دست شهروندان برسد. به عبارت دیگر دستگاه‌های اجرایی دولت در چه سطح جغرافیایی مسئول تحویل خدمت به شهروندان می‌باشند.

دستگاه‌های اجرایی دولت در سطوح ملی، استانی و شهری قرار دارند و بعضاً در سطح بخش‌ها و دهیاریها هم اداری وجود دارند، اما با توجه به اهداف این پروژه سه سطح اول در نظر گرفته می‌شود. یکی از موضوعات مهم در برنامه‌ریزی دولت، شناخت دستگاه‌های اجرایی است که مسئول تحویل خدمات به شهروندان هستند. مثلاً، خدمتی مانند صدور گواهینامه رانندگی گرچه تولید آن به صورت ملی است، اما تحویل آن به صورت شهری است و این وظیفه دستگاه اجرایی دولت در سطح شهر است که بتواند تحویل این خدمت را با کیفیت به مردم ارائه دهد.

در شکل ۴، نحوه تقسیم‌بندی خدمات دولت بر مبنای سطح تحویل خدمت، نشان داده شده است.



شکل ۵-۱ نحوه تقسیم‌بندی خدمات دولت بر مبنای سطح تحویل خدمت

در خصوص سطح تحویل خدمت، نکات زیر لازم است مورد توجه قرار گیرند:

- در اینجا سطح خدمت به دستگاه اجرایی از دولت برمی‌گردد که تحویل نهایی خدمت را به مخاطبین ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر، چنین دستگاه اجرایی واسط نهایی ارتباط دولت با شهروندان است. البته بایستی در نظر گرفت ممکن

- است یک خدمت توسط پیشخوان دولت ارائه گردد که در چنین صورتی، سطح دستگاه اجرایی تحویل خدمت به دستگاه اجرایی برمی گردد که صاحب خدمت است و پیشخوان دولت به نیابت از آن به مردم خدمت را تحویل می دهد.
- در خصوص بعضی از خدمات ممکن است دستگاه های اجرایی در هر سه سطح ملی، استانی و حتی شهری تحویل آن را بر عهده بگیرند. یعنی مخاطب خدمت برای ارائه درخواست خدمت و تحویل آن به هر کدام بتواند مراجعه نماید. مانند پخش برنامه های صدا (و یا سیما) از دستگاه های اجرایی ملی و استانی قابل ارائه است.
  - برای ارائه درخواست و یا اخذ نتایج یک خدمت بعضا ممکن است یک مخاطب برای هر بخشی از کار به دستگاه های سطوح مختلف، مراجعه نماید که در چنین صورتی به هر دو سطح اشاره می شود. به عنوان مثال برای اخذ مجوز یک واحد تولیدات دامی ممکن است هم به اداره جهاد کشاورزی شهرستان و هم اداره کل استانی مراجعه شود که هر کدام مسئول تحویل بخشی از خدمت به مخاطب باشد. در چنین صورتی تحویل خدمت را به صورت شهری-استانی نشان می دهیم.

### ۵-۲-۳- تولید خدمت

- یکی از موضوعات مهم برای برنامه ریزی دولت در خصوص استقرار دولت-الکترونیک، شناسایی و سطح بندی خدمات دولت بر اساس دستگاه متولی می باشد. منظور از دستگاه متولی، دستگاهی است که مسئولیت و پاسخگویی اصلی خدمت را بر عهده دارد و جریان اصلی فرآیند خدمت در درون آن دستگاه، اتفاق می افتد.
- در مواردی ممکن است کل فرآیند تولید یک خدمت در دستگاه متولی انجام نشود و آن دستگاه از همکاری دستگاه های دیگر دولت (در حوزه های کاری دیگر و یا دستگاه های بالاسری و پایین سری همان حوزه کاری) کمک بگیرد. به عبارت دیگر دستگاه متولی برای تولید خدمت با استعلام از خدمات دیگر دستگاهها استفاده نماید و یا کنترل بخشی از فرآیند به دستگاه اجرایی دیگری منتقل شود.
- این دیدگاه با اهداف این پروژه نیز هماهنگ است. بر اساس هدف اصلی این پروژه، بایستی نقشه ای از خدمات ارائه نمود که بر اساس آن خدمات در سطوح مختلف ملی، منطقه ای، استانی و شهری تقسیم بندی و لایه بندی شده اند. با این دیدگاه، سطوح مختلف یک خدمت به صورت زیر تعریف می شوند:
- **خدمت ملی:** خدمتی است که اختیار اجرا و تصمیم گیری کلیدی در مورد نحوه انجام آن در سطح ملی است. دستگاه صاحب و متولی اصلی فرآیند خدمت، ملی است و گرچه ممکن است دولت از طریق واسطه هایی مانند پیشخوان دولت و یا ادارات خود در سطح استان ها، تقاضای خدمت را اخذ نمایند و مجدد نتیجه خدمت را محلی تحویل دهند. به عنوان مثال ارائه کارت ملی و ارائه گواهینامه رانندگی به صورت دو خدمت ملی تعریف می گردند.
  - **خدمت منطقه ای:** خدمتی که دولت در یک منطقه به مردم ارائه می دهد که یا به دلیل خاص بودن یک منطقه خاص است و یا اینکه سازمان متولی خدمت در سطح منطقه، خدمات ارائه می دهد. به عبارت دیگر اختیار اجرای خدمت در سطح منطقه صورت می گیرد. به عنوان مثال صدور مجوز مرکز تماس ممکن است توسط سازمان تنظیم و مقررات رادیویی در سطح منطقه ارائه گردد.
  - **خدمت استانی:** خدمتی است که توسط دستگاه های دولتی یک استان به مردم ارائه می گردد. متولی اصلی خدمت در سطح استان می باشد که خدمت را در سطح استان تولید می نماید.

○ **خدمت شهری:** به خدمتی اطلاق می‌گردد که در سطح یک شهر توسط دستگاه‌های مرتبط ارائه می‌گردد و برای ارائه خدمت تصمیم‌گیری در سطح شهرستان صورت می‌گیرد.

در این گزارش فرض بر این است که خدمات روستایی هم به‌صورت محلی و شهری ارائه می‌گردند. به‌عبارت‌دیگر برای آن دسته از خدمات که هم در سطح شهر و هم روستا ارائه می‌گردند، خدمت به‌صورت شهری در نظر گرفته می‌شود (مانند ایجاد انشعاب آب، برق و ...). با این وجود خدماتی که صرفاً به روستائیان داده می‌شود (مانند ارائه سهمیه سوخت) ممکن است در سطح اختیار شهرستان باشند که در لایه خدمات شهرستان قرار می‌گیرند و اگر اختیار آن در سطح استان باشد، که یک خدمت استانی در نظر گرفته می‌شود. این به آن دلیل است که دستگاه‌های اجرایی معمولاً در سطح روستا وجود ندارند و دستگاه‌های اجرایی سطح بخش‌داری نیز در سطح شهرستان و یا استان دیده می‌شود.



شکل ۲-۵ سطح‌بندی خدمات بر حسب سطح دستگاه اجرایی تولیدکننده خدمت

- با توجه به وضعیت‌های مختلفی که برای یک خدمت به وجود می‌آید، نکات زیر قابل توجه هستند:
- تولید خدمت به فرآیند و یا مجموعه فرآیندهایی اشاره می‌کند که سبب تولید خدمت می‌شوند. بر این اساس دستگاه متولی خدمت به دستگاهی اشاره دارد که صاحب این فرآیند است. بنابراین اگر از یک سامانه در طول این فرآیند استفاده می‌شود، گرچه مهم است ولی تعیین کننده متولی خدمت نیست. به‌عنوان مثال در بسیاری از خدمات استانی ممکن است از سامانه‌ای استفاده شود که دستگاه اجرایی مرکزی آن را به‌صورت متمرکز تهیه و کاربری آن را در اختیار استان‌ها قرار داده است. به‌عنوان مثال متولی صدور مجوز کسب، اتحادیه‌های صنفی شهر می‌باشند با این حال سامانه متمرکزی برای این امر در سطح کشور ایجاد شده است.
- **یکپارچگی افقی:** دستگاه متولی خدمت در طول اجرای فرآیند آن از دیگر دستگاه‌های اجرایی دولت در حوزه‌های مختلف کاری، استعلام بگیرد و خدماتی را فراخوانی کند.
- **یکپارچگی عمودی:** دستگاه متولی خدمت در طول اجرای فرآیند ممکن است استعلام‌هایی را از دستگاه‌های بالاسری و یا پایین‌سری خود داشته باشد و یا اینکه کنترل اجرای فرآیند را به چنین دستگاه‌هایی، ارسال نماید. به‌عنوان مثال صدور مجوز اعزام دانشجو به خارج، بخشی از روال اجرا در دانشگاه‌ها اتفاق می‌افتد و سپس فرآیند بخش عمده‌ای از فعالیت‌های خود را در سطح ملی دنبال می‌نماید. اگر برش استانی از خدمات دولت را در نظر بگیریم. در چنین صورتی بخشی از خدمت که در سطح استانی صورت می‌گیرد با عنوان **خدمت وابسته** در نظر گرفته می‌شود.

### ۵-۲-۴- صاحب خدمت

منظور از صاحب خدمت دستگاهی است که مسئولیت تعریف خدمت، ضوابط و دستورالعمل‌های خدمت و طراحی فرآیند آن را برعهده دارد. به صورت خلاصه صاحب خدمت طراحی معماری و فرآیند خدمت را برعهده دارد، در حالی که متولی تولید خدمت، مسئولیت اجرای فرآیند خدمت را برعهده دارد. می‌توان انتظار داشت که صاحب خدمت دستگاه اصلی (مادر) در کشور می‌باشد که مسئولیت اصلی طراحی خدمت را برعهده دارد. البته بایستی در نظر داشت صاحب خدمت لزوماً نباید تمام جزئیات طرح خدمت را استخراج نماید، بلکه یک طراحی منطقی از فرآیند خدمت را برعهده دارد که می‌تواند در قالب یک دستورالعمل باشد. با این حال در دستگاه اجرایی متولی تولید خدمت، این امکان وجود دارد که جزئیات فرآیند اجرایی (یا اصطلاحاً پیاده‌سازی) خدمت را انجام دهد. البته

### ۵-۳- قواعد سطح‌بندی خدمات

مجموعه قواعد زیر در راستای تعیین سطح خدمت می‌تواند به کار آید و دستورالعملی را در اختیار تحلیل‌گران قرار دهد که چگونه خدمات را سطح‌بندی نمایند.

- خدماتی که مسئولیت و متولی اصلی آن‌ها دستگاهی در هر سطحی باشد، خدمت به آن سطح بر می‌گردد. به‌عنوان مثال صدور مجوز پایان کار یک ساختمان در سطح شهری است، صدور مجوز بهره‌برداری صنعتی در سطح استان صورت می‌گیرد، صدور مجوز ISP شرکتها توسط سازمان تنظیم مقررات رادیویی در سطح منطقه و صدور گواهینامه رانندگی در سطح ملی صورت می‌گیرد.
- در یک خدمت ممکن است زیرخدماتی وجود داشته باشد که زیر خدمات هر کدام سطح اجرایی متفاوتی داشته باشند. در چنین صورتی سطح آن خدمت به سطحی بر می‌گردد که خروجی اصلی خدمت به آن بر می‌گردد. مثلاً در انجام پرداخت تسهیلات به‌عنوان یک خدمت، زیرخدمتی مانند تشخیص هویت ممکن است فراخوانی شود که در سطح ملی است، در حالی پرداخت تسهیلات در سطح استان می‌تواند انجام شود. صدور گواهی دانش‌بنیان بودن یک شرکت در سطح ملی انجام می‌شود در حالی که ثبت تقاضا و ارزیابی شرکت‌ها به‌صورت زیر خدمات استانی هستند.
- در مواردی خدمتی به‌صورت ملی است در حالی که کانال شروع و پایان خدمت ممکن است در سطح شهر باشد. مانند ارائه پاسپورت که یک خدمت ملی است در حالیکه کانال تقاضا و دریافت نتیجه خدمت به‌صورت محلی صورت می‌گیرد.
- در مواردی یک خدمت در سطحی شهری (و یا استانی) ارائه می‌گردد که به لحاظ قانونی بخشی از فعالیت‌های فرآیند اجرایی آن به سطح بالاتر ارجاع داده می‌شود. به‌عنوان مثال ارائه تسهیلات بانکی برای یک طرح پژوهشی ممکن است بعد از تایید استان نیاز به تایید ملی هم باشد که در چنین صورتی خدمت در اصل استانی است و بخشی از فعالیت آن به سطح ملی بر می‌گردد، اما مخاطبین استانی را شامل می‌شود.
- خدماتی هستند که ممکن است در سطوح مختلف ارائه گردند. مانند خدمت اخذ رای انتخابات که برحسب نوع خدمت ممکن است ملی و استانی باشد. یا صدور مجوز کسب و کاری ممکن است برحسب نوع آن هم ملی باشد و هم استانی. صدور مجوز یک موسسه مالی به‌صورت ملی می‌باشد، ولی مجوز یک کسب و کار صنفی در سطح شهر صورت می‌گیرد.



- یک خدمت مشابه استانی و شهری می‌تواند در همه استان‌ها و شهرها ارائه شود که این به معنی ملی بودن خدمت نیست. به‌عنوان مثال صدور مجوز یک کسب و کار صنفی می‌تواند در سطح همه شهرها صورت بپذیرد که نشان می‌دهد این خدمت استانی است و نه ملی. زیرا اختیار و مسئولیت اصلی اجرای خدمت در سطح شهر می‌باشد و نه ملی.
- معمولاً خدمات بر حسب الگوهای آن‌ها می‌توانند سطح ملی، استانی و یا شهری خود را بیابند. خدمات قانون‌گذاری عموماً در سطح ملی هستند، گرچه موارد محدودی نیز در سطح شهر توسط شورای شهرها، تصویب می‌گردند.
- با توجه به سطح جغرافیایی مأموریت یک‌دستگاه اجرایی می‌توان به سطح آن نیز پی برد. به‌عنوان مثال سازمانهایی هستند که حوزه فعالیت آن‌ها در سطح ملی صورت می‌گیرد، مانند سازمان فناوری اطلاعات که خدمات خود را ملی ارائه می‌دهد. با این حال چنین سازمانی نیز در مواردی اختیار خدماتی از خود را به ادارات استانی تفویض می‌نمایند. آن چه که سطح خدمت را نشان می‌دهد آن است که بدانیم اختیار و صاحب اصلی فرآیند خدمت کیست و متولی اصلی آن چه سازمانی است؟
- سطح اختیارات اجرای یک خدمت می‌تواند متغیر باشد. ممکن است خدمتی در یک برهه‌ای از زمان به‌صورت ملی به مردم تحویل داده شود، اما به تدریج برای سادگی دسترسی به آن، به سطح استان‌ها آورده شود.
- در مواردی ممکن است به‌منظور یکپارچگی داده‌ای، خدمتی توسط یک سامانه متمرکز ملی پشتیبانی شود، با این حال خدمت ملی نباشد. دلیل آن این است که صاحب اصلی فرآیند تحویل آن خدمت در سطح پایین‌تر قرار دارد و مسئولیت خدمت با یک‌دستگاهی است که مثلاً در استان قرار دارد. به‌عنوان مثال صدور مجوز یک کسب و کار صنفی ممکن است در سامانه ملی اصناف ثبت شود ولی مراحل مختلف فرآیند صدور مجوز در شهر صورت می‌گیرد.

## ۵-۴- برنامه الکترونیکی کردن خدمات و اصلاح فرآیندها

در برنامه دولت الکترونیک بایستی بعد از شناسایی و کدگذاری خدمات دولت، فرآیند آن‌ها اصلاح و چابک‌سازی گردد و سپس راه‌حل‌های الکترونیکی شدن آن‌ها ارائه گردد. در فضای الکترونیکی خدمات به گونه‌ای ارائه می‌گردند که مستقل از سازمان‌ها باشد و از یک پنجره واحد بتوان به یک خدمت خاص دسترسی داشت و مجموعه استعلام‌های داده‌ای مرتبط که بین دستگاه‌های اجرایی اتفاق می‌افتد، برای کاربر شفاف باشد. تبادل این داده‌ها در نقشه راه دولت الکترونیک بر عهده مرکز مبادله داده‌ها (IX<sup>v</sup>) قرار گرفته است که در سطح ملی NIX وجود دارد و برای هر خوشه از خدمات دولت نیز یک IX پیش‌بینی شده است، ضمن اینکه برای هراستانی نیز یک IX استانی در نظر گرفته شده است. مرکز مبادله داده‌ها، وظیفه مبادله داده‌ها بین خدمات الکترونیک‌دستگاه‌های اجرایی را بر عهده دارد و از ارتباطات دو به دو بین دستگاه‌های اجرایی برای انجام استعلام‌ها جلوگیری می‌نماید. در چنین ساختاری، یک سوال کلیدی مطرح می‌شود و آن اینکه سامانه‌هایی که این خدمات را الکترونیکی می‌نمایند در مقایسه با سطح خدمات (بخش‌های قبلی) در چه سطحی قرار دارند؟ آیا این سامانه‌ها بایستی به‌صورت متمرکز ایجاد شوند و یا اینکه می‌توانند توزیع شده و در استانهای کشور قرار گیرند.

7 . Information Exchange

در طی سالهای اخیر، تفکر غالب تلاش برای متمرکز نمودن سامانه‌ها در دستگاه‌های اجرایی مادر بوده است و این موضوع به دنبال فعالیت‌های پراکنده‌ای که در سالهای قبل‌تر در استان‌ها صورت گرفته بود، انجام پذیرفته است. چنین امری نه تنها در مورد سامانه‌ها بوده است، بلکه حتی در اصلاح فرآیندها و تدوین نظام‌های معماری سازمانی نیز موردنظر بوده است. یعنی دستگاه‌های اجرایی مادر الگوی فرآیندهای اصلاح‌شده، ساختارها و نظام‌های سازمانی، فرم‌ها و رویه‌های کاری را تهیه نموده و با تهیه سامانه‌های مرتبط نیز از دستگاه‌های اجرایی استان خواسته‌اند که خود را با رویه‌های اجرایی اعلام شده، هماهنگ نمایند. دستگاه‌های اجرایی مانند بیمه سلامت، شرکت نفت، اداره زندانها، بنیاد مسکن، سازمان حمل و نقل، سازمان بهزیستی، کمیته امداد و بسیاری دیگر از سازمان‌ها، این رویکرد را اجرایی نموده‌اند. شاید دستگاه‌های اجرایی بسیار محدودی مانند شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نیرو، دانشگاهها و شهرداری به‌صورت استانی و مستقل عمل نموده‌اند. اگر چه در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نیرو سامانه‌ها مشابه هستند ولی سرورها و مدیریت فنی آن‌ها به‌صورت مستقل در اختیار خود شرکت‌ها می‌باشد.

مسئله رابطه بین سطح خدمات و نحوه الکترونیکی شدن خدمت موضوع مهمی است که بایستی بررسی شود و مشخص گردد که سامانه‌هایی که خدمات یکدستگاه اجرایی را الکترونیکی می‌کنند، بایستی با چه نوع معماری ایجاد گردند (جدول ۳). منظور از طرح این سوال آن است که یکدستگاه اجرایی مادر که دارای سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در استان‌ها و شهرهای مختلف است، با چه معماری سامانه‌های خود را توسعه دهد تا بتواند خدمات خود را در سطح کشور به‌صورت الکترونیکی ارائه دهد.

جدول ۳-۵ معیارهای مهم ارزیابی معماری متمرکز/توزیع شده سامانه‌ها

معماری سامانه	شرح	یکپارچگی	هزینه	تهیه آمار	سختی	بهبود	سختی	داده ای	ترافیک	استان‌ها	اختیار
سامانه‌های جزیره‌ای	در این رویکرد دستگاه‌های اجرایی استانی هر کدام به‌صورت مستقل سامانه‌هایی را در اختیار دارند.	کم	بالا	بالا	بالا	بالا	کم	کم	کم	بالا	بالا
سامانه متمرکز	یک سامانه متمرکز در دستگاه اجرایی مادر وجود دارد که کاربران و ذینفعان سامانه در استان‌ها و شهرهای مختلف از طریق بستر اینترنت و یا اینترنت به آن متصل هستند.	بالا	کم	کم	کم	کم	کم	بالا	کم	کم	کم

بالا	کم	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	سامانه‌هایی که توسط یک تهیه-کننده ارائه شده است و کد سامانه‌ها یکسان است، اما توسط دستگاه‌های اجرایی استانی به صورت مستقل اجرایی شده است.	سامانه مشابه و جزیره‌ای
بالا	کم	بالا	متوسط	بالا	متوسط	هر کدام از دستگاه‌های اجرایی در استان‌ها دارای سامانه‌های متفاوتی هستند ولی می‌توانند با پیروی از یک استاندارد با هم تعامل داشته باشند.	سامانه‌های متفاوت و تعامل‌پذیر

برای پی بردن به این موضوع که خدمات شناسایی شده دولت با چه معماری سامانه‌ای به صورت الکترونیکی ارائه شوند، نیازمند شرایط مختلفی مانند نوع خدمت و سطح آن، نوع دستگاه اجرایی و رویکردهای مدیریتی آن، پارامترهای فنی مختلف و شرایط محیطی دیگری است. این شرایط به گونه‌ای هستند که بایستی اذعان نمود که سطح یک خدمت (ملی، منطقه‌ای، استانی، شهری و روستایی) فقط یکی از پارامترهای تأثیرگذار در خصوص انتخاب معماری سامانه می‌باشد. سطح خدمت و به‌ویژه محدوده گردش داده‌ها در مورد یک خدمت می‌تواند در معماری آن بسیاری موثر باشد. مثلاً زمانی که یک خدمت منجر به تولید پایگاه داده‌ای می‌شود که درصد بسیار بالای اعلام‌هایی که از آن می‌شود در سطح استانی (یا شهری) است لزومی ندارد این پایگاه داده به سطح ملی بیاید و می‌تواند در سطح استانی قرار گیرد. با اینحال برای کاهش هزینه‌ها می‌توان سامانه مشابهی را از یک تولیدکننده برای تمامی دستگاه‌های اجرایی استان‌ها سفارش داد و یا اینکه از سامانه‌های متفاوت تعامل‌پذیر بهره گرفت که امکان رقابت به وجود آید و استان‌ها را در تولید خدمات الکترونیک مشارکت بیشتری داد. موضوع روشها و الگوهای الکترونیکی کردن خدمات به موضوع سطح‌بندی خدمات ارتباط نزدیک دارد، با این حال به دلیل وابستگی آن‌ها به ملاحظات بسیار زیادی دیگر، از حوزه این پژوهش، خارج می‌باشند.

## ۶- خلاصه و نتیجه‌گیری

شناسایی، نام‌گذاری و طبقه‌بندی خدمات دولت به دلیل اینکه یک رویه کارشناسی و تحلیلی دارد، می‌تواند به صورت‌های مختلف صورت گیرد که ماحصل آن می‌تواند به دانه‌بندی‌های مختلفی از خدمات دستگاه‌های اجرایی منجر شود. چنین موضوعی نیازمند استفاده از راهنماییها و قواعدی است که استفاده از آنها منجر به یافتن فهرست استاندارد از خدمات دولت شود که موضوع اول این مستند بوده است که در بخش‌های اولیه مورد بحث قرار گرفت. بر این اساس ۸ قاعده کلی برای نحوه شناسایی خدمات پیشنهاد داده شدند که بر مبنای آنها پیوست شماره ۱، چک لیستی را ارائه می‌دهد که مبنایی را در اختیار قرار می‌دهد که تشخیص دهد آیا خدمت پیشنهادی به درستی می‌تواند عنوان یک خدمت باشد. همچنین برای پی‌بردن به خدمات موجود در یک سازمان و موضوع کاری، دوازده نوع الگو پیشنهاد داده شده است که تفکر حاکم بر ذهن را برای کشف و شناسایی خدمات، تنظیم نموده و به نوعی فرد را برای تشخیص کلیه خدمات، جهت دهی و راهنمایی می‌نماید.

سطح‌بندی خدمات به‌عنوان موضوع اصلی این مستند به نحوه تقسیم‌بندی خدمات دولت در لایه‌های ملی، منطقه‌ای، استانی و شهری می‌پردازد که بر این اساس هم می‌توان فهرست خدمات دولت را در سطوح مختلف شناسایی و به تکمیل فهرست موجود از خدمات دولت (ارائه شده توسط سازمان اداری و استخدامی) پرداخت و هم یک مبنا و پایه‌ای از خدمات را برای هر سطح فراهم کرد که مبنایی برای برنامه‌ریزی و توسعه خواهند بود. به‌عنوان مثال برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات یک شهر را می‌توان بر اساس مدل نمودن وضعیت جاری و آتی خدمات آن شهر و تعریف پروژه‌هایی برای گذر از وضعیت فعلی خدمات آن شهر به وضعیت آتی، تعریف نمود. بدین ترتیب فهرست سطح‌بندی شده خدمات می‌تواند یک مدل و نقشه‌ای از خدمات در یک سطح خاص را در اختیار ذینفعان قرار دهد. برای سطح‌بندی خدمات، دو دیدگاه سطح متولی تولید خدمت و سطح متولی تحویل خدمت در نظر گرفته شده است. به این معنی که در دیدگاه اولی به این سوال پاسخ داده می‌شود که متولی اصلی فرآیندی که منجر به تولید یک خدمت می‌شود بر عهده چه دستگاهی است که به دستگاهی اشاره دارد که پاسخگو و صاحب اصلی خدمت است. دیدگاه دوم سطحی از دستگاه اجرایی را شناسایی می‌نماید که مسئول تحویل یک خدمت به مخاطبین می‌باشد. گرچه این سطح‌بندی می‌تواند گزینه‌های مناسبی برای نحوه الکترونیکی نمودن خدمات از دیدگاه مدیریت اجرایی، پیشنهاد دهد، با این حال مسائل فنی و محیطی دیگری در این خصوص مطرح می‌باشند که از محدوده مطالعه این پژوهش خارج می‌باشند.

## ۷- پیوست ۱: چک لیست شناسایی خدمت

هدف: تعیین اینکه خدمت کاندید یک خدمت واقعی است یا یک فرایند است.

۱. نام خدمت کاندید:

۲. نام ارائه‌دهنده‌ی خدمت: دستگامی که مسئول و متولی مهیا کردن خروجی‌های خدمت است.

۳. چه کسی مخاطب (گروه مشتریان) این خدمت است؟

الف) آیا مخاطبین خدمت توسط ضوابط و قوانینی مشخص شده است؟

نه - باز تعریف مخاطب

بله - ادامه

ب) آیا مخاطب به طور مستقیم خروجی خدمت را می‌گیرد؟

نه - باز تعریف مخاطب

بله - ادامه

ج) آیا متولی تولید خدمت در درون سازمان است؟

نه - باز تعریف مخاطب

بله - ادامه

د) آیا تعداد مخاطبین قابل شمارش است؟

نه - مخاطبین را به طور دقیق‌تر بازتعریف نمایید.

بله - ادامه

۴. کدام نیاز مشتری این خدمت را ضروری می‌داند؟

الف) آیا ارائه‌دهنده خدمت به صورت کامل یا جزئی مسئول برآوردن نیاز مخاطب است؟

نه - بازتعریف مخاطب و احتمالاً خدمت

بله - ادامه

۵. خروجی خدمت چیست؟

الف) آیا خروجی خدمت نهایی است؟

خروجی پیشنهادی باید در زمان ارائه، نیازهای هر دو منظر ارائه‌دهنده‌ی خدمت و گیرنده خدمت را برآورده نماید. این بدان معنی است که تعامل آن‌ها با همدیگر، حالت هر دو را به گونه‌ای تغییر می‌دهد که تولید خروجی برای هر دو طرف ارزشی به همراه داشته باشد.

نه - تعیین کنید چه چیز دیگری برای برآورده کردن نیاز مخاطب لازم است و خروجی خدمت را بر اساس گسترده شدن حوزه دوباره تعریف کنید. اگر خروجی نهایی برای سازمان متولی است نه مخاطب، آنگاه شاید مخاطب اشتباه تعریف شده است (معمولاً زمانی رخ می‌دهد که خدمت‌های پشتیبان به درستی کلاس‌بندی نشده‌اند).

بله - ادامه

ب) آیا خروجی خدمت ارزشمند است؟

خروجی پیشنهادی باید در بالاترین و بهترین ارزش به مشتری ارائه شود. مطابق با نیازهایی که مشتری بیان کرده‌است و توسط ارائه‌دهنده تشخیص داده شده است. شاید خروجی‌های میانی زیادی در راه تولید خروجی با ارزش توسط ارائه‌دهنده تولید شود (به‌عنوان مثال: یک فرم درخواست یا بازبینی). مفهوم ارزش تحویل داده شده مانع مواردی که به هر دلیلی تولید خروجی‌های از قبل تعیین شده تکمیل را متوقف می‌کند نمی‌شود (به‌عنوان مثال: مشتری واجد شرایط دریافت خدمت نیست).

نه - خروجی خدمت را طبق ارزش ارائه شده دوباره تعریف نمایید

بله - ادامه

۶. قانون و ضوابطی که خدمت در راستای آن تعریف شده است، چیست؟

الف) آیا سازمان ارائه‌دهنده خدمت و متولی موضوع خدمت در ساختار دولت، یکسان هستند؟

نه - ایجاد هماهنگی میان همکاری خدمت با سازمانی که مسئول برنامه است. (ادامه)

بله - ادامه

۷. آیا این خدمت کامل و مجزا است؟

الف) آیا این خدمت چیزی را ارائه می‌دهد که یک خدمت دیگر که در حال حاضر تعریف شده است آن را ارائه می‌دهد؟

زمانی که دو خروجی جداگانه تشخیص داده شده از بیشتر جهات شبیه هم هستند، احتمالاً دو خدمت مستقل نیستند. دو خدمت باید تشخیص داده شوند اگر الف) خروجی‌ها توسط سازمان‌های یا حوزه‌های مختلف یا برای اهداف مختلف تولید شوند یا ب) اگر مواد مختلفی در فرایند و نوع منابع استفاده شده برای تولید دو خروجی به کار گرفته شود. در غیر این صورت باید به‌عنوان یک خدمت تشخیص داده شود.

بله - به‌عنوان خدمت ارائه‌دهنده یا متفاوت با خدمت اصلی بازتعریف شود

نه - ادامه

ب) آیا این خدمت یک فرایند است (به‌عنوان مثال یک مؤلفه یا کانال) که از یک خدمت پشتیبانی می‌کند؟

همانند خرید یک‌دستگاه یا اتومبیل، خروجی خدمات دولت می‌توانند ویژگی‌های اختیاری داشته باشند که نیازمند پیکربندی و فرایندهای اختیاری پیش از تحویل هستند. باید از شناسایی خدمات مختلف برای تمایز پیکربندی خروجی‌ها اجتناب شود.

بله - بازتعریف به‌عنوان خدمت اصلی

نه - ادامه

ج) آیا این خدمت از بقیه خدمات‌ها مستقل است؟

خدمت عمومی پیشنهادی باید از تمام خدمات‌های دیگر مستقل باشد، به این معنی که اگر هر خدمت دیگری به هر دلیلی از بین رفت، خدمت موردنظر باید بدون تغییر در شرایط خروجی به کار خود ادامه دهد.

نه - بازتعریف یک فرایند یا خدمت که ارائه‌دهنده خدمت اصلی باشد.

بله - ادامه

۸. آیا این خدمت تکراری است؟ خدمت پیشنهادی باید دقیقاً همان خروجی را در هر تکرار تولید کند.

نه - بازتعریف مشتری (گروه هدف)، نیازها، خروجی یا هرکدام از این سه مورد

بله - ادامه

۹. آیا این خدمت پتانسیل داشتن دو یا چند مشتری را دارد؟

خدمت پیشنهادی باید پتانسیل داشتن دو یا چند گیرنده را داشته باشد که گیرنده‌ها از نظر انگیزه و توانایی دریافت خروجی از هم مستقل هستند.

نه - بازتعریف خدمت یا در عوض تعریف به‌عنوان یک فرایند

بله - ادامه

۱۰. نوع خروجی خدمت چیست؟

برای هر خدمت تعیین کنید کدام نوع خروجی بهترین طبقه‌بندی برای خروجی تولید شده است. این امر کمک می‌کند خدمت ارزیابی شود و از گرفتار شدن در لیست تعاملات با یک مشتری که به یک خدمت مرتبط است جلوگیری کند. به‌عنوان مثال برای یک مجوز ممکن است در ابتدا به تکمیل یک فرم نیاز داشته باشد اما اگر شما تصمیم بگیرید که خروجی

نهایی ارزشمند از نظر مشتری یک مجوز است (نوع خروجی خدمت: احراز صلاحیت) شما می‌توانید تعاملات را ندیده بگیرید (این یک فرایند است که توسط خدمت انجام می‌شود و در یک مدل دقیقتر خطاب قرار می‌گیرد).

الف) آیا نوع خروجی خدمت به طور مناسب خروجی خدمت را طبقه‌بندی می‌کند؟

نه - بررسی نوع خدمت و تعریف خدمت. بازتعریف خروجی یا نوع خروجی. اگر خروجی بازتعریف شد رفتن به مرحله ۳

بله - خدمت کاندید یک خدمت صحیح است، پروفایل خدمت را تکمیل کنید.



## ۸- پیوست ۲: مصادیق و نمونه خدماتی از الگوها

نام الگو		تدوین قوانین، تعرفه، ضوابط و استاندارد	
شرح		خدماتی برای تدوین، تصویب و ابلاغ قوانین، ضوابط، استانداردها، تعرفه‌ها و موارد مشابه را شامل می‌شود.	
نتیجه		با استفاده از این خدمات مجموعه قواعد و مقرراتی برای ارتباط بین مردم و دولت و همکاری بخش‌های مختلف جامعه، تعریف می‌شود که مبنای تمامی فعالیت‌ها می‌باشد. نتایج این خدمات هسته اصلی خدمات را تشکیل می‌دهند که محل استناد دیگر خدمات می‌شوند.	
انتظار دولت از مخاطبین	التزام	انتظار مخاطبین از دولت	شفاف بودن مقررات
مثال و نمونه			
سازمان فنی و حرفه‌ای			
• تهیه استانداردها و کتب آموزشی			
سازمان بورس و اوراق بهادار			
• تدوین قوانین مرتبط با بازار سرمایه			
اداره کل استاندارد			
• تدوین استاندارد ملی و مشارکت در استانداردهای بین‌المللی			
شهرداری			
• نرخ‌گذاری کرایه ناوگان حمل و نقل شهری			
اداره کل راه و شهرسازی			
• تدوین طرح جامع تفصیلی			

احراز صلاحیت و اعتبارسنجی			نام الگو
مجموعه خدماتی که منجر به احراز صلاحیت و اعتبارسنجی اشخاص حقیقی / حقوقی یا حتی کالا و خدمات می‌شوند.			شرح
نتایج این دسته از خدمات عموماً مجوزها، گواهینامه‌ها و تاییدهایی است که برای یک برهه زمانی، اجازه فعالیت را به مخاطبین می‌دهد.			نتیجه
اعتبار	انتظار مخاطبین از دولت	اخذ مجوز	انتظار دولت از مخاطبین
مثال و نمونه			
اداره کل جهاد کشاورزی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدور موافقت اصولی/پروانه تاسیس و بهره برداری به دامداریهای کوچک روستایی</li> <li>• صدور پروانه تاسیس واحدهای گیاهان زینتی</li> <li>• صدور مجوز بهسازی و نوسازی کشت گلخانه ای</li> <li>• صدور پروانه تاسیس شرکت های مکانیزاسیون</li> <li>• صدور مجوز اجرای طرحهای زیر بخش کشاورزی (تبصره ۴ الحاقی به ماده یک)</li> <li>• صدور سند و انتقال قطعی طرحهای کشاورزی و غیر کشاورزی مواد ۲ و ۲۱</li> <li>• صدور مجوز صادرات کالاهای کشاورزی</li> </ul>			
اداره کل صنعت، معدن و تجارت			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه پروانه کسب ایثارگری</li> <li>• صدور کارت مبادلات مرز نشینی</li> <li>• ارائه مجوز کاهش سود بازرگانی اجزاء و قطعات</li> <li>• صدور مجوز ورود کالای مستعمل</li> <li>• صدور مجوز مشاغل خانگی</li> <li>• ارائه پروانه انجمن‌های تخصصی (حمایت از حقوق مصرف کنندگان و ...)</li> <li>• صدور پروانه اکتشاف ذخایر معدنی</li> </ul>			
اداره کل محیط زیست			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه مجوز دفن حیوانات زینکار</li> <li>• ارائه تائیدیه زیست محیطی برای خوروهای مزایده ای</li> <li>• ارائه مجوز مدیریت قرق اختصاصی</li> <li>• ارائه گواهی عدم آلودگی</li> <li>• صدور مجوز کمیته ملی ماده ۲ ارزیابی اثرات زیست محیطی</li> </ul>			

اوقاف و امور خیریه	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه مفصاحساب موقوفات به متولیان</li> <li>• ثبت و ارائه خدمات استعلامی موقوفات و رقبات</li> <li>• صدور رای و نظریه حقوقی موقوفات</li> <li>• واگذاری اولویت دفن در امامزادگان (صدور مجوز دفن در امامزادگان)</li> <li>• پاسخگویی به استعلامات امور اوقافی</li> </ul>	
میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدور مجوز بهره برداری از اماکن گردشگری</li> <li>• صدور مجوز ارائه خدمات مسافرتی و گردشگری (بند ب)</li> <li>• صدور مجوز ثبت اطلاعات مجموعه داران اشیاء مجاز در سیستم میراث فرهنگی</li> </ul>	
شرکت آب منطقه‌ای	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدور مجوزهای بهره برداری از منابع آبی</li> </ul>	
اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدور مجوزهای احداث و بهره‌برداری از تأسیسات حمل‌ونقلی و بین‌راهی</li> <li>• صدور مجوز جابجایی کالا و مسافر داخلی و بین‌المللی</li> <li>• صدور مجوز تأسیس و بهره‌برداری از شرکت‌های حمل‌ونقل داخلی و بین‌المللی</li> <li>• صدور مجوز فعالیت رانندگان و ناوگان حمل‌ونقل عمومی</li> </ul>	
شهرداری	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه‌ی پروانه ساختمانی</li> <li>• ارائه مجوز مراکز معاینه فنی</li> <li>• صدور پروانه بهره برداری از اتوبوس و خط</li> <li>• صدور پروانه تاکسیرانی</li> </ul>	
نام الگو	نظارت، ارزیابی و دادرسی
شرح	این رده از خدمات به مواردی اشاره دارد که بر رعایت قوانین، مقررات، ضوابط، استانداردها و ... نظارت می‌کند.
نتیجه	نتیجه کلی این خدمات اطمینان دولت از درستی اجرای قوانین و مقرراتی است که بر مبنای آن‌ها آحاد جامعه عمل می‌نمایند.

انتظار دولت از مخاطبین	همکاری	انتظار مخاطبین از دولت	بازرسی مستمر
<b>مثال و نمونه</b>			
<b>اداره کل صنعت، معدن و تجارت</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بازرسی و نظارت فنی و ایمنی واحدهای صنعتی و معادن</li> <li>• نظارت بر حسن اجرای انتخابات اتاق اصناف و اتحادیه ای صنفی</li> <li>• بازرسی و پایش فعالیت واحدهای تولید آرد و نان</li> <li>• بررسی و نظارت بر تغییرات قیمت کالا و خدمات</li> <li>• بازرسی و رسیدگی به تخلفات درزمینه کالاها و خدمات</li> </ul>			
<b>اتاق اصناف</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت بر اتحادیه های صنفی</li> <li>• بازرسی و نظارت بر اصناف</li> </ul>			
<b>حفظ نباتات</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت بر کلینک های گیاه پزشکی</li> <li>• نظارت بر عاملین جزء فروش سموم</li> <li>• نظارت بر نمایندگی های توزیع عمده سموم</li> <li>• نظارت بر شرکت های ضدعفونی</li> <li>• نظارت بر واحدهای تولید کننده عوامل مفید</li> <li>• نظارت بر آزمایشگاه های تشخیص آفات و بیماری های گیاهی</li> <li>• نظارت بر صدور پروانه مسئول فنی واحد تولید عوامل مفید (انسکتاریوم)</li> </ul>			
<b>دانشگاه دولتی (مرجع استانی)</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• کنترل و نظارت بر سلامت مواد غذایی و آب آشامیدنی</li> <li>• نظارت بر بهداشت اماکن عمومی اعم از خوابگاه، سلف سرویس و بوفه ها</li> <li>• رسیدگی به شکایات حوزه بهداشتی</li> <li>• نظارت بر سایر موسسات آموزشی استان</li> <li>• نظارت بر حسن اجرای کلاسها و امتحانات</li> <li>• نظارت بر اساتید و انجام ارزیابی دوره ای آنها</li> <li>• اعمال نظارت بر فعالیتهای مختلف دانشگاه و ایجاد هماهنگی بین آنها</li> </ul>
<b>استانداری</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رسیدگی به تخلفات اداری و شکایات مردمی</li> <li>• رسیدگی به درخواست ها و موضوعات تقسیمات کشوری</li> <li>• گزینش و رسیدگی به شکایات مربوطه</li> <li>• نظارت بر مراکز و پروژه های زیرساختی استان</li> </ul>
<b>اداره کل استاندارد</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت بر کیفیت ارائه خدمت و تولید کالا</li> <li>• ارزیابی وسایل توزین در مراکز عرضه عمومی</li> <li>• ارزیابی انطباق کالاهای صادراتی و وارداتی مطابق با استانداردهای ملی و بین المللی</li> </ul>
<b>اداره کل ارتباطات و فناوری اطلاعات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت بر عملکرد اپراتورها و مراکز خدمات فناوری اطلاعات</li> <li>• پایش کیفیت خدمات الکترونیکدستگاه های اجرایی</li> </ul>
<b>اداره کل بازرسی استان</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت بر معاملات دستگاه های اجرایی</li> </ul>

اعمال قانون		نام الگو
مجموعه خدماتی را شامل می‌شود که منجر به اجرای احکام مربوط به متخلفان از قانون و مقررات می‌شود.		شرح
نتایج این خدمات اصلاح و مبتنه شدن متخلفانی است که حکم قانونی در مورد آن‌ها اجرا می‌شود که منجر به ضمانت اجرایی قوانین و حفظ عدالت اجتماعی می‌شود.		نتیجه
انتظار دولت از مخاطبین	اصلاح و متنبه شدن	انتظار مخاطبین از دولت
عدالت		
مثال و نمونه		
تعزیرات استان		
<ul style="list-style-type: none"> <li>اجرای حکم تعزیراتی</li> </ul>		
شهرداری		
<ul style="list-style-type: none"> <li>اجرای حکم تخلفات ساخت و ساز(ماده صد)</li> </ul>		
سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور		
<ul style="list-style-type: none"> <li>خلع ید اراضی متصرفه</li> </ul>		
سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری		
<ul style="list-style-type: none"> <li>امحاء اشیاء تقلبی</li> </ul>		
سازمان تنظیم مقررات و فرکانس‌های رادیویی		
<ul style="list-style-type: none"> <li>جمع‌آوری تجهیزات و شبکه‌های غیرمجاز رادیویی</li> </ul>		

نام الگو		ثبت وقایع	
شرح		خدماتی که معمولاً با مراجعه متقاضیان ارائه می‌گردند و منجر به ثبت وقایع و اطلاعات مربوط به اشخاص حقیقی/حقوقی یا تجهیزات می‌شود.	
نتیجه		نتایج این خدمت ایجاد آرسیویی از رخدادها و حوادث مهم می‌باشد که ماحصل آن اطلاع و آگاهی دولت از رخدادها و وقایع موجود در جامعه است.	
انتظار دولت از مخاطبین		آگهی از وقایع	انتظار مخاطبین از دولت
ثبت وقایع			
مثال و نمونه			
پارک علم و فناوری			
<ul style="list-style-type: none"> <li>جذب و پذیرش واحدهای فناور</li> <li>ثبت برند</li> <li>ثبت اختراع و مالکیت فکری</li> </ul>			
اداره کل امور اقتصادی و دارایی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>تشکیل بانک اطلاعات درآمد و هزینه مؤدیان مالیاتی</li> <li>ثبت اظهارنامه مالیات بر ارزش افزوده</li> </ul>			
اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>برگزاری انتخابات صنفی و شوراهای</li> <li>ثبت نام متقاضیان اشتغال و ساماندهی کارجویان</li> </ul>			
بیمه سلامت			
<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتباربخشی و ثبت قرارداد با پزشکان و موسسات درمانی</li> <li>اعتباربخشی و ثبت قرارداد با پزشکان و موسسات درمانی</li> </ul>			
اداره کل راه و شهرسازی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>مستندسازی آثار معماری و شهرسازی بومی و هنرهای وابسته</li> </ul>			
نام الگو		اطلاع‌رسانی، گزارش‌دهی و آگاه نمودن	

شرح			این دسته از خدمات در راستای افزایش اطلاعات و آگاهی شهروندان، ارائه آمار به منظور مشارکت بیشتر در فعالیتهای موردنظر دولت، ارائه می‌گردند.
نتیجه			نتایج این خدمات ارتقاء آگاهی و اطلاع دولت و شهروندان از اطلاعات کشور می‌باشد که در نهایت منجر به مشارکت و همکاری متقابل دولت و مردم خواهد شد.
انتظار دولت از مخاطبین	افزایش مشارکت	انتظار مخاطبین از دولت	آگاه نمودن
<b>مثال و نمونه</b>			
<b>اداره کل جهاد کشاورزی</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلاع رسانی سرمایه گذاری در بخش کشاورزی و دامی</li> <li>• اطلاع رسانی نرخ فروش محصولات کشاورزی و دامی</li> <li>• اطلاع رسانی آمار پیش بینی تولید و مازاد محصولات کشاورزی و دام</li> </ul>			
دانشگاه دولتی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلاع رسانی برنامه غذایی</li> <li>• ارائه فهرست اطلاعات کتابشناختی</li> </ul>			
<b>بهزیستی</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• آگاه‌سازی آحاد مردم در خصوص پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی</li> </ul>			
<b>صدا و سیما</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلاع رسانی برنامه ها</li> </ul>			
<b>اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلاع رسانی وضعیت راه‌ها</li> </ul>			
<b>شهرداری</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعلام ضوابط شهرسازی</li> </ul>			
حمایتی، مراقبتی و تامین امنیت			<b>نام الگو</b>
خدماتی را در برمی‌گیرد که به موضوعات مراقبت از کیفیت زندگی مردم، تامین امنیت و ارائه تسهیلات به آنان برمی‌گردد.			<b>شرح</b>



نتیجه این دسته از خدمات حفظ سلامت و امنیت روانی و جسمی جامعه است.			نتیجه
حمایت و مراقبت	انتظار مخاطبین از دولت	مراقبت و مشارکت	انتظار دولت از مخاطبین
<b>مثال و نمونه</b>			
<b>پارک علم و فناوری</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پرداخت تسهیلات مالی به واحدهای فناور</li> <li>• ارائه تسهیلات اختصاصی به منظور مبادله و تجاری سازی فناوری</li> <li>• ارائه تسهیلات شرکت در نمایشگاه‌ها</li> <li>• تجاری سازی محصولات فناورانه</li> <li>• بازاریابی محصولات فناورانه</li> <li>• ارائه خدمات آزمایشگاهی و کارگاهی</li> </ul>			
<b>اداره کل جهاد کشاورزی</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت از بهینه سازی مصرف سوخت در واحدهای مرغداری</li> <li>• حمایت فنی و مالی و تعیین سهمیه برخی از اقلام نهاده‌ها و خوراک دام و طیور</li> <li>• خدمات حمایتی زنبور عسل</li> <li>• حمایت و تشویق تولیدکنندگان حوزه باغبانی برای بیمه کردن محصولات، تجهیزات و اماکن تولیدی</li> <li>• معرفی بهره برداران جهت دریافت تسهیلات بانکی و اعتباری (تملک دارایی‌ها و سرمایه در گردش)</li> <li>• تخصیص سهمیه سوخت</li> <li>• حمایت از بهینه سازی مصرف سوخت در واحدهای مرغداری</li> </ul>			
<b>اداره کل تعاون، کار و امور اجتماعی</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساماندهی و حمایت از مشاغل خانگی</li> <li>• صدور کارت بیمه بیکاری</li> <li>• ارائه خدمات رفاهی و حمایتی به کارگران و بنگاههای اقتصادی</li> </ul>			
<b>ورزش و جوانان</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری و میزبانی مسابقات ورزشی</li> <li>• خرید خدمات، مشارکت یا واگذاری مدیریت اماکن ورزشی در اختیار به بخش غیردولتی</li> <li>• صدور تاییدیه ورزشکار قهرمانی جهت دریافت تسهیلات</li> </ul>
<b>شرکت گاز</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بیمه حوادث مصرف کنندگان گاز طبیعی</li> </ul>
<b>بنیاد مسکن</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بازسازی مناطق آسیب دیده از بلایای طبیعی</li> <li>• اجرای طرح جامع بهسازی مسکن روستایی</li> </ul>

آموزش، پژوهش و فرهنگ سازی		نام الگو	
این الگو شامل مجموعه خدماتی است که در راستای آموزش و فرهنگ‌سازی برای عموم مخاطبان یا گروهی خاصی ارائه می‌شود.		شرح	
نتیجه حاصل از این خدمات ارتقاء سطح آگاهی، دانش و فرهنگ مردم می‌باشد و منجر به بهبود و شکوفایی پتانسیل‌ها و استعدادها می‌شود.		نتیجه	
آموزش	انتظار مخاطبین از دولت	یادگیری	انتظار دولت از مخاطبین
مثال و نمونه			
دانشگاه دولتی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهیه و تدوین بروشورهای آموزشی و برگزاری دوره‌های مرتبط با مسائل بهداشتی</li> <li>• ارائه مشاوره‌های تحصیلی و روانشناسی</li> <li>• برگزاری مسابقات فرهنگی و اجتماعی</li> <li>• برگزاری سمینارها و همایش‌های علمی</li> <li>• برگزاری آزمون‌های سراسری، استخدامی و آموزشی</li> <li>• برگزاری دوره‌های آموزش فراگیر</li> </ul>			
اداره کل آموزش و پرورش استان			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه مشاوره‌های روانی و تربیتی دانش‌آموزی</li> <li>• ارائه مشاوره‌های تحصیلی و شغلی دانش‌آموزی</li> <li>• مدیریت آموزشی و پژوهشی</li> <li>• ارائه خدمات آموزشی برای اولیاء و دانش‌آموزان</li> <li>• برگزاری مسابقات و جشنواره‌های علمی، فرهنگی، هنری و ... دانش‌آموزان و معلمان</li> <li>• برنامه‌ریزی و برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های مختلف علمی، آموزشی، هنری، عقیدتی، مذهبی، فرهنگی و اردوهای دانش‌آموزی</li> </ul>			
پزشکی قانونی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه خدمات آموزشی</li> </ul>			
تعاون، کار و رفاه اجتماعی			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• انجام فعالیت های تحقیقاتی و حمایت از طرح ها و پایان نامه های تحقیقاتی</li> <li>• برگزاری دوره های آموزشی و مشاوره ای</li> </ul>
<b>شهرداری</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری مراسمات ملی و مذهبی</li> <li>• برگزاری مسابقات و همایش های فرهنگی</li> <li>• آموزش و مشاوره امور فرهنگی و اجتماعی</li> </ul>
<b>شرکت آب منطقه ای</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرهنگ سازی طرح نجات آب ویژه دانش آموزان (داناب)</li> </ul>

ایجاد و نگهداشت زیرساخت‌ها			نام الگو
این الگو شامل مجموعه خدماتی است که ایجاد زیرساخت‌ها و حفاظت از آنها به عنوان سرمایه ملی را در نظر دارند. منظور از زیرساخت‌ها سرمایه‌ها و دارایی‌های عمومی کشور و جامعه است که ایجاد و نگهداشت آنها در شکوفایی پتانسیل‌های جامعه و بهبود کیفیت زندگی مردم حائز اهمیت است.			شرح
زیرساخت‌های اصلی جامعه ایجاد و نگهداری می‌شوند و حفاظت از آنها توسط دولت صورت می‌گیرد.			نتیجه
ایجاد و حفاظت	انتظار مخاطبین از دولت	استفاده مناسب و حفاظت	انتظار دولت از مخاطبین
مثال و نمونه			
اداره کل منابع طبیعی و آبخیز داری			
<ul style="list-style-type: none"> <li>حفاظت از اراضی</li> <li>مبارزه با آفات و امراض عرصه های منابع طبیعی</li> <li>اجرای طرح های آبخیزداری، آبخوان داری و جلوگیری از فرسایش سیل</li> <li>اجرای طرح های جایگزینی سوخت</li> <li>اجرای طرح های مرتعداری</li> <li>اجرای طرح های جنگل کاری و توسعه فضای سبز</li> </ul>			
اداره کل جهاد کشاورزی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>اجرای شبکه‌های فرعی آبیاری زهکشی</li> <li>اجرای عملیات آب و خاک در عرصه تشکل های کشاورزی</li> <li>تامین آب کشاورزی از طریق پروژه های کوچک آبی</li> </ul>			
اوقاف و امور خیریه			
<ul style="list-style-type: none"> <li>نگهداری و بازسازی و احیاء موقوفات، امامزادگان و اماکن متبرکه</li> </ul>			
دانشگاه علوم پزشکی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>بهسازی چشمه های آب در روستاهای زیر ۲۰ خانوار فاقد هرگونه آب آشامیدنی</li> <li>بهسازی کوچه و معابر عمومی در روستا</li> <li>بهینه‌سازی فاضلاب روستایی</li> </ul>			

بنیاد مسکن	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجرای طرح هادی روستایی (زیر خدمات: زیرسازی آسفالت و سنگ فرش معابر، ایجاد فضای سبز، ساماندهی مسیل ها و آبهای سطحی، ساخت پیاده رو)</li> <li>• تملک و تخصیص اراضی روستایی</li> </ul>	
شهرداری	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساخت و توسعه ی فضای سبز</li> <li>• نصب مبلمان و تجهیزات شهری</li> <li>• آسفالت معابر</li> </ul>	
شرکت بهره برداری از نفت و گاز	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حفاظت و صیانت از چاه های نفت</li> </ul>	

فراهم نمودن منابع (تامین، نگهداری و جمع آوری)			نام الگو
این الگو شامل مجموعه خدماتی است که جنبه اپراتوری دارند و خروجی اصلی آنها حصول منابع، نگهداری و یا جمع آوری آنها می‌شود. آن دسته از فعالیت‌ها اجرایی دولت که جنبه تصدی‌گری دارند و به نوعی تامین منابعی برای دولت (دستگاه اجرایی) را برعهده دارد. تشابه این الگو با الگوی قبلی در آن است که منابع خروجی این خدمت لزوماً زیرساختی نیستند.			شرح
منابعی توسط دستگاه اجرایی تامین و انبار می‌شود (حساب بانکی، نهال،			نتیجه
انتظار دولت از مخاطبین	استفاده مناسب	انتظار مخاطبین از دولت	تامین
مثال و نمونه			
اداره کل منابع طبیعی و آبخیز داری			
<ul style="list-style-type: none"> <li>تولید نهال گیاهان دارویی</li> </ul>			
شهرداری			
<ul style="list-style-type: none"> <li>وصول عوارض (نوسازی، کسب و پیشه، حفاری و ...)</li> <li>نصب مبلمان و تجهیزات شهری</li> <li>جمع آوری پسماند</li> </ul>			
دانشگاه علوم پزشکی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>انجام معاینات شغلی</li> </ul>			
اداره کل سلامت			
<ul style="list-style-type: none"> <li>دریافت حق بیمه از بیمه‌گذاران</li> <li></li> <li></li> </ul>			

انتقال	نام الگو
این الگو به موضوع حمل منابع، کالاها، خدمات و افراد اشاره دارد.	شرح

نتیجه			موجودیت‌هایی مانند منابع، کالاها، خدمات و حتی افراد توسط این خدمات تغییر مکان می‌دهند.
انتظار دولت از مخاطبین	استفاده مناسب	انتظار مخاطبین از دولت	تامین
مثال و نمونه			
شرکت غله و خدمات بازرگانی			
• صادرات آرد			
پست بانک			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرویس حوالات الکترونیکی ( ساتنا و پایا)</li> <li>• دریافت و ارسال حواله ارزی</li> <li>• دریافت و ارسال حواله های ارزی از طریق بانکهای داخل و خارج</li> </ul>			
اداره کل امور اقتصادی و دارایی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استرداد اشتباه واریزی</li> <li>• استرداد موقت مالیات و عوارض ارزش افزوده</li> <li>• استرداد مالیات اضافه پرداختی</li> </ul>			
دانشگاه علوم پزشکی			
• نقل و انتقال دانشجو			
میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری			
• فروش، نقل و انتقال امانی، ورود و هدیه اشیاء تاریخی فرهنگی مجاز به سازمان			
شرکت پست			
• پست مرسولات			
نام الگو			توزیع، پشتیبانی و بهبود



شرح			این الگو اشاره به خدماتی دارد که هدف آن‌ها توزیع و تحویل خدمات و منابع به مخاطبین است و بعلاوه نگهداری و بهبود آن‌ها را در زمانی که در دست مخاطبین می‌باشد، بر عهده می‌گیرد.
نتیجه			خدمات و منابع دولت در اختیار و دسترس مردم قرار می‌گیرد و پشتیبانی از مردم برای حفظ و بهبود منابع و خدمات در اختیار آن‌ها، صورت می‌گیرد.
انتظار دولت از مخاطبین	استفاده مناسب	انتظار مخاطبین از دولت	دسترس پذیری
<b>مثال و نمونه</b>			
<b>پست بانک</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موبایل بانک</li> <li>• اینترنت بانک</li> <li>• تلفن بانک</li> <li>• وب کیوسک - دستگاه خود پرداز</li> <li>• دریافت و پرداخت نقدی از حساب مشتریان</li> </ul>			
<b>اداره کل امور اقتصادی و دارایی</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پرداخت اعتبارات تملک در غالب اسناد خزانه</li> <li>• پرداخت حقوق کارکنان دولت</li> <li>• دریافت و پرداخت سپرده دستگاههای اجرایی</li> <li>• اعمال حساب درآمد و صدور تاییدیه درآمد</li> <li>• دریافت درآمدهای اختصاصی و پرداخت اعتبارات اختصاصی دستگاههای اجرایی</li> </ul>			
<b>اداره کل جهاد دانشگاهی</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی و اجرای سامانه‌های نوین آبیاری</li> <li>• تجهیز و نوسازی اراضی زیر سدهای مخزنی و بندهای انحرافی مستقل</li> <li>• بازسازی و نوسازی قنوات</li> <li>• اصلاح نژاد دام</li> </ul>			
<b>اداره کل دامپروی</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مایه کوبی دامها</li> </ul>			

<b>میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدور و فروش بلیط اماکن فرهنگی – تاریخی</li> </ul>
<b>علوم پزشکی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتقاء و بهبود فرهنگ و سواد تغذیه جامعه</li> <li>• پذیرش بیمار</li> </ul>
<b>صدا و سیما</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• واگذاری آنتن</li> <li>• پخش فیلم</li> <li>• پخش اخبار</li> <li>• پخش زنده مراسمات و مسابقات</li> <li>• پخش آگهی های تبلیغاتی</li> </ul>
<b>اداره کل راه و شهرسازی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• واگذاری مسکن (زیر خدمات: واگذاری مسکن مهر، واگذاری خانه های ارزان قیمت به ساکنین واجد شرایط، واگذاری واحد های اجاره به شرط تملیک خصوصی)</li> </ul>
<b>آب و فاضلاب شهری</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• واگذاری انشعاب آب و فاضلاب</li> <li>• رسیدگی به مشکلات آب و انشعابات</li> </ul>
<b>شرکت گاز</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• واگذاری انشعاب گاز</li> <li>• تحویل علمک</li> </ul>