



# اصول و مبانی مدیریت خدمات شهری در شهرداری

تهیه و تنظیم:

معاونت آموزشی

پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی

سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



---

# اصول و مبانی مدیریت خدمات شهری در شهرداری

---

نویسنده:

سیدمناف هاشمی

مهدی یحیی پور



استاداری مرکزی  
معاونت امور عمرانی  
دفتر امور شهری و شوراهای

وزارت کشور



سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور  
پرونده مدیریت شهری و دولتی



پرونده فرهنگ، هنر و معماری



شهرداری کرمان

سری منابع آموزشی شهرداریها

---

سرشناسه: هاشمی، مناف، ۱۳۴۶ -

عنوان و نام پدیدآور: اصول و مبانی مدیریت خدمات شهری در شهرداری‌ها / نویسنده سیدمناف هاشمی، مهدی یحیی پور؛  
مدیر پروژه هوشنگ بازوند، حسین رجب‌صلاحي؛ مجری استانداری مرکزی، معاونت عمرانی، دفتر امور شهری و شوراها،  
شهرداری کرمان، پژوهشکده فرهنگ هنر و معماری جهاد دانشگاهی؛ تهیه و تنظیم معاونت آموزشی پژوهشکده مدیریت  
شهری و روستایی.

مشخصات نشر: تهران: راه دان: سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، انتشارات، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: ز، ۲۱۰ ص: ۰۰: جدول، نمودار.

فروست: سری منابع آموزشی شهرداری‌ها.

شابک: ۷۷۸-۶۰۰-۵۹۵۰-۴۳-۴

یادداشت: کتابنامه: ص ۲۰۱.

موضوع: خدمات شهری -- ایران

موضوع: خدمات شهری -- مدیریت موضوع: +مهندسی ارزش (کنترل هزینه)

موضوع: شهرداری -- ایران

شناسه افزوده: یحیی پور، مهدی، ۱۳۵۲

شناسه افزوده: رجب‌صلاحي، حسین

شناسه افزوده: بازوند، هوشنگ

شناسه افزوده: استانداری مرکزی، دفتر امور شهری و شوراها

شناسه افزوده: شهرداری کرمان

شناسه افزوده: سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور. پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی. معاونت آموزشی

شناسه افزوده: جهاد دانشگاهی. پژوهشکده فرهنگ، هنر و معماری

رده بندی کنگره: ۱۵۵۲/۵۶/۵۶/۴۶۹۲/HD

رده بندی دیویی: ۶۰۹۵۵/۳۶۳

شماره کتابشناسی ملی: ۲۴۵۹۸۴۴

عنوان: اصول و مبانی مدیریت خدمات شهری در شهرداری

ناشر: انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

تهیه و تنظیم: معاونت آموزشی پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی

مجری: استانداری مرکزی - شهرداری کرمان - پژوهشکده فرهنگ، هنر و معماری جهاد دانشگاهی

مدیر پروژه: هوشنگ بازوند، حسین رجب‌صلاحي

ناظر پروژه: کیومرث محمودی، سیامک سلیمانی، جواد نیک‌نام

نویسنده: سیدمناف هاشمی، مهدی یحیی پور

ویراستار: تهمینه فتح‌اللهی

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

تاریخ چاپ: تابستان ۱۳۹۰

شابک: ۷۷۸-۶۰۰-۵۹۵۰-۴۳-۴

حق چاپ و نشر برای انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور محفوظ است

## پیشگفتار

گسترش شهرنشینی و مسائل و مشکلات خاص زندگی شهری، بیش از پیش ضرورت توجه همه جانبه به راهبردهای سودمند برای بهینه سازی زندگی ساکنان شهرها را لازم ساخته است. در میان عوامل تاثیرگذار در شهرها مانند محیط زیست شهری، حمل و نقل شهری، ایمنی شهری و برنامه ریزی شهری، یک عامل بسیار مهم که تاثیر فزاینده و تعیین کننده ای بر دیگر عوامل سازنده زندگی شهری دارد، مدیریت شهری است. هر فعالیت اجتماعی بدون وجود مدیریت سازمان یافته که اهداف و ابزارهای رسیدن به آنها را مشخص کند و فعالیتها را هماهنگ سازد - از هم می پاشد و به بی نظمی می گراید. شهرها نیز که پیچیده ترین و متنوع ترین جلوه های زندگی اجتماعی بشری را در خود دارند بدون وجود نظام مدیریت شهری که ضمن انجام برنامه ریزی های لازم برای رشد و توسعه آینده شهر به مقابله با مسائل و مشکلات کنونی آنها بپردازد بی سامان می گردند.

در نظریه های جدید مدیریت، به بالاترین سازمان از نظر کیفیت، سازمان متعالی می گویند. یک سازمان زمانی متعالی است که تمام اعضا به ماهیت ذاتی و درونی روابط خود اهمیت دهند، بدین معنا که هر فردی برای کارایی بیشتر از هیچ کوششی دریغ نرزد. برخلاف یک رابطه متقابل خشک و رسمی که در آن طرفین به چگونگی تقسیم منافع علاقمندی نشان می دهند، اعضا یک سازمان متعالی و برتر بیشتر مایل اند بدانند چگونه هر یک از آنان می توانند نفع بیشتری به سازمان ارائه دهند، افزون بر این، تمامی اعضا سازمان به این موضوع علاقمندند که چگونه می توانند برای افراد خارج از سازمان نیز مثرم ثمر باشند.

نظام مدیریت شهری نیز می باید به جایگاه متعالی خود برای خدمات رسانی بهتر به منظور رضایتمندی هر چه بیشتر شهروندان کشور دست یابد. مهمترین راه برای رسیدن به این هدف برای نظام مدیریت شهری دست یابی به جریان دانش و اطلاعات بهتر در جهت اخذ تصمیم مناسب و کاهش خطاها در تصمیم گیری و اجرا می باشد. داشتن دانش و اطلاعات از عدم قطعیت در روند تصمیم گیری ها می کاهد. مهمترین ابزار دست یابی به اطلاعات در جهان امروز متون نوشتاری یا الکترونیک می باشد که اگر حاصل تلفیق علم و عمل باشند تاثیرگذاری آن به مراتب بر مخاطبین بیشتر خواهد بود. به منظور انتشار دست آوردهای جدید علمی و عملی در زمینه های مختلف مدیریت شهری پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی سازمان شهرداریها و دهیاری های کشور با همکاری دفتر امور شهری و شوراهای استانداری مرکزی اقدام به انتشار کتب آموزشی ای با عناوین زیر نموده است تاگامی هر چند

کوچک در ارتقاء سطح علمی شهرداری ها کشور برداشته شده باشد .

۱- آشنایی با مهندسی ارزش .

۲- اصول و مبانی مدیریت خدمات شهری در شهرداری .

۳- مدیریت حمل و نقل شهری .

۴- آشنایی با وظایف و اختیارات شهردار و نحوه انتخاب و شرایط احراز شهردار .

۵- تنظیم و صدور شناسنامه ساختمانی .

کتاب حاضر با عنوان اصول و مبانی مدیریت خدمات شهری در شهرداری در هفت فصل تهیه شده است . فصول این کتاب عبارتند از: فصل اول: شناخت مفاهیم خدمات، خدمات شهری و مدیریت شهری، فصل دوم: شناخت فرآیندهای خدمات شهری در جهان و ایران، فصل سوم: بازاریابی خدمات و خدمات شهری، فصل چهارم: انواع تماس شهروندان با مراکز خدمات شهری، فصل پنجم: رضایتمندی شهروندان و پاسخگویی خدمات رسانی راهبردی در بهبود خدمات رسانی، فصل ششم: کیفیت خدمات و ابعاد آن با تاکید بر خدمات شهری و فصل هفتم: راهبردهای پیشنهادی ارائه امور خدمات مطلوب شهری .

در پایان از همکاری صمیمانه آقایان هوشنگ بازوند معاون امور عمرانی استانداری مرکزی، حسین رجب صلاحی معاون آموزشی پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی سازمان شهرداری ها و دهیاری کشور، کیومرث محمودی مدیرکل اسبق دفتر امور شهری و شوراهای استانداری مرکزی، سیامک سلیمانی سرپرست دفتر امور شهری و شوراهای استانداری مرکزی، شهرداری کرمان و پژوهشکده فرهنگ، هنر و معماری جهاد دانشگاهی که در تهیه، تدوین و نشر این کتاب تلاش فراوانی نمودند نهایت تقدیر و تشکر به عمل می آید .

محمد رضا بمانیان

رئیس پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی

سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور

علی اکبر شعبانی فرد

استاندار مرکزی

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
أ	پیشگفتار.....
-	فصل اول: شناخت مفاهیم خدمات، خدمات شهری و مدیریت شهری (شهرداری - حکومت محلی) و ضرورت‌های آن.....
۱	اهداف.....
۲	مقدمه.....
۳	۱-۱. مفاهیم خدمت، خدمات شهری و مدیریت شهری.....
۴	۱-۱-۱. مفاهیم خدمت.....
۴	۲-۱-۱. مفاهیم مدیریت شهری و شهر.....
۶	۲-۱. اهمیت و ضرورت خدمات شهری.....
۱۹	۳-۱. سیر تحول مدیریت خدمات شهری و نگرش‌های حاکم بر آن.....
۲۱	۱-۳-۱. شکل‌گیری مدل و چارچوب تئوریک برای اصلاحات اداری.....
۲۷	خلاصه.....
۳۵	آزمون.....
۳۶	فصل دوم: شناخت فرآیندهای خدمات شهری در جهان و ایران.....
۳۷	اهداف.....
۳۹	مقدمه.....
۴۰	۱-۲. خدمات شهری در شهرهای مختلف جهان.....
۴۱	۲-۲. فضاهای شهری و سرانه‌های خدماتی.....
۴۱	۳-۲. خدمات شهری در شهرداریهای منتخب جهان.....
۴۲	۴-۲. فرآیند خدمات شهری (مدیریت شهری شهرداریهای ایران).....
۴۶	۱-۴-۲. فرآیند خدمات شهری شهرداری تهران.....
۴۹	خلاصه.....
۵۷	آزمون.....
۵۸	



۵۷	فصل سوم: بازاریابی خدمات و خدمات شهری
۶۱	اهداف
۶۲	مقدمه
۶۲	۱-۳. ضرورت یافتن بازاریابی در خدمات شهری
۶۴	۲-۳. مفهوم بازاریابی
۶۵	۱-۲-۳. بازاریابی نوین و تحولات آن
۶۶	۲-۲-۳. پارادیم بازاریابی نوین
۷۰	۳-۳. خط مشیهای بازاریابی خدمات
۷۱	۱-۳-۳. بازاریابی خارجی (بیرونی)
۷۱	۲-۳-۳. بازار داخلی
۷۲	۳-۳-۳. بازاریابی تعاملی
۷۴	۴-۳. بازاریابی و وظایف آن
۷۴	۱-۴-۳. مدیریت کیفیت خدمات و بازاریابی
۷۵	۲-۴-۳. مدیریت بهره وری و بازاریابی
۷۵	۳-۴-۳. مدیریت تمایز و بازاریابی
۷۶	۵-۳. بازاریابی مستقیم خدمات شهری
۷۷	۱-۵-۳. روش های معمول بازاریابی مستقیم
۷۸	۶-۳. شیوهها و راهبردهای بازاریابی (خدمات شهری)
۷۸	۱-۶-۳. تبلیغات مشهورترین شیوه بازاریابی
۸۰	۷-۳. بازاریابی از دیدگاه اسلام
۸۲	خلاصه
۸۳	آزمون
	<b>فصل چهارم: انواع تماس شهروندان / مشتریان با مراکز خدمات شهری (مزایا، سیستم</b>
۸۱	<b>مدیریت).</b>
۸۶	اهداف
۸۷	مقدمه

- ۸۸-۱-۴. ضرورت مدیریتی برقراری ارتباط شهروندان با سازمان های خدمات رسان .....
- ۸۸-۲-۴. اصول و دلایل کلی برقراری ارتباط با شهروندان / مشتری (خدمات شهری) .....
- ۸۹-۱-۲-۴. شهروند مداری و اصول آن .....
- ۹۰-۲-۲-۴. برقراری رابطه پایدار شهروندان / مشتریان .....
- ۹۰-۳-۲-۴. جذب و حفظ شهروندان / مشتریان .....
- ۹۱-۴-۲-۴. پاسخگویی به انتظارات و توقعات شهروندان .....
- ۹۱-۵-۲-۴. سرعت بخشی به خدمات رسانی شهری .....
- ۹۲-۶-۲-۴. تکریم و احترام به شهروندان .....
- ۹۳-۷-۲-۴. تسهیل بخشی در امور اداری .....
- ۹۳-۸-۲-۴. مانع شدن از ارتشاء و فساد سازمانی .....
- ۹۳-۹-۲-۴. ایجاد سیستم برقراری ارتباط میان شهروندان / مشتریان و مراکز خدمات شهری (راهبردهای اساسی) .....
- ۹۴-۳-۴. ایجاد سیستم برقراری ارتباط میان خدمات شهری و شهروندان .....
- ۹۵-۱-۳-۴. شناخت شهروندان / مشتریان .....
- ۹۵-۲-۳-۴. تمایزات شهروندان / مشتریان .....
- ۹۵-۳-۳-۴. تعامل با شهروندان / مشتریان .....
- ۹۶-۴-۳-۴. سفارشی سازی .....
- ۹۶-۴-۴. سیستم برقراری تماس با مشتریان / شهروندان و توانایی آن (حفظ مشتریان) .....
- ۹۷-۵-۴. سیستم مدیریت تماس با شهروندان / مشتریان (ارزش عمر مشتری) .....
- ۹۸-۶-۴. روش های ارتباطی مراکز خدمات شهری و شهروندان .....
- ۹۹-۱-۶-۴. ارتباطات حضوری .....
- ۱۰۱-۲-۶-۴. ارتباطات غیر حضوری .....
- ۱۰۳-۷-۴. مزایای سیستم های جدید برقراری ارتباط با شهروندان / مشتریان .....
- ۱۰۴-۱-۷-۴. دریافت و پاسخگویی سریع نقطه نظرات شهروندان / مشتریان .....
- ۱۰۴-۲-۷-۴. شناسایی مشکلات و موانع از طریق نظرات شهروندان / مشتریان .....
- ۱۰۵-۳-۷-۴. دریافت بازخوردها و نتایج عملکرد سازمان ها .....

- ۱۰۵..... ۴-۷-۴. شکوفایی اثربخش و کارآیی سازمانی
- ۱۰۶..... ۵-۷-۴. افزایش اعتماد شهروندان به سازمان های خدمات رسان
- ۱۰۷..... ۶-۷-۴. محور قرار گرفتن شهروندان در فرآیند مدیریت شهری
- ۱۰۷..... ۸-۴. ساختار سیستم مدیریت ارتباط خدمات شهری با شهروندان/ مشتریان
- ۱۰۸..... ۱-۸-۴. برنامه ریزی
- ۱۰۹..... ۲-۸-۴. ساماندهی و اجرا
- ۱۱۰..... ۳-۸-۴. هدایت و رهبری
- ۱۱۱..... ۴-۸-۴. ارزیابی دریافت و بازخوردها
- ۱۱۱..... ۵-۸-۴. بهبود و اصلاح فرآیند
- ۹-۴. ایجاد سامانه ۱۳۷ شهرداری تهران مصدافی از استقرار سیستم مدیریت ارتباطی با شهروند / مشتری
- ۱۱۲..... ۱-۹-۴. پیشینه
- ۱۱۲..... ۲-۹-۴. اهداف سامانه ۱۳۷
- ۱۱۳..... ۳-۹-۴. مراحل استقرار سیستم مدیریت ارتباط یا شهروند/ مشتری (CRM)
- ۱۱۴..... ۴-۹-۴. روش های سیستم ارتباطی با شهروندان/ مشتریان
- ۱۱۶..... خلاصه
- ۱۱۸..... آزمون
- فصل پنجم: رضایت مندی شهروندان و پاسخگویی خدمات رسانان (خدمات شهری)**
- ۱۱۵..... راهبردی در بهبود خدمات رسانی
- ۱۲۰..... اهداف
- ۱۲۱..... مقدمه
- ۱۲۲..... ۱-۵. خدمات شهری و اهمیت رضایت مندی
- ۱۲۴..... ۲-۵. مدیریت خدمات شهری و شاخص های کلیدی عملکردی آن (شهرداری)
- ۱۲۵..... ۳-۵. مدیریت خدمات شهری، عملکرد و ارزش های آن
- ۱۲۸..... ۴-۵. خدمات شهری، پاسخگویی به شهروندان و عوامل مؤثر بر آن
- ۱۳۱..... ۵-۵. خدمات شهری و گرایش رضایت مندی شهروندان/ مشتریان

۱۳۳	..... رضایت مندی شهروندان (دریافت کنندگان خدمات) و رویکردهای آن
۱۳۴	..... ۱-۶-۵. نحوه سنجش رضایت مندی شهروندان و شاخص های آن
۱۳۷	..... ۲-۶-۵. روش های اندازه گیری رضایت مندی شهروندان / مشتریان
۱۳۸	..... ۳-۶-۵. شیوه های جلب رضایت مندی شهروندان / مشتریان
۱۴۰	..... خلاصه
۱۴۱	..... آزمون
۱۳۹	..... فصل ششم: کیفیت خدمات و ابعاد آن با تأکید بر خدمات شهری
۱۴۵	..... اهداف
۱۴۶	..... مقدمه
۱۴۶	..... ۱-۶. مفهوم کیفیت و خدمات شهری
۱۴۸	..... ۲-۶. ابعاد کیفیت خدمات
۱۴۹	..... ۳-۶. مدیریت کیفیت جامع خدمات
۱۴۹	..... ۴-۶. جوایز کیفیت در خدمات
۱۵۱	..... ۱-۴-۶. جایزه دمینگ
۱۵۲	..... ۲-۴-۶. جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج
۱۵۳	..... ۳-۴-۶. جایزه کیفیت خدمات اروپا
۱۵۴	..... ۴-۴-۶. جایزه ملی کیفیت خدمات ایران
۱۵۵	..... ۵-۶. کیفیت خدمات با تأکید بر خدمات شهری
۱۵۷	..... ۱-۵-۶. تعریف کیفیت خدمات با تأکید بر خدمات شهری
۱۵۹	..... ۲-۵-۶. چگونگی سنجش کیفیت خدمات (شهری)
۱۶۱	..... ۳-۵-۶. موانع بهبود کیفیت خدمات (شهری)
۱۶۲	..... ۴-۵-۶. مدل های مفهومی کیفیت خدمات
۱۶۸	..... ۵-۵-۶. مدل بهبود کیفیت خدمات سازمانی (خدمات شهری)
۱۷۶	..... ۶-۶. دیدگاه اسلام به امر خدمات رسانی
۱۸۱	..... خلاصه
۱۸۳	..... آزمون

فصل هفتم: راهبردهای پیشنهادی ارائه امور خدمات مطلوب (شهری).....	۱۷۷
اهداف.....	۱۸۵
مقدمه.....	۱۸۶
۱-۷. زمینه های ضروری راهبردهای پیشنهادی خدمات شهری.....	۱۸۶
۲-۷. پیشنهادهای مرتبط با ارتقای نظام خدمت رسانی.....	۱۹۲
۳-۷. پیشنهادهای حوزه نظام های سازمانی.....	۱۹۳
۴-۷. راهبردها و پیشنهادهای شهروندمداری و مشارکت های شهروندی.....	۱۹۶
۵-۷. راهبردها و پیشنهادهای قلمروی پاسخگویی.....	۱۹۹
۶-۷. راهبردهای کیفیت بخشی، رضایت مندی خدمات.....	۲۰۰
۷-۷. راهبردها و پیشنهادهای حوزه اعتماد عمومی و بازاریابی شهروندان/ مشتریان.....	۲۰۱
۸-۷. پیشنهادهای حوزه ظرفیت سازی برای خدمات رسانی و نیل به منفعت عامه.....	۲۰۳
خلاصه.....	۲۰۷
آزمون.....	۲۰۸
فهرست منابع و مراجع.....	۲۱۰

## فهرست جداول و نمودارها

عنوان	صفحه
جدول شماره ۱-۱، تعاریف خدمت	۴
جدول شماره ۱-۲، تفاوت خدمات و کالاها (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۹)	۵
شکل شماره ۱-۱، مراحل اصلی اصلاحات اداری با توجه به دو بعد	۲۸
شکل شماره ۱-۲، رویکردهای مربوط به اصلاحات اداری با توجه به دو بعد	۲۸
جدول شماره ۱-۳، رویکرد چهارگانه اداری	۳۰
شکل شماره ۱-۳، شراکت سه حوزه یا قلمرو در حکمرانی	۳۲
شکل شماره ۱-۴، نقش آفرینان حکمرانی خوب و نحوه شراکت آنها (قلی پور، ۱۳۸۷: ۸۰-۷۹)	۳۳
شکل شماره ۱-۵، شاخص های اصلی حکمرانی خوب	۳۴
شکل شماره ۱-۲، عرصه ها و محورهای خدمات شهری در شهرهای مختلف جهان	۴۴
شکل شماره ۲-۲، توزیع خدمات شهری شهرداریها (حکومتهای محلی) شهرهای مهم جهان در ارائه خدمات شهری	۴۵
شکل شماره ۲-۳، شورای اسلامی شهر تهران	۵۰
شکل شماره ۱-۳، سلسله مراتب نیازهای آبراهام مزلو	۶۴
جدول شماره ۱-۳، ویژگی های سازمان ها در دوران بازاریابی سنتی و نوین	۶۷
جدول شماره ۲-۳، عناصر چرخه بازاریابی سنت به فرانوگرایی (پسا مدرن) (حیدرزاده، ۱۳۸۱: ۱۸)	۶۹
جدول (۳-۳): بررسی تطبیقی عناصر آمیخته بازاریابی در دوره تکاملی سنت با فرانوگرایی	۷۰
شکل شماره ۲-۳، انواع بازاریابی در زمینه خدمات	۷۱
شکل شماره ۳-۳، فواصل ناموفق شدن فرایند ارائه خدمات	۷۴
شکل شماره ۱-۴، روش های ارتباطی مراکز خدمات شهری و شهروندان	۱۰۳
شکل شماره ۲-۴، الگوی سیستم مدیریت خدمات شهری (ارتباط با شهروندان / مشتریان)	۱۰۸
شکل شماره ۳-۴، مراحل استقرار CRM	۱۱۳
شکل شماره ۴-۴، مراحل چرخه بازخورد پیام در سامانه مدیریت ارتباطی (CRM)	۱۱۵
شکل شماره ۱-۶، چارچوب جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج، رویکرد سیستمی (۲۰۰۵)	۱۵۳

- شکل شماره ۶-۲، مدل ارزیابی جایزه کیفیت اروپا (GHOBADIAN & SENG, 1996)..... ۱۵۴
- شکل شماره ۶-۳، مدل جایزه ملی کیفیت ایران (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۰)..... ۱۵۵
- جدول شماره ۶-۱، تعاریف کیفیت خدمات..... ۱۵۷
- شکل شماره ۶-۴، ضرورت توجه به کیفیت خدمات (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۴۱-۳۹)..... ۱۵۹
- نمودار شماره ۶-۵..... ۱۶۴
- نمودار شماره ۶-۶، تجربه مشتری در مقایسه با انتظارات..... ۱۶۸
- نمودار شماره ۶-۷..... ۱۶۹
- شکل شماره ۶-۸، مدل کیفیت خدمات رفتاری (GOBADIAN ET AL, 1994)..... ۱۷۰
- شکل شماره ۶-۹، مدل سلسله مراتب کیفیت خدمات (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۵)..... ۱۷۱
- شکل شماره ۶-۱۰، مدل گرونوس (SETH & ET AL., 2005)..... ۱۷۲
- شکل شماره ۶-۱۱، مدل می‌یر / مت مولر (KARAUS, 2002)..... ۱۷۳
- شکل شماره ۷-۱، بسترهای لازم برای خدمات رسانی..... ۱۸۹
- شکل شماره ۷-۲، نحوه ایجاد شرایط پاسخگویی و اعتماد عمومی شهروندان..... ۱۹۱
- شکل شماره ۷-۳، چگونگی ایجاد ظرفیت ها و پتانسیل لازم برای امور خدمات رسانی..... ۱۹۲



## **فصل اول**

**شناخت مفاهیم خدمات، خدمات**

**شهری و مدیریت شهری**

**(شهرداری - حکومت محلی) و**

**ضرورت‌های آن**



## اهداف

هدف از مطالعه این فصل، آشنایی با مطالب زیر می باشد:

۱. خدمات شهری
۲. مدیریت شهری
۳. شهرداری و حکومت‌های محلی
۴. سیر تحول مدیریت خدمات شهری و نگرش‌های حاکم بر آن

## مقدمه

گرچه شهرها از نظر کارآیی ارائه خدمات شهری بسیار متفاوتند، لیکن اکثر مدیران شهرها به این اصل قائلند که تقویت و توجه به زیرساخت ها و خدمات است که حیات آنها را تضمین می کند. لذا شناخت مفاهیم و ابعاد مختلف خدمات شهری یک واقعیت اجتناب ناپذیر به شمار می رود. از این رو در بیشتر شهرهای جهان توجه ویژه ای به سازمان های خدمات شهری می شود. و آنها را محل عطف و واسطه ای مهم برای کیفیت زندگی شهروندان و به تبع آن اعتماد شهروندان می دانند و شناخت مفاهیم و قلمروی عملکردی آنها را یک عامل مهم و تعیین کننده در مسیر مدیریت خدمات رسانی در نظر می گیرند. لذا تعریف صحیح و درست مفاهیم کلیدی بخش های مختلف خدمات شهری به منظور راهبری خردمندانه نظام خدمات رسانی امر حیاتی می باشد. به خصوص در کشورهای در حال توسعه که خدمات شهری به عهده مراکز یکپارچه نمی باشد و یا بعضاً عرضه آنها معمولاً پاسخگوی متقاضیان نیست. تعیین حیطة و حوزه مفاهیم کلیدی آن یک مسئله مهم و اساسی به نظر می رسد.

از این رو در این فصل با ارائه تعریف مفاهیم اصلی مانند انواع خدمات شهری نظیر فضای سبز، تأسیسات و سایر موارد اهمیت و ضرورت های آن مطالعه خواهد شد و سپس سیر تحول مدیریت خدمات شهری بررسی و دیدگاه های آن ارائه خواهد شد.

## ۱-۱. مفاهیم خدمت، خدمات شهری و مدیریت شهری

### ۱-۱-۱. مفاهیم خدمت

قبل از آن که به کیفیت خدمات پردازیم لازم است که بدانیم خدمت چیست. خدمت یک واژه پیچیده است. این واژه دارای معانی مختلفی است و حوزه وسیعی را شامل می‌شود؛ برخی از تعاریف آن در ذیل آمده است:

جدول شماره ۱-۱، تعاریف خدمت

ردیف	خدمت
۱	- خدمات به عنوان رفتارها و فرآیندهایی در نظر گرفته شده که به رفع نیازهای مشتریان به غیر از خرید کالا می‌پردازند.
۲	- خدمت فعالیت یا منفعتی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می‌کند که اساساً نامحسوس بوده و مالکیت چیزی را در بر ندارد، نتیجه ممکن است محصول فیزیکی یا غیرمادی باشد.
۳	- خدمت فرآیندی است مشتمل بر یک سری از فعالیت‌های کم و بیش نامحسوس که بطور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی، در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های ارائه‌کننده‌ی خدمت روی داده تا راه حلی برای مسائل مشتریان باشد (حسن پور، ۱۳۸۳).
۴	- خدمات شامل فعالیت‌های قابل شناسایی و ضرورتاً غیرمنقول است که نیازی را برآورده می‌سازند و الزاماً به فروش کالا یا خدمات دیگری متصل نیست (ریاحی، ۱۳۸۱، ص ۴۴).

برخی صاحب‌نظران معتقدند اکنون زمان آن است که در جامعه مبتنی بر خدمات، از یک پارادایم مبتنی بر کالا به یک پارادایم مبتنی بر خدمات حرکت کنیم. در گذشته خدمات در حاشیه قرار داشتند و کالاها در مرکز، ولی امروزه (شکل سمت راست) این خدمات هستند که در مرکز توجه شرکت‌ها قرار گرفته‌اند (Gummesson, 1993). همچنین باید در بخش اقتصادی از اقتصاد مبتنی بر تولید کالا به سوی اقتصاد خدمات گام برداریم.

در برخی آثار مربوط به بازاریابی برای درک بهتر مفهوم خدمت، معمولاً آن را با کالاهای فیزیکی مقایسه می‌کنند که در جدول زیر برخی از ویژگی‌های کالاهای و خدمات به صورت خلاصه آمده است:

جدول شماره ۱-۲، تفاوت خدمات و کالاهای (سیدجوادی و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۹)

خدمات	کالاهای فیزیکی
ناملموس بودن	ملموس بودن
تفکیک ناپذیری	تفکیک پذیری
تغییرپذیری	تغییرناپذیری
فناپذیری	امکان ذخیره سازی
عدم انتقال مالکیت	انتقال مالکیت

معمولاً خدمت حالت انتزاعی و تجریدی دارد و اغلب به صورت نوعی اطلاعات، دانش یا آگاهی است. خدمات دارای ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از کالاهای متمایز می‌سازد. این ویژگی‌ها اغلب به عنوان ناملموس بودن، تفکیک ناپذیری، تغییرپذیری، فناپذیری و عدم انتقال مالکیت بر خدمت به شرح زیر مطرح می‌شوند:

- ۱- ناملموس بودن<sup>۱</sup>: خدمات را نمی‌توان مانند کالاهای به صورت فیزیکی ارزیابی کرد.
- ۲- تفکیک ناپذیری<sup>۲</sup>: مصرف خدمت از تولید آن جدا نیست، یعنی تولیدکننده و مصرف کننده برای به دست آوردن منافع باید با یکدیگر تعامل برقرار کنند. تولیدکننده و مصرف کننده باید به صورت طبیعی در زمان و مکانی که برای هر دو مناسب است همدیگر را ملاقات کنند. این موضوع بیانگر با هم تولید کردن خدمات است. در برخی از شرایط لازم

1. Intangibility  
2. Inseparability

است مشتریان در تمام طول فرآیند خدمت حضور داشته باشد. در واقع یک پزشک نمی‌تواند در غیاب بیمار خدمات مورد نظر را به وی ارائه کند.

۳- تغییرپذیری<sup>۱</sup>: از آن جا که مشتریان معمولاً در فرآیند تولید خدمت حضور دارند و تولید و مصرف خدمت همزمان است لذا قابل استاندارد شدن نیست و پیوسته در حال تغییر است.

۴- فناپذیری<sup>۲</sup>: خدمات را از آن جهت که نمی‌توان آنها را ذخیره کرد، نیز با کالاها تفاوت دارند. یک تولید کننده ماژیک هنگامی که نمی‌تواند تمامی ماژیک‌های تولیدی‌اش را در زمان فعلی بفروشد، می‌تواند آنها را انبار کرده تا در دوره زمانی بعدی آنها را به فروش برساند. در مقابل تولید کننده خدمت اگر نتواند تمامی ستاده تولیدی‌اش را در دوره فعلی به فروش برساند، نمی‌تواند آن را ذخیره کند تا در دوره بعدی بفروشد. اگر امروز یک هواپیما از مقصد تهران به رشت با ۳۰ صندلی خالی در ساعت ۹ پرواز کند، این ۳۰ صندلی را نمی‌تواند ذخیره کند تا اگر در ساعت ۱۰ تقاضا وجود داشت به آنها بفروشد.

۵- مالکیت: یکی دیگر از تفاوت‌های کالاها و خدمات این است که مشتریان معمولاً فقط ارزش خدمات را کسب می‌کنند بدون اینکه مالکیت دائمی چیزی را به دست آورند (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، صص ۲۸-۱۹).

## ۱-۲. مفاهیم مدیریت شهری و شهر

مدنیت و شهرنشینی عالی‌ترین نوع زیست بشری است که در فضای شهری به ظهور رسیده است. استقرار هستند که در چارچوب تئوری‌ها و ایده‌ها تکوین می‌یابند. از این رو بر حسب اتفاق و تصادف به وجود نیامدند بلکه از طرفی خود به خودی که نسبت به زمان و فرهنگ (شرایط اجتماعی و اقتصادی) متغیر و متحول می‌شود پیروی می‌کنند (تی، هال،

1. Variability  
2. Perishability

۱۳۷۶: ۶۱) به اعتقاد بسیاری از اندیشمندان شهر یک کل است که ساختاری شبه ارگانیکی دارد. ویژگی‌های آن به گونه‌ای است که طی مراحل دگردیسی مدام در حال پویایی و تحول است. شناسایی و مدیریت آن بدون خصلت پویایی و همبستگی نمی‌تواند درک واقع بینانه‌ای متصور سازد (سعیدنیا، ۱۳۸۳: ۵۱-۵۰).

با توجه به این مطالب شهر در بستر زمان به عنوان یک فضای تلقی شده که به وسیله روابط اجتماعی اقتصادی خود فرم، کارکرد و اعتبار می‌یابد و حیات آن بر مبنای هدف و فرآیندهایی تأمین می‌شود که مبتنی بر نظام مدیریت و برنامه‌ریزی حاکم بر آن است. بدین سان شکل‌گیری عناصر، نظم و الگوی آن بر پایه قواعد و اصولی استوار است که منبعث بر اندیشه و تفکرات جمعی مجریان و برنامه‌ریزان می‌باشد. لذا از زمان تشکیل اولین شهرها تاکنون نظام اداره شهرها (مدیریت) به عنوان یک عامل مهم در فرآیند تحول تکامل خود رشد یافته است.

اگرچه از ابتدا اداره شهر یک موضوع مهم و مورد بحث بوده است لیکن به جهت گستردگی و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روزافزون شهرها در قرون اخیر مدیریت امور شهرها به امری دشوار مبدل شده است. همچنین فشردگی تعاملات اقتصادی شهرها در گستره جهانی و پیامدهای محیطی ناشی از عملکرد قضایی شهرها این مقوله را پیچیده‌تر نموده و دانش مدیریت شهری را در مسیر رشد قرار داده است. علی‌ایحال به دلیل وجود تعداد مراجع و نهادهای مختلف مسئول در حوزه مدیریت شهری نمی‌توان به یک تعریف واحد بسنده کرد. از این رو در اینجا به مفاهیم مختلف آن اشاره می‌شود.

برخی ماهیت مدیریت شهری را روابط بسیار روشن مناسب قدرت و ماهیت شهرها و ساختار اجتماعی و اقتصادی آن می‌داند، که در آن طیف‌های مختلفی از بازیگران خدمات

دولتی و مؤسسات خصوصی به کنترل منابع مور نیاز جمعیت شهری می‌پردازند (همان مأخذ: ۷۹-۷۷).

مدیریت از لحاظ تئوری، فرآیند طراحی و نگهداری محیطی تلقی شده که در آن افراد در قالب گروه‌های با هم کار می‌کنند، تا به صورت کارآمد به اهداف تعیین شده دست یابند و عموماً این دانش حول پنج کارکرد برنامه‌ریزی، سامان‌دهی، نیروی انسانی و هدایت و کنترل سازمان می‌یابد (برک پور و اسدی، ۱۳۸۸: ۷۹-۷۸). در نگاه دیگر مدیریت شهری تلاش برای هماهنگ کردن و یکپارچه کردن اقدامات دولتی و خصوصی برای چیره شدن بر مسائلی که ساکنان شهرها با آن مواجه هستند و در بیان دیگر فرآیند ایجاد، اجراء، هماهنگی و ارزیابی استراتژی‌های یکپارچه به کمک مقامات شهری با در نظر گرفتن اهداف عملیاتی بخش خصوصی و منافع شهروندان در چارچوب سیاست که در سطوح بالاتر حکومت برای تحقق پتانسیل اقتصادی پایدار تدوین می‌شود (Van Dijk, 2006: 53-56).

بر پایه نگاه سازمانی به مدیریت شهری آن را سازمانی پنداشته که در رأس آن عنصری برای برنامه‌ریزی آینده و اداره امور کنونی قرار گیرد که آن را مدیریت شهری می‌نامند (صرافی، ۱۳۸۷: ۱۲۱). از این رو مدیریت برای شهر برنامه ریزی انجام می‌دهد و فعالیت‌های شهری را سازمان می‌دهد. و بر این فعالیت‌ها نظارت دارد و حتی برای انجام بهینه امور انگیزش ایجاد می‌کند (سعیدنیا، ۱۳۷۹: ۳۰-۲۱).

پس مدیریت شهری یک سازمان گسترده متشکل از عناصر و اجرای رسمی و غیر رسمی مؤثر و ذی ربط به شمار می‌رود که در ابعاد مختلف اجتماعی اقتصادی و کالبدی حیات شهری با هدف اداره کنترل و هدایت توسعه همه جانبه و پایداری شهری عمل می‌کند. و یا به طور اجمال می‌توان مدیریت شهری را ساماندهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر در نظر گرفت (عنایتی و فرهنگ، ۱۳۸۹: ۲۳۸-۲۳۷).

گذشته از این مفاهیم نکته مهم آن است که گسترش و پیچیدگی مفهوم مدیریت شهری آنچنان است که هیچ گونه نمی‌توان شهرداری-شورا را معادل آن دانست. در واقع مدیریت شهری مترادف با همه بازیگران عرصه شهر است که شهرداری و شورای شهر به عنوان هسته‌های اصلی آن محسوب می‌شوند. لذا مدیریت شهری مقوله‌ای فراگیر و جامع است که تمامی عرصه‌ها و قلمروی عملکردی - کالبدی شهر را در بر می‌گیرد. پس مدیریت در شهر تنها احیاء یا کنترل دیگران در این محدوده نیست، بلکه هدایت و راهنمایی و مشارکت هرچه بیشتر بازیگران آن است تا اهداف تحقق یابد. مدیریت زمین‌های شهر، ارائه خدمات، توسعه زیر ساخت‌ها، حفظ محیط زیست، بهبود فعالیت‌های اقتصادی و مناسب اجتماعی و فرهنگی و برنامه‌ریزی از بارزترین بخش‌های فعالیت‌ها و اجرایی مدیریت شهری به شمار می‌رود. در این میان شهرداری در ارائه خدمات و توسعه امکانات و منابع زیرساختی با بهره‌گیری از کمک‌ها، مشارکت‌های شهروندان و حکومت مرکزی به رتق و فتق امور می‌پردازد.

بدین سان با توجه به مفهوم کلی مدیریت شهری عملکرد آن باید مفاهیم و اجزاء اصلی آن مانند حکومت محلی، شهرداری‌ها و شوراهای شهر بررسی شود.

## ۱. حکومت های محلی

گرچه میان سیاستمداران و صاحب نظران شهری در باره حکومت های محلی اختلاف نظر وجود دارد. لیکن ریشه های تاریخی آن نشان می دهد حکومت های محلی در چارچوب دولت و حکومت های سیاسی تکوین یافته و سپس در بستر زمان تکامل پذیرفته است. عموماً حکومت های سیاسی اداره امور مربوط به دولت را بر عهده دارند که در قالب مدیریت دولتی و مدیر عمومی مطرح می باشد. و حکومت محلی در سطوح کوچک (شهری-)



روستایی) به موجب قوانین عمومی و خصوصی تشکیل می‌شود، که معمولاً از حق حاکمیت نشأت می‌گیرد تا به موجب آن خدمات لازم را در محدوده خاصی برای مردم تأمین کند (قالیباف، ۱۳۸۶: ۸۱). ویژگی مهم حکومت‌های محلی آن است که فاقد قدرت عالی سیاسی به معنای واقعی هستند و از بعضی موارد از سازمان‌های شبه عمومی (خصوصی) می‌باشد که برخی از خدمات عمومی از قبیل تلفن، برق، گاز، اتوبوسرانی شهری و غیره را ارائه می‌دهد (همان مأخذ: ۸۱). این در حالی است که هر سازمانی جهت اداره امور باید جایگاه سازمانی آن مشخص باشد. در عبارت دیگر حکومت‌ها در نظام‌های سیاسی به ویژه فدرالیسم برای دستیابی به اهداف اداره و امور جامعه محتاج تعیین سطح می‌باشد. از این رو حکومت‌ها جهت ارائه خدمات و مدیریت عمومی در سه سطح مرکزی، میانی (ایالتی، استانی) و محلی عمل می‌کنند. از این میان مدیریت عمومی در سطح محلی با توجه به نظام سیاسی کشورها از اختیارات و ساختار مختلف برخوردارند. به طوری که در برخی از نظام‌های سیاسی اداره عمومی در سطح محلی به شکل متمرکز عمل نموده و صاحبان قدرت در حکومت محلی تحت نظر مدیریت مرکزی و تنها مجریان اوامر و تصمیمات آنها هستند. در برخی اداره عمومی در سطح محلی به منتخبین مردم واگذار شده و اختیارات لازم به آنها داده شده است (مقیم، ۱۳۸۶: ۱۹-۱۷).

در راستای این چارچوب حکومت‌های محلی سازمانی عمومی به شمار می‌رود که به موجب قانون اساسی یک کشور در قسمتی از خاک آن ایجاد می‌گردد تا در محدوده‌ای که تعیین شده خدماتی را که کاملاً محلی هستند برای ساکنان آن تأمین سازند. حکومت‌های محلی دارای محدوده معین، جمعیت مشخص و امتیازات لازم برای انجام وظایف محلی می‌باشند (سعیدنیا، ۱۳۸۳: ۲۳-۲۲). در تعریف دیگر حکومت محلی شامل مدیریت امور عمومی هر محله به وسیله یک هیأت اجرایی از نمایندگان مردم محل است که تابع حکومت

مرکزی می‌باشد (مقیم، ۱۳۸۶: ۳۹). از نظر حدود اختیارات اهدافی که حکومت‌های محلی پیگیری می‌کنند به گونه و اشکال مختلف تقسیم می‌شوند. دسته‌ای از این حکومت‌ها انتخابی‌اند و بعضاً اهداف عمومی را تحقق می‌بخشند. و ضمن دارا بودن شخصیت حقوقی از خود اختیارات و استقلال در سطح محلی می‌باشند. دسته‌ای دیگر از فعالیت‌های محدود و وظایف مشخص برخوردارند و بر همین اساس انتخاب می‌شوند. برخی دیگر از حکومت‌های محلی از سوی حکومت مرکزی تعیین می‌شوند تا اهداف و خواسته‌های دولت مرکزی را تحقق ببخشند و خدمات شهری را مطابق سیاست‌های دولت مرکزی انجام داده و حتی از خدمات شهر توسط وزارتخانه ارائه می‌شود (هیبریدینا، ۱۳۵۸، ۲-۱). با تمام تمایزات در گونه‌های مختلف حکومت‌های محلی می‌توان دریافت به طور کلی حکومت‌های محلی از لحاظ شرح وظایف و قدرت (استقلال) در سطوح مختلف قرار دارند. بسیاری از آنها دارای آزادی‌های خاص بوده و حتی می‌توانند هیأت اجرایی و قانون‌گذار تعیین نمایند و بعضاً دارای اقتدار لازم می‌باشند. در موارد دیگر برخی از آنها دارای مرزبندی و محدوده قانونی در عملند. لیکن همه آنها در مقابل مردم شهر پاسخگو هستند و در عین حال حکومت‌های محلی یک هیأت سیاسی به شمار می‌روند که دارای شخصیت حقوقی و نیمه حقوقی و در مقابل مقامات دولتی نیز پاسخگو خواهند بود. (مقیم، ۱۳۸۶: ۴۵).

نکته مهم دیگر اینکه رویکرد پاسخگویی حکومت‌های محلی طی زمان از سنتی به مدرن تغییر یافت. در گذشته انتظارات شهروندان و مردم از حکومت محلی ثابت بود اما در نگاه جدید و نوین حکومت‌های محلی خواسته‌های شهروندان را از خدمات عمومی به استانداردها و ویژگی‌های جدید رهنمود ساخت. رعایت اصول کارآفرینی و حداکثر بهره برداری از منابع در اختیار از بارزترین ویژگی‌هاست که روش‌های متعدد پاسخگویی در امر خدمات رسانی شهرها را تحت تأثیر قرار داد که در این دگرگونی شفافیت، موفقیت، آگاهی

از خواسته‌های شهروندان، محیط مشارکتی و تعریف از حیطه فعالیت‌های محلی از ملزومات آن بود. علاوه بر این الزاماً فراهم نمودن مجموعه‌ای متنوع از خدمات شهری مسئله کیفیت سنجی را جهت مدل‌های کیفی خدمات از سوی اندیشمندان مطرح گردید. که ویژگی مهم آن عبارت است از:

- وجود عناصر عینی (تجهیزات، پرسنل، ...)
- اعتبارها: توانایی انجام خدمات و اطمینان از آن
- پاسخگویی: ارائه خدمات در حداقل زمان ممکن
- اطمینان: مورد تأیید بودن و داشتن صلاحیت لازم در انجام کار
- احساس یگانگی و همدلی: برقراری ارتباط مناسب و صحیح جهت یافتن نیازهای شهروندان.

علاوه بر این برخی اقدامات مهمی که در کیفیت بخشی خدمات محلی بسیار مؤثر هستند را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- آگاهی از نیاز شهروندان، دستورالعمل شفاف، خدمات رسانی به موقع، ارائه خدمات پشتیبانی، عملکرد تضمینی و استفاده از بازخورد. (مقیمی، ۱۳۸۶: ۷۶).
- بدین ترتیب حکومت‌های محلی به منظور تحقق اهداف سیاسی دولت‌ها وظیفه هدایت امور شهرها را به عهده دارند و موظفند خدمات مورد نیاز با کیفیت بهتر به شهروندان ارائه دهند. امروزه حکومت‌های مذکور مورد نیاز جوامع بشری هستند، از این رو در تشکیل و تقویت آن کوشش‌های بسیاری می‌شود (دانش خوشبو، ۱۳۷۱: ۱۲-۱۰).

## ۲. شهرداری‌ها

همانطور که پیشتر اشاره شد هسته اصلی مدیریت شهری و یا حکومت‌های محلی شهرداری‌ها، شوراهای شهر می‌باشند که در مرحله اجراء وظایف به عهده شهرداری‌ها می‌باشد. شهردار که به منظور تأمین منافع مشترک آحاد شهروندان که دور هم جمع شده‌اند اقتباس شده است. شهرداری به واحدی اطلاق می‌شود که به منظور اداره امور محل و ارائه خدمات مورد نیاز مردم تشکیل می‌شود و از مهم‌ترین قسمت حکومت محلی است که از لحاظ حقوقی موظف به ارائه خدمات است. به عبارت دیگر شهرداری سازمانی است مستقل حقوقی که در محدوده شهر برای رفع نیازهای رفاهی خدماتی و عمرانی افراد فعالیت می‌کند و یا به منظور اداره امور محل (شهر) و ارائه خدمات عمومی مورد نیاز تشکیل می‌شود (سعیدنیا، ۱۳۸۳: ۲۵).

از دیدگاه حقوقی شهرداری تشکیلاتی است که سکنه یک شهر با استفاده از حقوق طبیعی خود و اختیاری که قانون به آنها عطا نموده است، جهت اداره کردن تأسیسات عمومی، وضع و اجرای نظامات شهری و تأمین نیازمندی‌های مشترک محلی به وجود می‌آید (هاشمی، ۱۳۷۱: ۹). از سوی دیگر بر پایه ماده ۵ قانون محاسبات عمومی کشور، شهرداری سازمان عمومی و غیر دولتی است که دارای استقلال و شخصیت حقوقی بوده و تحت نظر شورای شهر که منتخب مردم است و نظارت دولت از طریق وزارت کشور (سازمان شهرداری‌ها) برای انجام وظایفی که در قانون شهرداری آمده تأسیس شده است. (ایمانی جاجرمی، ۱۳۷۴: ۷).

با توجه به ویژگی‌های غیر دولتی بودن، استقلال داشتن و انتخابی بودن شهرداری‌ها ارائه خدمات مورد نیاز ساکنان شهر مهم‌ترین وظیفه آنهاست. از آنجائی که قلمرو و نیازهای شهری امروزه بسیار پیچیده و گسترده‌تر شده است، حوزه فعالیت‌های خدماتی شهرداری نیز وسعت یافته است. البته باید متذکر شد وظایف شهرداری‌ها در اغلب شهرهای جهان

دامنه‌ای وسیع‌تر از وظایف شهرداری‌ها در ایران دارد و بعضاً در بسیاری از امور قدرت و اختیار فراوان تری دارند. لیکن در ایران شهرداری‌ها تنها در زمینه‌های مشخص اختیار دارد و سهم عمده‌ای از خدمات شهری به عهده وزارتخانه‌های مختلف است. پس شهرداری‌ها به تنهایی مدیریت شهر را به عهده ندارند بلکه نهادهای مختلف نوعی در ادارات شهر اثرگذارند.

بر پایه این وظایف شهرداری‌ها در کشورهای مختلف تحت عناوین سیستم شهرداری قوی (آمریکا)، سیستم شهردار-شورا، کمیسیونرها و سایر موارد. قوه مجریه اصلی، محلی را تشکیل می‌دهند که خود بر مبنای سه قوای مجریه تعداد، ماهیت و قدرت قانونی تقسیم می‌شود. قوه اجرایی بر مبنای تعداد به گونه‌های واحد و متکثر عمل می‌کنند. وقتی قدرت اجرایی در شهرداری در سطح محلی به عهده یک فرد باشد، اصطلاحاً شهردار رئیس می‌گویند (شهردار قوی در آمریکا). زمانی که نیروهای اجرایی مرکب از گروهی باشند که به طور مستقیم انتخاب شده باشند یا از طرف شورا، شهردار به عنوان فرد رأس هیأت انتخاب شده باشد از نوع متکثر خوانده می‌شود (سیستم کمیسیونی و شهردار ضعیف). بدین ترتیب شهرداری‌ها به عنوان نهاد اجرایی حکومت‌های محلی در محدوده تعریف شده شهر به ارائه خدمات می‌پردازند. اگرچه مؤلفه‌های خدماتی در شهرداری‌های مختلف جهان متفاوت است. برنامه‌ریزی شهری، حمل و نقل عمومی، فضای سبز، زیباسازی امور ایمنی، اداره گورستان‌ها، جمع‌آوری زباله و سایر موارد از مهم‌ترین خدماتی است که شهرداری‌ها موظف به ارائه آن می‌باشد (سعیدی رضوی، ۱۳۷۸: ۱۸). علاوه بر این شهرداری‌ها تابع برنامه‌های تدوین شده برای شهر و آینده هستند و حوزه کاری و سازمانی آنان، روان‌سازی اجرای برنامه‌هایی است که در اثر آن در حوزه‌های مختلف اهداف کالبدی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی تحقق می‌یابد. شهرداری‌ها در این موارد کلیه افشار را باید تحت پوشش برنامه

های خدماتی خود قرار دهند و کلیه تصمیمات آنها باید در چارچوب برنامه های توسعه ای شهر و حفظ منافع عمومی شهروندان باشد. از سوی دیگر شهرداریها باید جریان امور را با بهترین وضعیت به جلو برده تا مشکلات و تنگناهای ناشی از ضعف خدمات رسانی کاهش یابد (شیعه، ۱۳۸۲: ۴۹-۴۸).

### ۳. خدمات شهری

از آنجا که شهرداریها ارائه دهندگان اصلی خدمات و کالاهای در سطح شهر می‌باشند، دامنه آن به افراد خاص محدود نمی‌گردد، بلکه تمام حوزه عمل شهرداری در سطح شهر را شامل می‌شود. بدین لحاظ آنچه در شرح وظایف مدیریت شهری مربوط به بخش خدمات رسانی می‌باشد مورد ملاحظه قرار می‌گیرد که صورت کلی آن شامل موارد زیر است: آماده سازی زیرساخت‌های اساسی شهر، آماده سازی خدمات لازم برای رفاه زندگی شهروندان در شهر و مهیا ساختن تسهیلات اجتماعی.

از سوی دیگر در نگاه برخی از صاحب نظران بخش خدمات زیرمجموعه فعالیت های اقتصادی منظور می‌شود که طی دهه‌های اخیر به طور گسترده دگرگون یافته و طبقه‌بندی شده است (مهندسین مشاور فرنهاد، ۱۳۸۰: ۳۰) به طوری که این فرآیند الگوی ارائه خدمات شهری را تحت تأثیر قرار داده است.

اما بر مبنای تعریف عمومی "فعالیت‌های خدماتی" فعالیت‌هایی هستند که در خصوص ایجاد تسهیلات برای زندگی افراد و تسهیل فرآیند تولید صورت گرفته می‌شود که شامل خدمات رفاهی، اجتماعی، فنی، زیرساختی مبتنی بر تجهیزات و تأسیسات شهری مانند جمع آوری زباله، انرژی، فضای سبز، ایمنی و ارتباطی و سایر موارد می‌باشد و بعضاً برای تداوم زندگی شهری ضرورت دارد (مهندسین مشاور پارس ویستا، ۱۳۸۱: ۳۰).

پس خدمات، کالاهایی هستند که از منظر اقتصادی به خدمت یا کالاهای عمومی اطلاق می‌شود و معمولاً به طور رایگان و یا خیلی ارزان از سوی مدیریت در اختیار شهروندان قرار می‌گیرد. جمع‌آوری زباله، آتش‌نشانی، فضای سبز و سایر موارد در زمره این خدمات قرار می‌گیرد. نکته مهم و قابل بحث در این خصوص آن است که با توجه به اینکه کالاهای خدمات عمومی هستند معمولاً در چارچوب مدیریت عمومی قرار می‌گیرد. زیرا گیرندگان خدمات آحاد جامعه هستند، لیکن در بسیاری از شهرها توافق بر این فکر وجود دارد. در صورت ارائه خدمات رایگان ممکن است شهروندان به سوی اهمال کاری سوق یابند و افراد ارزش کار را ندانند بر روی آن مالیات بسته می‌شود ( فرهنگ، ۱۳۷۱: ۱۷۲).

از سوی دیگر به جهت اینکه ارائه تسهیلات عمومی در شهرها از وظایف اصلی شهرداری‌ها به شمار می‌آید برخی معتقدند فلسفه تکوین شهرداری‌ها، توافق و پیمان شهروندان برای تأمین خدماتی است که افراد نمی‌توانند به تنهایی آن را تأمین کنند. بنابراین خدماتی که شهرداری به عنوان خدمات شهری می‌نامد و ارائه می‌دهد. از آستانه حساسیت پذیری بالایی برخوردار است زیرا که در صورت قصور، صدمات و خسارات زیادی را به زندگی مردم وارد می‌سازد (ایمانی جاجرمی، ۱۳۷۹: ۷۳).

در بیان روشن‌تر خدمات عمومی به معنای استفاده از کالاها خدماتی است که از سوی شهروندان مصرف می‌شود و توسط مدیر مسئول (شهرداری) تأمین می‌شود و این دسته از فعالیت‌ها جزء وظایف شهرداری‌ها است که به تبع آن شرایط زیست، کالاها و خدمات تولید می‌شود.

با این مقایسه خدمات شهری بخشی از خدمات عمومی، اجتماعی و شخصی است که در چارچوب نظام سلسله مراتب مراکز شهری، نیازهای عمومی و اجتماعی را برآورده می‌سازد که مقیاس آن متضمن حد معینی از پیچیدگی و تنوع است و در یک واحد نسبتاً مستقل و

واحد سیاسی تصمیم گیرنده به منظور توسعه و رفاه زندگی شهرنشینی و نیز حل مسائل زندگی شهرنشینی ارائه می‌شود (تدوین، ۱۳۷۹: ۳۲). معمولاً به لحاظ ماهیتی که این خدمات دارند. شهروندان به تنهایی نمی‌توانند از عهده تأمین آن برآیند لذا تأمین آن برای افرادی که در شهر ساکن هستند نیازمند ساز و کار و برنامه‌هایی است که باید از سوی مدیریت شهری سازماندهی شود. تعدد و گستردگی این خدمات به گونه‌ای است که نمی‌توان به سادگی برای آن تعریف محکمی ارائه کرد. لیکن سیر تحولات نظام شهری نشان می‌دهد، ورود خدمات عمومی به شهروندان در شهرهای کنونی طی سده اخیر ترویج یافته است. از این میان آب و جمع آوری زباله از قدیمی‌ترین موارد خدمات شهری بود که از سوی اداره کنندگان شهرها تأمین می‌شد. سپس خدمات دیگر مانند برق، گاز، بهداشت و درمان، ایمنی کم کم به آنها اضافه شد.

در تعریفی دیگر از خدمات شهری از سوی برخی متخصصان این مفهوم را در چارچوب عوامل زیر جمع‌بندی نمودند و مجموع مفاهیم این عوامل را معنی "خدمات شهری" معرفی نمودند (ایمانی جاجرمی، ۱۳۷۹: ۷۵-۷۴).

### محیط زیست شهری

مجموع خدماتی است که مدیران شهری برای مقابله با آلودگی‌های مختلف در سطح شهر تدارک می‌بینند و امروزه به لحاظ تراکم و توسعه شهرها و بروز آلودگی‌های متعدد ارائه خدماتی که منجر به دفع آنها می‌شود از زمره این گروه از فعالیت‌های خدماتی می‌شود (پسماند، فضای سبز، .....)

### - عوامل فن شناختی



پیشرفت شهرها موجب پدید آمدن دستاوردهای فنی و تکنیکی می‌گردد و استفاده وسیع از این امکانات زمینه ارائه سطحی مهم از این خدمات خواهد شد. شبکه‌های حمل و نقل (مترو...)، مراکز انتقال برق و گاز از جمله مهم‌ترین این خدمات به شمار می‌رود.

### - عوامل اداری - سیاسی

پیچیدگی روابط اجتماعی، اقتصادی که در تعامل تمرکزبخشی زیادی از اجتماعات انسانی ضرورت خدمات اداری و سازمانی متبادر می‌سازد. لزوم حاکمیت قوانین و مقررات در عرصه شهری و اجرایی منظم برنامه‌ها ضرورت خدمات اداری سیاسی را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

### - مقیاس و اندازه

ارائه برخی از کالاها و خدمات مستلزم اندازه معینی است. که در صورت عدم رعایت تناسب چنین کالا و خدمات کارآیی و اثر بخشی آنها خنثی خواهد شد. مانند مراکز بهداشتی و تمرکز حمل و نقل و سایر موارد که باید تجهیزات لازم را داشته باشد.

### - تمرکز فعالیت‌ها

یکی از ویژگی‌های مهم شهرهای بزرگ وجود شمار انبوهی از افراد و یا مراکزی است که در محدوده شهر و یا در نزدیکی آن مشغول فعالیت‌های مختلف تولیدی و اقتصادی هستند، که با ایجاد حجم زیادی از زباله‌های خطرناک زمینه‌های ناامنی و آلودگی را به وجود می‌آورند. مدیریت شهری به منظور جلوگیری از بروز حوادث و خسارت احتمالی ناشی از آن ملزم به فراهم آوردن خدماتی مانند ایجاد فضای سبز (بازده اجتماعی)، آتش نشانی می‌باشد.

## – عوامل اجتماعی

معمولاً شهرها از گروه‌ها و جوامع مختلف و ناهمگون اجتماعی تشکیل شده است و در سایه تمایزات و تضادها فرهنگی، مذهبی و ارزشی، آسیب و ناهنجاری‌های اجتماعی متعددی را در خود جای می‌دهند. لذا به منظور رفع زمینه‌های این ناهنجاری‌ها ارائه خدمات اجتماعی یک ضرورت است. با در نظر گرفتن این عوامل خدمات شهری عرصه‌های عمل شهرداری در ارائه خدمات به شمار می‌روند و خدمات مذکور سطحی از نیازهای شهروندان است که ادامه زندگی آنها را ممکن سازد و حیات، توسعه و پویایی شهر منوط به ارائه خدمات مذکور است. بهداشت، نظافت، ایمنی، آتش نشانی، فضای سبز و زیباسازی، ساخت و مدیریت گورستان سهم عمده‌ای از این خدمات می‌باشد. بنابراین همان گونه که مفاهیم مذکور نشان می‌دهد خدمات شهری فارغ از تعدد دیدگاه‌ها از یک سو به دنبال تدوین ابعاد مختلف خدمات رسانی در سطوح شهری است و از طرف دیگر به دنبال گسترش حوزه‌های آن در ویژگی تخصصی و نیازهای رو به تغییر شهروندان است.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت خدمات شهری

الگوی کنونی توسعه شهری در سطح جهان بیان‌گر گذار جهان از توزیع جمعیت روستایی به شهری است. که پیامدهای اجتماعی اقتصادی وسیعی را نیز در بر داشته است. در واقع در این مرحله سکونت انسانی پراکنده به نقاط شهری متمرکزم، تغییر یافته که ملاحظه ابعاد دقیق‌تر آن در سه قالب رشته شهری، شهرنشینی و شهرگرایی (کلارک، ۲۰۰۳) قابل پیگیری است.

ویژگی برجسته در این رهگذر، به ویژه در شهرهای کشورهای در حال توسعه افزایش تقاضا برای خدمات عمومی و تخصصی شهری از سوی شهروندان است. که مشکلات ناشی از این فرآیند در ابعاد شیوه‌ها و کیفیت ارائه آن دولت‌های محلی (شهرداری‌ها) را سخت تحت فشار قرار داده است (کاساردا، ۱۳۷۹: ۵۱). بنابراین طرح مباحث مختلف خدمات شهری و توسعه گسترش شهرنشینی همچنان همراه یکدیگر بوده است. در مقابل این رویدادها برنامه‌ریزان و مدیران شهری تلاش کردند تا طیف وسیعی‌تر و کیفیت بهتری از خدمات شهری را به شهروندان ارائه دهند. لیکن صرف نظر از ماهیت این خدمات شرایط و ساختارهای اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، اداری و طبیعی الگوی مدیریت شهری در یک فرآیند پیچیده موجب گردید تا درجه رضایتمندی شهروندان رو به کاهش رود. در موازات این اتفاقات افزایش جمعیت مناطق شهری، رقابت برای فعالیت‌های اقتصادی میان نواحی مختلف شهرها و فشارهای ناشی از فقدان و نزول تسهیلات زیرساختی خدماتی از مهم‌ترین جنبه‌های است که روند افزایش تقاضا را شدیدتر نموده است. و از دیگر سو پاسخگویی مدیران به نیازهای شهروندان بر آن داشته تا امکانات بالقوه بخش‌های مختلف خصوصی و عمومی را فعال‌تر و خدمات عمومی (ایمنی، بهداشت، آموزش، حمل و نقل ...) و تأسیسات زیرساختی (فضای سبز، برق، تلفن، آب، گاز دفع مواد زائد، فاضلاب) را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند (بانک جهانی، ۱۹۸۸).

از آنجائی که در حال حاضر مدیریت شهری در شهرهای مختلف جهان با ساختارهای متفاوتی روبرو است و عموماً بر مبنای روش سود - هزینه عمل می‌کنند. برای ثبات مدیریت عالی و موفق در بلند مدت می‌بایست بهره‌وری در شاخص‌های مختلف خدمات رسانی شهری را مورد توجه قرار دهند. و در این حال جهت دستیابی همه جانبه به بهره‌وری در تعامل توسعه روزافزون، نیاز به خدمات شهری را مورد امتنان قرار داده و میزان افزایش

رضایت شهروندان را در فرآیند ابعاد کیفی و کمی و بهبود اصلاح و توجه به نگاه و خواسته‌های شهروندان / مشتریان (شهرداری - شورا) یک راهبرد ضروری در نظر گرفت. می‌توان اهمیت و ضرورت پرداختی به مباحث «خدمات شهری» را ر مؤلفه‌های زیر خلاصه نمود.

- تأکید بر نگاه، خواسته‌ها و نیازهای روزافزون شهروندان در تعامل نهاد و سازمان‌های مدیریت شهری (شهرداری، شورا) که اصل مشروعیت، کارآیی و بهره‌وری را در انجام رسالت خدمات رسانی شهری تأمین می‌کند.

- بازاریابی مناسب و اصلاح تقویت فرآیند ارائه خدمات شهری ضمن بهبود رضایتمندی شهروندان اعتماد عمومی و در نهایت مشروعیت نظام سیاسی و مدیریت شهری را تضمین می‌کند (الوانی، دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۵)

- با گسترش تحولات جهانی و به تبع آثار آن تنوع و سطح انتظارات شهروندان از خدمات شهری بیشتر شده و رفتار و عملکرد نظام اجرایی مدیریت شهری نیز بیشتر مورد نظارت و انتقاد عمومی قرار گرفته، لذا بایستی همواره مدیران و برنامه‌ریزان مراقب عملکرد خود باشند (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۹-۱۸) و شهرداری‌ها و سایر نهادهای مسئول همواره باید کوشش کنند و برای بقاء و پویایی خود عملکرد اجرایی خویش را مدام ارتقاء بخشند و زمینه‌های خدمات رسانی را در قلمرو شهری مطلوب سازند.

### ۳-۱. سیر تحول مدیریت خدمات شهری و نگرش‌های حاکم بر آن

بر پایه شواهد و قرائن اداره امور شهر از زمان تشکیل اولین شهرها در جهان به عنوان یک موضوع اساسی نظام‌های سیاسی و مدیریتی مطرح بوده است. اما در گذر زمان با پیشرفت علوم و سطح آگاهی شهروندان تنوع و پیچیدگی قلمرو اداره و خدمات رسانی نیز دچار

تکامل و اصلاحات گردید. بررسی‌ها نشان می‌دهد اصلاحات اداری<sup>۱</sup> در اداره امور شهرها از حالت تمرکزگرایی و دولتی به خدمات مدنی<sup>۲</sup> به طور تدریجی انجام گرفت. در این ساختار مدیران شهرها عموماً موفقیت‌های خود را به واسطه حمایت‌ها و توجهات عالی<sup>۳</sup> کسب می‌نمودند. در این بستر که برای قرن‌ها در شهرهای مختلف جهان حاکم بود افراد خدمات خود را از سوی مدیران گماشته شده دریافت می‌نمودند و آنها نیز مردم را آنچه که بیشتر میل خود بود خدمات می‌دادند. اما به تدریج با شروع حرکت‌ها و نهضت‌های اجتماعی و سیاسی، افراد در شهرها به مفهوم "مشتری" که باید اداره می‌شد تعبیر یافت و در نهایت امروزه در مقام مدیریت‌های محلی شهرها افرادی که در آنجا زندگی می‌کنند، جهت دریافت خدمات شهری دارای حقوق شهروندی<sup>۴</sup> هستند و نقش معناداری در فرآیند تدوین و اجرایی فعالیت‌های خدمات رسانی شهر دارند.

از بعد دیگر تأمین خدمات مورد نیاز افرادی که در شهرها زندگی می‌کردند از ابتدا دغدغه اصلی اداره کنندگان آنها بوده است. اما از آنجائی که جمعیت و فضای شهری و به تبع آن نیازهای افراد بسیار اندک و محدود بود. فرآیند خدمات رسانی جریانی پیچیده و بحرینج نبوده. اما با شهری شده جهان از یک طرف و واگذاری بخشی از اختیارات امور به نمایندگان شهروندان و فعال شدن نهادهای مدنی سیاست گذاری‌ها و تعیین ابزارهای جدید برای مدیریت شهر، تأمین خدمات زیرساختی عمومی و خصوصی ارتقاء یافت (چیما<sup>۵</sup>،

۱۹۹۳: ۶)

<sup>۱</sup> Administrative Reforme

<sup>۲</sup> Civil Service

<sup>۳</sup> Patronage

<sup>۴</sup> Citizen

<sup>۵</sup> Cheema

علاوغم این دگرگونی‌های فزاینده در مجموع نتایج مطالعات در شهرهای مختلف جهان نشان می‌دهد یکی از چالش‌های اساسی نظام مدیریت شهری شهرهای جهان کمبود خدمات شهری است. به طوری که این مشکلات فشار مضاعفی را بر جریان خدمات رسانی شهری وارد ساخته و ارائه زیرساخت‌ها و تسهیلات پایدار که طیف وسیعی از خدمات شهری را پوشش می‌دهد. برای جمعیت در حال رشد شهری به یک مانع عمده بر سر راه تحقق مدیریت خوب و کارآمد شهری به وجود آمده است.

پس تقاضای رو به افزایش برای خدمات شهری بازتاب نمایان جمعیت شهرهاست. و بنابر نظر کارشناسان، این روند مشخصاً تا قرن آینده ادامه خواهد داشت ( UNDFESA, 10: 1988). و پیش بینی می‌شود طی دو دهه آینده (۲۰۲۵) جمعیت شهرهای جهان (در حال توسعه) قریب به ۴ میلیارد نفر برسد و این رقم خیره کننده‌ای است. این افزایش به علت اهمیت رشد اقتصادی، فعالیت‌های تولیدی و تجاری در نظام جهانی تقاضا برای خدمات را می‌افزاید. که در صورت هرگونه نقصان در این زمینه رکود اقتصادی و به دنبال آن کاهش تسهیلات و خدمات را در پی خواهد داشت.

در چارچوب پیش‌نگری‌ها، نظام اداره امور در کلان سیاسی و شهری نیز دستخوش اصلاحات شده است. یکی از رویکردهای ارائه شده که به موضوع نقش شهروند در اداره حکومت و مدیریت می‌پردازد، نظریه رابرت دنهارت<sup>۱</sup> است که به رویکرد خدمات دهی دولتی نوین معروف شده است. که در این دیدگاه محورهای اصلی آن خدمات عمومی، حکمرانی دموکراتیک و تعهدات و درگیری شهروندان در جامعه شهری است. وی معتقد است منفعت عامه خاصه شهروندان از طریق گفتمان میان ارزش‌های مشترک، ایده‌ها و آرای عمومی جانشین می‌شود. موضوعی که در چنین نگرشی اهمیت دارد، اخذ مشروعیت

<sup>۱</sup> Denhard

حاکمان از شهروندان است که برخی معتقدند چنین مشروعیتی تنها از طریق مدیریت منطقی<sup>۱</sup> و بهره‌گیری از متخصصین امکان پذیر است. از این رو عده‌ای به دنبال دانش علمی برای اداره امور هستند (King & Stivers, 1998: 53)

به هر حال به دنبال پیش بینی‌ها در رشد عظیم شهرها دگرگونی‌های کمی بی سابقه‌ای پدید خواهد آمد که مستلزم جهش کیفی در زمینه خدمات شهری است؛ و به نظر جانیس پرسمان مهم‌ترین موانع در این خصوص عبارت است از انگیزه‌های فاقد دگرگونی، حس یأس و نومیادی پایدار، دیدگاه‌های مبتنی بر فرضیات قدیمی و کهنه و جدا افتادگی بخش دولتی و خصوصی و داوطلبان (برک پور و اسدی، ۱۳۸۸: ۴۰-۳۹). البته مارکس و برنیز در تئوری بوروکراسی خود معتقدند، افراد در این نظام اداری دریافت کننده منفعل و بی اراده خدمات هستند (Shafritz, 1997: 37-38) و از اصول ثابت مانند قوانین، دستورالعمل‌ها، نظام رئیس - مرئوس پیروی می‌کنند.

پیرو شتاب توسعه شهرها و کمبود خدمات نظام اداری سیاسی و اداره امور شهرها (مدیریت شهرها)، میان دولت‌ها و اجتماعات محلی به ویژه در قالب تمرکز زدایی و تعدیل فرآیندهای تصمیم‌گیری و روابط مالی تعبیر یافت به طوری که نظام‌های مدیریت محلی در اروپا و اخیراً در کشورهای در حال توسعه گسترش یافت ( Repettiand Desthieux, 197: 2005)؛ و در این راستا طی دهه ۱۹۷۰ سیاست زیرساختی و خدماتی مورد تمرکز زدایی (بخش خصوصی) قرار گرفت که این تمرکز زدایی مستلزم تغییرات اساسی در روابط میان حاکمان سیاسی (از بالا به پایین) و حکومت محلی گردید (شهروندان)؛ و در این بستر شرایط به گونه‌ای رقم خواهد خورد که حکمرانی محلی از طریق افزایش استعمال و خودگردانی و پاسخگویی بهتر بهبود یافته و منابع خصوصی و مدنی جهت توسعه و خدمت

<sup>۱</sup> Sound Management

بیشتر به تحرک و اداشته شده‌اند. و در ذیل این دگرگونی‌ها با اختصاص وظایف برنامه‌ریزی و مدیریت زیرساخت‌ها و خدمات توسعه مفهوم اختیار تصمیم‌گیری به نهادهای محلی تقسیمات مربوط به امور خدمات شهری به دستگاه‌های محلی تفویض شد که در بطن آن دو منظور وجود داشت، مقرون به صرفه شدن خدمات شهری و کاهش هزینه‌های زیست محیطی و اجتماعی آن. بدین صورت به جهت افزایش روند تغییرات جهانی در بسیاری از شهرهای کشورهای جهان با ترویج چنین فرآیندی شهروندان از نقش منفعلانه خود فاصله گرفتند و به مشتریانی که به خواسته‌هایشان رسیدگی می‌شد، مبدل شدند و بر پایه این نگاه شهروندان با پرداخت مالیات و سایر موارد تشویق شده زیرا منافع برگشت خدمات شهری به آنها بیش از آن چیزی بود که مصرف یا پرداخت می‌نمودند. اگرچه در شیوه حکومت مشتری مدار قبل شهروندان را ترغیب به پرداخت مالیات شدند و آنها بر اساس منافع شخصی این کار را می‌کردند نه بر پایه منافع کل جامعه خود ( King & Stivers, 1997: 57)، اما چنین نقضی زمینه اصلاحات را پدیدار ساخت. پیشرفت‌های فناوری در بخش‌های زیربنای خدمات شهری کارآیی تأمین این خدمات را بیش از پیش بهبود بخشید. از این جهت برای نهادهای محلی مانند فعالان خصوصی و سازمان‌های غیر دولتی و مشارکتی در ارائه خدمات زیربنایی آسان‌تر شد. آنها موفق شدند به پاسخ و ارضای نیاز هرچه بیشتر شهروندان جامعه عمل بپوشانند و از سوی دیگر اولویت‌های خدمات و استانداردهای خدمات شهری را رعایت کنند، که در ارتباط مستقیم‌تر سود-هزینه بتوانند عملکرد خود را مقرون به صرفه نمایند.

لازم به ذکر است این تفویض در خصوص مدیریت خدمات شهری ممکن است در بسیاری مواقع به جهت تنوع، پویایی، اندازه در نظام رقابت و عملکردی موجب افزایش هزینه‌ها شود. نتایج تحقیقات در برخی از شهرهای جهان مؤید این نکته می‌باشد.



آنچه در این میان در تعامل مدیریت خدمات شهری مطرح است و موجب تمایز در عملکرد سازمان‌ها در شهرهای کشورهای مختلف شده است. نوع ساختار سازمانی و سیاسی حاکم بر کشورها است. زیرا که تصمیم‌گیری و مدیریت تأمین خدمات بر اساس ویژگی‌های خاص هر نوع خدمت و تفویض مسئولیت بسیار متفاوت است. برنامه‌ریزی نظام یافته، استانداردهای خدمات اولویت پروژه‌های ساخت تأسیسات عملیات و نگهداری خدمات، مقررات، سرمایه‌گذاری و سایر تعهدات از مهم‌ترین وجوهی هستند که این تمایزات را به وجود می‌آورند. همچنین به لحاظ تفاوت حوزه‌های قضایی جوامع، دست‌اندرکاران بخش دولتی به خصوص سایر نهادها در سطوح شهری، در واکنش و پاسخ‌گویی به نیازها متفاوت عمل می‌کنند. تضمین بهره‌وری و نتایج عملکرد مدیریت خدمات رسانی به اشکال گوناگون تحقق می‌یابد. علی‌الرحم این تغییرات در مقوله نظام خدمات رسانی در شهرها، امروزه در بخشی از شهرهای کشورهای جهان دولت‌ها در امور محلی دخالت و اعمال قدرت می‌کنند و سیاست‌های آنها به طور مستقیم و غیر مستقیم در امور خدمات رسانی نقش تعیین‌کننده دارد. لیکن جهت تغییرات نقش سازمان که در گذشته تنها معطوف به تولید بیشتر در راستای مأموریت اقتصادی بود حال آنکه امروز نقش سازمان بیشتر سیاسی-اجتماعی-اقتصادی است. از این رو پارادیم جدیدی در ادبیات مدیریت مطرح شد. در چارچوب این پارادیم به منظور اداره امور شهر و اعمال حاکمیت توسط شهروندان و گروه‌ها ذی‌نفع به طوری که شهروندان بتوانند حقوق قانونی خود را مطالبه نمایند، مفهوم حکمرانی به گونه نوین مطرح شد در واقع بروز این شیوه در شرایط چند دهه اخیر جهان پاسخی به شرایط جدید جهانی است و اولین مرجعی که در این زمینه مباحثی را مطرح کرد گزارش بانک جهانی در سال ۱۹۸۹ بود که این حکمرانی را به عنوان ارائه خدمات عمومی کارآمد نظام قضایی قابل اعتماد و نظام اداری پاسخگو تعریف کرد و آن را الگوی

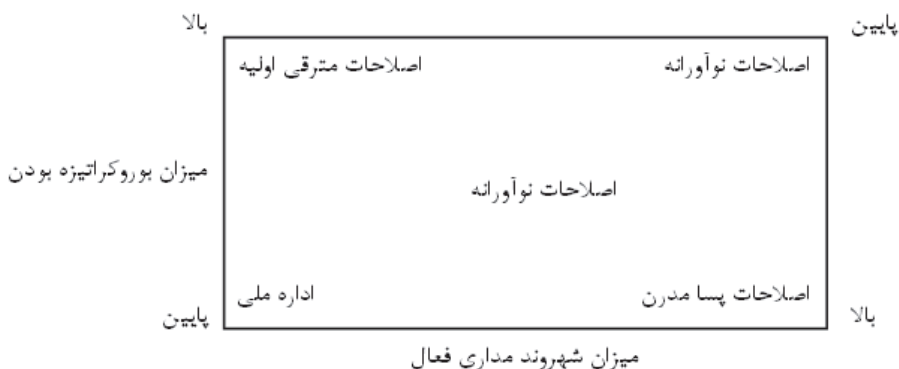
مناسب برای اصلاح ساختاری به منظور خدمات رسانی مؤثرتر و مفیدتر در شهرهای مختلف تشخیص داد. توضیح اینکه نهادهای مذکور در پس زمینه‌های این الگو خواهان اجرای سیاست تعدیل ساختاری و تشویق کشورهای در حال توسعه به خصوص پررنگ‌تر شهروندان در امور شهری بود.

### ۱-۳-۱. شکل‌گیری مدل و چارچوب تئوریک برای اصلاحات اداری

بر مبنای بررسی‌های گسترده بدین شکل اصلاحات اداری و روابط شهروند- دولت با تأکید بر حکمرانی خوب شهری در نظام مدیریت عمومی به وجود آمد که در دو بعد زیر قابل مشاهده است:

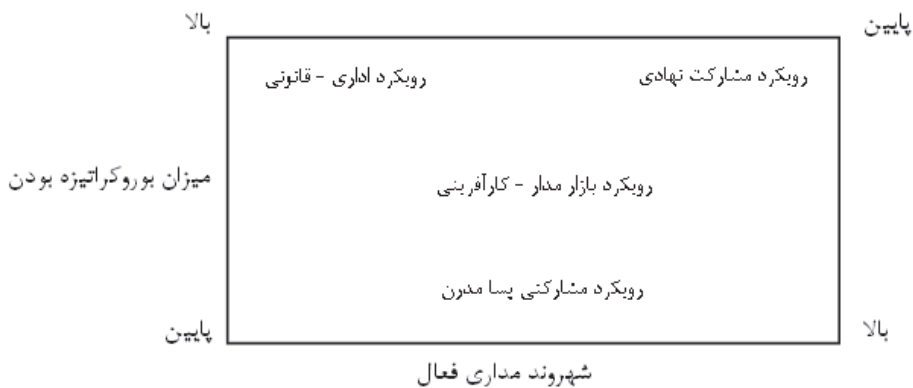
الف) سطح بوروکراتیزه شدن: با شاخص‌های نظیر میزان به کارگیری رویه‌ها و فرآیندها و تصمیم‌آشکار وظایف تعیین می‌شود.

ب) سطح شهروندمداری فعال: با شاخص‌هایی مشخص می‌شود که در آن افراد به شیوه معنی‌دار و مدیران مشارکت می‌نمایند. شکل زیر چهار چوب کلی این اصلاحات را در دوره‌های زمانی مختلف نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱-۱، مراحل اصلی اصلاحات اداری با توجه به دو بعد

بر پایه نمودار فوق زمانی که مدیران از گروه خاص و وابسته منتخب می‌شوند مشارکت شهروندان ضعیف است. و با اصلاحات نوآورانه در نظام مدیریت میزان دخالت و حضور شهروندان در عرصه خدمات رسانی افزایش می‌یابد. در دوره اصلاحات با گسترش روابط حکومت- شهروند و شایستگی سالاری مرحله اصلاحات متریقی اولیه شکل گرفت. لیکن در این سطح مدیریت و اجرای امور به دست متخصصان بود و شهروندان حالت منفعل بودند، به همین خاطر به آن اصلاحات اولیه می‌گویند. در دهه ۱۹۹۰ به دنبال طرح نوآورانه برون سپاری فعالیت دولتی (در شهرها) به بخش بیرونی مطرح شد و در این زمان حکومت‌های مشتری محور شکل گرفت که در بطن آن شهروندان به چشم شرکای اداری نگریسته شده و سپس در ادامه این تفکر به حذف این دیدگاه پرداخته شد. آنگاه تئوری پسا مدرن و مشارکت قوی شهروندان در اداره امور شهرها گردید. در این رویکرد و مشارکت پسا مدرن در اصلاحات اداری جان گرفت.



شکل شماره ۱-۲، رویکردهای مربوط به اصلاحات اداری با توجه به دو بعد

در این مدل ابتدا رویکرد اداری قانونی طرح شد که افراد در آن دریافت کنندگان منفعل خدمات بودند. سپس در رویکرد بازار مدار- نوآور افرادی را به چشم مشتری یا دریافت کنندگان فعال خدمات می‌دیدند. لیکن در نگاه مشارکت نهادی افراد دیگر مشتری یا دریافت کننده صرف خدمات نبوده لیکن شهروندانی هستند که مستقیماً در اداره امور خدماتی درگیر می‌شوند و به تدوین خط مشی‌ها می‌پردازند که توسط بوروکراسی تعیین شده است. در سیر تحول این دگرگونی‌ها در مرحله مشارکت پسا مدرن جایگاه شهروندان به کلی ارتقاء می‌یابد و در کنار مدیران نقش آفرینی نموده و تصمیمات و خط مشی‌های اصلی را پیش بینی می‌کنند. ویژگی‌های هر یک از این مراحل را می‌توان به طور اجمال در جدول مشاهده کرد.

جدول شماره ۱-۳، رویکرد چهارگانه اداری

مشارکت پسامدرن	مشارکت نهادی	نوآورانه - بازاری	قانونی - اداری	رویکردهای اداری
شهروند (ارایه کننده خدمت و دریافت کننده خدمت)	شهروند (شریک دریافت خدمت)	مشتری (دریافت کننده فعال خدمت)	ارباب رجوع (دریافت کننده منفعل خدمت)	افراد نگریسته می شوند به عنوان:
گفتمان‌های چندجانبه	رضایت شهروندان	رضایت مشتریان	قانون و فرآیندهای بوروکراتیک	منفعت عامه حاصل می شود از طریق:
گفتمان آزاد بر روی اهداف و استراتژی‌های جامعه	سطح بهینه مشارکت شهروندان در تدوین و اجرای خط مشی‌ها	عدم شکایت از عملکرد شرکت‌ها و نحوه توزیع خدمات از طرف مشتریان، سازمان‌ها، شرکت‌ها و دولت‌ها	طرفداری شدید از قانون	اهداف اداری:
توانایی خلق مشارکت عامه	توانایی دسترسی به شهروندان، قادر ساختن تعامل میان شهروندان و مدیران	مواجهه با مشتریان، ارایه خدمات و اطلاعات	پردازش	وظایف تکنولوژی:
تسهیل‌گر	میانجی و وساطت کننده	کارآفرین	تکنوکرات	نقش مدیر:
مک سوئیت	کینگ و استایورز، دنهارت و دنهارت	آزبورن و گابلر	تیلور، وبر، ویلسون	ارایه دهندگان چنین رویکردهایی:

Denhardt & Denhardt, 2000:559

آنچه از مقایسه رویکردهای اداری مراحل مختلف فوق می توان فهمید آن است که در این پارادایم بوروکراتیک افراد اربابان رجوعی هستند که باید اداره شوند و برای آنها استانداردها و قوانین وضع شده است. ویژگی‌های مهم آن، بی طرفی سیاسی، کنترل بالا و محدودیت آزادی، دخالت محدود شهروندان و عدم کارآیی سیستم می باشد ( Hughes, )

45 (1998) در حالی که در رویکرد بازار مدار-نوآور ایده‌ها و ساز و کار بازار فی مابین شرکت‌های مدیریتی و مشتریان مطرح گردید و سعی داشتند با تعریف مجدد مأموریت سازمانی، شفاف سازی فرآیندهای شرکت‌ها غیر متمرکز نمودن تصمیم‌گیری‌ها بودند (خصوصی سازی) (Aristigueta, 1999: 4) که این شیوه مدل عمومی حکمرانی بود که در نظام مدیریت جهان خاصی امور خدماتی شهرها شکل گرفت. در مدیریت نوین، مدیریت کارآفرین - نوآور را تسریع کننده<sup>۱</sup>، اجتماع مدار<sup>۲</sup>، رقابت کننده<sup>۳</sup>، مأموریت مدار<sup>۴</sup> و نیمه مدار<sup>۵</sup> مطرح نمودند. که در این شیوه ریسک‌پذیری ارضای نیاز مشتریان (شهروندان) و اولویت پاسخگویی در قبال مشتری را هدف قرار دادند (Osborn & Gateble, 1992: 196).

در رویکرد مشارکت نهادی، شهروندان در فرآیند حکمرانی وارد شدند. معتقدین به این رویکرد بر این باورند با درگیر شدن مستقیم شهروندان در حکمرانی، عامه مردم در می‌یابند چگونه زندگی آنها با زندگی سایر افراد جامعه قرین است. لذا قادر خواهند بود که منفعت کل جامعه را بر نفع شخص خود ترجیح دهند (King & Stivers, 1998: 58) و مدیران در این نگاه نقش میانجی<sup>۶</sup> را دارند و بعضاً حافظ منافع شهروندانند و همچنین از این طریق حس مالکیت جامعه بر شهروندان رویکرد مشارکتی پسامدرن مرحله مهم از تکامل حضور شهروندان در عرصه مدیریت شهری به عنوان دریافت کنندگان خدمات محسوب می‌شدند، لیکن در این دیدگاه نقش آنها بیشتر شده و در فرآیند تولید و تخصیص خدمات شهر ایفای

<sup>1</sup> Catalytic Government

<sup>2</sup> Community-Owned

<sup>3</sup> Competitive-Government

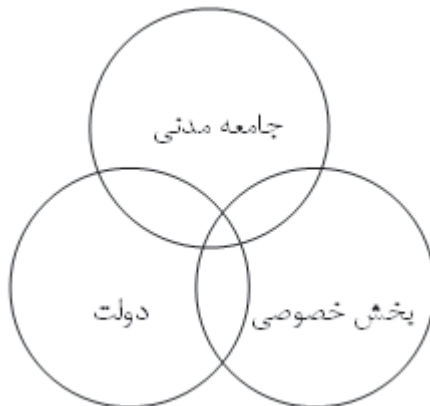
<sup>4</sup> Mission-Driven

<sup>5</sup> Result- Oriented

<sup>6</sup> Mediator<sup>6</sup> Result- Oriented

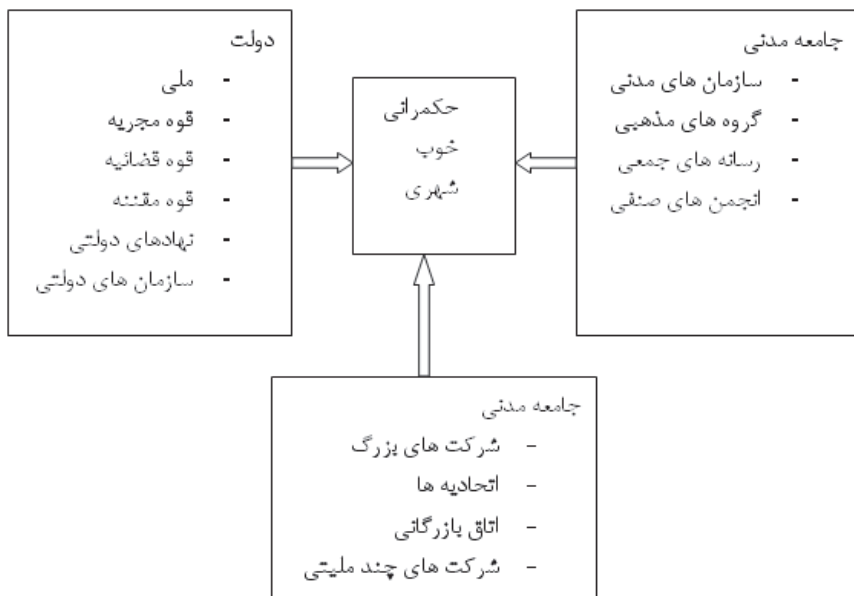
نقش می‌کنند و مطابق این رویکرد منفعت عامه از طریق گفتمان چند وجهی تحقق و به ایفای نقش خدمات رسانی منجر می‌شود.

ادامه جنبش‌های مدیریتی نوین (خدمات جدید) در دهه اخیر پیش فرض‌های جدیدی در نظام اداری مدیریت (شهری) منتج شد. مانند تئوری شهروندمداری، مدل‌های اجتماعی و جامعه مدنی و انسان‌گرایی سازمانی و گفتمان (Denhardt, 2000: 550) در سایه این تفکرات و اعتقادات شهروندان نه تنها صرف یک رأی دهنده و یا مشتری تلقی شده بلکه محل اعتماد و مشارکت جوی فعال که روی خدمات رسانی مؤثر است، دیده می‌شود و فضا برای مشارکت در قالب نهادهای مدنی برای آحاد شهروندان متصور گردید. در چنین تشکلهایی، منافع افراد و ملاحظات اجتماعی محقق می‌گردد. در حقیقت تسلط سازمانی دولتی کاهش یافته و بیشتر به دنبال رفع نیاز شهروندان خواهند بود و حکمرانی بایستی مبتنی بر گفتمان آزاد میان شهروندان و اداره کنندگان شهر باشد. که این گونه زمینه‌های خدمات‌رسانی در محیط‌های شهری با حضور شهروندان پر رنگ شد و شرایط همکاری تعاملی به جای رقابت شکل گرفت.



شکل شماره ۱-۳، شراکت سه حوزه یا قلمرو در حکمرانی

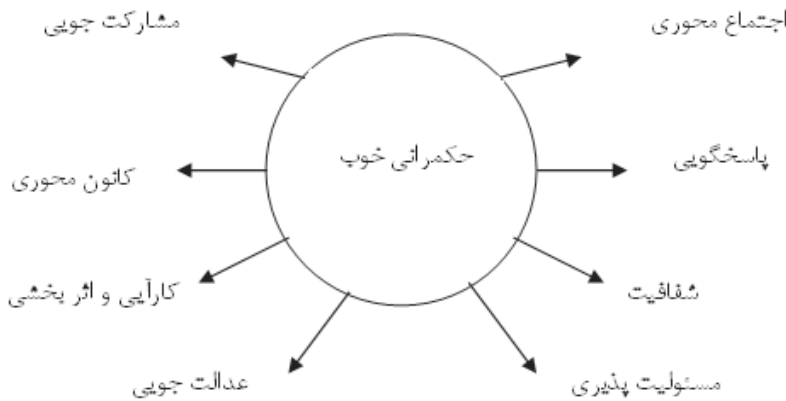
در هر کدام از حوزه‌های مذکور نیز بازیگرانی وجود دارد که شامل افراد گروه‌های رسمی یا غیر رسمی زیر می‌شود. و پیروان چنین رویکردهایی توصیه‌های زیر را به مدیریت‌های شهری می‌نمایند. خدمت دهی به شهروندان، توجه به منافع عامه، تفکر استراتژیک، توجه به شهروند، ارزش قائل شدن برای شهروند و پاسخگویی به آنها.



شکل شماره ۱-۴، نقش آفرینان حکمرانی خوب و نحوه شراکت آنها (قلی پور، ۱۳۸۷: ۸۰-۷۹)

با توجه به مفهوم و مؤلفه‌های حکمرانی خوب اهداف مهمی چون توسعه پایدار، آزادی-های مدنی و تقویت سرمایه‌های اجتماعی و کمک به اقلیت آسیب پذیر جامعه و در موازات این اهداف شاخص‌ها و ویژگی‌های حکمرانی خوب به شکل زیر تبیین گردید.





شکل شماره ۱-۵، شاخص‌های اصلی حکمرانی خوب

بدین شکل حضور شهروندان در عرصه اداره امور در مدیریت خدمات شهری توسعه یافت که همراه آن نیز مشکلاتی به وجود آمد. تضمین تأمین ملی برای سرمایه‌گذاری در خدمات و زیر ساخت در ارائه خدمات شهری یکی از این موارد است البته در مقابل در بسیاری از شهرهای کشورهای در حال توسعه خانواده‌های فقیر را به جستجو دستیابی به خدمات از طریق اقدام جمعی در سطح اجتماع بر انگیخت و این موفقیت به تدریج آنها را به سوی مشارکت با نهادهای مدنی و محلی سوق داد. از طرف دیگر گسترش دامنه حضور بخش خصوصی موجبات افزایش مهارت آفرینی، کارایی در مدیریت، توانایی درک، ارزیابی و سرمایه‌گذاری در زیر ساخت‌های شهری شد. و نقش سطوح مدیران ملی بیشتر روی تنظیم، سرعت و هدایت آنها متمرکز گردید. پایش کیفیت خدمات، دسترسی عادلانه، روان سازی مقررات و مساعدت‌های مالی و اعتباری از مهمترین کارکردهاست که مدیران به منظور توانمندسازی بخش‌های خصوصی و مدنی مورد امتنان قرار دارند.

## خلاصه

همانطوری که الگوی توسعه شهری در سطح جهان به ویژه در کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد، تراکم فعالیت و سکونت در شهرها رو به افزایش است و این افزایش نیز بیان‌گر زمینه فزاینده، نیازها و خواسته‌های شهروندان به خدمات عمومی و تخصصی است. که در صورت عدم توجه به سازمان‌دهی و مدیریت آن شرایط نامطلوبی مانند نارضایتی شهروندان به وجود خواهد آمد. گستردگی نیازها و تقاضاهای جدید از یک سو و کمبود منابع و امکانات و ظرفیت پائین مالی نیروی انسانی بر مدیریت خدمات رسانی از طرف دیگر دست به دست هم داده تا جریان سیستم خدمات شهری را با چالش‌ها و موانع متعددی روبرو سازد که نتایج آن عواقب سنگینی برای جامعه شهری در بر خواهد داشت. علاوه بر این اهمیت، سیر تحول مدیریت خدمات شهری در جهان نشان می‌دهد با رشد و توسعه تکنولوژی در موازات تغییر ساختار نظام مدیریت خدمات رسانی با محوریت قرار گرفتن شهروندان / مشتریان در جریان امور مدل جدید حکمرانی خوب شهری شکل می‌گیرد. آنچه سبب شد تا این اصلاحات انجام گیرد، نقش شهروندان در ساختار مدیریتی بود که عمدتاً به عنوان افراد مالیات دهنده در نظر گرفته شدند و عموماً تلاش مدیریت خدمات رسان بر اساس نگاه سرمایه‌ای و اقتصادی به جریان خدمات رسانی بود. از این رو چارچوب اصلاحات زیربنایی اداری و سازمانی بر مبنای شهروندمداری همراه با طرح‌های نوآورانه شکل گرفت و شهروندان را از انفعال به مشارکت کنندگان قوی مبدل ساخت. در این پارادایم جدید قوانین و استانداردها در رویکرد بازار مدار نوآور و کارآفرین مطرح شد و مأموریت سازمانی غیر متمرکز و نیاز مشتریان در اولویت پاسخگویی قرار گرفت.

بر این اساس مفهوم خدمت در شهر و مدیریت شهری تکامل یافت و آن را فرآیندی جهت رفع نیاز شهروندان در شهرها تلقی نموده که از طرف مدیریت به مشتریان داده می‌شود.

در این نگرش حکومت‌های محلی با در اختیار داشتن قدرت لازم هدایت امور شهر را در دست گرفته و موظف شدند با بهترین کیفیت خدمات را به شهروندان ارائه کنند. و هسته اصلی آن نیز شهرداری‌ها بودند. در واقع شهرداری واحدی است که اداره امور محل را به عهده داشته و به عنوان مهم‌ترین عنصر حکومت محلی جریان خدمات رسانی را تسهیل می‌بخشند. خدمات شهری فعالیت‌های خدماتی هستند که شرایط زندگی شهروندان را آسان تر می‌کنند که شامل خدمات رفاهی، اجتماعی، فنی و زیرساختی است و در مجموع برای مقابله با آلودگی زیست محیطی، تقویت دستاوردهای فنی، ارائه خدمات بهداشتی، حمل و نقل برای عرصه های مختلف جامعه شهری سازماندهی و مدیریت می‌گردد.

## آزمون

- ۱- مفهوم خدمت چیست و از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟
- ۲- مفهوم حکومت های محلی چیست و رابطه آن را با خدمات شهری بنویسید؟
- ۳- نقش و جایگاه شهرداری ها را در نظام خدمات شهری توضیح دهید؟
- ۴- خدمات شهری را از دیدگاه فعالیت‌های اقتصادی و خدماتی بیان کنید؟
- ۵- مهم‌ترین ابعاد زیست محیطی، فنی، اجتماعی و سیاسی خدمات شهری را بنویسید؟
- ۶- چرا در دهه‌های اخیر اداره امور شهر (خدمات) از تمرکز گرایی دولتی به خدمات مدنی تغییر یافته است؟
- ۷- دو بعد اساسی خدمات در نظام مدیریت عمومی حکمرانی خوب شهری را بیان کنید؟
- ۸- تئوری شهروند مداری و جامعه مدنی در مدیریت نوین (خدمات جدید) چه تأثیری بر خدمات رسانی گذاشته است؟





**فصل دوم**  
**شناخت فرآیندهای خدمات**  
**شهری در جهان و ایران**

## اهداف

هدف از مطالعه این فصل، آشنایی با مطالب زیر می باشد:

۱. شناخت ساختار و ترکیب نظام فرآیند خدمات شهری در نقاط مختلف
۲. خدمات شهری در شهرهای مختلف جهان
۳. فضاهای شهری و سرانه های خدماتی
۴. خدمات شهری در شهرداری‌های منتخب جهان

## مقدمه

از تشکیل اولین شهرها تاکنون وظیفه تأمین نیازهای عمومی و تخصصی بر عهده مدیریت شهری (خدمات شهری) بوده است که در تناسب تحولات نظام شهری ساختار و فرآیند خدمات رسانی آن نیز دچار دگرگونی شده است. آنچه در بستر این تحولات بسیار مهم به نظر می‌رسد، روند تکامل رفتارهای سیاسی اجتماعی و اقتصادی جوامع بشری در شهرها است. که در همسویی با پیشرفت علوم و تکنولوژی و خلق شیوه‌های نوین مدیریت (شهری) مرحله‌ای جدید از نیازها را در لایه‌های مختلف زمانی در نقاط مختلف شهرهای جهان پدیدار می‌سازد. نکته مهم در این فرآیند، تطابق میان امکانات، منابع و خواسته‌های مصرف‌کننده و ترکیب و ساختار نظام اجرایی خدمات شهری است. که هرچه این یکپارچگی و همخوانی بیشتر باشد طبیعتاً ابعاد کیفی بهتر و ارضای نیازها کامل‌تر خواهد بود.

در این فصل در ابتدا جریان خدمات شهری و عرصه‌های آن در شهرهای مختلف جهان مورد ملاحظه قرار گرفته و سپس محورها، چارچوب‌ها و ساختار توزیع خدمات شهری آنها به تفکیک مورد شناسایی قرار خواهد گرفت. در تعامل و مقایسه این مطالعه، شکل و چگونگی ارائه خدمات شهری در شهرهای ایران به ویژه تهران مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. در واقع در این فصل ضمن مشخص نمودن چارت‌های سازمانی مراکز خدمات شهری در شهرداری‌های کشور (تهران) مهم‌ترین نوع خدماتی که از طرف شهرداری‌ها در حیطه شهری به شهروندان ارائه می‌شود مورد بررسی و مطالعه قرار خواهد گرفت.

## ۱-۲. خدمات شهری در شهرهای مختلف جهان

در نظام مدیریت پیشرفته شهری یکی از عمده‌ترین محورها و عملکردها مسأله فرآیند خدمات رسانی است. که طی شرایط منابع، امکانات و سطح ظرفیت‌ها و توانایی سازمان‌های ذی ربط مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

عرصه‌ها و موارد خدماتی که صرفاً اختصاص به خدمت خاصی دارد در یک نظام طولی و عرضی منسجم به مثابه حلقه‌های زنجیر متصل درهم تنیده شده است. لیکن در مرحله اجرایی به صورت فرآیندی مستمر از امور خدماتی مرتبط با یکدیگر در صحنه‌های مختلف زندگی شهروندان ارائه می‌گردد. و عمدتاً هر شهری به تناسب جمعیت، خواسته‌ها و انتظارات آنها و میزان فضا و محدوده‌های کالبدی اشغال شده فرآیند خدمات رسانی را شکل می‌دهد. و معمولاً هر شهری به تناسب تمرکز و توزیع جمعیت (انتظارات) و میزان فضایی که در یک محله، ناحیه و مناطق شهری به کاربری‌های مسکونی و تجاری و اداری اختصاص می‌یابد نیازمند تخصیص فضاهای خدماتی، همگانی و خدمات مورد نیاز است. از این رو رفع این انتظارات دامنه وسیعی از عرصه‌ها و عناصر مختلف خدماتی را در بر می‌گیرد که در این بخش به مهم‌ترین آنها می‌پردازیم.

## ۲-۲. فضاهای شهری و سرانه‌های خدماتی

شاید اولین حلقه فرآیند خدمات رسانی در شهرها فضا و زمینی است که به امور خدماتی اختصاص دارد و عدم تکاپوی تأمین این فضاها و توسعه امکانات زیرساختی مستقر در آنها برای ارائه خدمات شهری نقش اصلی را در فرآیند پویایی خدمات رسانی آن را ایفاء می‌کند. فضاهای آموزشی، بهداشتی، پارک‌ها، حمل و نقل، آرامستان‌ها، از جمله مراکز



خدماتی هستند که به صورت واحدهای جداگانه یا مجتمع در سطح شهر ایجاد می‌شوند. و عملکردهای مستقر در آنها جهت ارائه خدمات به ساکنان شهر سازمان دهی می‌گردند. معمولاً در طرح‌های جامع و تفصیلی این فضاها دیده می‌شوند (فلاح پسند، ۱۳۸۲: ۹۵-۹۴). لیکن به جهت توسعه شهرها در طول زمان سرانه‌های آن دچار نقصان می‌گردد و در روند عملکرد آنها بهره‌وری کاهش می‌یابد. در همین ارتباط است که جنبه‌های کمی و کیفی فضاهای خدماتی بیش از پیش مطرح می‌شود و مخدوش شدن آنها نیز صدمات جبران‌ناپذیری را به محورهای خدمات شهری وارد می‌کند که بخش عمده‌ای از صدمات به صورت هزینه‌های خدماتی اضافه می‌گردد. ناگفته نماند عملکردها و کاربری‌های خدماتی هر ناحیه و منطقه به مرور به تناسب رشد و توسعه نواحی و مناطق تغییر کرده و از نظر فضایی در ابعاد مختلف دچار محدودیت‌های متعددی می‌شود. بنابراین عملکردهای خدمات و فضاهای شهری بدان گونه که در پیش‌بینی طرح‌ها متعارف است دارای ارزش قطعی و دائمی نبوده و فضاها با تغییر عملکردها جابجا می‌شوند.

## ۲-۳. خدمات شهری در شهرداری‌های منتخب جهان

از موقعی که شهرها به وجود آمدند، وظیفه تأمین نیازهای عمومی آنها بر عهده مدیریت شهری قرار گرفت. از این رو خواسته‌ها زیربنا و پایه اولیه علت وجودی شهرداری‌ها گشت. بنابراین بنیان تشکیل شهرداری‌ها در اقصی نقاط جهان به جهت انجام وظایف خدماتی مانند تلاش در راه ایمنی شهرها، تأمین آب، فاضلاب بوده است.

در دوران معاصر وظایف خدماتی دیگر نیز بر این موارد اضافه گردید. تأمین برق، گاز، برپایی نمایشگاه‌های هنری بازرگانی، فضای سبز و تسهیلات اجتماعی و فرهنگی از اهم آن به شمار می‌رود (سعیدنیا، ۱۳۸۳: ۳۳).

در حال حاضر شهرداری‌ها و شوراهای در چارچوب حکومت‌های محلی بر حسب وظایف خدمات رسانی از شهری به شهر دیگر و یا از کشوری به کشوری متمایز است. لیکن شهرداری‌ها در تمامی این شهر با توجه به تعدد ساختارهای سیاسی محلی متنوع اصلی-ترین تأمین کننده خدمات عمومی در شهرها هستند و به عنوان ابزار دموکراسی مطرح می-باشند. و بدین شرایط به دنبال اعتلای آزادی، مشارکت و کارآیی (Barlow, 1991: 2) در ارائه خدمات و اداره شهر گام بر می‌دارند و از آنجایی که در این نظامات بیشترین هزینه‌های حکومت‌های محلی به ارائه خدمات شهری اختصاص دارد، مهمترین موضوع آن به شمار می‌آید. بر این پایه این حکومت‌ها سعی نمودند در ارائه خدمات شهری کارآیی و اثربخشی در راستای بهره‌وری بیشتر بازیابی مجدد را سرلوحه کار خود قرار دهند (برک پور و اسدی، ۱۳۸۸: ۱۲۸-۱۲۶). از سوی دیگر شهرداری‌های مختلف شهرهای جهان به لحاظ وسعت دامنه خدمات و تنوع در نیازهای آنها دسته‌بندی‌های مختلفی از خدمات مذکور انجام داده اند. یکی از معروف‌ترین این تقسیم‌بندی‌ها نظر کلی استانی است. وی فرآیند خدمات شهری را به موارد زیر تقسیم می‌نماید:

- خدمات حفاظتی (پلیس، آتش نشانی و ...)
- خدمات محیطی (جمع آوری زباله، آب شرب، فاضلاب، مسکن)
- خدمات شخصی (آموزش، رفاه و خدمات اجتماعی)
- خدمات فرهنگی (پارک‌ها، کتابخانه‌ها، مراکز تفریحی)
- خدمات تجاری (فرودگاه‌ها، حمل و نقل شهری، تجهیزات عمومی)

اساس این دسته‌بندی موضوع کارکرد است (برک پور و اسدی، ۱۳۸۸: ۱۲۸-۱۲۶). چرا که وظیفه شهرداری‌ها، تبدیل ورودی‌ها (مانند پول، مهارت...) به خروجی‌های خدمات شهری است و جلب رضایت شهروندان و افزایش بهره‌وری در رأس این خروجی‌ها خدماتی

قرار دارد و موفقیت در این دستاورد یعنی ارائه کارا و اثربخش خدمات شهری از زمینه‌های مهم شهر مطلوب و با کیفیت به حساب می‌آید (Chakrabarty, 2003: 331)

در تقسیم‌بندی دیگر ارائه خدمات شهری در شهرهای مختلف جهان بر عرصه‌ها و محورهای اصلی زیر استوار است:

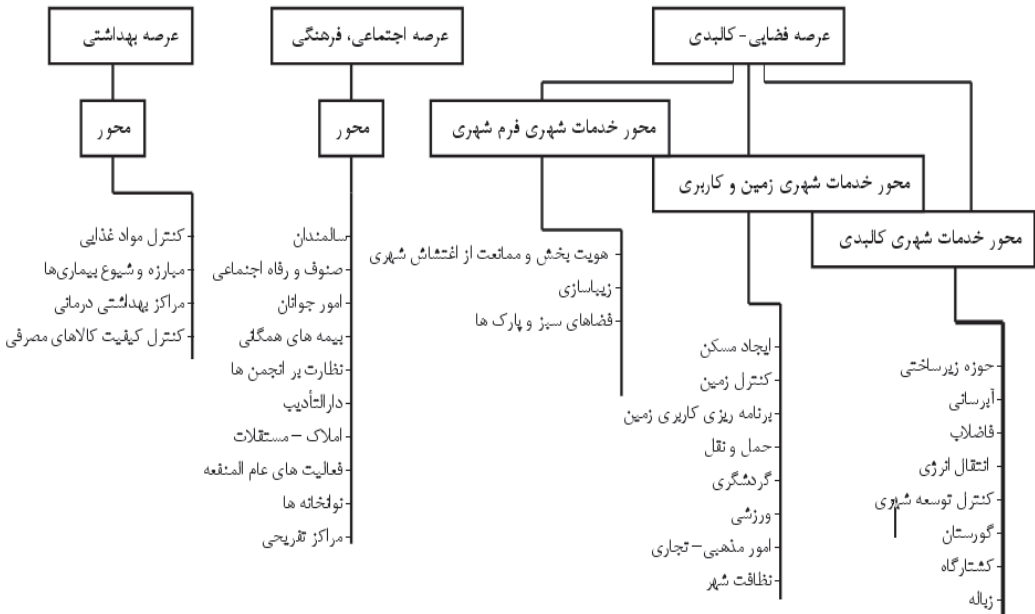
الف) عرصه‌های قضایی

ب) عرصه‌های بهداشتی

ج) عرصه‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی (تدوین، ۱۳۷۹: ۲۵)

هرکدام از این عرصه‌های خدمات شهری بنابر نظام سلسله مراتب مناطق، نواحی و

محلات در محورهای مختلف قابل مشاهده است:



شکل شماره ۱-۲، عرصه‌ها و محورهای خدمات شهری در شهرهای مختلف جهان



همان گونه که در دیاگرام بالا مشاهده می‌شود، شهرداری‌های شهرهای مختلف جهان صرف نظر از اختلافات میان آنها در مجموعه در زمینه ارائه خدمات شهری وظایف آنها در چند مقوله خدمات آموزشی، فرهنگی، اجتماعی، عمرانی، بهداشتی (درمانی، زباله، کشتارگاه ...)، زیرساختی (آب، برق، گاز...)، ایمنی (آتش نشانی) و ارتقای محیط زیست (پارک‌ها و فضای سبز) قرار می‌گیرد.

## ۲-۴. فرآیند خدمات شهری (مدیریت شهری شهرداری‌های ایران)

همانطوری که پیش‌تر اشاره شد به جهت عدم یکپارچگی نظام مدیریت کشور، ارائه خدمات شهری در شهرهای کشور بر مبنای سطوح مدیریت شهری، دولتی (وزارتخانه‌ها)، منطقه‌ای (استاندارداری‌ها و فرمانداری‌ها) و محلی (شهرداری‌ها و شوراهای) توزیع می‌شود و در این میان رقمی حدود ۳۹/۶ درصد از کل خدمات شهری بر عهده شهرداری‌ها می‌باشد (ایمانی جاجرمی و سعیدی رضوانی، ۱۳۷۹: ۱۵).

در حال حاضر خدمات زیرساختی مانند آب، برق، گاز، فاضلاب، مخابرات و سایر موارد توسط نهادهای دولتی (وزارتخانه‌های نیرو، بهداشت و ...) عرضه می‌شود و علیرغم اینکه شهرداری‌ها و شوراهای مدیریت شهر را به عهده دارند، سهم عمده‌ای از ارائه خدمات شهری به عهده سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های دیگر می‌باشد. علی‌ایحال طبق قوانین کشوری (ماده ۵ قانون محاسبات) شهرداری‌ها، سازمان‌های عمومی و غیر دولتی هستند که از شخصیت حقوقی برخوردارند و زیر نظر شورای شهر (منتخب مردم) و نظارت وزارت کشور به ارائه خدمات می‌پردازند و از ابتدای تأسیس این مرکز (بلدیه و سپس شهرداری) هدف آن حفظ منافع شهر و ایفای حوائج اهالی شهرنشین بود. اما در بستر زمان این وظایف دچار تغییر شد. در مجموع مطابق فصل ششم قانون شهرداری‌ها مصوب ۱۱ تیر ماه ۱۳۳۴ چهار وظیفه

اصلی بر عهده شهرداری گذاشته شد. که عبارت است از فعالیتهای عمرانی، نظارتی، رفاه اجتماعی و خدمات است که در بخش خدمات نیز تنظیف معابر، دفع زباله و ایمنی از بارزترین آن به شمار می آید (ایمانی جاجرمی و سعیدی رضوانی، ۱۳۷۹: ۱۵). هرچند این فصل از قانون طی سالهای ۱۳۴۵ و ۱۳۵۲ شاهد الحاق و حذف برخی از بندها گشت لیکن در مجموع کلیت آن تغییر نیافت. بر اساس نتایج بررسیها در کل ۵۳ وظیفه به عهده شهرداری هاست که در حال حاضر تنها حدود ۲۱ وظیفه آن از سوی شهرداریها انجام می گیرد و مابقی آن توسط سایر نهادها و دستگاههای ذی ربط تأمین می گردد.

آنچه در چارت قانونی فعالیت های شهرداری ها در کشور دیده می شود. از سوی دیگر طبق ماده ۵۵ (قانون مصوب ۱۳۳۴) خدماتی که به عهده شهرداریها واگذار شده است، شامل موارد زیر است.

- ۱- تنظیف و نگاهداری معابر و انهار عمومی، آبها و فاضلاب، تنقیه قنوات و روشنائی
- ۲- مراقبت امور بهداشتی ساکنان شهر
- ۳- توسعه آموزش عمومی و جلوگیری از تکدی گری
- ۴- ایجاد خیابانها، کوچهها، میادین، پارکها و باغهای عمومی
- ۵- ایجاد غسالخانه و گورستانها
- ۶- اتخاذ تدابیر لازم برای حفظ شهر از خطرات احتمالی (سیل، حریق ....)
- ۷- تأسیس مؤسسات بهداشتی، تعاونی..... (نوانخانه، پرورشگاه، کتابخانه....)

البته وظایف قانونی شهرداریها در ارائه خدمات گسترده تر از بندهای مذکور است. زیرا به جهت اینکه در گذشته مدیریت شهر (شهردار) به شکل متمرکز و کاملاً دولتی بوده است. از این رو بخش اعظم فعالیتها در اختیار نهادهای دولتی قرار داشت که با تشکیل شوراهای

شهر و استقلال شهرداری‌ها همچنان آن بخش‌های خدماتی به عهده نهادهای دولتی قرار دارد، اما سخت‌گیری برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی به گونه‌ای است که این وظایف به مرور زمان به شهرداری‌ها واگذار خواهد شد. در هر حال فعالیت‌های خدمات شهری شهرداری بر اساس قانون کنونی کشور در چهار محور زیر دیده می‌شود:

(الف) خدمات عمرانی: ایجاد خیابان‌ها، کوچه‌ها، میادین، بزرگراه‌ها....

(ب) خدمات بهداشتی: گورستان‌ها، غسلخانه، جمع‌آوری زباله، کشتارگاه‌ها....

(ج) خدمات ایمنی (آتش‌نشانی و مقابله با حوادث طبیعی (سیل، زلزله...) و انسانی (تصادفات...))

(د) خدمات حمل و نقل عمومی و ترافیک (بهبود ترافیک، نظارت بر سامانه حمل و نقل عمومی و نیمه عمومی، پارکینگ‌ها، پایانه‌های درون شهری) (امکان سنجی، کاظمیان و سعیدی رضوی، ۱۳۸۳: ۴۹-۴۸)

(ه) خدمات رفاهی و تفریحی (حفاظت و توسعه فضاهای سبز و مراکز فرهنگی اجتماعی (سینما، سالن‌های نمایش...))

شایان ذکر است این محورها کلی است. این در حالی است که عمق ارائه خدمات در شهرهای کشور به ویژه در شهرداری‌های کلان شهرها مانند تهران دارای وسعت، عمق و پیچیدگی بیشتری است. ولی در مقایسه با خدماتی که سایر شهرهای جهان به شهروندان خود می‌دهند به دلیل ساختارهای مدیریت شهر یکپارچه تحت لوای حکومت‌های محلی تقریباً همه امور خدماتی شهر به عهده شهرداری‌هاست. در حالی که در شهرهای کشور این خدمات در چند محور خاص محصور می‌شود. حال به منظور بررسی دقیق‌تر عملکرد

خدماتی شهرداری‌ها در ایران خاصه خدمات شهری را در شهر تهران به عنوان نمونه مطالعه خواهیم کرد.

## ۲-۴-۱. فرآیند خدمات شهری شهرداری تهران

چنانچه اشاره شد نظام مدیریت شهری و تشکیلات سازمانی و یا روش‌های اداری شهرداری در ایران به ویژه شهرداری تهران به گونه‌ای طراحی شده است که تنها بخشی از خدمات شهری به شهرداری محول شد است و شهرداری نیز طبق چارت سازمانی خود عمده فعالیت‌های خدماتی را به عهده معاونت خدمات شهری گذاشته است. و بر مبنای این نظام اداری اجرای سیاست‌ها، برنامه‌ها، طرح‌ها و اجرای قوانین و دستورالعمل مربوط به خدمات شهرداری انجام می‌گیرد.





اصول و مبانی مدیریت خدمات شهری در شهرداری

شکل شماره ۲-۳، شورای اسلامی شهر تهران

همانطوری که در شکل تشکیلاتی شهرداری تهران ملاحظه می‌شود، معاونت خدمات شهری متولی اصلی خدمات شهری چهارگانه است که از سوی قانون مشخص شده است. در حقیقت سازمان‌های مذکور هر کدام بر پایه قوانین و برنامه‌های مصوب فعالیت می‌کنند و ویژگی بسیار مهم عملکرد این سازمان‌ها اهمیت و فوریت خدماتی است که ارائه می‌دهند، زیرا که نوع خدمات مانند آتش نشانی، جمع‌آوری زباله و یا نگهداری فضای‌های سبز و سایر موارد به طوری است که در صورت هرگونه قصور و کوتاهی زندگی شهروندان را با بحران روبرو می‌سازد. لذا ارائه این خدمات از حساسیت روزانه برخوردار و بعضاً نیازمند مدیریت لحظه‌ای است. موضوع مهم دیگر اینکه مواد قانونی که در چارچوب عرصه‌های خدمات شهری در قوانین شهری پیش‌بینی شده عموماً کلی و قدیمی است. این در حالی است که شهر از نظر ماهیت و شکلی در حال دگرگونی است و با پیشرفت تکنولوژی و فناوری اطلاعات و بروز نیازهای جدید از یک سو و گسترش مشکلات شهری مانند آلودگی‌ها، ترافیک. از طرف دیگر زمینه‌های ارتقاء سازمانی و بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای تکنولوژی و علمی جهانی را مسجل می‌سازد. بر این اساس سازمان‌های خدمات شهری مانند شهرداری تهران مدام در حال بازخوانی مجدد اهداف، شیوه‌ها و راهکارها و یا به دنبال بازبینی نگاه تازه‌ای به امور فنی مهندسی، اجتماعی و زیست محیطی می‌باشد (پارک‌ها و فضای سبز، ۱۳۸۸: ۴). که مشاهده اجرای برنامه‌ها و طرح‌های کنونی سازمان‌های مذکور در برگیرنده این حقیقت است.

طبیعتاً با توجه به شهری شدن کشور و اهمیت یافتن زندگی در شهرها به ویژه تهران مبحث خدمات شهری به یک مقوله پیچیده مبدل خواهد شد و با توجه به ضرورت پاسخ‌گویی به نیازهای متعدد و متنوع خدمات شهروندان و مسئله رضایتمندی آنها امکان ارائه هرچه بیشتر خدمات اعم از بعد کمی یا کیفی از سوی سازمان‌های خدمات شهری باید مورد بازبینی مجدد قرار گیرد. پر شدن گورستان‌های بهشت زهرا و مشکلات مختلف مربوط

به آن جایابی مکان‌های جدید، ترافیک و یا آلودگی زیست محیطی و حفاظت و توسعه فضاهای سبزدرون و برون شهری و محدودیت سرانه و زمین نشان‌گرایی بازنگری می‌باشد و یا موضوع ایمنی و مقابله با خطرات آینده مانند زلزله، سیل و فرسودگی بافت‌های شهری از جمله مسائلی است که فرآیند خدمات ایمنی را با چالش روبرو می‌سازد (سازمان آتش نشانی، ۱۳۸۸). در نگاه عمیق‌تر به موضوع مدیریت پسماند و بازیافت که سالیانه هزینه سنگینی را برای شهرداری به همراه دارد. بخش دیگری از خدماتی است که شهرداری با برنامه‌ریزی و به کارگیری منابع و امکانات جدید به نظافت و پاکیزگی (روزانه ۷۰۰ تن) شهر می‌پردازد (سازمان بازیافت، ۱۳۸۸).

روی هم‌رفته محورهای اصلی قلمروهای خدماتی شهری در شهرهای کشور می‌بایست در رویکردهای مدیریت سازمانی، منابع انسانی، موارد کانونی و سایر عوامل مؤثر بر تسهیل سازی فرآیند خدمات شهری مورد ارزیابی و بازنگری مجدد قرار می‌گیرد.

## ۱- مدیریت پسماند و خدمات

جمع‌آوری، حمل و نقل پسماند (مدیریت زباله‌ها) یکی از مهم‌ترین خدمات شهری است که محور اصلی محیط زیست شهری را تشکیل می‌دهد. گرچه جمع‌آوری زباله در شهرها از سابقه بسیار طولانی برخوردار است، لیکن به جهت گسترش و توسعه مراکز سکونتگاهی، تجاری و صنعتی و بهداشتی شهرها و تولیدات زباله‌های خشک و تر ناشی از آن زمینه ایجاد یک سیستم مدیریت پویا و سازمان یافته را ضرورت می‌بخشید (سازمان بازیافت و تبدیل مواد، ۱۳۸۸).

از سوی دیگر افزایش حجم زباله‌های تولید شده مانند زباله‌های نخاله‌ای، خانگی، صنعتی و بیمارستانی و آثار زیانبار بهداشتی و زیست محیطی هرکدام از آنها بحث مکانیزم

جمع آوری آنها را از محل تولید به یک موضوع اساسی مبدل ساخت. و سپس نحوه و امکان حمل و نقل این زباله‌ها و در نهایت دفن و معدوم ساختن آنها فرآیند مدیریت پسماند را پیچیده‌تر نمود. به طوری که امروزه شهرداری‌ها سرمایه‌های سنگین را اعم از مالی، اقتصادی و نیروی انسانی را در این بخش هزینه می‌کنند. یکی دیگر از موانع عمده فراروی خدمات مدیریت پسماند در شهرداری‌ها مانند تهران ضعف به کارگیری روش‌های سنتی در فرآیند جمع آوری، حمل و دفن آن است. که علاوه بر ورود ماشین‌آلات و تجهیزات جدید و مدرن به همراه بهره‌گیری از روش‌های علمی جدید بازیافت همچنان سالانه بودجه زیادی به این مدیریت اختصاص می‌یابد.

## ۲- فضای سبز و خدمات شهری

فضای سبز شهری (درون و برون شهری) به عنوان بخش جاندار شهر و فصل اشتراک و پیوند دهنده سازه‌ها و ساخت‌های مصنوع شهر با طبیعت و محیط زیست آن یکی از مهم‌ترین بخش‌های خدمات شهری به شمار می‌رود که با بازده‌های اکولوژیکی و اجتماعی (فراغتی) خود جریان زندگی در شهر را کیفیت می‌بخشد.

وجود پارک‌ها و فضاهای سبز داخل مناطق، نواحی و محلات شهر و یا جنگل‌های سبز پیرامون شهر در طول شبانه روز محل استراحت و گذران اوقات فراغت بسیاری از شهروندان است. که آنها با حضور در این فضاها بخش‌های عمده‌ای از نیازهای روحی، روانی و جسمانی خود را ارضاء می‌کنند. علاوه بر این فضاهای سبز یکی از مهم‌ترین عناصر فضای شهری به شمار می‌روند که در سایه عمل فیزیولوژی و بیولوژیکی خود هوای شهر را تلطیف و عاری از آلودگی می‌سازند. به ویژه اینکه در شهرهایی مانند تهران که سطح آلودگی بالا است نقش این فضاها بسیار مهم تر به نظر می‌رسد. از این رو امروزه مدیریت

نوین فضای سبز شهری یکی از عملکردهای مهم و اساسی بخش خدمات شهری به حساب می‌آید و مراکز خدمات رسانی سعی دارند ضمن حفاظت از سرمایه های سبز شهری اقدام به احداث مکان‌های جدید سبز (پارک‌ها، بوستان‌ها) نمایند تا سرانه آنها را افزایش دهند. لازم به یادآوری است واقع شدن شهرهای کشور در اقلیم خشک، توسعه و نگهداری فضاهای سبز را از قدیم الایام مورد توجه سازمان‌های خدمات رسان قرار داده است. در هر صورت بهره‌گیری از الگوها و طرح‌های فضای سبز شهری و اتخاذ یکی سیستم مدیریتی مناسب و پیشرفته در راستای حفظ و گسترش فضاهای سبز (پارک‌ها، بام‌سبزه‌ها، دیوار سبزه‌ها) از مهم‌ترین استراتژی‌های امروز سازمان‌های پارک‌ها و فضای سبز شهرداری‌های کشور به شمار می‌رود که بدان اتکا می‌کنند (توکلی مهر، ۱۳۸۸: ۲۸-۲۷).

### ۳- زیباسازی و خدمات شهری

شهر سالم، پایدار و با نشاط یک هدف غایی است که طراحان، برنامه‌ریزان و مدیران شهر به دنبال آن هستند. از آنجایی که فضای شهری حداکثر ارتباط را با مردم و زیستگاه پیرامونشان برقرار می‌سازد، ضرورت محیط زیست و با آرامش بصری یک مسئله مهم و حیاتی است (رشنو، ۱۳۸۹: ۳۵).

ایجاد چشم‌انداز و خلق مناظر زیبای شهری در تمامی عرصه‌های فضاهای شهری از رویکردهای دیگر خدمات شهری است که شهرداری‌ها مدیریت آن را به عهده دارند. اگرچه وقتی از هماهنگی و زیباشناسی حرف به میان می‌آید، مباحث مختلفی چون مبلمان، تبلیغات تابلوها، هنرهای شهری، نورپردازی و سایر شاخه‌های تخصص مطرح می‌شود. لیکن تسری، هماهنگی، رنگ، نظم، هویت و سایر موارد این مؤلفه‌ها در شالوده کلیه سازه‌ها و ساخت‌های فضاهای شهری است که زیبایی را می‌آفریند و انطباق آنها با باورها و

فرهنگ بومی است که موجبات ماندگاری و انبساط خاطر افراد را فراهم می‌سازد. در حال حاضر سازمان‌های زیباسازی مستقر در شهرداری‌ها برنامه‌ها، استراتژی‌ها و سیاست‌های زیباسازی فضاهای شهری را طراحی و به اجرا در می‌آورند و در این چارچوب آنها با بازآفرینی فضا با عوامل مادی و صوری (هنری) هماهنگ با قوانین علمی و متناسب با نیازهای مادی و روحی شهروندان زیبایی شهر را متصور می‌سازند. مواد و مصالح شکل‌ها، رنگ‌ها و ... نیز با خلاقیت و منطبق و مکمل با فضای طبیعی شهر در آمیخته تا جنبه انسانی شهری را با آن اعتبار دهند.

#### ۴- تأسیسات و تجهیزات و خدمات شهری

شهر پیشرفته و پویا شهری است که از تجهیزات، تأسیسات و امکانات زیربنایی لازم برخوردار باشد و بتواند پاسخگوی نیازهای خدمات شهروندان باشد. اگرچه این امکانات طیف گسترده‌ای از خدمات عمومی شهر را تشکیل می‌دهند، لیکن بر اساس ساختار سازمانی شهرداری‌های کشور عمده‌ترین خدمات زیرساختی که مدیریت خدمات شهری در شهرها ارائه می‌دهند، شامل فعالیت‌های خدمات ایمنی (آتش‌نشانی)، گورستان‌ها و غسلخانه‌ها، میداین تره بار، صنایع و مشاغل، فروشگاه‌های زنجیره‌ای است که هرکدام در راستای اهداف و مأموریت خود خدماتی را به شهر ارائه می‌دهند.

-شهر ایمن و امن یکی از بنیادی‌ترین معیارهای شهر پایدار است که در شهرداری‌های کشور جهت تأمین آن سازمان‌های آتش‌نشانی و خدمات ایمنی را تشکیل داده‌اند. ایمنی و مقابله با حوادث و خطرات در شهرها مانند زلزله، آتش‌سوزی از مهم‌ترین مأموریت‌های سازمان آتش‌نشانی است که تقدم آن نسبت به سایر مدیریت‌های خدمات شهری نشان می‌دهد (ماهنامه داخلی سازمان آتش‌نشانی، ۱۳۸۹: ۴). نجات انسان‌های گرفتار و در زمان

بروز حوادث و خطر از جمله مسائلی است که نقش کلیدی ایمنی را در زندگی شهری بیان می‌نماید.

-از سوی دیگر علی‌رغم توجه به این مقوله سالیانه تعداد زیادی از انسان‌ها قربانی حوادث و خطراتی می‌شوند که در شهرها روی می‌دهد. از این رو کارشناسان خدمات رسان معتقدند اجرای طرح‌های پیشگیرانه و یا بهره‌گیری از استانداردها در ساخت و ایجاد بناها و یا آگاهی بخشی مردم می‌تواند در حفظ ایمنی شهر مؤثرتر باشد و دستیابی جامعه ایمن در گروهی تأمین این طرح‌ها و امکانات و تجهیزات مدرنی است که باید تهیه و ساماندهی شود. پس توجه به مدیریت ایمنی شهر یکی از ارکان مدیریت خدمات شهری است که باید بدان توجه جدی داشت..

-ایجاد و ساماندهی مراکز تأمین میوه و تره بار، صنایع و مشاغل شهری بخش دیگری از فرآیند خدمات رسانی است که آنها را تسهیل می‌بخشد. تأمین نیازهای روزمره مواد غذایی (عمده فروشی و خرده فروشی)، پوشاک و سایر موارد شهروندان از جمله نمونه‌ها مهم این عرصه است. که باید به خوبی برنامه ریزی، مکان‌یابی و نظارت شود. در واقع سهم عمده‌ای از رفاه اجتماعی شهروندان در ارتباط این خدمات می‌باشد.

گورستان‌ها و غسلخانه‌ها از مراکز مهم خدمات شهری هستند. که باید به خوبی مدیریت شوند. و امروزه یکی از مشکلات جدی شهرهای جهان به ویژه در کلان شهر تهران ابعاد مختلف کارکردی و عملکردی این فضاهاست. ناهنجاری‌ها و نارسایی این مراکز در ارائه خدمات لازم (فضایی، اجتماعی، فرهنگی و خدماتی) سبب شده است که مدیران و شهروندان سالانه هزینه‌های زیادی در این زمینه صرف نمایند و در مسیر خدمات رسانی نیز مشکلات زیادی (اجتماعی و فرهنگی) را متحمل شوند.

## خلاصه

بررسی نظام خدمات رسانی شهرهای مختلف جهان نشان داد، اصلی‌ترین و وسیع‌ترین امور و وظایف مدیریت شهری (شهرداری‌ها) تأمین نیازهای عمومی و تخصصی شهروندان است. در واقع نظام مندی و ترکیب ساختار اداری و سازمانی شهرداری‌ها به گونه‌ای است که بتوانند پاسخگوی هر چه بیشتر نیازهای شهروندان باشند.

توزیع خدمات و سطح دامنه آن از یک سو و تنوع و گستردگی انواع خدمات از طرف دیگر موجب شده تا فرآیند آن در عرصه‌ها و محورهای مختلف تقسیم بندی شوند که در مجموع خدمات حفاظتی و ایمنی (آتش نشانی) محیطی (جمع‌آوری زباله، فاضلاب، مسکن)، فرهنگی و اجتماعی (کتابخانه‌ها، مراکز تفریحی، اجتماعی)، تجاری و زیرساختی (فرودگاه، حمل و نقل و تجهیزات شهری)، رفاهی و شخصی (آموزشی، رفاهی) از اصلی‌ترین این دسته بندی‌ها است. اما با تمام این تقسیم بندی‌ها تمایزات میان ساختار، عرصه‌ها و محورهای مذکور در نقاط مختلف زیاد است اما در ارائه مجموعه آنها همخوانی و شباهت وجود دارد.

فرآیند خدمات شهری در شهرها ایران به خصوص در کلان شهر تهران نشان می‌دهد، بیشتر امور خدماتی شهروندان به عهده شهرداری‌ها است و بخش‌هایی نیز به عهده سایر نهادهای دولتی و خصوصی گذاشته شده است. تطبیق و قیاس میان آنها مشخص می‌کند ساختار و ارائه خدمات در شهرهای جهان معمولاً یکپارچه و عموماً به عهده حکومت‌های محلی (شهرداری‌ها) است. در حالی که در ایران اینطور نیست. تنها بخشی از این امور از



سوی شهرداری‌ها ارائه می‌شود. به هر حال مهم‌ترین نوع خدماتی که در شهرداری‌های کشور (تهران) در حوزه‌های شهری ارائه می‌شود شامل فضای سبز، مدیریت پسماند، زیباسازی و تجهیزات شهری از قبیل آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، میادین میوه و تره‌بار، صنایع و مشاغل، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و گورستان‌ها می‌باشد و معمولاً در کلان‌شهرها مانند تهران هر کدام از این خدمات در قالب یک تشکیلات سازمانی عمل می‌کند. مهم‌ترین مأموریت آنها نیز ایجاد منابع و امکانات جدید، رفع موانع و تسهیل در فرآیند خدمات‌رسانی به شهروندان است تا با افزایش کمی و کیفی رفاه اجتماعی و در نهایت رضایت شهروندان را تأمین و جلب نماید.

به هر تقدیر با توجه به تمام اقدامات ارزنده انجام شده در این زمینه ارائه خدمات به شهروندان در حوزه شهرداری (تهران) در چند خدمت اساسی خلاصه می‌شود که در اینجا به اهم آن اشاره می‌شود.

## آزمون

- ۱- نقش فضای شهری را در سرانجام‌های خدمات شهری توضیح دهید؟
- ۲- مهم‌ترین تقسیم‌بندی فرآیند خدمات شهری توسط استانبور را بنویسید و اساس آن بر چه پایه‌ای است؟
- ۳- مهم‌ترین عرصه‌ها و محورهای اصلی فرآیند خدمات شهری در جهان کدام است؟ چرا این محورها در کشورهای مختلف متفاوت است؟
- ۴- طبق قوانین شهری کشور اساسی‌ترین خدمات شهری که از سوی شهرداری‌ها ارائه می‌شود، کدام است؟

- ۵- در حال حاضر مهم‌ترین عرصه‌های خدمات شهری در شهرداری تهران کدام است و مشکلات عمده آنها را بیان کنید؟
- ۶- اهمیت زیباسازی در خدمات شهری (تهران) را به اختصار بنویسید؟
- ۷- اهمیت نگهداری و توسعه فضای سبز شهری تهران را به اختصار بنویسید؟
- ۸- جایگاه سازمانی خدمات شهری در شهرداری تهران را توضیح دهید؟



**فصل سوم**  
**بازاریابی خدمات و خدمات**  
**شهری**

## اهداف

هدف از مطالعه این فصل، آشنایی با مطالب زیر می باشد:

۱. ضرورت یافتن بازاریابی در خدمات شهری
۲. مفهوم بازاریابی
۳. خط مشی‌های بازاریابی خدمات
۴. بازاریابی مستقیم خدمات شهری
۵. شیوه‌ها و راهبردهای بازاریابی
۶. بازاریابی از دیدگاه اسلام

## مقدمه

امروزه تکامل نظام خدمات رسانی در شهرها متکی بر شناخت امیال و نیازهای گروه‌های مختلف جامعه شهروندی است که طی فرآیندی اجتماعی و اقتصادی تحت عنوان "بازاریابی" پدید می‌آید. از این رو در مدیریت خدمات شهری اساسی‌ترین دغدغه سازمانی ورود به بازار مشتریان/ شهروندان است که شیوه‌ها و مفاهیم آن در عصر کنونی با رویکردهای جدید روبرو گردیده است. در این نگاه پیچیدگی لایه‌های مختلف نیازهای مشتریان، سرعت تغییرات آن رفع انتظارات به همراه تحولات بازاریابی (شیوه‌های تبلیغی) موجب شده تا انواع بازارهای داخلی، تعاملی و خارجی گسترده‌تر شوند.

در این فصل علاوه بر این مفاهیم و فرآیندها، نقش و تأثیر بازاریابی در مدیریت خدمات شهری مورد بررسی قرار خواهد گرفت و سپس اهمیت بهره‌وری و کیفیت روند جریان خدمات رسانی در قلمروی شهرها مطالعه خواهد شد. در مبحث دیگر فصل ضمن مطالعه بازاریابی مستقیم، شیوه‌ها و راهبردهای مختلف آن مطرح و سپس روش مؤثر تبلیغات در این فرآیند مورد ملاحظه قرار خواهد گرفت و در قسمت آخر فصل به بازاریابی از دیدگاه اسلام اشاره خواهد شد.

### ۳-۱. ضرورت یافتن بازاریابی در خدمات شهری

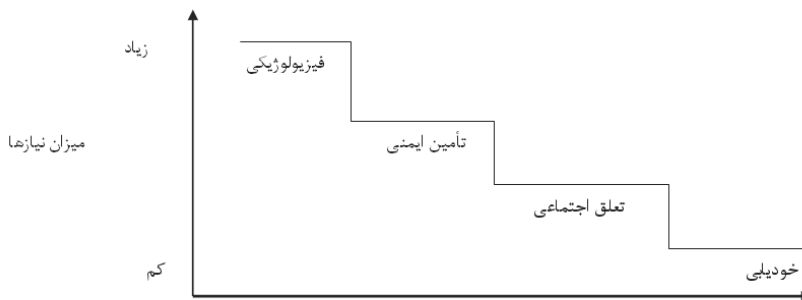
امروزه بخش خدمات به ویژه در عرصه‌های شهری به تدریج توسعه یافته و در داخل دیگر بخش‌ها دریافت بیشترین سهم را به دست آورده است. در واقع خدمات ارائه شده در قلمروهای شهری تنها به یک یا چند نوع خدمات خاص ختم نمی‌شود، بلکه به مجموعه‌ای از محصولات مختلف که متأثر از یک ساختار پیچیده و نظام روز مدیریت است، بر می‌گردد،

مشهود است. به لحاظ تحولات ساختار اقتصادی جهانی و توسعه پرشتاب شهرها دامنه خدمات شهری نیز گسترش یافته و اینک نیز افزایش نقش خدمات با رشد فزاینده‌ای ادامه دارد. هم اکنون این افزایش، یکی از شاخص‌های مهم مدیریت پیشرفته نوین شهری محسوب می‌شود (بیرانوند، ۱۳۸۲: ۶۴). از سوی دیگر در سایه این دگرگونی‌ها "بازاریابی" به عنوان یکی از حلقه‌های اصلی زنجیره فعالیت سازمان‌ها نقش مؤثری را در تحقق اهداف ایفا می‌نماید (بیرانوند، ۱۳۸۲: ۶۴) و موفقیت مدیریت‌ها در ارائه خدمات بدون طرح و اجرای استراتژی‌های مناسب نمی‌تواند تحقق پذیر باشد. وجود شرایط رقابت آمیز و رو به تغییر و گسترش نیازهای خدماتی در موازات فرهنگ در حال رشد تکنولوژی و مصرف در تعامل زندگی شهری جدید موضوع بازاریابی را در کانون توجه خدمات دهندگان و گیرندگان قرار می‌دهد. در این فصل تکیه بر مفهوم خدمات به ویژه در شهرها بر بازاریابی آن به عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف سازمانی مدیریت شهری (خدمات شهری) پرداخته خواهد شد. اگرچه در گذشته بازاریابی عموماً برای فروش محصولات فیزیکی مورد توجه قرار می‌گرفت، ولیکن گسترش و تکامل سبک زندگی (شهری) که خدمات، بخش عمده‌ای از فعالیت‌های آن را تشکیل می‌داد. بحث بازار عرضه این خدمت به ویژه به لحاظ تأمین نیازهای مشتریان (شهروندان) وارد عرضه بازاریابی گردید. توجه به جنبه‌های خدماتی مانند ارزش آن، تصویر واقعی آن بر ذهن مصرف کنندگان، جذب مشتریان وفادار و سودهای بلند مدت موجب اهمیت این مقوله گشت.

### ۳-۲. مفهوم بازاریابی

بازاریابی یک فرآیند اجتماعی و مدیریتی است که به وسیله آن، افراد و گروه‌ها، نیازها و خواسته‌های خود را از طریق تولید، عرضه و مبادله کالاهای مفید و با ارزش با دیگران تأمین می‌کنند (کاتلر، ۱۳۸۵: ۵-۱).

در واقع در این مرحله (بازاریابی) امیال و نیازهای ارضا شده شناسایی می‌شود و مقصود از امیال و نیازها نیز عدم دسترسی نداشتنی به یک رضامندی است. لذا کسب و آگاهی درباره نیازهایی که عموماً بیشترین اهمیت را برای افراد مردم دارند. برای بازاریابی حائز اهمیت بسیاری دارد (علاقمند، ۱۳۸۴: ۳۰) و آشنایی با فرآیند و نظام سلسله مراتب نیازها بازار به خوبی شناسایی می‌شود و در این دوره شرکت نیز توانایی و امکان عرضه خدمات به آنها را دارد و یا مناسب‌ترین محصولات و خدمات مورد نیاز آن بخش را طراحی و معرفی می‌کند. از سوی دیگر رفتار انسان در هر زمان به وسیله قوی‌ترین نیازهای او معین می‌شود. بر این مبنا نیازهای انسان را مبتنی بر یک سلسله مراتب در نظر می‌گیرد که شامل مراحل زیر است:



شکل شماره ۳-۱، سلسله مراتب نیازهای آبراهام مزلو

همانطوری که در شکل دیده می‌شود نیازهای فیزیولوژی در رأس نیازها به حساب می‌آید چون تا زمانی که ارضا شده از بیشترین نیرو برخوردار است و این خواسته‌ها معمولاً در رأس نیازها قرار دارد. سپس ایمنی و تأمین فارغ بودن از ترس و خطرات جانی و مالی و محرومیت‌ها در مرحله بعدی قرار می‌گیرد. هنگامی که نیازهای مذکور در حد متناسبی ارضا شد، نیازهای اجتماعی احساس می‌گردد (علاقمند، ۱۳۸۴: ۳۳-۳۱).

با شناخت ویژگی‌های نیازهای مردم، بایستی با طرح برنامه بازاریابی از نظرات مشتری و نحوه رفتار وی باخبر شد. تا بتوانیم اقدامات مقتضی در خصوص ارائه خدمات مناسب اقدام نمود (میرشاهی، ۱۳۸۷: ۱). در چنین شرایط خدمات ارائه شده متناسب با نیاز مشتریان و در جهت مرتفع نمودن آن باشد. می‌تواند جریان بازاریابی را به خوبی هدایت نماید. در این فضا است که خدمات به عنوان یک ضرورت و امر واجب تلقی می‌شود. و توجیهی که می‌گردد مخاطبین را اطمینان می‌بخشد.

### ۳-۲-۱. بازاریابی نوین و تحولات آن

بازاریان در گذشته تنها در فکر پیدا کردن مشتری بودند و یافتن آنها دغدغه اصلی آنها را تشکیل می‌داد. از این رو گشایش و دست یابی به بازار جدید مهم‌ترین پیروزی به شمار می‌رفت. و در مقابل نیز مشتریان بدون هیچ دلبستگی خاصی رفتار می‌کردند. اما با ورود به قرن اخیر و دگرگونی‌های ناشی از آن در عرصه‌های فناوری و ارتباط علوم مدیریت (خدمات رسانی) الزام به کارگیری و استفاده از استراتژی جدید بازاریابی را متبادر ساخت. داشتن تفکر خلاق وابسته به رویکرد یکپارچه و شماتیک در سطوح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی بر تمامی فعالیت‌های خدماتی که تحت تأثیر پست مدرنیسم قرار داشت. بازاریابی جدید را یک فرآیند رسمی و منطقی و چند بعدی دانسته و تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل



روی آن را بر اساس تغییرات به وجود آمده یک راهبرد اساسی تلقی نمود و بر این پایه بازار توسعه دادند و عملکرد خود را به صورت شبکه‌های واقعی در آوردند. آنچه در متن این دگرگونی‌ها چشمگیر است، دامنه تأثیرات مصرف‌گرایی و اشباع رسانه‌ای در فضای پست مدرن است (جعفرپور و حسنی مقدم، ۱۳۸۷: ۳۳) که بیشترین ظواهر آن از محیط‌های شهری پدیدار گشت. در واقع با انقلاب ساخت‌های فنی و زیر ساختی زندگی بشر به ویژه در زمینه حمل و نقل، ارتباطات، اقتصاد شهری گونه‌ای جدید از مصرف بر زندگی شهری تحمیل نمود. یعنی نیازهای شهروندان نیز بر این پایه چرخش در آمد و آنچنان که نیاز به افزایش مصرف را برای آنها گریزناپذیر کرد. گسترش دستگاه‌های رسانه‌ای و تبلیغی با همراهی تغییر در نوع تولیدات، نوع مصارف و اعتبار آنها را نسبت به گذشته، رشد سریع‌تری روبرو ساخت و همین این نهادها، بازاریابی، طراحی و روابط عمومی برای تشویق مردم بر مصرف را افزون‌تر نمودند. این شرایط بخشی از فرهنگ پست مدرنیستی بود که با افزایش جریان اطلاعات رسانه‌های جمعی بر تار و پود زندگی شهری امروز دمیده شد.

### ۳-۲-۲. پارادیم بازاریابی نوین

در عصر جدید بازاریابی نوین با مفاهیم خاص همراه بود. بازاریابی توربو<sup>۱۸</sup> و بازاریابی پست مدرنیسم از اهم آن می‌باشد. به طوری که این پارادیم بازاریابی مدرن و نوین بسیار فراتر از تولید محصول، قیمت‌گذاری مناسب و سهولت دسترسی مشتریان به خدمات است (جعفرپور و حسنی مقدم، ۱۳۸۷: ۳۵). که هدف از این شیوه‌ها را می‌توان در عوامل زیر در نظر گرفت:

- مشتریان روز به روز پیچیده‌تر و به قیمت حساس می‌شوند.

<sup>18</sup> Hyper Word making

- وقت کم است و خواهان رفاه بیشتری در هنگام خرید هستند.
  - انتظار خدمات عالی و برجسته دارند.
  - موجب کاهش وفاداری تأمین کنندگان شده‌اند (جعفرپور و حسنی مقدم، ۱۳۸۷: ۳۵).
- از سوی دیگر فرآیند تحولات نظام بازاریابی نشان می‌دهد نیازهای واقعی مشتریان کانون اصلی تغییرات بازاریابی از سنت به مدرن و سپس پسا مدرن است، چراکه بازاریابی چیزی بیش از فروختن است. در جدول زیر می‌توان اختلافات بیشتری را در این حوزه مشاهده کرد.

جدول شماره ۱-۳، ویژگی‌های سازمان‌ها در دوران بازاریابی سنتی و نوین

بازاریابی سنتی (بدوی)	بازاریابی نوگرا
- تمرکز بر بازار داخلی	تمرکز بر بازارهای جهانی و خارجی
- محصول محور	مشتری و بازار محور
- تولید محصول استاندارد	تولید مناسب با خواسته‌های مشتری
- توجه به خود محصول	توجه به زنجیره ارزش آفرینی
- تولید برای بازار هدف	تولید برای بازار انبوه
- طراحی محصول به کندی و با دقت	کوتاه کردن چرخه طراحی و عرضه محصولات
- کار با تأمین کنندگان فراوان	کار با چند تأمین کننده محدود
- توجه تنها به بازار موجود	توجه به نیازهای آشکار و پنهان

همانطوری که ملاحظه می‌شود در شرایط کنونی بازاریابی نوین تنها با مشتریان با نیاز ثابت و معینی روبرو نیست بلکه در آن با پیشرفت تکنولوژی، قوانین جدید، کاهش وفاداری مشتریان، خط مشی‌های جدید بازرگانی مؤسسات و تولید انبوهی از خدمات متنوع روبرو است و بدین جهت فعالیت‌های گسترده بازاریابی ناپایدار و رو به تغییر است. نکته دیگر اینکه در این فرآیند تغییر، عناصر اصلی از محصولات محوری به فروش هرچه بیشتر آن در دوره سنتی به مشتری مداری، واکنشی و بازاریابی با الگوی جدید مصرف‌فرانوگرایی تکامل یافته است.



جدول شماره ۳-۲، عناصر چرخه بازاریابی سنت به فرانوگرایی (پسا مدرن) (حیدرزاده، ۱۳۸۱: ۱۸)

بازاریابی سنتی (بدوی)	بازاریابی نوگرا (مدرن)	بازاریابی فرانوگرایی
Oriven Product	Market Driven	Market Driving
- محصول محوری	- مشتری و بازار محوری	- بازاریابی
- فروش	- بازاریابی واکنشی	- بازاریابی پیش نگر و الگوساز

بنابراین حرکت لایه‌های بازاریابی از فروش به بازار واکنشی و سپس به بازار پیش‌نگر و الگوساز از عمده‌ترین مراحل است که پیش روی مدیریت بازار قرار داشته است و کالبد شکافی مدیریت بازاریابی در دنیای معاصر حکایت از نحوه تحول بازار و انتقال از محصول محوری به مشتری محوری است و نهایتاً تبدیل به شرکت بازاریاب شدن است که به نظر عده‌ای این دوره از آسیب‌های این فرآیند به شمار می‌رود (حیدرزاده، ۱۳۸۱: ۱۸).

آنچه در جهان کنونی تفاوت یافته، نگاه مشتری است. لذا برای رسیدن به سود سازمانی و هدف خدمات‌رسانی بهتر نیازهای مشتریان باید برآورده شود و تبلیغات و وظیفه ارتباطات بازاریابی را انجام می‌دهد و سازمانی در این عرصه پیشرو است که در حوزه فعالیت و کسب و کار دارای سیستم یکپارچه بازاریابی باشد و در ارتباط با تمام اقشار مردم، واسطه‌ها و مشتریان باشد و تبلیغات شفاهی به عنوان مؤثرترین شکل تبلیغات به کار می‌رود (حیدرزاده، ۱۳۸۱: ۱۸). در این راستا تبلیغات که از ویژگی جهان رسانه‌ای است، که در قالب ارتباط یکپارچه بازاریابی به عنوان کاتالیزور برای رسیدن به تبلیغ شفاهی و عامل موفقیت در بازاریابی عمل می‌کنند. از طرف دیگر در دوره‌های مختلف زمانی در جریان بازاریابی، اندیشمندان عوامل مؤثر متفاوتی را در نظر گرفتند. به طوری که در جدول مشخص شده است، مک کارتی چهار عامل مؤثر بر این بازار را محصول قیمت، توزیع و تبلیغ می‌داند، اما کاتلر افزون بر این عوامل، موارد سیاست و باور همگانی را مورد نظر دارد. وی معتقد است مدیریت بازار بهتر است از دیدگاه مشتریان آگاه شود و سپس دیدگاه خود

را تنظیم کند و یا استیفن براون بازاریابی پسا مدرن را مرکب از ایجاد اضطراب، سردرگمی، پیچیده جلوه دادن و شاید گفتن به مشتری می‌داند. بدین رو است که هرج و مرج، بی نظمی و آشفتگی قابل ترسیدن و وحشت کردن نمی‌باشد، اما به طور فزاینده‌ای وجود داشته و بسیار مهیج است و در عین حال نیازمند برخورد استادانه با آن می‌باشد (جعفرپور و حسنی مقدم، ۱۳۸۷: ۳۸-۳۶).

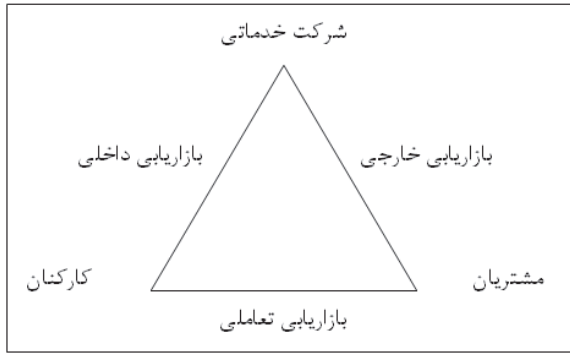
جدول (۳-۳): بررسی تطبیقی عناصر آمیخته بازاریابی در دوره تکاملی سنت با فرانوگرایی

بازاریابی سنتی (شاندرتال)	بازاریابی نوگرا (مدرن)	بازاریابی فرانوگرایی (پسامدرن)
محصول	ارزش مشتری پسند	ایجاد اضطراب
قیمت	هزینه مشتری	ایجاد سردرگمی
توزیع	سهولت و راحتی	پیچیده جلوه دادن
تبلیغ	ارتباطات	شاید گفتن
جروم مک کارتی Jerome Mc Carty	فیلیپ کاتلر Philip Kotler	استیفن براون Stephen Brown

امروزه گستره شهرهای جهان (جهان شهر، کلان شهر و ...) کانون اصلی روندها و روندسازهای پیشرفت شبکه ارتباطی و فضاهای مجازی و ارتباط می‌باشند و از آنجائی که مقر اصلی سازمان‌ها و نهاد خدمات‌رسان هستند و همچنین بازار بزرگ متقاضیان مصرف به شمار می‌روند می‌توانیم آن را موقعیت کانونی مرکز بازاریابی برشمرد.

### ۳-۳. خط مشی‌های بازاریابی خدمات

بازاریابی خدماتی نوین نگرش وسیع‌تر از بازاریابی سنتی دارد. نمودار زیر نشان دهنده این واقعیت است که بازاریابی خدماتی در شیوه کنونی علاوه بر بازاریابی خارجی نیازمند بازاریابی داخلی و یا بازاریابی تعاملی است (کاتلر، ۱۳۸۳: ۳۵).



شکل شماره ۳-۲، انواع بازاریابی در زمینه خدمات

### ۳-۳-۱. بازاریابی خارجی (بیرونی)

در این نوع بازاریابی، سازمان ارائه دهنده خدمات بیشتر توجه خود را به محیط‌های خارجی معطوف می‌نماید و با بهره‌گیری از مفهوم آمیخته بازاریابی (4P) (قیمت، محصول، کانال-های توزیعی و ارتقاء جایگاه محصول) تلاش می‌کند تا باکسب اطلاعات لازم و نیازهای مشتریان بازار هدف خود را مشخص نماید و متناسب با ویژگی‌ها و خواسته‌های بازار هدف مناسب‌ترین محصول و قیمت را از طریق کانال‌های توزیعی مناسب در بهترین مکان با بهره‌گیری از ابزارهای مؤثر تبلیغی ارائه نماید (بیرانوند، ۱۳۸۲: ۶۶-۶۵).

### ۳-۳-۲. بازار داخلی

در این دیدگاه بیشتر کوشش سازمان بر تعالی و رشد کارکنان و امور مربوط به آنهاست. شرکت‌های خدماتی برای کسب رضایت مشتریان می‌باید به منظور کارآمدی بیشتر و مناسب، کارکنان خود را آموزش داده و انگیزه‌های کافی در آنها جهت ارائه خدمات بهتر ایجاد کنند. زیرا هرچه انگیزه‌ها در میان کارکنان بیشتر باشد، مسلماً ارائه خدمات با کیفیت‌تر خواهد شد و در نتیجه رضایتمندی مشتریان نیز افزون‌تر می‌گردد. علاوه بر این

سازمان‌دهی کارکنان نیز موضوع دیگری است که سازمان‌ها می‌کوشند در آن به خوبی عمل کنند و کارکنان را طوری توجیه نمایند که بتوانند خدمات با کیفیت بهتر ارائه دهند. البته در صورت فراهم نمودن شرایط لازم برای بازاریابی داخلی زمینه‌های گسترش بازاریابی خارجی نیز میسر می‌گردد (همان مأخذ: ۶۶-۶۶).

### ۳-۳-۳. بازاریابی تعاملی

برقراری روابط و تعامل حسنه میان خدمات‌دهندگان و مصرف‌کنندگان خدمات در طول فرآیند خدمت‌رسانی در کیفیت بخشی خدمات بسیار مؤثر است. مخصوصاً در زمینه خدمات حرفه‌ای، هم به کیفیت ارائه دهنده و هم به کیفیت فرآیند ارائه خدمات بستگی دارد. از سوی دیگر مشتریان معمولاً کیفیت خدمات را تنها صرفاً از جنبه کیفی فنی مورد قضاوت قرار نمی‌دهد بلکه چگونگی ارائه خدمات به آنها بسیار مهم‌تر است. از آنجائی که برداشت ذهن از کیفیت یک خدمت به شدت بستگی به کیفیت ارتباط متقابل میان خریدار و فروشنده دارد. دستیابی به رضایت مشتریان باید دارای تخصص بازاریابی تعاملی باشد (عسگری، ۱۳۸۷: ۶۷). بنابراین صرف ادعای ارائه خدمات خوب نمی‌تواند رضایتمندی مشتریان باشد.

با توجه به مراتب فوق مراکز خدمات رسانی جهت کیفیت بخشی به خدمات خود از الگوهای مختلف استفاده می‌نمایند. که در اینجا به الگوی پارسورامان، زایتامل و بری اشاره می‌شود. در این طرح ارائه خدمات با کیفیت بالا به صورت چشمگیر نشان داده شده است. ملاحظه شکل زیر بیانگر ۵ فاصله است که موجب ناموفق شدن فرایند ارائه خدمات می‌شوند باشد (همان مأخذ: ۶۷).

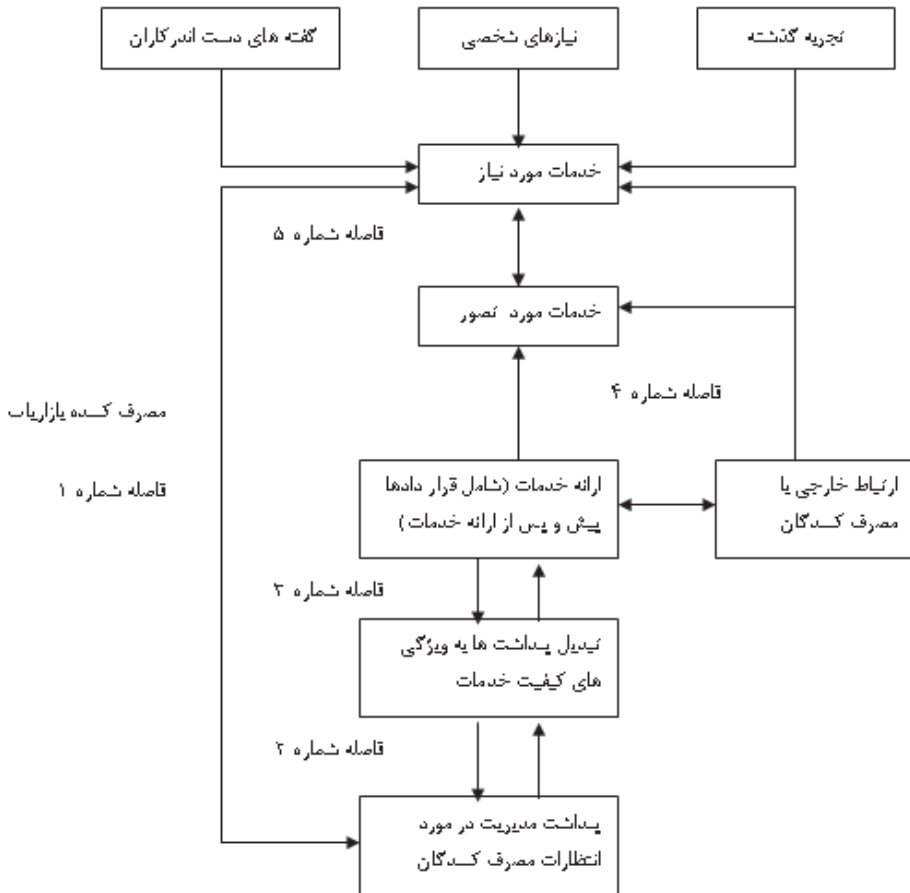
۱- فاصله میان برداشت مدیریت و انتظار مصرف‌کننده

۲- فاصله میان پنداشت مدیریت و کیفیت خدمات

۳- فاصله میان ویژگی های کیفیت خدمات و ارایه خدمات

۴- فاصله میان ارایه خدمات و ارتباطات خارجی

فاصله میان خدمات مورد تصور و خدمات مورد انتظار سازمان های خدماتی با بررسی این فاصله ها می توانند با رعایت استانداردها و سیستم نظارتی بر خدمات رسیدگی به دیدگاه های مشتریان و رضایت کارکنان، کیفیت خدمات را ارتقاء بخشند.





### ۳-۴. بازایابی و وظایف آن

مراکز خدماتی جهت موفقیت بازار خدمات سه وظیفه مدیریتی دارند که باید به خوبی هدایت شود.

۱. مدیریت کیفیت جامع

۲. مدیریت بهره‌وری

۳. مدیریت تمایز

#### ۳-۴-۱. مدیریت کیفیت خدمات و بازاریابی

ارایه سیستم خدمات با کیفیت بالاتر از مهم‌ترین مزیت این مدیریت به شمار می‌رود و شرکت‌ها و گروه‌های خدمات رسانی دریافته‌اند. ارائه خدمات با کیفیت در پایان سود زیادی در بر خواهد داشت. در این میان ارایه دهندگان خدمات جهت بالا بردن کیفیت خدمات نیازمند شناخت انتظارات مشتریان بازار هدف می‌باشند زیرا که قضاوت در مورد کیفیت خدمت بسیار مشکل‌تر از کالاهاست و دستیابی به آنچه که مورد انتظار مشتریان است از دسترس‌ترین معیارها به شمار می‌آید. ویژگی مهم مدیریت کیفیت خدمات به روز، رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی در فرآیند ارایه خدمات است. که ممکن است کیفیت خدمات را تحت تأثیر قرار دهد. لذا تعامل میان شهروندان و ارایه دهندگان خدمات باید بسیار نزدیک و بر پایه واقعیت‌ها باشد تا در صورت لزوم بتوان حتی الامکان موانع را بر طرف نمود. پس کیفیت خدمات مستلزم مشارکت بین مدیریت و نیروی کار خدمات دهنده

و گیرنده می‌باشد (طلوع، ۱۳۸۸: ۴۳-۴۲). بدین لحاظ تغییرات بنیادین در جنبه‌های مختلف سازمانی (فرهنگ ...) را می‌طلبند.

### ۳-۴-۲. مدیریت بهره‌وری و بازاریابی

با بالا رفتن هزینه‌های شهری ارائه خدمات نیز با روند افزایش هزینه‌ها روبرو است. از این رو مراکز خدمات‌رسانی جهت اتخاذ راه حل مناسب برای کاهش فشار ناشی از تغییرات روش‌های بهره‌وری را پیشه‌کار خود می‌نمایند. آنچه در این زمینه مدنظر است کارآیی و اثر بخشی سازمانی است که در تعریف بهره‌وری نهفته است (شکری، ۱۳۸۱: ۵). در حقیقت برتری خروجی (ستانده) یک سازمان خدماتی بر ورودی‌های آن (داده‌ها) بیانگر کارآیی است و تحقق هر چه بیشتر اهداف نیز اثر بخشی را متصور می‌سازد. امروزه در مدیریت بهره‌وری بحث اصلی، گرفتن ماکزیمم انرژی از منابع و امکانات است که بدین منظور با برگزاری دوره‌های آموزشی کارکنان و استفاده از نیروهای متخصص و مجرب و یا استفاده از تکنولوژی روز و پیشرفته به دنبال افزایش بهره‌وری زمانی می‌باشند. البته در این رابطه شیوه‌های متعددی وجود دارد مانند بهره‌گیری از اموری که موجب افزایش انگیزه‌های کارکنان و یا مشتریان می‌گردد و یا استاندارد کردن جریان ارائه خدمات و سایر فعالیت‌های خلاقانه که منجر به بهره‌وری می‌شود، می‌توان ذکر کرد (شکری، ۱۳۸۱: ۶).

### ۳-۴-۳. مدیریت تمایز و بازاریابی

از مهم‌ترین ویژگی‌های این مدیریت در امر خدمات‌رسانی، ارائه خدمات برتر، ایجاد روش‌های بهتر ارائه خدمات را می‌توان نام برد. امروزه به لحاظ وجود رقابت شدید در قیمت‌ها، اغلب شرکت‌ها و یا مراکز خدمات به دشواری به تمایز خدمات خود واقف می‌شوند.

از این رو این مدیریت سعی دارد با ارائه خدمات برتر و نو رضایت مشتریان را جلب نماید (بیرانوند، ۱۳۸۲: ۶۶). تا از این طریق جایگاه خود را نسبت به سایرین متمایز سازد و از رقبای خود پیشی بگیرد.

### ۳-۵. بازاریابی مستقیم خدمات شهری

با توجه به گسترش روز افزون بازار مصرف محصولات و خدمات تسهیلات مخابراتی و امکانات ارتباطی و زیرساختی نیز به سرعت توسعه یافته است. امروزه با بهره‌گیری از این تکنولوژی و فناوری‌ها وضعیت ایده‌آلی را در مسیر بازاریابی و جلب شهروندان / مشتریان پدید آورد که در نهایت هزینه‌ها و دقت صرف شده مشتریان در امر دریافت خدمات کاهش یافته و یا جریان خدمات رسانی نیز بسیار سریع‌تر شده است. بنابراین استفاده از تجارت الکترونیک، وب سایت‌ها (اینترنت) سمت و سوی نظام بازاریابی را به بازاریابی مستقیم رهنمون ساخته و فضای حاصل از این ارتباط سبب عدم اطمینان و هرگونه سردرگمی و ابهام مشتریان گشته است. در این بازاریابی خدمات بدون قرار گرفتن در فرآیند پرهزینه و کانال‌های سنتی به دست مشتریان می‌رسد (Wilkinson, 2007: 19). از محسنات این نوع بازاریابی، حذف واسطه و دریافت پاسخ فوری مشتریان در خصوص نحوه گرفتن خدمات است. که تأثیر شگرفی را بر اثر بخشی فعالیت‌ها خواهد گذاشت و حتی به صورت کمی می‌توان سطح فعالیت را سنجش نمود. پس بازاریابی به این طریق به عنوان ابزاری برای رضایت‌مند نگه داشتن مشتریان / شهروندان تلقی شده و همچنین راهی است تا مشتریان تشویق به هزینه نمودن شوند و از این فرصت استفاده شده تا سایر محصولات به فروش برسد (Peter, 1999: 18). از سوی دیگر با افزایش تراکم و فشردگی در شهرها هزینه‌های مالی، روحی و جسمانی زیادی برای بازار هدف (مشتریان) جهت دریافت خدمات به وجود

آمده است. کمبود زمان، ترافیک و راه‌بندان‌ها، صف‌های طولانی بخشی از پیامدهای این فرآیند به‌شمار می‌آید که در نظام بازاریابی جدید سعی شده با روی آوری به بازاریابی مستقیم به جای استفاده از نیروی مختلف و تحمل هزینه‌های روزافزون بهترین خدمات ارائه دهند (کاتلر، ۱۳۸۳: ۶۰). بنابراین در مجموع در مکانیسم بازاریابی مستقیم با تمام نقاط قوت و ضعفی که دارد، فواید و مزایای مهمی در آن نهفته است. کسب سود بالاتر به دلیل حذف رابطه‌ها، سرعت بالای انتقال اطلاعات و تعیین قیمت منحصر به فرد بخشی از این فرصت‌ها است که برای خدمات‌رسان فراهم است تا اطلاعات صحیح خدمات را شناسایی کنند و یا پیام‌های خود را به صورت شخصی بنابر سلیقه خود و به‌طور همیشه به مراکز خدمات‌رسان انتقال دهند. حذف برخی از محدودیت‌ها در حق انتخاب یکی دیگر از امتیازات این نوع بازاریابی است و سرانجام اینکه این روش به گونه‌ای است که می‌توان اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی را به صورت کمی مورد سنجش قرار داد.

### ۳-۵-۱. روش‌های معمول بازاریابی مستقیم

امروزه شهروندان/مشتریان مصرف‌کننده خدمات در عرصه جوامع بشری به گروه‌ها و افراد با دیدگاه‌های مختلف و متعددی تقسیم می‌شود. از این رو این عامل سبب گردیده تا بازاریابی بسیار متنوع و پیچیده شود. در هر حال با ورود رسانه‌های پیشرفته مانند تلویزیون‌های کابلی، شبکه‌های ماهواره‌ای و اینترنت جریان بازاریابی را با فضای وسیعی روبرو ساخته است. به طوری که همه افراد و گروه‌ها در هر زمان و یا مکانی می‌توانند به این فضا دسترسی نمایند و از کم و کیف خدمات خود مطلع شوند. علاوه بر این موارد بازاریابی منظم از طریق کاتالوگ، پست و سایر موارد انجام می‌شود.

### ۳-۶. شیوه‌ها و راهبردهای بازاریابی (خدمات شهری)

تغییر نیازها در تعامل خلق دستگاه‌ها و تجهیزات جدید جهت رفاه زندگی افراد جامعه به ویژه در زندگی شهری بازار هدف را در بازاریابی به گونه‌ای دیگر از گذشته شکل می‌دهد. گسترش دستگاه‌های ارتباطی و تسهیل در پیام‌رسانی به شهروندان همسو با سبک جدید مصرف و نوع زندگی شیوه‌ها و راهبردهای نوین بازاریابی را می‌طلبد به خصوص در زندگی شهری امروزه که ارائه خدمات به جهت پیچیده شدن آن بسیار دشوار و حساس گردیده و کندی فرآیند آن موجب نتایج نامطلوبی شده است. لذا در حال حاضر یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین شیوه‌های بازاریابی تبلیغات است.

#### ۳-۶-۱. تبلیغات مشهورترین شیوه بازاریابی

اغلب بازاریابان و مدیران خدمات‌رسانی معتقدند پربهاترین و زودگذرترین عنصر در بازاریابی امروز مسئله تبلیغات است. که در صورت عدم مدیریت صحیح آن قبل از آنکه خدمات به مردم برسد بلعیده خواهد شد. در هر صورت تبلیغات بهترین شیوه و ابزار بازاریابی به حساب می‌آید که از قدرت سرایت قوی و سریعی برخوردار است. زیرا تبلیغات یک روش ثمربخش و سودمند برای ارتباط مخاطبان است و یا می‌تواند تصویر ذهنی و یا برند و جاذبه‌های نمادی را برای مراکز خدماتی خلق نماید (Blech and Blech, 2001: 15). مراکز و شرکت‌های تولیدی و خدماتی سالیانه سهم عمده‌ای از سود خود را صرف تبلیغ می‌نمایند، زیرا پیامدهای آن به طوری است که می‌تواند روی سودآوری تأثیر بگذارد. لیکن علارغم این اهمیت در صورت ضعف و عدم تهیه برنامه‌های درست، مشتریان در دریافت خدمات دچار اشتباه کند و در نتیجه سرمایه‌گذاری در تبلیغات شکست خواهد خورد (Moven and Minor, 2001: 37).

رسانه‌های جمعی و وسایل گوناگون ارتباطی پیشرفته (ارتباطات ماهواره‌ای، اینترنت، فیبرنوری.....) شبکه گسترده‌ای از پیام و اطلاع رسانی را در معرض دیدگان مشتریان قرار داده است و این سیستم‌ها با تشکیل پایگاه‌ها و اطلاع پردازی‌های میلیاردی داده، زمینه شناخت و جذب مشتریان را به وجود آوردند و پیش زمینه‌های اطلاعات خدمات رسانی را در عرصه‌های محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی منتشر ساختند. علی‌الحال از دیدگاه کاتلر مهم‌ترین کاربردهای مورد استفاده این شیوه شامل موارد زیر است:

تبلیغات تلویزیونی و ماهواره‌ای، تبلیغات الکترونیکی، پست بانک و تلفنی، تبلیغات رایانه‌ای (اینترنت) (درگی، ۱۳۸۶: ۴۲۷)

تبلیغات در رسانه‌های عمومی و جمعی مانند تلویزیون و کانال‌های ماهواره‌ها از ابزارهای اساسی و بسیار تأثیرگذار به حساب می‌آید. به خصوص استفاده از این وسایل در زندگی شهری بخش زیادی از فرصت و اوقات فراغت آنها را در بر می‌گیرد و معمولاً در ساعات پربیننده شبانه روزی و یا در زمان پخش برنامه‌های مورد علاقه بینندگان تبلیغات از طریق آگهی‌های ۶۰ تا ۱۲۰ ثانیه انجام می‌گیرد. حتی در بعضی سیستم‌های پخش کانال‌های خاص و یا در برنامه‌های مشخص برای خدماتی خاص تهیه و ارائه شده و به بازاریابی خدماتی پرداخته می‌شود (کاتلر، ۱۳۸۵: ۵۴۲). فراگیر شدن کانال‌های ماهواره‌ای در سطح جهان و پخش برنامه‌های متنوع و زیبا جریان آشنایی مشتریان را با نوع و نحوه ارائه خدمات هموار می‌سازد و این شیوه به خوبی رابط مستقیم میان شرکت‌ها و مراکز خدماتی و مشتری / شهروند را پوشش می‌دهد. در شهرها به لحاظ وسعت جغرافیایی (طولی و عمودی) استقرار خانوارها و تراکم انواع خدمات مورد نیاز شهروندان مراکز خدمات شهری را بر آن داشته تا کانال‌های خاص را برای این امور راه اندازی کنند تا بتوانند شهروندان را با مراحل مختلف ارائه خدمات و یا فرهنگ سازی مورد نیاز آشنا سازند.

### ۳-۷. بازاریابی از دیدگاه اسلام

در فرهنگ اسلام کسب و کار عملی عبادی است. لیکن برای خود مبانی و آدابی دارد و رعایت حال فروشنده و مشتری و اخلاقیات مربوط به آن بازار را اسلامی می‌نماید. زیرا که در اسلام هرکس برای تأمین حوائج خود و خانواده‌اش و یا جامعه‌اش جد و جهد کند نوعی عبادت در نزد پروردگار بی نیازش به حساب می‌آید (مطهری، ۱۳۷۵). بدین سان بر پایه احادیث و یا به فرموده امیرالمؤمنین دو خصلت است که نیک‌تر از آن نیست، ایمان به خدا و سودمندی برای بندگان خدا. بازاریابی مفهومی مبتنی بر خدمت است و به منظور تأمین نیازهای انسان‌ها نوعی ارزش تلقی می‌شود، زیرا خدمتگذار خلق خدا بودن است (جعفری، ۱۳۸۷: ۵۴-۵۳).

ممکن است ارزش‌ها، رفتارها و نظام حاکم بر شرایط کنونی مبتنی بر ساخت نظام اقتصادی و بر پایه خدانشناسی نباشد، از این رو سبب ضرر و خسران برای مشتریان و فروشندگان باشد. بنابراین می‌بایست دستورات دینی را در فرآیند بازاریابی مانند خدمات، قیمت، توزیع تبلیغات و سایر موارد به خوبی لحاظ نمود.

آنچه در روایات و آیات دیده می‌شود نشان می‌دهد، خداوند انسان حرفه‌ای و امین را دوست دارد، که در این جمله منظور از حرفه‌ای کسی است که دارای مهارت و فن و یا توانی است که با آن به جامعه خدمت می‌رساند و مقصود از امین بودن توجه به کیفیت امور خدماتی است که فرد باید در این زمینه درستکار باشد. در حدیثی دیگر آمده است کالای خود را به منظور جلب توجه بیش از اندازه مشتری زینت نکنید. این روایت نیز بیانگر رسم امانت داری در ارائه خدمت است.

در جای دیگر اسلام به ارائه دهندگان خدمات سفارش می‌کند به سود کم قناعت کنید و یا از تحصیل سود به اندازه خود اکتفا کنید و این مقدار را نیز میان همه مشتریان تقسیم

کنید که باز بر رعایت حق مشتریان تاکید می‌کند. در زمینه توزیع کالا و خدمات نیز اسلام به رعایت اعتدال سفارش و عدم تبانی فروشندگان برای سود بیشتر را نهی می‌کند و در ارائه خدمات و کالا هرگونه تبلیغات زیان بخش و غیر واقعی را چه زبانی و یا جسمی مذموم شمرده و حتی در موقع معامله سوگند که یک امر مقدسی است هرچند هم راست باشد را نهی نموده است (حریری، ۱۳۶۲: ۹۸).

در چارچوب مبانی بازاریابی مدرن چند اصل به وضوح دیده می‌شود. اصل آزادی مصرف کننده و تولید کننده و اصول محدود کردن زیان‌های بالقوه، تأمین نیازهای اساسی، کارآیی، نوآوری و آموزش و ارائه اطلاعات به مصرف کننده. در واقع این اصول سیاست‌ها و اساسی بازاریابی را در نظام بازار تعیین می‌کند که اسلام نیز در این خصوص دیدگاه‌های روشنی دارد. مانند اصل آزادی که در اسلام نیز افراد را در تولید و مصرف آزاد گذاشته است. اما باید در چارچوب‌های ارزش‌ها و احکام حرکت کنند و شرط باطل و حرام را رعایت کنند و یا ربا، مجهول، جزاف و کالی و بکالی به خوبی در نظر بگیرند.

در سایه این اصول اسلام نیز روی موارد کارآیی، نوآوری و آموزش بسیار تأکید دارد. به طوری که در روایتی رسیده، هرکس دو روزش یکسان باشد فریب خورده است. نوعی از بالندگی و نوآوری را تشویق می‌نماید و یا در سخن گهربار مولا علی (ع)، به کار بستن تقدیر و اندازه‌گیری درست در امور اقتصادی را از نشانه‌های ایمان می‌داند که در حقیقت اصل کارآیی اقتصادی را نشان می‌دهد و یا هنگام فروش کالا و خدمات نباید غش در معامله نمود وگرنه این خرید و فروش حرام خواهد شد. یعنی باید کلیه اطلاعات در خصوص خدمات و یا کالا در اختیار مشتری قرار بگیرد. پس در مجموع می‌توان نتیجه گرفت بازاریابی یک امر لازم و ضروری است و رعایت شئونات و ارزش‌های درست آن می‌تواند از هرگونه انحراف در این زمینه جلوگیری نماید.



## خلاصه

شناسایی فرآیند نظام سلسله مراتب نیازهای بازار مشتریان/شهروندان از مهم ترین استراتژی های مدیریت خدمات شهری است که در مفهوم بازاریابی تبلور می یابد و در حال حاضر شناخت ویژگی های نیازهای مردم با طرح برنامه بازاریابی از نظرات مشتریان/شهروندان می تواند اقدامات مقتضی را درخصوص ارائه خدمات مناسب جامعه عمل بپوشاند.

با این مفهوم و اهمیت بازاریابی یک حرکت رسمی و منطقی در محیط های شهری است که در تعامل رشد، تکنولوژی و سبک های جدید مصرف دچار چرخش شده و با توجه به گسترش دستگاه های رسانه ای و تبلیغی به دنبال پاسخ گویی به نیازهای پیچیده و رفع انتظارات جدید آنها می باشد. بنابراین نیازها ثابت نبوده و انتظارات مشتریان در این بازاریابی ناپایدار خواهد بود.

تغییر از نگاه بازار واکنشی به بازار پیش نگر و الگوساز از عمده ترین نظام بازاریابی جدید است که در آن مشتریان محور قرار گرفته اند و نقش اصلی سودرسانی خدمات به آنها محول شده است. بدین سان بازار متقاضیان مصرف (شهروندان) در موقعیت کانونی زندگی شهری قرار گرفته اند. از سوی دیگر علیرغم انواع بازارهای تعاملی و داخلی، مراکز خدماتی جهت خدمات رسانی سه موضوع اصلی را مد نظر قرار داده اند. کیفیت بالاتر و سود بیشتر

برای مشتریان به همراه کاهش هزینه ها و افزایش اثربخشی و کارآیی (بهره وری) خدمات با اتخاذ شیوه های برتر خدمات رسانی از مهم ترین این امور می باشد.

با توجه به گستردگی جدید فضاهای مجازی و ارتباطی جدید و حذف واسطه ها بازاریابی مستقیم به سرعت رشد یافته که از این میان استفاده از شیوه های تبلیغاتی مدرن از مؤثرترین آنهاست. به طوری که این روش ها در صورت های زیبا و نفوذپذیر در فرهنگ و شیوه های جدید مصرف شهروندان مدیریت خدمات رسانی را متحول نموده است. علاوه بر این شرایط آنچه در روایات، آیات و آموزه های اسلامی آمده است. تأکید و تأیید بر ارائه دهندگان خدمات بر سود کم و ارائه خدمات مناسب است و توجه به رعایت حال مشتریان را یک اصل مهم تلقی می نماید. از این رو سفارش می شود در فرآیند بازاریابی خدمات هزینه ها و تبلیغات، ضررها و خسران های شهروندان به شدت ملاحظه شود.

## آزمون

- ۱- مفهوم بازاریابی چیست و مهم ترین سلسله مراتب نیازهای شهروندان / مشتریان را بیان کنید؟
- ۲- اهداف شیوه های بازاریابی نوین (پست مدرن) را بنویسید؟
- ۳- اصلی ترین تفاوت بازاریابی سنتی و نوگرا را در ارائه خدمات نام ببرید؟
- ۴- انواع بازاریابی را در زمینه خدمات نام برده و توضیح دهید؟
- ۵- مدیریت بهره وری در بازاریابی را توضیح دهید؟
- ۶- منظور از بازاریابی مستقیم در خدمات شهری چیست و چه نتایجی را در بر دارد؟
- ۷- نقش تبلیغات در بازاریابی را در فرآیند خدمات شهری توضیح دهید؟
- ۸- اهمیت و جایگاه خدمات رسانی را در اسلام بیان کنید؟





## **فصل چهارم**

**انواع تماس**

**شهروندان/مشتریان با مراکز**

**خدمات شهری (مزایا، سیستم**

**مدیریت)**

## اهداف

- هدف از مطالعه این فصل، آشنایی با مطالب زیر می باشد:
۱. اصول و دلایل کلی برقراری ارتباط با شهروندان / مشتری
  ۲. ایجاد سیستم برقراری ارتباط میان خدمات شهری و شهروندان
  ۳. سیستم برقراری تماس با مشتریان / شهروندان و توانایی آن
  ۴. روش‌های ارتباطی مراکز خدمات شهری و شهروندان
  ۵. مزایای سیستم های جدید برقراری ارتباط با شهروندان / مشتریان
  ۶. ساختار سیستم مدیریت ارتباط خدمات شهری با شهروندان / مشتریان
  ۷. ایجاد سامانه ۱۳۷ شهرداری تهران مصدافی از استقرار سیستم مدیریت ارتباطی با شهروند / مشتری

## مقدمه

هدف نهایی برقراری ارتباط میان مدیران و شهروندان، کارایی و اثربخشی بیشتر و بهتر خدمات رسانی است. بنابراین بررسی و تدوین شیوه‌های برقراری ارتباط لازمه افزایش سطح کمی و کیفی خدمات است. در واقع تبیین سیستم‌های ارتباطی شهروندان آئینه‌ای را فراهم می‌کند تا مدیران خدمات رسانی تصویر روشنی از نحوه کم و کیف فعالیت‌های خدماتی خود را در آن مشاهده کنند. و اوجوهی را پدیدار می‌کنند که در آن جنبه‌های مثبت و منفی فعالیت‌ها، برنامه‌ها و دیدگاه‌های شهروندان در آن مشخص باشد و سپس با تجزیه و تحلیل و پردازش این توقعات، نظام تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و اجرایی عملکرد خدمات رسانی را تسهیل نمایند. این در حالی است که انسجام و تفکر نظام‌مند (سیستماتیک) مدیریت خدمات شهری یکی از تحولات شگرفی است که در سال‌های اخیر در نگرش سازمانی شکل گرفته است و در این تغییرات و بلوغ مدیریت عنصر کلیدی ارتباط مشتریان (شهروندان) با ارائه‌دهندگان خدمات است. بنابراین وسعت دامنه حوزه‌های متعدد خدمات رسانی شهری از یک سو و گسترش محورهای جدید رفتاری (روان‌شناختی) و جامعه‌شناسی شهروندان از طرف دیگر در یک بستر دانایی، هوشمندی و دانش فناوری اطلاعات جایگاه این عنصر کلیدی را مشخص می‌سازد. پس با این اهمیت، ضرورت شناخت عمیق‌تر ابعاد مختلف استقرار راه‌های ارتباطی میان شهروندان/مشتریان و حوزه‌های مختلف خدمات شهری بیش از پیش نمایان می‌گردد.

قدر مسلم برقراری این ارتباطات مزیت‌های مختلفی را در بر دارد، شناسایی موانع و مشکلات امور خدمات رسانی، رفع نگرانی شهروندان، کاهش هزینه‌ها و پیامدهای آن بخشی از این مزیت‌ها است. از این رو در این فصل سعی می‌شود وجوه مختلف برقراری

ارتباط مذکور اعم از اصول، دلایل و مراحل آن و یا روش های متعدد آن مورد بررسی و توجه قرار گیرد.

#### ۴-۱. ضرورت مدیریتی برقراری ارتباط شهروندان با سازمان های خدمات

##### رسان

خدمات شهری کانون و منبع اصلی تأمین کننده نیازهای اساسی شهروندان است و نقش آن در بهبود رفاه شهروندان یک اصل غیرقابل انکار می باشد. اما جریان مطلوب خدمات رسانی و جلب رضایت شهروندان بدون یک ارتباط قوی، مستمر و شفاف امکان پذیر نخواهد شد. از این رو طراحی یک سیستم مدیریت ارتباطی میان طرفین یک موضوع مهم و واجب به نظر می رسد و این امر نیز مستلزم وجود پایگاهی است که تنظیم کننده و سامان دهنده انتظارات، نظرات و نیازهای شهروندان باشد تا ضمن ارتقاء سطح کارایی مدیریت خدمات رسان در زمینه تولید، توزیع و مصرف خدمات، بسترهای کاهش و منطقی نمودن مصرف، اصلاح ناهنجاری های حوزه های مختلف خدمات شهری را فراهم نماید. بدین لحاظ بر مبنای این واقعیت مهم به جنبه های پیرامونی موضوع می پردازیم.

#### ۴-۲. اصول و دلایل کلی برقراری ارتباط با شهروندان / مشتری (خدمات

##### شهری)

امروزه کارشناسان حوزه خدمات شهری معتقدند مهم ترین دغدغه آنها ایجاد شرایطی مناسب و پویا است که در آن بی ثباتی، تغییرپذیری روز افزون غیر قابل پیش بینی به خوبی لحاظ شده باشد. از دیگر سو عامل موفقیت سازمانی خدمات شهری ایجاد یک زیرساخت و سیستمی همسوساز میان شیوه های خدمات رسانی و رفع نیازهای شهروندان

است که در آن از آخرین دستاوردهای علمی، تکنولوژی و دانش علوم رفتاری و جامعه شناختی استفاده شده باشد. این ممکن نیست مگر با وجود کانال‌ها و سیستم‌های ارتباطی افقی و مسطح و مبتنی بر روابط سیستمی و منسجم که قریب به یقین در سایه توجه به اصول زیر محقق خواهد شد.

#### ۴-۲-۱. شهروندمداری و اصول آن

محور قرار گرفتن شهروندان در جریان خدمات رسانی از مهم‌ترین رویکرد ایجاد استقرار یک چارچوب ارتباطی است و عامل کلیدی در برقراری ارتباط به شمار می‌رود. شهروندگرا بودن برنامه‌ها بیان‌کننده منفعل نبودن آنهاست، زیرا گرایشات شهروندان در شکل‌دهی فضای خدمات رسانی بسیار مؤثر می‌باشد. شهروندان حقیقت اجتماعی خودشان را در فرآیند امور با اثرگذاری بر رفتارها و نظرات بروز می‌دهند و سپس انتظارات ذهنی و درونی خود را درباره چگونگی رفتار در جامعه شهری به گونه‌های مختلف نشان می‌دهند (امام قلی زاده، ۱۳۸۷: ۴۱-۴۰). در نقطه مقابل خدمات شهری در برخورد با رفتارها و پیام‌ها و افکار شهروندان دچار تأثیر پذیری می‌شوند، به طوری که در سیاست‌ها و تصمیم‌گیری آنها به خوبی می‌توان این آثار را ملاحظه نمود. ویژگی دیگر شهروندمداری، تأکید بر مشارکت مردمی در ابعاد مختلف امور خدمات شهری است که در مراتب و اشکال تشکل یافته و یا غیر سازمانی فردی قابل مشاهده است. بدین سان در حال حاضر رویکرد مشارکت شهروندان در فرآیند خدمات رسانی بسیار حائز اهمیت است.



#### ۴-۲-۲. برقراری رابطه پایدار شهروندان/مشتریان

همانطوری که نیازهای خدماتی شهروندان زودگذر نیستند، بلکه دارای فرآیند دائمی و پیوسته می‌باشند. لذا وجود رابطه میان عوامل مؤثر آن به صورت پایدار یک مسئله اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد.

ایجاد ارتباط مستمر و پایدار در کلیه مراحل خدمات رسانی در اشکال مختلف آن تضمین کننده اثربخشی و کارآیی مجموعه مدیریت خدمات شهری است. علاوه بر این در لوای این رابطه پایدار و مداوم جنبه های مثبت و منفی خدمات رسانی آشکار می‌شود. از وجوه دیگر این روابط مستمر تقویت اعتماد شهروندان به مدیران و اطمینان خاطر از جریان خدمات رسانی است که به صورت تعهد عاطفی تبلور می‌یابد. همگام با تعلقات و تعهدات سازمانی فوق سطوح عملکردی آنها نیز تحول خواهد یافت و در بلند مدت به دلیل تأثیرات روان شناختی بر رفتار و نگرش های شهروندان و مدیران، فرهنگ جامعه تغییرات لازم را می‌پذیرد (Duckketb 8Mat Farlane, 2008: 309).

#### ۴-۲-۳. جذب و حفظ شهروندان / مشتریان

از دلایل وجودی و مهم سیستم برقراری ارتباط شهروندان با مراکز خدمات شهری جذب هر چه بیشتر رضایت شهروندان است. در حقیقت رفع فوری مشکلات شهری و پاسخگویی به معضلات شبانه روزی خدمات شهری در جذابیت خدمات رسانی و توجه بیشتر شهروندان به آن می‌افزاید و زمینه های ارتباطات قوی تر را متصور می‌سازد. در فعالیت های خدمات رسانی شهری امروز هر مرکز تلاش می‌کند با عناوین و طرح های مختلف، شهروندان و مشتریان خود را بیش از گذشته حفظ نمایند و در صورت امکان با ساماندهی شیوه های

جدید افراد بیشتری را جذب نماید. پس طراحی سیستمی ارتباطی با مشتریان به منظور حفظ و جذب شهروندان در فرآیند خدمات رسانی یک اصل لاینفک آن به شمار می‌رود.

#### ۴-۲-۴. پاسخگویی به انتظارات و توقعات شهروندان

پاسخگویی صریح و منطقی به انتظارات و خواسته‌های شهروندان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های مدیریت خدمات رسانی است که در صورت برقراری سیستم ارتباطی زمینه‌های عملیاتی آن فراهم خواهد شد. بی تردید طراحی تشکیلاتی منظم، منسجم و منعطف پذیر در برقراری ارتباط میان طرفین می‌تواند نظام پاسخگویی مراکز خدمات رسانی را به روز و تسریع نماید و همچنان با آگاهی یافتن هر دو بخش از امکانات، توان و خواسته‌های یکدیگر، تعادل و رابطه منطقی میان انتظارات و پاسخ‌ها برقرار گردد. این همسویی موجب می‌شود تا با وجود ضعف امکانات سازمان‌های خدماتی شهروندان به آسانی راضی شوند و کمبودها را با جان و دل بپذیرند.

#### ۴-۲-۵. سرعت بخشی به خدمات رسانی شهری

مسلماً ایجاد برقراری ارتباط با شهروندان در طی زمان به سرعت پاسخگویی به نیازها می‌افزاید و رفع مشکلات و معضلات خدمات رسانی را آسان‌تر می‌سازد. بنابراین استقرار یک سیستم مدیریت ارتباطی فعال و برخوردار از امکانات الکترونیکی پیشرفته می‌تواند بازخورد و عکس‌العمل بخش خدمات شهری را جهت سرعت بخشی امور پشتیبانی نماید. امروزه یکی از الزامات زندگی شهری به دلیل پیچیدگی کار و فعالیت صرفه‌جویی در وقت و زمان است. از این رو تسریع امور خدماتی جهت رفع نیازهای مردم می‌تواند سهمی از این صرفه‌جویی را تأمین کند. ویژگی دیگر در این تصریح، تأمین به موقع و فوریت انتظارات خدماتی

آن است که باعث کاهش هزینه‌ها و بار مالی برای مراکز خدماتی و یا شهروندان می‌گردد و در نتیجه زمینه‌های هرچه بیشتر رضایت مندی طرفین را به وجود می‌آورد. در بیان دیگر ارائه برخی امور خدمات رسانی وابستگی شدید به زمان و سرعت عمل آن دارد (جمع آوری زباله‌ها، آتش نشانی و غیره) که در صورت هر نوع سهل انگاری و کوتاهی ممکن است صدمات و خسارات جبران ناپذیری را به جامعه وارد سازد. بنابراین توجه به "زمان" در برخی خدمات یک اصل اساسی و مهم به شمار می‌آید که در موازات سیستم ارتباطی قوی این اصل تا حدود زیادی تأمین می‌شود.

#### ۴-۲-۶. تکریم و احترام به شهروندان

جلب نظر و دریافت انتقادات و نظرات شهروندان در خصوص ابعاد مختلف خدمات رسانی نوعی تکریم و احترام گذاری به آنها است و با ترویج تکریم و ارزش گذاری آن طبیعتاً مسیر مشارکت و پاسخگویی به نیارهای آنها هموار خواهد شد. از سوی دیگر بخش مهمی از توقعات مردم در جریان دریافت خدمات احترام به جایگاه ارزشمند آنها است که موجب شکوفایی و تقویت هنجارها و ارزش‌های فرهنگی، اجتماعی جامعه شهری می‌شود. بنابراین با تشکیل مراکز ارتباطی میان مشتریان/ شهروندان و مراکز خدمات رسانی نیاز تکریم و احترام به شهروندان تأمین می‌شود و شهروندان احساس می‌کنند در جریان امور شهری نقش دارند و نسبت به آنها احترام گذاشته می‌شود. در نتیجه در ارائه نظرات و دیدگاه‌های خود با صداقت و خالصانه رفتار خواهند نمود.

#### ۴-۲-۷. تسهیل بخشی در امور اداری

قدر مسلم با ایجاد نهادهای ارتباطی بخش عمده‌ای از مرجعات و ارتباطات اداری حذف خواهد شد و نظام‌های بروکراتیک و رفت و آمدهای غیرضروری نیز کاهش خواهد یافت. بنابراین با برقراری سیستم‌های ارتباطی علاوه بر رفع دغدغه‌های اداری و یا حذف رفت و آمدهای بی‌جای شهروندان رفتار و منش آنها با خدمات رسانی نیز آرام‌تر و منطقی‌تر خواهد شد و یا استرس‌ها و فشارهای ناشی از ناهنجاری‌های اداری به شدت کاهش خواهد یافت.

#### ۴-۲-۸. مانع شدن از ارتشاء و فساد سازمانی

بی‌تردید برقراری ارتباط میان شهروندان و خدمات رسانی سهم زیادی از روابط ناسالم اداری را کاهش می‌دهد. طرح نظرات، انتقادات و کمبود حوزه‌های خدمات شهری در فضای روشن و مشخص شرایط را برای کسانی که به دنبال سوء استفاده و ..... می‌باشد، تاریک می‌نماید. بنابراین می‌توان اظهار داشت ایجاد سیستم فعال و مناسب برقراری ارتباطی زمینه‌های بسیاری از انحرافات را کاهش می‌دهد و عملکرد حوزه خدمات شهری را شفافیت می‌بخشد.

#### ۴-۲-۹. ایجاد سیستم برقراری ارتباط میان شهروندان / مشتریان و مراکز خدمات

##### شهری (راهبردهای اساسی)

به نظر می‌رسد اجرای سیستم ارتباطی فارغ از برخی نقاط ضعف بهترین فضا و جایگاه شناسایی عملکرد، مدیریت خدمات رسانی، کمبودها و نیازهای جدید شهروندان است. که با استناد به نتایج تحلیل‌های یافته‌های آن راهبردهای اصلی آن در مدیریت خدمات رسانی

شکل می‌گیرد. امروزه در کلان شهرهای جهان در راستای بهبود و اثربخشی مقوله خدمات رسانی، تلاش زیادی می‌شود تا به راهبردهایی دست یابند که بتوانند پاسخگوی خواسته‌های پیچیده شهروندان باشد. طرح رفاه اجتماعی به ویژه در جریان خدمات رسانی در دهه‌های اخیر از سوی اندیشمندان به منظور برون رفت از مشکلات زندگی شهری بر پایه همین هدف و اندیشه شکل گرفت. بدین سو ایجاد راه‌های ارتباطی در سامانه‌ها با طیف وسیعی از شهروندان در طول شبانه روز و در مناطق مختلف شهر در راستای نیل به اهداف فوق به منحصه ظهور رسید و سپس در موازات اصلاح نقاط ضعف و نارسایی‌های نظام مدیریت خدمات شهری به عنوان یک راهبرد مؤثر و پایدار از سوی استراتژیست‌ها مطرح گردید.

#### ۴-۳. ایجاد سیستم برقراری ارتباط میان خدمات شهری و شهروندان

بر اساس نظر لایت "ارتباط با شهروندان/ مشتریان" چیزی نیست جز، تکامل برخی فرآیندهای کسب و کار مانند بازاریابی مبتنی بر رابطه و مدیریت ارتباط با مشتری / شهروندان، که از طریق مدیریت اثر بخش ارتباطی تحقق می‌یابد. زیرا حفظ رابطه فوق بسیار کارآمدتر از خلق یک رابطه جدید است. از این جهت در نظام‌های مدیریت خدمات شهری بسیاری از افراد، مدیران و کارشناسان در جستجوی متدهای حفظ ارتباط با شهروندان هستند.

سیستم‌های ارتباطی با مشتریان به دنبال آن هستند اطلاعات را به دانش هوشمند کسب و کار مبدل سازند و آنگاه روی آن مدیریت نمایند تا بفهمند که چگونه شهروندان را راضی نگهدارند و دریابند به چه نحوی به نیازهای شهروندان پاسخ دهند. البته در دیدگاه برخی محققان این نظر وجود دارد که سازمان‌های خدمات رسانی باید با همه شهروندان به

طور یکسان و به خوبی رفتار کنند. لیکن در واقعیت، این امر امکان پذیر نمی باشد. زیرا که همه شهروندان از نظر افکار و توقعات یکسان نیستند.

نایجه معتقد است، گرچه خدمات و یا محصولی که به شهروندان ارائه می شود تقریباً مشترک است. لیکن شهروندان به لحاظ تفاوت رفتاری و ارزش دوره عمر با یکدیگر برابر نیستند. برپایه راهبرد اساسی به کارگیری سیستم مدیریت ارتباط و یا تماس با مشتریان / شهروندان، فرآیند اجرای آن طی چهار مرحله زیر انجام می گیرد.

#### ۴-۳-۱. شناخت شهروندان / مشتریان

برای برنامه ریزی و ساماندهی خدمات رسانی در شهرها شناسایی شهروندان یک امر ضروری است. اصولاً نوع، میزان و شیوه خدمات بر پایه سطح خواسته ها و نیازهای شهروندان شکل می گیرد. از این رو سازمان ها از طریق کانال های مختلف تعامل با شهروندان این ویژگی ها را شناسایی می کنند.

#### ۴-۳-۲. تمایزات شهروندان / مشتریان

از آنجایی که هر شهروند/ مشتری ارزش چرخه عمر مخصوص به خود دارد. از این میان آنها تفاوت بسیاری وجود دارد. بدین سان سازمان های خدمات رسان در ارزیابی از شهروندان بر مبنای خواسته‌هایشان آنها را تفکیک بندی می نماید.

#### ۴-۳-۳. تعامل با شهروندان / مشتریان

دگرگونی های نیازها و تقاضاهای شهروندان در طول زمان و امکان در مناطق مختلف شهری جریان مستمر ارتباطی را میان نهادهای خدماتی و شهروندان ضروری می گرداند.

این واقعیت مهم تعامل و ارتباط پیوسته را پلی می‌داند تا دستگاه‌های خدماتی به طور مداوم اطلاعات شهروندان خود را دریافت نموده و سپس آنها را طبقه‌بندی نموده و تا آنگاه نحوه پاسخگویی خود را بر این اساس سازمان‌دهی نمایند.

#### ۴-۳-۴. سفارشی‌سازی

تنوع تقاضای شهروندان، رفتارهای متفاوتی را برای سازمان‌های خدمات‌رسان به وجود می‌آورد. که در سایه سیستم ارتباطی و تماس با شهروندان حاصل می‌شود. در حقیقت مراکز خدماتی با بهره‌گیری از سیستم تماس با شهروندان تولید و توزیع محصولات و خدمات خود را با انتظارات شهروندان تطبیق می‌دهند. در این انطباق یابی بهبود سازمان‌دهی و حفظ مشتریان، ماکزیمم کردن چرخه عمر شهروندان، بهبود خدمات بدون افزایش هزینه‌های آن از مهم‌ترین کارکردهای سیستم ارتباطی به شمار می‌رود.

اتخاذ راهبردهای برقراری تماس با مشتریان از زیربنایی‌ترین عناصری است که دستگاه‌های خدمات‌رسان می‌توانند سطح مؤثر خدمات‌رسانی را بالا ببرند بر اساس حفظ رضایت آنان را تضمین نمایند.

#### ۴-۴. سیستم برقراری تماس با مشتریان / شهروندان و توانایی آن (حفظ

##### مشتریان)

این سیستم دارای توانایی‌های مختلفی در حفظ شهروندان است. دریافت اطلاعات مستقیم، نقش تجزیه و تحلیل آن و توسعه روابط با شهروندان برخی از این توانایی‌ها است. جذب نظرات و اطلاعات وسیعی از حوزه فعالیت خدمات‌رسانی در ابعاد مختلف آن که به صورت مستقیم انجام می‌پذیرد، از ویژگی‌های این سیستم است و آنگاه تجزیه و تحلیل

سریع و مناسب با استفاده از ابزارهای آماری و ریاضی بخشی دیگر از سیستم فعال ارتباطی است که امروز نتایج ارزنده ای را در بر دارد. یافته های تحلیلی پیشرفته زمینه های بهبود روابط با شهروندان و یا راهکارهای حفظ رضایت آنها را فراهم می نماید. از این جهت معمولاً نهادها خدماتی تلاش بسیاری را در ارتقاء سیستم های تماس با شهروندان انجام می دهند.

#### ۴-۵. سیستم مدیریت تماس با شهروندان / مشتریان (ارزش عمر مشتری)

یکی از فنون متخصصان این حوزه، تجزیه و تحلیل ارزش چرخه عمر مشتری قبل از اجرای سیستم مدیریت ارتباطی است. از این رو لزوم شناخت هرچه بیشتر ارزش عمر مشتری / شهروند بیش از پیش مشخص می گردد.

این چرخه عمر مشتری نشان می دهد چه اطلاعاتی در اختیار و در دسترس است و چه تصمیمی را باید برای آن گرفت و تا چه مدتی شهروندان وفادار خواهند بود. بر این مبنا از طریق این شیوه ارزش شهروندان / مشتریان تعیین می شود. و به تبع آن رفتار آینده آنها پیش بینی خواهد شد. کاربرد مهم این فرآیند آن است که شعاع، مسیر و حرکت سازمانی را نشان می دهد و برداشتی وزنی از رضایت شهروندان به منظور تخصیص منابع و خدمات به آنها مشخص می نماید. برای همین است که در این برآورد عموماً عوامل مختلف زیر مورد توجه قرار می گیرد.

- میانگین هزینه هایی که برای هر شهروند / مشتری پرداخت می گردد.

- تعداد نیازها (سفارشات) هر شهروند در سال

- هزینه های مستقیم و غیر مستقیم

- نرخ واقعی حفظ رضایت شهروندان



با حصول این موارد بخش مهمی از معیارهای اقتصادی سازمان خدمات رسان در بلند مدت مشخص می شود که بعد از این اندازه گیری سازمان ها قادر خواهند شد شرایط خود و ویژگی های شهروندان را شناسایی و دسته بندی و سپس برای هر دسته استراتژی هایی را مشخص نمایند تا طی اجرای خدمات رسانی به ارزش ایجاد شده توسط مشتریان/ شهروندان بیافزاید.

بنابراین برقراری مدیریت سیستم تماس با شهروندان در فرآیند خدمات رسانی یکی از استراتژی ترین کارکردها است که عملکرد سازمان ها را بهبود می بخشد. شناسایی ابعاد وجودی مشتریان/ شهروندان طبقه بندی آنها، تخصیص بهینه خدمات، تجزیه و تحلیل مداوم اطلاعات شهروندان و اعمال پرمفعت ترین نوع خدمات از جمله اساسی ترین مؤلفه های این عملکرد به نظر می رسد.

#### ۴-۶. روش های ارتباطی مراکز خدمات شهری و شهروندان

بعد از مشخص شدن اهمیت سیستم ارتباط با شهروندان/ مشتری در نظام مدیریت خدمات شهری، یافتن راه های برقراری ارتباط در این سیستم مهم ترین برنامه به نظر می رسد. آنچه در این مسیر بسیار مهم می باشد، تعدد و تنوع محیط انسانی است. گرچه هر روز تجهیزات و دستگاه های جدید با تکنولوژی مدرن به بازار وارد می شود لیکن افزایش انتظارات ناشی از تنوع انسانی و اجتماعی و رفتارهای شهروندان در قالب سبک های جدید زندگی بیش از گذشته، فرآیند مذکور را با چالش ها و پیچیدگی های مختلف روبرو ساخت. بدین طریق با طرح شیوه های جدید تعاملی ایجاد کانال ها ارتباطی متعدد امکانات به گونه ای فراهم شد تا حداکثر شهروندان بتوانند به راحتی عقاید، پیشنهادات و کمبود نیازهای

خود را به مراکز خدمات رسانی انتقال دهند. در هر حال در نگاه کلی می‌توان روش‌های

ارتباطی را در دو بخش زیر تقسیم بندی نمود:

- ارتباطات حضوری شهروندان/مشتریان

- ارتباطات غیر حضوری شهروندان/مشتریان

به کارگیری هر کدام از شیوه‌های فوق در برگزیده برنامه‌های سیستماتیک و صرف هزینه‌های زیاد نیروی انسانی مجرب و فنی و مهندسی است که باید به خوبی تدوین و طراحی شود، به طوری که تمام ابعاد و جنبه‌های مربوط به آن پوشش داده شود.

#### ۴-۶-۱. ارتباطات حضوری

- در این شیوه که از گذشته دور رواج داشته است شهروندان به صورت حضوری و رابطه مستقیم با نمایندگان مراکز خدماتی نقطه نظرات و یا شکایات خود را مطرح می‌کنند. در این ارتباط مستقیم، صورت‌های مختلفی وجود دارد که به اهم آن اشاره می‌شود.

- حضور در محل مراکز خدمات شهری: در این شیوه شهروندان با حضور در محل سازمان‌ها و مراکز خدمات رسانی شکایات، انتقادات و نظرات خود را به طور مستقیم (شفاهی و کتبی) به مسئولین ذی ربط عرضه می‌کنند. معمولاً در ساختار اداری مراکز مورد نظر دفاتر و یا واحدهای تحت این عنوان جهت رسیدگی به نظر شهروندان جانمایی شده است.

#### ۱- از طریق پرسشنامه و مصاحبه

در این شیوه ارتباطی بر اساس برخی دیدگاه‌ها و خواسته‌های پرسشگر تعدادی سوال طرح و از شهروندان پرسیده می‌شود و سپس با بررسی و تحلیل پاسخ‌ها، نقطه نظرات و افکار آنها مشخص می‌شود. در واقع کلیت پاسخ‌ها بیان گر مجموع نظرات شهروندان در

مورد مسائلی است که از آن پرسیده شده است. در برخی دیگر از موارد، ارتباط حضوری از طریق مصاحبه انجام می‌شود و معمولاً در این شیوه مراکز خدمات رسان به منظور آگاهی یافتن عملکرد و یا نتایج اجرای برنامه خویش با تعدادی از شهروندان مصاحبه می‌نمایند و سپس نتایج آنها را تحلیل و مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

از این مراکز خدمات رسان با بهره‌گیری از این روش (مصاحبه) با کسب آگاهی از نقطه نظرات شهروندان خود عملکرد سازمانی خویش ارتقاء می‌بخشد و جریان خدمت رسانی را سریع‌تر می‌نمایند.

## ۲- صندوق انتقادات و پیشنهادات مستقر در ادارات:

معمولاً در ادارات و سازمان‌های مراکز خدمات شهری محل‌های خاص و قابل دسترسی برای مراجعه کنندگان در نظر می‌گیرند تا آنها نظرات خویش را به صورت کتبی در داخل صندوق‌ها بیاندازد.

## ۳- شکایت‌های مستقیم شهروندان از مراکز خدمات شهری (نهادهای قضایی)

در برخی موارد شهروندان احساس می‌کنند که در حق آنها اجحاف و یا بی‌قانونی شده است. از این رو شکایت خود را به دستگاه‌ها و یا نهادهای ذی‌ربط قضایی برده و حضوراً خواستار رسیدگی به آنها می‌شوند. عموماً رسیدگی به این شکایات در دستگاه‌های قضایی با برحوردهای قهری و مجازات روبرو است.

## ۴-۶-۲. ارتباطات غیر حضوری

در این روش کلیه ارتباطات برپایه غیر حضوری و یا غیر مستقیم استوار است. عمدتاً شهروندان با بهره‌گیری از آخرین تجهیزات مدرن و جدید نظرات و پیشنهادات خود را به مراکز خدمات رسان انتقال می‌دهند که اهم آن به شرح زیر است:

### ۱- استفاده از پست و نمابر

در این شیوه شهروندان نظرات خود را به صورت مکتوب و از طریق اداره پست و یا دستگاه‌های نمابر (فاکس) به مراکز ذی ربط ارسال می‌کنند.

### ۲- استفاده از فضاهای مجازی (اینترنت)

سرعت بالا، پایین بودن هزینه‌های این سیستم موجب شده است، که اکثریت شهروندان جهت برقراری ارتباط از این فناوری استفاد نمایند. علاوه بر این در این فضا به لحاظ وجود برخی ویژگی‌های امنیتی، اجتماعی و اقتصادی و ارتقاء سریع تکنولوژی سبب شده تا زمینه‌ها و گرایش‌ها حضور بهره‌بران رو به فزونی یابد. این در حالی است که در نقطه مقابل مراکز خدمات رسان به دلیل دسترسی داشتن سریع و آسان به اطلاعات رسیده، نسبت به بهره‌گیری از این فضای مجازی مشتاق هستند و تلاش می‌کنند هرچه زودتر این سیستم‌ها را راه‌اندازی نموده و در طی زمان کارایی آن را ارتقاء بخشند. اگرچه ممکن است در بهره‌گیری از این روش‌ها مشکلاتی وجود داشته باشد، اما بهر حال در حال حاضر این سامانه بهترین گزینه برای برقراری ارتباط میان نهادهای خدمات شهری و شهروندان به شمار می‌رود که در اینجا به اهم آنها اشاره می‌شود.

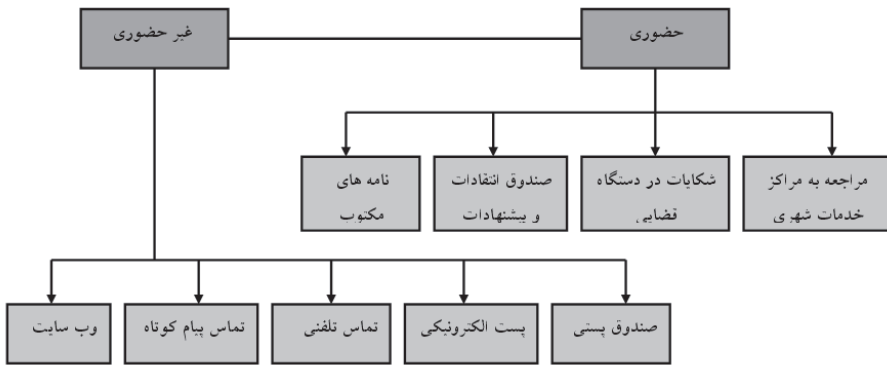
### ۳- استفاده از پست الکترونی (ایمیل)

شاید یکی از رایج‌ترین کانال‌های ارتباطی شهروندان با نهادهای خدماتی ورود به فضای مجازی و ارسال پیام‌ها از طریق پست الکترونیکی (ایمیل) آنها است. شهروندان در هر ساعت و زمان از شبانه روز قادرند با ارسال پیام خود به پایگاه‌های الکترونیکی مراکز خدمات شهری خواسته‌ها و نظرات خود را به سادگی انتقال دهند. علاوه بر این، امروزه فعالان اداری و یا کارکنان و کاربران مراکز خدمات شهری موفق شدند با استفاده از ارتباط الکترونیکی بسیاری از وظایف سازمانی خود به راحتی و با سرعت بالایی انجام دهند بنابراین ارتباط الکترونی از طریق اینترنت- ایمیل یکی از مرسوم‌ترین و آسان‌ترین شیوه‌های ارتباطی می‌باشد. امروزه تعداد زیادی از شهروندان از این طریق با نهادهای خدماتی در ارتباطند و از این طریق پیام‌ها و نظرات خود را به مرکز مورد نظر انتقال می‌دهند.

### ۴- استفاده از تماس تلفنی

شاید بتوان اظهار داشت بیشترین ارتباط شهروندان با مراکز خدمات رسان از طریق مکالمات تلفنی است. از این رو اکثریت سازمان‌های خدمات شهری مکانیزم‌های لازم را بر این ارتباط به وجود آورده‌اند و عموماً بخش اعظم اطلاعات خود را از طریق این مکانیسم دریافت می‌کنند. از محسنات و خوبی‌های این روش بهره برداری شبانه روزی است که در آن منعی وجود ندارد و همه شهروندان در هر ساعت از شبانه روز قادرند از طریق تلفن با نهادهای مذکور تماس حاصل نمایند و نقطه نظرات خود را اعلام کنند، به طوری که در نتایج مطالعات انجام شده دیده می‌شود هر روز میلیون‌ها پیام تلفنی به مراکز خدماتی می‌رسد و مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. در این شیوه علاوه بر مکالمات تلفنی از پیام

های کوتاه نیز استفاده می گردد. در واقع ایجاد فضای مناسب برای ارسال پیام های کوتاه توانسته است، همه روزه تعداد زیادی از شهروندان نظرات خود را از طریق این پیام ها به مراکز ذی ربط ارسال نمایند. اما دلیل اصلی که موجب شده است اکثریت شهروندان جهت فرستادن نظرات خود از پیام های کوتاه استفاده کنند، پایین بودن هزینه های آن است.



شکل شماره ۴-۱، روش های ارتباطی مراکز خدمات شهری و شهروندان

از خصوصیات مهم سیستم روش های ارتباطی جدید برقراری ارتباط دو طرفه و متقابل است. در حقیقت پیام دهنده می تواند پاسخ خود را از طریق سایت های خبری و یا سایت های مستقل دریافت نماید. در حال حاضر اکثریت پایگاه های مدیریت خدمات شهری در اقصی نقاط جهان با راه اندازی پایگاه های اطلاعاتی مختص سازمان خود بیشتر داده ها و اطلاعات مورد نیاز شهروندان را گزارش می دهند و افراد می توانند با مراجعه به این سایت پاسخ خود را بگیرند. نکته جالب توجه اینکه این بهره بری علاوه بر فضای مناطق شهری و سطوح ملی در سطح جهانی قابل ملاحظه و بهره برداری است. همه افراد در هر نقطه از جهان می توانند عملکرد سازمانی و شرایط آنها را مطالعه و بررسی نمایند.

#### ۴-۷. مزایای سیستم های جدید برقراری ارتباط با شهروندان / مشتریان

قدر مسلم تکنولوژی جدید و مدرن فناوری اطلاعات تسهیلات زیادی را برای ارتباط شهروندان با مراکز خدمات شهری فراهم نموده است که هر کدام از آنها تأثیرات بی شماری را بر اثربخشی و کارایی مدیریت خدمات شهری گذاشته است. از این رو جهت بیان روشن‌تر این پیامدها مزایای آنها را بر می‌شماریم.

#### ۴-۷-۱. دریافت و پاسخگویی سریع نقطه نظرات شهروندان / مشتریان

سیستم‌های ارتباطی و نظام برنامه ریزی و مدیریت حاکم بر آن به گونه ای است که این امکان را به وجود آورده است تا در حداقل زمان لازم نظرات و شکایات و نیازهای مشتریان به دست مراکز ذی ربط برسد تا پس از استخراج و تحلیل آنها پاسخ‌های آن مشخص و در معرض دید شهروندان قرار بگیرد. این سیستم‌ها قادرند در اسرع وقت تمامی پیام‌ها، اطلاعات و مواردی که شهروندان ارسال می‌کنند، بدون فوت وقت و هرگونه خدشه ای به دست مسئولین آن برسانند و مقابل آن نیز این فرصت فراهم است تا مدیران در حداقل زمان پاسخ‌های مناسب خود را به اطلاع شهروندان / مشتریان برسانند و این ویژگی از مزایای این سیستم به شمار می‌رود.

#### ۴-۷-۲. شناسایی مشکلات و موانع از طریق نظرات شهروندان / مشتریان

از برتری‌های دیگر این سیستم آشکارسازی نقاط ضعف و نارسایی‌ها است، به طوری که این سیستم‌ها به مثابه آئینه‌هایی تلقی می‌شوند که در آنها موانع و نارسایی‌های به خوبی نمایان می‌شوند و نتایج آن شناخت عمیقی از شهروندان خواهد بود که برای سازمان‌های خدمات شهری بسیار ارزشمند است. بنابراین بر مبنای این اطلاعات و شناخت مراکز

خدمات رسان قادر خواهند بود ضعف‌های برنامه‌ها و موانعی که سد راه آنها است از پیش پای خود به راحتی بردارند و بر حسب رضایت شهروندان برنامه ریزی و فعالیت کنند.

#### ۴-۷-۳. دریافت بازخوردها و نتایج عملکرد سازمان‌ها

در طول اجرای مراحل مختلف فرآیند خدمات شهری ممکن است مشکلاتی به وجود آید که باید به سرعت به آنها رسیدگی شود، زیرا در این مراحل عملیاتی است که معضلات آشکار می‌شوند و عموماً این ناهنجاری‌ها برآیند کارکردهایی هستند که در جریان روند خدمات رسانی به صورت بازخورد در می‌آیند و آنگاه مورد بررسی قرار می‌گیرند. از سوی دیگر با توجه به اینکه شهروندان مصرف‌کنندگان اصلی خدمات شهری به شمار می‌روند بعضاً پیامدهای ناشی از این مصرف به گونه‌های بازخوردهای مختلف عملکردی در فرآیند خدمات شهری بروز می‌نماید. از این رو ملاحظه و دقت بر دیدگاه‌ها و نظرات شهروندان که ..... از نتایج بازخوردها است، یک عمل اجتناب‌پذیر است. بنابراین ایجاد نظام ارتباطی فعال و پویا مکانیزمی است که می‌تواند بازخوردها را دریافت و به وضوح عیان نماید. مدیریت با تمرکز بر این بازخوردها، اصلاحات لازم را در برنامه‌ها و سازماندهی آنها اعمال می‌نماید. بدین ترتیب یکی از مهم‌ترین مزایای به کارگیری سیستم مدیریت ارتباط با شهروند/مشتری ارائه چنین بازخوردها خواهد بود.

#### ۴-۷-۴. شکوفایی اثربخش و کارآیی سازمانی

فراهم آمدن الگوی اجرایی خدمات رسانی شهری مبتنی بر خواسته‌ها و نیازهای واقعی شهروندان از مؤثرترین نتایج برقراری ارتباطی مدیریت خدمات شهری است که پیامدهای آن در اثربخشی و کارآیی نظام مدیریت خدمات شهر شکوفا می‌شود، افزایش بهره‌وری



(کارایی-اثربخشی) در فرآیند خدمات رسانی به عنوان یکی از ارزشمندترین اهداف سازمانی شمرده می‌شود، که در کلیه مراحل برنامه ریزی، ساماندهی و مدیریت خدمات شهری مد نظر قرار دارد و با ارزیابی شاخص‌های آن میزان افزایش آن پیوسته مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. اما نکته اساسی در این ارزشیابی روش‌های ارتقای بهره‌وری در خدمات شهری است که از سوی صاحب‌نظران با طرح مسائلی مانند انگیزه...، مشارکت مردم و ارضای نیازهای شهروندان مطرح می‌گردد (تشکر، ۱۳۸۲: ۶) از این رو به اعتقاد بسیاری از محققان بالا بردن بهره‌وری در مدیریت خدمات شهری وابسته به شاخصه‌های شهروندی است. بنابراین ایجاد اتوماسیون مدیریت ارتباط شهروندان / مشتریان در افزایش بهره‌وری خدمات شهری یک الزام انکارناپذیر است.

#### ۴-۷-۵. افزایش اعتماد شهروندان به سازمان‌های خدمات رسان

از مزایای مهم برقراری ارتباط شهروندان با مراکز خدمات رسان شهر بالا رفتن سطح اعتماد شهروندان به خدمات رسانان است. به اعتقاد صاحب‌نظران هر مقدار تبادل اطلاعات، افکار، نظرات میان عوامل مذکور بیشتر باشد، واقعیت نواقص روشن‌تر و راه‌حل‌های آن سریع‌تر آشکار خواهد شد. در نتیجه اعتماد شهروندان نسبت به نهادهای خدماتی بیشتر می‌شود، چرا که وقتی شهروندان تلاش و زحمات مراکز خدمات رسان را ملاحظه می‌کنند، در آنها نوعی احساس اطمینان و آرامش به وجود می‌آید که بر آیند آن شکل‌گیری جریان اعتماد سازی خواهد بود.

#### ۴-۷-۶. محور قرار گرفتن شهروندان در فرآیند مدیریت شهری

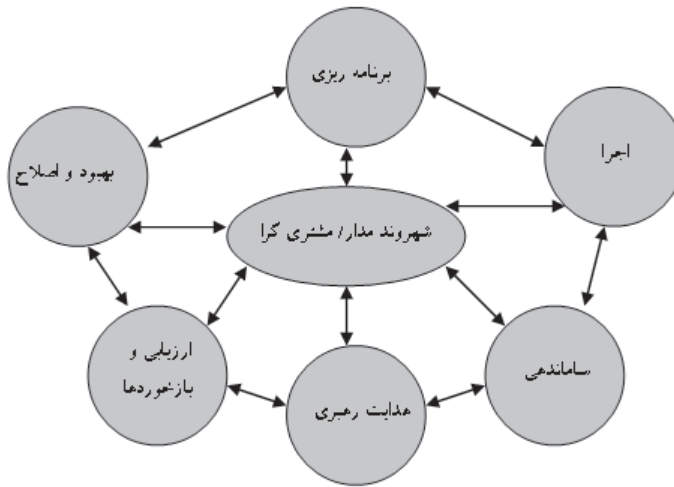
شهروندان/مشتریان اصلی ترین عامل ایجاد نظام ارتباط به شمار می روند که با ورود به هزاره سوم و تبیین مفهوم مشتریان از جایگاه ساده کالا به کالا به حلقه ای از مشتریان- عرضه کننده ها این نقش پر رنگ شد و از طرف دیگر با تقویت فلسفه مشتری گرایی و شهروندگرایی شناخت نیازهای شهروندان بیشتر و عمیق تر گردید و در مقابل نیز مراکز خدماتی در ارائه هرچه مناسب تر امکانات منطبق بر خواست مردم توانمندتر شده و در این ظرفیت سازی کانون اصلی آن شهروندان بودند. در مجموع نیز سود اصلی جریان خدمات رسانی متوجه مشتریان / شهروندان قرار گرفت.

#### ۴-۸. ساختار سیستم مدیریت ارتباط خدمات شهری با شهروندان/

##### مشتریان

در نگاه کلی به نظام ارتباطی مدیریت خدمات شهری با شهروندان فارغ از نوع خدمتی که ارائه می دهند ساخت و مراحل (پسماند، آرامستان، تأسیسات و تجهیزات شهری، فضای سبز و سایر موارد) آن به شرح زیر قابل ملاحظه است.

- برنامه ریزی
- ساماندهی و اجرا
- هدایت و رهبری
- ارزیابی دریافت و بازخوردها
- بهبود و اصلاح فرآیندها



شکل شماره ۴-۲، الگوی سیستم مدیریت خدمات شهری (ارتباط با شهروندان / مشتریان)

#### ۴-۸-۱. برنامه ریزی

برنامه ریزی پویا هدایت عقلانی و ساز و کار تصمیم گیری در امور است که به صورت جریان مستمر انجام می گیرد و عموماً به بهره برداری منطقی و هماهنگ از منابع برای تأمین نیازهای عمومی و اساسی جامعه صورت می پذیرد. بر این اساس با ایجاد نظام نوین با یک رشته عملیات متوالی، متوازن که در ان اهداف و سیاستها نقش مبنایی دارند، فرآیندهای مختلف نظام ارتباطی پیش بینی می شود. در این کوشش تعیین ساختار اهداف، استراتژیها، روابط متقابل واحدهای ارتباطی با دقت برنامه ریزی می شود. در این فرآیند ارتباطی مهم ترین مؤلفه شناسایی شهروندان در چارچوب مخاطب سنجی نیازها است. بنابراین شهروندان/ مشتریان اصلی ترین عامل حلقه زنجیره ارتباطی در این برنامه ریزی به شمار می روند در این مرحله سعی می شود، بر اساس آخرین تجهیزات و امکانات موجود و متناسب با شرایط جامعه، سیستم مدیریت ارتباطی برنامه ریزی شود و این سیستم به

گونه‌ای برنامه ریزی می‌گردد که نسبت به جزئی‌ترین و یا بزرگ‌ترین تغییرات حساس باشد و آنها را به سرعت منتقل نماید.

در این بخش اهداف و فرآیندهای لازم به منظور دست یابی به خواسته شهروندان تعیین می‌شود و سپس استراتژی آن در مدیریت سیستم ارتباطی مشخص می‌گردد. در این مرحله مهم‌ترین مؤلفه شناسایی شهروندان در چارچوب مخاطب‌سنجی نیازها و خواسته‌های آنها است که نظام ارتباطی منسجم شکل می‌گیرد. از سوی دیگر با توجه به مزیت‌هایی که اشاره شد، شهروندان / مشتریان اصلی‌ترین عامل حلقه زنجیره ارتباطی به شمار می‌روند. به همین دلیل این عامل، سازمان خدماتی را هرچه بیشتر به شناخت نیازها رهنمون می‌سازد و در مقابل مراکز خدماتی را در ارائه هرچه مناسب‌تر امکانات منطبق بر خواسته‌های مردم سوق می‌دهند. تأکید به برنامه ریزی سیستم مدیریت ارتباطی یک ضرورت زیربنایی و حساس به نظر می‌رسد.

#### ۴-۸-۲. ساماندهی و اجرا

ایجاد یک نظام مدیریت ارتباطی پیشرفته و سازمان یافته و به روز و سپس توجیه تمامی عوامل و عناصر دخیل آن از مهم‌ترین مرحله ساماندهی است که در پرتوی مدیریت اجرایی آن از جمله مراحل عملیاتی اجرای سیستم مدیریت ارتباط با شهروندان/مشتریان به حساب می‌آید. این سازمان دهی بر مبنای وظایف، اطلاعات حاصل از شرایط جامعه شهری، اطلاعات و فناوری و موقعیت فنی و راهبردی مرکز ارتباطی انجام می‌گیرد (طاهرپور و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۷). علاوه بر این در این مرحله لایه‌ها مختلف در تولید خدمات، منعطف پذیر و به گونه افقی و مسطح در تعامل ارتباط با شهروندگرایی سازمان دهی می‌شوند.

در بخش اجرای برنامه‌ها، برقراری ارتباط میان واحدهای سازمانی مراکز خدمات و گروه‌های شهروندی جهت هم‌آفرینی و هماهنگی یک شرط اساسی تلقی می‌شود، تا گفتمان میان عوامل مذکور تسهیل یابد و در پی آن زمینه‌های مبادله اطلاعات راه را برای مشارکت بیشتر و بهبود فعالیت‌های اجرایی سازمان‌ها بسترگشایی نماید (Keovy & Tobin, 2000).

بدین سان به اعتقاد فرانوگراها از ارمان‌های این ارتباط‌گرایی به همکاری و اقدام جمعی، تحمل و بردباری و بالندگی اندیشه‌ها و رشد راه‌های جدید برای حل مسائل مطرح می‌شود (آهنچیان، ۱۳۸۲: ۲۸). از بعد دیگر ارتباط میان شهروندان با اجرای سازمان‌های ذی ربط در مراحل اجرایی خدمات رسانی افراد را از نظر ذهنی و عاطفی در یک وضعیت گروهی و مسئولیت‌پذیر قرار داده و آنها را وادار به تفکر و تلاش در تحقق اهداف سازمانی می‌نماید. لذا تنظیم یک سیستم پویای ارتباطی و کارآمد در این خصوص بسیار مؤثر است.

#### ۴-۸-۳. هدایت و رهبری

هدایت سیستم ارتباطی شهروندان با مراکز خدمات شهری پیش‌نیاز اساسی دسترسی عادلانه شهروندان به کانون‌های خدمات شهری است. و راهبری سیستم ارتباطی برای تضمین تداوم جریان اطلاع‌رسانی یک مشخصه کلیدی تلقی می‌شود. در این مرحله ساماندهی و نظارت بر عملکرد سیستم و دریافت اطلاعات از کانال‌های مختلف ارتباطی و سپس پردازش آن بر پایه متدهای علمی و درنهایت استنتاج نظرات شهروندان از سلسله اقدامات هدایت و راهبری به شمار می‌رود که باید به طور صحیح و دقیق صورت پذیرد تا مأموریت محوله به خوبی انجام گیرد. در این باب قدرت تشخیص، میدان عمل و افق دید مدیران سیستم ارتباطی برای ایفای نقش راهبری در جهت پاسخگویی به چالش‌های

خدمات رسانی و شناخت کمبودهای شهروندان یک مشخصه بارز به شمار می رود که در تعامل ابتکارات و رویکردهای نوآورانه آنها رشد می یابد. در مقابل نیز دستیابی به واقعیت های جامعه شهروندی از طریق سیستم ها، کانال ها و مسیرهای ارتباطی آنها را به اجرای راهبردی پیشرفته، یکپارچه و بهبود شیوه ها قادر می سازد و زمینه را برای راهبری پویا، منسجم، عزمی راسخ، شرایط سالم و مدیریتی کارآمد فراهم می نماید.

#### ۴-۸-۴. ارزیابی دریافت و بازخوردها

ارزیابی مستمر فرآیند مدیریت ارتباطی میان شهروندان/مشتریان با مراکز خدمات شهری از مهم ترین قسمت های این سیستم به حساب می آید که باید طی برنامه های زمان بندی شده مشخص انجام گیرد. در این ارزشیابی پیوسته باید توانایی و مهارت های فنی و قابلیت های لازم ارتباطی کلیه عناصر دخیل در این نظام مورد توجه قرارگیرد تا انطباق سیستم ارتباطی با سطح تماس های شهروندان حفظ شود. بعضاً در این ارزشیابی ضعف ها و ایراداتی که در حین عمل پدیدار می شود و همراه با دریافت بازخوردهای آن شیوه های رفع آنها نیز روشن شده و سپس در جریان امور تصمیم گیری ها مؤثرتر خواهد شد. بنابراین رفع موانع و به روز شدن فرآیند ارتباطی در تعامل ارزیابی مداوم محقق خواهد شد.

#### ۴-۸-۵. بهبود و اصلاح فرآیند

با پدیدار شدن نقاط ضعف و نارسایی ها سیستم مدیریت ارتباطی شهروندان /مشتریان با واحدهای مختلف خدمات رسانی در طی مراحل اجرایی و ارزیابی و دریافت بازخوردها خواه نا خواه موانع آشکار می شود و با بررسی و مطالعه این آسیب ها گزینه های اصلاحی آنها باتوجه به ماهیتی که دارند مطرح و به مرحله اجراء در خواهد آمد. در این بازنگری ها علاوه

بر حفظ سیستم، سناریوها و شیوه‌های اصلاحی فرآیند مدیریت ارتباطی برای ارتقاء آن در نظر گرفته شده و سپس بهترین آن برای بهبود امور به کار گرفته می‌شود.

#### ۴-۹. ایجاد سامانه ۱۳۷ شهرداری تهران مصدق از استقرار سیستم مدیریت ارتباطی با شهروند / مشتری

از مصادیق بارز الگوی به کارگیری سیستم ارتباطی شهرداری تهران با شهروندان می‌توان به سامانه ۱۳۷ اشاره کرد که با هدف دریافت خواسته‌ها، نیازها و نظرات شهروندان جهت ارتقای سطح کیفی محصولات یا خدمات رسانی شهری ایجاد شده است.

#### ۴-۹-۱. پیشینه

اولین بار تلفن خدماتی ۱۳۷ جهت ارتباط مدیریت شهر با شهروندان در سال ۱۳۷۹ به صورت یک صندوق صوتی پیام گیر ایجاد شد و سپس در سال ۱۳۸۱ مرکز ارتباطات مردمی زیر نظر اداره کل روابط عمومی و بین‌المللی شهرداری تهران جایگزین سیستم پیام گیر شد و در ادامه با بکارگیری دانش فناوری اطلاعات جدید و به روز از مرکز ارتباطات مردمی به مرکز هدایت، کنترل، ساماندهی (مدیریت) پاسخگوها، نیازها و معضلات شهری تبدیل شد. در این رویکرد سامانه ارتباطی مدیریت شهری شهروندمداری (مشارکت مردمی) پاسخگویی شبانه روزی سریع، رفع فوری موانع سرلوحه آن قرار گرفت (عنایتی و مجیدی، ۱۳۸۷: ۶۸-۶۷)

#### ۴-۹-۲. اهداف سامانه ۱۳۷

اهداف اساسی ایجاد این سامانه پاسخ‌گویی به نیازها، برقراری ارتباط پایدار و مستمر، مشخص شدن ضعف و مشکلات شهروندان و سرعت بخشی در حل هرچه بهتر مشکلات شهروندان بود. در ادامه این اهداف احترام به شهروندان و حذف موانع ارتباطی میان مدیران و شهروندان و جلوگیری از سوء استفاده‌ها نیز مد نظر قرار گرفت.



شکل شماره ۴-۳، مراحل استقرار CRM

#### ۴-۹-۳. مراحل استقرار سیستم مدیریت ارتباط یا شهروند / مشتری (CRM)

- در این مراحل استقرار سیستم مدیریت ارتباطی شهروندان اصلی‌ترین عامل ایجاد آن هستند.

- با تنظیم فرآیندی مشخص (ورودی- خروجی) که شامل تجهیزات، مواد، انرژی، اطلاعات است می‌توان کنترل و راهبری مستمری را بر روی سیستم اعمال نمود.



با ملاحظه وضع موجود، راه های رسیدن به دورنمای روشن تحت عنوان استراتژی مشخص تدوین می شود.

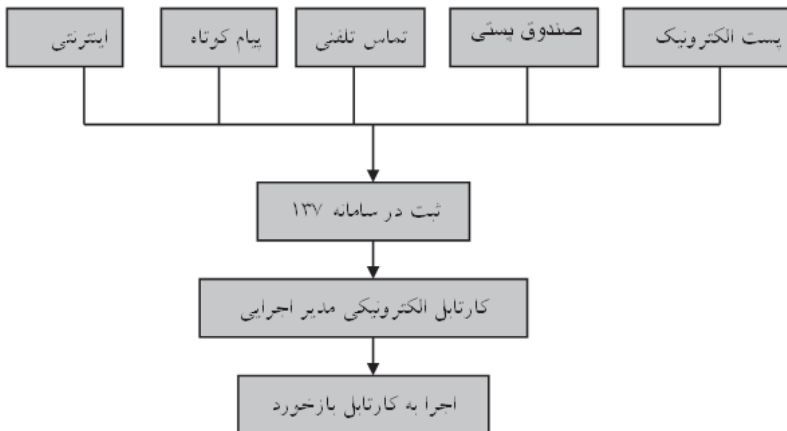
- در چارچوب استراتژی تعیین شده شیوه های ارتباطی و سیستم اطلاعات (دریافت پیام، ثبت آن، بانک اطلاعات) تبیین می گردد.

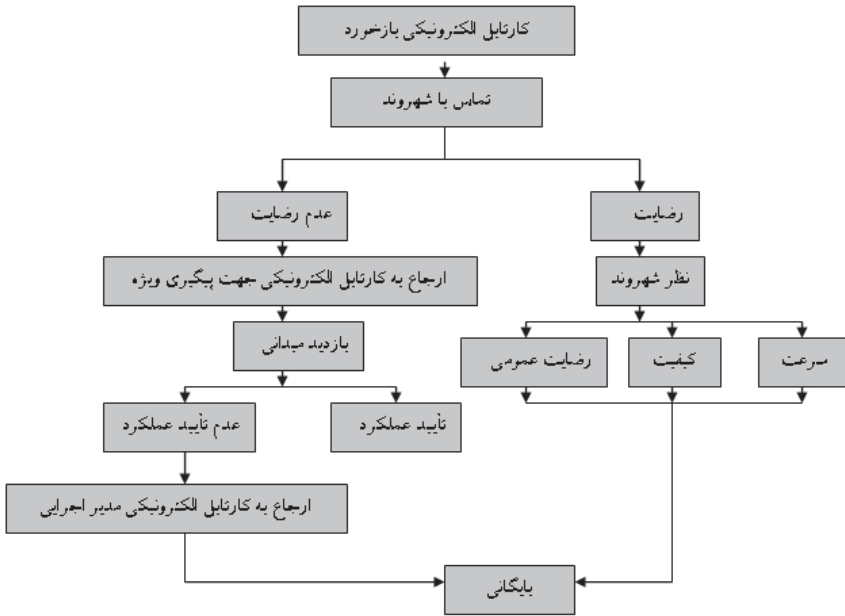
- ارزیابی مداوم عملکرد مدیریت سیستم ارتباطی و دریافت بازخوردها

- با روشن شدن ضعف ها راهبردها و برنامه های ارتقاء سیستم مدیریت ارتباطی تدوین می شود.

#### ۴-۹-۴. روش های سیستم ارتباطی با شهروندان / مشتریان

با توجه به ورود آخرین تکنولوژی ارتباطی روش های مذکور طی چرخه پیام زیر انجام می گیرد.





شکل شماره ۴-۴، مراحل چرخه بازخورد پیام در سامانه مدیریت ارتباطی (CRM)

در حال حاضر این سامانه با توجه با توجه مدل مذکور مشغول فعالیت است و به اعتقاد کارشناسان این مرکز، این الگو در آینده‌ای میان مدت نتایج و آثار متعددی را در بر خواهد داشت و مهم‌ترین آن شامل موارد زیر خواهد بود.

- ۱- افزایش سطح تعامل شهروندان با شهرداری تهران
- ۲- افزایش سطح مشارکت شهروندان در اداره امور شهر و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و پتانسیل آنها
- ۳- شناسایی نقاط ضعف و قوت مراکز مختلف مدیریت شهری (شهرداری-شورا) تهران
- ۴- به روز شدن خواسته‌ها و نیازهای شهروندان (به ویژه در زمینه خدمات رسانی) و جلب رضایت آنها
- ۵- رفع فوری معضلات و مشکلات شهروندان که در یک زمان کوتاه به وجود می‌آید.

## ۶- ارتقاء سطح کیفی و کمی فعالیت های خدمات رسانی

### خلاصه

با توجه به تحولات شگرفی که در نگرش مدیریت خدمات شهری در دهه های اخیر نسبت به موضوع ارتباط با شهروندان / مشتریان به وجود آمده است. افزایش سطح کیفیت و کمیت خدمات جهت کسب رضایت شهروندان در کانون این تفکر قرار گرفت. در مقابل شهروندان نیز به عنوان مصرف کننده اصلی این خدمات به دنبال رفع نیازهای اساسی خود همواره در پی اتخاذ شیوه برقراری ارتباط با سازمان ذی ربط خدمات رسان بوده اند. آنان سعی دارند به ویژه در شهرهای بزرگ جهان با بهره گیری از آخرین دستاوردهای تکنولوژیک به گونه های حضوری و غیر حضوری خواسته های خود را به مراکز مذکور انتقال دهند تا شرایط رفع نیازهای آنان هموار گردد. قدر مسلم در سایه ارتباط با شهروندان / مشتریان رعایت اصولی مانند شهروندمداری، برقراری رابطه پایدار، پاسخگویی به انتظارات، تکریم و سرعت بخشی امور و مانع شدن از ارتشاء و روابط پیچیده اداری، می تواند مبانی و زیربنای این تعامل را مستحکم و توجیه نماید و شرایط همسویی و ارتباط متقابل را فراهم نماید.

در حال حاضر در مجموع روابط شهروندان / مشتریان با مراکز خدمات رسانی به دو گونه حضوری و غیر حضوری انجام می گیرد که در بخش حضوری (پرسشنامه، مصاحبه) ارتباط چهره به چهره است. از این رو علاوه بر برخی مزایا محدودیت هایی را نیز در بر می گیرد و در بخش غیر حضوری از طریق دستگاه های تلفن و فضاهای مجازی (اینترنت) این ارتباط برقرار می گردد. این طریق های ارتباطی از مزایا و جنبه های مثبت متعددی برخوردار است.

علی ایحال از بارزترین جنبه های مثبت این روابط، امکان برقراری مستقیم با واحدهای خدمات رسان است که با کاهش زمان و سرعت بالایی نیارهای شهروندان به مراکز خدمات رسان انتقال می یابد. در مقابل آن نیز پاسخ های خدمات دهندگان در یک چرخه کوتاه جامعه عمل می پوشد. البته در موازات این مزایا، افت هایی نیز وجود دارد. تماس های خیل عظیم شهروندان، طرح مسائل جزئی و خارج از حیطه وظایف سازمان های مربوطه، اتلاف وقت مراکز خدمات رسان، افزایش هزینه های خدماتی بخشی از این موارد به شمار می رود. از سوی دیگر ارتباط میان شهروندان و مراکز خدمات رسان بدون یک سیستم مدیریت و برنامه ریزی مناسب امکان پذیر نخواهد بود. از این رو در این فصل ساختار کلی نظام استقرار مدیریت ارتباطی مذکور طی مراحل برنامه ریزی، ساماندهی، اجرا، راهبری، ارزیابی (بازخوردها) و بهبود فرآیندها تبیین شد و سپس نقش و اهمیت جایگاه هر کدام به تفسیر تشریح گردید. آنچه در این میان بسیار مهم به نظر می رسد، بهره گیری از آخرین متدولوژی موجود در عرصه علم مدیریت و مهندسی سیستم ها و دقت در محورهای جامعه شناختی و رفتار مردم به عنوان مشتریان اصلی می باشد.

در راستای این فرآیند مرکز سامانه ارتباطی مدیریت شهری ۱۳۷ شهرداری تهران که سهم عمده ارتباطات آن مسائل خدمات شهری است به عنوان الگوی در حال اجرا در این فصل مورد بررسی قرار گرفت، به طوری که نتایج و تبعات نشان داد پیامدهای آن طی سال های اخیر آن موجب ارتقای سطح تعامل میان شهروندان و شهرداری (خدمات شهری) شده است. در حال حاضر از مهم ترین سامانه ارتباطی است که شهروندان می توانند از طریق آن مشکلات، نیازها و مسائل حوزه شهری زندگی خود را انتقال دهند و راه را برای حل مشکلات خود از سوی نهادهای خدمات شهری هموار سازند.

## آزمون

- ۱- مهم‌ترین اصول و دلایل برقراری تماس و ارتباط مراکز خدمات شهری با شهروندان / مشتریان را بنویسید؟
- ۲- مراحل اصلی فرآیند اجرای به کارگیری سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان / شهروندان را نام برده و توضیح دهید؟
- ۳- روش‌های تماس حضور شهروندان / مشتریان با مراکز خدمات رسانی نام برده و توضیح دهید؟
- ۴- روش‌های تماس غیر حضوری (غیر مستقیم) با مراکز خدمات رسانی نام برده و توضیح دهید؟
- ۵- اهمیت بهره‌گیری از فضای مجازی در برقراری سیستم ارتباطی شهروندان با مراکز خدمات رسانی را بیان نمایید؟
- ۶- اصلی‌ترین مزایای سیستم‌های جدید برقراری ارتباطی تماس شهروندان با مراکز خدماتی کدام است؟
- ۷- چرا استفاده از تماس‌های تلفنی و پیام کوتاه در برقراری ارتباط شهروندان با مراکز خدمات رسانی نسبت به سایر روش‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است؟
- ۸- ساختار نظام ارتباطی مدیریت خدمات شهری چگونه است؟ شکل آن را رسم نمایید؟



## **فصل پنجم**

**رضایت مندی شهروندان و  
پاسخگویی خدمات رسانی  
(خدمات شهری) راهبردی در  
بهبود خدمات رسانی**

## اهداف

هدف از مطالعه این فصل، آشنایی با مطالب زیر می باشد:

۱. خدمات شهری و اهمیت رضایت مندی
۲. مدیریت خدمات شهری و شاخص‌های کلیدی عملکردی آن
۳. مدیریت خدمات شهری، عملکرد و ارزش‌های آن
۴. خدمات شهری، پاسخگویی به شهروندان و عوامل مؤثر بر آن
۵. خدمات شهری و گرایش‌ات رضایت‌مندی شهروندان / مشتریان
۶. رضایت مندی شهروندان و رویکردهای آن

## مقدمه

تأکید مدیریت شهری بر خدمات رسانی مناسب در شهرها از مهم‌ترین دغدغه‌های جامعه شهری امروز است، زیرا که نظریه حکمرانی خوب و مطلوب شهری و یا مدیریت کارآفرین در به ثمر رساندن خواسته‌ها و انتظارات خدماتی شهروندان مانند پسماند، فضای سبز، تأسیسات و تجهیزات زیرساختی، حمل و نقل و سایر موارد جامعه عمل می‌پوشد. بنابراین در عصر کنونی که جهان شهرها، کلان‌شهرها و شهرهای بزرگ بخش اعظم جمعیت را در خود جای داده‌اند. ارزیابی و مدیریت خدمات شهری (عملکرد سازمانی) با رویکرد شاخص رضایت‌مندی شهروندان از دریافت خدمات یک هدف اساسی به شمار می‌رود. از دیگر سو با تحقق این مقصود اعتماد و مشارکت عمومی شهروندان در موازات موفقیت مدیریت خدمات شهری زمینه‌های همگرایی جامعه شهری را تقویت می‌کند و در نهایت ساز و کار، اقتدار، توانمندی و هم‌افزایی را در بهره‌گیری از پتانسیل‌ها در روند توسعه همه‌جانبه شهر تسهیل می‌سازد.

بدین منظور در این فصل ابتدا اهمیت و نقش معیار رضایت‌مندی در چارچوب مدیریت شهری پویا (خدمات شهری) بررسی می‌شود. سپس در تحلیل این ضرورت شاخص‌های کلیدی سازمانی ارائه‌دهندگان خدمات رسان تبیین خواهد شد. تعیین انواع عملکرد مدیریت خدمات شهری و بحث ارزش‌های آن عنوان دیگری است که در این فصل بدان پرداخته خواهد شد. در این بحث بهره‌برداری و مصرف خدمات از سوی شهروندان بر پایه دیدگاه ارزش‌مورد تأکید قرار می‌گیرد و تأثیر آن بر رضایت‌مندی و عملکرد خدمات رسانی توأمأ مطالعه خواهد شد.



در عنوان دیگر فصل پاسخگویی مدیریت خدمات شهری و عوامل مترتب بر آن به عنوان یک عنصر اساسی در جلب رضایت مندی شهروندان مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در بخش‌های بعدی این فصل با طرح شناسایی شهروند و شهروند گرای (مشتری‌گرایی) از دید خدمات شهری و نحوه رضایت مندی آن مورد بررسی قرار گرفته که در راستای آن چگونگی سنجش اندازه گیری و سپس شیوه‌های جلب رضایت مندی شهروندان در زمینه موضوع ارائه بهتر خدمات شهری بحث خواهد شد.

## ۵-۱. خدمات شهری و اهمیت رضایت مندی

امروزه به سبب پیشرفت سرعت در ارتباطات و تغییر و تحولاتی که در ارزش‌ها و فرهنگ‌های زندگی شهر ایجاد شده، انتظارات و مطالبات خدماتی نیز به تبع آن افزایش یافته است و این افزایش‌ها در تعامل تغییر سلاقی، توقعات و خواسته‌های شهروندان سبب شده که تحول از امری درون‌زا به امری برون‌زا تبدیل شود. در حقیقت پاسخگو بودن نهادهای خدمات رسان در شهرها (شهرداری‌ها) در برابر شهروندان موجب گردیده است مراکز مذکور به افراد جوامع شهری از منظری جدید و به مثابه مشتریان بنگرند و تلاش کنند، حداکثر رضایتمندی را برای آنان فراهم سازند (خاکی، ۱۳۸۱ و ۲۶) در حالی که در گذشته مراکز خدمات رسانی در شهرها توجه اصلی خود را بیشتر به رخدادهای درون بوروکراسی معطوف می‌داشتند و مشکلات عمده خود را مسائل درونی بوروکراسی می‌پنداشتند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰ و ۳۹۵). اما به مرور به این موضوع رسیدند که باید ابعاد اجتماعی و عمومی حوزه خود را به خوبی بشناسند و سازمان خود را از وضعیت محیط‌های اجتماعی آگاه سازند و همچنین مسائل شهروندان و شهروندی را دغدغه ذهنی خود قرار دهند.

بر پایه این رویکرد نهادهای خدمات رسان در فضاهای شهری در سطوح مختلف دولتی و شهرداری‌ها و شوراهای مؤلفه‌های کارآیی و اثربخشی مدیریت خدمات شهری را در شاخص‌های کلیدی عملکردی جدید یافتند و در نتیجه دگرگونی بنیادی و اساسی و بر خلاف رویکردهای سنتی به دنبال نسخه‌هایی رفتند که بتواند عملکرد نهاد خدمات رسان را به حداکثر ظرفیت سازمانی و رضایت‌مندی مشتریان برسانند. بنابراین در این دگرگونی‌ها مراکز خدمات رسان بر روی شاخص‌های کلیدی عملکردی تأکید داشتند که مجموعه نسخه‌های آن، ظرفیت سازمان را ارتقاء بخشیده و موقعیت آن را در حال و آینده تضمین کند. از این رو اندیشمندان معتقدند که اگر مراکز خدمات رسان شهری نتوانند خواسته‌ها و نیازهای شهروندان را برآورده سازند، مسلماً بحران‌های مختلفی مانند بی‌اعتمادی عمومی، مشروعیت‌ناقص اداری، ضعف مشارکت عمومی و همگرایی‌گریبان‌گیر آنها خواهد شد و این بحران‌ها ضمن کاهش اثربخشی خدمات شهری، موجب گسست و ضعف توسعه مدیریت شهری خواهد شد (کاظمی، ۱۳۷۹ و ۲۲۷). بنابراین بهبود و تقویت کیفیت خدمات شهری ارائه شده به منظور رضایت‌مندی شهروندان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و در شاخص‌های عملکردی نظام مدیریت خدمات شهری نقش اساسی دارد. به همین خاطر بهبود عملکرد سازمانی در این خصوص توانمندی، بهره‌وری و قدرت پاسخگویی را افزایش می‌دهد (خاکی و نژاد ایرانی، ۱۳۸۶ و ۹۲).

## ۵-۲. مدیریت خدمات شهری و شاخص‌های کلیدی عملکردی آن (شهرداری)

همانطوری که اشاره شد شاخص‌های کلیدی عملکرد مراکز خدمات شهری (شهرداری) محدود ویژگی‌های زیر را دارند و از سنجه‌هایی هستند که بر جنبه‌هایی از عملکرد سازمان خدمات شهری توجه دارند (پارمنتر، ۱۳۸۵ : ۲۳-۲۵)

نظارت مستمر سطوح مختلف مدیریت خدمات شهری: (مدیر عاملان، ارشد،...) در این نظارات می‌بایست سازمان به طور مستمر شاخص درصد رضایت مندی شهروندان را اندازه‌گیری کنند و از سوی دیگر تمام نیروهای خدماتی سازمان را در عرصه‌های مختلف ارزیابی و عملکرد آنها را استاندارسازی کنند و از آنجایی که بهبود در یک سنجه کلیدی بر روی بسیاری دیگر از سنجه‌ها اثر می‌گذارد، به طور مدام باید آنها را کنترل نمود.

ایجاد خدمات شهری یکپارچه: از مهم‌ترین عملکردهای مدیریت خدمات شهری به حساب می‌آید. با توجه به تنوع و پیچیدگی انتظارات شهروندان و تشکیل سازمان‌ها و مراکز منطبق بر این خواسته‌ها برقراری یک مدیریت هماهنگ و منسجم میان این نیازهای خدماتی یک شاخص کلیدی مهم به شمار می‌رود و در صورت بروز هر گونه ضعف و ازهم‌گسستگی در این خصوص جریان خدمات رسانی به خوبی انجام نمی‌گیرد. بنابراین همسوسازی سازمان‌های ذی‌ربط در چارچوب مدیریت کلان خدمات شهری امری حیاتی است و در این همسوسازی رعایت موارد زیر ضروری است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵، و ۱۷).

- تعیین هم‌افزایی لازم در سطح سازمان‌های خدمات رسانی
- برقراری ارتباط میان سازمان‌ها و مشتریان و مصرف‌کنندگان خدمات
- ساماندهی فرآیند تصویب و بازنگری امور خدماتی که با پایش برنامه‌های اجرایی انجام

می‌گیرد.

- توسعه و به روز نمودن برنامه های ستادی و اجرایی سازمان های خدمات رسانی، که در این مرحله وظیفه مدیریت خدمات شهری آن است که با حصول تحلیل های شرایط موجود خدمات رسانی، سناریوهای مختلف را در ارائه بهتر خدمات در نظر بگیرد تا در وقت مقرر بهترین گزینه را به اجرا درآورد.

- اقدامات درون سازمانی: معمولاً وظایف در درون سازمان ها توزیع می شود که باید میان این وظایف و اقدامات هماهنگی، انتظارات و اهداف مورد نظر وجود داشته باشد. از این رو حاکم بخش این انسجام باید هم سوی کارکنان، مدیریت دانش و شایستگی محوری به کار رود.

- ایجاد ارتباط و مناسبات انسانی در راستای مشارکت فعال کارکنان در امر تصمیم سازی با استفاده از خرد جمعی، که یکی از مهم ترین عملکردهای کلیدی است که این خود موجب مناسب سازی بستر پرورش خلاقیت، مهارت فکری و یادگیری تعامل میان اندیشه و عمل می‌شود.

- ارزیابی و پایش عملکردهای مراکز خدمات رسانی شهری

### ۵-۳. مدیریت خدمات شهری، عملکرد و ارزش های آن

آنچه باعث می‌شود یک محصول و یا یک خدمت به دست مصرف کننده برسد عملکرد طبیعی یا شاخص‌های انجام شده است که توسط محصول یا خدمات صورت می پذیرد. بر اساس مواردی که شهروندان (مشتریان) خدمات یا خدمت دریافت می‌کنند، هدف اصلی و عمده خصوصیات سود رسانی و یا شاخص هایی که نیاز مشتری را (شهروندان) برآورده می سازد، شکل می‌گیرد. این ویژگی مهم ترین کارکرد خدماتی است که از سوی نهادهای مسئول به شهروندان ارائه می گردد.

در مقابل این عملکردهای اصلی و عمده، عملکردهای دیگری وجود دارد که مستقیماً با اهداف اصلی مرتبط نیست ولی آن را پشتیبانی می‌کند. در واقع عملکردهای است که برای تسهیل ارائه خدمات اهمیت دارد. همچنین معیارهای عملکردی دو فایده عمده دارند (رشیدی و کمیجانی، ۱۳۸۷ و ۳۹). ابتدا اینکه شرایط و موقعیت موجود را متصور سازند و دوماً این امکان را ایجاد کنند تا آرمان‌ها و هرگونه هدف ارزشی دیگر را برای آینده در سازمان تمرکز نموده تا نیل به موفقیت به خوبی مشاهده شود.

بر اساس این تحلیل و تنوع خواسته‌های شهروندان، سازمان (مدیریت) می‌بایست از انعطاف کافی برخوردار باشد و با ارزیابی عملکرد و مشخص کردن حوزه‌های بهبود و اعمال تغییرات با نیازهای بازار سازگار باشد. از مزایای این شیوه آن است که برای دستیابی به تغییرات از نیازهای بازار تقاضا و مشتریان بهره‌برداری نماید. لذا از این طریق قادر خواهد بود به سرعت به اطلاعات دست یابد و از آنها برای تغییرات میزان کمیت و کیفیت ارائه خدمات استفاده نماید.

البته وجود دانش پیشرفته و تکنولوژی اطلاعات در کنار امکانات و ابزارهای آماری مناسب در این زمینه سازمان را به خوبی یاری می‌نماید. و علاوه بر این امروزه ارزیابی عملکردی خدمات شهری شاخص‌های مالی، رضایت مشتریان، فرآیندها، منابع انسانی و توسعه مشارکت از مهم‌ترین معیارهایی است که مورد توجه قرار دارد.

نکته مهم دیگر در این خصوص آن است که میلز بدان معتقد است، یعنی محصول و یا خدمات زمانی دارای ارزش است که دارای عملکرد و هزینه مناسب باشد. کمترین هزینه‌ای که توسط آن یک عملکرد را می‌توان به صورت مؤثر انجام داد. یعنی با کمترین هزینه برای اینکه عملکردها و یا خدمات لازم را در زمان و مکان مطلوب و با کیفیت و قابلیت مناسب به دست متقاضیان رساند (جبل عاملی و صادقی، ۱۳۸۷ و ۲۰).

بنابراین با افزایش بهای کارکرد و کاهش هزینه می‌توان کیفیت و کمیت خدمات را بهبود بخشید. دانشمندان مدیریت برای حصول چارچوبی مناسب اجرایی و دارای قابلیت اثبات شده به طور نظام مند و سازمان یافته با رویکردی متمایز از سایر رویکردهای مدیریت به نام مدیریت ارزش را مطرح نمودند تا از یک طرف کیفیت مانند ظاهر و شیوه خدمات که توسط احساسات شهروندان تعیین می‌گردد مشخص شود و از طرفی دیگر کیفیت واقعی مانند خواص و مشخصات خدمات معلوم شود. از سوی دیگر مفهوم این ارزش محدوده وسیعی را در خود جای داده است که در تقسیم بندی‌هایی مانند ارزش هزینه‌ای، مبادله‌ای، اعتبار و استفاده آن را می‌توان ملاحظه نمود. در این سیستم مدیریت (خدمات) عملکرد و نظام ارزش حاکم بر آن (بعد مصرف کننده خدمات (شهروندان)) روابطی از پویایی و مؤثر انسانی، استفاده از روش‌ها، تکنیک‌های مؤثر و کارآمد و در نظر گرفتن محیط درون سازمانی و فضای که در آن خدمات ارائه می‌شود را به وجود می‌آورد که در چارچوب آن روابط انسانی، توسعه مهارت‌ها و هم‌افزایی خلاقیت‌ها توصیه می‌گردد.

در بهره‌برداری این نظام ارزشی دو نظر مکمل وجود دارد: نخست دیدگاهی که ارزش به دست آمده توسط شهروندان از محصول (عملکرد سازمانی) و خدمت‌رسانی می‌باشد. سپس در نظر عده‌ای دیگر ارزیابی ارزش است که به مشتری (شهروندان) ارائه شده است. به عبارت دیگر ارزش را می‌توان به صورت کمی مورد توجه قرار داد به شرط اینکه برای هر کدام از خدمات یک مقدار معین تعیین کنیم. در این صورت عملکرد مدیریت خدمات شهری جذابیت‌ها، هزینه‌ها و کیفیت خدمت آن به خوبی ارزیابی می‌شود.

با این توضیحات امروزه مدیریت خدمات شهری نمی‌بایست در ساماندهی و ارائه خدمات با کیفیت و کمیت خویش منابع وسیع اطلاعاتی، سرمایه و نظرات نیروهای زیادی را به کار گیرد، بلکه با به جریان انداختن زمینه‌ها و امکانات لازم اطلاعات برای شهروندان

و عملکرد خود را در آینه مشتریان و شهروندان ببیند، تا بلافاصله به کمبودها و نیازها پاسخ دهد. بر این اساس مدیریت خدمات رسانی با دریافت نتایج عملکرد خود از طریق معیارهای اشاره شده وضعیت سازمانی خود را ارزیابی نموده و آنگاه میزان موفقیت را بررسی نماید.

#### ۵-۴. خدمات شهری، پاسخگویی به شهروندان و عوامل مؤثر بر آن

پاسخگویی مناسب به ذی نفعان در مدیریت خدمات شهری یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که عملکرد و انجام وظایف و مأموریت محوله بر این مدیریت را به خوبی بیان می‌کند. در این مفهوم مسئولین در هر مرحله از عملکرد خود در مقام پاسخ و جواب دهی هستند که در نظام‌های سیاسی مردم سالاری و دموکراسی به لحاظ تأثیر آرا و نظرات شهروندان و کلیه کارگزاران در امور مختلف این پاسخگویی شفاف تر است و همواره دیدگاه‌ها و نظرات شهروندان بر اقدامات و تصمیمات و فعالیت‌های آنها مؤثر است.

در واقع تبلور افکار و سطح رضایت‌مندی در سطوح مختلف عملکرد سازمانی در قالب مراحل پاسخگویی متجلی می‌شود و رفتار و تصمیمات کارگزاران و مجریان خدمات رسان در راستای تأمین منافع شهروندان هدایت می‌شود. این نظام پاسخگویی است که اطمینان و تضمین کافی را به خدمات گیرندگان می‌دهد که سازمان و دستگاه‌های اجرایی در راستای منافع عمومی آنها گام بر می‌دارند.

به طور کلی به اعتقاد برخی از محققان مفهوم پاسخگویی از زمان طرح دیدگاه‌های مدیریتی علمی تیلور (نظریه کلاسیک مدیریت) به روشنی مد نظر قرار گرفت و پاسخگویی را نوعی ارتباط میان قدرت و مسئولیت تلقی کرده و نظام ارزیابی در ترتیبات سازمانی را بر این گونه استوار نمودند. طی زمان جهت شناخت دقیق‌تر موضوع پاسخگویی در نظام

عملکرد مراکز مدیریتی تقسیم بندی نیز انجام گرفت (فقیهی، ۱۳۸۰ و ۶۴) بر پایه این تقسیم بندی ها سطوح مختلف پاسخگویی به شرح زیر مطرح شد:

- پاسخگویی سازمانی: در این پاسخگویی سازمان خدمات رسان موظف به جواب دهی به فرادست و فرو دست می باشد. که چارچوب آن مبتنی بر شرح وظایف آنهاست.
- پاسخگویی حرفه‌ای: در این وجه پاسخگویی، توانایی و نظام عملکرد سازمانی بیان می شود و معمولاً قضاوت ها بر پایه این پاسخگویی انجام می گیرد.
- پاسخگویی قانونی: شامل نظارت های بیرونی بر عملکرد بوده و هدفش انطباق عملکرد سازمان ها با الزامات قانونی است.
- پاسخگویی سیاسی و اداری: این پاسخگویی جنبه بیرونی دارد و مبنای استاندارد ارزیابی عملکردی دیگرانند و نه خود شخص.

در تعامل انواع پاسخگویی‌ها هدف‌های متعددی قابل پیگیری است. بدین سان از سوی دیگر پاسخگویی جهت حفظ منافع عمومی شهروندان، ابزار و روشی برای بهبود عملکرد خدمات رسانی و سیستمی برای نظارت و کنترل عملکرد سازمانی به شمار می‌رود که بر این مبنای پاسخگویی در اشکال و گونه‌های مختلف دیگر زیر قابل ملاحظه است (Prahypapuit, 1994: 24).

- به صورت مستقیم و غیر مستقیم: گزارش سازمان های ذی ربط درباره چگونگی انجام وظایف خود به شکل مستقیم و ارائه توضیحاتی افراد به صورت ضمنی نسبت به عملکرد خویش (غیر مستقیم) خوانده می شود.
- پاسخگویی سازمان های خدماتی: ارائه گزارش مشخص درباره حاصل اجرایی برنامه ها و طرح‌ها و عملکرد سازمانی خویش



- پاسخگویی مراکز خدمات رسان به رده های بالای مدیریت: در این گزارش کلیه نتایج عملکرد مراکز به صورت کامل به سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی ارائه می شود.
- پاسخگویی مراکز خدمات رسان به سطوح پایین تر مدیریت: در این گزارش، عملکرد مراکز خدمات رسان به آحاد شهروندان و افرادی که در شهر زندگی می کنند انجام می گیرد. در واقع این گزارش برآیند چگونگی انجام کار، امکانات، منابع و مراحل ارائه خدمات که سازمان های خدمات رسان به شهروندان می دهند، مشخص می گردد و در مجموع این نوع پاسخگویی عمومی و کلی تلقی می شود. با توجه به این فرآیند در کل نظام پاسخگویی از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا در سایه این مسئولیت عملکردها مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. از این رو تعداد زیادی از اندیشمندان این موضوع را مورد مطالعه قرار دادند به طوری که رابرت سایمون معتقد است، پاسخگویی سازمان ها و ادارات (خدمات رسان) به مردم در افزایش قدرت و نظام کارآمدی آنها بسیار مؤثر است یا میشل بر این باور است، اگر سیستم قادر به پاسخگویی به نیازهای توده مردم باشد خدشه ای به ارزش های دموکراسی آنها وارد نخواهد شد (قوام، ۱۳۸۰ و ۴۶).

از این رو برخی از اندیشمندان استانداردهایی را برای پاسخگویی تعریف نمودند در این استانداردها پاسخگویی در سه دسته نوع، عملکرد و کیفیت اطلاعات قرار دارند که در مرحله سنجش این عوامل در چهار سطح فردی، واحد سازمانی، سازمان و سیستم اجتماعی سرلوحه مطالعات قرار می گیرد (Cutarvd Mury, 2002).

به عبارتی دیگر نظام پاسخگویی در ابعاد مختلف حقوقی، اداری و جامعه مدنی مورد توجه قرار می گیرد، به طوری که در ایران در بخش اداری شاخص های شایسته سالاری، اصلاح و بازرسی اداری بیشتر توجه می شود و آن را برای حفظ و بهبود اعتماد عمومی لازم

می‌داند. بدین سان پاسخگویی از سوی مدیران یکی از بهترین راه‌های ایجاد اعتماد عمومی شناخته شده است و حتی الامکان باید از سرزنش پرهیز کنند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۷) پیرو این اعتماد سازی تعدادی از دولت‌ها جهت پاسخگویی گونه‌های مختلفی را مورد استفاده قرار می‌دهند، مانند پاسخگویی حرفه‌ای، سازمانی و قانونی که در این پاسخگویی‌ها دو منظر درونی و بیرونی ملاحظه می‌شود. در بخش سازمانی، پاسخگویی مبتنی بر عملکرد کارکنان می‌باشد. در بخش پاسخگویی حرفه‌ای نیز به استانداردهای عملکرد سازمانی افراد توجه می‌شود که در آن‌ها هنجارهای حرفه‌ای، اعتقادی و تجارت آنان مورد قضاوت قرار می‌گیرد (فقیهی، ۱۳۸۰).

## ۵-۵. خدمات شهری و گرایش‌های رضایت‌مندی شهروندان / مشتریان

اصولاً در مطالعات گرایش‌های علم مدیریت و اقتصاد، شخص حقوقی و حقیقی که محصول یا خدمتی را تعریف می‌نماید مشتری تلقی می‌شود (ره‌نورد، ۱۳۸۲: ۲۹) و یا گیرندگان خدمت از سازمان‌ها می‌باشند. در نظام خدمات رسانی در شهرها مشتریان شهروندانی هستند که خدمات را یک‌جانبه می‌پذیرند (کازرانی، ۱۳۸۱: ۲۹) و ارائه دهندگان بر حسب توان، امکانات و اطلاعاتی که در اختیار دارند سعی می‌کنند حداکثر نیازهای آنان را برآورده سازند. در این بخش معمولاً شهروندان مشتری محسوب می‌شوند و دریافت خدمات از سوی مدیریت خدمات رسان را می‌بایست بر اساس بی‌عدالتی و تبعیض نباشد (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۲۹۶). در حالی که در بخش خصوصی مشتری کاملاً شناخته شده و به گونه‌ای مشخص خدمات و کالای خود را خریداری می‌کنند و هر کس پول بیشتری بپردازد، مسلماً از خدمات بهتر و با کیفیت بیشتری برخوردار خواهد بود. از این رو مشتری‌گرایی در این بخش (خصوصی) بیشتر معنا دارد در حالی که شهروندگرایی بیشتر در

مدیریت خدمات شهری به کار می‌رود و شهروندان محور و در اولویت خدمات رسانی هستند. بر این اساس شهروندگرایی در تعامل مشتری‌گرایی در زمینه دریافت خدمات شهری از ویژگی‌های زیر برخوردار است (جهانگیری، ۱۳۸۲: ۳۸):

- مشارکت جامعه
  - اطلاعات عمومی
  - بهینه کردن اثربخشی و به حداقل رساندن هزینه‌های خدماتی
  - توجه به کارآیی و اثربخشی در خدمات رسانی به منظور ایجاد بهره‌وری
  - پاسخگویی به شهروندان در ارتباط دریافت خدمات
- بدین مبنا شهروندان در دریافت خدمات بر حسب معیارهای مختلف به انواع مختلف زیر تقسیم می‌شوند:

الف) انواع دریافت‌کننده خدمات بر اساس جنبه‌های رضایت‌مندی

- ۱- شهروندان ناراضی
- ۲- شهروندان راضی
- ۳- شهروندان شاد
- ۴- شهروندان شیفته
- ۵- شهروندان خشمگین

ب) انواع دریافت‌کننده خدمات بر اساس جنبه‌های رفتاری (محمدی، ۱۳۸۲: ۵۳-۵۲)

- ۱- شهروندان پرحوصله
- ۲- شهروندان عصبی
- ۳- شهروندان عجول
- ۴- شهروندان از خود راضی

۵- شهروندان معمولی

۶- شهروندان کم ادب

ج) انواع شهروندان دریافت خدمات بر حسب زمان (همان منبع: ۵۴)

۱- شهروندان قدیمی

۲- شهروندان جدید

## ۵-۶. رضایت‌مندی شهروندان (دریافت‌کنندگان خدمات) و رویکردهای آن

امروزه رضایت‌مندی شهروندان یکی از مهم‌ترین معیارهای سنجش عملکرد سازمانی است. از این رو کیفیت خدمات رسانی در مدیریت خدمات شهری در سنجش عملکرد استفاده می‌شود. برای رضایت‌مندی مفاهیم مختلفی از گذشته تا کنون ارائه شده است.

برخی مانند کاتلر رضایت‌مندی را تابع تفاوت میان ادراک از عملکرد و انتظارات افراد می‌داند (رهنورد، ۱۳۸۲:۳۱). گروهی دیگر ارزیابی افراد از کیفیت خدمات و یا کالاهای دریافت شده را رضایت‌مندی تلقی می‌کنند (Fecikova, 2004: 57) و یا ایجاد حالت شادمانی، خشنودی و مطلوبیتی که در نتیجه تأمین نیازها و برآورد کردن تقاضاها و احتیاجات شهروندان از سوی ارائه‌کنندگان خدمات ایجاد می‌شود، رضایت‌مندی گفته می‌شود (Retial Management Associates, 2002: 12). در بین برخی دیگر برآورده شدن خواسته‌ها و انتظارات افراد، رضایت‌مندی اطلاق می‌شود (Treasury Board, 2002: 1). با ملاحظه دیدگاه‌های فوق می‌توان گفت، رضایت‌مندی یک فرآیند است که

طی قیاس میان عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی به وجود می‌آید و یا ادراکی است که بر حسب ادراک شهروندان مختلف پدید می‌آید.

## ۵-۶-۱. نحوه سنجش رضایت مندی شهروندان و شاخص‌های آن

دانستن نیازها و خواسته‌های شهروندان از ویژگی‌های موفق سازمان و مدیریت است. از این رو ارزیابی نظریات و دیدگاه‌های آنها راهی سریع برای تعیین بخش‌هایی از خدمات هستند که کیفیت آن نیاز به بهبود دارد (WWW.8et.al.2000,63) لذا برای سنجش رضایت مندی چارچوب‌های زیر بسیار ضروری است:

- توقعات و انتظارات مشتریان (شهروندان)

- کیفیت خدمات ارائه شده

هر کدام از موارد فوق متأثر از عوامل مختلف است. زمینه‌های فرهنگی، آمال و آرزوها، درآمدها، خواسته‌های شخصی، تجارب و سایر موارد از اساسی‌ترین عناصری است که انتظارات افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در زمینه کیفیت خدمات نیز سایر مشخصات مانند سرعت، زمان مناسب، درستی خدمت، زیبایی و پاکیزگی، قانون مندی، سهولت و انعطاف پذیری مؤثرترین عناصر تاکنون شناخته شده است (رجب بیگی، ۱۳۷۷: ۸۲-۸۰). به طور کلی ارزیابی رضایت مندی بر اساس نوع خدمات طی فرآیند و مراحل زیر انجام می‌گیرد.

الف) تبیین شاخص‌های هر خدمت برای رضایت مندی

ب) تعیین و اتخاذ شیوه سنجش

ج) برداشت داده‌ها و نقطه نظرات شهروندان بر پایه نوع خدمت

د) تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل شده

#### ه) تبیین یافته‌ها و نتایج ارزیابی

آنچه طی فرآیند سنجش رضایت‌مندی مهم و ضروری به نظر می‌رسد، تفاوت انتظارات و شاخص‌هایی است که در خدمات مختلف شهری مانند پسماند، آرامستان‌ها، زیباسازی، حمل و نقل و سایر موارد بسیار متمایز است مشاهده می‌شود. گرچه چند معیار اساسی در همه آنها مشترک است، مانند بهای پایین، کیفیت بالا، انجام به موقع خدمات و نحوه عملکرد. اما تأمین رضایت لازم در حد نسبی متأثر از نوع و ماهیت خدمات است که به اهم آن اشاره می‌شود.

- مدیریت پسماند و تبدیل مواد: در این خدمت رضایت شهروندان در آن است. که زباله‌های تولید شده از سوی خانوارها، مراکز بیمارستانی، صنعتی و ساختمانی به موقع با کمترین هزینه و یا بهای پرداختی جمع‌آوری شود و محیط اطراف آنها عاری از هر گونه آلودگی باشد، تا فضای باطراوت و شاداب به وجود آید و در بحث جمع‌آوری و دفن زباله‌ها ..... روش‌های علمی و پیشرفته بازیافت گردد و از ورود هرگونه آلودگی شیرابه‌ها به خاک، آب و هوا جلوگیری شود.

- بخش فضای سبز شهری: دسترسی شهروندان به مراکز و پارک‌های محلی، منطقه‌ای مانند بوستان‌ها به سادگی امکان‌پذیر باشد و یا امکانات و تجهیزات و تأسیسات لازم در این مراکز وجود داشته باشد و یا طراحی، معیارهای استاندارد، ترکیبات گونه‌های گیاهی در برنامه ریزی و مدیریت فضای سبز به گونه‌ای باشد که فضای مطبوع و آرامش‌بخش در فضای کلان شهر حاکم باشد.

در بخش زیباسازی نیز منظر شهری مانند مبلمان، نورپردازی، تبلیغات محیطی و سایر موارد با یک برنامه جامع و منطبق بر باورها، فرهنگ، هویت‌های بومی و اعتقادی فضا و

چشم انداز شهری را برای شهروندان متبادر سازد که هر کدام از شاخص های مذکور منطبق بر استاندارد خاص خود باشد.

در سایر بخش خدماتی مانند آرامستان، فروشگاه های زنجیره ای، میداین میوه و تره بار و صنایع و مشاغل نیز تلاش می شود تا با رعایت شاخص های استاندارد شده زمینه رضایت مندی شهروندی به خوبی ارضاء شود. با تمام این تفاسیر در جمع بندی کلی از خصوصیات بسیار مهم در ارزیابی رضایت مندی شهروندان در کسب خدمات می توان بر موارد زیر تأکید نمود.

- در دسترس بودن: شهروندان بتوانند در موقع مقرر و تعیین شده به خدمت دست یابند و در رسیدن به آن نباید دچار زحمت بسیار شوند. به طوری که از یافتن آن ناامید شوند.
- برقراری ارتباط مستمر خدمات رسانان و خدمات گیرندگان: آگاهی بخشی به زبان مشتریان به طوری که شهروندان از تمام ابعاد خدمت مانند مزیت ها، معایب و موانع مطلع شوند و در جریان امور قرار می گیرند. از این رو با استناد به این شرایط شهروندان راضی می شوند.
- اعتبار یابی: وجود اطمینان شهروندان از خدمتی که به آنها ارائه شده از معمولی ترین و مؤثرترین ویژگی های خدمت رسانی است که زمینه های رضایت مندی را در شهروندان تقویت می کند.
- امنیت و ایمنی خدمات: ایجاد آرامش در شهروندان مبنی بر اینکه خدمات مناسب و بی خطر است و می تواند برای مدت مدیدی نیازهای شهروندان را به صورت سالم و مؤثر تأمین سازد.

- ارائه خدمات مناسب و کامل: پرهیز از خدمات ناقص و دور از انتظار می‌تواند تأثیرات خوبی را در نگرش و باورهای شهروندان بگذارد. زمانی شهروندان اظهار رضایت می‌کنند که خدمات را در دست و به صورت کامل دریافت نمایند و در آن کمبودی مشاهده نکنند.
- مسئولیت‌پذیری خدمات رسانی: در صورتی که شهروندان احساس کنند خدمت‌گذاران در ارائه خدمات صادق هستند و یا حس مسئولیت‌پذیری بالایی دارند مسلماً نگرش آنها و یا انتظارشان واقعی و مبتنی بر ظرفیت‌ها و پتانسیل آنها خواهد بود.
- داشتن صلاحیت و مهارت لازم: قطعاً ارائه با کمیت و با کیفیت خدمات بدون مهارت، تخصص و شایستگی لازم امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین توجه به این مسئله یک امر مهم به نظر می‌رسد.
- شفافیت و روشن بودن عملکرد خدمات رسانی: ارائه دستور کارهای روشن و شفاف مراکز خدماتی از جمله شاخص‌هایی است که رضایت‌مندی شهروندان را در پی دارد. از این رو کلیه امور باید به طور روشن و قابل فهم باشد تا افراد بتوانند به خوبی آن را تحلیل کنند و نتایج آن را با شاخص‌های رضایت‌مندی خویش مقایسه نمایند.
- موجز بودن: عکس‌العمل سریع و واکنش‌های به موقع و مؤثر در امور خدمات رسانی از جمله شاخص‌های است که در رضایت‌مندی شهروندان مؤثر است و این ویژگی نیز بیان‌گر تمرکز گروه‌های خدمات رسانی در امور اجرایی و موضوعات کاری است.

## ۵-۶-۲. روش‌های اندازه‌گیری رضایت‌مندی شهروندان / مشتریان

با توجه به نیازهای متنوع شهروندان در دریافت خدمات شهری سطوح رضایت‌مندی آنها نیز متعدد است. از این رو با شیوه‌های مختلف این رضایت‌مندی مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌گیرد که در اینجا به چند مورد اساسی آن اشاره می‌شود:



الف) اندازه‌گیری عینی و مشاهده‌ای رضایت مندی: اساس این شیوه بر مبنای اسناد و مدارک سازمانی است که از سوی مسئولین ذی‌ربط جمع‌آوری شده است و معمولاً داده‌های آن واقعی است. از جمله شاخص‌هایی که برای این منظور می‌توان در نظر گرفت حجم شکایت‌های عمومی شهروندان و موضوعات مطرح شده از سوی آنها است.

ب) اندازه‌گیری ذهنی رضایت مندی: در این شیوه سنجش عموماً بیشتر بر احساسات و نگرش‌های شهروندان تکیه می‌شود. که با استفاده از ابزارهایی مانند پرسشنامه، مصاحبه این افکار و نقطه نظرات نظرسنجی و برداشت می‌گردد و سپس با بهره‌گیری از آمار و ریاضی این گزارشات تجزیه و تحلیل می‌شود و در آخر نیز یافته‌ها، بسیاری از حقایق مربوط به نظرات شهروندان را مشخص می‌نماید.

ج) اندازه‌گیری رضایت مندی اولیه و نهایی: در این شیوه، سنجش طی دو مرحله انجام می‌گیرد در بخش اول نظرات شهروندان به طور مستقیم بعد از دریافت خدمت ارزیابی می‌شود که در این مرحله رضایت شهروندان در مورد کیفیت و چگونگی دریافت خدمت مشخص می‌شود و بدان رضایت اولیه گفته می‌شود. در مرحله بعد، پس از دریافت خدمات از سوی شهروندان طی یک فاصله معین نظرات و دیدگاه‌های آنها برداشت می‌شود. در این بخش خدمت‌گیرندگان بعد از دریافت خدمت و گذشت زمان نتایج آن را اعلام می‌کنند. این شیوه اندازه‌گیری رضایت مندی را رضایت مندی نهایی می‌گویند.

### ۵-۶-۳. شیوه‌های جلب رضایت مندی شهروندان / مشتریان

مهم‌ترین اصل در رضایت مندی خدمات‌گیرندگان آگاهی از خواسته‌ها و نیازهای آنها در حال حاضر و آینده است. که باید مبتنی بر واقعیت‌ها باشد. با کسب اطلاع از این شرایط برنامه‌ها و طرح‌های خدماتی اجرایی گردد. بدین اساس تعامل با شهروندان مبنی بر کسب

آگاهی از نیازهای آنها بر پایه روش های گوش دادن، گزارشات کتبی، شکایات و نظام انتقاد و پیشنهادات از مهم ترین شیوه های ارزیابی است که امکان دریافت پیام های شهروندان را فراهم می سازد (رهنورد، ۱۳۸۳: ۳۱)

معمولاً این روند باید در طول زمان از ابتدا ارائه خدمات رسانی تا بهره برداری شهروندان انجام گیرد، لذا ارزیابی لحظه ای که شهروندان خدمات دریافت می کنند نمی تواند بیان گر رضایت کامل آنها باشد، بلکه باید نتیجه استفاده آنها از خدمات مشخص شود تا بتوان ارزیابی درستی را ارائه کرد.

در شرایط پیچیده زندگی شهری امروز عوامل بی شماری در جلب رضایت مندی شهروندان وجود دارد که در چارچوب یک بررسی نظام مند، تحلیل درست و همه سونگر تمامی ابعاد آن باید مطالعه و مشخص شود تا با استناد به آنها نیازها و خواسته ها به خوبی تبیین گردد. در این میان چند ویژگی اساسی وجود دارد که در رضایت مندی شهروندان نقش پایداری دارد.

۱- نیازهای بیان شده از سوی خدمات گیرندگان: خواسته هایی که به طور واضح و مستقیم از سوی شهروندان بازگو می شود که در مجموع این تقاضاها نیازهای آنها است.

۲- نیازهای بیان نشده: برخی از خواسته ها وجود دارد که به دلایل مختلف از سوی شهروندان به وضوح بیان نمی شود ولی برای آنها بسیار مهم است. بنابراین جهت آگاهی از آنها باید اقدامات مقتضی صورت گیرد.

۳- انتظارات اساسی: بعضی از نیازهای شهروندان در زمینه دریافت خدمات نقش حیاتی و اساسی دارد. بدیهی است اگر هرگونه ضعف و اختلالی در امر خدمات رسانی پیش بیاید مسلماً نارضایتی شهروندان بیشتر می شود. بنابراین از حقوق اساسی شهروندان است که این توقعات به موقع و به طور مناسب پاسخ و یا برآورده گردد.

## خلاصه

پیشرفت علوم و تکنولوژی به همراه سرعت تبادل اطلاعات، ارزش‌ها و فرهنگ‌ها در راستای رشد انتظارات و مطالبات شهروندان در فرآیند مدیریت خدمات شهری از مهم‌ترین رویدادهای دهه‌های اخیر است. که در بطن آن مسائل متعددی وجود دارد. موضوع پاسخگو بودن مدیران، برنامه ریزان و در کل ارائه دهندگان خدمات جهت تهیه نمودن خدمات رسانی یکی از این موارد است، که در سایه آن تغییر سلیقه‌ها، خواسته‌ها و توقعات شهروندان در جذب خدمات شهری بیشتر و با کیفیت رشد می‌یابد. در این فصل با بررسی این دگرگونی‌ها شاخص‌های کلیدی عملکرد مدیریت خدمات شهری مانند نظارت مستمر، خدمات یکپارچه، رابط هم‌افزایی مدیریت و شهروندان، به روز کردن امکانات و تجهیزات و سایر موارد مورد توجه قرار گرفت و در چارچوب این شاخص‌ها انواع عملکرد اصلی و غیر اصلی و نقش آنها در موفقیت مدیریت خدمات شهری مشخص شد. نکته مهم در این خصوص تأثیر مقوله ارزش بر عملکرد مدیریت و بهره‌وران خدمات (شهروندان) بود که بر هزینه‌ها، جذابیت‌ها و کیفیت خدمات شهری بسیار مؤثر می‌باشد.

پاسخگویی مناسب مدیران خدمات رسان در کلیه مراحل ارائه خدمات از شروط اصلی و بهینه آن رضایت شهروندی است که در اشکال سازمانی، حرفه‌ای، قانونی و مستقیم و غیر مستقیم در کلیه سطوح مدیریت و افراد جامعه انجام می‌گیرد و آثار آن در اعتمادسازی و جلب رضایت شهروندان در بسیار موارد مؤثر است.

از بعد دیگر معلوم شد با توجه به تنوع افکارها و نیازها و باورهای شهروندان درجه و میزان رضایت مندی آنها یکسان نیست، بلکه به اشکال ناراضی، راضی و سایر موارد قابل مشاهده می‌باشد. بر این مبنا بحث سنجش رضایت مندی اهمیت یافت و در چارچوب این سنجش شاخص‌ها و مراحل آن تبیین گردید. در این بررسی شاخص‌های بسیار زیادی در

تعامل بخش‌های مختلف خدمات شهری مانند زیباسازی، فضای سبز، آتش‌نشانی، جمع‌آوری پسماند عنوان شد که از مجموع آنها دسترس بودن، اعتباریابی، امنیت و ایمنی، سرعت و زمان مناسب ارائه خدمات، شفافیت و صلاحیت در ارائه خدمات و غیره از اصلی‌ترین آن بود. در پایان فصل شیوه‌های اندازه‌گیری آن مانند ذهنی، عینی، اولیه و نهایی مشخص شد و سپس روش‌های جلب رضایت‌مندی شهروندان در تعامل دریافت خدمات شهری مانند نیازهای بیان شده، بیان نشده و انتظارات اساسی مورد تأکید قرار گرفت.

## آزمون

- ۱- مهم‌ترین سنج‌های مؤثر بر جنبه‌های عملکرد سازمانی (خدمات شهری) کدام است؟
- ۲- در رویکرد مدیریت ارزش بر چه خصوصیات خدمات شهری تأکید می‌شود؟
- ۳- مفهوم پاسخگویی از دیدگاه مدیریت علمی تیلور چیست و انواع آن را بنویسید؟
- ۴- طبق نظرات سایمون و میشل پاسخگویی مراکز خدمات رسان به شهروندان چه نتایجی را در بر دارد؟
- ۵- ویژگی‌های مهم شهروندگرایی در مدیریت خدمات شهری کدام است؟

- ۶- مفهوم رضایت‌مندی در مدیریت خدمات شهری چیست و تابع چه عواملی است؟
- ۷- مراحل و فرآیند ارزیابی رضایت‌مندی بر اساس نوع خدمات را بیان کنید؟
- ۸- انواع شیوه‌های اندازه‌گیری رضایت‌مندی شهروندان (خدمات شهری) را نام برده و توضیح دهید؟





## **فصل هشتم**

### **کیفیت خدمات و ابعاد آن با تأکید بر خدمات شهری**

## اهداف

هدف از مطالعه این فصل، آشنایی با مطالب زیر می باشد:

۱. مفهوم کیفیت و خدمات شهری
۲. ابعاد کیفیت خدمات
۳. مدیریت کیفیت جامع خدمات
۴. جوایز کیفیت در خدمات
۵. کیفیت خدمات با تأکید بر خدمات شهری
۶. دیدگاه اسلام به امر خدمات رسانی



## مقدمه

امروزه بهبود و کیفیت در ارائه خدمات به خصوص در شهرها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از آنجایی که مراکز خدمات رسانی و شهرداری‌ها بیشتر در شهرها به ارائه خدمات می‌پردازند. این اهمیت در بخش خدمات عمومی دو چندان می‌گردد (متولی، حبیبی، ۱۳۸۶). این مقوله طی دهه ۱۹۸۰ به عنوان مسئله‌ای مهم از سوی محققان در نظام مدیریت و خدمات رسانی مطرح شد. مفاهیم کیفیت خدمات و رضایت مشتریان از جمله موضوعاتی بود که در رأس دیدگاه قرار گرفت و بسیاری از اندیشمندان مزایای کیفیت ارائه خدمات و رضایت استفاده‌کنندگان را به عنوان شاخص‌هایی از مزیت و رقابت سازمان‌ها نام برده‌اند (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۲) و عملکرد کیفی نهادهای خدمات رسانی را بر این مبنا مورد ارزیابی قرار دادند. از این رو بسیاری از دستگاه‌های خدمات رسانی به طور فزاینده‌ای سهم بیشتری از منابع خود را به بالا بردن میزان کیفیت و ارائه خدمات و جلب رضایت مشتریان خود اختصاص دادند (ریاحی، ۱۳۸۴: ۳۷). در این بخش به منظور شناخت چارچوب کلی مدیریت کیفیت خدمات، ابعاد، جوائز کیفیت، سنجش و مدل‌های مفهومی کیفیت خدمات را بررسی خواهیم کرد.

### ۱-۶. مفهوم کیفیت و خدمات شهری

در اینجا به منظور درک روشنی از کیفیت خدمات مفاهیم متعدد آن را بررسی می‌کنیم. اصولاً کیفیت مفهوم وسیعی دارد و تمام بخش‌های سازمان نسبت به آن متعهدند و هدف آنها افزایش کارایی مجموعه است که نتیجه آن رضایتمندی مشتریان است (رحمانی، ۱۳۸۷: ۲). کیفیت به عنوان انطباق محصول با نیاز مشتری است (سید جوادین و کیماسی،

۱۳۸۴: ۳۵) و استفاده کننده از آن باید بتواند نیاز و خواسته‌های خود را از آن خدمت برآورده سازد (جعفری، ۱۳۸۸: ۱۷).

علاوینم سابقه بحث کیفیت در تولید در عرصه‌های مختلف طی دهه‌های اخیر نیز وجود کیفیت از خدمات اجتماعی و عمومی به خصوص در شهرها افزایش چشمگیری داشته است. اما به جهت گستردگی محورهای کیفی خدمات از سوی افراد مختلف تعاریف متعددی ارائه شده است. (Kamar, et. 2009: 20).

- کیفیت و تعالی ذاتی: در این بینش تلویحاً رابطه میان اهمیت افراد و کیفیت اشاره دارد و بیشتر در مباحث فلسفی وارد است.

- مشتری: در این مفهوم انتظارات مشتریان (شهروندان) مبنای سنجش سطوح خدماتی است که ارائه می‌شود و کیفیت به معنای ارضای نیازهای مشتریان یا مطابق انتظارات آنهاست. در این رویکرد کیفیت به مفهوم توانایی سازمان ارائه دهنده خدمات (شهرداری‌ها) بر آگاهی و تعیین سطح نیازها و خواسته‌های مشتریان است. در این معنا نهادهای خدمات با توسعه جریان ارتباطی با شهروندان مبنی بر دانش و مهارت اقدام به خدمات بهداشتی، فرهنگ‌سازی، فضای سبز و ایمنی مناسب می‌نمایند.

- کیفیت و ارزش: در این روش هزینه‌های تولید و قیمت مصرف یا به عنوان برآوردن نیازهای مشتری ارزش و قیمت و در دسترس بودن دلالت دارد و شهروندان عموماً کیفیت همراه با قیمت و در دسترس بودن ارزیابی می‌کنند (سید جوادین و کیماسی، ۱۳۸۴: ۳۶).

## ۶-۲. ابعاد کیفیت خدمات

دانشمندان طی دوره‌های مختلف زمانی (جودان، کانوی، کرازبی،....) هر کدام با ارائه نظر خود نکات و یا ابعاد خاصی را تاکنون راجع به اصول کیفیت مطرح نموده‌اند (رجب بیگی، ۱۳۷۷: ۱۹). که اصول و فصل مشترک آنها عبارت است از:

تعهد: اعتماد قلبی به کیفیت مدارانه خدمات

مشتری گرایی: توجه به نیازهای مشتریان و جلب رضایت آنها

اطلاعات: داشتن اطلاعات لازم در خصوص کیفیت

توانمند سازی: نداشتن نگاه صرفاً آزاری به کارکنان

تصمیم‌گیری: شناسایی ریشه‌ها و عوامل و مشکلات و تصمیم‌گیری مناسب

مشارکت: همکاری خدمات دهندگان و خدمات گیرندگان در جهت بهبود فرآیند

خدمات

سود همیشگی: پیروی از استانداردها

علاوه بر این ابعاد گاروین هشت بعد را برای کیفیت خدمات مطرح نمود. عملکرد درست، زیباشناسی، ویژگی‌ها، قابلیت اطمینان، هم‌نواختی، دوام و خدمت‌رسانی و کیفیت درک از اهم آن بود (گاروین، ۱۳۷۵: ۸۱). بر اساس این ابعاد عملکردی هدف از تولید خدمت و یا محصول ایجاد اطمینان است که در زمان ارائه خدمات بدون هیچ مشکلی انجام گیرد، به طوری که ویژگی‌های مذکور کارکرد و اثر خدمات را تکمیل کند. همچنین انطباق درجه انتظارات مشتریان و ارضای آنها، دوام طول عمر مفید خدمات و موضوع زیبایی شناسی آن تأمین شود و در نتیجه کیفیت درک ارضای حواس انسانی (بینایی، لامسه....) تصویر ذهنی از خدمات در ذهن به وجود آید. همه این موارد از ابعاد مهم کیفیت به شمار می‌رود.

### ۳-۶. مدیریت کیفیت جامع خدمات

مدیریت کیفیت جامع در بستر مهندسی صنعتی و سازمان‌های تولیدی و بازرگانی شکل گرفت و کاربردهای اولیه آن در خطوط مونتاژ و فرآیندهای تولید صنعتی بود و اکثراً ادوارد دمینگ را پایه‌گذار این مدیریت کیفیت می‌دانند. دیدگاه‌های وی در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن به گونه‌ای فراگیر به کار گرفته شد و موجب توسعه صنعتی این کشور گردید. اصول اولیه و سنتی مدیریت کیفیت جامع بیشتر متوجه کالا و محصول است و بر اساس این دو موضوع شکل گرفته است (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۲۰).

مدیریت کیفیت جامع ساختار نظام یافته‌ای است که بر بهبود مستمر تمامی فعالیت‌های درونی یک سازمان تأکید می‌کند. هدف نهایی مدیریت کیفیت جامع بهبود کیفیت محصولات و خدمات (شهری) از طریق ارتقاء منابع انسانی، فرآیندها و تجهیزات موجود و به موازات آن کاهش هزینه‌های حوزه عملیاتی است. مدیریت کیفیت جامع، بسط مفهوم فلسفه‌ای است که اعتقاد دارد که خدمات و تولیدات، همواره با کیفیتی بهتر در دسترس مشتریان درونی و بیرونی سازمان گذاشته شود و بر آن است که با در نظر گرفتن بازخورد از همین مشتریان، مشخصات کیفی هر تولید یا خدمتی را تعیین کند. مدیریت کیفیت جامع، نگرشی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان به بهبود مستمر کیفیت که منجر به رضایت مشتری می‌شود، می‌پردازد (حاجی شریف، ۱۳۷۴، ص ۷).

### ۴-۶. جوایز کیفیت در خدمات

از جمله مفاهیم جدیدی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه قابل توجهی پیدا نموده، سازماندهی نوعی مدل‌های سرآمدی کسب و کار و جوایز ملی کیفیت است که بر

اساس آن سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی، حرکت به سمت بهبود و ارتقاء را در آنها تقویت می‌نمایند. در تاریخچه کوتاه جوایز ملی کیفیت سه جایزه در انقلاب کیفی ژاپن، اروپای غربی و آمریکا نقش کلیدی ایفا کردند؛ این سه عبارتند از جایزه دمینگ، جایزه کیفیت اروپا و جایزه ملی مالکوم بالدريج. موفقیت این جوایز در ارتقاء عملکرد و قدرت رقابتی صنایع این کشورها، باعث جلب توجه جهانی به آنها شده است. بسیاری از کشورها برنامه‌های جایزه‌شان را بر مبنای این سه جایزه طراحی کرده‌اند. برخی از مهم‌ترین جوایز کیفیتی که بر مبنای سه جایزه فوق در سراسر جهان شکل گرفته عبارتند از (سید جوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، صص ۱۸۸-۱۸۷):

- جایزه کیفیت ژاپن ۲۰۰۰
  - جایزه برتری تجاری استرالیا ۲۰۰۰
  - جایزه کیفیت ملی آرژانتین ۱۹۹۶
  - جایزه کیفیت انجمن مدیریت هنگ کنگ ۲۰۰۱
  - جایزه کیفیت نخست وزیر ۲۰۰۰ (مالزی)
  - جایزه کیفیت سنگاپور ۲۰۰۱
  - جایزه برتری تجاری آفریقای جنوبی ۲۰۰۰
- چند جایزه مهم کیفیت که در این بخش، درباره آنها توضیح داده خواهد شد، جایزه دمینگ، جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج، جایزه کیفیت اروپا و جایزه ملی کیفیت ایران است. برنده شدن و کسب هر یک از این جوایز، بالاترین افتخاری است که یک سازمان می‌تواند در زمینه کیفیت به دست آورد و این موفقیت، سازمان را در سطح ملی و بین المللی به عنوان صاحب کیفیت برتر خواهد شناساند.

#### ۶-۴-۱. جایزه دمینگ

جایزه دمینگ به وسیله هیئت مدیره انجمن مهندسان و دانشمندان ژاپن در سال ۱۹۵۲ بنیان نهاده شد. هدف عمده این جایزه گسترش کیفیت از طریق شناسایی و معرفی فعالیت‌های بهبود عملکرد ناشی از اجرای موفقیت‌آمیز کنترل کیفیت جامع و نیز کنترل کیفیت در سطح شرکت است که مبتنی بر فنون و تکنیک‌های کنترل کیفیت آماری باشد (Ghobadian & Seng, 1996). جایزه دمینگ به‌طور سالانه در سه سطح اعطا می‌شود (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۱):

□ جایزه دمینگ برای افراد حقیقی: این جایزه به افرادی اهدا می‌گردد که مطالعات و نقش مهمی در گسترش و پیاده‌سازی موفق کنترل کیفیت جامع با استفاده از روش‌ها آماری داشته‌اند.

□ جوایز کاربردی دمینگ: این جایزه به شرکت‌ها یا بخش‌هایی از سازمان‌ها اعطا می‌گردد که با استفاده از روش‌های کنترل کیفیت جامع، بهبودهای مهم و قابل توجه‌ای در عملکرد خود ایجاد نموده‌اند.

□ جایزه کنترل کیفیت برای کارخانه‌ها: این جایزه به کارخانه‌هایی اهدا می‌گردد که با به‌کارگیری کنترل کیفیت به موفقیت‌های برجسته‌ای دست یافته‌اند.

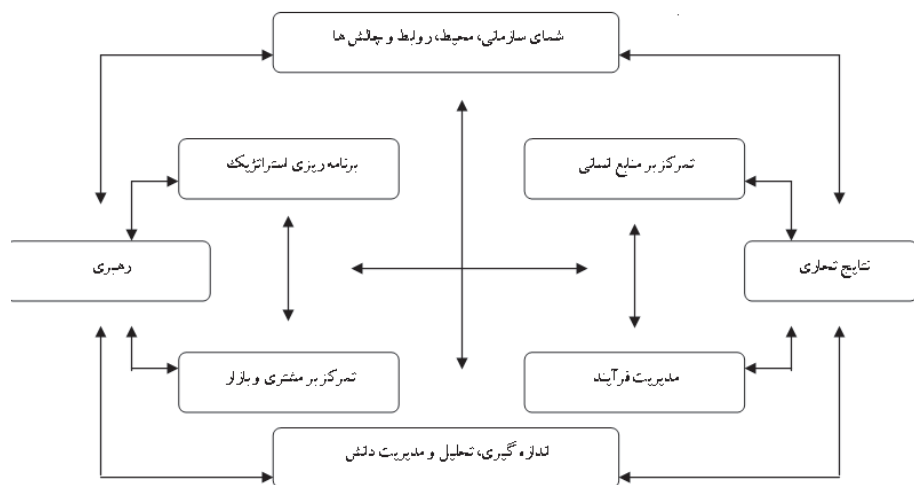
مواردی که در اعطای جایزه دمینگ مورد ملاحظه قرار می‌گیرند، عبارتند از «خط‌مشی‌ها، سازماندهی، اطلاعات، استانداردها، بهسازی، بهسازی و به‌کارگیری منابع انسانی، فعالیت‌های تضمین کیفیت، فعالیت‌های کنترل / نگهداری، فعالیت‌های بهبود، آثار و نتایج و برنامه‌های آینده».

## ۶-۴-۲. جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج

جایزه کیفیت مالکوم بالدريج آگوست ۱۹۸۷ ایجاد گردید. مفاد مربوط به این جایزه ملی در قانون اساسی ایالات متحدهی آمریکا درج شده و در سال ۱۹۸۸ انتشار یافت. این جایزه به منظور شناسایی میزان دستیابی سازمان‌های آمریکایی به کیفیت و عملکرد و میزان رشد و آگاهی آنها نسبت به اهمیت کیفیت و برتری عملکرد تحت یک قالب رقابتی ایجاد گردیده است (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۴). این جایزه به صورت رقابتی و حداکثر به دو برنده در سه زمینه تولیدی، خدماتی و سازمان‌های تجاری کوچک اعطا می‌شود (Ghobadian & Seng, 1996) اما در سال ۱۹۹۹ مراکز درمانی و آموزشی نیز جزء حوزه این جایزه قرار گرفتند (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۴).

شکل زیر، معیارهای جایزه بالدريج و ارتباط آن‌ها را با هم نشان می‌دهد. این چارچوب دو فرض کلیدی دارد: فرض نخست این که مدیریت ارشد عامل مهم تحرک سازمان است. به این ترتیب این جایزه نیز همانند سایر جوایز نقش حیاتی مدیریت ارشد را در تعیین اهداف، ارزش‌ها و سیستم‌هایی که تلاش‌های بهبود مستمر عملکرد و جهت‌گیری‌های خارجی را راهنمایی کند، برجسته می‌نماید.

فرض دوم این است که هدف اساسی فرآیند کیفیت، بهبود کیفیت و فایده برای مشتریان است. این مدل فرض می‌کند که حداکثر شدن رضایت مشتری یکی از اهداف بسیار مهم شرکت بوده و سودآوری را برای سازمان در پی خواهد داشت (Ghobadian & Seng, 1996).



شکل شماره ۶-۱، چارچوب جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج، رویکرد سیستمی (۲۰۰۵)  
(سیدجوادی و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۵)

### ۳-۴-۶. جایزه کیفیت خدمات اروپا

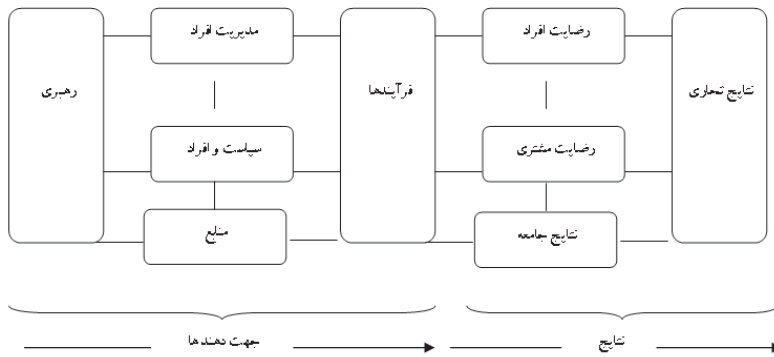
اعطای جایزه کیفیت اروپا به طور رسمی از سال ۱۹۹۱ آغاز شد و هدف عمده آن شناسایی، حمایت و تشویق سازمان های اروپایی برای توسعه مدیریت کیفیت جامع است. متولی و مسئول اعطای جایزه کیفیت اروپا بنیاد مدیریت کیفیت اروپا است. این جایزه به وسیله چهارده موسسه معتبر اروپایی در سپتامبر ۱۹۸۸ ایجاد شد. تعهد بلند مدت نسبت به مدیریت کیفیت جامع نقطه مشترک این سازمان ها است. هدف بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت از اعطای جایزه کیفیت اروپا ارتقای موقعیت صنعت و تجارت اروپا به وسیله تقویت نقش استراتژیک کیفیت در شرکت ها است. (Ghobadian & Seng, 1996)

این مدل ابزار عملی است که از آن می توان استفاده های مختلفی به شرح زیر نمود:

- به عنوان ابزاری برای خود ارزیابی
- به عنوان مبنای مقایسه با سازمان های دیگر



- به عنوان راهنمایی جهت شناسایی حوزه‌های بهبود
- به عنوان پایه‌ای برای واژگان رایج و روش فکر کردن
- به عنوان ساختاری برای سیستم مدیریت سازمان (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۷).



شکل شماره ۶-۲. مدل ارزیابی جایزه کیفیت اروپا (Ghobadian & Seng, 1996)

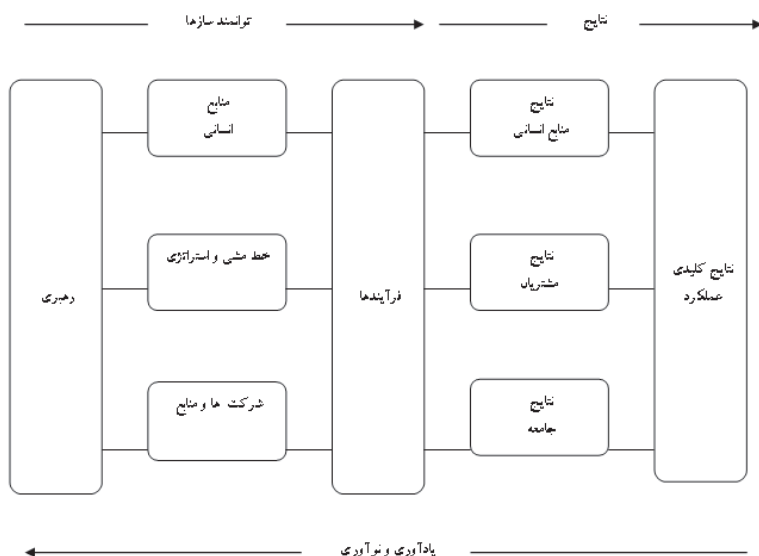
عناصری که جایزه کیفیت اروپا آن‌ها را لحاظ می‌کند، عبارتند از «رهبری، سیاست و استراتژی، مدیریت افراد و منابع، فرآیندهای سازمان، رضایت مشتری، رضایت افراد، تأثیر بر جامعه و نتایج تجاری». این مدل دارای دو قسمت جهت دهنده‌ها و نتایج است. جهت دهنده‌ها، خط مشی‌ها و فرآیندهایی هستند که به تجارت جهت می‌دهند و تبدیل داده‌ها را به ستاده‌ها تسهیل می‌کنند. نتایج نیز ابزاری برای اندازه‌گیری ورودی و خروجی به دست آمده برای سازمان هستند.

#### ۴-۴-۶. جایزه ملی کیفیت خدمات ایران

مدل سرآمدی جایزه ملی کیفیت ایران با الگوگیری از آخرین ویرایش مدل سرآمدی کسب و کار بنیاد مدیریت کیفیت اروپا طرح ریزی شده است. این مدل ساختاری غیر تجویزی

داشته و از ۹ معیار اصلی و ۳۲ معیار فرعی تشکیل شده است. پنج معیار اول تحت عنوان «توانمندسازها» و چهار معیار دوم تحت عنوان «نتایج» سازماندهی شده است (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، صص ۲۰۰-۱۹۹).

مدل جایزه ملی کیفیت ایران بر هشت ارزش بنیادین سرآمدی استوار است. این ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین عبارتند از: نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیات، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری و نوآوری و بهبود مداوم، توسعه‌ی شراکت‌ها و مسئولیت اجتماعی.



شکل شماره ۶-۳، مدل جایزه ملی کیفیت ایران (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، صص ۲۰۰)

## ۵-۶. کیفیت خدمات با تأکید بر خدمات شهری

از دهه ۸۰ میلادی تاکنون، کیفیت خدمات موضوع بسیاری از مطالعات بازاریابی و رفتار سازمانی بوده است. مطالعات بازاریابی خدمات در دهه ۱۹۹۰ بر خدمات مشتری و بهبود

کیفیت خدمات به‌عنوان روشی برای ارتقای رضایت مشتری و وفاداری که منتهی به افزایش قابلیت و سوددهی شود، متمرکز شد. مطالعات چندی که در زمینه شناسایی ارتباط بین کیفیت خدمات و عملکرد انجام شده نشان می‌دهد کیفیت خدمات، بر سود از طریق افزایش سهم بازار اثر دارد. به این ترتیب در نهایت، عامل کیفیت خدمت به عنوان استراتژی رقابتی مهم در زمینه خدمات و مشتریان آن مقبول واقع شد (Newman, 2001). تمایل به ارائه خدمات با کیفیت نقش مهمی در مراکز خدماتی ایفا می‌نماید، چرا که کیفیت خدمات برای بقا و سودآوری سازمان امری حیاتی به‌شمار می‌رود. در واقع امروزه رضایت مراجعان و مشتریان و کیفیت خدمات به عنوان مسائل حیاتی در اغلب مراکز خدماتی به‌شمار می‌روند.

کیفیت خدمات و محصولات نه تنها فقط برای سازمان و شرکت مشغول در زمینه کسب و کار از اهمیت استراتژیکی برخوردار است بلکه اهمیت دو چندان نیز برای اقتصاد ملی دارد (Tahi, 2008). کیفیت خدمات می‌تواند سازمان را در تمایز با دیگر سازمان‌ها یاری کرده و از این طریق، مزیت رقابتی را برای سازمان حاصل می‌کند. کیفیت بالای خدمات نه‌تنها در بلند مدت برای سازمان‌های خدماتی سودآور است، بلکه مراکز تولیدی نیز در راستای سودآوری می‌توانند آن را به کار گیرند. این عامل، برای جلب توجه مشتریان فعلی و بالقوه مؤثر است (Ghobadian et al., 1994).

مطالب اولیه در خصوص موضوع کیفیت خدمات نشان می‌دهند که کیفیت خدمات دریافتی، از مقایسه آنچه که مشتریان تصور می‌کنند ارائه دهنده خدمات باید عرضه کند (یعنی انتظارات مشتریان) با آنچه که ارائه دهنده خدمات عملاً ارائه می‌دهد، ناشی می‌شود. برای مثال بر اساس گفته لوئیس و بومز «کیفیت خدمات مقیاسی برای سنجش این مسأله است که سطح خدمات ارائه شده تا چه میزان بر انتظارات و توقعات مشتریان منطبق است.

ارائه خدمات با کیفیت، به معنای پیروی از توقعات و انتظارات مشتریان بر مبنایی ثابت است.»

### ۶-۵-۱. تعریف کیفیت خدمات با تأکید بر خدمات شهری

تعاریف مختلفی از کیفیت خدمات شده که برخی از مهم‌ترین این تعاریف به شرح جدول زیر است:

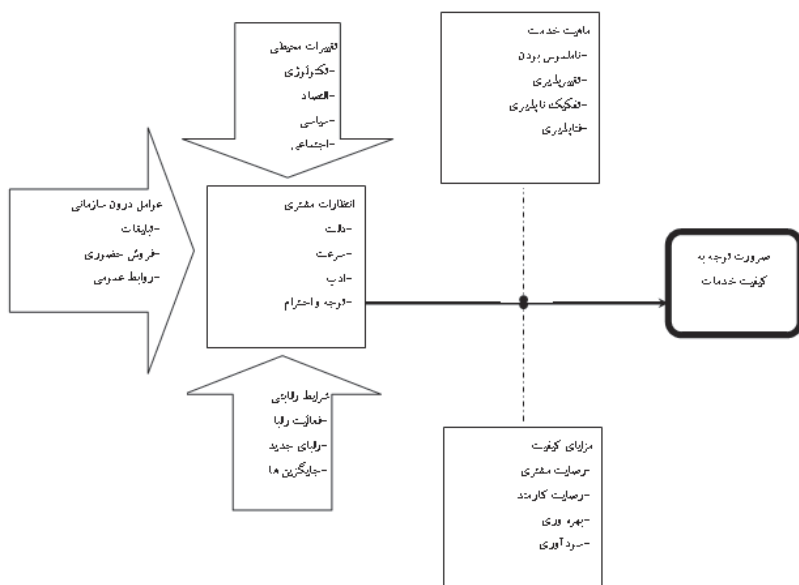
جدول شماره ۶-۱، تعاریف کیفیت خدمات

ردیف	کیفیت خدمات	منبع
۱	میزان سازگاری سطوح مختلف خدمت با انتظارات مشتریان	(زیتامل و پاراسورامان، ۱۳۸۷، ۲۹)
۲	قضاوت همه جانبه مشتری درباره ماهیت برتر خدمت نسبت به خدمات مشابه با مزیت‌های برجسته آن	(نعمتیان، ۱۳۸۲)
۳	سازگاری پایدار با انتظارات مشتری و شناخت انتظارات مشتری از خدمت خاص	(نعمتیان، ۱۳۸۲)
۴	اندازه و جهت مغایرت بین ادراک مشتری از خدمت و انتظارات او	(Gronroos, 2001)
۵	پاراسورامان می‌گوید: «کیفیت خدمت، درجه و جهت تفاوت بین ادراکات و انتظارات مشتریان از خدمت است»	(Parasuraman, 1998)

کیفیت خدمات در سازمان‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند، چون کیفیت خدمت برتر تنها یک استراتژی انتخابی یا اختیاری نیست، بلکه کیفیت خدمت برتر دقیقاً وجه تمایز بین سازمان‌های موفق و سازمان‌های ناکارا است. دلایل متعددی را می‌توان بر شمرده که بدان جهت سازمان‌ها باید به دنبال ارائه خدمات با کیفیت‌تر به مشتریان خود باشند که عبارتند از:

- افزایش انتظارات مشتریان: واقعیت آن است که انتظارات مشتریان نسبت به گذشته افزایش یافته است. افزایش انتظارات مشتریان را می‌توان به چندین عامل ربط داد از جمله افزایش آگاهی‌ها و سطح دانش مشتریان، تبلیغات سازمان، عملکرد رقبا و ...
- فعالیت رقبا: رقبا با تغییر مداوم خدمات خود و چگونگی ارائه آن به مشتریان، مدام در حال متغیر کردن بازار هستند و از این راه‌کار در صددند تا سهم بازار خود را افزایش دهند.
- عوامل محیطی: عوامل محیطی از جمله سیاسی و قانونی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سازمان‌ها را وادار به ارائه خدمات با کیفیت‌تر می‌کند. برای مثال طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری از جمله عوامل سیاسی به شمار می‌رود.
- ماهیت خدمات: ارزیابی کیفیت خدمات با توجه به ویژگی‌های خدمات برای دریافت کنندگان آن مشکل است. بدین دلیل مشتریان با توجه به شواهد فیزیکی احاطه کننده خدمات و نیز رفتار و برخورد کارکنان که دو عامل اساسی در ارزیابی خدمات به شمار می‌روند، به ارزیابی کیفیت خدمات می‌پردازند.
- عوامل درون سازمانی: سازمان‌ها با فعالیتهای ترفیعی خود انتظارات و خواسته‌های مشتریان را بالا می‌برند. در نتیجه مشتری زمانی که به سازمان مراجعه می‌کند، انتظارات خدمات وعده داده شده را دارد. بنابراین عملکرد سازمان باید پاسخگوی انتظارات ایجاد شده در مشتریان باشد.
- مزایای ناشی از کیفیت خدمات: علاوه بر موارد بالا مزایای ناشی از کیفیت خدمات خود عامل دیگری است که سازمان‌ها را به ارائه خدمات با کیفیت ترغیب می‌کند. یکی از اثرات مستقیم ارائه خدمات با کیفیت، افزایش توانایی سازمان جهت ارائه خدماتی به صورتی کارآ به مشتریان است، چرا که سازمان دریافته است که مشتریانش چه خواسته‌ها و نیازهایی دارند. لذا از خدمات غیرضروری کاسته و یا آنها را حذف می‌نماید. با افزایش کارایی و

اثر بخشی در ارائه خدمات، سودآوری سازمان افزایش خواهد یافت. همچنین ارائه خدمات بهتر به مشتریان باعث تکرار خرید و گسترش تبلیغات دهان به دهان مثبت می‌گردد.



شکل شماره ۶-۴، ضرورت توجه به کیفیت خدمات (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۴۱-۳۹)

## ۲-۵-۶. چگونگی سنجش کیفیت خدمات (شهری)

کیفیت در سازمان خدماتی سنجشی است از این که تا چه اندازه خدمت ارائه شده انتظارات مشتریان را برآورده می‌سازد. ماهیت اغلب خدمات این چنین است که مشتری در فرآیند ارائه خدمت حضور دارد. این بدین معناست که ادراک مشتری از کیفیت نه تنها از ستاده خدمت بلکه همچنین از فرآیند ارائه خدمت نیز مؤثر است. کیفیت ادراک شده را در یک طیف می‌توان نشان داد که در یک سر آن کیفیت غیرقابل پذیرش و در طرف دیگر آن کیفیت ایده‌آل قرار دارد.

برای شناخت اینکه چه عواملی در موفقیت سازمان و مؤسسات تجاری مؤثرند، به طور عمومی توافق بر این است که ایجاد ارزش‌ها (به صورتی که به وسیله ارباب رجوع / شهروندان درک می‌شود) از عواملی است که ضمن مورد توجه قرار گرفتن باید اندازه‌گیری شده و بهبود یابد (شریف زاده، ۱۳۷۹، ص ۲۰۳).

با توجه به اینکه کیفیت خدمات را فراتر از انتظارات مشتریان عمل کردن، تعریف نمودیم می‌توان کیفیت ادراک شده را به شکل زیر نشان داد:

کیفیت ستاده واقعی + کیفیت فرآیند واقعی + انتظارات قبلی مشتری = کیفیت ادراک شده

این الگو نشان می‌دهد که انتظارات قبلی، با فرآیند ارائه و ستاده واقعی خدمات مقایسه شده و از طریق این مقایسه است که کیفیت ادراک می‌شود. انتظار قبلی مشتری آن چیزی است که مشتری تصور می‌کند در هنگام خرید خدمت دریافت خواهد کرد. چندین عامل تصور قبلی مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد که عبارتند از نیازهای شخصی، تجربه گذشته، تبلیغات دهان به دهان، تصویر ذهنی و قیمت. کیفیت واقعی سطح واقعی خدمت ارائه شده است که توسط ارائه کننده خدمت تعیین و کنترل می‌شود. لازم به ذکر است که کیفیت خدمات به وسیله ادراک مشتری و نه ادراک ارائه کننده، تعیین می‌شود (Ghobadian et al., 1994). به اعتقاد گرونروس (۱۹۸۴) کیفیت خدمات درک شده عبارت است از «مقایسه انتظارات مصرف کننده در نتیجه فرآیند ارزیابی با آن چه که وی به عنوان خدمت دریافت نموده است». به عبارتی فاصله میان انتظارات خود از خدمات و برداشت از عملکرد واقعی (Ladhari, 2009). سه امکان کلیدی نتایج کیفیت عبارتند از:

- کیفیت رضایت بخش: جایی که انتظارات مشتریان دقیقاً محقق شده است
- کیفیت ایده آل: جایی که کیفیت ادراک شده بیشتر از انتظارات مشتری است

• کیفیت غیرقابل پذیرش: جایی که کیفیت ادراک شده کمتر از انتظارات مشتری است؛ ارائه کننده خدمت باید اطمینان حاصل کند که حالت (۱) یا (۲) در هر لحظه از زمان ارائه خدمت حاصل می‌شود. شرط رسیدن به این حالات این است که ارائه کنندگان خدمات درک روشنی از کیفیت مورد انتظار مشتریان به دست آورند ( Ghobadian et al., 1994).

### ۶-۵-۳. موانع بهبود کیفیت خدمات (شهری)

در ارائه خدمات به مشتریان موانعی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از ( Ghobadian et al., 1994):

۱. فقدان قابلیت رویت: تحقیقات نشان می‌دهد که در هر لحظه زمانی ۲۵ درصد از مشتریانی که از خدمات ناراضی هستند خرید مجددشان را کاملاً متوقف می‌سازند. با این حال تنها چهار درصد از آنها از سازمان شکایت می‌کنند. این موضوع مسئولیت ارائه کنندگان خدمات را برای شناخت فعالانه مسائل کیفیت خطیرتر می‌سازد.
۲. مشکلات در تخصیص مسئولیت خاص: ادراک کلی مشتریان درباره کیفیت خدمات از تجربه مراحل ارائه خدمت اثر می‌پذیرد، به هر حال مشکل است که مسائل کیفیت را به مرحله خاصی از ارائه خدمت مربوط سازیم.
۳. الزامات زمانی برای بهبود کیفیت خدمات: اغلب مسائل کیفیت خدمات نیازمند تلاش فراوان در یک دوره زمانی بلند مدت است، چرا که کیفیت خدمات بیشتر وابسته به افراد است تا سیستم و رویه‌ها. تغییر نگرش‌ها و اعتقادات نسبت به تغییر رویه‌ها زمان طولانی‌تری را می‌طلبد. بنابراین مدیران در تمرکز بر مسأله و حل علل ریشه‌ای نواقص کیفیت خدمات با مشکل مواجه هستند.



۴. نامعین بودن ارائه خدمت: کنترل کیفیت و ارائه خدمت توسط افراد به دلیل ماهیت غیرقابل پیش‌بینی افراد مشکل است. عنصر انسانی هم شامل مشتریان و هم شامل کارکنان جلو باجه در سازمان‌های خدماتی است.

## ۶-۵-۴. مدل‌های مفهومی کیفیت خدمات

### ۱- تجزیه و تحلیل شکاف کیفیت

مدل تجزیه و تحلیل شکاف کیفیت به وسیله پاراسورامان ارائه شده و سعی دارد فعالیت‌های مهم سازمان‌های خدماتی را نشان دهد که بر درک کیفیت تأثیر دارند. این مدل، تعاملات بین این فعالیت‌ها را نشان داده و ارتباطات بین فعالیت‌های کلیدی سازمان خدماتی یا بازار را که بر رضایت از کیفیت خدمت تأثیر دارند، شناسایی می‌کند. روابط، با عنوان شکاف یا فاصله توصیف شده‌اند. به عبارت دیگر، هر یک از شکاف‌ها، مانع مهمی را در به دست آوردن سطح رضایت بخشی از کیفیت خدمت نشان می‌دهد.

ادراکات مشتری، ارزیابی‌های ذهنی او از تجربیات واقعی خدمت است. انتظارات مشتری نیز شاخص‌هایی برای عملکرد سازمان هستند که مشتری آن را با تجربیات خود از خدمت مقایسه می‌کند و اغلب با این جمله: «چیزی که مشتری اعتقاد دارد باید اتفاق بیفتد یا خواهد افتاد» توصیف می‌شود. عوامل شکل‌دهنده تجربیات مشتری، شامل عوامل تحت کنترل بازار (مانند قیمت‌گذاری و آگهی‌ها) و هم چنین عواملی که بازار برای تأثیر در آن حوزه، محدودیت دارد (مانند نیازهای شخصی و درونی و ارتباطات شفاهی و تبیغات دهان

به دهان) هستند (Zeithmal & Bitner, 1996). این مدل در شکل زیر نشان داده شده است.



□ شکاف انتظارات مصرف کننده - دیدگاه مدیریت (شکاف ۱): مدیریت ممکن است دیدگاه‌های نادرستی از انتظارات واقعی مصرف کنندگان داشته باشد (Ghobadian et al, 1994). اولین شکاف وقتی ظاهر می‌شود که ادارات مدیر با انتظارات مشتریان یکسان نباشد

□ شکاف ویژگی‌های کیفیت خدمات (شکاف ۲): دومین شکاف مشکل ترجمه یا تبدیل فهم سازمان از انتظارات مشتریان به ویژگی‌های کیفیت خدمات است.

□ شکاف ارائه خدمات (شکاف ۳): شکاف ارائه خدمات، حاصل تفاوت بین شاخص‌های مشتری مدار خدمات و عملکرد واقعی کارکنان شرکت در قبال خدمات است. وجود دستورالعمل‌های مناسب، تضمینی برای رفتار شایسته با مشتریان و دستیابی به کیفیت بالای خدمات نیست (Zeithmal & Bitner, 1996). شکاف سوم بیانگر عدم تطابق بین استانداردهای عملکرد خدمات و تحویل خدمات است که ممکن است در اثر عدم تمایل و یا ناتوانی پرسنل در برآوردن انتظارات، به وجود آید (سیدجوادین، کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۹۵).

□ شکاف ارتباطات خارجی (شکاف ۴): شکاف چهارم بر عدم سازگاری بین خدمات واقعی و خدمات قول داده شده دلالت دارد که می‌تواند به دلایلی مانند عدم وجود هماهنگی بین واحد تولید و واحد بازاریابی و ... به وجود آید (همان منبع). آگاهی از انتظارات مشتریان، ارتباطات خارجی را با آن‌ها ضروری می‌سازد. وعده‌هایی که به وسیله آگهی‌ها و تبلیغات مختلف از سوی شرکت داده می‌شود، انتظارات مشتریان را بالا می‌برد. شکست در عمل به وعده‌ها، می‌تواند به واسطه دادن وعده‌های بیش از حد توانایی‌های شرکت در تبلیغات، عدم هماهنگی بین فرآیندهای داخلی شرکت و واحد بازاریابی و تفاوت بین سیاست‌ها و رویه‌های ارائه خدمات به وجود آید (Ibid).

□ شکاف خدمت مورد انتظار - خدمت درک شده (شکاف ۵): کیفیت خدمات درک شده به اندازه (کم یا زیاد بودن) و جهت (مثبت یا منفی بودن) شکاف پنجم بستگی دارد که آن هم به ماهیت شکاف‌های مرتبط با بازاریابی، طراحی و ارائه خدمات وابسته است. (Ghobadian et al, 1994). برای بستن شکاف ۵، باید شکاف‌های ۱ تا ۴ بسته شوند. مادامی که یکی از شکاف‌ها - از شکاف اول تا شکاف چهارم - بسته نشود، مشتریان، کمبود را در کیفیت خدمات احساس خواهند کرد.

### - تحلیل شکاف‌های هفتگانه کیفیت خدمات

شکاف در ارائه خدمات، بحرانی‌ترین مساله است؛ چرا که ارزیابی کلی مشتری از آنچه انتظار داشته در مقایسه با آنچه دریافت کرده و هدف نهایی در بهبود کیفیت خدمات، کم کردن این شکاف‌ها تا حد امکان است. به همین منظور، ارائه‌دهندگان خدمات باید این شکاف‌ها را شناخته و درصدد کاهش یا حذف آنها برآیند. بر این اساس لاولاک و رایت از هفت شکاف بالقوه در کیفیت خدمات نام می‌برد که عبارتند از :

۱. شکاف شناختی: تفاوت بین باور ارائه‌دهندگان خدمت از انتظارات مشتریان و نیازها و انتظارات واقعی مشتریان.

۲. شکاف استانداردها: تفاوت بین ادراکات مدیریت از انتظارات مشتری و استانداردهای کیفیت برقرار شده برای ارائه خدمت.

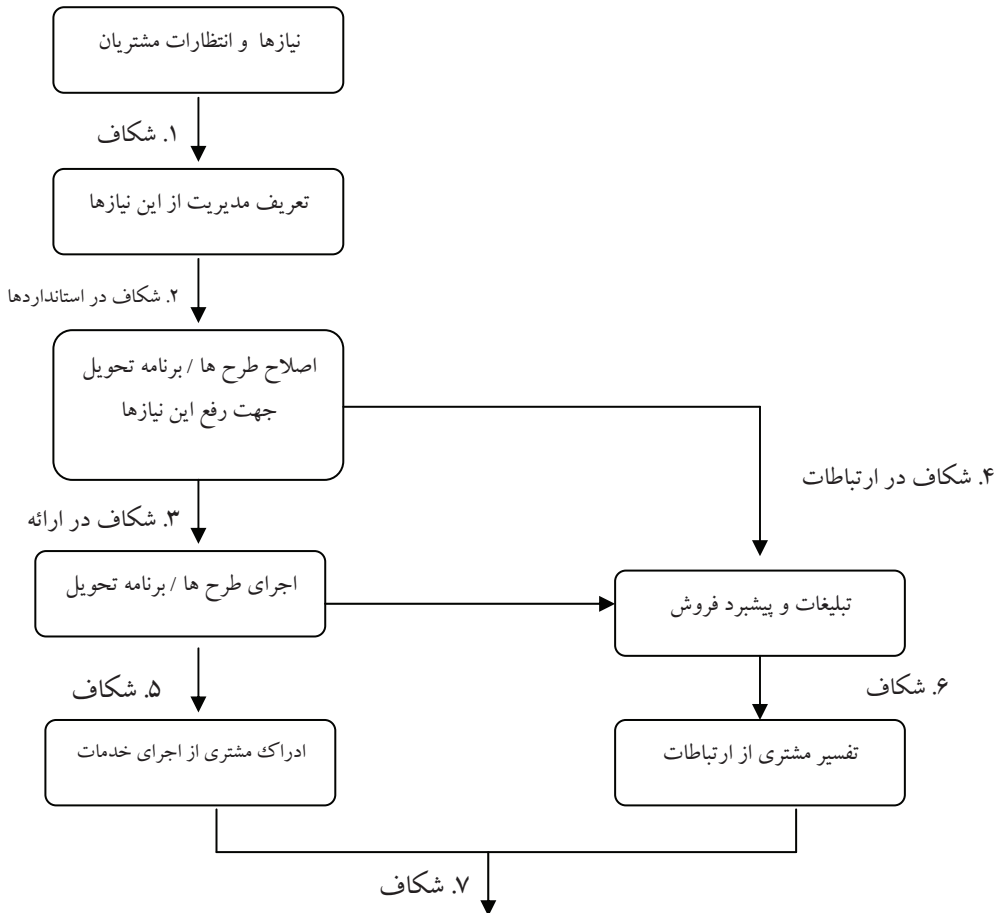
۳. شکاف ارائه خدمت: تفاوت بین استانداردهای مشخص شده ارائه خدمت و عملکرد واقعی ارائه‌دهنده خدمت.

۴. شکاف در ارتباطات داخلی: تفاوت بین آنچه کارکنان فروش و تبلیغات شرکت فکر می‌کنند خصیصه، عملکرد و سطح کیفیت خدمات است و آنچه شرکت واقعاً قادر به ارائه آن است.

۵. شکاف ادراکی: تفاوت بین آنچه واقعاً ارائه می‌شود و آنچه مشتریان فکر می‌کنند دریافت کرده‌اند؛ چرا که آنها قادر به ارزیابی کیفیت خدمات به شکل عینی نیستند.

۶. شکاف تأویلی: تفاوت بین آنچه که تلاش‌های ارتباطی ارائه کننده خدمت واقعاً قول داده است و آنچه یک مشتری فکر می‌کند به وسیله این ارتباطات قول داده شده است.

۷. شکاف خدمت: تفاوت بین آنچه مشتریان انتظار دریافت آن را دارند و ادراکات آنها از خدمتی که واقعاً دریافت کرده‌اند (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، صص ۹۷-۹۵).

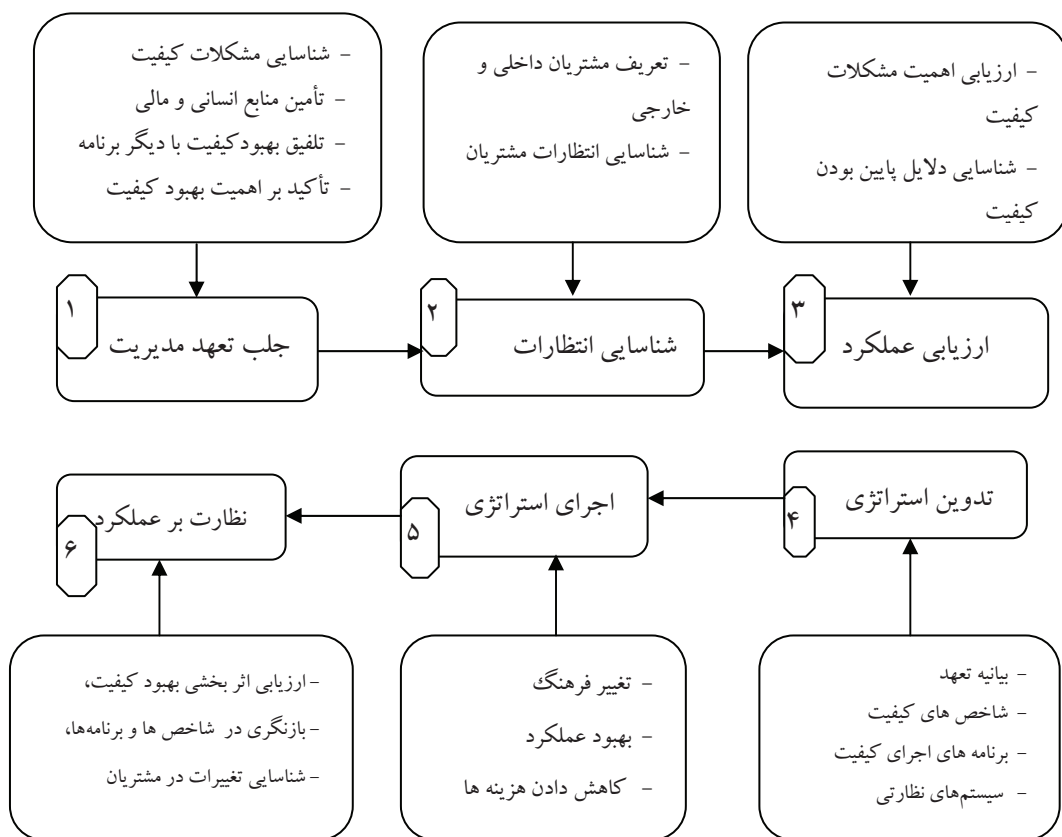


نمودار شماره ۶-۶، تجربه مشتری در مقایسه با انتظارات

### ۶-۵-۵. مدل بهبود کیفیت خدمات سازمانی (خدمات شهری)

مور مدل بهبود کیفیت خدمات سازمانی را در شش گام ارائه کرده است. شکل زیر، این مدل و عوامل مهم هر گام را نشان می‌دهد. مدل مور، چارچوبی را برای توجه وسیع به مباحث کیفیت سازمانی ارائه می‌دهد. گام‌های ۲، ۳ و ۴ اجزای کلیدی این مدل هستند و

ستاده کلیدی گام ۴، «برنامه اجرای کیفیت» است. این مدل، در ارائه سازوکاری برای شناسایی حوزه‌هایی که مشکلات کیفیت از آن‌ها نشات می‌گیرد، ناموفق است (Ghobadian et al, 1994).



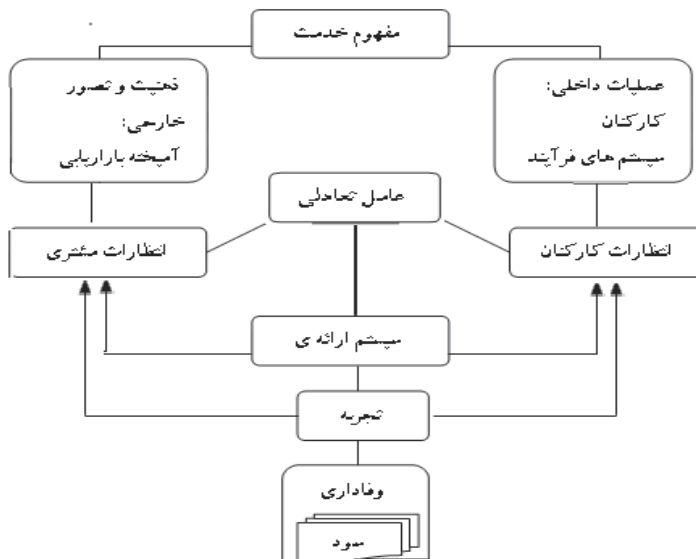
نمودار شماره ۶-۷

## ۱- الگوی کیفیت خدمت رفتاری

تعاملات رفتاری ارائه‌کننده خدمت، تأثیر مهمی بر ادراکات مشتری از کیفیت فرآیند خدمت و ستاده خدمت دارد. بدوز با ارائه مدل کیفیت خدمت رفتاری بر اهمیت ملاحظات



رفتاری تأکید دارد. طبق این مدل، یکی از عوامل مهم موفقیت کیفیت، تعادل بین انتظارات مشتری و کارکنان است. بدوز عنوان می‌کند خطر مشترکی که بسیاری از سازمان‌های خدماتی با آن مواجه هستند، انباشت و تورم انتظارات مشتریان از طریق فعالیت‌های بازاریابی، بدون متعادل کردن این فعالیت‌ها، با ظرفیتی است که سازمان می‌تواند آن را با استفاده از توسعه مناسب کارکنان و سیستم‌های خود ایجاد نماید. هم‌چنین طبق این مدل، عامل مؤثر دیگر بر کیفیت خدمت، تناسب و نیز اثربخشی سیستم ارائه خدمت است. این مدل، عوامل مهم مؤثر بر کیفیت خدمات را شناسایی کرده، علت رخ دادن مشکلات کیفیت را روشن می‌سازد. اما ماهیت این مشکلات و نحوه غلبه بر آنها را مشخص نمی‌کند (Ghobadian et al, 1994).

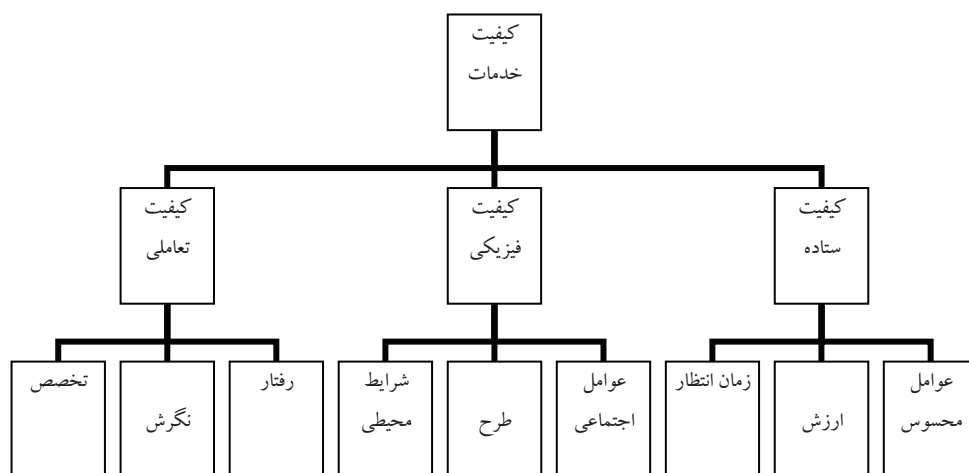


شکل شماره ۶-۸، مدل کیفیت خدمات رفتاری (Gobadian et al, 1994)

## ۲- الگوی سلسله مراتب کیفیت خدمات

بردی و همکارانش (۲۰۰۱) در تحقیقی، مدل سلسله مراتبی برای سنجش کیفیت خدمات ارائه کرده‌اند که در نمودار زیر نشان داده شده است. بر اساس این مدل کیفیت خدمات

مشکل بر سه بعد اولیه کیفیت تعاملی، کیفیت محیط فیزیکی و کیفیت نتیجه است. هر یک از این ابعاد خود شامل سه بعد فرعی است، بر اساس این مدل ابتدا مراجعان ارزیابی های خود از ابعاد فرعی را با هم ترکیب کرده و مجموع آنها، ادراکات مشتریان از عملکرد سازمان در هر بعد را شکل می دهد. سپس مجموع این ادراکات منجر به برداشت کلی مشتریان از کیفیت خدمات می شود. به عبارت دیگر، مشتریان ادراکاتشان از کیفیت خدمات را بر مبنای ارزیابی عملکرد در سطوح چندگانه شکل می دهند (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۵).

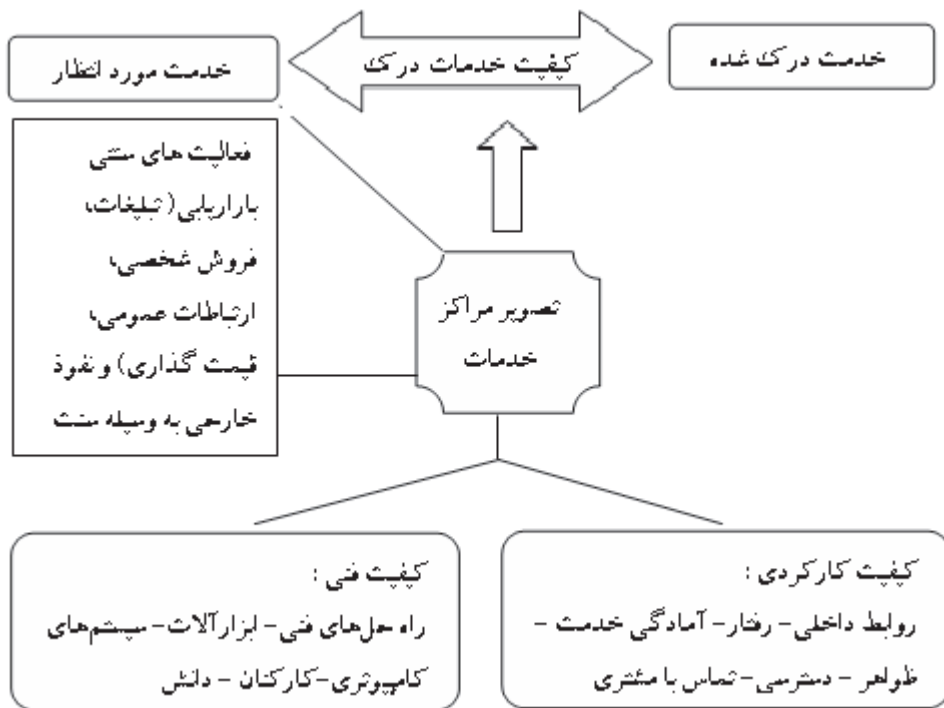


شکل شماره ۶-۹، مدل سلسله مراتب کیفیت خدمات (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۵)

### ۳- مدل گرونروس

در این مدل، خدمت مورد انتظار و چیزی که واقعاً درک می شود، در مقابل هم، قرار داده می شوند و تفاوت بین این دو، نشان دهنده کیفیت است (Karaus, 2002). گرونروس، ابعاد کیفیت خدمت را شامل دو جزء کیفیت فنی و کیفیت کارکردی می داند. کیفیت فنی، چیزی است که مشتری در تعامل با مراکز خدماتی به دست می آورد و کیفیت کارکردی نیز نحوه دریافت خدمات توسط مشتری / شهروند است. با این که این دو بعد کیفیت با هم

ارتباط متقابل دارند، گرونوس عنوان می کند کیفیت کارکردی، اهمیت بیشتری در کیفیت خدمت برای مصرف کنندگان نسبت به دیگر متغیرها دارد. بعضی استنتاجات دیگر گرونوس به این ترتیب هستند: ۱- تعاملات خریدار- فروشنده نسبت به فعالیت های سنتی بازاریابی بسیار مهم تر است. ۲- تصویر شرکت در مقایسه با فعالیت های سنتی بازاریابی، بستگی بسیاری به تعاملات خریدار- فروشنده و ارتباطات شفاهی دارد.



شکل شماره ۶-۱۰، مدل گرونوس (Seth & et al., 2005)

### ۳- مدل می یو / مت مولر

در چارچوب مدل می یو و مت مولر، بین چهار درجه کیفیت تفاوت قائل شده اند:

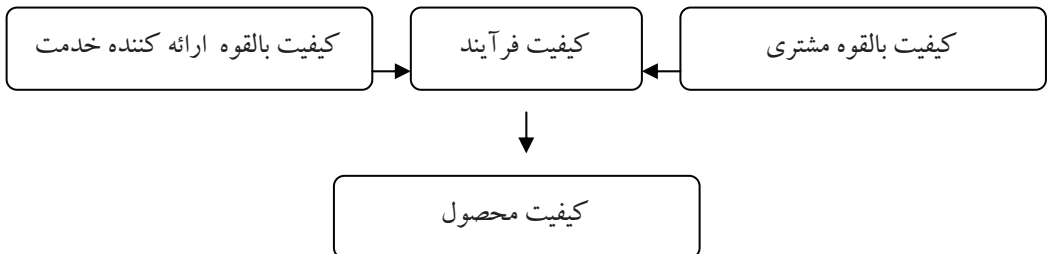
□ کیفیت بالقوه ارائه دهنده خدمت

کیفیت بالقوه مشتری / شهروند

کیفیت فرآیند

کیفیت محصول

کیفیت بالقوه ارائه دهنده خدمت، شامل توانایی و قصد و اراده ارائه دهنده خدمت، برای خدمت دهی به مشتریان و بهبود قابلیت های خود است. کیفیت بالقوه مشتری، نمایانگر ترکیب توانایی های مشتری در به دست آوردن خدمت و روش های تعاملات چندگانه مشتریان / شهروندان (برای مثال، اشکال حمل و نقل کالاها) است.



شکل شماره ۶-۱۱، مدل می پر / مت مولر (Karaus, 2002)

کیفیت فرآیند به وسیله سه مورد زیر شکل می گیرد:

- وجود کیفیت بالقوه ارائه دهنده خدمت و کیفیت بالقوه مشتری / شهروند
  - واقعی سازی خدمت به وسیله ارائه دهنده آن
  - انسجام مشتری / شهروند (سطح برآورده شدن نیازهای مشتری با ایده های تصور شده)
- (او)

کیفیت محصول نیز نه تنها به وسیله نتیجه نهایی فرآیند ارائه خدمت، بلکه به وسیله رضایت یا عدم رضایت مندی از دریافت خدمت در آینده و کیفیت خدمات فروخته شده نیز ارزیابی می شود (Karaus, 2002).

#### ۴- مدل خدمات کیفی جامع

مدل خدمات کیفی جامع، دیدگاهی کل‌نگر نسبت به دیگر مدل‌های کیفیت خدمات دارد و رویکردی تکنیکی - اجتماعی است که اندیشه مدیریت کیفیت جامع را در سازمان‌های خدماتی تشریح می‌کند. در این رویکرد، دوازده بعد حیاتی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع برشمرده شده که مدل خدمات کیفی جامع، ارتباطات آن‌ها را با هم نشان می‌دهد. دوازده بعد مدیریت کیفیت که برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های خدماتی حیاتی هستند، عبارتند از:

- ۱- تعهد مدیریت ارشد و رهبری آینده‌نگر: آگاهی، دانش و درک از اصول بنیادی TQS و مفاهیم آن، پیش‌نیاز اجرای موفق بهبود کیفیت خدمات است.
  - ۲- مدیریت منابع انسانی: در سازمان‌های خدماتی، به علت تعاملات بین مشتری و ارائه‌کننده خدمات و تأثیر آن بر ادراک از کیفیت و رضایت مشتری، مسائل منابع انسانی همیشه مهم است. سازمان‌های خدماتی همواره با مباحث رفتار سازمانی، مانند انتخاب و استخدام، پرورش و آموزش، توانمندسازی و ... سر و کار دارند.
  - ۳- سیستم فنی: سیستم فنی شامل مدیریت کیفیت طراحی و مدیریت فرآیند است. طراحی خدمت، ترکیبی از ظرافت و دقت مهندسی، نگرش منسجم آرشتیکت و مشتری‌مداری بازارباب کیفیت طراحی خدمت است که نه تنها نیازمند احاطه بر نیازها و احساسات مشتری است، بلکه برای درک پیچیدگی‌های خدمت نیز، ضروری است.
- مدیریت فرآیند خدمت نیز به رویه‌ها، سیستم‌ها و فن‌آوری که برای ارائه خدمت مورد نیاز است، اطلاق می‌شود. فرآیندهای ارائه خدمت باید کاملاً ساده سازی شده و استاندارد باشند تا مشتریان بدون هیچ‌گونه مشکلی، خدمت را دریافت کنند.

۴- اطلاعات و سیستم تجزیه و تحلیل آن ها: در سازمان های خدماتی، اطلاعات مربوط به نظرات مشتریان در مورد کیفیت و رضایت مشتریان مفید بوده و پیش نیازی برای بهبود محسوب می شود.

۵- الگوگیری: در سازمان های تولیدی، شاخص هایی مانند فرآیند، استانداردهای محصول، هزینه، استراتژی و ... به آسانی قابل الگوگیری هستند، اما در سازمان های خدماتی به علت ماهیت ویژه خدمات، این مساله مشکل تر است. با این حال، سازمان های خدماتی علاوه بر الگوگیری از داده های سخت، باید به ویژگی های رفتاری مانند رضایت مشتری و رضایت کارکنان نیز تمرکز کنند.

۶- بهبود مستمر: مفهوم سطح کیفیت قابل قبول در سازمان ها حذف شده و مفهوم بهبود مستمر با هدف ضایعات صفر جایگزین آن شده است.

۷- تمرکز بر مشتری: در سازمان های خدماتی، انتظارات مشتری ماهیتاً پویایی و پیچیدگی بالایی دارد. سازمان خدماتی نیازمند تفکری متفاوت با دیدگاه سازمان های تولیدی و کالاهای محسوس و قابل لمس آن ها دارد.

۸- مشارکت کارکنان: موفقیت مدیریت کیفیت در سازمان ها نیازمند مشارکت و مداخله کارکنان است.

۹- مسئولیت اجتماعی: انسان، موجودی اجتماعی است؛ قسمتی از جامعه است و هنجارها، ارزش ها و منافع در جامعه دارد. او نمی تواند هر کاری را که تشخیص داد، در جامعه انجام دهد. این مفهوم در صورت تعهد نسبت به آن، مسئولیت اجتماعی را در سازمان شکل می دهد.

۱۰- رضایت کارکنان: سازمان نباید تنها بر کیفیت خدمات یا مشتریان تمرکز کند، بلکه باید بر رضایت کارکنان نیز متمرکز شود. تحقیقات بسیاری، ارتباط قوی و مستقیمی را بین

ادراکات کارکنان از مسائل رفاهی خود و ادراکات مشتریان از کیفیت خدمات و رضایت-مندی‌شان، نشان داده است.

۱۱- فضای خدمتی: جنبه‌های ملموس خدمت (تجهیزات، ابزارآلات، پوشش کارکنان) نفوذ قوی بر ادراکات مشتری از کیفیت دارد.

۱۲- فرهنگ خدمت: سازمانی که فرهنگ خدمتی مناسبی داشته باشد به احتمال زیاد در پاسخگویی به مشتری، همدلی با او و دیگر ویژگی‌ها، حساس‌تر است. فرهنگ مناسب درون سازمانی، باعث تعاملات مناسب بین شرکت و مشتری می‌گردد (Sureshchandar et al, 2001).

## ۶-۶. دیدگاه اسلام به امر خدمات رسانی

در فرهنگ اسلامی - ایرانی بر موضوع خدمت‌رسانی تأکید بسیاری شده است. به طوری که تکریم شخصیت انسان‌ها یکی از باورهای ریشه‌دار در فرهنگ اسلامی است و مسئولان و مدیران حکومتی بارها، حفظ و حراست شئون و شخصیت مردم را مورد تأکید قرار داده و به مناسبت‌های گوناگون ضرورت احترام جدی به یکایک مردم را مطرح ساخته‌اند. در واقع در تفکر دینی ما، خدمت به بندگان خداوند متعال، خدمت به خدا و اولیای اوست و از عبادات بزرگ شمرده می‌شود و می‌پذیریم که خدمت به خلق پس از ایمان به خدا و ارتباط با او بزرگ‌ترین عبادت است. در حدیث شریف نبوی آمده است:

"افضل الاعمال بعد الايمان بالله، التودد الى الناس؛ پس از ایمان به خداوند، برترین کارها، دوستی با مردم است."

در خدمت‌رسانی، هر چه کمیت بیشتر و کیفیت صادقانه‌تر و بدون منت و به دور از انگیزه‌های غیرالهی باشد و کار با حفظ شخصیت خدمت‌پذیران انجام گیرد، ارزش بیشتری

پیدا می‌کند و این تنها مؤمنان راستین‌اند که به قصد انجام وظیفه الهی و احسان به بشریت و عاشقانه و بدون نیرنگ و فریب، پیدا و پنهان و بی‌منت و مداوم می‌توانند به بشریت خدمت کنند.

بر این اساس روشن است که اصول اخلاقی و تشویق کارمندان و کارگران به رعایت این شئونات پسندیده است، اما همیشه رهنمون و توصیه به اخلاق راهکار مؤثر و نهایی نیست. سازمان‌ها باید علاوه بر تحریک وجدان کاری و حرفه‌ای در افراد برای رعایت حقوق ارباب رجوع و خدمت‌رسانی سریع و محترمانه به او، وعده ارزیابی علمی و منصفانه عملکرد آنان را همراه با امید تشویق‌های ویژه را نیز بدهند.

در هر حال ائمه اطهار در جای‌جای تاریخ زندگی خود، به بیان وظایف شیعیان و پیروان خود پرداخته و آنان را به راه مستقیم رهنمون ساخته‌اند که از این میان از ویژگی‌های مهم اهل بیت (ع) خدمت به بندگان خدا است. این خدمت‌رسانی در قالب‌های مختلف مانند تعلیم و هدایت، عمران و آبادانی، حمایت از محرومان و صدقه دادن، انفاق، وقف نمودن زمین و... ظهور می‌نماید. بدین‌سان اهل بیت (ع) نه تنها خود خدمت‌رسانی می‌نمودند، بلکه دیگران را نیز به این عمل فراخوانده و نهضت خدمت‌رسانی را در جامعه نهادینه می‌نمودند. به طوری که امام علی (ع) مدیران و استانداران خویش را به خدمت‌رسانی فرا می‌خواند، چنان که مالک اشتر را به عمران و آبادانی مصر سفارش نموده (نهج البلاغه، نامه ۵۳) و طی نامه‌ای به «قثم بن عباس» استاندار مکه می‌نویسد: "... در مصرف اموال عمومی که در دست تو جمع شده است، اندیشه کن و آن را به عیال‌مندان و گرسنگان پیرامونت ببخش و به نیازمندان و مستمندانی که سخت به کمک مالی تو احتیاج دارند برسان..." (همان، نامه ۶۷)



قال رسول الله (ص): مَنْ أَصْبَحَ لَا يَهْتَمُّ بِأَمْرِ الْمُسْلِمِينَ فَلَيْسَ مِنَ الْمُسْلِمِينَ وَ مَنْ شَهِدَ رَجُلًا يُنَادِي يَا لِمُسْلِمِينَ فَلَمْ يُجِبْ فَلَيْسَ مِنَ الْمُسْلِمِينَ ( مستدرک الوسائل، ج ۱۲، ص ۳۸۳). کسی که در هر صبحگاه به امور مسلمین همت نگمارد و در اندیشه کارهای آنان نباشد از آنها نیست و کسی که بشنود مردی فریاد می‌زند و کمک می‌طلبد و به او کمک نکند، مسلمان نیست. همچنین روایت زیر، بهشت را برای خادمین مسلمانان تضمین می‌کند:

عَنْ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ (ع): مَا قَضَى مُسْلِمٌ لِمُسْلِمٍ حَاجَةً إِلَّا نَادَاهُ اللَّهُ عَلَى تَوَائِبِكَ وَ لَا أَرْضَى لَكَ بِدُونِ الْجَنَّةِ ( مستدرک الوسائل، ج ۱۲، ص ۳۹۴)

ائمه معصومین (ع) علاوه بر قول‌های متعدد در این زمینه، در جنبه‌های فعلی نیز، عملاً این مساله را برای پیروانشان بیان کرده‌اند و حضرت علی (ع) علاوه بر این که خود با قبول مسؤولیت سنگین خدمت به مردم، شبانه‌روز مجری سرسخت عدالت و خدمت بودند، والیان خود در سرتاسر حکومت علوی را نیز از افرادی مؤمن، کاردان، متقی و عاشق‌پیشگان خدمت انتخاب کرده بودند و همواره توصیه می‌کردند که در خدمت به افراد مستضعف بکوشید و در اجرای عدالت، احدی را بر دیگری ترجیح ندهید (بحارالانوار، ج ۳۲، ص ۳۷۵). احسان و خدمت به مردم ویژگی پسندیده‌ای است که بارها قرآن کریم انسان‌ها را به انجامش ترغیب نموده است. خداوند متعال نیکوکاران را دوست دارد و آنها را به پاداشی عظیم مژده داده است. دست‌گیری از مردم و کمک در حل مشکلات مادی و معنوی آنها و شاد کردن قلوب مؤمنین جلوه‌هایی از احسان است. نیکی به مردم خصلتی است ارزشمند که با ایمان به خدا موقعیتی را به وجود می‌آورد که انسان با تکیه بر فضل پروردگار، با شور و علاقه، خوبی را ترویج کند و با عشق و ایثار در برداشتن موانع از سر راه دیگران لذت آسوده زیستن را به کامشان گوارا کند. در پرتو احسان، عدالت اجتماعی و انصاف پدیدار می‌گردد و

فرمان قرآن کریم تحقق می‌یابد: «ان الله يامر بالعدل والاحسان؛ (سوره نحل، آیه ۹۰). خدا فرمان می‌دهد به عدل و احسان.

بنابراین همان‌گونه که توضیح داده شد، خدمت به مردم در تعالیم آسمانی اسلام از موقعیت ممتازی برخوردار است که در اینجا از سخنان ائمه اطهار به گوشه‌هایی از ارزش‌های خدمت‌رسانی اشاره می‌شود:

۱. نفع‌رسانی به مردم: حضرت علی (ع) می‌فرماید خَيْرُ النَّاسِ مَنْ نَفَعَ النَّاسَ (غررالحکم، ص ۴۵۰، ح ۱۰۳۵۲)؛ بهترین مردم کسی است که به مردم سود رساند.

۲. کمک به مردم: حضرت محمد (ص) می‌فرماید: خَيْرُ النَّاسِ مَنْ نَفَعَ وَوَصَلَ وَأَعَانَ (مستدرک الوسائل، ج ۱۲، ص ۳۹۰)؛ بهترین مردم کسی است که به مردم نفع رسانده، آنان را به هم نزدیک نماید و به ایشان کمک کند.

۳. اصلاح امور مردم: حضرت علی (ع) می‌فرماید: مِنْ كَمَالِ السَّعَادَةِ أَلْسَعَىٰ فِي صَلَاحِ إِصْلَاحِ الْجُمُوهْرِ (غررالحکم، ص ۴۸۲، ح ۱۱۱۲۸)؛ از والاترین خوشبختی‌ها اصلاح امورات مردم است.

۴. اهمیت رفع نیاز مردم: حضرت محمد (ص) می‌فرماید: مَنْ قَضَىٰ لِإِخِيهِ الْمُؤْمِنِ حَاجَةً كَانَ كَمَنْ خَدَمَ اللَّهَ عَمْرَةً (أعلام‌الدین، ص ۱۴۸)؛ کسی که حاجتی از برادر مؤمنش را روا کند، مانند کسی است که در تمام عمرش به خداوند خدمت کرده است.

۵. ارزش خدمت: حضرت محمد (ص) می‌فرماید: سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ (من لايحضره الفقيه، ج ۴، ص ۳۷۶)؛ بزرگان، خدمتگزاران مردم هستند.

۶. مساوات بین مردم: حضرت محمد (ص) می‌فرماید: النَّاسُ كَأَسْنَانِ الْمِشْطِ سَوَاءٌ (من لايحضره الفقيه، ج ۴، ص ۳۷۹)؛ مردم مانند دانه‌های شانه، یکسان هستند.

۷. خادمان آگاه: حضرت علی (ع) می فرمایند: مَنْ تَفَضَّلَ خَدَمَ (غررالحکم، ص ۳۷۹)؛ هر که بزرگوار باشد، به دیگران خدمت می کند.

۸. معیار و ملاک ارزشمندی انسان: پیامبر اکرم (ص) می فرماید: خصلتان لیس فوقهما من البر شیء: الایمان بالله و النفع لعباد الله (بحارالانوار، ج ۷۴، ص ۱۳۷) دو خصلت نیکوست که برتر از آن چیزی نیست: ایمان به خدا و نفع رساندن به بندگان او.

۹. درخواست توفیق خدمت به مردم از خداوند: خدمت به مردم به اندازه‌ای اهمیت دارد که امامان معصوم (علیهم السلام) از خداوند توفیق انجام آن را طلب می کردند. امام سجاد (ع) در دعای خود می گوید: اللهم صل علی محمد و آله و... اجر للناس علی یدی الخیر (صحیفه سجادیه، دعای بیستم) خدایا بر محمد و آلش درود فرست و... به دست من کارهای خیر را برای مردم جاری کن.

این روایت، گستره خدمت‌رسانی را بیان می کند و نشان می دهد در همه زمینه‌ها اعم از فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، روانی و... خدمت‌رسانی صدق می کند. البته برداشتن سنگی از سر راه مسلمانان، حداقل خدمتی است که برای یک فرد بدون امکانات، میسر است و گرنه برای کسانی که از جهات گوناگون امکانات وسیعی دارند، باید به نسبت موقعیت و وضع خود، به کار نیک اقدام کنند. بنابراین هر کس می تواند از خرمن نیکی‌ها خوشه‌ای بر چیند، گرچه با برداشتن سنگی از سر راه مسلمانان یا خاری از مسیر رونندگان یا غمی از دل غم‌زدگان و یا باری از دوش مستمندان باشد. از نظر اسلام، خدمت به مردم و همنوع، عملی است مطلوب و شایسته و در هر جا و به هر کس که خدمت شود، پسندیده و مورد ستایش است.

در این روایت، خدمت به مردم، ارزشمند دانسته شده و محدودیتی برای آن قائل نشده است. پس معلوم می شود که خدمت‌رسانی، ارزش ذاتی دارد و به غیر مؤمن خدمت کردن

نیز، نیکوست. حتی از نظر قرآن کریم به کافر هم می‌توان احسان و خدمت کرد، ولی به شرط این‌که به ضرر مصالح بشری نباشد. قرآن می‌فرماید: لا ینهیکم الله عن الذین لم یقاتلوکم فی الدین و لم یخرجوکم من دیارکم ان تبرؤهم (ممتحنه آیه ۸) خدا شما را نهی نمی‌کند از احسان به آن عده از کفار که به شما بدی نکرده‌اند و در راه دین با شما نجنگیده‌اند.

۱۰. نفع‌رسانی: سودمندی، یکی از جلوه‌های خدمت‌رسانی است. مؤمن، انسانی است مبارک و پرسود برای دیگران. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: مثل المؤمن مثل النخلۃ ما اخذت منها من شیء نفعک. شخص با ایمان همانند درخت خرماست که هر چه از آن برگیری، سودمند است.

سراپای زندگی انسان معتقد به خدا، این ویژگی را تشکیل می‌دهد که در هر موقعیتی که باشد و به هر درجه‌ای که برسد، برای مردم نافع است و خود را خادم آنان می‌داند. امام صادق (ع) در ذیل آیه شریفه وجعلنی مبارکاً اینما کنت (مریم آیه ۳۱) فرموده‌اند: مبارکاً یعنی نفاعاً؛ مبارک به معنای سود دهی است (بحارالانوار، ج ۷۱، ص ۳۴۱)

## خلاصه

آنچه در فرآیند خدمات شهری موجب ارزشمندی و تعالی خدمت‌رسانی می‌شود جنبه‌های کیفی آن است. و امروزه بهبود و کیفیت در ارائه خدمات یکی از اساسی‌ترین راهبردهای خدمات‌رسانی است که در سرلوحه امور قرار گرفته است. از این رو توجه به ابعاد کیفی مانند تعهد، مشتری‌گرایی، توانمندسازی، سود پایدار در مدیریت کیفیت بخشی محصولات خدماتی یک رسالت اطمینان بخش و ماندگار به حساب می‌آید.

طرح مدل جوایز کیفیت خدمات در عرصه های گوناگون در چارچوب مدیریت کیفیت جامع ابزاری بود در راستای تشویق و ترغیب متولیان امور خدمات رسانی (حوزه های شهری) که در آن مدل معیارهای مختلف مانند توانمند سازی، نتایج عملکرد سازماندهی شده بود. در ایران نیز مدل جایزه ملی بر بنیادهایی مانند نتیجه گرایی، مشتری مداری، رهبری، توسعه منابع و انسانی نوآوری و بهبود خدمات استوار گردید و بدان توجه وافر شد. در این فصل با بیان مفهوم کیفیت خدمات که در آن بر سازگاری سطح خدمات با انتظارات مشتریان، قضاوت همه جانبه شهروندان درباره ماهیت خدمت تأکید شد. دلایلی را بر اهمیت این معانی بر شمرد. افزایش انتظارات مشتریان، رقابت، ماهیت خدمات و مزایای ناشی از آن برخی از این علت ها بود. نحوه سنجش کیفیت خدمات و نکات کلیدی آن مانند کیفیت‌های رضایت بخش، ایده آل و غیرقابل پذیرش از جمله موضوعاتی بود که در این فصل مطرح شد و پیش شرایط های اساسی نیل به کیفیت خدمات خوانده شدند.

شناسایی موانع بهبود و الزامات آن نیز بخش دیگری بود که به آن اشاره شد. سپس با طرح مدل مفهومی شکاف‌های کیفیت تجزیه و تحلیل گردید. از این میان شکاف های انتظارات مصرف کنندگان، ارائه خدمات ارتباطات، خدمت مورد انتظار، استانداردها و ارتباط داخلی مورد ارزشیابی قرار گرفت و بر مبنای مدل مذکور (شکاف‌ها) روش بهبود کیفیت خدمات رسانی در ابعاد رفتاری و سلسله مراتب آن ارائه گردید. در بخش انتهایی نیز بحث دیدگاه های اسلام بر امر خدمات رسانی به تفسیر تشریح گردید.

## آزمون

- ۱- مدیریت کیفیت جامع (خدمات) چیست و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟
- ۲- کیفیت خدمات چیست و چرا سازمان‌های خدماتی باید به دنبال کیفیت خدمات شهروندان باشند؟
- ۳- به اعتقاد گرونروس کیفیت خدمات ادراک شده چیست و نتایج کلیدی آن را بیان کنید؟
- ۴- مهم‌ترین موانع بهبود کیفیت خدمات کدام است؟
- ۵- بر اساس دیدگاه رایت و لاولاک بارزترین شکاف‌های کیفیت خدمات کدام است؟
- ۶- الگوی خدمات رفتاری چگونه موجب بهبود کیفیت خدمات رسانی می‌شود؟
- ۷- چهار بعد مهم مدیریت کیفیت برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان خدمات رسانی را بیان کنید؟
- ۸- دلایل اهمیت و ارزش خدمات رسانی به شهروندان در دیدگاه اسلام را توضیح دهید؟



## **فصل هفتم**

**راهبردهای پیشنهادی ارائه**

**امور خدمات مطلوب**

**(شهری)**

## اهداف

- هدف از مطالعه این فصل، آشنایی با مطالب زیر می باشد:
۱. زمینه های ضروری راهبردهای پیشنهادی خدمات شهری
  ۲. پیشنهادهای مرتبط با ارتقای نظام خدمت رسانی
  ۳. پیشنهادهای حوزه نظام های سازمانی
  ۴. راهبردها و پیشنهادهای شهروندمداری و مشارکت های شهروندی
  ۵. راهبردها و پیشنهادهای قلمروی پاسخگویی
  ۶. راهبردهای کیفیت بخشی، رضایت مندی خدمات
  ۷. راهبردها و پیشنهادهای حوزه اعتماد عمومی و بازاریابی شهروندان / مشتریان
  ۸. پیشنهادهای حوزه ظرفیت سازی برای خدمات رسانی و نیل به منفعت عامه



## مقدمه

با توجه به اهمیت و واقعیات های مربوط به روند مدیریت خدمات شهری و ابعاد، ایده ها، طرح ها و اندیشه های فرا روی آن از یک سو و ملاحظه آسیب ها، ناهنجاری ها و موانع پیش روی آن از طرف دیگر مشخص نمود حوزه خدمات رسانی در شهرها یکی از اصلی ترین و پیچیده ترین موضوعات مدیریت شهری است که حساسیت آن در عصر کنونی بسیار مضاعف شده است. به طوری که هرگونه ضعف و نارسایی در روند خدمات رسانی برای خدمات دهندگان و خدمات گیرندگان می تواند مطلوبیت زندگی شهری و یا عدم رضایت مندی مصرف کنندگان و یا مشتریان را به وجود آورد. بدین سان در این فصل سعی شده است بر مبنای واقعیات های کنونی سیستم خدمات رسانی در شهرها به ویژه در ایران مدل پیشنهادی تدوین و سپس راهبردهای مؤثر و عملی آن ارائه گردد. در این میان شاید مهم ترین پیشنهاد قبل از ارائه هر گونه راهبرد تعیین الگوی بستر مناسب است که در آن تمامی عناصر و عوامل مدیریت خدمات شهری به خوبی مشخص و نقش هر کدام از آنها در یک چرخه سینماتیک به روشنی جایابی شده باشد تا جوی پاسخگو همراه با اعتماد عمومی شکل گیرد. بنابراین در این فصل بر پایه تحقق موارد فوق راهبردها جهت ارتقای نظام خدمات رسانی در حوزه های مختلف اجرایی، ستادی و مشارکت شهروندی ارائه خواهد شد.

### ۷-۱. زمینه های ضروری راهبردهای پیشنهادی خدمات شهری

مطالعه مطالب در فصول گذشته به نگارنده کمک نمود تا با ابعاد، ویژگی های مختلف نظام مدیریت خدمات شهری تبیین گردید و سپس نظریه ها و واقعیات تجربه شده سایر محققان در خصوص خدمات رسانی مطرح شد و نهایتاً در پرتو آن، شرایط و عوامل مؤثر بر فرآیند

آن آشکار گردد. از سوی دیگر آشنایی وسیع و عمیق با افکار و آثار نظریه‌پردازان جدید و قدیم در این حوزه سبب شد تا افق اندیشه‌ها عمیق‌تر و گسترده‌تر و از مرز تعبیرهای پیشین فراتر رود.

در راستای توضیح بیشتر در خصوص نحوه ارائه پیشنهادات و راهبردها خدمات رسانی لازم است بگوئیم با توجه به مرور واقعیات، تجارت و دیدگاه‌های مختلفی که در حوزه خدمات رسانی وجود دارد، بیشتر صاحب‌نظران موضوعات خدمات رسانی عمدتاً به گونه انتزاعی بررسی نمودند و کمتر صاحب‌نظری را می‌توان یافت که مدل نسبتاً جامعی را در مورد فرآیند خدمت‌گذاری و خدمات رسانی ارائه نموده باشد. در هر صورت با توجه به این موقعیت‌ها به ارایه مدل پیشنهادی مبادرت می‌گردد. در عبارت دیگر، مطابق این مقدمات و سوابق ذهنی استدلال‌های حاصل شده به صورت یک چارچوب پیشنهادی ارائه می‌شود، سپس راهبردها، اصول و گزاره‌های خاص و فرعی دیگر که از طریق تجربه و روش‌های مشاهدتی استخراج شده اند مشخص خواهد شد. لازم به یادآوری است در این مرحله الگوی پیشنهادی برگرفته از دیدگاه‌های خدمات رسانی، پژوهش‌های انجام شده در جوامع مختلف می‌باشد. که نحوه ارائه آن به شرح زیر است:

این پیشنهاد بر این پیش‌فرض متکی است که در عصر حاضر که پیچیدگی‌ها و وسعت حیطه فعالیت‌های سازمان‌ها به گونه‌ای است که مدیران به عنوان کارگزاران مالکان در سازمان فعالیت می‌کنند و در حکم صاحبان اصلی سرمایه یا به اصطلاح اصیل محسوب می‌شوند، لذا مدیر یا عاملی را انتخاب می‌کنند تا به مدیریت سرمایه آنها بپردازد و منافع آنان را حداکثر کند. در بخش دولتی، مردم و شهروندان صاحبان اصلی یا اصیل قلمداد می‌شوند و مدیران دولتی عامل یا وکیل آنها هستند (الوانی، ۱۳۸۱: ۶-۷).

لذا در هر نظام خدمت‌رسانی دو جزء اصلی وجود دارد که در قالب اصیل (خدمت گیرنده) و وکیل (خدمت‌دهنده) تعریف می‌شوند ( Moran & Goshal , 1996 : 70 ; Denhardt , 2002 ; 12 : 2005 ; Vanslyke , 2005 : 25 ; Davis & etal , 1997). هر یک از اجزای یاد شده دارای ویژگی‌های خاصی است و در حالت مطلوب، روابط سه گانه زیر میان آنها حاکم است.

الف) پاسخ خواهی و طلب اطلاعات در مورد کارها و فعالیت‌ها از طرف اصیل

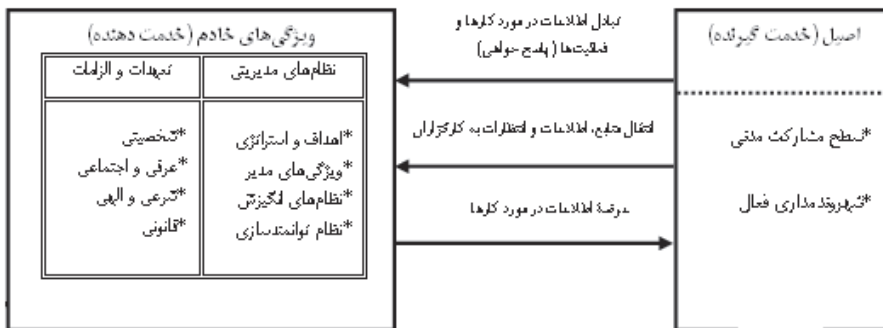
ب) انتقال منابع، اطلاعات و انتظارات به وکیل

ج) عرضه اطلاعات در مورد نحوه انجام کارها و فعالیت‌ها از طرف وکیل

آنچه که در عالم واقع رخ می‌دهد این است که همواره مشکلاتی در روابط قراردادی میان اصیل و وکیل وجود دارد. به منظور رفع چنین نقایصی که احتمالاً ایجاد می‌شود، اصل ترکیبی از مشوق‌ها، اصول اخلاقی، نظام‌های مدیریتی و سازوکارهای پایش را به کار می‌گیرد تا بتواند رفتارهای وکیل را به سمت هم‌راستایی اهداف سوق دهد. به عبارت دیگر، به منظور اینکه وکیل (خدمت‌دهنده) بتواند در جهت نیل به خدمات رسانی و توجه به منافع عامه گام بردارد نیاز است که «تعهدات و الزامات» (محمد نیاکان، ۱۳۸۵) و همچنین «نظام‌های مدیریتی» مناسبی در سازمان شکل گیرد که در صورت استقرار و بکارگیری مطلوب چنین نظام‌هایی، انتظار می‌رود وکیل در جهت پاسخگویی به شهروندان و خدمت گیرندگان حرکت کند. اساس تکریم بر مبنای حق و عدالت است و اجرای آن به عنوان الزام به طرفین محول می‌شود. البته نوع تعهد و الزام آن گاه در قوانین الهی و شرعی، گاه به صورت قوانین مدنی و اجتماعی و گاه به صورت عرف و قراردادهای طرفینی بروز می‌کند. در مجموعه روابط فردی و اجتماعی غیر از تعارفات معمولی، عمده رفتار افراد را حرمت‌گذاری، احترام متقابل و تکریم یکدیگر تشکیل می‌دهد که گاهی به صورت ظاهری و

صوری و زمانی به شکل عمقی و واقعی جلوه می‌کند. شرط اساسی خدمت‌رسانی و تکریم به صورت اصولی و واقعی که بتوان همه جوانب آن را در نظر گرفت، در گرو ایجاد بستر و فضای مناسب برای تحقق این امر مهم است تا بتوان به واسطه فضا و بستر ایجاد شده تکریم را اجرا کرد (محمد نیاکان، ۱۳۸۵: ۱۹).

اما همان‌طور که وکیل (خدمت‌دهنده) نیازمند پیروی از نظام‌های خاصی است، اصیل (خدمت‌گیرنده) نیز باید دارای دو ویژگی اصلی مشارکت مدنی و شهروندمداری فعال (Denhardt, 2002; King & stivers, 1997: 52) باشد و بدین طریق تعهدات و انتظارات طرفین از یکدیگر کاملاً تعریف می‌شود (شکل شماره ۷-۱).



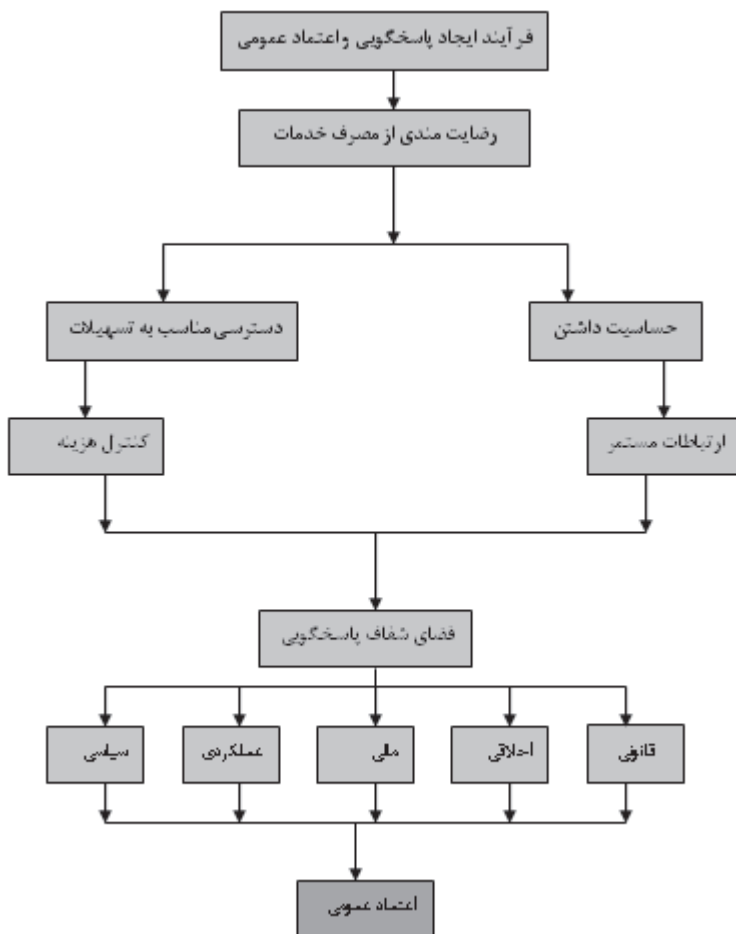
شکل شماره ۷-۱، بستریهای لازم برای خدمات رسانی

در صورت شکل‌گیری تعامل مناسب میان اصیل و وکیل و همچنین وجود ویژگی‌های مناسب تعریف شده برای آنها، انتظار می‌رود نظام مناسب پاسخگویی در سازمان استقرار یابد و به تبع آن کیفیت خدمات ارتقاء یافته و رضایت‌مندی از خدمات عمومی حاصل شود.

نتیجه چنین فرآیندی، شکل‌گیری اعتماد عمومی میان اصیل - وکیل است

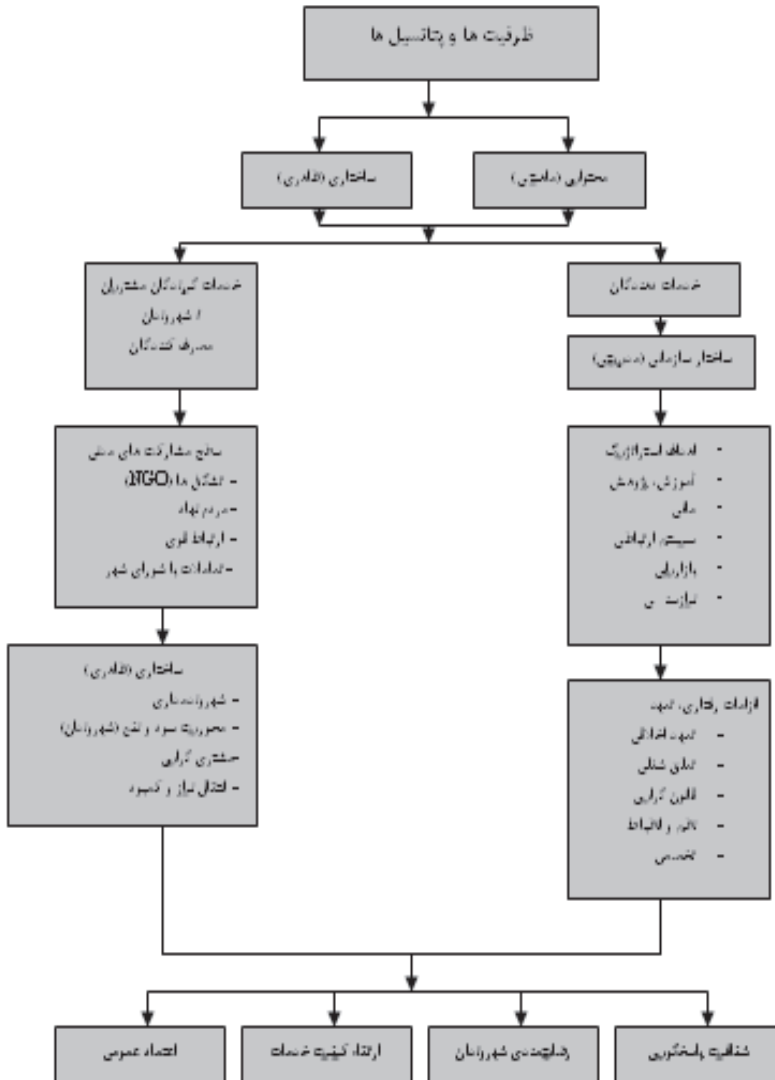
اعتماد یکی از اقدامات مدیریتی است که مدیران نهادهای خدمات رسان در روابط خود با نهادهای اجتماعی بکار می‌گیرند. اعتماد دارای انواع مختلفی است نظیر اعتماد عام و

اعتماد خاص. در این جا تمرکز بر اعتماد استراتژیک است که مبتنی بر دانش، تجربه و انتظارات متقابل از طرفین است. اعتماد یکی از فرآیندهای اصلی روانشناختی و اجتماعی است که تاکید بر توسعه، حفظ، تغییر و انفصال قرارداد دارد. موضوع اعتماد که در قلب تئوری‌های عاملیت و خادمیت وجود دارد، در تئوری عاملیت به عنوان منفعت شخصی عامل (بنابراین عامل کاملاً مورد اعتماد نیست) و در تئوری خادمیت به عنوان عمل خادم در راستای منافع اصیل فرض می‌گردند. این گونه است که جو پاسخ‌گویی و رضایت‌مندی از خدمات شکل می‌گیرد ( شکل شماره ۷-۲).



شکل شماره ۷-۲، نحوه ایجاد شرایط پاسخگویی و اعتماد عمومی شهروندان

چنانچه در دو مرحله قبل «بسترهای لازم برای خدمات رسانی» و «جو پاسخ گویی و اعتماد عمومی» به درستی در جامعه شکل گیرد، انتظار می رود ظرفیتی در سازمان های خدمات رسان ایجاد شود که هدف آن خدمت رسانی و نیل به منفعت عامه است.



شکل شماره ۷-۳، چگونگی ایجاد ظرفیت‌ها و پتانسیل لازم برای امور خدمات رسانی

## ۲-۷. پیشنهادهای مرتبط با ارتقای نظام خدمت‌رسانی

با توجه به رایحه الگوی خدمت‌رسانی و بر اساس متغیرهای مؤثر بر آن پیشنهادهایی برای تقویت آن به تفکیک حوزه‌های تأثیرگذار بر این موضوع ارائه می‌شود که به شرح زیر است:

- راهبردها و پیشنهادها در حوزه تعهدات و الزامات خدمات‌رسانی:

۱. تدوین چارچوب اصول اخلاقی مدیران و کارکنان سازمان‌های ذی ربط  
۲. تدوین دورنماها، سیاست‌ها، ماموریت‌ها، استراتژی‌ها، وظایف، قوانین و مقررات، تعریف ارزش‌های اصلی، کدهای اخلاقی، استانداردهای رفتاری مهم‌ترین بخش از طراحی نظام تعهدات و الزامات است.

۳. اطمینان یافتن از وجود کارکنانی متعهد و متخصص

۴. ایجاد حس انتقادپذیری در کارکنان

۵. خوش برخورد بودن با مراجعه‌کنندگان

۶. پایبندی بیشتر به قوانین و مقررات

۷. عمل نمودن به وعده‌های مطرح شده از سوی مدیران و کارکنان

۸. ارتقای وجدان کاری در کارکنان و مدیران

۹. افزایش حس کمک به هم‌نوع

### ۷-۳. پیشنهادها در حوزه نظام‌های سازمانی

مدیریت سازمان‌های خدمات عمومی با توجه کردن به پست‌ها و مشاغل که در موقعیت تضاد منافع و فساد هستند، کنترل‌های سخت‌تری اعمال نمایند و با افشای موقعیت‌ها و منافع خصوصی ناشی از آن موقعیت‌ها و شغل‌ها سعی در شفاف‌تر نمودن و کاهش تضاد منافع کنند. این اقدام‌ها موجب تضمین بیشتر برای درستی، صداقت و شفافیت می‌شود. از



این رو پذیرش مشارکت کارکنان و در واقع پذیرا شدن نقد، نظر و پیشنهاد مردم که مستلزم طی مراحل زیر است:

✓ اطلاع رسانی به مردم در مورد امکانات، محدودیتها و فعالیت های سازمان های خدمات رسان که نیازمند فعالیت های وسیع تر روابط عمومی ها و در عین حال آزادی رسانه های خبری است.

✓ درخواست، پذیرش و بررسی نقد، اعتراض و شکایت مردم به عنوان بازخوری برای اصلاح و یا بهبود فعالیت های سازمان

✓ اعلام نتایج بررسی های انجام شده در مورد شکایات مردم و یا نظرات شهروندان و همچنین سعی در جلب اعتماد آنها

- توجه واقعی به مسایل مادی و معنوی نیروی انسانی سازمان های دولتی با توجه به شرایط خاص همان سازمان

- تقویت فرهنگ قانون مداری و اینکه همه در برابر قانون برابر هستند با سازوکار وضع قوانین مناسب و واقع بینانه

- مسئولان متولی باید در خدمت قانون، ارزش های جامعه، هنجارهای سیاسی، استانداردهای حرفه ای و منافع شهروندان باشند. لذا باید طیف وسیعی از انتخاب های خط مشی، استراتژی های مدیریتی، مسئولیت های اخلاقی و تعهدات مدنی ایجاد شود که برای مدیران ضروری است.

- سازمان های متولی و شبکه هایی که به مردم احترام می گذارند احتمال موفقیت آنها بیشتر است. کنترل شدید رفتارهای انسانی در بلندمدت، با شکست مواجه می شود؛ چرا که در چنین موقعیت هایی، توجه کافی به ارزش ها و منافع اعضای سازمان نمی شود و شهروندان به افرادی مسئول و متعهد تبدیل نمی گردند. مشارکت مدنی با شکست مواجه خواهد شد، مگر

اینکه افراد درک عمیقی از مسایل پیچیده خدمات رسانی داشته باشند و حس پاسخگویی به نوع بشر را در خود پرورش دهند.

- بررسی نظام‌مند و دوره‌ای قوانین و برنامه‌ها، بیانیه ماموریت، استراتژی‌ها، خطوط راهنما،

اهداف سالیانه و همچنین برنامه‌ریزی جهت توسعه آنها

- تخصیص دادن منابع انسانی، تکنولوژیک و مالی به گونه‌ای شایسته

- اطمینان یافتن از رعایت اصول اخلاقی در قوانین و برنامه‌ها

- ایجاد فرایندهای مدیریتی شفاف و برنامه‌های روشن برای انجام امور

- گرفتن بازخورهایی از ذینفعان به منظور ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و قوانین ارائه شده

- تدوین ماموریت‌ها و استراتژی‌هایی که منعکس‌کننده ارزش‌ها و منافع عامه مردم باشد.

- در شیوه‌های سنتی انجام کار در نهادها، اقدام‌های موثری در زمینه اطلاع‌رسانی به

خدمت‌گیرندگان و آگاه کردن آنها از چگونگی انجام خدمات صورت نگرفته است و

شهروندان بیشتر با رفت‌وآمدهای مکرر به دستگاه خدمت‌دهنده موفق شده‌اند خدمات مورد

نظر خود را دریافت کنند. به دلیل عدم مستند شدن روش‌های انجام کار، کارکنان

دستگاه‌های اجرایی در برخی موارد، قوانین و مقررات را به میل خود تفسیر کرده و

دشواری‌هایی در زمینه خدمت‌رسانی ایجاد شده است. لذا به منظور رفع چنین مشکلی

پیشنهاد می‌شود که خدمات دستگاه‌های اجرایی مستند گردد.

- بازنگری، اصلاح و مهندسی مجدد روش‌های انجام کار به منظور ایجاد سهولت و افزایش

سرعت و دقت در خدمت‌رسانی به مردم

- ایجاد سازوکارهای لازم به منظور تشویق کارکنانی که موجب رضایت خدمت‌گیرندگان

می‌شوند و برخورد با کارکنان خطاکار

- تداوم خدمت و ارتقای کارکنان دولت ، منوط به رضایتمندی شهروندان است . مقررات استخدامی کارکنان دولت باید بر اساس این راهبرد ، اصلاح و بازنگری شود.
- در انجام خدمات، اصل بر اعتماد به شهروندان است. در موارد تخلف نیاز است که با قاطعیت رفتار و برخورد شود.
- تقدیر و تشویق از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می‌شوند. در این راستا نیاز است که نسبت به تهیه و تنظیم لوایح و مصوبات مربوط به تشویق و تنبیه کارکنان و رسیدگی به شکایات شهروندان اقدام شود. این مقررات باید به نحوی وضع شود که رعایت حقوق مردم و کسب رضایت شهروندان را در دستگاه‌های اجرایی تامین کند .
- تهیه و تدوین دستورالعمل تشویق و تنبیه حاوی اعطای لوح، تحت عنوان جایزه خدمت‌رسانی، اعطای جوایز نقدی و غیرنقدی و همچنین برخوردهای قانونی به همراه نحوه معرفی کارکنان و مدیران واحدهای اجرایی که بیشترین و بهترین اقدامات را در جهت کسب رضایت مردم و بهبود کیفیت خدمات خود انجام داده اند .
- ارایه اطلاعات لازم به همکاران به منظور انجام خدمات بهینه و تسریع در اجرای امور به نحو مطلوب
- ایجاد احساس مسئولیت در کارکنان نسبت به حرفه و سازمان متبوع خود

#### ۷-۴. راهبردها و پیشنهادهای شهروندمداری و مشارکتهای شهروندی

- آموزش قوانین به شهروندان از طریق برنامه‌های صداوسیما و یا دیگر رسانه‌ها در ابعاد مختلف یا دایر کردن مشاور حقوقی دولتی برای کمک به شهروندان جهت آشنایی با قوانین

و مقررات، زیرا متصدیان امور در سازمان‌های دولتی از عدم آگاهی شهروندان نسبت به قوانین سوء استفاده می‌کنند.

- نظر به اینکه یکی از دلایل عدم اجرای قوانین توسط سازمان‌های دولتی، عدم آگاهی شهروندان از قوانین و مقررات است، در راستای ایجاد جامعه باز، سازمان‌های دولتی باید چه قانونی و چه اخلاقی تمام قوانین جاری و اصلی را بر روی Website سازمان‌های مربوطه قرار دهند تا شهروندان بتوانند به نحو شایسته‌ای از آن استفاده نمایند.

- دخالت دادن شهروندان در سطوح تصمیم‌گیری‌های مهم که تأثیر چشمگیری بر زندگی شهروندان دارد. در این حالت، بر اساس سطوح تصمیم‌گیری، میزان و عمق مشارکت شهروندان در انواع تصمیم‌گیری‌های سازمان‌های دولتی تعیین می‌شود. در نتیجه میزان تعهد شهروندان در همکاری با متصدیان امور در سازمان‌های دولتی افزایش یافته و تصمیمات اتخاذ شده از ضمانت اجرایی بیشتری برخوردار خواهند شد.

- تدوین چارچوب مشارکت شهروندان در مدیریت خدمات شهری  
- باید مسئولیت مدنی شهروندان را برای آنها تشریح کرد. شهروندان باید ضرورت مشارکت در فرآیندهای سیاسی را درک کنند و بدانند دولت اثربخش در یک رابطه دوطرفه قادر به فعالیت بوده و بدون حمایت و مشارکت عامه نمی‌تواند وظایفش را به خوبی انجام دهند. در این صورت مردم دولت را از خود می‌دانند و به یقین می‌رسند که می‌توانند بر دولت تأثیرگذار باشند.

- تقویت دموکراسی و جامعه مدنی فعال به کنترل و اصلاح بخش خدمات عمومی کمک شایانی می‌کند. راه‌های تقویت جامعه مدنی عبارتند از: فعالیت آزادانه مطبوعات، گروه‌ها و صنف‌ها؛ تقویت سازمان‌های غیردولتی و احزاب سیاسی؛ توانایی بحث و گفت‌وگو و افشاگری

درباره روش‌های کاری و نحوه رسیدگی به امور خدمات عمومی و صلاحیت‌ها و اعمال صاحب منصبان در افکار عمومی و مطبوعات

- تقویت و درونی‌سازی ارزش‌های مشارکت از طریق آموزش و پرورش  
- کاهش اختلاف‌های نمادی، هنجاری و رابطه‌ای به منظور افزایش مشارکت خودجوش و آزادانه

- اطلاع‌رسانی و افزایش آگاهی‌ها و موقعیت‌های سیاسی و اجتماعی با ایجاد پایگاه‌های تبادل اطلاعات

- تلاش در جهت افزایش پاسخگویی همه نهادهای عمومی به مردم با سازوکار انتخاب و شکل‌دهی همه نهادها و سازمان‌ها توسط مردم

- مزیت اصلی درگیر نمودن شهروندان در فرایند حکمرانی این است که عامه مردم درمی‌یابند که چگونه زندگی شخصی آنها با زندگی و سرنوشت دیگران گره خورده و لذا قادر خواهند بود که منفعت کل جامعه را بر منفعت شخصی خود ترجیح دهند.

- خط‌مشی و برنامه‌هایی که که به نیازهای عامه مردم توجه می‌نمایند می‌توانند به گونه‌ای اثربخش از طریق تلاش‌های جمعی و فرایندهای مشارکتی حاصل شود. این امر میسر نیست مگر آنکه دولت بتواند در ایجاد احساس افتخار ملی و پاسخگویی موفق باشد.

- رهبران سیاسی باید به تقویت شهروندان پرداخته و حمایت آنها را به منظور مشارکت در جامعه جلب کنند. همچنین زمینه‌های لازم برای بروز مشارکت شهروندان پاسخگو را فراهم نماید.

- هدایت قانونمند کسب و کارها به منظور اطمینان یافتن از وجود تعامل معنی‌دار با حکومت

## ۷-۵. راهبردها و پیشنهادهای قلمروی پاسخگویی

- تدوین استراتژی های مبارزه با فساد
- تدوین راهنمای شفافیت مالی در کنار سایر قوانین امور مالی دولت
- تدوین شاخص های عملکردی سازمان های دولتی به نحو دقیق
- تدوین نظام جامع ارزیابی عملکرد
- پیگیری قانونی وعده هایی که متصدیان امور عمومی از طریق مطبوعات به اطلاع مردم می رسانند یا در پاسخ به پرسش های نمایندگان مردم در مجلس مطرح می کنند. در صورت عدم تحقق وعده ها باید بر اساس موازین قانونی تسهیلاتی فراهم شود که با چنین مدیران و متصدیان اموری برخورد شود و در نتیجه آن، اعتماد شهروندان سلب نگردد.
- برقراری همکاری بیشتر و نزدیک تر نهادهای خدمات عمومی با رسانه های نوشتاری و دیداری، دامن زدن به بحث های مرتبط با اخلاقیات بخش خدمات عمومی، اطلاع رسانی به افکار عمومی در مورد مطالب مربوط به سوء استفاده های صاحبان قدرت، بی نظمی ها و مدیریت ضعیف آنها می تواند به کنترل و اصلاح بهتر کمک کند.
- نصب اطلاعیه های گوناگون در محل های قابل رویت مراجعان به منظور آگاه کردن آنها از حق و حقوق شان برای اظهار نظر کردن و دادن پیشنهادها و شکایت از رفتار و شیوه عملکرد کارکنان و نواقص سازمان
- ایجاد کانال های ارتباطی برای اطلاع از انتظارات مردم و همچنین ایجاد روش های سریع و ساختارهای کم هزینه برای رفع گلایه و شکایات شهروندان از فعالیت های سازمان های دولتی و همچنین حفظ کارکنان از فشارهای سیاسی
- ارائه آموزش هایی در مورد نحوه پاسخگویی کارکنان به شهروندان

- اطلاع‌رسانی مناسب به شهروندان درباره نحوه خدمت‌رسانی از طریق بروشور، کتاب راهنما و ...

- نظام اطلاع‌رسانی خدمات دولتی به صورتی سهل و آسان طراحی شود، به نحوی که مردم بتوانند به شیوه‌های مختلف به اطلاعات موردنیاز خود از نظام اداری کشور، دسترسی داشته باشند.

- با پدیده ناپسند فساد اداری و انواع مصادیق آن، برخورد قاطع شود و مقررات مناسب در ارتباط با جلوگیری و مبارزه با آن تدوین گردد.

- تهیه کتب راهنمای مراجعان و ایجاد سایت اینترنتی جهت اطلاع‌رسانی در خصوص خدمات قابل ارایه دستگاه‌های اجرایی به مردم و شهروندان

- برای پیشگیری و مبارزه با ارتشاء و ریشه‌کنی آن در دستگاه‌های دولتی، لایحه قانونی تشدید مبارزه با این پدیده تهیه و تصویب شود.

- به منظور نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه‌های اجرایی با مردم، موارد زیر رعایت شود:

- تجهیز واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایات جهت بازرسی و تهیه گزارش‌های لازم
- انتخاب بازرسی ویژه از طرف وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی برای بازرسی، راهنمایی و ارایه گزارش مستمر از پیشرفت و اجرای مصوبات

## ۶-۷. راهبردهای کیفیت بخشی، رضایت مندی خدمات

- تدوین شاخص‌ها و مؤلفه‌های رضایتمندی شهروندان ایرانی از خدمات شهری

- سازو کارهای مناسب برای کسب پیشنهادهای مردم و شهروندان و استفاده از آنها پیش بینی شود و به طور منظم، سطح رضایت‌مندی آنان از خدمات دولتی مورد ارزیابی قرار گیرد.

- در نظام اداری و اجرایی کشور، رضایت شهروندان از خدمات ارائه شده توسط دستگاه‌های متولی به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام تلقی می‌شود و مولفه‌هایی از قبیل سرعت، دقت و صحت در انجام امور شهروندان، کیفیت انجام امور، نحوه رفتار و برخورد با خدمت‌گیرندگان، هزینه‌های انجام خدمات، شفافیت و اطلاع‌رسانی مناسب عواملی هستند که ضمن جلب رضایت مردم در ارتباط با دریافت خدمات، منجر به افزایش اعتماد عمومی که بزرگترین سرمایه نظام اداری است، می‌شود.

## ۷-۷. راهبردها و پیشنهادهای حوزه اعتماد عمومی و بازاریابی شهروندان /

### مشتریان

نظر به اهمیت شاخص‌های نرم در مقابل شاخص‌های سخت، شاخص‌های نرم عملکردی یعنی رضایت‌مندی، مشروعیت و اعتماد نیز تدوین شود. بی‌تردید اگر شاخص‌های سخت مناسب باشد، ولی رضایت شهروندان حاصل نگردد، سازمان‌های دولتی از دیدگاه شهروندان مشروعیت نداشته باشند و اعتماد حاصل نگردد، شهروندان با سازمان‌های دولتی همراهی نخواهند کرد.

- تقویت نقش رسانه‌ها در اعتمادسازی عمومی؛ چرا که بخش اعظم شهروندان از طریق رسانه‌های جمعی نسبت به مراکز خدماتی و فعالیت‌های آن آگاه می‌شوند و از این طریق پاسخگویی نهادهای خدماتی به شهروندان ارائه می‌شود.



- باید درک عامه مردم را نسبت به سازمان‌های مسئول افزایش داد. اگرچه بهبود شیوه‌های کاری نهادهای مذکور در اعتمادسازی و احیای اعتماد موثر است ولی کافی نیست. باید برای مردم تشریح شود که سازمان‌های مسئول چه کارهایی می‌کنند و چگونه انجام این امور بر زندگی روزمره آنها تاثیر می‌گذارد. باید سوءبرداشت‌ها را نسبت به دولت، سازمان‌های مسئول و نظام سیاسی رفع و مشارکت همگانی را در فرایند سیاسی تقویت کرد.

- منفعت عامه حاصل گفتمان بر روی ارزش‌های مشترک و نه تمرکز بر منفعت شخصی است، بنابراین مستخدمان نهاد های ذی ربط نباید تنها خود را محدود به پاسخگویی در قبال تقاضای مشتریان نمایند، بلکه باید روابط مبتنی بر همکاری و اعتماد را در میان شهروندان ایجاد کنند.

- احیای مجدد اعتماد در مراکز خدمات رسان از طریق خلق ارزش‌های فرهنگی مؤثر نظیر اخلاقیات و بکارگیری و توسعه چنین اصولی برای سیاست‌مداران و بوروکرات‌ها - از ایده‌های شفاف و آشکار پشتیبانی نمایید. آنها باید اطلاعات کاملی ارائه نمایند و در هر موقعیتی به بیان حقیقت بپردازند. اصل بر شفافیت کامل است، لذا کسی که پی به مزیت‌های این اصل برده باید متولی امر تصمیم‌گیری شود. همچنین شفافیت کامل به معنی بحث آزادانه نیز است. هر چه مساله‌ای حساس‌تر باشد، نیاز بیشتری به بحث و بررسی با گروه‌ها دارد. میزان شفاف بودن و در اختیار عامه قرار داشتن اطلاعات، بستگی به درجه اعتمادی دارد که در روابط میان اعضا شکل گرفته است؛ به عبارتی شفافیت کامل مستلزم اعتماد در روابط افراد است.

- مدیران و کارکنانی که بیشترین سطح رضایت‌مندی در کیفیت خدمات را برای عموم مردم و شهروندان فراهم می‌کنند، مورد شناسایی، تقدیر و تشویق قرار گیرند.

## ۷-۸. پیشنهادهای حوزه ظرفیت سازی برای خدمات رسانی و نیل به منفعت

### عامه

باید برای مردم تعیین شود که بخش اعظم درآمدهای حاصل شده صرف برنامه‌ریزی‌هایی نظیر امنیت شهر، امنیت اجتماعی و دیگر امکانات رفاهی می‌شود که برای مردم سودمند است. در این صورت مردم سیاست‌های مراکز خدمات رسانی را سازگار با ارزش‌های خود می‌دانند و زمانی که مردم تأثیر فعالیت‌ها را بر زندگی خود تأیید می‌کنند و نسبت به نقش دولت در بهبود وضعیت بهداشت، مراقبت‌های بهداشتی و حفظ محیط زیست آگاه می‌شوند، حمایت‌های آنها نسبت به مراکز مذکور افزایش می‌یابد. در نتیجه تصور می‌کنند این سازمان‌ها در حل مشکلات موفق بوده است. به همین جهت نهادها باید به صورت ادواری گزارش نحوه و میزان حل مسائلی را که فراروی آن بوده و مرتبط با شهروندان است، به مردم ارائه دهد تا شهروندان بدانند نهادهای خدماتی در چه زمینه‌هایی به آنها کمک نموده است، زیرا فلسفه آنها تأمین رفاه و امنیت شهروندان است.

- سازمان‌های مسئول باید در عمل نشان دهند به منافع همه شهروندان توجه می‌کند و از رفتارهای حزبی و باندي، نزاع‌های گروهی خودداری کنند تا تصور بی‌اعتمادی شهروندان به مدیران شکل نگیرد، زیرا این تصور، از دست رفتن اعتماد شهروندان به مدیران و نظام سیاسی را در پی خواهد داشت و در نهایت مردم سعی می‌کنند از پرداخت مالیات فرار کنند. آنها تصور می‌کنند مالیات‌ها در امری غیر از امور شهروندی صرف می‌شود.

- در آموزش خدمت‌رسانی باید از تمامی روش‌های تربیتی استفاده نمود.

- تقویت مدیریت متولی در انجام فعالیت‌های سیاست‌گذاری، کنترل و بالآخره تقویت کمیسیون ویژه رسیدگی به شکایات و نارضایتی‌های مردم از مراجع اجرایی می‌تواند به تقویت نظام خدمت‌رسانی کمک کند.

- یک واحد سازمانی ویژه خدمت‌رسانی به عنوان هیأت مرکزی خدمت‌رسانی (شهری) زیر نظر عالی‌ترین مقام اجرایی ایجاد گردد و مأموریت و مسئولیت اصلی سیاست‌گذاری، دریافت اطلاعات، ثبت، اندازه‌گیری، کنترل و پیگیری، راهنمایی، آموزش و ارشاد، تدوین ارزش‌ها، شاخص‌ها و اصلاح مقیاس‌ها و مقررات در زمینه خدمت‌رسانی مناسب به وی محول شود.

- در هر بخش خدماتی یک واحد سازمانی مشخص (به عنوان ممیزی داخلی مرتبط با واحد سازمانی خدمت‌رسانی) برای تعریف ارزش‌های اصلی، تدوین برنامه‌های خدمت‌رسانی و استانداردهای رفتار حرفه‌ای آن بخش به وجود آید تا با هماهنگی هیأت مرکزی، مسئول کنترل و اصلاح مقیاس‌های خدمت‌رسانی در خدمات عمومی انجام وظیفه نمایند.

- قانون خدمات عمومی باید به نحوی باشد که تمامی مصادیق و جزئیات خدمت‌رسانی را برای هدایت صحیح‌تر کارگزاران بخش عمومی مشخص نماید و در ارتباط با تعقیب چنین مواردی مقررات لازم را تصویب نمایند.

- ایجاد فرصت‌های مساوی برای مردم در برخورداری از منافع جامعه

- سرمایه‌گذاری در بخش‌های فقیر و کم‌برخوردار جامعه

- مسئولین ذی ربط نباید به سادگی از کنار مشکلاتی نظیر جانبداری، بی‌عدالتی، عدم اعتماد و برخی جنبه‌های مشابه دیگر گذشته و به آن بی‌اعتنا باشند؛ آنها باید تلاش کنند تأثیر مثبتی بر جامعه داشته باشند و اعتماد عامه را افزایش دهند و از شیوه‌های برای انجام امور استفاده کنند که منعکس‌کننده ارزش‌هایی اساسی در جامعه نظیر صداقت، اخلاقیات، عدالت و احترام باشد.

- سازمان ذی ربط باید راه کارهای مناسب برای جلوگیری از تمرکز قدرت به کار گیرد و جامعه مدنی قوی و نهادینه با نظامی از نظارت کارآمد بر اعمال و اطاعت از قانون را تضمین کند.

- آموزش مستمر سازمان‌ها در زمینه‌های قانون، اعتبار و امانت‌داری و همچنین مسایل مربوط به خدمتگزاری

- شناسایی اینکه چه چیزی منجر به تعارض منافع جامعه شهروندی با مدیریت خدمات شهری می‌گردد و ازایه راه حل‌هایی به منظور رفع این تعارض‌ها

- احترام قائل شدن برای منافع عامه و برقراری ارتباط کاملاً صادقانه با شهروندان

- هم‌راستا نمودن فعالیت‌های نوع دوستانه و خیرخواهانه کارکنان با مأموریت‌ها، استراتژی‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ و رسالت سازمان و جامعه

- خدمات قابل ارایه به مردم به صورت شفاف، مشخص و مراحل انجام آن تعیین گردد. همچنین سطح کیفیت مطلوب خدمات، تدوین و اجرای آن تضمین شود.

- اصل در نظام اداری، جلب رضایت شهروندان است. در موارد تضاد منافع، جلب و رعایت منفعت مردم ملاک عمل است. دستگاه‌های اجرایی، خدمت‌گزار و پاسخ‌گوی مردم هستند و در قبال خسارت‌های احتمالی وارده به مردم، مسئول و جبران‌کننده خواهند بود.

- دستگاه‌های اجرایی به منظور شفاف سازی نحوه ارائه خدمات به مردم، اطلاعات لازم در مورد خدمات قابل ارائه به شهروندان را در حوزه‌های زیر مستند کرده و در اختیار مراجعان قرار دهند:

✓ نوع خدمات قابل ارایه به شهروندان

✓ مقررات مورد عمل و مراحل انجام کار

✓ مدت زمان انجام کار

✓ مدارک مورد نیاز و فرم‌های مورد عمل

✓ واحد متولی انجام کار

- موضوع اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات به مردم در بخش خدمات عمومی به طور اعم و در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی به طور اخص کمتر مورد توجه قرار گرفته است. دلیل این امر را می‌توان در ضعف فرهنگ اطلاع‌رسانی، فقدان اطلاعات لازم در مورد روش‌های انجام کار و نحوه ارائه خدمات به شهروندان از سوی سازمان‌های مسئول، عدم آگاهی مردم از تصمیمات، اقدامات، ضوابط و سازوکارهای پیش‌بینی شده و از سوی دیگر ضعف فرهنگ عمومی در استفاده مناسب اطلاعات و در نهایت تنوع و پیچیدگی خدمات جست‌وجو کرد.

- در بسیاری از موارد شهروندان از مدارکی که باید برای انجام امور ذیربط تهیه کرده و به همراه داشته باشند و نیز از مدت زمان و مراحل انجام کار و مکان‌هایی که باید به آن رجوع کنند، بی‌اطلاع هستند. این بی‌اطلاعی موجب شده که به طور ناخواسته عوارض مستقیم و غیرمستقیم برای خدمت‌گیرندگان، جامعه، دستگاه‌ها و نظام‌های تصمیم‌گیر ایجاد شود.

برخی از این عوارض عبارتند از:

- اتلاف وقت و تردهای اضافی
- صرف هزینه‌های اضافی
- گرفتاری و سردرگمی مراجعان
- اتلاف وقت کارکنان در توجیه مراجعان
- از بین رفتن جو اعتماد عمومی
- پیدایش نوعی حس بدبینی به دستگاه و نظام
- پیدایش حس ناکارآمدی دولتی

این قبیل مسایل می‌تواند باعث پیدایش مسایل و مشکلات عدیده‌ای شود. بدیهی است با اطلاع‌رسانی صحیح و به موقع می‌توان به اهداف مورد نظر که همانا سهولت و تسریع در امر ارتباطات و رضایت هر چه بیشتر شهروندان است، دست یافت.

- اطلاع‌رسانی ارائه خدمات به مردم از طریق وسایل ارتباط جمعی، رسانه‌ها و شیوه‌های مختلف تولید و نشر اطلاعات توسط دستگاه‌ها و مراکز اطلاعاتی، به نحوی که بتواند دسترسی هر یک از افراد را با منبع آن اطلاعات با حداقل زمان و هزینه به گونه‌ای مطلوب برقرار کند.

- ارائه خدمات به شهروندان با رعایت عدالت و انصاف و بدون تبعیض (قومی، خویشاوندی، مذهبی و ...)

## خلاصه

پس از شناخت نظام مدیریت خدمات شهری فرآیند و ابعاد آن مشکلات فرا روی آن بیان گردید. و در چارچوب این ویژگی‌ها الگوی پیشنهادی جهت بسترسازی خدمات رسانی بهتر ترسیم گردید. و بر مبنای این نمودار شرایط تحقق خدمات رسانی پایدار مشخص گردید و سپس در سایه این زیرساخت‌ها ایجاد فضای مناسب و شفاف پاسخگوی مدیران خدمات رسان به جامعه شهروندی و سطوح بالای خویش و راه‌های جلب اعتماد عمومی از

مشخص‌ترین بخش‌های این زمینه سازی عنوان گردید. در موازات فراهم نمودن ظرفیت‌های لازم خدمات رسانی و سطح مشارکت مشتریان / شهروندان پیشنهادی متعددی ارائه گردید. تعهد، حسن انتقادپذیری، تدوین سیاست‌ها، قوانین، تعیین چارچوب‌های اخلاقی از اصلی‌ترین این اصول پیشنهادی در ارتقای نظام خدمت رسانی بود. علاوه بر این قانون مداری، اطلاع رسانی، آموزش کارکنان، بهره‌گیری از تکنولوژی مدرن و ارائه گزارش عملکرد سازمانی از جمله مهم‌ترین پیشنهادات حوزه اجرایی و ستادی سازمان خدمات رسانی بود که مورد پیشنهاد قرار گرفت و در حوزه مشارکت شهروندی، بازاریابی، رضایت مندی، پاسخگویی و نهایتاً اعتماد عمومی نیز راهبردهای مختلفی ارائه گردید.

## آزمون

۱. پیشنهادهای مرتبط با ارتقای نظام خدمت‌رسانی را توضیح دهید؟
۲. پذیرش مشارکت کارکنان و در واقع پذیرا شدن نقد، نظر و پیشنهاد مردم مستلزم طی چه مراحل است؟
۳. شهروندمداری و مشارکت‌های شهروندی را توضیح دهید؟
۴. راهبردها و پیشنهادهای قلمروی پاسخگویی را نام ببرید؟

۵. راهبردهای کیفیت بخشی، رضایت مندی خدمات کدامند؟
۶. چه راهبردهایی برای جلب اعتماد عمومی وجود دارد؟
۷. اصلی ترین اصول پیشنهادی در ارتقای نظام خدمت رسانی ، کدامند؟



## فهرست منابع و مراجع

- ۱- امام قلی زاده، سعید: "اثر پیگماسیون: آرزوهای بزرگ"، ماهنامه تدبیر، ش ۱۹۹، ۱۳۸۷.
- ۲- الوانی، سید مهدی: "نظریه خادمیت و عاملیت: آیا مدیران خود را وقف سازمان می کنند یا سازمان وقف آنان می گردد". نشریه مدیریت و توسعه، همایش ش ۵۵، ۱۳۸۱.
- ۳- الوانی، سید مهدی؛ "دانایی فرد، حسن: گفتارهایی در فلسفه تئوری سازمان دولتی"، انتشارات صفدر، تهران، ش ۱، ۱۳۸۰.
- ۴- آهنچیان، محمدرضا: "آموزش و پرورش در شرایط پست مدرن"، تهران، ۱۳۸۲.
- ۵- پارمنتر، دیوید: "رویکردی تازه به شاخص های کلیدی عملکرد، ترجمه بابک زنده دل، نشریه چشم انداز مدیریت"، ش ۱۲، ۱۳۸۵.
- ۶- تشکر، زهرا: "خصوصی سازی خدمات شهری و بهره برداری در شهرداری ها"، ماهنامه شهرداری، ش ۱۷، س ۱۳۸۵.
- ۷- توکل مهر، نوا: "مدیریت فضاهای عمومی سبز شهری"، ماهنامه شهر و منظر، ش ۷، ۱۳۸۹.
- ۸- جعفرپور، محمد و حسنی مقدم، صادق: "بازاریابی و پست مدرنیسم از ارتباطات تا چالش ها"، ماهنامه مدیریت، ش ۱۳۶-۱۳۵، ۱۳۸۷.
- ۹- جهانگیری، علی: "دولت مشتری مدار، فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور"، ش ۶۱-۶۰، ۱۳۸۲.
- ۱۰- حریری، محمد یوسف: "اقتصاد اسلامی"، انتشارات انیری، ۱۳۶۲.
- ۱۱- حسن پور، اکبر: "مدلی عملی برای رهبری خدمتگزار"، ش ۱۵۳، ۱۳۸۳.

- ۱۲- حیدرزاده، کامبیز: "بازاریابی مبتنی بر ارتباطات یکپارچه، رویکردی نوین در تبلیغات"، کارآفرین، ش ۱۲ و ۱۳، س ۱۳۸۰.
- ۱۳- خاکی، غلامرضا: "راهبرد مجازی سازی دولت، مهمترین چالش پیش روی نظام اداری در برنامه ریزی چهارم توسعه"، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ش ۵۸، ۱۳۸۵.
- ۱۴- خاکی، غلامرضا؛ نژاد ایرانی، فرهاد: "بررسی مقایسه ای مؤثر بر عملکرد سازمان های دولتی در استان ها و ارائه الگویی برای بهبود عملکرد آنها با تأکید بر طرح تکریم و رضایت مندی ارباب رجوع"، فصلنامه اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات، ش ۷۵، ۱۳۸۶.
- ۱۵- صرافی، مظفر: "مفهوم، مبانی و چالش های مدیریت شهری"، فصلنامه در مدیریت شهری، ش ۲، ۱۳۷۹.
- ۱۶- دانش خوشبو، یوسف: "سازمان های محلی"، ج ۱، دانشگاه تهران، ۱۳۴۹.
- ۱۷- درگی، پرویز: "بازاریابی با نگرش بازار ایران"، تهران، رسا، ۱۳۸۶.
- ۱۸- دشنو، مژگان: سازمان دهی تابلوهای شهری با کاربری تجاری". ماهنامه شهر و منظر، ش ۷، ۱۳۸۹.
- ۱۹- رجب بیگی، مجتبی: "ابعاد کیفیت در بخش دولتی"، فصلنامه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ش ۴۰، ۱۳۷۷.
- ۲۰- رشیدی کیمجانی، شفیق خانی: "ارزیابی عملکرد زنجیره ارزش با استفاده از مدل BSC"، فصلنامه مدیریت ش ۱۳۲-۱۳۱، ۱۳۸۷.
- ۲۱- رهنورد، فرج الله: "توانمند سازی کارکنان گامی به سوی مشتری مداری". فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور". ش ۵۹، ۱۳۸۲.

- ۲۲- ریاحی، بهروز: "مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی"، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. تهران، ج ۱، ۱۳۸۱.
- ۲۳- سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی، ۱۳۸۸.
- ۲۴- سازمان بازیافت و تبدیل مواد، ۱۳۸۸.
- ۲۵- سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهرداری تهران، ۱۳۸۸.
- ۲۶- سعیدینیا، احمد: "ساختار فضایی نظام یکپارچه سازی کلان شهر تهران"، فصلنامه آبادی، ش ۳۴-۳۳، ۱۳۸۳.
- ۲۷- سید جوادین، سید رضا: "مدیریت رفتار سازمانی"، انتشارات نگاه دانش، تهران ۱۳۸۶.
- ۲۸- شیعه، اسماعیل: "لزوم تحول مدیریت شهری در ایران"، مجله جغرافیا و توسعه، ۱۳۸۲.
- ۲۹- طاهر پور، فاطمه؛ رجایی پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول: "فرانوگرایی در مدیریت"، ماهنامه تدبیر، ش ۲۰۰، ۱۳۸۷.
- ۳۰- عسگری، علی: "روش‌های خصوصی سازی خدمات شهری، شهرداری‌ها"، ش ۶۳، ۱۳۸۶.
- ۳۱- عسگری، محمدهادی و طالقانی، محمد: "بازاریابی توسعه صادرات (فرصت‌ها، چالش‌ها)"، نشریه مدیریت، ش ۱۳۶-۱۳۵، س مرداد و شهریور ۱۳۸۷.
- ۳۲- عنایتی، شکرالله، مجیدی، میثم: "استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری / شهروند (CRM) مدیریت"، ش ۱۳۶-۱۳۵، ۱۳۸۷.
- ۳۳- فقیهی، ابوالحسن: "مطالعه تطبیقی پاسخگویی، مطالعات مدیریت"، انتشارات علامه طباطبایی، ش ۲۹-۳۰، ۱۳۸۰.

- ۳۴- فلاح پسند، علی: "نگاهی به مشکلات کلان شهر تهران در عرصه های فضاهای همگانی و خدماتی"، فصلنامه آبادی، ش ۳۴-۳۳، ۱۳۸۲.
- ۳۵- فیضی، طاهره: "مبانی سازمان و مدیریت"، انتشارات پیام نور، ۱۳۸۳.
- ۳۶- قالیباف، محمداقرا: "حکومت محلی یا استراتژی توزیع فضایی قدرت سیاسی در ایران"، موسسه انتشارات امیرکبیر، ۱۳۸۶.
- ۳۷- قاسمی، مصطفی، "شوراها و جلب سرمایه گذاری بخش خصوصی در خدمات شهری"، ماهنامه شوراها، ش ۳۲، ۱۳۸۷.
- ۳۸- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید: "نقشه استراتژی"، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، ج اول، تهران گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۴.
- ۳۹- کاتلر، فیلیپ: "مبانی مدیریت بازاریابی"، ترجمه علی پارسائیان، تهران، ۱۳۸۳.
- ۴۰- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری: "اصول بازاریابی"، ترجمه بهمن فوزنده، نشر آموخته، ۱۳۸۵.
- ۴۱- کازرانی، مسیح و دیگران: "طرح تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری"، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان، ج ۲، ۱۳۸۱.
- ۴۲- کاظمی، سید علی اصغر: "مدیریت سیاسی و خط مشی دولتی"، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، تهران، ج ۱، ۱۳۷۹.
- ۴۳- کی، هال، ادوارد: "بعد پنهان"، ترجمه منوچهر طبیبیان، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۶.
- ۴۴- محمدنیاکان، علی: "لزوم شفاف و مستندسازی آرایه خدمات به مردم"، روزنامه ایران، ش ۱۹، ۱۳۸۹.

۴۵- محمدی، اسماعیلی: "مشتري مداری و تکریم ارباب رجوع"، خدمات فرهنگی رسا، تهران ج ۱، ۱۳۸۲.

۴۶- مهندسین مشاور پارس ویستا: "تدوین سرانه های کاربری خدمات شهری"، ج ۱، انتشارات سازمان شهرداری های کشور، ۱۳۸۰.

۴۷- مهندسین مشاور فرهاد: برنامه ریزی ساختاری- راهبردی توسعه شهری تهران/ وزارت مسکن و شهرسازی، ۱۳۸۰-۱۳۷۹.

۴۸- نقره کا، عبدالمجید؛ طبرسا، محمدعلی: "تولید کالبد و محتوایی هویت اسلامی در هنر و معماری معاصر"، فصلنامه آبادی، ش ۶۴، ۱۳۸۸.

۴۹- هاشمی، سید محمد: "حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران"، ج ۲، انتشارات مجتمع آموزش عالی قم، ۱۳۷۵.

50- Barlow, I. Max. (1991), "Metropolation Government, Routledge, London and Newyork"

51- Blech. Georg and Bech, Michael. A: (2001) "Advertising and promotion". Pub. MC.Graw-Hill Newyork. E.D.

52- Cupta. S. & Lenman. D. R. (2003) Cuustomers as assets. Journal of interactive Marketing.

53- Cutt. Jamse, and Vic Murry: (2002), "Accountability and Effectiveness Evaliation in Non-Profit organizations. Rouledge is an imprint of the Taylor Francis group".

54- Chakrabarty, B. K. (2001). "Urbun Management, Concepts, Principles, Theenol and Education, Cities".

55- Denhardt, Robert & Denhar, Janet: (2000) "The New Publice Service serving Rather than steering. Public Administration".

56- Hoekstra. J. C. & Huizingh, E.K.R.E: (1999). "The Lifetime value concept in customer- based marketing. Journal of Market Focused Management".

- 57- Hughse. Owen E. "Public Management and Administration". Ed. Macmilan Press.
- 58- King Chary simrell & Camillastiverse: (1998) "Gvermental isus: public administration in an anti-Government eta sdge publication thousands oaks. C.A".
- 59- Moven. Johne and Minor, Michaels: (2001) "Consumer Behavior a Framework prentice Hall, New jersey".
- 60- OECD," Network on Good Government and capacity Development Rdue CAD sure La Bonne governmance et le rein Forcement des capaities second Meeting.
- 61- Osborn, David & Tedgaebler: (1992) "Reinverting Govern How The public sector From schoolhouse to state House", City Hall to The pentagon Addison- Wesley publishing company. Reading. M.A.
- 62- Pferifer, P. E & Carraway, R. L (2000). "Modeling customer relationships as Mark or chains". Journal of interactive Marketing.
- 63- Prof. Tin Prahypavit, 133., "Accoutability in The public service apaper presented to Eropa seminar or comparative public sector reform Australia".
- 64- Shafritz. Jaym and Albertc Hyde: (1997) "classics of problic Administration fourth Edition Harcourt Brace & Company". Fort Worth. TX.
- 65- Van. Dijk and Davide, M, (2000). "The Mythodology of Pivatization in contracting for social services public admins tration review".
- 66- Wilkinson, Tiomothy. J, Reaching. (2007). "The International consumer, An Assesment of The International Direct Marketing Environmental. Direct Marketing", an International Journal.



استاداری مرکزی  
معاونت امور عمرانی  
دفتر امور شهری و شوراهای

وزارت کشور



سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور  
پرونده مدیریت شهری و روستایی

# دستمسار

پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی  
تهران - بلوار کشاورز  
ابتدای خیابان نادری  
پلاک ۱۷

تلفن: ۸۸۹۸۶۳۹۸  
نماینده: ۸۸۹۷۷۹۱۸

[www.imo.org.ir](http://www.imo.org.ir)

ISBN: 978-600-5950-43-4



9 786005 950434

قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال