مرکز آموزش مدیریت دولتی

معاونت پژوهشی

نوع گزارش: گزارش سیاستی

عنوان گزارش:

بهینه سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای مراجعان

شهریور ۱۴۰۵


بسم الله الرحمن الرحیم

شناسه:
عنوان: بهینه‌سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای رضایت مراجعان
تهیه کننده: دکتر علی مهدی
ناظر علمی: معاونت پژوهشی
شماره گزارش: ۶۵
تاریخ ارائه: شهریور ۱۴۰۵

فهرست

خلاصه مدیریتی ۵
مقدمه ۶
ضرورت ۶
اهداف ۶
چشم‌اندازها ۷
روش تدوین گزارش ۷
تجارب تطبیقی بین‌المللی در بهینه‌سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای رضایت مراجعان ۹
بررسی نظام اداری ایران در راستای بهینه‌سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای رضایت مراجعان وضعیت موجود و محدودیت شواهد ۱۲
سنجش تطبیقی الگوهای بین‌المللی بهینه‌سازی و یکپارچه‌سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای رضایت مراجعان و تدوین چارچوب بومی برای نظام اداری ایران ۱۶
عملیاتی‌سازی بار اداری مراجعان ۲۱
پیشنهادات ۲۱
جمع‌بندی ۲۲
منابع ۲۳

خلاصه مدیریتی

این گزارش با تمرکز بر ضرورت تحول در نظام اداری و ساماندهی ترتیبات کاری منعطف، نشان می‌دهد که تداوم الگوهای سنتی مبتنی بر حضور فیزیکی، در شرایط تغییرات فناورانه، نیازهای جدید نیروی انسانی و افزایش انتظارات شهروندان، نیازمند بازنگری اساسی است. بررسی تجارب داخلی و بین‌المللی بیانگر آن است که دورکاری و کار ترکیبی زمانی می‌توانند به بهبود عملکرد نظام اداری منجر شوند که به‌عنوان بخشی از یک برنامه جامع تحول اداری و دیجیتال طراحی شوند و نه صرفاً به‌عنوان راهکاری موقت برای مدیریت بحران. مهم‌ترین محورهای پیشنهادی شامل اصلاح چارچوب حقوقی و مقرراتی، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و امنیت اطلاعات، بازمهندسی نظام مدیریت عملکرد، طبقه‌بندی مشاغل بر اساس امکان انعطاف‌پذیری، ارتقای شایستگی‌های مدیریتی و دیجیتال، تقویت عدالت و شمول سازمانی و بهبود تجربه و دسترسی شهروندان به خدمات عمومی است. در این رویکرد، دستگاه‌های اجرایی باید به جای تمرکز بر حضور فیزیکی کارکنان، بر خروجی و نتایج کار تمرکز کنند و برای هر شغل، اهداف و شاخص‌های مشخص عملکردی تعیین نمایند.

همچنین خدمات عمومی باید به سمت مدل‌های یکپارچه و چندکاناله حرکت کند تا شهروندان بتوانند متناسب با شرایط خود از مسیرهای حضوری و دیجیتال استفاده کنند و در عین حال، گروه‌های کم‌توان یا کم‌برخوردار از دسترسی دیجیتال از خدمات عمومی محروم نشوند. برای تحقق این اهداف، پیشنهاد می‌شود اجرای سیاست‌ها به‌صورت مرحله‌ای، آزمایشی و مبتنی بر ارزیابی انجام شود؛ به‌گونه‌ای که ابتدا ظرفیت دستگاه‌ها و مشاغل مختلف برای ترتیبات کاری منعطف سنجیده شود، سپس زیرساخت‌های مورد نیاز فراهم و اجرای پایلوت آغاز گردد و در نهایت، نتایج حاصل بر اساس شاخص‌های بهره‌وری، کیفیت و سرعت خدمت، رضایت کارکنان و مراجعان، امنیت اطلاعات، هزینه‌های اجرایی و میزان تحقق اهداف مورد ارزیابی قرار گیرد. در سطح سیاست‌گذاری، ایجاد یک چارچوب هماهنگ میان نهادهای مسئول منابع انسانی، تحول اداری، فناوری اطلاعات و ارائه خدمات عمومی ضروری است تا تصمیمات پراکنده و دستگاه‌محور جای خود را به یک نظام سیاستی یکپارچه بدهد. برآیند مباحث نشان می‌دهد که موفقیت این تحول در گرو گذار از مدیریت حضورمحور به مدیریت نتیجه‌محور، از خدمات پراکنده به خدمات یکپارچه و چندکاناله، و از مقررات واکنشی به حکمرانی پایدار و انعطاف‌پذیر است. بنابراین، سیاست ترتیبات کاری منعطف باید به‌عنوان یکی از اجزای برنامه جامع اصلاح نظام اداری و تحول دیجیتال کشور تعریف شود و با یک نقشه راه مشخص، مسئولیت‌های نهادی روشن، شاخص‌های

مقدمه

در نظام‌های اداری معاصر، نحوه سازمان‌دهی و عرضه خدمات عمومی در نخستین نقاط تماس با مراجعان، معیار بنیادین سنجش کارآمدی، پاسخ‌گویی و کیفیت حکمرانی به شمار می‌رود. پیاده‌سازی سازوکار میز خدمت، اعم از باجه‌های حضوری خط مقدم و پورتال‌های الکترونیکی یکپارچه، پل ارتباطی مستقیم میان ساختار بوروکراتیک و ذی‌نفعان است. با این وجود، تمرکز تک‌بعدی بر توسعه سامانه‌های دیجیتال بدون بازطراحی ساختارهای اداری، غالباً به ناهماهنگی کانال‌ها، اتلاف زمان و کاهش رضایت مراجعان انجامیده است (Lindgren et al., ۲۰۱۹). بنابراین، سیاست‌گذاری دقیق برای همگرایی کانال‌های حضوری و برخط جهت پاسخ‌گویی به نیازهای متکثر جامعه، هسته اصلی بازتولید سرمایه اجتماعی و تضمین تجربه مثبت دریافت خدمت محسوب می‌شود.

ضرورت

ضرورت استراتژیک بهینه‌سازی توأمان میز خدمت حضوری و الکترونیکی، در رفع بار اداری (Administrative Burden) و پیشگیری از بروز شکاف دسترسی در دریافت خدمات دولتی نهفته است. شهروندان در مواجهه با فرآیندهای سنتی یا درگاه‌های ناکارآمد دیجیتال، همواره هزینه‌های زمانی، شناختی و روانی قابل‌توجهی را متحمل می‌شوند که زمینه‌ساز سرخوردگی و افت اعتماد عمومی می‌گردد (Herd & Moynihan, ۲۰۱۸). علاوه بر این، از آنجا که بخش قابل‌توجهی از جامعه به دلایلی نظیر ضعف مهارت‌های دیجیتال یا پیچیدگی پرونده‌های اداری، همچنان به تعامل انسانی در کانال‌های فیزیکی نیازمندند، میز خدمت حضوری باید . مکمل، تسهیل‌گر و مشاوره‌ای برای فرآیندهای الکترونیکی ایفا کند تا از حاشیه‌نشینی دیجیتال جلوگیری شود و عدالت در دسترسی به خدمات عمومی تحقق یابد (Madsen & Kræmmergaard, ۲۰۱۶).

اهداف

- هدف اصلی این گزارش، ارائه چارچوبی سیاستی برای بهینه‌سازی نحوه ارائه خدمات عمومی از طریق یکپارچه‌سازی و بهبود عملکرد کانال‌های حضوری و الکترونیکی میز خدمت، با تأکید بر کاهش بار اداری مراجعان، افزایش امکان ارائه غیرحضوری خدمات و حفظ دسترسی، پاسخگویی، عدالت و کیفیت خدمت است.

اهداف اختصاصی گزارش عبارت‌اند از:

- تبیین مفهوم میز خدمت به‌عنوان نظام مدیریت و ارائه خدمت، فراتر از یک مکان فیزیکی یا سامانه الکترونیکی.
- شناسایی اصول لازم برای بازطراحی فرایند خدمات پیش از دیجیتالی‌سازی.
- تبیین الزامات خدمت‌محوری و ضرورت تهیه شناسنامه استاندارد برای خدمات.
- شناسایی الزامات تعامل میان کانال‌های حضوری و الکترونیکی.
- استخراج درس‌آموخته‌های قابل انتقال از تجارب منتخب بین‌المللی.
- پیشنهاد مجموعه‌ای از اقدامات اجرایی، مقرراتی و فناورانه با اولویت‌بندی مشخص.
- ارائه چارچوبی از شاخص‌های مورد نیاز برای ایجاد خط مبنا و ارزیابی عملکرد میز خدمت.

با توجه به ماهیت اسنادی ـ نظری و تطبیقی پژوهش، هدف گزارش برآورد آماری وضعیت موجود در سطح ملی نیست. بلکه تلاش می‌شود بر اساس شواهد موجود، مسئله سیاستی، اصول طراحی سیاست، گزینه‌های اجرایی و الزامات ارزیابی آن تبیین شود.

چشم‌اندازها

چشم‌انداز زیرساختی	استقرار پنجره واحد خدمات و اتصال برخط پایگاه‌های داده‌ای میان میزهای خدمت حضوری و سامانه‌های الکترونیکی ایجاد بسترهای امن تبادل اطلاعات هویتی و اسنادی مراجعان به‌منظور حذف گردش فیزیکی پرونده‌ها توسعه ابزارهای نوبت‌دهی هوشمند، کیوسک‌های تعاملی و سامانه‌های پیگیری مرحله‌به‌مرحله وضعیت خدمت
چشم‌انداز نهادی	شکل‌گیری نظام راهبری و نظارت متمرکز بر کیفیت ارائه خدمات در سطح سازمان اداری و استخدامی کشور تدوین ضوابط، استانداردهای الزامی و چک‌لیست‌های ارزیابی دوره‌ای برای سنجش کیفیت میزهای خدمت نهادینه‌سازی سازوکار پاسخ‌گویی سریع به شکایات و مطالبات ثبت‌شده مراجعان در تمام دستگاه‌های اجرایی
چشم‌انداز فرهنگی	نهادینه‌شدن فرهنگ احترام به وقت مراجعان و تسهیل‌گری در میان کارکنان و مدیران بخش عمومی پذیرش سامانه‌های برخط توسط عموم شهروندان همگام با حفظ کرامت و پاسخ‌گویی به مراجعان حضوری افزایش رضایت شغلی، انگیزه و آرامش روانی کارکنان شاغل در خط مقدم از طریق کاهش تنش و تراکم اداری

روش تدوین گزارش

روش تحقیق این گزارش مبتنی بر رویکرد کیفی و مطالعات اسنادی ـ نظری است که در آن داده‌ها از طریق تحلیل نظام‌مند اسناد بالادستی، دستورالعمل‌های نظام اداری و مدیریت خدمات کشوری، ادبیات علمی حوزه مدیریت خدمات عمومی و بررسی تطبیقی تجارب موفق بین‌المللی در زمینه تحول کانال‌های ارائه خدمت استخراج شده است. در این فرآیند با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی، مفاهیم و محورهای کلیدی شامل چارچوب‌های یکپارچه‌سازی خدمات چندکاناله، استانداردهای طراحی خدمت کاربرمحور، شاخص‌های کاهش بار اداری، الزامات فناورانه میز خدمت الکترونیکی و مهارت‌های تعاملی کارکنان صف استخراج و دسته‌بندی گردید. در ادامه، یافته‌های نظری حاصل با استفاده از تکنیک استنتاج سیاستی به گزاره‌های راهبردی تبدیل شد. ساختار گزارش نیز در قالب یک سند سیاستی تدوین گردیده که ضمن تبیین ضرورت‌های گذار از باجه‌های منفرد به حکمرانی یکپارچه خدمت، اهداف و چشم‌اندازهای نوین را ترسیم نموده و در نهایت بر اساس پشتوانه نظری و تجربی، راهکارهای اجرایی جهت بهینه‌سازی، هم‌افزایی و ارتقای کیفیت و رضایت‌مندی مراجعان از میز خدمت حضوری و الکترونیکی ارائه شده است.

تعریف عملیاتی میز خدمت

در این گزارش، مفهوم میز خدمت صرفاً به یک مکان فیزیکی، باجه پاسخگویی یا یک سامانه الکترونیکی محدود نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از نقاط اصلی مدیریت و ارائه خدمت عمومی در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس، میان سه مفهوم مرتبط اما متمایز باید تفکیک صورت گیرد.
نخست، میز خدمت حضوری است که به نقطه تماس فیزیکی میان شهروند و دستگاه اجرایی اطلاق می‌شود و وظایفی مانند راهنمایی، دریافت درخواست، ارائه اطلاعات، کمک به تکمیل فرایند و رسیدگی به مواردی را بر عهده دارد که نیازمند تعامل انسانی یا حضور مراجعه‌کننده هستند.
دوم، میز خدمت الکترونیکی است که به کانال برخط دریافت، ثبت، پیگیری و ارائه خدمات اشاره دارد و هدف آن کاهش نیاز به مراجعه حضوری و تسهیل دسترسی شهروندان به خدمات است.
سوم، و از نظر این گزارش مهم‌تر، نظام مدیریت درخواست و ارائه خدمت است. در این نگاه، میز خدمت بخشی از یک فرایند یکپارچه است که از شناسایی نیاز شهروند و ثبت درخواست آغاز می‌شود و تا بررسی، ارجاع، انجام خدمت، اعلام نتیجه، امکان پیگیری و در صورت لزوم ثبت اعتراض یا شکایت ادامه می‌یابد.

بنابراین، مسئله اصلی سیاستی در این گزارش، انتخاب میان میز خدمت حضوری و الکترونیکی نیست. بلکه طراحی نظامی است که بتواند یک خدمت مشخص را با فرایندی روشن، مسئولیت مشخص، زمان قابل سنجش، امکان پیگیری و حداقل بار اداری، از طریق کانال مناسب در اختیار شهروند قرار دهد.
در این الگو، کانال حضوری و الکترونیکی دو مسیر مستقل برای یک خدمت واحد نیستند، بلکه دو نقطه دسترسی به یک فرایند مشترک محسوب می‌شوند.

سازماندهی میز خدمت بر اساس خدمت و شناسنامه استاندارد

یکی از الزامات گذار از رویکرد دستگاه‌محور به رویکرد خدمت‌محور، تعریف شناسنامه استاندارد برای هر خدمت است. شهروند برای مراجعه به ساختار سازمانی دستگاه اقدام نمی‌کند، بلکه برای دریافت نتیجه مشخصی از یک خدمت مراجعه می‌کند. بنابراین طراحی میز خدمت نیز باید تا حد امکان بر اساس مسیر دریافت خدمت و نیاز مراجعه‌کننده انجام شود.
شناسنامه استاندارد هر خدمت باید حداقل شامل عنوان و هدف خدمت، مبنای قانونی، گروه‌های مشمول، شرایط دریافت، اطلاعات و مدارک مورد نیاز، مراحل انجام، واحد یا واحدهای مسئول، زمان استاندارد، هزینه، کانال‌های ارائه، نحوه پیگیری، مسیر اعتراض و شکایت و شاخص‌های ارزیابی باشد.
در خدماتی که اجرای آنها نیازمند همکاری چند واحد یا چند دستگاه است، شناسنامه خدمت باید مسئولیت هر مرحله و نقطه انتقال درخواست میان واحدها را مشخص کند. به این ترتیب، مراجعه‌کننده نباید برای شناخت ساختار داخلی دستگاه یا تشخیص واحد مسئول، خود مسئولیت هماهنگی میان بخش‌های مختلف را بر عهده بگیرد.
بر این اساس، شناسنامه خدمت می‌تواند مبنای مشترک طراحی میز خدمت حضوری، میز خدمت الکترونیکی، گردش کار داخلی و نظام ارزیابی عملکرد قرار گیرد.

منطق استفاده از چارچوب حقوقی

در این گزارش، مقررات و اسناد حقوقی صرفاً به‌عنوان فهرست منابع قانونی ارائه نمی‌شوند، بلکه از آنها برای شناسایی تکالیف موجود، ظرفیت‌های قانونی و نقاطی که نیازمند اصلاح یا تکمیل اجرایی هستند استفاده می‌شود. بر این اساس، تحلیل حقوقی گزارش بر سه سطح استوار است: نخست، شناسایی تکلیف قانونی یا مقرره مرتبط با ارائه و بهبود خدمات عمومی. دوم، بررسی ارتباط این تکلیف با فرایند ارائه خدمت، دسترسی شهروندان، ارائه الکترونیکی خدمات و پاسخگویی. و سوم، تبدیل خلأ یا چالش اجرایی شناسایی‌شده به پیشنهاد سیاستی.
در این چارچوب، قانون مدیریت خدمات کشوری، مقررات مرتبط با ارائه الکترونیکی خدمات عمومی، قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی و اسناد مرتبط با حقوق شهروندی در نظام اداری، مبنای بررسی ظرفیت‌های موجود قرار گرفته‌اند. با این حال، گزارش حاضر ادعای اصلاح یا ایجاد تکلیف قانونی جدیدی را مطرح نمی‌کند، مگر آنکه ضرورت آن بر اساس بررسی مقررات موجود احراز شده باشد.
ازاین‌رو، پیشنهادهای گزارش در وهله نخست بر استفاده مؤثرتر از ظرفیت‌های قانونی موجود، بازطراحی فرایندهای اجرایی، افزایش تعامل‌پذیری و بهبود سازوکارهای پاسخگویی متمرکز است و تنها در مواردی که اجرای سیاست پیشنهادی با مانع مقرراتی مواجه باشد، اصلاح یا تکمیل مقررات به‌عنوان گزینه سیاستی مطرح می‌شود.

معماری پشت صحنه خدمت

بهینه‌سازی میز خدمت الکترونیکی صرفاً با ایجاد یا بهبود درگاه دسترسی شهروند محقق نمی‌شود. بخش مهمی از کیفیت خدمت در پشت صحنه و در نحوه گردش درخواست میان واحدهای سازمانی شکل می‌گیرد. بنابراین، معماری فناوری خدمت باید علاوه بر کانال ارتباط با شهروند، فرایندهای داخلی و گردش درخواست را نیز پوشش دهد.

حداقل قابلیت‌های مورد نیاز عبارت‌اند از: ایجاد شناسه یکتا برای درخواست، ثبت تاریخچه اقدامات، تعیین مسئول هر مرحله، گردش کار الکترونیکی، کنترل زمان انجام خدمت، هشدار تأخیر، ثبت ارجاعات، ثبت نتیجه اقدام، امکان ثبت و پیگیری شکایت و ایجاد داشبورد مدیریتی.
هدف از این معماری آن است که وضعیت هر درخواست از زمان ثبت تا نتیجه نهایی قابل مشاهده و پیگیری باشد. مدیر نیز باید بتواند مشخص کند هر درخواست در چه مرحله‌ای قرار دارد، مسئول آن کدام واحد است، چه مدت در آن مرحله باقی مانده و در صورت تأخیر، گلوگاه ایجادشده کجاست. در این چارچوب، فناوری نه صرفاً ابزار ارتباط با مراجعه‌کننده، بلکه زیرساخت مدیریت فرایند و پاسخگویی محسوب می‌شود.

رابطه میز خدمت حضوری و الکترونیکی

الکترونیکی شدن خدمات نباید به معنای حذف مطلق کانال حضوری تلقی شود. هدف سیاستی، جایگزینی اجباری یک کانال با کانال دیگر نیست، بلکه ایجاد امکان انتخاب و تداوم خدمت در مناسب‌ترین کانال است. در الگوی مطلوب، خدمات استاندارد، پرتکرار و قابل ارائه غیرحضوری باید تا حد امکان از طریق کانال دیجیتال قابل تکمیل باشند. در مقابل، کانال حضوری برای گروه‌هایی که دسترسی یا مهارت کافی برای استفاده از خدمات دیجیتال ندارند، افراد دارای نیازهای خاص، خدمات پیچیده، موارد نیازمند تعامل انسانی، احراز هویت یا بررسی کارشناسی و سایر موارد استثنایی حفظ می‌شود. نکته اساسی آن است که کانال حضوری و الکترونیکی نباید دو فرایند مستقل برای یک خدمت ایجاد کنند. اگر شهروند درخواست خود را از یک کانال آغاز کند، در صورت نیاز باید بتواند آن را از کانال دیگر ادامه دهد، بدون آنکه مجبور به ارائه مجدد اطلاعات یا مدارک شود. بنابراین، . مطلوب میز خدمت حضوری از مسیر موازی ارائه همه خدمات به کانال مکمل، تسهیل‌گر و حل‌کننده موارد پیچیده و استثنایی تغییر می‌کند.

نظام ارزیابی چندبعدی میز خدمت

رضایت مراجعان یکی از پیامدهای مهم کیفیت خدمت است، اما به‌تنهایی نمی‌تواند معیار کافی برای ارزیابی عملکرد میز خدمت باشد. رضایت ممکن است تحت تأثیر نتیجه خدمت، انتظارات مراجعه‌کننده یا نحوه تعامل کارکنان قرار گیرد و الزاماً بیانگر کارآمدی فرایند نباشد.
ازاین‌رو، ارزیابی عملکرد میز خدمت باید ترکیبی از شاخص‌های فرایندی، عملکردی و تجربه مراجعان باشد. این شاخص‌ها می‌توانند شامل زمان واقعی ارائه خدمت، تعداد مراجعات، میزان ارجاع داخلی، تعداد دفعات دریافت مجدد مدارک، درصد درخواست‌های حل‌شده در اولین نقطه تماس، میزان تکمیل غیرحضوری، نرخ شکایت و رضایت مراجعان باشند.
ترکیب این شاخص‌ها امکان می‌دهد میان رضایت از تعامل، کیفیت فرایند و نتیجه واقعی ارائه خدمت تمایز ایجاد شود. بنابراین، رضایت مراجعان باید یکی از اجزای نظام ارزیابی باشد و نه تنها معیار موفقیت سیاست میز خدمت.

تجارب تطبیقی بین‌المللی در بهینه‌سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای رضایت‌مراجعان

تغییر سبک زندگی شهروندان در عصر دیجیتال، الگوی ارتباط مردم با نهادهای حاکمیتی را دستخوش بازتعریفی اساسی کرده است. امروزه سازمان‌های عمومی دیگر نمی‌توانند با رویکرد عرضه تک‌بعدی یا تفکیک خشک میان فضای فیزیکی و مجازی پاسخگوی مطالبات جامعه باشند. جریان‌های نوین اصلاحات اداری در دنیا نشان داده‌اند که ایجاد یک تجربه مثبت، سریع و عادلانه برای مراجع، در گرو هماهنگ‌سازی پیوسته تمامی مبادی ورودی سازمان است. به‌نحوی‌که مرز میان باجه‌های مستقر در ساختمان‌ها و درگاه‌های اینترنتی کمرنگ شده و داده‌های ارباب‌رجوع بدون وقفه میان این دو فضا به جریان بیفتد. رسیدن به این سطح از پختگی خدماتی، فراتر از خرید تجهیزات نوبت‌دهی یا بارگذاری فرم‌ها در وب‌سایت‌هاست. این امر مستلزم بازآفرینی مسیر سفر شهروند از لحظه احساس نیاز تا دریافت نهایی نتیجه، تجهیز کارکنان خط مقدم به مهارت‌های گره‌گشایی و حل تعارض، و پیوند سامانه‌های پشت‌صحنه با کانال‌های پاسخ‌گویی مستقیم است. بر همین مبنا، واکاوی سیاست‌ها و الگوهای عملیاتی پیشگامان این عرصه در عرصه بین‌المللی، چراغ راهی برای فهم موانع گذار، پرهیز از آزمون و خطاهای پرهزینه و خلق مدلی متناسب با ساختار بوروکراتیک کشور خواهد بود. جدول ذیل، چکیده‌ای تحلیلی از اقدامات شاخص و مدل‌های سیاستی چند کشور منتخب را در مواجهه با چالش‌های خدمات‌رسانی به تصویر کشیده است.

جدول ۱: تجارب تطبیقی بین‌المللی در راستای بهینه‌سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای رضایت مراجعان

کشور	الگوهای عملیاتی و ترتیبات کاری منعطف	سازوکارهای مدیریت عملکرد و نظارت	زیرساخت فنی، امنیت داده و یکپارچگی	رفرنس
سنگاپور	الگوی درگاه واحد LifeSG و AskGov. میز خدمت حضوری Smart Centres با پیش‌ثبت‌نام برخط و نوبت‌دهی الکترونیکی	ارزیابی رضایت لحظه‌ای مراجعان در پایان هر خدمت (دکمه‌های سنجش رضایت) و پایش شاخص زمان انتظار	اتصال کامل میز حضوری به پایگاه داده ملی Singpass. احراز هویت دیجیتال و حذف ارائه مجدد مدارک	GovTech Singapore(۲۰۲۳) . "Digital Government Blueprint"; OECD Country Review of Singapore Public Service
استونی	الگوی دولت بدون مرز (e-Estonia). خدمات ۹۹٪ برخط همراه با پشتیبانی حضوری محدود در مراکز خدمات دولتی	سنجش کیفیت خدمت از طریق بازخورد برخط پس از هر تراکنش و گزارش‌دهی عمومی نتایج	بستر داده تبادل X-Road و سند هویت دیجیتال. اصل Once-Only برای حذف درخواست تکراری مدارک	Mergel & Kattel(۲۰۱۹) . "Estonia's Digital Transformation," UCL IIPP Policy Paper
انگلستان	شبکه مراکز خدمات شهروندی (Local Service Centres) و باجه‌های مشترک چنددستگاهی در مناطق محروم	چارچوب سرویس‌های استاندارد (Service Standard) و ارزیابی دوره‌ای GDS برای هر خدمت	پلتفرم Notify Gov.uk و Pay. یکپارچه‌سازی هویت حضوری و برخط از طریق One Login GOV.UK	UK Cabinet Office(۲۰۲۳) . "Transforming for a Digital Future"; GDS Service Manual
آمریکا	الگوی Federal Citizen Service و مراکز خدمت یک‌وقفه در ادارات اجتماعی و مهاجرتی	الزام سنجش تجربه مشتری (CX) در قالب A-۱۱ Section ۲۸۰ و انتشار عمومی امتیاز رضایت	احراز هویت Login.gov، امنیت NIST ۸۰۰-۶۳ و اتصال سامانه‌های فدرال به تجربه یکپارچه	OMB(۲۰۲۲) . "Delivering a Excellent, Integrated Experience" (M-۲۲-۱۰); GAO CX Reports
کره جنوبی	الگوی مراکز خدمات شهرداری (Community Service Centers) در هر محل با پشتیبانی از ۱۴۰ خدمت حضوری و برخط	ارزیابی رضایت مراجعه‌کنندگان به‌صورت خودکار پس از ثبت درخواست در سامانه gov۲٤	پورتال Gov۲٤ و زیرساخت احراز هویت دیجیتال مبتنی بر بلوک‌چین (Mobile ID)	Ministry of the Interior and Safety Korea(۲۰۲۲) . "Digital Platform Government Action Plan"
دانمارک	الگوی Digital-First همراه با میزهای راهنمای حضوری Digital Post برای کمک به شهروندان در امور برخط	پایش شاخص کیفیت خدمات دیجیتال از طریق نظرسنجی‌های ملی دوره‌ای شهروندان	صندوق پستی دیجیتال e-Boks و احراز هویت MitID متصل به تمام مراکز خدمت	Danish Agency for Digital Government(۲۰۲۲) . "Digital Self-Service Strategy"
امارات	الگوی امضادار یزدی و مراکز خدمت یک‌وقفه (Tasheel، Amer) با ارائه هم‌زمان کانال حضوری و اپلیکیشن‌های	نظام رتبه‌بندی مراکز خدمت بر اساس معیار Happy Meter و انتشار نتایج به‌صورت زنده	هویت دیجیتال UAE Pass و اتصال کامل میز خدمت به ۹۰٪ خدمات فدرال برخط	UAE Government(۲۰۲۳) . "Zero Government Bureaucracy Program" Reports
کانادا	الگوی مراکز Service Canada و میزهای خدمت یک‌وقفه با ۴۰۰ نقطه فیزیکی و درگاه هم‌زمان برخط	سنجش شاخص رضایت شهروندان (CPI) در بازه‌های زمانی مشخص و ارزیابی مستقل خدمات	احراز هویت Sign-in Partner و اتصال امن داده‌های پنجره واحد به تمام خدمات	Government of Canada(۲۰۲۳) . "Service Canada Business Plan"; Treasury Board CX Strategy
استرالیا	الگوی Services Australia و مراکز myGov ارائه‌دهنده خدمت هم‌زمان حضوری و برخط با پشتیبانی حضوری برای اقشار کم‌سواد دیجیتال	نظارت عملکردی از طریق Customer Satisfaction Index و تحلیل داده‌های رفتار مراجعه‌کنندگان	احراز هویت myGovID و زیرساخت Data.gov.au برای یکپارچگی خدمات	Australian Public Service Commission(۲۰۲۳) . "Data and Digital Government Strategy"
آلمان	الگوی Bürgerämter (دفاتر شهروندی) با پنجره واحد حضوری	سنجش رضایت از طریق گزارش‌های سالانه خدمات	زیرساخت Store-and-Forward و احراز هویت	German Federal Ministry of the Interior(۲۰۲۳) . "Online Access Act (OZG)

	متصل به درگاه OZG در ایالت‌های	عمومی و بازخورد مستقیم شهروندان	ELSTE متصل به تمام دفاتر شهروندی	Implementation Report"
ژاپن	الگوی My Number Card و مراکز خدمات شهری (Shiyakusho) با پیوند مستقیم ارائه حضوری و کارت هویت دیجیتال	ارزیابی خدمات توسط دفاتر بازرسی وزارت امور داخلی و پایش شکایات ثبت‌شده	زیرساخت My Number Portal و اتصال امن استعلام‌های بین‌دستگاهی بدون مراجعه مجدد	Digital Agency Japan (۲۰۲۲) . "Priority Plan for Realizing a Digital Society"
هلند	الگوی DigiD و میزهای خدمت شهرداری‌ها (Loket) به‌عنوان نقطه کمک حضوری برای خدمات دیجیتال	نظام کیفیت خدمات مبتنی بر مقایسه عملکرد سالانه شهرداری‌ها در پذیرش و پیگیری درخواست‌ها	احراز هویت DigiD و شبکه پایه Uwv/SVB برای تبادل امن داده‌های خدماتی	Netherlands Ministry of the Interior (۲۰۲۳) "Digital Government Agenda"
گرجستان	الگوی Public Service Halls. مراکز نوآورانه یک‌وقفه با معماری باز و ارائه بیش از ۴۵۰ خدمت در فضایی شفاف و بدون میز فلزی	ارزیابی عملکرد کارکنان و مراکز بر اساس نظرسنجی برخط و شاخص زمان پاسخ‌گویی	پلتفرم my.gov.ge و یکپارچه‌سازی کامل ثبت درخواست‌های حضوری و برخط در یک پایگاه واحد	World Bank (۲۰۲۲) "Georgia Public Service Halls: Good Practice Note"; UN DESA Best Practices

تحلیل تطبیقی تجارب سیزده کشور پیشرو در بازطراحی و بهینه‌سازی کانال‌های ارتباطی با مراجعان آشکار می‌سازد که توفیق در ارتقای رضایت عمومی و مهار فرسایش اداری، نه در گرو جایگزینی شتاب‌زده و مکانیکی باجه‌های سنتی با سامانه‌های الکترونیکی، بلکه در گرو گذار راهبردی به یک معماری خدمت‌رسانی چندکاناله و یکپارچه بر پایه اصل تبادل داده یک‌باره نهفته است. رویکردی که در آن پورتال‌های دیجیتال بار اصلی فرآیندهای پرتکرار، استعلام‌های بین‌دستگاهی و پرداخت‌ها را بر دوش می‌کشند و میزهای خدمت فیزیکی از باجه‌های صلبِ تحویل کاغذ و اصطکاک بوروکراتیک، به کانون‌های تخصصی راهنمایی، تسهیل‌گری برای گروه‌های با سواد دیجیتال محدود و رسیدگی به امور پیچیده تغییر می‌دهند. وجه اشتراک بنیادین این نظام‌های مدیریتی موفق، پیوند دادن هویت دیجیتال واحد و پلتفرم‌های تبادل برخط با سازوکارهای شفاف و بی‌وقفه سنجش تجربه ارباب‌رجوع در لحظه خروج از خدمت است که با حذف مراجعات سرگردان و گردش فیزیکی مدارک، کرامت و وقت شهروندان را در کانون بهره‌وری بخش عمومی قرار داده و سرمایه اجتماعی و اعتماد به حاکمیت اداری را به‌طور پایدار بازتولید می‌کند.

بازطراحی فرایند پیش از توسعه فناوری

یکی از الزامات اساسی بهینه‌سازی میز خدمت، تقدم بازطراحی فرایند بر توسعه یا گسترش ابزارهای فناورانه است. دیجیتالی کردن یک فرایند ناکارآمد، لزوماً به کاهش بار اداری شهروندان منجر نمی‌شود. زیرا در چنین شرایطی ممکن است مراحل زائد، ارجاعات غیرضروری و دریافت مکرر اطلاعات صرفاً از محیط حضوری به محیط الکترونیکی منتقل شوند.

بر این اساس، پیش از طراحی یا توسعه سامانه، هر خدمت باید از منظر مسیر دریافت خدمت، مراحل انجام، واحدهای درگیر، اطلاعات مورد نیاز، استعلام‌ها، نقاط توقف، مسئول هر مرحله و امکان استفاده از داده‌های موجود دولت بررسی شود.

فرایند بازطراحی‌شده باید حداقل بر پنج اصل استوار باشد: حذف مراحل غیرضروری، کاهش دریافت اطلاعات تکراری، استفاده از داده‌های موجود و قابل دسترس دستگاه‌های دولتی، تعیین مسئول مشخص برای هر مرحله و امکان پیگیری وضعیت درخواست از سوی شهروند.

پس از اصلاح فرایند، بخش‌هایی که قابلیت ارائه غیرحضوری دارند باید در قالب یک مسیر الکترونیکی انتهابه‌انتها طراحی شوند. در این الگو، فناوری ابزار تحقق فرایند اصلاح‌شده است و نه جایگزینی برای اصلاح فرایند.

بنابراین، ترتیب مطلوب سیاستی عبارت است از: شناسایی خدمت، ترسیم فرایند موجود، شناسایی گلوگاه‌ها و مراحل زائد، بازطراحی فرایند، تعیین مسئولیت‌ها، سپس دیجیتالی‌سازی و اتصال سامانه‌های مورد نیاز.

نقش و مسئولیت کارکنان میز خدمت و واحدهای پشت صحنه

کارمند میز خدمت صرفاً پاسخگوی پرسش مراجعه‌کننده نیست، بلکه نقطه آغاز مدیریت درخواست محسوب می‌شود. وظایف اصلی وی شامل تشخیص نوع درخواست، شناسایی خدمت مرتبط، ارائه اطلاعات لازم، راهنمایی مراجعه‌کننده، ثبت درخواست در مسیر مناسب، حل مسئله در نقطه اول در موارد امکان‌پذیر و فراهم کردن امکان پیگیری درخواست است.

در مقابل، مسئولیت واحدهای پشت صحنه نیز باید به‌صورت روشن تعریف شود. هر مرحله از فرایند باید دارای مسئول مشخص، زمان استاندارد و تعهد پاسخگویی باشد. در غیر این صورت، میز خدمت صرفاً مسئول دریافت و انتقال درخواست خواهد بود و اختیار لازم برای مدیریت واقعی خدمت را نخواهد داشت.

بر این اساس، مسئولیت‌ها باید میان کارمند میز خدمت، مالک خدمت، واحد تخصصی پشتیبان، واحد فناوری اطلاعات و مدیر دستگاه تفکیک شود. کارمند میز خدمت مسئول ارتباط و مدیریت اولیه درخواست است. مالک خدمت مسئول کیفیت و نتیجه نهایی خدمت است. واحد پشتیبان مسئول انجام مرحله تخصصی در زمان تعیین‌شده است. واحد فناوری مسئول دسترس‌پذیری و عملکرد زیرساخت است. و مدیر دستگاه مسئول رفع گلوگاه‌های سازمانی و نظارت بر عملکرد کلی خدمت است.

بررسی نظام اداری ایران در راستای بهینه‌سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای رضایت مراجعان وضعیت موجود و محدودیت شواهد

با توجه به ماهیت اسنادی ـ نظری و تطبیقی این گزارش، وضعیت موجود نظام اداری ایران بر اساس داده میدانی مستقل، پیمایش مراجعان یا استخراج مستقیم داده‌های تراکنشی دستگاه‌های اجرایی برآورد نشده است. بنابراین، گزارش حاضر نمی‌تواند بدون استناد به داده معتبر، درباره میزان واقعی مراجعات غیرضروری، تعداد مراجعات مجدد، زمان واقعی ارائه خدمات، میزان دریافت مدارک تکراری یا سهم خدمات کاملاً غیرحضوری در سطح ملی ادعای کمی ارائه کند.

با این حال، بررسی ادبیات، اسناد و الزامات مرتبط با ارائه خدمات عمومی نشان می‌دهد که برای سیاست‌گذاری دقیق در حوزه میز خدمت، وجود یک نظام منظم برای اندازه‌گیری این متغیرها ضروری است. ازاین‌رو، در این گزارش به جای ارائه ارقام فاقد پشتوانه، مجموعه‌ای از شاخص‌ها به‌عنوان چارچوب پیشنهادی ایجاد خط مبنا و ارزیابی سیاست ارائه می‌شود.

این تفکیک میان یافته پژوهش و شاخص مورد نیاز برای سنجش وضعیت ضروری است. زیرا استفاده از شاخص‌های پیشنهادی به معنای اثبات وجود یا میزان یک مشکل در سطح ملی نیست، بلکه بیانگر ضرورت ایجاد سازوکار اندازه‌گیری آن برای تصمیم‌گیری و ارزیابی سیاست است.

نظام اداری جمهوری اسلامی ایران در دوران گذار راهبردی خود از الگوهای سنتی اداره امور عمومی به ساختارهای مدرن حکمرانی شایسته، با چالش بنیادین بازتعریف رابطه دولت با شهروند و ضرورت بازنگری در شیوه تعاملات چهره‌به‌چهره روبه‌رو شده است، به گونه‌ای که ارتقای کیفیت و سرعت دسترسی به خدمات دولتی به یکی از ارکان اصلی سنجش کارآمدی نهادی و حفظ سرمایه اجتماعی کشور بدل گردیده است. با وجود ابلاغ اسناد بالادستی و مصوبات متعدد شورای عالی اداری در زمینه الزام دستگاه‌های اجرایی به تفکیک و راه‌اندازی میز خدمت در دو بستر فیزیکی و دیجیتال، شواهد میدانی و ارزیابی‌های رفتاری حاکی از آن است که این سازوکارها به سبب چسبندگی ساختاری به دیوان‌سالاری متمرکز، جزیره‌ای عمل کردن پایگاه‌های داده، مقاومت بوروکراتیک کارکنان سطح خرد در برابر تفویض اختیار واقعی، و فقدان بازمهندسی اصولی فرآیندها، نتوانسته‌اند بار اداری تحمیل‌شده بر شهروندان را به طور ملموس کاهش دهند و در پاره‌ای از موارد حتی سبب سردرگمی دوچندان مراجعان میان درگاه‌های ناقص اینترنتی و باجه‌های غیرپاسخگوی مستقر در مبادی ورودی سازمان‌ها شده‌اند. از این رو، واکاوی نقادانه وضعیت موجود و کالبدشکافی آسیب‌شناسانه عملکرد نظام اداری ایران در نقطه تماس با جامعه، حاکی از یک ضرورت فوری سیاستی برای عبور از رویکردهای کالبدی، صوری و رفع تکلیفی به سوی پیاده‌سازی یک معماری یکپارچه، چندکاناله و داده‌محور است. اکوسیستمی پویا که در آن میز خدمت الکترونیکی با اتکا به پنجره ملی خدمات هوشمند و مرکز ملی تبادل اطلاعات، بار سنگین رویه‌های پرتکرار، استعلامات فرساینده و گردش فیزیکی کاغذها را بر دوش کشد و میز خدمت حضوری نیز با رهایی از ساختارهای سنتی باجه‌محور، به کانونی تخصصی، انسانی، کرامت‌بخش و مشاوره‌محور برای حل گره‌های پیچیده اداری و حمایت از اقشار کم‌برخوردار از حیث سواد دیجیتال تبدیل شود تا غایت رضایت واقعی و پایدار مراجعان از طریق حذف اصطکاک و بازتولید اعتماد متقابل میان مردم و حاکمیت محقق گردد.

جدول۲: واکاوی تفصیلی بهینه‌سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای رضایت مراجعان

بعد سیاستی	آسیب‌شناسی تفصیلی	ظرفیت‌ها، اختیارات و بسترها	راهکارهای عملیاتی	مراجع قانونی، اسناد بالادستی و رفرنس‌های پژوهشی معتبر
نظام حقوقی، تقنینی و قواعد استخدامی	انجماد اداری ناشی از تلقی مکانیکی و صلب از مفهوم حضور در محل کار. عدم تفکیک مأموریت‌های شغلی کارکنان مستقر در میز خدمت حضوری با کارشناسان پردازش پرونده در میز الکترونیکی. حاکمیت نگاه کارگزینی سنتی و سنجش بازدهی صرفاً بر اساس ثبت ساعت ورود و خروج فیزیکی به جای ارزیابی تراکنش‌های موفق خدماتی. فقدان سازوکار شفاف جهت اعطای حق امضا، تصمیم‌گیری نهایی و حل مسائل فوری به کارکنان خط مقدم (بوروکرات‌های سطح خرد). وجود خلأ حقوقی جامع پیرامون جبران خدمات، پرداخت پاداش عملکرد لحظه‌ای و ایجاد ردیف‌های شغلی انگیزاننده ویژه متصدیان خط تماس اداری با مردم	ظرفیت تبصره‌های ماده ۸۷ قانون مدیریت خدمات کشوری و اختیارات دولت پیرامون انعطاف‌پذیری سازمانی. احکام ماده ۸۸ قانون مدیریت خدمات کشوری پیرامون خرید خدمات و استفاده از بستر دفاتر پیشخوان خدمات دولت. اختیارات مصرح شورای عالی اداری وفق اصل ۱۲۶ قانون اساسی و مواد ۱۱۴ و ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری پیرامون اصلاح فرآیندها و ساختارها. ظرفیت هیئت عالی نظارت و کارگروه‌های راهبری تحول اداری برای تدوین آیین‌نامه‌های خاص	اصلاح آیین‌نامه اجرایی ماده ۸۷ قانون مدیریت خدمات کشوری جهت شناسایی استانداردهای عملکردی پاسخ‌گویی به مراجعان به جای ساعات حضور فیزیکی. تدوین و تصویب نظام‌نامه جامع تفویض اختیار حقوقی به کارشناسان ارشد مستقر در میز خدمت حضوری جهت خاتمه‌بخشی به تقاضاهای پرتکرار بدون ارجاع به لایه‌های مدیریتی. تدوین آیین‌نامه خاص انگیزشی و جبران خدمات مبتنی بر ارزیابی عملکرد و رضایت شهروندان برای متصدیان درگاه‌های حضوری و برخط. اعطای اختیارات صدور مجوزهای فوری مشروط به ثبت برخط در سامانه پنجره واحد	قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶، به ویژه مواد ۸۴ الی ۹۰ و مواد ۱۱۴ و ۱۱۵. سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، بندهای ۲، ۱۰، ۱۲، ۱۷ و ۲۲. قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران در فصل تحول اداری و حکمرانی الکترونیک. مصوبه شماره ۷۳۳/۶۰۹/۲ مورخ ۱۳۹۳/۰۲/۱۶ شورای عالی اداری و اصلاحات بعدی آن پیرامون بهینه‌سازی ارائه خدمات عمومی. مصوبه شماره ۱۶۷۸۷۲ مورخ ۱۳۹۶/۱۰/۱۵ شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری
بعد فرآیندی، ساختاری و یکپارچه‌سازی سامانه‌ای	وجود جزایر نامتصل داده‌ای و عدم اشتراک‌گذاری پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌دستگاهی. الزام شهروندان به بارگذاری مجدد مدارک هویتی و مالکیتی بر خلاف اصول بین‌المللی. غلبه نگاه صوری به استقرار باجه‌های فیزیکی در مبادی ورودی دستگاه‌ها به نحوی که میز خدمت حضوری صرفاً به یک ایستگاه دریافت نامه یا ارجاع سنتی بدل شده است. ایجاد اصطکاک مضاعف ناشی از قطع و وصل‌های سامانه‌های الکترونیکی و سرگردانی متقاضیان میان پلتفرم‌های مجازی و باجه‌های واقعی.	بستر مرکز ملی تبادل اطلاعات (NIX) تحت اشراف وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. درگاه ملی خدمات دولت هوشمند و پنجره واحد ملی صدور مجوزها. زیرساخت سامانه استعلامات هویتی و ثبتی سازمان ثبت احوال و سازمان ثبت اسناد و املاک کشور. شبکه گسترده فیبر نوری و دسترسی به شبکه‌های ارتباطی پرسرعت در سراسر کشور. پلتفرم‌های دولت همراه و سامانه‌های بومی تبادل داده امن	الزام فنی و حقوقی به پیاده‌سازی معماری سرویس‌گرا بر مبنای اصل ارائه یک‌باره داده جهت مسدودسازی اخذ هرگونه مدرک فیزیکی قابل استعلام. تعریف شناسنامه واحد و استاندارد برای تمامی خدمات دولتی با تعیین مسیر مشخص مواجهه حضوری و برخط. استقرار مدل ترکیبی چندکاناله که در آن میز حضوری . پایانه راهنمایی، تکمیل پرونده‌های پیچیده و حل مغایرت‌های فنی سامانه را ایفا کند. راه‌اندازی میز خدمت اشتراکی چندمنظوره منطقه‌ای میان چند دستگاه در	قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی مصوب ۱۴۰۱ مجلس شورای اسلامی. مصوبه شماره ۳۳۲۴۴۶ مورخ ۱۳۹۷/۰۶/۲۹ شورای عالی اداری پیرامون چارچوب استقرار میز خدمت. دستورالعمل توسعه پنجره واحد خدمات هوشمند موضوع بند ج تبصره ۷ قانون بودجه. مصوبات شورای اجرایی فناوری اطلاعات. بخشنامه‌های سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص اصلاح ساختار و حذف موازی‌کاری‌ها

	فقدان طراحی زنجیره ارزش یکپارچه از تقاضا تا صدور خدمت		مجاورت یکدیگر جهت کاهش هزینه‌های ساختمانی	
بعد مدیریت عملکرد، پایش داده و نظارت برون‌پایه‌ای	رویکرد نمایشی و فرمالیستی در نظرسنجی از مراجعان از طریق فرم‌های کاغذی بلااستفاده یا دکمه‌های خارج از دسترس. غلبه خوداظهاری دستگاه‌های اجرایی در ارزیابی‌های جشنواره شهید رجایی به جای استناد به تجربه واقعی ارباب‌رجوع. فقدان نظام سنجش لحظه‌ای زمان انتظار و زمان پردازش خدمت در هر دو کانال فیزیکی و مجازی. ناکارآمدی سامانه‌های سنتی رسیدگی به شکایات و طولانی بودن زمان پاسخ به اعتراضات مردمی. فقدان شاخص‌های تحلیل کلان‌داده رفتار مراجعان برای اصلاح ساختارها	سامانه ملی پایش عملکرد خدمات دولت الکترونیک و سامانه سنجش رضایت مراجعان. بانک داده‌های کلان ثبت تراکنش‌های مالی و استعلامات الکترونیکی در دستگاه‌ها. ظرفیت سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات و هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری. زیرساخت پیامکی و پلتفرم‌های ارتباطی تلفن همراه جهت ارسال آنی پیوندهای نظرسنجی مستقل به متقاضیان خدمت	استقرار سامانه پایش آنی تجربه متقاضی متصل به کد پیگیری ملی بلافاصله پس از اتمام خدمت با ارسال پیامک نظرسنجی مستقل. الزام دستگاه‌ها به نصب مانیتورهای اعلام عمومی زمان انتظار و میانگین زمان ارائه خدمت در سالن میز خدمت حضوری. لحاظ نمودن نتایج رضایت‌سنجی واقعی مراجعان به عنوان وزن اصلی در ارزیابی سالانه مدیران و اعطای بودجه‌های رفاهی. انتشار برخط داشبورد رتبه‌بندی کیفی میز خدمت دستگاه‌ها به تفکیک استان و شهرستان در دسترس افکار عمومی	بند ب ماده ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری پیرامون سنجش رضایت شهروندان از خدمات دولتی. آیین‌نامه اجرایی قانون رسیدگی به شکایات مردمی و دسترسی آزاد به اطلاعات مصوب ۱۳۸۸. بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص دستورالعمل ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی. مصوبات ستاد امر به معروف و صیانت از حریم امنیت عمومی و حقوق شهروندی
بعد سرمایه انسانی، شایستگی‌های رفتاری و توانمندسازی	بکارگیری نیروهای شرکتی، کم‌تجربه یا در آستانه بازنشستگی در باجه‌های میز خدمت به عنوان پستی حاشیه‌ای. فقدان آموزش‌های تخصصی در زمینه کنترل خشم، مدیریت تعارض، سواد دیجیتال و مهارت‌های ارتباط کلامی برای کارکنان خط مقدم. فرسودگی شغلی و فشار روانی ناشی از مواجهه مداوم با مراجعان ناراضی بدون وجود چترهای حمایتی و روان‌شناختی. تداوم فرهنگ بوروکراتیک مبتنی بر تحکم و حفظ انحصار اداری به جای نگرش خادمانه و تسهیل‌گری عمومی	شبکه گسترده مراکز آموزش مدیریت دولتی و مراکز آموزشی دستگاه‌های اجرایی کشور. حضور فارغ‌التحصیلان رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت خدمات، علوم رفتاری و روان‌شناسی سازمانی. امکان تعریف کانون‌های ارزیابی شایستگی رفتاری در بدو انتصاب کارکنان میز خدمت. وجود الگوهای موفق تکریم ارباب‌رجوع در بانک‌های خصوصی و نهادهای پیشرو خدماتی	تدوین شناسنامه شغلی ویژه متصدیان خط تماس اداری با تعریف معیارهای سخت‌گیرانه هوش هیجانی و مهارت حل مسئله. الزام تمامی نیروهای مستقر در میز خدمت حضوری و پشتیبانان میز الکترونیکی به گذراندن دوره‌های تخصصی رفتار اداری، آشنایی با فرآیندها و روان‌شناسی مراجع. برقراری فوق‌العاده سختی کار و مشوق‌های مالی اختصاصی برای کارکنان میز خدمت متناسب با امتیاز رضایت ثبت‌شده توسط مراجعان. چرخش دوره‌ای مشاغل به منظور جلوگیری از فرسودگی ذهنی و روانی کارشناسان خط اول	آیین‌نامه آموزش کارکنان دولت مصوب سازمان اداری و استخدامی کشور. دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب مدیران و متصدیان مشاغل حساس در دستگاه‌های اجرایی. سند برنامه جامع اصلاح نظام اداری (ده برنامه تحول در نظام اداری). منشور حقوق شهروندی در نظام اداری ابلاغی رئیس‌جمهور
بعد شمول اجتماعی، سواد اداری و عدالت	پدید آمدن نابرابری و احساس طردشدگی در میان اقشار مسن، روستاییان، افراد با معلولیت و گروه‌های کم‌بهره از ابزارهای هوشمند به دنبال	شبکه سراسری بیش از ۱۶ هزار دفتر پیشخوان دولت و دفاتر ارتباطات و فناوری اطلاعات روستایی. ظرفیت نهادهای حمایتی	طراحی و تجهیز فیزیکی تمامی باجه‌های میز خدمت حضوری بر اساس استانداردهای ملی مناسب‌سازی محیطی ویژه معلولان و	قانون جامع حمایت از حقوق معلولان مصوب ۱۳۹۶ مجلس شورای اسلامی. آیین‌نامه توسعه خدمات الکترونیکی در مناطق روستایی و کمتر

در دسترسی	حذف ناگهانی برخی کانال‌های حضوری. پیچیدگی بیش از حد ساختار برخی پرتال‌های دولتی، نگارش متن‌ها با اصطلاحات اداری گنگ و فقدان طراحی فراگیر. فقدان امکانات فیزیکی مناسب از جمله سطوح شیب‌دار، تجهیزات ویژه نابینایان و ناشنوایان در سالن‌های میز خدمت حضوری. عدم تعادل توزیع جغرافیایی مراکز ارائه خدمت در مناطق پیرامونی و شهرهای کم‌جمعیت	از جمله سازمان بهزیستی و کمیته امداد جهت پوشش مددجویان. ظرفیت فنی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات دسترس‌پذیری دیجیتال و واسط‌های کاربری استاندارد. پایگاه‌های خدمات شهری شهرداری‌ها و شوراهای اسلامی محلی	سالمندان. اختصاص تسهیل‌گر حضوری آموزش‌دیده در سالن برای همراهی رایگان افراد فاقد سواد دیجیتال در تکمیل فرآیندهای برخط. ساده‌سازی زبان نگارش سامانه‌ها، پرهیز از اصطلاحات غلیظ بوروکراتیک و پشتیبانی از ابزارهای صوتی و خوانش خودکار ویژه افراد کم‌بینا. ارتقای . دفاتر پیشخوان روستایی به عنوان میز خدمت نیابتی دولت با تعرفه ترجیحی و کنترل مستمر کیفی	توسعه‌یافته. اصل نوزدهم، بیستم و بیست‌ونهم قانون اساسی پیرامون برابری همگان و تأمین حقوق عامه. سند ملی سالمندان کشور در زمینه عدالت دسترسی به خدمات عمومی

واکاوی ژرف و چندبعدی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران در پهنه استقرار و بهره‌برداری از میز خدمت حضوری و الکترونیکی آشکار می‌سازد که تنگنای کنونی بخش عمومی در جلب رضایت پایدار مراجعان، صرفاً برآمده از کمبود اعتبارات مالی یا محدودیت در زیرساخت‌های سخت‌افزاری نیست، بلکه ریشه در گسست مفهومی، نهادی و فرآیندی حاکم بر زنجیره ارائه خدمت دارد. تجربه دهه‌های اخیر نشان می‌دهد که اکتفا به تلقی کالبدی از میز خدمت حضوری به‌عنوان باجه‌ای صوری در مدخل ورودی سازمان‌ها، و از سوی دیگر، دل‌خوش‌کردن به الکترونیکی‌سازی مکانیکی فرآیندهای سنتی و ناکارآمد بدون بازمهندسی ساختاری، نه‌تنها بار اداری و اصطکاک بوروکراتیک را نکاسته، بلکه به بازتولید سرگردانی شهروندان در فضایی برزخی میان سامانه‌های ناپایدار و باجه‌های غیرپاسخگو دامن زده است. از این رو، گذار از بحران بهره‌وری و بازسازی اعتماد فرسایش‌یافته عمومی، نیازمند یک چرخش پارادایمی اساسی به سوی استقرار معماری یکپارچه و چندکاناله ارائه خدمت است. مدلی پیشرو که در آن درگاه‌های ملی و سکوهای الکترونیکی با بهره‌گیری از اصل تبادل یک‌باره داده و اتصال سامانه‌ای در بستر مرکز ملی تبادل اطلاعات، بار سنگین تقاضاهای انبوه، استعلامات بین‌دستگاهی و رویه‌های تکرارشونده را با حداکثر سرعت و شفافیت مدیریت نمایند، و هم‌زمان، میزهای خدمت حضوری با خروج از هیئت باجه‌های صلب بایگانی کاغذ، به کانون‌های هوشمند، مشاوره‌محور، باکرامت و حمایتی برای گره‌گشایی از پرونده‌های پیچیده و جبران شکاف دیجیتال اقشار آسیب‌پذیر دگرگون شوند. تحقق عملی این افق مستلزم آن است که اسناد تقنینی و استخدامی با به‌رسمیت شناختن تفویض اختیار واقعی به خط مقدم تماس با مردم، نظام مدیریت عملکرد را از خوداظهاری‌های صوری به سنجش بی‌درنگ و بی‌واسطه تجربه مراجعان پیوند زنند تا بدین‌سان، کرامت انسانی، عدالت در دسترسی و اثربخشی نهادی از مفاهیمی انتزاعی به تجربه‌ای ملموس و روزمره در تعامل جامعه با حاکمیت بدل گردد.

سنجش تطبیقی الگوهای بین‌المللی بهینه‌سازی و یکپارچه‌سازی میز خدمت حضوری و الکترونیکی در راستای ارتقای رضایت مراجعان و تدوین چارچوب بومی برای نظام اداری ایران

روش تدوین و تدقیق این بخش بر پایه یک فرایند پنج‌مرحله‌ای پژوهش اسنادی و تطبیقی سامان یافته است.. بدین ترتیب که نخست با جستجو و گزینش اسناد بالادستی، قوانین مادر، گزارش‌های رسمی عملکرد بخش عمومی و مقالات بین‌المللی نمایه شده در سیزده کشور پیشرو و نوظهور، داده‌های پایه‌ای استخراج شد، سپس با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی ساختاریافته، متون گردآوری‌شده ذیل چهار مؤلفه راهبردی شامل معماری تلفیق کانال‌ها، نظام پایش و مدیریت عملکرد، بستر ارتباطی و فنی تبادل داده، و سرمایه انسانی و عدالت در دسترسی طبقه‌بندی و کدگذاری گردید، در گام سوم وجوه اشتراک ساختاری و تفاوت‌های زمینه‌ای این تجارب به شیوه مقایسه متقاطع مورد واکاوی قرار گرفت، در گام چهارم از مسیر فن استنتاج سیاستی و الگوبرداری بومی، راهکارهای موفق بین‌المللی متناسب با تنگناها و ویژگی‌های اداری ایران انتزاع شد و در نهایت جهت عرضه جامع، منسجم و مقایسه‌پذیر یافته‌ها بدون سوگیری‌های سلیقه‌ای، کلیه اطلاعات در قالب یک ماتریس تطبیقی تفصیلی، تنظیم شد.

جدول۳: مقایسه تطبیقی سازوکارهای بهینه‌سازی میز خدمت در تجارب منتخب جهانی و واکاوی فاصله وضع موجود نظام اداری ایران

کشور	الگوی عملیاتی و معماری ادغام کانال‌ها	متدولوژی مدیریت عملکرد و پایش رضایت مراجعان	زیرساخت فنی و بستر تبادل داده	مقایسه تطبیقی و شکاف با وضعیت فعلی نظام اداری ایران
سنگاپور	پیاده‌سازی خوشه‌بندی خدمات مبتنی بر وقایع مهم زندگی نظیر تولد فرزند، اشتغال، خرید مسکن و بازنشستگی به جای ساختار بخشی وزارتخانه‌ها.. تبدیل دفاتر فیزیکی به پایگاه‌های توانمندسازی دیجیتال و راهنمایی مستقیم شهروندان برای ثبت برخط درخواست‌ها.. یکپارچه‌سازی کامل جریان داده میان پیشخوان حضوری و پورتال‌های اینترنتی بدون نیاز به ثبت مجدد داده‌ها.	اجرای نظرسنجی آنی و تراکنشی دقیقاً پس از پایان فرآیند خدمت.. پیوند ساختاریافته و بدون واسطه امتیازات شهروندان با ارزشیابی سالانه پرسنل، تخصیص پاداش‌های فصلی و ارتقای مدیریتی.. ارسال هشدارهای فوری به ناظران ارشد در صورت بروز نارضایتی در هر باجه جهت مداخله و اصلاح سریع رفتار کارشناسان خط اول.	شبکه تبادل فراگیر خدمات دولتی، شناسه هویتی یکتای ملی و پروتکل‌های پردازش خودکار استعلامات.. تجمیع اسناد هویتی و مالکیتی در یک حساب کاربری امن با سطح دسترسی چندلایه.. انتقال بی درنگ پرونده‌ها میان دستگاه‌های خدمت‌رسان بدون وابستگی به مکاتبات انسانی.	در ایران تفکیک ساختاری و دستگاه‌محور پابرجاست و مراجع برای رویدادهای واحد ناچار است میان چندین وزارتخانه و نهاد پراکنده سرگردان شود.. پایش رضایت نیز منحصر به فرم‌های صوری جشنواره شهید رجایی یا ارزیابی‌های مقطعی است که هیچ تأثیری در ارتقا، کارانه یا پاسخگویی واقعی کارمندان پشت باجه ندارد.
استونی	حذف ساختاری مراجعات حضوری و تحقق کامل اصل ممنوعیت اخذ مجدد اطلاعاتی که قبلاً در سامانه‌های بخش عمومی ثبت شده‌اند.. فعال‌سازی سامانه‌های خدمات پیش‌دستانه که در آن دولت بدون تقاضای فرد، مزایای قانونی را برقرار می‌کند.. هدایت تعاملات حضوری صرفاً به موضوعات حقوقی بسیار حساس نظیر طلاق توافقی یا انتقال مالکیت‌های کلان.	بهره‌گیری از الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای پایش نامحسوس و اندازه‌گیری ترافیک درخواست‌ها در هر ثانیه.. رصد هوشمند گلوگاه‌های تأخیرآور در پردازش مدارک.. نمایش عمومی و شفاف میانگین زمان توقف کارتابل‌ها به عموم مردم به منظور تضمین پاسخگویی مدیران سازمان‌ها در برابر تأخیرات اداری.	زیرساخت تبادل غیرمتمرکز اطلاعات متصل به پایگاه‌های داده سازمان‌ها، کارت ملی هوشمند با تراشه اعتبارسنجی پیشرفته و امضای دیجیتال دارای سندیت قانونی قطعی.. عدم تمرکز فیزیکی داده‌ها و امکان ردیابی هرگونه مشاهده غیرمجاز اطلاعات پرونده توسط بازرسان حاکمیتی.	در ایران اصل منع دریافت مکرر اطلاعات به علت انحصار پایگاه‌های داده و مقاومت دستگاه‌ها در اشتراک‌گذاری داده‌ها تعطیل است.. باجه‌های حضوری کماکان اسناد، کپی شناسنامه، کارت ملی و فرم‌های فیزیکی را دریافت می‌کنند و سامانه‌های پایش گلوگاه‌ها به دلیل نبود شفافیت داده‌ای به کار گرفته نشده‌اند.
بریتانیا	تلفیق درگاه واحد ملی با تالارهای مشاوره و همراهی شهروندی.. تدوین کاتالوگ استاندارد یکپارچه برای کلیه	سنجش میزان رنج و زحمت اداری تحمیل‌شده به مراجعان در تمام مراحل.. محاسبه دائمی مراجعات	سیستم احراز هویت متمرکز دولتی، پایانه سراسری پرداخت عوارض و خدمات، و بستر	در ایران سامانه‌های موازی مانند پنجره ملی، درگاه‌های مستقل استانی و سامانه‌های اختصاصی

	خدمات دولتی.. تمرکز پرسنل حاضر در باجه‌ها بر کمک به سالخوردگان، معلولان و افراد کم‌توان ذهنی یا فاقد تجهیزات هوشمند برای جلوگیری از انزوای اجتماعی و تضمین عدالت در دسترسی به منافع عمومی.	حاصل از خرابی سامانه‌ها و نقص فرآیندها به منظور یافتن ریشه‌های اتلاف زمان.. اصلاح فوری متن نامه‌ها، سامانه‌ها و دستورالعمل‌ها در صورت مبهم بودن برای درصد مشخصی از مراجعان عادی.	کشوری ارسال پیام‌ها و اخطاریه‌های رسمی.. اعمال استانداردهای فنی واحد در تمامی تارنماها و نرم‌افزارهای سازمان‌های دولتی جهت ایجاد تجربه کاربری هماهنگ در کل کشور.	هر سازمان به موازات دفاتر پیشخوان فعالند که مراجع را سردرگم می‌کنند.. از سوی دیگر هیچ تحلیلی روی دلایل مراجعات حضوری ناشی از خرابی درگاه‌ها انجام نمی‌شود و بار خطا به دوش مراجع می‌افتد.
کانادا	پایه‌گذاری مجتمع‌های فراسازمانی خدمات مشترک برای گردآوری بیش از بیست سازمان و نهاد تخصصی زیر یک سقف.. اتصال مستقیم سامانه‌های متصدی باجه به پایگاه داده مرکزی.. امکان پیگیری بی‌وقفه روند پرونده توسط متقاضی از طریق تلفن، باجه و تارنما به نحوی که اطلاعات در تمام مسیر همگام باشد.	تدوین استانداردهای زمانی علنی با تعهد حقوقی جهت اعلام حداکثر مهلت ارائه هر نوع خدمت.. راه‌اندازی دفتر داوری مستقل خدمات برای پیگیری شکایات مراجعان از تأخیرات.. الزام دستگاه به پرداخت غرامت نقدی یا ارسال عذرخواهی رسمی کتبی در صورت معطلی ارباب‌رجوع خارج از بازه زمانی استاندارد.	پروتکل‌های یکپارچه‌ساز جریان داده میان دولت فدرال، استان‌ها و قلمروها.. اعمال استانداردهای طراحی خدمت با تمرکز بر شفافیت مسیر بررسی پرونده.. بستر پردازش سریع تراکنش‌های اداری و مالی با بالاترین سطوح امنیتی برای جلوگیری از سرقت هویت متقاضیان.	در ایران مجتمع‌های اداری فراسازمانی وجود ندارند و میزهای خدمت به شکل غرفه‌های منفرد و کم‌اختیار در ورودی ادارات مستقر شده‌اند.. تعهدات زمانی مصوب ضمانت اجرایی ندارند و در صورت اتلاف روزها و ماه‌ها وقت شهروند پشت باجه، هیچ سازوکار جبران خسارت یا عذرخواهی رسمی تعریف نشده است.
استرالیا	جمع‌آوری کامل پیشخوان‌های شیشه‌ای، میله‌ها و موانع فیزیکی جداکننده.. طراحی تالارهای باز تعاملی و مجهز ساختن کارکنان به تبلت‌های همراه جهت استقبال از شهروند در ابتدای ورود و مشاوره گام‌به‌گام.. تفکیک فضای پذیرش بر اساس سرعت انجام کار و حذف صفوف فیزیکی سردرگم‌کننده در سالن‌های انتظار.	رصد مداوم تمایل مراجع به توصیه کیفیت خدمت دستگاه به دیگران.. شناسایی سریع تجارب منفی شهروند و تماس تلفنی ظرف بیست و چهار ساعت از سوی بازرسان کیفیت برای دلجویی و حل مسأله.. اعمال نمرات بازخورد مراجعان در رتبه‌بندی کارایی شعب و تخصیص سرفصل‌های بودجه رفاهی کارکنان.	گذرگاه تبادل اطلاعات با الزامات قانونی صریح در منع تقاضای مجدد مدارک موجود.. استفاده از فناوری تطبیق چهره و داده‌های زیست‌سنجی جهت تسهیل احراز هویت بدون نیاز به همراه داشتن کارت‌های فیزیکی.. اتصال امن شعب محلی به داده‌های بانکی، مالیاتی و بازنشستگی متمرکز.	در ایران مناسبات میز خدمت همچنان بر پایه باجه‌های محصور، نرده‌های فلزی و جداکننده‌های شیشه‌ای است که حس سوءظن و فاصله میان مراجع و دیوان‌سالار را تشدید می‌کند.. همچنین سازوکار پیگیری تلفنی تجارب منفی وجود ندارد و اعتراضات کتبی معمولاً در صندوق‌های بدون رسیدگی خاک می‌خورند.
دانمارک	الزام قانونی کلیه شهروندان و مشاغل به استفاده از بستر دیجیتال برای تعامل با نهادهای دولتی، همزمان با دایر ساختن مراکز پشتیبانی شهری در شهرداری‌ها برای آموزش و حمایت از گروه‌های حاشیه‌ای و افراد مسن.. تفویض اختیارات کامل به کارکنان مراکز حضوری جهت حل استثنائات قانونی در همان محل بدون ارجاع به رده‌های بالاتر.	ممیزی سالانه زمان انتظار و ارزیابی کیفیت پاسخگویی با مشارکت تشکل‌های مردمی و نمایندگان جامعه مدنی.. فراخواندن مدیران دستگاه‌های پرخطا و دارای نارضایتی مراجعان به جلسات پاسخگویی عمومی.. تعیین جرایم اداری برای سازمان‌هایی که در انتقال سریع پاسخ به پرونده‌های مردم اهمال می‌کنند.	کارپوشه ملی مکاتبات دیجیتال متصل به احکام قضایی معتبر، شناسه هویتی یکپارچه برای دسترسی به کلیه بخش‌های دولتی و مالی، و یکپارچگی سیستمی کامل میان دفاتر ثبت شهری با وزارتخانه‌های مرکزی به گونه‌ای که هرگونه تغییر وضعیت در یک ثانیه در کل مدارک کشوری اعمال شود.	در ایران شکاف دیجیتال و ضعف سواد سامانه‌ای اقشار ضعیف جبران نمی‌شود و به جای همراهی در میز خدمت، آنها را با هزینه‌های بالا به دفاتر پیشخوان یا کافی‌نت‌ها روانه می‌کنند.. از سوی دیگر نهادهای مدنی و غیردولتی .ی در پایش عملکرد خطوط خدمت ندارند و تصمیم‌گیری‌ها پشت درهای بسته انجام می‌شود.
کره جنوبی	توسعه گسترده پایگاه خدمات سراسری همراه با استقرار شبکه پایانه‌های خودکار صدور آنی اسناد در ایستگاه‌های قطار، پایانه‌ها و معابر پرتردد به صورت شبانه‌روزی بدون دخالت انسان.. تغییر کاربری میزهای خدمت به مشاوره عمیق پرونده‌های پیچیده حقوقی، اعطای وام‌ها و بازآفرینی بافت‌های مسکونی فرسوده.	استقرار الگوی سنجش رضایت عمومی توسط هسته‌های پژوهشی دانشگاهی کاملاً مستقل از بدنه دولت.. احتساب مستقیم نمرات رضایت مراجعان در میزان پاداش پایان سال سازمان‌ها، تراز مالیاتی و ردیف بودجه مصوب.. اعلام جدول شفاف رده‌بندی دستگاه‌ها در رسانه‌های ملی و جراید کشور.	ابر محاسباتی دولتی متمرکز و سامانه‌های پردازش بلادرنگ پاسخ استعلام‌ها.. اتصال جامع سامانه‌های محلی شهرداری‌ها به پایگاه داده املاک و اسناد کشور.. عدم نیاز به ثبت مهر یا تاییدیه دستی و جایگزینی کدهای امنیتی قابل راستی‌آزمایی الکترونیکی در سرتاسر زنجیره	در ایران سامانه‌های صدور آنی اسناد و احکام در فضاهای شهری وجود ندارد و متقاضی برای تایید یک مدرک ساده باید در صف‌های طولانی ساعات اداری حضور یابد.. ارزیابی دستگاه‌ها نیز توسط ارزیابان درون‌سازمانی و با تکیه بر مستندات کاغذی انجام می‌شود که امکان رتبه‌بندی واقعی و مستقل را

			خدمت.	ناممکن می‌سازد.
امارات متحده عربی	درجه‌بندی فیزیکی و کیفی مراکز ارائه خدمت شبیه به هتل‌ها و اعطای ستاره به هر شعبه بر پایه سطح آسایش مراجع.. نام‌گذاری کارکنان باجه‌ها به عنوان مشاوران خشنودی مراجعان با وظیفه به پایان رساندن کل فرآیند خدمت ظرف چند دقیقه.. حذف قطعی انتقال مدارک کاغذی میان اتاق‌ها و ممنوعیت بایگانی دستی پرونده‌ها در شعب.	سامانه‌های هوشمند پایش خشنودی مراجعان به صورت صفحه‌های لمسی متصل به داشبورد برخط در مقر نخست‌وزیری.. الزام مراجع به انتخاب گزینه خشنود یا ناخشنود قبل از خروج و اعزام بازرسان مخفی برای سنجش مداوم نحوه رفتار پرسنل باجه.. برگزاری دوره‌های تنبیهی یا لغو ارتقای مدیران شعب دارای رتبه‌های نازل.	هویت همراه دیجیتال، اتصال داده‌های بانکی، شهری و قضایی به حساب کاربری شهروند.. استفاده گسترده از هوش مصنوعی برای اعتبارسنجی مدارک و تایید صلاحیت‌ها بدون دخالت کارشناس.. امحای فیزیکی دفاتر سنتی اسناد و تبدیل کلیه فرآیندها به داده‌های جابه‌جاشونده با رمزنگاری پیشرفته.	در ایران محیط‌های فیزیکی میزهای خدمت در بسیاری از ادارات نامناسب، فاقد امکانات رفاهی و توأم با بی‌احترامی به وقت شهروند است.. سامانه‌های نظرسنجی متصل به داشبوردهای مدیریتی بلادرنگ نیستند و هیچ‌گونه تبعات اداری یا شغلی متوجه مدیران شعب دارای خدمات بی‌کیفیت و تنش‌زا نمی‌شود.
ایالات متحده آمریکا	بازمهندسی فرم‌ها، حذف ابهام‌های لغوی و تدوین زبان ساده برای درک عامه در سامانه‌ها.. استانداردسازی چیدمان و تجهیزات باجه‌های نهادهای شلوغ مانند تامین اجتماعی و خدمات مهاجرت.. طراحی سامانه‌های هدایت مرحله‌به‌مرحله مراجع در تارنما به منظور کاهش استرس ناشی از تشریفات اداری پیچیده.	سنجش منظم شاخص‌های اعتماد به حاکمیت، شفافیت رویه‌ها و عدالت در برخورد متصدیان با استناد به دستورالعمل‌های بودجه فدرال.. بررسی شکایات مربوط به معطلی‌های خارج از نوبت در باجه‌ها.. گزارش مستقیم سالانه وضعیت تجربه مشتری به نهادهای بودجه‌ریز جهت تعیین اولویت‌های اصلاح ساختار.	پلتفرم متمرکز ورود ایمن با یک نام کاربری برای تمامی خدمات فدرال، نظام‌نامه یکپارچه تجربه کاربری در کل دستگاه‌ها، و سامانه‌های نوین هماهنگی اسناد بخش سلامت و بازنشستگی بدون ارسال دوباره اطلاعات فردی.. استانداردهای باز و امن برای یکپارچگی داده‌های ایالتی با پایگاه‌های ملی.	در ایران بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های پشت باجه‌ها پر از اصطلاحات غامض، متناقض و تفاسیر سلیقه‌ای است که مراجع را سردرگم می‌سازد.. سازوکاری برای اندازه‌گیری شاخص اعتماد شهروند به صداقت دستگاه وجود ندارد و پرونده‌ها در پیچ‌وخم سلسله‌مراتب عمودی بدون تاریخ خاتمه معطل می‌مانند.
آلمان	تجمیع پورتال‌های متعدد ایالات شانزده‌گانه در خوشه‌های خدمات تخصصی و اتصال آنها به پرتال ملی.. به‌کارگیری دفاتر یکپارچه خدمات شهروندان در شهرداری‌ها برای تایید مدارک پیچیده، بررسی درخواست‌های پناهندگی یا مهاجرت کاری.. ارائه مشاوره‌های تخصصی عمیق به جای باجه‌داری سنتی و موازی.	پایش شاخص هزینه‌های بوروکراتیک و زمان هدررفت شهروندان توسط شوراهای نظارتی مستقل از دولت.. ارزیابی میزان کاهش تشریفات زاید و تحمیل بار مالی کمتر به کسب‌وکارها در هنگام اخذ مجوزها.. تنبیه دستگاه‌هایی که قوانین کاهش تشریفات اداری را در زمان‌های مقرر پیاده نکرده باشند.	شبکه‌های تبادل امن داده میان پایگاه‌های استانی و ملی با رعایت سخت‌گیرانه‌ترین استانداردهای عدم دسترسی به داده‌های خصوصی.. اتصال سیستمی سامانه‌های مالیاتی، صنفی و هویتی جهت تایید خودکار اهلیت سرمایه‌گذاران و شهروندان بدون نیاز به دریافت استعلام‌های دستی از ادارات متعدد.	در ایران هیچ نهاد مستقل یا قانونی برای اندازه‌گیری هزینه‌های زمانی، نقدی و روانی هدررفته مردم در بروکراسی اداری وجود ندارد.. اصلاح فرآیندها عمدتاً پروژه‌ای و سلیقه‌ای پیش می‌رود و ضمانت اجرایی برای وادار ساختن دستگاه‌ها به حذف مدارک زاید و تکراری اعمال نمی‌شود.
ژاپن	ادغام سامانه‌های تامین اجتماعی، مالیات، گواهی سکونت و سلامت در بستر کارت هوشمند ملی همراه با هدایت مراجعان توسط کارشناسان مسلط در باجه‌های شهری.. آموزش الکترونیکی مراجعان سالخورده جهت استفاده از کیوسک‌های صدور مستندات در فروشگاه‌ها و پایگاه‌های محله‌ای شبانه‌روزی.	نظارت پیوسته و لحظه‌ای بر مدت زمان ایستادن مراجع در صف و زمان مکالمه در باجه.. الزام شعب به افزایش خودکار متصدیان یا تغییر ساعات نوبت‌دهی در صورتی که صف انتظار از مرز پانزده دقیقه فراتر رود.. استخراج داده‌های میدانی جهت حذف گام‌های کندکننده در صدور مدارک.	نهاد راهبری جامعه دیجیتال، پایگاه یکپارچه داده‌های هویتی، سلامت و مالیاتی و سامانه‌های مکانیزه بدون کاغذ.. زیرساخت تبادل اسناد رسمی میان شهرداری‌ها و وزارتخانه‌ها به صورت بلادرنگ برای قطع هرگونه تقاضای گواهی فیزیکی جهت اشتغال، مدرسه یا تغییر آدرس مسکن.	در ایران هیچ محدودیتی برای مدت زمان معطلی شهروند در سالن‌های میز خدمت تعریف نشده است.. در صورت شلوغی بیش از حد، تمهیدی برای افزودن متصدی اندیشیده نمی‌شود و ساعت کاری نیز انعطاف‌پذیر نیست.. ضمن اینکه بار انطباق سامانه‌های قدیمی به جای اصلاح رویه‌ها به دوش مراجع نهاده می‌شود.
هلند	انتقال کامل دریافت و ارسال نامه‌ها به کارپوشه ملی پیام و حذف مکاتبات کاغذی، همراه با استفاده از کتابخانه‌های عمومی و کانون‌های محلی به عنوان	شناسایی نقاط تاریک قوانین از طریق دسته‌بندی و تحلیل آماری علل مراجعات فیزیکی شهروندان.. بررسی مداوم گزارش‌های بازرس کل برای شناسایی	هویت الکترونیکی معتبر، برقراری اتصال اتوماتیک سامانه‌ها به مراجع ثبت احوال و املاک، و اعمال قوانین سفت‌وسخت در مورد نحوه گردش	در ایران بازخورد حاصل از علل حضور مردم در میز خدمت برای اصلاح ایرادات نرم‌افزاری و سامانه‌ای سامانه‌های ملی استفاده نمی‌شود.. کارشناسان باجه

	باجه‌های مشاوره‌ای غیررسمی جهت کمک به شهروندان در ثبت درخواست‌های رفاهی.. ترکیب فضای اداری با فعالیت‌های اجتماعی برای تسهیل ارتباط مردم با دولت.	نقص در درگاه‌های سامانه‌ها.. ارزیابی رضایت گروه‌های کم‌درآمد و کم‌سواد در استفاده از حقوق شهروندی خود در مواجهه با ادارات.	داده‌های مردم در دستگاه‌ها.. منع سامانه‌های دولتی از پرسش اطلاعاتی که پیش از این در یکی از پایگاه‌های عمومی ذخیره شده است.	صرفاً مسوول ثبت اولیه هستند و اطلاعات مربوط به نقاط شکست نرم‌افزارها یا نارضایتی مراجعان به اتاق‌های تصمیم‌گیری و اصلاح قوانین راه نمی‌یابد.
گرجستان	احداث تالارهای عمومی با سالن‌های بسیار وسیع و تقسیم فضا به سه بخش شامل میزهای خودکار برای خدمات آنی، باجه‌های سریع برای خدمات زیر پنج دقیقه و بخش مراجعان طولانی‌مدت برای مشاوره‌های ثبتی و ملکی بدون اتاق‌های بسته و درهای بسته مدیران.	زمان‌بندی تعهدشده برای تحویل شناسنامه، سند مالکیت یا ثبت شرکت به صورت فوری با تعرفه‌های مشخص و قانونی.. الزام مراجع به پرداخت جریمه در صورت تاخیر بی‌مورد در صدور مدرک.. بازرسی دائم باجه‌ها توسط ناظران کیفی با اختیارات قانونی گسترده برای تذکر و عزل متصدی متخلف.	سامانه متمرکز ملی ثبت شرکت‌ها و اسناد ملکی متصل به سامانه‌های انتظامی و قضایی با دسترسی‌های کاملاً شفاف.. حذف کاغذ، تمبر و تایید امضا به صورت دستی و جایگزینی کدهای یکتای ملی.. دسترسی آزاد به اطلاعات غیرمحرمانه مالکیتی برای جلوگیری از فساد اداری.	در ایران بخش‌بندی فضا بر پایه سرعت و پیچیدگی خدمات اجرا نمی‌شود و فردی با یک تقاضای امضای پنج ثانیه‌ای در همان صف مراجع با پرونده پیچیده ملکی قرار می‌گیرد.. همچنین در صورت تاخیرهای روزمره و طولانی در صدور اسناد، هیچ‌گونه جریمه، عزل یا جلب خسارت برای متصدی متخلف در نظر گرفته نمی‌شود.

سنتز و جمع‌بندی جامع یافته‌های مطالعات تطبیقی و اسناد سیاستی حاکی از آن است که نظام اداری ایران در مواجهه با تحولات فناورانه و نیازهای عمومی، در یک دوراهی بنیادین میان حفظ ساختارهای سنتی دیوان‌سالاری و استقرار الگوهای نوین حکمرانی قرار دارد. آسیب‌شناسی عمیق چالش‌های میز خدمت و مدل‌های ترتیبات کاری منعطف آشکار می‌سازد که ریشه اصلی ناکارآمدی‌ها، نارسایی در نیت یا کمبود فناوری‌های سخت‌افزاری نیست، بلکه ناشی از سیطره نگاه جزیره‌ای دستگاه‌ها، مقاومت ساختاری در برابر تسهیم داده‌ها و استقرار بر انگاره سنتی مدیریت مبتنی بر حضور فیزیکی است. برای گذر از این بن‌بست و حرکت به سمت حکمرانی هوشمند و خدمت‌محور، بازمهندسی هم‌زمان و هماهنگ چهار رکن اساسی زیر اجتناب‌ناپذیر است:

نخست، بازمهندسی معماری خدمات و گذر از دیوان‌سالاری دستگاه‌محور به حکمرانی رویدادمحور است. در الگوهای موفق بین‌المللی، شهروند برای دریافت یک خدمت با ساختار سازمانی، وزارتخانه‌ها و سلسله‌مراتب بوروکراتیک روبرو نمی‌شود، بلکه سامانه‌ها و تالارهای خدمت حول وقایع مشخص زیستی مانند تولد، ازدواج، اشتغال یا راه‌اندازی کسب‌وکار سامان یافته‌اند. در این چارچوب، میز خدمت حضوری دیگر به عنوان ایستگاه تحویل کپی مدارک یا ارجاع پرونده به کارتابل کارمندان عمل نمی‌کند، بلکه به پیشخوانی تسهیل‌گر و مشاوره‌محور تبدیل می‌شود که وظیفه اصلی آن پر کردن شکاف دیجیتال جامعه، حل‌وفصل مسائل پیچیده و هدایت تخصصی است. اجرای این الگو مستلزم اتصال بلادرنگ کانال‌های مجازی و فیزیکی به نحوی است که هیچ خدمتی بدون ثبت در پایگاه واحد داده و بدون امکان پیگیری لحظه‌ای در اختیار متقاضی قرار نگیرد.

دوم، استقرار قطعی اصل ممنوعیت اخذ مجدد اطلاعات و انحلال جزایر داده‌ای است. تجربه کشورهای پیشرو نشان می‌دهد سنگ بنای هرگونه چابک‌سازی در بخش عمومی، اشتراک‌گذاری داده‌ها و پذیرش هویت و امضای دیجیتال دارای سندیت قانونی کامل است. تا زمانی که دستگاه‌های اجرایی به دلیل ملاحظات صنفی، سازمانی یا منافع درآمدی از تبادل برخط اطلاعات خودداری کنند و بار اثبات صحت اسناد بر دوش شهروند گذاشته شود، باجه‌های خدمات الکترونیک صرفاً لایه‌ای اضافی بر بوروکراسی سنتی تحمیل خواهند کرد. اصلاح این روند مستلزم ضمانت‌های قانونی الزام‌آور است به گونه‌ای که درخواست مدارک کاغذیِ موجود در پایگاه‌های ملی، تخلف اداری محسوب شده و سامانه‌ها به‌طور خودکار استعلامات هویتی، مالیاتی، ثبتی و بیمه‌ای را انجام دهند.

سوم، تحول بنیادین در مدیریت عملکرد و اتصال نظام پاداش و تنبیه به سنجش واقعی رضایت مراجعان است. تفاوت ماهوی نظام اداری کارآمد با بوروکراسی متصلب، در نحوه سنجش خروجی‌ها و واکنش ساختار به کیفیت پاسخگویی نهفته است. نظرسنجی‌های دوره‌ای، کلی‌گویانه و مبتنی بر خوداظهاری که فاقد تبعات اداری هستند، عملاً هیچ رفتاری را تغییر نمی‌دهند. نظام کارآمد مستلزم استقرار سنجش آنی، تراکنشی و مستقل است که طی آن، ارزیابی ارباب‌رجوع به شکلی ملموس با کارانه ماهانه، مسیر ارتقای شغلی پرسنل خط اول و حتی ردیف‌های بودجه‌ای و ارزیابی عملکرد مدیران سازمان پیوند بخورد. علاوه بر این، شناسایی دلایل مراجعات حضوری مکرر باید به عنوان ابزار آسیب‌شناسی برای اصلاح بخشنامه‌های مبهم و ساده‌سازی سامانه‌های نرم‌افزاری به کار گرفته شود.

چهارم، نوسازی نظام مدیریت سرمایه انسانی از طریق استقرار ترتیبات کاری منعطف و گذار از کنترل حضور به مدیریت نتایج است. ساماندهی میز خدمت و ارائه خدمات بی‌وقفه، بدون اصلاح شیوه‌های کاری در درون دستگاه‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود. نظام اداری نیازمند تعریف شفاف شاخص‌های عملکردی قابل سنجش، هوشمندسازی کارتابل‌های کار و تعیین مشاغل دارای ظرفیت دورکاری است. جایگزینی پارادایم حضور فیزیکی با سنجش دستاوردهای واقعی، نه تنها موجب کاهش هزینه‌های جاری دولت، روان‌سازی ترافیک شهری و افزایش تاب‌آوری سازمان در مواجهه با بحران‌ها می‌شود، بلکه زمینه جلب رضایت و حفظ انگیزه سرمایه انسانی متخصص و اقشار خاص مانند مادران شاغل را فراهم می‌سازد.

در نهایت، تحقق این بسته تحولی مستلزم وجود اراده واحد حاکمیتی و تصویب یک نظام‌نامه ملی یکپارچه‌سازی خدمات است. سندی که با تفویض اختیارات واقعی به پرسنل صف، برچیدن باجه‌های بسته و موانع فیزیکی، الزام حقوقی دستگاه‌ها به تبادل داده و حاکمیت شاخص‌های عینی بهره‌وری، میز خدمت و سازوکارهای اداری کشور را از قالبی نمادین و تشریفاتی به پیشران واقعی بهره‌وری ملی، ارتقای عدالت دسترسی و بازتولید سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی تبدیل نماید.

عملیاتی‌سازی بار اداری مراجعان

در این گزارش، بار اداری به‌عنوان مفهومی فراتر از نارضایتی عمومی در نظر گرفته می‌شود و شامل هزینه‌های زمانی، شناختی و اجرایی ناشی از دریافت خدمت است. برای تبدیل این مفهوم به ابزار سیاست‌گذاری، می‌توان آن را از طریق مجموعه‌ای از شاخص‌های قابل اندازه‌گیری پایش کرد.

مهم‌ترین شاخص‌های پیشنهادی عبارت‌اند از: تعداد مراجعات برای دریافت یک خدمت، تعداد دفعات ارائه مجدد مدارک، تعداد ارجاعات داخلی، میزان زمان صرف‌شده برای دریافت خدمت، درصد درخواست‌های حل‌شده در اولین نقطه تماس، تعداد اقداماتی که مراجعه‌کننده برای پیگیری خدمت باید انجام دهد و میزان استفاده از واسطه برای دریافت خدمت.

از آنجا که این شاخص‌ها در چارچوب مطالعه حاضر با داده میدانی یا داده‌های تراکنشی ملی اندازه‌گیری نشده‌اند، مقادیر آنها به‌عنوان یافته پژوهش گزارش نمی‌شود. بلکه به‌عنوان چارچوب سنجش پیشنهادی برای خط مبنا و ارزیابی اجرای سیاست ارائه می‌شوند.

پیشنهادات

الف) اقدامات قابل انجام در وضع موجود

- شناسایی خدمات پرتکرار
- تهیه شناسنامه خدمت
- ترسیم فرایند
- تعیین مالک خدمت
- حذف مراحل زائد
- تعیین زمان استاندارد
- تعیین نقش میز خدمت حضوری

ب) اصلاحات مقرراتی مورد نیاز

فقط مواردی که واقعاً از بررسی اسناد به دست آمده‌اند:

- رفع تعارض یا ابهام مقرراتی
- تعیین مسئولیت بین دستگاهی
- الزام به ثبت و انتشار اطلاعات استاندارد خدمت
- الزام به گزارش‌دهی شاخص‌های خدمت

ج) اقدامات فناورانه و میان‌مدت

- شناسه یکتا
- گردش کار
- تعامل‌پذیری
- داشبورد
- ثبت سوابق
- پیگیری برخط

جدول٤: ارائه پیشنهادات

پیش‌نیاز	متولی پیشنهادی	اقدام
دسترسی به داده خدمت	دستگاه اجرایی با راهبری نهاد متولی اصلاح اداری	انتخاب خدمات پرتکرار و ایجاد خط مبنا
تعیین مالک خدمت	دستگاه اجرایی	تهیه شناسنامه استاندارد خدمت
نقشه فرایند موجود	دستگاه اجرایی	بازطراحی فرایند

طبقه‌بندی خدمات	دستگاه اجرایی	تعیین نقش کانال حضوری و الکترونیکی
تعامل‌پذیری و الزامات امنیتی	دستگاه و متولی فناوری	اتصال کانال‌ها و ایجاد شناسه یکتا
ثبت داده‌های فرایند	دستگاه و متولی فناوری	استقرار داشبورد عملکرد
خط مبنا و شاخص‌های ارزیابی	نهاد راهبر و دستگاه اجرایی	ارزیابی پایلوت و اصلاح سیاست
ارزیابی مستقل مرحله پایلوت	نهاد راهبر	توسعه سیاست به سایر خدمات

جمع‌بندی

مسئله اصلی میز خدمت را نمی‌توان به وجود یا نبود یک باجه، پیشخوان یا سامانه الکترونیکی تقلیل داد. مسئله اصلی، نحوه مدیریت و ارائه خدمت عمومی از زمان شکل‌گیری درخواست تا دریافت نتیجه، پیگیری و در صورت لزوم اعتراض یا شکایت است. بر این اساس، بهینه‌سازی میز خدمت باید از رویکرد کانال‌محور به رویکرد خدمت‌محور تغییر کند.

بررسی اسناد، ادبیات و تجارب تطبیقی نشان می‌دهد که توسعه فناوری به‌تنهایی تضمین‌کننده بهبود خدمت نیست. اگر فرایند خدمت دارای مراحل زائد، ارجاعات غیرضروری، دریافت مکرر اطلاعات یا مسئولیت‌های نامشخص باشد، دیجیتالی‌سازی همان فرایند می‌تواند صرفاً شکل بوروکراسی موجود را تغییر دهد. بنابراین، اولویت نخست سیاستی باید بازطراحی فرایند و تهیه شناسنامه استاندارد خدمت باشد و توسعه فناوری در مرحله بعد و برای پشتیبانی از فرایند اصلاح‌شده انجام شود.

در الگوی مطلوب، کانال دیجیتال برای خدمات استاندارد، پرتکرار و قابل ارائه غیرحضوری نقش اصلی را ایفا می‌کند، اما کانال حضوری حذف نمی‌شود. این کانال باید برای گروه‌های دارای محدودیت دسترسی دیجیتال، خدمات پیچیده، موارد استثنایی و موقعیت‌هایی که نیازمند تعامل انسانی یا بررسی کارشناسی هستند، به‌عنوان کانال مکمل حفظ شود. دو کانال نیز باید به یک فرایند و سابقه درخواست مشترک متصل باشند تا مراجعه‌کننده در صورت تغییر کانال، مجبور به تکرار اطلاعات و مدارک نشود.

در حوزه فناوری، تمرکز باید از سطح درگاه و ظاهر سامانه به پشت صحنه خدمت منتقل شود. شناسه یکتای درخواست، گردش کار، ثبت اقدامات، تعیین مسئول هر مرحله، کنترل زمان، هشدار تأخیر، ثبت شکایت و داشبورد مدیریتی از جمله قابلیت‌هایی هستند که امکان مدیریت واقعی مسیر خدمت را فراهم می‌کنند.

رضایت مراجعان نیز باید در کنار شاخص‌های فرایندی و عملکردی مورد استفاده قرار گیرد. زمان ارائه خدمت، تعداد مراجعات، مراجعات مجدد، ارجاعات داخلی، دریافت مجدد مدارک، میزان حل درخواست در اولین نقطه تماس، تکمیل غیرحضوری و شکایات می‌توانند تصویری جامع‌تر از کیفیت ارائه خدمت ایجاد کنند.

با توجه به روش اسنادی ـ نظری و تطبیقی این گزارش، داده ملی یکپارچه‌ای برای برآورد میزان واقعی این شاخص‌ها در سطح کشور در اختیار مطالعه نبوده است. ازاین‌رو، گزارش از ارائه ارقام فاقد پشتوانه خودداری کرده و این شاخص‌ها را به‌عنوان چارچوب ایجاد خط مبنا و ارزیابی سیاست پیشنهاد می‌کند. اجرای سیاست باید با انتخاب تعدادی خدمت پرتکرار، ایجاد خط مبنا، بازطراحی فرایند، اجرای آزمایشی، سنجش نتایج و سپس توسعه تدریجی به سایر خدمات همراه باشد.

در نتیجه، سیاست پیشنهادی گزارش، جایگزینی ساده میز حضوری با میز دیجیتال نیست؛ بلکه ایجاد یک نظام یکپارچه، چندکاناله و خدمت‌محور است که در آن فرایند ساده، مسئولیت روشن، داده قابل استفاده، امکان پیگیری و نظام ارزیابی مشخص وجود داشته باشد.

منابع

۱. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۶۸). اصول ۱۹، ۲۰ و ۲۹. روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران.
۲. مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۶). قانون مدیریت خدمات کشوری. روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران.
۳. مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۶). قانون جامع حمایت از حقوق معلولان. روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران.
۴. مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۰). قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت. روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران.
۵. مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۱). قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی. روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران.
۶. مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۲). قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران. روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران.
۷. مقام معظم رهبری (۱۳۸۹). سیاست‌های کلی نظام اداری. مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۸. نهاد ریاست جمهوری (۱۳۹۵). منشور حقوق شهروندی. پایگاه اطلاع‌رسانی دولت.
۹. سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۹). سند برنامه جامع اصلاح نظام اداری. سازمان اداری و استخدامی کشور.
۱۰. شورای عالی اداری (۱۳۹۳). مصوبه ساماندهی و ارتقای خدمات اداری، شماره ۷۳۳/۶۰۹/۲، مورخ ۱۳۹۳/۰۲/۱۶. سازمان اداری و استخدامی کشور.
۱۱. شورای عالی اداری (۱۳۹۶). مصوبه حقوق شهروندی در نظام اداری، شماره ۱۶۷۸۷۲، مورخ ۱۳۹۶/۱۰/۱۵. سازمان اداری و استخدامی کشور.
۱۲. شورای عالی اداری (۱۳۹۷). مصوبه چارچوب استقرار میز خدمت، شماره ۳۳۲۴۴۶، مورخ ۱۳۹۷/۰۶/۲۹. سازمان اداری و استخدامی کشور.
۱۳. Australian Public Service Commission. (۲۰۲۳). *Data and digital government strategy: For a world-leading public service for all Australians*. Commonwealth of Australia.
۱۴. Cabinet Office. (۲۰۲۳). *Transforming for a digital future: 2022 to 2025 roadmap for digital and data*. HM Government.
۱۵. Danish Agency for Digital Government. (۲۰۲۲). *Digital self-service strategy: The Danish digital government strategy 2022–2025*. Ministry of Digital Government and Gender Equality.
۱۶. Digital Agency Japan. (۲۰۲۲). *Priority plan for realizing a digital society*. Government of Japan.
۱۷. Federal Ministry of the Interior and Community. (۲۰۲۳). *Online Access Act implementation report*. Federal Ministry of the Interior and Community.
۱۸. Government of Canada. (۲۰۲۳). *Service Canada business plan and Treasury Board customer experience strategy*. Treasury Board of Canada Secretariat.
۱۹. Government Technology Agency of Singapore. (۲۰۲۳). *Digital government blueprint: A tech-enabled government for a digital society*. Government of Singapore.
۲۰. Herd, P., & Moynihan, D. P. (۲۰۱۸). *Administrative burden: Policymaking by other means*. Russell Sage Foundation. https://doi.org/۱۰,۷۷۵۸/۹۷۸۱۶۱۰۴۴۸۷۸۹
۲۱. Kattel, R., & Mergel, I. (۲۰۱۹). *Estonia's digital transformation* (IIPP Policy Paper No. ۲۰۱۹-۰۹). UCL Institute for Innovation and Public Purpose.
۲۲. Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (۲۰۱۹). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly, 36*(۳), ۴۲۷–۴۳۶. [illegible]
۲۳. Madsen, C. Ø., & Kræmmergaard, P. (۲۰۱۶). Channel choice: A literature review. In *Citizens and service channels: Channel choice and channel management implications*. Routledge.
۲۴. Ministry of the Interior and Safety. (۲۰۲۲). *Digital platform government action plan*. Government of the Republic of Korea.
۲۵. Netherlands Ministry of the Interior and Kingdom Relations. (۲۰۲۳). *Digital government agenda: Value-driven digitalization*. Government of the Netherlands.
۲۶. Office of Management and Budget. (۲۰۲۲). *Delivering an excellent, equitable, and secure customer experience and service delivery for the American people* (OMB Memorandum M-۲۲-۱۰). Executive Office of the President of the United States.
۲۷. UAE Government. (۲۰۲۳). *Zero government bureaucracy program reports*. Prime Minister's Office, United Arab Emirates.
۲۸. World Bank. (۲۰۲۲). *Georgia public service halls: Good practice note on service delivery integration*. World Bank Group.