

## بررسی اصول و فرایند رسیدگی به شکایات مردمی

دکتر شعبان نجف پور<sup>۱</sup>، محمدرضا اتفاق کهنمویی<sup>۲</sup>

### چکیده

پاسخ‌گویی به شهروندان و پاسخ‌گویی اجتماعی به منصف ظهور رساندن گفته‌ها و نیت‌ها است؛ یکی از راه‌هایی که مسئولین دولت و دستگاه‌های دولتی، به‌عنوان مستخدمین مردم و شهروندان می‌توانند در راستای پاسخ‌گویی و صیانت از حقوق شهروندان اتخاذ نمایند، رسیدگی مؤثر به شکایات شهروندان و ارائه آموزش‌های رسیدگی به شکایات به کارکنان خود است. رسیدگی مؤثر به شکایات مردمی باید بر مبنای عناصر فرهنگ، اصول، افراد، فرآیند و پردازش و تحلیل باشد. در این تحقیق با استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک موجود به بررسی اصول و فرایند رسیدگی به شکایات مردمی خواهیم پرداخت.

**واژگان کلیدی:** پاسخ‌گویی، رسیدگی به شکایات مردمی، عناصر، اصول

۱ - دکترای سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه تهران، رئیس اداره صیانت از حقوق شهروندی سازمان بازرسی کل کشور - najafpour@ut.ac.ir

۲ - رئیس مرکز ملی رسیدگی به شکایات مردمی سازمان بازرسی کل کشور

## ۱- اهمیت پاسخ‌گویی و رسیدگی به شکایات مردمی

اگر سازمان‌ها به‌راستی به توسعه فرهنگ مشتری محور، افزایش توجه به ارباب رجوع‌ها و شهروندان، یا ارائه خدمات کامل معتقدند، پس باید نارضایتی شهروندان و ارباب رجوع‌ها در مرکز توجه آن‌ها قرار گیرد. یکی از مستقیم‌ترین و پر معنی‌ترین شیوه‌هایی که شهروندان می‌توانند نارضایتی خود را به سازمان‌ها ابراز دارند، از طریق اعلام شکایت است. در حقیقت، بسیاری از سازمان‌ها به شکایات به‌عنوان سند ناتوانی و شکست خود می‌نگرند در حالی که شکایات یکی از مستقیم‌ترین و مؤثرترین راه‌ها برای ارباب رجوع‌ها است تا بیان کنند که امکان پیشرفت در این خصوص وجود دارد. و اگر در یک اقتصاد بازار این پیشرفت اتفاق نیفتد، ارباب رجوع‌ها به بازارها و سازمان‌های دیگر در هرجایی خواهند رفت. این امکان وجود دارد که آن‌ها از سازمان‌های دیگر نیز خدمات نامطلوب، دریافت دازند و دوباره به سوی سازمان شما برگردند، اما برانگیختن و به جوش آوردن احساسات ارباب رجوع‌ها هزینه بسیاری برای سازمان داشته و تأثیر بسیار منفی بر شهرت و اعتبار آن خواهد گذاشت.

تاریخ رسیدگی به شکایات طی بیست سال گذشته داستان خود را در مورد آینده شکل داده است. تحقیقات گسترده انجام شده به واقعیت‌های بنیادین در مورد شکایاتی اشاره دارد که طی بیست سال گذشته تغییر چندانی نداشته‌اند و احتمالاً در آینده هم تغییری نخواهند کرد، مگر این‌که شاهد تغییرات بنیادینی در مورد تصورات موجود در باب شکایات‌ها رخ بدهد. یک نمونه کاملاً روشن، پاسخ‌گویی محدود به شکایات‌های مکتوب (حدود ۵۰ درصد) طی دو دهه اخیر تغییر چندانی نکرده است؛ اما این چیزی است که به‌سادگی قابل تغییر است. (Barlow J and Claus, 2008: 33-68) باید از خودمان بپرسیم که چرا الگوهای رفتاری ارباب رجوع‌ها و سازمان‌ها ثابت باقی مانده است. دلیلی برای این وجود ندارد که ارباب رجوع‌ها بیشتر از حالا شکایت نکنند. در صورت وقوع چنین اتفاقی همه منتفع خواهند شد. سازمان‌ها می‌توانند کیفیت کار خود را افزایش داده و ارباب رجوع‌های وفادار خود را حفظ کنند. و ارباب رجوع‌ها هم می‌توانند خرید خود را با اطمینان بیشتری از این انجام دهند که آنچه را که قول داده شده دریافت خواهند کرد. روشن است که پاسخ این پرسش باید به این واقعیت پردازد که مردم بازخورد منفی را دوست ندارند و این آینده محتوم ماست تا زمانی که این

تصور ساده درمورد شکایت‌ها وجود دارد، ما شاهد نرم شدن رویکرد مردم در برخورد با شکایت‌ها هستیم. ولی برای ایجاد تغییرات بنیادین در کل بازار، باید شاهد تغییرات بیشتری باشیم. رسیدگی مؤثر به شکایات با پذیرش این موضوع آغاز می‌شود که سازمان‌ها بدون وجود ارباب‌رجوع‌های خود وجود نخواهند داشت. برای آغاز تغییر ابتدا باید این باور به وجود بیاید که شکایت و بازخورد چیز ترسناکی نیست. در واقع، بازخورد، چه منفی باشد چه مثبت، بزرگ‌ترین هدیه‌ای است که می‌توانیم از بازار دریافت کنیم. وقتی چنین باوری پذیرفته شود و کارکنان بدانند که رؤسایشان با چنین دیدگاهی به کار نگاه می‌کنند، افزایش پاسخ‌گویی مناسب به ارباب‌رجوع‌ها کار ساده‌ای می‌شود. این نقطه فوق‌العاده‌ای برای آغاز است.

وقتی سازمان‌ها و مدیران پاسخ‌گو بودن در قبال جامعه را به عنوان رفتارهای اخلاقی قبول می‌کنند جامعه انتظار رفتارهای عملی و عینی از آن‌ها در ارتباط با مسئولیت اجتماعی‌شان دارد. پاسخ‌گویی اجتماعی اشاره به ظرفیت و توانایی یک سازمان برای پاسخ به فشارهای اجتماعی دارد. در پاسخ‌گویی اجتماعی، سازمان در جست‌وجوی پاسخ به مسأله‌های اجتماعی به روشی قابل قبول است. سازمان‌ها برای تحقق این امر باید سازوکارها، شیوه‌ها و ترتیبات مناسبی را به‌کارگیرند و ممکن است ناگزیر به توسعه واحدهای جدید و نیز تغییر روش‌های انجام امور باشند و به‌طورکلی سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی باید ساختار و نظام مناسبی ایجاد کنند (فقیهی، ۱۳۸۱: ۶۳-۵۴). یکی از ساختارهایی که سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به شهروندان باید مورد توجه قرار دهند، واحدهای رسیدگی به شکایات آن‌ها است. از این‌رو سازمان‌ها باید بر تجهیز این واحدها به نیروهای انسانی خیره و آموزش آن‌ها اهتمام داشته باشند. رسیدگی نظام‌مند به شکایات شهروندان باید بر پایه پنج عنصر زیر باشد.

۱. فرهنگ: سازمان‌ها باید برای شکایات به عنوان ابزاری برای تقویت مدیریت و بهبود ارتباط با شهروندان ارزش قائل شوند.

۲. اصول: یک نظام مؤثر رسیدگی به شکایات باید بر اساس اصول انصاف و عدالت، دسترس‌پذیری، پاسخ‌گویی، کارآمدی و درستکاری شکل پذیرد.

۳. افراد: کارمندان رسیدگی به شکایات باید ماهر و حرفه‌ای باشند.

۴. فرآیند و پردازش: خطوط کلی هفت مرحله اصلی رسیدگی به شکایات باید به‌طور واضح و روشن

مشخص گردد.

۵. تحلیل: اطلاعات شکایات باید به عنوان بخشی از فرآیند مستمر پردازش، بررسی و بهبود سازمانی، مورد بررسی قرارگیرد.

## ۲- اصول و عناصر رسیدگی به شکایات مردمی

### ۲-۱- عنصر اول: فرهنگ

سازمانی که به ارباب رجوع‌های خود و شهرتش توجه دارد، به مدیریت و رسیدگی خوب به شکایات نیز متعهد خواهد بود. این سازمان دارای فرهنگی خواهد بود که ارزش شکایات را درک نموده و فرهنگی را رواج می‌دهد که در آن تمامی کارمندان باید متعهد به رسیدگی مؤثرتر به شکایات باشند.

#### ۱-۱-۲- ارزش شکایات

رسیدگی و مدیریت مؤثر شکایات دارای منافع عملیاتی بسیاری است. شکایات بازگوکننده اطلاعات باارزش و مستقیم بسیاری از شهروندان درباره تصمیمات اشتباه سازمان‌ها و مدیران، ارائه خدمات ضعیف و برنامه‌های معیوب است. سازمان‌ها باید از این اطلاعات به طرق مختلف استفاده نمایند:

- ارائه راه‌حلی مناسب به شاکی. برای فردی که از مدیریت و عملیات اداری ضعیف متضرر گردید باید چاره و درمانی اندیشید که به‌طور کامل با مشکل برخورد نموده و در نهایت منجر به حل آن شود.
- حفظ و برقراری ارتباط خوب با شهروندان و ایجاد وفاداری ارباب رجوع‌ها. حمایت و پشتیبانی عمومی برای تمامی سازمان‌ها اهمیت دارد، حتی زمانی که آن‌ها تنها ارائه‌دهنده یک خدمت باشند. پشتیبانی مردمی بسیار خوب، خود را در تعامل بین سازمان و شهروندان نشان خواهد داد.
- ارزیابی و بهبود برنامه‌ها و خدمات. از شکایات باید برای بازسازی و رفع نقاط ضعف یک سازمان استفاده نمود. شکایات می‌توانند با مشخص نمودن حوزه‌هایی برای پیشرفت و بهبود در خدمات و برنامه‌ها، باعث تقویت یک سازمان گردند.

- اطلاع‌رسانی به سیاست‌گذاران برای ارائه خدمات آینده. سازمان‌ها نیاز به تفکر درباره آینده دارند. آن‌ها باید مطابق با سیاست‌های دولت برنامه‌های جدیدی را ارائه داده و اجرایی نمایند و همچنین خدمات متنوعی را پیشنهاد نمایند. شکایات به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ببینند چه چیزی مورد نیاز بوده و چگونه نظام‌ها و سیستم‌ها به نحو مؤثرتری فعالیت می‌کنند. اطلاعات شکایات یک منبع قابل بررسی برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف بالقوه در برنامه‌ها و خدمات جدید است (Commonwealth Ombudsman, 2009:6). تحلیل شکایات باید بخشی از چرخه مستمر بررسی و بهبود در سازمان‌ها باشد.

۲-۱-۲- تعهد

تعهد کارمندان در تمامی سطوح یک سازمان، اصل اساسی برای رسیدگی مؤثر به شکایات است. جدول زیر بیانگر ماهیت تعهدات مورد انتظار از کارمندان و شیوه اجرای این تعهدات است:

چه کسی؟	تعهداتشان	چگونه؟
رئیس	اولویت دادن به رسیدگی به شکایات	- گنجاندن استانداردهای رسیدگی به شکایات در منشور خدمات سازمان و استانداردهای کسب‌وکار
شکایات	ارائه گزارش عمومی مستمر و سالیانه درخصوص نحوه رسیدگی به شکایات در سازمان	- دریافت گزارش‌های منظم داخلی درخصوص کیفیت و به هنگام بودن رسیدگی به شکایت.
مدیران	ایجاد و	- استفاده از اطلاعات شکایات در زمینه بررسی برنامه‌ها و ارائه خدمات
مسئول	مدیریت یک	- استخدام کارمندان شایسته
رسیدگی به شکایات	نظام مؤثر و حرفه‌ای	- ارائه آموزش جامع به کارکنان رسیدگی به شکایت.
رسیدگی به شکایات	رسیدگی به شکایات	- مدیریت و پشتیبانی صحیح از کارمندان رسیدگی به شکایات
	ایجاد و ارتقای شبکه‌های داخلی قدرتمند برای کارمندان رسیدگی به شکایات	- ایجاد و ارتقای شبکه‌های داخلی قدرتمند برای کارمندان رسیدگی به شکایات
	به منظور کار با سایر کارکنان و حمایت توسط آنها	- به منظور کار با سایر کارکنان و حمایت توسط آنها
	ارائه گزارش‌های منظم به سایر حوزه‌های سازمان درخصوص موضوعات مطرح شده در شکایات	- ارائه گزارش‌های منظم به سایر حوزه‌های سازمان درخصوص موضوعات مطرح شده در شکایات

چه کسی؟	تعهداتشان	چگونه؟
کارمندان	نمایش و نشان دادن	- رفتار حرفه‌ای به هنگام برخورد با شاکیان
رسیدگی به شکایات	اقدامات برجسته در رسیدگی به شکایات	- شناخت صحیح از فرآیندهای رسیدگی به شکایات - تطابق با سیاست‌های داخلی
سایر	آگاهی	- آگاهی و شناخت از سیاست‌ها و فرآیندهای رسیدگی به شکایات
کارکنان و کارمندان	درخصوص نظام رسیدگی به شکایات سازمان و پاسخ‌گو بودن نسبت به آن.	- کمک به شاکیان برای دسترسی به فرآیند اعلان شکایات - کمک به کارمندان رسیدگی به شکایات برای حل مشکلات - کمک به کارمندان رسیدگی به شکایات برای درک اهداف سازمان - پاسخ‌گویی به مسائل سیستمیک که به عنوان نتیجه شکایات افراد مطرح می‌شود

(Commonwealth Ombudsman, 2009: 8)

### ۳-۱-۲- مسئولیت و پاسخ‌گویی مدیریت

مدیر ارشد باید نسبت به مدیریت نظام رسیدگی به شکایات پاسخ‌گو و مسئول باشد. مسئولیت این فرد شامل موارد زیر است:

- ترویج یک فرهنگ مثبت

مدیر شکایات باید «نمای» داخلی گروه رسیدگی به شکایات بوده و فرهنگ مثبتی را که نسبت به شکایات ارزش قائل است، ترویج دهد. مدیران رسیدگی به شکایات باید «قهرمانان» شکایات باشند و تضمین نمایند که سازمان برداشتن یک نظام قوی و منسجم رسیدگی به شکایات متمرکز باقی می‌ماند.

### - تجمیع اطلاعات شکایات

هنگامی که سازمان نظام های موجود را مورد ارزیابی قرار می دهد، فرآیندهای جدید را اجرا می کند یا شیوه کاری خود را گسترش می دهد، باید از مدیر شکایت مشورت و مشاوره دریافت نماید. اطلاعات شکایات باید منبع کامل و جدایی ناپذیر برای تمامی تجزیه و تحلیل های کاری سازمان باشد.

### - پیگیری

مدیر شکایات باید موجب شود تا مسائل سیستمیک و نقاط ضعفی که از طریق نظام شکایات مشخص می شوند، مورد توجه مسئولین و مدیران بالاتر قرار گیرد. مدیر واحد رسیدگی به شکایات باید دسترسی مستقیم به سایر مدیران ارشد سازمانی داشته باشد.

### - مطلع نگه داشتن

مدیر واحد رسیدگی به شکایات باید نسبت به بهترین تجربیات و عملکردهای سایر دستگاه ها اطلاعات به روز داشته باشد، نظام رسیدگی به شکایات سازمان را به طور منظم بررسی نماید و در نشست ها و همایش های رسیدگی به شکایات مشارکت داشته باشد (Fornell, 1987: 337).

### ۴-۱-۲- منابع

نظام رسیدگی به شکایت باید به نحو مناسبی از لحاظ منابع انسانی و مالی تأمین گردد. سازمان باید از نیروی انسانی کافی برخوردار باشد تا همیشه سازمان را با استانداردهایش در رسیدگی به شکایات هماهنگ نگه دارد. همچنین مدیران حوزه باید اطمینان یابند که کارمندانشان به رسیدگی به شکایات و حل مشکلات شهروندان ارزش و اولویت بسیار قائل هستند. سازمان باید قادر به ارائه خدمات باکیفیت به شهروندان باشد. فارغ از اینکه کارمند به صورت تمام وقت یا پاره وقت در رسیدگی به شکایت مشغول به فعالیت است، این امر باید یک مسئولیت مشخصی باشد که در فرمول نیروی انسانی سازمان منعکس شده است (George, Graham, Lennard, 2007: 12). یک نظام الکترونیک برای ثبت، پیگیری و نظارت بر شکایات و یا برای تحلیل اطلاعات شکایات وجود داشته باشد، مگر اینکه تعداد شکایات اندک باشد. این نظام باید دارای ویژگی های زیر باشد:

۱. ثبت آسان اطلاعات

۲. قابلیت جست‌وجو در سراسر حوزه‌های مختلف، مانند:

- نام شاکی، برای پیگیری پیشرفت و وضعیت شکایت؛
- نوع مشکل، برای شناسایی رویه‌های درحال ظهور و تضمین سازگاری و ثبات در چگونگی پاسخ‌گویی سازمان به شکایات؛
- محل قرارگیری مشکل، مشخص نمودن رویه‌های منطقه‌ای و نهادی در شکایات و چگونگی رسیدگی به آنها؛
- زمان مورد نیاز برای حل مشکل، برای نظارت به‌هنگام و مؤثر؛
- ۳. گزارش‌دهی مؤثر، برای تسریع در امور سازمانی و نظارت بر روندها، شناسایی و پاسخ‌گویی سریع به چالش‌های جدید؛
- ۴. دسترسی آسان تمامی کارمندان درگیر در رسیدگی به شکایات؛
- ۵. هماهنگی با شیوه‌های ثبت و بایگانی سازمان؛
- ۶. هماهنگی با هر قانونی که چگونگی ثبت و اعلان تصمیمات یا راه‌حل شکایات توسط سازمان را نظم بخشیده و همچنین هماهنگی با اصول مربوط به حفظ اطلاعات شخصی.

## ۲-۲- عنصر دوم: اصول

مدل‌های بسیاری برای رسیدگی مؤثر به شکایات وجود دارد. انتخاب یک مدل باید متناسب با نوع کار، ساختار و اندازه یک سازمان و نیاز ارباب‌رجوع‌ها باشد، به‌عنوان مثال بعضی از سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی از یک نظام متمرکز رسیدگی به شکایات استفاده می‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر غیرمتمرکز یا به‌صورت برون‌سپاری شده این کار را انجام می‌دهند. یا ممکن است واحدهای مجزایی برای کارکردهای مختلف وجود داشته باشد، مانند رسیدگی به شکایات از اعضای پارلمان یا شکایات درخصوص یک حوزه برنامه‌ای خاص و... مدل هرچه که باشد، پنج اصل اساسی زیر باید مورد لحاظ قرار گیرد (George, Graham, Lennard, 2007:15)

## ۱-۲-۲- عدالت و انصاف

با یک شاکی باید عادلانه رفتار نمود. در این حال باید در نظر گرفته شود که اغلب یک قدرت نابرابر و نامتوازن بین شاکیان و سازمان وجود دارد و آن‌ها در این خصوص شکایت دارند. عدالت بر پایه سه اصل کیفی استوار است:

## ۱- بی طرفی

تحقیقات بی طرفانه برای موفقیت و اعتبار نظام رسیدگی به شکایات حیاتی است. کارمندان رسیدگی به شکایات نباید نسبت به سازمان خود یا کارمندان نشان طرفدارانه و جانبدارانه عمل کنند. با شاکی باید بر اساس شایستگی اش و با دیدی باز و به دور از پیش داوری ناشی از تماس و برخورد قبلی بین شاکی و سازمان برخورد شود. باید ارزیابی کامل و هدفمندی از حقایق و یا مدارک ارائه شده در پشتیبانی یک شکایت انجام گیرد و برعکس نباید به شواهد و مدارک ارائه شده، وزن و اعتباری توسط کارمند داده شده یا فرض شود که صحیح و درست است. اگر یک رویداد یا مشکلی بردیگری ترجیح داده شود، باید دلیل خوبی برای این امر وجود داشته باشد. همچنین کارمندان رسیدگی به شکایات باید تشویق شوند تا به افشای هر موضوعی که ممکن است بر نحوه رسیدگی به شکایات آن‌ها تأثیر بگذارد، با مدیر خود بپردازند مانند رابطه نزدیک با شاکی یا سایر منافع شخصی در شکایت. ممکن است برای پاسخ‌گویی به فردی که دارای سوابق قبلی متعددی در اعلان شکایت است، به توجه ویژه‌ای نیاز باشد. وسوسه‌ای که در این زمان ایجاد می‌شود آن است که این شکایت فاقد اعتبار است در صورتی که شکایت قبلی این فرد در گذشته نیز رد شده باشد. اما با هر شکایت تازه‌ای باید بر اساس شایستگی و ارزش آن برخورد شود (Ourso, 1994: 14-16).

شکایت درباره یک کارمند باید توسط افراد مختلفی در سازمان مورد بررسی قرار گیرد. در این خصوص باید از هرگونه پیش داوری و تعصبی پرهیز نمود و یک فرد بی طرف باید مسئول رسیدگی به آن باشد. باید سیاست روشنی در خصوص تحقیق و بررسی مستقل از شکایات علیه کارمندان رسیدگی به شکایات وجود داشته باشد. موضوعات شکایات که توسط سازمان منتشر می‌شود باید شامل این تضمین باشد که فرد شاکی قربانی نشده یا به علت طرح شکایت از دستگاه یا فردی مورد

اذیت و آزار قرار نمی‌گیرد (Ibid).

## ۲- رازداری

شهروندان حق دارند انتظار داشته باشند حریم خصوصی آن‌ها مورد احترام بوده و شکایت آن‌ها به صورت محرمانه و خصوصی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. اصول حفظ اطلاعات خصوصی که در قوانین حریم خصوصی به نگارش درآمده، مانند قانون حریم خصوصی (۱۹۸۸) باید به هنگام جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و افشای اطلاعات خصوصی به دست آمده در رسیدگی به شکایات مورد لحاظ قرار گیرد. این امر معمولاً بدان معنی است که اطلاعات شکایت باید بر سیستمی ذخیره گردد که مجزا از سایر سیستم‌های ذخیره و ثبت اطلاعاتی است که سازمان مورد استفاده قرار می‌دهد. دسترسی به پایگاه اطلاعاتی شکایات باید محدود به افرادی خاص و دارای اختیارات ویژه باشد. به جز در موارد ضروری، هویت شاکی یا جزئیات اطلاعات شخصی وی نباید برای سایر کارکنان منتشر گردد. این امر ممکن است نیاز به یک شماره شناسایی منحصر به فرد برای هر شاکی باشد، یعنی یک شماره و کد رهگیری جداگانه‌ای برای هر شاکی اختصاص داده شود. اطلاعاتی خصوصی که برای هدف و مقصودی منتشر می‌گردد ممکن است در سایر موقعیت‌ها نیاز به حفظ آن باشد (Johnsto, 2001: 60-69). به عنوان مثال، اغلب لازم خواهد بود تا هویت کارمندی که شاکی علیه آن‌ها شکایتی را مطرح کرده است برای وی مشخص گردد، اما ممکن است به افشای همین اطلاعات جزئی هم در گزارش‌های مدیریتی در خصوص شاخص‌ها و روندهای شکایات نیازی نباشد. این مسأله، به ویژه به هنگام عمومی ساختن و انتشار اطلاعات درباره شکایات و نتایج تحقیقات، باید مورد توجه ویژه‌ای باشد. به طور معمول پذیرش شکایات از افراد ناشناس عمل خوب و درستی است، هر چند انجام تحقیقات کامل در خصوص موضوعات مطرح شده‌ای که هویت شاکی در آن مشخص نیست دشوار می‌باشد. باید به شاکی توضیح داده شود و از آن‌ها پرسیده شود که چگونه می‌خواهند از نتیجه تحقیقات و شکایت خود مطلع گردند.

اقدامات و سنجش‌های ویژه‌ای باید انجام گیرد تا این اطمینان برای شاکی ایجاد شود که شکایت آن‌ها به درستی دریافت شده و در امنیت و اطمینان کامل رسیدگی خواهد شد. یکی از اصول اساسی

آن است که فرد مخبر نباید موضوع یک اقدام تلافی جویانه قرار گیرد زیرا آن‌ها تنها یک ادعایی را مطرح ساخته‌اند. از این رو اغلب اصطلاح «افشای محافظت شده» برای توصیف شکایات مخبرین مورد استفاده قرار می‌گیرد. اصول حفاظت مؤثر از مخبرین در استاندارد ۸۰۰۴-۲۰۰۳ استرالیا با عنوان «برنامه‌هایی برای حفاظت از مخبرین» به نگارش درآمده است (mehra,2002:145-154).

### ۳- شفافیت

شاکی حق دارد بداند که چگونه شکایتش مورد رسیدگی قرار خواهد گرفت و نتیجه آن چه خواهد بود. رویه‌های رسیدگی به شکایات یک سازمان باید این اطمینان را حاصل کند که:

۱. در زمان طرح شکایت، به افراد شاکی در خصوص رویه بررسی شکایت، به‌هنگام بودن استانداردها به منظور رسیدگی به شکایت مشاوره‌هایی داده شود؛
۲. به هر شاکی کد رهگیری داده شود؛
۳. اگر شکایتی را نتوان در اسرع وقت مورد رسیدگی قرار داد باید گزارشی در خصوص پیشرفت شکایت تهیه و به شاکیان در خصوص علت تأخیر آن توضیح داد؛
۴. چنانچه مدارک و مستندات ارائه شده توسط شاکی مورد پذیرش قرار نگیرد، نتیجه تحقیق باید توضیح و علت عدم پذیرش مدارک برای شاکی تبیین گردد؛
۵. چنانچه شاکی از نتیجه شکایت خود رضایت نداشت باید به وی فرصتی برای اعتراض یا ارائه مدارک جدید داده شود (Fiona,2010:13).

### ۲-۲-۲- دسترس پذیری

یک نظام رسیدگی به شکایات باید برای شهروندان قابل دسترسی باشد. قابلیت دسترسی بر دو ویژگی استوار است:

۱. اطلاع‌رسانی عمومی از نظام رسیدگی به شکایات؛
۲. گزینه‌های دسترس‌پذیری و ارتباطی مؤثر.

## ۱- اطلاع‌رسانی

سازمان باید به ارباب‌رجوع‌ها درخصوص نظام رسیدگی به شکایات خود و چگونگی دسترسی به آن آگاهی دهد. اطلاعات به طرق مختلفی به‌عنوان مثال سایت سازمان، یا از طریق پوسترها، تابلوها و... می‌تواند ارائه گردد. برخی از واحدهای رسیدگی به شکایات فعالیت‌های امدادی نیز انجام داده و دارای یک فهرست راهنمای تلفن یا پوشش رسانه‌ای هستند. همچنین کارمندان رسیدگی به شکایات، به‌هنگام برخورد با ارباب‌رجوع‌های ناراضی، مسئول هدایت و راهنمایی آن‌ها درخصوص پردازش و رویه بررسی شکایت هستند. امروزه افراد بسیاری به وب‌سایت‌های سازمان برای راهنمایی درخصوص چگونگی طرح شکایت مراجعه می‌کنند. این اطلاعات باید به آسانی از طریق سایت‌های سازمانی قابل دسترسی باشد، این اطلاعات نباید زیر چند سطح از بخش‌های داخلی سایت مدفون باشد.

## ۲- دسترسی

برای ارباب‌رجوع‌ها باید شیوه‌های ارتباط متنوعی وجود داشته باشد. به‌عنوان مثال، از طریق تلفن، ایمیل، پست و... ازجمله گزینه‌هایی که می‌توان در نظر گرفت، ثبت حضوری و اینترنتی شکایات است. گزینه‌های ارتباطی موجود برای ارباب‌رجوع باید به وضوح مشخص و به آسانی قابل استفاده باشد. به ارباب‌رجوع‌ها باید درخصوص روش‌های ترجیحی‌شان برای تماس و درخصوص سیستم‌های مختلف ثبت و اعلان شکایت مشاوره و راهنمایی داد. حتی اگر در مواقعی ارباب‌رجوع‌ها بیشتر از یک راه ارتباطی استفاده کنند، اما باید سایر شیوه‌های دیگر نیز حفظ گردد (Buttle, 2006: 83-99).

## ۳-۲-۲- پاسخ‌گویی

یک نظام رسیدگی به شکایات باید درمورد نیازهای شهروندان پاسخ‌گو باشد. این امر به آموزش درست کارمندان، منابع کافی برای واحد رسیدگی به شکایات و بررسی و بهبود مستمر سیستم رسیدگی نیازمند می‌باشد. ممکن است برای ارباب‌رجوع‌هایی که دارای نیازمندی‌های خاصی هستند، به معیارها و امکانات ویژه‌ای احتیاج باشد، به‌عنوان مثال برای مدیریت تماس با افراد آسیب‌پذیر و پاسخ‌گویی به درخواست‌ها یا رفتارهای بی‌دلیل و نامعقول.

## ۴-۲-۲- کارآیی

نظام رسیدگی به شکایات باید کارآمد باشد. شیوه‌های رسیدگی به شکایات از یک شکایت به شکایاتی دیگر متفاوت خواهد بود. معمولاً شکایات ساده باید به سرعت در نخستین تماس با سازمان حل و فصل شود؛ در اغلب این شکایات به مداخله کارمندان متخصص رسیدگی نیازی نیست. ممکن است موضوعات پیچیده‌تر یا حساس‌تر به مدت زمان بیشتری برای حل و فصل یا توجه متخصصین نیاز داشته باشد. اصل راهنما آن است که شکایات باید به شیوه‌ای رسیدگی شود که مناسب با موضوعی باشد که شکایت در آن خصوص مطرح گردید. تمامی شکایات چه ساده و چه پیچیده، نیاز به توجه و دقت مستمر داشته و باید در اولین فرصت ممکن حل و فصل شوند. این امر رضایت مندی شهروندان و اعتماد آن‌ها به سازمان را تضمین می‌نماید. خستگی یا بی‌حوصلگی در خصوص بخشی از ارباب رجوع‌ها می‌تواند رسیدگی موفق به شکایات را بی‌نتیجه بگذارد. همچنین دقت بیشتر در بررسی شکایات برای کاهش خطر رسیدگی دوباره، به نفع سازمان بوده و این اطمینان را برای کارمندان ایجاد می‌کند که با مشکلات مطرح شده به درستی برخورد شده و اجازه داده نمی‌شود که وضعیتی بدتر پیدا کنند. باید به ناظران و مدیران گزارش‌های منظمی در خصوص دریافت شکایات و پیشرفت در رسیدگی به آن‌ها داده شود. ممکن است شکایاتی که برای مدتی حل نشده باقی مانده، به تشدید و تسریع در رسیدگی توسط یک نیروی متخصص نیاز داشته باشد. شکایاتی که در نگاه اول ساده به نظر می‌آیند در برخی مواقع متفاوت‌تر و پیچیده‌تر از آن چیزی هستند که در اولین نگاه به نظر می‌رسیدند (Fiona, 2010:17).

## ۵-۲-۲- ادغام

ادغام به دو دلیل دارای اهمیت است. نخست، رسیدگی به شکایات باید در درون هسته اصلی فعالیت‌های سازمان قرار گیرد. دوم، ممکن است سازمان‌هایی که به‌طور مشترک با سایر سازمان‌های دولتی یا در همکاری با سازمان‌های بخش خصوصی به ارائه خدمات می‌پردازند، نیاز به ادغام ترتیبات رسیدگی به شکایت خود با یکدیگر داشته باشند.

## ادغام در درون یک سازمان

سازمان‌ها باید پرس‌وجو و دریافت شکایت از ارباب رجوع و شهروندان را در مرکز فعالیت‌های خود قرار دهند. اگر این امر به درستی انجام گیرد، می‌تواند به شیوه‌های مختلفی به نفع سازمان باشد. همان‌طور که قبلاً گفته شد، اطلاعات به دست از آمده از شکایات می‌تواند برای شناسایی نقاط ضعف سازمان در ارائه خدمات کمک نموده و منجر به پیشرفت گردد. اگر به مدیران درخصوص شکایات و چگونگی برخورد با آن اطلاع‌رسانی شود، آن‌ها قادر خواهند بود تا نظارتی کامل بر تمامی ابعاد فعالیت‌هایشان داشته باشند و این امر به معنی حفظ تمرکز بر شهرت سازمان بوده که برای موفقیت بسیار حیاتی است. تمامی مهارت‌ها و دانش یک سازمان باید در حل و فصل مشکلات مداخله داشته باشند. اطمینان از اینکه تمامی کارمندان به صورت بالقوه در رسیدگی به شکایت دخیل هستند می‌تواند به کارایی و اثربخشی بیشتر در حل و فصل شکایات منجر گردد (Fornell, 1987:346).

ادغام درست یک نظام رسیدگی به شکایات با کار و ساختار یک سازمان را می‌توان به طرق مختلفی به انجام رساند:

۱. واحد رسیدگی به شکایات باید به عنوان یک واحد یا شاخه مجزا شناخته شود که جایگاه آن در سلسله‌مراتب سازمانی مشخص باشد؛
۲. واحد رسیدگی به شکایات باید توسط یک مدیر ارشد اداره شود یا دائماً به مدیر ارشد گزارش‌دهی کند؛
۳. گزارش‌های درباره شکایات یا رویه‌های شکایت باید جزء برنامه‌های منظم برای جلسات مدیریت اجرایی باشد؛
۴. چگونگی رسیدگی و اتمام شکایات باید به عنوان شاخص ارزیابی عملکرد یک سازمان باشد.

### ادغام در بین سازمان‌ها

تعداد کمی از سازمان‌ها هستند که مستقل از دیگر سازمان‌ها فعالیت می‌کنند. دو یا چند سازمان می‌توانند یک کار یا خدمت مشترک ارائه داده یا در کنار یکدیگر در تنظیم فعالیت بخش خصوصی

کار کنند. تصمیماتی که توسط یک سازمان اتخاذ می شود می تواند به اقدامات انجام شده یا اطلاعات تهیه شده توسط یک سازمان دیگر وابسته باشد. علاوه بر این عملکردهای دولت به طور فزاینده ای به بخش خصوصی واگذار و یا برون سپاری می شود. زمانی که مشکلی ایجاد شد، ممکن است شهروندان تقسیم کار کردها یا مسئولیت ها را در سازمان درک نکنند و در این خصوص که از چه کسی شکایت دارند و به چه کسی شکایت کنند، دچار سردرگمی باشند. این سردرگمی بدتر هم خواهد شد اگر کارمندان سازمان فاقد بینش، مسئولیت ناپذیر، یا بی اطلاع درباره ترتیبات رسیدگی به شکایات سایر سازمان ها باشند. سازمان ها باید به این امر توجه کنند که چرا و چگونه می توانند نظام های رسیدگی به شکایات خود را با یکدیگر ادغام نمایند. در این خصوص باید به چند نکته توجه شود:

۱. کارمندان رسیدگی به شکایات باید از فعالیتهای سازمان های خود که در تعامل با سایر سازمان ها است، کاملاً مطلع باشند.
۲. سازمان ها باید اطلاعات نظام های رسیدگی به شکایات خود و چگونگی فرایند پذیرش و دریافت شکایت خود را با یکدیگر مبادله نمایند.
۳. باید به این نکته توجه شود که یک رویه برای ارجاع شکایت (شاک) بین سازمان ها وجود داشته و اطمینان حاصل شود که فهرستی از شماره تماس مسئولان در دسترس است.
۴. اگر کارمندان سازمان های مختلف در کنار یکدیگر در یک حوزه عمومی فعالیت می کنند- به عنوان مثال در بخش ورودی و حراست فرودگاه ها- اقداماتی باید انجام گیرد تا اطمینان حاصل شود که کارمندان و سازمان های استخدام کننده آن ها به آسانی شناخته شده تا همکاری بین سازمان ها در رسیدگی سریع بین شکایت شهروندان تضمین شود.
۵. اگر سازمان های مختلف با یکدیگر برای ارائه خدمات یا تنظیم یک فعالیت کار می کنند، باید به انتشار مشترک اطلاعات در خصوص چگونگی طرح شکایت یا ایجاد یک فرآیند مشترک برای رسیدگی به شکایت توجه داشته باشند (mehra,2002:160).

### ۳-۲- عنصر سوم: افراد

کارکنان ماهر و آموزش دیده برای رسیدگی مؤثر به شکایات بسیار ضروری هستند. سازمان‌های بزرگ و آن‌دسته از سازمان‌هایی که به‌طور منظم با شهروندان در ارتباط‌اند، معمولاً دارای یک واحد رسیدگی به شکایات مجزا هستند، سایر سازمان‌ها ممکن نیازی به آن نداشته باشند. در هر صورت، مسئولیت رسیدگی به شکایات باید به کارمندان واگذار شود که به‌خوبی آموزش دیده و به‌خوبی نظارت می‌شوند. باید شیوه‌هایی برای استخدام، آموزش و فرصت‌های یادگیری مستمر، بررسی و بازخوردگیری نظام‌مند وجود داشته باشد.

۱-۳-۲- استخدام

سازمان‌ها باید افرادی که مهارت و نگرش درستی به جایگاه رسیدگی به شکایات دارند، استخدام نمایند. بهترین افراد رسیدگی‌کننده به شکایات کسانی هستند:

۱. صمیمی و همدل: آن‌ها قادر به پاسخ‌گویی به افراد مختلفی هستند؛
۲. با روحیات غیر دفاعی: آن‌ها قادر به رسیدگی به شکایات هستند بدون آنکه بی‌جهت طرفدار سازمان خود باشند؛
۳. تحلیل‌گر: آن‌ها می‌توانند به‌سرعت هسته اصلی مشکل، وزن مدارک و استدلال‌ات را تشخیص داده و به‌به‌یک نتیجه منطقی دست یابند؛
۴. بی‌غرض: آن‌ها از مفروضات اشتباه به دور بوده و اسناد و مدارک را به‌صورت منطقی مدنظر قرار می‌دهند؛
۵. دانا: آن‌ها می‌توانند شکایات را اولویت‌بندی نموده و می‌دانند که چه زمانی رسیدگی به آن را تسریع و تشدید نموده یا به شخص دیگری محول نمایند؛
۶. خلاق: آن‌ها به دنبال راه‌حل‌های جایگزین برای حل یک شکایت هستند؛
۷. قاطع: آن‌ها تصمیم می‌گیرند که چگونه مشکل را به بهترین صورت ممکن حل نموده و انتظارات شاکیان را در طی فرآیند مدیریت می‌نمایند؛

۸. انعطاف پذیر: آن‌ها به صورت حرفه‌ای به شاکسانی که ناراحت یا خشمگین هستند، بدون در نظر گرفتن انتقادات شخصی، پاسخ می‌گویند.

ارتباط مؤثر، نخ تسبیح بسیاری از این مهارت‌ها است. کارشناس خوب رسیدگی‌کننده به شکایت باید فردی خوش بیان زبانی و نوشتاری، باشد. رسیدگی‌کنندگان به شکایات با افراد مختلفی در درون و بیرون از سازمان در تماس هستند. اگر آن‌ها به نحو مؤثری بتوانند با شهروندان ارتباط برقرار کنند، شهروندان در این خصوص که آن‌ها مشکلاتشان را درک نموده و به صورت حرفه‌ای به آن رسیدگی خواهند کرد، به ایشان اعتماد خواهند نمود (Buttle, 2006: 103).

### ۲-۳-۲- آموزش و یادگیری

آموزش مستمر کارمندان رسیدگی به شکایات باید در مراحل مختلف و به شیوه‌های متفاوت صورت پذیرد. زمانی که فردی برای نخستین بار در موقعیتی گماشته می‌شود که مشغول به رسیدگی به شکایات می‌گردد، باید براساس رویه‌ها و سیاست‌های رسیدگی به شکایات سازمان آموزش ببیند. این امر باید با آموزش‌های مربوط به برخورد با چالش‌های خاصی که در رسیدگی به شکایات ایجاد می‌شود، تکمیل گردد، به عنوان مثال داشتن یک برخورد تلفنی عالی و مهارت‌های نوشتاری خوب، مهارت‌های ثبت صوتی و تلفنی، برخورد با رفتارهای نامعقول و دشوار شاکیان، رسیدگی به شکایات بی‌نام‌ونشان، حفاظت از اطلاعات شخصی شاکیان و انتقال شکایات به خارج از حوزه قضایی یا سازمان‌های دیگر (Halstead, 1992: 11).

البته مهم است که کارکنان رسیدگی به شکایات در خصوص تمامی ابعاد کاری سازمان خود آموزش ببینند. این آموزش باید بر برنامه‌ها و خدماتی تمرکز داشته باشد که بر شهروندان تأثیر گذاشته و می‌تواند منجر به شکایت شود. این برنامه‌ها و خدمات در طی زمان توسعه و تغییر خواهد یافت و مهم است که کارکنان رسیدگی به شکایات از این تغییرات آگاهی داشته باشند. باید تعامل منطقی و منظمی بین برنامه و کارمند رسیدگی به شکایات، چه به صورت رسمی و چه به صورت غیررسمی، وجود داشته باشد. از موضوعات مهم در این مباحث باید گزینه‌های موجود یک سازمان برای فراهم ساختن راه‌حلی به منظور مشکلات غیرمنتظره یا رام‌نشده باشد. برنامه آموزش باید توجهات را از گزارش

تحقیقات انجام شده توسط سایر حوزه‌های کم‌اهمیت‌تر دولت به حوزه‌های جدی و برجسته سوق دهد. اگر یک برنامه آموزشی ساختارمند به همراه تخصیص بودجه ویژه و ارزیابی‌های عملکردی منظم وجود داشته باشد، بهتری توان به اهداف آموزشی دست یافت. در یک سطح فرهنگی، سازمان باید معتقد باشد که زمان تخصیص داده شده به آموزش - که اغلب شامل غیبت موقت کارمند از وظیفه رسیدگی به شکایات است - ضروری بوده و یکی از استراتژی‌های با اهمیت در افزایش بهره‌وری است (Ibid:18).

### ۳-۳-۲- بررسی بازخورد

نظارت و کنترل در نقطه مرکزی رسیدگی مؤثر به شکایت و توسعه مهارت هستند. سه مؤلفه در طراحی ترتیبات نظارتی به ویژه دارای اهمیت هستند:

۱. تجربه کارمند: ممکن است کارمندان جدید نیاز به نظارت نزدیک‌تر و دقیق‌تر نسبت به کارمندان باتجربه‌تر داشته باشند.

۲. ماهیت شکایت: باید با موضوعات شکایاتی که تکرار می‌شوند، به‌طور منظم و مرتب برخورد شود، درحالی‌که موضوعاتی که پیچیده و غیرمنتظره هستند ممکن است نیاز به رسیدگی ماهرانه‌تر داشته باشند.

۳. شکایت: شکایات از افرادی که آسیب‌پذیر بوده یا نشان‌دهنده رفتاری دشوار و سخت هستند ممکن است به ترتیبات خاص یا نظارت دقیق‌تر نیازمند باشد.

ترتیبات نظارتی باید به چندین هدف ضمنی تقسیم گردد:

۱. حمایت از کارمند رسیدگی، به ویژه کارمندان جدیدتر و نظارت بر اینکه آیا شکایات به درستی بررسی و رسیدگی شده و راه‌حل‌ها ارائه شده مناسب هستند؛

۲. شناخت روندها و نگرانی‌های خاصی که از شکایت ایجاد می‌گردد؛

۳. مجهز نمودن کارکنان رسیدگی به شکایت با بازخوردگیری از عملکردشان.

نظارت و کنترل باید دائمی بوده و مشاوره و بازخورد منظمی وجود داشته باشد. این امر هم برای

کارکنان جدید و هم قدیمی تراعمال می‌گردد. یک کارمند رسیدگی‌کننده به شکایت همیشه باید حس رهبری یک گروه یا ناظر برای کمک یا راهنمایی را داشته یا درباره درخواست‌های عاطفی که می‌تواند در رسیدگی به شکایت مطرح گردد، صحبت نماید. همگام‌سازی یک کارمند جدید با یک کارمند باتجربه‌تر شیوه مناسبی برای پشتیبانی و آموزش‌های غیررسمی است (Ourso, 994:11).

#### ۴-۳-۲- سایر کارکنان سازمان

گرچه وجود کارمندانی که به خوبی آموزش دیده و به صورت تخصصی نظارت شده‌اند، برای رسیدگی مؤثر به شکایت حیاتی هستند، اما این امر هم به همان اندازه اهمیت دارد که سایر کارکنان سازمان از فرایند رسیدگی به شکایت و اهمیت آن آگاهی داشته باشند. در این شیوه آن‌ها می‌توانند به شهروندان بگویند که چگونه شکایات خود را مطرح سازند، در اولویت بندی شکایات و تحقیقات درخصوص آن مشارکت نمایند، از واحد رسیدگی به شکایات بازخورد گیرند و هر نوع تغییرات لازم برای سیستم‌ها و برنامه‌های سازمان را اجرا نمایند.

#### ۴-۲- عنصر چهارم: فرایند

رسیدگی به شکایات باید دارای مبنایی منطقی و معقول بوده و پنج اصل اساسی عدالت، پاسخ‌گویی، دسترس‌پذیری، کارآمدی و ادغام را در برگیرد. هدف از این امر آن است که شکایات به نحو مؤثر و کارآمد مورد رسیدگی قرار گرفته و شهروندان بر نظام رسیدگی به شکایات اطمینان نمایند.

شکل زیر هفت مرحله اساسی در فرایند رسیدگی مؤثر به شکایات مردمی را نشان می‌دهد. تماس و ارتباط منظم با شاکی باید در سراسر این فرایند حفظ گردد. این امر به ویژه اهمیت دارد که اگر پاسخ‌گویی به شکایت شهروندان زمان‌بر است، به آن‌ها اطلاع داده شود.



#### ۱-۴-۲- تأیید و تصدیق

شکایاتی که مربوط به موضوع کاری سازمان و وظیفه سازمان است باید به سرعت مورد تأیید قرار گیرد تا این اطمینان را به شهروندان بدهد که به شکایت آن‌ها توجه می‌شود. این تأیید می‌تواند ابزار با اهمیتی در مدیریت انتظارات شاکیان باشد. تأیید و تصدیق شکایت باید به طور خلاصه فرآیند شکایت را بیان نموده و شامل ارائه اطلاعات تماس و ترجیحاً نام یک شخص برای برقراری ارتباط شاکی با وی باشد. همچنین تصدیق باید به این نکته نیز اشاره داشته باشد که حل این شکایت چه قدر زمان برده و چه زمانی در آینده با شاکی تماس گرفته خواهد شد (Commonwealth Ombudsman, 2009:43).

نظام‌های الکترونیکی رسیدگی به شکایات را می‌توان به گونه‌ای برنامه‌ریزی نمود تا پاسخ‌های خودکار برای ایجاد اطمینان خاطر به شهروندان در خصوص رسیدگی به شکایات آن‌ها ارسال نماید. پاسخ‌ها باید به شهروندان نشانی پستی الکترونیکی و شماره پیگیری شکایت برای استفاده در تماس‌های آتی بدهد.

## ۲-۴-۲- ارزیابی و اولویت بندی شکایات

ماهیت شکایات به نحو گسترده‌ای متفاوت از هم می‌باشد. موضوع یک شکایت ممکن است از طریق اطلاعاتی که شاکی در اختیار قرار می‌دهد روشن و آشکار باشد، یا ممکن است به یک تحقیق بلندمدت برای روشن ساختن موضوعات قانونی یا واقعی مورد مناقشه نیازمند باشد. برخی شکایات را می‌توان با استفاده از توضیح یا عذرخواهی مرتفع ساخت و برخی دیگر ممکن است به تجدیدنظر در یک سیاست، تصمیم یا شاید جبران خسارت مالی نیاز داشته باشد. بسیاری از شکایات درخصوص سوء رفتارهای مدیریتی و اداری است، اما برخی‌ها دربرگیرنده ملاحظات قانونی یا فنی است. اغلب اوقات و در وهله نخست، حوزه شکایت نه برای شاکی روشن است و نه برای سازمان و لذا نیاز به روشن سازی دارد. یک شکایت می‌تواند شامل چندین نگرانی مختلف و مرتبط به هم باشد که نیاز به رسیدگی مجزا یا ارجاع به سازمانی دیگر دارد. ارزیابی اولیه و سریع یک شکایت برای رسیدگی مؤثر به آن ضروری است. این ارزیابی باید توسط یک شخص یا گروه متخصص انجام گیرد. در سازمان‌هایی که شکایات بسیاری دریافت می‌دارند، معمولاً ارزیابی اولیه توسط یک واحد غربالگری انجام می‌گیرد. اگر شکایت پیچیده یا دشوار باشد، ممکن است به ارزیابی مقدماتی بیشتر توسط سایر کارکنان متخصص نیاز باشد. بعد از اینکه ارزیابی اولیه انجام شد، ممکن است نیاز باشد که شکایت را به فرد مسئول دیگری در همان سازمان منتقل نمود یا اینکه به شاکی توصیه شود تا به سازمان دیگری برای عرض شکایت برود (Johnston, 2001: 73).

## ۳-۴-۲- برنامه ریزی

همان‌طور که قبلاً گفته شد، برخی از شکایات را می‌توان در همان قدم اول حل و فصل نمود. اما اگر چنین نباشد و نیاز به انجام تحقیق وجود داشته باشد باید یک برنامه مدون برای این شکایات آماده گردد. این برنامه باید:

۱. تعریف کند که درباره چه چیزی باید تحقیق شود؛

۲. مراحل تحقیق را مشخص نماید و بیان کند که آیا به دریافت اطلاعات بیشتری از یک شکایت

دیگر یا شخص یا سازمان دیگر نیاز است، یا خیر؛

۳. برآوردی از زمان پاسخ‌گویی به شکایت به عمل آورد؛

۴. راه‌حلی را که شاکی به دنبال آن است مشخص نماید و مشخص کند که آیا انتظارات شاکی واقع‌بینانه بوده و یا نیاز به مدیریت دارد؛

۵. هر نوع ملاحظات ویژه‌ای که برای شکایت اعمال می‌شود را مورد توجه قرار دهد به عنوان مثال، آگراز شاکی خواسته شده تا هویت خود را برای دیگران آشکار ننماید و اگر به محفوظ نگه داشتن اطلاعات حساس و محرمانه نیاز باشد.

یک برنامه مدون، توجه را بر چیزی که باید مورد تحقیق قرار گیرد، متمرکز می‌سازد. این امر تضمین خواهد نمود که مسائل و موضوعات با اهمیت نادیده گرفته نشده و تحقیقات دچار سردرگمی و بیراهگی نمی‌شوند. البته یک برنامه به ناظر یا سایر مسئولان این امکان را می‌دهد که بتوانند بر نحوه تحقیق و تفحص نظارت داشته باشند. این امر زمانی اهمیت می‌یابد که کارمندی که شکایت در ابتدا به وی محول گردید نتواند تحقیقات شکایت را تکمیل نماید. یکی از دلایل معمول در تأخیر در تحقیق یک شکایت و یا ناکارآمدی تحقیق، واگذاری مسئولیت تحقیق یک شکایت از یک فرد به فردی دیگر است، بدون واگذاری مسئولیت و برنامه‌ریزی مناسب.

#### ۴-۲- تحقیق و تفحص

هدف از انجام یک تحقیق دو چیز است:

۱. حل شکایت با رسیدن به یک بینش عادلانه و مستقل در خصوص مسائل مطرح شده توسط شاکی؛

۲. ارائه یک راه حل مناسب.

سه اصل یک تحقیق عادلانه در قسمت ۱-۲ مطرح گردید:

- بی‌طرفی: به هر شکایتی باید با دیدی باز نگریست و به مدارک و شواهد در پشتیبانی از یک شکایت باید به صورت منصفانه وزن و اهمیت داده شود.

- رازداری: شکایت باید در فضایی محرمانه و خصوصی مورد تحقیق قرار گیرد و به هنگام افشای هر نوع از جزئیات هویتی یک شکایت باید دقت لازم صورت گیرد.

- شفافیت: باید به شاکی درخصوص مراحل بررسی شکایت توضیح داده شود و فرصتی به وی برای اضافه نمودن اطلاعات جانبی قبل از کنار گذاشتن یک شکایت داده شود.

این سه اصل بیانگر الزامات حقوق اداری است که به موجب آن سازمان‌های بخش عمومی باید بر فرآیند تحقیقات نیز نظارت داشته باشند.

موارد زیر از جمله الزامات و پیش شرط‌هایی است که مربوط به تحقیقات یک شکایت است:

۱. یافته‌های مربوط به موضوع مورد مناقشه باید بر مدارکی مبتنی باشد که مرتبط بوده و قابلیت پشتیبانی منطقی از یافته را داشته باشد و نه بر اساس حدس و گمان، تصورات، ظن یا فرضیات؛

۲. از مدارکی که به صورت شفاهی ارائه می‌گردد، باید ثبت نوشتاری و مدون تهیه گردد؛

۳. شاکی مجبور نیست هر واقعه یا عنصری در شکایت خود را با دلیل و مدرک اثبات کند، گرچه این امر برای بازرس معقول و منطقی است از آن‌ها بخواهد با ارائه اسناد و مدارکی که در اختیارشان است یا تشریح چیزهایی که می‌دانند، به انجام تحقیق کمک کنند؛

۴. قوانین اسناد و مدارکی که در دادگاه‌ها اعمال می‌شود، در تحقیق اداری صدق نمی‌کند و یک بازرس می‌تواند از اطلاعات قابل اطمینانی که از طریق هر نوع منبعی به دست می‌آید، استفاده کند.

مطابق با عدالت طبیعی، باید به شاکی فرصتی داده شود تا درخصوص اطلاعات یا ادعاهای خلاف و متناقض به دست آمده از سایر منابع، قبل از تصمیم به رد شکایت، اعتراض و اظهارنظر کند (Buttle, 2006: 121).

۵-۴-۲- پاسخ‌گویی

زمانی که بازرسی یک شکایت به پایان رسید، باید به شاکی درخصوص یافته‌ها و تصمیمات اتخاذ شده اطلاع‌رسانی شود. حتی اگر هنوز برخی از ابعاد شکایت در حال بررسی و تحقیق باشد، چراکه معمولاً در جریان قرار گرفتن ارباب رجوع‌ها خوشایند آن‌ها خواهد بود. خواه این توضیح برای ارباب رجوع شفاهی، کتبی و به هر دو شیوه باشد که این امر به شرایط بستگی خواهد داشت. معمولاً اگر توضیح شفاهی، روش ارتباطی باشد که خود ارباب رجوع آن را ترجیح داده یا در تماس‌های گذشته

از آن استفاده شده است، مؤثرتر و مورد انتظارتر است. از طرفی دیگر، توضیح کتبی زمانی مناسب‌تر است که موضوع شکایت، موضوعی جدی، پیچیده و مورد مناقشه باشد.

این توضیح کتبی باید به شیوه‌ای ارائه شود که شاکی بتواند بفهمد و در آن به تمامی ابعاد و نگرانی‌های مطرح شده در شکایت توجه شود. برخی از شکایات به اشتباه فکری می‌کنند که تمامی ابعاد شکایتشان به صورت کامل مورد بررسی قرار نگرفته است. یکی از دلایل این امر آن است که به دلایل امنیتی و خصوصی سازمان‌ها می‌توانند در افشای چگونگی بررسی شکایت علیه یک فرد یا مقام دولتی محتاطانه عمل نمایند. هرچند این عمل یک ملاحظه با اهمیت است، اما نباید مانعی در راه شفافیت و پاسخ‌گویی باشد.

اگر ادعای مطرح شده از جانب یک شاکی، مورد قبول تیم بازرسی واقع نشود، این امر باید توضیح داده شود. همچنین در خصوص شکایتی که تصمیم گرفته شد درباره آن تحقیقی انجام نشود یا انجام تحقیق در خصوص موضوع مطرح شده توسط شاکی متوقف شود، نیز باید توضیح ارائه شود. گزینه‌های دیگری هم برای شاکی مانند، درخواست مشاوره یا راهنمایی برای طرح شکایت در سازمان نیز باید مطرح شود.

۶-۴-۲- پیگیری

در جریان گذاشتن شاکی از نحوه بررسی و رسیدگی به شکایت آن‌ها کار درست و مناسبی است. اگر شکایت مربوط به دیدگاه یا رفتار یک بازرس باشد، به عنوان مثال اتهام خشونت یا بی‌فایده‌گی، اغلب اوقات این امر را بهتر می‌توان از طریق مباحثه تلفنی با سرپرست بازرس یا یک مقام مسئول بالاتر، رسیدگی نمود.

اگر شاکی از نتایج یا تصمیم یک بازرس ناراضی است، باید بازبینی مجددی توسط مسئول یا مقامی که در این موضوع دخیل نبوده انجام گیرد. که معمولاً هم مسئول یا مدیر ارشد است. رویه مطالبه بررسی و ارزیابی داخلی از این نوع باید در اطلاعیه یا در پایگاه اینترنتی سازمان یا به سایر شیوه‌ها توضیح داده شود. به منظور قطعیت بخشیدن به تحقیق، باید برای مدت زمان اعتراض شاکی و درخواست وی برای بررسی مجدد، محدودیت تعیین نمود. همچنین از شاکی باید درخواست شود

تا مشخص کند که دقیقاً خواستار بررسی و بازبینی چه چیزی بوده و چرا با نتیجه تحقیق مخالف هستند (Johnston, 2001: 76).

میانجیگری بین یک سازمان و شاکی از دیگر گزینه‌ها است. یک میانجیگر می‌تواند موضوعات را مشخص نماید، دیدگاه بی‌طرف داشته باشد و راه‌حل‌هایی را پیشنهاد دهد که هر دو طرف موافق باشند.

#### ۷-۴-۲- مسائل نظام‌مند

حل و فصل شکایات افراد، آخرین مرحله رسیدگی مؤثر به شکایات نیست. شکایت اشخاص ممکن است به مشکل اداری و مدیریتی نظام‌مند در یک سازمان اشاره داشته باشد، یعنی یک نقص مدیریتی و اداری که هم در موارد دیگر روی داده و هم ممکن است تکرار شود. این احتمال همیشه و به هنگام خاتمه بخشی به یک شکایت باید مورد توجه قرار گیرد.

برای مثال، یک شکایت ممکن است نشانگر موارد زیر باشد؛ نیاز به ارتقا و بهبود نظام ثبت و بایگانی یک سازمان، نیاز به آموزش بهتر یا پیش‌تنبانی بیشتر از کارمند یک سازمان که مشاوره‌های نادرست و بی‌فایده داده‌اند. در حل و فصل شکایت یک فرد ممکن است پیشنهادها زیر مطرح شود؛ نیاز به کارایی و اثربخشی بهتر در سازمان یا ارتباط بهتر بین واحدهای مختلف یک سازمان یا ارتباط با سازمان‌های دیگر که به‌طور مشترک مسئول بررسی موضوع شکایت هستند. بررسی رویه‌ها و سیاست‌های سازمان می‌تواند نتیجه سودمند دیگر باشد.

مسئولیت برآورد و ارزیابی پیشرفت‌های ایجاد شده معمولاً در هر جایی در سازمان قرار می‌گیرد، به جز واحد رسیدگی به شکایات. از این رو اهمیت دارد که مسائل و موضوعات شکایات و روندهایی که گزارش می‌شود، توسط مدیران و مسئولان ارشد سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد (Fiona, 2010: 19).

## ۵-۲- عنصر پنجم: تحلیل

شکایت منابع غنی از اطلاعات درخصوص چگونگی عملکرد بهتر سازمان و نحوه ایجاد پیشرفت‌های ممکن در آن است. این اطلاعات می‌توانند به مشکلاتی درخصوص ارائه خدمات یا برنامه‌های سازمان یا نیاز به بهبود روند و نحوه رسیدگی به شکایات اشاره داشته باشند. برای در نظر گرفتن این ملاحظات گسترده‌تر، سازمان‌ها باید اطمینان یابند که روندها و موضوعات شکایات، یک عنصر مرکزی از فرآیندهای بررسی کسب و کارشان است.

### ۱-۵-۲- استفاده از اطلاعات شکایات به منظور بهبود ارائه خدمات

اطلاعات شکایات می‌تواند به ما تصویری از نقاط ضعف برنامه‌ها، سیاست‌های موجود و نحوه ارائه خدمات و برنامه‌ها بدهد. اما این امر تنها زمانی امکان‌پذیر است که ثبت‌ها به خوبی انجام شود و اطلاعات به طور منظم تحلیل شوند. گزارش‌ها مربوط به شکایات باید شامل موارد زیر باشد:

۱. تعداد شکایات درخصوص موضوعی خاص
۲. حوزه‌های شکایات
۳. توزیع جغرافیایی شکایات
۴. ویژگی‌های شکایات، برای مثال اینکه آن‌ها افراد یا گروه‌های اجتماعی کسب و کار هستند یا بیانگر یک پس‌زمینه جمعیتی خاص هستند.
۵. مسائل و موضوعات شکایات، این‌که تنها یک بار روی داده یا اغلب اوقات که نقاط ضعف در فرآیندهای سازمان را نشان داده و پرسش‌هایی را درخصوص سلامت و شهرت آن مطرح می‌سازد.

شکایات متعدد و همیشگی درخصوص یک موضوع مشابه، معمولاً علامت یک مشکل سیستمیک یا برگشت‌پذیر است که نیاز به تحقیقات بیشتر و اقدامات ممکن توسط یک سازمان دارد. به عنوان مثال، شکایات ممکن است آشکار نماید که قانون به اشتباه تفسیر یا به کار گرفته شده است و دستورالعمل‌های داخلی سازمان‌ها شامل دستورالعمل‌ها یا توصیه‌های گیج‌کننده و نادرست بوده و نیاز به ارتقا و بهبود داشته

و یا کارمندان نیاز به آموزش بیشتر دارند (Irish Ombudsman Association, 2007:10).

تولید گزارش‌های منظم درخصوص شکایات برای ارائه به مدیران ارشد کاری بسیار جالب است. این گزارش‌ها باید بخشی از فعالیت معمول واحد رسیدگی به شکایات باشد. اطلاعات این گزارش‌ها می‌تواند به سازمان برای ارتقای خدمات، حفاظت از شهرت و اعتبار خویش کمک نموده و سازمان را برای آینده بهتر مهیا سازد.

اطلاعات شکایات را می‌توان به شیوه‌های گوناگون تحلیل نمود و در تفسیر اطلاعات باید دقت نظر صورت گیرد. به عنوان مثال، افزایش تعداد شکایت می‌تواند نشانگر مشکلاتی به همراه برنامه یا خدمات جدید بوده یا نشانگر افزایش آگاهی عمومی و استفاده بیشتر از سازوکارهای شکایت یا هر دو این موارد باشد. مهم است که تنها دنبال یک دلیل برای حل مشکل نباشیم، اغلب اوقات دلایل مختلف و متعدد، مانند دلایل فرآیندی، اخلاقی، سیستمی و سازمانی وجود دارد.

تحلیل ریشه‌ای و مؤثر اطلاعات شکایات، یعنی چگونه این مشکل خاص روی داده است؟ باید توسط گروهی در سازمان انجام گیرد که دارای توانایی و مهارت‌های گسترده و دانش سازمانی وسیع باشند. این احتمالات که مشکلات دوباره برگشت خواهد نمود و شکایات همچنان تداوم خواهند یافت را تنها زمانی می‌توان کاهش داد که علت‌های اصلی و ریشه مشکلات شناسایی شده و به صورتی هماهنگ و منسجم با آن برخورد شود.

علاوه بر گزارش‌های منظم و دوره‌ای درباره شکایات، واحد رسیدگی به شکایات باید قادر به تولید گزارش‌هایی باشد که نیاز گروه‌های خاص در درون سازمان را مرتفع سازد. به عنوان مثال، برخی گروه‌ها به شکایات مربوط به سیاست خاص علاقه‌مندند، درحالی‌که اغلب مدیران به شکایات مربوط به حوزه خود علاقه دارند.

همچنین چارچوب‌های تدوین شده برای گزارش‌دهی درخصوص شکایات باید به تغییرات سازمان پاسخگو باشد. اگر یک سیاست یا خدمت جدید ارائه می‌شود، باید در طی اجرا و مراحل پس از اجرای اولیه، گزارش‌های مکرر و متعدد ارائه گردد. گزارش‌های مفصل‌تر در این مراحل اولیه، به سازمان برای تنظیم بی‌درنگ یک سیاست یا خدمت کمک نموده تا اگر مشکلات جدی در اجرا

مشاهده شود، سرعت آن را کم نماید. ظرفیت گزارش دهی واحد رسیدگی نیز باید کاملاً منعطف بوده تا اجازه تولید گزارش های فوری یا گزارش هایی با موضوعات منتخب را بدهد (Ibid,2007:18).

### ۲-۵-۲- استفاده از اطلاعات شکایات برای ارتقای سیستم رسیدگی به شکایات

سازمان ها باید به صورت منظم نظام های رسیدگی به شکایات خود را مورد بررسی قرار دهند تا کارآمدی و اثربخشی نظام خود را بسنجند. هم سنجش های کمی (به عنوان مثال تعداد شکایات بررسی شده در طی یک دوره مشخص) و هم کیفی (به عنوان مثال، میزان رضایت شهروندان از رسیدگی به شکایات) باید انجام پذیرد. سازمان ها باید گزارش هایی به صورت عمومی در خصوص عملکرد خود منتشر سازند.

عنصر اصلی رسیدگی مؤثر به شکایات که اندازه گیری آن نسبتاً آسان است، در هر مرحله ای از این فرآیند و به طور کل، به موقع بودن آن می باشد. این که شهروندان در پایان فرآیند رسیدگی به شکایات چه احساسی دارند، نیز به همان اندازه اهمیت دارد. رضایت شهروندان را می توان از طریق بازخوردگیری های معمول از شاکیان و انجام پیمایش های دوره ای مورد ارزیابی قرار داد (Fiona,2010:20).

اطلاعات شکایات همچنین می تواند در مدیریت کارمند مفید و سودمند باشد. این اطلاعات قادرند افراد یا گروه های کارمندی که دارای عملکرد خوبی هستند و همچنین آنهایی که فاقد کارایی می باشند را مشخص نماید. همچنین اطلاعات درباره حوزه های شکایات و نگرانی های معمول می تواند به مدیران کمک نماید تا نیازهای آموزشی یا توسعه ای کارکنان را تعیین نمایند.

## فهرست منابع

۱. آقادات، سیدرسول. (۱۳۸۰)، فصلنامه هنر هشتم (فصلنامه مطالعاتی و تحقیقاتی روابط عمومی)، سال ۶، ش ۴.
۲. اوچاقلو، سجاد و زاهدی، محمدجواد، (۱۳۸۴)، بررسی اعتماد اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن در بین ساکنان شهر زنجان، مجله جامعه شناسی ایران، دوره ششم.
۳. چلبی، مسعود، (۱۳۸۱)، بررسی نظام شخصیت در ایران، موسسه پژوهشی فرهنگ هنر و ارتباطات، تهران، چاپ اول.
۴. عبدی، معصومه (۱۳۹۳)، رسیدگی به شکایات و موقعیت‌های تنش‌زا، دو ماهنامه سازمان برتر، سال پنجم، شماره ۱۱،
۵. فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۸۱)، نظام‌های پاسخ‌گویی در بخش دولتی: دیدگاهی تطبیقی، فصلنامه مطالعات مدیریت.
۶. نجف‌پور، شعبان، داداش‌زاده، علیرضا، (۱۳۹۴) کرامت انسانی، نظام اداری و سرمایه اجتماعی، گزارش پژوهشی سازمان بازرسی کل کشور، سال هشتم، شماره ۷۳.
7. Barlow J and Claus M,A. (2008). Complaint Is a Gift, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
8. Better practice guide to complaint handling, (2009). Publisher: Commonwealth Ombudsman, Canberra, Australia.
9. Buttle, F (2006) "Customer retention management processes" European Journal of Marketing, 40, No 1/2.
10. Corbett L. Ourso, (1994) "Keep Customers Coming Back," Drug Topics 138, no. 21.
11. Fiona.C, (2010), complaint handling guide, Ombudsman of Toronto September.
12. Fornell, C. (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," Journal of Marketing Research 24, No.4.
13. Guide to principles of good complaint handling Firm on principles, flexible on process, (2007). The British and Irish Ombudsman Association.
14. Halstead, D. (1992) "The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repur-

chase Intentions” Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour, 5, 1-11.

15. Johnston, R. (2001) “Linking complaint management to profit” International Journal of Service Industry management, 12.

16. mehra, S (2002) “Best-practice complaint management” Academy of Management Executive, 16, No 4.

17. Mike,G, Cosmo,G, and Linda, L. (2007). Complaint handling: Principles and Best Practice, Report for energy watch, April.