

گزارش و پیشنهاد

سال هشتم شماره ۷۸ آبان ۱۳۹۴

رسیدگی
به شکایات مردمی

مرکز مطالعات و پژوهش‌های
سلامت اداری و مبارزه با فساد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

گزارش پژوهشی

سال هفتم، شماره ۷۸، آبان ۱۳۹۴

رسیدگی به شکایات مردمی

نویسنده:

دکتر شعبان نجف پور

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

این گزارش با همکاری مرکز ملی رسیدگی به شکایات مردمی سازمان بازرسی کل کشور تهیه شده است و مطالب آن نشانگر دیدگاه نویسنده بوده و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نمی‌باشد.

کلیه حقوق مربوط به گزارش حاضر متعلق به سازمان بازرسی کل کشور بوده و هرگونه انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از این سازمان، غیرمجاز می‌باشد.

فهرست مطالب

.....	اشاره	۵
.....	مقدمه	۷
.....	۱- اهمیت پاسخ‌گویی و رسیدگی به شکایات مردمی	۹
.....	۲- اصول و عناصر رسیدگی به شکایات مردمی	۱۶
.....	۳- عنصر اول: فرهنگ	۱۹
.....	۳-۱- ارزش شکایات و رسیدگی به آن	۱۹
.....	۳-۲- تعهد	۲۰
.....	۳-۳- مسئولیت و پاسخگویی مدیریت	۲۲
.....	۳-۴- منابع	۲۳
.....	۴- عنصر دوم: اصول	۲۵
.....	۴-۱- عدالت و انصاف	۲۶
.....	۴-۲- دسترس‌پذیری	۳۰
.....	۴-۳- پاسخگویی	۳۳
.....	۴-۴- کارایی	۳۵
.....	۴-۵- ادغام	۳۶
.....	۵- عنصر سوم: افراد	۴۱
.....	۵-۱- استخدام	۴۱
.....	۵-۲- آموزش و یادگیری	۴۳
.....	۵-۳- بررسی بازخورد	۴۵
.....	۵-۴- سایر کارکنان سازمان	۴۶
.....	۶- عنصر چهارم: فرآیند	۴۷
.....	۶-۱- تأیید و تصدیق	۴۸
.....	۶-۲- ارزیابی و اولویت‌بندی شکایات	۴۹
.....	۶-۳- برنامه‌ریزی	۵۱
.....	۶-۴- تحقیق و تفحص	۵۳
.....	۶-۵- پاسخگویی	۵۵
.....	۶-۶- پیگیری	۵۶
.....	۶-۷- مسایل نظام‌مند	۵۷
.....	۷- عنصر پنجم: تجزیه و تحلیل	۵۹
.....	۷-۱- استفاده از اطلاعات شکایات به منظور بهبود ارائه خدمات	۵۹
.....	۷-۲- استفاده از اطلاعات شکایات برای ارتقای سیستم رسیدگی به شکایات	۶۲
.....	خلاصه و جمع‌بندی	۶۳

اشاره

سازمان‌ها می‌بایست برای شکایات ارزش قایل شوند و تشخیص بدهند که رسیدگی مؤثر به شکایات منجر به شهرت آن‌ها و مدیریت بهتر سازمان می‌گردد. نظام رسیدگی به شکایات یک شیوه‌ی با اهمیت برای مدیریت سازمانی در مسیر پاسخگویی به شهروندان است، همچنین شکایات دیدگاه‌های ارزشمندی را برای بررسی عملکرد سازمان و مدیریت و هدایت افرادی که در آن مشغول به فعالیت هستند فراهم می‌سازد. یک نظام مؤثر رسیدگی به شکایات مردمی سه مزیت کلیدی برای سازمان فراهم می‌سازد:

- مسایل مطرح‌شده توسط افرادی را که از شیوه‌های زمان‌بر و هزینه‌بر ناراضی است حل و فصل می‌کند.

- اطلاعاتی را به دست می‌دهد که می‌تواند منجر به بهبود در ارائه خدمات گردد؛ و

- در جایی که شکایات به درستی مورد رسیدگی قرار می‌گیرند، یک نظام خوب می‌تواند به افزایش شهرت و خوش‌نامی سازمان منجر شده و اعتماد شهروندان را نسبت به فرآیندهای اداری و مدیریتی سازمان تقویت نماید.

نظام قدرتمند رسیدگی به شکایات بر پایه پنج اصل استوار است. فرهنگ، اصول، افراد، فرایند و پردازش و تجزیه و تحلیل. اگر در سازمانی که فرهنگ سازمانی آن مخالف با پذیرش شکایت و شکات باشد، به‌رغم داشتن یک نظام خوب رسیدگی به شکایات و کارمندان ماهر، کارآمدی آن نظام رسیدگی به شکایات پایین خواهد بود. یک نظام و سیستم معیوب نیز می‌تواند مانع از کار یک سازمان متعهد و کارکنان ماهر آن گردد. کارمندان فاقد مهارت و تعهد برای رسیدگی درست به شکایات، می‌توانند باعث تضعیف سازمان گردند.

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

رسیدگی به شکایات مردمی

دکتر شعبان نجف‌پور^۱

مقدمه

سخن گفتن درباره‌ی خوبی، صداقت، وفاداری، پاکیزگی، زدودن تبعیض و نابرابری و ... بسیار شایسته و سزاوار است؛ اما تنها با بیان و اظهار کردن واژه‌های زیبا و پرطمطراق، در عمل حاصلی به دست نمی‌آید. رفتار خوب و درست در عمل سنجیده می‌شود. در واقع پاسخگویی به شهروندان و پاسخ‌گویی اجتماعی به منصفه ظهور رساندن گفته‌ها و نیت‌ها است؛ به عبارت دیگر، 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 اجتماعی شان 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 به کارگیرند و ممکن است ناگزیر به توسعه واحدهای جدید و نیز تغییر روش‌های انجام امور باشند. به طور کلی سازمان‌ها برای پاسخگویی باید ساختار و نظام مناسبی ایجاد کنند (عبدی، ۱۳۹۳).

۱ - رییس گروه صنایع از حقوق شهروندی مرکز ملی رسیدگی به شکایات مردمی سازمان بازرسی کل کشور

نظام قدرتمند رسیدگی به شکایات شهروندان بر پایه پنج عنصر زیر شکل می‌گیرد. اگر در سازمانی که فرهنگ‌سازمانی آن مخالف با پذیرش شکایت و شاکی باشد، به‌رغم داشتن یک نظام خوب رسیدگی به شکایات و کارمندان ماهر، کارآمدی آن نظام رسیدگی به شکایات پایین خواهد بود. یک نظام و سیستم معیوب نیز می‌تواند مانع از کار یک سازمان متعهد و کارکنان ماهر آن گردد. کارمندان فاقد مهارت و تعهد برای رسیدگی درست به شکایات، می‌توانند باعث تضعیف سیستمی گردند که به دیگر لحاظ در وضعیتی ایده‌آل است.

فرهنگ؛ سازمان‌ها می‌بایست برای شکایات به‌عنوان ابزاری برای تقویت مدیریت و بهبود ارتباط با شهروندان ارزش قایل شوند.

اصول؛ یک نظام مؤثر رسیدگی به شکایات می‌بایست براساس اصول انصاف و عدالت، دسترس‌پذیری، پاسخ‌گویی، کارآمدی و درستکاری شکل پذیرد.

افراد؛ کارمندان رسیدگی به شکایات می‌بایست ماهر و حرفه‌ای باشند.

فرآیند و پردازش؛ خطوط کلی هفت مرحله اصلی رسیدگی به شکایات باید به‌طور واضح و روشن مشخص گردد. این مراحل عبارت‌اند از: ۱- تأیید و تصدیق، ۲- ارزیابی، ۳- برنامه‌ریزی، ۴- تحقیق و تفحص، ۵- پاسخگویی، ۶- بررسی و ۷- توجه به مسایل و موضوعات سیستمیک.

تجزیه و تحلیل؛ اطلاعات شکایات باید به‌عنوان بخشی از فرآیند مستمر پردازش، بررسی و بهبود سازمانی، موردبررسی قرار گیرد.

در ادامه به بررسی اهمیت پاسخ‌گویی و رسیدگی به شکایات مردمی و همچنین تشریح اصول و عناصر پنج‌گانه رسیدگی به شکایات خواهیم پرداخت.

۱- اهمیت پاسخ‌گویی و رسیدگی به شکایات مردمی

مردم به‌عنوان خدمات‌گیرندگان این نظام بوده و از این‌رو سازوکارهای لازم در ارایه خدمات مطلوب و مناسب و مؤثر به مردم، دارای اهمیت ویژه‌ای است، زیرا علت وجودی هر سازمان و دستگاهی به خدماتی است که به افراد مختلف ارایه می‌دهد. اهمیت یک سازمان امروزه به میزان اعتمادی است که مردم به آن دارند، و این مهم تحقق نمی‌یابد مگر با جلب رضایت مراجعین که از طریق برخوردهای صمیمی و سازنده هر دستگاه و ارایه خدمات مناسب به آن‌ها ممکن می‌شود. جلب اعتماد مردم و افزایش آن از اصول اساسی و بنیادی سرمایه اجتماعی است و به‌طورکلی میزان سرمایه اجتماعی در هر گروه یا جامعه‌ای نشان‌دهنده میزان اعتماد افراد به یکدیگر است.

از این رهگذر دولت‌ها از طریق پاسخگویی شفاف و مسئولانه به مردم به‌عنوان ارباب‌رجوع، می‌توانند پایه‌های اعتماد عمومی را تحکیم نموده و با تقویت سرمایه اجتماعی، پشتوانه مردمی خود را نیز تقویت نمایند.

در نتیجه در مدیریت دولتی نوین، دولت‌ها در پی ایجاد نظام‌های پاسخگویی و رسیدگی به شکایات مردمی هستند، تا بتوانند رضایت و اعتماد مردم را جلب نمایند و مشارکت آن‌ها را در عرصه‌ی اجتماع بالاتر ببرند. پاسخگویی به مردم توسط دولت سبب ایجاد اعتماد و

افزایش آن در بین مردم می‌گردد. اعتماد نیز از بنیادی‌ترین اصول سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود. لذا ظهور و تقویت اعتماد اجتماعی به‌طور غیرمستقیم تسهیل‌کننده همکاری اعضای جامعه برای رسیدن به منافع مشترک است. (فقیهی، ۱۳۸۱: ۶۳ - ۵۴). اعتماد، منبع باارزشی از سرمایه محسوب می‌شود که اگر در کشوری به میزان زیاد وجود داشته باشد به همان اندازه رشد سیاسی و توسعه‌ی اقتصادی بیشتر خواهد شد و یکی از عناصر کلیدی در توسعه‌ی مناسبات اجتماعی است. همچنین اعتماد عمومی برای دولت، به‌مقابله سرمایه اجتماعی است. بقا و دوام دولت‌ها، تا حد زیادی، وابسته به میزان برخورداری دولت از این سرمایه است. بنابراین جلب اعتماد عمومی و تقویت آن برای تمامی دولت‌ها ضروری است. دولت به‌عنوان یکی از منابع سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری اعتماد اجتماعی در جامعه نقش اساسی دارد و درعین‌حال از وجود و ظهور این پدیده در جامعه نهایتاً منتفع خواهد شد، چراکه در موارد بسیاری غالباً خود نیز هدف چنین اعتمادی واقع می‌شود. اگر مردم تصور کنند که دولت به آنان دروغ می‌گوید و در حال انجام کاری به غیر چیزی است که ادعا می‌کند، آنگاه نمی‌توان توسعه اقتصادی را در جامعه انتظار داشت، زیرا مشکل اطمینان و اعتماد در آن حل‌نشده است (آقاداود، ۱۳۸۰: ۴۶).

لذا اعتماد مردم برای مسئولین نظام سرمایه‌گران‌بهایی است، که به‌سادگی به دست نمی‌آید، اما به‌سادگی از دست می‌رود. دولت با جلب اعتماد عمومی، مشارکت سیاسی و اجتماعی آنان در صحنه‌های مختلف را به نفع خود تضمین می‌کند. مشارکت اجتماعی و شرکت مردم در انتخابات پشتوانه مردمی و نشان‌دهنده مقبولیت و محبوبیت دولت در

نزد مردم است. از طرف دیگر دولت، با تشدید اعتماد مردم نسبت به خود، می‌تواند از مشارکت همه‌جانبه مردم در اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های مختلف فرهنگی - اجتماعی، برخوردار گردد. به‌علاوه دولتی که از سرمایه‌گران بهای اعتماد اجتماعی در حد بالایی برخوردار است، به دلیل پشتوانه قوی مردمی، از هیچ بحران و فشار داخلی و خارجی ترس و واهمه‌ای نخواهد داشت، زیرا مردم به دلیل اعتماد، در کنار دولت، با هرگونه مشکلی مقابله خواهند کرد (چلبی، ۱۳۷۵: ۱۲).

بر این اساس، جلب اعتماد اجتماعی یک ضرورت غیرقابل‌انکار است و تلاش برای حفظ آن نیز ضرورتی حیاتی است. البته این ضرورت تنها برای دولت‌ها مطرح نمی‌شود، بلکه افراد در زندگی اجتماعی خود نیز به جلب اعتماد دیگران نیاز دارند.

با توجه به این‌که دولت نماینده مردم است، باید درمورد عملکرد و تصمیمات خود به مردم پاسخ‌گو باشد. از طرفی پاسخ‌گویی یکی از حقوق مسلم شهروندان است و در مقابل، وظیفه دولت پاسخ‌گویی است. به‌علاوه، پاسخ‌گویی از طریق شفاف‌سازی اطلاع‌رسانی و از رونق انداختن بازار شایعات علیه دولت، نگرش مردم را نسبت به دولت مثبت‌تر کرده و این گرایش مثبت، اعتماد مردم نسبت به دولت را افزایش می‌دهد که هدفی عالی محسوب می‌شود. از این‌رو دولت‌ها از طریق پاسخ‌گویی شفاف و مسئولانه می‌توانند پایه‌های اعتماد عمومی را تحکیم نموده و با تقویت این سرمایه اجتماعی، پشتوانه مردمی خود را تقویت نمایند.

تمامی ادارات، سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به دولت نیز باید پاسخ‌گویی به مردم را یک وظیفه اساسی بدانند. علاوه بر این‌که

پاسخ‌گویی وظیفه دولت است، می‌تواند در تشدید و تقویت اعتماد اجتماعی نسبت به دولت نقش مهمی ایفا نماید. در شرایطی که مجاری موثق اطلاع‌رسانی در جامعه وجود نداشته باشد، و یا این مجاری به‌درستی نقش اطلاع‌رسانی خود را ایفا ننمایند، بازار شایعه و دروغ‌پردازی داغ خواهد شد و اطلاعات غلط و نادرست، اعتماد مردم نسبت به مسئولین را سست خواهند نمود و رواج شایعات یقین و اعتماد را متزلزل خواهد کرد. پاسخ‌گویی دولت و مسئولین مربوطه، چنانچه با صداقت و شفافیت همراه باشد، بازار شایعه‌سازی و شایعه‌پراکنی را از رونق خواهد انداخت.

بنابراین پاسخ‌گویی یکی از ارزش‌های کلیدی مستخدمان کشوری است. براساس برخی یافته‌های صاحب‌نظران با توجه به این‌که در سالیان اخیر، اعتماد عمومی نسبت به بخش دولتی عمدتاً با کاهش مواجه بوده است، تقاضا و فشار برای افزایش پاسخ‌گویی در بخش عمومی نسبت به گذشته بیشتر شده است. علت آن است که ماهیت بخش عمومی دائماً در حال تغییر است. این بخش از نظر اندازه، منابع و مسئولیت‌ها رشد پیدا کرده و نوعی رقابت و کارآفرینی را در چارچوب مدیریت‌گرایی به خود دیده است.

در حقیقت شواهد نشان می‌دهد که افزایش منابع و مسئولیت‌های این بخش با میزان پاسخ‌گویی آن هماهنگ نبوده است. در نتیجه توانایی اجرای استانداردهای رسمی با افول مواجه شده است. طبعاً این افول در پاسخ‌گویی به بی‌اعتمادی منجر می‌شود. به اعتقاد دهنارت هیچ‌چیز نه خطاهای قضاوت، نه عدم کارایی، نه ضایعات، نه مالیات‌های سنگین، نه وجود مقررات بیش‌ازحد و نه حتی شکست در جنگ دولت‌ها را از

ریشه نمی‌لرزاند، مگر وجود این باور که عامه مردم تصور کنند حاکمان و مدیران دولتی به جای توجه به منفعت عامه به منفعت شخصی خویش می‌اندیشند (اوجاقلو و زاهدی، ۱۳۸۴: ۹۹). زمانی که این باورها میان عامه مردم فراگیر شد و برای مدتی طولانی دوام یافت، عامه مردم اعتماد خود را نسبت به دولتمردان و نهادهای دولتی از دست خواهند داد. اگر عامه مردم به نهادهای دولتی و افراد منتخب و منتصب دولتی ایمان و اعتماد نداشته باشند، در اجرای تصمیمات دشوار، خصوصاً تصمیماتی که مستلزم ایمان و فداکاری است، همکاری نخواهند کرد.

بروز رفتار منفعت‌طلبانه از سوی مدیران و کارکنان دولت اعتماد عمومی را مخدوش می‌سازد و به از دست دادن اعتماد عمومی به نهادهای مزبور می‌انجامد. پس برای این‌که مدیران و مسئولان دولت نشان دهند که به منفعت عامه پایبندند، باید پاسخ‌گویی به شهروندان را سرلوحه کار خویش قرار دهند و این امر را در طرق مختلف به انجام رسانند.

۱-۱- پاسخ‌گویی و رسیدگی به شکایات در آنبودزمان

در جامعه متمدن امروزی با پررنگ‌تر شدن مفاهیمی همچون حقوق شهروندی، حقوق اجتماعی و حقوق بشر، همچنین افزایش آگاهی مردم از حقوق خود، این موضوع به شکل جدی‌تری مورد توجه قرار گرفته است و حکومت‌ها برای اثبات مشروعیت و عدالت خود دست به تلاش‌های بیشتری زده‌اند. دولت و دستگاه‌های دولتی، به‌عنوان مستخدمین مردم و شهروندان، می‌بایست حق و حقوق کامل آنان را به رسمیت شناخته و به آن احترام بگذارند، اما داعیه این موضوع

به‌تنهایی برای دستیابی به عدالت و برابری برای شهروندان کافی نیست و همیشه بیم تخلف دولت و نهادهای قدرتمند دولتی در نقض حقوق شهروندان وجود دارد؛ بنابراین لازم است که سازوکارهایی در نظر گرفته شود که حقوق شهروندان را در برابر دولت تضمین کند و در صورت نقض این حقوق به‌گونه‌ای عادلانه و منصفانه دولت را ملزم به جبران خسارت کند. از همین رو بوده است که دادگاه‌ها و محاکم اداری دست به رسیدگی به شکایات شهروندان علیه دولت می‌زنند.

حال علاوه بر محاکم و دادگاه‌ها، در کشورهای توسعه‌یافته و بعضاً در حال توسعه نهادهایی با عنوان آلودگی‌مان شکل‌گرفته است که به شکایات شهروندان علیه دستگاه‌های دولتی و عمومی به شکل فراقضایی و غیررسمی رسیدگی می‌کند. این نهاد نخستین بار در سال ۱۸۰۹ در سوئد تأسیس شد و در نیمه دوم قرن بیستم در سراسر دنیا گسترش‌یافته است (نجف‌پور، داداش زاده، ۱۳۹۴).

امروزه نهاد مزبور دارای کارکردهای مختلفی شده است. دفاع از حقوق شهروندان و حقوق بشر یکی از کارکردهای مهم این نهاد می‌باشد، به‌گونه‌ای که در برخی از کشورها، آلودگی‌مان‌های حقوق بشری تأسیس شده است. علاوه بر این نهاد در اعمال حکمرانی مطلوب نقش به‌سزایی دارد که یکی از مهم‌ترین مفاهیم در جهت دسترسی به توسعه پایدار در جوامع مختلف است. گذشته از این موارد این نهاد در مبارزه با فساد اداری و مالی نیز دارای جایگاه مهمی می‌باشد (همان). گسترش جهانی نهاد آلودگی‌مان به چند دلیل عمده زیر رخ داد:

- فراگیر شدن موج دموکراسی‌خواهی
- گسترش حوزه‌ی فعالیت دولت‌ها در زمینه‌های مختلف
- سادگی و انعطاف‌پذیری این نهاد
- فعالیت‌های مفید انجمن‌ها و اتحادیه‌های بین‌المللی، قاره‌ای و منطقه‌ای آمبودزمان

• ایرادات موجود در نظارت قضایی محاکم اداری

وظیفه کلاسیک و ابتدایی آمبودزمان رسیدگی به شکایات شهروندان علیه ارگان‌های عمومی و دولتی می‌باشد. این وظیفه نقطه مشترک قریب به اتفاق آمبودزمان‌ها است، اما حوزه‌های تحت نظارت آن در هر کشوری متفاوت است. شهروند هنگامی که با یک سوء عملکرد از طرف نهادهای دولتی روبه‌رو می‌شوند، می‌توانند شکایات خود را نزد آمبودزمان مطرح کرده و از ابزارهای غیرقضایی این نهاد بهره‌مند گردند. این نهاد در ابتدا سعی می‌کند دعوا را دوستانه و به‌طور کدخدانمشانه حل و فصل کند. در صورتی که این نهاد موفق به حل و فصل دعوا از این طریق نشد، اختیار صدور توصیه‌نامه به نهادهای متخلف را دارد که پاسخگوی تخلف خود در مقابل شهروندان باشند. در صورتی که نهاد متخلف واکنش مثبتی به توصیه‌نامه نشان نداد، آمبودزمان می‌تواند گزارش سوء عملکرد را به پارلمان ارایه دهد تا از ابزارهای قوی‌تر پارلمان برای اجبار مقام یا نهاد متخلف استفاده کند. (همان).

۲- اصول و عناصر رسیدگی به شکایات مردمی

عنصر اول - فرهنگ

سازمان می‌بایست برای شکایات ارزش قایل شود و تشخیص بدهد که رسیدگی مؤثر به شکایات منجر به شهرت آن و مدیریت بهتر سازمان می‌گردد.

شکایت می‌تواند:

- نقاط ضعف در برنامه‌ها، سیاست‌ها و نقاط ضعف در رایه خدمات سازمان را مشخص نماید.
- سازمان را برای بهبود انجام امور خود ترغیب نماید.

رسیدگی مؤثر به شکایات می‌تواند:

- اطمینان خاطر دوباره‌ای به شهروندان بدهد که سازمان درصدد حل مشکل، ارتقا و بهبود ارتباط و ایجاد اعتماد و وفاداری است.
- پاسخگویی و شفافیت سازمان را بهبود بخشد.

عنصر دوم - اصول

یک نظام مؤثر به شکایت می‌بایست براساس اصول عدالت و انصاف، قابلیت دسترسی، پاسخگویی و کارآمدی شکل پذیرد. رسیدگی به شکایت می‌بایست همراه و مطابق با وظایف اصلی سازمان باشد و در صورت اقتضاء، با وظایف سایر سازمان‌ها یکپارچگی داشته باشد.

عنصر سوم - افراد

کارمند واحد رسیدگی به شکایات باید در ایفای نقش خود مهارت داشته و زمانی که با ارباب رجوع برخورد می‌کند، نگرش مثبتی به این

امر داشته باشد. آن‌ها می‌بایست به این منظور گزینش شوند و به‌درستی در انجام امور رسیدگی به شکایات آموزش ببینند. آن‌ها باید نظارت‌های مؤثر و بازخوردهای قانونی درخصوص کار خویش دریافت دارند.

عنصر چهارم- فرآیند و پردازش

هفت مرحله اصلی زیر در فرآیند و پردازش شکایات باید به‌درستی رعایت گردد:

- ۱- شکایات باید بی‌درنگ تأیید و تصدیق گردند.
- ۲- شکایات باید بررسی و اولویت‌بندی شوند.
- ۳- اگر تحقیق و تفحص لازم است، باید برای آن برنامه‌ریزی شود.
- ۴- تحقیق و تفحص باید به حل مسایل واقعی منجر گردد و گزینه‌هایی برای حل آن ارائه دهد.
- ۵- پاسخ به شکایات باید روشن و حاوی اطلاعات مفید باشد.
- ۶- اگر شاکی از پاسخ دریافتی رضایتی نداشت، بررسی داخلی تصمیم باید انجام‌گرفته و اطلاعات مربوط به گزینه‌های بررسی خارجی می‌بایست جمع‌آوری گردد.
- ۷- هر مسأله سیستمیک که به‌عنوان نتیجه شکایت مطرح می‌گردد، باید موردتوجه و اقدام قرار گیرد.

عنصر پنجم- تجزیه و تحلیل

اطلاعات درخصوص شکایات می‌تواند نگرش و دیدگاه جدیدی به برنامه‌ها و خدمات سازمان بدهد و می‌تواند برای بهبود ارائه خدمات به مشتریان به‌صورت زیر به‌کار گرفته شود:

- مشخص نمودن نقاط ضعف خدماتی که نیاز به رفع و بهبود دارد.

- آشکار نمودن مشکلات و رویه‌های نادرستی که ممکن است توسط مدیریت اجرا شود.

هر سازمانی باید ارزیابی‌های کمی و کیفی درخصوص رسیدگی به شکایات به عمل آورد. قسمت رسیدگی به شکایات باید به صورت مستمر و مرتب گزارش‌هایی درخصوص موضوع شکایات، چگونگی بررسی شکایات و مراحل بررسی و حل و فصل شکایات به مدیر خود ارایه دهند.

۱-۲- مخاطبان این گزارش

این گزارش برای مدیران و کارمندان واحدهای رسیدگی به شکایات دستگاه‌های دولتی و خصوصی است. به‌ویژه برای آن دستگاه‌هایی از دولت که با شهروندان ارتباط مستقیم داشته و به آن‌ها خدمات ارایه می‌دهند.

آیا سازمان شما برای شکایات ارزش قایل است؟

سازمانی که به ارباب رجوعان خود و به 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 که در آن تمامی کارمندان می‌بایست متعهد به رسیدگی مؤثرتر به شکایات باشند.

۱-۳- ارزش شکایات و رسیدگی به آن

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

- *ارایه دادن و فراهم نمودن راه‌حلی مناسب به شکای:* برای فردی که از مدیریت و عملیات اداری ضعیف متضرر گردیده، باید چاره و درمانی اندیشید که به‌طور کامل با مشکل برخورد نموده و درنهایت منجر به حل آن شود.

- *حفظ و برقراری ارتباط خوب با شهروندان و ایجاد وفاداری ارباب رجوعان:* حمایت و پشتوانه عمومی برای تمامی سازمان‌ها اهمیت دارد، حتی زمانی که آن‌ها تنها ارایه‌دهنده یک خدمت باشند. پشتوانه

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 می‌تواند با مشخص نمودن حوزه‌هایی برای پیشرفت و بهبود در خدمات و برنامه‌ها، باعث تقویت یک سازمان گردد.

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

۲-۳- تعهد

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

رسیدگی به شکایات مردمی ۲۱

چه کسی؟	تعهداتشان	چگونه؟
رئیس و هیأت رئیسه	اولویت دادن به رسیدگی به شکایات	<ul style="list-style-type: none"> - گنجاندن استانداردهای رسیدگی به شکایات در منشور خدمات سازمان و استانداردهای کسب و کار - ارایه گزارش عمومی مستمر و سالانه درخصوص نحوه‌ی رسیدگی به شکایات در سازمان - دریافت گزارش‌های منظم داخلی درخصوص کیفیت و به‌هنگام بودن رسیدگی به شکایت. - استفاده از اطلاعات شکایات در زمینه‌ی بررسی برنامه‌ها و ارایه خدمات
مدیران مسئول رسیدگی به شکایات	ایجاد و مدیریت یک نظام مؤثر و حرفه‌ای رسیدگی به شکایات	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام کارمندان شایسته - ارایه آموزش جامع به کارکنان رسیدگی به شکایت - مدیریت و پشتیبانی صحیح از کارمندان رسیدگی به شکایات - ایجاد و ارتقای شبکه‌های داخلی قدرتمند برای کارمندان رسیدگی به شکایات جهت کار با سایر کارکنان و حمایت توسط آن‌ها - ارایه گزارش‌های منظم به سایر حوزه‌های سازمان درخصوص موضوعات مطرح‌شده در شکایات
کارمندان رسیدگی به شکایات	نمایش و نشان دادن اقدامات نمونه در رسیدگی به شکایات	<ul style="list-style-type: none"> - رفتار حرفه‌ای به هنگام برخورد با شکات - شناخت صحیح از فرآیندهای رسیدگی به شکایات - تطابق باسیاست‌های داخلی - مطلع بودن از برنامه‌ها و خدمات کاری و توسعه‌ای سازمان - حفظ علاقه در رسیدگی به شکایات
سایر کارکنان و کارمندان	آگاهی درخصوص نظام رسیدگی به شکایات سازمان و پاسخگو بودن نسبت به آن.	<ul style="list-style-type: none"> - آگاهی و شناخت از سیاست‌ها و فرآیندهای رسیدگی به شکایات - کمک به شکات 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 به‌عنوان نتیجه شکایات افراد مطرح می‌شود

(Commonwealth Ombudsman, 2009)

۳-۳- 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 ارزشمند بودن شکایات، ترویج دهد. مدیران رسیدگی به شکایات باید "قهرمان" شکایات باشند و تضمین نمایند که سازمان برداشتن یک نظام قوی و منسجم رسیدگی به شکایات متمرکز باقی می‌ماند.

- تجمیع اطلاعات شکایات

در زمانی که سازمان نظام‌های موجود را مورد ارزیابی قرار می‌دهد، فرآیندهای جدید را اجرا می‌کند یا شیوه کاری خود را گسترش می‌دهد، از مدیر شکایت مشورت و مشاوره دریافت نماید. اطلاعات شکایات می‌بایست منبع کامل و جدایی‌ناپذیر برای تمامی تجزیه و تحلیل‌های کاری سازمان باشد.

- پیگیری

مدیر شکایات می‌بایست موجب شود تا مسایل سیستمیک و نقاط ضعفی که از طریق نظام شکایات مشخص می‌شوند، 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 دستگاه‌ها اطلاعات به‌روز داشته باشد، نظام رسیدگی به شکایات سازمان را به‌طور منظم بررسی نماید و در نشست‌ها و همایش‌های رسیدگی به شکایات مشارکت داشته باشد (Commonwealth Ombudsman, 2009).

۴-۳- منابع

نظام رسیدگی به شکایت باید به نحو مناسبی به لحاظ منابع انسانی و مالی تأمین گردد. سازمان باید به‌اندازه کافی دارای کارمند باشد تا همیشه سازمان را با استانداردهایش در رسیدگی به شکایات هماهنگ نگه دارد. همچنین مدیران حوزه باید اطمینان یابند که کارمندانشان به موضوع رسیدگی به شکایات و حل مشکلات شهروندان ارزش و اولویت بسیار قایل هستند. سازمان باید قادر به ارائه خدمات باکیفیت به شهروندان باشد. فارغ از این‌که کارمند به‌صورت تمام‌وقت یا پاره‌وقت در رسیدگی به شکایت مشغول به فعالیت می‌باشد، این امر باید یک مسئولیت مشخصی باشد که در فرمول نیروی انسانی سازمان منعکس شده است

(George, Graham, Lennard, 2007).

باید یک نظام الکترونیک برای ثبت، پیگیری و نظارت بر شکایات و یا تجزیه و تحلیل اطلاعات شکایات وجود داشته باشد، (مگر این‌که تعداد شکایات اندک باشد). این نظام باید شامل ویژگی‌هایی زیر باشد:

۱. ثبت آسان اطلاعات.
۲. قابلیت جستجو 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 موردنیاز 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

چه اصولی زیربنای نظام رسیدگی به شکایات در سازمان شما است؟

مدل‌های بسیاری برای رسیدگی مؤثر به شکایات وجود دارد، انتخاب مدل باید متناسب با نوع کار، ساختار و اندازه‌ی یک سازمان و نیاز ارباب‌رجوعان 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 باید مورد لحاظ قرار گیرد:

(George, Graham, Lennard, 2007)

۱. عدالت و انصاف
۲. قابلیت دسترسی
۳. پاسخ‌گویی
۴. کارآمدی
۵. سلامت و انسجام

۱-۴- عدالت و انصاف

با یک فرد شاکی باید عادلانه رفتار نمود. باید در نظر گرفته شود که اغلب، یک قدرت نابرابر و نامتوازی بین آن‌ها و سازمان وجود دارد و آن‌ها در این خصوص شکایت دارند.

عدالت بر پایه سه اصل کیفی استوار است:

۱. بی طرفی
۲. رازداری
۳. و شفافیت.

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 کارمندانشان طرفدارانه و جانبدارانه عمل کنند. با شاکی باید بر اساس شایستگی‌اش، و با دیدی باز و به‌دوراز پیش‌داوری ناشی از تماس و برخورد قبلی بین شاکی و سازمان برخورد شود.

باید یک ارزیابی کامل و هدفمند از حقایق و یا مدارک ارائه‌شده در پشتیبانی یک شکایت انجام گیرد و برعکس نباید به شواهد و مدارک ارائه‌شده، وزن و اعتباری توسط کارمند داده‌شده یا فرض شود که صحیح و درست می‌باشد. اگر یک رویداد یا مشکلی بر دیگری 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 نحوه‌ی 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 ویژه 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 براساس شایستگی و ارزش آن برخورد شود. (George, Graham, Lennard, 2007)

شکایت درباره‌ی یک کارمند باید توسط افراد مختلفی در سازمان مورد بررسی قرار گیرد. در این خصوص باید از هرگونه پیش‌داوری و تعصبی پرهیز نمود و یک فرد بی‌طرف 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.

رازداری

شهروندان حق دارند که انتظار داشته باشند تا حریم خصوصی آن‌ها مورد احترام بوده و شکایت آن‌ها به صورت محرمانه و خصوصی مورد بررسی قرار گیرد. اصول حفظ اطلاعات خصوصی که در قوانین حریم خصوصی به نگارش درآمده، مانند قانون حریم خصوصی (۱۹۸۸) باید به‌هنگام جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و افشای اطلاعات خصوصی به‌دست 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.

به‌جز 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. اطلاعات خصوصی‌ای که برای هدف و مقصودی منتشر می‌گردد، ممکن است در سایر موقعیت‌ها نیاز به حفظ آن باشد. به‌عنوان مثال، اغلب لازم خواهد بود تا هویت کارمندانی که شاکی علیه آن‌ها شکایتی را مطرح کرده است برای وی مشخص گردد، اما ممکن است به افشای همین اطلاعات جزئی در گزارش‌های مدیریتی در خصوص شاخص‌ها و روندهای شکایات نیازی نباشد. به‌ویژه به‌هنگام عمومی ساختن و انتشار اطلاعات درباره‌ی شکایات و نتایج تحقیقات، به این امور باید توجه ویژه‌ای گردد.

به‌طور معمول پذیرش شکایات از افراد ناشناس عمل درستی است، هرچند 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 شاکای ایجاد شود که شکایت آن‌ها به‌درستی دریافت شده و در امنیت و اطمینان کامل رسیدگی خواهد شد. یکی از اصول اساسی آن است که فرد مخبر نباید موضوع یک اقدام تلافی‌جویانه قرار گیرد زیرا آن‌ها تنها یک ادعایی را مطرح ساخته‌اند. از این رو اغلب اصطلاح "افشای محافظت‌شده"^۱ برای توصیف شکایات مخبرین مورد استفاده قرار می‌گیرد. اصول حفاظت مؤثر از مخبرین در استرالیا با عنوان "برنامه‌هایی برای حفاظت از مخبرین" به نگارش درآمده است.

(George, Graham, Lennard, 2007)

شفافیت

شاکای حق دارد تا 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 شاکای در خصوص رویه بررسی شکایت، به‌هنگام بودن استانداردها برای رسیدگی به شکایت مشاوره‌هایی داده شود.
۲. به هر شاکای کد رهگیری داده شود.
۳. اگر شکایتی را نتوان در اسرع وقت رسیدگی نمود، باید گزارشی در خصوص پیشرفت شکایت تهیه و به شاکایان درمورد علت تأخیر آن توضیح داد.

۴. چنانچه مدارک و مستندات ارایه شده توسط شاکی موردپذیرش قرار نگیرد، نتیجه تحقیق باید توضیح و علت عدم پذیرش مدارک برای شاکی تبیین گردد.

چنانچه شاکی از نتیجه شکایت خود رضایت نداشت، باید به وی فرصتی برای اعتراض یا ارایه مدارک جدید داده شود. (Commonwealth Ombudsman, 2009)

۲-۴- دسترس پذیری

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

۱. اطلاع رسانی عمومی از نظام رسیدگی به شکایات

۲. و گزینه‌های دسترسی مؤثر

اطلاع رسانی

سازمان باید به ارباب رجوعان در مورد نظام رسیدگی به شکایات خود و چگونگی دسترسی به آن آگاهی دهد. اطلاعات به طرق مختلفی می‌تواند ارایه گردد، به عنوان مثال، از طریق سایت سازمان، یا از طریق پوسترها، تابلوها و غیره. برخی از واحدهای رسیدگی به شکایات، فعالیت‌های امدادی نیز انجام داده و دارای یک فهرست راهنمای تلفن یا پوشش رسانه‌ای هستند. همچنین در زمان برخورد با ارباب رجوعان ناراضی، کارمندان رسیدگی به شکایات، مسئول هدایت و راهنمایی آن‌ها در خصوص پردازش و رویه بررسی شکایت هستند. در بین انتقال و ارایه جزئیات ضروری درباره‌ی نظام رسیدگی، باید به این موارد نیز توجه شود:

۱. چگونه باید شکایت را ارایه داد؟ آیا فرم شکایت وجود دارد یا خیر؟
۲. استانداردهای زمانی سازمان برای رسیدگی به شکایات؛
۳. محدودیت‌هایی برای قضاوت سازمان برای رسیدگی به شکایات، شامل محدودیت‌های زمانی درخصوص شکایات مربوط به مسکن و مسایل خاصی که باید توسط فرد دیگر یا سازوکار رسیدگی به شکایت دیگری موردبررسی قرار گیرد.
۴. گزینه‌هایی برای افرادی که درخصوص نحوه‌ی رسیدگی به شکایت یا درخصوص نتیجه شکایت خود ناراضی هستند.

چند پیغام بااهمیت نیز باید انتقال داده شود:

۱. هیچ هزینه مالی برای طرح یک شکایت وجود ندارد.
۲. شهروندان در صورتی که ناراضی هستند یا احساس خسران و ضرر دارند، تشویق به شکایت شوند.
۳. با شکایت به‌گونه‌ای محرمانه برخورد خواهد شد، بدون هیچ‌گونه عواقبی برای شاکی؛
۴. سازمان باید برای شکایات ارزش قایل شود. به خاطر این‌که شکایات باعث ارتقای سیاست‌ها، سیستم‌ها و ارایه خدمات سازمان خواهد شد.

امروزه افراد بسیاری به وبسایت‌های سازمان برای راهنمایی درمورد چگونگی طرح شکایت مراجعه می‌کنند. این اطلاعات باید به آسانی از طریق سایت‌های سازمانی قابل دسترسی باشد، این اطلاعات نباید زیر چند سطح از منوهای داخلی سایت مدفون باشد.

دسترسی

برای ارباب رجوعان باید شیوه‌های ارتباط متنوعی وجود داشته باشد. به عنوان مثال، از طریق تلفن، ایمیل، پست و... سایر گزینه‌هایی که می‌توان در نظر گرفت ثبت حضوری و اینترنتی شکایات است.

گزینه‌های ارتباطی موجود برای ارباب رجوع باید به وضوح مشخص و به آسانی قابل استفاده باشد. به ارباب رجوعان باید در مورد روش‌های ترجیحی‌شان برای تماس و سیستم‌های مختلف ثبت و اعلان شکایت مشاوره و راهنمایی داد. حتی اگر در مواقعی ارباب رجوعان بیشتر از یک راه ارتباطی استفاده کنند، باید سایر شیوه‌های دیگر نیز حفظ گردد.

گرچه درخصوص برخی از شکایات بدون ثبت آن‌ها با ارایه اسناد و مدارک نمی‌توان تحقیق و تفحص کاملی انجام داد، اما این امر اهمیت دارد که آن را مانعی برای تشویق ارباب رجوع به بیان شفاهی شکایت خویش قرار ندهیم؛ اکثر شکایات را می‌توان به سرعت در این مرحله حل و فصل نمود.

سازمان‌ها باید از خود بپرسند که آیا موانعی برای ثبت و اعلان شکایت توسط شهروندان وجود دارد یا خیر. از جمله این موانع می‌توان به فقدان وقت و زمان اشاره نمود. تصویری از این‌که اعلان و ثبت شکایت بسیار زمان‌بر است، تصویری از این‌که سازمان کاری برای شکایت انجام نخواهد داد، ترس از این‌که سازمان شاکیان را به دنبال "نخود سیاه" خواهد فرستاد و غیره. همچنین عوامل فرهنگی نیز اهمیت دارند: در برخی از فرهنگ‌ها اعلان یک شکایت به عنوان یک

رفتار توهین‌آمیز نگریسته می‌شود و در برخی دیگر از فرهنگ‌ها ممکن است به نتایج ناخوشایند ختم گردد. (Commonwealth Ombudsman, 2009)

این موانع و سایر موانع دیگر را می‌توان کاهش داد اگر به شهروندان گفته شود که سازمان از پذیرش شکایات استقبال می‌کند و به صورت محرمانه به آن‌ها رسیدگی نموده و برای ارتقای خدمات سازمان از آن‌ها استفاده خواهد نمود.

۳-۴- پاسخ‌گویی

یک نظام رسیدگی به شکایات باید به 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 ارباب‌رجوعانی که دارای نیازمندی‌های خاصی هستند، معیارها و امکانات ویژه‌ای احتیاج باشد، به‌عنوان مثال برای مدیریت تماس با افراد آسیب‌پذیر، و برای پاسخگویی به درخواست‌ها یا رفتارهای بی‌دلیل و نامعقول.

نیازهای خاص

تمامی سازمان‌ها دارای ارباب‌رجوعانی با نیازهای خاص خود هستند. از جمله نیازهای مربوط به آشنایی با زبان‌های دیگر یا ترس از بیان شکایت به خاطر فرهنگی که در آن بزرگ‌شده و این عمل را زشت می‌داند و

ارباب‌رجوعانی با مشکلات شنوایی و بینایی ممکن است گروهی دیگر از افراد با نیازهای خاص باشند. کارمندان واحدهای رسیدگی به شکایات باید آمادگی کامل برای تبیین فرآیند به ارباب‌رجوعانی داشته باشند که دارای چنین مشکلاتی هستند.

ارباب رجوعان آسیب‌پذیر

برخی افراد دارای مشکلات بیشتری نسبت به سایرین در ابراز یا اعلان شکایت هستند. ناتوانی ذهنی، نداشتن سلامت روانی و اعتیاد از جمله شرایطی است که می‌تواند باعث ایجاد مشکل گردد. همچنین این مشکلات مانع از آن می‌شود که افراد بتوانند علاقه خود را به پیگیری شکایت حفظ نموده یا زمانی که از آن‌ها اسناد و مدارک بیشتری درخواست می‌شود، به دنبال اسناد و مدارک جدید بروند.

سازمان باید در زمان مواجهه با شکات، انعطاف‌پذیر و نسبت به نیازهای افراد آسیب‌پذیر پاسخگو باشد. کارمندان باید آمادگی برخورد با محافظ، دوست، حامی یا سایر افرادی را داشته باشند که به نمایندگی از شاکی عمل می‌کند. البته زمانی که نیاز به دریافت اطلاعات شخصی است، قدرت و اختیارات این افرادی که به نمایندگی از یک شاکی عمل می‌کنند، باید مورد تأیید و تصدیق قرار گیرد.

(George, Graham, Lennard, 2007)

رفتار

مواجهه با برخی از شکات دشوار است. از جمله مشکلاتی که برخی از این افراد دارند رفتار تهاجم‌آمیز و گستاخانه، لجاجت در برقراری ارتباط با کارمندان رسیدگی به شکایات، اغراق یا عدم صداقت در بیان شکایت، اصرار و پافشاری بی‌دلیل بر روی شکایتی که مورد تحقیق قرار گرفته و بایگانی شده است و درخواست‌هایی که غیرواقعی یا نامتناسب می‌باشد.

این امر از مسئولیت دولت است تا به‌هنگام مواجهه با چنین مشکلاتی به‌صورت حرفه‌ای عمل کند. در زمان مواجهه با چنین شکات

بی‌منطق، باید به کارمندان راهنمایی‌ها و آموزش‌های لازم داده شود و همچنین پشتیبانی‌های لازم را از آن‌ها به عمل آورد. ناتوانی سازمان برای مدیریت رفتار نامعقول شکات می‌تواند شهرت سازمان را لکه‌دار کرده و کارایی آن را در مواجهه با سایر شکات تضعیف نماید. (Commonwealth Ombudsman. 2009)

۴-۴- کارایی

نظام رسیدگی به شکایات باید کارآمد باشد. شیوه‌های رسیدگی به شکایات از یک شکایت به شکایتی دیگر متفاوت خواهد بود. معمولاً شکایات ساده باید سریعاً در نخستین تماس با سازمان حل‌وفصل شود؛ در اغلب این شکایات به مداخله کارمندان متخصص رسیدگی نیازی نیست. ممکن است موضوعات پیچیده‌تر یا حساس‌تر به مدت زمان بیشتری برای حل‌وفصل 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 مورد مطرح گردیده است.

تمامی شکایات چه ساده و چه پیچیده، نیاز به توجه و دقت مستمر داشته و باید در اولین فرصت ممکن حل‌وفصل شوند. این امر رضایت‌مندی شهروندان و اعتماد آن‌ها به سازمان را تضمین می‌نماید. خستگی یا بی‌حوصلگی درخصوص بخشی از ارباب‌رجوعان 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 مطرح‌شده به‌درستی برخورد شده و اجازه داده نشود که وضعیتی بدتر پیدا کنند.

باید به ناظران و مدیران گزارش‌های منظمی درخصوص دریافت شکایات و پیشرفت در رسیدگی به آن‌ها داده شود. ممکن است شکایاتی که برای مدتی حل نشده باقی مانده، نیاز به تشدید و تسریع در رسیدگی توسط یک نیروی متخصص داشته باشد. شکایاتی که در نگاه اول ساده به نظر می‌رسند در برخی مواقع متفاوت‌تر و پیچیده‌تر از آن چیزی هستند که در نگاه اول به نظر می‌رسیدند.

در چنین موارد و موضوعات مشابهی که کارآمدی و اثربخشی در رسیدگی به شکایات را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نیاز به دستورالعمل مدون در رسیدگی به شکایات است. دستورالعمل باید ارزیابی و تخصیص اولیه شکایت، پاسخگویی در سازمان برای تضمین اتمام شکایت، تهیه طرح تحقیق و تفحص، تسریع و تشدید در شکایات حل نشده، و بررسی و نظارت بر رسیدگی به شکایات را تحت پوشش قرار دهد.

همچنین دستورالعمل مدون کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که یک رویکرد سازگار با شکایت در سازمان وجود دارد. همچنین باید رویه‌های تضمین کیفیت قدرتمندی برای اطمینان از سازگاری و استانداردهای بالا وجود داشته باشد.

(Commonwealth Ombudsman, 2009)

۴-۵- 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 ارایه 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 ارباب‌رجوع به شهروندان را در مرکز اصلی فعالیت‌های خود قرار دهند. اگر این امر به‌درستی انجام گیرد، می‌تواند به شیوه‌های مختلفی به نفع سازمان باشد. همان‌طور که قبلاً گفته شد، اطلاعات به‌دست آمده از شکایات می‌تواند برای شناسایی نقاط ضعف سازمان در ارایه خدمات کمک نموده و منجر به پیشرفت گردد. اگر به مدیران درمورد شکایات و چگونگی برخورد با آن اطلاع‌رسانی شود، آن‌ها قادر خواهند بود تا نظارتی کامل بر تمامی ابعاد فعالیت‌هایشان داشته باشند.

این امر به معنی حفظ تمرکز بر شهرت سازمان بوده، و برای موفقیت بسیار حیاتی است. تمامی مهارت‌ها و دانش یک سازمان باید در حل‌وفصل مشکلات مداخله داشته باشند. اطمینان از این‌که تمامی کارمندان به‌صورت بالقوه در رسیدگی به شکایت دخیل هستند، می‌تواند به کارایی و اثربخشی بیشتر در حل‌وفصل شکایات منجر گردد. شکایات می‌تواند بر چیزهایی که برای کارمندان رسیدگی به شکایت آشکار و روشن نیست، نور بیفکند و آن را روشن نماید.

کسانی که مسئول توسعه یا مدیریت یک برنامه هستند، اغلب باید در بهترین مکان برای تصمیم‌گیری درباره‌ی چگونگی حل‌وفصل شکایت یک مشتری قرار بگیرند. (Commonwealth Ombudsman, 2009)

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

ادغام در بین سازمان‌ها

تعداد کمی از سازمان‌ها هستند که کاملاً 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 می‌شود می‌تواند تا حدی به اقدامات انجام‌شده یا اطلاعات تهیه‌شده توسط یک سازمان دیگر وابسته باشد. علاوه بر این عملکردهای دولت به‌طور فزاینده‌ای به بخش خصوصی واگذار و یا برون‌سپاری می‌شود.

زمانی که یک مشکل ایجاد شد، ممکن است شهروندان تقسیم کار کرده یا مسئولیت‌ها 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، مسئولیت‌ناپذیر، یا بی‌اطلاع درباره‌ی ترتیبات رسیدگی به شکایات سایر سازمان‌ها باشند. سازمان‌ها باید به این امر

توجه کنند که چرا و چگونه می‌توانند نظام‌های 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 بخش‌های مختلف خود که در تعامل با سایر سازمان‌ها است، کاملاً مطلع باشند.
۲. سازمان‌ها باید اطلاعات نظام‌های 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 (یا شاکی) بین سازمان‌ها وجود داشته و اطمینان حاصل شود که فهرستی از شماره تماس مسئولان در دسترس است.
۴. اگر کارمندان سازمان‌های مختلف در کنار یکدیگر در یک حوزه‌ی عمومی فعالیت می‌کنند - به‌عنوان مثال در بخش ورودی و حراست فرودگاه‌ها - اقداماتی باید انجام گیرد تا اطمینان حاصل شود که کارمندان و سازمان‌های استخدام‌کننده آن‌ها به‌آسانی شناخته‌شده تا همکاری بین سازمان‌ها در رسیدگی سریع بین شکایت شهروندان تضمین شود.
۵. اگر سازمان‌های مختلف با یکدیگر برای ارائه خدمات یا تنظیم یک فعالیت کار می‌کنند، باید به انتشار مشترک اطلاعات چگونگی طرح شکایت یا ایجاد یک فرآیند مشترک برای رسیدگی به شکایت توجه داشته باشند.

اگر کارکردهای یک سازمان به یک سازمان غیردولتی برون‌سپاری شده باشد، باید قرارداد چگونگی رسیدگی به شکایات شهروندان و نحوه‌ی گزارش‌دهی (انفرادی یا دوره‌ای) به سازمان نگاشته شود. همچنین به‌عنوان بخشی از مسئولیت‌ارایه چنین کارکردهایی، سازمان نیاز به رویه‌ای برای دریافت یا تحقیق و تفحص شکایات علیه پیمانکار دارد. (Commonwealth Ombudsman. 2009)

چه کسی به شکایات در سازمان شما رسیدگی می‌کند؟

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

۱-۵- استخدام

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

۱. صمیمی و همدل؛ آن‌ها قادر به پاسخگویی به افراد مختلفی هستند.
۲. افرادی با روحیات غیر دفاعی؛ آن‌ها قادر به رسیدگی به شکایات هستند بدون آن‌که بی‌جهت طرفدار سازمان خود باشند.

۳. **تحلیل‌گر:** آن‌ها می‌توانند به سرعت هسته اصلی مشکل، وزن مدارک و استدلال‌ات را تشخیص داده، و به یک نتیجه منطقی دست یابند.
 ۴. **بی‌غرض:** آن‌ها از مفروضات اشتباه به‌دور 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 شکات را در طی فرآیند مدیریت می‌نمایند.
 ۸. **انعطاف‌پذیر:** آن‌ها به‌صورت حرفه‌ای به شکاتی 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 می‌بایست یک آدم 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 به‌صورت حرفه‌ای به آن رسیدگی خواهند کرد، به آن‌ها اعتماد خواهند نمود. ترکیبی از مهارت‌های

موردنیاز برای رسیدگی به شکایات براساس نوع کار سازمان و مشکلاتی که با آن روبرو می‌شود، متفاوت خواهد بود. شکایات پیچیده‌تر یا دارای مناقشات بیشتر می‌تواند به مهارت‌های تحقیقاتی یا تحلیلی بیشتری و همچنین دانش حقوقی یا تخصصی نیاز داشته باشد. شکایت در مورد موضوعات خاص - مانند تعرضات جنسی، کلاهبرداری علمی یا سوء مدیریت مالی - می‌تواند به مهارت‌های خاصی نیاز داشته باشد که بسیاری از افراد رسیدگی‌کننده به شکایات فاقد آن می‌باشند. اگر افرادی با چنین توانایی‌هایی در سازمان نباشند، استخدام موقت یک فرد مناسب ضروری به نظر می‌رسد. کلید برای استخدام مؤثر، انتقال این پیام قدرتمند است که؛ رسیدگی به شکایت یک فعالیت سازمانی بااهمیت بوده و این‌که در فرصت‌های شغلی و تبلیغاتی سازمان منعکس می‌شود. (Commonwealth Ombudsman. 2009)

۲-۵- آموزش و یادگیری

آموزش مستمر کارمندان رسیدگی به شکایات باید در مراحل مختلف و به شیوه‌های مختلف صورت پذیرد. زمانی‌که فردی برای نخستین بار در موقعیتی گماشته می‌شود و مشغول 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، به‌عنوان مثال داشتن یک برخورد تلفنی عالی و مهارت‌های نوشتاری خوب، مهارت‌های ثبت صوتی و تلفنی، برخورد با رفتارهای نامعقول و دشوار شکات، رسیدگی به شکایات

بی‌نام‌ونشان، حفاظت از اطلاعات شخصی شکات، و انتقال شکایات به خارج از حوزه‌ی قضایی یا سازمان‌های دیگر.

(Commonwealth Ombudsman. 2009)

البته مهم است که کارکنان رسیدگی به شکایات درمورد 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 غیررسمی، وجود داشته باشد.

برنامه آموزش باید توجهات را از گزارش تحقیقات انجام شده توسط سایر حوزه‌های کم‌اهمیت‌تر دولت به حوزه‌های جدی و برجسته سوق دهد - به‌عنوان مثال آمبودزمان، کمیته‌های مجلس، تفحصات ویژه، و غیره. این دسته از گزارش‌ها می‌توانند هم یادآور و هم تحلیلی از لغزش‌های مدیریتی باشند که می‌تواند در هر حوزه‌ای از دولت روی دهند.

اگر کارکنان در انجمن‌های رسیدگی به شکایاتی که چه در بخش‌های عمومی و چه خصوصی برگزار می‌شود شرکت نمایند، ارزشمند و شایسته تقدیر است. این انجمن‌ها دارای کنفرانس‌ها و سمینارهای دوره‌ای بوده و همچنین نشریاتی نیز منتشر می‌سازند. شباهت‌های رسیدگی به شکایات در تمامی حوزه‌های دولت و صنعت، چیزهای بسیاری برای یادگیری در این خصوص از طریق تسهیم تجربیات و اطلاعات و آگاهی از بهترین اقدامات ایجاد می‌نماید. همچنین حمایت برای این انجمن‌ها این اصل را تبلیغ می‌کند که رسیدگی به

شکایت یکی از فعالیتهای بااهمیتی است که باید به شیوه‌ای حرفه‌ای و متعهدانه به آن نگریسته شود.

اگر یک برنامه آموزشی ساختارمند به همراه تخصیص بودجه ویژه و ارزیابی‌های عملکردی منظم وجود داشته باشد، بهتر می‌توان به اهداف آموزشی دست‌یافت. در یک سطح فرهنگی، سازمان باید معتقد باشد که زمان تخصیص داده‌شده به آموزش-که اغلب شامل غیبت موقت کارمند از وظیفه رسیدگی به شکایات است- ضروری بوده و یکی از استراتژی‌های بااهمیت در افزایش بهره‌وری است. (Commonwealth Ombudsman, 2009)

۳-۵- بررسی بازخورد

نظارت و کنترل در نقطه مرکزی رسیدگی مؤثر به شکایت و توسعه مهارت هستند. سه فاکتور در طراحی ترتیبات نظارتی به‌ویژه 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، به‌ویژه کارمندان جدیدتر و نظارت بر این‌که آیا شکایات به‌درستی بررسی و رسیدگی شده و راه‌حل‌های ارائه‌شده 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 دایمی بوده و می‌بایست مشاوره و بازخورد منظمی وجود داشته باشد. این امر هم برای کارکنان جدید و هم قدیمی‌تر اعمال می‌شود. یک کارمند رسیدگی‌کننده به شکایت همیشه باید حس رهبری یک گروه یا ناظر برای کمک یا راهنمایی را داشته یا درباره‌ی درخواست‌های عاطفی که می‌تواند در رسیدگی به شکایت مطرح گردد، صحبت نماید. همگام‌سازی یک کارمند جدید با یک کارمند باتجربه‌تر شیوه‌ی مناسبی برای پشتیبانی و آموزش‌های غیررسمی است.

۴-۵- سایر کارکنان سازمان

گرچه وجود کارمندانی که به‌خوبی آموزش‌دیده و به‌صورت تخصصی نظارت‌شده‌اند، برای رسیدگی مؤثر به شکایت حیاتی هستند، اما این امر هم، به همان اندازه اهمیت دارد که سایر کارکنان سازمان از فرآیند 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 اولویت‌بندی 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.

۶- عنصر چهارم: فرآیند

آیا فرآیند روشنی برای رسیدگی به شکایات در سازمان شما وجود دارد؟

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.



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

۱-۶- 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 بااهمیتی در مدیریت انتظارات شکات باشد. تأیید و تصدیق شکایت باید به طور خلاصه فرآیند شکایت را بیان نموده و شامل رایه 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.

تأییدهای کتبی می‌تواند مفید باشد، اما لزوماً همیشه این‌گونه نیست. اگر شکایتی از طریق تلفن اعلام شود و امکان طرح آن به صورت مستقیم وجود نداشته باشد، در این زمان توضیح شفاهی چگونگی رسیدگی به شکایت و همچنین زمان تماس با شاکی در آینده، بسیار مؤثر و کارآمد خواهد بود، شکایتی که از طریق نامه مطرح می‌شود و می‌توان به سرعت آن را جواب گفت، را می‌توان در همان زمانی که مشاوره درخصوص نتیجه رایه می‌گردد، مورد تأیید و

تصدیق قرارداد. (Commonwealth Ombudsman, 2009)

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

۲-۶- ارزیابی و اولویت‌بندی 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، اما برخی دیگر ممکن است به تجدیدنظر در یک سیاست، تصمیم یا شاید جبران خسارت مالی نیاز داشته باشد.

بسیاری از شکایات در خصوص سوءرفتارهای مدیریتی و اداری است، اما برخی‌ها دربرگیرنده ملاحظات قانونی یا فنی است. اغلب اوقات و در وهله‌ی نخست، حوزه‌ی شکایت نه برای شاکی روشن است و نه برای سازمان، و لذا نیاز به روشن‌سازی 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.

یکی از عناصر ارزیابی مؤثر، تصمیم‌گیری در این خصوص است که آیا باید برای یکی از ابعاد شکایت ارزش و اولویت قابل شد یا چند بعد آن. به‌عنوان مثال، ممکن است نزاعی بین یک شاکی و یک سازمان

وجود داشته باشد، که اگر با آن برخورد نگیرد، بدتر می‌شود. ممکن است یک محدودیت زمانی وجود داشته باشد که آیا نتیجه عملی را می‌توان برای شکایتی که مورد تأیید قرار گرفته است، تأمین نمود یا خیر. موضوع حساس مطرح‌شده از سوی پارلمان، مخبرین، یا رسانه‌ها ممکن است نیاز به رسیدگی ویژه داشته باشند. از سوی دیگر، واحد رسیدگی به شکایت دارای وظیفه رسیدگی مؤثر به تمامی شکایات مطرح‌شده است، و این امر می‌تواند ظرفیت آن‌ها را برای اولویت بخشیدن به یک شکایت خاص محدود سازد.

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. البته این امر می‌تواند موجب ناامیدی شاکی یا تأخیر در رسیدن به جواب گردد. برای به حداقل رساندن این مشکل، سازمان باید تضمین نماید که این مرحله از فرآیند شکایت بی‌وقفه و یکپارچه بوده و کاملاً برای شاکی توضیح داده شود و این‌که شماره تماسی به شاکی داده شود تا در روند کاری شکایت خود قرار گیرد.

پرسیدن این موضوع از شاکیان که چه انتظاری از نتیجه شکایت خود دارند و به دنبال چه چیزی هستند نیز اقدام خوبی است. برخی اوقات سازمان می‌تواند انتظارات شاکی را برآورده سازد و برخی اوقات دیگر خیر، اما در نظر گرفتن انتظارات شکات با اهمیت می‌باشد. اغلب اوقات انتظارات شکات واضح و مشخص است، به‌عنوان مثال، یک عذرخواهی، برگشت پول پرداخت‌شده، یا مجازات و غرامت و... در برخی موارد نیز به دنبال اهداف و مقاصد نوع‌دوستانه هستند، مانند

افزایش آگاهی و آگاهی‌بخشی درباره‌ی یک مشکل یا اطمینان از این‌که افراد دیگری گرفتار این مشکل نخواهند شد.

(Commonwealth Ombudsman, 2009)

ممکن است حل چنین مشکلاتی آسان نباشد- به‌عنوان مثال، موضوعی که نیازمند سیاستگذاری اساسی یا تغییرات رویه‌ای است. در این موارد مهم است که شاکی بداند که نگرانی آن‌ها به‌طور جدی مورد توجه قرار گرفته و اقداماتی در حال انجام است.

برخی از شکات به‌دنبال اهدافی هستند که نامناسب و بی‌تناسب با شکایت آن‌ها است مانند اخراج یک کارمند به خاطر اشتباهی کوچک. البته در این موارد باید برای شاکی توضیح داد که چرا خواسته آن‌ها برآورده نمی‌شود و همچنین در صورت امکان راه‌حل جدیدی پیش‌رویش قرار داد. کارمندان واحد رسیدگی به شکایات می‌بایست دارای قدرتی برای حل مستقیم موضوعات داشته باشند، اما این امر نیز در برخی موارد ممکن است باعث تشدید موضوعاتی شود که نیاز به توجهات دقیق‌تر دارند.

۳-۶- برنامه‌ریزی

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 داشته باشد، باید یک برنامه مدون برای این شکایات آماده گردد. این برنامه باید:

۱. تعریف کند که درباره‌ی 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. تخمینی 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، اگر از شاکی خواسته شده تا هویت خود را برای دیگران آشکار ننماید و یا 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 مسایل 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 نحوه‌ی 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.
- برنامه‌ریزی و هدایت یک شکایت، فرایندی سیال و در حال پیشرفت است. دانستن این‌که چگونه می‌توان تحقیق یک شکایت را به

انجام رسانید، همیشه در گام نخست امکان‌پذیر نیست، و شکایت پیچیده‌تر نیاز به زمان بیشتری دارند. بازبینی منظم برنامه تحقیق و ایجاد تغییرات به دلیل تغییر شرایط و دریافت اطلاعات جدید بسیار بااهمیت است.

۴-۶- تحقیق و تفحص

هدف از انجام یک تحقیق دو چیز است:

۱. حل شکایت با رسیدن به یک بینش عادلانه و مستقل درمورد

مسائل مطرح‌شده توسط شاکی

۲. و ارائه یک راه‌حل 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 به‌صورت منصفانه وزن و اهمیت داده شود.

- رازداری؛ شکایت باید در فضایی محرمانه و خصوصی مورد تحقیق قرار گیرد و به‌هنگام افشای 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 به‌موجب 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 شکایت می‌گردد:

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

۳. شاکی مجبور نیست تا هر واقعیت یا عنصری در شکایت خود را با دلیل و مدرک اثبات کند، گرچه این امر برای بازرس معقول و منطقی است تا از آن‌ها بخواهد تا 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 نماید.

مطابق با عدالت طبیعی، باید به شاکی فرصتی داده شود تا در مورد اطلاعات یا ادعاهای خلاف و متناقض به دست آمده از سایر منابع، قبل از تصمیم رد شکایت، اعتراض و اظهار نظر کند.

(Irish Ombudsman Association, 2007).

البته همیشه امکان حل و فصل موضوعات پیچیده وجود ندارد. مدارک در دسترس بازرس ممکن است اندک، و غیر قاطع باشد و این

امر باید به شاکی توضیح داده شود. البته باید تفکر متفاوتی نسبت به حل و فصل شکایت داشت، مثلاً تلاش برای رسیدن به یک توافق یا تفاهم بین شاکی و کسانی که مورد شکایت هستند.

۵-۶- پاسخ‌گویی

زمانی که بازرسی یک شکایت به پایان رسید، باید به شاکی در خصوص 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 ارباب‌رجوعان خوشایند آن‌ها خواهد بود. خواه این توضیح برای ارباب‌رجوع شفاهی، کتبی و به هر دو شیوه باشد، که این امر به شرایط بستگی خواهد داشت. معمولاً یک توضیح شفاهی، مؤثرتر و مورد انتظارتر خواهد بود اگر این امر روش ارتباطی باشد که خود ارباب‌رجوع آن را ترجیح داده یا در تماس‌های گذشته از آن استفاده شده 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 شکات به اشتباه فکر 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 بااهمیت است، اما نباید مانعی در راه شفافیت و پاسخ‌گویی باشد.

درمورد این موضوع که باید چاره و راه‌حلی پیش‌روی شاکی قرار داد، اندیشیده شود. در بین چاره‌اندیشی‌های بالقوه می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: تبیین و توضیح بهتر و کامل‌تر، یک عذرخواهی، تغییر یا بازبینی در یک تصمیم، تسریع در عمل، حذف یک بدهی یا جریمه، فراهم نمودن غرامت مالی و... اگر اقداماتی نیز برای جبران یک اشتباه یا ضرری که به شاکی تحمیل شد، انجام می‌گیرد، باید برای وی توضیح داده شود.

از طرفی دیگر، اگر ادعای مطرح‌شده توسط یک شاکی توسط تیم بازرسی موردقبول واقع نشد، این امر باید توضیح داده شود. همچنین درمورد شکایتی که تصمیم گرفته شد درباره‌ی آن تحقیقی انجام نشود یا انجام تحقیق درخصوص موضوع مطرح‌شده توسط شاکی متوقف شود، نیز باید توضیح ارائه شود. همچنین گزینه‌های دیگری برای شاکی مانند، درخواست مشاوره یا راهنمایی برای طرح شکایت در سازمان نیز باید مطرح شود.

۶-۶- پیگیری

در جریان گذاشتن شاکی از نحوه‌ی بررسی و رسیدگی به شکایت آن‌ها کار درست و مناسبی است. اگر شکایت مربوط به دیدگاه یا رفتار یک بازرس باشد، به‌عنوان 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. به‌منظور قطعیت بخشیدن به تحقیق، می‌بایست برای مدت‌زمان 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.

(Irish Ombudsman Association, 2007).

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.

۶-۷- مسایل 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 به‌هنگام خاتمه دادن به یک شکایت باید موردتوجه 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 پشتیبانی بیشتر از کارمند یک سازمان، که مشاوره‌های نادرست و بی‌فایده داده‌اند.

در حل و فصل شکایت یک فرد ممکن است پیشنهادهای 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 دیگری باشد. مسئولیت برآورد و ارزیابی پیشرفت‌های ایجادشده معمولاً در هرجایی در سازمان قرار می‌گیرد، به‌جز واحد رسیدگی به شکایات. ازاین‌رو اهمیت دارد که مسایل و موضوعات شکایات و روندهایی که گزارش می‌شود، توسط مدیران و مسئولان ارشد سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

۷- عنصر پنجم: تجزیه و تحلیل

شکایات چه چیزهایی را در خصوص سازمان شما، به شما می‌گوید؟

شکایت منابع غنی از اطلاعات در خصوص چگونگی عملکرد بهتر سازمان و نحوه‌ی ایجاد پیشرفت‌های ممکن در آن است. این اطلاعات می‌توانند به مشکلاتی در مورد ارائه خدمات یا برنامه‌های سازمان یا نیاز به بهبود روند و نحوه‌ی 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 کسب‌وکارشان است.

۷-۱- 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 ثبت‌ها به خوبی انجام شود و اطلاعات به طور منظم تجزیه و تحلیل شوند. گزارش‌های مربوط به شکایات باید شامل موارد زیر باشد:

۱. تعداد شکایات در خصوص موضوعی خاص
۲. حوزه‌های شکایات
۳. توزیع جغرافیایی شکایات

۴. ویژگی‌های شکایات، برای مثال این‌که آن‌ها افراد یا گروه‌های اجتماعی کسب‌وکار هستند یا بیانگر یک پس‌زمینه جمعیتی خاص هستند.

۵. مسایل و موضوعات شکایات، این‌که تنها یک‌بار روی داده یا اغلب اوقات، که نقاط ضعف در فرآیندهای سازمان را نشان داده و پرسش‌هایی را در خصوص 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. به‌عنوان مثال، شکایات ممکن است آشکار نماید که قانون به اشتباه تفسیر یا به‌کار 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).

تولید گزارش‌های منظم درمورد شکایات برای ارایه 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 تجزیه و تحلیل نمود، و در تفسیر اطلاعات باید دقت نظر صورت گیرد. به‌عنوان 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 به دنبال یک دلیل برای حل مشکل نباشیم، اغلب اوقات دلایل مختلف و متعدد، مانند دلایل فرآیندی، اخلاقی، سیستمی و سازمانی وجود دارد. تجزیه و 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 احتمال که مشکلات دوباره برگشت خواهد نمود و شکایات همچنان تداوم خواهد یافت، را تنها زمانی می‌توان کاهش داد که علت‌های اصلی و ریشه‌ی مشکلات شناسایی شده و به صورتی هماهنگ و منسجم با آن برخورد شود.

علاوه بر گزارش‌های منظم و دوره‌ای درباره‌ی 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، در حالی که اغلب مدیران به شکایات مربوط به حوزه خود علاقه دارند.

همچنین چارچوب‌های تدوین شده برای گزارش‌دهی 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 گزارش‌دهی واحد رسیدگی نیز باید کاملاً منعطف

بوده تا اجازه‌ی تولید گزارش‌های فوری یا گزارش‌هایی با موضوعات منتخب را بدهد (Irish Ombudsman Association, 2007).

۲-۷- استفاده از اطلاعات شکایات برای ارتقای سیستم

رسیدگی به شکایات

سازمان‌ها باید به صورت منظم نظام‌های رسیدگی به شکایات خود را مورد بررسی قرار دهند تا کارآمدی و اثربخشی نظام خود را بسنجند. هم سنجش‌های 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. سازمان‌ها باید گزارش‌هایی به صورت عمومی در خصوص عملکرد خود منتشر سازند. عنصر اصلی رسیدگی مؤثر به شکایات، که اندازه‌گیری آن نسبتاً آسان است، در هر مرحله‌ای از این فرآیند و به طور کل، به موقع بودن آن می‌باشد. این که شهروندان در پایان فرآیند رسیدگی به شکایات چه احساسی دارند، نیز به همان اندازه اهمیت دارد. رضایت شهروندان را می‌توان از طریق بازخوردگیری‌های معمول از شکات و انجام پیمایش‌های دوره‌ای مورد ارزیابی قرار داد.

(Irish Ombudsman Association, 2007).

همچنین اطلاعات شکایات می‌تواند در مدیریت کارمند مفید و سودمند باشد. این اطلاعات می‌تواند افراد یا گروه‌های کارمندی که دارای عملکرد خوبی هستند، و همچنین آن‌هایی که فاقد کارایی می‌باشند را مشخص نماید. همچنین اطلاعات درباره‌ی حوزه‌های شکایات و نگرانی‌های معمول می‌تواند به مدیران کمک کند تا نیازهای آموزشی یا توسعه‌ای کارکنان را تعیین نمایند.

خلاصه و جمع‌بندی

فرهنگ

- کارمندان در تمامی، سطوح سیاست‌های رسیدگی به شکایات سازمان را درک نموده و با آن هماهنگ می‌باشند.
- یک مدیر ارشد مسئول واحد رسیدگی به شکایات است.
- کارمندی که مسئول رسیدگی به شکایات است، باید آموزش‌های ویژه ببیند.
- منابع ویژه‌ای باید برای واحد رسیدگی به شکایات اختصاص داده شود.
- شبکه‌های داخلی قدرتمند تضمین می‌کند که سایر کارکنان به کارمندان متخصص رسیدگی به شکایات کمک می‌کنند.
- یک سیستم فناوری اطلاعات در سازمان وجود داشته که از واحد رسیدگی به شکایات پشتیبانی نموده و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات شکایات را تسهیل می‌نماید.
- گزارش‌های داخلی منظم درخصوص روندهای شکایات و نقص‌های مدیریتی و اداری تولید می‌شود.

اصول

عدالت

- سازمان شکایات را به صورت بی‌طرفانه موردبررسی قرار می‌دهد.
- سازمان شکایات را به صورت محرمانه و مبتنی بر اصل رازداری موردبررسی قرار می‌دهد.

- سازمان درخصوص فرآیند رسیدگی خود شفاف بوده، به شکات درمورد وضعیت بررسی شکایاتشان توضیح می‌دهد، و به آن‌ها فرصتی برای پاسخ‌گویی و اعتراض می‌دهد.

دسترس‌پذیری

- اطلاعات درباره این‌که چگونه می‌توان یک شکایت را ثبت نمود به‌صورت آزاد در اختیار همه است.
- شهروندان می‌توانند به شیوه‌های مختلف طرح شکایت نمایند، به‌عنوان مثال، تلفن، پست الکترونیک و پایگاه اینترنتی و....
- اقداماتی برای برطرف ساختن موانع، واقعی یا ذهنی، ثبت شکایت انجام شده است.

پاسخ‌گویی

- از افراد با نیازهای خاص حمایت می‌گردد.
- سازمان برای پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان آسیب‌پذیر توجه دارد.
- رفتارهای غیرمنطقی شکات به‌صورت حرفه‌ای مدیریت می‌شود.

کارآمدی

- شکایات در سریع‌ترین زمان ممکن مورد رسیدگی قرار می‌گیرند.
- فرآیند گزارش‌دهی داخلی منظم به مسئولان ارشد وجود دارد، به‌گونه‌ای که درصورت لزوم رسیدگی به شکایات حل نشده را می‌توان تشدید و تسریع نمود.
- کارمندان دارای دستورالعمل‌ها و رویه‌های مدون رسیدگی به شکایات هستند.
- رویه‌های تضمین کیفی برای رسیدگی به شکایات وجود دارد.

ادغام داخلی

- رسیدگی به شکایات بخشی از فعالیت‌های مرکزی سازمان بوده، به‌گونه‌ای که رسیدگی به شکایات با سایر فعالیت‌های سازمان ادغام‌شده و تمامی کارکنان در آن دخیل هستند.

ادغام با سایر سازمان‌ها

- سازمان‌ها به ایجاد یک‌رویه رسمی برای ارجاع شکایات به سازمان‌های دیگر برای رسیدگی دقیق‌تر توجه و دقت نظر دارند.
- سازمان‌ها در رسیدگی بی‌درنگ به شکایات با یکدیگر همکاری می‌کنند.
- زمانی که کارکردهای دولت به یک سازمان خصوصی برون‌سپاری می‌شود، قرار منعقد شده مشخص می‌کند که چگونه شکایات باید موردبررسی قرار گیرند.

افراد

- کارمندان رسیدگی به شکایات باید افرادی با مهارت‌های ارتباطی قوی، گرم و صمیمی، غیرتهاجمی، دانا، خلاق، قاطع، ثابت و انعطاف‌پذیر باشند.
- زمانی که به متخصصین مهارت‌های رسیدگی به شکایات نیاز باشد، اشتغال موقت موردتوجه قرار می‌گیرد.

نظارت مؤثر اعمال می‌شود تا:

- از کارمندان، به‌ویژه کارمندان جدید حمایت نماید.
- بر نحوه‌ی رسیدگی به شکایات نظارت داشته باشد.
- روندها و نگرانی‌های خاصی که در شکایات مطرح می‌شود را شناسایی نماید.
- به‌صورت منظم بازخورد گیری کند.

فرآیند

- فرآیندها به صورت واضح و روشن مستند شده و درک و به کارگیری آن‌ها آسان است.
- فرآیند شامل موارد زیر است؛**
- تأیید و تصدیق فوری شکایت
- ارزیابی و اولویت بندی شکایات
- طرح ریزی یک تحقیق در صورت لزوم
- تحقیق و تفحص درباره‌ی یک شکایت برای تعیین حقایق و راه‌حل‌ها
- پاسخ به شاکی و مطلع نگه داشتن آن‌ها از نحوه‌ی رسیدگی به شکایاتشان
- ارائه راه‌حل در مواقع لزوم
- پیشنهاد بررسی داخلی و خارجی اگر شاکی از پاسخ دریافتی ناراضی باشد.
- در نظر گرفتن مسایل به شکل نظام مند در شکایات.

تجزیه و تحلیل

- اطلاعات شکایت به صورت منظم مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد تا مشخص شود که چه اشتباهاتی صورت می‌پذیرد و چه چیزهایی را می‌توان بهبود بخشید.
- هم‌زمان با تولید گزارش‌های منظم، سیستم قادر به تولید گزارش‌های منتخب یا درخواست گزارش‌های فوری است.
- سازمان‌ها به صورت عمومی گزارش‌های کمی و کیفی در مورد عملکرد رسیدگی به شکایات خود تولید می‌کنند.
- نظام رسیدگی به شکایات به صورت منظم برای شناسایی نقاط ضعف مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌گیرد.

فهرست منابع

- آقداود، سیدرسول. (۱۳۸۰)، فصلنامه هنر هشتم (فصلنامه مطالعاتی و تحقیقاتی روابط عمومی)، سال ۶، ش ۴.
- اوجاقلو، سجاد و زاهدی، محمدجواد، (۱۳۸۴)، بررسی اعتماد اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن در بین ساکنان شهر زنجان، مجله جامعه‌شناسی ایران، دوره ششم.
- چلبی، مسعود، (۱۳۸۱)، بررسی نظام شخصیت در ایران، موسسه پژوهشی فرهنگ هنر و ارتباطات، تهران، چاپ اول.
- عبدی، معصومه (۱۳۹۳)، رسیدگی به شکایات و موقعیت‌های تنش‌زا، دومه‌نامه سازمان برتر، سال پنجم، شماره ۱۱.
- فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۸۱)، نظام‌های پاسخگویی در بخش دولتی: دیدگاهی تطبیقی، فصلنامه مطالعات مدیریت.
- نجف‌پور، شعبان، داداش زاده، علیرضا، (۱۳۹۴) کرامت انسانی، نظام اداری و سرمایه اجتماعی، گزارش پژوهشی سازمان بازرسی کل کشور، سال هشتم، شماره ۷۳.
- Better practice guide to complaint handling, Publisher: Commonwealth Ombudsman, Canberra, Australia. 2009.
- Guide to principles of good complaint handling Firm on principles, flexible on process, The British and Irish Ombudsman Association, 2007.
- Mike George, Professor Cosmo Graham, and Linda Lennard, Complaint handling: Principles and Best Practice, Report for energy watch, April 2007.

آدرس: تهران خیابان طالقانی-تقاطع خیابان شهید سپهبد فرنی-سازمان بازرسی کل کشور
طبقه ششم- مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد
تلفن: ۶۱۳۶۲۳۰۷

نشانی الکترونیک: www.Bazresi.ir bazrasi@136.ir