



ابراهیم صادقی یزدان آباد

آشنایی با مترجم

کارشناسی ارشد مهندسی سیستمهای اقتصادی -  
اجتماعی از دانشگاه علم و صنعت، رئیس گروه  
سیستمها و روشها در سازمان مدیریت و  
برنامهریزی کشور

چکیده

منشورهای خدمت، ابزار قدرتمندی برای استفاده وزارتخانه‌ها و دستگاههای دولتی در جهت ایجاد بهبود مداوم در ارائه خدمات به جامعه هستند. در حال حاضر در سطح جهان به تدریج دولت‌ها منافع و مزایای این منشورها را تجربه و درک می‌کنند، و از انواع مختلف آن برای نوسازی دولت‌ها و ایجاد نگرش تمرکز بر مراجعان و خدمت گیرندگان (مشتری مداری / مردم مداری) و ترویج فرهنگ شفافیت و پاسخگویی، بهره می‌گیرند.

استفاده از منشور خدمت، هم به روشهای جدید ارائه خدمات از قبیل ارائه خدمات بهنگام<sup>1</sup> از طریق وب سایت‌ها تأکید می‌کند، و هم به شناخت بهتر نیازمندیهای گروههای مختلف خدمت گیرندگان (به عنوان مثال روستائیان، خارجیان (گردشگران)، افراد معلول و...) توجه دارد.

این مقاله شامل دو بخش است. در بخش اول کلیاتی درباره منشور ارائه خدمات بیان شده است. در بخش دوم، ترجمه قسمتهایی از مجموعه «اصول

منشور خدمت به مراجعان ارائه شده است. مجموعه یاد شده ابتدا در سال ۱۹۹۷، تحت عنوان «دستیابی به بهترین خدمات: اصولی برای تهیه یک منشور خدمت» توسط وزارت صنایع، علوم و جهانگردی استرالیا تدوین و منتشر شد. سپس در سال ۲۰۰۰، توسط وزارت امور مالی و اداری استرالیا مورد بازنگری قرار گرفته و به عنوان یک راهنما برای دستگاههای اجرایی و به منظور کمک به این دستگاهها در جهت تهیه منشور خدمت به مراجعان منتشر گردید. امید آنکه دستگاهها و سازمانهای دولتی با گزینش صحیح و استفاده مفید از چنین ابزارهایی در ایجاد فرهنگ و نگرش مردممداری در فضای سازمانیشان، و همچنین در ارائه خدمات مناسب به مراجعان خود، به موفقیتهای قابل ملاحظه‌ای دست یابند.

## بخش اول: کلیات

در این بخش به موضوعات در پی آمده پرداخته می‌شود:

- منشور خدمت چیست؟
- چه دستگاهها و سازمانهایی می‌توانند منشور خدمت داشته باشند؟
- چه کسانی از منشور خدمت، سود می‌برند؟
- نحوه استفاده از راهنمای تهیه منشور خدمت، چگونه است؟

### منشور خدمت چیست؟

منشور خدمت شامل یک متن کوتاه است و بیانگر انتظاراتی است که یک مراجعه‌کننده می‌تواند از سازمان داشته باشد. ترویج‌کننده فرهنگ شفافیت است، همه افراد و گروههای ذی‌ربط، آن را می‌دانند و در چارچوب آن عمل می‌کنند. منشور خدمت شامل یک رشته اطلاعات اصلی و کلی درباره نگرش سازمان به ارائه خدمات، و همچنین ارتباطات مراجعه‌کنندگان با سازمان است. موضوعات در پی آمده از جمله موارد مورد توجه در منشور خدمات می‌باشند:

۱. سازمان چه کاری انجام می‌دهد؟ (وظایف سازمان چیست؟)
۲. چگونه می‌توان با سازمان ارتباط برقرار کرد؟ (چگونه می‌توان از سازمان خدمت دریافت کرد؟)
۳. استانداردهای خدمتی که مراجعه‌کننده می‌تواند رعایت آنها را از سازمان انتظار داشته باشد، چیست؟

۴. حقوق اساسی و مسئولیتهای مراجعه کنندگان چیست؟

۵. روش دریافت بازخوردها (پیشنهادها و شکایتها)؛ و نحوه رسیدگی به شکایتهای مراجعه کنندگان چگونه است؟

البته نیازی نیست منشوری که تهیه می‌شود، همه فعالیتها و خدماتی را که سازمان ارائه می‌دهد پوشش دهد، و یا اینکه به جنبه‌های بسیار جزئی ارائه خدمات در سازمان بپردازد، بلکه ترجیحاً باید بر روی موضوعات کلیدی و مهمی که برای مراجعه‌کنندگان سازمان، کارکنان و ذی‌نفعان دارای اهمیت بیشتری است، تمرکز کند. بنابراین، منشور خدمت، یک سند زنده و جاری است و بایستی پا به پای تغییراتی که در شرایط و خواسته‌های سازمان و مراجعه‌کنندگان آن اتفاق می‌افتد رشد کرده، تغییر و تکامل یابد. البته بایستی به این نکته ظریف نیز توجه داشت که هدف از تدوین منشور خدمت، این نیست که یک رشته حق و حقوقی را فراتر از آنچه که قانون تعیین کرده است، سازمان برای مراجعه کنندگانش به وجود آورد، بلکه بایستی تعهداتی که برای سازمان در قبال مراجعه کنندگان در نظر گرفته می‌شوند، مبنای قانونی داشته باشند. بنابراین دستگاهها بایستی منشور خدمت خودشان را به وسیله متخصصان و حقوقدانان مورد بازبینی قرار دهند تا مطمئن شوند که نگارش آن به گونه‌ای نیست که برای سازمان آنها، تعهدات قانونی ناخواسته ایجاد کند.

منشور خدمت، یک سند عمومی است که به عنوان یک محرک برای ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی استفاده می‌شود. این تغییرات می‌توانند شامل تمرکز و توجه به مراجعان، تغییر در فرایندهای سازمان، بازدهی بیشتر فرایندها، ارتباطات و پاسخگویی بهتر و بهبود ارتباط با مراجعه کنندگان باشد.

۱. ملاحظات سازمانها برای جلوگیری از در نظر گرفتن حق و حقوقی فراتر از قانون برای مراجعان خود، از سه جنبه قابل توجه است:

(۱) یک سازمان یا دستگاه دولتی، باید در قبال مراجعه‌کنندگانش متعهد به انجام اموری که در حیطه وظایف و اختیاراتش نیست، نشود؛

(۲) یک سازمان دولتی، نباید به منظور جلب رضایت مراجعانش برای آنها حق و حقوقی قائل شود که با منافع عمومی جامعه در تضاد باشد؛

(۳) هرگونه تسهیلاتی که سازمانها در حیطه وظایف و اختیارات خود قصد دارند برای مراجعه کنندگانشان در نظر بگیرند، می‌توانند با استفاده از سازوکارهای مربوط (مانند ابلاغ بخشنامه، آیین‌نامه، ...) به آن جنبه قانونی ببخشند. بنابراین ایجاد چنین تسهیلاتی از سوی سازمانها در جهت مردم‌مداری و بهبود کیفیت خدمات، لازم و ضروری است و شامل مفهوم حق و حقوق غیرقانونی برای مراجعان نمی‌باشد.

## چه دستگاهها و سازمانهایی می‌توانند منشور خدمت داشته باشند؟

همه دستگاهها و اداره‌های دولتی که به طور مستقیم خدماتی را به بخش عمومی و مردم ارائه می‌کنند، می‌توانند منشور خدمت داشته باشند. سازمانهایی که ارتباط غیرمستقیم با مراجعان دارند (مانند واحدهای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، که خدمات آنها از طریق پیمانکاری و توسط سازمانها و یا شرکتهای دیگر ارائه می‌شود) نیز می‌توانند با تهیه منشور خدمت، از ارائه خدمات خوب به مراجعان توسط پیمانکارانشان و یا سازمانهای طرف قراردادشان، اطمینان حاصل کنند.

یک سازمان ممکن است یک یا چند منشور خدمت داشته باشد، برخی از دستگاهها دارای چندین فعالیت، خدمت و فرآورده متفاوت هستند و در نتیجه گروههای مراجعه‌کننده برای هر یک از آنها متفاوت است. بنابراین برای هر یک از جنبه‌های فعالیت، و یا فرآورده‌ها و خدمات خود، نیاز به یک منشور خدمت دارند.<sup>۱</sup> با توجه به اینکه همه مراجعه‌کنندگان دارای شرایط و امکانات ارتباطی یکسانی نیستند، توصیه می‌شود به منظور امکان اطلاع‌رسانی منشور خدمت سازمان به گروههای مختلف مراجعه‌کننده، منشور خدمت از نظر شکلی به چندین شکل و نوع متفاوت تهیه و تدوین شود. در بحث اطلاع‌رسانی منشور خدمت، مفصلتر به این موضوع اشاره خواهد شد.

## چه کسانی از منشور خدمت، سود می‌برند؟

سه گروه مختلف از منشور خدمت بهره می‌برند:

۱. قبلاً در معرفی منشور خدمت بیان شد که نیازی نیست منشور خدمت پوشش دهنده همه فعالیتها و خدمات سازمان باشد و یا به جزئیات ارائه خدمات بپردازد. از سوی دیگر بیان شد دستگاههایی که دارای چندین فعالیت، خدمت و فرآورده متفاوت هستند، برای هر یک از جنبه‌های فعالیت و یا محصولات و خدمات خود نیاز به یک منشور جداگانه دارند. لذا ممکن است چنین به نظر آید که دو مطلب یاد شده با یکدیگر تناقض دارند، در حالی که چنین نیست. برای روشن شدن موضوع باید توجه داشت که، یک سازمان یا وزارتخانه ممکن است در زیر مجموعه خود شامل چندین سازمان، شرکت، مؤسسه، و... دیگر باشد که موضوع فعالیتهای آنها تا حد بسیار زیادی با یکدیگر متفاوت است. در نتیجه گروههای مراجعه‌کننده به آنها نیز متفاوت خواهند بود. لذا هر یک از سازمانها، شرکتهای، مؤسسه‌ها و زیر مجموعه‌ها نیز بایستی برای خودشان منشور خدمت تهیه کنند. البته در تدوین هر یک از آنها اختصار، کلی بودن، توجه به جنبه‌های مهم خدمت دهی خودشان و... باید رعایت شود.

۱. وزارتخانه‌ها و اداره‌های دولتی، که خدمات و یا فرآورده‌هایی به جامعه ارائه می‌دهند.

۲. مراجعان به دستگاههای دولتی و عمومی که خدمات و یا فرآورده‌هایی را از این دستگاهها دریافت می‌دارند. گروههای در پی آمده می‌توانند از جمله مراجعان باشند: مردم، کارکنان بخش یا واحدهای دیگر همان سازمان و یا سازمان دیگر، اعضای انجمنها، اتحادیه‌ها و... افراد خارجی (بیگانه / جهانگرد)، و...

برخی از دستگاهها می‌توانند به سادگی مراجعه خود را مشخص کرده، آنها را در قالب گروههایی تقسیم‌بندی نمایند و در منشور خدمتشان ذکر کنند. در عین حال ممکن است مراجعان برخی از دستگاهها به طور دقیق مشخص نباشند، و مراجعانشان را با عبارتهایی همچون «عموم مردم»، «جامعه»، «ملت»، و امثال آن بیان کنند. هر دو تشخیص درست است. البته آنچه اهمیت دارد این است که سازمانها و اداره‌های دولتی، مراجعه کنندگان خود را بشناسند و برای شناخت نیازهای آنان، با ایشان مشورت کنند به طوری که آنان احساس کنند خدماتی که به ایشان ارائه می‌شود، در سطحی است که می‌تواند نیازهای آنان را برآورده کند.

۳. سایر ذی‌نفعان. گروههای در پی آمده می‌توانند از جمله ذی‌نفعان باشند: گروههای اجتماعی، دستگاههای دولتی دیگر، یک مؤسسه یا نهاد دولتی یا غیردولتی، یک شرکت یا گروه تجاری، و اشخاص حقیقی یا حقوقی دیگر که از موفقیت سازمان تأثیر می‌پذیرند و این موفقیت دلخواه آنان است.

نحوه استفاده از راهنمای تهیه منشور خدمت، چگونه است؟

این راهنما به منظور کمک به دستگاههای دولتی در زمینه‌های در پی آمده تهیه شده است:

- تهیه یک منشور خدمت جدید؛
- بازبینی منشورهای خدمت موجود؛
- نظارت و گزارش‌گیری از عملکرد دستگاهها در مقایسه با تعهدات و خدمات مندرج در منشورهای خدمت خودشان.

مطالب این راهنما به نحوی تدوین شده است که ابتدا اصول راهبردی و فعالیتهای اصلی را برای تدوین یک منشور بیان کرده است، سپس هر یک از اصول راهبردی به

چندین اصل شکسته شده و در نهایت توصیه‌هایی برای ارائه بهتر هر یک از آنها ذکر شده است.

نمای کلی مطالب مندرج در این راهنما در جدول ۱ نشان داده شده است. به‌کارگیری و اجرای موارد یاد شده در این راهنما برای دستگاهها اختیاری است، مگر در موارد بخصوصی که اجباری بودن آن ذکر شده است.

توصیه‌ها و پیشنهادهای ارائه شده، به نحوی است که انعطاف‌پذیری بسیاری دارد؛ زیرا گوناگونی دستگاهها در بخش خدمات دولتی (از نظر اندازه، نوع فرآورده، نوع خدمت، گروههای خدمت گیرنده، منابع، الزامات قانونی و سایر عوامل اجرایی) بسیار زیاد بوده و نمی‌توان به همه آنها یک نگرش ثابت، یک شکل و یک اندازه داشت. لذا پیشنهاد می‌شود دستگاهها با توجه به توصیه‌ها و پیشنهادهای کلی ارائه شده، و همچنین از لحاظ ویژگیها و شرایط خاص خود و کارکنان و مراجعانشان، به تهیه منشور خدمات اقدام کنند.

جدول ۱. نمای کلی مطالب مندرج در راهنما

اصول راهبردی	اصول راهبردی
۱-۱. معرفی سازمان به مراجعان ۱-۲. نحوه ارتباطات ۱-۳. استانداردهای ارائه خدمات به مراجعان ۱-۴. حقوق و مسئولیتهای مراجعان ۱-۵. دریافت بازخوردها و نحوه رسیدگی به شکایتهای مراجعان	۱. عناصر اصلی و کلیدی یک منشور (یک منشور خدمت، بایستی شامل چه مواردی باشد؟)
۲-۱. جلب مشارکت در تدوین منشور خدمت ۲-۲. قالب و شکل منشور ۲-۳. معرفی و اطلاع‌رسانی منشور	۲. تهیه یک منشور خدمت (چگونه یک منشور خدمت، تدوین کنیم)
۳-۱. هدف بازنگری ۳-۲. دوره بازنگری ۳-۳. مشارکت برای بازنگری منشور خدمت ۳-۴. ترویج و اطلاع‌رسانی مستمر	۳. نگهداری و بازنگری منشور (چگونه یک منشور، بازنگری می‌شود؟)

### اصول راهبردی برای تهیه و بازنگری منشور خدمات به ارباب رجوع

در این بخش سعی می‌شود به سه پرسش پاسخ داده شود:

1. عناصر اصلی و کلیدی یک منشور خدمت چیست؟
2. چگونه می‌توان یک منشور خدمت تهیه کرد؟
3. نگهداری و بازنگری منشور خدمت، چگونه باید باشد؟

1. عناصر کلیدی و اصلی یک منشور (یک منشور خدمت بایستی شامل چه مواردی باشد).

همان‌گونه که در جدول 1 بیان شده است، یک منشور خدمت بایستی شامل مطالبی در مورد معرفی سازمان به مراجعان، نحوه ارتباطات، استانداردهای خدمت به مراجعان، حقوق و مسئولیتهای مراجعه کنندگان، و نحوه رسیدگی به شکایتها و دریافت پیشنهادهاى مراجعان باشد که به اختصار هر یک از این موارد بیان می‌شود.

#### 1-1. ارائه اطلاعاتی درباره سازمان به مراجعان (معرفی سازمان به مراجعان)

به منظور اینکه مراجعان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان نسبت به سازمان و چگونگی ارتباط آن با وزارتخانه یا سازمان مادر، یک شناخت عمومی و کلی کسب کنند، ارائه موارد اطلاعاتی به شرح در پی آمده توصیه می‌شود:

- نام و نشان (آرم) سازمان؛
- وظایف و فعالیتهای سازمان و همچنین سازمانها و اداره‌های تابعی؛
- مراجعان بالفعل و بالقوه سازمان / دستگاه؛
- پیام رئیس سازمان / دستگاه؛
- ارتباط با وزارتخانه مربوطه یا سازمان مادر.

#### 2-1. نحوه ارتباطات

یکی از محتویات منشور خدمت، مطالبی است در خصوص اینکه چگونه مراجعه‌کنندگان و ذی‌نفعان می‌توانند با سازمان ارتباط برقرار کرده و خدمات یا

فراورده‌های مورد نیازشان را دریافت دارند. بدین منظور ارائه مطالب در پی آمده توصیه می‌شود:

- نشانیهای ارتباطی سازمان، شامل نشانی پستی، صندوق پستی، شماره تلفن، شماره تلفن پیام‌گیر، شماره تلفن نوشتاری (ویژه ناشنویان)، شماره نمابر، نشانی پست الکترونیک و وب سایت سازمان؛

- راههای مناسب برای پاسخگویی به نیازهای مراجعه‌کنندگانی که معلولیت جسمانی دارند و مراجعانی که زبان انگلیسی، زبان دوم آنهاست. بدین منظور بایستی اطلاعات در قالبهایی که قابل درک و فهم برای ایشان باشد، ارائه شود. این گونه موارد به شرح در پی آمده می‌باشند:

- تسهیلات ارائه خدمات؛
- جزئیات ارتباطی (برای مثال، مکانهای مراجعه حضوری یا تلفنی)؛
- ساعت‌های پاسخگویی و مدت زمان لازم برای آن؛
- خدمات بهنگام<sup>۱</sup> از طریق وب سایت؛
- پست الکترونیک یا سایر خدمات الکترونیک.

### ۳-۱. استانداردهای خدمات به مراجعان (اجباری)

هدف اصلی از داشتن یک منشور خدمت عبارت است از تعریف، تعیین و تصریح خدمتی که به ارباب رجوع ارائه خواهد شد و همچنین مسئولیتهای متقابل ارباب رجوع و سازمان.

این موضوع از طریق تعریف استانداردهای کلیدی خدمت، انجام می‌پذیرد. در مورد دستگاهها و سازمانهایی که خدماتشان را از طریق پیمانکار به مردم ارائه می‌کنند، مسئولیت رعایت استانداردهای خدمت، بر عهده خود دستگاه است.

استانداردهای خدمت، بایستی طوری واضح و شفاف در منشور خدمت بیان شوند که:

- استانداردها هدفدار (پیش برنده، بهبود دهنده) باشند. البته بایستی دست یافتنی و قابل حصول نیز باشند، به طوری که در اکثر مواقع انتظارات مراجعه کننده، بر پایه استانداردهای یاد شده برآورده شود.
- و یا اینکه:



• استانداردها تضمین کننده خدمات باشند (به عبارت دیگر به گونه‌ای باشند که همواره و در همهٔ مواقع، رعایت شوند).

منشور خدمات، قصد ندارد که مواردی را خارج از قانون برای مراجعان و خدمت گیرندگان، به سازمان/ دستگاه تحمیل کند. بنابراین ممکن است دستگاهها، منشور خدماتشان را با مشاوره یک حقوقدان مورد بررسی و بازبینی قرار دهند تا اینکه مطمئن شوند مطالب مندرج در آن با موارد قانونی، مطابقت و سازگاری دارد.

### مسئولیت و پاسخگویی دستگاه در قبال مراجعان

بایستی استانداردهای خدمت در منشور، مشخص و تعیین شوند. تعداد استانداردها مهم نیست. یک منشور می‌تواند شامل استانداردهایی در یک یا چند حیطه به شرح در پی آمده باشد:

أ) کیفیت ارتباط با ارباب رجوع؛

ب) کیفیت خدمتی که به ارباب رجوع، ارائه می‌شود؛

ج) زمانبندی ارائه خدمات.

### أ) استانداردهای کیفیت ارتباط با ارباب رجوع

استانداردهای ارتباطی مناسب، شکل دهنده انتظارات و برداشت مراجعان در رابطه با کیفیت و چگونگی برقراری ارتباطشان با سازمان هستند. این استانداردها می‌توانند شامل موارد در پی آمده باشند:

• مشخص کنند که، به چه نیازهای ارباب رجوع پاسخ داده می‌شود؟

• بیان کنند که حقوق مراجعه کننده چیست؟

• متذکر شوند که مسئولیتهای مراجعه کننده چیست؟

• بر نبودن تبعیض (در نوبت ارائه و کیفیت خدمت) تأکید کنند؛

• بر نبودن تناقض و ناسازگاری (در اجرای خدمت) تأکید کنند؛

• دقت در ارائه خدمت صحیح و داشتن رفتار مناسب را تضمین کنند؛

• چگونگی رفتار نیروی انسانی و مهارتهای رفتاری آنان را نظیر رفتاری دوستانه،

کمک‌کننده، پاسخگو، حساس به نیازهای خاص مراجعان، توضیح دهنده، و گوش‌کننده به صحبت‌های مراجعان بیان کنند.

## ب) استانداردهای کیفیت خدمات

استانداردهای کیفیت خدمات می‌تواند شامل موارد در پی آمده باشد :

- پاسخگویی (به عنوان مثال ارجاعات سریع و بی‌درنگ، انجام سریع مراحل کاری، و...);
- شفافیت (نامه‌ها، فرم‌ها، نشریات، فرایندها، و سایر فرآورده‌های اطلاعاتی را شامل می‌شوند);
- قابل فهم بودن (به وسیله مردم بی‌سواد، دارای معلولیت جسمانی و...);
- دقت و صحت (به عنوان مثال در رابطه با توصیه‌ها، اطلاع رسانی‌ها، پرداختها، ترتیب و نظم سفارشها);
- تناسب و سازگاری (برای مثال تناسب با نیازها، شرایط و موقعیتهای مراجعه‌کنندگان);

## ج) زمانبندی ارائه خدمات

زمانبندی مناسب استانداردها، باعث ایجاد سرعت و کارایی در امور اجرایی فرایند ارائه خدمات و تحویل خدمات و فرآورده‌ها می‌شود. این نوع استانداردها می‌توانند شامل موارد در پی آمده باشند :

- زمانگذاری (تعیین مدت زمان) برای پاسخگویی به مراجعه‌کنندگان (به عنوان مثال تعیین مدت زمان برای پاسخگویی به نامه‌ها، پست الکترونیک، پیامهای تلفنی، و...);

- زمانگذاری (تعیین مدت زمان) برای انجام اقدامها و فعاليتها (به عنوان مثال فعاليتهاي ثبت و صدور نامه‌ها، دریافت تقاضاها، تکمیل فرمها و...);
- تعیین نظم و ترتیب اقدامهای لازم برای ارائه یک خدمت، به همراه زمانهای انتظار و مدت زمانهای لازم برای انجام هر مرحله;

- تعیین زمان لازم برای انجام خدمات موردی (به عنوان مثال ارائه خدمات یا انجام اقدامهایی که به ندرت و بر حسب شرایط به وجود می‌آید);
- خدمات تلفنی (امکان انجام کارها به صورت تلفنی یا تنظیم وقت مراجعه به صورت تلفنی) ؛

- در دسترس بودن خدمات و اطلاعات به صورت بهنگام ؛
- زمانگذاری و تعیین مدت زمان لازم برای رسیدگی به شکایتهای مراجعان.

## نکات مورد توجه در تدوین استانداردها

دستگاهها بایستی در تدوین استانداردها به موارد در پی آمده توجه کنند :

- نظرها و انتظاراتهای مراجعان و ذی‌نفعان؛
- پانزده معیار ارزشی که در قانون خدمات عمومی استرالیا، ویرایش سال ۱۹۹۹ (بخش سوم، صفحه ۱۰) ذکر شده است؛
- توجه به تنوع فرهنگی کارکنان و مراجعان؛
- هماهنگی و سازگاری استانداردها با طرح راهبردی سازمان (بویژه در ارتباط با هدفهای راهبردی و نتایج مورد انتظار)؛
- استانداردها بایستی طوری تدوین شوند که عملکرد سازمان در مقایسه با آنها، قابل اندازه‌گیری باشد؛

• استانداردها در سطحی واقع‌گرایانه و قابل دستیابی تدوین شوند؛

• در مواردی که کوتاهی و قصوری از سوی سازمان اتفاق افتاده است، و در حالتی که خدمت ارائه شده مطابق با استانداردهای بیان شده در منشور خدمت سازمان نیست، بایستی این امر به مراجع کننده اطلاع داده شود.

**توجه :** تعیین مدت زمان مناسب برای پاسخگویی برای هر یک از اقدامها، به عنوان یک استاندارد زمانی، در اختیار دستگاه می‌باشد، و بایستی با توجه به امکانات و شرایط خود دستگاه تعیین شوند.

### ۴-۱. حقوق و مسئولیتهای مراجع کنندگان

در یک منشور خدمت، بایستی حقوق مراجع کنندگان و چیزهایی که آنها می‌توانند از سازمان انتظار داشته باشند مشخص شود. به همین ترتیب، در مقابل نیز باید مشخص شود که مراجع کنندگان می‌بایست با پذیرش یک رشته رفتارهای مشخص و عمل به آنها، به سازمان کمک کنند تا اینکه سازمان بتواند خدمات خوبی به آنها ارائه دهد.

#### أ) حقوق مراجع‌کننده

حقوق مراجع‌کننده در سازمان / دستگاه عبارتست از :

- مراجع‌کننده حق دارد در مورد خدمتی که دریافت می‌کند، درخواست بازنگری و فرجام‌خواهی کند؛

- مراجعه‌کننده حق دارد از عملکرد سازمان و کارکنان، شکایت نماید؛
  - حق و حقوق خصوصی وی از سوی سازمان، بایستی رعایت شود؛
  - مراجعه‌کننده حق دارد اطلاعات لازم را در زمینه موضوعاتی که برای او تعهدآور هستند، مشاهده کند؛
  - مراجعه‌کننده حق دارد به خدمات، تسهیلات و اطلاعاتی که برای تحقق نیازهای معقول او نیاز است، دسترسی داشته باشد.
- ب) مسئولیتهای مراجعه‌کنندگان**
- داشتن رفتار مؤدبانه با کارکنان دستگاه؛
  - وقت‌شناسی، توجه و رعایت زمانهای خدمت‌دهی؛
  - ارائه پاسخهای صحیح و بهنگام به اطلاعات خواسته شده از سوی سازمان / دستگاه؛
  - پذیرش الزامهای قانونی و سایر مقرراتی که مراجعه‌کنندگان ملزم به رعایت آنها هستند.

### ۱-۵. دریافت بازخوردها (پیشنهادها و شکایتها) و نحوه رسیدگی به شکایتهای مراجعه‌کنندگان (اجباری)

- هر سازمان بایستی روشهایی برای گرفتن بازخورد از مراجعان داشته باشد. همچنین روشهایی برای جمع‌آوری، تحلیل و گزارش‌گیری از شکایتها نیز لازم است. یک منشورخدمت، بایستی شامل اطلاعاتی در زمینه چگونگی بازخورد- دادن و نحوه دریافت شکایتهای مراجعان باشد. در این زمینه مواردی که باید مدنظر قرارگیرند عبارتند از:
- بازخوردگرفتن در مورد تلقی و برداشت مراجعه‌کنندگان از سازمان (شکایتها، تحسینها، و پیشنهادها)؛
  - نحوه‌دریافت شکایات و نشانیهای ارتباطی لازم، شامل نشانی پستی مربوطه، پست الکترونیک، تلفن و دورنگار مربوط به واحد دریافت شکایتها؛
  - نحوه بازخورد گرفتن، بویژه درباره خود منشور خدمت؛
  - فرایند دریافت بازخوردها و همچنین رسیدگی به شکایتها بایستی همیشه در دسترس باشد و استفاده از آن نباید برای مراجعان، هزینه‌ای داشته باشد؛

• سازمان بایستی شکایتها، تحسینها، و پیشنهادهای مراجعان را ثبت کند و از آنها برای بهبود ارائه خدمت به ارباب رجوع استفاده نماید؛

• توصیه می‌شود سازمان در فرایند دریافت و رسیدگی به شکایتها، از استانداردهای نظام رسیدگی به شکایتها که موجود می‌باشند، استفاده کند؛ زیرا این استانداردها عناصر اصلی و موردنیاز را برای اثربخشی یک نظام رسیدگی به شکایتها بیان کرده و همچنین مدیریت فرایند رسیدگی به شکایتها را مدنظر قرار می‌دهند.

توجه : بسیار مهم است که، همه کارکنانی که با ارباب رجوع در تماس هستند، آموزشهای لازم را در زمینه چگونگی دریافت بازخورد از مراجعان طی کنند تا بتوانند به مراجعان در مورد بیان واضح و شفاف آنچه که در نظر دارند کمک کنند. همچنین لازم است چگونگی تحلیل و پردازش نظرها و شکایتهای دریافت شده و انجام اقدامهای لازم در مورد آنها را بیاموزند.

البته آموزش کارکنان بایستی شامل روشها و فنونی باشد که کارکنان نحوه رفتار با آن دسته از مراجعانی را که عصبانی، نگران و... هستند نیز بیاموزند.  
برخی از روشهای دریافت بازخورد از مراجعان عبارتند از : مصاحبه، برگ‌نظرسنجی، تلفن، نامه و تلفنهای نوشتاری برای افرادی که نقص شنوایی یا گفتاری دارند.

## ۲. تهیه یک منشور خدمت (چگونه یک منشور خدمت تدوین کنیم)

همان گونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، سه موضوع بسیار مهم در تهیه یک منشور خدمت عبارتند از : جلب مشارکت در تدوین منشور خدمت؛ قالب و شکل منشور خدمت؛ و معرفی و اطلاع‌رسانی آن. در ادامه، هر یک از این موارد توضیح داده می‌شوند.

### ۲-۱. جلب مشارکت در تدوین منشور خدمت

برای تهیه منشور خدمت، دستگاه باید از مشارکت مراجعه کنندگان، کارکنان و دیگر ذی‌نفعان اصلی خود استفاده کند تا بتواند نیازمندیهای آنان را شناخته و در تدوین منشور خدمت لحاظ نماید. مشارکت مراجعان، کارکنان و ذی‌نفعان می‌تواند در زمینه‌های درپی آمده باشد :

- انتخاب استانداردهای خدمت برای درج در منشور؛
- ایجاد تضمین‌های مناسب برای خدمات؛

- تعیین میزان و سطح جزئیات مطالبی که لازم است در منشور درج شود؛
- تصمیمگیری در رابطه با مواردی که تدوین بیش از یک منشور نیاز است تا جنبه‌های مختلف فعالیتهای متنوع و ناهمگون سازمان را پوشش دهد؛
- تصمیمگیری در مورد چگونگی اندازه‌گیری و نظارت بر اجرای استانداردها و تعهدهای مندرج در منشور؛

• هرگونه مطالبی که درج آن در منشور لازم به نظر می‌رسد. سازمان در اخذ مشارکت جامعه مراجع‌کنندگان، بایستی نیازهای همه گروههای مختلف آنها را اعم از شهری، روستایی، مناطق دور افتاده و... در نظر بگیرد. افراد معلول و ناتوان نیز ممکن است نیازهای خاصی در ارتباط با دریافت خدمات و محصولات از سازمان داشته باشند، این موضوع نیز بایستی مدنظر قرار گیرد.

## ۲-۲. قالب و شکل منشور

منشور خدمت سازمانها / دستگاهها بایستی دارای شکل و ظاهری هماهنگ و مرسوم باشد تا به وسیله مراجع‌کنندگان، قابل شناخت و درک باشد. این امر بایستی بر اساس فهم و شناخت مراجع‌کنندگان و با کمک ایشان انجام پذیرد. برای اطمینان از اینکه منشور خدمت، نیازهای مراجع‌کنندگان را برآورده می‌کند، پیشنهاد می‌شود موارد در پی آمده رعایت شود:

- درج یک عنوان شناسایی واضح برای منشور؛
- درج تاریخ تهیه و انتشار منشور؛
- استفاده از شیوه نگارش آسان و روان؛
- تهیه منشور خدمت به صورت مختصر و مفید، صریح و دارای نظم و ترتیب منطقی؛

- دربرگیرنده اطلاعات لازم برای تماس مانند آنچه که در ۱-۲ بیان شده است (از قبیل نشانی پستی، پست الکترونیک، صندوق پستی، و...)
- در دسترس بودن منشور در شکلها و قالبهای مناسب برای برآورده سازی نیازهای مراجعان مختلف. به عنوان مثال:

- ترجمه منشور به زبانهای دیگر رایج در جامعه، علاوه بر زبان رسمی؛
- مستندات وب بیس (ارائه مستندات از طریق وب) و سایت‌هایی که دسترسی به آنها آزاد است؛

- تهیه چندین نسخه از منشور به خط بریل (ویژه نابینایان)؛
- ضبط منشور به صورت نوار کاست (برای کسانی که قادر به خواندن نیستند، یا اینکه شنیدن را به خواندن ترجیح می‌دهند)؛
- نوشتن با فونتهای درشت (برای سهولت خواندن توسط کسانی که ضعف بینایی دارند)؛
- استفاده از طراحی که با سلیقه بسیاری از مراجعان سازگار باشد (به عنوان مثال، سازگاری خوب بین زمینه و متن، استفاده مناسب از رنگها، استفاده از فونتهای مناسب در متن، و...)
- درج تاریخ بازنگری و اصلاح منشور؛
- درج نحوه و چگونگی ارائه بازخورد درباره خود منشور؛
- درج عبارتهایی که بیانگر هدف منشور باشد.

### ۲-۳. معرفی و اطلاع‌رسانی منشور

به منظور دستیابی به حداکثر شفافیت و پاسخگویی، دستگاهها بایستی راهبرد مناسبی برای اطلاع‌رسانی منشور خود داشته باشند. در این زمینه رعایت موارد دربی آمده پیشنهاد می‌شود:

- درج یک پیشگفتار از وزیر یا یک مقام عالی‌رتبه سازمان؛
- توزیع منشور خدمت برای همه کارکنان، مراجعان و ذی‌نفعان.
- توزیع منشور خدمت در همه مکانهایی که مراجعه کنندگان با سازمان در تماس هستند؛
- قرار دادن منشور در وب سایت سازمان؛
- اعلام منشور خدمت از طریق نشریات سازمان و یا دیگر نشریات مرتبط با زمینه کاری سازمان؛
- اعلام منشور خدمت از طریق نشریات مورد علاقه گروههای مراجعان؛
- درج در روزنامه‌های محلی؛
- معرفی منشور خدمت از طریق تلویزیون و رادیو.

## بهنگام نگهداری و بازنگری منشور

برای آنکه یک منشور خدمت بر اثر گذشت زمان و تغییر شرایط، قابلیت استفاده و مفید بودن خود را از دست ندهد، لازم است به طور منظم مورد بازنگری قرار گیرد. موضوعهای مهم و قابل توجه در بازنگری یک منشور عبارتند از: هدف بازنگری، دوره بازنگری، جلب مشارکت در بازنگری، و ترویج و اطلاع‌رسانی آن. در ادامه، هر یک از این موارد توضیح داده می‌شوند.

### ۱-۳. هدف بازنگری

یک منشور خدمت بایستی یک سند زنده باشد و همزمان با تغییراتی که در شرایط و موقعیت سازمان و مراجعان آن رخ می‌دهد، رشد کرده و تکامل یابد. این موضوع بدان معنی است که دستگاهها بایستی منشورهایشان را به طور منظم مورد بازنگری قرار دهند تا از اثربخشی و مناسب بودن آن اطمینان حاصل کنند.

برخی از پرسشهایی که می‌توانند در تشخیص لزوم بازنگری منشور خدمت، مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از:

- آیا منشور خدمت، انعکاس دهنده نگرش سازمان است؟
- آیا تعهدها و استانداردهای مندرج در منشور خدمت، همچنان تأمین‌کننده نیازها و ترجیحات مراجعه‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان سازمان هستند؟
- آیا جهتگیری منشور خدمت، بر حول محور برآورده سازی نیازهای مراجعان می‌باشد؟
- آیا با توجه به گذشت زمان، هنوز مطالب و محتویات مندرج در منشور صحیح است؟ (وظایف و مأموریت‌های سازمان، نشانیهای پستی، شماره‌های تلفن و...)
- آیا منشور خدمت در شکل و قالب طراحی شده، پاسخگویی نیازهای مراجعان است؟
- آیا رویه جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به شکایتها و بازخوردهای مراجعان هنوز اثربخش است؟
- آیا ایجاد تغییراتی در فرایند رسیدگی به شکایتها لازم است؟ برای تشخیص این مورد می‌توانید از بازنگری شخص ثالث کمک بگیرید.



سازمانها باید منشورهای خدمات خود را به طور منظم مورد بازنگری و اصلاح قرار دهند. این بازنگری ممکن است به صورت برنامه‌ریزی شده و از قبل مشخص شده، و یا اینکه بر اثر اتفاق افتادن یک رشته وقایع مشخص انجام شود. در هر حال توصیه می‌شود دستگاهها:

- به طور منظم منشورشان را در داخل سازمان مورد بازنگری‌های داخلی قرار دهند (فاصله زمانی مناسب برای این کار هر ۱۸-۱۲ ماه توصیه می‌شود).
- در صورت امکان، منشورشان را توسط اشخاص حقیقی یا حقوقی از خارج سازمان مورد بازنگری قرار دهند (فاصله زمانی مناسب برای این کار هر ۳ سال توصیه می‌شود).
- انگیزه‌ها و دلایل بازبینی منشور می‌تواند یک یا تعدادی از موارد در پی آمده باشد:

- تغییر ساختار سازمانی؛
- تغییر نظم و ترتیب امور اجرایی؛
- تغییر دیدگاه و نگرش مراجعان؛
- تغییر سازوکارهای ارائه خدمات؛
- اطلاعات و اظهارنظرهای دریافت شده از مراجعان و کارکنان در مورد منشور.

### ۳-۳. جلب مشارکت برای بازنگری منشور خدمت

- به منظور ایجاد شفافیت و پاسخگویی هر چه بیشتر سازمان، بایستی در حین انجام فرایند بازنگری و اصلاح منشور، به گونه مناسبی از مشارکت مراجعان و ذی‌نفعان استفاده شود. در این زمینه انجام اقدامهای در پی آمده توصیه می‌شود:
- تعیین روشها و سازوکارهای مناسب برای جلب مشارکت؛
  - فراخوانی نظرهای مراجعان، کارکنان و ذی‌نفعان؛
  - استفاده از اطلاعات دریافتی از مراجع خارج سازمان به عنوان بازخورد (برای مثال مراجع رسیدگی به شکایتهای مردم از دستگاههای دولتی).

#### ۴-۳. ترویج و اطلاع‌رسانی مستمر

وقتی که بازنگری منشور خدمت کامل شد، ویرایش جدید و به روز شده آن می‌بایست به شیوه مناسبی به مراجعان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان اطلاع‌رسانی شود. سازمانها می‌توانند اقدامهای پیشنهادی در پی آمده را در این مورد انجام دهند :

• ویرایش جدید منشور را در دسترس همه مراجعان، کارکنان و ذی‌نفعان قرار دهند؛

• ویرایش جدید منشور را در تمام نقاط تماس مراجعه کنندگان با سازمان قرار دهند؛

• ویرایش جدید منشور را در وب سایت سازمان قرار دهند.

#### نتیجه‌گیری

اصول و مبانی بیان شده در این مقاله، در مورد منشور ارائه خدمات، می‌توانند در جهت اجرای طرح تکریم ارباب رجوع و افزایش رضایتمندی مراجعان در دستگاههای دولتی و یا حتی در بنگاهها و مؤسسه‌های خصوصی به کار گرفته و اجرا شوند. البته موارد بیان شده ثابت و بدون تغییر نمی‌باشند، بلکه هر سازمانی می‌تواند در منشور ارائه خدمات خود، موضوعهای دیگری را هم که لازم می‌داند اضافه کند و یا برخی از موضوعهای بیان شده را که اضافه می‌داند، حذف نماید. امید آنکه دستگاههای دولتی، پیشقدم شده و به منظور بهبود کیفیت خدماتشان، افزایش رضایت مردم، و ترویج فرهنگ شفافیت و پاسخگویی، اقدام به تهیه منشورهای خدماتی خود کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی