



جمهوری اسلامی ایران  
Islamic Republic of Iran  
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران- ایزو

۱۰۰۰۲

تجدیدنظر اول

۱۳۹۷



دارای محتوای رنگی

INSO- ISO

10002

1st Revision

2018

Identical with  
ISO 10002:

2018

مدیریت کیفیت - رضایت مشتری -  
راهنمایی‌هایی برای رسیدگی به  
شکایت‌ها در سازمان‌ها

**Quality management –  
Customer satisfaction –  
Guidelines for complaints  
handling in organizations**

ICS: 03.120.10

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: [standard@isiri.gov.ir](mailto:standard@isiri.gov.ir)

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

**Iranian National Standardization Organization (INSO)**

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: [standard@isiri.gov.ir](mailto:standard@isiri.gov.ir)

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

## به نام خدا

### آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)<sup>۱</sup>، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)<sup>۲</sup> و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)<sup>۳</sup> است و به عنوان تنها رابط<sup>۴</sup> کمیسیون کدکس غذایی (CAC)<sup>۵</sup> در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

## کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی‌هایی برای رسیدگی به شکایت‌ها در سازمان‌ها»

### رئیس:

### سمت و/یا محل اشتغال:

دانشگاه محقق اردبیلی

رحیمی کلور، حسین  
(دکتری مدیریت بازرگانی)

### دبیر:

اداره کل استاندارد استان اردبیل

اسماعیلی، سمیه  
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

### اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

شرکت آرتا تجارت زرین

اسماعیلی، یاور  
(کارشناسی شیمی)

سازمان ملی استاندارد ایران

اوحدی، افشین  
(کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل

ایمانی، بهروز  
(کارشناسی حقوق)

شرکت صنایع آران پلیمر آوند

بابازاده، فاطمه  
(کارشناسی ارشد شیمی آلی)

اداره کل استاندارد استان یزد

جعفری ندوشن، زهرا  
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

شرکت بازرسی آذر ستاویز

حلیمی، مراد  
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

استاندارداری اردبیل

حنیفه‌زاده، ژیلا  
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

سازمان ملی استاندارد ایران

درویش، پرویز  
(دکتری مدیریت)

شرکت آب و فاضلاب استان اردبیل

زینی‌زاده، ناهید  
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

اداره کل استاندارد استان اردبیل	ساجد اردبیلی، فرزین (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)
شرکت رنگ و رزین پیروزی	سبحانی نیا، سولماز (کارشناسی شیمی)
اداره کل استاندارد استان اردبیل	سرخانی مقدم، داوود (کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)
اداره کل استاندارد استان اردبیل	شرافتخواه، شهین (کارشناسی ارشد صنایع غذایی)
اداره کل استاندارد استان اردبیل	علایی، هاشم (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)
سازمان ملی استاندارد ایران	کرمی، زهرا (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)
کارشناس استاندارد	مجیدی، بهزاد (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)
اداره کل استاندارد استان اردبیل	مینایی، مژگان (کارشناسی ارشد نرم افزار کامپیوتر)

**ویراستار:**

سازمان ملی استاندارد ایران	اوحدی، افشین (کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی)
----------------------------	--

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ط	پیش‌گفتار
ی	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۲	۲ مراجع الزامی
۲	۳ اصطلاحات و تعاریف
۵	۴ اصول راهنما
۵	۴-۱ کلیات
۵	۴-۲ تعهد
۵	۴-۳ ظرفیت
۵	۴-۴ قابلیت شفافیت
۵	۴-۵ قابلیت دسترسی
۶	۴-۶ پاسخگویی
۶	۴-۷ عملگرایی
۶	۴-۸ هزینه‌ها
۶	۴-۹ یکپارچگی اطلاعات
۶	۴-۱۰ محرمانگی
۶	۴-۱۱ رویکرد مشتری‌محور
۶	۴-۱۲ مسئولیت‌پذیری
۷	۴-۱۳ بهبود
۷	۴-۱۴ صلاحیت
۷	۴-۱۵ به موقع بودن
۷	۵ چارچوب رسیدگی به شکایات‌ها
۷	۵-۱ زمینه کاری سازمان
۷	۵-۲ رهبری و تعهد
۸	۵-۳ خط‌مشی
۸	۵-۴ مسئولیت‌پذیری و اختیار
۱۰	۶ طرح‌ریزی، طراحی و توسعه
۱۰	۶-۱ کلیات
۱۱	۶-۲ اهداف
۱۱	۶-۳ فعالیت‌ها

صفحه	عنوان
۱۱	۴-۶ منابع
۱۱	۷ عملیات فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها
۱۱	۱-۷ ارتباط
۱۲	۲-۷ دریافت شکایت‌ها
۱۲	۳-۷ ردیابی شکایت‌ها
۱۲	۴-۷ اعلام وصول شکایت‌ها
۱۳	۵-۷ ارزیابی اولیه شکایت‌ها
۱۳	۶-۷ بررسی شکایت‌ها
۱۳	۷-۷ پاسخگویی به شکایت‌ها
۱۳	۸-۷ اطلاع‌رسانی تصمیم
۱۳	۹-۷ مختومه کردن شکایت‌ها
۱۴	۸ نگهداری و بهبود
۱۴	۱-۸ جمع‌آوری اطلاعات
۱۴	۲-۸ تحلیل و ارزشیابی شکایت‌ها
۱۴	۳-۸ ارزشیابی رضایت‌مندی توسط رسیدگی به شکایت‌ها
۱۵	۴-۸ پایش فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها
۱۵	۵-۸ ممیزی فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها
۱۵	۶-۸ بازنگری مدیریت در مورد فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها
۱۶	۷-۸ بهبود مستمر
۱۸	پیوست الف (آگاهی‌دهنده) ارتباط میان استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱، این استاندارد، ۱۰۰۰۳ و ۱۰۰۰۴
۱۹	پیوست ب (آگاهی‌دهنده) راهنمایی‌هایی برای کسب و کارهای کوچک
۲۱	پیوست پ (آگاهی‌دهنده) فرم شاکی
۲۳	پیوست ت (آگاهی‌دهنده) عملگرایی
۲۵	پیوست ث (آگاهی‌دهنده) نمودار گردش رسیدگی به شکایت‌ها
۲۶	پیوست ج (آگاهی‌دهنده) فرم پیگیری شکایت‌ها
۳۱	پیوست چ (آگاهی‌دهنده) پاسخگویی‌ها
۳۲	پیوست ح (آگاهی‌دهنده) نمودار گردش تعادل
۳۳	پیوست خ (آگاهی‌دهنده) پایش مستمر
۳۶	پیوست د (آگاهی‌دهنده) ممیزی

صفحه

عنوان

۳۷

کتابنامه



## پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی‌هایی برای رسیدگی به شکایات‌ها در سازمان‌ها» که نخستین بار در سال ۱۳۸۷ تدوین و منتشر شد، بر اساس پیشنهادهای دریافتی و بررسی و تأیید کمیسیون - های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی / منطقه‌ای به‌عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ برای اولین بار مورد تجدیدنظر قرار گرفت و در دویست و بیست و سومین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۷/۱۱/۰۸ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران - ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد جایگزین استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۲ : سال ۱۳۸۷ می‌شود.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 10002:2018, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations

مقدمه

۱-۰ کلیات

این استاندارد، راهنمایی‌هایی را برای برنامه‌ریزی، طراحی، توسعه، بهره‌برداری، نگهداری و بهبود فرآیند رسیدگی اثربخش و کارا به شکایت‌ها برای همه نوع فعالیت‌های تجاری و غیرتجاری، از جمله فعالیت‌های مرتبط با تجارت الکترونیک فراهم می‌آورد. منظور از تدوین این استاندارد، تامین منافع سازمان و مشتریان، شاکیان و دیگر طرف‌های ذینفع مرتبط می‌باشد.

اطلاعات به دست آمده از فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها می‌تواند منجر به بهبود کالاها، خدمات و فرآیندها شود و در صورتی که شکایت‌ها به درستی رسیدگی شود، می‌تواند اعتبار سازمان را صرف‌نظر از اندازه، موقعیت و نوع فعالیت بهبود بخشد. در بازار جهانی، ارزش استفاده از استاندارد زمانی آشکارتر می‌شود که از رفتار یکسان با شکایت‌ها اطمینان حاصل گردد.

فرآیند اثربخش و کارای رسیدگی به شکایت‌ها نیازها و انتظارات تامین‌کنندگان و دریافت‌کنندگان کالاها و خدمات را منعکس می‌کند.

رسیدگی به شکایت‌ها به واسطه فرآیند توصیف شده در این استاندارد می‌تواند رضایت مشتری را افزایش دهد. تشویق مشتری به ارائه بازخورد، از جمله ابراز شکایت در صورتی که مشتری ناراضی باشد، می‌تواند فرصت‌هایی را در جهت حفظ وفاداری مشتری و تایید او فراهم آورد و رقابت‌پذیری داخلی و بین‌المللی را افزایش بخشد.

اجرای فرآیند ارائه شده در این استاندارد می‌تواند:

- فرآیندی باز و پاسخگو برای رسیدگی به شکایت در اختیار شاکی قرار دهد؛
  - توانایی سازمان را در رفع نارضایتی به شیوه‌ای یکنواخت، نظام‌مند و پاسخگو افزایش دهد تا رضایت شاکی و سازمان را فراهم نماید؛
  - توانایی سازمان در شناسایی روندها، موارد از قلم افتاده شکایت و بهبود عملیات سازمان را افزایش بخشد؛
  - سازمان را در ایجاد رویکرد مشتری‌مدار برای رفع شکایت‌ها و تشویق کارکنان در بهبود مهارت‌ها بر کارشان با مشتریان یاری دهد؛
  - مبنایی برای بازنگری و تحلیل مستمر فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، رفع شکایت‌ها و بهبودهای انجام شده در فرآیند را فراهم آورد.
- سازمان‌ها می‌توانند فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها را همراه با آیین کار رضایت مشتری و فرآیندهای رفع اختلاف برون سازمانی مورد بهره‌برداری قرار دهند.
- تمرکز اصلی این استاندارد، رضایت افراد یا سازمان‌های دریافت‌کننده کالا یا خدمتی از یک سازمان دولتی یا خصوصی است.

## ۲-۰ ارتباط با استانداردهای ملی ایران به شماره‌های ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴

این استاندارد سازگار با استانداردهای ملی ایران به شماره‌های ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴ است و اهداف این استانداردها را از طریق کاربرد اثربخش و کارای فرآیند رسیدگی به شکایات پشتیبانی می‌نماید. این استاندارد می‌تواند مستقل از استانداردهای ملی ایران به شماره‌های ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴ نیز استفاده شود.

استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱ الزامات به خصوصی برای سیستم مدیریت کیفیت است. فرآیند رسیدگی به شکایات موضوع این استاندارد (استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۲) می‌تواند به منزله جزئی از سیستم مدیریت کیفیت استفاده شود.

استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۴ راهنمایی‌هایی را به منظور دستیابی به موفقیت پایدار سازمان فراهم می‌نماید. استفاده از این استاندارد (استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۲) می‌تواند عملکرد در زمینه رسیدگی به شکایات را بالا برده، هم‌چنین رضایت مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع مرتبط برای تسهیل دستیابی به موفقیت پایدار را افزایش دهد. این استاندارد می‌تواند بهبود مستمر کیفیت کالاها، خدمات و فرآیندها را نیز بر اساس بازخورد مشتری و سایر طرف‌های ذینفع مرتبط تسهیل کند.

**یادآوری** - به غیر از مشتریان و شکایت‌کنندگان، سایر طرف‌های ذینفع مرتبط می‌تواند شامل تامین‌کنندگان، انجمن‌های صنفی و اعضای آن‌ها، سازمان‌های حمایت از مشتری، نهادهای دولتی مرتبط، کارکنان، مالکین و سایر کسانی که تحت تاثیر فرآیند رسیدگی به شکایات قرار می‌گیرند، باشد.

## ۳-۰ ارتباط با استانداردهای ملی ایران به شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۳ و ۱۰۰۰۴

این استاندارد با استانداردهای ملی ایران به شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۳ و ۱۰۰۰۴ سازگار است. این چهار استاندارد را می‌توان به طور مستقل یا در پیوست با یکدیگر استفاده کرد. این استاندارد، استانداردهای ملی ایران به شماره‌های ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۳ و ۱۰۰۰۴ وقتی که باهم استفاده شوند، می‌توانند قسمتی از چارچوبی وسیع‌تر و منسجم برای بالا بردن رضایت مشتری از طریق آیین کار، رسیدگی به شکایات، حل و فصل اختلافات و پایش و سنجش رضایت مشتری باشند (به پیوست الف مراجعه شود).

استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱ دربردارنده راهنمایی در مورد آیین کار مربوط به رضایت مشتری در سازمان‌ها است. چنین آیین کارهایی می‌تواند احتمال بروز مشکلات را کاهش داده و علل شکایات و اختلاف‌ها را که باعث کاهش رضایت مشتری می‌شود، از بین می‌برد.

استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۳ دربرگیرنده راهنمایی برای حل و فصل اختلاف‌ها با توجه به شکایات‌های مرتبط با کالا و خدمت است که به صورت درون سازمانی نمی‌توانند به شکلی رضایت‌بخش حل شوند. استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۳ می‌تواند به کاهش رضایت مشتری ناشی از شکایات‌های حل نشده کمک کند.

استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۴ دربردارنده راهنمایی برای ایجاد فرآیندهای موثر برای پایش و سنجش رضایت مشتری بوده و تمرکزش بر مشتریان خارج از سازمان است. دستورالعمل‌های مندرج در استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۴ می‌تواند از ایجاد و اجرای فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها حمایت کند. به عنوان

مثال، فرآیندهای توصیف شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۴ می‌توانند سازمان را برای پایش و سنجش رضایت مشتری با فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها (مطابق با زیربند ۸-۳) کمک کنند. به همین ترتیب، اطلاعات فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها می‌تواند به سازمان در پایش و سنجش فرآیندهای پایش و سنجش رضایت مشتری کمک کند. به عنوان مثال، کثرت و نوع شکایت می‌تواند شاخص غیرمستقیم رضایت مشتری باشد (مطابق با زیربند ۷-۳-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۴).

## مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی‌هایی برای رسیدگی به شکایات‌ها در سازمان‌ها

### ۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی‌هایی برای فرآیند رسیدگی به شکایات‌های مربوط به کالاها و خدمات سازمان شامل طرح‌ریزی، طراحی، توسعه، بهره‌برداری، نگهداری و بهبود است. فرآیند رسیدگی به شکایات‌های توصیف شده در این استاندارد به عنوان یکی از فرآیندهای کلی سیستم مدیریت کیفیت قابل استفاده می‌باشد.

**یادآوری** - در متن این استاندارد، اصطلاحات «کالا» و «خدمت» به خروجی‌هایی اشاره می‌کنند که سازمان آن‌ها را در نظر گرفته یا برای مشتری مورد نیاز است.

این استاندارد برای استفاده توسط سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن نوع، اندازه، کالاها و خدماتی که ارائه می‌کنند، کاربرد دارد. هم‌چنین در همه بخش‌های سازمان‌ها قابل استفاده خواهد بود. پیوست ب راهنمایی‌های ویژه برای کسب و کارهای کوچک ارائه می‌نماید.

این استاندارد به جنبه‌های زیر در رسیدگی به شکایات‌ها می‌پردازد:

**الف** - افزایش رضایت مشتری از طریق ایجاد محیطی مشتری‌مدار که در مقابل بازخوردها (شامل شکایات‌ها)، رفع شکایات‌های اصلی و افزایش توانایی سازمان در بهبود کالا و خدمت از جمله خدمات مشتری به صورت باز عمل می‌نماید؛

**ب** - الزام و تعهد مدیریت رده بالا از طریق به کارگیری و حصول کافی منابع، از جمله آموزش کارکنان؛

**پ** - شناسایی و تشخیص نیازها و انتظارات شاکیان؛

**ت** - فراهم کردن فرآیند شکایت باز، کارا و ساده برای شاکیان؛

**ث** - تحلیل و ارزشیابی شکایات‌ها به منظور بهبود کالا و خدمت از جمله خدمات مشتری؛

**ج** - ممیزی فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها؛

**چ** - بازنگری اثربخشی و کارایی فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها.

این استاندارد در مورد اختلافاتی که به منظور حل و فصل در خارج از سازمان و یا برای اختلافات مربوط به استخدام ارجاع شده، کاربرد ندارد.

## ۲ مراجع الزامی

در مراجع زیر ضوابطی وجود دارد که در متن این استاندارد به صورت الزامی به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب، آن ضوابط جزئی از این استاندارد محسوب می‌شوند.

در صورتی که به مرجعی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن برای این استاندارد الزام‌آور نیست. در مورد مراجعی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی برای این استاندارد الزام‌آور است.

استفاده از مراجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت- مبانی و واژگان

## ۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، علاوه بر اصطلاحات و تعاریف مندرج در استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، اصطلاحات با تعاریف زیر کاربرد دارد<sup>۱</sup>:

### شاکی

#### complainant

شخص، سازمان (مطابق با زیربند ۳-۸) یا نماینده ایشان که شکایتی (مطابق با زیربند ۳-۲) را مطرح می‌کند.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱، سال ۱۳۹۷، زیربند ۳-۲]

۱-۳

### شکایت

#### complaint

در خصوص «رضایت مشتری»، بیان نارضایتی به یک سازمان (مطابق با زیربند ۳-۸) در ارتباط با کالا و خدمت آن یا در ارتباط با خود فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، هرگاه ارائه پاسخ یا حل و فصل آن به صورت تصریحی یا تلویحی مورد انتظار باشد.

<sup>۱</sup> - اصطلاحات و تعاریف به کار رفته در فرهنگ‌نامه الکترونیکی IEC و نیز سامانه مرورگر برخط ISO به ترتیب در وبگاه‌های <http://www.iso.org/obp> و <http://www.electropedia.org> قابل دسترس است.

**یادآوری ۱-** شکایت‌ها می‌توانند در ارتباط با فرآیندهای دیگر، جایی که در آن سازمان با مشتری ارتباط برقرار می‌کند، انجام گیرد.

**یادآوری ۲-** شکایت‌ها می‌توانند مستقیم یا غیرمستقیم با سازمان به وجود آیند.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۹-۳، با تغییرات، یادآوری ۱ و ۲ اضافه شده است.]

۲-۳

### مشتری

#### customer

شخص یا سازمانی (مطابق با زیربند ۳-۸) که کالا یا خدمت مورد نظر یا مورد نیاز خود را دریافت می‌کند یا می‌تواند دریافت کند.

مثال:

مصرف کننده، کارفرما، کاربر نهایی، خرده فروش، دریافت کننده کالا یا خدمت از یک فرآیند درون سازمانی، صاحب نفع یا خریدار.

**یادآوری -** مشتری ممکن است درون سازمانی یا برون سازمانی باشد.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۲-۴.]

۳-۳

### رضایت مشتری

#### customer satisfaction

برداشت مشتری (مطابق با زیربند ۳-۳) از میزانی که انتظارات وی برآورده شده است.

**یادآوری ۱-** انتظارات مشتری می‌تواند برای سازمان (مطابق با زیربند ۳-۸) یا حتی برای مشتریان مورد نظر تا تحویل کالا یا خدمت، معلوم نباشد. برای دستیابی به سطح بالای رضایت مشتری امکان دارد لازم باشد که یک انتظار مشتری حتی اگر بیان نشده باشد و هم این که عموماً به صورت تلویحی مشخص یا اجبار نشده باشد، برآورده شود.

**یادآوری ۲-** شکایت‌های مشتری یک شاخص متعارف در مورد پایین بودن سطح رضایت مشتری است اما نبودن شکایت ضرورتاً به معنای بالا بودن سطح رضایت مشتری نیست.

**یادآوری ۳-** حتی وقتی الزامات مشتری با وی مورد توافق قرار گرفته و برآورده شده باشد، این امر الزاماً بالا بودن سطح رضایت مشتری را تأمین نمی‌کند.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۹-۲]

۴-۳

خدمت‌رسانی به مشتری

**customer service**

تعامل سازمان (مطابق با زیربند ۳-۸) با مشتری (مطابق با زیربند ۳-۳) در طول عمر یک کالا یا خدمت

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۹-۴]

۵-۳

بازخورد

**feedback**

در خصوص «رضایت مشتری»، دیدگاه‌ها، نظرات و انتظارات مربوط به کالا، خدمت یا فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها

یادآوری - بازخورد می‌تواند در ارتباط با فرآیندهای دیگر که سازمان (مطابق با زیربند ۳-۸) با مشتری (مطابق با زیربند ۳-۳) ارتباط برقرار می‌کند، ارائه شود.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۹-۱ با تغییرات، یادآوری ۱ اضافه شده است.]

۶-۳

طرف ذینفع

**interested party**

منتفع

**stakeholder**

شخص یا سازمانی (مطابق با زیربند ۳-۸) که می‌تواند بر یک تصمیم یا فعالیت اثر گذارد، یا از آن تاثیر پذیرد، یا خود را متاثر از آن بداند.

مثال:

مشتریان (مطابق با زیربند ۳-۳)، مالکان، کارکنان سازمان، تامین‌کنندگان، بانکداران، سازمان‌های تنظیم‌کنندگان مقررات، اتحادیه‌ها، شرکا یا جامعه‌ای که می‌تواند شامل رقبا یا گروه‌های مخالف باشد.

[منبع: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۲-۳ با تغییرات، یادآوری ۱ حذف شده است.]



## سازمان

### organization

شخص یا گروهی از افراد که برای دستیابی به اهداف خود، وظایف خاص خود را همراه با مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط دارند.

یادآوری - مفهوم سازمان، شامل تاجر منفرد، شرکت، بنگاه، موسسه تجاری، تشکیلات اقتصادی، نهاد مرجع، شراکت، انجمن، بنیاد خیریه یا موسسه، یا بخشی یا ترکیبی از آن‌ها چه به صورت سهامی یا غیر سهامی، اعم از ثبت شده یا نشده یا از بخش عمومی یا خصوصی می‌باشد، اما تنها به این موارد محدود نیست.

[منبع: استاندارد ملی ایران ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۲-۱ با تغییرات، یادآوری ۲ حذف شده است.]

## ۴ اصول راهنما

### ۱-۴ کلیات

تبعیت از اصول راهنمای مندرج در زیربندهای ۴-۲ تا ۴-۱۵ برای رسیدگی اثربخش و کارا به شکایت‌ها توصیه می‌شود.

### ۲-۴ تعهد

توصیه می‌شود سازمان نسبت به شناسایی و پیاده‌سازی فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، تعهد فعال داشته باشد.

### ۳-۴ ظرفیت

برای تعهد رسیدگی به شکایت‌ها و برای مدیریت اثربخش و کارای آن‌ها، توصیه می‌شود منابع کافی در دسترس باشد.

### ۴-۴ قابلیت شفافیت

بهتر است فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها به مشتریان، کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع مرتبط اطلاع‌رسانی شود. توصیه می‌شود اطلاعات کافی در مورد رسیدگی به شکایت‌های آن‌ها در اختیار شاکیان انفرادی قرار گیرد.

### ۵-۴ قابلیت دسترسی

توصیه می‌شود فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها به سهولت قابل دسترسی برای تمام شاکیان باشد. بهتر است اطلاعات مربوط به جزئیات نحوه تنظیم و رفع شکایت‌ها قابل دسترسی باشد. فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها و اطلاعات پشتیبان بهتر است به سادگی قابل فهم و اجرا بوده و این اطلاعات بایستی به زبانی واضح باشد.

اطلاعات و همکاری در مرحله تنظیم یک شکایت (به پیوست پ مراجعه شود) به هر زبانی یا الگویی که کالا و خدمت ارائه یا تهیه شده، شامل الگوهایی نظیر نسخه چاپی بزرگ، خط بریل یا نوار صوتی بایستی قابل دسترسی باشد، به نحوی که هیچ یک از شاکیان متضرر نشوند.

#### ۴-۶ پاسخگویی

سازمان بهتر است نیازها و انتظارات مشتریان را با توجه به رسیدگی به شکایتها مورد توجه قرار دهد.

#### ۴-۷ عملگرایی

توصیه می‌شود هر شکایت منصفانه، عینی و با بی‌طرفی از طریق فرآیند رسیدگی به شکایتها مورد توجه قرار گیرد. (به پیوست ت مراجعه شود)

#### ۴-۸ هزینه‌ها

توصیه می‌شود استفاده از فرآیند رسیدگی به شکایتها برای شاکیان رایگان باشد.

#### ۴-۹ یکپارچگی اطلاعات

سازمان بهتر است اطمینان یابد که اطلاعات مربوط به رسیدگی به شکایتها صحیح، غیرگمراه‌کننده و قابل تصدیق بوده و اطلاعات جمع‌آوری شده مناسب، صحیح، کامل، معنادار و مفید باشد.

#### ۴-۱۰ محرمانگی

توصیه می‌شود اطلاعات شخصی قابل شناسایی در رابطه با شکایت در صورت نیاز در دسترس باشد. اما این اطلاعات فقط برای مقاصد بررسی شکایت در داخل سازمان بوده و باید از افشای آن جلوگیری شود، مگر آن-که مشتری یا شاکی به صراحت نسبت به افشای آن رضایت داده باشد یا طبق قانون افشا مورد نیاز باشد.

یادآوری - اطلاعات شخصی قابل شناسایی، اطلاعاتی است که در صورت مرتبط بودن با فرد می‌تواند برای شناسایی وی مورد استفاده قرار گیرد و با نام، نشانی، پست الکترونیکی، شماره تلفن یا شناساگر خاص مشابه قابل بازیابی است. معنای دقیق این اصطلاح در سراسر جهان متفاوت است.

#### ۴-۱۱ رویکرد مشتری محور

توصیه می‌شود سازمان رویکرد مشتری محور را در رابطه با رسیدگی به شکایتها اتخاذ کند و بازخوردها را بپذیرد.

#### ۴-۱۲ مسئولیت پذیری

توصیه می‌شود سازمان مسئولیت‌پذیری و گزارش‌دهی در خصوص تصمیمها و اقدامات را با توجه به رسیدگی به شکایتها تبیین و برقرار نگاه دارد.

#### ۴-۱۳ بهبود

افزایش اثربخشی و کارایی فرآیند رسیدگی به شکایات بهتر است از اهداف دائمی سازمان باشد.

#### ۴-۱۴ صلاحیت

کارکنان سازمان بهتر است ویژگی‌ها، مهارت‌ها، آموزش، تحصیلات و تجربه شخصی لازم برای رسیدگی به شکایات‌ها را داشته باشند.

#### ۴-۱۵ به موقع بودن

شکایات‌ها بهتر است با سرعتی که ماهیت شکایت و فرآیند استفاده شده، امکان عملی بودن آن را فراهم می‌نماید، انجام گیرد.

### ۵ چارچوب رسیدگی به شکایات‌ها

#### ۵-۱ زمینه‌کاری سازمان

در برنامه‌ریزی، طراحی، توسعه، اجرا، نگهداری و بهبود فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها، توصیه می‌شود سازمان با موارد ذیل زمینه کاری خود را در نظر بگیرد:

- شناسایی و پرداختن مسائل بیرونی و درونی که مربوط به اهداف سازمان هستند و بر توانایی آن در دستیابی به اهداف رسیدگی به شکایات‌ها اثر می‌گذارند؛
- شناسایی طرف‌های ذینفع که به فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها مرتبط هستند و پرداختن به نیازها و انتظارات همین طرف‌های ذینفع؛
- شناسایی دامنه فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها، از جمله مرزها و قابلیت اجرایی آن‌ها، و در نظر گرفتن مسائل داخلی و خارجی و نیازهای طرف‌های ذینفع ذکر شده.

#### ۵-۲ رهبری و تعهد

مدیران رده بالا بهتر است رهبری را به نمایش بگذارند و سازمان به طور فعال و شفاف متعهد به رسیدگی به شکایات‌ها به گونه‌ای اثربخش و کارا باشد. بهتر است این تعهد به ویژه توسط مدیریت رده بالای سازمان نشان داده شده، اثبات شود و از جانب ایشان ترغیب گردد.

رهبری و تعهد قوی برای پاسخگویی به شکایات‌ها سبب می‌شود، هم کارکنان و هم مشتریان برای بهبود کالاها، خدمات و فرآیندهای سازمان سهیم شوند.

این رهبری و تعهد بهتر است در تعیین، پذیرش، اجرا و اشاعه خطمشی و روش‌های اجرایی مربوط به رفع شکایات‌ها نمایان گردد. توصیه می‌شود رهبری و تعهد مدیریت از طریق تامین منابع کافی از جمله آموزش نشان داده شود.

### ۳-۵ خطمشی

مدیریت رده بالا بهتر است خطمشی مشتری‌مدار رسیدگی به شکایات‌ها را به طور صریح و آشکار ایجاد نماید. توصیه می‌شود خطمشی در دسترس کارکنان باشد و به آن‌ها تفهیم شود.

مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع مرتبط بهتر است به خط مشی دسترسی داشته باشند. توصیه می‌شود خطمشی به وسیله روش‌های اجرایی و اهداف تعیین شده برای هر بخش و هر نقش کارکنان پشتیبانی گردد. عوامل ذیل هنگام تعیین خطمشی و اهداف برای فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها بهتر است مورد توجه قرار گیرد:

- شناسایی هر گونه الزامات قوانین و مقررات مرتبط؛

- الزامات مالی، عملیاتی و سازمانی؛

- ورودی مشتریان، کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع مرتبط.

خطمشی‌های مربوط به کیفیت و رسیدگی به شکایات‌ها بهتر است با یکدیگر همسو باشند.

### ۴-۵ مسئولیت‌پذیری و اختیار

۱-۴-۵ توصیه می‌شود مدیریت رده بالا مسئول موارد ذیل باشد:

الف- حصول اطمینان از ایجاد فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها و تبیین اهداف در تمامی سازمان؛

ب- حصول اطمینان از طرح‌ریزی، طراحی، توسعه، بهره‌برداری، نگهداری و بهبود مستمر فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها طبق خطمشی رسیدگی به شکایات‌ها در سازمان؛

پ- شناسایی و تخصیص منابع مدیریتی مورد نیاز برای داشتن فرآیندی اثربخش و کارا در مورد رسیدگی به شکایات‌ها؛

ت- حصول اطمینان از افزایش آگاهی در مورد اهمیت فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها و نیاز برگرفته از مشتری‌مداری در سراسر سازمان؛

ث- حصول اطمینان از انتقال آسان اطلاعات مربوط به فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها به مشتریان، شاکیان و حسب اقتضا سایر طرف‌هایی که به طور مستقیم مرتبط هستند (به پیوست ت مراجعه شود)؛

ج- تعیین نماینده مدیریت برای رسیدگی به شکایات‌ها و تعریف روشن مسئولیت‌ها و اختیارات وی به علاوه مسئولیت‌ها و اختیارات مشخص شده در زیربند ۲-۴-۵؛

چ - حصول اطمینان از وجود فرآیندی برای گزارش سریع و موثر به مدیریت رده بالا در ارتباط با شکایتهای بارز؛

ح - بازنگری ادواری فرآیند رسیدگی به شکایتهای برای حصول اطمینان از نگهداری اثربخش، کارا و بهبود مستمر آن.

۵-۴-۲ نماینده مدیریت در امر رسیدگی به شکایتهای بهتر است مسئول موارد زیر باشد:

الف - تعیین فرآیند پایش، ارزشیابی و گزارش عملکرد؛

ب - گزارش به مدیریت رده بالا در مورد فرآیند رسیدگی به شکایتهای همراه با توصیههایی برای بهبود؛

پ - نگهداری اثربخش و کارای فرآیند رسیدگی به شکایتهای شامل به کارگیری کارکنان ذیصلاح و آموزش مداوم آنها، به کارگیری فناوری لازم، مستندسازی، تعیین و برآورده نمودن اهداف حسب برنامه زمانبندی و سایر الزامات و بازنگریهای فرآیند.

۵-۴-۳ سایر مدیران دخیل در فرآیند رسیدگی به شکایتهای، چنانچه در حیطه کاری آنها قابل اجرا باشد، بهتر است مسئول موارد زیر باشند:

الف - حصول اطمینان از استقرار فرآیند رسیدگی به شکایتهای؛

ب - ارتباط با نماینده مدیریت در امر رسیدگی به شکایتهای؛

پ - حصول اطمینان از ترویج آگاهی در زمینه فرآیند رسیدگی به شکایتهای و نیازهای برگرفته از مشتریمداری؛

ت - حصول اطمینان از دسترسی آسان به اطلاعات مربوط به فرآیند رسیدگی به شکایتهای؛

ث - گزارشدهی اقدامها و تصمیمهای مربوط به رسیدگی به شکایتهای؛

ج - حصول اطمینان از اجرا و ثبت پایش فرآیند رسیدگی به شکایتهای؛

چ - حصول اطمینان از اصلاح مشکلات، پیشگیری از وقوع دوباره آنها در آینده و ثبت نتایج آنها؛

ح - حصول اطمینان از موجود بودن دادههای مربوط به رسیدگی به شکایتهای برای بازنگری مدیریت رده بالا.

۵-۴-۴ توصیه می شود همه کارکنان که با مشتریان و شاکیان در ارتباط هستند:

- درخصوص رسیدگی به شکایتهای آموزش دیده باشند؛

- با الزامات مربوط به گزارشدهی رسیدگی به شکایتهای که توسط سازمان تعیین شده است، منطبق شوند؛

- با مشتریها با احترام رفتار کنند و بلافاصله به شکایتهای آنها پاسخ دهند یا آنها را به افراد مناسب ارجاع دهند؛

- روابط بین فردی و مهارت‌های ارتباطی خوبی از خود نشان دهند.

۵-۴-۵ توصیه می‌شود همه کارکنان:

- از نقش، مسئولیت‌ها و اختیارات خود درباره شکایت‌ها آگاه باشند؛

- از به کارگیری روش‌های مرتبط و لازم آگاه باشند و بدانند که چه اطلاعاتی را بهتر است به شاکیان بدهند؛

- شکایت‌هایی را که تاثیر بارزی بر سازمان دارند، گزارش کنند.

## ۶ طرح‌ریزی، طراحی و توسعه

### ۱-۶ کلیات

توصیه می‌شود سازمان فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها را به منظور افزایش وفاداری، رضایت مشتری و نیز بهبود کیفیت کالاها و خدمات به گونه‌ای کارا و اثربخش طرح‌ریزی و طراحی و توسعه دهد. این فرآیند بهتر است در بردارنده مجموعه فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر باشد به نحوی که علاوه بر هماهنگی در عملیات، از منابع مختلف از جمله کارکنان، اطلاعات، مواد، مالی و زیرساخت در جهت انطباق با خط‌مشی رسیدگی به شکایت‌ها و دستیابی به اهداف مورد نظر استفاده گردد. توصیه می‌شود سازمان بهترین روش‌های معمول در سایر سازمان‌ها را در خصوص رسیدگی به شکایت‌ها مورد ملاحظه قرار دهد. توصیه می‌شود سازمان انتظارات و ادراکات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع مربوط به رسیدگی به شکایت را درک کند. هنگام ایجاد و استفاده از فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، سازمان بهتر است ریسک‌ها و فرصت‌هایی که ممکن است بوجود آید و شامل موارد زیر است، را در نظر بگیرد:

- پایش و ارزشیابی فرآیندها و عوامل بیرونی و درونی در مورد ریسک‌ها و فرصت‌ها؛

- شناسایی و برآورد ریسک‌ها و فرصت‌های خاص؛

- برنامه‌ریزی، طراحی، توسعه، اجرا و بازنگری اقدام‌های اصلاحی و شناسایی پیشرفت‌های مربوط و ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌ها.

مطابق با تعریف استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۷-۹ ریسک، تاثیر عدم قطعیتی است که می‌تواند مثبت یا منفی، باشد. در حیطه رسیدگی به شکایت‌ها، یک نمونه برای تاثیر منفی، نارضایتی مشتری به دلیل منابع ناکافی برای رسیدگی به حجم یا پیچیدگی شکایت‌های دریافت شده در محدوده زمانی مشخص است، و مثالی برای یک نمونه از تاثیر مثبت، این است که سازمان، منابع مربوط به رسیدگی به شکایت‌ها را که در نتیجه بازنگری آموزش‌هایی که به پرسنل در تماس با مشتریان ارائه می‌شود، را بررسی کند. این ریسک‌ها را می‌توان با بازنگری تخصیص و استقرار منابع منجر به تأمین پرسنل (اضافی)، آموزش یا گزینه‌هایی برای دسترسی به فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها می‌شود، حل و فصل کرد.

یک فرصت، به شناسایی روش جدید ممکن برای تحقق نتایج مثبت مربوط است، که لزوماً از ریسک‌های موجود در سازمان پدید نمی‌آید. برای مثال، سازمان می‌تواند یک کالا، خدمت یا فرآیند جدید را به عنوان نتیجه پیشنهاد مشتری که در زمینه رسیدگی به شکایات‌ها ارائه شده، شناسایی کند.

#### ۲-۶ اهداف

مدیریت رده بالا بهتر است اطمینان یابد که اهداف رسیدگی به شکایات‌ها برای واحدها و سطوح مختلف سازمان مشخص شده و به آنها تفهیم شده است. توصیه می‌شود این اهداف قابل اندازه‌گیری بوده و با خطمشی رسیدگی به شکایات‌ها سازگاری داشته باشد. این اهداف بهتر است در فواصل زمانی معین بر اساس زیرمعیارهای عملکردی تنظیم شوند.

#### ۳-۶ فعالیت‌ها

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا اطمینان یابد که طرح‌ریزی، طراحی و توسعه فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها برای حفظ و ارتقاء رضایت مشتری انجام می‌پذیرد. فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها می‌تواند با سایر فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت سازمان، مرتبط و هم‌راستا گردد.

یادآوری - نمودار گردش نشان دهنده مراحل رسیدگی به شکایات‌های فردی در پیوسته ارائه شده است.

#### ۴-۶ منابع

مدیریت رده بالا برای اطمینان از عملکرد اثربخش و کارایی فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها، بهتر است منابع مورد نیاز را برآورد کرده و آنها را تامین نماید. این منابع شامل نیروی انسانی، آموزش، روش‌های اجرایی، مستندسازی، پشتیبانی تخصصی، مواد و تجهیزات، سخت افزار و نرم افزار رایانه‌ای و منابع مالی می‌گردد. انتخاب، پشتیبانی و آموزش کارکنان دخیل در فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

### ۷ عملیات فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها

#### ۱-۷ ارتباط

اطلاعات مرتبط با فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها مانند بروشورها، نشریه‌های آموزشی و یا اطلاعات الکترونیکی بهتر است به آسانی در اختیار مشتریان، شاکیان و دیگر طرف‌های ذینفع قرار گیرد. توصیه می‌شود این اطلاعات به زبانی روشن و تا حد امکان مستدل و قابل قبول و در قالب‌هایی که برای همه قابل دسترس باشند، تهیه شود، به طوری که هیچ یک از شاکیان متضرر نشوند. موارد زیر چند نمونه از این اطلاعات است:

- محل تنظیم شکایات‌ها؛

- چگونگی تنظیم شکایات‌ها؛

- اطلاعاتی که توسط شاکی ارائه می‌شود. (به پیوست پ مراجعه شود)؛
- فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها؛
- دوره‌های زمانی مربوط به مراحل مختلف فرآیند؛
- گزینه‌های شاکیان برای جبران خسارت شامل امکانات برون سازمانی (مطابق با زیربند ۷-۹)؛
- چگونگی به دست آوردن بازخورد از وضعیت شکایت، توسط شاکی.

#### ۲-۷ دریافت شکایت‌ها

بلافاصله پس از گزارش شکایت اولیه، بهتر است مورد همراه با اطلاعات پشتیبان و یک کد شناسایی منحصر به فرد ثبت شود. توصیه می‌شود ثبت شکایت اولیه راه‌حل درخواست شده توسط شاکی و دیگر اطلاعات ضروری برای رسیدگی اثربخش به شکایت، موارد زیر را مشخص کند:

- شرح شکایت و داده‌های پشتیبان مربوط به آن؛
  - راه‌حل درخواست شده؛
  - کالاها و خدمات یا عملکردهای سازمان مورد شکایت؛
  - تاریخ سررسید برای پاسخ‌دهی؛
  - داده‌های مربوط به کارکنان، بخش، شعبه، سازمان و حوزه بازار؛
  - اقدام فوری انجام شده (در صورت وجود).
- برای راهنمایی بیشتر به پیوست‌های پ و ج مراجعه شود.

#### ۳-۷ ردیابی شکایت‌ها

شکایت‌ها بهتر است از ابتدای دریافت در تمام مراحل فرآیند و تا جلب رضایت شاکی با اتخاذ تصمیم نهایی پیگیری شود. آخرین وضعیت شکایت به محض درخواست شاکی و در فاصله‌های منظم یا حداقل در زمان‌های از پیش تعیین شده بایستی در دسترس باشد. توصیه می‌شود با شکایت‌کنندگان با احترام رفتار شود و از پیشرفت شکایت خود از طریق فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها مطلع شوند.

#### ۴-۷ اعلام وصول شکایت‌ها

دریافت هر شکایت بهتر است فوری به شاکی اعلام شود (برای مثال از طریق پست، تلفن یا پست الکترونیکی).



#### ۵-۷ ارزیابی اولیه شکایت‌ها

توصیه می‌شود هر شکایت پس از دریافت ابتدا از نظر شرایط محتوایی از قبیل شدت، مفهوم ایمنی، پیچیدگی، اثرگذاری و ضرورت و امکان اقدام فوری مورد بررسی اولیه قرار گیرد. شکایت‌ها بهتر است با توجه به فوریت آن‌ها بررسی شوند. به عنوان مثال، مسائل ایمنی و بهداشتی مهم بهتر است بلافاصله به انجام برسد.

#### ۶-۷ بررسی شکایت‌ها

توصیه می‌شود همه تلاش معقول خود را به جهت بررسی تمامی شرایط مربوطه و اطلاعات پیرامون شکایت به کار گیرند. میزان بررسی بهتر است متناسب با اهمیت، فراوانی مورد و شدت شکایت باشد.

#### ۷-۷ پاسخگویی به شکایت‌ها

به دنبال بررسی مقتضی، سازمان بهتر است پاسخی ارائه کند (به پیوست چ مراجعه شود)، به طور مثال مشکل را برطرف سازد و از تکرار آن در آینده جلوگیری نماید. اگر نتوان شکایت را فوری رفع کرد در آن صورت توصیه می‌شود در سریع‌ترین زمان ممکن به تصمیمی اثربخش هدایت شود (در صورت تشدید شدن به پیوست ح مراجعه شود).

#### ۸-۷ اطلاع‌رسانی تصمیم

تصمیم یا هر اقدام در رابطه با شکایت که به شاکی یا کارکنان دخیل مربوط می‌شود بهتر است به محض تصمیم‌گیری یا اقدام به اطلاع ایشان رسانده شود.

#### ۹-۷ مختومه کردن شکایت‌ها

اگر شاکی تصمیم یا اقدام پیشنهادی را بپذیرد در این صورت توصیه می‌شود تصمیم یا اقدام مورد نظر اجرا و ثبت گردد.

اگر شاکی تصمیم یا اقدام پیشنهادی را نپذیرد در آن صورت بهتر است شکایت باز بماند. توصیه می‌شود این وضعیت ثبت شود و روش‌های دیگر داخلی و خارجی موجود به اطلاع شاکی برسد (به پیوست ح مراجعه شود).

توصیه می‌شود سازمان به پایش پیشرفت شکایت ادامه دهد تا همه گزینه‌های معقول و منطقی در دسترس از منابع داخلی و خارجی مورد استفاده قرار گیرد یا رضایت شاکی فراهم شود.

## ۸ نگهداری و بهبود

### ۸-۱ جمع‌آوری اطلاعات

سازمان بهتر است عملکرد فرآیند رسیدگی به شکایت‌های خود را ثبت نماید. توصیه می‌شود سازمان ضمن اطمینان از حفظ اطلاعات شخصی شاکیان و رازداری، روش‌های اجرایی برای ثبت شکایت‌ها و پاسخ‌دهی و استفاده از این سوابق و مدیریت آن‌ها ایجاد و مستقر نماید. اطلاعات گردآوری شده بهتر است مرتبط، صحیح، کامل، پرمفهوم و مفید باشد.

توصیه می‌شود این امر شامل موارد زیر باشد:

الف- تعیین مراحل شناسایی، جمع‌آوری، دسته‌بندی، پایش، بایگانی و امحای سوابق؛

ب- ثبت سوابق رسیدگی به یک شکایت و پایش آن‌ها، نهایت کوشش برای حفظ مواردی مانند فایل‌های الکترونیکی و وسایل ضبط مغناطیسی، زیرا سوابق در این وسایل می‌توانند به دلیل استفاده نادرست یا فرسودگی از دست بروند؛

پ- نگهداری سوابق آموزشی و دستورالعمل‌هایی که افراد دخیل در فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها دریافت نموده‌اند؛

ت- تعیین معیارهای سازمان برای پاسخگویی به درخواست‌های ارائه و نمایش اسناد توسط شاکی یا نماینده آن‌ها، این معیارها می‌تواند شامل محدوده زمانی، نوع اطلاعات قابل ارائه، شخص مجاز به استفاده، شکل و قالب ارائه اطلاعات باشد؛

ث- تعیین چگونگی و زمان اطلاع‌رسانی عمومی برای داده‌های آماری مربوط به شکایت غیرشخصی.

### ۸-۲ تحلیل و ارزشیابی شکایت‌ها

همه شکایت‌ها بهتر است طبقه‌بندی و سپس تحلیل شده تا مشکلات و روندهایی را که به صورت نظام‌مند، تکرار شونده و به صورت منفرد رخ داده‌اند به منظور کمک به رفع علت‌های اصلی شکایت‌ها و فرصت‌ها برای بهبود یا تغییر در فرآیندها، کالاها و خدمات ارائه شده شناسایی گردند.

### ۸-۳ ارزشیابی رضایت‌مندی توسط فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها

برای تعیین سطح رضایت شاکیان نسبت به فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها بهتر است اقدامات دوره‌ای انجام شود. برای این منظور می‌توان از بررسی‌های تصادفی یا فنون دیگر استفاده نمود.

یادآوری ۱- یکی از روش‌های بهبود رضایت از فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، این است که نحوه تماس شاکی با سازمان شبیه‌سازی شود.

یادآوری ۲- برای راهنمایی در مورد پایش و سنجش رضایت مشتری، به استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۴ مراجعه کنید.

#### ۴-۸ پایش فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها

پایش مستمر فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، منابع مورد نیاز (از جمله کارکنان) و داده‌های جمع‌آوری شده بهتر است مدنظر قرار گیرد.

عملکرد فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها بایستی بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده سنجش شود (به پیوست خ مراجعه شود).

#### ۵-۸ ممیزی فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها

توصیه می‌شود سازمان امکان ممیزی‌های دوره‌ای و منظم فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها را فراهم نموده و یا انجام دهد تا عملکرد آن را مورد ارزشیابی قرار دهد. ممیزی بهتر است اطلاعات مربوط به موارد زیر را فراهم نماید:

- انطباق فرآیند با روش‌های اجرایی رسیدگی به شکایت‌ها؛

- مناسب و موثر بودن فرآیندها برای دستیابی به اهداف رسیدگی به شکایت‌ها.

ممیزی فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها را می‌توان به عنوان بخشی از ممیزی در سیستم مدیریت کیفیت، به عنوان مثال مطابق با استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۰۱۱، انجام داد. نتایج ممیزی بهتر است در بازنگری‌های مدیریت سازمان به منظور شناسایی مشکلات و معرفی روش‌های بهبود در فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها مورد استفاده قرار گیرد. توصیه می‌شود ممیزی توسط افراد ذیصلاح خارج از حوزه فعالیت مورد ممیزی انجام شود. راهنمایی‌های دیگری در خصوص ممیزی در پیوست خ ارائه شده است.

#### ۶-۸ بازنگری مدیریت در مورد فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها

۱-۶-۸ توصیه می‌شود مدیریت رده بالای سازمان به طور مرتب فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها را با اهداف زیر مورد بازنگری قرار دهد:

- حصول اطمینان از تداوم مناسب بودن، کفایت، اثربخشی و کارایی آن؛

- شناسایی و توجه به موارد نامنتطبق در زمینه‌های بهداشتی، ایمنی، زیست‌محیطی، مشتری، قانونی، نظارتی و سایر الزامات مرتبط؛

- شناسایی و اصلاح عیوب کالا و خدمت؛

- شناسایی و اصلاح عیوب فرآیند؛

- تشخیص ریسک‌ها و فرصت‌های بهبود و نیاز به تغییرات در فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها و کالاها و خدمات عرضه شده؛

- ارزشیابی اثربخشی اقدامات انجام شده در ارتباط با ریسک‌ها و فرصت‌ها؛

- ارزشیابی تغییرات بالقوه در خط‌مشی و اهداف رسیدگی به شکایت‌ها.

۸-۶-۲ ورودی بازنگری مدیریت بهتر است شامل اطلاعات زیر باشد:

- عوامل بیرونی نظیر تغییرات در مقررات و الزامات نظارتی، رویه‌های رقابتی و یا نوآوری‌های فناورانه؛
- عوامل درونی نظیر تغییرات در خط‌مشی، اهداف، ساختار سازمانی، منابع در دسترس و کالاها و خدمات عرضه شده یا فراهم شده؛
- عملکرد کلی فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، شامل بررسی‌های مربوط به رضایت مشتری و نتایج پایش مستمر فرآیند؛
- بازخورد از فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها؛
- نتایج ممیزی‌ها؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها، از جمله اقدام‌های مرتبط؛
- اثربخشی اقدام‌هایی که جهت رفع ریسک‌ها و فرصت‌ها صورت گرفته است؛
- وضعیت اقدام‌های اصلاحی؛
- اقدام‌های پیشگیرانه مربوط به بازنگری‌های قبلی مدیریت؛
- توصیه‌هایی برای بهبود.

۸-۶-۳ خروجی بازنگری مدیریت بهتر است شامل موارد زیر باشد:

- تصمیم‌ها و اقدام‌های مرتبط با بهبود اثربخشی و کارایی فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها؛
  - پیشنهادهایی برای بهبود کالا و خدمت؛
  - تصمیم‌ها و اقدام‌های مرتبط با نیازهای شناسایی شده منابع (برای مثال: برنامه‌های آموزشی).
- توصیه می‌شود سوابق بازنگری مدیریت نگهداری شده و برای شناسایی فرصت‌های بهبود به کار رود.

#### ۸-۷ بهبود مستمر

توصیه می‌شود سازمان اثربخشی و کارایی فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها را به طور مستمر بهبود بخشد. در نتیجه سازمان می‌تواند کیفیت کالاها و خدمات خود را به طور مستمر بهبود بخشد. برای دستیابی به این موضوع می‌توان از اقدام‌های اصلاحی، اقدام‌هایی که مرتبط با ریسک‌ها و فرصت‌ها، و نیز بهبودهای نوآورانه استفاده کرد. سازمان بهتر است اقداماتی در جهت از بین بردن دلایل اصلی مشکلات موجود و احتمالی که منجر به شکایت می‌شوند، را انجام دهد تا به ترتیب از رخداد مجدد و بروز آن پیشگیری کند. سازمان بهتر است موارد زیر را مورد توجه قرار دهد:

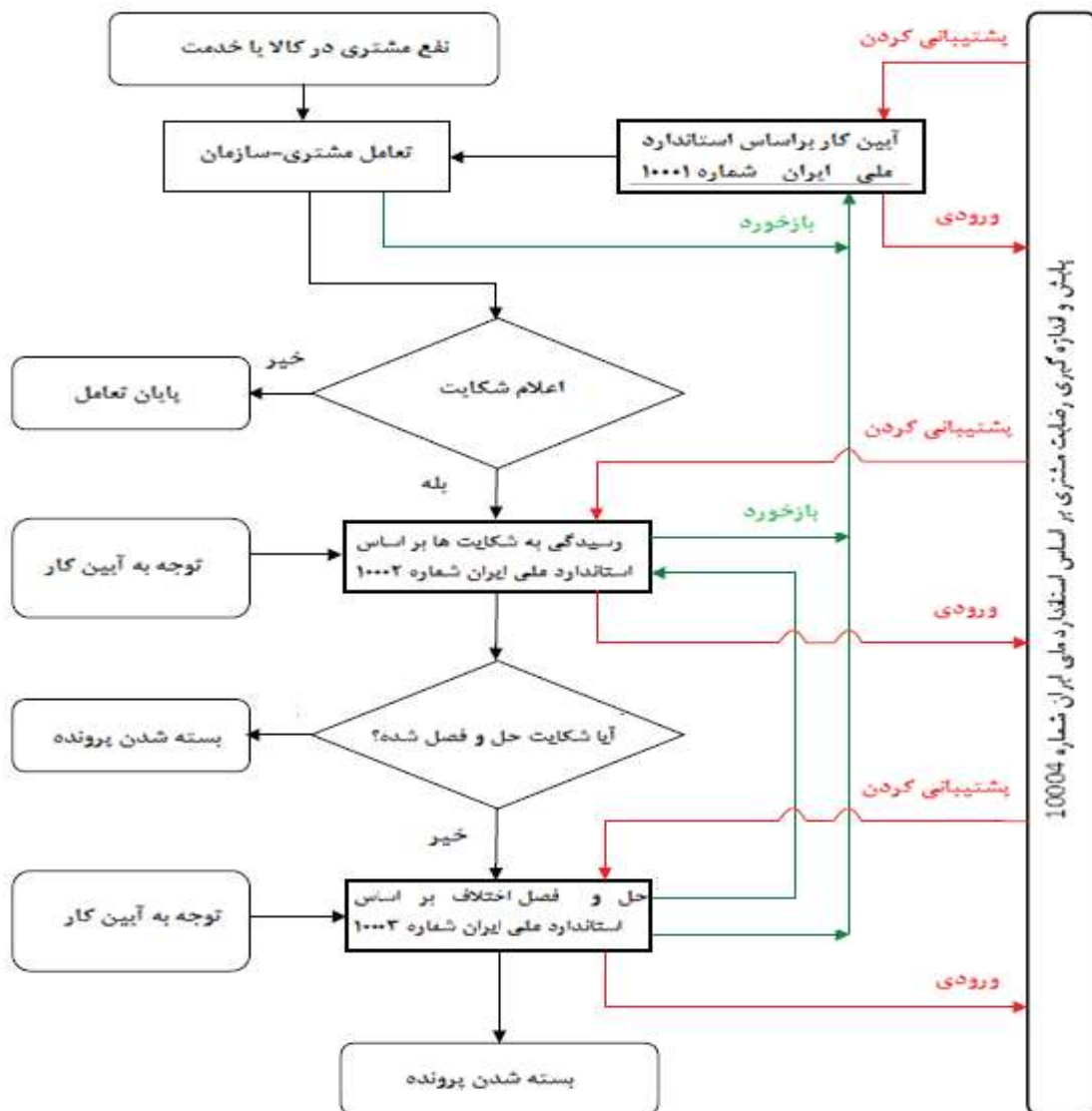
- کشف، شناسایی و به‌کارگیری درس‌های آموخته و بهترین روش‌ها برای رسیدگی به شکایت‌ها؛
- توسعه رویکرد مشتری‌مداری در سازمان؛
- تشویق نوآوری در توسعه فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها؛
- شناسایی رفتار نمونه در مورد رسیدگی به شکایت‌ها.

پیوست الف

(آگاهی‌دهنده)

ارتباط میان استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱، این استاندارد، استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۰۰۰۳ و ۱۰۰۰۴

شکل الف-۱ ارتباط میان فرآیندهای سازمان‌ها مرتبط با آیین کار، رسیدگی به شکایت‌ها، حل و فصل اختلاف‌ها و پایش و سنجش رضایت مشتری را نشان می‌دهد. شکایت می‌تواند توسط مشتری یا یکی دیگر از شکایت‌کننده‌ها آغاز شود.



شکل الف-۱-ارتباط میان استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۱، این استاندارد، استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۱۰۰۰۳ و ۱۰۰۰۴

## پیوست ب

### (آگاهی‌دهنده)

#### راهنما برای کسب و کارهای کوچک

این استاندارد برای سازمان‌هایی با هر اندازه در نظر گرفته شده است. هر چند، مشخص شده که منابع قابل تخصیص در پایش و نگهداری فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها در بسیاری از کسب و کارهای کوچک‌تر محدود است. این پیوست، حوزه‌های کلیدی که این کسب و کارها بهتر است در کانون توجه خود قرار دهند تا حداکثر اثربخشی و کارایی، از یک فرآیند ساده نصیب آن‌ها شود را به صورت بارزی مشخص می‌نماید.

مراحل زیر حوزه‌های کلیدی را با پیشنهادهای اجرایی برای هر مرحله شناسایی می‌کند.

- پذیرای شکایت‌ها باشید: یک تابلوی ساده به نمایش بگذارید، یا یک بند در صورت حساب شرکت داشته باشید و اعلام کنید (مطابق با زیربند ۴-۴) برای مثال: «رضایت شما برای ما مهم است، لطفاً اگر ناراضی هستید به ما بگویید، ما مایلیم آن را اصلاح کنیم».

- شکایت‌ها، جمع‌آوری و ثبت شود (به پیوست‌های پ و ج مراجعه شود).

- اگر شکایت به طور مستقیم از فرد دریافت نشده (یک تماس تلفنی یا پست الکترونیکی کافی است)، وصول شکایت به شاکی اعلام شود (مطابق با زیربند ۴-۷).

- شکایت به لحاظ صحت و تبعات احتمالی و بهترین فرد متعامل با آن ارزیابی شود (مطابق با زیربند ۵-۷).

- در حد مقدمات هر چه سریع‌تر شکایت رفع شود، یا شکایت بیشتر بررسی شود و سپس درباره آن تصمیم‌گیری شود که بهتر است عملی صورت گیرد و فوری اقدام شود (مطابق با زیربند ۷-۷).

- به مشتری در مورد آنچه که قصد دارید نسبت به شکایت او انجام دهید اطلاعات دهید و پاسخ مشتری را ارزشیابی کنید. آیا احتمال رضایت مشتری از اقدام انجام شده وجود دارد؟ اگر چنین است، فرصت را جهت برآورده سازی انتظارات معقول مشتری از دست ندهید و همان اقدام مورد رضایت مشتری را با توجه به بهترین روش‌ها در صنعت خود اجرا کنید (مطابق با زیربند ۸-۷).

- پس از آن که همه راه‌های ممکن برای حل و فصل شکایت را مد نظر قرار دادید، موضوع را با مشتری در میان گذاشته و نتیجه را ثبت کنید. اگر شکایت همچنان طبق رضایت مشتری رفع نشده است، تصمیم خود را با وی مطرح کنید و هر گونه اقدام جایگزین را به وی پیشنهاد دهید (مطابق با زیربند ۹-۷).

- شکایت را به طور منظم مرور کنید: یک بازنگری دوره‌ای مختصر و یک مرور عمیق‌تر سالانه تا روندهای خاص یا مسایل آشکاری که قابل تغییر یا توقف شکایت‌ها هستند را دریافته تا به این وسیله از بروز نارضایتی‌ها جلوگیری شود، خدمات مشتری بهبود یابد، یا رضایت بیشتر مشتری را جلب کند (به پیوست پ و ردیابی شکایت در بند ۶ پیوست ج مراجعه شود).

راهنمایی‌های فوق به گونه‌ای طراحی شده است تا اجرای آن آسان باشد. بازدید از کسب و کارهای مشابه، حتی آن‌هایی که دقیقاً یکسان نیستند و دیدن نحوه تعامل با شکایت‌های مشتریان می‌تواند ارزشمند باشد. در این بازدیدها، اغلب ممکن است روش‌های فنی و اطلاعات<sup>۱</sup> ارزشمندی را برای اجرا پیدا کرد.



پیوست پ

(آگاهی‌دهنده)

فرم شاکی

فرم زیر نمونه‌ای شامل اطلاعات کلی است که به شاکی کمک می‌کند تا اطلاعات و جزئیات مهم درخواستی توسط سازمان را برای رسیدگی اثربخش و کارا به شکایت ارائه نماید.

۱ مشخصات شاکی

نام / سازمان

-----

نشانی

-----

کدپستی / شهر

-----

کشور

-----

تلفن

-----

نمابر

-----

پست الکترونیکی

-----

مشخصات فردی که از طرف شاکی اقدام می‌کند (در صورت لزوم)

-----

جزئیات فردی که با وی تماس گرفته می‌شود (در صورت تفاوت با مورد بالا)

-----

۲ شرح کالا / شرح خدمت

شماره مرجع کالا (در صورت اطلاع یا کاربرد)

-----

شرح

-----

-----

-----

۳ مشکلات پیش آمده

تاریخ وقوع

-----

شرح

---

---

---

۴ آیا راه حل درخواست شده؟

خیر

بله

---

---

---

۵ تاریخ، امضا

----- امضا

----- تاریخ

۶ ضمیمه

فهرست مدارک ضمیمه شده

---

---

---

## پیوست ت

### (آگاهی دهنده)

## عملگرایی

### ت-۱ کلیات

اصول عملی در فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها شامل موارد زیر است:

**الف- شفافیت:** به خوبی اطلاع‌رسانی شده و قابل فهم و در دسترس برای هر دو طرف شکایت باشد. این فرآیند برای کارکنان و شاکیان به خوبی روشن و اطلاع‌رسانی شده باشد که بتوانند از آن پیروی نمایند.

**ب- بی‌طرفی:** از هرگونه سوگیری در ارتباط با شاکی، متشاکی یا سازمان اجتناب شود. این فرآیند بهتر است به گونه‌ای طراحی شود که فرد شاکی را در برابر رفتار سوگیرانه حفظ نموده و تاکید آن بر حل مشکل و نه تعیین مقصر باشد. اگر شکایت در مورد کارکنان همان سازمان باشد، توصیه می‌شود بررسی آن توسط افراد غیر وابسته انجام شود.

**پ- محرمانگی:** فرآیند به گونه‌ای طراحی شود که هویت شاکی و مشتری در حد امکان محفوظ بماند. این موضوع از آن جهت اهمیت زیادی دارد که شاکیانی که نگران فاش شدن نام خود و عواقب آن هستند، از شکایت خود صرف‌نظر نکنند.

**ت- دسترسی:** سازمان بهتر است به شاکی این امکان را بدهد که از فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها به طور منطقی در هر زمان یا مقطعی اطلاع یابد. اطلاعات مربوط به فرآیند شکایت‌ها بایستی به زبان روشن و شکی قابل دسترس در اختیار شاکیان قرار بگیرد. هنگامی که شکایت اثرات مختلفی بر عوامل زنجیره تامین داشته باشد، توصیه می‌شود فرآیند به گونه‌ای طرح‌ریزی شود که پاسخ مشتری توسط همه عوامل ارایه شود. این فرآیند بهتر است اجازه دهد هر نوع اطلاعاتی مربوط به شکایت از تامین‌کنندگان سازمان که درگیر با آن شکایت هستند در جهت بهبود و اصلاح در اختیار آن‌ها قرار گیرد.

**ث- جامعیت:** تحقیق و یافتن حقایق، صحبت کردن با طرفین دخیل در شکایت برای رسیدن به یک تصدیق مشترک و تصحیح توضیحات در صورت امکان.

**ج- برابری:** رفتار یکسان با همه افراد.

**چ- حساسیت:** با هر مورد بهتر است مطابق با نوع آن برخورد و به نیازها، انتظارات و تفاوت‌های فردی توجه شود.

### ت-۲ عملگرایی برای کارکنان

توصیه می‌شود از دستورالعمل‌های رسیدگی به شکایت‌ها اطمینان حاصل شود که در مورد متشاکی واقع‌بینانه رفتار می‌شود. این رفتار شامل موارد زیر می‌باشد:

- اطلاع‌رسانی فوری و کامل درباره هرگونه شکایتی از عملکرد ایشان؛

- دادن فرصت لازم برای تشریح شرایط و اجازه پشتیبانی مناسب به ایشان؛

- آگاه نمودن ایشان از پیشرفت حاصل در بررسی شکایت و نتیجه مربوط.

این مهم است که قبل از مصاحبه به کسی که شکایت علیه او انجام شده است، جزئیات کامل شکایت ارائه شود. در هر حال توصیه می‌شود رازداری رعایت شود.

بهتر است به کارکنان اطمینان داده شود که به وسیله فرآیند حمایت می‌شوند. کارکنان بایستی برای یادگیری از تجربه حاصل از رسیدگی به شکایت‌ها و فهم بهتر ابعاد شکایت تشویق شوند.

ت-۳ تفکیک روش‌های اجرایی رسیدگی به شکایت‌ها و روش‌های اجرایی تخصصی

روش‌های اجرایی رسیدگی به شکایت‌ها بهتر است از روش‌های اجرایی تخصصی تفکیک شوند.

ت-۴ محرمانگی

علاوه بر مطمئن ساختن شاکی نسبت به محرمانگی، فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها بهتر است اطمینان از محرمانگی در مورد شکایت بر علیه کارکنان را هم فراهم نماید. فقط مسئولین مستقیم بهتر است از جزئیات چنین شکایت‌هایی آگاه باشند.

با این حال موضوع دارای اهمیت آن است که از محرمانگی به عنوان بهانه‌ای برای اجتناب از رسیدگی به یک شکایت استفاده نشود.

ت-۵ پایش عملگرایی

توصیه می‌شود سازمان‌ها به منظور اطمینان از رسیدگی عملگرایانه به شکایت‌ها، پاسخ‌ها را پایش کنند. سنجش‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- پایش منظم (به طور مثال ماهانه) شکایت‌های برطرف شده با انتخاب تصادفی؛

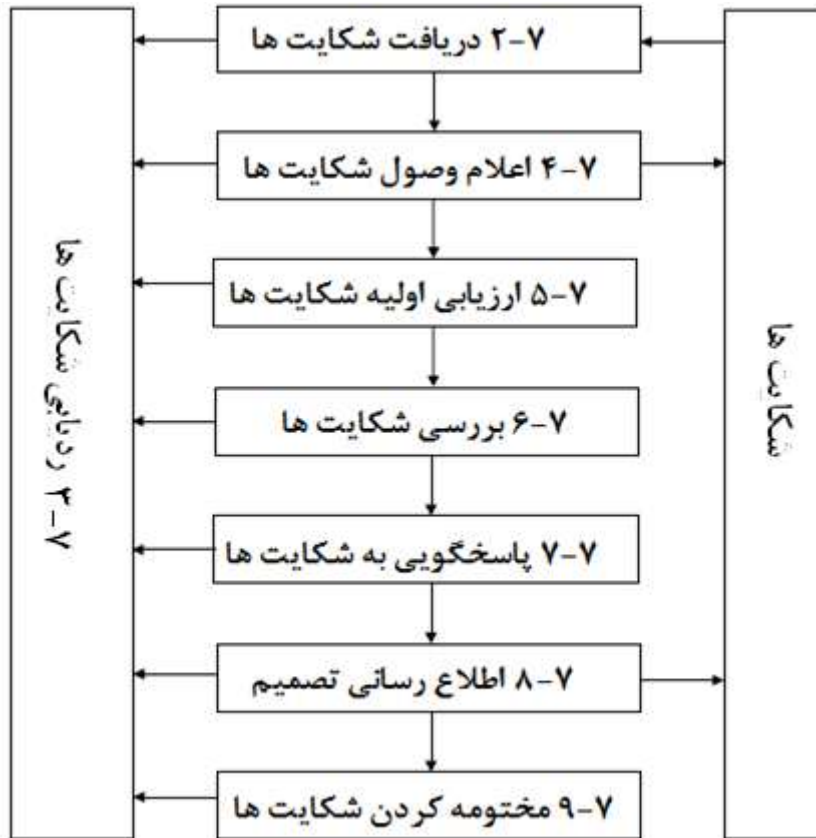
- نظرخواهی از شاکیان، با پرسیدن این‌که در مورد آن‌ها به صورت عملگرایانه اقدام شده است.

پیوست ث

(آگاهی دهنده)

نمودار گردش رسیدگی به شکایت‌ها

شکل ث-۱ مراحل رسیدگی به شکایت‌های فردی را نشان می‌دهد.



شکل ث-۱- نمودار گردش رسیدگی به شکایت‌ها

## پیوست ج

### (آگاهی‌دهنده)

#### فرم پیگیری شکایت‌ها

فرم زیر نمونه‌ای است (صرفاً برای استفاده داخلی) شامل اطلاعات مهم که به سازمان در پیگیری شکایت کمک می‌کند.

#### ۱ جزئیات دریافت شکایت

تاریخ شکایت: -----

زمان شکایت: -----

نام دریافت کننده: -----

وسیله شکایت:  تلفن  پست الکترونیک  اینترنت  حضوری

-----  مرسوله پستی  سایر

کد شناسایی منحصر به فرد:

#### ۲ جزئیات در مورد شاکی

فرمی برای شکایت در نظر بگیرید

شماره مرجع شکایت

داده‌های مربوط به شکایت

شکایت ادعا شده توسط

#### ۳ مشکل رخ داده

تاریخ وقوع مشکل

تکراری بودن مشکل  بله  خیر

طبقه‌بندی مشکل

۱  کالا تحویل داده نشده است

۲  خدمات فراهم نشده / ناقص فراهم شده است

۳  تاخیر در تحویل کالا

مدت زمان تاخیر: -----

۴  تاخیر در ارائه خدمات

مدت زمان تاخیر: -----

۵  کالای معیوب

۶  خدمات ضعیف

جزئیات: -----

۷  عدم انطباق کالا با سفارش

۸  کالای سفارش داده نشده

۹  آسیب دیدگی

۱۰  خودداری از تعهد به ضمانت

۱۱  خودداری از فروش

۱۲  خودداری از ارائه خدمت

۱۳  روش‌های بازرگانی / روش‌های فروش

۱۴  اطلاعات نادرست

۱۵  اطلاعات ناکافی

۱۶  ترتیبات پرداخت

۱۷  قیمت

۱۸  افزایش قیمت

۱۹  هزینه‌های اضافی

۲۰  هزینه‌ها/ صورت حساب‌های غیرقابل توجیه

۲۱  شرایط قرارداد

۲۲  موارد تحت پوشش قرارداد

۲۳  ارزیابی خسارت

۲۴  خودداری از پرداخت غرامت

۲۵  غرامت ناکافی

- ۲۶ تغییر در قرارداد
- ۲۷ اجرای ضعیف قرارداد
- ۲۸ فسخ / ابطال قرارداد
- ۲۹ فسخ خدمت
- ۳۰ بازپرداخت وام
- ۳۱ درخواست بهره
- ۳۲ کوتاهی در اجرای تعهدات
- ۳۳ صورت حساب نادرست
- ۳۴ تاخیر بی مورد در رسیدگی به شکایت
- ۳۵ انواع دیگر مشکلات:

اطلاعات اضافی:

#### ۴ ارزیابی شکایت

ارزشیابی دامنه و شدت اثرات واقعی و بالقوه شکایت:

شدت:

پیچیدگی:

تاثیر:

- نگرانی در مورد ایمنی؟  بله  خیر
- نیاز به اقدام فوری  بله  خیر
- امکان پذیری اقدام فوری  بله  خیر
- احتمال جبران خسارت  بله  خیر

#### ۵ حل و فصل شکایت

- راه حل درخواست شده است؟  بله  خیر
- اقدام لازم



- |   |                          |    |
|---|--------------------------|----|
| تحویل کالا                                    | <input type="checkbox"/> | ۳۶ |
| تعمیر/ بازسازی کالا                           | <input type="checkbox"/> | ۳۷ |
| تعویض کالا                                    | <input type="checkbox"/> | ۳۸ |
| لغو فروش                                      | <input type="checkbox"/> | ۳۹ |
| اجرای ضمانت                                   | <input type="checkbox"/> | ۴۰ |
| اجرای تعهدات                                  | <input type="checkbox"/> | ۴۱ |
| خاتمه قرارداد                                 | <input type="checkbox"/> | ۴۲ |
| لغو/ فسخ قرارداد                              | <input type="checkbox"/> | ۴۳ |
| لغو صورت حساب                                 | <input type="checkbox"/> | ۴۴ |
| اطلاعات                                       | <input type="checkbox"/> | ۴۵ |
| اصلاح ارزیابی خسارت                           | <input type="checkbox"/> | ۴۶ |
| پرداخت خسارت به مبلغ: -----                   | <input type="checkbox"/> | ۴۷ |
| بازپرداخت پیش پرداخت به مبلغ: -----           | <input type="checkbox"/> | ۴۸ |
| بازپرداخت سایر مبالغ اعلام شده به مبلغ: ----- | <input type="checkbox"/> | ۴۹ |
| کاهش قیمت به مبلغ: -----                      | <input type="checkbox"/> | ۵۰ |
| تسهیلات پرداخت                                | <input type="checkbox"/> | ۵۱ |
| عذرخواهی                                      | <input type="checkbox"/> | ۵۲ |
| سایر اقدامات: -----                           | <input type="checkbox"/> | ۵۳ |
-

۶ ردیابی شکایت

ملاحظات	نام	تاریخ	اقدام
			اعلام وصول شکایت به شاکی
			ارزیابی شکایت
			بررسی شکایت
			رفع شکایت
			اطلاع‌رسانی به شاکی
			اصلاح
			تصدیق اصلاح
			مختومه شدن شکایت

## پیوست چ

### (آگاهی‌دهنده)

### پاسخگویی‌ها

خطمشی سازمان برای پاسخگویی به شاکی ممکن است شامل موارد زیر باشد:

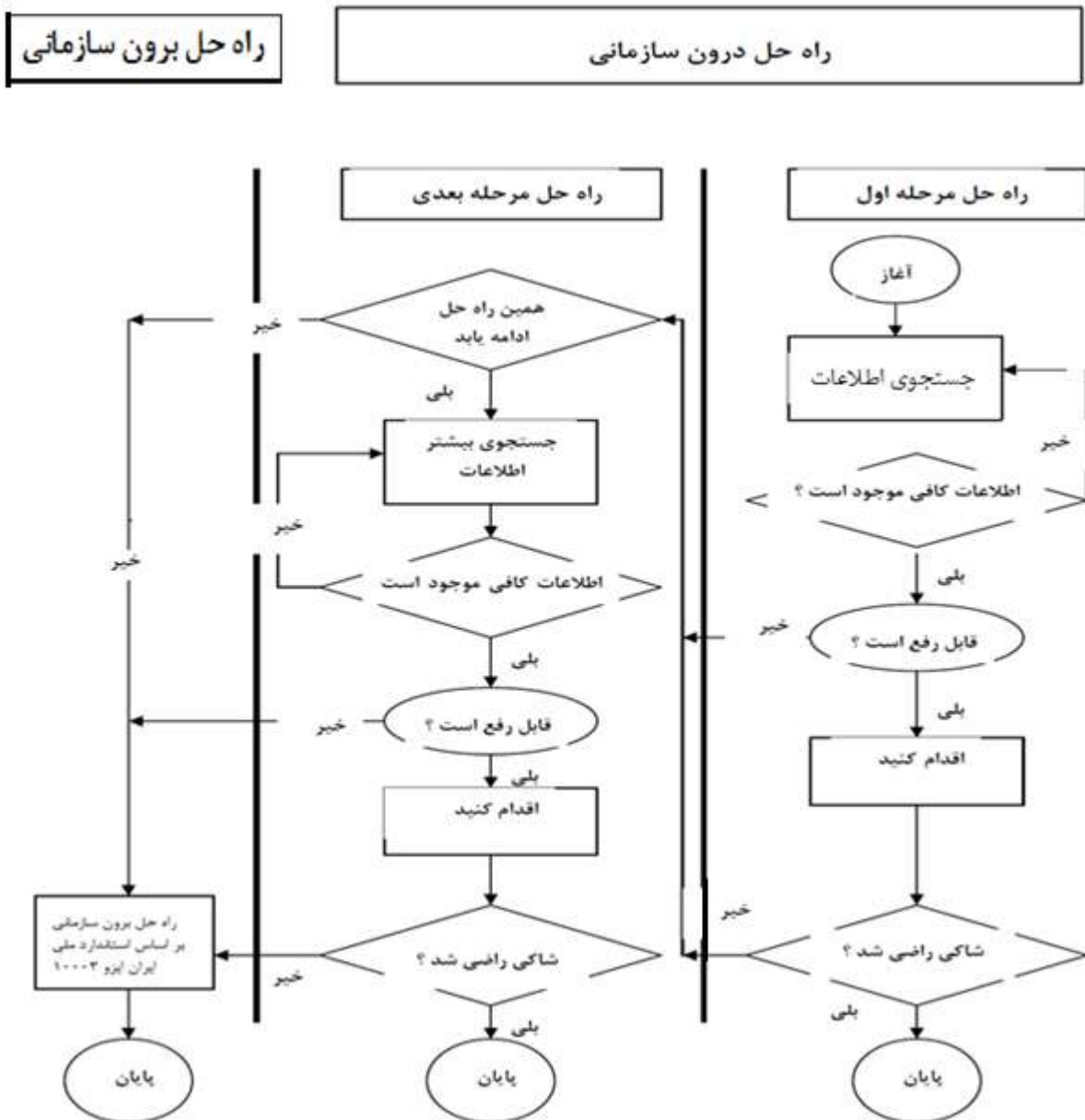
- استرداد بهای کالا؛
  - جایگزینی؛
  - تعمیر/ بازکاری؛
  - تحویل کالای جایگزین؛
  - کمک‌های فنی؛
  - اطلاع‌رسانی؛
  - مرجوع کردن؛
  - کمک مالی؛
  - کمک‌های دیگر؛
  - پرداخت غرامت؛
  - عذرخواهی؛
  - هدیه یا یادگاری به نشان حسن نیت؛
  - اعلام تغییرات در کالاها، خدمات، فرآیندها، خطمشی‌ها یا روش‌های اجرایی برخاسته از شکایت‌ها.
- سایر مواردی که می‌تواند در نظر گرفته شود عبارت هستند از:
- بررسی همه جنبه‌های شکایت؛
  - پیگیری در موارد ممکن؛
  - بررسی امکان جبران خسارت‌ها برای افرادی که مانند شاکی خسارت دیده اما شکایت رسمی اعلام ننموده‌اند؛
  - سطح اختیارات برای پاسخ‌های مختلف؛
  - انتشار اطلاعات برای کارکنان مرتبط.

پیوست ح

(آگاهی‌دهنده)

نمودار گردش تعادل

شکل ح-۱ نمودار گردش برقراری تعادل را نشان می‌دهد.



شکل ح-۱- نمودار گردش تعادل

## پیوست خ

### (آگاهی‌دهنده)

#### پایش مستمر

#### خ-۱ کلیات

این پیوست یک راهنمای کلی برای پایش مستمر اثربخش و کارآمد فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها است. رویکرد پذیرفته شده در این امر بهتر است با نوع و اندازه سازمان تناسب داشته باشد.

#### خ-۲ مسئولیت مدیریت

لازم است افرادی که مسئولیت پایش و ارائه گزارش عملکرد فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها و انجام اقدام‌های اصلاحی را بر عهده دارند، قابلیت و صلاحیت این وظایف را داشته باشند.

برخی از انواع مسئولیت‌ها که می‌توانند مورد ملاحظه قرار گیرند به شرح زیر است:

الف- مدیریت رده بالا بهتر است:

- اهداف پایش را تعریف کند؛

- مسئولیت‌های پایش را تعریف کند؛

- بازنگری‌های لازم در فرآیند پایش را هدایت کند؛

- اطمینان یابد که بهبودها انجام شده است.

ب- نماینده مدیریت در فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها بهتر است:

- فرآیند را برای پایش عملکرد، ارزشیابی و گزارش‌دهی برقرار نماید؛

- عملکرد آشکار شده در طی بازنگری فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها را به مدیریت رده بالا گزارش نماید تا کلیه بهبودهای ضروری صورت گیرد.

پ- توصیه می‌شود سایر مدیران دخیل در شکایت‌های سازمان از موارد زیر اطمینان حاصل کنند که:

- پایش کافی بر فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها انجام شده و در حیطه مسئولیت آنان ثبت شده؛

- اقدام اصلاحی در حیطه مسئولیت آنان انجام و ثبت شده؛

- داده‌های کافی از رسیدگی به شکایت‌ها برای بازنگری مدیریت رده بالا از فرآیند پایش در حیطه مسئولیت آنان فراهم شده است.

#### خ-۳ سنجش و پایش عملکرد

### خ-۳-۱ کلیات

سازمان بهتر است با استفاده از مجموعه‌ای از معیارهای از پیش تعیین شده، عملکرد فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها را ارزیابی و پایش نماید.

تفاوت‌های گسترده فرآیندها، کالاها و خدمات سازمان، معیارهای پایش عملکرد متناسب با آن‌ها را می‌طلبد. توصیه می‌شود سازمان‌ها معیارهای پایش عملکرد مرتبط با شرایط خاص خود را توسعه دهند. مثال‌ها در زیربند خ-۳-۲ ارائه شده است.

### خ-۳-۲ معیارهای پایش عملکرد

مثال‌هایی از معیارهایی که هنگام پایش عملکرد فرآیند رسیدگی به شکایات‌ها می‌توان در نظر گرفته و لحاظ نمود، شامل موارد زیر است:

- تدوین، نگهداری و در دسترس بودن خط‌مشی و اهداف رسیدگی به شکایات‌ها؛
- درک کارکنان از میزان تعهد مدیریت رده بالا نسبت به رسیدگی به شکایات‌ها؛
- تفویض مناسب مسئولیت‌های مربوط به رسیدگی به شکایات‌ها؛
- دادن اختیار برای رفع شکایت به کارکنان مرتبط با مشتریان در محل؛
- تعیین حدود اختیارات در ارتباط با پاسخ‌ها برای کارکنان مرتبط با مشتری؛
- به کارگیری کارکنان متخصص در بخش رسیدگی به شکایات‌ها؛
- تناسب کارکنان آموزش‌دیده در بخش رسیدگی به شکایات‌ها که با مشتریان در ارتباط هستند؛
- نسبت پرسنل در تماس با مشتریانی که در رسیدگی به شکایات‌ها آموزش دیده‌اند؛
- اثربخشی و کارایی آموزش رسیدگی به شکایات‌ها؛
- تعداد پیشنهادها برای بهبود رسیدگی به شکایات‌ها؛
- نگرش کارکنان نسبت به رسیدگی به شکایات‌ها؛
- تناوب ممیزی‌های رسیدگی به شکایات‌ها یا بازنگری‌های مدیریت؛
- زمان صرف شده برای اجرای توصیه‌های حاصل از ممیزی‌های رسیدگی به شکایات‌ها یا بازنگری‌های مدیریت؛
- زمان صرف شده برای پاسخ‌گویی به شاکیان؛
- میزان رضایت شاکی؛
- اثربخشی و کارایی فرآیندهای درخواست شده برای اقدام‌های اصلاحی و اقدام‌های انجام شده در رابطه با ریسک‌ها و انتظارات، زمانی که لازم باشد.

خ-۳-۳ پایش داده‌ها

پایش داده‌ها به خاطر فراهم آوردن شاخص مستقیمی از عملکرد رسیدگی به شکایات‌ها اهمیت دارد. داده‌های پایش شامل تعدادی یا نسبت‌هایی از موارد زیر می‌باشد:

- شکایت دریافت شده؛
  - شکایت‌های رفع شده در محل بروز؛
  - شکایت‌هایی که به طور نادرست اولویت‌بندی شده‌اند؛
  - شکایت‌های که پس از زمان مقرر اعلام وصول شده‌اند؛
  - شکایت‌های رفع شده پس از زمان مقرر؛
  - شکایت‌های ارجاعی به روش‌های رفع اختلاف برون سازمانی (مطابق با زیربند ۷-۹)؛
  - شکایت‌های تکرار شده یا وقوع مجدد مشکلاتی که شکایت‌هایی در مورد آنها ارائه نشده است؛
  - روش‌های اجرایی بهبود یافته در اثر شکایت‌ها.
- توصیه می‌شود برای تفسیر داده‌ها توجه دقیق مبذول شود زیرا:
- داده‌های عینی نظیر زمان پاسخگویی، می‌توانند نشان دهنده کارکرد مناسب فرآیند باشند ولی ممکن است اطلاعاتی در مورد رضایت مشتریان فراهم نمایند؛
  - افزایش تعداد شکایت‌ها پس از معرفی یک فرآیند جدید رسیدگی به شکایت‌ها، ممکن است گویای یک فرآیند اثربخش باشد تا کالاها و خدمات ضعیف.

## پیوست د

### (آگاهی‌دهنده)

#### ممیزی

توصیه می‌شود سازمان کارایی و اثربخشی فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها را به طور مداوم بهبود بخشد. از این رو بهتر است عملکرد و پیامدهای فرآیند، به طور مرتب پایش شوند تا علل بالفعل و بالقوه ایجاد مشکلات، شناسایی و رفع گشته و هر گونه فرصت‌های بهبود آشکار شوند. هدف اصلی ممیزی رسیدگی به شکایت‌ها، تسهیل بهبود از طریق فراهم آوردن اطلاعات مربوط به عملکرد فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها در مقایسه با معیارهای تعیین شده است. چنین معیارهایی ممکن است شامل خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی و استانداردهای مرتبط با رسیدگی به شکایت‌ها باشند.

در طی ممیزی عملکرد فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، میزان انطباق فرآیندها با معیارهای تعیین شده و مناسب بودن آن برای دستیابی به اهداف، ارزیابی می‌گردد.

برای مثال یک ممیزی می‌تواند موارد زیر را مورد ارزیابی قرار دهد:

- انطباق روش‌های اجرایی رسیدگی به شکایت‌های مشتریان با خط‌مشی و اهداف سازمان؛

- میزان به کارگیری روش‌های اجرایی رسیدگی به شکایت‌ها؛

- توانایی موجود فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها در تحقق اهداف؛

- نقاط قوت و ضعف فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها؛

- فرصت‌های بهبود فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها و پیامدهای آن.

ممیزی فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها می‌تواند به عنوان بخشی از ممیزی سیستم مدیریت کیفیت طرح‌ریزی و انجام شود. برای کسب اطلاعات بیشتر در زمینه ممیزی سیستم مدیریت کیفیت، بهره‌گیری از استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۰۱۱ به سازمان‌ها توصیه می‌شود.



### کتابنامه

[1] ISO 9001:2015, Quality management systems — Requirements

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات، با استفاده از استاندارد ISO 9001: 2015 تدوین شده است.

[2] ISO 9004, Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۴: سال ۱۳۹۱، مدیریت کیفیت - کیفیت یک سازمان - راهنمایی برای دستیابی به موفقیت پایدار، با استفاده از استاندارد ISO 9004:2009 تدوین شده است.

[3] ISO 10001:2018, Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct For organizations

[4] ISO 10003, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۳: سال ۱۳۹۴، مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنما برای حل اختلاف برون سازمانی که با استفاده از استاندارد ISO 10003: 2007 تدوین شده است.

[5] ISO 10004:2018, Quality management — The monitoring and measurement of customer satisfaction —Guideline

[6] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۰۱۱: سال ۱۳۹۲، رهنمودهایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت، با استفاده از استاندارد ISO 19011: 2011 تدوین شده است.