

بسم الله الرحمن الرحيم

راه‌نمای اجرایی

استانداردسازی خدمات دولتی

مؤلفان:

ابراهیم صادقی

محمد صادقی یزدان آباد

سرشناسه	: صادقی، ابراهیم، ۱۳۵۲-
عنوان و نام پدیدآور	: راه‌نمای اجرایی استانداردسازی خدمات دولتی / مؤلفان ابراهیم صادقی، محمد صادقی یزدان‌آباد.
مشخصات نشر	: تهران: فرمنش، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۱۴۳ ص.: جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۹۷-۶۲-۲
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۴۳.
موضوع	: سازمان‌های دولتی-- ایران -- استانداردها
موضوع	: استاندارد و استانداردسازی
شناسه افزوده	: صادقی یزدان‌آباد، محمد، ۱۳۶۷-
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۳/۲ ص ۱۷۸۶/ JQ
رده‌بندی دیویی	: ۳۵۴/۵۵۰۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۵۴۹۴۸۱

راه‌نمای اجرایی استانداردسازی خدمات دولتی

نویسندگان: ابراهیم صادقی، محمدصادقی یزدان‌آباد

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۶۰۰۰ تومان

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مطهر

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۹۷-۶۲-۲

انتشارات فرمنش

تهران، خیابان شریعتی مقابل خیابان ظفر، پلاک ۱۳۲۹، بلوک ۲، واحد ۶ تلفکس: ۰۲۱-۲۲۸۸۸۱۰۰-۴

کدپستی: ۱۹۴۸۶۴۳۹۵۱

پست الکترونیکی: farmanesh@farmanesh.org

فهرست مطالب

۶	پیش‌گفتار
۸	مقدمه
۱۱	فصل اول: تاریخچه و کلیات
۱۳	۱-۱ اهداف رفتاری
۱۳	۲-۱ مقدمه و ضرورت
۱۵	۳-۱ تاریخچه استانداردسازی خدمات دولتی در ایران
۱۷	۴-۱ استاندارد و استانداردسازی
۱۹	۵-۱ انواع استانداردها
۱۹	۱-۵-۱ استانداردهای تشویقی و اجباری
۱۹	۲-۵-۱ استانداردهای رشته‌های تخصصی
۱۹	۳-۵-۱ استانداردهای کالا، خدمات و سیستم‌ها
۲۰	۴-۵-۱ استانداردهای کارخانه‌های یا سازمانی، صنعت یا بخش ملی، منطقه‌های، بین‌المللی
۲۱	۶-۱ خدمات / خدمات
۲۱	۷-۱ تفاوت خدمت با کالا
۲۲	۸-۱ استاندارد خدمت
۲۲	۹-۱ استاندارد خدمات از نگاه متولیان خدمات دولتی در چند کشور توسعه‌یافته
۲۶	۱۰-۱ مقایسه اصول مورد توجه در استانداردهای خدمات در چند کشور توسعه‌یافته
۲۷	۱۱-۱ تعریف استاندارد خدمت
۲۷	۱۲-۱ تفاوت استاندارد خدمات با استانداردهای عملیاتی
۲۸	۱۳-۱ انواع استانداردهای خدمت
۲۹	۱-۱۳-۱ استانداردهای سخت و نرم
۳۱	۲-۱۳-۱ استانداردهای کمیت، کیفیت، زمان و هزینه
۳۲	۱۴-۱ سوالاتی برای مرور بخش
۳۳	فصل دوم: تدوین استانداردهای خدمات در دستگاه‌های اجرایی
۳۵	۱-۲ اهداف رفتاری
۳۵	۲-۲ مقدمه
۳۶	۳-۲ اجزای استانداردهای خدمت

۳۷	۱-۳-۲ بیان/ عنوان خدمت.....
۳۷	۲-۳-۲ تعهدات خدمت.....
۳۷	۳-۳-۲ اهداف عملکردی خدمت.....
۴۰	۴-۳-۲ هزینه خدمت.....
۴۰	۵-۳-۲ فرآیند شکایت و سازوکار جبران.....
۴۲	۴-۲ مراحل تدوین استانداردهای خدمات.....
۴۴	۱-۴-۲ کسب‌وکار خود را بشناسید.....
۴۶	۲-۴-۲ با مشتریان و کارکنانتان مشورت کنید.....
۴۷	۳-۴-۲ استانداردها را براساس حساسیت‌های مشتریان تنظیم و تدوین کنید.....
۵۰	۴-۴-۲ ارائه‌کنندگان خدمات را آموزش داده و توانمند سازید.....
۵۰	۵-۴-۲ استانداردهای ارائه خدمات و گزارش عملکرد سازمان در این خصوص را به مشتریان اطلاع‌رسانی کنید.....
۵۲	۶-۴-۲ با استفاده از استانداردهای خدمت، کیفیت خدمات را در سازمان مدیریت کنید.....
۵۳	۵-۲ اصول مورد عمل در تدوین استانداردهای خدمات.....
۵۴	۶-۲ سوالاتی برای مرور بخش.....
۵۷	فصل سوم: تجربه چند کشور در ارتباط با استانداردسازی خدمات.....
۵۹	۱-۳ تدوین استانداردهای خدمات در بخش دولتی استرالیا.....
۶۰	۱-۱-۳ عناصر کلیدی و اصلی یک منشور.....
۶۴	۲-۱-۳ تهیه یک منشور خدمت.....
۶۶	۲-۳ نحوه تدوین استانداردهای خدمات در بخش دولتی کانادا.....
۶۹	۳-۳ نحوه تدوین استانداردهای خدمات در بخش دولتی آمریکا.....
۷۰	۴-۳ نحوه تدوین استانداردهای خدمات در بخش دولتی انگلستان.....
۷۱	۱-۴-۳ نکات مورد توجه در تدوین استانداردهای خدمات.....
۷۲	۲-۴-۳ نکات مورد توجه در اجرای استانداردهای خدمات.....
۷۵	پیوست‌ها.....
۷۶	پیوست شماره (۱): پیشینه استانداردسازی خدمات دولتی ایران در مقررات نظام اداری.....
۷۷	۱. طرح استقرار آزمایشی نظام مدیریت کیفیت در دستگاه‌های اجرایی.....
۸۰	۲. طرح اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های دولتی به مردم.....

۳. طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری	۸۲
پیوست شماره (۲): استاندارد تعالی خدمات به مشتری (چارتر مارک- انگلستان)	۸۸
پیوست شماره (۳): شش استاندارد برای خدمات دولتی (انگلستان)	۱۰۳
پیوست شماره (۴): تصویب نامه استاندارد خدمات مشتری به استناد قانون خدمات عمومی (ACTPS) استرالیا	۱۰۹
پیوست شماره (۵): نمونه هایی از استانداردها و منشورهای خدمات از کشورهای مختلف	۱۱۹
نمونه اول: استانداردهای خدمت «کمسیون بیمه بهداشت و درمان» - استرالیا	۱۲۰
نمونه دوم: انگلستان- استانداردهای خدمات «پرداخت مالیات بر درآمد»	۱۲۲
نمونه سوم: دادگاه خانواده- استرالیا	۱۲۸
نمونه چهارم: مؤسسه علوم دریایی- استرالیا	۱۳۱
نمونه پنجم: کمیته مشورتنی منطقه جنوب غربی- استرالیا	۱۳۵
نمونه ششم: وزارت کشاورزی، شیلات و جنگل داری- استرالیا	۱۳۹
مراجع و مآخذ	۱۴۳

پیش گفتار

به نام خداوند رحمان و رحیم

نظام اداری به عنوان زیرساخت توسعه کشور شناخته شده است، اگر کارا و اثربخش باشد، به عنوان موتور توسعه و پیشرفت کشور، و اگر ناکارا باشد، به عنوان سد و مانعی برای آن عمل می‌کند. اعمال حاکمیت، راهبری، نظارت و ... در کشور، به وسیله نظام اداری انجام می‌شود، از این طریق است که کشور می‌تواند با توسعه ظرفیت‌ها و منابع مردمی، بخش خصوصی، تعاونی و سایر بخش‌ها، از آن‌ها برای توسعه و پیشرفت کشور، ارتقای سطح زندگی و رفاه مردم استفاده کند. برای انجام این مهم، دستگاه‌های اجرایی به عنوان اجزای نظام اداری از یک سو، و مردم، بخش خصوصی، تعاونی و سایر بخش‌ها از سوی دیگر، ناگزیر به داشتن تعامل و همکاری با یکدیگرند. این تعامل می‌تواند تسهیل‌گر، مثبت و سازنده یا مانع‌تراش، مخرب و ویران‌گر باشد.

استانداردهای خدمات می‌تواند کمک کند تا مرز تعاملی نظام اداری (دستگاه‌های اجرایی)، با سایر ذی‌نفعان از جمله مردم، بخش خصوصی و سایر بخش‌ها به درستی مدیریت شود و تعاملاتی سازنده و اثربخش شکل گیرد. با تدوین و اجرای استانداردهای خدمات، از یک سو وظایف و تعهدات دستگاه‌های اجرایی با مردم و خدمت گیرندگان مشخص می‌شود و از سوی دیگر مردم می‌توانند از حقوق و وظایفشان در این ارتباط مطلع شوند.

وقتی استانداردهای خدمات تدوین و اطلاع‌رسانی شوند، مردم می‌توانند عملکرد دستگاه‌های اجرایی را براساس آن استانداردها، سنجش و ارزیابی کنند. در این صورت این سنجش منطقی و مطابق با واقعیات و محدودیت‌های موجود دستگاه خواهد بود، و نه صرفاً بر اساس تصور و برداشت‌های آرمانی و غیر واقعی. استانداردهای خدمات می‌تواند منجر به افزایش شفافیت و کاهش فساد شود. این استانداردها باید با توجه به نیازها و انتظارات خدمت‌گیرندگان تدوین و اجرا شوند. بنابراین می‌تواند افزایش رضایتمندی مردم را نیز به دنبال داشته باشد.

می‌دانیم که، خدمت باکیفیت، به خدمتی گفته می‌شود که انتظارات خدمت‌گیرنده را برآورده کند و به نوعی فراتر از انتظار او باشد. بنابراین مشورت با خدمت‌گیرندگان در تدوین استانداردها الزامی است. این مشورت احترامی است که نظام اداری باید برای تکریم به شهروندان، برای آنان قائل باشد. نظام اداری و کارکنان آن باید بپذیرند که، دلیل وجودی آنان، رفع نیاز شهروندان است. لذا بایستی به درستی انتظارات و نیازهای شهروندان را شناسایی و برای برآورده سازی آن‌ها تلاش کنند.

این طرز تفکر و رویکرد می‌تواند محرکی برای بهبود خدمات دولتی باشد و بدون آن، تلاش برای تحول در ارتقای کیفیت خدمات دولتی، چیزی جز سرپوش نهادن بر اشتباهات گذشته و تکرار آن‌ها نخواهد بود. به عبارت دیگر

بدون چنین تفکری، تلاش‌های انجام‌شده، همانند مرتب کردن میزها و صندلی‌ها بر عرشه کشتی‌ای خواهد بود که در حال غرق شدن است. یا به عبارت دیگر، خانه از پای‌بند ویران است، خواهی در بند نقش ایوان است. ما (کارکنان دولت و بخش عمومی)، اخلاقاً و قانوناً مسؤولیت داریم تا بهترین خدمات ممکن را به خدمت‌گیرندگان ارائه کنیم. برای پاسخ‌گویی به این مسؤولیت، باید کیفیت و کمیت خدماتی که ارائه می‌کنیم، قابل سنجش و قضاوت باشد. استانداردهای خدمات برای این منظور می‌تواند بسیار مفید باشد.

البته طبیعی و بدیهی است که در نظام اداری، هیچ‌کس دارای اختیارات و منابع تمام و کمال نیست. همه سازمان‌ها و افراد در نظام اداری، با محدودیت‌هایی در زمینه‌های بودجه، تجهیزات، ساختمان، منابع انسانی، اختیارات و ... دست به گریبانند. اگرچه این محدودیت‌ها می‌تواند تأثیر جدی بر کمیت و کیفیت خدمات سازمان داشته باشد، اما این را هم می‌دانیم که منابع انسانی مهم‌ترین رکن سازمان‌هاست؛ در صورتی که اراده کند می‌تواند با وجود محدودیت‌های بسیار، نتایج خوب و قابل قبول، یا حتی عالی ارائه کند، و در صورتی که نخواهد، همه امکانات، تجهیزات و منابع را هدر خواهد داد.

مثلی است که می‌گویند: «به خاطر می‌خی نعلی افتاد. به خاطر نعلی اسبی افتاد. به خاطر اسبی سواری افتاد. به خاطر سواری جنگی شکست خورد. به خاطر شکستی مملکتی نابود شد. و همه این‌ها به خاطر کسی بود که میخ را درست نکوبیده بود.» فارغ از مسؤولیت‌های شرعی و قانونی، کمک به هم‌نوع در همه ملل و فرهنگ‌ها نیکو و ستوده شده است. بیایید برای کمک به خود، فرزندان، خانواده و هم‌وطنانمان، مسؤولیت‌هایی را که داریم، اعم از کوچک و بزرگ، محترم شمرده و برای انجام درست آن تلاش کنیم. امیدوارم این کتاب که حاصل تلاش آقای مهندس ابراهیم صادقی (معاون امور مدیریت عملکرد و بهره‌وری این معاونت) و آقای مهندس محمد صادقی یزدانی‌آباد است مورد توجه و استفاده مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی قرارگیرد و به ارتقای کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی و در نتیجه افزایش رضایتمندی مردم از نظام اداری کشور، کمک کند.

محمود عسگری آزاد

جانشین معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور

اردیبهشت ۱۳۹۳

مقدمه

در ماده ۲۷ قانون مدیریت خدمات کشوری دستگاه‌های اجرایی موظف شده‌اند، استانداردهای ارائه خدمات خود را تدوین نموده و از طرق مختلف به اطلاع مردم برسانند. در نقشه‌راه اصلاح نظام اداری که مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری بوده و مشتمل بر هشت برنامه تدوین شده است و در ۱۳۹۳/۱/۲۰ به موجب تصویب‌نامه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ به تصویب شورای عالی اداری رسیده است، در برنامه سوم آن، موضوع استراتژیک دوم «تعیین استانداردهای کیفی خدمات و قیمت تمام شده در فضای رقابتی»، به استانداردسازی خدمات پرداخته شده است و یکی از پروژه‌هایی که در راستای اجرای این نقشه راه باید به انجام برسد، استانداردسازی خدمات دستگاه‌های اجرایی در نظر گرفته شده است. همچنین در برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۳ برای دستگاه‌های اجرایی استانی، که با عنوان «۳۰ برنامه برای ۵۰ دستگاه استانی» به موجب بخش‌نامه شماره ۲۰۰/۹۳/۱۲۲۷ مورخ ۱۳۹۳/۲/۳ که با امضای مشترک وزیر محترم کشور و جانشین معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور، برای اجرا به استانداری‌های سراسر کشور ابلاغ شده است، نیز برنامه شماره ۱۷ از ۳۰ برنامه مذکور به استانداردسازی خدمات اختصاص داده شده است. لذا با توجه به موارد فوق‌الذکر، ملاحظه می‌شود که موضوع استانداردسازی خدمات، یکی از موضوعات مهم و اولویت‌دار در اصلاح نظام اداری و همچنین انجام تکالیف قانونی دستگاه‌های اجرایی می‌باشد.

به واسطه تکلیف مندرج در ماده ۲۷ ق.م.خ.ک، چندین سال است که استانداردسازی خدمات به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد، در نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در نظر گرفته شده است. در طی این سال‌ها، وضعیت استانداردسازی خدمات دستگاه‌های اجرایی، در قالب سامانه ارزیابی عملکرد، توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور و استانداری‌ها مورد سنجش قرار گرفته است، متأسفانه اکثر دستگاه‌ها اقدامات قابل‌توجهی در این خصوص انجام نداده و در نتیجه امتیاز مناسبی از این شاخص کسب نکرده‌اند. به عنوان مثال در نتایج ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۱، در سطح تمامی دستگاه‌های ملی (وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مستقل)، در ارتباط با شاخص «۸-۲- تدوین استانداردهای ارائه خدمات غیر الکترونیکی»، امتیاز کسب شده کمتر از ۵۰٪ بوده است. این درحالی است که از مجموع امتیازات شاخص‌های محور خدمت‌رسانی به مردم و شهروندمداری (محور ۸)، بیش از ۷۰ درصد امتیازات کسب شده است. یکی از دلایل اصلی این مشکل، عدم آشنایی برخی دستگاه‌های اجرایی با استانداردهای خدمات و آشنایی محدود و ناکافی برخی دیگر از آن‌ها، با این موضوع می‌باشد.

لذا از یک سو، با توجه به نقش بسیار مهمی که استانداردهای خدمات می‌تواند در حفظ کرامت مردم در نظام اداری و در نتیجه افزایش رضایتمندی آنان در تعامل با دستگاه‌های اجرایی داشته باشد، و از سوی دیگر تأثیری که استانداردسازی خدمات می‌تواند در تحقق بندهای ۱۷، ۱۸ و ۲۰ از سیاست‌های کلی نظام اداری داشته باشد، ما را برآن داشت تا این کتاب را تدوین و در اختیار علاقمندان قرار دهیم. باشد که به این وسیله

بتوانیم قدمی کوچک در راستای بهبود نظام خدمت‌دهی و افزایش رضایتمندی مردم از خدمات دولتی و عمومی، برداشته باشیم.

آری، شهروندان و مشتریان باید بدانند که دریافت چه خدمات و با چه کیفیتی را می‌توانند از دستگاه‌های اجرایی انتظار داشته باشند، تدوین استانداردهای خدمات و اطلاع‌رسانی مناسب آن‌ها، می‌تواند به شهروندان کمک کند تا از حقوق خود مطلع شده و انتظاراتشان را در ارتباط با دستگاه‌های اجرایی تنظیم و تعدیل کنند. استانداردهای خدمات یک اقدام اثربخش برای ارتقای رضایتمندی مشتریان است و با تدوین و اجرای آن‌ها می‌توان بسیاری از مشکلات و مسائلی که معمولاً فی‌مابین سازمان‌ها و مشتریان به وجود می‌آید و منجر به نارضایتی آنان می‌شود را حل کرده از میان برداشت.

با استفاده از استانداردهای خدمات، می‌توان تعامل خدمت‌گیرنده و سازمان را مدیریت کرد، تعهدات طرفین را مشخص کرد، انتظارات هرطرف را از دیگری تعیین نمود، و با چارچوبی که برای تعامل فی‌مابین ایجاد می‌شود، تعامل مناسب و سازنده‌ای برقرار کرد و در نتیجه رضایتمندی خدمت‌گیرندگان و خدمت‌دهندگان را افزایش داد.

برای آن‌که استانداردهای خدمت موثر و اثربخش باشند، باید همه سطوح سازمانی، نقش خود را در تدوین و اجرای آن‌ها به خوبی ایفا کنند، مدیران باید پیش‌قدم بوده، کارکنان باید به خوبی آموزش داده و تجهیز شوند تا بتوانند به نحوی عمل کنند که استانداردها محقق شوند. مشاوره و گزارش‌دهی بر اساس استانداردها نیز بسیار مهم است، زیرا باعث می‌شود نقاط ضعف و انحراف از استانداردها تشخیص داده‌شود و اقدامات اصلاحی مورد نیاز انجام گیرد.

براساس گزارش‌های منتشرشده، استرالیا، کانادا، آمریکا، انگلستان و حتی آفریقای جنوبی منافع و دستاوردهای قابل‌توجهی از برنامه استانداردسازی خدمات کسب کرده‌اند. این امر باعث شده است که فرصت شناسایی پنج‌مارک‌ها و استفاده از بهترین عملکردها و آموختن از تجربیات این کشورها برای سایر کشورها از جمله کشور ما، فراهم شود و این مسیر با سرعت بیشتری طی شود. به همین دلیل در این مکتوب، مروری بر تجربیات برخی از این کشورها در حوزه استانداردسازی خدمات عمومی و دولتی نیز انجام شده است.

این کتاب دارای سه فصل و پنج پیوست است. در فصل اول به بیان تاریخچه و کلیاتی در ارتباط با استانداردهای خدمات پرداخته شده است. در فصل دوم چگونگی تدوین استانداردهای خدمات در دستگاه‌های اجرایی ارائه شده، و در فصل سوم به بیان تجربه کشورهای استرالیا، آمریکا، کانادا، انگلستان و آفریقای جنوبی در این زمینه اختصاص دارد. پنج پیوست این کتاب نیز عبارتست از: پیشینه استانداردسازی خدمات در مقررات نظام اداری ایران، استاندارد تعالی خدمات به مشتری (چارترمارک)، شش استاندارد برای خدمات دولتی (انگلستان)، تصویب‌نامه استاندارد خدمات مشتری (استرالیا)، و در نهایت نمونه‌هایی از استانداردها و منشورهای ارائه خدمات. البته حجم پیوست‌ها در مقایسه با متن اصلی کتاب کمی زیاد شده است، اما هدف ما از ارائه مطالب پیوست این است که مخاطب مطالب کافی، نمونه‌های مطلوب و تجربیات موفق موجود را به همراه متن اصلی کتاب در یک‌جا داشته باشد تا در صورتی که قصد اقدام برای استانداردسازی خدمات در سازمانی را دارد، هرآنچه را که لازم دارد در اختیار داشته باشد.

انشاءاً... با استفاده مناسب و مفید از مطالب این کتاب و همچنین تجربیات سایر کشورها، شاهد بروز و تحقق تجربیات مفید و اثربخشی در زمینه استانداردسازی خدمات در حوزه اصلاح و تحول نظام اداری در کشورمان باشیم و موجبات افزایش رضایتمندی مردم را از خدمات دولتی و عمومی از یک سو و افزایش کارایی و اثربخش دستگاه‌های اجرایی از سوی دیگر را فراهم کنیم.

اینجانبان در تدوین این کتاب مورد لطف و محبت دوستان و بزرگوارانی قرار گرفته‌ایم، که بر خود لازم می‌دانیم از ایشان کمال تشکر و قدردانی را داشته باشیم. استاد گرانقدر جناب آقای دکتر محمود عسگری آزاد، جانشین معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور، که بی‌شک یکی از بزرگان و سکنداران طراحی و اجرای برنامه‌های تحول اداری در کشور هستند، بر ما منت نهاده و زحمت نوشتن پیشگفتار این کتاب را تقبل کردند، جناب آقای یوسف رونق مدیر مسئول انتشارات فرمنش که علاوه بر ارائه راهنمایی لازم در تدوین و تکمیل کتاب زحمت چاپ و انتشار آن را نیز پذیرفتند و همچنین همسرانمان که با فداکاری و صرف بهترین ساعات زندگی خود، مسئولیت‌هایی از دوش ما برداشتند و فرصت لازم را برای تدوین این کتاب فراهم آوردند.

در پایان، پیشاپیش از تمامی عزیزانی که بر ما منت نهاده و نظرها و پیشنهادهای خود را برای بهتر شدن این کتاب در اختیار ما قرار می‌دهند، تشکر می‌کنیم.

نویسندگان:

ابراهیم صادقی - محمدصادقی یزدان آباد

۱۳۹۳

لطفاً راهنمایی‌ها، نظرات و پیشنهادهای خود را برای رفع نقایص، تکمیل و غنی شدن این کتاب به نشانی ایمیل‌های زیر ارسال نمایید.

Sadeghi_ebrahim@yahoo.com و Sadeghi.ebrahim@gmail.com