



جمهوری اسلامی افغانستان
اداره مستقل ارگان های محلی
معینیت شاروالیها
ریاست عمومی حکومتداری شهری

رهنمود آموزشی ارتباطات و حل رسیده گی به شکایات



سال ۱۳۹۶

پیشگفتار

شاروالی ها برای اداره امور شهری و تأمین نیازمندی های عمومی ساکنان شهر ها در افغانستان ایجاد می شوند و جهت تحقق این مأموریت باید خدمات شهری را عرضه کنند و انکشاف زیربنایی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیط زیستی را رقم بزنند.

نیل به شهر خوب (مرفه، پایدار، مصون، همه شمول و قابل زنده گی) مستلزم تلاش های همگانی می باشد. هر ضلع مثلث شهری (شهر، شاروالی و شهروند) باید فعال باشد و فعالیت های سایر اضلاع را تکمیل کند. جای مسرت است که طی سالیان گذشته مردم نیز از رهگذر شورا های انکشافی محل و گذر بعلاوه شورای مشورتی شاروالی در پروسه حکومتداری و انکشاف شهری دخیل شده اند و نتایج خوب را به ارمغان آورده اند.

مشارکت شهروندان در پروسه حکومتداری و انکشاف در واقع ما را بسوی تحقق اصول و ارزش های حکومتداری خوب می کشاند ولی مشارکت خوب نیز پیش شرط دارد که همانا ظرفیت می باشد.

با توجه به نیاز ظرفیتی شورا ها، این رهنمود تهیه شده تا باشد مؤثریت، کارایی و پاسخگویی برنامه های شهری تامین و افزایش یابد.

این رهنمود آموزشی با الهام از تجارب موفق شورا های صدرالذکر در شهر های مختلف افغانستان تهیه و تدوین شده است و در این راستا حمایت تکنیکی برنامه شهری اعمار صلح افغانستان AUPP - اداره اسکان بشر ملل متحد (UN-HABITAT) و حمایت مالی کشور شاهی هالند و اداره انکشاف و همکاری سویس ستودنی و قابل قدر است.

با در نظر داشت مفیدیت این رهنمود، بر شاروالی هاست تا در زمینه تطبیق این رهنمود با شورا های تحت پوشش خویش همکاری های تکنیکی مقتضی را مرعی دارند.

با احترام

معینیت شاروالی ها

اداره مستقل ارگان های محلی

مقدمه

امروزه حکومتمداری و انکشاف شهروند محور از اولویت های حکومت وحدت ملی افغانستان چون بدون مشارکت فعال شهروند نمی توان جامعه را بسوی امنیت، صلح، رفاه، ترقی، مصونیت و پایداری کشاند. مشارکت شهروندان در واقع دارای مزایای متعدد است:

- ایجاد و تقویت مالکیت شهروندان در برنامه های محلی
 - جلب حمایت مادی و معنوی شهروندان از برنامه های محلی
 - تسریع پروسه های انکشاف و کاهش هزینه پروژه ها
 - ایجاد میکانیزم خوب مردمی برای حفظ و مراقبت از دست آورد های زیربنایی
 - تقویت مشروعیت نظام از رهگذر افزایش رضایت شهروندان
- با توجه به پالیسی های حکومت وحدت ملی، برنامه های ملی دارای اولویت و پلان استراتژیک معینیت شاروالی ها اداره مستقل ارگان های محلی، معینیت شاروالی ها در تشریک مساعی با شاروالی های ولایتی و برنامه های حمایوی اقدام به ایجاد شورا های انکشافی محل و گذر نمود تا باشد بسیج خوب مردمی صورت گیرد و نتایج فوق تولید شود.
- واضح است که آموزش کلید موفقیت محسوب می گردد و بایستی روی آن سرمایه گذاری شود. ازینرو، ناگفته پیداست که ترویج و تعمیم حکومتمداری خوب نیز نیازمند ظرفیت پروری در بخش های مختلف می باشد.
- در این رهنمود آموزشی روی کلیات ارتباطات و رسیده گی به شکایات بحث شده است و مربی را کمک می کند تا در زمینه ارتباطات و رسیده گی به شکایات برای شورا ها آموزش مقتضی را برگزار نماید.

مبنی:

این رهنمود در روشنایی مواد آتی ترتیب شده است:

- کتاب قدرت ارتباطات نوشته مانوئل کاستلز
- مدیریت رفتار سازمانی- نوشته محمد رضا عباسی
- جامعه شناسی ارتباطات – نوشته باقر ساروخانی
- مواد آموزشی نحوه رسیده گی به شکایات اداره اسکان بشر ملل متحد

اهداف:

این رهنمود آموزشی جهت تحقق اهداف آتی تهیه و ترتیب شده است:

- ✓ رهنمایی آموزگاران در زمینه ارتقای ظرفیت شورا های انکشافی محل/گذر در پیوند به امور ارتباطات و حل رسیده گی به شکایات پروژه های انکشافی محلی
- ✓ رهنمایی تلاش های خود آموزی شورا های انکشافی محل/گذر در پیوند به امور ارتباطات و حل رسیده گی به شکایات پروژه های انکشافی محلی
- ✓ تعمیم دانش مربوط به ارتباطات و حل رسیدگی به شکایات شورا ها در راستای تطبیق پروژه های انکشاف محلی

کاربران:

- شوراهای انکشافی محل و گذر
- آموزگاران برنامه های حمایتی
- شاروالی های مراکز ولایات و ولسوالی ها

ساحه تطبیق:

این رهنمود آموزشی برای ارتقای ظرفیت شورا های انکشافی محل/گذر در محدوده شاروالی ها قابل استفاده می باشد.

فهرست مندرجات

فصل اول

معرفی ورکشاپ و عقد قرارداد آموزشی:-----11-12

فصل دوم

ارتباطات:-----13-19

فصل سوم

ارتباطات مؤثر و رسیدگی به شکایات:-----26-20

آجندای ورکشاپ آموزشی ارتباطات و رسیده گی به شکایات

تاریخ: -----/-----/-----

محل: -----

شماره	موضوع	شخص مسؤل	زمان	ملاحظات
روز اول				
1	آغاز برنامه با تلاوت قرآنکریم	یک تن از اشتراک کننده گان	5 دقیقه	
2	معرفی ورکشاپ و ترتیب اصول جریان آموزش	آموزگار و اشتراک کننده گان	20 دقیقه	
3	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی ارتباطات و رسیده گی به شکایات قبل از برگزاری برنامه	آموزگار و اشتراک کننده گان	15 دقیقه	
4	ارتباطات و اهمیت آن	آموزگار و اشتراک کننده گان	60 دقیقه	
5	وقفه چای	آموزگار و اشتراک کننده گان	20 دقیقه	
6	ارتباطات مؤثر و رسیده گی به شکایات	آموزگار و اشتراک کننده گان	100 دقیقه	
7	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی ارتباطات و رسیده گی به شکایات بعد از برگزاری برنامه	آموزگار و اشتراک کننده گان	15 دقیقه	

پلان درسی رهنمود آموزشی ارتباطات و رسیده گی به شکایات

زمان مورد نیاز برای این ورکشاپ: 1 روز

اهداف: رهنمود آموزشی ارتباطات و رسیده گی به شکایات کمک مینماید تا اشتراک کننده گان موضوعات مهم و اساسی را در مورد ارتباطات بدانند و در جریان تطبیق پروژه ارتباطات مؤثر را مهیا ساخته، همچنان شکایات را جهت بهبود بررسی و ارایه نمایند.

اشتراک کننده گان: (شورا های انکشافی، کارمندان شاروالی)

شماره	موضوع / فعالیت	زمان	فعالیت های فرعی	شیوه	شخص مسئول	مواد
1	معرفی ورکشاپ و عقد قرارداد آموزشی	30 دقیقه	• تلاوت قرآن کریم • خوش آمدید به اشتراک کننده گان توسط آموزگار • معرفی خود و اشتراک کننده گان • ارزیابی ابتدایی ورکشاپ • ترتیب قرارداد آموزشی با استفاده از میتود سوال و جواب • بحث کوتاه در مورد قرارداد آموزشی	- تلاوت قرآنکریم - خوش آمدید توسط آموزگار - آموزگار و اشتراک کننده گان - خانه پری فورم ارزیابی سوال و جواب، مباحثه	آموزگار، تمام اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی آجندای ورکشاپ فلپ چارت و مارکر، فورم ارزیابی

2	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی حسابداری قبل از برگزاری برنامه	15 دقیقه	توزیع فورم ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی حسابداری قبل از برگزاری برنامه	- تشریح	آموزگار اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی فلپ چارت و مارکر
3	ارتباطات و اهمیت آن	60 دقیقه	- جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان در مورد ارتباطات - تعریف، هدف و اهمیت ارتباطات را به اشتراک کننده گان تشریح نمایید - عناصر ارتباطات، کانال های ارتباطات و انواع ارتباطات از حیث مسیر انتقال پیام را به اشتراک کننده گان تشریح نموده و نظریات آنها را جمع آوری نمایید	- سوال و جواب، مباحثه - تشریح لکچر، مباحثه - سوال و جواب	آموزگار و اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی، مارکر فلپ چارت،
4	ارتباطات مؤثر و رسیده گی به شکایات	60 دقیقه	نظریات اشتراک کننده گان را راجع به شکایات و مؤثریت ارتباطات در مدیریت شکایات جمع آوری نمایید	- طوفان مغزی، لکچر، سوال و جواب - لکچر، تشریح، سوال و جواب، مباحثه	آموزگار و اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی، فورمه جات موجود در

رهنمود، مارکر، فلپ چارت		- لکچر، سوال و جواب، مباحثه - لکچر، کار گروهی سوال و جواب، مباحثه	• اهمیت ارتباطات در تطبیق پروژه ها توسط شورای انکشافی محل/گذر را تشریح نمایید • تعریف شکایت و سیستم رسیده گی به شکایات را تشریح نمایید • اصول و ویژه گی های سیستم رسیده گی به شکایات را تشریح نمایید			
--	--	---	--	--	--	--

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی ارتباطات و رسیده گی به شکایات قبل از برگزاری برنامه یادداشت آموزگار:

1. آموزگار به اشتراک کننده گان توضیح دهد که قبل از هر برنامه ارزیابی اشتراک کننده گان جهت سنجش یادگیری آنها و موفقیت آموزگار لازم است.
2. آموزگار اشتراک کننده گان را آماده ارزیابی سازد.
3. آموزگار زمان مشخص را برای ارایه پاسخ ها و خانه پری فورم اعلان نماید.
4. آموزگار فورم ذیل را به اشتراک کننده گان توزیع کند.
5. آموزگار از پروسه نظارت نماید تا اشتراک کننده گان باهم صحبت نکنند و هرکس مطابق معلومات خود پاسخ دهد.

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی ارتباطات و رسیده گی به شکایات قبل از برگزاری برنامه

لطفاً فورمه ذیل را به دقت خانه پری نموده و نظریات خویش را ارایه بدارید.

بخش اول:

سوالات ذیل را به شکل تشریحی جواب دهید.

سوال اول:

آیا قبلاً در ورکشاپ تحت عنوان ارتباطات و رسیده گی به شکایات اشتراک نموده اید؟ اگر بلی، چی وقت در کجا و توسط کی دایر شده بود؟

جواب:

سوال دوم:

در مورد اهمیت ارتباطات در مدیریت شکایات چی میدانید بیان نمایید؟

جواب:

سوال سوم:

اصول سیستم رسیده گی به شکایات چی است؟

جواب:

بخش دوم:

لطف نموده سوالات ذیل در جدول را به اساس معلومات ذیل علامت گذاری نمایید (✓).

(5= آگاهی بسیار بلند ، 4= آگاهی خوب ، 3= آگاهی کم ، 2= من در باره این موضوعات آگاهی داشتم ، 1= من در باره این موضوعات هیچ نمیدانم)

شماره	شاخص ها	1	2	3	4	5
1	در مورد معینیت شاروالیها/ اداره مستقل ارگانهای محلی آگاهی دارم					
2	در مورد ارتباطات آگاهی دارم					
3	در مورد شکایات و اهمیت مدیریت آن معلومات دارم					
4	اصول سیستم رسیده گی به شکایات را میدانم					

فصل اول

معرفی ورکشاپ و عقد قرارداد آموزشی

اهداف آموزش:

در پایان این بخش اشتراک کنندگان قادر خواهند شد تا:

- با هم معرفی شده و یکدیگر را بشناسند.
- قرارداد آموزشی (روش با آموزگار) را که در حقیقت تشریح کننده اساسات این ورکشاپ آموزشی می باشد، درک نمایند.
- مذاکره مجدد در یک پروسه مشورتی روی معیارها و قوانینی که پیشبرد کار آموزشی این ورکشاپ را به شکل مؤثر رهنمایی میکند.
- ارزیابی قبل از آموزش
- تشریح اجندای ورکشاپ

لکچر، بحث، معلومات، سوال و جواب، خانه پری فورم ارزیابی قبل از آموزش "رهنمایی های پلان درسی را در نظر بگیرد"

شیوه:

فعالیت اول:

آموزگار ورکشاپ را با تلاوت چند آیات از قرآن کریم آغاز مینماید. متعاقباً خود را به اشتراک کننده گان معرفی نموده، عناوین و موضوعات ورکشاپ را مختصراً مورد بحث قرار میدهد. بعد از معرفی کوتاه برنامه، اشتراک کننده گان هر کدام خود را معرفی مینمایند.

فعالیت دوم:

عقد قرارداد و ترتیب قوانین برای ورکشاپ:

با استفاده از شیوه سوال و جواب آموزگار میتواند از اشتراک کننده گان بپرسد تا کدام اصول و مقررات در جریان ورکشاپ رعایت گردد و همه به آن مسؤل باشند. آموزگار میتواند نظریات اشتراک کننده گان را روی فلپ چارت یادداشت نموده و آن را تاختم ورکشاپ در یک جای مناسب که برای همه قابل دید باشد به نمایش بگذارد.

کوشش شود تا مقررات از زبان اشتراک کننده گان شنیده شود ولی موضوعات ذیل نیز میتواند قابل ذکر باشد.

۱. رعایت وقت: هر شخص میتواند در وقت معینه که از طرف اشتراک کننده گان و آموزگار تعیین میشود، حاضر گردد.

۲. احترام به نظریات همدیگر: تذکر گردد که در جریان ورکشاپ هر نظر راجع به موضوع محترم دانسته میشود و باید احترام گردد و به آن گوش داده شود.

۳. خاموش نمودن مبالغ همراه: شاید بعضی اوقات ضرورت باشد که از مبالغ استفاده گردد ولی کوشش شود تا بدون مزاحمت به دیگران به بیرون رفته و مبالغ خویش را جواب دهند.

۴. بحث خارج از موضوع: هیچ کس نباید خارج از موضوع درسی بحث نماید تا از ضیاع وقت جلوگیری بعمل آید.

۵. پابندی و احترام به اصول ذکر شده: این اصول به اساس نظریات اشتراک کننده گان ساخته شده پس مطابق به اصل شماره ۲ هر شخص مکلف است تا در جریان ورکشاپ این اصول را مراعات نمایند.

فصل دوم

ارتباطات

اهداف آموزش:

- در پایان این بخش اشتراک کننده گان قادر خواهند شد تا:
- ارتباطات را تعریف نموده و اهمیت آنرا بدانند.
 - هدف ارتباطات را در تطبیق پروژه ها توسط شورا های انکشافی محل/گذر بدانند.

لکچر، سوال و جواب، مباحثه

شیوه:

فعالیت اول:

در ابتدا آموزگار موضوعات ذیل را از اشتراک کننده گان پرسیده و نظریات آنها را روی فلپ چارت یادداشت می نماید.

- ارتباطات چیست؟
- اهداف ارتباطات چی میباشد؟
- چرا ارتباطات در تطبیق پروژه ها توسط شوراهای انکشافی محل/گذر ضرورت است؟

فعالیت دوم:

بعد از جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان آموزگار موضوعات ذیل را با آنها شریک می سازد.

ارتباطات:

ارتباطات جریانی است که در طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار، نظریات، احساسات و حقایق میپردازند و از آن طریق به کار بردن پیامهای که معنایش برای تمام آنان یکسان است به انجام این امر مبادرت میورزند. هنگامی که ارتباط را کوشش آگاهانه ی فرستنده برای سهیم ساختن گیرنده در اطلاعات، عقاید و طرز افکارش میدانیم، مسئله تفاهم و هماهنگی فرستنده و گیرنده اهمیت اصلی خود را به دست میآورد. برای ارتباطات تعاریف زیادی ارایه شده که قرار ذیل میباشد.

- ارتباط روند انتقال اطلاعات، احساسات و افکار بین مردم است.
- جریان انتقال اطلاعات با وسایل ارتباطی مختلف از يك نقطه، شخص یا دستگاه به دیگر است.
- جریان انتقال يك پیام با هدف و اشتراك فكر با گیرنده پیام در زمینه يك موضوع خاص است.
- جریان که از طریق آن مجموعه از معانی نهفته در يك پیام به نحوی منتقل می شود که معنی دریافت شده همان معانی باشد که شروع کننده پیام قصد داشته است.
- جریان انتقال يك محرك (معمولا يك نشانه کلامی) از فردی به فرد دیگر با هدف تغییر رفتار در آن.
- جریان انتقال پیام از فرستنده به گیرنده، مشروط بر آن که در گیرنده پیام، معنی مشابه معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود.

اهمیت ارتباطات

ارتباط جزئی از زنده گی اجتماعی انسان به حساب می آید، بدون آن زنده گی اجتماعی قابل دوام نخواهد بود. رشد و تکامل فعالیت های ارتباطی و دریافت جوامع از نقش کلیدی آن برای ایجاد تحولات اساسی، چنان پرشتاب و عمیق بوده است که میتوان زمینه اصلی هرگونه تغییر اجتماعی و فرهنگی را در گسترش شبکه های ارتباطی دانست. دنیای امروزه تکنالوژی (فن آوری اطلاعات) پیشرفته را در خدمت ارتباطات درآورده است و بر پیچیدگی و قلمرو کاربرد آن روز به روز می افزاید. به طوری که بیشتر کشورهای درحال توسعه برای ایجاد دگرگونی های اساسی تلاش میکنند تکنالوژی ارتباطات را به کار گیرند. انسان کنونی، پس از تأمین نیازهای اولیه خود، برای رشد و توسعه، ناچار به استفاده از شبکه های ارتباطی و نیز گسترش و توسعه ارتباطات اجتماعی است. در واقع بدون گسترش ارتباطات جامعه دچار رکود خواهد شد و چنین جوامع یک جامعه مرده به حساب می آید.

اهمیت ارتباطات را بطور فشرده در ذیل میتوان یادداشت نمود.

- ارتباط تنها وسیله انتقال اطلاعات و معلومات به دیگران است.
- از طریق برقراری ارتباط است که عاطفه به دیگران منتقل میشود.
- تصحیح سوء برداشت ها و سوء تفاهم ها فقط از طریق برقراری ارتباط میسر میباشد.
- مهار نمودن هیجان های منفی نظیر خشم تنها از طریق برقراری ارتباط سالم میسر است.
- بلوغ يك اجتماع وابسته به ارتباط موثر و مثبت بین افراد همان اجتماع است.
- ارتباط خوب سرمایه اجتماعی محسوب میشود.
- تمامی مشکلات فردی و اجتماعی ریشه در ارتباط نادرست دارند.

هدف ارتباطات:

- تغییر مطلوب مخاطب است.
- این تغییر می تواند با افزایش آگاهی و در سطح شناخت باشد.
- می تواند با تغییر در الگوی رفتاری و نگرش های فردی و در سطح عاطفی باشد.
- و یا سطح مهارت های جدید و در سطح روانی حرکتی باشد
- این سطوح به اهداف یاد گیری اشاره دارد

عناصر ارتباطات

در هر ارتباط اجزای ثابتی وجود دارند که شناخت آنها می تواند در طراحی راهبرد مناسب ارتباطی رهگشا باشد. این اجزا عبارتند از:

- **منبع پیام یا فرستنده :** شخص یا گروهی که با هدف مشخصی برای برقراری ارتباط اقدام می کنند و مقاصد خود را رمزگذاری مینمایند. گاهی ممکن است در برخی از ارتباط های پیچیده، منبع پیام و رمزگذار جدا از یکدیگر باشند. سازندگان يك برنامه تلویزیونی که محتوای مورد نظر يك فرد، گروه یا سازمان خاصی را در برنامه خود می گنجانند یا فردی که وظیفه نوشتن و تنظیم سخنرانی يك فرد کلیدی را برعهده دارد، در واقع رمزگذاری است که برای هدف منبع پیام تلاش میکند.

عواملی که موفقیت يك منبع پیام را تضمین می کند عبارتند از:

- ✓ مهارت های ارتباطی شامل مهارت های خواندن
- ✓ مشاهده کردن
- ✓ گوش کردن و صحبت کردن
- ✓ تسلط به موضوع و محتوای پیام به ویژه داشتن نگرش و باور صحیح درباره آن
- ✓ پذیرش مخاطب و همدلی با آنها و نوع رفتار و عملکرد او نسبت به موضوع

پیام: نظریه یا متن اصلی که قرار است به مخاطب منتقل شود، یا به عبارت دیگر آنچه مخاطب قرار است از يك برنامه ارتباطی بفهمد. پیام ها میتوانند به صورت کلامی یا غیر کلامی باشند و با هدف اطلاع رسانی و ارائه اطلاعات، ایجاد انگیزه، ترغیب مخاطب به پذیرش نظریه خاص یا انجام رفتار مشخص، و بالاخره حرکت برای عمل مورد نظر منبع ارتباط، تدوین و منتشر می گردد.

خصوصیات یک پیام خوب:

- ✓ هدفمند باشد.
- ✓ معنی داشته باشد.
- ✓ بر اساس نیاز های احساس شده باشد.
- ✓ روشن و قابل فهم باشد.
- ✓ اختصاصی و درست باشد.
- ✓ جالب باشد.
- ✓ متناسب با مسائل فرهنگی، اجتماعی باشد.
- **گیرنده یا مقصد پیام:** فرد یا گروهی که با دریافت پیام و رمزگشایی از آن، محتوای پیام را دریافت و درک میکند با عنوان گروه هدف یا مخاطب نیز شناخته می شود. شناخت کافی از گیرندگان پیام و دانستن درباره سطح آگاهی، وضعیت علایق، نگرش ها، نظام ارزشی و نیز توانایی های آنان، در موفقیت يك ارتباطات مؤثر تأثیر بسیار دارد.
- **کانال ارتباطی:** مجرای که برای انتقال يك پیام مورد استفاده قرار میگیرد، کانال ارتباطی نام دارد که می تواند شامل وسیله ارتباطی و محیط ارتباط باشد. اگر پیام را به بار سنگینی که قرار است از يك طرف رودخانه به طرف دیگر فرستاده شود، تصور کنیم، کانال ارتباطی شامل قایق برای جابجا کردن بار و آب رودخانه برای این که قایق دسته مهمی از کانال (Mass Media) در آن

قادر به حرکت باشد، خواهد بود. رسانه ها به ویژه رسانه های جمعی ارتباطی هستند که به فراوانی برای انتقال پیام مورد استفاده قرار می گیرند

انتخاب کانال های ارتباطی به عوامل زیر بستگی دارد:

- ✓ نوع پیام
 - ✓ هدف مورد نظر فرستنده پیام
 - ✓ مخاطبان یا گیرندگان پیام
 - ✓ موقعیت انتقال پیام
 - ✓ منابع که در اختیار طراحان برنامه ارتباطی قرار دارد
- **بازخورد یا فیدبک:** واکنش یا پاسخی که در زمینه افکار یا رفتار يك فرد به او داده می شود یا از او دریافت میشود. فیدبك/بازخورد يك ارتباط كمك كننده؛ بین دهنده و گیرنده پیام است که باعث افزایش کیفیت درك متقابل شود.
- در يك جریان ارتباط موثر، بازخورد مناسب اهمیت اساسی دارد ویژگی های يك بازخورد مناسب عبارتند از:
- ✓ اطمینان از توجه مخاطب
 - ✓ آمادگی و اشتیاق برای دریافت بازخورد در فرد
 - ✓ اختصاصی و واضح بودن بازخورد، کلی گویی و ابهام در انتقال بازخورد، مانع تاثیر آن است.
 - ✓ اطمینان از وجود توان درك بازخورد در فرد مقابل
 - ✓ وجود امکان واکنش نشان دادن به بازخورد ارائه شده
 - ✓ فراهم آوردن امکان بحث درباره بازخورد ارائه شده
 - ✓ ایجاد احساس اعتماد در دریافت کننده بازخورد
 - ✓ استفاده بیشتر از بازخوردهای توصیفی نسبت به بازخوردهای ارزیابی کننده

کانال های ارتباطات:

در عموم میتوانیم کانال های ارتباطات را به دو بخش ذیل تقسیم نماییم:

الف: ارتباطات کلامی: مربوط به کلمات بیان شده هستند که اطلاعات و معنی را می رسانند (گفتاری و نوشتاری) و قرار ذیل میباشد:

1. ارتباط گفتاری:

- ✓ رو به رو
- ✓ جلسات
- ✓ رایحه
- ✓ تلفن
- ✓ پست تصویری (سکایپ)

2. ارتباط نوشتاری:

- ✓ یادداشت ها
- ✓ نامه ها
- ✓ گزارشات
- ✓ کمپیوترها
- ✓ آگاهی های دیواری
- ✓ تصاویر
- ✓ خبرنامه ها

ب: ارتباطات غیر کلامی: مربوط به حرکات سر و بدن هستند که قسمتی از اطلاعات را تشکیل می دهند (تصاویر، بیانات چهره و حرکات) که قرار ذیل می باشد.

- ✓ اشاره
- ✓ حالت چهره
- ✓ حالت بدن
- ✓ تصاویر

انواع ارتباطات از حیث مسیر انتقال پیام:

از حیث مسیر انتقال پیام به سه بخش عمده تقسیم گردیده که قرار ذیل می باشد:

1. ارتباطات عمودی: که شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا می باشد

- ✓ ارتباط از بالا به پایین: ارتباطات متمایل به پایین از مدیریت سطح بالا شروع و از طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می شود. هدف از این نوع ارتباط

راهنمایی، آگاه کردن، هدایت و شکل دادن و ارزیابی زیردستان است گرچه اعضای سازمان با اطلاعات مناسب درباره اهداف و سیاستهای سازمان تجهیز می شود.

✓ **ارتباط از پایین به بالا:** ارتباط متمایل به بالا، عرضه اطلاعات به بالاترین سطح در سطوح پایین سازمان مطرح میگردد. این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم گیری است.

2. ارتباطات افقی:

این نوع ارتباط معمولاً بصورت الگوهای جریان کار در يك سازمان بین اعضای گروه کاری، اعضای بخشهای مختلف برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می گردد. منظور ارتباطات افقی آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم ردیفان خود میگردند.

معایب (عیب ها) ارتباطات افقی :

✓ اثر تخریبی همبستگی گروهی بین همکاران، زمانی که به این نوع هماهنگی نیازی نیست
✓ ارتباط علایق مشترك افراد سازمانی هم سطح، و بی توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی.

3. ارتباطات مورب (غیر مستقیم):

در ارتباطات مؤرب یا غیر مستقیم پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی و یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می شود. این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است. مانند ارتباط بین صنف و استاد که چنین ماهیت دارد.

فصل سوم

ارتباطات مؤثر و رسیده گی به شکایات

اهداف آموزش:

- در پایان این بخش اشتراک کننده گان قادر خواهند شد تا:
- مهارت های لازم ارتباطات را بدانند.
- اهمیت ارتباطات برای شورای های انکشافی محل/گذر را بدانند.

لکچر، سوال و جواب، مباحثه، طوفان مغزی

شیوه:

فعالیت اول:

در ابتدا آموزگار تصاویر ذیل را با اشتراک کننده گان شریک ساخته و نظریات آنها را روی فلپ چارت یادداشت مینماید. همچنان با استفاده از شیوه مباحثه میتواند اعضای شورای انکشافی را به مسئولیت های شان جهت ارتباطات مؤثر متوجه سازند

فعالیت دوم:

بعد از جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان آموزگار موضوعات ذیل را با آنها شریک میسازد.



نظریات تان را درمورد تصاویر ذیل بیان نمایند

ارتباطات در تطبیق پروژه ها توسط شورا های انکشافی محل/ گذر:

ارتباطات منحصی یک عنصر محوری تطبیق پروژه ها در همه شوراها مورد تأکید قرار خواهد گرفت. در اینجا ارتباطات به معنی ایجاد یا تأمین روابط میان شورای انکشافی محل/گذر و سایر نهاد های انکشافی و حکومتی به سطح محل تعریف گردیده است. که تداوم کار شورای انکشافی محل/گذر را بعنوان یک اداره حکومتداری محلی تسهیل نموده و به این نهاد ها فرصت میدهد؛ تا فعالیت های انکشافی شانرا به سطح محل معرفی نمایند. اعضای ذکور و اناث شورای انکشافی محل باید بطور رسمی به شاروالی، ناحیه، ریاست امور زنان، ریاست مبارزه علیه مواد مخدر و مؤسسات غیردولتی شناخته شده در ولایت معرفی گردند. همچنان یک جنبه محوری ارتباطات افقی نیز موجود خواهد بود، مثلاً ارتباط میان همه شوراها ی انکشافی محلی ها و ناحیه های مربوط و ارتباط میان بهترین شوراها ی انکشافی قریه در ساحه تحت پوشش ولایت میباشد.

ارتباطات در تطبیق پروژه ها به ایجاد و برقرار نگهداشتن تماس ها میان شوراها ی انکشافی محلی و سایر نهاد های حکومتی و انکشافی دلالت میکند. این کار از یک طرف تداوم کار شورا های انکشافی محلی را بعنوان یک نهاد یا اداره پس از تطبیق پروژه ها تضمین میکند و از طرف دیگر زمینه رسیده گی به نیازمندی های انکشافی محلی را که از طریق وجوه انکشافی تطبیق پروژه ها مورد رسیده گی و توجه قرار گرفته نتوانستند، از طریق همین ارگانهای ذیربط مساعد میسازد. همچنان این کار میتواند در پذیرش و انکشاف ظرفیت های شوراها ی انکشافی محلی کمک کند.

ایجاد زمینه ارتباط موثر

- ایجاد فضای امن

- ✓ پرهیز از تحقیر
- ✓ تهدید
- ✓ محاکمه و دست انداختن
- ✓ تلاش برای ارتقاء طرف مقابل
- ✓ ایجاد احساس رضایت و لذت
- ✓ عیب پوشی
- ✓ قضاوت

- شنونده خوبی باشید

- ✓ اختصاص زمان بیشتر به گوش دادن بجای صحبت کردن
- ✓ عدم پاسخ به سوال با يك سوال دیگر
- ✓ نپرداختن به تخیل یا عدم اشتغال ذهنی با مسائل دیگر
- ✓ عدم سلطه جویی در مکالمه
- ✓ پاسخ دادن به فرد مقابل پس از پایان یافتن صحبت های وی
- ✓ دادن بازخورد
- ✓ پرسیدن پرسش های باز

مهارت های لازم برای برقراری ارتباطات:

- گوش شنوا داشتن:

- ✓ رهنمایی گرفتن
- ✓ درك دیگران
- ✓ حل مشکلات
- ✓ فهمیدن احساسات دیگران
- ✓ حمایت عاطفی دیگران
- ✓ کسب اطلاعات و معلومات

• تماس چشمی

- سؤال کردن: در هنگام ارتباط از طرف مقابل سؤال های را بپرسیم که او احساس کند حواس ما با اوست
- تأیید و تأکید از طریق حرکات غیر کلامی (سرتکان دادن)
- تعبیر و تفسیر گفته ها
- زیاده روی نکردن در صحبت
- بازخورد دادن به طرف مقابل
- تغییر نقش گوینده و شنونده به آرامی

موانع برقراری ارتباطات:

موانع برقراری ارتباطات را میتوانیم به دو بخش تقسیم نماییم.

1. داخلی

- ✓ احساسات
- ✓ عواطف
- ✓ ادراک
- ✓ طرز تلقی
- ✓ نگرشها
- ✓ پیش داوری

2. خارجی

- ✓ سر و صدا
- ✓ گرما
- ✓ نور
- ✓ قطع ارتباط
- ✓ پارازیت
- ✓ صدای فرستنده

موانع موجود بر سر راه ارتباطات مؤثر

- ✓ قضاوت کردن
- ✓ ارجاع به خود
- ✓ بی توجهی به احساسات فرد مقابل
- ✓ قطع کردن صحبت فرد مقابل
- ✓ ارائه راه حل
- ✓ مسخره کردن
- ✓ تهدید کردن
- ✓ تهمت بستن

شکایت چیست:

شکایت، ابراز نا رضایتی است که نیاز به پاسخگویی و رسیدگی دارد. شکایات تنها بخش کوچکی از نا رضایتی از سیستم خدمات را منعکس میکند و شاید تنها نوک قله یک کوه یخی را نشان می دهد. اصولاً شکایت با بار منفی همراه است و به طور طبیعی هیچ انسانی دوست ندارد مورد شکایت واقع شود. در حکومت های مردمی نهاد حاکم به عنوان نماینده مردم وظیفه دارد در خواستها و ملاحظات آنها را در ارائه خدمات در نظر بگیرد و مانع از نارضایتی آنها گردد.

برای داشتن یک رویکرد مؤثر به شکایت و شکایت کننده باید فهم و تلقی درستی از اینکه "چرا افراد دست به شکایت می زنند؟" داشت. علت اصلی شکایت "نارضایتی" است. افراد، زمانی دست به شکایت می زنند که به دلیل بر آورده نشدن انتظارات خود به دلایل مختلف و متنوعی مانند عدم دسترسی به نوع خدمات مورد نیاز شان در بخش مربوطه، تأخیر در ارائه خدمات و انتظارهای طولانی مدت، کیفیت خدمات ارائه شده به آنها یا هزینه های مورد مطالبه احساس رضایت نمی کنند.

مفهوم شکایت:

شکایت نتیجه نا رضایتی است و چون نا رضایتی هرگز صفر نمی شود، شکایت هم همیشه وجود می داشته باشد.

تعریف شکایت:

درخواست حق شهروندان از نقض یا نقص قوانین و مقررات، عدم اجرای ضوابط در دستگاه های اجرایی و میزان کمیت و کیفیت ارائه خدمات در مقایسه با معیارهای ارائه خدمات عمومی میباشد.

رضایت:

رضایت حالت ذهنی خوشایند نا پایدار و موقتی ناشی از بر آورده شدن نیاز است، مطالعات نشان می دهد هر فرد راضی، رضایت خود را حد اکثر به 2 یا 3 نفر بیان می کند ولی هر فرد نا راضی به طور متوسط این امر را به 13 نفر گزارش می دهد. در عین حال بین نا رضایتی و شکایت فرق است. همه نا رضایتی ها منجر به شکایت نمیشوند و این امر در فرهنگ های مختلف متفاوت است. در برخی تحقیقات این نسبت 1 به 7 گزارش شده است.

سیستم رسیده گی به شکایات:

شورای انکشافی محل/گذر به حیث یک نهاد انتخابی مردمی مسئولیت دارد تا مشکلات و شکایات اهالی خویش را به شکل درست جمع آوری نموده و به آن رسیده گی نماید، رسیده گی به شکایات ضرورت به یک سیستم دارد، پس یک سیستم پاسخگو و رسیدگی به شکایات باید دارای موارد ذیل باشد:

- ✓ پاسخگویی
- ✓ ساده گی
- ✓ محرمانه بودن
- ✓ دسترسی آسان
- ✓ سرعت
- ✓ ارتقاء کیفیت
- ✓ هزینه اثربخشی
- ✓ بی طرفی
- ✓ انتقال اطلاعات بدست آمده از شکایات در مورد نواقص موجود به تصمیم گیرندگان ارشد

اصول و ویژگی های سیستم رسیده گی به شکایات:

1. رسیده گی به شکایات در پایین ترین سطح ممکن:

منظور استفاده از منابع و به حداقل رساندن درگیری سطوح بالاتر در فرآیند رسیده گی به شکایات است که ضروری است حل مشکل در پایین ترین سطح ممکن صورت گیرد. رسیده گی به شکایات در پایین ترین سطح ممکن به دلیل افزایش سرعت روند و پاسخگویی، رعایت انصاف در پاسخگویی، بیان شدن واضح مورد شکایت و انعطاف پذیری سیستم حائز اهمیت می باشد.

2. برخورد مسؤلانه با دیدگاه علاج جویانه:

بدیهی است که هدف از مدیریت شکایات، اصلاح و ارتقاء سیستم ارائه خدمات است و لذا صرف رفع مشکل نمی تواند به عنوان نقطه پایانی در نظر گرفته شود و برعلاوه برای رفع مشکل از روشهای استفاده شود که بتواند در موارد مشابه مورد استفاده قرار گیرد و سطح شکایات را به حد اقل برساند.

3. امکان استفاده تمام مشتریان از سیستم:

سیستم مدیریت شکایات باید به گونه ای باشد که تمام مشتریان اعم از ارائه دهنده گان خدمات و دریافت کننده گان خدمات بتوانند شکایات خود را ابراز نمایند و اطمینان داشته باشند مورد رسیدگی واقع خواهد شد.

4. منصفانه بودن:

سیستم مدیریت شکایات باید بدون جانبداری از گروه یا قشر خاصی به بررسی دقیق شکایات واصله پردازد و بر مبنای مستندات عادلانه تصمیم گیری نماید.

5. محرمانگی:

اطلاعات شخصی شاکی در رابطه با شکایت باید در صورت نیاز در دسترس باشد اما فقط برای مقاصد بررسی شکایت در داخل سازمان بوده و بایستی به طور جدی از افشای آن جلوگیری شود. مگر آنکه مشتری یا شاکی به صراحت نسبت به افشای آن رضایت داده باشد.

6. ثبت شکایت، روند رسیده گی و نتیجه نهایی :

ضروری است تمام شکایات واصله در یک چارچوب مشخص ثبت شوند. روند طی شده به منظور رسیده گی به شکایت و حل مشکل به صورت کتبی مستند سازی شود. برعلاوه جمع بندی نهایی و نتیجه حاصله باید ثبت و ضبط شوند.

7. استفاده از شکایات در ارتقاء کیفیت :

علاوه بر رسیدگی به هر مورد شکایت، ثبت و لیست کردن شکایات واصله و دسته بندی آنها می تواند مشکلات سیستم ارائه خدمات را آشکار کند.

8. سیستم کنترل کیفیت :

مانند هر سیستم دیگری، وجود ساز و کار مناسب جهت کنترل کیفیت و ارائه فیدبک به سیستم مدیریت شکایات ضروری و لازمه ارتقاء کیفی است.

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی حسابداری بعد از برگزاری برنامه

یادداشت آموزگار:

1. آموزگار به اشتراک کننده گان توضیح بدهد که بعد از هر برنامه ارزیابی اشتراک کننده گان جهت سنجش یادگیری آنها و موفقیت آموزگار لازم است.
2. آموزگار اشتراک کننده گان را آماده ارزیابی سازد.
3. آموزگار زمان مشخص برای ارایه پاسخ ها و خانه پری فورم را اعلان نماید.
4. آموزگار فورم ذیل را به اشتراک کننده گان توزیع کند.
5. آموزگار از پروسه نظارت دقیق نماید تا اشتراک کننده گان باهم صحبت نکنند و هرکس مطابق معلومات خود پاسخ بدهد.

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی ارتباطات و رسیده گی به شکایات بعد از برگزاری برنامه

لطفاً فورمه ذیل را به دقت خانه پری نموده و نظریات خویش را ارایه بدارید.

بخش اول:

سوالات ذیل را به شکل تشریحی جواب دهید.

سوال اول:

آیا ورکشاپ تحت عنوان ارتباطات و رسیده گی به شکایات به شما مفید بود؟

جواب:

سوال دوم:

از نظر شما ارتباطات در مدیریت شکایات به چی اندازه اهمیت دارد؟

جواب:

سوال سوم:

اصول سیستم رسیده گی به شکایات چند نوع است؟

جواب:

بخش دوم:

لطف نموده سوالات ذیل در جدول را به اساس معلومات ذیل علامت (✓) گذاری نمایید.

(5= آگاهی بسیار بلند ، 4= آگاهی خوب ، 3= آگاهی کم ، 2= من در باره این موضوعات آگاهی داشتم ، 1= من در باره این موضوعات هیچ نمیدانم)

شماره	شاخص ها	1	2	3	4	5
1	در مورد معینیت شراولیهها/ اداره مستقل ارگانهای محلی آگاهی دارم					
2	در مورد ارتباطات آگاهی دارم					
3	درمورد شکایات و اهمیت مدیریت آن معلومات دارم					
4	اصول سیستم رسیده گی به شکایات را میدانم					

بخش سوم:

پیشنهادهات و نظریات خویش را در مورد سوالات ذیل ارایه بدارید.

سوال اول: - شما برای بهبودی ورکشاپ کدام توصیه های لازم را پیشنهاد مینمایید ؟

جواب:

سوال دوم: - چه چیز بیشتر در این ورکشاپ با مفهوم وبا ارزش بود ؟

جواب:

سوال سوم: - چه چیز در این ورکشاپ بی مفهوم و کم ارزش بود؟

جواب:

سوال چهارم: - آیا توقع چنین ورکشاپ ها را در آینده دارید؟ اگر بلی، روی چی موضوعات؟

جواب: