

دوره آموزشی مجازی:

«ارتباط اثربخش در محیط بیمارستانی»

کلمه‌ای که درمان می‌کند؛ سیستمی که مراقبت می‌کند.

معرفی دوره

آیا می‌دانستید بخش بزرگی از فرسودگی شغلی و نارضایتی بیماران، نه از کمبود تجهیزات، بلکه از گره‌های ارتباطی ناشی می‌شود؟ این دوره ۴ ساعته، با رویکردی عملیاتی و کاربردی، به کارکنان کادر درمان و پشتیبانی کمک می‌کند تا در شرایط پرفشار بیمارستانی، همچنان حرفه‌ای، همدل و مسلط باقی بمانند.

مشخصات دوره

- مخاطبان: پرسنل پذیرش، انتظامات، منشی‌ها، کمک‌بهباران، پرسنل ترخیص و پرستاران.
- مدت زمان: ۴ ساعت (آموزش تعاملی مجازی).
- تاریخ برگزاری: یکشنبه ۲۷ اردیبهشت ماه.
- هزینه ثبت‌نام: ۹۰۰,۰۰۰ تومان.

برنامه زمان‌بندی (سرفصل‌های آموزشی)

زمان	عنوان بخش	محتوای کلیدی
۰۸:۳۰ - ۰۹:۱۵	ذهنیت همدلانه	تکنیک «سبب، پرتقال و خیار»: پذیرش تنوع در رفتار بیماران و همراهان.
۰۹:۱۵ - ۱۰:۱۵	دیوار شیشه‌ای	تحلیل موقعیت‌های بحرانی و بررسی «درد پشت صدا» در بیماران مضطرب.
۱۰:۳۰ - ۱۰:۱۵ / استراحت کوتاه		
۱۰:۳۰ - ۱۱:۳۰	ارتباطات درون‌تیمی	دایره اعتماد: چگونه با همکاری بین‌بخشی، فشار کاری را کاهش دهیم؟
۱۱:۳۰ - ۱۲:۳۰	کارگاه سناریوخوانی	اجرای زنده تکنیک «توقف - درک - پاسخ» در ۱۰ موقعیت بحرانی بیمارستان.

دستاوردهای این دوره

- کاهش تنش‌های روزانه با مراجعین و همراهان.
- یادگیری تکنیک‌های مدیریت خشم و استرس در موقعیت‌های اورژانسی.
- افزایش هماهنگی و هم‌افزایی میان کادر درمان و پشتیبانی.
- دریافت چک‌لیست‌های اختصاصی خودارزیابی برای ارتقای عملکرد شغلی.

دستورالعمل ارتباط مؤثر

توانمندسازی کارکنان در سازمان قانون مدار

ویژه شرایط بحران



- هدف دوره: افزایش مهارت‌های ارتباطی کارکنان برای بهبود تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی.
- مخاطبین هدف: کارکنان بخش منابع انسانی، امور اداری، کارشناسان فنی، و مسئولین ارتباط با ارباب رجوع.

محتوای آموزشی

بخش اول: اصول پایه‌ای ارتباط مؤثر • تعریف ارتباط مؤثر و اهمیت آن در محیط کار • تفاوت ارتباط کلامی و غیرکلامی • موانع ارتباطی رایج در سازمان‌های دولتی و راهکارهای رفع آن‌ها	مبانی ارتباط مؤثر
بخش دوم: مهارت گوش دادن فعال • گوش دادن واقعی VS شنیدن • تکنیک‌های بازخورد دادن • تمرین عملی با مثال‌های کاری روزمره	
بخش سوم: ارتباط درون‌سازمانی • نقش ارتباط بین واحدها و دپارتمان‌ها • مدیریت تضاد در تیم • استفاده از مدل DISC یا MBTI برای درک تیپ شخصیتی همکاران (بخش ابتدایی)	
پیش‌آزمون روان‌شناختی در زمینه مهارت‌های ارتباط مؤثر	
تحلیل دقیق پیش‌آزمون روان‌شناختی مهارت‌های ارتباط مؤثر	
مطالعه موردی ارتباط اثربخش در یک سازمان نمونه	
حل سناریو «اختلاف گزارش بین واحد فنی و برنامه‌ریزی»	
• گوش دادن فعال • همدلی و درک متقابل • بازخورد سازنده • مدیریت تعارض • رسیدن به توافق مشترک	مهارت
«چگونه یک سازمان قانونمند بسازیم؟»	
مراجع علمی	

به همراه:

نسخه نمایشی کامل با دیالوگ‌های واقعی برای ویدیوی بازیگری با موضوع "قانون‌مداری سازمانی"

پیش‌درآمد امیدبخش و تحلیلی

ارتباط مؤثر، قانون‌مداری، سلسله‌مراتب سازمانی، و بحران‌های فعلی ایران

در زمانه‌ی بحران، قانون‌مداری و ارتباط انسانی، دو بالِ نجات سازمان‌اند

در روزگاری که ایران با پیچیده‌ترین بحران‌های منابع طبیعی، اقلیم، آب، خاک و فرسایش اعتماد در ساختارهای اجرایی مواجه است، تنها سیاست‌های کلان کافی نیست. نیروهای انسانی کارآمد، سازمان‌های قانون‌مدار و ارتباطات اثربخش ستون‌های اصلی ایستادگی، ترمیم و تحول‌اند.

ما در ... کشور، در میانه‌ی تقاطع حساسی ایستاده‌ایم: از یک سو، قوانین و آیین‌نامه‌هایی داریم که باید با دقت، شفافیت و نظم اجرا شوند. از سوی دیگر، با مردمی در ارتباط هستیم که نیازمند شنیده شدن، درک شدن و راهنمایی محترمانه‌اند. در چنین شرایطی، ارتباط مؤثر بین کارکنان، رعایت سلسله‌مراتب، و پایبندی به ضوابط نه تنها نشانه‌ای از انضباط سازمانی‌اند، بلکه حامل امید برای بازسازی اعتماد ملی و افزایش اثرگذاری ما در میدان عمل‌اند.

قانون‌مداری فقط مجموعه‌ای از بخشنامه‌ها نیست؛ فرهنگی است که در رفتار روزانه‌ی ما متجلی می‌شود. در پاسخ دادن محترمانه، در ثبت یک نامه طبق روال، در نادیده نگرفتن جایگاه‌ها، و در همدلی با ارباب رجوعی که شاید جز همین صدا، دیگر پناهی ندارد.

IN A TIME OF CRISIS, ORGANIZATIONAL COMPLIANCE AND EFFECTIVE COMMUNICATION MATTER

Amid environmental, agricultural, and resource challenges, law-abiding organizations and human-centered communication offer hope and impact.



Professionalism



Understanding



Responsibility



Adherence to Rules

اگر ما بخواهیم در دل بحران‌های اقلیمی و مدیریتی، اجتماعی و فرسایش روانی و ذهنی اثربخش باشیم، اگر بخواهیم همزمان "حرفه‌ای" و "انسان‌مدار" باقی بمانیم، باید از همین‌جا آغاز کنیم:

از درک، از گفت‌وگو، از مسئولیت، و از قانون. این آموزش، این تمرین‌ها و این مسیر، نه فقط برای رشد شغلی ماست - بلکه برای احیای یک الگوی رفتاری در سازمانی است که قرار است آینده انسانیت، شادابی، آرزومندی، امید، عشق و زمین را حفاظت کند.

عشق به وطن، فقط یک احساس درونی یا شعار روی دیوار نیست؛ نفس رفتار حرفه‌ای ماست، در دل روزمرگی‌هایی که شاید کسی نبیند، اما آینده یک کشور را شکل می‌دهند. وطن دوستی یعنی درست کاری، وقتی آسان‌ترین راه، بی‌قانونی است.

یعنی پایبندی به مسیر درست، حتی اگر زمان‌بر و بی‌تشویق باشد. کسی که ایران را دوست دارد، خاکش را نمی‌بوسد تا دروغ را پشتش پنهان کند؛ آن را با راستی، احترام، و مسئولیت‌پذیری می‌سازد.

وطن‌پرستی یعنی کوچک‌ترین کار را هم، با نیت بزرگ انجام دادن. وقتی ما در ادارات، در زمین کشاورزی، در اتاق‌های جلسه، و حتی پشت میز کار معمولی‌مان قانون را رعایت می‌کنیم، نه فقط به سازمان‌مان وفاداریم، بلکه به ایران خدمت می‌کنیم. عشق به وطن، تنها در روزهای جشن و پرچم نیست؛ در روزهای خستگی، اختلاف، بحران و بی‌اعتمادی، معنا پیدا می‌کند.

آن‌جا که ما انتخاب می‌کنیم درست بمانیم، نه راحت. ما شاید همه ابزارها را نداشته باشیم، اما اگر وجدان حرفه‌ای و عشق به ایران را حفظ کنیم، می‌توانیم از دل بحران، دوباره وطن را بسازیم.

**WE BUILD OUR
HOMELAND
NOT WITH
SLOGANS,
BUT WITH OUR
ACTIONS.**

And love for the
homeland means
respect for the
people, the law,
and the future.



در نهایت، می‌توان گفت:

هر رفتاری که به مردم احترام می‌گذارد، به قانون پایبند است،

و به آینده فکر می‌کند، خودش نوعی عبادتِ وطن است.

پیش‌آزمون روان‌شناختی در زمینه مهارت‌های ارتباط مؤثر

هدف: سنجش شناخت اولیه و نگرش کارکنان نسبت به مهارت‌های ارتباطی

زمان اجرا: ۵ دقیقه

لطفاً به تمام سؤالات با دقت و صداقت پاسخ دهید. پاسخ درست یا غلط وجود ندارد، هدف آشنایی با وضعیت فعلی شماست.

بخش اول:

خودسنجی: مقیاس لیکرت (از ۱ تا ۵)

(۱ = کاملاً مخالفم، ۵ = کاملاً موافقم)

PSYCHOLOGICAL
PRE-TEST

on Effective
Communication Skills

1. I find it difficult to understand the perspective of others.
2. When listening, I tend to interrupt, jump in, or finish the other person's sentences.
3. In conversations, I often get distracted by my own thoughts or external factors.
4. When giving feedback, I usually focus on:
 - a) Praises and strengths
 - b) Criticisms and weaknesses
 - c) Facts and observations
 - d) Solutions and advice



امتیاز 1-5	عبارت	ردیف
	به راحتی می‌توانم منظورم را به دیگران منتقل کنم.	1
	در مکالمات، بیشتر گوش می‌دهم تا صحبت کنم.	2
	هنگام عصبانیت، سعی می‌کنم آرام و منطقی صحبت کنم.	3
	متوجه زبان بدن دیگران می‌شوم و آن را درک می‌کنم.	4
	در مواجهه با افراد سخت‌گیر، واکنش مناسبی نشان می‌دهم.	5
	ارتباط با همکاران برایم انرژی‌بخش است نه فرسایشی.	6
	به راحتی بازخورد می‌دهم یا دریافت می‌کنم بدون رنجش.	7
	در ایمیل یا پیام رسمی، لحن حرفه‌ای را رعایت می‌کنم.	8

بخش دوم:

روان‌شناسی ارتباط (پاسخ آزاد یا چندگزینه‌ای)

۱. اگر طرف مقابل در مکالمه دایم وسط حرف شما بپرد، اولین واکنش شما چیست؟

○ الف) به او تذکر می‌دهم

○ ب) سکوت می‌کنم

○ ج) موضوع صحبت را عوض می‌کنم

○ د) سعی می‌کنم دلیلش را بفهمم

۲. مهم‌ترین ویژگی یک ارتباط مؤثر چیست؟ (پاسخ آزاد)

۳. هنگام بروز اختلاف با یک همکار، شما معمولاً چه می‌کنید؟ (پاسخ آزاد)

تحلیل پیش‌آزمون روان‌شناختی مهارت‌های ارتباط مؤثر

تحلیل نمره‌دهی پیش‌آزمون ۸ سؤال لیکرتی (۱-۵)

حداکثر امتیاز ممکن:

۸ سؤال $\times$ ۵ امتیاز = ۴۰ امتیاز

حداقل امتیاز ممکن:

۸ سؤال $\times$ ۱ امتیاز = ۸ امتیاز

طبقه‌بندی سطح مهارت ارتباطی

امتیاز کل	تفسیر وضعیت فرد
۸ تا ۱۶	ارتباط ضعیف: نیاز فوری به آموزش پایه‌ای مهارت‌های ارتباطی. فرد احتمالاً دچار مشکل در گوش دادن، بیان مؤثر، کنترل هیجانات و تعامل با دیگران است. نیاز به تمرکز در جلسه آموزشی بیشتر دارد.
۱۷ تا ۲۴	ارتباط متوسط رو به پایین: برخی مهارت‌ها را دارد، ولی در شرایط واقعی به‌خوبی عمل نمی‌کند. ممکن است در مدیریت تعارض یا بازخورد دادن مشکل داشته باشد.
۲۵ تا ۳۲	ارتباط قابل قبول: مهارت‌های ارتباطی پایه‌ای را دارد، ولی نیاز به بهبود تکنیک‌های پیشرفته مثل زبان بدن، کنترل لحن، و ارتباط حرفه‌ای دارد.
۳۳ تا ۴۰	ارتباط قوی: فرد از سطح بالایی از خودآگاهی و تعامل اجتماعی برخوردار است. توصیه می‌شود در طول دوره به‌عنوان کمک‌مربی یا تسهیل‌گر در بحث‌ها فعال باشد.

تحلیل سطح گروهی

شما می‌توانید میانگین امتیاز کل شرکت‌کنندگان را محاسبه کنید و گروه را نیز طبقه‌بندی کنید:

میانگین گروه	وضعیت ارتباطی عمومی در سازمان
زیر ۲۰	نیاز فوری به اجرای دوره‌های منظم و عملیاتی ارتباط مؤثر
بین ۲۱ تا ۲۸	وضعیت ناپایدار؛ نیازمند تمرین مستمر و بازآموزی مهارت‌ها
بالای ۲۸	پایه خوبی برای توسعه مهارت‌های پیشرفته‌تر (مثل ارتباط بین‌فرهنگی یا رهبری ارتباطی)

Case Study

مطالعه موردی

ارتباط اثربخش در یک سازمان نمونه

توسعه یافته: اختلاف در ارائه گزارش پروژه بین بخشی

عنوان: وقتی همکاری جای خود را به تقابل می دهد

زمینه کلی:

در سازمان ما، یک پروژه مشترک با موضوع «پایش خاک و منابع طبیعی در یکی از شهرستانها» در حال اجراست. دو واحد اصلی درگیر پروژه عبارتند از:

- واحد فنی و میدانی: مسئول برداشت داده ها، آزمایش خاک، و تحلیل های فنی
- واحد برنامه ریزی و تحلیل: مسئول یکپارچه سازی داده ها، نگارش گزارش نهایی و ارائه آن به مدیرکل استان

پروژه باید تا پایان هفته جاری گزارش نهایی خود را تحویل دهد تا وارد فاز بعدی تأمین بودجه شود.

ماجرا: در جلسه ای که ۳ روز قبل از موعد نهایی برگزار شده، بین دو واحد اختلاف جدی ایجاد شده است:

موضع واحد فنی:

- ما داده های لازم را با تأخیر جزئی ولی دقیق ارائه کردیم.
- تیم برنامه ریزی بدون مشورت با ما برخی تحلیل ها را تغییر داده و داده های آزمایشگاهی را حذف کرده است.
- احساس می کنیم کار ما نادیده گرفته شده و گزارش نهایی، ناقص و غیرعلمی به نظر می رسد.

موضع واحد برنامه ریزی:

- تیم فنی دیر داده ها را تحویل داده و فرمت فایل ها نیز استاندارد نبوده.
- چون زمان کم بود، مجبور شدیم تصمیم بگیریم که فقط داده های قابل استفاده را وارد گزارش کنیم.
- تیم فنی معمولاً دیر پاسخ می دهد و با ما همکاری ندارد.

چالش فعلی: مدیرکل استان درخواست کرده که یک جلسه فوری بین واحدی برگزار شود تا دو واحد با هم بنشینند، اختلاف را حل کنند و نسخه نهایی گزارش را تا پایان جلسه مشخص کنند.

CASE STUDY

EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE AGRICULTURAL AND NATURAL RESOURCES ENGINEERING ORGANIZATION



In a provincial office, a training project required close collaboration between the Technical Department and Financial Department.



PROBLEM

Due to unclear and informal communication between the departments, the project was delayed and underfunded.



ACTIONS

Both departments met to establish clear processes, including written requests and documented meetings.



OUTCOMES

The project completed on time and within budget, with improved interdepartmental cooperation.

KEY LESSONS

- Specify processes and protocols clearly
- Document communication formally
- Presume nothing, check and confirm
- Consistent collaboration builds trust

وظیفه شما در گروه:

فرض کنید شما اعضای یکی از این دو واحد هستید (یا مدیر جلسه یا ناظر بیرونی).

در این جلسه باید در مدت کوتاه موارد زیر را انجام دهید:

۱. وضعیت را از دید خودتان تحلیل کنید.
۲. با طرف مقابل وارد گفتگوی سازنده شوید.
۳. از مهارت‌های ارتباط مؤثر استفاده کنید: گوش دادن، پرسیدن، پرهیز از سرزنش، تمرکز بر راه‌حل.
۴. به یک توافق عملیاتی برسید (۲-۳ جمله)
۵. از اصطلاحات حرفه‌ای، شفاف و بدون کنایه استفاده کنید.

نکات کلیدی برای هدایت جلسه (راهنمای تسهیل‌گر):

- از افراد بخواهید روی مسئله تمرکز کنند، نه شخص مقابل.
- به مشارکت دادن همه اعضا توجه کنند، حتی افراد ساکت.
- کسی که سخن طرف مقابل را قطع می‌کند یا لحن تهاجمی دارد، باید با مهارت مدیریت شود.
- به لحن، زبان بدن، نحوه ارائه اعتراض، و میزان تلاش برای رسیدن به راه‌حل توجه کنید.

خروجی مورد انتظار گروه‌ها:

- توافق نهایی برای ادامه پروژه
- فهرست کوتاه از «خطاهای ارتباطی» که باعث این اختلاف شده‌اند
- راهکارهایی برای پیشگیری از تکرار این نوع تعارض در آینده

حل سناریو/مطالعه موردی «اختلاف گزارش بین واحد فنی و برنامه‌ریزی»

نقش‌ها:

- نماینده واحد فنی: مهندس احمدی
- نماینده واحد برنامه‌ریزی: خانم رضایی
- مدیر جلسه / میانجی: مهندس سلطانی

گام ۱: آغاز جلسه با مدیریت فضای تعاملی

مدیر جلسه (سلطانی):

سلام به همه دوستان. هدف ما از این جلسه، پیدا کردن یک راه‌حل مشترک برای تحویل گزارش پروژه خاک هست، نه تعیین مقصر. لطفاً همه با احترام صحبت کنیم و روی مسئله تمرکز کنیم، نه روی افراد.

گام ۲: بیان دیدگاه‌ها – بدون سرزنش

واحد فنی (احمدی):

ما تأخیر کوتاهی داشتیم، ولی اطلاعات دقیق و علمی فراهم کردیم. انتظار داشتیم قبل از اعمال تغییر، حداقل با ما هماهنگ می‌شد. حس می‌کنیم زحمات تیم ما نادیده گرفته شده.

واحد برنامه‌ریزی (رضایی):

درک می‌کنم. ما هم تحت فشار زمان بودیم. بخشی از داده‌ها به دلیل ساختار نامتعارف فایل‌ها قابل استفاده نبود و فرصت اصلاح نبود. هدف ما تخریب کار شما نبود، فقط مجبور به تصمیم‌گیری سریع بودیم.

گام ۳: گفت‌وگو برای درک متقابل

مدیر جلسه: خیلی خوبه که هر دو طرف به فشارهای موجود اشاره کردید. بیایید بررسی کنیم چطور می‌تونیم هر دو نیاز را تأمین کنیم: هم دقت علمی حفظ بشه، هم گزارش به‌موقع برسه.

گام ۴: رسیدن به توافق عملیاتی

واحد فنی:

پیشنهاد ما اینه که جدول مقایسه‌ای داده‌ها در پیوست گزارش بیاد، تا حذف نشه، ولی در متن اصلی تحلیل ساده‌تر باشه.

واحد برنامه‌ریزی:

کاملاً قابل اجراست. ما هم برای آینده فرمت فایل‌های استاندارد تهیه می‌کنیم تا تکرار نشه.

مدیر جلسه:

عالیه. پس جمع‌بندی این میشه:

۱. نسخه نهایی گزارش با تحلیل ساده تحویل داده می‌شه.

۲. داده‌های خام و دقیق در پیوست میاد.

۳. توافق شد فایل‌ها در پروژه بعدی با فرمت مشخص ارائه بشه.

تشکر از همکاری حرفه‌ای هر دو واحد.

تحلیل مهارت‌های ارتباط مؤثر در حل مسئله:

مهارت	چگونگی استفاده در حل
گوش دادن فعال	هر دو طرف فرصت صحبت بدون قطع کردن داشتند.
همدلی و درک متقابل	تیم‌ها فشارهای طرف مقابل را پذیرفتند.
بازخورد سازنده	به جای سرزنش، پیشنهاد جایگزین داده شد.
مدیریت تعارض	مدیر جلسه فضا را کنترل کرد و گفت‌وگو را هدایت نمود.
رسیدن به توافق مشترک	از طریق گفت‌وگو، راه‌حلی مورد قبول هر دو طرف به‌دست آمد.

معرفی مهارت‌های ارتباط مؤثر در حل مسئله

۱- مهارت گوش دادن فعال Active Listening

تعریف گوش دادن فعال

- گوش دادن فعال یعنی «با تمام ذهن، توجه و بدن به گوینده گوش دادن» به گونه‌ای که:
- هدف فقط شنیدن کلمات نباشد، بلکه درک کامل احساسات، منظور و نگرانی‌های طرف مقابل باشد.
 - همراه با بازخورد کلامی و غیر کلامی باشد تا طرف مقابل حس کند واقعاً شنیده شده.



تفاوت گوش دادن منفعل vs. گوش دادن فعال

ویژگی	گوش دادن منفعل	گوش دادن فعال
هدف	شنیدن صرف	درک عمیق پیام
حالت بدن	بی تفاوت، نگاه پراکنده	تماس چشمی، توجه کامل
بازخورد	کم یا اصلاً ندارد	سؤال، تأیید، خلاصه‌گویی
قطع صحبت	زیاد	کم یا کنترل شده
برداشت طرف مقابل	انگار حواست نیست!	کاملاً متوجه شدی چی می‌گم

مهارت‌های گوش دادن فعال

- تماس چشمی مؤثر
- تاییدهای غیر کلامی (سرتکان دادن، آه آرام، حالت صورت موافق)
- بازگو کردن بخش‌هایی از گفته‌ها ("پس منظورت اینه که...؟")
- پرهیز از قضاوت و قطع کردن صحبت
- پرسیدن سؤالات باز (برای روشن شدن بیشتر موضوع)
- توجه به زبان بدن و احساس نهفته در کلام
- تکرار هدفمند یا خلاصه‌ی گفته‌های طرف مقابل

فرم تمرین عملی گوش دادن فعال (قابل اجرا در کلاس یا کوچینگ فردی)

هدف: شناسایی نقاط قوت و ضعف در گوش دادن و تمرین اصلاح آن‌ها

ساختار فعالیت (زوجی)

نقش‌ها	توضیح
نفر اول	گوینده - ۳ دقیقه درباره یک تجربه واقعی (مثلاً مشکلی در محل کار) صحبت می‌کند.
نفر دوم	شنونده فعال - فقط گوش می‌دهد و از مهارت‌های گوش دادن استفاده می‌کند. بدون ارائه راه‌حل.

فرم مشاهده برای شنونده (خود یا ناظر بیرونی)

رفتار	مشاهده شد؟ (✓/X)	توضیح / مثال
تماس چشمی مناسب		
قطع نکردن صحبت گوینده		
استفاده از تاییدهای غیرکلامی		
بازخورد شفاهی ("فهمیدم...")		
خلاصه‌گویی یا بازگویی درست گفته‌ها		
پرسیدن سؤال باز برای فهم بیشتر		
هماهنگی زبان بدن با شنیدن		

معرفی مهارت‌های ارتباط مؤثر در حل مسئله

۲- همدلی و درک متقابل

تعریف همدلی (Empathy) و درک متقابل

همدلی یعنی:

- "توانایی درک احساسات، نیازها، و دیدگاه‌های دیگران، بدون قضاوت، و همراه با بازتابی محترمانه به آنچه تجربه می‌کنند."
- همدلی به معنای همدردی نیست Sympathy ≠ Empathy همدردی یعنی "احساس دلسوزی"، ولی همدلی یعنی "دیدن دنیا از چشم طرف مقابل."

انواع همدلی



نوع	توضیح
Cognitive Empathy شناختی	درک ذهنی دیدگاه طرف مقابل («می‌فهمم چرا اون طوری فکر می‌کنی»)
Emotional Empathy احساسی	درک و حس کردن احساس طرف مقابل («می‌تونم ناراحتی تو حس کنم»)
Compassionate همدلی عمل‌محور	تبدیل درک احساسات به رفتار حمایتی («کمکت می‌کنم بهتر بشه»)

ویژگی‌های رفتاری افراد همدل

- خوب گوش می‌دهند بدون قطع کردن
- سؤال‌های باز می‌پرسند تا درک بیشتری پیدا کنند
- قضاوت نمی‌کنند
- از عباراتی مثل «می‌فهمم که...»، «کاملاً طبیعی که...» استفاده می‌کنند
- احساس طرف مقابل را بازتاب می‌دهند: «به نظر می‌رسه که خیلی نگران هستی»
- حمایت می‌کنند بدون این که کنترل‌گر باشند

همدلی شناختی Cognitive Empathy

موقعیت:

در جلسه هماهنگی نهایی پروژه، نماینده واحد فنی (مهندس احمدی) گلایه می‌کند:
"ما با وجود کمبود نیرو و شرایط سخت میدانی، داده‌های دقیق تهیه کردیم، ولی بدون اطلاع ما، داده‌های آزمایشگاهی از گزارش حذف شده. حس می‌کنیم کارمون نادیده گرفته شده."
از سوی دیگر، نماینده واحد برنامه‌ریزی (خانم رضایی) چنین پاسخ می‌دهد:
"ما هم واقعاً تحت فشار زمان بودیم. فرمت فایل‌ها استاندارد نبود و بخشی از داده‌ها رو نتونستیم وارد کنیم. فرصت اصلاح هم نبود."

نقطه‌ای که همدلی شناختی باید اتفاق بیفتد:

این‌جا جایی است که نماینده واحد برنامه‌ریزی، به جای توجیه یا دفاع از عملکرد خود، اگر قصد کاهش تنش و حل مسئله را دارد، باید از همدلی شناختی استفاده کند:

پاسخ همدلانه شناختی (نمونه خوب):

"مهندس احمدی، می‌فهمم چرا این‌طور فکر می‌کنی. وقتی تیم شما این‌قدر در میدان زحمت کشیده، طبیعی‌ه که انتظار داشته باشی داده‌ها کامل و دقیق در گزارش بیاد. از دید شما، حذف اون داده‌ها یعنی بی‌توجهی به کارتون — و درکت می‌کنم."

چرا این پاسخ همدلی شناختی است؟

- احساس طرف مقابل تحلیل شده، نه نادیده گرفته شده: "چون زحمت کشیدید، انتظار دارید دیده شوید"
- تمرکز بر درک زاویه نگاه طرف مقابل است، نه توجیه رفتار خود
- درک ذهنی دیدگاه دیگری بدون قضاوت و بدون عجله برای دفاع

پیام آموزشی برای کلاس:

همدلی شناختی یعنی "دیدن ماجرا از پنجره ذهنی طرف مقابل" — حتی اگر با نتیجه‌گیری او مخالف باشی. در مدیریت تعارض، این مهارت اولین گام برای فروکش کردن تنش است.

تمرین پیشنهادی: از دانشجویان بخواهید که از دید هر واحد (فنی یا برنامه‌ریزی)، دیدگاه طرف مقابل را تحلیل کرده و جمله‌ای همدلانه شناختی بنویسند.

همدلی احساسی Emotional Empathy

موقعیت:

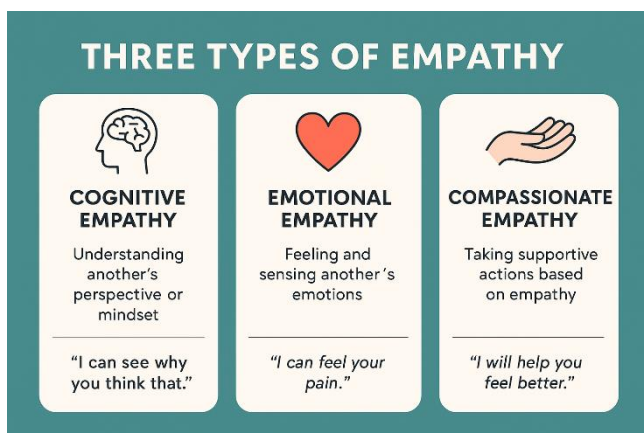
در جلسه‌ای داخلی، کارمند واحد فنی با ناراحتی می‌گوید:
"ما داده‌های آزمایشگاهی رو با دقت و سختی زیاد جمع‌آوری کردیم، ولی در گزارش نهایی هیچ اثری ازش نیست. واقعاً احساس می‌کنم کار ما بی‌ارزش تلقی شده."
پاسخ همدلانه احساسی از سوی مدیر جلسه یا همکار:
"می‌تونم ناراحتی تو کاملاً حس کنم. وقتی این‌قدر زحمت کشیدی و نتیجه کارت نادیده گرفته شده، طبیعیه که حس بی‌عدالتی داشته باشی. بذار ببینیم چطور می‌تونیم این موضوع رو جبران یا اصلاح کنیم."

چرا این همدلی/احساسی است؟

- واکنش اول شامل بازتاب احساس طرف مقابل است ("می‌تونم ناراحتی تو حس کنم")
- جمله دوم، تأیید طبیعی بودن احساس را دارد ("طبیعیه که حس بی‌عدالتی داشته باشی")
- جمله سوم، جهت حمایت یا اصلاح فضا را هم نشان می‌دهد

نکته آموزشی:

همدلی احساسی یعنی این که نه فقط بفهمیم چه حسی دارد، بلکه در دل خود آن حس را نیز تجربه کنیم، و این را با زبان و رفتارمان نشان دهیم.



تفاوت با همدلی شناختی:

- شناختی: "می‌فهمم چرا اون طوری فکر می‌کنی."
- احساسی: "می‌تونم حس کنم چقدر برات سنگین بوده."

همدلی عمل محور

(Compassionate Empathy) که یعنی تبدیل درک احساسات به یک اقدام حمایتی واقعی

موقعیت:

پس از اینکه نماینده واحد فنی (مهندس احمدی) ناراحتی خود را ابراز می کند که بخشی از داده هایشان بدون اطلاع حذف شده و احساس نادیده گرفته شدن دارد،
و نماینده برنامه ریزی (خانم رضایی) شرایط فشرده کاری را توضیح می دهد...
در این لحظه، اگر فقط پاسخ شناختی یا احساسی داده شود، خوب است؛
اما اگر بخواهیم یک گام مؤثرتر برداریم، باید وارد «رفتار حمایتی» شویم:

پاسخ همدلی عمل محور (نمونه واقعی):

خانم رضایی:

«مهندس احمدی، من واقعاً ناراحتی تون رو حس می کنم و درکتون می کنم که حذف اون داده ها حس بی عدالتی می ده.
اجازه بدید همین حالا به راهکار طراحی کنیم.
ما می تونیم اون جداول رو به صورت پیوست در گزارش نهایی بیاریم،
حتی حاضرم با تیم شما روی یک پاراگراف تحلیلی از همون داده ها کار کنم تا توی ضمیمه کامل باشه.
اینطوری زحمت تیم شما هم دیده می شه و فشار زمانی ما هم کنترل می مونه.»

چرا این همدلی عمل محور است؟

نشانه	توضیح
درک احساس	تأیید ناراحتی و حس بی عدالتی
گفتار همدلانه	استفاده از واژه هایی مثل "درک می کنم"، "کاملاً طبیعی"
اقدام حمایتی مشخص	پیشنهاد عملی برای جبران حذف داده ها و بازگرداندن آن ها به گزارش

نکته آموزشی Compassionate empathy یعنی:

- فقط حس نکن، کمک کن.
- فقط درک نکن، رفتار کن.

اگر کسی درد دارد و تو توان پاسخ داری، همدلی واقعی یعنی دست به کار شدن.

فرم تمرین "همدلی و درک متقابل"

هدف: تمرین درک عمیق احساسات و دیدگاه دیگران در تعاملات واقعی

تمرین کلاس / کوچینگ - زوجی یا گروهی

نقش‌ها	توضیح
گوینده	درباره یک موقعیت احساسی دشوار (حرفه‌ای یا شخصی) صحبت می‌کند (۳-۵ دقیقه)
شنونده همدل	فقط گوش می‌دهد و با مهارت‌های همدلی واکنش نشان می‌دهد (نه راه حل دادن)
ناظر	عملکرد شنونده را با فرم زیر ارزیابی می‌کند

فرم ارزیابی رفتار همدلانه (✓/X + توضیح)

رفتار مشاهده شده	بله / خیر	توضیح
تماس چشمی پایدار		
عدم قضاوت / عدم قطع حرف		
بازتاب احساس گوینده ("به نظر می‌رسد که ناراحت بودی")		
پرسش باز برای درک بیشتر		
استفاده از عبارات همدلانه ("می‌فهمم، طبیعی‌ه")		
پرهیز از مشاوره ناخواسته		

معرفی مهارت‌های ارتباط مؤثر در حل مسئله

۳- بازخورد سازنده (Constructive Feedback)

تعریف بازخورد سازنده

بازخورد سازنده یعنی انتقال نظر یا انتقاد به گونه‌ای که هدفش رشد فرد مقابل، حفظ احترام متقابل، و بهبود عملکرد باشد، نه سرزنش یا تخریب.

اهداف بازخورد سازنده:

- افزایش خودآگاهی فرد
- بهبود رفتار یا عملکرد
- ایجاد فضای شفاف، حرفه‌ای و یادگیرنده در سازمان



بازخورد مخرب چطور است؟

بازخورد سازنده	بازخورد مخرب
مشخص و متمرکز بر رفتار است	کلی‌گویی و برچسب‌زنی
به‌موقع و با نیت رشد	با تأخیر یا همراه با خشم
همراه با راه‌حل یا پیشنهاد	صرفاً انتقاد یا شکایت
احترام‌آمیز و حرفه‌ای	تحقیرآمیز یا تند

مدل استاندارد بازخورد سازنده SBI – Center for Creative Leadership

- S – Situation (وضعیت) "در جلسه روز چهارشنبه که با تیم بودیم"
- B – Behavior (رفتار قابل مشاهده) "وقتی که سه بار حرف دیگران را قطع..."
- "...کردی"
- I – Impact (تأثیر رفتار) "باعث شد بقیه احساس کنند که صحبتشان اهمیتی ندارد و روند جلسه کند شد..."

پیشنهاد: اگر مناسب است، راه‌حلی بدهید:
"اگر بین صحبت دیگران کمی صبر کنی، مشارکت تیم خیلی بهتر می‌شه."

فرم ارزیابی بازخورد

معیار	مشاهده شد؟ (✓/X)	توضیح
استفاده از مدل وضعیت-رفتار-تأثیر		
اجتناب از قضاوت و برچسب‌زنی		
تمرکز بر رفتار، نه شخصیت		
لحن محترمانه و حرفه‌ای		
وجود پیشنهاد یا حمایت		

نمونه سناریوی تمرینی

سناریو: کارمندی در جلسات تیمی دائم با موبایلش کار می‌کند و توجه ندارد.

بازخورد سازنده (مثال):

"در جلسه دیروز (S)، وقتی که چند بار موبایل رو چک کردی در حین صحبت‌ها (B)، حس کردم تمرکز تیم کم شد و بعضی‌ها صحبت‌شون رو قطع کردند. (I) شاید بهتر باشه برای این ۳۰ دقیقه موبایل کنار گذاشته بشه."

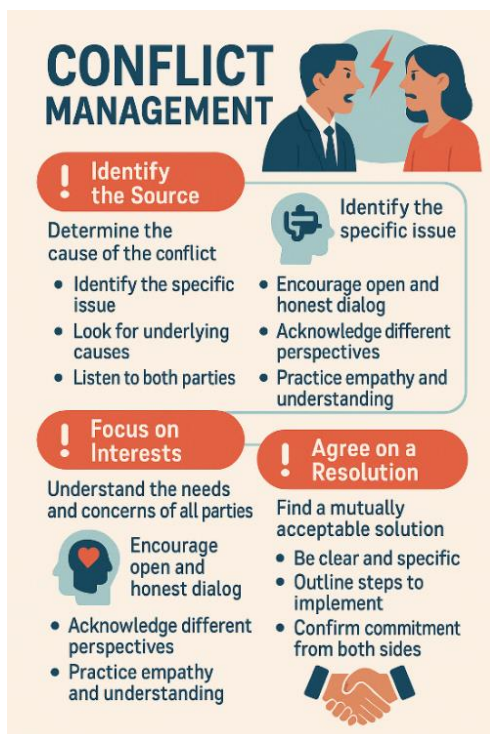
معرفی مهارت‌های ارتباط مؤثر در حل مسئله

۴- مدیریت تعارض (Conflict Management)

تعریف مدیریت تعارض

مدیریت تعارض یعنی:

توانایی شناسایی، تحلیل و پاسخ‌دهی مناسب به اختلاف‌ها یا تعارض‌های بین افراد یا گروه‌ها، به شکلی که باعث تخریب روابط نشود و حتی منجر به بهبود همکاری، درک متقابل، و تصمیم‌گیری بهتر شود.



منشأهای رایج تعارض در سازمان‌ها

- تفاوت در اهداف یا انتظارات
- سوء تفاهم یا ضعف ارتباطی
- رقابت بر سر منابع (وقت، بودجه، فرصت)
- سبک‌های کاری متفاوت
- ارزش‌ها یا شخصیت‌های ناسازگار

پنج سبک اصلی مدیریت تعارض (بر اساس مدل توماس-کیلمن)

سبک	توضیح	مناسب برای
Avoiding اجتناب	نادیده گرفتن یا به تعویق انداختن	وقتی تعارض بی‌اهمیت یا زمان نامناسب است
Competing تسلط جویانه	تحمیل راه‌حل خود	مواقع بحرانی یا تصمیم فوری
Compromising سازش	هر دو طرف تا حدی کوتاه می‌آیند	وقتی زمان محدود است
Accommodating تطبیق‌پذیری	پذیرش خواسته طرف مقابل	وقتی رابطه مهم‌تر از نتیجه است
Collaborating همکاری	جستجوی راه‌حل برد-برد	بهترین سبک در بلندمدت، ولی زمان‌بر

مراحل حل تعارض (مدل عملیاتی)

۱- شناسایی دقیق تعارض

- موضوع واقعی چیست؟
- چه کسانی درگیرند؟
- ۲- تحلیل دیدگاه‌ها
- هر طرف چه نیازها و دغدغه‌هایی دارد؟

۳- گفتگوی محترمانه Dialog

- شنیدن فعال، همدلی، پرسش باز، پرهیز از سرزنش

۴- تولید گزینه‌های حل مسئله Brainstorming

۵- انتخاب راه حل قابل قبول دوطرفه

۶- تعهد به اجرا و پیگیری توافق

فرم تحلیل تعارض (قابل استفاده توسط مربی، مدیر، یا تسهیل‌گر)

سؤال	پاسخ‌دهی
موضوع تعارض چیست؟	...
چه کسانی درگیر هستند؟	...
دیدگاه هر طرف چیست؟	...
احساسات غالب چیست؟ (خشم، نگرانی، ترس...)	...
آیا قبلاً تجربه مشابهی داشته‌اند؟	...
تاکنون چه راه‌هایی امتحان شده؟	...
پیشنهاد منصفانه یا راه‌حل‌های ممکن؟	...
پیامدهای عدم حل تعارض چیست؟	...

تمرین کلاسی مدیریت تعارض (با ایفای نقش)

سناریو تمرینی:

دو کارمند در واحد برنامه‌ریزی درباره نحوه تدوین بودجه پروژه دچار اختلاف شده‌اند. یکی معتقد است منابع باید روی آموزش صرف شود، دیگری بر تجهیز فنی تأکید دارد. جلسه‌ای با حضور هر دو برگزار شده برای تصمیم‌گیری نهایی.

روش اجرا:

- ۳ نفر: نقش دو طرف تعارض + میانجی (تسهیل‌گر)
- تمرین ۱۰ دقیقه‌ای با مشاهده رفتار ارتباطی (شنیدن، همدلی، پاسخ)
- استفاده از فرم ارزیابی زیر

فرم ارزیابی اجرای مدیریت تعارض

رفتار	مشاهده شد؟ (✓/X)	توضیح
گوش دادن فعال و بدون قطع		
پرهیز از اتهام و برچسب‌زنی		
بازتاب دادن دیدگاه طرف مقابل		
تلاش برای راه‌حل مشترک		
مدیریت احساسات (لحن، تن صدا)		

معرفی مهارت‌های ارتباط مؤثر در حل مسئله

۷- توافق مشترک (Reaching a Mutual Agreement)

REACHING A MUTUAL AGREEMENT



STATE VIEWS
CONSTRUCTIVELY



TURN POSITIONS
INTO INTERESTS



SHOW EMPATHY
AND LISTEN



GENERATE
OPTIONS



SELECT MUTUAL
GAIN OPTION



FORMULATE
SPECIFIC AGREEMENT

تعریف: رسیدن به توافق مشترک چیست؟

توافق مشترک یعنی:

فرآیند گفت‌وگوی دو یا چند طرف با دیدگاه‌های متفاوت، برای دستیابی به راه‌حلی که منافع، دغدغه‌ها یا ارزش‌های همه طرف‌ها را تا حد ممکن پوشش دهد.

هدف توافق مشترک:

- جلوگیری از “تحمیل نظر”
- افزایش تعهد به اجرای راه‌حل
- ایجاد فضای همکاری و احترام
- رسیدن به برنده-برنده (Win-Win) یا حداقل “برد قابل قبول”

اصول پایه‌ای توافق مؤثر:

توضیح	اصل
طرفین باید دقیق بدانند چه می‌خواهند و چرا	شفاف‌سازی مواضع
تمرکز روی منافع، نه خواسته‌های سطحی	تبدیل موضع به نیاز
تعارض الزماً تهدید نیست؛ می‌تواند فرصت باشد	پذیرش اختلاف‌ها
رسیدن به توافق نیازمند کوتاه‌آمدن متقابل است	تمایل به انعطاف
توافقی که اجرا نشود، بی‌اثر است	تعهد به اجرا

مراحل رسیدن به توافق مشترک

۱- بیان دیدگاه‌ها به صورت سازنده

به نظرم اگر این بخش را با همکاری فلان واحد انجام دهیم، سریع‌تر پیش می‌رویم...

۲- تبدیل موضع به منافع

چون نگران زمان هستیم، ترجیح می‌دهم آن واحد مسئول باشد، نه به خاطر اینکه با شما مشکل دارم.

همدلی و شنیدن فعال

می‌فهمم شما هم دنبال کیفیت بهتر هستید، نه صرفاً تغییر رویه.

۳- ارائه گزینه‌های مختلف Brainstorming

چه گزینه‌هایی داریم که هم کیفیت حفظ شود، هم زمان رعایت شود؟

۴- انتخاب گزینه قابل قبول دوطرفه

بیاییم فاز اول را شما انجام بدهید، ولی زمان‌بندی را با تیم من هماهنگ کنیم.

۵- تدوین توافق مشخص

در این صورت، ما توافق می‌کنیم که... در تاریخ... توسط تیم... با این خروجی انجام شود.

تمرین کلاسی/شخصی در منزل: رسیدن به توافق مشترک (با ایفای نقش)

هدف:

تمرین ساختارمند مهارت رسیدن به توافق در موقعیت شبیه‌سازی شده

سناریو پیشنهادی:

دو واحد سازمانی باید از یک منبع بودجه مشترک استفاده کنند. یکی برای ارتقای نرم‌افزار، دیگری برای آموزش منابع انسانی. هر دو استدلالی دارند، ولی فقط بودجه یک پروژه کافی است.

اجرای تمرین:

- دو گروه یا دو نفر، دیدگاه خود را بیان می‌کنند
- از مراحل بالا برای گفت‌وگو و حل استفاده می‌کنند
- ناظر رفتارها را با فرم زیر ارزیابی می‌کند
-

فرم ارزیابی توافق مشترک

توضیح	مشاهده شد؟ (✓/X)	رفتار مشاهده شده
		هر دو طرف موضع خود را بدون پرخاش مطرح کردند
		سؤالات باز برای فهم بیشتر پرسیده شد
		تمایل به درک دیدگاه طرف مقابل دیده شد
		حداقل یک پیشنهاد خلاقانه مطرح شد
		توافق نهایی به شکل مشخص و عملیاتی بیان شد

چگونه یک سازمان قانونمند بسازیم؟

۱. تعریف روشن از «قانونمداری سازمانی»

قانونمداری یعنی:

پایبندی عملی و ذهنی به قوانین، آیین نامه‌ها،
سلسله مراتب، شرح وظایف، و فرآیندهای رسمی در رفتار
روزانه سازمان.

۲. اهداف سازمان قانونمند

- حفظ نظم و انسجام
 - جلوگیری از تعارض نقش‌ها و دوباره کاری
 - ایجاد شفافیت، عدالت و اعتماد در کارکنان
 - افزایش بهره‌وری و پاسخ‌گویی به مردم و دولت
۳. مراحل ساختن فرهنگ قانونمداری در سازمان

الف) تدوین و مستندسازی روشن

- روزرسانی شرح وظایف شغلی هر سمت Job Description
- تدوین فرآیندهای استاندارد کاری SOP برای امور کلیدی
- شفاف‌سازی سلسله مراتب اداری، حوزه اختیارات و مسئولیت‌ها
- ایجاد دستورالعمل‌های ارتباط درون سازمانی (مکاتبه، گزارش‌دهی، درخواست رسمی)



ب) آموزش و توجیه کاربردی (نه فقط نظری)

- برگزاری دوره‌های آموزشی در خصوص:
 - "رفتار حرفه‌ای در سازمان قانونمند"
 - "مدیریت ارتباط با سلسله‌مراتب"
 - "آشنایی با آیین‌نامه‌های داخلی و ساختار تشکیلاتی"
- استفاده از ویدیوهای شبیه‌سازی رفتار درست/نادرست در سازمان

پ) الگوسازی عملی از مدیران

- مدیران باید خود دقیق‌ترین افراد در رعایت قوانین باشند.
- بی‌تفاوتی مدیران به تخلف‌های کوچک، فرهنگ بی‌نظمی را گسترش می‌دهد.
- شفاف بودن در تصمیم‌ها، مستند کردن جلسات، و پاسخ‌گویی منصفانه، هسته‌ی الگوی رفتاری است.

ت) استقرار نظام بازخورد و گزارش

- امکان گزارش رفتارهای خارج از ضابطه، بدون ترس از توبیخ
- نظارت نرم از طریق ارزیابی عملکرد بر مبنای رعایت رویه‌ها
- جلسات بازنگری عملکرد تیم‌ها، با نگاه فرآیندمحور

ابزارها و سیاست‌های کلیدی

کاربرد	ابزار
مرز بین وظیفه و مداخله را مشخص می‌کند	کارت شرح وظایف فردی
کمک به تثبیت مرجعیت اداری	نمودار سلسله‌مراتب سازمانی روی دیوار و پورتال
نظم در تعاملات رسمی ایجاد می‌کند	فرم‌های استاندارد اداری (درخواست، گزارش، مکاتبه)
ناظر بر رفتارهای سازمانی خلاف قانون و آیین‌نامه	کمیته پایش انضباط اداری

تمرکزهای پیشنهادی برای سازمان

- ایجاد بانک اسناد استاندارد اجرایی (فرم‌ها، فرآیندها، شرح وظایف)
- طراحی دوره «رفتار اداری حرفه‌ای» برای کارکنان در رده‌های مختلف
- نصب منشور قانون‌مداری و تعامل اداری در راهروها
- تشویق کارکنان منضبط از طریق جوایز اخلاق اداری
- ارزیابی دوره‌ای رعایت قوانین با استفاده از ابزارهایی مانند Check List های رفتاری

مراجع علمی و دانشگاهی معتبر

ارتباط مؤثر، گوش دادن فعال، همدلی، بازخورد سازنده، مدیریت تعارض، قانون‌مداری سازمانی، توافق مشترک

1. Effective Communication / Interpersonal Communication

- Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2022). *Communicating at Work: Strategies for Success in Business and the Professions* (12th ed.). McGraw-Hill.
مرجع پایه برای آموزش ارتباط مؤثر در محیط کاری و سازمانی
- McKay, M., Davis, M., & Fanning, P. (2018). *Messages: The Communication Skills Book*. New Harbinger Publications.
تمرکز ویژه بر مهارت‌های شنیدن، بیان مؤثر، و مدیریت اختلافات

2. Active Listening

- Brownell, J. (2012). *Listening: Attitudes, Principles, and Skills* (5th ed.). Pearson.
مرجع جامع دانشگاهی در مورد مهارت شنیدن فعال در مدیریت
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active Listening*. University of Chicago Industrial Relations Center.
مقاله کلاسیک که مفهوم گوش دادن فعال را پایه‌گذاری کرد

3. Empathy & Mutual Understanding

- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam.
توضیح علمی و روان‌شناختی درباره همدلی و نقش آن در روابط اجتماعی و سازمانی
- Decety, J., & Jackson, P. L. (2006). *A social neuroscience perspective on empathy*. *Current Directions in Psychological Science*, 15(2), 54–58.

4. Constructive Feedback

- Stone, D., Heen, S., & Patton, B. (2010). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin.
مناسب برای آموزش بازخورد حرفه‌ای در محیط کار
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Psychology Press.

5. Conflict Management

- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. ابزار کلاسیک برای تحلیل سبک‌های مدیریت تعارض.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (2nd ed.). Jossey-Bass.

6. Mutual Agreement & Negotiation

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
مرجع اصلی در مذاکره سازنده و دستیابی به توافق مشترک

7. Organizational Citizenship, Ethics & Lawfulness

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
بررسی قانون‌مداری، رفتار حرفه‌ای، تعهد سازمان
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
در بخش اخلاق اداری و رفتار شهروندی سازمانی

8. Patriotism & Ethical Responsibility in Public Service

- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press.
بررسی انگیزش خدمت عمومی، وطن‌دوستی و مسئولیت‌پذیری ملی در کارمندان بخش عمومی
- Miller, D. (1995). *On Nationality*. Oxford University Press.
تحلیل فلسفی و سیاسی از مفهوم وطن‌دوستی در سیاست و جامعه

APA References (7th Edition)

- **Communication & Interpersonal Skills**
Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2022). *Communicating at work: Strategies for success in business and the professions* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
McKay, M., Davis, M., & Fanning, P. (2018). *Messages: The communication skills book*. New Harbinger Publications.
- **Active Listening**
Brownell, J. (2012). *Listening: Attitudes, principles, and skills* (5th ed.). Pearson.
Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. University of Chicago Industrial Relations Center.
- **Empathy & Mutual Understanding**
Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. Bantam.
Decety, J., & Jackson, P. L. (2006). A social neuroscience perspective on empathy. *Current Directions in Psychological Science*, 15(2), 54–58. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2006.00406.x>
- **Constructive Feedback**
Stone, D., Heen, S., & Patton, B. (2010). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Penguin Books.
London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Psychology Press.
- **Conflict Management**
Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. CPP, Inc.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- **Mutual Agreement & Negotiation**
Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
Organizational Behavior & Lawfulness
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- **Public Service Motivation & Patriotism**
Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
Miller, D. (1995). *On nationality*. Oxford University Press.

سناریوی کامل یک ویدیوی آموزشی ۵ دقیقه‌ای برای آموزش قانون‌مداری



سناریوی ویدیوی آموزشی – «قانون‌مداری سازمانی»

زمان کل: ۵ دقیقه

هدف: آشنایی کارکنان با مفهوم قانون‌مداری، پیامدهای قانون‌گریزی، و تقویت رفتار سازمانی منضبط

بازیگران: راوی (گوینده)، کارمند A (قانون‌مدار)، کارمند B (بی‌نظم)، مدیر مستقیم

سکانس اول – مقدمه مفهومی (زمان: ۳۰ ثانیه)

تصویر: ویدیو با نمایش شلوغی اداری شروع می‌شود، کارمندان سردرگم، پرونده‌ها روی هم، مکاتبات گم‌شده.

گوینده (روی تصویر):

«قانون‌مداری، ستون فقرات یک سازمان حرفه‌ای است.

بدون قانون، نظم فرو می‌پاشد و بی‌نظمی جای

شایسته‌سالاری را می‌گیرد.»

سکانس دوم – نمایش رفتار قانون‌گریز (زمان: ۱:۳۰ دقیقه)

محل: واحد برنامه‌ریزی

بازیگران: کارمند B و مدیر

صحنه: کارمند B بدون رعایت روال اداری، مستقیماً پیش مدیر رفته، نامه‌ای را می‌خواهد تأیید فوری بگیرد. نامه بی‌سند، بدون شماره و بدون ارجاع.

دیالوگ‌ها:

کارمند B (با عجله): «این نامه رو لطفاً سریع امضا کنید. فردا جلسه دارم!»

مدیر: «این نامه نه ثبت شده، نه ارجاع داره. چرا روال اداری طی نشده؟»

کارمند B (بی‌تفاوت): «وقت نیست! همیشه همون‌طور امضا کردید دیگه...»

گوینده:

"بی توجهی به فرآیند، نه تنها وقت سازمان را هدر می دهد، بلکه اعتبار اداری ما را هم زیر سوال می برد."

سکانس سوم – نمایش رفتار قانون مدار (زمان: ۱:۳۰ دقیقه)

محل: همان اداره

بازیگران: کارمند A و مدیر

صحنه: کارمند A به موقع درخواست خود را ثبت کرده، نامه با شماره، پیوست، و ارجاع در سیستم آمده. مدیر به راحتی نامه را بررسی و امضا می کند.

دیالوگ ها:

کارمند A: «این نامه طبق بخشنامه ۸۲۳، با پیوست درخواست بودجه تهیه شده و شماره ارجاع در سامانه هم ثبت شده.»

مدیر (با آرامش): «کامل، روشن، دقیق. ممنون از رعایت چارچوب. همین روال سازمان رو جلو می بره.»

گوینده: «قانون مداری فقط احترام به قوانین نیست؛ احترام به وقت، نظم و شأن همکاران است.»

سکانس چهارم – جمع بندی مفهومی و پیام سازمانی (زمان: ۱ دقیقه)

تصویر: کارکنان منظم در حال همکاری، تابلوهایی مثل «فرآیند را رعایت کنیم»، «سلسله مراتب اعتماد می آورد» روی دیوار.

گوینده: «سازمان قانون مدار یعنی:

- هر درخواست، مسیر درست خودش را طی کند.
- هر کارمند بداند چه کسی مسئول پاسخ است.
- همه بدانند که روال، نه مانع، "بلکه ضامن عدالت و نظم است"

کپشن نهایی روی تصویر:

قانون مداری، انتخاب نیست — فرهنگ ماست .

... کشور

نکات فنی تولید:

پیشنهاد	مورد
ترکیب بازیگر واقعی یا موشن گرافی ساده	سبک ویدیو
جدی ولی آرام – تم رسمی اداری	موسیقی
گوینده با لحن قاطع ولی گرم	صدا
فضای واقعی سازمان (اتاق اداری، راهرو، میز ثبت)	محل ضبط

توضیحات تکمیلی برای ساخت ویدیوی بازیگری با موضوع "قانون مداری سازمانی"

سناریوی نمایشی – «قانون مداری سازمانی»

زمان کل: ۵ دقیقه

بازیگران:

- کارمند A (الگوی قانون مدار)
- کارمند B (رفتار غیر حرفه‌ای و قانون گریز)
- مدیر (بی طرف، منضبط و راهنما)
- راوی (گوینده زمینه‌ای)

سکانس ۱: مقدمه تصویری + روایت (۳۰ ثانیه)

تصویر:

دفتر سازمان – شلوغ، بی نظمی در گردش کار، کارمندانی که سردرگم هستند.

راوی:

«سازمان‌هایی موفق‌اند که نظم و قانون را نه فقط در آیین‌نامه‌ها، بلکه در رفتارهای روزانه‌شان زندگی می‌کنند...»

سکانس ۲: رفتار غیرقانونمند کارمند B (۱ دقیقه)

محل: اتاق مدیر

کارمند B وارد می‌شود، بدون وقت قبلی، بدون پرونده، و بدون رعایت مسیر اداری.

کارمند B (با عجله):

"سلام مهندس، لطفاً این نامه رو سریع برام امضا کنید، فوریه!"

مدیر (متعجب):

"این نامه شماره ثبت نداره، ارجاع واحد امور اداری هم نیست. دلیلش؟"

کارمند B:

"آخه طول می‌کشه، نمی‌خوام تو صف بایستم. جلسه دارم، وقت ندارم واقعاً."

مدیر (با آرامش اما قاطع):

"عجله داشتن دلیل حذف فرآیند نیست. وقتی این مسیرها رعایت نمی‌شه، کل سیستم دچار بی‌اعتمادی و اختلال می‌شه."

راوی:

"بی‌توجهی به روال، تنها یک اشتباه شخصی نیست — ضربه‌ای به اعتماد و شفافیت کل سازمان است."

سکانس ۳: رفتار قانونمدار کارمند A (۱ دقیقه)

محل: همان اتاق مدیر – ۲ ساعت بعد

کارمند A وارد می‌شود با پرونده کامل، نامه رسمی، ثبت شده.

کارمند A:

"سلام مهندس. این درخواست بودجه بخش آموزش هست، از طریق سامانه ثبت و به امور مالی ارجاع داده شده. پیوست‌ها هم اینجاست."

مدیر (با رضایت):

"خیلی خوب، دقیق و روشن. وقتی مسیر درست طی می‌شه، ما هم سریع‌تر می‌تونیم پشتیبانی کنیم. ممنون از حرفه‌ای بودن."

راوی:

"سازمان قانون مدار، سازمانی ست که هر فرد وظیفه خود را بداند، و مسیر را با احترام طی کند — نه با دور زدن."

سکانس ۴: گفت‌وگوی پایانی در راهرو + پیام نهایی (۱ دقیقه)

محل: راهرو یا فضای عمومی — کارمند A و B با هم گفت‌وگو می‌کنند.

کارمند B (با لبخند):

"راستش دیدم تو با چه آرامشی کارت پیش رفت. انگار مسیر رسمی خیلی هم بد نیست!"

کارمند A:

"دقیقاً! وقتی مسیر روشن باشه، هم سرعت داریم، هم اعتماد. قانون مثل چراغ راهنماییه. نظم می‌ده، نه محدود."

راوی (تصویر آهسته از سازمان منظم):

"قانون مداری، آغاز فرهنگ سازمانی حرفه‌ای است.

آن را از خودمان شروع کنیم."

پیام نهایی روی تصویر:

"رعایت قانون، احترام به خود و دیگران است."

... کشور

پیشنهادهای اجرایی برای تولید ویدیو:

عناصر	پیشنهاد
سبک ضبط	ترکیبی از بازیگری واقعی با راوی پس زمینه
لوکیشن	دفاتر واقعی در سازمان: اتاق مدیر، راهرو، فضای عمومی
زمان تولید	۲-۳ ساعت فیلمبرداری برای یک خروجی ۵ دقیقه‌ای
موسیقی	رسمی، آرام، همراه با حس حرفه‌ای بودن
استفاده	آموزش کارکنان جدید، نمایش در جلسات، انتشار داخلی در پورتال سازمانی