

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

اهداف کلی دوره:

۱. آشنایی با مفاهیم و اصول پویایی سازمانی و فردی.
۲. درک رابطه بین پویایی، انگیزش و بهره‌وری کارکنان.
۳. شناسایی موانع و راهکارهای ارتقای بهره‌وری در سطح فردی و سازمانی.
۴. تقویت نگرش یادگیری، مسئولیت‌پذیری و خلاقیت در محیط کار.
۵. ارائه راهکارهای عملی برای افزایش بهره‌وری در شهرداری‌ها.

مدت زمان دوره: 16 ساعت

سرفصل تفصیلی دوره

بخش اول: مبانی پویایی فردی و سازمانی

اهداف: شناخت مفهوم پویایی، بهره‌وری و ارتباط آن با رشد فردی.

مباحث:

۱. تعریف پویایی و بهره‌وری در سطح فردی و سازمانی.
۲. مؤلفه‌های پویایی فردی: انگیزش، خلاقیت، یادگیری، انعطاف‌پذیری.
۳. ویژگی‌های سازمان پویا (Learning Organization).
۴. تفاوت بین سازمان ایستا و پویا.
۵. عوامل مؤثر بر پویایی در محیط‌های دولتی و عمومی.
۶. مطالعه موردی: مقایسه دو منطقه شهرداری با سطح پویایی متفاوت.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

بخش دوم: پویایی فردی و رشد شخصی کارکنان

اهداف: توانمندسازی فردی برای افزایش بهره‌وری

مباحث:

۱. خودشناسی و نقش آن در پویایی فردی.
۲. انگیزش درونی و رضایت از کار.
۳. خودکارآمدی (Self-Efficacy) و اثر آن بر عملکرد.
۴. مدیریت زمان و انرژی در کار روزانه.
۵. نگرش مثبت و مسئولیت‌پذیری در کار.
۶. تمرین عملی: طراحی برنامه رشد فردی در محیط کار.

بخش سوم: پویایی سازمانی و بهره‌وری در تیم‌ها

اهداف: شناخت سازوکارهای پویایی گروهی و افزایش هماهنگی در سازمان

مباحث:

۱. ویژگی‌های تیم‌های پویا و بهره‌ور.
۲. ارتباطات مؤثر و بازخورد در سازمان‌های پویا.
۳. نقش رهبری در تقویت پویایی سازمانی.
۴. مدیریت تغییر و مقاومت کارکنان.
۵. بررسی مدل‌های بهبود بهره‌وری سازمانی (مثل مدل ACHIEVE و APO).
۶. مثال‌های کاربردی از شهرداری‌ها در بهبود بهره‌وری خدمات شهری.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

بخش چهارم: راهکارهای افزایش بهره‌وری در سطح فردی و سازمانی

اهداف: تدوین برنامه عملی برای ارتقای پویایی و بهره‌وری در شهرداری

مباحث:

۱. موانع پویایی و بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی.
۲. نقش فرهنگ سازمانی در بهره‌وری.
۳. راهبردهای بهبود بهره‌وری منابع انسانی.
۴. نظام پیشنهادها و مشارکت کارکنان.
۵. طراحی برنامه اقدام (Action Plan) برای واحد یا فرد.
۶. جمع‌بندی و خودارزیابی فراگیر.

💡 خروجی‌های مورد انتظار دوره:

- افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی.
- ارتقای مهارت خودمدیریتی و انضباط فردی.
- تقویت تعاملات تیمی و ارتباطات سازمانی.
- بهبود بهره‌وری فردی و کیفیت خدمات به شهروندان.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

 بخش اول: مبانی پویایی فردی و سازمانی

دوره آموزشی غیرحضوری پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

 اهداف یادگیری

در پایان این بخش انتظار می‌رود شرکت‌کنندگان بتوانند:

۱. مفهوم پویایی و بهره‌وری را در دو سطح فردی و سازمانی تعریف کنند.
۲. مؤلفه‌های اصلی پویایی فردی را شناسایی و در کار خود به‌کار گیرند.
۳. ویژگی‌های یک سازمان پویا را از سازمان ایستا تمایز دهند.
۴. عوامل مؤثر بر پویایی در محیط‌های دولتی و عمومی مانند شهرداری را تحلیل کنند.
۵. با استفاده از مثال واقعی، تفاوت میان دو منطقه شهرداری با سطح پویایی متفاوت را توضیح دهند.

1. تعریف پویایی و بهره‌وری در سطح فردی و سازمانی

پویایی (Dynamism) در ساده‌ترین تعریف به معنای تحرک، تغییر، رشد و سازگاری مداوم است.

فرد پویا کسی است که با انرژی، انگیزه و یادگیری مداوم به دنبال رشد خود و بهبود محیط کار است.

سازمان پویا نیز سازمانی است که به تغییرات محیطی پاسخ می‌دهد، نوآوری را تشویق می‌کند و دائماً خود را به‌روز می‌سازد.

 تعریف علمی پویایی:

پویایی سازمانی توانایی سیستم برای حفظ تعادل در برابر تغییرات محیطی و ایجاد نوآوری در درون خود است.
(الوانی، 1398)

بهره‌وری (Productivity) به معنای نسبت خروجی به ورودی است؛ یعنی استفاده بهینه از منابع برای دستیابی به بهترین نتیجه.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

اما در سطح انسانی، بهره‌وری یعنی انجام کار درست، به بهترین شکل ممکن و با انگیزه و هدف مشخص.

سطح	تعریف پویایی	تعریف بهره‌وری	مثال از شهرداری
فردی	توانایی سازگاری، یادگیری و تغییر رفتار برای بهبود عملکرد	انجام وظایف با کیفیت بالا و صرف کمترین منابع	کارمند واحد خدمات شهری که با استفاده از سامانه هوشمند، سرعت و دقت گزارش‌دهی را بالا می‌برد.
سازمانی	ایجاد ساختار منعطف، تشویق یادگیری و نوآوری جمعی	بهبود مستمر در فرایندها و خدمات به شهروندان	شهرداری منطقه‌ای که با مشارکت کارکنان، طرح بهینه جمع‌آوری پسماند طراحی کرده است.

✂ 2. مؤلفه‌های پویایی فردی: انگیزش، خلاقیت، یادگیری، انعطاف‌پذیری

◆ الف) انگیزش (Motivation):

انگیزش نیروی درونی است که فرد را به سمت تلاش و عملکرد بهتر سوق می‌دهد.

کارمند با انگیزه، فقط به انجام وظیفه اکتفا نمی‌کند؛ بلکه به دنبال ارزش‌آفرینی و اثرگذاری است.

مثال:

کارمند خدمات شهری که احساس می‌کند نظافت شهر مستقیماً بر سلامت شهروندان اثر دارد، با انگیزه‌تر کار می‌کند.

◆ ب) خلاقیت (Creativity):

خلاقیت یعنی توانایی دیدن مسئله از زاویه‌ای جدید و یافتن راه‌حل متفاوت.

در شهرداری‌ها، خلاقیت می‌تواند به صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود خدمات و رضایت شهروندان منجر شود.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

مثال:

پیشنهاد نصب مخازن تفکیک زباله در مکان‌های پرتردد، نمونه‌ای از خلاقیت عملی کارکنان است.

♦ (ج) یادگیری (Learning) :

یادگیری مداوم به معنای به‌روز ماندن و بهبود مستمر مهارت‌هاست.

سازمان‌های پویا یادگیری را نه وظیفه، بلکه فرهنگ می‌دانند.

مثال:

کارشناس فناوری اطلاعات که در دوره‌های آموزش شهر هوشمند شرکت می‌کند و آموخته‌هایش را در سیستم 137 به کار می‌گیرد.

♦ (د) انعطاف‌پذیری (Flexibility) :

انعطاف‌پذیری توانایی تطبیق با شرایط جدید، تغییر روش‌ها و پذیرش نوآوری است.

کارکنان منعطف در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند، بلکه آن را فرصت رشد می‌دانند.

مثال:

زمانی که شهرداری سیستم اتوماسیون جدیدی راه‌اندازی می‌کند، کارمندی که سریع یاد می‌گیرد و خود را با شرایط جدید وفق می‌دهد، فردی پویاست.

3. ❀ ویژگی‌های سازمان پویا (Learning Organization) :

پیتر سنگه (Peter Senge) در کتاب معروفش *سازمان یادگیرنده* (1990) پنج ویژگی سازمان پویا را معرفی کرد:

۱. تفکر سیستمی – (Systems Thinking) نگاه جامع به کل سازمان نه فقط واحدها

۲. تسلط شخصی – (Personal Mastery) یادگیری مداوم در سطح فردی

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

۳. الگوهای ذهنی – (Mental Models) اصلاح پیش‌فرض‌ها و نگرش‌های قدیمی

۴. چشم‌انداز مشترک – (Shared Vision) هم‌سویی همه اعضا با اهداف سازمان

۵. یادگیری تیمی – (Team Learning) به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین کارکنان

در شهرداری:

وقتی کارمندان بخش‌های مختلف (شهرداری، فضای سبز، خدمات شهری) اطلاعات را با هم به اشتراک می‌گذارند و هدف مشترک «رضایت شهروند» را دنبال می‌کنند، شهرداری به سمت یک سازمان یادگیرنده و پویا حرکت می‌کند.

❖ 4. تفاوت بین سازمان ایستا و پویا:

ویژگی	سازمان ایستا	سازمان پویا
نگرش به تغییر	مقاومت در برابر تغییر	استقبال از تغییر
فرهنگ سازمانی	دستوری و متمرکز	مشارکتی و یادگیرنده
ارتباطات	عمودی و رسمی	باز و افقی
نوآوری	حداقل	مستمر و تشویق‌شده
عملکرد کارکنان	وظیفه‌محور	هدف‌محور و خلاق
نمونه از شهرداری	منطقه‌ای که فقط بر اجرای دستورها متمرکز است	منطقه‌ای که ایده‌های کارکنان را به طرح عملی تبدیل می‌کند

❖ 5. عوامل مؤثر بر پویایی در محیط‌های دولتی و عمومی:

۱. رهبری تحول‌آفرین – مدیرانی که الهام‌بخش، مشوق یادگیری و پذیرای تغییرند.

۲. ساختار سازمانی منعطف – حذف بوروکراسی اضافی و تسهیل ارتباطات.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

۳. فرهنگ یادگیری و بازخورد – اشتراک تجربه‌ها، تشویق به اشتباه سازنده.

۴. نظام پاداش و قدردانی – توجه به خلاقیت و عملکرد، نه فقط حضور فیزیکی.

۵. فناوری و نوآوری – بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند، GIS، اتوماسیون.

۶. اعتماد و مشارکت کارکنان – باور به نقش انسان در بهبود خدمات شهری.

❧ 6. مطالعه موردی: مقایسه دو منطقه شهرداری با سطح پویایی متفاوت:

ویژگی	منطقه الف (پویا)	منطقه ب (ایستا)
سبک مدیریت	مشارکتی	دستوری
تعامل با شهروندان	فعال (جلسات محلی و گزارش‌گیری)	منفعل (فقط پاسخ به شکایات)
استفاده از فناوری	بالا – سامانه GIS برای برنامه‌ریزی	پایین – روش‌های سنتی
انگیزه کارکنان	بالا، مشارکت در تصمیم‌گیری	پایین، صرفاً انجام دستور
نتیجه	افزایش رضایت مردمی و کاهش هزینه‌ها	افزایش نارضایتی و خطای انسانی

تحلیل:

تفاوت اصلی در نگرش مدیریتی و میزان مشارکت کارکنان است. پویایی از درون شکل می‌گیرد؛ زمانی که کارکنان احساس کنند نظرشان مهم است.

📖 منابع علمی

۱. الوانی، م. (1398). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

۲. رضائیان، ع. (1400). اصول مدیریت. تهران: سمت.

۳. Peter Senge (۱۹۹۰). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

۴. Drucker, P. (۲۰۰۷). *Management Challenges for the 21st Century*.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

📖 جمع‌بندی بخش:

- پویایی یعنی حرکت، تغییر، یادگیری و رشد مستمر در سطح فرد و سازمان.
- فرد پویا: با انگیزه، خلاق، یادگیرنده و انعطاف‌پذیر.
- سازمان پویا: یادگیرنده، هدف‌محور و پذیرای تغییر.
- شهرداری پویا سازمانی است که کارکنانش یادگیرنده، متعهد و اثرگذارند.

🧠 تمرین و خودآزمایی:

۱- پویایی سازمانی را به زبان خود تعریف کنید.

پاسخ: توانایی سازمان در یادگیری، نوآوری و سازگاری با تغییرات محیطی برای بهبود خدمات و بهره‌وری.

۲- دو ویژگی مشترک بین افراد پویا چیست؟

پاسخ: انگیزه بالا و تمایل به یادگیری مداوم.

۳- یکی از تفاوت‌های سازمان ایستا و پویا را بنویسید.

پاسخ: در سازمان پویا تصمیم‌ها مشارکتی است، در سازمان ایستا دستوری.

۴- یکی از عوامل پویایی در شهرداری ارومیه را مثال بزنید.

پاسخ: استفاده از سامانه‌های هوشمند مدیریت پسماند برای افزایش سرعت و شفافیت.

۵- در یک جمله توضیح دهید چرا پویایی برای کارکنان شهرداری مهم است.

پاسخ: چون موجب افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و ارائه خدمات بهتر به شهروندان می‌شود.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

 بخش دوم: پویایی فردی و رشد شخصی کارکنان

اهداف یادگیری

در پایان این بخش، شرکت‌کنندگان باید بتوانند:

۱. مفهوم خودشناسی را توضیح داده و نقش آن را در رشد و پویایی فردی درک کنند.
۲. انگیزش درونی و رضایت شغلی را از دیدگاه روان‌شناختی و سازمانی تحلیل کنند.
۳. مفهوم خودکارآمدی و اثر آن بر عملکرد شغلی را تشریح کنند.
۴. مهارت‌های مدیریت زمان و انرژی را در کار روزمره به کار گیرند.
۵. اهمیت نگرش مثبت و مسئولیت‌پذیری را در موفقیت شغلی توضیح دهند.
۶. یک برنامه رشد فردی برای بهبود عملکرد خود در محیط شهرداری طراحی کنند.

1. خودشناسی و نقش آن در پویایی فردی:

خودشناسی (Self-Awareness) یعنی درک درست از نقاط قوت، ضعف، ارزش‌ها، احساسات و رفتارهای خود.

فردی که خودش را می‌شناسد، تصمیم‌های آگاهانه‌تری می‌گیرد، در محیط کار مؤثرتر است و بهتر می‌تواند با تغییرات سازگار شود.

اهمیت خودشناسی:

۱. افزایش اعتماد به نفس: فرد می‌داند در چه زمینه‌ای توانمند است.
۲. بهبود روابط کاری: شناخت احساسات خود و دیگران به همدلی کمک می‌کند.
۳. تصمیم‌گیری آگاهانه: فرد براساس ارزش‌ها و اهداف شخصی تصمیم می‌گیرد.
۴. کنترل هیجانات: خودشناسی مانع از واکنش‌های هیجانی نامناسب در محیط کار می‌شود.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

مثال از شهرداری:

کارمندی که می‌داند در ارتباط با شهروندان صبور و خوش‌برخورد است، بهتر می‌تواند در واحد پاسخگویی یا سامانه 137 فعالیت کند. در مقابل، فردی که از ضعف در کنترل استرس آگاه است، می‌تواند روی بهبود این مهارت کار کند.

✳️ الگوهای شناخت خود مانند مدل "جوهره یخ‌زده (Johari Window)" به ما کمک می‌کنند ابعاد پنهان و آشکار شخصیت خود را بشناسیم (لوفت و اینگهام، 1955).

✳️ 2. انگیزش درونی و رضایت از کار:

انگیزش درونی (Intrinsic Motivation) زمانی ایجاد می‌شود که فرد از انجام کار لذت می‌برد و احساس معنا می‌کند، نه فقط به خاطر حقوق یا پاداش.

رضایت شغلی (Job Satisfaction) احساس مثبتی است که فرد نسبت به شغلش دارد و نتیجه‌ی تعامل بین انتظارات، ارزش‌ها و تجربه‌های کاری است.

◆ عوامل ایجاد انگیزش درونی:

۱. احساس معنا در کار – وقتی فرد بداند کارش ارزشمند است.
۲. احساس پیشرفت – زمانی که رشد و یادگیری خود را حس کند.
۳. بازخورد مثبت – وقتی عملکردش دیده و قدردانی شود.

مثال از شهرداری:

اپراتور سامانه 137 وقتی بازخورد مثبت شهروندان را می‌بیند، احساس ارزشمندی و انگیزه بیشتری پیدا می‌کند. در مقابل، اگر فقط به او گفته شود "باید پاسخ دهی"، بدون تشویق یا بازخورد، انگیزه درونی کاهش می‌یابد.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

◆ بر اساس نظریه هرزبرگ (Herzberg, ۱۹۶۶) :

عوامل انگیزشی مانند رشد، پیشرفت و قدردانی رضایت و انگیزه را افزایش می‌دهند؛ اما عوامل بهداشتی مانند حقوق، شرایط کار و روابط فقط از نارضایتی جلوگیری می‌کنند.

✳ 3. خودکارآمدی (Self-Efficacy) و اثر آن بر عملکرد:

خودکارآمدی مفهومی است که آلبرت بندورا (Bandura, ۱۹۹۷) مطرح کرد و به معنای « باور فرد به توانایی خود برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف » است.

افرادی که خودکارآمدی بالایی دارند:

- در برابر مشکلات پایداری بیشتری دارند،
- چالش‌ها را فرصتی برای رشد می‌بینند،
- و عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

سطح خودکارآمدی	رفتار شغلی	نتیجه
پایین	ترس از مسئولیت، پرهیز از چالش	عملکرد ضعیف
متوسط	انجام وظایف معمول، تردید در موقعیت‌های جدید	عملکرد قابل قبول
بالا	ابتکار، اعتماد به نفس، تصمیم‌گیری مؤثر	عملکرد عالی

مثال از شهرداری:

کارشناس فناوری اطلاعات که باور دارد می‌تواند سامانه جدید خدمات شهر را راه‌اندازی کند، با انرژی و پشتکار بیشتری آن را پیش می‌برد.

✳ بندورا تأکید می‌کند: «موفقیت‌های کوچک، گام‌به‌گام، منبع اصلی تقویت خودکارآمدی هستند.»

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

❧ 4. مدیریت زمان و انرژی در کار روزانه:

پویایی فردی بدون مدیریت زمان (Time Management) و مدیریت انرژی (Energy Management) ممکن نیست.

بسیاری از کارکنان در شهرداری‌ها از حجم کار زیاد گلایه دارند، در حالی که مشکل اصلی، مدیریت نادرست زمان و انرژی است.

💡 گام‌های مدیریت مؤثر زمان:

۱. تعیین اولویت‌ها (اصل آیزنهاور): تشخیص کارهای فوری و مهم.

۲. برنامه‌ریزی روزانه: تنظیم فهرست کارها (To-Do List).

۳. تفویض کارهای غیرضروری: اعتماد به همکاران.

۴. زمان‌بندی انرژی: انجام کارهای سخت در ساعات پربازده (مثلاً صبح‌ها).

مثال از شهرداری:

کارمند بخش صدور مجوز، با تقسیم کارهای روزانه بر اساس اولویت و زمان‌بندی، می‌تواند حجم پرونده‌های معوق را کاهش دهد.

♦ قانون پارتو (Pareto) می‌گوید: 80٪ نتایج از 20٪ فعالیت‌های مهم حاصل می‌شود.

بنابراین تمرکز بر کارهای کلیدی بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

❧ 5. نگرش مثبت و مسئولیت‌پذیری در کار:

نگرش مثبت (Positive Attitude) به معنای دیدن فرصت‌ها به جای موانع است.

کارمند با نگرش مثبت، در شرایط سخت هم انگیزه خود را حفظ می‌کند و دیگران را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مسئولیت‌پذیری (Accountability) یعنی فرد نتایج کار خود را می‌پذیرد و در پی حل مسئله است نه توجیه آن.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

رفتار منفی	رفتار مثبت
«این کار وظیفه من نیست» !	«می‌توانم کمک کنم تا کار جلو برود» .
«امکانات نداریم، پس نمی‌شود» .	«با امکانات موجود بهترین کار را انجام می‌دهیم» .

مثال از شهرداری:

در زمان بارش برف، کارمند با نگرش مثبت داوطلب می‌شود در مناطق دیگر هم کمک کند؛ درحالی‌که کارمند منفی‌نگر فقط به وظیفه خود بسنده می‌کند.

 ویکتور فرانکل (روان‌پزشک اتریشی) می‌گوید:

«می‌توان هر چیزی را از انسان گرفت، جز آزادی او در انتخاب نگرش خود» .

6. تمرین عملی: طراحی برنامه رشد فردی در محیط کار:

هدف از این تمرین، تدوین یک برنامه ساده اما کاربردی برای بهبود پویایی فردی است.

راهنمای طراحی برنامه رشد فردی:

گام	شرح	مثال از کارمند شهرداری
1. شناخت خود	نقاط قوت و ضعف خود را بنویسید.	مهارت ارتباطی قوی – ضعف در مدیریت زمان
2. تعیین هدف رشد	هدف SMART (مشخص، قابل‌سنجش، واقعی، زمان‌دار) تعیین کنید.	افزایش دقت در پاسخ‌گویی تلفنی تا پایان ماه آینده
3. برنامه اقدام	گام‌های اجرایی برای رسیدن به هدف را بنویسید.	یادداشت‌برداری از تماس‌ها و دریافت بازخورد از سرپرست
4. ارزیابی پیشرفت	هر هفته میزان پیشرفت خود را بسنجید.	مقایسه تماس‌های بدون خطا با هفته قبل
5. جشن موفقیت	در صورت دستیابی به هدف، پاداش شخصی یا تشویق بگیرید.	تشکر از خود یا اشتراک موفقیت با همکاران

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

🌟 برنامه رشد فردی یعنی حرکت آگاهانه از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب با تمرکز بر خودبهبودی.

📖 منابع علمی

۱. بندورا، آلبرت (1387). نظریه شناختی/اجتماعی. ترجمه سیدمحمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. رضائیان، علی (1400). اصول مدیریت. انتشارات سمت.
۳. هرزبرگ، ف. (1966). *Work and the Nature of Man*.
۴. فرانکل، ویکتور (1946). *Man's Search for Meaning*.
۵. Covey, S. (۲۰۰۴). *The 7 Habits of Highly Effective People*.

📋 جمع‌بندی بخش دوم:

- پویایی فردی از خودشناسی و انگیزش درونی آغاز می‌شود.
- خودکارآمدی اعتمادبه‌نفس واقعی برای عملکرد مؤثر است.
- مدیریت زمان و انرژی به جای کار بیشتر، منجر به کار بهتر می‌شود.
- نگرش مثبت و مسئولیت‌پذیری پایه‌های موفقیت در محیط کارند.
- رشد فردی نیازمند برنامه‌ریزی، خودارزیابی و استمرار است.

🧠 تمرین و خودآزمایی

۱- خودشناسی چگونه به پویایی فردی کمک می‌کند؟

پاسخ: با شناخت توانایی‌ها و نقاط ضعف، فرد می‌تواند مسیر رشد خود را دقیق‌تر انتخاب کرده و عملکرد بهتری داشته باشد.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

۲- تفاوت انگیزش درونی و بیرونی را بنویسید.

پاسخ: انگیزش درونی از علاقه و احساس معنا سرچشمه می‌گیرد، انگیزش بیرونی از پاداش‌ها یا اجبارهای بیرونی.

۳- خودکارآمدی چگونه عملکرد شغلی را بهبود می‌دهد؟

پاسخ: با افزایش اعتمادبه‌نفس و پایداری در برابر چالش‌ها، باعث انجام بهتر وظایف می‌شود.

۴- یکی از تکنیک‌های مدیریت زمان را بنویسید و مثال بزنید.

پاسخ: اصل آیزنهاور – تفکیک کارهای فوری و مهم؛ مثال: رسیدگی به شکایات مردمی پیش از کارهای اداری کم‌اهمیت.

۵- چرا نگرش مثبت برای کارکنان شهرداری اهمیت دارد؟

پاسخ: چون برخورد مثبت با مشکلات شهری و شهروندان باعث افزایش اعتماد عمومی و بهره‌وری سازمانی می‌شود.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

 بخش سوم: پویایی سازمانی و بهره‌وری در تیم‌ها

اهداف یادگیری

در پایان این بخش، شرکت‌کنندگان قادر خواهند بود:

۱. ویژگی‌های تیم‌های پویا و بهره‌ور را توضیح دهند.
۲. اهمیت ارتباطات مؤثر و بازخورد را در پویایی سازمان درک کنند.
۳. نقش رهبری تحول‌آفرین را در ایجاد سازمان پویا تحلیل کنند.
۴. با مفهوم مدیریت تغییر و مقاومت کارکنان آشنا شوند.
۵. مدل‌های علمی بهبود بهره‌وری سازمانی مانند **ACHIEVE** و **APO** را بشناسند.
۶. مثال‌هایی واقعی از بهبود بهره‌وری در شهرداری‌ها را بررسی کنند.

1. ویژگی‌های تیم‌های پویا و بهره‌ور:

تیم پویا گروهی است که اعضای آن با انگیزه، همکاری و تعهد بالا برای رسیدن به هدف مشترک تلاش می‌کنند. در مقابل، تیم غیرپویا معمولاً دچار بی‌اعتمادی، تعارض و ناهماهنگی است.

ویژگی‌های کلیدی تیم‌های پویا و بهره‌ور:

ویژگی	توضیح	مثال از شهرداری
هدف مشترک	همه اعضا هدفی مشخص و قابل اندازه‌گیری دارند.	تیم نظافت شهری با هدف کاهش شکایات مردمی تا 20% در سه ماه.
اعتماد متقابل	اعضا به مهارت و نیت هم اعتماد دارند.	کارشناسان فضای سبز و خدمات شهری با هم اطلاعات پروژه را به اشتراک می‌گذارند.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

ویژگی	توضیح	مثال از شهرداری
تعهد و پاسخگویی	هر فرد نسبت به وظایف خود مسئول است.	ناظر منطقه در قبال تاخیر پیمانکار پاسخگوست.
ارتباط باز و صادقانه	انتقاد سازنده بدون ترس از توبیخ بیان می‌شود.	جلسه هفتگی در منطقه با حضور کارشناسان برای طرح مشکلات.
روحیه یادگیری و بهبود مستمر	خطاها فرصت یادگیری محسوب می‌شوند.	بررسی هفتگی گزارشات خطا و اصلاح روش جمع‌آوری زباله.

✳ بر اساس نظریه کاتزنباخ و اسمیت (Katzенbach & Smith, 1993)، عملکرد تیمی زمانی بالا می‌رود که هدف مشترک و تعهد دو جانبه وجود داشته باشد.

✳ 2. ارتباطات مؤثر و بازخورد در سازمان‌های پویا:

ارتباط مؤثر جریان آزاد و شفاف اطلاعات میان افراد است؛ پایه‌ی اصلی اعتماد، همکاری و تصمیم‌گیری صحیح. در سازمان‌های پویا، ارتباطات دوطرفه و افقی هستند، نه فقط دستوری و عمودی.

🗨 اصول ارتباطات مؤثر:

۱. گوش دادن فعال (Active Listening).

۲. بیان شفاف و محترمانه پیام‌ها.

۳. دریافت بازخورد بدون حالت دفاعی.

۴. توجه به زبان بدن و نشانه‌های غیرکلامی.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

◆ بازخورد (Feedback) :

بازخورد یعنی ارائه نظر درباره عملکرد فرد یا تیم برای اصلاح یا تقویت آن.

در سازمان‌های پویا، بازخورد سازنده، محترمانه و مستمر است، نه فقط در زمان خطا.

مثال از شهرداری:

در واحد سامانه 137، سرپرست هر هفته به کارکنان درباره کیفیت پاسخ‌گویی‌شان بازخورد می‌دهد؛ این کار باعث افزایش رضایت شهروندان و انگیزه نیروها می‌شود.

■ دانیل گلمن (Goleman, 1995) می‌گوید: توانایی برقراری ارتباط مؤثر و همدلی از ارکان هوش هیجانی و رهبری سازمانی است.

✳️ 3. نقش رهبری در تقویت پویایی سازمانی:

رهبری یعنی توانایی تأثیرگذاری مثبت بر دیگران برای دستیابی به اهداف مشترک.

در سازمان‌های پویا، رهبران صرفاً مدیر نیستند، بلکه الهام‌بخش، یاددهنده و تسهیل‌گر تغییر هستند.

💡 ویژگی‌های رهبران پویا (بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین ۱۹۷۸، Burns)

۱. چشم‌انداز روشن: توانایی ترسیم آینده مطلوب.

۲. انگیزه‌بخشی: الهام دادن به کارکنان برای حرکت فراتر از منافع شخصی.

۳. توجه فردی: درک تفاوت‌ها و نیازهای کارکنان.

۴. تحریک ذهنی: تشویق به خلاقیت و نوآوری.

مثال از شهرداری:

مدیر منطقه‌ای که به جای سرزنش، کارکنان را به یادگیری و پیشنهاد ایده‌های نو دعوت می‌کند، رهبر تحول‌آفرین است.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

♦ جان کاتر (Kotter, 2012) تأکید می‌کند: رهبران تحول‌آفرین از طریق اعتماد و الهام، تغییر را هدایت می‌کنند، نه از طریق دستور.

✿ 4. مدیریت تغییر و مقاومت کارکنان:

تغییر بخش جدایی‌ناپذیر از پویایی سازمانی است.

اما انسان‌ها معمولاً در برابر تغییر مقاومت طبیعی دارند، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی با ساختار سنتی.

⚙️ مراحل مدیریت تغییر (بر اساس مدل کاتر – 2012)

۱. ایجاد احساس ضرورت تغییر.
۲. تشکیل ائتلاف رهبری تغییر.
۳. تدوین چشم‌انداز واضح.
۴. جلب مشارکت و ارتباط شفاف.
۵. حذف موانع و تقویت موفقیت‌های اولیه.
۶. نهادینه‌سازی تغییر در فرهنگ سازمانی.

♦ دلایل مقاومت در شهرداری‌ها:

- ترس از از دست دادن جایگاه یا کنترل.
- عادت به روش‌های سنتی.
- نبود ارتباط روشن درباره هدف تغییر.
- بی‌اعتمادی نسبت به مدیران.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

راهکار:

ایجاد گفت‌وگو، مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها و نشان دادن مزایای تغییر برای آن‌ها.

مثال:

در اجرای سیستم اتوماسیون اداری، برگزاری جلسات آموزشی و دریافت بازخورد از کارکنان باعث کاهش مقاومت و افزایش پذیرش سیستم می‌شود.

❧ 5. بررسی مدل‌های بهبود بهره‌وری سازمانی:

دو مدل علمی پرکاربرد برای تحلیل و بهبود بهره‌وری عبارت‌اند از:

❖ مدل ACHIEVE (هرسی و گلداسمیت، 1980)

این مدل می‌گوید عملکرد افراد حاصل تعامل هفت عامل کلیدی است:

حرف	عامل	توضیح ساده	مثال از شهرداری
A	Ability (توانایی)	مهارت و دانش لازم	آموزش نرم‌افزار GIS
C	Clarity (وضوح نقش)	درک اهداف و انتظارات	شرح وظایف دقیق برای نواحی
H	Help (حمایت)	حمایت سازمانی و منابع	وجود ابزار و تجهیزات کافی
I	Incentive (انگیزه)	پاداش و قدردانی	تقدیر از کارکنان نمونه
E	Evaluation (ارزیابی)	بازخورد عملکرد	گزارش ماهانه عملکرد نواحی
V	Validity (اعتبار)	عدالت در نظام اداری	ارتقا بر اساس شایستگی
E	Environment (محیط)	شرایط کاری و اجتماعی	فضای کاری ایمن و منظم

این مدل نشان می‌دهد بهره‌وری حاصل تعامل هم‌زمان توانایی، انگیزه و محیط است.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

♦ مدل (APO (Asian Productivity Organization) :

سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) بهره‌وری را ترکیبی از اثربخشی (Doing the Right Things) و کارایی (Doing Things Right) می‌داند.

مدل APO بر سه بعد تمرکز دارد:

۱. افراد (People): آموزش و انگیزش کارکنان.

۲. فرایندها (Processes): اصلاح روش‌های کاری.

۳. فناوری (Technology): استفاده از فناوری برای افزایش سرعت و دقت.

در شهرداری:

اجرای سامانه هوشمند مدیریت پروژه‌های عمرانی باعث افزایش دقت و کاهش اتلاف منابع می‌شود نمونه‌ای از به‌کارگیری مدل APO.

✳ 6. مثال‌های کاربردی از شهرداری‌ها در بهبود بهره‌وری خدمات شهری:

نوع پویایی	اقدام	نتیجه
پویایی فناوری	ایجاد سامانه 137 و ثبت الکترونیکی درخواست‌های مردمی	کاهش زمان پاسخ‌گویی از 7 روز به 2 روز
پویایی مشارکتی	برگزاری جلسات ایده‌پردازی کارکنان خدمات شهری	طراحی مسیر بهینه جمع‌آوری پسماند
پویایی یادگیری	آموزش کارکنان فضای سبز درباره آبیاری قطره‌ای	صرفه‌جویی 25% در مصرف آب
پویایی ساختاری	استفاده از نرم‌افزار GIS برای نقشه‌برداری نواحی	کاهش تداخل وظایف و خطاهای اجرایی

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

هوش هیجانی در تیم‌های پویا:

هوش هیجانی (Emotional Intelligence) در تیم‌های کاری

یکی از عوامل مهم در موفقیت تیم‌های پویا و بهره‌ور، هوش هیجانی اعضا است.

هوش هیجانی به معنای توانایی درک، کنترل و به‌کارگیری مؤثر احساسات خود و دیگران در محیط کار است (گلمن، 1995).

مؤلفه‌های اصلی هوش هیجانی:

۱. خودآگاهی (Self-Awareness): شناخت احساسات و اثر آن‌ها بر رفتار و تصمیم‌ها.
۲. خودمدیریتی (Self-Management): کنترل هیجانات و حفظ آرامش در شرایط دشوار.
۳. آگاهی اجتماعی (Social Awareness): درک احساسات و نیازهای دیگران.
۴. مدیریت روابط (Relationship Management): ایجاد روابط مؤثر و حل تعارضات به‌صورت سازنده.

مثال از شهرداری:

در زمان بروز شکایت شهروندان، کارمند دارای هوش هیجانی بالا به جای واکنش هیجانی، با آرامش گوش می‌دهد، همدلی می‌کند و در پی راه‌حل منطقی است.

این رفتار نه تنها تعارض را کاهش می‌دهد بلکه اعتماد عمومی را افزایش می‌دهد.

 گلمن (Goleman, 1998) می‌گوید: رهبران باهوش هیجانی، سازمان‌های پویا می‌سازند زیرا احساسات مثبت را

در خدمت اهداف جمعی قرار می‌دهند.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

مدل تعالی سازمانی EFQM :

🌀 مدل تعالی سازمانی (EFQM (European Foundation for Quality Management

مدل EFQM یکی از شناخته‌شده‌ترین چارچوب‌ها برای بهبود بهره‌وری و کیفیت عملکرد سازمان‌ها است. این مدل بر پایه‌ی اصل «یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر» بنا شده و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق خودارزیابی، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند.

◆ معیارهای اصلی مدل EFQM :

گروه معیار	توضیح	مثال از شهرداری
رهبری (Leadership)	رفتار و جهت‌دهی مدیران در ایجاد فرهنگ تعالی	مدیر منطقه با ایجاد جلسات ایده‌پردازی ماهانه
افراد (People)	توسعه و توانمندسازی منابع انسانی	آموزش کارکنان خدمات شهری در زمینه فناوری‌های نوین
فرایندها (Processes)	بهبود روش‌های کاری برای ارائه خدمات بهتر	دیجیتالی کردن فرایند صدور مجوزها
نتایج (Results)	ارزیابی عملکرد و رضایت ذی‌نفعان	افزایش رضایت شهروندان از خدمات شهری

EFQM به شهرداری‌ها کمک می‌کند تا به جای تمرکز صرف بر خروجی، بر کیفیت فرایندها و اثرات اجتماعی خدمات نیز توجه کنند.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

📖 منابع علمی:

۱. Hersey, P., & Goldsmith, M. (۱۹۸۰). *A Situational Approach to Performance Planning and Improvement (ACHIEVE Model)*.
۲. Asian Productivity Organization (APO). *Productivity Framework for Public Sector Organizations*.
۳. Burns, J. M. (۱۹۷۸). *Leadership*.
۴. Kotter, J. (۲۰۱۲). *Leading Change*.
۵. Golman, D. (۱۹۹۵). *Emotional Intelligence*.
۶. الوانی، م. (1398). مدیریت عمومی. نشر نی.

📋 جمع‌بندی بخش سوم

- تیم‌های پویا دارای هدف مشترک، اعتماد، ارتباط باز و تعهد بالا هستند.
- ارتباطات مؤثر و بازخورد سازنده قلب پویایی سازمان‌اند.
- رهبران تحول‌آفرین با الهام و اعتماد، سازمان را پویا می‌کنند.
- تغییر اجتناب‌ناپذیر است؛ پذیرش آن نشانه بلوغ سازمانی است.
- مدل‌های علمی مانند **ACHIEVE** و **APO** ابزارهای عملی برای ارتقای بهره‌وری هستند.
- شهرداری‌ها می‌توانند با یادگیری، فناوری و مشارکت کارکنان، بهره‌وری خدمات شهری را ارتقا دهند.

🧠 تمرین و خودآزمایی

۱- یکی از ویژگی‌های تیم‌های پویا را بنویسید.

پاسخ: وجود هدف مشترک و اعتماد متقابل بین اعضا.

2. چرا بازخورد برای سازمان‌های پویا حیاتی است؟

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

پاسخ: چون باعث اصلاح رفتار، افزایش انگیزه و یادگیری مداوم می‌شود.

3. رهبر تحول‌آفرین چه تفاوتی با مدیر سنتی دارد؟

پاسخ: رهبر تحول‌آفرین الهام‌بخش و یاددهنده است، نه صرفاً دستوردهنده.

4. یکی از دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییر را بنویسید.

پاسخ: ترس از ناشناخته‌ها یا از دست دادن امنیت شغلی.

5. در مدل **ACHIEVE** حرف **H** به چه معناست و در شهرداری چگونه نمود دارد؟

پاسخ: **Help** (حمایت سازمانی)؛ یعنی فراهم کردن ابزار، اطلاعات و منابع لازم برای اجرای مؤثر وظایف.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

 بخش چهارم: راهکارهای افزایش بهره‌وری در سطح فردی و سازمانی

اهداف یادگیری

در پایان این بخش، شرکت‌کنندگان قادر خواهند بود:

۱. موانع اصلی پویایی و بهره‌وری را در سازمان‌های خدماتی شناسایی کنند.
۲. نقش فرهنگ سازمانی را در افزایش یا کاهش بهره‌وری تحلیل کنند.
۳. راهبردهای مؤثر برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی را به کار گیرند.
۴. با مفهوم و کارکرد نظام پیشنهادها و مشارکت کارکنان آشنا شوند.
۵. برای واحد یا خود، یک برنامه اقدام (Action Plan) طراحی کنند.
۶. وضعیت پویایی و بهره‌وری خود را ارزیابی کنند.

1. موانع پویایی و بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی:

سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری‌ها، بیش از هر چیز به سرعت، کیفیت و تعامل انسانی متکی‌اند.

با این حال، عوامل مختلفی می‌توانند مانع پویایی و بهره‌وری شوند.

موانع در سه سطح قابل بررسی‌اند:

سطح	نوع مانع	توضیح	مثال از شهرداری
فردی	کمبود انگیزه، مهارت، خودباوری	کارکنان احساس می‌کنند تلاششان دیده نمی‌شود.	نیروی خدماتی که بازخورد مثبت دریافت نمی‌کند، انگیزه خود را از دست می‌دهد.
سازمانی	ساختار بوروکراتیک و تصمیم‌گیری کند	تصمیمات زمان‌بر و تمرکز قدرت در سطوح بالا	طرح ساده‌ای برای اصلاح فضای سبز باید از چند مرحله تأیید بگذرد.
محیطی	محدودیت بودجه، فشار بیرونی، نبود فناوری	امکانات محدود و توقعات بالا از کارکنان	کمبود ماشین‌آلات در فصل بارندگی، مانع خدمات به‌موقع می‌شود.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

✳️ پژوهش‌ها (دانایی فرد و الوانی، 1397) نشان داده‌اند که در سازمان‌های عمومی، مقاومت در برابر تغییر و نبود

فرهنگ مشارکتی دو مانع اصلی بهره‌وری هستند.

✳️ 2. نقش فرهنگ سازمانی در بهره‌وری:

فرهنگ سازمانی (**Organizational Culture**) مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهای مشترک است که نحوه

کار، تصمیم‌گیری و ارتباط در سازمان را شکل می‌دهد.

فرهنگ قوی، بستر رشد و نوآوری است؛ اما فرهنگ ضعیف یا بسته، مانع پویایی می‌شود.

💡 ابعاد فرهنگ مؤثر بر بهره‌وری:

بعد فرهنگی	ویژگی مثبت	اثر بر بهره‌وری
اعتماد و احترام	فضای کاری امن و باز	افزایش انگیزه و ارتباطات مؤثر
نوآوری و یادگیری	تشویق به ایده‌های تازه	رشد خلاقیت و حل مسئله
کار تیمی و همکاری	هم‌افزایی بین واحدها	جلوگیری از دوباره‌کاری و تعارض
قدردانی و عدالت	پاداش متناسب با عملکرد	افزایش رضایت و تعهد سازمانی

مثال از شهرداری:

شهرداری منطقه‌ای که هر ماه از «پیشنهاد برتر کارکنان» قدردانی می‌کند، فرهنگ یادگیری و مشارکت را تقویت می‌نماید

و بهره‌وری را بالا می‌برد.

📖 ادوین شاین (Schein, 2010) می‌گوید:

فرهنگ سازمانی نادیده‌گرفته‌شده‌ترین، اما تعیین‌کننده‌ترین عامل در موفقیت یا شکست سازمان‌هاست.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

❧ 3. راهبردهای بهبود بهره‌وری منابع انسانی:

منابع انسانی، قلب سازمان هستند. برای بهبود بهره‌وری کارکنان شهرداری، راهکارها باید هم در سطح رفتاری و هم سیستمی اعمال شوند.

◆ الف) راهبردهای رفتاری:

۱. توانمندسازی کارکنان: دادن اختیار تصمیم‌گیری در سطح عملیاتی.
۲. بازخورد منظم: ارتباط دوسویه و گفت‌وگوی سازنده میان مدیر و کارمند.
۳. انگیزش و پاداش: قدردانی از عملکرد برجسته، نه صرفاً حضور.
۴. یادگیری مستمر: آموزش‌های کوتاه‌مدت کاربردی در محل کار.

◆ ب) راهبردهای سیستمی:

۱. استانداردسازی فرایندها: کاهش دوباره‌کاری و اتلاف منابع.
۲. استفاده از فناوری‌های نوین: هوشمندسازی خدمات شهری.
۳. ارزیابی عملکرد شفاف: بر اساس شاخص‌های قابل‌سنجش.
۴. مدیریت دانش: مستندسازی تجربه‌ها و انتقال به نسل بعدی کارکنان.

مثال از شهرداری:

در شهرداری منطقه A، با اجرای سیستم «ارزیابی عملکرد الکترونیکی»، زمان تهیه گزارش عملکرد از 15 روز به 3 روز کاهش یافت.

❧ مطالعات *Drucker (2007)* نشان می‌دهد بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی زمانی افزایش می‌یابد که «کارکنان احساس مالکیت بر نتایج کار» داشته باشند.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

✂ 4. نظام پیشنهادهای و مشارکت کارکنان:

نظام پیشنهادهای (Suggestion System) فرآیندی است که کارکنان ایده‌ها و پیشنهادهای خود را برای بهبود فرایندها و خدمات ارائه می‌کنند.

این نظام، نوعی توانمندسازی جمعی و عامل تقویت پویایی سازمانی است.

💡 مراحل اجرای نظام پیشنهادهای:

۱. اعلام فراخوان و اطلاع‌رسانی به کارکنان.

۲. دریافت پیشنهادهای از همه سطوح سازمانی.

۳. ارزیابی علمی و عملی پیشنهادهای توسط کمیته تخصصی.

۴. اجرای پیشنهادهای برتر و اعلام نتیجه به کارکنان.

۵. تشویق مادی یا معنوی صاحبان ایده‌ها.

مثال از شهرداری:

در شهرداری ارومیه، پیشنهاد یکی از کارکنان درخصوص «نصب QR کد روی تابلوهای شهری برای اطلاع‌رسانی گردشگران» اجرا شد که موجب افزایش رضایت شهروندان و گردشگران گردید.

📌 تجربه سازمان بهره‌وری ژاپن (JPC, 2018) نشان می‌دهد: اجرای نظام پیشنهادهای می‌تواند بهره‌وری کارکنان را تا 20٪ افزایش دهد.

✂ 5. طراحی برنامه اقدام (Action Plan) برای واحد یا فرد:

برنامه اقدام ابزاری است برای تبدیل ایده‌ها به عمل، تا هر فرد یا واحد بتواند مسیر رشد خود را به‌صورت مشخص و قابل‌سنجش دنبال کند.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

🕒 مراحل طراحی Action Plan :

گام	شرح	مثال از شهرداری
1. تعیین هدف مشخص	هدف باید روشن، قابل سنجش و زمان‌دار باشد (SMART)	کاهش 15٪ شکایات مردمی تا پایان فصل
2. تحلیل وضعیت فعلی	شناخت نقاط ضعف و قوت	ضعف در پاسخ‌گویی سریع به تماس‌ها
3. برنامه‌ریزی اقدامات کلیدی	تعیین کارهایی که باید انجام شوند	آموزش کارکنان پاسخ‌گویی و به‌روزرسانی سامانه
4. تعیین مسئول و منابع	مشخص کردن فرد یا تیم مسئول	واحد فناوری اطلاعات و مدیر ناحیه
5. پیگیری و ارزیابی مستمر	ارزیابی ماهانه بر اساس شاخص‌ها	گزارش ماهانه رضایت شهروندان از پاسخ‌گویی

✳️ اصل طلایی: برنامه‌ریزی بدون پیگیری، فقط آرزو است.

مدیریت تعارض و نقش مدیران در انگیزش کارکنان:

⚖️ مدیریت تعارض در سازمان‌های خدماتی:

تعارض بخشی طبیعی از کار تیمی است. در سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری، برخورد دیدگاه‌ها می‌تواند هم تهدید باشد، هم فرصت.

تعارض سازنده زمانی رخ می‌دهد که اختلاف نظرها منجر به ایده‌های نو و بهبود روش‌ها شوند.

تعارض مخرب زمانی است که منجر به بی‌اعتمادی، دلخوری و کاهش بهره‌وری گردد.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

💡 روش‌های مؤثر مدیریت تعارض:

۱. گوش دادن فعال: شنیدن کامل دیدگاه طرف مقابل پیش از پاسخ.

۲. تأکید بر هدف مشترک: تمرکز بر منافع شهروندان، نه ترجیحات شخصی.

۳. میانجی‌گری منصفانه: نقش مدیر به عنوان داور بی‌طرف.

۴. بازخورد محترمانه: بیان دیدگاه‌ها بدون برچسب‌زدن یا اتهام.

مثال از شهرداری:

در اختلاف میان دو واحد (خدمات شهری و عمران) بر سر زمان اجرای پروژه، مدیر منطقه با برگزاری جلسه مشترک و تعیین اولویت خدمات فوری، از تشدید تعارض جلوگیری کرد.

📖 رابینز (Robbins, 2019) معتقد است: مدیریت تعارض، مهارت کلیدی رهبران در سازمان‌های یادگیرنده است.

👉 نقش مدیران در انگیزش کارکنان

مدیران شهرداری با رفتار و تصمیم‌های خود می‌توانند انگیزه را تقویت یا تضعیف کنند.

اقدام مدیر	اثر بر انگیزه کارکنان
قدردانی از عملکرد خوب	افزایش احساس ارزشمندی
دادن اختیار و اعتماد	رشد خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری
گوش دادن به مشکلات کارکنان	ایجاد اعتماد و همدلی
نادیده گرفتن تلاش‌ها یا انتقاد بی‌مورد	کاهش انگیزه و بی‌اعتمادی

✳️ ویکتور وروم (Vroom, 1964) در نظریه انتظار می‌گوید: کارکنان زمانی با انگیزه‌اند که باور کنند تلاش آن‌ها به

نتایج مطلوب منجر می‌شود.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

💡 جمع‌بندی کلی بخش چهارم

- موانع بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی شامل کمبود انگیزه، ساختار سنگین و فرهنگ بسته است.
- فرهنگ سازمانی مثبت، محرک اصلی نوآوری و پویایی است.
- منابع انسانی باید با توانمندسازی، آموزش و انگیزش رشد یابند.
- نظام پیشنهادها پلی میان اندیشه کارکنان و تصمیم‌گیری مدیریتی است.
- برنامه اقدام، ابزاری برای عملی کردن تغییر و تداوم بهره‌وری است.

🧠 تمرین و خودآزمایی

۱- یکی از موانع پویایی در سازمان‌های خدماتی را نام ببرید.

پاسخ: ساختار بوروکراتیک و تمرکز بیش از حد در تصمیم‌گیری.

۲- فرهنگ سازمانی چگونه می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد؟

پاسخ: با ایجاد اعتماد، تشویق به یادگیری و فراهم کردن محیطی مثبت برای خلاقیت.

۳- دو راهبرد رفتاری برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی بنویسید.

پاسخ: توانمندسازی کارکنان و ارائه بازخورد منظم.

۴- نظام پیشنهادها چه تأثیری بر سازمان دارد؟

پاسخ: موجب افزایش مشارکت، احساس تعلق کارکنان و بهبود مداوم فرایندها می‌شود.

۵- یکی از مراحل طراحی برنامه اقدام را بنویسید.

پاسخ: تعیین هدف مشخص و قابل‌سنجش بر اساس مدل SMART.

۶- اگر شما مدیر یک ناحیه بودید، اولین اقدام عملی شما برای افزایش بهره‌وری چه بود؟

پاسخ پیشنهادی: تشکیل جلسات ماهانه ایده‌پردازی با کارکنان برای بررسی مشکلات محلی و جمع‌آوری پیشنهادهای کاربردی.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

 بخش پایانی: جمع‌بندی، آزمون نهایی و توصیه‌های اجرایی

 هدف این بخش

هدف از این بخش، مرور و تثبیت آموخته‌های چهار بخش گذشته و ارائه رهنمودهای عملی برای تبدیل دانش به رفتار و عملکرد قابل مشاهده در محیط شهرداری است.

 1. جمع‌بندی جامع دوره:

این دوره در چهار بخش طراحی شد تا شرکت‌کنندگان با مفاهیم پویایی فردی و سازمانی، بهره‌وری، توانمندسازی و فرهنگ یادگیری آشنا شوند و بتوانند این مفاهیم را در کار روزمره خود به کار گیرند.

 خلاصه محتوای آموزشی:

بخش	محور اصلی	نکات کلیدی
بخش اول	تعریف پویایی و بهره‌وری	پویایی یعنی توان سازگاری و رشد مستمر. بهره‌وری یعنی انجام کار درست به بهترین شکل.
بخش دوم	پویایی فردی و رشد شخصی	خودشناسی، انگیزش درونی، خودکارآمدی و مدیریت زمان پایه‌های پویایی فردی‌اند.
بخش سوم	پویایی سازمانی و بهره‌وری تیمی	تیم‌های پویا با ارتباط باز، رهبری تحول‌آفرین و مدیریت تغییر ساخته می‌شوند.
بخش چهارم	راهکارهای افزایش بهره‌وری	فرهنگ سازمانی، نظام پیشنهادها و برنامه اقدام ابزارهای بهبود مستمرند.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

پیام کلیدی دوره:

پویایی سازمانی از پویایی فردی آغاز می‌شود.

وقتی هر کارمند شهرداری در نقش خود یادگیرنده، خلاق و مسئولیت‌پذیر باشد، کل سازمان زنده و پویا خواهد بود.

2. توصیه‌های اجرایی برای کارکنان شهرداری:

برای آن‌که مفاهیم این دوره به رفتار و عملکرد واقعی تبدیل شوند، رعایت چند اصل اجرایی ضروری است:

الف) برای کارکنان

۱. مسئولیت رشد خود را بپذیرید.

منتظر آموزش یا پاداش از بیرون نباشید؛ خودتان آغازگر یادگیری باشید.

o هر ماه یک مهارت جدید مرتبط با کارتان بیاموزید.

o از تجربه همکاران موفق یاد بگیرید.

۲. خودارزیابی منظم انجام دهید.

هفته‌ای یکبار از خود بپرسید: در این هفته چه چیزی یاد گرفتم و چه تغییری در کارم ایجاد کردم؟

۳. نگرش مثبت در برابر مشکلات داشته باشید.

به جای گفتن «نمی‌شود»، بگویید چطور می‌شود بهتر انجامش داد؟

۴. در نظام پیشنهادها شرکت کنید.

هر پیشنهاد کوچک شما می‌تواند به صرفه‌جویی بزرگ یا رضایت مردمی منجر شود.

۵. مدیریت زمان را جدی بگیرید.

کارهای مهم را بر کارهای فوری مقدم بدانید.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

◆ (ب) برای مدیران و سرپرستان

۱. الگوی پویایی باشید.

کارکنان، رفتار مدیر را بیش از دستورات او می‌آموزند.

o اشتباه را فرصتی برای یادگیری بدانید.

o تغییر را از خود آغاز کنید.

۲. فضای گفت‌وگو و بازخورد بسازید.

اجازه دهید کارکنان آزادانه نظرات خود را بیان کنند؛ شنیدن صادقانه نشانه احترام است.

۳. به انگیزه‌های درونی توجه کنید.

تقدیر ساده و صادقانه گاهی اثرگذارتر از پاداش مالی است.

۴. کار تیمی را تقویت کنید.

با برگزاری جلسات مشارکتی، حس هم‌افزایی و تعلق را افزایش دهید.

۵. فرهنگ یادگیری سازمانی را نهادینه کنید.

آموزش‌های کوتاه، مطالعه گروهی و اشتراک تجربه‌ها را به عادت تبدیل کنید.

◆ (ج) برای واحدهای سازمانی

۱. اهداف قابل‌سنجش تعیین کنید.

اهداف باید مشخص، واقعی و مرتبط با مأموریت شهرداری باشند.

۲. برنامه اقدام سالانه تدوین کنید.

هر واحد باید Action Plan خود را برای بهبود بهره‌وری داشته باشد.

۳. نظام ارزیابی عملکرد را بازنگری کنید.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

شاخص‌ها باید بر کیفیت خدمات و رضایت شهروندان متمرکز باشند، نه صرفاً کمیت فعالیت‌ها.

۴. از فناوری برای تسریع و دقت استفاده کنید.

اتوماسیون اداری، GIS، و سامانه‌های گزارش‌گیری هوشمند ابزارهای پویایی‌اند.

3. آزمون پایانی دوره

پرسش‌های زیر به منظور ارزیابی درک مفاهیم کلیدی دوره طراحی شده‌اند. پاسخ‌ها تشریحی و کاربردی هستند.

1. پویایی فردی چیست و چرا برای کارکنان شهرداری اهمیت دارد؟

پاسخ: پویایی فردی یعنی توانایی یادگیری، تغییر و رشد مستمر در رفتار و عملکرد. در شهرداری، پویایی فردی موجب افزایش کیفیت خدمات و رضایت شهروندان می‌شود.

2. سه ویژگی سازمان پویا را نام ببرید.

پاسخ: یادگیرنده بودن، انعطاف‌پذیری در برابر تغییر و ارتباطات باز میان کارکنان و مدیران.

3. تفاوت انگیزش درونی و بیرونی را با مثال توضیح دهید.

پاسخ: انگیزش درونی از علاقه و احساس معنا ناشی می‌شود؛ مثلاً کارمند خدمات شهری که از تمیزی شهر لذت می‌برد. انگیزش بیرونی ناشی از پاداش یا ترس از تنبیه است.

4. یکی از ویژگی‌های رهبر تحول‌آفرین چیست؟

پاسخ: رهبر تحول‌آفرین الهام‌بخش است و کارکنان را به رشد و یادگیری تشویق می‌کند.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

5. چگونه می‌توان مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش داد؟

پاسخ: با توضیح شفاف دلایل تغییر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و آموزش مستمر.

6. نقش فرهنگ سازمانی در بهره‌وری چیست؟

پاسخ: فرهنگ مثبت و اعتمادمحور باعث افزایش انگیزه، همکاری و نوآوری می‌شود.

7. مدل ACHIEVE چه عواملی را برای بهبود عملکرد معرفی می‌کند؟

پاسخ: توانایی (Ability)، وضوح نقش (Clarity)، حمایت (Help)، انگیزه (Incentive)، ارزیابی (Evaluation)، عدالت (Validity)، و محیط کار (Environment).

8. چرا نظام پیشنهادها به پویایی سازمان کمک می‌کند؟

پاسخ: زیرا حس مالکیت و مشارکت را در کارکنان تقویت کرده و ایده‌های نو برای بهبود خدمات ایجاد می‌کند.

9. یک نمونه برنامه اقدام (Action Plan) برای واحد خود بنویسید.

پاسخ نمونه: هدف: کاهش تأخیر در پاسخ‌گویی شکایات مردمی تا پایان فصل. اقدام: تشکیل تیم پایش روزانه تماس‌ها، آموزش کارکنان پاسخ‌گو، و گزارش هفتگی پیشرفت.

10. سه رفتار کلیدی یک کارمند پویا را نام ببرید.

پاسخ: یادگیری مداوم، نگرش مثبت، و مسئولیت‌پذیری در برابر نتایج کار.

پویایی سازمانی و فردی (بهره‌وری)

نکات پایانی برای موفقیت فردی و سازمانی

۱. تغییر از درون آغاز می‌شود. هیچ برنامه‌ای بدون اراده‌ی شخصی کارمند نتیجه‌بخش نخواهد بود.
۲. خدمت صادقانه به مردم، بالاترین بهره‌وری است. هدف همه تلاش‌ها در شهرداری، رضایت شهروندان است.
۳. یادگیری را به عادت تبدیل کنید. هر روز یک جمله، یک مهارت یا یک نکته جدید بیاموزید.
۴. با همکاران تعامل کنید، نه رقابت ناسالم. موفقیت سازمانی حاصل همکاری است، نه تکیه روی.
۵. پویایی یعنی زنده بودن. سازمان پویا هر روز چیز جدیدی می‌آفریند، حتی اگر کوچک باشد.

پیام نهایی

بهره‌وری نتیجه‌ی انگیزه، یادگیری و تعهد است.

هر کارمند شهرداری که برای رشد خود تلاش کند، شهر پویا و آبادتری خواهد ساخت.

منابع علمی

۱. الوانی، م. (1398). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
۲. دانایی‌فرد، ح. و الوانی، م. (1397). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: صفار.
۳. Drucker, P. (۲۰۰۷). *Management Challenges for the 21st Century*.
۴. Schein, E. (۲۰۱۰). *Organizational Culture and Leadership*.
۵. Asian Productivity Organization (APO). *Public Sector Productivity Tools and Techniques*.
۶. JPC (Japan Productivity Center). (۲۰۱۸). *Best Practices in Suggestion Systems*.