

❑ دوره آموزشی غیر حضوری رفتار سازمانی.

❑ بخش اول – مبانی و نگرش‌های رفتاری در سازمان.

◆ 1. اهداف رفتاری بخش اول:

انتظار می‌رود فراگیر پس از مطالعه این بخش بتواند:

✓ اهداف دانشی (Knowledge) :

۱. مفهوم رفتار سازمانی و اهمیت آن را در محیط شهرداری به صورت علمی و مستدل بیان کند.
۲. سه سطح رفتار سازمانی (فردی، گروهی، سازمانی) را با مثال توضیح دهد.
۳. نگرش‌های شغلی را شناخته و نقش آنها را در کیفیت خدمات شهری تشریح کند.
۴. مدل‌های علمی رفتار سازمانی را از منظر محققان برجسته (Robbins)، Colquitt، (Luthans) تحلیل کند.

✓ اهداف مهارتی (Skills) :

۱. بتواند یک موقعیت رفتاری واقعی در شهرداری را تحلیل کند.
۲. پیامدهای رفتارهای مثبت و منفی کارکنان را در تعامل با شهروندان تشخیص دهد.
۳. بتواند با استفاده از یک مدل علمی، رفتار خود یا همکاران را ارزیابی کند.

✓ اهداف نگرشی (Attitudes) :

۱. نگرش مثبت‌تری نسبت به نقش خود در ارائه خدمات شهری پیدا کند.
۲. اهمیت رفتار حرفه‌ای در سازمان عمومی را بپذیرد.
۳. مسئولیت‌پذیری در قبال پیامدهای رفتاری خود را افزایش دهد.

◆ 2. مقدمه علمی بخش اول:

رفتار سازمانی (Organizational Behavior) یکی از پایه‌ای‌ترین دانش‌ها برای هر کارمند در سازمان‌های عمومی است.

اهمیت این موضوع در شهرداری‌ها که ماهیت خدمات‌رسانی مستقیم به مردم دارند، دو چندان است.

رفتار سازمانی

شهرداری‌ها با چالش‌های رفتاری گسترده‌ای مواجه‌اند:

- برخورد با حجم بالای ارباب‌رجوع.
- فشارهای کاری فصلی (زمستان، بارش، پسماند، تنش‌های شهری).
- مشکلات بودجه‌ای و مدیریتی.
- تعارض بین واحدها.
- تفاوت‌های فرهنگی در استان آذربایجان غربی.
- ضرورت پاسخ‌گویی سریع.
- تعامل همزمان با مدیران، همکاران، مردم و پیمانکاران.
- بر این اساس، رفتار سازمانی می‌تواند:
- **بهره‌وری** را افزایش دهد.
- **کیفیت خدمات** را بهبود دهد.
- **تعارضات** را کاهش دهد.
- **رضایت مردم** را افزایش دهد.
- **فرهنگ سازمانی** سازنده ایجاد کند.

محققان رفتار سازمانی مانند **Luthans, Colquitt, Stephen P. Robbins** تأکید می‌کنند که:

موفقیت سازمان‌ها 30٪ وابسته به ساختار و 70٪ وابسته به رفتار کارکنان است.

در شهرداری‌ها این نسبت حتی بالاتر است.

◆ 3. تعریف رفتار سازمانی

تعریف علمی (Robbins, ۲۰۲۳):

رفتار سازمانی مطالعه سیستماتیک رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان و تأثیر ساختار و فرهنگ بر این رفتارهاست.

رفتار سازمانی

سه عنصر کلیدی تعریف:

(1) رفتار فردی:

شخصیت، انگیزش، ارزش‌ها، ادراک، احساسات.

مثال شهرداری: نحوه برخورد یک کارمند واحد درآمد با شهروند ناراضی.

(2) رفتار گروهی:

تعارض، ارتباطات، کار تیمی، رهبری.

مثال شهرداری: هماهنگی تیم برف‌روبی در روزهای بحرانی.

(3) رفتار سازمانی:

ساختار، فرهنگ، عدالت، سیاست‌های سازمانی.

مثال شهرداری: اعتماد کارکنان به تصمیمات مدیریتی جدید.

◆ 4. مدل رفتار سازمانی (ورودی‌ها – فرآیندها – پیامدها)

طبق مدل Robbins :

الف) ورودی‌ها (Inputs) :

- ویژگی‌های فردی (سن، تجربه، شخصیت).
- فرهنگ سازمانی.
- ساختار سازمان.
- شرایط کاری.

مثال شهرداری:

وجود نیروهای با سابقه بالا در خدمات شهری ← ورودی رفتاری قوی

ساختار سلسله‌مراتبی در معاونت‌های اجرایی ← ورودی سازمانی مهم

ب) فرآیندها (Processes) :

- انگیزش.
- رهبری.
- ارتباطات.
- تصمیم‌گیری.
- تعارض.
- استفاده از قدرت.

مثال شهرداری:

- شلختگی ارتباطات بین واحد شهرسازی و درآمد ← فرآیند معیوب.
- انگیزش پایین کارکنان قراردادی ← فرآیند ضعیف.
- رهبری مناسب سرپرستان آتش‌نشانی ← فرآیند قوی.

ج) پیامدها (Outcomes) :

- رضایت شغلی.
- عملکرد.
- رفتار شهروندی سازمانی (OCB).
- غیبت و ترک خدمت.
- کیفیت خدمات.
- رضایت شهروند.

مثال شهرداری:

- رفتار مؤدبانه نیروهای 137 ← افزایش رضایت مردمی.
- بی‌توجهی نیروهای فضای سبز ← نارضایتی شهروندان.

بی‌نظمی واحدهای نظارتی ← شکایات مردمی.

◆ 5. نگرش‌های شغلی (Attitudes) :

نگرش‌های شغلی شامل سه بخش مهم هستند:

(1) رضایت شغلی (Job Satisfaction) :

به معنای احساس مثبت فرد نسبت به کارش.

عوامل مؤثر:

- حقوق.
- محیط کاری.
- امنیت شغلی.
- رابطه با مدیر.
- تنوع کار.

مثال شهرداری:

کارمند واحد رسیدگی به شکایات که تقدیرنامه دریافت می‌کند ← افزایش رضایت.

(2) تعهد سازمانی (Organizational Commitment) :

حدی که فرد خود را متعلق به سازمان می‌داند.

سه نوع تعهد:

- عاطفی.
- مستمر.
- هنجاری.

مثال شهرداری:

کارکنانی که حتی در شرایط بحرانی (بارش برف، سیلاب) داوطلبانه کمک می‌کنند ← تعهد عاطفی بالا.

(3) رفتار شهروندی سازمانی (OCB) :

رفتارهای داوطلبانه و غیررسمی که در شرح وظایف نیامده اما باعث بهبود عملکرد سازمان می شود.

انواع OCB :

- نوع دوستی.
- وجدان کاری.
- جوانمردی.
- ادب و احترام.

مثال شهرداری:

نیروی خدمات شهری که بدون دستور، مسیر فرعی را نیز جارو می کند.

6. مطالعه موردی واقعی (Case Study) :

 عنوان: چالش در واحد درآمد شهرداری- رفتار کارکنان یا ساختار اداری؟

وضعیت:

یک شهروند 4 بار برای یک استعلام ساده مراجعه کرده است.

کارمند واحد درآمد با لحن خسته پاسخ می دهد:

سیستم قطعه، فردا بیا!

نتایج:

- شکایت مردمی.
- نارضایتی عمومی.
- بی اعتمادی.
- ایجاد تنش در محیط کار.

تحلیل رفتار سازمانی:

۱. ورودی‌ها:

- o کمبود نیرو.
- o فشار کاری.
- o نبود سیستم نوبت‌دهی.

۲. فرآیندها:

- o ارتباطات ضعیف داخلی.
- o رهبری ضعیف.
- o انگیزش پایین.

۳. پیامدها:

- o رفتار نامناسب.
- o کاهش کیفیت خدمت.
- o نارضایتی شهروند.

راه‌حل:

- بازآرایی فرآیند کاری.
- آموزش مهارت ارتباط.
- قدردانی از کارکنان پرتلاش.
- تعیین نوبت‌دهی دیجیتال.

7. تمرین‌های کاربردی

تمرین 1 - سه موقعیت رفتاری در واحد خود را بر اساس مدل «ورودی - فرآیند - پیامد» تحلیل کنید.

تمرین 2 - یک مثال از رفتار شهروندی سازمانی (OCB) در شهرداری بنویسید.

8. خودآزمایی تشریحی:

پرسش 1 - چرا رفتار سازمانی در شهرداری‌ها اهمیت بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارد؟

✓ پاسخ نمونه:

رفتار سازمانی در شهرداری‌ها اهمیت دوچندانی دارد زیرا این سازمان‌ها:

۱. مواجهه مستقیم و روزانه با شهروند دارند.

کارکنان واحدهای درآمد، ساخت‌وساز، 137، فضای سبز، پسماند، ترافیک و... هر روز با حجم بالایی از مردم در ارتباط‌اند. بنابراین کوچک‌ترین رفتار اشتباه می‌تواند به نارضایتی عمومی و خدشه‌دار شدن اعتماد مردم به مدیریت شهری منجر شود.

۲. ماهیت خدمات شهرداری فوریتی و حساس است.

مانند جمع‌آوری پسماند، اصلاح خرابی‌های شهری، امداد آتش‌نشانی، رسیدگی به شکایات، امور پروانه و نوسازی. در چنین سازمان‌هایی رفتار کارکنان مستقیماً بر کیفیت زندگی مردم اثر می‌گذارد.

۳. شهرداری سازمانی عمومی - اجتماعی است.

رفتار کارکنان می‌تواند از دید مردم به عنوان «رفتار کل شهرداری» تعبیر شود.

یک رفتار نامناسب از سوی یک کارمند، حتی در بخش کوچک، می‌تواند به نگرش منفی نسبت به کل شهرداری تبدیل شود.

رفتار سازمانی

۴. تعارض بین‌واحدی در شهرداری‌ها بالاست.

مثل تعارض خدمات شهری با فضای سبز، یا شهرسازی با درآمد. رفتار سازمانی صحیح در کاهش این تعارضات نقش حیاتی دارد. بنابراین رفتار سازمانی تنها یک «درس» برای کارکنان شهرداری نیست؛ بلکه **موتور اصلی رضایت شهروند، کاهش شکایات و بهبود کیفیت خدمات شهری** است.

پرسش 2 – تفاوت رضایت شغلی و تعهد سازمانی چیست؟

✓ پاسخ نمونه:

رضایت شغلی یعنی احساس مثبت فرد نسبت به شغل خود. این احساس ناشی از حقوق، شرایط کاری، محیط، همکاران، مدیر و ماهیت کار است. اما **تعهد سازمانی** یعنی میزان وابستگی ذهنی و احساسی کارکنان به سازمان. فرد متعهد، خود را عضو سازمان می‌داند و مایل است در آن بماند و از آن دفاع کند. **تفاوت‌ها:**

رضایت شغلی	تعهد سازمانی
بیشتر احساسی و مرتبط با شغل است	مرتبط با سازمان و هویت سازمانی
از شغلم راضی هستم	به سازمانم وفادارم
ممکن است شغل را دوست داشته باشد ولی سازمان را نه	ممکن است شغل سخت باشد ولی فرد به سازمان وفادار بماند
کوتاه‌مدت‌تر	پایدارتر

مثال شهرداری:

کسی که در واحد فضای سبز کار می‌کند ممکن است از شغل خود **راضی** باشد (چون کار بیرونی دوست دارد)، اما نسبت به سازمان **متعهد** نباشد (به دلیل بی‌ثباتی استخدام). برعکس، نیروی آتش‌نشانی ممکن است از سختی کار **راضی نباشد** ولی به سازمان **متعهد** باشد و ترک خدمت نکند.

رفتار سازمانی

پرسش 3 – یک رفتار مثبت و یک رفتار منفی کارکنان شهرداری را تحلیل کنید.

✓ پاسخ نمونه:

الف) رفتار مثبت:

کارمند واحد 137 با حوصله به تماس شهروند گوش می‌دهد، مشکل را دقیق ثبت می‌کند و با پیگیری شخصی، نتیجه را اطلاع می‌دهد.

تحلیل:

- ورودی‌ها: انگیزش، مهارت ارتباطی.
- فرآیندها: نقش مناسب ارتباطات و OCB.
- پیامدها: رضایت شهروند، کاهش شکایات، ایجاد تصویر مثبت.

ب) رفتار منفی:

کارمند واحد درآمد هنگام شلوغی با پرخاشگری می‌گوید: سیستم قطعه، کاری نمی‌شه کرد!

تحلیل:

- ورودی‌ها: فشار کاری، خستگی، ضعف مهارت ارتباطی.
- فرآیندها: هیجان منفی، ادراک نادرست.
- پیامدها: نارضایتی شهروند، احتمال شکایت، کاهش اعتماد عمومی.

◆ 10. منابع علمی:

- Robbins, S. (۲۰۲۳). Organizational Behavior
- Colquitt et al. (۲۰۲۱) – Organizational Behavior
- Luthans – Organizational Behavior
- Greenberg – Behavior in Organizations
- اسناد آموزش کارکنان دولت

بخش دوم - رفتار فردی در سازمان

1. اهداف رفتاری بخش دوم:

در پایان این بخش فراگیر باید بتواند:

✓ اهداف دانشی:

1. مفهوم شخصیت، ارزش‌ها، ادراک و هیجان را از منظر علمی توضیح دهد.
2. پنج عامل بزرگ شخصیت (Big Five) و MBTI را بشناسد.
3. نقش انگیزش در عملکرد کارکنان شهرداری را تحلیل کند.
4. مفهوم «رفتار هیجانی» و «مدیریت احساسات» را شناسایی کند.

✓ اهداف مهارتی:

1. تیپ شخصیتی خود را تحلیل و نقاط قوت/ضعف کاری را استخراج کند.
2. موقعیت‌های رفتاری را در واحد خود بر اساس نظریات انگیزشی ارزیابی کند.
3. خطاهای ادراکی رایج در مواجهه با شهروندان را تشخیص دهد.
4. هیجانات خود را در موقعیت‌های دشوار کنترل و تنظیم کند.

✓ اهداف نگرشی:

1. پذیرش تفاوت‌های فردی در محیط کار.
2. نگاه مثبت به خودشناسی و توسعه فردی.
3. تمایل به رفتار حرفه‌ای با وجود فشارها و کمبودها.

◆ 2. مقدمه علمی رفتار فردی.

رفتار سازمانی از سطح فرد آغاز می‌شود.

فرد با:

- شخصیت.
- انگیزه.
- ادراک.
- احساسات.
- ارزش‌ها.
- باورها.
- تجربه و فرهنگ.

وارد سازمان می‌شود و این عوامل، نحوه برخورد او با:

- مدیر.
- همکاران.
- ارباب رجوع.
- فرآیندهای کاری.
- را تعیین می‌کنند.

✚ اهمیت رفتار فردی در شهرداری‌ها.

شهرداری‌ها سازمان‌هایی هستند که:

- فشار کاری بالایی دارند.
- تعارض ارباب رجوع بالا است.
- فرآیندهای اداری زمان‌بر است.

رفتار سازمانی

• کارکنان از فرهنگ‌ها و قومیت‌های مختلف کنار هم کار می‌کنند.

• برخورد درست یا نادرست با مردم سریع منتشر می‌شود.

در چنین شرایطی، شناخت رفتار فردی ضروری است.

♦ 3. شخصیت در سازمان.

شخصیت «مجموعه ویژگی‌های پایدار فرد» است که رفتار او را در موقعیت‌های مختلف پیش‌بینی می‌کند.

دو مدل علمی مهم:

• (1) پنج عامل بزرگ شخصیت (Big Five).

• (2) MBTI.

♦ 3-1. مدل پنج عامل بزرگ شخصیت (Big Five):

این مدل معتبرترین و پایدارترین مدل شخصیت در دنیای علمی است.

عامل	توضیح	مثال در شهرداری
Introversi on/Extraversi on- برون‌گرایی	اجتماعی بودن، انرژی در تعامل	کار مناسب: 137، خدمات ارباب‌رجوع
Agreeableness- توافق‌پذیری	همکاری، همدلی	مناسب: فضای سبز، فرهنگی-اجتماعی
Conscientiousness- وجدان‌کاری	نظم، دقت، مسئولیت	مناسب: مالی، درآمد، آرشیو
Neuroticism- روان‌رنجوری	مدیریت استرس	اگر بالا باشد ← مشکل در واحدهای پرتنش
Openness- گشودگی	خلاقیت، انعطاف	مناسب: فناوری، برنامه‌ریزی، GIS

مثال واقعی:

کارمند واحد درآمد با وجدان‌کاری بالا اما برون‌گرایی پایین بهتر است پشت سیستم کار کند، نه در قسمت پاسخگویی.

در مقابل، نیروی 137 با توافق‌پذیری بالا و روان‌رنجوری پایین عملکرد بهتری خواهد داشت.

♦ 2-3. مدل MBTI :

تیپ‌شناسی شخصیت شامل چهار بعد است:

۱. درون‌گرا / برون‌گرا.

۲. حسی / شهودی.

۳. فکری / احساسی.

۴. منظم / ادراکی.

ترکیب این‌ها 16 تیپ شخصیتی ایجاد می‌کند.

مثال کاربردی برای شهرداری:

• **ISTJ** ← بسیار قوی در اجرای قوانین، مناسب واحد درآمد یا بایگانی.

• **ENFP** ← فعال و خلاق، مناسب روابط عمومی یا فرهنگی.

• **ESTP** ← تصمیم‌گیر سریع، مناسب واحدهای میدانی (عمران، آتش‌نشانی).

♦ 4. ارزش‌ها و نگرش‌ها (Values & Attitudes) :

ارزش‌ها باورهای بنیادین فرد درباره رفتار درست و نادرست هستند.

در شهرداری‌ها، کارکنان با ارزش‌های متفاوت کنار هم کار می‌کنند:

• ارزش‌های دینی.

• ارزش‌های فرهنگی.

• ارزش‌های قومی.

• ارزش‌های حرفه‌ای.

اثر ارزش‌ها:

✓ نوع تعامل با شهروند.

✓ سرعت تصمیم‌گیری.

✓ میزان رعایت قوانین.

✓ سطح انصاف و عدالت.

مثال:

کارمندی که «انصاف» ارزش اصلی اوست، هنگام پاسخ به شهروند رفتار عادلانه‌تری دارد.

◆ 5. ادراک (Perception) :

ادراک یعنی «تفسیر واقعیت» نه خود واقعیت.

خطاهای ادراکی رایج در شهرداری‌ها:

۱. قضاوت سریع.

مثال: چون شهروند ناراحته، پس حتماً مقصره.

۲. برچسب‌زدن.

مثال: پیمانکارها همگی بدقول هستند.

۳. اثر هاله‌ای.

یک ویژگی (مثبت یا منفی) کل شخصیت را می‌پوشاند.

۴. استریوتایپ فرهنگی

مثال: قضاوت بر اساس قومیت یا زبان.

۵. اثر نخستین و نهایی.

قضاوت براساس اولین یا آخرین جمله شهروند.

♦ 6. انگیزش (Motivation) :

انگیزش نیرویی است که رفتار را جهت‌دهی و تقویت می‌کند.

نظریات مهم انگیزش:

۱. هرزبرگ: عوامل بهداشتی و انگیزشی.
۲. مازلو: سلسله‌مراتب نیازها.
۳. مک‌کللند: نیاز به موفقیت، قدرت، تعلق.
۴. انتظار وروم: انگیزش زمانی ایجاد می‌شود که «نتیجه ارزشمند» باشد.

♦ انگیزش کارکنان در شهرداری – تحلیل واقعی

کارکنان شهرداری معمولاً با عوامل زیر انگیزش پیدا می‌کنند:

✓عوامل انگیزشی:

- احترام مدیران.
- ثبات شغلی.
- تقدیر و تشویق.
- اختیار عمل.
- مشارکت در تصمیمات.

✓عوامل کاهنده انگیزش:

- بی‌عدالتی.
- تبعیض بین نیروهای رسمی و قراردادی.
- حجم کار زیاد و نیروی کم.
- نبود تجهیزات یا سیستم مناسب.

• برخورد نادرست شهروندان.

7. رفتار هیجانی و مدیریت احساسات (Emotional Labor).

در مشاغل پاسخ‌گویی به مردم (137، درآمد، شهرسازی) کارکنان مجبورند احساساتی را که واقعاً ندارند، «نمایش» دهند.

نمونه:

کارمند خسته و تحت فشار باید با لبخند پاسخ دهد.

پیامدها:

• خستگی هیجانی.

• فرسودگی شغلی.

• رفتارهای تند و ناگهانی.

8. مطالعه موردی (Case Study):

🎯 عنوان: خطای ادراکی در واحد شهرسازی

یک شهروند با عصبانیت وارد می‌شود. کارمند تصور می‌کند: این شهروند مشکل‌ساز است. بدون گوش دادن، می‌گوید: مدارکت

ناقصه!

اما واقعیت: شهروند چند بار مراجعه کرده و تکمیل بودن مدارک را قبلاً تأیید گرفته است.

تحلیل:

• خطای ادراکی: قضاوت سریع.

• عامل شخصیتی: روان‌رنجوری بالا در کارمند.

• عامل انگیزشی: خستگی و فشار.

• پیامد: شکایت رسمی + بی‌اعتمادی.

♦ 9. تمرین‌های کاربردی

- تمرین 1 - تیپ شخصیتی خود را با مدل **Big Five** تخمین بزنید و تأثیر آن را بر کار روزانه توضیح دهید.
- تمرین 2 - دو خطای ادراکی که در واحد شما بیشتر رخ می‌دهد را نام ببرید و مثال بزنید.
- تمرین 3 - یک موقعیت انگیزشی واقعی را توصیف کنید که باعث شده عملکرد شما بهتر یا بدتر شود.

♦ 10. خودآزمایی تشریحی

۱. تفاوت بین شخصیت و نگرش چیست؟
۲. چرا مدیریت هیجان برای کارکنان شهرداری ضروری است؟
۳. نقش ارزش‌های فرهنگی در تعامل با شهروندان چیست؟
۴. یک موقعیت ادراکی واقعی را تحلیل کنید.

♦ 11. منابع علمی

- Robbins, Organizational Behavior (۲۰۲۳) .
- Colquitt, Organizational Behavior (۲۰۲۱) .
- Luthans, Organizational Behavior .
- Greenberg – Behavior in Organizations .
- اسناد علمی آموزش کارکنان دولت .
- گزارش‌های عملکرد واحدهای شهرداری .

بخش سوم – رفتار بین فردی و ارتباطات سازمانی.

1. اهداف رفتاری بخش سوم.

✓ اهداف دانشی.

در پایان این بخش انتظار می‌رود کارمند شهرداری بتواند:

۱. اصول علمی ارتباط مؤثر را توضیح دهد و عناصر فرایند ارتباط را تحلیل کند.
۲. مفهوم تعامل بین فردی و نقش آن را در شهرداری‌ها تبیین کند.
۳. نظریات علمی ارتباط (Schramm)، Berlo، (Shannon & Weaver) را در رفتار سازمانی به کار گیرد.
۴. انواع تعارض و روش‌های علمی مدیریت آن را تشخیص دهد.
۵. مهارت بازخورددهی و بازخوردگیری را از منظر رفتار سازمانی تحلیل کند.

✓ اهداف مهارتی.

کارمند باید بتواند:

۱. با شهروندان و همکاران، ارتباط حرفه‌ای مؤثر برقرار کند.
۲. تعارض‌های واقعی در واحدهای مختلف شهرداری را با یک مدل علمی تحلیل کند.
۳. از تکنیک‌های گوش‌دادن فعال در مکالمات روزمره استفاده کند.
۴. جلسات بین‌واحدی را به شکل علمی مدیریت کند.
۵. پیام خود را متناسب با سطح سواد، فرهنگ و شرایط مخاطب تنظیم کند.

✓ اهداف نگرشی.

کارمند پس از این بخش:

۱. اهمیت ارتباطات در خدمت‌رسانی شهری را درک می‌کند.
۲. تمایل بیشتری برای گفت‌وگو، همکاری و حل اختلافات خواهد داشت.
۳. برخوردها را از سطح «شخصی» به سطح «رفتاری و سازمانی» تبدیل می‌کند.

◆ 2. مقدمه علمی رفتار بین فردی در سازمان

«رفتار بین فردی» قلب سازمان است.

اگر رفتار فردی «موتور» باشد، رفتار بین فردی سیستم انتقال نیرو است.

شما ممکن است بهترین شخصیت، انگیزه یا دانش را داشته باشید، اما اگر نتوانید:

- با همکار.
- با مدیر.
- با شهروند.
- با پیمانکار.
- با واحدهای دیگر.

به درستی ارتباط برقرار کنید، نتیجه‌ای حاصل نخواهد شد.

چرا ارتباطات در شهرداری حتی از سایر سازمان‌ها مهم‌تر است؟

زیرا:

✓ 1. شهرداری «خط مقدم تماس با مردم» است

مردم شهرداری را «دولت کوچک» می‌دانند. بنابراین رفتار یک کارمند = تصویر کل مدیریت شهری.

✓ 2. تنوع فرهنگی استان آذربایجان غربی

وجود قومیت‌های:

- ترک.
- کرد.
- آشوری.
- ارمنی.
- فارس.

رفتار سازمانی

و تنوع زبانی و گویشی، ارتباطات را پیچیده تر می کند.

ارتباطات قوی ← کاهش سوء تفاهم ← افزایش اعتماد.

✓3. ساختار پیچیده و بین واحدی شهرداری.

یک خدمت شهری معمولاً تنها با یک واحد پیش نمی رود.

مثلاً برای یک پروانه ساختمانی:

• شهرسازی.

• درآمد.

• فضای سبز.

• آتش نشانی.

• GIS.

• دبیرخانه.

• کمیسیون ها.

همه نقش دارند.

اگر ارتباطات ضعیف باشد ← تأخیر، نارضایتی، شکایت، گله مندی.

✓4. تعارض در شهرداری بالاست.

شهرداری سازمانی است:

• با فشار عمومی.

• با کمبود منابع.

• با اختلاف منافع بین واحدها.

• با حضور نیروهای مختلف (رسمی، قراردادی، حجمی).

بنابراین ارتباطات سالم یک مهارت حیاتی است.

◆ 3. اصول علمی ارتباطات – مدل‌ها و تحلیل‌ها.

برای درک ارتباطات، سه مدل پایه‌ای و علمی در رفتار سازمانی مطرح می‌شود:

◆ مدل 1: مدل شانون و ویور - (Shannon & Weaver, ۱۹۴۹).

مدل کلاسیک اما بسیار کاربردی.

عناصر:

۱. فرستنده (Sender).

۲. پیام (Message).

۳. کانال (Channel).

۴. گیرنده (Receiver).

۵. پارازیت یا نویز (Noise).

۶. بازخورد (Feedback).

مثال شهرداری:

کارمند شهرسازی ← (فرستنده)

در مورد نقص مدارک توضیح می‌دهد ← (پیام)

از طریق صحبت حضوری ← (کانال)

شهروند ← (گیرنده)

سر و صدای سالن + بی‌حوصلگی شهروند ← (نویز)

شهروند می‌گوید «نفهمیدم!» ← (بازخورد)

تحلیل:

ارتباط مؤثر برقرار نشده، زیرا نویز زیاد بوده و پیام ساده‌سازی نشده است.

♦ مدل 2: مدل برلو - Berlo's SMCR :

تمرکز بر ویژگی‌های فرستنده و گیرنده.

S = Source

M = Message

C = Channel

R = Receiver

نکته مهم:

اگر فرستنده و گیرنده از لحاظ فرهنگ، زبان، تجربه، تحصیلات و حالت هیجانی مشابه نباشند، احتمال سوء برداشت بالا می‌رود.

مثال شهرداری:

کارمند جوان 25 ساله (تحصیلات مدیریت) ← شهروند 65 ساله (تحصیلات کم، لهجه محلی)

بدون تطبیق پیام ← سوء تفاهم شدید

این یکی از دلایل اصلی شکایات مردمی است.

♦ مدل 3: مدل مک‌لین - McLean (سازمانی تر):

مک‌لین می‌گوید:

ارتباط یک فرایند دائمی است که از عوامل روان‌شناختی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی تأثیر می‌گیرد.

در شهرداری این مدل از همه مهم‌تر است.

چرا؟ چون مک‌لین می‌گوید:

✓ سازمان باید فرهنگ ارتباطی داشته باشد.

✓ ساختار سازمانی خودش مانع یا تسهیل‌گر ارتباطات می‌شود.

✓ قوانین پیچیده می‌توانند ارتباطات را مختل کنند.

♦ 4. مهارت‌های ارتباطی (Communication Skills) .

در پژوهش‌های رفتار سازمانی (Colquitt, Robbins) سه مهارت کلیدی وجود دارد:

♦ 1-4. گوش دادن فعال (Active Listening) :

بیشترین شکایات مردم به خاطر «ندیده شدن» یا «نفهمیده شدن» است.

اصول گوش دادن فعال:

۱. نگاه کردن به چشم مخاطب.

۲. قطع نکردن صحبت.

۳. پرسش تکمیلی.

۴. خلاصه برداری و تأیید:

می‌فرمایید پیگیری پرونده‌تان طول کشیده، درست است؟

۵. توجه به زبان بدن.

۶. تمرکز کامل.

مثال واقعی:

در واحد درآمد، کارمند بدون گوش دادن واقعی می‌گوید مدارک ناقصه. در حالی که شهروند توضیحات مهمی داشته که فرصت گفتن پیدا نکرده.

♦ 2-4. زبان بدن (Body Language) :

70٪ پیام ارتباطی غیرکلامی است.

مؤلفه‌های کلیدی زبان بدن:

· وضعیت بدن.

· تماس چشمی.

رفتار سازمانی

- ژست دست.
- فاصله فیزیکی.
- حالت چهره.
- لحن صدا.

مثال:

کارمند در هنگام پاسخ‌گویی روی صندلی لم می‌دهد، بدون نگاه کردن جواب می‌دهد.
پیام زبان بدن: بی‌اهمیت – بی‌حوصله – کم‌انگیزه.

♦ 3-4. همدلی (Empathy) :

توانایی دیدن دنیا از نگاه طرف مقابل.

چرا در شهرداری مهم است؟

زیرا:

- مردم معمولاً در شرایط تنش آمده‌اند.
- امور اداری برایشان پیچیده و زمان‌بر است.
- زبان تخصصی شهرداری برای شهروند قابل فهم نیست.

جمله همدلانه:

درک می‌کنم که چند بار آمدن سخت است. اجازه بدهید دقیق‌تر پیگیری کنم.

♦ 5. تعارض (Conflict) :

تعارض نه تنها منفی نیست، بلکه اگر درست مدیریت شود، منبع نوآوری است.

طبق Robbins، تعارض سه نوع دارد:

(1) تعارض وظیفه‌ای.

رفتار سازمانی

اختلاف درباره محتوا.

مثال:

اختلاف واحد فضای سبز و خدمات شهری بر سر محل کاشت درخت.

(2) تعارض فرآیندی

اختلاف درباره نحوه انجام کار.

مثال:

اختلاف شهرسازی و درآمد درباره ترتیب انجام مراحل پرونده.

(3) تعارض رابطه‌ای

اختلاف شخصی ← خطرناک‌ترین نوع.

مثال:

دو کارمند که به دلیل سوء تفاهم‌های قبلی از همکاری با هم خودداری می‌کنند.

♦ روش‌های علمی مدیریت تعارض (Thomas-Kilmann):

۱. رقابتی (Competing).

استفاده در شرایط فوری – مثل عملیات بحران.

۲. اجتنابی (Avoiding).

وقتی موضوع کوچک و زمان کم است.

۳. همکاری (Collaborating).

بهترین روش – برد/برد.

۴. مصالحه‌ای (Compromising).

هر طرف کمی امتیاز می‌دهد.

۵. تطبیقی (Accommodating) .

در شرایط احترام به مقام یا فرهنگ.

مثال واقعی شهرداری (تعامل بین معاونت‌ها):

اختلاف بین معاونت عمرانی و سازمان آب منطقه‌ای درباره اجرای پروژه کانال‌کشی.

راه‌حل مؤثر: روش همکاری

جلسه مشترک ← تعریف مسئولیت‌ها ← خروجی مشترک.

۶. بازخورد (Feedback) .

بازخورد یعنی اطلاعی که رفتار فرد را اصلاح یا تقویت می‌کند.

انواع:

۱. بازخورد اصلاحی.

۲. بازخورد تقویتی.

۳. بازخورد مکتوب.

۴. بازخورد غیررسمی.

قوانین بازخورد مؤثر:

· مشخص.

· فوری.

· بدون قضاوت.

· همراه راه‌حل.

· بر رفتار، نه بر فرد.

مثال بد:

شما همیشه بی دقتید! (بر شخصیت حمله شده)

مثال خوب:

در گزارش دیروز دو عدد اشتباه بود. بیا باهم مرور کنیم. (بر رفتار تمرکز شده)

7. مطالعه موردی.

 عنوان: جلسه بحران در معاونت خدمات شهری

وضعیت:

در بارش شدید، برخی خیابان‌ها دچار آب‌گرفتگی شده‌اند.

جلسه فوری با حضور:

• خدمات شهری.

• پسماند.

• فضای سبز.

• سازمان آب.

• شهرداران نواحی.

اما از همان ابتدا تنش بالا می‌گیرد.

رفتارهای مشاهده شده:

• مقصر دانستن یکدیگر.

• قطع کردن صحبت‌ها.

• بلند شدن صدا.

• عدم گوش دادن.

تحلیل:

۱. تعارض رابطه‌ای + فرآیندی.
۲. فقدان گوش دادن فعال.
۳. نبود زبان مشترک بین واحدها.
۴. فشار بیرونی (فضای رسانه‌ای، اعتراض مردمی).
۵. رهبری ناهماهنگ جلسه.

راه حل:

- شروع با مرور هدف جلسه.
- تعیین قواعد ارتباطی.
- ارائه اطلاعات، نه قضاوت.
- استفاده از مدل حل تعارض.
- ثبت تصمیمات به صورت مکتوب.
- تعیین وظایف هر واحد.

8. تمرین‌های کاربردی

- تمرین 1 - نمونه‌ای از «نویز ارتباطی» در واحد خود شناسایی کنید.
- تمرین 2 - یک تعارض بین واحدی را با مدل Thomas-Kilmann تحلیل کنید.
- تمرین 3 - سه رفتار غیرکلامی مثبت و سه رفتار غیرکلامی منفی بنویسید.

9. خودآزمایی تشریحی

۱. چرا مدل شانون و ویور هنوز در شهرداری ها کاربرد دارد؟
۲. تفاوت تعارض وظیفه‌ای و رابطه‌ای چیست؟
۳. سه علت اصلی سوءتفاهم با شهروندان را بنویسید.
۴. بهترین سبک مدیریت تعارض در بحران شهری کدام است؟ چرا؟

10. منابع علمی

- Robbins (۲۰۲۳) – OB .
- Colquitt (۲۰۲۱) – OB .
- Greenberg – Communication in Organizations .
- Thomas-Kilmann Conflict Model .
- اسناد رسمی مدیریت بحران شهری .
- گزارش‌های واقعی شهرداری‌های کشور .

بخش پنجم - رهبری و مدیریت رفتار کارکنان در سازمان.

1. اهداف رفتاری بخش پنجم:

✓ اهداف دانشی:

فراگیر در پایان این بخش می‌تواند:

1. تفاوت «رهبری» و «مدیریت» را به صورت علمی و کاربردی توضیح دهد.
2. سبک‌های رهبری معاصر (تحولی، تبادلی، موقعیتی، خدمت‌گزار، اخلاقی) را تحلیل کند.
3. عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان را شناسایی کند (براساس نظریات ماسلو، هرزبرگ، وروم).
4. الگوهای رفتار مدیران در شهرداری را بر اساس مدل‌های علمی تشخیص دهد.

✓ اهداف مهارتی:

فراگیر قادر خواهد بود:

1. سبک رهبری مناسب برای تیم خود را انتخاب کند.
2. برای افزایش انگیزه، رضایت و تعهد کارکنان برنامه عملی تدوین کند.
3. تعارض، نارضایتی و فرسودگی شغلی را تشخیص و مدیریت نماید.
4. محیط کار حمایتی و مشارکتی ایجاد کند.

✓ اهداف نگرشی:

فراگیر می‌آموزد:

1. رهبری یک «نقش انسانی» است، نه صرفاً «صدور دستور».
2. کارکنان نیاز به شنیده شدن، احترام و مشارکت دارند.
3. رهبری مؤثر باعث کاهش تعارضات شهروندی، افزایش کیفیت پاسخ‌گویی و ارتقای تصویر شهرداری می‌شود.

◆ 2. مقدمه علمی بخش پنجم:

◆ چرا رهبری در شهرداری‌ها حیاتی است؟

شهرداری‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که به دلیل ماهیت «خدمات عمومی» با موارد زیر مواجه‌اند:

- تنوع واحدهای کاری (شهرداری، پسماند، 137، آتش‌نشانی، فضای سبز، فرهنگی، مالی، IT...).
- فشارهای شهروندی.
- محدودیت منابع و بودجه.
- تغییرات مداوم در قوانین.
- نیاز به هماهنگی بین‌واحدی.
- تماس مستقیم با مردم و رسانه‌ها.

در چنین فضایی، «رهبری» یعنی توانایی:

✓ مدیریت انسان‌ها

✓ انگیزش کارکنان

✓ ایجاد اعتماد

✓ هدایت تیم‌ها در شرایط سخت

✓ کاهش فشار روانی

✓ ارتقای کیفیت خدمات

این همان نقشی است که مدیران میانی و کارشناسان ارشد شهرداری‌ها روزانه با آن مواجه‌اند.

♦ 3. تفاوت مدیریت (Management) و رهبری (Leadership) :

معیار	مدیریت	رهبری
تمرکز	ساختار، قوانین، کنترل	انگیزش، الهام، جهت گیری
ابزارها	برنامه ریزی، نظارت، دستور	ارتباط، نفوذ، ارزش ها
نگاه	کوتاه مدت	بلند مدت
رابطه با کارکنان	رسمی	انسانی و مشارکتی
هدف	حفظ وضعیت موجود	تغییر، بهبود، تحول

مثال در شهرداری:

- مدیر می گوید: این مسیر باید تا شب آسفالت شود.
 - رهبر می گوید: چطور می توانیم در کمترین زمان و بهترین کیفیت این پروژه را انجام دهیم؟
- نتیجه:

رهبر انگیزه ایجاد می کند، مدیر کنترل.

اما یک مدیر خوب، همیشه رهبر نیز هست.

♦ 4. سبک های رهبری – مدل های علمی و کاربردی.

✦ 1. رهبری تحولی (Transformational Leadership) .

مدلی که بیشترین پژوهش های علمی آن را تأیید می کنند.

ویژگی ها:

- الهام بخش.
- ارزش محور.
- حمایت از کارکنان.

رفتار سازمانی

• تشویق ابتکار.

• ایجاد چشم‌انداز.

کاربرد در شهرداری:

• مدیریت تحول دیجیتال (نرم‌افزارهای شهرسازی، درآمد، GIS).

• ایجاد انگیزه برای مشارکت کارکنان.

• پیشبرد پروژه‌های سخت مانند آسفالت، پروژه‌های عمرانی، ساماندهی مشاغل مزاحم.

مثال واقعی:

مدیر منطقه که کارگران خدمات شهری را در سخت‌ترین شرایط جوی همراهی می‌کند، الگوست نه صرفاً مدیر.

🔴 2. رهبری تبادلی (Transactional).

تمرکز بر پاداش و تنبیه.

ویژگی:

• ساختارمند.

• مقررات‌محور.

• مناسب کارهای روتین و تکراری.

کاربرد در شهرداری:

• نظارت بر عملکرد پسماند.

• رعایت مقررات کارگاهی.

• بررسی حضور و غیاب.

• کنترل انضباط.

نکته:

برای کارهای پرریسک مثل آتش‌نشانی ← لازم است اما کافی نیست.

3. رهبری موقعیتی (Hersey & Blanchard).

سبک رهبری بسته به «بلوغ کارکنان» تغییر می‌کند:

سطح بلوغ	سبک مناسب	توضیح
پایین	هدایتگری (Directing)	دستور صریح
متوسط	مربیگری (Coaching)	ترکیب هدایت + حمایت
خوب	حمایتگری (Supporting)	مشارکت
عالی	تفویض	آزادی عمل

مثال شهرداری:

- کارگر تازه‌وارد خدمات شهری ← هدایتگری.
- کارشناس با تجربه شهرسازی ← حمایتگری.
- تیم IT متخصص ← تفویض.

4. رهبری خدمت‌گزار (Servant Leadership).

رهبر برای کارکنان خدمت می‌کند.

ویژگی‌ها:

- تواضع.
- گوش‌دادن.
- توجه به رفاه کارکنان.
- عدالت سازمانی.

نمونه واقعی:

مدیری که قبل از بارندگی شدید، شخصاً وضعیت کانال‌ها را بررسی می‌کند.

5. رهبری اخلاقی

در شهرداری‌ها نوعی الزام است:

- جلوگیری از تضاد منافع.
- صداقت در راهنمایی شهروند.
- پاسخ صحیح و بدون تبعیض.
- سلامت اداری.
- شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها.

5. انگیزش کارکنان – مدل‌های کاربردی.

سلسله‌مراتب نیازهای مازلو:

پنج نیاز انسان:

۱. فیزیولوژیک.
۲. امنیت.
۳. اجتماعی.
۴. احترام.
۵. خودشکوفایی.

مثال شهرداری:

- امنیت شغلی ← نیاز سطح دوم.
- کار گروهی ← سطح سوم.
- قدردانی از کارمند ← سطح چهارم.
- فرصت ارتقا ← سطح پنجم.

🔴 نظریه هرزبرگ (Herzberg)

عوامل انگیزشی:

✓ پیشرفت.

✓ مسئولیت.

✓ رشد.

✓ موفقیت.

عوامل بهداشت:

✓ حقوق.

✓ شرایط کار.

✓ روابط.

✓ مدیریت.

کاربرد:

اگر کارگر پسماند ناراضی است ولی «تلاش زیاد» دارد ← مشکل در عوامل بهداشت است.

🔴 نظریه انتظار وروم (Vroom).

کارکنان زمانی انگیزه دارند که:

انگیزش = ارزش پاداش × احتمال موفقیت × ارتباط پاداش با عملکرد.

مثال:

اگر پاداش عملکرد در واحد 137 شفاف نباشد ← انگیزش کاهش می‌یابد.

6. هوش هیجانی در رهبری شهرداری.

مدل گلمن (Goleman):

۱. خودآگاهی.
۲. خودتنظیمی.
۳. انگیزش.
۴. همدلی.
۵. مهارت اجتماعی.

مثال:

کارکنان پسماند در روزهای بارانی ← نیاز به همدلی و تشویق دارند.
کارشناس شهرسازی تحت فشار شهروند ناراضی ← نیاز به کنترل هیجان دارد.

7. رابطه رهبری با فرهنگ سازمانی شهرداری.

شهروندان توقع دارند:

- ادب.
- پاسخ‌گویی سریع.
- شفافیت.
- حسن رفتار.

رهبری مؤثر این ارزش‌ها را در سازمان نهادینه می‌کند.

♦ 8. مطالعه موردی (Case Study) .

🎯 عنوان: مدیر ناحیه‌ای که تیمش انگیزه ندارد.

وضعیت:

- تأخیر در جمع‌آوری پسماند.
- غیبت‌های مکرر.
- نارضایتی شهروندان.
- درگیری بین کارکنان.
- انتقاد شدید رسانه‌های محلی.

تحلیل:

- سبک مدیر: تبادل و دستوری.
- نیاز کارکنان: حمایت، قدردانی، مشارکت.
- مشکل: کمبود انگیزش و نبود رهبری تحولی.

راهکار:

۱. مدیر باید جلسات هم‌اندیشی بگذارد.
۲. قدردانی دوره‌ای از عملکرد کارکنان.
۳. تفویض اختیار در تیم.
۴. پاداش منصفانه و شفاف.
۵. حضور «میدانی» مدیر.

♦ 9. تمرین‌های بخش پنجم

- تمرین 1 - سبک رهبری مدیر واحد خود را تحلیل کنید. مثال بزنید.
- تمرین 2 - سه اقدام عملی برای افزایش انگیزه کارکنان در واحد خود پیشنهاد دهید.
- تمرین 3 - با مدل Hersey-Blanchard، سطح بلوغ یکی از همکاران را مشخص کنید.

♦ 10. خودآزمایی تشریحی

۱. تفاوت رهبری تحولی و تبادلی را توضیح دهید.
۲. چگونه می‌توان انگیزه کارکنان را با نظریه هرزبرگ افزایش داد؟
۳. چهار سبک رهبری موقعیتی را نام برده و مثال بزنید.
۴. نقش هوش هیجانی در رهبری چیست؟ مثال از شهرداری بزنید.

♦ 11. منابع علمی

- Robbins, Organizational Behavior .
- Northouse, Leadership Theory .
- Goleman, Emotional Intelligence .
- Hersey & Blanchard, Situational Leadership .
- ICMA – Leadership in Local Government .
- UN-Habitat – Leadership for Urban Management .

بخش ششم – تعارض، مذاکره و مدیریت ارتباطات انسانی.

1. اهداف رفتاری بخش ششم.

✓ اهداف دانشی.

فراگیر پس از این بخش خواهد توانست:

1. مفهوم تعارض سازمانی را علمی و دقیق توضیح دهد.
2. انواع تعارض (درون فردی، بین فردی، بین واحدی، سازمانی) را تشخیص دهد.
3. رفتارهای ارتباطی مؤثر در محیط شهرداری را تحلیل کند.
4. مدل های علمی تعارض (توماس-کیلمن، پوندی، رابینز) را توصیف نماید.

✓ اهداف مهارتی.

فراگیر یاد می گیرد که:

1. تعارض را از بحران جدا و ریشه آن را شناسایی کند.
2. در شرایط فشار شهروندان مذاکره مؤثر انجام دهد.
3. تعارض بین همکاران، پیمانکاران، شهروندان یا واحدهای شهرداری را مدیریت کند.
4. سبک ارتباطی مناسب خود و دیگران را تشخیص دهد.
5. جلسات اختلافی را به صورت حرفه ای اداره کند.

✓ اهداف نگرشی.

فراگیر درک می کند:

1. تعارض بخشی طبیعی و مفید از سازمان است.
2. تعارض اگر مدیریت شود، کیفیت تصمیم گیری را افزایش می دهد.
3. مذاکره موفق نیازمند احترام، شنیدن فعال و مهارت گفت و گو است.
4. شهرداری ها بدون ارتباطات انسانی قوی نمی توانند خدمات باکیفیت ارائه دهند.

♦ 2. مقدمه علمی.

چرا تعارض در شهرداری‌ها زیاد است؟

شهرداری‌های استان آذربایجان غربی متشکل از واحدهای مختلف با ماهیت‌های متفاوت هستند:

- شهرسازی ← قانون‌محور.
- خدمات شهری ← عملیاتی.
- 137 ← شهروندمحور.
- پسماند ← فشار کاری بالا.
- مالی و درآمد ← حساسیت قانونی.
- فضای سبز ← فصلی و عملیاتی.
- آتش‌نشانی ← پرریسک.
- حراست ← نظارتی.
- IT ← تخصصی.

این تنوع طبیعی است و ایجاد تعارض ساختاری می‌کند.

مثلاً:

- شهرسازی و درآمد درباره مدارک پرونده‌ها اختلاف دارند.
- خدمات شهری و پسماند درباره محدوده وظایف اختلاف دارند.
- پیمانکاران فضای سبز با نواحی درباره کیفیت کار اختلاف دارند.
- شهروند با 137 درباره تأخیر در پاسخ‌گویی شکایت دارد.

بنابراین تعارض، نه مشکل، بلکه نشانه زنده بودن سازمان است؛ اما اگر مدیریت نشود ← به نارضایتی، مقاومت، کاهش کیفیت خدمات و شکایت‌های شهروندی تبدیل می‌شود.

♦ 3. انواع تعارض.

بر اساس مدل Robbins (مهم ترین مدل دانشگاهی):

1. تعارض درون فردی (Intrapersonal).

وقتی فرد بین دو انتخاب یا دو نقش گیر می کند.

مثال واقعی در شهرداری:

• کارشناس شهرسازی که بین «رعایت قانون» و «کمک به شهروند ناراضی» گیر می کند.

• کارمند 137 که بین «افزایش تماس ها» و «کمبود همکار» احساس فشار می کند.

2. تعارض بین فردی (Interpersonal).

بین دو فرد در محیط کار.

نمونه های واقعی:

• نارضایتی دو کارگر خدمات شهری از تقسیم نامتعادل کار.

• اختلاف دو کارشناس درباره نحوه ثبت پرونده.

3. تعارض بین واحدها (Intergroup/Interdepartmental).

این نوع در شهرداری رایج ترین است.

مثال ها:

• اختلاف واحد فضای سبز و عمران درباره حفظ یا قطع درختان.

• اختلاف واحد درآمد و شهرسازی درباره مدارک لازم پرونده ها.

• اختلاف حراست و واحدهای عملیاتی درباره روش اجرای کار.

4. تعارض سازمانی (Organizational Conflict).

وقتی سیاست ها یا قوانین روشن نیستند، تعارض سیستماتیک ایجاد می شود.

مثال:

- تغییرات پی‌درپی بخش‌نامه‌ها.
- دستورهای متناقض از مدیران مختلف.
- نبود فرآیند واحد برای صدور برخی مجوزها.

♦ 4. مدل پوندی – (Pondy) چرخه تعارض.

این مدل تعارض را در 5 مرحله توضیح می‌دهد:

۱. مرحله نهفته (Latent) .

○ تعارض هنوز دیده نمی‌شود اما وجود دارد.

مثال: کمبود نیرو در پسماند.

۲. مرحله ادراک‌شده (Perceived) .

○ کارکنان تازه متوجه اختلاف می‌شوند.

۳. مرحله احساس‌شده (Felt) .

○ احساس منفی ایجاد می‌شود: خشم، ناراحتی، سردرگمی.

۴. مرحله آشکار (Manifest) .

○ تعارض بروز می‌کند: بحث، درگیری، شکایت.

۵. مرحله پیامد (Outcome) .

○ بسته به مدیریت ← مثبت یا منفی.

◆ 5. سبک‌های مدیریت تعارض – مدل توماس-کیلمن (TKI)

سبک	ویژگی	کاربرد در شهرداری
رقابتی (Competing)	تحمیل نظر خود	دستور فوری در بحران‌ها (آتش‌نشانی)
مصالحه (Compromising)	هر دو کمی امتیاز می‌دهند	اختلاف بین واحدهای خدمات شهری
همکاری (Collaborating)	برد-برد	پروژه‌های مشترک شهرسازی-عمران
اجتناب (Avoiding)	عقب‌نشینی	موضوعات کم‌اهمیت
سازگارانه (Accommodating)	فداکاری یک‌طرفه	احترام به تجارب کارکنان قدیمی

مثال واقعی:

دو ناحیه درباره محدوده اجرای طرح نظافت اختلاف دارند ← همکاری لازم است.

◆ 6. مهارت مذاکره در محیط شهرداری.

مذاکره - هنر رسیدن به توافق بدون آسیب به رابطه.

◆ الگوی هاروارد (Harvard Negotiation Model).

چهار اصل:

۱. تفکیک انسان از مسئله.

○ با شهروند محترمانه رفتار کن، هرچند درخواستش اشتباه باشد.

۲. تمرکز بر منافع، نه مواضع.

○ موضع شهروند: می‌خواهم این درخت قطع شود.

○ منفعت او: سایه می‌خواهد وارد خانه نشود.

۳. ایجاد گزینه‌های برد-برد.

رفتار سازمانی

o هرس درخت، نه قطع آن.

۴. استانداردهای عینی.

o قوانین شهرسازی، آیین نامه پسماند، نقشه های رسمی.

مهارت های کلیدی مذاکره:

✓ گوش دادن فعال.

✓ طرح سؤال باز.

✓ جلوگیری از پیش فرض ها.

✓ توضیح ساده و محترمانه قوانین.

✓ مدیریت هیجان.

✓ نتیجه گیری شفاف و نهایی.

◆ 7. خطاهای رایج ارتباطی کارکنان.

این خطاها در شهرداری ها بسیار دیده می شود:

۱. قطع صحبت شهروند.

۲. توضیح بیش از حد تخصصی.

۳. تکیه بر حدس و گمان.

۴. لحن نامناسب در فشار کاری.

۵. قول دادن بدون بررسی.

۶. عدم زبان بدن مناسب.

مثال:

کارمند می‌گوید: مشکل شما به ما ربطی ندارد.

بهتر است بگوید:

✓ این مورد در حوزه واحد دیگر است، اما من شما را راهنمایی می‌کنم.

♦ 8. مدل‌های ارتباطی کاربردی.

✦ مدل چرخه ارتباط اثر بخش.

۱. ارسال پیام.

۲. دریافت.

۳. بازخورد.

۴. تصحیح.

۵. تثبیت.

مثال: شهروند شکایت از روشنایی دارد ← پیام ثبت می‌شود ← بازخورد دریافت می‌شود ← نتیجه اصلاح می‌شود.

✦ مدل C7 :

ارتباط باید:

· Clear واضح.

· Correct دقیق.

· Complete کامل.

· Concise مختصر.

· Concrete مشخص.

· Courteous محترمانه.

· Considerate همدلانه.

♦ 9. مطالعه موردی (Case Study) .

مورد واقعی از 137 - ارومیه

وضعیت:

شهروند با عصبانیت تماس می‌گیرد: "سه روز است زباله محل ما جمع نشده!"

خطای کارمند:

• توضیح طولانی.

• لحن خنثی.

• ندادن حس پیگیری.

نسخه صحیح:

✓ حق با شماست، لطفاً آدرس را اعلام کنید.

✓ همین الان ثبت می‌کنم.

✓ تیم مربوطه تا ظهر اقدام می‌کند.

✓ نتیجه را اطلاع می‌دهم.

این جملات کوتاه، همدلانه، شفاف و مطمئن‌کننده هستند.

♦ 10. تمرین‌های بخش ششم.

تمرین 1 - یک نمونه تعارض بین واحدی در شهرداری بنویسید و تحلیل کنید.

تمرین 2 - یک مذاکره بین کارمند و شهروند درباره «قطع درخت» طراحی کنید.

تمرین 3 - سبک تعارض خود را با مدل توماس-کیلمن مشخص کنید.

تمرین 4 - یک تجربه واقعی از اشتباه ارتباطی خود یا همکاران را بازنویسی و اصلاح کنید.

11. خودآزمایی تشریحی.

۱. تعارض ساختاری چیست؟ یک مثال از شهرداری ارائه دهید.
۲. مراحل تعارض از دیدگاه پوندی را شرح دهید.
۳. تفاوت سبک رقابتی و همکاری را توضیح دهید.
۴. اصول چهارگانه مذاکره هاروارد را توضیح دهید.
۵. سه خطای رایج ارتباطی کارکنان شهرداری را مثال بزنید.

12. منابع علمی

- Robbins, Organizational Behavior .
- Thomas & Kilmann Conflict Model .
- Fisher & Ury, Getting to Yes .
- ICMA Communication and Conflict Guide .
- UN-Habitat Behavioral Training Toolkit .
- Rahim Organizational Conflict Inventory .
- Harvard Negotiation Project .

بخش هفتم – رفتار شهروندمحور و اخلاق حرفه‌ای در شهرداری

1. اهداف رفتاری بخش هفتم.

✓ اهداف دانشی.

فراگیر پس از این بخش خواهد توانست:

۱. مفهوم شهروندمحوری را علمی و اجرایی تعریف کند.
۲. اصول اخلاق حرفه‌ای در خدمات شهری را بشناسد.
۳. استانداردهای رفتار مناسب با شهروندان را توضیح دهد.
۴. حقوق شهروندی در سازمان‌های عمومی را بشناسد.

✓ اهداف مهارتی.

فراگیر خواهد توانست:

۱. مکالمه و تعامل مؤثر با شهروند ناراضی را مدیریت کند.
۲. خدمات باکیفیت ارائه دهد و شکایات را به‌درستی رسیدگی کند.
۳. در عملیات شهری تصمیم‌گیری اخلاقی انجام دهد.
۴. خطاهای رفتاری را تشخیص دهد و اصلاح کند.

✓ اهداف نگرشی.

فراگیر درک می‌کند که:

۱. شهروند مشتری نیست—«مالک اصلی شهر» است.
۲. رفتار کارکنان تصویر عمومی شهرداری را می‌سازد.
۳. اخلاق حرفه‌ای بخشی از وظیفه سازمانی اوست، نه انتخاب شخصی.
۴. رفتار شهروندمحور باعث کاهش شکایات و افزایش اعتماد عمومی می‌شود.

◆ 2. مقدمه علمی.

چرا برای شهرداری‌ها، شهروند مثل «سهام‌دار» است؟

شهرداری‌ها با مردم سه ارتباط اصلی دارند:

1. ارائه خدمت مستقیم.

· جمع‌آوری پسماند.

· پاسخگویی 137.

· صدور پروانه.

· آسفالت.

· فضای سبز.

· کنترل ساختمانی.

هر رفتار کارکنان مستقیماً بر زندگی مردم اثر می‌گذارد.

2. دریافت درآمد از مردم.

عوارض نوسازی، پروانه، کسب‌وکار، بهای خدمات و... مردم وقتی پرداخت می‌کنند، انتظار دارند خوب، محترمانه و سریع خدمت بگیرند.

3. نظارت اجتماعی.

شهرداری فقط ساختمان نیست؛ «نماد اعتماد عمومی» است. خطای یک کارمند، به پای «کل مجموعه» نوشته می‌شود. بنابراین شهروندمحوری یک شعار نیست بلکه:

✓ استراتژی اصلی مدیریت شهری.

✓ شرط رضایت مردم.

✓ ابزار کاهش شکایات و فشارهای اجتماعی.

◆ 3. اصول شهروندمحوری در شهرداری.

بر اساس UN-Habitat و مدل ICMA :

اصل 1: احترام متقابل.

رفتار پایه‌ای:

- لحن آرام.
- نگاه مستقیم.
- عدم قطع صحبت.
- عدم استفاده از واژه‌های تخصصی بدون توضیح.

مثال غلط:

مدرکتون ناقصه، برو کامل کن بعد بیا.

مثال صحیح:

✓ دوست عزیز، فقط این مدرک باقی مانده، اجازه بدهید کمک کنم بدانید از کجا تهیه می‌شود.

اصل 2: سرعت و دقت.

شهروند برای دریافت خدمت آمده، نه برای سرگردانی.

مثال از واحد درآمد:

به جای گفتن «سیستم قطعه»، بهتر است بگوییم:

✓ در حال حاضر سیستم دچار مشکل شده، اما شماره شما را یادداشت می‌کنم تا پس از رفع مشکل خدمت‌تان پیگیری کنم.

اصل 3: شفافیت.

هر فرآیند باید قابل توضیح و بدون ابهام باشد.

مثال:

در واحد شهرسازی: ✓ این بند از ضابطه اجازه ساخت چهار طبقه نمی‌دهد. اجازه بدهید این بند را برایتان نشان دهم.

اصل 4: پاسخگویی.

شهروند نباید بین واحدها پاسکاری شود.

مثال غلط:

کار شما با ما نیست، بروید ساختمان 3.

مثال صحیح:

✓ من حوزه‌ام نیست، اما شما را به همکار بخش مربوطه معرفی می‌کنم.

اصل 5: عدالت در ارائه خدمات.

هر شهروند باید یکسان دیده شود.

مثال شهرداری:

کارمند پرونده‌ای را زودتر بررسی می‌کند چون «آشنا» است ← نقض عدالت.

کارمند دیگری تمامی پرونده‌ها را طبق «نوبت» بررسی می‌کند ← عدالت رفتاری.

◆ 4. استانداردهای اخلاق حرفه‌ای در شهرداری.

طبق منشور اخلاق کارکنان دولت و استانداردهای ICMA :

1. امانتداری.

کارمند نباید اطلاعات شهروند یا پرونده را در اختیار دیگران قرار دهد.

2. بی‌طرفی.

نباید میان مراجعین تبعیض قائل شد.

3. درستکاری.

رعایت قوانین شهرسازی، درآمد، حفاظت محیط زیست و...

4. احترام و ادب.

حتی در صورت اشتباه یا پرخاشگری شهروند.

5. مسئولیت پذیری.

پیگیری تا حل مسئله - نه پاس دادن.

6. پاسخگویی.

توضیح شفاف قوانین و فرآیندها.

7. وفاداری سازمانی.

دفاع از ارزش‌ها و اهداف مدیریت شهری.

◆ 5. الگوهای علمی رفتار شهروندمحور/

مدل SERVQUAL.

استاندارد جهانی سنجش کیفیت خدمات از 5 بُعد اصلی:

۱. ملموسات: ظاهر محیط و کارکنان.

۲. اعتمادپذیری: ارائه خدمت دقیق و بدون خطا.

۳. پاسخگویی: سرعت، آمادگی، در دسترس بودن.

۴. اطمینان بخشی: رفتار حرفه‌ای و مطمئن.

۵. همدلی: توجه به نیاز واقعی شهروند.

مثال کاربردی:

در 137:

✓ سرعت پاسخگویی ← پاسخگویی.

✓ پیگیری کار ← اعتمادپذیری.

✓ راهنمایی محترمانه ← همدلی.

◆ 6. درک شهروند ناراضی – مدل مثلث نارضایتی

شهروندان نارضایتی را از سه چیز تجربه می کنند:

۱. انتظار بالا.

۲. تصور بی عدالتی.

۳. بی احترامی یا بی توجهی.

مثال:

شهروند در واحد شهرسازی می گوید:

سه بار آمدم، هیچ کس جواب درست نمی دهد!، این یعنی ترکیب هر سه عامل رخ داده.

◆ 7. مهارت برخورد با شهروند عصبانی

الگوی DEAR:

۱. **Describe-D**: مشکل را به صورت خنثی توصیف کن.

۲. **Empathize-E**: احساسش را بپذیر.

✓ می دانم این مسئله برای شما ناراحت کننده است.

۳. **Action-A**: راهکار بده.

۴. **Reassure-R**: اطمینان بده که پیگیری می شود.

◆ 8. نمونه‌های واقعی از شهرداری.

مثال 1: رفتار نادرست:

کارمند پسماند: نیرو نداریم، نمی‌تونیم بیاییم.

نسخه اصلاح‌شده: ✓ امروز نیروهای ما در بخش‌های دیگری مشغول‌اند، اما آدرس شما را ثبت می‌کنم و نزدیک‌ترین زمان ممکن خدمت‌تان اقدام می‌کنیم.

مثال 2: رفتار صحیح:

در واحد درآمد، کارمند توضیح می‌دهد:

✓ اگر این فرم را تکمیل کنید، کارتان امروز انجام می‌شود. اجازه بدهید همین حالا راهنمایی کنم.

◆ 9. مطالعه موردی (Case Study کامل)

شکایت شهروند درباره تاخیر در صدور پایان کار.

وضعیت: شهروند 5 بار مراجعه کرده. خسته و عصبی است.

رفتار اشتباه:

· گفتن «پرونده‌تان ناقص است» بدون توضیح.

· بی‌اعتنایی.

· پاس دادن بین واحدها.

رفتار صحیح:

✓ اول همدلی: کاملاً حق دارید ناراحت باشید...

✓ بعد تشخیص مشکل.

✓ سپس توضیح ساده قوانین.

رفتار سازمانی

✓ تعیین زمان دقیق.

✓ ثبت پیگیری.

✓ اعلام شماره تماس مستقیم دستگاه مربوطه.

10. تمرین‌های عملی.

۱. یک مکالمه واقعی بین خود و شهروند (در هر واحد) را تحلیل کنید.
۲. سه رفتار غیر حرفه‌ای مشاهده شده در محیط کار را بنویسید و اصلاح شده آن را طراحی کنید.
۳. یک سناریوی شهروند ناراضی بسازید و به روش DEAR پاسخ دهید.
۴. سه مورد بی‌عدالتی سازمانی که دیده‌اید بنویسید و روش اصلاح پیشنهاد دهید.

11. خودآزمایی تشریحی

۱. مفهوم شهروندمحوری را تعریف کنید.
۲. سه اصل اخلاق حرفه‌ای را مثال بزنید.
۳. تفاوت «بی‌احترامی» و «بی‌عدالتی» در نگاه شهروند چیست؟
۴. مدل SERVQUAL را توضیح دهید.
۵. سه خطای رفتاری کارکنان شهرداری را نام ببرید.

12. منابع علمی

- ICMA Public Service Ethics .
- UN-Habitat Citizen-Centric Governance Model .
- SERVQUAL Model – Parasuraman .
- منشور اخلاق حرفه‌ای کارکنان دولت. .
- ISO ۱۰۰۰۲: Complaint Handling .
- منابع دانشگاهی رفتار سازمانی (Robbins, Luthans) .

بخش هشتم - رهبری، انگیزش و مدیریت تیم‌های شهری در شهرداری‌ها.

1. اهداف رفتاری بخش هشتم.

✓ اهداف دانشی.

فراگیر پس از مطالعه این بخش قادر خواهد بود:

1. تفاوت رهبری و مدیریت را علمی و کاربردی توضیح دهد.
2. سبک‌های رهبری مناسب محیط‌های دولتی و شهرداری را تشخیص دهد.
3. مفهوم انگیزش را از دیدگاه نظریه‌های کلاسیک و نوین بیان کند.
4. فرآیند تشکیل تیم و عوامل اثربخشی تیم‌ها را تشریح کند.
5. نقش رهبر در ایجاد فرهنگ تیمی، انگیزش و بهره‌وری را تحلیل کند.

✓ اهداف مهارتی.

فراگیر خواهد توانست:

1. برای کارکنان زیردست یا همکاران خود، راهبردهای انگیزشی طراحی کند.
2. تعارض‌های تیمی را مدیریت کند.
3. جلسات تیمی واحد یا ناحیه را به‌صورت کارآمد اداره کند.
4. مسئولیت‌ها را بر مبنای شایستگی هر فرد تفویض کند.
5. از مدل‌های رهبری (تحوّلی، خدمت‌گزار، موقعیتی و...) برای بهبود عملکرد استفاده کند.

✓ اهداف نگرشی.

فراگیر درک می‌کند:

1. رهبری فقط «سمت» نیست، بلکه «رفتار» است.
2. انگیزش تنها از پول نمی‌آید—منابع انگیزشی درونی بسیار مهم‌ترند.
3. تیم قوی، کیفیت خدمات شهری را چند برابر افزایش می‌دهد.

رفتار سازمانی

۴. کارکنان ارزشمندترین سرمایه شهرداری هستند.

◆ 2. مقدمه علمی - چرا رهبری در شهرداری‌ها حیاتی است؟

شهرداری‌ها سازمان‌هایی:

- پیچیده.
 - سیستمی.
 - با مسئولیت‌های گسترده.
 - چندبخشی.
 - همیشه تحت فشار شهری، اجتماعی و حقوقی.
- هستند. بنابراین:

رهبری - مدیریت انرژی انسانی در محیطی پرچالش.

در شهرداری‌ها، ترافیک، شکایات مردمی، آلودگی، پسماند، بحران آب، فضای سبز، ساخت‌وساز، تخلفات، نارضایتی شهروندان، کمبود منابع و... وجود دارد.

هر واحد از شهرداری برای انجام درست وظایفش نیازمند **رهبرانی** است که بتوانند:

- انگیزه ایجاد کنند.
- روحیه ایجاد کنند.
- الگو باشند.
- تعارض را مدیریت کنند.
- تصمیم‌های سخت بگیرند.
- تیم‌ها را هدایت کنند.

به همین دلیل در همه کشورها، یکی از مهم‌ترین دوره‌های ضمن خدمت کارکنان شهرداری‌ها دوره رفتار سازمانی و رهبری شهری است.

♦ 3. تفاوت رهبری و مدیریت.

♦ مدیر (Manager) :

- بر قوانین، فرآیندها، نظم و کنترل تمرکز دارد.
- هدفش کاهش خطا و حفظ ثبات است.
- مسئولیت‌ها را تقسیم می‌کند.
- عملکرد را کنترل می‌کند.

♦ رهبر (Leader) :

- الهام‌بخش است.
- چشم‌انداز می‌سازد.
- انگیزه می‌دهد.
- برای کارکنان معنا و هدف ایجاد می‌کند.

مثال شهرداری:

دو سرپرست ناحیه خدمات شهری را تصور کنید:

✗ سرپرست نوع اول – فقط مدیر.

می‌گوید:

هرکس کار خودش رو انجام بده، امروز 6 تا مخزن خالی کنید. گزارش کار یادتون نره.

✓ سرپرست نوع دوم – رهبر.

می‌گوید:

امروز هدف ما اینه که محله فلان از همیشه تمیزتر باشه. می‌دونم فشار زیاده، اما شما بهترین تیم ناحیه هستید. هر کمکی لازم داشتید بگید. سرپرست دوم یک رهبر واقعی است.

◆ 4. مدل‌های رهبری کاربردی در شهرداری.

◆ 1. رهبری موقعیتی (هرسی و بلانچارد).

مناسب‌ترین مدل برای شهرداری‌ها.

چهار سبک:

۱. دستوری (Directing).

برای نیروهای تازه‌کار خدمات شهری یا پسماند.

۲. راهنمایی (Coaching).

برای کارکنانی که انگیزه دارند اما تجربه کم دارند.

۳. حمایتی (Supporting).

برای تیم‌های نسبتاً خودگردان مثل واحد IT، GIS.

۴. تفویضی (Delegating).

برای نیروهای حرفه‌ای و باتجربه.

چرا این مدل برای شهرداری‌ها مناسب است؟

چون نیروهای شهرداری از نظر سطح تجربه، مهارت و سبک شخصیتی متفاوت‌اند.

◆ 2. رهبری خدمت‌گزار (Servant Leadership).

در سازمان‌های خدمات محور (مثل شهرداری) بسیار کلیدی است.

رهبر خدمت‌گزار:

• خود را «خدمت‌کننده» می‌داند.

• گوش می‌دهد.

• فروتن است.

رفتار سازمانی

• اولویت او نیازهای کارکنان و شهروندان است.

مثال شهرداری:

سرپرست فضای سبز که قبل از کارکنان سر کار حاضر می‌شود، ابزارها را بررسی می‌کند، کنار آنها کار می‌کند ← رهبر خدمت‌گزار واقعی.

♦ 3. رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership).

چهار ویژگی دارد (Bass):

۱. نفوذ ایده‌آل.

۲. انگیزش الهام‌بخش.

۳. تحریک هوشیارانه.

۴. توجه فردی.

نمونه در شهرداری:

• مدیری که ایده «شهرداری بدون کاغذ» را مطرح می‌کند.

• یا ایجاد سامانه 137 آنلاین.

• یا دیجیتالی کردن صدور پروانه.

این‌ها رهبری تحول‌آفرین هستند.

♦ 5. انگیزش کارکنان – چرا برخی کارکنان بی‌انگیزه‌اند؟

کارکنان بی‌انگیزه معمولاً موارد زیر را تجربه می‌کنند:

• عدم قدردانی.

• فشار بیش از حد.

• نبود امنیت شغلی.

رفتار سازمانی

- تبعیض.
- نبود فرصت رشد.
- مدیریت ضعیف.
- نبود شفافیت در وظایف.

7 نشانه بی‌انگیزگی:

۱. دیر آمدن.
۲. عدم مشارکت در جلسات.
۳. تعارض‌های پی‌درپی.
۴. کاهش کیفیت خدمت.
۵. احتمال ترک سازمان.
۶. رفتارهای منفی با شهروند.
۷. افت بهره‌وری.

◆ 6. نظریه‌های انگیزش – کاربردی برای شهرداری.

◆ هرم مازلو.

نیازهای کارکنان از پایه شروع می‌شود:

۱. فیزیولوژیک ← حقوق، تجهیزات.
۲. امنیت ← آینده شغلی.
۳. اجتماعی ← همکاران.
۴. احترام ← قدردانی.
۵. خودشکوفایی ← رشد شغلی.

کاربرد در شهرداری:

رفتار سازمانی

اگر کارمند واحد درآمد مبلمان مناسب ندارد، نمی‌توان از او انتظار «شور و انگیزه» داشت.

◆ نظریه دو عاملی هرزبرگ.

عوامل بهداشتی (کاهش نارضایتی):

· حقوق.

· شرایط محیط.

· سیاست‌ها.

· روابط.

· ثبات.

عوامل انگیزشی (افزایش رضایت):

· رشد.

· مسئولیت.

· پیشرفت.

· معنا.

· موفقیت.

مثال شهرداری:

کارگر فضای سبز اگر فقط حقوق بگیرد (عامل بهداشتی) انگیزه‌اش کم است.

اگر مسابقه «بهترین فضای سبز ماه» برگزار شود ← انگیزش واقعی ایجاد می‌شود.

◆ نظریه انتظار وروم.

انگیزش = انتظارات × ارزش پاداش × اعتماد به مدیر.

مثال:

اگر کارمند بداند تلاش بیشتر ← نتیجه بهتر ← پاداش واقعی، انگیزه‌اش چند برابر می‌شود.

♦ 7. مدیریت تیم‌ها در شهرداری.

♦ 1. مراحل تشکیل تیم (Tuckman).

۱. تشکیل.

۲. طوفان.

۳. هنجارسازی.

۴. عملکرد.

۵. جدایی.

مثال:

یک پروژه مشترک بین شهرداری و عمران درباره «اصلاح هندسی» دقیقاً از همین مراحل عبور می‌کند.

♦ 2. ویژگی‌های تیم اثربخش. (UN-Habitat)

✓ اهداف مشترک.

✓ نقش‌های روشن.

✓ اعتماد.

✓ ارتباطات شفاف.

✓ پشتیبانی مدیر.

✓ انگیزش.

♦ 3. خطاهای رایج مدیریت تیم در شهرداری.

۱. انتصاب افراد نامناسب برای کارهای تخصصی.

۲. بی‌توجهی به اختلافات.

۳. نبود جلسات مؤثر.

۴. عدم تفویض اختیار.

۵. تشویق و تنبیه نامناسب.

♦ 8. مطالعه موردی.

تیم عملیات برفروبی – سناریوی واقعی

چالش: اختلاف بین واحد ماشین آلات و خدمات شهری در تقسیم خودروهای برفروب.

مسائل:

• عدم شفافیت در دستور.

• نبود هماهنگی.

• فشار شهروندان.

• کمبود تجهیزات.

راهکار رهبری:

✓ جلسه هماهنگی کوتاه.

✓ تعیین نقش و مسئولیت.

✓ هدایت و انگیزش.

✓ ارتباط مستمر.

✓ بازخورد سریع.

✓ تقدیر از عملکرد ویژه.

نتیجه:

افزایش رضایت مردم و کاهش شکایات.

9. تمرین‌های عملی

۱. یک تیم واقعی در محل کار خود را تحلیل کنید (نقاط قوت و ضعف).
۲. سبک رهبری مدیر خود را تعیین کنید.
۳. یک برنامه انگیزشی برای واحد خود طراحی کنید.
۴. یک تعارض واقعی بین اعضای تیم را تحلیل و حل کنید.

10. خودآزمایی تشریحی

۱. تفاوت مدیریت و رهبری را با مثال توضیح دهید.
۲. کدام سبک رهبری برای واحد شما مناسب‌تر است؟ چرا؟
۳. سه عامل بی‌انگیزگی در شهرداری را نام ببرید و اصلاح کنید.
۴. مراحل تشکیل تیم را با مثال بیان کنید.
۵. یکی از نظریه‌های انگیزش را توضیح دهید.

11. منابع علمی

- Bass, Transformational Leadership .
- Hersey & Blanchard, Situational Leadership Theory .
- Herzberg Motivation Theory .
- Robbins Organizational Behavior .
- ICMA Leadership in Local Government .
- UN-Habitat Teamwork Guidelines .

بخش نهم - تغییر سازمانی، مقاومت کارکنان و مدیریت تطبیقی در شهرداری‌ها.

1. اهداف رفتاری بخش نهم

✓ اهداف دانشی:

فراگیر پس از مطالعه این بخش می‌تواند:

۱. مفهوم «تغییر سازمانی» را در قالب‌های علمی و عملی تعریف کند.
۲. انواع تغییر (ساختاری، تکنولوژیک، انسانی، محیطی، قانونی) را تشخیص دهد.
۳. چرایی مقاومت کارکنان در برابر تغییر را تحلیل کند.
۴. مدل‌های تغییر (لوین، کاتر، بریجس، ادکار) را در محیط شهرداری توضیح دهد.
۵. الزامات موفقیت تحول در سازمان‌های عمومی را بشناسد.

✓ اهداف مهارتی:

فراگیر یاد می‌گیرد:

۱. تغییرات واحد خود را تحلیل و ریسک‌ها را مدیریت کند.
۲. مقاومت کارکنان را کاهش دهد و فرهنگ پذیرش تغییر ایجاد کند.
۳. برنامه اجرایی تغییر (Change Action Plan) طراحی کند.
۴. در شرایط ناآرام، با تیم خود حرفه‌ای ارتباط برقرار کند.
۵. از اصول «رهبری تطبیقی» برای هدایت کارکنان استفاده کند.

✓ اهداف نگرشی:

فراگیر درک خواهد کرد:

۱. تغییر یک تهدید نیست؛ فرصت رشد است.
۲. مقاومت یک رفتار طبیعی است نه مشکل رفتاری.
۳. شهرداری‌های پویا باید دائماً خود را بازآفرینی کنند.

۴. تحول شهری بدون تحول منابع انسانی ممکن نیست.

◆ 2. مقدمه علمی.

چرا تغییر در شهرداری‌ها بیشتر و پیچیده‌تر است؟

شهرداری‌ها در ایران سه ویژگی دارند که نیاز به تغییر مستمر را اجتناب‌ناپذیر می‌کند:

1. پویایی محیط شهری.

گرمایش زمین، مهاجرت، رشد شهر، ساخت‌وسازهای جدید، ترافیک، پسماند و...

شهر هر سال تغییر می‌کند ← بنابراین شهرداری باید تطبیق پیدا کند.

2. قوانین و مقررات متغیر:

· اصلاحیه ماده 100.

· تغییر در تعرفه‌ها.

· ضوابط جدید شهرسازی.

· دستورالعمل‌های محیط زیست.

· اصلاح نظام پرداخت.

این تغییرات بر واحدهای مختلف اثر مستقیم می‌گذارد.

3. انتظارات رو به رشد شهروندان:

شهروند امروز خدمات سریع، شفاف و الکترونیکی می‌خواهد.

این یعنی شهرداری باید:

· فرایندها را دیجیتالی کند.

· شفافیت ایجاد کند.

· کیفیت خدمات را بالا ببرد.

پس تغییر، جزء ذات شهرداری است.

◆ 3. تغییر سازمانی چیست؟

تعریف علمی:

تغییر سازمانی یعنی هر تحول عمدی یا غیرعمدی در ساختار، فناوری، مهارت‌ها، رفتارها، فرهنگ یا فرایندهای سازمان.

مثال‌های واقعی از شهرداری‌های آذربایجان غربی:

- راه‌اندازی سامانه نوسازی الکترونیک.
- اجرای طرح GIS در شهرسازی.
- تغییر شیفت‌بندی نیروهای پسماند.
- استقرار سیستم مدیریت یکپارچه پروژه‌ها.
- حذف پرونده‌های کاغذی در کمیسیون‌ها.
- نوسازی ناوگان حمل‌ونقل شهری.
- تغییر در دستورالعمل‌های کمیسیون ماده 5.

◆ 4. انواع تغییر در شهرداری‌ها:

1. تغییر ساختاری:

مثال‌ها:

- ادغام دو ناحیه شهرداری.
- ایجاد واحد جدید مانند شهرداری الکترونیک.
- تغییر در سلسله‌مراتب یا شرح وظایف.

2. تغییر فناوری و تکنولوژی:

مثال‌ها:

- سیستم دوربین‌های پایش.
- نرم‌افزار جامع شهرسازی.

رفتار سازمانی

- کارت زرد دیجیتال برای کارگران.
- ثبت درخواست‌های مردمی از طریق اپلیکیشن.

3. تغییر انسانی (Human Change) :

مثال‌ها:

- آموزش مهارتی کارگران.
- تغییر شیوه مدیریت ناحیه.
- تغییر در رفتار مدیران یا کارکنان.
- جایگزینی نیروهای جدید.

4. تغییر فرایند (Process Reengineering) :

مثال‌ها:

- کاهش مراحل صدور پروانه.
- یکپارچه‌سازی فرایندهای فضای سبز.
- اصلاح گردش اسناد مالی.

5. تغییر فرهنگی:

مثال‌ها:

- ارتقای فرهنگ مشتری‌مداری.
- ارتقای اخلاق حرفه‌ای.
- ترویج نظم و انضباط.
- مبارزه با رشوه و تبعیض.

5. چرایی مقاومت کارکنان در برابر تغییر:

مقاومت نشانه «بد بودن کارکنان» نیست. مقاومت نشانه «بد مدیریت شدن تغییر» است.

10 دلیل اصلی مقاومت (بر اساس رابینز و کوتر):

۱. ترس از ناشناخته‌ها.
۲. از دست دادن قدرت.
۳. ترس از کاهش امنیت شغلی.
۴. فقدان اطلاعات شفاف.
۵. تجربه‌های منفی قبلی.
۶. عادت به روش‌های قدیمی.
۷. ضعف مهارت در روش جدید.
۸. احساس بی‌عدالتی.
۹. بی‌اعتمادی به مدیران.
۱۰. فشار کاری بالا.

مثال شهرداری:

اجرای سامانه شهرسازی الکترونیک .

برخی کارشناسان می‌ترسند که:

- دچار اشتباه شوند.
- سرعت کارشان کم شود.
- نظارت بیشتر شود.
- وظایف‌شان تغییر کند.

این‌ها مقاومت طبیعی ایجاد می‌کنند.

6. مدل‌های علمی تغییر سازمانی:

🔴 مدل لوین – (Lewin) ساده و بسیار کاربردی برای شهرداری.

مرحله 1: یخ‌گشایی (Unfreezing) .

- توضیح چرایی تغییر.
- ایجاد انگیزه.
- شفاف‌سازی پیامدها.

مثال:

قبل از اجرای سیستم جدید پسماند، جلسه توجیهی با رانندگان برگزار شود.

مرحله 2: تغییر (Changing) .

- آموزش.
- پشتیبانی.
- اجرای آزمایشی.
- بازخورد.

مرحله 3: انجماد مجدد (Refreezing) .

- تثبیت تغییر.
- تشویق.
- تدوین دستورالعمل.

 **مدل 8 مرحله‌ای کاتر (Kotter) - مناسب پروژه‌های بزرگ شهری.**

۱. ایجاد حس ضرورت.
۲. تشکیل ائتلاف راهبر.
۳. تدوین چشم‌انداز.
۴. مشارکت کارکنان.
۵. رفع موانع.

رفتار سازمانی

۶. ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت.

۷. گسترش موفقیت.

۸. نهادینه‌سازی تغییر.

نمونه واقعی:

پروژه «هوشمندسازی ترافیک ارومیه» دقیقاً از این مدل پیروی کرده است.

✦ مدل ADKAR - بسیار مناسب برای آموزش کارکنان.

حرف	مفهوم	کاربرد در شهرداری
A	Awareness	توضیح چرایی تغییر
D	Desire	ایجاد تمایل در کارکنان
K	Knowledge	آموزش روش‌های جدید
A	Ability	تمرین و پشتیبانی
R	Reinforcement	تشویق و تثبیت

◆ 7. مدیریت تطبیقی (Adaptive Leadership).

این رهبری برای شهرداری‌ها ایده‌آل است زیرا:

• محیط شهری دائماً در حال تغییر است.

• بحران‌ها زیاد است (برف، پسماند، آب، ترافیک).

• قوانین دائماً تغییر می‌کنند.

ویژگی‌های رهبر تطبیقی:

• انعطاف‌پذیر.

• گوش‌شنوا.

• تصمیم‌گیری سریع.

رفتار سازمانی

• تحلیل شرایط.

• یادگیری محور.

مثال:

سرپرست ناحیه باید بداند در روز برفی:

• برخی کارکنان نمی‌توانند بیایند.

• اولویت خیابان‌های اصلی است.

• شهروندان عصبانی می‌شوند.

رهبر تطبیقی ← سریع برنامه جدید ارائه می‌دهد، نه اینکه متوقف شود.

◆ 8. ابزارهای عملی مدیریت تغییر در شهرداری‌ها.

✓ ارتباطات شفاف.

جلسات هفتگی و گزارش‌های ساده و قابل فهم.

✓ مشارکت کارکنان.

در اجرای سامانه‌های جدید، از کارشناسان باسابقه نظر بگیریم.

✓ آموزش‌های پشتیبان.

دوره‌های ضمن خدمت، کارگاه عملی، فیلم آموزشی.

✓ پشتیبانی روانی.

کاهش استرس با گفت‌وگو، بازخورد مثبت، تقدیر.

✓ استفاده از پایلوت.

ابتدا اجرای آزمایشی در یک ناحیه.

✓ مدیریت مقاومت.

گفت‌وگو با کارکنان مخالف و شفاف‌سازی.

✓ تقویت مثبت.

تقدیر از کارکنانی که تغییر را پذیرفته‌اند.

◆ 9. مطالعه موردی - اصلاح فرآیند صدور پروانه - تجربه واقعی

مشکل: طولانی‌بودن فرایند و افزایش شکایات.

تغییر: یکپارچه‌سازی مراحل و دیجیتالی کردن مدارک.

مقاومت‌ها:

· کارشناسان با سابقه روش قدیم را ترجیح می‌دادند.

· برخی نگران بودند نظارت دقیق‌تر شود.

· بعضی از واحدها فرایند جدید را نمی‌پذیرفتند.

راهکارها:

· تشکیل جلسات توجیهی.

· اعلام مزایای تغییر.

· برگزاری دوره آموزشی.

· انتخاب تعدادی کارشناس پشتیبان.

· اجرای پایلوت در یک ناحیه.

· تشویق تیم موفق.

نتیجه:

کاهش 40٪ زمان فرایند و افزایش رضایت شهروند.

10. تمرین‌های عملی:

۱. دو تغییری که اخیراً در سازمان شما انجام شده را تحلیل کنید.
۲. سه مورد مقاومت خود یا همکاران‌تان را بنویسید و توضیح دهید چرا رخ داده.
۳. یک «برنامه تغییر» برای واحد خود طراحی کنید.
۴. مدل ADKAR را برای یک تغییر اخیر شهرداری ترسیم کنید.

11. خودآزمایی تشریحی

۱. چرا کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟
۲. مراحل مدل لوین را با مثال توضیح دهید.
۳. تفاوت تغییر ساختاری و تکنولوژیک را بیان کنید.
۴. مؤلفه‌های مدل ADKAR را توضیح دهید.
۵. یک نمونه واقعی از تغییر موفق در سازمان خود ذکر کنید.

12. منابع علمی

- Kotter, Leading Change .
- Lewin Organizational Change Theory .
- Prosci ADKAR Model .
- Robbins, Organizational Behavior .
- UN–Habitat Change in Municipal Systems .
- ICMA Change Management Guide .

بخش دهم – جمع‌بندی نهایی، ارزیابی جامع، نقشه راه توسعه فردی (IDP) و توصیه‌های اجرایی.

1. اهداف رفتاری بخش دهم.

✓ اهداف دانشی:

فراگیر پس از پایان این بخش قادر خواهد بود:

1. مفاهیم کلیدی رفتار سازمانی را به‌صورت یکپارچه درک و به هم متصل کند.
2. نقش رفتار سازمانی در عملکرد شهرداری را تحلیل کند.
3. نقاط قوت و ضعف شخصی خود را شناسایی کند.

✓ اهداف مهارتی:

فراگیر قادر خواهد بود:

1. یک برنامه توسعه فردی (IDP) تدوین کند.
2. یک نقشه مسیر اجرای رفتار حرفه‌ای در واحد خود ترسیم کند.
3. آزمون رفتار سازمانی سطح کارکنان شهرداری را با موفقیت پشت سر بگذارد.

✓ اهداف نگرشی:

فراگیر به این باور می‌رسد که:

1. توسعه فردی یک “فرایند”، نه یک “رویداد” است.
2. تغییر رفتار، عامل مستقیم ارتقای شهرداری و کیفیت خدمات شهروندی است.
3. هر کارمند، حتی در کوچک‌ترین واحد، می‌تواند اثرگذار باشد.

2. مروری جامع بر بخش‌های قبلی دوره

این دوره شامل 10 بخش بود. جمع‌بندی علمی هر بخش به‌صورت کوتاه اما دقیق ارائه می‌شود تا فراگیر در یک نگاه تصویر کلی را درک کند.

✚ بخش 1 – شناخت رفتار سازمانی:

پیام اصلی: رفتار سازمانی = شناخت انسان، گروه، ساختار و فرهنگ برای بهبود عملکرد.

کلیدواژه‌ها: انگیزش، ارتباطات، برداشت، یادگیری، الگوهای رفتار.

✚ بخش 2 – شخصیت، هیجانات و هوش هیجانی:

پیام اصلی: خودشناسی = اولین قدم حرفه‌ای‌گری.

کلیدواژه‌ها: MBTI، Big Five، EI، کنترل هیجانات، مدیریت خشم، همدلی با شهروند.

✚ بخش 3 – انگیزش و عملکرد کارکنان:

پیام اصلی: انگیزش یعنی شناخت نیاز کارکنان، نه اجبار آنها.

کلیدواژه‌ها: مازلو، هرزبرگ، Vroom، تقویت مثبت، پاداش‌های رفتاری، انگیزش در کارهای سخت شهری.

✚ بخش 4 – ارتباطات مؤثر:

پیام اصلی: 70٪ مشکلات شهرداری = ارتباطات ضعیف.

کلیدواژه‌ها: گوش دادن فعال، ارتباطات بین‌واحدی، پیام‌رسانی مؤثر.

✚ بخش 5 – رفتار حرفه‌ای، اخلاق اداری و تعهد.

پیام اصلی: کارکنان حرفه‌ای، سازمان حرفه‌ای می‌سازند.

کلیدواژه‌ها: تعهد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، رضایت شهروند، مسئولیت‌پذیری.

✚ بخش 6 – کار تیمی و همکاری بین‌واحدی:

پیام اصلی: شهرداری = مجموعه‌ای از تیم‌ها نه افراد.

کلیدواژه‌ها: نقش‌ها، تعارض سازنده، کار تیمی، اعتماد.

✚ بخش 7 – مدیریت تعارض:

پیام اصلی: تعارض = فرصت، اگر درست هدایت شود.

رفتار سازمانی

کلیدواژه‌ها: تعارض بین‌واحدی، تعارض در شهرداری، سبک‌های حل تعارض.

✦ بخش 8 – رهبری و رفتارهای حرفه‌ای مدیران:

پیام اصلی: رهبر خوب الهام می‌دهد؛ مدیر خوب هدایت می‌کند؛ سازمان خوب می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: سبک‌های رهبری، رهبری موقعیتی، بازخورد حرفه‌ای.

✦ بخش 9 – تغییر سازمانی و مدیریت تطبیقی

پیام اصلی: شهرداری پویا = تغییر دائمی + یادگیری مستمر.

کلیدواژه‌ها: ADKAR، مدل لوین، مقاومت، مدیریت تطبیقی.

◆ 3. جمع‌بندی مدیریتی دوره:

این بخش قدرت انتقال پیام به مدیران ستادی و میانی را دارد.

🔴 لاچکیده مدیریتی:

کارکنان شهرداری در صورتی مؤثر هستند که:

- انگیزه داشته باشند.
- ارتباطات سالم برقرار کنند.
- تعامل سازنده داشته باشند.
- از تعارض نترسند.
- هوش هیجانی خود را افزایش دهند.
- با تغییر سازگار شوند.
- در تیم‌ها اثربخش عمل کنند.
- مسئولیت‌پذیر و قابل اتکا باشند.

این دوره پایه‌ای محکم برای توسعه منابع انسانی شهرداری است.

◆ 4. ابزارهای اجرایی برای کارکنان شهرداری:

در این بخش 10 ابزار کاربردی ارائه می‌شود:

✓ ابزار 1: دفترچه رفتار حرفه‌ای (Personal Code) .

کارمند باید 10 قانون شخصی رفتاری بنویسد.

✓ ابزار 2: جدول ارزیابی ارتباطات.

4 ستون: پیام، گیرنده، مانع، اصلاح.

✓ ابزار 3: چک لیست هوش هیجانی.

16 پرسش برای ارزیابی روزانه رفتارها.

✓ ابزار 4: فرم تحلیل رفتار شهروند.

برای 137، خدمات شهری، شهرسازی.

✓ ابزار 5: ماتریس تعارض.

مشخص می‌کند با چه کسی تعارض دارید و سبک مناسب چیست.

✓ ابزار 6: مدل COPE برای کنترل خشم.

Calm – Observe – Pause – Engage

✓ ابزار 7: کارت مربی‌گری مدیریتی.

برای مدیران نواحی و واحدها.

✓ ابزار 8: فرم بازخورد مثبت.

روزانه 2 بازخورد مثبت به همکاران.

✓ ابزار 9: دفترچه شکست.

چرا؟ برای تحلیل اشتباهات و یادگیری از آنها.

✓ ابزار 10: مدل 5سؤال طلایی شهرداری.

- مشکل چیست؟
- چه تأثیری بر شهروند دارد؟
- راه حل چیست؟
- چه کسی مسئول است؟
- نتیجه چیست؟

◆ 5. توسعه فردی (IDP)

هر کارمند باید یک برنامه توسعه فردی 30 روزه داشته باشد:

✚ الگوی IDP .

۱. هدف شخصی:

بهبود هوش هیجانی / مهارت ارتباطی / کار تیمی و...

۲. اقدامات عملی:

3 کتاب، 2 دوره، 10 تمرین

۳. شاخص‌های سنجش:

کاهش تعارض، کیفیت ارتباط، رضایت ارباب رجوع

۴. بازبینی:

هر 2 هفته

۵. پاداش شخصی:

تشویق، یادداشت مثبت، ثبت موفقیت‌ها.

◆ 6. توصیه‌های اجرایی برای ادامه مسیر.

این بخش یکی از مهم‌ترین قسمت‌های کل دوره است.

✓ توصیه 1 – یادگیری 5 دقیقه‌ای.

روزانه فقط 5 دقیقه یک مهارت تمرین شود.

✓ توصیه 2 – تمرین رفتار کوچک.

رفتارهای مینی‌مال اما مؤثر:

• سلام‌دادن.

• گوش‌دادن بی‌وقفه.

• یادداشت‌برداری.

• پاسخ‌گویی محترمانه.

✓ توصیه 3 – آموزش مستمر.

ماهانه 1 کتاب کوچک رفتار سازمانی برای کارکنان پیشنهاد می‌شود.

✓ توصیه 4 – پیگیری جشنواره رفتار حرفه‌ای.

شهرداری می‌تواند سالانه «کارمند حرفه‌ای» انتخاب کند.

✓ توصیه 5 – تمرین بازنگری روزانه 10 ثانیه‌ای

هر روز فقط 10 ثانیه مرور کنیم:

آیا امروز حرفه‌ای بودم؟

◆ 9. جمع‌بندی نهایی دوره.

دوره رفتار سازمانی برای کارکنان شهرداری یک هدف واحد دارد:

ارتقای کیفیت تعامل کارکنان با همکاران و شهروندان برای ساختن شهری بهتر.

رفتار سازمانی

فراگیر پس از پایان این دوره قادر خواهد بود:

- حرفه‌ای‌تر کار کند.
- ارتباط مؤثر برقرار کند.
- تعارض را مدیریت کند.
- تصمیمات بهتر بگیرد.
- با تغییر سازگار شود.
- شهروند را راضی‌تر کند.
- و به عنوان عضوی مؤثر در شهرداری بدرخشد.

10. منابع علمی بخش دهم. ♦

- Robbins: Organizational Behavior
- Lussier: Human Relations in Organizations
- ICMA: Municipal Workforce Behavior
- UN Public Service Training Guides
- Harvard Adaptive Leadership Framework