

## جزوه آموزشی

### «اصلاح رفتار در محیط کاری شهرداری»

مدرس: دکتر مریم باوندپور

مدرس و مشاور رفتار سازمانی و سیستم‌سازی عملکرد در سازمان‌های خدماتی

### مقدمه کاربردی

هر روز در محیط کاری شهرداری، رفتارهای کوچک تأثیرهای بزرگی می‌گذارند. از نحوه پاسخ یک کارمند به ارباب‌رجوع، تا میزان دقت در ثبت گزارش‌ها و همکاری بین واحدها، همه و همه چهره شهرداری را در نگاه شهروندان شکل می‌دهند.

فرض کنید یکی از مأموران خدمات شهری هر روز با تأخیر در جمع‌آوری زباله‌ها حاضر می‌شود و وقتی به او تذکر می‌دهیم، پاسخ می‌دهد:

«مسیرم طولانیه، کامیون دیر می‌رسه، انگیزه‌ای هم ندارم.»

آیا با تکرار تذکر، این رفتار تغییر می‌کند؟

احتمالاً نه. زیرا مشکل در رفتار نیست، در شرایط محیطی رفتار است.

اینجاست که مفهوم «اصلاح رفتار» معنا پیدا می‌کند:

اصلاح رفتار یعنی تغییر محیط و پیامدها، نه تغییر شخصیت افراد.

به جای اینکه بپرسیم «چرا این کار را کردی؟»، بهتر است بپرسیم:

«چه چیزی در محیط باعث شد این رفتار شکل بگیرد؟»

### بخش ۱: تعریف ساده و سازمانی

اصلاح رفتار (Behavior Modification) یعنی به‌کارگیری روش‌های علمی برای تقویت رفتار مطلوب و کاهش رفتار نامطلوب،

با هدف ارتقای نظم، کیفیت خدمات و رضایت شهروندان.

در این رویکرد، رفتارها نه به‌عنوان خطا یا نیت بد، بلکه به‌عنوان پاسخی طبیعی به شرایط محیطی در نظر گرفته می‌شوند.

### نکته کلیدی:

در اصلاح رفتار، ما به دنبال مقصر نیستیم؛  
ما به دنبال علت و راه حل محیطی هستیم.

### مثال:

اگر کارمندان پاسخگوی تماس‌های مردمی نیستند، ممکن است مشکل از بی‌تفاوتی نباشد، بلکه از نبود بازخورد مثبت یا سیستم تشویق مناسب باشد.

### بخش ۲: اصول پایه‌ای اصلاح رفتار

اصلاح رفتار بر چند اصل ساده اما علمی استوار است.  
این اصول به ما کمک می‌کنند رفتار را مشاهده، اندازه‌گیری و اصلاح کنیم، نه اینکه صرفاً درباره آن قضاوت کنیم.

اصل	توضیح کوتاه	مثال واقعی از شهرداری
مشاهده پذیری رفتار	رفتار باید دقیق و قابل اندازه‌گیری باشد.	«بی‌نظمی» مبهم است؛ اما «ثبت‌نکردن گزارش تا ساعت ۱۲» دقیق است.
ثبت و اندازه‌گیری	رفتار باید ثبت شود تا پیشرفت قابل مشاهده باشد.	ثبت روزانه تأخیرها یا گزارش‌های کامل شده در واحد خدمات شهری.
تقویت مثبت	رفتار درست را تشویق کنیم تا تکرار شود.	تشکر از مأمور دقیق در گروه واتس‌آپ یا تقدیر در جلسه.
خاموشی رفتار	بی‌توجهی آگاهانه به رفتار نادرست باعث کاهش آن می‌شود.	واکنش ندادن به گلابه‌جویی یا شوخی‌های بی‌مورد در محل کار.
تنبیه آموزشی	بازخورد محترمانه با هدف یادگیری، نه سرزنش.	کارمند دیرکار در جلسه توضیح دهد تأخیرش چه اثری بر تیم گذاشته است.
تقویت تفاضلی	رفتار جایگزین را تقویت کنیم تا رفتار نامطلوب حذف شود.	وقتی فردی به‌جای شکایت، پیشنهاد سازنده می‌دهد، در جمع تحسینش کنیم.

### ✦ پیام مدیریتی:

«به‌جای تمرکز بر اینکه چه کسی اشتباه کرد، بر این تمرکز کنید که چه چیزی در محیط باعث تکرار اشتباه می‌شود.»

### 🧠 بخش ۳: مدل ABC تحلیل رفتار

مدل ABC یکی از ابزارهای کلیدی برای تحلیل و اصلاح رفتار است. این مدل نشان می‌دهد هر رفتار از چه محرک‌هایی شکل می‌گیرد و چه پیامدهایی آن را حفظ می‌کند.

جزء	مفهوم	مثال از شهرداری
A (Antecedent)	محرک یا پیش‌زمینه‌ای که قبل از رفتار رخ می‌دهد.	تماس شهروند ناراضی درباره تأخیر در جمع‌آوری زباله
B (Behavior)	خود رفتار قابل مشاهده.	پاسخ بی‌حوصله و تند کارمند.
C (Consequence)	پیامد رفتار که باعث تکرار یا حذف آن می‌شود.	شکایت شهروند ← توبیخ کارمند.

برای تغییر رفتار، باید یکی از سه بخش بالا را تغییر دهیم:

- تغییر محرک (مثلاً آموزش یا ابزار بهتر)،
- بازتعریف رفتار (مثلاً پاسخ محترمانه‌تر)،
- یا تنظیم پیامد (مثلاً تشویق رفتار درست).

### 📌 مثال اصلاحی:

اگر مدیر به کارمندی که با حوصله پاسخ می‌دهد فوراً بازخورد مثبت بدهد، رفتار مطلوب تقویت و رفتار تند به‌مرور کاهش می‌یابد.

### ✦ پیام مدیریتی:

«وقتی پیامد رفتار را تغییر دهید، رفتار خودبه‌خود تغییر می‌کند.»

### 📦 بخش ۴: مراحل اجرای اصلاح رفتار در سازمان

اصلاح رفتار یک فرایند علمی و گام‌به‌گام است، نه یک دستور یا تذکر شفاهی.

مرحله	توضیح کاربردی	مثال از محیط شهرداری
۱. شناسایی رفتار هدف	مشخص کنید دقیقاً چه رفتاری باید تغییر کند.	«تأخیر در ثبت گزارش‌های روزانه»
۲. تحلیل علت (ABC)	بررسی کنید رفتار از چه موقعیت و پیامدی ناشی می‌شود.	علت تأخیر ممکن است کمبود زمان یا نبود بازخورد باشد.
۳. طراحی مداخله	تصمیم بگیرید چه تغییری لازم است: آموزش، پاداش، یا تغییر محیط.	تعیین جدول زمانی و پاداش برای گزارش‌های به موقع.
۴. اجرا و پایش	برنامه را اجرا و داده‌ها را ثبت کنید.	هر هفته میزان تأخیر را اندازه بگیرید.
۵. ارزیابی و اصلاح	بررسی کنید آیا رفتار تغییر کرده یا نه.	مقایسه آمار قبل و بعد از اجرای برنامه.

📌 نکته مهم:

در اصلاح رفتار، «پایش مداوم» از «برنامه‌ریزی اولیه» مهم‌تر است.

📌 پیام مدیریتی:

«رفتار تا وقتی اندازه‌گیری نشود، اصلاح هم نمی‌شود.»

🌱 بخش ۵: نقش فرهنگ سازمانی و موانع رفتار

فرهنگ، حاکی است که رفتار در آن رشد می‌کند.

اگر فرهنگ سازمانی سرزنش‌گر، ترس‌محور یا بی‌اعتماد باشد، اصلاح رفتار ریشه نمی‌گیرد.

موانع فرهنگی	توضیح	راهکار اصلاحی
ترس از انتقاد	کارکنان از بازخورد فرار می‌کنند.	ساختن فضای امن گفت‌وگو و یادگیری.
سرزنش‌گری	خطا به جای فرصت یادگیری، بهانه توبیخ می‌شود.	تمرکز بر اصلاح فرآیند به جای سرزنش فرد.
انداختن تقصیر	مسئولیت‌ها مبهم و پاسخ‌گویی از بین می‌رود.	تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌های تیمی.
بی‌اعتمادی	کارکنان احساس امنیت روانی ندارند.	ارتباط شفاف و بازخورد محترمانه.

**مثال:**

در واحد خدمات شهری، وقتی خطایی رخ می‌دهد، به‌جای گفتن «چه کسی سطل را جا گذاشت؟» بگویید:

«چطور می‌توانیم برنامه‌ریزی را طوری انجام دهیم که این مورد تکرار نشود؟»

**پیام مدیریتی:**

«فرهنگ سازمانی یعنی رفتارهایی که وقتی مدیر حضور ندارد، ادامه پیدا می‌کنند.»

**بخش ۶: کاربردهای اصلاح رفتار در بخش‌های مختلف شهرداری****مثال ۱: پروژه بهسازی پیاده‌رو**

- رفتار هدف: افزایش همکاری بین واحدهای عمران و خدمات شهری.
- مداخله: پاداش به تیم‌هایی که گزارش دقیق و بدون تأخیر ارائه می‌دهند.
- نتیجه: هماهنگی بیشتر، کاهش نارضایتی و تسریع در اجرا.

**مثال ۲: برنامه مدیریت پسماند**

- رفتار هدف: تفکیک دقیق زباله‌ها در مبدا.
- مداخله: معرفی ماهانه «پاکیزه‌ترین محله» و تقدیر از تیم منطقه.
- نتیجه: مشارکت بیشتر شهروندان، کاهش زباله مخلوط و ارتقای تصویر شهرداری.

**مثال ۳: گزارش‌دهی مهندسان ناظر**

- رفتار هدف: تحویل به‌موقع گزارش‌های فنی.
- مداخله: ارسال پیام قدردانی از سوی مدیرعامل برای افراد دقیق.
- نتیجه: افزایش نظم کاری و احساس تعلق سازمانی.

**پیام مدیریتی:**

«هر رفتار درست یک خدمت بهتر است، و هر تشویق به‌موقع یعنی سرمایه‌گذاری روی فرهنگ سازمانی.»

## بخش ۷: ابزارها و فرم‌های پیشنهادی

عنوان فرم	کاربرد	توضیح مختصر
فرم مشاهده رفتار	ثبت رفتارهای مطلوب و نامطلوب	برای هر کارمند، رفتارهای کلیدی یادداشت شود.
فرم ثبت پاداش‌ها	پیگیری تقویت‌ها و تشویق‌ها	مشخص کنید چه زمانی، چه کسی و برای چه رفتاری تشویق شد.
فرم ارزیابی پیشرفت	اندازه‌گیری تغییر رفتار در طول زمان	بررسی کنید رفتار مطلوب چقدر پایدار مانده است.

## نکته:

استفاده از فرم‌ها باعث می‌شود اصلاح رفتار از حالت ذهنی و سلیقه‌ای خارج و به فرآیندی سیستماتیک و ارزیابی پذیر تبدیل شود.

## بخش ۸: توصیه‌های کلیدی برای مدیران و رهبران تیم‌ها

اقدام	توضیح کوتاه
شفاف‌سازی انتظارات 🌟	کارمند باید بداند دقیقاً چه رفتاری از او انتظار می‌رود.
بازخورد سریع و محترمانه 🗨️	بازخورد باید فوری، مشخص و بدون قضاوت باشد.
تقویت مداوم 🌱	رفتار خوب را فقط یک‌بار تشویق نکنید؛ استمرار رمز تثبیت است.
مشارکت در تصمیم‌گیری 🤝	وقتی کارکنان در تصمیم‌ها دخیل باشند، احساس مالکیت بیشتری دارند.
ارزیابی منظم 📊	داده‌ها و شواهد، پایه اصلاح رفتارند، نه حدس و برداشت شخصی.

## پیام مدیریتی: 📌

«مدیر مؤثر کسی نیست که بیشتر تذکر می‌دهد؛

کسی است که بهتر تقویت می‌کند.»

### ☀ جمع‌بندی نهایی

اصلاح رفتار در شهرداری یعنی طراحی محیطی که رفتار درست، آسان‌تر و طبیعی‌تر از رفتار نادرست باشد. نه با تذکر، نه با تهدید،

بلکه با آموزش، بازخورد و تقویت مثبت می‌توان رفتار پایدار ساخت.

همان‌طور که میل‌تن‌برگر می‌گوید:

«رفتار را نمی‌توان فقط با گفتن تغییر داد؛

باید محیط را طوری طراحی کرد که رفتار درست ساده‌تر شود.»

در شهرداری، هر رفتار مؤدبانه، هر گزارش دقیق،

و هر همکاری سازنده، گامی است به سوی شهری تمیزتر، منظم‌تر و انسانی‌تر.

### ☀ پیام پایانی برای مدیران شهرداری

«مدیریت مؤثر یعنی ساختن محیطی که در آن، انجام کار درست ساده‌ترین انتخاب باشد.»

با آرزوی موفقیت و سربلندی برای شما عزیزان