



مدرس:

آقای محسن فرجی

باز خورد مؤثر گامی عملی در جهت
اجرای گدهای رفتاری

أنا لله يا رب العالمين
يا ذا الجلال والإكرام
يا حي يا قيوم
يا ذا الجلال والإكرام
يا حي يا قيوم

آشنایی با مدرس

نام و نام خانوادگی: محسن فرجی

تحصیلات: دکترای حرفه‌ای مدیریت کسب و کار - دانشگاه تهران

بنیانگذار و مدیر مؤسسه افق اندیشه‌سازان پارسه

سوابق کاری:



شهرداری اصفهان



Shahid Hasheminejad Gas Refinery Company




شرکت آب و فاضلاب استان گیلان

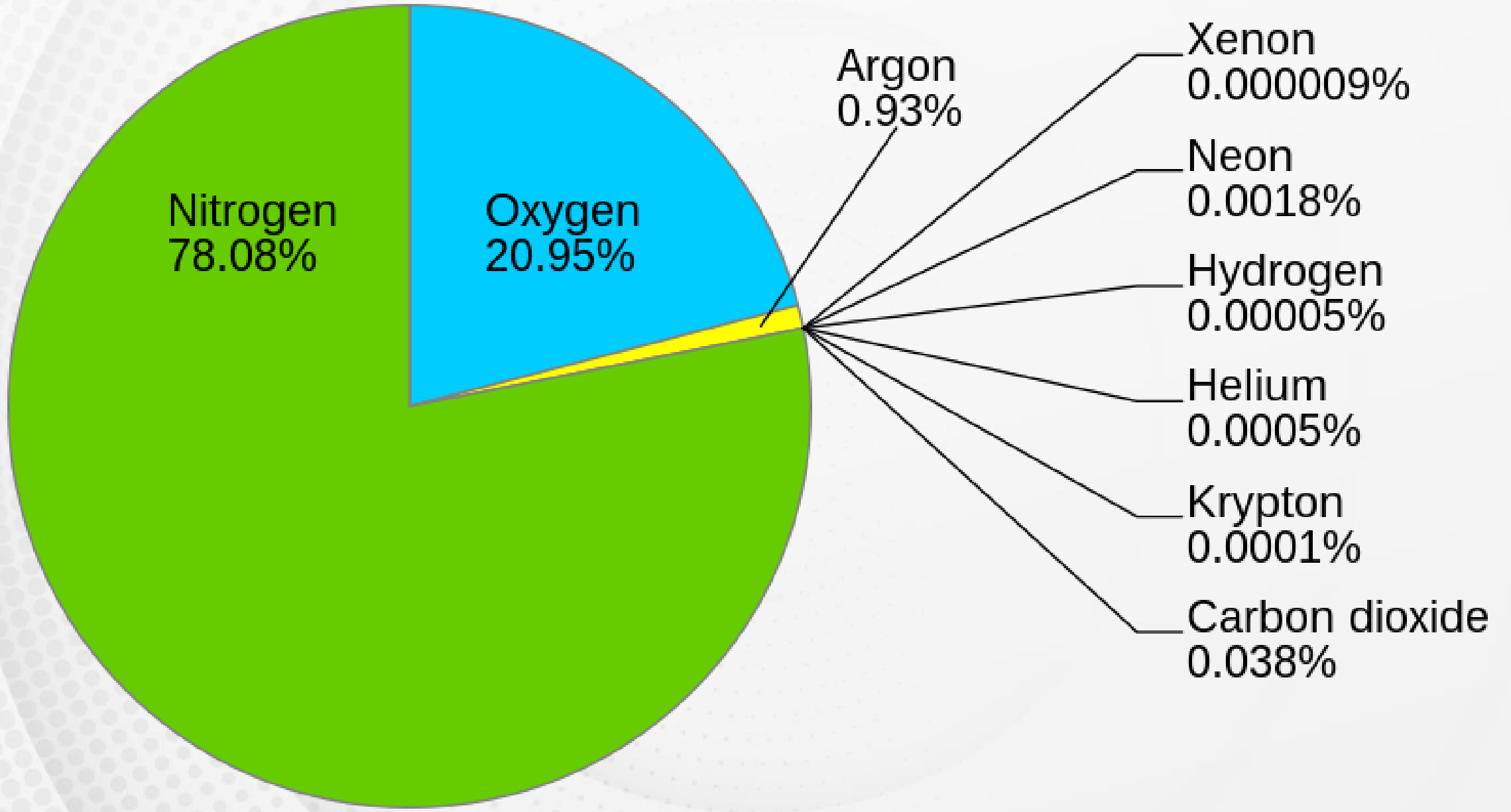


بانک توسعه تعاون

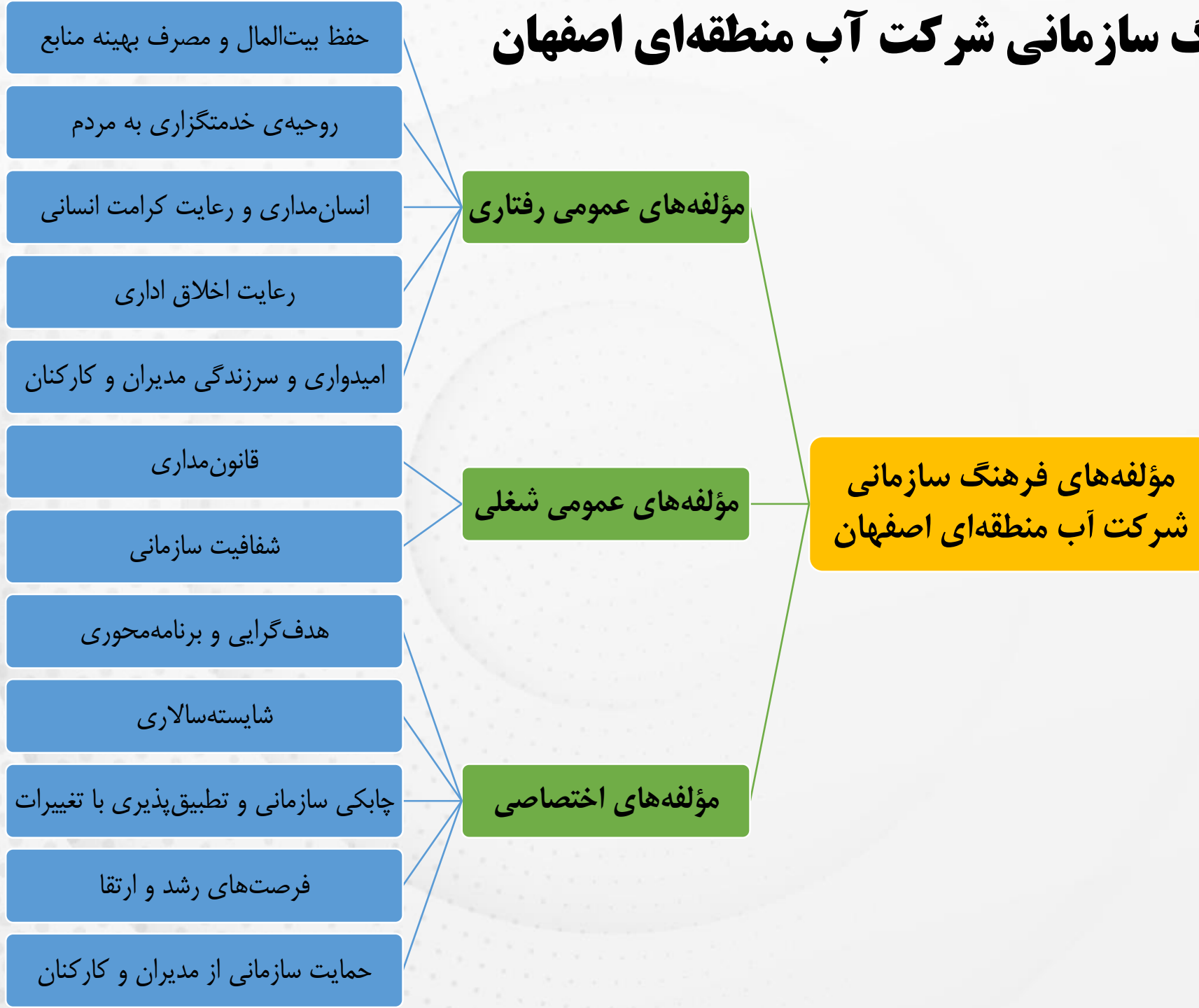
TOSE'E TA'AVON BANK

A 3D rendered white character with a large head and small body, holding a rectangular sign. The sign contains Persian text in a stylized, outlined font. The background features a large, faint circular pattern of dots.

راهی که تا امروز پیموده ایم



مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شرکت آب منطقه‌ای اصفهان



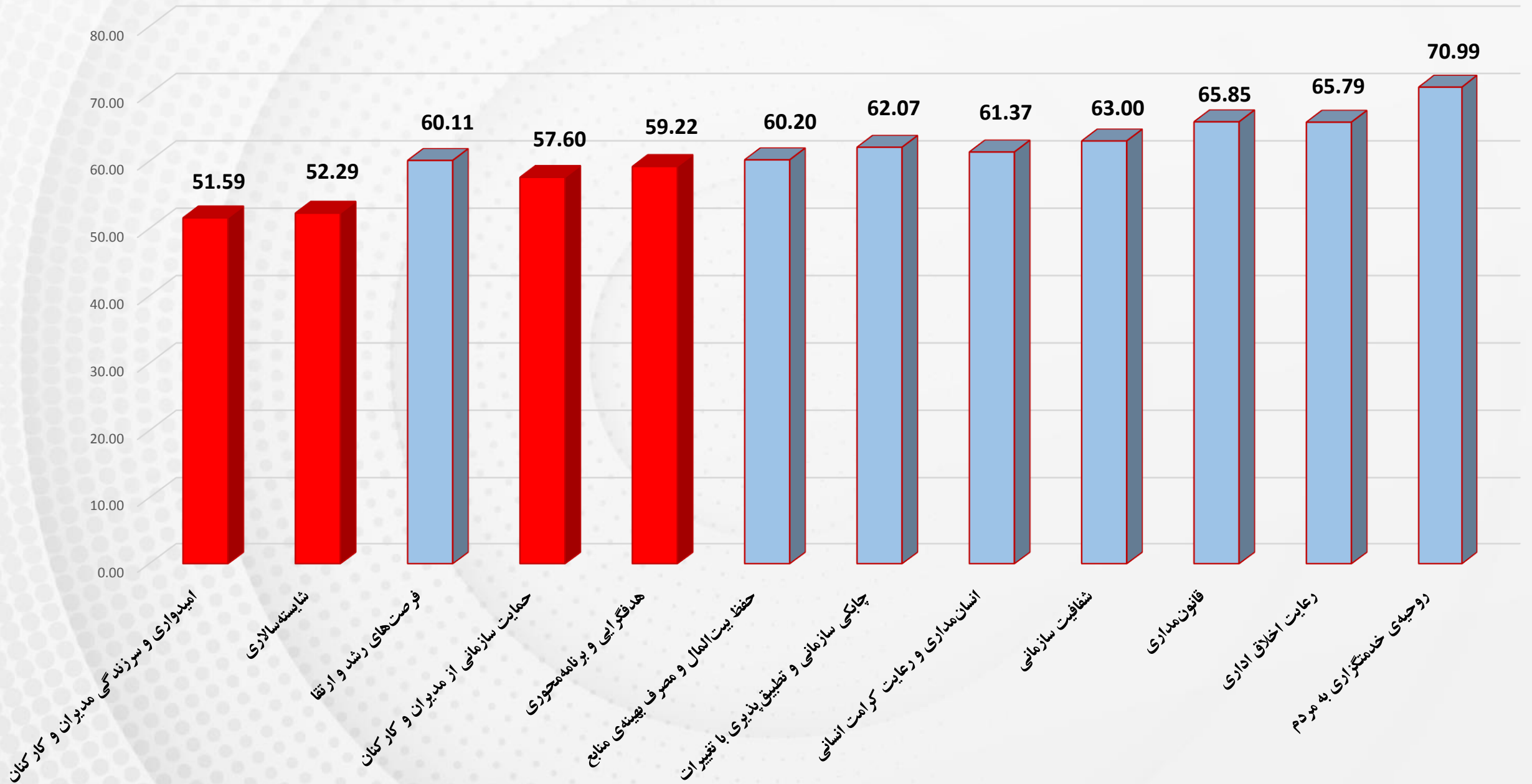
بررسی روایی و پایایی پرسشنامه‌ی پژوهش

مؤلفه	آلفای کرونباخ	مؤلفه	آلفای کرونباخ
شایسته‌سالاری	۰,۸۹۴	رعایت اخلاق اداری	۰,۸۱۰
انسان‌مداری و رعایت کرامت انسانی	۰,۸۳۰	امیدواری و سرزندگی مدیران و کارکنان	۰,۸۳۸
حمایت سازمانی از مدیران و کارکنان	۰,۸۳۳	چابکی سازمانی و تطبیق‌پذیری با تغییرات	۰,۷۹۲
شفافیت سازمانی	۰,۸۵۷	هدف‌گرایی و برنامه‌محوری	۰,۸۵۰
روحیه‌ی خدمتگزاری به مردم	۰,۸۴۱	قانون‌مداری	۰,۷۹۹
فرصت‌های رشد و ارتقا	۰,۸۳۵	حفظ بیت‌المال و مصرف بهینه‌ی منابع	۰,۷۵۶

برای بررسی روایی پرسشنامه‌ی پژوهش از **روایی صوری** و بررسی دیدگاه‌های خبرگان و کارشناسان استفاده شد. همچنین، برای محاسبه‌ی پایایی پرسشنامه، از **روش آلفای کرونباخ** استفاده گردید. بر اساس محاسبات انجام‌شده، ضریب آلفای کرونباخ **۰.۹۷۲** بدست آمد که حاکی از **پایایی بسیار بالای پرسشنامه** می‌باشد. علاوه بر این، پایایی تک تک مؤلفه‌های پرسشنامه هم محاسبه گردید (جدول فوق) که بیانگر پایایی بالای سؤالات بود.

پایایی درونی	ضریب آلفای کرونباخ
عالی	$\alpha \geq 0.9$
خوب	$0.9 > \alpha \geq 0.8$
قابل قبول	$0.8 > \alpha \geq 0.7$

وضعیت کلی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب منطقه‌ای اصفهان



لازمه‌ی بهبود مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، تبدیل مؤلفه‌ها به **کدهای رفتاری صریح**،

جامع و قابل اجرا است.

۳



Code of Conduct

کدهای رفتاری مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و قوانین است که برای تعیین رفتارهای قابل قبول اعضای یک سازمان، طراحی شده است. این چارچوب به هدایت اقدامات و تصمیمات کارکنان در سازمان کمک می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که آنها **اخلاقی، مسئولانه و مطابق با ارزش‌ها و اهداف سازمان** عمل می‌کنند.

چرا تعریف کدهای رفتاری برای سازمان مهم است؟

- استانداردهای رفتاری و اخلاقی مورد انتظار از کارکنان را به وضوح ترسیم می‌کند و یک نقطه‌ی مرجع برای رفتار قابل قبول ارائه می‌دهد.
- به ترویج فرهنگ احترام، صداقت و حرفه‌ای‌گری و ایجاد یک فضای کار مثبت و فراگیر، کمک می‌کند.
- از انطباق با الزامات قانونی و نظارتی پشتیبانی می‌کند و خطر مسائل حقوقی را که می‌تواند ناشی از سوء رفتار کارکنان باشد، کاهش می‌دهد.
- با حصول اطمینان از اینکه کارکنان به گونه‌ای عمل می‌کنند که با ارزش‌ها و اهداف اعلام‌شده همسو است، اعتبار سازمان را حفظ می‌کند.
- چارچوبی برای حل تعارضات و رسیدگی به مسائل رفتاری فراهم می‌کند و به حفظ روابط کارکنان کمک می‌کند.
- به کارمندان اجازه می‌دهد بفهمند از آن‌ها چه انتظاری وجود دارد و احساس کنند که بخشی از یک سازمان اخلاقی هستند که در نهایت منجر به کار متعهدانه‌تر می‌شود.

نداشتن کدهای رفتاری چه تبعاتی برای سازمان دارد؟

- عدم رعایت الزامات قانونی می‌تواند منجر به جریمه، اقدامات قانونی و آسیب به اعتبار سازمان شود.

- هنگامی که کارکنان شاهد رفتارهای غیر اخلاقی یا تجربه‌ی آن هستند، می‌تواند منجر به کاهش روحیه، دلبستگی و بهره‌وری شود.

- در مواردی که رفتار نادرست کارکنان علنی می‌شود، می‌تواند وجهه‌ی سازمان را مخدوش کند و بر روابط آن با مشتریان، شرکا و جامعه تأثیر بگذارد.

- یک محیط کاری منفی می‌تواند کارمندان ماهر را از خود دور کند و در نتیجه، سازمان استعدادهای ارزشمند خود را از دست بدهد.

نمونه‌هایی از کدهای رفتاری مرتبط با پوشش و آراستگی

- رعایت نظافت و بهداشت شخصی در محیط کار را وظیفه‌ی خود می‌دانیم.

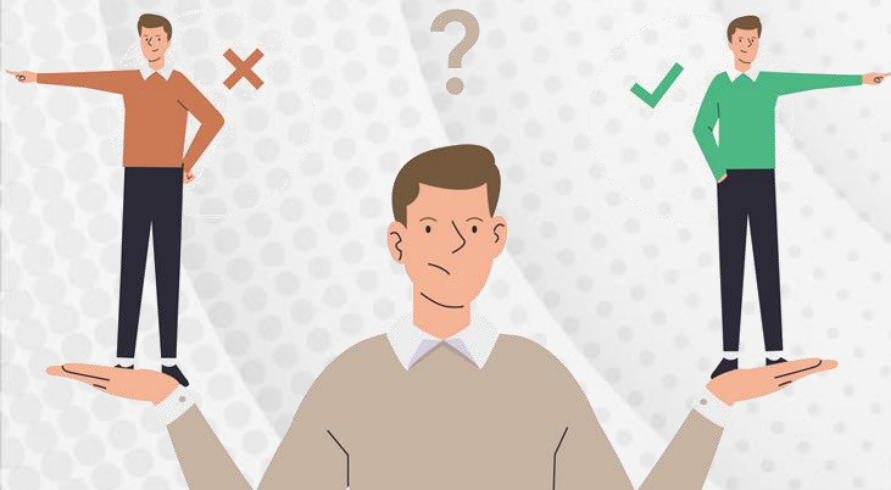
- فقط از لباس و کفش رسمی و ساده مطابق با الگو و رنگی که سازمان برای هر محیط کار تعیین می‌کند، استفاده می‌کنیم.

- کت یا پالتوی خود را روی دوش خود نمی‌اندازیم و کفش غیر رسمی (مانند دمپایی) نمی‌پوشیم. همچنین، در محیط کار (جز در مکان وضو گرفتن)، جوراب‌های خود را در نمی‌آوریم.



نمونه‌هایی از کدهای رفتاری مرتبط با تعارض منافع

- می‌دانیم که فعالیت اقتصادی شخصی در محیط کار مجاز نیست مانند بازاریابی، بازاریابی شبکه‌ای و ...
- آگاهییم و باور داریم که تصمیم‌گیری یا تأثیرگذاری بر تصمیمی که به استخدام بستگان، نزدیکان و آشنایان و سفارش‌شدگان مراجع درون و برون سازمانی منجر شود، ممنوع است.
- ما می‌دانیم که افشای تضاد منافع اجباری است و عدم افشای آن، تخطی از مقررات محسوب می‌شود.



نمونه‌هایی از کدهای رفتاری مرتبط با مدیریت جلسات

- با مطالعه و آمادگی قبلی در جلسه حاضر می‌شویم و اطلاعات مورد نیاز را از قبل گردآوری می‌نماییم.
- ما متعهدیم که جلسات در ساعت مقرر شروع شود و حتماً بعد از اتمام جلسه، صورتجلسه تنظیم شود و به امضای اعضای حاضر در جلسه برسد.
- زمان جلسات را به‌گونه‌ای تنظیم می‌کنیم که با وقت نماز و نهار تداخل نداشته باشد.



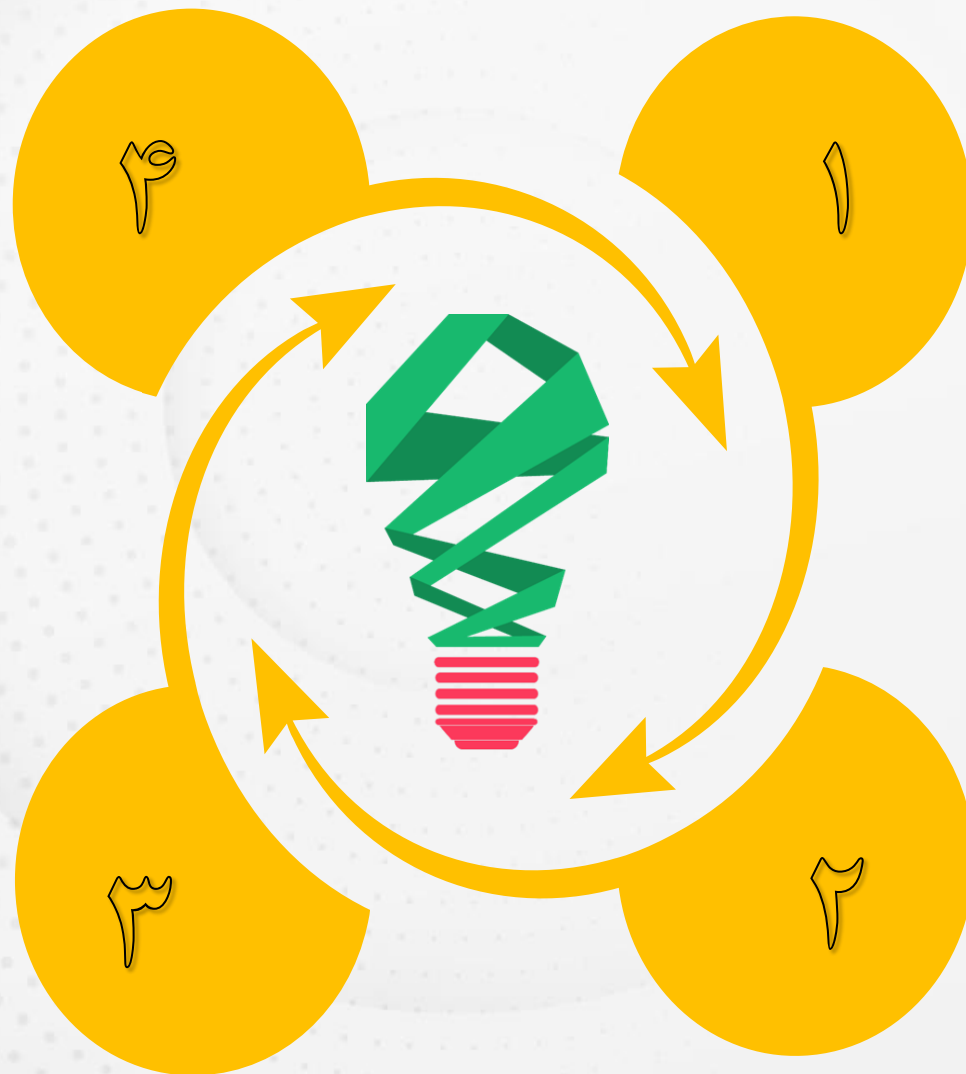
سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ابزاری جهت

پایش تحقق گدهای رفتاری در سازمان

چرخه‌ی مدیریت عملکرد کارکنان

تجزیه و تحلیل و توسعه‌ی
عملکرد
(معاظه)

برنامه‌ریزی و
هدفگذاری عملکرد
(مشارطه)



ارزیابی عملکرد (محاسبه)

مربی‌گری و هدایت
عملکرد (مراقبه)

ارائه‌ی بازخورد مؤثر ضامن اجرای کدهای

رفتاری و توسعه‌ی فرهنگ سازمانی

«بازخورد» به معنای اطلاعات یا انتقاداتی از اعمال یا رفتار **پیشین** فرد هست که از

فردی به فرد یا گروهی دیگر منتقل می‌شود و دریافت‌کننده‌ی فیدبک می‌تواند از آن

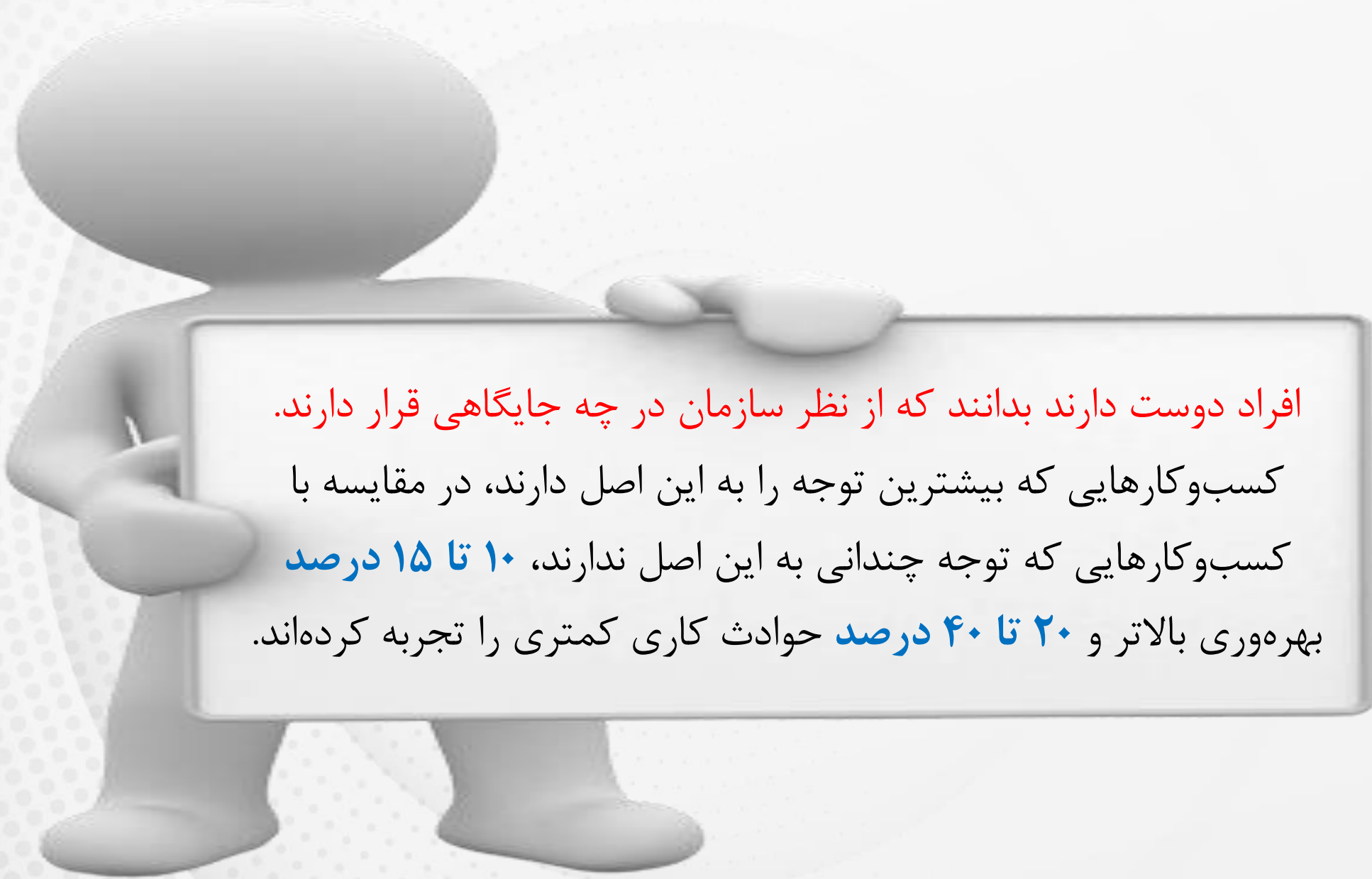
برای تطبیق و بهبود اعمال یا رفتار فعلی و آینده‌ی خود بهره‌برد.

به عنوان یک رهبر، یکی از مهمترین مؤلفه‌های ارتباط مؤثر،
ارائهی بازخورد هست که متأسفانه نسبت به آن، غفلت شده
است!!!



یک پنجم کارکنان به دلیل کمبود بازخوردهای دریافتی از سوی مدیر مستقیم خود، احساس نارضایتی دارند. همچنین، تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که نرخ ترک سازمان در شرکت‌هایی که بازخورد مستمر به کارکنانشان را دنبال می‌کنند، ۱۵ درصد کمتر از سایر شرکت‌ها است.





افراد دوست دارند بدانند که از نظر سازمان در چه جایگاهی قرار دارند.
کسب و کارهایی که بیشترین توجه را به این اصل دارند، در مقایسه با
کسب و کارهایی که توجه چندانی به این اصل ندارند، **۱۰ تا ۱۵ درصد**
بهره‌وری بالاتر و **۲۰ تا ۴۰ درصد** حوادث کاری کمتری را تجربه کرده‌اند.

اگر به موقع **بازخورد** بدهید و مسائل کاری را به موقع پیگیری کنید، **هنگام**

ارزیابی‌های رسمی، با کوهی از مشکلات روبه‌رو نخواهید شد.



حواسمان باشد علتِ باز خورد دادن، **علاقه به کارمند و موفقیت**
او هست. مهم نیست باز خوردی که می‌دهیم مثبت یا انتقادی
باشد بلکه، همه‌ی بازخوردها باید **حمایتی** تلقی شوند؛ **ما تنها به**
افراد بازخورد می‌دهیم (حتی بازخوردهای ناخوشایند)
که به آنها توجه داریم.

ویژگی‌های بازخورد مؤثر کدام‌اند؟

بازخورد مؤثر روی عملکرد افراد
متمرکز هست نه روی شخصیت
آنها

بازخورد مؤثر، شخصی است و
بازخورددهنده، مالک آن است.

بازخورد مؤثر در زمان مناسب و به اندازه‌ی
مناسب، ارائه می‌شود

بازخورد مؤثر، توصیفی
هست نه قضاوت‌کننده و
مجازات‌کننده

بازخورد مؤثر یک گفتگو هست
نه یک سخنرانی و دیکته‌گویی

بازخورد مؤثر، خاص، صریح
و دقیق هست.

بازخورد مؤثر، بررسی و پیگیری
می‌شود نه فراموش!



چگونه به صورت مؤثر،
بازخورد بدهیم؟



مدل SBI، مدلی برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر و قدرتمند



گام اول: موقعیت (Situation)

✓ موقعیت را به صورت کامل و شفاف و غیر قابل انکار، توصیف کنید (چه زمانی

/ چه مکانی)

مثال: در جلسه‌ی هیأت مدیره که امروز صبح برگزار شد، ...

گام دوم: رفتار (Behavior)

✓ رفتار مشاهده شده در آن موقعیت را توصیف کنید به گونه‌ای که روشن و غیر قابل انکار باشد.

✓ از هرگونه **قضاوت** پرهیز کنید.

✓ اگر لازم هست مدارک و اطلاعات مربوطه را به فرد نشان دهید.

مثال: مطابق برنامه‌ریزی، می‌بایست گزارش پروژه را تا پایان ماه تحویل

می‌دادی اما، با گذشت ۵ روز از آن تاریخ، گزارش تحویل نشده است.

گام سوم: اثر (Impact)

✓ تأثیر مستقیم حاصل از وقوع، رفتار، در موقعیت مورد نظر، را بیان کنید.

✓ تا حد امکان احساس یا نتیجه‌ی معلوم و مشخصی را بیان کنید.

مثال: ...، من نگرانم که نتوانیم پاسخگوی سفارشات مشتریان باشیم.

موقعیت (S): آقای احمدی، مطابق آنچه در توافقنامه‌ی عملکرد آمده،

قرار بود در سه ماهه‌ی اول، ۵ نفر کارشناس نرم‌افزار را استخدام کنیم.

رفتار (B): اما الان که سه ماهه‌ی اول تمام شده، فقط یک نفر



کارشناس نرم‌افزار جذب شده است.

اثر (I): با توجه به اینکه تولید یک محصول جدید را شروع کردیم،

نگرانم که از برنامه عقب بیفتیم و نتوانیم محصول جدید را تا پایان سال

به بازار عرضه کنیم.

افراد مختلف در مقابل **باز خورد** چگونه واکنش نشان می دهند؟

S	A	R	A	H
Shock	Anger	Rejection	Acceptance	Humility
				
این باز خورد، نشان دهنده‌ی من نیست!	بطور توانستید این چیزها را در باره‌ی من بگویید!	من مقصر نیستم!	شاید شما درست می‌گویید!	می‌خواهم بهتر شوم!

صراحت تمام عيار؛

چارچوبی جهت ارائه‌ی بازخورد مؤثر



توجه شخصی

همدلی
ویران‌گر

صراحت
تمام‌عیار

دورویی
دغل‌کارانه

تهاجم
گزنده

چالش مستقیم

در چه صورت بازخورد پذیرفته می‌شود؟

کارکنان بازخورد را از مدیران و سرپرستانی می‌پذیرند که:

✓ در حوزه‌ی مورد نظر، صاحب‌نظر و متخصص باشند؛

✓ صادق و صریح باشند؛

✓ در بازخورد، نفع شخصی نداشته باشند بلکه، بازخورد را خیرخواهانه و دلسوزانه ارائه کنند؛

✓ بتوانند علاوه بر دادن بازخورد، راهنمایی هم بکنند و مشاور خوبی برای اصلاح رفتار و بهبود عملکرد باشند.

A 3D white character with a large head and small body is holding a rectangular sign. The character is positioned on the left side of the frame, with its right hand resting on top of the sign and its left hand holding the bottom edge. The sign is white with a thin grey border and contains two lines of Persian text. The background is light grey with a subtle pattern of small white dots and a large, faint white circle behind the character.

آنچه در ادامه دنبال خواهیم کرد:

تعریف کدهای رفتاری شرکت آب منطقه‌ای اصفهان

هم اندیشی با خبرگان



مطالعه‌ی اسناد راهبردی



پهنه کاوی

گروه مپنا



شرکت کارگزاری رضوی



بانک توسعه تعاون



بانک اقتصاد نوین



سازمان تأمین اجتماعی



با سپاس از توجه شما !!

محسن فرجی - ۹۱۲۸۵۷۴۷۸۳