

آیا جزوه را از سایت ما دانلود کرده اید؟

کتابخانه الکترونیکی **PNUEB**

پیام نوری ها بشتابید

مزایای عضویت در کتابخانه **PNUEB**:

دانلود رایگان و نامحدود خلاصه درس و جزوه

دانلود رایگان و نامحدود حل المسائل و راهنما

دانلود کتابچه نمونه سوالات دروس مختلف پیام نور با جواب

WWW.PNUEB.COM

کتابچه نمونه سوالات چیست:

سایت ما **افتخار** دارد برای اولین بار در ایران توانسته است کتابچه نمونه سوالات تمام دروس پیام نور که هر یک حاوی تمامی آزمون های برگزار شده پیام نور (تمامی نیمسالهای موجود **فتی الامکان** با **جواب**) را در یک فایل به نام کتابچه جمع آوری کند و هر ترم نیز آن را آپدیت نماید.

مراحل ساخت یک کتابچه نمونه سوال

(برای آشنایی با زحمت بسیار زیاد تولید آن در هر ترم):

دسته بندی فایلها - سرچ بر اساس کد درس - پسابندن سوال و جواب - پیدا کردن یک درس در نیمسالهای مختلف و پسابندن به کتابچه همان درس - پسابندن نیمسالهای مختلف یک درس به یکدیگر - وارد کردن اطلاعات تک تک نیمسالها در سایت - آپلود کتابچه و فیلدی موارد دیگر..

همچنین با توجه به تغییرات کدهای درسی دانشگاه استثنائات زیادی در ساخت کتابچه بوجود می آید که کار ساخت کتابچه را بسیار پیچیده می کند.

WWW.PNUEB.COM

مدیریت تحول

Payam Noor University Ebook

PNUeb

....کتابخانہ الکترونیکے پیام نور....

مدیریت تحول

- نام درس: مدیریت تحول؛
- تعداد واحد درسی: ۳ واحد؛
- نام منبع درسی: بهبود و بازسازی سازمان؛
- مؤلف: زهرا برومند؛
- تهیه کننده اسلاید: دکتر رسولی؛

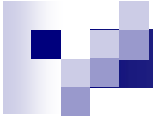
WWW*PNUeB.COM



بهبود و بازسازی سازمان

زهرا برومند

WWW.PNUeB.COM



فصل اول:

OD چیست و فرآیند آن کدامست؟

WWW.PNUeB.COM

مقدمه

■ تغییرات سریع در محیط سازمانها که با دگرگونی محیطهای اجتماعی همراه بود و منجر به تغییرات عمده ای در شیوه زندگی، نیازها و پایگاه ارزشهای افراد گردید، ایجاب می کرد که ساختار و فرآیندهای سازمانی انعطاف پذیر تا حدودی جایگزین الگوهای سنتی گذشته شوند.

WWW.PNUeB.COM

مقدمه

■ ما در جهانی زندگی می کنیم که کل ساختار قدرتی که آن را یکپارچه نگه می داشت در حال فروپاشی است و ساختاری از بیخ و بن متفاوت در حال شکل گیری است؛ و این تحول در همه سطوح جامعه بشری ناگزیر، اتفاق خواهد افتاد.

WWW.PNUeB.COM

تاریخچه OD

- سرآغاز این سرفصل به کوششهای "لاند برادفورد" و "نیلی گاردنر" بر می گردد (دهه ۱۹۵۰)؛
- **به نظر "برادفورد":** آموزش ضمن خدمت باید به آموزش و پرورش کارکنان کمک کرده و در بهبود کلی سازمان مؤثر باشد؛
- مفهوم نوین "برادفورد" آموزش را فرآیندی "تشخیصی-درمانی" برای فرد و سازمان در نظر گرفت؛

تاریخچه OD

- “گاردنر” فکر “آموزش برای تغییر” را مطرح کرد؛
- منظور وی این بود که آموزش ضمن خدمت باید نتایج عملی برای بهبود کارایی سازمان داشته باشد و منشأ تحول مثبت گردد؛

WWW*PNUeB.COM

هدف OD

■ بهبود سازمان کوششی است:

۱. برنامه ریزی شده؛
۲. در سراسر سازمان؛
۳. تحت نظارت مدیریت عالی سازمان؛
۴. جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان؛
۵. با بهره جویی از علوم رفتاری؛

تعریف OD

تعریفی جامع توسط "فرنچ" و "بل":

■ بهبود سازمان کوششی است دوربرد و حمایت شده از طرف مدیریت عالی سازمان جهت بهبود حل مشکلات سازمانی و فرآیندهای بازسازی، بخصوص از طریق یک نوع مدیریت مؤثر و مبتنی بر همکاری گروهی بر پایة فرهنگ سازمان با همکاری یک مشاور-تسهیل کننده و بکارگیری تئوری و دانش تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی شامل پژوهش عملی می باشد.

ویژگیهای مدل پژوهش عملی OD

۱. تشخیص مقدماتی؛
۲. جمع آوری اطلاعات از گروه مورد پژوهش؛
۳. بازخورد داده ها به گروه مورد پژوهش؛
۴. کشف داده ها بوسیله گروه مورد پژوهش؛
۵. برنامه ریزی بوسیله گروه مورد پژوهش؛
۶. عمل بوسیله اعضای گروه مورد پژوهش؛

شباهت بهبود سازمان و بهبود مدیریت

- بهبود مدیریت مجموعه کوششهایی است که در جهت آموزش و افزایش کارایی مدیران انجام می شود؛
- در بهبود سازمان نیز آموزش بعنوان ابزاری مهم بکار می رود؛
- پیش فرض مهم هر دو مبحث: کارایی اعضای سازمانی تا حد زیادی در گرو یادگیری است.

WWW.PNUeB.COM

تفاوت بهبود سازمان و بهبود مدیریت

۱- اهداف

- هدف **بهبود مدیریت**: بهبود قوه ادراک، افزایش مهارت‌های سرپرستی، تحول در طرز فکر و بینش و بهبود توانایی تصمیم‌گیری در مدیران و تصحیح روش‌های ارزشیابی؛
- در **بهبود سازمان** مشکلات سازمانی طرح می‌شود و هدف، تحول سیستم سازمانهاست.

WWW*INTEB.COM

تفاوت بهبود سازمان و بهبود مدیریت

۲- ابزارها و روشها

- بهبود سازمان: تحول در سطح فرد، گروه و سازمان؛
- بهبود مدیریت: تحول و آموزش فردی؛

WWW*PNUeB.COM

تفاوت بهبود سازمان و بهبود مدیریت

۳- نقش مجریان

- **بهبود مدیریت:** بررسی نیازهای آموزشی مدیران، تهیه برنامه های آموزشی، کنترل و نظارت در اجرای برنامه ها و ارزیابی اجرای برنامه و رفع نقایص؛
- **بهبود سازمان:** کمک به مدیران در تشخیص و درمان مسایل و مشکلات سازمان؛

WWW.PNUWEB.COM

تفاوت بهبود سازمان و بهبود مدیریت

۴- مسایل اجرایی

- **بهبود مدیریت:** ساده تر، کم خرج تر، زمان کمتر؛ و بعلت عدم استمرار و احتمالاً عدم ارتباط موضوع آموزش با مسایل واقعی سازمان، در بهبود کلی نظامهای سازمانی تأثیر زیادی ندارد؛
- **بهبود سازمان:** بعلت طولانی بودن زمان اجرای طرحها و تعویض مدیران، بسیاری از فعالیتهای ناتمام می ماند؛

ویژگیها و شالوده های فرآیند OD

۱- مفهوم و هدف

۱. افزایش حس اعتماد و حمایت بین افراد سازمان و مدیریت؛
۲. ایجاد فرهنگ سازمانی خاص با امکان تبادل تجربه و برخورد اندیشه میان اعضای سازمان؛
۳. ایجاد محیطی که در آن اختیار مربوط به نقشهای رسمی یا اختیارات رسمی به وسیله اختیارات بر پایۀ دانش و مهارت افزوده شود؛

ویژگیها و شالوده های فرآیند OD

۱- مفهوم و هدف

۴. گشودن سیستم ارتباط سازمانی؛
۵. افزایش سطح اشتیاق و علاقمندی در سازمان؛
۶. افزایش سطح مسؤلیت فرد و گروهی در طراحی و اجرای برنامه ها؛
۷.

WWW*PNUeB.COM

OD بعنوان یک فرآیند تعاملی مداوم

- فرآیند، جریان یکسان حوادث در ارتباط با هم، در حرکت زمان به سوی بعضی از اهداف یا غایتهاست.
- نکته اساسی در نامیدن OD بعنوان یک فرآیند، مشخص نمودن آن بعنوان یک چیز پویا، در حال حرکت و در حال تغییر و تحول است؛

WWW.PNUeB.COM

OD بعنوان یک فرآیند تعاملی مداوم

- جنبه دیگر OD بعنوان یک فرآیند اینست که جریان بهسازی سازمانها ممکن است یک فرآیند “شدن” باشد، یعنی گرایش به مرحله پایانی بدون هرگز رسیدن، که معمولاً “ورود” است.

WWW*PNUeB.COM

OD بعنوان یک فرآیند تعاملی مداوم

- طبیعت در حال پیشروی OD بر این دلالت دارد که یک حلال موقتی برای مشکلات سازمانی نیست؛ بلکه بیشتر بعنوان “افزایش” اثربخشی از طریق یک رشته فعالیتهای مداخله ای در طی زمان است.

WWW*PNUeB.COM

OD یک استراتژی هنجاری-دوباره آموزی

■ OD یک برنامه تغییر طراحی شده است، اما نه یک برنامه تغییر بخاطر تغییر؛

■ OD به ارزشهای معتبر افراد، سازمانها و جامعه حمله ور نمی شود، اما یک چارچوب ارزشی معرفی می کند؛

WWW.PNUWEB.COM

استراتژی‌های تغییر OD

۱- استراتژی تجربی-عقلایی

- فرضیه‌ی اساسی این استراتژی این است که انسان منطقی است و اگر بداند روشی منافع حاصل وی را تأمین میکند، از آن پیروی می‌کند. بر این اساس افراد آنگاه که تغییر را در جهت منافع خود بدانند، آن را توجیه کرده و قبول می‌کنند.

WWW.PNUeB.COM

استراتژیهای تغییر OD

۲- استراتژی هنجاری-دوباره آموزی

- فرضیه اساسی این استراتژی این است که هنجارها، اساس رفتارند و تغییر از طریق دوباره آموزی حاصل می شود که در آن هنجارهای قدیمی بوسیله هنجارهای جدید ترک گفته شده و واژگون می شوند؛

WWW*PNUeB.COM

استراتژیهای تغییر OD

۲- استراتژی هنجاری-دوباره آموزشی

- بر پایه اعمال قدرت و به صورت مختلف سیاسی قرار دارد؛
- در این استراتژی ها مطابقت افرادی که از قدرت کمتری برخوردارند از طرحها، رهبری و هدایت افراد قدرتمند اساس کار را تشکیل می دهد؛

WWW*PNUeB.COM

OD یک نگرش بانک اطلاعاتی در تغییر طراحی شده است:

۱. در فرآیند OD، شاید بیش از سایر برنامه های تغییر، تاکید بسیاری روی ارزش داده ها می شود؛
۲. در برنامه های OD، انواع بخصوص داده ها توسط دیگران آماده می شود؛
۳. در برنامه های OD، اطلاعات معمولاً به کسانی تعلق دارد و بوسیله آنها استفاده می شود که آن را جمع آوری کرده اند؛

OD یک نگرش بانک اطلاعاتی در تغییر طراحی شده است:

۴. در برنامه های OD، افراد تمایل دارند که بجای بررسی "حقایق" و طبقه بندی آنها به "خوب" یا "بد" به نتایج یا عملکرد حقایق توجه شود؛
۵. در برنامه های OD، داده ها بعنوان تسهیل کننده های حل مشکل مورد استفاده قرار می گیرند تا اینکه بعنوان "چماقی" برای ایجاد رفتارهایی که به زور بکار گرفته شوند؛
۶. ...

OD بر اساس تجربه است:

- طبیعت تجربه محوری فرآیند OD از زمینۀ اعتقادی اغلب متخصصان OD سرچشمه می گیرد که معتقدند: افراد از طریق انجام دادن کارها، چگونگی انجام کار را می آموزند؛ و از طریق تجربه ها، پویایی سازمانی را یاد می گیرند و بر تجربه های آنها افزوده می شود.

ویژگیها و شالوده های فرآیند OD

۲- مفروضات و ارزشها

- این مفروضات به انسانها بعنوان افراد، به انسانها به عنوان اعضای گروه ها و رهبران، به انسانها بعنوان اعضای از تمامی نظام سازمان مربوط می شود و اساساً با نظریات و برداشتهای مکتب انسان گرایی مانند مک گریگور، آرجریس و... هماهنگی دارد.
- بهبود سازمان ادعا دارد که دارای **ارزشهای انسانی** است.

فعالیت‌های OD تمرکز روی گروه‌های کار دارد:

- **باور اول:** سازمان کارش را از طریق گروه‌های کار با اشکال و طبیعت‌های متنوع انجام می‌دهد؛
- **باور دوم:** تغییر فرهنگ، فرآیندها، روابط و راه‌های انجام وظایف در این گروه‌ها، یک راه کسب بهبود دائمی و پایدار در سازمان است.

WWW.PNUeB.COM

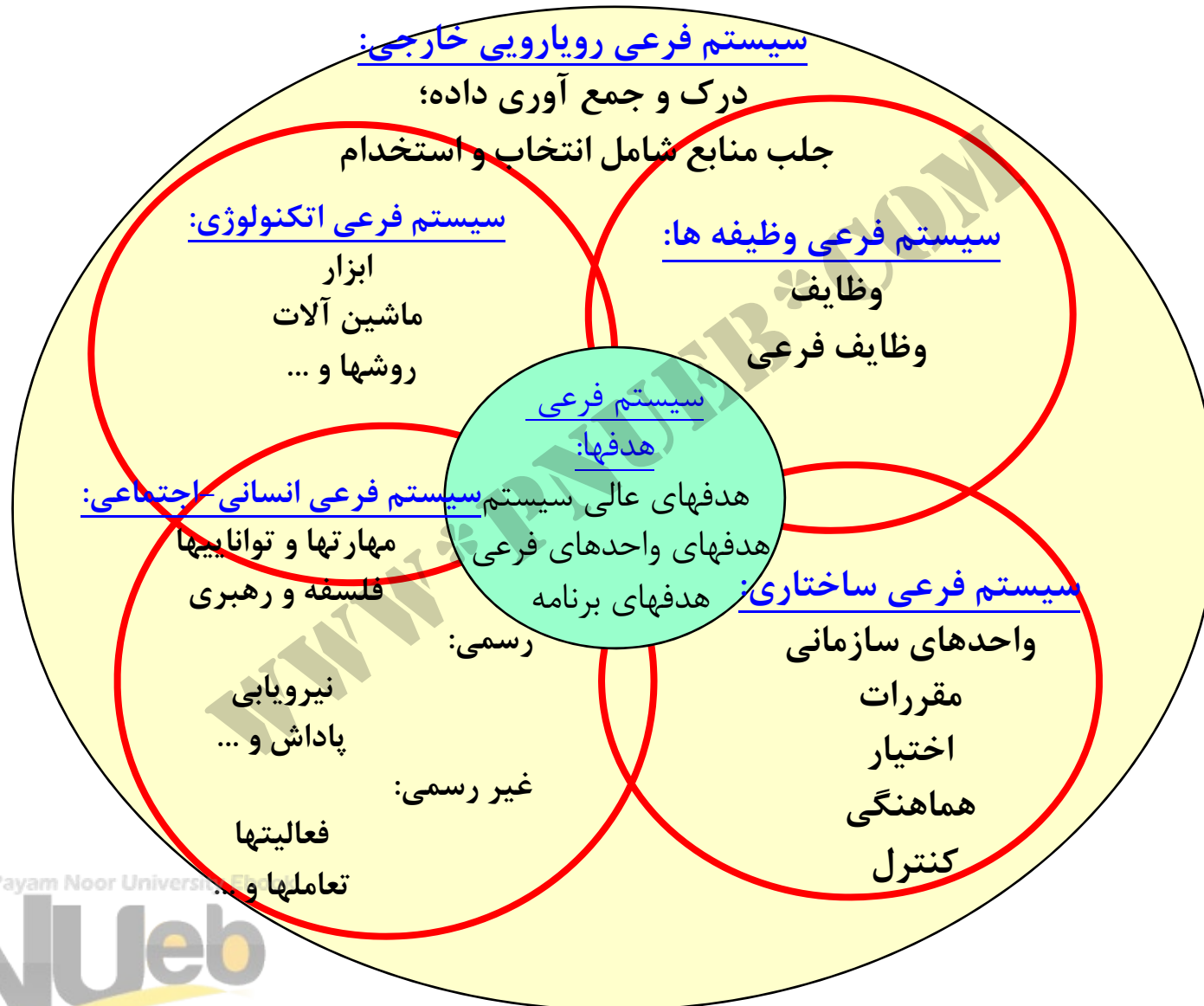
ویژگیها و شالوده های فرآیند OD

۳- شیوه ها و روندها

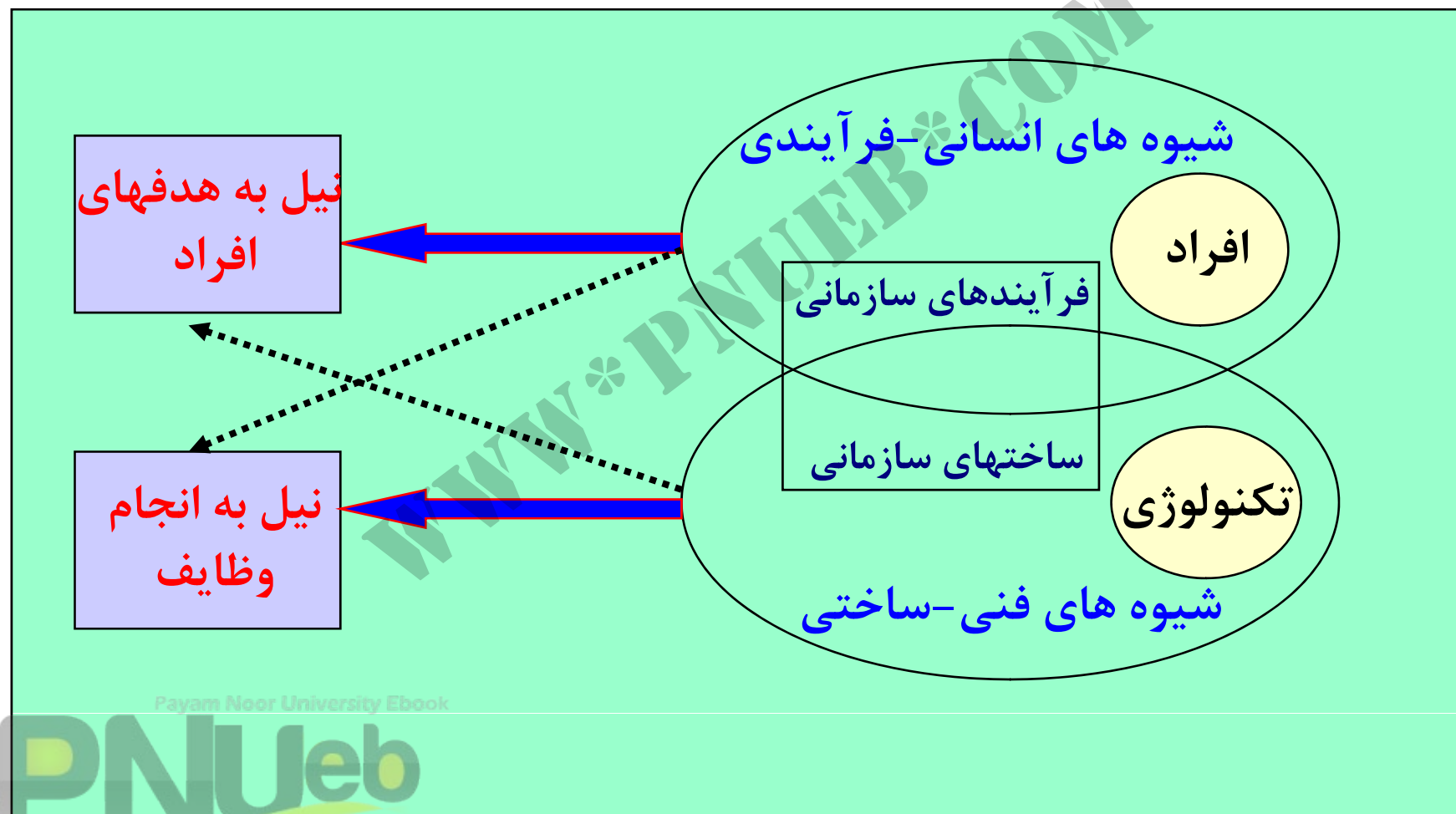
- روند اساسی بهبود سازمان، نگرش سازمان بعنوان یک سیستم باز است؛ زیرا این شیوه می کوشد متغیرهای گوناگون داخلی و خارجی را به یکدیگر مرتبط کرده و اثرات هر یک از سیستمهای فرعی بر سیستم اصلی را تجزیه و تحلیل کند.

WWW.PNUeB.COM

سیستم‌های فرعی سازمان



اجزای تشکیل دهنده سیستم سازمانی با توجه به سه ویژگی OD و ارتباط آنها با یکدیگر



■ **منظور از شیوه های ساختی-فنی**، نظریه ها و مداخله های (تکنیکهای OD) مربوط به تکنولوژی (روشها و رویه های مربوط به انجام وظایف می باشد)؛

■ **منظور از شیوه های انسانی-فرآیندی**: فرآیندهای سازمانی (ارتباطات، تصمیم گیری، برنامه ریزی، کنترل) و موضوع مشارکت افراد در آن؛

ویژگیها و شالوده های فرآیند OD

۴- فرآیندها و استراتژیها

۱. **فرآیند OD به اعتبار ماهیت خود این شیوه:** یعنی این شیوه چه هست؟ سعی در انجام چه چیز دارد؟ تنظیم آن در قالب ذهنی چگونه است؟ و ویژگی آن کدامند؟
۲. **فرآیند مشاوره سازمانی:** فرآیندی که طی آن طرحهای OD در سازمانها پیاده می شود را بطور متعارف “فرآیند مشاوره سازمانی” گویند؛



فصل دوم:

نرم افزار و سخت افزار OD

WWW.PNUeB.COM



الف) نرم افزار OD

WWW*PNUeB*COM

فلسفهٔ OD

- با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیتهای سازمانی، به جرأت می توان گفت که دوران کار فردی به سر آمده و امروز مدیریت مانند قبل، مدیریت بر افراد نیست، بلکه مدیریت بر گروههای کار است.

WWW*PNUeB.COM

اهداف برنامه OD

۱. به اهداف سازمانی عمق بخشیده و افراد را در یک صف قرار دهد؛
۲. استحکام بخشیدن به اعتماد، ارتباطات، همکاری و حمایت بین افراد؛
۳. ایجاد رضایت شغلی و بالابردن شوق کار؛
۴. تکمیل قدرت رسمی با قدرت بر پایۀ دانش و مهارت فردی؛
۵. افزایش مسؤلیت فردی جهت برنامه ریزی و اجرا؛
۶. ایجاد شوق در افراد برای تغییر؛
۷. تشویق گرایش حل-مشکل تا گرایش جلوگیری از-مشکل در مسایل سازمانی؛

فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمانی بر چسب اجتماعی است که از راه ارزشهای مشترک، تدابیر نمادی، و آرمانهای اجتماعی، اعضای سازمان را به هم پیوند می دهد؛

WWW*PNUeB.COM

OD و فرهنگ سازمانی

استراتژیهای تغییر باید با فرهنگ سازگار باشد. پس می توان گفت:

■ **فرهنگ**، سرچشمهٔ راستین ایستادگی در برابر تغییر است. در

ضمن ایستادگی در برابر تغییر بدون کالبد شکافی فرهنگ

میسر نیست.

WWW*PNUeB.COM

چگونگی تدوین الگوی بومی بهبود سازمان

- **اولین مرحله اساسی:** تبیین “نظام ارزشها”؛ زیرا ارزشهای بنیادین بعنوان زیرساخت سایر مراحل در تنظیم الگوی بومی در نظر گرفته می شود.
- چنانچه تغییرات بنیادی در بطن و بافت جامعه صورت گیرد، حداقل ۴ نظام اصلی آن جامعه: **سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی** آن از اساس دگرگون می شوند.

تبيين ارزشها:

۱- ارزشهای اساسی یا پایدار

- این ارزشها همان باورهای اساسی است که از متن ایدئولوژی بیرون آمده و حد درست از نادرست را در رابطه با ایدئولوژی مطرح می کند؛
- معمولاً تغییر ناپذیر بوده و اصالت خود را برای ابد حفظ می کند؛

WWW.PNUeB.COM

تبيين ارزشها:

۲- ارزشهای کارکردی

- این ارزشها در رابطه با امور جاری و استفاده از تسهیلات و امکانات و همچنین دست آوردهای علمی و فنی بشر در هر دوره مطرح می شود و بطور لزوم غیر قابل تغییر نبوده و بر اساس پیشرفت دانش و دستیابی به راه های متفاوت برای بهبود و ترفیع امور جامعه تغییر پیدا می کند و معمولاً حالت پیشروی دارد.



ب) سخت افزار OD

WWW*PNUeB*COM

تکنیکها (فنون) جامع

- آغاز OD می تواند با تکنیکهای آموزش آزمایشگاهی یا گروه آموزش (که گاهی اوقات آموزش حساسیت یا گروههای "T" گفته می شود) ترسیم گردد.

WWW*PNUeB.COM

تکنیکها (فنون) جامع

۱- جلسه های رویارویی

- یک جلسه یک روزه است که مدیران سراسر سازمان، سلامت سازمان خودشان را مطالعه می کنند؛
- در یک سلسله فعالیت ها گروه مدیریت، اطلاعاتی درباره مشکلات عمده تهیه نموده، علتها را تحلیل کرده، جهت تصحیح مشکلات طرح عملی بوجود آورده و یک برنامه برای تکمیل کار درمانی ایجاد می کند؛

قدمهای جلسه های رویارویی

۱. جوسازی (۴۵ تا ۶۰ دقیقه)؛
۲. گردآوری اطلاعات (۱ ساعت)؛
۳. مشارکت در اطلاعات (۱ ساعت)؛
۴. تعیین اولویت و برنامه ریزی عملی گروه (۱ ساعت و ۱۵ دقیقه)؛
۵. تعقیب بلافاصله توسط مدیریت عالی (یک تا سه ساعت)؛
۶. تجدید نظر (۲ ساعت)؛

تکنیکها (فنون) جامع

۱- فعالیتهای مدیریت استراتژیک

۱. تعیین هدف؛
۲. تحلیل محیطی؛
۳. فرموله کردن استراتژی؛
۴. ارزشیابی استراتژی؛
۵. اجرای استراتژی؛
۶. کنترل استراتژی؛

WWW*PNUeB*.COM

تکنیکها (فنون) جامع

۱- بهبود سازمان با استفاده از شبکه

۱. شبکه مدیریت: انتخاب مدیران کلیدی و آموزش شبکه به آنان؛
۲. بهبود کارگروه؛
۳. بهبود بین گروهها؛
۴. ایجاد یک مدل مطلوب استراتژیک؛
۵. اجرای مدل مطلوب استراتژیک؛
۶. نقد منظم؛

WWW.PNUeB.COM

تکنیکها (فنون) جامع

۳- تئوری اقتضائی لارنس و لورش

- آنها نتیجه گرفتند که محیطهای بیرونی متفاوت، ساختارهای سازمانی مختلفی را می طلبند و سازمانهای اثربخش تناسب مطلوبی بین ساختار و محیطشان وجود دارد؛ در حالی که سازمانهای غیر اثربخش فاقد آن می باشند.

WWW.PNUeB.COM

تکنیکها (فنون) جامع

۴- مدیریت سیستم (۴) لیکرت

■ سیستمهای ۴ گانه لیکرت:

۱. نفع پرستی-مستبدانه؛

۲. نوع دوستی-مستبدانه؛

۳. مشاوره ای؛

۴. مشارکت گروهی؛

■ اثربخش ترین سازمانها خصوصیات سبک ۴ را دارند؛

تکنیکها (فنون) جامع

۵- روش مداخله RAT: تکنیک تجزیه و تحلیل نقش

- جهت روشن نمودن انتظارات و تعهدات نقش اعضای گروه ها جهت بهبود اثربخشی گروه طراحی شده است؛

WWW*PNUeB.COM

تکنیکها (فنون) جامع

۵- بررسی - بازخورد

- ارتباط نزدیکی با سیستم ۴ لیکرت دارد؛
- یکی از مهمترین مداخله های OD، فرآیند جمع آوری منظم داده ها در مورد سیستم و بازخورد این داده ها به افراد و گروهها در همه سطوح سازمان، جهت تجزیه و تحلیل، تفسیر مفاهیم و طی مراحل انجام صحیح کارها مطابق با آنهاست.

تکنیکها (فنون) جامع

۵- بررسی - بازخورد

■ “نف” اظهار می دارد که برای بهبود سازمان سه چیز باید تحقق پذیرد:

۱. گروه کار بپذیرد که داده ها معتبر هستند؛
۲. گروه کار بایستی مسؤلیت قسمتی که با مشکلات مشخص دست و پنجه نرم می کنند را قبول نماید؛
۳. گروه کار باید تعهد کند که مشکلات را حل کند و اعضای گروه خودشان را بعهده گیرند.

مداخله های فردی، بین افراد و فرآیند گروهی

۱- مشاوره فرآیند

- محور این گرایش این است که یک یک شخص ثالث ماهر (مشاور) با افراد و گروهها کار می کند که کمکشان کند تا درباره فرآیندهای انسانی و اجتماعی بیاموزند و یاد بگیرند مشکلاتی که از حوادث حل می شود را چگونه حل کنند؛

WWW.PNUeB.COM

قدمه‌هایی که یک مشاور در برنامه مشاوره فرآیند باید تعقیب کند:

۱. برخورد مقدماتی؛
۲. تعریف رابطه؛
۳. انتخاب یک زمینه و روش؛
۴. جمع آوری اطلاعات و تشخیص؛
۵. مداخله؛
۶. کاهش عملیات و اتمام کار.

WWW*PNUeB*COM

مزایای برنامه مشاوره فرآیند

۱. این گرایش برای مسایل مهم سازمانهای امروزی که بین افراد و بین گروهها وجود دارد، جهت گیری شده است؛
۲. گرایش مشاوره فرآیند در جهت کمک سازمانها به خودشان است؛

WWW*PNUeB.COM

مداخله های فردی، بین افراد و فرآیند گروهی

۲- میانجیگری توسط شخص ثالث

- در وضعیتهای تعارض، این گرایش نیروی بالقوه ای در کنترل از تعارض یا حل آن دارد؛
- عناصر دستور عملی و تئوری "والتون" برای این گرایش:
 ۱. مسئله تضاد؛
 ۲. تشخیص و تحلیل وضعیت؛
 ۳. رفتار و وظایف طرفین درگیر تعارض؛
 ۴. نتایج تعارض.

عناصر رویارویی مؤثر از نظر “والتون”

۱. انگیزه مثبت طرفین؛
۲. توازن در قدرت و موقعیت هر دو طرف؛
۳. هماهنگ نمودن کوششهای رویارویی؛
۴. در نظر گرفتن زمان مناسب برای مراحل مختلف گفتگو؛
۵. تضمین آزادی و عدم محدودیت در گفتگو بین طرفین؛
۶. ارتباطات قابل اعتماد و قابل درک برای طرفین درگیر؛
۷. تنش مطلوب در وضعیت؛

مداخله های فردی، بین افراد و فرآیند گروهی

۳- آموزش حساسیت

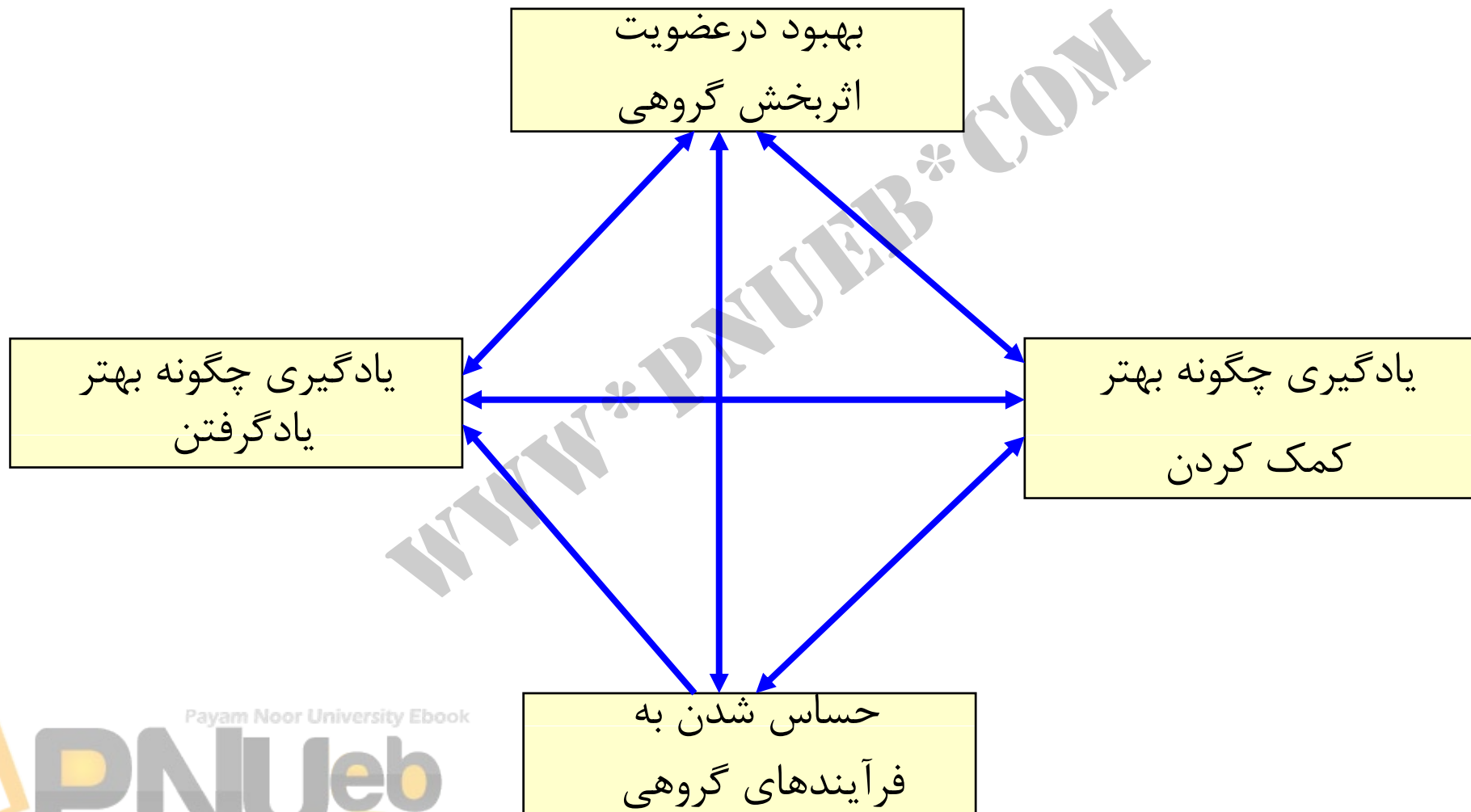
- از "وارون بنیس"، آموزش حساسیت، کوشش برای تشکیل گروه کوچکی است که هدف آن آگاهی بیشتر شرکت کننده از خودش و فرآیند گروه هاست.

WWW*PNUeB.COM

اهداف آموزش حساسیت

۱. آگاه نمودن روزافزون شرکت کنندگان و حساس شدن آنها به تعامل‌های هیجانی و بیانات خود و دیگران؛
۲. افزودن قابلیت درک شرکت کنندگان و یادگیری از نتایج اعمالشان بوسیله توجه به احساسات خود و دیگران؛
۳. تأکید بسیار بر وضوح و اصلاح ارزشهای فردی و هماهنگی هدفها با دیدگاه علمی و ملی در مشکلات اجتماعی و تصمیم‌ها و وظایف فردی؛
۴. ...

تعامل متغیرهای فرآیند آموزش حساسیت



طراحی و اجرای آموزش حساسیت

۱. در آغاز کار، گروه عمدتاً فاقد رهبری جهت دهنده، دستور جلسه رسمی و یا قدرت و موقعیت از پیش ساخته است؛
۲. آموزش دهنده که نقش اصلی وی تسهیل فرآیند گروهی است، سعی دارد با روشی غیردفاعی، باز و دلسوزانه، احساسات و برداشتهای خود را از نحوه کار گروه به صورتی که قابل ارزشیابی باشد، بیان کند؛

طراحی و اجرای آموزش حساسیت

۳. روابط متقابل افراد بهبود می یابد؛

۴. کوشش می شود ارتباط تجربه های کسب شده با موقعیت و مسایل "محیط کار" کشف و بررسی شود؛

WWW*PNUeB.COM

مداخله های فردی، بین افراد و فرآیند گروهی

۴- تجزیه و تحلیل مراوده ای (TA)

- بعنوان ابزار OD، هدف TA، کمک به افراد درگیر می باشد تا حالت‌های “من خود و دیگران را بهتر بشناسند و اصول مراوده ها و بازیها را یاد بگیرند و به شکل بهتری با دیگران تعامل داشته باشند.
- الگوهای رفتاری: “من والدینی”، “من بزرگسالی” و “من کودکی”

حالت من والدینی

■ نتیجه پیامهای شرطی شده ای است که افراد از والدین خود، معلمهای مدرسه و دیگر شخصیت‌های آمر و وسایل ارتباط جمعی دریافت می‌دارند؛ این پیامها همچون نوار کاست کوچک در مغز افراد ثبت شده و آماده پس دادن هستند.

WWW.PNUeB.COM

حالت من بزرگسالی

- رفتاری را باعث می شود که بعنوان رفتار منطقی، مستدل، عقلایی و غیر احساسی توصیف می شود؛
- در این حالت فرد به مشکلات حمله ور شده، اطلاعات لازم را جمع آوری و تجزیه و تحلیل می کند تا منطقی ترین راه را برگزیند؛

WWW.PNUeB.COM

حالت من کودکی

- در این حالت فرد مانند کودک، غریزی رفتار می کند
- در این حالت، رفتار اغلب رابطه "محرک-پاسخ" است. شخص بلافاصله پاسخ می دهد که اغلب اوقات از روی فکر نیست.

WWW*PNUeB*COM

شخصیت سالم

- شخصیتی است که تعادل بین سه حالت “منِ والدینی-منِ بزرگسالی-منِ کودکی” را نگه می دارد.
- این افراد با ارزشیابی، سرعت و اثربخشی سعی در افزایش تصمیم گیری دارند.

WWW*PNUeB.COM

مراوده های بين افراد

۱. مراوده های مکمل؛
۲. مراوده های متقاطع؛
۳. مراوده های ضمنی.

WWW*PNUeB.COM

مراوده های مکمل

- مراوده هایی هستند که اگر پیامی فرستاده شود یا رفتاری توسط حالت "من" فرد به نمایش درآید، پاسخ مناسب یا مورد انتظار از حالت "من" طرف مقابل دریافت شود.

WWW*PNUeB.COM

مراوده های متقاطع

- هنگامی که پیامی از طرف کسی فرستاده شود یا رفتاری از حالت "من" او سرزند و در پاسخ از حالت "من" ناجور و غیر منتظره طرف مقابل او جواب دریافت می شود یا بعبارت دیگر، هنگامی که مضمون پاسخ خارج از انتظار فرستنده محرک باشد، مراوده مسدود می شود.

WWW.PNUeB.COM

مراوده های ضمنی

- مشکل ترین مراوده هاست که مانند مراوده های متقاطع به روابط بین افراد لطمه می زند؛
- این گونه مراوده ها همواره درگیر حداقل دو حالت "من" از طرف یک نفر است. شخص ممکن است چیزی بگوید، از حالت "من" بزرگسالی، "اما کاملاً منظور دیگری داشته باشد.

ارتباط TA با OD

هدف OD:

۱. به حداکثر رسانیدن مراوده های "منِ بزرگسالی" - "منِ بزرگسالی بین افراد؛
۲. تأیید نمودن "کودک طبیعی" افراد در مراوده ها با دیگران؛
۳. تشخیص و ساده نمودن سریع مراوده های متقاطع بین افراد؛

ارتباط TA با OD

هدف OD:

- ۴. به حداقل رسانیدن تخریب بازی‌هایی که بین افراد و گروه‌ها معمول است؛
- ۵. به حداکثر رساندن رویارویی‌های صحیح بین افراد؛
- ۶. ایجاد سیستم‌ها، سیاست‌ها و جو کاری مدیریتی که اهداف اولیه را حمایت می‌کند؛

مداخله های فردی، بین افراد و فرآیند گروهی

۵- مداخله های برنامه ریزی زندگی-کارراهه

۱. مسیر زندگی و شغلی فرد تا لحظه ارزیابی شده وقایع مهم و انتخابهای اساسی وی بررسی شود؛
۲. اهداف شخصی و شغلی مورد علاقه او مشخص گردد؛
۳. برای رسیدن به این اهداف برنامه ای تنظیم شود.

WWW.PNUeB.COM

مداخله های ساختاری OD

۱- سیستمهای فنی-اجتماعی

- مقصود: ایجاد همگنی بیشتری میان تکنولوژی، ساختار و واکنشهای اجتماعی در یک واحد تولید بخصوص در یک معدن، یک کارخانه یا یک اداره.

WWW*PNUeB.COM

مداخله های ساختاری OD

۲- کیفیت زندگی کاری (QWL)

■ کوششی است جهت بازسازی بعدهای مختلف سازمان و ایجاد مکانیزمی است که تغییراتی را معرفی می کند و در بر می گیرد؛

■ QWL در جنرال موتورز:

۱. انتخاب گروه کار به اختیار کارمند؛

۲. بیمه کردن مشاغل بعنوان نتیجه برنامه ها؛

۳. آموزش کارکنان در حل مشکلات گروهی؛

۴. آموزش مهارتها؛

۵. مسئولیت در قبال کارکنان؛

۶. ...

گروه سازی

- مجله فورچون: ۱۷۹ نفر از ۵۰۰ نفر مدیران منابع انسانی نتیجه گیری کرده اند که گروه سازی از فنون بهبود منابع انسانی است که وسیعترین کاربرد را دارد؛

WWW*PNUeB.COM

اهداف گروه سازی

۱. تنظیم اهداف یا تعیین اولویتها؛
۲. تحلیل و یا تخصیص راهی که کار باید انجام شود؛
۳. آزمون روشی که گروه به کار می گیرد و فرآیندهای آن؛
۴. آزمون روابط میان افرادی که در حال کار کردن هستند.

WWW.PNUeB.COM

فرآیند گروه سازی (کرت لوین)

۱. خروج از انجماد؛
۲. حرکت کردن؛
۳. انجماد مجدد.

WWW*PNUeB*COM

تکنیکهای OD برای سطوح مختلف

- فرد {
 - برنامه ریزی زندگی و مسیر شغلی
 - بهبود مهارت
- گروه {
 - تحلیل نقش
 - گروه سازی
- سازمان {
 - بررسی-بازخورد
 - OD بر اساس شبکه

مدیریت کیفیت جامع (TQM)

- بر پایه مفهوم ژاپنی کنترل کیفیت استوار است؛
- مشارکت همه کارکنان از رده بالا تا پایین، پیمانکاران فرعی، تأمین کنندگان نظام توزیع و شرکتهای وابسته؛
- متضمن: آموزش دادن به افراد درباره مطالعه، تمرین و مشارکت برنامه کیفیت؛

WWW.PNUeB.COM

پیتر سنج: سیر تحول مدیریت کیفیت جامع

۱. موج اول کیفیت: بهبود و ارتقای شیوه کار؛
۲. موج دوم کیفیت: تأکید بر ارتقای چگونگی انجام کار؛
۳. موج سوم کیفیت: آموزش بعنوان تنها راه گریز ناپذیر
تعالی کارکنان، مدیران و حیات سازمان.

WWW.PNUWEB.COM

یادگیری گروهی

- تعبیر جدید گروه-سازی، یادگیری گروهی است؛
- **پیتر سنچ:** سازمان هم مانند افراد، تواناییهای مختلفی دارند و می توان این تواناییها را ارزیابی کرد و از تجربیات آنها آموخت.
- بنظر وی یکی از راههای پیشرفت یادگیری، ایجاد فرصتهای تمرین برای مدیران در محیطی عاری از خطر.

ارتباط کیفیت با آموزش

- مدیریت کیفیت ریشه در آموزش دارد؛
- آموزش است که می تواند کیفیت را وجدان انسانها نماید؛

WWW*PNUeB.COM

آموزش در چرخه کیفیت

- چرخه کیفیت یا چرخه PDCA
- داشتن چرخه کیفیت مؤثر، نیاز به تمرین، مهارت و ممارست در سطح مدیران و کارکنان دارد؛

WWW*PNUeB.COM



[WWW*PNUeB*COM](http://WWW.PNUeB.COM)

کایزن

- کایزن یعنی اصلاح و بهبود تدریجی و مستمر امور سازمان با همکاری و معاضدت کلیه کارکنان اعم از مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان اجرایی؛
- مورد توجه ژاپنی هاست؛
- بهبود مستمر؛

WWW*PNUeB.COM

سازمانهای فراگیرنده (یادگیرنده)

۱. دیدگاه مشترک؛
۲. مهارت فردی؛
۳. آموزش کارهای گروهی؛
۴. تفکر سیستمی؛
۵. تفویض اختیار به کارکنان.

WWW*PNUeB*COM

گردش مشاغل

- کسب مهارت‌های تازه و یافتن دوستان جدید؛
- عوامل مؤثر در گزینش برنامه گردش مشاغل: افزایش کارایی، نوآوری و جلوگیری از ناسازگاری با محیط؛
- قبل از انجام آن، باید فرهنگ و روحیه کارکنان آماده‌گی پذیرش این دگرگونی را داشته باشد؛

WWW.PNUeB.COM

پژوهش عملی

- مبتنی بر جمع آوری، تجزیه و تحلیل و طبقه بندی اطلاعات،
ارائه راه حلها و ارزشیابی آنها و بالاخره انتخاب راه حل نهایی؛
- **شامل سه فرآیند:** جمع آوری داده ها، بازخورد آنها به جامعه
مورد پژوهش و برنامه ریزی عملی بر مبنای داده های بدست
آمده؛

WWW.PNUeB.COM

اساس آموزش عملی

■ عمل و تجربه بصورت توأم؛

■ **شروط اساسی آموزش و پژوهش عملی:**

۱. کارمند اعتماد کافی به کسانی که مقررات را معین می کنند، داشته باشند؛
۲. او باید باور داشته باشد که مقررات منصفانه و متناسب است؛
۳. او باید بداند که نتیجه کار خود را مستقیم و غیر مستقیم می بیند؛
۴. در صورت ارتکاب اشتباه و یا نپذیرفت دستورات خطری متوجه او نیست؛

عوامل عمده در یک طرح پژوهش عملی

۱. تشخیص حدود مشکل؛
۲. انتخاب یک مشکل ویژه؛
۳. ثبت دقیق اقدامات انجام شده و جمع آوری مدارک برای تعیین درجه حصول به هدف؛
۴. استنتاج از تعمیم این مدارک در ارتباط بین اقدامها و هدف مطلوب؛
۵. آزمایش مداوم تعمیم مدارک در مرحله عمل.

مراحل انجام آموزش و پژوهش عملی

۱. توجیه و آموزش پژوهشگران توسط مدیر یا مشاور؛
۲. طرح و انتخاب پرسشهای کلی و باز توسط گروه پژوهش؛
۳. مصاحبه اول پژوهشگران با جامعه مورد پژوهش؛
۴. انتقال اطلاعات بدست آمده از مصاحبه اول به کارتهای مخصوص؛
۵. تنظیم و طبقه بندی اطلاعات؛

مراحل انجام آموزش و پژوهش عملی

۶. تهیه فرم نظر خواهی از جامعه مورد پژوهش؛
۷. تکمیل فرم نظر خواهی ها توسط جامعه مورد پژوهش؛
۸. تعیین اولویتها؛
۹. تجزیه و تحلیل و تعیین بخشی از نیروهای پیش برنده و بازدارنده توسط اعضای گروه پژوهش؛

WWW.PNUWEB.COM

مراحل انجام آموزش و پژوهش عملی

۰۱. تعیین پاره ای از راه حلها توسط گروه پژوهش؛
۱۱. تجزیه و تحلیل و تعیین بخشی از نیروهای پیش برنده و بازدارنده توسط جامعه مورد پژوهش؛
۲۱. ارائه برخی از راه حلها توسط جامعه مورد پژوهش؛
۳۱. بررسی و انتخاب راه حلهای نهایی و تنظیم پیشنهادات توسط گروه پژوهش؛

مراحل انجام آموزش و پژوهش عملی

۴۱. ارائه راه حل های نهایی و پیشنهادها به مسئولین جامعه مورد پژوهش جهت اخذ نظریه های آنان و آزمون قابلیت عمل یافته ها؛

۵۱. تهیه گزارش؛

۶۱. پیگیری و مراقبت در اجرای پیشنهادها و راه حلها در صورت امکان؛



موفق و مؤيد باشيد

WWW*PNUeB*COM