



اثربخشے و ارتقاءهای مدیران اثربخش

(در سازمانهای قرن ۲۱)

تالیف:

دکتر سلیمان ایرانزاده

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر صادق بابائی هروی

مدرس دانشگاه - پرسنل بانک شهر

سرشناسه	:	ایران زاده، سلیمان، ۱۳۳۷ -
عنوان و نام پدیدآور	:	اثربخشی و مهارت های مدیران اثربخش/تالیف سلیمان ایران زاده، صادق بابائی هروی.
مشخصات نشر	:	تبریز: انتشارات پژوهش های دانشگاه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۲۹۰ص: جدول، نمودار.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۰۳۸-۵۴-۲: ۱۸۰۰۰۰ریال
وضعیت فهرست نویسی	:	فینا
موضوع	:	مدیریت
موضوع	:	سازمان
موضوع	:	مدیران
موضوع	:	رفتار سازمانی - مدیریت
شناسه افزوده	:	بابایی هروی، صادق، ۱۳۶۲ -
رده بندی کنگره	:	۵ الف ۲/ق HDRv
رده بندی دیویی	:	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۲۲۳

عنوان	:	اثربخشی و مهارت های مدیران اثربخش
مولف	:	دکتر سلیمان ایران زاده، دکتر صادق بابائی هروی
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۰۳۸-۵۴-۲ / قطع
حروفچینی	:	فرزین جهانگیری / طرح روی جلد
شمارگان	:	۱۰۰۰ جلد / نوبت چاپ : اول / ۱۳۹۵ / قیمت : ۱۸۰۰۰۰ریال
	:	چاپ و صحافی : مدیران

انتشارات پژوهش های دانشگاه



انتشارات پژوهش های دانشگاه
پژوهش های انسانی، ریاضی، فنی، هنر

مرکز تخصصی چاپ نشر کتب دانشگاه ویژه اسیدوایف هنر، یات علم دانشگاه ها

آدرس دفتر مرکزی : آذربایجان شرقی - تبریز - آبرسان - فلكه دانشگاه - مجتمع تجاری بلور - پلاك ۳۹
تلفن های تماس : ۳۳۲۶۲۱۱۶ - ۰۴۱ - ۹۱۴۶۱۴۳۳۴۶

آدرس دفتر پخش : تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، پاساژ فروزنده، پلاك ۲۱۷

www.Pajohesh-daneshgah.ir / Info@Pajohesh-daneshgah.ir

www.Unpb.org/Info@unpb.org

طبق قانون حمایت از حقوق ناشران و مولفان هر شخص حقیقی و حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر و مولف، نشر یا عرضه یا تکثیر یا تجدید چاپ نماید مورد پیگیری جدی قانونی خواهد گرفت.

فصل اول: مفاهیم بهره‌وری و کارایی

۱۶	مقدمه
۱۷	واژه‌ی بهره‌وری
۱۷	مبای اندازه‌گیری و روش محاسباتی بهره‌وری
۱۸	(۱) توضیح عناصر نمودار و روش محاسبه
۲۰	(۲) ورودی‌های مدل نمونه
۲۱	(۳) خروجی‌های مدل نمونه
۲۱	اثربخشی
۲۲	کارایی و اثربخشی
۲۳	کارایی
۲۴	رابطه کارایی با بهره‌وری و اثربخشی
۲۵	عوامل مؤثر در کارایی

فصل دوم: مفاهیم اولیه اثربخشی

۲۸	مقدمه
۲۸	اثربخشی
۲۹	تعاریفی از اثربخشی
۲۹	رابطه کارایی با بهره‌وری و اثربخشی
۲۹	تبیین تنوریک اثربخشی و اثربخشی مدیریتی
۳۳	تبیین دیدگاههای مختلف درباره مفهوم اثربخشی
۳۳	دیدگاههای مختلف
۳۴	بررسی تاریخی اثربخشی
۳۶	نقش کنترل و مهندسی مجدد در اثربخشی
۳۷	یادگیری سازمانی و اثربخشی

فصل سوم: اثربخشی از منظر دیدگاههای مختلف

۴۰	مقدمه
۴۰	اثربخشی از دیدگاه کارنال
۴۱	از دیدگاه حوزه سیاسی

۴۱	اثربخشی از دیدگاه هنری اچ هال
----	-------------------------------

فصل چهارم: عوامل و معیارهای مؤثر

۴۶	تبیین عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان
۴۶	معیارها و مقیاسها و شاخصهای سنجش اثربخشی

فصل پنجم: مدلها و روشهای تئوریک سنجش اثر بخشی از دیدگاه دانشمندان مدیریت

۵۴	مدلهای اثربخشی از دیدگاه ریچارد آل دفت
۵۴	روشهای سنتی اثربخشی
۵۴	۱- روش مبتنی بر مین هدف
۵۶	۲- روش مبتنی بر فرآیند روبر
۵۷	۳- روش مبتنی بر تأمین منابع
۵۸	روشها و رویکردهای نوین سنجش اثربخشی (روشهای اثربخشی همزمان)
۵۸	۱- روش مبتنی بر تأمین رضایت کارکنان
۵۹	۲- روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی
۶۲	رویکردهای اثربخشی
۶۲	مدل فرآیندی
۶۳	مدل کمیل
۶۴	مدل بینگر و گودمن (۱۹۷۷)
۶۴	مدل سنجش اثربخشی یا تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی
۶۶	مدل (رویکرد) ارزشهای چندگانه در سنجش اثربخشی
۷۰	مدل رویکرد سنجش اثربخشی مبتنی بر استراتژی
۷۰	مدل هدف منطقی
۷۱	مدل سیستم منابع
۷۱	مدل فرآیند مدیریت
۷۴	مدل بهبود سازمان
۷۲	مدل چانه زنی
۷۲	مدل ساختاری-وظیفه ای
۵۷۳	مدل وظیفه ای
۷۳	مدل جلوگیری از اختلال در فرماندهی
۷۳	مدل کهن

۷۶	الگوی مدیریت اثربخشی سازمانی براساس نظریه نظم در آشفتگی آشوب
۷۸	مدل منسجم پویایهای سازمانی کانر
۸۰	مدل همخوانی نادلر و تاشمن
۸۰	تناسیهای میان مؤلفه های فرآیند تبدیل
۸۱	مدل چرخه تکامل رفتار رقابتی استرل (۱۹۹۶)
۸۲	مدل شش خانه ای ویسورد (۱۹۷۸)
۸۳	مدل منجم کنده پویایهای سازمانی کانر (۱۹۸۰)
۸۴	مدل علت رابط معلولی تحول و عملکرد سازمانی برگ و لیتوین (۱۹۹۲)
۸۵	مدل الگوی متافض

فصل ششم: ۵۳ مدل مدیریت سرمایه های انسانی

۹۰	مقدمه
۸۸	۱- خصوصیات فردی را فراموش کنید، به رفتار توجه کنید
۸۸	۲- معرفی واقع بینانه شغل: جزو فعالیت های چیز نگویید
۸۸	۳- نکاتی برای انجام بهتر مصاحبه های شغلی
۸۹	۴- استعداد مهم است! در صورت تردید، همیشه فرد تیزتر را انتخاب کنید
۸۹	۵- بیش از حد به معرف ها اتکا نکنید
۹۰	۶- انسانهایی که از خود آگاهی بالاتری برخوردارند، بهترند
۹۰	۷- کارمندانی را انتخاب کنید که با فرهنگ سازمانتان سازگارند. ممکن است کارمند خوب من، کارمند بد شما باشد
۹۰	۸- معارفه کارمندان جدید را به درستی مدیریت کنید
۹۰	۹- چرا امروزه بسیاری از کارکنان انگیزه کافی ندارند؟
۹۱	۱۰- کارمندان راضی، الزاماً عملکرد بهتری ندارند
۹۱	۱۱- همین که بگویید: «بیشترین تلاششان را بکنید» باعث نمیشود کارمندان بیشترین تلاششان را بکنند
۹۱	۱۲- همه دوست ندارند که در هدفگذاری شرکت کنند
۹۲	۱۳- تمرکز جریان فکری: ویژگی کارمندان حرفه ای
۹۲	۱۴- در هنگام بازخورد دادن، از رفتارها انتقاد کنید، نه از اشخاص
۹۲	۱۵- همان رفتاری را مشاهده میکنید که به آن پاداش دادهاید
۹۲	۱۶- همه چیز نسبی است!
۹۲	۱۷- روشهای ایجاد انگیزه در کارمندان کم مهارت و دارای حقوق پایین
۹۳	۱۸- برای دستیابی به حداکثر عملکرد، همه چیز در انگیزه خلاصه نمیشود

- ۱۹- پایه و اساس رهبری، اعتماد است. ۹۳
- ۲۰- همه چیز در «تجربه» خلاصه نمیشود. ۹۳
- ۲۱- اکثر انسانها «فکر میکنند» ویژگیهای یک رهبر خوب را میدانند. ۹۳
- ۲۲- رهبران اثربخش میدانند که موضوعات را در چه چارچوبی بیان کنند. ۹۳
- ۲۳- همان چیزی را به دست میآورید که انتظارش را دارید. ۹۴
- ۲۴- کاریزما، آموختنی است! ۹۴
- ۲۵- دیگران را به خودتان وابسته کنید. ۹۴
- ۲۶- سبک رهبر: خود را با شرایط فرهنگی تطبیق دهید. ۹۴
- ۲۷- وقتی که رهبر مهم نیست. ۹۵
- ۲۸- گوش دادن یا شنیدن فرق دارد. ۹۵
- ۲۹- از کانال ارتباطی مناسب استفاده کنید. ۹۵
- ۳۰- به شبکه غیررسمی تبادل اطلاعات، گوش فرا دهید. ۹۵
- ۳۱- مردان و زنان به شیوه های متفاوتی ارتباط برقرار میکنند. ۹۶
- ۳۲- رفتار شما، مؤثرتر از گفتار شماست. ۹۶
- ۳۳- چه کنیم تا فعالیت تیمها اثربخشتر شود؟ ۹۶
- ۳۴- ۲+۲ همیشه ۴ نمیشود! ۹۶
- ۳۵- یک میوه فاسد، برای خراب کردن یک جعبه میوه کافی است! ۹۶
- ۳۶- ما باهم برابر نیستیم: موقعیت مهم است! ۹۷
- ۳۷- هر کسی به درد کار تیمی نمیکشود. ۹۷
- ۳۸- بحث تعارض. ۹۷
- ۳۹- همرنگ جماعت شدن، یک خطر جدی برای گروه است! ۹۷
- ۴۰- چگونه تعارضات بین کار و زندگی را کاهش دهیم؟ ۹۸
- ۴۱- بحث مذاکره، بحث برد و باخت نیست. ۹۸
- ۴۲- بسیاری از کارکنان، در شغل خود در پی چالش نیستند. ۹۸
- ۴۳- چهار اصل در طراحی شغل که کارایی کارکنان را افزایش میدهد. ۹۸
- ۴۴- ارزیابی سالانه عملکرد: وقتی خوب است که کسی تعجب نکند! ۹۹
- ۴۵- من را متهم نکنید! ۹۹
- ۴۶- بحث نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه: هر چه بیشتر بهتر! ۹۹
- ۴۷- اکثر آدمها، در مقابل تحولی که جیشان را متحول نکند، مقاومت میکنند! ۱۰۰
- ۴۸- به نسل قدیم نمیتوان راه حل جدید آموخت! ۱۰۰

- ۴۹- با مشارکت دادن دیگران، مقاومت آنها در برابر تغییر را کاهش دهد. ۱۰۰
- ۵۰- نخستین تأثیرات شما بر طرف مقابل، خیلی مهم است. ۱۰۰
- ۵۱- انسانها کاملاً منطقی نیستند: احساسات آنها را فراموش نکنید. ۱۰۰
- ۵۲- تغییر کارکنان میتواند چیز خوبی باشد. ۱۰۱
- ۵۳- مراقب راه حلهای زودبازده باشید! ۱۰۱

فصل هفتم: مهارتهای مدیران

- مقدمه ۱۰۴
- سوال (۱) چگونه می توان باعث شد که تراکم کار بر روحیه کارکنان تاثیر نگذارد؟ ۱۰۶
- سوال (۲) چگونه می توان خلاقیت و نوآوری را در کارکنان بوجود آورد؟ ۱۰۶
- سوال (۳) چگونه می توان بهره وری کارکنان در محیط کار را افزایش داد؟ ۱۰۷
- سوال (۴) راهکارهای موثر برای افزایش بازده در محل کار کدام اند؟ ۱۰۹
- سوال (۵) چگونه روش های فنون های آموزشی کارکنان را تعیین کنیم؟ ۱۱۱
- روش ها و فنون مشهور نیاز سنجی آموزشی ۱۱۱
- سوال (۶) چگونه نیاز های آموزشی کارکنان را بر رویت بندی کنیم؟ ۱۱۳
- سوال (۷) چگونه می توان ادراک کارکنان که بر سودمندی خود تاثیر می گذارند شناسایی کرد؟ ۱۱۵
- سوال (۸) چگونه توانمند سازی کارکنان را افزایش دهیم؟ ۱۱۶
- سوال (۹) چگونه مهارت های توانمند سازی نیروی کار را سازمان آموزش دهیم؟ ۱۱۸
- سوال (۱۰) چگونه می توان توانمند سازی کارکنان را تسریع بخشید؟ ۱۱۹
- سوال (۱۱) چگونه رضایت شغلی را در کارکنان به وجود آوریم؟ ۱۲۰
- سوال (۱۲) چگونه خشنودی شغلی کارکنان را اندازه گیری کنیم؟ ۱۲۲
- سوال (۱۳) چگونه می توان امنیت شغلی کارکنان را افزایش داد؟ ۱۲۲
- سوال (۱۴) چگونه می توان تعارض بین مدیر و کارکنان را حل کرد؟ ۱۲۳
- سوال (۱۵) چه موقع مدیریت باید طراحی مجدد شغل را مورد توجه قرار دهد؟ ۱۲۴
- سوال (۱۶) چگونه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر می توان غلبه کرد؟ ۱۲۵
- سوال (۱۷) چگونه می توان مدیر موفق و موثری بود؟ ۱۲۶
- سوال (۱۸) چگونه در جست و جوی جذب نیرو باشیم؟ ۱۲۶
- سوال (۱۹) چگونه فرهنگ سازمانی بر نوآوری کارکنان اثر می گذارد؟ ۱۲۷
- سوال (۲۰) چگونه درک شخصیت ها می تواند به مدیران کمک کند تا موثرتر باشند؟ ۱۲۸
- سوال (۲۱) چگونه برنامه های سهم شدن کارکنان در مالکیت سازمان بر انگیزش اثر میگذارد؟ ۱۲۹
- سوال (۲۲) چگونه درک فرایند یادگیری می تواند به مدیران کمک کند تا موثرتر باشند؟ ۱۲۹

- سوال ۲۳) چگونه می توان انعطاف پذیری کارکنان را در محیط کار افزایش داد؟ ۱۲۹
- سوال ۲۴) چه زمان کارکنان به مدیریت اعتماد خواهند داشت؟ ۱۳۰
- سوال ۲۵) روش های اعتمادسازی در میان کارکنان یک سازمان کدام اند؟ ۱۳۰
- سوال ۲۶) چه مهارت هایی برای ارتباط موثر با کارکنان ضروری است؟ ۱۳۲
- سوال ۲۷) ابزارهای مورد استفاده در ارتباطات با کارکنان کدام اند؟ ۱۳۳
- سوال ۲۸) با کارمندان تکرر سازمان چگونه رفتار کنیم؟ ۱۳۳
- سوال ۲۹) چگونه باید با کارکنان مشکل ساز در سازمان رفتار کنیم؟ ۱۳۵
- سوال ۳۰) چگونه با کارمندان تعریف و تمجید کنیم، و به آنها ارزش دهیم؟ ۱۳۸
- سوال ۳۱) چگونه محیط کار را برای کارکنان دلپذیر کنیم؟ ۱۴۰
- سوال ۳۲) چگونه سازمان برای پیش گیری از استرس تغییر دهیم؟ ۱۴۱
- سوال ۳۳) چگونه با استرس محیط کار کنار بیاییم؟ ۱۴۱
- سوال ۳۴) چگونه باید با کارکنان بدقول در سازمان رفتار کنیم؟ ۱۴۳
- سوال ۳۵) در برابر ناراحتی شدید کارمندان چگونه رفتار کنیم؟ ۱۴۶
- سوال ۳۶) چگونه با همکار زیر آب زن برخورد کنیم؟ ۱۴۸
- سوال ۳۷) چگونه با کارمندان خود رفتار کنید؟ ۱۴۹
- سوال ۳۸) با کارمند خاطی چگونه برخورد کنیم؟ ۱۵۰
- سوال ۳۹) با کارکنان مشکل دار چگونه برخورد کنیم؟ ۱۵۱
- سوال ۴۰) دلیل تنفر کارکنان از مدیران چیست؟ ۱۵۲
- سوال ۴۱) چگونه کارکنانی با انگیزه، وفادار، پر تلاش، عاشق کار و سازمان باشیم؟ ۱۷۵
- سوال ۴۲) چگونه مدیریت انگیزه را از بین می برد؟ ۱۷۶
- سوال ۴۳) چگونه می توان به کارمندان انگیزه داد؟ ۱۷۷
- سوال ۴۴) چگونه انگیزه را در کارکنان ایجاد کنیم؟ ۱۷۸
- سوال ۴۵) راهکارهای مدیریتی برای بهبود کیفیت کار کدام اند؟ ۱۸۰
- سوال ۴۶) چگونه می توان مشکلات را کنترل کرد؟ ۱۸۲
- سوال ۴۷) در محیط کار با دیگران چگونه رفتار کنیم؟ ۱۸۵
- سوال ۴۸) عوامل موثر بر فرسودگی شغلی کدام اند؟ ۱۸۸
۱. واگذاری مسئولیت های بیش از ظرفیت به شما و ترس از ناتوان بودن در انجام تعهدات؟ ۱۸۸
۲. نا آگاهی یا اطلاع محدود سرپرست واحد شما در زمینه نحوه استفاده از فرم های ارزشیابی شغلی کارکنان ۳. ناآشنایی با آشنایی محدود با وظایف شغلی خود به دلیل محروم بودن از شرکت در دوره های آموزشی مرتبط با وظایف شغلی؟ ۱۸۸
۴. ورود فرد یا افراد جدید به شرکت بدون این که مراحل قانونی انتخاب علمی آنها طی شده باشد؟ ۱۸۸

۵. عدم تناسب منطقی بین کل دریافتی ماهانه و هزینه های زندگی؛ ۱۸۸
۶. وجود بعضی دسته بندی های ناسودمند در شرکت و مشکلات ناشی از آن در محل کار شما؛ ۱۸۸
۷. نگرانی از اجبار برای کار کردن با موادی که می توانند برای شما و همکارانتان آسیب زا باشند؛ ۱۸۸
۸. بی توجهی یا کم توجهی مدیریت شرکت نسبت به ازنقاي سطح سلامت و بهداشت روانی کارکنان؛ ۱۸۸
۹. بی میلی مدیریت شرکت نسبت به ارائه پروژه ها و اندیشه های نو و اثر بخش در شرکت؛ ۱۸۸
۱۰. نامناسب بودن ابزار کار و ماشین آلات و دشواریهایی که هنگام کار با این ابزارها و ماشین ها برای شما پیش می آید؛ ۱۸۸
۱۱. ارزش قائل نشدن برای پیشنهادهاي خلاق شما در جهت انجام دادن بهتر وظايف شغلی و بهبود امور شرکت؛ ۱۸۸
۱۲. نامناسب بودن شیوه های ارتباطی سرپرست با کارکنان واحد و همچنین کارکنان واحد با یکدیگر؛ ۱۸۸
۱۳. ارتکاب برخی از اعضای شرکت به اعمال خلاف (دزدی، زد و بند و سوء استفاده های مالی) برای تامین اهداف غیر مشروع خرس؛ ۱۸۸
۱۴. تکرار دفعات بدقولی و بی توجهی برخی از همکاران نسبت به انجام دادن تعهدات خود و اتمام کار در موعد مقرر؛ ۱۸۸
۱۵. ناشناخته ماندن افراد شاخص در شرکت و عدم تمایل مدیریت نسبت به تعیین، تشویق و معرفی افراد موفق در کار؛ ۱۸۸
۱۶. بی توجهی سرپرست واحد نسبت به سطح کیفیت و کمیت کار شما و تلاشی که در کار خود نشان می دهید؛ ۱۸۹
۱۷. تبعیض قائل شدن سرپرست برای شما و همکارانتان در هنگام ارزیابی عملکرد شغلی افراد؛ ۱۸۹
۱۸. اجبار برای شرکت در دوره های آموزشی حسته کننده؛ ۱۸۹
۱۹. مشخص نبودن ضوابط و معیارهای انتخاب و اعلاي کارکنان - دید برای بخش های مختلف شرکت؛ ۱۸۹
۲۰. تفاوت زیاد بین حقوق و دستمزد دریافتی همکارانی که در سطح یک گروه شغلی، به کار مشغول هستند؛ ۱۸۹
۲۱. حضور بعضی از گروه های غیر رسمی در شرکت و نفوذ این گروه ها بر بعضی از تصمیم گیری ها در واحد محل کار شما؛ ۱۸۹
۲۲. وقوع برخی سوانح و حوادث در محیط کار و اثرات منفی ناشی از آن بر شما و همکارانتان؛ ۱۸۹
۲۳. ابتلای برخی از کارکنان یا مدیران به مواد مخدر و مشکلات ناشی از آن در محیط کار شما؛ ۱۸۹
۲۴. فقدان هرگونه تلاش نظام مند مدیریت برای اصلاح ساختار شرکت و آماده سازی واحدها برای مقابله با تغییرات پیش بینی شده؛ ۱۸۹
۲۵. مناسب نبودن شرایط عمومی محیط کار (روشنایی، گرما و سرما)؛ ۱۸۹
۲۶. تاکید مدیریت شرکت نسبت به تبعیت بدون فکر و برده وار از روش های سنتی کار در شرکت؛ ۱۸۹
۲۷. اجبار برای کار کردن به شیوه های سنتی و بی تفاوتی مدیران نسبت به هرگونه نوآوری در کارها؛ ۱۸۹
۲۸. دو پهلو و مبهم بودن دستورالعمل ها و بخشنامه ها در موارد متعدد و اثرات نامطلوب آن در واحد محل کار شما؛ ۱۸۹
۲۹. بی اعتنایی سرپرستان نسبت به ارائه کار درست توسط افراد تحت نظارتشان در ساعات موظف و مقرر در شرکت؛ ۱۸۹
۳۰. عادت بعضی از همکاران برا دیرتر شروع کردن کارها و زودتر از وقت مقرر دست از کار کشیدن؛ ۱۸۹
۳۱. فقدان نظم و ترتیب در ساختمان ها، سالن های کار و محوطه کارگاه ها و اثرات آن بر شما؛ ۱۸۹
۳۲. ضعف سرپرست واحد در زمینه ترغیب افراد تحت نظارت خود برای انجام دادن بهتر و بیشتر کارها؛ ۱۸۹
۳۳. مطلع نبودن از نتایج ارزیابی عملکرد شغلی، که به وسیله سرپرست واحد انجام گرفته است؛ ۱۸۹

۳۴. مناسب نبودن زمان تشکیل دوره های آموزشی مورد نیاز و فشار ناشی از آن بر شما؟..... ۱۸۹
۳۵. نا آشنایی مدیران با شیوه های علمی آزمایش و انتخاب کارکنان (آزمون ها، پرسشنامه ها، مصاحبه)؟..... ۱۸۹
۳۶. عدم تناسب منطقی بین میزان پادش و کارانه دریافتی و تلاشی که در کار خود داشته اید؟..... ۱۸۹
۳۷. تضاد منافع و دیدگاه های گروه ها یا افرادی که هرچند در شرکت مسئولیت رسمی ندارند، ولی در کلیه کارها دخالت می کنند؟..... ۱۸۹
۳۸. نا آشنایی یا بی اعتنایی بعضی از کارکنان شرکت با نکات ایمنی و ایجاد حوادث در محیط کار؟ ۳۹. اجبار برای همکاری با بعضی از افراد که به طور آشکار، دچار اختلال یا پریشانی روانی هستند؟..... ۱۹۰
۴۰. نداشتن برنامه جامع برای بهره گیری از فرصت های ناشی از تغییرات و تحولات در شرکت و خارج از آن؟..... ۱۹۰
۴۱. سرو سامان بی موردی که امکان حذف آن به وسیله مدیریت شرکت وجود دارد و خستگی ناشی از کار کردن در این شرایط؟..... ۱۹۰
۴۲. معتمد نبودن سرپرستان نسبت به تشکیل جلسات بحث و گفتگو با افراد و شفاف کردن کار در واحدها؟..... ۱۹۰
۴۳. استفاده نادرست از مواد ارانه مصرفی به دور ریختن و حرام کردن مواد اولیه به وسیله بعضی از کارکنان؟..... ۱۹۰
۴۴. بی علافگی مدیران شرکت و بعضی از همکاران نسبت به تهیه جدول زمانی کارها و داشتن برنامه ای منظم در کار؟..... ۱۹۰
۴۵. وجود هنجارها، ارزش ها و نگرش های ناسو منا ناراحت کننده و یاس آور در شرکت؟..... ۱۹۰
۴۶. نا آشنا بودن افراد با اهداف شرکت یا قابل درك نبودن اهداف برای شما؟..... ۱۹۰
۴۷. سیاستهای که مدیریت شرکت در موارد گوناگون به کار می برد و با دیدگاه و نیازهای شما در تضاد است؟..... ۱۹۰
۴۸. شیوه رهبری و مدیریت ناکارآمد و غیر اصولی در سطح سرپرست واحد محل کار شما؟..... ۱۹۰
۴۹. سخت و غیر قابل انعطاف بودن بعضی از مقررات، قواعد و قوانین و اثرات آن بر شما؟..... ۱۹۰
۵۰. ناقص بودن شبکه ارتباطی در شرکت و عدم تمایل سرپرست واحد محل کارتان نسبت به برقرار ارتباط های دوطرفه با شما؟..... ۱۹۰
۵۱. توجه ناکافی مدیریت شرکت نسبت به ارتقای سطح خدمات رفاهی، اجتماعی و تفریحی کارکنان، حتی در مواردی که امکان ارانه این خدمات وجود دارد؟..... ۱۹۰
۵۲. بهره گیری ناکافی سرپرست واحد نسبت به همه توان و استعداد بالقوه کارکنان در انحام دادن وظایف شغلی که عهده دار آن هستید؟..... ۱۹۰
۵۳. انتظارات متضاد سرپرست از کارکنان و اجبار برای ایفای نقش های متضاد در محل کار؟..... ۱۹۰
۵۴. نارضایتی کارکنان از شغلی که عهده دار آن هستید؟..... ۱۹۰
۵۵. فقدان امکانات لازم برای ارتقاء، رشد و ترقی در واحد محل کار یا در کل شرکت؟..... ۱۹۰
۵۶. قرار گرفتن مداوم کارکنان در موقعیت هایی که ناگزیر هستید در زمان محدود، کار زیادی انجام دهید؟..... ۱۹۰
۵۷. بی کفایتی سرپرست واحد یا ناتوانی او در ارانه مدیریت اثر بخش در واحد تحت نظارتش؟..... ۱۹۰
۵۸. انتظارات سرپرست واحد برای سخت کار کردن و در عین حال، خوش رو و خوش رفتار بودن؟..... ۱۹۱
۵۹. ارزشیابی غیر منطقی سرپرست از عملکرد شغلی؟..... ۱۹۱

۶۰. آشنایی محدود و ناقص کارکنان نسبت به کار خود در هنگام ورود به شرکت و پس از آن، تا زمان حاضر؟..... ۱۹۱
۶۱. تأثیر منفی شایعه ها در ایجاد مشکل برای کارکنان در محیط کار؟..... ۱۹۱
۶۲. اجبار برای کار کردن با معهود افرادی که رفتارشان خصمانه، گستاخانه یا کینه توزانه است؟..... ۱۹۱
۶۳. فاصله زیاد بین محل زندگی و واحد محل کار و اجبار برای صرف وقت زیاد برای رفت و آمد به خانه و شرکت؟..... ۱۹۱
۶۴. تلاش بعضی از همکاران برای بی ارزش کردن شما در هنگام حضور در جلسات یا در گردهمایی ها؟..... ۱۹۱
۶۵. هم اتاق یا همکار شدن با افرادی که بد اخلاق، افسرده یا بی حوصله هستند؟..... ۱۹۱
۶۶. خسته کننده و کسالت آور بودن محیط کار و اجبار برای حضور مداوم در این محیط ها؟..... ۱۹۱
۶۷. حضور افراد متعلق به قومیت های مختلف در واحد محل کار و ناگزیر بودن برای تحمل ارزش ها و فرهنگ های مختلف در محیط کار؟..... ۱۹۱
۶۸. اجبار برای پذیرش کار نوبتی، تحمل آثار ناشی از آن در محیط خانواده و برهم ریختن نظم خواب و بیداری شما به دلیل کار نوبتی؟..... ۱۹۱
۶۹. فکر کردن درباره این که مدیران سطوح بالاتر سازمان کمتر با مشکلات شما در محیط کارتان آشنا هستند؟..... ۱۹۱
۷۰. فکر کردن درباره این که سرپرست و مدیر کارتان موجب رشد و ترقی را برای شما در شرکت فراهم نمی آورد؟..... ۱۹۱
۷۱. انجام دادن کارهای یکپارچه و بسته کننده پس مدت طولانی و دلسرد و ناامید شدن از کار خود در شرکت؟..... ۱۹۱
۷۲. نداشتن آزادی عمل در کار و احساس اجبار برای انجام دادن دستورات دیگه شده از طرف سرپرست واحد یا مدیران سطوح بالای شرکت؟..... ۱۹۱
۷۳. ملاقات ها و تماس های زیاد با افراد و اجبار برای برقراری روابط چهره به چهره فراوان، خسته کننده و ناخواسته؟..... ۱۹۱
۷۴. احساس این که برای انجام دادن وظایف شغلی از دانش و مهارت کافی برخوردار نمی باشید؟..... ۱۹۱
۷۵. اجبار برای پذیرفتن مسئولیت و در عین حال نداشتن اختیار و سوابق با مسئولیت در محل کار؟..... ۱۹۱
۷۶. فقدان یا کم رنگ بودن روابط کاری مناسب و صمیمانه با رئیس ستقیم خود در محیط کار؟..... ۱۹۱
۷۷. برخوردار نبودن از حمایت همکاران در واحد و در موقعیتهایی که نیازمند به دریافت کمک حمایتی یاری دهنده هستید؟..... ۱۹۱
۷۸. نداشتن احساس امنیت شغلی و درگیر بودن با این فکر که ممکن است هر لحظه از کار خود بیکار شوید؟..... ۱۹۲
۷۹. علاقه مند بودن به کار در واحد ستادی و اجبار برای کار در واحد عملیاتی و بالعکس؟..... ۱۹۲
۸۰. درگیر بودن با این احساس که مدرک تحصیلی شما بالاتر یا پایین تر از سطحی است که برای انجام دادن وظایف شغلی خود، لازم می باشد؟..... ۱۹۲
۸۱. هم سو نبودن امکانات و امتیازهای دریافتی با سابقه کار شما در سمت فعلی و دلخوری هایی که از این بابت دارید؟..... ۱۹۲
۸۲. بی علاقه بودن به شرکتی که در آن به کار اشتغال دارید و میل باطنی شما برای انتقال به سازمانی دیگر؟..... ۱۹۲
۸۳. فقدان نظامی اثر بخش برای تشویق افراد شایسته و تنبیه آنان که به دلایل مختلف، از زیر کار شانه خالی می کنند؟..... ۱۹۲
۸۴. مشاهده وجود بعضی از تبعیض های آشکار یا پنهان که در رابطه با بعضی از کارکنان اعمال می شود و احساس این که به همین دلیل فرصت هایی را برای رشد و ترقی از دست داده اید؟..... ۱۹۲

- ۸۵ کاهش علاقه و میل باطنی شما برای ادامه کار در سمت فعلی؟..... ۱۹۲
- ۸۶ شرکت در بعضی از دوره های آموزشی کم محتوا که در محل کارتان تشکیل می شود؟..... ۱۹۲
- ۸۷ احساس اجبار در زمینه تغییر شغل، انتقال به واحدهای دیگر یا چرخش های شغلی که گاهی برای کارمند پیش می آید؟..... ۱۹۲
- ۸۸ حسته شدن و احساس ناراحتی از کهنه و ناکافی بودن وسایل کار و همچنین ارتعاشات و حرکات پیاپی در محیط کار؟..... ۱۹۲
- ۸۹ واگذاری فرصت ها، مشاغل و پست ها به افراد نا آشنا و اجابا غیر مطلع و مجبور ساختن برای همکاری با این افراد؟..... ۱۹۲
- ۹۰ در گیر بودن با مشکلات خانوادگی و اثرات آن بر کار در شرکت و همچنین انتقال مشکلات کار به خانواده؟..... ۱۹۲
- ۹۱ طولانی بودن زمان دوره های آموزشی تشکیل شده در شرکت (کامکاری و عسکریان، ۱۳۸۹)؟..... ۱۹۲
- سوال (۴۹) راهکارهای برخورد با بی تفاوتی در کارکنان؟..... ۱۹۲
- سوال (۵۰) چگونه بهترین کارکنانم را حفظ کنم؟..... ۱۹۴
- فصل هشتم: مهارت های مدیران**
- مدیران موفق با کارکنان مشکل ساز چگونه برخورد کنند؟..... ۱۹۸
- ۱- چرا کارمندان مشکل ساز این گود هستند؟..... ۱۹۸
- ۲- یک مدیر چگونه می تواند با این دسته از کارکنان رفتار کند؟..... ۱۹۹
- ۳- چگونه مدیریت می تواند برای کارکنان خود یک تسهیل کننده در امور باشد؟..... ۲۰۲
- ۴- آیا شما خجالتی هستید؟ خجالت و کمرویی..... ۲۰۳
- غلبه بر کمرویی..... ۲۰۸
- بروز کمرویی..... ۲۰۹
- وضعیت کلی یک شخص کمرو..... ۲۰۹
- از درمان خود ترسید..... ۲۱۰
- علل عدم صداقت در سازمان ها و نقش مدیران در ترویج صداقت..... ۲۱۱
- مفاهیم و تعریف صداقت..... ۲۱۱
- علل و انگیزه های عدم صداقت و یا عدم درستکاری در سازمان..... ۲۱۴
- نقش مدیران در مسیر توسعه صداقت و اعتمادسازی در سازمان..... ۲۱۵
- راههای محبوب واقع شدن مدیران و نفوذ در دلها با شناخت فنون..... ۲۱۷
- برای ایجاد روابطی دوستانه و شادی بخش چه باید کرد؟..... ۲۱۷
- دو کلید طلایی برای نفوذ در دلها..... ۲۲۰
- نفوذ در دلها با شناخت فنون..... ۲۲۲
- آری معجزه ارتباط هر کاری می کند..... ۲۲۴
- چرا نمی توانیم ارتباط موثری داشته باشیم؟..... ۲۲۵
- شناسایی سیستم های ادراکی از دیدگاه NLP..... ۲۲۶

- ۲۲۹ آیا شرکت زیر دستان در فراگرد تصمیم گیری مدیریت، همیشه مفید است؟
- ۲۳۳ علل بروزی تفاوتی در کارکنان به مشکلات سازمان و روشهای مقابله با آن
- ۲۴۱ عکس العمل مدیران در برابر کارزدگی؛ سبب شناسی و درمان
- ۲۴۱ تنیدگی چیست؟
- ۲۴۳ ناخشنودی شغلی
- ۲۴۴ هیجان منفی
- ۲۴۴ مشکلات درون فردی
- ۲۴۵ تغییر در فیزیک محیط
- ۲۴۵ تغییر جسمی
- ۲۴۵ تغییر در بعد روانی
- ۲۴۶ عوامل موثر در ایجاد روحیه مثبت و سازنده در سازمانهای آموزشی و علایم ضعف روحیه در سازمان شما
- ۲۴۷ علایم ضعف روحیه در سازمان اداری یا آموزشی
- ۲۴۸ عوامل موثر در ایجاد روحیه مثبت و سازنده
- ۲۵۰ دو روش برای آگاهی نسبی از میزان روحیه کارکنان
- ۲۵۱ تعارض در فرد، گروه یا سازمان و نحوه عکس العمل در برابر آن
- ۲۵۱ تعریف تعارض
- ۲۵۲ تحولات در نگرشهای ایجاد تعارض
- ۲۵۳ سه دیدگاه تعارض
- ۲۵۵ عکس العمل در برابر تعارضهای میان فردی
- ۲۵۶ شیوههای فائق آمدن بر رفتارهای پیچیده و دشواری که می تواند به تعارض منجر شود
- ۲۵۹ مدیران برای ارتباط بهتر با کارکنان چه اقداماتی باید انجام دهند
- ۲۶۱ پیام های غیر کلامی
- ۲۶۱ آیا مدیریت از کارکنانش می خواهد پیشنهاد بدهند یا حرفی نزنند؟
- ۲۶۲ چگونه مدیریت با کارکنان ارتباط نزدیک داشته باشد؟
- ۲۶۳ چگونه مدیریت علاقمندی خود را به عقائد و تصورات کارکنان آشکار نماید؟
- ۲۶۳ چگونه مدیریت انگیزه را کاهش ندهد؟

فصل نهم: فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

- ۲۶۶ مقدمه
- ۲۶۶ مدل های گوناگون از مراحل و فرایندهای آموزش
- ۲۶۶ ۱- مدل های ساده و خطی

۲۶۷		۲- مدل T. D. L. B
۲۶۹		۳- مدل پارکر
۲۶۹		۴- مدل مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان:
۲۷۰		۵- مدل رویکرد سیستمی به آموزش
۲۷۱		نیازسنجی آموزشی
۲۷۲		تعیین اهداف
۲۷۳		محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان
۲۷۴		اصول سازماندهی محتوای آموزشی
۲۷۴		روش های آموزش کارکنان
۲۷۴		اجرای برنامه های آموزش کارکنان
۲۷۵		شرایط امکانات اجرایی
۲۷۵		ارزشیابی آموزش
۲۷۶		نتایج برنامه ریزی آموزشی
۲۷۷		منابع و مآخذ