

گزیده پرسشنامه‌ها و سیاهه‌ها
(نقش شغلی و مدیریت سازمان)
(جلد یکم)

مؤلف

آرا کوک

مترجم

کاظم حاجی‌اوه



جامعه‌شناسان

سرشناسه: کوک، سارا، Cook, sarah
عنوان و نام‌پدیدآور: گزیده پرسشنامه‌ها و سیاهه‌ها (نقش شغلی و مدیریت سازمان) (جلد ۱)
تالیف: سارا کوک مترجم: کاظم حاجی‌زاده

مشخصات نشر: جامعه‌شناسان، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری: ۲۴۳ ص.
شابک: دوره: ۵-۳۲۹-۲۲۳-۶۷۸-۱؛ ج ۱: ۱-۳۲۷-۲۲۳-۶۷۸-۱؛ ج ۲: ۸-۳۲۸-۲۲۳-۶۷۸-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیا
یادداشت: عنوان اصلی: @2007, Compendium of questionnaires and inventories

موضوع: آموزش حین خدمت - آزمون و تمرین‌ها
موضوع: روان‌شناسی صنعتی - آزمون‌ها و تمرین‌ها
موضوع: رفتار سازمانی - آزمون‌ها و تمرین‌ها
موضوع: جامعه‌شناسی: حاجی‌زاده، کاظم، ۱۳۶۷ - مترجم

رده بندی کنگره: ۱۳۹۴/۵/۵۴۹/۵ HF
رده بندی دیوید: ۱۲۴۰
شماره کتابشناسی ملی: ۱۳۶۷



جامعه‌شناسان

گزیده پرسشنامه‌ها و سیاهه‌ها (نقش شغلی و مدیریت سازمان) (جلد ۱)
تالیف: سارا کوک ترجمه: کاظم حاجی‌زاده

چاپ اول ۱۳۹۵ تهران/ تعداد ۲۰۰ نسخه
قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان/ چاپ دیجیتال: نگین
شابک: ۱-۳۲۷-۲۲۳-۶۷۸-۱
همه حقوق چاپ نشر برای ناشر محفوظ است.

حروفچینی، نمونه‌خوانی و صفحه‌آرایی: جامعه‌شناسان
ویراستاری: گروه ویراستاری انتشارات جامعه‌شناسان

فروشگاه و نمایشگاه مرکزی:
تهران، خیابان انقلاب، رویروی درب اصلی
دانشگاه تهران، پاساژ فروزنده، پلاک ۲۱۷
فروشگاه جامعه‌شناسان

تلفن: ۰۲۱-۶۶۰۰۰۵۱، ۰۲۱-۶۶۹۵۹۶۸۰
تلفن دفتر نشر: ۰۲۱-۶۶۹۶۹۶۲۰

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مولف (ناشر) نشر یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

WWW.JAMEESHENASAN.COM
Email: Sociologists15@gmail.com

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیش‌گفتار مولف.....	۹
پیش‌گفتار مترجم.....	۱۳
۱. برنامه‌ریزی عمل.....	۱۷
۲. ابراز رجه.....	۱۹
۳. مدیریت تغییر- افراد.....	۲۳
۴. مدیریت تغییر- سازمان‌ها.....	۲۹
۵. مهارت‌های مربیگری.....	۳۵
۶. سبک ارتباطات.....	۴۱
۷. مدیریت تضاد.....	۴۹
۸. سبک مشاوره.....	۵۵
۹. خلاقیت.....	۶۲
۱۰. مشتری محوری- افراد.....	۶۶
۱۱. مشتری محوری- سازمان‌ها.....	۷۶
۱۲. رضایت مشتری.....	۸۰
۱۳. واگذاری.....	۸۶
۱۴. نگرش کارکنان.....	۹۰
۱۵. توانمندسازی.....	۹۴
۱۶. ارزیابی آموزش.....	۹۶
۱۷. تسهیل‌گری.....	۹۸
۱۸. مهارت‌های بازخورد.....	۱۰۶
۱۹. مهارت‌های اعمال نفوذ.....	۱۰۶
۲۰. مهارت‌های مصاحبه.....	۱۱۰
۲۱. سازمان‌یادگیرنده.....	۱۱۶
۲۲. سبک یادگیری.....	۱۲۰
۲۳. مهارت‌های گوش کردن.....	۱۲۴
۲۴. صلاحیت‌های مدیریت.....	۱۲۸

۱۳۲	۲۵. سبک مدیریت
۱۴۲	۲۶. مهارت‌های نشست
۱۴۶	۲۷. مهارت‌های راهنمایی
۱۵۰	۲۸. انگیزش
۱۵۶	۲۹. مهارت‌های مذاکره
۱۶۴	۳۰. فرهنگ سازمانی
۱۶۸	۳۱. مهارت‌های ارزیابی عملکرد
۱۷۲	۳۲. سبک ارزیابی عملکرد
۱۷۶	۳۳. سبک ارائه (سخنرانی)
۱۸۴	۳۴. مدیریت پروژه
۱۸۸	۳۵. سوابق پرداخت
۱۹۲	۳۶. استخدام و گزینش
۱۹۴	۳۷. گزارش نویسی
۱۹۸	۳۸. مهارت‌های فروش
۲۰۲	۳۹. هدف گذاری
۲۰۶	۴۰. مدیریت استرس
۲۱۰	۴۱. رفتار گروهی
۲۱۴	۴۲. اثربخشی تیم
۲۲۰	۴۳. مرور تیمی
۲۲۴	۴۴. خودارزیابی تیمی
۲۲۶	۴۵. مهارت‌های تلفن
۲۳۰	۴۶. مدیریت زمان
۲۳۶	۴۷. بازخورد به مربی
۲۳۸	۴۸. ارتباطات مکتوب
۲۴۲	پیوست: طبقه‌بندی پرستنامه‌ها و چک لیست ها

پیش‌گفتار مولف

این گزیده نتیجه تجربیات شخصی‌ام در سمت مشاور توسعه مدیریت است. در طول طراحی و پیشروی برنامه‌های آموزشی برای شماری از سازمان‌ها، اغلب به سیاهه‌های ارزیابی نیاز داشتم تا خودآگاهی و مباحثه را در حین جلسه درس یا به عنوان کار پیش از دوره یا پس از دوره برانگیزم. از آنجایی که چنین چیزی در حوزه‌های موضوعی که من در مورد آن‌ها کار می‌کردم اغلب وجود نداشت، خودم به تدوین آن پرداختم. راهنمای حاضر خروجی همان تلاش است.

اهداف

این راهنما طبقه‌بندی از فرم‌های ارزیابی، چک لیست‌ها و پیمایش‌ها در اختیار مربیان، متخصصان منابع انسانی، مدبران خط و رهبران تیم‌ها که مسئول آموزش و توسعه‌اند، قرار می‌دهد. این کتاب به شکل مرجع آماده شده است و طیفی از حوزه‌های موضوعی را در بر می‌گیرد.

چهارچوب مطالب

سیاهه‌ها براساس موضوع بر مبنای حروف الفبا مرتب شده‌اند. همچنین [برای رجوع آسان، در ده مقوله زیر فهرست شده‌اند که در بخش فهرست قابل مشاهده است.

- مربیگری / مشاوره؛
- ارتباطات؛
- خدمات مشتری؛
- مهارت‌های رهبری؛

- آگاهی سازمانی؛
- مدیریت اجرایی؛
- اثربخشی شخصی؛
- جذب نیرو و گزینش؛
- کار گروهی؛
- آموزش و توسعه.

در هر مقوله، طیف وسیعی از سیاهه‌ها وجود دارد که مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای لازم برای اثبات مجموعه‌ای مهارتی یا شایستگی معینی را پرورش می‌دهند. در انتهای اکثر سیاهه‌ها راهنمایی‌هایی درمورد نکات آموزشی کلیدی مرتبط با موضوع به چشم می‌خورد. مربیان می‌توانند وقتی سیاهه تکمیل شده است، از آن‌ها برای برگزاری بحث گروهی استفاده کنند. علاوه بر این، این راهنمایی‌ها می‌توانند حکم یادآوری برای یادگیرنده داشته باشند و به شکل‌گیری مبنای برنامه عمل کمک کنند.

نحوه استفاده از مطالب

هر سیاهه را می‌توان به عنوان یک مورد مستقل به کار برد. اما اکثرشان وقتی به بهترین شکل ثمر می‌دهند که به عنوان بخشی از یک برنامه آموزش و توسعه به کار گرفته شوند. همچنین آن‌ها را می‌توان به روش‌های زیر استفاده کرد:

- به عنوان مطالب مقدماتی قبل از جلسه درس؛
 - به عنوان بخشی از یک جلسه مربیگری گروهی یا فردی؛
 - به عنوان الگوی ارزیابی جهت اندازه‌گیری میزان بهبود پس از تدریس.
- وقتی از سیاهه‌ها در جلسه درس استفاده می‌کنیم، بهتر است مربی ابتدا هدف آن‌ها را توضیح دهد و سپس توزیع‌شان کند. همچنین بهتر است به

شرکت‌کنندگان بگویند که نتایج سیاهه‌ها قرار نیست به اشتراک گذاشته شود، مگر این که آن سیاهه به طور خاص برای بحث گروهی طراحی شده باشد، مانند آن‌هایی که به کار گروهی مربوط می‌شوند.

اگر مربی قصد دارد از نتایج به‌عنوان مبنایی برای بحث گروهی استفاده کند، بهترین کار این است که به اشتراک گذاشتن نتایج را در میان اعضا اختیاری کند. این اقدام تضمین می‌کند که سیاهه‌ها در حد امکان صادقانه پر می‌شوند و بنابراین، نتایج رفتار واقعی مشارکت‌کنندگان را به درستی منعکس می‌کند و نه آن چه آن‌ها دوست دارند از خود نمایش دهند.

همچنین این مهم است که زبان تکمیل سیاهه‌ها تاکید شود که هیچ پاسخ درست یا نادرست وجود ندارد؛ هرچه شخص صادقانه‌تر باشد، تصویر بهتری به دست خواهد آمد.

بسیاری از پرسشنامه‌ها برای خود ارزیابی طراحی شده‌اند. همین‌طور اگر از همکاران، مشتریان و مدیران افراد دعوت شود که آن‌ها را تکمیل کنند، کار سودمندی انجام شده است. این کار بازخوردی ارزشمند در اختیار مشارکت‌کننده قرار می‌دهد که به او می‌گویند که دیگران چگونه وی را می‌بینند. همچنین افرادی که فردی را ارزیابی می‌کنند، باید تشویق شوند که صادقانه اظهار نظر کنند. مربی همین‌طور باید به مزایای پر کردن بی‌نام یا بانام سیاهه توجه لازم را داشته باشد.

پر کردن سیاهه این فرصت را در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار می‌دهد که رفتار خود را ارزیابی نمایند و درمورد آن تأمل کنند. مربی لازم است زمان کافی برای این کار در نظر بگیرد. همچنین مربیان برای مانوس شدن با مطالب کتاب حاضر می‌بایست قبل از تدریس، خود یک بار سیاهه را تکمیل کنند.

بسیاری از سیاهه‌ها پس از پر شدن، در شکل‌گیری برنامه عمل شما جایی برای خود پیدا می‌کنند.

همه سیاهه‌ها این قابلیت را دارند که با تغییر جمله‌بندی، عبارات یا سوالات با نیازهای افراد داخل گروه منطبق گردند تا مناسب حال سازمانی که در آن کار می‌کنید شوند.

دکتر علی

خیلی از سیاهه‌ها را در طول چندین سال تولید کرده‌ام. از این رو مدیون شمار زیاده از جریان توسعه مدیریت و اندیشمندان مدیریت هستم که الهام‌بخش من در تأمین این مجموعه بوده‌اند.

امیدوارم خوانندگان، این کتاب را وسیله کمک آموزشی مفید، آگاهی بخش و ارزشمندی ببینند.

سارا کوک

پیش‌گفتار مترجم

در آغاز سخن، خداوند را سپاس می‌گویم، شکری بی‌پایان و از او آمرزش می‌طلبم؛ چه نیکوترین و بزرگ‌ترین کارها نیز نسبت به نعمات بی‌کرانش، بی‌اندازه ناچیز است.

در بهار نود و چهار، استاد آقای دکتر پرچمی در پژوهشی این مسئولیت را به عهده من گذاشتند که متغیرها و معرف‌های آخرین نسخه پرسشنامه GSS¹ را گردآوری و ترجمه کنم. بعد از انجام این کار، این ایده به ذهنم خطور کرد که می‌توانم مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های مشهور (مانند WVS² و ...) را جمع‌آوری و ترجمه کرد و در یک یا چند مجلد به عنوان مرجع پرسشنامه منتشر نمود. این کار دست کم می‌توانست آشنایی‌های پیمایش را که بر عرصه پژوهش‌های جامعه‌شناختی (علمی و تجاری) در ایران غالب است، اندکی سامان دهد. مشروعیت‌هایی علمی و روزمره‌ای که داشتم، پیگیری این ایده را به دست فراموشی سپرد تا این که مدتی بعد در حین جست و جوی منابع انگلیسی برای رساله دکتری، مجموعه‌ای دوجلدی برخورددم. کتاب مزبور مجموعه‌ای از پرسشنامه‌ها و تست‌ها را در حوزه‌ای تحدید شده (عمدتاً نقش شغلی و مدیریت سازمان) به طور نظام‌مند آرشیو کرده بود. دوباره همان ایده به ذهنم آمد، این بار حتی به شکلی منسجم‌تر. این بود که تصمیم گرفتم جلد یکم آن را ترجمه کنم. ویژگی که توجه مرا به کتاب خانم کوک جلب کرد، تلاش مولف برای ایجاد انباشت شناختی حول موضوعی کاملاً مشخص و تحدید شده است.

¹. General Social Survey

². World Values Survey

تولید علم بدون انباشت نظری و روشی چقدر میسر یا به عبارت دقیق‌تر ممکن است؟ هرگاه سازوکارهای انباشت در ذهن فرد و اجتماع علمی دچار اختلال شوند، بهره‌وری نظام تولید علم به‌طور چشمگیری کاهش می‌یابد. برای مثال یکی از سازوکارهای انباشت فردی، تفکر مسئله محور و مطالعات متمرکز محقق است. فرایند جامعه پذیری علمی یک جامعه شناس در زمان حال در نظر بگیرید. از ورود به دانشگاه تا پایان عمر، حداقل سه یا چهار برنامه مطالعاتی او را به سوی خود می‌کشند: ۱. برنامه درسی دانشگاه و جریات فکری غالب گروه (اجتماع) علمی؛ ۲. علایق شخصی؛ ۳. تقاضاهای بازار. یک جامعه شناس باید خیلی خوش شانس باشد که برای او این سه نیرو در یک جهت باشند (البته از حیثی دیگر که مجال شرحش نیست، همچنین می‌توان او را بسیار نگون‌بخت دانست). در هر صورت، احتمال نفوذ ذهن به لایه‌های زیرین واقعیت، وقتی بیشینه است که او همه ضرباتش را بر یک میخ بتکوبد. با یک مثال از سازوکارهای انباشت جمعی به این بند پایان می‌دهم. یکی از کاردهای مجلات تخصصی، انباشت شناختی پیرامون یک موضوع یا مسئله را اجتماعی علمی است. این دایره موضوعی اگر به اندازه کافی کوچک و تعریف شده نباشد، جلد‌های متوالی مجله صرفاً تبدیل به انبار متون خواهد شد، پس آن که انباشت شناختی صورت بگیرد. اگر میان نویسندگان مقالات این مجله یک گفت‌وگویی مکتوب پیوسته جاری نباشد، کنار هم چاپ شدن تعدادی متن که تنها وجه اشتراکشان مرز طولیلی است که آن‌ها را احاطه کرده، چه حاصلی خواهد داشت؟ (همایش‌های علمی یکی دیگر از سازوکارهای انباشت جمعی است که دقیقاً همین نقد در مورد بسیاری از آن‌ها صادق است). در پیش‌گفتار فرصت به اندازه‌ای کوتاه است که لاجرم باید از مخاطب خواست که خود حدیث مفصل بخواند.

هر اثری دارای نقاط قوت و ضعف است؛ به نقطه قوت اصلی کتاب پیش‌تر اشاره شد. لازم است سه مورد دیگر نیز به آن اضافه کنیم: ۱. این مجموعه از گردآوری صرف پرسشنامه‌ها فراتر رفته، زیرا بعد از هر پرسشنامه معمولاً به چگونگی تفسیر داده‌ها و دسته‌ای پیشنهادات عملی نیز برمی‌خوریم؛ ۲. پوشش نظری کتاب جامع است به‌طوری‌که کم‌تر کلیدواژه‌ای در حوزه نقش شغلی و مدیریت سازمان می‌توان یافت که از نگاه خانم کم‌ک جا افتاده باشد؛ ۳. مطالب به صورت کاملاً طبقه‌بندی شده و منظم ارائه شده است. از سوی دیگر، از دید مترجم نقدهایی در مورد کتاب قابل طرح است: ۱. در موارد بسیار معدودی گویه‌ها و سوالاتی در پرسشنامه‌ها دیده می‌شد که به نظر می‌رسد معرف چندان معتبری برای مفهوم مورد نظر نیستند؛ ۲. تعداد بسیار معدودی از پرسشنامه‌ها بسیار کوتاهند و با اضافه کردن چند کوی و سوال بیش‌تر می‌توان به سنجش مبسوط‌تری از مفهوم مورد نظر رسید؛ ۳. در موارد بسیار معدودی (مانند چک لیست «سوال‌پردازی») به نظر می‌آید مطالب بیان شده از سطح دانش موجود پایین‌تر است، به عبارت بهتر می‌توان آن‌ها را با غنای علمی بیشتری آورد.

کتاب حاضر چه کاربردهایی دارد؟ از پرسشنامه‌ها و چک لیست‌ها و به‌خصوص مطالب نظری فشرده ضمیمه‌شان، به سه شکل می‌توان استفاده کرد: الف) برخی بخش‌ها (مانند مدیریت تضاد، مهارت‌های نوشتن کتاب، مدیریت زمان، گزارش نویسی، مدیریت استرس و ...) مربوط به مهارت‌های اجتماعی است که هر فردی می‌تواند آموزه‌های مزبور را در زندگی شخصی و محیط کارش به کار ببندد (به‌خصوص مدیران)؛ ب) تعدادی از

۱. مخصوصاً اگر عناوین فهرست جلد دوم را هم به فهرست جلد حاضر اضافه کنیم.

پرسشنامه‌ها (مانند رضایت مشتری، مشتری محوری، مدیریت پروژه، مهارت‌های فروش، تسهیل‌گری و ...) عمدتاً (اما نه منحصر) به کار محققانی می‌آید که در بازار کار علوم اجتماعی مشغول پژوهش‌های کاربردی برای بخش خصوصی و دولتی‌اند (به ویژه در پیمایش‌ها)؛ ج) تعدادی از پرسشنامه‌ها (مانند فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر، رفتار گروهی، خلاقیت، انگیزش و ...) عمدتاً برای گردآوری داده در پژوهش‌های بنیادی در حوزه‌های جامعه‌شناسی کار و شغل، جامعه‌شناسی سازمان‌ها، جامعه‌شناسی اقتصادی، مدیریت، روان‌شناسی اجتماعی و ... مفیدند. همچنین لازم است یادآوری کنم این پرسشنامه‌ها و چک لیست‌ها را هرگز نباید به عنوان قالب‌هایی دانست که بدون تغییرات محتوایی و فرمی به استخدام تحقیق درآیند، بلکه آن‌ها صرفاً مبنایی برای ساخت پرسشنامه‌ای جدید متناسب با مسئله و شرایط هر مطالعه است.

در پایان بر خود واجب می‌دانم از پدر و مادر بزرگوaram و خانواده مهربانم تشکر و قدردانی کنم که همواره مرا در کار علمی حمایت و تشویق کرده‌اند. همچنین از دوست خوبم آقای رسول مانند قدردانی می‌کنم که وقتی به پایان کار رسیدم و در ترجمه دقیق تعدادی از کلمات و جمله تردید داشتم، صمیمانه مرا راهنمایی کردند. امیدوارم ترجمه حاضر گامی بسیار کوچک در جهت پیشرفت علمی میهن عزیزم ایران باشد.

کاظم حاجی زاده

۳ شهریور ۹۴