

در کارهای تیمی، تعهد اعضا تابعی از وضوح تصمیمات و دخالت ایشان در فرایند تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی است؛ زیرا که تقریباً سرنوشت‌سازترین فرایند هر تیم، تصمیم‌گیری درباره مسایل و اقدامات است.وضوح و دخالت حقیقی اعضای تیم در تصمیم‌گیری، استوار بر اصل اعتماد است. هنگامی که روحیه اعتماد در میان اعضای تیم حاکم باشد، تصمیمات به صورت واضح (نه سیاسی‌گونه) بیان می‌گردد و همه اعضا به راحتی و با اطمینان از اینکه مورد آسیب دیگری قرار نمی‌گیرند در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. فضای تصمیم‌گیری در تیم باید به نحوی باشد که همه اعضا به راحتی نظر مخالف خود را با استدلالهای خود بیان دارند، در غیر این صورت جلسات تصمیم‌گیری تبدیل به برنامه‌های فرمایشی جهت اعلام ابلاغیه‌های افراد اثرگذار می‌گردد. در این وضعیت مدیران در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویت‌ها باعث ابهام و سردرگمی می‌شوند، فکر و خیال و توهم و گمانه‌زنی‌های سیاسی‌گونه و پشت پرده در میان اعضای تیم دامن زده می‌شود.

غلبه بر آفت

اعضای تیم با برداشتن گامهایی به سوی پیشینه کردن وضوح تصمیم‌ها و مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری و بیان رأی و نظرشان و پرهیز از برخورد سیاسی‌گونه، تعهد اعضا را تقویت می‌کنند. روش دیگر که زمینه‌ساز آن وجود اعتماد کامل میان اعضا است این است که در پایان جلسات وظایف اصلی هر یک از اعضا در راستای عملی کردن تصمیم گروه، به طور صریح ذکر شود. البته یادآور می‌شود اگر اعتماد کافی در میان اعضای گروه نباشد این روش ممکن است موجب رنجش اعضا گردد. گره زدن اعتبار افراد تیم به اعتبار و هویت تیم حرکتی است که باید به باور تیمی تبدیل شود و شاید بتوان گفت معنای حقیقی تعهد تیمی باشد. نقش رهبر تیم در هدایت تصمیمات و تسری نکات سرنوشت ساز به تمام اعضای گروه، نقشی تعیین کننده است، وی باید با صداقت کامل اعضا را به مشارکت در بحث‌ها ترغیب نماید و تمام تلاش خود را در راستای واضح نمودن تصمیم‌ها و یادآوری وظایف بکار گیرد.

۳- عدم مسوولیت‌پذیری

پاسخگو بودن افراد در قبال مسوولیت‌هایی که بر دوششان گذاشته می‌شود اصلی است که راه فرار از آن عدم مسوولیت‌پذیری است.در تیم‌های کاری اعضایی که تعهدی در خود نسبت به تیم و فعالیت‌های آن احساس نمی‌کنند، مسوولیت فعالیت‌ها را نیز برعهده نمی‌گیرند، البته ایشان کمی فراتر از این بیان می‌دارند و عموماً می‌گویند: «هر که تصمیم گرفته خود عمل کند.»در مقوله تعهد بحث شد که گرانی گاه تعهد افراد مشارکت در تصمیم‌گیری است، حال آنکه مسوولیت‌پذیری افراد تیم نیز صددرصد برخاسته از تعهد ایشان نسبت به تیم و وظایف تیمی ایشان است.پاسخ گو بودن یعنی شوق اعضای تیم به بازخواست کردن همتایان خود درباره رفتار یا عملکردی که برای تیم زیان بار است که البته بازمه باید یادآور شد که اعتماد کامل

دوره‌های آموزش عالی مدیریت حرفه‌ای پیارستانی

ویژه مسئولین و مدیران دانشگاه علوم پزشکی گلستان . شماره ۴

اعضا نسبت به هم و نسبت به اینکه نیت دیگران از این بازخواست اثربخشی و کارایی تیمی است نه تخریب فرد و آسیب زدن به حیثیت کاری وی. از این رو می توان عصاره آفت عدم مسوولیت‌پذیری را گریز از پاسخ گو بودن و بی میلی اعضای تیم از تحمل فشار ناشی از بازخواست همتایان دانست. در واقع اعضای تیم به خصوص آنها که با هم صمیمی ترند گاه در مسوولیت خواستن از یکدیگر اکراه دارند زیرا واهمه دارند این وظیفه بر روابط دوستانه ایشان تاثیر منفی گذارد. گرچه می‌توان مسأله را به شکلی دیگر مطرح کرد، در تیم‌های کاری اگر اعضا نسبت به یکدیگر و فعالیت‌های یکدیگر توجه داشته باشند و سایر اعضا برای ایشان اهمیت داشته باشد، وی را در انجام صحیح فعالیت‌هایش یاری خواهند کرد و از وی در باره آنچه اشتباه به نظر می‌رسد، می‌پرسند و اگر حقیقتاً ایرادی وارد بود به راهنمایی می‌پردازند و این فرآیند درمیان دوستان صمیمی به لحاظ اهمیت بیشتر نسبت به هم، بیشتر و پررنگ‌تر جلوه‌نمایی می‌کند.

غلبه بر آفت

یک روش ساده برای تمرکز بر مسوولیت خواهی و پاسخگویی، بیان واضح هدفهای تیم، وظایف هرکس و حتی نحوه رفتار هر یک از اعضای تیم در جهت موفقیت تیمی است، زیرا که مهمترین عامل بازدارنده مسوولیت‌پذیری و مسوولیت خواهی ابهام در عملکرد و ابهام در وظایف است.روش دیگر این است که رهبر تیم به هر یک از اعضای تیم بازخو فردی دهد یعنی نسبت به نتایج فعالیت‌های ایشان موضع گیری و رفتاری متناسب داشته باشد، البته نباید فراموش نمود که این روش تا حدی کارساز است که موجب تفرق و فردگرایی نگردد زیرا نباید با اصل کار تیمی ایجاد تعارض نماید. نقش رهبر تیم در این راستا نیز بسیار سنگین است.از سوی دیگر گام اول را خود رهبر تیم باید بردارد یعنی شرایطی را فراهم آورد که اولاً سایر اعضا از وی در مقابل فعالیت‌هایش، مسوولیت‌خواهی کنند و دوم اینکه خود نیز در برابر توضیح خواهی همتایان، پاسخ‌گو باشد و البته این راهی بس خطرآفرین برای گروههایی است که هنوز اعتماد کافی میانشان حاکم

نشده است.گاهی رهبران نیرومند به طور ناآگاهانه در تیم خلاء مسوولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند به نحوی که خودشان تنها منبع پاسخ‌گویی تیم می‌شوند به این ترتیب اعضای تیم گمان می‌کنند که رهبر تیم سر رشته کارها را در دست دارد. در نتیجه اگر هم حرکت به ظاهر نادرستی ببینند آن را تفسیر و تاویل می‌کنند و دم برنمی‌آورند.

۴- بی توجهی به اهداف تیمی

شاید بتوان گفت بدترین آفتی که اعضای یک تیم به آن دچار

می‌شوند، توجه هر یک از اعضا به هدف‌ها و نصاب‌هایی غیر از هدفهای گروه است.بسیاری از کسانی که در حلقه‌های تیمی قرار می‌گیرند، آن جایگاه را پله‌ای برای ترقی و پیشرفت خود می‌بینند لذا حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و نتایج و اهداف تیم ترجیح می‌دهند. البته باید یادآور شد که فضای کاری تیم در گرایش افراد به این ورطه بسیار مؤثر است، در تیم‌هایی که امنیت شغلی و اعتماد متقابل کم‌رنگ‌تر است، توجه به اهداف شخصی بیشتر دیده می‌شود.البته گرایش افراد به کسب منزلت فردی اصلی درونی در تمام انسانهاست، تنها باید این اصل به باور اعضا تبدیل شود که کسب مقام و منزلت تیمی به معنای کسب منزلت فردی برای یکایک اعضای تیم است، یعنی موفقیت یا شکست تیم در حقیقت موفقیت یا شکست اعضای تیم است از این رو باید سهم هر یک از اعضا در دستاوردهای تیمی با شفافیت و صداقت پرداخت شود. نقش رهبر تیم در تقسیم قدرشناسی و پاداش به کسانی که موجب بالندگی و موفقیت تیم را فراهم آورده‌اند، همچنان حساس و تعیین کننده است.

کار تیمی روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می کند و تیم های کاری بیشتری تشکیل می‌شود.در سازمان‌های مختلف هنگامی که افراد با یکدیگر بهتر کار می کنند دستاوردها هم به لحاظ کمی و هم به لحاظ کیفی بهتر می‌شود. اما در نهایت باید دانست که تیم، مجموعه‌ای از افراد است که هریک پایه‌ای از ارکان فعالیت تیمی را به دوش می‌کشند. آنچه هر عضو از تیم باید انجام دهد این است که سهم وظیفه‌ای خود در تیم را به نحو احسن و اکمل انجام دهد و تیم را برای رسیدن به اهداف نهایی اش به جلو براند و از سویی با هوشمندی نسبت به آفات و موانع موفقیت تیمی، موضعی مناسب بگیرد و یکپارچه با کمک دیگر اعضای تیم اعتماد، تهمد، مسوولیت‌پذیری و حرکت به سوی اهداف تیمی را تقویت نماید.



موانع

کار تیمی

توجه بیش از پیش سازمان‌های عصر کنونی بر رقابت و تلاش برای ماندگاری و کسب سهم بیشتر بازار، باعث شده است تا مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت‌ها، به سمت تیم‌های کاری سوق پیدا کند. تمرکز و توجه به کارآمدی و اثربخشی تیم‌های کاری مستلزم تقویت اصول اساسی کار تیمی و شناخت موانع و آفات آن است، زیرا که نحوه تعامل و نقش هر یک از اعضا به‌ عنوان تقویت‌کننده یا مانع، عنصری سرنوشت‌ساز است. اثر قابل ملاحظه فرهنگ و کار تیمی آنقدر دارای اهمیت است که گروهی از دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست‌یافتن به مزیت رقابتی پایدار در فضای رقابتی دنیای امروز می‌دانند (بارنی و رایبت ۱۹۹۸) و عده‌ای معتقدند نه امور مالی و نه راهبرد، هیچ یک مزیت رقابتی ماندگار نیستند و تنها کار تیمی است که در نهایت باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود، زیرا هم لازم را دارد و هم کمیاب است (لتچپوینسی ۲۰۰۲) چنانکه شاید بتوان گفت اگر همه کارکنان یک سازمان به سوی یک هدف مشترک بسیج شوند، در هر رشته و در هر بازار و در برابر هر رقیبی و در هر زمان موفقیت ثمره تلاش آنها خواهد بود. حال که ضرورت کار تیمی و تشکیل تیم‌های کاری آشکار شده است شناخت اصول اساسی آن گامی نخست در دست یازیدن به آن مهم است و پس از آن، شناخت موانع و آفات کار تیمی جهت حفظ دستاوردهای آن از آسیب، ضروری و لازم می‌نماید. هر چند که درست‌کردن یک تیم متحد و یک دست مشکل است اما پیچیده و غیر ممکن نیست و شاید حفظ نمودن آن از تشکیل آن مهم‌تر باشد. این مقاله رهنمودی است برای شناخت و بررسی آفت‌های کار تیمی در تیم‌های کاری تا بتوان قدمی استوار در راستای به‌سازی کار تیمی برداشت.

آفات کار تیمی

در سال‌های گذشته که ضرورت تشکیل تیم‌های کاری بر همگان روشن شده است، بسیاری از سازمان‌ها حرکتی رو به جلو به سوی آن داشته‌اند اما در زمانی اندک ناکارآمدی خود را در دست‌یافتن به آن برتری به وضوح دیده‌اند. شاید بتوان علت اصلی شکست اکثر این سازمان‌ها گرفتارشدن در چهار آفت کار تیمی است که البته سرشتی زنجیروار به هم دارند یعنی نمی‌توان آن‌ها را به صورت جدا جدا مداوا نمود زیرا هر یک زمینه‌ساز

دوره‌های آموزش عالی مدیریت حرفه‌ای پیارستانی

ویژه مسئولین و مدیران دانشگاه علوم پزشکی گلستان. شماره ۴

دفتر مهندسی و نوآوری سلامت

مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف

بروز دیگری می‌شود و هر یک از آفات چهارگانه خود ریشه در دیگری دارد، مثلاً بی‌اعتمادی اعضای تیم نسبت به یکدیگر موجب از دست رفتن تعهد گروهی می‌گردد و از سویی از بین رفتن تعهد در میان اعضای تیم موجب از بین رفتن روحیه مسوولیت‌پذیری می‌گردد و هنگامی که تیم کاری مسوولیت‌پذیر نباشد به اهداف تیم توجه نمی‌کند و هدف‌های فردی بر هدفهای گروهی ترجیح داده می‌شود. گرچه این مدل به لحاظ بیان ساده به نظر می‌رسد اما پیاده نمودن آن در عمل بی‌نهایت نیاز دارد که کمتر تیمی تاب تحمل آن را دارد.

۱- بی‌اعتمادی

اعتماد نقطه ثقل تمام تیم‌های کارا و یکپارچه است، زیرا که کار تیمی بدون اعتماد شعاری بیش نیست. اعتماد در کار تیمی به معنای اطمینان خاطر و پشت گرمی اعضای تیم از حسن نیت همتایان و اعتقاد به این که در گروه کسی مترصد ضربه زدن به دیگری نیست و اعضا از این حیث احساس امنیت و راحتی می‌کنند، در نتیجه در مواجهه‌های خود حالت دفاعی به خود نمی‌گیرند زیرا که حمله‌ای در کار نیست که نیاز به تدافع معنا پیدا کند. باور این اصل و اعتقاد پیدا کردن به آن گرچه آسان نیست ولی مستلزم گذشت زمان و دیدن حسن نیت‌های اعضا نسبت به یکدیگر است. در این مفهوم اعضا نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می‌دهند و هیچگاه این ضعف‌ها باعث آسیب‌پذیر شدن اعضا نمی‌گردد. (یعنی ملعبه دست سایرین برای تحت فشار قرار دادن یکدیگر و آسیب به همتایان نمی‌شود.)در بعضی موارد اعضای تیم از اینکه از یکدیگر کمک بخواهند ایا دارند، این نیز نشانه‌ای از عدم اعتماد در تیم است زیرا که می‌ترسند به موجب این اتفاق، آسیب‌پذیری ایشان در مقابل سایر اعضا بالا رود. این درحالی است که در صورت باور اعتماد در تیم، اعضا به راحتی از یکدیگر استمداد می‌کنند و یکدیگر را حتی بدون درخواست کمک یاری می‌رانند. دست‌یابی به اعتماد فارغ از آسیب‌پذیری، بسیار دشوار است زیرا در جریان بالندگی شغلی و تحصیل مراتب، افراد موفق، رقابت با همتایان و حفاظت از نام و شهرت خود را می‌آموزند و سعی می‌کنند رفتارهایی سیاسی‌گونه داشته باشند. برای این افراد دست برداشتن از این عادت دیرین که از گذشتگان سلف به ارث برده‌اند، به خاطر خیر و صلاح تیم، بسیار سخت و دشوار است، اما این همان راهکاری است که برای ایجاد اعتماد در میان اعضای تیم، در تیم‌های کاری باید صورت پذیرد.تیم‌های بی‌اعتماد انرژی و وقت هنگفتی را صرف مدیریت رفتارها و تعامل‌های درون گروهی می‌کنند. از نشست‌های تیمی



می‌هراسند و حاضر نیستند خطرهای یاری خواهی از دیگران یا کمک رسانی به آنها را بپذیرند در نتیجه روحیه اعضا جهت فعالیت تیمی، نازل است و جایجایی نیروی کار به طور ناخواسته زیاد اتفاق می‌افتد.اعضای تیم‌های بی‌اعتماد ضعف‌ها و لغزش‌های خود را از یکدیگر پنهان می‌کنند، از یاری دادن به حوزه‌های بیرون از مسوولیت خود اکراه دارند، بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران، عجولانه قضاوت می‌کنند، از شناخت مهارت‌ها و تجربه‌های یکدیگر و بهره‌برداری از آنها غفلت می‌کنند، برای هدایت رفتارهای سیاسی‌گونه خود وقت و انرژی تلف می‌کنند، نسبت به موقعیت سایرین حسد می‌ورزند و برای پرهیز از گردهم‌آیی و جلسه‌های کاری بهانه می‌تراشند.

غلبه بر آفت

اعتماد آفرینی میان اعضای تیم، کاری زمان‌بر و مشکل است اما چون پایه و اساس کار تیمی است، نهادینه کردن آن لاجرم است. لازمه فراهم ساختن آن کسب تجربه مشترک در گذر زمان، شواهد مکرر از وفای به عهد و قرارها و درک عمیق ویژگی‌های منحصر به فرد اعضای تیم است.شاید بتوان در زمانی کوتاه گام های نخست اعتماد آفرینی را برداشت، این روش بسیار ساده است، اعضای تیم در جلسه‌ای به چند پرسش کوتاه از زندگی شخصی خود پاسخ می‌دهند البته این پرسش ها نباید از نظر ماهیت، بیش از حد محرمانه و خصوصی باشند. اعضای تیم با توصیف این صفات یا تجربه‌های بی‌خطر، رفته رفته با یکدیگر پیوند شخصی برقرار می‌کنند. این کار احساس یگانگی و درک متقابل را قوت می‌بخشد و رفتارهای نادرست و غرض‌ورزانه را تضعیف می‌کند. روش دیگری که باعث می‌شود اعتماد آفرینی در گروه افزایش یابد بکارگیری بازخور ۳۶۰ درجه است. این ابزار در بیست سال گذشته متداول شده است و نتایج بسیار سودمندی برای تیم‌ها داشته‌اند. این ابزار کمی در اعضا احساس خطر ایجاد می‌کند زیرا همتایان را وادار به داوری و قضاوت درباره یکدیگر می‌کند و فرصت انتقاد سازنده را فراهم می‌آورد، لذا برای استفاده از این روش باید گروه به حداقل باورهایی از اعتماد دست یافته باشد. در اصل این ابزار باید برای بالندگی افراد استفاده شود زیرا بدون آسیب وارد کردن به ایشان، فرصت شناخت توانایی‌ها و ناتوانی‌ها را فراهم می‌کند.در این میان نقش رهبر تیم از همه اعضا مهم‌تر است، او باید خطر کند و خود را در معرض انتقاد دیگران قرار دهد تا دیگران هم جرأت کنند و شرایط اعتمادآفرینی را تقویت نمایند. البته یادآور می‌گردد فعالیت‌های رهبر گروه در این راستا باید واقعی و صادقانه باشد والا باعث تقویت رفتارهای سیاسی‌گونه و ریاکارانه می‌گردد. (یعنی نتیجه عکس می‌دهد)

۲- عدم تعهد

پیشنهاد و تغییرات مدنظر تان برای برگزاری بهتر نشست‌های آتی

استفاده از ویدیو کلیپ در شناخت ساختارهای بیمارستانی - استفاده بیشتر از وسایل کمک آموزشی - مسئولین با گوش شنوا حضور داشته باشند- ادامه این برنامه‌ها باعث امتنان است - ارائه پروژه و کارهای گروهی بصورت تمرین هفتگی ارائه پروژه‌های فردی بصورت تمرین - ارائه فایده‌های جهت پیش مطالعه - معرفی برخی رفرنسها برای مطالعات بیشتر و تهیه از سوی دانشگاه استفاده بیشتر از فیلم ها و مطالب - کارگاهی کردن مباحث

۳ نکته تازه‌ای که امروز فرا گرفته‌اید

کار تیمی - نقطه تمرکز تغییر باید یادگیری و تمرین و تغییر تصورات ذهنی و الگوی مجاورت جهت ارتقاء باشد - شناخت پیچیدگیهای مدیریت بیمارستان و گامهای اعمال تغییر - تغییر - تحول - مدل ذهن - اولویت بندی حل مشکلات - همه ما در حصار الگوهای ذهنی خود هستیم و برای یادگیری جدید ابتدا باید از این زندان خلاصی یابیم - شیوه مدیریت با توجه به اصول جدید - تغییر تفکر فردگرایی به سمت گروهی

دامنه کاربرد موضوع آموزشی امروز را در زندگی و کار خود چطور تحلیل کنید

شناخت بهتر دیدگاه اینجانب در شناخت گامهای تغییر در سازمان - اصلاح سازمان - اصلاح ذهن - اصلاح بخش‌های بیمارستانها - احساس می‌کنم از پایین‌ترین سطح یعنی تربیت فرزندان در این خصوص تا برخورد مناسب و ایجاد انگیزه در کارکنان مجموعه تاثیر داشت بدون آنکه متحمل هزینه‌ای اضافی بشوم - تغییر و تحول اساسی تری مساله در زندگی هر فدری بمنظور بهینه‌سازی در جهت نیل به اهداف است و لذا زمینه‌های ایجاد تغییر و تفکر استراتژیک را در زندگی نیز می‌توان فراهم کرد- فکر کنم در ایجاد ایده جدید موثر باشد

آیا از بحث امروز، چاره‌ای برای یک مساله کاری یا شخصی یافته‌اید

استفاده بهینه از شناخت باورهای کارکنان و تغییر دیدگاه ذهنی آنها - قبل از ارائه راهکارها برای دغدغه‌های پرستلی و مدیریت بیمارستانها می‌بایست آسیب‌شناسی دغدغه‌های آنان انجام شود- اصلاح نحوه پرداخت تشویق به پرسنل همراه با ارزیابی دقیق تر

سه امتیاز و ویژگی نشست برگزار شده

- فعال کردن تفکر نقادانه نسبت به روش‌های معمول که در حال اجرای آن هستیم
- ایجاد فضای ذهنی در جهت ارزش گذاری بیشتر به منابع انسانی و اهمیت دادن بیشتر به پرداختن جدی به مسائل نیروی انسانی و تاثیر آن در بازدهی سازمان
- تسلط استاد و نحوه گرداندن کلاس - گوش دادن استاد به سخنان تمامی شرکت کنندگان و صبر و حوصله ایشان - رعایت دقیق نظم و ساعات شروع و اتمام جلسه- نظم مطالب ارائه شده - کاربردی بودن مطالب مطرح شده در حوزه مدیریت بیمارستانها - بحث‌های چالشی- بحث‌های کاربردی - نظم برگزار کنندگان- مکان مطلوب - تجهیزات مناسب - مشارکت فعال همکاران - کاربردی بودن دوره - سعه صدر مدرس - ملموس بودن و سادگی مباحث مطروحه با واقعیت بیرونی - اطلاع مدرس از تجربه‌های عینی موید گفته‌های خود در جامعه ایران و خارج از ایران - فضای مناسب کلاس- انتخاب مباحث مناسب - باز کردن مسئله - شناخت نقاط ضعف مدیریتی - ایجاد تفکر در انتخاب و شروع از کوچکترین - انتخاب و ایجاد محیط مناسب - ایجاد تغییر در کوتاه و میان مدت

نسبت به زمان پیش از حضور، چه تغییر یا تفاوت‌هایی را در خود احساس می‌کنید

بسیار نکات جدید و مطلوبی را آموختم - احساس به تفکر بیشتر در موضوعات - با توجه به نوع مدیریت در حوزه سلامت اهمیت کیفیت ارائه خدمات و ایجاد شرایط تغییر و تحول بسیار مهم است - با توجه به موقعیت‌ها باید تصمیم گرفت درک تفاوت آموزش و یادگیری و چگونگی پیاده‌سازی آن به صورت تدریجی و شروع از گام‌های ساده - تکمیل اطلاعات مدیریتی- احساس توانمندی بیشتر

کدام یک آموخته‌های نشست را علاقه‌مندید به دیگران هم بیاموزید

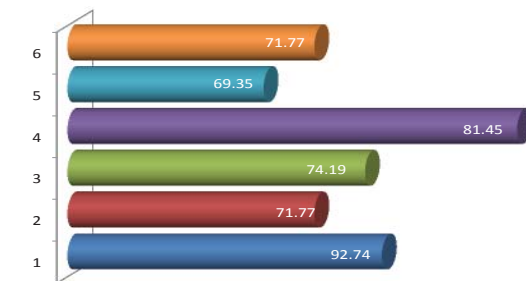
در جهت تغییر باور کارکنان به منظور ارتقاء به اشتراک گذاری دانش خود به دیگران و تلاش - تحول و تغییر تدریجی است نباید نا امید و خسته شد - چون موضوعات کلی بود نیازمند بیشتر کتابهایی را که معرفی شده است مطالعه سپس به کار آموزشی به دیگران بپردازم - الویت بندی ورود به حل مسائل - مثالهای مدیریتی شیوه مدیریت - تحول سازمانی

ارزیابی کمی رهبری تحول و تفکر استراتژیک

مدرس: دکتر روح الله حمیدی مطلق

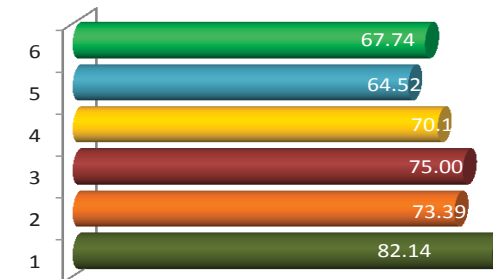
تاریخ برگزاری: ۹۱/۰۴/۰۷ و ۹۱/۰۴/۰۸

میزان رضایت شرکت کنندگان از دانشگاه صنعتی شریف



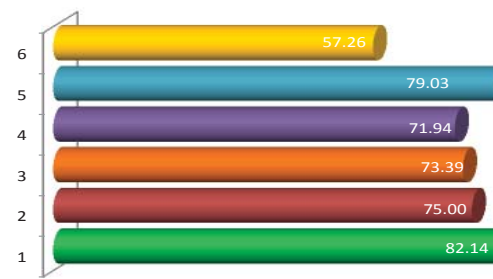
۱	کیفیت برگزاری دوره	٪۹۲/۷۴
۲	نحوه سازماندهی و هدایت دوره توسط تیم اجرایی	٪۷۱/۷۷
۳	نظم برگزاری دوره توسط تیم اجرایی	٪۷۴/۱۹
۴	نحوه برخورد تیم اجرایی	٪۸۱/۴۵
۵	میزان مطلوب بودن بولتن دوره و محتوای آن	٪۶۹/۳۵
۶	زمان تخصیص یافته	٪۷۱/۷۷

میزان رضایت شرکت کنندگان از دانشگاه علوم پزشکی گلستان



۱	میزان مطلوب بودن مکان برگزاری دوره	٪۸۲/۱۴
۲	میزان کارا بودن تجهیزات کمک آموزشی	٪۷۳/۳۹
۳	نحوه پذیرایی میان وعده	٪۷۵/۰۰
۴	نحوه پذیرایی ناهار	٪۷۰/۱
۵	نحوه سازماندهی دوره توسط دانشگاه	٪۶۴/۵۲
۶	حضور مسئولین مرتبط دانشگاه در دوره	٪۶۷/۷۴

میزان رضایت شرکت کنندگان از نشست



۱	ارتباط موضوع با پست سازمانی شما	٪۸۲/۱۴
۲	میزان دستیابی به اهداف و عناوین دوره	٪۷۴/۰۰
۳	ایجاد نگرش جدید از بحث امروز در ذهن شما	٪۷۳/۳۹
۴	مصمم بودن شما برای تغییرات جدید در بیمارستان	٪۷۱/۹۴
۵	حضور شرکت کنندگان در برنامه	٪۷۹/۰۳
۶	همکاری شرکت کنندگان در اجرای نظم برنامه ها	٪۵۷/۲۶

میزان رضایت شرکت کنندگان از مدرس



۱	روشن بودن اهداف جلسه	٪۷۶/۶۱
۲	میزان تسلط مدرس بر موضوع	٪۹۷/۲۲
۳	نحوه تدریس	٪۹۷/۲۲

ارزیابی کیفی رهبری تحول و تفکر استراتژیک

تاریخ برگزاری: ۹۱/۰۴/۰۸ و ۹۱/۰۴/۰۷

مدرس: دکتر روح الله حمیدی مطلق