

بسمه تعالی



وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی  
معاونت آموزشی

دانشگاه علوم پزشکی

فروردین ۱۳۹۸

حیطه مدیریت نظام سلامت

تعداد سوالات: ۱۹۲ سوال

زمان آزمون: ۲۱۰ دقیقه

مشخصات داوطلب

لطفاً در این قسمت چیزی ننویسید

نام و نام خانوادگی:

شماره داوطلب:

رشته تحصیلی:

دانشگاه محل تحصیل:

بسمه تعالی



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی  
معاونت آموزشی

دانشگاه علوم پزشکی .....

فروردین ۱۳۹۸

حیطه مدیریت نظام سلامت



⤵ **داوطلب گرامی توجه فرمایید:**

از گذاشتن هرگونه علامت و یا مخدوش نمودن بارکد فوق جدا خودداری فرمایید.  
بدیهی است در صورت درج هرگونه خدشه و خط خوردگی در این برگه که منجر به ایجاد اختلال  
در روند تصحیح پاسخنامه گردد، مسئولیت آن به عهده داوطلب خواهد بود.

**محل درج نمره:**

--	--	--	--	--	--

شما در این آزمون با سه بخش مواجه خواهید شد که به شرح زیر است؛

▪ **بخش سوالات ویژگی‌های کلیدی (Key Features) :** ۱۸ سوال

هر کدام از این سوالات دارای بیش از یک پاسخ درست است. تعداد گزینه‌های مجاز به انتخاب در ساقه هر سؤال مشخص شده است. بدیهی است که انتخاب بیش از تعداد گزینه‌های مجاز نمره منفی دارد.

▪ **بخش سوالات هماهنگی شرح نامه (Script concordance) :** ۴۸ سوال

شما در این بخش با تعدادی سناریو مواجه خواهید شد. با توجه به سناریو به پرسش‌های مربوط به آن در قالب یک لیگرت ۵ گزینه‌ای پاسخ صحیح‌تر را انتخاب نمائید.

▪ **بخش سوالات جورکردنی (Extended Matching) :** ۱۲۶ سوال

در این بخش، از بین گزینه‌های موجود صرفاً یک گزینه با سؤال مورد نظر جور است. گزینه صحیح را در پاسخنامه مشخص نمایید.

## «سوالات KF»

۱- ارزیابی‌های انجام گرفته نشان می‌دهد که برنامه تغییر فرایندهای آموزشی در یک دانشکده منتخب از سوی کارکنان آن به خوبی پذیرفته نشده و کارکنان در اجرای آن مشارکت کافی ندارند. از بین راهکارهای زیر، سه مورد مناسب‌تر را برای حل این مشکل انتخاب کنید.

A. طراحی و پیاده سازی برنامه‌های توسعه فردی

B. بازنگری مجدد منابع

C. بهره گیری از تجارب سازمان‌های مشابه

D. توسعه ارتباطات اثربخش با کارکنان

E. برنامه ریزی مجدد تغییر

F. نظرخواهی از خبرگان برای رفع مشکل

G. اجبار کارکنان به مشارکت از طرف مدیریت سازمان

H. پیشنهاد مزایا برای افراد همراه با برنامه‌های تغییر

I. کنار گذاشتن برنامه تغییر

۲- یکی از بسته‌های طرح تحول آموزش، ارتقای سطح آزمون‌های علوم پزشکی است. در همین راستا یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور به دنبال ارتقای کیفیت آزمون‌های پایان ترم در کلیه دانشکده‌ها است. لذا مقرر گردیده است که حداقل ۸۰ درصد از آزمون‌های نیمسال تحصیلی دوم ۹۷-۹۸ با استفاده از روش‌های نوین ارزشیابی نظیر KF، SC، EM و ... انجام گردد. کدامیک از عبارات زیر برای «اثربخش بودن» این تغییر صحیح‌تر است؟ (سه گزینه مناسب‌تر را انتخاب نمایید).

A. اهداف تغییر، متناسب، معتبر و قابل مدیریت باشد.

B. تغییر اثربخش تغییری است که در مراحل اجرایی نیاز به اصلاح نداشته باشد.

C. در فرایند تغییر، پیامد نهایی مدنظر است و اهداف واسط مورد توجه نیستند.

D. تغییر به صورت تدریجی و در طی یک دوره گذر اتفاق بیفتد.

E. تغییرات ابلاغ شده از بالا به پایین اثربخش‌تر هستند.

F. در صورت هدف‌گذاری مناسب، ارتباطات نقشی در اثربخشی تغییر ندارند.

G. اهداف و فرایند تغییر برای عاملان آن شفاف و قابل درک باشد.

H. تغییر اثربخش تغییری است که با حداقل هزینه قابل انجام باشد.

I. تغییر اثربخش تغییری است که مقاومتی در برابر آن وجود نداشته باشد.

۳- رییس دانشکده ای از معاون آموزشی دانشکده درخواست نموده تا گزارشی از وضعیت عملکرد دانشکده تهیه کند. هدف از تهیه این گزارش، مشخص نمودن حوزه‌های تغییر در آموزش دانشکده است. کدامیک از ویژگی‌های زیر در بررسی یک گزارش مبتنی بر شواهد مهم‌تر است؟ (سه گزینه مناسب‌تر را انتخاب نمایید).

- A. این گزارش باید راه حل‌های مشکلات آموزشی را نشان دهد.
- B. هزینه ارائه این گزارش باید منطقی و قابل پذیرش باشد.
- C. داده‌های این گزارش باید با یک روش علمی گردآوری شده باشد.
- D. فرایند پیاده سازی تغییرات در این گزارش باید به نحوی باشد که قابلیت اجرا داشته باشد.
- E. این گزارش باید دربرگیرنده نظرات ذینفعان کلیدی باشد.
- F. ترجیحات معاونت آموزشی و رییس دانشکده در برنامه تغییر گنجانده شود.
- G. داده‌های گزارش باید نشان دهند که تغییرات محصول مداخلات هستند.
- H. گزارش باید مشتمل بر اولویت‌ها و مشکلات کلیدی حوزه آموزش باشد.
- I. گزارش تغییر باید حاوی نتایج پژوهش‌های منتشر شده از سایر کشورها باشد.

۴- بیمارستانی در صدد کسب رتبه برتر در حیطه توریسیم پزشکی می‌باشد. رئیس بیمارستان برای برنامه‌ریزی و اقدام در جهت برخی تغییرات، گروه‌های کاری مختلفی تشکیل داده است. از جنابعالی به عنوان مشاور دعوت به عمل آمده است تا در کمیته «برنامه‌ریزی تغییر» حضور فعال داشته باشید. تعداد زیادی از کارمندان و پزشکان در ابتدا در برابر این تغییر مقاومت نموده و باعث ایجاد مشکلاتی شده‌اند. در راستای کاهش مقاومت و حرکت به سمت مرحله یکپارچه‌سازی، کدامیک از گزینه‌های زیر تاثیر بیشتری خواهد داشت؟ (سه گزینه مناسب‌تر انتخاب گردد).

- A. توسعه مهارت‌ها، آگاهی‌ها و خلاقیت فردی
- B. اجبار کارکنان به همکاری با تیم تغییر
- C. تامین بودجه لازم برای برگزاری دوره آموزشی
- D. تبیین منافع تغییر برای کارکنان
- E. مشروط کردن تمدید قرارداد کارکنان به مشارکت در برنامه‌های تغییر
- F. افزایش مسئولیت‌پذیری فردی
- G. معرفی مخالفان تغییر به تخلفات اداری
- H. استفاده از دیدگاه همه ذی‌نفعان در برنامه ریزی و اجرای تغییر

۵- تحلیل اسناد بالادستی نشان می‌دهد که نظام آموزش سلامت نیازمند پیاده سازی راهکارهای اصلاحی در راستای تغییر و تحول مبتنی بر نیازهای جامعه است. در این زمینه تغییرات زیر پیشنهاد شده است. ضمن بررسی گزینه‌ها، سه اولویت مهمتر را برای سیاست‌گذاران بخش سلامت مشخص نمایید.

- A. گسترش سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد علمی در سطح ملی برای نظام سلامت و نظام آموزش پزشکی
- B. توجه به جایگاه اخلاق حرفه‌ای و سلامت معنوی در برنامه‌های آموزشی و کوریکولوم پنهان
- C. گسترش مدیریت دانش و اطلاعات سازمانی و فناوری‌های آموزش پزشکی
- D. غلبه بر رسمیت‌گرایی و بوروکراسی و تشویق خلاقیت و نوآوری
- E. بکارگیری روش‌های نوین فراگیری برای فراگیران در همه سطوح
- F. اصلاح شیوه‌های ارزشیابی اساتید بر اساس شاخص‌های نوین و کاربردی
- G. توسعه زیر ساخت‌های آموزشی از جمله گسترش آموزش مجازی و یادگیری الکترونیک
- H. تعامل موثر، مستمر، پویا و نظام مند بین حوزه ارائه خدمات سلامت و نظام آموزش پزشکی
- I. اصلاح مکانیسم‌های پذیرش دانشجو در همه مقاطع تحصیلی

۶- از آنجا که شواهد نشان می‌دهد هیچ راه واحد و یکسانی برای تغییر وجود ندارد، مدیران و عاملان تغییر نیازمند استفاده از یک استراتژی تغییر چند جانبه هستند. بر این اساس ضرورت دارد که با در نظر گرفتن یک سری عوامل به انتخاب بهترین و موثرترین استراتژی پرداخته شود. با این توضیحات مشخص کنید کدامیک از عوامل زیر برای مدیران در زمینه انتخاب استراتژی تغییر اهمیت بیشتری دارد. (سه مورد مناسبتر را انتخاب کنید).

- A. دامنه تغییر
- B. هزینه مداخلات تغییر
- C. سابقه تغییرات مشابه
- D. جمعیت هدف تغییر
- E. الزامات بالادستی
- F. آسانی مداخله تغییر
- G. میزان مقاومت
- H. وجود رهبر کارزماتیک
- I. امکان ارزیابی نتایج تغییر

۷- آموزش پاسخگو یکی از اولویتهای مورد تاکید در اسناد بالادستی کشور است. به همین دلیل اکثر دانشگاه‌های کشور برنامه مدونی را برای تحقق این راهبرد شروع کرده اند. شما بعنوان مشاور دانشگاه چه اقداماتی را برای حرکت این دانشگاه به سوی آموزش پاسخگو، پیشنهاد می‌نمایید. (سه گزینه مهم تر را از بین موارد زیر انتخاب کنید).

- A. طراحی کوریکولوم‌های مبتنی بر نیاز جامعه
- B. تدوین کوریکولوم پنهان و الگوسازی
- C. بازنگری جزئی کوریکولوم بر اساس نیازهای فراگیران
- D. استفاده از فناوری‌های جامعه محور برای اجرای کوریکولوم‌ها
- E. استانداردسازی کوریکولوم بر اساس گایدلاین‌های معتبر دنیا
- F. اعتباربخشی مستمر موسسات آموزشی
- G. بازنگری راهنماهای بالینی بر اساس بار بیماری‌های بومی
- H. تلاش در جهت حذف موارد زاید کوریکولوم‌های آموزشی
- I. نهادینه‌سازی آموزش مجازی

۸- در راستای حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سوم، معاون آموزشی یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی برنامه‌هایی را برای اجرای «سبک رهبری تحول‌گرا» شروع کرده است. به نظر شما کدامیک از ویژگی‌های زیر برای تحقق این نوع رهبری نامناسب‌تر است؟ (سه گزینه را انتخاب کنید).

- A. رویکرد سازمان‌های بدون مدیر با سبک رهبری تحول‌گرا مطابقت دارند.
- B. باعث ارتقای روحیه همه افراد سازمان می‌شود و تفکر رهبری را ترویج می‌دهد.
- C. باعث ایجاد سلسله مراتب دست و پاگیر شده و سرعت پاسخگویی سازمان را کاهش می‌دهد.
- D. منجر به افزایش استقلال و مسئولیت‌پذیری افراد می‌شود.
- E. متناسب با محیط‌هایی است که به سرعت در حال تغییر هستند.
- F. به دلیل عدم تناسب با تغییرات مداوم محیطی ناکارآمد و هزینه‌بر است.
- G. بدون دریافت نظرات دیگران تصمیمات را اتخاذ می‌کنند.
- H. تمام اختیار خود را به کارکنان تفویض می‌کنند.
- I. دیدگاه برد-باخت دارد و تنها به دنبال ارتقا سازمان خود است.

۹- رییس یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بعد از بررسی وضع موجود در کشور به این نتیجه رسیده است که نظام سلامت کشور با مشکلات عدیده ای مواجه می‌باشد، به گونه ای که ساختار و برنامه‌های فعلی نظام سلامت قادر به غلبه بر مشکلات موجود نیست. سابقه تحصیلی، تجربه، مطالعات وی و بررسی نظام‌های سلامت پیشرو در دنیا بیش از پیش وی را مصمم کرده است که تلاش در جهت ایجاد تغییراتی برای تقویت نظام ارجاع با محوریت پزشک خانواده، راه حل این مشکل می‌باشد. وی این موضوع را در جلسه هفتگی هیات رییس مطرح می‌کند و از معاونین بهداشت، توسعه و درمان می‌خواهد مقدمات اجرای این طرح را فراهم نمایند. وی در این رابطه شروع به رایزنی با استاندار، نمایندگان مجلس و مقامات وزارت بهداشت می‌کند. از بین گزینه‌های زیر مواردی را که ریاست دانشگاه و معاونین باید برای فراهم‌سازی مقدمات اجرای طرح فوق انجام دهند، را انتخاب نمایید. (چهار مورد مناسب را انتخاب نمایید).

- A. هماهنگی با سازمان نظام پزشکی استان جهت تقویت نظام ارجاع
- B. طراحی نظام ارجاع سطح دوم و دریافت پس خوراند
- C. برگزاری نشست‌های هفتگی در خصوص تجربیات موفق اجرای نظام ارجاع
- D. افزایش تعرفه‌های خدمات پزشکی تخصصی و فوق تخصصی خارج از نظام ارجاع
- E. تعیین ضرب الاجل برای کلیه پزشکان عمومی و متخصص دانشگاه برای آغاز همکاری در چارچوب نظام ارجاع
- F. تعلیق کلیه قراردادهای بیمه ای با بخش خصوصی
- G. برگزاری جلسات پایش میزان پیشرفت نظام ارجاع
- H. برگزاری سمینار بایدها و نبایدهای گسترش نظام ارجاع در دانشگاه علوم پزشکی
- I. مامور نمودن معاونت توسعه دانشگاه به فراهم سازی زیرساخت تهیه پرونده الکترونیک سلامت
- J. برگزاری نشست مشترک معاونین بهداشت، درمان، توسعه و اجتماعی در راستای اجرای طرح فوق

۱۰- یکی از نواقص دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، وابستگی به بودجه‌های دولتی و تربیت دانشجو در رشته‌هایی است که چندان با نیاز کشور مطابقت ندارند. کشورهای پیشرو در زمینه آموزش عالی، با تغییر رویکرد به دانشگاه‌های نسل سوم توانسته‌اند در این خصوص بسیاری از مسائل و مشکلات خود را رفع نمایند. یکی از بسته‌های تحول آموزش دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بسته «کارآفرینی در بستر دانشگاه‌های نسل سوم» می‌باشد. برای فراهم سازی مقدمات اجرای این بسته در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام کدام یک از اقدامات زیر را توصیه می‌نمایید. (سه مورد مناسب تر را انتخاب کنید).

- A. راه اندازی مرکز ایده پردازی و مالکیت فکری در دانشگاه
- B. برگزاری کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های کاربردی کوتاه مدت در خصوص دانشگاه‌های نسل سوم
- C. تقویت مراکز رشد و فناوری دانشگاه
- D. ارایه دو واحد درس مبانی کارآفرینی به صورت اجباری
- E. کاهش آیین نامه‌ها و مقررات اداری دانشگاه
- F. برگزاری استارت آپ‌ها در دانشگاه
- G. بازنگری آیین نامه ارتقای اعضای هیات علمی با محور کارآفرینی
- H. تدوین و اطلاع رسانی در خصوص شیوه‌نامه‌های دانشگاه‌های نسل سوم



۱۱- برای همراستایی بیشتر با سیاست‌های کلان کشور و اجتناب از ناهماهنگی احتمالی بین دانشگاه‌ها، یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی در صدد ایجاد یک تغییر رسمی (Formal change) در فرآیندهای آموزشی خود می‌باشد. برای سیاستگذاری موفق در این راستا، به کدامیک از عوامل زیر باید بیشتر توجه شود. (سه گزینه اثرگذارتر را انتخاب نمایید).

A. نظرات کارکنان

B. ساختار سازمانی

C. دیدگاه‌های تیم مشاوره تغییر

D. نظرات تیم رهبری

E. دیدگاه سازمان‌های رقیب

F. دورنمای سازمان

G. استراتژی‌های سازمان

H. نظرات مشتریان

I. منابع مورد نیاز

۱۲- در یک دانشگاه تیپ یک، علی‌رغم برنامه‌ریزی‌های دقیق و منسجم در سال‌های گذشته، تحولات پیش‌بینی شده در مقیاس بزرگ غالباً ناموفق بوده است. شما به عنوان مشاور این سازمان برای آسیب‌شناسی علل این شکست انتخاب شده‌اید. برای پیشبرد موفق اجرای این تحولات، به نظر شما کدام پیش‌نیازها مؤثرتر خواهد بود؟ (سه گزینه مناسب‌تر را انتخاب نمایید).

A. اعتماد نیروی انسانی به نتیجه تغییر

B. ساختار سازمانی منعطف

C. حمایت مستمر مدیریت ارشد

D. استفاده از مشاوره‌های تخصصی

E. منابع مالی پایدار

F. فرآیندهای کاری مدون

G. همسویی همه کارکنان با فرآیند تغییر

H. نتیجه‌گرایی مدیران ارشد

I. همراستایی با روند موجود صنعت

۱۳- مطالعه تجربیات جهانی نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر شرکت گوگل موفقیت‌های زیادی در برنامه تغییر و توسعه خود کسب کرده است. به نظر شما رمز موفقیت این شرکت در توانمندسازی مدیران ارشد در حوزه مدیریت تغییر چیست؟ (سه گزینه مناسب‌تر را انتخاب نمایید)

- A. اختصاص منابع مالی بیشتر نسبت به رقبا
- B. شناسایی رقبای تجاری
- C. مدیریت از بالا به پایین
- D. تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران ارشد
- E. خروج کارکنان مشکل‌ساز از سازمان
- F. آموزش مهارت‌های رهبری برای همه رده‌ها
- G. افزایش حقوق کارکنان
- H. تقویت فرهنگ تیمی در سازمان
- I. کاهش پرداخت به کارکنان مشکل‌ساز

۱۴- همانطور که در شکل زیر پیداست، مدیر بیمارستان الف که اخیراً دستور تغییرات وسیعی را در سطح بیمارستان داده، با هجوم کارکنان ناراضی مواجه شده و دنبال راه چاره می‌گردد. او احتمالاً در مدیریت فرآیند تغییر، کدام یک از نکات زیر را از قلم انداخته است؟ (سه مورد مناسب‌تر را انتخاب نمایید).



- A. Evidence indicating the change would lead to improvement.
- B. Consider the impacts on employment provisions.
- C. When the change is necessary, just ask them to do it.
- D. Identify all those affected by the change process.
- E. Identify resources for successful change.
- F. Make a little guide team from the most experienced staff, and consult them in everything.
- G. Tell everyone what he should do precisely.
- H. Don't tell anyone about important changes, until it is going to start.

۱۵- ارزیابی‌های صورت گرفته توسط شورای گسترش دانشگاه‌ها حاکی از آن است که اکثر پروژه‌های تغییر انجام شده در دانشگاه‌ها در سال‌های گذشته با شکست مواجه شده است. به نظر شما مهمترین دلایل شکست این پروژه‌ها کدام موارد زیر می‌باشد؟ (سه مورد از بهترین موارد را انتخاب نمایید).

- A. بالا به پایین بودن فرآیند تغییر
- B. توجه مداوم به تغییر
- C. توجه به نقش تغییر بنیادی در یادگیری
- D. توجه کافی به ایجاد تفکر تغییر
- E. اجباری نمودن تغییر
- F. عدم مشارکت کارکنان در فرایند تغییر
- G. وجود برنامه مدون برای تغییر
- H. کاهش مقاومت ذی نفعان
- I. داشتن تفکر استراتژیک در برنامه‌های تغییر

۱۶- بیمارستانی در صدد استفاده از نظریات علمی برای رهبری تغییرات برنامه ریزی شده خود می‌باشد. مشاور بیمارستان بهره‌مندی از نظریه جان کاتر را پیشنهاد داده است. به نظر شما مهمترین خصوصیت یک رهبر برای ایجاد تغییر موثر در سازمان براساس نظریه فوق کدام است؟ (سه گزینه مناسب‌تر را انتخاب کنید).

- A. شناسایی کارکنان مقاوم در برابر تغییر
- B. تامین منابع مالی کافی
- C. توسعه کارگروهی و تیمی
- D. مدیریت عمودی
- E. بهره‌گیری از تفکر استراتژیک
- F. جابجایی کارکنان مقاوم در برابر تغییر
- G. تدوین چشم انداز موثر
- H. کاهش پرداخت به کارکنان مقاوم در برابر تغییر
- I. رضایت‌سنجی در سازمان

۱۷- یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در راستای تحقق دانشگاه نسل سوم کمیته‌ای موسوم به کمیته راهبری متشکل از نمایندگان معاونت‌های دانشگاه ایجاد نموده است. این کمیته مسئول پیشبرد و دستیابی به تغییر در راستای دانشگاه نسل سوم و بویژه تجاری سازی دانش و خلق ثروت از طریق پژوهش می‌باشد. سه مورد از مهمترین اقداماتی را که این کمیته را جهت پیشبرد تغییر و دستیابی به هدف (Achieving) باید انجام دهد انتخاب نمایید.

- A. اطلاع رسانی در مورد میزان پیشرفت‌های حاصل شده
- B. تشویق گروه‌های موفق در پیشبرد اهداف دانشگاه
- C. تعریف نتایجی که به عنوان دانشگاه نسل سوم قابل قبول نیستند.
- D. ایجاد داشبورد رصد تغییرات
- E. عزل مدیران دارای مقاومت در برابر تغییر
- F. پیش بینی مداخلات کمیته برای مواقعی که تغییرات به نتایج مد نظر نمی‌رسند.
- G. تدوین خط مشی شفاف برای تغییر مبتنی بر شواهد
- H. شناسایی اقدامات نهایی که موجب نیل به دانشگاه نسل سوم می‌شوند.
- I. ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز برای برنامه تغییر

۱۸- یک دانشگاه علوم پزشکی در راستای همسویی با اهداف دانشگاه‌های نسل سوم، تغییراتی را در زمینه ارتباط با صنعت آغاز نموده است. حال به منظور رصد تغییرات صورت گرفته، نیازمند ایجاد یک داشبورد کنترل عملکرد است. در طراحی داشبورد کدام یک از ملاحظات زیر اولویت بیشتری دارند؟ (سه مورد مناسب تر را انتخاب نمایید).

- A. تشکیل یک کمیته اجرایی برای ارتقاء فرایندهای ارتباط با صنعت
- B. تخمین کمیت و کیفیت طرح‌های پژوهشی ارتباط با صنعت منعقد شده
- C. بررسی بسترهای مناسب جهت پیشبرد طرح‌های پژوهشی ارتباط با صنعت
- D. تعیین روش مناسب برای محاسبه کمیت و کیفیت طرح‌های پژوهشی ارتباط با صنعت
- E. تخمین کمیت کارگاه‌های برگزار شده در زمینه ارتباط با صنعت
- F. شناسایی فرصت‌های موجود برای عقد قراردادهای پژوهشی با مراکز صنعتی و خدماتی
- G. تعیین سطح کمی و کیفی مطلوب طرح‌های پژوهشی ارتباط با صنعت
- H. برآورد توان مالی شرکت‌های دارای قرارداد با دانشگاه

## «سوالات SC»

■ در جدول زیر انواع استراتژی‌های تغییر را ملاحظه می‌کنید.

Evolutionary Approach	Transformational Approach
Participative Evolution	Charismatic Transformation
Focused Evolution	Dictatorial Transformation

موضوع تغییر در نظام آموزشی دانشگاه از جمله موارد مهمی است که گاهی با محدودیت زمانی و حتی مقاومت کارکنان روبرو می‌شود. بکارگیری استراتژی تغییر ذکر شده چقدر با شرایط مندرج در ستون نخست هماهنگی دارد. (۲+ بیشترین هماهنگی و ۲- کمترین هماهنگی را نشان می‌دهد).

میزان هماهنگی					استراتژی تغییر	شرایط			شماره سوال
						حمایت کارکنان از تغییرات	در اختیار داشتن زمان کافی	نیاز به تغییرات اساسی در آموزش	
-۲	-۱	۰	+۱	+۲					
					Participative Evolution	بلی	بلی	بلی	۱.
					Dictatorial Transformation	خیر	خیر	بلی	۲.
					Dictatorial Transformation	بلی	بلی	خیر	۳.
					Focused Evolution	بلی	خیر	خیر	۴.
					Participative Evolution	خیر	خیر	بلی	۵.
					Charismatic Transformation	بلی	خیر	خیر	۶.
					Charismatic Transformation	بلی	خیر	بلی	۷.
					Focused Evolution	بلی	خیر	بلی	۸.
					Dictatorial Transformation	بلی	خیر	بلی	۹.
					Participative Evolution	بلی	بلی	خیر	۱۰.

■ رئیس بیمارستان الف قصد دارد تغییر بزرگی در روش پرداخت به پزشکان متخصص خود انجام دهد و به نظر می‌رسد این تغییر با مقاومت‌های زیادی از طرف پزشکان متخصص روبرو خواهد شد. رییس بخش ارتوپدی به اجرای دستوری تغییرات باور دارد. در مقابل رییس بخش اعصاب معتقد است الگوهای معمول بیمارستانی باید تغییر یابد. هر کدام از موارد زیر چه تاثیری بر اجرای این تغییر در بخش مربوط خواهد داشت؟

میزان تاثیر					موارد	شماره سوال	گزینه
-۲	-۱	۰	+۱	+۲			
					قوانین و الزامات سازمانی	۱۱	A- بخش ارتوپدی (اجرای دستوری تغییر)
					ترس کارکنان از شکست	۱۲	
					صرف وقت برای آموزش الگوهای جدید	۱۳	
					قوانین و الزامات سازمانی	۱۴	B- بخش اعصاب (تغییر الگوهای روتین سازمان)
					ترس کارکنان از شکست	۱۵	
					صرف وقت برای آموزش الگوهای جدید	۱۶	

■ دانشگاه الف قصد انجام تغییرات متعددی را در مدیریت دانشگاه دارد و برای این کار از مشاورانی استفاده می‌کند. مشاوران بر اساس سناریوهای متفاوت طرح شده، راهبردهایی را پیشنهاد کرده اند. این راهبردها به نظر شما چقدر با سناریوهای مطرح هماهنگی دارد؟ (۲+ بیشترین هماهنگی و ۲- کمترین هماهنگی را نشان می‌دهد).

میزان هماهنگی					راهبرد پیشنهادی	شماره سوال	سناریوهای مطرح
-۲	-۱	۰	+۱	+۲			
					تغییرات پیچیده باشند.	۱۷	شرایط روز به روز پیچیده‌تر می‌شوند.
					بر مهم ترین اولویت‌ها تمرکز شود.	۱۸	
					اقدامات جدید را به کارکنان بقبولانیم، حتی اگر نتوانند در گام اول آن را به درستی انجام دهند.	۱۹	اقدامات فعلی منجر به کسب موفقیت‌هایی شده است.
					اقدامات جدید را به کارکنان بقبولانیم و تمام انرژی را صرف انجام درست اقدامات در همان گام اول بنماییم.	۲۰	
					منطبق با نقشه ذهنی آنها برنامه ریزی کنیم.	۲۱	افراد نیازی به تغییر احساس نمی‌کنند.
					نقشه ذهنی آنها را با تغییر مورد نظر هم سو گردانیم.	۲۲	

■ واحد منابع انسانی دانشگاه الف در نظر دارد برای تغییراتی در حوزه منابع انسانی دانشگاه، از رویکردهای شناخته شده این حوزه استفاده کند. مدیر منابع انسانی به رویکرد «مدیریت در تغییر» باور دارد و مدیر تحول اداری به رویکرد «رهبری در تغییر» معتقد است. بکارگیری رویکردهای زیر برای اتفاقات مندرج، چقدر تناسب دارد؟ (۲+ بیشترین هماهنگی و ۲- کمترین هماهنگی را نشان می‌دهد).

میزان تناسب					تاکید بر رویکرد ....	در صورت اتفاق زیر	وقتی عامل تغییر ... باشد
-۲	-۱	۰	+۱	+۲			
					۲۳. سخت کار کردن متقاضی	استخدام افراد	مدیر تغییر
					۲۴. اقناع کارکنان در باره تغییرات ضروری		
					۲۵. صرف زمان طولانی به عنوان شرط ارتقا	ارتقای کارکنان	
					۲۶. میزان خلاقیت کارکنان		
					۲۷. اخطار بعد از اولین عملکرد ضعیف	ارائه بازخورد عملکرد	رهبر تغییر
					۲۸. توانمندسازی کارکنان		
					۲۹. تکلیف کردن کار با رایانه	برگزاری دوره کار با رایانه	
					۳۰. فراهم کردن امکانات آموزشی		

■ سه دانشگاه علوم پزشکی رقیب برای حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل سوم برنامه ریزی کردند. دانشگاه A به عنوان اولین دانشگاه، نیاز به تغییر را بر اساس پیش‌بینی تولیدات در دهه‌های آتی و بازارهای در حال شکل‌گیری بنیان‌گذاری کرده است. دانشگاه B تغییر را با چند سال فاصله و در واکنش به حرکت رقیب خود آغاز کرده است و در نهایت دانشگاه C، به عنوان دیرترین اقدام‌کننده، تغییرات را با توجه به افت شدید شاخص‌های عملکردی خود و از دست رفتن رتبه‌های کشوری خود شروع نموده است. موافقت یا مخالفت خود را با هر یک از گزینه‌های زیر اعلام نمایید. (۲+ بالاترین موافقت و ۲- بالاترین مخالفت را نشان می‌دهد).

میزان موافقت					گزاره	شماره سوال
-۲	-۱	۰	+۱	+۲		
					دانشگاه A دشوارترین مسیر را برای ایجاد تغییرات در پیش رو دارد.	۳۱
					دانشگاه B نسبت به دانشگاه C باید هزینه‌های بیشتری برای اعمال تغییرات پرداخت نماید.	۳۲
					دانشگاه A در مقایسه با دانشگاه B به مدیران پرمهارت تری نیاز دارد.	۳۳
					دانشگاه C کمترین زمان را برای اعمال تغییرات در اختیار دارد.	۳۴
					چند سال بعد از اعمال تغییرات در دانشگاه C، تفاوت شاخص‌های عملکردی بین دانشگاه A و B، بیش از این تفاوت میان دانشگاه B و C خواهد بود.	۳۵
					نوع تغییر ایجاد شده در دانشگاه B مناسب‌تر از سایر دانشگاه‌هاست.	۳۶

■ در یک بیمارستان، آمار عفونت بیمارستانی مطابق با میانگین کشوری است. با این حال مدیران بیمارستان در راستای بهبود کیفیت و پیشی گرفتن از بیمارستان‌های رقیب، آماری را در بیمارستان منتشر کرده اند که حاکی از نامناسب بودن این آمار و عقب ماندن بیمارستان از رقبای خود دارد. تاثیر احتمالی این اقدام را بر روی هر یک از موارد زیر چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (+) تغییر افزایشی و (-) تغییر کاهش‌ی را نشان می‌دهد.

شماره سوال	موارد	نحوه و میزان تغییر موارد				
		+۲	+۱	۰	-۱	-۲
۳۷	مقاومت کارکنان در برابر تغییرات					
۳۸	هزینه‌های تغییر					
۳۹	اعتماد کارکنان					
۴۰	آمار عفونت بیمارستان در کوتاه مدت					

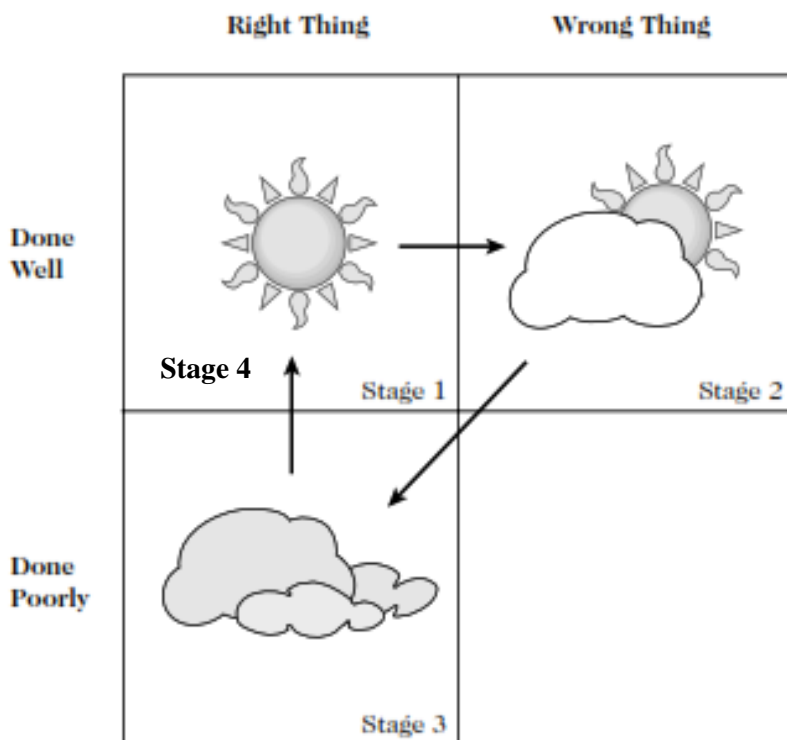
■ مقاومت در برابر تغییر از جمله مسائل اصلی در اجرای تغییرات سازمانی است. از این رو مدیران برای اجرای موفق تغییرات، باید مقاومت‌ها را از بین ببرند. راهکارهای مقابله با مقاومت در برابر تغییرات سازمانی را به طور کلی می‌توان به ۲ دسته راهکارهای مشارکتی و راهکارهای دستوری تقسیم کرد. چنانچه راهکار دستوری یا مشارکتی در دستور کار باشد، هریک از راهکارهای زیر چقدر با آن تناسب دارد؟ (+۲ بیشترین تناسب و -۲ کمترین تناسب)

شماره سوال	راهبردها	راهکارها	میزان تناسب				
			+۲	+۱	۰	-۱	-۲
۴۱	دستوری	آموزش به کارکنان					
۴۲		ایجاد ارتباط مؤثر بین مدیر و کارکنان					
۴۳		حذف شغل					
۴۴		ایجاد صندوق پیشنهادات					
۴۵	مشارکتی	ایجاد فرصت برای کارکنان برای تجربه سیستم‌های جدید					
۴۶		واگذاری مجدد مشاغل					
۴۷		ایجاد محرک مالی برای کارکنان به منظور کاهش مقاومت					
۴۸		برگزاری جلسات پرسش و پاسخ					



## «سوالات EM»

■ شکل زیر سیر چرخه تغییر را در ۴ مرحله نشان می‌دهد.



به نظر شما هر یک از موارد زیر با کدام یک از چهار مرحله تغییر بر حسب شکل فوق جورتر است؟

۱. کارشناسان شرکت سامسونگ اعلام کردند که آینده بازار گوشی‌های همراه بسیار روشن است. بنا بر این سامسونگ که تا پیش از این تنها لوازم خانگی تولید می‌کرد، تصمیم گرفت وارد بازار گوشی‌های همراه شود... اما تولیدات اولیه گوشی‌های همراه این شرکت چندان مرغوب نبود.
۲. شرکت کداک سال‌هاست که دوربین‌های خوبی تولید می‌کند و سود بسیاری برای سهامداران خود تولید می‌کند.
۳. مدتی طول کشید تا شرکت سونی پس از ادغام با شرکت اریکسون موفق شود گوشی‌های همراه پیشرفته و مرغوبی روانه بازار کند.
۴. شرکت IBM مدت‌ها بود که کیس‌های کامپیوتر مرغوبی روانه بازار می‌کرد. اما اکنون لپ‌تاپ‌ها گرم شده بود.
۵. شرکت نوکیا موفق شده سهم عمده‌ای از بازار گوشی‌های همراه دارای صفحه کلید را به خود اختصاص دهد. اما شرکت‌های رقیب در حال برنامه‌ریزی برای تولید گوشی‌های دارای صفحه لمسی هستند.
۶. جراحان بیمارستان قدیمی شهر تصمیم گرفتند از اعمال جراحی لاپاروسکوپی بیشتر استفاده کنند. اما نتایج اولیه چندان رضایت‌بخش نیست.
۷. اگر چه مدتی طول کشید اما بهر حال هم اکنون در مراکز بهداشتی درمانی بخوبی از رایانه برای انتقال سریعتر اطلاعات استفاده می‌شود.
۸. عمده‌ترین روش پرداخت به پزشکان متخصص در بیمارستان‌های ایران هنوز به صورت کارانه است. این در صورتی است که به دلیل هزینه‌زا بودن این روش، کاربرد آن در اغلب کشورها منسوخ شده یا تعدیل یافته است.
۹. بسیاری از پزشکان مسن هنوز هم بر تجویز داروهای قدیمی اصرار دارند و نمی‌توانند عادات تجویزی خود را تغییر دهند.
۱۰. مدیر جوان بیمارستان یاد گرفت بجای استفاده از گزارش‌های آماری پراکنده، برای دستیابی سریع‌تر به اطلاعات مورد نیاز از داشبورد نرم افزار اطلاعاتی بیمارستان استفاده کند.

■ بیمارستانی در حال تعدیل نیرو میباشد. بسیاری از کارکنان از این وضعیت ناراضی هستند. آنها به موقعیت سازمانی خود وابسته هستند و از اینکه موقعیت خود را از دست بدهند ترس و واهمه دارند (۱۱). به طوریکه برخی از کارکنانی که سطح تحصیلات بالاتری دارند رزومه کاری خود را تقویت کرده و بدون فوت وقت آن را به چند بیمارستان دیگر به منظور استخدام ارسال کردند (۱۲). اما دسته دیگری از کارکنان نیز وجود دارند که در تمام جلسات بررسی و حل بحران تعدیل نیرو حضور پیدا می کنند و به طور فعالانه اظهار نظر و مشارکت می کنند (۱۳).  
هریک از گزینه های بالا را با یکی از گزینه های زیر جور کنید:

- A. Knee-Jerk Reactions
- B. Fear of Failure
- C. Loss of Status or Hierarchy
- D. Leading-Change Reactions

■ چارچوب زیر برای مدیریت تغییر در کوریکولوم آموزشی رشته های مختلف علوم پزشکی پیشنهاد شده تا محتوای آموزشی با نیازهای جامعه و نیازهای علم و صنعت همسو تر شود. اگر این مدل خطی بود، به نظر شما:

۱۴. کدام مرحله می توانست برای عاملان تغییر نقطه شروع تغییر موثرتری باشد؟

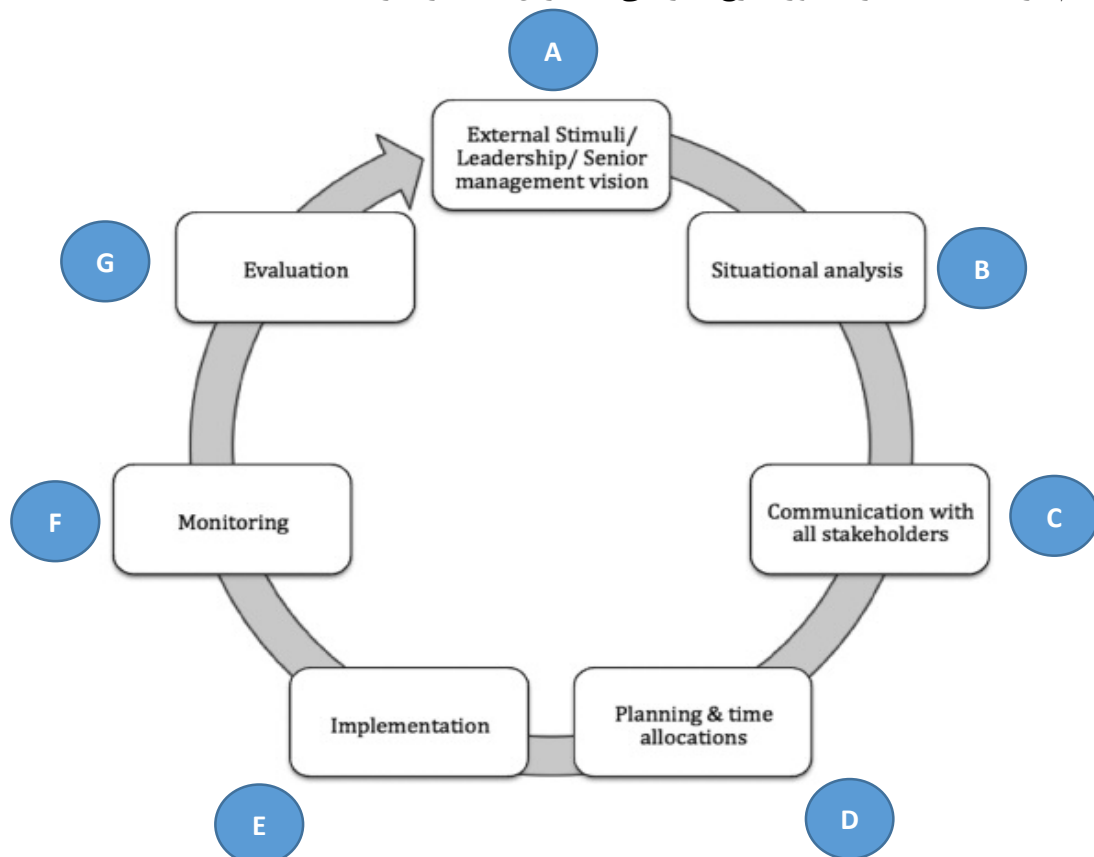
۱۵. کدام مرحله نیاز به مهارت های انسانی بالاتری دارد؟

۱۶. کدام مرحله نیاز به هشیاری استراتژیک بیشتری دارد؟

۱۷. کدام مرحله وقت گیرتر است؟ (دو انتخاب)

۱۸. کدام مرحله به مهارت فنی بیشتری نیاز دارد؟

۱۹. در کدام مرحله استفاده از مشاور خارج سازمانی بیشترین فایده را دارد؟



■ مدیران تحول آموزش در باره تجربیات خود در اجرای اثربخش تغییرات صحبت می‌کردند. نفر اول گفت: مدیران آموزشی باید به دیگران اجازه بدهند که ایده‌های آنان نقد شود و به ایده‌های افراد دیگر نیز توجه کنند (۲۰). دیگری اضافه کرد: علاوه بر این باید تلاش گردد که با ایجاد تغییرات ساختاری و فرهنگی موفقیت‌های آموزشی نهادینه شود (۲۱). همچنین تغییرات موفق را باید با دیگران به اشتراک گذاشت (۲۲). نفر سوم معتقد بود مدیران آموزشی در مراحل نخستین تغییر باید تلاش کنند که افراد متخصص در زمینه کار گروهی و ایده پردازی را جذب نمایند (۲۳). اما دیگری اصرار داشت علاوه بر اینها، قانع نشدن از موفقیت‌های بدست آمده و تلاش برای استمرار آنها نیز بسیار مهم است (۲۴). مناسب ترین گزینه را برای هر کدام از موارد فوق از بین گزینه‌های A تا H بر اساس مدل جان کاتر انتخاب کنید:

- A- Building on the change
- B- Communicating the vision
- C- Creating quick wins
- D- Empowering actions
- E- Making it stick
- F- Creating the vision of change
- G- Creating urgency
- H- Forming a powerful coalition

■ برای عملیاتی شدن تغییرات استراتژیک حوزه آموزش ۷ کمیته در نظر گرفته شده است. قرار بود منشی پوشه‌های حاوی وظایف کمیته‌ها را توزیع کند که در بین راه پوشه‌ها از دست منشی ریخت و پراکنده شد. آیا می‌توانید از روی اتیکت انگلیسی در پیدا کردن کمیته مربوط به هر عنوان به این فرد کمک کنید.

شماره سوال	کمیته
۲۵.	کمیته تدوین پیشنهاد
۲۶.	کمیته ارزشیابی نتایج
۲۷.	کمیته کنکاش شرایط پیرامونی
۲۸.	کمیته اجرای پایلوت
۲۹.	کمیته برنامه نویسی
۳۰.	کمیته نظرسنجی
۳۱.	کمیته ارزیابی

- A- Provide the plan
- B- Plan the trial
- C- Clarifying the proposal
- D- Environmental scan
- E- Inquiry cycle
- F- Assess and Proposal
- G- Evaluate review

■ تصاویر زیر نمونه‌هایی از علل مقاومت در برابر تغییر را نشان می‌دهد. هر کدام از راهکارهای ۱ تا ۶ برای غلبه بر کدام مقاومت مناسب است (هر راهکار می‌تواند برای هر دو تصویر در نظر گرفته شود).

۳۲. نقد و اصلاح باورهای موجود کارکنان

۳۳. توضیح و نهادینه‌سازی منافع تغییر برای کارکنان

۳۴. ایجاد فرصت مشارکت در پیشنهاد و اجرای تغییر

۳۵. آموزش و توانمندسازی کارکنان

۳۶. تبیین دستاوردهای بلندمدت و بالقوه تغییر برای کارکنان

۳۷. تبیین مشکلات موجود و پیامدهای آن

تصویر B



تصویر A



■ گزینه‌های زیر برخی از مدل‌های ذهنی قدیم و جدید درباره اجزای مختلف نظام سلامت هستند. این گزینه‌ها را در جدول زیر جاگذاری کنید.

۳۸. پزشک متخصص

۳۹. تکنسین

۴۰. مشارکتی

۴۱. کلینیک‌ها

۴۲. بیمارستان‌های تخصصی و فوق تخصصی

۴۳. مستقل

	نیروی انسانی	محیط خدمت	روابط درون بخشی
مدل ذهنی قدیمی	(A)	(C)	(E)
مدل ذهنی جدید	(B)	(D)	(F)

■ براساس شکل زیر رهبران از نظر سطح «هوشیاری رهبری» به چهار دسته تقسیم می‌شوند، ویژگی‌های این چهار دسته مطابق گزینه‌های زیر هستند، برای هر کدام از گزینه‌ها یکی از سطوح زیر را انتخاب کنید.



۴۴. رهبر شماره ۱: وی غالباً تلاش می‌کند در مواجهه با مسائل از تجربیات خود استفاده کند و بجای اینکه خود را قربانی شرایط احساسی کند، با بهره‌گیری از تجربیات مشکلات را حل کند.

۴۵. رهبر شماره ۲: وی در مجامع عمومی بر نقاط قوت خود تاکید می‌کند. دارای تفکر انسانی غالب است و در محیط کار غالباً ایجاد تنش و محدودیت می‌نماید ولی در عین حال مهربان و فروتن است.

۴۶. رهبر شماره ۳: این رهبر غالباً از طریق ایده‌پردازی و تسهیم منابع با مسائل مواجه می‌شود. وی کمتر بر قابلیت‌های خود تمرکز داشته و بیشتر به همکاری با دیگران می‌اندیشد.

۴۷. رهبر شماره ۴: وی غالباً احساس یاس و ناامیدی و خستگی می‌کند. قادر به پذیرش مسئولیت‌ها نیست و معتقد است که به‌خوبی نمی‌تواند زیر دستان خود را کنترل کند.

■ کمپانی والت دیسنی برای برگزاری کارگاه‌های آموزشی مدیریت تغییر به کارکنان، چهار شرط اصلی دارد. لطفا موارد مرتبط را با واژه‌های مورد نظر جور کنید.

۴۸. رهبران سازمان باید به صورت شفاف و مشتاقانه از برنامه‌های توسعه کارکنان پشتیبانی کنند.

۴۹. آموزش، تعلیم و توسعه کارکنان باید جزو فرهنگ سازمانی قرار گیرد.

۵۰. رهبران باید دارای تفکر انتقادی، خلاق و ریسک‌پذیر باشند.

۵۱. برای ایجاد انگیزه در آموزش بزرگسالان، توسعه کارکنان باید روبه جلو، مناسب برای اجرا، جذاب و خاطره‌انگیز باشد.

- A. Innovation
- B. Organizational support
- C. Education
- D. Entertain
- E. Staff management
- F. Clarify

■ گزینه‌های زیر، چهار استراتژی پیشنهاد شده برای تغییر در سازمانها و از جمله سازمان‌های بخش سلامت هستند. مشخص کنید که هر یک از تعاریف ارائه شده در جدول زیر برای کدام استراتژی مناسب‌تر است؟

- A- Empirical Rational
- B- Normative –Re educative
- C- Power- Coercive
- D- Environmental-adaptive

شماره سوال	تعریف استراتژی	استراتژی مناسب با تعریف
۵۲	در این استراتژی افراد مخالف شکست هستند، اما در حال سازگاری با پذیرش واقعیت برای کنار آمدن با شرایط جدید هستند. در این استراتژی تغییر بر پایه ایجاد یک سازمان جدید و به تدریج انتقال افراد از سازمان قدیمی به سازمان جدید است.	
۵۳	در این استراتژی افراد موجودات اجتماعی هستند که به هنجارهای فرهنگی و ارزشها پایبند هستند. تغییر بر پایه بازتعریف و تفسیر جدید هنجارها و ارزشهای موجود و توسعه تعهدات به هنجارهای جدید است.	
۵۴	در این استراتژی افراد از تمایلات شخصی خود تبعیت می‌کنند. لذا تغییر بر پایه ارتباطات، اطلاعات و ارائه انگیزه‌های لازم برای آن اتفاق افتاده و مدیریت می‌شود.	
۵۵	در این استراتژی افراد اساساً مطیع و فرمانبردار هستند و عموماً آنچه را به آنها گفته شده یا از آنها خواسته شده، انجام می‌دهند. لذا تغییر بر پایه تمرین اقتدار و تحمیل استوار است.	

■ عبارات زیر توصیف خطاهای نقشه ذهنی در فرایند تغییر هستند. هر کدام از این عبارات را با عناوین موجود در پایین جور کنید.

۵۶. این افراد غافل از این هستند که به مسایل می‌توان از زاویه‌های گوناگونی نگاه کرد.

۵۷. این افراد اغلب به خود و ویژگی‌های محیط خرد پیرامون خود توجه می‌کنند و از توجه به محیط‌های کلان صرف‌نظر می‌کنند.

۵۸. این افراد در تصمیم‌گیری‌ها یک گزینه را مورد توجه قرار داده و از توجه به گزینه‌های جایگزین غفلت می‌کنند.

۵۹. این افراد دانسته‌های خود را بزرگنمایی کرده و نادانسته‌های خود را رد می‌کنند.

- A. Distorted Maps
- B. Central Position Map
- C. Strip Maps
- D. Upward Maps

- خانه‌های ماتریس زیر نشان‌دهنده حالت‌های مختلف میزان مواجهه سازمان‌ها با تضاد و شدت آن است. برای هر کدام از چهار حالت ماتریس، گزینه مناسب از بین موارد زیر را انتخاب کنید.
  - A- در این حالت تلاش برای ایجاد تغییر، ائتلاف منابع است.
  - B- در این حالت بهتر است وضعیت موجود را تحمل کنیم.
  - C- در این حالت باید تلاش در جهت تغییرات گسترده صورت بگیرد.
  - D- در این حالت با اینکه امکان حل مشکل در کوتاه مدت وجود ندارد، اما باید وجود مشکل را گوشزد کرد.

Contrast	High	۶۰	۶۲
	Low	۶۱	۶۳
		Low	High
		<b>Confrontation</b>	

- موارد زیر مراحل واکنش افراد به تغییر می‌باشند. ترتیب این مراحل چگونه است؟

مراحل واکنش	شماره سوال
A. احساس فقدان	۶۴.
B. فهم و ادراک	۶۵.
C. تردید	۶۶.
D. یکپارچگی و احساس تعلق به تغییر	۶۷.
ناراحتی	۶۸.

■ هیات مدیره بیمارستان خصوصی بهبود در جلسه اخیر خود بعد از بحث و بررسی فراوان به این نتیجه رسیده است که در مقایسه با بیمارستان‌های رقیب در زمینه جذب گردشگر خارجی ضعیف عمل کرده و ادامه این روند می‌تواند باعث زیان‌های فراوان در آینده گردد. پس یکی از مصوبات این جلسه تصویب برنامه عملیاتی گسترش سهم بازار گردشگری سلامت در منطقه بود.

یکی از موانع گسترش این سهم، ساختار فعلی بیمارستان، ضعف بازاریابی و ضعف مهارت‌های تیم درمانی است. در نظر است طی این برنامه تغییراتی را در ساختار سازمانی بیمارستان و رفع کمبودهای نیروی انسانی ایجاد نمایند. هیئت مدیره همچنین تصمیم گرفت که هدایت تغییر (۶۹) را رییس هیات مدیره بیمارستان (۷۰)، شرکت پیام آوران سلامت (۷۱) و مدیر پرستاری و مدیر امور اداری (۷۲) برعهده بگیرند. شرکت پیام آوران سلامت در آغاز به بررسی وضعیت بیمارستان پرداخت (۷۳). سپس در جلسه ای با کارکنان و پزشکان بیمارستان به بیان ضرورت و نیاز به تغییرات پرداخته شد (۷۴). در این جلسه رییس هیات مدیره بیمارستان و مدیر امور اداری منافع این تغییر را برای بیمارستان و کارکنان در افق زمانی ۵ ساله را توضیح دادند (۷۵) و ضررهایی که ادامه روند فعلی برای بیمارستان دارد، ترسیم گردید. در ادامه، انتظارات تیم تغییر از کارکنان بیمارستان بیان گردید و مقرر گردید که لازم است در هر یک از بخش‌ها و قسمت‌های بیمارستانی حداقل ۵۰ درصد از پرسنل به یکی از زبان‌های انگلیسی یا عربی تسلط نسبی داشته باشند، که البته بیمارستان ضمن عقد قرارداد با یک موسسه آموزش زبان دوره آموزشی را برای پرسنل فراهم می‌کند (۷۶) و در استخدام‌های جدید، تسلط به یکی از زبان‌های فوق و توانایی کار کردن با بیماران خارجی شرط استخدام می‌باشد. طبیعتاً افرادی که می‌توانند این مهارت را در خود ایجاد نمایند و یا از قبل این مهارت را داشته باشند، تشویق مادی و معنوی می‌شوند (۷۷). با انجام اقدامات مقدماتی فوق مرحله نخست اقدامات به پایان رسید. هرکدام از موارد را با یکی از گزینه‌های زیر جور کنید.

A. مدل رهبری (Leadership model)

B. بهبود توانایی‌ها (Improve ability)

C. عامل تغییر (Change agent)

D. مدل مشاوره‌ای (Consultancy models)

E. ایجاد آگاهی (Inspire awareness)

F. ایجاد میل به تغییر (Inspire desire)

G. مدل مدیریتی (Management model)

H. ایجاد دانش (Impart knowledge)

I. تقویت تغییر (Reinforce change)



■ وزارت بهداشت درصدد است برای تسریع حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سوم، از رویکرد تحول راهبرد-محور (Strategy-based transformation) استفاده نماید. جدول زیر را بر اساس گزینه‌های زیر تکمیل کنید.

	Phase 1 (B)	Phase 2 Design and planning	Phase 3 Implementation
Strategy	Define problem, set vision, and size the prize	Translate vision into specific, actionable strategies	---
(A)	---	Plan the implementation Design the model Process IT systems	Adapt to implementation Realities
Program management	Define problem, set vision, and size the prize	Drive design teams to meet the numbers	(D)
Deploy	Engage the top	(C)	Create ownership

78. Capacity building

79. Cascading down and breaking barriers

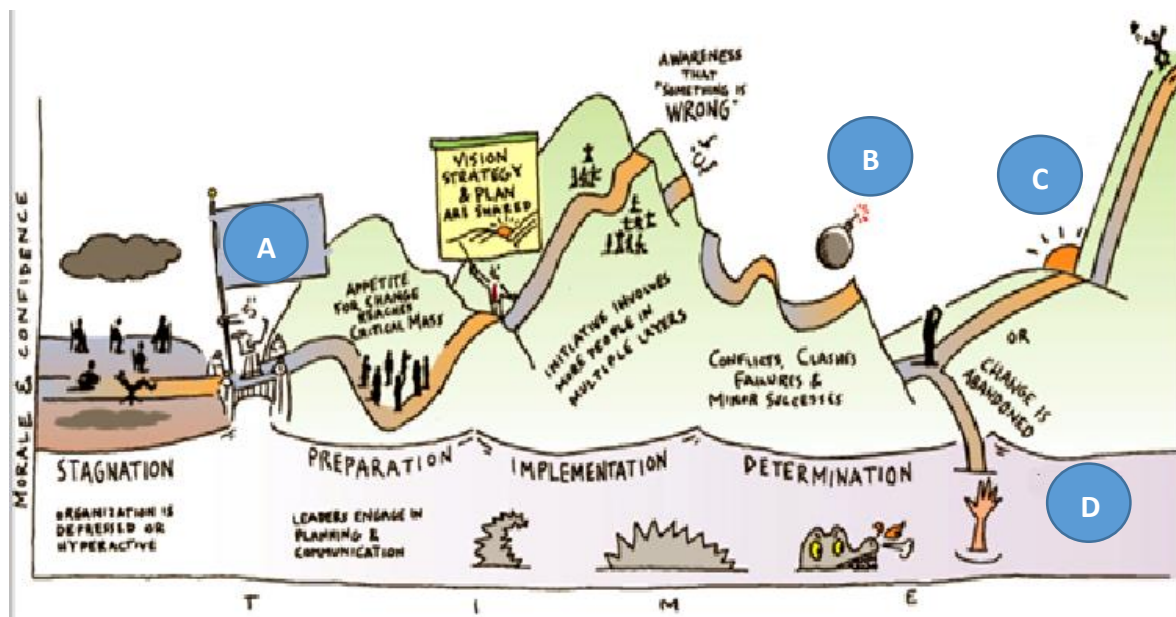
80. Measurement and track

81. Opportunity definition

■ معاونت آموزشی وزارت بهداشت در راستای حرکت به سمت دانشگاه‌های کارآفرین، تصمیم به تغییر در رویه ارزشیابی و ارتقای اساتید گرفته است. در این راستا برای اجتناب از آسیب‌های احتمالی و همکاری و همسویی بهتر دانشگاه‌ها در اجرای اثربخش این تغییر، ابتدا سعی بر تبیین اهمیت و نقش اساتید توانمند در تحقق اهداف کلی نظام سلامت در آینده نمود (۸۲). سپس با تخصیص منابع مشخص (۸۳)، برگزاری همایش سراسری برای معاونین آموزشی دانشگاه‌ها و برنامه ریزی توانمندسازی اعضای هیات علمی، سعی در ارتقای توان و تمایل دانشگاهها برای حرکت در این راستا کرد (۸۴). در انتها با ایجاد یک نظام ارزشیابی پویا و تعاملی به دانشگاه‌ها اجازه داده شد تا در خصوص تعیین نوع مکانیسم‌های تشویقی برای دانشگاه‌های موفق مشارکت داشته باشند (۸۵). هر کدام از موارد را با یکی از گزینه‌های زیر جور کنید.

- A. Valence
- B. Strategy
- C. Effort
- D. Vision
- E. Instrumentality
- F. Policy making
- G. Earmarked

■ شکل زیر مسیر تغییرات یک سازمان را نشان می‌دهد. برای هر کدام از سوالات زیر، گزینه‌های مناسب را از بین موارد زیر انتخاب کنید.



86. Crisis

87. Fruition

88. Decision to change

89. Results are realized

■ بعد از جلسه ای که به منظور آسیب شناسی علل مقاومت کارکنان در برابر تغییر سازمانی در دفتر تحول اداری دانشگاه برگزار گردید، راهکارهایی برای کاهش مقاومت کارکنان مطرح شد که اصلی‌ترین راهکار معطوف به ایجاد تغییر در مکانیسم‌های انگیزشی جاری دانشگاه بود. در همین راستا ایجاد یک نظام انگیزشی ویژه دانشگاه (Customized Incentivizing System) مبتنی بر رویکرد ARCIC در دستور کار قرار گرفت. به طور مثال، مقرر شد برای کارکنان اهداف پلکانی تعیین و به مرور اهداف بزرگتر و پیچیده‌تر گردند (۹۰). همچنین به صورت دوره ای مقایسه ای بین کارکنان از نظر میزان دستیابی به اهداف انجام گیرد تا کارکنان توانمندتر شناسایی شوند (۹۱). علاوه براین، کارکنان موفق، ماهیانه به همه معرفی شوند (۹۲). همچنین پیشنهاد شد یک مکانسیم خودارزیابی نیز برای کارکنان طراحی شود تا آنها بتوانند در صورت نیاز، توانمندی خود را به طور مرتب ارزیابی و میزان توانمندی خود را احساس کنند (۹۳). برای کارکنان امکان ترغیب و اقناع دیگران برای حرکت به سمت اهداف سازمانی فراهم گردید (۹۴) و نهایتاً اتاق فکر برای کارکنان ایجاد شد (۹۵). برای هر کدام از موارد یکی از گزینه‌های زیر را انتخاب نمایید. (می‌توانید از یک گزینه بیشتر از یک بار استفاده کنید).

A. Control

B. Relations

C. Achievement

D. Improvement

■ در سناریوهای زیر رویکردهای متفاوتی در مدیریت و رهبری آورده شده است. لطفا واکنش مرتبط با هر سناریو را مشخص کنید.

۹۶. تغییر رویکرد تشویق از پاداش بر اساس حقوق به پاداش بر اساس عملکرد

۹۷. انتخاب رویکرد مواجهه با تغییر

۹۸. تصمیم واحد منابع انسانی برای کار در منزل

A. نگرانی از تضعیف عملکرد کارکنان به دلیل نبود نظارت

B. انتظار برای مشخص شدن تاثیر تغییر بر روی افراد و سازمان

C. استقبال از تغییر پیش آمده به دلیل اطمینان از عملکرد

■ در مبحث مدیریت تغییر تفاوت مدیر تغییر و رهبر تغییر بررسی شده است. لطفا جاهای خالی جدول را تکمیل کنید:

	Change Manager	Change Leader
<b>Actions</b>	Creates a plan, directs projects and people to achieve a goal	Sets the compelling Vision
<b>Personality</b>	۹۹	۱۰۰
<b>Distinctions</b>	private, focused on goals	inspirational, takes risks
<b>Primary Focus</b>	Managing work and tasks	Leading and coaching
<b>Preferred Focus</b>	Tasks	People
<b>Approach with Employees</b>	۱۰۱	۱۰۲
<b>Traits</b>	Authoritative, autocratic	Transformational
<b>Power Through</b>	۱۰۳	۱۰۴
<b>Appeals to</b>	۱۰۵	۱۰۶
<b>Strengths</b>	Structure, direction,	Influencer, appeals to emotion of people

- A. Rational
- B. Problem solver
- C. Involved
- D. Facilitative
- E. Position and authority
- F. Inspiration and influence
- G. Head
- H. Heart

■ در مولفه‌های اثرگذار بر مدیریت و رهبری، نکات زیر مورد توجه قرار گرفته است. با بررسی دقیق هریک از مولفه‌ها موارد مرتبط را مشخص کنید.

A. موارد مرتبط با رهبری      B. موارد مرتبط با مدیریت

۱۰۷. رویکرد مشارکتی (درگیر کردن افراد) در قبال کارکنان

۱۰۸. تمرکز بر کارکنان سازمان

۱۰۹. تسهیل‌گر

۱۱۰. منطقی تحلیل مدار و قانون مند

۱۱۱. ریسک پذیر، اجتماعی و متمایل به برقراری ارتباط

۱۱۲. قدرت ناشی از موقعیت و اختیارات مشروع

۱۱۳. متمرکز بر فعالیت‌ها و اقدامات

۱۱۴. قدرت ناشی از الهام بخشی و تاثیر گذاری

۱۱۵. اتکا به مغز و تفکرات خود و کارکنان

■ نقل قول‌های زیر برخی از ویژگی‌های مدیر و رهبر تغییر را در موقعیت‌های مختلف نشان می‌دهد. رفتارهای ارایه شده را با گزینه‌های زیر جور نمایید.

۱۱۶. شما باید برای انجام وظایف تان به سختی کار کنید.

۱۱۷. باید بهتر کار کنید، بررسی‌ها نشان داده که مشتریان از خدمات شما راضی نبودند.

۱۱۸. می‌دانم شما ۲۰ سال است در این سازمان مشغول کار هستید ولی ارتقاء در سازمان ما منوط به یادگیری است.

۱۱۹. در مجموع سه ماه از حضور شما نگذشته و شما انتظار ترفیع و ارتقاء دارید!

۱۲۰. ما نتیجه مدار هستیم و به صورت تیمی کار می‌کنیم.

۱۲۱. خدمات به مشتریان یک اصل حیاتی است، در این زمینه باید با هم صحبت کنیم.

۱۲۲. سازمان ما عملکردهای خوب را مد نظر قرار می‌دهد.

۱۲۳. یادگیری در سازمان ما فرایندی دوسویه و مبتنی بر مشارکت داوطلبانه است.

A. مدیر تغییر - استخدام

B. مدیر تغییر - ارتقاء

C. رهبر تغییر - یادگیری یک فناوری جدید

D. رهبر تغییر - بازخورد در مورد نحوه عملکرد

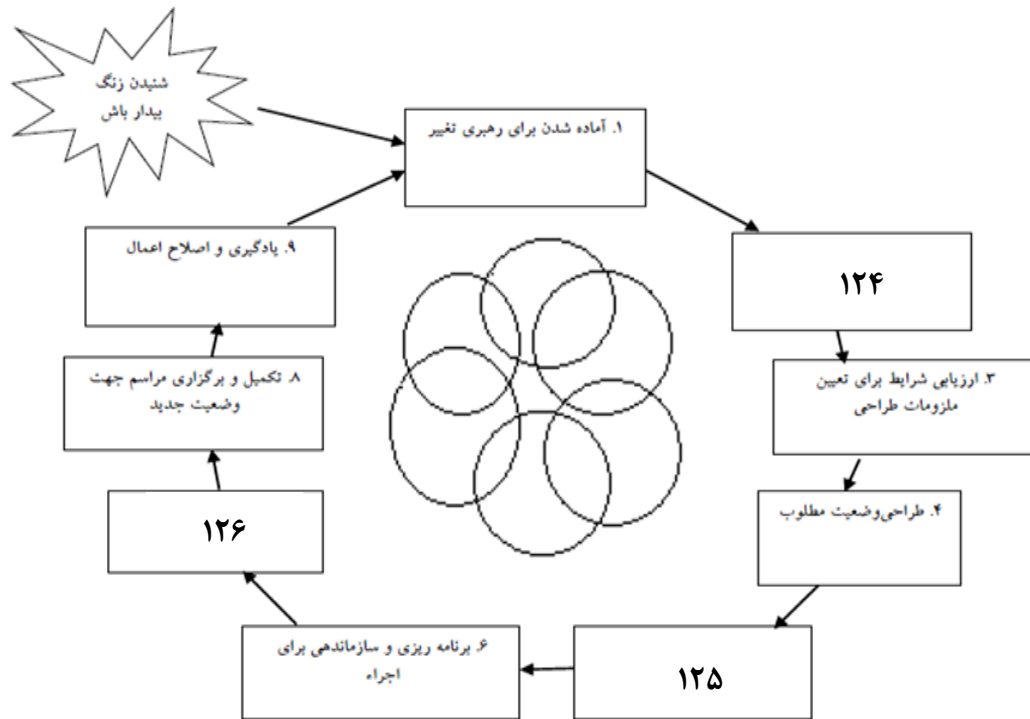
E. مدیر تغییر - بازخورد در مورد نحوه عملکرد

F. رهبر تغییر - ارتقاء

G. رهبر تغییر - استخدام

H. مدیر تغییر - یادگیری یک فناوری جدید

■ شکل زیر الگوی تغییر اندرسون را نشان می‌دهد. برای هرکدام از خانه‌های خالی یکی از گزینه‌های زیر را انتخاب کنید.



A. توانمند سازی کارکنان

B. اجرای تغییر

C. ایجاد چشم انداز، تعهد و ظرفیت سازمانی

D. ایجاد پیروزی‌های کوتاه مدت

E. تجزیه و تحلیل اثرات

F. فرهنگ سازی