



סמסטר א', תשע"א

## מנהיגות ומיומנויות ניהול בארגוני בריאות

**מועד השיעור:** יום ב' 1000-1200

**שם המרצה:** ד"ר ענת דרך-זהבי

**סוג הקורס:** שיעור/סדנה

**רמת הקורס:** תואר ראשון

**שעת הקבלה של המרצה:** יום ב' 12:00-13:00, חדר 801

**דרכי התקשרות:** מספר טלפון - 8288007. דוא"ל - [anatz@research.haifa.ac.il](mailto:anatz@research.haifa.ac.il)

### מטרות הקורס:

הקורס עוסק בהיבטים השונים של עבודת מנהל בארגוני הבריאות ברמת הארגון, הצוות והפרט. במהלך הקורס נבחן את תפקידו של המנהל מתוך פרספקטיבה של מקצוע הניהול בכלל תוך כדי הדגשת האפיונים הייחודיים לעבודת המנהל בארגוני הבריאות. בהתאם, מטרות הקורס הן:

1. להקנות למשתתפים ידע, מיומנויות ותפיסת עולם, לגבי מגוון תפקידי המנהל.
2. להתנסות בסימולציות ארגוניות המאפשרות הבנת התהליכים הדינמיים המשפיעים על התנהגותו.
3. לספק למשתתפים פורום לדיון ולפתרון בעיות ניהוליות, הצעות מן העבודה היומיומית בארגוני הבריאות.

### מבנה הקורס:

הקורס יתנהל במתכונת סדנתית-התנסותית בשילוב חומר תיאורטי. דגש מיוחד יינתן בסדנה לניתוח והצגת דרכי ההתנהגות של המשתתפים כמנהלים וחברים בארגונים. הקורס ילווה בימי התנסות ניהולית במחלקות האשפוז במקביל לימי ההתנסות הקלינית. בימים אלו יתלוו הסטודנטים לאחות אחראית במחלקת אשפוז, יאספו מידע באמצעות תצפיות ראיונות ושאלונים לצורך הבנת המורכבות של עבודת המנהל. הנחיות ספציפיות לתרגיל השדה יינתנו בהמשך.

100%

**דרישות והרכב הציון:** עבודה מסכמת  
נוכחות חובה



## נושאי הקורס ורשימת הקריאה:

קריאה מומלצת	נושא השיעור	תאריך
<p>Yoder-Wise, P.S. (1995). <i>Leading and managing in nursing</i>, Ch. 1, Mosby.</p> <p>Minzberg, H. (1973). <i>The nature of managerial work</i>, Ch. 4, 54-99.</p> <p>Fox R.T. Fox D.H. &amp; Wells P.J. (1999) Performance of first-line management functions on productivity of hospital unit performance. <i>Journal of Nursing Administration</i>, 29(9), 12-18.</p>	1. תפקידי המנהל	18.10
<p>Hellriegel,D, Slocum, J.W. &amp; Woodman ,R.W.(1998) <i>Organizational Behavior</i>_Ch. 10: 300-335, West Publishing Company.</p> <p>Vestal, K.W. (1995). <i>Nursing Management: Concepts and issues</i>, Ch. 5. PH: J.B. Lippincott Company.</p> <p>Bycio, P., Hackett, R.D., &amp; Joyce, S.A. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 80,468-478.</p>	2. מאפייני המנהיגות בסייעוד	25.10
<p>Bycio, P., Hackett, R.D., &amp; Joyce, S.A. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 80,468-478.</p>	3. תיאוריות מנהיגות-המשך	1.11
<p>Hellriegel,D, Slocum,J.W. &amp; Woodman ,R.W.(1998) <i>Organizational Behavior</i>_Ch. 12: 360-392, West Publishing Company.</p>	4. ניהול קונפליקטים	8.11
<p>Hellriegel,D., Slocum, J.W., &amp; Woodman, R.W. (1998), <i>Organizational Behavior</i> _Ch. 8: 228-266. West Publishing Company.</p> <p>LaCoursiere,R.B. (1980). <i>The life Cycle of</i></p>	5. פיתוח צוות-יתרונות וחסרונות הצוות הסינרגטי	15.11



<p><u>Groups</u>. N.Y.: Human Science Press.May, D.R., Schwoerer, C.E. (1994). Developing effective work teams: guidelines for fostering work team efficacy. <i>Organizational Development Journal</i>, 12 (3), 29-38.</p>		
<p>Hellriegel,D, Slocum,J.W. &amp; Woodman ,R.W.(1998) <u>Organizational Behavior</u> Ch. 8: 228-266, West Publishing Company.</p>	6. קבלת החלטות ברמת הפרט	22.11
<p>Hellriegel,D, Slocum,J.W. &amp; Woodman ,R.W.(1998) <u>Organizational Behavior</u> Ch. 8: 228-266, West Publishing Company.</p>	7. קבלת החלטות ברמת הצוות	29.11
<p>Warr, P. (1987). Work, unemployment &amp; mental health, pp. 180-186 Van Yperen, N.W. (1998). Informational support, equity and burnout: The moderating effects of self-efficacy. <u>Journal of Occupational and Organizational Psychology</u>, 71(1), 29-33.</p>	8. לחץ ותמיכה בצוות הסייעודי	7.12
<p>Grandey, A. A., Kern, J. H., &amp; Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i>, 12, 63–79.</p> <p>Douglas, S. C., &amp; Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 86, 547–559.</p>	9. אלימות כלפי צוות סייעודי	13.12
<p>Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., and Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. <i>Administrative Science Quarterly</i>, 46(4), 685-716.</p> <p>Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., and Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology</p>	10. טעויות סייעודיות ומניעתן	20.12



implementation in hospitals. <u>Administrative Science Quarterly</u> , 46(4), 685-716.		
Agrell, A. and Gustafson, R. (1996). Innovation and Creativity in Work Groups In: M.A.West (ed). <u>Handbook of Work Group Psychology</u> . 317-344.	11. פתרון בעיות יצירתי	27.12
Hellriegel,D, Slocum,J.W. & Woodman ,R.W.(1998) <i>Organizational Behavior</i> Ch. 12: 360-392, West Publishing Company.	12. השפעה, שכנוע וניהול משא ומתן	3.1
	13. סיכום הקורס	10.1

אתר הקורס: [highlearn](#)

## עבודה מסכמת

תהליך העברת משמרת בבית החולים דהיינו, המנגנון להעברת מידע, אחריות וסמכות מהמטפל הנוכחי למטפל הבא הינו מרכיב חיוני בשמירה על המשכיות ואיכות הטיפול. כאשר הליך העברת המשמרת אינו מתבצע כראוי, יתכנו נזקים אפשריים למטופל, כדוגמת, טעות באבחון, טעות בזמן ובמינון מתן תרופות, חוסר עקביות בטיפול, כפילויות בבדיקות, זמן אשפוז ארוך מהמצופה, סיבוכים וחוסר שביעות רצון מצד המטופל. על אף פי כן, סקירת הספרות העדכנית בתחום מצביעה על ליקויים רבים בזמן העברת המשמרות כגון מידע חסר אודות פרטי מצבו של המטופל ו/או המלצות לגבי המשך טיפולו, המעכבים את מטרת איכות הטיפול. התרגיל הנוכחי יתמקד בהיבטים במערך הצוות והמחלקה (האקלים הארגוני), אשר מונעים או מקדמים העברת משמרת אפקטיבית בקרב אנשי הצוות הסייעודי.

הערכה זו תעשה באמצעות מס' כלים:

1. תצפיות- על כל חבר קבוצה לצפות בהעברת משמרת עבור 6 מטופלים סיעודיים.
2. שאלון קצר לחברי הצוות (שאלון אקלים)- יועבר לכ- 7 חברי צוות.

## פירוט פרקי העבודה

### העבודה תעסוק בהעברת משמרת סיעודית במחלקה

**תבדוק גורמים אישיים- הגדרת תפקיד**  
**וגורמים ארגוניים- אקלים שירות, תמיכה, וצדק.**

#### פרק 1: מבוא (5%)

תארו בחצי עמוד את הארגון (מחלקה, מרפאה, או כל יחידה ארגונית אחרת) אותה חקרתם. אנא ספקו פרטי רקע על המחלקה על מנת להקל על הקורא בהבנת הקונטקסט בו עובד הצוות. מהם האתגרים בפניהם עומד צוות זה? מהם הסיכונים הבריאותיים העיקריים הנובעים מקונטקסט העבודה הספציפי.

#### פרק 2: טיב העברת המשמרת במחלקה (15%)

בפרק זה עליכם לסכם באופן מפורט את ממצאי החקירה תוך שימוש בטבלאות, אמצעים גרפיים והסברים מילוליים מקיפים.

- בתור שלב ראשון מומלץ לחשב מדדים סטטיסטיים מסכמים עבור התצפיות בהעברת המשמרת מעבר לתצפיות השונות ולחברי הקבוצה.
- יש להציג את ממצאי התצפיות באופן מאיר עיניים.
- אנא תארו את טיבה של העברת המשמרת במחלקה כפי שנצפו בכלי המחקר השונים. אנא התייחסו בתיאור לתכנים שהועברו/לא הועברו בהעברת המשמרת, לזמן הכולל, למידת השיתוף של חברי הצוות והמטופלים, לאופן העברת התקשורת וכיו"ב.
- האם יש הלימה בין ממצאי התצפיות, והשאלונים?

#### פרק 3: רמת המחלקה (20%)

כיצד קשורים רמת הצדק הארגוני הנתפס, אקלים השירות ורמת התמיכה לרמת האלימות במחלקה? כצעד מקדים אנא חשבו ממוצעים וסטיות תקן של משתנים אלו מעבר לחברי הצוות.

**פרק 4: רמת הפרט (10%)**

כיצד קשורה הגדרת האלימות על ידי איש הצוות כחלק מתפקידו/לא חלק מתפקידו ליחס איש הצוות לאלימות ולרמת האלימות המדווחת על ידו?

**פרק 5 : אינטגרציה עם פרקי הסילבוס (30%)**

בחר שלושה נושאים מתוך הסילבוס וקשר בין נושאים אלו לאופן העברת המשמרת במחלקה.

**פרק 6 : המלצות יישומיות לאחות האחראית (20%)**

על סמך החקירה האמפירית ואינטגרציה עם פרקי הסילבוס סכמו : אילו צעדים על האחות האחראית לנקוט כדי לסייע לקידום אפקטיביות העברת המשמרת במחלקה?

**הנחיות למטלת התצפית**

כל סטודנט בקבוצה יצפה במחלקה בהעברת משמרת סיעודית סביב 6 מטופלים ויתעדם על פי הטופס שלהלן.

הכנה מקדימה				
הערות	חלקי	לא	כן	
				1. הוכן טופס מובנה ע"י האחות המוסרת הכולל את תכני המידע למסירה
				2. הוצאו אורחים ומבקרים
				3. נקבע תורן לזמן ההעברה ( איש צוות למתן מענה לבקשות בזמן ההעברה )
				4. האחות העבירה מידע כתוב למשמרת הבאה
				5. האחות בדקה על פי רשימת תיוג ( checklist ) את התכנים המועברים

אנא צייני עבור הפריטים הבאים באיזו מידה הם מתארים את העברת המשמרת הנוכחית:

מהלך ההעברה					
רבה מאוד 5	רבה 4	בינונית 3	מועטה 2	מועטה מאוד 1	באיזו מידה ?
					1. היו הפרעות במהלך ההעברה) דיבור בפלאפונים פרטיים , קריאות, הוצאת אורחים )
					2. הייתה מעורבות/שותפות של המטופל/בן משפחה



					3. האחות האחראית דורשת מכל צוות האחיות להשתתף בביקור רופאים?
					4. האחות אחראית/ משמרת דורשת מכל האחיות המוסרות להשתתף במסירה?
					5. האחות האחראית/ משמרת דורשת מכל האחיות המקבלות להשתתף בהעברת משמרת?

מיקום ביצוע ההעברה					
ליד מיטת החולה 5	בתחנת האחות וליד מיטת החולה 4	בתחנת האחיות 3	בפרוזדור 2	לא התבצעה 1	1. מסירת המשמרת התבצעה (אנא צייני היכן התבצעה ההעברה)

אופן ההעברה							
מלא כולד הצוות 5	רוב הצוות 4	בנוכחות המעורבים 3	איש/ אחת/ חלק מהצוות 2	מיעוט הצוות 1	אחראית משמרת/ אחות משמרת צד	אחראית מחלקה/ משמרת	באיזו מידה?
					1. הצוות המקבל דלה מידע נוסף מהרשומות היציגות		1. מבין הצוות המוסר
						2. מבין הצוות המקבל שאל שאלות הבחירה המקבל	2. מבין הצוות המוסר
						3. המטופל עצמו / משפחתו התבקשו לחוסיף מידע?	
						4. המידע שהועבר היה אובייקטיבי כלומר מבוסס על נתונים קליניים?	
						5. המידע שהועבר היה סובייקטיבי כלומר נתון לפרשנות האחיות?	

דרך ההעברה					
מלא כתוב וורבלי 5	מלא כתוב 4	חלקי כתוב 3	מלא ורבלי 2	חלקי ורבלי 1	
					1. אופן מסירת המידע על ידי הצוות המוסר היה
					2. אופן קבלת המידע על ידי הצוות המקבל היה



					סוג המידע
רבה מאוד 5	רבה 4	בינונית 3	מועטה 2	מועטה מאוד 1	באיזו מידה ההעברה כללה התייחסות למידע הבא ?
					1. זיהוי המטופל והזדהות
					2. המצב הנוכחי של המטופל ( כולל סימנים חיוניים, מצב נשימתי, המודינמי, בדיקות מעבדה וכו')
					3. רקע החולה (מחלות רקע מלבד המחלה הנוכחית, רקע סוציאלי, מנטלי, משפחתי)
					4. הערכה וטיפול שוטף ( הערכה עכשווית וטיפול עכשווי )
					5. המלצות להמשך טיפול והשגחה ( המשך טיפול סיעודי, תרופתי, אבחנתי ועירוב צוות רב מקצועי, המשך מעקב על ... )

זמן ההעברה בדקות למטופל מורכב \_\_\_\_\_ לא מורכב \_\_\_\_\_

האם האחות המוסרת השתתפה בביקור רופאים אצל החולים שמוסרת עליהם ? כן לא  
עד כמה ההעברה הורבלית שיקפה את המצב הקיים של המטופל ? כן לא  
במידה ולא האם נעזרת במידע נוסף מ: המטופל/משפחתו קריאת דוח סיעודי/קרדיקס מידע מהצוות הרפואי

ההעברה התבצעה ממשמרת 1. בוקר, 2. ערב, 3. לילה למשמרת 1. בוקר 2. ערב 3. לילה





## פגוש רב,

אנו מקשיים את עצרתכם במילוי שאלון קצר הקשור לאופן הצבודה במחלקה.

השאלון הינו למטרות למידה בלבד. אנא מלאו את השאלון המצורף בכנות האפשרית

כך שנוכל לקבל תמונת מצב אמיתית ככל האפשר. השאלון נצרך בצילום-סמ וכך

התשובות ייערכו חסויות.

חלק א- לפניך 34 משפטים המתארים התנהגויות שונות של מנהיגים. לגבי כל משפט, אנא העריכי את

המידה שבה האחות האחראית נוהגת עפ"י ההתנהגות המתוארת בתפקידה הניהולי

1. מבססת אמון מלא עם צוות האחיות  
1 2 3 4 5
2. מהווה סמל ודוגמא אישית להצלחה ולהישגים  
1 2 3 4 5
3. מתמקדת במציאת אי סדרים, חריגות או סטיות מן הנהלים  
1 2 3 4 5
4. כל עוד העבודה זורמת, ועומדת בסטנדרטים מינימליים אני מעדיפה להימנע מלנסות ולשפר  
1 2 3 4 5
5. מדברת ופועלת באופן המבסס את דמותי כבעלת יכולת התמודדות  
1 2 3 4 5
6. משמשת דוגמא אישית במחלקה  
1 2 3 4 5
7. מקיימת מעקב קפדני אחר טעויות  
1 2 3 4 5
8. נמנעת מלהתערב כאשר אין צורך בכך  
1 2 3 4 5
9. מקנה רגשות גאווה בקרב הצוות במחלקה  
1 2 3 4 5
10. מגלה כשרון נדיר ויכולת התמודדות נדירה בכל החלטה  
1 2 3 4 5
11. מודדת ביצועים ומפקחת על כמות השגיאות המחייבות תיקון  
1 2 3 4 5
12. מטפלת בבעיות רק כאשר הן הופכות להיות כרוניות.  
1 2 3 4 5
13. נותנת לצוות המחלקה תחושה שבעזרתי יוכלו לעבור כל מכשול  
1 2 3 4 5
14. מקשיבה לבעיות של חברי המחלקה  
1 2 3 4 5
15. מתגמלת עבור ביצוע הולם של התפקיד  
1 2 3 4 5



16. פועלת במיוחד כאשר דברים לא מסתדרים  
1 2 3 4 5
17. מפנה את תשומת לב הצוות לערכים, אידיאלים ושאيفות, המשותפים לכולם  
1 2 3 4 5
18. מובילה לתחושת שליחות קולקטיבית בקרב הצוות.  
1 2 3 4 5
19. מסבירה היטב מה הציפיות מאחיות המחלקה כדי לזכות ב"פרס" על מאמציהם  
1 2 3 4 5
20. נמנעת מלקבל החלטות אלא אם אין ברירה  
1 2 3 4 5
21. מקרינה נוכחות דינמית, מגנטית ורבת עצמה.  
1 2 3 4 5
22. מציגה זוויות הסתכלות שונות לבעיות מתוך ניסיוני.  
1 2 3 4 5
23. מבקרת סטיות בביצוע המחלקה מנוהלי הטיפול  
1 2 3 4 5
24. איני מנהלת את האחיות, אם הכל הולך למישרין  
1 2 3 4 5
25. דורשת הסברים לוגיים מחברי הצוות.  
1 2 3 4 5
26. מבטאת בבירור חזון שיש בו הזדמנויות עתידיות.  
1 2 3 4 5
27. מנסחת ציפיות ברורות לגבי תגמולים בתמורה לביצועים  
1 2 3 4 5
28. אני מאמינה בפתגם "אם זה לא שבור אל תתקן את זה"  
1 2 3 4 5
29. נותנת עצה לאחיות כאשר נזקקים לה.  
1 2 3 4 5
30. מציגה פרויקטים ואתגרים חדשים  
1 2 3 4 5
31. מציעה תגמול מיוחד עבור עבודה טובה  
1 2 3 4 5
32. מתנהגת לכל חבר צוות כאל אדם ייחודי ולא כחלק מקבוצה.  
1 2 3 4 5
33. מדברת על העתיד באופטימיות.  
1 2 3 4 5
34. מפגינה דביקות ויכולת שכנוע באמונותי וערכי.  
1 2 3 4 5

חלק ב' - לפניך שש שאלות הנוגעות לאבחון תרבות ארגונית. בכל שאלה מוצגים ארבעה איפיונים של סוגי תרבות שונים. על מנת לאפיין את התרבות הארגונית של ארגוןך עליך לחלק בכל אחת מ 6 השאלות 100 נקודות בין ארבעת סוגי התרבויות על פי משקלן בארגוןך.



לדוגמא: במידה ולדעתך היגד א' הוא המאפיין העיקרי של עבודתך, תוכל להקצות לו את מירב הנקודות; להיגד שהכי פחות מאפיין את מס' הנקודות הנמוך ביותר, וכך הלאה, כך שבסך הכל יתקבלו 100 נקודות לכל שאלה.

**1. המאפיין העיקרי של הארגון**

- א 50 התרבות הארגונית מאופיינת ב פתיחות של אנשים זה עם זה, בתחושה של משפחה מורחבת, בתקשורת פתוחה ויחסים חמים.
- ב 10 התרבות הארגונית מאופיינת ביזמות דינמיות וחדשנות. יש חופש להביע רעיונות חדשים, עידוד נטילת סיכון ויוזמה אישית.
- ג 25 התרבות הארגונית מאופיינת בדגש על נהלים, פורמאליות, היררכיה, סדר ומשמעת ותקנות ברורות.
- ד 15 הדגש הוא על כושר תחרות והשגיות, הדגש הוא על חשיבות ביצוע משימות ועל תפוקות ותוצאות.
- סה"כ 100 נקודות**

יש להמשיך כך בכל ששת השאלות בנפרד.

**1. המאפיין העיקרי של הארגון**

- H      התרבות הארגונית מאופיינת ב פתיחות של אנשים זה עם זה, בתחושה של משפחה מורחבת, בתקשורת פתוחה ויחסים חמים.
- I      התרבות הארגונית מאופיינת ביזמות דינמיות וחדשנות. יש חופש להביע רעיונות חדשים, עידוד נטילת סיכון ויוזמה אישית.
- B      התרבות הארגונית מאופיינת בדגש על נהלים, פורמאליות, היררכיה, סדר ומשמעת ותקנות ברורות.
- p      הדגש הוא על כושר תחרות והשגיות, הדגש הוא על חשיבות ביצוע משימות ועל תפוקות ותוצאות.

**2. המנהיגות בארגון**

- P      מנהיגות הדורשת תפוקות ותוצאות, מנהיג המדגיש חשיבות הישגים כמותיים. דורש עבודה קשה ומאומצת, מטיף מוסר, תחרותי ריכוזי והישגי.
- B      מנהיגות המדגישה חשיבות הסדר והארגון, מדגישה חשיבותם של נוהלים בקרה ויעילות, עיסוק במבנים ארגוניים, מנהיגות עוסקת בתיאום ושיפור הקיים.
- H      מנהיגות משתפת, מאצילה סמכויות, דמוקרטית, דגש על פיתוח האנשים ועבודת הצוות.
- I      מנהיגות יזמית, לוקחת סיכון, דוחפת לחדשנות, נותנת חופש ליצירתיות ויזמות של הצוות.



### 3. הדבק הארגוני

- B \_\_\_\_\_ הדבק המאחד את הארגון הוא נהלים פורמאליים, חוקים משמעת וסדר. יציבות ורוטיניות חשובים כאן מאד. המבנה והתפקידים ברור ומהווה בסיס לתפקוד תקין של הארגון.
- H \_\_\_\_\_ הדבק שמאחד את הארגון הוא לויאליות ומחויבות, יחסי אנוש ועבודת צוות. הארגון מאופיין באקלים חיובי ונוח, יחסים פתוחים ושביעות רצון עובדים. הלקוח נחשב כחלק מהארגון.
- I \_\_\_\_\_ הדבק שמלכד את הארגון הוא התמקדות בחדשנות ושינוי, הרצון להיות מקור לחיקוי לאחרים, להיות ראשונים בתוצר חדשני או תהליך וטכנולוגיה חדשניים.
- P \_\_\_\_\_ הדבק המאחד את הארגון הוא הדגש על פרויקט עבודה, איכות ורמת ביצוע, עמידה ביעדים, והשגת מטרות, שיווק אגרסיבי ושירות איכותי ללקוח.

### 4. התרבות הארגונית

- I \_\_\_\_\_ מדגישה דינמיות ורצון לעמוד באתגרים חדשים כל הזמן. לימוד תוך כדי התנסות ותעייה, למידה ארגונית מבוצעת באופן זורם, תגמול עבור חדשנות וזימות.
- P \_\_\_\_\_ תרבות לוחצת תחרותית רווית עימותים, דגש על חשיבות הניצחון, ניהול על פי יעדים ותוצאות, עבודה ללא חשבון. תקשורת ברובה מלמעלה למטה, משוב שלילי.
- H \_\_\_\_\_ תרבות של אמון ופתיחות, אווירה טובה, שיתוף ומעורבות הצוות, קשר ישיר עם הלקוחות.
- B \_\_\_\_\_ תרבות שמדגישה קביעות ויציבות. הציפייה היא למילוי אחר הוראות ונוהלים ברורים. מאמץ מתמיד לחזק נורמות התנהגות ולקיימן בקפידה.

### 5. קריטריונים להצלחה

- P \_\_\_\_\_ נתח שוק, היקף מכירות, עמידה בתוכנית, לקוחות מרוצים, מובילות בשוק.
- H \_\_\_\_\_ שביעות רצון עובדים, פיתוח ולמידה של העובדים, עבודת צוות, דאגה לאנשים.
- I \_\_\_\_\_ הכנסת מוצרים או שירותים חדשניים לשוק, שימוש במטודות, טכנולוגיות ומערכות ושיטות חדשניות
- B \_\_\_\_\_ יעילות, עמידה בתוכנית, עמידה בלוח, יציבות וזרימה סדירה של המערכת.



**6. ערכים בהם מחזיקים המנהלים**

B \_\_\_\_\_ ערכים של ציות לסמכות ולדרג בכיר, חשיבות הסדר והארגון להצלחה, חשיבות הוותק והדרגה, חשיבות של יציבות ושמירת יציבות.

I \_\_\_\_\_ ערכים של יוזמה אישית, חופש פעולה, לקיחת סיכון, ייחודיות, חופש להשתנות, חשיבות השינוי והדינאמיות בחיי הארגון.

P \_\_\_\_\_ דגש על תחרותיות, עבודה קשה, ביצועיות והישגיות, חשיבות הפיקוח והבקרה על עובדים, מנהלים מחליטים עובדים מבצעים, תגמול של שכר ועונש על פי ביצועים.

H \_\_\_\_\_ ערכים של שיתוף פעולה, האצלת סמכויות, יחסי עבודה, עובד מרוצה, ביזוריות הכוח.

**חלק ג' אקלים המחלקה**

גרוע	די גרוע	בינוני	טוב	טוב מאוד		
1	2	3	4	5	כיצד תעריך את התגמולים וההכרה המקובלים במרפאה עבור מתן טיפול ושירות איכותיים	35
1	2	3	4	5	כיצד תעריך את האמונה בקרב חברי המרפאה כי מתן טיפול ושירות איכותיים הינם גורמי מפתח להצלחה	36
1	2	3	4	5	כיצד תעריך את האווירה במרפאה לקידום מתן שירות וטיפול איכותיים	37
1	2	3	4	5	כיצד תעריך את המתקנים, המכשירים, המבנה הפיזי והמשאבים של המרפאה כדי לספק טיפול ושירות איכותיים	38
1	2	3	4	5	כיצד תעריך את איכות השירות שהמרפאה מקבלת מיחידות/מחלקות אחרות בבית החולים והנדרשים על מנת לספק לחולים טיפול ושירות איכותיים	39
1	2	3	4	5	כיצד תעריך את הנהלת המרפאה כמובילה מאמצים לשיפור איכות הטיפול והשירות	40
1	2	3	4	5	כיצד תעריך את הידע והכישורים של חברי המרפאה הנחוצים לספק טיפול ושירות איכותיים	41
1	2	3	4	5	כיצד תעריך את המאמצים במרפאה למדוד ולעקוב אחר מתן טיפול ושירות איכותיים	42



### הנחיות לקידוד השאלון

חלק א	תרבות ארגונית- יש לסכם את החלקים השונים : P I B H ולבדוק מהי התרבות הדומיננטית
חלק ב	שאלון מנהיגות מעצבת*
חלק ג'	אקלים שירות

### \* שאלון מנהיגות מעצבת

<u>מנהיגות פסיבית</u>	<u>מנהיגות מתגמלת</u>	<u>מנהיגות מעצבת</u>
4	3	1
8	7	2
12	11	5
16	15	6
20	19	9
24	23	10
28	27	13
	31	14
	34	17
		18
		21
		22
		25
		26
		29
		30
		32
		33