



مهارت‌های عمومی مدیریت در مراکز بهداشتی - درمانی

نویسنده:

مهندس علی فروغی

سرشناسه	: فروغی، علی. ۱۳۵۸
عنوان و نام پدیدآور	: مهارت‌های عمومی مدیریت در مراکز بهداشتی - درمانی
مشخصات نشر	: تهران: پیام دانش روز. ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۱۳۶ ص.:
قیمت	: ۷۰۰۰۰ ریال
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۱۵۱-۱۶-۸
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
موضوع	: پزشکی، مراکز - مدیریت - بیمارستان‌ها - سازمان تامین اجتماعی. اداره کل آموزش و پژوهش
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۲ م ۹۴/ف ۳۵/۳۸۹۷۱ RA
رده‌بندی دیویی	: ۳۶۲/۱۱۰۶۸۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۱۴۲۰۷۸

تهران: انقلاب - خیابان تخررازی - کوچه شهید فاتحی داریان - پلاک ۱۳ - طبقه اول

Email: pdr_pub@yahoo.com

۶۶۹۶۵۴۱۱-۶۶۹۶۲۵۱

تلفن: ۶۶۹۶۵۴۱۱-۶۶۹۶۲۵۱

پایان

عنوان کتاب:	مهارت‌های عمومی مدیریت در مراکز بهداشتی - درمانی
نویسنده:	مهندس علی فروغی
نوبت چاپ:	اول
سال چاپ:	۱۳۹۲
شمارگان:	۵۰۰ جلد
قیمت:	۷۰۰۰ تومان
چاپخانه:	پیام
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۱۵۱-۱۶-۸
ناشر:	انتشارات پیام دانش روز
طراحی، حروفچینی و صفحه‌آرایی:	واحد گرافیک انتشارات پیام دانش روز
قطع:	وزیری
صحافی:	پیام
لیتوگرافی:	حامد

حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است و متخلفین به موجب بند ۵ ماده ۲ قانون حمایت از ناشران، تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

فهرست عناوین

صفحه	عنوان
۱۰	سخن نویسنده با خوانندگان.....
۱۲	مقدمه.....
	فصل اول کلیات
۱۶	آنچه را که مدیران انجام می دهند.....
۱۶	وظایف مدیران.....
۱۸	نقش مدیر.....
۱۸	جدول: نقش مدیران از دیدگاه مینتربرگ.....
۲۱	مهارت های مدیران.....
۲۱	مهارت فنی.....
۲۲	مهارت های انسانی.....
۲۲	مهارت های نظری یا تحلیلی.....
۲۲	مدیران اثربخش و مدیران موفق.....
۲۴	نمودار ۱: وقت مدیران صرف چه اموری می شود؟.....
۲۴	مروری بر وظایف مدیران.....
۲۵	مروری بر وظیفه مدیر.....
۲۵	طرح چند پرسش.....
۲۷	اصول آموزش برای مدیران بیمارستان.....
۲۸	تغییر محیط بیمارستان ها.....
۲۸	نیازهای آموزشی با نیازهای قانونی و عملی.....
۳۰	تغییر در راستای برآورده نمودن تقاضاهای جدید.....
۳۰	معرفی یکی از دوره های آموزشی در کشورهای اروپایی MBA (مدیریت اجرایی ارشد).....
۳۲	تحلیلی بر اصل آموزش.....
۳۴	واگذاری مسئولیت به کارکنان.....
۳۵	تشویق به نوآوری و ایجاد تغییر.....
۳۶	سازش با پدیده ی «زودگذر».....
۳۶	کاهش وفاداری کارکنان به سازمان.....
۳۷	نمودار ۲: تغییر میزان وفاداری کارکنان از ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۳.....
۳۷	رعایت رفتار اخلاقی در سازمان.....
۳۸	مدیریت زمان و مدیریت علوی.....
۴۲	سه شگفتی بزرگ در مدیریت.....

۴۶.....	نگرش‌ها.....
۴۶.....	منابع نگرش.....
۴۷.....	انواع نگرش.....
۴۷.....	رضایت شغلی.....
۴۸.....	وابستگی شغلی.....
۴۸.....	تعهد سازمانی.....
۴۹.....	رابطه بین نگرش و رفتار.....
۴۹.....	متغیرهای تعدیل‌کننده.....
۵۱.....	نظریه ادراک خویشتر.....
۵۲.....	تقسیم‌بندی نگرش افراد.....
۵۲.....	نگرش پرسنل مراکز درمانی.....
۵۳.....	نگرش نگهبان بیمارستانی.....
۵۴.....	نگرش متصدیان پذیرش و اطلاعات.....
۵۵.....	نگرش کارگران خدمات.....
۵۵.....	اهمیت ایجاد سکوت در مراکز.....
۵۶.....	اهمیت پوشش، ادبیات و رفتار اداری.....
۵۷.....	نگرش پرسنل کادر درمان.....
۵۸.....	مقابله مدیران با شایعات.....
۵۹.....	۹ توصیه برای مثبت اندیشی در کسب و کار.....

فصل سوم: انگیزش

۶۴.....	انگیزش چیست؟.....
۶۵.....	نمودار: فرایند انگیزش.....
۶۶.....	نخستین نظریه‌های انگیزش.....
۶۶.....	نظریه سلسله مراتب نیازها.....
۶۷.....	نمودار: سلسله مراتب نیازها (مزلو).....
۶۸.....	نظریه X و نظریه Y.....
۷۰.....	نظریه‌ی بهداشت - انگیزش.....
۷۱.....	نمودار الف: مقایسه عوامل انگیزشی - بهداشتی.....
۷۲.....	نمودار ب: مقایسه دیدگاه‌های رضایت و نارضایتی.....
۷۲.....	نقاط ضعف نظریه بهداشت - انگیزش.....
۷۳.....	چالش‌های پیش روی مدیران در خصوص انگیزش.....
۷۴.....	چگونگی رویارویی مدیران.....

صفحه	عنوان
۷۲	عوامل ایجاد انگیزش
۷۴	پول
۷۴	سپاس
۷۵	خرد جمعی
۷۵	شیوه هدای جوایز
۷۵	خود ارزیابی پرسنل
۷۵	مسئولیت سپاری
۷۶	کارمندان نظارت مدیران را پذیرند
۷۷	ایجاد فضای عادلانه
۷۸	بازدیدهای مدیران
۷۸	بها دادن به افراد و هویت بخشیدن به کار آنها
۷۹	جستجوی علل کاهش انجوش از جانب مدیران
۷۹	ایجاد فضای گفت و شنود
۷۹	مدیریت زمان و استرس
۸۰	اقتضایی بودن موضوع انگیزش
	فصل چهارم: مهارت‌های انسانی
۸۲	شاخصه مدیریت منابع انسانی
۸۲	اهمیت گردش شغلی
۸۳	تشابه مدیر با مربی
۸۴	لزوم کنکاش مهارتی از سوی مدیران
۸۵	اهمیت فضای صمیمی
۸۵	هنرمندی به نام مدیر
۸۶	کارمندان تان را بشناسید
۸۷	ملاقات‌هایی ترتیب دهید
۸۷	موضوع صحبت
۸۸	ویژگی‌های شخصی هر فرد را بشناسید
	فصل پنجم: ارتباطات
۹۰	ارتباط چیست؟
۹۰	اهمیت ارتباط مؤثر در فرآیند سازمانی
۹۰	اهمیت ارتباط سالم
۹۱	راههای برقراری ارتباط
۹۲	بهینه‌سازی عناصر رفتاری در محیط کار
۹۲	مدیران و بررسی انرژی کارمندان

فصل ششم: عدم مطلوبیت اداره امور بیمارستان‌ها

۹۸	بیان مسئله
۹۸	سابقه و ضرورت حل مسئله
۹۸	فرضیه‌هایی برای حل مسئله
۹۹	روش‌های اجرایی برای حل مسئله
۹۹	۱- نحوه جذب نیرو
۹۹	۲- ترکیب تیم مدیریت
۱۰۰	۳- تقسیم‌بندی مراکز درمانی تأمین اجتماعی
۱۰۰	امکانات و شرایط مورد نیاز برای حل مسئله
۱۰۲	پیامدهای احتمالی استقرار روش جدید
	فصل هفتم: انتخاب مدیران بیمارستان
۱۰۴	انتصاب مدیران
۱۰۵	طرح جانشینی
۱۰۵	جدول طرح جانشینی
۱۰۶	عوامل مؤثر در انتخاب و انتصاب
۱۰۷	نقل یک حکایت
۱۰۸	تحلیلی بر انتصابات
۱۰۸	انتخاب پایان کار است؟
۱۱۰	بررسی روند تملاتی یکی از بیمارستان‌های نمونه کشور
۱۱۰	مدیریت، مسئله این است!
۱۱۳	طرحی جامع برافکنندیم!
۱۱۳	ترسیم نقشه‌ی راه گام سوم برای پیروزی
۱۱۶	تحول در مدیریت
۱۱۸	مهارت‌های مدیریتی
	فصل هشتم: پیشنهادات ۲۰ گانه به منظور افزایش کیفیت عملکرد مدیران بیمارستان‌ها
۱۲۲	۱- نقدپذیری مدیران
۱۲۲	۲- اجرای تکنیک قبل و بعد
۱۲۳	۳- توجه به معنویات
۱۲۳	۴- شفاف‌سازی عملکرد
۱۲۳	۵- استفاده عادلانه از ابزارهای مدیریتی
۱۲۴	۶- هنرمندی مدیران
۱۲۴	۷- رهبری

عنوان

صفحه

چگونه رهبری با نفوذ باشیم؟.....	۱۲۵
۸- لزوم شناسایی توانمندی‌ها.....	۱۲۷
۹- تأکید بر خلق انگیزه.....	۱۲۷
۱۰- مدیریت کایزن.....	۱۲۷
نقش مدیریت کایزن در بهبود منابع انسانی سازمان‌ها.....	۱۲۸
عوامل مؤثر بر بهبود منابع انسانی.....	۱۲۹
مفاهیم و اصول مدیریت کایزن.....	۱۳۰
۱۱- همسویی کادر درمان و اداری.....	۱۳۱
۱۲- مدل کارمند - مدیر - کارمند.....	۱۳۲
۱۳- اهمیت به کارگیری آموزه‌های آکادمیک.....	۱۳۲
۱۴- اهمیت ارائه تفکرات بندهمدت.....	۱۳۲
۱۵- مبارزه با کوبه‌پروری.....	۱۳۳
۱۶- لزوم پژوهش و ارتقاء علمی مدیران.....	۱۳۳
۱۷- بررسی راه‌های اجباری کردن.....	۱۳۴
۱۸- اهمیت به سرمایه فکری.....	۱۳۴
۱۹- تأکید بر سازمان یادگیرنده.....	۱۳۴
۲۰- اهمیت جایگاه مدیران.....	۱۳۵
منابع و مآخذ.....	۱۳۶

سخن نویسنده با خوانندگان

خداوند بلند مرتبه را شاکرم که به من توفیق نوشتن داد تا در تجربه‌ای نو بتوانم آموزه‌های علمی، مشاهدات و تجربیات مدیریتی خود را در قالب کارشناس ارشد مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی) اختیار خوانندگان و علاقمندان حوزه مدیریت بیمارستانی قرار دهم، باشد که شایسته برداشتن گامی کوچک ولی مؤثر در راستای ارتقای سطح کیفی مدیریت منابع انسانی در مراکز درمانی باشم.

کتاب پیش رو دارای چهار ویژگی است که لازم می‌دانم به اختصار به آنها اشاره نمایم:

۱- اساساً اینجانب قصد نوشتن کتاب را از ابتدا نداشتم. کم کاریها، کاهش انگیزه، مدیریت انفعال، خنثی و مسکوت برخی مدیران و به تبع آن کاهش رغبت و قصور برخی پرسنل در ارائه خدمت‌رسانی که قطعاً یکی از دلایلش محصول کم تجربه‌گی، کم‌دانشی، انتصابات ابهام‌آمیز و سفارشی آنان است بهانه‌ای شد تا با توجه به شواهد، شروع به نگارش مقاله‌ای در این خصوص نموده و تقدیم مدیر کل محترم درمان تامین اجتماعی وقت استان تهران نمایم که کثرت و گستردگی موضوع نهایتاً منجر به تصنیف کتاب حاضر گردید.

۲- بنده به عنوان کارمند شاغل درحوزه درمان و نهایتاً مدیر اداری و اجرایی درمانگاه تخصصی سازمان تامین اجتماعی، قاعدتاً حوزه تحقیقات و مشاهدات خود را معطوف به سازمان متبوع، خاصه در استان پیشگفت نموده‌ام. لذا تعمیم مطالب کتاب به مراکز درمانی خصوصی، دانشگاهی و دیگر ارگانها شاید مفید فایده واقع نگردد.

۳- از دیگر ویژگی‌های کتاب همانگونه که از نظر خواهد گذشت آن است که مدیریت فقط از منظر منابع انسانی بررسی و تحلیل گردیده است و به ابعاد دیگر مدیریت بیمارستانی پرداخته نشده است.

۴- از آنجاییکه معتمد ناگفته‌های بحث مدیریت بیمارستانی به زبان ساده و فارغ از لغات و اصطلاحات پیچیده و تخصصی در کتاب به رشته تحریر در آمده است، لذا قابلیت استفاده برای تمام علاقمندان به این حوزه صرفنظر از مدرک تحصیلی و رشته و دسته شغلی را داراست. به عبارت دیگر مطالب طوری تنظیم شده که مخاطب، گروه یا تخصص خاصی نیست که شاید در نوع خود در این حوزه منحصر به فرد باشد.

در پایان بر خود واجب می‌دانم از زحمات و مساعدتهای خالصانه و صادقانه دوست و استاد ارجمندم جناب آقای دکتر ناصر عسگری که همواره مشوق و یاور حقیر بوده است کمال تشکر را داشته باشم. امید آنکه خوانندگان فرزانه با نظرات و پیشنهادات سازنده خود حقیر را در ارائه تالیف و تصنیف‌های بعدی یاری فرمایند.

مقدمه

...کوه بلندی بود که لانه عقابی با چهار تخم، بر بلندای آن قرار داشت. یک روز زلزله‌ای کوه را به لرزه درآورد و باعث شد که یکی از تخم‌ها از دامنه کوه به پایین بلغزد. بر حسب اتفاق آن تخم به مزرعه‌ای رسید که پر از مرغ و خروس بود.

مرغ و خروس‌ها می‌دانستند که باید از این تخم مراقبت کنند و بالاخره مرغ پیری داوطلب شد تا روی آن بنشیند و آن را گرم نگهدارد تا جوجه به دنیا بیاید...

یک روز تخم شکست و جوجه عقاب از آن بیرون آمد. جوجه عقاب مانند سایر جوجه‌ها پرورش یافت و عولی نکشید که جوجه عقاب باور کرد که چیزی جز یک جوجه خروس نیست. او زندگی و خانواده‌اش را دوست داشت اما چیزی از دورن او فریاد می‌زد که تو بیش از این هستی. تا این که یک روز که داشت در مزرعه بازی می‌کرد، متوجه چند عقاب شد که در آسمان اوج می‌گرفتند و پرواز می‌کردند. عقاب آهی کشید و گفت: ای کاش من هم می‌توانستم مانند آنها پرواز کنم.

مرغ و خروس‌ها شروع کردند به خندیدن و گفتند: تو خروسی و یک خروس هرگز نمی‌تواند پرواز کند. اما عقاب همچنان به خانواده واقعی‌اش که در آسمان پرواز می‌کردند خیره شده بود و در آرزوی پرواز به سر می‌برد. اما هر موقع که عقاب از رویایش سخن می‌گفت به او می‌گفتند که رویای تو به حقیقت نمی‌پیوندد و عقاب هم کم‌کم باور کرد.

بعد از مدتی او دیگر به پرواز فکر نکرد و مانند یک خروس به زندگی ادامه داد و بعد از سال‌ها زندگی خروسی از دنیا رفت.

تو همانی که می‌اندیشی، هرگاه به این اندیشیدی که تو یک عقابی، به دنبال رویاهایت برو و به یاهوهای مرغ و خروس‌های اطراف فکر نکن...

اهمیت منابع انسانی به عنوان بزرگترین، اصلی‌ترین و اساسی‌ترین عنصر پیشرفت و بقای سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز، برکسی پوشیده نیست.

سازمان تامین اجتماعی به عنوان یک نهاد عمومی غیردولتی نیز از این قاعده کلی مستثنی نخواهد بود. به راستی به اهمیت نیروی انسانی در چنین سازمان عریض و طویلی چگونه پرداخته می‌شود؟

آیا وقت آن نرسیده که جهت ساماندهی و استفاده بهینه از انبوه پتانسیل‌های فکری موجود افراد شاغل در چنین سازمانی معاونتی تخصصی تحت عنوان معاونت نیروی انسانی تشکیل گردد؟

شرایط فعلی این گمان را متصور می‌کند که فعلاً اراده‌ای جهت تحقق امر فوق وجود ندارد و حتی خلا موجود با انتصاب مشاور منابع انسانی نیز در ادوار مختلف مدیران عامل اتفاق نیفتاده است.

به نظر می‌رسد در وضعیت فعلی معاونتی تحت عنوان معاونت اداری - مالی در سازمان، متولی احیای منابع ناب انسانی موجود و شناسایی و بهره‌برداری بهینه از نیروی انسانی شاغل می‌باشد چنانکه در وظایف این معاونت آمده است:

- تدوین و اجرای نظام جذب، تامین و نگهداشت بهینه نیروی انسانی نوین

سازمان و نظارت بر حسن اجرای آن در چارچوب مقررات

- تدوین و اجرای نظام بهسازی و نوسازی نیروی انسانی از طریق برقراری

سیستم‌های نوین آموزش توسعه‌ای و نظارت و ارزشیابی از کمیت و کیفیت نیروی انسانی به مثابه بزرگترین سرمایه سازمان.

- تکوین پایگاه اطلاعات جامع نیروی انسانی سازمان و طراحی و اجرای

نظام انتصابات مبتنی بر شایسته سالاری از طریق شناخت نیروهای دارای

قابلیت و توانمندی علمی و تجربی، طراحی مسیر پیشرفت شغلی و...

معاونت پیشگفت که خود را متولی تحقق وعده‌های فوق می‌داند دارای ۵

اداره کل و یک دفتر به شرح ذیل می‌باشد:

۱- اداره کل امور مالی

۲- اداره کل امور اداری

۳- اداره کل بودجه و تسهیلات

۴- اداره کل خدمات عمومی و رفاه

۵- دفتر فنی و مهندسی

حال پرسش اینجاست که عینیت بخشیدن به چنین مطالبات و اصول

علمی و تخصصی بر عهده کدامیک از ادارات کل معاونت فوق نهاده شده

است؟ میزان پیشرفت و ارزیابی آنها به چه میزان است؟

آیا وقت آن فرا نرسیده که اراده‌ای جمعی به منظور ایجاد معاونت منابع

انسانی شکل گیرد؟ ...