

گام به گام با مدیریت مطب‌های دندانپزشکی

راهنمای عملی و خلاصه برای اداره‌ی مطب و کلینیک‌های دندانپزشکی
به اضافه ضمائم حقوقی، کنترل عفونت و نگهداری و پشتیبانی از تجهیزات

ترجمه و تألیف

دکتر شهاب دانشجو

دندانپزشک و انسان‌شناس پزشکی دانشگاه آستر دام هلند

سرشناسه : دانشور، شهاب، ۱۳۵۶ -
 عنوان و نام پدیدآور : گام به گام با مدیریت مطب‌های دندانپزشکی: راهنمای عملی و خلاصه برای
 اداره‌ی مطب... / ترجمه و تالیف شهاب دانشور.
 مشخصات نشر : تهران : رویان‌پژوه، ۱۳۹۴.
 مشخصات ظاهری : ۲۰۵ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۸-۰۱۸-۷
 وضعیت فهرست نویسی : فیفا
 یادداشت : کتاب حاضر اقتباسی از کتاب: Managing a Dental Practice
 the Genghis Khan way، ۲۰۱۰ تالیف مایکل رابرت یانگ است.
 موضوع : دندانپزشکی -- مطب -- مدیریت
 موضوع : حرفه دندانپزشکی
 شناسه افزوده : یانگ، مایکل رابرت، ۱۹۵۳ - م.
 شناسه افزوده : (Young, Michael R. (Michael Robert
 رده - دی کسره : RK۵۸/۵۲ گ۲ ۱۳۹۴
 رده بندی دیویی : ۶۱۷/۶۰۰۶۸
 شماره کتابشناسی : ۳۹۵۶۶۷



گام به گام با مدیریت مطب‌های دندانپزشکی

ترجمه و تالیف: دکتر شهاب دانشور

ناشر: رویان پژوه
 نوبت چاپ: اول - ۹۴
 صفحه آرا: رویان پژوه
 چاپ: نقش نیاز
 قطع و تعداد صفحات: وزیری- ۲۰۵
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 بها: ۲۲۰۰۰ تومان



شابک: 978-600-408-018-7

کلیه حقوق مادی و معنوی اثر متعلق به ناشر است و هرگونه تکثیر، بازنویسی، خلاصه‌برداری و یا برداشت به هر نحوی بدون اجازه کتبی از ناشر مجاز نبوده و منجر به پیگرد قانونی می‌باشد.

دفتر نشر و نمایشگاه دائمی: تهران، خیابان انقلاب، بین ۱۲ فروردین و منیری جاوید (روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران)
 ساختمان کتابهای جیبی، طبقه سوم. تلفن: ۶۶۴۸۶۳۷۳ - ۶۶۹۷۰۷۴۰

www.RPpub.ir

فهرست

پیشگفتار، ترجمه یا اقتباس

مقدمه مترجم

فصل نخست: آمادگی

فصل دوم: حوزه‌های مدیریت

بخش اول: مدیریت بیماران

برنامه ارائه خدمات و مراقبت از بیمار

یک بروشور مخصوص مطب طراحی کنید

نوشتن منشور مطب

میزان دسترسی بیماران به پرونده‌های شخصی

مدیریت شکایات بیماران

بخش دوم: مدیریت دارو

یافتن افراد مناسب

استخدام دندانزشکان، بهشتکاران و دیگر متخصصان

پرونده‌ی پرسنلی

کار گروهی

برنامه‌ریزی برای پیشرفت کارکنان

ارزیابی آموزش و میزان پیشرفت

تنظیم آئین‌نامه‌ی انضباطی

چگونگی رسیدگی به نارضایتی پرسنل

مدیریت شرایط بغرنج و پیچیده

جایگزینی کارکنان

مدیریت استعفا و خروج پرسنل از محیط کار

بخش سوم: مدیر داخلی

سبک مدیریت

مدیریت وقت

حل مسائل و مشکلات

سروسامان دادن به مسائل

مدیر داخلی و ایجاد رابطه‌ی مناسب

مدیر داخلی و مدیریت مالی

مدیر داخلی به عنوان مدیر بازرگانی و بازاریابی

مدیر داخلی و مسئله سلامت و امنیت

مدیریت پذیرش بیماران

بخش چهارم: موارد متفرقه

استخدام از دیگر مطب‌ها

اعتبار بخشی و گرفتن ISO 9000

جلسه با پرسنل و حداکثر استفاده از آنها

مدیریت کردن رئیس

فصل سوم: برنامه‌ریزی

بخش پنجم: برنامه‌ریزی بازرگانی

تعیین اهداف

نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

بخش ششم: برنامه‌ریزی استراتژیک

۷

۱۱

۱۷

۲۹

۳۱

۳۲

۳۳

۳۶

۳۹

۴۰

۴۷

۴۸

۵۳

۵۶

۵۷

۵۸

۵۹

۶۱

۶۳

۶۳

۶۵

۶۶

۶۹

۶۹

۷۰

۷۱

۷۲

۷۲

۷۳

۷۴

۷۵

۷۵

۷۹

۸۰

۸۰

۸۱

۸۲

۸۵

۸۷

۸۸

۸۹

۹۳

فهرست

۹۴	پاسخ دادن به سؤال‌های سخت
۹۷	مشکلات بر سر راه برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۰۳	بخش هفتم: برنامه‌ریزی مالی
۱۰۴	بالارفتن، درجا زدن و یا پس رفت
۱۰۵	بودجه سالانه و تأمین نقدینگی
۱۰۵	موانع توسعه کار چه چیزهایی هستند
۱۰۶	محاسبه هزینه‌ها
۱۰۸	برنامه‌ریزی برای سود بیشتر
۱۰۸	کنترل مالی به روش ساده
۱۱۱	بخش هشتم: بازاریابی
۱۱۷	بخش نهم: آیا امکان بهتر شدن وجود دارد؟
۱۱۷	TQM
۱۱۸	رقابت و پیشرفت
۱۲۰	برنامه‌ریزی برای افزایش بهره‌وری
۱۲۵	بخش دهم: برنامه‌ریزی برای حل مسئله غیره
۱۲۹	فصل چهارم
۱۳۳	بخش یازدهم: سیاست‌ها
۱۳۴	چگونه سند سیاست‌گذاری بنویسیم؟
۱۳۷	بخش دوازدهم: روندها و آئین‌نامه‌های اجرایی
۱۳۸	چگونه یک آئین‌نامه اجرایی بنویسیم؟
۱۳۸	الگوریتم را توضیح دهیم
۱۴۱	بخش سیزدهم: چگونه یک دستورالعمل اجرایی بنویسیم؟
۱۴۱	برای گنجاندن این چهار مورد، قدم‌های زیر را باید برداشت:
۱۴۵	بخش چهاردهم: بازرسی و نظارت
۱۴۹	مؤخره
۱۵۲	سخن آخر
۱۵۵	ضمیمه اول: کنترل عفونت و چک لیستهای مرتبط با آن
۱۵۵	بررسی همه جانبه مطب یا درمانگاه
۱۶۷	ضمیمه دوم
۱۶۷	شرایط نگهداری و بررسی دوره‌ای وسایل و تجهیزات پزشکی
۱۷۳	ضمیمه سوم
۱۷۳	نمونه‌هایی از الگوریتم‌ها و توصیه‌های پزشکی کلینیک فولاد به بیماران
۱۷۴	مراقبت از پروتزهای دندانی
۱۷۹	الگوریتم و فلوجارت‌های مدیریتی
۱۸۳	ضمیمه حقوقی
۱۸۳	قوانین مدنی مربوط به قصور و مسئولیت کیفری پزشکی
۱۸۵	قانون سازمان نظام پزشکی
۱۸۵	قانون اختصاصی مطب‌های پزشکی و دندانپزشکی
۱۹۳	مسایل قانونی مربوط به حقوق پرستاران و دیگر پرسنل
۱۹۸	متن قانون کار مصوب ۲۹ آبان ۱۳۶۹ فصل دوم- قرارداد کار و شرایط اساسی انعقاد آن
۲۰۵	

پیشگفتار

ترجمه یا اقتباس

برای دندانپزشک و انسان‌شناسی که دل در گرو نظام خدمات دندانپزشکی همگانی و رایگان دارد، ترجمه کتابی در رابطه با خودآری و طب یا کلینیک‌ها شاید عجیب باشد، ولی روندهای واقعی جامعه را فقط با ایده‌ها، رویا نمی‌توان عوض کرد. پس برای اینکه پله‌ای برای رسیدن به ایده‌آل بسازم، ترجمه این کتاب را آغاز کردم؛ چرا که بنا به تجربه می‌دیدم یکی از بزرگ‌ترین مشکلات سازگاری شده تولید فعلی در کشورمان، مدیریت است.

مدیریت منابع چه در بخش دولتی، چه در بخش خصوصی، منجر به عملکرد بهینه، تولید کافی و واقعی و رضایت مخاطبان نشده است. این روند با خصوصی‌سازی هرچه بیشتر نیز بهتر نخواهد شد، اگر که بدتر نشود! پس لازم است که منابع انسانی و مادی در بهترین و کارآمدترین خط تولید در کنار هم قرار بگیرند تا محصلی مطلوب ایجاد کرده رضایت فردی و هم سعادت جمعی بیافرینند و این مهم بی شک نیازمند مدیریت بهینه‌ی منابع است.

به عنوان یک دندانپزشک که در ایران درس خوانده‌ام می‌دانم که مدیریت، علوم انسانی و به طور کل دید اقتصادی و توان حل مسأله به دانشجویان آموزش داده نمی‌شود و جای آن در برنامه درسی به شدت خالی است. در همین راستا این کتاب شاید بتواند اندکی از خلأ موجود را پر کند. اما چرا نام ترجمه و اقتباس به این کار گذاشتم؟ اول آنکه برخی از مسائل مطروحه در این کتاب فقط در حوزه‌ی دندانپزشکی انگلستان، اروپا و یا کشورهای

صنعتی پیشرفته معنا داشته، نحوه قانونگذاری آنها شاید برای ما جالب باشد ولی حضور آن در یک کتاب مدیریتی با سمت و سوی عملگرایانه چندان کارآمد نبوده و نیست؛ هرچند که اشاراتی در کتاب باقی گذاشته‌ام که بتوانیم فاصله‌ی کشورهای پیشرفته در قانونگذاری و تنظیم مقررات را با خودمان ببینیم.

با اینهمه کم کردن بخش‌هایی که به نظر مترجم نالازم می‌رسیده است به تنهایی سزاوار استفاده از لغت اقتباس نیست. در این راستا، مترجم کوشیده است که از تجربیات خود در مدیریت کلینیک تخصصی شرکت فولاد در سال‌های ۸۴ تا ۸۶ و بعدها در بخش دولتی و خصوصی نیز سود ببرد. این تجربیات نیز در همه حال مدیون سه تن است: دکتر خدادوست، دکتر رحیم‌پور و دکتر کامران خواجوی. این تجربیات در کادرهای جداگانه یا به صورت فلوجارت‌های و جداولی آمده است. در عین حال سه ضمیمه نیز در پایان این کتاب برای خوانندگان تهیه شده است که در اولی یک check list برای تنظیم کنترل عفونت در مطب آمده است. ضمیمه دوم استانداردهای نگهداری وسایل و تجهیزات مطب است. ضمیمه سوم بخشی از فلوجارتهای مدیریتی و اسنادی است که در طی سالهای مدیریت توانسته‌ام تنظیم و مشخص کنم. در پایان قوانین ایران مربوط به جرائم پزشکی، استخدام، مرخصی و دیگر موارد آمده است که از قانون مدنی و یا مربوط به نظام پزشکی برداشته شده و زحمت گردآوری آن را دوست وکیلیم آقای مهرداد گودرزی کشیده است. لازم به ذکر است که در مطالعه، مقایسه و به کارگیری این قوانین نباید به همین بخش بسنده کرد بلکه باید با مراجع قانونی، وکلا و مشاورهای حل اختلاف در شهر یا شهرستان ارتباط نزدیک داشت. انتهای کتاب نیز لیستی از تلفن‌های تماس ضروری که هرکس باید در مطب داشته باشد آورده شده است که خود فرد بنا به موقعیت و محل مطب می‌تواند آن را پر کند. در پایان کلام، چنانکه شایسته است باید از دوست نازنینم پیمان جعفری تشکر کنم که در تهیه این کتاب مرا یاری داد. از سرکار خانم باغجری و خانم فردیان برای یاری در تایپ و نمونه خوانی نیز نهایت امتنان را دارم. در تهیه و تدارک این کتاب اما بزرگترین زحمات بر دوش همسر نازنینم بود، او که مراغتی برای من فراهم آورد تا به کار ترجمه پردازم و با مهربانی و صبوری‌اش کار سخت ترجمه و اقتباس را برای من آسان کرد و هم ایشان اولین خواننده‌ی کتاب بود.

گرچه تکراری است، اما به عنوان مسئولیت قانونی باید ذکر کنم که هرگونه اشتباه و قصور در قلم بر عهده اینجانب است و برای کمال غایتی پیش‌رو نیست... آری زندگی جویی جوینده است، رزمنده با خزه‌ها و جلبکها...

دکتر شهاب دانشور

دندانپزشک و انسان‌شناس پزشکی

ایمیل برای تماس: daneshvar@umail.leidenuniv.nl

مقدمه مترجم

در روزگاری نه چندان دور، که این میزان به بیست سال هم نمی‌رسد، می‌شد با دریافت یک مدرک دانشگاهی از معدود دانشگاه‌هایی که دکترای دندانپزشکی ارائه می‌دادند، مطبی موفق به راه انداختن و در عرض چند سال به اصطلاح جوان‌ساله در «بار خود را بست».

اما زمانه در حال تغییر است. دانشکده‌های دندانپزشکی به ۶۰ دانشکده و ظرفیت پذیرش ۱۵۰۰ دانشجوی دندانپزشکی در سال ۱۳۹۳ رسیده‌اند. با یک حساب سرانگشتی می‌توان حدس زد که هر سال بیش از ۱۰۰۰ دندانپزشک از این دانشکده‌ها فارغ‌التحصیل می‌شوند و در حیطه دندانپزشکان تازه نفس می‌پیوندند. با آنکه ورودی تخصصی دندانپزشکی هنوز اندک است اما با توجه به شیوه‌هایی که در رابطه با پذیرش دانشجوی دکترای عمومی به کار بسته شده به دانشکده‌هایی که تخصص پرورش می‌دهند، می‌توان حدس زد که موج فارغ‌التحصیلان دوره‌های تخصصی نیز تا چند سال دیگر به بازار کار برسد. دیگر دوران امنیت بدون خدشه‌ی مدرک دکترای عمومی گذشته و در شهرهای بزرگ و در مناطق مناسب این شهرها نیز دندانپزشکان متخصص با مشکل مواجه خواهند شد. از آن‌سو، از نظر نظام بهداشتی- درمانی نیز دندانپزشکی یک شغل خصوصی و کسب و کار آزاد است. یعنی دندانپزشکان پس از فارغ‌التحصیلی و گذراندن دو سال خدمت سربازی یا فعالیت در نظام بهداشت- درمان به حال خود رها می‌شوند تا از این بازار درهم آشوب گلیم خود را بیرون بکشند. دندانپزشکان تازه فارغ‌التحصیل باید آماده کاری شوند که هیچ آموزشی برای آن ندیده‌اند. یعنی به راه انداختن یک کسب و کار کوچک به نام مطب و یا کار در کلینیک‌های موجود را به عنوان دندانپزشک مشاوره‌ای - قراردادی بپذیرند. کار در کلینیک‌های دندانپزشکی عموماً اولین انتخاب دندانپزشکانی است که

از طبقه متوسط برخاسته‌اند و ثروت خانوادگی و پس‌انداز شخصیشان نیز به آنها اجازه نمی‌دهد که پس از فارغ‌التحصیلی به سرعت مطبی تأسیس کنند. اما کار در کلینیک‌های دندانپزشکی که هر روز بیشتر می‌شوند نیز عوارض خود را دارد. با افزایش تعداد دندانپزشکان و ناتوانی آنها در تأسیس یک مطب مختص خود، می‌توان حدس زد که این روند افزایش خواهد یافت. اما اگر خوشبینانه بنگریم پس از ۵ الی ۱۰ سال کار در کلینیک شاید پس‌انداز دندانپزشکان به حدی برسد که بخواهند مطبی تأسیس کنند در آن زمان سئوالاتی بسیار برایشان پیدا می‌شود از کجا شروع کنند چگونه سرمایه‌گذاری کنند و آیا سرمایه‌گذاری شان بازده خواهد داشت؟

اساسی، بن نکته در سرمایه‌گذاری برای به راه انداختن یک مطب مستقل (یا همراه با دیگران و یا حتی به نمایندگی یک کلینیک دندانپزشکی) تأمین بودجه است. بودجه‌ی عموم دندانپزشکان آنقدر زیاد نیست که اولاً اجازه ریخت و پاش بسیار به آنها داده و ثانیاً امکان انتظار برای بازگشت سرمایه را برای آنها که نسبت به این راستاست که سئوالاتی چون "مساحت لازم برای راه‌اندازی مطب چقدر است؟ محل مناسب برای این کار کجاست؟ چه وسایل و تجهیزاتی ماندگاری و عملکرد بهتری دارند؟ چه شرکت‌هایی امکان بازپرداخت میرات وسایل و تجهیزات را دارند؟" خود را نشان می‌دهد. مکان وسایل و تجهیزات تنها چیزهایی نیستند که صرف بودجه برای آنها ضروری است نیروی انسانی نیز بخش مهمی از هزینه‌هاست. چه افراد باید در استخدام در آیند؟ نحوه استخدام آنها چگونه است؟ آیا می‌توان به یک پرسش و پاسخ سطحی از معاضیان کار بسنده کرد؟ آیا می‌توان به شرکت‌های تأمین نیرو اعتماد نمود؟ وظایف این نیروهای تازه وارد چیست؟ چگونه باید روابط کاری را با این افراد و دیگر پرسنل قدیمی هماهنگ کرد؟ "داش می" داخست حقوق، کارانه و اضافه کار از چه روندی تأثیر می‌پذیرد؟

مرحله‌ی سوم و اساسی در مدیریت یک مطب اما بعد از تهیه محل مناسب و بودجه‌ریزی مقتصدانه و تأمین و آموزش پرسنل خود را نشان می‌دهد. در این مسیر، مهمترین مسأله‌ای که در امر مطب‌داری باید مورد مذاقه قرار بگیرد، سرویس‌دهی به بیماران، حفظ این بیماران و افزایش مراجعات دیگر بیماران است. چراکه اقتصاد مطب از رهگذر مراجعه بیماران می‌گذرد و تأمین می‌شود. شناخت درست از جامعه مخاطبین و مراجعین، دقت نظر به مسائلی چون طبقه، جنسیت، سن و میزان تحصیلات مراجعین در ارائه درمان و رهنمودهای بهداشتی به آنان، در نظر گرفتن پستوانه‌ی اقتصادی مراجعین و تناسب هزینه‌های درمانی با آن، آگاهی از باورها، اعتقادات و یا حتی خرافات و تعصبات موجود در محیط و به طور خلاصه آشنایی با خرده فرهنگ‌های موجود، آگاهی به چهارچوب‌های رفتاری که معادل بی‌احترامی و بی‌ادبی فرض شده و بالعکس رفتارهایی که معادل تکریم و احترام تلقی می‌شوند همه و همه در موفقیت مطب و گردش اقتصادی آن مفید فایده خواهد بود.

از نگاه یک دندانپزشک و انسان‌شناس پزشکی، ترجمه‌ی کتابی که در پیش رو دارید، به نظم‌دهی ذهن، سازماندهی رفتار و عملکرد و در نتیجه موفقیت عملی مطب یا کلینیک شما کمک شایان توجهی

خواهد کرد. در خلال مباحثی که نویسنده کتاب مطرح کرده است پنجره‌هایی نیز وجود دارد که از تجربه‌ی شخصی مترجم و نحوه‌ی تعامل آنها با مسائل و مشکلات سخن می‌گوید. وجود چنین مباحثی نه تنها کتاب را از فضای خشک و جدی بیرون می‌آورد بلکه با مثال‌هایی روشن باعث هم‌ذات‌پنداری خوانندگان با راوی و همچنین تدقیق بحث می‌شود. فصل اول این کتاب در رابطه با آگاه‌سازی و روشن کردن مسائل است در این فصل نویسنده منظورش را از «مطب‌داری» به طور عام معلوم می‌کند، حوزه‌های تحت مدیریت را به خواننده می‌نمایاند و مزیت‌ها و مشکلات راه‌اندازی یک مطب را مشخص می‌کند. نویسنده در فصل دوم که شامل چهار بخش است، ابتدا به مسأله مدیریت بیماران می‌پردازد. برنامه‌های درمانی را بررسی می‌کند، درباره تهیه یک بروشور یا کتابچه‌ی توضیحاتی داده و برای طراحی مطب، راهکارهای عملی ارائه می‌کند. در عین حال به مخاطب یاد می‌دهد که نحوه گردآوری اطلاعات از بیمار، دسته‌بندی آن و میزانی که بیمار می‌تواند به مدارک مربوط به خود دسترس داشته باشد و یا حتی نحوه برخورد با شکایات او، چگونه باید باشد تا بهترین نتیجه را عاید دندانپزشک کرده و یک سری برآورد را پیش‌رو بگذارد.

در بخش دوم او به مدیریت پرسنل می‌پردازد. از نحوه انتخاب افراد مناسب و متناسب سخن گفته و نحوه تعامل با دندانپزشکان، بهداشتاران، دیگر کارکنان بهداشتی در کلینیک و مطب شخصی مورد بررسی قرار می‌دهد. چگونگی ساختن «تیم» از افراد مجزا را شرح داده و پرونده پرسنلی و آنچه را در آن ثبت می‌شود، به مخاطب می‌رساند. نویسنده همچنین برنامه‌ریزی توسعه‌ی مطب و آموزش پرسنل و سپس ارزیابی و ارتقا آنها را زیر ذره‌بین می‌گذارد تا از آن مدیریت موقعیت‌های دشوار همچون استعفا و اخراج پرسنل را استخراج کند. بخش سوم در رابطه با «مدیر اجرایی» است. «مدیر اجرایی» در ایران چندان شناخته شده نیست. این شباهت، اما کمک بسیار مهمی به کسانی خواهد کرد که به علت مشغله‌های دانشگاهی یا پژوهشی از دست‌چاندانی برای مدیریت مطب خود ندارند. تنظیم زمان‌بندی کار در مطب، حضور و غیاب پرسنل، نظارت بر تماس با بیماران برای حضور در مطب، حل مشکلات و معضلاتی که در مطب اتفاق می‌افتد و گذران امور و از همه مهم‌تر برقراری ارتباط بین پرسنل و صاحب آن و ایجاد «هم‌زمانی»، حسابداری و حسابرسی، نهایت افزایش سود مطب یا کلینیک از طریق اعمال سیاست‌های درست، در برخی موارد نیز مدیریت اعمال درمانی پیچیده همچون جراحی‌های پیشرفته و ایمپلنت و... نیز در این بخش آمده است.

فصل سوم که برنامه‌ریزی نام دارد شامل ۵ بخش است:

بخش اول آن که از مثال‌های نظامی برای شرح و بسط موضوعات یاری گرفته است، در رابطه با الگوریتم‌های برنامه‌ریزی است. او در رابطه با اهمیت مسأله هدف‌گذاری دیالوگ مشهوری از «آلیس در سرزمین عجایب» را آورده که در آن آلیس از گربه‌ای که در آسمان ظاهر می‌شود راه را می‌پرسد و گربه با پرسیدن این نکته «که به کجا خواهی رفت» آلیس را به تفکر وادار می‌کند. در این بخش تعیین هدف، هدف‌گذاری و چگونگی جذب دیگر همکاران و کارکنان به این هدف و

قبولاندن آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و تعیین «سنجه» و یا «معیاری» که نزدیکی و یا دوری از هدف را مشخص کند، در دستور کار می‌گذارد او همچنین چهار عنصر «قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها» را در مدیریت مطب عمده می‌کند و چگونگی تبدیل «مشکلات لاینحل» را به «چالش‌هایی قابل حل» می‌نمایاند. بخش بعدی برنامه‌ریزی استراتژیک است ۵ کلید واژه‌ای اساسی در این میان «کجا؟ چگونه؟ در چه وضعیتی؟ به چه سمتی؟ و به چه وسیله‌ای؟» است. او شکست برنامه‌های استراتژیک را نیز بررسی می‌کند و از چگونگی تطبیق استراتژی و تاکتیک سخن می‌گوید. بخش سوم در رابطه با برنامه‌ریزی مالی است. دندانپزشکان و البته دیگر فارغ‌التحصیلان رشته‌های پزشکی عموماً چندان میانه‌ای با ریاضیات و حساب و کتاب ندارند اما در این بخش نویسنده ضرورت برنامه‌ریزی مالی میان مدت و بلندمدت را تبیین کرده و چگونگی افزایش گردش مالی، بالا بردن سود و امکان نقدپذیری چک و دیگر اعتبارات را به مخاطب می‌نمایاند. مسائل مالی پیچیده در این بخش به شکل ساده شده‌ای حضور دارند تا دندانپزشکان از تناسب مساحت مطب و تعداد پرسنل، از هزینه‌های موردی و همیشگی و همچنین بودجه‌ی پایه سخن بگویند. طرح‌ریزی بودجه، کنترل مخارج، افزایش سود و بررسی سطح سوددهی و در هر حال، که این بررسی باید صورت بگیرد نیز در این بخش موجود است. جداول این بخش نیز ساختاری شبیه به آن دست‌مخاطبانی است که در این امور مهارت چندانی ندارند و خواهان یک چهارچوب از پرسش‌آماده هستند. بخش بعدی به این مسأله می‌پردازد که هر «کسب و کار کوچکی» هم نیاز به ارزیابی اولیه دارد. مخاطبان جدید دارد. در این بخش به مسایلی چون «تصویری که ساکنان منطقه از شما دارند» حاوتی که شما با دیگر رقبایتان دارید» «چگونگی بهتر کردن تصویری که از شما وجود دارد» نیز پرداخته می‌شود. در بخش بعد به افزایش کیفیت کار در مطب می‌پردازد. اطمینان یافتن از اینکه پرسنل کار خود را به خوبی انجام می‌دهند و تقویت روحیه‌ی تیمی برای انجام بهینه‌ی کار بخشی از این توصیه‌هاست. او بر این نکته دست می‌گذارد که بهره‌وری جز از طریق آموزش مداوم و پیگیر چه برای خود دندانپزشک و چه برای پرسنل او میسر نخواهد شد. در بخش بعدی از مواجهه با فاجعه سخن گفته شده است. اگر یک روز در اثر بلایای طبیعی آتش‌سوزی و یا دیگر مسائل نابهنگام کسب و کار دندانپزشک با مشکل مواجه شود چه باید کرد. قدم اول چیست؟ در مراحل بعدی چه باید کرد؟ این بخش به صورت موجز و مختصر پله به پله راهکارهای ممکن را می‌نمایاند تا اثرات سوء فاجعه و یا بلایای طبیعی کمتر شود. در فصل چهارم که تحت عنوان سیاست‌ها و روندها آورده شده یک نکته کلیدی از سوی نویسنده مطرح می‌شود و آن «مکتوب‌سازی همه چیز است». در این فصل تفاوت‌های مابین «سیاست» و «روند» مشخص شده و مثلاً «سیاست رسیدگی به شکایات بیماران» و «روند رسیدگی به شکایت بیماران» به تفکیک معلوم می‌شود. اولین زیرشاخه‌ی این فصل در این باره سخن می‌گوید که اصالتاً چه اموری نیاز به «سیاست‌گذاری» دارد؟ نویسنده اموری چون سلامت و امنیت پرسنل و همچنین اموری چون اخراج و نظم و انضباط را برمی‌شمرد. بخش بعدی به روندها می‌پردازد و در باب ضرورت مستندسازی و

مکتوب سازی روندها سخن گفته و همچون بخش پیشین نحوه نوشتن مستندات را معلوم می کند. همچنین نحوه نوشتن یک «کتاب دستورالعمل» را به مخاطب می آموزد. دفتری که در آن سیاست ها، روندها، استانداردهای رفتاری برای کارکنان و دیگر همکاران مشخص شده است، نویسنده این کتاب را با یک یادداشت صمیمی پایان می دهد یادداشتی در رابطه با اینکه مدیریت فقط محدود به اداره ی یک مطب نیست، بلکه هر گونه تغییری نیز نیاز به مدیریت دارد تا به سر منزل مقصود برسد. او به خوانندگان توصیه می کند که اگر در پی خواندن این کتاب به نقاط ضعف کار خود پی برده اند، برای تغییر نیز باید اراده داشته و تغییرات را اداره کنند.

در پایان می توان گفت که این کتاب نه فقط برای فارغ التحصیلان جوان که در پی تأسیس مطب هستند که برای بهامداران کلینیک ها و صاحبان مطب های قدیمی نیز می تواند مفید باشد. تقویت روحیه ی تیمی و کار با دیگران در مملکتی که افراد به تکروی و عمل فردی بیشتر عادت دارند نیاز به آموزش و هم آموختن دارد، که این کتاب را می توان نه کمال مطلوب که قدمی در راه پیش برد روحیه جمع گرایی دانست.

آمستردام اردیبهشت ۱۳۹۴

دکتر شهاب دانشور