

دانشگاه تهران
دانشکده بهداشت

پایان نامه

برای دریافت درجه فوق لیسانس علوم بهداشتی (M.S.P.H)

در رشته: اداره امور بیمارستانها

موضوع: تأثیر روشهای جدید جریان کار در اداره امور بیمارستانها

براهنای: آقای دکتر قائمیان

نگارش: دکتر کیومرث افشار

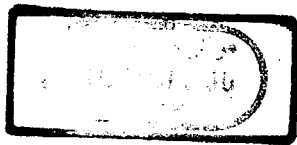
سال تحصیل: ۱۳۲۶-۲۷

۱۹۶۵

~~۲۳۵۵~~

۱۹۶۵

تقدیم به جناب آقای دکتر خلیل آسایش ، پیاس
محبت‌های بیدریغشان که راه گشا و پشتوانه ای ز یقیمت برای
انجام این دوره از تحصیلاتم بوده است .



۱۹۶۵

فهرست مندرجات

مقدمه

هدف

تعریف متدهای مطالعه و برقراری روشهای جدید (روش چهارمرحله‌ای)

مرحله اول تشخیص

مرحله دوم بررسی و سنجش

مرحله سوم ارزیابی و انتخاب

مرحله چهارم برقراری و اجرا

نتیجه و پیشنهادات

خلاصه فارسی

خلاصه انگلیسی

رفرنانس

درد نیایی که بسرعت در حال تحول و پیشرفت است، بیمارستانها یکه
يك ركن اساسی و مهم در ایجاد رفاه برای هر جامعه‌ای هستند نمیتوانند
خود را از این تغییر و تحولات شگرف دورنگهدارند و تنها با تکیه بر روشهای
سنتی خود را در انجام مسئولیتهايشان موفق و کامیاب بدانند .
با اطمینان میتوان ابراز داشت که مؤسسات درمانی و بهداشتی در ایسران
اکثرا با بهترین و مدرنترین تجهیزات فنی که مطابق با پیشرفته ترین متدهای
تکنولوژی میباشند مجهز هستند . ولی متأسفانه می بایستی از عان کرد
که بنابه دلایلی چند از این امکانات بنحو مطلوب بهره برداری نمیگردد .
یکی از علل این ضعف کمبود نیروی انسانی ماهر برای حداکثر استفاده از
امکانات موجود میباشد .
بیمارستانها یکی از عمده ترین ارکان اجتماعی مامیباشند که از این کمبود نیروی
انسانی رنج میبرند و با توجه به دیگر مسائل و مشکلاتی که با آن روبرو هستند

لزوم داشتن برنامه های تفصیلی و درازمدت و کوتاه مدت برای رفع این مشکل
انکارناپذیر است که باید طرح ریزی و اجرا گردد .

بعنوان مثال یکی از موثرترین برنامه های کوتاه مدت برای مقابله با این
مشکل میتواند تعلیم صحیح نیروی انسانی موجود برای حداکثر بهره برداری
در هر واحد باشد و یکی از رده های که بیشتر به این نوع برنامه ها احتیاج
دارد و در سطح مدیریت دپارتمانها و قسمتهای مختلف تشکیل دهنده يك
بیمارستان میباشد . (Middle Managers) که در حال حاضر
در يك فقر شدید از نظر افراد لایق و کارآمد بسر میبرد .
با توجه به این امر که يك مدیر بیمارستان هرچند لایق و کارآمد باشد ،
بدون داشتن همکارانی لایق و مسئول قادر به ارائه کارآئی و توانائی
مدیریت خود در انجام امور بنحوی مورد قبول نخواهد بود اهمیت این
مسئله روشن میگردد .

نکات یاد شده در این پایان نامه بیشتر قابل تطبیق و اجرا توسط این گونه مدیران که غالباً مدیران واسطه (Middle Managers) نامیده میشوند میباشد .

مهمترین نکته تازمانی که مدیری که در راس يك مؤسسه قرار دارد خود آگاهی کامل از چگونگی انجام این مطالعات و روش هانداشته باشد ، هرگز نمیتواند همکاران خود را در اجرای چنین طرحهایی راهنمایی کند و به این ترتیب این گونه برنامه ها موفقیت چندانی در بر نخواهد داشت .

امید دارم که محتویات این پایان نامه که قسمتی از مطالعات و برداشتهای يك دوره کارآموزی در یکی از مجهزترین بیمارستانهای ایالات متحده امریکا میباشد، بتواند بعنوان فهرستی برای اطلاع از چگونگی روشهای مدرن و سیستماتیک برای ایجاد پیشرفت در نحوه انجام امور بیمارستانی برای مدیران و دانشجویان رشته^۶ اداره امور بیمارستانهای دانشکده بهداشت مورد استفاده قرار گیرد .

لازم میدانم صمیمانه ترین سپاس خود را نسبت به استاد ارجمند جناب آقای
دکتر باقر قائمیان بیاس‌یاری‌ها و راهنمایی‌های پرارزش و بی دریغشان در
به پایان رساندن این رساله تقدیم نمایم .

هدف
—————

باتغییرات مطالعه شده ای که در نحوه انجام امور يك سازمان داده میشود، میتوان نتایج بسیار درخشان بدست آورد .

کاوش وپیدا کردن دلایل مشکلاتی که در جریان کارها موجود است و باعث کندی کار وزیانهای ناشی از آن در يك سازمان میشود و ارائه راه حل های منطقی وقابل اجرا یکی از مهمترین اقداماتی است که کارآیی سازمان را زیادتر کرده ومشکلات مدیریت را بنحو مطلوبی تقلیل خواهد داد .

با اصلاحات وتغییرات حساب شده بهرمقدار هم کوچک در اجزای تشکیل دهنده يك کار میتوان مشکلات زیادی را برطرف کرده وراه رسیدن به هدفهای سازمان را تسهیل وکوتاه نمود . این پایان نامه براین مبنا بنیانگذاری گردید که با ارائه بهترین روش ویا حداقل روشی که مسیر جریان کار را کوتاه نماید بتوان در نیروی انسانی صرفه جویی نموده واز اتلاف زمان ومنابع مالی جلوگیری کرد .

سازمان هرچند کوچک هم باشد میتواند با توجه به اینگونه اقدامات اصولی
و مطالعه شده و تفهییرات منطقی به بهترین وجه از تسهیلات و تجهیزات موجود
خود حداکثر استفاده را بنماید و خدمات خود را بنحوی مطلوب تر عرضه کند .
در سازمانهای بزرگ که بمناسبت تنوع مشاغل و باره کاری زیاد دیده میشود
اتخاذ چنین روشها و اصلا حاتی قسمت اعظم مشکلات اداری را بر طرف نموده
و درگیری مدیریت را حداقل ممکن میسازد .

هدف از این تحقیق پیدا کردن اصولی ترین و بهترین راه حل برای کوتاه نمودن
جریان کارها در بیمارستانهاست تا بدینوسیله بتوان قدر نیروی انسانی و زمانی
و منابع مالی مؤسسه حداکثر بهره برداری و صرفه جویی را نمود .

Methodology روش تحقیق

این رساله قسمتی از نتایج يك دوره کارآموزی عملی درمد پیریت

بیمارستان در
California Hospital Medical Center,
Los Angeles, California, U.S.A

میباشد و مراحل یادآوری شده در کلیه مثالها توسط نویسنده در بیمارستان

مذکور بمرحله اجرا درآمده و نتایج حاصله از اجرای روشهای جدید بطور

عملی مشا هده و محاسبه و گزارش شده است .

در این مطالعه از روش مصاحبه و مطالعه و شرکت عملی و مشا هده عینی در

جریان کار بیمارستان فوی الذکر استفاده شده است .

مطالعه* کتابخانه و استفاده از تجربیات مسئولین امر و شرکت فعالانه و پی گیری

جریان کار در موارد ذکر شده در پایان نامه اصول تحقیق درباره* روش جدید

کار در بیمارستان را تشخیص و معین مینماید .

متممات مطالعه و برقراری و اجرای روشهای

جدید

" متممات مطالعه و توسعه عبارتست از يك وسیله منظم و سیستماتيك برای حل مشکلات که با هر پیشرفت در جریان امور روزمره بیمارستان کمک خواهد نمود و نتیجتاً بطور مستقیم و یا غیر مستقیم بر روی خدمات ارائه شده به بیمار اثر خواهد داشت "

استفاده صحیح از يك روش برنامه ریزی شده و منظم برای حل مشکلات کار مزایای زیادی را دربر خواهد داشت که مهمترین آنها عبارتند از :

- ۱- بوجود آوردن محیطی برای ارزیابی بخشهای مختلف و توسعه آنها
- ۲- توسعه ارتباطات و روابط میان کارکنان بیمارستان
- ۳- کار آئی بیشتر در روشهای اجرایی و عملیات
- ۴- استفاده بیشتر و بهتر از منابع انسانی

۵- استفاده بیشتر و بهتر از وسایل و تجهیزات

۶- کاستن هزینه ها

یکی از متدهای مطالعه و انتخاب يك روش جدید برای حل مشکلات موجود

در انجام امور مختلف روش " چهار مرحله ای " میباشد که مرکب از چهار مرحله اساسی زیر است :

۱- تشخیص = که شامل تشخیص و انتخاب و تعریف و تصریح کردن مشکلات موجود میباشد .

۲- بررسی و سنجش = که شامل جمع آوری و تجزیه و تحلیل تمام مسائل مربوط به مشکلات مورد مطالعه و امکانات موجود برای حل آن مشکلات میباشد .

۳- ارزیابی و انتخاب که شامل ارزیابی راه حلهای موجود و انتخاب بهترین و عملی ترین روشها میباشد .

- ۴- برقراری و اجرا که شامل برنامه ریزی و اجرای روش انتخاب شده می باشد .
- چهار مرحله فوق در شکل شماره ۱ صفحه ۳ نشان داده شده است .
- فاکتورهائی را که بایستی در هنگام بررسی و تشخیص و حل مشکلات در نظر داشت و رل مهمی را در انجام صحیح و کامل این امر بعهده خواهند داشت میتوان بصورت زیر بیان نمود :
- الف : اندیشه منطقی و تحلیلی که عبارت از قدرت پیشروی بسوی توسعه یک فعالیت از طریق یک روش منظم و تشخیصی و درک اطلاعات مشخصی که بانجام آن توسعه کمک خواهد نمود می باشد .
- ب : قضاوت صحیح که رل اساسی را در ارزیابی عوامل مرتبط با مطالعه و تعیین کردن بهترین راه حل تحت شرایط موجود را خواهد داشت .
- ج : قدرت تخیل و ابداع ، که نه فقط برای تشخیص حقایق موجود بلکه برای درک و ابداع متدهای جدید برای حصول توسعه و پیشرفت ، امری اساسی است .

مرحله اول تشخیص
—————

منظور ونتیجه منتظره از این مرحله این است که مادر تمام قسمت‌های مختلف بیمارستان و یاد در هر جزئی از امور قادر به پیدا کردن مشکلات و مسائل خواهیم بود و در عین حال در هر زمانی امکان وجود مشکلاتی می‌باشد . برای پیدا کردن این مشکلات راهنماهای مشخص وجود دارد که می‌تواند به امر کاوش و یافتن آنها کمک نماید . هدف از این محاسبان قوانین و راهنماهایی است که برای کمک به مشاهده دقیق تر و تشخیص مشکلات موجود در هر سازمانی قابل استفاده خواهند بود .

توسعه قدرت مشاهده و درک :

برای حل مشکلات و حصول توسعه و پیشرفت در هر امری قبل از هر چیز بایستی او وجود مشکلات آگاه بود ، برای آزمایش مقدار آشنائی و آگاهی خود میتوان به پرسش‌های ساده ای جواب داد . بعنوان مثال در منزل شما چند

عدد پله وجود دارد ؟ چند عقد تابلو در منزل شما وجود دارد ؟ آیا ساعت شما عدد ۶ را دارد ؟ پرواضح است که این سئوالات مهم نیست ولی نشان دهنده آنست که ملاحظه اندازه از محیط و اشیاء اطراف خود که تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم در جریان کارهای روزمره ما دارند آگاه هستیم .

اغلب اوقات ما بابت مشک و یا مسئله روزها و روزها روبرو هستیم بدون آنکه واقعا بوجود آن پی ببریم و علاوه روانشناسان به تجربه ثابت کرده اند که تجربیات و پیشگویی ها و خاطرات ما همه بر روی جزئیاتی که می بینیم و چگونگی این دیدن، اثر دارند و گرچه ما با چشمان خود می بینیم ولی روان و خاطره ما اغلب آنرا تغییر میدهد .

بعنوان مثال در شکل ۲ خط B بنظر کوتاهتر از A می آید در صورتیکه با هم برابر میباشند و این تجربه ساده در مورد خطای دید نمایانگر آن میباشد که آنچه که ما میبینیم همیشه با واقعیت آن منطبق نیست . این موضوع در مورد