

نبض توسعه

سال اول - شماره دوم - اردیبهشت ۱۴۰۳

First year - No:2 - April 2024

اندازه بگیر سپس قطع کن، فکر کن
و سپس سخن بگو، دانا شو و سپس
عمل کن

«امام علی (ع)»

(الحیاء، ج ۱، ص ۳۴۱)

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز
معاونت توسعه مدیریت و منابع



آغازین سخن



با عرض سلام و آرزوی توفیق و سربلندی خدمت تمام اساتید، دوستان و همکاران گرامی به یاری خداوند متعال دومین شماره ماهنامه "نبض توسعه" تقدیم همکاران علاقمند می شود. در این شماره قصد داریم علاوه بر گزارشات صبحگاهی (مورنینگ) مدیریتی، موضوعات و چالش های مدیریتی در سازمان ها را در قالب درس آموخته ها ارائه نماییم. واقف هستیم که در این زمینه مطالب متنوع و بسیاری از طریق منابع علمی مختلف قابل دسترسی می باشد اما ما سعی کردیم در این ماهنامه از جنبه تجربی و مصداق های موجود به شرح آنها بپردازیم. با انتشار و به اشتراک گذاری این درس آموخته ها برآیند سهمی هرچند کوچک در انتقال تجربیات مدیریتی و تعمق بخشیدن برای جستجو و ارائه راهکارهای اثربخش داشته باشیم تا بتوانیم محیط کاری انگیزشی و با کیفیت همراه با ارتقای ارتباطات درون بخشی - بین بخشی ایجاد نماییم.

انتظار داریم خوانندگان محترم با ارسال پیشنهادات و نکته نظرات ارزشمند خود ما را در ارتقای غنای علمی و محتوایی ماهنامه یاری فرمایند. لازم می دانم از همکاران عزیزم که با علاقه، جدیت و فروتنی در راه اندازی و انتشار مجدد ماهنامه تلاش نمودند قدردانی نمایم. "دکتر علی جنتی"

فهرست مطالب



- آغازین سخن ۲ **صاحب امتیاز: معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه**
- درس آموخته های مدیریتی: نقش رهبری در سازمان ها **مدیر مسئول: دکتر علی جنتی**
- (درس اول) ۳ **سر دبیر: دکتر رونا بحرینی**
- مورنینگ ۴: هزینه های بیمارستانی ۴ **شورای سیاستگذاری: دکتر بهمن نقی پور، دکتر پرویز شهبابی، دکتر غلامرضا فرید اعلائی، دکتر حسین حقائی، دکتر جواد احمدبان، دکتر علی عابدالهی، دکتر مسلم نجفی**
- یک تجربه مدیریتی موفق: اصلاح و ارتقا فرآیند ابلاغ سالیانه مانده مرخصی کارکنان ۶ **شورای نویسندگان: بهارک عباسی، فاطمه باحجب قدسی، دکتر وحیده صادقی، ربابه امروزی، ریحانه مصطفی نژاد، بهنام امینی، مهران سردره، عسل دلجوان**
- اهداف شخصی یا سازمانی؟! ۷ **مدیر اجرایی: دکتر سعید سقطی زاد**
- گزارش عملکرد مدیریت منابع فیزیکی و نظارت بر طرح های عمرانی: پروژه بیمارستان ۱۰۰۰ تختخوابی تبریز ۱۰ **ویراستار ادبی: بهارک عباسی**
- آنچه در شماره بعدی خواهید خواند ۱۱ **طراح و برنامه نویسی: سیدمحمدحسن الهی**
- همراه با مخاطبان ۱۲ **مسئول سایت و روابط عمومی: مهندس مریم صفری**
- همکاران این شماره ۱۳



درس آموخته های مدیریتی: نقش رهبری در سازمان ها (درس اول)

دکتر علی جنتی

دکتری تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی
استاد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی
دانشگاه علوم پزشکی تبریز



کوچک، ضعیف و پراکنده پس از رد شدن از نقطه کانونی عدسی به نوری اثربخش و اثرگذار تبدیل می شوند. رهبر سازمان هم با توانایی خاص خود فعالیت های کوچک و پراکنده و خیلی وقت ها فعالیت های بی فایده کارکنان و واحدها را به فعالیت های هدفمند و اثربخش تبدیل می کنند.

رهبران به توانمندسازی کارکنان اهمیت ویژه ای قابل هستند نه تنها از وجود مدیران و کارکنان توانمند در سازمان واهمه ای ندارند بلکه همواره تلاش می کنند کارکنان و مدیران سازمان را به حداکثر توانمندی برسانند به همین دلیل آموزش فراگیر و مداوم کارکنان را در دستور کار سازمان قرار می دهند.

با توجه به اهمیت رهبری در ارتقای بهره وری سازمانی در این نوشته کوتاه قصد داریم موضوع رهبری را تحلیل کنیم و اهمیت آن را در سازمان ها به تصویر بکشیم.

در اکثر کتاب های مدیریتی، مدیریت هنر کار کردن با دیگران برای رسیدن به اهداف سازمانی تعریف شده است و رهبری هنر نفوذ و تأثیرگذاری در دیگران برای ایجاد انگیزه در راستای رسیدن به اهداف سازمانی می باشد. در واقع رهبری فرآیندی است که در طی آن یک فرد سعی می کند با قصد و غرض و هدف قبلی بر سایر افراد و گروه ها تأثیر بگذارد.

روح رهبری و محل اتکا و مرکز ثقل رهبری، هنر تأثیرگذاری بر عقاید، افکار، احساسات، هدف عاطفی و رفتار سایرین است. رهبران به کار تیمی اهمیت ویژه ای می دهند و تلاش رهبران هدایت تیم هاست چون هم افزایی را در کار تیمی یافته اند. او می خواهد با بهره گیری از ظرفیت تیم به اهداف از پیش تعیین شده سازمان برسد.

رهبران به عنوان نقطه کانونی عمل می کنند مثل یک عدسی که نورهای



رهبران موثر بیش از اینکه بخواهند با گفتار خودشان افراد و تیم ها را تمت تأثیر قرار دهند سعی می کنند با رفتار و عملکرد خود در مدیران و کارکنان فود تأثیر بگذارند. آنها اعقاد دارند که صدای رفتار بسیار بلندتر و تأثیر گذارتر از صدای گفتار است.



رهبران سازمان همواره نگران تداوم رهبری در آینده هستند فلذا جانشین سازی و جانشین پروری از صفات برجسته رهبران است. آنها با روش های مختلف سعی در شناسایی توان رهبری در منابع انسانی تحت امر خود بوده و تلاش می کنند شرایط را طوری برنامه ریزی کنند که فرصت های لازم را برای رشد افراد فراهم نمایند.

رهبران موثر بیش از اینکه بخواهند با گفتار خودشان افراد و تیم ها را تحت تأثیر قرار دهند سعی می کنند با رفتار و عملکرد خود در رفتار و عملکرد مدیران و کارکنان خود تأثیر بگذارند. آنها اعتقاد دارند که صدای رفتار بسیار بلندتر و تأثیر گذارتر از صدای گفتار است.

از صفات مهم رهبری داشتن قدرت تشخیص و قدرت انتخاب های درست و مناسب تر در سازمان است. انتخاب اولویت های مناسب برای تحقق اهداف سازمانی، انتخاب مدیران و کارکنان مناسب برای موقعیت های درست، انتخاب استراتژی های مناسب در شرایط متفاوت برای انجام امور و ... به همین خاطر است که سهم رهبری در افزایش اثربخشی و ایجاد تفاوت معنی دار نقش بی بدیل و اثرگذار است. در شماره های بعدی به موارد دیگری از صفات و ویژگی ها و تأثیر گذاری رهبران در سازمان ها پرداخته خواهد شد.





مورنینگ ۴: هزینه های بیمارستانی

دکتر وحیده صادقی
دکتری تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی



یکی از مقوله‌های مهم در کارکرد اقتصادی بیمارستان‌ها هزینه‌ها می‌باشد. با توجه به خودگردانی بیمارستان‌ها و فشارهای مضاعف اقتصادی که در حال حاضر گریبان گیر نظام سلامت نیز می‌باشد، مدیریت اقتصادی بیمارستان‌ها بیش از پیش اهمیت داشته و میزان دانش و آگاهی مدیران و مسئولین مراکز بیمارستانی از انواع هزینه‌های بیمارستانی، گروه‌بندی هزینه‌ها و روش‌های تحلیل هزینه در این راستا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چهارمین گزارش از مجموعه گزارش‌های مورنینگ مدیریتی کارگروه تحقیق و توسعه به بحث و بررسی هزینه‌های بیمارستانی در مرکز آموزشی و درمانی امام رضا (ع) پرداخته است. جا دارد از همراهی و یاری کلیه همکاران مرکز تشکر و قدردانی نماییم.

هزینه‌های بیمارستان می‌بایست در هر سال مالی حداقل یکبار استخراج، تحلیل، بررسی و مدیریت شده و هزینه‌کرد براساس میزان درآمدهای مراکز صورت گیرد تا تراز مثبت مالی حاصل آید.

● گروه بندی هزینه‌های مرکز

براساس داده‌های نرم‌افزار نظام نوین مالی، گروه بندی هزینه‌های مرکز امام رضا (ع) در سال ۱۴۰۰ شامل هزینه‌های ذیل بوده است:

بیشترین سهم هزینه‌های مرکز مربوط به هزینه‌های پرسنلی (با احتساب بند و او یعنی حقوق کارکنان و اعضای هیئت علمی رسمی و پیمانی) و سپس هزینه‌های مربوط به استفاده از کالاها و خدمات می‌باشد.

عناوین و مقادیر هزینه های اصلی مرکز (سال ۱۴۰۰)

ارقام (ریال)	هزینه ها
۲,۳۷۷,۹۶۰,۸۷۶,۴۹۹	هزینه‌های جبران خدمت کارکنان
۳,۸۴۳,۳۱۷,۹۱۳,۲۱۱	استفاده از کالا و خدمات
۸۸,۰۵۷,۱۱۹,۴۹۶	هزینه‌های مالی و اجاره
۴۵۲,۶۲۹,۸۲۸,۵۷۱	رفاه اجتماعی
۲۰,۱۶۵,۵۲۳,۳۷۵	سایر هزینه‌ها
۲۵۵,۱۷۴,۸۵۲,۹۲۲	هزینه استهلاک دارائی‌ها
۷,۰۳۷,۳۰۶,۱۲۴,۰۸۴	مجموع



● هزینه‌های انبار

از دیگر مباحث مطرح شده در مورنینگ، هزینه‌های انبارهای پنج گانه مرکز امام رضا (ع) در سال ۱۴۰۰ بود. همانگونه که در بحث گروه بندی هزینه‌ها نیز ارائه گردید **انبارهای دارویی و تجهیزات پزشکی و مصرفی**، به ترتیب بیشترین ارقام هزینه‌ای را بخود اختصاص می‌دادند.

هزینه های انبار (سال ۱۴۰۰)		
انبار	هزینه های ۸ ماهه اول سال ۱۴۰۰	میانگین ماهانه
انبار دارویی	۶۲۶,۰۸۰,۹۸۵,۶۷۴	۷۸,۲۶۰,۱۲۳,۲۰۹
انبار تجهیزات پزشکی	۲۲۸,۲۸۷,۰۴۶,۵۸۳	۲۸,۵۳۵,۸۸۰,۸۲۳
انبار تجهیزات پزشکی (بیماران)	۸,۳۱۰,۲۰۹,۳۳۵	۱,۰۷۸,۹۰۱,۱۶۷
انبار مصرفی	۱۳۵,۸۵۵,۰۷۳,۵۹۱	۱۶,۹۸۱,۸۱۴,۱۹۹
انبار تاسیسات	۵۹,۲۹۹,۵۵۶,۰۹۶	۷,۴۱۲,۴۴۴,۵۱۲
مجموع	۱,۰۵۹,۱۵۳,۸۷۱,۲۷۹	۱۳۲,۲۶۹,۲۳۳,۹۱۰

هزینه های تعمیرات (سال ۱۴۰۰)		
تعمیرات	هزینه های ۱۰ ماهه اول سال ۱۴۰۰	میانگین ماهانه
هزینه نگهداری ساختمان و تاسیسات	۱۵,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰
هزینه نگهداری نقلیه	۳۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰
هزینه نگهداری تجهیزات و لوازم بیمارستانی	۴۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰
هزینه نگهداری سایر وسایل اداری	۵۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۵,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰
هزینه نگهداری تجهیزات لوازم رایانه	۳۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰
مجموع	۶۳,۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۶,۳۳۰,۰۰۰,۰۰۰

هزینه نگهداری تجهیزات و لوازم بیمارستانی و هزینه نگهداری ساختمان و تاسیسات نیز بترتیب بیشترین مقادیر هزینه‌ای در میان هزینه‌های تعمیرات مرکز در سال ۱۴۰۰ را شامل می‌شدند.

● چالش‌های تحلیل هزینه‌های بیمارستانی

✓ با توجه به اینکه، آمار و ارقام درآمد و هزینه‌کرد بیمارستان‌ها تنها پس از ثبت اسناد مالی در نرم افزار نظام نوین مالی قابل استناد می‌باشد و با توجه به تأخیرات زمانی و دیرکردهای موجود در فرآیند ثبت اسناد در مراکز، متأسفانه امکان توانایی بررسی و تحلیل و در نتیجه کنترل و مدیریت هزینه‌ها بواسطه عدم شناسایی / ثبت بموقع هزینه‌ها در مراکز بیمارستانی بخوبی وجود ندارد.

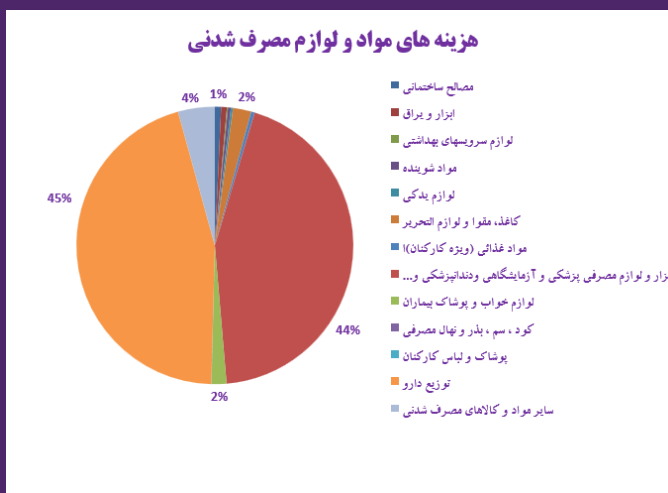
✓ چالش دیگر در این زمینه عدم ثبت هزینه‌ها در طبقات و حساب‌های هزینه‌ای یکسان و مشابه می‌باشد که باعث عدم امکان مقایسه حساب‌های هزینه‌ای در دوره‌های مشابه یا متوالی می‌گردد. بعنوان مثال تعداد رکوردهای مرتبط با انواع دستکش مصرفی (جراحی، لاتکس، معاینه) در نرم افزار نظام نوین ۲۹ مورد در مرکز بوده است که با توجه به تعدد نامگذاری اقلام ثبتی و پراکندگی رکوردها، استخراج، بررسی و تحلیل اقلام هزینه‌ای را با چالش‌های زیادی همراه می‌سازد.

✓ از دیگر چالش‌ها عنوان شده کمیت و کیفیت نیروی انسانی واحدهای امور مالی مراکز بود که بر فرآیندهای خرید تا انبارداری، ثبت و رسیدگی و در نهایت مدیریت هزینه‌های بیمارستانی بشدت تأثیر گذار می‌باشد.

دومین و مهمترین گروه هزینه‌های مرکز پس از هزینه‌های پرسنلی شامل هزینه‌های استفاده از کالا و خدمات می‌باشد که در این گروه زیرگروه‌های هزینه‌های **مواد و لوازم مصرفی شدنی و حق الزحمه انجام خدمات قراردادی** بیشترین مبالغ هزینه‌ای را بخود اختصاص می‌دادند. در زیرگروه مواد و لوازم مصرفی شدنی، حدود **۹۰ درصد** هزینه‌های بیمارستان شامل هزینه‌های خرید دارو و لوازم پزشکی مصرفی و آزمایشگاهی بوده است.

هزینه های استفاده از کالا و خدمات (سال ۱۴۰۰)	
هزینه ها	ارقام (ریال)
هزینه مأموریت و نقل و انتقال کارکنان	۵,۱۵۸,۸۶۴,۴۱۳
هزینه حمل و نقل و ارتباطات	۲۴,۹۶۰,۴۴۷,۵۸۳
هزینه نگهداری و تعمیرات سایر دارایی‌ها	۵۲,۶۹۰,۵۷۹,۷۵۶
هزینه نگهداری و تعمیرات وسائل اداری	۱۰,۸۹۰,۲۹۲,۳۸۳
چاپ، خرید نشریات و مطبوعات	۹۳۰,۶۵۵,۰۰۰
تصویربرداری و تبلیغات	۲۴۰,۰۰۰,۰۰۰
تشریفات	۶۰۱,۰۳۱,۲۰۰
هزینه‌های قضائی، ثبتی و حقوقی	۴,۹۸۸,۱۴۶,۷۹۸
هزینه‌های بانکی	۸,۴۲۵,۰۰۰
آب، برق و سوخت	۱۲,۳۰۸,۵۴۶,۹۰۰
مواد و لوازم مصرفی شدنی	۲,۱۰۷,۳۳۵,۵۹۰,۳۸۹
هزینه‌های آموزشی و پژوهشی	۴۰۶,۳۱۹,۷۵۰
حق الزحمه انجام خدمات قراردادی	۱,۶۲۲,۷۸۳,۴۳۳,۱۰۴
حقوق و مزایای کارکنان شرکتی	۱۱,۵۸۱,۰۳۵
مجموع	۳,۸۴۳,۳۱۷,۹۱۲,۲۱۱

در میان هزینه‌های دارویی براساس داده‌های حاصل از خروجی انبار دارویی و اقلام صادره، تعیین گردید که حدود **دو سوم هزینه‌های دارویی** تنها شامل حدود **ده قلم از داروها و لوازم مصرفی** خاصی می‌گردند. این موضوع تأکید می‌کند که با کنترل و نظارت در خرید و مصرف تعداد محدودی از اقلام دارویی و ملزومات پزشکی مصرفی می‌توان حدود **۷۰ درصد** هزینه‌های این اقلام را کنترل نمود.



همچنین در میان هزینه‌های انجام خدمات قراردادی و برون سپاری‌ها، هزینه قراردادهای واگذاری **خدمات حجمی** (شرکت خدماتی)، **تغذیه (پخت و پز)**، **ایاب و ذهاب** کارکنان و **چاپ اوراق** بیشترین مبالغ هزینه‌ای را بخود اختصاص می‌دادند.

فاطمه باحجب قدسی
کارشناسی ارشد روانشناسی بالینی



یک تجربه مدیریتی موفق: اصلاح و ارتقا فرآیند ابلاغ سالیانه مانده مرخصی کارکنان

نتایج اجرای تجربه	
<p>هزینه کاغذ</p> <p>تعداد کل پرسنل x دو برگ کاغذ (برای اطلاع به شخص و نگهداری در پرونده پرسنلی)</p> <p>برگ کاغذ ۴۲۰۰۰ x ۲ = ۸۴۰۰۰ پسته کاغذ A4 ۸۴ - ۵۰۰ = ۴۲۰۰۰ ۸۴ x ۱/۴۰۰/۰۰۰ = ۱۱۷/۶۰۰/۰۰۰</p>	<p>هزینه تونر</p> <p>هر سه هزار برگ کاغذ برای پرینت نیاز به یک تونر دارد</p> <p>عدد تونر ۱۴ - ۳۰۰۰ = ۴۲۰۰۰ ۱۴ x ۱۰/۰۰۰/۰۰۰ = ۱۴۰/۰۰۰/۰۰۰</p>
<p>هزینه پرسنلی</p> <p>برای هر نفر پرینت مانده مرخصی حدود ۵ دقیقه زمان لازم می باشد</p> <p>دقیقه ۲۱۰/۰۰۰ - ۲۱۰/۰۰۰ x ۵ = ۱۰۵۰۰ نفر ساعت ۳۵۰۰ - ۶۰ = ۲۱۰/۰۰۰ حقوق هر نفر کارشناس برحسب ساعت حدود یکمدهزار تومان می باشد ۳۵۰۰ x ۱/۰۰۰/۰۰۰ = ۳/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰</p>	<p>هزینه برق</p> <p>کاهش مصرف برق پرینتر و کامپیوتر (ساعت ۳۵۰۰)</p> <p>هر کیلووات ساعت بطور متوسط ۱۵۰۰ ریال مصرف پرینتر لیزری در هر ساعت بطور متوسط معادل ۲۸۸۰ کیلووات ریال ۱۵/۱۲/۰۰۰/۰۰۰ - ۱۵/۱۲/۰۰۰/۰۰۰ x ۲۸۸۰ = ۳۵۰۰ x ۱۵۰۰</p>
<p>جمع کل صرفه جویی سالیانه ۱۸/۸۷۷/۶۰۰/۰۰۰ ریال</p>	

مقدمه

مرخصی به طور کلی حقی است که کارمند برای ترک کار طی روزهای هفته دارد و این حق از دیرباز در همه نقاط دنیا شناخته شده است. برابر ماده ۷۱ آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه‌ها، کارمندان رسمی و پیمانی موسسه سالی سی روز حق مرخصی کاری با استفاده از حقوق و مزایای مربوط را دارند که به مرخصی های استفاده نشده توسط کارمندان مرخصی استحقاقی گفته می شود و حداکثر نیمی از مرخصی کارمندان در هر سال قابل ذخیره شدن است و کارگزینی موسسه مکلف است سالیانه مانده مرخصی کارکنان را به ایشان ابلاغ نماید.

شرح رویداد یا مسئله

کتبی به ایشان ابلاغ می گردد. لذا مدیریت منابع انسانی دانشگاه بر آن شد تا همزمان با صدور احکام افزایش ضریب حقوقی سالیانه، با کارشناسی قوانین و مقررات و بررسی تکالیف و وظایف قانونی، برنامه ریزی های لازم را انجام و با اعمال تغییراتی در فیلدهای پرسنلی و شرح احکام و تمپلیت های حکمی و ایجاد بوک مارک هایی در شرح احکام، مانده مرخصی کارکنان را در شرح احکام فراخوان نموده و به کارکنان ذینفع اطلاع رسانی کند. این اطلاع رسانی قابلیت رصد و ثبت تمامی لاگ ها و مشاهدات پرسنل ذینفع را دارد و بمنزله ابلاغ کتبی به کارکنان تلقی می گردد و در نتیجه نیازی به استخراج و پرینت و صرف انرژی و کاغذ برای ابلاغ مانده مرخصی وجود ندارد.

از آنجایی که در پایان هر سال کارگزینی موظف به محاسبه و اعلام مانده مرخصی کارکنان به صورت مکتوب به ایشان می باشد لذا این

پیشنهاد حاصل از تجربه

تسری این تجربه به سایر دانشگاه های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی موجب ارتقا بهره وری - صرفه جویی در وقت؛ انرژی و منابع بوده و می تواند صرفه جویی قابل توجهی را ایجاد نماید.

صاحبان تجربه

امیرخسرو مدیرشهره، محمود محمد میرزاپور، وحدت خیرخواهان حقیقی، لیدا اسدی بابائی



موضوع مستلزم صرف وقت، انرژی و استفاده از کاغذ برای پرینت و نامه رسانی و درج آن ها در پرونده پرسنلی فیزیکی است. در راستای پیاده سازی برنامه مدیریت سبز و استقرار نظام چرخه بهره وری در دانشگاه علوم پزشکی تبریز، مدیریت منابع انسانی با اصلاح فرآیند "نحوه ابلاغ مانده مرخصی در شرح احکام" که در ابتدای سال ۱۴۰۲ عملیاتی شد، در این مسیر حرکت نموده و صرفه جویی قابل توجهی در این دانشگاه اتفاق افتاده است.

نحوه حل مشکل

هر ساله در بازه زمانی فروردین ماه، مانده مرخصی کارکنان بصورت

اهداف شخصی یا سازمانی؟!

دکتر رونا بحرینی
دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی



ریحانه مصطفی نژاد
دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی



منابع:

- https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html
- <https://thehappinessindex.com/blog/importance-work-life-balance/>
- <https://www.coursera.org/articles/work-life-balance>
- <https://www.verywellmind.com/why-work-life-balance-is-so-important-8374683>

**تا زمانی که از زندگی راضی
نباشید، هرگز از کار احساس
رضایت واقعی نخواهید کرد.**

یکی از منازعه های تاریخی که بین سازمان و فرد وجود داشته و مدیران، مسئولان سازمانی و نظریه پردازان مدیریت همواره در این فکر بوده اند که چگونه می توان بین هدف های فردی و سازمانی آشتی برقرار کرد و این تفکر در تمام نظریه های سازمان و مدیریت تبلور یافته است بگونه ای که موفقیت سازمانی را در گرو تحقق این دو و تحقق این دو را در گرو یکدیگر می دانند. مفاهیمی که در رابطه ای متقابل بر یکدیگر تأثیر گذارده و همدیگر را تعیین می کنند و بدون وجود یکی از آنها، بقا و وجود دیگری در بلندمدت تضمینی نخواهد داشت. بر اساس این دیدگاه، برآیند تحقق اهداف فردی و سازمانی تعیین کننده سطح موفقیت سازمانی خواهد بود. بدیهی است هر چه میزان این برآیند در سطح بالاتری قرار گیرد؛ وضعیت و شرایط بهتری را می توان برای سازمان تصور نمود. هر قدر میل و علاقه به کار و محیط کار و اعتقاد به اهداف و ارزش های سازمان و توجه به انتظارات عمومی و اهداف کارکنان عمیق تر و قوی تر باشد؛ تعهدات فردی، سازمانی و اجتماعی بیشتری به وجود می آید. ما باید زندگی خود را (چه سازمانی و چه شخصی) مدیریت کنیم تا بدانیم برای چه چیزی کار می کنیم و چگونه از آن لذت ببریم و سپس انگیزه بیشتری برای سخت کار کردن داشته باشیم.

تعیین اهداف شخصی و سازمانی جنبه مهمی از زندگی است. افراد معمولاً اهداف کوتاه مدت و بلندمدتی را تعیین می کنند و هدفشان تحقق آنها در طول مسیر است. با این حال، ممکن است اغلب مشاهده کنیم که در حین انجام خواسته های سازمانی خود، مسئولیت های شخصی خود را از دست می دهیم. بسیار آسان است که تمام تمرکز و انرژی خود را روی یک جنبه از زندگی بگذاریم در حالی که جنبه دیگر را کاملاً نادیده می گیریم. از این رو، حفظ یک لیست متعادل از اهداف شخصی و سازمانی مهم است. شما با تشخیص اهداف شخصی و سازمانی خود را در مسیر موفقیت قرار می دهید.



● اهمیت تعادل اهداف شخصی و سازمانی در برنامه ریزی شغلی

۱. رفاه و تحقق

رویکرد متعادل به اهداف شخصی و سازمانی به رفاه کلی و رضایت از زندگی کمک می کند. نادیده گرفتن آرزوهای شخصی به خاطر موفقیت حرفه ای می تواند منجر به فرسودگی شغلی و نارضایتی شود.

۲. شادی بلند مدت

متعادل کردن هر دو حوزه تضمین می کند که شادی خود را در یک زمینه به خاطر دیگری قربانی نمی کنید. یک زندگی هماهنگ منجر به رضایت طولانی مدت می شود.

۳. رشد کل نگر

رشد شخصی و رشد سازمانی در هم تنیده شده اند. دستیابی به اهداف شخصی اغلب مهارت های حرفه ای شما را افزایش می دهد، در حالی که دستاوردهای شغلی می توانند منابعی را برای پیگیری علایق شخصی فراهم کنند.

۴. انعطاف پذیری

هنگامی که شکست در یک زمینه رخ می دهد، داشتن یک زندگی متعادل می تواند ثبات عاطفی و انعطاف پذیری را فراهم کند. رضایت شخصی می تواند استرس ناشی از چالش های حرفه ای را متعادل کند.

● ایجاد تعادل بین اهداف شخصی و سازمانی

مدیریت سعی بر آن دارد که با افزایش میزان انتظار و احتمال اتفاق آنچه مورد نظر فرد است، او را به انجام هدف های سازمان برانگیزد. در اینجا کار وسیله ای قرار می گیرد که انجام آن باعث می شود تا فرد به نتیجه مورد نظر خود برسد و هدف های سازمان نیز تحقق یابند. هر قدر میزان انتظار و احتمال وقوع نتیجه مطلوب افزایش یابد علاقه فرد نیز نسبت به انجام هدف های سازمان بیشتر می شود. از این رو کوشش سازمان باید در این راه باشد که نتایج دلخواه را بشناسد و احتمال و انتظار وقوع آنها را برای کارکنان افزایش دهد تا در سازمان فضایی ایجاد شود که در آن افراد برآورده شدن نیازهای خود را ممکن و محتمل بدانند.

● اهداف سازمانی

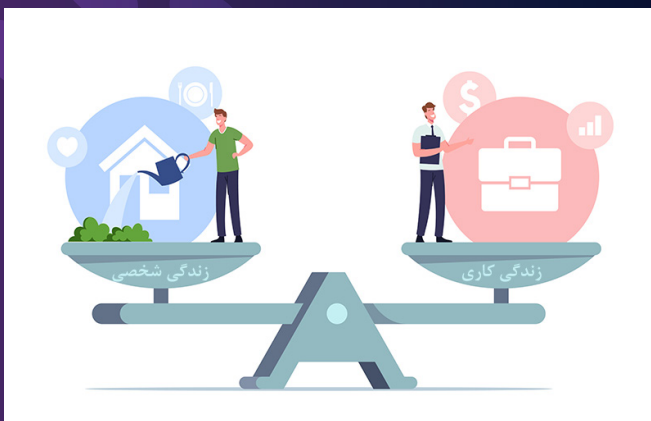
اهداف سازمانی ما معمولاً آرزوهایی برای تحقق بخشی از موفقیت خود در این جهان است. این اهداف می توانند به مدارج تحصیلی، صلاحیت ها یا دستاوردها مرتبط باشند. اخذ مدرک کارشناسی ارشد یا گرفتن ترفیع چند نمونه از اهداف سازمانی هستند. چنین اهدافی معمولاً با جدول زمانی که تحت کنترل ما است مرتبط هستند. اگر می خواهید مدرک پیشرفته بگیرید، باید برنامه ای داشته باشید که بطور پیوسته از آن پیروی کنید. یک فرد به طور متوسط در طول زندگی بیش از ۹۰۰۰۰ ساعت را در محل کار خود می گذراند. بنابراین، باید شغلی پیدا کنید که به شما احساس رضایت بدهد. اهداف سازمانی می توانند تأثیر قابل توجهی بر شادی شما داشته باشند. اهداف سازمانی نیز معمولاً تأثیر موج دار دارند. به عنوان مثال، اگر هدف سازمانی شما رسیدن به سطح تحصیلاتی بالاتر از سایر افراد خانواده است، پس با تحقق آن، الهام بخش نسل بعدی نیز هستید.

● اهداف شخصی

اهداف شخصی جنبه های مختلفی از زندگی شما را در خارج از محل کار در بر می گیرد. اینها می تواند شامل خانواده، روابط، سلامت، سرگرمی ها و رشد شخصی باشد. اهداف شخصی معمولاً بر اساس احساسات و عواطف شماسست. آنها می توانند با سلامت جسمی و روانی شما مرتبط باشند، مانند کاهش وزن. این اهداف همچنین می توانند در طول زندگی ایجاد شوند، مانند ازدواج یا تشکیل خانواده. از برخی جهات، تعیین و دستیابی به این اهداف دشوارتر از اهداف سازمانی شماسست. از آنجایی که نتایج اهداف حرفه ای ماهیت ملموس دارند، انگیزه ای برای پیشبرد شما ایجاد می کنند. در مقایسه، اندازه گیری اهداف شخصی چالش برانگیز است یا فراموش می شوند یا نادیده گرفته می شوند.



با وجود آن، اهداف شخصی برای اندازه گیری پیشرفت ما ضروری هستند، زیرا اگر به جلو حرکت نکنیم، دچار رکود می شویم. در حالی که ترکیبی از اهداف سازمانی و شخصی می تواند به شما احساس وضوح در مورد اهداف خود در زندگی بدهد، ایجاد تعادل در هر دو گاهی اوقات می تواند به یک کار دشوار تبدیل شود. ممکن است متوجه شوید که در جهات مختلف کشیده شده اید. از این رو باید هنر متمایز کردن اهداف سازمانی و شخصی خود را توسعه دهید. اهداف شخصی بزرگ یا کوچک باید بخش بزرگی از شغل شما باشد، اهداف شخصی درست برای حرفه شما مفید هستند. اگر اهدافی خارج از کار دارید که برای رسیدن به آنها سخت تلاش می کنید، تأثیر مثبتی بر زندگی کاری شما خواهد داشت.



برنامه های خود در صورت لزوم برای مطابقت با اولویت های در حال تحول آماده باشید.

۶. مدیریت زمان

مدیریت زمان کارآمد تضمین می کند که شما زمان را به فعالیت های شخصی و سازمانی اختصاص دهید. از ابزارهایی مانند تقویم و برنامه ریزی برای ایجاد تعادل استفاده کنید.

۷. به دنبال پشتیبانی باشید

اطراف خود را با یک شبکه حمایتی احاطه کنید که اهمیت تعادل بین اهداف شخصی و سازمانی را درک می کند. دوستان، خانواده، مربیان و همکاران می توانند بینش و تشویق ارزشمندی ارائه دهند.

۸. استفاده از کار از راه دور و انعطاف پذیری

در صورت امکان، فرصت های کار از راه دور یا برنامه های انعطاف پذیر را برای برآوردن نیازهای شخصی بدون به خطر انداختن مسئولیت های حرفه ای بررسی کنید.

در صورتی که بین اجزاء مختلف سازمان و بطور خاص اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان آشتی و هم سوئی وجود نداشته باشد، سازمان در تحقق اهداف خود با چالش ها و موانع زیادی مواجه خواهد شد و اثربخشی سازمان به حداقل می رسد. بنابراین امروز در حالی که در حال بررسی فعالیت های خود برای کار یا بررسی فعالیت کارمندان خود هستید، مطمئن شوید که در مورد برخی از اهداف شخصی و چگونگی دستیابی به آنها فکر می کنید یا از کارکنان خود بپرسید که اهداف شخصی آنها برای امسال چیست.

۸ گام زیر می تواند در ایجاد تعادل بین اهداف شخصی و حرفه ای در برنامه ریزی شغلی کمک کننده باشند:

۱. خود ارزیابی

با درک نقاط قوت، علایق، ارزش ها و آرزوهای خود از طریق خودارزیابی شروع کنید. این وضوح پایه و اساس همسو کردن انتخاب های شغلی شما با ارزش ها و علایق شخصی را تشکیل می دهد.

۲. اولویت های خود را مشخص کنید

اهداف شخصی و سازمانی خود را فهرست کنید. آنها را بر اساس اهمیت رتبه بندی کنید. این تمرین به شما کمک می کند تا مشخص کنید که در کجا حاضر به مصالحه هستید و کجا نیستید.

۳. همپوشانی ها را شناسایی کنید

بررسی کنید که چگونه علایق و مهارت های شخصی شما می تواند به اهداف سازمانی شما کمک کند. تقاطع های بالقوه ای را شناسایی کنید که در آن آرزوهای شخصی و سازمانی شما می تواند همسو باشد.

۴. انتظارات واقع بینانه تنظیم کنید

اهداف دست یافتنی را تعیین کنید که به اهداف شخصی و سازمانی شما احترام بگذارد. انتظارات غیر واقعی می تواند منجر به ناامیدی و عدم تعادل شود.

۵. انعطاف پذیری و سازگاری

زندگی پویا است و شرایط تغییر می کند. برای تطبیق اهداف و





گزارش عملکرد مدیریت منابع فیزیکی و نظارت بر طرح های عمرانی: پروژه بیمارستان ۱۰۰۰ تختخوابی تبریز

بهارک عباسی
کارشناسی ارشد مدیریت تحول
MPH مدیریت اصلاحات در نظام سلامت



وجود مراکز بهداشتی و درمانی یکی از نیازهای اساسی جوامع بشری کنونی است. امروزه با افزایش جمعیت و وجود انواع استرس ها و فشارها و همچنین مصرف خوراکی ها و آشامیدنی های دارای مواد شیمیایی و بیماری زا تعداد زیادی از افراد جامعه دچار بیماری و ناخوشی می شوند و نیازمند مراجعه به مراکز درمانی می باشند. با توجه به کمبود تخت بیمارستانی در ایران و اینکه این کمبود اثر مستقیم بر روی سلامتی بیمار می گذارد نیاز به احداث بیمارستان با زمینه های تخصصی مختلف در این زمینه می باشیم. از طرفی یکی از شاخصه های سلامت در هر کشوری میزان تخت های بیمارستانی در آن کشور می باشد که این مسئله در کنار بقیه شاخصه ها میزان سلامت یک کشور را نشان می دهد. لذا دانشگاه علوم پزشکی تبریز به عنوان یکی از دانشگاه های بزرگ منطقه شمالغرب کشور که خدمات آموزشی، بهداشتی و درمانی به آحاد جامعه ارائه می نماید و سهم بسزایی در تأمین سلامت و درمان مردم منطقه بر عهده دارد در جهت تحقق این امر با گسترش و احداث مراکز آموزشی و درمانی و بیمارستان گام های موثری برداشته است. این بیمارستان بعنوان اولین بیمارستان ۱۰۰۰ تختخوابی شمالغرب کشور و یکی از بزرگترین پروژه های درمانی این دانشگاه می باشد.

● خدمات و تخصص قابل ارائه:

اورژانس، مراقبت ویژه داخلی قلب، مراقبت ویژه جراحی قلب باز، کلینیک روان پزشکی، مراقبت ویژه جراحی ارتوپدی، مراقبت ویژه زنان، مراقبت ویژه مغز و اعصاب، مراقبت ویژه عروق، بستری روان پزشکی، مراقبت ویژه و بستری سوختگی، بستری داخلی ایمونولوژی، بستری ایمونولوژی و مغز و اعصاب، بستری روماتولوژی و ارتوپدی، بستری کودکان و نوزادان، بستری ارولوژی، بستری طب سالمندان، بستری چشم، گوش، حلق و بینی و ...



خلاصه اقدامات انجام یافته

- ✗ اتمام اسکلت و دیوارهای بلوک A
- ✗ اتمام فونداسیون و اسکلت ۷ طبقه از بلوک B
- ✗ اجرای ۸۵ درصد فونداسیون بلوک C
- ✗ اجرای ۵۵ درصد سقف اول و ۳۵٪ سقف دوم بلوک C
- ✗ ۸۵ درصد فونداسیون بلوک D به همراه ستون و دیوارهای روی فونداسیون
- ✗ ۶۰ درصد فونداسیون بلوک E

● همکاران این پروژه:

مهندس ابراهیم هوشیار، مهندس علیرضا فرسادی، مهندس طیبه افضلی

آنچه در شماره بعدی خواهید خواند...



معرفی قطب علمی
و آموزشی مدیریت
سلامت ایران

گزارش مورنینگ ۵:
خدمات اورژانس و
تصویب برداری

یک تجربه مدیریتی
موفق

درس آموخته های
مدیریتی:
جلسه دوم

گزارش عملکرد
مدیریت های معاونت
توسعه مدیریت و
منابع: بخش دوم

تعارض منافع:
بودن یا نبودن
مسئله این است!!!

همراه با مخاطبان ...



مخاطبان عزیز ماهنامه "نبض توسعه" لطفاً مشکلات فرآیندی، سیستمی و مدیریتی که در محیط کاری و یا سازمانی خود با آنها مواجه هستید را جهت انعکاس در ماهنامه از طریق پست های الکترونیکی ذیل این صفحه با ما به اشتراک بگذارید تا شاید هم تلنگری برای ایجاد تغییر و هم زمینه ارائه مداخلات و راهکارها باشد.



مخاطبان عزیز ماهنامه "نبض توسعه" لطفاً در صورتی که در حوزه کاری و تخصصی خود ایده، پیشنهاد و تجربه ای به منظور طرح ماهنامه دارید آثار خود را به آدرس پست الکترونیکی نشریه که در ذیل این صفحه قید شده هست ارسال نمایید.



مخاطبان عزیز "نبض توسعه" تیم تحریریه در جهت ارتقای روزافزون ماهنامه پذیرای هر گونه نکته نظرات، پیشنهادات و انتقادات می باشد.





همکاران این شماره ...

«بدون پرداختن به ارتقا فردی تک تک افراد سازمان، نمی توان به ساختن سازمان و دنیایی بهتر امیدوار بود»

«ماری کوری»

رشد فردی و سرمایه گذاری در توسعه شخصی برای بهبود عملکرد سازمان ها ضروری است.

علی جنتی

دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی
استاد تمام دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی
معاون توسعه مدیریت و منابع



رونا بحرینی

دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی
مسئول کارگروه تحقیق و توسعه معاونت توسعه مدیریت و منابع



سعید سقطی زاد

دکترای حرفه ای
رئیس دبیرخانه هیأت امنای دانشگاه



بهارک عباسی

کارشناسی ارشد مدیریت تحول
MPH مدیریت اصلاحات در نظام سلامت
رئیس گروه سیستم ها و روشها



وحیده صادقی

دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی



فاطمه باحجب قدسی

کارشناس ارشد روانشناسی بالینی
کارشناس سیستم ها و روش ها



ریحانه مصطفی نژاد

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی



ربابه امروزی

دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی
کارشناس سلامت جوانان



سیدمحمدحسن الهی

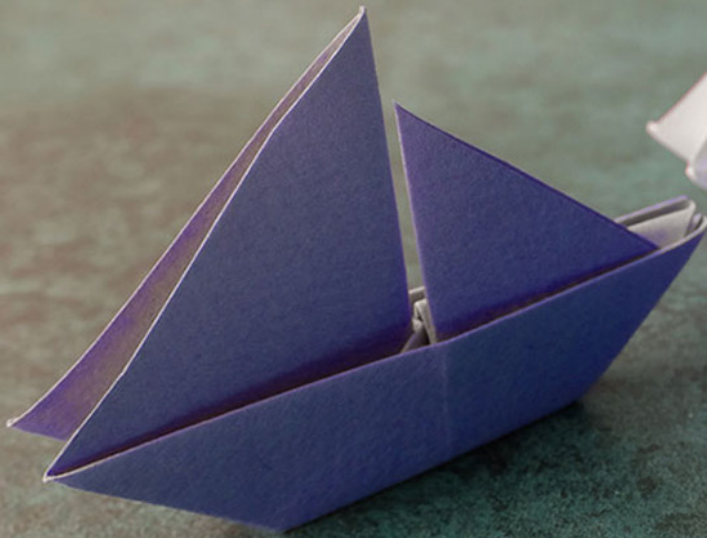
دانشجوی دکتری مهندسی کامپیوتر
کارشناس فناوری اطلاعات کارگروه تحقیق و توسعه



مریم صفری

کارشناس ارشد مهندسی کامپیوتر
مسئول روابط عمومی و پرتال معاونت توسعه مدیریت و منابع





دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی درمانی تبریز
معاونت توسعه مدیریت و منابع

تبریز: خیابان آزادی / خیابان گلگشت / ساختمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی



تلفن: ۰۴۱۳۱۷۷۱۱۹۴



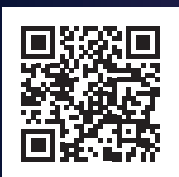
نمابر: ۰۴۱۳۳۳۵۹۶۷۰



پست الکترونیکی: nabz@tbzmed.ac.ir



تارنما: nabz.tbzmed.ac.ir



جهت دسترسی به تارنمای نشریه و
مشاهده محتوای الکترونیکی مجله کد بالا
را با دوربین گوشی خود اسکن نمایید.



<https://ble.ir/logistictbzmed>



<https://eitaa.com/logistictbzmed>



<https://rubika.ir/logistictbzmed>



<https://www.instagram.com/logistic.tbzmed>