



بِه نامِ خدایِ شفیع و صبور

خداوند دانش خداوند نور

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شاهرود



اداره پرستاری دانشگاه علوم پزشکی شاهرود تقدیم می کند

دوره توانمندسازی مدیران

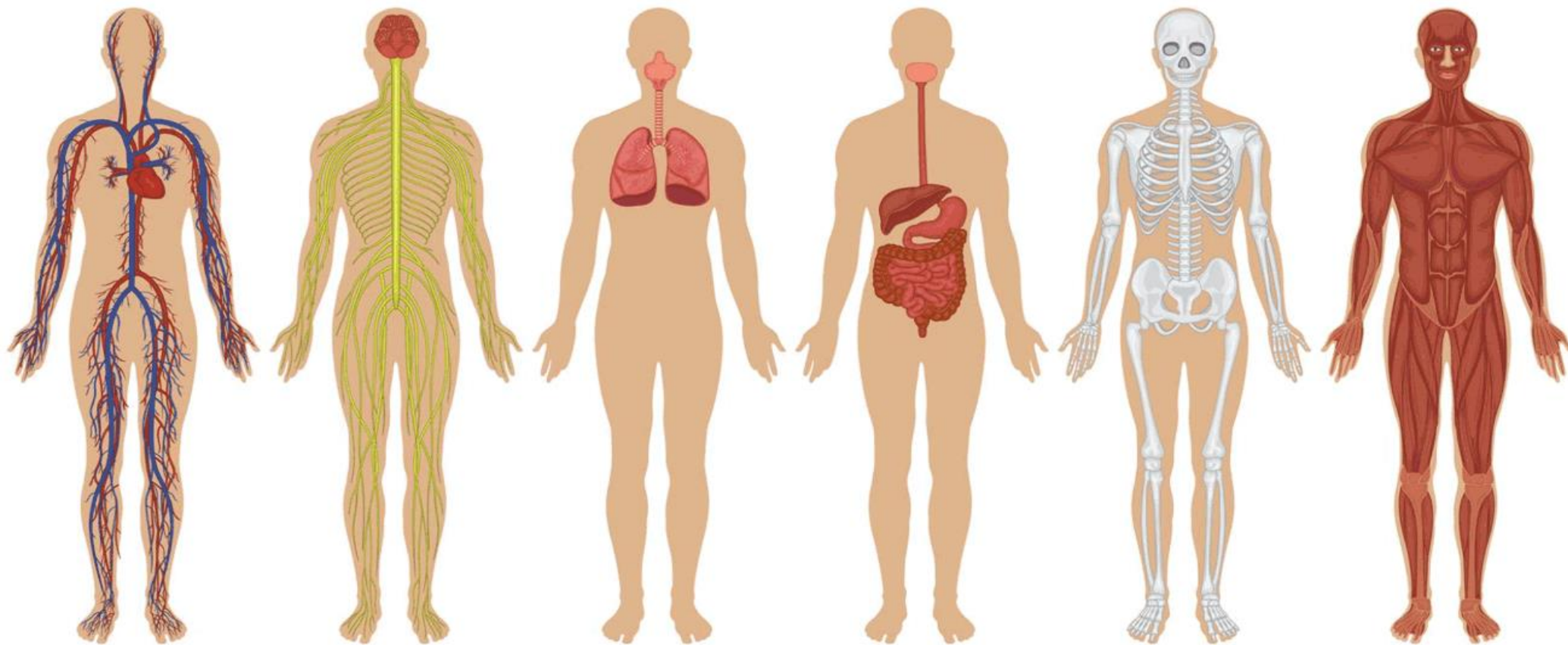
جهت مدیران پرستاری ، سوپروایزرها و سرپرستاران بیمارستانها

اسفند ۱۴۰۳



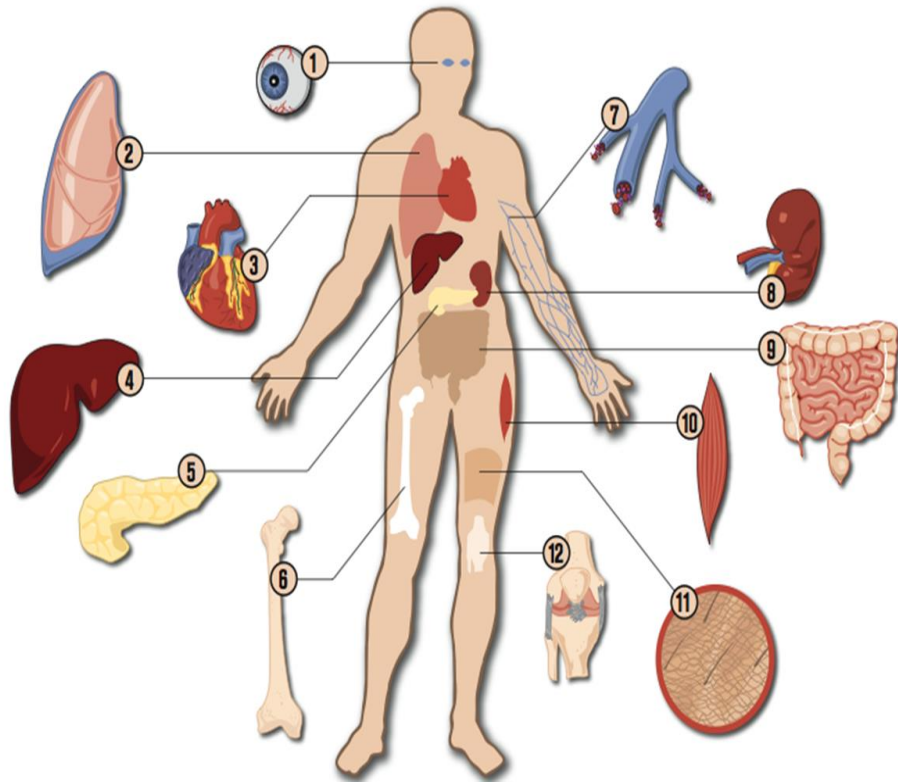


سیستم مجموعه‌ای از اجزاء است که برای رسیدن به هدفی خاص با هم در ارتباط هستند.

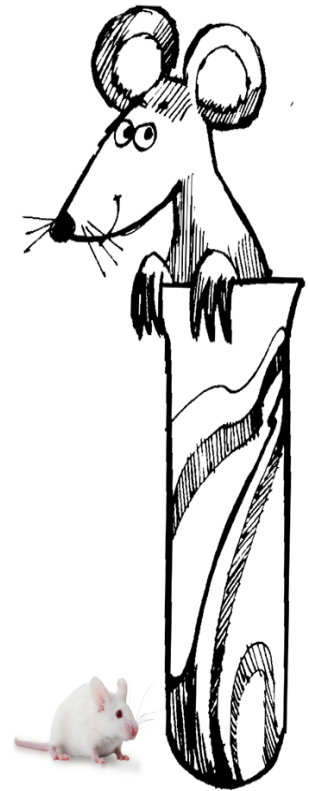


هر کدام از سیستمها می توانند به تنهایی کار کنند اما نتیجه کار هر یک باید منجر به دستیابی به یک هدف واحد شود.

بانک اهداء عضو حاوی نسوج و برخی از اعضاء بدن است اما آیا این اعضاء یک سیستم را تشکیل می دهند ؟

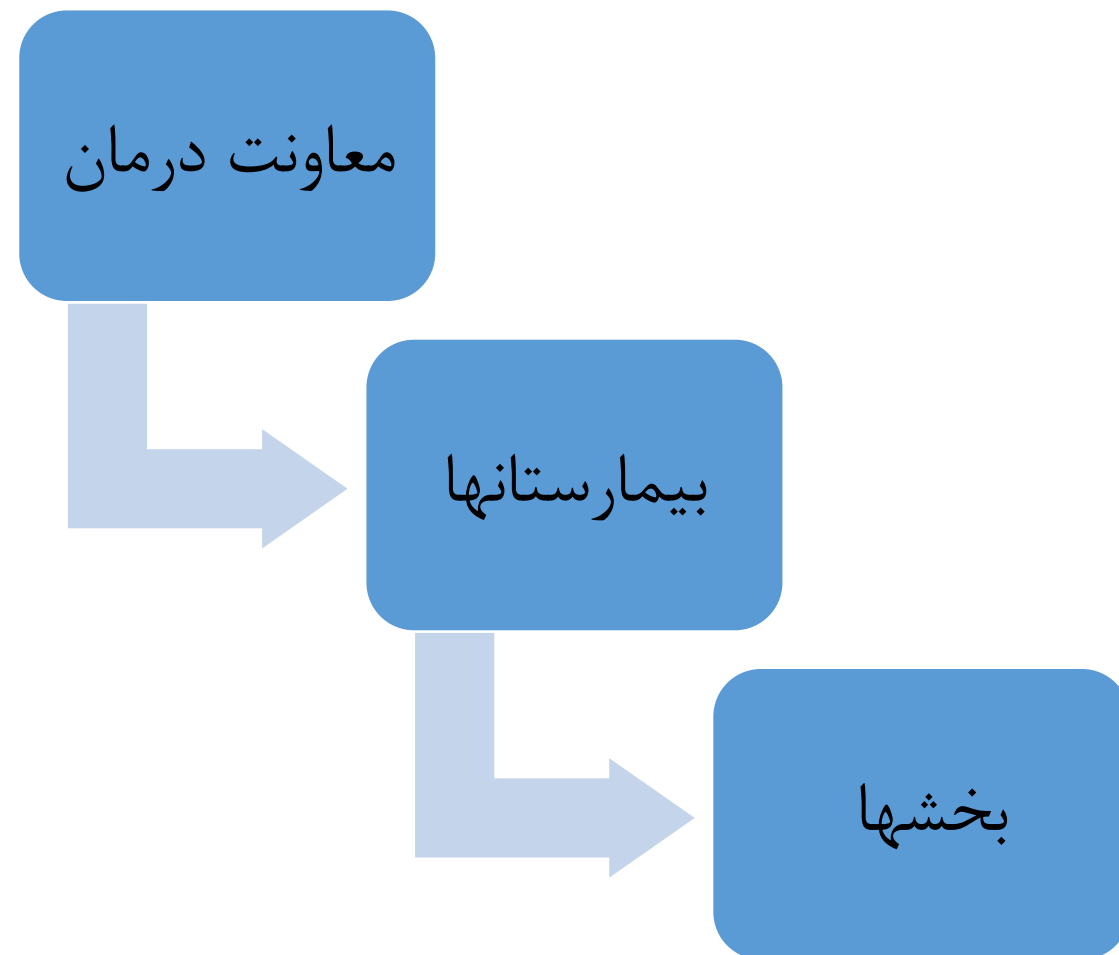
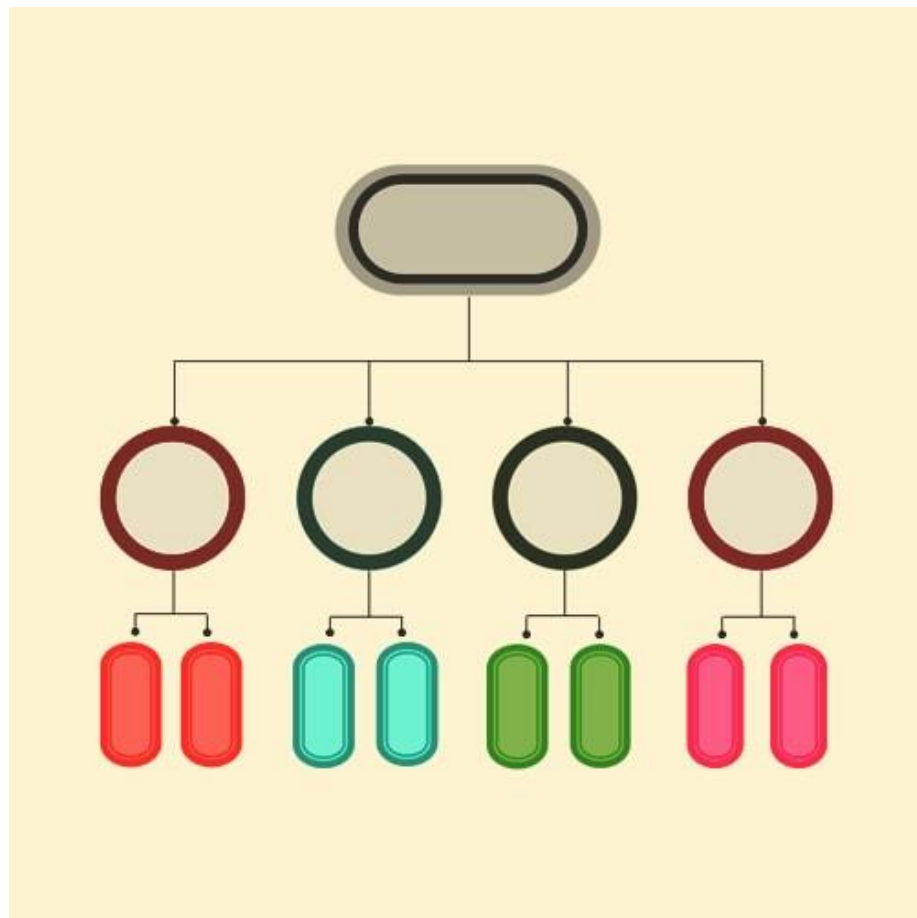


فرض کنید تمام مولکول‌های بدن یک موش را
در یک لوله آزمایش بریزید.
آیا با این کار موشی در لوله خواهید داشت؟
قطعاً نه.
شما صرفاً با یک توده مولکولی روبه‌رو هستید.
آنچه موش را می‌سازد، صرفاً مولکول‌ها نیستند،
بلکه **ساختار** بدن موش است:
یعنی نحوه قرار گرفتن مولکول‌ها در کنار یکدیگر.



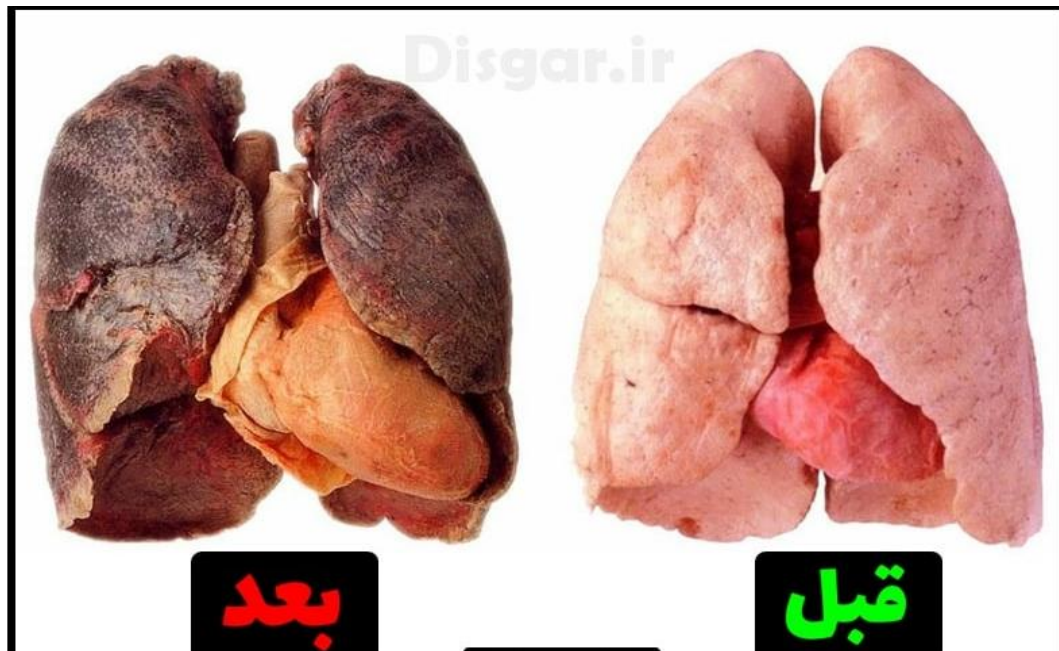
کلیت و جامعیت از ویژگی های سیستم هستند .

زیرسیستم (Subsystem) کار یا عمل خاصی را داخل یک سیستم بزرگ تر انجام می دهند.



تأثیر اجزاء بر روی سیستم

دود استنشاق می شود اما قلب نیز به تدریج آسیب می بیند
پس اجزا از یکدیگر تأثیر پذیرند .



سیستم وقتی معنا پیدا می کند که

اجزاء با یکدیگر در ارتباط بوده

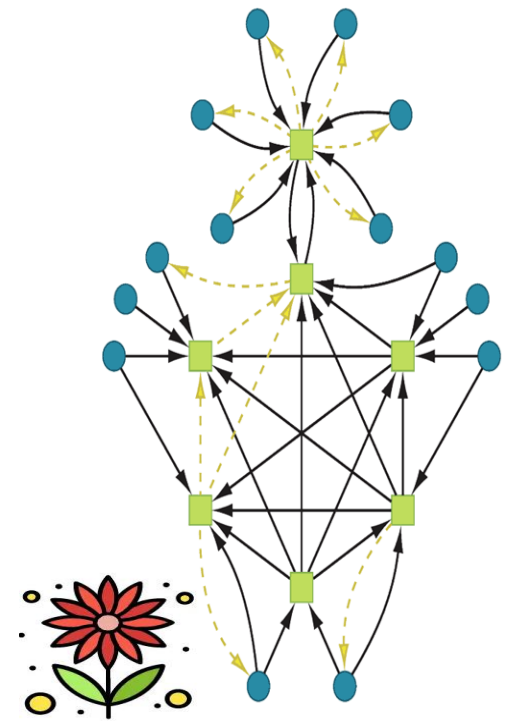
و با هم تعامل داشته باشد. به بیان دیگر،

هر جزء روی برخی اجزای دیگر تأثیر گذاشته

و از تعدادی از اجزاء نیز تأثیر بپذیرد.

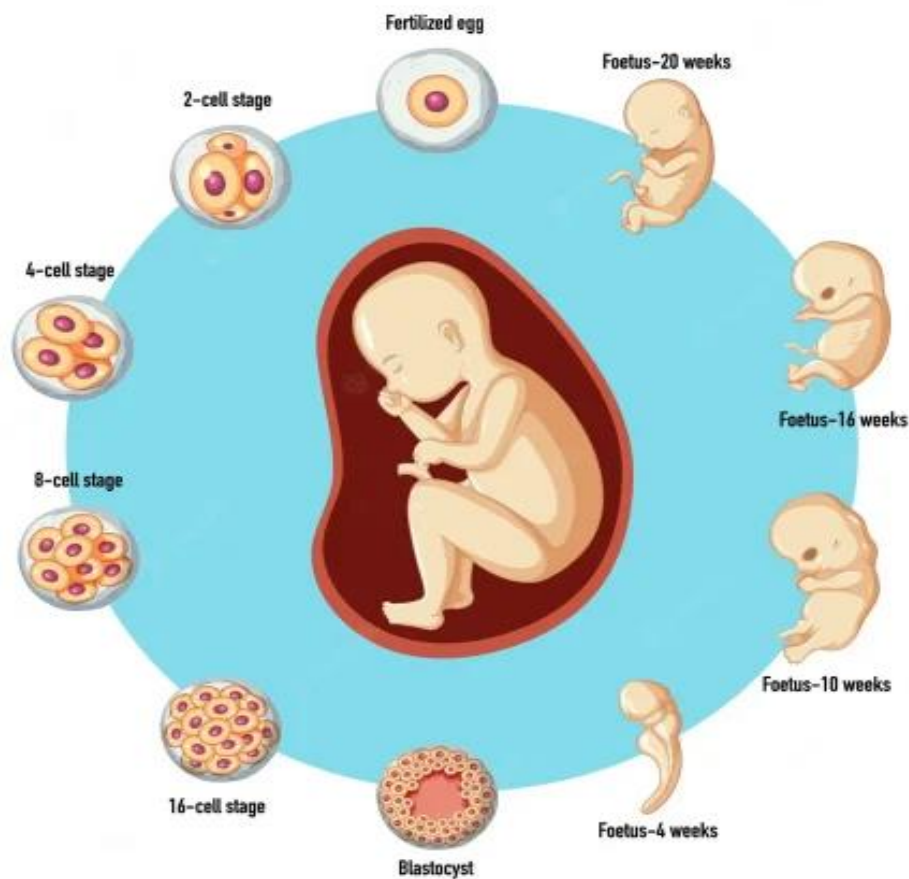
این ارتباط و تعامل همان چیزی است که

به آن ساختار سیستم می گوئیم.



سیستم چیزی فراتر از مجموعه اجزایش می باشد

HUMAN EMBRYO AND FETAL DEVELOPMENT



سیستم باید :

- انطباقی

- پویا

- هدف جو

- خود نگهدارنده

و دارای رفتار تکاملی باشد

بطور مثال : چرخه تکاملی جنین را در نظر بگیرید.

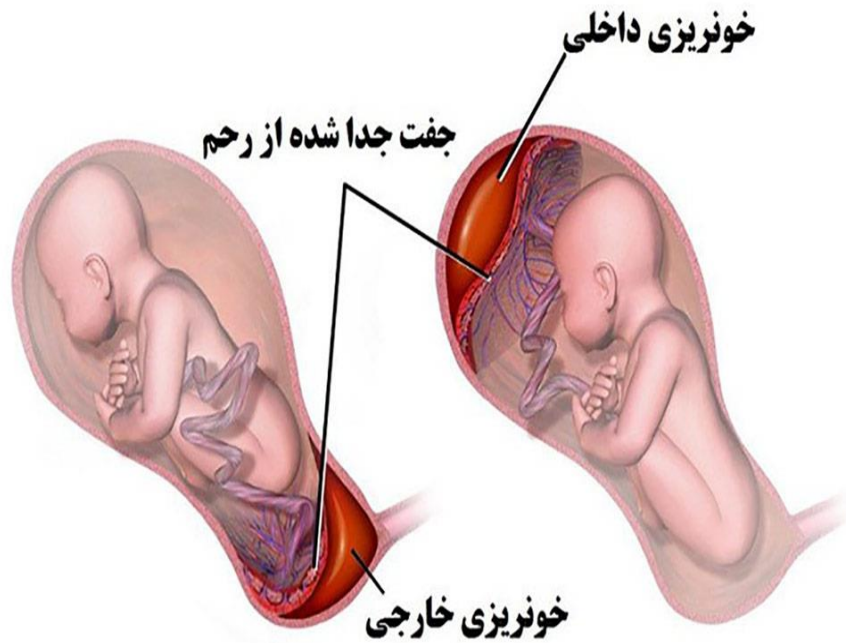
(تشکیل سلول تخم ، لانه گزینی ، تکثیر سلولی ، تکثیر صحیح ، هورمونهای مادری و... و نهایتا تکامل در ۳۸-۴۰ هفتگی)

چرا نوکیا شکست خورد؟

- ۱-تصمیم گیری های بسیار کند و مدیریت ضعیف
- ۲-نوکیا خیلی دیر متوجه کمبودها و نقص های خود شد و دیر دریافت که سیستم عامل اندروید رقیب هایی بسیار قوی هستند.
- ۳-نوکیا نتوانست آنقدر قدرتمند باشد که با برندها رقابت کند.
- ۴-نوکیا نتوانست خودش را با تغییرات شرایط وفق بدهد و برای ورود به دنیای تلفن های هوشمند دیر اقدام کرد .
- ۵-نوکیا به برندش بیش از حد اطمینان داشت.
- ۶-درک درستی از نیاز مصرف کنندگان نداشت.
- ۷-نوکیا برنامه استراتژیک نداشت.



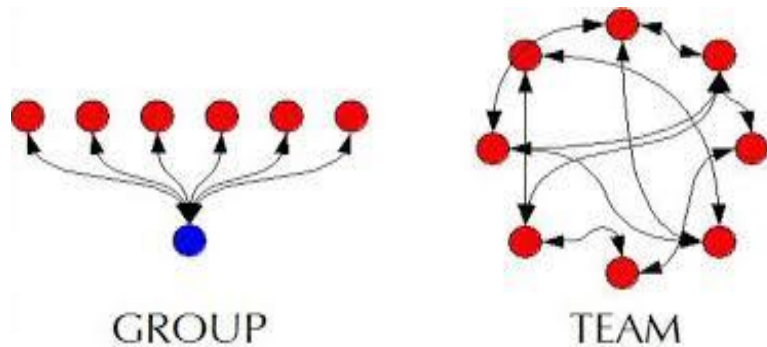
مرگ سیستم





وقتی واحدها با یکدیگر تعامل ندارند،
ما با سازمان به عنوان یک سیستم روبه‌رو نیستیم،
بلکه با تعدادی حکومت خودمختار و مستقل مواجه هستیم
که با فشار مدیریت، ناگزیر به یکدیگر چسبیده‌اند.

- تیم گروهی است که به یک سیستم تبدیل شده ، یا در مسیر تبدیل شدن به یک سیستم است.»
 - «یک گروه از انسان‌ها وقتی به یک تیم تبدیل می‌شوند که با یکدیگر تعامل داشته و بر هم تاثیر بگذارند و از یکدیگر نیز تاثیر بپذیرند .
 - سالن سینما مملو از جمعیتی است که برای دیدن یک فیلم آمده اند اما آنها یک تیم نیستند .
 - بر روی نیمکت ذخیره ورزشگاه تعدادی نشسته اند و بازی را تماشا میکنند اما آنها تیم هستند.
- سازمان برای موفقیت به تیم نیاز دارد.**

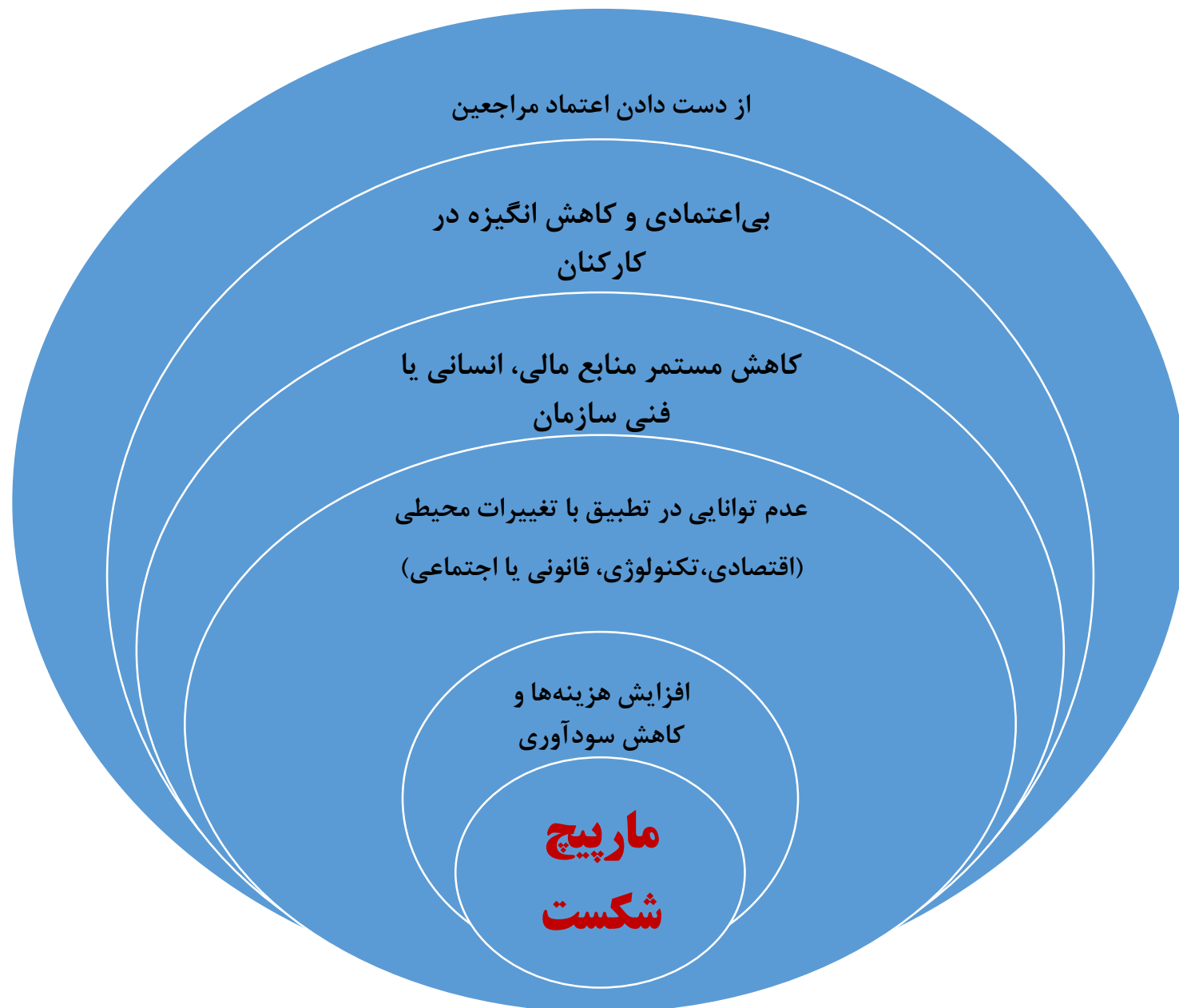


در نگرش سیستمی من به ما تبدیل می شود

Me



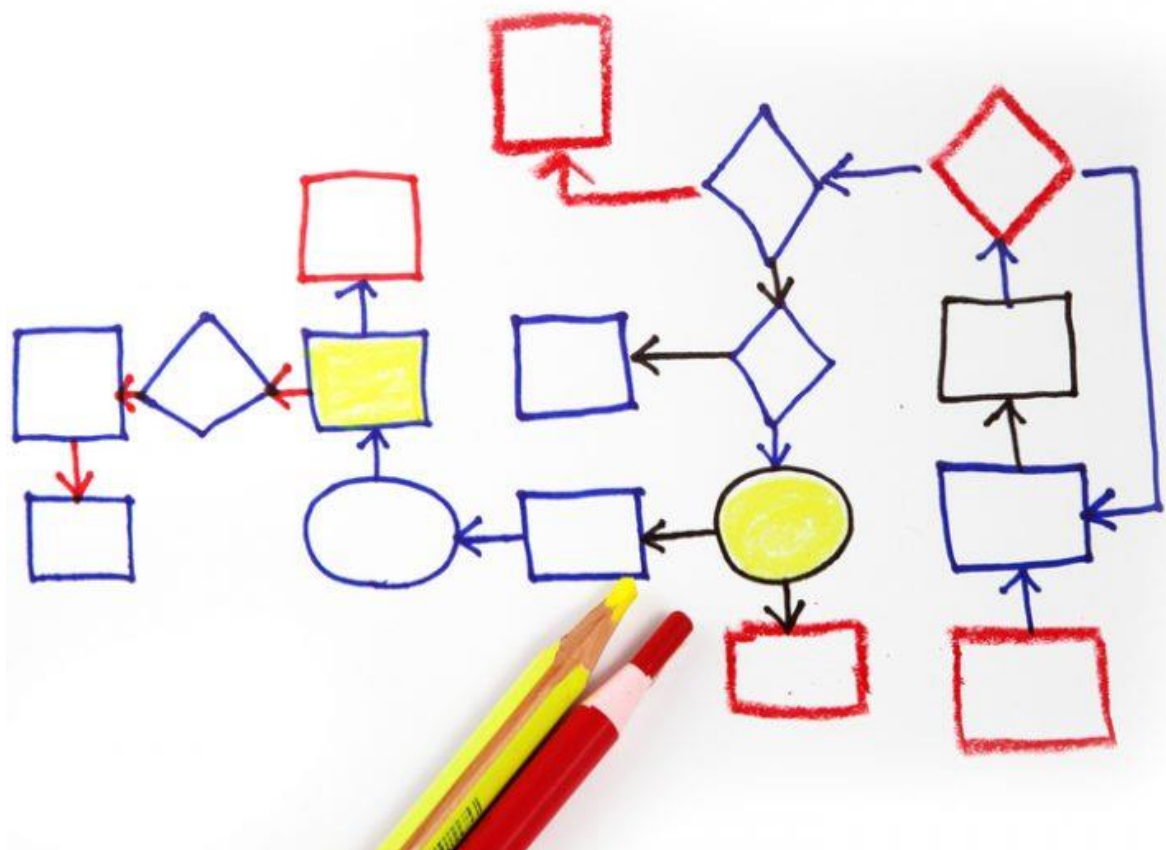
we





- لاپاراتومی یا لاپاروسکوپی ؟
- CT قلب ۱۲۸ ، ۲۵۶ ، ۵۱۲ یا ۶۴۰ اسلایس ؟
- زایمان طبیعی یا زایمان طبیعی بدون درد ؟
- CRRT یا دستگاههای دیالیز معمولی ؟
- گزارش خطا برای پیدا کردن راه کار یا سرپوش گذاشتن و تکرار خطا ؟
- جذب مراجعین با ارائه خدمات بیشتر و بهتر یا واگذاری بازار به رقبا ؟
- تربیت نیروهای توانمند یا پرورش نیروی ضعیف ؟
- واگذاری کار به نیروی پرانگیزه و متخصص یا ... ؟
- توسعه منابع یا قانع بودن به آنچه که داریم ؟
- افزایش گرید بیمارستانی یا درجا زدن در موقعیت کنونی ؟
- نگهداری صحیح تجهیزات یا آسیب زدن به آنها ؟

- سیستمهای مدرن خوداتکاء و خودنگهدارنده هستند و از کارهای خود بازخورد می گیرند و دوباره به سیستم باز می گردانند.
- بررسی می کنند نتیجه کارشان خوب بود یا نه ؟
- بازخورد وقتی از بین برود تکامل متوقف می شود و اصلاحات انجام نمی شود .



- بلوک سازنده سیستمها همان فرایندها هستند



آیا می توانیم در بیمارستان واحدی را مثال بزنیم که عملکردش روی
سایر واحدها تاثیر نداشته باشد؟ یا عملکرد واحدهای دیگر روی آن
تاثیر نداشته باشد؟



در سیستم هم رتبه سازمانی و هم سلسله مراتب وجود دارد



در سیستمها اجزاء به هم متصل هستند

پس چنانچه عضوی کار خود را درست انجام ندهد ، سایرین نیز آسیب می بینند .

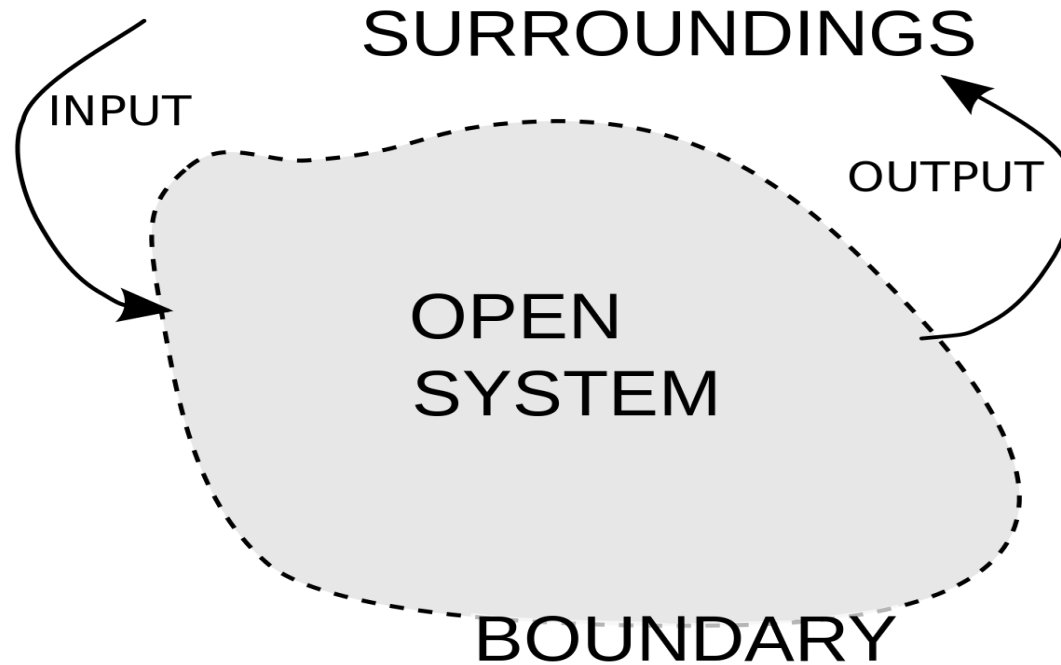






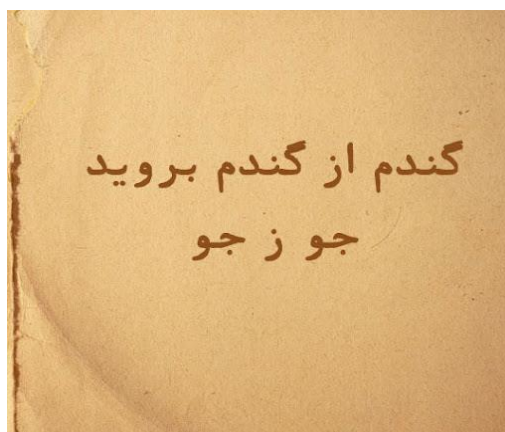
گردش دایره وار

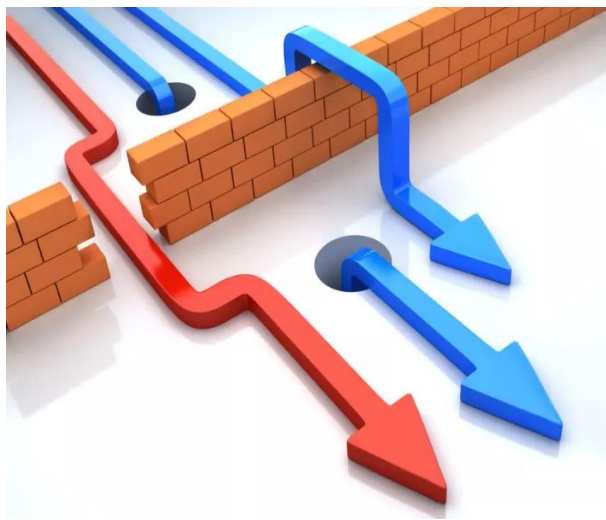
- بازخورد و بهبود مستمر کیفیت



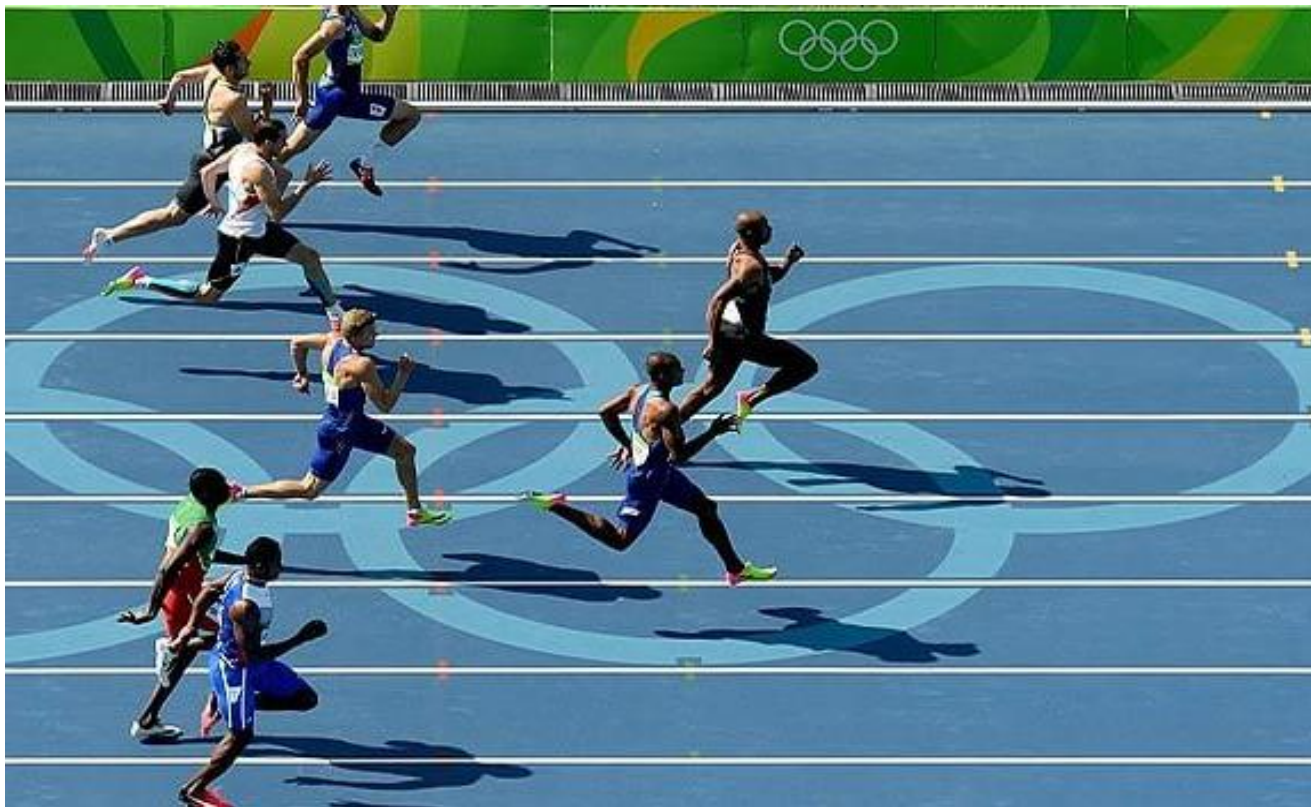
تکثیر و تولید مثل

- ادب ادب می آورد. بدی بدی .
- کارمندان از مدیران می آموزند .





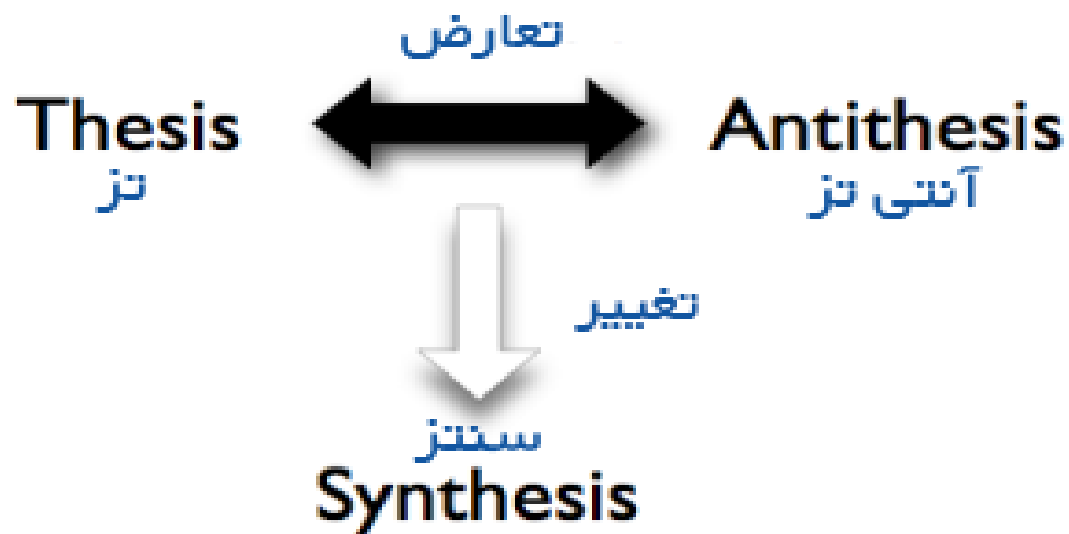
همپایانی یعنی رسیدن به هدف با شیوه های مختلف



همه این دوندگان به خط پایان می رسند یکی با گامهای سریع تر و دیگری با قدمهای کندتر. اما کسی که زودتر می رسد به عنوان برنده معرفی می شود .

گرایش به فنا

- هر تزی که مطرح می شود بلافاصله آنتی تزی هم شکل می گیرد .
- بنابراین اگر آنتی تزی قدرتمندتر باشد تزی را از بین می برد.
- تزی بیشتر بر پایه تجربه و آنتی تزی بر پایه نظریه است .



گرایش به تکامل

- یادگیری و تجارب سازمانی که بیشتر بشود به موضوعات بیشتری فکر می شود .





تمایل به تعادل

- در سازمانها عده ای کار میکنند عده ای خیر .
- رهبران سیستم ها باید کمک کنند تا سیستم به تعادل برسد .



پس در تفکر سیستمی



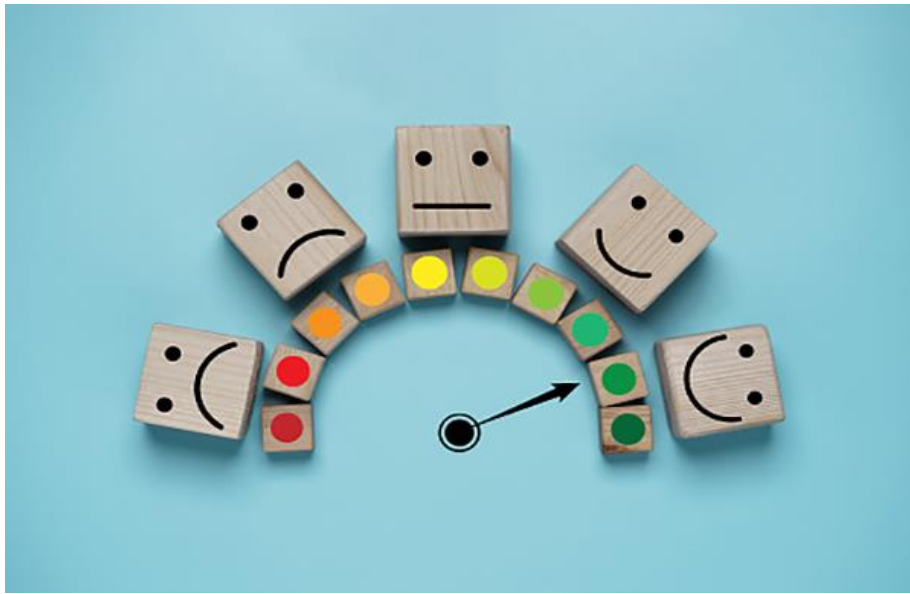
تفکر سیستمی چیست و
به چه دردی می خورد؟

- باید به سازمان به چشم یک کل متشکل از چند زیر سیستم نگاه کنیم .
فرهنگ ، اقتصاد ، قوانین اداری ، سیاست ، سایر سازمانها ، فرایندهای مالی و... همه به هم وابسته هستند .
- باید در سیستمی که کار می کنیم ذوب شویم و حد انتفاع شخصی خود را در انتفاع سازمان ببینیم
(این موضوع با سکوت و حرف نزدن متفاوت است)

سیستم مدیریتی

- همان سیستمی است که باعث می شود افراد ، تجهیزات ، فرایندها ، تکنولوژی ، اوراق و اطلاعات و... در کنار هم به صورت روان کار کنند.
- ماموریت اصلی آن تعامل اجزاء سازمان و رسیدن به نتیجه مطلوب است .





- سیستم مدیریتی پیوسته فکر می کند چگونه بهترین کارایی را داشته باشم .
- پس اول باید به متقاضیان خارج از سازمان توجه کند .
- مرکز درمانی باید مطمئن شود فرد دریافت کننده خدمت از ارائه خدمت راضی است و مشتری به چه چیزهایی نیاز دارد .



- مدیریت باید به سمت کیفیت برود و عمیقا به آن معتقد بوده و تعهد داشته باشد .
- هر فردی که در تماس با مشتری است باید مشارکت کند . بدون مشارکت کارکنان رسیدن به اهداف امکان پذیر نیست .
- پس باید فرایند داشته باشیم تا کارها قاعده مند شوند و نظم برقرار شود .



What is ISO 9001?



- دامنه سیستم
- مراجع الزامی برای انجام وظایف
- اصطلاحات و تعاریف که در سازمان بکار می رود
- محیط سازمان و درک محیط و ذینفعان
- رهبری سازمان
- طرح ریزی
- پشتیبانی
- عملیات
- ارزیابی عملکرد
- بهبود

هر فرد مدیر کیفیت برنامه خود بوده و باید این بندها را برای خودش تعریف کند .

فرایندها باعث می شوند چیزی از کنترل خارج نشود و غافلگیر نشویم



تصمیم گیری مبتنی بر شواهد

- درس از اشتباهات برای ایجاد دانش سازمانی و تجربه سازمانی (اشتراک گذاشتن با دیگران برای جلوگیری از تکرار)
در این بررسی ها گاهی ساختار عوض می شود گاهی شرح وظایف و...



مدیر اجازه نمی دهد تا خطاها به صورت دومینو رفتار نموده و سازمان و بیرون آن را درگیر نماید.



ابزارهای مدیریتی

- تقسیم کار: مصاحبه ، شرح وظایف
- بررسی جریان کار : فرایندها توالی و ارتباط آنها با هم
- بررسی جا و مکان : یک نفر چه کاری انجام می دهد و چقدر زمان می برد ؟
- کنترل فرم های اطلاعاتی : داده های ورودی سیستم و خروجی سیستم که باید تبدیل به دیتا شود
- کنترل اسناد و سیستمهای بایگانی
- اندازه گیری کار: آمار و دیتا
- برنامه ریزی شبکه ای

چرا تجزیه و تحلیل سیستم داشته باشیم

- از انطباق با محیط مطمئن شویم
- مطمئن شویم هدر رفت منافع نداریم
- مطمئن شویم زمان از دست رفته نداریم
- بازنگری زمان ندارد هر وقت لازم باشد باید انجام شود (فعال ، متناسب با نیاز روز ، دانش روز و...)

چگونه انجام دهیم ؟ پس از پاسخ دادن به این سوالات

- آیا نسبت به زمان طراحی هنوز هم هدفها همان هستند یا باید بازنگری کنیم؟
 - آیا فرایندها باید تغییر کند؟
 - نقص ها کجاست ؟
 - آیا فرایندها مشکل دارد؟
 - انجام دهنده کار مشکل دارد؟
 - تکنولوژی نقص دارد؟
 - مهمترین مشکل چیست؟
 - بهترین روش حل مشکل چیست؟
- وقتی به این سوالات جواب دادیم می توانیم یک فرایند درست طراحی کنیم

هیچ قاعده ای برای همیشه ثابت نیست .

پس متناسب با هر تغییری که در محیط بیرونی و محیط درونی سازمان رخ می دهد نیاز به تغییر ساختار نیز هست .

بررسی کنید آیا این سازماندهی ، این تیم ، این برنامه برای هدف تعیین شده متناسب هست یا خیر؟

