

به نام خدا

نکات بیست و پنجمین جلسه از سلسله نشست های عصرانه داغ سلامت

موضوع: تفکر سیستمی در حل مسائل سازمانی در سازمان های بهداشتی و درمانی

تاریخ: ۱۴۰۰/۹/۲۹

✓ دکتر مصدق راد نکات زیر را مطرح کردند:

- از وظایف مدیریت از جمله برنامه ریزی، کار درست و انتخاب مسیر درست در انجام دادن کار است لذا باید اولویت بندی را در ارجحیت خود قرار داد. از جمله وظایف دیگر سازماندهی تخصیص منابع محدود، برای دستیابی به اثربخشی بالا و هماهنگ سازی واحدها در بخش های مختلف هم چنین کارکنان و شرح وظایف آن ها به درستی مشخص بگردد. چهار وظیفه ی اصلی مدیریت طبق گفته ی تیلور پدر علم مدیریت شامل رهبری، هدایت، کنترل و سازماندهی است اما در کنار چهار وظیفه ی اصلی چهار وظیفه ی فرعی هم وجود دارد که شامل تصمیم گیری، بودجه بندی، هماهنگی و ارتباطات است.
- مهارت های مدیریت شامل مهارت های فنی به معنی آن که کار را به افراد آموزش دیده و شایسته واگذار گردد مثل جمله ی معروف کار بزرگ را به افراد بزرگ و کار کوچک را به افراد کوچک بسپارید. از دسته مهارت های دیگر مهارت انسانی است که در رابطه با برقراری ارتباطات درست و رهبری است و در آخر مهارت های ادراکی و مهارت های حل مسئله است که باید آموزش داده شود که مسائل مختلف را چگونه راه حل یابی کنند و راهکارهای مختلف را آشنا باشند. سازمان همانند جسم انسان دچار بیماری هایی از جمله فساد، رکود و بروکراسی می شود و برای هر کدام راهکار هایی وجود دارد. مهارت های ادراکی در تصمیم گیری و برنامه ریزی مناسب دخیل و نقش مهمی ری ایفا می نماید.
- از ابتدای کار با شروع یک بحث، وارد مدیریت و وظایف آن شدیم و سپس تصمیم گیری ها سپس مهارت های ادراکی در آخر تفکرات در جنبه های مختلف از جمله تفکر سیستمی تفکر انتقادی تفکر جانبی تفکر استراتژیک تفکر خلاقانه مورد ذکر است که در جلسه ی حال حاضر بحث در رابطه با تفکر سیستمی است.

- انواعی از هوش ها شامل: هوش مدیریتی، هوش عقلی، هوش سیاسی، هوش فرهنگی و هوش معنوی اخلاقی وجود دارد که به عنوان یک مدیر الزام آور است در خود تقویت بنماید. هوش عقلی و سیاسی بسیار کمک کننده در تقویت کردن مهارت های ادراکی است که بتوان تصمیم درستی برای مدت طولانی گرفته بشود. مدیران حرفه ای در عرصه ی بهداشت و درمان که برای آن که استعداد و شخصیت تکامل یافته ای داشته باشند لذا باید استعدادهایی همانند هوش، دانش و مهارت ادراکی و انسانی مدیریتی برخوردار باشند.
- موفقیت و شکست سازمان بسته به مدیران آن سازمان است زیرا مدیران بد کارکنان شایسته را الزام به ترک سازمان می کنند. دنیای مدیریت بسیار بزرگ است و مدیریت آن چه که شما فکر می کنید نیست.
- سیستم یک کلمه یونانی است متشکل از اجزای مرتبط به هم یعنی یکسری اجزا و عناصر به طور حداقل و هدف مند به هم ربط داده شده اند و یک کلیتی را ایجاد کرده اند. سیستم به طور کلی اهدافی را دارد که اجزای خود سیستم هم هدف هایی را دارند و مسبب ایجاد چالش های فراوان می شود مثلاً یک مدیر بیمارستان چه کند که تمام کارکنانش هدفمند به سمت سازمان حرکت کنند. زیرا کارکنان بیمارستان برای اهداف مختلفی در بیمارستان مشغول به کار می شوند و هنر مدیریت در این است که کاری کند که هم سازمان (بیمارستان) به هدفش برسد و هم اجزای (کارکنان و پرسنل) آن به هدفشان برسند. سازمان یک سیستم اجتماعی است یعنی متشکل از افرادی است برای رسیدن به یک هدفی که تلاش می کنند. لذا یکسری ورودی ها و خروجی هایی را دارد که مابین آن دو مجموعه فرآیند ها (پذیرش آموزش جراحی تشخیص درمان مراقبت) رخ می دهد که داده را می خواهد به ستاده بینجامد و در نهایت پیامدها را حاصل گردد.
- نباید سیستم را مجزا دید. از بزرگترین اشکالات مدیران مجزا دیدن سیستم است بر فرض سیستم حاکمیت بالینی در انگلستان جواب داده است، لزوماً اینطور نیست که در کشور ایران هم جواب بدهد زیرا فرهنگ سازمانی کشور ایران با انگلستان متفاوت است. نیمی از موفقیت سازمان ها به نوع فرهنگ های آن ها وابسته است. و باید برای فرهنگ های سازمانی وقت و هزینه هایی را صرف بشود.
- تئوری سیستم ها به چه معناست؟. وقتی مسئله ها رخ دادند با تحلیل کردن ایرادات را پیدا نموده و برای پیدا کردن راهکار ها کل سیستم را دید نه فقط قسمت کوچک اجزایی که با

مشکل برخورد است. مفهوم تئوری سیستم ها بر این معنی است که سازمان ها هدف دارند. اهدافی شامل ارتقای نظام سلامت و یا بهبود بیماران بیشتر در بیمارستان.

■ سیستم به صورت پیوسته است و باید دقت لازم را نمود که تک تک اجزا هم بهم وابسته است و یک جز نادرست عمل کند تمامی سیستم به مخاطره بر می خورد. همانند وابستگی بهداشت و درمان دانشگاه ها با سازمان غذا و دارو که درگیر هستند. تماما باید متعادل در کنار یکدیگر پیشرفت داشته باشند و باید دیدی کل گرا داشته باشند. و توجه دقیق به جزئیات هم وجود داشته باشد. بین اجزای سیستم باید روابط منطقی وجود داشته باشد. و مهمترین منابع سیستم، نیروی انسانی است و تلاش و تمرکز متاسفانه اغلب روی بخش سیستم مکانیکی است (اجزا و منابع غیرزنده) و بهای کمتری به سیستم های ارگانیک (نیروی انسانی) و سیستم اجتماعی (اثر بخشی از محیط بیرونی) داده می شود. ۹۵ درصد مشکلات سازمان ها برگرفته از سیستم ها، فرآیند ها و روش ها است نه کارکنان. تفکر سیستمی متشکل از دو تفکر تحلیلی و ترکیبی ساخته شده است که با تحلیل کردن سطوح پایین مسئله و بعد با ترکیب کردن در سطوح بالا راهکار ارائه دهید. از جمله نکته قابل توجه برای داشتن تفکر سیستمی درست باید جزئی نگر در کنار کل نگری درست وجود داشته باشد مشکلات اجزای ریز سازمان یافته شود و برای پیدا کردن راهکار باید کل سازمان را در نظر گرفته شود.

■ در تفکر سیستمی رابطه علت و معلولی خطی نیست بلکه رابطه متقابل است. یعنی یک سیستم متأثر از محیط بیرونی خود است و اشکال در یک جز منجر به اشکال در کل سیستم می شود و منجر به تغییرات شدید در آینده سازمان می شود. و اگر قرار است تغییراتی را در سازمان بینجامد این تغییرات باید درست و برنامه ریزی شده باشد و متکی بر آن نباشد که چالش های کوتاه مدت را حل کند و باید هدف آن حل چالش ها در طولانی مدت و به نحو درست باشد و به گونه ای نباشد که منجر به تغییرات منفی گردد. ریشه یابی صحیح باید انجام بشود.

■ مهم ترین اصل در ساختار دهی مسئله، خود مسئله است مسئله را باید درست تعریف کرد و شناخت تفکر سیستمی یعنی سیستمی فکر کنند کل نگر باشند ارتباطات را باهم ببینند تحلیل کنند و مسئله را پیدا کنند علت و ریشه ی مسئله را پیدا کنند ولی برای راهکار کل سیستم را در نظر بگیرند مبادا راهکاری ارائه شود که فقط یک جز درست شود و مابقی جز ها اختلال ایجاد شود.

- راهکار هایی که در گذشته به کار گرفته شده است نمی توان همان راهکارها را در زمان حال به کار برد زیرا به عوامل مختلفی از جمله محیط، منابع، نیروی انسانی و تجهیزات و موقعیت و شرایط زمانی بحران بستگی دارد.
- سعی در رشد سریع تر ممکن است رشدی کند تر به بار بیاورد . هر چیزی زمان بر است و برای دستیابی به نتیجه های درست باید ساختار و فرآیند و روش ها را به خوبی اصلاح کرد . نتیجه ی خوب از ساختار فرآیند بد حاصل نمی شود. تغییرات باید تدریجی و افقی باشد افراد ذینفع درگیر بشوند و رویکرد صحیح داشته باشند.
- گاهی تغییرات کوچک نتایج بزرگی به بار می آورد . نتایج درست متاثر از انجام دادن کار درست در زمان درست به دست افراد درست و با روش درست است. می شود با ۲۰ درصد منابع به ۸۰ درصد انرژی رسید.
- از دیگر رموز موفقیت مدیران بزرگ مسئولیت پذیری آن ها در برابر تغییرات، شرایط و منعطف شدن با آن است.
- در سازمان کارکنان آن باید تعهد عاطفی داشته و با علاقه و مسئولیت پذیری بالایی مشغول به کار شوند.
- مسئله به معنای آن است تفاوت وضع موجود با وضع ایده آل است الان چه داریم و چه می خواهیم داشته باشیم. مثلا درصد اشغال تخت بیمارستان الان ۳۸ درصد است و می خواهیم ۸۶ درصد باشد . حل مسئله، فرآیند یافتن یک راهکاری که مسئله به وجود آمده را کاهش می دهد است.
- مدیران مسئله گریز از بحران ها فرار می کنند. مدیران حرفه ای نباید منتظر وقوع مسئله باشند و باید جستجوگر باشند و باید مشکلات سیستم و سازمان خود را بیابند و به چاره اندیشی بیاورند.
- مسائل را به دو دسته می توان تقسیم نمود یک مسائل ساده که رابطه علت و معلول در این جا خطی است مثلا برای بخش بستری دارو X نیاز است اما دسته ی دوم مسائل پیچیده هستند که سطوح بالای سازمان بیشتر با آن درگیر هستند در این مسائل رابطه ی علت و معلول متقابل است. از ذکاوت های یک مدیر آن است تشخیص دهی سریع داشته باشد یعنی تشخیص دهد مسئله ساده است یا پیچیده است.

- پنج مرحله برای حل مسئله با استفاده از تفکر سیستمی شامل (۱) مسئله به طور صحیح تعریف گردد (۲) مسئله باز و واضح تر گردد (۳) برای مسئله راهکار توصیه شود (۴) بهترین راهکار را انتخاب گردد (۵) راهکار را به اجرا در آورده شود و در آخر ارزیابی صورت گیرد و نقاط ضعف و قوت را پیدا بشود.
- دانش و مهارت ها را باید تقویت کرد. مدیر حرفه ای تنوعی از سبک ها را دارد مثلا در سطح بیمارستان های مختلف استان اصفهان نمی توان یک سبک غالب برای تمامی بیمارستان های آن داشت زیرا مدیران سطوح متوسط کارکنان و محیط متاثر در سبک ها هستند . در تفکر سیستمی باید از سبک دموکراتیک بهره گرفت و به سمت مدیریت اشتراکی سوق داد.

