

# طرح درس کارآموزی در عرصه (۴)

## موضوع : مهارت‌های مدیریتی

گروه هدف :

دانشجویان کارشناسی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

سال تحصیلی ۱۸-۱۷

تهیه و تنظیم :

مهندس علیرضا محبوب اهری

مهندس محمدرضا نریمانی

عنوان: کارآموزی در عرصه (۴) مهارت‌های مدیریتی

گروه هدف: دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

تعداد واحد: ۴ واحد کارآموزی

ساعت

مدت: ۲۰۴

مربی : مهندس محمدرضا نریمانی

اگر به من بگوئی ، من فراموش میکنم ، اگر نشانم  
بدهی، به خاطر میسپارم ، پس مرا درگیر کن که من  
بفهمم. ( ضرب المثل چینی )

## مقدمه

در هر جامعه ای نیروی انسانی اندیشمند و فرهیخته که قادر به آینده نگری ، برنامه ریزی و سیاست گذاری است، به عنوان سنگ زیر بنای توسعه آن جامعه بشمار میرود . ل ذا برای تربیت نیروی انسانی ماهر و جهت به فعل در آوردن توانائی های بالقوه و نامحدود آنان ، همچنین افزایش و بهبود مهارت هایشان ، نیاز به یک برنامه ریزی آموزشی و درسی نظامندی است که قادر باشد آنان را برای ورود به عرصه دانائی و روبرو شدن با تحولات شگفت انگیز قرن حاضر و تطابق با دنیای در حال تغییر تربیت نماید. به طوری که آنها قادر باشند مهارت های تفکر انتقادی و خلاق خود را برای تصمیم گیری های مناسب و حل مسائل پیچیده جامعه افزایش داده و به مهارت های پژوهش و حل مسئله مجهز گردند و همچنین روحیه جستجوگری را در خود تقویت کرده و درکنار آن به کسب دانش های نوین و نگرش هائی همچون برقراری ارتباط با دیگران ، کار گروهی و اندیشه جمعی مجهز گردند. یکی از این برنامه درسی نظامند ارائه کارآموزی در عرصه برای دانشجویان است که آنها را بر اساس درک نیازها و اولویت های واقعی و با بالاترین کارائی و مهارت در جامعه آموزش داده طوریکه آنها قادر به چگونگی یادگرفتن در تمام موقعیت ها باشند و نتایج یادگیری خود را در معادلات آینده و در ارتقای سلامتی جامعه بکار ببندند.

برای ارائه چنین برنامه درسی نظامند ، داشتن یک برنامه ریزی آموزشی منسجم ضروری میباشد که در این راستا گروه آموزشی مدیریت و بهداشت عمومی دانشکده بهداشت و تغذیه دانشگاه علوم پزشکی تبریز به ایجاد زیرساخت مناسب و گروههای ارتقای فرآیندها به عنوان یکی از مهمترین رویکردها در این زمینه اقدام نموده و با مداخله در فرایند نحوه آموزش فرایند محور ، شیوه تدریس دانشجو محور و همچنین با بکارگیری ابزارها و روشهای مناسب برای مهارت آموزی ، تغییرات اساسی را در این دوره انجام داده تا مهارت های مدیریتی دانشجویان را در چهارچوب اهداف دوره از نظر کیفی ارتقا بخشد چرا که تلفیق آموزشهای نظری و عملی ، در کارآموزی در عرصه دانشجویان صورت میگیرد و بدین وسیله دانشجویان قادر میشوند که با کسب مهارت در عرصه های کارآموزی جایگاه حرفه ای خود را یافته و توانمندی لازم جهت بکار بستن آن در حین دوره کارآموزی و یا در محیطهای کاری آینده را پیدا میکنند. همچنین آنها با کارهای علمی و اجرایی در محیط های واقعی آشنا شده و فرصت می یابند دانش نظری خود را به مهارت های ذهنی و روانی- حرکتی تبدیل کرده و پس از اتمام دوران تحصیل، دانش ، و نگرش و مهارتهای توانش لازم مدیریتی را جهت ارتقای سیستم سلامت بکار بگیرند .

امید است که انشالله با انجام کارآموزی در عرصه بتوانیم به اهداف ذیل نایل شویم:

- آماده سازی کارآموزان جهت انجام بهینه مهارتهای مدیریتی در زمینه های مدیریت زمان ، برنامه ریزی، ارزشیابی ، برآورد بودجه ، ارتقاء فرایند های خدمت و مدیریت در سیستم سلامت
- تربیت حرفه ای کارآموزان درجهت کسب دانش لازم در تمام سطوح مدیریتی و کسب مهارت های لازم توسط آنها در برخورد با موقعیت های خاص.
- تشویق دانشجویان جهت افزایش قدرت اعتماد به نفس ، ابداع و نوآوری در حل خلاقه مسائل با مهارت های مدیریتی
- دست یافتن کارآموزان به بالاترین رضامندی از برنامه های دانشگاهی مدیریت بهداشت و درمان به علت درگیر شدن با مسائل علمی.

## ۱- اهداف:

### ۱-۱. هدف کلی :

افزایش مهارت‌های لازم مدیریتی در جهت اداره بهتر امور بیمارستانی و کسب توانمندی لازم برای اجرای وظایف مدیریت بیمارستان

### ۱-۲. اهداف اختصاصی :

دانشجویان در پایان نیمسال تحصیلی ؛

- ۱-۲-۱. با مدیریت زمان در سیستم سلامت آشنا شوند.
- ۲-۲-۱. با برنامه ریزی یک سیستم سلامت آشنا شوند.
- ۳-۲-۱. با ارزشیابی سیستم سلامت آشنا شوند.
- ۴-۲-۱. با برآورد بودجه در سیستم سلامت آشنا شوند.
- ۵-۲-۱. با ارتقای کیفیت فرایندهای خدمت ، پشتیبانی و مدیریت آشنا شوند.

### ۱-۲. اهداف رفتاری :

۱-۲-۱. آشنایی با مدیریت زمان در سیستم سلامت

در پایان کارآموزی در عرصه (۴) از دانشجو انتظار می رود با حضور کنار مدیران و مشاهده مستقیم نحوه مدیریت ایشان :

- .. کارهای روزانه یک مدیر را فهرست نماید .
- .. زمان صرف شده برای کدام از کارها را ثبت نماید.
- .. فرم ثبت و تحلیل فعالیتهای روزانه را تکمیل نماید.
- .. حیطه فعالیت هر کدام از کارها را یادداشت نماید.
- .. فوریت و ضرورت فعالیت را با توجه به ماتریس مدیریت زمان مشخص نماید.
- .. اولویت هر کدام از کارها را ثبت کند.
- .. فعالیتهای انجام گرفته را مطابق دستوالعمل و آموزش های داده شده تحلیل کند.
- .. مهمترین علل اتلاف وقت برای کار مدیر را فهرست نماید.
- .. مهمترین علت های اتلاف وقت اولویت بندی نماید.
- .. عللی که بیشترین اتلاف وقت را سبب شده اند ، شناسائی نماید.
- .. کارهای ضروری و غیر فوری برنامه ریزی نماید.
- .. برای رفع علل اتلاف وقت (کارهای فوری و غیر ضروری) برنامه ی تدوین نماید.
- .. برای حیطه نفوذ برنامه پیشنهادی تدوین نماید ( در صورت نیاز)
- .. برای تفویض اختیار برنامه پیشنهادی تدوین نماید( در صورت نیاز)
- .. برای کاهش زمان تلف شده (خروج از کانال ۳) برنامه پیشنهادی تدوین نماید.
- .. برای کاستن از تداخل ها و بحرانها (خروج از کانال ۱) برنامه پیشنهادی تدوین نماید.

### ۱-۲-۲. آشنایی با ارتقای کیفیت فرایندهای خدمت ، پشتیبانی و مدیریت

در پایان کارآموزی در عرصه (۴) از دانشجو انتظار می رود :

- .. یکی از فرایندهای مستند شده که در کارآموزی (۳) مستند کرده اند را جهت ارتقا در طول کارآموزی انتخاب کند.
- .. نمودار قالبی فرایند انتخاب شده را طرح کتاب خود آموز کارگاه ارتقا کیفیت ترسیم نماید .
- .. بیان فرصت را برای فرایند انتخاب شده تدوین کند .
- .. تیمی از صاحبان فرایند را سازماندهی نماید.
- .. نمودار جریان فرایند را به کمک صاحبان فرایند و مطابق دستورالعمل ترسیم کند.
- .. شاخص های سنجش عملکرد فرایند را لیست کند.
- .. برای جمع آوری داده ها در باره شاخص های تعیین شده برنامه ریزی کند.
- .. داده های مورد نظر را جمع آوری کند.
- .. داده ها را توسط نمودار جریان داده ها (یا مناسب ترین نمودار ) نمایش دهد.
- .. علل تغییرات عملکرد فرایند را مطابق دستورالعمل ، فهرست نماید.
- .. اقدامات لازم برای کاستن از تغییرات عملکرد فرایند را فهرست نماید.
- .. نمودار همگرایی علل تغییرات عملکرد فرایند را مطابق دستورالعمل ترسیم نماید.
- .. براساس نمودار همگرایی ، یک نمودار علت و معلول ترسیم نماید.
- .. یک قسمت از نمودار علت و معلول را که روی آن کار خواهد کرد، انتخاب نماید.
- .. با استفاده از روش اسمی و جدول اولویت بندی و انتخاب ، اولین مورد ارتقا را انتخاب نماید.
- .. برای ارتقای فرایند انتخاب شده مطابق دستورالعمل برنامه ریزی نماید.
- .. برنامه ارتقای فرایند را اجرا نمایند.
- .. نتایج اجرای برنامه را ارزیابی نمایند.
- .. بر اساس نتایج حاصل اقدامات لازم برای فرایند را انجام دهد.
- .. ارتقای صورت گرفته را بصورت یک مقاله علمی مطابق طرح درس بنویسد.

-  
-

### ۱-۲-۳. آشنایی با برنامه ریزی در سیستم سلامت

در پایان کارآموزی در عرصه (۴) از دانشجو انتظار می رود :

- .. سیاست گذاری های اخیر در سازمان ، بیمارستان یا مرکز بهداشتی را فهرست نمایند.
- .. یکی از سیاستهای اخیر در سازمان را انتخاب نمایند.
- .. چگونگی تاثیر سیاستگذاری انتخاب شده روی عدالت در نظام سلامت را توصیف نمایند.
- .. چگونگی تاثیر سیاستگذاری انتخاب شده روی کارآئی نظام سلامت را توصیف نمایند.

#### ۱-۲-۴. آشنایی با ارزشیابی در سیستم سلامت

در پایان کارآموزی در عرصه (۴) از دانشجو انتظار می رود :

- “ مدیریت بیمارستان را طبق دستورالعمل ۳ ارزشیابی کنند.
- “ بخش اورژانس را طبق دستورالعمل ضوابط استاندارد امدادسانی، درمان و بازتوانی بیماران حوادث و سوانح و فوریت های پزشکی ارزشیابی کنند.
- “ تجهیزات پزشکی، غیر پزشکی، ایمنی، بخش های اصلی، توانبخشی، اتاق عمل و آزمایشگاه را طبق دستورالعمل ۳ ارزشیابی کنند.
- “ نیروی انسانی پزشکی، پرستاری و اداری و خدماتی را بر اساس مفاد دستورالعمل ۳ ارزشیابی کنند
- “ فضاها و امکانات فیزیکی بیمارستان را طبق دستورالعمل ۳ ارزشیابی کنند.
- “ وضعیت مراعات ارزشهای انسانی در بیمارستان را طبق دستورالعمل ارزشهای متعالی و مفاد بخشنامه انطباق ارزشیابی کنند.
- “ کمیته های بیمارستانی را در بیمارستان بر اساس دستورالعمل ۳ ارزشیابی کنند.
- “ گزارش مربوط به نتیجه ارزشیابی حوزه ها و بخش های تعیین شده را به صورت کتبی و در چارچوب تعیین شده توسط گروه ارائه دهد.

#### ۱-۲-۵. آشنایی با برآورد بودجه در سیستم سلامت

در پایان کارآموزی در عرصه (۴) از دانشجو انتظار می رود :

- “ کلیه مراکز فعالیت بیمارستان ( شامل واحدهای اداری و خدماتی، بالینی و پاراکلینیکی) را شناسایی و لیست کنند.
- “ با بررسی شرح وظایف و ارتباط مراکز فعالیت با یکدیگر، این مراکز را به سه گروه بالاسری، میانی و نهایی تقسیم کنند.
- “ مراکز فعالیت بالاسری را بر اساس هزینه های صورت گرفته و حجم فعالیت ها جهت تسهیم هزینه به واحدهای دیگر رتبه بندی کنند.
- “ هزینه کل مراکز فعالیت بالاسری را شامل: هزینه پرسنلی، مواد مصرفی، استهلاک ساختمان و تجهیزات و هزینه خدمات شهری و سایر هزینه ها محاسبه کنند.
- “ هزینه کل مراکز فعالیت بالاسری را با استفاده از مبنای تسهیم مناسب بین مراکز فعالیت دیگر تسهیم کنند.
- تا این مرحله فعالیت ها به صورت گروهی و با همکاری کلیه دانشجویان صورت می گیرد. و مابقی مراحل توسط گروه دو نفره اختصاصاً ” در یک بخش صورت می پذیرد.
- “ دانشجویان پس از تعیین یکی از بخش های بیمارستان (که می تواند مرکز فعالیت میانی یا نهایی باشد) جهت بودجه ریزی، مراکز فعالیت درون بخشی را شناسایی کنند.

- \*\* نقشه مربوط به فضاهای فیزیکی را به تفکیک مراکز فعالیت (یا ارائه خدمت) ترسیم کنند.
- \*\* خدمات ارائه شده در هر یک از مراکز فعالیت را شناسایی کنند.
- \*\* فرایند تهیه و تدارک خدمت جهت ارائه به بیماران را درون مراکز فعالیت شناسایی کنند (در این قسمت انجام اقدامات اولیه بهبود فرایند می تواند بسیار مفید واقع گردد).
- \*\* منابع اختصاص یافته به هر خدمت شامل: پرسنل، مواد مصرفی، تجهیزات پزشکی و اموال اداری، هزینه خدمات شهری: آب، برق، گاز و تلفن، فضاهای اختصاصی و مشترک و همچنین هزینه های غیر مستقیم، تعیین می گردند.
- \*\* اطلاعات مربوط به هزینه منابع اختصاص یافته به هر خدمت برای یک دوره معین جمع آوری می شود.
- \*\* کلیه هزینه های مستقیم و غیر مستقیم به ازای گروهی از خدمات ارائه شده (با توجه به زمان و بنا به صلاحدید مربی) محاسبه می شود که معادل قیمت تمام شده خدمات خواهد بود.
- \*\* بر اساس قیمت تمام شده خدمات ارائه شده در بخش بتوانند، بودجه مورد نیاز آن بخش را محاسبه و برآورد کنند.
- \*\* گزارش مربوط به بودجه ریزی عملیاتی و محاسبه بهای تمام شده را تنظیم و ارائه کند.

## ۲- روش اجرا:

روش آموزش در کارآموزی در عرصه (۴) بصورت دانشجو محور، مبتنی بر فرایند و نمرین مهارتهای مدیریتی خواهد بود و برای این منظور در اول شروع دوره یک کارگاه توجیهی (*Work Shop*) برای دانشجویان در دانشکده برگزار میشود و در این کارگاه اهداف کلی و انتظارات از این دوره براساس طرح درس توضیح داده شده و دانشجویان در مسیر تمرین تعدادی از مهارتهای مدیریتی هدایت میشوند. سپس دانشجویان هفته بعد در فیلد مربوطه مستقر شده و بر اساس برنامه زمانبندی تدوین شده به وسیله مربی در گروههای دو نفری اقدام به کارآموزی در بخشهای انتخاب شده در بیمارستان مینمایند و در جهت نیل به انتظارات این دوره گام بر میدارند. در طول کارآموزی دانشجویان گزارش کار مربوط به هر کدام از بحثهای مدیریتی (مدیریت زمان، برنامه ریزی، ارزشیابی، برآورد بودجه) که در بخش های تعیین شده روی آن موضوع کار کرده اند طبق استاندارد گزارش نویسی نموده و به مربی مربوطه تحویل خواهند داد.

در باره مهارت مدیریت زمان دانشجویان به مدت ۲ روز در اتاق مدیر بیمارستان حضور یافته و فعالیتهای انجام گرفته را ثبت و تحلیل خواهند کرد.

کارآموزی دانشجویان به صورت چرخشی بوده و تمامی دانشجویان ملزم به گذراندن این دوره در تمامی موضوعات تعیین شده در بیمارستان میباشند. همچنین در پایان دوره کارآموزی مقاله ای در بهبود فرایند به روش *FOCUS PCDA* تدوین و به مربی خود تحویل خواهند داد.

دانشجویان پس از مطالعه کامل دستورالعمل های استاندارد ارزشیابی و چک لیستهای ارزشیابی در امتحان کتبی شرکت کرده و پس از اخذ نمره قابل قبول در عرصه حضور یافته و اقدام به ارزشیابی حوزه های تعیین شده از طریق چک لیست های ارزشیابی و براساس دستورالعمل های استاندارد خواهند نمود. دانشجویان پس

از حضور در کارگاه و آشنائی با نحوه محاسبه هزینه تمام شده و بودجه ریزی عملیاتی به صورت عملی در عرصه حضور یافته و پس از دریافت اطلاعات هزینه و عملکرد مراکز فعالیت اقدام به محاسبه هزینه تمام شده خدمات ارائه شده در بیمارستان و برآورد بودجه عملیاتی خواهند نمود. لازم به ذکر است که به دلیل بالا بودن حجم کار و وقت گیر بودن محاسبات، اطلاعات فرضی در اختیار دانشجویان قرار داده می شود زیرا هدف از انجام بودجه ریزی عملیاتی یادگیری کاربرد روش در محیط واقعی می باشد. بنابر این نتایج به دست آمده براساس اطلاعات هزینه واقعی نبوده و نتایج ارزش آماری ندارد.

دانشجویان بعد از شرکت در کارگاه و آشنائی با مبانی عملی برنامه ریزی در عرصه حضور یافته و نسبت فهرست نمودن سیاستهای اخیر در سازمان نموده و یکی از سیاستهای اخیر انتخاب و آنرا از نظر تاثیر آنها بر روی عدالت در نظام سلامت و کارائی نظام سلامت مورد بررسی قرار میدهند.

پس از اتمام هر یک از چهار مرحله مدیریت زمان ، ارزشیابی ، بودجه ریزی و برنامه ریزی دانشجویان اقدام به تهیه گزارش بر اساس چارچوب تعیین در این طرح درس اقدام می نمایند.

### محتویات یک مقاله قابل ارائه:

- خلاصه مقاله شامل (زمینه ، هدف ، روش کار، یافته ها ، نتیجه نهائی ، کلید واژه )
- مقدمه شامل ( اهمیت موضوع ، وضعیت موجود ، نوشتن هدف از مقاله در آخر پاراگراف )
- روش کار ( روش انجام مستند سازی )
- یافته ها ( یک نمودار قالبی و فلوجارت )
- بحث و نتیجه گیری ( تحلیل فرایند ، بحث و رسم بهترین فلوجارت پیشنهادی )
- تقدیر و تشکر
- منابع

### محتویات گزارش قابل ارائه :

- خلاصه گزارش شامل ( مقدمه ، هدف ، روش کار، یافته ها ، نتیجه و پیشنهاد )
- مقدمه شامل ( اهمیت موضوع ، وضعیت موجود ، نوشتن هدف از گزارش در آخر پاراگراف )
- روش کار
- نتایج
- بحث و پیشنهاد

### ۳- ارزشیابی :

- گزارش موضوع (هر گروه ۴ گزارش ، هر کدام دو نمره )

- ۲ . فعالیتهای بیمارستانی  
نمره
- ۲ . حضور و غیاب  
نمره
- ۸ نمره . نوشتن یک مقاله علمی قابل چاپ توسط هر گروه (یک فرایند گزارش کار)

#### ۴- منابع مورد استفاده :

- صادق تبریزی ، جعفر ، مستند سازی فرایند ، دانشگاه علوم پزشکی تبریز ، ۱۳۸۷ .
- صادق تبریزی، جعفر ، مدیریت زمان ، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، ۱۳۸۷.
- برنامه ارزشیابی بیمارستانهای عمومی کشور ، وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی ، معاونت سلامت ، مرکز نظارت و اعتبار بخشی امور درمان ، ۱۳۸۷.
- ابوالفتح لامعی ، خودآموز کارگاه مقدماتی ارتقای کیفیت ، دانشگاه علوم پزشکی تبریز ، ۱۳۸۰
- Green , Planining in developing countries*
- صراف ، علیرضا ، مدل جامع بودجه ریزی عملیاتی، ۱۳۸۶.
- رجبی ، احمد ، مبانی طراحی و کاربرد سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت ( *ABC* )، ۱۳۸۷.