

#### یادداشت



## چهار مهارت مدیریتی در مراکز درمانی

#### ایرج ایسوند

مسئول میرزی مدیریت درمان تأمین اجتماعی خورستان

امروزه شاهد تغییرات فزاینده‌ای در جوامع و سازمان‌ها هستیم که ساختار مدیریتی را زیر ذره‌بین می‌برد. این تغییرات سبب نگرش ژرف به مدیریت انسان‌ها شده است.

تحقیقات نشان می‌دهد که عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها تحت تأثیر مباحثی همچون مدیریت فرهنگ سازمانی و شخصیت و رفتار کارکنان قرار دارد. دانشمندان علت موفقیت سازمان‌های برتر و موفق دنیای پیشرفته و پیچیده امروزی را شیوه مدیریت آن‌ها می‌دانند. بررسی زوایای مدیریتی به‌ویژه برای مدیریت حوزه درمان، اهمیت بسیاری دارد و می‌تواند در ارتقای کیفیت خدمات مؤثر واقع شود.

باید توجه داشت که مهارت‌های کلیدی مدیران از قبیل هوش عاطفی، هوش سازمانی، هوش سیاسی و هوش معنوی نقشی اساسی و تعیین‌کننده در عملکرد سازمان‌ها دارد. مدیران با بهره‌مندی از این مهارت‌ها می‌توانند در انگیزش درونی، رضایت شغلی کارمندان، توسعه مشارکت، ادراک و وفاداری، خلاقیت، نوآوری، توانمندی، توسعه ارتباطات مطلوب و فعالیت‌های گروهی نقش نفوذی داشته باشند. آن‌ها با رهبری صحیح، زمینه رشد و تعالی کارکنان و ایجاد بهره‌وری در سازمان را فراهم می‌کنند.

بی‌شک، رشد و تعالی کارکنان از طریق توجه به سرمایه‌های انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه روان‌شناختی و سرمایه معنوی در سازمان تحقق می‌یابد. در این زمینه باید از گسترش سکوت و بدبینی سازمانی جلوگیری کرد. افزایش آگاهی، دانش و مهارت در حوزه «مدیریت رفتار سازمانی» می‌تواند به مدیران، پژوهشگران و کارکنان یاری‌رساند تا در نهایت، شاهد رشد و شکوفایی کشور عزیزمان باشیم. برای این منظور لازم است ماهیت مدیریت رفتار سازمانی را مورد کنکاش قرار دهیم. تا اواسط قرن بیستم درباره انسان مفروضاتی بسیار ساده و ابتدایی وجود داشت. این نگاه سبب شده بود جنبه‌های انسانی، انگیزه‌ها و نیازهای سطوح بالای انسانی در سازمان‌ها نادیده انگاشته شود. نکته مهم این که شناسایی و پیش‌بینی رفتار انسان‌ها، بسیار پیچیده‌تر از آن است که صرفاً از منظر تأثیر بر امنیت اقتصادی و شرایط کاری مطلوب، مورد ارزیابی قرار گیرد. سازمان‌های یک جامعه برای تحقق اهداف‌شان نیاز به رفتار فردی و گروهی دارند و در این فرایند، برخورداری از مهارت‌های اجتماعی برای حل‌وفصل مسائل ضروری است.

دانشمندان مدیریت و علوم رفتاری کوشیده‌اند از طریق تحقیقات بنیادی و علمی نظریه‌هایی تدوین کنند که با کاربرد آن‌ها در سازمان‌ها، بتوان بر پیچیدگی‌ها و مشکلات روانی و رفتاری نیروی انسانی غلبه کرد. از مهم‌ترین این نظریه‌ها، دانش مدیریت رفتار سازمانی است. علوم رفتاری برخلاف علوم فیزیکی و کُمی با احتمالات سروکار دارد. از این‌رو به‌جای ارائه قوانین به‌دنبال افزایش احتمال موفقیت در سازمان‌ها می‌گردد.

براساس این دانش، مدیران برای موفقیت اجرای فرایندهای مدیریتی، نیازمند برخورداری از چهار نوع مهارت هستند؛ نخست، مهارت فنی که به وسیله آن دانش تخصصی خود را به کار گیرند. دوم، مهارت‌های انسانی که توانایی تعامل با دیگران و کارمندان را فراهم می‌کند (ادانش مدیریت رفتار سازمانی نیز بیشتر به دنبال توسعه مهارت‌های انسانی است). سوم، مهارت تحلیلی که مدیران ضمن به‌کارگیری آن با استفاده از نگرش کلی و جامع به سازمان و محیط، سعی در درک وضعیت موجود و آینده سازمان دارند. چهارم، مهارت طراحی که از این مجرا مدیران مشکلات و مسائل سازمان را تجزیه و تحلیل کرده و راه‌حل‌های مناسب ارائه می‌دهند. هرچقدر مدیران از سطوح پایین به سطوح بالا ارتقا پیدا کنند، به مهارت فنی کمتر و به مهارت تحلیلی و طراحی بیشتر نیاز دارند. یکی دیگر از مباحثی که در حوزه مدیریت می‌تواند سودمند واقع شود، بهره‌مندی از دانش علوم اعصاب است. توجه به ویژگی‌های این علم می‌تواند در توانمندسازی افراد برای داشتن مدیریت بهینه مؤثر باشد. به همین دلیل یک حوزه میان‌رشته‌ای با عنوان «علوم اعصاب ارائه می‌دهیم» (مدیریت) به‌وجود آمده که تلفیقی از علم پزشکی و علم مدیریت است. رشته مذکور، علم جدیدی است که نشان می‌دهد، فیزیولوژی و سیستم‌های عصبی بدن با توجه به شرایط و محیط‌های مختلف می‌تواند بر رفتار فرد تأثیر بگذارد.

## درمان

### گفت‌وگو

استان ایلام با دارا بودن بیش از ۶۰۰هزار نفر نفوس انسانی، کم‌جمعیت‌ترین استان کشور به‌شمار می‌رود. در این استان حدود ۳۲۸هزار نفر ۵۴درصد جمعیت از پوشش بیمه برخوردارند. سازمان تأمین اجتماعی از طریق چهار مرکز ملکی و ۵۴۰مرکز طرف قرارداد نیازهای درمانی بیمه‌شدگان را مرتفع می‌کند. در سال‌های اخیر گسترش خدمات درمانی مهم‌ترین برنامه‌های این نهاد را در استان به‌خود اختصاص داده؛ به نحوی که



#### ● مدیریت درمان استان ایلام دارای چه تعداد مرکز ملکی و مراکز طرف قرارداد است؟

این مدیریت در بخش درمان مستقیم، یک بیمارستان با عنوان «شهدای زاگرس»، یک دی‌کلینیک و یک درمانگاه در شهر ایلام دارد. همچنین در شهرستان دهلران یک درمانگاه ملکی وجود دارد که اخیراً به سطح تخصصی ارتقا یافته است. باید اشاره کنم، بیمارستان شهدای زاگرس در سال ۱۳۹۶ در جایگاه یک بیمارستان هیأت‌مدیره‌ای آغاز به کار کرد و پس از ۶ سال فعالیت از اول مهرماه سال ۱۴۰۱ تبدیل به بیمارستان ملکی شد. بیمارستان مذکور در بدو تأسیس ۳۲ تختخوابی بود که در طول زمان با افزودن شدن چهار تخت (ICU) و شش تخت (CCU) اکنون ۴۲ تختخوابی است.

در بخش درمان غیرمستقیم نیز این مدیریت با ۵۴۰ مرکز درمانی شامل ۵۳ پزشک عمومی، ۹۱ پزشک متخصص، ۲۶ فوق تخصص، ۳۴ دندانپزشک عمومی، ۴ دندانپزشک متخصص، ۱۰۵ داروخانه، ۱۵۶ مرکز پاراکلینیک، ۵۸ درمانگاه و ۱۳ بیمارستان در بخش‌های خصوصی و دانشگاهی طرف قرارداد است. می‌توان گفت که با تمامی مراکز درمانی استان قرارداد داریم.

#### ● مراکز درمانی در بخش‌های کلینیک و پاراکلینیک چه خدماتی ارائه می‌دهند و از چه تجهیزاتی برخوردارند؟

بیمارستان ایلام از بخش‌های اطفال، زنان، مردان، بخش‌های ویژه آی‌سی‌یو، سی‌سی‌یو، آزمایشگاه، رادیولوژی و یک درمانگاه سرپایی تشکیل می‌شود. تجهیزات این مرکز به عنوان یک بیمارستان جنرال مناسب بوده و دستگاه‌هایی مانند سنگ‌شکن درون اندامی و اکوکاردیوگرافی در آن فراهم است. در آزمایشگاه نیز تجهیزاتی مانند اتونالایزر (دستگاه تمام اتوماتیک آزمایش نمونه) و اتونالایزر (آنالیز خودکار) وجود دارد. اخیراً نیز دستگاه دیالیز و سی‌آر‌آم

### گزارش

**دهلران** با بیش از ۸۰ هزار نفر جمعیت، عنوان دومین شهر پرجمعیت استان ایلام و از نظر جغرافیایی مقام بزرگ‌ترین شهرستان استان را در اختیار دارد. حدود ۵۹ هزار نفر از مردم این منطقه زیر پوشش بیمه تأمین اجتماعی قرار دارند که خدمات خود را از درمانگاه تأمین اجتماعی دهلران دریافت می‌کنند. این مرکز اخیراً از نوع عمومی به تخصصی ارتقا یافته است. سرپرست درمانگاه تخصصی تأمین اجتماعی دهلران (ایلام)، این مجموعه را تنها مرکز درمانی تأمین اجتماعی نه‌تنها

سرپرست درمانگاه تخصصی تأمین اجتماعی دهلران در شرح خدمات و فضای فیزیکی این مرکز به «اتی‌نو» گفت: «ساختمان این مجموعه در مساحتی به وسعت ۷۰۰ مترمربع و زیربنای ۴۷۰ مترمربع در دو طبقه احداث شده که طبقه اول به درمانگاه و طبقه دوم به شعبه بیمه اختصاص دارد. در بخش درمانی، خدمات ویزیت پزشکان عمومی، دندانپزشک و مامایی ارائه می‌شود و واحدهای داروخانه و آزمایشگاه نیز فعال است. با توجه به ارتقای درمانگاه از عمومی به تخصصی از ابتدای امسال، موفق به جذب یک متخصص داخلی شده‌ایم. در واحد آزمایشگاه، تجهیزات و وسایل مورد نیاز برای انجام آزمایش‌های عمومی فراهم بوده و امکانات این واحد در مرحله گذار به خدمات تخصصی قرار دارد.»

او در ادامه با اشاره به خدمات این مرکز از منظر آماری، افزود: «در سال ۱۴۰۲ در مجموع، ۲۶۳ هزار و ۹۶۴ خدمت در بخش‌های کلینیک و پاراکلینیک ارائه شده که این میزان به‌طور میانگین روزانه ۹۱۶ خدمت را شامل می‌شود. ویزیت پزشک عمومی نیز در مجموع ۱۱۹ هزار و ۳۰۹ مورد را تشکیل می‌دهد و روزانه ۴۱۴ مورد ویزیت انجام می‌شود.» اسماعیلی با بیان اینکه در این مرکز ۳۶ نفر مشغول به فعالیت هستند، اعلام کرد: «از میان کادر درمان هشت پزشک عمومی، دو داروساز، یک دندانپزشک و یک متخصص داخلی با ما همکاری دارند. با توجه به تخصصی شدن درمانگاه، ردیف نیروی انسانی به عدد ۴۱ افزایش یافت. درحال حاضر ۶ ردیف، بالاتصدی مانده که امیدواریم در آزمون آتی سازمان نیروهای مذکور جذب شوند. درنظر داریم تا تعداد پزشکان را افزایش دهیم و به‌ویژه متخصصان داخلی، اطفال، زنان و گوش‌وحلق‌وبینی را دعوت به همکاری کنیم.» او ادامه داد: «با توجه به کمبود پزشکان متخصص در سطح شهرستان که ناشی از محرومیت اقتصادی منطقه و شرایط آب‌وهوایی است، تکمیل کادر درمان بسیار دشوار

### مدیر درمان تأمین اجتماعی استان ایلام مطرح کرد

# ثبت یک میلیون و ۶۰۰ هزار خدمت درمانی در سال ۱۴۰۲

در سال گذشته بیش از یک میلیون و ۶۰۰ هزار نفر از خدمات درمانی مراکز ملکی بهره‌مند شده‌اند. برای اطلاع از کمیت و کیفیت این خدمات با دکتر هادی صبور، مدیر درمان تأمین اجتماعی ایلام به گفت‌وگو پرداختیم. او ایناثرگر است و مدرک تحصیلی دکترای حرفه‌ای علوم آزمایشگاهی دارد. ۳۰ سال از عمر حرفه‌ای خود را سپری کرده و از اواسط سال ۱۴۰۲ در کسوت مدیردرمان استان خدمت‌رسانی می‌کند. مشروح این گپ‌وگفت را پیش‌رو دارید.



ایلام از دیگر طرح‌های ما به‌شمار می‌رود که مجوز آن را نیز گرفته‌ایم و قرار است در مساحتی به وسعت ۹۵۰۰ مترمربع تجدید بنا شود. درمانگاه شماره ۲ ایلام در ساختمان استیجاری فعال است. برای این مرکز زمینی را که در سال ۱۳۸۴ خریداری کرده و موفق به اخذ مجوزهای لازم نشده بودیم، اکنون با ۱۰ درصد پیشرفت فیزیکی با زیربنای ۲۵۰۰ مترمربع درحال ساخت است. علاوه بر این‌ها، احداث ساختمان مشترک مدیریت درمان و اداره کل نیز با ۷۰ درصد پیشرفت فیزیکی در دست اقدام قرار دارد.

#### ● مهم‌ترین چالش حرفه‌ای این مدیریت شامل چه مواردی است؟

درحال حاضر عدم امکان به‌کارگیری پزشک مقیم در بیمارستان مهم‌ترین مسئله ما را تشکیل می‌دهد. بیمارستان فاقد پاپوین (محل استراحت پزشکان) است و در نتیجه پزشکان به‌صورت آنکال حضور می‌یابند. درنظر داریم تا مهمانسرای متعلق به اداره کل را تبدیل به پاپوین کنیم. برای این منظور درحال رایزنی با این اداره هستیم. به‌طور حتم حضور پزشک مقیم، سبب افزایش ضریب اشغال تخت می‌شود.

#### ● ارزش و جایگاه خدمات درمانی تأمین اجتماعی در استان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

بسیاری از بیمه‌شدگان این استان از اقصاثر کارگر با دستمزد و درآمد پایین هستند و ارائه رایگان خدمات تأمین اجتماعی در رفع دغدغه آن‌ها برای دسترسی به درمان، مؤثر واقع می‌شود. آن‌هم در شرایطی که خدمات درمانی و دارویی در بخش‌های خصوصی گران تمام می‌شود. درحالی که این خدمات به‌ویژه جراحی‌های گران‌قیمت که نیاز به تهیه اقلام مصرفی مانند پروتز و لنزهای چشمی دارد، کاملاً رایگان در مراکز ملکی در اختیار بیمه‌شدگان قرار داده می‌شود.

#### ● محدودیت مراکز درمانی تأمین اجتماعی در استان ایلام ناشی از چه عواملی است و آن مدیریت برای توسعه مراکز درمانی چه برنامه‌هایی دارد؟

بحث محدود بودن مراکز درمانی استان به موضوع جمعیت بیمه‌شده بازمی‌گردد. همان‌طور که می‌دانید راه‌اندازی یک مرکز درمانی از دستورالعمل‌هایی مانند به حد نصاب رسیدن تعداد بیمه‌شدگان اصلی و تبعی پیروی می‌کند. در دوره جدید مدیریتی سازمان، گسترش مراکز درمانی در مناطق محروم محور توجه قرار گرفت که ایلام نیز از برنامه‌های آن بی‌نصيب نماند. ازجمله اینکه بیمارستان هیأت‌مدیره‌ای شهدای زاگرس به مرکز ملکی تبدیل شد. همچنین طرح احداث چند درمانگاه در شهرهای مختلف کلید خورده و درمانگاه مهران به‌زودی افتتاح می‌شود. درمانگاه دهلران از عمومی به تخصصی ارتقا یافته است. مجوز خرید ساختمان ملکی برای درمانگاه شهرستان آبدانان را اخذ کرده‌ایم و با مشخص کردن چارت تشکیلاتی حتی نیروهای انسانی این مرکز در آزمون اخیر جذب شده‌اند که در مرحله گزینش قرار دارند. برای احداث درمانگاه دره‌شهر، زمین خریداری شده که طی دو سه ماه آینده وارد فاز مناقصه پیمانکار می‌شود. زمین درمانگاه سرآلبه هم درحال خریداری است. مجوز درمانگاه ایوان را دریافت کرده‌ایم و به دنبال خرید زمین هستیم. احداث ساختمان جدید دی‌کلینیک

## درمانگاه دهلران

## در رکاب زائران اربعین حسینی (ع)

در شهرستان مذکور، بلکه خارج از مرکز استان بیان کرد که علاوه بر مردم منطقه، بسیاری از ساکنان شهرستان‌های اطراف به این درمانگاه مراجعه می‌کنند. دکتر حسین اسماعیلی از سال ۱۴۰۰ در این مرکز مشغول به فعالیت است و از مردادماه سال ۱۴۰۲ به عنوان سرپرست درمانگاه خدمت‌رسانی می‌کند. او دارای مدرک تحصیلی دکترای حرفه‌ای پزشکی بوده و با تمامی مراکز درمانی شهرستان اعم از بیمارستان، درمانگاه و خانه بهداشت همکاری داشته است.

#### نقش حسابداری در تخصیص اعتبارات

مسئول حسابداری درمانگاه تأمین اجتماعی دهلران، نقش مسئولان مالی مراکز درمانی را در تخصیص اعتبارات و بودجه پررنگ برشمرد. آن‌گونه که آن‌ها تلاش و چانه‌زنی می‌کنند تا مراکز از امکانات مالی مناسبی برای خرید دارو، تجهیزات پزشکی و کالاهای مصرفی برخوردار شوند.

«مراد خوب‌آیند» با دارا بودن حدود پنج سال سابقه فعالیت، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد حسابداری است و از سال ۱۴۰۰ تاکنون با سازمان همکاری دارد. او با اشاره به مهم‌ترین وظایف حرفه‌ای خویش، گفت: «در واحد مالی، تمام‌امور مربوط به حسابداری و تنظیم امور مالی انجام می‌شود. ازجمله این امور می‌توانم به تهیه و تنظیم حساب‌ها، صدور اسناد، تهیه تراز پایان سال و گزارش‌های مالی ترازنامه اشاره کنم. انعقاد قراردادهای خرید و بازرگداری مدارک در سامانه‌های حسابداری از دیگر اقداماتی است که انجام می‌دهیم. همچنین پیگیری تأمین اعتبار برای اختصاص نقدینگی بیشتر برای پوشش هزینه‌ها برعهده مسئول حسابداری قرار دارد. در نتیجه، فعالیت در این حوزه نیازمند برخورداری از اطلاعات مناسبی است.»

مسئول حسابداری درمانگاه دهلران، درباره اهمیت خدمات مالی در حوزه درمان، بیان کرد: «بسیاری از خریدهای ما را اقلام دارویی، تجهیزات پزشکی، وسایل درمانی و تجهیزات انبار دارویی تشکیل می‌دهد که در ردیف کالاهای بسیار ضروری در حوزه درمان قرار دارد. باید توجه داشت، دهلران شهر محرومی است و بسیاری از اقشار جامعه را کشاورزان، دامداران و کارگران تشکیل می‌دهند که به‌طور حتم از نظر مالی در ضمیمه هستند. بنابراین بیمه‌شدگان ترجیح می‌دهند خدمات خود را از تأمین اجتماعی به‌صورت رایگان دریافت کنند.»

خوب‌آیند با بیان اینکه نقش مسئولان مالی در پرداخت‌ها بسیار پررنگ است، توضیح داد: «هنگام تخصیص بودجه،