

به نام خداوند بخشنده مهربان

خداوند سبحان را سپاسگزاریم که با تالیف این کتاب توفیق خدمت به حرفه مقدس پرستاری و دانشجویان پرستاری را به ما عطاء نمود. امروزه تغییرات و پیشرفت‌های اخیر موجب پیچیدگی‌های بسیاری در سازمان‌های بهداشتی- درمانی شده است و پرستار بعنوان فرد مهم و اصلی در این سازمان‌ها وظیفه ارائه و هماهنگی خدمات و مراقبت‌ها، نیازمند مهارت‌ها و دانشی است که مدیریت و رهبری اصلی‌ترین آنها هستند. آنان باید دانش و مهارت بالینی در مراقبت از بیمار را با دانش و مهارت مدیریتی تلفیق کرده و اعضای تیم مراقبتی را در جهت افزایش کیفیت مراقبت‌ها هدایت نمایند. نظر به اینکه کلید موفقیت کلیه طرح‌ها و پروژه‌های اقتصادی، خدماتی، فرهنگی و اجتماعی در فراگیری و بکارگیری اصول و فرایندهای مدیریت است، امید است این کتاب بتواند به منظور ارائه مدیریتی موفق و بعنوان مرجعی مفید، مورد استفاده دانشجویان و سطوح مختلف مدیران پرستاری و کلیه کسانی که به نحوی در زمینه مدیریت اشتغال دارند، قرار گیرد.

کتاب حاضر علاوه بر مفاهیم بنیادی نظیر سازمان، خصوصیات مدیران و رهبران، تاریخچه و تئوری‌های مدیریت و اصول و فرایندهای مدیریت، بسیاری از مضامین مدیریتی همچون روش‌های حل مشکل و تصمیم‌گیری، تأمین نیروی انسانی، مدل‌های مراقبتی و تقسیم کار در پرستاری، استاندارد سازی، ارزشیابی عملکرد و بهسازی نیروی انسانی را نیز دربردارد. علاوه بر این، از آنجایی که بر اساس آخرین سرفصل‌های مصوب شورای انقلاب فرهنگی تألیف و تنظیم شده، بخش‌های مدیریت بحران، مدیریت مالی، قوانین انضباطی و اصول ثبت و گزارش‌دهی در پرستاری نیز با دیدگاهی نو در آن گنجانده شده است. مؤلفان کتاب امیدوارند آنگونه که شایسته جامعه علمی است، توانسته باشند گامی مفید در جهت تسهیل یادگیری و کاربرد اصول مدیریت که از ضروریات بنیادین دنیای همواره متحول ماست، بردارند و حق مطلب را ادا نموده باشند.

دکتر ناهید دهقان نیری - تهمینه صالحی

اعضای گروه آموزشی مدیریت پرستاری دانشکده پرستاری مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران

صفحه	عنوان
۴۴	ویژگی ارتباط مؤثر در سازمان
۴۵	مسائل نوین در ارتباطات
۴۷	خلاصه فصل
۱۴۹	فصل ۵- برنامه ریزی
۵۰	اجزاء فرآیند برنامه ریزی
۵۲	اهداف برنامه ریزی
۵۴	فرآیند برنامه ریزی
۵۴	انواع برنامه ریزی
۵۶	محاسن برنامه ریزی
۵۷	تصمیم گیری
۶۲	فرآیند تصمیم گیری سازمانی
۶۳	حل مشکل
۶۴	مشکل گشایی گروهی
۶۵	اصول مهم در حل مشکل
۶۷	خلاصه فصل
۶۹	فصل ۶- سازمان و سازماندهی
۷۰	ساختار سازمانی
۷۱	نمودار سازمانی
۷۲	سازماندهی
۷۴	تمرکز در مقابل عدم تمرکز
۷۶	صف و ستاد
۷۶	قدرت و اختیار
۷۹	فصل ۷- مدیریت انسانی
۸۰	تحلیل شغل
۸۰	عضوگیری
۸۵	تأمین نیروی انسانی
۱۰۷	زمان بندی برنامه شیفت پرسنل
۱۰۷	برنامه زمان بندی متمرکز و غیرمتمرکز
۱۱۲	رویکردهای اصلاح شدهی تأمین نیرو و برنامه ریزی برای پرسنل
۱۱۳	فصل ۸- قوانین انضباطی و حقوقی در پرستاری
۱۱۳	مقررات و قوانین استخدامی و حقوقی و انضباطی در پرستاری
۱۱۵	انواع مرخصی ها
۱۱۵	قوانین حقوقی در پرستاری
۱۱۹	عملکرد نارسا و قوانین انضباطی
۱۱۹	استراتژی های برقراری انضباط
۱۲۱	ساختار سازمان نظام پرستاری جمهوری اسلامی ایران
۱	فصل ۱- مروری بر تاریخچه و نظریه های مدیریت
۲	مکتب کلاسیک
۳	سایر نظریه های سازمان رسمی
۸	محدودیت های نظریه های سازمان رسمی
۸	مکتب نئوکلاسیک
۱۰	ارزیابی و نقد نظریه روابط انسانی
۱۰	نظریه سیستمی
۱۲	ویژگی های مهم سیستم ها
۱۲	قواعد اساسی نگرش سیستمی
۱۵	فصل ۲- رهبری و مدیریت
۱۸	فرآیند مدیریت
۱۸	عناصر مدیریت
۱۹	نظریه های رهبری
۲۱	نظریه های رفتار رهبری
۲۲	نظریه های سیستم های چهارگانه لیکوت
۲۲	شبکه مدیریتی بلیک و موتون
۲۲	مطالعات کرت لوپن
۲۲	تئوری های موقعیتی
۲۲	تئوری های رهبری موقعیتی
۲۴	تئوری اقتضایی
۲۶	تئوری مسیر-هدف
۲۷	تئوری های جدید رهبری
۲۸	سبک های رهبری
۳۱	فصل ۳- انگیزش
۳۲	نظریه های انگیزش
۳۲	تئوری مارلو
۳۳	نظریه نظریه ERO آلدرفر
۳۳	تئوری مگ گریگور
۳۴	تئوری نیازهای مک کله لند
۳۴	تئوری هرزبرگ
۳۵	تئوری کریس آرگریس
۳۵	تئوری های فرایندی
۳۸	خلاصه فصل
۳۹	فصل ۴- ارتباط
۳۹	ارتباط
۴۰	انواع ارتباط
۴۱	کانال های ارتباطی
۴۳	ارتباط نوشتاری (کتبی)
۴۳	ارتباطات گروهی

تکنیک‌های مورد استفاده در فرآیند کنترل در پرستاری ۱۲۴

حسابرسی مراقبت از بیمار ۱۷۱

ارزشیابی عملکرد ۱۷۵

فرآیند کنترل و بهبود کیفیت در پرستاری ۱۷۵

بهبود کیفیت مداوم (CQI) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) ۱۷۸

استاندارد ۱۷۹

استاندارد پرستاری ۱۸۳

انواع استانداردها ۱۸۹

فرآیند تدوین استاندارد در پرستاری ۱۹۱

خلاصه فصل ۱۹۲

..... ۱۹۴

فصل ۱۵- مدیریت بحران ۱۹۷

انواع بحران ۱۹۸

مراحل بحران ۱۹۸

مدیریت بحران ۱۹۸

تصمیم‌گیری در بحران ۲۰۰

مقابله با بحران ۲۰۰

فصل ۱۶- مدیریت خطر ۲۰۳

برنامه مدیریت خطر ۲۰۳

نقش پرستار در مدیریت خطر ۲۰۴

گام‌های گزارش وقایع ۲۰۷

نقش مدیر پرستار ۲۰۷

نگرش مراقبتی ۲۰۸

ارزشیابی مدیریت خطر ۲۰۸

فصل ۱۷- مدیریت زمان ۲۰۹

موانع مدیریت زمان ۲۱۰

روش بهره‌برداری بهینه از زمان ۲۱۰

قوانین مدیریت زمان ۲۱۳

خلاصه فصل ۲۱۴

فصل ۱۸- گزارش‌دهی و ثبت در پرستاری ۲۱۵

تعریف ۲۱۵

اهداف ثبت مدرک و گزارش نویسی ۲۱۶

اصول گزارش نویسی ۲۱۶

روش‌های گزارش نویسی و ثبت ۲۱۸

نکات مهم در تنظیم گزارش پرستاری ۲۱۹

انواع گزارشات پرستاری ۲۲۳

کاردکس پرستاری ۲۲۵

خلاصه فصل ۲۲۵

منابع ۲۲۷

واژه یاب ۲۳۳

خلاصه فصل ۱۲۴

فصل ۹- هدایت ۱۲۵

شیوه‌ها و ابزار هدایت در پرستاری ۱۲۸

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) ۱۳۰

خلاصه فصل ۱۲۴

فصل ۱۰- بهسازی نیروی انسانی ۱۳۵

گام‌های بهسازی نیروی انسانی ۱۳۶

نظریه‌های یادگیری اجتماعی ۱۳۷

تئوری پیشگیری از برگشت ۱۳۷

تئوری آموزش بزرگسالان ۱۳۷

اجرا ۱۳۸

روش‌های بهسازی نیروی انسانی ۱۳۸

ارزشیابی ۱۴۰

فصل ۱۱- مدیریت مالی و بودجه بندی ۱۴۱

تعاریف ۱۴۱

تاریخچه بودجه‌بندی ۱۴۲

انواع بودجه ۱۴۲

روش‌های بودجه‌بندی ۱۴۳

مراحل بودجه‌بندی ۱۴۳

فواید بودجه‌بندی ۱۴۵

اصول بودجه ۱۴۵

خلاصه فصل ۱۴۷

فصل ۱۲- مدیریت تغییر ۱۴۹

تئوری‌های تغییر ۱۵۰

فرآیند تغییر ۱۵۳

نقش مدیر در اجرای تغییر ۱۵۵

فصل ۱۳- مدیریت تضاد ۱۵۷

فرآیند تضاد ۱۵۷

انواع تضاد ۱۶۰

اثرات تضاد ۱۶۲

مدیریت تضاد ۱۶۲

راهبردهای کنترل تضاد ۱۶۳

فصل ۱۴- مدیریت کیفیت و کنترل ۱۶۷

کنترل به عنوان ابزار مدیریت ۱۶۸

مراحل کنترل ۱۶۹

مشخصه‌های یک سیستم کنترل مناسب و مؤثر ۱۶۹

انواع کنترل از نظر زمان انجام ۱۷۰

فصل

۱

مروری بر تاریخچه و نظریه‌های مدیریت

کنترل سازمان‌ها از طریق مدیریت اثربخش محرز گشت. یکی از مسائل مهم هر سازمان این بود که با کمترین هزینه بتوان حداکثر سود را برد و بدین ترتیب بقا سازمان را در عرصه رقابت تضمین کرد.

پیشرفت مدیریت از انقلاب صنعتی شروع شد. از پیشگامان مدیریت می‌توان به «آدام اسمیت»^(۱) اشاره کرد که برای اولین بار به «تقسیم کار» و ارزش‌های حاصل از آن پرداخت. گرچه قبلاً نیز روش «خط زنجیر» در کارخانه کشتی‌سازی و نیز آزمایش شده بود. بعد از آن اندیشمندان شروع به تدوین مسائل و نظریه‌های مدیریت نمودند و از زمان تیلور - پدر مدیریت علمی - تاکنون تلاش‌های زیادی جهت توسعه علم مدیریت شده است.

با پیشرفت دانش مدیریت کتب و مقالات زیادی به نگارش درآمد. با این حال آنها را به چند مکتب تقسیم

موضوع مدیریت از زمان زندگی غارنشینی انسان‌ها مورد توجه بوده است، هر چند در آن زمان این واژه مورد استفاده قرار نگرفته است. انسان‌های اولیه جهت تأمین خوراک و دوری از گزند آسیب حیوانات می‌بایست خودشان، فرزندان و نحوه زندگی‌شان را به گونه‌ای اداره و کنترل نمایند تا مصون بمانند و بتوانند به زندگی ادامه دهند. هم‌زمان با تشکیل قوم، گروه و دسته، موضوع مدیریت - هر چند به صورت غیر رسمی - بارزتر شد.

با این حال دانش مدیریت از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم توسعه یافت و به عنوان رشته‌ای دانشگاهی شناخته شد؛ زیرا تا قبل از آن سازمان‌ها بسیار کوچک بودند و کارها به روش دستی، نه ماشینی انجام می‌شدند. اما به دنبال ایجاد سازمان‌های بزرگ‌تر، مسائل گوناگونی به وجود آمد. توسعه پیچیدگی و بوروکراسی در سازمان‌ها نیاز به مدیران لایق و کارآمد را بیش از پیش نمایان ساخت و به دنبال تغییر و تحولات و فن‌آوری‌های روزافزون نقش اداره و

فصل

۲

رهبری و مدیریت

وجود دارد، نهایتاً اخذ تصمیم بر عهده فرد گذاشته می‌شود که با مهارت و قضاوت - یعنی جنبه هنر بودن مدیریت - ارتباط دارد.

مدیریت و رهبری

تاکنون از این دو واژه تعاریف بسیاری شده است و دانشمندان مدیریت سعی نموده‌اند با این تعاریف افتراق بین مدیریت و رهبری را بارز نمایند. با این حال باید اشاره کرد به ویژه در سال‌های اخیر تأکید زیادی بر لزوم مهارت‌های رهبری در افرادی که پست مدیریت را بر عهده دارند، شده است تا سازمان‌ها را بتوانند به اثربخشی لازم برسانند. در این قسمت برای آشنایی هرچه بیش‌تر شما به تعاریف و تمایزاتی که بین این دو مفهوم قائل شده‌اند می‌پردازیم:

مدیریت انجام کار به وسیله و از طریق دیگران است. دانشمندان مدیریت را فرایندی می‌دانند که به وسیله آن تلاش‌های فردی و گروهی جهت نیل به هدف مشترک هماهنگ می‌شود. مدیریت را هم علم و هنر دانسته‌اند. از مشخصات علمی بودن این است که روش‌های آن دقیق، بر اساس تحقیقات و سیستماتیک است و هدف‌هایش قابل توضیح، درک و قابل پیش‌بینی می‌باشند و هنر «مهارتی است در کارایی که از طریق مطالعه، مشاهده و یا تجربه حاصل می‌شود». اینکه مدیریت علم است یا هنر مورد بحث و مناظره‌های زیادی قرار گرفته است. اما آنچه مسلم است این است که مدیریت هم علم و هم هنر است. زیرا از یک طرف تکیه خود را جهت تصمیم‌گیری بر اطلاعات و تئوری‌هایی می‌گذارد که قبلاً به صورت اصل، قانون و فرمول بیان شده و از طرف دیگر با وجود سازمان‌های بزرگ و پیچیدگی آنها که متغیرهای زیادی در عنصر تصمیم‌گیری

تعریف می‌کند و شامل تخصیص وظایف، تعریف رویه‌ها و برقراری مرزها، حفظ استانداردها، پیشنهاد رویکردهای جدید و فعالیت‌های هماهنگ‌کننده می‌شود.

نظریه سیستم‌های چهارگانه لیکرت

محققان دانشگاه میشیگان روی تعیین ارتباطات بین رفتار رهبر، فرآیند گروهی و عملکرد گروهی تمرکز کردند. از نظر آنها سه نوع رفتار اختلاف بین رهبران اثربخش و غیراثربخش را نشان می‌دهد: ۱- رفتار وظیفه‌محور یا کارمدار ۲- رفتار رابطه‌محور ۳- رفتار مشارکتی. رفتار وظیفه‌محور شامل برنامه زمان‌بندی و فعالیت‌های هماهنگ‌کننده است. رفتار رابطه‌محور شامل مراعات و عمل به روش دوستانه است که اعتماد را نشان می‌دهد. رهبری مشارکتی از جلسات گروهی در تصمیم‌گیری استفاده می‌کند و ارتباطات و همکاری را توسعه داده و حل تضاد را تسهیل می‌کند.

به هر حال مطالعات لیکرت و همکاران او در دانشگاه میشیگان چهار سبک پایه یا سیستم رهبری شناسایی می‌شود که عبارتند از:

۱- سیستم ۱: بهره‌برداری - اقتداری^(۸)؛

سیستم ۲: نیکخواهی - اقتداری^(۹)؛

سیستم ۳: مشاوره‌ای - دموکراتیک^(۱۰)؛

سیستم ۴: مشارکتی دموکراتیک^(۱۱).

دو سبک اول را جزء سبک‌های اقتدارگرایانه و سبک سوم و چهارم را جزء سبک‌های دموکرات برمی‌شمارند. در این سبک‌ها هرچه از سبک یک به سمت سبک چهار

1. behavioral theory (attitudinal theory)

2. Mc Gregor

3. Likert

4. Blake & Motton

5. Lewin

6. Initiating structure

7. consideration

8. exploitative - authoritative

9. benevolent - authoritative

10. consultative - democratic

11. participative - democratic

- رهبران در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت می‌کنند. این تئوری دانش رهبری را توسعه می‌دهد، اما بدون نقص نیست. خصوصیات بسیار اندکی است که به طور مشترک در همه تحقیقات مهم تشخیص داده شده باشند. آن‌ها متقابلاً جامع نیستند و بین تعاریف خصوصیات، همپوشانی وجود دارد. مشخص نیست کدام خصوصیات مهم‌تر هستند و کدام خصوصیات جهت نایل شدن به سمت رهبری لازم است و کدامیک برای حفظ آن.

نظریه‌های رفتار رهبری

به دنبال ارائه نظریه خصوصیات رهبری، محققان متوجه شدند شناخت دقیق این خصوصیات امکان‌پذیر نیست و به دلیل ناکافی و نارسا بودن نظریه خصوصیات رهبری در موفقیت مدیران، مطالعه رهبری به عنوان یک فرآیند قابل مشاهده شروع شد. ضمناً محققان توجه خود را از ذاتی بودن رهبری به رفتارهای مؤثر در رهبری معطوف ساختند.

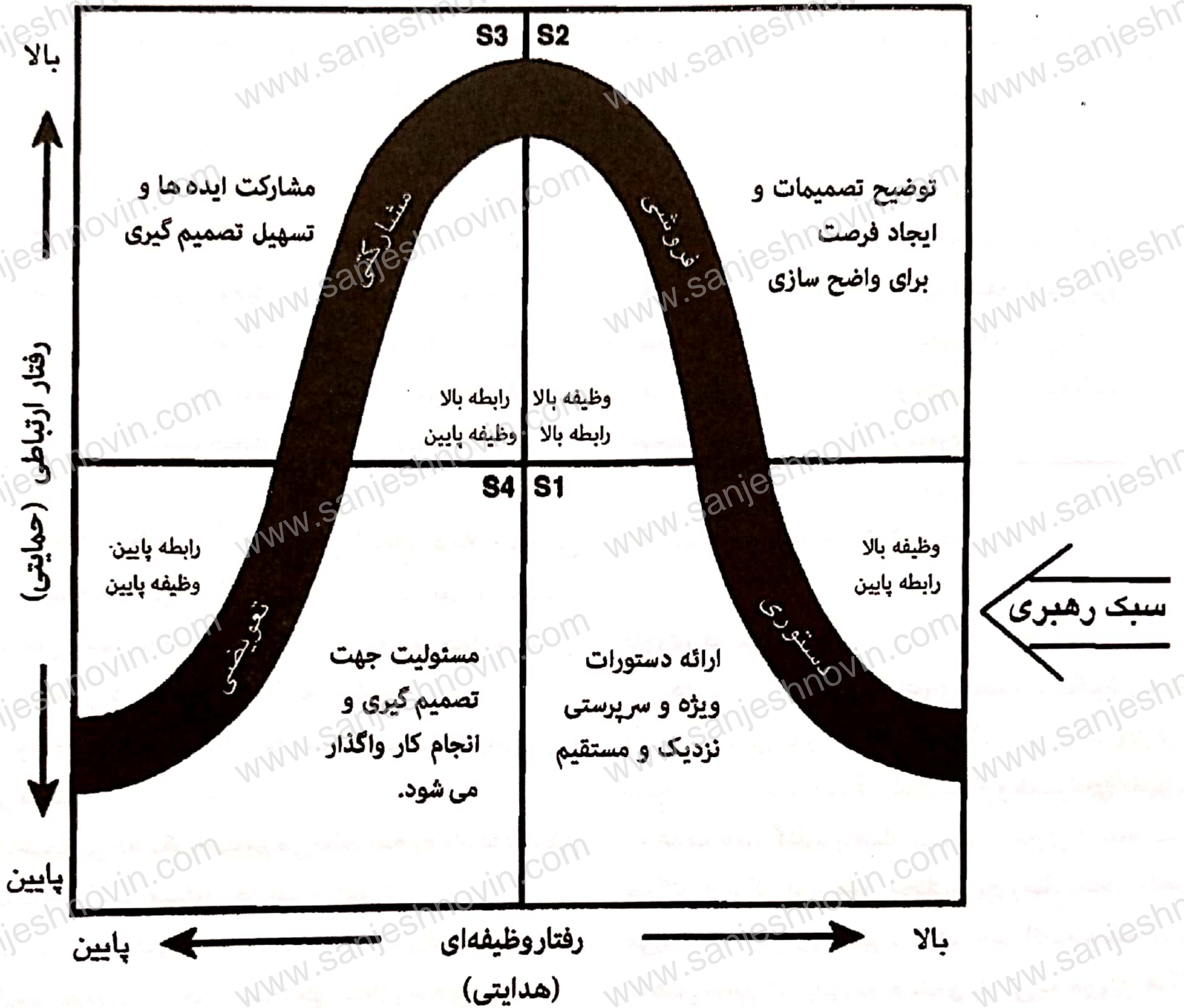
مفروضات نظریه‌های رفتاری عبارتند از:

- رهبران متولد نمی‌شوند بلکه می‌توانند ایجاد شوند و عمل کنند.

- موفقیت رهبر بر اساس رفتارهای قابل یادگیری استوار است تا خصوصیات فردی.

هدف این تئوری‌ها شناسایی رفتارهایی بود که با رهبری اثربخش همراه بودند. در میان این گروه از نظریه‌ها می‌توان به تئوری^(۱) X و Y مک‌گریگور^(۲)، مطالعات لیکرت^(۳) در دانشگاه میشیگان و شبکه مدیریت بلیک و موتون^(۴) و مطالعات کرت لوین^(۵) اشاره کرد. هم‌چنین مطالعات دانشگاه اوهایو در زمینه رهبری که به معرفی دو بُعد اولویت ساخت و مراعات انجامید را نیز برخی در این دسته قرار می‌دهند.

مطالعات رهبری در ایالات اوهایو ۱۸۰۰ خصوصیت رهبر را گردآوری کرده است. این خصوصیات در دو بُعد جای می‌گیرند: اولویت ساخت^(۶) و مراعات^(۷). مراعات رفتارهای دوستانه و حمایتی و رفاه دیگران را در نظر می‌گیرد و اولویت ساخت مربوط به روشی می‌شود که رهبر نقش خود و زیردستان را جهت دستیابی به اهداف سازمان



شکل ۲-۴ تئوری رهبری موقعیتی (برگرفته از کتاب تومی ۲۰۰۰، هابر ۲۰۰۰)

جدول ۲-۴. مقایسه رهبری تبدیلی و تبدیلی

تبدیلی	تبدلی
شبکه‌ای	سلسله مراتبی
همکاری	رقابت
تمرکز بر فرآیند	تمرکز بر وظیفه
پیشبرد توسعه کارکنان	تبادل وضعیت
توجه و رسیدگی به نیازها و انگیزه‌های پیروان	تعیین نیازهای پیرو
انگیزش درونی و الهام ^(۱) از طریق خوش بینی	فراهم کردن پاداش هنگام دستیابی به نیازها
تاثیر تغییر در درک و احساس	تبادل جهت عملکرد منتظره
فراهم نمودن محرک هوشی	عهد و پیمان جهت مزایای متقابل
تشویق به خلاقیت	پاداش موکولی ^(۲)
مراعات فردی	هدف‌گذاری برای کارکنان
فراهم کردن درک جهت و مسیر	تمرکز روی عملیات روزمره
تشویق به خود - مدیریتی	مدیریت بر مبنای استثنا

هدایت نموده تا اهداف سازمان تحقق یابد. توجه این رهبران به عملکرد است.

این نوع رهبری وضعیت مبادله‌ای است که در آن نیازهای پیروان مشخص شده و پاداش‌هایی برای این نیازها در مبادله با عملکرد مورد انتظار فراهم می‌گردد. آنها برای مزایای متقابل پیمان می‌بندند، رهبر اهداف را برای کارکنان مشخص نموده و روی عملیات روزانه تمرکز می‌کند. مدیریت استثنا^(۴) را به کار می‌برد. یعنی نظارت بر انجام کار بر اساس استاندارد و مقررات و مداخله در صورت عدم رعایت استاندارد صورت می‌گیرد. این روش رقابتی و وظیفه محور است.

رهبری تأویلی (تبدیلی)^(۵)

این نوع رهبری پیشرفت کارکنان را مدنظر قرار می‌دهد، به نیازها و انگیزه‌های آنها توجه می‌کند، تغییر احساسات و ادراک را تحت تأثیر قرار می‌دهد و محرک

مهم باشد. هاوس هم‌چنین دریافت اختلافات فردی روی درک رفتار رهبر توسط اعضا گروه اثر می‌گذارد.

تئوری‌های جدید رهبری

در عصر اطلاعات و ارتباطات همان‌طور که تجارت و سازمان‌ها تغییر کردند، رهبری نیز دستخوش سرعت و نوآوری شد. متغیرهای متعددی از جمله فرهنگ سازمانی، ارزش‌های رهبر و پیروان، طبیعت کار و محیط، پیچیدگی‌های موقعیتی و نفوذ رهبری در رابطه با اثربخشی رهبری مطرح شدند. بیشترین کوشش برای منسجم کردن این متغیرها منجر به دو دیدگاه «رهبران عملگرا و رهبران تحول‌گرا» شد.

امروزه رهبر فردی است اجتماعی، دارای توان ارتباطی بالا و دیدگاه همکاری و مشارکت با دیگران. مهم‌ترین تئوری‌های این گروه را می‌توان تئوری‌های اسنادی، تبدیلی در برابر تبدیلی و رهبری فرهمند دانست که در اینجا به دو تئوری تبدیلی و تبدیلی می‌پردازیم.

رهبری تبدیلی^(۳) (مبادله‌ای)

در این نوع رهبری که عملگرا نیز خوانده می‌شود، رهبران پیروان خود را از طریق تعیین اهداف و وظایف

1. inspire
2. contingent
3. transactional leadership
4. management by exception
5. transformational leadership