



بسمه تعالی

## گزارش

# برنامه آموزشی توسعه و توانمندسازی مدیران نظام سلامت

مرکز ملی آموزش مدیریت سلامت

**NPMC**

و

## معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی تبریز



مرداد ۱۴۰۱

# گام اول

## تشکیل کمیته علمی طراحی دوره

• با سرپرستی دکتر علی جنتی



## نیازسنجی آموزشی دوره های "توسعه و توانمندسازی مدیران نظام سلامت"

امتیاز	بازرسی		امور مالی		منابع انسانی			بهداشت		درمان		امتیاز
	اهمیت *	ضرورت/کاربرد *	امتیاز	اهمیت *	ضرورت/کاربرد *	امتیاز	اهمیت *	ضرورت/کاربرد *	اهمیت *	ضرورت/کاربرد *		
۶	۴	۳	۱۲	۲	۲	۴	۱	۱	۱	۲	۳	۱۲
۹	۳	۵	۱۵	۴	۵	۲۰	۵	۵	۲	۵	۵	۲۵
۲۵	۳	۳	۹	۵	۵	۲۵	۲	۲	۳	۳	۳	۹
۲۵	۲	۲	۴	۳	۳	۱۲	۴	۴	۴	۵	۵	۲۵
۱۶	۳	۳	۹	۴	۴	۱۶	۲	۲	۳	۳	۳	۹
۱۲	۴	۴	۱۶	۴	۴	۱۶	۴	۴	۱	۴	۴	۱۶
۱۶	۵	۵	۲۵	۳	۳	۱۶	۴	۴	۲	۵	۵	۲۵
۱۶	۵	۵	۲۵	۵	۵	۲۵	۲	۴	۲	۵	۵	۲۵
۱۶	۲	۲	۴	۳	۳	۹	۵	۵	۳	۲	۲	۹
۹	۳	۳	۶	۳	۲	۹	۵	۲	۱	۳	۳	۶
۱۶	۳	۳	۹	۵	۵	۲۵	۵	۵	۲	۳	۳	۹
۲۵	۴	۴	۲۰	۵	۴	۰	۰	۰	۳	۵	۵	۲۵
۲۵	۴	۴	۱۶	۴	۴	۲۵	۵	۵	۲	۵	۵	۲۵





# گام سوم تحلیل و استخراج نتایج و نهایی سازی

## عناوین در کمیته علمی

مدت دوره به ساعت	سرفصل های کلی	عنوان پودمان
۱	نظام سلامت ایران و جهان	اصول و مبانی مدیریت و اصلاحات نظام سلامت
۲	اصول و مبانی سازمان و مدیریت	
۲	سازماندهی و ساختار سازمانی*	
۱	تفکر تحلیلی	
۲	تفکر سیستمی	
۱	سازمان های یادگیرنده	
۲	اصلاحات و مدیریت تغییر در سازمان	
۴	بهبود کیفیت و ایمنی *	
۲	رهبری فردی و سازمانی	مهارت های مدیریت و رهبری
۱	مدیریت تیم	
۲	هماهنگی های درون بخشی و برون بخشی	
۳	حمایت طلبی	
۲	توانمندسازی جامعه	
۲	رفتار سازمانی	
۱	مدیریت زمان	
۲	خلاقیت و نوآوری	
۳	تحقیق در سیستم های بهداشتی (HSR)	
۴	برنامه ریزی استراتژیک	
۲	برنامه ریزی عملیاتی	
۳	ارزشیابی *	
۳	برنامه ریزی پروژه	مدیریت منابع
۲	مدیریت منابع انسانی*	
۱	مدیریت مالی *	
۲	آیین نامه های اداری و مالی*	
۲	مدیریت نگهداشت تجهیزات و منابع*	
۲	مدیریت دارو و تجهیزات*	
۲	اقتصاد سلامت و بهره وری	
۱	سلامت اداری*	
۲	مدیریت اطلاعات*	
۲	آمادگی برای مدیریت بحران*	



## گام چهارم

افتتاحیه دوره توسعه و توانمندسازی مدیران سلامت

در خردادماه سال ۱۴۰۱

مرکز ملی آموزش مدیریت سلامت

با حضور معاون محترم توسعه مدیریت و منابع وزارت

جناب آقای دکتر رحیمی

و

ریاست محترم مرکز توسعه سازمان و تحول اداری وزارت

جناب آقای دکتر جوانمرد

افتتاحیه دوره توسعه و توانمندسازی مدیران

سلامت

خردادماه سال ۱۴۰۱

تبریز

مرکز ملی آموزش مدیریت سلامت

هیات رئیسه





استاد محترم دوره توسعه و توانمندسازی مدیران

سلامت

خردادماه سال ۱۴۰۱

تهران

کتابخانه آموزش مدیریت سلامت



# گام پنجم: برگزاری دوره طی ۹ جلسه

ارایه دهنده	موضوع	ساعت	
	تلاوت آیات قرآن و سرود جمهوری اسلامی	۸-۸/۰۵	
ارایه دهنده	موضوع	ساعت	
	تلاوت آیات قرآن و سرود جمهوری اسلامی	۸-۸/۰۵	
ارایه دهنده	موضوع	ساعت	
	تلاوت آیات قرآن و سرود جمهوری اسلامی	۸-۸/۰۵	
ارایه دهنده	موضوع	ساعت	
	تلاوت آیات قرآن و سرود جمهوری اسلامی	۸-۸/۰۵	
ارایه دهنده	موضوع	ساعت	
	تلاوت آیات قرآن و سرود جمهوری اسلامی	۸-۸/۰۵	
ارایه دهنده	موضوع	ساعت	
	تلاوت آیات قرآن و سرود جمهوری اسلامی	۸-۸/۰۵	
ارایه دهنده	موضوع	ساعت	
	تلاوت آیات قرآن و سرود جمهوری اسلامی	۸-۸/۰۵	
	Warm Up خوانش کتاب مدیریتی	۸/۰۵-۸/۱۵	
	دکتر نجفی	اقتصاد سلامت و بهره‌وری	۸/۱۵-۹/۳۰
	دکتر نجفی	مدیریت مالی	۹/۳۰-۱۱
	استراحت و پذیرایی	۱۱-۱۱/۳۰	
	آقای عافیان	آیین نامه های اداری و مالی	۱۱-۱۲
دکتر جنتی	دکتر کبیر	مدیریت نگهداشت تجهیزات و منابع و دارو	۱۱/۳۰-۱۳/۳۰
	کار عملی- فراگیران		
	نماز و نهار		۱۳/۳۰-۱۴/۱۵
	رفتار سازمانی		۱۴/۱۵-۱۵/۴۵
	استراحت		۱۵/۴۵-۱۶
	مدیریت منابع انسانی		۱۶-۱۷/۳۰
	دکتر جنتی	ارزشیابی	
	پرسش و پاسخ		۱۷/۴۵-۱۸







الجمهورية العربية السورية  
مجلس الوزراء  
مجلس الوزراء

الجمهورية العربية السورية  
مجلس الوزراء  
مجلس الوزراء







### تعريف ساز ماندني

بر ايندي است که ملي آن تقسيم کار بيان افراد و گروههاي کاری و هماهنگي بيان آنان به منظور کسب اهداف صورت مي گيرد.

#### به بيان ديگر:

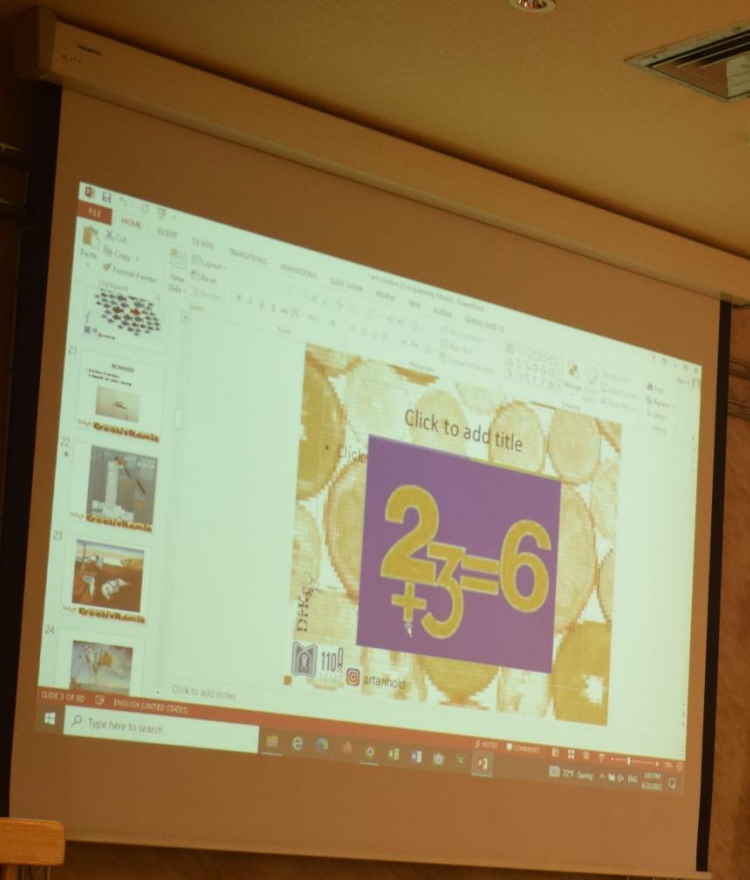
فرآيند سه مرحله اي مرکب از:  
"مطالعه کارها و فعاليت ها"













# نتایج نظر سنجی

چقدر شرکت در این دوره را **مفید** می دانید؟  
(حمایت طلبی)



















# چالشها و پیشنهادهای مطرح شده از شرکت کنندگان



جمهوری اسلامی ایران

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

## نقاط قوت دوره

● مهمترین نقطه قوت این دوره و کلاس های آن، آشنایی بیشتر و بهتر با همکاران مدیر شبکه از شهرستان های مختلف و ایجاد رابطه ی صمیمی و انرژی مثبتی بود که بین همکاران ساری و جاری بود. ●

از نقاط قوت دیگر این دوره ها، آشنایی با مبانی و الفبای مدیریت بود که چهارچوب ذهنی خوبی را حداقل برای بنده ایجاد کرد.

● حضور اساتید بسیار گرانقدر و شانس بهره مندی از تجربیات آنها نیز از دیگر مزایای این دوره ها بود ، هرچند مدرس ضعیف هم بالطبع داشتیم ولی در کل اساتید دعوت شده علاقه مند و در حیطه ی تخصصی خود بسیار مسلط بودند و بنده شخصا بهره مند شدم.

از نقاط قوت دیگر کارهای عملی و تمرینات مختلف در دوره بود که البته میتوانست کارگاه ها منسجم تر ، متنوع تر و با استفاده از امکانات بیشتر برگزار می شد.

فضای کلاس ها و خود مجموعه NPMC از نقاط قوت این دوره بود و ما به داشتن چنین مجموعه ای افتخار میکنیم. امکانات سمعی و بصری و پذیرایی های میان برنامه ها عالی بود.

امکان بحث های چالشی و سعه صدر اساتید و دست اندرکاران دوره برای شنیدن صحبت های مدیران و نیز ایجاد فضای مناسب برای تخلیه انرژی های منفی و گاهی فریاد زدن مشکلات و تنگناها توسط همکاران و مدیران بسیار به موقع بود، واقعا لازم داشتیم در محفلی حرف بزنیم و از مشکلات بیشمار و گاهی کشنده ی سیستم در این روزها بگوییم و این تا حد زیادی اتفاق افتاد و جای قدردانی هست!



# نقاط ضعف از دیدگاه شرکت کنندگان

۱. فشرده بودن دوره و مخصوصا مباحث بعد از ظهر گاهی خارج از تمرکز و تحمل ما بود و واقعا Coffee Dependent شده بودیم و الحق هم قهوه های نابی صرف شد ☕ سپاس
۲. مباحث انسجام و توالی مناسب را نداشت و گاهی مطالب تکراری توسط اساتید بحث میشد، بهتر بود کلاس های قبل از ظهر بصورت تئوری و کلاس های بعد از ظهر بصورت بحث و کار گروهی بود.
۳. ای کاش مباحث مدیریتی را در یک دوره و مباحث مربوط به آشنایی با واحدهای مدیریتی دانشگاه و چالش ها را در دوره مجزا برگزار میکردید.
۴. پیشنهاد میشود در دوره های بعدی برای هر مدیر یک مبحث برای تحقیق و ارائه مشخص شده و بتوانیم از تجربیات همکاران استفاده کنیم.
۵. پیشنهاد می شود دوره های آتی در شهرستان های مختلف و یا بصورت اردوهای تفریحی - علمی برگزار شود
۶. پیشنهاد میشود با حضور اساتید و برگزاری دوره ها در هر شهرستان مشکلات عمده مدیریتی آن شهرستان مطرح و راهکارهای لازم در محل بحث گردد و مدیران سایر شبکه ها هم مشاوره در محل شبکه هدف داشته باشند.
۷. در دوره های بعدی میتوان بیشتر بصورت مصداقی و ملموس تر به مشکلات پرداخت و نمونه های موفق مدیریت کشوری و جهانی را مورد بحث قرار داد.

۸. بازدید از سایر دانشگاه های برتر ، از شبکه های برتر کشوری و حتی بازدید از سیستم های بهداشت و درمان موفق حداقل در کشورهای همجوار میتواند بسیار کمک کننده باشد.

۹. شاید جدا کردن دوره مدیران شبکه با دوره مدیران ارشد دانشگاه باعث شده بود هم ما و هم آنها و هم اساتید راحت تر باشند ولی دوره های مشترک میتواند تعامل و درک مشترک را بین مدیران رده میانی و ارشد دانشگاه قطعاً بالا ببرد.

۱۰. با توجه به محدودیت های شدید مالی ، برگزاری جلسات و پذیرایی ها واقعا عالی بود، هرچند کاش قاشق و چنگال پلاستیکی و جوجه کباب بی کیفیت را حذف میکردید.

۱۱. در هر جلسه از دوره ها حداقل یک کلاس انگیزشی ، غیر تخصصی مثل کلاس دکتر کیانور لازم هست که زاویه دید مدیران را تحت تاثیر قرار دهد.

۱۲. امیدوارم این دوره ها ادامه داشته باشد و در تنظیم زمان جلسات محدودیت های تمام همکاران در نظر گرفته شوند. بحث ها متنوع تر باشد و از اساتید بنام و مطرح بدون در نظر گرفتن گرایش های سیاسی و جناحی دعوت شود. ✨ ایده آل این هست که این دوره ها بصورت کلاس های چند روزه و به شکل اردو باشد (مثل Summer School) مثلاً دوره های ۳، ۵ یا ۷ روزه باشد و در حقیقت مدیران بیشتر با هم و با مدرسان وقت غیر رسمی بگذرانند.

# برخی فیدبک های اخذ شده

- بنده به عنوان یک مدیر و مسئول تازه کار و کم تجربه ، وقتی دوره تمام شد ، قطعاً **همان فردی نبودم که وارد دوره شده بودم !!!**
- هرچند کلاس ها فشرده بود و ما مدیران شبکه خسته و گاهی کلافه از مشکلات روزمره ی شبکه ها بودیم ولی احساس میکردم بخوبی جذب این دوره ها شده ایم ...
- در کل از دست اندرکاران این دوره ها و نیز تک تک مدیران بسیار عزیز و دوست داشتنی شبکه ها که فرصت یادگیری و اندکی دوری از هیاهوی کارهای اجرایی را به بنده دادند صمیمانه سپاسگزارم.
- سلام خدمت همه دوستان عزیز و بزرگوار و سپاس از زحمات تک تک عزیزانی که با تلاش تون یک دوره عالی و خاطره انگیز رقم خوردو جلساتی که دوستان در فضای صمیمی در کنار هم تجربیات را مرور کردیم و انرژی مثبت و حس خوب را حاصل این جلسات میدانم.

- دانش چراغ خرد و چشمه ی بزرگواری است .حضرت علی (ع) در دین مبین اسلام و تعالیم آسمانی روح بخش و جهان شمول آن، آموزش و یادگیری به عنوان رکنی رکنین از جایگاهی ممتاز و منزلتی ویژه و بی بدیل برخوردار است .خداوند بزرگ را به خاطر توفیق خانواده بزرگ دانشگاه علوم پزشکی تبریز در برگزاری و به پایان رساندن دوره ی توانمند سازی مدیران به شیوه ای متفاوت و کسب تجربیات بی بدیل در انجام ماموریت های دانشگاه، سپاسگزارم، این مهم بدون همکاری و اراده همه عوامل موثر میسر نبود.

- در هر جامعه بشری، با توجه به تجربه های اساتید و مربیان و نیز متصدیان مدیریت جامعه، نیازهای آموزشی جزء برنامه های ضروری و اولیه آن جامعه تعیین و تدوین می شوند دانشگاه علوم پزشکی تبریز با برگزاری دوره توانمند سازی مدیران شبکه جزء پیشتازان و اولین های وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی کشور می باشد .



با آرزوی موفقیت برای مدیران آینده