اداره آزمایشگاه‌های پزشکی از نگاه مدیران آینده



● دکتر حسین درگاهی

استاد گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

hdargahi@sina.tums.ac.ir

❑ خلاصه

مهارت‌های مدیریتی در همه مشاغل از جمله آزمایشگاه‌های پزشکی مورد نیاز مدیران برای انجام کارآمد و مؤثر شغلی می‌باشد تا بدین وسیله میزان پیشرفت‌های برنامه‌ها را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی ارزیابی کنند؛ علاوه بر این مدیران با داشتن حسن شهرت، ظاهر آراسته و موجه و مجهز به اخلاق و صفات حسنه از جمله صداقت، دوراندیشی، آینده نگری و اعتماد به نفس ضریب نفوذ و تأثیر خود را بر روی کارکنان بالا می‌برند. شیوه‌های رهبری مناسب و اقتضایی از جمله دستوری و مشارکتی، نظام پرداخت پاداش مؤثر، ایجاد انگیزه در کارکنان، دوری گزینی از جنسیت گرایی و نژاد پرستی و قومیت گرایی، فراهم آوری شرایط محیطی آرام برای کارکنان، بهره‌برداری از استانداردهای واضح و روشن و استفاده از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به همراه انعطاف پذیری در مقابل تغییرات سریع محیطی همگی از جمله مواردی است که در اجرای شیوه‌های مدیریت رهبری و ارتباط با کارکنان در نحوه اداره آزمایشگاه‌های پزشکی به مدیران آن کمک می‌کند.

مدیریت عمومی در قرن جدید (NPM) برای آزمایشگاه‌های پزشکی ابزاری ضروری است. مدیریت عمومی وسیله‌ای برای ارزیابی واقعی فعالیت‌ها و رفتارها و بهره برداری از منابع مالی و انسانی است که می‌تواند برای تعدیل رفتارهای کارکنان و ایجاد نظم و انضباط کاری در آن استفاده کرد. اگر چه مدیریت عمومی جدید برای اداره آزمایشگاه‌های پزشکی توصیه می‌شود، اما کافی نیست و در کنار آن تخصص و دانش علمی مدیران آزمایشگاه‌ها لازم و ضروری است و با ترکیب این دو با یکدیگر، مدیریت به مفهوم واقعی خود دست خواهد یافت و چالش‌های غیر قابل پیش بینی قابل رفع خواهد بود.

اجرای اصول نظام کیفیت در پایش مدیریت عملکرد هر سازمان نقش مهمی دارد و به عبارتی نظام کیفیت را می‌توان مرحله مهمی از نظام مدیریت در حوزه ارزیابی و کنترل در نظر گرفت که منتهی به افزایش رضایتمندی مشتریان، توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌ها، ارتقای مستمر ارائه خدمات، درآمد زایی، ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان، شناسایی نواقص و اصلاح آن‌ها در حداقل زمان ممکن و استفاده از تجهیزات استاندارد و سرانجام پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها از جمله آزمایشگاه‌های پزشکی می‌شود. استفاده از مدل ترکیبی نظام کیفیت و نظام مدیریت در افزایش تعهد و وفاداری کارکنان نقش به سزایی دارد.

در هر سازمان، رفتار سازمانی مطلوب و اخلاقی، فرآیندی

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

طبیعی اســت که به حل بســیاری از چالش‌های سازمانی کمــک می‌کند. اما آن گروه از رفتارهایی که نقش رســمی در سازمان‌ها ندارند و غیر ضروری و غیر اخلاقی به حساب می‌آینــد و به عنوان ابزار نفوذ بر دیگران قلمداد می‌شــوند و پدیده‌هــای اجتناب ناپذیری در ســازمان‌ها هســتند را رفتار سیاســی می گویند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد عوامــل مختلفــی از جملــه ویژگی‌های فــردی و فرهنگ ســازمانی و محیط خارجی و داخلی سازمان در بروز رفتار سیاســی کارکنان نقش دارند. بنابراین یکــی از مهم‌ترین وظایــف یک مدیر، نفوذ و اعمال قدرت به شــکل صحیح و مناسب و استفاده از تاکتیک‌های نفوذ مبتنی بر موقعیت و شرایط اســت. برطرف کردن هر گونه ابهام، تفویض اختیار و مسئولیت، روی آوردن به الگوی کارتیمی، اصلاح فرهنگ ســازمانی و رعایــت عدالــت در نظام پرداخــت از راه‌های جلوگیری و کنترل رفتار ســازمانی در سازمان‌ها به حساب می‌آید. اگر چه دوری مدیران از فضای سیاســی سازمان‌ها نیز باعث می‌شــود تا کارکنان تمایل کمتری نسبت به بروز رفتار سیاسی داشته باشند.

کلید واژه‌ها: نظام مدیریت، مدیریت عمومی جدید، نظام کیفیت، رفتار سیاسی، آزمایشگاه پزشکی

در ســال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ افتخار داشتم تا درس مدیریت خدمات آزمایشــگاهی دانشــجویان مقطع دکتری تخصصی خون شناســی و انتقال خون سازمان انتقال خون ایران را به صورت حضوری - مجازی تدریس کنم. در پایان دوره با همفکری دانشجویان عزیز تصمیم گرفته شد تا برای انجــام آزمون پایانی، بنده به عنوان مدرس این درس تعداد چهار ســؤال تحلیلی - تفسیری را از محتوای تدریس شده تهیه و در اختیار دانشجویان قرار دهم و این عزیزان در طی فرصت چند هفته‌ای به آن پاسخ دهند. خوشبختانه این کار به خوبی و با موفقیت انجام شــد. پس از مطالعه پاسخ‌های ارائه شــده از افرادی که در آن زمان هم دانشجو بودند، هم کارمند و هم جایگاه مدیریت در بعضی از آزمایشــگاه‌های پزشکی را به عهده داشــتند و کاملاً بیطرفانه و منصفانه به ســؤالات طراحی شده پاسخ دادند و درک و تحلیل ذهنی و ادراکی کاملی در پاســخ به سؤالات امتحانی داشتند و پس از ویرایش کلی پاســخ‌ها، مرا به ایــن فکر فرو برد که آن را در اختیار نشریه آزمایشگاه و تشخیص قرار دهم که سال‌ها است با لطف و عنایت همکاران گرامی انجمن مقالاتی را در آن به چاپ رســانده‌ام تا خوانندگان با درک، آگاهی، ادراک و ذهنیت مدیران آینده آزمایشــگاه‌های پزشکی آشنا شوند و آن را تحلیــل کننــد و در صورت نیاز بازخورد مناســبی ارائه دهند. امید اســت دیدگاه‌های این عزیزان در خصوص شــیوه‌های رهبــری و مدیریت، کاربــرد مدیریت عمومی، ارتباط نظــام کیفیت با نظــام مدیریــت و موضوع قدرت و رفتار سیاســی و مدیریت رفتار سیاســی در سازمان‌ها از جمله ســازمان‌های بهداشــتی درمانی مورد عنایت خاص خواننــدگان، مدیران، کارکنان، متخصصین و کارکنان معزز آزمایشگاه‌های پزشکی قرار گیرد.

❑ ســؤال ۱: چنانچه در حال حاضــر مدیریت یک آزمایشگاه بالینی را در سطوح ارشد و میانی بر عهده دارید و یا در آینده این احتمــال وجود دارد تا این جایگاه را به دســت آورید، از هم اکنون باید در ذهن خود چگونگی اداره آزمایشــگاه و اجرای شیوه‌های رهبری و مدیریت و ارتباط با کارکنان را طراحی کنید و آن را بر روی کاغذ بیاورید.

مهارت‌هــای مدیریتــی در همــه مشــاغل از جملــه آزمایشــگاه‌های پزشــکی اهمیت دارد. لذا چه پشــت میز آزمایش کار کنیم و چه در مشاغل دیگر، توانایی سازماندهی کار و سرپرستی کارکنان بســیار اهمیت دارد. مهارت‌های مدیریتــی را باید آموخت. یادگیری شــیوه‌ها و برنامه‌های مدیــران موفق در این عرصــه از موارد مهــم در مدیریت مؤثر در آزمایشــگاه‌ها می‌باشــد. البته نباید از این نکته نیز غافل شــد که مدل‌های رهبری مدیریت ارائه شده در یک آزمایشگاه با مدل‌های ارائه شده در سازمان‌های دیگر الزاماً نمی‌تواند تناســب و شــباهت داشته باشــند. بنابراین باید بــه دنبال روش‌هایی بود که برای مدیریت آزمایشــگاه‌های پزشکی مناسب باشد.

مدیران آزمایشــگاه‌ها برای انجــام کارآمد و مؤثر وظایف شغلی خود نیاز به مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی دارند. همچنین تشــخیص چشــم انداز آینده موجب می‌شود که مدیران آزمایشــگاه‌ها بتوانند میزان پیشــرفت برنامه‌ها را

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

ارزیابی کنند و در جهت دستیابی به این اهداف تلاش نمایند.

شیوه رهبری و مدیریت باید در هر آزمایشگاه با توجه به شرایط محیطی آن هماهنگ شود. معرفی، تبیین و شناخت دیدگاه‌های مدیران آزمایشگاه‌ها برای تمامی کارکنان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. بالطبع انسان‌های متفاوت با فرهنگ‌ها و خلق و خوی متفاوت، رفتارهای مختلفی را از خود نشان می‌دهند که ناسازگاری آن‌ها با یکدیگر کاملاً عادی است، اما آنچه اهمیت دارد این است که راه تعادل با آن‌ها را مدیران به خوبی بشناسند و درک کنند. گاهی یک جلسه ساده اما برنامه ریزی شده می‌تواند، موانع تعاملی را مرتفع سازد و یا بر عکس با نادیده گرفتن و یا برخوردهای غیر اصولی کوهی از تعارض‌های فاحش و غیر قابل حل را در سازمان ایجاد کند.

شاید یکی از عوامل مهم موفقیت در امر مدیریت، ارتباط مؤثر با کارکنان آزمایشگاه و کارکنان و مدیران دیگر بخش‌ها باشد. تنها وجود یک محیط صادقانه و صمیمی است که می‌تواند زمینه ساز شکل گیری و رشد حس اطمینان و حمایت، در یکایک کارکنان باشد. ارتباط مؤثر با کارکنان بر اساس معیارهای زیر شکل می‌گیرد.

- بهره برداری کارآمد از مدرک تحصیلی و تجربیات کاری کارکنان
- ایجاد عدالت سازمانی
- تأمین رفاه نسبی
- آموزش مداوم کارکنان
- ایجاد نظام کنترل و تشویق و تنبیه مؤثر
- مشورت با کارکنان در عین قاطعیت

پای کار بودن مدیران و قدم زدن و نظارت بر فعالیت کارکنان، تشویق کارکنان چه در مواقعی که کارها به خوبی پیش می‌رود و چه به هنگام ضعف در عملکرد، تأثیر بیشتری در مقایسه با اتخاذ شیوه‌های تنبیهی بر عملکرد کارکنان دارد. اگر چه نه گفتن در وقت مقتضی را باید یاد گرفت.

مدیران آزمایشگاه‌ها در سطح ارشد و میانی باید از نظر شخصیتی و رفتاری، داشتن مهارت‌های تخصصی، علمی و عملی، حسن شهرت و ظاهر آراسته و موجه و مجهز به اخلاق و صفات حسنه از جمله صداقت، دور اندیشی، آینده‌نگری و اعتماد به نفس باشند تا ضریب نفوذ و تأثیر خود را بر روی کارکنان بالا ببرند و شرایطی ایجاد کنند تا کارکنان تا جایی که امکان دارد بدون ترس و استرس و داشتن امنیت شغلی از آن‌ها حرف شنوی داشته باشند و از سوی دیگر نباید اجازه داد تا مسیر جریان کار و فرآیندها خارج از فعالیت‌های گروهی و تیمی و به دور از سیاست گذاری‌های مدیریت قرار گیرد و قدرت مدیران سطح ارشد دچار آسیب گردد، زیرا این امر موجب هرج و مرج و بی نظمی و بروز تعارض‌های فردی، گروهی و سازمانی و مورد تهدید قرار گرفتن اهداف سازمان می‌گردد. بنابراین برای تقویت این نگرش و دیدگاه باید حیطه اختیارات و مسئولیت‌های هر یک از کارکنان در بخش‌های مختلف آزمایشگاه مشخص و شفاف گردد، به طوری که کارکنان شایسته و توانمند ضمن این که اختیارات و مسئولیت‌های خاص و تعریف شده‌ای دارند، از اعتماد به نفس و همچنین تخصص و مهارت آن‌ها استفاده شود و هم سو با آن قاطعیت و جایگاه مدیریت نیز حفظ گردد. نکته مهم دیگر در این رابطه ایجاد شور و شوق و انگیزه خدمت در کارکنان است که به صورت شفافیت در پرداختی‌ها، انجام تشویق‌های کلامی و ارتباط دوستانه و صمیمی همراه با پرداخت پاداش‌های مادی می‌باشد، اگر چه در بعضی موارد ابتکاراتی را نیز می‌توان به کار برد؛ به طور مثال برای ایجاد انگیزه در کارکنان ماهیانه یا هر چند ماه یک بار نمونه‌هایی مشابه ارزیابی کیفیت خارجی (اما به مراتب پیچیده‌تر و علمی‌تر) به صورت نا معلوم به آن‌ها داد و در صورت جواب دهی درست مبتنی بر تحلیل با کیفیت، از پاداش‌های مادی یا معنوی استفاده کرد و یا جهت ایجاد همبستگی و اتحاد بین مدیران و کارکنان آزمایشگاه، می‌توان از طریق برگزاری جلسات صمیمانه و دوستانه یا مهمانی‌هایی متناسب با فرهنگ سازمان تدارک دید. مانند جشن روز آزمایشگاه یا افطاری ماه رمضان که در ایجاد ارتباط و همبستگی کارکنان با مدیران مؤثر است (۱).

شیوه‌های رهبری و مدیریت در آزمایشگاه پزشکی می‌تواند آمرانه یا مشارکتی باشد. در طیف آمرانه بیشتر امور از طریق نظارت و دستور مستقیم مدیر انجام می‌گیرد. در این روش، کنترل کارکنان بیشتر، استقلال شغلی کارکنان کمتر و البته مدیر نیز پر مشغله تر است. اما بر عکس در

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

مدیریت مشارکتی، کارکنان در انجام وظایف شغلی خود با استقلال کاری بیشتری به انجام امور می‌پردازند و نظارت و کنترل مستقیم بر روی آن‌ها کمتر است که به نظر می‌رسد در اداره یک آزمایشگاه تلفیقی از هر دو نوع سبک مدیریت قابل انجام است که بسته به میزان بلوغ کارکنان، خود کنترلی و آگاهی آن‌ها از جایگاه شغلی خود در آزمایشگاه دارد.

علاوه بر این، به منظور داشتن مدیریتی موفق در آزمایشگاه باید از هر گونه نا عدالتی و تبعیض دوری گزید. ناعدالتی‌ها منجر به اعتراض می‌شوند که در بسیاری از موارد این اعتراضات به صورت پنهانی به سازمان ضربه خواهد زد. به عنوان مثال، فردی که از تبعیض در حقوق و دستمزد شاکی می‌باشد، ممکن است دست به اقداماتی نظیر تخریب وجهه سازمان، کم کاری و در موارد شدیدتر حتی دست به سرقت و کارهایی از این قبیل بزند. از مهم‌ترین دلایل نارضایتی در سازمان‌ها، حقوق و دستمزدهای ناعادلانه، پارتی بازی و خویشاوند سالاری می‌باشد.

آموزش، پایه و اساس مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد. بنابراین از اوایل استخدام کارکنان باید آن را جدی گرفت و یادگیری سازمانی را به طور مستمر ترویج و توسعه داد. این کار چندین مزیت برای کارکنان دارد. ابتدا آن‌ها با روش‌های انجام کار و فرآیندهای مختلف آشنا می‌شوند. بنابراین میزان خطاها و اشتباهات فردی به شدت کاهش پیدا می‌کند. از سوی دیگر کارکنانی که آموزش بیشتری دریافت کنند و یادگیری سازمانی بیشتری دارند وفاداری و تعهد آن‌ها به سازمان بیشتر خواهد بود و به آن نوعی حس تعلق، وابستگی و دلبستگی خواهد بخشید.

نظام پرداخت حقوق و دستمزد مناسب نقش بسیار تعیین کننده‌ای در اداره کارکنان دارد. زیرا می‌تواند برای رفتارهای آن‌ها جهت دهی مناسبی ایجاد کند. نظام حقوق و دستمزد باید به نحوی باشد که انگیزاننده کارکنان باشد و آن‌ها را در مسیر درستی هدایت کند. برخی اوقات این سیستم به نحوی طراحی می‌شود که ممکن است موجب بی عدالتی در سازمان شود یا آن که چندان انگیزاننده نباشد.

به منظور ایجاد انگیزش در کارکنان، مدیران باید به نکات زیر توجه کنند:

- کارکنان را در هدف گذاری مشارکت دهند (مدیریت مبتنی بر هدف به عنوان یکی از روش‌های انگیزش کارکنان)
- سعی کنند پیاپی به کارکنان درک روشنی از چگونگی انجام صحیح کار نشان دهند.
- با کارکنان خود روابط غیر رسمی و سالم داشته باشند.
- به محل کار آن‌ها بروند و با آن‌ها ملاقات کنند.
- عقاید آن‌ها را در ارتباط با سازمان جویا شوند، به حرف‌های آن‌ها گوش دهند و آن‌ها را به خوبی درک کنند.
- ۸۰ درصد زمان شنونده باشند و تنها ۲۰ درصد به صحبت کردن بپردازند.
- درباره اخبار غیر رسمی و شایعاتی که آن‌ها شنیده‌اند سؤال کنند و آن‌ها را در این ارتباط توجیه، قانع و هدایت نمایند.
- در چالش‌های سازمانی با آن‌ها همراه باشند.
- از کارکنان سؤال شود آیا چشم انداز، مأموریت و اهداف واضح و شفافی در سازمان وجود دارد.
- از آن‌ها سؤال شود چه عواملی مشتریان ما را راضی و یا ناراضی می‌کند.
- تشویق کارکنان به صورت عمومی باشد، اما تذکرات و انتقادات در فضای خصوصی به آن‌ها ارائه گردد (۲).

در قرن بیست و یک، کاربرد مفاهیمی همچون رهبری، انگیزش، ارتباط، روزآمدی، خدمات آزمایشگاهی مبتنی بر شواهد، تعامل و تاثیرگذاری، تصمیم گیری و هدف گذاری بر کارایی، به اثر بخشی و در نهایت بهره وری آزمایشگاه‌ها خواهد افزود و شیوه رهبری و مدیریت مشارکتی، نظام پاسخگویی و همکاری و هماهنگی بالاتری را در آزمایشگاه‌ها ایجاد خواهد کرد. امروزه باید کارکنان را به گونه‌ای هدایت کرد تا نقش پر رنگ‌تری در تصمیم گیری‌ها و در جهت ارتقاء فعالیت‌ها تلاش همگونی داشته باشند. به عبارت دیگر، مشارکت کارکنان شنیدن صدای آن‌ها را آسان می‌سازد، احساس مالکیت و هویت سازمانی را فراهم می‌آورد، چالش‌ها را مدیریت می‌کند، ناتوانی را تبدیل به توانایی می‌کند و فرهنگ سکوت را در هم می‌شکند. در این نوع مدیریت، اعتماد کاملی نسبت به کارکنان ابراز می‌شود و کل مجموعه و سازمان از وحدت و یگانگی بیشتری برخوردار خواهد بود.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

از جملـــه مهم‌ترین نقش‌های مدیریت در هر ســـازمان، داشتن فعالیت‌های اطلاعاتی، تصمیم گیری و مردمی است. نقش‌های تشریفاتی، شـــامل رهبری و رابط بودن با بیرون ســـازمان مانند امضا قراردادها و همچنیـــن ایجاد انگیزه و اشتیاق در کارکنان، ایجاد ارتباط و تماس با آن‌ها در داخل ســـازمان و فعالیت‌های تصمیم گیری شامل دارا بودن نقش کارآفرین، حل کننـــده اختلافات و رفع بحران‌ها، تخصیص دهنده عادلانه منابع، ارائـــه دهنده ایده‌ها و افکار نو، مقابله با بحران‌هـــا و مذاکره با کارکنان و دیگر مدیران جهت حل تعارض می‌باشد.

علاوه بـــر این مدیران بایـــد از ترویج جنســـیت گرایی، نژاد پرســـتی و قومیت گرایی پرهیز کرده و از تبعیض‌های غیرقانونی بین کارکنان دوری کننـــد. اگر چه مدیران باید باورها و نگرش‌های خود را از موضع یکســـان نگریســـتن به همـــه، بـــه درک تفاوت‌های فردی تغییـــر داده و با هر یک از کارکنـــان از فرهنگ‌ها، قومیت‌هـــا و ابعاد فردی متفاوت ارتباط ایجاد کرده و واکنش مناســـبی نشان دهند تا درک کارکنان، احســـاس امنیت شغلی و افزایش بهره وری ایجاد شود.

بنابراین مدیر موفق کسی است که بتواند با برقراری روابط درســـت و منطقی با کارکنان و با حمایت کردن و اعتماد به آن‌ها به نتیجه مطلوب و موفق برســـد. مدیران باید هم در زمینه‌های علمی و تخصصی هـــم در زمینه‌های اجتماعی، روانشناســـی، مردم شناسی و جامعه شناسی توانایی لازم را داشـــته باشـــند تا بتوانند خود را به خوبی اداره کنند، زیرا هر گونـــه ضعف در این زمینه باعث متزلزل شـــدن جایگاه و ســـلب اعتماد از جانـــب کارکنان به آن‌ها شـــده و کار را برای رسیدن به اهداف سازمانی دشوار می‌کند. مدیران باید محیطی صمیمی برای کارکنان خـــود ایجاد کنند و روابط بیـــن مدیـــران و کارکنان به گونه‌ای باشـــد که هیچ یک از کارکنان از نظر مدیر بر دیگری برتری نداشـــته باشد. رابطه صمیمـــی بین مدیر و کارکنان باید یک رابطه دو طرفه بوده و در عین حفظ احترام متقابل، نگاه از بالا به پایین در هیچ یک از ارکان و افراد ســـازمان وجود نداشـــته باشد. یکی از عوامل موفقیت مدیران در این جهت کار تیمی اســـت که از طریق آموزش، تفویض اختیار، ایجاد حس اعتماد به نفس و القاء انگیزه در کارکنان مصداق پیدا می‌کند.

آزمایشـــگاه یک نوع ســـازمان رســـمی اســـت و دارای بخش‌های مختلفی است بنابراین اداره آن مستلزم همکاری و هماهنگی دقیق بین مدیران ارشد و میانی است. بنابراین بایـــد در مرحله اول اهداف کوتاه مـــدت، میان مدت و بلند مدت، تعییـــن پیش فرض‌ها با کمترین هزینه و شـــناخت تحلیل نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با آن برنامه ریزی دقیقی را انجام داد.

از دیگر وظایف بسیار مهم یک مدیر درک شرایط کاری کارکنان و ایجاد محیطی امن و مناســـب برای آن‌ها است. فراهم آوری محیطی آرام و مطمئن برای کارکنان تا بتوانند با آسودگی خاطر، وجدان کاری و دلسوزی بالا کار کنند امری حیاتی اســـت. از آنجایی که عملکرد یا (Performance) کارکنـــان ترکیبـــی از انگیـــزه (Motivation)، توانایـــی (ability)، محیط (environment)، نگرش (attitude) و تمایل (willingness) اســـت، رهبران آزمایشگاه‌ها باید با توجه به محیـــط کاری و توانایی افراد، انگیزه‌های لازم را ایجاد کنند (۳).

وجود اســـتانداردها و انتظارات روشن و مشخص یکی از بهترین راهکارهـــا برای جلوگیری از بروز مشـــکل مدیران بـــا کارکنان آزمایشـــگاه در اجـــرای جریـــان کاری و بیان انتظارات اســـت. اســـتانداردهای کاری باید به صورت واضح و مشـــخص برای کارکنان بیان شـــود. با توجـــه به این که کارکنان آزمایشـــگاه دارای تنوع ارزشی، اخلاقی و فرهنگی می‌باشـــند، لذا اگر دیدگاه‌ها و انتظارات کارکنان و مدیران به صورت کاملاً مشـــخص بیان نشـــود، می‌تواند زمینه ساز بروز مشـــکلات زیادی شود. بدون شـــک با گذشت زمان و توسعه فعالیت‌های آزمایشگاهی، به یکباره انبوهی از کارها و مشغله‌ها در آزمایشگاه ایجاد می‌شود و مدیر آزمایشگاه را درگیر می‌نماید. لذا یک مدیر آزمایشـــگاه باید قادر باشد در زمان بروز مشکلات، راه حل مناسبی اتخاذ نموده و مشکل را برطرف نماید.

بهره برداری مدیران از مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به ویژه روش SWOT می‌تواند راهگشای حرکت به سمت اهداف از قبل پیش بینی شده برای مدیران آزمایشگاه‌های پزشـــکی باشد تا بر اســـاس آن بتوان شـــیوه‌های اقتضایی

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

مدیریت و رهبری، چگونگی ارتباط با کارکنان و نحوه جذب، استخدام و انتخاب آن‌ها و نظارت و هماهنگی در انجام وظایف، ارائه خدمات، پایش جریان کار و فرآیندها را به نحو مطلوب انجام داد.

مدیریت استراتژیک به عنوان یکی از موثرترین رویکردهای مدیریتی جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌های بزرگ و کوچک پیدا کرده است. در حال حاضر واژه استراتژیک در ادبیات بسیاری از صاحب نظران مدیریت مشهود است. به طوری که حمایت و مشارکت مدیران، درگیر شدن کارکنان، تخصیص منابع، پایش پیشرفت برنامه و عملیاتی نمودن برنامه‌ها از جمله موارد قابل توجه در بروز اجرای موفقیت آمیز مدیریت استراتژیک به حساب می‌آید. امروزه تفکر استراتژیک مهم‌ترین دغدغه اصلی مدیران به شمار می‌رود. مدیریت استراتژیک یک ابزار عملیاتی مهم و کلیدی برای تحقق اهداف و مأموریت سازمان‌ها است. برنامه ریزی استراتژیک به لحاظ نقش مهمی که در حوزه نظام سلامت دارد می‌تواند به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان این نظام جهت هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌ها با افق بلند مدت در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت‌ها مورد بهره برداری قرار گیرد. به منظور تدوین برنامه استراتژیک به عنوان منشاء تمامی فعالیت‌ها و راهبردهای مدیریتی لازم است کمیته‌ای تحت عنوان کمیته راهبردی با توجه به افراد مشارکت کننده کلیدی در راستای سیاست‌های اجرایی هر آزمایشگاه تشکیل گردد. سپس اهداف و مأموریت و چشم انداز آزمایشگاه در طی ۵-۳ سال آینده در این کمیته با مشارکت کارکنان ترسیم شود. همچنین باید محیط خارجی و داخلی سازمان نیز (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی) با در نظر گرفتن عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، اخلاقی و قانونی (PEStEL) تحلیل گردد. بعد از تحلیل موقعیت می‌توان استراتژی‌های گوناگون تدوین کرد و با توجه به منابع در دسترس و ارزیابی راه حل‌های جایگزین، بهترین و مناسب‌ترین استراتژی را انتخاب نمود و به مورد اجرا در آورد.

با توجه به این که در محیط‌های کاری امروزی، تغییرات محیطی خیلی سریع به وقوع می‌پیوندد بنابراین مدیریت آزمایشگاه باید دارای انعطاف پذیری لازم در مقابل تغییرات محیطی بوده تا نسبت به تغییرات ایجاد شده واکنش مطلوب داشته باشد. چالش امروز سازمان‌ها از جمله آزمایشگاه‌های پزشکی تلاش در جهت به دست آوردن دانشی است که برتری رقابتی، قدرت خلاقیت و نوآوری و یادگیری سازمانی را در آن‌ها تقویت و بر غنای دانش سازمانی بیافزاید. دانش موجود بستر مناسب را برای بروز نوآوری و به دنبال آن مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و به طور متقابل نوآوری‌های سازمانی باعث غنا و افزایش روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شود (۴).

❑ سؤال ۲: ممکن است در ذهن بعضی از دانشجویان این تفکر شکل گرفته باشد که دانش مدیریت عمومی در مدیریت و رهبری آزمایشگاه‌های پزشکی چه کاربردی دارد؟ به نظر من سؤال خوبی است، اما پاسخ بهتری نیز دارد. به هر دلیل چه مخالف و چه موافق با کاربرد مدیریت عمومی در اداره آزمایشگاه‌های پزشکی نظر خود را بنویسید.

مدیریت عمومی یعنی انجام وظایفی همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل، ارتباطات مؤثر و به کارگیری مؤثر منابع انسانی ماهر و توانا به عنوان مهم‌ترین ابزار تضمین کننده کاربرد مدیریت عمومی لازم و ضروری است تا مدیر بتواند به اثر بخشی تصمیمات خویش که شامل ایجاد تحول، افزایش کارایی و ایجاد همگرایی در سازمان متبوع می‌باشد دست یابد. نتیجه این که در مدیریت عمومی باید کارها با مشارکت ذهنی و عاطفی کارکنان انجام شود و مدیر نقش حمایتی و انگیزه دهنده داشته باشد.

آموختن دانش مدیریت عمومی جهت اداره آزمایشگاه بالینی ضرورت دارد، زیرا مدیریت عمومی ابزاری است که مدیر می‌تواند به وسیله آن اشراف کاملی به شرایط سازمان مانند کمبودها و نقاط ضعف و اکتشاف راه حل‌هایی برای برطرف کردن آن‌ها و از سوی دیگر مشخص کردن نقاط قوت، تهدید و فرصت‌ها داشته باشد و برای دستیابی به اهداف و برنامه‌های تعیین شده، مدیریت جامع و کاملی داشته باشد.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

با آگاهی از اصول مدیریت عمومی می‌توان چشم اندازی برای آینده آزمایشگاه تدوین نمود و به وسیله آن ارزیابی واقعی در کارآمدی کارها و رفتارها، بهره برداری از منابع مالی – انسانی و اهداف بلند مدت برای آزمایشگاه تدوین نمود و در جهت بهره وری سازمانی پیش رفت. به طور مثال، تنوع و کیفیت انجام آزمایش، استخدام کارکنان از نظر تعداد و نوع تخصص و توانایی آن‌ها، خرید تجهیزات (تعداد، کیفیت آزمایش‌های انجام شده، ارزیابی سالیانه، شناخت خطاها، خدمات پس از فروش، قابلیت و سهولت در استفاده)، محل احداث آزمایشگاه، فضای داخلی آزمایشگاه، چیدمان تجهیزات و بخش‌ها، نوع برخورد با کارکنان، شرح وظایف کارکنان، جبران زحمات کارکنان، کنترل کمی و کیفی و سازماندهی باید در چارچوب مدیریت عمومی مشخص شده و در راستای اهداف و برنامه گام برداشته شود (۳).

در بعضی موارد نیز نیاز است رفتارهای کارکنان را با دانش مدیریت عمومی در آزمایشگاه تعدیل کرد و نظم و انظباط کاری مشخص، هدفمند و هماهنگ ایجاد کرد. حتی در پذیرش بیماران نیاز به اصول مدیریت عمومی وجود دارد تا از شکایت بیماران و یا بی نظمی‌ها و ایجاد مشکلات جلوگیری شود و حتی در نحوه جواب دهی نیز لازم است چارچوب اصول و مبانی مدیریت عمومی مد نظر قرار گیرد.

از سوی دیگر بخش بسیار مهمی از مبانی مدیریت عمومی در آزمایشگاه پزشکی موضوع بودجه بندی و مالی است که از خرید چگونگی مواد و تجهیزات و نحوه پرداخت حق الزحمه و دستمزد کارکنان تا محاسبه هزینه تمام شده هر آزمایش را شامل می‌شود که همگی باید مدیریت شود به طوری که هزینه و درآمد کنترل شده باشد و به سمتی پیش نرود که هزینه‌ها بیشتر از درآمدها گردند و موجب چالش‌های جدید برای آزمایشگاه شود.

کمیابی منابع بخش سلامت به ویژه در کشورهای در حال توسعه یکی از مهم‌ترین موانع توسعه اقتصادی و رفاهی در کشورها می‌باشد. سازمان‌های بهداشتی- درمانی در حال حاضر در حال تبدیل شدن به فعال‌ترین سازمان‌های خدماتی در سراسر جهان هستند. سرعت رشد سازمان‌های بهداشتی- درمانی و ارتباط آن با سایر حوزه‌هایی که بر سلامت جامعه تأثیر می‌گذارد، نیازمند بهره مندی توامان از متخصصین پزشکی و غیر پزشکی توانمند، اثر بخش و پاسخگو می‌باشد. در دنیای رقابتی کنونی و تحولات اجتماعی و اقتصادی مترتب بر آن بهره وری از تفکر استراتژیک در راستای تغییر و تحول روزآمد، بهینه سازی فرآیندها و مدیریت هزینه در راستای موفقیت سازمانی، امری ضروری و اجتناب پذیر است. بدین معنی که مدیران سازمان‌های بهداشتی- درمانی نظیر آزمایشگاه‌های بالینی به عنوان محور تصمیم گیری در حوزه مدیریت خود، باید قابلیت انعطاف پذیری در مقابل با تغییرات، تلاش در پاسخگویی به نیازها، افزایش کارایی و مدیریت هزینه؛ استراتژی مطلوب، رفع انتظارات ذینفعان را در سازمان و افراد تقویت نمایند تا بتوانند راهبردهای مناسب برای اداره اثر بخش و کارآمد سازمان‌های خود به کار گیرند. بنابراین اصول و مبانی مدیریت عمومی در این راه کمک کننده خواهد بود.

طراحی سازمانی ناهمساز با کارکردهای مورد انتظار، مهم‌ترین نقطه ضعف سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود. طراحی نامتناسب کنونی که از دوران کلاسیک بر جای مانده، با افزایش فاصله و پیچیدگی تعامل میان کارکنان و مدیران و صنوف در همکاری و هماهنگی میان آن‌ها، بهره‌وری سازمانی را پایین می‌آورد. درک مدیران سازمان‌ها از شرایط متغیر کنونی و حرکت به سمت تطابق هر چه بیشتر با این شرایط، ضامن پایداری و بهره وری آن خواهد بود که نیاز به دانش مدیریت عمومی به روز است. نبود برنامه‌ریزی برای افزایش سواد سازمانی مدیران در حوزه مدیریت عمومی و جایگزین تجربه‌های شخصی مدیران با دانش آن‌ها در زمینه مدیریت عمومی نیز یکی دیگر از عوارض بی توجهی به آینده سازمان‌ها است. آرمان سازمان‌های امروزی حرکت هدف دار، انسان محور و متفکرانه برای کشف و بهره برداری از فرصت‌های جدید است که بخش سلامت و آزمایشگاه‌ها نیز از این مهم مستثنی نمی‌باشند و با توجه به ماهیت سازمان‌های بهداشتی- درمانی آموختن فن و هنر مدیریت عمومی به روش علمی، تأثیر به سزایی در افزایش بهره‌وری انسانی و مدیریت منابع، ارتقای کیفیت، پاسخگو بودن، ایجاد تعامل و ارتباط موثرتر مدیران با کارکنان و بالا بردن

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

رضایتمندی آن‌ها خواهد داشت (۵).

مدیریت عمومی باعث استفاده مؤثر از منابع، کاهش هزینه‌ها، تشکیل یک سازمان سالم و برقراری تعادل بین محیط بیرونی و محیط درونی کسب و کار می‌شود. بنابراین، مدیران آزمایشگاه‌های پزشکی مضاف بر این که باید در حیطه تخصصی خود اشراف کامل داشته باشند باید در اصول اولیه و مبانی مدیریت عمومی نیز آگاهی داشته باشند تا خدمات آزمایشگاهی در راستای هدف اصلی آزمایشگاه‌ها که همان سلامت بیمار می‌باشد قرار گیرد. در واقع دانستن علم مدیریت عمومی امکان ایجاد یک مجموعه هماهنگ و پویا را به مدیران و متخصصین آزمایشگاه‌های پزشکی می‌دهد و از طرفی رضایتمندی کارکنان را فراهم می‌آورد.

برای مدیران آزمایشگاه‌های پزشکی مانند سایر سازمان‌ها، برخورداری از دانش پایه مدیریت عمومی کمتر از دانش علوم تخصصی نیست. بنابراین مدیران آگاه به دانش مدیریت عمومی قطعاً موفق‌تر از مدیرانی هستند که صرفاً دارای دانش تخصصی می‌باشند. افرادی که علاوه بر دانش تخصصی خود، علوم پایه مدیریت را می‌آموزند می‌توانند از موفق‌ترین مدیران آزمایشگاه‌های پزشکی باشند.

داشتن دانش مدیریت عمومی شرطی لازم برای مدیریت آزمایشگاه‌های پزشکی است، اما واضح است که شرطی کافی نمی‌باشد. هر چه قدر هم که مدیران با اصول مدیریت عمومی آشنایی داشته باشند اما چنانچه تخصص و دانش علمی آن‌ها در خصوص فعالیت‌های آزمایشگاه بالینی پایین باشد، مدیریت آزمایشگاه‌ها دچار چالش خواهد شد. اداره آزمایشگاه‌ها با تدوین خط مشی‌ها و اهداف، انتخاب محل مناسب و تجهیزات کافی و به روز، انتخاب و استخدام نیروی انسانی شایسته، نظارت مؤثر در چارچوب دانش مدیریت عمومی انجام می‌شود. اما آیا با داشتن تنها همین دانش می‌توان امیدوار بود که کارها صحیح و بدون نقص پیش برود؟ به طور قطع خیر. تا زمانی که یک سازمان برای تأمین اهداف خود با مشکل روبه رو نشود، مدیریت معنی پیدا نمی‌کند. بنابراین چنانچه آزمایشگاه‌ها دچار چالشی غیرقابل پیش بینی شوند، تنها مدیران دارای مدیریت عمومی و دانش تخصصی قادر به رفع چالش‌ها و بحران‌ها خواهند شد (۶).

❑ سؤال ۳: یکی از مهم‌ترین مباحث و موضوعات مهم در اداره آزمایشگاه‌های پزشکی، ایجاد نظام کیفیت در این سازمان‌ها است. لطفاً ارتباط بین اصول و مبانی مدیریت با نظام کیفیت در آزمایشگاه را تحلیل و ارزیابی کنید و بنویسید آیا این دو موضوع می‌توانند در اداره مؤثر و کارآمد آزمایشگاه‌ها به یکدیگر کمک کنند یا خیر؟

طبق تعریف سازمان بین المللی استاندارد (ISO)، کیفیت مجموعه‌ای از مشخصات و ویژگی‌های یک خدمت یا کالا می‌باشد تا بتواند نیازهای تضمین شده مشتری را برآورده سازد. هدف نظام کیفیت تأمین اعتماد بین مشتری و مدیریت ارشد سازمان در ارائه خدمات است. در این میان، آزمایشگاه‌های پزشکی جایگاه ویژه‌ای دارند، زیرا هر اشتباه حتی از نوع کوچک می‌تواند جبران ناپذیر باشد. بنابراین لازم است ارائه خدمات آزمایشگاهی بدون نقص و مطابق با استانداردهای حرفه‌ای ارائه گردد.

اجرای اصول تضمین کیفیت در پایش مدیریت عملکرد هر سازمان نقش موثری دارد و در نظام تضمین کیفیت، مرحله‌ای برای پایش و ارزشیابی مدیریت عملکرد و خدمات ارائه در نظر گرفته شده است. دستورالعمل‌های ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۱ زمانی که در نظام تضمین کیفیت آزمایشگاه‌های پزشکی به کار می‌رود، موجب ارتقای کیفیت مستمر خدمات ارائه شده و رضایتمندی بیماران می‌شوند.

مدیریت کیفیت یکی از مهم‌ترین ابعاد نظام مدیریت در سازمان‌ها است که به وسیله آن مدیران می‌توانند موجب افزایش رضایت مشتریان (پزشکان، بیماران و کارکنان)، توسعه ظرفیت‌ها، نوآوری‌ها، افزایش کارایی و اطمینان از تداوم خدمات، درآمد زایی، ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان، شناسایی نواقص و اصلاح آن‌ها در حداقل زمان ممکن، اجرای روش‌ها و استفاده از تجهیزات استاندارد و دارای نتایج قابل قبول و مطلوب (صحت، دقت، ویژگی و حساسیت بالاتر)، پاسخگویی و مسئولیت پذیری اجتماعی شوند (۷).

در همین رابطه هشت اصل مدیریت کیفیت، اصولی هستند که بر مبنای نظام مدیریت پایه گذاری شده است. مدیران ارشد می‌توانند از هشت اصل مدیریت کیفیت به

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

عنوان ابزار مدیریت و رهبری آزمایشگاه‌ها به سمت عملکرد بهتر استفاده کنند که عبارتند از:

❑ تمرکز بر مشتری

سازمان‌ها (آزمایشـــگاه‌ها) باید نیازهای مشتریان فعلی و آتی خود را بشناسند و ضمن برآورده کردن این نیازها، سعی کنند پا را فراتر گذاشـــته و انتظارات و نیازهای مشتریان را پیش بینی کنند.

❑ رهبران

یکپارچگی اهداف و مســـیر ســـازمان را تعیین می‌کنند. آن‌ها باید محیط درون ســـازمان را به شکلی سازمان دهی کنند که افراد با تعهد کامل برای رسیدن به اهداف سازمان فعالیت کنند.

❑ تعهد کارکنان

تعهد کارمندان از اصول مدیریت کیفیت اســـت. کارکنان در هر ســـطحی که قرار داشته باشـــند، رمز پویایی و حیات سازمان‌ها هســـتند و تعهد کامل آن‌ها، در برگیرنده حضور با انگیزه و متعهد، نوآوری و خلاقیت در رســـیدن به اهداف، مسئولیت پذیری در قبال عملکرد و اشتیاق برای مشارکت در پیشرفت مداوم سازمان می‌باشد.

❑ رویکرد فرآیند

نتیجه مطلوب زمانی محقق می‌شود که فعالیت‌ها و منابع مربوط بـــه آن‌ها به عنوان فرآیند به خوبی مدیریت شـــده باشد. از فواید کلیدی این اصل می‌توان به هزینه‌های کمتر و چرخه فرآیند کوتاه‌تر به دلیل استفاده مؤثر از منابع، نتایج قابل پیش بینی و بهبود یافته و مداوم، فرصت‌های پیشرفت متمرکز و اولویت بندی شده اشاره کرد.

❑ رویکرد نظام مند به مدیریت

شناســـایی، درک و مدیریت فرآیندهای مرتبط به هم، به عنوان ایجاد سیســـتمی برای مشارکت در ارتقای بهره‌وری ســـازمان و رســـاندن آن به اهداف مورد نظر، مؤثر است. از فوایـــد کلیدی این اصـــل می‌توان بـــه یکپارچگی و تنظیم فرآیندهایی که به بهترین شکل به دستیابی به نتایج دلخواه منجر می‌شوند، توانایی تمرکز تلاش‌ها بر فرآیندهای کلیدی و جلـــب اعتماد افراد ذینفع به تداوم و بهره وری ســـازمان اشاره کرد.

❑ پیشرفت مداوم

پیشـــرفت مداوم عملکرد کلی سازمان، باید هدف دائمی سازمان باشد تا به نتایجی همچون افزایش کارایی از طریق بهبود قابلیت‌های سازمان، تنظیم فعالیت‌های بهبود یافته در تمامی سطوح با اهداف استراتژیک سازمان، انعطاف پذیری در نشـــان دادن واکنش ســـریع به فرصت‌هـــا، به کارگیری رویکردی ســـازمان گرایانه برای پیشـــرفت دائمی عملکرد ســـازمان، آموزش روش‌ها و ابزارهای پیشـــرفت مســـتمر کارکنان، ایجاد ارتقای مســـتمر در ارائه خدمات، ارزیابی و پیگیری پیشرفت مداوم و شناخت و تأیید پیشرفت‌ها دست یافت.

❑ رویکرد واقع گرایانه به تصمیم گیری

تصمیم گیری آگاهانه بر پایه اطلاعات انجام می‌شـــود و تصمیمات مؤثر بر اســـاس تحلیل اطلاعات اتخاذ می‌شـــود و در نهایـــت به نتایجی همچـــون تصمیمات آگاهانه، اثبات مؤثر بودن تصمیمات گذشـــته از طریق اشـــاره به مدارک و مســـتندات واقعی، قابلیت روز افزون در بازنگری، به چالش کشـــیدن و تغییر تصمیمات از دقیـــق و قابل اعتماد بودن داده‌ها و اطلاعات، قـــرار دادن داده‌ها و اطلاعات در اختیار مدیرانـــی که به آن نیاز دارنـــد، تحلیل داده‌ها و اطلاعات با اســـتفاده از روش‌های قابل اعتماد و تصمیم گیری و اقدام بر مبنای نتایج تحلیلی و متناســـب کردن نتایج تحلیل‌ها با تجارب و دانش مدیران منجر می‌شود.

❑ ارتباطات سودمند با تأمین کنندگان

ســـازمان و تأمین کنندگان به هم وابســـته هستند و این رابطه که برای هر دو طرف ســـودمند اســـت، باعث تقویت قابلیـــت ایجاد ارزش برای هر دوی آن‌ها می‌شـــود. از فواید کلیـــدی رعایت این اصل می‌توان بـــه افزایش قابلیت ایجاد ارزش برای هر دو طرف، انعطاف پذیری و سرعت پاسخدهی

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

و سرعت پاسخ دهی مشترک به تغییرات بازار یا نیازها و خواسته‌های مشتریان، بهینه سازی هزینه‌ها و منابع، ایجاد روابطی که فواید کوتاه مدت را با ملاحظات بلند مدت متعادل می‌سازد، یکپارچه سازی تخصص‌ها و منابع با شرکا، شناسایی و انتخاب تأمین کنندگان کلیدی، ارتباطات صریح و شفاف، به اشتراک گذاری اطلاعات و برنامه‌های آینده، سازماندهی توسعه و بهبود مشترک و سرانجام تشویق کردن، انگیزه دادن و قدردانی از پیشرفت‌ها و دستاوردهایی که توسط تأمین کنندگان صورت گرفته است، اشاره کرد (۶).

زمانی که صحبت از انجام نظام مدیریت کیفیت می‌شود، منظور این است که یک سازمان وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل و دیگر وظایف مدیران را در سازمان‌ها با کیفیت بالا اجرا کند تا منجر به تولید محصول یا خدمت مطلوب شده تا خواسته‌های مشتریان را برآورده سازد. از سوی دیگر برای پیاده سازی نظام کیفیت در هر سازمان، کنترل یا نظارت مدیر به عنوان یکی از وظایف مدیریت لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

چنانچه مفهوم مدیریت را هماهنگ کردن یکسری فرآیندها و عوامل برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده بدانیم مدیران آزمایشگاه‌ها باید بتوانند کلیه این فعالیت‌ها را پایش، مدیریت و هماهنگ کنند، زیرا بررسی نتایج تمامی این فرآیندها در نهایت بر عهده مدیر آزمایشگاه است که باید برای شناسایی و رفع موارد اشتباه در نحوه ارائه خدمات تصمیم گیری کند. لذا بین نظام مدیریت با نظام کیفیت ارتباط مستقیم وجود دارد و وجود مدیریت کارآمد و مؤثر باعث ارتقای نظام کیفیت در آزمایشگاه می‌شود. اگر چه؛ آگاهی از نظام نامه کیفیت به تنهایی پاسخگوی نیازهای مدیریتی آزمایشگاه‌های بالینی نیست و جایگزین دانش پایه مدیریت نیز نخواهد شد، اما نظام کیفیت و نظام مدیریت نقاط مشترک بسیاری داشته و ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند.

برقراری نظام مدیریت به همراه نظام مدیریت کیفیت؛ با تمرکز بر بیماران و مراجعین، تمرکز بر فرآیندها و سیستم‌ها، تاکید بر ارتقاء مستمر خدمات توانمندسازی کارکنان، ترویج کار تیمی و همکاری و ایجاد دیدگاه استراتژیک در مدیران و کارکنان زمینه را برای اصلاحات اساسی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات فراهم می‌سازد. لذا اجرای مدل ترکیبی مناسب از نظام کیفیت و نظام مدیریت به طور کامل و مؤثر در افزایش انگیزه کارکنان، کاهش غیبت کارکنان، افزایش میزان رضایتمندی در کارکنان، افزایش رضایت مشتری، بهبود گردش مالی، بهبود روابط عرضه کننده، بهبود کیفیت ارائه خدمات و وفاداری نقش خواهد داشت (۴).

❑ سؤال ۴: موضوع قدرت و رفتار سیاسی در سازمان و در مجموع مدیریت رفتار سیاسی در سازمان‌ها یکی از واقعیت‌های سازمان‌های قرن بیست و یک است. به عنوان مدیران آینده آزمایشگاه‌های پزشکی بنویسید چگونه از بروز این نوع رفتارهای غیر ضروری و غیر اخلاقی در سازمان جلوگیری می‌کنید و چه نوع شناخت و آگاهی از آن دارید و آیا توانایی پیش بینی و کنترل این نوع رفتارها را دارید و یا تسلیم رفتارها و بازی‌های سیاسی در سازمان می‌شوید.

آن دسته از فعالیت‌هایی که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارد ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی اعمال نفوذ می‌نمایند (یا در صدد اعمال نفوذ کردن بر می‌آیند)، رفتار سیاسی در سازمان تعریف می‌شوند. رفتار سیاسی اغلب به عنوان توانایی برای نفوذ مؤثر بر دیگران تعریف می‌شود و پدیده‌های اجتناب ناپذیری در سازمان هستند و نمی‌توان آن‌ها از میان برد.

در سازمان و مدیریت، رفتار سازمانی مطلوب، یک فرآیند طبیعی در سازمان است که به وسیله آن تعارض و اختلاف بین گروه‌های ذینفع را از طریق گفتگو، مذاکره، چانه زدن، توجه به منافع گروه‌های مختلف و مشورت، حل می‌کند. رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی‌توان از میان برد. مدیری که انتظار داشته باشد کسی دست به این گونه رفتارها نزند در تحلیل موقعیت و جو سازمان دچار اشتباه شده است. گفتنی است که برای همه اعضای یک سازمان، غیر عادی نیست که رفتار سیاسی را ابراز کنند. زیر دستان و به همین گونه مدیران می‌توانند در داد و ستد سیاست سازمانی، درگیر شوند. با وجود این به طور گسترده‌ای این باور وجود دارد که رفتار سیاسی در میان کارکنان سطح پایین‌تر، نسبت به کارکنان سطح بالاتر کمتر متداول است.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

موارد زیر می‌تواند هشـــداری برای شناســـایی رفتارهای سیاســـی باشد که ممکن است توسط کارکنان در هر سطح سازمانی به کار گرفته شود:

- حمله به دیگران یا سرزنش آن‌ها
- استفاده از اطلاعات به عنوان یک ابزار سیاسی
- ایجاد تصویری مطلوب از خود (مدیریت تصویر پردازی دیگران از ما)
- ایجاد پایگاه حمایتی (مردمی)
- ستایش دیگران (مورد توجه و تفقد قرار دادن دیگران)
- ائتلاف قدرت با هم پیمان‌های قوی: تشـــکیل تیمی با افراد قوی که می‌توانند کارها را به نتیجه برسانند.
- معاشـــرت با افراد با نفوذ (خود را به افراد با نفوذ مرتبط جلوه دادن)
- ایجاد الزام‌های غیر اخلاقی (مقابله به مثل)
- مشـــورت: یکی از تکنیک‌های نفـــوذ در رفتار کارکنان مشورت است.
- متقاعد سازی (توجیه کردن رفتارهای غیر ضروری)
- متوسل شدن به ارزش‌ها بدون اعتقادات قلبی
- توســـل به مقامات عالی، داد و ســـتد، تکنیک تعریف و تمجید آن‌ها
- توسعه قدرت: سهیم نمودن دیگران در قدرت. مدیریت سازمان‌ها باید سعی کنند همه گروه‌ها به قدرت و شایستگی خود پی ببرند و با توجه به آن در تصمیمات مشـــارکت داده شوند.

در ســـازمان‌ها، سیاست یک واقعیت اســـت. مدیرانی که نتوانند متوجه رفتارهای سیاسی کارکنان بشوند نمی‌توانند این واقعیت را درک کنند که سازمان یک نظام سیاسی است. اگر امکان داشت همه سازمان‌ها و گروه‌های رسمی موجود درون سازمان‌ها با ویژگی‌های حامی و پشتیبان، هماهنگ، بی غرض، بدون نظر شخصی، مورد اعتماد و اطمینان، یاری دهنده، خیرخواه و دارای روح تعاون و همکاری تعریف شوند دنیا گلستان می‌شد.

تحقیقی که به تازگی انجام شده نشان می‌دهد که تعدادی از عوامل در صحنه تدوین رفتار سیاســـی نقش‌های مهمی ایفا می‌کنند. برخی از آن‌ها ویژگی‌های فردی هســـتند و در خصوصیات کارکنانی ریشـــه دارند که به استخدام سازمان در می‌آیند و تعدادی هم در سایه وجود فرهنگ سازمانی یا محیط داخلی سازمان به وجود می‌آیند (۸).

فردی که در ســـازمان نیاز شـــدیدی به قـــدرت و آزادی عمل و امنیت و مقام داشـــته باشـــد تلاش می‌کند به رفتار سیاســـی متوسل شـــود و یا هنگامی که منابع سازمانی رو به کاهش مـــی‌رود یا زمانی که الگوهـــای موجود منابع در حال تغییر باشد به احتمال قوی رفتارهای مشخص سیاسی بروز خواهد کرد. بعضی از کارکنان شیوه‌های مختلفی را در تسخیر احساســـات مدیران و روسای خود به کار می‌بندند؛ از توصیف و خودســـتایی و تأیید نظـــر و بله قربان گرفته تا دعوت به مهمانی خانوادگی و رستوران و مسافرت. کارمندی که با دعوت از رئیس تازه کار خود به ضیافت شام و گرفتن هدیه‌ای برای او به کرات از مزایای مادی متعددی بهره‌مند می‌شـــود، نمونه‌ای از شیوه تسخیر احساســـات مدیران به حساب می‌آید. نتیجه این که چنانچه اگر کارکنان در تأمین خواسته‌های شخصی خود دست به چنین رفتارهایی بزنند بی شـــک آثار مخربی بر ســـازمان‌ها می‌گذارد و باعث رشد فساد اداری در سازمان شده و همچنین موجب افت روحیه کارکنان کارآمد می‌شود.

نقش دانشـــمندان علـــوم رفتاری در زمینـــه درک رفتار ســـازمانی اهمیت زیادی دارد اگر چه تا کنون به آن توجه نشـــده اســـت. موضوع‌های ویژه‌ای که در این زمینه مورد مطالعه قرار می‌گیرد عبارتند از: شـــالوده و زیربنای تعارض، توزیـــع قدرت و شـــیوه‌ای که از قدرت بـــه نفع فردی خود استفاده می‌کنند. رفتار کارکنان در شرایط یکسان متفاوت است حتی کارکنان در شرایط متفاوت نیز رفتارهای مختلفی از خود نشـــان می‌دهند. برای مثال پـــول و پاداش موجب تحریک همه کس نمی‌شـــود و رفتار افراد در مراســـم‌های گوناگون متفاوت است.

رفتارهای سیاســـی در ســـازمان را نمی‌توان از میان برد. مدیرانی که انتظار دارند کارکنان خود دســـت به این گونه رفتارها نزنند نشـــانه‌ای از ســـاده لوحی خـــود را به معرض نمایش گذاشته‌اند. ولی مانورهای سیاسی را می‌توان و باید کنترل کرد تا در محدودیتی منطقی و ســـازنده قرار گیرند. ابراهام یالزنیک استاد دانشگاه هاروارد چنین بیان می‌دارد: «انســـان‌ها می‌تواننـــد توجه خود را روی تعـــداد معینی از

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

مسائل متمرکز سازند بنابراین هر چه بیشتر بر رفتارهای سیاسی متمرکز شوند، انرژی احساسی و فکری کمتری از آنان برای پرداخت به مسائل واقعی کار باقی می‌ماند». گفته می‌شود که میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزش‌های فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد. به طور معمول میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی حساب شده به عنوان ابزار ادامه حیات، در سازمان‌های پیچیده امری طبیعی به شمار می‌آید.

به نظر اگر مدیر سازمان بتواند عدم اطمینان، مانند مبهم بودن هدف‌ها و محیط بی ثبات، مبهم بودن استانداردهای عملکرد، نامشخص بودن فرآیندهای تصمیم گیری و رقابت فردی یا گروهی را در سازمان کاهش دهد، رفتار سیاسی نیز کاهش پیدا خواهد کرد. می‌توان با شناسایی علت‌های بروز رفتار سیاسی، حذف کردن خرده گروه‌های ناکارآمد و با ارتقاء اهداف سازمانی و افزایش مهارت سیاسی، رفتارهای سیاسی را محدود کرد و پیامدهای نامطلوب آن را کاهش داد. به عبارت دیگر، هرگاه کارکنان دارای شرح وظایف مشخصی نباشند و رسمیت کمتری اعمال شود، رفتارهای سیاسی نیز شیوع می‌یابد. گر چه نمی‌توان رفتارهای سیاسی را برای همیشه در سازمان ریشه کن کرد، اما می‌توان با مدیریت این رفتارها شامل تشریح وظایف، توسعه ارتباطات و شفافیت اطلاعات و کاهش عدم اطمینان در سیستم، از گسترش آن جلوگیری کرد (۹).

کارکنان می‌توانند قدرت خود را در جهت رو به بالا و یا افقی اعمال کنند، همان گونه که گاهی این کار را انجام می‌دهند. به همین خاطر به عنوان یک مدیر نباید چندان به جایگاه خود دلخوش بوده و به توسعه افراطی رفتارهای سیاسی دامن زد زیرا ممکن است توسعه این ایده روزی گریبان‌گیر خود مدیر هم بشود. افرادی که بسیار غیر سیاسی یا به شدت سیاسی عمل می‌کنند، عموماً چندان موفق نیستند و تعادل در این میان نقش حیاتی ایفا می‌کند. گروه‌های غیر سیاسی پیشرفت‌ها را به آرامی تجربه کرده و احساس می‌کنند که به آن‌ها توجهی نمی‌شود. در حالی که گروه‌های کاملاً سیاسی در سازمان در معرض خطراتی همچون نا امید شدن و از دست دادن اعتبارشان قرار می‌گیرند. عموماً سطح متوسطی از رفتارهای سیاسی محتاطانه، از بهترین ابزارهای مدیریتی محسوب می‌شود. مدیران باید جهت ایجاد توازن میان منافع شخصی و سازمانی کارکنان، بسیار تلاش کنند و آن هنگام که توازن مناسبی حاصل شود، این احتمال وجود دارد تا منافع شخصی در خدمت منافع سازمانی قرار گیرند. لازم به ذکر است زمانی که منافع شخصی کارکنان به منافع سازمانی صدمه می زند و یا در صدد از بین بردن آن می‌باشد، رفتار سیاسی به نیروی منفی تبدیل می‌شود، اگر چه با مدیریت صحیح می‌توان رفتارهای سیاسی دارای نیروی منفی در سازمان را به فرصت تبدیل کرد.

علاوه بر این وجود سیاست در سازمان‌ها مخصوصاً در ایران یک واقعیت است. در واقع بعضی کارکنان و سازمان‌ها اطلاعات را نزد خود نگه می‌دارند و می‌کوشند تا آن‌ها را پنهان کنند، میزان تولید و بازدهی خود را محدود نمایند، درباره موفقیت‌های خود تبلیغات زیادی می‌نمایند، اما شکست‌ها و خطاهای خود را پنهان می‌کنند، در آمار و ارقام مربوط به عملکردها دست می‌برند تا وجهه بهتری به خود بدهند که همگی نشان دهنده وجود یک دیدگاه سیاسی در سازمان‌ها می‌باشد.

بدیهی است که هر یک از سازمان‌ها که هدف خاصی را دنبال می‌کند، متشکل از کارکنان در گروه‌های مختلف و در سطوح متفاوت است که دارای افکار، عقاید، اهداف و منافع شخصی هستند به طوری که برای اهداف و رسالت گروهی برتری نداشته و اهداف اصلی سازمان قربانی رفتارها و منافع شخصی افراد نمی‌شود. اگر اهداف سازمانی به صورت انفرادی در نظر گرفته شود، ائتلافات سیاسی شکل خواهد گرفت و به دنبال آن احساسات و عقاید کاذب نمایان می‌گردد. این نوع رقابت میان منافع فردی و گروهی می‌تواند برای بقای سازمان خطر آفرین باشد. بنابراین مدیریت رفتار سیاسی یعنی یک مدیر موفق باید برای کسب موفقیت‌های بیشتر، کارکنانی که منافع شخصی خود را در اولویت قرار می‌دهند، شناسایی کرده و آن‌ها را راهنمایی و هدایت کند. زمانی که بین منافع شخصی و سازمانی توازن مناسبی ایجاد شود، اهداف و منافع شخصی در خدمت منافع سازمانی قرار می‌گیرد. چنانچه منافع شخصی به منافع سازمانی ضرر برساند و یا در پی از بین بردن آن باشد، رفتار سیاسی به نیروی منفی تبدیل می‌شود.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

بنابرایـــن یکـــی از مهم‌تریـــن وظایف یک مدیـــر، نفوذ، اعمال قدرت به شـــکل صحیح و مناســـب بـــا موقعیت و به کارگیری تاکتیک‌های نفوذی و سیاســـی مبتنی بر موقعیت و شرایط است. اگر در یک سازمان، اهداف نا مشخص باشد و مقیاس‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مبهم باشـــد، رقابت شـــدیدی بین کارکنان وجود داشـــته باشـــد و فرآیندهای تصمیم گیـــری مبهم و نامعلوم باشـــد، باعـــث ایجاد عدم اطمینان بین کارکنان شـــده و ممکن اســـت منافع سازمان را به خطر انـــدازد. بنابراین مدیر ســـازمان باید با توجه به شـــرایط ســـازمان، بازی‌های سیاســـی فردی یا گروهی را کنترل کند و با توجه به شـــدت تضادها، رقابت‌ها، بازی‌های سیاســـی و همچنین میزان خطر و تهدیدی که برای منافع وجود دارد، روشی را انتخاب که با کمترین زمان و کمترین هزینه، بیشترین بازده را داشته و متناسب با شرایط سازمان رفتارهای سیاســـی کارکنـــان را کنترل کنـــد. مدیر باید با توجه به شـــرایط و نوع رفتارهای پر خطـــر از تاکتیک‌های مختلف نفوذ و تاکتیک‌های مختلف سیاســـی استفاده کند، به عنوان مثال شرایط و فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری و برنامه ریزی اســـتفاده کند و هنگام مطرح کردن درخواســـت‌های کارکنان با دوســـتی و وفـــاداری ورود پیدا کند و همواره بـــا ارائه دلایل منطقی و صحیح دیگران را متقاعد کند یا با بالا بردن روحیه مثبت در کارکنان و اســـتفاده از سیستم‌های تشویقی محبوبیت خود را بیـــن کارکنان افزایش دهد. در شـــرایطی که هیچ یک از اقدامات مثبت و تشویقی کارساز نباشد، باید از تاکتیک‌های سیاســـی دیگر مانند ایجاد تهدید و ترس و یا تاکتیک‌های قانونی اســـتفاده کند که بتواند در هر صورت منافع سازمان را حفظ کرده و آن را به ســـمت رسالت تعیین شده هدایت نماید. قدرت همواره یکی از اجـــزای اصلی مدیریت بوده و هست (۱۰).

ابتدایی‌ترین راه برای کاهش رفتار سیاسی، برطرف کردن ابهام اســـت. جریان اطلاعات در آزمایشـــگاه باید شفاف و روشـــن بوده و برای همه کارکنان قابل دریافت و فهم باشد. از آنجا که در تعریف فعالیت‌های سیاســـی گفته می‌شود که این قدامات الزاماً جرئی از نقش رسمی فرد نیستند، بنابراین هر قدم ابهام در نقش بیشتر باشد، کارکنان می‌توانند بیشتر دســـت به رفتارهای سیاســـی بزنند، در حالی که به چشم بیاید.

دومین راه توزیع قدرت در ســـازمان از جمله آزمایشگاه اســـت. آموزه‌های مدیریت می گویند که هر جا در سازمان توازن اختیار و مســـئولیت برقرار نباشد، رفتار سیاسی آغاز می‌گردد. در واقع کارکنان می‌کوشند تا به وسیله رفتارهای غیرضروری و سیاســـی داده‌های از دســـت رفتـــه خود به سازمان را در شـــرایطی که نتوانسته‌اند ستاده های مساوی داده‌ها دریافت کنند به دست آورند. اگر کارکنان، اطلاعات و حمایت لازم جهت مشارکت آگاهانه در تصمیم گیری‌ها را داشته باشند می‌توانند کارهای بیشتر و بهتری انجام دهند. در این صورت رفتارهای سیاسی کارکنان نیز مؤثر و قانونی می‌شـــود و ســـازمان نیاز به ابزار کنترل رفتارهای سیاسی نامطلوب پیدا نمی‌کند.

در الگـــوی کار تیمـــی، دوری از بـــه کارگیـــری زور، رعب و وحشـــت، اســـتقلال دادن به زیردســـتان و آموزش مســـئولیت‌پذیری آن‌هـــا، روابط کارکنان از روابط رســـمی بـــه روابط دوســـتانه و صمیمی تغییر خواهـــد کرد و روابط برد/باخت (جمع صفر) جای خود را به روابط برد/برد خواهد داد. این تغییـــر باعث جلوگیری از بروز رفتار سیاســـی در سازمان خواهد شد.

یکی دیگر از مهم‌ترین راه‌ها برای کاهش رفتار سیاســـی در ســـازمان اصلاح فرهنگ سازمانی اســـت. هر قدر اعتماد کمتر باشد رفتار سیاسی شدت بیشتری خواهد یافت و افراد بیشتر دست به اقدامات نامشروع خواهند زد. بنابراین وجود اعتماد بســـیار زیاد بین مدیران و کارکنان بر رفتار سیاسی برتری می‌جوید و مانع از اقدامات نامشروع می‌گردد. بنابراین به مدیران توصیه می‌شود از فعالیت‌های پنهانی در سازمان اجتناب کنند.

رعایت عدالت در نظام پرداخت پاداش می‌تواند به عنوان پنجمین عامل برای کاهش رفتارهای سیاسی در نظر گرفته شود. در صورتی که کارکنان در قبال فعالیت خود، دریافت مناسبی داشته باشند به رفتار سیاسی برای جبران آن روی نخواهند آورد.

ششـــمین راهکار و شـــاید مهم‌ترین آن‌هـــا کنترل رفتار مدیران اســـت. هر چه قدر مدیران به دور از فضای سیاسی

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]

در سازمان باشند، بالطبع کارکنان هم در سازمان از آن پرهیز خواهند نمود و بالعکس هر چه کارکنان در سازمان رفتار سیاسی بیشتری در حوزه مدیریت مشاهده کنند، آن را در حوزه کاری خود پیاده خواهند کرد (۱۱).

❑ تشکر و قدردانی

لازم می دانم از دانشجویان مقطع دکترای تخصصی رشته خون شناسی و انتقال خون سازمان انتقال خون ایران در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ خانمها سعیده حاجی زمانی، مریم داداشی، الهام رازانی، فاطمه روشن خمیر، فاطمه مزگی نژاد، زهرا کاشانی خطیب و آقایان جواد احمدی، محمد قربانی، علی مؤذنی و احسان یزدان دوست که در تولید و گردآوری مطالب نقش برجسته‌ای ایفا کردند تشکر و قدردانی نمایم.

❑ منابع

۱- رابینتز استیفن پی. مبانی مدیریت. ترجمه سید محمد اعرابی، محمد علی رفیقی و بهروز اسراری ارشاد. چاپ ششم. تهران: چاپ دفتر انتشارات فرهنگی؛ ۱۳۸۶.

۲- دیوید فردآر. مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ پنجم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ ۱۳۷۸.

۳- الوانی سید مهدی. مدیریت عمومی. چاپ هفتم. تهران: انتشارات نی؛ ۱۳۷۳ ص ۱۲۵-۱۱۰.

۴- مورهد/ گریفین. رفتار سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا مهارزاده. چاپ نهم. تهران: چاپ گلشن، ۱۳۸۴.

۵- درگاهی حسین. درسنامه جامع اصول و مبانی سازان و مدیریت. چاپ دهم. تهران: انتشارات آوای دانش گستر، ۱۳۹۴.

۶- درگاهی حسین و همکاران. هوش مدیریت: مطالعه مروری نظام مند بر روی مدیران آزمایشگاه‌های بالینی. فصلنامه آزمایشگاه و تشخیص. شماره ۲؛ ۱۳۹۴: ۲۴-۱۱.

۷- درگاهی حسین و همکاران. مدیریت کوانتومی، مدیریت سمی. مطالعه مروری در چارچوب نظام مدیریت آزمایشگاه. فصلنامه آزمایشگاه و تشخیص. دوره ۸، شماره ۳۱؛ ۱۳۹۵: ۴۵-۲۹.

۸- درگاهی حسین و همکاران. ارزیابی رهبری مدیران آزمایشگاه‌های بالینی بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران در سال ۱۳۹۴: رویکرد رهبری کوانتومی. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، سال ۲۱، شماره ۴ (پی در پی ۹۳)؛ ۱۳۹۶: ۵۵-۴۵.

۹- حسن زراعی متین. رفتار سیاسی و نقش آن در سازمان و مدیریت. مجله مجتمع آموزش عالی قم. دوره ۱۵، شماره پیاپی ۵۲۴؛ ۱۳۸۱: صفحه ۵۸-۲۷.

۱۰- ترک زاده جعفر و همکاران. مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان. فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. سال نهم. شماره چهارم؛ ۱۳۹۷: صفحه ۱۷۶-۱۵۱.

۱۱- ترک زاده جعفر و همکاران. پیش بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی. دوره ۲۹، شماره ۳؛ ۱۳۹۷: ۱۳۸-۱۱۷.

12- Kinich. A. organizational behavior: core concepts. England: Mcgow- Hill Education: 2008: 1-35.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-18]