
بسم الله الرحمن الرحيم

**جزوه آموزشی:**

# مهارت های سازماندهی و مدیریت زمان

## ویژه منشی بخش ، متصدی امور دفتری، اپراتور، منشی، ماشین نویس، نامه رسان، بایگان، مسئول دفتر و شاغلین دبیرخانه ها

**تهیه کننده:**

**مسئول آموزش مدیریت امور پشتیبانی – شاهوردی**

**آبانماه ۱۴۰۵**

# فهرست مطالب


۱. مقدمه: چرا مدیریت زمان و نظم اداری اهمیت دارد؟

۲. فصل اول: گام‌های اولیه برای مدیریت زمان در محیط کار اداری

۳. فصل دوم: تکنیک‌های ساده و کاربردی مدیریت زمان برای کارکنان اداری

۴. فصل سوم: نظم و ترتیب در میز کار، اسناد و بایگانی

۵. فصل چهارم: مدیریت جلسات، ایمیل، تلفن و وقفه‌های کاری

۶. فصل پنجم: بهینه‌سازی فرآیندهای امور اداری

۷. فصل ششم: ابزارها و روش‌های ساده برای برنامه‌ریزی و پیگیری امور

۸. فصل هفتم: نقش ارتباطات و همکاری در افزایش بهره‌وری اداری

۹. فصل هشتم: مدیریت فشار کاری و حفظ آرامش در محیط اداری

۱۰. فصل نهم: کاربرد مدیریت زمان در واحدهای اداری حوزه بهداشت و درمان

۱۱. فصل دهم: اشتباهات رایج در مدیریت زمان و راه‌های اصلاح آن‌ها

۱۲. فصل یازدهم: برنامه عملی برای ایجاد تغییر در عادت‌های کاری

۱۳. نمونه فرم‌ها، چک‌لیست‌ها و ابزارهای مورد استفاده کارکنان

۱۴. جمع‌بندی و سخن پایانی

# مقدمه: چرا مدیریت زمان و نظم اداری اهمیت دارد؟

**زمان یکی از مهم‌ترین امکاناتی است که هر فرد در اختیار دارد. همه ما در طول شبانه‌روز زمان مشخصی داریم و هیچ‌کس نمی‌تواند حتی یک دقیقه به آن اضافه کند. با این حال، تفاوت زیادی میان افرادی وجود دارد که از زمان خود به‌خوبی استفاده می‌کنند و افرادی که بخش زیادی از وقتشان بدون نتیجه مشخص سپری می‌شود.**

**در محیط کار اداری، این تفاوت به‌خوبی دیده می‌شود. گاهی دو کارمند وظایف تقریباً مشابهی دارند، هر دو با حجم زیادی از نامه‌ها، تماس‌ها، مراجعات و درخواست‌ها روبه‌رو هستند، اما یکی از آن‌ها در پایان روز بخش زیادی از کارهای خود را انجام داده است و دیگری احساس می‌کند با وجود فعالیت فراوان، هنوز کارهای زیادی باقی مانده است.**

**این تفاوت همیشه به میزان توانایی، تجربه یا سرعت عمل افراد مربوط نیست. در بسیاری از مواقع، نحوه برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی، نظم شخصی و شیوه انجام کارها نقش مهم‌تری دارد.**

**کار اداری در حوزه بهداشت و درمان ویژگی‌های خاصی دارد. کارکنان این حوزه معمولاً با تعداد زیادی از مکاتبات، پرونده‌ها، درخواست‌های کارکنان و مراجعان، امور مالی، منابع انسانی، جلسات، گزارش‌ها، هماهنگی‌های داخلی و پیگیری‌های مختلف سروکار دارند. در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی، گاهی یک موضوع اداری می‌تواند بر روند ارائه خدمات به بیماران و فعالیت سایر واحدها تأثیر بگذارد.**

**برای مثال، تأخیر در ارسال یک نامه، گم شدن یک پرونده، ثبت نادرست یک درخواست، پاسخ ندادن به‌موقع به یک مکاتبه یا فراموش کردن پیگیری یک موضوع ممکن است باعث ایجاد مشکلاتی برای چندین واحد شود. بنابراین، نظم و مدیریت زمان در این محیط فقط برای راحتی کارمند نیست، بلکه می‌تواند در کیفیت عملکرد کل مجموعه تأثیرگذار باشد.**

**باید توجه داشت که مدیریت زمان به معنای انجام سریع همه کارها یا پر کردن تمام ساعات روز با فعالیت نیست. مدیریت زمان یعنی بدانیم چه کاری را، در چه زمانی، با چه اولویتی و به چه روشی انجام دهیم تا انرژی و وقت خود را صرف امور مهم‌تر کنیم.**

**همچنین نظم اداری به معنای مرتب بودن ظاهری میز کار نیست. ممکن است میزی بسیار مرتب باشد، اما نامه‌های مهم آن پیگیری نشده باشند. از سوی دیگر، ممکن است کارمندی میز ساده‌ای داشته باشد، اما تمام اسناد و اطلاعات مورد نیازش را به‌سرعت پیدا کند و کارهای خود را به‌موقع انجام دهد. نظم واقعی زمانی شکل می‌گیرد که محیط کار، اسناد، اطلاعات و روش انجام وظایف به‌گونه‌ای سامان‌دهی شوند که کارها بدون سردرگمی پیش بروند.**

**هدف این جزوه آن است که با زبانی ساده و قابل فهم، روش‌هایی را معرفی کند که کارکنان اداری بتوانند بدون نیاز به تجهیزات گران‌قیمت یا آموزش‌های پیچیده، از آن‌ها استفاده کنند.**

**در این مسیر، قرار نیست همه افراد به یک شیوه کار کنند. شرایط واحدها، حجم مراجعات، نوع مسئولیت‌ها و امکانات سازمان‌ها متفاوت است. آنچه اهمیت دارد، شناخت وضعیت موجود و انتخاب راهکارهایی است که با شرایط واقعی هر واحد سازگار باشند.**

**یک تغییر کوچک، مانند اختصاص دادن ده دقیقه به برنامه‌ریزی روزانه، می‌تواند به‌مرور تأثیر قابل توجهی در عملکرد فرد داشته باشد. مرتب کردن پرونده‌ها، مشخص کردن کارهای ضروری، کاهش تماس‌های غیرضروری و ثبت پیگیری‌ها نیز از جمله اقداماتی هستند که بدون هزینه خاصی قابل اجرا هستند.**

**نکته مهم این است که بهره‌وری بیشتر الزاماً به معنای کار کردن بیشتر نیست؛ بلکه به معنای انجام درست‌تر کارها، کاهش دوباره‌کاری، استفاده بهتر از امکانات و ارائه خدمات باکیفیت‌تر است.**

# فصل اول:

# گام‌های اولیه برای مدیریت زمان در محیط کار اداری

## ۱-۱ .شناخت وضعیت فعلی؛ اولین قدم برای ایجاد تغییر

**قبل از آنکه بخواهیم برنامه‌ریزی کنیم، باید بدانیم زمان ما در حال حاضر چگونه صرف می‌شود.**

**بسیاری از کارکنان تصور می‌کنند که تمام ساعات کاری آن‌ها به انجام وظایف اداری اختصاص دارد؛ اما اگر فعالیت‌های یک روز کاری با دقت بررسی شود، مشخص خواهد شد که بخشی از زمان صرف کارهای غیرضروری، جست‌وجوی اسناد، مکالمات طولانی، مراجعه‌های بدون برنامه، بررسی مکرر پیام‌ها و انجام دوباره یک کار می‌شود.**

**برای شناخت بهتر وضعیت، پیشنهاد می‌شود هر کارمند به مدت سه روز فعالیت‌های روزانه خود را یادداشت کند.**

**برای مثال:**

- **ساعت ۷:۳۰ تا ۸:۰۰: حضور در محل کار، روشن کردن رایانه و بررسی پیام‌ها.**
- **ساعت ۸:۰۰ تا ۸:۳۰: بررسی نامه‌های وارده.**
- **ساعت ۸:۳۰ تا ۹:۰۰: پاسخ به مراجعات حضوری.**
- **ساعت ۹:۰۰ تا ۱۰:۰۰: تنظیم نامه‌ها و گزارش‌ها.**
- **ساعت ۱۰:۰۰ تا ۱۰:۳۰: تماس‌های تلفنی و هماهنگی با سایر واحدها.**
- **ساعت ۱۰:۳۰ تا ۱۱:۳۰: پیگیری پرونده‌ها.**
- **ساعت ۱۱:۳۰ تا ۱۲:۰۰: جست‌وجوی اسناد و تکمیل اطلاعات.**
- **ساعت ۱۲:۰۰ تا ۱۳:۰۰: انجام سایر امور و پاسخ‌گویی به درخواست‌ها.**

**پس از ثبت فعالیت‌ها، باید به چند سؤال پاسخ داده شود:**

**۱ .کدام فعالیت‌ها بیشترین زمان را به خود اختصاص می‌دهند؟**

**۲ .کدام کارها مرتباً باعث ایجاد وقفه می‌شوند؟**

**۳ .چه فعالیت‌هایی را می‌توان سریع‌تر یا با روش ساده‌تری انجام داد؟**

**۴ .آیا برای پیدا کردن اسناد و اطلاعات زمان زیادی صرف می‌شود؟**

**۵ .آیا بعضی از کارها به دلیل نداشتن پیگیری مناسب چند بار تکرار می‌شوند؟**

**۶ .چه کارهایی را می‌توان در زمان مشخص و به‌صورت گروهی انجام داد؟**

**پاسخ به این سؤال‌ها کمک می‌کند تا مشکلات واقعی مشخص شوند. گاهی مشکل اصلی کمبود وقت نیست، بلکه شیوه انجام کارهاست.**

## ۱-۲ .تعیین هدف‌های کاری

**یکی از دلایل بی‌نظمی در محیط اداری، نداشتن هدف مشخص برای فعالیت‌های روزانه است.**

**وقتی کارمند در ابتدای روز نمی‌داند چه کارهایی باید انجام دهد، معمولاً فعالیت خود را با اولین نامه، تماس یا مراجعه‌ای که پیش می‌آید آغاز می‌کند. در نتیجه، کارهای مهم ممکن است تا پایان روز به تعویق بیفتند.**

**هدف روزانه باید روشن، مشخص و قابل انجام باشد.**

**برای مثال، به‌جای اینکه بنویسیم «رسیدگی به نامه‌ها»، بهتر است بنویسیم:**

- **بررسی و تعیین تکلیف ۱۰ نامه وارده.**
- **تهیه پیش‌نویس سه نامه اداری.**
- **تکمیل گزارش عملکرد ماهانه.**
- **پیگیری وضعیت پنج درخواست ثبت‌شده.**
- **ارسال پاسخ دو مکاتبه معوق.**

**هرچه هدف روشن‌تر باشد، ارزیابی میزان پیشرفت نیز آسان‌تر خواهد بود.**

**البته نباید فهرست کارهای روزانه را بیش از اندازه طولانی کرد. بهتر است در ابتدای کار، سه تا پنج فعالیت اصلی انتخاب شوند و سایر کارها در اولویت‌های بعدی قرار بگیرند.**

## ۱-۳ .تشخیص کارهای مهم و فوری

**تمام کارهای اداری اهمیت یکسانی ندارند. برخی کارها باید فوراً انجام شوند، برخی اهمیت زیادی دارند اما می‌توان برای آن‌ها برنامه‌ریزی کرد و برخی نیز ارزش و فوریت کمتری دارند.**

**برای تصمیم‌گیری بهتر، می‌توان کارها را در چهار گروه قرار داد:**

**<u>گروه اول: کارهای مهم و فوری</u>**

**این کارها باید در اولویت قرار بگیرند. برای مثال:**

- **پاسخ به نامه‌ای که مهلت قانونی یا اداری آن رو به پایان است.**
- **ارسال اطلاعات ضروری برای پرداخت حقوق یا مزایا.**
- **پیگیری فوری درخواست مربوط به تأمین تجهیزات ضروری یک بخش درمانی.**
- **رسیدگی به موضوعی که تأخیر در آن باعث اختلال در ارائه خدمات می‌شود.**

**گروه دوم: کارهای مهم اما غیرفوری**

**این کارها نباید به دلیل نداشتن فوریت فراموش شوند.**

**برای مثال:**

- **تنظیم برنامه بایگانی اسناد.**
- **بررسی و اصلاح روش ثبت مکاتبات.**
- **تهیه گزارش عملکرد دوره‌ای.**
- **برنامه‌ریزی برای آموزش کارکنان.**
- **سامان‌دهی پرونده‌های قدیمی.**

**بسیاری از مشکلات اداری زمانی به وجود می‌آیند که کارهای مهم این گروه مرتباً به تعویق می‌افتند و در نهایت به موضوعاتی فوری تبدیل می‌شوند.**

**گروه سوم: کارهای فوری اما کم‌اهمیت**

**برخی درخواست‌ها ممکن است فوریت ظاهری داشته باشند، اما تأثیر زیادی بر اهداف اصلی واحد نداشته باشند.**

**برای مثال:**

- **پاسخ به پرسش‌هایی که اطلاعات آن‌ها در دسترس همکاران است.**
- **تهیه مجدد اطلاعاتی که قبلاً در سامانه ثبت شده‌اند.**
- **پیگیری‌های تکراری درباره موضوعی که هنوز در مرحله بررسی قرار دارد.**

**در چنین مواردی بهتر است تا حد امکان از روش‌های پاسخ‌گویی کوتاه و مشخص استفاده شود.**

**گروه چهارم: کارهای کم‌اهمیت و غیرفوری**

**این فعالیت‌ها معمولاً باید محدود شوند یا در زمان‌های آزاد انجام شوند.**

**مانند:**

- **بررسی مکرر پیام‌های غیرضروری.**
- **مرتب کردن بیش از اندازه وسایل شخصی.**
- **گفت‌وگوهای طولانی و نامرتبط با وظایف کاری.**
- **باز کردن مکرر فایل‌هایی که نیازی به بررسی مجدد ندارند.**

**نکته مهم این است که در محیط بهداشت و درمان، فوریت‌ها همیشه قابل پیش‌بینی نیستند. بنابراین، برنامه روزانه باید انعطاف‌پذیر باشد و زمان مناسبی برای رسیدگی به موارد پیش‌بینی‌نشده در نظر گرفته شود.**

## ۱-۴ .تهیه فهرست کارهای روزانه

**داشتن یک فهرست ساده از کارها می‌تواند بخش زیادی از آشفتگی ذهنی را کاهش دهد.**

**وقتی وظایف فقط در ذهن نگهداری می‌شوند، احتمال فراموشی افزایش می‌یابد. به‌ویژه زمانی که کارمند هم‌زمان با چند موضوع مختلف درگیر است.**

**فهرست کارها بهتر است شامل موارد زیر باشد:**

- **عنوان فعالیت.**
- **میزان اهمیت.**
- **مهلت انجام.**
- **فرد یا واحد مرتبط.**
- **وضعیت انجام کار.**

**برای مثال:**

| وضعیت | مهلت | اولویت | فعالیت |
|---|---|---|---|
| در حال انجام | امروز | بالا | پاسخ به نامه معاونت |
| انجام نشده | فردا | متوسط | تکمیل گزارش ماهانه |
| پیگیری شد | امروز | بالا | پیگیری درخواست تجهیزات |
| انجام نشده | پایان هفته | متوسط | بایگانی پرونده‌ها |

**در پایان روز، کارهای انجام‌شده علامت‌گذاری می‌شوند و موارد باقی‌مانده با توجه به اهمیت و مهلت آن‌ها به برنامه روز بعد منتقل می‌شوند.**

## ۱-۵ .تعیین زمان تقریبی برای هر فعالیت

**یکی از اشتباهات رایج این است که برای انجام کارها زمان مشخصی در نظر گرفته نمی‌شود.**

**برای مثال، کارمند تصمیم می‌گیرد گزارش ماهانه را تهیه کند، اما مشخص نمی‌کند چه مدت باید به آن اختصاص دهد. ممکن است یک کار ساده به دلیل پرداختن به موضوعات جانبی، ساعت‌ها طول بکشد.**

**بهتر است برای هر فعالیت، زمان تقریبی مشخص شود.**

**برای نمونه:**

- **بررسی نامه‌های وارده: ۳۰ دقیقه.**
- **تنظیم یک نامه معمولی: ۱۵ دقیقه.**
- **بررسی پرونده: ۲۰ دقیقه.**
- **تهیه گزارش: ۶۰ دقیقه.**
- **تماس و هماهنگی: ۲۰ دقیقه.**

**این زمان‌ها قطعی نیستند و با توجه به شرایط هر واحد تغییر می‌کنند. هدف آن است که کارمند دید بهتری نسبت به حجم فعالیت‌های روزانه پیدا کند.**

## ۱-۶ .در نظر گرفتن زمان برای کارهای پیش‌بینی‌نشده

**در محیط‌های اداری، به‌خصوص در مراکز درمانی، نمی‌توان تمام ساعات روز را از قبل برنامه‌ریزی کرد.**

**ممکن است مراجعه‌کننده‌ای با درخواست فوری مراجعه کند، مسئول واحد جلسه‌ای پیش‌بینی‌نشده داشته باشد یا موضوعی از سوی مدیریت برای رسیدگی سریع ارجاع شود.**

**بنابراین، بهتر است تمام زمان کاری به فعالیت‌های از پیش تعیین‌شده اختصاص داده نشود.**

**برای مثال، اگر قرار است شش ساعت کار مفید برنامه‌ریزی شود، می‌توان بخشی از زمان را برای مراجعات، تماس‌ها و اتفاقات غیرمنتظره آزاد گذاشت.**

**این کار باعث می‌شود با پیش آمدن یک موضوع جدید، کل برنامه روزانه به هم نریزد.**

## ۱-۷ .شروع روز کاری با برنامه‌ریزی کوتاه

**پیشنهاد می‌شود هر کارمند در ابتدای روز، حدود ۱۰ تا ۱۵ دقیقه را به برنامه‌ریزی اختصاص دهد.**

**در این زمان:**

**۱ .نامه‌ها و درخواست‌های جدید بررسی شوند.**

**۲ .کارهای باقی‌مانده از روز قبل مشخص شوند.**

**۳ .سه فعالیت مهم روز انتخاب شوند.**

**۴ .مهلت‌های زمانی کنترل شوند.**

**۵ .جلسات و تماس‌های برنامه‌ریزی‌شده مرور شوند.**

**۶ .اسناد و اطلاعات مورد نیاز آماده شوند.**

**این زمان کوتاه، از سردرگمی در ساعات بعدی جلوگیری می‌کند.**

## ۱-۸ .پایان روز کاری و بررسی عملکرد

**پایان روز فقط زمان خاموش کردن رایانه و ترک محل کار نیست. بهتر است چند دقیقه برای بررسی وضعیت کارها اختصاص داده شود.**

**کارمند باید از خود بپرسد:**

- **امروز چه کارهایی انجام دادم؟**
- **کدام فعالیت‌ها نیمه‌تمام باقی ماندند؟**
- **دلیل انجام نشدن آن‌ها چه بود؟**
- **آیا کاری وجود دارد که باید فردا در اولویت قرار بگیرد؟**
- **آیا لازم است موضوعی را به همکار یا مسئول واحد اطلاع دهم؟**

**این بررسی کوتاه به فرد کمک می‌کند روز بعد را با آمادگی بیشتری آغاز کند.**

# فصل دوم:

# تکنیک‌های ساده و کاربردی مدیریت زمان برای کارکنان اداری

**تکنیک‌های مدیریت زمان روش‌هایی هستند که به افراد کمک می‌کنند فعالیت‌های خود را بهتر تنظیم کنند. بسیاری از این روش‌ها بسیار ساده‌اند و نیازی به آموزش تخصصی ندارند.**

## ۲-۱ .قانون سه کار مهم

**یکی از ساده‌ترین روش‌ها برای مدیریت روزانه این است که در ابتدای هر روز، سه کار اصلی انتخاب شوند.**

**ممکن است فهرست وظایف یک کارمند شامل ۱۵ فعالیت باشد، اما معمولاً سه فعالیت وجود دارند که انجام آن‌ها بیشترین اهمیت را دارد.**

**برای مثال، یک کارمند واحد منابع انسانی ممکن است این سه کار را انتخاب کند:**

**۱ .بررسی و تکمیل اطلاعات کارکنان جدید.**

**۲ .ارسال گزارش مربوط به کارکرد ماهانه.**

**۳ .پیگیری درخواست‌های معوق کارکنان.**

**پس از انجام این سه فعالیت، سایر کارها با توجه به زمان باقی‌مانده انجام می‌شوند.**

**این روش کمک می‌کند کارمند در میان تعداد زیادی از وظایف، اهداف اصلی خود را فراموش نکند.**

## ۲-۲ .روش انجام کارهای مشابه در یک زمان

**یکی از عواملی که باعث اتلاف وقت می‌شود، تغییر مداوم نوع فعالیت است.**

**برای مثال، کارمند ممکن است یک نامه را شروع کند، سپس به تلفن پاسخ دهد، بعد پیام‌ها را بررسی کند، دوباره به نامه برگردد و پس از چند دقیقه پرونده دیگری را باز کند.**

**این جابه‌جایی مکرر باعث می‌شود تمرکز کاهش پیدا کند و زمان بیشتری برای انجام هر فعالیت لازم باشد.**

**راهکار ساده این است که کارهای مشابه در یک بازه زمانی مشخص انجام شوند.**

**برای نمونه:**

- **تمام نامه‌های وارده در یک نوبت بررسی شوند.**
- **تماس‌های غیرضروری و هماهنگی‌های معمول در زمان مشخص انجام شوند.**
- **اسناد آماده‌شده در یک نوبت بایگانی شوند.**
- **درخواست‌های مشابه کارکنان با یک روش واحد پاسخ داده شوند.**
- **گزارش‌های دوره‌ای در زمان مشخص تهیه شوند.**

**این روش علاوه بر صرفه‌جویی در وقت، احتمال اشتباه را نیز کاهش می‌دهد.**

## ۲-۳ .تکنیک زمان‌بندی کوتاه

**در این روش، یک فعالیت در یک بازه زمانی مشخص انجام می‌شود و پس از آن فرصت کوتاهی برای استراحت یا بررسی نتیجه در نظر گرفته می‌شود.**

**برای مثال:**

- **۲۵ دقیقه تمرکز بر تنظیم نامه‌ها.**
- **۵ دقیقه استراحت کوتاه.**
- **۲۵ دقیقه بررسی پرونده‌ها.**
- **۵ دقیقه استراحت.**

**البته لازم نیست همه کارکنان دقیقاً از همین زمان‌بندی استفاده کنند. برخی فعالیت‌ها به تمرکز طولانی‌تری نیاز دارند.**

**نکته اصلی آن است که برای انجام کارها زمان مشخصی تعیین شود و از طولانی شدن بی‌دلیل آن‌ها جلوگیری شود.**

## ۲-۴ .روش شروع با کارهای دشوارتر

**گاهی افراد انجام کارهای سخت یا ناخوشایند را به تعویق می‌اندازند و به سراغ فعالیت‌های ساده‌تر می‌روند.**

**برای مثال، کارمند می‌داند که باید یک گزارش مهم تهیه کند، اما به‌جای شروع گزارش، ساعت‌ها به مرتب کردن فایل‌ها یا پاسخ دادن به پیام‌های غیرضروری مشغول می‌شود.**

**بهتر است در صورت امکان، یکی از کارهای مهم و دشوار در ساعاتی انجام شود که فرد انرژی و تمرکز بیشتری دارد.**

**این روش به‌خصوص برای فعالیت‌هایی مانند تهیه گزارش، بررسی اسناد مالی، تنظیم مکاتبات مهم و تکمیل اطلاعات حساس مفید است.**

## ۲-۵ .قانون دو دقیقه

**اگر کاری واقعاً ساده است و انجام آن کمتر از دو دقیقه زمان می‌برد، بهتر است در صورت نبود کار فوری‌تر همان موقع انجام شود.**

**برای مثال:**

- **ثبت یک شماره نامه.**
- **ارسال یک تأییدیه کوتاه.**
- **قرار دادن یک سند در پوشه مربوط.**
- **پاسخ به یک سؤال ساده.**
- **ثبت تاریخ دریافت یک درخواست.**

**البته باید توجه داشت که این قانون نباید باعث شود کارمند دائماً فعالیت اصلی خود را متوقف کند. اگر کار مهمی در حال انجام است، می‌توان کارهای کوچک را در زمان مناسب و به‌صورت گروهی انجام داد.**

## ۲-۶ .کاهش کارهای نیمه‌تمام

**یکی از مشکلات رایج محیط اداری، تعداد زیاد کارهای نیمه‌تمام است.**

**ممکن است چند نامه باز باشد، چند پرونده روی میز قرار گرفته باشد، چند پیام پاسخ داده نشده باشد و چند درخواست نیز در انتظار پیگیری باشند.**

**هرچه تعداد کارهای نیمه‌تمام بیشتر شود، کنترل آن‌ها دشوارتر خواهد شد.**

**بهتر است هر کارمند تلاش کند قبل از شروع فعالیت جدید، وضعیت فعالیت قبلی را مشخص کند.**

**اگر کاری به دلیل نیاز به اطلاعات یا تأیید مسئول مربوط متوقف شده است، باید وضعیت آن ثبت شود تا بعداً فراموش نشود.**

**برای مثال، به‌جای رها کردن یک پرونده روی میز، یادداشتی روی آن قرار داده شود:**

'در انتظار تأیید واحد مالی؛ تاریخ پیگیری: ۵ آبان«'.

این یادداشت ساده مانع از فراموش شدن موضوع خواهد شد.

## ۲-۷ .استفاده از یادداشت‌های کوتاه

ذهن انسان برای فکر کردن و تصمیم‌گیری مناسب‌تر است تا نگهداری تعداد زیادی از اطلاعات جزئی.

به همین دلیل، بهتر است مواردی مانند شماره تماس، تاریخ جلسه، مهلت ارسال گزارش و موضوعات قابل پیگیری ثبت شوند.

یادداشت‌ها باید کوتاه، روشن و قابل فهم باشند.

برای مثال:

»پیگیری نامه شماره ۱۲۵۰ از واحد کارگزینی تا چهارشنبه«.

این یادداشت بسیار مفیدتر از نوشتن عباراتی مانند «نامه کارگزینی» است؛ زیرا موضوع، اقدام و زمان پیگیری را مشخص می‌کند.

## ۲-۸ .نه گفتن محترمانه به درخواست‌های غیرضروری

در محیط اداری، گاهی همکاران درخواست‌هایی دارند که خارج از وظایف فرد است یا انجام آن در زمان نامناسب باعث اختلال در کارهای اصلی می‌شود.

در چنین شرایطی، لازم نیست با بی‌احترامی یا برخورد نامناسب پاسخ داده شود.

می‌توان از عبارت‌های محترمانه استفاده کرد:

- »اجازه بدهید ابتدا این نامه را تکمیل کنم، سپس خدمتتان هستم«.
- »برای اینکه کار شما دقیق انجام شود، لطفاً درخواست را به‌صورت مکتوب ارسال کنید«.
- »در حال حاضر درگیر یک موضوع فوری هستم؛ تا ساعت مشخصی نتیجه را اعلام می‌کنم«.
- »این موضوع در حوزه مسئولیت واحد دیگری است؛ اجازه بدهید مسیر درست پیگیری را معرفی کنم«.

مدیریت زمان به معنای بی‌توجهی به دیگران نیست؛ بلکه به معنای حفظ تعادل میان پاسخ‌گویی و انجام مسئولیت‌های اصلی است.

## ۲-۹ .استفاده درست از ساعات کم‌مراجعه

**در هر واحد اداری معمولاً زمان‌هایی وجود دارد که تعداد مراجعات و تماس‌ها کمتر است.**

**این زمان‌ها فرصت مناسبی برای انجام فعالیت‌هایی هستند که به تمرکز بیشتری نیاز دارند.**

**برای مثال:**

- **تهیه گزارش‌های آماری.**
- **تنظیم نامه‌های مهم.**
- **بررسی پرونده‌ها.**
- **اصلاح اطلاعات ثبت‌شده.**
- **برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های آینده.**

**بهتر است هر واحد با توجه به الگوی مراجعات خود، زمان‌های مناسب را شناسایی کند.**

## ۲-۱۰ .پایان دادن به کار قبل از ترک محیط اداری

**یکی از عادت‌های مفید این است که کارمند پیش از پایان ساعت اداری، وضعیت کارهای روز را مشخص کند.**

**لازم نیست تمام فعالیت‌ها در یک روز تمام شوند، اما باید معلوم باشد هر کار در چه مرحله‌ای قرار دارد.**

**برای مثال:**

- **انجام شد.**
- **در حال انجام است.**
- **در انتظار پاسخ واحد دیگر است.**
- **به دلیل کمبود اطلاعات متوقف شده است.**
- **به روز دیگری موکول شده است.**

**وقتی وضعیت فعالیت‌ها روشن باشد، روز بعد با سردرگمی آغاز نخواهد شد.**

# فصل سوم:

# نظم و ترتیب در میز کار، اسناد و بایگانی

## ۳-۱ .چرا نظم میز کار اهمیت دارد؟

**میز کار یکی از مهم‌ترین فضاهای فعالیت هر کارمند اداری است. در طول روز، نامه‌ها، پرونده‌ها، فرم‌ها، یادداشت‌ها و وسایل مختلف روی آن قرار می‌گیرند.**

**اگر این وسایل بدون نظم مشخص روی هم انباشته شوند، پیدا کردن اطلاعات دشوار می‌شود و احتمال اشتباه افزایش پیدا می‌کند.**

**گاهی کارمند برای پیدا کردن یک نامه چندین دقیقه وقت صرف می‌کند، در حالی که اگر اسناد از ابتدا دسته‌بندی شده بودند، این کار در چند ثانیه انجام می‌شد.**

**نظم میز کار همچنین بر ذهن و تمرکز فرد تأثیر دارد. محیط شلوغ ممکن است احساس آشفتگی ایجاد کند و باعث شود فرد نتواند به‌خوبی بر فعالیت اصلی خود تمرکز کند.**

## ۳-۲ .تقسیم میز کار به بخش‌های مشخص

**بهتر است میز کار به چند بخش ساده تقسیم شود:**

**بخش اول: اسناد در حال بررسی**

**نامه‌ها و پرونده‌هایی که باید بررسی شوند در این قسمت قرار می‌گیرند.**

**بخش دوم: اسناد در انتظار اقدام**

**مدارکی که بررسی شده‌اند، اما برای تکمیل آن‌ها اقدامی لازم است، در این قسمت قرار می‌گیرند.**

**بخش سوم: اسناد آماده ارسال یا امضا**

**نامه‌ها و مدارکی که تکمیل شده‌اند و باید برای امضا، تأیید یا ارسال آماده شوند، در این قسمت قرار می‌گیرند.**

**بخش چهارم: اسناد آماده بایگانی**

**مدارکی که کار آن‌ها به پایان رسیده است، باید در اسرع وقت به محل بایگانی منتقل شوند.**

**این تقسیم‌بندی ساده باعث می‌شود وضعیت هر سند مشخص باشد.**

**البته اسناد محرمانه، اطلاعات کارکنان و مدارک مربوط به بیماران نباید صرفاً به دلیل سهولت دسترسی روی میز یا در محل قابل مشاهده قرار بگیرند. این اسناد باید در محل امن و مطابق مقررات سازمان نگهداری شوند.**

## ۳-۳ .اصل میز خلوت در پایان روز

**یکی از روش‌های مفید برای حفظ نظم، اختصاص دادن چند دقیقه در پایان روز به مرتب کردن میز است.**

**در این زمان:**

- **اسناد غیرضروری از روی میز جمع‌آوری شوند.**
- **پرونده‌های تکمیل‌شده به بایگانی منتقل شوند.**
- **مدارک در انتظار اقدام مشخص و علامت‌گذاری شوند.**
- **یادداشت‌های مهم در دفتر یا سامانه پیگیری ثبت شوند.**
- **وسایل مورد نیاز برای روز بعد آماده شوند.**

**هدف از این کار ایجاد یک میز کاملاً خالی نیست؛ بلکه باید اسناد به‌گونه‌ای قرار بگیرند که وضعیت هرکدام روشن باشد.**

## ۳-۴ .دسته‌بندی اسناد و مدارک

**در محیط اداری، اسناد باید بر اساس موضوع، نوع فعالیت، واحد مربوط یا دوره زمانی دسته‌بندی شوند.**

**برای مثال، در یک واحد منابع انسانی می‌توان پوشه‌ها را به شکل زیر تنظیم کرد:**

- **احکام و ابلاغ‌ها.**
- **مرخصی و مأموریت.**
- **کارکرد و حضور و غیاب.**
- **پرونده کارکنان.**
- **آموزش کارکنان.**
- **درخواست‌های اداری.**
- **گزارش‌های دوره‌ای.**

**در واحد دبیرخانه نیز می‌توان اسناد را بر اساس وارده، صادره، داخلی، محرمانه و سایر گروه‌های مورد نیاز دسته‌بندی کرد.**

**نکته مهم این است که دسته‌بندی باید متناسب با نیاز واقعی واحد باشد. ایجاد تعداد زیادی پوشه بدون کاربرد مشخص، خود باعث پیچیدگی می‌شود.**

## ۳-۵ .نام‌گذاری درست پوشه‌ها و فایل‌ها

**یکی از مشکلات رایج در بایگانی الکترونیکی، نام‌گذاری نامناسب فایل‌هاست.**

**برای مثال، نام‌هایی مانند «گزارش جدید»، «نامه نهایی»، «فایل آخر» یا «نسخه اصلاح‌شده» به‌مرور باعث سردرگمی می‌شوند.**

**بهتر است نام فایل شامل اطلاعات مشخصی باشد.**

**نمونه:**

**»گزارش_عملکرد_واحد_اداری_مهر_۱۴۰۵«**

**»نامه_درخواست_تجهیزات_واحد_درمان_۱۴۰۵۰۸۰۲«**

**»صورتجلسه_کمیته_منابع_انسانی_۱۴۰۵۰۷«**

**در این روش، موضوع و تاریخ فایل مشخص است و پیدا کردن آن آسان‌تر خواهد بود.**

**برای فایل‌هایی که چند نسخه دارند، بهتر است شماره نسخه یا تاریخ اصلاح درج شود.**

## ۳-۶ .ایجاد ساختار مناسب برای پوشه‌های رایانه

**بهتر است پوشه‌های رایانه نیز مانند بایگانی فیزیکی دارای ساختار مشخص باشند.**

**برای مثال:**

- **امور اداری**
- **مکاتبات وارده**
- **مکاتبات صادره**
- **گزارش‌ها**

- فرم‌ها
- صورت‌جلسات
- دستورالعمل‌ها
- پرونده‌های جاری

هر پوشه می‌تواند زیرپوشه‌های مرتبط داشته باشد.

البته باید از ایجاد پوشه‌های بسیار زیاد و تو در تو خودداری کرد؛ زیرا در چنین شرایطی پیدا کردن فایل دشوار می‌شود.

## ۳-۷ .آشنایی با روش‌های ساده بایگانی

بایگانی فقط نگهداری اسناد نیست؛ بلکه باید امکان دسترسی سریع و مطمئن به آن‌ها را فراهم کند.

یک بایگانی مناسب باید سه ویژگی داشته باشد:

۱ .اسناد در محل مشخص قرار بگیرند.

۲ .هر سند به‌راحتی قابل شناسایی باشد.

۳ .امکان بازیابی و پیگیری سند وجود داشته باشد.

برای رسیدن به این هدف، می‌توان از روش‌های ساده استفاده کرد:

- شماره‌گذاری پوشه‌ها.
- درج عنوان و تاریخ روی عطف زونکن.
- تهیه فهرست اسناد.
- تفکیک اسناد جاری از اسناد راکد.
- ثبت محل نگهداری پرونده‌ها.
- تعیین مسئول مشخص برای بایگانی.

## ۳-۸ .رعایت اصول نگهداری اسناد محرمانه

در مراکز بهداشتی و درمانی، برخی اسناد دارای اطلاعات شخصی و حساس هستند. پرونده‌های بیماران، اطلاعات پزشکی، مدارک استخدامی کارکنان و اسناد مالی باید با دقت نگهداری شوند.

رعایت نکات زیر ضروری است:

- اسناد محرمانه نباید روی میز عمومی یا در معرض دید افراد غیرمجاز قرار بگیرند.
- دسترسی به پرونده‌ها باید متناسب با مسئولیت افراد باشد.
- از ارسال اطلاعات شخصی از طریق پیام‌رسان‌ها و مسیرهای غیرمجاز خودداری شود.
- اسناد کاغذی پس از استفاده به محل امن بازگردانده شوند.
- رایانه در زمان ترک میز قفل شود.
- اسناد دارای اطلاعات محرمانه مطابق مقررات سازمان نگهداری یا امحا شوند.
- فایل‌های مهم در محل‌های مورد تأیید سازمان پشتیبان‌گیری شوند.

سرعت در انجام امور نباید باعث نادیده گرفتن امنیت اطلاعات شود.

## ۳-۹ .جلوگیری از انباشت پرونده‌های قدیمی

گاهی اسناد و پرونده‌ها بدون بررسی و دسته‌بندی برای سال‌ها نگهداری می‌شوند. این موضوع باعث اشغال فضا و دشوار شدن دسترسی به مدارک می‌شود.

بهتر است واحد اداری به‌صورت دوره‌ای وضعیت اسناد را بررسی کند.

در این بررسی باید مشخص شود:

- کدام اسناد همچنان مورد استفاده هستند؟
- کدام پرونده‌ها باید به بایگانی راکد منتقل شوند؟
- کدام مدارک دارای مهلت نگهداری مشخص هستند؟
- کدام اسناد طبق مقررات باید حفظ شوند؟
- کدام اسناد پس از طی مراحل قانونی قابل امحا هستند؟

هیچ سندی نباید صرفاً به دلیل قدیمی بودن و بدون بررسی ضوابط نگهداری حذف شود.

## ۳-۱۰ .نظم در بایگانی الکترونیکی

با گسترش سامانه‌های اداری، بخش زیادی از فعالیت‌ها به شکل الکترونیکی انجام می‌شود.

این تغییر باعث شده است که نظم دیجیتال به اندازه نظم فیزیکی اهمیت پیدا کند.

کارکنان باید تلاش کنند:

- فایل‌ها را در مسیر مشخص ذخیره کنند.
- از ذخیره نسخه‌های تکراری و بدون کاربرد خودداری کنند.

- **نام فایل‌ها را روشن انتخاب کنند.**
- **اسناد را در سامانه‌های رسمی ثبت کنند.**
- **از ذخیره اطلاعات در حافظه‌های شخصی و غیرمجاز پرهیز کنند.**
- **فایل‌های مهم را طبق دستورالعمل واحد فناوری اطلاعات پشتیبان‌گیری کنند.**

## ۳-۱۱ .یک روش ساده برای سامان‌دهی میز کار

**برای شروع می‌توان یک برنامه پنج‌مرحله‌ای اجرا کرد:**

**۱ .تمام اسناد روی میز را جمع‌آوری کنید.**

**۲ .اسناد را بر اساس موضوع و وضعیت انجام کار جدا کنید.**

**۳ .مدارک تکمیل‌شده را بایگانی کنید.**

**۴ .مدارک نیازمند پیگیری را در محل مشخص قرار دهید.**

**۵ .وسایل غیرضروری را از میز خارج کنید.**

**این کار ممکن است در روز اول کمی زمان‌بر باشد، اما پس از ایجاد نظم اولیه، نگهداری آن بسیار آسان‌تر خواهد بود.**

# فصل چهارم:

# مدیریت جلسات، ایمیل، تلفن و وقفه‌های کاری

## ۴-۱ .مدیریت جلسات اداری

**جلسات یکی از بخش‌های ثابت فعالیت در سازمان‌های بهداشتی و درمانی هستند. بسیاری از تصمیم‌ها، هماهنگی‌ها و پیگیری‌ها در جلسات انجام می‌شوند.**

**با این حال، اگر جلسه بدون برنامه برگزار شود، ممکن است زمان زیادی صرف گفت‌وگوهای پراکنده شود و نتیجه مشخصی به دست نیاید.**

**یک جلسه مفید باید هدف، زمان، موضوع و نتیجه مشخص داشته باشد.**

## ۴-۲ .قبل از جلسه چه کارهایی باید انجام داد؟

**پیش از برگزاری جلسه بهتر است اقدامات زیر انجام شوند:**

- **موضوع جلسه مشخص شود.**
- **افراد ضروری دعوت شوند.**
- **زمان و مکان جلسه تعیین شود.**
- **دستور جلسه آماده شود.**
- **مدارک و گزارش‌های مورد نیاز در اختیار افراد قرار بگیرد.**
- **مدت تقریبی جلسه مشخص شود.**

**دعوت کردن تعداد زیادی از افراد بدون توجه به موضوع جلسه، می‌تواند باعث اتلاف وقت سازمان شود.**

**برای مثال، اگر موضوع جلسه بررسی وضعیت تجهیزات اداری یک بیمارستان است، حضور مسئولان مرتبط با تجهیزات، امور مالی و واحدهای استفاده‌کننده می‌تواند مفید باشد؛ اما حضور افرادی که ارتباطی با موضوع ندارند ضرورتی ندارد.**

## ۴-۳ .تنظیم دستور جلسه

**دستور جلسه باید موضوعات اصلی را به ترتیب اهمیت مشخص کند.**

**نمونه:**

**دستور جلسه بررسی امور اداری بیمارستان**

**۱ .بررسی وضعیت مکاتبات معوق.**

**۲ .بررسی مشکلات تأمین ملزومات اداری.**

۳ .پیگیری درخواست‌های واحدهای درمانی.

**۴ .بررسی برنامه زمان‌بندی فعالیت‌های ماه آینده.**

**۵ .تعیین مسئول پیگیری مصوبات.**

**این روش باعث می‌شود گفت‌وگوها از موضوع اصلی خارج نشوند.**

## ۴-۴ .مدیریت زمان در طول جلسه

**در طول جلسه باید تلاش شود هر موضوع در زمان مناسب بررسی شود.**

**برای این کار:**

- **جلسه در ساعت اعلام‌شده آغاز شود.**
- **ابتدا موضوعات مهم مطرح شوند.**
- **از تکرار مطالب خودداری شود.**
- **فرصت صحبت برای افراد مرتبط فراهم شود.**
- **موضوعات خارج از دستور جلسه برای زمان دیگری ثبت شوند.**
- **در پایان، تصمیم‌ها و مسئولیت‌ها مشخص شوند.**

**مدیر جلسه باید فضای گفت‌وگو را محترمانه نگه دارد و اجازه ندهد بحث‌های طولانی و غیرمرتبط، زمان جلسه را از بین ببرند.**

## ۴-۵ .تنظیم صورت‌جلسه کاربردی

**صورت‌جلسه نباید فقط گزارشی از صحبت‌های افراد باشد. مهم‌ترین بخش آن، ثبت تصمیم‌ها و اقدامات مورد توافق است.**

**یک صورت‌جلسه مناسب باید شامل موارد زیر باشد:**

- تاریخ و ساعت جلسه.
- محل برگزاری.
- اسامی حاضران.
- موضوع جلسه.
- خلاصه مباحث اصلی.
- تصمیم‌های اتخاذشده.
- مسئول اجرای هر تصمیم.
- مهلت انجام.
- تاریخ پیگیری بعدی.

نمونه:

| مهلت اجرا | مسئول پیگیری | موضوع مصوبه |
|---|---|---|
| ۱۰ آبان | مسئول تدارکات | تکمیل اطلاعات تجهیزات |
| ۱۲ آبان | مسئول واحد اداری | ارسال گزارش عملکرد |
| ۱۵ آبان | کارشناس مربوط | بررسی درخواست‌های معوق |

اگر مسئول و زمان اجرای مصوبه مشخص نباشد، احتمال دارد تصمیم‌های جلسه به مرحله اجرا نرسند.

## ۴-۶ .پیگیری مصوبات جلسات

یکی از مشکلات رایج در سازمان‌ها این است که جلسه برگزار می‌شود، صورت‌جلسه نوشته می‌شود، اما پیگیری مصوبات به‌درستی انجام نمی‌گیرد.

برای جلوگیری از این مشکل، بهتر است یک فهرست پیگیری مصوبات تهیه شود.

در این فهرست، وضعیت هر مصوبه مشخص می‌شود:

- انجام نشده.
- در حال انجام.
- انجام شده.
- نیازمند تصمیم جدید.
- متوقف به دلیل مانع اجرایی.

مسئول جلسه یا فرد تعیین‌شده باید در زمان مناسب وضعیت مصوبات را بررسی کند.

## ۴-۷ .مدیریت ایمیل‌های اداری

**ایمیل یکی از ابزارهای مهم ارتباطات سازمانی است. با این حال، بررسی مداوم صندوق ایمیل می‌تواند تمرکز کارکنان را کاهش دهد.**

**بهتر است ایمیل‌ها در زمان‌های مشخص بررسی شوند؛ مگر اینکه شغل فرد نیازمند پاسخ‌گویی فوری باشد.**

**برای مدیریت بهتر ایمیل‌ها:**

- **موضوع ایمیل به‌صورت روشن نوشته شود.**
- **متن پیام کوتاه و محترمانه باشد.**
- **درخواست اصلی در ابتدای پیام بیان شود.**
- **پیوست‌ها پیش از ارسال بررسی شوند.**
- **از ارسال ایمیل‌های غیرضروری به افراد متعدد خودداری شود.**
- **پیام‌های مهم علامت‌گذاری شوند.**
- **ایمیل‌های تکمیل‌شده در پوشه مناسب قرار بگیرند.**

## ۴-۸ .انتخاب عنوان مناسب برای ایمیل

**عنوان ایمیل باید به‌گونه‌ای باشد که مخاطب بدون باز کردن پیام، موضوع آن را متوجه شود.**

**عنوان‌های نامناسب:**

- **سلام.**
- **لطفاً بررسی کنید.**
- **مهم.**
- **ارسال فایل.**

**عنوان‌های مناسب:**

- **درخواست بررسی و تأیید گزارش عملکرد مهرماه.**
- **ارسال فهرست تجهیزات مورد نیاز واحد درمان.**
- **پیگیری وضعیت مکاتبه شماره ۱۲۵۰.**
- **دعوت به جلسه بررسی برنامه عملیاتی.**

## ۴-۹ .مدیریت پاسخ‌گویی به ایمیل

**برای پاسخ‌گویی بهتر، می‌توان پیام‌ها را به چند گروه تقسیم کرد:**

**پیام‌های نیازمند پاسخ فوری :باید در اولویت قرار بگیرند.**

**پیام‌های نیازمند بررسی :باید برای آن‌ها زمان مشخص تعیین شود.**

**پیام‌های اطلاع‌رسانی :در صورت نیاز مطالعه و بایگانی شوند.**

**پیام‌های فاقد اقدام :در صورت مجاز بودن، می‌توان آن‌ها را از صندوق اصلی خارج کرد.**

**اگر پاسخ به یک ایمیل به بررسی چند واحد نیاز دارد، بهتر است دریافت پیام تأیید شود و زمان تقریبی پاسخ نهایی اعلام گردد.**

## ۴-۱۰ .مدیریت تماس‌های تلفنی

**تماس تلفنی یکی از رایج‌ترین ابزارهای ارتباط در محیط اداری است.**

**تماس‌های طولانی و بدون هدف مشخص می‌توانند بخش زیادی از زمان کاری را به خود اختصاص دهند.**

**برای مدیریت بهتر تماس‌ها:**

- **پیش از تماس، موضوع اصلی مشخص شود.**
- **اطلاعات مورد نیاز آماده باشد.**
- **گفت‌وگو کوتاه و روشن انجام شود.**
- **نتیجه تماس در صورت اهمیت ثبت شود.**
- **تماس‌های نیازمند پیگیری به فهرست کارها اضافه شوند.**

**برای مثال، اگر کارمند با واحد مالی تماس می‌گیرد، بهتر است شماره نامه، موضوع درخواست و سؤال اصلی را از قبل آماده کرده باشد.**

**این کار باعث می‌شود مکالمه سریع‌تر و دقیق‌تر انجام شود.**

## ۴-۱۱ .پاسخ‌گویی حرفه‌ای به تلفن

**نحوه پاسخ‌گویی به تلفن در ایجاد تصویر مثبت از سازمان اهمیت دارد.**

**کارمند باید با لحنی محترمانه، آرام و روشن پاسخ دهد.**

**نمونه:**

**»سلام، واحد امور اداری بیمارستان، بفرمایید«.**

**یا:**

**»سلام، وقت شما بخیر. لطفاً شماره نامه یا موضوع درخواست را اعلام بفرمایید تا بررسی کنم«.**

**در صورت نداشتن اطلاعات کافی، بهتر است به‌جای ارائه پاسخ نادرست گفته شود:**

**»برای اینکه اطلاعات دقیق در اختیار شما قرار بدهم، لازم است موضوع را بررسی کنم. نتیجه را پس از پیگیری اعلام خواهم کرد«.**

## ۴-۱۲ .مدیریت وقفه‌های کاری

**وقفه‌ها بخشی طبیعی از محیط اداری هستند. مراجعه همکار، تماس تلفنی، پیام جدید یا درخواست مدیر ممکن است فعالیت فرد را متوقف کند.**

**مشکل زمانی ایجاد می‌شود که این وقفه‌ها بدون مدیریت باشند.**

**برای کاهش تأثیر وقفه‌ها:**

- **زمان مشخصی برای کارهای نیازمند تمرکز در نظر گرفته شود.**
- **درخواست‌های غیرضروری به زمان مناسب موکول شوند.**
- **اطلاعات مورد نیاز پیش از شروع کار آماده باشند.**
- **تماس‌ها و پیام‌های غیرضروری محدود شوند.**
- **پس از هر وقفه، کار اصلی دوباره از همان مرحله ادامه پیدا کند.**

**البته در مراکز درمانی، برخی تماس‌ها و مراجعات واقعاً فوری هستند و نباید به دلیل برنامه‌ریزی شخصی نادیده گرفته شوند.**

## ۴-۱۳ .مدیریت مراجعه‌کنندگان حضوری

**مراجعات حضوری یکی از مهم‌ترین بخش‌های کار در بسیاری از واحدهای اداری حوزه سلامت است.**

**برخورد مناسب با مراجعه‌کننده باید همراه با نظم و مدیریت زمان باشد.**

**برای این منظور:**

- **ابتدا درخواست مراجعه‌کننده با دقت شنیده شود.**
- **موضوع و مدارک مورد نیاز مشخص شوند.**
- **در صورت امکان همان زمان راهنمایی لازم ارائه شود.**
- **اگر رسیدگی نیازمند زمان بیشتری است، زمان تقریبی پاسخ اعلام شود.**
- **در صورت ارتباط موضوع با واحد دیگر، مسیر درست مراجعه معرفی شود.**
- **از ارجاع‌های غیرضروری و چندباره مراجعه‌کننده جلوگیری شود.**

**باید توجه داشت که مراجعه‌کننده نباید هزینه بی‌نظمی داخلی سازمان را پرداخت کند. اگر فرآیند رسیدگی طولانی است، لازم است کارمند تا حد امکان مسیر پیگیری را برای او روشن کند.**

# فصل پنجم:
# بهینه‌سازی فرآیندهای امور اداری

## ۵-۱ .منظور از بهینه‌سازی امور اداری چیست؟

**بهینه‌سازی یعنی انجام یک کار با روش بهتر، زمان کمتر، خطای کمتر و استفاده مناسب‌تر از امکانات موجود.**

**گاهی کارکنان سال‌ها یک فعالیت را به یک شکل انجام می‌دهند، بدون آنکه بررسی کنند آیا راه ساده‌تری برای آن وجود دارد یا خیر.**

**برای مثال، ممکن است یک فرم اداری ابتدا به‌صورت دستی تکمیل شود، سپس اطلاعات آن در رایانه وارد شود و در مرحله بعد دوباره در سامانه ثبت گردد. اگر این مراحل بررسی شوند، شاید بتوان بخشی از کارهای تکراری را حذف کرد.**

**بهینه‌سازی به معنای حذف کنترل‌های ضروری یا نادیده گرفتن دستورالعمل‌ها نیست. هدف آن کاهش مراحل غیرضروری و ساده‌تر کردن مسیر انجام کار است.**

## ۵-۲ .شناسایی مراحل انجام یک کار

**برای اصلاح هر فرآیند، ابتدا باید بدانیم کار از کجا شروع می‌شود و در چه مراحلی ادامه پیدا می‌کند.**

**برای مثال، فرآیند رسیدگی به یک درخواست اداری ممکن است شامل مراحل زیر باشد:**

**۱ .دریافت درخواست از متقاضی.**

**۲ .بررسی کامل بودن مدارک.**

**۳ .ثبت درخواست در دبیرخانه یا سامانه مربوط.**

**۴ .ارجاع به مسئول بررسی.**

**۵ .بررسی کارشناسی.**

**۶ .دریافت تأیید مقام مسئول.**

**۷ .اعلام نتیجه به متقاضی.**

**۸ .ثبت و بایگانی نتیجه.**

**پس از مشخص شدن مراحل، می‌توان بررسی کرد که کدام مرحله ضروری است و کدام مرحله باعث تأخیر یا دوباره‌کاری می‌شود.**

## ۵-۳ .حذف مراحل تکراری

**یکی از عوامل اصلی اتلاف وقت، انجام چندباره یک فعالیت است.**

**برای مثال:**

- **ورود اطلاعات یکسان در چند فایل.**
- **درخواست مکرر یک مدرک از مراجعه‌کننده.**
- **ثبت دوباره اطلاعات در چند دفتر.**
- **ارسال یک نامه به چند واحد بدون هماهنگی.**
- **تهیه گزارش‌های مشابه با قالب‌های متفاوت.**

**در چنین مواردی، بهتر است با هماهنگی مسئولان مربوط، روش ثبت و نگهداری اطلاعات یکپارچه شود.**

**البته هرگونه حذف مرحله باید با رعایت مقررات و اختیارات سازمان انجام گیرد.**

## ۵-۴ .استانداردسازی روش انجام کارها

**اگر هر کارمند یک فعالیت را با روش متفاوتی انجام دهد، کنترل کیفیت دشوار می‌شود.**

**برای مثال، ممکن است سه کارمند در یک واحد برای تنظیم نامه اداری از سه قالب متفاوت استفاده کنند.**

**بهتر است برای فعالیت‌های تکراری، روش مشخصی تعریف شود.**

**این روش می‌تواند شامل موارد زیر باشد:**

- **فرم استاندارد.**
- **نمونه نامه.**
- **دستورالعمل کوتاه.**
- **چک‌لیست کنترل.**
- **مسیر مشخص ارجاع.**
- **زمان‌بندی تقریبی.**

**استانداردسازی باعث می‌شود در صورت جابه‌جایی یا مرخصی یک کارمند، سایر افراد بتوانند کار را ادامه دهند.**

## ۵-۵ .تهیه فرم‌های یکسان

**فرم‌های استاندارد نقش مهمی در کاهش اشتباه دارند.**

**برای مثال، اگر درخواست مرخصی در یک فرم مشخص ثبت شود، اطلاعات ضروری مانند نام، شماره پرسنلی، تاریخ، نوع مرخصی و تأیید مسئول مربوط در یک قالب جمع‌آوری می‌شوند.**

**این موضوع از ناقص بودن درخواست‌ها جلوگیری می‌کند.**

**فرم‌ها باید ساده باشند و فقط اطلاعات ضروری را دریافت کنند. فرم‌های طولانی و پیچیده ممکن است باعث سردرگمی کارکنان و مراجعه‌کنندگان شوند.**

## ۵-۶ .تعیین مسئول هر مرحله

**یکی از دلایل تأخیر در امور اداری، مشخص نبودن مسئول انجام کار است.**

**گاهی یک درخواست بین چند واحد جابه‌جا می‌شود، اما هیچ‌کس مسئولیت پیگیری نهایی آن را بر عهده نمی‌گیرد.**

**برای جلوگیری از این مشکل، باید در هر مرحله مشخص باشد:**

- **چه کسی دریافت‌کننده درخواست است؟**
- **چه کسی آن را بررسی می‌کند؟**
- **چه کسی تصمیم نهایی را می‌گیرد؟**
- **چه کسی نتیجه را اعلام می‌کند؟**
- **چه کسی مسئول پیگیری تأخیرهاست؟**

## ۵-۷ .کاهش رفت‌وآمدهای غیرضروری

**در برخی سازمان‌ها، مراجعه‌کنندگان برای انجام یک کار ساده باید چندین بار به واحدهای مختلف مراجعه کنند.**

**برای مثال، یک درخواست ممکن است ابتدا به امور اداری، سپس به امور مالی، بعد به مدیریت و در نهایت دوباره به امور اداری ارجاع شود.**

**اگر مراحل از ابتدا روشن باشند، می‌توان از بسیاری از این رفت‌وآمدها جلوگیری کرد.**

**برای این منظور:**

- **مدارک مورد نیاز از ابتدا اعلام شوند.**
- **مسیر انجام درخواست مشخص باشد.**
- **اطلاعات واحدهای مرتبط در دسترس باشد.**
- **از ارجاع ناقص درخواست‌ها جلوگیری شود.**
- **امکان پیگیری وضعیت درخواست فراهم شود.**

## ۵-۸ .استفاده از سامانه‌های اداری

**سامانه‌های اتوماسیون اداری، منابع انسانی، مالی، انبار، آموزش و سایر سامانه‌های سازمانی می‌توانند در کاهش فعالیت‌های دستی مؤثر باشند.**

**کارکنان باید تلاش کنند استفاده صحیح از سامانه‌های موجود را یاد بگیرند.**

**مزایای استفاده درست از سامانه‌ها عبارت‌اند از:**

- **کاهش ثبت‌های تکراری.**
- **دسترسی سریع‌تر به سوابق.**
- **امکان پیگیری وضعیت درخواست‌ها.**
- **کاهش جابه‌جایی فیزیکی اسناد.**
- **افزایش دقت اطلاعات.**
- **امکان تهیه گزارش‌های دقیق‌تر.**

**با این حال، استفاده از سامانه زمانی مفید است که اطلاعات به‌درستی ثبت شوند و کارکنان آموزش کافی داشته باشند.**

## ۵-۹ .تهیه دستورالعمل‌های کوتاه برای امور تکراری

**در هر واحد اداری کارهایی وجود دارند که به‌صورت روزانه یا هفتگی تکرار می‌شوند.**

**برای مثال:**

- **ثبت نامه وارده.**
- **صدور نامه.**
- **تهیه گزارش کارکرد.**

- ثبت درخواست مرخصی.
- بایگانی پرونده.
- تهیه صورت‌جلسه.

برای هر فعالیت می‌توان یک دستورالعمل کوتاه تهیه کرد.

نمونه دستورالعمل ثبت نامه وارده:

۱ .دریافت نامه.

۲ .بررسی تاریخ و شماره.

۳ .ثبت در سامانه.

۴ .تعیین موضوع و واحد مرتبط.

۵ .ارجاع به مسئول مربوط.

۶ .ثبت وضعیت پیگیری.

۷ .نگهداری نسخه یا سوابق طبق مقررات.

این دستورالعمل ساده به‌خصوص برای آموزش کارکنان جدید بسیار مفید است.

## ۵-۱۰ .بررسی دوره‌ای فرآیندها

بهینه‌سازی یک فعالیت نباید فقط یک بار انجام شود.

ممکن است روشی که امروز مناسب است، پس از تغییر ساختار سازمان یا ورود سامانه جدید دیگر کارایی لازم را نداشته باشد.

بنابراین، بهتر است واحدها هر چند ماه یک بار فرآیندهای اصلی خود را بررسی کنند.

در این بررسی باید مشخص شود:

- کدام مراحل باعث تأخیر می‌شوند؟
- چه کارهایی چند بار تکرار می‌شوند؟
- کدام فرم‌ها نیاز به اصلاح دارند؟

- **چه اطلاعاتی به‌صورت غیرضروری درخواست می‌شوند؟**
- **چه اقداماتی می‌توانند الکترونیکی شوند؟**
- **کارکنان در انجام کدام فعالیت‌ها مشکل دارند؟**

## ۵-۱۱ .استفاده از پیشنهادهای کارکنان

**کارکنانی که هر روز با یک فرآیند اداری سروکار دارند، معمولاً بهتر از دیگران مشکلات عملی آن را می‌شناسند.**

**به همین دلیل، مشارکت آن‌ها در اصلاح روش‌ها اهمیت زیادی دارد.**

**برای مثال، کارمند دبیرخانه ممکن است بداند کدام نوع نامه بیشتر باعث تأخیر می‌شود یا مسئول بایگانی ممکن است راهی ساده‌تر برای دسته‌بندی پرونده‌ها پیشنهاد دهد.**

**مدیران باید فضای مناسبی فراهم کنند تا کارکنان بتوانند پیشنهادهای خود را بدون نگرانی مطرح کنند.**

**گاهی یک پیشنهاد کوچک از سوی یکی از کارکنان می‌تواند باعث صرفه‌جویی در ساعت‌ها کار در طول ماه شود.**

# فصل ششم:

# ابزارها، فرم‌ها و چک‌لیست‌های مورد استفاده کارکنان

**ابزارهای مدیریت زمان الزاماً پیچیده یا گران‌قیمت نیستند. یک دفترچه یادداشت، تقویم، فایل اکسل یا فرم ساده می‌تواند بسیاری از فعالیت‌ها را سامان‌دهی کند.**

**مهم‌تر از نوع ابزار، استفاده منظم و درست از آن است.**

## ۶-۱ .دفتر برنامه‌ریزی روزانه

**هر کارمند می‌تواند یک دفترچه یا فایل ساده برای ثبت کارهای روزانه داشته باشد.**

**اطلاعات پیشنهادی:**

- **تاریخ.**
- **مهم‌ترین فعالیت‌های روز.**
- **کارهای دارای مهلت.**
- **تماس‌ها و پیگیری‌ها.**
- **جلسات.**
- **کارهای انجام‌شده.**
- **کارهای باقی‌مانده.**

## ۶-۲ .تقویم کاری

**تقویم برای ثبت تاریخ جلسات، مهلت ارسال گزارش‌ها، زمان تمدید قراردادها، تاریخ‌های مهم و برنامه‌های دوره‌ای استفاده می‌شود.**

**تقویم می‌تواند کاغذی یا الکترونیکی باشد.**

**نکته مهم این است که تاریخ‌ها فقط ثبت نشوند، بلکه به‌موقع بررسی شوند.**

## ۶-۳ .فهرست پیگیری امور

یکی از مهم‌ترین ابزارها برای کارکنان اداری، فهرست پیگیری است.

| ردیف | موضوع | واحد مرتبط | تاریخ ارجاع | مهلت | وضعیت |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | درخواست تجهیزات | تدارکات | آبان ۲ | آبان ۵ | در حال بررسی |
| ۲ | تکمیل گزارش | مدیریت | آبان ۳ | آبان ۶ | انجام نشده |
| ۳ | پاسخ مکاتبه | امور مالی | آبان ۱ | آبان ۴ | انجام شده |

این فهرست می‌تواند در یک دفتر یا فایل الکترونیکی نگهداری شود.

## ۶-۴ .استفاده از فایل اکسل

اکسل یکی از ابزارهای ساده و کاربردی برای مدیریت اطلاعات اداری است.

با استفاده از آن می‌توان:

- فهرست نامه‌ها را ثبت کرد.
- درخواست‌های کارکنان را پیگیری کرد.
- وضعیت پرونده‌ها را مشخص کرد.
- گزارش‌های ماهانه تهیه کرد.
- اطلاعات مربوط به جلسات را نگهداری کرد.
- تاریخ‌های مهم را کنترل کرد.

برای شروع، نیازی به استفاده از فرمول‌های پیچیده نیست. یک جدول ساده با ستون‌های مشخص نیز می‌تواند بسیار مفید باشد.

## ۶-۵ .چک‌لیست کنترل نامه‌های اداری

پیش از ارسال هر نامه بهتر است موارد زیر بررسی شوند:

- ☐ شماره و تاریخ نامه درست است.
- ☐ نام گیرنده صحیح نوشته شده است.

- ☐ موضوع نامه روشن و دقیق است.
- ☐ متن نامه از نظر نگارشی بررسی شده است.
- ☐ اطلاعات و پیوست‌ها کامل هستند.
- ☐ شماره نامه‌های ارجاعی درست است.
- ☐ امضا و تأییدهای لازم دریافت شده‌اند.
- ☐ نامه به واحد یا شخص صحیح ارسال می‌شود.
- ☐ نسخه نهایی در محل مناسب ثبت یا بایگانی شده است.

## ۶-۶ .چک‌لیست شروع روز کاری

- ☐ بررسی برنامه و فعالیت‌های روز.
- ☐ مرور کارهای باقی‌مانده.
- ☐

بررسی نامه‌های جدید.

- ☐ مشخص کردن کارهای مهم و فوری.
- ☐ بررسی جلسات و تماس‌های برنامه‌ریزی‌شده.
- ☐ آماده کردن اسناد مورد نیاز.
- ☐ مشخص کردن زمان مناسب برای فعالیت‌های مهم.

## ۶-۷ .چک‌لیست پایان روز کاری

- ☐ ثبت فعالیت‌های انجام‌شده.
- ☐ مشخص کردن کارهای نیمه‌تمام.
- ☐ ثبت موارد نیازمند پیگیری.
- ☐ انتقال اسناد تکمیل‌شده به بایگانی.
- ☐ مرتب کردن میز کار.

- ☐ نگهداری امن اسناد محرمانه.
- ☐ ذخیره و بستن فایل‌ها.
- ☐ قفل کردن رایانه.
- ☐ تنظیم برنامه روز بعد.

## ۸-۶ .چک‌لیست برگزاری جلسه

- ☐ هدف جلسه مشخص شده است.
- ☐ افراد مرتبط دعوت شده‌اند.
- ☐ دستور جلسه تهیه شده است.
- ☐ زمان و مکان اعلام شده است.
- ☐ مدارک مورد نیاز آماده است.
- ☐

مسئول تنظیم صورت‌جلسه مشخص شده است.

- ☐ تصمیم‌ها و مسئولیت‌ها ثبت شده‌اند.
- ☐ مهلت اجرای مصوبات تعیین شده است.
- ☐ زمان پیگیری بعدی مشخص شده است.

## ۶-۹ .چک‌لیست نظم بایگانی

- ☐ اسناد بر اساس موضوع دسته‌بندی شده‌اند.
- ☐ عنوان پوشه‌ها مشخص است.
- ☐ تاریخ و شماره اسناد ثبت شده است.
- ☐ محل نگهداری پرونده‌ها مشخص است.
- ☐ اسناد محرمانه در محل امن نگهداری می‌شوند.
- ☐ اسناد تکمیل‌شده از اسناد جاری جدا هستند.

- ☐ فهرست پرونده‌ها به‌روز است.
- ☐ از حذف یا امحای غیرمجاز اسناد جلوگیری می‌شود.

## ۶-۱۰ .فرم پیشنهادی برنامه‌ریزی روزانه

**تاریخ..... :**

**نام واحد..... :**

**نام کارمند..... :**

| ردیف | شرح فعالیت | اولویت | زمان مورد نیاز | وضعیت |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | | بالا | | |
| ۲ | | بالا | | |
| ۳ | | متوسط | | |
| ۴ | | متوسط | | |
| ۵ | | کم | | |

**مهم‌ترین هدف امروز:**

**.....**

**موضوعات نیازمند پیگیری:**

**.....**

**کارهای منتقل‌شده به روز بعد:**

.....

## ۶-۱۱ .فرم پیشنهادی پیگیری درخواست‌ها

| ردیف | نام درخواست‌کننده یا واحد | موضوع درخواست | تاریخ دریافت | مسئول پیگیری | مهلت | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | | | | | | |
| ۲ | | | | | | |
| ۳ | | | | | | |

## ۶-۱۲ .فرم پیشنهادی ثبت تماس‌ها

| تاریخ | ساعت | نام تماس‌گیرنده | موضوع تماس | اقدام مورد نیاز | مسئول پیگیری |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |

## ۶-۱۳ .فرم پیشنهادی ثبت مصوبات جلسات

| ردیف | شرح مصوبه | مسئول اجرا | مهلت انجام | وضعیت اجرا | توضیحات |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | | | | | |
| ۲ | | | | | |
| ۳ | | | | | |

## ۶-۱۴ .انتخاب ابزار مناسب

**هر کارمند باید ابزاری را انتخاب کند که استفاده از آن برایش آسان باشد.**

**برای مثال:**

- **اگر فرد به نوشتن علاقه دارد، دفترچه برنامه‌ریزی مناسب است.**
- **اگر با رایانه کار می‌کند، فایل اکسل می‌تواند مفید باشد.**
- **اگر چند جلسه و مهلت مختلف دارد، تقویم الکترونیکی انتخاب مناسبی است.**
- **اگر کارها بین چند نفر تقسیم می‌شوند، فهرست مشترک پیگیری در سامانه مورد تأیید سازمان مفید خواهد بود.**

**بهتر است از چند ابزار پراکنده و نامرتبط استفاده نشود؛ زیرا ممکن است اطلاعات در بخش‌های مختلف ثبت شوند و خود باعث فراموشی شوند.**

# فصل هفتم:

# نقش ارتباطات و همکاری در افزایش بهره‌وری اداری

## ۷-۱ .اهمیت ارتباط مؤثر در محیط کار

**بخش زیادی از فعالیت‌های اداری به همکاری میان افراد و واحدهای مختلف وابسته است.**

**در دانشگاه علوم پزشکی یا بیمارستان، هیچ واحدی به‌تنهایی نمی‌تواند تمام امور را انجام دهد. امور مالی، منابع انسانی، تدارکات، فناوری اطلاعات، دبیرخانه، مدیریت و واحدهای درمانی برای پیشبرد بسیاری از فعالیت‌ها به همکاری یکدیگر نیاز دارند.**

**اگر ارتباط میان این بخش‌ها مناسب نباشد، حتی کارهای ساده نیز ممکن است با تأخیر مواجه شوند.**

**برای مثال، درخواست تأمین تجهیزات ممکن است به دلیل ارسال ناقص اطلاعات، چندین بار میان واحدها جابه‌جا شود. اگر از ابتدا اطلاعات لازم به‌درستی ارائه شود، این فرآیند سریع‌تر انجام خواهد شد.**

## ۷-۲ .روشن صحبت کردن و دقیق نوشتن

**یکی از مهم‌ترین مهارت‌های کارکنان اداری، توانایی انتقال روشن اطلاعات است.**

**گاهی یک پیام طولانی نوشته می‌شود، اما مشخص نیست دقیقاً چه درخواستی از مخاطب وجود دارد.**

**بهتر است در مکاتبات و گفت‌وگوها:**

- **موضوع اصلی در ابتدا بیان شود.**
- **درخواست مشخص باشد.**
- **اطلاعات ضروری ارائه شوند.**

- مهلت پاسخ‌گویی در صورت نیاز اعلام شود.
- از عبارت‌های مبهم پرهیز شود.

برای مثال، به‌جای نوشتن «لطفاً در اسرع وقت اقدام شود»، بهتر است در صورت امکان نوشته شود:

»خواهشمند است گزارش مورد نظر حداکثر تا پایان وقت اداری روز چهارشنبه ارسال شود«.

## ۷-۳ .انتقال درست اطلاعات هنگام تحویل کار

گاهی کارمند به مرخصی می‌رود یا به واحد دیگری منتقل می‌شود و فرد دیگری مسئولیت فعالیت‌های او را بر عهده می‌گیرد.

اگر اطلاعات لازم به‌درستی منتقل نشده باشند، کارها متوقف می‌شوند.

بهتر است هنگام تحویل کار، موارد زیر مشخص شوند:

- فعالیت‌های جاری.
- درخواست‌های در انتظار پاسخ.
- نامه‌های نیازمند پیگیری.
- تاریخ‌های مهم.
- مسئولان مرتبط.
- محل نگهداری اسناد.
- اقدامات انجام‌شده و اقدامات باقی‌مانده.

تحویل مناسب کار، نشانه مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای است.

## ۷-۴ .همکاری به‌جای انتقال مسئولیت

در برخی محیط‌های کاری، وقتی مشکلی ایجاد می‌شود، افراد تلاش می‌کنند مسئولیت را به واحد دیگری منتقل کنند.

این رفتار باعث طولانی شدن فرآیندها و نارضایتی می‌شود.

بهتر است کارکنان ابتدا بررسی کنند که چگونه می‌توانند در محدوده وظایف خود به حل مسئله کمک کنند.

البته همکاری به معنای پذیرفتن مسئولیت‌های خارج از حدود اختیارات نیست. هر فرد باید وظایف خود را بشناسد و در صورت نیاز، موضوع را از مسیر قانونی و سازمانی پیگیری کند.

## ۷-۵ .احترام به زمان دیگران

**یکی از اصول مهم همکاری اداری، احترام به وقت همکاران است.**

**برای این منظور:**

- **برای ملاقات‌های غیرضروری زمان مناسبی انتخاب شود.**
- **درخواست‌ها تا حد امکان کامل ارائه شوند.**
- **برای تماس تلفنی موضوع مشخص باشد.**
- **جلسات بدون ضرورت طولانی نشوند.**
- **از درخواست‌های تکراری و بدون اطلاعات کافی خودداری شود.**
- **پاسخ به مکاتبات در زمان مناسب انجام شود.**

**وقتی هر فرد به زمان دیگران احترام بگذارد، کار کل مجموعه روان‌تر خواهد شد.**

## ۷-۶ .مدیریت اختلاف‌نظرها

**اختلاف‌نظر در محیط کار طبیعی است. ممکن است دو کارمند درباره روش انجام یک فعالیت دیدگاه متفاوتی داشته باشند.**

**برای جلوگیری از تبدیل اختلاف‌نظر به تنش:**

- **به صحبت طرف مقابل گوش داده شود.**
- **موضوع شخصی نشود.**
- **درباره راه‌حل صحبت شود، نه درباره مقصر.**
- **مقررات و مسئولیت‌ها مبنای تصمیم‌گیری قرار گیرند.**
- **در صورت لزوم از مسئول واحد کمک گرفته شود.**

**محیط کاری سالم، محیطی است که افراد بتوانند مشکلات را محترمانه مطرح کنند.**

# فصل هشتم:

# مدیریت فشار کاری و حفظ آرامش در محیط اداری

## ۸-۱ .چرا فشار کاری ایجاد می‌شود؟

**فشار کاری ممکن است به دلایل مختلف ایجاد شود:**

- **افزایش حجم مراجعات.**
- **کمبود نیروی انسانی.**
- **هم‌زمانی چند مهلت مهم.**
- **تغییرات ناگهانی در برنامه‌ها.**
- **تأخیر سایر واحدها.**
- **کمبود امکانات.**
- **ابهام در وظایف.**
- **انجام کارهای خارج از برنامه.**

**گاهی کارکنان به دلیل حجم زیاد کار احساس می‌کنند فرصت کافی برای انجام وظایف ندارند.**

**در چنین شرایطی، تلاش برای انجام سریع همه کارها ممکن است باعث افزایش اشتباه شود.**

## ۸-۲ .حفظ آرامش هنگام مواجهه با کارهای زیاد

**وقتی چند درخواست هم‌زمان مطرح می‌شوند، بهتر است ابتدا از انجام واکنش‌های عجولانه خودداری شود.**

**می‌توان مراحل زیر را دنبال کرد:**

**۱ .تمام درخواست‌ها ثبت شوند.**

۲ .میزان فوریت هر درخواست بررسی شود.

۳ .کارهای دارای پیامد جدی در اولویت قرار بگیرند.

۴ .زمان مورد نیاز برای انجام هر کار تخمین زده شود.

۵ .در صورت بیش از حد بودن حجم فعالیت‌ها، موضوع به مسئول واحد اطلاع داده شود.

این روش باعث می‌شود تصمیم‌گیری بر اساس شرایط واقعی انجام شود، نه صرفاً فشار لحظه‌ای.

## ۸-۳ .پرهیز از انجام هم‌زمان چند کار حساس

گاهی تصور می‌شود انجام چند کار در یک زمان نشانه سرعت و توانایی بالاست؛ اما در فعالیت‌هایی که نیازمند دقت هستند، این روش می‌تواند احتمال خطا را افزایش دهد.

برای مثال، هنگام بررسی اسناد مالی یا پرونده‌های مربوط به کارکنان و بیماران، بهتر است تمرکز اصلی روی همان فعالیت باشد.

پاسخ دادن به تلفن، گفت‌وگو با همکار و بررسی هم‌زمان اطلاعات ممکن است باعث اشتباه در ثبت داده‌ها شود.

## ۸-۴ .استراحت کوتاه در طول روز

کار مداوم و بدون وقفه می‌تواند باعث خستگی شود.

استراحت‌های کوتاه، تغییر وضعیت نشستن و کمی فاصله گرفتن از صفحه رایانه می‌توانند به حفظ تمرکز کمک کنند.

البته این استراحت‌ها باید با توجه به حجم کار و شرایط واحد تنظیم شوند و نباید باعث اختلال در پاسخ‌گویی به مراجعان شوند.

## ۸-۵ .پذیرش محدودیت‌های واقعی

هیچ کارمندی نمی‌تواند تمام درخواست‌ها را در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام دهد.

گاهی لازم است به مدیر یا مسئول واحد اطلاع داده شود که برای انجام دقیق یک فعالیت، زمان یا نیروی بیشتری نیاز است.

بیان واقع‌بینانه محدودیت‌ها بهتر از آن است که فرد وعده‌ای بدهد که امکان اجرای آن وجود ندارد.

## ۸-۶ .جدا کردن مشکلات کاری از زندگی شخصی

**تا حد امکان باید میان زمان کار و زمان استراحت تعادل برقرار شود.**

**کارکنان نباید تصور کنند که مسئولیت‌پذیری به معنای در دسترس بودن دائمی و انجام همه امور خارج از ساعت اداری است.**

**البته در برخی مسئولیت‌های خاص، پاسخ‌گویی خارج از ساعات معمول ممکن است بخشی از وظایف باشد؛ اما این موضوع باید بر اساس ضوابط و شرایط شغلی مشخص شود.**

## ۸-۷ .درخواست کمک در زمان مناسب

**یکی از اشتباهات رایج این است که کارمند برای نشان دادن توانایی خود، تمام فعالیت‌ها را به‌تنهایی انجام می‌دهد.**

**در حالی که استفاده از تجربه همکاران، مشورت با مسئول واحد و تقسیم مناسب کارها می‌تواند کیفیت و سرعت انجام فعالیت‌ها را افزایش دهد.**

**درخواست کمک نشانه ضعف نیست؛ بلکه در بسیاری از مواقع نشانه شناخت درست مسئولیت‌هاست.**

# فصل نهم:

# کاربرد مدیریت زمان در واحدهای اداری حوزه بهداشت و درمان

## ۹-۱ .ویژگی‌های محیط اداری حوزه سلامت

**محیط بهداشت و درمان با بسیاری از محیط‌های اداری دیگر تفاوت دارد.**

**در این محیط، فعالیت‌های اداری به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر روند خدمات‌رسانی به بیماران، کارکنان و مراجعان تأثیر می‌گذارند.**

**برای مثال، تأخیر در تأمین ملزومات، اختلال در پرداخت‌ها، نقص پرونده‌های پرسنلی، تأخیر در صدور مجوزها یا پاسخ ندادن به مکاتبات ممکن است فعالیت چند بخش را تحت تأثیر قرار دهد.**

**بنابراین، کارکنان اداری باید در کنار سرعت عمل، دقت و مسئولیت‌پذیری را نیز در نظر بگیرند.**

## ۹-۲ .مدیریت زمان در واحد دبیرخانه

**دبیرخانه یکی از مهم‌ترین بخش‌های ارتباطی سازمان است.**

**بخش زیادی از مکاتبات رسمی از این واحد عبور می‌کنند و هرگونه تأخیر یا اشتباه در ثبت و ارجاع نامه‌ها می‌تواند بر عملکرد سایر واحدها تأثیر بگذارد.**

**راهکارهای پیشنهادی:**

- **ثبت نامه‌ها در زمان مناسب.**
- **بررسی کامل مشخصات نامه.**
- **تعیین موضوع و واحد مرتبط.**

- ارجاع به مسئول مربوط.
- کنترل نامه‌های دارای مهلت.
- پیگیری مکاتبات معوق.
- بایگانی منظم اسناد.

بهتر است نامه‌های فوری و دارای مهلت مشخص از سایر مکاتبات قابل تفکیک باشند.

## ۹-۳ .مدیریت زمان در واحد منابع انسانی

واحد منابع انسانی با تعداد زیادی از درخواست‌های کارکنان مواجه است.

از جمله:

- مرخصی.
- مأموریت.
- احکام کارگزینی.
- کارکرد.
- اضافه‌کار.
- پرونده‌های استخدامی.
- بازنشستگی.
- آموزش کارکنان.

برای مدیریت بهتر این فعالیت‌ها، پیشنهاد می‌شود:

- درخواست‌ها از طریق فرم‌های مشخص دریافت شوند.
- مدارک مورد نیاز از ابتدا اعلام شوند.
- وضعیت هر درخواست ثبت شود.
- پرونده‌ها به‌صورت منظم نگهداری شوند.
- تاریخ‌های مهم مانند مهلت‌های اداری کنترل شوند.
- درخواست‌های تکراری دسته‌بندی شوند.
- اطلاعات کارکنان با رعایت محرمانگی نگهداری شوند.

## ۹-۴ .مدیریت زمان در واحد تدارکات و پشتیبانی

واحد تدارکات نقش مهمی در تأمین نیازهای بخش‌های مختلف دارد.

**در بیمارستان‌ها، تأخیر در برخی درخواست‌های تأمین می‌تواند بر فعالیت بخش‌های درمانی و پشتیبانی اثرگذار باشد.**

**برای بهبود عملکرد:**

- **درخواست‌ها با اطلاعات کامل دریافت شوند.**
- **نیازهای ضروری از درخواست‌های عادی تفکیک شوند.**
- **وضعیت موجودی به‌روز باشد.**
- **پیگیری تأمین کالاها ثبت شود.**
- **زمان تقریبی تحویل اعلام شود.**
- **سوابق خرید و تأمین نگهداری شوند.**
- **هماهنگی میان انبار، تدارکات و واحدهای درخواست‌کننده تقویت شود.**

## ۹-۵ .مدیریت زمان در واحد مالی

**واحد مالی با اطلاعات حساس و فعالیت‌های دارای مهلت مشخص سروکار دارد.**

**اشتباه در ثبت اطلاعات یا تأخیر در رسیدگی به اسناد می‌تواند پیامدهای مهمی داشته باشد.**

**راهکارهای مناسب:**

- **دسته‌بندی اسناد مالی.**
- **بررسی کامل بودن مدارک پیش از ثبت.**
- **استفاده از فرم‌های استاندارد.**
- **کنترل مهلت پرداخت‌ها.**
- **ثبت وضعیت اسناد در حال بررسی.**
- **تفکیک وظایف و رعایت کنترل‌های لازم.**
- **نگهداری امن اطلاعات مالی.**

**در این واحد، سرعت نباید جایگزین دقت شود.**

## ۹-۶ .مدیریت زمان در واحد آموزش

**در دانشگاه‌های علوم پزشکی، واحدهای آموزشی با حجم زیادی از اطلاعات، درخواست‌ها، برنامه‌ها و مکاتبات مواجه هستند.**

**برای مثال:**

- برنامه‌ریزی آموزشی.
- هماهنگی جلسات.
- ثبت اطلاعات دانشجویان.
- پیگیری درخواست‌ها.
- تنظیم گزارش‌ها.
- هماهنگی با گروه‌های آموزشی.
- برنامه‌ریزی امتحانات و برنامه‌های آموزشی.

استفاده از تقویم آموزشی، فهرست مهلت‌ها و فرم‌های استاندارد می‌تواند از بسیاری از تأخیرها جلوگیری کند.

## ۹-۷ .مدیریت زمان در واحد فناوری اطلاعات

واحد فناوری اطلاعات معمولاً با درخواست‌های متعدد کارکنان مواجه است.

مشکلات رایانه، شبکه، سامانه‌ها، چاپگرها و دسترسی کاربران از جمله این درخواست‌ها هستند.

برای مدیریت بهتر:

- درخواست‌ها ثبت شوند.
- نوع مشکل مشخص شود.
- میزان اهمیت و تأثیر مشکل بررسی شود.
- درخواست‌های دارای اختلال گسترده در اولویت قرار گیرند.
- نتیجه اقدامات ثبت شود.
- مشکلات تکراری شناسایی و برای آن‌ها راهکار پایدار ارائه شود.

## ۹-۸ .مدیریت زمان در واحد پذیرش و امور مراجعان

در مراکز درمانی، بخش پذیرش و راهنمایی مراجعان اهمیت ویژه‌ای دارد.

در این بخش، نظم و سرعت باید همراه با برخورد مناسب و دقت در اطلاعات باشد.

راهکارها:

- آماده بودن فرم‌ها و اطلاعات مورد نیاز.
- مشخص بودن مسیر مراجعه.
- راهنمایی روشن و محترمانه.

- کاهش پرسش‌های تکراری با نصب اطلاعیه‌های مناسب.
- جلوگیری از ثبت اطلاعات ناقص.
- هماهنگی با واحدهای مرتبط.
- رعایت کامل محرمانگی اطلاعات بیماران.

## ۹-۹ .مدیریت زمان در واحدهای معاونت فرهنگی و دانشجویی

در دانشگاه‌های علوم پزشکی، واحدهای فرهنگی و دانشجویی با فعالیت‌های متنوعی از جمله برنامه‌های دانشجویی، رفاهی، فرهنگی، ورزشی، خوابگاهی، شوراهای صنفی و امور تشکل‌ها سروکار دارند.

برای مدیریت این امور:

- تقویم برنامه‌های فرهنگی و دانشجویی تهیه شود.
- مهلت فراخوان‌ها و ثبت‌نام‌ها مشخص باشد.
- درخواست‌های دانشجویان ثبت و پیگیری شوند.
- وظایف میان کارشناسان تقسیم شوند.
- گزارش فعالیت‌ها در زمان مناسب آماده شوند.
- هماهنگی میان واحدهای مختلف تقویت شود.
- اطلاع‌رسانی‌ها با زمان‌بندی مشخص انجام شوند.

به‌خصوص در برنامه‌هایی که مخاطب آن‌ها دانشجویان هستند، تأخیر در اطلاع‌رسانی می‌تواند باعث کاهش مشارکت شود.

## ۹-۱۰ .اهمیت دقت در اطلاعات بیماران و کارکنان

در محیط سلامت، اطلاعات دارای ارزش و حساسیت بالایی هستند.

بنابراین، کارکنان باید در کنار مدیریت زمان، اصول زیر را رعایت کنند:

- اطلاعات قبل از ثبت بررسی شوند.
- از حدس زدن یا تکمیل اطلاعات ناقص خودداری شود.
- اطلاعات شخصی فقط در اختیار افراد مجاز قرار گیرد.
- از ارسال اطلاعات حساس از مسیرهای غیرمجاز پرهیز شود.
- اشتباهات ثبت‌شده طبق مقررات اصلاح شوند.
- در صورت وجود ابهام، از مسئول مربوط استعلام گرفته شود.

**هیچ برنامه‌ریزی زمانی نباید باعث کاهش دقت در ثبت اطلاعات شود.**

# فصل دهم:

# اشتباهات رایج در مدیریت زمان و راه‌های اصلاح آن‌ها

## ۱۰-۱ .شروع روز بدون برنامه

**وقتی کارمند بدون برنامه وارد محیط کار می‌شود، ممکن است ساعت‌های ابتدایی روز را صرف کارهای پراکنده کند.**

**راه اصلاح :اختصاص دادن ۱۰ دقیقه به برنامه‌ریزی روزانه.**

## ۱۰-۲ .انجام کارهای آسان به‌جای کارهای مهم

**گاهی افراد برای فرار از فعالیت‌های دشوار، به سراغ کارهای ساده‌تر می‌روند.**

**راه اصلاح :انتخاب سه کار مهم در ابتدای روز و اختصاص زمان مشخص به آن‌ها.**

## ۱۰-۳ .به تعویق انداختن مداوم کارها

**به تعویق انداختن یک فعالیت ممکن است باعث انباشته شدن آن شود.**

**راه اصلاح :تقسیم فعالیت‌های بزرگ به مراحل کوچک‌تر و شروع از اولین مرحله.**

## ۱۰-۴ .نداشتن سیستم پیگیری

**اگر کارمند فقط به حافظه خود متکی باشد، احتمال فراموشی افزایش می‌یابد.**

**راه اصلاح :ثبت تمام امور مهم در یک دفتر، فایل یا سامانه مشخص.**

## ۱۰-۵ .شلوغی میز کار

**انباشت پرونده‌ها باعث کاهش سرعت دسترسی به اطلاعات می‌شود.**

**راه اصلاح :دسته‌بندی اسناد و مرتب‌سازی روزانه.**

## ۱۰-۶ .بررسی مداوم پیام‌ها

**باز کردن مکرر پیام‌ها و ایمیل‌ها می‌تواند تمرکز را مختل کند.**

**راه اصلاح :تعیین زمان مشخص برای بررسی پیام‌ها، مگر در مواردی که پاسخ فوری بخشی از وظایف فرد است.**

## ۱۰-۷ .شرکت در جلسات غیرضروری

**حضور در جلساتی که ارتباط مستقیمی با وظایف فرد ندارند، باعث اتلاف وقت می‌شود.**

**راه اصلاح :تعیین افراد ضروری برای هر جلسه و ارسال خلاصه تصمیم‌ها برای سایر افراد مرتبط.**

## ۱۰-۸ .نداشتن زمان مشخص برای بایگانی

**گاهی اسناد تکمیل‌شده برای مدت طولانی روی میز باقی می‌مانند.**

**راه اصلاح :اختصاص زمان ثابت برای بایگانی اسناد.**

## ۱۰-۹ .انجام کارها بدون بررسی نتیجه

**ممکن است نامه‌ای ارسال شود یا درخواستی ثبت شود، اما مشخص نباشد نتیجه آن چه شده است.**

**راه اصلاح :ثبت نتیجه و پیگیری هر فعالیت تا رسیدن به وضعیت نهایی.**

## ۱۰-۱۰ .پذیرش بیش از حد مسئولیت

**پذیرفتن تمام درخواست‌ها بدون توجه به حجم کار، باعث افزایش فشار و تأخیر می‌شود.**

**راه اصلاح :اعلام واقع‌بینانه ظرفیت کاری و هماهنگی با مسئول واحد درباره اولویت‌ها.**

## ۱۰-۱۱ .وابستگی بیش از اندازه به یک کارمند

**اگر تمام اطلاعات و روش‌های انجام کار فقط در اختیار یک نفر باشد، با غیبت یا جابه‌جایی او فعالیت واحد دچار مشکل می‌شود.**

**راه اصلاح :ثبت روش انجام کارها، آموزش همکاران و تحویل مناسب مسئولیت‌ها.**

## ۱۰-۱۲ .استفاده نکردن از امکانات موجود

**گاهی کارکنان از امکاناتی مانند تقویم، اتوماسیون، فایل‌های مشترک و فرم‌های استاندارد استفاده نمی‌کنند.**

**راه اصلاح :شناسایی امکانات موجود و آموزش کاربردی آن‌ها.**

# فصل یازدهم:

# برنامه عملی برای ایجاد تغییر در عادت‌های کاری

**برای اینکه مطالب این جزوه در محیط کار نتیجه داشته باشند، لازم است به‌تدریج به عادت‌های روزانه تبدیل شوند.**

**تغییر ناگهانی تمام روش‌های کاری ممکن است دشوار باشد. بهتر است از چند اقدام ساده آغاز کنیم و پس از تثبیت آن‌ها، سراغ مراحل بعدی برویم.**

## ۱۱-۱ .هفته اول: شناخت و بررسی وضعیت موجود

**در هفته اول، هدف فقط شناخت وضعیت فعلی است.**

**اقدامات پیشنهادی:**

- **ثبت فعالیت‌های روزانه.**
- **شناسایی عوامل اتلاف وقت.**
- **بررسی وضعیت میز کار.**
- **شناسایی کارهای تکراری.**
- **مشخص کردن امور دارای مهلت.**
- **بررسی نحوه نگهداری اسناد.**

**در پایان هفته باید مشخص شود مهم‌ترین مشکلات کاری کدام‌اند.**

## ۱۱-۲ .هفته دوم: برنامه‌ریزی روزانه

**در هفته دوم، کارکنان برنامه‌ریزی را آغاز می‌کنند.**

**اقدامات:**

- **تهیه فهرست کارهای روزانه.**
- **انتخاب سه کار مهم.**
- **تعیین زمان تقریبی برای فعالیت‌ها.**
- **ثبت کارهای نیمه‌تمام.**
- **بررسی عملکرد در پایان روز.**

**در این مرحله لازم نیست برنامه‌ریزی بسیار دقیق باشد. هدف ایجاد نظم اولیه است.**

## ۱۱-۳ .هفته سوم: سامان‌دهی میز کار و اسناد

**در این هفته تمرکز بر نظم محیط و بایگانی است.**

**اقدامات:**

- **دسته‌بندی پرونده‌ها.**
- **مشخص کردن محل اسناد جاری.**
- **نام‌گذاری مناسب فایل‌ها.**
- **انتقال اسناد تکمیل‌شده به بایگانی.**
- **تهیه فهرست پرونده‌ها.**
- **بررسی نحوه نگهداری اطلاعات محرمانه.**

## ۱۱-۴ .هفته چهارم: بهبود فرآیندها و ارتباطات

**در هفته چهارم، روش انجام فعالیت‌ها بررسی می‌شوند.**

**اقدامات:**

- **شناسایی کارهای تکراری.**
- **تهیه فرم‌های مورد نیاز.**
- **تنظیم دستورالعمل‌های کوتاه.**
- **تعیین مسئول پیگیری فعالیت‌ها.**
- **اصلاح روش پاسخ‌گویی به مراجعات.**

- **بررسی جلسات و مکاتبات.**
- **ارائه پیشنهادهای اصلاحی به مسئول واحد.**

## ۵-۱۱ .ارزیابی نتیجه پس از یک ماه

**پس از یک ماه باید بررسی شود که چه تغییراتی ایجاد شده‌اند.**

**سؤال‌های پیشنهادی:**

**۱ .آیا تعداد کارهای فراموش‌شده کاهش یافته است؟**

**۲ .آیا اسناد سریع‌تر پیدا می‌شوند؟**

**۳ .آیا کارهای مهم در زمان مناسب انجام می‌شوند؟**

**۴ .آیا تعداد مراجعات و پیگیری‌های تکراری کاهش یافته است؟**

**۵ .آیا وضعیت جلسات و مصوبات بهتر شده است؟**

**۶ .آیا کارکنان از نظم کاری بیشتری برخوردار شده‌اند؟**

**۷ .آیا مراجعه‌کنندگان پاسخ روشن‌تری دریافت می‌کنند؟**

**۸ .آیا حجم کارهای معوق کاهش یافته است؟**

**در صورت مشاهده نتیجه مثبت، روش‌های جدید باید ادامه پیدا کنند.**

# فصل دوازدهم:

# چند نمونه واقعی از کاربرد مدیریت زمان در محیط اداری

## نمونه اول: کارمند واحد دبیرخانه

**فرض کنیم کارمند دبیرخانه یک بیمارستان در ابتدای روز با ۳۰ نامه وارده، چند تماس تلفنی و تعدادی مراجعه حضوری مواجه می‌شود.**

**اگر بدون برنامه شروع به کار کند، ممکن است نامه‌ها را به ترتیب دریافت بررسی کند و در میان کار، بارها به تلفن پاسخ دهد.**

**روش بهتر:**

**۱ .ابتدا نامه‌ها بر اساس فوریت و موضوع دسته‌بندی شوند.**

**۲ .نامه‌های فوری و دارای مهلت مشخص در اولویت قرار بگیرند.**

**۳ .نامه‌های مشابه در یک مرحله ثبت شوند.**

**۴ .تماس‌های غیرضروری در زمان مناسب پاسخ داده شوند.**

**۵ .وضعیت نامه‌های ارجاع‌شده ثبت شود.**

**۶ .در پایان روز، نامه‌های باقی‌مانده بررسی و برای روز بعد برنامه‌ریزی شوند.**

**نتیجه این روش، کاهش سردرگمی و افزایش دقت در ارجاع مکاتبات خواهد بود.**

## نمونه دوم: کارمند واحد منابع انسانی

**کارمند منابع انسانی هم‌زمان با درخواست مرخصی، مأموریت، اصلاح اطلاعات پرسنلی و تکمیل پرونده کارکنان روبه‌رو است.**

**در روش نامنظم، ممکن است هر درخواست به‌صورت جداگانه بررسی شود و مدارک ناقص چندین بار برای تکمیل بازگردانده شوند.**

**روش بهتر:**

**۱ .تهیه فهرست مدارک مورد نیاز هر نوع درخواست.**

**۲ .دریافت درخواست‌ها در فرم مشخص.**

**۳ .بررسی کامل بودن مدارک در زمان دریافت.**

**۴ .ثبت درخواست‌ها در فهرست پیگیری.**

**۵ .تعیین زمان رسیدگی بر اساس نوع درخواست.**

**۶ .اطلاع‌رسانی وضعیت به متقاضی.**

**با این روش، تعداد مراجعات تکراری و درخواست‌های ناقص کاهش پیدا می‌کند.**

## نمونه سوم: کارمند واحد تدارکات

**واحد تدارکات یک بیمارستان با درخواست‌های متعدد برای تأمین تجهیزات و ملزومات روبه‌رو است.**

**اگر همه درخواست‌ها بدون دسته‌بندی بررسی شوند، ممکن است درخواست‌های مهم در میان درخواست‌های عادی گم شوند.**

**روش بهتر:**

- **ثبت تمام درخواست‌ها.**
- **بررسی میزان ضرورت هر درخواست.**
- **کنترل موجودی انبار.**

- **هماهنگی با واحد درخواست‌کننده.**
- **ثبت وضعیت تأمین.**
- **اعلام زمان تقریبی تحویل.**
- **پیگیری درخواست‌های معوق.**

**این روش باعث افزایش شفافیت و کاهش تماس‌های تکراری می‌شود.**

## نمونه چهارم: کارمند واحد آموزش دانشگاه

**کارمند واحد آموزش باید برنامه جلسات، گزارش‌ها، مکاتبات و درخواست‌های دانشجویان را پیگیری کند.**

**اگر تاریخ‌های مهم ثبت نشوند، احتمال از دست رفتن مهلت‌ها وجود دارد.**

**روش بهتر:**

- **استفاده از تقویم آموزشی.**
- **ثبت مهلت‌های مهم.**
- **دسته‌بندی درخواست‌های دانشجویان.**
- **تهیه فرم‌های یکسان.**
- **مشخص کردن مسئول هر فعالیت.**
- **تهیه گزارش هفتگی از امور در حال انجام.**

## نمونه پنجم: مسئول امور اداری یک مرکز درمانی

**مسئول امور اداری علاوه بر انجام وظایف شخصی، باید فعالیت کارکنان واحد را نیز هماهنگ کند.**

**برای این منظور:**

**۱ .در ابتدای هفته، فعالیت‌های اصلی مشخص شوند.**

**۲ .مسئول هر فعالیت تعیین شود.**

**۳ .مهلت انجام کارها اعلام شود.**

**۴ .در طول هفته وضعیت فعالیت‌ها بررسی شود.**

**۵ .مشکلات و موانع شناسایی شوند.**

**۶ .در پایان هفته، نتیجه فعالیت‌ها ارزیابی شود.**

**این روش باعث می‌شود مدیریت واحد فقط به واکنش در برابر مشکلات روزانه محدود نشود.**

# فصل سیزدهم:

# توصیه‌های کاربردی برای کارکنان و مدیران واحدهای اداری

## ۱۳-۱ .توصیه‌هایی برای کارکنان

**۱ .روز کاری خود را بدون برنامه آغاز نکنید.**

**۲ .تمام وظایف مهم را ثبت کنید.**

**۳ .از انجام هم‌زمان چند فعالیت حساس خودداری کنید.**

**۴ .برای اسناد و پرونده‌ها محل مشخص داشته باشید.**

**۵ .کارهای نیمه‌تمام را پیگیری کنید.**

**۶ .در مکاتبات از متن روشن و کوتاه استفاده کنید.**

**۷ .به زمان همکاران و مراجعه‌کنندگان احترام بگذارید.**

**۸ .در صورت وجود ابهام، پیش از اقدام سؤال کنید.**

**۹ .اطلاعات محرمانه را با دقت نگهداری کنید.**

**۱۰ .از پیشنهادهای سازنده برای اصلاح امور استقبال کنید.**

## ۱۳-۲ .توصیه‌هایی برای مدیران

**مدیران نقش مهمی در ایجاد نظم اداری دارند. حتی اگر یک کارمند از نظر فردی بسیار منظم باشد، در محیطی که وظایف مشخص نیستند و اولویت‌ها مرتباً تغییر می‌کنند، حفظ بهره‌وری دشوار خواهد بود.**

**مدیران می‌توانند با اقدامات زیر به بهبود شرایط کمک کنند:**

- **شرح وظایف کارکنان را روشن کنند.**
- **اولویت‌های کاری را به‌موقع اعلام کنند.**
- **از ارجاع‌های مکرر و غیرضروری جلوگیری کنند.**
- **جلسات را با هدف مشخص برگزار کنند.**
- **برای امور تکراری دستورالعمل تهیه کنند.**
- **از فرم‌ها و روش‌های یکسان استفاده کنند.**
- **شرایط آموزش کارکنان را فراهم کنند.**
- **پیشنهادهای کارکنان را بررسی کنند.**
- **از تحمیل کارهای خارج از ظرفیت بدون اولویت‌بندی خودداری کنند.**
- **عملکرد را بر اساس کیفیت و نتیجه کار ارزیابی کنند، نه صرفاً میزان مشغول بودن افراد.**

## ۱۳-۳ .ایجاد فرهنگ نظم در سازمان

**نظم اداری زمانی ماندگار می‌شود که فقط وظیفه یک کارمند نباشد، بلکه به یک فرهنگ مشترک تبدیل شود.**

**اگر یک واحد تمام مکاتبات را به‌موقع ثبت کند، اما واحد دیگر پیگیری‌ها را بدون ثبت انجام دهد، نظم کلی سازمان آسیب می‌بیند.**

**بنابراین، لازم است همه کارکنان در ایجاد این فرهنگ مشارکت داشته باشند.**

**این فرهنگ با رفتارهای ساده شکل می‌گیرد:**

- **پاسخ‌گویی به‌موقع.**
- **رعایت زمان جلسات.**
- **ثبت اطلاعات.**
- **نگهداری صحیح اسناد.**
- **تحویل مناسب کارها.**
- **احترام به مسئولیت همکاران.**
- **پرهیز از دوباره‌کاری.**
- **توجه به کیفیت خدمات.**

# فصل چهاردهم:
# اصول طلایی مدیریت زمان و نظم اداری

**برای یادآوری بهتر مطالب، می‌توان مهم‌ترین نکات این جزوه را در قالب چند اصل ساده خلاصه کرد:**

**اصل اول: هر کاری باید جای مشخصی داشته باشد.**

**اسناد، پرونده‌ها، اطلاعات و ابزارهای کاری نباید بدون نظم نگهداری شوند.**

**اصل دوم: هر کاری باید زمان مشخصی داشته باشد.**

**فعالیت‌های مهم را بدون برنامه به تعویق نیندازید.**

**اصل سوم: هر کاری باید مسئول مشخصی داشته باشد.**

**مسئولیت‌های مبهم باعث تأخیر و سردرگمی می‌شوند.**

**اصل چهارم: هر درخواستی باید قابل پیگیری باشد.**

**درخواست ثبت‌نشده به‌راحتی فراموش می‌شود.**

**اصل پنجم: هر جلسه باید نتیجه داشته باشد.**

**جلسه بدون تصمیم، مسئول و مهلت اجرا معمولاً اثربخشی محدودی دارد.**

**اصل ششم: هر فرآیند باید قابل اصلاح باشد.**

**هیچ روشی نباید صرفاً به دلیل قدیمی بودن، بدون بررسی ادامه پیدا کند.**

**اصل هفتم: سرعت نباید جایگزین دقت شود.**

**به‌خصوص در محیط بهداشت و درمان، اشتباه در اطلاعات می‌تواند پیامدهای مهمی داشته باشد.**

**اصل هشتم: نظم شخصی باید با نظم سازمانی همراه باشد.**

**کارمند منظم در محیطی با فرآیندهای نامشخص، با مشکلات زیادی روبه‌رو خواهد شد.**

**اصل نهم: ارتباط مناسب بخشی از مدیریت زمان است.**

**بسیاری از تأخیرها به دلیل ارتباطات ناقص و اطلاعات نادرست ایجاد می‌شوند.**

**اصل دهم: تغییرات کوچک را جدی بگیرید.**

**برای ایجاد یک محیط کاری بهتر، همیشه به تغییرات بزرگ نیاز نیست.**

# فصل پانزدهم:
# تمرین‌های عملی برای کارکنان اداری

**مطالعه مطالب زمانی ارزشمند است که به رفتار روزانه تبدیل شود. تمرین‌های زیر برای استفاده در محیط واقعی کار طراحی شده‌اند.**

## تمرین اول: بررسی یک روز کاری

**به مدت سه روز تمام فعالیت‌های خود را یادداشت کنید.**

**سپس مشخص کنید:**

- **چه مقدار از زمان صرف کارهای اصلی شده است؟**
- **چه مقدار از زمان صرف فعالیت‌های تکراری شده است؟**
- **چه تعداد وقفه در طول روز ایجاد شده است؟**
- **چه کاری بیشترین زمان را گرفته است؟**
- **کدام فعالیت را می‌توان ساده‌تر انجام داد؟**

## تمرین دوم: سامان‌دهی میز کار

**در پایان یک روز کاری، میز خود را بررسی کنید.**

**اسناد را به چهار گروه تقسیم کنید:**

**۱ .اسناد نیازمند اقدام.**

**۲ .اسناد در انتظار پاسخ.**

**۳ .اسناد آماده ارسال.**

**۴ .اسناد آماده بایگانی.**

**سپس برای هر گروه محل مشخصی تعیین کنید.**

## تمرین سوم: اصلاح یک فرآیند اداری

**یکی از فعالیت‌های تکراری واحد خود را انتخاب کنید.**

**برای مثال:**

- **ثبت نامه.**
- **دریافت درخواست مرخصی.**
- **تهیه گزارش.**
- **ثبت درخواست تجهیزات.**

**مراحل آن را بنویسید و بررسی کنید آیا می‌توان بخشی از مراحل غیرضروری را با هماهنگی مسئولان حذف یا ساده کرد.**

## تمرین چهارم: برنامه‌ریزی روزانه

**به مدت یک هفته، هر روز سه فعالیت مهم را در ابتدای روز مشخص کنید.**

**در پایان روز بررسی کنید چند مورد انجام شده‌اند و علت انجام نشدن سایر فعالیت‌ها چه بوده است.**

## تمرین پنجم: کاهش وقفه‌ها

**در یک روز کاری، تعداد تماس‌ها و مراجعات غیرضروری را بررسی کنید.**

**سپس برای مدیریت بهتر آن‌ها یک روش مناسب پیشنهاد دهید.**

## تمرین ششم: بررسی جلسات

**یکی از جلسات واحد خود را از نظر زمان شروع، مدت، موضوعات مطرح‌شده و نتیجه مصوبات بررسی کنید.**

**مشخص کنید چه تغییراتی می‌توانند اثربخشی جلسه را افزایش دهند.**

## تمرین هفتم: تهیه چک‌لیست شخصی

**برای یکی از فعالیت‌های روزمره خود یک چک‌لیست کوتاه تهیه کنید.**

**برای مثال، اگر مسئول تنظیم نامه هستید، تمام مراحل مورد نیاز را به ترتیب بنویسید و هنگام انجام کار از آن استفاده کنید.**

# جمع‌بندی و سخن پایانی

**مدیریت زمان و نظم اداری از جمله مهارت‌هایی هستند که در ظاهر ساده به نظر می‌رسند، اما تأثیر زیادی بر کیفیت عملکرد کارکنان و موفقیت سازمان دارند.**

**در محیط بهداشت و درمان، این موضوع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا بسیاری از فعالیت‌های اداری به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم با ارائه خدمات سلامت، پشتیبانی از کارکنان، پاسخ‌گویی به مراجعان و تأمین نیازهای مراکز درمانی ارتباط دارند.**

**کارمند اداری موفق کسی نیست که همیشه مشغول باشد یا تمام ساعات روز را بدون استراحت کار کند. کارمند موفق کسی است که مسئولیت‌های خود را می‌شناسد، کارهای مهم را تشخیص می‌دهد، زمان خود را به‌درستی تنظیم می‌کند، اسناد و اطلاعات را منظم نگه می‌دارد و فعالیت‌های خود را تا رسیدن به نتیجه پیگیری می‌کند.**

**باید پذیرفت که همیشه تمام امور مطابق برنامه پیش نمی‌روند. ممکن است یک درخواست فوری مطرح شود، جلسه‌ای پیش‌بینی‌نشده برگزار شود یا حجم کارها به‌طور ناگهانی افزایش پیدا کند. در چنین شرایطی، داشتن نظم و برنامه‌ریزی به کارمند کمک می‌کند تا با آرامش بیشتری تصمیم بگیرد و فعالیت‌های خود را دوباره تنظیم کند.**

**از سوی دیگر، مدیریت زمان فقط مسئولیت کارکنان نیست. مدیران نیز باید با مشخص کردن وظایف، تعیین اولویت‌ها، بهبود فرآیندها، ایجاد هماهنگی میان واحدها و فراهم کردن امکانات مناسب، زمینه انجام بهتر کارها را فراهم کنند.**

**نکته مهم دیگر این است که برای ایجاد تحول در محیط کار، نباید منتظر امکانات ویژه یا تغییرات گسترده ماند. بسیاری از اصلاحات از رفتارهای کوچک آغاز می‌شوند.**

**مرتب کردن میز کار، ثبت یک درخواست، تنظیم تقویم، تهیه یک چک‌لیست، پاسخ‌گویی روشن به یک مراجعه‌کننده و پیگیری به‌موقع یک نامه، همگی اقداماتی ساده هستند که در مجموع می‌توانند تأثیر بزرگی داشته باشند.**

**در نهایت باید به این نکته توجه کرد که نظم اداری فقط به معنای مرتب بودن اسناد و انجام به‌موقع کارها نیست؛ بلکه نشانه احترام به وقت، مسئولیت، حقوق همکاران و افرادی است که برای دریافت خدمات به سازمان مراجعه می‌کنند.**

**هر دقیقه‌ای که با برنامه‌ریزی بهتر استفاده شود، هر خطایی که با دقت بیشتر کاهش پیدا کند و هر فرآیند غیرضروری که اصلاح شود، گامی در مسیر افزایش کیفیت خدمات و ارتقای عملکرد سازمان خواهد بود.**

**هدف نهایی مدیریت زمان، تبدیل محیط کار به فضایی آرام‌تر، منظم‌تر، پاسخ‌گوتر و کارآمدتر است؛ محیطی که در آن کارکنان به‌جای گرفتار شدن در انبوهی از کارهای پراکنده، بتوانند با اطمینان و تمرکز بیشتری وظایف خود را انجام دهند.**

**به یاد داشته باشیم: بهره‌وری بیشتر همیشه به معنای کار بیشتر نیست؛ گاهی کافی است کارهای روزمره را هوشمندانه‌تر، منظم‌تر و با دقت بیشتری انجام دهیم.**