

Depiction of Health

2018; 9(1): 46-54

<http://dohweb.tbzmed.ac.ir>

## Promoting Administrative and Financial Processes of Management and Medical Informatics School of Tabriz University of Medical Sciences by Action Research Methodology

Yalda Mousazadeh<sup>1</sup>, Ali Reza Mahboub Ahari\*<sup>2</sup>, Sara Forootan<sup>3</sup>,  
Mohammad Bagher Amir Atari<sup>3</sup>, Taher Entezari Maleki<sup>4</sup>

### Article Info:

#### Article History:

Received: 2018/02/18

Accepted: 2018/04/09

Published: 2018/06/20

#### Keywords:

Action Research  
Process  
Process Promotion  
Administrative and  
Financial Processes

### Abstract

**Background and Objectives:** Administrative and financial affairs are one of the most important activities in any organization. Determining the processes related to these affairs is necessary. Therefore, the present research was designed and implemented to improve the administrative and financial processes of Management and Medical informatics school of Tabriz University of Medical Sciences by action research methodology.

**Material and Methods:** This was a qualitative study with action research approach. After understanding about the lack of transparency and time consuming of administrative and financial processes, it was planned to resolve this problem. The correct form of the processes was determined and presented after reviewing the jobs description, interviewing with personnel and drawing the flowchart of the administrative and financial processes. Then, an evaluation was done by selecting 20 percent of the processes and examining personnel's performance and timing.

**Results:** Current situation analysis showed that administrative and financial processes are done mainly based on individual experience and interest. The lack of coordination with school's educational and research timetable prevents timely performance of tasks. After taking action research steps, 49 processes were identified and documented. (accounting: 13, secretariat: 2, public affair administration: 7, staffing: 16, property: 7, and procurement: 4). The results of the evaluation showed that 97% of the processes were in accordance with the standard and the time spent on implementing the processes was reduced between 30% to 100%.

**Conclusion:** Action research, as part of a collaborative process between researchers and process owners promoted administrative and financial processes. In order to increase the readiness level of the financial department of the faculty and coordination with the education and research departments, adjusting the administrative and financial calendar at the beginning of the year predicting the action time before receiving the request receipt of the units was suggested.

**Citation:** Mousazadeh Y, Mahboub Ahari AR, Forootan S, Bagher Amir Attari MB, Entezari Maleki T. Promoting Administrative and Financial Processes of Management and Medical Informatics School of Tabriz University of Medical Sciences by Action Research Methodology. *Depiction of Health* 2018; 9(1): 46-54.

1. Iranian Center of Excellence in Health Management, School of Management and Medical Informatics, Tabriz University of Medical Sciences, Tabriz, Iran
2. Tabriz Health Services Management Research Center, Health Management and Safety Promotion Research Institute, Tabriz University of Medical Sciences, Tabriz, Iran (**Email:** a\_m\_ahari60@yahoo.com)
3. School of Management and Medical Informatics, Tabriz University of Medical Sciences, Tabriz, Iran
4. Cardiovascular research center, Tabriz University of Medical Sciences, Tabriz, Iran



© 2018 The Author(s). This work is published by *Depiction of Health* as an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

## ارتقای فرایندهای اداری و مالی دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تبریز با بهره‌گیری از روش اقدام پژوهی

یلدا موسی‌زاده<sup>۱</sup>، علیرضا محبوب‌اهری<sup>۲\*</sup>، سارا فروتن<sup>۳</sup>، محمد باقر امیر عطاری<sup>۴</sup>، طاهر انتظاری ملکی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و اهداف:** امور اداری و مالی یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌ها در هر سازمانی محسوب می‌شود. مشخص نمودن فرایندهای مربوط به این امور، از ضروریات به شمار می‌رود. لذا پژوهش حاضر با هدف ارتقای فرایندهای اداری و مالی دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تبریز طراحی و اجرا گردید.

**مواد و روش‌ها:** مطالعه حاضر، مطالعه‌ای کیفی با رویکرد اقدام پژوهی است. بعد از آگاهی از مساله شفاف نبودن و زمان‌بر بودن فرایندهای اداری و مالی، برای رفع این مشکل برنامه‌ریزی شد. پس از بررسی شرح مشاغل، مصاحبه با پرسنل و رسم فلوجارت فرایندها، شکل صحیح فرایندها ارائه گردید. سپس با انتخاب ۲۰ درصد فرایندها و بررسی نحوه عملکرد پرسنل و همچنین زمان سنجی، ارزشیابی انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج مطالعه نشان داد که فرایندهای اداری و مالی عمدتاً براساس تجربه و سلیقه فردی اداره شده و عدم هماهنگی با زمان‌بندی آموزشی و پژوهشی دانشکده مانع از انجام به موقع وظایف می‌شد. پس از طی گام‌های اقدام پژوهی ۴۹ فرایند (حسابداری: ۱۳، دبیرخانه: ۲، اداره امور عمومی: ۷، کارگزینی: ۱۶، اموال: ۷ و تدارکات: ۴ مورد) شناسایی و مستند گردید. نتایج ارزشیابی نشان داد ۹۷ درصد فرایندها مطابق با استاندارد بوده و زمان مربوط به اجرای فرایندها، ۳۰ تا ۱۰۰ درصد کاهش یافته است.

**نتیجه‌گیری:** اقدام پژوهی در قالب فرایندی مشارکتی بین محققین و صاحبان فرایند، باعث ارتقای فرایندهای اداری و مالی گردید. در راستای ارتقای میزان آمادگی واحد اداری مالی دانشکده و هماهنگی با معاونت‌های آموزش و پژوهش، تنظیم تقویم اداری و مالی در ابتدای سال و پیش‌بینی زمان اقدام قبل از وصول درخواست واحدها، پیشنهاد شد.

**کلیدواژه‌ها:** اقدام پژوهی، فرایند، ارتقای فرایند، امور اداری و مالی

**نحوه استناد به این مقاله:** موسی‌زاده ی، محبوب‌اهری ع، فروتن س، امیر عطاری م، انتظاری ملکی ط. ارتقای فرایندهای اداری و مالی دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تبریز با بهره‌گیری از روش اقدام پژوهی. تصویر سلامت ۱۳۹۷؛ ۹(۱): ۴۶-۵۴.

۱. قطب علمی و آموزشی مدیریت سلامت ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، تبریز، ایران

۲. مرکز تحقیقات مدیریت خدمات بهداشتی درمانی تبریز، پژوهشکده مدیریت سلامت و ارتقای ایمنی، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، تبریز، ایران (Email: a\_m\_ahari60@yahoo.com)

۳. دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، تبریز، ایران

۴. مرکز تحقیقات قلب و عروق دانشگاه علوم پزشکی تبریز، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، تبریز، ایران

## مقدمه

به شمار می رود. این روش به طور فرایندهای از دهه ۱۹۶۰ مورد استفاده قرار گرفته است. مراحل انجام اقدام پژوهی در عمل عبارتند از: تعریف مشکل، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی (۵).

مطالعات فراوانی در خصوص استفاده از این روش و تأثیرات آن در بهبود فرایندها انجام شده است. مارشال (Marshal) و همکارانش در خصوص طراحی سیستم اطلاعات برای بیماران در خصوص مراقبت‌های بهداشتی اولیه از روش اقدام پژوهی استفاده نمودند. پس از اجرای مراحل مختلف این روش سیستم اطلاعاتی بیماران بر اساس نیاز آنان تصحیح گردید. نتایج این مطالعه حاکی از آن بود که بیماران نیازمند اطلاعات در خصوص کیفیت و دامنه خدمات ارائه شده هستند (۶). برینگر (Bringer) و همکارانش از اقدام پژوهی در راستای کاهش زمان عدم حضور پرستاران در بخش کودکان بهره بردند. این عدم حضور به واسطه همراهی کردن کودکان برای حضور در بخش رادیولوژی رخ داده بود. مداخلات انجام شده شامل هماهنگی تلفنی قبل از حضور در بخش رادیولوژی و آموزش پرسنل بخش رادیولوژی بود که در نهایت باعث شد میزان حضور پرستاران در بخش رادیولوژی از ۳۲ درصد به ۲۴ درصد، و میزان عدم حضور در بخش کودکان از ۵۲ درصد به ۳۲ درصد کاهش یابد (۷). نخعی و همکارانش از اقدام پژوهی به منظور ارائه رهنمود برای حل مشکلات نوبت دهی مطب‌های خصوصی کرمان استفاده نمودند. نتایج مطالعه نشان داد راه حل مطلوب در این خصوص استفاده همزمان از دو روش نوبت دهی اینترنتی و تلفن گویا می باشد (۸). یافته‌های مطالعه مصباحی و عباس زاده در خصوص استفاده از روش اقدام پژوهی در راستای توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی کرمان نشان داد، این اقدام تأثیر مثبت در توانمندی کارکنان داشته است (۹).

امور اداری و مالی به‌عنوان یک واحد پشتیبان تلاش می کند تا محصولات و خدمات اصلی سازمان به شکل کارا و اثربخش در اختیار مشتریان و ذی نفعان قرار گیرد. در صورتی که فعالیت‌های این واحد از کیفیت مناسب برخوردار نباشد، کلیه تلاش‌های مدیریت سازمان در راستای ارتقای کیفیت خدمات نهایی ارائه شده به مشتریان با مشکل مواجه خواهد شد. امور اداری و مالی شامل کلیه امور مربوط به دارایی‌ها، تأمین نیروی انسانی و تدوین و اجرایی نمودن ضوابط مربوط به کارکنان، تأمین لوازم و تجهیزات مورد نیاز برای سازمان می شود.

علی‌رغم اینکه همه ساله گزارش‌های مختلفی در حوزه آموزش و پژوهش علوم پزشکی منتشر می شود، متأسفانه انجام پژوهش‌های کاربردی و خلق نوآوری و پویایی سازمانی در حوزه اداری مالی نادر بوده و مدیران عمدتاً مشغول روزمرگی می باشند. حال این‌که پویایی فرایندهای اداری و مالی به عنوان یک محرک مضائف می تواند کارایی و اثربخشی آموزش و پژوهش و فرایندهای بالینی را به همراه داشته باشد.

یک سازمان، یک نهاد مستقل است که یک مأموریت خاص دارد و می تواند با نیت انتفاعی یا غیرانتفاعی تأسیس شده باشد. ماهیت اجتماعی یک سازمان باعث می شود که دارای ساختار، اهداف و مرز مشخص و متشکل از افراد و گروه‌ها باشد. افراد در تعامل با یکدیگر وظایف اساسی را در سازمان‌ها اجرا می کنند. وظایف سازمانی به بخش‌های سازمانی جدا از هم واگذار و از طریق فعالیت‌ها مشخص می شود. این تقسیم بندی ها سبب اثربخشی در فرایند و روند کاری می گردد (۱). فرآیند مجموعه فعالیت‌های متوالی است که محصول یا خدمت خاصی را به وجود می آورد و به دروندادهای خاصی نیاز دارد، که زمینه را برای درست عمل نمودن آن فراهم می سازد. فرآیندهای موجود در هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان و تأمین نیازهای مشتریان طراحی شده اند (۱).

فرآیند، معرف یک یا دسته‌ای از فعل و انفعالات است که به منظور تبدیل داده‌ها به باز ستانده‌ها انجام می گیرد. فرایندهای سازمانی دربرگیرنده فرایندهای اصلی، فرایندهای پشتیبانی و فرایندهای مدیریت هستند. فرایند اصلی فرآیندی است که در ارتباط مستقیم با مشتری نهایی قرار دارد. فرایند پشتیبانی فرآیندی است که به‌طور غیر مستقیم و با تدارک و تأمین منابع مورد نیاز فرایندهای اصلی در جهت تأمین نیازها و انتظارات مشتری‌های نهایی عمل می کند. فرایندهای مدیریتی نیز فرایندهایی هستند که وظیفه هدایت و رهبری نیروی انسانی در دستیابی به اهداف سازمانی را دنبال می کنند (۲).

برای فراهم نمودن خواسته‌های مشتریان باید فرایندهای موجود کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشند. بر اساس رویکرد بازمهندسی فرایندها، برای دست یافتن به اثربخشی، شکل روتین انجام فرایندها باید به شکل اصولی و ریشه‌ای تغییر یابد (۳). ماهیت بازمهندسی فرایند، یک انقلاب سیستماتیک و بازطراحی و ساختاردهی مجدد فرایندهاست. از طرفی، یک فرایند زمانی کارایی لازم را خواهد داشت که به‌صورت درست انجام گیرد و زمانی از اثربخشی برخوردار خواهد بود که به‌صورت درست انتخاب و طراحی شده باشد. به‌طور کلی هر فرایند دارای نام یا شناسه منحصر به فرد و یک هدف است. مجموعه گام‌ها، نقطه شروع و پایان گام‌ها، توالی فرآیند مشخص و مجریان هر یک از گام‌های فرایند تعریف شده هستند. داده‌های ورودی و خروجی و شرایط آغازین و پایانی فرایند نیز باید مشخص باشد (۲).

یکی از راه‌های ایجاد تغییرات و اصلاحات در فرایندها استفاده از روش اقدام پژوهی (Action Research) است. اقدام پژوهی فرایند مشارکت دوره‌ای است که به منظور ایجاد تغییر در محیط کاری به جمع آوری شواهد پرداخته و با مشارکت افرادی که با مشکل مواجه هستند، راه حل‌هایی را برای حل مشکل ارائه نموده، آن‌ها را به کار بسته و مورد ارزشیابی قرار می دهد (۴). برای ایجاد تغییرات سازمانی و حرفه‌ای اقدام پژوهی روشی مؤثر

و عناوین استخراج شده برای هر فرایند بر اساس شرح شغل، فلوجارت مربوطه را رسم کردند.

برای بررسی فرایندهای مستند شده بر اساس اظهارات پرسنل و افزایش پایایی، سه جلسه برگزار شد. مدت اجرای هر جلسه حدود یک ساعت بود. این جلسات به ترتیب با پرسنل واحدهای حسابداری، اداره امور عمومی، کارگزینی و دبیرخانه و با حضور محققین و معاون اداری و مالی دانشکده، ترتیب داده شد. طی هر جلسه فلوجارت‌های واحد مربوطه در محل جلسه نمایش داده شد و در صورت لزوم بعضی گام‌ها به هر فرایند اضافه یا حذف گردید و فرایندهای اشاره نشده در طول مصاحبه‌ها مستند شد. به‌علاوه در سه جلسه جداگانه، با حضور معاون اداری و مالی، رئیس اداره عمومی و محققین فرایندها از نظر کمی و کیفی مورد بررسی قرار گرفت. در مواردی بعضی فرایندها در هم ادغام یا از هم تفکیک شدند. به‌علاوه مسیرهایی که به نحو نادرست انجام می‌گرفت اصلاح شدند. در پایان، فرایندهای استاندارد شده برای اجرا به کارکنان هر واحد ابلاغ گردید.

پس از سه ماه از اجرایی شدن فرایندها، مرحله ارزیابی به منظور بررسی تأثیر مستند نمودن و اصلاح فرایندهای اداری و مالی انجام شد. در این مرحله محققین ابتدا ۲۰ درصد فرایندهای هر واحد را انتخاب کردند. سپس چک لیستی تهیه شده که در آن گام‌های هر فرایند (که طی مراحل قبل تنظیم شده بود) مشخص بود. از پرسنل خواسته شد گام‌ها را تشریح کنند. بر اساس میزان تطابق اظهارات پرسنل و چک لیست تعداد گام‌هایی که صحیح طی شده بود، مشخص گردید. به‌علاوه از پرسنل درخواست شد که مشخص نمایند زمان انجام فرایند مربوطه قبل و بعد از مستند سازی و اصلاح فرایندها به چه میزان بوده است. سپس درصد کاهش زمان انتظار محاسبه شد.

پژوهش حاضر کد تأییدیه کمیته اخلاق (IR.TBZMED.AC.IR.1395.884) دانشگاه علوم پزشکی تبریز را دریافت کرده است.

## یافته‌ها

یافته‌های مطالعه منطبق بر چرخه اقدام پژوهی و مطابق مراحل زیر است:

۱. مرحله برنامه ریزی: اولین مرحله در اقدام پژوهی شامل شناسایی مسأله و برنامه ریزی برای اقدام (جهت حل مسأله) است. این مرحله شامل دو گام به شرح زیر است:

الف: تشخیص مسأله: محققین در این مرحله سعی نمودند پس از شناسایی مشکل، به تشریح آنچه که هست و دغدغه سازمان است، بپردازند. توضیح موضوع به شکل توصیفی ضمن این که زمینه را به‌منظور برنامه ریزی فراهم نمود، باعث اطلاع و جلب حمایت مسئولین گردید. در مجموع در ۵ واحد زیر مجموعه حوزه اداری و مالی (اداره امور عمومی، کارگزینی،

پس از شناخت وضعیت فعلی اجرای فرایندهای اداری و مالی دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز، مشخص شد فرایندهای آموزشی و پژوهشی عمدتاً شفاف تر بوده و مستند سازی شده اند. اما فرایندهای اداری مالی شفاف نبوده و زمان ارایه خدمات موجب نارضایتی مراجعین شده است. بنابراین به درخواست معاونت اداری مالی دانشکده، مطالعه حاضر طراحی گردید. پژوهش حاضر در راستای ارتقای فرایندهای اداری مالی و تقویت سیستم پشتیبان آموزش و پژوهش در دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی به دنبال رسیدن به دو هدف بود: اول اینکه فرایندهای اداری و مالی جاری در این دانشکده را شناسایی و مستند نموده و کتابچه آنرا جهت اجرا در اختیار مدیریت و کارکنان قرار دهد. دوم با استفاده از همفکری کارکنان و مدیریت اداری و مالی، فرایندهای حاضر را با بهره گیری از تکنیک اقدام پژوهی، ارتقا دهد.

## مواد و روش‌ها

مطالعه حاضر یک مطالعه کیفی و مبتنی بر رویکرد اقدام پژوهی مشارکتی است. در این رویکرد محقق با سایر افراد حاضر در محیط و در حقیقت کسانی که با مشکل مواجه هستند، مسأله را شناسایی کرده و راهکارهایی برای حل مسأله پیدا می‌کنند (۱۰). این مطالعه در بازه زمانی تیر ماه ۱۳۹۵ تا تیر ماه ۱۳۹۶ انجام شده است. افراد شرکت کننده در مطالعه شامل محققین (۳ نفر)، مدیر اداره عمومی، کارگزین، مسئول اموال و حسابداری، مسئول دبیرخانه و مسئول تدارکات و کارپردازی بود. در مرحله برنامه‌ریزی مقرر گردید که به منظور شناسایی فرایندها مصاحبه فردی انجام و شرح وظایف مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور:

۱. شرح شغل مربوط به هر یک از مشاغل زیر مجموعه معاونت اداری و مالی از سامانه تجزیه و تحلیل مشاغل استخراج شد.  
۲. با داشتن وقت قبلی به پرسنل هر یک از واحدها مراجعه و در خصوص وظایف روتین و مراحل انجام فرایندها پرسش‌هایی مطرح گردید. افراد مورد مصاحبه شامل شش نفر شامل معاون اداری و مالی، مدیر امور عمومی، مسئول کارگزینی، مسئول دبیرخانه، مسئول حسابداری و مسئول اموال بودند.  
۳. از نمودار فرایندی (نقشه فرایندی) به‌منظور مکتوب نمودن چرخه فرایندی که پرسنل مطرح کردند، استفاده شد.

از مصاحبه شونده‌گان برای مشارکت در مطالعه و ثبت اطلاعات رضایت آگاهانه دریافت شد. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه ساختاریافته بود و به‌طور متوسط هر مصاحبه ۴۵ دقیقه به طول انجامید. دستگاه ضبط صدا برای ضبط گفته‌های افراد مورد استفاده قرار گرفت و همان‌طور که اشاره شد، به منظور تدوین شکل صحیح فرایندها و ترسیم فلوجارت‌های نهایی، بر یافته‌های مصاحبه و شرح مشاغل تکیه شد. روند کار بدین صورت بود که محققین بر اساس مطالب ارائه شده توسط پرسنل

دبیرخانه، حسابداری، اموال و تدارکات)، فرایندهای هر واحد به صورت مکتوب وجود نداشت و پرسنل هر واحد بر اساس تجارب قبلی و به صورت سستی امور را انجام می دادند.

ب: بررسی وضعیت: به منظور بررسی وضعیت ابتدا جهت آشنایی با حوزه اداری و مالی، مشاغل زیر مجموعه آن و شرح مشاغل مربوطه، سامانه تجزیه و تحلیل مشاغل مورد بررسی قرار گرفت. با بررسی شرح مشاغل در این سامانه ضمن آشنایی با وظایف محوله برای هر شغل، مشخص گردید که بر حسب مشخصه های هر سازمان شرح مشاغل و فرایندها باید تعدیل شوند و نیاز است شکل صحیح فرایندها شناسایی و مکتوب گردد. مشاغل شناسایی شده در واحدهای زیر مجموعه معاونت اداری و مالی عبارت بودند از: رئیس حسابداری، مسئول دریافت

و پرداخت، مسئول رسیدگی اسناد، مسئول اعتبارات و دفتر اداری، کارپرداز، کارگزین، مدیریت امور عمومی، مسئول دبیرخانه، امین اموال و مسئول تدارکات. بنابراین فرایندهای مربوط به این مشاغل باید شناسایی و نحوه اجرای آنها و علت زمان بر بودن آنها باید مورد بررسی قرار می گرفت. بنابراین با پرسنل معاونت اداری و مالی مصاحبه انجام شد. پس از مصاحبه اولیه با پرسنل فقط ۱۷ فرایند شناسایی و مستند گردید. فرایندهای شناسایی شده بر حسب واحد مورد نظر در جدول شماره ۱ ارائه شده است. لازم به ذکر است که علاوه بر این که فرایندهای اشاره شده بر اساس شرح مشاغل که قبلاً استخراج شده بود کامل نبود، مراحل اجرا نیز در بعضی موارد فاقد پیشینه علمی و بر اساس سلیقه و صلاحدید پرسنل بود.

جدول ۱. فرایندهای مستند شده پس از مصاحبه اولیه با پرسنل

اداره امور عمومی	حسابداری	کارگزینی	دبیرخانه	اموال و تدارکات
ثبت قرارداد	دریافت بودجه	ترفیغ رتبه	نامه های وارده	شناسایی و انتقال
	حقوق و دستمزد	ارزشیابی	نامه های صادره	اموال اسقاطی
	دفترداری	حضور و غیاب		ثبت شماره اموال
		تغییر ضریب حقوق		تحویل اموال به کارکنان
		کارکنان و اعضای هیات علمی		کنترل اموال
		محرومیت از مطب		خرید کالاها و خدمات
		اعضای هیات علمی		

## ۲. اقدام:

محققین با توجه به مشاهده وضعیت اجرای فرایندهای مربوطه تصمیم گرفتند سه اقدام کلیدی انجام دهند: ۱. ابتدا با حضور صاحبان فرایند، تمامی فرایندها شناسایی شوند. ۲. گامهای فرایندهای شناسایی شده را با تکیه به شرح مشاغل ارائه نمایند. ۳. تمامی فرایندها به شکل مستند ارائه شود تا هم مبنای عمل قرار گیرد و هم از اعمال سلیقه شخصی جلوگیری شود. در نتیجه طی ۳

جلسه بحث گروهی با حضور صاحبان فرایند، شامل معاون اداری مالی، مسئولین واحدها و کارکنان، کلیه فرایندها مورد بازبینی قرار گرفت و کلیه فرایندهای و گامهای مربوط به هر فرایند به شکل دقیق تر شناسایی شده و در قالب فلوجارت ارائه گردید. به علاوه در ۳ جلسه جداگانه با حضور محققین، فرایندها از نظر کیفی بررسی و تغییرات لازم در فرایندها اعمال گردید که در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. تعدیلات انجام شده در فرایندها پس از بررسی کیفی توسط محققین

اداره امور عمومی	حسابداری	اموال	دبیرخانه
فرایندهای عقد قرارداد	فرایند دریافت بودجه از ۵ گام به ۷ گام افزایش یافت. مقرر گردید پس از ثبت منابع بر حسب مصرف، این منابع بر حسب دوره مالی تخصیص یابد. و پس از جمع بندی هزینه و مانده منابع، از اعتبارات مانده گزارش تهیه گردد.	فرایند تحویل کالا به کارکنان در خصوص فرایند به دو بخش تقسیم گردید یک بخش مربوط به اداره امور عمومی در امور کلان و یک بخش مربوط به تدارکات در خصوص خریدهای جزئی است.	در خصوص فرایند به دو بخش تقسیم گردید یک بخش مربوط به اداره امور عمومی در امور کلان و یک بخش مربوط به تدارکات در خصوص خریدهای جزئی است.
	در فرایند حقوق و دستمزد ۵ گام پس از صدور چک حقوق و دستمزد کارکنان، به فلوجارت اضافه شد. این ۵ گام واریز حقوق به حساب کارکنان، دریافت رسید بانکی، پرداخت کسورات، کنترل نهایی توسط رئیس حسابداری و بایگانی را شامل می شود.	سیستم اموال، الصاق برجسب به اموال تخصیص یافته، تهیه فرم ۱۹ اموال و تحویل اموال به کارمند می باشد. عنوان فرایند کنترل اموال به فرایند تهیه سیاهه اموال تغییر یافت.	نامهای صادره کنترل ضمائم و مستندات نامه از قلم افتاده بود که به گامهای فرایند اضافه شد.
	عنوان فرایند دفترداری که یک عنوان کلی بود به "تغییر صورت مغایرتهای بانکی" تغییر یافت.		

۳. مشاهده:

در این مرحله نتایج اقدام که مشخص شدن تمامی فرایندهای مرتبط با حوزه معاونت اداری و مالی و گام‌های مربوط به هر فرایند بود، ارائه گردید.

پس از انجام اصلاحات، در نهایت ۴۹ فرایند نهایی مستند گردید:

فرایندهای اداره امور عمومی (۷ مورد)

فرایند تشکیل جلسه، فرایند تنظیم برنامه نگهداری، فرایند جایگزینی نگهداری، فرایند تنظیم برنامه پرسنل خدمات، فرایند امور قراردادهای، فرایند خرید کالا و خدمت و فرایند برگزاری مراسم.

فرایندهای کارگزینی (۱۶ مورد)

فرایند ارزشیابی کارکنان، فرایند حضور و غیاب و صدور گواهی کار، فرایند بایگانی در پرونده، فرایند بایگانی کارگزینی، فرایند تعریف ضریب حقوق، فرایند انتقال توسط واحدها، فرایند صدور حکم، فرایند به‌کارگیری کارمند، فرایند مرخصی بدون حقوق، فرایند مرخصی استحقاقی، فرایند ذخیره مرخصی کارکنان، فرایند اعلام نیاز طرح، فرایند محرومیت از مطب، فرایند انتقال فرد، فرایند ماموریت ساعتی و فرایند مرخصی ساعتی.

فرایندهای دبیرخانه (۲ مورد)

فرایند نامه‌های وارده و فرایند نامه‌های صادره.

فرایندهای حسابداری (۱۳ مورد)

فرایند دریافت بودجه، فرایند تحویل پرداختی، فرایند تهیه صورت مغایرت‌های بانکی، فرایند پرداخت اضافه کاری، فرایند دریافت تنخواه گردان حسابداری، فرایند بستن حساب‌ها، فرایند استرداد تضمینی، فرایند تضمینی و سپرده، فرایند تهیه صورت‌های مالی، فرایند چرخه درآمد، فرایند درخواست تضمینی، فرایند حقوق و دستمزد و فرایند صدور چک.

فرایندهای اموال (۷ مورد)

فرایند فروش اموال اسقاطی، فرایند اسقاط اموال، فرایند تهیه سیاهه اموال، فرایند تحویل اموال به کارکنان، فرایند تخصیص شماره اموال، فرایند خروج اموال و فرایند انبارگردانی.

فرایندهای تدارکات (۴)

فرایند درخواست خرید کالا، فرایند عقد قرارداد کلان، فرایند درخواست کالا از انبار و فرایند خرید کالا.

فلوچارت‌های مستند شده برای هر واحد از طریق لینک <http://mmi.tbzmed.ac.ir/?PageID=84> (معاونت اداری و مالی دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تبریز) قابل مشاهده و دسترسی است.

۴. بازتاب (انعکاس نتایج ارزیابی قبل و بعد از اقدام)

به‌منظور مشخص نمودن تأثیر مستند نمودن فرایندها، وضعیت اجرای فرایندها از لحاظ زمان صرف شده و گام‌های اجرایی فرایندها قبل و بعد از اقدامات انجام شده مقایسه شدند. همچنین نظرات پرسنل نیز اخذ گردید. فرایندهای انتخاب شده جهت ارزشیابی عبارت بودند از: فرایند انتقال، فرایند حضور و غیاب و تهیه گواهی انجام کار، فرایند ذخیره مرخصی، فرایند محرومیت از مطب، فرایند صدور حکم، فرایند خرید کالاها و خدمات، فرایند امور قراردادهای، فرایند حقوق و دستمزد، فرایند صدور چک، فرایند تهیه صورت‌های مالی، فرایند نامه‌های صادره، فرایند تهیه سیاهه اموال و فرایند شماره گذاری اموال. نتایج ارزشیابی حاکی از آن بود که پس از مستند سازی فلوچارت‌های مربوط به فرایندها، ۹۷ درصد فرایندها مطابق با مستندات انجام می‌گیرد. به‌علاوه زمان اجرای فرایندها بین ۳۰ تا ۱۰۰ درصد کاهش یافته بود. نتایج ارزشیابی به تفکیک فرایندهای انتخاب شده در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. تطبیق نحوه اجرای فرایندها با مستندات و زمان سنجی

نام فرایند	تعداد گام‌های فرایند	تعداد گام‌های اجرا شده پی از مستند سازی	درصد تطابق	زمان صرف شده قبل از مکتوب نمودن فرایندها	زمان صرف شده بعد از مکتوب نمودن فرایندها	زمان کاهش یافته پس از مستند سازی
فرایند نامه‌های صادره	۹	۹	۱۰۰	۳۰ دقیقه	۲۰ دقیقه	(۳۳٪)
فرایند امور قرار دادها	۴	۴	۱۰۰	۳ روز کاری	حد اکثر یک روز کاری	۲ روز (۳۳٪)
فرایند خرید کالا و خدمات	۷	۷	۱۰۰	۱ روز کاری	۱ ساعت	۵ ساعت (۸۰٪)
فرایند تخصیص شماره اموال	۵	۵	۱۰۰	بستگی به بحر فرد دارد	تأثیر ۱۰۰ درصد دارد	
فرایند حقوق و دستمزد	۱۵	۱۳	۸۷	۱ روز کاری	نصف روز کاری	۳ ساعت (۵۰٪)
فرایند صدور چک	۱۱	۹	۸۲	به زمان بستگی چندانی ندارد		-
فرایند تهیه صورت‌های مالی	۸	۸	۱۰۰	یک روز کاری	نصف روز کاری	۳ ساعت (۵۰٪)
فرایند انتقال	۱۲	۱۲	۱۰۰	۱ تا ۲ ماه	۲ تا ۳ هفته	۲ هفته (۵۰٪)

فرایند حضور و غیاب و گواهی کار	۱۰	۹	۹۰	۱ هفته	۲ روز	۵ روز (۷۰٪)
فرایند ذخیره مرخصی	۷	۷	۱۰۰	۱ هفته	۲ روز	۵ روز (۷۰٪)
فرایند محرومیت از مطب	۷	۷	۱۰۰	۳ ماه	۱،۵ ماه	۱،۵ ماه (۵۰٪)
فرایند صدور حکم	۱۰	۱۰	۱۰۰	دو هفته	یک هفته	۱ هفته (۵۰٪)
فرایند تهیه سیاهه اموال	۷	۷	۱۰۰	بستگی به فضا و تعداد اقلام دارد ولی در صورت منطبق بودن با استاندارد فرایندها تأثیر ۱۰۰ درصدی دارد		

در مطالعه حاضر در مجموع ۴۹ فرایند شناسایی و در قالب فلوجارت مستند گردید. مستندسازی فرایندها در حقیقت یک روش رسمی برای برقراری ارتباط میان ذی‌نفعان مختلف است که مقصود از آن انتقال مقاصد، ثبات، یکنواختی اقدامات و مقدمه ای برای اقدامات بهبود است (۱۲). امینی در کتاب "مجموعه کل قوانین و مقررات بهداشتی، درمانی و آموزشی ویژه پزشکان" اشاره کرده است که به منظور ایجاد تحرک در نظام اداری کشور و انسجام بخشیدن به امور، اصلاح فرایندهای دستگاه‌های اجرایی، در راستای سیاست‌ها و برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران و برنامه ارتقای بهره‌وری در دستور کار سازمان‌ها قرار گرفته است (۱۳). در مطالعه عسگری و همکاران که در سال ۱۳۹۰ با هدف شناسایی و مستندسازی فرایندهای انجام کار در راستای ارتقای بهره‌وری در اورژانس بیمارستان شهید محمد منتظری انجام شد، شش فرایند اصلی در اورژانس بیمارستان شناسایی شد که شامل فرایندهای ذیل بود: فرایند گردش کار، فرایند ترخیص، فرایند اعزام، فرایند انتقال بیمار از بخش اورژانس به بخش‌های بستری، فرایند بیماران سرپائی، فرایند انتقال بیمار به واحدهای تشخیصی (۱۴).

در این پژوهش از رویکرد اقدام پژوهی که شامل گام‌های شناسایی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی می‌باشد، استفاده شد. استفاده از این رویکرد سبب شد علاوه بر این که به صورت مرحله به مرحله مراحل پژوهش به اجرا درآید، همچنین فرایندها صحیح شناسایی گردید، مراحل اضافی حذف و مراحلی که از قلم افتاده بود اضافه شدند. در این پژوهش پس از ارتقا ۹۷ درصد فرایندها مطابق با مستندات انجام گرفت. به علاوه زمان اجرای فرایندها بین ۳۰ تا ۱۰۰ درصد کاهش یافته بود. مرتضوی و همکاران در مطالعه خود تأکید می‌کنند که اقدام پژوهی روش مناسبی برای تغییرات سازمانی و حرفه‌ای بوده و راه حل مناسب برای رفع مشکلات را جستجو می‌کند (۱۵). نتایج مطالعه مصدق راد و افشاری در خصوص تأثیر مدیریت کیفیت بر روی رضایت شغلی کارکنان، با استفاده از رویکرد اقدام پژوهی مشارکتی حاکی از آن بود که رضایت شغلی کارکنان قبل مداخله ۵۱،۲ درصد بود. فشار کاری زیاد، شیفت‌های متعدد، استرس شغلی و مناسب نبودن سیستم پاداش از جمله دلایل نارضایتی پرسنل بود. پس از مداخله، رضایت شغلی به ۵۹،۲ رسید. تفاوت میانگین رضایت قبل و بعد مداخله معنادار بود ( $p=0,000$ ) بود (۱۶).

پرسنل اظهار می‌کردند که مستندسازی فرایندهای اداری و مالی فواید زیر را به دنبال داشته است:

- آشنایی با شکل صحیح فرایندها
- اجرای فرایندها در مدت زمان معقول و منطقی
- رضایت ارباب رجوع
- به عنوان یادآور در صورت فراموشی بخشی از فرایند
- آموزش سریع پرسنل جدید

## بحث

یافته‌های مطالعه حاضر حاصل تعامل مشترک بین محققین و صاحبین فرایندهای اداری مالی است. در این پژوهش مشخص گردید، فرایندهای هر واحد به صورت مکتوب وجود نداشت و پرسنل هر واحد بر اساس تجارب قبلی و به صورت سنتی امور را انجام می‌دادند. به طوری که پس از مصاحبه با پرسنل فقط ۱۷ فرایند شناسایی و مستند گردید. محققین با توجه به مشاهده وضعیت اجرای فرایندهای مربوطه تصمیم گرفتند سه اقدام کلیدی انجام دهند: ۱. ابتدا با حضور صاحبان فرایند، تمامی فرایندها شناسایی شوند. ۲. گام‌های فرایندهای شناسایی شده با تکیه به شرح مشاغل ارائه نمایند. ۳. تمامی فرایندها به شکل مستند ارائه شود تا هم مبنای عمل قرار گیرد و هم از اعمال سلیقه شخصی جلوگیری شود. پس از انجام اصلاحات، در نهایت ۴۹ فرایند نهایی مستند گردید. پس از مستندسازی فلوجارت‌های مربوط به فرایندها، ۹۷ درصد فرایندها مطابق با مستندات انجام می‌گیرد. به علاوه زمان اجرای فرایندها بین ۳۰ تا ۱۰۰ درصد کاهش یافته بود.

در مطالعه حاضر، به منظور تشخیص مسأله، از روش‌های مشاهده، مصاحبه با صاحبان فرایند و بررسی مستندات استفاده شد. در مطالعه نخعی و همکاران نیز که به منظور شناسایی مشکلات نوبت دهی مطب‌های خصوصی پزشکان کرمان در سال ۱۳۹۱ و با رویکرد اقدام پژوهی انجام گردید، از بحث گروهی متمرکز با شرکت منشیان و پزشکان برای شناسایی مشکلات استفاده گردید (۸). در مطالعه اسدی و همکاران تحت عنوان "توسعه فرایند آموزش بالینی اصول و فنون پرستاری با رویکرد مشارکتی- اقدام پژوهی"، از بحث‌های گروهی متمرکز با ذی‌نفعان به منظور نیازسنجی استفاده شد (۱۱).

فرایندها در بسیاری از واحدهای علوم پزشکی یکسان بوده و می‌تواند زمینه ساز ارتقای فرایند در سایر واحدهای دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز واقع شود. با توجه به نتایج مطالعه، مستند بودن فرایندها نقش قابل توجهی در کاهش زمان انتظار فرایندها داشت. برای اولین بار در این پژوهش به منظور ارتقای میزان آمادگی واحدهای اداری مالی دانشکده پیشنهاد می‌شود در ابتدای سال مالی، پرسنل واحدهای اداری مالی، مطابق با تقویم آموزشی و پژوهشی دانشگاهی، اقدام به تنظیم تقویم اداری مالی به روز نمایند. به‌علاوه یک تاریخ یادآور جهت اقدام قبل از وصول درخواست از واحدها، تنظیم کنند. وجود تقویم اداری-مالی علاوه بر این‌که در انجام به موقع فرایندها کمک کننده است، می‌تواند توسط پرسنل برای خودارزیابی و توسط مدیران برای ارزشیابی بیرونی مورد استفاده قرار گیرد.

### ملاحظات اخلاقی

قبل از شروع مطالعه، نسبت به کسب مجوزهای لازم، از جمله دریافت کد اخلاق و کسب اجازه از مسئولین دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز اقدام شد. قبل از انجام مصاحبه‌ها، رضایت آگاهانه اخذ گردید. به‌علاوه محرمانه ماندن اسامی افراد در جریان گزارش نتایج مدنظر قرار گرفت.

### تضاد منافع

هیچ گونه تضاد منافی برای نویسندگان این مقاله وجود ندارد.

### تقدیر و تشکر

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از کلیه پرسنل زحمتکش حوزه معاونت اداری و مالی دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز به سبب همکاری در تمامی مراحل پژوهش و از معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تبریز به سبب تأمین هزینه مالی طرح تشکر و قدردانی نمایند.

موسسی رضایی و همکاران در مطالعه‌ای به مسأله کاهش خطاهای دارویی و عدم گزارش آن توسط پرستاران با کمک اقدام پژوهی پرداختند. پس از انتخاب و عملیاتی شدن راهکارهای منتخب در طی ۳ ماه، میانگین بروز خطای دارویی برای هر پرسنل از  $2/09 \pm 12/5$  به  $1/02 \pm 5/09$  رسید که میزان کاهش وقوع خطاهای دارویی از نظر آماری معنی‌دار بود ( $P=0/02$ )، (۱۷).

رسالت اقدام پژوهی ایجاد تغییر است. در بسیاری از موارد از این شیوه در تغییر روش‌های آموزش و تلفیق شیوه‌های جدید و قدیمی، تغییر و ارتقا، تغییر ارزش‌ها و نگرش‌ها، تغییر شیوه‌های مدیریت، حل مشکلات تشخیص داده شده، بهبود مهارت‌ها و افزایش خود آگاهی و قدرت تحلیل کارکنان مؤثر است. در این شیوه با ایجاد حس و مشارکت در دستیابی به اهداف مشترک و فراهم کردن زمینه‌های افزایش رضایت شغلی از طریق تأثیراتی که بر محیط اعمال می‌شود، عزت نفس فردی تقویت می‌شود و رفتار و عملکرد شغلی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. همین مسأله زمینه ساز بهبود ارائه خدمات، کار گروهی، ارتباط، تشویق افراد به حسابرسی عملکرد و شناخت نیازهای آموزشی خودشان و ارتقای کیفیت می‌شود (۱۵).

### نتیجه گیری

در این پژوهش با بهره‌گیری از اقدام پژوهی، شکل صحیح فرایندها شناسایی و مستند گردید. آنچه مشهود است برای مؤثر عمل کردن فرایندهای متعدد مرتبط و یا اثرگذار بر هم باید شناسایی و مدیریت شوند. این اقدام سازمان را قادر می‌سازد فعالیت‌ها و وابستگی‌های داخلی خود را بشناسد. در نتیجه امکان تعریف و کنترل فعالیت‌ها فراهم می‌شود. کارکنان با مشاهده استانداردهایی که موجود است، می‌توانند در جهت بهبود مستمر فرایندهای کاری عمل نموده و از دوباره کاری‌ها دوری کنند. صرفه‌جویی و استفاده صحیح از منابع موجود و یا حذف هزینه‌های غیر ضروری و فرایندهای ناخواسته و اصلاح و ارتقای فرایندهای کاری زمینه ساز افزایش رضایت شغلی در سازمان است.

### References

1. Rahmanzadeh. Processor Organizations and Organizational Paradigms. Tehran: Ejtema Studies-Publications office; 2003. 20-22. [In Persian]
2. Richard CH, Translated by: Khalili Shorini S. Continuous improvement of the process. Tehran: Yadvare kitab puplication Institute; 2005. 50 [In Persian].
3. Olalla MF. Information technology in business process reengineering. International Advances in Economic Research. 2000;6(3):581-9. doi:10.1007/bf02294975
4. Adib Haj Bagheri M, Parvizi S, Salsali M, . Qualitative research methods. Tehran: Boshra Publication; 2013. 220. [In Persian]
5. Atashzadeh F, Hasani P. Action research: A way to improving quality nursing practice. Iranian journal of nursing research. 2011;6(21):48-58. [In Persian]
6. Marshall M, Noble J, Davies H, et al. Development of an information source for patients and the public about general practice services: an action research study. Health Expectations: an international journal of public participation in health care and health policy. 2006;9(3):265-74. PMID:16911141 doi:10.1111/j.1369-7625.2006.00394.x



7. Beringer A, Julier H. Time off the ward: an action research approach to reducing nursing time spent accompanying children to X-ray. *Pediatric Nursing*. 2009; 21(2):31-3. PMID:19331122 doi:10.7748/paed2009.03.21.2.31.c6917
8. Nakhaee N, Oroomiei N, Amiresmaili M, et al. Challenges of appointment fixing in private physician offices from the viewpoint of physicians and secretaries. *Journal of Health and Development*. 2012;1(3):207-210. [In Persian]
9. Mesbahi M, Abbaszadeh A. Empowerment of support staff of Kerman University of Medical Sciences, Iran. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*. 2013;1(4): 321-31. [In Persian]
10. Mosadeghrad AM. Implementing strategic collaborative quality management in healthcare sector. *International Journal of Strategic Change Management*. 2012;4(3-4): 203-28. doi:10.1504/ijscm.2012.051846
11. Asadizaker M, Abed Saeedi Z, Abedi H. Development of Clinical Teaching Process of the Fundamentals of Nursing with Participatory Approach: an Action Research. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*. 2014;3(2):175-189. [In Persian]
12. Aldowaisan TA, Gaafar LK. Business process reengineering: an approach for process mapping. *Omega*. 1999; 27(5): 515-24. doi:https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00015-8
13. Amini R. The entire set of health and medical regulations, medical and educational for physicians. Tehran: Hayan Cultural Institute Publishing. 2002; 4-8. [In Persian]
14. Askari H, Samandari A, Rastgari Z, Naderipour Z. Identifying and documenting work processes promoting efficiency in emergency department of Shahid Mohammad Montazeri Hospital in 2012. *Razi Medical Journal*. 2013; 20(112): 53-66. [In Persian]
15. Mortazavi H, Mohammadnejad E, Tabatabaee A. Action research: a way for nursing development in future. *Journal of North Khorsan University of Medical sciences*. 2014;6(1): 215-221. [In Persian]
16. Mosadeghrad AM, Afshari M. The Impact of Quality Management on Job Satisfaction of Operating Theatre Department Employees of Valiasr Hospital in Tehran: A Participatory Action Research. *Journal of Health-Based Research* 2016; 2(2): 147-158. [In Persian]
17. Musarezaie A, Irajpoor A, Abdoli S, Ahmadi M, Momeni-GhaleGhasemi T. How Do We Decline the Medicinal Errors and Refusal in Reporting Medication Errors in Nurses in Critical Coronary Unit? An Action-Research Study. *J Health Syst Res* 2013; 9(6): 594-604. [In Persian]