



فصل اول

تعالیٰ مدیریت

تأکید بر امید و تلاش

بسیاری از مدیران فعلی دانشگاه و کشور، جوان و از نسل انقلاب‌اند که مایه مباحث است. امروز نیز مانند سال‌های انقلاب، تنها به امید و تلاش، نیاز است و باید دست هرکسی را که در این مسیر کار می‌کند، بوسید.

هرکس باید در حد توان و ظرفیت خود به سمت درست حرکت کند. باید از معاونان، مدیران و رؤسای سطوح مختلف دانشگاه خواست تا با نگاه امیدوارانه حتی اگر یک روز از دوره مدیریتشان باقی است وقت را تلف نکنند و با تمام قوا و پرانرژی به تلاش خود ادامه دهند.

هر جا از مدیران خوب و صاحب‌اندیشه بهره گرفته شد، نتیجه آن هم به وضوح دیده شد. نگاه دانشگاه واقعاً همین بوده و هست. رؤسای دانشگاه نیز در دوران مدیریت خود باید سعی کنند با همین نگاه پیش روند.

ملی فکر کنیم

همه کسانی که در دانشگاه علوم پزشکی تهران مسئولیتی بر عهده دارند، باید فکر و نگاهشان ملی باشد. به‌عنوان مثال استفاده از اسامی خاص برای نام‌گذاری مکان‌های دانشگاه، استفاده از عکس‌های پیشکسوتان در سالن‌های جلسات، اشاره به تاریخ دانشگاه و محور تمام حرف‌ها در جلسات مختلف باید با تفکر و نگاه ملی باشد. مسئولان دانشگاه در هر کسوتی که هستند برای جذب افراد بهتر از خود تلاش کرده و کمک کنند دانشگاه در مسیر تعالی حرکت کند.

نفس و ذات دانشگاهی با چنین پیشینه برجسته، همین است. در شریعت هم این تفکر توصیه شده است.

نسل ما از دل دارالفنون رویده است

جایگاه آموزشی دانشگاه با وجود تمامی محدودیت‌ها، جایگاه برتر است. همچنین در حوزه پژوهش نیز با وجود نامهربانی‌ها و محدودیت‌ها به خوبی فعالیت کرده و در ارائه خدمات نیز به خوبی درخشیده است.

ارزش‌گذاری به زحمات پیشینیان، یادآوری این نکته است که بر چه تاریخی تکیه زده شده است، چرا باید تلاش کرد و چرا نباید ناامید شد. دارالفنون در حافظه دانشگاه یادآور خاطره‌های بسیار شیرین و تاریخی است.

طب نوین در حوزه پزشکی، داروسازی و دندانپزشکی در همان زمان شکل گرفته است. هر چند قدمت طب در کشور بسیار زیاد است، اما تغییرات و تحولات و رویکرد نوین طب از آنجا شروع می‌شود.

دارالفنون از بدو تأسیس تا ۸۳ سال پیش، فراز و فرودهای فراوانی داشته و گاهاً دوره‌هایی از افول را تجربه کرده است که این مسئله نه به دلیل معلمان و اعضای هیئت‌علمی آن، بلکه به دلیل نگاه متفاوت مسئولان وقت کشور بود و نگاه از بیرون این مسئله را به آن‌ها منتقل می‌کرد. دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران برخاسته از ریشه‌های دارالفنون است. ۸۳ سال پیش دانشکده پزشکی در مکان فعلی ساخته شد و دانشجویان آن به این دانشگاه منتقل شدند از این رو دانشگاه تهران، برخاسته از دارالفنون است. این نکته از این جهت حائز اهمیت است که تحولات و تغییر نگاه‌ها در کشور، باعث افت‌وخیزهایی در دانشگاه‌ها و مراکز علمی شده است و امروز استادان، محققان و متعلمین باید قدر این میراث را بدانند. در ۱۷۰ سال گذشته بسیاری از تحولات کشور، در حوزه‌های فنی، پزشکی و داروسازی، دندانپزشکی، معماری، ادبیات و حقوق در این دانشگاه رقم خورده است. این دانشگاه با این وسعت امروز باعث افتخار کشور است و وارثان چنین تاریخی در دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران باید قدر آن را بدانند.



انقلابی بودن در دانشگاه یعنی تلاش کردن

تحولات و تغییر نگاه‌های مسئولان به اعضای هیئت علمی و اعضای اصلی کار در کشور نباید باعث دلسردی شود چرا که این نسل، نسلی است که همچنان باید امید داشته باشد و کار کند. امروز مشکل کشور در ناامیدی و تلاش نکردن خلاصه می‌شود و درمان آن، امیدوار شدن و تلاش کردن است.

امروز در دانشگاه تمام دوستانی که از نسل گذشته هستند باید باور داشته باشند که انقلابی بودن در دانشگاه یعنی تلاش کردن، امیدوار بودن و راه اندازی بخش‌هایی که بتواند مشکلات مردم را حل کند. در مقابل، واژه ضدانقلاب به کسی تعلق می‌گیرد که موانع را از پیش پای مردم بر ندارد و آن‌ها را ناامید کند. اگر نگاه جوانان به بیرون از مرزهاست این مسئله ناشی از ناامید کردن آن‌هاست و تائید این ناامیدی نیز جرم است.

اعتماد به دانشگاه همیشه جواب می‌دهد

قدمت و بزرگی دانشگاه، مستلزم صرف هزینه بوده و اعتماد به دانشگاه همیشه نتایج مثبتی داشته است. اولین رئیس دانشگاهی که پس از جداسازی دانشگاه تهران و علوم پزشکی تهران، مسئولیت دانشگاه را برعهده گرفت دکتر باستان حق بود.

دکتر باستان حق پس از تحمل سختی‌های بسیار این مسئولیت را به دکتر ظفرقندی در سال ۷۳ تحویل داد و بعدها دکتر لاریجانی، دکتر منصوری و دکتر جعفریان این مسئولیت را پذیرفتند.

کسانی که گذشته دانشگاه را نمی‌بینند یا می‌خواهند که نبینند مطمئناً از تصمیمات عاقلانه محروم خواهند بود. با مطالعه گذشته دانشگاه، نقاط قوت و

ضعف آن را می‌توان دریافت تا از کنار زحمات پیشینیان به‌سادگی عبور نکنیم. قدمت و بزرگی دانشگاه مستلزم صرف هزینه است و دانشگاه علوم پزشکی تهران به دلیل قدمت، گستردگی و حضور پرشمار استادان پیشکسوت نیازمند صرف هزینه‌های بیشتر است. وزارت بهداشت باید وسعت و پیشکسوت بودن این دانشگاه را بپذیرد و اجازه دهد هزینه‌های آن پرداخت شود. اعتماد به دانشگاه همیشه جواب می‌دهد و بدنه دانشگاه مستحکم‌تر از آن است که با جابه‌جایی مسئولان، لغزشی بر اندام آن بیفتد. باید تسهیلاتی برای استادان دانشگاه فراهم شود تا آن‌ها بتوانند کار خود را به‌درستی انجام دهند.

همچنین مسئولیت دانشگاه در قبال دانشجویان نخبه آن، سنگین است و اعضای هیئت علمی دانشگاه باید دانشجویان را به چشم فرزندان خود ببینند و زمینه رشدشان را فراهم کنند.

فضای دانشگاه برای سایر کارکنان نیز باید به‌گونه‌ای باشد که کارکنان در آرامش و با خیالی آسوده به وظایف خود عمل کنند. باید پذیرفت که راه حل رسیدن به این وضعیت، فقط پول نیست بلکه با توجه، اعتماد کردن و صبر و تحمل می‌توان سختی‌ها را پشت سر گذاشت. هنر این است که در شرایط سخت اجازه داده نشود به اندام‌های حیاتی آسیب برسد، نباید نگران بود و فقط نقاط منفی گفته شود باید اطمینان داشت که شرایط سخت می‌گذرد.

حمایت وزیر بهداشت و تلاش استادان دانشگاه می‌تواند این مجموعه را با همدلی و همراهی اداره کرده و همان‌طور که در گذشته بوده در آینده هم خواهد بود.

بزرگ‌ترین نهاد آموزش کشور نیازمند توجه و بودجه است

امروز بعد از ۸۳ سال دیگر، دانشگاه به همت و تلاش اعضای هیئت علمی به بزرگ‌ترین نهاد آموزشی کشور تبدیل شده که به فرمایش مقام معظم رهبری،



دانشگاه تهران و دانشگاه علوم پزشکی تهران نماد آموزش عالی کشور محسوب می‌شود. وظیفه مسئولان حفظ، ارتقا و افزایش توانایی دانشگاه است و همت استادان و نخبگان زیادی در دهه‌های گذشته منجر به این نماد آموزش عالی شده است. دانشگاه جزو حساس‌ترین سازمان‌های کشور است و برای ساخته شدن کشور باید به دانشگاه‌ها به چشم «مغز» نگریسته شود.

باید به دانشگاه اعتماد کرد البته که دانشگاه هم باید به نظام مقدس جمهوری اسلامی اعتماد کند و این اعتماد دوسویه ارزش‌های زیادی ایجاد خواهد کرد که این ارزش‌ها به طور مستقیم به جامعه برمی‌گردد.

از نمونه‌های اعتماد نظام به دانشگاه و دانشگاهیان مخصوصاً علوم پزشکی، حضور کادر پزشکی و دانشگاهی در دوران دفاع مقدس و جنگ تحمیلی در اورژانس‌های خط مقدم جبهه و پشت جبهه و دیگری طرح تحول سلامت است.

در دانشگاه علوم پزشکی ممکن است آموزش و پژوهش مقداری تحت الشعاع درمان قرار گیرد که این وظیفه مسئولان بخش‌های مختلف است تا تلاش کنند این اتفاق نیفتد و در همه زمینه‌ها فعالیت داشته باشند.

دو وظیفه مهم ستاد دانشگاه

تسهیل امور در محیط و تقویت شجاعت در زمان تصمیم‌گیری دو وظیفه مهم ستاد دانشگاه است.

نظارت بر عملکرد مدیران نباید نافی اختیار، قدرت، شجاعت و اجازه تصمیم‌گیری آن‌ها شود. مسئولان باید به جای یاس و ناامیدی، امید را در مجموعه تزریق کنند. ساده‌ترین پاسخ به مسائل این است که گفته شود بودجه وجود ندارد ولی این راه حل مناسبی نیست. در چنین شرایطی حتی اگر بتوان یک نیم قدم هم برداشت، نباید توقف کرد.

تا زمانی که مدیران برای مصالح مجموعه تلاش می‌کنند نباید نگران پاسخگویی تصمیمات خود باشند چراکه اگر این‌گونه باشد نمی‌توانند اقدامی کنند. تقویت روحیه و شجاعت در زمان تصمیم‌گیری در مدیران وظیفه دانشگاه است و مستلزم آن است که اول مسئولان دانشگاه این روحیه را داشته باشند تا بتوانند آن را به محیط تزریق کنند.

باید به مدیران اجازه داده شود در تصمیم‌گیری‌های خود آزاد باشند و دانشگاه نقش نظارتی داشته باشد چراکه با مانع اختیارات مدیران شدن، کاری از پیش نخواهد رفت به‌ویژه در شرایطی که منابع مالی محدود باشد باید مدیران بتوانند برای پیشبرد اهداف مجموعه خود منابع جدیدی جذب کنند.

افراد خوب و شایسته معمولاً در پی پست و مقام نیستند و باید برای جذب آنان تلاش بسیاری کرد تا این مسئولیت را قبول کنند. در این شرایط چون منافع دانشگاه مدنظر است حتی خواهش کردن از آنان هیچ معنی ندارد لذا می‌بایست در مجموعه‌های خود در پی افراد شایسته بود و به آنان مسئولیت داد.

کار، تلاش و امید رمز دستیابی به آینده بهتر

جلسات صمیمی و به‌دوراز تکلف و سخنرانی‌های چندسویه، ارتباط دوستانه‌ای در خانواده دانشگاه برقرار می‌کند. این محافل کمک می‌کند چنانچه تلخ‌کامی‌ها و مسائلی در بین کارکنان پیش آمده، با همدلی و نگاه مثبتی که ماحصل این جلسات است برطرف شود. در این مورد لازم است که نگاه دانشگاه نیز همواره مثبت و امیدوارانه باشد زیرا مشکلات همیشه بوده و خواهد بود و مسئولان دانشگاه موظف‌اند با کار، تلاش و امید مسائل را برطرف کنند. باید در نظر داشت که مشکلات دانشگاه مربوط به مشکلات کشور بوده و رساندن کشور به سر منزل مقصود نیازمند همه افراد است.



دانشگاه علوم پزشکی تهران باید به جامعه خود، احساس وظیفه داشته باشد و مسئولان این دانشگاه به عنوان سکان‌داران کشتی دانشگاه با آرامش، انرژی و روی خوش بیشتری به تلاش در این عرصه ادامه دهند.

نیروی انسانی، سرمایه اصلی دانشگاه بوده و حفظ احترام و تکریم نیروی انسانی در سطوح مختلف از وظایف مسئولان دانشگاه است.

دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۹۷ حدود ۲۰ هزار کارمند، ۱۴ هزار دانشجو و ۲ هزار عضو هیئت علمی داشت که با روی خوش، صبر و حوصله تلاش شد زمینه کار بهتری برای آنان فراهم شود. افتخار مسئولان دانشگاه باید این باشد که در خدمت دانشگاه و دانشگاهیان بوده و تلاش کند تا دانشگاه با آرامش بیشتری به پیشرفت و توسعه ادامه دهد.

ایجاد فاصله بین مدیریت و بدنه دانشگاه به صلاح هیچ کدام نیست

با عقد قرارداد زمین ۲۴ هکتاری واقع در منطقه ۱۸ تهران، تصمیم بر آن شد که بخشی از این زمین به بیمارستان مرکز طبی ۲ اختصاص پیدا کند و بخش‌های دیگر آن برای تأسیس پارک علم و فناوری و دانشکده‌های دیگر مورداستفاده قرار گیرد.

بحران‌های مالی همیشگی وجود دارد اما انسجام تیمی در هیئت‌رئیس دانشگاه، مسیر پیشرفت را هموار خواهد کرد. دانشگاه در هر شرایطی باید بر مبنای تعقل، آرامش، صداقت و تعامل اداره شود و روش دیگری جز این نمی‌تواند موفق باشد.

باید از جلسات غیرکارشناسی و بی‌حاصل پرهیز کرد و به جای تشکیل جلسات طولانی مدت، غیرکارشناسی و خسته‌کننده؛ مسائل در جلسات تخصصی و کارشناسی مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد.

مسئولان بایستی فرآیندهای روزمره در حوزه‌های مختلف را بازنگری کرده و هر آنچه لازم است به محیط واگذار کنند تا فرصت بیشتری برای فکر کردن و پرداختن

به کارهای اساسی دانشگاه داشته باشند، اما در کنار این واگذاری نباید از مسائل مهم واحد خود بی اطلاع باشند.

یکی از دغدغه‌های اصلی دانشگاه یافتن راهکاری برای تعامل بیشتر با بدنه دانشگاه است و ایجاد فاصله بین مدیریت و بدنه دانشگاه به صلاح هیچ کدام نیست. اینکه تصمیمات مدیریت دانشگاه، چقدر در بدنه اجرایی می‌شود، مسئله مهمی است که باید همواره در برنامه‌های سالانه مدیران گنجانده شود.

برای بررسی مسائل آموزشی و پژوهشی بیمارستان‌ها لازم است مسئولان دانشگاه از بیمارستان‌ها بازدید کرده تا چنانچه رؤسا، معاونان، اعضای هیئت علمی و فراگیران مسائلی در این زمینه دارند مورد بررسی قرار گیرد.

معاونان دانشگاه نیز متناسب با حوزه کاری خود باید از بیمارستان‌ها، دانشکده‌ها و واحدهای مختلف دانشگاه بازدید کنند تا ارتباط هیئت رئیسه با بدنه اعم از اعضای هیئت علمی، فراگیران و کارکنان دانشگاه افزایش یابد. در عین حال باید سایر راه‌های تقویت ارتباط را نیز بررسی کرد. رویدادهای مهم واحدهای مختلف باید در وبسایت دانشگاه انعکاس یابد تا ارتباط دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها با سایت دانشگاه تقویت شود و تلاش‌های برجسته کارکنان در حوزه‌های مختلف دیده شود همچنین دانشکده بهداشت در کنار نقش ملی و بین‌المللی خود باید وارد عرصه بهداشت عمومی منطقه تحت پوشش دانشگاه شود.

کاهش هزینه‌ها نیازمند تدبیر رؤسای بیمارستان‌ها

مسئولیت اداره بیمارستان‌ها، یکی از کارهای دشوار در حوزه سلامت است چراکه رؤسای بیمارستان‌ها هم باید به مسائل بیماران رسیدگی کنند و هم محدودیت‌های مسئولان بالادستی خود را در نظر بگیرند. با وجود همه این‌ها، زمانی که فردی این مسئولیت را می‌پذیرد باید راه‌حلی را برای ارائه بهترین خدمت به مردم پیدا کند.



در شش ماه دوم سال ۹۶ دانشگاه با کمبودها و کاستی‌های بسیاری مواجه شد اما با تلاش و خوش‌فکری مسئولان و همکاران واحدهای مختلف، به سلامت از آن بحران گذشت و سایر مسائل نیز باتدبیر و انجام مداخلات بزرگ و کوچک حل می‌شود. در اداره بیمارستان‌ها نباید نقش کارکنان را نادیده گرفت و باید توجه داشت که کارکنان در افزایش و کاهش درآمد بیمارستان‌ها تأثیر بسزایی دارند و رؤسای بیمارستان‌ها باید به گونه‌ای نقش آنان را یادآور شوند تا عملکرد خود را در اداره بهتر بیمارستان به خوبی احساس کنند.

به‌طورکلی دانشگاه علوم پزشکی تهران و مراکز درمانی زیرمجموعه این مرکز آموزشی به‌خصوص پس از اجرای طرح تحول نظام سلامت، خدمات قابل قبولی به مردم دادند. این دانشگاه از سابقه دیرینه‌ای در علم پزشکی برخوردار است. مراکز زیرمجموعه دانشگاه علوم پزشکی تهران قدیمی بوده و از سراسر کشور پذیرای بیماران در رشته‌های مختلف هستند به همین دلیل گسترش بخش‌های تخصصی و فوق تخصصی در بیمارستان‌های آن به نفع حوزه سلامت و حتی مردم و مراجعه‌کنندگان است. حجم مراجعه‌کنندگان به مراکز درمانی شهر تهران بسیار زیاد است و با توجه به رشد جمعیت در حاشیه شهر تهران در چند سال اخیر باید امکانات بهداشتی و درمانی نیز رشد داشته باشد.

مراکز درمانی در سطح شهر و به‌خصوص در مناطق محروم به دلیل میزان مراجعه ۴۰ درصدی مردم سراسر کشور به تهران و به‌خصوص بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران نیازمند گسترش است.

اقتصاد درمان به بیان ساده این است که به فراگیران آموزش داده شود که هنگام تجویز نسخه و به‌کارگیری روش‌های درمانی برای بیمار، هزینه‌ها و اثربخشی آن را نیز در نظر بگیرند.

برای اداره بهتر بیمارستان‌ها می‌بایست همفکری و مشورت کرد و حاصل این

همفکری‌ها باید ارائه راه‌حل‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت باشد تا بیمارستان‌ها بتوانند بهترین خدمت را ارائه دهند.

مسئله دیگری که باید به آن توجه شود، موضوع پدافند غیرعامل است و در این موضوع مهم‌ترین دغدغه ایمن‌سازی بیمارستان‌هاست که بتوانند در شرایط بحرانی مانند زلزله خدمت‌رسانی کنند. بیمارستانی که قرار است در شرایط حساس خدمت‌رسانی کند باید ایمن و سرپا باشد و با توجه به قدمتی که بنای بیمارستان‌های دانشگاه دارند این مسئله باید در دستور کار مسئولان دانشگاه قرار گیرد. لازم است معاونت‌های مختلف دانشگاه در حوزه پدافند غیرعامل همکاری کند. مسئولیت اصلی این کار با معاونت درمان است و در صورت نیاز بایستی معاونت‌های دیگر نیز با آن همفکری کنند.

تأکید بر مدیریت درست هزینه‌ها

بیمه سلامت با توجه به محدودیت منابع خود، هر سال سقف پرداختی مشخصی را به دانشگاه‌ها اعلام می‌کند و بیمارستان‌ها باید بر اساس سقف تعیین‌شده هزینه‌های خود را مدیریت کنند.

هرچند در جلسات مسئولان سه دانشگاه علوم پزشکی، پیشنهادهایی برای مدیریت بودجه‌ها مطرح می‌شود ولی باید توجه داشت که هر یک از بیمارستان‌های دانشگاه ویژگی‌های خاصی دارند و باید متناسب با شرایط خود پیشنهادهایی را مطرح کنند که قابلیت اجرا داشته باشد.

در گام اول باید بیمارستان‌هایی که هزینه‌ها و تجهیزات مصرفی بیشتری دارند و داروهای گران‌قیمت و متنوع‌تری را استفاده می‌کنند ارائه راهکار کنند تا سایر مراکز نیز از راهکارهای آن‌ها بهره‌مند شوند.

دانشگاه آن‌قدر بودجه ندارد که اسراف کند. در بسیاری از موارد، بدون آنکه



آسیبی به بیماران وارد شود می‌توان با هزینه‌های کمتر به بیماران بیشتری خدمت رساند و از روش‌های درمانی مؤثر و کم‌هزینه‌تر استفاده کرد. برای حل مشکلات امروز نباید به گذشته برگشت چون مشکلی را حل نمی‌کند باید نگاه به آینده داشت و متناسب با شرایط موجود، پیشنهادهایی را برای کاهش مسائل اداره بیمارستان‌ها مطرح کرد. لازم است مسائل را عمیق‌تر دید و از قضاوت‌های سطحی پرهیز کرد و در شرایطی که جوامع جهانی بدترین موضع‌گیری‌ها را علیه کشور دارند باید به‌گونه‌ای هزینه‌ها را مدیریت کرد که مسائل از سر راه دانشگاه، وزارت بهداشت و کشور برداشته شده و اجازه نداد انتقادهایی که وجود دارد مانع دیده شدن واقعیت‌ها شود.

کشور نیازمند مغزهاست

مرکز پژوهش‌های دانشجویان در طول سالیان از حمایت و کمک‌های مسئولان دانشگاه برخوردار بوده است و اصلاح آینده کشور تنها از طریق دانشگاه و به دست دانشگاهیان امکان‌پذیر است و مشکلات کشور حل نمی‌شود، مگر اینکه دانشگاه‌ها برای آن بیندیشند و عمل و دلسوزی کنند. نخبگان و مغزهای کشور امید آینده کشور هستند و در شرایط فعلی کشور به نخبگان و مغزها احتیاج دارد.

استفاده بهینه از بیمه‌های تکمیلی

بیشترین وقت و دغدغه ذهنی مسئولان دانشگاه به چگونگی تطبیق سقف پرداختی بیمه سلامت معطوف شده است، در این شرایط و به‌منظور حل مسئله کاهش سقف پرداختی بیمه سلامت لازم است با رؤسای بیمارستان‌هایی که روش‌های درمانی گران‌قیمت دارند مشورت کرد.

همچنین باید نشست‌های تخصصی‌تر با معاونان غذا و دارو، درمان و توسعه داشت تا برای خدمات گران‌قیمت و غیراورژانس محدودده‌ای تعیین شود البته خدمات اورژانس طبق روال باید انجام شود. بیمارستان‌های دیگر که هزینه‌های گران‌قیمت چندانی ندارند نیز باید سقف پرداختی ۹۰ درصدی بیمه سلامت را رعایت کنند. رعایت برخی نکات ساده در کاهش هزینه‌های بیمارستان‌ها مؤثر است و باید به این باور رسید که به جای اینکه انبارهای عمومی بیمارستان‌ها مملو از کالاها شود، با پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت نیازهای مرکز را تأمین کرد و در این زمینه سیستم مالی دانشگاه باید نظارت بیشتری داشته باشد.

ارزیابی منظم هزینه‌ها و انجام خریدهای متمرکز در دانشگاه باید صورت بگیرد و مراکز باید از شرکت‌هایی که از سوی ستاد دانشگاه مشخص می‌شود خریدهای خود را انجام دهند و هزینه‌های خود را به‌طور مرتب رصد کنند.

استفاده بهینه از بیمه‌های تکمیلی یکی دیگر از مداخلات مؤثر در زمینه کاهش هزینه‌های بیمارستانی است. بخش خصوصی با توان بیمه‌های تکمیلی اداره می‌شود. اگر درصدی از ظرفیت این بیمه‌ها به بیمارستان‌های دولتی که ظرفیت خوبی دارند سوق پیدا کند می‌توان تا حدودی مسائل اعتباری بیمارستان‌ها را تأمین کرد. لذا مسئولان بیمارستان باید سازوکار استفاده بهینه از بیمه‌های تکمیلی را مورد توجه قرار دهند.

بسیاری از داروها و تجهیزات را می‌توان با کیفیت بالا و از برندهای ارزان قیمت تهیه کرد، اما در مواردی که ناگزیر به استفاده از برند خاصی هست باید براساس فرمولاری دانشگاه برای تهیه آن اقدام شود.

کنترل مواد مصرفی هتلینگ از دیگر موارد قابل صرفه‌جویی در هزینه‌های بیمارستانی است و بخشی از مواد مصرفی هتلینگ که در صورت حساب بیمار محاسبه نمی‌شود اما بیمارستان هزینه آن را پرداخت می‌کند قابل کنترل است



و مسئولان بیمارستان با انجام مداخلات کوچک می‌توانند جلوی بسیاری از هزینه‌های اضافی را بگیرند.

نظارت دقیق بر ملزومات مصرفی و آگاهی دادن به تک‌تک افراد، در خصوص این که برای تهیه این ملزومات چه اعتباراتی صرف می‌شود به‌نوعی در صرفه‌جویی هزینه‌ها مؤثر است. رؤسای بیمارستان‌ها باید سیاست‌های کاهش هزینه‌های دانشگاه را به افراد زیرمجموعه خود منتقل کنند و با هماهنگی بیشتر با استاد تحول دانشگاه از مشکلات ناشی از افزایش هزینه‌ها عبور کنند.

مهم‌ترین مسئله در واگذاری‌ها، منفک شدن پرداخت‌های کارکنانی بخش‌های واگذاری شده از دانشگاه است که این موجب دوگانگی در سیستم می‌شود.

اداره بیمارستان‌ها باید به‌صورت یکپارچه باشد و نحوه پرداخت‌ها به‌گونه‌ای باشد که کارکنان بخش‌های واگذاری شده در مقایسه با سایر کارکنان دچار آسیب نشوند و رضایتمندی آنان نیز جلب شود. در جذب نیروی انسانی باید همه جوانب آن در نظر گرفته شود چراکه جذب نیرو بدون در نظر گرفتن اعتبارات مالی دانشگاه به سیستم آسیب می‌زند.

در دانشگاه باید نگاه روبه‌جلو باشد

مدیران سطوح مختلف دانشگاه، در کنار تلاش و فعالیت در حیطه کاری خود، وظیفه مضاعف دیگری برعهده دارند که ممکن است در بعضی موارد مغفول مانده باشد و آن اینکه هر مدیری در دانشگاه در هر قسمتی که فعالیت دارد علاوه بر امور جاری زمان خود، باید به فکر آینده جایگاه دانشگاه نیز باشد.

دانشگاه مانند سازمان‌های دیگر نیست که افرادی را خارج از این مجموعه به‌عنوان رئیس و معاون دانشگاه، رئیس و معاون دانشکده و یا رئیس و مدیر بیمارستان منصوب کند.

بعضی از پست‌های دانشگاه به گونه‌ای است که باید به اجبار توسط گروه اداره شود، اما واقعیت این است که هیچ کدام از پست‌های دانشگاه وراثتی نبوده و همه مسئولان دانشگاه این حق را برگردنشان دارند که فقط به فکر اداره روزمره محیطشان نباشند و سعی کنند افراد مناسب را جذب کنند؛ دست جوانان را بگیرند؛ همتاپرووری کنند و تجربیات گران قدرشان را در اختیار جوان ترها قرار دهند.

باید در سطوح مختلف دانشگاه با این رویکرد مدیریت کرد که اجازه داد جوانان خوش فکر و علاقه‌مند به دانشگاه و کشور که استعداد، تحمل و طاقت کار مدیریتی دارند علاوه بر وظایف خود، در عرصه مدیریتی و اجرایی نیز رشد کنند.

در دانشگاه باید نگاه روبه جلو باشد، بدین معنی که وقتی قرار است مسئولی منصوب شود نباید دوباره به گذشته رجوع کرد بلکه باید مرتب نیروی جوان و خوش فکر را به سیستم اضافه کرد.

در طول این سال‌ها نیروهای جوان بسیاری در واحدهای مختلف دانشگاه جذب شده‌اند که بسیاری از آنان توانایی کار اجرایی دارند.

مدیران دانشگاه هنگام ترک مسئولیت خود باید چند نفر را به مسئول بالادستی‌شان معرفی کرده و وقتی مدیری نمی‌تواند حتی یک نفر را به عنوان جایگزین معرفی کند نقطه ضعف بزرگی برای او محسوب می‌شود. حتی اگر سال‌های سال در آن پست خدمت کرده باشد. اگر مدیری در پایان دوره مدیریتی خود، همتاپرووری نکند و نتواند با آموزش به ۳-۴ فرد جوان، جانشینی را برای خود تربیت کند این به عنوان یک امتیاز منفی باید در دانشگاه برجسته شود تا سایرین درس گرفته و دیگر این کار را انجام ندهند. این نقطه ضعف است که وقتی قصد انتخاب مدیری باشد باید در پی جستجوی افراد مناسب رفت. این رویکرد باید در تمام سطوح مدیریتی دانشگاه مورد توجه قرار گیرد و هنگام انتخاب رئیس و معاونان دانشگاه و مدیران دیگر، چندین نفر باید توانایی پذیرش این مسئولیت را داشته باشند. در



مراکز تحقیقاتی نیز باید به این امر توجه شود. یک مرکز تحقیقاتی که هرروز شکل و نوع تحقیقات آن روزآمد می شود نباید به صورت موروثی اداره شود.

همکاری با استاندارد

هماهنگی و همکاری دانشگاه‌ها با استاندارد می‌تواند در رفع مسائل و مشکلات مؤثر باشد. در حوزه پژوهش نیز می‌توان پروژه‌های مشترکی با حمایت استاندارد طراحی کرد. در سایر زمینه‌ها نیز مانند خوابگاه‌ها، مسائل دانشجویی و در سایر معاونت‌ها به فراخور شرایط و نیاز می‌توان همکاری‌هایی را با استاندارد داشت.

اهمیت مسئولیت‌پذیری مدیران

شرایط کار در وزارت بهداشت و دانشگاه، با توجه به مسائل سیاسی کشور، سخت و پیچیده است لذا مدیران بخش‌های مختلف دانشگاه، بایستی مسئولیت کار خود را بپذیرند و پرتلاش فعالیت کنند.

یک فرد ممکن است نظرات متنوعی در ذهن خود داشته باشد اما وقتی مسئولیت را قبول کرد؛ به این معناست که پذیرفته بماند و کار کند و در نتیجه نمی‌تواند در حوزه مسئولیت خود اپوزیسیون باشد. در شرایط دشوار، مسئولیت افرادی که باهم کار می‌کنند بیشتر است و باید دست همدیگر را بگیرند؛ به یکدیگر نزدیک‌تر شوند و بیشتر کمک کنند. هرچند روحیه ایثار و از خودگذشتگی را نمی‌توان با اجبار ایجاد کرد اما با این روحیه می‌توان راحت‌تر کار کرد.

دوره‌های مدیریتی به سرعت به پایان می‌رسد و این موقعیت که افراد بتوانند سرنوشت یک مسئولیت سنگین را برعهده و در مقام تصمیم‌گیری قرار گیرند کمتر پیش می‌آید و به سرعت می‌گذرد، لذا بایستی از این فرصت استفاده کرد تا بعدها حسرت کارهای انجام‌نشده را نخورد.

از نظر برخی افراد، بعضی دوره‌ها به دلیل شرایط خاص آن، ممکن است بدترین دوره مدیریتی باشد. این در حالی است که اگر هنر مدیریت داشته باشید می‌تواند بهترین دوره باشد زیرا هنر این نیست که در جاده‌ای صاف و با ماشین آخرین مدل و باک پر بنزین رانندگی کرد بلکه هنر این است که در جاده‌ای پرپیچ‌وخم و با حداقل امکانات رانندگی و مدیریت کرد. لذا اگر در دوره‌ای حساس مسئولیتی را به فردی واگذار می‌کنند به این معناست که قابلیت این کار را دارد. لذا در شرایط سخت به جای اینکه به یک نفر که مانند سایرین محدودیت اختیارات دارد فشار وارد شود، باید همدل و همراه بود و کمک کرد که بیمارستان‌ها و مسائل دارو و درمان بیماران دچار آسیب نشود.

در طول زمان تصمیم‌هایی گرفته می‌شود که به ارث می‌رسد مثلاً در بیمارستان‌های تک تخصصی به سختی می‌توان رشته‌های دیگر را پایدار نگه داشت تا بیمار دیگری به آن مراجعه کند. بیماران در برخی بیمارستان‌های تک تخصصی مانند بیمارستان پوست نیاز به بستری شدن ندارند در حالی که برای آن بیمارستانی با تخت‌های بستری در نظر گرفته‌اند. بیمارستان رازی پیش از اینکه بیمارستانی با این وسعت باشد به یک درمانگاه بزرگ پوست نیاز دارد، لذا بیمارستان جدید رازی برای رسیدن به تراز مالی مثبت باید بتواند در کنار پوست، رشته‌های مرتبط دیگر را گسترش دهد و این برعهده رئیس بیمارستان است که برای آن برنامه‌ریزی کند. رئیس بیمارستان رازی تنها رئیس بخش پوست نیست بلکه رئیس بیمارستان است. باید بیمارستان را به‌طور جامع دیده و برای مسائل آن راه حل ارائه دهد. اداره بیمارستان رازی با وجود متخصصان رشته‌های دیگری که در محل کار خود حاضر نمی‌شوند، کار سختی است و هیئت‌رئیس دانشگاه باید از این بیمارستان حمایت کرده و کمک کند موانع پیشرفت و توسعه آن برطرف شود و رئیس بیمارستان نیز باید مسائل را در بلندمدت ببیند.



پرهیز از کارهای بی محتوا و کم اثر

محیط دانشگاه نباید امنیتی و بسته باشد. دانشجویان این دانشگاه همه عضو خانواده دانشگاه علوم پزشکی تهران هستند و خط قرمزها را به خوبی می‌شناسند و باید آزادانه به فعالیت‌های اجتماعی فرهنگی بپردازند.

برگزاری اردوهای جهادی اقدامی ارزشمند است، البته بهتر است پیش از اینکه به فکر کمک به مردم بود، به خود کمک کرد تا انسانی باشد که به درد جامعه بخورد؛ تصمیمات منطقی و عاقلانه بگیرد و با ایجاد جاذبه در رفتار، افراد را جذب دین و نظام کند. دانشگاه‌ها و بیمارستان‌های شهرستان‌ها به مراتب شرایط بهتری از دانشگاه علوم پزشکی تهران و بیمارستان‌های آن دارند پس اگر در پی کمک به محرومان هستید هیچ‌جا نیازمندتر از خوابگاه‌ها، دانشکده‌هایی که در کوچه پس‌کوچه‌ها قرار گرفتند و بیمارستان‌های دانشگاه نیست.

بسیاری از هزینه‌هایی که در شهرستان‌ها انجام شده، اثربخشی لازم را ندارد در حالی که بیمارستان‌های مرجع و سایر بیمارستان‌های دانشگاه با محرومیت مواجه هستند. در شرایط کنونی که دانشگاه با محدودیت منابع مواجه است نباید هزینه مازادی داشت. لذا باید از کارهای بی محتوا و کم اثر در حوزه‌های مختلف و برگزاری مراسم و جشنواره‌های کم محتوا به شدت پرهیز کرد.

باید این اصل را در نظر داشت که دانشجویان نخبه، دانشگاه علوم پزشکی تهران را برای تحصیل خود انتخاب می‌کنند در حالی که این دانشگاه فضای فیزیکی مناسبی برای تحصیل آن‌ها در دانشکده‌ها و اقامت و زندگی آن‌ها در خوابگاه‌ها ندارد. آیا این دانشگاه دچار محرومیت نیست و نیاز به اقدام جهادی ندارد؟

جنوب شهر تهران به خدمات اولیه و کمک بیشتری نیاز دارد و برگزاری اردوهای جهادی سرمایه اجتماعی ارزشمندی است که باید در جای مناسب صرف شود. اخلاقی‌ترین کار در شرایط موجود پرداخت حقوق کارکنان است و پرستاران و

کارکنان جزو افسار زحمتکش و پرتلاش جامعه هستند و حتی بسیاری از آنان از راه‌های دور می‌آیند تا به محل کار خود برسند لذا دانشگاه باید بتواند در درجه اول حقوق آنان را پرداخت کند.

ابعاد مختلف فساد اداری و مالی

فساد در هر دستگاهی ناشی از عملکرد مسئولان آن است. اگر مسئول هر واحد در استخدام‌ها و مسائل مالی تخلف نکرده و از جایگاه خود و امکاناتی که در اختیار دارد سوءاستفاده نکند می‌تواند سیستم را به سمت سلامت اداری هدایت کند. فساد ابعاد مختلفی دارد و همیشه شامل فساد مالی نمی‌شود، گاهی یک نگاه، پاسخ دادن و ندادن به یک سلام نیز می‌تواند این مقوله را دربرگیرد. لذا اولین راه برای ایجاد سلامت اداری انتخاب مدیران شایسته و درستکار در رده‌های مختلف است چون حتی اگر فرآیندها اصلاح شود افراد نادرست راهی برای دورزدن سیستم پیدا می‌کنند.

باید از کشورهای پیشرفته در سلامت اداری الگو گرفت. کشف تخلفات میلیاردری با وجود اینکه هرروز از رسانه‌ها و جلسات مختلف مردم را به درستی نصیحت می‌کنند به این دلیل است که مسئولان سازمان‌ها از سلامت نفس لازم برخوردار نیستند.

اگر رئیس دانشگاه نیرویی را سفارشی استخدام و اعضای خانواده خود را وارد سیستم نکند و به آنان مسئولیت ندهد این نگاه به کل سیستم تسری پیدا می‌کند. برعکس آن نیز وجود دارد اگر فردی را خارج از روال اداری جذب سیستم کند، این فرصت برای سایر مدیران فراهم می‌شود. با این رویکرد است که سیستم یاد می‌گیرد چگونه عمل کند.

گلوگاه دیگر پس از نیروی انسانی، بخش مالی است و چون چرخش مالی دانشگاه زیاد است و منافذ نفوذ برای خطا وجود دارد اگر رئیس مجموعه توصیه‌ای در خرید



از یک شرکت خاص و تهیه یک برند و... نداشته باشد کم کم اعضای مجموعه نیز از این رویکرد تبعیت می کنند.

نتایج ارزشیابی ها نشان می دهد، دانشگاه در ۹۷ درصد موارد در عرصه سلامت اداری موفق عمل کرده است که نتیجه خوبی است؛ اما باید برای آن سه درصد باقی مانده نیز راه حل ارائه شود. لذا در قدم اول باید آماری از خطاها و شکایاتی که از دانشگاه صورت می گیرد را استخراج و سپس برای آن راهکار ارائه شود.

تا زمانی که ارائه دهنده خدمت از محیط خود راضی نباشد نمی توان در گیرنده خدمت رضایتمندی ایجاد کرد، یکی از دلایلی که در کشورهای پیشرفته تخلف صورت نمی گیرد همین آگاهی مردم از حقوق اولیه شان است اما بیماران ما در بیمارستان حقوق خود را نمی دانند. در کنار آن باید احترام کارکنانی که شبانه روز به بیماران خدمت می کنند رعایت شود. لذا اگر نتوان حقوق اولیه افرادی که در دانشگاه خدمت می کنند را تأمین کرد نمی توان در گیرندگان خدمت هم رضایتمندی ایجاد کرد.

اگر مدیران مسئولیت خود را به درستی انجام دهند شکایات به مقام بالاتری منتقل نمی شود اما اگر کوتاهی صورت گیرد مردم به مقامات بالادستی شکایت خود را منتقل می کنند لذا هر مسئله ای که در دانشگاه اتفاق می افتد باید به درستی ریشه یابی و حل شود.

کار اصلی دانشگاه آموزش دانشجو است

آرامش امروز دانشگاه محصول تحمل رؤسای بیمارستان ها در برابر فشارهای متعددی است که به آن ها و دانشگاه وارد می شود. اعضای هیئت رئیسه و رؤسای بیمارستان ها در صف مقدم مواجه با مشکلات هستند و به میزانی که تلاش می کنند تا مسائل را حل کنند، فشار از روی دانشگاه برداشته می شود. این آرامش

به‌خوبی از سوی نهادهای نظارتی بیرونی و اعضای درون دانشگاه احساس می‌شود. وظیفه اصلی دانشگاه آموزش، پژوهش و پیشگامی در عرصه‌های مختلف درمان است. لذا باید به یاد داشت که از مسیر اصلی دانشگاه منحرف نشد. درمان از نیازهای اصلی جامعه و جزو مطالبات سال‌های طولانی مردم است و قطعاً خدمات درمانی باید به مردم ارائه شود و رؤسای بیمارستان‌ها، معاونان شایسته‌ای برای حوزه درمان انتخاب کنند؛ اما به‌عنوان مسئول باید توجه داشت که کار اصلی دانشگاه آموزش دانشجو است.

بیمارستان‌های دانشگاه همانند یک دانشکده هستند و کوچک‌ترین بیمارستان دانشگاه از بعضی دانشکده‌های شهرستان‌ها، بزرگ‌تر است و بیمارستان‌های بزرگ دانشگاه حتی از بسیاری از دانشگاه‌های شهرستان‌ها بزرگ‌تر هستند لذا رئیس بیمارستان همانند رئیس سازمان‌های دیگر نیست بلکه باید پذیرفت بیمارستان یک دانشکده بوده و باید بیمارستان را همانند دانشکده دید و نیازهای آن را تأمین کرد.

رؤسای بیمارستان‌ها باید قوی‌ترین، باانگیزه‌ترین، دست‌پاک‌ترین و علاقه‌مندترین فرد را به‌عنوان معاون آموزشی انتخاب کنند و اجازه دهند اختیار کامل امور آموزشی بیمارستان را برعهده گیرد.

همان‌طور که بیمار مهم‌ترین فرد در بیمارستان است، دانشجو نیز از ارکان مهم دانشگاه محسوب می‌شود و نباید دغدغه ورود و خروج، جای لباس و غذا در بیمارستان را داشته باشد. لذا اگر آموزش اولویت اصلی معاون آموزشی بیمارستان باشد دانشجویان نباید با این مشکلات مواجه شوند.

شرایط سخت نمی‌تواند بهانه‌ای برای بی‌توجهی به مسائل دانشجویان ورزیدنت‌ها باشد و باید به مسائل دانشجویان ورزیدنت‌ها در بیمارستان‌ها رسیدگی شود. پژوهش برای بیمارستان یک فرصت است. باید گروه‌ها، مراکز تحقیقاتی و



پژوهشکده‌هایی که تحقیق واقعی و هدفمند انجام می‌دهند و درد مردم را درمان می‌کنند و در خدمت علم هستند را مورد حمایت پدران بیمارستان قرار داد؛ اما به هیچ وجه نباید از کارهای بی حاصل و غیر واقعی حمایت و وقت و اعتبار و آینده خود را صرف آن کرد. پیشبرد امور بیمارستان‌ها باید به صورت تقسیم کار باشد. رئیس بیمارستان باید اجازه دهد مدیر داخلی و معاونان بیمارستان امور مربوط به خود را پیگیری کنند و رئیس در جلسات هفتگی منظم بر حسن انجام امور نظارت کند. در این صورت رئیس می‌تواند بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف بررسی و شناسایی مشکلات اعضای هیئت علمی کند. رئیس بیمارستان باید بررسی کند که رؤسای بخش‌ها چه کسانی هستند، چقدر کفایت دارند و چه میزان از وقت خود را در بخش می‌گذرانند.

اجازه دهیم جوان‌ترها مسئولیت بپذیرند

باید در نظر داشت که هیچ‌یک از رؤسای بخش‌ها نباید از استادان بازنشسته باشند زیرا طبق قانون، به رؤسای بازنشسته بخش‌ها امکان پرداخت مالی وجود ندارد و از نظر اخلاقی هم نمی‌توان استاد بازنشسته‌ای را برای این مسئولیت در نظر گرفت. البته این به معنی قطع ارتباط استادان بازنشسته با دانشگاه و بیمارستان نیست استادان هر وقت که مایل باشند می‌توانند به محیط دانشگاه و بیمارستان رفت و آمد کنند؛ اما باید اجازه داد جوان‌ترها مسئولیت بخش‌ها را بپذیرند همان طور که مدیریت گروه‌ها را پذیرفتند.

این تصور که نمی‌توان جوانان را به عنوان رؤسای بخش‌ها منصوب کرد تصور مردودی است چرا که متوسط سن رؤسای بیمارستان‌ها ۴۶ سال، میانگین سن هیئت‌رئیس دانشگاه ۴۷ سال و متوسط سن رؤسای دانشکده‌ها ۴۵ سال است. در شرایطی که بخش‌های مختلف دانشگاه را افرادی با این رده سنی اداره می‌کنند

چطور جوان ترها نمی‌توانند یک بخش را اداره کنند و اگر نمی‌توانند ضعف رئیس بیمارستان و دانشکده است که هیئت علمی مناسبی را جذب نکرده‌اند. رؤسای بیمارستان‌ها باید میزان عملکرد و دریافتی اعضای هیئت علمی خود را مورد بررسی قرار دهند. ارزش هیئت علمی و کیفیت کار آنان بر هیچ کس پوشیده نیست و اگر هیئت علمی به وظایف خود درست عمل کند می‌تواند برای سیستم مفید و مؤثر باشد.

با هیاهو نمی‌توان کارها را مدیریت کرد

اداره دانشگاه با رودر بایستی امکان پذیر نیست، تصمیمات باید بدون رودر بایستی گرفته شوند و اگر فردی مسئولیت بیمارستان را پذیرفت همه مسائل آن را نیز بپذیرد و در اموری که در حیطه قدرت و تحت مدیریت اوست حتماً ورود پیدا کند. نباید مسئولیت خود را بردوش دیگری بیاندازد. دانشگاه نیز از مدیران حمایت خواهد کرد و در جایی که لازم است، حتماً باید از منابع دانشگاه هزینه شود و کاری زمین نماند.

دانشگاه به آرامش نیاز دارد با هیاهو نمی‌توان کارها را مدیریت کرد. یکی از عواملی که بر حفظ آرامش بیمارستان تأثیرگذار است، پرداخت کارانه کارکنان است که با تلاش بسیار، منابع آن تأمین می‌شود.

جدا از همه مشکلات، ناامیدی و برجسته کردن نقاط منفی، مهم‌ترین مسئله‌ای است که جامعه با آن روبرو است و وظیفه دانشگاهیان تکرار حرف‌هایی نیست که در سطح جامعه شنیده می‌شود بلکه باید مشکلات را حل کرد و خدمت بهتری را ارائه داد. در شرایط سخت باید آرامش افراد بیشتر باشد. بنا نیست اگر در دارو، تجهیزات، آموزش و پژوهش مشکلی پیش آمد گروهی بر گروه دیگر فشار بیاورند بلکه در این شرایط باید در جلسات کارشناسی همفکری بیشتری صورت گیرد.



به‌عنوان مسئول دانشگاه چگونه می‌توان شب خواب راحت داشت در حالی که دانشجویان در شرایط نامناسب خوابگاه‌ها زندگی می‌کنند.

هر اصلاحی باید ظریف و به‌تدریج صورت گیرد

در جوامع عقب‌مانده تصمیمات احساسی، لحظه‌ای و فردی اتخاذ می‌شود در حالی که هر چه جوامع پیشرفته‌تر می‌شوند تصمیماتشان نیز براساس تحقیقات، کارشناسی، نیازسنجی و پیش‌بینی آینده صورت می‌گیرد لذا در دانشگاه علوم پزشکی تهران نیز باید تصمیم‌گیری کارشناسی شده باشد.

تغییراتی که تاکنون در دانشگاه ایجاد شده به راحتی قابل بازگشت نیست ولی قابل بررسی و اصلاح است. اگر قرار است گروهی ادغام و یا کوچک شود باید براساس مطالعه و بررسی دقیق باشد.

نباید در پی ایجاد موج در دانشگاه بود. هر اصلاحی که در نظر گرفته می‌شود باید ظریف و به‌تدریج انجام شود. تصمیم‌گیری‌های دانشگاه به‌صورت جمعی انجام می‌شود اما نقطه آغاز اصلاحات، دانشکده‌ها هستند و هر دانشکده‌ای که اعلام آمادگی کند دانشگاه نیز از آن حمایت می‌کند.

رؤسای دانشکده‌ها نیز باید با یکدیگر در تعامل باشند تا مسئله استفاده از کلاس‌های سایر دانشکده‌ها برطرف شود و این موضوع نیاز به هماهنگی بین رؤسای دو دانشکده دارد. اصلاح فضای فیزیکی دانشکده‌ها، در دستور کار دانشگاه و جزو برنامه‌های بلندمدت آن است ولی باید در کوتاه‌مدت و با استفاده از ظرفیت‌های موجود فضای آموزشی بهتری را در اختیار دانشجویان قرارداد. باید قبل از اینکه دانشجویان فعلی، فارغ‌التحصیل شوند، شرایط بهتری را برای دانشکده‌هایی که در کوچه‌پس‌کوچه‌ها واقع شده‌اند فراهم کنیم.

اگر منابع بسیاری که در بیمارستان‌های مختلف هزینه می‌شود، صرف دانشکده‌ها

می‌شد، دانشکده‌ها نیز در وضعیت بهتری قرار داشتند با این حال لازم است از حد حرف و شعار خارج شد و شرایط را بهبود بخشید.

مدیران، نه گفتن را یاد بگیرند

حضور رتبه‌های برتر کنکور در این دانشگاه باعث افتخار خانواده بزرگ دانشگاه علوم پزشکی تهران است پس باید شرایط اسکان آنان نیز در شان دانشگاه باشد تا جایی که بتوان برای والدین دانشجویانی که برای ثبت‌نام فرزندان خود به تهران می‌آیند نیز محل اقامت موقت فراهم شود. باید شرایط دانشجویان شهرستانی که جایی برای اقامت در تهران ندارند را درک کرده و تسهیلات لازم را برای آنان فراهم کرد.

ریشه کارآمدی و ناکارآمدی نیروی انسانی باید در عملکرد مدیریتی بررسی شود. در طول سال‌ها با روش‌های مختلف، نیرو وارد دانشگاه شده است. مسئول این شرایط نیز همه کسانی هستند که دور میز می‌نشینند و تصمیم می‌گیرند. اینکه امروز از عملکرد مسئولان گذشته انتقاد می‌شود یعنی به‌زودی عملکرد مسئولان فعلی نیز مورد نقد قرار خواهد گرفت پس باید تلاش کرد تا در همه شرایط تصمیمات درستی بگیریم.

مهم‌ترین مسئله نحوه استخدام نیروی انسانی در کشور است و مسئولان باید براساس واقعیت‌ها، شرایط را بررسی کنند زیرا نحوه استخدام‌ها به‌گونه‌ای است که افراد تلاش می‌کنند به هر شکلی جذب سیستم شوند چون در طول مدت کاری خود، از حاشیه امنیت برخوردار هستند.

باید دقت کرد فردی که به‌عنوان مسئول بیمارستان، رئیس دانشکده و معاون دانشگاه منصوب می‌شود تا چه اندازه به مسائل نیروی انسانی، نوع جذب و روش استخدامی آگاهی دارد. اگر مدیر دانشگاه، دانشکده و بیمارستان در شعار، از



نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین رکن دانشگاه یاد می‌کند باید دید در عمل چقدر از وقت خود را صرف رسیدگی به امور آنان می‌کند و از آن آگاهی دارد. بسیاری از اوقات، به جای مسئولان، افراد دیگری امور نیروی انسانی را پیش می‌برند و مسئولان هیچ توجهی به آن ندارند. دانشگاه، امروز، در زمینه نیروی انسانی وارث تصمیماتی است که در گذشته گرفته شده اما در حال حاضر توزیع متناسب نیرو در واحدها به هنر مدیریت مسئولان بازمی‌گردد. مدیریت با رودر بایستی مهم‌ترین مشکلی است که مدیران با آن مواجه هستند و لازم است مدیران نه گفتن را یاد بگیرند. اگر اشتباه یک مدیر در جذب نکردن نیرو باشد؛ بسیار قابل قبول‌تر از آن است که نیروی غیرضروری جذب کند که در آینده مشکل ساز شود.

کرسی‌های دانشگاه گران بها هستند

باید اعتقاد داشت که کرسی‌های دانشگاه گران بها هستند و اگر برای مدتی صندلی‌های دانشگاه خالی بماند ارزش آن را دارد که سرانجام یک نیروی نخبه و توانمند جذب سیستم شود پس باید در جذب نیرو سخت گیرانه عمل شود. همان‌طور که خروج نیروها در مجموعه روند پلکانی دارد، باید جذب نیرو نیز تابع این روند باشد. باید آموزش‌های دوره‌ای و سامانمند برای مدیران به‌ویژه مدیرانی که با مسئله نیروی انسانی مواجه هستند برگزار شود. تعدیل نیرو به مراتب سخت‌تر از جذب نیرو است؛ پس باید در جذب نیروهای جدید به خصوص در بخش پشتیبانی حساسیت بیشتری نشان داده و در حوزه پرستاری و بخش‌هایی که نیاز به راه‌اندازی دارند می‌توان با جابه‌جایی نیرو، کمبودها را جبران کرد. این امر نباید باعث به هم خوردن نظم، تعادل و آرامش دانشگاه شود. هر چند که این آرامش نسبی است و با کوچک‌ترین اتفاقی ممکن است به هم بخورد؛ بنابراین باید با احتیاط و مراقبت کارها را پیش برد.

آموزش نباید در سایه درمان و پژوهش قرار گیرد

هدف اصلی دانشگاه آموزش و پژوهش است و درمان نیز به‌عنوان یکی از اولویت‌های جامعه جزو وظایف دانشگاه محسوب می‌شود.

آموزش نباید در سایه سنگین درمان و پژوهش قرار گیرد و با توجه به جذب بهترین دانشجویان کشور باید آموزش در دانشگاه مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

از ابتدا، حوزه دانشجویی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که امکانات خوابگاه‌ها، دانشکده‌ها و ستاد بسیاری از دانشگاه‌های شهرستان‌ها به‌مراتب بهتر از تهران است. لذا باید تلاش کرد در بلندمدت وضع دانشکده‌هایی که در کوچه‌پس‌کوچه‌ها قرار دارند و در شأن دانشگاه علوم پزشکی تهران نیستند را اصلاح کرد. لذا در تقسیم منابع باید سهم امور دانشجویی نیز در نظر گرفته شود زیرا در شرایطی که مهم‌ترین مسئله دانشجویان شهرستانی در بدو ورود، خوابگاه است، خوابگاه‌های دانشگاه وضع مطلوبی ندارند. یکی از راه‌های عبور از این مشکلات جذب حمایت‌های خیرین است.

با توجه به شرایط اقتصادی کشور و دانشگاه چاره‌ای جز مدیریت متمرکز اداره بیمارستان‌ها نیست. هر چند که هریک از بیمارستان‌ها شرایط، رشته و نگرش مدیریتی متفاوتی دارند اما اگر در این شرایط به‌صورت متمرکز حمایت نشوند در پرداخت‌های کارکنان، تغذیه و تأمین دارو و تجهیزات با مشکل مواجه خواهند شد. همه باید تلاش کنند که برنامه‌های دانشگاه اجرایی شود زیرا درآمد دانشگاه مبلغ مشخصی است که به‌طور عمده از واحدهای درمانی تأمین می‌شود. از طرفی تأمین دارو، تجهیزات و پرداخت‌های کارکنان باید در اولویت دانشگاه قرار گیرد. در این شرایط و با توجه به بودجه‌ای که در اختیار دانشگاه قرار دارد باید به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که به یک نسبت امور و برنامه‌های دانشگاه تحت پوشش قرار گیرد.



تأکید بر اجرای قانون بازنشستگی

بازنشستگی به معنی از کار بیکار کردن افراد نیست و قانون بازنشستگی دانشگاه باید برای همه اجرا شود. این راهی است که همه آن را طی می‌کنند و بایستی از قبل برای آن برنامه‌ریزی داشت. بازنشستگی برای استاد دانشگاه افتخار است چرا که با تمام توان خود به دانشگاه خدمت کرده است. استادان دانشگاه به‌عنوان نخبگان کشور باید بازنشستگی را بپذیرند و وقتی دوره خدمتشان به پایان رسید نباید هیچ‌گونه مسئولیت اجرایی و مدیریتی در بخش و واحدهای دیگر داشته باشند. استادان بازنشسته می‌توانند به دانشگاه رفت‌وآمد کنند؛ اما نباید دیگر مسئولیت مستقیم متوجه آن‌ها باشد. افرادی هستند که به دلایل مختلف بی‌انگیزه شده‌اند و علاقه‌ای به دانشگاه ندارند، آنچه مسلم است یک هیئت علمی وظایف آموزشی، پژوهشی و درمانی برعهده دارد و باید حداقل در یکی از این زمینه‌ها فعالیت کند و کارنامه مشخصی داشته باشد. این وظیفه معاونان دانشگاه و رؤسای دانشکده‌ها و بیمارستان‌هاست که مسئولیت اعضای هیئت علمی مرتبط با خود را برعهده بگیرند و به مشکلات آن‌ها را رسیدگی کنند و اسامی افرادی را که به هر دلیلی علاقه‌مند به ارائه همکاری دانشگاه نیستند و در سن بازنشستگی قرار دارند را به دانشگاه اعلام کنند. این پیام خوبی برای هزار و ۸۰۰ هیئت علمی دانشگاه است که کارشان دیده می‌شود و باید زمینه برای کار آنان فراهم شود.

تأثیر برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در پیشرفت دانشگاه

با نگاه واقع‌بینانه می‌توان متوجه شد که ساختار پژوهشی دانشگاه از حدود دو دهه پیش بنا گذاشته شده است. تا قبل از ۲۰ سال پیش مدیریت و شکل اداره پژوهشی دانشگاه متفاوت بود. در طول این سال‌ها ممکن است سرعت پژوهش

گاهی کندتر و یا تندتر بوده باشد اما هیچ وقت به عقب بازنگشته و در هر دوره براساس شرایط مالی و فکری دانشگاه رشد داشته است.

برای قضاوت عملکرد دانشگاه باید سیر تکامل آن را مورد توجه قرار داد تا معلوم شود از کجا به کجا رسیده است. اگر فقط یک مقطع زمانی دانشگاه در نظر گرفته شود، قضاوت دچار خطا شده است. پژوهش دانشگاه از مراحل مختلفی عبور کرده تا به اینجا رسیده است. نقش برنامه ریزی در پیشرفت امور مختلف، بر هیچ کس پوشیده نیست در دانشگاه نیز همین گونه است که براساس برنامه ریزی و میزان سرمایه گذاری، می توان پیشرفت کرد.

آموزش اولویت اصلی دانشگاه است. در عرصه پزشکی، دانشگاه، نسل سوم بوده و هست. با توجه به اینکه از هزار و ۸۰۰ عضو هیئت علمی دانشگاه، ۹۰۰ نفر در عرصه پزشکی فعالیت دارند، باید پذیرفت که ۵۰ درصد کارکرد دانشگاه در دانشکده پزشکی است.

آموزشی که در دانشکده پزشکی ارائه می شود محصول محور است و محصول آن فارغ التحصیلانی هستند که بلافاصله وارد جامعه شده و در داخل و یا خارج از کشور مشغول به کار می شوند و خدمات سلامت را به مردم ارائه می دهند؛ بنابراین دانشکده پزشکی دانشگاه، به خودی خود دانشکده نسل سوم است.

ضرورت ایجاد پارک علم و فناوری

برای رسیدن به دانشگاه نسل سوم باید برای قسمت های باقی مانده دانشگاه برنامه ریزی و سرمایه گذاری کرد. البته قرار نیست همه بخش های دانشگاه را مانند دانشکده های فنی، به این سمت سوق داد، بلکه بایستی برای دانشکده هایی مانند داروسازی و فناوری های نوین که بین رشته ای هستند سرمایه گذاری کرد. یکی از این سرمایه گذاری ها، ایجاد پارک فناوری است که بسیار ضرورت دارد.



پارک علم و فناوری حلقه مفقوده رسیدن به دانشگاه نسل سوم است و دانشگاه برای ایجاد این پارک با کمک جذب منابع بیرونی، باید تلاش کند و به تقویت بخش‌های غیرپزشکی بپردازد. وظیفه مسئولان دانشگاه است که برای حوزه پژوهش برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری کرده و فراموش نکنند که اولویت اصلی دانشگاه آموزش است و همه باید به ارتقای آن کمک کنند.

برای رسیدن به دانشگاه نسل سوم باید ملی فکر کرد و نباید فقط به فکر دانشگاه علوم پزشکی تهران بود، زیرا زمانی که دارویی در دانشگاه به تولید انبوه می‌رسد و به خارج از کشور صادر می‌شود در واقع به سود همه کشور است.

البته قطعاً حساسیت‌هایی نیز وجود دارد؛ مثلاً زمانی که یک محقق قصد تولید یک محصول و تجاری‌سازی آن را می‌کند، عده‌ای گمان می‌کنند که این کار مادی است و دانشگاه به پول آلوده شده است در حالی که این تفکر درستی نیست. باید فرهنگ دانشگاه نسل سوم در مجموعه دانشگاه جا بیفتد. دانشگاه نسل سوم دانشگاهی است که کشور را قدرتمند می‌کند و اگر همه دانشگاه‌های کشور به این سمت نروند بنیه کشور تقویت نمی‌شود.

هیچ رئیس دانشگاهی بر خلاف پیشرفت دانشگاه حرکت نکرده است

روند مدیریت دانشگاه علوم پزشکی تهران با سایر دانشگاه‌ها در مقایسه هیئت علمی و مدل مدیریتی دانشگاه به خوبی قابل مشاهده است.

منشأ تحولات دانشگاه از ۲۰ سال پیش آغاز و از آن زمان تفکر پیشرفت در دانشگاه حاکم بوده و پس از آن نیز معاونان پژوهشی دیگر این روند را ادامه دادند.

تعامل مثبت حاکم در دانشگاه موجب شتاب بخشیدن به روند پیشرفت دانشگاه است و به دلیل روابط خوبی که در دانشگاه حاکم است، در دوره‌های مختلف هیچ رئیس دانشگاهی بر خلاف پیشرفت دانشگاه حرکت نکرده و تمامی تصمیمات

روبه جلو بوده است؛ البته ممکن است در بعضی زمینه‌ها اختلاف سلیقه وجود داشته باشد که این طبیعی است.

روندی که از ۲۰ سال پیش در دانشگاه پایه گذاری شده و اکنون ادامه دارد نشان می‌دهد که دانشگاه در مسیر درستی است و در بین ۲۵۰ دانشگاه برتر پزشکی جهان قرار دارد و هدف گذاری شده که به رتبه زیر ۲۰۰ برسد.

حرکت به سمت دانشگاه نسل سوم ضروری است. دانشگاه نسل سوم یعنی تولید ثروت، تولید قدرت و امنیت و تقویت کشور، دانشکده پزشکی که نیمی از ظرفیت دانشگاه را دارد به خودی خود دانشکده نسل سوم است؛ چراکه پزشکان عمومی و متخصصان محصول این دانشکده هستند و بلافاصله وارد بازار کار و خدمت به مردم و جامعه می‌شوند؛ بنابراین آموزش همچنان هدف اصلی دانشگاه است و بایستی تمامی تسهیلات مورد نیاز آن فراهم شود.

در مورد سایر دانشکده‌ها مانند داروسازی و فناوری‌های نوین و... که در ارتباط با صنعت هستند و از ظرفیت لازم برخوردارند نیز رسیدن به نسل جدید دانشکده‌ها هدف گذاری شده که باید محقق شود.

یکی دیگر از برنامه‌های دانشگاه ایجاد پارک علم و فناوری است و با ایجاد این پارک زنجیره دانشگاه نسل سوم تکمیل می‌شود.

استادان باتجربه، دست جوان‌ترها را بگیرند

جایگاه فعلی دانشگاه، بیانگر ظرفیت و تلاش اعضای هیئت علمی است. اگر انتظار می‌رود روند روبه رشد دانشگاه ادامه پیدا کند بایستی به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که استادان باتجربه، دست جوان‌ترها را بگیرند تا آنان قدرت پیدا کنند و بتوانند به پیشرفت دانشگاه کمک کنند.

استادان باتجربه که سال‌ها برای پیشرفت دانشگاه تلاش کرده‌اند باید نگرش خود



رانسبت به شاگردان و همکاران جوان تر خود تغییر دهند زیرا برای دانشگاهی مانند دانشگاه تهران پسندیده نیست که بخش‌های آن وابسته به یک نفر باشد و وقتی استادی پس از سی سال خدمت بازنشسته شد آن بخش دچار مشکل شود. استادان باتجربه بخش‌ها باید به شاگردان و استادیارهای جوان میدان دهند و حداقل ۵ نفر را به عنوان جانشین خود برای آینده بخش‌ها تربیت کنند. البته هیئت علمی جوان در این دانشگاه معمولاً بیش از چهل سال سن دارند. اگر بر حمایت نسل جوان تأکید می‌شود، به معنی بازنشستگی زودهنگام و یا دیرهنگام استادان باتجربه نیست و بازنشستگی در دانشگاه باید براساس قوانین و ضوابط انجام شود. با توجه به اینکه دانشگاه علوم پزشکی تهران دانشگاه کهنی است بسیاری از بخش‌ها و دپارتمان‌های آن نیاز به همفکری و تبیین رویکرد جدید دارد که لازم است این امر محقق شود.

فاصله زیاد تا رسیدن به عدالت در سلامت

بعد از انقلاب پزشکان زیادی وزیر بهداشت شدند، ولی دکتر هاشمی برای اولین بار وزارت بهداشت را به یک مطالبه در سطح کشور و دولت تبدیل کرد و نظام سلامت را جزو سه خواسته اصلی کشور و بعد از امنیت قرار داد که بسیار ارزشمند بود. سفرهای دکتر هاشمی در طی دوره وزارت به گونه‌ای بود که گاهی ایشان اکثر نقاط مرزی و مناطق محروم را بازدید و با مردم ملاقات می‌کردند. همین بازدیدهای محیطی بود که شناختی عمیق از سیستم و به همان میزان، توقع ایجاد کرد که البته پاسخگوی مقدار زیادی از این توقعات در این پنج سال بودند. با وجود حجم کار زیادی که در حوزه بهداشت و درمان در سال‌های گذشته انجام شده، هنوز تا رسیدن به عدالت مورد نظر در این حوزه فاصله بسیار است.

استقبال از نیروهای علمی و نخبگان

هیچ راهی جز کار کردن با هم و حفظ همدیگر، خوشامدگویی به نیروهای انسانی و نگه داشتن سرمایه‌های دانشگاه نیست. اگر کسی در بیمارستان، دانشگاه یا وزارت بهداشت در مسیری غیر از همگرا کردن نیروهای علمی تلاش کند، با هر عنوان یا وابستگی به هر جا و هر مدل فکری که باشد، خیانت به کشور است. مسئولان دانشگاه در هر رده‌ای حق ندارند نیروها و سرمایه‌های دانشگاه را به راحتی از دست بدهند. باید به تمام نیروهایی که برای دانشگاه زحمت می‌کشند خوشامد گفت و از نیروهای علمی استقبال کرد. اینکه از ۱۰۰ نفر اول کنکور پزشکی، ۸۲ نفر به دانشگاه علوم پزشکی تهران می‌آیند، یعنی ۸۲ نفر از بهترین نخبه‌های کشور این دانشگاه را انتخاب کرده‌اند. وظیفه اصلی مسئولان در دانشگاه چه در جایگاه معلمی، چه در جایگاه مدیریتی حفظ این نخبگان، فراهم کردن زمینه کار، نگه داشتن آن‌ها در کشور و امیدوار کردنشان است. این امر وظیفه‌ای بسیار سنگین است اما متأسفانه برخی خواسته یا ناخواسته موجب می‌شوند جوانان ناامید شده و کشور را ترک کنند. همکارانی که مسئولیت اجرایی قبول می‌کنند به‌ویژه جراحان، نباید از حرفه پزشکی دور شوند و در دوران خدمت خود به کار علمی و آموزش بپردازند. این فرصت در یک چشم بر هم زدن تمام می‌شود.

رئیس بخشی و مدیر گروهی، دو مسئولیت مهم در دانشگاه

دو پست ریاست بخش و مدیر گروهی، حتی از ریاست دانشگاه نیز اهمیت بیشتری دارد. چراکه این دو مسئولیت در راهبری و پیشبرد برنامه‌های دانشگاه نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. بسیاری از برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و ارائه خدمت باید در بخش‌ها، اجرایی شود که تحقق این امر نیاز به کمک و همراهی رؤسای بخش‌ها و مدیران گروه‌ها دارد.



حس خانواده بودن

روابط عمومی دانشگاه در حوزه اطلاع‌رسانی باید اقدام به انعکاس فعالیت تمام بخش‌ها و انبوه کارهای واحدهای محیطی در بیمارستان‌ها، دانشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی و ... کرده و تنها انعکاس اقدامات در سطح مدیریت مطلوب نیست. در طول زمان‌های مختلف افراد بسیاری تلاش کردند که دانشگاه به جایگاه شایسته خود برسد و باید تلاش کرد که عملکرد آنان در سایت دانشگاه مورد توجه قرار گیرد. برای رئیس و سایر کارکنان مجموعه دانشگاه علوم پزشکی تهران بزرگ‌ترین دلگرمی، عضویت در خانواده بزرگ دانشگاه است.

در این دانشگاه بیش از ۲۳ هزار کارمند، حدود ۲ هزار هیئت‌علمی، ۲ تا ۳ هزار رزیدنت، ۱۴ هزار دانشجوی داخلی و هزار دانشجوی خارجی فعالیت دارند و وظیفه واحد روابط عمومی این است که با نمایان ساختن این کارکرد با روش‌های مختلف در طول سال، حس عضوی از خانواده بودن را در کل دانشگاه به وجود آورد و با رفتار و عملکرد اعضا، این حس در سراسر دانشگاه اشاعه داده شود. عملکرد واحد روابط عمومی، بسیار حائز اهمیت است و حمایت از این واحد و ارج نهادن به فعالین این حوزه از سوی مدیران و رؤسا باید در اولویت باشد.

سه چالش مهم دانشگاه

اولین چالش افزایش بدهی بیمه‌ها و اجرانشدن تعهدات این سازمان به دانشگاه به‌عنوان یکی از شرکای اصلی دانشگاه است. سیاست‌های پرداختی مراکز درمانی دانشگاه همواره براساس سقف‌های تعیین‌شده بوده و هیچ‌گاه از پرداخت‌های آزاد و غیرمنطقی حمایت نشده است اما باعث ایجاد نارضایتی در آن‌ها شده و اداره بیمارستان‌ها را با مشکل مواجه می‌کند. تعیین سقف بیمه سلامت مسئله دیگری است که نظام سلامت با آن درگیر است.

خوشبختانه تاکنون در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران تفاوتی بین بیمه‌های مختلف بیماران قائل نشده و خدمت یکسانی به مردم ارائه شده زیرا همواره درمان بیماری افراد بر بررسی نوع بیمه آن‌ها ارجحیت داشته است. چالش دوم افزایش ۳۵ درصدی مالیات در حقوق کسانی که تمام وقت خود را در بیمارستان‌ها سپری می‌کنند و بیشترین درآمدزایی را برای بیمارستان‌ها به ارمغان می‌آورند و چالش آخر وجود فضای منفی حاکم در رسانه‌ها برای ایجاد ناامیدی در پزشکان و بزرگنمایی رسانه‌ها از موضوعات و مشکلات کوچک که باعث تحمیل خستگی زیاد بر همکاران می‌شود. اولین آسیب تغییر روش‌ها، افزایش مالیات و تأخیر در پرداخت بیمه‌ها است که متوجه بیماران خواهد بود و نتیجه‌ای جز هدایت بیماران به بخش خصوصی ندارد. باید پذیرفت که این رویکرد منجر به افزایش درصد اعمال جراحی بخش خصوصی و در عوض کاهش درصد اعمال جراحی دانشگاه‌ها می‌شود. اگرچه وجود چنین مشکلاتی، کار مدیریتی را با مشکل مواجه می‌کند اما با عنایت به تجربه، درایت، صبر و تحمل، خویشتن‌داری و برنامه‌ریزی می‌توان از پس مشکلات و سختی‌ها با سربلندی عبور کرد. مسئولیت‌پذیری زمانی معنا پیدا می‌کند که در شرایط دشوار برای مدیریت و اقدام مناسب کوشش شده و با تمام توان برای به نتیجه رساندن برنامه‌ها تلاش شود.

سیاست دانشگاه در هر شرایطی، حفظ سرمایه انسانی است

باید دقت داشت که در قضاوت‌های مثبت و منفی خود از عملکرد بخش‌های مختلف، شرایط موجود کشور در نظر گرفته شود. افراد مسئول باید براساس شرایط وقت تصمیم‌گیری کنند، لذا نمی‌توان گذشته را قضاوت کرده و برای آینده نسخه پیچید هر چند که در برنامه‌ریزی‌ها باید دوراندیشی و نگاه به آینده



وجود داشته باشد. اداره دانشگاه نیازمند مدیریت دینامیک و پویا است و مدیریت دانشگاه بایستی توأم باتدبیر و درایت و صبر و پویایی بوده و برای حفظ حریم دانشگاه تلاش شود.

مهم‌ترین مسئله در این شرایط حفظ سرمایه انسانی است. این سرمایه انسانی شامل همه طیف‌های شاغل در دانشگاه از نگرهبانی تا اعضای هیئت علمی می‌شود لذا در برنامه‌ریزی‌ها باید به فکر حفظ این سرمایه انسانی بود.

مدیریت دانشگاه در عین حال که پویاست ممکن است تناقضاتی هم داشته باشد. سیاست مدیریت دانشگاه در این شرایط بحرانی در درجه اول حفظ سرمایه انسانی است اما در همین حال برای اصلاح سیستم، مانند اورژانس‌های واگذاری شده بیمارستان‌ها، به‌ناچار تصمیم‌هایی گرفته می‌شود که ممکن است نارضایتی‌هایی به همراه داشته باشد که باید در هر شرایط مصلحت دانشگاه در نظر گرفته شود. بهترین راه حل عبور از این شرایط تعامل و همفکری بوده و تا زمان زمامداری مسئولیت، باید با همفکری، همکاری و رفتار دوستانه و کمک به یکدیگر مسائل حل شده و اجازه داده نشود کوچک‌ترین فاصله‌ای بین واحدها، باعث بروز اختلاف و توقف در کار شود.

با وجود محدودیت بودجه دانشگاه، اعتبارات واحدهای مختلف در حوزه مربوطه صرف می‌شود. هر بودجه‌ای که به دانشگاه تزریق می‌شود در جای خود هزینه شده و کمبودهای هر حوزه نیز از طریق جذب منابع خارج از دانشگاه تأمین می‌شود.

راه حل مسائل در تعامل و هم‌افزایی

تجمع نخبگان، در کنار فواید بی‌شمار آن، عوارضی هم دارد که ممکن است باعث آسیب به آموزش و پژوهش، گروه و بیمارستان شود. لذا مهم‌ترین اصل در اداره بیمارستان‌ها، هم‌افزایی در اعضای گروه و کم کردن مسائل حاشیه‌ای و توجه

بر مدیریت انسان هاست. اینکه گروهی از استادان به یک باره جذب و بازنشسته می‌شوند نقطه ضعفی است که بسیاری از گروه‌ها و دانشکده‌ها با آن مواجه‌اند لذا با جذب تدریجی اعضای هیئت علمی، مشکل بازنشستگی و تمام‌وقتی استادان باید حل شود.

مسئولان دانشگاه برای پیشبرد اهداف مجموعه چاره‌ای جز گذشتن از منافع شخصی خود ندارند. افرادی که در دانشگاه مسئولیت می‌پذیرند عملکردشان مورد نظارت همگان قرار می‌گیرد. لذا وقتی مسئولیت بزرگی بر عهده گرفته می‌شود چاره‌ای جز گذر از منافع خود وجود ندارد تا بتوان مجموعه را بهتر اداره کرد. این رویکردی است که مسئولان واحدهای مختلف باید به آن توجه کنند در غیر این صورت مجموعه اداره نمی‌شود.

اگر رئیس دانشگاه، در حضور، ساعت کار و نوع برخورد با نیروی انسانی منافع شخصی خود را در نظر بگیرد طبیعی است که مجموعه دچار مشکل می‌شود. همچنین اگر رئیس بیمارستان در ساعت کاری، در بیمارستان نباشد و در بخش دیگری مشغول باشد بدیهی است که بیمارستان دچار مشکل می‌شود. تصمیم‌گیری دانشگاه در حوزه‌های مختلف مانند پذیرش دانشجو و مدل جذب هیئت علمی و... باید مبتنی بر مستندات و تحلیل آماری دقیق باشد تا در دوره‌های مختلف مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد.

با این رویکرد می‌توان به ابهامات و مسائل گروه‌ها و دانشکده‌های مختلف به راحتی پاسخ داد. لذا باید بازنگری‌هایی در سالنامه آماری صورت گیرد. آمار و ارقامی که از دانشگاه ارائه می‌شود باید درست و یکسان باشد. مرحله بعد تحلیل این آمار است تا براساس آن نیازهای دانشگاه شناسایی و براساس آن برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری شود.

همچنین بایستی سیستم الکترونیک برای تبادل داده‌ها بین واحدها، طراحی



شود تا این سالنامه کم‌هزینه‌تر و کاربردی‌تر منتشر شود. برای تدوین این سالنامه افراد بسیاری تلاش کرده‌اند اما تا رسیدن به نقطه ایده آل فاصله دارد و باید نسخه‌های جدید آن با محتوایی در شأن دانشگاه تولید شود.

سیاست محدودیت ساخت‌وساز جدید در بیمارستان‌ها

سیاست دانشگاه اعمال محدودیت ساخت‌وساز جدید در بیمارستان‌هاست با این حال بر انجام پروژه‌های توسعه‌ای در دانشکده‌ها و خوابگاه‌ها تأکید می‌شود. درست است دانشکده‌هایی با فضای فیزیکی محدودتر از دانشکده پزشکی نیز وجود دارد؛ اما دانشکده پزشکی بیش از ۵۰ درصد دانشگاه را تشکیل می‌دهد و بایستی به آن توجه و برای اصلاح زیرساخت آن اقدام کرد.

یکی از دغدغه‌های دانشگاه پروژه احداث ساختمان جدید دانشکده پزشکی است.

پس از آن باید بر ساماندهی تجهیزات دانشگاه متمرکز شد. راه‌اندازی شبکه جامع مجازی آزمایشگاه‌های آموزشی نیز از اقدامات دیگری است که باید برای رسیدن به آن تلاش کرد تا بتوان به نتیجه رساندن این پروژه‌ها بخشی از مشکلات گروه‌های علوم پایه را حل کرد.

مشکل جدایی علوم پایه و بالینی مسئله مزمنی است که به سال‌های جدایی دانشگاه‌ها بازمی‌گردد. در یک دوره زمانی بیمارستان‌ها در ذیل دانشکده پزشکی فعالیت می‌کردند ولی بعدها بیمارستان‌ها به زیرمجموعه دانشگاه درآمده و موقعیت دانشکده تضعیف و تقریباً به علوم پایه تبدیل شد. هر چند در سال‌های اخیر اقدامات خوبی در دانشکده صورت گرفته و در مقایسه با قبل، قدرت بیشتری پیدا کرده اما دانشگاه همچنان خواستار افزایش قدرت و مداخله دانشکده در امور مختلف و تلاش در زمینه همبستگی علوم پایه و بالین است.

مدیران گروه آموزشی باید خودشان راه حل ارتباط علوم پایه و بیمارستان‌ها را پیدا کنند.

یکی از بزرگ‌ترین مشکلات رئیس دانشگاه، نه بودجه است، نه قانون و نه نهادهای بیرون از دانشگاه، بلکه بزرگ‌ترین مسئله‌ای که در این مدت احساس شده روابط بین اعضای هیئت علمی در همکاری‌ها و استفاده از تجهیزات مشترک است که باید در جهت اصلاح آن اقدام شود.

دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران مهم‌ترین دانشکده پزشکی کشور است. لذا اصلاح فضا و فرآیندهای آن ضروری است. تفکر مدیریت در مورد مسائل مطرح شده کاملاً شفاف و روشن است و لذا مجموعه دانشگاه از فعالیت‌های گروه‌های علوم پایه و دانشکده پزشکی حمایت می‌کند.

لزوم خلاقیت در مدیریت هزینه

گاهی مسبب فسادهای اداری، مدیرانی هستند که در طول زمان سیستم را به گونه‌ای طراحی کرده‌اند که راه برای تقلب افراد باز باشد. یکی از راه‌های جلوگیری از تخلفات، الکترونیکی شدن فرآیندها بوده و اساسی‌ترین کار دانشگاه این است که زیرساخت‌های لازم برای الکترونیکی شدن نظام اداری را فراهم کند. این راهی طولانی اما طی شدنی است و باید سنگ بنای آن درست گذاشته شود. اگر اشکالات مدیریتی برطرف شود بسیاری از مسائل به‌خودی‌خود برطرف می‌شود.

شرایط امروز دانشگاه بر همه روشن است. در این تنگناهاست که خلاقیت مدیران در مدیریت هزینه، افزایش درآمد و بهره‌وری نیروی انسانی ظهور و بروز پیدا می‌کند و آزادی عمل مدیران در بروز این خلاقیت تأثیر بسزایی دارد. عملکرد اعضای هیئت‌رئیس در مدیریت هزینه‌ها به‌عنوان الگو به واحدهای دیگر



منتقل می‌شود. وقتی دولت محدودیت‌هایی را در بودجه لحاظ می‌کند یعنی کشور با کمبودهایی مواجه است و در این شرایط عملکرد مسئولان دانشگاه پیام بسیاری را به واحدهای محیطی منتقل می‌کند. دلسوزی معاونت‌ها در کنترل هزینه‌ها به سود دانشگاه است. احساس همدلی، هم‌زبانی و همکاری معاونت‌ها باید به‌تمامی واحدها منتقل شود.

مسئولان دانشگاه باید صبورترین افراد در مجموعه باشند

در شرایطی که کشور با بحران‌های بیرونی و درونی بسیاری مواجه است، مسئولان دانشگاهی باید صبورترین و با ظرفیت‌ترین افراد در مجموعه باشند. آن‌ها باید در مواجهه با مسائل خواسته و ناخواسته مختلف مانند ویروس کرونا و... با تأمل و تعمق بیشتری برخورد کرده و نگاه دوراندیشانه‌تر به دانشگاه و مسائل آن داشته باشند، دستخوش احساسات و هیجانات نشده و محکم و منطقی با مسائل روبرو شوند. دانشگاه علوم پزشکی تهران به دلیل قدمت، جایگاه و اهمیتی که در کشور دارد؛ نگاه سایر دانشگاه‌ها را به عملکرد خود معطوف ساخته و این وظیفه مسئولان دانشگاه علوم پزشکی تهران را سخت‌تر می‌کند. یدک کشیدن نام قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین دانشگاه فقط به حرف نیست، بلکه رئیس و معاونان دانشگاه و رؤسای بیمارستان‌ها و دانشکده‌ها باید این ظرفیت را در رفتار و تحلیلشان از مسائل نشان دهند.

حفظ هیئت‌علمی و سرمایه‌های انسانی از وظایف اصلی مسئولان دانشگاه است. طیف گسترده‌ای از اعضای هیئت‌علمی با احساسات، عواطف و افکار مختلف در تمامی سطوح دانشگاه فعالیت دارند و وظیفه مسئولان حفظ این سرمایه انسانی است که به‌سادگی به دست نیامده است. روند جذب هیئت‌علمی بسیار زمان‌بر است و یک فرد برای هیئت‌علمی شدن باید مراحل مختلفی را طی کند؛

بنابراین نباید سرمایه‌های خود را راحت و ارزان از دست داد. باید اهتمام ورزید و از سرمایه‌های خود محافظت کرد.

مدیریت در دانشگاه باید علمی و اخلاقی باشد

بازنگری سالنامه با رویکرد افزایش گویایی و کیفیت آمار و ارقام شروع و درنهایت سالنامه جدید منتشر شد. در جلساتی که با حضور معاونان برگزار شد نتیجه‌ای حاصل شد مبنی بر این که حیطه فعالیت بعضی معاونت‌ها به صورت اعداد و ارقام قابل بررسی نیست؛ اما حوزه‌هایی مانند پژوهش، آموزش، دانشجویی، درمان و غذا و دارو قابل بررسی هستند. لذا تغییر روش و تصمیم‌گیری در حوزه‌هایی که در اختیارات هیئت‌رئیس دانشگاه است مانند جذب هیئت علمی گویاتر و ملموس‌تر خواهد بود. هر چند که ممکن است به عمر یک دوره مدیریتی نرسد و برای تصمیم‌گیری مدیران آینده دانشگاه مورد استفاده قرار گیرد.

در تحلیل صورت گرفته درباره فعالیت‌ها، روند ده‌ساله دانشگاه در حوزه‌های مختلف بررسی شده و پیام این تحلیل در امور مورد نیاز، به نهادهای بالادستی انتقال می‌یابد. این پیام به تصمیم‌گیری آنان در امور مختلف، مانند گسترش رشته‌های فوق تخصصی، پذیرش رشته‌های Ph.D، تعداد پذیرش دانشجویان و... که بسیار مورد بحث است کمک می‌کند.

سیاستگذاری‌ها در جهت افزایش دانشجویان تحصیلات تکمیلی در رشته‌های پرستاری سبب مغفول ماندن موضوع جدی خدمات پرستاری در رابطه با دوره‌های کارشناسی شده است زیرا عملاً نیروهایی که در بیمارستان‌ها خدمات بالینی ارائه می‌دهند فارغ التحصیلان دوره‌های کارشناسی هستند. در حال حاضر پرستار فارغ التحصیل سهم دانشگاه‌های آزاد و شهرستان‌های دور دست است. البته این رویکرد محدود به رشته پرستاری نیست و در همه دانشکده‌ها وجود دارد.



وزارت بهداشت سهم دانشگاه را در پذیرش دانشجوی پرستاری افزایش داده و دانشگاه از آن دفاع می‌کند؛ چراکه برای کارآفرین بودن دانشگاه، باید پرستاری تربیت شود که بازار کار به آن نیاز دارد. در مورد پزشکی هم دانشگاه مخالف کم شدن تعداد پذیرش دانشجویان است. البته افزایش بی‌رویه تعداد دانشجو نیز نامناسب است ولی باید دانست که کشور به پزشک عمومی و پزشک خانواده باسواد در روستاها نیاز دارد؛ اما هنوز در پی ایجاد ده‌ها رشته فوق تخصصی اطفال در زیرشاخه‌هاست. دانشگاه باید در پزشکی، پرستاری و بعضی رشته‌های جنرال بهداشت، دانشجو تربیت کند. دانشگاه علوم پزشکی تهران موظف به تربیت پرستار و پزشک عمومی باسواد است.

هرکدام از این شاخص‌ها جای بحث دارد و جمع‌بندی آن کار ساده‌ای نیست. افزایش یا کاهش تعداد دانشجو و رشته‌ها، نیاز به کار کارشناسی داشته و در یک جلسه قابل بررسی نیست. هدف این بود با بررسی شاخص‌ها، نرافکن پرنوری به دانشکده‌ها، رشته‌ها و گروه‌ها و... تابانده شود تا زوایای مختلف آن دیده شده و برای هر یک از شاخص‌ها فکر شود. البته ممکن است مداخلات آن به یک دوره مدیریتی نرسد.

روحیه همکاری و پشتیبانی دو عامل مهم درخشش دانشگاه

اداره داروخانه‌های دانشکده داروسازی و بیمارستان‌ها و تعامل آن با دانشکده پزشکی تجربه همکاری موفق‌تری در دانشگاه است. در گذشته داروخانه‌های بیمارستانی مشکلات فراوانی داشتند و راه‌های متعددی را برای حل مشکلات برگزیدند که به شکست منجر شد و در نهایت در سال‌های ۸۴ و ۸۵ تجربه نحوه اداره داروخانه‌های بیمارستانی آغاز شد که تجربه کاملاً موفق‌تری بود.

مدیریت دانشگاه با هرگونه واگذاری حوزه سلامت به بخش خصوصی مخالف

بوده و آن را به صلاح نمی‌داند. این تجربه‌ای است که در طول زمان به دست آمده و بخش‌هایی به جز تأسیسات، آشپزخانه و سایر امور خدماتی که واگذاری آن مسئله‌ای ایجاد نمی‌کند هیچ فایده‌ای در برون‌سپاری مشاهده نمی‌شود.

تجربه واگذاری داروخانه‌های ۱۳ آبان و بیمارستانی تجربه متفاوتی است. این روش نوعی واگذاری است اما نه به بخش خصوصی بلکه به بخش علمی و هدف آن پشتیبانی یک مجموعه متمرکز و با قدرت مالی و چانه‌زنی بالا با شرکت‌های دارویی است. ابتدا داروخانه شهری و سپس داروخانه‌های بیمارستانی با این ایده در قالب داروخانه‌های ۱۳ آبان متمرکز شدند که از نظر بنیه فکری، آموزشی، پژوهشی و مالی، نظام دارو و تجهیزات دانشگاه را مورد حمایت قرار دادند و در صورت مشاهده کمبود دارو در شهر، داروخانه ۱۳ آبان برای چند ماه ذخیره دارویی مورد نیاز را پیش‌بینی می‌کرد. برای تحقق این امر داشتن روحیه همکاری و روحیه پشتیبانی در بخش اداری و مالی دانشگاه و داروخانه‌های ۱۳ آبان، دو اصل مورد نیاز بود که خوشبختانه این امر در بین همکاران مشاهده می‌شد و همین امر باعث پیشرفت مجموعه شد. پیشرفت داروخانه‌های ۱۳ آبان مستلزم همکاری سه‌جانبه مدیریت داروخانه‌های ۱۳ آبان و معاونت‌های توسعه و غذا و دارو بود که این امر باعث درخشش این اقدام در بین دانشگاه‌های علوم پزشکی شد.

اداره متمرکز داروخانه بیمارستانی نیز به سود دانشگاه است. با وجود اینکه در داروخانه ۱۳ آبان، حوزه پژوهش و آموزش برای دانشگاه بسیار مهم است اما ممکن است یک‌شب‌غذای دانشجویی به بزرگ‌ترین مسئله دانشگاه تبدیل شود. لذا توصیه می‌شود فقط به بخش و واحد خود توجه نشود چون ممکن است وجود یک مسئله کوچک تبدیل به مسئله اصلی دانشگاه شود.



اعتماد کشور به متخصصان حوزه سلامت و دانشگاه‌ها

نگاه ملی کشور به بحران کرونا و رویکردی که به صنعت و دانشگاه به وجود آمده جزو اتفاقات خوب است و اینکه رئیس‌جمهور اعلام می‌کند این اقدامات براساس مشاوره با دانشگاهیان بوده؛ خواسته‌ای است که دانشگاهیان همیشه در پی آن بوده‌اند و مطالبه دانشگاه از دولت همواره اعتماد کردن و بها دادن بیشتر به دانشگاه‌ها بوده است. مسئولان بالادستی دیگر نظام نیز به متخصصان حوزه سلامت و دانشگاه‌ها رجوع کردند که نشان‌دهنده اعتمادی است که به دانشگاه وجود دارد. البته دانشگاه نیز متقابلاً باید به نظام اعتماد کند.

افرادی که درست کار می‌کنند به خوبی دیده می‌شوند

مسئول آزمایشگاه ملی آنفولانزا و مدیر گروه ویروس‌شناسی نیازی به دیده شدن ندارند. افرادی که درست کار می‌کنند به خودی خود دیده می‌شوند. اگر هزاران هزار عمل بای پس قلب انجام شود، ممکن است دردی درمان نشود ولی جامعه سالم نمی‌شود. رژیم غذایی، کنترل وزن، افزایش تحرک، سلامت آب‌وهوا می‌تواند سبک زندگی میلیون‌ها انسان را تحت تأثیر قرار دهد.

روحیه خوب کارکنان، داشته اصلی نظام سلامت

روحیه خوب کارکنان جزو داشته‌های اصلی نظام سلامت است و با وجود اینکه در رسانه‌های بیگانه لحظه‌به‌لحظه وضعیت منفی نظام سلامت کشورمان گزارش می‌شود؛ اما این بحران، توانایی‌های ایران را به‌نمایش گذاشت و نظام بهداشت و درمان با تجربه‌ای که در طول این سال‌ها و دوران جنگ کسب کرده بود توانست در این بحران نیز بدرخشد. کارکنان و کادر پزشکی و پرستاری انصافاً خوش درخشیدند.

دانشگاه؛ اولویت اصلی

مهم‌ترین اصل در دانشگاه تعامل و صداقت است اگر افراد این دو ویژگی را نداشته باشند، همکاری خوب پیش نمی‌رود لذا آنچه باعث پیش برد کارها می‌شود تعامل صداقت و صمیمیت و دوستی است. اینکه هر مسئولی برای رشته و بخش خود کار کند و مقاله بنویسد و دفتر راه بیندازد درست نیست. لذا در هر کاری باید اولویت اصلی دانشگاه و علاقه به کل این مجموعه باشد.

پیش‌بینی آینده راهبرد مهم مدیریتی دانشگاه

پیش‌بینی و تشخیص شرایط آینده یکی از راهبردهای مهم مدیریتی در دانشگاه است و اگر دانشگاهی مانند دانشگاه علوم پزشکی تهران شرایط کاری آینده خود را به خوبی پیش‌بینی نکند ممکن است در آینده با حوادث غیرقابل جبرانی مواجه شود. به‌عنوان مثال در بحث بازگشایی دانشگاه‌ها، دو موضوع خوابگاه‌ها و همراه‌سراها از سوی آقای رئیس‌جمهور مطرح شد که هر دو این نکات، جزو اولویت‌های دانشگاه بود و در این زمینه اقدامات عملی خوبی صورت گرفته است.

سلامت کار مجموعه دانشگاه، پاسخگویی را آسان می‌کند

سختی کار در مواقع بحران است و گرنه همه مرد میدان هستند. معاونت غذا و دارو و مجموعه داروخانه‌های ۱۳ آبان در بحران، بدون توجه به قضاوت‌ها، کار خود را درست پیش بردند و چون سلامت در کار دارند اکنون بدون نگرانی می‌توانند پاسخگو باشند.



زوم همکاری بین بخشی در مدیریت بحران

دانشگاه علوم پزشکی تهران برشی از سه قسمت حوزه بهداشت و درمان شهر تهران است و بایستی به دور از ناامیدی‌ها، راه‌حل‌های علمی را پیشنهاد و با هماهنگی سایر دستگاه‌ها اجرایی کند.

برخی از مشکلات در دانشگاه قابل پیگیری است و بخش دیگر نیاز به هماهنگی و تعامل بین بخشی دارد که لازم است معاونت‌های بهداشت، درمان، توسعه و غذا و دارو که مسئولیت حوزه کاری خود در شهر تهران را برعهده دارند در این زمینه تلاش کنند.

استادان دانشگاه عرق دانشگاهی دارند و برایشان مهم نیست چه کسی در چه جایگاهی قرار دارد و همه در حد توان خود پا به میدان گذشته‌اند تا جلوی اتفاقات ناگوار را بگیرند. باید دانست افرادی که در این همه‌گیری جان خود را از دست می‌دهند همه عضو عزیزی از خانواده بزرگ دانشگاه علوم پزشکی تهران هستند. در موج‌های کووید ۱۹، کار سخت‌تر و رویکرد مدیریتی پرنرژی و پرتوان، مهم‌تر شده است.

اهمیت رویکرد مدیریتی در شرایط دشوار

اوج‌گیری‌های همه‌گیری کرونا با بحران آغاز همه‌گیری آن متفاوت است. ابتدای شیوع کرونا همه مسئولان و نیروهای داوطلب کمک کردند و پا به میدان گذاشتند. درست مانند زمان عملیات که شور و حال عجیبی جبهه را فرا می‌گرفت و پس از پایان عملیات، جبهه، دلگیر و ماندن در آن فضا سخت می‌شد. همبستگی موج اول کرونا نیز تداعی‌کننده شور و حال عملیات زمان جنگ بود؛ اما در این دوره به دلایل مختلفی از جمله ابتلای بخشی از همکاران، کار سخت‌تر و رویکرد مدیریتی مهم‌تر شده است.

جلب رضایتمندی کارکنان و اعضای هیئت علمی

اولویت اصلی دانشگاه جلب رضایتمندی سرمایه‌های انسانی است و سایر اقدامات در اولویت‌های بعدی قرار دارد. سعی دانشگاه بر این است که رضایتمندی کارکنان، پزشکان و اعضای هیئت علمی تمام وقت را که در این شرایط آسیب دیدند جلب و با پرداخت‌های منظم و به‌موقع، آرامش نسبی را در دانشگاه برقرار کند. البته حمایت از کارکنان وظیفه اصلی دانشگاه است و این روند باید ادامه پیدا کند. اگر تلاش، دوندگی و هماهنگی حوزه معاونت توسعه و مالی با سایر واحدها نبود این احساس آرامش در دانشگاه حاکم نمی‌شد. با وجود شرایط سختی که کشور دارد تلاش شد پرداخت‌های مالی منظم به کارکنان، اعضای هیئت علمی و فراگیران ادامه داشته باشد.

مجموعه دانشگاه همانند یک تیم کوهنوردی هستند که برای رسیدن به قله به یکدیگر کمک می‌کنند. باید در پرداخت مالی منظم به کارکنان، روالی نهادینه شود که از این دوره به یادگار بماند و در آینده نیز ادامه داشته باشد. نیروی انسانی در همه سطوح، چه نیروی مدیریتی، چه کارکنان خدماتی و پشتیبانی، اداری و هیئت علمی همه سرمایه دانشگاه هستند و در این شرایط سخت این سیاست در مجموعه دانشگاه به خوبی پیش رفته است. کارکنان دانشگاه مادر باید حق و حقوق اولیه خود را داشته باشند و در دانشگاه علوم پزشکی تهران این سیاست توسط تیم مدیریت توسعه و امور مالی دانشگاه اجرایی شده است. همراهی و همدلی تیم معاونت توسعه و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه در پیشبرد اهداف دانشگاه و حفظ آرامش دانشگاه بسیار مؤثر بوده است.

مسئولیت ملی دانشگاه

دانشگاه علوم پزشکی تهران ظرفیت بسیاری دارد و هرکس که مسئولیت آن را



برعهده می‌گیرد باید با نگاه ملی آن را اداره کند و این ظلم به دانشگاه است که با رویکرد محلی و منطقه‌ای فعالیت کند.

یکی از دستاوردهای دانشگاه در پاندمی کووید ۱۹ برگزاری مجازی همایش فن بازار است. امروزه کشور به دو چیز نیاز دارد؛ امید و تلاش؛ و این دو عامل، باعث نجات و پیشرفت کشور می‌شود. تولیدات شرکت‌های دانش‌بنیان و فعالیت اعضای هیئت‌علمی جوان در این شرکت‌ها، تبلور امید و تلاش در دانشگاه است و محصولات آن، حاصل امید و تلاش در دانشگاه است و این مسیری است که همه دنیا به سمت آن حرکت می‌کنند. مسئولان کشور نیز در هر حوزه‌ای که فعالیت دارند، باید امیدآفرین باشند و اجازه دهند که جوانان کار کنند.

هر فردی که در دانشگاهی با تاریخچه بیش از ۱۷۰ سال که از جندی شاپور و دارالفنون آغاز شده و به امروز رسیده است، کار می‌کند مسئولیت ملی و بین‌المللی دارد. این دانشگاه ارث‌ومیراث کشور است. مدیریت در همه جای دنیا سخت است. در دوران جوانی باید در صحنه ماند و برای ساختن کشور تلاش کرد.

نقد سازنده به جای نقد تخریبی

برای هر فردی که مسئولیت دانشگاه را بر عهده می‌گیرد لازم است عملکرد چهارساله مدیریت قبلی را مطالعه کند و در پایان هر دوره نیز باید گزارشی از عملکرد تمامی واحدها را تجمیع و برای انتقال به آیندگان ثبت کند. از پیش به موضوع مورد بحث این جلسه فکر شده بود و از دوستان خواسته شد تا به‌طور غیررسمی و آزاد، نقدهای سازنده و چالش‌های موجود و کارهایی که باید در این دوران انجام می‌شد و نشد صحبت کنند. از نقد تخریبی باید به‌شدت دوری کرد چون سازنده نیست. مطمئناً همه افرادی که دور این میز نشست‌اند هدفشان خیر بوده و تا آخرین روزی که مسئولیت دانشگاه برعهده مسئولان فعلی است از هر

توان و کوششی برای پیشبرد برنامه‌های توسعه‌ای دانشگاه فروگذار نخواهند کرد. ولی خوب است با نگاهی به گذشته، خود را نقد کرد و دید کجا تصمیم اشتباهی گرفته شده و تشخیص نادرستی وجود داشته است.

توصیه به امیدواری

کتاب صدسال تاریخ نوین ایران نوشته یووان آبراهامیان مقایسه و تحلیل تغییرات و تحولات اجتماعی ایران بین سال‌های ۱۲۸۵ (آغاز مشروطیت) تا ۱۳۸۵ است. با مطالعه تاریخ ملت‌ها می‌توان دریافت که کشورها همواره بر شانه آدم‌های بزرگ می‌چرخیدند. نمی‌توان انکار کرد که تاریخ در مسیر تکامل است و یکی از دلایل آن حضور، انرژی و دانش همین جوان‌هاست. بزرگ‌ترین خطا، گناه و اشتباه هر ملتی، ناامیدی است و در مرحله بعد، انتقال این ناامیدی به خانواده، فرزندان و جامعه است که این نوعی خیانت است. «ناامیدی سمی مهلک است». تلخ‌ترین حرف‌ها را می‌شود با الفاظی شیرین بیان کرد. تکلیف هر کس به اندازه توان اوست و با انجام بسیاری از کارهای کوچک می‌توان تغییرات بزرگی ایجاد کرد.

کاهش وابستگی مدیران به ستاد در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی

کاهش وابستگی مدیران محیطی به ستاد امری ضروری است که موجب تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود. استقلال در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و تفویض اختیار بیشتر به مدیران، موجب تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری‌ها خواهد شد و جلب حمایت و کمک‌های خیرین و سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. بازسازی‌های نامناسب و ساختمان‌سازی‌ها در فضای متراکم، موجب از بین رفتن تمرکز بر رفع مشکلات اصلی - مسئله پارکینگ در بیمارستان امام و شریعتی - می‌شود.



ضرورت حضور فیزیکی رؤسای بیمارستان‌ها در مجموعه

رؤسای بیمارستان‌ها مسئول همه امور بیمارستان هستند و باید به جنبه‌های مختلف بیمارستان اشراف کامل داشته باشند با این حال باید پذیرفت که بیمارستان‌ها شرایط متفاوتی با یکدیگر دارند. در جلسه رؤسای بیمارستان‌ها به جای مسائل روزمره باید برنامه‌های کاری مطرح شود. مدیریت کارآمد یعنی بیمارستان‌ها به گونه‌ای اداره شوند که با چالش کمتری مواجه شوند. حضور فیزیکی رؤسای بیمارستان‌ها در مجموعه ضروری است به‌ویژه در شرایطی که امکانات بیمارستان محدود است بدون مداخله رؤسای بیمارستان‌ها در نظام مالی و نظارت بر آن نمی‌توان بیمارستان‌ها را اداره کرد. همچنین باید در پرداخت به‌موقع کارکنان حساس بود و تلاش کرد، پرداخت‌های نیروی انسانی در اثر بدهی بیمه‌ها، با مشکل مواجه نشود. کارکنان دانشگاه به‌جای دغدغه دستیابی به حقوق اولیه خود باید دغدغه انجام بهتر وظایفشان را داشته باشند و این امر با حمایت درست رؤسای بیمارستان‌ها و مسئولان دانشگاه میسر می‌شود.

انتخاب افراد شایسته در مسئولیت‌های مختلف از وظایف رؤسای بیمارستان‌هاست، به‌ویژه اینکه رؤسای بیمارستان‌ها، باید به امور مالی بیمارستان حساس باشند و مدیران مالی مناسبی را در این مسئولیت به‌کار گیرند.

یکی دیگر از مسئولیت‌های مهم در بیمارستان‌ها، اداره داخلی بیمارستان است که برعهده مدیران مجموعه بوده و بسیار مهم است که مدیر بیمارستان‌ها هماهنگ با مجموعه عمل کنند. مسئولیت اصلی در پیشبرد رسالت بیمارستان‌های آموزشی برعهده معاونان آموزشی است، لذا افرادی باید به این سمت منصوب شوند که نسبت به امور آموزشی بیمارستان حساس و بر آن نظارت دقیقی داشته باشند. با این کار نگرانی‌هایی که ممکن است پیرامون مسائل آموزشی بیمارستان وجود داشته باشد برطرف می‌شود.

انتخاب معاون درمان فعال و کارآمد نیز می‌تواند اهداف معاونت درمان دانشگاه و وزارتخانه را به خوبی پیش ببرد و با تقسیم‌کار و تفویض اختیار به افراد لایق بخشی از بار مسئولیت رؤسا کمتر می‌شود. اهمیت نقش مدیران پرستاری نیز به اندازه سایر مسئولان است و حساسیت زیادی دارد، لذا افراد مناسب در این زمینه به کارگرفته شود تا با اطمینان کامل تمامی امور پرستاری به آنان واگذار شود.

مهم‌ترین چالش، حل مشکل نقدینگی

بازدید از داروخانه ۱۳ آبان و مراکز تحت پوشش فرصتی برای قدردانی از زحمات همکاران و زمانی برای بیان مشکلات و محدودیت‌های حوزه دارویی بود. این بازدید تقریباً از ساعات اولیه صبح از انبارهای دارویی امیرآباد آغاز و پس از آن با حضور در بیمارستان دکتر شریعتی، از داروخانه سرپایی و بستری و همچنین کلین روم مختص ساخت داروهای TPN ادامه یافت.

پس از آن از چندین داروخانه سرپایی و بستری مجتمع بیمارستانی امام خمینی در ولیعصر و انستیتو کانسر و همچنین انبار دارویی بازدید شد و از نزدیک مشکلات و محدودیت‌ها مشاهده شد. در انستیتو کانسر نیز، کلین روم و مرکزی برای تهیه داروهای بیماران سرطانی ایجاد شده بود که فعالیت‌های بسیار خوبی در آنجا انجام می‌شد.

داروخانه و مرکز تهیه داروهای ترکیبی بیمارستان رازی مرکز بسیار خوبی برای تهیه داروهای ترکیبی مختلف برای بیماران بستری و سرپایی در بیمارستان‌ها ایجاد شده بود. سپس با حضور در مرکز آموزشی و پژوهشی وابسته به داروخانه‌های دانشکده داروسازی (ساختمان شماره ۲) از طبقات مختلف شامل: کلاس‌ها، واحدهای اداری و مرکز تحقیقات و مرکز اطلاع‌رسانی دارویی ۱۳ آبان بازدید شد.



خوشبختانه این بازدید بسیار مفید و قابل استفاده بود و باعث شد نقطه نظرات مسئولان دانشگاه در خصوص بخش‌های مختلف اعلام شود و آن‌ها نیز مشکلات خود را مطرح کنند.

عمده مشکلات دارویی دیرکرد بیمه‌ها در بازپرداخت دیون بوده و دیرکرد بیمه‌ها و پرداخت اوراق به‌جای پول، تقریباً مهم‌ترین چالش داروخانه‌ها است که امید است با رایزنی و همفکری بتوان مشکل نقدینگی را حل کرد تا مشکل جدی برای تأمین داروی مردم ایجاد نشود. از سوی دیگر بیمارستان‌ها نیز باید تلاش کنند تا پرونده‌ها و مدارک بیماران در کوتاه‌ترین زمان ممکن به بیمه‌ها ارسال شود چراکه سرعت در ارسال مدارک می‌تواند موجب بهبود شرایط و تسریع در بازپرداخت شود. خوشبختانه اکثر چالش‌های دارویی مطرح شده، مسائل قابل حل بوده و اگر مشکل بیمه‌ها حل شود، چالش جدی در این حوزه وجود نخواهد داشت. البته لازم است جلساتی نیز با بیمه‌ها برگزار و مشکلات این دوران با تدبیر حل شوند. همکاران در مجموعه داروخانه‌های ۱۳ آبان بسیار زحمت می‌کشند و شبانه‌روز در تلاش‌اند تا مشکلات حوزه دارو و تجهیزات دانشگاه حل شود. همچنین همکاری و هماهنگی خوبی بین داروخانه‌ها و مجموعه مدیریت وجود داشت به‌نحوی که ذخیره دارویی بیمارستان‌ها در حد توان انجام شده بود و امید است مشکل نقدینگی بیمه‌ها نیز به‌زودی حل شود.

خودداری از نگاه تبعیض‌آمیز

اختیار و مسئولیت‌پذیری دورکن اساسی در تصمیم‌گیری محسوب می‌شوند. اگر بنا باشد اختیارات واحدهای زیرمجموعه بیشتر شود، درکنار آن افراد باید صد درصد مسئولیت تصمیمات و اقدامات خود را بر عهده بگیرند و به سیستم‌های نظارتی دانشگاه و نهادهای ناظر خارج از دانشگاه پاسخگو باشند.

معاونت‌ها نیز مسئول نظارت بر عملکرد واحدهای محیطی بوده و در این زمینه باید پاسخگو باشند. انتخاب معاونان در واحدهای زیرمجموعه به عهده رؤسای مجموعه خواهد بود و هر فردی باید مسئولیت انتخاب معاونان خود را بر عهده گیرد و البته در این انتخاب‌ها باید براساس ضوابط کلی دانشگاه عمل شود. پرهیز از انتصاب‌های فامیلی و دوستانه و انتخاب معاونان و مدیران شایسته، حس اعتماد را در مجموعه تقویت می‌کند و افراد می‌فهمند که براساس توانمندی‌هایشان منصوب می‌شوند نه عوامل دیگر. همچنین باید از نگاه تبعیض‌آمیز به مدیران، معاونان و رؤسای بخش‌های مختلف، پرهیز کرد زیرا هیچ معاون و رئیسی نسبت به معاون و رئیس دیگری برتری ندارد و همه دارای شأن مدیریتی مختص به جایگاه خود هستند و باید از نگاه تبعیض‌آمیز به آنان خودداری شود.

برای رسیدن به این هدف باید اصول مدیریتی را بر مبنای مدیریت عاطفی و روابط انسانی قرار داد و به‌جای رابطه رئیس و مرئوس، مدیریت عاطفی را اجرا کرد و همچنین نباید اجازه داد مدیری که از مسئولیت خود کنار می‌رود از محیط دانشگاه و مدیریت آن، فاصله بگیرد.

بازدید رئیس دانشگاه، فرصتی برای درد دل کارکنان

بازدید از واحدهای تابعه باید به‌گونه‌ای باشد تا باروند اجرایی در واحدهای مختلف آشنا شد همچنین حمایت از فرآیندهای اجرایی و کمک به اصلاح آن‌ها باید در جهتی باشد که تا حد امکان منجر به روان‌سازی امور مربوط به مراجعه‌کنندگان در سطوح مختلف استادان، دانشجویان و کارکنان شود. قطعاً کاهش روندهای کاری، به‌سرعت بخشیدن امور، جلوگیری از خستگی کارکنان و رضایتمندی بیشتر مراجعه‌کنندگان کمک می‌کند.



اگر همکاران فرصت دیدار با رئیس دانشگاه را پیدا نکنند، بازدیدها فرصت خوبی برای شنیدن حرف دل آنان خواهد بود. نیروی انسانی سرمایه اصلی دانشگاه بوده و گاهی با وجود آنکه صحبت‌ها و جلسات دانشگاه کاری برای همکاران نمی‌کند اما همین ملاقات خستگی را از تن آن‌ها دور و بسیاری از مسائل را برطرف می‌کند. انسان‌ها در هر سطحی که باشند نیاز دارند که خودشان، زحمات و تلاششان دیده شود و دانشگاه باید قدردان تلاش آن‌ها باشد.

تأکید بر تقویت نگاه نوآورانه در دانشگاه

دانشگاه علوم پزشکی تهران بیش از ۸۰ سال، دانشگاه نسل اولی بوده و وظیفه‌اش تربیت نیروی انسانی برای کشور بود. طبیعی است که دانشگاه با یک پشتوانه چندین ساله، (از سال ۱۲۳۰ که سنگ بنای آن از مدرسه دارالفنون بنانهاده شد تا سال ۱۳۱۳ که دانشگاه تهران تأسیس شد) به وظیفه خود در تربیت نیروی انسانی به خوبی عمل کرده تا اینکه در حدود چند ده سال گذشته، پس از گذشت این مدت زمان طولانی، وظیفه دانشگاه نسل دورا برعهده گرفت و بهتر از قبل در عرصه پژوهش فعالیت خود را ادامه می‌دهد. دانشگاه ناگزیر است که با زمان پیش برود و به دانشگاه نسل سه و چهار تبدیل شود اما دیگر ۸۰ سال طول نمی‌کشد که دانشگاه تهران از نسل دو به نسل سه و چهار تبدیل شود چرا که سرعت تغییر و تحول در دنیا به قدری زیاد است که اگر حرکت دانشگاه کند باشد از رقابت علمی بازمی‌ماند. دانشگاه مغز متفکر کشور بوده و دانایی و علم در دانشگاه است و اگر قرار است در کشور پیشرفتی صورت گیرد، حرکت آن از دانشگاه‌ها آغاز می‌شود. بزرگ‌ترین سرمایه انسان، اندیشه و فکر اوست و این علم است که حرف اول را می‌زند.

هماهنگی و همسویی نمای بیرونی و مدیریت و سیاست‌های درونی (Administration) دانشگاه برای دستیابی به دانشگاه نسل سه و چهار ضروری است و دانشگاه یک Administration داخلی دارد و یک نمای بیرونی که همان عملکرد علمی و رقابت آن با دنیا است. لذا دانشگاه برای به‌نمایش گذاشتن قدرت علمی خود، باید بین بخش‌های داخلی و بیرونی هماهنگی داشته باشد. ضروری است که دانشگاه در همه ابعاد رشد کند و نمی‌شود در دانشگاه نسل سه و چهار زندگی و فعالیت کرد ولی مدیریت و نحوه اداره آن و ارتباطات درون‌سازمانی، همان مدل دانشگاه نسل اول باشد.

حضور اعضای هیئت علمی و دانشجویان و کارکنان دانشگاه در جشنواره نوآوری ضروری است و همزمان با تغییر و تحولات علمی دانشگاه، بایستی در درون دانشگاه میدان عمل بازتر شده و تغییرات روزآمدی انجام شود.

در دانشگاه باید در پی اجرای ایده‌ها بود و اگر نمی‌توان در همه قسمت‌ها تحول ایجاد کرد باید بخش‌هایی برای این کار انتخاب شود. باید چشم‌ها را شست و جور دیگر دید. دانشگاه باید در حد توان و شناخت خود، از فعالیت‌های نوآورانه حمایت کند. تقسیم‌بندی نسل‌ها در دانشگاه‌های علوم پزشکی، تفسیر درون دانشگاهی دارد و دانشگاه علوم پزشکی تهران در زمینه بهداشت و درمان هم می‌تواند مطرح باشد. در واقع با توجه به تغییر سیمای بیماری‌ها، در دانشگاه نسل چهار که همان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای آینده است، این دانشگاه می‌تواند نقش آفرین باشد. نباید اجازه داد گرد پیری بر چهره دانشگاه بنشیند و با جذب نیروی‌های جوان، خوش فکر، آینده‌نگر، باشهامت و تصمیم‌گیر، می‌توان دانشگاه را در ادامه مسیر پیشرفت حمایت کرد.



قدردانی رئیس دانشگاه از رؤسای بیمارستان‌ها

از تمام رؤسای بیمارستان‌ها برای کار و تلاش و تحمل سختی‌های خاص دوره مدیریت جدید به دلیل مسائل مربوط به اعضای هیئت علمی و رزیدنت‌ها، ارتباط مالی بیمارستان‌ها با دانشگاه در مدل جدید مدیریتی، نحوه بازپرداخت و جوه توسط بیمه‌ها، چگونگی تهیه تجهیزات و داروها و بسیاری از مسائل دیگر تشکر می‌کنم. در این برهه دشوار، کسانی مسئولیت را قبول می‌کنند که انگیزه‌های درونی دارند و باید آنان را مورد تأیید و تشویق قرارداد و امید است با همه سختی‌ها سال خوبی در پیش داشت.

یکی از بهترین روش‌های مدیریتی تفویض همه اختیارات اداری و مالی به بیمارستان است، باید درآمد و منابع بیمارستان‌ها در اختیار خودشان باشد تا براساس آن برای هزینه‌های خود برنامه‌ریزی کنند ولی در شرایط فعلی بیمارستان‌ها منابع، درآمد و قراردادهایشان در اختیار خودشان نیست و دانشگاه به‌طور متمرکز عمل می‌کند در حالی که هزینه‌های مراکز با همکاران است. در این مدت پرداخت بیمارستان‌ها بدون توجه به تأخیر پرداخت بیمه‌ها، به‌صورت متمرکز از سوی دانشگاه انجام می‌شود و نظمی در پرداخت‌های کارکنان و هیئت علمی به وجود آمده است.

دانشگاه در زمینه دارو و تجهیزات پزشکی نیز با مشکلات بسیاری مواجه است و نحوه پرداخت بیمه‌ها نمی‌تواند همه کمبودها داروخانه‌ها را تأمین کند لذا باید تلاش شود با استفاده از روش پرداخت متمرکز، کمبودهای بیمارستان‌ها نیز در این زمینه جبران شود.

تلاش می‌شود پرداخت‌ها به‌گونه‌ای باشد که تغذیه بیمارستان‌ها دچار اختلال نشود. در شرایطی کارانه کارکنان بیمارستان‌ها پرداخت می‌شود که پرداخت نیروهای برون‌سپاری شده با تأخیر مواجه است و این نارضایتی‌هایی را در پی دارد

لذا در این شرایط باید از هرگونه برون سپاری پرهیز کرد چراکه ایجاد هماهنگی در پرداخت کارکنان سخت می‌شود. البته به آقای دکتر بیگلر سفارش شده این دسته از کارکنان را هم مورد توجه قرار دهند ولی نمی‌توان در پرداخت آن‌ها هماهنگی کامل ایجاد کرد.

با وجود اینکه رئیس بیمارستان همه‌کاره بیمارستان است اما در وضعیت موجود با این نحوه پرداخت بیمه‌ها و کمبود منابع، باید رؤسای بیمارستان‌ها خود را با این سیستم هماهنگ کنند تا از فشارهایی که از بیرون و درون دانشگاه به آنان وارد می‌شود کمتر آسیب ببینند و تصمیماتی را اتخاذ کنند که عواقبی برای خودشان و بیمارستان نداشته باشد. اختلافی که بین گروه‌های مختلف پزشکی برای تعرفه وجود دارد فشار بسیاری را به رؤسای بیمارستان‌ها تحمیل می‌کند؛ اما به هر حال زمانی که فردی مسئولیتی را می‌پذیرد باید نسبت به آن پاسخگو باشد و باتدبیر، صبر و حوصله مسائل را پیش برد و مشکلات را حل کرد.

مهم‌تر از نمونه بودن، نمونه ماندن است

انتظار از دانشجویان نمونه این است که کارآفرین، نوآور و مبدع باشند و دانشجویی که وارد دانشگاه علوم پزشکی تهران می‌شود باید دورنمای آینده خود را ترسیم کند و با وجود مشکلات، کاری کند که این رشد در آینده هم ادامه پیدا کند. رشد دانشجویان تا زمانی که به عنوان دانشجوی نمونه انتخاب شوند با شیب تند همراه است اما ادامه این مسیر سخت‌تر می‌شود. لذا نباید فکر کرد که اکنون که دانشجوی نمونه شده‌اند دیگر کار تمام است بلکه این تازه، آغاز راهی برای آینده خواهد بود. نقش دانشگاه تربیت انسان کامل است و دانشگاه نباید فقط متخصصان ماهر تربیت کند بلکه باید در کنار آموزش علم، مهارت‌های اجتماعی را به آنان بیاموزد تا بتوانند با بیمار، همراهان بیمار و جامعه ارتباط مؤثری برقرار کنند.



دانشجویان باید در کنار علم‌آموزی، ورزش کنند، کتاب غیردرسی بخوانند و روی مهارت‌های ارتباط خودکار کنند و در این مسیر گاهی یک جمله زیبا و یا یک اشاره استاد است که می‌تواند مسیر زندگی انسان را تغییر دهد همه بزرگان استادانی را داشتند که دیدن رفتار آنان باعث پیشرفتشان شده است.

ضرورت بازآموزی مسئولان IT بیمارستان‌ها

مسئول IT بیمارستان باید مستقیم با رئیس بیمارستان در ارتباط باشد و البته مسئول IT نیز باید از اطلاعات و کفایت لازم برخوردار باشد. با توجه به اینکه مسائل الکترونیک روز به روز در حال تغییر است همکاران حوزه فناوری اطلاعات باید به‌طور مداوم در دوره‌های بازآموزی شرکت کنند. تحولات حوزه IT بیمارستان‌ها فرآیندی مستمر و طولانی‌مدت است و در این حوزه یک‌باره نمی‌توان تحول ایجاد کرد بلکه لازم است زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری آن در طول زمان ایجاد شود.

ویژگی‌های اتوماسیون اداری

از آنجایی که راه‌اندازی اتوماسیون و الکترونیک شدن نه تنها کار را سخت نمی‌کند بلکه آسان‌تر می‌کند؛ هر واحدی که مسئول آن اهل فضای مجازی است در این زمینه باید رشد داشته باشد. با توجه به امکان دسترسی اتوماسیون اداری در موبایل، تعطیلی و دورکاری برای مسئولان واحدهای مختلف دانشگاه معنی ندارد می‌توانند در هر ساعت از شبانه‌روز به مکاتبات پاسخ دهند.

لزوم ساخت پارکینگ

کاهش وابستگی مدیران محیطی به ستاد در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و

تفویض اختیار بیشتر به آن‌ها، موجب تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری‌ها خواهد شد و جلب حمایت و کمک‌های خیرین و سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. به برخی بازسازی‌های نامناسب و ساختمان‌سازی‌ها در فضای متراکم و تمرکز بر رفع مشکلات ساختمانی، خصوصاً مسئله پارکینگ در بیمارستان امام و شریعی باید توجه کرد.

ظرفیت پارکینگ در حال احداث، ناکافی است؛ پس از سال‌ها، پارکینگ با ظرفیت ۹۰۰ خودرو برای بیمارستان امام در حال ساخت است که پاسخگوی این مجموعه نیست و پس از افتتاح آن دوباره محوطه بیمارستان به همین شکل فعلی در خواهد آمد. ضروری‌ترین کار در بیمارستان‌های امام خمینی و دکتر شریعی ساخت پارکینگ است. همان‌طور که فرهنگی‌ترین کار در دانشگاه پرداخت مطالبات معوقه نیروی انسانی است امروز هم ساخت پارکینگ برای این دو بیمارستان جز ضروری‌ترین کارهاست.

پردیس شماره ۲ دانشگاه علوم پزشکی تهران ساخته می‌شود

امید است با همکاری دانشگاه و شهرداری منطقه ۱۸ به‌زودی عملیات اجرایی پردیس شماره ۲ دانشگاه علوم پزشکی تهران آغاز شود؛ همچنین ساخت «مگا هاسپیتال» دروازه جنوبی تهران با هدف خدمت‌رسانی به مردم محروم حاشیه جنوبی شهر، کاهش بار ترافیکی ناشی از مراجعین درمانی شهرهای جنوبی به مرکز شهر، رفع مشکل تأمین فضاهای آموزشی اعم از دانشکده، مراکز تحقیقاتی و مرکز رشد از مزایای اصلی این طرح در توسعه دانشگاه است.

افتتاح پروژه ساختمان جدید بیمارستان رازی با ۱۷۶ تخت

هم‌اکنون افتتاح و ساخت یک بیمارستان در جنوب شهر تهران با همکاری بین



دانشگاه علوم پزشکی تهران و قرارگاه سازندگی خاتم در حال انجام است و این امر یادآور خاطرات دوران جبهه و جنگ است؛ دوستان همراه در قرارگاه خاتم همان بچه‌های قدیم جبهه و جنگ و همان کسانی هستند که در سال ۶۲ پل خیبر را ساختند. همان بچه‌هایی که در جنگ این پل را ساختند تجربیاتشان دست‌به‌دست منتقل شده است و امروز با دیدن بیمارستان و همکاری دانشگاه با این قرارگاه یاد خاطرات دوران جبهه و جنگ زنده شد. امید است این روحیه‌ای که در آن زمان بین همه همکاران بود امروز در سازندگی کشور هم ادامه داشته باشد. این دو مجموعه در قالب یک گروه و برای مردم کار می‌کند و جای امیدواری است که این همکاری ادامه پیدا کرده و فاصله‌ها کمتر شود و همکاری مشترک همچنان وجود داشته باشد و خاطرات خیلی خوبی را مثل دوران دفاع مقدس باقی گذارد. بیمارستان رازی از سال ۱۳۱۲ شروع به کار کرده - یعنی بالای ۸۰ سال - و به‌عنوان یکی از مراکز تخصصی و مشهور کشور در زمینه پوست مطرح بوده و هست و دانشجویان پزشکی و بیماران، خاطرات بسیار خوشی از اینجا دارند.

این بیمارستان امروز در حال یک جهش است و باید از حالت تک تخصصی پوست به بیمارستانی جنرال تبدیل شود؛ این بیمارستان با مصالح مرغوب، سلیقه خوب و نقشه زیبا ساخته شده است و دانشگاه تلاش می‌کند تا بتواند در کوتاه‌ترین زمان از جنبه‌های مختلف نیروی انسانی که اصل است و با تأمین هیئت‌علمی و پرستار به این هدف کمک کند و دکتر عابدینی هم کمک کنند این بیمارستان به یک بیمارستان جنرال خوب در جنوب شهر تبدیل شود و در خدمت توده مردم باشد.

امید است در کوتاه‌مدت اینجا به یک بیمارستان جنرال خیلی خوب تبدیل شود و البته با همان سابقه پوستی خدمت‌رسانی کند.

پروژه‌های دیگر افتتاح شده در سال گذشته پروژه بیمارستان یاس با ۱۱۰ تخت، کلینیک ویژه در اسلامشهر و پروژه پارکینگ بیمارستان امام خمینی در ماه گذشته

با ۱۰۰۰ ظرفیت در چهار طبقه رویی افتتاح شد. همچنین پروژه‌های درمانی، در بیمارستان شریعتی، ساختمان خیر ساز امید با ۷۰ تخت آماده بهره‌برداری است. علاوه بر این بخش‌های زایمان طبیعی LDR، نازایی و اتاق‌های عمل زنان کلینیک ویژه ۶ طبقه با ۵۰ واحد و مهم‌تر از آن، مجموعه تولید رادیودارو (سایکلوترون) راه‌اندازی شده است که جای تشکر دارد. در بیمارستان مرکز طبی نیز پروژه کلینیک ویژه ۵ طبقه، سی‌تی‌اسکن، آزمایشگاه کووید مخصوص کودکان و یک دستگاه رادیولوژی دیجیتال افتتاح شد.

جلب رضایت ارباب رجوع

در شرایط امروز باید دید جبهه کجاست و چه باید کرد؟ امروزه که دیگر جنگ فیزیکی در کار نیست، بهترین دفاع از آرمان‌های دفاع مقدس، گره‌گشایی از کار مردم و جلب رضایت افرادی است که به مرکز مراجعه می‌کنند. در مرکز تصویربرداری سالانه ۳۰۰ تا ۳۵۰ هزار خدمت رادیولوژی ارائه می‌شود رضایتمندی عمده افرادی که به این مرکز مراجعه می‌کنند بهترین تبلیغ برای دفاع مقدس است. به نظر می‌رسد در بیمارستان امام خمینی در مقایسه با گذشته نظم بیشتری در تردد خودروها ایجاد شده است، بنابراین در این شرایط اگر مسئولی بتواند سیستمی را اصلاح کند، به نوعی جهاد و ایثارگری محسوب می‌شود.

یک‌رنگی در گفتار و رفتار

اکنون با وجود همه بهانه‌ها، نباید از مسئولیت‌شانه خالی کرد. امروز شرایط به گونه‌ای سخت شده که افراد دلایل بسیاری برای کنار کشیدن از کار پیدا کرده‌اند؛ اما نباید با این بهانه‌ها شانه خالی کرد و در حد توان باید خدمت کرد. بهترین راه ترویج فرهنگ ایثار و دفاع در خانواده‌ها است. گاهی تحلیل‌ها و نقدها



از آن دوران برای جوانانی که گذشته را نمی‌دانند باعث موضع‌گیری آن‌ها می‌شود مهم‌ترین اصل در بیان مفاهیم دفاع مقدس در خانواده‌ها و سپس دانشگاه و جامعه، عمل کردن به ارزش‌های آن است.

وقتی گفتار با رفتار یکسان نباشد نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود. اگر از موضع تکبر، تفاخر و غرور با دانشجویان، همکاران و کارکنان برخورد شود نباید انتظار پذیرش از سوی آنان را داشت. همین یک‌رنگی در گفتار و رفتار دلیل ماندگاری ایثار و فداکاری است. جمله‌ای از سردار شهید قاسم سلیمانی: «فرماندهان ما در جبهه نمی‌گفتند برو، بلکه می‌گفتند بیا» این یعنی خودشان جلو حرکت می‌کردند و از سایرین می‌خواستند که در پیشان بیایند. واقعیت این است که نمی‌توان در پشت‌صحنه ماند و از دیگران خواست به جلو حرکت کنند.

تداوم فعالیت‌های آموزشی در شرایط بحرانی

به بهانه کوید ۱۹ نمی‌توان آموزش را تعطیل کرد. در زمان جنگ نیز آموزش تعطیل نبود. در عملیات کربلای ۴ افراد نه‌چندان کمی امتحان‌بورد داشتند که از امتحان گذشتند و به عملیات رفتند. تازه بازگشته بودند که عملیات کربلای ۵ شروع شد؛ اما به هر حال امتحان‌بورد را دادند لذا با تعطیل کردن مشکلی حل نمی‌شود.

۱۶ آذر ۱۳۳۲ قطعه‌ای از تاریخ سیاسی کشور

۱۶ آذر در دانشگاه و برای نسلی که آن دوران را تجربه کرده‌اند، معنی خاصی دارد چون قطعه‌ای از تاریخ سیاسی کشور در دانشگاه تهران رقم خورده است. پس از کودتای ۲۸ مرداد و سقوط دولت ملی دکتر مصدق، فضای کشور متشنج و دوباره ارتباط با انگلیس برقرار شد. در پی آن در ۱۶ آذر همان سال در دانشکده فنی به علت درگیری دانشجویان با ارتش، سه دانشجو به نام‌های قندچی، بزرگ‌نیا و

شریعت رضوی به شهادت می‌رسند. پس از حادثه ۱۶ آذر نیکسون معاون وقت رئیس‌جمهوری امریکا به‌منظور دریافت دکترای افتخاری وارد دانشکده حقوق شد که در پی آن با واکنش دانشجویان در کوی امیرآباد مواجه می‌شود. آن زمان دکتر سیاسی رئیس وقت دانشگاه تهران بود. در آن دوران استقلال دانشگاه اهمیت ویژه‌ای داشت و رئیس دانشگاه نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بود. براین اساس دکتر سیاسی واکنش تندی به این اتفاق نشان دادند و تصمیم گرفتند که به‌صورت جمعی استعفا دهند ولی این کار نکردند. شاه نیز در واکنش به این حوادث، پیش‌دستی کرد و دانشگاه و دانشجویان را مقصر دانست. پس از این حادثه، واکنش‌های دانشگاه در ۱۶ آذر هرسال، به قدری شدید بود که به تعطیلی دانشگاه می‌انجامید.



تأکید بر نقاط مثبت و سازنده در بحران‌ها

جامعه، امروز با دوران دفاع مقدس به دلیل نوع مسائلی که در جنگ مطرح بود و اتفاقاتی که اوایل زمان انقلاب و بعد از انقلاب افتاد، تفاوت‌هایی دارد ولی یک تشابهاتی هم دارد. آن چیزی که در این مدت تجربه شد مخصوصاً در این ده ماه از اسفند که این حادثه شروع شده تا امروز، در بسیاری از بیمارستان‌ها و جامعه سلامت، واقعاً یک روحیه بسیار ارزشمند و ایثارگرانه و کمک‌کننده در جامعه پرستاری، مخصوصاً در همکارانی که درگیر آن بودند در همه بیمارستان‌ها مشاهده می‌شد، درست این همان روحیه‌ای بود که در دوران دفاع مقدس و دوران جنگ هم در کسانی که درگیر با مسائل دفاع مقدس بودند هم دیده می‌شد. کلیپ‌هایی در جلسات دانشگاه پخش می‌شد که یک تشابه سازی بین ورود سربازان دوران مقدس به مناطق شیمیایی و مناطق جنگی با مقایسه رفتن پرستاران و کارکنان خدمات سلامت به بخش‌های کووید را نشان می‌داد و این تشابه سازی و این

کنار هم گذاشتن‌ها لحظاتی احساسی را رقم می‌زد چون خیلی از این صحنه‌ها ملموس و تکراری بود و بعضی از صحنه‌ها تشابه بسیاری داشتند اما چشم بینا و دل خاصی می‌خواهد با یک روحیه‌ای که این لطافت را بتواند ببیند. بعضی وقت‌ها برخی از دوستان آسیب‌ها و آزارهای این قضیه را می‌بینند، بهتر است که نقاط مثبت را دید. این اتفاقات به هر حال می‌افتد، بهتر است که آن لطافت‌های کار دیده شود، پرستاری وجود دارد که پدر و مادر خودش یا فرزندش را در خانه می‌گذارد و به سر کار می‌آید یکی از این پرستارها تعریف می‌کرد «اوایلی که کووید آمده بود و من در یک بیمارستانی کشیک بودم در ایام تعطیلات عید و هنوز مردم آشنا نبودند و می‌گفت وقتی من ماشین سوار شدم تا به خانه بروم بین راه راننده از من پرسید که شما کجا کار می‌کنید، گفتم در بیمارستان، ناگهان راننده ایستاد و من را پیاده کرد». کادر درمان از اینجا کار را شروع کردند درست مثل وقتی که صدام به شهرهای ایران حمله می‌کرد و بعضی‌ها ممکن بود که فرار کنند ولی یک عده‌ای هم ایستادند. پرستاری که از ماشین پیاده‌اش می‌کنند حال بسیار بدی پیدا می‌کند ولی برمی‌گردد به محل کارش و کار می‌کند، این چقدر ارزش دارد؟ ممکن است بگویند این یک‌بار اتفاق افتاده ولی همین یک موردش هم کافی است. البته این مساله را هم می‌توان باز از جنبه مثبت می‌توان دید و به کار آن پرستار نگاه کرد مثل آن آتش‌نشان که آگاهانه به دل آتش می‌رود، این ارزشمند است و موارد بسیار دیگری وجود دارد.

انقلابی بودن در دانشگاه یعنی امیدواری و تلاش کردن

نسل قبلی در سال‌های اولیه انقلاب همیشه بسیار امیدوار بودند. این نسل نسلی است که همچنان باید امید داشته باشد و کار کند. امروز مشکل کشور در ناامیدی و تلاش نکردن خلاصه می‌شود و درمان آن، امیدوار شدن و تلاش کردن

است. امروز در دانشگاه تمام دوستانی که از نسل گذشته هستند باید باور داشته باشند که انقلابی بودن در دانشگاه یعنی تلاش کردن، امیدوار بودن و راه اندازی بخش‌هایی که بتواند مشکلات مردم را حل کند. در مقابل واژه ضدانقلاب به کسی تعلق می‌گیرد که موانع را از پیش پای مردم بر ندارد و آن‌ها را ناامید کند. اگر نگاه جوانان به بیرون از مرزهاست این مسئله ناشی از ناامید کردن آن‌هاست و تائید این ناامیدی نیز جرم است.

پرداخت به موقع کارکنان امری ضروری است

رؤسای بیمارستان‌ها مسئول همه امور بیمارستان هستند و باید به جنبه‌های مختلف بیمارستان، اشراف کامل داشته باشند. بیمارستان‌ها باید به گونه‌ای اداره شوند که با چالش کمتری مواجه شوند. در شرایطی که امکانات بیمارستان محدود است بدون مداخله رؤسای بیمارستان‌ها در نظام مالی و نظارت بر آن، نمی‌توان از این بحران عبور کرد.

امروزه بر مدیریت جامع در بیمارستان‌ها تأکید می‌شود. مدیریت ۲۰ سال گذشته بیمارستان‌ها دچار تناقضاتی بوده که نمونه آن بیمارستان‌های امام خمینی و شریعتی است که با وجود همه بخش‌های تخصصی ویژه و نیروی انسانی مجرب، با مسائلی همچون نبود پارکینگ مناسب و سختی عبور و مرور در محوطه بیمارستان و ساخت‌وسازهای مکرر مواجه هستند. پرداخت به موقع کارکنان امری ضروری است. پرداخت‌های نیروی انسانی که در اثر بدهی بیمه‌ها، با مشکل مواجه شده بود که با کمک معاونت توسعه، به موقع انجام شد. رؤسای بیمارستان‌ها باید بر کارکنان زیرمجموعه خود نظارت داشته باشند. چراکه کارکنان به جای دغدغه دستیابی به حقوق اولیه خود باید دغدغه انجام بهتر وظایفشان را داشته باشند و این امر با حمایت درست رؤسای بیمارستان‌ها و مسئولان دانشگاه میسر می‌شود.



همچنین رؤسای بیمارستان‌ها باید به امور مالی بیمارستان حساس باشند و مدیران مالی مناسبی را در این مسئولیت بکار گیرند. اداره داخلی بیمارستان بر عهده مدیران است؛ و بسیار مهم است که مدیر بیمارستان‌ها هماهنگ با مجموعه عمل کنند. نقش معاونان آموزشی در پیشبرد رسالت بیمارستان‌های آموزشی مهم است. افرادی باید به این سمت منصوب شوند که نسبت به امور آموزشی بیمارستان، حساس و بر آن نظارت دقیقی داشته باشند. با این روند، نگرانی‌هایی که ممکن است پیرامون مسائل آموزشی بیمارستان وجود داشته باشد، برطرف می‌شود. همچنین با انتخاب معاون درمان فعال و کارآمد می‌توان که اهداف معاونت درمان دانشگاه و وزارتخانه را به خوبی پیش برد و با تقسیم کار و تفویض اختیار به افراد لایق، بخشی از بار مسئولیت خود را کم‌تر کرد. در این میان، نقش مترونها نیز مهم است. این مسئولیت حساسیت زیادی دارد، لذا افراد مناسب در این زمینه باید به کار گرفته شوند و تمامی امور پرستاری به آنان واگذار شود. آینده پیشروی دانشگاه نویدبخش است و واقعیت این است که دانشگاه از این بحران مالی عبور خواهد کرد و نباید نگران آن بود.

تبریک روز کارمند و قدردانی از تلاش آنان

روز کارمند، روز گروه بزرگی از کارکنان دانشگاه است که مشغول خدمت‌رسانی هستند. این روزها تمامی افرادی که در دانشگاه کار می‌کنند و به نوعی گرفتار سختی‌ها و مرارت‌های بیماری کووید ۱۹ هستند و برخی کارکنان شریف غیرپزشک و پرستار، در قسمت‌های اداری و پشتیبانی، گرفتار این بیماری شده‌اند و حتی تا مرز شهادت پیش رفته‌اند.

در نظام سلامت، افراد بسیاری کار و خدمت می‌کنند. از بهورزی که در خانه بهداشت به مناطق دوردست خدمت می‌کند تا پرستار و پزشک، کارکنان

آزمایشگاه، داروخانه و نگهبان و همه کسانی که به شکل‌های مختلف با شهامت و ایثارگری در نظام سلامت کار می‌کنند تشکر و قدردانی می‌کنم.

تأمین امکانات رفاهی اولیه کارکنان و کادر درمان

با توجه به ضرورت تأمین امکانات رفاهی مانند پارکینگ در بیمارستان‌های دانشگاه، بایستی برای کارکنان، اعضای هیئت‌علمی، پرستاران و تمامی کادر درمانی بیمارستان امام خمینی، با این حجم از مراجعه‌کننده‌ای که روزانه به این مجموعه، رفت‌وآمد دارند، امکانات رفاهی در نظر گرفت.

ابتدایی‌ترین و اولین خواسته کارکنان، پزشکان و پرستاران این است که صبح با آرامش به محیط کار خود بیایند. پارکینگ و شرایط ورود خودروها به این بیمارستان فاجعه بود که اکنون اصلاح شده است. لذا بایستی پیش از راه‌اندازی بیمارستان‌های بزرگ، به فکر تأمین امکانات رفاهی اولیه آن بود.

در هیچ جای دنیا، این‌گونه نیست که در بیمارستانی با وسعت بیمارستان امام خمینی، کاروانی از خودروهای پارک شده در محوطه را ببینید و کارکنان بدون احساس امنیت، صبح‌ها ماشین خود را پارک کنند و به بیمارستان بروند.

جشنواره بین‌الملل

فرارسیدن روز بین‌الملل را تبریک می‌گوییم. امسال صد و هفتادمین سالی است که امیرکبیر دارالفنون را بنیان گذاشت و ۸۳ سال بعد در ضلع شمالی همین مجموعه، دانشکده پزشکی و سالن تشریح به‌عنوان نخستین بخش دانشگاه تهران بنا شد و این یعنی عده زیادی از استادان طی این سال‌ها فعالیت کرده‌اند تا امروز بتوانیم گردهم جمع شویم و از علم و دانش سخن بگوییم.

از تلاش‌های رئیس دانشگاه تهران و هیئت‌رئیس‌ه دو دانشگاه تهران و علوم پزشکی



تهران برای هماهنگی جشنواره بین الملل، قدردانی می شود. خوشبختانه با تلاش های صورت گرفته از سال قبل این برنامه به صورت مشترک توسط دو دانشگاهی که از یک ریشه هستند برگزار شده و باید این رویداد را به فال نیک گرفت. با توجه به همه گیری کرونا و فرصت ها و تهدیدهای ایجاد شده، تجربه کرونا امروز سبب برگزاری این جشنواره شده است؛ مانند بسیاری از برنامه های یک سال اخیر که به صورت نیمه حضوری و مجازی اجرا شده، این برنامه هم مجازی برگزار شد و این نمودی دیگر از علم است که زندگی حتی با کرونا ادامه دارد و هیچ عاملی مانع رشد و پیشرفت و علم گرایی نخواهد شد حتی بعد از این ویروس که تمام دنیا را تحت تأثیر قرار داده است.

سال قبل در همین روزها خبر شیوع کرونا در کشور منتشر گردید و نخستین موارد این بیماری، توسط دانشگاه علوم پزشکی تهران شناسایی شد. در طول یک سال گذشته، این مجموعه ۱۱ دانشکده و ۱۴ بیمارستان آموزشی کوچک و بزرگ خود مشتمل بر ۵ هزار تخت بیمارستانی را با تمامی امکانات تخصصی، تشخیصی و درمانی موجود در اختیار مردم شریف کشورمان قرار داده است.

۲۴ هزار کارکنان دانشگاه شامل پزشکان، پرستاران، نیروهای خدماتی و کارمندان از خانه های بهداشت در جنوب تهران تا بیمارستان های تخصصی و فوق تخصصی طی سه موج شدید این بیماری و با وجود دوری از خانواده و برخی کمبودها، مشغول به خدمات رسانی به مراجعه کنندگان و بیماران بوده اند و این در حالی است که عده زیادی از آنان جان عزیز خود را در راه سلامت مردم ایران تقدیم کرده اند که باید به همه آن ها افتخار کرد.

دانشگاه علوم پزشکی تهران طی همین مدت با وجود این فعالیت های طاقت فرسا، در عرصه آموزش، پژوهش، بین الملل و دیگر حوزه های بهداشتی و درمانی نه تنها کوتاه نیامده بلکه رتبه های بسیار خوبی را در سطح ملی و منطقه ای کسب کرده است.

با توجه به دستاوردهای حوزه بین‌الملل، امروز بیش از ۱۰ درصد محصلان دانشگاه را، دانشجویان بین‌المللی از ۵ قاره و ۴۲ کشور تشکیل می‌دهند و باعث خوشحالی است که نیمی از آن‌ها در رشته پزشکی تحصیل می‌کنند و مابقی در دیگر دانشکده‌ها مشغول به فعالیت علمی هستند.

عوامل اصلی موفقیت در مدیریت بیمارستان‌ها

از زحمات یک سال گذشته بیمارستان‌ها در درمان بیماران کووید ۱۹، تشکر و قدردانی می‌کنم. ۱۳ ماه از شروع بیماری کووید و دوران سخت بیمارستان‌ها می‌گذرد و اکنون زمان خوبی است که به عملکرد این یک سال، نگاه شود. کارنامه فعالیت‌ها را دید و بررسی کرد که در این دوران، چگونه عمل شده است. البته در جایگاه مسئول، باید از صمیم قلب به همه خدا قوت و خسته نباشید بگویم چرا که در یک سال گذشته بیمارستان‌ها در سطوح مختلف، چه در ارائه خدمات پرستاری، پشتیبانی و چه مدیریت نیروی انسانی و چه مسائل تخصصی و علمی، کارنامه درخشانی از خود بر جای گذاشتند.

هماهنگی ایجاد شده میان بخش‌های مختلف کاری در بیمارستان‌ها بسیار ارزشمند است. البته این کارنامه مثبت به معنی بی‌نقصی ما نیست، بلکه به این معنی است که در یک سال و ۱۰ روز گذشته، بحران کووید نیز بر مشکلات بیمارستان‌ها که مدیریت آن کاری سخت و دشوار است، اضافه شده است.

نگاه افراد مختلف در سطوح مختلف، به بحران کووید و مدیریت آن، در دو بخش مجزای وزارت بهداشت و بیمارستان‌های دانشگاه، متفاوت است. افراد در خصوص مدیریت کووید در دو طیف بسیار گسترده قضاوت می‌کنند، نخست نحوه برخورد وزارت بهداشت با کووید و در بخش دیگر عملکرد و برخورد دانشگاه‌ها و بیمارستان‌ها با این بیماری؛ اما بدون تعصب و جانبداری، واقعاً بیمارستان‌های



دانشگاه بسیار خوب عمل کردند، از این رو از همگی تشکر و قدردانی می‌کنم. نباید مردم را ترساند اما آمادگی لازم برای ایام پیش‌رو را داشت. خوشبختانه این آمادگی در بیمارستان‌ها هست و دانشگاه نیز در حوزه پشتیبانی، تمام تلاش‌ها را کرده تا بیمارستان‌ها در ایام تعطیل از نظر تجهیزات و مسائل مالی در زحمت نباشند. مدیریت خوب سرمایه‌های انسانی منوط به همکاری و همدلی رئیس، مدیر و مترون بیمارستان‌ها است. با هیچ چیز به اندازه هماهنگی این سه نفر، بیمارستان را بی مسئله نگاه نمی‌دارد. از این رو تأکید می‌شود که حتماً جلسات هفتگی با هم داشته باشند. البته از ارتباطاتی که با بیمارستان‌ها برقرار است، این هماهنگی کاملاً احساس می‌شود. در واقع هر کجا هماهنگی بیشتر باشد، مشکلات کمتر است. با توجه به حجم نوسازی و بهسازی‌های انجام شده در یک سال گذشته، با وجود همه مشکلات، نوسازی و بازسازی‌های بسیاری اعم از اکسیژن سازها، بخش‌های ICU، بخش‌های اورژانس و تأسیسات در بیمارستان‌ها انجام شده است. امید است کشور در ایام عید امسال، روزهای آرامی را از لحاظ شیوع بیماری کووید سپری نماید و موج بعدی کرونا در کشور نباشد. ترساندن بیش از اندازه و نگرانی در جامعه مشکلات روحی و ذهنی ایجاد می‌کند. ای کاش در رده‌های بالای کشور در خصوص مسائل روحی و روانی نیز تذکر دهند. از مدیران، مترون‌ها و کادر درمان بیمارستان‌ها قدردانی می‌کنم. برخی از همکاران حتی با دست شکسته در بخش حضور داشتند و کمک می‌کردند. با توجه به قدمت ساختمان‌های دانشگاه و ضعیف بودن زیرساخت‌های آن باید در حد توان تلاش کنیم تا ساختمان‌ها را نوسازی و بهسازی شوند. نباید ناامید بود. در شرایط سخت هم می‌توان کارهای بسیاری انجام داد. باید قبول کنیم که در همین شرایط، قرارداد MRI و سی‌تی‌اسکن چندین بیمارستان منعقد شده، زمین‌های زیادی به دانشگاه اضافه شده، سالن‌های جدیدی خریداری شده،

آشپزخانه، زمین ورزش و فضاهای خوابگاهی، همگی اقدامات مثبتی است که در این شرایط انجام شده است.

راه اندازی تخت‌های ICU در این شرایط دشوار است. در بسیاری از بیمارستان‌ها، فعالیت‌های خوبی همچون راه اندازی پت اسکن و بخش جدید رادیو داروها انجام شده است. در بیمارستان امام نیز مهدی کلینیک با ظرفیت زیادی در حال ساخت است. قطعاً در برخی از مراکز بزرگ همچون بیمارستان امام هر چه کار شود باز هم جای کار دارد اما باید بخش خوب کار در کنار عملکرد درست بخش‌ها و بازسازی‌ها و راه اندازی ظرفیت‌های جدید را هم در کنار آن‌ها دید. کارها باید به دست خودمان انجام شود و نباید طلب کار افراد دیگر بود. اگر در این دوره برای خوابگاه متاهلین کاری انجام نگرفت، رییس دانشگاه در مقابل وزیر اعلام کرد که گناه آن متوجه ایشان است از این رو برای انجام نشدن کارها باید نیم‌نگاهی نیز به خود داشت.

از دکتر صادق نیت، برای فعالیت‌ها و تلاش‌هایی که در حوزه بیمارستان انجام می‌دهند قدردانی می‌کنم. هنگامی که برای انتخاب ایشان تصمیم گرفته شد، عنوان شد که ایشان همچون سرباز دفاع مقدسی است که برای رفتن به میدان مین، اعلام آمادگی کرده است و همان طور که در آن زمان از سربازان برای رفتن به میدان سؤال و جواب نمی‌شد، از دکتر صادق نیت نیز نباید سؤال و جوابی شود. البته خدمت در بیمارستان امام میدان مین نیست بلکه مسجد، معبد و عبادتگاه است. آنجا به لحاظ حجم بالای کار، به میدان مین تشبیه شد. همچنین عملکرد موفق بیمارستان امام خمینی (ره) در دوران کووید را موجب سربلندی است.

مسئولان کشور، در تمام طول سال گذشته ملاک تصمیم‌گیری‌شان اعداد و ارقام بیمارستان امام بود. این بیمارستان خط کش کرونا در کشور بود. این بیمارستان از نظر ظرفیت آموزشی و عضو هیئت‌علمی، از بسیاری دانشکده‌ها و دانشگاه‌های کشور بزرگ‌تر است لذا افرادی که در این بیمارستان زحمت می‌کشند کار بسیار



سختی بر عهده دارند؛ اما دکتر صادق نیت از ظرفیت، توان و تجربه بالایی برخوردار است.

نام بیمارستان امام خمینی (ره) دلیلی بر توجه بیشتر به بیماران بی بضاعت است و به دلیل نام بیمارستان، هیچ کس نباید از آن ناراضی بیرون برود و این امکان پذیر است. بدون اغراق در این مجموعه فعالیت‌های بسیار خوبی تاکنون انجام داده‌اند و باید قدردان آن‌ها بود.

هماهنگی میان مراکز دانشگاهی و معاونت توسعه و برنامه‌ریزی منابع در سال گذشته بی‌نظیر بود. هماهنگی مالی هم در سال گذشته بسیار خوب بود و قطعاً این فعالیت‌ها حاصل برنامه‌ریزی، هماهنگی و همراهی مدیران این بخش بود. اگرچه گشایش‌هایی در سال گذشته در موضوعات مالی ایجاد شد، اما دکتر بیگلر با تیم خوبی که داشتند در هیچ زمینه‌ای کوتاهی نکردند حتی در بسیاری از فعالیت‌ها پا را از وظیفه فراتر گذاشتند.

سال گذشته به دلیل شرایط دشوار و محدودیت‌هایی که به دلیل بیماری برای بیمارستان‌ها بود، اعلام شد که هیچ محدودیتی در خرید برای کووید نیست و این ریسک پذیرفته شد اما آن‌ها با در نظر گرفتن مسائل قانونی اقدام به تأمین مایحتاج کردند و امسال مشاهده می‌شود که نهادهای نظارتی فشار خود را برای بازرسی چندین برابر کرده‌اند. این‌ها گفته می‌شود تا روشن شود که پشت پرده کارهای دانشگاه، آزمایشی نیست و ساعت‌ها وقت مدیران برای بازرسی می‌گذرد. بازسازی و بهسازی فضای پاوین بیمارستان‌ها باید هر چه سریع‌تر انجام گیرد. هر چه فضا مناسب‌تر باشد، افراد بیشتر برای ماندن در محیط ترغیب می‌شوند. از مدیران می‌خواهیم که به پاوین‌ها به‌عنوان یک بخش هزینه‌ای نگاه نکنند و رسیدگی به آن‌ها را در اولویت کارها قرار دهند. پاوین برای رزیدنت و اینترن فضای بسیار معتبری است و در خاطرات تحصیلی آن‌ها می‌ماند. پاوین پایگاه آموزش است.

تغییر کاربری بیمارستان یاس از تک تخصصی به جنرال را می‌توان به فال نیک گرفت. بیمارستان یاس یکی از نقطه‌های روشن دانشگاه و در منطقه خوبی واقع شده است. سال گذشته این نتیجه حاصل شد که این حجم از تخت نمی‌تواند تک تخصصی باشد و ظلم بزرگی به مردم بود که بخش‌های آماده آن خالی نگه داشته شود. از این رو با همت بزرگی که شد، بخش‌های متعدد جنرال در آنجا راه اندازی خواهد شد و قطعاً شاهد بیمارستان عمومی خوب برای روزهای آینده خواهیم بود.

قدمت بیمارستان‌های دانشگاه

تالار دارالفنون یادآور پیشینه درخشان دانشگاه است. در سال ۱۲۳۱ هجری شمسی امیر بزرگ ایران، امیرکبیر، با یک تصمیم شایسته دارالفنون را افتتاح کرد و سیزده روز قبل از شهادتش، مدرسه طب و دارالفنون را به واسطه ۷ پزشک اتریشی از جمله یاکوب ادوارد پولاک تشکیل داد.

حدود ۸۳ سال بعد، این تشکیلات به ضلع شمالی دانشگاه، اولین ساختمان آناتومی دانشکده پزشکی منتقل شد و دانشگاه تهران با سالن آناتومی فعالیت خود را آغاز می‌کند. در طول سال‌ها و با وجود تغییراتی که در دانشگاه صورت گرفته است، خانواده بزرگ دانشگاه، با همت و پشتکار راه رشد و تعالی دانشگاه را ادامه داده‌اند. بیمارستان امام خمینی، بزرگ‌ترین مجتمع آموزشی کشور با حدود ۱۲۰۰ تخت است که باراه اندازی مهدی کلینیک، ظرفیت آن به ۲۲۰۰ تخت افزایش خواهد یافت. این بیمارستان با حدود ۵۷ اتاق عمل، بیشترین تعداد اتاق عمل را در بین بیمارستان‌ها داشته و با بیش از هزار پزشک و کارکنان فراوان در رده‌های مختلف، بزرگ‌ترین بیمارستان کشور محسوب می‌شود؛ اما در عین حال این بیمارستان به دلیل زیرساخت‌های قدیمی، نیاز به رسیدگی جدی دارد.



بیمارستان سینای دانشگاه علوم پزشکی تهران به‌عنوان اولین بیمارستان کشور، ۱۵۰ سال پیش، در زمان ناصرالدین‌شاه راه‌اندازی شده است. در کنار این بیمارستان‌های قدیمی، بیمارستان‌های جدیدی همچون مرکز قلب وجود دارد که ۱۸ سال پیش با ۵۰۰ تخت راه‌اندازی شده است و اعضای هیئت‌علمی این مرکز، تمام‌وقت کاری خود را در آنجا سپری می‌کنند.

در کنار این‌ها، وجود بیمارستان‌هایی مانند امیراعلم که مشهور به بیمارستان گوش و حلق و بینی بوده تا بیمارستان روزبه که از آن به‌عنوان مرکز روان‌پزشکی یاد می‌شود و همچنین وجود بیمارستان فارابی که دارای بیشترین تعداد اتاق جراحی چشم و بیشترین شمار جراحی در روز است، وسعت، قدمت و نوگرایی دانشگاه در ابعاد مختلف را مشخص می‌کند.





روایت
همگرايے

۹۸





