



گزارش فعالیت‌های سه‌ماهه رئیس دانشگاه

امید به آینده، تلاش، صداقت و اعتماد دو طرفه موجب موفقیت دانشگاه است

مهم‌ترین ملاک‌های انتخاب معاونان می‌داند. وی قبول تنها یک مسئولیت را رمز موفقیت خود دانست و معتقد است وظیفه سنگینی در برابر دانشجویان بر عهده دانشگاه است و باید کاری کرد تا دانشجو در محیط دانشگاه کمترین دغدغه را داشته باشد. دکتر کریمی، همراهی و همدلی دانشجویان، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان و اعتماد دوسویه آنها با مدیران دانشگاه را موجب رفع مشکلات و موفقیت دانشگاه می‌داند. دکتر پارساپور، مدیر دفتر ریاست و سرپرست روابط عمومی دانشگاه ما را این مصاحبه همراهی کرد.

رئیس دانشگاه، نخستین گزارش فعالیت‌های خود در سه ماه گذشته را به دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت‌علمی ارائه کرد.

آشنایی خانواده دانشگاه با برنامه‌ها و اولویت‌های کاری در دوره جدید، بهانه‌ای شد تا در گفتگو با دکتر کریمی، رئیس دانشگاه، ضمن مرور بر فعالیت‌های ایشان در سه ماه گذشته، از سیاست‌ها و مهم‌ترین گام‌ها در ماه‌های آینده جويا شویم. دکتر کریمی، به مدیریت متمرکز اعتقادی ندارد و داشتن تخصص، انگیزه، حس مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن را از



این که معتقدیم بهداشت اصل و نماد کار ما است، بازدید خود را از دانشکده بهداشت شروع کردم، البته دانشگاه دارای یازده دانشکده است و من به جز دانشکده مجازی که با آن‌ها در دفتر کارم ملاقات کردم، به ده دانشکده دیگر رفتم و به صحبت‌های اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌ها گوش دادم. از همکاران خواستم که هر نکته‌ای به ذهنشان می‌رسد را بیان کنند و سپس از روسای قبلی دانشکده خواستم تا گزارشی در حضور اعضای هیئت‌علمی ارائه کنند. پس از آن، یازده رئیس دانشکده را بر اساس توانایی افراد، جایگاه علمی آن‌ها و علاقه آن‌ها به دانشگاه و با توجه به مقبولیت آن‌ها در دانشکده خودشان انتخاب کردیم. خوشبختانه ریاست دانشکده‌ها هم در فاصله کوتاهی تعیین و بلافاصله بعد از آن جلسه‌ای مشترک با هیئت‌رئیس دانشگاه و روسای دانشکده‌ها برگزار شد. در این جلسه، سیاست‌ها و نظراتی که راجع به اداره دانشگاه و دانشکده‌ها داریم در آن مطرح شد. من مجدداً همان خواسته‌ام را که پخش قدرت در سطح دانشگاه و دادن اختیار بیشتر به دانشکده‌ها بود را مطرح کردم و قرار شد معاونان مختلف تا جایی که ممکن است اختیاراتی به دانشکده‌ها بدهند تا از رجوع اضافه به دانشگاه خودداری شود.

🔸 در برخی از بیمارستان‌ها نیز تغییرات مدیریتی رخ داد. این تغییرات با چه رویکردی انجام شد؟

همزمان با دانشکده‌ها، با تمامی روسای چهارده بیمارستان دانشگاه نیز ملاقات‌های طولانی داشتم و از تمام آن‌ها گزارش کار خواستم، در چهار بیمارستان، روسای جدید منصوب و روسای دیگر نیز تثبیت شدند. رویکرد من در مورد بیمارستان‌ها نیز همان رویکرد قبلی یعنی تفویض مسئولیت بیشتر به مدیریت بیمارستان‌ها و نظارت دانشگاه بر روی واحدهای آن است.

در گام بعدی بازدید از مراکز دارویی همچون داروخانه سیزده آبان، مرکز رشد دارویی و داروخانه‌های بیمارستانی در برنامه کاری شما قرار گرفت.

بله با توجه به این که داروخانه ۱۳ آبان و داروخانه‌های بیمارستانی به صورت متمرکز توسط دکتر غلامی مدیریت می‌شوند یک بازدید شش‌ساعته از تمام داروخانه‌های بیمارستانی و داروخانه ۱۳ آبان انجام شد. پس از آن نیز از مرکز رشد دانشکده داروسازی و آزمایشگاه جامع بازدید کردم.

🔸 دوداً سه ماه از زمان قبول مسئولیت شما به عنوان رئیس دانشگاه تهران می‌گذرد، بفرمایید در چه شرایطی ریاست دانشگاه را قبول کردید و با چه هدفی این کار صورت گرفت؟

در اوایل سال تحصیلی جدید، دکتر جعفریان، تمایل بیشتری به پرداختن به کار تخصصی خود در بخش داشتند و طبیعی است که برای ریاست نیاز به جانشین بود. در این شرایط دکتر هاشمی، وزیر بهداشت، پیشنهاد ریاست را مطرح کردند و من بعد از کمی فکر این مسئولیت را پذیرفتم. البته از شرایط زمانی، مکانی، اجتماعی و سیاسی دانشگاه به خوبی شناخت داشتم و می‌دانستم که شرایط معمولی و راحتی نیست. من قبلاً هم مسئولیت‌هایی با آینده نامعلوم را پذیرفته بودم و با این پیشینه ریسک کردم و این مسئولیت را نیز پذیرفتم.

🔸 نخستین اقدام شما بعد از قبول مسئولیت، انتخاب معاونان بود. ملاک انتخاب شما برای این تیم چه بود؟

من به مدیریت متمرکز اصلاً اعتقادی ندارم و معتقدم اختیار دادن به افراد و واحدهای اجرایی بهتر است. بر این اساس برای انتخاب معاون با همکاران در دانشگاه مشورت کردم، از آن‌ها خواستم افرادی را معرفی کنند، حتی با برخی از آنها مصاحبه کردم و در آخر انتخاب تیم ده نفره هیئت‌رئیس دانشگاه را شروع کردم. در ابتدا علاقه افراد به محیط دانشگاه، سپس انگیزه کار مدیریتی در این سطح، داشتن تخصص در واحدی که به آن‌ها مسئولیت داده می‌شود، داشتن حس مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن و نسبتاً جوان بودن ملاک‌های من برای انتخاب این تیم بود. من ده نفر از کسانی که فکر می‌کردم بهترین هستند را انتخاب کردم، البته حدود دو هزار هیئت‌علمی در دانشگاه علوم پزشکی تهران داریم که همگی عالی هستند و عده زیادی از آن‌ها توانایی و صلاحیت کار مدیریتی دارند؛ اما من این هیئت‌رئیس را در کم‌تر از بیست روز انتخاب کردم و نگذاشتم کارهای دانشگاه زمین بماند.

اگر بخواهیم مروری بر مهم‌ترین اتفاقات این سه ماه داشته باشیم، بازدید از دانشکده‌ها و گفتگو با اعضای هیئت‌علمی در صدر این فعالیت‌ها قرار می‌گیرد. لطفاً در مورد آن توضیح بفرمایید.

بله؛ همزمان با تعیین معاونان اقدام به بازدید و ملاقات رودررو با تمامی اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌ها کردم. با توجه به



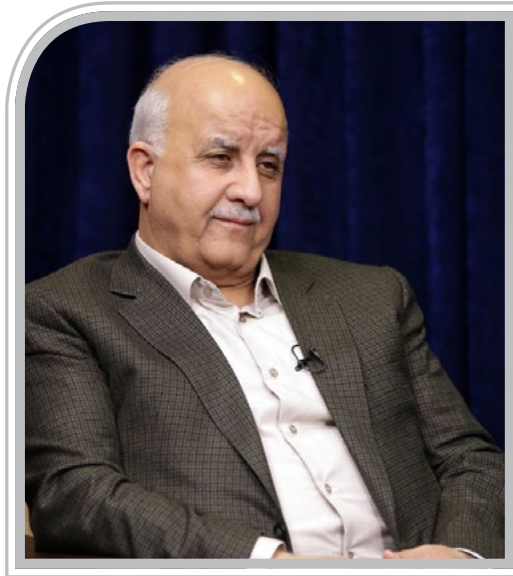
تحقیقاتی خوبی داریم که امیدوارم این کار در سال‌های آینده شروع و ادامه‌دار شود.

دکتر پارساپور: چرا شما با توجه به اشراف به وضعیت نظام سلامت و مشکلات حوزه درمان این مسئولیت را پذیرفتید؟

من در سال ۱۳۵۳ وارد این دانشگاه شدم و از آن زمان ۴۳ سال می‌گذرد، بیشتر عمر خود را در دانشگاه گذراندم و حتی زمانی که هیئت‌علمی شدم به صورت تمام‌وقت در دانشگاه فعالیت داشتم و کم‌تر جذب بازار کار بیرون از دانشگاه شدم. همچنین در تمام رده‌های دانشگاه از جمله معاونت یک بخش ساده در بیمارستان سینا، رئیس درمانگاه، معاون آموزشی بیمارستان، رئیس دانشکده پزشکی و... فعالیت داشتم و حدود ۲۱ سال هم (چهار سال در بیمارستان شریعتی و ۱۶ سال مرکز قلب) هم مسئولیت بیمارستان‌های مختلف را عهده‌دار بودم. در اواخر مدیریت مرکز قلب از آنجا که به مدیریت‌های طولانی اعتقاد ندارم به این نتیجه رسیدم که از این سمت کناره‌گیری کنم اما با توجه به شرایطی که برای دانشگاه پیش آمد این سمت به من پیشنهاد شد و طبیعی است که با توجه به این سابقه کاری، علاقه شخصی‌ام به دانشگاه و سرمایه‌گذاری چهل‌ساله در آن، طبیعی است که در ابتدا در برابر این پیشنهاد سکوت کردم و سکوت اولیه زمینه را برای قبول بعدی آماده کرد. من یکی دو بار هم تفأل زدم و با امید این کار را قبول کردم، امید من به موفقیت بسیار زیاد است زیرا همین تفأل را برای مرکز قلب نیز زدم و براساس آن قبول مسئولیت کردم، البته خواست و کمک خدا، محبت دوستان و علاقه من به دانشگاه کمک‌کننده است و من امیدوارم دانشگاه با سربلندی از این مرحله سخت عبور کند.

دکتر پارساپور: به نظر می‌آید شما در شکل‌گیری اولیه و راه‌اندازی مرکز قلب حضور تمام‌وقت داشتید و من شاهد بودم در دو ماه اولی که در اینجا مشغول بودید به مرکز قلب سر نزدید، علاوه بر آن شما جراح چپ‌دستی هستید که در این دو ماه به اتاق عمل هم نرفتید. حس شما در این مورد چیست؟

من همیشه یک مسئولیت قبول می‌کنم و اعتقاد دارم که یکی



شما سه ماه پرکاری را داشتید، برنامه‌های اولویت‌دار شما برای سه ماه آینده چیست؟

خوشبختانه با توجه به قدمت، سن و نوع مدیریت دانشگاه، همواره این مرکز با برنامه اداره شده است. در حوزه آموزش و پژوهش و خدمات درمانی از مسئولان مختلف خواسته شده تا برنامه‌های خود را برای چهار سال آینده اعلام کنند، البته گاهی برنامه‌هایی نیز از سوی وزارتخانه اعلام می‌شود (مانند طرح تحول سلامت) که قطعاً با برنامه‌های دانشگاه تلفیق می‌شوند. دانشگاه ما در حوزه پژوهش پیشگام است و در سال‌های گذشته نیز همیشه رتبه اول را در کشور داشته، اما بهتر است به سمت نسل جدیدی از دانشگاه‌ها برویم چرا که این پتانسیل در ما وجود دارد. امیدوارم با هدایت و مدیریت خوب، تحولی در پژوهش دانشگاه اتفاق بیفتد و به سمت پژوهش‌های هدفمند پیش برویم. مطمئناً دانشگاه‌های نسل سه دانشگاه‌هایی هستند که پژوهش و علم و آموزش را به ثروت و تولید کار تبدیل می‌کنند. منابع اقتصادی دانشگاه محدود است از این رو باید نگاه خود را از این منابع محدود برداریم و به سمت جذب منابع در بیرون دانشگاه برویم. در آینده نیز باید به سمت دانشگاه نسل چهار برویم یعنی هم آینده را ببینیم، هم برنامه‌ریزی کنیم و هم به جایگاه خود در کشور و منطقه توجه کنیم. با وجود جوان‌های با استعدادی که جذب دانشگاه ما می‌شوند، قطعاً نیروی

است و ممکن است خدمات آموزش و پژوهش بر ما فشار بیاورد اما نباید اصلی‌ترین وظیفه خود یعنی تربیت دانشجو را فراموش کنیم. دکتر پارساپور: شرایط اقتصادی کشور، شرایط مالی دانشگاه و حوزه سلامت با مشکلاتی روبرو است. چقدر امیدوارید که در کوتاه‌مدت بتوانیم از این مشکلات خارج شویم و چگونه شما در این شرایط توانسته‌اید فاصله تعهدات دانشگاه و مطالبات کارکنان دانشگاه و هیئت‌علمی را کوتاه کنید.

همیشه می‌گوییم سرمایه اصلی‌مان نیروی انسانی است لذا باید تفسیر کنیم که این نیروی انسانی چه کسانی هستند. دانشجو، کارکنان و هیئت‌علمی نیروی انسانی ما را تشکیل می‌دهند که بدنه اصلی آن ۱۷ هزار کارمند در حال کار هستند و اگر آن‌ها کار نکنند آن دو هزار هیئت‌علمی نمی‌توانند کارهای تخصصی خود را به ثمر برسانند، این سه دسته نیروی انسانی ما باید از محیط کار خود، نوع زندگی و شرایط خود راضی باشند. پرسنلی که مشغول به کار هستند باید در ابتدا از شرایط خود راضی باشند تا بتوانند دیگران را از خدمتی که ارائه می‌دهند راضی نگه دارند. قطعاً وظیفه یک مدیر این است که شرایط خوبی را برای نیروی انسانی خود فراهم کند، در دانشگاه و کشور ما همیشه بحران‌های اقتصادی، مثل تحریم و بحران جنگ وجود داشته است پس ما باید تمام تلاشمان را بکنیم تا در همین تنگناها نیز برنامه‌ریزی خوبی داشته باشیم و از نیروی انسانی غافل نشویم. مگر می‌شود ارباب‌رجوع از پرسنلی که از دانشگاه ناراضی است، جواب خوبی بگیرد؟ من در دانشگاه این تلاش را می‌کنم و حتی همین چند روز پیش در جلسه‌ای که در معاونت توسعه داشتم به دوستان هم عرض کردم که پرداخت نیروی انسانی را به تعویق نیندازید. خوشبختانه تیمی همراه، در معاونت توسعه برای راضی نگه داشتن نیروی انسانی تلاش می‌کنند، کارکنان را همیشه نمی‌توان راضی نگه داشت اما تلاش مسئولان را هم باید ببینند، بزرگ‌ترین سرمایه مسئولان دانشگاه، اعتماد نیروی انسانی به آن‌ها است و ما باید این اعتماد را به دست بیاوریم.

دکتر پارساپور: در این سه ماهی که از قبول مسئولیت شما گذشته، مطمئناً حوادث تلخ و شیرینی رخ داده است، از حوادث شیرین آن شروع کنید.

شیرین‌ترین آن تماس با کارکنان و هیئت‌علمی و دانشجویها



از رموز موفقیت‌م در کار این است که سه یا چهار مسئولیت قبول نمی‌کنم، بنابراین وقتی ریاست دانشگاه را قبول کردم، طبیعی است که تمام وقت آن را قبول کردم، من اولین رئیس دانشگاهی هستم که رسماً تمام وقت است و طبیعی است که به مرکز قلب سرزنم اما وقتی تمام کارها به روال عادی و خوب خود رسید ممکن است نصف روز را برای سر زدن به مرکز قلب اختصاص بدهم اما سعی می‌کنم ذهن خود را در دانشگاه متمرکز کنم، همان‌طور که در شانزده سال گذشته از مرکز قلب بیرون نیامدم. معتقدم مدیری که وقت ندارد و نمی‌تواند زمان را مدیریت کند، مدیر نیست.

دکتر پارساپور: ظاهراً اولین رئیس دانشگاه بعد از انقلاب هستید که تجربه زندگی خوابگاهی را دارید، نگاه شما به دانشجو و تعهداتی که مدیریت دانشگاه به دانشجو دارد، چیست؟

بله. زمانی که از خوابگاه بازدید کردیم دقیقاً به اتافی که ۴۳ سال قبل برای اولین بار در آن زندگی کردم، رفتم. فکر می‌کنم وظیفه سنگینی در برابر دانشجویان داریم و باید کاری کنیم که دانشجو در محیط دانشگاه کمترین دغدغه را داشته باشد و تمام توجهش به تحصیل باشد. دانشجو باید در دانشگاه احساس امنیت و آرامش کند، راحت و شاداب باشد و به مسائل متفرقه‌ای که او را به سمت یک انسان شایسته و تحصیل کرده هدایت می‌کند، بپردازد. قطعاً با وجود تمام مشکلات اقتصادی کشور، باید تلاش کنیم تا آسایش آن‌ها را تأمین کنیم. این وظیفه سنگینی برای ما



است که به مدیریت دانشگاه اعتماد کنند تا سرمایه بزرگی که در اختیار داریم را تقویت کنیم و ان شاء الله این اعتماد دوسویه به حل شدن مشکلات دانشگاه کمک کند. روزهای خوش حتماً در انتظار ما است، امید خود را از دست ندهیم. امید به آینده، تلاش، صداقت و اعتماد دوطرفه باعث موفقیت دانشگاه می‌شود.

📌 **واقعیت این است که قبل از پیام شما سؤالی در ذهنم شکل گرفت که برای طرح آن دودل بودم اما اجازه می‌خواهم این سؤال را هم بپرسم. بعد از بازدید از قسمت‌های مختلف دانشگاه، ارزیابی شما از شرایط موجود همان‌گونه بود که متصور بوده‌اید؟**

این سؤال خوبی است. ارزیابی من در آخر خیلی بهتر بود، دانشگاه ما مرکزی مسن است که پر از انسان‌های شریف در سطوح مختلف از جمله کارکنان، هیئت‌علمی و... است، من مدت طولانی است که در این دانشگاه حضور دارم و در تمام قسمت‌های دانشگاه فعالیت داشته‌ام و پس از بازدیدم از قسمت‌های مختلف بسیار امیدوارتر شده‌ام. من به انسان‌های شریف که در گوشه و کنار دانشگاه مشغول به کار هستند اعتقاد دارم، یکی از وظایف دانشگاه و مدیریت آن، همین است که بر گوشه‌های تاریک دانشگاه نور بتابانند و آن را نشان بدهند. در حال حاضر استادی داریم که حاضر نیست برای ارتقای خود تقاضا کند. این وظیفه دانشگاه است که به سراغ این افراد برود و مراحل ارتقا آن‌ها را انجام بدهد، کارکنان زیادی هستند که به دنبال حقوق و اضافه‌کار نیستند و من در این بازدیدها این افراد را دیدم و به آنها اعتقاد دارم. می‌دانم که شما فرد پرمشغله‌ای هستید و شاید فرصت ارائه گزارش به‌صورت مداوم برای شما میسر نباشد، اما این گزارش‌ها به آشنایی بدنه دانشگاه با دیدگاه‌های شما کمک می‌کند، بنابراین از شما تقاضا می‌کنم این گزارش‌ها ادامه‌دار باشند.

اتفاقاً من فرصت کافی برای کارهایم دارم. معتقد هستم مدیری که وقت ندارد مشکلی در مدیریت دارد؛ بنابراین من وقت دارم، به ورزش نیز می‌پردازم و حتماً اگر شرایط باشد مجدداً صحبت می‌کنیم. ▲

بوده است. وقتی با دانشجویها صحبت کردم و صحبت‌هایشان را شنیدم در صف غذای آن‌ها ایستادم و غذای آن‌ها را خوردم، وقتی با اعضای هیئت‌علمی صحبت کردم و از آن‌ها خواستم هر چه می‌خواهند بگویند و ما هم بر اساس بضاعت خود به آن‌ها کمک کنیم جزو لحظات شیرین من بوده است.

تلخ‌ترین آن هم حادثه بسیار غم‌انگیز زلزله غرب کشور بود که البته هم در دانشگاه و هم در بیمارستان به آن‌ها کمک شد، دومین حادثه تلخ هم از دست دادن استاد اخلاق دانشگاه، کسی که من از حدود چهل سال قبل می‌شناختم، استاد یلدا بود. صحنه قرار گرفتن استاد یلدا در قبر برای من جزو تلخ‌ترین‌ها در این مدت محسوب می‌شد.

📌 **دکتر پارساپور: چه چیزی استاد یلدا را در ذهن شما نسبت به دیگران متمایز می‌کند؟**

منش و روش دکتر یلدا و نحوه برخورد ایشان با دانشجویان، پرسنل و همکاران و تداوم این منش در طول سالیان برای من این تمایز را ایجاد کرد. استاد یلدا انسانی بی‌نیاز از مسائل مادی جامعه بود و این چیزی است که ما به‌شدت به آن نیاز داریم. البته در دانشگاه اساتید دیگری هم همچون استاد یلدا داشتیم، دکتر آرمین نیز همین منش را داشت. استاد یلدا تا آخرین لحظه این اخلاق نیکو و پسندیده را داشتند.

📌 **کلام آخر. اگر پیامی و انتظاری از خانواده دانشگاه (دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت‌علمی) دارید، بفرمایید.**

اول این که به تمام خانواده بزرگ دانشگاه، همه کارکنان در دورترین نقاط تا ستاد مرکزی و دانشجویان عزیز و اساتید گران‌قدر دانشگاه سلام گرم و ادب و احترام عرض می‌کنم. دومین پیام من این است که به دانشگاه و مدیریت دانشگاه اعتماد کنند. بنده تا جایی که در توان دارم تلاش می‌کنم و تیمی که انتخاب کرده‌ام نیز همگی از افراد شایسته و علاقه‌مند و علمی هستند از این‌رو امیدوارم که بتوانیم مشکلات دانشگاه را در حدی که شرایط ما و کشور اجازه دهد، حل کنیم. من به کمک اعضای هیئت‌علمی، همراهی و همدلی کارکنان با مدیریت دانشگاه و اعتماد دانشجویان بسیار امید دارم و پیامم این

