

## پژوهش در جراحی

### جراح دانشگاهی در جایگاه یک مدیر

ترجمه و تلخیص: دکتر سیدعباس میرمالک\* و گروه مترجمین\*\*

#### چکیده:

مدیریت در مراکز درمانی و آموزش پزشکی نیاز به فراگیری در حیطه‌های آماده‌سازی، زمان‌بندی، داشتن تخصص و توانایی برنامه‌ریزی، تشریح وظایف و برقراری ارتباطات دارد. انتظار می‌رود که جراحان دانشگاهی با کسب فراگیری‌های فوق، توانایی مدیریت مراکز درمانی و آموزش پزشکی را داشته باشند.

#### مقدمه

همواره از جراحان دانشگاهی انتظار می‌رود که به عنوان متخصص بالینی، استاد و پژوهشگر گوی سبقت را بریابند. نقش مدیر جراحی به درستی مورد ارزیابی قرار نگرفته است و پیشرفت مهارت‌ها و تجربیات در این شاخه از جراحی دانشگاهی با نیاز رو به رشد به مدیریتی تأثیرگذار در جراحی، همگام نبوده است.

تغییرات همه‌جانبه در توزیع خدمات بهداشتی، ایجاب می‌کند که تعدادی از جراحان دانشگاهی به همان اندازه که در انجام اعمال جراحی مهارت دارند، مهارت‌های لازم جهت مدیریت را نیز کسب نمایند. اغلب بخش‌های دانشگاهی با تغییرات بنیادی وابسته به کاهش مداوم منابع مالی و فشار فزاینده در جهت انجام حسابرسی بودجه مواجهند. جراحانی که به ابزار ایجاد تغییرات تبدیل شده و نقش هدایت در روند مدیریت این فرایند را بر عهده می‌گیرند، می‌توانند تداوم ایجاد کیفیت بالا در مراقبت‌های جراحی، آموزش و پژوهش را تأمین کنند. این جراحان قادرند از طریق تعریف اولویت‌ها و اعمال مسئولیت در مدیریت منابع، توجه عمیق خود را برای ایجاد تأمل وسیع تربیتی مؤسسه و جامعه به جزئیات و مهارت در اخذ تصمیمات قابل اعتماد معطوف کنند. جراحان مدیر برای احراز موقعیت در این فضای جدید و در حال تغییر باید فعال، خلاق و در عرصه دانش خود در مورد روش‌های مدیریت، کاملاً استوار باشند.

نویسنده پاسخگو: دکتر سیدعباس میرمالک

تلفن: 88787561

Email: [SAM@Mirmalek.net](mailto:SAM@Mirmalek.net)

\* استادیار گروه جراحی عمومی، دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی، واحد تهران

\*\* دکتر لیلا پرورش، دکتر شقایق تهرانی، دکتر پوریا حسینی، دکتر پانته رضائیان، دکتر مریم سعیدیان،

دکتر مروا طهماسبی‌راد، دکتر علی غلامرضائزاد، دکتر مهدی کلانتری، دکتر الهام کنی، دکتر امیر تیمور مرعشی،

دکتر امید میرمطلبی، دکتر علی ناظمیان

تاریخ وصول: 1399/06/17

نیازهای یک موقعیت اجرایی ممکن است در تقابل با سایر مسئولیت‌های دانشگاه قرار گرفته و جراح را در حلقه‌ای از فعالیت‌های رو به افزایش اجرایی به دام انداخته و به کاهش بهره‌وری آموزشی بیانجامد.

در این مقاله اصول و تدابیر کمکی جهت مدیریت در یک بخش وسیع جراحی در یک بیمارستان آموزشی وابسته به دانشگاه ارائه خواهد شد. در اینجا ما بر مهارت‌ها و روشی که دستیابی به تلفیقی موفقیت‌آمیز از مدیریت سایر مسئولیت‌های آموزشی را تسهیل می‌کند، تأکید می‌ورزیم.

## آماده‌سازی

آموزش رسمی در زمینه مدیریت بیمارستانی یا تجاری برای همه مدیران جراحی مطلقاً الزامی است. این آموزش باید به نحوی باشد که اطلاعات و مهارت‌های بنیادی لازم جهت توفیق در مدیریت را برای جراح مهیا سازد. کارگاه‌ها و برنامه‌هایی که اختصاصاً ویژه متخصصین بالینی که در جایگاه مدیر به انجام وظیفه مشغولند، برگزار می‌شوند، جایگزینی رایج و قابل اجرا برای یک دوره کامل و رسمی آموزشی خواهد بود. اصول مدیریت و پیشرفت مهارت در حل مشکلات در صورت مواجهه با بحران‌های بالقوه در موقعیت‌های خاص باید برجسته شوند.

به طور خلاصه مهمترین و نخستین گامی که باید برداشته شود، ایجاد آگاهی و تجهیز جهت مواجهه با مسئولیت‌های یک مقام اجرایی می‌باشد.

## زمان‌بندی

جراح دانشگاهی در چه زمانی باید یک مقام اجرایی را بپذیرد؟ این سوال موضوعی درخور تعمق برای جراحان دانشگاهی جوان که توجه خود را بر پیشرفت و توسعه طبابت بالینی خود و انجام تحقیقات معطوف کرده‌اند، مطرح می‌سازد. پذیرش یک نقش اجرایی پیش از موعد و در مراحل اولیه کاری می‌تواند اثری نامطلوب بر رشد و پیشرفت موقعیت آموزشی داشته باشد. پیشنهاد ما این است که تلاش‌های خود را در حله اول در جهت پیشرفت طبابت بالینی و برنامه‌های تحقیقاتی خود مبدول کنید. زیرا مهمترین مسئله این است که خود را به عنوان فردی خبره در عرصه بالینی و تحقیقاتی تثبیت کنید. پیشرفت و تکامل مهارت در اثر کسب تجارت در عرصه طبابت بالینی و خلاقیت در عرصه تحقیقاتی برای جراح مدیر ارزشمند است.

اگرچه یک جراح تثبیت شده و مورد احترام نامزد مناسبی جهت احراز مقام رهبری است، اما پذیرش بسیار دیر هنگام مقام مدیریت نیز در سوابق کاری فرد می‌تواند مشکل‌آفرین باشد و در فضای کنونی اغلب موقعیت‌های حرفه‌ای نیازمند روند اندیشه‌ای نو و انرژی بی‌پایان هستند.

## تخصص

تثبیت موقعیت شما به عنوان یک فرد خبره در رشته انتخابی بالینی و تحقیقاتی خود پشتوانه‌ای مهم برای یک مدیر جراحی می‌باشد. پذیرش و احترام از جانب جامعه دانشگاهی در راستای تأثیرگذار بودن در مقام مدیریت و رهبری ضروری است. لازم است که همکاران شما به عنوان یک پزشک و محقق برای شما احترام قائل شوند. پیش از آن که از رهبری شما به عنوان یک مدیر پیروی کنند.

## برنامه‌ریزی استراتژیک

در مقام یک مدیر باید دیدی کلی نسبت به جهت‌گیری بخش تحت مدیریت خود داشته باشید. برای ایجاد تغییرات مؤثر وجود برنامه‌ریزی راهبردی که رؤس کلی اهداف کوتاه، دراز مدت و اهداف شما و مجموعه اقدامات لازم که دستیابی به این اهداف را دربرداشته باشد، ضروری است. اهداف و اقدامات فوری و کوتاه مدت و دراز مدت را شناسایی کنید. هر اقدامی باید به همراه خود دستاوردی قابل ارزیابی داشته باشد. در ارزیابی این دستاوردها قادر خواهید بود بر اثر بخشی برنامه‌ریزی خود و اقدامات لازم برای حل مشکلاتی که ممکن است بروز کند، نظارت کنید.

یک مفهوم بسیار مهم در توسعه هر طرح راهبردی، درک مفهوم مالکیت به وسیله همه سرمایه‌گذاران است که می‌تواند از طریق ترغیب همه افراد به مشارکت در پیشرفت طرح به انجام برسد. در چنین حالتی همه مشارکت‌کنندگان نسبت به طرح احساس مالکیت نموده و این امر محقق شدن تغییرات را تسهیل می‌کند.

### تشریح وظایف

قبل از پذیرش هر سمت اجرایی توصیفی روشن از آن چه که در موقعیت جدید از شما انتظار می‌رود، تأمین کنید. توصیفی نوشتاری در مورد آن چه که قرار است انجام دهید یا به اتمام برسانید درخواست نمائید. این کار یک راهکار مهم محسوب می‌شود که نه تنها فعالیت‌های شما را در مسیر درست هدایت می‌کند، بلکه می‌تواند در ارزیابی اثربخشی شما در مقام مدیریت نیز مورد استفاده قرار گیرد.

### مهارت در برقراری ارتباطات

مهارت در برقراری ارتباطات گسترده و مؤثر، مشخصه یک مدیر خوب محسوب می‌شود. ارتباطات روشن مانع بروز استنباط سوء از مفهوم پیشرفت و توسعه خواهد شد. ارتباط خوب نه تنها موجب انتقال اطلاعات شده بلکه منبع اطلاعاتی خوبی نیز محسوب می‌شود. گوش دادن به سخنان همه پرسنل و همکاران در طرح برای موفقیت شما به عنوان مدیر حیاتی است. ارتباطات مؤثر همچنین در عرصه بالینی و تحقیقاتی ضرورتی است و امکان دستیابی به روابطی زنده با کلیه کسانی که در امر طبابت بالینی و تحقیقات آزمایشگاهی شما مشارکت دارند را به شما می‌دهد.

### استراتژی تکمیل وظایف

در مقام یک مدیر وظایف بی‌شماری دارید که تکمیل کنید و به انجام برسانید. با توجه به نیازهای مربوط به طبابت بالینی، فعالیت‌های تحقیقاتی و آموزشی به تنهایی قادر به انجام هر یک از این وظایف رویکردی کلی‌نگر که در انجام وظایف، مولد و یاری دهنده است، نخواهید بود.

گام اول در این استراتژی تعریف دستاوردی است که به عنوان مدیر مد نظر دارید. دستاورد مورد نظر شما باید روشن، دقیق و قابل ارزیابی باشد و در بیشتر موارد بخشی از برنامه راهبردی طراحی شده توسط شما باشد.

گام بعدی تفویض اختیارات به یک فرد است، تفویض اختیارات مفهومی وسیع‌تر از پاک کردن میز شما از کاغذها و مسئولیت است. شخص یا اشخاصی که برای انجام وظیفه‌ای انتخاب می‌کنید باید به دقت برگزیده شوند. آنها نماینده شما بوده و برای دستیابی شما به موفقیت مسئولیت را می‌پذیرند (به همین دلیل) باید واجد مهارت‌ها و اطلاعاتی باشند که از نظر شما برای تکمیل کار ضروری است. اعتماد خود را نسبت به توانایی‌های آنان ابراز کرده و حدود اختیاراتشان را محترم بشمارید. افزون بر این آنان نیاز دارند برای به انجام رساندن و تکمیل وظایف به آنها تفویض اختیار کنید، بدون این که مداخله‌ای در کارشان صورت دهید. پس از محول کردن یک وظیفه به شخصی باید روشن کنید که برای ارائه اطلاعات بیشتر انجام کمک‌های لازم حل مشکلات و گره‌گشای همواره در دسترس خواهید بود. کسانی که مشغول انجام وظایف ضروری است که از پاسخگو بودن شما در برابر نیازهایشان مطلع باشند. جلسات بی‌پایان برای بررسی میزان پیشرفت نشانه‌های مدیریت غیرمؤثر می‌باشند. به هر صورت باید نسبت به آن چه که رخ می‌دهد، دقیقاً آگاه باشید. گزارشات مربوط به پیشرفت‌های مقطعی به شما فرصت استفاده بهینه از زمان را می‌دهد. تکمیل هر پروژه‌ای در نهایت باید ضمن اعتبار بخشیدن به مدیر به شکل تبلیغی به اطلاع همگان برسد.

### نتیجه‌گیری

همچنان که جراحی دانشگاهی به تغییر و تحول ادامه می‌دهد، جراحان نقش‌های اجرایی وقت‌گیر و پرزحمت را بر عهده خواهند گرفت. انجام این مسئولیت که به فعالیت‌های پرمشغله بالینی و آموزشی افزوده شده است، ممکن است دشوار باشد. این مطلب خلاصه برای جراحان دانشگاهی در مقام مدیریت بسیار کوتاه بوده و مدعی نگرشی کامل بر مقوله مدیریت نیست. تعداد اندکی از

مهمترین عناوین را تهیه کرده‌ایم که می‌توانند برای هر مدیری در جراحی از جمله کسانی که به مشارکت فعالانه خود در تحقیقات بالینی و آزمایشگاهی ادامه می‌دهند، یاری دهنده باشند.

### منابع دیگر

**Borevorth Heinman** لندن پزشکان بیمارستان برای مدیریت اجرائی برای **Banron. H, Jackson. P, Dyson. R, Burrows. M** کتاب فوق یکی از معدود کتبی است که طرح مناسبی از اجرا و برخورد بالینی را توأمأً به نمایش می‌گذارد. در پایان به علت مضمون، بخشی وجود دارد که تلاش می‌کند تا نقش مدیریت و برنامه‌های اجرائی را در اقدامات بالینی ارائه کند. این مقاله وابسته به شرایط ویژه انگلستان است که به نحوی آن را برای خوانندگان در آمریکای شمالی غیرقابل استفاده می‌سازد.

**Irwin, Burddag 1994 Ih** **Young D. W, Anthonig R. N** مدیریت کنترل سازمان‌های غیرسودآور و غیرانتفاعی چاپ پنجم این مقاله جزئیات فراوانی از مدیریت مالی و سیستم‌های کنترلی قابل اجرا در بیمارستان‌ها را شامل می‌شود. همه اطلاعات لازم برای پزشکان جهت درک و فهم روش‌های حسابرسی رایج در اغلب بیمارستان‌ها را تأمین می‌کند، به عهده بگیرند، مطالعه آن توصیه می‌شود.

### تفسیر

سمت اجرایی ممکن است به شما اجازه توسعه طرح‌های تحقیقاتی‌تان را در عرصه وسیع‌تری بدهد، حتی ممکن است منابع موجود را برای پژوهش شما افزایش دهد. برای اجتناب از بروز درگیری بین علائق در بخش پیش از آن که پست مدیریت را بر عهده بگیرید، اطمینان حاصل کنید که واژه‌های در یک چنین پهنه‌ای به روشنی و به وسعت درک شده‌اند. برای اغلب محققین جراحی با پذیرش سمت اجرایی، اجزاء و بخش‌های تحقیق جراحی در حد رهبری تیم یا داری تقلیل می‌یابند. این گذار برای محققین جوان مفید است. مدیر نباید خود را در مقعیت رقابت با محققین نوپا و تازه کار درگیر سازد.