

درمان

یادداشت



حمایت همه‌جانبه‌از بیماران



مدیریت درمان لرستان با دارا بودن ۱۲ مرکز ملکی درمانی شامل سه بیمارستان، سه پلی کلینیک و شش درمانگاه نقش مؤثری در پاسخگویی به نیازهای درمانی بیمه‌شدگان استان دارد. با توجه به جمعیت ۷۶۵هزار نفری بیمه‌شدگان استان که حدود دوسوم جمعیت را شامل می‌شود، می‌توان گفت بین تعداد مراکز ملکی درمانی و بیمه‌شدگان رابطه منطقی وجود دارد که در مقایسه با سایر استان‌ها موقعیت ویژه‌ای را برای لرستان رقم زده است. با وجود برخورداری از تعداد مراکز ملکی مناسب، اما این مدیریت همواره در راستای توسعه خدمات درمانی در تلاش است و اخذ مجوز احداث یک درمانگاه در لشتر نمونه عینی این پیگیری‌ها را شامل می‌شود و برای سرعت در اجراء، درمانگاه مذکور تا زمان آماده‌سازی ساختمان ملکی در یک مرکز استیجاری فعال می‌شود تا پس از تکمیل تجهیزات و وسایل در آذرماه امسال به عنوان سیزدهمین مرکز ملکی و هفتمین در مانگاه به‌بهر برداری برسد. علاوه بر کمیت، کیفیت مراکز درمانی این مدیریت نیز در وضعیت مناسبی قرار دارد و بسیاری از مراکز ما از دستگاه‌های پیشرفته پزشکی برخوردارند؛ به نحوی که اکنون در حال تهیه یک‌آپ از تجهیزات هستیم. از جمله می‌توان به خرید دستگاه فیکو، اشاره کرد که با توجه به افزایش تعداد متخصصان چشم، خرید دستگاه دوم در دست اقدام قرار دارد تا امکان ارائه خدمات جراحی چشم‌هم‌زمان در دو اتاق عمل فراهم‌شود. همچنین خرید دو دستگاه سونوگرافی و دستگاه اکوی جدید نیز پیگیری می‌شود. بیمارستان خرم‌آباد مجهز به دستگاه ام‌آر‌آی، سی‌تی‌اسکن ۱۶ اسلایس و سنگ‌شکن پیشرفته و به‌روز است. در حالی که بسیاری از مراکز خصوصی و دانشگاهی استان فاقد چنین دستگاهی هستند. بیمارستان‌های کوثر و درود نیز به زودی مجهز به دستگاه سی‌تی‌اسکن می‌شوند. در مراکز درمانی این مدیریت حدود ۳۵۰ پزشک اعم از متخصص، عمومی، داروساز و حدود چهار دندانپزشک فعالیت دارند. در برخی بخش‌ها تعداد پزشکان کافی است و در زمینه برخورداری از تخصص‌های داخلی، جراحی، اطفال و به‌ویژه چشم‌پزشک در وضعیت مناسبی قرار داریم، به نحوی که همه‌روزه در درمانگاه بیماران چشم‌پذیرش شده و در صورت نیاز به جراحی از لنز رایگان برخورداری می‌شوند. حتی تجهیزات مناسبی برای تعیین نمره لنز و اسکن چشم وجود دارد و در نتیجه هیچ بیماری برای انجام این اقدامات به خارج از مرکز ارجاع داده نمی‌شود.

امّا در برخی بخش‌ها با کمبود پزشک از جمله ارتوپد، جراح مغز و اعصاب، متخصص رادیولوژی و دندانپزشک مواجه هستیم که عمدتاً ناشی از تعرفه‌های پایین دستمزداست. این کمبود به‌ویژه در زمینه دندانپزشکان بسیار محسوس است و به‌رغم تلاش سازمان و افزایش ۸۰ درصدی برکیس در سال ۱۴۰۲ نسبت به سال ۱۴۰۱ و نیز ارائه امتیازهایی مانند بر خورداری از حقوق ثابت علاوه بر برکیس، اما با توجه به بالا بودن تعرفه‌ها در بخش‌های خصوصی، فعالیت این گروه شغلی در تأمین اجتماعی که اولویت انتخاب آن‌ها قرار ندارد، باید توجه کرد که برخی از کمبودهای تخصصی مسئله‌ای کشوری بوده و اختصاص به تأمین اجتماعی ندارد. برای جذب این متخصصان باید از پزشکان طرحی با همکاری دانشگاه‌های علوم پزشکی استفاده شود که محدودیت وجود دارد. از این‌رو همواره در تلاش هستیم تا با رایزنی از دانشگاه‌ها و اهرم‌های تشویقی مانند واگتاری منازل مسکونی، موفق به جذب متخصصان شویم.

در همایش هفته گذشته مدیران تأمین اجتماعی نیز به مسئله عدم اقبال جذب برخی متخصصان و دندانپزشکان به عنوان موضوعی سراسری پرداخته شد و مدیر عامل سازمان راهبردهای مقتضی را با هماهنگی معاونت درمان ارائه کردند. خوشبختانه در زمینه پزشکان عمومی کمبودی وجود ندارد و تمامی ردیف‌های این گروه شغلی در مراکز درمانی تکمیل است. به‌طور متوسط ماهانه ۱۵۰ هزار ویزیت پزشک عمومی در مراکز ملکی انجام می‌شود.

گفت‌وگو



مدیر بیمارستان تأمین اجتماعی سیلان اردبیل، فعالان این عرصه را بازوی اجرایی ریاست بیمارستان برشمرد که با ایفای وظایف چندگانه از تأمین نیروی انسانی تا فراهم کردن تجهیزات و امکانات پزشکی، شرایط برخورداری بیماران را از خدمات درمانی مناسب مهیا می‌کنند. میکائیل مومنی ۲۸ سال از عمر حرفه‌ای خود را سپری کرده و حدود یک سال و نیم است که در کسوت مدیر بیمارستان خدمت‌رسانی می‌کند. مدرک کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دارد و معتقد است برخورداری از محبوبیت و مقبولیت در بین اعضا، می‌تواند رمز موفقیت یک مدیر باشد. او با بیان اینکه مدیر بیمارستان با کسب تکلیف از رئیس مرکز، خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی را پیاده‌سازی می‌کند، گفت: «تقسیم فعالیت بین مسئولان واحدهای تحت سرپرستی، ایجاد هماهنگی، راهبری و نظارت بر عملکرد کارکنان از جمله وظایف مدیران بیمارستانی به شمار می‌رود. همچنین نظارت بر چگونگی بررسی و ممیزی حساب‌ها و اسناد هزینه‌ها و درآمدهای بیمارستان نیز زیر نظر مدیران قرار دارد. رسیدگی به امور اداری، مالی، تغذیه، تأسیسات، بخش‌های پاراکلینیک و انبارها توسط مدیر بیمارستان انجام می‌شود. علاوه بر آن پیش‌بینی تمام احتیاجات بیمارستان از نیروی انسانی گرفته تا سایر تجهیزات و تطبیق و هماهنگی امور بیمارستان با استانداردهایی مانند اعتباربخشی و بیمارستان سبز و نیز انجام دستورات اداری رئیس بیمارستان و مقام‌های بالادستی از دیگر مسئولیت‌های یک مدیر بیمارستان محسوب می‌شود».

مدیر بیمارستان سیلان اردبیل یکی از مهم‌ترین برنامه‌های سال جاری این بیمارستان را تکمیل پروژه‌های عمرانی بیمارستان و درمانگاه این مرکز برشمرد و گفت: «با انتقال درمانگاه به خارج از ساختمان بیمارستان، بخش‌های بیمارستان توسعه یافت و در مرحله تکمیل عملیات هستیم. با افتتاح بخش‌های جدید، بیمارستان از ۱۶۰ تخت به ۲۵۶ تخت ارتقا می‌یابد. همچنین ساختمان جدید درمانگاه تخصصی به مساحت ۴۵۰۰ مترمربع در محوطه بیمارستان در دست احداث قرار دارد که مراحل پایانی عملیات را سپری می‌کند. پس از تکمیل این مرکز در نظر است تا محوطه‌سازی بیمارستان انجام و در دهه فجر امسال افتتاح شود. تأمین نیروی انسانی و تجهیزات پزشکی در مانگاه را نیز در دستور کار داریم.»

مومنی پذیرش مسئولیت مدیریت بیمارستان را نیازمند برخورداری از توانمندی‌های حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی مناسب دانست و گفت: «یک مدیر بیمارستان باید متعهد، مردم‌دار، انتقادپذیر و خودکنترل باشد و بتواند با تقویت مدیریت مشارکتی در اتخاذ و اجرای برنامه‌های کلان بیمارستان نقش ایفا کند. توانمندی جلب رضایت کارکنان و مراجعه‌کننده‌ها، داشتن سعه صدر و پاسخگویی از دیگر خصائل مدیر بیمارستان به شمار می‌رود. تسلط بر امور جاری واحدها و بخش‌های بیمارستانی، آیین‌نامه‌های معاملاتی و مالی، در عین حال توانایی برقراری تعاملات مثبت و سازنده از دیگر ویژگی‌های مهمی است که یک مدیر باید از آن برخوردار باشد. او باید بتواند در شرایط بحرانی و حساس تصمیم‌های درستی اتخاذ کند. اجرای همه این امور بسته به آن است که یک مدیر در بین اعضا و کارکنان دارای محبوبیت و مقبولیت باشد.»

او با اشاره به زیرساخت‌های مناسب برای مدیریت بهینه بیمارستان‌ها، ادامه داد: «این زیرساخت‌ها از دو منظر قابل بررسی است؛ یک منظر به جایگاه حرفه‌ای مدیریتی مربوط است. با توجه به تفویض اختیارات رئیس بیمارستان به مدیر، او به نوعی از توانایی اخذ تصمیمات مهم و حساس برخوردار می‌شود و با اتکا به این موقعیت می‌تواند کارنامه عملی موفق‌ی را در مجموعه تحت سرپرستی خود رقم بزند. منظر دوم مربوط به عوامل سخت‌افزاری است. در این راستا تأمین منابع مالی، نیروی انسانی کاربرد و برخورداری از تجهیزات به‌روز حوزه درمان در ایفای نقش مدیریتی بسیار تأثیرگذار است.»

مدیر بیمارستان سیلان اردبیل درباره وضعیت نیروی انسانی بیمارستان به عنوان زیرساخت مدیریتی، افزود: «در حال حاضر ۴۹۸ نفر در بیمارستان مشغول به فعالیت هستند که از این تعداد، ۳۴۱ نفر را کادر درمان و ۱۵۷ نفر

مدیران بیمارستان‌ها سکانداران مجموعه‌های درمانی به شمار می‌روند که بر اساس نقشه راهبردی رؤسای بیمارستان‌ها، هدایت امور درمان را به‌دست می‌گیرند. با توجه به گستردگی خدمات بیمارستان‌ها که از بخش‌های بستری، اتاق عمل، ویژه، تشخیصی، دارویی و سربایی تشکیل شده است، وظایف مدیران مذکور نیز بسیار وسیع بوده و این افراد باید تمامی امور جزئی و کلان



را کادر پشتیبانی شامل بخش‌های اداری، مالی و خدماتی تشکیل می‌دهد. با توجه به حجم خدمات بیمارستان سیلان در حوزه نیروهای خدماتی و بهدار با کمبود مواجه هستیم، اما خوشبختانه تعداد پرستاران مناسب است. کادر پزشکان نیز تحت نظارت مستقیم رئیس بیمارستان قرار دارد. به لحاظ مسئولیت حرفه‌ای خویش در این حوزه می‌توانم بگویم در زمینه تخصصی مانند رادیولوژیست و سونوگرافист با کمبود جدی مواجه هستیم که یک معضل کشوری است. همچنین ضرورت جذب متخصصان قلب و عروق و مغز و اعصاب وجود دارد که بر اساس موافقتنامه سازمان تأمین اجتماعی با وزارت بهداشت، برای تأمین نیروهای تخصصی، مکاتبات لازم از سوی مدیریت درمان را در پذیرش مسئولیت مدیریت بیمارستان، شرط اساسی



یک مدیر بیمارستان باید متعهد، مردم‌دار، انتقادپذیر و خودکنترل باشد و بتواند با تقویت مدیریت مشارکتی در اتخاذ و اجرای برنامه‌های کلان بیمارستان نقش ایفا کند. توانمندی جلب رضایت کارکنان و مراجعه‌کننده‌ها، داشتن سعه صدر و پاسخگویی از دیگر خصائل مدیر بیمارستان به شمار می‌رود

متخصصان انجام می‌شود.»

مومنی تأمین دارو را از مهم‌ترین مسائل مراکز درمانی برشمرد و گفت: «برخی اقلام دارویی به دلیل تحریم‌های اقتصادی در بازار موجود نیست و با وجود پیگیری‌های مکرر، با کمبود این اقلام مواجه می‌شویم. این در حالی است که به دلیل رایگان بودن خدمات درمانی و دارویی مراکز ملکی، تقاضا برای تأمین این داروها بسیار زیاد است و تمام تلاش خود را برای مهیا کردن داروها به کار می‌بندیم. همچنین کمبود منابع مالی با توجه به تورم اقتصادی از دیگر مسائل به‌شمار می‌رود. در سازمان، بودجه مراکز سالانه با احتساب ۱۵ تا ۲۵ درصد افزایش نسبت به سال قبل تعیین می‌شود، اما تورم بازار بیش از این میزان رقم می‌خورد و بین هزینه‌های واقعی و بودجه تصویبی عدم تطابق به‌وجود می‌آید.

مدیران بیمارستان؛ حلقه واسط خدمات

مدیر بیمارستان تأمین اجتماعی امام علی(ع) زرنده (کرمان)، مدیران بیمارستان را حلقه واسط امور درمانی و پشتیبانی توصیف کرد و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات را مهم‌ترین ابزار مدیریتی دانست که با بهره‌مندی از این فناوری، برنامه‌های عملیاتی در تمامی حوزه‌های بیمارستان پیاده‌سازی شده و امکان پایش عملکردها میسر می‌شود. مجید نظری از ۲۱ سال سابقه فعالیت دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و دانشجوی دکتری این رشته است. او برقراری ارتباط مؤثر درون سازمانی و برون‌سازمانی را از مهم‌ترین وظایف مدیران بیمارستانی می‌داند. او گفت: «همچنین برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین و تجهیز نیروی انسانی و تجهیزات پزشکی و نیز استقرار استانداردها از دیگر وظایف این گروه حرفه‌ای است.»

مدیر بیمارستان امام علی(ع) زرنده با اشاره به مهم‌ترین

کیفیت و کمیت خدمات مراکز بستری دائماً رصد می‌شود

نگاهی به نقش چندگانه مدیران بیمارستان

بیمارستان‌ها را راهبری کرده و روند امور را زیر ذره‌بین قرار دهند. بی‌شک هدایت امور یک مجموعه درمانی نیازمند برخورداری از دانش و تجربه مناسب است تا رسیدن به سرمنزل مقصود میسر شود. برای آشنایی با وظایف، نحوه عملکرد و چالش‌های حرفه‌ای آن‌ها با چند مدیر با تجربه اجتماعی گفت‌وگو کرده‌ایم که در ادامه می‌خوانید.

را روان‌سازی می‌کنند تا خدمات باکیفیت و مطلوبی به بیماران ارائه شود و آن‌ها بتوانند بدون دغدغه خاطر سلامت خود را باز یابند. مدیر بیمارستان امام خمینی(ره) اراک در تشریح مهم‌ترین وظایف مدیران بیمارستانی، گفت: «مدیران بیمارستانی وظایف گسترده‌ای برعهده دارند که نظارت بر نحوه عملکرد واحدهای سرپرستی اعم از اداری، مالی، تغذیه، خدمات، انبارها و تجهیزات پزشکی و نیز همکاری با تیم مدیریتی بیمارستان جهت تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی از جمله این وظایف است. همچنین تدوین فرایندهای بیمارستانی اعم از پذیرش بیمار، شرکت در کمیته‌های بیمارستانی، مدیریت منابع مالی، اجرای مقررات و ضوابط اداری مالی، اجرا و پیاده‌سازی استانداردهای اعتباربخشی از دیگر وظایفی است که مدیران بیمارستانی پیگیری می‌کنند.»

سینا صفری که ۲۲ سال سابقه کار دارد و دارای کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی است، با اشاره به اینکه مدیریت بیمارستانی از جمله پیچیده‌ترین انواع مدیریت‌هاست، در بیان مهم‌ترین برنامه‌ای که در سال جاری در بیمارستان امام خمینی(ره) اراک دنبال می‌کند، گفت: «بر اساس برنامه عملیاتی، چند سیاست اصلی را دنبال می‌کنیم که از میان آن‌ها می‌توان به بهبود مستمر کیفیت خدمات درمانی، بیمارمحوری و ارتقای رضایتمندی بیماران که لازمه آن استاندارد بودن فضای فیزیکی و نیروی انسانی مطلوب است، اشاره کرد.»

مدیر بیمارستان امام خمینی (ره) اراک ادامه داد: «برای سال جدید استانداردسازی واحد تغذیه را در برنامه داریم. برای بهبود تهویه بیمارستانی نیز اعتبار خوبی در نظر گرفته شده است.» صفری پیرامون توانمندی‌های حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی که لازمه پذیرش مسئولیت به عنوان مدیر بیمارستان است گفت: «شخصی که می‌خواهد مدیریت یک بیمارستان را بپذیرد در وهله اول باید از حداقل اطلاعات پایه برخوردار باشد و با نظام بهداشت و درمان کشور آشنایی اجمالی و کلی داشته باشد و بداند که یک بیمارستان بر چه پایه‌ای اداره می‌شود و منابع و مصارف آن چگونه تأمین و مصرف می‌شود. نکته دیگر اینکه در حال حاضر استانداردهای اعتباربخشی بسیار ضروری است و یک مدیر بیمارستانی باید آن را بشناسد و به‌طور کامل از جزئیاتش مطلع باشد.»

او افزود: «آگاهی از استانداردهای فضای فیزیکی نیز لازم است؛ زیرا مدیر دائم با فضای فیزیکی سروکار دارد و باید استانداردها را بداند و مرتباً خود را به‌روز رسانی کند. به عنوان مثال یک بخش اورژانس که ۱۰ سال قبل ساخته شده مطابق با استانداردهای آن زمان بوده، اما اکنون باید مطابق با استانداردهای جدید به‌روز رسانی شود. یک مدیر بیمارستان باید درباره استانداردهای بیمارستان ایمن اطلاعات داشته باشد که وقتی تیمی بازسازی و طراحی را انجام می‌دهند نظارت کند که بعد از ساخت مشکلی ایجاد نشود.»

مدیر بیمارستان امام خمینی(ره) اراک با بیان اینکه یک مدیر بیمارستان باید بسیار صبور، دلسوز، متعهد و سختکوش باشد، درباره زیرساخت‌های لازم برای مدیریت بهینه بیمارستان، گفت: «برای مدیریت بهینه باید مجموعه‌ای از عوامل را در نظر گرفت که فضای فیزیکی استاندارد و ایمن از جمله آن‌هاست. همچنین نیروی انسانی متبحر و آموزش‌دیده می‌تواند به پیشبرد امور کمک کند. از طرفی باید منابع مالی و اعتبارات لازم برای پیاده سازی برنامه‌ها تأمین شود.»

صفری درباره تعداد نیروی انسانی و کمبودهای موجود در بیمارستان محل خدمتش، گفت: «در حال حاضر طبق ساختار تشکیلاتی ۴۵۰ نیروی انسانی و ۷۰ تا ۸۰ نیروی شرکتی داریم که روی هم رفته حدود ۵۳۰ نفر می‌شوند. بزرگ‌ترین چالش ما در نیروی انسانی این است که پرسنل بیمارستان اکثراً بالای ۲۰ سال سابقه دارند و قدیمی‌ها به‌تدریج به سمت بازنشستگی می‌روند. طبق فرایندها، در مقابل نیرویی که امسال بازنشسته می‌شود و می‌رود می‌توانیم سال آینده نیروی جدیدی را در قالب آزمون استعدادی و غیره جایگزین کنیم، اما باید در نظر داشت که نیرویی با سابقه ۳۰ سال و کوله‌باری از تجربه دارد می‌رود و سال بعد نیرویی جایگزین می‌شود که فاقد تجربه لازم است. از این‌رو پیشنهاد می‌شود تا امکان جذب نیرو و یک سال زودتر از بازنشستگی افراد فراهم شود تا نیروی جدید در کنار نیروی قدیمی از تجارب او بهره‌مند شود.» او اضافه کرد: «همچنین با کمبود نیروی خدماتی و با چالش‌هایی در زمینه تأمین اعتبارات و کمبود منابع مالی مواجه هستیم.»

لزوم ارائه خدمات باکیفیت

ارائه خدمات باکیفیت درمانی را می‌توان مهم‌ترین مسئولیت مدیران بیمارستان دانست؛ این گروه حرفه‌ای با ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف فرایند امور