



به نام برترین متعالی



در زمستان ۱۳۸۷ با شروع فرایند برنامه ریزی راهبردی در بیمارستان فارابی جهت اطلاع رسانی و جلب مشارکت اعضای محترم هیات علمی و کارشناسان ارشد و مسوولین بیمارستان، خبرنامه «راهبرد فارابی» شروع به انتشار نمود. در ۶ ماه اول ماهانه و سپس به صورت فصلی، تحلیل های راهبردی و چشم اندازهای سازمانی، متون تدوین شده برنامه ای و گزارشات متنی را منتشر کردیم. ارائه الگویی از تعالی سازمانی در ماموریت و چشم انداز بیمارستان ترسیم شده بود...

اکنون در مسیر توسعه (Road map)، بیمارستان فارابی دستاوردهای چشمگیری در کارنامه خود دارد: سفر تعالی، رضایتمندی مددجویان و توسعه زیرساختها و ظرفیتهای بالینی، پژوهشی و آموزشی. حالا افتخار عضویت در فهرست ۲۹ تایی قطبهای علمی وزارت بهداشت را داریم و در حوزه نوآوری حضوری فعال و تاثیر گذار در سطح دانشگاه داشته ایم.

به حول و قوه الهی و با اراده راسخ رهبری بیمارستان، مسیر توسعه سازمانی را پی خواهیم گرفت. در جهت تحلیل، تدوین و هماهنگی مسائل استراتژیک بیمارستان، «دفتر هماهنگی امور راهبردی» به عنوان سازوکار کارشناسی هیئت ریسه بیمارستان تشکیل شده است.* این دفتر جهت اطلاع رسانی و هماهنگی در حوزه ایده ها و برنامه های راهبردی و توسعه سازمانی، خبرنامه ای ۲ هفته ای یا ماهانه منتشر می کند. امیدواریم با به اشتراک گذاری این موضوعات، زمینه مشارکت هر چه افزون تر اعضای محترم هیات علمی و کارشناسان ارشد و مسوولین بیمارستان در جهت اعتلای فارابی امکان پذیر شود.

دکتر محمود جباروند

رییس بیمارستان فارابی - قطب علمی چشم پزشکی

* یادآوری می شود که تاسیس چنین واحدی به عنوان یک نوآوری تاسیسی در سطح دانشگاه شناخته شده است.

آفاق

دو هفته / ماهنامه قطب علمی چشم پزشکی فارابی

توسعه و چشم اندازهای سازمانی

توزیع: اعضای هیات علمی و کارشناسان ارشد و مسوولین واحدها

صاحب امتیاز: بیمارستان فارابی

مدیر مسئول: رییس بیمارستان، دکتر محمود جباروند و مدیر بیمارستان،

دکتر هادی مخترع

سردبیر: دکتر سیدفرزاد محمدی (مشاور اجرایی رییس بیمارستان)

دستیار سردبیر: زهرا هاشمی (کارشناس نوآوری)

دبیر اجرایی: ایوب منتی

ویراستار ادبی: بهارک صالحی

شمارگان: ۱۵۰ نسخه

اعضای محترم هیات علمی، کارشناسان و مسوولین عزیز بیمارستان

در این شماره مقاله ای درباره گفتمان نوآوری منتشر می کنیم و شما را در جریان اخبار نوآوری دانشگاه قرار می دهیم. منتظر مقالات، دیدگاهها، انتقادات و پیشنهادات شما هستیم.

دستیار سردبیر

انتخاب نام: دکتر سیدفرزاد محمدی

ایده و طراحی لوگو: زهرا هاشمی

طراحی گرافیکی: محمد آمون



روایتی از نوآوری در دانشگاه علوم پزشکی تهران

دکتر سیدفرزاد محمدی (بیمارستان فارابی)، دکتر ماشاء الله ترابی (دبیر ستاد نوآوری دانشگاه)

تابستان ۱۳۹۱



گفتمان نوآوری

هر وقت صحبت از نوآوری می‌شود ابتدا چیزهای عجیب و غریب و پیچیده به ذهن می‌رسند مثل یک دستگاه آب میوه گیری! و ربط مفهوم به دانشگاه علوم پزشکی و بیمارستان و گروه آموزشی و خدمات روزمره، قدری سخت به نظر می‌رسد.

اما بگذارید با نگرش سیستمی و معرفی مفهوم سازمان به این موضوع بپردازیم. سازمان‌ها مجموعه‌ای از منابع (انسانی، مکانی، فن آوری، رویه‌ها و نظایر) ساختار یافته هستند، برای رسیدن به اهدافی. سازمان را می‌توان به بدن انسان و اجزای آنرا به دستگاه‌های مختلف قلبی-عروقی، تنفس، گوارش، مغز و اعصاب و نظایر آن تشبیه نمود. اما آنچه به یک سازمان معنی می‌دهد هویت اجتماعی و اصالت نقشی‌ست که آن سازمان در جامعه ایفا می‌نماید. خدمات تشخیصی-درمانی، آموزش و تولید دانش (پژوهش)، مأموریت‌های دانشگاه و واحدهای تابعه مانند بیمارستان‌ها هستند. ما با انجام این کارها سلامت را ارتقاء می‌دهیم و از بار بیماری‌ها می‌کاهیم، سرمایه انسانی و افراد متخصص آینده را تأمین می‌کنیم، کیفیت زندگی را افزایش می‌دهیم یا حفظ می‌کنیم و...؛ انسان و جامعه سالم‌تر، مولدتر است و موجب افزایش بهره‌وری و تولید ملی می‌شود و در نهایت در فرآیند توسعه ملی و اقتصادی به صورت «غیر مستقیم» مؤثر خواهیم بود.

تأمل می‌تواند درباره محیط کاری ایشان در دانشگاه باشد (محیط داخلی) و یا در سطوح تماس دانشگاه با فضای پیرامونی و جامعه؛ نوآوری می‌تواند درباره چگونگی برگزاری جلسات در یک بیمارستان (به عنوان مثال برگزاری مجازی آن‌ها) باشد تا طراحی، آزمون و تولید وسیله‌ای برای پایش فشار چشم توسط خود بیمار... نوآوری می‌تواند پیشنهاد عنوان برگزاری یک دوره تکمیلی بین رشته‌ای و تدوین کاریکولوم و تشکیل گروه ارائه کننده آن باشد تا راه‌اندازی تریاژ تلفنی در یک بیمارستان... وقتی نوآور باشیم پیشرو و ممتاز می‌شویم و الگو قرار گرفته رویه‌هایمان نیز توسط مراکز اقماری و هم‌تاکو برداری می‌شود (ایجاد ارزش افزوده در جامعه و فراتر از مرزهای خود).

نوآوری چگونه اتفاق می‌افتد؟

نوآوری حاصل مشاهده عمیق (و گسترده) محیط پیرامونی‌ست؛ درک دقیق چالش و یا پیش‌بینی و ترسیم یک افق ذهنی جدید. این توانایی همان خلاقیت است و خلاقیت انحصاری نیست؛ هرچند بعضی خلاق‌ترند اما همه افراد به درجات متفاوت و در حوزه‌های مختلف امکان خلاقیت دارند.

اگر چنین است پس چرا خلاقیت‌ها بروز نمی‌یابد؟! پاسخ در ادامه...

نظام نوآوری

واقعیت این است که تحقق نوآوری و طی چرخه به کارگیری، عمومیت

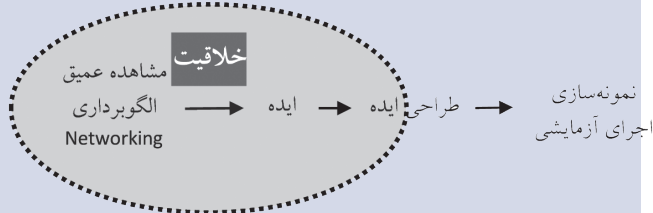
تغییر پایدار در

روش‌ها و محیط:

- عمومیت و کاربرد

- ارزش افزوده

- تولید ثروت



→ دستیابی به فناوری → تجاری سازی و تولید (انبوه)

یافتن و تولید و تجاری سازی، نیازمند به بستر و محیط تسهیل کننده دارد؛ به مجموعه عوامل محیطی و سازمانی تأثیر گذار بر فرآیند نوآوری «نظام نوآوری» گفته می‌شود. این نظام را می‌توان در سطح یک بخش، یک بیمارستان، یک مرکز تحقیقاتی، یک دانشکده و یا در سطح دانشگاه در نظر گرفت؛ می‌توان برای یک اداره، وزارتخانه، شرکت تولیدی و حتی در سطح ملی عناصر و مؤلفه‌های چنین سامانه‌ای را شناسایی و تحلیل نمود و یا ارتقاء بخشید.

از سوی دیگر، دانشگاه‌ها را می‌توان سازمان و انبار دانش دانست؛ توسعه دانایی محور و تولید ثروت از (سرمایه) دانش، به رویکردی غالب در توسعه جوامع امروزی مبدل گشته است. اینها در حالی‌ست که دانشگاه‌های ما کمتر توانسته‌اند سرمایه انباشته از دانش خود را به ارزش افزوده و ثروت تبدیل سازند. اما فرایند و منظومه‌ای را می‌توان

اما دانشگاه نوآور (Innovative University)، دانشگاهی است که چشم‌انداز خود را یک مرتبه بسط داده است و آن تلاش برای «نقش‌آفرینی مستقیم» در فرآیند توسعه ملی و تولید ثروت است. برای روشن شدن بهتر موضوع به زنجیره نوآوری در شکل نگاه کنید. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود تولید ثروت، ایجاد ارزش افزوده و رفاه و کیفیت زندگی بهتر نتیجه نهایی زنجیره نوآوری‌ست؛ در تعابیر اعتقادی ما می‌توان این امر را با بهره‌مندی افزون‌تر از نعمت‌های خدا معادل دانست و به زبان امروزی می‌شود: توسعه (اقتصادی).

ذکر شد که دانشگاه به صورت غیر مستقیم در فرآیند توسعه نقش داشته است. اما اعضای خانواده دانشگاه (اعضای هیات علمی و کارکنان ارشد آن) می‌توانند علاوه بر خدمات روتین آموزش و درمان، به چگونگی‌ها (hows) و چه چیزهای (whats) نوین نیز فکر کنند؛ این



کتاب تالیفی در موضوعی اصیل و تدوین راهنماهای بالینی باشند. نوآوری می‌تواند برای اولین بار در جهان، منطقه، کشور و یا دانشگاه مطرح و راه‌اندازی شود.

ارتباط نوآوری با دیگر مدل‌های توسعه سازمانی در دانشگاه

در سال‌های گذشته مدل‌های متعددی از تحول و تغییر معرفی و به درجاتی به کار گرفته شده‌اند: تحول اداری، بهره‌وری، ارتقای کیفیت، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل‌های تعالی سازمانی، حاکمیت بالینی و نقشه جامع علمی. می‌توان رویکرد نوآوری را به عنوان دیدگاهی فراگیر در نظر گرفت که بایستی در هر متدولوژی کلان توسعه سازمانی لحاظ شود؛ حتی در روش‌های ارتقای مستمر کیفیت می‌توان تفکر خلاق را به کار گرفت و راهکار یا سازوکاری بدیع و نوین را پیشنهاد و اجرا نمود. اما واقعیت این است که مدل‌های توسعه ذکر شده تناسب اقتضایی هم دارند و می‌توان رویکرد نوآوری را تکمیل کننده، رویکردهای کلان به توسعه در واحدهای دانشگاه دانست. در نظر داشته باشید که اصولاً در یک سازمان به دو روش کلی می‌توان تغییر و ارتقاء انجام داد: سنگ روی سنگ گذاشتن؛ بهبود مستمر و سنگ بنای جدیدی نهادن؛ نوآوری.

نگرش به رویکرد نوآوری را می‌توان به رهبران محلی واحدهای دانشگاه سپرد.

اما سوال آخر؛ چه چیزی در نوآوری برای من است؟

What's in it for me: WIIFM!

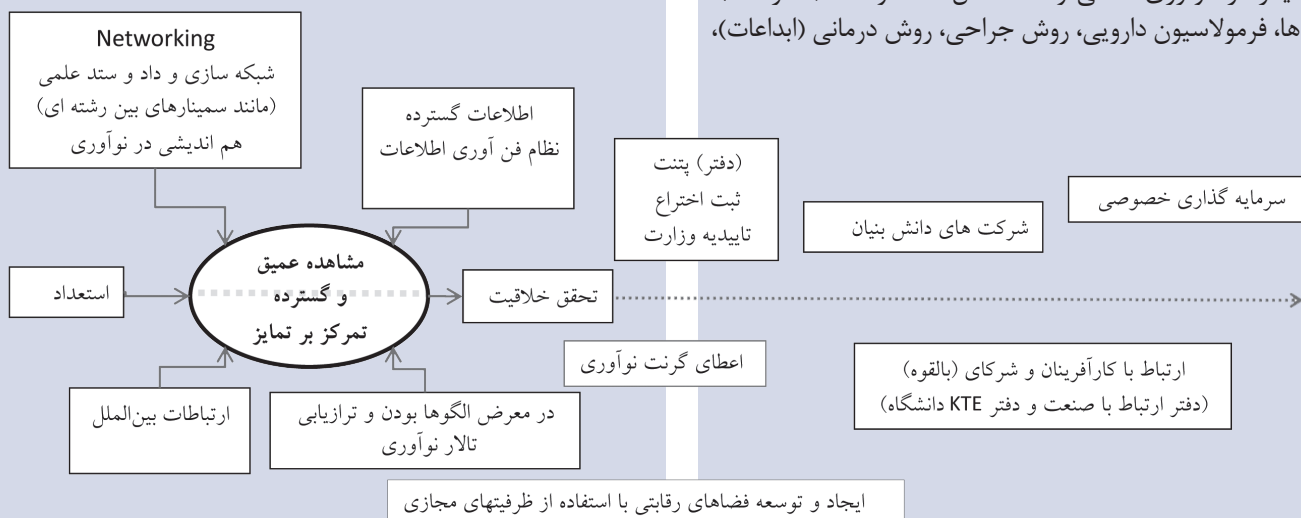
پاسخ آن ساده است: خودشکوفایی، ایجاد تغییر و به کارگیری خلاقیت فردی، عمیق‌ترین احساس شغف را در انسان ایجاد می‌کند و از آن جا که بنا به تعریف تأثیری ماندگار دارد مانند باقیات صالحات، برکات آن استمرار خواهد داشت. تحقق نوآوری در محیط کاری ارتباط ما را با سازمان تغییر می‌دهد و شاید در ایجاد رضایت شغلی، هیچ عامل دیگری با آن قابل مقایسه نباشد. به علاوه ممکن است افراد با اختراع و ابداع یک محصول، نرم‌افزار، فرمولاسیون دارویی و نظایر علاوه بر تولید ثروت در جامعه، برای خود نیز ایجاد منفعت و درآمد کنند. اما سخن آخر با جمله‌ای از توماس آلوا ادیسون: «موفقیت و نبوغ، ده درصد الهام و شهود است و نود درصد عرق‌ریزی و پشتکار!»

توصیف یا طراحی نمود که در آن تولید دانش در پاسخ به تحلیل و مشاهده عمیق محیط صورت می‌پذیرد، نتایج پژوهش‌ها در جامعه جریان یافته و به گوش مخاطبین نهایی رسانده می‌شود و تعامل بازار وجود دارد؛ یعنی پژوهشگر، کارآفرین و سرمایه‌گذار (صنعت و بخش خصوصی) در یک فن‌بازار، داد و ستد دارند و تعامل تجاری‌سازی صورت می‌پذیرد. این فن‌بازار به کمک فن‌آوری اطلاعات می‌تواند از راه دور و مجازی باشد. دانشگاه علوم پزشکی تهران قصد دارد هویتی «دانش بنیان» به خود ببخشد تا بتواند بر اصالت اجتماعی دانشگاه، با نقش آفرینی در توسعه ملی و تولید ثروت در جامعه بیفزاید؛ این به معنای رفتن به فراتر از ارائه روتین خدمات سلامت، آموزش عالی و تولید دانش انتشار نیافته و پژوهش تکراری است. به شکل دوم درباره نظام نوآوری (دانشگاه) نگاه کنید.

آنچه در شکل به عنوان نظام نوآوری آورده شده است بیشتر تسهیلی-ترویجی است اما می‌توان با استفاده از توصیف و تحلیل مجموعه دانشگاه و یا تک‌تک واحدهای آن از جهت کارکردها، عملکردها، سرمایه و دستاوردهای دانشگاه، تحلیلی سیستمیک، عمیق و فراگیر بدست داد. ستاد نوآوری دانشگاه برای این امر نرم‌افزاری به نام mindmap را در اختیار قرار داده و آموزش می‌دهد. این نرم افزار سامانه دانشگاه را در قالب نقشه‌هایی گسترده ترسیم می‌کند. با بررسی نقشه‌های ادغام یافته و انجام تحلیل‌های فرانشه‌ای می‌توان قابلیت‌ها/ شایستگی‌های محوری (واحدهای) دانشگاه را شناسایی نمود و با حمایت هدفدار از آن کانون‌ها، فرایندهای نوآورانه را شکوفا نمود. این می‌تواند رویکردی فعال و سیستماتیک در نظام نوآوری دانشگاه باشد.

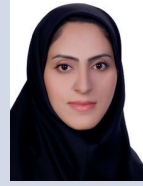
مصداق‌های نوآوری در دانشگاه

شایع‌ترین نمونه‌های نوآوری در دانشگاه، تأسیس بخش‌ها، رشته و دوره‌های تخصصی و فوق تخصصی و راه اندازی خدمت و فرایند جدید (نوآوری‌های تاسیسی) و انتقال روش‌های درمانی و جراحی از مراکز دیگر به دانشگاه و نظایر بوده‌اند. بنابراین یک شکل متعارف و نسبتاً ساده‌تر از نوآوری، الگوبردارانه و تقلیدی ست. این سیاق لازم است تداوم و حتی توسعه یابد، البته بایستی عالمانه صورت پذیرد و متناسب با شرایط کشور اولویت‌گذاری و بومی‌سازی شود... در این راستا همه اعضای خانواده دانشگاه (هیات علمی و غیر آن) با شرکت در دوره‌های آموزشی، بازدیدهای علمی، فرصت‌های مطالعاتی و سمینارها و کنگره‌ها می‌توانند ابتکار عمل این نوع از نوآوری را تداوم بخشند. دسته دیگر از نوآوری‌ها می‌توانند شامل محصولات (اختراعات)، نرم‌افزارها، فرمولاسیون دارویی، روش جراحی، روش درمانی (ابداعات)،



ستاد نوآوری دانشگاه: کانون های توسعه نوآوری؛ روز نوآوری، کتاب نوآوری؛ آموزش مفاهیم و مهارت‌های نوآوری (کارگاه ۵ دقیقه و مدیریت فرایند نوآوری)

تقدیر از فعالان روز نوآوری



زهرا هاشمی

در مراسم تقدیر از فعالان روز نوآوری که روز یکشنبه ۲۸ خرداد ماه ۱۳۹۱ در سالن اجلاس دانشگاه برگزار شد؛ دکتر ترابی، دبیر ستاد نوآوری دانشگاه علوم پزشکی تهران، با بیان گزارشی از نوآوری دانشگاه در سال گذشته و برنامه‌های این حوزه در سال ۹۱ گفت: «دانشگاه علوم پزشکی تهران، تشکیل ستاد نوآوری و ایجاد زمینه مناسب برای بروز خلاقیت‌ها، پرورش ایده‌های نو و عملیاتی شدن آنها را در دستور کار خود قرار داده و با بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و مزیت‌های بالقوه و بالفعل موجود، به بهره‌برداری هر چه بیشتر از فرصت‌های محیطی با راه‌اندازی و توسعه قطب‌ها و شبکه‌های نوآوری پرداخته است.» وی با اشاره به طراحی سایت و سامانه روز نوآوری افزود: «در این سامانه، نقشه‌هایی که توسط واحدهای مختلف از فعالیت‌ها و عملکردهایشان طراحی شده، قرار گرفته و قابل دسترسی و search است.» مشاور رییس دانشگاه، بیمارستان فارابی را با ۳۴ نقشه دارای بیشترین نقشه قابلیت‌ها خواند و افزود: «در بخش توسعه نقشه قابلیت‌ها و فعالیت‌های گروه‌های علمی و اجرایی پس از بیمارستان فارابی، مجتمع بیمارستان امام خمینی با ۳۳ مورد، پژوهشکده علوم غدد و بیماری‌های متابولیسم با ۳۰ مورد و بیمارستان آرش با ۲۱ مورد بیشترین تعداد را به خود اختصاص دادند.»

دکتر ترابی افزود: «قطب‌های نوآوری، وظیفه ایجاد ارتباط بین فناوری و بازار، یافتن و ارائه ابزار و روش‌های مناسب، توسعه مدل‌های تعامل خلاق و مشارکتی، فرصت‌یابی اکتشافی و ارائه راه‌حل‌های جدید و تسهیل در ایجاد جریان ارزش از پیوند گروه‌های علمی و اجرایی و توسعه شبکه‌های موضوعی نوآوری را بر عهده دارند.»

قطب‌های نوآوری دانشگاه علوم پزشکی تهران

بیمارستان‌ها

- مجتمع بیمارستانی امام خمینی (ره)
- مجتمع آموزشی درمانی حضرت رسول اکرم (ص)
- بیمارستان فارابی
- مرکز آموزشی درمانی تحقیقاتی شهید رجایی

دانشکده‌ها

- دانشکده پیراپزشکی
- دانشکده داروسازی
- دانشکده بهداشت
- دانشکده پرستاری و مامایی
- دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی در پزشکی
- دانشکده پزشکی

معاونت‌ها

- معاونت توسعه مدیریت و برنامه

عنوان برنامه‌های قطب نوآوری

- اطلاع‌رسانی و توسعه مفاهیم نوآوری
- توسعه برنامه ۵ دقیقه از کار برای نوآوری
- تعیین توانمندی‌های متمایز موجود با توسعه نقشه فعالیت و قابلیت‌ها
- تراز یابی
- مشارکت در توسعه برنامه هوش نوآوری
- ارائه پیشنهاد شبکه‌های موضوعی نوآوری
- مشارکت در رتبه بندی توان نوآوری واحدها
- اجرای برنامه‌های فرصت‌یابی اکتشافی و برنامه‌ریزی برای حضور فعال در روز نوآوری دانشگاه
- تهیه حداقل دو شماره از خبرنامه راه نوآوری در رابطه با برنامه‌های قطب
- تکمیل و به‌روزرسانی خدمات قطب در سامانه نوآوری دانشگاه

شبکه نوآوری دانشگاه با ۲۲ عضو، با ارزیابی توان موجود داخلی، نیازهای برآورده نشده داخلی و امکانات و پیشرفت‌های خارجی تشکیل شده و تلاش می‌کند صدها ایده‌ای که در سه کارگروه آموزش، خدمات و نوآوری تولید می‌شود را خوشه‌بندی، اولویت‌بندی و سپس اجرایی نماید. دبیر ستاد نوآوری دانشگاه، در جلسه‌ای که در ۲۶ تیرماه انجام شد با بیان اینکه سیاست‌های آموزشی دانشگاه در حوزه مجازی از طریق دانشکده مجازی اجرا می‌شود تصریح کرد: «در این دانشکده سه گروه مجازی سازی رشته‌ها، آموزش الکترونیک و سلامت الکترونیک فعالیت دارد.»

وی راه‌اندازی دوره‌های حرفه‌ای (برای امسال) و راه‌اندازی رشته‌های دارای مدرک تحصیلی (در آینده) را از اقدامات حیطة آموزش مجازی خواند و افزود: «بسیاری از رشته‌ها ماهیت مجازی دارند ولی دانشکده مجازی، وظیفه مجازی‌سازی سایر رشته‌ها را نیز دارد؛ در نتیجه در کارگروه آموزش شبکه، دو کار پیگیری می‌شود؛ اول اینکه دانشکده‌ها واجد انفورماتیک و زیرساخت‌های الکترونیک شوند و دیگر اینکه رشته‌های تله با رویکرد خدمتی ایجاد شده تا دانش‌آموختگان آن توانایی ارائه خدمت تله را داشته باشند.»

دکتر ترابی با اشاره به رویکرد کارگروه نوآوری در فناوری تصریح کرد: «ارزیابی و به کارگیری بهترین فناوری برای پیاده‌سازی پروژه‌ها، همچنین ایجاد فناوری زیرساختی مانند استانداردها سازی و کدگذاری‌های پروژه‌های کارگروه‌های خدمات و آموزش برعهده این کارگروه است.»

دبیر ستاد نوآوری دانشگاه، درباره کارگروه نوآوری در خدمات گفت: «ایده پردازی در این کارگروه صورت گرفته و اکنون باید ارتباط میان ایده‌ها را ایجاد و آنها را خوشه‌بندی کرد سپس با الویت‌بندی به سمت اجرایی شدن آن پیش رفت.» وی با تاکید بر اینکه شکل‌گیری پروژه‌ها باید قدم به قدم صورت گیرد افزود: «تمرکز اصلی ما روی پروژه‌های زودبازده است و باید به کیفیت پروژه‌ها نیز توجه شود.»

دکتر ترابی با اشاره به طراحی نقشه کمیته نوآوری برای مدیریت بهتر کارها تصریح کرد: «نقشه اولیه در زمینه قابلیت‌های کمیته، فرصت‌ها، نیازهای برآورده نشده و تنظیم تقویم جلسات طراحی شده و برنامه‌ها براساس آن پیش می‌رود.»

دبیر ستاد نوآوری دانشگاه، از طراحی پروژه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت تا شهریور ماه خبر داد و گفت: «ما قصد نداریم یک‌باره ۱۰۰ نوآوری را اجرا کنیم ابتدا بر پروژه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت متمرکز شده سپس ۵ یا ۶ مورد از آنها را پیاده‌سازی می‌نماییم.»

دکتر صفدری، مسئول کمیته نوآوری در آموزش نیز در این جلسه به ارائه گزارش عملکرد این کمیته پرداخت و افزود: «آنچه مسلم است آموزش از راه دور یک راهبرد ملی و رسالت دانشگاهی است و برای پیاده‌سازی آن باید تلاش کرد.»

سپس مهندس سارا نعیمی، مسئول کمیته نوآوری در فناوری، با اشاره به تقسیم‌بندی این کمیته به ۴ کارگروه مدیریت پروژه روابط بیماراران، سطح‌بندی خدمات و استانداردها، شیوه‌های فناوری و مدل فرهنگ‌سازی به بیان تصمیم‌گیری‌های انجام شده در هر یک از حیطة‌ها پرداخت.

در ادامه دکتر فاتحی، مسئول کمیته نوآوری در خدمات، نتیجه فعالیت این کارگروه را خلق ده‌ها ایده خواند و افزود: «این کمیته به سه کارگروه خدمات آموزش مجازی، کلینیک مجازی و خدمات دارویی از راه دور تقسیم و در هر کارگروه، ده‌ها ایده مطرح شده که پس از الویت‌بندی و ایجاد زیرساخت‌های لازم قابلیت پیاده‌سازی دارند.»