

## درس هایی در خصوص مدیریت بیمارستان از رساله ای بازمانده از زمان قاجار در کشور ایران (حدود سال ۱۲۹۰ ه.ق) در یک بیمارستان نظامی

### Lessons on Hospital Management from a Qajar Period Thesis Conducted in a Military Hospital- Letter to the Editor

مریم یعقوبی \*

Maryam Yaghoobi \*

مرکز تحقیقات مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج)، تهران، ایران

Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

#### نامه به سردبیر

در میان همه پژوهش هایی که در خصوص مدیریت بیمارستانی در پایگاه های علمی معتبر مختلف در قالب مقالات علمی در دسترس می باشد، چندی پیش با پژوهشی که در قالب رساله ای به بررسی چگونگی اداره و مدیریت بیمارستان در زمان قاجار و در کشور ایران پرداخته بود، برخورد نمودم و با مطالعه چندین باره آن، متوجه شدم که حاوی نکات آموزشی مفید و موثر در مدیریت بیمارستانهاست و میتواند برای مخاطبان مجله طب نظامی قابل توجه باشد لذا در ادامه به ارائه برخی نکات مستخرج از رساله مذکور می پردازم.

همانطور که بیان شد، رساله در خصوص چگونگی اداره و مدیریت بیمارستان در بالغ بر ۱۴۰ سال پیش در زمان قاجار و در کشور ایران پرداخته است. از گذشته های دور از ایران باستان تاکنون، شاهد پیشرفت و تحولات بسیاری در زمینه علم طب بوده ایم از طب سنتی به طب مدرن رسیدیم (۱). ولیکن در منابع تاریخی و ادبی تمدن کهن هیچ رساله یا نوشتاری نداریم که منحصر به مدیریت بیمارستانی پرداخته باشد. به گفته سید حسین رضوی برقی پژوهشگر تاریخ پزشکی ایران و اسلام در میان نوشتارهای پزشکی کهن مکتوباتی نمی شناسیم که اختصاصا به مدیریت بیمارستانی پرداخته باشد (۲). از طرفی تاریخ بیمارستانات نوشته احمد عیسی بک که یکی از ضخیم ترین منابع تاریخی و پژوهش ها در زمینه بیمارستان ها می باشد نیز نتوانسته است به متنی جامع و رساله ای منسجم در مورد مدیریت بیمارستان دست یابد (۲). ولیکن در مقاله ای که سید حسین رضوی برقی در خصوص تاریخ بیمارستان عهد قاجار نوشته است (۲) به رساله ای اشاره شده است که سراسر حاوی مطالب ارزنده ای در خصوص مباحث مدیریت بیمارستان است. رساله ای مختصر که نسخه اصلی آن به شماره ۵۰۵ در کتابخانه مجلس شورای اسلامی در کشور ایران موجود بوده و ۴۱ برگ ۱۲ سطری دارد این نوشته کم برگ ولی پر ارزش که به موضوعی پرداخته که در متون

قدیمی و معاصر خود همانندی ندارد. در متن این رساله کهن هیچ نامی از نویسنده ذکر نشده است ولی طبق نظر پژوهشگر سید حسین رضوی برقی می توان حدس به یقین زد که وی یک پزشک بوده است زیرا در متن رساله از تجربه های پزشکی خود مواردی را متذکر می شود (۳) در خصوص زمان نگارش این رساله، به استناد جملات آغازین این رساله، که نیت و اندیشه ساخت بیمارستان را "در اول جلوس میمنت مانوس" ناصرالدین شاه بیان کرده است و گویا ساخت کامل این بیمارستان کمی طولانی و به زمان محمد حسین خان سپهسالار میرسد (۲) وی در سال ۱۲۸۸ ه.ق. به سپهسالاری اعظم «مفتخر گشت (۴). از این رو زمان نوشتن این رساله نمیتواند از سال پایانی وزارت سپهسالار (۱۲۹۰ ه.ق) بیشتر شده باشد (۲). در ابتدای این رساله مقصود از نوشتن آن را بیان منافع ایجاد بیمارستان و اصول و قواعد حفظ و نگهداری و مدیریت بیمارستان آن دانسته است از دلایل مهم دیگر مدیریت و اداره مناسب بیمارستان را در آسودگی بیماران لشکر و اطمینان تندرستان سپاه دانسته است (۲). که البته میتوان با استناد به این قسمت از رساله نیز با احتمال، بیمارستان را یک بیمارستان نظامی دانست. این مقاله به دنبال معرفی این رساله و بیان دروس مدیریتی مستخرج شده از این رساله میباشد گرچه مطالب خواندنی در این رساله بسیار است ولیکن در این مقاله به ذکر دروس مدیریتی برگرفته از این رساله اکتفا میکنم.

#### تقسیم مشاغل در بیمارستان چگونه است؟ نکته

جالب در این رساله توجه به تقسیم کار و تشکیلات سازمانی بیمارستان و شرح وظایف میباشد. نویسنده در این رساله مشخص می نماید که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی مسئول و به چه شخصی گزارش می دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین روشهای ارتباطی سازمانی (قواعد ارجاع) که باید رعایت شوند کدامند؟ و در نهایت در بین کارپردازان بیمارستان، تعدادی به امر درمان پرداخته و تعدادی به دنبال کارهای مدیریتی بیمارستان هستند. به طور کلی دسته

بندی به صورت: کارفرمای عافیت، رئیس معالجه، طبیب (اول- دوم سوم)، جراح (اول-دوم سوم)، دواساز (اول- دوم سوم)، میرزا (اول-دوم سوم) و پرستار (اول-دوم سوم) است. که برای هرکدام با توجه به رتبه خود وظایفی را شمرده است در خصوص کادر اداری و مدیریتی که مورد بحث است به وضوح تفکیکاتی انجام شده و ۵ نفر را به عنوان افراد کلیدی در مدیریت بیمارستان معرفی نموده و شرح وظایف آنها را بیان داشته است فردی به نام کارفرمای عافیت و فردی به نام رئیس معالجه نظام و ۳ فرد دیگر با عنوان میرزا (اول-دوم-سوم) که نقش اصلی در مدیریت بیمارستان دارند.

**آنچه کادر مدیریتی بایستی به آنها توجه کنند؟ در** خصوص کارهایی که مدیران در بیمارستان انجام میدهند، اعم وظایف برعهده کارفرمای عافیت است که نویسنده این رساله پس از ذکر ویژگی های اخلاقی کارفرمای عافیت که باید مردی خیره و دانا و بصیر، بر رسوم انسانیت دانا، دارای علم اخلاق و..... باشد، برای کارفرمای عافیت هفده وظیفه و یا به قول خود تکلیف مشخص نموده است که مختصری از آن به شرح زیر است. انتخاب افراد شایسته و اهل برای کار در بیمارستان، توجه به نظم بیمارستان، سرکشی به مریض خانه، توجه به مخارج مریض خانه، تنبیه و تعزیر زیر دستان، و یا انعام و احسان آنها، تنظیم وقایع روز گذشته و ضبط آنها، تنظیم جیره و مواجب کارگزاران مارستان، تعمیر ساختمان مارستان. شاید بتوان اینگونه گفت که اعم آنچه یک مدیریت موفق در بیمارستان ها لازم دارد و آنچه بایستی انجام دهد به صراحت در این وظایف نهفته است. اولین تکلیف کارفرمای عافیت را در انتخاب زیردستان دانسته و معتقد است هر کسی نباید و شایستگی آن را ندارد تا به کار درمانی بپردازد و اینگونه می نویسد: که کارفرمای عافیت بایستی حداکثر دقت را در انتخاب کارکنان بیمارستانی به خرج دهد و مردمان نااهل گزاف کار، نااهل دروغگوی هوس پیشه و فتنه اندیشه را داخل معرکه صاحب منصبان عافیت نکند در حقیقت هیچ کوتاهی در انجام امور درمانی جایز نمی داند و چشم پوشی در این خصوص را به دلیل آنکه مربوط به سلامت و جان انسان ها است قبول ندارد (حتی در خلاف جزئی) از طرفی نظارت و کنترل امور را از وظایف کارفرمای عافیت می داند به طوری که در تکلیف سوم از تکالیف کارفرمای عافیت می نویسد: هر روز ساعتی به بیمارستان رفته، و به کارها حضوری رسیدگی کند. و همچنین در تکلیف دیگری برای کار فرمای عافیت مقوله نظارت را اینگونه میگوید. گاهی به غفلت به سرکشی پرداخته و بر وضعیت دواء و غذا نظارت کند. از دیگر تکالیف پرداخت به موقع حقوق و مواجب کارکنان در بیمارستان است و معتقد است موجب آسایش فکری کارکنان شده و آنها خدمات درمانی را بهتر ارایه میکنند: در دیگر وظیفه کارفرمای عافیت در اهمیت ایجاد انگیزه در کارکنان اینگونه میگوید: در هنگام خلاف و سستی در خدمت، تنبیه و تعزیر لازم است، در وقت ملاحظه نیکو خدمتی، انعام و احسان

دریغ نکند.

### چه کسانی در امور اداری و مدیریتی به کارفرمای

**صحت کمک میکنند؟** در کنار کارفرمای عافیت، در تقسیم بندی مشاغلی که به نوعی می توان آنها را مشابه مشاغل اداری در بیمارستان امروز دانست وی به ۴ شغل اشاره کرده است یکی از آنها رئیس معالجه و سه شغل دیگر را به نام های میرزای اول، میرزای دوم و میرزای سوم معرفی نموده است که مختصری از وظایف آنها به شرح زیر بیان میکنیم. در مورد ریس معالجه که خود نیز پزشک میباشد در ابتدا تاکید بر صفات اخلاقی این فرد نموده و شرط کسب این مقام را در کسب یک سری صفات شایسته در کردار و گفتار میداند. یکی از این صفات خدا ترسی است و دانستن علم لاریبی است. سپس دوازده تکلیف یا وظیفه را برای وی میشمرد. در وظایف او به غیر از بحث طبابت، توجه به اصول بهداشتی و مدیریتی بیماران مانند نظارت بر غذا، لباس و تفکیک اتاق بیماران صعب العلاج از سایر بیماران، ضبط اطلاعات کامل بیماران مانند سن، اسم و رسم، نوع بیماری، علائم بیماری، مزاج بیمار و... از وظایف رئیس معالجه بوده است میرزای اول که وظیفه او حفظ محاسبات و دفترهای مریضخانه است (دفتر ۴ گانه). میرزای اول این دفاتر را به صورت روزانه پر کرده که مخارج روزانه بیمارستان نیز جزیی از آن است و در اولین روز ماه، روزنامه ماه گذشته در دو نسخه به طرز معلوم و مشخص تهیه و به مهر ریس معالجه رسانیده و خود نیز مهر کرده یکی را به کارفرمای عافیت و دومی را به ناظر میدهد. میرزای دوم ناظر مریضخانه است. میرزای دوم را میتوان با انباردار و کارپرداز در بیمارستان های امروز یکی دانست به طوری که در وظایفش آمده است. باید از هر جنس که در مریضخانه لازم خواهد بود و به ماندن ضایع و فاسد نمیشود به قدر کفایت انبار کند، و باید اجناس انباری آن از هر جنس، نوع اعلای آن جنس باشد. در قسمت دیگر وظایف میرزای دوم در خصوص امور نظارتی انبار مینویسد: کالاها را در جا و مکان و ظروف، مناسب انبار کند که از فساد محفوظ ماند. در خصوص انبارداری برنکته جالبی تاکید دارد و آن اینکه: باید انبار های خود همیشه ممهور نگاه دارد، در اهمیت نقش میرزای دوم گفته میشود باید اول کارپردازان (کارکنان) بیمارستان باشند که بدانجا داخل شوند و آخر ایشان باشند که خارج می شوند. از وظایف برشمرده برای میرزای سوم به موارد زیر میتوان اشاره کرد: نگهداری اسباب و وسایل بیمارستان و در صورتی که در وسیله ای عیبی اتفاق افتاد باافاصله تعمیر شود.

### رفتار پزشک در بیمارستان چگونه باشد؟ نویسنده

مطالب جالبی از انتقاد از پزشکان زمانه خود دارد. با آن که خود یک پزشک است، شاید بتوان این گونه نقادی های او را ارزشمند ترین بخش رساله دانست که در دیگر منابع کمتر دیده میشود با این حال در خصوص صفات پزشکان در قسمتی از رساله در خصوص کارفرمای صحت لشکر اینگونه مینویسد: مردی باشد با

لباس پرستاران و تخت و فرش و حصیر و مسینه آلات و سایر ظروف و سایر مایحتاج: دفتر دوم مخارج اتفاقیه از بابت تعمیرات ابنیه و اصلاح کردن پاره های البسه و رخوت و رختخواب و سفید و تعمیر کردن مسینه آلات دفتر سوم: مخارج روزمره در آن ثبت میشود مانند، قیمت دوا و غذا و آنچه به اینها ماند دفتر چهارم: دفتر معالجه ای که روزنامه های اطبا و جراحین به عینه در آن ثبت میشود تنظیم آمار و ثبت اطلاعات در دفاتر ۴ گانه فوق بر عهده میرزای اول است. علاوه بر دفاتر چهارگانه، روزنامه یومیه نیز وجود دارد که در آن تعداد (بیماران) و (علت بیماری) و (تعداد بیمار در صبح و تعداد بیمار در شب) و (تعداد مرخص شده ها) و (تعداد پذیرش و تعداد فوت) و سایر اتفاقیات که در مریض خانه واضح می شود نوشته و مخارج آن روز را قید کرده به مهر رئیس معالجه رسانده پیش کارفرمای صحت بفرستد.

این رساله بیانگر آن است که در زمانی بالغ بر ۱۴۰ سال پیش اندیشه های نابی در خصوص مفاهیم مدیریتی در ایران، وجود داشته است، مفاهیمی مانند چگونگی مصرف اعتبارات، افزایش انگیزه در کارکنان تحت امر و تشویق و تنبیه آنها، توجه به شور و مشورت در تصمیم گیری ها که امروز کمیته ها بیمارستانی را میتوان نمونه ای از آنها دانست، نظارت بر حسن اجرای امور، ارتباط متقابل و هماهنگی با واحدها و قسمتهای مختلف کاری، انبار داری و چگونگی نگهداری اموال و مواد مصرفی از درون مایه های مهم این رساله هستند که باید سرلوحه کار مدیران امروز بیمارستانها قرار گیرد.

### منابع

1. Najmabadi M. [tarikh teb dar iran pas ax eslam], second edition, Tehran publication, 1987.
2. Borghei Razavi SH. thesis in the history of the hospital (Qajar). A history researchers 1996: 66-108.

خبرت و دانا و بصیر، بر رسوم انسانیت بینا، دارای علم اخلاق، سلیم النفس و رقیق القلب، اندوهناک از مشقت و هلاک انسان، حتی حیوانات و... .

### پرستاران در بیمارستان چگونه و چه وظایفی

**دارند؟** در قسمتی از رساله بر اهمیت و نقش کلیدی پرستار تاکید دارد و می نویسد باید معروض دارد که وجود پرستار از لوازم و شروط مهمه معالجه است چنانچه بدون وجود پرستاران باور نتوان کردن که معالجه درست اتفاق افتد در خصوص نسبت پرستار به بیمار، تعداد و وظایف پرستاران مینویسد که در صورتی که تعداد بیمار زیاد و بدحال باشند تعداد پرستاران تغییر میکند و گاه علاوه بر پرستار مقیم به پرستاران موقتی نیز نیاز داریم. در مورد پرستار موقت بسته به قلت و کثرت بیماران، تعداد پرستاران موقت تغییر میکند. در وظایف پرستار اشاره شده است که پرستار بایستی بر تعداد تخت های خالی بیمارستان آگاهی داشته باشد و اینگونه بیان میکند حساب شماره تختها به دست او باشد که چون پزشک بخواهد مریض به اطاق دیگری برود. پرستار باید دلالت کند که تخت پنجم مثلا در اطاق دوم خالی است.

### آمار در بیمارستان چگونه بوده است؟ به استناد رساله

مورد بررسی در بیمارستان چندین دفتر برای ثبت آمار وجود دارد دفتر اسباب و ائانه مریضخانه، دفتر مخارج اتفاقیه، مخارج یومیه و دفتر معالجه که به صورت زیر در رساله شرح داده شده است اول: دفتر اسباب و ائانه مریضخانه که هر چه در بیمارستان میباشد در آن ثبت میشود از قبیل رختخواب، لباس مریض و

3. Christens A. Iran under the Sassanids, translation Rashid Yassami, World Book, 1991.
4. Mahmud M. The Political Relations of Iran and Britain in the 19th Century, third volume: 908-909.