



فصل اول
مدل هدایت

در پی بحران بیماری کرونا در نقاط مختلف جهان، همه‌گیری کروناویروس در ایران به‌صورت رسمی در ۳۰ بهمن ۱۳۹۸ تأیید شد. نگرانی از شیوع کرونا در ابتدای اسفند سبب افزایش تقاضا برای تجهیزات پیشگیری و بهداشتی شد از سوی دیگر بیمارستان‌ها با مراجعه پرتعداد و ناگهانی بیماران با مشکلات تنفسی مواجه شدند که در آن زمان شیوه مشخصی برای دسته‌بندی و تریاژ آنان وجود نداشت و باوجود همه مشکلات جلوه‌ای جدیدی از ایثار و خلاقیت و مدیریت مبتنی بر شایستگی نمایان شد که در این بخش به آن می‌پردازیم.

در ادبیات علمی بحث پیرامون دیزاستر و یا پاسخ به دیزاستر مستلزم این است که تعریف دقیقی از آن داشته باشیم.

(United Nation Disaster Management Training Program) UNDMTP

دیزاستر را حادثه‌ای معرفی می‌کند که «باعث اختلال جدی در عملکرد یک جامعه شده و یا باعث از دست رفتن وسیع منابع انسانی، محیطی و یا امکانات آن جامعه شود که خارج از توان جامعه آسیب‌دیده برای مدیریت آن با استفاده از صرفاً منابع خود آن جامعه باشد.»^۱

WHO دیزاستر را «یک حادثه اکولوژیک ناگهانی با قدرت و شدت

کافی که نیازمند کمک‌رسانی از خارج است» ترجمه می‌کند.^۲

مثلاً حادثه سونامی اقیانوس هند در سال ۲۰۰۴ میلادی با ۲۰۰ هزار کشته قطعاً یک دیزاستر بود و یا حادثه زلزله بم در دی ماه ۱۳۸۲ نیز یک دیزاستر بود چون تعداد حادثه دیدگان از توان پاسخگویی بیمارستان‌های بم

1- A Disaster is a serious disruption of the functioning of a society causing widespread human, material or environment losses which exceed the ability of the affected society to cope using only own resources.

2- A sudden ecologic phenomnal of sufficient magnitude to require external assistance

خارج بود و کمک‌های امدادی را نیاز داشت.

اما با این حال کارشناسان هنوز در مورد یک تعریف استاندارد برای دیزاستر به توافق نرسیده‌اند و تعریف دیزاستر همیشه یک چالش و یک پارادوکس بوده است Disaster از ترکیب دو واژه Dis و Star به معنای ستاره بد تشکیل شده است.

فرهنگ لغت‌های فارسی Disaster را فاجعه- بحران- بلا و ... ترجمه کرده‌اند.

باتوجه به جدید بودن این بیماری سازمان‌هایی موفق به مدیریت مناسب این بحران شدند که زیرساخت‌های چابکی را توسعه داده‌اند، از سال ۱۹۹۱ به بعد محققان بسیاری در این زمینه فعالیت کرده‌اند و هرکدام تعاریف متعددی را در خصوص چابکی ارائه کرده‌اند که در زیر به طبقه‌بندی تعدادی از آنها پرداخته‌ایم:

پاسخ پیش کنشی به تغییرات (گلدمن و ناچل، ۱۹۹۳؛ بسانت، ۱۱۳، ۲۰۰۱).

سودآوری از محیط (نواکر، ۱۹۹۴؛ گلدمن و ناچل، ۱۹۹۳؛ گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵).

قابلیت سازگاری و شکل‌دهی مجدد سریع (کایوسی، ۵، ۱۹۹۹؛ پوتنیک، ۷۹، ۲۰۰۱؛ بسانت، ۲۵، ۲۰۰۱؛ ماسکل، ۲۰۰۱؛ هرمزی، ۲۰۰۱).

بهره‌گیری از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته (ماسکل، ۲۰۰۱؛ نیلور، ۱۹۹۹؛ شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰، ۱۹۹۹).

ایجاد سازمان مجازی و استفاده از دانش بازار (نیلور، ۱۹۹۹؛ گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵).

توانایی پاسخ مؤثر به مشتری (سوبا، ۲۳۲، ۲۰۰۱؛ ابراهیم پور و یاگوب، ۲۰۰۱؛ کاتایاما و بنت، ۱۹۹۹).

توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش‌بینی (داو، ۱۹۹۹؛ ماسکل، ۲۰۰۱؛ ریچاردز، ۱۹۹۶؛ ریگ بای و همکارانش، ۲۰۰۱). چابکی در واقع برای مهندسی نهادهای دانشی یک پارادایم جدید شده است (ماده و سارکیس، ۱۹۹۹). نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که مؤسسات را وادار به پاسخ پیش‌کنشی (PROACTIVE) به تغییرات می‌کند.

چابکی پویا، در آغوش گیرنده تغییرات، تهاجمی و رشدگراست. برای چابکی نهایی فرض نمی‌شود و نقطه‌ای وجود ندارد که سازمان یا یک شخص سفر به چابکی را کامل کرده باشد. چابکی به‌طور دائم به عملکرد کارکنان و سازمان، ارزش خدمات و تغییر دائم در محیط توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم برای روبه‌رو شدن با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش ارزش افزایی ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند بنابراین، مدیران موفق، باید شایستگی‌ها و مخاطبان خود را خیلی خوب بشناسند. این شناخت به برنامه‌های استراتژیک برای به دست آوردن شایستگی‌های جدید به توسعه مدل‌های ارائه خدمات جدید منجر می‌شود. نهادهای چابک به‌صورت تهاجمی با تغییرات روبرو می‌شوند. بنابراین، برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی و دسترسی افراد به اطلاعات است.

یک سازمان چابک دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی

است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در فرآیند فعالیت‌های جاری است و در ایجاد فرصت برای ارزش افزایی و رشد به صورت تهاجمی عمل می‌کند.

بر طبق نظر «کید» و «داو» شامل دو مفهوم اساسی است (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰، ۱۹۹۹):

- پاسخ به تغییرات (پیش بینی شده و غیرمنتظره) با روش‌های مناسب و در زمان مناسب؛

- بهره‌برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به‌عنوان فرصت‌ها.

چابکی در واقع یک توانایی اساسی را ایجاد می‌کند که تغییرات را در محیط سازمان، احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند. سازمان چابک بدین طریق سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین جهان دارد و با محدودی از توانائی‌ها و قابلیت‌ها با آشفتگی‌ها به مقابله می‌پردازد و جنبه‌های مزیتی جریان‌ات تغییر را تسخیر می‌کند و درجایی دیگر مفهومش توانایی شکل‌دهی مجدد عملیات، فرایند و روابط کاری به صورت مؤثر است درحالی‌که همزمان به صورت موفقیت‌آمیزی در محیطی با تغییرات مداوم عمل می‌کند.

این امر به واسطه داشتن یک دیدگاه کل گرا نسبت به پیشرفت‌های سازمانی همراه با توانمندی‌های داخلی است که آنها پردازش می‌کنند و جستجوی موفق در میانی سازمانی (سرعت، انعطاف‌پذیری، خلاقیت به صورت پیش از عمل بودن، کیفیت، قابلیت ارزش‌آفرینی) از طریق یکپارچگی منابعی که قابلیت شکل‌دهی مجدد دارند پیگیری می‌شوند و بهترین شیوه عملی در یک محیط

تخصصی است. بنابراین، سازمان‌ها باید برای بقا و پیشرفت در محیط تغییر و نبود اطمینان به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که دارای ساختارهای سازمانی منعطف و نوآور باشند تا بتوانند تصمیم‌گیری سریع را ارتقا دهند. سازمان‌های چابک باید پرسنلی را که می‌توانند عدم اطمینان و تغییر را به رشد تبدیل کنند، حفظ کنند و به ایجاد سازمان‌های کارآفرین بپردازند. چنانکه بیان شد برای چابکی چهار اصل زیربنایی معرفی شده است که عبارت‌اند از:

- ۱ - تحویل ارزش به مخاطب ۲ - آمادگی در رویارویی با تغییرات
 - ۳ - ارزش قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش انسانی ۴ - تشکیل دادن مشارکت مجازی. یک سازمان زمانی چابک خواهد بود که به‌واسطه اهرم کردن دانش و همکاری (داخلی و با دیگر سازمان‌ها) قادر به هماهنگی باشد و به‌صورت سریع و کارا همه منابع موردنیاز را خلق، تولید، تحویل و پشتیبانی کند. بنابراین، سازمان باید:
 - اطلاعات حساس را با ذینفعان به اشتراک بگذارد
 - تغییرات را پیش‌بینی کند
 - با حداقل ذخیره موجودی مبتنی بر تقاضای کششی به تغییرات پاسخگو باشد
 - توانایی انسجام افراد و فرایند و دانش و مهارت‌ها را داشته باشد که این کار بدون توجه به مکان سازمانی انجام خواهد گرفت.
- در مدل هدایت بحران کووید ۱۹ در دانشگاه علوم پزشکی تهران بسیج امکانات برمحور شایستگی‌های کلیدی بر مبنای چابکی موجود در دانشگاه به تصویر درآمده است.



مدل هدایت دانشگاه علوم پزشکی تهران در مدیریت بحران کووید ۱۹

دانشگاه علوم پزشکی تهران بنیان‌ها و زیرساخت‌های چابکی را توسعه داده است که براین اساس در بحران کووید بر محور شایستگی‌های کلیدی بهترین خدمات را در کمترین زمان و به بهترین شکل برای بیماران فراهم کرد.

اجزای این مدل یک تصویر کامل و نسبتاً جامع از اتفاقات و تغییراتی که درمجموع فرآیندها و ارائه خدمت شد را به نمایش می‌گذارد. واحدهای مختلف دانشگاه با کسب تجارب مثبت و منفی در وهله اول برخورد با بحران و دسته‌بندی آن، برنامه‌ریزی لازم برای فعال‌سازی ظرفیت‌ها را انجام دادند.

در حوزه کارآمدی، بدون هراس از ابتلا به بیماری از امکانات موجود به‌خوبی استفاده کردند. در این جهت دانشگاه به‌سرعت زیرساخت موجود

در حوزه مجازی را به کار گرفت. از جمله این زیرساخت‌ها ایجاد شبکه بین کادر درمان هر بیمارستان و همچنین سایر بیمارستان‌های دانشگاه بود که به‌روز و به لحظه مواردی که با آن مواجه می‌شدند را بین اعضای گروه به اشتراک می‌گذاشتند و بهترین تصمیم را برای مراقبت از بیماران می‌گرفتند، این باعث شد تاب‌آوری سیستم نمایان شود.

در بعد آموزش، کادر پزشکی لحظه‌به‌لحظه یاد می‌گرفت و آن را انتقال می‌داد. گسترش آموزش مجازی کمک بزرگی به استادان و پرستاران و کادر درگیر مراقبت از بیماران کرد تا در لحظه، واکنش مناسب را برابر اتفاقات غیرقابل‌پیش‌بینی داشته باشند.

در این زمینه تحول دیجیتالی در تولید و تدوین محتوا در دانشکده مجازی شکل گرفت، تولید محتوای متناسب با نیاز بخش‌ها و واحدها انجام شد که بخشی از آن برای آموزش و آگاهی‌رسانی عمومی تنظیم و آموزش به بیماران و خانواده آنان در ارتباط با بیماری و مراقبت در منزل نیز انجام شد.

مشارکت و همکاری بین‌رشته‌ای از پیشرفت‌های کلیدی در مدیریت بیماری کووید ۱۹ است زیرا این بیماری در مرحله اول یک تابلوی عفونی دارد و در ادامه باید تخصص‌های دیگر مشارکت کنند. یکی از زیباترین تجلی‌های همکاری‌های تخصصی بود که در این صحنه به منصفه ظهور رسید و سبب یکپارچگی در ارائه خدمات بیماران شد.

برای پرستارانی که قرار بود در شیفت‌های طولانی خدمت کنند در خارج از نوبت‌های کاری‌شان مهمان‌سراهایی پیش‌بینی شد که در آنجا مستقر شوند و تا حد امکان به روند ایجاد تعادل کاری کمک کند.

سازمان‌دهی داوطلبان یکی از موضوعات جدی بود زیرا داوطلبان در معرض خطر ابتلای به بیماری کووید ۱۹ بودند لذا برای داوطلبان دوره‌های آموزشی طراحی و این دوره‌ها تبدیل به یک جریان شد. در این عرصه با داوطلبان علاقه‌مند ایثارگر و آموزش‌دیده‌ای مواجه هستیم که حضورشان در صحنه راه‌گشا و حضورشان سبب حمایت روحی روانی از کارکنان شده است.

در کنار این مسائل، حفاظت فردی هم موضوع جدی است. در این راستا دانشگاه بیانیه‌ای در روز دوم اسفند ۱۳۹۸ صادر کرد که در آن تأکید بر حفظ و حفاظت از کارکنان داشت. همچنین مدل مناسب حفاظت فردی طراحی شد.

در ماه‌های اول و موج‌های بعدی کادر پزشکی مبتلا می‌شدند و بعد از کامل شدن مراحل مراقبتشان بازگشت به خدمت داشتند. در این رابطه به کارکنان در معرض خطر توجه بیشتر و شیوه‌های حفاظتی هم شیوه‌های شدیدتر شد، استادان دانشگاه شیوه‌نامه‌های جهانی را سریع بومی و به شیوه‌نامه‌های قابل‌اجرا تبدیل کردند و در این پدیده هم خلاقیت و نوآوری شکل گرفت.

هدایت حامیان نیز از جمله موفقیت‌های این دوران است زیرا زمینه را برای توسعه فرصت‌های مهرورزی فراهم کرده است در این برنامه حامیان در جهتی هدایت می‌شوند که بیمارستان‌ها و مراکز ارائه خدمات به بیماران کووید ۱۹ نیاز دارند. همچنین در این فرایند حضور و اشتیاق حامیان، یک اشتیاق مضاعف در کارکنان درمانی ایجاد کرد و مناسبت‌هایی هم ایجاد شد و مراسمی متناسب با شب عید، اعیاد و عزاداری‌ها داخل بیمارستان‌ها شکل

گرفت که این مسئله به اعتماد به نفس و روحیه تیمی بیمارستان‌ها فوق‌العاده کمک کرد.

سازمان‌دهی مدل‌های مواجهه و درمان با مشارکت معاونت درمان، معاونت آموزشی و سایر معاونت‌ها شکل گرفت و در بیمارستان‌ها الگوی مواجهه و درمان تدوین و در حال توسعه است در این راستا مستندی تحت عنوان مستند الگوی پیشنهادی برای مراقبت از بیماری کویید-۱۹ تولید شده است که بخش‌های از آن که در این کتاب قابل انتشار است انعکاس یافته است. فعالیت بخش‌های غیرکرونايي با شیوه‌نامه‌های منسجم و یکپارچه نیز از موضوعات مهم در این دوران است تا بیماران بدون اینکه نگران باشند مراحل درمانشان را انجام شود.

مدل‌های مراقبت در منزل و مدل مراقبت در قرنطینه نیز از دیگر موضوعات مهم است که طراحی شد. در این بخش هم تحول عظیم در مراقبت سالمندان در آسایشگاه کهریزک شکل گرفت. این‌ها نمونه‌هایی است که در دانشگاه و معاونت بهداشت دانشگاه توانست تحول عظیمی را در اندازه جهانی برای خودش داشته باشد.

توجه به پژوهش از مباحث جدی است که نمونه‌های آن در کتاب آورده شده که بحث فرمولاسیون داروهای جدید زمینه تولید را در بسیاری از موارد فراهم کرد همچنین با توسعه پژوهش‌های کاربردی در زمینه نیازهای پایه بهداشتی، اقلامی مانند ماسک، ضد عفونی‌کننده‌ها و... توسط اعضای هیئت علمی و پژوهشگران تولید شد که در این بین بعضی از طرح‌ها سریع به نتیجه رسید. از جمله تهیه این کتاب و این مستند بر پایه یک طرح پژوهشی اتفاق افتاد و خود این کتاب تولید یک کار پژوهشی است که کد

اخلاق گرفت و به جمع‌بندی رسید و هم‌اکنون به چاپ می‌رسد درمجموع این مدل توانست چابکی سازمان در ابعاد مختلف در برخورد با دیزاستر را به نمایش بگذارد و خودش کمک می‌کند که سازمان بتواند از سابق چابک‌تر و آماده‌تر با هر اتفاقی برخورد کند، حالا این می‌تواند در صحنه علمی، اجرایی یا درمانی باشد.

