



فصل دوم

مدیریت بحران

## روزهای نخست همه گیری

پس از گزارش ابتلای موارد مشکوک در استان قم انتظار می‌رفت بیماری به سایر استان‌ها به‌ویژه استان‌های مجاور مانند تهران نیز سرایت کند. پس از اعلام اولین مورد مرگ بر اثر این بیماری، در اولین اقدام، کمیته‌ای اضطراری با حضور رئیس، معاونان، رؤسا و مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران تشکیل و سیاست‌ها و دیدگاه‌های دانشگاه در مواجهه با این بیماری تبیین و تشریح شد. بیماری، ناشناخته و درمان آن نامشخص بود و می‌بایست در اولین گام، سردرگمی ایجادشده در تیم مدیریتی دانشگاه، مدیریت و هدایت می‌شد.



### نشست شورای هماهنگی دانشگاه برای مقابله با بمران کووید-۱۹

هم زمان وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی دستور تشکیل ستاد فرماندهی مبارزه با کرونا در استان را صادر کرد. این تصمیم درست منجر به ایجاد مدیریت یکپارچه همه ظرفیت‌ها و منابع دانشگاه‌ها با ستاد ملی مبارزه با کرونا و سایر حوزه‌های شهری، در راستای یک هدف متمرکز شد.

گویی آرایش نیروها، شبیه‌سازی زمان جنگ بود.

تلاش شد از همان روزهای نخستین همه جوانب مبارزه با این ویروس برای مسئولان دانشگاه تبیین شود. همین امر باعث شد که در کوتاه‌ترین زمان ممکن همه مراکز در آمادگی نسبی قرار بگیرند و در ارائه اقدامات درمانی و حمایتی مؤثرتر گام بردارند.

در روزهای نخست تصمیم بر این نبود که همه مراکز درمانی، درگیر بیماران مبتلا به کرونا شوند و مقرر شد بیماران، ایزوله شده و در مراکز خاص تحت درمان قرار گیرند و سایر مراکز اقدامات معمول درمانی را برای مراجعه کنندگان داشته باشند. در همان روزهای اول به دلیل هجوم مراجعان و افزایش مبتلایان، این ایده با شکست مواجه شد و برای افزایش توان پاسخگویی، تمام مراکز موظف به پذیرش بیماران مبتلا به کرونا شدند. این تصمیم هم با چالش‌هایی مواجه شد. بیمارستان‌های تک تخصصی قادر به تأمین تجهیزات و نیروی متخصص برای مبارزه با این همه‌گیری نبودند و این تجربه خوبی بود که باعث شد در همان روزهای اول، دیدگاه دانشگاه تغییر کند و به سمت بهره‌گیری از ظرفیت بیمارستان‌های بزرگ و جنرال پیش برود.

زمانی که این تصمیم بزرگ در هفته اول شیوع بیماری گرفته شد، بیمارستان‌های بزرگ بیماران مبتلا به کووید-۱۹ که از اورژانس تهران ارجاع داده می‌شدند و یا مراجعه سرپایی داشتند را پذیرش کردند و این امر ظرفیت پذیرش را افزایش داد و در آن روزهای بحرانی تا حد زیادی امنیت خاطر جامعه و رضایت‌مندی بیماران و مسئولان را فراهم کرد. حضور چشمگیر استادان عفونی باعث شد که برنامه‌ریزی‌های لازم در این راستا به خوبی انجام شود.

با انتشار آمارهای رسمی کم‌کم کمیته‌های مربوط به روسای بیمارستان‌ها فعال شد و مدیریت این جریان به کمیته‌های حاکمیتی رسید که اعضای مربوط در آن کمیته‌ها حاضر بودند و در خصوص فرآیندها تصمیم‌گیری می‌کردند. این کمیته‌ها روزهای اول به صورت روزانه تشکیل می‌شد و آمار اقدامات انجام شده و چالش‌ها را مورد بررسی قرار می‌دادند. در گام بعدی، در بیمارستان‌ها نخستین جلسات کمیته‌های بحران تشکیل شد و مدیریت بحران در تمام ساعات شبانه‌روز و به صورت مستمر ادامه پیدا کرد. از همان ابتدا کمیته مدیریت بحران بیمارستان‌ها به صورت فعال و همه‌روزه تشکیل و تمام شیوه‌نامه‌ها، چه آنها که از مراکز بالادستی ابلاغ و چه آنها که بر اساس نیاز بیمارستان و شرایط موجود تدوین شده بود، در آن کمیته تصمیم‌گیری، تصویب و در نهایت به بخش‌ها ابلاغ می‌شد.



آموزش نیروهای جهادی

از نخستین روزهای آماده‌باش بیمارستان‌ها، جلساتی برای آمادگی‌های اولیه تشکیل و جداسازی‌ها از همان ابتدا اجرا شد. مدیریت

پرستاری بیمارستان‌ها در جلساتی، چگونگی رفتار و شرایط کارکنان در دوران شیوع ویروس کرونا را برای سرپرستاران بخش‌ها توضیح می‌دادند.

اولین چالش کارکنان زمانی بود که متوجه شدند غیر از بخش‌های عفونی، بخش‌های دیگری هم باید میزبان بیماران کووید-۱۹ باشند. برنامه‌ها به‌طور ناگهانی تغییر می‌کرد. استرس در این دوران به‌ویژه در ابتدای شیوع ویروس بسیار زیاد بود.

مدیران و مسئولان دانشگاه در دوران کرونا می‌کوشیدند همواره در کنار کارکنان باشند. این حضور مداوم باعث می‌شد که کارکنان در این بحران، احساس تنهایی نکنند و اگر مشکلی وجود دارد بتوانند به‌صورت حضوری با مدیران خود مطرح کنند. این همراهی باعث شد که مشکلات سریع‌تر و آسان‌تر به گوش مسئولان برسد و در مدت‌زمانی کوتاه‌تر پیگیری و رفع شود.

### مدیریت نیروی انسانی

در شرایط بحرانی، تأمین نیروی انسانی برای ارائه خدمت اهمیت بسیاری دارد. بعد از اعلام اولین گزارش ابتلا در استان قم و گیلان و مرگ بیماران، ترسی در کل جامعه و به‌ویژه کادر درمان ایجاد شده بود اما خوشبختانه نیروی انسانی دانشگاه به سرعت بر این ترس غلبه کرد و نیروها به شکل جهادگونه وارد میدان مبارزه شدند. دانشگاه همچنین برای تأمین نیروی انسانی موردنیاز تدابیری اتخاذ کرد و بخشی از نیروهای موردنیاز را از داوطلبان شرکت‌کننده در آزمون استخدامی، چه از نیروهای اصلی و چه از داوطلبان نخبه‌آموز تأمین کرد. هم‌زمان

راهکارهایی برای افزایش سرعت جذب نیروها گرفته شد. با تدوین قرارداد موقت ۸۹ روزه و برای جلوگیری از هدررفت زمان؛ مصاحبه، گزینش و بوروکراسی اداری حذف شد و برخی نیروها نیز به صورت شرکتی جذب شدند.

تدبیر دیگر دانشگاه برای تأمین نیروی انسانی، استفاده از نیروهای مراکز و بخش‌های غیردردگیر و مراکز تحقیقاتی بود. بسیاری از بخش‌های عادی بیمارستان‌ها به دلیل مراجعه نکردن مردم و یا به صلاحدید هیئت‌رئیس بیمارستان تعطیل شده بود و امکان استفاده از نیروهای آن مجموعه فراهم بود. در این دوران فعالیت‌ها اولویت‌بندی شد. برخی اقدامات به علت پرخطر بودن و برخی به علت ضروری نبودن کنار گذاشته شدند. با این کار تعدادی از کارکنان وقت آزاد بیشتری داشتند و با تعریف کار جدید مرتبط با کرونا از آنها در قسمت‌هایی که فشار کاری زیاد بود استفاده شد. برخی موارد همچون واکسیناسیون کودکان، مراقبت نوزاد و مادر باردار در اولویت‌های بعدی بودند که با شیوه‌های متفاوت اجرا شدند اما در این روزهای بحرانی، اولویت دانشگاه کنترل بیماری، مراقبت‌های درمانی و آموزش‌های مرتبط با بیماری کرونا بود. سرمایه عظیم دیگر دانشگاه، بخشی از نیروهای ستادی بودند که برای ارائه خدمت به صف کادر درمان پیوستند و حتی در بخش‌های کرونا شروع به فعالیت کردند. در این راستا اقدام مهم دیگر دانشگاه، شناسنامه‌دار کردن این نیروهای داوطلب بود که با تخصص‌های مختلف اعم از پزشکی، پرستار، اتاق عمل، بیهوشی، طب اورژانس و... به یاری همکاران خود شتافته بودند. دانشگاه همچنین تلاش کرد این نیروهای داوطلب را آموزش و ارتقا دهد تا این سرمایه‌های ارزشمند را برای

بحران‌های احتمالی آینده حفظ و ساماندهی کند. نیروهای داوطلب اعزامی با مدیریت دفتر پرستاری و با هماهنگی سرپرستاران بخش‌ها به بخش‌های ایزوله منتقل می‌شدند و این اقدام باعث می‌شد که ساعت کار کارکنانی که در بخش‌های کرونا کار می‌کنند، کم شود.



آماده‌سازی شیلد در بیمارستان‌ها

تلاش بر این بود که برای تمام کارکنان بخش‌ها، شیفت‌ها به صورت سنگین و پشت سرهم چیده نشود و در حد امکان کارکنان امکان استفاده از روزهای استراحت و مرخصی را داشته باشند. با همکاری معاونت دانشجویی، خوابگاه‌های دانشگاه هم برای اسکان کادر سالم و قرنطینه مبتلایان در نظر گرفته شد و امکاناتی هم برای استراحت کادر درمانی فراهم شد که رضایت‌مندی و بهره‌وری آنها را افزایش داد.



ایستگاه تب سنجی در بیمارستان‌ها

### حفظ سلامت جسمی و روانی کادر درمان

اولویت دانشگاه علوم پزشکی تهران در کنار مراقبت از بیماران، ایمنی کارکنان بود. چرا که اگر نیروی انسانی در شرایط همه‌گیری در اولویت نباشد، ممکن است درگیری کارکنان، بحران مضاعفی را برای مراکز درمانی ایجاد کند به همین منظور اقداماتی که در اولویت قرار داشتند، ایمنی کارکنان چه از نظر جسمی و چه از نظر روحی و روانی بود. با همین هدف، تب سنجی و غربالگری کارکنان در دستور کار قرار گرفت.

تب سنجی کامل کارکنان در هر سه نوبت کاری انجام می‌شد. اگر درجه حرارت فردی بالا بود بلافاصله با مراجعه به دفتر پرستاری، به درمانگاه مخصوص کارکنان فرستاده می‌شد. این کار باعث می‌شد هم تشخیص زودهنگام بیماری انجام شود و احتمال واگیری را کمتر کند و هم کارکنان با امنیت خاطر بیشتر و بدون دغدغه در شیفت خود حاضر شوند. اگر کارکنان علامت‌دار و بیمار می‌شدند بلافاصله شرایط استفاده از مرخصی استعلاجی



برای آنها فراهم می‌شد. تمام تلاش مجموعه دانشگاه این بود تا اندکی از فشار کاری و روانی آن روزها را کم کند.

راه‌اندازی درمانگاه ویژه کارکنان، اقدام مهمی در راستای کاهش استرس کارکنان بیمارستان‌ها بود. در روزهای نخست، کارکنان چه به صورت واقعی و چه به صورت تلقینی دچار علائمی می‌شدند و نگران بودند که مبادا به بیماری مبتلا شده باشند. با توجه به مراجعات مکرر به بخش اورژانس و افزایش بار کاری این بخش، تصمیم گرفته شد یک درمانگاه اختصاصی کارکنان راه‌اندازی شود که روزانه همکاران پزشک در آن درمانگاه به صورت داوطلبانه ویزیت می‌کردند و در صورت لزوم آزمایش و سی‌تی‌اسکن برای موارد مشکوک انجام می‌شد و داروهای موردنیاز کارکنان هم تا حد ممکن از داروخانه بیمارستان تأمین می‌شد.

ساماندهی این درمانگاه را دفتر پرستاری برعهده داشت. تعدادی از کارکنان هم برای مستندکردن اطلاعات مراجعه‌کنندگان و ارائه آموزش‌های موردنیاز در خصوص ایزولاسیون در منزل و راه‌های پیشگیری و همچنین پیگیری علائم بیماران در منزل، در این درمانگاه مستقر شده بودند. فراهم شدن این امکان، نه تنها باعث شد که انتقال بیماری به بیماران دارای مشکلات زمینه‌ای و سایر همکاران کمتر و مدیریت نیروی انسانی کارآمدتر شود، بلکه تأثیر بسزایی در حفظ روحیه و افزایش آرامش ذهنی کارکنان داشت و حس حمایت و وابستگی سازمانی را در آنها تقویت می‌کرد.

از افتخارات دانشگاه «آماده‌سازی» و «تاب‌آوری» در شرایط جدید بود. یکی از ویژگی‌های مدیریت بحران در دانشگاه این بود که برای جو روانی برنامه‌ریزی و مدیریت داشت. تجربه ثابت کرده بود که یک بیمارستان با بالاترین امکانات، اگر نیروی انسانی متعهد، کاربلد و با انگیزه نداشته باشد

در روزهای بحرانی به کار نمی‌آید بنابراین تمرکز بر روی نیروی انسانی از بروز بسیاری مشکلات جلوگیری کرد.

از اقدامات مؤثر دانشگاه در این عرصه، راه‌اندازی جلسات مشاوره‌های تخصصی روان‌پزشکی برای کارکنان بود. این مشاوره‌ها در دوران بحران در پذیرش شرایط از سوی کارکنان بسیار کمک‌کننده بود. با همکاری متخصصان روان‌پزشک دانشگاه، پرسشنامه‌هایی آنلاین تهیه و از کارکنان خواسته شد که این پرسشنامه‌ها را تکمیل کنند و از جمع‌بندی و پایش این پرسشنامه‌ها، مجموعه اطلاعاتی مستند شد که بر پایه آن، کارکنانی که نیاز به پیگیری و مشاوره‌های روانشناسی داشتند مشخص شدند. پرسشنامه‌ها به‌صورت کاملاً باز طراحی شده بود و ثبت مشخصات به‌صورت کامل، به دلخواه کارکنان بود و در صورتی که فردی اطلاعات خود را به‌صورت کامل ثبت کرده بود، از طریق تلفن یا نام و نام خانوادگی امکان دسترسی و ارائه مشاوره‌های روانشناسی به آن فرد فراهم بود.

جلسات گروه درمانی روانشناسی نیز، چه به‌صورت حضوری در بخش‌های کووید-۱۹ و چه به‌صورت آنلاین، برگزار می‌شد و به کارکنان این امکان را می‌داد که در خصوص اضطراب و نگرانی‌های خود و خانواده‌هایشان با مشاور روان‌پزشکی صحبت و راهکارهایی دریافت کنند. همچنین کلاس‌های آموزشی مهارت و کنترل خشم و رویارویی با حل مسئله، برای کارکنان برنامه‌ریزی و اجرا شد.



بازدید رئیس دانشگاه از خوابگاه های کوی دانشگاه

