
گزارش یک پژوهش:

تحلیل تجربیات بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی تهران در مدیریت بحران بیماری کووید ۱۹

علی لباف
عضو هیات علمی گروه طب اورژانس

نخستین کنگره دیجیتال مدیریت و درمان COVID-19

مقدمه

- ما از تجارب نمی آموزیم بلکه از تعمق بر تجارب یاد میگیریم. John Dewey
- شناسایی و تعمق بر تجارب و درس آموخته های بیمارستانها در مواجهه با بحران، می تواند نقشه راهی برای مدیریت موارد مشابه در آینده باشد.
- پژوهشگران: علی لباف، ابراهیم جعفری پویان، محمد جلیلی

مصوبه اخلاق در پژوهش

IR.TUMS.VCR.REC.1399.008	
تاریخ تصویب: ۱۳۹۸/۱۲/۲۹	معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی تهران
مصوب	

روش اجرا

- مطالعه کیفی با منطق استقرایی
- از طریق انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته حضوری و مجازی
- نمونه گیری به شیوه هدفمند و گلوله برفی
- انجام ۲۲ مصاحبه تا رسیدن به نقطه اشباع
- تحلیل مضمون با کمک نرم افزار MAXQDA مستمر و همزمان با انجام مصاحبه ها

توصیف سمت مصاحبه شوندگان

تعداد	سمت
۴	رئیس بخش
۳	رئیس دانشکده
۴	رئیس بیمارستان
۴	معاون دانشگاه
۲	معاون بیمارستان
۱	مشاور
۲	دبیر و عضو کمیته بحران
۲	مترون و سوپروایزر

یافته ها

- ۵۰۹ کد اولیه استخراج شد.
- نتایج در ۵ طبقه کلی ذیل تقسیم بندی شدند:

۱. چالش ها

۲. نقاط ضعف

۳. نقاط قوت

۴. اقدامات موثر

۵. درس آموخته ها (۱۲ محور)

درس آموخته اول: پرهیز از غافلگیری

- غافلگیری: فصل مشترک تجربیات، مغفول ماندن مرحله پیشگیری و آمادگی
- مدیریت از طریق:
- لزوم در نظر گرفتن بدتر سناریو ممکن در هر نوع بحران
- ضرورت تدوین برنامه واکنش سریع و تمرین عملی برای کلیه بحران ها و نه صرفا بحرانهای منجر به تروما

درس آموخته دوم: استفاده از ظرفیت های موجود، به جای ایجاد ظرفیت جدید در حین بحران

- چالش بین حجم زیاد مراجعین و محدود اعلام کردن بیمارستان های پذیرنده بیماران، ناشی از عدم برآورد صحیح ابعاد بحران و تبعات تصمیم راه اندازی مرکز جدید درمانی و همچنین عدم آگاهی کافی از ظرفیتهای موجود
- مدیریت از طریق:
- استفاده از ظرفیت های موجود و امکانات در حال ارائه خدمت معمول
- استفاده از تیم های درمانی که با یکدیگر کار کرده اند

درس آموخته سوم: ارتباط همدلانه مدیران با نیروی انسانی در حال خدمت

- چالشهای متعدد نیروی انسانی ناشی از تغییرات در نحوه ارائه خدمت و خطرات ناشی از کار ضمن بحران و
- مدیریت از طریق:
- ارتباط همدلانه مدیران بحران با کارکنان
- حمایت رسانه ای
- تقدیر و پاداش

درس آموخته چهارم: مدیریت اضطراب مردم و پرسنل

- اضطراب محصول طبیعی بحران ها علی الخصوص بحران های ناشناخته است
- مدیریت از طریق:
- پرداختن به ریشه های اضطراب و رسیدگی به آنها
- مشوق های مالی
- بسته های خدماتی و اقامتی

درس آموخته پنجم: مدیریت نیروهای داوطلب و امکانات اهدایی

- در بحران ها حس نوع دوستی جامعه برانگیخته میشود.
- مدیریت فرصت و تهدید ایجاد شده از طریق:
- مدیریت نیروهای داوطلب و توجه به ایمنی
- جهت دهی امکانات اهدایی
- توجه به اصالت و استاندارد بودن موارد اهدایی

درس آموخته ششم: مدیریت امکانات و تجهیزات موجود

- چالش تجهیزات علی الخصوص تجهیزات حفاظت شخصی از جدی ترین چالشهای بحران های بیولوژیک است.
- مدیریت از طریق:
 - نظارت دقیق بر زنجیره توزیع
 - تهیه و ذخیره سازی تجهیزات
 - استفاده منطقی و بهینه از تجهیزات

درس آموخته هفتم: انعطاف پذیر بودن تصمیمات و پاسخ دهی تدریجی و لایه به لایه به بحران

- بروز چالشهای جدید مستمر در بحران های ناشی از همه گیریهای بیولوژیک
- مدیریت از طریق:
- ضرورت تصمیم گیری های روزانه و لحظه ای
- در اختیار داشتن تیم مشورتی قدرتمند
- درگیر کردن کلیه افراد کلیدی
- به کار گیری ظرفیت ارتباطات مجازی

درس آموخته هشتم : جایگزینی و استفاده بهینه از نیروی انسانی

- ضرورت مراقبت از پرسنل ارائه کننده خدمت
- مدیریت از طریق:
- در نظر داشتن جایگزین در برنامه کاری
- حداکثر حمایت روانی و جسمی از پرسنل
- عدم استفاده حتی المقدور از افراد غیر مرتبط
- به کار گیری ظرفیت ارتباطات مجازی

درس آموخته نهم : به حداقل رساندن مراجعات غیر ضروری

- انبوه مراجعات غیر ضروری افراد مضطرب بخشی از ماهیت بحران است.
- مدیریت از طریق:
- ارائه مراقبت‌ها و مشاوره های مجازی
- اطلاع رسانی عمومی
- غربالگری و جداسازی اولیه

درس آموخته دهم: ضرورت فرماندهی واحد و تمرکز در تصمیم‌گیری در شرایط بحران

- چالش توزیع نامتناسب امکانات و عدم توازن در ارائه خدمات بالینی ناشی از مدیریت غیر متمرکز و توانمندیهای متفاوت مدیران میانی
- مدیریت از طریق:
 - مدیریت متمرکز سازمانی
 - توزیع عادلانه و منطقی امکانات
 - همگون سازی خدمات

درس آموخته یازدهم : مدیریت پیامدهای روانی بحران

- بحران مشکلات سایکولوژیک به صورت فراگیر خصوصا پیامد ازمان بحران
- مدیریت از طریق:
- شناسایی موضوع به عنوان یک اولویت
- برنامه ریزی و اقدام برای حمایت روانی افراد در خطر (افراد قرنطینه شده)
- توجه ویژه بر پرسنل درمان
- پوشش بیمه ای خدمات حمایتی مانند مشاوره های روانشناسی

درس آموخته دوازدهم : مدیریت پژوهشهای ضمن بحران

- چالش پژوهشهای غیر استاندارد و برخلاف موازین اخلاق در پژوهش و همین طور عدم وجود پرونده الکترونیک سلامت ملی
- مدیریت از طریق:
- سامانه های جامع الکترونیک جمع آوری اطلاعات با دسترسی های کنترل شده
- نظارت جدی بر پژوهش ها و برخورد با تخلفات

سیاس

از توجه شما