

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

“ واقع إدارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين ”

دانية محمد عثمان الشيخ أحمد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2018 م

" واقع إدارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين "

إعداد:

دانية محمد عثمان الشيخ أحمد

بكالوريوس: الخدمة الاجتماعية / جامعة القدس المفتوحة/رام الله فلسطين

اشراف الدكتورة: سمية الصايح

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1439 هـ / 2018 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج اللغة العربية وآدابها

إجازة الرسالة

ديوان الأمير شكيب أرسلان

(دراسة أسلوية)

اسم الطالب : بركات أمين يوسف الجرادات

الرقم الجامعي : 21310201

المشرف : د . بنان صلاح الدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : 2018/2/3م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم :

التوقيع :	د . بنان صلاح الدين	1. رئيس لجنة المناقشة :
التوقيع :	د . محمد بنات	2. ممتحناً داخلياً :
التوقيع :	د . ناهدة الكسواني	3. ممتحناً خارجياً :

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018م

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالُوا سُبْحَانَ كَلَّا عَلَّمْنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (سورة البقرة، 32)

إهداء

الى فلسطين المباركة وعاصمتها القدس والاسرى والشهداء والابطال وابناء شعبنا الفلسطيني
الصامد

سر سعادتني في الدنيا..... أمي وأبي

الذين ابكى وافرح واكبر معهم أخوتي وأخواتي

من يرسموا الابتسامة على وجهي كل صباح..... الأختين نايير وكارمن وابناءهما

النجوم المضيئة دوما والورود الزاهية..... مشرفتي الفاضلة

مع احترامي لكم جميعاً..

دانية محمد عثمان الشيخ أحمد

الإقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وإن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

الاسم: بركات أمين يوسف الجرادات.

التوقيع: 

التاريخ: 3 / 2 / 2018 م.

شكر وعرّفان

قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"
وقبل أن نمضي نقدم اسمى ايات الشكر والامنتان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا أقدس رسالة في
الحياة

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة....

وأخص بالتقدير والشكر:

(الدكتورة سمية الصايح)

على جهودها ومساندتها لنا ووقوفها الى جانبنا في إعداد هذه الدراسة

وأشكر زميلاتي وزملائي في العمل والجامعة

دانية محمد عثمان الشيخ أحمد

المصطلحات:

الأزمة : هي موقف عصيب يمكن ان يؤدي الى نتائج سيئة ، كما عرفت بأنها : ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تتحول تتحدد في ضوئها احداث المستقبل التي تؤدي الى تغيير كبير (اعرجي ، 2013، ص7).

الأزمة (إجرائيا): هي نقطة تحول تظهر بشكل مفاجئ و تشكل تهديد خطير للمنظمة فهي لحظة حاسمة ،أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة.

إدارة الازمات: مجموعة من الاساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة ويكون هدفها منع اتساع نطاق الازمة التي تقود الى نزاعات وصدمات وايقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الازمة الى حالة المواجهة الفعلية (بزاز ، 2001 ، ص 24).

إدارة الازمات (إجرائيا): هو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

التخطيط للأزمات هو التنبؤ بالأزمات المحتملة وموقف اطراف الازمة المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها والاعداد الجيد لمواجهتها مع مراعاة الافعال المحتملة لجميع الاطراف وتأثيرها على مستوى النجاح في ادارة الازمة وتجنب اثارها (زيدان، 2003 ، ص76)

التخطيط للأزمات (إجرائياً) هي الاجراءات التي تتخذ للإسهام في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها فالتخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

الإنذار المبكر للأزمة : هو الوسيلة أو الاداة اللتان يستطيع بهما نظام مادي أو نظام بشري أو نظام معنوي استشعار الخلل المنتظر حدوثه ويجب ان يتضمن نظام الإنذار المبكر طريقة لجمع الاشارات وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها الى معايير محددة مسبقاً لمعرفة احتمال انها تمثل علامات للإنذار او الا ،فهي ادوات فنية تعطي اشارات مسبقة لاحتمالية حدوث ازمة ما ، يمكن من خلالها التعرف الى ابعاد موقف تدهوره وتحوله الى ازمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة (حبسي، 2011، ص159)

الإنذار المبكر للازمة(إجرائياً): هي عملية رصد وتحليل اشارات الانذار ومن ثم اتخاذ تدابير واجراءات لمواجهة الازمة او الحد من اثارها.

الاستعداد والوقاية : هي استعدادات المؤسسة التي تتمثل في الانشطة الهادفة الى تعظيم الامكانيات والقدرات وتدريب الافراد والجماعات أي العاملين على كيفية التعامل مع الازمة (دليمي، 2011، ص125).

الاستعداد والوقاية(إجرائياً): هي عملية تحليل كامل للمخاطر المحيطة من خلال تقييم القدرات وتحديد التركيب المؤسسي والجهات المسؤولة عند تنفيذ الخطة والبقاء على الجاهزية والاستعداد المستمر من خلال تدريب العاملين للتعامل مع المخاطر المتوقعة.

احتواء الاضرار والحد منها: هي مرحلة معقدة تنتج عن فقدان العوامل الدافعة للأزمة والمولدة لها أو لعناصرها المختلفة ، وتتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها لتتحول الازمة في النهاية الى حدث تاريخي يدرس ويستفاد من تجربته والمعممة (شدود ، 2016 ، ص145).

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي العاملين بآليات وأساليب ادارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات. وسعت الدراسة الى بيان تأثير العوامل الديمغرافية (الفئة الوظيفية ، مدة الخدمة ، العمر، الجنس) على اراء افراد العينة حول فاعلية نظام ادارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي.

واستخدم المنهج الوصفي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم عمل استبانة مناسبة لخدمة أهداف الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفى والبالغ عددهم(255) موظف وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة (229) استبانة.

اظهرت النتائج العامة للدراسة ان مدى وعي العاملين بآليات واساليب ادارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي كانت عالية بنسبة 81.8% حيث يتضمن في خطته الاستراتيجية على آليات لإدارة الأزمات، وافاد المبحوثين ان مجمع فلسطين الطبي مجهز بفريق لإدارة الأزمات والاستشعار بالإنذار المبكر بنسبة 80.6%، وذلك تبين من خلال عرض جاهزية الفريق لإدارة الأزمات داخل المجمع الطبي الفلسطيني مرتبة تنازلياً، وافادوا المبحوثين أن جاهزية ادارة المجمع الطبي للاستعداد والوقاية من الازمات حال وقوعها مرتفعة بنسبة 81.8%، فالمجمع الطبي كمثيلاته من المؤسسات الحكومية التي تتبع منهج الاستعداد والوقاية من لأزمات لتخطيها وتقاديها في المستقبل.

توصي الدراسة برفع مستوى التعاون بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة لتسهيل سير الوقاية من الأزمات و الحد من اثارها، ورفع مستوى معرفة العاملين على اتخاذ القرارات اللازمة لتقادي الوقوع في الأزمات عن طريق سن الخطط الاستراتيجية المستقبلية وايضاً تحسين مستوى معرفة العاملين وذلك بتوفير الدورات التدريبية للموظفين في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات .

The reality of crisis management in Palestine Medical Complex from the point of view of employees

Prepared by: dania Mohamed Othman al-shiekh

Under the Supervision of: sumayya al- saej

Abstract:

The study aimed to identify the extent of the employee's awareness of crisis management mechanisms and methods in Palestine Medical Complex, in order to determine the readiness of this institution in dealing with crises.

The study sought to determine the effects of demographic factors (employee's category, duration of service, age and gender) on the respondents views of the effectiveness of the crisis management system in Palestine Medical Complex.

The researcher used the descriptive analytical method for its suitability for such kind of studies in describing the phenomenon studied, analyze their data and to identify the relationship between its components.

To achieve the objectives of this study, a suitable questionnaire was prepared to serve the objectives of the study and to be distributed to a stratified sample of the hospital, which were (255) employees. The recovered and valid questionnaires reached (229).

The researcher applied the questionnaire to the sample of the study and then analyzed the responses of the respondents using the statistical program (SPSS).

General results of the study:

The extent of the employee's awareness of crisis management mechanisms and methods in Palestine Medical Complex was high by

81.8%, which includes crisis management mechanisms in its strategic plan.

The respondents reported that Palestine Medical Complex is equipped with a team of crisis management and early warning sensor by 80.6%, this was demonstrated by presenting the team's preparedness for crisis management within the Palestine Medical Complex in descending order.

They also reported that the readiness of the Medical Complex management to prepare and prevent crises as they occur is high by 81.8%, the Medical Complex, like its counterparts, is one of the governmental institutions that follow the approach of preparedness and crisis prevention to overcome it and avoid it in the future.

This study recommends:

Raising the level of cooperation between employees in different administrations and departments to facilitate the necessary preventive measures to reduce crises, to develop a competent staff capable of making the necessary decisions to avoid falling into crises by making future strategic plans, and to provide training courses for staff in strategic planning and crisis management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة Introduction

ان ادارة الازمات تعد من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في العلوم الادارية ويرجع البعض ظهور المفهوم المذكور الى اهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة او الموقف الملائم الذي يجب اتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، وقد اتسع علم ادارة الازمات كأسلوب جديد تبنته الاجهزة الحكومية والمنظمات العامة لمواجهة الازمات المتوقع حدوثها (اسليم، 2007).

كما ان كل ازمة تحتوى بداخلها بذور النجاح وبذور الفشل ايضاً، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر ادارة الازمة، وعدم التعامل مع ادارة الازمة تؤدي من الوضع السيء الى وضع أسوأ في المؤسسة (اسليم، 2007، ص2).

على الصعيد الفلسطيني هناك العديد من الازمات الداخلية والخارجية التي من شأنها تعطيل عمل المؤسسات، الأمر الذي يستوجب الحاجة لتعميق الادراك والفهم لأهمية ادارة الازمات وكيفية التعامل معها، بل وحشد كافة الامكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتأمين احتياجات السيطرة والمواجهة من اجل المحافظة على مسيرة المؤسسات الفلسطينية المختلفة وتخفيف آثار تلك الأزمات (اسليم، 2007).

واجه جهاز الصحة الفلسطيني عبر تاريخ الصراع الفلسطيني الاسرائيلي حياة ادارية تكاد تكون الازمة هي الصفة الغالبة فيها، وخاصة في انتفاضة الاقصى التي بدأت عام (2000 م) والتي استخدم فيها الاحتلال ابشع وسائله في التضيق على الشعب الفلسطيني، من الاغلاقات المستمرة، والاجتياحات لمناطق السلطة والقصف المستمر، مما جعل الادارة في الجهاز الصحي بما فيها العاملين من مختلف المستويات تعيش حياة الازمة يوماً بيوماً (جديلي، 2007).

واجهت وزارة الصحة خلال ادارتها للأزمات في ظل الحصار العديد من المعوقات التي حالت دون ادارة هذه الازمات بشكل ايجابي وفعال، ومن اهم هذه العوائق غياب التخطيط لإدارة الازمات والذي ادى الى الاستعداد من قبل مؤسسات الوزارة للأزمات المتوقعة .

ذكرت شبير في دراستها عن مستشفى ناصر الحكومي بأنه غير مستعد لمواجهة الازمات رغم انه معرض لذلك واكتفت ادارته بالتصرف حيال الازمة ومحاولة حلها والتصدي لها في حال وقوعها فقط، كما ذكرت في ذات السياق انه لا يتوفر لدى المستشفى نظم معلومات متكاملة عن الازمات السابقة وكيفية حلها والاطفاء التي كانت وكيفية تجنبها وعدم تكرارها، وهذا يعد اهداراً للجهد والطاقة والموارد البشرية والمادية التي تعمل بهذه المؤسسات (شبير، 2007).

تؤثر ازمات العمل على استمرارية المؤسسات والعاملين بها وتهدد بقائها وقدرتها على المنافسة وتفقد القدرة على التخطيط وخاصة في مجمع فلسطين الطبي لأنه اكبر مجمع صحي على مستوى الضفة والذي يخدم كافة ابناء فلسطين كونه من اكبر المؤسسات الصحية وبذلك يحتوي على اكبر عدد من العاملين الصحيين والذي لهم الدور الكبير في ادارة الازمات في حال وقوعها، ولذلك تهدف هذه الدراسة لمعرفة قدرة العاملين على ادارة هذه الازمات الذين يتعرضون لها .

والأسلوب العلمي في ادارة الازمات هو الاكثر ضماناً للسيطرة عليها واصبحت الأساليب الاجتهادية او الحماسية، الكيان أو مجتمع الازمة وحدها غير كافية للتعامل مع الازمات الحديثة لتعقدها وتشابكها (جديلي، 2007 ، ص1).

تعدد وتباين الازمات المختلفة التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسات، وان لكل ازمة من هذه الازمات خصائصها المميزة التي تتطلب اسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الازمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والاعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من اثارها السلبية وزيادة فرص تحويل اثارها لصالح المؤسسة (جديلي،2007).

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن أهمية العنصر البشري في إدارة الأزمات والتغلب عليها وخاصة إذا كان هذا العنصر مؤهلاً يتمتع بالقدرات والمهارات اللازمة كالكفاءة والخبرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية وايضاً القدرة على التخطيط الجيد والاستعداد لمواجهة هذه الأزمات والقدرة على اتخاذ القرار؛ وكذلك توفير وصقل المهارات القيادية اللازمة لدى العاملين وخاصة الأشخاص الموكل لهم مهمة إدارة الأزمة ؛ والمقدرة على استخدام وبناء وتصميم نظام اتصال فعال؛ وكذلك القدرة على تشكيل وإدارة فريق عمل على قدر من الكفاءة والفاعلية بحاجة إلى جهد وعمل دؤوب؛ وحيث أن التدريب بأشكاله المختلفة يعتبر الوسيلة الأنجع والأهم في إيجاد وتطوير وصقل هذه المهارات والقدرات لدى العاملين في اي مؤسسة بالشكل الذي يخدم أهداف وحاجات هذه المؤسسة (زيادة،2012).

المستشفى جزء اساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان سواء علاجية او وقائية كما أنه مركز لتدريب العاملين الصحيين فإنه من الضروري وجود نظام فعال للآزمات من اجل الحفاظ على خدمات طبية مميزة والحفاظ على ديمومة المستشفى وتطوره وبما ان مجمع فلسطين الطبي هو اكبر تجمع صحي خدماتي يستقبل جميع الحالات الطارئة والتحويلات مما يضيف عبئ العمل على العاملين و يتسبب أزمة في المجمع الطبي.

تكمن مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال التالي:

ما مدى وعي العاملين باليات واساليب ادارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي ؟

3.1 مبررات الدراسة :

تم اختيار موضوع ادارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين للمبررات التالية :

1.3.1 مبررات ذاتية

- المستشفى جزء اساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان سواء علاجية او وقائية كما أنه مركز لتدريب العاملين الصحيين فإنه من الضروري وجود نظام فعال للآزمات من اجل الحفاظ على خدمات طبية مميزة والحفاظ على ديمومة المستشفى وتطوره .

1.3.2 مبررات موضوعية

- ان تمتع العاملين بالقدرات الفنية والتنظيمية له الاثر الكبير في نجاح المؤسسات على تحقيق اهدافها وعلى قدرتها في تجاوز ماقد يعترضها من ازمات ومشاكل مختلفة، لان العاملين يمثلون السند الحقيقي للإدارة في سعيها لتحقيق الاهداف والبرامج الموضوعية بنجاح .

- مجمع فلسطين الطبي يعتبر المركز الرئيسي للخدمات الطبية من كافة التخصصات وخاصة الاسعاف والطوارئ حيث تعرض العاملين به لأزمات العمل المستمرة سواء كان ذلك نتيجة حوادث طبيعية او نتيجة للوضع السياسي القائم.

- هناك الكثير من الحالات الطارئة التي تحدث نتيجة الاحتلال إما هناك اصابات أو شهداء أو اغلاقات والتي تسبب بحدوث الازمات في مجمع فلسطين الطبي.

4.1 أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث اهميته انطلاقاً من مجموعة من العناصر التالية:

- معرفة دور العاملين لإدارة الازمة .
- السعي لمعرفة الاداريين حول كيفية ادارة الازمة والعمل على بناء قدراتهم وتمكينهم خلال الازمات التي تواجههم.
- أهمية عملية (تطبيقية) :

السعي للاسهام بما تنتهي إليه الدراسة من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم القيادات العليا والمخططين والمسؤولين عن عمليات اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية ، وتساعدهم في التعرف على كيفية التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية واستغلالها في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح، تمكنهم من اتخاذ القرارات بأسلوب علمي أكثر شمولية وموضوعية .

5.1 أهداف الدراسة

هدف الدراسة الرئيسي: التعرف على مدى وعي العاملين باليات واساليب ادارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي وينبثق عنه مجموعة من الاهداف الخاصة التالية:

- معرفة العاملين لجاهزية مجمع فلسطين الطبي لإدارة الازمات .
- مدى قدرة العاملين على تحليل آلية الاستشعار المبكر بإمكانية حدوث أزمة .
- مدى وعي العاملين لاستعدادية مجمع فلسطين الطبي للوقاية من حدوث الأزمة .
- معرفة قدرة العاملين لمدى جاهزية مجمع فلسطين الطبي لاحتواء الاضرار والحد منها.

6.1 أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي: ما مدى وعي العاملين باليات واساليب ادارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي ؟
وينبثق عنه مجموعة من التساؤلات التالية:

- 1) هل تتضمن الخطة الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي اليات لإدارة الازمات ؟
- 2) ما هي جاهزية فريق ادارة الازمات للاستشعار بالانذار المبكر لإدارة الازمات ؟
- 3) ما مدى جاهزية ادارة المجمع الطبي للاستعداد والوقاية من الازمات حال وقوعها؟
- 4) ما مدى جاهزية ادارة المجمع الطبي لإحتواء اضرار الازمات والحد منها؟

7.1 حدود الدراسة

الحدود البشرية

ممثلة بطاقم مجمع فلسطين الطبي (محافظة رام الله والبيرة) والاقسام الطبية بمجمع فلسطين الطبي
على النحو التالي :

(قسم الطوارئ، قسم العيادات الخارجية/قسم المواعيد، قسم التحويلات/، قسم العظام، قسم الباطني،
قسم الجراحة، ، بنك الدم، غرف العمليات)

الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية في مجمع فلسطين الطبي بمحافظة رام الله والبيرة .

الحدود الزمانية

2017-2016

الفصل الثاني

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مفهوم الازمة

عرفت الازمة : هي موقف عصيب يمكن ان يؤدي الى نتائج سيئة، كما عرفت بأنها : ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تتحول تتحدد في ضوءها احداث المستقبل التي تؤدي الى تغيير كبير (الاعرجي،2013ص7)

إدارة الازمات: مجموعة من الاساليب والاطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة ويكون هدفها منع اتساع نطاق الازمة التي تقود الى نزاعات وصدامات وايقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الازمة الى حالة المواجهة الفعلية (بزاز، 2001، ص24).

علم ادارة الازمات: هو علم التوازنات بما يحمل من معان متفاوتة وترجمة حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات (بزاز، 2001 ، ص24).

2.2 مراحل الازمة:

بغض النظر عن طبيعة الازمة فإن الادارة الفعالة للأزمة تتطلب ادارة المراحل الخمسة الرئيسية التي تمر بها أي ازمة وهي :

1-اكتشاف إشارات الانذار 2- الاستعداد والوقاية 3- احتواء الضرر

4- استعادة النشاط 5- التعلم.

1- مرحلة اكتشاف إشارات الانذار:

تتضمن هذه المرحلة استشعار إشارات الانذار المبكر قبل ان تقع الازمة والتي تشير باحتمال وقوع الازمة، وتكمن الصعوبة هنا في ان هناك العديد من الاشارات التي تتلقاها المنظمة وتستطيع المنظمات المستعدة لمواجهة الازمات اختبار وفحص عملياتها وهيكل ادارتها على نحو منظم للتعرف على اشارات الانذار المتعلقة بالازمات المحتملة .

2- مرحلة الاستعداد والوقاية:

تتضمن هذه المرحلة بذل اقصى ما يمكن لتجنب وقوع الازمات والاستعداد بطريقة افضل لمواجهة الازمات التي تقع فعلا، ولا يجب ان يفهم من ذلك انه يمكن منع كافة الازمات، وقد اتضح من دراسة المنظمات وجود نوعين منها الاولى: منظمات مستهدفة للأزمات، والثانية: مستعدة لمواجهة الازمات، ويشمل الاستعداد والوقاية في المنظمات المستعدة لمواجهة الازمات الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهيكل الادارة للتعرف على اية اعراض لازمات محتملة ان نقص الاهتمام بالاستعداد والوقاية يكون فادح الثمن .

3- مرحلة احتواء الضرر :

يتضمن ذلك الحيلولة دون ان تؤثر الازمة على بقية اجزاء المنظمة او بيئتها.

4- مرحلة استعادة النشاط :

تتفد المنظمات المستعدة لمواجهة الازمات برامج قصيرة وطويلة الاجل حتى يمكن ان تستأنف المنظمة نشاطها العادي، ويتضمن ذلك الخدمات والاجراءات الرئيسية والضرورية لأداء الحد الأدنى من النشاط وايضاً تخصيص مراكز محددة للقيام بالانشطة.

5- مرحلة التعلم :

يتضمن ذلك استرجاع ودراسة الاحداث التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة منها وذلك من تجربة المنظمة وتجارب المنظمات الاخرى ومن المؤسف حقاً ان العديد من المنظمات لا يهتم بهذه المرحلة حيث يسود الاعتقاد الخاطيء بأن ذلك يعني فتح الجراح التي اندملت والحقيقة ان المنظمات المستعدة لمواجهة الازمات هي تلك التي تقوم بدراسة ومقارنة العوامل التي ادت الى تحسين ادائها مقابل العوامل التي شابها الضعف فيما يتعلق بإدارة الازمة، وعلى النقيض من ذلك فإن المنظمات المستهدفة للأزمات تركز في هذه المرحلة على القاء اللوم وتوجيه الاتهام بدلا من التعلم (حملاوي، 1995).

3.2 خصائص الازمة:

لا يخلو شيء من صفات وخصائص تميزه عن غيره ولعل من اهم خصائص الازمة الاساسية هي :

- 1- المفاجأة العنيفة عند انفجارها.
- 2- ان مصدر الازمة يمثل نقطة تحول اساسية في احداث متتابعة في حياة المؤسسة.
- 3- ان الازمة تسبب في بدايتها صدمة وضغط مما يضعف في امكانية الفصل السريع لمجابهتها.
- 4- تتميز بتغيرات في العلاقات بين اعضاء المنظمة .
- 5- ان التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي الى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمواجهة الاحداث المتصارعة.
- 6- ان الازمة تهدد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة .
- 7- ان مواجهة الازمة تتطلب انماط تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة (نخبة من الخبراء المتخصصين 2012).

4.2 اسباب ظهور الازمة وتفاقمها:

- 1- ضعف الامكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الازمة مما يؤدي الى تفاقم الازمة وتحويلها الى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها .
- 2- تجاهل اشارات الانذار المبكر التي تشير الى امكانية حدوث ازمة مثل شكاوي العملاء .
- 3- عدم وضوح اهداف المنظمة وما يترتب على ذلك :
 - أ- عدم وضوح الاولويات المطلوب تحقيقها.
 - ب- عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم .
- 4- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من :
 - أ- عدم تشجيع العاملين على ابداء ارائهم ومقترحاتهم.
 - ب- ضعف انعدام الثقة بين العاملين.
- 5- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك :
 - أ- عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية .
 - ب- عدم ثقة المديرين في العاملين معهم.
- 6- ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة ما يؤدي الى :
 - أ- عدم تفهم وجهات النظر بين العاملين بشأن حل الازمات.
 - ب- عدم وجود تخطيط مشترك من اجل المستقبل.
 - ت- عدم الثقة والمساندة .
- 7- عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الازمات (نخبة من الخبراء المتخصصين 2012)

5.2 ابعاد الازمة :

فالأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين اساسين:

البعد الاول: بعد ناجم عن التهديد الخطير للمصالح والاهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الاداري (الحالية والمستقبلية) وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر وقلق يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد احداث الازمة.

البعد الثاني: بعد ناجم عن الوقت المحدد المتاح امام مديري الازمات لاتخاذ قرار سريع وصائب ولا يتضمن اي خطأ لأنه لن يكون هناك وقت او مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ، لنشوب ازمات جديدة اشد واصعب من الاولى قد تقضي على الكيان الاداري ذاته ولا تبقي على اي اعمدة او قواعد تكفل له الاستمرار والتجدد من جديد، فالأزمة سريعة متلاحقة عندما تنفجر احداثها ويفقد الجميع بمن فيهم صانعوها القدرة على السيطرة عليها او على تحديد اتجاهها فتصبح كالتيارات تجتاح الغابة المتشابكة في ظل تيارات هوائية متعارضة او كفيضان نهر اجتاح سداً من السدود إنهار فأصبحت المياه اكثر قوة واندفاعاً (هدمي، 2010)

الهدف من استخدام الادارة بالازمات:

- 1- الخروج من ازمات مزمنة.
 - 2- السعي الى تحويل الاشخاص او الجماعات او الكيانات من موقف دفاعي بدل من موقف هجومي التي كانت تعتمد من قبل .
 - 3- لفت نظر الرأي العام او المستهدفين لقضية او فئة لصعوبة الاهتمام بها في الظروف العادية.
 - 4- وسيلة للتمويه والاختفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل حيث ان الازمة وتأثيرها تجعل الافراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها وتطغى الازمة على المشاكل السابقة.
- (بزاز، 2001)

6.2 التخطيط لإدارة الازمات:

ان التحديات التي تواجه علم ادارة الازمات تتمثل في التخطيط والاعداد لمواجهة الازمات وهي احداث يصعب التنبؤ بأبعادها ووقت حدوثها وحجمها واثارها السلبية على وجه التحديد حيث يعتبر التخطيط الركيزة الاساسية لإدارة الازمات ، بصرف النظر عن نوعية هذه الازمات حيث يمكن تطبيق اسس عملية التخطيط على اي نوع من الازمات المحتملة ويهدف التخطيط الى الاسهام الفعال في منع حدوث الازمات والتحضير لإحتواءها والتعامل معها في حال حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها.

اكّد العديد من الدراسات على ان المنظمات التي قامت بإدارة الازمات 90% منها التي اثرت على المنظمة حيث قدرت بالانذار المبكر من القيادات التنظيمية كأزمات محتملة قبل حدوثها ولهذا يؤكد الكثير من الباحثين في مجال ادارة الازمات على اهمية التخطيط لإدارة الازمات، ويقول الحملوي 1997 ان لم تكن لدينا خطة لإدارة الازمة وانهاؤها على النحو الذي نريده فإن الازمة ستنتهي نفسها بالطريقة التي تريدها وليس بالطريقة التي نريدها نحن (بشير ، 2016).

مفهوم عملية التخطيط لإدارة الازمات:

يرى زيدان 2003 أن جوهر عملية التخطيط للآزمات هو التنبؤ بالآزمات المحتملة وموقف اطراف الازمة المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها والاعداد الجيد لمواجهتها مع مراعاة الافعال المحتملة لجميع الاطراف وتأثيرها على مستوى النجاح في ادارة الازمة وتجنب اثارها.

أما مكايي 2005 فيرى ان التخطيط للآزمات هو عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للآزمات المحتملة .

اما جولدمان (2009) فقد حدد اهداف عملية التخطيط لإدارة الازمات كالتالي:

1- تجنب المفاجأة المصاحبة للآزمة وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر واكتشاف ارشادات الإنذار المبكرة، وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب والحد من الخسائر.

- 2- وضع قائمة بالتهديدات المحتملة وتقييمها ووضع اولويات لها حسب اهميتها ومدى تهديدها للمنظمة.
- 3- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الازمة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ التصرف بمحاولة المنع والتخفيف او الاستعداد للأزمة والاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الازمة.

(FEARN,2002.P:85- Banks,2008.p:17- Goldman2009,p:23,Twomey)

اما (Jenkins,2008)لتحقيق تلك الاهداف يجب على المخطط التركيز على عدد من المعايير ومن اهمها:

- التركيز على عمليات التخطيط افضل من التركيز على وثيقة مكتوبة ، فيجب ان يتضمن التخطيط كل الانشطة والممارسات والتفاعلات والعلاقات سواء على المدى القصير او المدى الطويل وجميعها تتجه لتحسين الاستجابة في وقت تأثير الازمة.

- تقييم الاستعداد لأنشطة الاستجابة فيما يتعلق بالأحداث الصغيرة يكون مختلفاً في مواقف الازمات العنيفة.

- ان تركز عمليات التخطيط على الازمات والاحطار العامة وذلك اقل من التركيز على ازمة معينة او نوع معين من الازمات.

- على المخططين ان يتجنبوا تمركز السلطة بالنسبة للاستجابة لمواقف الازمات بل يجب ان يركزوا على التنسيق.

- التخطيط الجيد على المستوى التنظيمي يجب ان يكون مستنداً على صياغة المبادئ العامة بشكل بسيط ومفهوم.

- يتطلب من المخططين استخدام افضل المعارف العلمية الممكنة والمتاحة في قواعد المعرفة التي يشتق منها الفرضيات عن الفرد والسلوك التنظيمي في مواقف الازمات ولا يعتمدوا على الاساطير والاهام .

وبذلك يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة اساسية ورئيسية لتحقيق فاعلية القدرات المتاحة وزيادة قوة تأثيرها والحفاظ على استمرارية المؤسسة على المدى الطويل (شدود، 2016).

هناك خطوات اساسية للتعامل مع الازمة:

- 1- تكوين تصور عام للازمة.
 - 2- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 - 3- حشد الطاقات والقدرات القائمة والممكنة.
 - 4- تحليل الفجوة الاستراتيجية وتحديد مظاهرها.
 - 5- تحديد الاهداف .
- (شود، 2016)

الأسس العامة لإدارة الازمات بهدف الوصول الى تحقيق التفاعل بين القدرات والامكانيات المتاحة لتحقيق الاهداف ومن اهمها:

أولاً: الكفاءة والفعالية: تؤدي الى تحسين الاداء العام للقدرات والامكانيات المتوفرة في المجتمع وذلك من خلال:

أ- تحقيق التفاعل بين الهيكل والبنية التنظيمية والمجتمع.

ب- تحقيق التفاعل ضمن البنى والهيكل التنظيمية نفسها.

فأي تغيير في التنظيم وهياكله يؤثر سلباً او ايجاباً في المجتمع، كما أن كل تغيير في المجتمع يمكن ان يؤثر في البنية التنظيمية القائمة وفي هيكلتها وانشطتها التشغيلية التي تؤثر في كفاءتها، فالكفاءة والفعالية تتطلبان التخطيط المناسب والتنفيذ الجيد والرقابة المستمرة لتحقيق ادارة الازمة بأقصى كفاءة ممكنة وكل خلل في تحقيق ذلك ينعكس سلباً على طبيعة الاداء والتعامل مع الازمة وان نجاح تحقيق الفعالية والكفاءة واستمرارها يعتمد على تحقيق علاقة مترابطة ومتكاملة فيما بينهما وبين البيئة والية التنظيم وهيكلته في المجتمع.

ثانياً: محدودية الاهداف: ان محدودية الاهداف تنطلق من وعي الاطراف المشاركة بالأزمة ضرورة الوصول الى صياغة توجهات مشتركة غير معلنة بعدم اوصول الازمة الى حالة الصراع المباشر بين الاطراف المعنية وبالتالي قيام كل طرف بصياغة جديدة لأهدافه ومطالبه وتوجهاته على اسس عقلانية بحيث يتجنب الوصول

فيها الى تهديد الطرف الاخر في مصيره ووجوده وهذا يتطلب بلورة اهداف واضحة ومحددة من الازمة ،ويؤكد جيمس ريشاردسون بأن بلورة هدف وواضح محدد يساعد على ايجاد حل للأزمة وتسويتها وبالمقابل ان الاستمرار في تحقيق اهداف انتهازية يؤدي الى تصعيد الازمة.

ثالثاً: التصعيد التدريجي واستخدام الخيارات المرنة: ينطلق هذا المبدأ من قدرة القيادة التي تدير الازمة على وضع مجموعة متعددة من البدائل والاحتمالات التي تتدرج في خطورتها واهميتها بدءاً من القضايا الجزئية حتى القضايا الاساسية والهامة وتكمن اهمية هذا المبدأ في ان التصعيد التدريجي واستخدام الخيارات المرنة يفسح المجال امام القائد المشرف على الازمة لاستخدام بديل اخر واقوى في حال فشل الخيار الاول إذ لا جدال في عدم جدوى اختيار بدل اضعف اذا ما فشل الاقوى في مواجهة الطرف الاخر وتحقيق الاهداف المحددة من الازمة.

رابعاً: إتاحة الوقت اللازم لأطراف الازمة: ان ادارة الازمة تتطلب من صانع القرار والمشرف عليها ضرورة اعطاء الطرف الاخر في الازمة الوقت المناسب للتفكير بعد تحديد الاهداف من الازمة، وان وجود هذه الفسحة من الوقت يعطي الطرف الاخر فرصة مناسبة لتعديل مواقفه وقراراته المعلنة والوصول الى صيغ ما تسهم في الخروج من المرحلة الحرجة للأزمة، فكثيراً ما تكون الازمات غير واضحة المعالم وغير محددة الاهداف والاتجاهات وان التصدي لها بشكل عشوائي وسريع ربما لا يؤدي الى نتائج فعالة تتسجم مع مستوى الامة وطبيعتها فإن إتاحة الوقت اللازمة من خلال الازمة يفتح الطريق لاستخدام الاساليب الايجابية في التعامل معها امتصاص ذروتها واستيعاب مرحلة الضغط التي تسببه والقائد البارع الذي يدير الازمة يستخدم اسلوب امتصاص الازمة والالتفاف على اسبابها وتطويقها من خلال تقديم عرض لا يستطيع الطرف الاخر رفضه او التوصل منه، وان هذه المبادرة تمثل اسفنجة ماصة لاستيعاب الضغط الازموي وتحويل مساره وافقاده جميع روافده التي تقوي الازمة وتسرع في وصولها الى مرحلة الانفجار .

خامساً: توسيع نطاق المشاورات: ان توسيع اطار مناقشة القرارات الهامة قضية اساسية سواء تعلق بالسياسة العامة للدولة ام بتعاملها مع الازمات ويتيح هذا المبدأ مجالاً واسعاً لعرض الآراء والافكار ومناقشتها للوصول الى تحديد الحلول الفاعلة للمشاكل القائمة، فالحوار الهادئ والهادف يسهم في تعدد الرؤى التي تنتظر الى

الازمة وتتعامل معها وبالتالي عدم ترك اية زاوية من زوايا الازمة خارج مجال الرؤية فتحدد الاحتمالات تؤدي الى حلها وانهاؤها وتحديد الوسائل والادوات اللازمة لتنفيذ القرارات.

سادساً: التدريب على التعامل مع الازمات: يعد التدريب احدى الوسائل الضرورية للتعامل مع الازمات وافضل الطرق لأعداد المؤسسة لمواجهة الازمات القائمة او المحتملة ويستهدف التدريب اعداد الكوادر المختلفة لإدارة الازمات واكسابها المهارات والخبرات والاتجاهات الاساسية اللازمة وهذا يؤهلها للعمل بفاعلية خلال الازمات.

ان التجارب المعمة للازمات اكدت ان لكل ازمة خصائصها وظروفها ومعطياتها مما يتطلب توافر الكوادر القيادية من ذوي القدرات والمهارات الخاصة وبشكل يتناسب مع طبيعة الازمة وخصوصيتها.

وان سوء الاختبار او سوء الاعداد لهذه الكوادر التي ستتعامل مع الازمة وقد تؤدي الى نتائج سلبية على تطور الازمة وبالتالي المؤسسة المعنية بها، فتركز عملية التدريب على اكتساب المهارات والقدرات للتعامل مع القضايا الاساسية في الازمة وهي:

- تحليل الازمة تمهيدا لفهمها وتفسيراً الظواهر المختلفة.
- تحديد اسبابها.
- اتخاذ القرارات الضرورية للتعامل مع الازمة.
- تحديد مسار تطور الازمة.
- تحديد الطرق والوسائل لاحتواء الازمة وتطويرها وحلها.
- ان التدريب على التعامل مع الازمات يشكل ارضية ضرورية ومنطقاً أساسياً للتفكير الابداعي، والقرارات الابداعية لمعالجة ازمة ما قد تكون جديدة وتحدث لأول مرة.
- تعلم كيفية معالجة الازمات بموضوعية وعقلانية واتخاذ القرار المناسب وبناء الثقة بالنفس لدى الاشخاص الذين يديرون الازمة.
- تقوية الروح المعنوية والسلوكية والاداء الجيد والعلاقات المتماسكة.

- تعزيز القيم والاتجاهات بين المشرفين عليها وإيجاد القدرة على تحميل المخاطر وتحقيق الفاعلية التنظيمية او الاسهام في تحقيقها ومواجهة الضغوط الناتجة عن الازمة الذي قد يؤدي الى مشكلة ازمة فيما بعد.
- يسهم في التدريب المستمر في تحديد ادوار المشاركين في الازمة ومهامهم ومسؤولياتهم اي ان يتفهم كل مشارك دوره ومهامه ومسؤوليته في ادارة الازمات.

(شدود ، 2016)

مستويات لإدارة الازمات:

- 1- الاساس الاستراتيجي.
- 2- التخطيط للطوارئ.
- 3- نطاق العمليات.

المستوى الاول : الاساس الاستراتيجي: ان نجاح ادارة الازمات بوضوح تطبيق سياسة متوسطة او طويلة الامد تمنع بموجبه نشوء الازمات او امتدادها او تلافي تلك الازمات قبل تفاقمها ، وتتطلب ادارة الازمات المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الدولية وللسياسات الاقتصادية والاجتماعية.

فالتعرف المسبق بواقع الازمات يمكن ان يسمح بمنع حصول تلك الازمات او على الاقل يساعد بأن تكون اثارها اقل كارثية فالاساس الاستراتيجي مهم جدا لإدارة الازمات فالخيار الاستراتيجي يجب ان يكون طويل الامد بحيث تحدد التقنيات المطلوبة وتتقارب القطاعات المفروض علمها مع بعض في اثناء ادارة الازمة ، وأن وضع الخطط المسبقة والشاملة والمساهمة القصوى من جميع القطاعات تضمن تحقيق الاهداف المرجوة.

المستوى الثاني : التخطيط للطوارئ: هي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط وحشد القوى لمواجهة الازمة والتصدي لها في البداية يتم وضع مختلف الاطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الازمة وتحديد بؤر التوتر واماكن الصراع ومناطق الغليان بصفقتها جميعا مناطق ساخنة ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بعملية الازمة وبالأطراف المتعددة المرتبطة بالأزمة يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

أ- تحديد الاماكن الاكثر امانا والمحصنة تماما لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.

ب- تحديد الاماكن الامنة لتكون سياج امن للقواعد الخاصة بالانطلاق فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات اذا ما تدهور الموقف فضلا عن مناطق انذار ومناطق تهدئة للضغوط.

ج- تحديد اسباب الازمة المتصلة بالنظام اي رموز النظام او رموز القيادة في الكيان الاداري الذي يمكن التضحية به واعداده لهذه التضحية والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية، ترتاح اليه، قوى صنع الازمة.

د- تحديد خطة الامتصاص الازمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الازمة من خلال المراحل التالية:

1- مرحلة الاعتراف بالأزمة.

2- مرحلة التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الازمة.

3- مرحلة التحقيق والتثبت من اسباب الازمة.

4- مرحلة تشكيل لجان للمناقشة والاشترك في حل الازمة.

5- مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الازمة للقوى الصانعة لها.

6- مرحلة ركوب الازمة والانحراف بها وحماية الكيان الاداري من تأثير الازمة والاحتفاظ بحيويته وادائه.

ص- توزيع الادوار على قوى مقاومة الازمة وبصفة خاصة على اعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الازمة.

و- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة وكذلك التتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرزات الازمة والقوى الصانعة لها من اجل السيطرة على مسرح الازمة بشكل فعال.

ز- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الازمة وتزويد فريق المهام احتياجاته من الادوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف.

ح- تحديد (ساعة الصفر) أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم على ان تتم متابعة ما يحدث اولاً بأول والوقوف على رد فعل الاطراف الاخرى.

المستوى الثالث : نطاق العمليات: ان نجاح ادارة الازمة تعتمد على الوقت ، ويقول (تشارلز هيرمان) أن الازمات تتألف من ثلاثة مكونات: هي المفاجأة، التهديد الخطير للقيم المهمة، والوقت القصير المتاح لاتخاذ القرار وعلى الآلية الادارية، وعلى العمليات.

فإن الانخراط السريع او ما يطلق عليه بالتدخل لمعالجة الازمة، واتخاذ قرارات سريعة لصناع القرار، وهو فريق عمل متجانس يعرف بعضه البعض الاخر، ويعمل بسرعة قصوى وبفاعلية اكبر من الحالات العادية والروتينية.

ومن خلال المعرفة والاحاطة الشاملة والكاملة بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الازمة، واسناد المهام وتوزيع الادوار على فريق المهام ويكون مدير ادارة الازمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر الاحتمالات وفقاً لاتجاهات محددة (دليمي، 2012).

7.2 الإنذار المبكر للآزمة:

وقد عرف بعض الباحثين الإنذار المبكر بأنه : الوسيلة أو الاداة التي يستطيع بها نظام مادي أو نظام بشري أو نظام معنوي استشعار الخلل المنتظر حدوثه ويجب ان يتضمن نظام الإنذار المبكر طريقة لجمع الاشارات وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها الى معايير محددة مسبقاً لمعرفة احتمال انها تمثل علامات للإنذار او لا ،فهى ادوات فنية تعطي اشارات مسبقة لاحتمالية حدوث ازمة ما، يمكن من خلالها التعرف الى ابعاد موقف تدهوره وتحوله الى ازمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة (حبسي، 2011، ص159).

تمر اغلب الازمات بعدة مراحل تتمثل بإشارات الإنذار وبأعراض مبكرة للآزمة حيث تكون الادارة غير واعية للآزمة وأنكارها، الى ان تصبح اشارتها واضحة حيث يتم الاستعداد لحدوث الازمة ومرحلة حدوث الازمة مباشرة ثم مرحلة التخطيط التنظيمي اي وجود ازمة فعلية ثم مرحلة الانهيار التنظيمي، ثم اعادة التوازن والثقة في احتواء الاضرار واعادة الوضع الطبيعي(الشفاء)

فالآزمات تتأثر بحجم الدول او المؤسسة ورأي القائمين عليها وأن نوع إجراءات التعامل معها يقسم الى فئتين الاولى الموارد البشرية و غالباً ما تكون ضعيفة والثاني الجوانب النفسية حيث اوضحت الدراسة ان نسبة قليلة

من منظمات عينة الدراسة قامت باحتواء اضرار الازمات بفعل حصولها على معلومات خارجية وبعض العوامل المتعلقة بالموارد البشرية في تلك المنظمات.

وتعد الازمات والكوارث مادة خصبة وثرية لوسائل الاعلام الجماهيرية حيث تحظى بتغطية على نطاق واسع سعياً لإرضاء الجماهير لا سيما وان الحاجة الى المعلومات متأصلة بعمق في النفس البشرية ووفقاً لرأي هاريسون فإن الازمات والكوارث والفضائح والحوادث الطارئة تكون جوهر الاخبار المؤثرة، وتحظى بتغطية واسعة من وسائل الاعلام، وهو ما ذهب اليه سنتر وجاكسون حيث رأيا ان وسائل الاعلام تركز في تقاريرها على الاخبار السيئة والاطعاء والحوادث والفضائح التي تقع في المجتمع الانساني إذ تعتمد هذه الوسائل الى إثارة روح التساؤل والبحث عند الجمهور وإمداده بالمعلومات عن الاخطاء البشرية.

ادت الازمات والكوارث التي واجهتها بعض الدول الى عقد العديد من المؤتمرات والندوات والاجتماعات الطارئة لبحث كيفية مواجهتها ووضع خطط لمعالجتها من قبل المسؤولين والمختصين، الامر الذي جعل المواطنين في حالة من القلق خوفاً من تكرار هذه الازمات والكوارث التي حدثت بسبب ضعف كفاءة الاجهزة المعنية، ومن الطبيعي عند وقوع الازمة او الكارثة ان يلجأ الجمهور الى وسائل الاعلام التي تعكس بشكل أو بآخر جوانب مهمة من جوهر هذه الازمات ولكن حين تعجز هذه الوسائل عن تفسير وترجمة الواقع وتكتفي فقط بدور الناشر لما يملى عليها من قبل المسؤولين، واخفاء الحقائق متجاهلة بذلك وعي المجتمع واختلاف الزمن وتطور الصورة الحقيقية له دون الحاجة للرجوع الى المسؤولين ليدلو بتصاريحهم عند وقوع الازمات والكوارث، يزداد قلق الجمهور وتفقد هذه الوسائل ثقها امامه ومن ثم تحدث الازمة التي تؤدي الى كارثة نظراً لإخفاء الحقائق (دليمي، 2012).

ان لكل ازمة إشارات إنذار تعد مقدمات تظهر قبل وقوعها وتدل عليها فالتقاط إشارات الانذار وتفسيرها هما عملية اكتشاف الازمة قبل حدوثها ومن ثم فإن في الامكان اتخاذ تدابير والاجراءات لمواجهتها او الحد من اثارها.

ويقصد باكتشاف إشارات الانذار المبكر: هي عملية الرصد والتسجيل والتحليل للإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث ازمة، حيث ان ما يبذله القادة الاداريون في هذا الصدد يمكن ان يسفر عن اربعة احتمالات وهي:

- 1- التوفيق: وتعني ان تتجح القيادات في التعرف الى اشارات الانذار المبكر لأزمة وشيكة الوقوع.
- 2- الاخفاق: وتعني ان تخفق القيادات في التعرف الى اشارات الانذار المبكر لأزمة وشيكة الوقوع.
- 3- الانذار الكاذب: هو ان تعتقد القيادات بأن هناك ازمة وشيكة الوقوع على حين لا توجد ازمة.
- 4- الرفض الصحيح: هو ان تعتقد القيادات بعدم وجود ازمة وشيكة الوقوع وتثبت صحة ذلك (حبيسي، 2011).

مصادر إشارات الانذار بالأزمات وتصنيفها:

ان اشارات الانذار يمكن ان تكون واضحة وصريحة ومثال على ذلك وجود بلاغ اعتداء على هدف معين الامر الذي يتطلب اتخاذ الاجراءات اللازمة والاعتماد على هذه المعلومة من حيث هي اساس بوصفها تحذيراً أو انذاراً، وقد تكون إشارات الانذار غير مباشرة الى درجة تجعل من الصعب التعرف الى المشكلة.

ويمكن ان يصنف الانذار المبكر تبعاً للمعايير وهي : نوع الاحداث التي يوضحها، وقيمتها الشخصية أو اهميتها، ووقت التحذير المعطى، واحتمال الحدوث، والثبات، والتكلفة المصاحبة ومصادقيته.

ويقع على عاتق الاجهزة المسؤولة عن الانذار دائماً، الموازنة بين المعايير السابقة وبين بعضها وبعضها الاخر، لتحقيق اقل تكلفة منخفضة بقدر الامكان مع وجود انذار او تحذير مبكرين في وقت مناسب، حتى يتمكن متخذ القرار من اتخاذ قراره المناسب لمواجهة نوع الانذار او التحذير ولتطبيق الخطط المعدة سابقاً باتخاذ الاجراءات اللازمة لمواجهه الازمة في بدايتها او في اثناء تصاعدها (حبيسي، 2011).

كيفية تحديد علامات الانذار المبكر بالأزمة:

هناك نظامان لتحديد علامات الانذار المبكر يعدان بعدين اساسين الاول: هو التسجيل والتوثيق والدراسة للنتائج التي تولدت عن ازمات سابقة (إعداد محفظة الازمات)، اما الثاني فهو فهم الابعاد والهياكل والاتجاهات والتغيير في البيئة الخارجية ومكوناتها (دراسة البيئة المحيطة)

وقد وضع بعض الباحثين في هذا المجال نموذجاً مقترحاً للإنذار المبكر لمواجهة الازمات المحتملة معتمداً على البعدين السابقين وهو يمثل:

أ- مجهودات دعم نظم الإنذار المبكر وهي التي تكون موزعة على الجهود التخطيطية (ومنها إعداد الخطط والسيناريوهات والتنبؤ)، الجهود التحضيرية (ومنها المراجعة المالية والمراجعة القانونية وتطوير الاساليب) والجهود الوقائية (ومنها قاعدة البيانات والمعلومات وتشخيص الموقف) والمتطلبات الفنية (ومنها الاستفادة من السليبيات واستخلاص الدروس واستخدام الاساليب العلمية الحديثة لمواجهة الازمات)

ب-المجهودات الادارية والتنظيمية والفنية لإعادة صوغ منهج المنظمات لتطوير نظم الإنذار المبكر.

ت-تحليل العلاقات الارتباطية الكلية بين انواع الازمات.

ث-مراحل بناء النموذج المقترح للإنذار المبكر .

وفي مرحلة اكتشاف اشارات الإنذار المبكر لا بد من القيام بالتالي:

أ- انشاء الاساليب اكتشاف اشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة.

ب-إنشاء مركز التلقي والمتابعة لإشارات الإنذار المبكر.

ت-تكوين فريق داخلي لاختبار الاجراءات المتبعة.

ث-تحفيز المبادرة الشعبية من الجماهير لمكتشفي إشارات الإنذار.

ج-وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في هذا النظام.

ح-وضع هيكل التقارير التي يستخدمها مركز إدارة الازمات

(حبسي ، 2011)

8.2 الاستعداد والوقاية:

مرحلة الاستعداد يقصد بها جاهزية المؤسسة او الدولة للتعامل مع المخاطر المحيطة سواء كانت طبيعية او تكنولوجية او تخريبية ولتقليل الاثار السلبية على الانسان والممتلكات والبيئة من خلال التخطيط والتمرين وامتلاك الادوات والمعدات التي تساعد في ادارة المخاطر.

ويأتي الاستعداد للتعامل مع الازمات بعد القيام بعملية التحليل الكامل للمخاطر المحيطة سواء كانت طبيعية او تكنولوجية او تخريبية وتحديد المنشآت والمجتمعات المتأثرة لمعرفة وجود المصادر والقدرات لهذه المجتمعات للتعامل مع المخاطر الناتجة عن عملية تحليل المخاطر من خلال تقييم القدرات وتحديد التركيب المؤسسي والجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة الخاصة بإدارة الازمات وتناغم أدائها والابقاء على الجاهزية والاستعداد المستمر من خلال التدريب وعمل التمارين الوهمية للتعامل مع المخاطر المتوقعة (المومني، 2007).

ان تغير المجتمعات والمؤسسات وتغير تعرضها للخطر من حين الى اخر يدفعنا الى التأكد من ضرورة اجراء التمارين لتقييم الاداء والقدرات بشكل مستمر حيث ان ما يعتقد بإمكانية مؤسسة ما على التعامل مع ازمة قد تختلف باختلاف العناصر الاساسية للمؤسسة مثل مدير ادارة الازمات (المومني، 2007، ص135).

هناك مبادئ تحدد جاهزية واستعداداً المجتمعات للتعامل مع الازمات :

أولاً: الاستعداد للتعامل مع الازمات بناءً على معرفة تعرض الانسان والممتلكات والبيئة للمخاطر، عند معرفة المخاطر التي قد يتعرض لها المجتمع كالزلازل والبراكين والاعاصير على سبيل المثال من خلال اخذ رأي الخبراء في هذه المجالات فإن صاحب القرار يحدد مقدرة مؤسساته على فهمها والتعامل معها لتقليل الخسائر المتوقعة.

ثانياً: تحفيز الاستعداد مدراء الازمات على عمل اجراءات للتقليل من اثار الازمات حيث ان التخطيط المسبق والجيد للتعامل مع الازمات يسرع عملية اداراتها بعد الحصول على المعلومات الكافية وتقييم الخسائر لكي لا يكون لرد الفعل السريع للتعامل مع الازمات تضييع للجهود والقدرات وعدم استثمارها

بمكانها صحيح فعلى سبيل المثال يجب تقييم حالة الطرق وامكانية استخدامها من اجل وصل رجال الاطفاء لإخماد حريق ما قبل اتخاذ الجاهزية والتوجه الى منطقة الحريق والانتظار حتى تفتح الطرقات المؤدية الى الحريق وبذلك يتم تعطيل الامكانيات المادية والبشرية من اطفاء حرائق اخرى في اماكن يمكن الوصول لها، لذلك لا بد من تقييم الوضع باستمرار من قبل مدير الازمات بهدف تحديد ما يمكن عمله خلال الازمة حيث ان ما كان يعتقد بأنه

مكان آمن لعمل مركز ادارة الازمة او ملجأ قد يكون من غير الممكن الوصول اليه بسبب تعطل الطرقات او تحطم جسر او غيرها من المخاطر وهنا نؤكد على مدير ادارة الازمات على ضرورة ابقاء مساحة من الحرية في اتخاذ اجراءات لإدارة الازمة بالاعتماد على الظروف المرافقة لها وليس بالضرورة التقيد بما جاء في خطة ادارة الازمات إذا ارتأى غير ذلك.

ثالثاً: يجب على خطط ادارة الازمات الا تدخل في كثير من التفاصيل في كيفية تنفيذها من قبل مدراء الازمات حيث انه من الصعوبة بمكان التنبؤ بحيثيات الازمة كاملة لا سيما ان كل ازمة تختلف في عناصرها ومفاجأتها عن غيرها ولو كانت لنفس الخطر وفي نفس منطقة الخطر.

رابعاً: ان تأخذ بعين الاعتبار التنسيق بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الخدمة المدنية والهيئات التطوعية من اجل تنسيق جهودها لإدارة الازمة، حيث ان التخطيط لإدارة الازمة يشمل على سبيل المثال تدخل مدراء الازمات واجهزة الامن العام واجهزة الدفاع المدني واجهزة الخدمات الطبية سواء كانت عسكرية او مدنية او اجهزة امن الدولة إذا كان الامر يتعلق بأعمال تخريبية أن تدخل جميع هذه المؤسسات لمحاولة ادارة ازمة يتطلب منها معرفة الدور الذي يقوم به الطرف الاخر لكيلا تتداخل المسؤوليات وتعطل الاستجابة لإدارة الازمة

خامساً: خطط الازمات يجب ان تحتوي على اعتبارات خاصة بإجراء التمارين المناسبة للتأكد من جاهزيتها في حالة حصول اخطار خفيفة حيث ان التمارين الوهمية تساعد على كشف مواطن ضعف وقوة هذه الخطط، ان اجراء تمارين لاختبار كفاءة خطط ادارة الازمات يعتبر من اهم الطرق لتوضيح المخاطر التي قد تتعرض لها منطقة ما سواء لإصحاب القرار والمسؤولين في المؤسسات الحكومية ومؤسسات الخدمة المدنية وكذلك زيادة معرفة ووعي المواطنين المتأثرين بهذه المخاطر وتوجيههم الى اتخاذ اجراءات خاصة عند التعرض لها.

سادساً: يجب ان يكون التخطيط لإدارة الازمات عملية مستمرة ولا تنتهي بوضع الخطط الخاصة بإدارة الازمات واختبارها، وان يكون مراجعة وتطوير الخطة الموضوعية بشكل مستمر وخاصة بعد عمل التمارين وتحديد حاجة التغيير في الخطط الموضوعية او تقييم الاستجابة الفعلية للازمات وتقييم كفاءة الاستجابة والحاجة الى اجراء تعديلات في خطة ادارة الازمات.

سابعاً: التخطيط لإدارة الازمات يواجه الكثير من الصعوبات والمقاومة في تنفيذه حيث ان المواطنين لا يرغبون بالتفكير بأن هناك نواتج سلبية قد تؤثر عليهم بسبب وجود مخاطر متنوعة في مناطقهم والتي يجب عليهم الاستعداد لمواجهتها، فهذا الشعور يوجد ايضاً لدى المسؤولين واصحاب القرار حيث ان اعتراضهم على التخطيط لإدارة الازمات يكمن في اعتقادهم بأن الكثير من المصادر التي نتفق عليها وان المجتمع بحاجة الى خدمات اكثر اهمية بحيث يتعايش معها المجتمع وليست كالمخاطر والتي من الامور المستقبلية المرتبطة باحتمالات للوقوع واحتمالات لحدوث الخسائر لذلك فهم يفضلون الاستثمار في الشيء الاكثر اهمية للمجتمع.

ان التخطيط لإدارة الازمات يتطلب توزيع المهام والمسؤوليات والمصادر اللازمة لتطبيقها مما يجعل الجهات المعنية بإدارة الازمات كأجهزة الامن العام أو الدفاع المدني أو الخدمات الطبية تتسابق لتحديد الميزانية الاكبر لها لاعتقادها بأنها هي الجهة الرئيسية في تطبيق شؤون ادارة الازمات مخلفاً النزاعات بينها لذلك لا بد من تحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح في خطط ادارة الازمات من اجل تقليل الخلافات المستقبلية عند الاستجابة لأخطار حقيقية (مومني، 2007)

تمر الازمة بمرحلة الانحسار وتعني زوال التصعيد وهي انحسار الصراع التناحري وتعمل على تطويق الازمة ومنعها من الانفجار أو تأتي بعد انفجار الازمة وبداية التحول فيها وقد تصل الازمة الى هذه المرحلة نتيجة لفقدانها اجزاء هامة من القوى الدافعة لها ومن ثم يبدأ بالانحسار والتقلص.

ومرحلة الانحسار تكون مؤقتة او مرحلية اذ يمكن ان تتوافر للأزمة قوى دافعة جديدة إذا لم يتم ايجاد حلول دائمة لها، من خلال محاولة القيادة السياسية إحداث التغييرات المطلوبة اللازمة، والاستمرار في استقطاب العناصر والعوامل الدافعة للأزمة بمظاهرها الداخلية والخارجية.

وتتحول مرحلة انحسار الازمة الى عملية مد وجزر نتيجة توافر العوامل الدافعة والممانعة بآن واحد ، وتتسم هذه المرحلة بعدم الاستقرار والاضطراب الذي يمكن ان يؤدي الى نتائج سلبية على الدولة.

وهذه المرحلة تتسم بالخطورة وبالأهمية، فإما ان تعود الازمة الى التصعيد والذروة وإما ان تستمر بالانحسار والانحدار حتى الاختفاء والتلاشي . وللوصول بالازمة الى هذا الحد يجب العمل على تحقيق ما يلي:

1- منع بروز اية عوامل جديدة دافعة للآزمة سواء كانت عوامل داخلية او خارجية.

2- الاستمرار في تطوير العوامل الدافعة للآزمة واحتوائها من اجل الاستمرار في ترسيخ الثقة ومنع اية عوامل جديدة دافعة للآزمة.

قد تكون مرحلة انحسار الازمة صعبة ومعقدة كلما كانت الاهداف بين الاطراف غير متوافقة ومتناقضة (شددو، 2016).

9.2 احتواء الاضرار والحد منها:

تمر الازمة بمرحلة اختفاءها وتلاشيها في مسيرتها باتجاه النهاية فهي مرحلة معقدة تنتج عن فقدان العوامل الدافعة للآزمة والمولدة لها أو لعناصرها المختلفة، وتتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها لتتحول الازمة في النهاية الى حدث تاريخي يدرس ويستفاد من تجربته والمعممة.

وانتهاء الازمة يجب ان يكون دافعاً للأطراف المختلفة المعنية بها للدراسة الشاملة والبحث في الاسباب والعوامل والمظاهر المختلفة، ومراحل التطور وتحديد العوامل الدافعة والمساعدة والعوامل الممانعة والمطوقة بهدف منع بروزها من جديد والاستفادة من التجارب التي اوجدتها الازمة وتحويلها الى مرتكزات معممة للاستفادة منها في مظهرين:

الاول: في الازمة نفسها اي منع قيامها وتجدها من خلال تغييب العوامل والمرتكزات التي ادت اليها.

ثانياً: الاستفادة من الدروس المستخلصة منها في التعامل مع غيرها من الازمات ، فالخبرة العملية والدراسات النظرية اكدت ان هناك خطوطاً عامة تربط بين الازمات رغم نقاط الخلاف والتباين التي تميز كل ازمة عن غيرها ايضاً.

ان انتهاء الازمة وتلاشيها مرهون في النهاية باتفاق الاطراف المعنية بها على انهاءها والاتفاق على تفاصيل التسوية النهائية لمسببات الازمة، من خلال استعراض الظروف المؤدية اليها، وتحديد اهداف كل طرف من الازمة على حدة واستخدام لغة الحوار والافناع وتقديم المعطيات التي تؤكد على صحة وجهة نظر كل منهما

وابراز حاجاتهم الحالية والمستقبلية التي برزت وتوضحت خلال الازمة وان تحقيق ذلك يمكن ان يكون بمشاركة اطراف دولية اخرى كعامل مساعد لترسيخ الثقة المتبادلة (شودود ، 2016)

وفي مرحلة ما بعد الازمة يعيد التغيير الجذري تغيير كل شيء وتنتقل السيطرة الى لاعبين جدد، ان النقطة الجوهرية في ادارة الازمة هي تحطيم تسلسل الازمة غير المدارة والتنبؤ بالأحداث ومن حسن الحظ ان الجانب القائم في الازمة ليس هو الجانب الوحيد فالأزمة يمكن ان تهز بعنف نظاماً راسخاً مستقراً وان تجعل التغييرات السريعة ممكنة الحدوث ويمكن للأزمة ايضاً ان تجلب معها فرصاً غير عادية واطاراً جساماً(مساعدة، 2012)

فالأزمة مرحلة تعقبها مراحل متتالية كل منها تتوالى وراء الاخرى وتتسلسل بشكل منطقي متتال فهي جزء من تاريخ احداثه متشابكة ومتتابعة ومتواصلة ويصعب قبول انفصالها او تقطيع هذه المراحل وايجاد فجوات فيما بينها اوبين كل مرحلة واخرى ومن ثم يصبح العلاج محصوراً بين ثلاثة اتجاهات رئيسة هي:

1- فكر الحماية والوقاية والتحوط والاحتراز الذي عمل على عدم حدوث مثل هذه الازمة مرة اخرى وعدم السماح لها بالتجدد او التكرار.

2- فكر التحسين والتطوير والارتقاء بالأداء والنشاط والعمل ليصبح الكيان الاداري بعد الازمة افضل بكل المقاييس من قبل حدوث الازمة.

3- فكر التفوق والحداثة وما بعد الحداثة والقائم على صنع وضع جديد وايجاد واقع متفوق وواقع متحكم وواقع مسيطر لم يكن ليتاح للكيان الاداري دون حدوث الازمة.

وفي اطار هذا التتابع لكل مرحلة يتعين ان نلم ونحيط بها وبناءً على ما أوضح المساعدة وشركاؤه (2012) المراحل التالية:

أولاً: مرحلة العلاج والاصلاح

هي مرحلة شديدة الاهمية تتولى القضاء على الالام والمعاناة ومعالجة الاثار التي سببتها الازمة وآم الجراح وايقاف النزيف وانهاء تصاعد الخسائر المادية والبشرية والمعنوية واعادة الحال الى ما كان عليه قبل حدوث الازمة أي استعادة الكيان الاداري لكامل اوضاعه وفي الوقت ذاته احداث قدر مناسب من التعويض عن الضرر الذي حدث وفي محاولة قوية لطلي صفحة الازمة ونسيان ما سببته من دمار وخراب.

ثانياً: مرحلة التجديد

هي مرحلة الرهانات الكبرى وهي مرحلة لها بريق خاص حيث تجتمع ما بين استعادة القدرة على الاستمرار وما بين الرغبة في الانطلاق دون حدود فهي مرحلة ترتبط ارتباطاً جذريا وقويا بأسلوب جديد في التفكير وتعميق الشعور بأهمية التجدد من اجل التواصل وقد تقوم على تبني مناهج ونظريات اقتصادية او سياسية او اجتماعية جديدة تماماً وقد تدفع الى استخدام ثقافة جديدة ايضاً.

ثالثاً: مرحلة التطوير

هي مرحلة المغامرة والتحول الكبير في الاتجاه وفي المضمون وفي نوعية الحركة، فالأزمة تصنع واقعاً جديداً من الحيرة وعدم اليقين وهي حالة ناجمة عن رفض كافة النماذج التي كانت قائمة قبل الازمة، وباعتبار ان هذه النماذج كان سبباً في الازمة او على الاقل لم تحل دون حدوثها، ومن ثم فإنه لا فائدة ترجى منها ، أن لم يكن من المفيد اتقاء شرها وضررها وهو ما يستدعي تطوير نماذج جديدة تكون:

- اكثر قدرة على تحقيق العائد والمردود المستهدف.
- اكثر قدرة على تحسين الاداء وزيادة عنصر الحركة.
- افضل في توفير المناخ الصحي اللازم لحسن التفاعل.

ومن ثم يتم وضع هذا كله في مشروع للتطوير ورسم برنامج تنفيذي له في هذه المرحلة يكون مشروع التطوير مستدعى بشكل قوي، ليس فقط لما يحمله من عقلانية وقيم تمثل رؤية جديدة لمجتمع ما بعد الازمة ولكن ايضاً لما يمثله من طموحات وآمال وأحلام ومن ثم يحتاج هذا التحول الى تقديم شديد الذكاء

له بريق قوي جاذب للاهتمام من جانب قوى الازمة، حيث يمثل التطوير علاجاً ومعالجة، وحيث يدفع الى اكتساب مزيد من القوة ومزيد من القدرة ومزيد من الفاعلية.

رابعاً: مرحلة الارتقاء والاضافة والتنمية والنمو السريع

هي مرحلة الاستعراض وجني ثمار النجاح التي تم زراعتها في المراحل السابقة، حيث يصبح الكيان الاداري نقطة جذب، حيث يعلو الهدير للرؤى الاستراتيجية وتنتظر امامك الاتجاهات الحادة وتطرح الاسئلة الحرجة أي مجالات النمو السريع التي سوف تستخدمها وايها تتجه اليها وماذا سوف تستخدم واي محاور التنمية التي نرتبط بها واي سبل الارتقاء نخوض وإذا كانت هذه اسئلة حرجة، فإنها اسئلة واقعية اجاباتها يعرفها الجميع ومتفقون عليها فالكل في هذه المرحلة يجيد دوره بإتقان.

ان حدوث الازمة ايا كان مجالها امر ليس سلبيا على اطلاقه، ولكن له جوانب ايجابية والتي من اهمها عملية توحيد قوى المجتمع من اجل ازالة اثار الازمة، حيث يتم تحويل المجتمع بأسره الى فرق مهام متكاملة، كل يعمل في دائرة اختصاصه.

ومن هنا فإن فلسفة عصر ما بعد الازمة هي فلسفة اخلاقية تبحث عن صياغة فكرية تشكل الاطار المرجعي لصنع عالم افضل عما كان عليه من قبل، وان المعالجة الحكيمة للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية القائمة في المجتمع تحتاج من قائد او مدير الازمة فهماً عميقاً ومتسعاً لقوانين التطور والارتقاء الخاصة بهذا المجتمع فالتاريخ هو من صنع الانسان وان تاريخ الازمات هو تاريخ الوعي بها، وان التحرر من قيود الحاضر ومن اغلال الماضي امر ضروري لصنع مستقبل افضل، ومن ثم فإن الازمة تصبح هي المطرق المحررة من القيود وهي الاداة الدافعة للتغيير (مساعدة، 2012).

10.2 موقع الدراسة

مجمع فلسطين الطبي

تم تأسيس مستشفى رام الله 1963، وفي عام 2010 تم افتتاح مجمع فلسطين الطبي، بقرار من الرئيس محمود عباس، مكوناً من نواته "مستشفى رام الله الحكومي"، إضافة إلى أربع مستشفيات أخرى.

يحتوي مجمع فلسطين الطبي إضافة إلى المستشفى القديم المستشفى الكويتي لجراحة القلب، والمستشفى البحريني للأطفال ومستشفى الشيخ زايد للطوارئ، ومبنى للعيادات الخارجية ووحدة لغسيل الكلى، إضافة إلى بنك الدم الوطني والذي يزود جميع أقسام المجمع بحاجته من وحدات الدم المختلفة.

ويتكون مجمع فلسطين الطبي من كوادر طبية مختلفة من (اطباء، تمريض، اداريين، فنيي المختبر والاشعة والتخدير، والصيدلة) وعددهم الكلي (750) موظف.

يتميز المجمع كونه يضم أربع مشافي تخصصيه، حيث يشتمل على تخصصات عديدة ومتميزة عن باقي مشافي الوطن، كجراحة الأعصاب وعمليات القلب المفتوح وزراعة الكلى والمفاصل، إضافة إلى باقي الإجراءات الطبية والعلاجية في التخصصات الأخرى.

إن مجمع فلسطين يخدم جميع أبناء شعبنا الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث تقوم المشافي الحكومية في محافظات الوطن بتحويل الحالات الحرجة إلى المجمع لإجراء العمليات الجراحية المتخصصة والدقيقة وتقديم العلاج اللازم لكافة الحالات.

ويعد المجمع أيضاً صرحاً تعليمياً، فهو يستوعب شهرياً ما يقارب ثلاثين طبيباً للتدريب من خريجي جامعات الوطن والخارج، إضافة إلى أطباء الامتياز، وبرنامج التعليم المستمر للطواقم الطبية والصحية .

تجري الطواقم الطبية المتخصصة في المجمع عمليات زراعة المفاصل والكلى وجراحة القلب المفتوح، وينسب نجاح تنافس الدول المتقدمة طبياً وذلك بناء على إحصائيات موثقة ومعتمده.

أن قسم القلب شهد تطورات في عدد من الجوانب، بحيث أصبح ينافس المشافي في أفضل الدول، وأضاف أن ثقة المواطن زادت بهذا الصرح وأصبح يفضل العلاج فيه على أن يتم تحويله إلى مشافي أخرى.

إن مستشفيات المجمع تحتوي على 11 غرفة عمليات مجهزة بأحدث المعدات الطبية، مضيئة أن وفوداً من الجراحين الاجانب والعرب يقومون بزيارات تطوعية دورية للمجمع بالتنسيق مع وزارة الصحة؛ وذلك لإجراء العمليات الجراحية الدقيقة والمعقدة في مختلف التخصصات الطبية، ناهيك عن إثراء الخبرات لدى الكوادر العمليات الجراحية الدقيقة والمعقدة في مختلف التخصصات الطبية، ناهيك عن إثراء الخبرات

لدى الكوادر الطبية الفلسطينية من خلال إشراكها في إجراء هذه العمليات، الامر الذي يساهم وبشكل ملموس في تخفيض فاتورة التحويلات للعلاج بالخارج

يعد قسم الطوارئ من أكبر اقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية، فهو يحتوي على 19 سريراً لاستقبال الحالات الطارئة ما يميزه عن باقي أقسام الطوارئ في الوطن كونه مستقل عن مباني المستشفى ويضم داخله مختبر وقسم أشعه، وغرفتين للعناية المكثفة والحديثه.

وتتميز مختبرات المجمع بالنظام الصحي المحوسب "HIS" ومن خلاله يتم طلب إجراء الفحص المخبري وإظهار النتيجة للطبيب المعالج على شاشة حاسبه دون الحاجة للأوراق، فيسهل بالتالي الحفاظ على معلومات المريض.

<https://www.site.moh.ps/index/ArticleView/ArticleId/3640/Language/ar>.

11.2 التحديات التي تواجه الادارة الصحية:

لا بد من التنبيه الى اختلاف اساسي وجوهري في ميدان الممارسة والتطبيق الخاصة بالقطاع الصحي والتي تضع المدير الصحي امام تحديات وتعقيدات لا نظير لها في القطاعات الاخرى وهي كما يلي:

- 1- محدودية الموارد المتاحة وكلفتها العالية وبالمقابل الطلب الكبير على هذه الموارد، مما يعني ان المدير الصحي مطلوب منه دائماً ان يقدم الكثير بالقليل المتوفر لديه.
- 2- التوقعات العالية لمستهلكي الخدمات الصحية فهو يتوقع المعجزات من الطب والنظام الصحي، كما أنه غير راض بشكل عام عن جودة ما يستهلك وعن كلفة هذه الخدمات.
- 3- التصاعد المستمر في كلفة الخدمة وما يصاحبه من عدم رضى من جانب ممول الخدمات الصحية سواء كانت جهات حكومية ام جهات خاصة أم مؤسسات تأمين.
- 4- تآمر وعدم رضى من جانب مقدمي الخدمات الصحية وبشكل خاص الاطباء والممرضات، فهناك عدم رضى بسبب ضغط العمل وزيادة الطلب وهنالك عدم رضى عن ظروف العمل وتدني الاجور مما ينعكس سلباً على المعنويات.

5- الاعتبارات الانسانية والاخلاقيات الاجتماعية والمهنية والتي تضع قيود ومعوقات امام التركيز على الكفاءة والاعتبارات الاقتصادية للخدمات الصحية، ان مجمل هذه القيود تضع المدير الصحي في وضع صعب، ومختلف عن نظراءه في مؤسسات الاعمال والصناعة في القطاعات الاخرى . (نصيرات2014)

اما التحديات التي تواجه الادارة الصحية في مجمع فلسطين الطبي تكمن بالوضع الدائم لحدوث الازمات كون المجمع يتلقى كل حالات الطوارئ بغض النظر عن سبب هذه الحالات إما سياسية او اجتماعية فجميعها يتسبب بأزمة عمل للموظفين القائمين على عملهم وخاصة بالاقسام التي تم استهدافها حيث ان هذا المجمع يتألف من عدة اجنحة ومنها جناح ابناء رام الله والقلب والجراحات التخصصية والطوارئ وبنك الدم المركزي حيث بلغ جناح ابناء رام الله نسبة اشغاله 99% يضم 135 سريراً اما جناح القلب والجراحات التخصصية يضم 46 سريراً وبلغت نسبة اشغاله 98% اما جناح الطوارئ في العام 2016 بلغ عدد المرضى الذين عولجوا 105.489 مريضاً (التقرير السنوي/وزارة الصحة-2016)

12.2 الدراسات السابقة

أولاً : دراسة (جعفر ، 2017)

بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة وايضاً على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والعوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظف.

أظهرت نتائج الدراسة التالي :

- أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يسهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.

- قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلا على انه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

- أن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، تبين أيضا من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً : دراسة (عبد القادر، 2014)

بعنوان " إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين. "

هدفت الدراسة الى التعرف على الخطط الاستراتيجية التي تضعها إدارة جامعة الاستقلال للحد من آثار الأزمات الإدارية والمالية، وتوضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة واستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت خمسون موظفا في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:

- وجود انتشار واسع للإشاعات عند التعامل مع الأزمات، وأن هناك غموض في أدوار الجهات المعنية بإدارة الأزمات مع اتباع أسلوب المركزية في إصدار القرارات لمعالجتها.

- ادارة الجامعة تخفي الحقائق المتعلقة بالأزمات، وأنه لا يوجد تخطيط استراتيجي واضح لمواجهة الأزمات وخاصة فيما يتعلق بالمصاريف النثرية وتعيين الموظفين.

ثالثاً: دراسة أبو حليلة، (2012)

بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أسلوب الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جمعية التطوير بمنطقة بيت لاهيا والبالغ عددهم اثنا عشر موظفا وموظفة وهم يمثلون عينة الدراسة. وتبين من أهم نتائج الدراسة أن نسبة 84,6% من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن للتخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة في مواجهة الأزمات في المنظمات غير الحكومية.

رابعاً: دراسة (علان وصدقة، 2011)

بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية والتعرف على أهمية وتأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح شركات القطاع الصناعي، واستخدم الباحثان المنهجية الوصفية والسببية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والبالغ عددها 9 شركات والمسجلة، وأشارت النتائج إلى ما يلي :

- وجود تأثير معنوي لممارسة التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

خامساً: دراسة (السهلي، 2011)

بعنوان "متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني في المنطقة الشرقية في مدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لمسح البيانات.

وتكونت مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في مديرية الدفاع المدني في المنطقة الشرقية وعددهم (280) ضابطاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- إن السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستوى إمام ضباط الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث هي: الاعتماد على التنبؤ الأمني عند وضع سيناريوهات مواجهة الكوارث، واتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة الكوارث في ضوء واقع البيئة الداخلية والخارجية، واستخدام نظام فعال لجمع المعلومات عن الكوارث المحتملة مستقبلاً.

- إن المتطلبات التي تعبر عن توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازم للحد من أضرار الكوارث من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني في المنطقة الشرقية هي : تشكيل فريق عمل يختص بإدارة الكارثة، وتوفير غرفة عمليات لإدارة الكوارث، واعطاء كافة السلطات والصلاحيات لفريق إدارة الكارثة .

- إن المعوقات المهمة التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أضرار الكوارث من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني في المنطقة الشرقية بدرجة قوية جدا هي: قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات مواجهة الكوارث، وغياب التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الوقاية والاحتواء، والمواجهة، واستعادة السيطرة على مجريات الكارثة، وندرة الكوادر البشرية المؤهلة لإعداد استراتيجيات الوقاية والاحتواء، والمواجهة، واستعادة السيطرة على مجريات الكارثة.

سادساً: دراسة ابو عزيز 2010

بعنوان: معوقات ادارة الازمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهم المعوقات والصعاب التي واجهت في وزارة الصحة خلال اداراتها للازمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع

الازمات، والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال والتعرف الى مدى تأثير الازمات التي عانت منها وزارة الصحة خلال الحصار على الخدمات الصحية التي تقدمها الوزارة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بإعداد استبانة وتوزيعها على 35% من مجتمع الدراسة وعددهم (277) المتكون من مدراء الدوائر ورؤساء الاقسام العاملين في وزارة الصحة في قطاع غزة .

وننتج هذه الدراسة :

- يتوفر لدى وزارة الصحة المقومات الاساسية اللازمة لادارة الازمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار لكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى فقط، مما يحتم على وزارة الصحة على توفير هذه المقومات بشكل اكبر، ليساهم في رفع مستوى ادارة الازمات في وزارة الصحة .

- اهم المعوقات الرئيسية التي واجهت وزارة الصحة في ظل الحصار المعوقات التنظيمية حيث شكل ازدواجية الولاء الوظيفي والمعوقات المادية، حيث ان عدم توفر مخصصات مالية خاصة بالأزمات شكلت ثاني معوق امام ادارة الازمات في وزارة الصحة .

سابعاً: دراسة (الخشالي والقطب، 2007/ دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)

بعنوان "فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في ادارة الازمات "هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو مدى اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجههم ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية، ولغرض جمع البيانات اللازمة فقد تم توزيع الاستبانة المعدة على المديرين في هذه الشركات، وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها، وأن أكثر العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان

تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء إدارات الشركات الصناعية الأردنية اهتماماً أكبر لمفهوم إدارة الأزمات التي يمكن أن تمر بها وزيادة إدراك المديرين بمراحلها وذلك من خلال تكوين وحدة أو لجنة دائمة مهمتها متابعة جميع الأحداث البيئية التي تمثل مخاطر أو مؤشرات لحصول أزمات قد تؤثر في الشركة، إضافة إلى القيام بجمع كافة الخصائص المشتركة للأزمات ووضعها في شكل خطوات وبيان الإجراءات المقترحة لكيفية التعامل معها وأخيراً إجراء تدريبات للمديرين لكيفية التعامل مع أزمات وهمية تقترحها الشركة للوقوف على مدى إمكانياتهم في اكتشافها والاستعداد لها .

ثامناً: (دراسة الفهيد، 2006) : (دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية)

بعنوان "التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات" سعت الدراسة الى التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية، وما هي الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدينة، وما هي أساليب التنسيق بين الأجهزة الأمنية بمدينة الجبيل لمواجهة الأزمات، وتحديد المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على جميع العاملين بغرف العمليات والمشرفين عليهم في الأجهزة الأمنية والأمن الصناعي بمدينة الجبيل الصناعية والبالغ عددهم (250) فرد، وتمكن من استعادة (232) استبانة مكتملة البيانات وصالحة لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها ما يلي:-

- وجود تنسيق عالٍ بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات، وكان في مقدمته إدراك المسؤولين بأهمية التنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمات الأمنية، وحرصهم على الاتصال المباشر ببعضهم البعض فيما يتعلق بمواجهة الأزمة.
- وجود أساليب تنسيقية بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات وكان من أهمها "التنسيق عن طريق غرف العمليات".

- يوجد معوقات تحد بدرجة كبيرة من التنسيق بين الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات، وكان من أبرزها "اغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة"، مع عدم الأخذ بما هو حديث من أساليب ومعدات وغيرها.

كما أوصت الدراسة بضرورة مراعاة تكامل مستويات التنسيق المختلفة بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات، إضافة إلى توجيه المزيد من الاهتمام بدعم برامج التدريب على مواجهة الأزمات وإعطاء عناية أكبر بالتحديث والتطوير المستمر للأساليب والأدوار المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة، مع توفير تقنية المعلومات والاتصالات الجيدة والحديثة، وإنشاء الروابط عن طرق الانترنت من خلال الحاسب الآلي، وإيجاد نظم معلومات حديثة لضمان دقة البيانات التي تقدمها الأجهزة ذات العلاقة بمواجهة الأزمات وسرعة الحصول عليها.

تاسعاً: (دراسة الجدلي بعنوان 2006):

بعنوان "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، منفردة ومجمعة، في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (دار الشفاء، ناصر، الأوروبي)، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض .

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة قدرها (600) موظف بواقع (200) موظف لكل مستشفى، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (459) استبانة.

وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مرحله الخمسة مجمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها. وقد لاحظ الباحث اختلاف تأثير الفروق الديمغرافية على

آراء أفراد العينة من مستشفى لآخر. والنتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة هي أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، وبضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات، كما أوصت بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها .

الدراسات الاجنبية

أولاً: دراسة (white، 2009)

Examining a crisis communication void: The role of context to mitigate issues.

دراسة غياب اتصالات الازمة: دور المحتوى في تخفيف من حدة القضايا

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور المعلومات في اتصالات الازمة ، حيث اظهرت الدراسات السابقة فعالية انواع الاتصال المختلفة وعلى غير المعتاد الازمة المقدمة في هذه الدراسة لم يستخدم خلالها استراتيجيات لاتصالات ازمة للتخفيف من حدتها، وهذا شكل قصور حيث كان يجب استخدام استراتيجية لاتصالات الازمة، مما افسح المجال لانتقاد ما يحدث حيث لم يكن هناك اتصالات ازمة وقائية او استراتيجية.

وهذا البحث عبارة عن دراسة حالة الاستجابة للازمات اجريت من خلال جمع ملاحظات المشاركين ومن خلال المقابلات مع الاشخاص المركزيين ولقد تم اجراء تحليل كمي لهذه المعلومات .

توصلت الدراسة الا ان القضايا عندما يتم تناولها من خلال وسائل الاعلام لا يمكن التخفيف من حدتها بالتوضيح من قبل المنظمة، كما ادى الى زيادة النتائج السلبية ، كذلك زاد من بروز القضايا ومن حدة وخطورة الازمة الواقعة، عندما لا تعالج القضايا بشكل استباقي الناس خارج المنظمة يبدؤون بالتعرف على الازمة من خلال ما يطرحه الاعلام .

وتقدم الدراسة نظرة ثاقبة وفعالة لإدارة اتصالات الأزمة من خلال دراسة أهمية الاتصالات الوقائية على الرأي العام.

الدراسة تصف ما يحدث عندما لا يتم استخدام اتصالات وقائية خلال الأزمة وكذلك تبين ما يسببه غياب علاقات عامة فعالة عند الاستجابة للأزمة.

ثانياً: (دراسة Brent, 2004)

Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry.

بعنوان: الفوضى، الأزمات والكوارث: نظرة إستراتيجية لإدارة الأزمات في قطاع السياحة

اعتمدت الدراسة على المدخل الإستراتيجي لإدارة الأزمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تمتع المنظمات بالمرونة والرقابة المستمرة والتوجه نحو تصميم وتطبيق استراتيجيات فاعلة للتعامل مع الأزمات. كما أكدت على ضرورة استخدام المنظمات للمدخل الشمولي في إدارة الأزمات والتعامل معها، والقيام بإعادة تشكيل هيكلها الإدارية، أخذة في الاعتبار السمات المرتبطة بتخصيص الموارد والثقافة التنظيمية. ويرى الباحث أن كل ذلك يؤثر بشكل فعال في إدارة الأزمات، علاوة على ذلك، فإن المنظمات تحتاج إلى التعاون مع كافة الأطراف التي لها علاقة معها سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك لوضع خطة فاعلة لإدارة الأزمة. كما أشار الباحث إلى ضرورة توفر قيادة وقت حصول الأزمة لتحديد اتجاه عمل المنظمة، وتحديد اتجاهات كافة الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة في اتجاه واحد والعمل بشكل متكامل لإدارة الأزمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناول البحث مجموعة من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث وبذلك سيتم طرح تعقيب على هذه الدراسات السابقة من عدة مجالات وهي كالتالي:

ما تم الاستفادة به من الدراسات السابقة حيث تم تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح كدراسة جعفر 2017 بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة وكان من اهم نتائجها ان التخطيط يقلل من المشكلات المحتملة وان قلة توضيحية للموظفين يقلل من فعالية ادارة الازمات.

وتم تحديد وجهة الدراسة وأهميته وأهدافه كدراسة عبد القادر 2014 بعنوان ادارة الازمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الاداريين والماليين في جامعة الاستقلال- فلسطين حيث تم توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات وان الخطط تحد من آثار الازمات الادارية والمالية ودراسة الخشالي والقطب 2007 بعنوان فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في ادارة الازمات اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الادارية التي تتعرض لها الشركات الصناعية في الاردن وما هو اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في ادارة الازمات التي تواجههم وتم الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية والاستفادة في تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة والاستفادة من النتائج والتوصيات كدراسة الجدلي بعنوان واقع استخدام اساليب ادارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة وكانت من اهم النتائج والتوصيات بأنه يوجد ضعف شديد في نظام ادارة الازمات في المستشفيات وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستشفيات التالية (مستشفى دار الشفاء، مستشفى ناصر ، مستشفى الاوروبي) حول فاعلية نظام ادارة الازمات فيها .

وأوصت الدراسة بضرورة انشاء وحدات لادارة الازمات في وزارة الصحة والمستشفيات وتوفير اناس مؤهلين في ادارة الازمات وتأسيس منهجية متكاملة لادارة الازمات من خلال زيادة توفير العناصر الاساسية التي تتسم بها الادارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

لم تركز أي من الدراسات السابقة على جعل التخطيط لادارة الازمات مكمل للتخطيط الاستراتيجي فهي وسيلة اساسية لتحقيق فاعلية القدرات المتاحة والحفاظ على استمرارية هذه الفاعلية والتأثير على المدى البعيد .بينما الدراسات الاخرى كدراسة الخشالي والقطب (2007) ركزت على فاعلية نظم المعلومات

الادارية واثرها في ادارة الازمات في ادارة الشركات الصناعية الاردنية أما دراسة الجدلي (2006) ركزت على واقع استخدام اساليب ادارة الازمات في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة بمعرفة اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارات الازمات في مراحلها المختلفة أما دراسة الفهيد (2006) ركزت على طبيعة التنسيق بين الاجهزة الامنية المسؤولة عن مواجهة الازمات بمدينة الجبيل الصناعية وما هي اساليب التنسيق وتحديد المعوقات لمواجهة الازمات.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 مقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأسلوب وأداة جمع البيانات، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استنادا إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمة أغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع من خلال وصفها وتفسيرها والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من طاقم مجمع فلسطين الطبي في محافظة رام الله والبيرة لعام 2017.

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (229) موظف وموظفة اختيرت بالطريقة العشوائية الطبية موزعة على الأقسام الطبية في مجمع فلسطين الطبي المتمثلة من قسم الطوارئ عدد الموظفين (27) ، قسم العيادات الخارجية (قسم المواعيد، قسم التحويلات) عدد الموظفين(30)، قسم العظام عدد (20) ، قسم الباطني عدد الموظفين (16) ، قسم الجراحة عدد الموظفين(21) ، بنك الدم عدد الموظفين (26)، غرف العمليات

عدد الموظفين (89)، اختيرت بالطريقة العشوائية من حيث متغير الجنس، التخصصات . يوضح الجدول (1.3) بياناً خصائص العينة الديمغرافية.

جدول رقم (1.3) الخصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية %	العدد	المتغيرات
1			المسمى الوظيفي
	1.3	3	مدير
	14.0	32	رئيس قسم
	12.7	29	رئيس شعبة
	71.9	164	غير ذلك
	100.0	228	المجموع
-			المؤهل العلمي
	4.9	11	توجيهي
	13.5	31	دبلوم
	67.2	154	بكالوريوس
	12.2	28	ماجستير
	2.2	5	دكتوراه
	100.0	229	المجموع
-			التخصصات
	39.3	90	أطباء
	2.2	5	فني مختبر
	7.0	16	فني أشعة
	22.7	52	إداريين
	28.4	65	تمريض
	0.4	1	صيدلة
	100.0	229	المجموع
			العمر

1	64.9	148	20-30 سنة
	29.8	68	31-40 سنة
	3.5	8	41-50 سنة
	1.8	4	51 سنة فأكثر
	100.0	228	المجموع
6			مدة الخدمة
	21.5	48	5 سنوات أو أقل
	41.3	92	6-10 سنوات
	30.9	69	11-15 سنوات
	6.3	14	16 سنة فأكثر
	100.0	223	المجموع
3			الجنس
	64.6	146	ذكر
	35.4	80	أنثى
	100.0	226	المجموع

يوضح الجدول رقم (1.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات : المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصصات ، العمر، مدة الخدمة، الجنس وذلك كما يلي :

(5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 1.3% ممن شملتهم العينة مساهم الوظيفي مدير، 14% رئيس قسم، 12.7% رئيس شعبة، بالمقابل كانت نسبة 71.9% مساهم الوظيفي غير ذلك.

(2) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 4.9% ممن شملتهم العينة مؤهلهم العلمي توجيحي، 13.5% دبلوم، 67.2% بكالوريوس، 12.2% ماجستير، بالمقابل كانت نسبة 2.2% ممن شملتهم العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

(3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصصات

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 39.3% ممن شملتهم العينة تخصصهم أطباء، 2.2% فني مختبر، 7.0% فني أشعة، 22.7% إداريين، 28.4% تمريض، بالمقابل كانت نسبة 0.4% ممن شملتهم العينة تخصصهم صيدلة.

6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 64.9% ممن شملتهم العينة أعمارهم بين (20-30) سنة ، 29.8% (31-40) سنة، 3.5% (41-50) سنة بالمقابل كانت نسبة 1.8% ممن شملتهم العينة أعمارهم 51 سنة فأكثر.

7) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير مدة الخدمة

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 21.5% ممن شملتهم العينة مدة خدمتهم 5 سنوات أو أقل، 41.3% (6-10) سنوات ، 30.9% (11-15) سنة، بالمقابل كانت نسبة 6.3% ممن شملتهم العينة مدة خدمتهم 16 سنة فأكثر.

8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 64.6% ممن شملتهم العينة ذكور بالمقابل كانت نسبة 35.4% إناث.

5.3 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة والإستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين، طورت إستبانة تكونت من (32) فقرة، بحيث تكونت من قسمين رئيسيين: اشتمل القسم الأول على البيانات الشخصية، ضمت متغيرات الدراسة المستقلة وهي: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصصات، العمر، مدة الخدمة، الجنس ، مقابل ذلك ضم القسم الثاني: مقياس لفحص إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين والذي تكون من (32) فقرة، مقسمة على أربعة محاور وهم على النحو التالي :

- المحور الأول : التخطيط لإدارة الأزمات (10 فقرات) .

- المحور الثاني : الإنذار المبكر للأزمة (7 فقرات).
- المحور الثالث : الإستعداد والوقاية للأزمة (8 فقرات).
- المحور الرابع : احتواء واضرار الأزمة والحد منها (7 فقرات).

علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي وذلك كما يأتي: (موافق بدرجة كبيرة جداً ، موافق بدرجة كبيرة ، موافق، غير موافق بشدة، غير موافق).

صدق مقياس الدراسة

تم التحقق من صدق مقياس الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من صدق المقياس باستخراج التحليل العائلي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.3).

جدول رقم (2.3). نتائج التحليل العائلي (Factor Analysis)

الرقم	إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين	درجة التشبع
التخطيط لإدارة الأزمات		
1.	يوجد خطة استراتيجية لإدارة الازمات في المستشفى	0.73
2.	تسهل الخطط المطبقة في المستشفى في التقليل من المشكلات المحتملة	0.75
3.	تساهم الخطط المعمول بها في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	0.74
4.	يساعد التخطيط في وضعه الحالي في الاستخدام الامثل للموارد للمؤسسة	0.73
5.	يتم توضيح خطط ادارة الازمات للموظفين من قبل الاداريين	0.76
6.	لا يتم التخطيط للأزمة عند وقوعها فقط	0.61
7.	يؤثر التخطيط ايجابياً على كفاءة الموظفين في حل الازمات	0.66
8.	تطبق المستشفى التخطيط في كافة عملها	0.79
9.	يسهم في التقليل من اثار الازمات في المؤسسة	0.71
10.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى يساعد المستشفى في التعامل مع الازمات حال وقوعها	0.63

الإذار المبكر للأزمة	
0.72	11. يوجد قسم في المستشفى من مهامه رصد مؤشرات وقوع الازمات
0.77	12. تقوم ادارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الازمات
0.73	13. تهتم ادارة المستشفى بالتدريب المستمر للعاملين حول جمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات
0.74	14. يوجد اهتمام من ادارة المستشفى بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة
0.75	15. تولي الادارة العليا في المستشفى اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الازمات
0.74	16. يتم مسح البيئة الداخلية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة
0.74	17. يتم مسح البيئة الخارجية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة
الاستعداد والوقاية للأزمة	
0.70	18. تتوفر برامج وخطط كافية لادارة الازمات في المستشفى
0.73	19. توجد تعليمات ادارية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الازمات المحتملة
0.79	20. يتم اجراء التدريبات للتأكد من جاهزية العاملين في حال حدوث الأزمة فيها
0.77	21. يتم التعاون بسهولة ويسر بين العاملين في الادارات والاقسام المختلفة عند الضرورة من اجل التعامل مع الازمات
0.79	22. يتم التعاون في الموارد المادية بسهولة ويسر بين الادارات والاقسام عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الازمات
0.81	23. تتوفر برامج تدريبية كافية في مجال ادارة الازمات
0.80	24. تعقد اجتماعات دورية بين الاداريين والعاملين للتعامل مع الازمات المحتملة
0.78	25. تجرى تجارب وهمية للتعامل مع الازمات المحتملة
احتواء اضرار الأزمة والحد منها	
0.71	26. يوجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الازمة
0.76	27. تقوم المستشفى باعداد غرفة عمليات (جميع الاجهزة الخدمية المساندة لإدارة الأزمة) مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء اسباب واضرار الازمة
0.78	28. يتم السيطرة على الازمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية معينة
0.80	29. تقوم ادارة المستشفى بالاستجابة الفورية لاحتواء الازمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات للأفراد بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الازمة

0.78	30. يتم اجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها او التي قد تسببها الازمة
0.78	31. يتم استخدام اجراءات الطوارئ بكفاءة من قبل الافراد العاملين عند حدوث الازمة
0.72	32. يتم اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة من قبل المعنيين لتخفيف حدة اثار الازمة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن التحليل العملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة جيدة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (3.3).

جدول رقم (3.3). نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

المحاور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة Alpha	الدرجة
التخطيط لإدارة الأزمات	229	10	93.8	عالية جداً
الإنذار المبكر للأزمة	229	7	94.6	عالية جداً
الإستعداد والوقاية للأزمة	229	8	95.9	عالية جداً
احتواء واضرار الأزمة والحد منها	229	7	95.1	عالية جداً
الثبات	229	32	98.1	عالية جداً

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغت قيمة الثبات لمحاور الإستبانة كما يلي :

- المحور الأول : التخطيط لإدارة الأزمات (93.8) وبذلك يتمتع المحور بدرجة عالية جداً من الثبات.
 - المحور الثاني : الإنذار المبكر للأزمة (94.6) وبذلك يتمتع المحور بدرجة عالية جداً من الثبات.
 - المحور الثالث: الإستعداد والوقاية للأزمة (95.9) وبذلك يتمتع المحور بدرجة عالية جداً من الثبات.
 - المحور الرابع : احتواء واضرار الأزمة والحد منها(95.1) وبذلك يتمتع المحور بدرجة عالية جداً من الثبات.
- بالمقابل بلغت قيمة الثبات لكافة المحاور التي تقيس إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين (98.1) وبذلك تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

5.3 إجراءات الدراسة

بعد أن تم تحديد عينة الدراسة، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، قمت بتوزيع الإستبانات على أفراد العينة البالغ عددهم (255) في مجمع فلسطين الطبي بمحافظة رام الله والبيرة لعام 2017، وذلك بالاستعانة بإدارة المستشفى، للتمكن من توزيعها على العاملين في كافة الأقسام التي تم تحديدها بالعينة، قمت باستعادة (229) إستبانه، أي بنسبة 94%.

6.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، تم مراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (موافق بدرجة كبيرة جداً) بدرجة 5، (موافق بدرجة كبيرة) بدرجة 4، (موافق) بدرجة 3، (غير موافق) بدرجة 2، (غير موافق بشدة) بدرجة 1 وذلك في فقرات الدراسة الموجبة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وسيتم فحص اسئلة الدراسة عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: التحليل العاملي (Factor Analysis) ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والرسومات

البيانية (Graphs)، وذلك باستخدام الحاسوب، وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.3).

جدول رقم (4.3). مفتاح المتوسطات الحسابية.

إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	5-3.68

الفصل الرابع

4. نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من صحة فرضياتها، باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 نتائج الدراسة

أولاً : نتائج أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي

ما مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي ؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لل فقرات التي تتعلق بالسؤال وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1.4)

جدول رقم (1.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي

الرقم	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
التخطيط لإدارة الأزمات					
1.	يوجد خطة استراتيجية لإدارة الأزمات في المستشفى	4.22	1.01	84.4	مرتفعة
2.	تسهم الخطط المطبقة في المستشفى في التقليل من المشكلات المحتملة	4.16	0.97	83.2	مرتفعة
3.	تساهم الخطط المعمول بها في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	4.10	1.00	82.0	مرتفعة
4.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى يساعد المستشفى في التعامل مع الأزمات حال وقوعها	4.17	0.96	83.4	مرتفعة
الإندار المبكر للأزمة					
5.	يوجد قسم في المستشفى من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات	3.93	0.96	78.6	مرتفعة
6.	تقوم ادارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	3.93	1.01	78.6	متوسطة
7.	تهتم ادارة المستشفى بالتدريب المستمر للعاملين حول جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	3.99	0.99	79.8	متوسطة
8.	يوجد اهتمام من ادارة المستشفى بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة	4.08	1.00	81.6	مرتفعة
9.	تولي الادارة العليا في المستشفى اهتماماً ودعمًا لرصد مؤشرات حدوث الأزمات	4.10	1.02	82.0	مرتفعة
10.	يتم مسح البيئة الداخلية بشكل شامل ومننظم للتعرف على مؤشرات احتمال	4.07	1.07	81.0	مرتفعة

	4			حدوث الازمة	
مرتفعة	82.6	1.06	4.13	11. يتم مسح البيئة الخارجية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة	
الاستعداد والوقاية للأزمة					
مرتفعة	81.2	0.98	4.06	12. تتوفر برامج وخطط كافية لادارة الازمات في المستشفى	
مرتفعة	80.2	0.99	4.01	13. توجد تعليمات ادارية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الازمات المحتملة	
مرتفعة	81.8	1.04	4.09	14. يتم اجراء التدريبات للتأكد من جاهزية العاملين في حال حدوث الأزمة فيها	
مرتفعة	82.8	1.03	4.14	15. يتم التعاون بسهولة ويسر بين العاملين في الادارات والاقسام المختلفة عند الضرورة من اجل التعامل مع الازمات	
مرتفعة	83.2	1.00	4.16	16. يتم التعاون في الموارد المادية بسهولة ويسر بين الادارات والاقسام عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الازمات	
مرتفعة	82.4	1.09	4.12	17. تتوفر برامج تدريبية كافية في مجال ادارة الازمات	
مرتفعة	81.2	1.09	4.06	18. تعقد اجتماعات دورية بين الاداريين والعاملين للتعامل مع الازمات المحتملة	
مرتفعة	82.0	1.12	4.10	19. تجرى تجارب وهمية للتعامل مع الازمات المحتملة	
احتواء اضرار الأزمة والحد منها					
مرتفعة	81.8	0.95	4.09	20. يوجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الازمة	
مرتفعة	81.4	0.95	4.07	21. تقوم المستشفى باعداد غرفة عمليات(جميع الاجهزة الخدمية المساندة لإدارة الأزمة) مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء اسباب واضرار الازمة	
مرتفعة	81.4	0.94	4.07	22. يتم السيطرة على الازمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية معينة	
مرتفعة	82.6	0.99	4.13	23. تقوم ادارة المستشفى بالاستجابة الفورية لاحتواء الازمة عن طريق توزيع المهام	

				وتحديد الصلاحيات للأفراد بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الازمة
مرتفعة	83.8	0.98	4.19	24. يتم اجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها او التي قد تسببها الازمة
مرتفعة	83.4	1.01	4.17	25. يتم استخدام اجراءات الطوارئ بكفاءة من قبل الافراد العاملين عند حدوث الازمة
مرتفعة	84.4	0.99	4.22	26. يتم اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة من قبل المعنيين لتخفيف حدة اثار الازمة
مرتفعة	81.8	0.80	4.09	الدرجة الكلية

ينضح من نتائج الجدول السابق رقم (1.4) أن الفقرة التي تنص على (يتم اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة من قبل المعنيين لتخفيف حدة اثار الازمة) والفقرة (يوجد خطة استراتيجية لإدارة الازمات في المستشفى) قد حازوا على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطهما يساوي (4.22) ثم الفقرة التي تنص على (يتم اجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها او التي قد تسببها الازمة) وكان متوسطها يساوي (4.19)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يوجد قسم في المستشفى من مهامه رصد مؤشرات وقوع الازمات) والفقرة (تقوم ادارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الازمات) على أدنى المتوسطات الحسابية بين الفقرات، حيث كان يساوي (3.93)، ثم تلاها الفقرة التي نصها (تهتم ادارة المستشفى بالتدريب المستمر للعاملين حول جمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات) والفقرة (تطبق المستشفى التخطيط في كافة عملها) وكان متوسطهما الحسابي (3.99) .

ومن ذلك يمكن تفسير مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي، حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات الباحثين قد بلغ (4.09)، وبانحراف معياري (0.80) وبنسبة 81.8% وهو مرتفع.

سؤال الدراسة الأول

هل تتضمن الخطة الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي اليات لإدارة الازمات ؟

للإجابة عن السؤال الأول المتفرع من السؤال الرئيسي استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لل فقرات التي تتعلق بالسؤال وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.4)

جدول رقم (2.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات تضمن الخطة الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي اليات لإدارة الازمات

الرقم	التخطيط لإدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	يوجد خطة استراتيجية لإدارة الازمات في المستشفى	4.22	1.01	84.4	مرتفعة
2.	تسهم الخطط المطبقة في المستشفى في التقليل من المشكلات المحتملة	4.16	0.97	83.2	مرتفعة
3.	تساهم الخطط المعمول بها في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	4.10	1.00	82.0	مرتفعة
4.	يساعد التخطيط في وضعه الحالي في الاستخدام الامثل للموارد للمؤسسة	4.05	1.05	81.0	مرتفعة
5.	يتم توضيح خطط ادارة الازمات للموظفين من قبل الاداريين	4.05	1.06	81.0	مرتفعة
6.	لا يتم التخطيط للأزمة عند وقوعها فقط	4.07	1.08	81.4	مرتفعة
7.	يؤثر التخطيط ايجابياً على كفاءة الموظفين في حل الازمات	4.14	0.97	82.8	مرتفعة
8.	تطبق المستشفى التخطيط في كافة عملها	3.99	1.05	79.8	متوسطة
9.	يسهم في التقليل من اثار الازمات في المؤسسة	4.07	1.00	81.4	مرتفعة
10	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى يساعد المستشفى في التعامل مع الازمات حال وقوعها	4.17	0.96	83.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.10	0.81	82.0	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (2.4) أن الفقرة التي تنص على (يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى يساعد المستشفى في التعامل مع الازمات حال وقوعها) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (4.17) ثم الفقرة التي تنص على (تسهم الخطط المطبقة في المستشفى في التقليل من المشكلات المحتملة) وكان متوسطها يساوي (4.16)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تطبق المستشفى التخطيط في كافة عملها) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.99)، ثم الفقرة التي نصها (يساعد التخطيط في وضعه الحالي في الاستخدام الامثل للموارد للمؤسسة) والفقرة (يتم توضيح خطط ادارة الازمات للموظفين من قبل الاداريين) وكان متوسطهما الحسابي (4.05)، ومن ذلك يمكن تفسير أثر تضمن الخطة الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي اليات لإدارة الازمات، حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (4.10) وهي مرتفعة أي أن المجمع فلسطين الطبي يتضمن في خطته الاستراتيجية على آليات لإدارة الأزمات بنسبة 82%.

سؤال الدراسة الثاني

ما هي جاهزية فريق إدارة الأزمات للإستشعار بالإنذار المبكر لإدارة الازمات؟

للإجابة عن السؤال الثاني المتفرع من السؤال الرئيسي استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لل فقرات التي تتعلق بالسؤال وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4)

جدول رقم (4.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات جاهزية فريق إدارة الأزمات للإستشعار بالإنذار المبكر لإدارة الازمات

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنذار المبكر للأزمة	ترتيب الفقرات
متوسطة	78.6	0.96	3.93	يوجد قسم في المستشفى من مهامه رصد مؤشرات وقوع الازمات	6
متوسطة	78.6	1.01	3.93	تقوم ادارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الازمات	7

متوسطة	79.8	0.99	3.99	تهتم ادارة المستشفى بالتدريب المستمر للعاملين حول جمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات	5
مرتفعة	81.6	1.00	4.08	يوجد اهتمام من ادارة المستشفى بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة	3
مرتفعة	82.0	1.02	4.10	تولي الادارة العليا في المستشفى اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الازمات	2
مرتفعة	81.4	1.07	4.07	يتم مسح البيئة الداخلية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة	4
مرتفعة	82.6	1.06	4.13	يتم مسح البيئة الخارجية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة	1
مرتفعة	80.6	0.89	4.03	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.4) أن الفقرة التي تنص على (يتم مسح البيئة الخارجية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (4.13) ثم الفقرة التي تنص على (تولي الادارة العليا في المستشفى اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الازمات) وكان متوسطها يساوي (4.10)، تلاها الفقرة (يوجد اهتمام من ادارة المستشفى بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة) حيث حازت على متوسط حسابي يساوي (4.08)، من ثم (يتم مسح البيئة الداخلية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة) وكان متوسطها يساوي (4.07) ثم الفقرة (تهتم ادارة المستشفى بالتدريب المستمر للعاملين حول جمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات) وحاز متوسطها الحسابي على (3.99) في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يوجد قسم في المستشفى من مهامه رصد مؤشرات وقوع الازمات) والفقرة (تقوم ادارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الازمات) على أدنى متوسط حسابي حيث كان يساوي (3.93) ومن ذلك يمكن تفسير مدى جاهزية فريق إدارة الأزمات للإستشعار بالإنذار المبكر لإدارة

الازمات حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (4.03) وهي مرتفعة وهذا يعكس جاهزية فريق إدارة الأزمات للإستشعار بالإنذار المبكر بنسبة 80.6%.

سؤال الدراسة الثالث

ما مدى جاهزية ادارة المجمع الطبي للاستعداد والوقاية من الازمات حال وقوعها؟

للإجابة عن السؤال الثالث المتفرع من السؤال الرئيسي استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للفقرات التي تتعلق بالسؤال وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4)

جدول رقم (6.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للفقرات التي تتعلق بمدى جاهزية ادارة المجمع الطبي للاستعداد والوقاية من الازمات حال وقوعها

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستعداد والوقاية للأزمة	الرقم
مرتفعة	81.2	0.98	4.06	تتوفر برامج وخطط كافية لادارة الازمات في المستشفى	1.
مرتفعة	80.2	0.99	4.01	توجد تعليمات ادارية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الازمات المحتملة	2.
مرتفعة	81.8	1.04	4.09	يتم اجراء التدريبات للتأكد من جاهزية العاملين في حال حدوث الأزمة فيها	3.
مرتفعة	82.8	1.03	4.14	يتم التعاون بسهولة ويسر بين العاملين في الادارات والاقسام المختلفة عند الضرورة من اجل التعامل مع الازمات	4.
مرتفعة	83.2	1.00	4.16	يتم التعاون في الموارد المادية بسهولة ويسر بين الادارات والاقسام عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الازمات	5.
مرتفعة	82.4	1.09	4.12	تتوافر برامج تدريبية كافية في مجال ادارة الازمات	6.

مرتفعة	81.2	1.09	4.06	تعقد اجتماعات دورية بين الإداريين والعاملين للتعامل مع الأزمات المحتملة	.7
مرتفعة	82.0	1.12	4.10	تجرى تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة	.8
مرتفعة	81.8	0.92	4.09	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (6.4) أن الفقرة التي تنص على (يتم التعاون في الموارد المادية بسهولة ويسر بين الإدارات والأقسام عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (4.16) ثم الفقرة التي تنص على (يتم التعاون بسهولة ويسر بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة عند الضرورة من أجل التعامل مع الأزمات) وكان متوسطها يساوي (4.14)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (4.01)، ثم الفقرة التي نصها (تتوفر برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات في المستشفى) والفقرة (تعقد اجتماعات دورية بين الإداريين والعاملين للتعامل مع الأزمات المحتملة) وكان متوسطهما الحسابي (4.06)، ومن ذلك يمكن تفسير مدى جاهزية إدارة المجمع الطبي للاستعداد والوقاية من الأزمات حال وقوعها، حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات الباحثين قد بلغ (4.09) وبانحراف معياري (0.92) وهي مرتفعة بنسبة 81.8% .

سؤال الدراسة الرابع

ما مدى جاهزية إدارة المجمع الطبي لإحتواء أضرار الأزمات والحد منها؟

للإجابة عن السؤال الرابع المتفرع من السؤال الرئيسي استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لل فقرات التي تتعلق بالسؤال وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4)

جدول رقم (7.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للفقرات التي تتعلق بمدى جاهزية إدارة المجمع الطبي لإحتواء أضرار الأزمات والحد منها

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إحتواء أضرار الأزمة والحد منها	الرقم
مرتفعة	81.8	0.95	4.09	يوجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الازمة	1.
مرتفعة	81.4	0.95	4.07	تقوم المستشفى باعداد غرفة عمليات(جميع الاجهزة الخدمية المساندة لإدارة الأزمة) مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء اسباب واضرار الازمة	2.
مرتفعة	81.4	0.94	4.07	يتم السيطرة على الازمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية معينة	3.
مرتفعة	82.6	0.99	4.13	تقوم ادارة المستشفى بالاستجابة الفورية لاحتواء الازمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات للأفراد بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الازمة	4.
مرتفعة	83.8	0.98	4.19	يتم اجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها او التي قد تسببها الازمة	5.
مرتفعة	83.4	1.01	4.17	يتم استخدام اجراءات الطوارئ بكفاءة من قبل الافراد العاملين عند حدوث الازمة	6.
مرتفعة	84.4	0.99	4.22	يتم اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة من قبل المعنيين لتخفيف حدة اثار الازمة	7.
مرتفعة	82.6	0.86	4.13	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (8.4) أن الفقرة التي تنص على (يتم اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة من قبل المعنيين لتخفيف حدة اثار الازمة) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (4.22) ثم الفقرة التي تنص على (يتم اجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها او التي قد تسببها الازمة) وكان متوسطها يساوي (4.19)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تقوم المستشفى باعداد غرفة عمليات لجميع الاجهزة الخدمية المساندة لإدارة الأزمات) مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء اسباب واضرار الازمة) والفقرة (يتم السيطرة على الازمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية معينة) على أدنى المتوسطات الحسابية، حيث بلغوا (4.07)، ثم الفقرة التي نصها (يوجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الازمة) وكان متوسطها الحسابي (3.09)، ومن ذلك يمكن تفسير مدى جاهزية إدارة المجمع الطبي لإحتواء أضرار الأزمات والحد منها حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (4.13) وبإنحراف معياري (0.86) وهي مرتفعة وبنسبة 82.6% .

الفصل الخامس

5. مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يحتوي هذا الفصل على مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها عبر اجراء الاحداث المتتبعه للدراسة من خلال الفصول السابقة بالإضافة إلى مناقشتها وتقديم التوصيات المهمة والمرتبطة في موضوع الدراسة.

2.5 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة بالإجابة عن "السؤال الرئيسي" إلى أن مدى وعي العاملين بآليات واساليب ادارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي كانت عالية بنسبة 81.8%. وقد تلخصت الدراسة الحالية بعد إجراء واختبار أسئلتها إلى مجموعة من النتائج التالية :

1. يتضمن مجمع فلسطين الطبي لخطة استراتيجية تختص بآليات إدارة الازمات بنسبة مرتفعة (82%).

إن مجمع فلسطين الطبي يتضمن في خطته الاستراتيجية على آليات لإدارة الأزمات، فقد ظهرت أهمية الإستراتيجية للتخطيط في إدارة الأزمات بمدى السير على نهج سياسة لمنع نشر الأزمات أو امتدادها أو تلافيها وهو ما يعد بنظم الوقاية المتبعة خلال وضع الخطط المستقبلية لتفادي حدوث الأزمات داخل المجمع من خلال وضع مجموعة من الخطط المعمول بها بهدف التقليل من المشكلات المحتملة وتوفير مجموعة من المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتواجدة، كما تساعد في التخطيط للإستخدام الأمثل للموارد المتوفرة داخل المجمع، بالإضافة إلى عملية التوضيح لخطط ادارة الازمات الموجهة من قبل الإداريين للموظفين.

بيّن شذود وماجد (2016:160) بأن التخطيط الاستراتيجي وسيلة اساسية ورئيسية لتحقيق فاعلية القدرات المتاحة وزيادة قوة تأثيرها والحفاظ على استمرارية هذه الفاعلية والتأثير على المدى الطويل. وأشارت دراسة (Brent, 2004) لضرورة تمتع المنظمات بالمرونة والرقابة المستمرة والتوجه نحو تصميم وتطبيق استراتيجيات فاعلة للتعامل مع الأزمات.

توافقت نتيجة الدراسة مع دراسة جعفر (2017) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما توافقت النتيجة مع هذه الدراسة بوجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات داخل المؤسسات العامة بدرجة مرتفعة (77.38%)

وتعارضت النتيجة مع دراسة الجدلي (2006) التي توصلت إلى وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في غزة .

2. مجمع فلسطين الطبي مجهز بفريق لإدارة الأزمات والإستشعار بالإنذار المبكر بنسبة 80.6%، وذلك تبين من خلال عرض جاهزية الفريق لإدارة الأزمات داخل المجمع الطبي الفلسطيني مرتبة تنازلياً :

- يتم مسح البيئة الخارجية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة.
- تولي الادارة العليا في المستشفى اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الازمات.
- يوجد اهتمام من ادارة المستشفى بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة.
- يتم مسح البيئة الداخلية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة.
- تهتم ادارة المستشفى بالتدريب المستمر للعاملين حول جمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات.
- يوجد قسم في المستشفى من مهامه رصد مؤشرات وقوع الازمات.
- تقوم ادارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الازمات.

أكد الحبسي (2011: 159) بأن الانذار المبكر للأزمات وسيلة يستطيع بهما نظام مادي أو نظام بشري أو نظام معنوي استشعار الخلل المنتظر حدوثه، فيجب ان يتضمن نظام الانذار المبكر طريقة

لجمع الاشارات وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها وتحويلها إلى معايير محددة لمعرفة بأنها تمثل علامات للإنذار.

3. مدى جاهزية ادارة المجمع الطبي للاستعداد والوقاية من الازمات حال وقوعها مرتفعة بنسبة **81.8%**

مجمع فلسطين الطبي كمثلاته من المؤسسات الحكومية التي تتبع منهج للإستعداد والوقاية من الأزمات لتخطيها وتفاديها في المستقبل، وذلك من خلال التعاون بسهولة مع الموارد المادية بين الإدارات والاقسام المختلفة للسهولة في التعامل مع الازمات المستقبلية ، وتصميم برامج تدريبية كافية في مجال ادارة الازمات، واجراء التدريبات للتأكد من جاهزية العاملين في حال حدوث الأزمة فيها بالاضافة لعمل تجارب وهمية للقدرة على التعامل مع الازمات المحتملة وقوعها في المستقبل .

بيّن المؤمني ونائل (2007) أن الاستعداد للتعامل مع الأزمات بعد القيام بعملية التحليل الكامل للمخاطر المحيطة سواء كانت طبيعية ، تكنولوجية أو تخريبية وتحديد المنشآت والمجتمعات المتأثرة لمعرفة وجود المصادر والقدرات لهذه المجتمعات للتعامل مع المخاطر الناتجة عن عملية تحليل المخاطر من خلال تقييم القدرات وتحديد التركيب المؤسسي والجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة الخاصة بإدارة الازمات وتناغم أدائها والابقاء على الجاهزية والاستعداد المستمر من خلال التدريب وعمل التمارين الوهمية للتعامل مع المخاطر المتوقعة.

أكدت دراسة جعفر (2017) بأن هناك عواملاً تساعد في التخفيف من آثار الأزمات ومنها إشراك الموظفين في وضع الخطة وتوضيحها لهم، ورسم الرؤيا المستقبلية للعاملين عن الخطة الإستراتيجية، للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفعالية كفاءة الإدارة من خلال توفر معلومات عن الخطط الإستراتيجية المستقبلية، وإيجاد بدائل لحل المشكلات.

تعارضت النتيجة مع دراسة الجدلي (2006) التي توصلت إلى أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

4. بلغت نسبة إحتواء أضرار الأزمات والحد منها لإدارة المجمع الطبي الفلسطيني 82.6% (أي مرتفعة).

يمتلك مجمع فلسطين الطبي قدرة وسرعة مناسبة في احتواء أضرار الأزمة والحد منها عن طريق تحريك الموارد المادية والبشرية، عبر السيطرة على الأزمة فور حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها، من خلال قيام المستشفى باعداد غرف عمليات يتوفر فيها كافة التقنيات الحديثة اللازمة لاحتواء اضرار الأزمة، واستخدام واتخاذ كافة اجراءات الطوارئ اللازمة المتوفرة من قبل الافراد العاملين لتخفيف من حدة آثار الأزمة.

أكدت دراسة (شدود وماجد، 2016: 145-146) بأن الازمة تمر بمرحلة اختفاءها وتلاشيها في مسيرتها باتجاه النهاية فهي مرحلة معقدة تنتج عن فقدان العوامل الدافعة للأزمة والمولدة لها أو لعناصرها المختلفة ، وتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها لتتحول الازمة في النهاية الى حدث تاريخي يدرس ويستفاد من تجربته والمعمة .

5.3 التوصيات

- بناء وحدات لإدارة الازمات في وزارة الصحة والمستشفيات وتوفير كوادر مؤهلة لإدارة الازمات.
- ضمان تخصيص الموارد المادية اللازمة لبرامج ادارة الازمات في المستشفيات.
- توطيد العلاقات ما بين المستشفى والمواطنون والمجتمع المدني .
- الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الازمات في الدول الاخرى لزيادة كفاءة وفاعلية النظم الوقائية التي تحد او تمنع من التعرض للازمات في المستقبل.
- الاهتمام وتشجيع الدراسات والابحاث العلمية خاصة في مجال ادارة الازمات في القطاع العام لخلق قاعدة معرفية علمية بجوانب متعددة لادارة الازمات على مستوى فلسطين .

من العناوين المقترحة لدراسات قادمة كالتالي:

- التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة الازمات في المستشفيات الحكومية.
- الثقافة التنظيمية واثره على فاعية نظام ادارة الازمات في وزارة الصحة.

المراجع العربية

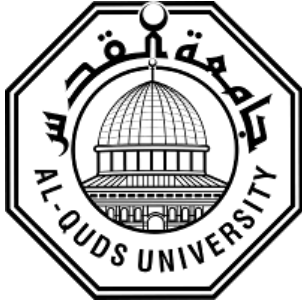
1. أبو حليلة، ع.(2012): دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. ابو عزيز ، س.(2010) : معوقات ادارة الازمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة ،رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، غزة .
3. إسلیم، و.(2007): سمات ادارة الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية -دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة - قسم الاعمال ، غزة.
4. اعرجي، ع.(2013): ادارة الازمات واتخاذ القرارات. دار اليازوري، عمان- الاردن .
5. بزاز، ح. (2001): ادارة الازمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط1. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت .
6. بشير، س. (2016): التخطيط الاستراتيجي واثره على ادارة الازمات، ط1 . دار الجندي للنشر والتوزيع -القدس.
7. التقرير الصحي السنوي لوزارة الصحة ،(2016) : الادارة العامة للسياسات الصحية والتخطيط، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني ، فلسطين.
8. جديلي، ر.(2006): واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية -غزة.
9. جعفر ،ي.(2017): اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص293-324 ،يناير .
10. حبسي ، س.(2011):ادارة الازمات الامنية ،الطبعة الثانية . مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، الامارات .
11. حملوي، م.(1995): التخطيط لمواجهة الازمات عشر كوارث هزت مصر. مكتبة عين شمس 44ش القصر العينى، القاهرة .

12. خشالي وقطب .(2007): فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: الثالث، العدد: الأول .
13. دليمي، ع .(2012) : الاعلام وادارة الازمات . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
14. زيادة، ف.(2012) :اثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على ادارة الازمات ، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية - ادارة الاعمال ، غزة.
15. سهلي، ف.(2011): متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير، الرياض.
16. شاهين،م.(ب ت):" الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ، الصحية"، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، م ٢
17. شبير ، أ.(2007): اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
18. شذود، م. (2002): ادارة الازمات والادارة بالازمة . دار الاوائل للنشر والتوزيع -سوريا دمشق.
19. عبد القادر، ح.(2014) : إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال – فلسطين، مؤتمر جامعة الزيتونة العربية للعلوم الامنية، الأردن .
20. عتيبي وآخرون. (2007) :العملية الادارية مبادئ و أصول و علم و فن . دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان .
21. علان، م، صدقة، ر. (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.
22. فهيد، ع. (2006): التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات . رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة السعودية .
23. مساعدة، م .(2012): ادارة الازمات ، المداخل- المفاهيم - العمليات. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

24. مومني، ن .(2007): ادارة الكوارث والازمات . مكتبة الجامعة - مقابل البوابة الرئيسية ،عمان - الأردن .
25. نخبة من الخبراء المتخصصين . (2014): ادارة الذات والأزمات ، دار التعليم الجامعي - الاسكندرية.
26. نصيرات، ف،.(2014):ادارة المستشفيات والمراكز الصحية . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
27. هدمي، م.(2010): ادارة الازمات : الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع - عمان.

المراجع الاجنبية:

- Brent,w (2004), Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry, Australia ,tourism management, 25.
- Candace White, "Examining a crisis communication void: The role of context to mitigate issues", Journal of Communication Management, Vol. 13 Iss: 2, pp.176 – 190, 2009, tennessee ,USA.
- <https://www.site.moh.ps/index/ArticleView/ArticleId/3640/Language/ar>.



ملحق (1.3)

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أخي الكريم / اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " ادارة الازمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين "، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ التنمية المستدامة.

(×) أرجو التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة بإبداء الرأي في كل عبارة حسبما ترونه مناسباً وذلك بوضع إشارة في المكان المناسب.

مع العلم بأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث فقط.

الباحثة /دانية محمد الشيخ احمد

البيانات الشخصية

- المسمى الوظيفي: مدير رئيس قسم رئيس شعبة غير ذلك
- المؤهل العلمي: توجيهي دبلوم بكالوريوس ماجستير
- دكتوراه

التخصصات: أطباء فني مختبر فني اشعة إداريين

تمريض صيادلة مساعد صيدلي

العمر: 30-20 سنة 40-31 سنة 50-41 سنة

51 سنة فأكثر

مدة الخدمة: 5 سنوات او اقل 10-6 سنوات 15-11 سنوات

16 سنة فأكثر

الجنس: ذكر انثى

الرقم	التخطيط لإدارة الازمات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير بشدة	موافق	غير موافق
1	يوجد خطة استراتيجية لإدارة الازمات في المستشفى						
2	تسهم الخطط المطبقة في المستشفى في التقليل من المشكلات المحتملة						
3	تساهم الخطط المعمول بها في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات						
4	يساعد التخطيط في وضعه الحالي في الاستخدام الامثل للموارد						

					للمؤسسة	
					يتم توضيح خطط ادارة الازمات للموظفين من قبل الاداريين	5
					لا يتم التخطيط للأزمة عند وقوعها فقط	6
					يؤثر التخطيط ايجابياً على كفاءة الموظفين في حل الازمات	7
					تطبق المستشفى التخطيط في كافة عملها	8
					يسهم في التقليل من اثار الازمات في المؤسسة	9
					يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى يساعد المستشفى في التعامل مع الازمات حال وقوعها	10
الانذار المبكر للأزمة						
					يوجد قسم في المستشفى من مهامه رصد مؤشرات وقوع الازمات	11
					تقوم ادارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الازمات	12

					13 تهتم ادارة المستشفى بالتدريب المستمر للعاملين حول جمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات
					14 يوجد اهتمام من ادارة المستشفى بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة
					15 تولي الادارة العليا في المستشفى اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الازمات
					16 يتم مسح البيئة الداخلية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة
					17 يتم مسح البيئة الخارجية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة
الاستعداد والوقاية للأزمة					
					18 تتوفر برامج وخطط كافية لادارة الازمات في المستشفى
					19 توجد تعليمات ادارية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الازمات المحتملة

					20	يتم اجراء التدريبات للتأكد من جاهزية العاملين في حال حدوث الأزمة فيها
					21	يتم التعاون بسهولة ويسر بين العاملين في الادارات والاقسام المختلفة عند الضرورة من اجل التعامل مع الازمات
					22	يتم التعاون في الموارد المادية بسهولة ويسر بين الادارات والاقسام عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الازمات
					23	تتوافر برامج تدريبية كافية في مجال ادارة الازمات
					24	تعقد اجتماعات دورية بين الاداريين والعاملين للتعامل مع الازمات المحتملة
					25	تجرى تجارب وهمية للتعامل مع الازمات المحتملة

احتواء اضرار الازمة والحد منها					
					26 يوجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الازمة
					27 تقوم المستشفى باعداد غرفة عمليات(جميع الاجهزة الخدمية المساندة لإدارة الأزمة) مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء اسباب واضرار الازمة
					28 يتم السيطرة على الازمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية معينة
					29 تقوم ادارة المستشفى بالاستجابة الفورية لاحتواء الازمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات للأفراد بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الازمة
					30 يتم اجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها او التي قد تسببها الازمة

					31	يتم استخدام اجراءات الطوارئ بكفاءة من قبل الافراد العاملين عند حدوث الازمة
					32	يتم اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة من قبل المعنيين لتخفيف حدة اثار الازمة

ملحق رقم (2.3) اعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الوظيفة	الجامعة او المؤسسة	الاسم	الرقم
رئيس برنامج التنمية المستدامة	جامعة القدس	الدكتور عزمي الاطرش	1
عضو هيئة تدريسية- برنامج التنمية المستدامة	جامعة القدس	الدكتور ابراهيم عوض	2
عضو هيئة تدريسية- برنامج التنمية المستدامة	جامعة القدس	الدكتور سعدي الكرونز	3

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
79	الاستبانة	1.3
85	اعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	2.3

جدول الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
44	الخصائص الديمغرافية للعينة	1.3
47	نتائج التحليل العاملي	2.3
49	نتائج معاملة الثبات كرونباخ الفا لأداة الدراسة .	3.3
64	النسب المئوية لاجابات المبحوثين بالخطة الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي لادارة الازمات .	1.4
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات جاهزية فريق ادارة الازمات للإستشعار بالانذار المبكر لادارة الازمات .	2.4
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للفقرات التي تتعلق بمدى جاهزية ادارة المجمع الطبي للاستعداد والوقاية من الازمات حال وقوعها .	3.4
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للفقرات التي تتعلق بمدى جاهزية ادارة المجمع الطبي لاحتواء اضرار الازمات والحد منها .	4.4

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
د	الاهداء	1
هـ	الافتتاح	2
و	شكر و عرفان	3
ز	مصطلحات الدراسة النظرية والاجرائية	4
ط	ملخص البحث باللغة العربية	5
ي	ملخص البحث باللغة الانجليزية	6
الفصل الأول : الإطار العام للبحث		
1	المقدمة	1
2	مشكلة الدراسة	2
3	مدررات الدراسة	3
4	أهمية الدراسة	4
5	أهداف لدراسة	5
5	أسئلة الدراسة	6
5	حدود الدراسة (البشرية ، مكانية ، زمانية)	7
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة		
8	التعريفات (المصطلحات)	3
32	الدراسات السابقة	4

	الفصل الثالث	
43	مقدمة	1
43	منهجية الدراسة	2
43	مجتمع الدراسة	3
43	عينة الدراسة	4
46	أداة الدراسة	5
47	صدق الأداة	6
49	ثبات الأداة	7
50	إجراءات الدراسة	8
50	المعالجات الاحصائية	9
	الفصل الرابع : نتائج الدراسة	
60	مقدمة	1
60	نتائج الدراسة	2
63	نتائج أسئلة الدراسة	3
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات	
71	مناقشة النتائج	1
75	التوصيات	2
76	المصادر والمراجع	
79	ملاحق الدراسة	

