

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

الأسباب الفعلية للأزمات بالمراكز الصحية العامة من وجهة نظر مدراءها - دراسة ميدانية على
المراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية - درنة

أ. عيسى عبد الرازق حسين الشلوي
(عضو هيئة تدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة/ درنة)



العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

الأسباب الفعلية للأزمات بالمراكز الصحية العامة من وجهة نظر مدراءها - دراسة ميدانية على
المراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية - درنة

ملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة في الاسباب الفعلية للازمات بالمراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية - درنة من وجهة نظر مدراءها، حيث هدفت إلى معرفة الأسباب الفعلية للأزمات بالمراكز الصحية محل الدراسة وكيفية التعامل معها بالطرق والأساليب العلمية الحديثة، بالإضافة إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تم تلخيصها في الآتي:

- 1- سوء الفهم الناتج عن نقص أو تعارض المعلومات أو سوء عملية الاتصال أو إصدار قرارات سريعة وغير دقيقة.
- 2- اليأس والاحباط نتيجة غلاء المعيشة وانخفاض الأجور وسوء البيئة المادية للعمل وعدم العدالة في توزيع الحوافز.
- 3- الاشاعات المغرضة.
- 5- الأزمات المتعددة المخططة حيث هناك بعض منظمات الأعمال المنافسة (العيادات الخاصة) كان لها دور كبير في إحداث أزمات في الأنظمة الداخلية بالمراكز الصحية العامة.

Abstract:

The problem of this study was the actual causes of the crises in the health centers of the Department of Health Services - Derna from the point of view of its managers, which aimed to know the actual causes of crises in the health centers under study and how to deal with them in modern scientific methods and methods, in addition to access to a set of important results, Summarized in the following :

1. Misunderstanding resulting from lack or conflict of information or poor communication process or making quick and inaccurate decisions.
- 2 - despair and frustration due to high cost of living, low wages, poor physical environment of work and unfair distribution of incentives.
- 3 - malicious rumors.
5. Multiple planned crises where some competing business organizations (private clinics) have played a major role in causing crises in the internal systems of public health centers.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - منهجية الدراسة - الدراسات السابقة

مقدمة:

تعتبر الأزمات صفة ملازمة لكل زمان ومكان، حدثت في الأزمنة القديمة وتحدث في الوقت الحاضر وستحدث في المستقبل، تقع في كافة الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وتشمل كافة القطاعات الخدمية والإنتاجية وفي كافة المستويات المختلفة.

وبالتالي يصعب تحديد وتوحيد الطرق والأساليب للتعامل مع الأزمات نظراً لاتساع نطاق حدوثها وتعدد مجالاتها، لذلك يسعى المختصون في مجال إدارة الأزمات إلى بناء إطار عام مبني على أسس علمية من أجل الوصول إلى وضع الحلول المناسبة للتعامل مع الأزمات المختلفة في كافة المجالات.

ويمكن الوصول إلى هذا الهدف من خلال المشاركة الفعالة في كافة النشاطات والأحداث التي تعمل على ذلك، حيث جاءت الحاجة لتناول هذا الموضوع المهم للوقوف على الأسباب الفعلية للأزمات في كافة المرافق الهامة العاملة بالدولة وفي مقدمتها القطاع الصحي، حيث أن الوصول إلى معرفة هذه الأسباب والوقوف عليها وتحليلها يعتبر أولى خطوات التعامل مع الأزمات من أجل اختيار ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بالطرق العلمية الصحيحة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر تشخيص وتحليل الأزمات والتعرف على أسبابها الفعلية من أولى خطوات التعامل مع الأزمات المختلفة من أجل اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معها وفقاً للأسس والمبادئ العلمية الصحيحة، لذلك تم صياغة مشكلة هذا البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ماهي الأسباب الفعلية للأزمات بالمراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية / درنة من وجهة نظر مدراءها؟
وللحصول على اجابة هذا التساؤل لا بد من التعرف على هذا الموضوع من خلال الأتي:

1. ما هو مفهوم إدارة الأزمات؟ وماهي أنواعها المختلفة؟
2. ما هي أهم الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية الفعلية للأزمات بالمراكز الصحية محل الدراسة؟
3. ما هي أهم العوامل المساعدة لنجاح إدارة الأزمة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في الوصول إلى معرفة الأسباب الفعلية للأزمات بالمراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية / درنة من وجهة نظر مدراءها، ولغرض الوصول إلى هذا الهدف الرئيسي سيتم تناول هذا الموضوع من خلال:

- 1) التعريف بمفهوم إدارة الأزمات وأنواعها المختلفة.
- 2) التحديد الدقيق للأسباب الداخلية والأسباب الخارجية للأزمات بالمراكز الصحية محل الدراسة.
- 3) بيان أهم الطرق والأساليب العلمية للتعامل مع الأزمات في كافة القطاعات.
- 4) الوقوف على أهم العوامل المساعدة لنجاح إدارة الأزمة.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

5) الوصول إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي ستساعد متخذي القرار بهذه المراكز على اختيار الطرق والأساليب المناسبة للتعامل مع الأزمات المختلفة بهذا القطاع.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع المعلومات باستخدام الأسلوب التطبيقي من خلال استمارة الاستبيان التي تضمنت مجموعة من المقاييس التي تحتوي على تشخيص وتصنيف الأزمات وتحديد الاسباب الفعلية لها، والتي تم توزيعها على مدراء المراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية – درنة والبالغ عددهم (14) مديراً، كما تم تغطية المادة العلمية من المراجع العلمية المتخصصة وشبكة المعلومات العالمية .

الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على المصادر المكتبية المتوفرة محلياً وعلى شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) من بحوث ودراسات سابقة في مجال إدارة الأزمات، سواء كانت هذه الدراسات محلية أو من خارج ليبيا، تبين للباحث وجود العديد من الدراسات في هذا المجال، حيث إن معظمها تناولت إدارة الأزمات ومدى تأثيرها على المنظمات المختلفة ، ومن هذه الدراسات ما يلي:

1- دراسة عريقات 2009:

تناول أحمد يوسف عريقات " دور التمكين في إدارة الأزمات"، حيث هدفت الدراسة إلى بيان دور تمكين العاملين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة، فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة، بحيث يتصرف الموظف الممكن وكأن المنظمة مملوكة له، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفون الممكنون على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويقها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارات المنظمات بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت.

2- دراسة بوخطوة:

حيث تناول فؤاد بوخطوة "قياس مدى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية" وهي دراسة تحليلية لفرع جامعة عمر المختار بدرنة، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك أكثر من سبب للأزمات التي تمر الجامعة منها سوء الفهم وسوء الإدراك وعدم وجود نظام معلومات حديث ومتكامل ، بالإضافة إلى الاحداث التي تعصف بالبلاد والتي يصعب التحكم فيها.

3- دراسة أنويجي وآخرون 2016:

تناولت الدراسة "استخدام نظم المعلومات الادارية وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية بإدارة الخدمات الصحية – درنة"، حيث أظهرت الدراسة بأن هناك بعض القصور في وجود نظام معلومات متكامل لكي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الادارية حيث يتم الاعتماد في ذلك على التجربة والخبرة الشخصية مما ترتب على ذلك اتخاذ بعض القرارات الخاطئة والتي كانت سبباً في حدوث بعض الأزمات بإدارة الخدمات الصحية بدرنة.

وكما هو معروف أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، وحيث أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، ومن هنا فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف

العدد الثالث والثلاثون - 10 / ديسمبر (2017)

الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح العديد من البدائل المختلفة لتساعد عملية اتخاذ القرارات عند حدوث الأزمات.

4- دراسة حامد الحدراوي، كرار الخفاجي:

حيث تناول الباحثان "أسباب نشوء الأزمات وادارتها" وهي دراسة ميدانية شملت عينة من اعضاء مجلس النواب العراقي، وتوصلت الدراسة إلى أهم الأسباب التي تعاني منها المؤسسات العراقية العامة وهي تعارض المصالح وسوء التقدير للموقف والإدارة العشوائية بالإضافة إلى الاشاعات المغرضة.

الفصل الثاني / المبحث الأول

مفهوم الأزمة - خصائصها - أنواعها - أسبابها - مراحل حدوثها

مفهوم الأزمة :

كلمة أزمة هي كلمة عامة ومعروفة في الوسط الاجتماعي بأنها مشكلة يثير استخدامها في كثير من المجالات والنقاشات الحادة حول تحديد مفهوم معين أو اتجاه معين في القضايا العامة أو الخاصة، قد تكون سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو اجتماعية.

وترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توافر رؤية متعمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف والترتبة الخصبية التي أتاحت لها الوجود كما يستلزم ذهنياً متفتحاً لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة وأخيراً رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات (سليم، 2013، ص 23).

ويمكن القول أن الأزمة تحتاج إلى التفكير من النوع الابتكاري القادر على مواجهة الأزمات من خلال التحول بسهولة بالمعلومات من اتجاه إلى آخر، أي انه يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي والقدرة على انتاج افكار تتسم بالجدارة أو التفكير فيما وراء المباشرة أو المؤلف (الصيرفي، 2008، ص 94).

وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة:

تعرف الأزمة بأنها: نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج. كما يعرفها أيضا بأنها: وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجة (توفيق، 2004، ص 17).

(جون برت) يعرفها بأنها: سلسلة متصلة من الأحداث تبدأ بمحادثة صغيرة تتطور إلى حدث أكبر ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة (عريقات، 2009، ص 7).

ويلاحظ مما سبق أن اختلاف التعريفات يرجع إلى اختلاف الكتاب في التعامل مع ظاهرة الأزمة وتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

الأزمة وبعض المصطلحات المرتبطة بها:

حدث خلط بين مفهوم الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى مثل الواقعة والكارثة والمشكلة والحادثة، وفيما يلي توضيح لمفهوم تلك المصطلحات والفرقة بينها وبين الأزمة:

الواقعة: هي خلل في أحد مكونات النظام حدث وأنتهي أثره (ماهر، 2006، ص13).
الكارثة: هي تعبير عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كليهما.
المشكلة: تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادةً إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها وقد تؤدي إلى نشوء أزمة لكنها ليست أزمة بحد ذاتها (حواش، 2005، ص16).
الحادثة: شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد تنجم عنه أزمة ولكنها لا تمثلها فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه (حواش، 2005، ص17).

خصائص (سمات) الأزمة:

توجد العديد من الخصائص والسمات التي تتصف بها الأزمة عند حدوثها ومن أهم هذه الخصائص ما يلي (الخضير، بدون سنة نشر، ص35):

- 1- المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.
- 2- التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
- 3- عدم التأكد وعدم توفير المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرار وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.
- 4- غالباً ما يصاحبها أمراض سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
- 5- ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) يؤدي إلى تفاقم الأزمة.

أسباب حدوث الأزمة:

إن لكل شيء سبباً حيث هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة نذكر منها ما يلي (سليم، 2013، ص26):

- 1) سوء الفهم.
- 2) سوء الإدراك.
- 3) سوء التقدير والتقييم للموقف.
- 4) الإدارة العشوائية.
- 5) الرغبة في الابتزاز.
- 6) اليأس والاحباط.
- 7) الإشاعات المغرضة.
- 8) استعراض القوة.
- 9) الأخطاء البشرية.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

10)الازمات المتعددة المخططة.

11)تعارض الأهداف والمصالح.

أنواع (تصنيف) الأزمات:

لا تختلف الأزمات التي تواجهها في العمل من حيث تنوعها عما هو حادث في الحياة الفعلية، فذاك هو النطاق المتسع لها بشكل يصعب معه سرد قائمة بكل الأنواع المتوقعة (د.ي.رونالد، 2010، ص9). حيث تتعدد أنواع الأزمات وتختلف إلا إنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أهمها (الخصيري، 1997، ص71):
أولاً: تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:
يمكن تصنيف الأزمات الى خمسة أنواع وفقاً لهذا الأساس هي:

1) الأزمة في مرحلة الميلاد.

2) الأزمة في مرحلة النمو.

3) الأزمة في مرحلة النضج.

4) الأزمة في مرحلة الانحسار.

5) الأزمة في مرحلة الاحتفاء.

ثانياً: تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها:

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقاً لهذا الأساس هما:

1) أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث.

2) أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

ثالثاً: تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة:

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقاً لهذا الأساس هما:

1) أزمات سطحية غير عميقة (هامشية التأثير).

2) أزمات عميقة متغلغلة جوهرية (هيكلية التأثير).

رابعاً: تصنيف الأزمات من حيث شدتها:

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقاً لهذا الأساس هما:

1) أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها.

2) أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

خامساً: تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير:

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقاً لهذا الأساس هما:

1) أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.

2) أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت به الأزمة.

سادساً: تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لهذا الأساس إلى الأنواع الآتية:

- 1) أزمة مادية.
 - 2) أزمة معنوية.
 - 3) أزمات تجمع بين النوعين السابقين.
- سابعاً: تصنيف الأزمات من حيث المستوى:
- حيث يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين هما:
- 1) أزمات على المستوى القومي للدولة.
 - 2) أزمات على مستوى الوحدة الإنتاجية والمشروع.
- مراحل حدوث الأزمة:

تنقسم مراحل الأزمة ومن ثم ادارتها إلى (سليم، 2013، ص30):

- 1) مرحلة الصدمة: وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.
- 2) مرحلة التراجع: تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها والأعمال الفوضوية.
- 3) مرحلة الاعتراف: وهنا تتجلى عقلانية التفكير بعد امتصاص الصدمة حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها.
- 4) مرحلة التأقلم: حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الأزمة. وما لم يتم التعامل بذلك وحذر في هذه المرحلة فإن الأمور سوف تتجه بخط بياني نحو الكارثة. وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة دوره بمنتهى الوضوح وتهيئ وسائل عمل تحدد من الإضرار وتمنعها من الانتشار.

المبحث الثاني: ادارة الازمات

تعريف إدارة الأزمة – أهدافها – أساليب حل الأزمات – عوامل النجاح في إدارة الأزمة

مفهوم إدارة الأزمة:

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحداً ولكن لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

حيث تعرف إدارة الأزمات على أنها: منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإمكانيات والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

أما الباحث البريطاني (ويليامز) فيعرف إدارة الأزمات بأنها: سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحماتها (سليم، 2013، ص 27).

إدارة الأزمات: هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات (عثمان، 2010، ص 45).

وخلاصة القول إن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبأقل خسائر وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

وهناك من يرى أن إدارة الأزمة لا تحتاج إلى القيود والجمود والتي عادةً ما تكون سبباً في إفرازاتها ولكنها تحتاج إلى التحرر من القيود التي تعوق الحركة والسلاسة المتمثلة في النظم الجامدة ولكن كل ذلك يجب أن يتم في إطار من الشرعية والقيود الإدارية (الصيرفي، 2008، ص 30).

إن المواقف الإدارية في ظروف الأزمات تكون متحركة باستمرار ويمكنها تحريك المدير من مدير متوافق مع المواقف الإدارية إلى مدير غير متوافق مع المواقف الإدارية (المهلباوي، 2006، ص 223).

كما يحتاج الأشخاص عادةً إلى النشاطات والمهام المتعلقة بإدارة المخاطر من أجل تحديد وتقييم إدارة ومتابعة جميع الأحداث والمواقف التي تتعرض لها المشاريع سواء بشكل (خاص) يتعلق بداخل المشروع نفسه أو يتعدى ذلك إلى مخاطر (خارجية) مثل مخاطر السوق التي تشكل تهديداً (أو حتى قد تشكل فرصة من جهة أخرى) تتعرض لها المشاريع بشكل عام. (القطيش والسليحات، 2010، ص 12).

أهداف إدارة الأزمة:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إدارة الأزمات التي تحقيقها وهي (سليم، 2013، ص 30):

- 1) وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- 2) تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
- 3) وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
- 4) حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع أو المواجهة.
- 5) محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
- 6) الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- 7) القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والحفاظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

- 8) حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
- 9) استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً .
- 10) اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.
- أساليب حل الأزمة وكيفية التعامل معها:**
- هناك نوعان من أساليب حل الأزمات، الأول معروف ومتداول ويصطلح عليه بالطرق التقليدية والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب وتدعى الطرق غير التقليدية (سليم، 2013، ص32):
- أولاً: الطرق التقليدية: ومن أهم هذه الطرق ما يلي:
- 1- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الديكتاتورية التي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.
 - 2- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة قصد تدميرها.
 - 3- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
 - 4- بحس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة و لكن باعتبارها أزمة غير هامة.
 - 5- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
 - 6- تفرغ الأزمة: حسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.
 - 7- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها وحلها والقضاء عليها.
- ثانياً: الطرق غير التقليدية: وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:
- 1- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرقاً مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتجهيزها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.
 - 2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت أزمة وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
 - 3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصراً بشرياً وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل ديمقراطي شفاف.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

- 4- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق و محدود ومثال ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طرق الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.
 - 5- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد التعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.
 - 6- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو إدارياً أو غيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة هويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية.
 - 7- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.
 - 8- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها اسم المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، و تستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل.
 - 9- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان الموارد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.
 - 10- طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم في الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طرق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرزاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.
- عوامل النجاح في إدارة الأزمة:**
- هناك مجموعة من العوامل التي تساهم بشكل كبير في نجاح إدارة الأزمة منها (سليم، 2013، ص 43):

- 1- إدراك أهمية الوقت لأنه أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغا على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها.
- 2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وآثار وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها.
- 3- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.
- 4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات وهي عملية تهتم بتطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

5- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.

6- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية، حيث أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي وبقدرة سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث وبعض الكتب المتوفرة بالإضافة الى بعض المواقع المتوفرة على شبكة المعلومات الدولية الانترنت وذلك لتغطية الجانب النظري من خلال ما ذكر في ادبيات هذه المصادر ومقارنة كل ورد بما على ارض الواقع وامكانية تطبيقها في إدارة الأزمات بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من اجل وضع كافة الخيارات المتاحة من خلال الدراسة المعمقة لكل خيار وذلك لاختيار البديل المناسب من اجل الخروج من هذه الازمات في اسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف الممكنة من خلال الاستفادة من تجارب المنظمات المماثلة في نفس المجال بالإضافة الى اقتناص بعض الفرص التي قد تطرحها الأزمة لتعزيز الموقع التنافسي للمنظمة حيث ان الازمات ربما تكون لها فوائد لبعض المنظمات الاخرى تماشياً مع مقولة "مصائب قوم عند قوم فوائد".

وبناءً على ذلك تم دراسة وتحليل الأسباب الفعلية للأزمات بالمراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية - درنة من وجهة نظر مدراءها، حيث تم تجميع البيانات من خلال استمارة الاستبيان التي اعدت لهذا الغرض وتم توزيعها على مدراء هذه الفروع والتي تضمنت عدة مقاييس تخص تشخيص وتصنيف الأزمات المختلفة وتحديدتها بالإضافة إلى مقياس خاص بتحديد الاسباب الفعلية للأزمات، بعد جمع استمارات الاستبيان وتحديد الاستمارات القابلة للتحليل الاحصائي ومن خلال البيانات التي تم الحصول عليها قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الاحصائية وذلك لغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، وبعد جمع هذه البيانات تم مراجعة وترميز الاستبيانات الصالحة للتحليل بناءً على مقياس (ليكرت) المقياس بخمس درجات وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS).

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان بواسطة بعض التحاليل الاحصائية استطاع الباحث الوصول إلى العديد من الاستنتاجات أهمها:

أولاً: النتائج الخاصة بتصنيف وتحديد الأزمات:

- 1) أظهرت الدراسة ومن خلال البيانات الاحصائية التي تم الحصول عليها بأن نوعية الأزمات التي تواجه المراكز الصحية محل الدراسة هي عبارة عن أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدث، وهي تجمع بين الأزمات المادية والمعنوية معاً.
- 2) من حيث المستوى أظهرت الدراسة بأن الأزمات التي تواجه هذه المراكز هي أزمات على مستوى المنطقة وقد تشمل في بعض الاحيان جميع أجزاء الكيان الاداري في هذه المراكز محل الدراسة.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

ثانياً: النتائج الخاصة بالأسباب الفعلية للأزمات:

- 1) سوء الفهم الناتج عن نقص أو تعارض المعلومات أو سوء عملية الاتصال أو إصدار قرارات سريعة وغير دقيقة.
- 2) اليأس والاحباط نتيجة غلاء المعيشة وانخفاض الأجور وسوء البيئة المادية للعمل وعدم العدالة في توزيع الحوافز وما إلى ذلك.
- 3) الاشاعات المغرضة بغرض التأثير في سلوك مجموعة معينة أو تغيير أفكارهم أو قيادتهم بطريقة خاطئة.
- 4) الاخطاء البشرية حيث هناك العديد من الأخطاء البشرية الغير مقصودة والتي تسببت في وقوع العديد من الأزمات.
- 5) الأزمات المتعددة المخططة حيث هناك بعض منظمات الأعمال المنافسة (العيادات الخاصة) كان لها دور كبير في إحداث أزمات في الأنظمة الداخلية بالمراكز الصحية العامة.
- 6) تعارض الأهداف الناتج عن غياب القيادة الديمقراطية وعدم مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح حيث هناك تعارض بين أهداف صناع القرار مع متخذي القرار مع منفذو القرار مع أصحاب المصلحة، حيث حدث تعارض وصراعات بينهم وبالتالي اختلاف على الأهداف وفقدان للمصداقية مما كان سبباً للكثير من الأزمات.
- 7) تعارض المصالح حيث يتعمد البعض باخفاء إشارات الانذار المبكر التي تنبئ بقرب حدوث أزمة عن الأطراف الأخرى داخل المراكز الصحية وذلك لإلحاق الضرر بتلك المراكز نتيجة لتعارض المصالح.

التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي تم الحصول عليها من خلال التحاليل اللازمة التي تم اجرائها في هذه الدراسة فقد تم صياغة مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1) ضرورة العمل على إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الأنشطة التي تقوم بها هذه المراكز لكي يتم الاعتماد عليها عند اصدار القرارات اللازمة خصوصاً عند حدوث الأزمات التي قد تتعرض لها.
- 2) ضرورة توسيع قاعدة الرضا عن العمل من خلال الاهتمام بالجانب المادي للعاملين بهذه المراكز واعتماد انظمة حوافز فعالة وعادلة بحيث تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحاً لكافة العاملين بهذه المراكز على أن يتم ذلك من خلال وضع خطط استراتيجية تركز على المدى الطويل دون ارتباطها بالأجل القصير فقط من أجل رفع الروح المعنوية لهم للخروج من حالة اليأس والاحباط السائدة بين العاملين نتيجة الظروف البيئية المختلفة التي تمر بها المنطقة بشكل عام.
- 3) تفعيل دور مكتب الاعلام بإدارة الخدمات الصحية - دنة مع توفير كافة الامكانيات اللازمة من اجل محاربة الاشاعات المغرضة من خلال إقامة الحملات التوعوية لكافة العاملين وذلك من خلال تنظيم ورش العمل الدورية والندوات لكي يتم اطلاعهم على الأنشطة والمستجدات التي تحدث بكل شفافية.
- 4) ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بهذه المراكز وذلك من خلال التدريب والتطوير خصوصاً العناصر القيادية من أجل امتلاك قوة الإرادة والخبرة الإدارية الكافية في معالجة الأزمات التي تحدث في هذه المراكز على أن يتم منحهم الاستقلالية الكافية في اتخاذ القرارات اللازمة عند حدوث الأزمات.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

- 5) يجب العمل على وضع آلية واضحة لتحديد العلاقة بين المراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية- درنة والعيادات الخاصة العاملة بالمدينة وذلك من خلال التحديد الواضح للعلاقة فيما بينها من أجل خلق التعاون الفعال والمثمر وفي اطار المنافسة الشريفة دون الحاق الضرر بالمهنة أو بأي طرف على حساب الطرف الاخر سواء في الكادر البشري أو المعدات والتقنية المستخدمة.
- 6) ضرورة التحلي بالحكمة في التعامل مع كافة الأطراف أثناء حدوث الأزمة خصوصاً القوى المؤيدة والمعارضة (أصحاب المصالح) حتى لا يؤدي تصارع هذه القوى إلى تفاقم الأزمة وخروجها عن السيطرة وذلك من خلال مشاركة كافة الاطراف ذات العلاقة في وضع السياسات العامة لهذه المراكز وذلك من خلال التنسيق الفعال بين صناعات القرارات مع متخذي القرارات مع منفذو القرارات وذلك لتفادي بعض الصراعات من خلال كسب الثقة والمصداقية بين هذه الأطراف.
- 7) إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال للوصول إلى وضع قواعد علمية ثابتة لمواجهة الأزمات والاستفادة من الأزمات التي تحدث في المنظمات الأخرى سواء داخل أو خارج الدولة، بالإضافة إلى الوصول إلى نتائج إضافية من خلال إجراء دراسات مماثلة على بعض المؤسسات التي لها علاقة بهذا الموضوع.

العدد الثالث والثلاثون – 10 / ديسمبر (2017)

قائمة المراجع

أولاً: الكتب :

1. عثمان، فاروق(2010)، التفاوض وإدارة الازمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. رونالد، د.دي(2010)، إدارة الأزمات، ترجمة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. الخضيرى، محسن(2009)، الإدارة الموقفية، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
4. الصيرفي، محمد(2008)، الحل الابتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية.
5. الهلباوي، خميس(2006)، التعامل مع الأزمات في علوم الإدارة الحديثة، القاهرة.
6. ماهر، أحمد(2006)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
7. حواش، جمال (2005)، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر.
8. توفيق، عبدالرحمن(2004)، إدارة الأزمات، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
9. الخضيرى، محسن(1997)، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة.

ثانياً : الرسائل والدوريات:

1. انويجي، واخرون(2016)، استخدام نظم المعلومات الادارية وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية بادارة الخدمات الصحية – درنة، مشروع تخرج، معهد صقر العالي للعلوم الادارية والمالية، درنة.
2. سليم، عيسى (2013)، دور الحوافز في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي.
3. القطيش، عطاالله والسليحات، نمر(2010)، الريادة وادارة المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي العاشر، الأردن.
4. أحمد يوسف عريقات (2009)، دور التمكين في إدارة الأزمات ، المؤتمر العلمي الدولي السابع ، جامعة الزرقاء ، الأردن.
5. نجم العزاوي(2009) ، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة ، المؤتمر العلمي الدولي السابع ، جامعة الزرقاء ، الأردن.
6. الحدراوي، حامد و الخفاجي، كرار(بدون سنة نشر)، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها، العراق.
7. بوخطوة، فؤاد(2014)، قياس مدى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، جامعة عمر المختار، درنة.