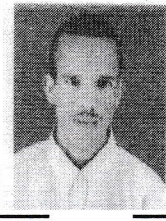


نحو تطبيق نظام لإدارة الأزمات بالمستشفيات الجزائرية



عرابة الحاج

كثيرة هي الأزمات التي تحدث في المنظمات نتيجة للتغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية لها، وقد تكون بعض هاته الأزمات خطيرة على المنظمة التي لا تحتاط للأزمة ولا تعرف كيف تديرها، إلى الدرجة التي تؤدي إلى زوالها التام، لذلك يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً. من هنا أصبحت المنظمات الناجحة تتبنى نظام لإدارة الأزمات التي تقع أو من المحتمل أن تقع فيها، وتزداد أهمية وجود هذا النظام بالنسبة للمستشفيات خصوصاً، نتيجة عملها المتسم غالباً بالطابع الإستعجالي، ونتيجة للتحديات الكبرى التي أصبحت تواجهها هذه المنظمات، وأبرزها الكوارث بأشكالها المختلفة. مما سبق أردنا أن نسلط الضوء على هذا الموضوع، من خلال التطرق بداية إلى مفهوم الأزمات وأنواعها، ثم إلى مفهوم ومراحل نظام إدارة الأزمات، وفي الأخير سنحاول أن نوضح أهمية وجود مثل هذا النظام في مستشفياتنا، باعتباره الوسيلة الفعالة لمواجهة الأزمات الواقعة أو المفترض وقوعها.

1- مفهوم وأسباب الأزمات:

عرف كل من (Bieber & Robert. M (1988)، الأزمة بأنها: "حالة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها." ¹ أما عبد السلام أبو قحف ورنّا عيتاني فيعرفانها بأنها: "كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر على وتهدد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية." ² ويمكن أن نعرفها من جهتنا بأنها: هي نتيجة نهائية

لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل الأزمة تهديدا كبيرا وصريحا وواضح لبقاء المنظمة والمؤسسة أو الشركة أو حتى النظام نفسه، وقد تؤدي الأزمات المتتالية إلى اختلاط الأسباب بالنتائج، مما يفقد المدير أو صانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور.

أما عن أسباب حدوث الأزمات فقد أشار كل من Shrivastava & Miroff (1994)³، إلى أنها تعود إلى تفاعل الأخطاء التي تحدث داخل النظام الإداري المعني والتغيرات البيئية التي تحيط به... إضافة إلى وجود أسباب أخرى منها:⁴

1-1- المعلومات الخاطئة أو الناقصة:

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو غير دقيقة، فإن الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة مما يؤدي إلى ظهور تعارض وصراعات وأزمات.

1-2- التفسير الخاطئ للأمور:

إن الخلل في عملية التقدير والتقويم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلانية، يجعل القرارات غير واقعية ويترتب على ذلك نتائج تؤدي في النهاية إلى الأزمة.

1-3- الضغوط:

هناك ضغوط داخلية وخارجية مثل الضرائب والمنافسة ومطالب العاملين والتكنولوجيا الجديدة، فعندما تتصارع هذه الضغوط مع بعضها البعض يجد المدير نفسه تلقائيا داخلها، فيكون قد تقدم مراحل كثيرة في طريقه إلى الأزمة.

1-4- ضعف المهارات القيادية:

القيادة فن وعلم وموهبة وذكاء وهي تتضمن التعامل مع الناس، لذلك علينا توقع التناقضات والأمور التي لا يمكن التنبؤ بها، لأن النفس البشرية معقدة لذلك من الصعب أن نتعامل معها دائما بمنهجية علمية. وعموما يمكن القول بأن أسباب وقوع الأزمات بالنسبة للمنظمات، قد تكون أخطاء أو اختلالات تقع بفعل الإنسان داخل النظام الإداري المعني، أو/ واختلالات وتغيرات بيئية ذات علاقة بالنظام المذكور...

وغالبًا ما تكون تلك الأسباب غير قابلة للتنبؤ وتعجزية، ضمن سياقات العمل الاعتيادية في النظام الإداري المعني.

2- أنواع الأزمات:

يمكن تصنيف الأزمات حسب مجموعة من المعايير منها:⁵

1-2- نوع ومضمون الأزمة:

فهناك أزمة تقع مثلاً في المجال الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي... الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

2-2- النطاق الجغرافي للأزمة:

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف: بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار. كما أن هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل، كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي. وأخيراً ثمة أزمات دولية كأزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

2-3- حجم الأزمة:

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:
*أزمة صغيرة أو محدودة: تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.

*أزمة متوسطة.

*أزمة كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالأضرار والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم إن هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي لحقت بها الأزمة.

2-4- المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، وضمن هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

*الأزمة الانفجارية السريعة:

وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة!! وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها مثال: اندلاع حريق ضخمة في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.

*الأزمة البطيئة الطويلة:

تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، مع أن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، فمن هنا لا بد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة هاته الأزمة أو وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد، فكل دقيقة لها قيمة وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك، ومن الجمهور، بل ومن بعض وسائل الإعلام المحلية أو الأجنبية، لكن كل هذه التحديات في نفس الوقت قد تكون فرصة لاختبار مدى قدرة فريق الأزمة على التصرف، كما قد تكون فرصة أمام العاملين لإثبات تماسكهم ووحدتهم.

2-5- طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية...إلخ.

3- مفهوم ومراحل نظام إدارة الأزمات:

1-3- مفهوم نظام إدارة الأزمات:

يمكن القول بأن نظام إدارة الأزمات، هو مجموعة المراحل التي يتم من خلالها إدارة الأزمات، فهو يمثل الإطار الذي تتبلور ضمنه هاته العملية،

وقبل التطرق إلى مراحل هذا النظام، لا بد من أن نأتي بداية إلى تعريف أو مفهوم: "إدارة الأزمات"، التي تعرف بأنها: "تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل بمقدرات المؤسسة من حيث أسلوب الإدارة السائد وطبيعة العمل والقدرات البشرية والمادية المتاحة، ومدى تعاون الشركاء "الجهات الخارجية" ولا بد هنا من التقدير السليم لهذه القدرات إذ أن أي خطأ أو مبالغة سيعود بنتائج سلبية."⁶

« وتقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها: مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة. أما حديثاً فإن إدارة الأزمة تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه».⁷

في ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بأن إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة، تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل. وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره.

3-2- مراحل نظام إدارة الأزمات:⁸ يتكون هذا النظام من خمس مراحل كما قدمه كل من " person & mitroff " وتم اعتماده في أكثر من دراسة لإدارة الأزمات. إن الفشل في إدارة أية مرحلة من مراحل هذا النظام سيؤدي إلى تفاقم الأزمة وستصبح المنظمة مسئولة وبشكل مباشر عن الأزمة وهذه المراحل هي :

3-2-1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

في هذه المرحلة يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة، ويتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعد في ذلك.

3-2-2- مرحلة الوقاية والاستعداد:

تقوم المؤسسة في هاته المرحلة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها، ورسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

3-2-3- مرحلة احتواء الأضرار:

تهتم هذه المرحلة بالأزمة حال وقوعها إذ يتم ترجمة الخطط الموضوعة سابقا وتعد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة من الانتشار.

3-2-4- مرحلة استعادة النشاط:

تتمثل هذه المرحلة بمجموعة العناصر التي تعكس قدرة المؤسسة على استعادة نشاطها وممارسة أعمالها الاعتيادية كما كان الوضع قبل الأزمة.

3-2-5- مرحلة التعلم:

تتمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها لاستخلاص العبر وضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلا. إن قيام المؤسسة بتطبيق المرحلة الأولى والثانية من هذا النظام سيوفر لها عنصر الإدارة المبادرة، أما تطبيق المرحلتين الثالثة والرابعة فيوفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وتطبيق المرحلة الخامسة يوفر عنصر الإدارة الفعالة.

4- أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات بالمستشفيات الجزائرية:

سنتناول في هاته النقطة الأخيرة، الأهمية البالغة لوجود نظام خاص بإدارة الأزمات داخل المستشفيات عموما، وداخل مستشفياتنا على وجه التحديد، على اعتبار أن هاته المنظمات ومهما كان نوعها (خاصة أو عامة) أو حجمها (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، مطالبة على الدوام بأن تكون مجندة لخدمة الأهداف والبرامج الصحية، والحفاظ على المجتمع عبر تقديم الخدمة الصحية المتميزة له، في كافة الظروف والأحوال.

1-4- مفهوم وخصائص المستشفيات:

1-1-4- مفهوم المستشفيات:

يعتبر المستشفى العمود الفقري لأي نظام صحي، وذلك لقدرته على توفير كافة أنواع الرعاية الصحية. وهو ما تعجز عن تقديمه أي مؤسسة صحية أخرى، كالوحدات الصحية، الأقسام الإستعجالية وغيرها. فالمستشفى هو المكان المفضل بالنسبة للمريض لتلقي العلاج، ومكان العمل المفضل للطبيب وباقي القوى العاملة الإستشفائية الأخرى. كما يعتبر الواجهة الحضارية، التي تبرز تقدم البلد الصحي والعلمي والاجتماعي.

ولم تبقى مجالات المستشفيات مقتصرة على الأنشطة التقليدية المعروفة مثل الطب والعلاج، وإنما تعددت لتصبح مراكز لتعليم وتدريب كافة المهن الصحية الأخرى، بالإضافة إلى كونها أصبحت مراكز للأبحاث العلمية الطبية. ولهذا أصبحت المستشفيات في العصر الحديث مميزة من حيث التسيير والتنظيم والخدمات والأهداف.⁹ وقد عرفت جمعية المستشفيات الأمريكية (American Hospital Association) المستشفى بأنه: "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة، تشمل على أسرة للمرضى الداخليين وخدمات طبية تشمل خدمات الأطباء والتمريض (nursing) وذلك من أجل إعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين."¹⁰ وعليه يمكن القول، بأن المستشفى هو مجموعة من الإمكانيات البشرية والمالية والفنية، التي تسمح بتقديم خدمات صحية وطبية (تشخيصية وعلاجية وجراحية)، كما تعمل على تدريب القوى العاملة الصحية والقيام بالبحوث والدراسات الطبية.

1-2- خصائص المستشفيات:

يعتبر المستشفى نظاما مركبا من مجموعة نظم فرعية، لكل منها طبيعية مميزة وخصائص مختلفة. كما يعتبر هذا الأخير بمثابة نظام مفتوح، لأنه يعمل على حل مشكلات، تعترض صحة أفراد المجتمع الذي يتفاعلون معه، ويتأثرون به ويؤثرون فيه. وفي ما يلي أهم الخصائص التي تميز المستشفى عن غيره من المؤسسات الأخرى:¹¹

* تعتمد الأنشطة المؤداة في المستشفى على بعضها البعض، مما يتطلب درجة عالية من التخصص والتنسيق فيما بين المجموعات المهنية

المختلفة. كما أن الجزء الأكبر من العمل يحمل صفة الاستعجال أو الطوارئ، وطبيعته لا تحتمل التأجيل.

* صعوبة قياس وتحديد مخرجات المستشفى (الخدمات الصحية).
* إن نجاح مجلس الإدارة في القيام بمهمته، والحصول على الدعم اللازم للمستشفى، يتوقف على تركيبة وعلاقات أعضائه بالمجتمع المحلي. وعلى ما يتوافر لدى ذلك المجتمع، من إمكانات وموارد.
* يعمل المستشفى بصورة مستمرة، مما يؤدي إلى العديد من المشاكل المتعلقة بالجدولة والتكاليف والرقابة.

4-2- التحديات التي تواجهها المستشفيات:

تواجه إدارة المنظمات الصحية قائمة طويلة من التحديات، وإن الأهمية النسبية لهاته التحديات تتباين كثيراً من مستشفى إلى آخر، أو من وحدة داخل المستشفى إلى أخرى، تبعاً لعوامل كثيرة مثل حجم المستشفى وبيئته ومجال تخصصه. ويمكن تلخيص التحديات المشتركة التي تواجه إدارات المستشفيات في كل أنحاء العالم، بما يأتي:¹²

4-2-1- التغير في البيئة:

وتعني التغير في البيئة المادية التي يوجد فيها المستشفى، حيث يؤثر ذلك في المستشفى بصورة مباشرة وغير مباشرة، فمثلاً زيادة التلوث يسبب زيادة في أمراض معينة كالربو مثلاً، كما أن ارتفاع تكاليف إدارة البيئة تؤثر في كلفة الرعاية الصحية، وهذا يعني أن الموارد الخاصة بالرعاية المباشرة للمريض ستقل من جانب آخر. فعلى سبيل المثال فإن تنظيم التخلص من مخلفات ونفايات المستشفى بصورة غير ضارة بالبيئة يتطلب كلفاً إضافية. فضلاً عن عوامل بيئية أخرى تتمثل بالتغير في القوانين واللوائح الصحية، فضلاً عن الضغوط المالية المتنوعة ومحدودية الموارد.

4-2-2- التغير في التركيبة العمرية للسكان:

ويلاحظ ذلك مثلاً من خلال ازدياد أعداد المعمرين نتيجة التطور والاستمرار بالبحوث الطبية التي أدت إلى زيادة للأمراض التي يمكن معالجتها، والسيطرة إلى حد ما على الأسباب الفعلية للموت المبكر، مما أدى إلى ازدياد أشكال وحالات الأمراض المزمنة كالضغط والسكر... الخ والمتزامنة مع التغير في التركيبة العمرية للمجتمع، مما دفع إلى أن

يكون مراجع الخدمة الصحية مستهلكاً للخدمة أكثر من كونه زبوناً، مما يضيف تحدياً آخر لإدارة المستشفى.

4-2-3- التطورات التقنية والتكنولوجية:

إن زيادة البحوث والابتكارات والتقنيات أدت إلى ظهور مبتكرات تكنولوجية جديدة في خدمات معينة كجراحة الناظور مثلاً، وتمثل مثل هذه المبتكرات التكنولوجية تهديدات للمستشفيات المبتعدة عنها، وفرصاً للمستشفيات التي تحاول أن تتماشى معها. كما أن هذه البحوث والتطورات لا تقف عند حد معين مما يسبب تحدياً كبيراً للمستشفيات، إذ تتولد الحاجة إلى اتخاذ القرارات حول تقليص أو إلغاء بعض الخدمات الحالية، أو حول كيفية توزيع الموارد المالية على الخدمات الحالية والجديدة، وكذلك الحاجة إلى عاملين أكثر تدريباً وأكثر دافعية للعمل، فضلاً عن أن التطورات التكنولوجية والمصحوبة بدخول الحوسبة والحاجة إلى بيانات ومعلومات مواكبة للتطور، أدت إلى بروز أهمية إيجاد نظام للاتصالات داخل وخارج المستشفى ويعمل بكفاءة وفاعلية أكثر من السابق.

4-2-4- زيادة وتباين توقعات المرضى والجمهور:

إن زيادة الوعي واتساع مدارك الجمهور بطبيعة عمل المستشفيات ومنتسبها نتيجة لزيادة المعرفة والثقافة العامة للمجتمع، فضلاً عن تعدد مصادر المعرفة مثل المجلات الطبية والصحف وبرامج التلفزيون والانترنت.. الخ، كل ذلك أدى إلى زيادة في توقعات الأفراد مصحوبة برغبة في الشكوى، فهم يريدون المشاركة في القرارات المتعلقة بكيفية علاجهم ومعرفة الخيارات والبدائل المتاحة لخطوات العلاج، ويرغبون في المشاركة في وضع وتشذيب اللوائح الصحية، مما قوى الحاجة للانتباه أكثر للصورة التي يريدون أن يكون عليها المستشفى. كما أن زيادة التوقعات لدى المرضى والجمهور يتطلب تقديم خدمة صحية ذات نوعية أعلى لملاقة تلك التوقعات، هذا فضلاً عن زيادة الخيارات المتاحة لدى المرضى والتغير في التركيبة المكانية للسوق الصحي.

4-2-5- زيادة معدلات الإصابة والانتشار (Incidence & Prévalence)

لأمراض معينة :

إن زيادة أشكال الأمراض المزمنة (Chronic diseases) المترافقة مع التغير في التركيبة العمرية للسكان، وازدياد عادات صحية سيئة كالتدخين واحتساء الكحول أدى إلى زيادة في الأشكال الحادة للأمراض كأمراض القلب والشرابيين. كل ذلك يتطلب العمل بكفاءة أكثر لمواجهة هذه الزيادة في الطلب على الخدمة الصحية، فضلا عن الحاجة لتقليل الكلف المتأتية عن تصحيح الأشياء الخاطئة، مما يشكل تحدياً قوياً آخر لإدارة المستشفى، فضلا عن انتشار أمراض لم تكن موجودة من قبل كالإيدز، وفيروسات فتاكة كأنفلونزا الطيور مثلا.

4-3- دور نظام إدارة الأزمات في معالجة الأزمات التي تواجهها

المستشفيات:

إن التحديات السابقة، قد تكون سببا مباشرا في وقوع الكثير من الأزمات بالنسبة للمستشفيات، وأبرزها الأزمات البيئية، والمتمثلة خصوصا في نتائج الكوارث المرتبطة بتقلبات المناخ، والأمراض الفتاكة، وأخطاء العمل البشري. إن الكوارث الطبيعية والبيئية وحتى البشرية (الزلازل، الفيضانات، حوادث المرور، الأمراض الفتاكة، التهديدات الأمنية... الخ)، والتي أصبحت اليوم تشكل تهديدا حقيقيا لسلامة مجتمعنا، لا بد وأن تدفع بمستشفياتنا إلى ضرورة التفكير في التصدي الفعال لهاته الكوارث في المكان وفي الوقت المناسبين (مكان وقوع الكارثة وتوقيتها). وهذا لا يتأتى حسب رأينا إلا بتطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها أسلوب أو نظام إدارة الأزمات، والذي يسمح لهاته المستشفيات بالاستعداد المسبق لمواجهة مختلف هذه الأزمات، وكذا التعامل الجيد معها حال وقوعها، أو ما نسميه بالإدارة الصحيحة للأزمة، للخروج بأقل الخسائر.

مثال للتوضيح:

لنفترض أن أحد المستشفيات يواجه مثلا وقوع أزمة في التكفل بضحايا وإسعاف بقية سكان مدينة معينة على خلفية حدوث كارثة طبيعية معينة (زلزال مثلا)، فما هي يا ترى خطوات نظام إدارة هاته الأزمة الخطيرة - التي وقعت فعلا - بالنسبة لهذا المستشفى؟

يمكن أن نجسد خطوات نظام إدارة هذه الأزمة مثلا بالنسبة لهذا المستشفى عبر المراحل التالية:¹³

1- الإبلاغ عن حدوث هاته الأزمة للأطراف المعنية مثل:

- المديرين.

- الفريق المختص بالأزمة.

- مجلس الإدارة.

- وغيرهم.

2- تكليف فريق الأزمة بالعمل الفوري، وذلك من خلال:

- استدعاء فريق الأزمة (الفرق الطبية وفرق الإسعاف).

- تحديد مسؤوليات كل عضو في فريق الأزمة.

- تعيين حارس للبوابات لرصد ما يخرج أو يدخل إلى المنظمة من مواد أو أفراد.

- التأكد من أنه تم إبلاغ كل عضو في فريق الأزمة بالكامل بواجباته بدقة.

3- تجهيز غرف العمليات، بحيث يشتمل التجهيز على الأدوات والوسائل المطلوبة لهذه المواقف مثل: أجهزة الطبية الضرورية، الأدوات الجراحية، المواد الطبية المختلفة...إلخ.

4- استقدام أو الاستعانة بطاقات بشرية وخبراء من خارج المستشفى إذا لزم الأمر (أطباء، مسعفين، ممرضين، أفراد الدفاع المدني...إلخ).

5- توفير مرجعية كاملة عن كيفية عمل الإدارات والأقسام بالمستشفى، على أن تكون هاته الخطط واضحة ومشروحة بالكامل وللجميع. مع ضرورة توفير خريطة تنظيمية للمستشفى، هذا بالإضافة إلى:

أ- ضرورة إنشاء مركز للاتصالات أو مركز إعلامي.

ب- ضرورة جمع معلومات عن الأزمة، وهذا يتطلب على سبيل المثال:

- الذهاب إلى موقع الحدث.

- الاستماع للإذاعة أو التلفزيون.

- طلب البوليس أو الأجهزة الحكومية المعنية والشريكة.

6- بالنسبة للجمهور المعني، فلا بد من:

- تحديد آليات وطرق الوصول/ الاتصال بهؤلاء الأطراف أو الجمهور المعني.

- تحديد قنوات الاتصال الملائمة للاتصال بكل نوع من أنواع الجمهور.

- تحديد من المسؤول (تحديد شخص معين) عن الاتصال بكل نوع من أنواع الجمهور.

- ترتيب وسائل الاتصال طبقاً للأولويات في ضوء السيناريوهات.

- توفير كل التسهيلات والقدرات المطلوبة لاستخدام كل قناة أو وسيلة.

- التأكد من أن عملية الاتصال تتم في الاتجاهين وليس في اتجاه واحد.

- يجب أن يكون هناك حرصاً لتلبية احتياجات كل نوع من أنواع الجماهير المعنية بالأزمة.

- إنشاء آلية معينة لجميع المعلومات من الجماهير.

- لا يجب تجاهل الإجراءات والقوانين الحكومية التي ترتبط بالأزمة.

7- بالنسبة لوسائل الإعلام:

لا بد من تحديد سياسة للمستشفى للتعامل مع وسائل الإعلام بالإضافة إلى:

- تحديد متحدث رسمي باسم المستشفى.

- تحديد مسؤولية حارس البوابة (مدخل المستشفى).

- إعداد قاعدة بيانات وتحديثها أولاً بأول.

- تصنيف وسائل الإعلام طبقاً لأهميتها، حتى يمكن تحديد أي الوسائل يجب أن تحصل على المعلومات أولاً.

- تحديد طرق التعامل مع أو الرد على استفسارات وسائل الإعلام.

- يجب أيضاً وضع أسلوب أو تكوين وحدة لمراجعة والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الخارجة من أو الواردة إلى المستشفى.

الخاتمة :

بعد ما لمسنا أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات، في كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعتها وأحجامها، وخصوصا بالنسبة للمستشفيات التي هي معرضة لحدوث مجموعة كبيرة من الأزمات، والمرتبطة في جانب كبير منها بالبيئة وتقلباتها، أضحي من الضروري على مستشفياتنا الجزائرية، الخاصة أو العامة منها أن تطبق نظاما خاصا بإدارة الأزمات المحتملة الوقوع أو التي تقع فعلا، كأسلوب فعال للتخفيف من حجم ونوع الخسائر على المستوى البشري أو البيئي. وعليه وضمن هذا السياق يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات أو التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع، والموجهة في الحقيقة لجميع منظماتنا بما فيها المستشفيات، وذلك على ضوء النتائج التي إستخلصناها من ما سبق:

- 1- تكوين فريق كفؤ داخل المنظمة، مكلف بالإشراف على إدارة الأزمة عن طريق التدريب المكثف والنوعي.
- 2- تكوين فريق عمل مباشر، يتموقع في الخطوط الأولى أو على خط التماس مع الأزمة، ومهمة هذا الفريق هي تنفيذ الأوامر الصادرة عن فريق الإشراف.
- 3- توفير كل الوسائل والظروف التي تساعد كلى الفريقين على الأداء الجيد خلال الأزمة.
- 4- إيجاد نظام معلومات فعال يسمح بالتنبؤ بالأزمات، ويساهم في توفير المعلومات اللازمة، للتعامل الجيد مع الأزمة.
- 5- التنسيق المعلوماتي والمادي والبشري مع جميع المصالح والهيئات التي يمكن أن تساعد المنظمة على حل الأزمة، أو التي لها مصلحة مشتركة مع المنظمة في حلها.

الهوامش:

- 1-Bieber, Robert M, Clutch Management in a Crisis: Risk Management, Vol 36, N 4, April, 1988.
- 2- عبد السلام أبو قحف ورناء عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، ص 28.
- 3- Shrivastava, Paul & Mitroff, Ian I, Strategic Management of Corporate Crises, Journal of World Business, Vol 22, N1, Spring, Columbia, 1987.
- 4- عبد الرحمن تيشوري، مقال بعنوان: مفهوم الأزمة، من الموقع الإلكتروني: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.aspaid=49448> le 15/12/2007.
- 5- محمد شومان، موقع صحيفة الجزيرة: <http://www.al-jazirah.com.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm> le 18/12/2007
- 6- حيدر عبيسات زياد طوالب، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات جامعة عمان، 2005، ص 04.
- 7- عبد السلام أبو قحف ورناء عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 31.
- 8- حيدر عبيسات زياد طوالب، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مرجع سابق، ص 05.
- 9- بومعروف إلياس، دور محاسبة التكاليف الإستشفائية في الرقابة على المستشفيات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2000/1999، ص 2.
- 10- غازي فرحان، خدمات الإيواء في المستشفيات، دار الزهران، عمان، 1999، ص 6.
- 11- فوزي مذكور، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص ص 17، 18.
- 12- غسان عبد الرزاق العبدوي وثامر ياسر البكري، التسويق الصحي في ظل المتغيرات المعاصرة، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن، 12-14 ماي 2003.
- 13- عبد السلام أبو قحف ورناء عيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 37، 38، بتصرف.