



إدارة الأزمات وأثرها على أداء المستشفيات

دراسة ميدانية على مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض

إعداد

د. سعيد عبد الله المونس

أستاذ مساعد . قسم إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات

كلية الاقتصاد والإدارة . جامعة الملك عبد العزيز

salmones@kau.edu.sa

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الأول يناير 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eq/>

إدارة الأزمات وأثرها على أداء المستشفيات
دراسة ميدانية على مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض
د. سعيد عبد الله المونس

المستخلص:

الخلفية: إن القطاع الصحي من أكثر المنظمات قابلية للتعرض للأزمات خاصة الصحية منها، لذا فإن وجود إدارة للأزمات بالمستشفيات أمر ضروري للاستعداد عند وقوع الأزمات واحتواء الأضرار والتقليل منها بقدر الإمكان أو منع وقوعها وحلها قبل تطورها، وإعادة النشاط عند وقوعها.

الهدف: تتمثل غاية البحث في عرض وتحليل أثر إدارة الأزمات على أداء المستشفيات وذلك من خلال المراحل التالية: (مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم).

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام أداة الاستبيان التي وزعت على عينة يبلغ حجمها (300) فردا من (أطباء، كادر تمريضي وفني وإداري) بمستشفى الملك سلمان بالرياض.

النتائج: هناك اتفاق قوي على أهمية توفر مراحل إدارة الأزمات (مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم) لتطبيقها بالمستشفيات..

الخلاصة: إدارة الأزمات لها تأثير على تحسين الأداء في المستشفيات، خاصة فيما يتعلق بسلامة المرضى والتقليل من الوفيات، والتقليل من الأخطاء الطبية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، أداء المستشفيات، مرحلة الاستعداد والوقاية للأزمة، مرحلة احتواء أضرار الأزمة والحد منها، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم، مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض.

1. مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية وتنظيمية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرار حدوثها. وتؤثر الأزمات والكوارث على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدراتها على المنافسة وتضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار. فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات والحد من أخطارها، وتجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلّف والانهيار. وبذلك أصبح وجود إدارة الأزمات بالمنظمات خاصة التي تهدف للربح مثل القطاع المصرفي ذا أهمية لتحقيق نجاحها والمحافظة على البقاء التنظيمي.

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات، وأن لكل أزمة وكارثة خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وأخطارها.

وفي هذا البحث نحاول التعرف عن مدى وجود وتوفير عناصر إدارة الأزمات بالمستشفيات، حيث أن المنظمات الصحية تتميز بمجالاتها المختلفة في تقديم الخدمات الصحية، الأمر الذي يفترض معه وجود إدارة مختصة للأزمات في هذه الجهة تهتم بوضع الاحتياطات اللازمة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ومعرفة التعامل معها بعد الوقوع بهدف تخفيف أضرارها وذلك في مختلف ومجالات خدماتها كوحدة متكاملة في حالة حدوث الأزمات.

2. مشكلة الدراسة:

يعتبر القطاع الصحي من أكثر المنظمات قابلية للتعرض للأزمات خاصة الصحية بحسب تقرير معهد الأزمات والكوارث بالهند الذي أوضح ان المستشفيات من أكثر المنظمات قابلية للتعرض للأزمات والكوارث (مسك، 2018م).

لذا فإن المنظمات الصحية هي الأكثر تأثراً بالأزمات الصحية من غيرها من المنظمات الأخرى خاصة فيما يتعلق بأداء الخدمات الصحية وتكاملها وتقديمها للمواطنين بالشكل الذي يقلل ويحد من الأضرار الناتجة عن الجائحة الصحية.

لذا فإن وجود إدارة للأزمات بالمستشفيات أمر ضروري للاستعداد عند وقوع الأزمات و احتواء الأضرار والتقليل منها بقدر الإمكان أو منع وقوعها وحلها قبل تطورها، وإعادة النشاط عند وقوعها.

من هنا كان اهتمام الباحث على دراسة أثر إدارة الأزمات على أداء المستشفيات بالتطبيق على مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض

وعليه تتمثل مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي: ما أثر إدارة الأزمات على أداء المستشفيات؟
تتمثل غاية البحث في عرض وتحليل أثر إدارة الأزمات على أداء المستشفيات ومن هذا تنفرع الأهداف الفرعية التالية:

- عرض وتحليل أثر مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة على أداء المستشفيات.

- عرض وتحليل أثر مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة على أداء المستشفيات.

- عرض أثر مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة على أداء المستشفيات.

- عرض وتحليل أثر مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة على أداء المستشفيات.

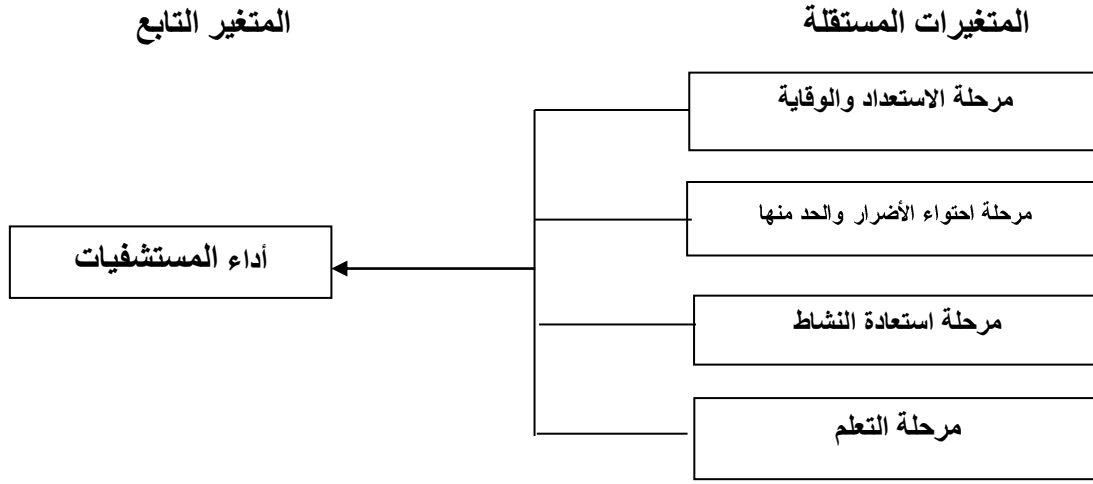
3. متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: أداء المستشفيات.

المتغيرات المستقلة:

- مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة.
- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة.
- مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة.
- مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة.

ويبين الشكل رقم (1) نموذج الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة:



شكل (1) نموذج الدراسة

4. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من واقع ما تواجهه المستشفيات الحكومية من أزمات صحية متعددة ومتنوعة خصوصاً في الآونة الأخيرة ، وهذا يتطلب منها استجابة شاملة ومنتظمة في التعامل مع الأزمات الصحية مثل جائحة كورونا، إيبولا وغيرها من الأوبئة، وقد لا يتحقق هذا إن لم يكن هناك إدارة قادرة لإدارة الأزمات بالمستشفيات.

كما جاءت أهمية هذه الدراسة نظراً لطبيعة الأعمال التي يقوم بها مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض، وذلك من خلال تقديم الخدمات الصحية للمواطنين، من أجل المحافظة على سلامتهم خاصة في حالة حدوث أوبئة أو أمراض قاتلة لا قدر الله تودي بحياتهم، كما أن طبيعة أعمالها وواجباتها بحد ذاتها تتطلب مواجهة الأزمات بشكل مستمر، وهذا يتطلب مستويات عالية من التخطيط والجاهزية لتحقيق الاستجابة السريعة للأزمات التي قد تواجهها والتي يحتمل حدوثها.

5. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، يعرف بأنه " المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً حيث يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها، حيث يصف المشكلة وصفاً دقيقاً ويحلل ويقارن ويقوم أملاً في التوصل إلى حقائق عن مشكلة الدراسة. (العساف، 2015م)

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وهي تعتبر الأكثر استخداماً في مثل هذه البحوث. وسيتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها الحزمة لإحصائية SPSS وهي: التكرارات الحسابية، المتوسطات الحسابية، مربع كاي، ألفا كرو نباخ، F test، ANOVA test.

6. الدراسات السابقة:

فيا يلي عرض الأدبيات التي تناولت مراحل إدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء في المستشفيات :

1-6. مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة وعلاقتها بأداء المستشفيات:

لتحديد العوامل التنظيمية التالية بالمستشفيات (تنظيم العمل، الاتصالات، التنسيق، تسهيلات العمل، فريق أو وحدة مستقلة لإدارة الأزمات) للاستعداد والوقاية في مواجهة الأزمات الصحية. أسفرت نتائج الدراسة على أنه بإمكانية تعرض المستشفيات التي يعملوا بها لأزمات في أي وقت ولأسباب قد ترجع إلى البيئة الداخلية أو الخارجية. وذلك بسبب التدني في تخطيط مسبق لمرحلة الاستعداد للأزمة الصحية والوقاية منها، كما اتضح أيضاً أن درجة استعداد تلك المستشفيات لمواجهة أزماتها المحتملة متدنية نتيجة لعدم وجود خطط سابقة الإعداد، بالإضافة إلى عدم وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى للتخطيط لمواجهة الأزمات والاكتفاء بنمط الإدارة برودة الفعل. كما اتفقت آراء العاملين على أنه يوجد تدني شديد في مراحل إدارة الأزمة الخمسة بدءاً من مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار وانتهاء بمرحلة التعلم. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة وإنشاء إدارات مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى لمواجهة الأزمات المحتملة (سلمان، 2016م) وفي دراسة أعدها (القحطاني) هدفت لتوضيح دور التخطيط في مواجهة الأزمات الصحية في مستشفى عسير المركزي. كانت أهم النتائج: يوجد تخطيط مسبق بالمستشفى لمواجهة أي أزمة محتملة، وتتوافر المهارة والقدرة لإعداد الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات المحتملة لدى إدارة المستشفى وأن المستشفى بطبيعة نشاطها عرضة لحدوث أزمات بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، تتعلق بعض الأزمات التي تحدث بالمستشفى بالبيئة والعدوى. و أن التخطيط يساهم بدرجة كبيرة جداً في مواجهة الأزمات الصحية حيث المساهمة في رفع كفاءة المستشفى في التعامل مع الأزمات، يضمن التخطيط وجود نظام اتصال جيد بين العاملين بالمستشفى. أهم التوصيات: أوصت الدراسة بما يلي : إنشاء مركز بالمستشفى

لمواجهة الأزمات و عقد ورش عمل ودورات تدريبية عن التخطيط في مواجهة الازمات و تحديد المؤشرات المنبئة بحدوث الأزمات بالمستشفى(القحطاني،2019).

ولتحديد أهمية التخطيط لمرحلة الاستعداد والوقاية لمواجهة الأزمات الصحية فقد هدفت دراسة(مسك) إلى التعرف على آراء أفراد عينة البحث نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحل المختلفة في المستشفيات خاصة لمرحلة الاستعداد والوقاية لمواجهة الأزمات الصحية ومدى وجود استراتيجيات متبعة في التعامل مع الأزمات الصحية. أظهرت نتائج هذا البحث أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات بمراحل مختلفة بدرجة متوسطة في هذه المستشفيات. كذلك بين هذا البحث أنه يتم اتباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة أيضا في مرحلة الاستعداد والوقاية لمواجهة الأزمات الصحية. كما بين البحث وجود نظام لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات بدرجة متوسطة. وتتوفر العناصر الرئيسية لنظام إدارة الأزمات بدرجة متوسطة أيضاً. وقد أوصت الباحثة بضرورة إنشاء وحدات خاصة لإدارة الأزمات في وزارة الصحة وفي المستشفيات، وتكون مدرجة على الهيكل التنظيمي لكل مستشفى. كذلك ضرورة العمل على توفير العناصر الرئيسية لإدارة الأزمات والمتمثلة في الجانب الاستراتيجي، جانب الثقافة التنظيمية، الجانب التنظيمي. كما أوصت الباحثة بضرورة اتباع نموذج لإدارة الأزمات، حيث قامت الباحثة بتطوير نموذج يساعد الإدارات في هذه المستشفيات بالتغلب على الأزمات باتباع أسلوب علمي ومنهجي، وبالتالي الحد من الأضرار أو التقليل منها ما أمكن(مسك، 2018م). كما أفادت دراسة (الجديلي) أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام خاصة مرحلة الإستعداد والوقاية لمواجهة الأزمة الصحية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات المستشفيات مع إتباع منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها (الجديلي، 2016م). أما (عليوة ورضوان) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تحديد السمة العامة لنمط الإدارة في المؤسسات الصحية على ضوء ما تواجهه من تغيرات ومؤثرات لحظية ذات آثار سريعة ومخاطر متنوعة. أشارت الدراسة إلى أهمية بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن المعلومات بالسرعة الواجبة وإلى ضرورة توافر مهارات الاتصال والقدرة على تحليل البيانات وتصنيفها وتحليلها لاستيعاب الملاحظات وتقدير الاحتمالات المستقبلية. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن الأزمات التي تواجه المستشفى لا تخصص وفقاً لتقسيماتها

الإدارية، بحيث يصبح هناك أزمة تخص قسماً دون آخر.. وإنما الأزمة تمس إدارة المستشفى كلها وتؤثر في سمعتها والصورة الذهنية لها. وأوصت الدراسة بأهمية تدعيم نظم الاتصال، الرأسي والأفقي بإعتباره ضرورة حيوية في مواجهة المواقف المتأزمة للتنظيم ككل. وأوصت بأهمية توفر الكادر البشري المدرب في إدارة الأزمات (عليوة ورضوان، 2017). وأشارت دراسة (فيليكس) لمعرفة المشكلات التي يتعرض لها العاملين في المجال الصحي في الرعاية الصحية أثناء الأزمات، بصفتهم الخطوط الأمامية يحتاجون إلى وضع التدابير وتنفيذ التدابير الوقائية التي تؤدي إلى طمأننتهم مما يساعد على أداءهم. ومن ثم يجب التدابير الجيدة أداء جيد ويشمل ذلك الجانب معدات الحماية الشخصية والتغذية ووقت الراحة والاسترخاء الذهني وإدارة نوبات العمل مما يقلل من الضيق والتوتر لتأدية العمل أثناء فترة الأزمة (فيليكس، 2020م).

6-2. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة وعلاقتها بأداء المستشفيات:

ولتحديد إجراءات التعامل مع الأزمات الصحية فقد أشارت دراسة (العجمي) ان الضعف في إدارة الأزمات يؤدي لضعف في مواجهة الأزمات الصحية في موسم الحج. كما تبين وجود اهتمام مسبق بعمليات تصنيف مؤشرات حدوث الأزمات الصحية، امتلاك أنظمة اتصال سريعة لإدارة وحصر الأضرار التي سببتها الأزمة الصحية يساهم في احتواء الأضرار والحد منها. أهم التوصيات: ضرورة حث مسؤولي حملات الحج على تزويد الحجاج القادمين بالتوعية اللازمة ودراسة مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية للأزمات الصحية المحتملة، وإعداد الخطط المسبقة للتعامل معها مع تدريب العاملين على سيناريوهات محتملة للأزمات الطارئة، أثناء موسم الحج (العجمي، 2017م). ولتحديد مرافق العاملين في مجال الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بجائحة كوفيد-19 وإمكانيات الجهات ذات الصلة في وضع التدابير والإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين في هذه الجهات. أشارت الدراسة أن العاملون في مجال الرعاية الصحية يعانون ضغوطاً نفسية وجسدية كبيرة في رعاية المرضى المصابين بكوفيد-19 وهم أكثر عرضة للإصابة بهذا الفيروس ونقله. كما تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الإدراك بالأمان في العمل باستخدام الاحتياطات القياسية المتاحة ومن استنتاجات هذه الدراسة انها سلطت الضوء على القلق الكبير بين العاملين في مجال الرعاية الصحية بشأن Covid-19 وأن ذلك يؤثر على أداء العاملين في مجال الرعاية الصحية أثناء الأوبئة، لذلك رأت الدراسة ضرورة اتخاذ التدابير لتعزيز حمايتهم وتقليل التأثير النفسي للمخاطر المتصورة للعدوى (مصطفى وآخرون، 2020م). عن " إدارة

أزمة جائحة كورونا" (COVID-19) لدى الحكومة وفي إدارة أزمة انتشار فيروس كورونا المسبب. لقد أبرزت نتائج الدراسة أن تحمل المسؤولية من قبل العاملين بالمستشفيات يتميز بالفاعلية والإبداعية وبالقيام بخطوات استباقية في هذه المواجهة، وأوضحت القدرة الهائلة للعاملين التي تفوق ما هو قائم في البلدان التي توصف بأنها بلدان متقدمة (خطيب، 2020م).

وأشارت دراسة (جاكوب واخرون) إلى أن العاملون في مجال الرعاية الصحية يواجهون العديد من التحديات في علاج المرضى المصابين أثناء الأزمة الصحية وفي الحد من انتشار العدوى، وعليه أوصت الدراسة بأهمية تطوير استراتيجيات مناسبة قصيرة المدى؛ وصياغة الخطط طويلة المدى، بهدف تخفيف العبء النفسي وتوفير المناخ الملائم والصحي للعاملين في الرعاية الصحية. (جاكوب واخرون، 2020م).

6-3. مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة وعلاقتها بأداء المستشفيات:

لتحديد التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد 19) من وجهة نظر العاملين في المجال الصحي، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها؛ إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة السعودية لها دور كبير في التعامل مع جائحة كورونا (كوفيد 19) ، وهناك شبه اتفاق على أهمية دور إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة السعودية في التعامل مع جائحة كورونا (كوفيد 19) حيث جاء في المحور الأول: المتعلق بالتواصل مع الجمهور ، والمحور الثاني الخاص بتوعية الجمهور بجائحة كورونا، والمحور الثالث الخاص بالتواصل مع القطاعات والوزارات الأخرى بشأن جائحة كورونا وجاء المحور الثالث الخاص بالتواصل مع القطاعات والوزارات الأخرى بشأن جائحة كورونا في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.74)، وجاء المحور الخامس الخاص بالتحديات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة في القيام بمهامها خلال جائحة كورونا في المرتبة الخامسة (أبوعباة، 2020م). ولتغطية أهم الجوانب النظرية لعملية إدارة الأزمات والكوارث وبصفة عامة حالة الطوارئ، والتأكيد على أهمية التخطيط العلمي السليم والمسبق لهذه العملية، واختبار مدى كفاءة الأجهزة المختلفة في عملية المجابهة واستعادة النشاط بعد وقوع الأزمة، واقتراح ما يمكن لتفعيل إدارة الأزمات والطوارئ بالمملكة ، واقتراح استراتيجية وطنية لإدارة الطوارئ والحد من المخاطر في المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن هناك عدداً من التحديات التي لا تزال أمام التي يجب التغلب عليها لتطوير قدراتها على إدارة ومواجهة الكوارث والطوارئ مقارنة بالدول المجاورة، وتأتي على رأس هذه التحديات العوامل

التنظيمية المتعلقة بإدارة الأزمات بعد وقوعها. من النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: رفع الوعي الوقائي لدى المواطنين للعمل على تلافي حدوث الكوارث و الأزمات ، ورفع الوعي المجتمعي والتعاوني في عمليات المواجهة وتلافي الآثار الناتجة عن الأزمة (الرقابي، 2018م) بشأن التدابير والإجراءات الاحترازية والموارد المتاحة لمواجهة الأزمات والتأثير على عملهم اليومي. أيضاً لتحليل المخاطر اوضحت النتائج أن مستوى الإجراءات والتدابير والموارد المتاحة حول الأزمة منخفضة نسبياً، وهذا أثر على عملهم بشكل مرتفع. وأشارت نتائج الدراسة أن هناك عبء العمل أثناء فترة الأزمة مما يؤثر على بعض الجوانب الاجتماعية لديهم. في المقابل كانت مشاركة الممرضات في العمل متوسطة، ورضاهم منخفض. وأشارت النتائج أن هناك علاقة سلبية بين المعلومات المتاحة للممرضات، والتدابير المنفذة، والموارد مع بعض المخاطر النفسية والاجتماعية، وعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل. من توصيات الدراسة الحرص على توفير التدريب المتعلق بإدارة الأزمات (ماريا ديلاخرون، 2020م).

6-4. مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة وعلاقتها بأداء المستشفيات:

اشارت دراسة (أبو النصر) إلى أهمية العمل الجماعي في هذا الشأن، والعبر والإستفادة من الأزمة في المستقبل. قدمت الدراسة بعض التوصيات العلمية كمحاولة التعلم وتحسين عملية مواجهتها وإدارتها منها: ضرورة إنشاء مراكز لتخطيط المستقبل وإدارة الأزمات. العمل على الاستفادة الكاملة من مراكز المعلومات القائمة في المجتمع ومن أقسام المعلومات في المنشآت الصحية، كذلك وضع خطة إعلامية على مستوى للجماهير الداخلي وأخرى للجماهير الخارجي، تصميم برامج تدريبية تكفل تزويد الأفراد العاملين بالمعارف العلمية الحديثة والخبرات المتطورة في التعامل مع الأزمات والكوارث (أبو النصر، 2017م). لتقييم تأثير ضغوط COVID-19 على أداء وسلوك العاملين في مجال الرعاية الصحية. اشارت نتائج الدراسة أن أكثر من ثلاثة أرباع المشاركين في الدراسة لديهم مستوى مرض من المعرفة والعدوى واتخاذ تدابير الرقابة والوقاية. كما أشارت الدراسة ان المشاركين الطبيين الخاضعين للدراسة لديهم مستويات ضغط نفسي معتدلة من COVID-19 ، بينما كان 69.1 ٪ من المشاركين كان لديهم مستويات ضغط نفسي مرتفعة من COVID-19، ويتمثل ذلك في مستويات الإجهاد النفسي الشديدة. وخلصت الدراسة أن معظم العاملين في مجال الرعاية الصحية كان لديهم مستوى متدني من المعرفة بالوقاية من العدوى، كان معظمهم مصابًا بحالة نفسية مرتفعة مصحوبة بالتوتر والقلق بالإصابة بالعدوى من COVID-19

(البكري واخرون، 2020م) إلى أن العاملون في مجال الرعاية الصحية يواجهون العديد من التحديات في علاج المرضى المصابين بـ COVID-19 وفي الحد من انتشار العدوى، وعليه أوصت الدراسة بأهمية تطوير استراتيجيات مناسبة قصيرة المدى؛ وصياغة الخطط طويلة المدى، بهدف تخفيف العبء النفسي وتوفير المناخ الملائم والصحي للعاملين في الرعاية الصحية. كما أشارت الدراسة بضرورة وعي العاملين في المجال الصحي بكيفية الوقاية من العدوى وذلك من خلال التدريب والمنشورات البحثية (جاكوب واخرون، 2020م).

فجوة الأدبيات:

أن معظم الدراسات السابقة تناولت العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات بالمنظمات الصحية بشكل عام ، غير أن الدراسة الحالية تميزت عنها في أنها ركزت على عوامل محددة وهي (مرحلة الاستعداد والوقاية ، مرحلة احتواء الأضرار والحد منها ، مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة، مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة) بشيء من التفصيل وهذه المراحل تمثل المراحل الأساسية لإدارة الأزمات بالمنظمات، وأنها ربطت ذلك بأداء المستشفيات ممثلة في الملك سلمان بن عبدالعزيز بمدينة الرياض، وهذا يعطي قوة أكبر للبحث وإدراك حقيقي لمستوى المشكلة في المستشفيات الحكومية.

7. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى الملك سلمان بن عبدالعزيز بمدينة الرياض (أطباء، ممرضين، فنيين، أخصائي غير طبيب ، إداريين) ويبلغ عددهم (1898) فرداً، وسيتم أخذ عينة ممثلة لمجتمع البحث وذلك وفقاً لجدول العينات الإحصائية عند مستوى ثقة 95% ومعدل خطأ 5% ليبليغ الحد الأدنى لحجم العينة (300) فرداً تقريباً، والجدول أدناه يوضح كيفية إختيار العينة من مجتمعها.

جدول رقم (1) : مجتمع وعينة الدراسة

العينة	%	المجتمع	فئات العاملين
87	28.98	550	اطباء
141	46.94	891	تمريض
40	13.44	255	فنيين
32	10.64	202	اداريين
300	%100	1898	مجموع

8. أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لهذه البحث حيث قام الباحث بإعداد استبانة معتمداً على الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة مثل دراسة (أبو عباة، 2020م) و دراسة (العجمي، 2017م)، وتكونت الاستبانة من قسمين أساسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: محاور أداة البحث:

واشتمل هذا القسم على خمسة محاور أساسية، تمثل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لموضوع الدراسة:

المحور الأول : مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة.

وتم قياس هذا المحور بعدد من العبارات ، وهي:

- يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة.
- يتوافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.
- توجد تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.
- توفر وحدات وأقسام المستشفى الإمكانيات المادية والبشرية والفنية عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات.
- يتسم الهيكل التنظيمي في المستشفى بمرونة كافية تساعد المستشفيات على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.

المحور الثاني: مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة.

وتم قياس هذا المحور بعدد من العبارات ، وهي:

- تتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.
- هناك استعداد لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمات.
- يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة والتي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمات.

- يتم الاتصال بدقة وسرعة من قبل المستشفى للتأكد من مستوى الأضرار التي سببتها الأزمات.

- تعد غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمات.

- لدى ال القدرة والسرعة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأخطار.

- تفضل التعامل مع الأزمات عند حدوثها وليس قبلها.

المحور الثالث: مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة.

وتم قياس هذا المحور بعدد من العبارات، وهي:

- تمارس الأنشطة الاعتيادية في المستشفى بدون أي إرباك في ظروف الأزمات.

- يتم تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمات بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.

- يعمل ال على تخفيف آثار الأزمات، وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها.

المحور الرابع: مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة.

وتم قياس هذا المحور بعدد من العبارات، وهي:

- تستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

- تقيم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأخطار السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

- يتم الاستفادة من دروس الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الأزمات.

المحور الخامس: أداء المستشفيات:

وتم قياس هذا المحور بعدد من العبارات، وهي:

- إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي الى تقليل أعداد المرضى المترددين على المستشفى

- إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي الى زيادة اشغال الاسرة

- إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي الى قلة فترة الإنتظار

- إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي الى تخفيض الازدحام بالعيادات الخارجية

- إدارة الازمات بالمستشفى تحقق سلامة المرضى.

- إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي لتخفيض معدل الوفيات في التنويم والعناية المركزة بالمستشفى.

يوضح الجدول (2) معيار الحكم على فقرات الاستبيان والذي اعتمد مقياس لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

جدول رقم (2) المدى وأوزان الإجابات والآراء الساندة لها.

درجة الموافقة	الرأي السائد	الوزن	قيمة المتوسط
بدرجة ضعيفة جداً	غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80
بدرجة ضعيفة	غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.6
بدرجة متوسطة	محايد	3	من 2.60 إلى 3.4
بدرجة كبيرة	موافق	4	من 3.4 إلى 4.2
بدرجة كبيرة جداً	موافق بشدة	5	من 4.2 إلى 5

وسوف يتم إيجاد المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومقارنتها مع المدى الذي يقع بداخله المتوسط ويعطى الرأي الذي يقابله.

9. صدق وثبات الأداة:

يقصد بصدق الأداة إلى أي مدى تقيس الغرض الذي وضعت من أجله، أو هو دراسة العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي بالمنظمات الصحية ، ولتحقيق ذلك تم تصميم الأداة بالرجوع إلى العديد من الدراسات والدوريات التي تتناول موضوع الدراسة حتى الوصول إلى الصورة النهائية لأداة الدراسة

1-9. معامل الثبات Reliability Coefficient

وتم قياسه بالطرق التالية:

أ. معامل ثبات ألفا كرون باخ

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرون باخ باستخدام برنامج SPSS وكانت النتائج كما يلي:

لقد وزع الاستبيان على عينة مختارة من عينة الدراسة الكرونياً مرتين وكانت نفس النتيجة.

أما الاستبيان فقد تم إعداده بناء على الدراسات السابقة مع الاستفادة من مشكلة الدراسة ومتغيراتها.

جدول (3) معاملات ثبات الفا كرونباخ.

المحاور	عدد العبارات	الفا كرون باخ
مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة.	5	0.541
مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة.	7	0.633
مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة.	3	0.704
مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة.	3	0.690
أداء المستشفيات.	6	0.454
الأداة ككل	24	0.604

الجدول أعلاه يبين معاملات الفا كرون باخ لكل محور من محاور أداة البحث وللأداة ككل فنجد أن القيم لمعاملات الفا كرون باخ بلغت (0.454-0.704) للمحاور وللدرجة الكلية بلغت (0.604) وهي قيم مرتفعة مما يعني أن هناك ثبات في إجابات أفراد العينة في الإجابة على هذه الأداة مما يعني أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة من حيث جمع البيانات وكذلك امكانية تعميم النتائج التي سوف تخرج بها هذه البحث.

9-2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة أو ما يعرف بصدق المحكمين، وذلك من خلال عرض الاستبانة على اللجنة الأخلاقية، وعدد من المختصين، بهدف مراجعة فقراتها ومدى ملاءمتها لجمع البيانات المطلوبة، مع أخذ المقترحات وإجراء التعديلات، وكذلك التشاور مع الدكتور المشرف بخصوصها حتى تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء الداخلي) للاستبانة عن طريق استخدام معامل بيرسون للارتباط، وذلك كما في الجدول التالي:

معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لأداة البحث:

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لأداة البحث.

جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين عبارات أداة البحث والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.596**	15	.554**
2	.592**	16	.503**
3	.356**	17	.566**
4	.344**	18	.452**
5	.575**	19	.544**
6	.563**	20	.541**
7	.599**	21	.518**
8	.485**	22	.482**
9	.478**	23	.542**
10	.601**	24	.535**
12	.507**		
13	.345**		
14	.415**		

الجدول أعلاه يوضح علاقة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للأداة فتبين أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.415-0.602) وهي قيم مرتفعة مما يعني أن هناك اتساقاً داخلياً بين كل عبارة والدرجة الكلية للأداة.

10. تحليل البيانات :

تم تحليل بيانات أداة الدراسة وذلك بتطبيق الأساليب الاحصائية المناسبة لكل جزئية وذلك وفقاً للآتي:

10-1. التحليل الاحصائي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الفصل توضيح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (5) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	31	10.78
أكثر من 30 إلى أقل من 40 سنة	201	66.34
أكثر من 40 إلى أقل من 50 سنة	49	16.34
أكثر من 50 سنة	19	6.54
المجموع	300	100
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
دبلوم فني	27	9.15
كلية صحية	24	8.17
بكالوريوس	181	60.13
ماجستير وما فوق	54	17.97
أخرى	14	4.58
المجموع	300	100
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	31	11.11
أكثر من 5 إلى 10 سنوات	111	36.60
أكثر من 10 إلى 15 سنة	158	52.29
المجموع	300	100

الجدول أعلاه يبين النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب متغير العمر فنجد أن الغالبية يتوزعون بداخل الفئة العمرية (أكثر من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (66.34%)، ومن ثم (أكثر من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (16.34%)، تليها (أقل من 30 سنة) بنسبة (10.78%)، وأخيراً (أكثر من 50 سنة) بنسبة (6.54%).

الجدول أعلاه يبين النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب متغير المؤهل العملي فنجد أن الغالبية بكالوريوس بنسبة (60.13%)، ومن ثم ماجستير بنسبة (17.97%)، تليها دبلوم فني بنسبة (9.15%)، كلية صحية بنسبة (8.17%)، وكلية صحية بنسبة (8.17%) وأخيراً باخرى بنسبة (4.58%)

الجدول أعلاه يبين النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب متغير عدد سنوات الخبرة فنجد أن الغالبية أكثر من 10 إلى 15 سنوات بنسبة (52.29%)، ومن ثم أكثر من 5 إلى 10 سنة بنسبة (36.60%)، تليها أقل من 5 سنوات بنسبة (11.11%).

10-2: التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة لمحاوَر اداة الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل الإحصاء الوصفي لمحاوَر الدراسة، وهي:

- مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة.
- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة.
- مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة.
- مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة.

- الاداء بمستشفى الملك سلمان بالرياض.

10-2-1. المحور الأول: مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض:

فيما يلي التحليل الإحصائي لمحور مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض، وتم ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (6) التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول محور مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة الإحصائي
توجد تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة	4.70	1.3	143.1	0.000
يتوافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة	4.68	1.1	129.0	0.000
توفر وحدات وأقسام المستشفى الإمكانيات المادية والبشرية والفنية عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات	4.65	1.1	64.2	0.000
يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة	4.62	1.2	85.0	0.000
يتسم الهيكل التنظيمي في المستشفى بمرونة كافية تساعد المستشفيات على التعامل مع الأزمات حال وقوعها	4.61	1.1	129.4	0.000
يتوافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	4.60	1.1	162.7	0.000
المتوسط العام	4.64		118.9	

الجدول (6) عبارة عن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض فمن خلال المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (4.64) يقابل الاجابة موافق بشدة ما يعني أن أفراد العينة موافقين بشدة على مدى محور مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة.

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً فنجد العبارة (توجد تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.70) ودرجة موافقة موافق بشدة، تليها العبارة (يتوافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة) بمتوسط بلغ (4.68) ودرجة موافقة موافق بشدة، ومن ثم العبارة (توفر وحدات وأقسام المستشفى الإمكانات المادية والبشرية والفنية عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات) بمتوسط بلغ (4.65) ودرجة موافقة موافق بشدة، ومن ثم العبارة (يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة) بمتوسط بلغ (4.62) ودرجة موافقة موافق بشدة، ومن ثم العبارة (يتسم الهيكل التنظيمي في المستشفى بمرونة كافية تساعد المستشفيات على التعامل مع الأزمات حال وقوعها) بمتوسط بلغ (4.61) ودرجة موافقة موافق بشدة، وأخيراً العبارة (يتوافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة) بمتوسط بلغ (4.60) ودرجة موافقة موافق بشدة.

وهذه النتيجة تبين أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.60-4.70) وهي متوسطات مرتفعة جداً ودرجات الموافقة لها موافق بشدة لجميع العبارات.

10-2-2: المحور الثاني: مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض

فيما يلي التحليل الإحصائي لمحور مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض، وتم ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (7) نتائج إجابات أفراد العينة حول محور مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض

العبارة	المتوسط	المتوسط المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة الاحصائي
هناك استعداد لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمات.	4.77	1.5	108.92	0.000
يتم الاتصال بدقة وسرعة من قبل المستشفى للتأكد من مستوى الأضرار التي سببتها الأزمات	4.73	1.2	90.08	0.000
لدى ال القدرة والسرعة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأخطار	4.71	1.5	84.13	0.000
تتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	4.68	1.2	158.53	0.000
تفضل التعامل مع الأزمات عند حدوثها وليس قبلها.	4.66	1.4	73.14	0.000
تعد غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمات	4.57	1.4	73.14	0.000
يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة والتي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمات	4.53	1.4	73.14	0.000
المتوسط العام	4.66		102.96	

الجدول أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض.، فمن خلال المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (4.66) يقابل الاجابة موافق بشدة ما يعني أن أفراد العينة موافقين بشدة على محور مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض.

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً فنجد العبارة (هناك استعداد لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمات) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.77) ودرجة موافقة موافق بشدة، ومن ثم العبارة (يتم الاتصال بدقة وسرعة من قبل المستشفى للتأكد من مستوى الأضرار التي سببتها الأزمات) بمتوسط بلغ (4.73) ودرجة موافقة موافق بشدة، ومن ثم العبارة (لدى ال القدرة والسرعة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأخطار) بمتوسط بلغ (4.71) ودرجة موافقة موافق بشدة، ومن ثم

العبارة (تتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة) بمتوسط بلغ (4.68) ودرجة موافقة موافق بشدة، ثم العبارة (تفضل التعامل مع الأزمات عند حدوثها وليس قبلها) بمتوسط بلغ (4.66) ودرجة موافقة موافق بشدة.

تليها العبارة (تعد غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمات) بمتوسط بلغ (4.57) ودرجة موافقة موافق بشدة، وأخيراً (يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة والتي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمات) بمتوسط بلغ (4.53) ودرجة موافقة موافق بشدة

وهذه النتيجة تبين أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.53-4.77) وهي متوسطات مرتفعة جداً ودرجات الموافقة لها موافق بشدة لجميع العبارات.

10-2-3. المحور الثالث: مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة في

مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض:

فيما يلي التحليل الإحصائي لمحور مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (8) نتائج إجابات أفراد العينة حول مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض

العبارة	المتوسط	المعيار الانحراف	مربع كاي	مستوى الدلالة الإحصائي
يتم تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمات بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي	4.71	1.2	90.0	0.000
تمارس الأنشطة الاعتيادية في المستشفى بدون أي إرباك في ظروف الأزمات.	4.63	1.5	66.9	0.000
يعمل على تخفيف آثار الأزمات، وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها.	4.50	1.6	41.9	0.000
المتوسط العام للمحور	4.61		69.01	

الجدول أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض، فمن خلال المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (4.54) يقابل الإجابة موافق بشدة ما يعني أن أفراد العينة موافقين بشدة على مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً فنجد العبارة (يتم تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمات بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.71) ودرجة موافقة موافق بشدة ، ومن ثم العبارة (تمارس الأنشطة الاعتيادية في المستشفى بدون أي إرباك في ظروف الأزمات) بمتوسط بلغ (4.63) ودرجة موافقة موافق بشدة ، أخيراً العبارة (يعمل على تخفيف آثار الأزمات، وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها) بمتوسط بلغ (4.50) ودرجة موافقة موافق بشدة.

وهذه النتيجة تبين أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.50- 4.71) وهي متوسطات مرتفعة جداً ودرجات الموافقة لها موافق بشدة لجميع العبارات.

10-2-4. المحور الرابع مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض:

فيما يلي التحليل الإحصائي لمحور مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض ، وتم ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (9) نتائج إجابات أفراد العينة حول محور مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض

العبرة	المتوسط	المتوسط	مربع كاي	مستوى الدلالة الاحصائي
تقيم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأخطار السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	4.62	1.3	124.36	0.000
تستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً.	4.59	1.2	56.99	0.000
يتم الاستفادة من دروس الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الأزمات	4.58	1.7	111.21	0.000
المتوسط اعام للمحور	4.59		100.57	

الجدول أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور حول محور مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض. فمن خلال المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (4.59) يقابل الإجابة موافق بشدة ما يعني أن أفراد العينة موافقين بشدة على مدى حول محور مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة .

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً فنجد العبارة (تقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأخطار السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.62) ودرجة موافقة موافق بشدة ، ومن ثم العبارة (تستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً) بمتوسط بلغ (4.59) ودرجة موافقة موافق بشدة ،

و أخيراً العبارة (يتم الاستفادة من دروس الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الأزمات) بمتوسط بلغ (4.58) ودرجة موافقة موافق بشدة.

وهذه النتيجة تبين أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.58-4.62) وهي متوسطات مرتفعة جداً ودرجات الموافقة لها موافق بشدة لجميع العبارات.

10-2-5. المحور الخامس: الأداء في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض:

فيما يلي التحليل الإحصائي، وتم ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (10) نتائج إجابات أفراد العينة حول محو الأداء في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض:

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة الاحصائي
إدارة الأزمات بالمستشفى تؤدي التخفيض معدل الوفيات في التنويم والعناية المركزة بالمستشفى	4.67	1.2	138.4	0.000
إدارة الأزمات بالمستشفى تؤدي الى تقليل أعداد المرضى المترددين على المستشفى	4.64	1.5	70.7	0.000
إدارة الأزمات بالمستشفى تؤدي الى تخفيض الأزدحام بالعيادات الخارجية	4.63	1.6	65.4	0.000
إدارة الأزمات بالمستشفى تؤدي الى قلة فترة الإنتظار	4.62	1.7	121.1	0.000
إدارة الأزمات بالمستشفى تؤدي الى زيادة اشغال الاسرة	4.50	1.2	91.8	0.000
المتوسط العام للمحور	4.58		97.48	

الجدول أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور محو الأداء في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض ، فمن خلال المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (4.58)

يقابل الاجابة موافق بشدة ما يعني أن أفراد العينة موافقين بشدة على مدى توفر الأداء في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض.

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً فنجد العبارة (إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي التخفيض معدل الوفيات في التنويم والعناية المركزة بالمستشفى) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.67) ودرجة موافقة موافق بشدة ، ومن ثم العبارة (إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي الى تقليل أعداد المرضى المترددين على المستشفى) بمتوسط بلغ (4.64) ودرجة موافقة موافق بشدة ، ومن ثم العبارة (إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي الى تخفيض الأزحام بالعيادات الخارجية) بمتوسط بلغ (4.63) ودرجة موافقة موافق بشدة ، ومن ثم العبارة (إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي الى قلة فترة الإنتظار) بمتوسط بلغ (4.62) ودرجة موافقة موافق بشدة ، ومن ثم العبارة (إدارة الازمات بالمستشفى تؤدي الى زيادة اشغال الاسرة) بمتوسط بلغ (4.50) ودرجة موافقة موافق بشدة.

وهذه النتيجة تبين أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.50-4.67) وهي متوسطات مرتفعة جداً ودرجات الموافقة لها موافق بشدة لجميع العبارات.

10-2-6. ترتيب تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

في هذا الجدول نوضح إثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك بحسب المتوسط الحسابي وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (11) المقارنة بين متوسطات محاور اداة الدراسة.

الترتيب	مربع كاي	المتوسط الحسابي	المحور
2	118.9	4.64	مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة.
1	102.96	4.66	مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة.
3	69.01	4.61	مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة.
4	100.57	4.59	مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة.

الجدول أعلاه عبارة عن المقارنة بين متوسطات محاور اداة الدراسة فنجد أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (أداء المنظمات الصحية) من حيث المتوسط هو المحور الثاني (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة بمتوسط حسابي 4.66)، يليها من حيث الترتيب المحور الأول (مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة بمتوسط حسابي 4.64)، يليه المحور الثالث (مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر

إدارة الأزمة بمتوسط حسابي(4.57)، وأخيراً المحور الرابع (مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة بمتوسط حسابي(4.59).

11. نتائج الدراسة:

1. أشارت النتائج ان أفراد العينة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض موافقين بشدة على مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة حيث كان المتوسط الحسابي (4.64) ، خاصة في النواحي التالية :

- وجود تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة
- توافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة .
- توفر وحدات وأقسام المستشفى الإمكانيات المادية والبشرية والفنية عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات النتائج ان أفراد العينة

2. أشارت النتائج ان أفراد العينة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض موافقين بشدة على محور مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة حيث كان المتوسط الحسابي (4.66) خاصة في النواحي التالية:

- الاستعداد لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمات.

- الاتصال بدقة وسرعة من قبل المستشفى للتأكد من مستوى الأضرار التي سببتها الأزمات
- القدرة والسرعة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الاخطار.

3. أشارت النتائج ان أفراد العينة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض موافقين بشدة على محور مرحلة استعادة النشاط كأحد عناصر إدارة الأزمة حيث كان المتوسط الحسابي (4.54) ، خاصة فيما يتعلق النواحي التالية:

- تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمات بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.
- ممارسة الأنشطة الاعتيادية في المستشفى بدون أي إرباك في ظروف الأزمات.
- العمل على تخفيف آثار الأزمات، وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها.

4. أشارت النتائج أن أفراد العينة بمستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض موافقين بشدة على محور مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة بمتوسط بلغ (4.59) وكانت العبارات الأكثر موافقة هي:

- تقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأخطار السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية
- إستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً.
- الاستفادة من دروس الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الأزمات.

12. مناقشة نتائج الدراسة:

تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة والدارسة الميدانية، مع محاولة إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

12-1. مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة وعلاقتها بالأداء في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض :

أشارت نتائج الدراسة الحالية انه توجد موافقة بشدة على مرحلة الاستعداد والوقاية كأحد عناصر إدارة الأزمة حيث كان المتوسط الحسابي العام للمحور (4.64) ، ويظهر ذلك وجود تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة، و الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة مع توفر وحدات وأقسام المستشفى الإمكانيات المادية والبشرية والفنية عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات.

ومثل هذه النتائج تتفق مع الدراسة التي أعدها (سلمان، 2016م) الي تلخصت أهم نتائجها في أن التدني في تخطيط مسبق لمرحلة الإستعداد للأزمة الصحية والوقاية منها ، وأن عدم وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى للتخطيط لمواجهة الأزمات والاكتفاء بنمط الإدارة برودة الفعل يؤثر على أداء المستشفيات أثناء فترة الأزمة .

كما تتفق أيضاً مع نتائج الدراسة التي أعدها (القحطاني، 2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود تخطيط مسبق بالمستشفى لمواجهة أي أزمة محتملة، وتوافر المهارة والقدرة لإعداد الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات المحتملة لدى إدارة المستشفى يساهم على الأداء أثناء فترة الأزمات .

وهذا أيضاً ما أكدته دراسة (مسك، 2018م) التي أوضحت إن اتباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات بدرجة عالية في مرحلة الاستعداد والوقاية لمواجهة الأزمات الصحية، وتوفير العناصر الرئيسية لنظام إدارة الأزمات يساهم في إدارة الأزمة بالمستشفى.

كذلك تتفق هذه النتائج مع ما أشارت به نتائج دراسة (الجديلي، 2018م) التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة – منفردة – ومجمعة ، خاصة من الناحية التقنية وتوفير نظم معلومات قادر على التنبؤ على وقوع الأزمة قبل وقوعها ، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض . أظهرت النتائج العامة للدراسة أن وجود في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، له أثر كبير في مواجهة الأزمات قبل وقوعها.

2-12. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة وعلاقتها بالأداء في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض :

أشارت نتائج الدراسة الحالية أنه توجد موافقة بشدة على مرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد عناصر إدارة الأزمة وعلاقتها بأداء المستشفيات حيث كان المتوسط الحسابي العام للمحور (4.66) ، خاصة عن الاستعداد لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمات، والاتصال بدقة وسرعة من قبل المستشفى للتأكد من مستوى الأضرار التي سببتها الأزمات و القدرة والسرعة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء.

مثل هذه تتفق مع ما أشارت به دراسة (سليمان، 2016م) التي هدفت إلى تحديد مدى كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات حول توافر العوامل التنظيمية التالية بمستشفيات جامعة المنصورة: (تنظيم العمل، الاتصالات، التنسيق، تسهيلات العمل، فريق أو وحدة مستقلة لإدارة الأزمات. أسفرت نتائج الدراسة على أنه ارتفاع درجة الإدراك بإمكانية تعرض المستشفيات التي يعملوا بها لأزمات في أي وقت ولأسباب قد ترجع إلى البيئة الداخلية أو الخارجية له أثر في مواجهة الأزمات في هذه المستشفيات.

ولعل مثل هذه النتائج تتفق مع ما أشارت به دراسة (الرقابي، 2018م) من نتائج أهمها: أن هناك عدداً من التحديات التي يجب التغلب عليها بإدارة الأزمات بالمستشفيات لتطوير قدراتها على إدارة

ومواجهة الكوارث والطوارئ، وتأتي على رأس هذه التحديات العوامل التنظيمية المتعلقة بإدارة الأزمات بعد وقوعها.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي أشارت بها دراسة (ماريا ديلاخرون، 2020م) بأن هناك عبء العمل أثناء فترة الأزمة مما يؤثر على بعض الجوانب الاجتماعية لدى. و أن هناك علاقة سلبية بين المعلومات المتاحة ، والتدابير المنفذة، والموارد مع بعض المخاطر النفسية والاجتماعية، وعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل.

وكذلك تتفق نتائجه مع ما أشارت به دراسة (عليوة ورضوان، 2016م) التي هدفت الدراسة إلى تبيان حقيقة الارتباط بين مدى توفر نظم الاتصال الفعالة ومهاراته وتداعيات الأزمة ومدى القدرة على مواجهتها في المستشفيات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن المعلومات بالسرعة الواجبة وإلى ضرورة توافر مهارات الاتصال والقدرة على تحليل البيانات وتصنيفها وتحليلها لاستيعاب الملابسات وتقدير الاحتمالات المستقبلية.

12-3. مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة وعلاقتها بالأداء في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض :

أوضحت النتائج أنه توجد موافقة كبيرة لمحور مرحلة التعلم كأحد عناصر إدارة الأزمة حيث كان المتوسط الحسابي العام (4.59) و يلزم لذلك تقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأخطار السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية مع إستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً والاستفادة من دروس الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الأزمات.

وفي هذا تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو النصر، 2017م) التي أشارت إلى أهمية العمل الجماعي في هذا الشأن، والعبر والإستفادة من الأزمة في المستقبل و العمل على الاستفادة الكاملة من مراكز المعلومات القائمة في المجتمع ومن أقسام المعلومات في المنشآت الصحية في إدارة الأزمات، كذلك وضع خطة إعلامية على مستوى للجمهور الداخلي وأخرى للجمهور الخارجي، تصميم برامج تدريبية تكفل تزويد الأفراد العاملين بالمعارف العلمية الحديثة والخبرات المتطورة في التعامل مع الأزمات والكوارث .

وكذلك تتفق مع ما أشارت به دراسة (شاهين، 2017م) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة سالبة دالة بين الخبرة وبين القلق، بمعنى آخر وجد علاقة إيجابية بين الخبرة وبين القدرة

على مواجهة الأزمة والتعامل معها، وأوصت الدراسة بأهمية التدريب ورفع الكفاءة لإدارة الأزمات بالمستشفيات.

وكذلك تتفق مع ما أشارت به دراسة (جاكوب واخرون) إلى أن بأهمية تطوير استراتيجيات مناسبة قصيرة المدى؛ وصياغة الخطط طويلة المدى، بهدف تخفيف العبء النفسي وتوفير المناخ الملائم والصحي للعاملين في الرعاية الصحية. وأشارت الدراسة بضرورة وعي العاملين في المجال الصحي بكيفية الوقاية من العدوى وذلك من خلال التدريب والمنشورات البحثية. وهذا ما أكدته دراسة (فيليكس، 2020م) التي أشارت إلى أهمية الإهتمام بالعنصر البشري لضمان أداء متميز أثناء فترة الأزمة وذلك بوضع التدابير وتنفيذ التدابير الوقائية التي تؤدي إلى طمأننتهم مما يساعد على أداءهم.

نستنج من مناقشة نتائج الدراسة أن نجد أن معظم نتائجها تتفق مع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع ادراسة، خاصة فيما يتعلق العوامل التنظيمية وعلاقتها بجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات، ويتطلب ذلك عدم ميل الإدارة في المستشفى نحو المركزية في اتخاذ القرارات، مع تفويض السلطات في ظروف الأزمات. وقد أكدت ذلك دراسة (الجديلي، 2018م) التي أظهرت نتائجها أنه الضعف الشديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، مجتمعة، يضعف من مواجهة الأزمات بالمستشفيات.

13. الاستنتاجات:

1. إن مرحلة الاستعداد والوقاية من العناصر إدارة الأزمة من المرحل الأساسية لتطبيق إدارة الأزمات بالمستشفيات ، خاصة إذا تم مراعاة النواحي التالية: وجود تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة ، توافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة وتوفر وحدات وأقسام المستشفى الإمكانات المادية والبشرية والفنية عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات.
2. إن مرحلة احتواء الأضرار والحد منها من العناصر المهمة في إدارة الازمات بالمستشفيات ، ولتطبيق هذه المرحلة يجب مراعاة النواحي التالية: الاستعداد لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمات، الاتصال بدقة وسرعة من قبل المستشفى للتأكد من مستوى الأضرار التي سببتها الأزمات و القدرة والسرعة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء .

3. إن مرحلة استعادة النشاط من العناصر الأساسية في إدارة الازمات بالمستشفيات ولتحقيق ذلك يجب مراعاة النواحي التالية: تزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالازمات بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي، ممارسة الأنشطة الاعتيادية في المستشفى بدون أي إرباك في ظروف على تخفيف آثار الازمات، وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها.

4. إن مرحلة التعلم من العناصر المهمة في إدارة الازمات، و لكي تتم الإستفادة يجب مراعاة التالي: تقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأخطار السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الازمات المستقبلية ، إستخلاص الدروس والعبر من الازمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً والاستفادة من دروس الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الازمات.

5. لتحقيق أداء المستشفيات بشكل فعال أثناء الازمات يجب مراعاة المراحل السابقة وهي (مرحلة الاستعداد والوقاية ، مرحلة احتواء الأضرار والحد منها ، مرحلة استعادة النشاط، و مرحلة التعلم).

14.التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم توضيحها يرى الباحث عدة توصيات لتطبيق إدارة الازمات بالمستشفيات ومحافظة الأداء بها وهي كما يلي:

1. الحرص على توفر عناصر مرحلة الاستعداد والوقاية وذلك من وجود تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الازمات المحتملة ،توافر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للازمات المحتملة وتوفر وحدات وأقسام المستشفى الإمكانات المادية والبشرية والفنية عند الحاجة إليها للتعامل مع الازمات..
2. ضرورة احتواء الأضرار والحد منها أثناء الازمات بالمستشفيات ، وهذا يتطلب: الاستعداد لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الازمات، الاتصال بدقة وسرعة من قبل المستشفى للتأكد من مستوى الأضرار التي سببتها الازمات و القدرة والسرعة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء.

3. الحرص والالتزام. باستعادة النشاط بالمستشفيات وذلك بالحرص بتزويد المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمات بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي، ممارسة الأنشطة الاعتيادية في المستشفى بدون أي إرباك في ظروف على تخفيف آثار الأزمات، وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها

4. وأخيراً توصي الدراسة بالحرص على التعلم والإستفادة من الازمات السابقة ، و لكي يتحقق ذلك يجب: تقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأخطار السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية ، إستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً والاستفادة من دروس الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الأزمات.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمود، (2017 م). مفهوم الأزمات: منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد الرابع ، العدد (28) جامعة حلوان
- الجديلي ، ربحي عبد القادر،(2016). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.
- الرقابي، سعد علي حمود (2018م). معايير تقويم إدارة الأزمات في أقسام الطوارئ في المستشفيات العراقية: دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20) العدد (80).
- العجمي، محمد ابراهيم، (2017م). دور إدارة الأزمات الصحية في مواسم الحج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- خطيب، محمد بن شحات خطيب، (2020م). إدارة أزمة جائحة كورونا" (COVID-19) لدى الحكومة السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولى عهده الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز، المجلة العربية العلمية للنشر، العدد (21).
- الدهان، أميمة،(2015). إدارة الأزمات في المنظمات أبحاث اليرموك، المجلد الخامس، العدد الرابع،
- سليمان، محمد جلال (2016م). أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة"، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
- شاهين، محمد عبدالنواب، (2017م). الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية"، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عليوة، السيد ورضوان، رفعت(2017م) مهارات الاتصال في إدارة الأزمات: بالتطبيق على المستشفيات"، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
- القحطاني، مهدي سعيد علي،(2019م). دور التخطيط في مواجهة الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير المركزي، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض.

– مسك ، زينات موسى، (2018م). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضقة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل.

- Abu Al-Nasr, Medhat Mahmoud (2017) The Concept of Crises: An Administrative and Social Perspective, The Arab Journal for Security Studies, Volume IV, Issue (28) Helwan University
- El Dahan, Omaima (2018), Crisis Management in Health Organizations, Yarmouk Research, Volume Five, Number Four.
- Al-Aqeel, Ibrahim Al-Aqeel (2017), Dealing with Health Crises, Princess Noura University, Promising Research Center in Social Research.
- Al-Dhafiri, Commander Fahd Ghaith (2016) The Role of Modern Technology in Rapid Response to Crisis Management in Hospitals, Naif Arab University for Security Sciences.
- Anderson, R.M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, & Hollingsworth, T.D. (2020). How Will Country – Based Mitigation Measures Influence the Course of the COVID-19 Epidemic? The Lancet, Published Online. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(20\)30567-5](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(20)30567-5).
- Elbqry1, FatmaMohmed,(2020). Effect of COVID-19 stressors on healthcare workers' performance and attitude at Suez Canal university hospitals.Felix F Widjaja, HamzahShatri, Rudi Putrant ,(2020).Health Issues Among Healthcare Workers During COVID-19 Pandemic: a Psychosomatic Approach.
- Mostafa A. Abolfotouh , Adel F,(2020). Perception and attitude of healthcare workers in Saudi Arabia with regard to Covid-19 pandemic and potential, associated predictors.

- Al-Subaie, Muhammad Hassan, (2019). Elements of Crisis Management in Iraqi Hospitals: A Case Study, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (26), Issue (87).
- -Al-Shammari, Ali Ibrahim, (2017). The role of planning in facing crises from the point of view of workers in government hospitals, Naif University for Administrative Sciences, Riyadh.
- Hamed, Hussein Ahmad, (2018). The reality of crisis management in government hospitals from the viewpoint of its employees, an unpublished master's thesis, Hebron University

Crisis management and its impact on hospital performance

A field study on King Salman Hospital in Riyadh

Dr. Saeed A. Almones

Abstract

Background: The health sector is one of the most vulnerable organizations to crises, especially health ones, so the presence of crisis management in hospitals is necessary to prepare for when crises occur and contain and reduce damages as much as possible or prevent their occurrence and solve them before they develop, and restore activity when they occur..

Objective The aim of the research is to present and analyze the impact of crisis management on the performance of hospitals through the following stages: (preparation and prevention stage, damage containment and limitation stage, activity recovery stage, learning stage)..

Methods: The study used the descriptive and analytical method using the questionnaire tool, which was distributed to a sample of (300) individuals (doctors, nursing, technical and administrative staff) at King Salman Hospital in Riyadh..

Results There is strong agreement on the availability of the importance of the crisis management stage (preparation and prevention stage, damage containment and limitation stage, activity recovery stage, learning stage) for application in hospitals..

Conclusion: Crisis management has an impact on improving performance in hospitals, especially with regard to patient safety, reducing deaths, and minimizing medical errors.

Keywords: crisis management, hospital performance, crisis preparedness and prevention phase, crisis damage containment and reduction phase, activity recovery phase, learning phase, King Salman Hospital in Riyadh.