

" إدارة الازمات "

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك

إعداد وتقديم
الدكتور
إيهاب زهران
خبير العلوم الإدارية

بسم الله الرحمن الرحيم

محتويات البرنامج:

مفهوم الأزمة والمصطلحات الاخرى

مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

إدارة الأزمات والكوارث

دراسة مصفوفة الازمات

تصنيف الأزمات

أسباب نشوء الأزمات

تشخيص الأزمات

عوامل النجاح في إدارة الأزمة

إستراتيجيات المواجهة والتعامل مع الأزمة

تطبيق عملي وكيفية انشاء ادارة الازمات

مقدمة:

- هل نحن معرضون للأزمات؟
 - هل أوضاع العالم سياسياً واقتصادياً وتاريخياً تدفع لنشوء الأزمات؟
 - هل العالم اليوم يطلق عليه عالم الأزمات الوعي لمواجهة الأزمات؟
- أهمية إعداد وتجهيز المستشفيات لمواجهة الأزمات:

للمنشآت الطبية وخاصة المستشفيات دور هام في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات الأخرى بالدولة ، إذن ما هو الموقف إذا كانت مستشفياتنا ذاتها غير مستعدة لمواجهة الأزمات ؟ وخاصة أنها يمكن أن تواجه موقف أزمة من داخلها أو من الخارج أو كلاهما معا أثناء قيامها بدورها الهام والطبيعي في مواجهة الأزمات والكوارث بالتعاون مع باقي مؤسسات الدولة.

من المؤكد أن هذه العبارة البسيطة قد أثارت في تفكيرك مدي أهمية أن تكون مستشفياتنا مجهزة ومدربة ومستعدة لمواجهة الأزمات .
قبل البداية

يدور في الازهان سؤالٌ يبحث عن اجابة :

هل الازمة نعمة ام نقمة ؟

الازمة نعمة ونقمةولكن كيف؟؟؟؟

برع الصينيون في نحت مصطلح الازمة، اذ ينطقونه wet-gi

وهي عبارة عن كلمتين الاولى تدل على الخطر اما الاخري فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، حيث تمكن براعة القيادة في تصور امكانية تحويل الازمات وما تحمله من مخاطر الى فرصة لاطلاق القدرات الابداعية التي تستثمر الازمة كفرصة لاعادة صياغة الظروف وايجاد الحلول السديدة .

المصطلحات الفنية:

● المشكلة Problem

هي حالة من التوتر، وعدم الرضا، تنجم عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها.

● الكارثة Disaster

هي حالة حدثت فعلاً وأسفرت عن العديد من الخسائر في الموارد، البشرية والمادية.

● الحادث Accident

يعبر عن شيء فجائي، وقع بصورة سريعة، وينقض أثره فور وقوعه.

● الصدمة Shock

هي شعور مفاجئ حاد، ينتجه حادث غير متوقع، ويجمع بين الغضب والذهول والخوف، ومن ثم، تكون الصدمة هي أحد عوارض الأزمات وإحدى نتائجها.

● الصراع Conflict

مفهوم يعبر عن العلاقة الاجتماعية بين الناس، ويسببه تعارض الأهداف أو المصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات، التنظيمية والاجتماعية، المختلفة.

● الخلاف Dispute

وهو مفهوم يعبر عن المعارضة، والتضاد، وعدم التطابق في الشكل، أو في الظروف والمضمون، وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة، ولكن، لا يعبر عنها تماماً.

● الأزمة Crisis

هي نتيجة نهائية لتراكم العديد من التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ، يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً، واضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.

● إدارة الأزمات Crisis Management

هي كيفية التغلب على الأزمة ، بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة؛ وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها.

● الإدارة بالأزمات Management by Crisis

تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة، بصورة حقيقية، أو بصورة مفتعلة. ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمارها، أو استثمار الفرص، التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقية، لتحقيق بعض الأهداف، التي كان يصعب تحقيقها، في الظروف العادية.

● مفهوم الكارثة Disaster

هو أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمة ، وهي حالة مدمرة حدثت فعلاً ونتج عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معاً ، والحقيقة فإن الكوارث قد تكون اسباباً لأزمات ، ولكنها بالطبع لا تكون هي ازمات في حد ذاتها ، والكارثة قد تكون لها اسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها .

الفرق بين الازمة والكارثة:

الكارثة	الازمة	عنصر المقارنة
كاملة	تصاعديه	المفاجأة
بشرية ومادية كبيره	معنوية وربما بشرية وماديه	الخسائر
طبيعية واحيانا انسانيه	انسانية	الاسباب
صعبة التنبؤ ممكنة التنبؤ	التنبؤ بوقوعها	
يتفاوت الضغط تبعا لنوع الكارثة	ضغط وتوتر كبير	الضغط على
متخذ القرار		
غالبا....ومعلنه	احيانا... وبصريه	المعنويات والدعم
محلية وإقليمية ودوليه	داخلية	انظمة وتعليمات المواجهه

الازمة والكارثة:

إن الأزمات والكوارث عموما تتسم بالآتي :

1. المفاجأة.
 2. التهديد.
 3. السرعة : تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة.
 4. الغموض : المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بإدراك العواقب.
- السمات المشتركة للأزمات

- أن الأزمه تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتصارعة. إنها تسبب ببدائية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر يضعف إمكانية مواجهتها.

- وإن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة الأحداث المتصارعة نظرا للضغط النفسي ولندرة المعلومات أو نقصها.

- مجابهة الأزمه يعتبر واجبا مصيريا ويستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم وأنشطة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجبرية والتغيرات الفجائية.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة

- 1- إدراك أهمية الوقت.
- 2- إنشاء قاعدة معلومات.
- 3- توافر نظم إنذار مبكر.
- 4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.
- 5- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة.
- 6- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية .

1- إدراك أهمية الوقت:

إن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

2- إنشاء قاعدة معلومات:

إن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

3- توافر نظم إنذار مبكر:

نظم الإنذار المبكر تعتبر كأدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة.

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات

تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

5- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة

شحن واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية

أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المستشفى وبين المستشفى والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

الأسباب الإدارية للازمات:

إن الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات كثيرة ومتشابكة حيث تتداخل عناصر الأزمة وتتشابك مما يشكل مزيجاً من الأسباب، ومن هذه الأسباب التي تتعلق بشكل مباشر بالإدارة، ويمكن ذكرها على النحو الآتي:

1. عدم وضع خطط إدارية لمواجهة تحديات المستقبل.
2. ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات مما ينتج عنه عدم وجود المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية صنع القرار، وعدم دراسة الحلول البديلة اللازمة.
3. عدم فاعلية الاتصالات الإدارية ويؤدي ذلك إلى ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة للمعلومات الدقيقة في التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم بين جميع المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية.
4. جمود النظم الإدارية وما يترتب على ذلك من عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة في العمل.

قيود التعامل مع الأزمة

1. جانب علاجي

يتولّى معالجة الأضرار والخسائر، التي تسببت بها الأزمة، ومن خلال معرفة دقيقة، وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع تلك الأضرار والخسائر. إلا أن الجانب العلاجي، هو جانب سلبي؛ إذ يعالج الآثار الناجمة عن الأزمة، بعد أن تكون قد انتهت.

2. جانب وقائي

وهو يهدف إلى إيجاد نظام حماية، للوقاية من الأزمات، والتقليل، ما أمكن، من عواملها وعناصرها، واستطراداً، اجتناب الكثير من الخسائر والأضرار الشديدة، الناجمة عنها.

سمات الازمة

1. المفاجأة، فهي حدث غير متوقع حدث سريع وغامض. او موقف مفاجئ حيث تقع الاحداث الخالقة لازمة على نحو يفاجئ صانع القرار.
2. جسامة التهديد، والذي قد يؤدي الى خسائر مادية او بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل احيانا الى القضاء على كيان المنظمة.
3. انها مربكة، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم الثقة في البدائل المتاحة وخاصة في ظل نقص المعلومات الامر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.
4. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الازمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الامر الذي يفقد اطراف الازمة، احيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيداً، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.
5. تعدد الاطراف والقوى المؤثرة في حدوث الازمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف

وإدارته وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية الخ.

مراحل إدارة الأزمات، وإجراءات الوقاية منها:

1. اكتشاف إشارات الإنذار

تنبعث سلسلة إشارات الإنذار، التي تنبئ باحتمال نشوب الأزمة. ويصعب، في بعض الأحيان، التفرقة بينها؛ إذ إن لكل أزمة إشارات. يسفر تجاهلها عن ظهور الأزمة بصورة أشد تأثيراً.

2. الاستعداد والوقاية

تحمل إشارات الإنذار المبكر، على استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، تستهدف اكتشاف نقاط الضعف في الكيان الإداري ومعالجتها، قبل أن تنشأ الأزمة.

3. احتواء الأضرار والحد منها

تحدّد طبيعة الأزمة وتأثيرها المعنوي أبعاد هذه المرحلة؛ إذ إنه لا يمكن تجنب تأثير الصدمة؛ وإنما يُسعى إلى احتواء الأضرار الناشئة عن الأزمات، التي لها خاصية التأثير النفسي، والانتشار السريع.

4. استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة تنفيذ خطط وبرامج مُعدّة مسبقاً، سواء كانت خطأً قصيرة الأجل أو طويلة. وتتضمن عدة إجراءات، تستهدف استعادة الأصول المعنوية المُفْتَقَدَة.

5. التعلم

وهي المرحلة الأخيرة في عملية إدارة الأزمة، وإعادة تقييم ما أُنجِز. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء المسؤولية على الغير.

أنواع الأزمات Types of Crisis

1- الازمات المفاجئة :

تلك الازمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار ، مثل تعرض المنشأة لحادث حريق او انفجار او هزة ارضية ، وهذا النوع من الازمات هو الاشد خطورة .

2- الازمات المتركمة :

تلك الازمات التي يكون بالامكان توقع حدوثها ، وقد تأخذ وقت طويل قبل ان تنفجر ، مثل اضراب العمال .

خطوات التعامل مع الأزمة

لقد وضع الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة , وهي كما يلي :

1. تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات .
2. تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .
3. الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل .
4. الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.
5. حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .

فريق العمل (روح الفريق)

مجموعة الخبراء

- خبير إدارة أزمات.
- أخصائي إرشاد نفسي (إدارة ضغوط)
- أخصائي علم نفس (إعداد برامج تنمية المهارات)

● أخصائي قدرات بدنية.

● 2مبرمج نظم وشبكات.

من المنظمة

● مدير المنظمة ونائبه.

● المدير الإداري.

● المعاون.

● رئيس التنفيذ.

● المسئول عن التدريب.

● فريق إدارة الأزمات .

● رئيس نظم المعلومات.

خصائص الفريق

1. تحقيق مستوى عالٍ من الاتصالات الأفقية والرأسية، وحرية التفكير والمناقشة في كل الأمور والاحتمالات.

2. قلة أعضاء الفريق وملاءمتهم المهام المطلوبة وليس لعددتهم رقم ذهبي متفق عليه، ولكن، يحذر من تكثيره ، من دون داع.

3. تنوع تخصصات الفريق وتعددها مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي.

4. المرونة والقدرة على التحرك السريع بعيداً عن القواعد واللوائح والبيروقراطية، وضرورة أن يخوّل فريق الأزمة أعضائه، كلٌّ على حدة، سلطات وصلاحيات، يحق له استخدامها، أثناء مواجهة الأزمة.

5. التنسيق والاتصال الفعال، بين فريق الأزمة والمستويات القيادية؛ تلافياً لأي خطأ أو مشكلة، أثناء مواجهتها. ولا شك أن تكنولوجيا الاتصال، وما تتيحه من إمكانيات خاصة (الهواتف النقالة، البريد الإلكتروني ...) قد دَلَّلا كثيراً من المشكلات، التي كانت تعوق الاتصالات، بين أعضاء فريق الأزمة، من جهة، وبينه وبين القيادات العليا، من جهة ثانية.

6. اختيار قائد للفريق، تتوفر فيه مواصفات، شخصية وموضوعية، تؤهله للقيادة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار، والتعاون مع المستويات القيادية. ومنحه صلاحيات واسعة، تمكنه من التحرك السريع، واتخاذ القرار، أثناء الأزمة؛ ولكن، يفضل أن تحدّد تلك الصلاحيات، تنظيمياً وإدارياً، وفق المراحل المختلفة لتطور الأزمة. ويفضل أن يُعيّن نائبان له، لمواجهة الأزمة، أثناء تغيّبه.

مواصفات فريق إدارة الأزمات

1. القدرة على التدخل في الأزمة بمهارة.
2. عدم قابلية التأثر بأحداث الأزمة، سواء نفسياً أو عاطفياً.
3. الإصرار على تنفيذ الأوامر المتخذة، مهما كانت الأخطار الناتجة.
4. التضحية بالذات، مع أهمية الولاء للكيان الإداري والانتماء إليه.

خصائص ومواصفات قائد فريق الأزمات

1. توافر الشجاعة الكاملة على مواجهة الأخطار.
2. التفاؤل والثقة بالنفس، والتصميم على مواجهة الأزمة وقهرها.
3. تنمية العلاقات الإدارية بأعضاء الفريق وتطويرها.
4. المشاركة الوجدانية في إطار الموقف الذي يواجهه الفريق.
5. اتخاذ القرار الملائم، في الوقت المحدد.
6. سداد التوقع لمسارات الأزمة واتجاه حركتها.

7. استتباط الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمة، في إطار المعلومات المتاحة.

تكوين فريق الإدارة للأزمات

1. إحصائي قانوني: يكلف بمراجعة خطة الأزمات، وتحديد ما يجب إصداره من بيانات، تتناول الأزمة والنتائج المترتبة عليها.
2. إحصائي بالعلاقات العامة: مهمته تفهم الأسلوب الإعلامي، اللازم لتغطية الأزمة؛ وكذلك عقد المؤتمرات الصحفية.
3. خبراء فنيين: يعملون في الوحدات الإنتاجية. ويكون هدفهم تحسين الأداء، عندما تقع الأزمة، على أن يكونوا مستنفرين للتعامل مع مقتضياتها.
4. إحصائي مالي: يتدارك الارتباك المالي، الناجم عن الأزمات العنيفة؛ على أن يكون ذا دراية كاملة بالموقف المالي، والاحتياطات المالية. ويكلف بإعداد خطط مواجهة الأزمات ومصادر التمويل عند حدوثها.
5. إحصائي اتصالات: يجهز مركز الأزمات بوسائل اتصال متقدمة تكنولوجياً، يؤمن اختراق شبكاتها.
6. إحصائي بالشؤون العامة: نظراً إلى خضوع المنظمة لرقابة الأجهزة الحكومية، فإنه لا بدّ من متخصص بالشؤون العامة، له معرفة كاملة بالتعليمات الحكومية، المتعلقة بالأحداث والأزمات، التي تنتج من النشاط الخارجي للشركة. كما يتولّى المراجعة الشاملة لخطة إدارة الأزمة؛ لتحديد المصادر المسؤولة عن التبليغ، والجهات الواجب إبلاغها؛ إضافة إلى أسلوب صياغة التقارير.
7. رئيس الكيان الإداري، أو نائبه: يشارك في إعداد خطة الأزمات؛ نظراً إلى درايته الكاملة بمختلف الأدوار، التي يمكن إسنادها إلى العاملين، وحدود المساندة والتأييد المطلوبين.

عمل فريق إدارة الأزمات:

1. جمع الحقائق والمعلومات

يعتمد فريق إدارة الأزمات، قبل البدء بوضع خطة الأزمات، إلى جمع الحقائق والبيانات كافة، التي يحتاج إليها؛ وتشمل:

أ. بيانات ومعلومات متوافرة دائماً في مركز إدارة الأزمات.

ب. بيانات ومعلومات سريعة التغير، تتراكم في مراكز أخرى، يمكن الاتصال بها.

ج. معلومات وبيانات لا توجد في المراكز الدائمة، وتتوافر في المراكز البحثية.

د. بيانات تقديرية، يحتاج إعدادها إلى متخصصين، عند طلبها أثناء الأزمة.

هـ. معلومات يجب توافرها، أثناء إدارة الأزمة:

1- بيانات أو معلومات عن احتمالات وقوع أزمة، في توقيت، أو مكان، أو قطاع معين.

2- بيانات ومعلومات عن عوامل نشوء أزمة .

3- بيانات ومعلومات عن أعراض أزمة.

4- بيانات ومعلومات عن حدوث أزمة.

5- بيانات ومعلومات عن القطاعات التي تتأثر بالأزمة.

6- إمكانيات متاحة لمواجهة الأزمة.

7- جهات يمكنها التعامل مع الأزمة.

2. إعداد سيناريوهات لأزمات متوقعة

يشتمل السيناريو على عدة تصورات للتحركات والعمليات المتتالية، التي يجب أن تتراكم، ليتمكن تحقيق الهدف منها. فيتضمن أدوات التنفيذ ومكانه، وتوقيتات المهام والعمليات التنفيذية وأسلوب تتابعها، ونوع النتائج المطلوب الوصول إليها، في كل مرحلة، والجهات المسؤولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء السيناريو، ومستوى الأداء المستهدف. ويجب أن يسبق إعداده توضيح طبيعة المهمة، المكلف بها فريق الأزمات، والأطراف الأخرى المشتركة في العملية.

إعداد السيناريوهات

يجري إعداد السيناريوهات بقيادة مدير الأزمات بطرح أسئلة تبدأ ب (ماذا لو)

ما هو أسوأ شئ يمكن أن يحدث للمنظمة الآن أو في المستقبل؟

ما احتمال حدوث هذا الشئ؟

هل حدث هذا الشئ للآخرين؟

استراتيجيات المواجهة والتعامل مع الأزمة :

أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات.

ثانياً: الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات.

ثالثاً: استراتيجيات وتكتيكات المواجهة مع الأزمة.

الهدف من مواجهة الأزمات هو:

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

● دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات. الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

● ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والخسائر أو القضاء عليها.

أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات

1- أسلوب النعامة (الهروب) وهو الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة.

أشكال الهروب

● الهروب المباشر: والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

● الهروب الغير المباشر: وهو اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسئول بعيداً من الأحداث أثناء وقت الأزمة أو تعذر الاتصال به أو عدم علمه بها.

● التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي.

● التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسئول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة.

● الإسقاط: حيث يعمل المسئول على تغطية تصوره في مواجهه الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم.

2- القفز فوق الأزمة

ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها. ويؤدي هذا الأسلوب غالباً إلى ترك النار تحت الرماد حيث يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة انه تم السيطرة عليها .

ثانياً: الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات

يمثل هذا المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها إلى مصلحة الكيان للأزمة.

1. الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة

2. الدراسة التحليلية للأزمة

3. التخطيط لمواجهة والتعامل مع الأزمة.

أ- الاستعداد للمواجهة.

ب- التخطيط للتعامل مع الأزمة.

أ- الاستعداد للمواجهة:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية.
- التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة.
- تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال

ب- التخطيط للتعامل مع الأزمة:

- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر.
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطور الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.

ثالثاً: إستراتيجيات وتكتيكات المواجهة مع الأزمة

1) إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:

وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة:

- المواجهة مع أزمة مجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية.
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها.

- الانتشار السرطاني للأزمة في عدة اتجاهات.

أساليب التعامل العنيف:

- التدمير الداخلي للأزمة.

- التدمير الخارجي.

2) إستراتيجية وقف النمو:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة.
 - قضايا الرأي العام وال جماهير.
 - الإضرابات العمالية.
 - (3) إستراتيجية التجزئة.
 - (4) إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة.
- وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير على هذه الفكرة وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الدافع لظهور ونمو الأزمة.
- (5) إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:
- وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.
- (6) إستراتيجية تغيير المسار
- تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة.
- التكتيك المستخدم في إستراتيجية تعبر مسار الأزمة:
- الانحناء للعاصفة.
 - السير في نفس اتجاه العاصفة.
 - العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية.
 - إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
 - استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

مراحل ادارة الازمة:

مرحلة ما قبل الازمة إعداد وتجربة البرامج الوقائية
أثناء الازمة تنفيذ البرامج والتعامل مع المتغيرات
مرحلة ما بعد الازمة إزالة الآثار - تقييم الأداء قبل وأثناء الازمة -
التطوير

إدارة خطط الطوارئ والاخلاء:

تعرف حالة الطوارئ بأنها حادث يقع ويشكل خطورة تتطلب اتخاذ
إجراءات خاصة فورية وسريعة للسيطرة علي الموقف لمنع أو تقليل
الخطورة الناجمة عن هذا الحادث علي الأرواح (المرضي-العاملين) أو
المعدات و الممتلكات-أو البيئة والحفاظ علي صورة وسمعة المستشفى
و ضمان استمرارية الاعمال.

ما هو الإخلاء الطارئ؟

هو عملية نقل الأشخاص (المرضي-العاملين) من منطقة خطيرة (لوجود
تهديد لوقوع خطر، أو وقوع كارثة فعلية) إلى منطقة أمنة.

الغرض من خطة الطوارئ:

- 1- تحديد وتوفير الموارد اللازمة من افراد واجهزة ومعدات للتعامل مع
الأحداث الطارئة.
- 2- تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة للأفراد في حالة حدوث طوارئ.
- 3- إعادة العمليات والأنشطة إلي سيرها الطبيعي.

مستويات حالات الطوارئ:

يمكن تقسيم حالات الطوارئ تبعاً لتأثيرها أو اتساعها أو امتدادها ومدي خطورتها أو ما قد ينجم عنها من أضرار أو مدي إمكانية السيطرة عليها وهي علي النحو التالي:

اولا : حالة طوارئ من المستوى الأول:

هي الحالة التي لا تشكل خطورة خارج نطاق مكان الحادث ويمكن السيطرة علي الموقف تماما بواسطة الأفراد العاملين بالمستشفى وبالإمكانات المتاحة لديهم.

وفي هذه الحالات يتولى مسئول المنطقة مكان الحادث بالسيطرة علي الموقف بواسطة الأفراد العاملين بالمستشفى- والتنسيق مع فرق الإطفاء المتواجدة بالموقع لاحتواء الحادث وتقدير ما إذا كان بحاجة إلي تنفيذ إجراءات خطة الطوارئ من عدمه تبعاً لتقدير للموقف واحتمالات تطوره.

ثانيا : حالة طوارئ من المستوى الثاني:

وهي الحالة التي تشكل خطر الاتساع أو الامتداد أو الانتشار وعدم إمكانية السيطرة الفورية وتتطلب إعلان حالة الطوارئ الشاملة وتدخل فرق مواجهة الطوارئ حسب الخطة الموضوعه، ويستوجب ذلك تشغيل غرفة عمليات الطوارئ واستدعاء كافة المسؤولين والأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطة.

ثالثا : حالة طوارئ من المستوى الثالث :

وهي ما يطلق عليها تعبير الكارثة-والتي يفقد فيها السيطرة علي الموقف وتتطلب تدخل جهات خارجية مثل ادارة الحماية والدفاع المدني والحريق- وربما القوات المسلحة أيضا – و نذكر من هذه الحالات:

- الحرائق الكبيرة واسعة الانتشار.

- الانفجارات المتعددة المنبع وانتشار الحرائق في أكثر من موقع.

- التسريبات الشديدة للغازات والمواد البترولية سريعة الاشتعال والمواد المشعة.

- حالات الزلازل الشديدة وحدوث الانهيارات للمعدات أو المباني.

- فقد السيطرة التامة علي عمليات التشغيل أو التوقف الاضطراري أو حدوث حالات عديدة من الإصابات أو الوفيات.
- الحاجة إلي الإخلاء الفوري للموقع أو المنطقة-أو المناطق المحيطة أو المجاورة.

أسباب الإخلاء الطارئ في المستشفيات:

- كارثة داخلية، نقل المرضى والعاملين عن خطر واقع أو متوقع مثل (الحريق ، قنبلة، تسريب غاز سام، تسريب إشعاعي، إعصار وكوارث طبيعية ...) وذلك لتوفير الحماية لهم.
- كارثة خارجية، إفراغ أسرة المستشفى لرعاية مصابين قادمين من كارثة خارجية.

أنواع الإخلاء في المباني:

إخلاء أفقي : من منطقة خطر (أو حاجة) إلى منطقة أمنة (قطاع حريق أخري منفصلة بأبواب وجدارن قاطعة مقاومه للحريق والدخان) في نفس الدور من المبني.

إخلاء عمودي: الإخلاء إلى منطقة أمنة في دور آخر من المبني.

يمكن للإخلاء أن يكون جزئياً أو كاملاً إلى خارج المبني.

لاعتبار المستشفى آمناً ولإعدادة لأي إخلاء في أحوال الكوارث يتطلب التالي:

تكون لجنة للكوارث (الطوارئ) برئاسة مدير المستشفى (المؤسسة) وعضوية رؤساء الأقسام المهمة في المستشفى.

إيجاد التجهيزات الأساسية للأمن والسلامة في المستشفى (المنشأة).

سلامة المبني للاستخدام كمنشأة صحية.

إيجاد مخارج طوارئ أمنة (وسائل الهروب) هي جميع الطرق (الممرات، الأبواب، السلالم ، مزالق لعربات المرضى، مصاعد حريق) الممتدة من المكان وجود الأشخاص داخل المبنى إلى مكان امن خارج المبنى ، والتي تكون محمية من النار والدخان ، وتكون بعدد واتساع يناسب عدد المرضى والعاملين . مع وضع المزالق أ مصاعد الحريق وخاصة لمرضى العناية الحرجة، وتكون الأبواب والممرات من مواد مقاومة للحريق لمدة ساعة على الأقل ، ومغطاة بإنارة مزدوجة التغذية بالكهرباء (إنارة للطوارئ) و معلمة بإشارات منارة و واضحة، وبخراطئ موزعة على أرجاء المبنى للدلالة عليها ،ويتأكد دائما من خلوها من أي معوقات تعيق الحركة فيها.

خطة الإخلاء الطارئ: الهدف توفير الحماية اللازمة للعاملين والمرضى في المنشأة من أي خطر وذلك بإيجاد الطريقة المثلى لإخلائهم بسلام في اقصر وقت، و دون حوادث نوبات الهلع.

طول المخرج : يقصد بها المسافة التي يقطعها الشخص من منطقة الحريق غير المحمية حتى يصل الى منطقة المحمية. من أي نقطة إلى مخرج أمن هي 20 متر.

حد أدنى مخرجين طوارئ لكل دور.

قد يكون هناك من الضرورة إخلاء بعض المناطق من العاملين بها في حالة وجود أي خطورة تهدد تواجدهم أو سلامتهم.

هل كل شخص على دراية تامة بأمكان التجمع في حالة الإخلاء حتى يمكن حصرهم – والاستدلال على أي من المفقودين.

هل هناك نقاط تجمع محددة ومعروفة لكل المناطق.

زمن الإخلاء:

هو الزمن اللازم للإخلاء وهناك عدة طرق لتقديره , منها التدريب الفعلي الشامل للخطة

يجب أخذ عنصر الوقت بشكل هام حيث يقاس الوقت اللازم لإخلاء المبني طبقاً لخطورته وللمواد الداخلة في إنشائه ومدى مقاومتها للاحتراق .

معدل خروج الأشخاص من المخرج:

يقصد به عدد الأشخاص الذين يتم خروجهم في الدقيقة الواحدة ، و يختلف باختلاف نوعية المبني ، وكذلك باختلاف طريقة الخروج سواء كانت أفقياً أو راسياً (نزولاً أو صعوداً)، وحسب عرض المخرج ، ويعتبر هذا المعدل مقبولا للمستشفيات:

إخلاء أفقي (30 شخص / دقيقة) .

أهم نقاط الإخلاء في المستشفيات أثناء وقوع الكوارث هي كالتالي :
أولاً : تحديد نوع الإخلاء المطلوب :

إخلاء أفقي : وهو إخلاء من قسم لقسم آخر مجاور في نفس الدور .
إخلاء راسي : وهو إخلاء للطوابق العليا ، في حال الفيضانات او وجود حريق بالاسفل ويتم بارسال الحالات للأعلى حتى يتم نقلهم عن طريق طائرات الاخلاء .

ثانياً : اتباع إجراءات الإخلاء أثناء الكارثة :

1- إخلاء الناس إلى مواقع الإخلاء الآمنة التي تم تحديدها مسبقاً لكل طابق بالمستشفى .

2- إخلاء المصاعد وإيقافها في الدور الأرضي مفتوحة الأبواب .

3- التأكد من عدم تخلف أي شخص في المبني .

4- إنقاذ المصابين وإخراجهم إلى منطقة الفرز الطبي .

5- مغادرة المبني بعد إخلاء الأشخاص وإنقاذ المصابين .

6- التأكد من تواجد الجميع في نقطة التجمع خارج المبني .

هذه أهم النقاط العامة ، أما بالنسبة لنقاط الإخلاء الخاصة بالصحة تكون كالتالي :

أ- إخلاء المرضى والموظفين من الغرف والأقسام ويكون المسئول عنهم رئيس قسمهم أو المشرف في نفس اللحظة لمعرفة بالموجودين.
ب- وضع علامة على الأماكن التي تم التشييك عليها ضماناً لعدم تكرار التشييك.

ج- عدم استخدام المصاعد ، بل يتم استخدام السلالم العادية ومخارج الطوارئ المحددة مسبقاً.

د- نقل الحالات البسيطة أولاً ، ومن ثم يتم نقل الحالات الأصعب وحالات العناية المركزة حسب طرق النقل لكل حالة.

هـ- جمع ملفات المرضى من قبل المسئول عن القسم وجمع اسطوانات الغاز وإخراجها بألية آمنة قبل فصل التيار الكهربائي.

و- تجميع الحالات في منطقة التجمع المعروفة مسبقاً ويباشرك طبيب حالاته للتأكد من سلامتها ومتابعتها .

ز- تأمين كافة المستلزمات الطبية من قبل المستودعات في منطقة التجمع ، حيث يتم تقسيم منطقة التجمع إلى أقسام حسب أولوية الحالة : (حمراء صفراء خضراء سوداء) .

ح- نقل الحالات للمواقع الصحية الأخرى بعد عمل تحويلات رسمية مثبتة بناءً على نوعياتها وأولوياتها وحسب ألوانها الكودية إذا استدعى الوضع لتحويلها خارج الموقع.

وهناك أيضاً نقاط هامة وإجراءات خاصة بإخلاء المعامل والمختبرات والمستودعات في المستشفيات والقطاعات الطبية.

فاعلية وكفاءة خطة الطوارئ:

1- وجود ادارة الازمة للقيادة والسيطرة والقدرة على اتخاذ القرارات.

2- معرفة المسئولين عن تنفيذ الخطة بالمناطق الحرجة ذات الخطورة العالية المحتملة.

- 3- توافر الإمكانيات والمعدات الكافية والمناسبة والمواد اللازمة لمواجهة كافة حالات الطوارئ.
 - 4- توافر مجموعات العمل اللازمة والمدرّبة للقيام بالمهام المطلوبة في كل حالات الطوارئ.
 - 5- إجراء التجارب الوهمية على فترات متفاوتة ومتغيرة لاكتشاف أوجه القصور ومواطن الضعف في الخطة أو العقبات في التطبيق.
 - 6- أن تخضع الخطة لبرامج للمراجعة والتطور المستمر بما يتلاءم مع أية متغيرات في أساليب التشغيل أو ظروف العمل.
 - 7- توافر وسائل الاتصال المناسبة.
 - 8- توافر البيانات والمعلومات اللازمة لمواقع العمل والمعدات والمنشآت وظروف التشغيل وخاصة الخرائط والرسومات التفصيلية التي توضح ذلك.
 - 9- التعاون المستمر وتبادل المعلومات بين الإدارات المشاركة في الخطة.
 - 10- وجود غرفة خاصة لعمليات الطوارئ بكل موقع.
- فوائد اللازمة :
- 1- ظهور القادة الحقيقيين .
 - 2- تسريع التغير .
 - 3- مواجهة المشكلات الكامنة .
 - 4- إمكانية تغيير الأفراد .
 - 5- وضع إستراتيجيات جديدة .
 - 6- نشوء أنظمة للإنذار المبكر .
 - 7- ظهور مزايا تنافسية جديدة .
- دروس مستفادة:
- تعليمات البوابة.

- تأهيل المدير الإدارى .
- المخازن والمطابخ بعيدا عن المبني الرئيسي .
- لوحات تعليمات العيادة الخارجية.
- لوحات إرشادية لإجراءات مواجهة الأزمات.
- تأمين اسطوانات / خزانات الأكسجين .
- نشر ثقافة إدارة الأزمات .
- إعادة الهيكلة - التدريب.
- تعليمات عمل وتأمين المعامل.
- نظم الإنذار والإطفاء الآلية.
- نظم الكهرباء البديلة.
- فريق خاص لإدارة الأزمات .
- تأمين أماكن انتظار السيارات.
- مصادر المياه البديلة.
- المتابعة الميدانية الدائمة .

دراسة حالة عملية:

حريق بمستشفى جازان العام جنوب المملكة العربية السعودية
قالت السلطات السعودية أن 25 شخصا قتلوا على الأقل وأصيب 125 آخرين في حريق بمستشفى جازان العام جنوب المملكة، فجر اليوم الخميس 24 ديسمبر 2015 وأشارت المصادر أن الدفاع المدني والفرق الإسعافية والطبية باثروا الحرق حريق داخل المستشفى وتم إخلاء المنومين من المستشفى بعد نشوب الحريق، ولم تكشف السلطات أي معلومات عن الحريق.

وفي بيان رسمي حول الحادث قال الدفاع المدني أن 21 فرقة إطفاء وإنقاذ مدعومة بفرق أمنية وإسعافية وخدمية باشرت الحادث الذي وقع في الساعات الأولى من صباح اليوم .

وأوضح المتحدث الرسمي لمديرية الدفاع المدني بمنطقة جازان الرائد / يحيى القحطاني أن غرفة القيادة والسيطرة تلقت بلاغا في تمام الساعة الثانية وعشر دقائق عن وقوع حادث حريق بمستشفى جازان العام بالدور الأول بقسم العناية المركزة والنساء الولادة والحضانة وتم انتقال أربع فرق من مدينة جازان وتم دعمها ب 17 فرقة إطفاء وإنقاذ وإسعاف وسلام من كافة إدارات ومراكز المنطقة بالإضافة إلى جميع الجهات الإسعافية والأمنية والخدمية التي شاركت في الحادث حيث قامت الفرق بعملية إخلاء للموقع والسيطرة على الحادث مشيرا إلى أن عدد الوفيات جراء الحادث بلغ 25 وفاة و 107 إصابة ونقلت الحالات للمستشفيات الخاصة والعامة في المنطقة وما زالت التحقيقات جارية لمعرفة الأسباب.

وقالت أمانة جازان أنه تم تشكيل لجنة أمنية لمعرفة أسباب الحريق، وكشفت التفاصيل أن الحريق اندلع في حضنة الأطفال بالمستشفى ثم انتقل إلى باقي الأقسام.

وان أحد الأفراد يحاول بالقوة فتح باب الطوارئ المغلق للخروج من الحريق ، والمصادر ترجح أن سبب الحريق هو إلتماس كهربائي بالدور الأول وقد تسببت مخارج الطوارئ المغلقة في تضخم حجم الكارثة.

وأخيراً

فإن الازمة اختبار لصبر وتحمل الانسان وفرصة جيدة لإظهار القدرات
القيادية وحسن التدبير ، فهي لن تدوم طويلا فان الله قد جعل مع العسر
يسرا ومع الشدة فرجا .

مع تحيات

الدكتور

إيهاب زهران

خبير العلوم الإدارية

محاضر بجامعة القاهرة

محاضر بمجلس الاعتماد البريطاني

عضو هيئة التدريس بجامعة فان هولند بامستر دام

عضو الهيئة الاستشارية بالأكاديمية العربية الكندية

مراجع جودة صحية من هيئة سنتريرور الأمريكية

استشاري الجودة الطبية وإدارة المستشفيات

مدرب بالبورد الدولي للمدربين المعتمدين IBCT