

تقييم ممارسات رؤساء الشعب التمريضية خلال الازمة العامة في المستشفى الوطني بطرطوس

أ.د. ولاء اصبيره* أ.م.د. منال جردي** سوسن سليمان***

(الإيداع: 24 حزيران 2025، القبول: 22 أيلول 2025)

الملخص

إن الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة العمل وتشكل قلقاً لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية من ناحية وضعف الإدارات المسؤولة في تنبئها نموذج إداري ملائم يمكّن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى، لذا تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم ممارسات رؤساء الشعب التمريضية خلال الأزمة في المستشفى الوطني بطرطوس، تضمنت العينة 54 رئيسة شعبة التمريض من العاملين في المستشفى. وتم جمع البيانات باستخدام أداة أعدت من قبل الباحثة. أظهرت النتائج أن ممارسات رؤساء الشعب التمريضية كانت ضعيفة خلال الأزمة وهذا واضح من خلال عدم الاهتمام بالتخطيط المسبق لإدارة الأزمة وكذلك التدريب على مواجهة الأزمة وعدم القدرة على توقع الصعوبات المحتملة التي قد تواجه المستشفى، وكذلك أكثر من نصف العينة لم يسبق أو يتوقع أو يشارك في توقع الصعوبات والأزمات قبل حدوثها بالإضافة إلى أن نصف العينة تقريباً لم يخضعوا لدورات تدريبية عن إدارة الأزمات وهناك ضعف في ممارسات رؤساء الشعب التمريضية بوضع خطط لمواجهة أزمة الكورونا في المستشفى بالإضافة إلى عدم قدرتهم على تحمل ضغط العمل أثناء وقوع أزمة الكورونا.

الكلمات المفتاحية: الأزمات، إدارة الأزمات، رؤساء الشعب التمريضية

*أستاذ -قسم الإدارة في التمريض-كلية التمريض-جامعة اللاذقية-اللاذقية-سوريا.

**أستاذ مساعد -قسم الإدارة في التمريض-كلية التمريض-جامعة اللاذقية-اللاذقية-

***مشرف على الأعمال-طالبة دراسات عليا (دكتوراه)-قسم الإدارة في التمريض-كلية التمريض-جامعة اللاذقية-اللاذقية-سوريا.

Evaluating the Practices of Heads of Nursing Departments During the General Crisis at Tartous National Hospital

Prof. Dr. Walaa Sbeira * Assi.Prof. Dr. Manal Jirdi** Sawsan Suleiman***

(Received: 24 June 2025, Accepted: 22 September 2025)

Abstract:

Crises are important and influential events in organizations. They have become an integral part of work environment and pose a concern for both organizational leaders and officials. These crises are difficult to control, due to the sharp and sudden changes in the external environment, on the one hand, and the weakness of responsible departments in adopting an appropriate management model that enables the organization to quickly and effectively confront crises, on the other. Therefore, the current study aims to evaluate the practices of heads of nursing departments during the crisis at Tartous National Hospital. The sample included 54 heads of nursing departments working at the hospital. Data was collected using a tool developed by the researcher. The results showed that nursing department heads' practices were weak during the crisis. This was evident in their lack of prior planning for crisis management, their lack of crisis response training, and their inability to anticipate potential difficulties that the hospital might face. Furthermore, more than half of the sample had never anticipated or participated in anticipating difficulties and crises before they occurred. Additionally, nearly half of the sample had not undergone crisis management training. There was a weakness in nursing department heads' practices in developing plans to address the coronavirus crisis in the hospital, as well as their inability to handle the workload during the coronavirus crisis.

Keywords: Crises, Crisis Management, Nursing Department Heads

*Professor - Department of Nursing Management - Faculty of Nursing - Tishreen University - Lattakia -

**Assistant Professor - Department of Nursing Management - Faculty of Nursing - Tishreen University - Lattakia - Syria

***Supervisor of Neglect - Postgraduate Student (PhD) - Department of Nursing Management - Faculty of Nursing - Tishreen University - Lattakia - Syria.

المقدمة

تعمل المنظمات دائماً في ظل بيئة معقدة فيها كثير من المتغيرات التي تنتج عنها المشاكل والأزمات التي تؤثر على أداء المنظمات والمجتمع بصفة عامة، حيث أصبحت الأزمات شائعة في هذا العصر وذلك على المستوى الدولي والمحلي، قد ادي ظهور هذه الأزمات باختلاف انواعها الصحية والاقتصادية والمالية والإدارية إلى زيادة الاهتمام بدراسة علم إدارة الأزمات ومعرفة اسسه وأساليبه وما جائحة كورونا الا نموذجاً لتلك الأزمات التي فتكت بالعالم اجمع، وإدارة تلك الأزمات لا بد من وجود قيادة إدارية فعالة تقوم بالتأثير على سلوك العاملين وتوجيههم وإرشادهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا الوظيفي وتضمن تحقيق اهداف المنظمات بكفاءة وفعالية ووضع الخطط اللازمة للتنبؤ بالأزمات ومواجهتها للتعامل معها في مراحلها المختلفة. [1]

على الرغم من أهمية كل المستويات الإدارية إلا أن أهم هذه الأدوار هو دور رؤساء الشعب التمريضية في الأقسام فهي على تماس مباشر مع المرضى والممرضات وجميع افراد الفريق الصحي، لذلك أصبح دورها والطريقة التي يؤدي فيها هذا الدور في مؤسسات الرعاية الصحية الموضوع الأكثر أهمية واهتمام خلال العقدين الأخيرين حيث يُنظر حالياً لدور رؤساء الشعب التمريضية كواحد من أصعب الأدوار وأكثرها تعقيداً في المؤسسات الصحية، فهي مسؤولة عن نقل وترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و صياغة الأهداف العملية ونقلها إلى الممارسة الفعلية لتحقيقها، حيث أن الموقع الوظيفي لرئيسة الشعبة التمريضية يتضمن القدرة على تفسير المفاهيم العامة ودمجها في أداء عملي وإداري . [2]

هذا وتعد القيادة من اهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر بها فهي القادرة على جعل المنظمات جاهزة ومستعدة لمواجهة الازمات بكفاءة. وعليه من الضروري وجود قادة يمتلكون مهارات في ادارة الازمات وقدرات ابداعية التي تمكنهم من تجاوز تحديات الازمة وتداعياتها وايجاد الحلول للتعامل معها كما وتكمن براعة القائد في امكانية تحويل الازمة وما تحمله من مخاطر الى فرص لإطلاق القدرات الابداعية التي تستثمر الازمة لإعادة صياغة الظروف لأجل ايجاد الحلول الناجحة. [3]

عرف ماهر (2015) الأزمة انها"حالة تغيير مفاجئة تصيب الفرد أو المنشأة أو المجتمع أو الدولة ؛ تهدد الكيان وتبعث القلق تؤثر في جانب واحد أو أكثر من جوانب الحياة .[4] كما تم تعريفها على انها"نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، مما يهدد المصالح والبنية الأساسية، وتحدث عنها نتائج غير مرغوب فيها، وكل ذلك في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار موحد للمواجهة، تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة، أو أنها موقف خارج السيطرة وتحويل فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ويؤثر في النظام العام للمجتمع. [5]

عرفت إدارة الأزمات أنها تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل لمقدرات المنظمة من حيث أسلوب الإدارة السائد وطبيعة العمل والقدرات البشرية والمادية المتاحة ومدى تعاون الشركاء (الجهات الخارجية)، فهي درجة تمكن المنظمة من إدراك وتشخيص الأزمة مع معالجتها بالاستفادة من مواردها المختلفة. [6] هذا ويتضح من خلال تعريف الأزمة أنها تمتاز بجملة من الخصائص أو السمات وهي: الإدراك أنها نقطة تحول وتتطلب قرارات سريعة؛ تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها؛ فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب ممن يولد القلق؛ عنصر المفاجأة بها ونقص المعلومات والتعقد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها. [7] كما ان هناك عدة اسباب لحدوث الازمة على كل من القادة الاداريين وخاصة رؤساء الشعب التمريضية معرفتها ليتم التعامل معها بالشكل الصحيح الذي يضمن عدم تفاقمها مرة اخرى. ومن هذه الاسباب ضعف الوعي بأسباب الأزمة وينجم ذلك عن عدم امتلاك قاعدة بيانات ونماذج تحليلية حول مؤشرات تطور الأنشطة ومحدداتها مما يؤدي إلى

اتخاذ القرار غير صحيحة؛ ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية مما يضعف فرص إيقاف الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة؛ قلة توافر المعلومات فضلاً عن التشويش فيها وعدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة؛ الإدارة العشوائية التي تنفتقر إلى التخطيط والأساليب العلمية في اتخاذ القرار والتنظيم الجيد وتدهور الثقافة التنظيمية للمنظمة وتنفيذ الاستراتيجيات، وهناك أسباب أخرى منها سوء الفهم، سوء الإدراك سوء التقدير والتقييم، الإدارة العشوائية، الرغبة في الابتزاز اليأس الإشاعات، استعراض القوة، الأخطاء البشرية.[8]

بناء على ما سبق وفي ظل ما يشهده العالم من ازمت اصبحت المنظمات وخاصة المستشفيات بحاجة أن تضع جل اهتمامها على تطوير استراتيجية وخطة للتخفيف من اثار الازمة وتداعياتها والموارد الاساسي لتحقيق ذلك هم العاملين فيها من كوادر طبية وتمريضية وادارية التي تبذل جهودها لتحقيق الاهداف، كما انها بحاجة لإدارة على مستوى عال من الكفاءة والمهارة والانسانية ولديها القدرة على صنع القرار للكشف عن الازمة ومحاولة تلافي وقوعها، أو محاولة التخفيف من أثارها. وفي هذا السياق اجريت دراسات عديدة في موضوع تقييم دور رؤساء الشعب التمريضية والقيادة الادارية في المستشفيات حيث بينت بعضها وجود علاقة ما بين الكفاءات البشرية متمثلة (بتوفر المعرفة العلمية والعملية، توفر المهارات القيادية، توفر السلوكيات الإيجابية) وإدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية وفي حين بين بعضها الآخر أن السبب في عدم التغلب على الأزمات هو ضعف الوعي بين الأفراد.

الدراسات السابقة:

دراسة عباس (2022) في سوريا هدفت الى تحديد دور الكفاءات البشرية في ادارة الازمات في المشافي الحكومية السورية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم اعتماد استبانة خاصة بالبحث وتوزيعها على عدد من العاملين في مستشفى المواساة الخيري، من العاملين والكادر الطبي وشبه الطبي، وقد بلغ عدد الاستبانة الموزعة (80) استبانة تم استرداد (70) صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية ما بين الكفاءة البشرية وادارة الازمات. كما اوصت الدراسة بضرورة الحرص على الاعداد الجيد على جميع المستويات الادارية لتوفر حلقات تدريبية خاصة بإدارة الازمات والحالات الطارئة وتحديث المواد التدريبية بشكل دائم ومستمر. [9]

دراسة Zulkarnaini et al (2019) في ماليزيا بعنوان إدارة الأزمات وتنمية الموارد البشرية إطار مفاهيمي متكامل هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على دور تنمية الموارد البشرية وكيف ستقدم حلاً مشمراً لتعزيز إدارة التغيير التنظيمي، ووضع افتراضات نظرية متنوعة ونموذج فلسفي لإدارة الأزمات المحتملة أو الفعلية والإشارة للفرص المتاحة لتنمية الموارد البشرية في عملية إدارة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في مساعدة المنظمة على فهم كيف كيفية قيام ممارسات الموارد البشرية في دعم إدارة الأزمات في المنظمات، وتتنوع الفرص المتاحة لتنمية الموارد البشرية في عملية إدارة التغيير. [10]

دراسة الرشيد (2018) بعنوان دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية هدفت الدراسة الى التعرف على الكفاءات البشرية في ادارية الازمات بالمستشفيات الحكومية، تكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الحكومية الكويتية وعددها (9) تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات عبر تحليل (114) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن: كل من المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية. [11]

دراسة زينات موسى مسك (2011) واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها وذلك من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام والشعب والمساعدین

الاداريين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أنو يوجد نظام لإدارة الأزمات بمراحله المختلفة بدرجة متوسطة في هذه المستشفيات؛ وجاود معوقات أمام نظام إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة متمثلة في توفر نظام اتصال فعال وضمان جاهزية التكنولوجيا واستحداث نظام المعلومات متخصص لإدارة الأزمات وكذلك تشكيل فريق متخصص للأزمات وميزانية خاصة للأزمات. [12]

تشكل الأزمات في الوقت الراهن مصدر قلق للمؤسسات العامة والخاصة على السواء؛ نظراً لتأثيرها على الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة المحيطة من ناحية؛ والصعوبات التي تواجهها الإدارات المسؤولة في تبنتي نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى. ناهيك عما تشكله الأزمات من تهديد لاستمرارية المؤسسات وبقائها وقدرتها على المنافسة؛ نظراً لتأثيرها على سمعتها؛ حيث أن المؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال المواجهة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة لا تستطيع الاستمرار ويكون مصيرها في نهاية المطاف التخلّف والإنهيار. [13] وبما أن التخطيط لإدارة الأزمة والاستعداد الجيد لها يتطلب وجود القيادة القوية القادرة على شحذ الهمم وتنمية قدرة العاملين للعمل بأفضل طاقتهم وتطوير مهارتهم للتعامل معها الأمر الذي استدعى هذه الدراسة.

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

تعد ادارة الازمات واحدة من اهم الوظائف الادارية التي تفرضها التحديات الطارئة و المستجدة في المؤسسات الصحية و لا سيما في بيئات تعاني ازمات مستمرة كالبيئة السورية، لذا تبرز الحاجة الملحة الى دراسات ميدانية تقف على واقع ممارسات ادارة الازمات، خاصة في اوساط الكوادر التمريضية التي تشكل العمود الفقري لخطوط الدفاع الصحية الاولى، و انطلاقا من ذلك تتجلى اهمية هذا البحث في الجوانب التالية: حيث يقدم البحث الحالي اضافة نوعين من الابدبات المحلية و العربية، كما يساعد على بناء قاعدة بحثية يمكن الاستناد اليها لتطوير نماذج علمية تواكب طبيعة الازمات المحلية و تحدياتها. الاهمية العلمية للدراسة تكمن في توفيره أداة تشجيعية للممارسات الحالية وتكشف مواطن القوة والضعف في اساليب إدارة الأزمات لدى القيادات التمريضية وهو ما يتيح للمستشفيات برامج تدريب فعالة. وأهمية مجتمعية من خلال تعزيز مهارات إدارة الأزمات لدى التمريض ويساهم بشكل غير مباشر في كفاءة الخدمة الصحية للمواطنين ويعزز قدرة المؤسسة الصحية على الصمود أمام الأزمات لذلك قد يساعد في مواكبة التوجهات العالمية الحديثة التي تؤكد على أهمية دمج مفاهيم إدارة والأزمات ضمن السياسات التشغيلية للمؤسسات الصحية.

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تقييم ممارسات رؤساء الشعب التمريضية خلال الازمة في المستشفى

سؤال البحث:

ما هي ممارسات رؤساء الشعب التمريضية خلال الازمة في المستشفى؟

إجراءات البحث و مواده:

تصميم البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

مكان وزمان البحث: أجري هذا البحث في المستشفى الوطني في محافظة طرطوس، في الفترة الواقعة ما بين 2024/5/1م ولغاية 2024/8/14.

عينة البحث:

جميع رؤساء الشعب التمريضية المتواجدين خلال فترة الدوام الرسمي، ممن وافقوا على المشاركة بالدراسة وعددهم الكلي = 54 رئيسة شعبة

أدوات الدراسة :

تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام الأدوات الآتية:

الأداة: استمارة تقييم ممارسات رؤساء الشعب التمريضية حول إدارة الأزمات في المستشفيات تم إعدادها من قبل الباحثة بعد عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة التمريض ويتكون من جزأين:
الجزء الأول: استمارة جمع البيانات الديموغرافية والمهنية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، اسم الشعبة، عدد سنوات الخبرة في رئاسة الشعب التمريضية، عدد الممرضين العاملين ضمن الشعبة،....).

1- الجزء الثاني: استمارة تقييم ممارسات رؤساء الشعب التمريضية ويتضمن أسئلة حول المحور التالي:

- دور رئيس الشعبة خلال الأزمة.

كانت الأسئلة وفق نمط (صح، خطأ) ونمط متعدد الخيارات، تعطى الإجابة الصحيحة رقم (1)، والإجابة الخاطئة (0). وتم اعتبار مستوى المعلومات جيد إذا كانت نسبة الإجابات الصحيحة $\leq 75\%$ ، ومستواها متوسط إذا كانت نسبة الإجابات الصحيحة (60- أقل من 75%)، ومستواها ضعيف إذا كانت نسبة الإجابات الصحيحة (أقل من 60%).

طرائق البحث :

1. تم الحصول على موافقة رسمية لإجراء الدراسة من كلية التمريض قبل البدء في الدراسة ومستشفى الوطني بطرطوس بعد شرح الهدف من الدراسة للمعنيين فيه.
2. تم إعداد أدوات الدراسة بعد استعراض ومراجعة الأدبيات السابقة.
3. تم التحقق من ثبات أدوات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والتحقق من صدق المحتوى من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة التمريض وتم إجراء التعديلات اللازمة.
4. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الاعتيان المتاح غير العشوائي من مجتمع الدراسة الذي شمل جميع رؤساء الشعب التمريضية.
5. أجريت دراسة استرشادية على 10% من حجم عينة الدراسة وتم اختيارهم من مجتمع الدراسة واستبعادهم من الدراسة، وذلك من أجل ضمان وضوح الأدوات وللكشف عن الصعوبات أثناء جمع البيانات.
6. تم الحصول على موافقة رؤساء الشعب التمريضية المشاركين بالدراسة وفق نموذج خطي، كما تم شرح أهمية الموضوع وأهدافه بشكل واضح لرؤساء الشعب التمريضية، لتشجيع مشاركتهم الفعالة في الدراسة.
7. تم ترميز البيانات الموجودة في أدوات الدراسة ومن ثم تفرغها وإجراء التحليل الإحصائية بواسطة برنامج SPSS ومن ثم تم عرضها ضمن جداول ومخططات بيانية مناسبة.

النتائج والمناقشة:

النتائج

بلغت عينة الدراسة 54 رئيسة/ شعبة تمريضية، توزعوا حسب العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة كما يلي (الجدول 1):

الجدول رقم (1): توصيف عينة البحث حسب العمر، الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، الشعبة،...			
المتغير	التصنيف	العدد	النسبة (%)
العمر	من 20 إلى 30 سنة	1	1.9
	من 30 سنة إلى 40 سنة	30	55.6
	من 40 سنة إلى 50 سنة	21	38.9
	أكثر من 50 سنة	2	3.7
الجنس	ذكر	4	7.4
	أنثى	50	92.6
المؤهل العلمي	مدرسة التمريض (بعد الثانوية)	35	64.8
	معهد	5	9.3
	الإجازة في التمريض	13	24.1
	دراسات عليا	1	1.9
عدد سنوات الخبرة في المستشفى كرئيس/ة تمريض	أقل من 5 سنوات	12	22.2
	من 5 إلى 10 سنوات	11	20.4
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	8	14.8
	أكثر من 15 سنة	23	42.6
الشعبة التي تعمل بها	داخلية (صدرية - قلبية - هضمية....)	21	38.9
	جراحة (عظمية - قلبية - عصبية....)	21	38.9
	عناية مشددة وإسعاف (داخلي وخارجي)	12	22.2
عدد الممرضين العاملين في الشعبة لديك	أقل من 5	2	3.7
	5- 10	10	18.5
	10- 15	2	3.7
	أكثر من 15	40	74.1
عدد الأسرة في الشعبة التي تعمل/ي بها	10-20 سرير	18	33.3
	فوق 20 سرير	36	66.7
المشاركة في دورات تدريبية حول إدارة الأزمات	نعم	30	55.6
	لا	24	44.4
في حال الإجابة بنعم ما عدد الدورات التي شاركت/ي بها	1-5 دورات	25	46.3
	5-10 دورات	2	3.7
	فوق الـ 10 دورات	4	7.4
مدة الدورات التدريبية التي شاركت/ي بها	أقل من اسبوع	20	37
	أسبوعين	6	11.1
	أكثر من أسبوعين	5	9.3
بعد مواجهتك أزمات صحية وطبيعية ووطنية واقتصادية هل تلقيتم تدريباً في المستشفى للتعامل مع هذه الأزمات.	نعم	34	63
	لا	20	37

يوضح الجدول 1 من بين عينة الدراسة كان هناك 50 رئيسة شعبة تمريض مقابل 4 ذكور. كانت النسبة الأكبر (42.6%) من ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة في رئاسة الشعب التمريضية في المشافي. ومعظم المشاركين بنسبة 8:64% بالبحث كان المؤهل العلمي مدرسة التمريض (بعد الثانوية) لهم كما كانت نسبة الذين شاركوا بدورات تدريبية حول إدارة الأزمات 55.6% مقابل 44.4% لم يشاركوا بأي دورة.الخ.

بالنسبة للجزء الثاني من البحث، استمارة تقييم ممارسات رؤساء الشعب التمريضية خلال الأزمة: فقد توزعت استجابات رؤساء الشعب كما يلي:

الجدول رقم (2): استمارة تقييم ممارسات رؤساء الشعب التمريضية خلال الأزمة				
المستوى	النسبة (%)	العدد	العبارة	السؤال
متوسط	64.8	35	نعم	هل تقوم/ي باتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة ؟
	11.1	6	لا	
	24.1	13	لا أعرف الطريقة	
ضعيف	31.5	17	نعم	هل قمت/ي بتقييم الخطط المسبقة لإدارة الأزمات بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية ؟
	46.3	25	لا	
	22.2	12	لا توجد خطط مسبقة	
ضعيف	37	20	نعم	هل سبق وأن وضعت/ي أو شاركت/ي في وضع خطة مسبقة للتعامل مع الأزمات ؟
	48.1	26	لا	
	14.8	8	لا أعرف كيفية أعدادها	
ضعيف	38.9	21	نعم	هل تعلم/ي كيفية جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة ؟
	61.1	33	لا	
ضعيف	33.3	18	نعم	هل سبق وتوقعت/ي أو شاركت/ي في توقع الصعوبات والأزمات قبل حدوثها ؟
	61.1	33	لا	
	5.6	3	لا أهتم	
ضعيف	55.6	30	نعم	عند حدوث أزمة الكورونا هل ساهمت/ي في وضع خطة للتعامل مع الوضع ؟
	14.8	8	لا	
	29.6	16	إدارة المستشفى هي من قامت بذلك	
جيد	85.2	46	نعم	عندما يتم تكليفك/ي بالتخطيط لإدارة الأزمة هل تشركين الممرضين الآخرين في وضع خطة لمواجهة الأزمة؟
	9.3	5	لا	
	5.6	3	لا داعي	
متوسط	64.8	35	نعم	عندما خططت/ي لإدارة الأزمة هل قمت/ي بالاستعانة بمتخصص أو خبير للمساعدة في وضع خطة لمواجهة الأزمة؟
	25.9	14	لا	
	9.3	5	لا أحتاج	
ضعيف	40.7	22	نعم	هل قمت/ي بتوفير قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات في شعبتك ؟
	51.9	28	لا	
	7.4	4	لا أعرف كيف	
ضعيف	38.9	21	نعم	هل قمت/ي بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات ؟
	55.6	30	لا	
	5.6	3	لا أعرف كيف	
ضعيف	44.4	24	نعم	هل قمت/ي بالاحتفاظ بنسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع ؟
	51.9	28	لا	
	3.7	2	لا داعي لوجودها	
جيد	88.9	48	نعم	عند حدوث أي أزمة، هل قمت/ي مباشرة بالاتصال بإدارة المستشفى؟
	7.4	4	لا	
	3.7	2	لا داعي	
ضعيف	37	20	نعم	هل تمتلك/ي الخبرة والمهارة الكافية التي تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بالأزمات وكيفية إدارتها ؟
	1.9	1	لا	
	61.1	33	أرغب في تطويرها	
جيد	85.2	46	نعم	هل يعتبر عنصر الوقت مهم في اتخاذ القرارات عند حدوث الأزمة ؟
	3.7	2	لا	
	11.1	6	أحيانا	
ضعيف	16.7	9	نعم	هل تعرف/ي كيفية تحليل الأزمة إلى عناصرها الأولية
	29.6	16	لا	
	53.7	29	أحتاج لتطوير معلوماتي	
ضعيف	51.9	28	نعم	عندما حدثت أزمة الكورونا أو غيرها من الأزمات هل استطعت/ي التعامل مع ضغط العمل لفترات طويلة ؟
	3.7	2	لا	

	44.4	24	بصعوبة	
ضعيف	35.2	19	نعم	هل قمت/ي أو شاركت/ي بتشكيل فرق عمل لحل الأزمات المختلفة ؟
	37	20	لا	
	27.8	15	ليست من مسؤوليتي	
متوسط	63	34	نعم	عند حدوث أي أزمة ،هل تتواجد/ي كل الوقت في مكان وقوع الأزمة للمتابعة ؟
	18.5	10	لا	
	18.5	10	ليست من مسؤوليتي	
ضعيف	42.6	23	نعم	هل خضعت/ي لدورات تدريبية عن إدارة الأزمات ؟
	48.1	26	لا	
	9.3	5	لا توجد دورات	
ضعيف	25.9	14	نعم	هل قمت/ي بترشيح عدد من الممرضين لحضور برامج تدريبية عن إدارة الأزمات ؟
	37	20	لا	
	37	20	ليست من مسؤوليتي	
ضعيف	53.7	29	نعم	خلال الأزمة، هل قمت/ي بعقد اجتماعات دورية لتقييم أداء الممرضين في الشعبة ؟
	46.3	25	لا	
ضعيف	22.2	12	نعم	هل تعتمد/ي على نظام حوافز لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات ؟
	24.1	13	لا	
	53.7	29	ليست من مسؤوليتي	

يوضح الجدول 2 أن ممارسات رؤساء الشعب التمريضية كانت ضعيفة خلال الأزمة حيث أن النسبة 46.3 % لا تقيم الخطط المسبقة لإدارة الأزمات بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية وأن أكثر من نصف العينة لا يعلمون كيفية جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة وكذلك أكثر من نصف العينة لم يسبق أو يتوقع أو يشارك في توقع الصعوبات والأزمات قبل حدوثها، 55.3% فقط ساهموا بوضع خطة للتعامل عند حدوث أزمة الكورونا، نصف العينة تقريبا لم يخضعوا لدورات تدريبية عن إدارة الأزمات ولم يقوموا بعقد اجتماعات دورية لتقييم أداء الممرضين في الشعبة و 37% منهم لم يرشحوا ممرضين لحضور برامج تدريبية عن إدارة الأزمات، أكثر من نصف العينة كانوا يتواجدون كل الوقت مكان حدوث الأزمة ، وأغلب الافراد العينة يعتبرون عنصر الوقت مهم في اتخاذ القرارات عند حدوث الأزمة ، أكد 61.1% من رؤساء الشعب التمريضية بأنهم يرغبون في تطوير الخبرات والمهارات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالأزمات وكيفية إدارتها. وبالتالي كان أغلب معايير التقييم ضعيفة.

المناقشة:

في ظل ما يهدد العالم من كوارث وأزمات أصبحت المنظمات والهيئات المحلية والمؤسسات بحاجة أن تضع جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات مستشرقة لتحقيق الميزة التنافسية في العمل الحكومي أو العمل الخدمي، والمورد الاساسي لتحقيق ذلك هو الموارد البشرية، التي تبذل جهودها لتحقيق الاهداف، والتي بحاجة لإدارة على مستوى عال من الكفاءة والمهارة والإنسانية ولديها المقدرة على ضبط زمام الامور والتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الخارجية والداخلية. [9] حيث أصبحت الأزمات جزء لا يتجزء من نسيج الحياة المعاصرة وإن دراسة والتخطيط لإدارة الأزمات مسألة متنامية في مختلف القطاعات وخاصة القطاعات الصحية، نظراً لما تواجهه من أحداث طارئة والتي يمكن أن تتفاقم الى أزمات تهدد سيرتها وتجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية دور رؤساء الشعب التمريضية في صنع القرار للكشف عن الازمة ومحاولة تلافي وقوعها، أو محاولة التخفيف من أثارها إذا وقعت.

أظهرت النتائج البحث الحالية ممارسات رؤساء الشعب التمريضية خلال كانت ضعيفة خلال الأزمة وهذا واضح من خلال عدم الاهتمام بالتخطيط المسبق لإدارة الازمة وكذلك التدريب على مواجهة الأزمة وعدم القدرة على توقع الصعوبات المحتملة التي قد تواجه المستشفى اضافة الى أن أكثر من نصف العينة لا يعلمون كيفية جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة وهذه المهارات القيادية المهمة لمواجهة الازمة كانت ضعيفة ولم تتفق الدراسة الحالية مع دراسة سليمان

التي خلصت إلى تنوع دور إدارة المتوارد البشرية في مواجهة الأزمات؛ حيث أن إدارة الموارد البشرية بالمستشفى تضع الخطط الافتراضية لمواجهة الأزمة عند حدوثها، وكذلك تقوم بتدريب العاملين على مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى اتخاذها الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع الأزمة . كما تمثل دورها خلال مرحلة" مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها "في تكوين فرق عمل للتعامل مع الأزمة . [13] ولم تتفق هذه الدراسة مع دراسة عباس التي بينت أن هنالك علاقة ايجابية ما بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في المستشفى الحكومي حيث أن الكفاءات البشرية لعبت دورا مهما في التخفيف من حدة الازمة في المستشفى. [9] بينما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شوشان عادي) لأنها ترى أن تقديرات أفراد الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في المستشفيات جنوب الضفة الغربية كان متوسط ،وذلك يعود إلى أن المستشفيات كلها حكومية لذلك أغلب المستشفيات التابعة للقطاع العام لا يوجد بها تطبيق لإدارة الأزمات وأكد أن إن أهم أسباب الأزمات الداخلية كانت قلة البرامج التدريبية. [14]

أظهرت الدراسة الحالية أن عدد كثير من رؤساء الشعب التمريضية لم يخضعوا لدورات تدريبية في إدارة الأزمات مما ساهم في ضعف قدرتهم على مواجهة الأزمة وعدم متابعتهم للأساليب الادارية المتبعة في مواجهة الازمة هذا ويتوافق مع دراسة وسيم نادي ميخائيل، (٢٠٠٥) أن السبب الجوهرى في حدوث أزمة التلوث البيئي في مجتمع الدراسة هو ضعف الوعي الاجتماعي بين أفراد العينة بالرغم من ارتفاع نسبة معرفتهم بها على المستوى النظري بينما تبين على المستوى العملي انخفاض مشاركتهم في التصدي لها وأن النسبة الغالبة منهم تعتقد أن الناس ليس لهم دور في تقاوم أزمة التلوث البيئي وأن هذا من مسئولية الحكومة وحدها. [15] ولم تتوافق الدراسة مع دراسة السلمي (2018) فقد ركزت على علاقة تطبيقات إدارة المعرفة بأساليب إدارة الأزمات في المنظمات الصحية وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيقات إدارة المعرفة تسهم في تطبيق أساليب إدارة الأزمات وهو ما يعني توفر العوامل المؤدية إلى نجاح إدارة الأزمات في كلا المنظمين محل الدراسة. [16]

كما وأظهرت النتائج الغالبية من رؤساء الشعب التمريضية لم يقوموا بوضع خطة لإدارة الأزمة و نصف العينة لا يعلمون كيفية جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة وكذلك أكثر من نصف العينة لم يسبق أو يتوقع أو يشارك في توقع الصعوبات الامر الذي ساهم في ضعف دورهم في مواجهة الأزمة وهذا ما يتوافق مع دراسة Zahra and Lotfollah (2013) التي أظهرت وعدم وجود خطط مكتوبة تتعلق بكيفية مواجهة الأزمات .وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القوى العاملة من خلال التدريب والمناورات التي تتم بصفة دورية في المستشفيات لكيفية التعامل مع الأزمات. [17] ولم تتفق مع دراسة مع دراسة القحطاني، وعبود، (2019) فبما يتعلق بوجود خطة مسبقة لإدارة الأزمات أظهر غالبية أفراد عينة الدراسة أن لديهم إدراكا عاليا بأن التخطيط يساهم بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمات في مستشفى عسير. [18]

أظهرت الدراسة الحالية ضعف في ممارسات رؤساء الشعب التمريضية بوضع خطط لمواجهة أزمة الكورونا في المستشفى بالإضافة الى عدم قدرتهم على تحمل ضغط العمل أثناء وقوع أزمة الكورونا وهذا ما لا يتفق مع دراسة الشمري (2024) الذي بينت ان هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات القيادة وبين إدارة الازمة في مراحلها المختلفة وان القيادة الادارية لعبت دورا مهما في التخفيف من حدة الازمة وخاصة في أزمة كورونا العالمية. [19] بينما اتفقت الدراسة مع دراسة حورية و مسروق (2020) التي اظهرت بأنه لم تساهم إدارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة جائحة كورونا. [20]

الاستنتاجات والتوصيات:

أهم نتائج البحث:

- 1- أظهرت النتائج البحث الحالية ممارسات رؤساء الشعب التمريضية كانت ضعيفة خلال الأزمة وهذا واضح من خلال عدم الاهتمام بالتخطيط المسبق لإدارة الأزمة وكذلك التدريب على مواجهة الأزمة وعدم القدرة على توقع الصعوبات المحتملة التي قد تواجه المستشفى.
 - 2- عدد كبير من رؤساء الشعب التمريضية لم يخضعوا لدورات تدريبية في إدارة الأزمات مما ساهم في ضعف قدرتهم على مواجهة الأزمة وعدم متابعتهم للأساليب الإدارية المتبعة في مواجهة الأزمة.
 - 3- ضعف في ممارسات رؤساء الشعب التمريضية بوضع خطط لمواجهة أزمة الكورونا في المستشفى بالإضافة الى عدم قدرتهم على تحمل ضغط العمل أثناء وقوع أزمة الكورونا.
- وبناء على نتائج الدراسة تم وضع التوصيات والمقترحات التالية:
- 1- ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتوفير وسائل المعرفة وخلق فرص الإبداع و الابتكار وتحسين الوضع النفسي والمادي لهم مع ضرورة اختيار القيادات الإدارية التي تهتم بمشاركة العاملين والاستعداد لحسن إدارة الأزمات
 - 2- ضرورة تدريب رؤساء الشعب التمريضية على الإعداد والتخطيط الجيد بحيث يتم اكتشاف مؤشرات الخطأ قبل وقوع الأزمة ليتمكنوا من الاطلاع عليها مسبقاً قبل ظهورها.
 - 3- تنفيذ دورات تدريبية مشتركة مع مؤسسات صحية إقليمية، لتلافي الأزمات قبل وقوعها
 - 4- ضرورة الحرص على الإعداد الجيد على جميع المستويات الإدارية لتوفير حلقات تدريبية خاصة بإدارة الأزمات والحالات الطارئة وتحديث المواد التدريبية بشكل دائم.
 - 5- العمل على جعل إدارة الأزمات تتم وفق خطط محددة مسبقاً وأن تكون هذه الخطط جزء أساسي في التخطيط الاستراتيجي في المستشفى بحيث يجب أن تحتوي هذه الخطط على كافة الأمور المتعلقة بمراحل إدارة الأزمات.

المراجع

1. Hazlol, A. (2024). The role of administrative leadership in crisis management in government hospitals in Saudi Arabia during the (Covid -19), Journal of Risk & Crisis Management JRCM, Vol. 5, pp. 70 – 53.
2. ولاء، اصبيرة. (2015). تقييم كفاءة رئيسات الشعب التمريضية بتطبيق معايير الكفاءة العالمية في مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية. مجلة جامعة اللاذقية للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الصحية، 37(5).
3. Ammina, K. (2015).The Role of Leadership in Managing Crises. Mohamad Bokra Bomrdas,298-330.
4. أحمد، ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية.
5. Sbah, M., Wajed, H. (2019). Success factors of crisis management in public hospitals: a survey study of the opinions of workers in hospitals in Dhi Qar Governorate. Basra University Journal, 23(11).
6. Fatema, M. (2020). Identify the impact of leadership style on crisis management on Hospitals, M. Sc. Thesis, University of Kasdi Merbah – Ouargl, Faculty of Economics, Business, and Management Sciences. Department of Management Sciences.
7. حسين، عبد الجبار نجم.(2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري: بحث استطلاع لاراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية، وزارة التربية العراقية . مجلة الرافيدين (42).

8. Amal, B. (2015). Administrative Leadership and Communication in the Institution: A Case Study of the Bintal Maghnia Institution, Master's Thesis, Abu Bakr Belka University, Tlemcen, Algeria.
9. دلال، عباس. (2022). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 38(4).
10. N. Zulkarnaini, A., Syairah, S., Azlineer, S., Roziana, R., Azizah. (2019). Crisis Management and Human Resource Development (HRD): An Integrated Conceptual Framework, International Journal of Recent Technology and Engineering, 8(1): 2277-3878.
11. Salah, A., Ebraheem, B. (2018). The Role of Human Competencies in Crisis Management in Kuwaiti Government Hospitals, PhD Thesis, College of Economics and Administrative Sciences, Kuwait.
12. Zenat, M. (2011). The Reality of Crisis Management in Public Sector Hospitals Operating in the West Bank and Strategies for Dealing with It from the Employees' Perspective Master's Thesis in Business Administration, Department of Business Administration: Hebron University, Palestine.
13. يوسف، سليمان. (2018) دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة (بالتطبيق على بعض المستشفيات الحكومية). أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 36(2): 1-37.
14. Soshan, A. (2012). The Reality of Crisis Management for Senior Management in Hospitals in the Southern West Bank. Proposed Concepts for Its Development, Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.
15. Waseem, M. (2005). The Role of Social Awareness in Confronting Environmental Crises and Disasters: A Field Study of the Role of Social Awareness in Confronting the Environmental Pollution Crisis in Minya City. Tenth Annual Conference on Environmental Crisis and Disaster Management.
- AL-Salmi, M. (2018). Knowledge management applications and their relationship to crisis management methods: A comparative study between King Abdulaziz Medical City and King Saud Medical City, PhD thesis, Naif Arab University for Security Sciences, College of Administrative Sciences, Department of Public Administration,
- Zahra, M. Lotfollah, M. (2013). Capabilities and limitations of crisis management in the Teaching Hospitals of Hormozgan University of Medical Sciences, Academic Journals, 8, 1196-1202.
18. هدي، القحطاني سعيد علي،. عبد العليم، عبود. (2019) . دور التخطيط في مواجهة الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير المركزي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأزمات.
19. هذلول، الشمري. (2024). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 53:5-70 .
20. فاطمة، مسروق. حورية، بالاطرش. (2020). إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضيافة في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية لينة من الإداريين، الأطباء ، الممرضين. جامعة قاصدي مرياح: ورقلة (الجزائر). مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 9(2): 1938-2602.