

الفصل الأول

1.1 المقدمة

الحمد لله حق حمده والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه ... مما لاشك فيه أن موضوع إدارة الأزمات أصبح في الوقت الحاضر من أهم الموضوعات التي تهتم بها المجتمعات الإنسانية والمنظمات الحضارية دول كانت أو مؤسسات صغيرة خاصة بعد أن أدركت هذه المجتمعات فداحة الخسائر التي تتكبدها نتيجة هذه الأزمات ، إن إدارة الأزمات تعد من المفاهيم الحديثة التي ما تنفك تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية ، ويرجع البعض ظهور هذا المفهوم إلى اهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة التي الموقف الملائم الذي يجب إتباعه تجاه الظروف الطارئة والأزمات والكوارث المفاجئة ، وقد اتسع علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة وذلك لإنجاز مهام عاجلة وحل مآزق طارئة ، عبد الهادي ، 1995

أن حدوث الأزمات تؤثر على المنظمات بشكل كبير ومصيري يصل في كثير من الأحيان إلى التأثير على استمراريتها وتهديد بقائها وقد دعا على المنافسة ، فالمنظمات التي لاتستطيع التعامل مع الأزمات بتجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بها ، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها الإضمحلال ، ولحل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر تفرزها وخصائص تميزها ، والتي 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 أثارها السلبية وزيادة فرص تحويل أثارها لصالح المنظمة . (الأعرجي ودقاسمة

، 2000،

إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة ، ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة العلمية الصحيحة ، تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمنظمات والأجهزة والدوائر والعاملين فيها ، لذلك فإن الأفراد الموكلة إلهم إدارة الأزمات والطوارئ من الضروري أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث القدرة والكفاءة والخبرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية ، حيث إن كل تلك الأبعاد في شخصية القائد تحمل من السيطرة على الوضع أو ليس بالتحديد ، كما أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور وجدور الفشل، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة ، وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيئ إلى وضع أسوأ. (أبو قحف ، 2002) والأسلوب العلمي في إدارة الأزمات هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة المنظمة أو مجتمع الأزمة ، وأصبحت الأساليب الإجتهدية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدتها وتشابكها . (أحمد، 2003) ومما سبق يوضح مدى أهمية التدريب في إدارة الأزمات والتغلب على آثرها السلبية وخاصة العنصر المؤهل والذي يصنع بالقدرة والمهارات اللازمة ومن أهمها القدرة على التخطيط الجيد والاستعداد لمواجهة هذه الأزمات والتصرف على اتخاذ القرار ، وكذلك توفير وصقل المهارات القيادية اللازمة لدى العاملين وخاصة الأفراد الممثل لهم مهمة إدارة الأزمات ، ويوضح أيضاً أهمية عملية التدريب من التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة والأزمات التي تتعرض لها بشكل مستمر مما يتطلب الأمر ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات والاستعداد لها وذلك من خلال تدريب وتطوير الكوادر البشرية . كما أن التدريب يجعل الموظفون يمتلكون القدرة على التنبؤ بالأزمات المحتمل وقوعها مستقبلاً وتصنيفها وتبويبها وترتيبها وفق أهمية كل منها ومدى حيوية أو خطورة الآثار التي يمكن أن تفرزها على

المنظمة، ووضع عدد من البدائل والتصورات المختلفة التي يمكنها التعامل مع الأزمات والكوارث المحتملة والعمل على تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأزمات والاستغلال الأمثل للوقت المتاح لهذه الإدارة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حالياً ومستقبلياً وتجنب ما يمكن أن يصاحب الأزمات والكوارث من عسافية وتخبط وانفعال يؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية إدارتها. إلا أن التدريب وحده في بعض الأحيان لا يكون فعالاً في مواجهة الأزمات الأمر الذي يجعل من ثقافة المنظمة الشق الآخر المهم في مواجهة الأزمات حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، ولكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، من شأنها أن يجعل عملية التدريب أكثر سهولة وفعالية في مواجهة الأزمات وذلك من خلال معرفة ما يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمة مع غيرها أو مع عاملها. وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على عملية تدريب العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون وإدارتها والالتزام وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية، وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة مما يضمن نجاح التدريب جنباً إلى جنب مع الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة سواء كان عن طريق التدريب أو غيره يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها التنظيمية حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، وما يجب فعله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها إدارة الأزمات هي القيمة العامة الموجهة لنشاطات الأفراد ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات اللازمة لتحسين أداء المديرين والإداريين داخل المنظمة. بركات، (2007) وتمثل الثقافة التنظيمية تحدياً كبيراً لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر، وحركة دائمة وأن كانت

تتميز بالثبات النسبي ، وهي رغم عموميتها وكليتها ، إلا أنها تتميز بالتعدد ، وبتنوع الثقافات الفرعية للمنظمات الرسمية وغير رسمية ، التي قد تكون متضادة أحياناً ، وغير موضوعية أحياناً أخرى ، مما يهدد المنظمة . السيد وآخرون ، (2002) ونظراً لأهمية دور التدريب والثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات العاملين في المنظمة وانتمائهم من عدمه ، لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات بمستشفى طرابلس المركزي .

1.2 خلفية الدراسة

من منطلق أن الخدمات الصحية هدفاً من أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية وخاصة بعد أن أقرت المجموعة الدولية الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948 ، والذي اعتبر الصحة حقاً أساسياً لجميع الأفراد والشعوب . وبدلاً أصبحت عملية توفير الخدمات الصحية المتطورة لمحتاجيها مسؤولية أساسية للحكومات لا بد من توفرها للمواطنيها ، وإذا كان هذا هو موقع الصحة بالنسبة للعالم أجمع ، فإنه يحتل في المجتمعات النامية مكانة أكثر تميزاً حيث تؤكد سياسات هذه المجتمعات على المواطن باعتباره هدفاً ووسيلة إن دراسة موضوع إدارة الأزمات في المستشفيات يعد رافداً قوياً لمعرفة النواحي الإيجابية والسلبية في خدمات المستشفيات في أوقات حدوث الأزمات . وإذا كان الاهتمام بدراسة إدارة الأزمات والتعرف على آراء متخذي القرار في هذا الشأن حول خدمات المستشفيات العامة يعد حديثاً نسبياً ، فإن معظم الدراسات في هذا الحقل أكثر تركيزاً في الدول المتقدمة والتي تعتمد على عنصر المنافسة فيها حيث إن نجاح المنظمات الصحية في إدارة الأزمات ومن ثم توفير الرعاية الصحية المناسبة يلعب دوراً هاماً في استمرارية هذه المنظمات ونموها وتحسن خدماتها .

لذلك تحتاج المنظمات الصحية التي تدور في دوامة الأزمات التي تخلقها الصراعات في ظل المنافسة في عالم الأعمال إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة ويقينها بأن امتلاك ناصية العلم والتقانة المعلوماتية طريق إلى حل شفرة الأزمات والتعامل معها . لذلك لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي الاستراتيجي والحاجه إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعة الأزمات في ترجمة اسبابها وأبعادها وتأثير الموقف الأزموي الذي يواجه الكيان الإداري، لذلك ما أحوج لبيبا في هذه المرحلة إلى استحضار جهود أبنائها المهتمين في التخطيط والعمل لمستقبل أفضل لتحقيق الأمل يكون أكثر إشراقا لشعب ليبيا وللأجيال القادمة وهذا لن يتأت إلا بالعمل الجاد والدقيق.

تأتي هذه الدراسة لتوضيح أهم العوامل المؤثرة في حدوث الأزمات ومن خلال استقراء نتائج الممارسات و الدراسات السابقة في هذا المجال فقد رأى الباحث أن التدريب يمكن أن يؤثر في الثقافة التنظيمية ومن تم في إدارة الأزمات في المستشفيات العامة، كما تسعى هذه الدراسة إلى إثراء موضوع إدارة الأزمات من خلال توضيح الدور الذي يلعبه التدريب في الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات وذلك بتوضيح الأثر الناتج من هذه العلاقة، حيث يعتبر الكادر المدرب من أولويات المطلوبة في التعامل مع الأزمات مما يشكل لدى العاملين في القطاع الصحي ثقافة تنظيمية ذات طابع إيجابي .ومن هنا يمكن القول أن هذه الدراسة تتناول الشرح المفصل لأساليب إدارة الأزمات الحديثة وكيفية توظيفها في التعامل مع الأزمات على ارض الواقع من خلال دراسة وتفسير أثر التدريب والثقافة التنظيمية كعوامل مؤثرة إيجاباً في إدارة الأزمات.

1.3 مشكلة الدراسة

انطلاقاً من أهمية ودور المستشفيات العامة في تقديم الخدمات الصحية المباشرة للسكان علاجية كانت أو وقائية وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية ، كما أنه أيضاً مركز لتدريب العاملين الصحيين وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية، ومن المعروف أن الضغط يزداد ويتضاعف على الخدمات الصحية أثناء حدوث الأزمات نتيجة للإعداد الكبيرة من الضحايا التي تحتاج إلى إسعافات أولية سريعة لتجنب الكثير من الوفيات وبما أن المستشفيات العامة لها العبء الأكبر في استقبال هذه الحالات فإن الأمر يقتضي استعدادات وتوافر أطقم إدارية وطبية كفئة متدربة وفعالة في التعامل مع هذه الأزمات ومواجهتها باستخدام أساليب علمية حديثة قادرة على مواجهتها والتخفيف من حدتها. وبما أن المستشفيات بطبيعتها نشاطها تعتبر من أكثر المنظمات عرضة لمواجهة الأزمات باستمرار ومن ثم فإن على إدارتها أن تتخذ المنهج العلمي في مواجهة الأزمات التي تنشأ وعليها أعداد العدة لذلك . السيد علوة ، (1999)

واستخلص سليمان ، (1999) من دراسته أن ضعف الثقافة التنظيمية بالمستشفيات يؤدي إلى ضعف مواجهة الأزمات المحتملة ، كما أوضحت الدراسة بتفصيل دور الثقافة التنظيمية الجيدة التي تساعد على استعداد المستشفيات لمواجهة الأزمات وذلك من خلال التدريب المستمر . وأظهرت دراسة شبير ، (2007) . أن ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية بين العاملين ، كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين ، ويترتب على ذلك عدم وجود استعدادات لمواجهة الأزمات ، وبما أن التدريب له دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة، والتغير المستمر في طرق أداء العمل، ويعتبر التدريب من أهم متطلبات التحديث والتغيير الفعال على المستوى المحلي والعالمي (تظهر

أهميته في تنمية المعارف وصقل المهارات وتعديل السلوك وتغيير اتجاهات الأمر الذي يؤدي إلى تنمية شاملة على المدى البعيد وبالتالي استعدادات أكبر لمواجهة الأزمات. سعد الدين، (2007).

إن للتدريب و الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في نجاح المنظمات وفشلها ؛ كما توفر الثقافة الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، و تدريبهم و تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان في الاستعداد ومواجهة الأزمات. إلا أن تزايد المشاكل التنظيمية المعاصرة في الأونة الأخيرة أدت إلى ظهور حاجة المنظمات الإدارية إلى تفسيرات لتلك المشاكل وذلك حتى تتمكن من حلها بنزاهة و تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم و عادات و تقاليد و قيم و أخلاقيات وأنماط سلوكية على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في مواجهة الأزمات التي تواجه المنظمات الإدارية وبخاصة ما يتعلق بالتدريب في مواجهة الأزمات.

من هنا يمكن القول بأن مشكلة البحث تكمن في توضيح دور التدريب في الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في مستشفى طرابلس المركزي.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما نوعية العلاقة بين تدريب الكوادر البشرية وإدارة الأزمات؟
- 2- ما مدى تأثير تدريب الكوادر البشرية على الثقافة التنظيمية؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات؟
- 4- هل ثقافة المنظمة في القطاع الصحي تتخذ دور الوسيط في العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات؟

1.5 أهداف الدراسة

1. اختبار العلاقة بين تدريب الكوادر البشرية وإدارة الأزمات .
2. تحليل العلاقة بين تدريب الكوادر البشرية والثقافة التنظيمية.
3. التحقق من دور وتأثير الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات.
4. تحليل أثر فاعلية تدريب الكوادر البشرية على إدارة الأزمات من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية كمتغير وسطي في النموذج النظري الافتراضي للدراسة .

1.6 أهمية الدراسة.

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي تقوم به المستشفيات العامة في تقديم الخدمات الصحية المباشرة للمواطن , وبالتالي أن تجعل هذه الدراسة في إيجاد حلول لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها المستشفيات العامة ودور من خلال توضيح وإبراز دور التدريب والثقافة التنظيمية في الاستعداد لمواجهة الأزمات والحوادث الطارئة , وأيضاً يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة متخذي القرار في المنظمة قيد الدراسة في التعرف على كيفية التعامل مع الأزمات بفاعلية أكثر , ويمكن أيضاً الاستفادة من تعميم وتطبيق النتائج على المنظمات الصحية الأخرى , محاولة الاستفادة من تطبيق نتائج هذه الدراسة على المنظمات الصحية الأخرى، وكما يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تسهم في تحديث المواضيع الحديثة نسبياً والهامة في الفكر الإداري المعاصر ألا وهي إدارة الأزمات وإبراز أهميتها وتحفيزهم للدراسة بهدف إثراء وتعميق المعرفة العلمية التي يمكن أن تكون مرجعاً مهماً ومفيداً لكل المهتمين.

1.7. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية : دراسة وتحليل أثر تدريب الكوادر البشرية على إدارة الأزمات ، من خلال الثقافة التنظيمية كعامل وسيط داخل القطاع الصحي .
- الحدود المكانية : تتمثل هذه الحدود في مستشفى طرابلس المركزي .
- الحدود الزمنية : في الفترة الزمنية ما بين 2013 ومطلع عام 2016 م .

1.8. مصطلحات موضوع الدراسة:

التدريب: يعرف على أنه عملية مخططة لتعديل الاتجاهات والمعارف والسلوك من خلال خبرات التعلم وإحداث تغييرات قابلة للقياس في هذه المعارف والمهارات والسلوك، وذلك عن طريق قدرات الفرد وتلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية ولتحقيق أداء فعال في نشاط معين او عدة أنشطة. (عبالوهاب، (2000)

الثقافة التنظيمية : هي "مجموعة القيم والأخلاقيات والمعايير والمعتقدات والعادات والتقاليد والقناعات داخل المنظمة التي تساهم في تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة وتؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم". ابوالنصر وآخرون، (2004، ص412)

الأزمة : هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل او هبوطها هبوطاً غير معهود داخل المنظمة . الجديلي، (2006)

إدارة الأزمات : يقصد بها "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات كأساس لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات". العسيري،

(2006، ص28)

المستشفى : هو جزء من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أو وقائية وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية ، كما أنه أيضا مركز لتدريب العاملين الصحيين وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية. منظمة الصحة العالمية، سلسلة التقارير ، (1995، ص 6-7)

المستشفى العام : هو واحد من مجموعة المستشفيات التي تملكها وتديرها الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات ومؤسسات علمية وفق نظم ولوائح حكومية تحكم سير وإجراءات العمل بهذه المستشفيات. (مخيم وأخرون، (2008، ص 8)

إدارة المستشفيات : فهي علم وفن يمكن المدير من تحريك الموارد المختلفة لاستخراج الخدمة المميزة وذلك من خلال الاستعانة بالقوى البشرية العاملة للقيام بأدوار محددة الإدارة تشمل عدة عمليات وهي التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، والتفان هذه العمليات يحقق أهداف المستشفى بأعلى كفاءة. (السليمان، 2012)

1.9. الخلاصة

تناول الفصل الأول مقدمة عامة حول موضوع الدراسة وتحديد المشكلة المراد دراستها وتمحورت في مجموعة من التساؤلات التي تحتاج إلى إجابة من خلال تحديد الأهداف الرئيسة والتي يسعى الباحث خلال هذه الدراسة الوصول إليها، كما استعرض أيضاً أهمية الدراسة الحالية بالنسبة إلى مجتمع الدراسة بشكل خاص، وللمجتمع الليبي بشكل عام، مبيناً في طياته الأسباب التي أدت إلى اختبار هذا الموضوع وصولاً إلى تحديد حدودها الموضوعية والمكانية والزمنية وأهم ما ذكر من اصطلاحات .