

أثر تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث على جاهزية المستشفيات: دراسة

ميدانية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ عبدالله حبيب المطيري

الرقم الجامعي /251002314

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

## المقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي يشهدها العالم في العقود الأخيرة، أصبحت قضايا الاستعداد للأزمات والكوارث أولوية قصوى لكافة القطاعات الحيوية، وفي مقدمتها القطاع الصحي. فقد أظهرت الأزمات الصحية العالمية، ومن أبرزها جائحة كوفيد-19، مدى هشاشة بعض المنظومات الصحية في مواجهة الأحداث الطارئة، وكشفت عن وجود فجوات كبيرة تتعلق بقدرات التخطيط والاستجابة السريعة لدى المستشفيات. وتعد المملكة العربية السعودية من الدول التي أدركت مبكرًا ضرورة تطوير منظومة متكاملة لإدارة الأزمات والكوارث في قطاعها الصحي الحكومي، خاصة في ظل ما تشهده من تحولات استراتيجية تتعلق بتطوير الخدمات الصحية في إطار رؤية المملكة 2030.

فرضت طبيعة المخاطر الصحية المتنامية، مثل الأوبئة، الكوارث الطبيعية، وحوادث التجمعات البشرية الكبرى، الحاجة إلى بناء قدرات مؤسسية متينة داخل المستشفيات الحكومية، تمكنها من التعامل مع مختلف الأزمات بفعالية وكفاءة. ولم يعد ينظر إلى جاهزية المستشفيات كمسألة تكميلية أو هامشية، بل أضحت جزءًا أساسيًا من منظومة الأمن الوطني، لما لها من دور في حماية صحة المجتمع، وضمان استمرارية تقديم الرعاية الصحية في أصعب الظروف. ومن هنا ينبع الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث داخل إدارات المستشفيات الحكومية كأداة فعالة للارتقاء بجاهزيتها وتعزيز قدرتها على الصمود أمام المخاطر الصحية ( Lim and others, 2020 ).

ويتضمن مفهوم إدارة الأزمات والكوارث داخل المستشفيات مجموعة من السياسات والإجراءات الاستباقية التي تهدف إلى تحقيق الاستعداد التام لمختلف أنواع الطوارئ، من خلال تبني خطط استجابة مرنة، وتفعيل آليات الإنذار المبكر، وتطوير قدرات التنسيق بين كافة الإدارات الداخلية والخارجية ذات العلاقة. كما

يشمل هذا المفهوم أيضًا إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة خلال فترات الأزمات، بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المحدودة، ويقلل من آثار الكارثة على الخدمة الصحية المقدمة (النعيمي والمحاسنة، 2024).

وفي سياق ما سبق، تُعد جاهزية المستشفيات الحكومية لمواجهة الأزمات والكوارث ركيزة أساسية في تحقيق الأمن الصحي الوطني، خاصة في ظل الطفرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية. ومع تزايد التهديدات الصحية الإقليمية والعالمية، مثل الأوبئة الموسمية، حوادث الكوارث الطبيعية، وحالات الطوارئ الناتجة عن الكثافة السكانية في المواسم الدينية، أصبحت المستشفيات مطالبة بتبني خطط متكاملة تتسم بالمرونة والتخطيط المسبق. فالتجارب العالمية تؤكد أن المستشفيات التي تطبق أسس علمية حديثة في إدارة الأزمات تتمتع بقدرة أعلى على الحفاظ على استمرارية الخدمات الصحية، وتقليل المضاعفات الناتجة عن تلك الأزمات، مما ينعكس إيجابًا على صحة الأفراد والمجتمع ككل (المونس، 2025).

في هذا السياق، تظهر الحاجة إلى تكريس مفاهيم الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات الصحية الحكومية، من خلال تعزيز التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المخاطر، وتنمية مهارات العاملين في مجال إدارة الكوارث، وإنشاء وحدات متخصصة في كل مستشفى للتعامل مع الأزمات بشكل احترافي ومنهجي. إن دمج إدارة الأزمات ضمن الهيكل الإداري للمستشفيات لا يسهم فقط في تحسين الجاهزية وقت الطوارئ، بل ينعكس أيضًا على الأداء العام للمستشفيات في الأوقات العادية، من خلال تعزيز كفاءة التشغيل، وضبط استخدام الموارد، ورفع مستويات الاستجابة للخدمات العاجلة. لذلك، فإن تناول هذا الموضوع بالدراسة الميدانية يوفر قيمة علمية وعملية واضحة، ويساعد في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين جاهزية المستشفيات الحكومية وفق أفضل الممارسات المعتمدة دوليًا (أبو ليلي وخريم، 2022).

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الوقوف على مدى فعالية تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث داخل المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحليل أثر هذه المبادئ في تعزيز جاهزية المستشفيات لمواجهة الطوارئ بكفاءة وفعالية. وتسعى الدراسة إلى تقديم تصور علمي واضح حول مدى التزام المستشفيات بخطط الطوارئ، وفعالية التنسيق بين الإدارات المختلفة خلال الأزمات، وكذلك التعرف على أوجه القصور والاحتياجات التدريبية للعاملين في هذا المجال، بما يساهم في اقتراح توصيات عملية تدعم تطوير منظومة الاستجابة السريعة داخل القطاع الصحي الحكومي.

### المشكلة البحثية:

تتبع المشكلة البحثية التي يتمحور حولها هذا البحث من الأهمية المتزايدة لرفع جاهزية القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية لمواجهة الأزمات والكوارث الصحية المحتملة، سواء كانت أزمات طبيعية مثل الكوارث المناخية، أو صحية مثل الأوبئة، أو أزمات تشغيلية داخلية مثل انقطاع الخدمات الطبية الحيوية. على الرغم من تبني المملكة سياسات واضحة في مجال تطوير القطاع الصحي وفق رؤية 2030، فإن الممارسة الفعلية لإدارة الأزمات والكوارث داخل المستشفيات الحكومية ما زالت تواجه العديد من التحديات، سواء على مستوى التخطيط الاستباقي أو سرعة الاستجابة والتعافي بعد الكارثة.

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث في القطاع الصحي، يتبين أن معظم الدراسات ركزت على استراتيجيات التدخل أثناء الأزمات أو بعد وقوعها، مع اهتمام أقل بمدى جاهزية المستشفيات بشكل مؤسسي ومستدام قبل حدوث الأزمة. كما أن عدداً من الدراسات تناول جوانب فردية مثل جاهزية الكوادر الطبية أو توفر المعدات الطبية، بينما لم تُعطِ الدراسات العناية الكافية لتحليل مدى تطبيق مبادئ إدارة الأزمات من منظور إداري شامل يغطي أبعاد مثل: التخطيط الوقائي، سرعة الاستجابة، التنسيق الداخلي والخارجي، والتعافي المؤسسي.

تتمثل الفجوة البحثية هنا في غياب تحليل متكامل لكيفية تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث وتأثيرها الفعلي على مستوى الجاهزية التشغيلية للمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية. فلا تزال هناك محدودية في الدراسات التي تربط بين ممارسات الإدارة الاستباقية للأزمات ومدى تحقيق نتائج قابلة للقياس على صعيد كفاءة الأداء أثناء الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، توجد ندرة في الدراسات الميدانية التي تقيس هذا التأثير من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية أنفسهم.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتُسهّل في سد هذه الفجوة عبر فحص العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة الأزمات والكوارث ومدى تحقيق الجاهزية التشغيلية والوظيفية للمستشفيات الحكومية. كما تهدف إلى تقديم بيانات ميدانية مباشرة تساعد في فهم المشكلات التشغيلية، وتحديد أوجه القصور، واقتراح آليات تطوير واقعية تتماشى مع مستهدفات تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

**ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:**

إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث على تعزيز جاهزية المستشفيات في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

**أهمية البحث:**

**أولاً: الأهمية العلمية**

- تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الحيوية في القطاع الصحي الحكومي، من خلال تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث على جاهزية المستشفيات، وهو محور لم يلقَ بعد اهتمامًا كافيًا في الدراسات الأكاديمية العربية، خاصة ضمن سياق بيئة الرعاية الصحية الحكومية في المملكة.

- تعزز الدراسة الفهم العلمي للعلاقة بين تبني الأساليب العلمية في إدارة الأزمات وبين مستوى الاستعداد المؤسسي في المستشفيات الحكومية، من خلال دراسة محاور رئيسية تشمل التخطيط المسبق، سرعة الاستجابة، والتنسيق المؤسسي أثناء الطوارئ.
- تسهم الدراسة في سد فجوة علمية واضحة تتعلق بضعف التناول البحثي المتعلق بكيفية دمج أدوات إدارة المخاطر والأزمات ضمن السياسات التشغيلية للمستشفيات، وتفتح آفاقاً جديدة لدمج مفاهيم إدارة الكوارث مع منهجيات تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي.
- تقدم الدراسة إثراءً للأدبيات العلمية من خلال الربط بين منظورات إدارة الأزمات ومتطلبات تحسين الجاهزية التشغيلية والاستجابة السريعة في الأزمات الصحية، بما يسهم في بناء مرجعية علمية قادرة على تفسير الفجوات المؤسسية وتأثيرها على كفاءة المستشفيات.
- تفتح الدراسة مجالاً علمياً جديداً أمام الباحثين لدراسة قضايا إدارة الأزمات في بيئات خدمية عالية الحساسية كالمستشفيات، وتدعم التوجهات العلمية الرامية لتعزيز مرونة الأنظمة الصحية وتحقيق الأمن الصحي المجتمعي.

#### ثانياً: الأهمية العملية

- تقدم الدراسة دليلاً عملياً لصناع القرار في وزارة الصحة حول كيفية تفعيل مبادئ إدارة الأزمات والكوارث في السياسات التشغيلية للمستشفيات الحكومية، مع طرح نماذج قابلة للتطبيق لرفع مستوى الجاهزية المؤسسية.
- تساعد الدراسة مسؤولي المستشفيات في التعرف على نقاط الضعف في منظومات الاستعداد للطوارئ، وتقديم آليات عملية لتعزيز الكفاءة التشغيلية خلال الكوارث الصحية، مثل تحسين سرعة الاستجابة، وضمان استمرارية الخدمات الأساسية.

- تساهم نتائج الدراسة في تطوير خطط الطوارئ المعتمدة داخل المستشفيات، من خلال اعتماد مؤشرات تقييم أداء واضحة تركز على مدى الجاهزية الفعلية والاستعداد للاستجابة الفورية للأزمات.

- تساهم الدراسة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الصحية الحكومية، عبر تقديم توصيات عملية تتعلق بإعادة تصميم الهيكل الإداري وتدريب الكوادر الصحية على تطبيق أدوات إدارة الكوارث بشكل منهجي.

- تدعم الدراسة تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بتطوير البنية التحتية الصحية وتعزيز مرونتها في مواجهة الأزمات من خلال بناء منظومات جاهزة للاستجابة الفعالة للمخاطر الطارئة.

- تساهم الدراسة في ترسيخ ثقافة الإدارة الوقائية داخل المستشفيات الحكومية، وتدعم بناء كوادر إدارية أكثر وعيًا بآليات التعامل مع الطوارئ، ما ينعكس على تحسين جودة الرعاية الصحية وضمان استمراريته في الظروف الاستثنائية.

#### أهداف البحث

##### الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث على مستوى جاهزية المستشفيات في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، في إطار تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة خلال الطوارئ.

##### الأهداف الفرعية:

1) بيان تأثير التخطيط المسبق للأزمات على جاهزية المستشفيات الحكومية للتعامل مع الحالات الطارئة.

2) توضيح أثر تطبيق منهجيات التنسيق المؤسسي على فعالية استجابة المستشفيات الحكومية خلال الكوارث.

3) دراسة مدى تأثير التدريب المستمر للعاملين على تعزيز قدرة المستشفيات الحكومية على مواجهة الأزمات الصحية.

تساؤلات البحث

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث على تعزيز جاهزية المستشفيات في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1) كيف يسهم التخطيط المسبق للأزمات في رفع جاهزية المستشفيات الحكومية لمواجهة الكوارث؟

2) ما أثر فعالية التنسيق المؤسسي بين الإدارات على سرعة استجابة المستشفيات الحكومية خلال الطوارئ؟

3) ما انعكاس التدريب المستمر للعاملين على تحسين أداء المستشفيات في ظل الأزمات والكوارث الصحية؟

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث على جاهزية المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

(1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق التخطيط المسبق للأزمات على جاهزية المستشفيات الحكومية.

(2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفعيل التنسيق المؤسسي على تحسين استجابة المستشفيات الحكومية في مواجهة الكوارث.

(3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبرامج التدريب المستمر على رفع جاهزية المستشفيات الحكومية خلال الطوارئ الصحية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة مطشر وحمود (2019):

جاءت هذه الدراسة لتحليل عوامل نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة من خلال استطلاع آراء العاملين في مستشفيات محافظة ذي قار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من العاملين الإداريين والطبيين. ركزت الأبعاد الرئيسية على مدى جاهزية المستشفيات للتعامل مع الأزمات، وكفاءة القيادة الإدارية، والتدريب المستمر، والبنية التحتية. النتائج بيّنت أن وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوفير خطط الاستجابة المسبقة، والتواصل الفعال بين الإدارات المختلفة، تعد من أبرز المحددات التي تعزز من نجاح إدارة الأزمات داخل المستشفيات. كما أظهرت النتائج أن المستشفيات التي تعتمد على برامج تدريبية دورية وتمتلك قنوات تواصل سريعة وفعالة، تكون أكثر قدرة

على احتواء الأزمات وتقليل آثارها السلبية. أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة للأزمات تشمل تحديثات دورية، والاستثمار في بناء مهارات العاملين للتعامل مع الأزمات الصحية المختلفة بشكل مهني ومنظم.

دراسة المونس (2025):

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر إدارة الأزمات على أداء المستشفيات، من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض. اتبعت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على العاملين من مختلف التخصصات الإدارية والفنية والطبية. تناولت الدراسة أبعادًا متعددة لإدارة الأزمات شملت التخطيط المسبق، سرعة الاستجابة، التفاعل مع الجمهور الداخلي والخارجي، وفعالية قيادة فرق الأزمة. النتائج أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات إدارة الأزمات ورفع كفاءة الأداء بالمستشفى، خاصة فيما يتعلق بسرعة تقديم الخدمات وتقليل نسبة الأخطاء الطبية وتحقيق رضا المرضى. كما أظهرت الدراسة أن وجود خطة أزمات مكتوبة وتدريب عملي دوري يسهمان في تحسين التنسيق الإداري أثناء الأزمات. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الاستعداد للأزمات، وتبني أنظمة تكنولوجية داعمة تسهل عمليات الاستجابة السريعة وتضمن استمرارية تقديم الخدمات الصحية بشكل فعال.

دراسة أبو ليلي وخريم (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات داخل المستشفيات الحكومية في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وزعت على عينة من الإداريين في المستشفيات الحكومية. ركزت الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل وضوح الأهداف، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد، وتقييم المخاطر، وكيف تنعكس هذه الأبعاد على تطبيق أساليب إدارة الأزمات كالتخطيط الوقائي، الاستجابة السريعة، والتعافي بعد الأزمات. كشفت النتائج عن

وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات، حيث ساهم وضوح الرؤية والخطط المسبقة في تحسين أداء المستشفيات خلال الأزمات، وتقليل الوقت اللازم للاستجابة، ورفع كفاءة استمرارية تقديم الخدمات الصحية. وأكدت النتائج أن المستشفيات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي المنظم تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات المفاجئة، وتحقيق استقرار إداري وتشغيلي أكبر. وأوصت الدراسة بضرورة دمج التخطيط الاستراتيجي ضمن سياسات المستشفيات الحكومية بشكل مؤسسي، مع تعزيز التدريب على سيناريوهات الأزمات المختلفة.

#### الدراسات الأجنبية:

##### دراسة

Lim et al (2020): تناولت هذه الدراسة أثر الإدارة والقيادة وتكامل فرق العمل على مدى جاهزية المستشفيات للاستجابة للطوارئ الناتجة عن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل. اعتمد الباحثون على منهج كمي من خلال استبانة موزعة على كوادرات طبية وإدارية في مستشفيات تقع بمناطق معرضة للزلازل. تضمنت محاور الدراسة عدة متغيرات منها كفاءة الإدارة، أسلوب القيادة، مستوى التكامل والتنسيق بين فرق العمل، والجاهزية المؤسسية الكلية. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية الفعالة والتكامل بين أعضاء الفريق يعززان بشكل كبير من سرعة استجابة المستشفيات أثناء الكوارث، كما أن المستشفيات التي تطبق مبادئ الإدارة المرنة وتدعم العمل الجماعي أظهرت جاهزية أعلى في عمليات الإجلاء والتعامل مع الأعداد الكبيرة من المصابين. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة لدى الإداريين والتدريب الدوري على التنسيق الجماعي من أهم محددات جاهزية المستشفيات. كما أوصت بتضمين برامج تدريبية تحاكي سيناريوهات زلازل بشكل مستمر بهدف تعزيز المرونة التشغيلية وقت الطوارئ.

##### دراسة

Bahranifard et al (2021): استهدفت هذه الدراسة تقييم أداء الإدارة ودرجة استعداد أقسام الطوارئ بالمستشفيات لمواجهة المواقف الحرجة. تم تنفيذ البحث في مجموعة من المستشفيات الإيرانية باستخدام استبانة شاملة وزعت على العاملين في أقسام الطوارئ. تم قياس عناصر محددة شملت فاعلية التخطيط، سرعة اتخاذ القرار، جاهزية الكوادر البشرية، وكفاءة إدارة الموارد أثناء الأزمات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين كفاءة الأداء الإداري ومدى الجاهزية الفعلية لأقسام الطوارئ، حيث تبين أن المستشفيات ذات الإدارة النشطة والتخطيط المسبق استطاعت تقليل زمن الاستجابة وتحقيق كفاءة أفضل في التعامل مع الأزمات. وأشارت الدراسة إلى أن نقص التدريب الإداري وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة يؤثران سلباً على أداء المستشفى خلال الطوارئ. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط طوارئ محدثة باستمرار وتكثيف برامج التأهيل الإداري المتخصص في الأزمات.

#### دراسة

Talab et al (2024): هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج شامل لقياس مرونة المستشفيات خلال الأزمات والكوارث، مع التركيز على عناصر الاستدامة التنظيمية والقدرة على الاستجابة الفعالة. استخدم الباحثون منهج البحث المختلط (النوعي والكمي) من خلال المقابلات مع خبراء الطوارئ وتحليل بيانات استبيانات موزعة على عدد من المستشفيات. تضمن النموذج النهائي ستة أبعاد رئيسية تشمل القيادة الاستراتيجية، القدرات التشغيلية، مرونة البنية التحتية، استدامة سلسلة الإمداد، التدريب المستمر، والتعلم المؤسسي بعد الأزمات. أظهرت النتائج أن المستشفيات التي تبني ثقافة تنظيمية مرنة وتستثمر في قدرات الطوارئ تكون أكثر جاهزية واستجابة سريعة للأزمات، مع قدرة أفضل على استعادة العمليات التشغيلية.

كما أظهرت الدراسة أن الارتباط بين القيادة الفعالة وتوافر الموارد يعزز القدرة المؤسسية على مواجهة الكوارث. توصي الدراسة بتضمين مؤشرات قياس للمرونة المؤسسية ضمن خطط إدارة الكوارث في المستشفيات لضمان استدامة الخدمات الصحية في أوقات الطوارئ.

دراسة

Mojtahedi et al (2021): ركزت هذه الدراسة على تطوير مؤشر شامل لإدارة الطوارئ والكوارث داخل المستشفيات باستخدام طريقة التحليل متعدد المعايير (TOPSIS). اعتمد الباحثون على تحليل بيانات مستخلصة من مستشفيات متعددة لإنشاء نموذج كمي يقيس الأداء الاستعدادي للمستشفيات تجاه الكوارث. تضمن المؤشر عدة أبعاد رئيسية تشمل التخطيط للطوارئ، تدريب العاملين، كفاءة البنية التحتية، إدارة الموارد الحيوية، والتنسيق مع الجهات الخارجية. أظهرت نتائج الدراسة أن المستشفيات التي تطبق منهجيات تقييم دوري وتحديث خطط الطوارئ تحقق مستويات أعلى من الجاهزية. كما أبرزت الدراسة أن بعد التدريب المستمر والجاهزية البشرية له التأثير الأبرز في تعزيز الأداء الكلي. توصي الدراسة بتبني طريقة TOPSIS كأداة معيارية لتحديد أولويات التحسين في خطط الطوارئ وتقييم الأداء الاستعدادي للمستشفيات بشكل دوري ومنهجي.

دراسة

Moslehi et al (2024): أجرت هذه الدراسة مراجعة منهجية لمكونات استعداد الكوادر الطبية والإدارية داخل المستشفيات لإخلاء المرضى خلال الكوارث. شملت المراجعة 27 دراسة منشورة عالميًا، وتم تحليلها لاستخلاص المحاور الأساسية المؤثرة في جاهزية العاملين. كشفت النتائج أن الاستعداد النفسي والتدريب العملي، ومعرفة إجراءات الإخلاء، وتوافر الموارد اللوجستية تعد العوامل الأكثر حسماً في نجاح عملية

الإخلاء. كما أظهرت الدراسة أن نقص التدريب العملي واختبار سيناريوهات الإخلاء يؤدي إلى قصور في جاهزية الفرق الطبية. وأوصت بضرورة اعتماد برامج تدريب مستمرة مع محاكاة ميدانية حقيقية، وإجراء اختبارات دورية لضمان جاهزية الطاقم الطبي في حالات الطوارئ.

دراسة

Rezaei and Mohebbi-Dehnavi (2019): هدفت الدراسة إلى تقييم مدى استعداد المستشفيات التابعة لجامعة أصفهان للعلوم الطبية لمواجهة الأزمات غير المتوقعة. تم الاعتماد على استبانة معيارية تم تطويرها وفقاً لمعايير منظمة الصحة العالمية شملت عناصر التخطيط، التدريب، البنية التحتية، واستعداد فرق العمل. أظهرت نتائج التقييم أن بعض المستشفيات أظهرت ضعفاً في بعد التدريب العملي واستجابة الطوارئ، بينما كانت أفضل في بعد التخطيط الورقي. كما أوصت الدراسة بزيادة الاستثمارات في التدريب المستمر وإدخال برامج محاكاة دورية لرفع مستوى الجاهزية الفعلية وليس فقط التخطيط النظري.

دراسة

Hejrypour (2022): استعرضت هذه الدراسة استراتيجيات تحسين إدارة مخاطر الكوارث في المستشفيات من خلال مراجعة منهجية موسعة لأحدث الأبحاث المنشورة حتى 2021. تركزت الاستراتيجيات المستخلصة حول خمسة محاور رئيسية: تحسين نظم التخطيط للطوارئ، تعزيز التدريبات الميدانية، تطوير نظم الإنذار المبكر، تعزيز القيادة والإدارة المرنة، وتحديث البنى التحتية. أظهرت الدراسة أن التكامل بين هذه المحاور يساهم في تحسين قدرة المستشفيات على الاستجابة والتعافي السريع بعد الكوارث. كما شددت على أهمية إدراج مفهوم "المرونة المؤسسية" في السياسات الصحية.

دراسة

Pawar et al (2024): قدمت الدراسة مراجعة تحليلية نقدية للاحتياجات الخاصة بتعزيز جاهزية المستشفيات للكوارث، مع التركيز على تقييم فجوات الاستعداد في عدة مجالات مثل التدريب، التخطيط التشغيلي، الاستجابة السريعة، واستمرارية الخدمات الصحية. أظهرت النتائج أن معظم الدراسات ركزت على التخطيط، لكن هناك نقصًا واضحًا في التركيز على الاستدامة بعد الأزمات، ودعم الصحة النفسية للعاملين خلال الكوارث. وأوصت الدراسة بضرورة دمج تقييم الصحة النفسية للعاملين كجزء من جاهزية المستشفيات، وتفعيل آليات دعم استدامة الخدمة الصحية في الأزمات الممتدة.

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

#### أولاً: أوجه التشابه

- جميع الدراسات تناولت موضوع جاهزية المستشفيات للتعامل مع الأزمات والكوارث، وركزت على أهمية تطبيق معايير وإجراءات إدارية واضحة لتحسين الأداء في حالات الطوارئ، وهو ما يتقاطع مع تركيز الدراسة الحالية على دور مبادئ إدارة الأزمات في تعزيز جاهزية المستشفيات.
- تشابهت الدراسات في اعتمادها على تحليل أبعاد متعددة تؤثر على جاهزية المستشفيات، مثل التخطيط للطوارئ، كفاءة الموارد البشرية، والبنية التحتية، وهي ذات المحاور التي تهتم بها الدراسة الحالية، مما يعكس تلاقياً في البُعد التحليلي الشامل للجاهزية المؤسسية.
- جميع الدراسات السابقة أكدت على ضرورة التدريب المستمر للعاملين في القطاع الصحي كأحد العوامل الجوهرية لتعزيز الاستعداد، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية التي تركز على تقييم أثر تطبيق مبادئ إدارة الأزمات على رفع كفاءة الكوادر الطبية والإدارية.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف

- ركزت الدراسات السابقة على تقييم الجاهزية العامة للمستشفيات تجاه الكوارث الطبيعية والطوارئ الصحية فقط، بينما تتناول الدراسة الحالية الأثر المباشر لتطبيق مبادئ إدارة الأزمات على الجاهزية التشغيلية داخل المستشفيات الحكومية السعودية بشكل تطبيقي وميداني.
- ركزت بعض الدراسات السابقة على أطر تقييم جاهزية البنية التحتية أو الجوانب الفنية فقط، في حين توسع نطاق الدراسة الحالية ليشمل أيضًا الجوانب الإدارية والتنظيمية، وتقييم تأثير ذلك على جاهزية المستشفيات بشكل أكثر شمولية.
- معظم الدراسات السابقة تم تطبيقها في بيئات صحية خارج المملكة العربية السعودية، مع اختلافات ثقافية وإدارية واضحة، بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها الميداني على القطاع الصحي الحكومي السعودي، بما يتلاءم مع متطلبات الرؤية الوطنية 2030 وتحقيق أهداف تحسين كفاءة القطاع الصحي المحلي.

المنطلقات النظرية للبحث:

#### 1) إدارة الأزمات (Crisis Management):

مفهوم إدارة الأزمات يُشير إلى المنظومة الإدارية التي تتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والتي تهدد كفاءة واستمرارية العمل المؤسسي. في بيئة المستشفيات الحكومية، يُقصد بها جميع الخطط والإجراءات التي يتم تبنيها بهدف التصدي للأحداث الطارئة الصحية بشكل سريع وفعال (Lim and others, 2020).

أبعاد هذا المفهوم تتضمن:

- التخطيط الاستباقي للأزمات المحتملة.
- اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة تحت ضغوط الوقت.
- وجود آليات للسيطرة على تداعيات الأزمة.

- القدرة على استعادة العمليات التشغيلية بعد انتهاء الأزمة بأقل الخسائر.

## (2) إدارة الكوارث (Disaster Management):

يشير مفهوم إدارة الكوارث إلى نظام شامل يتعامل مع الكوارث سواء كانت طبيعية أو صناعية أو صحية، ويشمل هذا المفهوم مجموعة من الإجراءات المرتبة بشكل دوري لتقليل الآثار السلبية للكوارث على الأفراد والمنشآت (Lim and others, 2020).

أبعاد هذا المفهوم تتمثل في:

- الاستعداد المسبق ووضع خطط الاستجابة للطوارئ الكبرى.
- تنسيق الجهود بين المستشفيات والجهات الحكومية ذات العلاقة.
- استغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية.
- وضع استراتيجيات التعافي والعودة السريعة إلى الوضع الطبيعي بعد الكارثة.

## (3) التخطيط الاستراتيجي للطوارئ (Emergency Strategic Planning):

يمثل هذا المفهوم التخطيط المنظم والطويل الأمد الذي يهدف إلى تجهيز المستشفيات لمواجهة مختلف أنواع الطوارئ بشكل علمي ومنهجي. لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على الخطط المكتوبة، بل يركز أيضًا على تنمية قدرات المستشفيات للتعامل مع سيناريوهات متغيرة (Bahrnifard et al., 2021).

أبعاده تتضمن:

- وضع خطط مرنة قابلة للتحديث الدوري.
- إجراء تدريبات محاكاة واستعداد عملي بشكل دوري.
- رصد مستمر لمصادر المخاطر الداخلية والخارجية.

- مواءمة السياسات الداخلية للمستشفى مع اللوائح الوطنية لإدارة الأزمات والكوارث.

#### منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة وتحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث على جاهزية المستشفيات في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية. يستند هذا المنهج إلى رصد الواقع الفعلي لمستوى جاهزية المستشفيات الحكومية لمواجهة الكوارث الصحية، وتحليل الكيفية التي تساهم بها ممارسات إدارة الأزمات في تحسين كفاءة ومرونة هذه المؤسسات الصحية في الاستجابة الفعالة للطوارئ. ويركز المنهج على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، إلى جانب تحليل العلاقة بين عناصر إدارة الأزمات مثل التخطيط، التنسيق، وإدارة الموارد، وبين مؤشرات الجاهزية التشغيلية والإدارية في المستشفيات الحكومية.

يعتمد البحث على جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة علمية تم إعدادها بعناية لتناسب مع بيئة العمل داخل المستشفيات الحكومية، وتستهدف هذه الأداة فئات مهنية متنوعة تشمل: مديري المستشفيات، مسؤولي إدارات الطوارئ، رؤساء وحدات الكوارث والأزمات، الأطعم الطبية والتمريضية، بالإضافة إلى إداريي التخطيط الصحي. وقد تم إعداد الاستبانة لتغطي ثلاثة أبعاد رئيسية تتعلق بموضوع الدراسة، وهي: بُعد التخطيط المسبق للأزمات، بُعد التنسيق والتواصل بين الفرق الصحية خلال الكوارث، وبُعد إدارة الموارد البشرية واللوجستية أثناء الأزمات الصحية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العينة حول مدى فعالية تطبيق مبادئ إدارة الأزمات، حيث تتدرج الإجابات من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة". ولضمان معالجة البيانات بشكل علمي

دقيق، سيتم توظيف برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاستخدام أدوات التحليل الوصفي والاستدلالي التي تتيح استخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتفسير.

علاوة على ذلك، سيتم الاستعانة بجانب نوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع بعض المسؤولين عن خطط الطوارئ بالمستشفيات ومديري الصحة العامة في بعض مناطق المملكة، بهدف الوصول إلى رؤى أكثر عمقاً حول التحديات الفعلية التي تواجه المستشفيات في تحقيق الجاهزية المطلوبة للأزمات، والاستفادة من التجارب التطبيقية في تطوير المنهجيات الإدارية المتعلقة بالتعامل مع الكوارث الصحية.

مصادر البيانات في الدراسة:

#### 1- المصادر الثانوية:

ستعتمد الدراسة على مراجعة الأدبيات الأكاديمية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات الصحية، والدراسات التي تناولت جاهزية المستشفيات في مواجهة الكوارث، مع الاطلاع على السياسات الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة السعودية والمتعلقة بخطط الطوارئ وإدارة المخاطر الصحية، بالإضافة إلى التقارير الدولية الصادرة عن منظمات الصحة حول معايير الجاهزية والاستجابة للطوارئ.

#### 2- المصادر الأولية:

تتجسد في البيانات التي سيتم جمعها عبر الاستبانة والمقابلات المباشرة مع العاملين في المستشفيات الحكومية، حيث توفر هذه الأدوات معلومات تطبيقية حديثة تتعلق بممارسات إدارة الأزمات ومستوى الجاهزية الفعلي.

أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:

الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين وقياس مدى وعيهم بممارسات إدارة الأزمات.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لرصد اتجاهات العينة تجاه فعالية عناصر إدارة الأزمات وتأثيرها على جاهزية المستشفيات.

#### الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الأثر الكلي لمبادئ إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة على مستوى الجاهزية في المستشفيات الحكومية.

- تحليل الانحدار البسيط: لقياس تأثير كل بُعد على حدة (التخطيط، التنسيق، إدارة الموارد) على جاهزية المستشفيات.

- اختبار التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis): للتأكد من طبيعة البيانات ومدى ملاءمتها للتحليل الإحصائي الاستدلالي.

#### نموذج الدراسة:

#### المتغير المستقل:

تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

التخطيط المسبق للطوارئ الصحية، التنسيق المؤسسي الداخلي والخارجي أثناء الأزمات، كفاءة إدارة الموارد البشرية واللوجستية خلال الكوارث.

#### المتغير التابع:

مستوى جاهزية المستشفيات الحكومية لمواجهة الأزمات والكوارث.

حدود الدراسة:

■ الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال عام 2025، مستندة إلى أحدث الخطط والتحديثات التي طرأت على سياسات الطوارئ وإدارة الأزمات في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، خاصة بعد ما فرضته جائحة كورونا من متغيرات جديدة على مفاهيم الاستعداد الطبي لمختلف أنواع الكوارث.

■ الحدود المكانية:

تركز الدراسة على القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، مع تخصيص التطبيق الميداني على مجموعة من المستشفيات الحكومية الكبرى التي تضم وحدات إدارة أزمات معتمدة رسمياً، خصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، مثل: الرياض، جدة، والمنطقة الشرقية، لما لهذه المناطق من أهمية استراتيجية في توفير الخدمات الصحية خلال الكوارث.

■ الحدود الموضوعية:

تتخصر الدراسة في تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الأزمات والكوارث ومستوى جاهزية المستشفيات الحكومية. وتركز على الأبعاد المرتبطة بالتخطيط، التنسيق المؤسسي، إدارة الموارد، والإنذار المبكر، مع استبعاد تقييم الأثر السريري على صحة المرضى أو الجوانب المالية المتعلقة بتكلفة الاستعداد، وكذلك دون الخوض في تقييم مؤشرات الأداء الإكلينيكي، حيث يقتصر نطاق الدراسة على التغيرات الإدارية والتنظيمية المتعلقة برفع جاهزية القطاع الصحي الحكومي في مواجهة الكوارث الصحية والطوارئ.

## قائمة المراجع:

- مطشر، صباح سلمان، و حمود، واجد عذافة. (2019). عوامل نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مستشفيات محافظة ذي قار. مجلة دراسات إدارية، مج11، ع23 ، 345 - 373. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301231>
- المونس، سعيد عبدالله. (2025). إدارة الأزمات وأثرها على أداء المستشفيات: دراسة ميدانية على مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض. مجلة البحوث التجارية، مج47، ع1 ، 522 - 556. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1559664>
- أبو ليلي، محمد غازي، و خريم، حمزة سليم لطفي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة عمان العربية، عمان. عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1429153>
- النعيمي، عبدالعزيز عبدالله أحمد عيسى، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2024). أثر إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية البحرينية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج9، ع1 ، 165 - 182. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1457670>

- Lim, H. W., Li, Z., & Fang, D. (2020). Impact of management, leadership, and group integration on the hospital response readiness for earthquakes. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101586. <https://doi.org/10.1016/J.IJDRR.2020.101586>
- Bahranifard, A., Rahzani, K., Maleki Rad, A. A., & Malekpour, M. (2021). Evaluate Management Performance and the Degree of Readiness Hospital Emergency in Critical Situations. *Health in Emergencies and Disasters*, 6(3), 191–196. <https://doi.org/10.32598/HDQ.6.3.393>
- Talab, F. S., Ahadinezhad, B., Khosravizadeh, O., & Amerzadeh, M. (2024). A model of the organizational resilience of hospitals in emergencies and disasters. *BMC Emergency Medicine*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12873-024-01026-6>
- Mojtahedi, M., Sunindijo, R. Y., Lestari, F., & Wijaya, O. (2021). Developing hospital emergency and disaster management index using topsis method. *Sustainability*, 13(9), 5213. <https://doi.org/10.3390/SU13095213>
- Moslehi, S., Masbi, M., Noori, N., Taheri, F., Soleimanpour, S., & Narimani, S. (2024). Components of hospital personnel preparedness to

evacuate patients in disasters: a systematic review. BMC Emergency Medicine, 24. <https://doi.org/10.1186/s12873-024-00942-x>

- Rezaei, F., & Mohebbi-Dehnavi, Z. (2019). Evaluation of the readiness of hospitals affiliated to Isfahan University of Medical Sciences in unexpected events in 2017. Journal of Education and Health Promotion, 8(1), 14. [https://doi.org/10.4103/JEHP.JEHP\\_83\\_18](https://doi.org/10.4103/JEHP.JEHP_83_18)
- Hejrypour, S. Z. (2022). Hospital disaster risk management improving strategies: A systematic review study. American Journal of Disaster Medicine, 17(1), 75–89. <https://doi.org/10.5055/ajdm.2022.0421>
- Pawar, N., Gumashta, R., Gupta, G., Mahore, R. K., & Gumashta, J. (2024). Domain-specific need assessment for hospital disaster preparedness: A systematic review and critical interpretative synthesis. International Journal of Disaster Risk Reduction, 106, 104437. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104437>

**Mid–Ocean University**

**College of Management**

**Department of Healthcare Management**



**"The Impact of Applying Crisis and Disaster Management  
Principles on Hospital Preparedness: A Field Study in  
the Public Health Sector in the Kingdom of Saudi Arabia"**

**Preparation:**

**ABDULLA HABIB ALMUTAIRI**

**Academic ID No. 251002314**

**Supervision:**

**Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**1447–2025**