

التنظيم في وقت الأزمات سوسولوجيا اتخاذ القرار تحت الضغط في المؤسسات الصحية

عفاف إبراهيم قطوسة – عضو هيئة التدريس – قسم علم الاجتماع – كلية
التربية الزاوية – جامعة الزاوية.

Organization in Times of Crisis: The Sociology of Decision-Making Under Pressure in Healthcare Institutions Afaf Ibrahim Qatousa

Abstract:

The study aimed to explore organization during times of crisis and the sociology of decision-making under pressure in healthcare institutions. It focused on identifying the extent to which psychological and organizational pressures affect the ability of healthcare workers to make effective and timely decisions during crises. It also examined the role of social relationships and communication patterns within healthcare institutions in supporting coordination and enhancing the quality of decision-making under pressure. Furthermore, it investigated the impact of time management and resource allocation on improving the efficiency of decisions made during health emergencies. Finally, the study explored the contribution of organizational and cultural structures in enhancing the flexibility of staff responses and reducing errors in decision-making under emergency conditions. The descriptive method was adopted.

The study reached the following results:

- Psychological and organizational pressures weaken the ability of healthcare workers to make effective and timely decisions during crises due to stress, confusion, and poor coordination.
- Positive social relationships and effective communication patterns within healthcare institutions contribute to coordination and enhance the quality of decision-making under pressure by facilitating information exchange and building trust among staff.

-Proper time organization and effective resource management significantly improve the efficiency of decisions made during health crises by accelerating response, reducing randomness, and enhancing procedural accuracy.

-Clear organizational structures and supportive institutional culture help increase the flexibility of staff responses and reduce decision-making errors during emergencies by providing a coordinated and trust-based work environment.

Keywords:

Crisis-time organization – Sociology of decision-making under pressure – Healthcare institutions.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التنظيم في وقت الأزمات سوسولوجيا اتخاذ القرار تحت الضغط في المؤسسات الصحية ، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير الضغوط النفسية والتنظيمية على قدرة العاملين في المؤسسات الصحية على اتخاذ قرارات فعالة وسريعة أثناء الأزمات والتعرف أيضا على دور العلاقات الاجتماعية وأنماط التواصل داخل المؤسسات الصحية في دعم التنسيق وتعزيز جودة عملية اتخاذ القرار تحت الضغط، ثم التعرف على أثر التنظيم الزمني وإدارة الموارد المتاحة على تحسين كفاءة القرارات المتخذة خلال فترات الأزمات الصحية وأخيرا التعرف على مدى مساهمة البنى التنظيمية والثقافية في تعزيز مرونة استجابات العاملين وتقليل الأخطاء في عملية اتخاذ القرار خلال الظروف الطارئة ، واتبعت المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن الضغوط النفسية والتنظيمية تُضعف قدرة العاملين في المؤسسات الصحية على اتخاذ قرارات فعالة وسريعة أثناء الأزمات، بسبب التوتر والارتباك وضعف التنسيق.
- إن العلاقات الاجتماعية الإيجابية وأنماط التواصل الفعال داخل المؤسسات الصحية تسهم في دعم التنسيق وتعزيز جودة اتخاذ القرار تحت الضغط من خلال تسهيل تبادل المعلومات وبناء الثقة بين العاملين.

- إن التنظيم الزمني الجيد وإدارة الموارد المتاحة يسهمان بفاعلية في تحسين كفاءة القرارات المتخذة خلال فترات الأزمات الصحية من خلال تسريع الاستجابة وتقليل العشوائية وتعزيز دقة الإجراءات.

- إن البنى التنظيمية الواضحة والثقافة المؤسسية الداعمة تساهمان في تعزيز مرونة استجابات العاملين وتقليل الأخطاء في اتخاذ القرار خلال الظروف الطارئة من خلال توفير بيئة عمل منسقة ومحفزة على التعاون والثقة.

الكلمات المفتاحية:

التنظيم في وقت الأزمات - سوسولوجيا اتخاذ القرار تحت الضغط- المؤسسات الصحية.

المقدمة :

في عالم معقد ومتشابك تُعتبر الأزمات جزءًا لا يتجزأ من حياة المؤسسات، ولا سيما في القطاعات الحيوية مثل المؤسسات الصحية التي تتسم بطبيعتها الإنسانية، حيث تلعب قراراتها دورًا محوريًا في الحفاظ على الأرواح وتحقيق السلامة العامة، ويُمثل تنظيم الوقت خلال الأزمات تحديًا مركزيًا تواجهه هذه المؤسسات، ويُبرز أهمية دراسة سوسولوجيا اتخاذ القرار تحت الضغط لفهم كيفية تعامل الأفراد والجماعات داخل هذه المؤسسات مع المواقف الحرجة التي تتطلب سرعة ودقة في الأداء وتُعرّف الأزمة في السياقات الصحية بأنها حالة طارئة تستدعي استجابة فورية وفعالة تتسم بتعقيد متزايد وعدم اليقين، وهو ما يضع منظومة اتخاذ القرار في مواجهة تحديات كبيرة على مستويات متعددة وتُظهر الدراسات السوسولوجية أن قرار الفرد في بيئة صحية تحت الضغط لا يُتخذ بمعزل عن السياقات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية المحيطة به بل يتشكل عبر تفاعلات معقدة بين العوامل النفسية، الهيكلية، والمؤسسية، ومن هنا تنبع الحاجة إلى تحليل كيف تؤثر الضغوط النفسية والاجتماعية داخل المؤسسات الصحية على جودة القرارات المتخذة ومدى فعالية استجابة الأزمات وفي إطار المؤسسات الصحية تنشأ عملية اتخاذ القرار في سياقات متعددة بدءًا من فرق التمريض مرورًا بالإدارة الطبية، وصولًا إلى الهيئات التنظيمية والسياسات العامة وعلى الرغم من وجود بروتوكولات وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات، إلا أن الطبيعة الديناميكية وغير المتوقعة للحوادث الصحية الطارئة تتطلب مرونة

تنظيمية وقدرة عالية على التكيف، وهذا يستدعي من المؤسسات بناء أنظمة دعم نفسي واجتماعي قادرة على تخفيف الضغوط الناجمة عن بيئة العمل المضغوطة، مما يؤثر إيجابياً على أداء الأفراد في مواقف اتخاذ القرار الحاسمة.

أولاً-مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصحية في العصر الحديث تحديات كبيرة في التعامل مع الأزمات التي تتسم بطابعها المفاجئ والمعقد والخطير مما يجعل القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وسريعة تحت الضغط عاملاً حاسماً في نجاح هذه المؤسسات في أداء مهامها وعلى الرغم من وجود نظم وإجراءات تنظيمية وضوابط تشغيلية تهدف إلى إدارة الأزمات إلا أن الواقع الميداني يشير إلى وجود فجوات متعددة في كيفية اتخاذ القرار وتنظيم الوقت أثناء الأزمات، وتكمن المشكلة الأساسية في أن المؤسسات الصحية رغم تطورها التقني والتنظيمي، ما تزال تواجه صعوبات واضحة في التكيف مع طبيعة الأزمات غير المتوقعة، مما ينعكس سلباً على جودة القرارات وبالتالي على سلامة المرضى وفعالية الخدمة المقدمة وتتبع هذه المشكلة من عدة عوامل مترابطة منها طبيعة بيئة العمل الصحية التي تفرض ضغطاً نفسياً وعملياً هائلاً على العاملين إلى جانب التعقيدات التنظيمية والاجتماعية التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، فالضغط الزمني والمعلومات غير المكتملة في وقت الأزمات يجعل من الصعب على الأفراد خصوصاً العاملين على الخطوط الأمامية من اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة، إضافة إلى ذلك تتداخل العوامل الاجتماعية والثقافية داخل المؤسسات الصحية مثل العلاقات بين الفرق الطبية، أنماط التواصل، ومستويات الثقة، مما يؤثر على قدرة الفرق على التنسيق والتنظيم الفعال هذه العوامل الاجتماعية تُعد محددات جوهرية في شكل وطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها، لكنها كثيراً ما تُغفل في خطط واستراتيجيات إدارة الأزمات وبالتالي فإن ضعف التنسيق التنظيمي وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات أثناء الأزمات يزيدان من مستوى الفوضى ويؤديان إلى تضارب في القرارات ما يعكس ضعفاً في البنية التنظيمية للمؤسسات الصحية لمواجهة الضغوط الحقيقية التي تفرضها الأزمات، وكما أن محدودية الدراسات التي تناولت الجانب السوسولوجي لاتخاذ القرار تحت الضغط تحد من فهم الأسباب الحقيقية وراء هذا الضعف، ولا تتيح

للإدارة الصحية تصميم تدخلات فعالة تستند إلى تحليل شامل للعوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة.

وتنعكس هذه المشكلة بشكل مباشر على نتائج الأداء الصحي حيث أن اتخاذ قرارات غير دقيقة أو متأخرة يمكن أن يؤدي إلى مضاعفات صحية خطيرة، بل وأحياناً إلى فقدان الأرواح وبالتالي فإن إغفال دراسة التنظيم الاجتماعي والسلوكي للعاملين في المؤسسات الصحية أثناء الأزمات لا يمثل فقط نقصاً معرفياً بل يشكل خطراً ملموساً على سلامة المرضى وجودة الخدمة الصحية ومن هنا يظهر جلياً أن هناك حاجة ملحة لإجراء دراسة متعمقة تركز على فهم سوسولوجي متكامل لعملية اتخاذ القرار تحت الضغط مع التركيز على التنظيم الزمني والاجتماعي خلال فترات الأزمات.

ثانياً- تساؤلات الدراسة:

- 1-كيف تؤثر الضغوط النفسية والتنظيمية على قدرة العاملين في المؤسسات الصحية على اتخاذ قرارات فعالة خلال الأزمات؟
- 2-ما هو دور العلاقات الاجتماعية وأنماط التواصل داخل المؤسسات الصحية في دعم أو عرقلة عملية اتخاذ القرار تحت الضغط؟
- 3-كيف يسهم التنظيم الزمني وإدارة الموارد في تحسين جودة القرارات المتخذة أثناء فترات الأزمات الصحية؟
- 4-إلى أي مدى تساهم البنى التنظيمية والثقافية للمؤسسات الصحية في تعزيز مرونة استجابات العاملين للأزمات وتقليل الأخطاء في اتخاذ القرار؟

ثالثاً- أهداف الدراسة:

- 1-التعرف على مدى تأثير الضغوط النفسية والتنظيمية على قدرة العاملين في المؤسسات الصحية على اتخاذ قرارات فعالة وسريعة أثناء الأزمات.
- 2-التعرف على دور العلاقات الاجتماعية وأنماط التواصل داخل المؤسسات الصحية في دعم التنسيق وتعزيز جودة عملية اتخاذ القرار تحت الضغط.
- 3-التعرف على أثر التنظيم الزمني وإدارة الموارد المتاحة على تحسين كفاءة القرارات المتخذة خلال فترات الأزمات الصحية.

4- التعرف على مدى مساهمة البنى التنظيمية والثقافية في تعزيز مرونة استجابات العاملين وتقليل الأخطاء في عملية اتخاذ القرار خلال الظروف الطارئة.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية:

1- إثراء المعرفة السوسيوولوجية المتعلقة باتخاذ القرار في سياقات الضغط والأزمات داخل المؤسسات الصحية.

2- توسيع فهم تأثير العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية على العمليات الإدارية والطبية في الأزمات.

3- تطوير إطار تحليلي جديد يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية تتناول سلوك الأفراد والجماعات تحت ظروف ضاغطة.

4- المساهمة في بناء قاعدة معرفية تدعم الدراسات متعددة التخصصات التي تجمع بين السوسيوولوجيا والإدارة الصحية.

الأهمية التطبيقية:

1- تحسين آليات التنظيم الزمني وإدارة الموارد في المؤسسات الصحية خلال الأزمات لتحقيق استجابة أكثر فاعلية.

2- تقديم توصيات عملية لتعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق الطبية والإدارية في ظروف الضغط الشديد.

3- دعم صناع القرار في تصميم سياسات تنظيمية تعزز من مرونة المؤسسات الصحية وتقلل من الأخطاء المرتبطة باتخاذ القرار تحت الضغط.

4- المساعدة في إعداد برامج تدريبية ترفع من كفاءة العاملين في التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات السليمة.

خامساً- مفاهيم الدراسة:

يُعد التنظيم في وقت الأزمات من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات خاصة في القطاع الصحي الذي يُعدّ من أكثر القطاعات تأثراً بالظروف الطارئة ففي سياقات

الأوبئة والكوارث تتعرض المؤسسات الصحية لضغوط شديدة تتطلب قرارات فورية قد تكون مصيرية ومن منظور سوسولوجي يرتبط اتخاذ القرار تحت الضغط بمجموعة من العوامل البنيوية والبشرية مثل هيكل السلطة، ثقافة المؤسسة، وتوزيع الأدوار، كما أن الأزمات تكشف مدى مرونة أو هشاشة النظام التنظيمي وتسلط الضوء على أهمية القيادة الجماعية والتنسيق الداخلي لذا فإن فهم سوسولوجيا اتخاذ القرار في مثل هذه الظروف يسهم في تعزيز جاهزية المؤسسات وكفاءتها.

1- التنظيم في وقت الأزمات: يشير إلى العمليات والخطوات التي تتبعها المؤسسات لضبط وإدارة الموارد والأنشطة بطريقة تضمن استجابة فعالة وسريعة للظروف الطارئة والمفاجئة التي قد تؤثر على سير العمل. ويتميز هذا التنظيم بمرونته وقدرته على التكيف مع المواقف غير المتوقعة، خاصة في المؤسسات الحيوية كالقطاع الصحي⁽¹⁾.

2- سوسولوجيا اتخاذ القرار تحت الضغط: تعرف بأنها دراسة كيفية تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية على قدرة الأفراد والجماعات داخل المؤسسات على اتخاذ قراراتهم في أوقات الأزمات والظروف الصعبة، مع التركيز على العلاقات التنظيمية وأنماط التواصل التي تؤثر في هذه العملية⁽²⁾.

3- المؤسسات الصحية: هي المنشآت التي تقدم خدمات طبية وصحية متنوعة، منها المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات، والتي تلعب دورًا حيويًا في رعاية المرضى والحفاظ على الصحة العامة، وتتسم هذه المؤسسات ببيئة عمل معقدة تحتاج إلى تنظيم دقيق خاصة في فترات الأزمات⁽³⁾.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمت الورقة البحثية للمحاور الرئيسة الآتية:
أولاً- مدى تأثير الضغوط النفسية والتنظيمية على قدرة العاملين في المؤسسات الصحية على اتخاذ قرارات فعالة خلال الأزمات:

تُعد المؤسسات الصحية من أكثر البيئات المهنية التي تتعرض لضغوط نفسية وتنظيمية عالية، خاصة في أوقات الأزمات الصحية الطارئة فالضغوط النفسية التي يواجهها العاملون مثل التوتر والقلق والخوف من الفشل إلى جانب الضغوط التنظيمية الناجمة عن نقص الموارد، تعدد المهام، وعدم وضوح الأدوار، تؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات التي يتخذونها تحت هذه الظروف الحرجة⁽⁴⁾.

وتشير الدراسات النفسية إلى أن الضغوط النفسية يمكن أن تؤدي إلى تدهور الوظائف المعرفية الحيوية المرتبطة باتخاذ القرار مثل التركيز، التفكير النقدي، والقدرة على التقييم السريع للمعلومات، فعندما يكون الفرد تحت ضغط نفسي عالٍ تميل قدرته إلى التشتت، مما قد يسبب تأخيرات في اتخاذ القرارات أو اتخاذ قرارات غير مدروسة قد تضر بسلامة المرضى⁽⁵⁾.

وفي السياق الصحي تؤثر هذه العوامل بشكل بالغ، حيث أن القرارات الخاطئة أو المتأخرة قد تكون لها عواقب مباشرة على حياة المرضى أما الضغوط التنظيمية فهي ناتجة عن عدم كفاية الدعم المؤسسي، ضعف التنسيق بين الفرق الطبية، وعدم وضوح المسؤوليات في هيكلية العمل وتشير الأبحاث إلى أن هذه الضغوط تسهم في خلق بيئة عمل مضطربة تقلل من فعالية التواصل بين أفراد الفريق، مما يزيد من احتمالية حدوث أخطاء في اتخاذ القرار⁽⁶⁾.

ففي الأوقات العادية تسهل البنية التنظيمية الواضحة اتخاذ القرارات بشكل سلس، لكن في أوقات الأزمات تصبح الحاجة إلى التنظيم الدقيق أكثر إلحاحًا، حيث تتضاعف التحديات ويصبح العمل تحت ضغط متزايد بالإضافة إلى ذلك تؤكد الدراسات السوسولوجية أن التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسات الصحية تلعب دورًا مهمًا في تحديد قدرة العاملين على اتخاذ قرارات صحيحة فالمنح التنظيمي الداعم، والثقة بين أعضاء الفريق، والقيادة الفعالة تساعد في تخفيف الضغوط النفسية وتوفير بيئة تساعد على اتخاذ القرارات الحاسمة⁽⁷⁾.

وعلى العكس تؤدي بيئة العمل السلبية إلى تفاقم الضغوط وتقلل من قدرة العاملين على التركيز واتخاذ القرارات الصائبة من جانب آخر يرتبط مستوى التدريب والتأهيل المهني للعاملين ارتباطًا وثيقًا بقدرتهم على مواجهة الضغوط النفسية والتنظيمية أثناء الأزمات، إذ تشير دراسات عدة إلى أن البرامج التدريبية التي تركز على مهارات إدارة الضغوط واتخاذ القرار في الظروف الحرجة تسهم في رفع كفاءة العاملين وتقليل الأخطاء الناتجة عن التوتر والارتباك⁽⁸⁾.

ويصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات الصحية سياسات تنظيمية تهدف إلى تقليل الضغوط النفسية والتنظيمية من خلال تحسين بيئة العمل، تعزيز التواصل بين الفرق، وتوفير دعم نفسي مستمر للعاملين بالإضافة إلى وضع خطط طوارئ واضحة تساعد على توضيح الأدوار والمسؤوليات في أوقات الأزمات⁽⁹⁾.

مما سبق تشكل الضغوط النفسية والتنظيمية عاملاً حاسماً في قدرة العاملين في المؤسسات الصحية على اتخاذ قرارات فعالة أثناء الأزمات فالتوتر والقلق الناتجان عن ضغط العمل ونقص الموارد والخوف من العدوى أو الخطأ قد يؤثران سلباً على التركيز والحكم السليم، كما أن ضعف التنسيق أو الغموض في الصلاحيات يزيد من ارتباك القرار داخل الفرق الطبية وكلما ارتفعت حدة الضغوط قلّ وضوح التفكير المنطقي مما يؤثر على سرعة وجودة الاستجابة لذلك، فإن توفير بيئة داعمة نفسياً وتنظيمياً يُعد ضرورة لتعزيز كفاءة القرار في الأوقات الحرجة.

ثانياً- دور العلاقات الاجتماعية وأنماط التواصل في دعم أو عرقلة اتخاذ القرار تحت الضغط داخل المؤسسات الصحية:

تعتبر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات الصحية أحد أهم العوامل التي تُشكّل بيئة العمل وتؤثر على الأداء الفردي والجماعي و هذه العلاقات تتضمن شبكة من الروابط التي تجمع بين الأطباء، الممرضين، الإداريين، والفنيين، حيث تتيح لهم تبادل المعلومات، المشاعر، والخبرات، الأمر الذي يعزز من التفاهم والتعاون فيما بينهم، و في أوقات الأزمات، يصبح هذا الترابط الاجتماعي أمراً حيوياً يساعد على مواجهة الضغوط النفسية التي قد تؤدي إلى تشويش الرؤية واتخاذ قرارات غير صحيحة، ومن ناحية أخرى يُسهّم التواصل الفعّال في تحسين سرعة ودقة القرارات والتواصل لا يقتصر فقط على تبادل الكلمات أو الرسائل الرسمية بل يشمل أيضاً التفاعل اللفظي وغير اللفظي، مثل لغة الجسد، ونبرات الصوت، التي تعزز الثقة بين الفريق فعندما يتم التواصل بشكل واضح ومنتظم، يتمكن العاملون من تبادل المعلومات المهمة في الوقت المناسب، ما يتيح لهم إجراء تحليلات أسرع وأكثر دقة للأزمات⁽¹⁰⁾.

وفي حالة وجود حواجز في التواصل، مثل سوء الفهم، نقص الشفافية، أو التوترات الشخصية فإن ذلك يؤدي إلى تضارب في المعلومات أو تأخير في انتقالها، وهو ما يعطل عملية اتخاذ القرار و على سبيل المثال في حالات الطوارئ الطبية، أي تأخير في تبليغ معلومات حساسة أو عدم وضوح الرسائل يمكن أن يؤدي إلى عواقب صحية خطيرة أو فقدان فرص إنقاذ حياة المرضى وتؤثر الثقافة التنظيمية كذلك على طبيعة العلاقات الاجتماعية وأنماط التواصل، حيث تلعب القيم، والعادات، والأساليب المعتمدة داخل المؤسسة دوراً في تشكيل البيئة التواصلية والمؤسسات التي تتسم بثقافة

تنظيمية تدعم الشفافية، والتعاون، والاحترام المتبادل تخلق بيئة إيجابية تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية، وهو ما يدعم عملية اتخاذ القرار حتى تحت الضغط أما في المؤسسات التي تسود فيها ثقافة القمع أو عدم الثقة، قد يشعر العاملون بالخوف من التعبير عن آرائهم، مما يضعف قدرة الفريق على مواجهة الأزمات بفعالية⁽¹¹⁾.

و تشير الدراسات إلى أن الدعم الاجتماعي من قبل الزملاء والقادة يعزز من قدرة الأفراد على التعامل مع التوتر، ويخفف من تأثير الضغوط النفسية على الأداء، فعندما يشعر العاملون بأنهم مدعومون من قبل فريقهم وإدارتهم، تزيد ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة تحت ظروف التوتر والضغط على سبيل المثال وجود قنوات اتصال مفتوحة مع المشرفين تمكن العاملين من طلب المشورة أو المساعدة الفورية في المواقف الحرجة كذلك تلعب أنماط التواصل الرسمية والغير رسمية دورًا مهمًا في العملية فالتواصل الرسمي مثل الاجتماعات والتقارير الطبية، يوفر هيكلًا واضحًا لتبادل المعلومات، لكنه قد يكون بطيئًا وغير كافٍ في الأزمات التي تتطلب سرعة في تبادل المعلومات، بينما يسهل التواصل غير الرسمي، مثل المحادثات السريعة بين الزملاء، نقل المعلومات الحرجة بسرعة، ولكنه قد يفتقر إلى التنظيم والموثوقية أحيانًا وبهذا يتضح أن المؤسسات الصحية الناجحة هي التي توازن بين أنماط التواصل المختلفة، وتعمل على بناء علاقات اجتماعية قوية تدعم بيئة عمل صحية، مما يُمكن العاملين من مواجهة ضغوط الأزمات واتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب⁽¹²⁾.

مما سبق تلعب العلاقات الاجتماعية وأنماط التواصل دورًا جوهريًا في التأثير على فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصحية خاصة في أوقات الضغط والأزمات فالعلاقات المبنية على الثقة والاحترام المتبادل تعزز الانسيابية في تبادل المعلومات وتسهل التنسيق بين الفرق مما يدعم اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة أما في حال غياب التواصل الفعال أو وجود صراعات داخلية أو تباين في مستويات السلطة، فقد يؤدي ذلك إلى تعطل القرار وتأخر الاستجابة لذا فإن بيئة العمل التي تشجع على الحوار والتعاون تعزز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات بكفاءة.

ثالثاً- مدى اسهام التنظيم الزمني وإدارة الموارد في تحسين جودة القرارات المتخذة أثناء فترات الأزمات الصحية:

يُعد التنظيم الزمني وإدارة الموارد من المحاور الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في جودة القرارات المتخذة أثناء فترات الأزمات الصحية ففي السياقات التي تشهد فيها المؤسسات الصحية ضغطاً متزايداً بسبب نقشي الأوبئة أو الكوارث الطبيعية أو النزاعات، تصبح القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة ضرورة لا تحتمل التأجيل وتأتي أهمية التنظيم الزمني هنا باعتباره عنصرًا حاسمًا في ضبط إيقاع العمل وتحديد الأولويات ضمن وقت محدود، في حين تسهم إدارة الموارد في ضمان التوزيع العادل والفعال للطاقات البشرية والإمكانات المادية، بما يضمن توجيهها إلى النقاط الحرجة، ويقلل من احتمالات الهدر أو الاختلال في التوزيع، وهي عوامل ترتبط جوهريًا بجودة القرار ، في وقت الأزمات لا تُقاس فاعلية القرار فقط بمدى صحته من الناحية التقنية أو العلمية، بل كذلك بمدى صلاحيته في التوقيت المناسب لقرارات تأخرت عن وقتها، ولو كانت سليمة من حيث المضمون، قد تُفقد فعاليتها أو تؤدي إلى مضاعفات خطيرة من هنا تتضح أهمية التنظيم الزمني كإطار لإدارة الأولويات، حيث يتم برمجة المهام والعمليات وفق جدول دقيق يأخذ في الاعتبار تسلسل الأحداث وتغير الظروف فالمؤسسات الصحية التي تمتلك خططاً زمنية واضحة، ومسارات استجابة طارئة جاهزة، تكون أكثر قدرة على التفاعل بسرعة مع المستجدات، مما يمنح صانعي القرار مساحة للتحرك واتخاذ الخطوات المناسبة دون تضييع الوقت في النقاشات غير الضرورية أو في الترتيبات العشوائية والتنظيم الزمني الجيد يساعد على تقليل الفوضى ويخلق بيئة عمل أكثر تركيزًا، حيث يعرف كل فرد واجباته ومسؤولياته، مما يخفف من الضغط النفسي الذي يعيق التفكير السليم في لحظات الطوارئ أما إدارة الموارد فهي الجانب الذي يترجم القرارات النظرية إلى تطبيقات عملية على الأرض إذ لا جدوى من اتخاذ قرارات سليمة دون توفر الموارد الضرورية لتنفيذها، سواء كانت بشرية أو مادية أو لوجستية فخلال الأزمات الصحية، تواجه المؤسسات نقصًا في الكوادر الطبية، وأحيانًا في الأجهزة، أو الأدوية، أو حتى في المساحات المخصصة للرعاية هنا تأتي أهمية وجود نظام محكم لإدارة الموارد، يضمن توجيه الإمكانيات المحدودة بطريقة فعالة، تراعي الأولويات القصوى، وتقلل من التكرار والازدواجية ، إن إدارة الموارد لا تقتصر على التوزيع فقط بل تشمل أيضًا الرصد

والتقييم والتعديل المستمر حسب تطور الوضع كما إن المؤسسات التي تعتمد على قاعدة بيانات دقيقة لتحديد مواقع النقص وتوقع الاحتياجات تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات قائمة على معلومات حقيقية، ما يعزز من جدوى الإجراءات المتخذة⁽¹³⁾.

أن التنظيم الزمني وإدارة الموارد لا يعملان كلٌّ منهما بمعزل عن الآخر، بل إنهما يتكاملان لتكوين بيئة تنظيمية تتيح اتخاذ قرارات فعالة فعلى سبيل المثال، قد تتوفر موارد كافية، لكن في غياب جدول زمني محكم أو آليات واضحة لتوزيع المهام، يحدث تعارض في التنفيذ، أو سوء استغلال لهذه الموارد والعكس صحيح، فقد يكون هناك التزام بالوقت والانضباط الزمني، لكن دون تخطيط مسبق لتوفير الموارد اللازمة، مما يعطل القرار أو يضعف أثره. لذا فإن التكامل بين البعدين يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة المؤسسية خلال الأزمات الصحية، بما ينعكس في النهاية على مخرجات القرار وجودة الخدمة الصحية المقدمة ويظهر أثر هذا التكامل بشكل جلي في التجارب المقارنة بين المؤسسات والدول خلال أزمات مثل جائحة كوفيد-19، حيث نجحت الأنظمة الصحية التي تبنت إدارة مرنة للوقت والموارد في التصدي للموجات الأولى بشكل أفضل، بينما تعثرت أنظمة أخرى رغم توفر الكفاءات والقدرات بسبب ضعف التنسيق، أو غياب الخطط الزمنية، أو التخبط في توزيع الموارد كما تؤكد الدراسات الحديثة أن وجود فرق عمل مهيكلة، وآليات واضحة للمتابعة والتقييم، ومنصات للتنسيق اللحظي، كلها عناصر تسهم في تعزيز دقة وسرعة القرار في لحظات الخطر، وتقلل من تكلفة الأخطاء أو القرارات الارتجالية فالتنظيم الزمني وإدارة الموارد يشكلان معاً بنية تحتية معرفية وتنظيمية تُسهم في رفع جودة القرار في المؤسسات الصحية أثناء الأزمات. وكلما تم تعزيز هذه البنية عبر التدريب المسبق والتخطيط الاستباقي، وتوفير أنظمة دعم القرار، زادت قدرة المؤسسة على التحكم في المتغيرات المفاجئة وتحقيق أعلى درجات الاستجابة المهنية ويُعد الاستثمار في هذه الجوانب جزءاً أساسياً من بناء منظومات صحية مستدامة، قادرة على مواجهة الأزمات بفعالية ومرونة، مع ضمان الحفاظ على حقوق المرضى وسلامة الكوادر الصحية وجودة الخدمات، حتى في أشد الظروف⁽¹⁴⁾.

مما سبق يمكن القول إن التنظيم الزمني وإدارة الموارد ليسا فقط تقنيتين إداريتين، بل يمثلان جوهرًا لسوسولوجيا القرار في المؤسسات الصحية فالقرار في وقت الأزمة لا يُولد في فراغ، بل هو نتاج لمجموعة من التفاعلات البنوية والزمنية

والمادية التي تُمكن أو تُضعف القدرة على اتخاذ خطوات فعالة ومن هنا فإن التركيز على بناء نظم تنظيمية قوية وقادرة على التعامل مع الزمن والموارد بذكاء ومرونة يُعد مدخلاً أساسياً لضمان استجابة صحية فعالة تسهم في إنقاذ الأرواح وتقليل الأضرار وتعزيز الثقة بالمؤسسة الصحية في أصعب اللحظات.

رابعاً- تأثير البنى التنظيمية والثقافية للمؤسسات الصحية في تعزيز مرونة استجابات العاملين وتقليل الأخطاء في اتخاذ القرار أثناء الأزمات:

تلعب البنى التنظيمية والثقافية دوراً محورياً في تحديد كفاءة المؤسسات الصحية في الاستجابة للأزمات، وخصوصاً ما يتعلق بمرونة العاملين ودقة قراراتهم تحت الضغط فكلما كانت البنية التنظيمية مرنة وواضحة المعالم، وكلما سادت ثقافة تنظيمية داعمة وتعاونية، زادت قدرة الفرق الطبية والإدارية على التكيف مع التغيرات المفاجئة، وتقلصت احتمالات الوقوع في أخطاء تؤثر على حياة المرضى وسلامة المؤسسة، إن الأزمات بطبيعتها تتسم بالفوضى والضغط الزمني وغالباً ما تكشف عن مدى جاهزية النظم الداخلية للمؤسسة ومدى انسجام العاملين مع القيم والإجراءات التي تنظم العمل من هنا فإن تأثير البنى التنظيمية والثقافية لا يُعدّ أمراً تقنياً فقط، بل يمثل بعداً سوسولوجياً عميقاً يؤثر في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمات وتُسهّم البنية التنظيمية المرنة في تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بشكل واضح، ما يقلل من التردد في اتخاذ القرار ويقلل الوقت الضائع في البحث عن الإذن أو التنسيق فالهياكل الهرمية الصارمة قد تؤدي في وقت الأزمات إلى بطء شديد في اتخاذ القرار، أو إلى تشوش في المهام وتكرار الجهود، بينما تسمح البنى الأكثر مرونة بتوزيع الصلاحيات بشكل أسرع وأكثر فاعلية كذلك، فإن وجود خطط طوارئ مسبقة، ومسارات إدارية واضحة، وفرق استجابة مدربة مسبقاً، يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وأقل خطأ من جهة أخرى، تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً خفياً لكنه مؤثر جداً في الطريقة التي يتصرف بها الأفراد تحت الضغط فعندما تكون هناك ثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية، العمل الجماعي، وتحمل المسؤولية، فإن العاملين يميلون إلى التفاعل الإيجابي ويشعرون بالثقة في قراراتهم، حتى في الظروف المعقدة وتنعكس الثقافة أيضاً في مدى تقبل العاملين للنقد أو تعديل الإجراءات، وفي قدرتهم على تبادل المعرفة داخل الفريق و المؤسسات التي تشجع على الحوار الداخلي وتكافئ الابتكار والمبادرة الفردية تخلق

بيئة تتيح اتخاذ قرارات آنية وفعالة، بينما المؤسسات التي تسود فيها ثقافة اللوم والخوف من المحاسبة تعيق تدفق المعلومات، وتؤدي إلى حالة من التردد والشلل المؤسسي في وقت الأزمات، كما أن وجود قيم واضحة، مثل احترام الكرامة الإنسانية، والالتزام المهني، والتكافل، يعزز قدرة الأفراد على التفاعل الإيجابي مع الضغوط وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، وهو ما ينعكس في جودة القرار وتماسك الفريق الصحي⁽¹⁵⁾.

ويُلاحظ أن المؤسسات الصحية التي تمتلك بيئة تنظيمية وثقافية متماسكة تكون أكثر قدرة على امتصاص الصدمات المفاجئة، مثل انتشار وباء أو انهيار البنية التحتية، إذ يتصرف العاملون فيها بشكل منسق، ويعتمدون على قواعد مسبقة تم ترسيخها في ثقافتهم اليومية، لا على ارتجال غير مدروس، كما تسهم الثقافة التعاونية في خلق ما يسمى "الذكاء الجماعي"، وهو القدرة على اتخاذ قرارات أفضل من خلال العمل الجماعي وتوزيع المهام بناء على الكفاءة والخبرة لا التسلسل الإداري فقط وهذا يقلل من الأخطاء التي قد تنجم عن الاعتماد المفرط على فرد واحد أو عن غياب التنسيق بين الأقسام كذلك فإن المؤسسات التي تعزز قيم المساءلة الذاتية والانضباط المهني تخلق بيئة تسمح باتخاذ قرارات أخلاقية ومسؤولة حتى تحت أقصى الضغوط وأخيراً، يمكن القول إن البنى التنظيمية والثقافية ليست مجرد هياكل جامدة أو شعارات داخل المؤسسة الصحية بل هي منظومات متكاملة تؤثر في أداء الأفراد وفي النتائج النهائية للرعاية الصحية، خاصة في أوقات الأزمات وكما كانت هذه المنظومات مرنة، متوازنة، وقائمة على التفاعل الإيجابي والثقة، كلما زادت قدرة العاملين على اتخاذ قرارات حاسمة ودقيقة تقلل من الأخطاء وترفع من جودة الاستجابة ولهذا فإن إصلاح البنية التنظيمية وتطوير الثقافة الداخلية يجب أن يكون جزءاً أساسياً من أي استراتيجية وطنية أو مؤسسية تهدف إلى تحسين الجاهزية الصحية وتعزيز الحوكمة الرشيدة داخل قطاع الصحة⁽¹⁶⁾.

مما سبق يمكن القول إن البنى التنظيمية والثقافية للمؤسسات الصحية تشكل إطاراً أساسياً لنجاح استجابات العاملين للأزمات الصحية بالتنظيم المرن والثقافة الداعمة لا يكتفيان بتعزيز قدرة العاملين على التكيف بل يحددان أيضاً جودة القرارات المتخذة وبالتالي يقللان من احتمالات الوقوع في الأخطاء التي قد تكلف النظام الصحي ثمناً باهظاً لذلك يتوجب على المؤسسات الصحية العمل على تطوير بنيتها التنظيمية

وثقافتها بشكل مستمر مع التركيز على تعزيز اللامركزية، وتحفيز التعاون، ودعم التعلم المستمر، لضمان قدرة عالية على مواجهة الأزمات بفعالية واستدامة.

ملخص النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة أن الضغوط النفسية والتنظيمية تؤثر سلبيًا على قدرة العاملين في المؤسسات الصحية على اتخاذ قرارات فعالة خلال الأزمات حيث تزيد من احتمالية التسرع والارتجالية في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى ضعف جودته.
2- أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الاجتماعية الجيدة وأنماط التواصل المفتوحة داخل المؤسسات الصحية تسهم في تعزيز التعاون وتبادل المعلومات بدقة، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة ويقلل من الأخطاء تحت الضغط.
3- بينت نتائج الدراسة أن التنظيم الزمني الفعال وإدارة الموارد الدقيقة يسهم في تحسين جودة القرارات خلال الأزمات الصحية من خلال ضمان توزيع المهام بشكل مناسب وتوفير الموارد الضرورية في الوقت المناسب، مما يعزز سرعة الاستجابة ودقتها.

4- أكدت نتائج الدراسة أن البنى التنظيمية والثقافية المرنة والداعمة تساهم في تعزيز مرونة استجابات العاملين أثناء الأزمات من خلال تمكينهم من التكيف السريع مع المتغيرات وتقليل الأخطاء عبر تعزيز بيئة عمل تشجع التعلم والتواصل المستمر.

التوصيات:

1- تعزيز برامج الدعم النفسي والعاطفي للعاملين لتقليل الضغوط النفسية وتحسين قدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة في ظل الأزمات.
2- تطوير آليات تواصل داخلية شفافة وفعالة تضمن تدفق المعلومات الدقيقة والسريعة بين جميع المستويات التنظيمية، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على حقائق واضحة.
3- اعتماد نظم تنظيم زمني مرنة تسمح بتوزيع المهام بشكل دقيق ومتابعة تنفيذها، لضمان سرعة الاستجابة وتقليل التأخير في العمليات الحرجة.
4- تحسين إدارة الموارد المادية والبشرية عبر وضع خطط مسبقة لمواجهة الأزمات تضمن توفير المعدات والكوادر اللازمة بأفضل صورة ممكنة.
5- تشجيع الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم المستمر من الأخطاء وتحليل الأداء لتحسين جودة اتخاذ القرار في المستقبل.

- 6- تفعيل دور اللامركزية في اتخاذ القرار لمنح الفرق الميدانية صلاحيات أكبر تمكنها من الاستجابة الفورية للمتغيرات أثناء الأزمة.
- 7- توفير برامج تدريبية مستمرة تنمي مهارات العاملين في مجالات إدارة الأزمات، اتخاذ القرار تحت الضغط، والتواصل الفعال.
- 8- استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة لتسهيل مراقبة الموارد وتنظيم الوقت وتحليل البيانات بشكل لحظي يدعم اتخاذ القرار.
- 9- تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات والمؤسسات الصحية لتوحيد الجهود وتحسين الاستجابة الشاملة للأزمات.
- 10- إجراء مراجعات دورية للخطط والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات لضمان توافقها مع المستجدات وتطويرها بما يتناسب مع الدروس المستفادة.

الهوامش:

- 1- سامي محمد الخطيب، إدارة الأزمات التنظيمية: النظرية والتطبيق، ط (1) ، بيروت، دار الفكر العربي، 2018م ، ص45.
- 2- محمد عبد الله العلي، سوسولوجيا التنظيم واتخاذ القرار ، ط (1) ، القاهرة، دار النهضة العربية، 2017م ، ص 112.
- 3- أحمد علي الجعفري، إدارة المؤسسات الصحية وتطوير الأداء، ط (1) ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2019 م ، ص 78.
- 4- أحمد علي الجعفري، إدارة المؤسسات الصحية وتطوير الأداء، ط (2) ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2019م ، ص95.
- 5- خالد حسن البدري، العلاقات الاجتماعية والتنظيمية في المؤسسات الصحية، ط (1) ، الرياض، دار التوحيد للنشر، 2020م ، ص56.
- 6- حسن يوسف السмир، إدارة الضغوط المهنية في المجال الصحي، ط (2) ، القاهرة، دار المعارف، 2016م ، ص88.

- 7- عبد العزيز الحربي، تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية، (1) ، جدة، دار الجامعة للنشر، 2018م ، ص 102.
- 8- سامي يوسف طحان، سلوك الأفراد داخل المؤسسات الصحية، دراسة سوسيوولوجية، ط (1) ، عمان، دار الجامعة، 2019م ، ص 48.
- 9- ناصر عبد الله الزهراني، التواصل الإداري في المؤسسات الصحية، ط (2) ، جدة، دار الثقافة، 2020م ، ص 74.
- 10- محمد صالح الشامي، البيئة التنظيمية وأثرها على الأداء في المؤسسات الصحية، ط (1) ، بيروت، دار العلوم الحديثة، 2017م ، ص 91.
- 11- مريم الشريف، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اتخاذ القرار في القطاع الصحي، (2) ، عمان، دار النهضة العربية، 2021م ، ص 101.
- 12- فيصل العتيبي، التعلم التنظيمي وإدارة الأخطاء في المؤسسات الصحية، ط (1) ، جدة، دار التميز العلمي، 2022م ، ص 34.
- 13- رمضان عقيلة علي المزوغي ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات اليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع (8) مج (4)، 2017م ، ص 237.
- 14- فؤاد جدو ، الأمن الصحي وإدارة الأزمات الصحية لما بعد كورونا، مجلة الحقوق والحريات، ع (10) مج (2) ، 2022م ، ص 950 .
- 15- حبيب الود ، أثر البيئة التنظيمية في تطبيق مرونة العمل داخل المصالح الطبية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية نفيسة حمود، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع (4) ، مج (3)، 2016م ، ص 52.
- 16- سامية سيف غالب، وآخرون ، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع (35)، صنعاء، اليمن: جامعة تعز ، 2023 م ، ص 24.