جامعة ساوة
كلية التقنيات الطبية والصحية - قسم الإدارة الصحية

المحاضرة الخامسة (5)

سلسلة إدارة الأزمات والكوارث الصحية

اتخاذ القرارات في الأزمات الصحية

استراتيجيات وآليات صناعة القرار الطبي والإداري تحت الضغوط الظروف الطارئة

أستاذ المادة:
م. م. حسين عبد حمزة

العام الدراسي: 2026/2025
قسم الإدارة الصحية

أهداف المحاضرة والمحاور الرئيسية

إطار العمل ومخرجات التعلم المتوقعة

🎯 أهداف المحاضرة

- تعريف الطالب بمفهوم الأزمات الصحية والفرق بينها وبين الطوارئ الاعتيادية.
- تحديد الخصائص الفريدة لاتخاذ القرار أثناء الظروف الصحية الحرجة.
- فهم المراحل العلمية لصناعة القرار في الأزمات الطبية.
- استعراض الأبعاد الأخلاقية والقيادية في إدارة الموارد الصحية الشحيحة.

📌 المحاور الرئيسية

- المفهوم والخصائص العامة للأزمات الصحية.
- مراحل عملية اتخاذ القرار في بيئة عدم اليقين.
- العوامل المؤثرة وأنواع القرارات الصحية.
- التحديات الأخلاقية، والقيادية، ودور التقنيات الحديثة.

مفهوم الأزمة الصحية وطبيعتها

التعريف والخصائص البنيوية للأزمات الطبية

تعريف الأزمة الصحية (Health Crisis)

حدث غير متوقع أو سريع التطور يهدد صحة المجتمع أو يربك كفاءة النظام الصحي بشكل مفاجئ، ويتطلب اتخاذ قرارات واستجابات فورية وحاسمة لتفادي الخسائر البشرية والمادية الجسيمة.

1. عنصر المفاجأة والسرعة

تنشأ الأزمات الصحية غالباً بدون إنذار كافٍ وتتطلب استجابة سريعة يفوق مداها القدرات التشغيلية الاعتيادية للمؤسسة.

2. التهديد المباشر للحياة

تستهدف الأزمة سلامة وحياة الإنسان بشكل مباشر، مما يعطي القرارات المتخذة أبعاداً إنسانية وحرجة للغاية.

3. الإرباك المؤسسي

تؤدي إلى إحداث استنزاف حاد في الموارد البشرية والطبية، واختلال التوازن في تقديم الخدمات الصحية للأفراد.

خصائص بيئة اتخاذ القرار في الأزمات

الظروف الاستثنائية التي تحيط بصانع القرار الصحي

⏰ ضغط الوقت الشديد

الضرورة القاطعة لاتخاذ قرارات حاسمة في فترات زمنية قصيرة جداً، حيث إن أي تأخير قد يكلف أرواحاً بشرية.

❓ ضبابية المعلومات

اتخاذ القرار في ظل نقص شاد في البيانات المؤكدة، وانتشار الشائعات، وحالة عالية من عدم اليقين المستقبلي.

⚠️ ضخامة المخاطر

ارتفاع التكلفة الناجمة عن الأخطاء؛ فالقرار الخاطئ تؤدي نتائجه مباشرة إلى كارثة صحية أو تفاقم العدوى.

👥 تعدد الشركاء

تداخل اختصاصات جهات متعددة (وزارات، مستشفيات، دفاع مدني، إعلام)، مما يتطلب تنسيقاً عالي المستوى.

مراحل اتخاذ القرار في الأزمات الصحية

النموذج العلمي المنظم للتعامل مع الأزمة

1

اكتشاف الإشارات والتشخيص

رصد المؤشرات المبكرة للازمة، تحليل البيانات الأولية، وتحديد حجم ونوع الفجوة الصحية بسرعة.

2

صياغة وتقييم البدائل

وضع سيناريوهات استجابة متعددة، ومفاضلة كل خيار بناءً على التكلفة والمخاطر والموارد المتاحة.

3

اتخاذ القرار والتنفيذ

اختيار الخيار الأفضل حسمًا، إصداره بأوامر واضحة، وتوزيع المهام فوراً على فرق الميدان.

4

المتابعة والتقييم المستمر

قياس النتائج الميدانية أولاً بأول، وتعديل الخطط والتكتيكات بناءً على أي تطورات جديدة.

العوامل المؤثرة على صناعة القرار الصحي

المحددات البيئية والتنظيمية المؤثرة في الخيارات المتاحة

🩺 العوامل الفنية والطبية

- توفر الأطقم الطبية والتخصصات الحرجة.
- كفاءة الأجهزة والمستلزمات الطبية والأسرة.
- وفرة الأدوية واللقاحات والمستودعات الطبية.

🏛️ العوامل السياسية والاقتصادية

- حجم الدعم الحكومي والتمويل المالي الطارئ.
- السياسة الصحية العامة والقوانين النافذة.
- المرونة التشريعية لإصدار قرارات الطوارئ.

🌐 العوامل الاجتماعية والنفسية

- درجة وعي المجتمع ومدى استجابته للتعليمات.
- التأثير الإعلامي وضغط وسائل التواصل الاجتماعي.
- الحالة النفسية والمجتمعية وخوف الجمهور.

تصنيف القرارات أثناء الأزمات الصحية

أنواع القرارات المتخذة حسب الهدف والمستوى التشغيلي

نوع القرار	الهدف والتوصيف	أمثلة تطبيقية
قرارات وقائية واحترازية	الحد من انتشار العدوى وتقليل التماس المجتمعي لتفادي انهيار النظام الصحي.	فرض الحجر الصحي، إغلاق الحدود، وحظر التجمعات.
قرارات علاجية وتشغيلية	رفع الطاقة الاستيعابية للمؤسسات وتوجيه الموارد المتاحة نحو الحالات الحرجة.	إنشاء المستشفيات الميدانية، إعادة توزيع الأطقم الطبية.
قرارات إمدادية ولوجستية	تأمين سلاسل الإمداد الطبي وتوفير المواد والمعدات الاستراتيجية.	استيراد أجهزة التنفس، تخزين الأكسجين الطبي، شراء اللقاحات.
قرارات إعلامية واتصالية	إدارة الخطاب العام، توجيه التوعية للمجتمع، وتفنيد الشائعات والأخبار الزائفة.	المؤتمرات الصحفية اليومية، إطلاق المنصات التوعوية.

تحديات القيادة والضغوط النفسية والإدارية

إدارة العنصر البشري وصناع القرار تحت وطأة الكوارث الصحية

🔥 الاحتراق النفسي والإنهاك القيادي

تستمر الأزمات الصحية لفترات طويلة، مما يسبب إنهاكاً بدنياً ونفسياً لصناع القرار والفرق الطبية الميدانية.

الحل الإداري:

تفعيل التدوير الوظيفي، وتحديد فترات راحة إجبارية لضمان الاستمرارية واتخاذ قرارات متزنة.

⚡ المقاومة والتشكيك الإداري والمجتمعي

تواجه القرارات الصارمة (كالإغلاقات أو القيود) مقاومة مجتمعية وتشكيكاً في جدواها الإدارية والاقتصادية.

الحل الإداري:

الاعتماد على التواصل الشفاف القائم على الأدلة العلمية، وإشراك القيادات المجتمعية في الإقناع.

الأبعاد الأخلاقية في اتخاذ القرار الصحي

الموازنة بين العدالة، الإنسانية، وشح الموارد

1. عدالة توزيع الموارد

وضع معايير تطبيقية عادلة ومكتوبة لتوزيع الأدوية الشحيحة وأجهزة التنفس الاصطناعي دون تمييز طبقي أو اجتماعي.

2. مبدأ الفرز الطبي (Triage)

تطبيق بروتوكولات الفرز الأخلاقي بناءً على الشدة الطبية وفرص الشفاء لتحقيق الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة.

3. الشفافية والمواثيق

صارمة الالتزام بحقوق المرضى والسرية الطبية حتى أثناء الطوارئ، مع التحلي بالإفصاح عن المخاطر الحقيقية دون تهويل أو تهوين.

استراتيجيات تحسين اتخاذ القرارات

تشكيل خلايا الأزمة وغرف العمليات المركزية

🏢 إنشاء خلايا الأزمة (Crisis Cells)

- **قيادة موحدة:** غرفة عمليات مركزية تضم المستويات الطبية، الأمنية، والإدارية.
- **تفويض الصلاحيات:** إعطاء الفرق الميدانية المرونة لاتخاذ قرارات سريعة بدون روتين.
- **التكامل المؤسسي:** الربط المباشر بين القطاع الحكومي والخاص لتنسيق الجهود.

📑 التخطيط بالسيناريوهات والمحاكاة

- **توقع أسوأ الحالات:** وضع خطط جاهزة تتناسب مع تدرج حدة الأزمة.
- **تمارين المحاكاة:** إجراء تدريبات دورية للفرق الطبية والإدارية على الاستجابة الطارئة.
- **مراجعة الاستجابة:** التقييم المستمر لرفع الجاهزية التنظيمية.

دور نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي

التقنيات الحديثة ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات

📊 النمذجة والتنبؤ الوبائي

استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بمسار انتشار الأوبئة وتحديد البؤر الساخنة وتوجيه الإمكانيات مسبقاً.

💻 نظم المتابعة والتحليل

لوحات قيادة رقمية (Dashboards) لحظية توفر لصناع القرار بيانات الدقيقة حول نسبة شغل الأسرة وشح الأدوية.

🌐 الصحة الرقمية والتطبيب عن بُعد

تفعيل المنصات الرقمية لتقديم الاستشارات الطبية وتقليل الاكتظاظ داخل المستشفيات والحد من انتشار العدوى.

دروس مستفادة من الأزمات الصحية العالمية

خبرات التعامل مع الجائحات السابقة (مثل COVID-19)

✅ النجاحات والحلول الفعالة

- الاستجابة المبكرة وتطبيق إجراءات الوقاية السريعة قلل من الخسائر الكلية.
- المرونة الإدارية وتكييف اللوائح الإدارية ساعد على الشراء والتوظيف السريع.
- استغلال التقنية وتطوير اللقاحات في أوقات قياسية بفضل الشراكة البحثية.

❌ الإخفاقات والنواقص الواجب تفاديها

- التأخر في الاعتراف بحجم الكارثة الصحية في مراحلها الأولى.
- ضعف التنسيق الدولي والمحلي في توزيع الموارد المستوردة بشكل عادل.
- إهمال الخطاب الإعلامي الموحد مما تسبب في ارتباك الرأي العام.

توصيات لتطوير كفاءة اتخاذ القرار الصحي

خارطة طريق للمؤسسات الصحية والكوادر الإدارية

1. التأهيل والتدريب المستمر

إدراج برامج إدارة الأزمات والقيادة تحت الضغط ضمن المناهج الأكاديمية والتدريب المستمر للكوادر الصحية.

2. تعزيز البنية التحتية الرقمية

الاستثمار في بناء نظم معلومات صحية مركزية ومتطورة لدعم القرار الميداني القائم على أدلة وبينات حية.

3. المخزون الاستراتيجي والمرونة

إنشاء مخزون طوارئ دائم وتحديث خطط الطوارئ وتطوير التشريعات بما يكفل الاستجابة السريعة لأي أزمة قادمة.

الخلاصة والمناقشة

ختام المحاضرة الخامسة

💡 خلاصة المحاضرة

إن اتخاذ القرار في الأزمات الصحية يمثل ركناً أساسياً لحماية النظام الصحي والمجتمع. النجاح فيه ينبع من الموازنة الدقيقة بين **السرعة في اتخاذ الإجراءات**، **الاستناد للبيانات العلمية**، و**الالتزام بالأخلاقيات القيادية والشفافية**.

باب الأسئلة والمناقشة مفتوح ❓

نشكر حسن استماعكم ومشاركتكم في هذه المحاضرة