

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية

(دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لأزمة وباء كورونا)

***The role of human competencies in managing health crises
(A case study of the Jordanian Ministry of Health management of
the Corona epidemic crisis)***- حازم بشارة نايف الحجازين، ماجستير علوم سياسية¹

- الجامعة الأردنية

تاريخ النشر: 2021/11/15

تاريخ القبول: 2021/10/23

تاريخ الاستقبال: 2021/09/18

- ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة الأردنية مع وباء فايروس كورونا كأحد أهم الأزمات التي مر بها العالم الحديث، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن وزارة الصحة الأردنية قد نجحت في إدارة أزمة كورونا برغم وجود بعض الأخطاء التي تخللت تلك الإدارة، وفي ظل ما تم التوصل إليه من نتائج، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي كان منها إجراء تقييم مؤسسي شامل للوقوف على أهم ثغرات قطاع الصحة في الأردن، وكيفية معالجة تلك الثغرات، وتخصيص برامج تدريبية متخصصة في مجال العناية الحثيثة والأمراض المعدية.

- الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، أزمة فايروس كورونا، الموارد البشرية، وزارة الصحة الأردنية.

- Abstract :

This study aimed at identifying the efficiency of the human resources working in the Jordanian Ministry of Health with the Corona virus epidemic as one of the most important crises the modern world has experienced. To achieve this goal, the study used the descriptive analytical approach, the study revealed that the Jordanian Ministry of Health had succeeded in managing the Corona crisis, despite some errors permeated that administration.

In its conclusions, the study proposed a set of recommendations, including conducting a comprehensive institutional assessment to identify the most important gaps in the health sector in Jordan, and allocating specialized training programs in the field of critical care and infectious diseases.

Keywords: Crisis management, coronavirus crisis, human resources, Jordanian Ministry of Health.

¹ البريد الإلكتروني: hazmhjazyyn@gmail.com

إن موضوع إدارة الأزمات يُعتبر من أبرز المواضيع التي تهم الدول والمؤسسات الصغيرة والكبيرة، وقد ظهر هذا الاهتمام بعد إدراك الدول فداحة الخسائر التي تتكبدها في حال عدم إدارة الأزمة بفعالية. ويعد مفهوم إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة التي تحظى بأهمية في العلوم الإدارية، ويعود ذلك إلى اهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة أو الموقف الملائم الواجب اتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة (إسليم، 2013).

تبدأ الأزمات صغيرة، ويعتمد إنهاؤها على مدى كفاءة الموارد البشرية ذات العلاقة بمعالجتها واحتوائها، ولكل أزمة مقدمات تدل عليها ومظاهر تشير إلى حدوثها، وخصائص تميزها، كما أن كل أزمة تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، وبرغم ذلك، فن جميع الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة (حجازي، 2008).

وتُعتبر أزمة فايروس كورونا من أبرز أزمات العام 2020، حيث كشفت منظمة الصحة العالمية في نهاية العام 2019 عن وجود عدد من حالات الالتهاب الرئوي مجهول السبب في مدينة ووهان شرق الصين، وبعد ذلك توصل علماء صينيون إلى أن فيروسا تاجيا جديدا من عائلة كورونا، هو المسبب لتلك الحالات، وفي بادئ الأمر كان الفايروس مقتصرًا على الصين بشكل أساسي، ثم تحول سريعاً إلى وباء عالمي كثرت التكهنات حوله (بدر، 2020: www.aaswat.co).

وكان الأردن من ضمن الدول التي تعاملت مع وباء فايروس كورونا بكفاءة، سواء من خلال إجراءات الحظر التي فرضت على محافظات الأردن، أو من خلال التنسيق بين الأجهزة الأمنية، أو من خلال تعامل وزارة الصحة مع هذا الوباء، وستتناول الدراسة هذا الجزء من خلال تسليط الضوء على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة الأردنية في التعامل مع وباء فايروس كورونا كأحد أهم الأزمات التي مر بها العالم الحديث.

- مشكلة الدراسة:

ارتبطت أزمة وباء كورونا بكيفية تعامل القطاع الصحي معها بشكل أساسي، كونه وباء يتعلق بالصحة حيث أنه فايروس تاجي مستجد من عائلة فايروس كورونا، وتجب مكافحته سواء من خلال تجهيز المستشفيات والمراكز الصحية لاستقبال الحالات المصابة، أو من خلال كوادرفرق التقصي الوبائي، أو غير ذلك من مهن طبية مساندة، وكل ذلك يتطلب موارد بشرية كفوءة قادرة على التعامل مع هذه الأزمة.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية التعامل مع أزمة وباء كورونا كأزمة صحية اجتاحت العالم بأسره.

- أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما العوامل المؤثرة على كفاءة الموارد البشرية؟

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية

2. ما مفهوم الأزمة، وكيف يتم التخطيط لإدارتها؟

3. كيف تعاملت كوادر وزارة الصحة مع أزمة وباء كورونا كأزمة صحية اجتاحت العالم بأسره؟

- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من أن الأزمات تؤثر على كافة مجالات الحياة بشكل مصيري قد يؤدي بالنهاية إلى التأثير على استمرارية الدولة وتهديد بقائها، وعلى ذلك، فإن الدول يجب أن تخطط للأزمات وتستنفّر كافة مواردها البشرية لإدارة الأزمات الطارئة، وهذا ما يعطي هذه الدراسة أهميتها، حيث أنها سبتحث في الدور الملحق على الموارد البشرية لإدارة الأزمات الصحية، وقد اختار الباحث أزمة وباء كورونا كحالة دراسة.

- فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية مفادها: أن هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الموارد البشرية بأبعادها (إدراك أهمية التخطيط للأزمات، القيادة الماهرة والخبرة اللازمة، وجود نظام اتصالات فعال) وبين إدارة الأزمات الصحية.

وتندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي:

- H_01 هناك علاقة إيجابية بين إدراك الموارد البشرية لأهمية التخطيط للأزمات وبين إدارة الأزمات الصحية.

- H_02 هناك علاقة إيجابية بين الموارد البشرية القيادية والماهرة وبين إدارة الأزمات الصحية.

- H_03 هناك علاقة إيجابية بين وجود نظام اتصالات فعال للموارد البشرية وبين إدارة الأزمات الصحية.

- التعريفات الإجرائية

- **الموارد البشرية:** لقد بين كل من (بوالشرش ومحامدية، 2016) أن إدارة الموارد البشرية تُعتبر من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية؛ بسبب تعاملها مع عنصر هام من عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري الذي يتأثر بالتغيرات البيئية كافة، وسيتم تناول أبعاد الموارد البشرية في هذه الدراسة كما يأتي:

● **التخطيط للأزمات:** يعرفه الباحث إجرائياً بأنه مجموعة من الجهود والنشاطات الهادفة إلى وضع برنامج عمل مدروس في حال التعرض لأزمة ما.

● **القيادة الماهرة الخيرة:** إن القائد الماهر الخبير هو الفرد المناط به توجيه الفعاليات في موقف الأزمة (إسليم، 2013)، حيث يكون القائد مسؤولاً وقابلاً لتحدي الأزمة وقادراً على التأثير في أعضاء الفريق وتوجيه نشاطهم ودوافعهم وتحفيزهم على التفكير الابتكاري في توفير البدائل الأخرى لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ (الأمير، 2009).

الأستاذ: حازم بشارة نايف الحجازين

● **نظام الاتصالات:** يعرفه الباحث إجرائياً بأنه النظام الذي يحقق التبادلات الهادفة للأفكار والآراء والتعليمات والحقائق بين مختلف الجهات داخل وزارة الصحة.

- **الأزمات الصحية:** تُعرّف الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتميز بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير، أما الأزمات الصحية، فهي الظروف الانتقالية الحاسمة المتعلقة بالقطاع الصحي، وسيتناول هذا البحث أزمة وباء كورونا كأزمة احتاجت العالم بأسره.
- **فيروس كورونا:** هو سلالة واسعة من الفيروسات التي تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد ضرراً (منظمة الصحة العالمية، www.who.int).

- حدود الدراسة:

تتكون حدود هذه الدراسة من ما يلي:

- **الحدود المكانية:** وزارة الصحة الأردنية.
- **الحدود الزمانية:** تقتصر الحدود الزمانية لهذه الدراسة على شهر آذار عام 2020 - ولغاية شهر آب من العام 2021.
- **الحدود الموضوعية:** أزمة وباء كورونا.
- **الحدود البشرية:** الموارد البشرية في وزارة الصحة.

- الدراسات السابقة

اطّلع الباحث على مجموعة من الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الأزمات الصحية، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة شوشان (2012) بعنوان: **واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا في مستشفيات جنوب الضفة الغربية والتصورات المقترحة لتطويرها،**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا للمستشفيات في جنوب الضفة الغربية، ولتحقيق ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تم توزيعها على 83 إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة مستشفيات الضفة الغربية تتعامل مع الأزمة قبل وقوعها أكثر من مراحل الأزمة الأخرى وأن اهتمام الإدارة بالإجراءات الوقائية أكثر من اهتمامهم بالإجراءات العلاجية، وأن أهم أسباب الأزمات الداخلية في إدارة مستشفيات الضفة الغربية هي بسبب قلة البرامج التدريبية وقلة الإمكانيات المادية للتعامل مع الأوضاع الطارئة والأزمات.

- دراسة شبير (2007) بعنوان: **أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في**

مستشفى ناصر

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر في قطاع غزة للوصول إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى؛ وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (218) موظفًا من كافة العاملين في مستشفى ناصر، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية لمواجهة الأزمات، والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها، وضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن كافة الأزمات السابقة وكيفية مواجهتها، ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة لعدم تكرارها.

- دراسة الجديلي (2006) بعنوان واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، منفردة ومجمعة، في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (دار الشفاء، ناصر، الأوروبي)، لتحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة قوامها (600) موظفًا بواقع (200) موظفًا لكل مستشفى، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وأن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة غير ستمتعدة للأزمات، وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، وبضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة في إدارة الأزمات، والعمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

- تعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ على الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع إدارة الأزمات من قبل الموارد البشرية في المستشفيات، وهذا الموضوع مشابه لموضوع هذه الدراسة، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال النقاط الآتية:

1. حداثة هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.
2. حداثة الموضوع الذي تناوله هذه الدراسة، وهو وباء فايروس كورونا المستجد الذي ظهرت تداعياته في نهاية العام 2019 وانتشر حول العالم منذ بداية العام 2020.
3. الحدود المكانية لهذه الدراسة، حيث أنها تناولت وزارة الصحة الأردنية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة التي أوردها الباحث لاحقاً.

- المنهجية والإجراءات

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، سيتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص الظاهرة وجمع بيانات عنها، ثم تحليل هذه البيانات للوصول بالنهاية إلى النتائج المرجوة، وسيتم أيضاً استخدام منهج دراسة الحالة، حيث سيتم تطبيق حدود هذه الدراسة على وزارة الصحة الأردنية وكيفية تعامل مواردها البشرية مع وباء فايروس كورونا.

- تقسيم الدراسة

لغايات الفهم الدقيق لموضوع هذه الدراسة، سيتم تقسيمها إلى مبحثين إلى جانب الخاتمة والنتائج والتوصيات، بحيث يتضمن المبحث الأول مفهوم إدارة الأزمات، بينما يتناول المبحث الثاني ممارسات الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية بإدارة أزمة كورونا.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمات

يختلف مفهوم الأزمة حسب وجهات النظر المختلفة التي تعرّفها، وحسب الحقول المعرفية التي تتناولها سواء كان ذلك سياسياً أم اجتماعياً أم إدارياً أم صحياً.

أولاً- مفهوم الأزمة

بيّن (Brent, 2011) أن نشأة مفهوم الأزمة كانت في مجال العلوم الطبية، حيث يعود المفهوم إلى أصول يونانية تعني وجود لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

والأزمة هي: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير، وهي مرحلة أو نقطة تحول حاسمة للأشياء، إما للأفضل أو للأسوأ (الأعرجي ودقاسة، 2013).

وتعرّف الأزمة أيضاً بأنها "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء" (ميخائيل، 2015).

والأزمة هي "حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة الجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة والتعرف" (عبدالله، 2012).

ثانياً- خصائص الأزمة

من خلال التعريفات السابقة، يمكن الاستدلال على خصائص الأزمة من خلال النقاط الآتية (الخشالي والقطب، 2007)، (أحمد، 2008):

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية

1. إن الأزمة هي نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
2. تتميز الأزمة بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
3. يصعب التحكم في الأحداث أثناء الأزمة.
4. تسود خلال الأزمة ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.
5. يتم التعامل مع الأزمة في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
6. تتميز الأزمة بضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح أي خطأ.
7. تتميز الأزمة بالمفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
8. تتميز الأزمة بتداخل وتعدد الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة.

ثالثاً- مفهوم إدارة الأزمات

يُعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة، وهو علم يشتمل على عدة فنون ومهارات تجب الإحاطة بها، فإدارة الأزمات هي: "القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث (الحوامدة، 2010).

وإدارة الأزمات هي: "العملية الإدارية المستمرة المختصة بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة (عبدالله، 2012).

وتعرّف إدارة الأزمة أيضاً بأنها: "التعامل مع الأزمات بهدف تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية" (الأعرجي ودقاسمة، 2013).

وتجدر الإشارة إلى التفريق بين مصطلحي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمات ونتائجها السلبية والعمل على الاستفادة من إيجابياتها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، أما الإدارة بالأزمات فتعني نشاطاً تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، مع عدم وجود خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بمجهود غالباً ما تكون كثيفة وشاقة لغاية انقضاء الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى (إسليم، 2013).

رابعاً- مراحل إدارة الأزمات

هناك مجموعة من المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة، وهي كما يأتي (القحطاني، 2015):

الأستاذ: حازم بشارة نايف الحجازين

1. تجنب الأزمة: وهي أول مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، وهي نتيجة تجاهل وجود أزمة لاعتقاد متخذ القرار بأنه مسيطر عليها.
2. الإعداد لإدارة الأزمة: ويتم ذلك من خلال وضع خطط للتصدي للأزمات، وخطط للعمل، وخطط للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، وفي هذا السياق، يذكر الباحث نجاح التجربة الأردنية في إنشاء المركز الوطني لإدارة الأزمات، وهو المركز الذي تعامل مع وباء أزمة كورونا.
3. الاعتراف بوجود الأزمة: وتتطلب هذه المرحلة وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساهمة في استيعاب الموقف.
4. احتواء الأزمة: وتعتمد هذه المرحلة على مدى توافر المعلومات عن الأزمة ومدى الاستفادة منها.
5. تسوية الأزمة: وتتطلب هذه المرحلة السرعة لأن الأزمة وتداعياتها لا تنتظر.
6. الاستفادة من الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها.

خامساً- إدارة الموارد البشرية للأزمات

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة دور الموارد البشرية في إدارة الأزمات من خلال عدد من الأبعاد، وهي: التخطيط الفعال والجيد للأزمة، والقيادة الماهرة الخبيرة، ووجود نظام اتصال فعال.

1- التخطيط الفعال والجيد للأزمة

إن التخطيط هو أهم خطوات إدارة الأزمات، وهو يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به (الأمير، 2009)، ويرتبط التخطيط بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، حيث يتم رسم برنامج أو سيناريو متكامل للأزمات، وذلك بهدف اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تؤدي إلى منع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك (حجازي، 2008).

وتأتي أهمية التخطيط للأزمات من خلال النقاط الآتية (الأعرجي ودقاسمة، 2013):

1. منع أو تقليل وقوع الأزمات.
2. ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب للحد من آثارها السلبية.
3. التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها.
4. تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة.

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية

5. توفير الوقت في موقف الأزمة باعتباره أعلى الموارد وأقلها توفراً خلال الأزمة.
 6. توفير الجهد والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة.
 7. المحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعدمية الفائدة.
- ويمكن إيجاز أسس التخطيط للأزمات بالتنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات وفقاً لشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث، وإعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة، ووضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، وتحديد الوحدات الفرعية التي ستشارك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى، وتعيين مسؤول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي أمام وسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف (الحشالي والقطب، 2007).

2- القيادة الماهرة والخبرة

تُعرف القيادة بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (إسليم، 2013). وهي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر ممكن من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرة عالي من تماسك الجماعة (الحوامدة، 2010).

وهناك مجموعة من الصفات الواجب توافرها في القائد الناجح، ومنها: المعلومات والثقافة والتعليم والتدريب، والقدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار، والقدرة على صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة (عبدالله، 2012)، والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز (الأعرجي ودقاسمة، 2013).

وهناك عدد من المعوقات التي تحول دون تعامل القائد مع الأزمة بفعالية، ومنها: عدم توافر وسائل الاتصال، والعزلة في مكان يقيد حركته، والتعرض للإصابة أو الإيذاء وقبول القائد بالدور المطلوب منه ليس المقصود به الظروف الطبيعية، ولكن تمتد مسؤوليته إلى قيادة الأزمات، ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها القادة هو تجاهلهم لإمكانية حدوث الأزمة، وعدم الاستعداد السلوكي والذاتي لها، وعندما تفاجئه الأزمة لا يجد رصيذا لديه سواء كان ذاتياً أو صنعه مع الآخرين لمواجهة الأزمات (بوالشرش ومحامدية، 2016).

3- وجود نظام اتصال فعال

تُعرف عملية الاتصال بأنها: "نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية من أجل إيصال

الأستاذ: حازم بشارة نايف الحجازين

الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار حتى يتمكن من التغلب على الأزمة (الأمير، 2009).

ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة، وتحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة (حجازي، 2008)، وأن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة (الأعرجي ودقاسمة، 2013).

ويساهم الاتصال في موقف الأزمة بنشر أهداف إدارة الأزمة، وإعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المؤسسي بنمط إدارة الأزمات، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وإيصال الكمية والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار (حجازي، 2008).

تعتبر عملية الاتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال إدارة الأزمات، ولا تقتصر أهمية الاتصال أثناء إدارة الأزمة فقط بل أيضاً في جميع مراحل الأزمة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة والتي يتم فيها الإعداد لمواجهة الأزمات هناك الكثير ما يمكن أن تحققة مهارة الاتصال إذا توافرت في فريق إدارة الأزمة، حيث إن الفريق مسؤول عن إعداد العاملين بالمؤسسة لمواجهة الأزمات (إسليم، 2013).

المبحث الثاني: ممارسات الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية بإدارة أزمة كورونا

في 31 كانون الأول 2019 كشفت منظمة الصحة العالمية عن عدد من حالات الالتهاب الرئوي مجهول السبب في مدينة ووهان شرق الصين، وبعد ذلك بعدة أيام توصل علماء صينيون، إلى أن فيروسا تاجيا جديدا من عائلة كورونا، هو المسبب لتلك الحالات، وقد اقتصر الوباء في بداية الأمر بشكل أساسي على الصين، لكنه تحول سريعا إلى وباء عالمي (بدر، 2020، www.aaswat.com).

ومنذ إعلان منظمة الصحة العالمية عن أن فايروس كورونا هو وباء عالمي، ومع بداية تسجيل أول حالة كورونا في الأردن (قادمة من إيطاليا) في 2 آذار 2020، قامت الحكومة الأردنية بالتنسيق مع كافة الجهات المعنية لمحاولة السيطرة على الوباء، وكانت وزارة الصحة من ضمن أهم الأجهزة الحكومية التي تعاملت مع هذا الوباء من خلال عدة محاور، مثل: تجهيز المستشفيات لاستقبال الحالات المصابة، وإرسال فرق التقصي عن الوباء إلى كافة محافظات المملكة، هذا بالإضافة إلى تقديم موجز صحفي يومي عن عدد الحالات المصابة وعدد حالات الشفاء.

وقد تم التعامل مع أزمة فايروس كورونا من خلال ثلاث مراحل تضمنت الاستجابة الفورية بهدف حماية صحة المواطنين، ثم مرحلة التكيف والتكافل، وأخيراً مرحلة التعافي والمنعة (بدر، 2020، aaswat.com).

وقد حللت وزارة الصحة ثلاثة مسارات عالمية للتعامل مع وباء فايروس كورونا، وتم الاعتماد على المسار الثالث الذي يشهد عدداً قليلاً من الإصابات مقابل إجراءات مشددة (خالد، 2020، www.aaswat.com).

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية

وقد تعاملت وزارة الصحة بشفافية ووضوح وانفتاح مع المواطنين بمواجهة الفيروس، وذلك من خلال نشر الاعداد الحقيقية للإصابات ومصادر اكتسابها للعدوى، كما تمت التوصية بإغلاق المرافق العامة ودور العبادة والمطاعم، والالتزام بالتباعد الاجتماعي، والبقاء بالمنازل خلال فترة الخطر، هذا إلى جانب استخدام وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي وإرسال رسائل نصية تتضمن التوعية بطرق انتشار فايروس كورونا وكيفية الوقاية منه (الغد، 2020، www.alghad.com).

وقامت وزارة الصحة باعتماد بروتوكول طبي لحين استقرار الوضع الوبائي، كما تم التعاون مع منظمة الصحة العالمية لمنع انتشار فيروس كورونا في مخيمات اللاجئين السوريين المقيمين في الأردن. وقامت وزارة الصحة أيضاً بإجراء فحوصات يومية للكشف عن الإصابة بالفيروس، وقد وصل عدد تلك الفحوصات 19900 فحصاً في اليوم (في شهر آب 2021) مقارنةً بـ 400 فحصاً يومياً في بداية الازمة (الغد، 2020، www.alghad.com).

وقد أطلقت وزارة الصحة موقعاً إلكترونياً خاصاً بحالات الكورونا المصابة المسجلة يومياً، والوفيات اليومية، وعدد الفحوصات اليومية، كما يتضمن الموقع إرشادات في كيفية الوقاية من فايروس كورونا، بالإضافة إلى إنشاء رابط لتقييم دور وزارة الصحة بتعزيز الالتزام المجتمعي بإجراءات الوقاية من فيروس كورونا (www.corona.moh.gov.jo)، كما أطلقت الوزارة منصة تطعيم كوفيد19، بالتعاون مع المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، بهدف تنفيذ البرنامج الوطني للتطعيم، حيث يقوم الفرد بتسجيل اسمه ورقمه الوطني (للأردنيين)، ورقم جواز السفر (لغير الأردنيين) ثم تصل الفرد رسالة نصية تتضمن موعد تلقيه المطعم (www.vaccine.jo).

ويستعرض الباحث تالياً أبعاد إدارة الموارد البشرية لإدارة أزمة كورونا في وزارة الصحة الأردنية:

أولاً- التخطيط للأزمات

يتضمن الهيكل الوظيفي لوزارة الصحة الأردنية على وحدة الأزمات، والتي تعنى بتجهيز مركز عمليات الطوارئ لإدارة الأزمات، والتخطيط (التنبؤ والتوقع) للأزمات والكوارث المحتمل حدوثها في المدى القريب والمتوسط والبعيد، والتنسيق مع القطاعات الوطنية والدولية في مجال الاستعداد والجاهزية لمكافحة أسلحة الدمار الشامل، وإعداد الخطط ورسم السيناريوهات لمواجهة الأزمات والكوارث والتخفيف من آثارها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة الصحية والاستعداد للتعامل مع الحوادث المختلفة من خلال عقد البرامج التدريبية، ونشر الوعي بإدارة الأزمات، وعقد ورش تدريبية للارتقاء بمستوى كفاءة العاملين في وزارة الصحة في هذا المجال (وزارة الصحة الأردنية، www.moh.gov.jo).

وبرغم التقدم في عمل وزارة الصحة في مواجهة فايروس كورونا، إلا أنه يؤخذ عليها عدم إعداد سيناريوهات موثقة توضح استعدادات الوزارة في مواجهة انتشار الوباء (المجلس الاقتصادي الاجتماعي، 2021)، ويعيد الباحث سبب ذلك إلى صعوبة مواجهة هذا الفايروس حتى من قبل الدول المتقدمة، وأن وزارة الصحة

الأستاذ: حازم بشارة نايف الحجازين

الأردنية تواجه هذا الوباء بما هو متاح لها من إمكانيات في ظل سرعة انتشار الفيروس وتحوره إلى أشكال جديدة، وعدم تجاوب بعض المواطنين مع الخطة الوطنية لمواجهة هذا الوباء.

ثانياً- القيادة الماهرة الخبيرة

قامت وزارة الصحة بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية *USAID* بعقد 6 دورات تدريبية خاصة بفايروس كورونا، وهي: دورة العناية الحثيثة لمرضى كوفيد-19، والتي تقدم معلومات للعاملين في القطاع الطبي تتعلق بتقديم العناية الحثيثة لمرضى كوفيد-19 بناءً على البروتوكول الصادر من وزارة الصحة في آذار 2021، ودورة التعامل والتواصل مع الأشخاص ذوي الإعاقة في ظل انتشار *COVID-19*، والتي تهدف إلى إكساب العاملين في قطاع الصحة والذين يعالجون مرضى كوفيد 19، المعلومات والاتجاهات والمهارات الأساسية المتعلقة بمراعاة القطاع الصحي في استجابته لجائحة كورونا للأشخاص ذوي الإعاقة والاستمرار في تقديم الرعاية الطبية اللازمة وحمايتهم من الإصابة بالعدوى داخل المرافق الطبية، ودورة تقديم المشورة لمرضى *COVID-19*، والتي تهدف إلى تعزيز وتطوير مهارات التواصل وتقديم المشورة لدى مقدمي الرعاية الطبية ليتمكنوا من العناية بمرضى كوفيد-19 وتقديم المشورة والمعلومات اللازمة التي تساعد في الشفاء والتعامل مع العدوى، ودورة الصحة النفسية للعاملين في مجال الرعاية الصحية لمرضى *COVID-19*، والتي تهدف إلى تعزيز الصحة النفسية وتطوير المهارات اللازمة لإدارة الأزمات وتطوير مهارات التعاطف والاستماع الفعال والتعامل مع الإجهاد، وتطوير مهارات الدعم بين الاقران وإزالة التوتر النفسي، ودورة قضايا وتحديات النوع الاجتماعي في فترات الأزمات الصحية وفي ظل انتشار كوفيد-19، والتي تهدف إلى تعزيز مفاهيم النوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين وأهميتها وتأثيرها على مقدمي الرعاية الطبية والتركيز على أهم الاعتبارات والتحديات المبينة على النوع الاجتماعي، ودورة الرعاية الطبية المنزلية للمرضى المصابين بفيروس كوفيد-19، والتي تهدف إلى تقديم معلومات هامة عن عزل مرضى كوفيد-19 منزلياً والعناية بهم، ومراقبة تطور الأعراض لدى مرضى كوفيد19 وتقديم الاستشارة الطبية اللازمة (www.corona.moh.gov.jo).

ثالثاً- نظام الاتصالات

بالرغم من التحديثات المستمرة لأعداد المصابين والوفيات بفايروس كورونا، وتوفير خط ساخن للرد على استفسارات المواطنين على مدار اليوم، والتصريحات الرسمية وعقد اللقاءات الإعلامية التي تخللها الدلائل الإرشادية للحماية والوقاية ونشر المعلومات الصحيحة والرد على الشائعات بالوسائل الرسمية ووسائل التواصل الاجتماعي، إضافة إلى التشبيك والتنسيق مع العديد من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية عن طريق لجان المجتمع المحلي التابعة لوزارة الصحة، وسرعة رصد حالات كورونا، وحصر بؤر العدوى، إلا أن نظام الاتصالات في وزارة الصحة يشوبه بعض الخلل، من حيث عدم توفر المعلومات الدقيقة عن الطاقة الاستيعابية لعدد الأسرة المجهزة لاستقبال حالات الكورونا، وعدم تأهيل بعض المستشفيات في محافظات الأردن لاستقبال حالات الكورونا (المجلس الاقتصادي الاجتماعي، 2021)، كما يرى الباحث بأن هناك غياباً للتنسيق بين الوزارة ومديرياتها والمستشفيات التابعة لها،

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية

وبعيد الباحث سبب ذلك إلى تعددية مكونات القطاع الصحي في الأردن، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق فيما بين تلك المكونات، وغياب التكاملية في تقديم الخدمات الصحية.

وخلاصة القول، أن إدارة وزارة الصحة لأزمة كورونا تميزت بالنجاح خصوصاً في بداية الأزمة في آذار 2020، وذلك بشهادة العديد من الدول والمنظمات الدولية برغم وجود بعض الأخطاء، حيث احتل الأردن المراتب الأولى في مؤشر الصرامة الصادر عن متعقب أوكسفورد، والذي يقيس استجابات الصحة العامة الحكومية حول العالم لمواجهة فايروس كورونا من خلال منع السفر وإغلاق الحدود وإغلاق المدارس ومواقع العمل وأوامر التباعد الاجتماعي، ويمتص المؤشر درجات تتراوح بين صفر ومئة، وتشير علامة مئة إلى الاستجابة الحكومية الأكثر صرامة وصفر إلى غياب أي تدخل حكومي (*Oxford COVID-19 Government Response Tracker's Stringency Index*)، ويعيد الباحث سبب ذلك إلى تبني الأردن نهجاً استباقياً في التعامل مع جائحة كورونا، من خلال العزل الذاتي وإغلاق المنافذ الحدودية، وتطبيق أوامر الدفاع التي تضمنت العمل بالخطر الشامل والجزم حسب تطورات الحالة الوبائية.

ومع دخول الأردن حالة الانتشار المجتمعي للوباء منذ شهر تموز 2020، غيرت وزارة الصحة استراتيجيتها في مكافحة الوباء، وذلك من خلال تطبيق تعليمات العزل المنزلي للحالات التي تأكدت إصابتها بالفايروس، وزيادة عدد الفحوصات اليومية، وإشراك القطاع الخاص في استقبال مرضى كورونا، وتعيين أطباء وممرضين جدد، وشراء خدمات عدد من التخصصات الضرورية في مجالات العلاج التنفسي والعناية الحثيثة والأمراض الباطنية والتخدير (www.moh.gov.jo).

- الخاتمة:

يُعتبر موضوع إدارة الأزمات من أبرز المواضيع التي تهم الدول والمؤسسات الصغيرة والكبيرة؛ انطلاقاً من ضرورة تحديد السياسة أو الموقف الملائم الواجب اتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة.

وتُعتبر أزمة فايروس كورونا من أبرز أزمات العام 2020، حيث كان الفايروس في بداية الأمر مقتصرًا على الصين بشكل أساسي، ثم تحول سريعاً إلى وباء عالمي كثرت التكهّنات حوله.

وكان الأردن من ضمن الدول التي تعاملت مع وباء فايروس كورونا بكفاءة، سواء من خلال إجراءات الحظر التي فرضت على محافظات الأردن، أو من خلال التنسيق بين الأجهزة الأمنية، أو من خلال تعامل وزارة الصحة مع هذا الوباء.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة الأردنية مع وباء فايروس كورونا كأحد أهم الأزمات التي مر بها العالم الحديث.

وقد انطلقت هذه الدراسة من فرضية رئيسية مفادها: أن هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الموارد البشرية بأبعادها (إدراك أهمية التخطيط للأزمات، القيادة الماهرة والخبرة اللازمة، وجود نظام اتصالات فعال) وبين إدارة

الأستاذ: حازم بشارة نايف الحجازين

الأزمات الصحية، وقد تبين صحة هذه الفرضية، حيث استطاعت وزارة الصحة بمواردها البشرية في السيطرة على هذا الوباء برغم ما شاب ذلك من بعض الأخطاء.

- النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يتمثل دور الموارد البشرية في إدارة الأزمات من خلال عدد من الأبعاد، وهي: التخطيط الفعال والجيد للأزمة، والقيادة الماهرة الخبيرة، ووجود نظام اتصال فعال.
- تمثلت استجابة الموارد البشرية في وزارة الصحة لوباء فايروس كورونا بتجهيز المستشفيات لاستقبال الحالات المصابة، وإرسال فرق التقصي عن الوباء إلى كافة محافظات المملكة، وتقديم موجز صحفي يومي عن عدد الحالات المصابة وعدد حالات الشفاء.
- تعاملت وزارة الصحة مع أزمة فايروس كورونا من خلال ثلاث مراحل تضمنت الاستجابة الفورية بهدف حماية صحة المواطنين، ثم مرحلة التكيف والتكافل، وأخيراً مرحلة التعافي والمنعة.
- تعاملت وزارة الصحة بشفافية ووضوح وانفتاح مع المواطنين بمواجهة الفيروس، وذلك من خلال نشر الاعداد الحقيقية للإصابات ومصادر اكتسابها للعدوى، كما تمت التوصية بإغلاق المرافق العامة ودور العبادة والمطاعم، والالتزام بالتباعد الاجتماعي، والبقاء بالمنازل خلال فترة الحظر، هذا إلى جانب استخدام وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي وإرسال رسائل نصية تتضمن التوعية بطرق انتشار فايروس كورونا وكيفية الوقاية منه.
- قامت وزارة الصحة باعتماد بروتوكول طبي لحين استقرار الوضع الوبائي، كما تم التعاون مع منظمة الصحة العالمية لمنع انتشار فيروس كورونا في مخيمات اللاجئين السوريين المقيمين في الأردن.
- تميزت إدارة وزارة الصحة لأزمة كورونا بالنجاح خصوصاً في بداية الأزمة في آذار 2020 برغم وجود بعض الأخطاء، حيث تبني الأردن نهجاً استباقياً في التعامل مع جائحة كورونا، من خلال العزل الذاتي وإغلاق المنافذ الحدودية، وتطبيق أوامر الدفاع التي تضمنت العمل بالحظر الشامل والجزئي حسب تطورات الحالة الوبائية.

- التوصيات

في ظل ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

1. إجراء تقييم مؤسسي شامل للوقوف على أهم ثغرات قطاع الصحة في الأردن، وكيفية معالجة تلك الثغرات.
2. تحديث استراتيجيات وزارة الصحة بما يتناسب مع الحالة الوبائية.
3. مراجعة أدلة إجراءات التعامل مع الحالات المصابة.

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية

4. زيادة عدد أسرة العناية الحثيثة وأجهزة التنفس الاصطناعي في المستشفيات الحكومية.
5. زيادة التوعية بفايروس كورونا وكيفية الوقاية منه.
6. ضمان استدامة الموارد البشرية في الوزارة من خلال التدريب وعقد الورشات العلمية.
7. تخصيص برامج تدريبية متخصصة في مجال العناية الحثيثة والأمراض المعدية.

- قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

- أحمد، هبة الرحمن، (2008)، تصنيف وإدارة المخاطر بالمنشآت الصحية، دراسة لأنظمة إنذار الحرائق، القاهرة: المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء.
- إسلیم، وسام، (2013)، إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأعرجي، عاصم و دقاسة، مأمون، (2013)، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الأمير، علي، (2003)، خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول دراسة تطبيقية، المؤتمر السنوي الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظلال متغيرات البيئة المعاصرة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- بدر، حازم، (2020)، متى وأين بدأ فيروس كورونا؟... العالم يعيد حساباته، www.aawsat.com
- بو الشرش، نور الدين و محامدية، إيمان، (2016)، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(27)، ص 259-ص 272.
- الجديلي، ربحي، (2006)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حجازي، جمال، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، مج3، ع(2).
- الحوامدة، نضال، (2010)، إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة المنظمة التعاونية الأردنية دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج19، ع(1).
- خالد، محمود، (2020)، إنفوجراف.. كيف تعامل الأردن مع أزمة كورونا؟، www.mubasher.info

الأستاذ: حازم بشارة نايف الحجازين

- الخشالي، شاكرو القطب، محي الدين، (2007)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج3، ع(1).
- شبير، ابتهاج، (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شوشان، عادي، (2012)، واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا في مستشفيات جنوب الضفة الغربية والتصورات المقترحة لتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عبد الله، عادل، (2003)، إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة المفاهيم والمناهج، *مجلة مستقبل التربية العربية*، مج9، ع(3).
- الغد، (2020)، التجربة الأردنية في مكافحة فايروس كورونا المستجد، www.alghad.com
- القحطاني، محمد، (2015)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط(4)، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
- المجلس الاقتصادي الاجتماعي، (2021)، تقرير حالة البلاد 2020، عمان.
- منصة مطعم كوفيد19، www.vaccine.jo
- موقع منظمة الصحة العالمية، www.who.int
- موقع وزارة الصحة الخاص بكورونا، www.corona.moh.gov.jo
- ميخائيل، وسيم، (2015)، دور الوعي الاجتماعي في مواجهة الأزمات والكوارث البيئية دراسة ميدانية لدور الوعي الاجتماعي في مواجهة أزمات التلوث البيئي في مدينة المنيا، المؤتمر السنوي العاشر إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظلال المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، مج(1)، دار الضيافة: القاهرة.
- وزارة الصحة الأردنية، www.moh.gov.jo

ثانياً- المراجع الأجنبية

- Brent, W., (2011), *Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry*, **tourism management**, Vol.25, No.17.