

دراسة تحليلية لواقع ادارة الازمات في  
وزارتي الصحة والداخلية في العراق  
دراسة مقارنة

الاستاذ المساعد الدكتورة انتظار احمد جاسم  
كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية



**المستخلص**

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب (أفراداً، منظمات ودولة) فقد أصبحت الأزمة جزءاً مرتبطاً بحياة الناس وتشكل مصدر قلق للجميع سواء المواطنين أو المسؤولين، وبسبب صعوبة السيطرة عليها فإننا نعيش في واقع مليء بالأزمات المتعددة المتنوعة التي تمس كل نواحي الحياة من اقتصادية واجتماعية وأمنية وغيرها، حتى أصبحت الأزمة من المفاهيم المتداولة وواسعة الانتشار.

من جانب آخر، يتعرض الـ شعب العراقي ومؤسساته الرسمية والأهلية حالياً لحلقة متواصلة من الأزمات، والتي تعد الأعنف منذ سنوات طويلة، وهذا يجعل الحاجة ماسة وأكبر لتعميق الإدراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها من أجل المحافظة على مسيرة المؤسسات العراقية المختلفة، وتخفيف اثار الأزمات التي تحدث.

وتسعى هذه الدراسة لمعرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في العراق من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية. تتناولت الدراسة خمسة مباحث الاول يتعلق بالاطار المفاهيمي والثاني بالمنهجية والثالث بالتحليل اما المبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات

**Abstract**

The crisis considered significant events and influential in the lives of people, individuals, organizations and countries, and has become a crisis part is linked to people's lives and a source of concern for all and concepts in circulation and widespread. either in Iraq, there is privacy for the subject of the Iraqi people and its official institutions of the loop of continuous crisis. This study seeks to find out the reality of crisis management in government institutions in Iraq through the study of this fact and analysis in the Ministries of Health and the Interior, the study included the first section, concept of Crisis Managment, the second study methodology and the third analysis of questions, the forth discussed the conclusions and recommendations

## المبحث الاول تأطير مفاهيمي ونظري

### اولا: المفهوم الاصطلاحي والاجرائي لادارة الازمة

مصطلح الازمة Crisis مشتق من الكلمة اليونانية Krisis والتي تعني لحظة قرار Moment of Decision (Andersen,A,2007,pp26-27). الازمة هي نقطة تحول نحو الاسوأ او نحو الافضل ،وهي لحظة حاسمة او هي موقف بلغ مرحلة حرجة ( Banett,C,2003pp35 ).وبذلك نرى ان الازمة هي حدث مفاجيء غير متوقع يؤدي الى نتائج سلبية ويؤدي الى وقوع خسائر في الموارد البشرية والموارد المالية للمنظمة وهناك مفاهيم كثيرة ومتعددة للازمة يطرحها الباحثون والكتاب في الادب النظري لادارة الازمات و من اهم هذه المفاهيم ما يأتي:

ادارة الازمات: هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية ،وان يكون الهدف العام من ذلك تقليل المخاطر على صحة الانسان وسلامته وامنه،او منعها من الاساس وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والخاصة الناجمة عن وقوع الازمة او منعها وتقليل الاثار السلبية على عمليات واعمال المنظمة

(الخصيري ،2003،ص96) .كما أشار (عبيدات 2006 ص 110) ادارة الازمات هي مدخل اداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الازمة بأعتباره تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور ويستطيع المدير ان يقودو نقطة التحول هذه في الاتجاه الايجابي من خلال هذا المدخل وتعزيزه بمدخل تخطيط الازمات .وبذلك يرى الباحث ادارة الازمات هي تلك الادارة التي تبحث في تحديد المخاطر وامكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها او تخفيفها ان وقعت والتليل من أثارها السلبية الى اقصى درجة ممكنة .

### ثانيا:العناصر الاساسية للازمة

هناك ثلاث عناصر اساسية للازمة وهذه العناصر هي :

عصر المفجأة اذ ان الازمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجيء ايضا ، والثاني هو عنصر التهديد تتضمن الازمة تهديدا للاهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل ،اما العنصر الثالث الوقت لان الوقت المتاح امام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا ( Collinsm Crystle,2007pp,27)

### ثالثاً : النموذج العام لادارة الازمة

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل ادارة الازمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالازمة وادارة الازمة او تصنيف موحد لهذه المراحل ،وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل ادارة الازمة ، ولكن اغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل اساسية لادارة الازمة وهذه المراحل ( Caroline Sapriel 2003 p5 ) هي:

1-مرحلة ادارة الازمة قبل الازمة Crisis Management Pre- Crisis

2-مرحلة ادارة الازمة اثناء الازمة Crisis Management On -Crisis

3-مرحلة ادارة الازمة بعد الازمة Crisis Management After Crisis

### المبحث الثاني: مشكلة الدراسة وخلفيتها ومنهجيتها

#### أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تهتم هذه الدراسة بالتعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق وتأتي هذه الدراسة في ضوء ما يتعرض له الشعب العراقي من ازمات متعددة ومتنوعة في مجالات الحياة، وقد لوحظ أن وزارتي الصحة والداخلية هما من اهم الوزارات التي تتأثر بالأزمات وما يترتب على هذه الأزمات من آثار على المواطنين والموظفين في الوزارتين. وتتبع أهمية الوزارتين من كون الأولى تهتم بصحة الإنسان ورعايته، والثانية تهتم بتسيير أمور حياته. وتجري معالجة مشكلة هذه الدراسة وتناولها من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هو واقع السلوك الإداري في وزارتي الصحة والداخلية العراقية نحو الأزمات قبل

وقوعها؟ ويتفرع عن هذا السؤال ما يأتي:

أ - ما هي استعدادات وزارة الصحة العراقية نحو الأزمات قبل وقوعها؟

ب - ما هي استعدادات وزارة الداخلية العراقية نحو الأزمات قبل وقوعها؟

السؤال الثاني: ما هي الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية العراقية نحو الأزمات في أثناء وقوعها؟

ويتفرع عن هذا السؤال ما يأتي:

أ - ما هي الاستعدادات في وزارة الصحة العراقية نحو الأزمات في أثناء وقوعها؟

ب - ما هي الاستعدادات في وزارة الداخلية العراقية نحو الأزمات أثناء وقوعها؟

السؤال الثالث: ما هي الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية العراقية نحو الأزمات بعد وقوعها؟

ويتفرع عن هذا السؤال ما يأتي:

أ - ما هي الاستعدادات في وزارة الصحة العراقية نحو الأزمات بعد وقوعها؟

ب- ما هي الاستعدادات في وزارة الداخلية العراقية نحو الأزمات بعد وقوعها؟  
السؤال الرابع: ما هو تقييم المديرين في وزارتي الصحة والداخلية العراقية لعملية التعاطي مع الأزمات؟  
وينبثق عن ذلك؟

أ- ما هو تقييم المديرين في وزارة الصحة العراقية لعملية التعاطي مع الأزمات؟  
ب- ما هو تقييم المديرين في وزارة الداخلية العراقية لعملية التعاطي مع الأزمات.

### ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة، في كونها تدرس واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العراقية ، وبالتحديد واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في الوقت الذي تتلاحق فيه الأزمات التي يتعرض لها الشعب العراقي ومؤسساته، والوزارتان موضوع الدراسة من أكثر المؤسسات الرسمية تعرضاً للأزمات، ومعرفة واقع إدارة الأزمات في هاتين الوزارتين يمكن التعامل معه لمؤشر على واقع إدارة الأزمات في بقية المؤسسات الرسمية وهذه الدراسة تسعى إلى معرفة أهم العوامل التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات وكذلك معرفة مدى الاستعدادات للتعاطي مع الأزمات في حال حدوثها، في كل من وزارتي الصحة والداخلية مع عقد مقارنة بين الاستعدادات في الوزارتين نحو الأزمات سواء قبل وقوعها أو في أثناء وقوعها أو بعد وقوعها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- التعرف على الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها وفي أثناء وقوعها وبعد وقوعها من وجهة نظر المديرين في هذه الوزارة.
- التعرف على الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها وفي أثناء وقوعها وبعد وقوعها من وجهة نظر المديرين.
- التعرف على تقييم المديرين في كل وزارة الصحة والداخلية لعملية التعاطي مع الأزمات.
- عقد مقارنة بين الاستعدادات في وزارة الصحة، وبين الاستعدادات في وزارة الداخلية بخصوص عملية التعاطي مع الأزمات قبل وفي أثناء وبعد وقوعها.
- عقد مقارنة بين تقييم المديرين في الوزارتين لعملية التعاطي مع الأزمات.
- عقد مقارنة بين الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات حسب وجهة نظر المديرين في الوزارتين.

**رابعاً: المنهج العلمي المستخدم**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت المقارنة في هذه الدراسة للتعرف على أوه التشابه والاختلاف بين وزارتي الصحة والداخلية فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة.

**خامساً: أداة الدراسة**

تم تصميم استبانته لجمع البيانات من الفئة المستهدفة وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري للدراسة وبعد إجراء مجموعة من اللقاءات مع بعض المديرين في وزارتي الصحة والداخلية العراقية.

وتكونت الاستبانة من قسمين حيث احتوت القسم الأول على سبعة اسئلة تعريفية تمثل متغيرات الدراسة وهي: الوزارة والجنس وسنوات الخبرة وعدد الدورات والعمر والمركز الوظيفي والتحصيل العلمي، ويتكون القسم الثاني من الاستبانة من ( 140)سؤالاً وفق مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً) وهي مقسمة إلى خمسة محاور .

**سادساً: صدق أداة الدراسة**

تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من المحكمين ممن يحملون درجات علمية عليا في مجال الاختصاص في الجامعات العراقية وتم تعديل الاستبانة وفق ملاحظات المحكمين، وتم عرض عدد من الاستبانات (15) استبانة على عدد عشوائي من الفئة المستهدفة للتأكد من وضوح جميع المصطلحات الواردة في الاستبانة حيث تم أخذ الكثير من الملاحظات واعداد الاستبانة بشكلها النهائي ومن ثم البدء بعملية توزيع الاستبانات حسب الأصول.

**سابعاً: ثبات أداة الدراسة**

تم فحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمته (0.975) مما يعني أن فقرات هذه الاستبانة ذات ثبات عال.

**ثامناً: أدوات المعالجة الإحصائية**

تمت معالجة التحليلات الإحصائية بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وتم استخدام النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

**تاسعاً: مجتمع الدراسة واختبارالعينة**

أ. مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع هذه الدراسة من مجموع المديرين والمديريات (وكيل وزارة، مدير عام، مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) في وزارتي الصحة والداخلية الذين يعملون في المقار الرئيسية والمقار

الفرعية ويبلغ عدد هؤلاء المديرين في وزارة الصحة ( 224 ) وفي وزارة الداخلية ( 197 ) والجدول ( 1 ) يوضح ذلك.

**جدول (1)**  
توزيع مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والوزارة

المركز الوظيفي	وزارة الصحة	وزارة الداخلية
وكيل وزارة	2	3
مدير عام	12	24
مدير	70	49
نائب مدير أو ما يعادلها	140	103
<b>المجموع</b>	<b>224</b>	<b>179</b>

**ب: اختيار عينة الدراسة :** تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وقد تم التعامل مع كل وزارة كطبقة، وجرى اختيار عينة عشوائية قوامها ( 161 ) بنسبة ( 71.9% ) من وزارة الصحة، كما تم اختيار عينة عشوائية قوامها ( 139 ) بنسبة ( 77.7% ) من وزارة الداخلية. وتم الاعتماد في تحديد حجم عينة الدراسة العشوائية الطبقية على الموقع الإحصائي على الانترنت : [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com) وقد تم توزيع ( 161 ) استبانة على وزارة الصحة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (140) بنسبة (86.9%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً ووزع الباحث على وزارة الداخلية (139) استبانة وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي ( 122 ) بنسبة (87.7%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

#### عاشرا: فرضيات الدراسة :

يحاول الباحث اثبات صحة الفرضيات الآتية :

- الفرضية الاولى :يرتبط واقع السلوك الاداري والاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية العراقية نحو الازمات قبل وقوعها ،اثناء وقوعها وبعد وقوعها بعلاقات معنوية
- الفرضية الثانية :توجد فروق معنوية في اجابات العينة حول عملية التعاطي مع الازمات
- الفرضية الثالثة :توجد فروق معنوية في اجابات العينة عن اسباب الازمات التي تواجهها الصحة والداخلية

**المبحث الثالث: تحليل اسئلة الدراسة ومناقشتها****أولاً: واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها في وزارتي الصحة والداخلية**

ضمن هذا المحور يجري عرض وتحليل استعدادات المديرين في وزارتي الصحة والداخلية نحو إدارة الأزمات قبل وقوعها، ثم يجري عقد مقارنة بين الوزارتين للتعرف على مجالات التشابه ومجالات التباين في الاستعدادات نحو هذه الأزمات قبل وقوعها، ومحاولة التعرف على أسباب ومبررات التشابه والاختلاف وفيما يأتي عرض وتحليل لهذه الاستعدادات في كل وزارة:

**1- الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها:**

يبين الجدول ( 2 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها والمتوسط والانحراف المعياري لمجال وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (2.12) للفقرة رقم ( 18 ) التي تنص على أنه : يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالتكامل كحد أدنى و (3.54) للقرة ( 8 ) التي تنص على أنه: يجري تشكيل فريق مؤقت لإدارة الأزمات عند وقوعها كحد اعلى، وقد بلغت المتوسط الحسابي لهذا المجال الأزمات قبل وقوعها هي اتجاهات متوسطة، وسلوك وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها هو سلوك غير كاف وغير مناسب من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين.

**جدول (2)**

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور السلوك الإداري في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها (ن =140)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل الوزارة على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة	3.15	1.183
2	تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهة	2.97	1.211
3	تضع الوزارة أهدافاً واضحة لتحقيقها عند وقوع الأزمات	3.06	1.153
4	تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى في إدارة الأزمات	2.77	1.041
5	يجري تضمين خطة للأزمات ضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة	3.09	1.075
6	يجري تقسيم مهام إدارة الأزمة بين الموظفين بصورة تتسجم مع تخصصاتهم	3.06	1.245
7	هناك فريق دائم لإدارة الأزمات في الوزارة	2.70	1.030
8	يجري تشكيل فريق مؤقت على استعداد للتعامل مع الأزمات عند وقوعها	3.54	0.918
9	تجري مراعاة جميع الوحدات الرئيسية في الوزارة عند تشكيل فريق الأزمة	2.88	1.070
10	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات عند وقوعها	2.76	1.118
11	يتم تعريف كل شخص بواجبه للتعامل مع الأزمات أثناء وقوعها	2.60	1.125
12	تجري المؤسسة عمليات تحليل للتعرف على مؤشرات تنبيه بوقوع الأزمة	2.57	1.037
13	تولي الوزارة اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري	2.68	1.214

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	تهتم الوزارة اهتماماً كبيراً بالمستفيدين	3.19	1.162
15	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع الوزارات الأخرى	3.25	0.955
16	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع القطاع الخاص	3.01	1.004
17	علاقة الوزارة مع المنظمات الأهلية عي علاقة متميزة	3.16	0.998
18	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالتكامل	2.12	1.096
19	الهيكل التنظيمي للوزارة يراعي التنوع في المهام	2.61	1.123
20	تهتم الوزارة بتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة	2.81	1.187
21	الوزارة تهتم بتحقيق التنسيق بين الموظفين	2.63	1.141
22	الوزارة تسعى إلى تقليل الصراعات بين الموظفين	2.31	1.158
23	تمنح الوزارة استقلالية كافية لوحداتها تضمن تفويضاً كافية للسلطة	2.25	1.060
24	تهتم الوزارة بوضع رؤية واضحة للمستقبل	2.70	1.224
25	تعمل الوزارة على تغيير أهدافها العامة كلما اقتضى الأمر	2.93	1.058
26	لدى الوزارة خطط تفصيلية لإدارة الأزمات	2.76	1.052
27	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل التفاعل مع البيئة الخارجية	2.84	1.034
28	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل التفاعل مع البيئة الداخلية	2.84	1.034
29	تستخدم الوزارة أساليب مناسبة لتحديد المخاطر المحتملة في البيئة المحيطة	2.88	0.990
30	تختبر الوزارة إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات	2.31	0.997
31	تكتفي الوزارة باتخاذ تصرفات تجاه الأزمات عند وقوعها فقط	3.56	1.027
32	تشكل الوزارة فريقاً لإدارة الأزمات ( فريق الاستجابة للأزمات والطوارئ)	3.26	1.089
33	تحدد الوزارة مهاماً موحدة لكل عضو من أعضاء فريق الأزمات	2.96	1.092
34	تحدد الوزارة احتياجاتها بدرجة كافية	2.87	1.074
35	تحدد الوزارة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات	2.76	1.056
36	تحدد الوزارة الأزمات الأكثر احتمالاً لضرب الوزارة	2.64	1.022
37	تقوم الوزارة بإعداد إجراءات طوارئ لجميع الأزمات المتوقعة	2.69	1.048
38	تقوم الوزارة بإعداد قائمة بالبيانات التعريفية للأفراد ذوي العلاقة بالأزمة	3.00	1.163
39	تقوم الوزارة بتطوير نظام واتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام	2.79	1.175
	<b>الوسط الحسابي العام</b>	<b>2.71</b>	
	<b>الانحراف المعياري العام</b>		<b>0.768</b>

وبالنظر إلى الجدول ( 2 ) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها كان تقييماً سلبياً فيما يتعلق بست فقرات ( ما نسبته 15.83% من فقرات هذا المجال) وهي الفقرات (11،12، 18، 22، 23، 30) وكان هذا التقييم متوسطاً فيما يتعلق بوحده ثلاثين فقرة (أي ما نسبته 79.5% من فقرات هذا المجال) وهي الفقرات ( 1-10) والفقرات (13-17) والفقرات (19-21) والفقرات (24-29) والفقرات ( 32-39) وقد كان تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها إيجابياً في فقرتين فقط (أي ما نسبته 5.13% من فقرات هذا المجال) وهما الفقرتان (8، 31).

## 2- استعدادات وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها:

يبين الجدول ( 3 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوك الإداري في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها والمتوسط والانحراف المعياري للمجال، وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (2.79) للفقرة (7) التي تنص على أنه هناك فريق دائم لإدارة الأزمات في الوزارة" وللفقرة (30) التي تنص على أنه نختبر الوزارة إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات كحد أدنى و ( 3.64) للفقرة (34) التي تنص على أنه تحدد الوزارة احتياجاتها بدرجة كافية كحد أعلى، وقد بلغت المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.24) وهذا يعني أن السلوك الإداري في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها هو سلوك متوسط وغير كاف من وجهة نظر المبحوثين.

ويلاحظ من الجدول ( 3 ) أن تقييم افراد عينة الدراسة من المديرين المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها كان تقييماً متوسطاً في اثنتين وثلاثين فقرة ( ما نسبته 82.15%) من فقرات هذا المجال، وهي: الفقرات ( 1-7) والفقرات (9-13) والفقرة (16) والفقرات (18-30) والفقرة (33) والفقرات ( 35-39) من جانب آخر، فقد كان تقييم أفراد عينة الدراسة من المديرين المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها بأنها استعدادات إيجابية في سبع فقرات (أي ما نسبته 17.95%) من فقرات هذا المجال وهي الفقرات (8، 14، 15، 17، 31، 32، 34)

## جدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور السلوك الإداري في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها  
(ن = 122)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل الوزارة على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة	3.03	1.060
2	تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهتها	3.25	1.079
3	تضع الوزارة أهدافاً واضحة لتحقيقها عند وقوع الأزمات	3.29	1.125
4	تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى في إدارة الأزمات	3.15	1.042
5	يجري تضمين خطة للأزمات ضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة	3.10	0.937
6	يجري تقسيم مهام إدارة الأزمة بين الموظفين بصورة تنسجم مع تخصصاتهم	2.88	1.126
7	هناك فريق دائم لإدارة الأزمات في الوزارة	2.79	0.998
8	يجري تشكيل فريق مؤقت على استعداد للتعامل مع الأزمات عند وقوعها	3.79	0.854
9	تجري مراعاة جميع الوحدات الرئيسية في الوزارة عند تشكيل فريق الأزمة	3.07	1.092
10	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات عند وقوعها	3.22	1.213
11	يتم تعريف كل شخص يواجهه للتعامل مع الأزمات أثناء وقوعها	3.22	1.104
12	تجري المؤسسة عمليات تحليل للتعرف على مؤشرات تنبئ بوقوع الأزمة	2.95	1.091
13	تولي الوزارة اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري	3.16	1.094
14	تهتم الوزارة اهتماماً كبيراً بالمستفيدين	3.54	0.724
15	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع الوزارات الأخرى	3.44	0.873
16	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع القطاع الخاص	3.27	1.051
17	علاقة الوزارة مع المنظمات الأهلية عي علاقة متميزة	3.55	0.924
18	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالتكامل	3.20	1.073
19	الهيكل التنظيمي للوزارة يراعي التنوع في المهام	3.23	1.059
20	تهتم الوزارة بتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة	3.13	1.137
21	الوزارة تهتم بتحقيق التنسيق بين الموظفين	3.25	1.007
22	الوزارة تسعى إلى تقليل الصراعات بين الموظفين	3.32	0.969

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	تمنح الوزارة استقلالية كافية لوحدها تضمن تفويضاً كافية للسلطة	3.30	1.081
24	تهتم الوزارة بوضع رؤية واضحة للمستقبل	3.03	1.149
25	تعمل الوزارة على تغيير أهدافها العامة كلما اقتضى الأمر	3.35	1.050
26	لدى الوزارة خطط تفصيلية لإدارة الأزمات	3.05	1.151
27	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل التفاعل مع البيئة الخارجية	3.31	0.911
28	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل التفاعل مع البيئة الداخلية	3.31	0.907
29	تستخدم الوزارة أساليب مناسبة لتحديد المخاطر المحتملة في البيئة المحيطة	3.31	0.953
30	تختبر الوزارة إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات	2.79	0.981
31	تكتفي الوزارة باتخاذ تصرفات تجاه الأزمات عند وقوعها فقط	3.48	0.979
32	تشكل الوزارة فريقاً لإدارة الأزمات ( فريق الاستجابة للأزمات والطوارئ)	3.43	1.043
33	تحدد الوزارة مهاماً موحدة لكل عضو من أعضاء فريق الأزمات	3.30	1.018
34	تحدد الوزارة احتياجاتها بدرجة كافية	3.64	0.980
35	تحدد الوزارة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات	3.32	0.907
36	تحدد الوزارة الأزمات الأكثر احتمالاً لضرب الوزارة	3.08	0.930
37	تقوم الوزارة بإعداد إجراءات طوارئ لجميع الأزمات المتوقعة	3.00	1.013
38	تقوم الوزارة بإعداد قائمة بالبيانات التعريفية للأفراد ذوي العلاقة بالأزمة	3.10	0.947
39	تقوم الوزارة بتطوير نظام واتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام	3.00	1.038
	<b>الوسط الحسابي العام</b>	<b>3.24</b>	
	<b>الانحراف المعياري العام</b>		<b>0.598</b>

### 3- مقارنة بين الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها:

يبين الجدول ( 4 ) الفروق في الاستعدادات بين وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها ويتضح من قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المجال (الاستعدادات نحو الأزمات قبل وقوعها) أن هذه الاستعدادات لكلا الوزارتين هي استعدادات متوسطة، غير أن الاستعدادات في وزارة الداخلية فإنها أكثر إيجابية حيث بلغ الوسط الحسابي ( 3.24 ) بينما بلغ الوسط الحسابي لاستعدادات وزارة الصحة ( 2.71 ) وقد تميزت استعدادات وزارة الصحة تميزاً نسبياً عن استعدادات وزارة الداخلية فيما يتعلق بالأزمات قبل وقوعها في عدة بنود وهذه البنود هي:

- رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة.
  - تقسيم مهام لإدارة الأزمات بين الموظفين بصورة تتسجم مع تخصصاتهم.
  - تشكيل فريق مؤقت لإدارة الأزمات عند وقوعها.
- أما الأستعدادات في وزارة الداخلية فإنها تتميز بصورة نسبية عن الاستعدادات في وزارة الصحة في مجموعة بنود أهمها:

- الاستفادة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهةها.
  - تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات قبل وقوعها.
  - تعريف كل شخص في المؤسسة بواجبه بدقة في أثناء الأزمة.
  - اهتمام الوزارة بصورة كبيرة بالعنصر البشري.
  - اهتمام الوزارة بالمستفيدين بصورة كبيرة.
  - إقامة علاقات متميزة مع الوزارات الأخرى والقطاع الخاص والمنظمات الأهلية.
  - تكامل الهيكل التنظيمي للوزارة.
  - مراعاة التنوع في المهام ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة.
  - تحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة في الوزارة.
- ويمكن القول أن تدني مستوى الاستعدادات للأزمات قبل وقوعها في وزارتي الصحة والداخلية ربما يعود إلى الأنشغال الكبير في أمور أخرى تهم الموظفين من الفئتين الوسطى والعليا، مثل المحافظة على المراكز والمسميات الوظيفية التي يشغلونها، خاصة في ظل التغييرات التي كانت تحدث من حين إلى آخر، وفي ظل التوجه نحو وضع وإقرار الهيكليات الجديدة، وفي ظل التغييرات التي تحدث مع تغير الوزراء لكلا الوزارتين وما يترافق مع ذلك من تغيرات وخاصة على أصحاب المراكز العليا والوسطى.

## جدول (4)

مقارنة الأوساط الحسابية لمحور الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها

(ن = 262)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل الوزارة على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة	3.15	3.03
2	تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهتها	2.97	3.25
3	تضع الوزارة أهدافاً واضحة لتحقيقها عند وقوع الأزمات	3.06	3.29
4	تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى في إدارة الأزمات	2.77	3.15
5	يجري تضمين خطة للأزمات ضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة	3.09	3.10
6	يجري تقسيم مهام إدارة الأزمة بين الموظفين بصورة تنسجم مع تخصصاتهم	3.06	2.88
7	هناك فريق دائم لإدارة الأزمات في الوزارة	2.70	2.79
8	يجري تشكيل فريق مؤقت على استعداد للتعامل مع الأزمات عند وقوعها	3.54	3.46
9	تجري مراعاة جميع الوحدات الرئيسية في الوزارة عند تشكيل فريق الأزمة	2.88	3.07
10	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات عند وقوعها	2.76	3.22
11	يتم تعريف كل شخص بواجبه للتعامل مع الأزمات أثناء وقوعها	2.60	3.22
12	تجري المؤسسة عمليات تحليل للتعرف على مؤشرات تنبئ بوقوع الأزمة	2.57	2.95
13	تولي الوزارة اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري	2.68	3.16
14	تهتم الوزارة اهتماماً كبيراً بالمستفيدين	3.19	3.54
15	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع الوزارات الأخرى	3.25	3.44
16	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع القطاع الخاص	3.01	3.27
17	علاقة الوزارة مع المنظمات الأهلية عي علاقة متميزة	3.16	3.55
18	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالتكامل	2.12	3.20
19	الهيكل التنظيمي للوزارة يراعي التنوع في المهام	2.61	3.23
20	تهتم الوزارة بتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة	2.81	3.13
21	الوزارة تهتم بتحقيق التنسيق بين الموظفين	2.63	3.25
22	الوزارة تسعى إلى تقليل الصراعات بين الموظفين	2.31	3.32

3.30	2.25	تمنح الوزارة استقلالية كافية لوحدها تضمن تفويضاً كافياً للسلطة	23
3.03	2.70	تهتم الوزارة بوضع رؤية واضحة للمستقبل	24
3.35	2.93	تعمل الوزارة على تغيير أهدافها العامة كلما اقتضى الأمر	25
3.05	2.76	لدى الوزارة خطط تفصيلية لإدارة الأزمات	26
3.31	2.86	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل التفاعل مع البيئة الخارجية	27
3.13	2.84	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل التفاعل مع البيئة الداخلية	28
3.13	2.88	تستخدم الوزارة أساليب مناسبة لتحديد المخاطر المحتملة في البيئة المحيطة	29
2.79	2.31	تختبر الوزارة إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات	30
3.48	3.56	تكتفي الوزارة باتخاذ تصرفات تجاه الأزمات عند وقوعها فقط	31
3.43	3.26	تشكل الوزارة فريقاً لإدارة الأزمات ( فريق الاستجابة للأزمات والطوارئ)	32
3.30	2.96	تحدد الوزارة مهاماً موحدة لكل عضو من أعضاء فريق الأزمات	33
3.64	2.87	تحدد الوزارة احتياجاتها بدرجة كافية	34
3.32	2.76	تحدد الوزارة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات	35
3.08	2.46	تحدد الوزارة الأزمات الأكثر احتمالاً لضرب الوزارة	36
3.00	2.69	تقوم الوزارة بإعداد إجراءات طوارئ لجميع الأزمات المتوقعة	37
3.10	3.00	تقوم الوزارة بإعداد قائمة بالبيانات التعريفية للأفراد ذوي العلاقة بالأزمة	38
3.00	2.79	تقوم الوزارة بتطوير نظام واتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام	39
<b>3.24</b>	<b>2.71</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

### ثانياً: واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها في وزارتي الصحة والداخلية

في هذا المحور يجري عرض وتحليل الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو إدارة الأزمات في أثناء وقوعها ثم يقوم بعقد مقارنة بين الوزارتين للتعرف على مجالات التشابه ومجالات التباين في هذه الاستعدادات نحو الأزمات أثناء وقوعها، ومحاولة التعرف على أسباب ومبررات التشابه والإختلاف وفيما يأتي عرض وتحليل لهذه الاستعدادات في كل وزارة:

## 1- الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها

يبين الجدول ( 5 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها والمتوسط والانحراف المعياري للمجال.

## جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستعدادات في وزارة الصحة

نحو الأزمات في أثناء وقوعها ( ن = 140 )

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
40	تستخدم الوزارة إجراءات رسمية لإدارة الأزمات	3.48	1.089
41	يتم إعلام الموظفين بالمعطيات المتعلقة بالأزمة	3.23	1.109
42	عند وقوع أية أزمة يجري تفعيل خطة الأزمة فوراً	3.17	1.133
43	يشارك أفراد الوزارة في تنفيذ خطة الأزمة عند وقوع الأزمة بصورة فعلية	3.19	1.106
44	ينفذ موظفو الوزارة أدوارهم التنفيذية بسرعة لحظة وقوع الأزمة	3.16	1.102
45	يجري التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة	2.87	0.987
46	يجري التعاون مع الوزارات الأخرى في التعاطي مع مجريات الأزمة	3.12	1.034
47	يجري تنفيذ خطة إدارة الأزمة مع مراعاة للمستجدات التي لم تتضمنها	3.01	1.122
48	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات الاجتماعية	2.96	1.121
49	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات الحكومية (السياسية/القانونية)	3.04	1.067
50	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية	2.80	1.201
51	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات التكنولوجية	2.90	1.173
52	تركز الوزارة على ماهية الأنشطة التي يجري تنفيذها	3.29	1.012
53	تركز الوزارة على الكيفية التي تنفذ بها الأنشطة	3.04	1.103
54	تعتمد الوزارة إجراءات فاعلة لإدارة الأزمات	2.94	1.050
55	تستخدم الوزارة نظاماً بديلاً في أثناء وقوع الأزمات	2.94	1.052
56	في أثناء وقوع الأزمة تصبح صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة	3.59	1.050
57	تتجه الوزارة نحو مركزية الاتصالات في أثناء وقوع الأزمات	3.52	1.060
58	عدم إضافة الوقت في إلقاء اللوم (العتاب) على الآخرين	2.81	1.171
	<b>الوسط الحسابي</b>	<b>3.29</b>	
	<b>الانحراف المعياري العام</b>		<b>0.856</b>

وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين ( 2.80 ) للفقرة ( 50 ) التي تنص على أنه تتجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية كحد أدنى و ( 3.59 ) للفقرة ( 52 ) التي تنص على أنه في أثناء وقوع الأزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة كحد اعلى وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ( 3.29 ) أي ان معدل إجابات المبحوثين على هذا المجال واتجاهاتهم السلوكية نحو الأزمات أثناء وقوعها هي اتجاهات متوسطة، وسلوك وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها هي سلوك غير كاف وغير مناسب من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين وبالنظر إلى الجدول ( 5 ) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها لم تكن سلبية في أي فقرة من فقرات هذا المجال، وكل هذا التقييم متوسطاً فيما يتعلق بست عشرة فقرة (أي ما نسبته 84.21% من فقرات هذا المجال وهي الفقرات ( 41 - 55 ) والفقرة ( 58 ) وقد كان تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها إيجابياً في ثلاث فقرات فقط (أي ما نسبته 15.79% من فقرات هذا المجال وهي ( 40، 56، 57 ).

## 2- الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات في أثناء وقوعها:

يبين الجدول ( 6 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها والمتوسط والانحراف المعياري للمجا

## جدول رقم (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستعدادات في وزارة الداخلية

نحو الأزمات أثناء وقوعها (ن = 122)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
40	تستخدم الوزارة إجراءات رسمية لإدارة الأزمات	3.28	0.954
41	يتم إعلام الموظفين بالمعطيات المتعلقة بالأزمة	3.17	1.024
42	عند وقوع أية أزمة يجري تفعيل خطة الأزمة فوراً	3.21	1.030
43	يشارك أفراد الوزارة في تنفيذ خطة الأزمة عند وقوع الأزمة بصورة فعلية	3.28	0.900
44	ينفذ موظفو الوزارة أدوارهم التنفيذية بسرعة لحظة وقوع الأزمة	3.22	1.047
45	يجري التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة	2.95	0.940
46	يجري التعاون مع الوزارات الأخرى في التعاطي مع مجريات الأزمة	3.15	0.902
47	يجري تنفيذ خطة إدارة الأزمة مع مراعاة للمستجدات التي لم تتضمنها	3.15	0.902
48	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات الاجتماعية	3.22	0.926
49	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات الحكومية (السياسية/القانونية)	3.33	0.867
50	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية	3.30	0.897
51	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات التكنولوجية	3.40	1.024
52	تركز الوزارة على ماهية الأنشطة التي يجري تنفيذها	3.30	1.082
53	تركز الوزارة على الكيفية التي تنفذ بها الأنشطة	3.31	1.021
54	تعتمد الوزارة إجراءات فاعلة لإدارة الأزمات	3.12	1.117
55	تستخدم الوزارة نظاماً بديلاً في أثناء وقوع الأزمات	3.07	0.958
56	في أثناء وقوع الأزمة تصبح صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة	3.53	0.869
57	تنجح الوزارة نحو مركزية الاتصالات في أثناء وقوع الأزمات	3.47	0.985
58	عدم إضافة الوقت في إلقاء اللوم (العتاب) على الآخرين	3.16	1.109
	الوسط الحسابي العام	3.29	
	الانحراف المعياري العام		0.677

وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين ( 2.95 ) للفقرة ( 45 ) التي تنص على أنه يجري التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة كحد أدنى و ( 3.53 ) للفقرة ( 56 ) التي تنص على أنه في أثناء وقوع الأزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة كحد اعلى.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ( 3.29 ) أي ان معدل إجابات المبحوثين على هذا المجال واتجاهاتهم السلوكية نحو الأزمات أثناء وقوعها هي اتجاهات متوسطة، وسلوك وزارة الداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها هي سلوك غير كاف من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين وبالنظر إلى الجدول ( 6 ) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها كان متوسطاً فيما يتعلق بسبع عشرة فقرة (أي ما نسبته 89.47% من فقرات هذا المجال وهي الفقرات ( 40 - 55 ) والفقرة ( 58 ) وقد كان تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها إيجابياً (مرتفعاً) في فقرتين فقط ( أي ما نسبته 10.53% من فقرات هذا المجال ( وهما ( 56، 57 )

### 3- مقارنة بين الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها:

يبين الجدول ( 7 ) الفروق في الاستعدادات بين وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها، ويتضح من قيمة الوسط الحسابي لهذا المجال (الاستعدادات نحو الأزمات أثناء وقوعها) أن الاستعدادات لكلا الوزارتين هي استعدادات متوسطة، غير أن استعدادات وزارة الداخلية أكثر إيجابية حيث بلغ (3.39) بينما بلغ الاستعدادات في وزارة الصحة (3.29).

وقد تميز الاستعدادات في وزارة الصحة تميزاً نسبياً عن الاستعدادات في وزارة الداخلية فيما

يتعلق بالأزمات أثناء وقوعها في عدة بنود وهذه البنود هي:

- استخدام الوزارة لإجراءات رسمية لإدارة الأزمات.
- إعلام الموظفين بالمعطيات المتعلقة بالأزمة.
- تركيز الوزارة على ماهية الأنشطة التي تجري تنفيذها.
- مركزية اتخاذ القرار في الوزارة في أثناء وقوع الأزمة.
- الاتجاه نحو مركزية الاتصالات في أثناء وقوع الأزمات.

أما عن الاستعدادات في وزارة الداخلية أثناء وقوع الأزمات فإنها تتميز بصورة نسبية عن

الاستعدادات في وزارة الصحة في مجموعة بنود أهمها:

- تفعيل خطة الأزمة فوراً عند وقوع أية أزمة.
- مشاركة أفراد الوزارة في تنفيذ خطة الأزمة عند وقوع الأزمة بصورة فعلية.
- تنفيذ الأدوار التنفيذية بسرعة لحظة وقوع الأزمة.

- التعاون مع الوزارت الأخرى في التعاطي مع مجريات الأزمة.
- تنفيذ خطة إدارة الأزمة مع مراعاة دقيقة للمستجدات التي لم تتضمنها الخطة.
- نجاح الوزارة في التكيف مع التغيرات الإجتماعية.
- نجاح الوزارة في التكيف مع المتغيرات التكنولوجية.
- التركيز على الكيفية التي تنفذ بها الأنشطة.
- اعتماد الوزارة إجراءات فاعلة لإدارة الأزمات.
- استخدام نظم بديلة في أثناء وقوع الأزمات.

ويمكن القول أن هذا الاهتمام النسبي بالأزمات في مرحلة أثناء وقوعها في كلا الوزارتين وارتفاع متوسط الإجابة أكثر منه في مرحلة ما قبل حدوث الأزمات ربما يعود إلى أن التعامل مع الأزمات هو علاجي وليس وقائي ويعود كذلك إلا أنه كما بينت النتائج تصبح عملية صنع القرار في كلا الوزارتين أكثر مركزية بمعنى آخر تكون إدارة الأزمة تحت إشراف مباشر من الوزير في كلا الوزارتين، ومن المعلوم أن اختيار الوزراء لهاتين الوزارتين يكون بناء على التخصص والتميز في وزارة الصحة فهي وزارة مهمة وتخصصية، وبالنسبة لوزارة الداخلية في الغالب يكون الاختيار لوزارة أقوياء متميزين بالمتابعة الحثيثة نظراً لأهمية هذه الوزارة السيادية.

## جدول رقم (7)

مقارنة الأوساط الحسابية لمحور الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو

الأزمات أثناء وقوعها (ن = 262)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
40	تستخدم الوزارة إجراءات رسمية لإدارة الأزمات	3.48	3.28
41	يتم إعلام الموظفين بالمعطيات المتعلقة بالأزمة	3.23	3.17
42	عند وقوع أية أزمة يجري تفعيل خطة الأزمة فوراً	3.17	3.21
43	يشارك أفراد الوزارة في تنفيذ خطة الأزمة عند وقوع الأزمة بصورة فعلية	3.19	3.28
44	ينفذ موظفو الوزارة أدوارهم التنفيذية بسرعة لحظة وقوع الأزمة	3.16	3.22
45	يجري التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة	3.12	2.95
46	يجري التعاون مع الوزارات الأخرى في التعاطي مع مجريات الأزمة	3.12	3.27
47	يجري تنفيذ خطة إدارة الأزمة مع مراعاة للمستجدات التي لم تتضمنها	3.01	3.15
48	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات الاجتماعية	2.96	3.22
49	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات الحكومية (السياسية/القانونية)	3.04	3.33
50	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية	2.80	3.33
51	تنجح الوزارة في التكيف مع المتغيرات التكنولوجية	2.90	3.40
52	تركز الوزارة على ماهية الأنشطة التي يجري تنفيذها	3.29	3.20
53	تركز الوزارة على الكيفية التي تنفذ بها الأنشطة	3.04	3.31
54	تعتمد الوزارة إجراءات فاعلة لإدارة الأزمات	3.01	3.12
55	تستخدم الوزارة نظماً بديلة في أثناء وقوع الأزمات	2.94	3.07
56	في أثناء وقوع الأزمة تصبح صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة	3.59	3.53
57	تنجح الوزارة نحو مركزية الاتصالات في أثناء وقوع الأزمات	3.52	3.47
58	عدم إضافة الوقت في إلقاء اللوم (العتاب) على الآخرين	2.81	3.16
<b>3.39</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.29</b>	

### ثالثاً: واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها في وزارتي الصحة والداخلية

هذا المحور يتضمن تحليلاً للاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو إدارة الأزمات بعد وقوعها ويتضمن عقد مقارنة بين الوزارتين للتعرف على مجالات التشابه ومجالات التباين في الاستعدادات نحو الزمات بعد وقوعها، ومحاولة التعرف على أسباب ومبررات التشابه والاختلاف وفيما يأتي عرض وتحليل لذلك:

#### 1- الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها:

يبين الجدول ( 8 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوك الإداري في وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال، وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين ( 1.88 ) للفقرة ( 68 ) التي تنص على أنه "تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين" كحد أدنى و ( 3.18 ) للفقرة ( 81 ) التي تنص على أنه "تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية" كحد أعلى، وقد بلغ متوسط الحسابي لهذا المجال ( 2.55 ) أي ان معدل إجابات المبحوثين على هذا المجال واتجاهاتهم السلوكية نحو الأزمات بعد وقوعها هي اتجاهات منخفضة، وسلوك وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها هو سلوك غير كاف وغير مناسب من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين وبالنظر إلى الجدول ( 8 ) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها كان سلبياً في عشر فقرات (أي ما نسبته 34.48%) من فقرات هذا المجال وهي الفقرات (62، 68، 71، 73، 77، 78، 79، 80، 83، 84) وكان هذا التقييم متوسطاً فيما يتعلق بتسع عشرة فقرة (أي ما نسبته 65.52%) من فقرات هذا المجال وهي الفقرات ( 59-67 ) والفقرات (69-70) والفقرات ( 72 ، 74-76 ، 81-82 ، 85-87 ) ولم يكن تقييم المبحوثين للسلوك الإداري في وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها إيجابياً في أي فقرة من الفقرات.

## جدول (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستعدادات في وزارة الصحة  
نحو الأزمات بعد وقوعها (ن = 140)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
59	تضع وزارة مستخلصاً واضحاً بالعبير المستفادة من الأزمة	2.80	1.102
60	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة في مواجهة الأزمة	2.91	1.085
61	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة	2.80	1.115
62	يجري إحداث تغيير في حجم كادر الوزارة	2.57	1.046
63	يجري إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات الخاص بالوزارة	2.67	1.020
64	يتم تطوير عملية صناعة القرارات في الوزارة	2.70	1.098
65	تعزز الإدارة اهتمامها بالأنشطة الداخلية	2.88	1.127
66	تزيد الإدارة اهتمامها بالبيئة الخارجية	2.64	0.996
67	تحلل الوزارة ما تضمنته الأحداث من دلالات	2.62	1.155
68	تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين	1.88	0.982
69	تقوم الوزارة بتقييم كل ما جرى من أحداث	2.71	1.155
70	تقوم الوزارة بالتوثيق الدقيق للمجريات	2.90	1.152
71	تقوم الوزارة بتوفير إجابات دقيقة على استفسارات موظفي الوزارة	2.20	1.030
72	تقدم الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات المستفيدين من خدماتها	2.60	1.177
73	توفر الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات الجمهور	2.59	1.132
74	العمل على إدراك طبيعة المشكلة الحقيقية	2.61	1.188
75	تقوم الوزارة بقياس الإنجازات	2.75	1.193
76	تقوم الوزارة بتحديث خطة إدارة الأزمات	2.60	1.125
77	تعمل الوزارة على تشجيع الإبداع	2.08	1.189
78	تقوم الوزارة بإعادة تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل	2.21	0.965
79	تعمل الوزارة على إدخال دم جديد	2.38	1.067
80	تعمل الوزارة كل مايلزم للتخلص من حالة الفوضى	2.42	1.067
81	تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية	3.18	1.104
82	تعمل الوزارة على حصر الضحايا من الأزمة	3.12	1.107
83	تعمل الوزارة على حصر الضحايا من الأزمة	2.08	0.844
84	تعمل الوزارة على تقديم دعم كاف لحاجات الموظفين	1.90	0.869
85	تعمل الوزارة على إصلاح الصورة الذهنية السلبية للوزارة بعد الأزمة	2.34	1.034
86	تعمل الوزارة على تحسين أدائها لمنع من الاستمرار في التراجع	2.56	1.148
87	تعزز الوزارة عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة	2.44	1.093
	الوسط الحسابي العام	2.55	
	الانحراف المعياري العام		0.782

## 2- الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها:

## يبين الجدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها

(ن = 122)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
59	تضع وزارة مستخلصاً واضحاً بالعبر المستفادة من الأزمة	2.98	1.098
60	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة في مواجهة الأزمة	3.10	0.974
61	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة	3.10	0.982
62	يجري إحداث تغيير في حجم كادر الوزارة	3.18	1.083
63	يجري إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات الخاص بالوزارة	2.85	1.088
64	يتم تطوير عملية صناعة القرارات في الوزارة	3.03	1.012
65	تعزز الإدارة اهتمامها بالأنشطة الداخلية	3.23	1.035
66	تزيد الإدارة اهتمامها بالبيئة الخارجية	3.12	1.070
67	تحلل الوزارة ما تضمنته الأحداث من دلالات	3.00	1.106
68	تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين	2.73	1.172
69	تقوم الوزارة بتقييم كل ما جرى من أحداث	2.95	1.166
70	تقوم الوزارة بالتوثيق الدقيق للمجريات	3.19	1.055
71	تقوم الوزارة بتوفير إجابات دقيقة على استفسارات موظفي الوزارة	3.03	1.090
72	تقدم الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات المستفيدين من خدماتها	3.31	1.021
73	توفر الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات الجمهور	3.10	1.073
74	العمل على إدراك طبيعة المشكلة الحقيقية	3.15	0.976
75	تقوم الوزارة بقياس الإنجازات	3.25	1.047
76	تقوم الوزارة بتحديث خطة إدارة الأزمات	2.98	1.095
77	تعمل الوزارة على تشجيع الإبداع	2.98	1.195
78	تقوم الوزارة بإعادة تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل	3.17	1.087
79	تعمل الوزارة على إدخال دم جديد	2.93	1.218
80	تعمل الوزارة كل مايلزم للتخلص من حالة الفوضى	2.83	1.256
81	تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية	3.41	0.980
82	تعمل الوزارة على حصر الضحايا من الأزمة	3.17	0.938
83	تعمل الوزارة على حصر الضحايا من الأزمة	2.97	1.028
84	تعمل الوزارة على تقديم دعم كاف لحاجات الموظفين	3.02	1.128
85	تعمل الوزارة على إصلاح الصورة الذهنية السلبية للوزارة بعد الأزمة	3.30	1.034
86	تعمل الوزارة على تحسين أدائها لمنعه من الاستمرار في التراجع	3.03	1.090
87	تعزز الوزارة عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة	2.90	1.007
	الوسط الحسابي العام	3.07	
0815	الانحراف المعياري العام		

وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين ( 2.73 ) للفقرة ( 68 ) التي تنص على أنه تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين كحد أدنى و ( 3.41 ) للفقرة ( 81 ) التي تنص على أنه " تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية" كحد اعلى، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.07) أي أن معدل إجابات المبحوثين على هذا المجال واتجاهاتهم السلوكية نحو الأزمات بعد وقوعها هي اتجاهات متوسطة، وسلوك وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها هو سلوك غير كاف وغير مناسب من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين. وبالنظر إلى الجدول ( 9 ) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها لم يكن سلبياً في أي فقرة من الفقرات وكان هذا التقييم متوسطاً فيما يتعلق بثماني وعشرين فقرة (أي ما نسبته 96.55%) من فقرات هذا المجال وهي الفقرات 59-80، وقد كان تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها إيجابياً في فقرة واحدة فقط ( أي ما نسبته 3.45% من فقرات هذا المجال) وهي الفقرة (81).

### 3- مقارنة بين السلوك الإداري في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها: جدول (10) مقارنة الأوساط الحسابية لمحور الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها (ن=262)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
59	تضع وزارة مستخلصاً واضحاً بالعبير المستفادة من الأزمة	2.80	2.98
60	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة في مواجهة الأزمة	2.91	3.10
61	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة	2.80	3.10
62	يجري إحداث تغيير في حجم كادر الوزارة	2.57	3.18
63	يجري إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات الخاص بالوزارة	2.67	2.85
64	يتم تطوير عملية صناعة القرارات في الوزارة	2.70	3.03
65	تعزز الإدارة اهتمامها بالأنشطة الداخلية	2.88	3.23
66	تزيد الإدارة اهتمامها بالبيئة الخارجية	2.64	3.12
67	تحلل الوزارة ما تضمنته الأحداث من دلالات	2.62	3.00
68	تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين	1.88	2.73
69	تقوم الوزارة بتقييم كل ما جرى من أحداث	2.71	2.95
70	تقوم الوزارة بالتوثيق الدقيق للمجريات	2.90	3019
71	تقوم الوزارة بتوفير إجابات دقيقة على استفسارات موظفي الوزارة	2.20	3.03
72	تقدم الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات المستفيدين من خدماتها	2.60	3.31
73	توفر الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات الجمهور	2.95	3.10
74	العمل على إدراك طبيعة المشكلة الحقيقية	2.61	3.15
75	تقوم الوزارة بقياس الإنجازات	2.75	3.25
76	تقوم الوزارة بتحديث خطة إدارة الأزمات	2.60	2.98
77	تعمل الوزارة على تشجيع الإبداع	2.08	2.98
78	تقوم الوزارة بإعادة تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل	2.21	3.17
79	تعمل الوزارة على إدخال دم جديد	2.83	2.93
80	تعمل الوزارة كل مايلزم للتخلص من حالة الفوضى	2.42	2.83
81	تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية	3.18	3.41
82	تعمل الوزارة على حصر الضحايا من الأزمة	3.12	3.17
83	تعمل الوزارة على حصر الضحايا من الأزمة	2.08	2.97

3.02	1.90	تعمل الوزارة على تقديم دعم كاف لحاجات الموظفين	84
3.30	2.34	تعمل الوزارة على إصلاح الصورة الذهنية السلبية للوزارة بعد الأزمة	85
3.03	2.56	تعمل الوزارة على تحسين أدائها لمنعه من الاستمرار في التراجع	86
2.90	2.44	تعزز الوزارة عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة	87
<b>3.07</b>	<b>2.55</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

وينضح من قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المجال (الاستعدادات نحو الأزمات بعد وقوعها) أن استعدادات وزارة الصحة هو سلوك سلبي حيث بلغ ( 2.55) بينما استعدادات لوزارة الداخلية هي استعدادات متوسطة الفاعلية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاستعدادات متوسطة الفاعلية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاستعدادات وزارة الداخلية ( 3.07) ولقد تميزت الاستعدادات في وزارة الداخلية بصورة نسبية عن الاستعدادات في وزارة الصحة في جميع البنود، وأهم أوجه التميز هذه:

- استخدام أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين.
- تشجيع الإبداع.
- إعادة تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل.
- تعويض ضحايا الأزمة.
- تقديم دعم كاف لحاجات الموظفين.
- تحسين الأداء لمنعه من الاستمرار في التراجع.
- تعزيز عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة.

إن إجابات المبحوثين على هذا السؤال (والتي تشير إلى أن الاستعدادات في مرحلة ما بعد حدوث الأزمة - مرحلة التعلم والتقييم والتفويم- هي استعدادات سلبية وغير مناسبة) تتسجم مع الواقع العراقي بشكل عام، حيث أن المؤسسة العراقية الرسمية لا تستفيد من التجارب السابقة، وبالتالي يتم الوقوع في نفس الأزمات كل فترة من الزمن، مع تشابه نفس المسببات في كل مرة تقريباً، ويؤكد ذلك ان جهود التعامل مع الأزمات تكون بهدف القضاء على الأزمة، وليس علاجها علاجاً جذرياً وعلمياً، حيث يقتضي العلاج العلمي الاستفادة من التجارب السابقة، وأحياناً يتم معالجة الأزمة دون إدراك ماهية الأزمة ومسبباتها واحتمال تكرارها.

#### رابعاً: تقييم المديرين في وزارتي الصحة والداخلية لعملية التعاطي مع الأزمات:

في هذا المحور تقوم الباحثة بعرض وتقييم عملية التعاطي مع الأزمات من وجهة نظر المديرين في كل من وزارة الصحة ووزارة الداخلية ثم يعقد مقارنة بين اتجاهات هؤلاء المديرين في عملية التقييم. وفيما يأتي التقييم لكل وزارة والمقارنة:

**1- تقييم عملية التعاطي مع الأزمات في وزارة الصحة من وجهة نظر المديرين:**

يوضح الجدول ( 11 ) آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين في وزارة الصحة نحو عملية التعاطي مع الأزمات التي تواجه هذه الوزارة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام ( 2.51 ) عند إنحراف معياري عام يبلغ (0.845) وهذا يعني أن تقييم هؤلاء المديرين (عينة الدراسة) لعملية تعاطي الوزارة مع الأزمات هو تقييم سلبي (منخفض).

ويتضح من نفس الجدول ان تقييم أفراد عينة الدراسة لتعاطي الوزارة مع الازمات كان متوسطاً في أربعة بنود وهي ( 88، 89، 90، 97 ) وكان التقييم سلبياً في بقية البنود.

**جدول (11)**

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تقييم عملية التعاطي مع الأزمات

في وزارة الصحة من وجهة نظر المديرين ( ن = 140 )

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
88	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على كفاءة الموظفين	3.00	1.242
89	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على نجاح البرامج التدريبية	2.64	1.195
90	تتحقق فاعلية العمل الإداري في الوزارة في التعامل مع الأزمات	2.86	1.231
91	لا تعاني الوزارة من ضعف في كفاءة عملياتها في مواجهة الأزمات	2.42	1.126
92	تتعلم الوزارة من أخطائها	2.31	1.113
93	تستثمر الوزارة نجاحها لتحقيق المزيد من النجاح مستقبلاً	2.55	1.155
94	تنجح هذه الوزارة في منع وقوع الكثير من الأزمات	2.41	1.077
95	تنجح هذه الوزارة في تقليل مدة أية أزمات عند وقوعها	2.52	1.136
96	الوزارة لا تواجه أزمات حادة بسبب التخطيط للتعاطي مع الأزمات	2.03	0.904
97	الوزارة تخفق في الاستعداد لمواجهة بعض الازمات	3.09	1.178
98	تقدم الوزارة البرامج التدريبية على درجة عالية من الفعالية	2.15	1.000
	الوسط الحسابي العام	<b>2.51</b>	
	الإنحراف المعياري العام		<b>0.845</b>

## 2- تقييم عملية التعاطي مع الأزمات في وزارة الداخلية من وجهة نظر المديرين:

يوضح الجدول ( 12 ) آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين في وزارة الداخلية نحو عملية التعاطي مع الأزمات التي تواجه هذه الوزارة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام ( 3.07 ) عند إنحراف معياري عام يبلغ (0.760) وهذا يعني أن تقييم هؤلاء المديرين (عينة الدراسة) لعملية تعاطي الوزارة مع الأزمات هو تقييم متوسط، ويتضح من نفس الجدول ان تقييم أفراد عينة الدراسة لتعاطي الوزارة مع الأزمات هو تقييم متوسط لجميع فقرات هذا المجال.

## جدول (12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تقييم عملية التعاطي مع الأزمات في وزارة الداخلية من وجهة نظر المديرين (ن = 122)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
88	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على كفاءة الموظفين	3.18	1.004
89	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على نجاح البرامج التدريبية	3.02	1.004
90	تتحقق فاعلية العمل الإداري في الوزارة في التعامل مع الأزمات	3.13	1.004
91	لا تعاني الوزارة من ضعف في كفاءة عملياتها في مواجهة الأزمات	2.87	1.076
92	تتعلم الوزارة من أخطائها	3.15	1.075
93	تستثمر الوزارة نجاحها لتحقيق المزيد من النجاح مستقبلاً	3.17	1.048
94	تنجح هذه الوزارة في منع وقوع الكثير من الأزمات	3.13	1.012
95	تنجح هذه الوزارة في تقليل مدة أية أزمات عند وقوعها	3.03	1.004
96	الوزارة لا تواجه أزمات حادة بسبب التخطيط للتعاطي مع الأزمات	2.97	1.044
97	الوزارة تخفق في الاستعداد لمواجهة بعض الازمات	3.40	0.956
98	تقدم الوزارة البرامج التدريبية على درجة عالية من الفعالية	2.79	0.964
	<b>الوسط الحسابي العام</b>	<b>3.07</b>	
	<b>الانحراف المعياري العام</b>		<b>0.760</b>

## 3- مقارنة بين تقييم المديرين في وزارتي الصحة والداخلية لعملية التعاطي مع الأزمات:

يعرض الجدول ( 13 ) مقارنة لعملية التعاطي مع الأزمات، في وزارتي الصحة والداخلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين، ويتضح من الجدول أن أسلوب تعاطي وزارة الداخلية مع الأزمات أفضل مما عليه الحال في وزارة الصحة، مع ان آراء عينة الدراسة تشير إلى أن هذا الواقع ليس بالمستوى المطلوب في كلا الوزارتين، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لعملية التعاطي مع الأزمات في وزارة الداخلية (3.07) وهي قيمة متوسطة، تبلغ قيمة الوسط الحسابي في وزارة الصحة ( 2.51 ) وهي قيمة منخفضة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، وتتميز وزارة الداخلية بصورة نسبية عن وزارة الصحة في جميع البنود الفرعية لهذا المجال.

## جدول (13)

## مقارنة الأوساط الحسابية لمحور تقييم المديرين في وزارتي الصحة والداخلية

## لعملية التعاطي مع الأزمات (ن = 262)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
88	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على كفاءة الموظفين	3.00	3.18
89	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على نجاح البرامج التدريبية	2.64	3.02
90	تتحقق فاعلية العمل الإداري في الوزارة في التعامل مع الأزمات	2.86	3.13
91	لا تعاني الوزارة من ضعف في كفاءة عملياتها في مواجهة الأزمات	2.42	2.87
92	تتعلم الوزارة من أخطائها	2.31	3.15
93	تستثمر الوزارة نجاحها لتحقيق المزيد من النجاح مستقبلاً	2.55	3.17
94	تنجح هذه الوزارة في منع وقوع الكثير من الأزمات	2.41	3.13
95	تنجح هذه الوزارة في تقليل مدة أية أزمات عند وقوعها	2.52	3.03
96	الوزارة لا تواجه أزمات حادة بسبب التخطيط للتعاطي مع الأزمات	2.03	2.97
97	الوزارة تخفق في الاستعداد لمواجهة بعض الأزمات	3.09	3.40
98	تقدم الوزارة البرامج التدريبية على درجة عالية من الفعالية	2.15	2.79
	الدرجة الكلية	2.15	3.07

إن إجابات المبحوثين بخصوص تعاطي الوزارتين مع الأزمات تعكس حالة عدم الاستقرار وحالة الترهل التي تعاني منها الوزارتين، حيث ان حالة عدم الاستقرار الوظيفي الناتجة عن عدم انجاز الهيكلية بشكل نهائي كان لها أثر سلبي.

وتجدر الإشارة إلى أن اتجاهات المبحوثين السلبية المتعلقة بتعاطي الوزارتين مع الأزمات لا تتناسب مع الانجازات التي حققتها هاتين الوزارتين في مجال التعاطي مع الأزمات، فمثلا تمكنت وزارة الصحة العراقية من التعاطي بشكل جيد مع أزمة انفلونزا الطيور، وبالنسبة لوزارة الداخلية تمكنت من إدارة أزمات كثيرة واستمرت في إنجاز معاملات المواطنين على الرغم من الحوادث المعوقة حيث تمكنت من حل مشكلة إصدار جواز السفر مما أدى إلى إنهاء أزمة الحصول على جواز السفر وخاصة في الحالات الطارئة وتمكنت الوزارة من حل أزمة التنقل من خلال استخدام التكنولوجيا بشكل سليم حيث بإمكان كل مديرية فرعية القيام بالعمل اليومي دون الحاجة إلى الرجوع إلى المركز وذلك من خلال شبكة اتصالات الكترونية فعالة.

فقرات ما نسبته 9.5% من فقرات هذا المجال تؤثر بصورة متوسطة كأسباب للأزمات في وزارة الصحة

## الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء عمليات التحليل الأسئلة هذه الدراسة فقط تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وفي ضوء هذه الاستنتاجات فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية.

### أولاً: الاستنتاجات

- ١ - تبين أن الاستعدادات نحو الأزمات قبل وقوعها هي استعدادات غير كافية وغير مناسبة لكلا الوزارتين ( الصحة والداخلية) وقد لوحظت الباحثة أنه لا يوجد فرق دائم للتعاطي مع الأزمات في الوزارتين علماً بأنه تك تشكيل فريق دائم لإدارة الأزمات في وزارة الصحة بعد الانتهاء من جمع الاستبانات من الوزارة وفي وزارة الداخلية كان هناك الهيئة الوطنية للكوارث الطبيعية ولكنها أصبحت هيئة مستقلة عن الوزارة في مرحلة جمع البيانات.
- ٢ - أظهرت نتائج التحليل أن استعدادات وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها هي استعدادات متوسطة لكلا الوزارتين، هي استعدادات أفضل من الاستعدادات نحو الأزمات قبل وقوعها وهذا يؤكد أن جهود إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية هي جهود علاجية أكثر من كونها وقائية.
- ٣ - تطابقت وجهات نظر المبحوثين حول أن الوزارتين تتجهان مركزية اتخاذ القرار في أثناء وقوع الأزمات، وهذا يعود إلى عدم تشكيل فرق مختصة للتعاطي مع الأزمات، ولعدم الاهتمام الكافي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمات.
- ٤ - تبين أن استعدادات وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها هي استعدادات سلبية واستعدادات وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها هي استعدادات متوسطة وغير كافية، وبالإجمال فإن استعدادات الوزارتين منخفض إذا ما قورن مع استعدادات الوزارتين في مرحلة "أثناء وقوع الأزمة" أو في مرحلة قبل حدوث الأزمة، وهذا يشير إلى أن هناك قصور في عملية التقييم، والتعلم من التجارب السابقة، ويشير كذلك إلى الاهتمام بالأزمة فقط في أثناء وقوعها.
- ٥ - تشير نتائج الدراسة إلى عدم الاهتمام الكافي بالموظفين في مرحلة ما بعد الأزمة وكذلك عدم احترام قدراتهم وإنجازاتهم وقد تبين أنه يتم إعطاء الأولوية إلى الانهاء السريع لكل مظاهر الأزمة والرجوع إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن حتى لو كان هذا الرجوع ظاهرياً وقبل التغلب الحقيقي على الأزمة.

- ٦ - أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المديرين لعملية التعاطي مع الأزمات في الوزارتين كان تقييماً سلبياً وليس بالمستوى المطلوب مع تميز بسيط لوزارة الداخلية عن وزارة الصحة.
- ٧ - أكد أفراد عينة الدراسة أن غالبية أسباب الأزمات المشمولة في هذه الدراسة هي أسباب حقيقية للأزمات في كلتا الوزارتين مع اختلاف واضح بين ترتيب أهمية هذه الأسباب في الوزارتين، ففي وزارة الصحة تعد الأسباب الإدارية الداخلية هي أهم مسببات الأزمات بينما في وزارة الداخلية فإن أهم أسباب الأزمات تعود إلى مسببات خارجة عن نطاق الوزارة.
- ٨ - يوجد ترابط قوى ما بين الاستعدادات نحو الأزمات في وزارة الصحة في مراحل الأزمات الثلاث (قبل وقوعها، وأثناء وقوعها، وبعد وقوعها).
- ٩ - يوجد ترابط قوى ما بين الاستعدادات نحو الأزمات في وزارة الداخلية في مراحل الأزمة الثلاث ( قبل وقوعها، وأثناء وقوعها، وبعد وقوعها).

### ثانياً: التوصيات

- ١ - ضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات في وزارات الدولة وفي وزارتي الصحة والداخلية حصراً في مرحلة ما قبل حدوث الأزمات ، مرحلة الاستعدادات والتدريب وذلك من خلال:
- تشكيل فرق دائمة لإدارة الأزمات في الوزارات وتفعيل الفرق الموجودة.
  - وضع خطط تفصيلية لإدارة الأزمات.
  - تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات.
  - إجراء عمليات تحليل للتعرف على أية مؤشرات تنبئ بوقوع الأزمات.
- 2- الاهتمام بإدارة الأزمات أثناء وقوعها لإدارة الأزمات:
- استخدام الإجراءات الرسمية لإدارة الأزمات.
  - تفعيل خطة الأزمة إن وجدت مع مراعاة المستجدات التي تتضمنها الخطة.
  - مشاركة الجميع في تنفيذ الخطة الموضوعية.
  - التعاون مع الوزارات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بموضوع الأزمة.
  - استخدام نظم بديلة في أثناء وقوع الأزمات.
  - عدم إضاعة الوقت في إلقاء اللوم على الآخرين.
- 3- بعد انتهاء الأزمة يجب أن يتم الاستفادة من التجربة التي حصلت وذلك من خلال:
- وضع ملخص واضح بالعبر المستفادة من الأزمة.
  - تحديد المهام التي تمت بصورة إيجابية والتي تمت بصورة سلبية.

- التوثيق الدقيق لمجريات الأمور خلال الأزمة.
  - القيام بتحديث خطط مواجهة الأزمات بعد كل أزمة.
  - تعزيز عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من التجارب الناجحة.
- ١ - إيجاد آليات للاستفادة من التجارب السابقة في التعاطي مع الأزمات خلال التقييم السليم والتعلم من الأخطاء التي حصلت والاستعداد للأزمات المتوقعة.
  - ٢ - إن العودة إلى الوضع الطبيعي الذي سبق حدوث الأزمة شيء إيجابي وضروري أن تقوم به الوزارات بعد التعرض للأزمات ولكن يجب أن تكون هذه العودة منسجمة مع العلاج الحقيقي للأزمات، وعليه يجب التأكد من التغلب على مسببات الأزمة وليس العلاج الخارجي أو الشكلي أو تأجيلها.
  - ٣ - وضع آلية في كل وزارة لرصد الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات وأن يجري تصنيف هذه الأسباب ووضع الخطط المطلوبة من أجل التعاطي معها.
  - ٤ - ضرورة الاهتمام والتركيز على الأسباب الداخلية والإدارية للأزمات في الوزارات من خلال الاهتمام بالهيكليات والاهتمام بالموظفين واستخدام أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين.

## المصادر

### المراجع باللغة العربية

- ١ - الخضيرى، م.أ (2003) إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة.
- ٢ - عبيدات، أ.ع (2006) استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.

### المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Alexander, D. (2005), Towards the Development of a Stander in Emergency Planning , Disaster Prevention and Management, Volume 14, Number 2, pp.158-175.
- 2- Andersen, A, (2007) Crisis management- easy to do badly, hard to do right; Differing experiences of Wal- Mart, Strategic Direction, Bradford, Vol 23, No1; pp26-27..
- 3- Banett, C (2003) Crisis in Organisation Management and Communicating in the Heart of Chaso, cinicnnat: South- Western Publishing Company..
- 4- Hart, p (2004) Governing By looking Back: Historical Analoes and Crisis Management , Public Administration, Volume 81, Nimber 1, pp191-210.
- 5- Caroline Sapriel (2003) Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium, Journal of Communication Management London, vol7, No 4, pp348-356.
- 6-Collinsm Crystle (2007) Threat Assessment in the Post- Columbine public school sector as a means of Address ans Mitigate school Gun Violence, international Journal of Educational Advancement. Houndmills Vol7, No1, pp; 46-62.
- 7-Coombs, W.T. (2004) Impact of past crises on current crisis communication. Journal of Business Communication 41 (3) 265-289.