



أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على هيئة سكك حديد السودان- إدارة عطبرة"

سمر حسن محجوب محمد^١

١ كلية الدراسات العليا- جامعة وادي النيل

المؤلف: dr.alshree67@gmail.com

تاريخ القبول : 16/8/2024

تاريخ الاستلام: 6/6/2024

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، التعرف على مفهوم إدارة الأزمات، الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي لتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات، المنهج الاستنباطي: لاختبار فرضيات الدراسة. وقد تم أخذ عينة عشوائية قوامها (٣٠) موظف من هيئة سكك حديد السودان. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: اتضح لنا من الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد العينة من الإناث بالنسبة للنوع والمتزوجين بالنسبة للحالة الاجتماعية والفئة العمرية (41-50 سنة) بالنسبة لمتغير العمر، وجامعي بالنسبة للمؤهل العلمي، و١٦ سنة فأكثر بالنسبة لسنوات الخبرة، وموظف بالنسبة للوظيفة، وداخلية بالنسبة لنوع الدورات التدريبية، أثبتت الدراسة أن الهيئة لا تمتلك القدرة على توقع الأزمات قبل وقوعها مما يزيد من الأضرار الناتجة من حديث الأزمات. كما توصي بالعديد من التوصيات منها: الاهتمام بالتخطيط السليم الذي يقلل من وقوع الأزمات، على الإدارة العامة توفير كافة المعينات وضع ميزانية كافية لدرء الأزمات، التحكم في العوامل المسببة للأزمة خلال فترة زمنية قصيرة يقلل من الأضرار والخسائر.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات.

The impact of strategic planning on crisis management"An Applied Study on the Sudan Railways Authority - Atbara Administration"

Samar Hassan Mahgoub Mohammed¹

1 College of Graduate Studies, Nile Valley University

Author: dr.alshree67@gmail.com

Abstract

The study aimed to identify the concept of strategic planning, learn about the concept of crisis management, and identify the role of strategic planning in crisis management. The study used the inductive approach to define the study problem and formulate hypotheses. The deductive approach: to test the study hypotheses. A random sample of (30) employees from the Sudan Railways Authority may be taken. The study reached many results, including: It became clear to us from the field study that the majority of the sample members were female in terms of gender, married in terms of marital status and age group (41-50 years) in terms of the age variable, university graduate in terms of academic qualification, 16 years or more in terms of years of experience, and an employee in terms of job. Internally, with regard to the type of training courses, the study demonstrated that the Authority does not have the ability to anticipate crises before they occur, which increases the damage resulting from recent crises. It also recommends several recommendations, including: paying attention to proper planning that reduces the occurrence of crises, public administration must provide all aids, setting an adequate budget to ward off crises, controlling the factors causing the crisis within a short period of time reduces damage and losses.

Keywords: Strategic planning, crisis management

مقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأدوات المهمة في التغيير المستقبلي المؤسس على رؤية علمية وأهداف جوهرية تلي الطموحات المستقبلية للمنظمات وتقودها للتميز والابتكار في ظل العولمة والتغيرات المستمرة التي يجب أن تواجه المنظمات نحو الإبداع والابتكار، كما أن له أهمية كبيرة في التعامل مع البيئة الخارجية بكافة تأثيراتها الايجابية منها والسلبية مع دراسة لنقاط القوة والضعف والمهددات والفرص المتاحة للمنظمة لحسن استغلالها.

ويعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الجماعات والحكومات والمؤسسات وإنهاءً بالأزمات الدولية، فبدأت الحاجة في العصر الحديث الى علم مستقل يختص بالأزمات والكوارث، وكيفية إدارتها ومواجهتها، يطلق عليه علم "إدارة الأزمات والكوارث" وهو علم كغيره من العلوم يؤسس على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية والمفاهيم الخاصة به، مما يجعله علماً مختلفاً في أساليبه عن العلوم الإدارية الأخرى والتي قد تختلط به، فإدارة الأزمات والكوارث تهدف إلى التحكم في أحداث مفاجئة، ومتفاقمة، والتعامل معها وتصنيفها ومواجهة آثارها ونتائجها، وهي إدارة تقوم على الدراسة والبحث، والمعرفة والتجارب المستفادة والتخطيط واستخدام المعلومات والبيانات كأساس للقرار السليم.

في هذه الدراسة التي نحن بصدها سوف نتناول دور التخطيط الاستراتيجي وأهميته في مجال إدارة الأزمات.

مشكلة الدراسة

تهدف إدارة الأزمات للتعامل مع الأحداث والأزمات المفاجئة والمتفاقمة للتعامل معها ومواجهة آثارها ونتائجها المحتملة، ومما لا شك فيه أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساهم بصورة فاعلة في رفع كفاءة إدارة الأزمات. وتتمثل مشكلة البحث في أن الكثير من المنظمات لا تهتم بتطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي وإنما تهتم فقط بالتخطيط قصير المدى للتعامل مع الإشكالات العاجلة مما يؤدي إلى عدم جودة القرارات المتخذة.

يمكن صياغة هذه المشكلة في السؤال الرئيسي التالي: ما الدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي في دعم إدارة الأزمات؟ وهذا السؤال بدوره يقود إلى الأسئلة الفرعية التالية

١. ما مدى ممارسة المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي؟
٢. كيف تتعامل المؤسسة مع الأزمات التي تواجهها؟
٣. هل توجد علاقة بين مدى إدراك المؤسسة والعاملين بها للتخطيط الاستراتيجي وكفاءة إدارة الأزمات؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للتعرف على الآتي:

١. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
٢. التعرف على مفهوم إدارة الأزمات.
٣. الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
٤. التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي وأثرها على كفاءة إدارة الأزمات.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

١. الوقوف على معوقات إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة والعمل على تجاوزها بالاستفادة من تطبيق المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي في إدارة ومواجهة الأزمات وهو المدخل الوقائي (أي محاولة التنبؤ بما سيحدث).
٢. تحفيز المسؤولين وكافة العاملين بالمؤسسة لأهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وممارسته عملياً في إدارة الأزمات التي قد تعترض المؤسسة.

فرضيات الدراسة

سيقوم الباحث بتبني الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالمؤسسات.
٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة وإدارة الأزمات بالمؤسسات.

مناهج البحث

سيقوم الباحث باتباع المناهج التالية:

١. المنهج الاستقرائي: لتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات.
٢. المنهج الاستنباطي: لاختبار فرضيات الدراسة.
٣. المنهج التاريخي: لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
٤. المنهج الوصفي التحليلي: بغرض إجراء الدراسة التطبيقية.

مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على المصادر التالية لجمع البيانات

١. المصادر الأولية: تتمثل في المقابلات الشخصية والملاحظة والتقارير والنشرات والدوريات.
٢. المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع باللغتين العربية والانجليزية والرسائل الجامعية والمجلات ومواقع الشبكة العنكبوتية. إضافة إلى الاستبانة التي سوف يتم من خلالها جمع وتحليل البيانات.

حدود الدراسة

١. الحدود المكانية: إدارات الأزمات بهيئة سكك حديد السودان.
٢. الحدود الزمانية: ٢٠٢٣م - ٢٠٢٤م.

٣. الحدود البشرية: مدراء الإدارات والموظفين والعاملين بهيئة سكك حديد السودان.

٤. الحدود الموضوعية: إدارة الأزمات بهيئة سكك حديد السودان.

الاطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (العزاوي، ٢٠٠٩: ص ٤). مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب. (الكرخي، ٢٠٠٣: ٤٥)

سمات التخطيط الاستراتيجي:

من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي: أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارات الثلاث- نظام شامل ومتكامل لتحدي- مسار المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق الكثير من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط أن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة. وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً من الصعوبات الناتجة عنها (Moore, 1995: P15).

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يتصف المخطط بمهارات ابداعية تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي كالقدرة على التركيز، والقدرة على التكيف مع التغيير، ومهارة الصبر والتحمل، ومهارات الاتصال والتعاون، بالإضافة الى المهارات المتعلقة بكيفية الحصول على الاتفاق (الحري، ٢٠٠٨: ص ٢٥٠).

متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات

يتطلب التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات القيام بأمر كثيرة وهي:

١/ يجب الادراك والاقناع بوجود المخاطر.

٢/ ادراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث ووضع خطة الطوارئ.

٣/ ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنة لذلك، بالإضافة إلى تحديد جهة أو لجنة محددة مسؤولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط موقع عالم التطوع العربي.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط التالي (أبو زقية، ٢٠١١: ص ٥٥):

١/ وضع الإطار العام للاستراتيجية.

٢/ دراسة العوامل البيئة المحيطة بالمنشأة سواء كانت داخلية او خارجية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروض.

٣/ تحديد الاهداف والغايات.

٤/ وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.

٥/ اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الاهداف في اطار البيئة المحيطة.

٦/ وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الاهداف والغايات طويلة الاجل.

٧/ تقييم الاداء في ضوء الاستراتيجيات والاهداف والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الخطط والاستراتيجيات الموضوعية في ضوء الظروف البيئة المحيطة.

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يضع في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد الشرائح والقطاعات المستهدفة وأسلوب المنافسة. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية عملية التخطيط الاستراتيجي تتميز بمجموعة من الخصائص (السكارنة ٢٠٠٤: ٩١).

وهي: أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول مستقبلي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة في الخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح، وتدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية، كما أنها عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية قيم وأهداف وأفكار متناثرة وتطور من خلال فريق عمل متكامل وتتصف عمليات التخطيط الجيدة بأنها تعطي اتجاهها، ولا تعطي إرباكاً وتشويشاً نتيجة لكثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة، ومتفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الاحداث داخل المنظمة، وتتسم بالفعالية والمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبوردود أفعال (سعود، ١٩٩٧: ٩٩).

التخطيط الاستراتيجي له مبررات كثيرة من أهمها: تتعرض المؤسسة إلى أزمة إدارية أو اقتصادية أو بيئية واكتشاف اخطاء في عمل المؤسسة وتتمثل هذه الاخطاء في الإخفاق في الوصول إلي نتائج متطابقة مع الاهداف الموضوعة والمخطط لها وتبلور فجوة ملفته للنظر في أداء المؤسسة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة إضافة إلى تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة، فقد يري المدير الجديد أن الوضع الراهن لا يتفق مع مايجب أن تحققه المؤسسة من نتائج أداء فيلجأ إلى تغيير الواجهة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال البد بتغيير رسالتها أو الأهداف الاستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة (Jones, 2002: 24Rondey).

مفهوم الأزمة

الأزمة هي موقف يواجه صناع القرار في المنظمة وتتلاقح فيه الاحداث وتتشابك الاسباب بالنتائج ويزيد الامر سوء إذا ضاعفت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية.

ويعرف التخطيط لإدارة الأزمات

على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظرة للالزمات المحتملة (مكاوي ٢٠٠٥: ص ٣٣).

مفهوم ادارة الازمات

أن إدارة الازمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدي الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث وإدارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح.

العناصر الاساسية للارزمة: هنالك ثلاثة عناصر للارزمة وهي

١/ عنصر المفاجأة: أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً.

٢/ عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديد للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.

٣/ عنصر الوقت: أن الوقت متاح أمام صناع القرار يكون وقت ضيقاً ومحدوداً.

العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للارزمة

هنالك من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للارزمة وتحول دون إصدار انحذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع ازمة واهم هذه العوامل ما يأتي:

١/ حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة، المتعلقة بالأزمة المحتملة عن الاطراف والافراد الذين يحتاجون اليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فان اشارات الانذار المبكر لا تصل الى هذه الاطراف والى هؤلاء الافراد.

٢/ عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الازمات) خاطئة وقناعة وغير سليمة لدى افراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الازمات، إذ أن هذا المواقع يؤدي إلى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمة قبل ان ترصد أي اشارات انحذاريه مبكرة خاصة بهذه الازمة (أبو قحف ٢٠٠٢، ص ٢١).

أسباب نشوء الأزمات

كما أن لكل شيء سبب فإن هناك عوامل تسبب الأزمة وهي كثرة منها التخلف والجهل والفقر والبطالة والأمراض والفتن الطائفية العرقية وندرة الموارد والكوارث الطبيعية والصناعية وكذلك النزاع وعدم الاستقرار الإقليمي والدوري. ولذا يمكن لن أن نضيف أسباب نشوء الأزمات على النحو التالي:

١) أسباب كارثية

طبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات والتصحر وشح المياه وجميع الأسباب التي لها عراقلة بالبيئة، والأمثلة الكثير على ذلك- صناعية كالشرب الإشعاعي والشرب الغازي- بشرية كالحروب والصراعات المسلحة.

٢) أسباب إجتماعية

كالظلم الاجتماعي والتفرقة العنصرية- التوترات الطائفية والعرقية- التخلف والجهل- الانفجار السكاني.

٣) أسباب إقتصادية

الفقر- البطالة- إنفاذ مستوى دخل الفرد- غلا المعيشة- عدم توزيع الثروة بشكل عادل- عدم إستقرار الوضع وتذبذب الاقتصاد (عليوة، ٢٠٠٤: ص ٩).

٤) أسباب سياسية

الصراع السياسي على السلطة- الفشل السلي في تداول السلطة- الصراع بين مركز القوى والنفوذ- التوترات الحدودية- الصراعات المسلحة- المتغيرات الإقليمية والدولية.

٥) أسباب فنية

سوء الإدارة- سوء الفهم- سوء التقدير والتقييم- تعارض المصالح والأهداف- الأخطاء البشرية- عدم إستيعاب المعلومات المتوفرة- اليأس والإحباط بين صفوف القياديين- الشائعات وانتشارها.

الرغبة في السيطرة على متخذي القرار (عليوة، ٢٠٠٤: ص ٩).

الدراسة التطبيقية

نبذة عن هيئة سكك حديد السودان

تعد هيئة سكك حديد السودان من أطول الشبكات الحديدية بأفريقيا إذ يبلغ طول خطوطها خمسة ألف وثمانمائة كيلو متر، منها حوالي ٤٥٧٨ كيلومتر خطوط رئيسية وهي من الشبكات ذات الخط المفرد بأتساع ٣ قدم و٦ بوصات أي ما يعادل ١.٦٧ مليون متر. بدأ إنشاء الخطوط في عام ١٨٩٧ مع بداية حملة الاحتلال الإنجليزي المصري للسودان وصل الخط أبو محمد في الأول من نوفمبر وعطبرة في الثالث من يوليو ١٨٩٧ وحلفا في نهاية ١٨٩٩ وأكتمل معظمها قبل العام ١٩٣٠. ويمتد الخط من مدينة وادي حلفا في شمال السودان إلى الخرطوم جنوبا، مروراً بمدينة عطبرة التي تمثل عاصمة للسكة الحديد، ويتفرع منها الخط إلى مدينة بورتسودان اكتمل الخط في أكتوبر 1905 (السودان في رسائل ومدونات". ١٩٤٩).

ويعتبر خط بورتسودان/ الخرطوم هو الممر الرئيسي لحركة النقل بالسودان لارتباطه المباشر بحركة الصادرات والواردات بالبلاد. ويوجد خط استراتيجي مناوب يربط ميناء بورتسودان بالعاصمة الخرطوم عن طريق مدينتي كسلا وسنار في شرق وأواسط البلاد. (موسوعة السودان الرقمية)

تتمدد الشبكة نحو الشمال بخطوط فرعية تربط بين كريمة ووادي حلفا. وفي اتجاه الغرب وصلت الشبكة مدينة الأبيض من تقاطع مدينة الرهد التي امتدت منها غربا إلى تقاطع مدينة بابتوسة، ومنها أتجهت إلى مدينة نيالا في العام ١٩٥٩. ومن تقاطع بابتوسة اتجهت حتى مدينة واو في جنوب البلاد في العام ١٩٦٢. أما آخر الامتدادات الحديثة للشبكة فقد ربطت في العام ١٩٩٥ بين المجلد وأبو جابرة بطول ٥٢ كيلو مترا لخدمة نقل خام البترول السوداني. كما شيد في عام ١٩٩٦ خط ربط بين مصفاة بترول الأبيض بجبل أبو حراز ومحطة الأبيض بطول ١٠ كيلومترات. وفي ذات العام تم إنشاء خط لنقل الحاويات من محطة سوبا إلى مستودعات الجمارك. وفي العام ٢٠٠٠ تم إنشاء خط مصفاة الخرطوم والذي يبلغ طوله ١٢ كيلومترا إلى الجنوب من محطة الرويان. وفي العام ٢٠٠٢ م اكتمل إنشاء خط لربط سد مروي بمحطة البان بطول ١٦ كيلومتر.

الجدول رقم (١) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير النوع

المتغير	النوع	التكرارات	النسبة
النوع	ذكر	11	36.7

63.3	19	أنثى	الحالة الاجتماعية
100.0	30	المجموع	
76.7	23	متزوج	
16.7	5	أعزب	
٠,٠	٠	مطلق	
٦,٧	٢	أرمل	
100.0	٣٠	المجموع	
٠٠,٠	0	أقل من ٢٠ سنة	العمر
٠٠,٠	0	21-30 سنة	
٢٦,٧	٨	31-40 سنة	
٥٣,٣	١٦	41-50 سنة	
20.0	٦	٥١ سنة فأكثر	
100.0	٣٠	المجموع	
30.0	٩	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
٤٦,٧	١٤	جامعي	
٢٣,٣	٧	فوق الجامعي	
100.0	٣٠	المجموع	
10.0	٣	أقل من ٥ سنة	سنوات الخبرة
٢٣,٣	٧	6-10 سنوات	
٣,٣	١	١١-١٥ سنة	
٦٣,٣	١٩	١٦ سنة فأكثر	
100.0	٣٠	المجموع	
٣,٣	١	عامل	الوظيفة
90.0	٢٧	موظف	
٠,٠	٠	مهندس	
٦,٧	٢	مدير إدارة	
100.0	٣٠	المجموع	
٧٦,٧	٢٣	داخلية	نوع الدورات التدريبية
١٦,٧	٥	داخلية وخارجية	
٦,٧	٢	خارجية	
٠٠,٠	0	لا توجد	

100.0	٣٠	المجموع	
-------	----	---------	--

من الجدول اعلاه الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير النوع اتضح لنا أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث بلغت بنسبتها ٦٣,٣٣% بينما نسبة الذكور ٣٦,٦٧%. من الجدول اعلاه الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية اتضح لنا أن معظم أفراد العينة متزوجين حيث بلغت نسبتهم ٧٦,٦٧% بينما كانت نسبة أعزب بنسبة ١٦,٦٧% ونسبة مطلق ٠% ونسبة أرمل ٦,٧%. من الجدول اعلاه الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير العمر اتضح لنا أن معظم أفراد العينة اعمارهم تتراوح بين أقل من ٢٠ سنة حيث بلغت نسبتهم ٥٠% بينما كانت نسبة الذين اعمارهم ٢١-٣٠ سنة بلغت بنسبتهم ٣٠% و الذين كانت اعمارهم ٣١-٤٠ سنة بلغت بنسبتهم ٢٦,٦٧% ونسبة الذين كانت اعمارهم ٤١-٥٠ سنة بلغت بنسبتهم ٥٣,٣٣% الذين كانت اعمارهم ٥١ سنة فأكثر بلغت بنسبتهم ٢٠,٠٠%. من الجدول اعلاه الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي اتضح لنا أن معظم أفراد العينة مؤهلهم العلمي جامعي حيث بلغت نسبتهم ٤٦,٦٧% بينما كانت نسبة الذين مؤهلهم العلمي فوق الجامعي ٢٣,٣٣% والذين كان مؤهلهم العلمي ثانوي فأقل ٣٠,٠٠%.

من الجدول اعلاه الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة اتضح لنا أن معظم أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنة حيث بلغت نسبتهم ١٠,٠٠% بينما كانت نسبة الذين سنوات خبرتهم ٦-١٠ سنوات ٢٣,٣% و الذين كانت سنوات خبرتهم أقل من ١١-١٥ سنة ٣,٣% و الذين كانت سنوات خبرتهم ١٦ سنة فأكثر نسبتهم ٦٣,٣%. من الجدول اعلاه الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة اتضح لنا أن معظم أفراد العينة عامل حيث بلغت نسبتهم ٣,٣% بينما كانت نسبة موظف ٩٠,٠٠% وكانت نسبة المهندسين ٠% وكانت نسبة مدير الإدارة ٦,٧%. من الجدول اعلاه الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية اتضح لنا أن معظم أفراد العينة خضعوا لدورات تدريبية داخلية حيث بلغت نسبتهم ٧٦,٧% بينما الذين خضعوا لدورات تدريبية داخلية و خارجية بلغت نسبتهم ١٦,٧% وكانت نسبة الذين خضعوا لدورات تدريبية خارجية ٦,٧% و كانت نسبة الذين لم يخضعوا لأي دورات تدريبية ٠%.

جدول رقم (٢): قدرة الهيئة على إدارة الأزمات:

العبارة	الخيارات	التكرارات	النسبة
تمتلك الهيئة القدرة على توقع الأزمات قبل وقوعها	أوافق بشدة	1	3.3
	أوافق	8	26.7
	محايد	6	20.0
	لاأوافق	13	43.3
	لاأوافق بشدة	2	6.7
تستفيد الهيئة من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء	أوافق بشدة	٤	١٣,٣
	أوافق	٦	٢٠,٠
	محايد	٢	٦,٧
	لاأوافق	١٥	5٠.0
	لاأوافق بشدة	٣	١٠.0
لدى الهيئة القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية وإدارة الأزمات الطارئة	أوافق بشدة	٣	١٠,٠
	أوافق	١٠	٣٣,٣
	محايد	٤	١٣,٣
	لاأوافق	٧	٢٣,٣
	لاأوافق بشدة	٦	٢٠,٠
تتحكم الهيئة في العوامل المسببة للأزمة خلا لفترة زمنية قصيرة	أوافق بشدة	٢	٦,٧

٢٦,٧	٨	أوافق	
٢٣,٣	٧	محايد	
٣٠,٠	٩	لاأوافق	
١٣,٣	٤	لاأوافق بشدة	
0.0	0	أوافق بشدة	تعمل الهيئة علي منع حدوث أزمات فرعية تنتج عن الأزمة الرئيسية
23.٣	٧	أوافق	
٣٠,٠	٩	محايد	
٣٠,٠	٩	لاأوافق	
١٦,٧	٥	لاأوافق بشدة	
0.0	0	أوافق بشدة	تطبق الهيئة التفويض كآلية لمواجهة الأزمات
٤٠,٠	١٢	أوافق	
٢٣,٣	7	محايد	
٢٣,٣	7	لاأوافق	
١٣,٣	٤	لاأوافق بشدة	
3.٣	١	أوافق بشدة	تضع الهيئة أولويات لتنفيذ البرامج الواردة في خطة مواجهة الازمات
٣٠,٠	٩	أوافق	
١٠,٠	٣	محايد	
٤٠,٠	١٢	لاأوافق	
١٦,٧	٥	لاأوافق بشدة	
٦,٧	٢	أوافق بشدة	مرونة خطط الطوارئ تحد من تفاقم مخاطر الأزمات
٤٣,٣	١٣	أوافق	
١٣,٣	٤	محايد	
2٠.0	٦	لاأوافق	
١٦,٧	٥	لاأوافق بشدة	
٣,٣	١	أوافق بشدة	تستعين الهيئة باستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات مهمة المعالم
٢٣,٣	٧	أوافق	
٢٦,٧	٨	محايد	
٣٦,٧	١١	لاأوافق	
1٠.0	٣	لاأوافق بشدة	
٦,٧	٢	أوافق بشدة	تتعامل الهيئة مع الأزمات بناءً على الخيارات الملائمة لشدتها
20.0	٦	أوافق	
٢٣,٣	٧	محايد	
٤٠,٠	١٢	لاأوافق	

1٠.0	٣	لاأوافق بشدة	
١٣,٣	٤	أوافق بشدة	توفر الهيئة مخزون كاف من السيولة النقدية لمواجهة الأزمات
23.٣	٧	أوافق	
٦,٧	٢	محايد	
4٠.0	١٢	لاأوافق	
١٦,٧	٥	لاأوافق بشدة	
20.0	٦	أوافق بشدة	ترى أن استراتيجية الاحتياطي التعبوي (المخزون) ضرورية لمواجهة الكوارث
١٣,٣	٤	أوافق	
٦,٧	٢	محايد	
4٠.0	42	لاأوافق	
٢٠.0	19	لا أوافق بشدة	
٢٦,٧	٨	أوافق بشدة	تعترف الهيئة بوجود الأزمة بشكل مبدئي، لضمان القيام بتفريغها (معالجتها)
٣٠,٠	٩	أوافق	
1٦,٧	٥	محايد	
١٦,٧	٥	لاأوافق	
١٠,٠	٣	لا أوافق بشدة	
٣,٣	١	أوافق بشدة	تستعين الهيئة باستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات مهمة المعالم
٢٣,٣	٧	أوافق	
٢٦,٧	٨	محايد	
٣٦,٧	١١	لاأوافق	
1٠.0	٣	لاأوافق بشدة	
٦,٧	٢	أوافق بشدة	تتعامل الهيئة مع الأزمات والكوارث بناءً علي الخيارات الملائمة لشدتها
٢٠,٠	٦	أوافق	
٢٣,٣	٧	محايد	
٤٠,٠	١٢	لاأوافق	
١٠,٠	٣	لاأوافق بشدة	
١٣,٣	٤	أوافق بشدة	توفر الهيئة مخزون كاف من السيولة النقدية لمواجهة الأزمات
23.٣	٧	أوافق	
٦,٧	٢	محايد	
4٠.0	١٢	لاأوافق	
١٦,٧	5	لاأوافق بشدة	
20.0	٦	أوافق بشدة	ترى أن استراتيجية تفريغ معالجة الأزمة حلملائم لمواجهة الأزمة والكارثة
٢٦,٧	٨	أوافق	

٢٠.0	٦	محايد	
2٠.0	٦	لاأوافق	
١٣,٣	٤	لا أوافق بشدة	
١٣,٣	٤	أوافق بشدة	تمتلك الهيئة معلومات كافية عن الأزمة والكارثة التي تواجهها
٢٦,٧	٨	أوافق	
١٠.0	٣	محايد	
٤٠.0	١٢	لاأوافق	
1٠.0	٣	لا أوافق بشدة	
١٦,٧	٥	أوافق بشدة	تعتقد الهيئة علي المختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة التي تواجهها
٤٠.0	١٢	أوافق	
٦,٧	٢	محايد	
2٠.0	٦	لاأوافق	
١٦,٧	5	لا أوافق بشدة	
١٣,٣	٤	أوافق بشدة	تعتمد الهيئة علي فرق عمل متخصصة من الداخل لاحتواء الازمات
٤٦,٧	4١	أوافق	
1٠.0	٣	محايد	
2٠.0	٦	لاأوافق	
1٠.0	٣	لا أوافق بشدة	
٠.0	٠	أوافق بشدة	استطاعت الهيئة خلال السنوات السابقة من احتواء الازمات بنجاح
23.0	٧	أوافق	
20.0	٦	محايد	
٢٦,٧	٨	لاأوافق	
٣٠,٠	٩	لا أوافق بشدة	

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب عبارات الاستبانة نجد أن معظم أفراد العينة يرون أن الهيئة تعتقد علي المختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة التي تواجهها، والهيئة تعتمد علي فرق عمل متخصصة من الداخل لاحتواء الازمات. كما لا تري أن الهيئة توفر مخزون كاف من السيولة النقدية لمواجهة الازمات، لا تستطيع الهيئة خلال السنوات السابقة من احتواء الازمات بنجاح.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل بيانات الاستبانة تم الحصول على عدة نتائج منها:

١. اتضح لنا من الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد العينة من الإناث بالنسبة للنوع والمتزوجين بالنسبة للحالة الاجتماعية والفئة العمرية (41-50 سنة) بالنسبة لمتغير العمر، وجامعي بالنسبة للمؤهل العلمي، و١٦ سنة فأكثر بالنسبة لسنوات الخبرة، وموظف بالنسبة للوظيفة، وداخلية بالنسبة لنوع الدورات التدريبية.
٢. اثبتت الدراسة أن الهيئة لا تمتلك القدرة على توقع الأزمات قبل وقوعها مما يزيد من الأضرار الناتجة من حديث الأزمات.
٣. تبين لنا أن الهيئة لا تستفيد من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء، والهيئة لا تتميز بسرعتها في معالجة مخاطر الكوارث الطبيعية.
٤. اتضح لنا أن الهيئة تعترف بوجود الأزمة بشكل مبدي، لضمان القيام بتفريغها (معالجتها).

ثانياً: التوصيات

بعد الوصول إلى النتائج المطلوبة توصي الدراسة بالعديد من التوصيات منها

١. الاهتمام بالتخطيط السليم الذي يقلل من وقوع الأزمات.
٢. على الإدارة العامة توفير كافة المعينات وضع ميزانية كافية لدرء الأزمات.
٣. التحكم في العوامل المسببة للأزمة خلال فترة زمنية قصيرة يقلل من الأضرار والخسائر.
٤. على الإدارات العليا تحديد إشارات حدوث الأزمات يساعد على التحكم في الأزمة.

المراجع والمصادر

- أبو زقية، خديجة (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- رافدة الحريري (٢٠٠٨). مهارات القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط ١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف (الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٤١٧هـ).
- السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٤). التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- نجم العزاوي (٢٠٠٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع بجامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرض، الأفاق في الفترة من ٢٠٠٩/١١/٥-٣.
- عليوة، السيد (٢٠٠٤). إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العوالة، الإرهاب الدولي، الطبعة الثانية، مركز القرارات للاستشارات، القاهرة.
- مجيد الكرخي (٢٠٠٣). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث.
- مكاوي، حسن (٢٠٠٥). الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- السودان في رسائل ومدونات". ١٩٤٩.
- موسوعة السودان الرقمية.

Moore (1995). "Strategic Planning Process Used in School districts is in the Southeastern United States: University of Central florida, VOL.64-02A, of Dissertation Abstracts International.

Jones Rondey (2002). Fundamental of strategic & tactical Business planning" prepared for the 2002 Mast program November.