

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (دراسة حالة وزارة المالية – ولاية النيل الأبيض، ٢٠٢٢م)

إعداد :

د. وليد برير عيسى آدم، وزارة المالية، ولاية النيل الأبيض، السودان.

Waleedbrier737@gmail.com

المستخلص

تناولت الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات و تلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي : ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات و معرفة متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات. افترضت الدراسة أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي و المنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها : اوضحت الدراسة أن متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في وزارة المالية تتمثل في التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة و التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة و المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة لمواجهة الأزمة و التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية ، ان معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في وزارة المالية تتمثل في نقص الموارد المالية لمواجهة الأزمات و عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح و نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي و عدم المرونة في مواجهة الأزمات و عدم وجود نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمات والمتأثرين بها. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها : العمل على تفعيل وسائل وطرق الاتصال الفعالة بين العاملين والإدارة العليا لما لذلك من دور في احتواء الأزمة والتعامل معها بشكل أسرع ، العمل على إشراك جميع العاملين في الوزارة في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في الوزارة.

Abstract

The study addressed the role of strategic planning in crisis management. The problem of the study is summarized in the following main question: What is the role of strategic planning in crisis management? The study aimed to identify the importance of planning in crisis management and to know the requirements for successful strategic planning for crisis management. The study assumed that: There is a statistically significant relationship between the requirements for successful strategic planning and crisis management. There is a statistically significant relationship between the obstacles to the success of strategic planning and crisis management. The study used the descriptive method, the deductive method, the inductive method to test the hypotheses, and the analytical method to analyze the data. The study reached several results, including: The study made clear that the requirements for the success of strategic planning for crisis management in the Ministry of Finance are represented by the continuous evaluation of the strategic plans to confront the crisis, cooperation between all parties concerned with the crisis, continuous follow-up of the implementation of the plan to confront the crisis, and precise definition of the strategic objectives. The obstacles to success are Strategic planning in crisis management in the Ministry of Finance is represented by the lack of financial resources to confront crises, the failure to properly monitor the current situation of the crisis, the lack of experience in the field of strategic planning, the lack of flexibility in confronting crises, and the lack of an efficient system that provides accurate data and information about the extent of crises and those affected by them.. The study reached several recommendations, including: working to activate effective means and methods of communication between employees and senior management, because of its role in containing the crisis and dealing with it quickly, working to involve all employees in the ministry in strategic planning, because of its role in being aware of all dimensions and circumstances. The work environment in the ministry.

المحور الأول : الاطار المنهجي والدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي:

تمهيد:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية ترمي إلى تحقيق أغراض وغايات وبرامج عمل في المدى الطويل، واتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات حول المستقبل من خلال تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق التغذية العكسية يعتبر التخطيط الاستراتيجي إطار فكري متكامل تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المنظمة، وتقييم قدراتها الذاتية، وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها، واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، ومن أهم القرارات الاستراتيجية التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة القرارات المتعلقة بتخطيط مواردها البشرية وانعكاس ذلك على أداء العاملين ومدى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

إدارة الأزمات هي تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها.

مشكلة الدراسة :

سعت الدراسة للبحث وطرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في وزارة المالية ولاية النيل الأبيض ؟، وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في وزارة المالية ولاية النيل الأبيض؟
٢. ما معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في وزارة المالية ولاية النيل الأبيض؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه.
٢. التعرف على مفهوم وأهمية إدارة الأزمات..
٣. التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بوزارة المالية.
٤. اقتراح الحلول لمعالجة مشكلة إدارة الأزمات بوزارة المالية إن وجدت.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات.
الفرضيات الفرعية :

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

يمثل هذا البحث إحدى المحاولات في كيفية التأثيرات الناجمة على التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات علماً بأن التخطيط هو الأداة التي من خلالها تنفيذ المشاريع المختلفة كما أن العاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية هم دعامة العملية الإنتاجية ومن خلال إدارة الأزمات يتم الوصول إلى الهدف المنشود.

منهجية البحث : لتحقيق أهداف البحث أعتمد الباحث على استخدام المناهج الآتية : المنهج الوصفي لتحليل بيانات الدراسة ووصفها، المنهج الاستنباطي : لاستنباط مشكلة البحث، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والمنهج التاريخي لسرد الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

مصادر وادوات جمع البيانات:

سيعتمد الباحث على المصادر التالية لجمع البيانات والتي تتطلبها هذه الدراسة وتتمثل فيما يلي:

١. البيانات الأولية : تتمثل في الاستبانة
٢. البيانات الثانوية: وتتمثل هذه البيانات في الكتب والدوريات والمنشورات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

حدود الدراسة :

- أ- الحدود المكانية : وزارة المالية ولاية النيل الأبيض.
- ب- الحدود الزمانية : (٢٠٢٢ م)
- ت- الحدود البشرية : العاملون في وزارة المالية ولاية النيل الأبيض.

هيكل الدراسة : تتكون هذه الدراسة من خمسة محاور كالآتي :

المحور الأول : المقدمة وتشتمل على الاطار المنهجي والدراسات السابقة ، المحور الثاني الاطار النظري ويتناول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات ، المحور الثالث يتناول نبذة تعريفية عن وزارة المالية بولاية النيل الأبيض ، المحور الرابع يتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات ، واخيراً المحور الخامس يتناول النتائج والتوصيات.

ثانياً : الدراسات السابقة

دراسة أمل احمد محمد الامين (٢٠١١م):^١ تمثلت مشكلة هذه الدراسة إن الدول المتقدمة تعطي اهتماما كبيرا بالإنتاج والاستقرار المادي والنفسي للعاملين والدول النامية تواجه كثير من المشاكل الناجمة من انخفاض الكفاية المتعلقة بالإنتاجية وغيره، كما تعاني من عدم فاعلية الإدارة لتحقيق أهدافها مما يترتب عليه عدم الاستقرار، لذلك ترى الدراسة أن انخفاض كفاية وفاعلية الأداء في الخطوط الجوية السودانية، يرجع لغياب رؤية مستقبلية واضحة وموحدة تتكامل فيها الاستراتيجيات والخطط وتتواصل فيها الجهود لتحقيق الأهداف التي تنقل الشركة إلى آفاق تزاخم فيها مثيلاتها من شركات الطيران وتتفوق عليها. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي، التعرف على مدى اتباع شركة الخطوط الجوية السودانية للتخطيط الاستراتيجي في ظل الخصخصة، توضيح مميزات التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تواجه تطبيقه في شركة الخطوط الجوية السودانية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، توجد خطة استراتيجية بالشركة تم وضعها وفقاً لموجهات الدولة في اطار التخطيط الاستراتيجي الشامل، يوجد وعي استراتيجي بالشركة يركز على أهمية ايجاد شريك استراتيجي يساهم في النهوض بالشركة استراتيجيا وتنافسيا، هناك صعوبة في ارساء استراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها الشركة لذلك ظلت تتعامل وفق برامج قصيرة المدى. وكذلك أوصت الدراسة بعدد من

^١ أمل احمد محمد الامين، التخطيط الاستراتيجي واثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات، دراسة دكتوراه غير منشورة في ادارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١١ م.

التوصيات منها، مراجعة العقد المبرم مع عارف من حيث الالتزام وتوزيع الأسهم أو شراء أسهمها ثم عرضها لشريك استراتيجي متخصص في مجال الطيران، الاهتمام بعملية الاختيار للعنصر البشري بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالمستويات الصغرى، لا بد أن تخضع لمعايير مهنية واضحة.

دراسة نوال حسن احمد (٢٠١٢م) :^١ تمثلت مشكلة الدراسة في أنه لم يتم دراسة الثقافة التنظيمية بهدف محاولة اعداد منهجية حقيقية لإجراء الاصلاح المؤسسي والهيكلية للبريد بالسودان من خلال تحديد واستعراض القيم، تحديد رؤية البريد وتشكيل رسالته وأهدافه المستقبلية، القانون البريدي موغل في القدم والسوق البريدي غير منظم وبه العديد من الدخلاء المرخص لهم وغير الرسميين.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسباب التي أدت لتدهور الخدمة البريدية بالسودان، دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطور الخدمة البريدية، افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة كفاءة الخدمات، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واستخدام التكنولوجيا والحلول الإلكترونية و التخطيط الاستراتيجي. استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي. توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها، تحسين أهداف ومؤشرات الخطة الاستراتيجية البريدية ووضع الحلول الممكنة والمدمجة بالحلول الإلكترونية وفق استراتيجيات تفصيلية. أوصت هذه الدراسة بضرورة أن تقوم الإدارة البريدية بمهمة التخطيط الاستراتيجي الشامل من أجل تحقيق الترابط العضوي الموضوعي الفعال فيما بين المهام البريدية والاقتصادية والاجتماعية الأساسية لفروع وقطاعات الاقتصاد الوطني كافة، و أن تستفيد استفادة قصوى من الطاقات المادية والبشرية المتوفرة لصالح تحقيق الأهداف الأساسية وإيجاد الانسجام بين أهدافها الآنية والبعيدة، وأهداف المجتمع الأساسية والثانوية.

دراسة حمد محمد حمد المري (٢٠١٤م) :^٢ تمثلت مشكلة هذه الدراسة في وجود غموض لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وكذلك عدم وجود وحدات ادارية متخصصة لإدارة الأزمات. هدفت الدراسة إلى الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية، كما تهدف للتعرف على السياسات النقدية والمالية التي اتبعها مصرف قطر المركزي في هذا المجال، وكذلك التعرف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبؤ بحدوث الأزمات المالية وتجاوز تلك الأزمات في حال حدوثها. افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة إدارة الأزمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاستقرائي.

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن جميع التدابير والإجراءات التي اتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت في تعزيز الاستقرار المالي، أن السياسات القطرية التي اتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للناتج المحلي بنسبة تفوق ٩%. أثبتت الدراسة أن

^١ نوال حسن احمد، التخطيط الاستراتيجي للخدمة البريدية بالسودان و اثر الحلول الالكترونية فيه، دراسة دكتوراة غير منشورة في ادارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٢م

^٢ حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الأزمات، دراسة دكتوراة غير منشورة في ادارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٤م .

هناك غموضاً في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص للكوادر الشابة والطموحة وافترض ازمات وهمية وتدريبهم عليها، تبني ووضع وحدات ادارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.

دراسة زيد ونجاد^١ (٢٠١٧م) هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقام الباحث بجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة، وتم اختيار العينة من (١١٩) موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: (وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي، إن إدارة الشركة لا تمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، لا تحرص الشركة على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية.

دراسة جعفر^٢ (٢٠١٧م) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (٨٥٠) موظف.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، إن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، أن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد في إدارة الأزمات، أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي).

^١ . زيد، جمال درهم؛ ونجاد، أحمد أحمد. (٢٠١٧) " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية"، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، مجلد (٢٠١٧)، عدد (١٩)، ص ص ٢٧٥-٣٠٤.

^٢ . جعفر، يونس إبراهيم. (٢٠١٧). " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مجلد (٢١)، عدد (١).

المحور الثاني : الاطار النظري

اولا : التخطيط الاستراتيجي

١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية^١. وعرفه الضمور والقطامين^٢ بأنه مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة ليتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير، مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد.

٢- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تظهر أهميته للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، وتجنب بل والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها^٣.

وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمنظمات كما يساعدها على ما يلي: التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة، تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها^٤.

٣- أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

١. يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية^٥:
٢. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
٣. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
٤. تحديد الأهداف والغايات.
٥. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.

^١. السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٠). "التخطيط الاستراتيجي"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

^٢. الضمور، هاني حامد؛ والقطامين، أحمد عطا الله. (٢٠١٢). "الإدارة الاستراتيجية"، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.

^٣. Okuma, p (٢٠٠٣), "strategic planning and management", UNASO, organizational development program, Kanipala, Uganda, retrieved in January ١٥, ٢٠١٠ from: <http://www.unaso.org.ug>

^٤. مرسي، نبيل محمد. (٢٠٠٣). "الإدارة الاستراتيجية"، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

^٥. أبو زقية، خديجة. (٢٠١١). "التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأردن.

٦. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف.
٧. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
٨. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

ثانياً: إدارة الأزمات

١- مفهوم إدارة الأزمات:

هي تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها^١. وعرفها أيضاً حجي^٢ بأنها العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب.

٢- مراحل الأزمة:

وعلى الرغم من تعدد المراحل التي تمر بها الأزمة نتيجة تطوراتها نوعياً على مدى فترة زمنية معينة، فإن هذه المراحل قد اختلفت أيضاً نتيجة لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها، فعرضت أهم المراحل للأزمة كالتالي^٣:

مرحلة الإنذار المبكر: وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس.

مرحلة التأزم: وهي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى أيضاً مرحلة الأزمة الحادة، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم. أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها، وهي نقطة اللا عودة، وقد تكون أقصر المراحل، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.

مرحلة انفجار الأزمة: عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف فإن المنظمة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم تعرض مستقبل المنظمة للخطر.

^١ Margaret, Rouse (٢٠١٣): Crisis Management Plan, USA

^٢ حجي، أحمد. (٢٠٠٥). "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، القاهرة: دار الفكر العربي.

^٣ النوبصر، عاطف. (٢٠١٣). "المعوقات الإدارية التي تواجه الأجهزة الأمنية في التعامل مع الأزمات"، (رسالة ماجستير غير مشورة)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

مرحلة الأزمة المزمّنة: وتتم فيها الصحوة والتعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب.

مرحلة حل الأزمة: وهي مرحلة إدارة الأزمة، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة.. الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تفلت زمام الأمور من يد المسئول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة الأزمة المزمّنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة.

المحور الثالث: نبذة تعريفية عن وزارة المالية ولاية النيل الأبيض

١- موقع ولاية النيل الأبيض :

تقع ولاية النيل الأبيض بين خطي عرض (١١.٧٥ - ١٥.١٥) وخطي طول (٣٣.١٥ - ٣١.١٥) ويحدها من الشمال ولاية الخرطوم، ومن الشرق ولاية الجزيرة وولاية سنار وولاية النيل الأزرق، ومن الغرب ولاية شمال كردفان، وولاية جنوب كردفان، ومن الجنوب دولة جنوب السودان.

٢- التقسيم الإداري للولاية :

أ- المحليات : تضم ولاية النيل الأبيض تسعة محليات هي : الجبلين، ربك، القطينة، ام رمتة، الدويم، قلي، كوستي، تندلتي، والسلام.

ب- الوزارات : تضم ولاية النيل الأبيض، وزارة المالية والاقتصاد، وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة الزراعة والغابات، وزار الثروة الحيوانية والسمكية، وزارة الشؤون الاجتماعية، والمجلس الأعلى للشباب والرياضة.^١

٣- نشأة وتأسيس وزارة المالية :

أنشئت وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة بولاية النيل الأبيض بموجب أمر تأسيس صادر عن حكومة جمهورية السودان بتقسيم الولاية الوسطى إلى عدة ولايات، منها صدر أمر تأسيس إنشاء وزارة المالية من حكومة ولاية النيل الأبيض وذلك في العام ١٩٩٤م. تعتبر وزارة المالية المسئول الأول عن المال العام بولاية النيل الأبيض، والتي لها حق التصرف فيه طبقاً للوائح والقوانين التي تحدد كيفية تحصيل الإيرادات العامة بالولاية، كما تحدد الصرف، وتصدر في هذا الشأن منشورات سنوية تنظم طبيعة العمل حفاظاً على المال العام، وحتى يتم تحقيق الميزانية المقررة في بداية العام.

٤- الموقع الجغرافي لوزارة المالية :تقع مباني وزارة المالية في مدينة ربك مربع (٧) شرق زلط الخرطوم، ومن الناحية الغربية لسوق ربك المركزي، أي في موقع ما يسمى بمجمع الوزارات سابقاً.

٥- التقسيم الإداري لوزارة المالية والاقتصاد :

يوجد على رأس وزارة المالية وزير، وهو المسئول الأول عن المال العام في ولاية النيل الأبيض، ومدير عام الوزارة، وهو ينوب عن الوزير بنص قانون الحكم المحلي لسنة ٢٠٠٣م، ويقوم بتسيير أعمال الوزارة، وتضم وزارة

^١ - منشورات إدارة العلاقات العامة، وزارة المالية، ولاية النيل الأبيض، ٢٠١٩م، ص ١١ .

يوضح الشكل (١) الهيكل التنظيمي لوزارة المالية والاقتصاد والذي لا يختلف كثيراً عن الهيكل التنظيمي للوحدات الأخرى فهو يشمل علاقات رأسية وعلاقات أفقية حيث نجد في قمة الهرم وزير المالية ثم الإدارات المختلفة التي تربطها علاقات أفقية. وهذه الإدارات في الغالب لا تشتمل على تقسيمات متعددة وإنما يوجد على رأس كل إدارة مدير يرأس بقية الموظفين الموجودين في الإدارة ويكون التدرج الوظيفي حسب لوائح الخدمة العامة. الإدارات التابعة لمدير عام وزارة المالية :

- ١ - إدارة الموازنة
 - ٢ - الإدارة العامة لديوان الحسابات
 - ٣ - إدارة الإيرادات
 - ٤ - الإدارة المالية
 - ٥ - إدارة النقل والبتروول
 - ٦ - إدارة الشؤون الإدارية
 - ٧ - إدارة التخطيط والتنمية
 - ٨ - إدارة الصناعة
 - ٩ - إدارة التجارة والتعاون
 - ١٠ - إدارة التخلص من الفائض والمشتريات
 - ١١ - إدارة المخازن
 - ١٢ - جهاز رقابة العربات الحكومية
 - ١٣ - إدارة الأموال
 - ١٤ - إدارة السياسات المالية
 - ١٥ - إدارة الشركات
 - ١٦ - إدارة الموظفين العموميين
 - ١٧ - إدارة مكتب العمل
 - ١٨ - إدارة التدريب
 - ١٩ - إدارة التدريب المهني
 - ٢٠ - إدارة التخطيط الاستراتيجي
 - ٢١ - إدارة مركز المعلومات
 - ٢٢ - إدارة الصيارفة
 - ٢٣ - إدارة شئون العاملين
- الأقسام التي تتبع لإدارة الموازنة :^(١)
- ١ - المصروفات
 - ٢ - التمويل

^١ المرجع السابق، ص ٢٢

المحور الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في وزارة المالية بولاية النيل الأبيض، أما عينة البحث فتحتوي على (٧٤) موظف مقسمة على وحدات وإدارات الوزارة المختلفة تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. تصميم استمارة الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة (دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الالتزامات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض) والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع البيانات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

جدول (١) تمثيل المتغيرات الوصفية بمتغيرات رقمية

العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
الرقم	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٢ م

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

$$\text{الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات} = \frac{(٥+٤+٣+٢+١)}{٥} = ٣$$

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول (٣/٥)، والذي يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

تقييم أدوات القياس:

١. اختبارات صدق محتوى المقياس: تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى حيث قام الباحث بعرض الإستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة، لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي افترضت عليه، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الإستبانة بشكلها الحالي مستوفية لشروط الدراسة.

٢. اختبارات الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة (درجة مصداقية البيانات): يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما، والثبات يعنى الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة المقياس، وكلما زادت

درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه. لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ ٠.٦٠٪، وقد تم إجراء اختبار الثبات المصدقية على إجابات المستجيبين لجميع محاور للاستبانة وجاءت نتائج التقدير كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) اختبار الثبات

الرقم	الفرضيات	معامل الثبات
١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض	٠.٧٣
٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض	٠.٨٠
	معامل الثبات الكلي	٠.٧٩

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، ٢٠٢٢م.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نتائج اختبار الثبات لفرضيات الدراسة اكبر من ٠.٦٠٪ وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع الفرضيات حيث بلغت قيمة الف كرونباخ لعبارات الفرضية الأولى (٧٣٪) وعبارات الفرضية الثانية (٨٠٪) وعبارات الفرضية الثالثة (٧٦٪) وبلغت قيمة الثبات الكلي للمحاور (٧٩٪) اذن نفسر أن مستوى الثبات مرتفع لجميع المحاور وأن المقاييس التي اعتمد عليها الباحث لقياس الفرضيات تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن الباحثين من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً : تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

جدول (٣) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

وإدارة الأزمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض

العبارة	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة.	٣٥	٤٧.٣	٣٤	٤٥.٩	٤	٥.٤	١	١.٤	٠	٠
التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة.	٢٨	٣٧.٨	٣٢	٤٣.٢	٧	٩.٥	٦	٨.١	١	١.٤
المتابعة المستمرة لتنفيذ لخطة الزمنية لمواجهة الأزمة.	٢٥	٣٣.٨	٣٠	٤٠.٥	٩	١٢.٢	٦	٨.١	١	١.٤
التحديد الدقيق للأهداف لاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة.	١٤	١٨.٩	٢٧	٣٦.٥	١٩	٢٥.٧	١١	١٤.٩	٣	٤.١
اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تلك الأزمة.	٢٧	٣٦.٥	٢٣	٣٥.١	١٤	١٨.٩	٦	٨.١	٤	٥.٤

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣) ما يلي :

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٩٣.٢%) من أفراد العينة يوافقون على أن (التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة). بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٤%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥.٤%).

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨١) % من أفراد العينة يوافقون على أن (التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩.٥%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩.٥%).

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٧٤.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن (المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣.٥%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٢%).

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٥٥.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن (التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٩%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥.٧%).

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٦٧.٥) % من أفراد العينة يوافقون على أن (اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تلك الأزمة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣.٥%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨.٩%).

جدول (٤) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

وإدارة الازمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	عالية جداً	٨٧.٨%	٤.٣٩	٠.٦٥٨	التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة.
٢	عالية	٨١.٦%	٤.٠٨	٠.٩٦١	التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة.
٣	عالية	٧٧.٨%	٣.٨٩	١.١٢٩	المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة.
٥	عالية	٧٠.٢%	٣.٥١	١.٠٨٨	التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة.
٤	عالية	٧٧%	٣.٨٥	١.١٦٦	اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تلك الأزمة.
	عالية	٧٨.٨%	٣.٩٤	١.٠٠٠	المتوسط

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان ٢٠٢٢ م

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الأول الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٩٤) وانحراف معياري (١.٠٠٠) وأهمية نسبية (٧٨.٨)%

٢/ كما يتضح أن الفقرة (التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٣٩) وانحراف معياري (٠.٦٥٨) و بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٨٧.٨)%.

تلها في المرتبة الثانية الفقرة (التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة) بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٩٦١) وبأهمية نسبية (٨١.٦)%.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة) حيث بلغ متوسطها (٣.٥١) وانحراف معياري (١.٠٨٨) وأهمية نسبية بلغت (٧٠.٢)%.

جدول (٥) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين

متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة.	٥٥.٦٢	٣	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة.	٥٣.٩٧	٤	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة.	٣٨.٠٢	٤	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة لأزمة.	٢١.٦٧	٤	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تلك الأزمة.	٢٧.٧٥	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
المتوسط	٣٩.٤٠	٣.٨	٦.٦٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان ٢٠٢٢ م

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٥٥.٦٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٥.٣٧) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جداً على العبارة (التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٥٣.٩٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٥.٣٧) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٨) والوسط الفرضي للدراسة (٤) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٣٨.٦٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٥.٣٧) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٩) والوسط الفرضي للدراسة (٤) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٢١.٦٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٥١) والوسط الفرضي للدراسة (٤) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٢٧.٧٥) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٥) والوسط الفرضي للدراسة (٤) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تلك الأزمة).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٣٩.٤٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٦.٨٧) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣.٨) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على إجمالي عبارات محور (العلاقة بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض).

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جدا.

الجدول (٦) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض

العبارة		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١٠	١٣.٥	٣٢	٤٣.٢	١٦	٢١.٦	١٣	١٧.٦	٣	٤.١		
١٤	١٨.٩	٤٦	٦٢.٢	٦	٨.١	٨	١٠.٨	٠	٠		
١٥	٢٠.٣	٣٤	٤٥.٩	١٢	١٦.٢	١٠	١٣.٥	٣	٤.١		
٨	١٠.٨	٣٥	٤٧.٣	١٧	٢٣	١٣	١٧.٦	١	١.٤		

عدم المرونة في مواجهة تلك الأزمة.	١١	١٤.٩	٣٥	٤٧.٣	١٥	٢٠.٣	١١	١٤.٩	٢	٢.٧
-----------------------------------	----	------	----	------	----	------	----	------	---	-----

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان ٢٠٢٢ م

يتضح من الجدول (٦) أن :

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٥٦.٧%) من أفراد العينة يوافقون على أن (نقص الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة). بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٣.٧%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١.٦) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨١.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن (عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠.٨) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.١) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٦٦.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن (نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧.٦) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦.٢) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٥٨.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن (غياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٩.٠) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٦٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن (عدم المرونة في مواجهة تلك الأزمة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧.٦) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠.٣) %.

جدول (٧) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات نجاح

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٥	عالية	٦٨.٨%	٣.٤٤	١.٠٦١	نقص الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة.
١	عالية	٧٧.٨%	٣.٨٩	٠.٨٣٦	عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح.
٢	عالية	٧٢.٨%	٣.٦٤	١.٠٧٨	نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
٤	عالية	٦٩.٦%	٣.٤٨	٠.٩٥٤	غياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة.
٣	عالية	٧١.٢%	٣.٥٦	١.٠٠٧	عدم المرونة في مواجهة تلك الأزمة.
	عالية	٧٢%	٣.٦٠	٠.٩٨٧	المتوسط

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان ٢٠٢٢ م

يتضح من الجدول (٧) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الدراسة الأول الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي و إدارة الازمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩٨٧) وأهمية نسبية (٧٢)٪.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٣.٨٩) بانحراف معياري (٠.٨٣٦) وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٧٧.٨)٪.

تلها في المرتبة الثانية الفقرة (نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.٠٧٨) وبأهمية نسبية (٧٢.٨)٪.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (نقص الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة) حيث بلغ متوسطها (٣.٤٤) وبانحراف معياري (١.٠٦١) وأهمية نسبية بلغت (٦٨.٨)٪.

جدول (٨) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي و إدارة الازمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
نقص الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة.	٣١.٢٧	٤	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح.	٥٦.٣٧	٣	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٣٦.٤٠	٤	٥.٣٧	٠.٠٠٠	وجود فروق
غياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة.	٤٤.١٠	٤	٧.٨١	٠.٠٠٠	وجود فروق
عدم المرونة في مواجهة تلك الأزمة.	٤٠.٥٩	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠	وجود فروق
الإجمالي	٤١.٧٤	٣.٨	٦.٦٨	٠.٠٠٠	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان ٢٠٢٢ م

يتضح من الجدول (٨) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٣١.٢٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٥.٣٧) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٤٤) والوسط الفرضي للدراسة (٤) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (نقص الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٥٦.٣٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٥.٣٧) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٣٦.٤٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٥.٣٧) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٤) والوسط الفرضي للدراسة (٤) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٤٤.١٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٤٨) والوسط الفرضي للدراسة (٤) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (غياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٤٠.٥٩) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٥٦) والوسط الفرضي للدراسة (٤) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (عدم المرونة في مواجهة تلك الأزمة).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٤١.٧٤) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٦.٦٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٠) والوسط الفرضي للدراسة (٤) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على إجمالي عبارات محور (العلاقة بين معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي و إدارة الازمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض).

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي و إدارة الازمات بوزارة المالية في ولاية النيل الأبيض) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جداً.

المحور الخامس: الخاتمة

أولاً: النتائج: بعد تحليل البيانات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. هنالك دور واضح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في وزارة المالية.
٢. أوضحت الدراسة أن متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في وزارة المالية تتمثل في التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة و التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة و المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة لمواجهة الأزمة و التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية.
٣. إن معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في وزارة المالية تتمثل في نقص الموارد المالية لمواجهة الأزمات و عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح ونقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي وعدم المرونة في مواجهة الأزمات وعدم وجود نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمات والمتأثرين بها.

ثانياً: التوصيات: بناء على النتائج السابقة، يوصي الباحث بالآتي:

١. التأكيد على اشتغال التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تهددها من خلال التحليل البيئي.

٢. العمل على تفعيل وسائل وطرق الاتصال الفعالة بين العاملين والإدارة العليا لما لذلك من دور في احتواء الأزمة والتعامل معها بشكل أسرع.
٣. العمل على إشراك جميع العاملين في الوزارة في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في الوزارة.
٤. أن يتم عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على دور المهارات الإدارية للعاملين في الوزارة على التعامل مع الأزمة.

قائمة المصادر والمراجع

١. امل احمد محمد الامين، التخطيط الاستراتيجي واثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات، دراسة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١١ م.
٢. نوال حسن احمد، التخطيط الاستراتيجي للخدمة البريدية بالسودان واثر الحلول الالكترونية فيه، دراسة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٢ م.
٣. حمد محمد حمدي المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٤ م.
٤. زيد، جمال درهم؛ ونجاد، أحمد أحمد (٢٠١٧) " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية"، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، مجلد (٢٠١٧)، عدد (١٩)، ص ص ٢٧٥-٣٠٤.
٥. جعفر، يونس إبراهيم. (٢٠١٧). " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مجلد (٢١)، عدد (١).
٦. السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٠). " التخطيط الاستراتيجي"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٧. الضمور، هاني حامد؛ والقطامين، أحمد عطا الله. (٢٠١٢). " الإدارة الاستراتيجية"، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
٨. مرسي، نبيل محمد. (٢٠٠٣). " الإدارة الاستراتيجية"، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
٩. أبو زقية، خديجة. (٢٠١١). " التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأردن.
١٠. Margaret, Rouse (٢٠١٣): **Crisis Management Plan**, USA.
١١. حجي، أحمد. (٢٠٠٥). " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، القاهرة: دار الفكر العربي.
١٢. النويصر، عاطف. (٢٠١٣). " المعوقات الإدارية التي تواجه الأجهزة الأمنية في التعامل مع الأزمات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٣. منشورات إدارة العلاقات العامة، وزارة المالية، ولاية النيل الأبيض، ٢٠١٩ م، ص ١١.
- ١٤- Okuma, p (٢٠٠٣), " **strategic planning and management**", UNASO, organizational development program, Kanipala, Uganda, retrieved in January ١٥, ٢٠١٠ from: <http://www.unaso.org.ug>