



جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة شندى
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



ادارة الازمات في الشركات الصناعية

دراسة ميدانية للشركات الصناعية بولاية نهر النيل

في الفترة من (2010 م وحتى 2016 م)

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إشراف الدكتورة

عرفة جبريل أبو نصيب

إعداد الطالب

صلاح الدين سعد محمد حمد

2017م

الاستهلال

قال تعالى:

(وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ
خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ)

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآية (43)

الإهداء

إلى والدي الكريمين متمنى لهما طول العمر ودوام العافية وخير الجزاء.

إلى زوجتي وأبنائي

إلى أخواني وأخواتي

إلى الذين يتربون حصولي على الدرجة العلمية

إلى معلمي الناس الخير الأساتذة الأبرار الذين قدموا لنا خلاصة جهودهم لتكون لنا نبراسا وسبيلا

إلى الرقي والازدهار.

الشكر والتقدير

أحمد الله حمداً كثيراً يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى النور وأصلى وأسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشدها.

بمزيد من الاعتراف بالفضل والامتنان يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير:

لجامعة شندي وللدكتورة / عرفة جبريل أبو نصيب المشرفة على هذه الرسالة التي أحاطتني بكريم سجايها وملاحظتها القيمة التي أعنت بحثي وساهمت بإخراجه إلى النور ويطيب لي ان أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساعدني في عملية جمع المعلومات داخل المصانع بولاية نهر النيل.

وأخيراً اتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع من ساهم في إظهار هذا الجهد المتواضع من أساتذة وزملاء وأصدقاء فلهم منى الشكر والتقدير.

والله الموفق

المستخلص

اهتم البحث بالتعرف على إدارة الازمات بالمنظمات الصناعية بولاية نهر النيل، وتناول البحث مفهوم الازمات وخصائصها ومراحلها المتعددة ذات المستويات المختلفة مما لها تأثيرات متباينة في المنظمة وادارتها مما يستوجب إجراءات متنوعه لحلها أو الحد منها. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: ما هي الأسس النظرية لإدارة الازمات في الفكر الاداري المعاصر؟، ما واقع الازمات في منظمات نهر النيل من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟، ماهو التصور المقترح لإدارة الازمات في ضوء نتائج الدراسة؟ استخدم الباحث برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ويتكون المجتمع من جميع العاملين بمصانع ولاية نهر النيل، تم اختيار عينه عشوائية عددها (105) من العاملين بتلك المصانع ، لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يستدعى التعامل مع الأزمة تجاوز طرق الحل التقليدية الى أخرى مبدعة، يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمة الى إعاقة بناء الثقة والمصداقية لدى إدارة المصنع، من خلال الدراسة تحدث الازمات بتلك المصانع بسرعه غير متوقعه مما يؤثر سلباً في عمل المصانع بل توقفت بعضها لفترات ، وأوصت الدراسة: تدريب المديرين بمصانع ولاية نهر النيل واكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الازمه وخصائص السلوك الانساني المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة بالمصنع، التدريب على التقييم المعلوماتي والموقفى بشكل فوري وكيفية التعامل مع الشائعات وتقييم الواقع والموارد المتاحة، أهمية استنباط الحلول من منظور اداري حديث يركز على تشخيص الأسباب لتلك الازمات.

Abstract

The aim of the research is to identify the crisis management in industrial organizations in the state of the Nile River. The concept of crises, their characteristics and their various stages of different levels, have different effects on the organization and its management, which necessitates a variety of procedures to solve or limit them. The problem of the study involved the following questions: What are the theoretical foundations of crisis management in contemporary administrative thought? What is the reality of the crises in the Nile River organizations from the point of view of the study sample members? What is the proposed scenario for managing the crises in the light of the study results? The researcher used the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program.

The society consists of all workers in the Nile River State Factories. A random sample of (1.3) was selected for the workers of these factories to analyze the study data and test the hypotheses.

The study reached the following conclusions: The crisis is called to deal with the problem of the traditional solution to the other creative, the pattern of negative behavior of managers after the crisis to impede the building of confidence and credibility in the management of the factory, through study crises occur in these factories unexpectedly faster which negatively affects the output of their factories and some of them factories have completely shaped working the soap, The study recommended the training of managers in the Nile River state factories and their skills in crisis management and the characteristics of human behavior based on intrinsic values to rebuild factory confidence, Ri and how to deal with rumors and assess the reality and the resources available, the importance of devising solutions and focusing focuses on diagnosing causes of these crises from an administrative perspective.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	استهلال
ب	إهداء
ج	شكر و عرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أسئلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	فروض الدراسة
4	منهج الدراسة
4	مصادر جمع البيانات
4	حدود الدراسة
4	مصطلحات الدراسة
5	الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري	
19	المبحث الأول: الأزمة
34	المبحث الثاني: إدارة الأزمة
50	المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمة
الفصل الثالث: الأزمات الصناعية	
67	المبحث الأول: الصناعة في السودان
80	المبحث الثاني: صناعة الاسمنت في ولاية نهر النيل
96	المبحث الثالث: إدارة الأزمات الصناعية بولاية نهر النيل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
107	المبحث الأول: إجراءات الدراسة
118	المبحث الثاني: تحليل عبارات الاستبانة
147	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
الخاتمة	
165	أولاً: النتائج
166	ثانياً: التوصيات
167	مقترحات لدراسات مستقبلية
168	المراجع والمصادر
175	الملاحق

فهرس الجدول

رقم الصفحة	الجدول
110	جدول رقم (1): يوضح اسم المصنع
111	جدول رقم (2): يوضح النوع
112	جدول رقم (3): يوضح العمر
113	جدول رقم (4): يوضح الحالة الزوجية
114	جدول رقم (5): يوضح المستوى التعليمي
115	جدول رقم (6): يوضح التخصص العلمي
116	جدول رقم (7): يوضح الخبرة
117	جدول رقم (8): يوضح مكان الميلاد
118	جدول رقم (9): يوضح يتوفر لدى المصنع قسم خاص من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات
119	جدول رقم (10): يوضح تولي الإدارة العليا في المصنع اهتمام أو دعم الرصد مؤشرات حدوث الأزمات
120	جدول رقم (11): يوضح اشعر بأنه يوجد في المصنع اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الأزمات
121	جدول رقم (12): يوضح يتم مسح بيئة عمل المصنع بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
122	جدول رقم (13): يوضح يتم مسح بيئة عمل المصنع بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
123	جدول رقم (14): يوضح يتم مسح البيئة الداخلية لعمل المصنع بشكل منتظم للتعرف على

	مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
124	جدول رقم (15): يوضح يتم مسح بيئة العمل الخارجية للمصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
125	جدول رقم (16): يوضح تهتم إدارة المصنع بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات
126	جدول رقم (17): يوضح يتم تشكيل طرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المصنع
127	جدول رقم (18): يوضح يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة
128	جدول رقم (19): يوضح توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة
129	جدول رقم (20): يوضح توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المصنع
130	جدول رقم (21): يوضح يسهل الحصول على الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات
131	جدول رقم (22): يوضح يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات
132	جدول رقم (23): يوضح يسهل الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات
133	جدول رقم (24): يوضح يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقه مناسبة
134	جدول رقم (25): يوضح يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة
135	جدول رقم (26): يوضح تقوم إدارة المصنع بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق

	توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة
136	جدول رقم (27): يوضح يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة
137	جدول رقم (28): يوضح تقوم إدارة المصنع بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزه بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة.
138	جدول رقم (29): يوضح هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.
139	جدول رقم (30): يوضح تحافظ إدارة المصنع في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات الأزمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية في المصنع.
140	جدول رقم (31): يوضح تقوم إدارة المصنع بتحديد الاحتياجات الأزمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي.
141	جدول رقم (32): يوضح تعمل إدارة المصنع على اتخاذ كافة الإجراءات الأزمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.
142	جدول رقم (33): يوضح تبادر إدارة المصنع بعمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.
143	جدول رقم (34): يوضح تستفيد إدارة المصنع بصوره فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.
144	جدول رقم (35): يوضح تقوم إدارة المصنع بتقييم خطط وبرامج إدارة للازمات السابقة بقصد التطوير
145	جدول رقم (36): يوضح تقوم إدارة المصنع بدمج الدروس المستفادة لسد الثغرات مستقبلاً
146	جدول رقم (37): يوضح تعمل إدارة المصنع على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في

	الدول الأخرى
147	جدول رقم (38): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى
148	جدول رقم (39): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية
149	جدول رقم (40): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة
150	جدول رقم (41): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي للفرضية الرابعة
151	جدول رقم (42): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الخامسة
152	جدول رقم (43): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى
153	جدول رقم (44): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الثانية
154	جدول رقم (45): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الثالثة
155	جدول رقم (46): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الرابعة
156	جدول رقم (47): يوضح إجمالي إجابات المبحوثين عن الفرضية الخامسة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
110	شكل رقم (1): يوضح اسم المصنع
111	شكل رقم (2): يوضح النوع
112	شكل رقم (3): يوضح العمر
113	شكل رقم (4): يوضح الحالة الزوجية
114	شكل رقم (5): يوضح المستوى التعليمي
115	شكل رقم (6): يوضح التخصص العلمي
116	شكل رقم (7): يوضح الخبرة
117	شكل رقم (8): يوضح مكان الميلاد
118	شكل رقم (9): يوضح يتوفر لدى المصنع قسم خاص من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات
119	شكل رقم (10): يوضح تولي الإدارة العليا في المصنع اهتمام أودعم الرصد مؤشرات حدوث الأزمات
120	شكل رقم (11): يوضح اشعر بأنه يوجد في المصنع اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الأزمات
121	شكل رقم (12): يوضح يتم مسح بيئة عمل المصنع بصوره شامله للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
122	شكل رقم (13): يوضح يتم مسح بيئة عمل المصنع بصوره منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
123	شكل رقم (14): يوضح يتم مسح البيئة الداخلية لعمل المصنع بشكل منتظم للتعرف على

	مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
124	شكل رقم (15): يوضح يتم مسح بيئة العمل الخارجية للمصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
125	شكل رقم (16): يوضح تهتم إدارة المصنع بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات
126	شكل رقم (17): يوضح يتم تشكيل طرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المصنع
127	شكل رقم (18): يوضح يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة
128	شكل رقم (19): يوضح توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة
129	شكل رقم (20): يوضح توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المصنع
130	شكل رقم (21): يوضح يسهل الحصول على الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات
131	شكل رقم (22): يوضح يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات
132	شكل رقم (23): يوضح يسهل الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات
133	شكل رقم (24): يوضح يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقه مناسبة

134	شكل رقم (25): يوضح يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة
135	شكل رقم (26): يوضح تقوم إدارة المصنع بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة
136	شكل رقم (27): يوضح يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة
137	شكل رقم (28): يوضح تقوم إدارة المصنع بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزه بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة.
138	شكل رقم (29): يوضح هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.
139	شكل رقم (30): يوضح تحافظ إدارة المصنع في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات الأزمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية في المصنع.
140	شكل رقم (31): يوضح تقوم إدارة المصنع بتحديد الاحتياجات الأزمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي.
141	شكل رقم (32): يوضح تعمل إدارة المصنع على اتخاذ كافة الإجراءات الأزمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.
142	شكل رقم (33): يوضح تبادر إدارة المصنع بعمل حملات إعلامية مناسبة لجمهور المواطنين ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.
143	شكل رقم (34): يوضح تستفيد إدارة المصنع بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.

144	شكل رقم (35): يوضح تقوم إدارة المصنع بتقييم خطط وبرامج إدارة للالتزامات السابقة بقصد التطوير
145	شكل رقم (36): يوضح تقوم إدارة المصنع بدمج الدروس المستفادة لسد الثغرات مستقبلاً
146	شكل رقم (37): يوضح تعمل إدارة المصنع على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الدول الأخرى
152	شكل رقم (38): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى
153	شكل رقم (39): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الثانية
154	شكل رقم (40): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الثالثة
155	شكل رقم (41): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الرابعة
156	شكل رقم (42): يوضح إجمالي إجابات المبحوثين عن الفرضية الخامسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فروض الدراسة

منهج الدراسة

مصادر جمع البيانات

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئية الديناميكية التي تشهد تغييرات متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فضلاً عن اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه تلك المنظمات. وتؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة مما يعرضها للانهايار والزوال. أن النجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات والتصدي لأهم المخاطر والتحديات المترتبة عليها يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسة يأتي في مقدمتها المعلومات، لذا لا بد أن تكون المعلومات احد العوامل الأساسية التي تقلل عدم التأكد وتزيد درجة الثقة في القرار لمواجهة تلك الأزمات والعمل على تقليل أثارها وتوفير إمكانية القضاء عليها قبل وأثناء حدوثها، ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون المعلومات قادرة على تقديم ما تحتاجه جميع المستويات الإدارية من معلومات مفيدة وتزويدها في الوقت المناسب، لذا أصبح نجاح ادارة الازمات أمراً حيوياً لضمان الإدارة الناجحة للازمات والتعامل معها.

القطاع الصناعي من احدث القطاعات الاقتصادية في السودان ولطبيعة الصناعة والتصنيع التي تميزها عن بقية القطاعات طبيعي ان يواجه القطاع الصناعي بعض المشاكل والمعوقات التي تعوق تقدمه. ولا شك فإن لظروف ولاية نهر النيل ومصادرها وطاقاتها وخبراتها المحدودة أثرها الكبير في تعميق جذور الأزمات بمصانع الاسمنت بالولاية مثل عدم توفر مستلزمات الإنتاج بصورة تضمن استمرارية دوران المصانع ، ونقص في الأيدي العاملة، ومشكلة ضيق السوق، والنقص في المقدرة الإدارية والتنظيمية. أصبحت سمة ملاحظة في تلك المصانع. فقد لوحظ أن هذه المصانع تواجه هذه المشاكل وتسبب لها خسائر مالية.

تلعب شركات الاسمنت بولاية نهر النيل دور أساسي في دعم الاقتصاد الوطني وذلك بالمساهمة في زيادة الدخل القومي. ولذا رأى الباحث لكي تزداد اهميتها لفت نظر لإدارة الازمات والاستفادة منه للخروج من تلك المشاكل.

مشكلة الدراسة:

تظهر المشكلة الرئيسية في تحديد مدى تطبيق ادارة الازمات في الشركات بولاية نهر النيل. هنالك عدم وضوح في أهمية ادارة الازمات وهذا يعيق مسار الشركات ويؤثر سلبا على ادائها. عدم إلمام إدارة الشركات بتحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد الازمات وتفاديها في المستقبل. وبناء على ذلك ستركز مشكلة البحث بشكل الاساسى على السؤال الرئيسي ما هو واقع تطبيق ادارة الازمات في مصانع ولاية نهر النيل من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

أسئلة الدراسة:

رمت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما هي الاسس النظرية لإدارة الازمات في الفكر الإداري المعاصر؟
2. ما هو واقع إدارة الازمات في مصانع ولاية نهر النيل من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟
3. ما هو التصور المقترح لإدارة الازمات في ضوء نتائج الدراسة؟

أهمية البحث:

تنقسم الى علمية وعملية:

علمية:

الاهتمام بالجانب المعلوماتي والبعد الإنساني للضرورة والاستجابة الصحيحة والسريعة للتعرف على الأزمة من بدايتها. تتأثر المنظمة بحدوث الأزمة الأمر الذي يؤكد على أهمية إتباع أسلوب مناسب قبل وأثناء وبعد الأزمة.

بجانب أثار المكتبة بهذه الدراسة في مجال إدارة الازمات.

عملية:

يسعى هذا البحث في مساعدة المديرين في كيفية التعامل مع الأزمات بأبعادها المختلفة. كما يتثنى لمتخذي القرار كيفية وضع إستراتيجية للتعامل مع الأزمات الحرجة والمفاجئة.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على اتجاهات العاملين في مصانع نهر النيل حول مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحل مختلفة منفردة ومجمعه.
2. التعرف على الكيفية التي يمكن بها إدارة الأزمة بنجاح.
3. تحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المصانع في التعامل مع الأزمات.
4. لفت الانتباه إلى علم إدارة الأزمات لما له من فائدة عظيمة.

فروض الدراسة:

يقوم البحث على اختبار الفرضيات التالية:

1. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار بدرجة متوسطة نسبياً.
2. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة نسبياً.
3. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بدرجة متوسطة نسبياً.
4. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة متوسطة نسبياً.
5. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم بدرجة متوسطة نسبياً.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس - العمر - مدة الخدمة).

منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في دراسة الحالة يقوم على أساس اختبار حالة معينه يقوم الباحث بدراستها وتناولها بالوصف الكامل والتحليل لتناسبه مع طبيعة الدراسة الحالية.

مصادر جمع البيانات:

أ. المصادر الثانوية (الكتب ، المراجع ، الدوريات ، الرسائل الجامعية ، المؤتمرات ، مواقع الانترنت)

ب. المصادر الأولية (الاستبانة) .

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : شركات الاسمنت بولاية نهر النيل (مصنع اسمنت عطبرة ، مصنع السلام ، مصنع الشمال، مصنع بربر، مصنع التكامل).

الحدود البشرية : جميع العاملين في المصانع المذكورة.

الحدود الزمانية : (2010م – 2016م) .

مصطلحات الدراسة:

الأزمة : النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها إما للأفضل أو للأسوأ.

إدارة الأزمة : كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة.

الإدارة بالأزمة : تقوم على إيجاد الأزمات وافتعالها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة.

المنظمات المستعدة للزمات : وهى المنظمات التي لديها خطط مسبقة للتعامل مع الازمات.

المنظمات المستهدفة للزمات : منظمات لا تشجع على اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات.

الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفي رئيسي من خبرات وتجارب الباحثين السابقين ورافد ومصدراً غنياً للدراسات العلمية في مساعدة الباحث في تكوين خلفية دراسية عن موضوع دراسته.

(1) دراسة هبة صالح بانقا⁽¹⁾ (2015م) بعنوان : (دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث في السودان) رسالة ماجستير جامعة الرباط الوطني.

استخدم الوصف التحليلي في الدراسة كما تم استخدام كل من أداة الاستبيان والمقابلة في جمع المعلومات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخطط المستقبلية في معالجة الأزمات والكوارث.

تكمن أهمية الدراسة في أنه تناول موضوع مهم مرتبط بحياة الناس.

أهم التوصيات:

1. تدعم العلاقات العامة للقيام بدرء الكوارث والأزمات.

2. التأكد على دور التخطيط لإدارة الأزمات.

(2) دراسة صلاح الدين حسن محمد عبد الله⁽¹⁾ : رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان: (إدارة

الأزمات وأثرها في المشاكل المعقدة بالتطبيق على أزمة المناشير في الفترة من 1999-2008م).

فروض الدراسة:

1. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نشوء أزمة المتأثرين بقيام سد مروى وإدارة السد

والمواطنين معاً.

(1) هبة صالح بانقا (2015م)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث في السودان، رسالة ماجستير جامعة الرباط الوطني.

(1) صلاح الدين حسن محمد عبد الله، إدارة الأزمات في حل المشاكل المعقدة بالتبقي على أزمة المناشير المتأثرين بقيام سد مروى في الفترة (1999م-2005م)، رسالة دكتوراه غير منشورة.

2. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب المستخدمة بين إدارة السد والأهالي وبين تفاهم وتعقد وانفجار الأزمة.

3. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحلول المقترحة من قبل إدارة السدود وبين عدم التوصل لاتفاق يقي من المواجهة.

4. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات غير الرسمية والتدخل الأجنبي وبين عدم إيجاد حلول للأزمة.

5. تغيير سلوك المتأثرين ايجابيا تجاه الحلول المقترحة إلى أن تفيء الدولة بما تم الاتفاق عليه بين الطرفين.

النتائج:

1. عدم جدية إدارة وحدة وتنفيذ السدود في حل الأزمة.

2. التقييم غير المجزي للممتلكات.

3. التدخلات الأجنبية والخلاف السياسي.

التوصيات:

1. توصيات عامة.

2. توصيات خاصة.

3. توصيات مستقبليه.

(3) دراسة عبد الباقي عبد الله الشيخ⁽¹⁾ (2010م) بعنوان: (دراسة بعنوان فعالية التنسيق في إدارة الأزمات) جامعة الرباط الوطني.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت الدراسة إلى إبراز سلبيات عدم التنسيق في إدارة الأزمات.

(1) عبد الباقي عبد الله الشيخ (2010م)، فعالية التنسيق في إدارة الأزمات، جامعة الرباط الوطني.

أهم النتائج: ضعف التنسيق في إدارة الأزمات.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة على الاهتمام بإدارة الأزمات نسبة لعدم وجود غرفة مركزية فعالة لإدارة الأزمات لاتخاذ القرارات وفقاً لمعلومات حقيقية.

4) دراسة كمال عبد اللطيف⁽¹⁾: دراسة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان (إدارة الأزمات) بولاية كسلا للفترة من 1996-2006م وقد قامت الدراسة على الفروض الآتية:

1. تفتقر ولاية كسلا لجهاز إداري فعال للآزمات.
2. لا يوجد تنسيق بين الأطراف المعنية بالأزمة في الولاية.
3. عدم وجود جهاز للإنذار المبكر بالولاية.
4. يساهم المجتمع المدني بصورة منتظمة وفعاله في إدارة الأزمات بالولاية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. عدم وجود إدارة تحدد مؤشرات حدوث الأزمات وبالتالي عدم وجود جهاز لإدارة الأزمات وجهاز للإنذار المبكر.
2. عدم اهتمام الولاية بتصنيف وتبويب وتحليل المؤشرات والعلامات الدالة على حدوث الأزمات.
3. لا يتم مسح بيئة العمل بصورة فعالة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
4. لا يوجد كادر وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بجمع وتحليل مؤثرات حدوث الأزمات.
5. هناك مشاركة واسعة لقيادات المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني في إدارة الأزمات.
6. الهيكل التنظيمي لا يتسم بالمرونة لمساعدة الولاية.

(1) كمال عبد اللطيف دراج، إدارة الأزمات بولاية كسلا(1996-2006م)، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة.

توصيات الدراسة:

1. ضرورة إنشاء جهاز متخصص لمقابلة الأزمات.
 2. ضرورة جعل التخطيط للأزمات جزء من التخطيط الاستراتيجي.
 3. العناية بالتدريب الإداري لتنمية المهارات.
 4. التعليم من العبر والدروس المستفادة من الأزمات السابقة.
 5. الاهتمام بحفز وتشجيع الأبحاث العلمية.
- (5) دراسة عماد الدين محمد الحسن⁽¹⁾(2007): دراسة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان (أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي)، وقد قامت الرسالة على افتراض وجود علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية وبين أداء الوظائف الرئيسية.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى وجود علاقة وثيقة بين أداء الوظائف وبين حدوث الأزمات بالمنشآت الصناعية.

توصيات الدراسة:

أعد الباحث عدد من التوصيات وقد وجه توصياته:

1. الدولة والأجهزة الرسمية.
 2. المنشآت الصناعية السودانية.
- (6) دراسة نصر الدين الشيخ جاد الرب⁽²⁾(2005): بحث مقدم لنيل درجة الماجستير بعنوان: تشكيل الرأي العام في حالة الأزمات.

(1) عماد الدين محمد الحسن، أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي في السودان، جامعة امدرمان الإسلامية 2007م رسالة دكتوراه غير منشوره.

(2) نصر الدين الشيخ جاد الرب، تشكيل الرأي العام في حالة الأزمات بالتطبيق على إحداث أغسطس 2005م بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير.

فروض البحث:

1. لا تصلح الرقابة على وسائل الإعلام كآلية لإدارة الرأي العام في حالة الأزمات.
2. قادة الرأي وصناع القرار في السودان ليست لديهم خبرة كافية في إدارة الأزمات الحادة الفجائية.

3. في حالة الأزمات فان الرأي العام يتشكل وفقا للمصالح الجهوية والاثنية والعقدية عبر قادة الرأي المحليين وليس عبر وسائل أو إعلامية.

نتائج البحث:

1. معظم القيادات في السودان من الرجال ومعظمهم في مقتبل العمر وتتصف بالأكاديمية.
2. اتفاق السلام بين الحركة الشعبية والمؤتمر الوطني والحركة الشعبية دار حوله جدل كبير وإن ملف الجنوب معقد للغاية.
3. حافظ الرأي العام السوداني على هوية الأمة عقدياً وعرقياً.
4. تأثر الرأي العام بعوامل سالبة مثل الحقبة الاستعمارية والنزعات القبلية واقتسام السلطة والثروة والضغط الدولي.

توصيات البحث:

1. جمع كل ألوان الطيف السياسي لوضع ثوابت وطنيه ومواصلة المساعي لجمع الصف الوطني.
2. تهيئة البيئة الإعلامية للإسهام في تشكيل الرأي العام لمواجهة الأزمات.
3. إنشاء آلية لإدارة الأزمات.
4. قيام مراكز لقياس الرأي العام.
5. حل كل الصراعات الجهوية والالتفات إلى قضايا الإنسان البسيط.

7) دراسة الشريدة والأعرجي (2003)⁽¹⁾: (العلاقة بين بعض متغيرات ادارة الازمات كإيرائها متخذي القرار في المدارس الثانوية) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الازمات الوظيفية في المدارس الثانوية باعتبار ان الازمات هذه تعتبر من الامور المتكررة وربما المتزايدة في عالم اليوم مما تتطلب مقدرات خاصة وتقنيات غير اعتيادية في تنفيذ وصياغة هذه القرارات.

- وقد أجريت الدراسة على عينة من (70) مدرسة ثانوية من مجموع (89) ضمن محافظة أربد/ بالأردن. وقد اعتمدت المنهج الميداني في جمع المعلومات ذات العلاقة.

- وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية المنهجين الوقائي والعلاجي معاً في الإدارة الازمات، كذلك أكدت نتائج الدراسة على أهمية المنهجين الوقائي والعلاجي معاً في إدارة الازمات كذلك اكدت نتائج الدراسة على اهمية المنهجين الوقائي والعلاجي معاً في إدارة الازمات، كذلك اكدت نتائج الدراسة على اهمية الاخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

8) دراسة وسيم نادى ميخائيل(2005)⁽²⁾ (دور الوعي الاجتماعي في مواجهة الازمات والكوارث البيئية): دراسة ميدانية لدور الوعي الاجتماعي في مواجهة أزمة التلوث البيئي في مدينة المنيا.

- هدفت الدراسة إلي التعرف على دور الوعي الاجتماعي في مواجهة الأزمات والكوارث البيئية وخاصة أزمة التلوث البيئي حيث أن للوعي الاجتماعي دوراً هاماً في التقليل من آثار هذه الأزمة واضرارها على الإنسان والبيئة.

- استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية بالطريقة المنتظمة كأسلوب لسحب عينه الدراسة، وقد حدد الباحث العينة من أرباب الأسر وذلك في ثلاثة أحياء في مدينة المنيا بواقع (68) أسرة لكل

(1) اشريدة هيام الاعرجي عاصم، العلاقة بين بعض متغيرات ادارة الازمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الانسانية والادارية)، الرياض، 2003م.

(2) وسيم نادى ميخائيل 2005م، دور الوعي الاجتماعي في مواجهة الازمات والكوارث البيئية، دراسة ميدانية لدور الوعي الاجتماعي في مواجهة أزمة التلوث البيئي في مدينة المنيا

حي وبذلك يبلغ مجموع العينة (204) فرداً وقد كان تمثيل الاناث من هذه العينة (8.8%) وقد وصلت الدراسة إلى أن الجوهرى في حدوث أزمة التلوث البيئى في مجتمع الدراسة هو ضعف الوعى الاجتماعى بين افراد العينة بالرغم من ارتفاع نسبة معرفتهم بها على المستوى النظرى بينما تبين على المستوى العملى انخفاض مشاركتهم في التصدي لها أن النسبة الغالبة منهم تعتقد أن الناس ليس لهم دور في تفاقم أزمة التلوث البيئى وان هذا مسئولية الحكومة وحدها.

- من التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة صياغة خطط لتوعية الناس للتعامل السليم مع الازمات والكوارث البيئية وذلك من خلال برامج اعلامية مدرسة عن طريق الاذاعة والتلفزيون والصحافة والندوات العلمية لتبصير الناس بخطورة هذه الازمات والكوارث وكيفية استجابتهم لها وأساليب تصرفاتهم معها ايجابيا وضرورة مع الاجهزة الحكومية والاهلية المعينة بالكوارث للتقليل من أضرارها على المجتمع.

(9) دراسة جمال حجازي(2001) (1): (أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام ادارة الازمات في البنوك التجارية السعودية) هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات المديرين نحو قدرة البنوك التجارية السعودية على ادارة الازمات من خلال مدى توافر نظام فعال لإدارة الازمات في مراحلها المختلفة وذلك وصولاً لتحديد مستويات الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه البنوك في مواجهة الازمات المحتملة.

- كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في هذه البنوك ومدى جاهزيتها وقدرتها على ادارة الازمات بفاعلية واثر هذه الثقافة التنظيمية السائدة في هذه البنوك ومدى جاهزيتها وقدرتها على ادارة الازمات بفاعلية وأثر هذه الثقافة على مدى هذه الجاهزية والقدرة.

(1) حجازى، جمال طاهر: اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام ادارة الازمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، (م23)، ع(2) 2001م، ص (396 - 106).

- وقد اعتمد البحث على اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ (10) بنوك وتمثلت عينة الدراسة في افراد الادارة العليا بالمركز الرئيسي للبنوك (مديري العموم ومساعدتهم ومديري الادارات الرئيسية ومديري المناطق والادارات الاقليمية).
- وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه يوجد نظام لإدارة الازمات في البنوك محل الدراسة بدرجة متوسطة نسبياً حيث تتوفر العناصر الأساسية الواجب توافرها في الإدارة الفعالة للازمات بدرجة متوسطة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام وفي المراحل مجتمعه والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الازمات وبالتالي فان جاهزية هذه البنوك للازمات المحتملة والقدرة على ادارتها تتسم بأنها متوسطة إلى حد ما.
- أثبت نتائج الدراسة أيضا بان البنوك محل البحث تعطي اهتماماً اكبر للجهود العلاجية في ادارة الازمات والتي هي رد فعل في معظم الاحيان لما يحدث من أزمات مختلفة مقارنة بالجهود الوقائية والتخطيطية لما يمكن حدوثه من أزمات.
- كما اثبتت الدراسة ارتباط مراحل ادارة الازمات بعضها مع بعض ارتباطاً جوهرياً كون هذه المراحل تمثل المنظور لإدارة الازمات واثبتت الدراسة ايضا أن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك ثقافة ضعيفة الى حد ما مستعدة لمواجهة الازمات المحتملة والقدرة على ادارتها ولكن بدرجة ضعيفة وغير كافية.
- من التوصيات التي اوصت بها الدراسة ضرورة تفعيل أو زيادة العناصر الاساسية التي تتسم بها الادارة العلاجية الناجحة للازمات في مراحلها المختلفة لكي يكون هناك توازن كامل فيما بينها ولكي يكون هناك نظام متكامل لإدارة الازمات في البنوك التجارية السعودية يمكنه التعامل وقائياً وعلاجياً مع الأزمات المحتملة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

- كما أوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة التنظيمية المستعدة للزمات وبضرورة التأكد من جانب افراد الادارة العليا على أهمية توافر خصائص أو أبعاد الثقافية التنظيمية الايجابية البناء المدعمة للجاهزية للزمات المحتملة والقدرة على ادارتها.

10) دراسة محمد عبد التواب شاهين (2000م)⁽¹⁾ الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار النفسية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، ومحاولة الكشف عن علاقة العلاقة الارتباط بين الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، وبين الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع الأزمات.

- وقد تكونت عينة الدراسة من (168) فرداً من أطباء الجراحة بأنواعها والعظام والتخدير والعناية المركزة وطواقم الممرضات وأخصائي المعامل والخدمات المعاونة من مستشفيات وزارة الصحة بالدقهلية بجمهورية مصر العربية.

- وقد تم تقسيم العينة إلي مجموعتين عدد كل منهما (84) فرداً، الأولى ضابطة والأخرى تجريبية اسماها الباحث مجموعة إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، واشترط في أفراد المجموعتين خبرة لا تقل عن سنتين في العمل.

- وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة دالة بين الخبرة وبين القلق بمعنى آخر وجود علاقة ايجابية بين الخبرة القدرة على مواجهة الأزمة والتعامل معها.

(1) شاهين محمد عبد التواب (الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات الكوارث والطوارئ الصحية، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة: جامعة عين شمس م2، 2000م)، ص (1-7).

11) دراسة **نعمة مصطفى رقبان** (2000م)⁽¹⁾ فاعلية مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية نحو إدارة أزمات الأسرة وأثر ذلك على المناخ الأسرى:

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية الدور الوظيفي لمكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية والعاملين بها في مواجهة الأزمات الأسرية من خلال وجهة نظر المترددات على تلك المكاتب حول مستوى الخدمات المقدمة لهن، دراسة مستوى الوعي التخطيطي الاقتصادي، والاجتماعي لإدارة أزمات الأسرة لدى ربات الأسر المترددات على مكاتب التوجيه وأثر ذلك على المناخ الأسرى، وقد تم استيفاء بيانات هذه الدراسة عن طريق المقابلة الشخصية مع (100) مترددة موزعه على تسعة مكاتب بين ثلاث محافظات (المنوفية، الغربية، والدقهلية) بجمهورية مصر العربية.

- وقد تم اختيار عينه أخرى عمدية من (240) ربة أسرة.

- وقد أشارت أهم نتائج إلى أن (100%) من مؤسسات التوجيه الأسرى تحت الدراسة استطاعت تقديم خدمات وقائية وعلاجية للمترددات، الغالية العظمى منهم تقدم مستوى مرتفع من خدمات إدارة الأزمات الاقتصادية لأفراد المجتمع.

- وأوضحت النتائج أيضا أن المترددات على مكاتب بمحافظة المنوفية اقل وعيا في إدارة أزمات أسرهن الاقتصادية والاجتماعية بالمقارنة بمحافظتي الدقهلية والغربية.

(1) رقبان، نعمة مصطفى، فاعلية مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية نحو إدارة أزمات الأسرة اثر ذلك على المناخ الأسرى المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، م2، 2000م، ص (237 - 375).

12) دراسة الأعرجي ود قامسة (2000م) (إدارة الأزمات)⁽¹⁾: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر

نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشراقية في أمانة عمان الكبرى.

- هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة - منفردة ومجمعة - في أمانة عمان الكبرى وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض وقد تم اخذ جميع مجتمع الدراسة كعينة والبالغ

(287) من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام.

- وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى يتوفر بدرجة متوسطة في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد للوقاية، والتعلم) بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط) وتوصلت أيضاً إلى وجود نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في أمانة عمان الكبرى.
- أما من حيث أهمية المراحل الخمسة فقد توصلت الدراسة إلى أن استعادة النشاط تأخذ المرتبة الأولى في أهمية المراحل الخمسة فقد توصلت الدراسة إلى أن استعادة النشاط تأخذ المرتبة الأولى في الأهمية المراحل الخمسة فقد توصلت إلى استعادة النشاط تأخذ المرتبة الأولى في الأهمية تليها مرحلة احتواء الأضرار ثم اكتشاف إشارات الإنذار ثم التعلم.
- وجاءت مرحلة الاستعداد والوقاية في الدرجة الأخيرة من الأهمية.

(1) الأعرجي، عاصم محمد حسين ود قامسة، مأمون أحمد، إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإقرافية في أمانة عمان الكبرى مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، يناير 2000م.

- كما كشفت الدراسة ايضا عن وجود خلل (محدودية توازن) في نظام ادارة الازمات في امانة عمان الكبرى، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الاساسية التي تتصف بها الادارة الناجحة للازمات في مراحل النظام الخمسة والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الازمات وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة اعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الاضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الاشارات، والاستعداد والوقاية، والتعلم).

- مما يعنى أن جهود ادارة الازمات في امانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الاحيان.

- ايضا توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط ايجابية دلالة احصائية عند مستوى بين مراحل نظام إدارة الازمات بعضها مع بعض.

(13) دراسة هناء البوريني (1997) ⁽¹⁾ بعنوان: استراتيجية مواجهة الكوارث الإشعاعية في الصناعة المصرية:

هدفت الدراسة إلى إلقاء على التنبؤ بالكوارث الإشعاعية وكيفية مواجهة تلك الكوارث قبل وإثناء وبعد حدوثها والى التعرف على درجة الاستعداد لمواجهة الكوارث الإشعاعية ومدى التزام المنظمات المستخدمة للإشعاع بالقواعد والإجراءات ونظم الوقاية والتدريب ومدى وعى القائمين على مواجهة تلك الكوارث.

كما هدفت أيضا إلى التعرف على أسلوب الإدارة في مواجهة الكوارث الإشعاعية وقد تكون مجتمع البحث من جميع الشركات الصناعية التي تستخدم المواد والمصادر المشعة وعددها (54) شركة في

(1) البوريني، هناء محمود، استراتيجية مواجهة الكوارث الإشعاعية في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث جامعة عين شمس، القاهرة م3، 1997م، ص (191 - 213)

جمهورية مصر العربية وقد بلغت العينة (42) شركة بعد رفض (12) شركة التعاون وقد تم توزيع قائمة استقصاء على المسؤولين.

الفجوة البحثية:

تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المتبع للدراسة حيث استفاد الباحث في تكوين فكرة متكاملة عن موضوع الدراسة وإجراءاتها 0 من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن أياً منها لم تربط بين النجاح و إدارة الأزمات التي تواجه الشركات بولاية نهر النيل أو من المحتمل مواجهتها في المستقبل، في حين حاولت الدراسة الحالية الربط بين هذين المتغيرين واهتمت بالكشف عن اثر نجاح النظم المذكورة في إدارة هذه الأزمات، يضاف إلى ذلك أنها دراسة ميدانية أجريت في ولاية نهر النيل وطبقت على جزء متخصص من القطاع الصناعي يتمثل في شركات الاسمنت بشكل خاص، الأمر الذي يجعل النتائج التي تسفر عنها الدراسة أكثر قابلية للتعميم والاعتماد عليها لتجانس مجتمع الدراسة وتوافق أنشطته.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

المبحث الأول: الأزمة

المبحث الثاني: إدارة الأزمة

المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمة

الأزمة

تمهيد:

ورغم اختلاف الدلالات إلا أن الدراسات التي تناولت الأحداث التي تتصف بالفجائية والخطورة قد وضعت حدوداً لكل نوع من أنواع هذه الأحداث.

ومن أهم الحوادث الخطيرة والفجائية التي تؤثر في حياة البشر الازمة الناتجة عن التغير المفاجئ ومصدر الخطر والفاجعة أو الكارثة والنظرة الشاملة في هذه المصطلحات الثلاثة يتبين أنها قد استعملت وفقاً لنوع درجة شدة الاشكالية وتوقع الخطر.

هل الازمة والكارثة لفظان مترادفان؟

رغم الخلط السائد لدى العامة بين الازمة والكارثة الا أن الازمة تمثل ارتباطاً وثيقاً بالأحداث المفاجئة التي تحدث بفعل الانسان في اطار مجالات الاعمال إما الكارثة فترتبط بالأخطار المفاجئة التي تحدث في الطبيعة.

يتداخل مصطلح الازمة مع كثير من المصطلحات الاخرى التي تستخدمها الكثير من الناس كمرادف لمصطلح الازمة ولعل من اشهر هذه المصطلحات ما يلي:⁽¹⁾

1/ الصدمة:

هي شعور بالغضب والذهول والخوف وتنتج من حادث مفاجئ غير متوقع وغير مرغوب فيه وقد تنتج الصدمة نتيجة لحدوث أزمة أو احد عوارضها بالأخطار المفاجئة التي تحدث في الطبيعة.

كما يتداخل مصطلح الازمة مع كثير من المصطلحات الاخرى التي يستخدمها الكثير من الناس كمرادف لمصطلح الازمة ولعل من اشهر هذه المصطلحات ما يلي:

هي شعور بالغضب والذهول والخوف وتنتج من حادث مفاجئ غير متوقع وغير مرغوب فيه وقد تنتج الصدمة نتيجة لحدوث أزمة أو احد عوارضها.

(1) جبر محمد صدام، (المعلومات وأهميتها في إدارة الازمات)، العربية للمعلومات تونس 1998م، ص5.

2/ المشكلة:

عبارة عن تساؤل يحتاج لإجابة يثير القلق والضغط بالصعوبة وعدم الاستقرار في شتى الجوانب الاقتصادية وسياسيا واجتماعياً داخل المؤسسة.

3/ القضية:

هي مسألة أو خلاف حول أمر ما وكثير من القضايا قد ينتج عنها أزمات كما أن بعض الازمات قد تتحول إلى قضايا.

4/ الظاهرة:

هي حدث متكرر يمكن التعامل معه ويمثل تفسيراً قد يكون ايجابياً أو سلبياً.

5/ الواقعة:

هي حدث متكرر يمكن حدوثه في وحدة أو نظام فرعى ثم انتهى أثره ولم يترتب عليه تهديد للنظام.

6/ الحادث:

أمر مفاجئ غير متوقع ولا يمتد لفترة وينتهي أثره عقب حدوثه.

7/ الطارئ⁽¹⁾:

موقف مفاجئ يحتاج لحل سريع.

8/ الصراع:

حالة تعرض في المصالح والاهداف تؤدي الى حدوث أزمات.

9/ المفاجئة:

هي كارثة كبيرة حدثت بصورة مفاجئة وادت الى تدمير وخراب هائل وانتهت بطريقة مأساوية.

(1) جبر محمد صدام، مرجع سابق، ص7.

10/ الخطر:

يتداخل مفهوم الخطر مع الكارثة والازمة رغم وجود فوارق واضحة بين هذه المفاهيم الثلاثة فمصدر الخطر يعتبر تهديد يواجه المنظمة أو الدولة أو الفرد وقد لا تحدث هذه التهديدات وقد تحقق لتؤدي الى ازمة أو كارثة كما قد تتحول الكوارث أو الأزمات الى خطر أو تهديدات. ونسبة للتشابه الكبير بين المفاهيم العامة للازمة والكارثة والفاجرة فقد أدى ذلك الى ظهور اتجاهات حديثة لاتباع التعرف الإجرائي لتحديد المقصود لكل مفهوم من هذه المفاهيم كما بررت عدة بحوث ودراسات اتبعت التعرف الإجرائي الذى وضعه الاتحاد الدولي لجمعيات الهلال والصليب الاحمر الذى حرر في العام 1993م والذى يعرف الكارثة بأنها حدث يقع لأسباب بشرية أو طبيعية مقصودة أو غير مقصودة وتؤدي لمصرع عدد من الاشخاص قل أو كثر.

مفهوم الازمة وتعريفاتها:

يعج العالم اليوم بالأزمات في شتى مناحي الحياة بدء من الفرد والاسرة مروراً بالمجتمع ثم الدول والتجمعات الاقليمية والدولية ومن الصعب أن تتصور وجود مجتمع يخلو من الازمات. تعتبر الازمات ذات طبيعة معقدة ومركبة لذا يصعب تحديد مفهوم موحد للازمة وهناك اسباب متعددة تقف عائقاً أمام وضع مفهوم محدد للازمة ومنها⁽¹⁾:

- 1/ صعوبة تحديد وحصر المقصود بالازمة.
- 2/ الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه (أزمة سياسة - أزمة مالية - أزمة أخلاق - أزمة فنون - أزمة رئيسته).
- 3/ موقف كل علم ونظريته من زاوية محدودة للازمة.

(1) توفيق عبد الرحمن، إدارة الازمات، التخطيط كما قد لا يحدث العاصرة، مركز الخبرات الإدارة 2004م، ص15.

4/ زيادة الغموض حول مفهوم محدد نسبة لاتساع مجالات تعريف الازمات مما خلق تعقيدات حول مفهوم الازمة.

5/ كما أن هنالك العديد من المصطلحات التي تتداخل وتتشابك مع الازمة مما يخلق ضبابية وعدم وضوح الرؤية حول مفهوم الازمة مثل (الكارثة - الصدمة - المشكلة - الصراع - الحادثة).
مفهوم الازمة:

يقول كامل⁽¹⁾: (من المعتقد أن مفهوم الازمة نشأ في الأصل من المصطلح اليوناني كرينو والذي يعنى نقطة التحول والتي يتعلق الذي يتعلق مرضية معينة للمريض يتحول فيها نحو الاحسن أو الاسوأ) .

ويؤكد الشعلان انه وباستعراض الحضارة الصينية يلاحظ أن مصطلح الازمة متضمنا في المفردة والتي تدل على معنى الخطر والفرصة.

أما في اللغة الانجليزية فقد مصطلح (وتعنى نقطة تحول مرحلة الخطر إلى أزمة).

وقد تناول كتاب الادارة العامة واستعرضوا الجوانب المختلفة لمفهوم هذا المصطلح فقد جاء على سبيل المثال.

1/ أن الأزمة عبارة عن اختلال مفاجئ يؤثر بشدة على الافراد والجماعات والدول ويؤدي لحدوث اختلال في الحياة العامة وله نتائج قد يصعب علاجها وتشل الاعصاب وتربك التفكير نسبة لعنصر المفاجأة والسرعة وتعدد أسبابها أحيانا.

2/ أن الازمة وفقا لكورال بل هي الاحداث التي تتوالى في زمن معين وتتفاقم مؤدية الى التهديد بتغير طبيعة العلاقات).

(1) كامل عبد الوهاب عمر، سيكولوجية إدارة الازمات، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424هـ، ص13.

يعنى أن الأزمة حسب كورال أنها ترتبط بزمن معين يتم فيه الانفجار في الأوضاع السائدة في الصورة مفاجئة مما يؤدي إلى التغيير الشامل في طبيعة العلاقات السائدة داخلياً وخارجياً.

3/ ويقول يركز يونغ أن فجائية وسرعة الاحداث يعمل على إحداث إخلال وعدم توازن في القوى مما يؤدي إلى زيادة التصعيد أحيانا في المواقف وقد يصل إلى مرحلة العنف وبالتالي انهيار النظام.

4/ كما عرفها كامل على أساس ظهورها العام وعلاماتها الخارجية بأنها الفترة الانتقالية بين الحرب والسلم).

ترتبط الازمات غالباً بتوقيت محدد لكن من أهم مظاهرها أنها فجائية الحدوث مما يؤدي الى حدوث الشلل التام في تفكير الافراد وعدم مقدرتهم على التعرف السليم وغالباً ما تكون نتائج الازمة سالبة ايضا الازمة هي حدث بتميز بسمتين أثنتين هما (1):

أ/ التهديد الخطير للأهداف والمصالح مما يحدث خسائر وكلما تضاعفت الخسارة زاد حجم التهديد.

ب/ صالة الوقت المتاح للمدير لمعالجة الازمة.

هي الموقف الناتج من تغيرات غير معتادة وتحمل في طاقاتها تهديداً المصالح العامة وخطورة شديدة تنتج عن المفاجأة وضيق الوقت.

5/ أن الازمات ما هي الا مواقف تتسبب في اضرار وخسائر كبيرة لمنظمات بما يؤثر سلباً على هذه المنظمة وتعد الازمات عقبات رئيسة في طريق تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي وتطورها وتمييتها ويجب أن توضع أسس محددة وبصورة سريعة وعاجلة لمواجهة الازمات وتجنب آثارها السالبة.

(1) كامل عبد الوهاب عمر، المرجع السابق، ص14.

6/ وعرفها مورو وكونمان بأنها عبارة عن ضغوط مؤثرات يؤدي الى أحداث ارتباك لدى الافراد والمنظمات والكيانات وتشل التفكير اللازم لمواجهة الموقف المفاجئ والتهديد القوي المثير للقلق والغضب⁽¹⁾.

من خلال التعرف نجد ان الازمة ضغط ان الازمة ضغط يؤدي الى الشلل التام في المؤسسة مما يؤدي الى صعوبة التفكير السليم لمواجهة الازمة وذلك نسبة لتأثيره على التفكير لدى الافراد.

7/ هي خلل طارئ يؤثر تأثيراً سالباً على الكيان ويعقد القدرة المادية وبعض الافتراضات التي تقوم عليها بصورة كلية أو جزئية حسب شدة وقوة الموقف.

8/ هي لحظة تتصف بالحدة وتسبب ألماً وفزعاً وحيرة وارتباك وتخلق حالة من عدم التأكد وندرة البيانات والمعلومات مما يخلق تهديداً للكيان.

9/ الأزمة موقف يواجهه متخذ القرار ويؤدي لعدم توفر البيانات في ظل تسارع الاحداث واختلاط الاسباب والنتائج مما يصعب مهمة متخذ القرار وبالتالي السيطرة على الموقف.

10/ هي حدث أو موقف فجائي يؤدي لتهديد بقاء المنظمات.

11/ هي تراكم وتزايد الاحداث بصورة مفاجئة وغير متوقعة على مستوى النظام.

12/ هي حدث مفاجئ لا يمكن توقعه أو التفكير فيه ويهدد مقدرة الافراد والجماعات والمنظمات

على البقاء وعلى ضوء هذه المفاهيم المتعددة نخلص إلى أن الازمة ما هي الاحاديث يتصف بالفجائية ويؤدي إلي إرباك متخذ القرار ويترك آثارها سالبة ويؤدي احياناً إلي تهديد مباشر لحياة المنظمات والجماعات والافراد.

التعريف اللغوي للازمة:

عرفت الازمة بأنها الشدة والقحط وأزم عن الشيء امسك عنه.

(1) كامل عبد الوهاب عمر، المرجع السابق، ص15.

ويروى في الحديث أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه سأل طبيب العرب الحارث بن كنده عن الدواء فقال (الدم) يعنى الحمية (1).

(المازم) يعنى المضيق وكل الطريق ضيق سمي مأزم والمازم ايضاً موقع الحرب

التعريف الاصطلاحي:

تعددت الآراء ووضع العلماء من التعريفات لمصطلح الازمة نسبة لظهور كم هائل من الازمات وفى شتى المجالات في العالم المعاصر بل اصبحت الازمة جزء لا يتجزأ من هذا العالم كما أن التشابه والتشابه بين الازمة وبعض المصطلحات الاخرى ادى إلى تباين التعريف وفيما يلي نوجز بعض الآراء التي تناولت التعريف بالازمة كما يلي:

1/ الازمة حدث أو موقف يسبب الكثير من التغيرات في الحياة والحدث أو الموقف يؤدي الى التغيرات نتيجة لتأثيره على الافراد وشل تفكيرهم مما يؤدي لعدم التخطيط أو اتخاذ القرار المناسب.

2/ الازمة ما هي الإنتاج لتراكم تأثيرات وحدث خلل فجائي يهدد مقومات النظام ويؤثر على حياة الافراد والجماعات ويربك القدرات ويفقد متخذ القرار القدرة على التصرف ومعالجة الأمور. من المظاهر الأساسية للأزمات الحدوث وهي حدث يهدد حياة المنشأة وتثير القلق والغضب لدى الافراد لذا تكون الاستجابة بطيئة وغير منظمة بصاحبها الارتباك والفوضى وبالتالي تكون القرارات المتخذة غير فعالة.

3/ الازمة هي التهديد المباشر لبقاء النظام ويعرضه للانهايار.

إذا لم تضع المنشأة في حسابها توقعاً للآزمات وفروضاً محددة واستراتيجيات وأساليب علمية فإن الازمة ستؤدى حتماً إلى زوال المنشأة وانهايارها.

(1) السيرة النبوية وأخبار الخلفاء الراشدين، ابن حيان، بيروت، 1987م، ص52.

4/ الازمة هي موقف مفاجئ أو حدث غير متوقع يؤدي لكثير من النتائج واهم ما تتميز به الازمة عنصر المفاجأة.

5/ هي حدث أو موقف يؤثر سلباً على المنظمة وما بها من تحقيق أهدافها المرسومة يتطلب جهداً زائداً وفق زمن محدد وسريع لمنع تفاقم المشاكل.

6/ الازمة نتيجة ضمنية لمجموعة تراكمات تؤثر أو تحدث خلافاً مفاجئاً وتهديداً واضحاً لبقاء المنظمة.

7/ الازمة بورة من عدم الاستقرار تنشأ بسبب ندرة أو انعدام المعلومات وترابط الازمة بالتهديد للمنظمة أو الافراد وتنسم بالمفاجأة وتتطلب استجابة فورية في ظل ضيق الوقت وانعدام المعلومات. يلاحظ مما سبق من تعريفات للازمة ما يلي:

- أن الأزمة ما هي الاحداث أو ضعف يحدث ضغطاً شديداً على المنظمة والافراد.

- أنها فجائية الحدوث وبالتالي تؤدي إلى عدم التوازن.

- تؤثر الازمة على سلوك العاملين سلباً وتؤدي للتقليل من الكفاية وفاعلية الافراد.

- تؤدي الازمات إلى زيادة التوتر والقلق مما يجعل اتخاذ القرار من الصعوبة.

كلما كان ارتباط الازمة بأهداف المنظمة الرئيسية كان الأمر أكثر خطورة على المنظمة وتؤدي لتدمير مادي ومعنوي وبالتالي تفسى مظاهر عدم الاستقرار وبدء الانهيار مما يستدعي التدخل السريع والعاجل اتخاذ القرارات صحيحة.

مما سبق فالأزمة هي حدث أو موقف فجائي يمثل ضغطاً على المنظمة ويؤثر سلباً مسيرة المنظمة لتحقيق اهدافها وتحتاج الوقاية منها ومواجهتها وتجنب آثارها إلى تخطيط مسبق والسرعة في اتخاذ القرار.

تتنوطي أي أزمة من الازمات على بذور النجاح وجذور الفشل في آن واحد.

أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات (الشعلان)، حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي:

1 - من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها إلى قسمين:

- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب...
- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

2 - من حيث المستهدف بالاعتداء:

- اقتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

3 - من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات دوت تحديد مطالب.
- الابتزاز .. كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

4 - من حيث مسرح الجريمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

5 - من حيث المصدر:

- أزمة مصدره كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غيرها.

6 - من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

7 - من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

8 - من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

9 - من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.

- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

10 - من حيث القصد:

- أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتتفادها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

11 - من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

12 - من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواً أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.⁽¹⁾

(1) الشعلان، فهد أحمد ، 2002م، مرجع سابق، ص (49-56).

أما الدكتور أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي:

13- الأزمات المادية، أو المعنوية:

أ- الأزمات المادية:

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.

- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.

- أزمة الغذاء.

- أزمة الديون.

- أزمة الاقتراض من البنوك.

- عدم توفر السيولة.

- أزمة العمالة.

ب- الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا

يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها.

- أزمة الثقة.

- تدهور الولاء.

- عدم رضا العاملين واستيائهم.

- يأس البعض.

- تدهور الانتماء.

– انخفاض الروح المعنوية.

14 – الأزمات البسيطة، أو الحادة:

أ- الأزمات البسيطة:

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:

– الإشاعات الداخلية المحدودة.

– عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.

– إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.

– وفاة مدير إدارة أو استقالته.

– عطل في خط إنتاج.

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:

– حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة.

– إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.

– اعتصام الطيارين في شركة طيران.

– مظاهرات في كافة مدن الدولة.

– اعتداء من دولة خارجية.

15- أزمات جزئية، أو عامة:

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.

ومن أمثله ما يلي:

- حريق في أحد عنابر الإنتاج.
- اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام.
- تدهور العمل في أحد الأقسام.
- انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.
- ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة.
- تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

ومن أمثله ما يلي:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.
- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

16 - أزمات وحيدة، أو متكررة:

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها.

ومن أمثلتها:

- أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.
- حر شديد يؤدي إلى حرائق.
- سيول تؤدي إلى هدم منشآت.
- أعاصير وصواعق.

ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها:

- انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء.
- أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.
- عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً.
- كساد عال كل 10 سنوات.
- أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.⁽¹⁾

(1) ماهر، أحمد: "إدارة الأزمات"، الإسكندرية، دار الجامعية، ط1، 2006، ص (30 - 33).

المبحث الثاني

إدارة الأزمة

تمهيد:

يرى على السلمى أن الإدارة هي (عملية مستمرة تستند الى مفاهيم واساليب عملية تهدف الى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشاه باعلى درجة من الكفاءة والفعالية فى ظل الظروف الموضوعية المحيطة) .

هنالك العديد من الاراء حول تعرف الادارة وقد عرفها على عبد المجيد كما يلي:

(الادارة هي النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية فى المشروع من أفراد ومواد والآت وعدد ومعدات واموال واسواق لتحقيق اهداف المشروع بأحسن الطرق وأقل التكاليف)⁽¹⁾.

كما تعرف لادارة بأنها (مجموعة من الانشطة اموجهة نحو الاستخدام الكفو والفعال للموارد بغرض تحقيق هدف ما)⁽²⁾.

2/ الاعتماد الكامل على الفرق المتكافئة.

3/ تكثيف العمل الاعلامى الفعالة عن الازمة وملابسها وجوانبها.

4/ تسخر كافة الامكانيات المادية والبشرية وحشد الطاقات لمجابهة الازمة وآثارها⁽³⁾.

(1) جازية صلاح عنتر وآخرون، التنظيم وادارة الاعمال، شركة الجمهورية للطباعة (القاهرة - 2004 م)، ص (14)

(2) على عبد الماجد، عدده الاصول العلمية للادارة والتنظيم، مكتبة عين شمس (القاهرة - 1981م) ص(2).

(3) على شريف، الادارة المعاصره، الدار الجامعية، (الاسكندرية، 2000 م)، ص(13).

متطلبات ادارة الازمة:

تتطلب الادارة الفعالة للازمات التعاون والتكامل وروح الفريق الى جانب توفر القيادة اليقظة والمشاركة الابداعية مع توفر سياسات العمل المتطورة ومتطلبات هذا النوع من الادارة فى النقاط التالية (1):

1/ الاعتماد على نظام متكامل من البيانات والمعلومات.

2/ الاعتماد على استراتيجية التغير المخطط.

3/ تشجيع روح المبادئ والابداع.

4/ تفعيل المشاركة فى اتخاذ القرار.

5/ مرونة الهياكل وأساليب العمل

6/ تعزيز الخبرات الفردية فى مجالات الادارة.

7/ تحديث نظم المراقبة والمتابعة وتفعيلها.

عوامل نجاح ادارة الازمات:

هنالك عدة عوامل تؤدي لنجاح ادارة الازمات تتمثل فى الاتى:

1/ المعرفة التامة بمدى أهمية الوقت يمثل الوقت أهم المتغيرات المؤثرة فى ادارة الازمة فندرة الوقت تشكل خطورة قصوى على ادارة الازمة وعامل السرعة عنصر قوى فى تجاوز الازمة وتقليل آثارها.

2/ العمل على بناء منظومة دقيقة من البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة والالمام بكافة المخاطر التى قد تحيط بها تسبب الازمات.

3/ أهمية وجود نظام للانذار المبكر يتسم الدقة والكفاءة والقدرة على رصد الاخطار وتفسيرها وتوصيل المعلومة الى متخذ القرار .

(1) السيد عليوه، إدارة الازمات والكوارث، مركز القرار الاستشاري، القاهرة 1997م، ص42.

4/ الاهتمام بتوفير كل المعينات اللازمة لمواجهة الازمة والاستعداد الدائم لها وتطوير المعدات والخطط وتفصيل الرؤى.

التعامل مع الأزمات محور مهم فى الإدارة ، يقتضى وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات مثل الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.(1)

فى هذا المبحث يقوم الباحث بتوضيح مفهوم إدارة الأزمة مع الإشارة إلى أزمة الصواريخ الروسية فى كوبا، ومقومات إدارة الأزمة، ومراحلها، و وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري فى إدارة الأزمات.

وسيتحدث الباحث أيضاً عن معوقات عمل إدارة الأزمات، وسيقوم بتوضيح نموذج لإدارة الأزمة فى المراحل المختلفة لإدارة الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمة:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة فى مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).(2)

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل

(1) أحمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م، ص

(2) عليوة، السيد: " صنع القرار السياسي فى منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص 251.

معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".(1)

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".(2)

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".(3)

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكّم أكبر في مصيرك ومقدراتك ". وقال أيضاً بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ".(4)

عناصر الأزمة :

عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.

(1) أحمد، إبراهيم أحمد، 2002م، مرجع سابق ، ص (32 – 33).

(2) عشاوي، سعد الدين: " إدارة الأزمة "، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5 ، ع2، 1996م، ص 199.

(3) الأعرجي، عاصم محمد و دقاسة، مأمون محمد: " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة ، م39، ع4، 2000م، ص 777.

(4) توفيق، عبد الرحمن: " إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004م، ص 18.

تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.

تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.⁽¹⁾

أزمة الصواريخ الكوبية وتأصيل إدارة الأزمات:

يقول هنري كيسنجر "إن التاريخ هو ذلك المنجم الزاخر بالحكمة الذي نجد فيه المفاتيح

الذهبية لحل مشاكل عصرنا، شريطة أن نعرف أين نضرب معولنا".

لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موعلة في القدم. وكانت مظهراً من

مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي

الطبيعة وغيره من البشر. ولم تكن تعرف آنذاك - بطبيعة الحال - باسم إدارة الأزمات وإنما

تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة.... إلخ.

وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف

الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستنزف قدراته على الابتكار.

لقد كانت إدارة الأزمات إحدى أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر

التاريخ، وكانت القدرة على النجاح فيها امتيازاً غريزياً خص به الله - سبحانه وتعالى - البعض

من البشر دون البعض الآخر.⁽²⁾

وكانت أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م، باعتبارها النموذج الناجح " لإدارة الأزمات"، هي

إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ " إدارة الأزمات"، وبها يؤرخ تاريخ دخول

(1) عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد: " إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة

الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994، ص (5 - 6).

(2) العماري، عباس رشدي، 1993، مرجع سابق، ص (55-57).

هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلق " روبرت ماكنمارا " وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس كينيدي جملته الشهيرة " لم يعد هناك - بعد الآن - مجال للحديث عن الاستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط".

وقد جاء تعقيب ماكنمارا هذا نتيجة حماسه المفرط لنجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة، وليبرز أهمية إيلاء " إدارة الأزمات " قدراً أكبر من الاهتمام بحسبان ما كان يمكن للإخفاق في إدارة هذه الأزمة من التسبب في دفع العالم إلى هاوية الدمار النووي، حيث قدرت الخسائر المحتملة في هذه الحالة، وفي الأرواح فقط، ما بين 33 - 50 % من تعداد سكان المعسكرين المتنازعين، كما تراوحت فرص النجاح في إدارة هذه الأزمة بين 27 - 50 %.⁽¹⁾

(1) Graham Allison: Essence of Decision, U.S.A., Little Brown and Company, 1971, P.5.

مقومات إدارة الأزمة:

يقول الخضيرى بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.⁽¹⁾

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

تبسيط الإجراءات:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.⁽²⁾

منهجية الأزمة :

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان

(1) الخضيرى، 2002، مرجع سابق، ص (242 - 243).

(2) الخضيرى، 2002، المرجع السابق، ص (243).

الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د - المتابعة. (1)

تقدير موقف الأزمة :

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها. (2)

تحديد الأولويات:

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة. (3)

تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها. (4)

(1) الخضير، 2002، المرجع السابق، ص (243 - 246)

(2) أبو شامة، عباس: " إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، ع3، 1995م، ص 300.

(3) أبو شامة، 1995، المرجع السابق، ص 301.

(4) الخضير، 2002، مرجع سابق، ص (247 - 250).

فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.⁽¹⁾

الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.⁽²⁾

التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:
التواجد السري في موقع الأحداث.

تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.⁽³⁾

إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع

(1) الخضيرى، 2002، المرجع السابق، ص (250).

(2) الشعلان، 2002، مرجع سابق، ص (167 - 168).

(3) الخضيرى، 2002، مرجع سابق، ص (250 - 251).

هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.(1)

توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.(2)

الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متخصصين على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإداء بكافة التصريحات عن الأزمة.(3)

(1) الشعلان، 2002، مرجع سابق، ص (162 ، 165).

(2) الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص(169 - 170).

(3) الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص (180).

إدارة الأزمة في الإسلام:

كان رسول الهدى عليه افضل الصلاة و اتم التسليم شخصية قيادية متفردة وحكمة عظيمة وخلق وانسانية قال تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) (القلم 40)

بجانب هذه الصفات الشخصية التي يتمتع بها الرسول الكريم كان هناك التدبير الالهي بجانب العظمى لنبيه والتوفيق والحماية القصوى (والله يعصمك من الناس) (المائدة 67) اضاف لمشاورة اصحابه هذه الصفات العلية والتي احاطت برسولنا الكريم جعلته يعالج الكم الهائل من الازمات التي تعرض لها منذ بدء الرسالة وحتى انتقاله للرفيق الاعلى أي ازمات بحكمة ودارية تامة، بل قبل بعثته قام بمعالجة ازمات عديدة في قومه منها ازمة وضع الحجر الاسود في الكعبة المشرفة.

ورد لفظ الأزمة في سيرة النبي ﷺ، من ذلك ما روي من أنه كان من نعم الله على علي بن أبي طالب رضي الله عنه ما صنع الله له وأراد به من الخير أن قریشا أصابتهم أزمة شديدة وكان أبوطالب في عيال كثير، فقال رسول الله ﷺ لعمة العباس وكان من أيسر بني هاشم: يا أبا الفضل إن أخاك أبا طالب كثير العيال وقد أصاب الناس ما ترى من هذه الأزمة فانطلق بنا إليه نخفف عنه من عياله، آخذ من بنيه رجلا وتأخذ أنت رجلا فنكفلهما عنه، فقال العباس: نعم. فانطلقا حتى أتيا أبا طالب فقالا: إنا نريد أن نخفف عنك من عيالك حتى تنكشف عن الناس ما هم فيه، فقال لهما أبوطالب: إذا تركتما لي عقيلا فاصنعا ما شئتما، فأخذ رسول الله ﷺ عليا فضمه إليه، وأخذ العباس جعفرا فضمه إليه، فلم يزل علي مع رسول الله ﷺ حتى بعثه الله نبيا، فاتبعه وصدقته، وأخذ العباس جعفرا، ولم يزل جعفر مع العباس حتى أسلم واستغنى عنه⁽¹⁾.

(1) المستدرک علی الصحیحین، للحاکم النیسابوری، ج:3 ص:666 برقم 6463

ومن استعمالاتها أيضاً ما ورد "عن سعيد بن يسار قال: رأيت رجلاً من جهينة لم أر رجلاً قط أعظم منه ولا أطول منه، فقال أتيت النبي ﷺ في أزمة أولزبه أصابت الناس فقال رسول الله ﷺ توزعوهم، فكان الرجل يأخذ بيد الرجلين، وكان القوم يتحاموني لما يرى من عظمي وطولي، فأخذ رسول الله ﷺ بيدي إلى منزله فحلب لي شاة فشربت لبنها حتى حلب لي، ثم حلب لي أخرى فشربت لبنها، ثم حلب لي أخرى فشربت لبنها، حتى حلب لي سبعة، قال: فذهبت فلما كان من الغد أسلمت ثم جئت ثم حلب لي شاة واحدة فشبعتم ثم رويت فقلت: والله يا رسول الله ما شبعتم قط ولا رويت قبل اليوم، فقال: المؤمن يشرب في معي والكافر يشرب في سبعة أمعاء"⁽¹⁾.

ووردت نصوص اشتهرت على ألسنة الناس، وهي أحاديث موضوعة، مثل ماروي علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال: كان رسول الله ﷺ يقول: اشتدي أزمة تنفجي"⁽²⁾، والحديث موضوع من جهة السند، غير أنه في علم الإدارة صحيح المعنى؛ لأنه يتضمن معنى مطلوب وهوتقة الإداري بأن داخل الأزمة فرصة للنجاة لمن تدبر فيها، وعليه ينبغي أن نتعلم كيف نواجه الأزمة برباطة جأش.

عن الأحنف بن قيس قال: ما سمعت بعد كلام رسول الله ﷺ أحسن من كلام أمير المؤمنين علي حيث يقول: إن للنكبات نهايات لا بد لكل أحد إذا نكب من أن ينتهي إليها، فينبغي للعاقل إذا أصابته نكبة أن ينام لها حتى تنقضي مدتها، فإن في دفعها قبل انقضاء مدتها زيادة في مكروهاها"⁽³⁾.

وحمل الكلام على ظاهره غير مقبول من الناحية الإدارية؛ لأن شأن الأزمة أن تضعنا أمام لحظة حرجة: إما أن ننطلق وإما أن ننكسر، فالسكون لها تصرف إداري خاطئ، ويمكن تفسير هذا

(1) الأحاد والمثاني، حمد بن عمرو وأبو بكر الشيباني، دار الراية، الرياض، 1411، 1991، تحقيق: باسم الجوابرة: 5: 57

(2) مسند الشهاب 1: 436 برقم 489. وهو حديث موضوع انظر كشف الخفاء برقم 366

(3) كنز العمال 3: 301

الكلام من الناحية الإدارية على النحو التالي: الأزمة تمر بمراحل أربعة: تبدأ بالتكوين ثم النمو والانتعاش ثم الانحسار والاختفاء⁽¹⁾، وهذا لا يحصل من غير إدارة، ولا يحصل بأن ننام عنها، إلا أن يفهم كلام الأحنف على أنه أحد أشكال التعامل مع الأزمة لحظة انفجارها بأن تستوعب مطالبها وتستجيب لها، كما لو حدث إضراب عمالي فلا بد من موقف مرن من الإدارة، بأن تطلب موعد للتفاوض معهم؛ لتهدأ الأوضاع ثم تستمع لهم، ثم تعطيهم شيئاً من مطالبهم إلى أن تخف حدة الأزمة، وتعد طريقة احتواء الأزمة وامتطاء الأزمة أحد الطرق الحديثة في إدارة الأزمة شرط أن يكون هذا الموقف عن وعي وبصيرة وتقدير للوضع، لا أن يكون عن غفلة وتناوم لأن شأن الأزمة في المفهوم الإداري أنها قابلة للزيادة على نحو خطر لا يدرك آثاره إن لم نحسن إدارته.⁽²⁾

وفي الحديث القدسي الشريف استعملت لفظة الفتنة للتعبير الأزمة بالمعنى الإداري كما بين الحديث ما في الفتنة من تشويش للذهن وهو أحد خصائص الأزمة: "عن كعبٍ قال اني لأجدُ نَعْتَ قَوْمٍ يَتَعَلَّمُونَ بغيرِ العَمَلِ وَيَنْفَقَهُونَ لغيرِ العِبَادَةِ وَيَطْلُبُونَ الدُّنْيَا بِعَمَلِ الآخِرَةِ وَيَلْبَسُونَ جُلُودَ الضَّانِ وَقُلُوبُهُمْ أَمْرٌ مِنَ الصَّبْرِ فيقول الله تعالى: فَبِي يَغْتَرُونَ أَوْ إِيَّاي يُخَادِعُونَ فَحَلَفْتُ بِي لِأَتِيحَنَّ لَهُمْ فِتْنَةً تَتْرَكُ الحَلِيمَ فيها حيرانا"⁽³⁾ فترك الحليم حيران هو بمعنى تشويش الذهن وهو مطابق لما يذكره الإداريون في وصف آثار الأزمة بأنها حدث غير متوقع يشوش الذهن⁽⁴⁾ وتعد الأوصاف التي ذكرها راوي الحديث من قسوة القلب، وطلب الدنيا بعمل الآخرة، بمثابة إشارات إنذار مبكر

(1) الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، محمد فتحي 12

(2) محسن الخصري، إدارة الأزمة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، 307،

(3) سنن الدارمي، دار الكتاب العربي بيروت، 1407هـ، 1: 102. وانظر تفسير ابن أبي حاتم، المكتبة العصرية،

صيدا، 2: 364

(4) محسن الخصري، إدارة الأزمة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، 113،

تستدعي المعالجة السريعة للنظام التعليمي، والقيمي والتربوي، لتفادي حدوث الأزمة تعرف إدارة الأزمة بأنها التخطيط للأزمة بأسلوب علمي للتحويل نحو وضع أفضل⁽¹⁾.

وهي العملية الإدارية المستمرة المستندة إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة، ثم تعبئة الموارد المتاحة وحشدتها لمنع الأزمة بعد دراسة كلفة الهدف قيمياً ومادياً، واختيار العلاج الذي يحقق أقل ضرر، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت بأقل كلفة، ثم دراسة أسباب الأزمة للاعتبار ومنع تكرارها، ومحاولة الاستفادة من الأزمة لقلب الخسائر إلى إيجابيات.⁽²⁾

وتعرف أيضاً بأنها علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضاً بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها.⁽³⁾

وإدارة الأزمة تقتضي معرفة أقسام الأزمات ومعرفة أسبابها ثم التعامل العلمي مع الأزمة عبر مجموعة خطوات، منها ما يكون قبل نشوء الأزمة ثم أثناء وقوعها وبعد وقوعها، وهو ما نعرضه تالياً.

تقسم الأزمات باعتباريات متعددة؛ فمن حيث مصدرها تقسم إلى أزمات داخلية وخارجية، فالداخلي ما كان من داخل المؤسسة، ومن طبيعة العمل فهو مستكن فيه، إلى أن يأتي وقت ويظهر فيه، كتمرد الموظفين في المؤسسة، والخارجي كالزلازل الطبيعية أو وجود قوى خارجية تدعم الأزمة.

(1) إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، إعداد مختارات بريك تعريب علاء صلاح، القاهرة، 2004، ص: 17

(2) أنظر محمد فتحي، الخروج من الأزق، فن إدارة الأزمات، 41

(3) هناء يمانى، دور القائد المسلم في إدارة الأزمات، ص: 1، www.SAAID.NET فن إدارة الأزمات، جريدة

ومن حيث حجمها، كبيرة وصغيرة، ومن حيث استمراريتها، مؤقتة ومستمرة، ومن حيث المسبب طبيعية أو من صنع الإنسان، ومن حيث المستوى: دولي وإقليمي ومحلي وجموعات وأفراد، وهكذا.⁽¹⁾

وهناك أزمات على مستوى الدول، مثل تمرد مجموعة من مواطني الدولة، أو مواجهة الدولة لعدوان غير متوقع.

للأزمة مقدمات وجواضن تعد بمثابة الأسباب والشروط للأزمة، فمن أخذ بأسبابها نال نتائجها، ومن تجنب أسباب الأزمة نال النجاة منها. "وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ"⁽²⁾

وإن البحث في أسباب الأزمة يدخل في عموم قوله تعالى: "قل: سيروا في الأرض فانظروا كيف بدأ الخلق؛ ثم الله ينشئ النشأة الآخرة. إن الله على كل شيء قدير"⁽³⁾ فإذا كان البحث في الحفريات يكشف لعلماء الطبيعة كيف نشأت الحياة وارتقت فإن لفظ الخلق عام يشمل خلق الإنسان وخلق الإزمات وفي الآية دلالة على أن التدبر في كشف القوانين يحتاج إلى سير في الأرض "والسير في الأرض يفتح العين والقلب على المشاهد الجديدة التي لم تألفها العين ولم يملها القلب. وهي لفظة عميقة إلى حقيقة دقيقة. وإن الإنسان ليعيش في المكان الذي ألفه فلا يكاد ينتبه إلى شيء من مشاهده أوعجائبه؛ حتى إذا سافر وتتنقل وساح استيقظ حسه وقلبه إلى كل مشهد، وإلى كل مظهر في الأرض الجديدة"⁽⁴⁾ فطول مجاورة الأخطاء يؤدي إلى أن تألفها النفس ولا تعود تراها،

(1) الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات، محمد فتحي، ص: 12

(2) سورة الأنعام: 132.

(3) سورة العنكبوت: 20

(4) في ظلال القرآن، سيد قطب، عن المكتبة الشاملة نسخة الكترونية

ولذا حتى نكتشف الأزمة فإننا نحتاج إلى تفكر بعقلية المتدبر، السائر في الأرض يكتشف كل جديد، ويتعلم العلاقات بين الأشياء، لإدراك أسباب الأزمة والمؤشرات التي سبقتها ولم تنتبه لها.

وأسباب الأزمة والنجاة منها من السنن الإلهية، والقوانين الاجتماعية تجري على المسلم وغير المسلم، وهي أشبه بقوانين الفيزياء كالجاذبية، وقوانين الطاقة وغيرها، وإحاطة الإداري بها ضروري، وهي للإداري المسلم في موقع الدعوة أو المؤسسات الإسلامية أشد حاجة لخطورة الآثار المترتبة على فوتها.

وتعد الإحاطة بأسباب الأزمة من شروط التأهل للاستخلاف، لصلتها الوثقى بمفهوم الإحاطة الذي نص على اعتباره رسول الله ﷺ بقوله: " وإن دين الله لن ينصره إلا من أحاطه من جميع جوانبه"⁽¹⁾ ومقتضى الإحاطة الوعي للسنن الكونية المساعدة على نجاح أو فشل المتصدي للأحكام الشرعية.

كان رسول الهدى عليه افضل الصلاة واتم التسليم شخصية قيادية متفردة وحكمة عظيمة وخلق وانسانية قال تعالى: (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (القلم 40)

بجانب هذه الصفات الشخصية التي يتمتع بها الرسول الكريم كان هناك التدبير الالهي بجانب العظمى لنبيه والتوفيق والحماية القصوى (وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ) (المائدة 67) اضافة لمشاورة اصحابه هذه الصفات العلية والتي احاطت برسولنا الكريم جعلته يعالج الكم الهائل من الازمات التي تعرض لها منذ بدء الرسالة وحتى انتقاله للرفيق الاعلى أى ازمات بحكمة ودارية تامة، بل قبل بعثته قام بمعالجة ازمات عديدة في قومه منها ازمة وضع الحجر الاسود في الكعبة المشرفة.

(1) السيرة النبوية، واخبار الخلفاء الراشدين، ابن حبان، مؤسسة الكتب الثقافية، تصحيح عزيز بك بيروت، 1987، 101 وانظر للتوسع في هذا الشرط بحث: منهج ابن خلدون في التعاطي مع النصوص الشرعية، اسلامية المعرفة عدد، 51، شتاء 2008. ص: 203

المبحث الثالث

مراحل إدارة الأزمة

تمهيد:

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء).

أو تحديدها بأربعة مراحل :

(مرحلة الصدمة، ومرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة الاعتراف بالأزمة، ومرحلة التكيف)، أو (المراحل) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحلل الأزمة ، ومرحلة الانهيار التنظيمي) . في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي: .

أ- مرحلة ما قبل الأزمة: وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل

ضمنية وهي :

أولاً: مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.

ثانياً: مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

ثالثاً: مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخلياً، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مسارا" يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد. ويفيد الرصد والتدخل السريع

والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

ب- مرحلة الأزمة:

وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث . إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى اعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

ج- مرحلة ما بعد الأزمة: تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل . ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

تتباين اسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة ، او معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي) ، وعمق الأزمة (عميقة جوهرية وهكيلية التأثير، وغير عميقة وهامشية التأثير)، او شدة الأزمة (عنيفة جامحة، وهادئة) شاملة لجميع اجراء المنظمة، واخرى تصيب جزءاً أو أجزاءً محددة من المنظمة)، او محور الأزمة (مادية، معنوية ، او الاثنين معاً) ، او مستوى الأزمة (على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمة) . وقد تبوب الأزمة على انها داخلية او خارجية، أو حسب طبيعتها اقتصادية، أو أدارية الخ .او ازمان طبيعية ، واخرى من صنع الانسان واستخدامه للتقانه.

تعتمد التصنيفات السابقة الذكر اساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة الى استخدام اكثر من معيار في تصنيف الأزمات ، وقد قدم انموذجه الذي عبر عنه بمصنوفه الأزمة .

مصنفاً "الأزمات الى اربعة انواع باعتماد معياريين لتحديد نوع الأزمة هما :

- قابلية التنبؤ بالأزمة : اذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان واسلوب حدوثها معروفاً ، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث . ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فإن الحاجة الى معيار ثان للتصنيف يكون مهماً ويتمثل بإمكانيات التأثير .

- امكانيات التأثير في الأزمة: أذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها او تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ ، وذلك عبر مواجهه اسباب الأزمة .

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد انواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الاجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة، وفي الأتي أستعراضاً للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة :

أ- الأزمات التقليدية : وتقع في المربع الاول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ ، وامكانية التأثير فيها معروفة ومحددة . ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة ، مثل ازمات انفجارات المصانع الكيماوية ، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والاضرار المصاحبه، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية ، وان كانت كبيرة أحياناً، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن أدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع ، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة ، كذلك امكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فانه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وادارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفوءة ، اضافة الى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الانشطة والاجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية .

ب- الأزمات غير المتوقعة : وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق الا انها حساسة للتأثير فيها . يحدث هذا النوع بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة او بسبب الانظمة الطبيعية وتتطوي على تهديد كبير بالخطر .

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرع وقوع الآزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الآزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم:

2- الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.⁽¹⁾

3- احتواء الأضرار والحد منها:

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

(1) الحملوي، محمد رشاد ، 1995، المرجع السابق، ص (62-63).

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.⁽¹⁾

4- استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5- التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع.

(1) الحملوي، محمد رشاد ، 1995، المرجع السابق، ص (63-64).

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير .

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو ادعاء بطولات كاذبة.(1)

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق...

فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

– مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

– مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.

– مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة.(2)

كما حددها عليوة بأربع مراحل:

– المرحلة التحذيرية: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.

– مرحلة نشوء الأزمة: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرها.

(1) الحملاوي، محمد رشاد ، 1995، المرجع السابق، ص (64-65).

(2) عز الدين، أحمد جلال ، 1990م، مرجع سابق، ص (29 – 31).

– مرحلة انفجار الأزمة: تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.

– مرحلة انحسار الأزمة: تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية

من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.⁽¹⁾

وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات:

يمكن للمجتمع أن يحسن من قدرته في إدارة المراحل الخمسة للأزمات عن طريق ما يلي:

مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

– ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.

– فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.

– مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار.

– وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام.

– هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.

– إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.

– نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

مرحلة الاستعداد والوقاية:

– فحص للأزمات.

– فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.

(1) عليوة، السيد، 2002م، مرجع سابق، ص (26 - 27).

– إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).

– تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.

– التحكم في التحميل لمنع الزيادة.

– إدارة النظام ومنع الإسراف.

مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

– الحصول على المعلومات اللازمة.

– تحديث القدرات في مجال الاحتواء.

– اختبار قدرات الاحتواء.

– تنفيذ أسلوب الاحتواء.

– تقدير ومكافأة محتوى الأضرار.

– تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

مرحلة استعادة النشاط:

– تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.

– تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.

– تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.

– تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.

– تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.

– تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.

– تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.

– تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

مرحلة التعلم:

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنويا مثلاً)⁽¹⁾.

معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته منها:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.

(1) الحملاوي، محمد رشاد: "التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995، ص (48 - 53).

- النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقذنا - كالحكومة بكل إمكاناتها - عند وقوع الأزمة.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟!
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها.
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.⁽¹⁾

نموذج إدارة الأزمة:

قلنا سابقاً أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو منع حدوثها إن أمكن أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا.

(1) عباس، صلاح: "إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م، ص (52-53).

ولتحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها كان لابد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة.

مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإشارات + الاستعداد والوقاية):

وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة:

إنشاء وحدة لإدارة الأزمات:

وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن يتم تنظيمها بشكل جيد " نظام المصفوفة "، وهو احد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة.

إنشاء فرق المهمات الخاصة:

للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة.⁽¹⁾

التدريب:

يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة.

(1) كردم، عبد الله متعب: " اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات "، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص (54-56).

التطوع ومشاركة القطاع الخاص:

يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات.

التوعية والإعلام:

لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة.

التعاون الإقليمي والدولي:

مد جسور التعاون سواءً مع المؤسسات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات.

إعداد سيناريوهات الأزمة:

يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة للإتباع لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات.⁽¹⁾

مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً وللتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة، ولا ننسى هنا أن الأزمات ليست واحدة فلكل أزمة تكتيك معين

(1) كردم، عبد الله متعب، 2005، المرجع السابق، ص (56-57).

لإدارتها والتعامل مع أحداثها إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات.

وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة:

تنفيذ خطط الأزمات:

وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة.

قيادة مركز الأحداث:

أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه.

المعلومات والاتصالات:

وحتى تتجح إدارة الأزمات في أعمالها لا بد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب.

التعامل مع الإعلام:

يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص " متحدث رسمي " على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق (إعلامي ، سياسي، أمني) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة.

أهمية الوقت:

الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على

إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طويلاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة.

ضبط وتنظيم التداخلات:

يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسؤولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها - عليا، وسطي، فرق العمل التنفيذية - لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسؤولين من ذوي المراتب العليا، من أجل أن تذوب كافة التدخلات.

سرية المعلومات:

يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لان التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة.

المصالح وضرورات الأمن:

في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، و ملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين.⁽¹⁾

مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط + التعلم):

وإدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً، من خلال المحاور التالية:

(1) كردم، عبد الله متعب، 2005، المرجع السابق، ص (57-60).

البناء وإصلاح الأضرار:

وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر بل إلى مدد زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام.

التقييم والدروس المستفادة:

لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة إذ ينطقونه (Ji - Wet) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على (الخطر) أما الأخرى فهي تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والاستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وكوامن القصور والتقصير مما يتيح فرصة للتغيير والتطور.

إجراء الدراسات والأبحاث:

نتيجة لوقوع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تعد كنزاً ثميناً للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم - معنوياً ومادياً- لإجراء دراساتهم.

وضع الضوابط لعدم التكرار:

يعتبر تكرار الأزمة من أفسى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار، وان لا تكتفي بإخماد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها، والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع انفجار الأزمة من جديد.⁽¹⁾

(1) كردم، عبد الله متعب، 2005، المرجع السابق، ص (60-61).

الفصل الثالث

الأزمات الصناعية

المبحث الأول: الصناعة في السودان

المبحث الثاني: صناعة الاسمنت بولاية نهر النيل

المبحث الثالث: إدارة الأزمات الصناعية بولاية نهر النيل

المبحث الأول

الصناعة في السودان

تمهيد:

عرف السودان الصناعة منذ أمد بعيد لتلبية حاجاته البسيطة من خلال الصناعة التحويلية التي تعتمد اعتماداً كلياً على موارد خام محلية. وذلك ما يعرف بالصناعات التحويلية من صناعة الزيوت بالعصارات البدائية والنسيج وصناعة الصابون والجلود والأحذية . كانت بداية الصناعة في السودان إنتاج طبيعي للظروف التي أحاطت بالبلاد بعد الحرب العالمية الثانية من شح احتياجات السوق المحلية من المنتجات الصناعية الخفيفة. حيث بدأ مصنع اسمنت عطبرة في 1949م. ومصنع تعليب اللحوم بكوستي عام 1952م ومصانع للأدوات المنزلية والزجاج والسجائر. بعد الاستقلال كانت الاستثمارات في الصناعة قد بدأت أولى خطواتها في هذا المجال .

البنية الاقتصادية القائمة في السودان تعتمد على الإنتاج الزراعي بشقيه الحيواني والنباتي حيث يشكل التصنيع الزراعي نسبة 8.4% من جملة الاستثمارات القائمة من سكر ونسيج وصناعات غذائية وجلود ومطاحن وزيوت وبعض الصناعات الأخرى .

بلغت مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي في 1993/92م حوالي 17.5% بينما مساهمة الصناعة عام 1982/81م حوالي 17% من الناتج المحلي الإجمالي. أما في عام 1994/93م انخفضت المساهمة قليلاً إلى 16.4% ثم إلى 15.8% في عام 1995/94م⁽¹⁾.

(1) الطاهر عبد الله أحمد نور الدين، العولمة والتجارة الخارجية للدول النامية دراسة حالة السودان، الدار السودانية للكتب، الطبعة الأولى، 2009، ص219.

تطور الصناعة في السودان:

أن تاريخ الصناعة في السودان يمتد إلى ما قبل الاستقلال ففي 1918م أقيم مصنع اسمنت مكوار (منطقة خزان سنار) وبعده قامت مصانع عدة منها مصنع لحوم كوستي 1952م ومشروعات أنزار الصناعية (النسيج والصابون) ومصنعين للدوم في عطبرة . ومصنع تجميع اللوري ببورتسودان. وهذه كلها كانت بدايات للصناعات التحويلية في السودان قبل الاستقلال التي لم تعد في خارطتنا الصناعية اليوم ذلك لأنها لم تستطيع أن تواكب المتغيرات اللاحقة وتتفاعل مع معطيات المنافسة واحتياجات المستهلك.

عند استقلال السودان في يناير 1956م كانت الاستثمارات الصناعية قد بدأت أولى خطواتها بهذا المجال، وقد أعلنت حكومة الاستقلال الأولى سياستها الرامية إلى تشجيع رأس المال المحلى والأجنبي بإصدار قانون الميزات الممنوحة عام 1956م وكان لهذا القانون أثره الايجابي في تنشيط الاستثمار في مجال الصناعة اذ بلغ إجمالي الاستثمار 2.7 مليون جنيه في العام 1959م بينما لم يتجاوز المستثمر في الصناعة 540.000 جنيه فقط عام 1956م.

كانت مشاركة القطاع الصناعي في الناتج القومي عام 1956/55م متواضعة للغاية ولم تتعد 1% من إجمالي الناتج المحلى ارتفعت إلى 2% في عام 1961/60م وحتى هذا العام فقد كان الجهد كله في تنمية قطاع الصناعة يقوده وينفذه القطاع الخاص.

اعطت الخطة العشرية (1960/1970م) اهتماماً كبيراً لتنمية الصناعة في البلاد فرصد لها في الخطة مبلغ 76.3 مليون جنيه 25.3 في القطاع العام و51 مليون للقطاع الخاص. فدل هذا على أن الدولة قد بدأت مرحلة جديدة في تشجيع تطور الصناعة في البلاد بدخولها الصناعة كمستثمر في هذا الميدان.

في عام 1960م أنشأت الدولة البنك الصناعي كمؤسسة حكومية تعمل على تشجيع نشاطات القطاع الخاص في مجال الصناعة وتوفير التمويل لتوسيع قاعدة القطاع الخاص وفي عام 1962م

قامت الدولة بإنشاء هيئة المصانع الحكومية لأشرف على إدارة المصانع الحكومية. وأعيد تشكيل هذه الهيئة باسم (مؤسسة التنمية الصناعية) عام 1965م لأشرف على المصانع القائمة بالإضافة إلى دراسة واعداد المشروعات الصناعية الجديدة لتوسيع القطاع الصناعي.

خلال عام 1966م أنشئت بالسودان لأول مرة وزارة الصناعة والتعدين والتعاون . كما صدر قانون للاستثمار الصناعي وهو (قانون تنظيم الاستثمار وتشجيعه لسنة 1967م) كما أنشئ مركز البحوث والاستشارات الصناعية بعون من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

فكان لهذا الجهد المزدوج بين القطاع العام والخاص في مجال الاستثمار في قطاع الصناعة بالإضافة إلى سياسات الدولة الرامية إلى تشجيع التصنيع بإصدار القوانين وإنشاء المؤسسات المتخصصة لرعاية الصناعة والإشراف عليها أثره الكبير في توسيع قاعدة قطاع الصناعة وزيادة مشاركتها في إجمالي الناتج المحلي، فارتفعت مساهمة القطاع في إجمالي الناتج المحلي من مستواه المنخفض الذي لم يتجاوز 1% عام 1956/55م و2% عام 1961/60م إلى 8% في عام 1966م و 9.4% في عام 1969م.

تبع ذلك عام 1971/70م إجراء أول مسح صناعي شامل للبلاد بالتعاون بين وزارة الصناعة والتعدين والمكتب العربي للتنمية الصناعية وقد أبرز هذا المسح إن الأهمية النسبية للصناعات السودانية القائمة من حيث مساهمتها في القيمة المضافة وإلى حد كبير من حيث عدد العاملين تأتي على النحو :

1- صناعة المواد الغذائية والمشروبات الروحية والتبغ.

2- صناعة الغزل والنسيج وصناعة الجلود والأحذية.

3- صناعة الكيماويات والمنتجات الكيماوية والفحم والمطاط والبلاستيك.

4- صناعة المنتجات المعدنية والماكينات والمعدات.

5- صناعة الورق والطباعة والنشر والمصنوعات الورقية.

6- صناعة الزجاج ومنتجات الخامات التعدينية غير المعدنية عدا البترول والفحم.

7- صناعة الخشب ومنتجاته والأثاث.

لقد اتسمت الصناعة الناشئة في السودان منذ الاستقلال بإنتاجها للسلع الاستهلاكية لمقابلة احتياجات السوق المحلي كما اتسمت بصغر حجمها نسبة لقدرة المستثمر الخاص المحدودة.

يملك السودان موارد ومقومات اقتصادية التي لو أحسن استغلالها لكان في مصاف الدول الصناعية فهو يدخر بالعديد من الموارد الطبيعية المتنوعة بجانب توفر الأيدي العاملة الرخيصة ألا انه مازال يقع تحت مظلة تصنيف الدول النامية أو المتخلفة أو دول العالم الثالث.

نجد أن الاقتصاد السوداني يتصف بالبدائية فهو يعاني كثيراً من اختناقات ومشاكل وتدهور مريع في الطاقة الانتاجية المتدنية والعمالة المدربة التي هجرت الصناعة لقلّة الاجور والحوافز وخرجت تبحث عن الاجر الكبير والوضع الأحسن خارج السودان ومشاكل التمويل مازالت قائمة بالإضافة لضعف البنيات التحتية والأساسية التي تقف في وجه تقدم وتطور الصناعة.

وكل ذلك يرجع إلى أن السودان شأنه وبقية دول العالم الثالث التي تسعى للتنمية لكنه يعاني من عدم القدرة على تدبير الأموال اللازمة لتنفيذ برامج التنمية والاستثمار والسبب واضح أن هنالك ضغوط دوليه واقليميّه لضمان خروج أي دولة من دول العالم الثالث عن فك السياسة الاستعمارية الحديثة والتي تدور في تيار مصلحة المستعمر لذلك اعتمد السودان اعتماداً كبيراً على خطط التنمية والاستثمار على اقتراض التمويل المصرفي من جهة ومصادر التمويل الخارجية الرسمية ومصادر التمويل الخاصة ذات الفوائد العالية مع إتباع سياسة مشجعة للاستهلاك.

السودان كغيره من دول المنطقة تأثر بتطور الصناعات التحويلية بأوروبا خلال القرن التاسع عشر من خلال بعض الصناعات التي قدمت للبلاد من العهد التركي وهي صناعات خفيفة

وحرفية بهدف توفير احتياجات الجنود والحكام الأتراك خلال فترة (1821-1885) ومع ذلك دخل الثنائي للبلاد في نهاية القرن الماضي.

انتشرت بعض الحرف والمهن الصناعية ممثلة في ورش السكك والنقل النهري والبريد والبرق (التلغراف) والأشغال والمخازن والمهمات وكل هذه المهن ارتبطت لتوفير احتياجات الجنود وحكم العهد الثنائي.

ومع نهاية الربع الأول للقرن العشرين وبإنشاء خزان سنار وقيام مشروع الجزيرة وزراعة القطن بمنطقة الزيداب ضمن مشروع التوطين بتلك المنطقة دخل تطور الصناعة بالسودان مرحلة جديدة محصول القطن صار يوفر المواد للغزل والنسيج والإنتاج البذرة لمعاصر الزيوت التقليدية ولمصانع الصابون.

ومع نهاية العقد الرابع للقرن العشرين وبداية الحرب العالمية الثانية فرضت تلك الظروف وضع جديد للصناعة الوطنية بعد أن صار استيراد الواردات الصناعية للاستهلاك المحلي يواجه صعوبات بسبب مخاطر الحرب وبالتالي اتجه بعض التجار الأجانب والوطنيين ، للاستثمار في العديد من مجالات الصناعات التحويلية وشجعت الدولة هذا الاتجاه لتوفر احتياجات البلاد من السلع الأساسية مثال :

الزيوت النباتية، الصابون، منتجات الدقيق، الحلويات، و الطحنية، المياه الغازية، المدابغ والأحذية، المطابع، الورش والمسابك لإنتاج قطع الغيار، واستمرت هذه الصناعات تعمل في اطار توفير احتياجات البلاد في أواسط الخمسينات حيث قامت بتراخيص من السلطات المحلية في غياب وجود

تشريع ينظم ويشجع الاستثمار الصناعي قبل استقلال السودان واغلب تلك المنشآت كانت مملوكة للتجار الاجانب⁽¹⁾.

السياسات العامة لقطاع الصناعة في السودان :

- رفع مساهمة الصناعات التحويلية وزيادة مساهمته في الصادرات وفي الإيرادات للدولة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنشآت الصناعية الوطنية للوصول إلى طاقات تشغيلية عالية للطاقات العاطلة وإعادة تشغيل المتدنية الاداء وتنفيذ المشروعات الصناعية المتعثرة والارتقاء بطاقات التشغيل الى نسب عالية مقارنة مع الطاقات المركبة.
- العمل على الاكتفاء من جميع السلع الاستهلاكية والغذائية وذلك باستغلال الموارد الوطنية وتحقيق الترابط مع القطاع الزراعي والقطاعات الأخرى مثل قطاعات التقانة والطاقة والتجارة والخدمات.
- العمل على إتباع سياسات آلية السوق في الإنتاج الصناعي باعتباره عنصر هام في التنمية الاقتصادية والصناعية وتبنى سياسات وبرامج لتوجيه الإنتاج الصناعي للتصدير وذلك للاندماج في الاسواق العالمية والخدمات.
- العمل على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومطابقة المواصفات القياسية ومعايير جودة المنتجات الصناعية في كل المصانع وفق المعايير العالمية المتعارف عليها.
- العمل على تطبيق متطلبات الصداقة البيئية في المناطق الصناعية وحماية البيئة من التلوث الصناعي والاهتمام بالبيئة الصناعية والمحافظة عليها من التلوث في الحدود المتعارف عليها⁽²⁾.

(1) أمال محجوب حمد، الآثار الاقتصادية للاستثمار والتمويل بقطاع الصناعات التحويلية 1990. 2002م رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشوره ،جامعة النيلين
(2) حسن محمد احمد (الاداء الاقتصادي لمصانع الاسمنت في السودان 1989/1988 بحث لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد غير منشور ، جامعة امدرمان الاسلامية، سبتمبر 2001 ص 82-84.

واجهت المصانع في القطاع العام مشكلة كيفية إدارة هذه المصانع منذ نشأتها ووضح أن مسألة إدارة هذه المؤسسات الصناعية تحتاج إلى قدر من المرونة والتعاون خاصة بين قطاع الصناعات المتشابهة مثل السكر وصناعة الجلود والدباغة وصناعة الغزل والنسيج وكان يجب أن يكون هنالك تنسيق بين هذه المؤسسات.

حتى عام 1965م لم تكن هنالك وزارة للصناعة مستقلة بل كانت تتبع لوزارة التجارة ، وشهد العام 1962م قيام ما عرف بهيئة المصانع الحكومية وكان الغرض منها إدارة المصانع الحكومية التي تم انشائها بعد عام 1959م.

وتم تقسيم المصانع داخل هذه الهيئة الى قطاعات فرعية على النحو التالي:

- قطاع الغزل والنسيج وكان يضم أربعة عشر مصنعاً.

- قطاع السكر ويضم أربعة مصانع.

- قطاع الصناعات الغذائية ويضم ستة مصانع.

- قطاع الأسمنت ويضم مصنعين.

- قطاع الجلود ويضم ثلاثة مصانع.

- قطاع الصناعات الورقية ويضم مصنعين.

- مسبك الخرطوم.

مضاف الي هذه المصانع والقطاعات المصانع التي كانت الحكومة تشارك في رأسمالها مثل مصنع سكر كنانه ومصانع باتا للأحذية وجولات البلاستيك ومصنع السماد والشركة العربية المشتركة للزيوت والنشا والجلكوز والالبان وهناك مشروعات تدار خارج القطاع الصناعي.

هذا التضارب يوضح لنا مدى عمق المشكلة الادارية التي كانت تعاني منها المصانع

الحكومية.

وشهد عام 1965م إعادة تشكيل هيئة المصانع الحكومية وتم تغيير الاسم الى المؤسسة للتنمية الصناعية وكان الغرض منها الإشراف على المصانع الحكومية القائمة بالإضافة لإدارة وإعداد المشروعات الصناعية الجديدة.

تم تصفية مؤسسة التنمية الصناعية العامة والمؤسسات الفرعية التابعة لها لتصبح القطاعات الفرعية عبارة عن شركات عامة تحت مسئولية مجالس إدارات وتوضح لنا هذه الإشارات العلاقة بين وزارة الصناعة وهيئة القطاعات العامة بعد قيامها في عام 1966م لأن القدر الأكبر من اهتمام وزارة الصناعة ومهامها قد حظى به القطاع الخاص حيث كانت تتكون من مصلحة الصناعة والتي تشرف على تطوير الصناعة في القطاع الخاص، زائداً مكتب صغير يسمى بـ(رئاسة الوزارة) وقد كان يتعامل مباشرة مع وكيل الوزارة حيث كان المكتب يشكل همزة الوصل بين وكيل الوزارة ومؤسسة التنمية الصناعية، والتي كانت تشرف بصفة مباشرة على مصانع القطاع العام وبالتالي لوزارة الصناعة الإشراف المباشر على مصانع القطاع العام ، وقد شارك وزارة الصناعة في مسئولية القطاع العام وزارة المالية حيث كانت مسئولة عن التخطيط لإنشاء مشروعات جديدة تابعة للقطاع العام كذلك وزارة التخطيط الاقتصادي في نطاق خطط التنمية في البلاد⁽¹⁾

اهتمت وزارة الصناعة اكثر ما اهتمت بالقطاع الخاص وبذلت مجهودات مقدره من أجل النهوض بالقطاع الخاص وفق سياسة معينة تتمثل في اشراك راس المال الخاص الوطني والاجنبي في عجلة الاقتصاد في البلاد لأن راس المال العام لوحده لا يستطيع النهوض بالصناعة لذلك اهتمت الحكومة بنوع معين من الصناعات خاصة تلك التي تحتاج الى راس مال ضخم وليست ذات عائد سريع بل تحتاج الى صبر لعدة سنوات حتى تثمر ، لذا اهتمت وزارة الصناعة بإصدار قوانين

(1) المؤتمر القومي للقطاع الصناعي، دور وزارة الصناعة في التنمية الصناعية في السودان مكتبة المجلس القومي للبحوث، مصطفى فضل المولى ص17.

الاستثمار حيث أنه ما كاد يمضى عام على قيام الوزارة حتى بدأت في إصدار قوانين جديدة للاستثمار بهدف زيادة الميزات الممنوحة للمشروعات الصناعية وإزالة ما يعترضها من معوقات، فأصدرت قانون تنظيم الاستثمار الصناعي وتشجيعه لعام 1967م وتشجيعاً للقطاع الخاص للدخول في ميدان الصناعة نصت المواد 7-16 من القانون على إعفاء المعدات وقطع الغيار اللازمة للإنتاج والتركيب والصيانة من الرسوم الجمركية، هذا الى جانب تخفيض رسوم الكهرباء وفئات نقل المواد الخام والمعدات وحماية الإنتاج المحلي من منافسة السلع المستوردة ، وقصر مشتريات القطاع العام على الإنتاج المحلي إذا كان جيداً في نوعه وأسعاره.

بعد صدور قرار التأمينات العمومية في العام 1970م واستيلاء الحكومة على عدد من المشروعات في القطاع الخاص مما انعكس سلباً على حركة تطور الصناعة في البلاد أصدرت وزارة الصناعة قانون الاستثمار الصناعي لعام 1972م تحت مسمى جديد هو قانون التنمية وتشجيع الاستثمار الصناعي لسنة 1972م وكان واضحاً أن الهدف من هذا القانون طمأنة الرأسمالين من المخاوف التي ساورتهم من جراء التأمينات والمصادرة التي حدثت في عام 1970م وأجاز القانون لوزير الصناعة إعطاء الضمانات الكافية لفترة زمنية يتفق خلالها على عدم التأمين، على أن تحدد الفترة على حسب المشروع ونوعه وفي حالة التأمين لأسباب إضطرارية تلتزم الحكومة بأن يتم ذلك وفقاً للإجراءات القانونية وأن يدفع تعويضاً عادلاً وفي حالة رأس المال الاجنبي بتحويل ما يساوى رأس المال المستثمر أصلاً الى مصدره ويدفع ما تبقى بمستندات يمكن إعادة استثمارها في مجالات أخرى داخل البلاد.

غير أن هذا القانون وكغيره من سابقاته لم يكتب له النجاح والاستمرار فتم اصدار قانون التنمية وتشجيع الاستثمار لعام 1974م حيث أمن على القانون السابق له خاصة فيما يتعلق بالضمانات ضد التأمين والمصادرة.

وفى عام 1980م أصدرت وزارة الصناعة قانون جديد ألغى كل القوانين السابقة وميزته أنه كان شاملاً لكافة أنواع الاستثمارات الصناعية والزراعية والخدمات وبموجب هذا القانون الذى سُمى بقانون تشجيع الاستثمار لسنة 1980م أصبح الوزير المختص والمسئول عن الاستثمار هو وزير المالية والاقتصاد الوطنى، وأصبحت الامانة العامة للاستثمار هي الجهة المشرفة على الاستثمار في المجالات المختلفة.

يمكن القول أن وزارة الصناعة قد بدأت كقسم صغير بوزارة التجارة والصناعة يتكون من عشرة افراد شكل نواة مستقلة عن وزارة التجارة والصناعة سابقاً ، تكونت هذه الوزارة الوليدة المستقلة من قسمين: مصلحة الصناعة وبها قسم خاص بدراسة طلبات الاستثمار الصناعي في القطاع الخاص حتى مرحلة التصديق عليها ، وقسم اخر يتولى تنفيذ الامتيازات الواردة في تراخيص المصانع وتقديم كافة الخدمات اللازمة للمشروعات الصناعية الجديدة.

وقد تطورت الوزارة الجديدة بسرعة كبيره وانضم إليها عدد من الخريجين بالإضافة الى بعض الإداريين من الوزارات والمصالح الحكومية الأخرى واتسمت الفترة الأولى من عمر الوزارة بالحيوية والنشاط وتمكنت من دراسة عدد كبير من طلبات الاستثمار الصناعي والتصديق على الجيد منها، ثم رعاية المصانع الناشئة والقديمة بشتى الوسائل وتقديم الخدمات لها وتطبيق الامتيازات عليها، والعمل على حل مشكلاتها مما ساهم في زيادة مساهمة القطاع الصناعي في الناتج القومي.

دور وزارة الصناعة في تنمية الصناعة في القطاع الخاص :

اتفقت سياسات الحكومات الوطنية المتعاقبة على تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في المجال الصناعي واشرفت على ذلك وزارة الصناعة ، وكان دورها يتمثل في الآتي:

1. دراسة الطلبات الخاصة وإقامة الصناعات الجديدة أو تكبير حجم الصناعات القائمة أو تغيير غرضها الصناعي أو تحويلها من جهة إلى أخرى وتقديم تلك الدراسات للجنة استشارية فيها ورفع توصيات محددة بشأن الترخيص لها أو منحها أي ميزات للسيد وزير الصناعة.
2. تسجيل جميع المنشآت العاملة وإصدار الشهادات الخاصة بذلك.
3. تحديد سعر بيع المنتجات الصناعية على ضوء دراسة تكاليف الإنتاج المؤتمر القومي للقطاع الصناعي، دور وزارة الصناعة في التنمية الصناعية في السودان الخرطوم 1986ص8.
4. وضع مواصفات تلتزم بها المنشآت الصناعية في إنتاجها وفي استخدام المواد الخام.
5. التوصية لدى الوحدات الحكومية الأخرى على طلبات المنشآت الصناعية باستيراد المعدات والخامات واستجلاب الفنيين الأجانب وتحويل مدخراتهم.
6. الاتصال بالجهة الحكومية المختصة لتطبيق الامتيازات الممنوحة للمنشآت الصناعية المختلفة.
7. تقديم خدمات متنوعة للمصانع.
8. دراسة طلبات المنشآت الصناعية الخاصة بحماية إنتاجها من المنافسة الخارجية سواء بقلل باب الاستيراد كلياً أو جزئياً أو رفع الرسوم الجمركية عن السلع المشابهة المشهورة.
9. العمل بالتنسيق مع الجهات المختصة على توفير توزيع الأراضي للمصانع حسب احتياجاتها.
10. العمل على دراسة وحل المشكلات المختلفة التي تواجه الصناعة وتذليل العقبات التي تعترض سبيلها⁽¹⁾.

بدأت الصناعة السودانية في الظهور كنتيجة طبيعية للظروف التي نشأت خلال فترة الحرب العالمية الثانية حيث تعذر وصول الواردات الأجنبية بسبب انقطاع خطوط التمويل والمواصلات وانشغال

(1) المؤتمر القومي للقطاع الصناعي، دور وزارة الصناعة في التنمية الصناعية في السودان، الخرطوم 1980 مصدر سابق.

الصناعات البريطانية التي كانت تعتبر المصدر الرئيسي للسلع في السودان بإنتاج مستلزمات الحرب.

نتيجة لهذا الوضع الجديد قام رجال الاعمال بإنشاء الصناعات الصغيرة بالسودان وكان الغرض منها توفير احتياجات الأسواق المحلية فنشأت معاصر الزيوت ومصانع الصابون والحلويات وورش الصيانة، الا انه بانتهاء الحرب تبين أن هذه الصناعات غير قادرة على المنافسة فتوقف العديد منها.

في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية قامت عدة صناعات بواسطة رؤوس الأموال الأجنبية وخصوصاً البريطانية ومن هذه المصانع مصانع لإنتاج الاسمنت والسجائر وعصر الزيوت والاحذية والمشروبات الروحية وتعليب اللحوم ، وظلت هذه الصناعات قائمة بعد الاستقلال واضيفت اليها صناعات جديدة أخذت في الظهور سواء بفضل تشجيع القطاع الخاص على طرق هذا المجال أو بسبب اتجاه الحكومة الى إنشاء الصناعات الجديدة وتوسيع نطاق القطاع العام.

وحتى عام 1959م لم يكن من سياسة الدولة الدخول في المشروعات الصناعية بالمعنى المعروف والمفهوم باستثناء مشروع الزاندي، وكانت الدولة قاصرة على تشجيع رأس المال الخاص الوطني لإقحام هذا المجال، لكن بحلول عام 1959م إتجهت الحكومة لإنشاء بعض المصانع وإدارتها إدارة مباشرة كمرافق الدولة حيث تم توقيع عقد إنشاء مدبغة تلاه عام 1960م عقد لمصنع السكر ثم مصنع للكرتون.

ولحسم مسألة إدارة هذه المؤسسات خاصة بعد ظهور عدد من المشكلات الإدارية والتنفيذية والتي كانت في حوجه لتنسيق الجهود من جميع الوحدات الحكومية ذات الاختصاص أو ذات الصلة بهذه المصانع من غير وزارة التجارة والصناعة آنذاك فقد تم تكوين مجلس مسئول السيد وزير التجارة عن إدارته ويمثل هذا المجلس المصالح ذات الصلة بهذه الاعمال وسمى باسم مؤسسة التنمية الصناعية وقد ضم مجلس إدارة هذه المؤسسة ممثلين من الآتي:

1. وزارة الصناعة والتعدين.

2. وزارة التجارة والتموين.

3. بنك السودان.

4. ثلاثة من الأعضاء عينهم مجلس الوزراء⁽¹⁾.

حيث خولت لوزير التجارة صلاحيات محددة تجاه هذه الهيئة ويلزم القانون المؤسسة بتقديم ميزانيتها وحساباتها وتقارير سنوية لمجلس الوزراء عن طريق وزير الصناعة وكان الهدف من هذه الهيئة تنمية القطاع الصناعي في السودان.

من خلال استعراض الخطط السابقة نجد أن التركيز منصب حول الاستفادة من موارد البلاد الزراعية في الصناعة كل في مجاله للنهوض بالزراعة والصناعة معاً وهو ما جعل الأنظار تتجه نحو الصناعات التحويلية مثل صناعة السكر والمواد الغذائية ودباغة الجلود ومحاولات الاستفادة من الموارد الطبيعية الأخرى في صناعات مختلفة مثل صناعة الاسمنت والتعدين غير أن الصناعات التحويلية قد نالت الحظ الاوفر من الاهتمام⁽²⁾.

(1) محمد زكى المسير، الاقتصاد السوداني بين التصنيع وتنمية الزراعة، مطبوعات جامعة القاهرة 1973م، ص63.

(2) جمهورية السودان، مؤسسة التنمية الصناعية، سلسلة التعريف بالسودان 17، إعداد القسم الثقافي بوزارة الإعلام والشئون الاجتماعية 1969، المصدر السابق، ص20.

المبحث الثاني

صناعة الاسمنت بولاية نهر النيل

تمهيد:

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الاستراتيجية المولدة لصناعات اخرى وغالبا ما يكون المنتج مدخل لصناعات أخرى كما أنه يساعد على انتشار العمران الحضري. وصناعة الاسمنت من الصناعات الاولى التي نالت قصب السبق في خارطة الصناعة السودانية. تستعمل المواد الأسمنتية بأنواعها المختلفة كمواد لاصقة تعمل على التماسك في المباني والإنشاءات الخرسانية بالإضافة إلى استخدامها في الأغراض الأخرى مثل إنشاء الطرق والكباري والأفران الصناعية وأعمال البياض والتغطية بالبلاط⁽¹⁾.

الخامات المستخدمة في عمليات تصنيع الأسمنت :

- (1) حجر الكالس الذي يعطي أوكسيد الكالسيوم ويجب ألا تزيد نسبة
- (2) حجر الجبس كبريتات الكالسيوم .
- (3) الطين (التراب) السليكات والألومينات
- (4) الوقود السائل .
- (5) بعض مصادر الحديد.
- (6) بعض مصادر أكسيد الألومنيوم .

تطلق كلمة الأسمنت على جميع المواد التي تتحول إلى الحالة الرخوة عند خلطها بالماء ثم تتحول بالتدريج إلى مادة صلبة نتيجة لتبلورها .

تختلف خواص الأسمنت تبعاً لتركيبه وعمليات تحضيره، وأهم خواصه هي :

(1) www.qalaahololdings.com

(1) سرعة التصلب :

هناك أسمنت سريع التصلب يتجمد خلال عدة دقائق ويوجد أنواع أخرى تحتاج إلى عدة ساعات في الهواء وقد يتصلب وهو مبلل .

(2) تزداد قوة تماسكه إذا كان مسحوقاً سحاً جيداً بينما تقل قوة تماسكه إذا كانت حبيباته كبيرة الحجم نسبياً .

(3) لا يذوب في الماء .

(4) لا يحتاج إلى CO_2 عند التصلب .

هناك بعض المواد تؤثر على خواص الأسمنت وجودته والمواصفات التسويقية ومنها :

(1) المخلفات غير الذائبة والناجمة عن الشوائب الموجودة في الجبس تكون مقياساً لرداءة الأسمنت .

(2) الجبس يضاف إلى كلنكر الأسمنت لأنه يمنع حدوث التصلب الفوري فهو يتفاعل مع الومينات الكالسيوم الثلاثية النقية فيكون السلفو الومينات الكالسيوم غير القابلة للذوبان .

وتجب ملاحظة كمية الجبس المضافة إلى كلنكر الأسمنت بعناية كبيرة لأن وجود دقائق من الجبس يؤدي إلى تمدد ثم تشقق لاحق لعجينة الأسمنت المتصلبة .

(3) ألومينات الكالسيوم :

وجودها غير مرغوب فيها حيث تسهم قليلاً في مقاومة الأسمنت وتعمل كمادة مساعدة على الصهر وبذلك تقل من درجة حرارة حرق الكلنك.

يتغير وقت تصلب الأسمنت في حدود كبيرة ومعرفته مهمة جداً بالنسبة إلى نوعية استعمال الأسمنت في البناء فقدم الأسمنت له تأثير في التصلب لأنه يمتص الرطوبة من الجو وتتبلور قسم من حبيباته وتفقد فعاليتها في أثناء التخزين .

كما أن الجبس المضاف في الأسمنت لتعديل وقت التصلب هو الآخر يفقد فعاليته بمرور الوقت ويمكن معالجة ذلك بزيادة نسبة الجبس في الأسمنت .

هناك مرحلتان لتصلب الأسمنت هي :

التصلب البدائي والنهائي :

وأحسن أنواع الأسمنت هو البطيء في عملية التصلب البدائي السريع في التصلب النهائي وأقل مدة للأسمنت البورتلاندي لإكمال عملية التصلب البدائي هو أربعون دقيقة وأطول مدة للتصلب النهائي هو عشر ساعات .

ويمكن ضبط وقت التصلب البدائي بإضافة كمية من الجبس إذ يتناسب الوقت بصورة طردية مع كمية الجبس المضافة .

هناك نظريتان لتفسير الكيفية التي تتم بها عملية تصلب الأسمنت :

(1) النظرية الأولى :

تتحول المركبات الناتجة من تأثير الماء على سليكات الكالسيوم الثنائية إلى مواد غروية تحيط بحبيبات الرمال معها مكونة كتلاً جامدة والتي يرجع إليها قوة الأسمنت وتصلبه .

(2) النظرية الثانية :

تتفصل المكونات الجديدة التي تتكون من تفاعل الماء مع نواتج مكونات الأسمنت على شكل بلورات وترجع قوة وصلابة الأسمنت الناتج إلى تماثل هذه البلورات المترسبة من محلول فوق المشبع.

الأسمنت البورتلاندي:

أطلق اسم الإسمنت البورتلاندي على هذه المادة الأسمنتية الناتجة لأن خواصها تشبه خواص الأحجار البورتلاندية الموجودة في جزيرة بورتلاندي بالقرب من إنجلترا .

طرق تصنيع الأسمنت البورتلاندي:

(1) الطريقة الرطبة :

هي أقدم الطرق في الاستعمال حيث يضاف الماء قبل عملية الطحن فيكون الناتج معجوناً وتتراوح نسبة الماء فيه بين 30-40% ويتم بعد ذلك ضخ هذه العجينة إلى خزانات خاصة مفتوحة لتهيئتها لعملية الحرق في الأفران ويثبت بداخلها عدد من السلاسل الفولاذية حيث تقوم بعمل تجفيف المواد الأولية داخل الفرن .

(2) الطريقة نصف الجافة :

تطحن المواد الأولية وهي جافة وتنقل إلى خزانات مغلقة لتكون جاهزة ومهيأة حتى يتم إرسالها إلى جهاز يقوم بخلطها بنسبة 10 % من الماء وجعلها على شكل حبيبات كروية صغيرة تتم تغذيتها عن طريق شبكة متحركة لتجفيفها ثم ترسل إلى فرن دوار لحرقها حيث تتم التغذية بصورة مستمرة .

3- الطريقة الجافة :

تطحن المواد الأولية وتسخن حيث تتحول إلى مسحوق ناعم وتنقل إلى خزانات مغلقة لتكون جاهزة ومهيأة حتى يتم إرسالها للفرن الدوار الذي لا يوجد بداخله سلاسل فولاذية في هذه الحالة وذلك لإكمال عملية الحرق .

مراحل تصنيع الأسمنت البورتلاندي:

(1) تهيئة المواد الأولية :

حجر الكلس :

يتم تكسيره في كسارات حسب طبيعته بحيث يكون حجم الحجر أقل من 25 مم وينقل إلى مخزن المواد الأولية أو إلى مخازن تغذية الطواحين مباشرة بواسطة أحزمة ناقلة .

الطين أو التراب :

يتم تفريغ الطين الوارد للعمل في غسالة خاصة ثم يغسل بالماء بحيث يخرج الخليط من شبكة حديدية لمنع مرور المواد الشائبة والصلبة مع الطين وتكون نسبة الماء في الخليط بحدود (50-60%) فيضخ هذا المعجون إلى خزان ثم ينقل إلى طواحين المواد الأولية (طواحين أفقية) دوارة تستخدم فيها الكرات أو القضبان وتتم تغذيتها مع حجر الكلس .

(2) طحن المواد الأولية :

يتم طحن الكلس المكسر مع الطين المغسول بواسطة طواحين أفقية إسطوانية دوارة بداخلها كرات فولاذية تقوم بتكسير وطحن المواد بحيث تنتج عجينة تحتوي على ماء بنسبة (35-40%) وذلك حسب نوعية المواد الأولية ثم ينقل المعجون إلى خزانات خاصة حيث يتم فحصها وذلك لضبط نسبة خليط الطين وحجر الكلس للحصول على المعجون الذي عند حرقه ينتج الكلنكر ذا مواصفات مطلوبة فتؤخذ باستمرار نماذج من العجينة المنتجة من الطواحين وتفحص في المختبر للتأكد من تركيبها ومكوناتها ثم ترسل إلى ضباطات المعجون حيث تتم تغذيتها إلى الأفران .

(3) حرق المعجون :

يتم حرق المعجون بأفران إسطوانية دوارة أفقية ويميل قليل حيث تتحرك المواد داخل الفرن باتجاه واحد وتغذى من الجهة العليا بينما يحرق الوقود من الجهة الثانية ، يتم تجفيف المعجون في منطقة السلاسل في بداية الفرن وبعدها يمر بمنطقة تجزئة حجر الكلس حيث تزداد الحرارة كلما اقتربت المواد باتجاه منطقة الحرق .

وعند مرورها في هذه المنطقة تصل الحرارة فيها إلى حوالي 2450م° فيتم التفاعل بين المواد الطينية والكالسية في المعجون ويتكون الكلنكر على شكل حبيبات صغيرة ينقل بعد منطقة الحرق إلى مبردات خاصة لتبريده ثم ينقل بأجهزة تصل إلى مخازن الكلنكر .

(4) طحن الأسمنت :

ينقل الكلنكر إلى مخازن تغذية طواحين حجر الجبس مع الأسمنت حيث يدخل الأسمنت وحجر الجبس بنسبة (3.5 %) بواسطة مغربلات خاصة ويضاف الجبس لتأخير وقت التجمد وتعديل وقت تماسك الأسمنت ويتم طحنه داخل طاحونة تشبه طاحونة المواد الأولية ثم ينقل الأسمنت بشكله النهائي بواسطة مضخات هوائية إلى مخازن الأسمنت .

(5) تعبئة وتجهيز الأسمنت :

يتم سحب الأسمنت من المخازن بواسطة تخلخل الهواء إلى النواقل الحلزونية أو الهوائية التي توصله إلى جهاز التعبئة لتتم تعبئته بأكياس أو السيارات الحوضية مباشرة من المخازن .

عرفت صناعة الأسمنت في السودان منذ العام 1920م، حيث تم إنشاء مصنع صغير بالقرب من (سقدي) لمد مشروع خزان سنار أثناء إنشائه إلا أن هذا المصنع الصغير توقف بانتهاء العمل في الخزان 0والبداية الحقيقية لصناعة الاسمنت في السودان، جاءت بعد الحرب العالمية الثانية، وتحديداً في العام 1947م ، وذلك بإنشاء مصنع الأسمنت البورتلاندي في مدينة عطبرة، تبعه مصنع آخر بمدينة ربك- ولاية النيل الابيض - بدأ العمل فيه في العام 1960م وبداية الإنتاج في العام 1970م.

وفى ظل تنامي الطلب على سلعة الاسمنت كان لابد من تنفيذ برامج للتأهيل والتحديث في مصنع عطبرة تبعه قرار الخصخصة الكامل للمصنع، وكذلك خصخصة اسهم الحكومة في مصنع اسمنت ربك التي تتجاوز ال 80% من أسهم المصنع لإتاحة الفرصة للقطاع الخاص لتنفيذ مشروعات التوسع والتحديث .

واصدرت وزارة الصناعة مؤخراً تقريراً حول صناعة الاسمنت بالبلاد تناولت فيه جملة من المعطيات بداية من تطور إنتاج الاسمنت في الربع الاخير من عام 2008م حيث كان بالبلاد مصنعين لإنتاج الاسمنت البورتلاندى هما مصنع اسمنت عطبرة وشركة النيل للأسمنت ربك وفى

منتصف أكتوبر العام 2008م بدأت الاستثمارات الجديدة تدخل دائرة الانتاج وكان أولها شركة السلام للأسمنت بإنتاج (16) الف طن كإنتاج تجريبي للربع الاخير من عام 2008 من بعدها قفز الإنتاج إلي لأكثر من الضعف وبنهاية العام 2010 م اكتملت جميع المصانع التي كانت تحت التشييد ودخلت دائرة الانتاج وبدأ الإنتاج يتصاعد تدريجيا بالرغم من توقف مصنع عطبرة القديم في يناير 2010م لتهالك آلياته وعدم كفاءة تشغيله وبالمقابل دخل مصنع عطبرة الجديد في فبراير من نفس العام.

مصنع النيل للأسمنت (ربك) اكتمل إعادة تأهيله بطاقة قصوى (1000) طن في اليوم وفي مايو دخل مصنع اسمنت بربر وأعقبه مصنع التكامل في أغسطس وآخر مصنع كان مصنع الشمال للأسمنت في منتصف ديسمبر.

وبلغ مجموع انتاج المصانع الاربعة في الربع الاول من العام 2010م (398) الف طن وهو ما لم يحقق طيلة العشر سنوات السابقة حتى عام 2008 م وانتاج الربع الثاني لوحده معادلة الانتاج عام 2009م تقريبا.

أما إنتاج نصف العام فقد بلغ(993) الف طن وهو يزيد عن إنتاج عام 2009م بحوالي (372) الف أي بنسبة زيادة (60%) ، وهكذا استمر التصاعد والنمو في الانتاج خلال النصف الثاني حيث بلغ الانتاج السنوي قرابة المليون طن مقارنة مع انتاج 2009م البالغ (621) طن بزيادة (22.2%).

الاستثمار في مجال صناعة الاسمنت:

السودان قطر يمتلك امكانيات عالية في مجال الاستثمار خارج قطاع النفط ويحتاج إلى خطوات واسعة في مجال إعمار البنية التحتية حيث النمو المضطرد للاقتصاد الوطني والتوسع في إنشاء البنيات التحتية والخدمية والسكنية ومع وجود المناخ الجاذب للاستثمار وتوفير مدخلات الإنتاج ذات الجودة العالية ووجود السوق والسعر المجزي كل هذه المعطيات اجتمعت وجعلت

الاقبال الكبير على صناعة الاسمنت وتم إصدار عدد من التراخيص بلغت (40) ترخيص خلال الفترة من 2000 م وحتى 2010 م .

حيث بلغت المشروعات غير المنفذة ثلاثون مشروعاً تمثل (75%) من جملة التراخيص المصدقة معظمها بولاية نهر النيل (12) مشروع ، عشرة منها مملوكة لمستثمرين وطنيين وواحد لمستثمر قطري والثاني لمستثمر سعودي معظم هذه التراخيص مضى عليها أكثر من خمس سنوات مما يبرهن على عدم جدية المستثمر وحيازته للمحاجر بغرض التجارة وليس الانتاج.

أما المصانع المتوقفة فهي مصنعين هما مصنع اسمنت عطبرة القديم ولا يتوقع مزاولة نشاطه قريباً إلا بعد تأهيله وتحديثه نسبة لتقادم وتهالك خطوط انتاجه والمصنع الآخر يقوم موقعه بولاية الخرطوم يقوم بإنتاج الاسمنت من طحن الكلنكر وتوقف عن الانتاج بسبب التعثر المالي ويوجد مصنع واحد تحت التشييد المصنع السوداني للأسمنت بولاية نهر النيل وطالت فترة اكتماله للخلاف بين المالك والجهة المنفذة ومن ناحية اخرى عدم توفر التمويل.

أما المشروعات الجديدة التي نفذت في قطاع الاسمنت فبلغ عددها سبعة مصانع خمسة منها بولاية نهر النيل وواحد بولاية النيل الابيض اعادة تأهيل وتحديث والسابع بولاية الجزيرة ينتج الاسمنت بطحن الكلنكر، تم تنفيذ خمسة مصانع استثمار عربي سوداني وواحد تركي وآخر سوداني وقد بلغ حجم الاستثمارات للمصانع العاملة (1.389) مليار دولار بعماله وطنيه بلغت (1809) الف عامل منها (355) عامل مؤقت.

أما العمالة الاجنبية فبلغت (446) عامل بنسبة (25%) ويرجع السبب في ذلك لحدائثة المصانع وتدريب العمالة السودانية. وقد بلغت الطاقة القصوى (24773) الف طن أسمنت في اليوم ما يعادل (7.4) مليون طن في العام.

حجم الاستهلاك:

حجم الاستهلاك مقارنة ما بين الانتاج والاستهلاك خلال الخمس سنوات الماضية كانت الكميات المعروضة في العام 2006م (1.858) مليون طن وقفزت إلي (2.3) في العام 2007م بسبب وقف الاستيراد من جمهورية مصر انخفضت الكميات الى (2) مليون طن في العام 2008م. وفي العام 2009م ارتفع نصيب الانتاج الوطني إلى 27% مقابل انخفاض الاستيراد من 85% إلى 73% وبعد اكتمال دخول مصانع الاسمنت الجديدة دائرة الانتاج بدأ الانتاج الوطني في الازدياد مع انخفاض ملحوظ في الكميات للأسمت المستورد، وبنهاية عام 2010م كانت الكميات المعروضة للاستهلاك في حدود 3 مليون طن.

ويمكن تحديد حجم الاستهلاك في حدود اثنين مليون طن في العام 2006م و(2.3) في العام 2009م بنسبة زيادة (15%) وفي العام 2010م ارتفع الاستهلاك إلى ثلاثة مليون طن تقريبا، ومن المتوقع أن يزداد ليكون في حدود (3.2) مليون طن خلال الأعوام القادمة وقد اختفت كل انواع الاسمنت المستورد من السوق تماما وبات الانتاج المحلي هو سيد الموقف.

مقومات صناعة الأسمت في ولاية نهر النيل :

تقع ولاية نهر النيل إلى الشمال من ولاية الخرطوم التي تعتبر عاصمة جمهورية السودان، وتقع بين خطى عرض 16 - 22 شمالاً وخط طول 30-32 شرق وتبلغ مساحتها 124 ألف كلم مربع ما يعادل 29.5 مليون فدان.

المناخ شبه صحراوي وتتراوح الأمطار من 150 ملم جنوبا إلى 25 ملم شمالا في العام وتتراوح درجات الحرارة من 47 درجة في الصيف كحد أعلى إلى 8 درجات كحد أدنى في الشتاء.⁽¹⁾

(1) www.rivernilestate.gov.sd

يبلغ عدد سكانها حوالي 1.212.000 نسمة تعتمد ولاية نهر النيل في اقتصادها على الزراعة التقليدية والحديثة وأهم المنتجات الزراعية بها الفول المصري ومن منتجاتها الزراعية أيضا الخضر والفاكهة وتعتبر الولاية الاولى بالسودان في انتاج المحاصيل البستانية والأعلاف. ويوجد بها أكثر من 30 مشروع زراعي منها: مشاريع الامن الغذائي (عطبرة، الدامر، بربر) مشروع الزيداب الزراعي (مساحته 10 الف فدان وهو أول مشروع زراعي بالسودان، انشأه الانجليز منذ العام 1905) ومشاريع كلى، الكتياب، العلياب، قندتو وحوض ود حامد وغيرها.

ولاية نهر النيل كانت مهد للحضارات المروية القديمة ذائعة الصيت وهي توجد بمنطقة البجراوية شمال مدينة شندي كما توجد بها منطقة النقعة والمصورات(1).

وتشتهر ولاية نهر النيل بصناعة الاسمنت وهي صناعة مزدهرة بالولاية وبها كثير من

المعادن غير المستغلة كالمايكا فالولاية غنية جدا بهذا المعدن الهام كما توجد بها بعض المعادن

الآخري مثل الذهب الذى يستخرجه الأهالي بطرق بدائية توجد بها أيضا بعض الصناعات الآخري

مثل النسيج ومصنع الالبان ومصنع الملابس ومصنع بلاستيك.

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الأساسية في الهيكل الصناعي ومن اهم مقومات قيام

هذه الصناعة توافر المواد الخام بكميات كافية كما يسهم الاسمنت بفاعلية كبيره في مختلف

القطاعات الاقتصادية فهو مادة البناء الاولى المستخدمة في كافة انواع البناء والتشييد. (1)

أن مادة التراب تعتبر أهم مواد البناء التي عرفت واستعملت من قديم الزمان، ولا زالت

تستخدم فى البناء بالسودان ويستعمل التراب لإقامة مباني الجالوص والطوب غير المحروق، الذي

يخلط - أحيانا - بروت الحيوانات لتقوية مباني الجالوص، وحماية الأسقف والجدران.

(1) www.Sudan.gov.sd

والسودان من الدول الغنية بالمواد الأولية الخام الصالحة لصناعة الاسمنت، كما أن هناك إمكانية لتطوير هذه الصناعة بصورة كبيرة، خصوصاً إذا أضفنا وجود التراكم الكبير للخبرات المناسبة في هذا المجال.

ويعتبر الحجر الجيري من أهم الخامات المطلوبة في صناعة الاسمنت بالإضافة إلى الطين والجبس، وتوجد هذه الخامات المطلوبة في مواقع عدة في السودان: ولاية نهر النيل (عطبرة ، بربر) ولاية النيل الابيض، ساحل البحر الاحمر، سنكات، حلفا، الدمازين، وغيرها من المواقع في السودان.

ومن المعلوم أن مادة الحجر الجيري تتوفر بكثرة، وبكميات كبيرة وصالحة لصناعة الاسمنت في أكثر من 20 موقع في السودان.

بينما توجد الطفلة - الطين الصالح للاسمنت - بكميات هائلة على طول ضفاف النيل الأزرق ونهر النيل ، هذا بالإضافة إلى تواجد الطين في عدة ترسبات طينية واسعة بعيداً عن مجرى النيل. كما يوجد الجبس بكميات كبيرة تفوق الـ 400 مليون طن بالقرب من مدينة بورتسودان ومواقع اخرى في السودان.

ولقد أوردت وزارة الصناعة من خلال المنتدى الشهري لمجلس الوزراء، والذي تناول صناعة الاسمنت الحاضر والرؤية المستقبلية ومن خلال الورقة الأولى والتي جاءت تحت عنوان: ماضي وحاضر صناعة الاسمنت في السودان، والذي تم في ابريل 2012م، أوردت مواقع الحجر الجيري بكميات كبيرة واحتياطي ضخم ومتوافر في معظم ولايات السودان كالاتي:

وعدد المصانع الآن خمسة مصانع اسمنت بالولاية وهذه المصانع انتاجها يمكن يكفى حاجة البلاد وربما في القريب العاجل يتم تصدير الاسمنت الى خارج السودان⁽¹⁾.

(1) مقابلة صلاح محمد ادريس العلاقات العامة لشركة اسمنت عطبرة 2017/2/8م.

1- شركة أسمنت عطبرة :

مصنع اسمنت عطبرة في السودان عام 1947م كقطاع خاص تحت مسمى(اسمنت بورتلاند عطبرة) وذلك بشركة مساهمه برؤوس اموال اغلبها اجنبيه. وفي عام 1970م تم تأميم المصنع وسمى باسم مؤسسة ماسيبو للأسمنت وأضيف إلى مؤسسات القطاع العام الصناعي. ثم صدر قرار جمهوري عام 1983م بتحويل مؤسسة ماسيبو للأسمنت إلى شركة خاصة سميت ب(شركة ماسيبو للأسمنت) لتعمل تحت قانون الشركات لسنة 1925م وفي عام 1985م صدر قرار بتحويل اسم الشركة إلى شركة اسمنت عطبرة المحدودة وفي أواخر 2002م تمت خصخصة الشركة وتم بيعها للشركة الافريقية للتنمية والاستثمار ولذا تمت ايلولة شركة الاسمنت للشيخ سليمان بن عبد العزيز⁽¹⁾.

الراجحي وكانت انجازاته:

قام بمعالجة الانبعاثات وزيادة انتاجية المصنع- أنشاء خط جديد بطاقة انتاجيه (5600طن/ اليوم ويعد من أكبر الخطوط في السودان وأفريقيا . موقع المصنع الجغرافي القديم على بعد حوالي 2.5 كيلو متر جنوب كبرى نهر عطبرة وشرق نهر النيل . حيث يقع المصنع بين طريق الاسفلت الذى يصل مدينتي الدامر وعطبرة وبين خط السكة حديد الذى يصل ولاية نهر النيل بالعاصمة قرب منطقة العكد. موقع المصنع الجديد (الخط الرابع) يقع الخط الرابع على بعد 20كيلو مت من نهر النيل بالضفة الغربية بمنطقة أم الطيور بمحلية سولا، جوار محاجر الشركة وذلك للإستفادة من قرب المادة الخام (الحجر الجيري) و(الأطيان).

حصلت الشركة على جائزة أفضل مصنع لإنتاج الاسمنت في الشرق الأوسط عام 1984م وكانت من مجلة الصناعة والتجارة بمدريد (الجائزة العربية).

(1) www.ar.wikipedia.sd

الجائزة الثانية: كانت الجائزة الماسية للجودة من المكسيك عام 1993م. هذا بالإضافة لجائزة النجم الذهبي من أسبانيا (مريد) نظير الإنتاجية ذات الجودة العالمية عام 1994م. الانجازات التي حققتها الشركة: إنشاء الخط الرابع بالصفة الغربية بطاقة انتاجيه تبلغ (5300) طن في اليوم.

تم تطوير الابنية السكنية داخل المصنع القديم.

2- مصنع اسمنت بربر:

بصدور قانون تشجيع الاستثمار السوداني وفي ظل التوجه العام بتشجيع الاستثمارات الشقيقة والصديقة، يشهد المناخ الاستثماري في السودان انفتاحا كبير لجذب رؤوس الاموال العربية والاجنبية للاستثمار في السودان.

ويعد انتاج مادة الاسمنت هدفا استراتيجيا للسودان ولكثير من شركات القطاع الخاص والمستثمرين الاجانب على حد سواء وذلك بغرض سد الفجوة بين الانتاج المحلي والاستهلاك وتحقيق عوائد مجزية على استثماراتهم. بعد سلسلة من اللقاءات التي تمت بين شركاء، توجت هذه الجهود بتوقيع مذكرة تفاهم بينهما لإنشاء مصنع اسمنت بمواصفات عالية، لإنتاج الاسمنت بطاقة انتاجية قدرها 5000 طن لليوم. فقد قدرت التكلفة الاستثمارية للمشروع بمبلغ 201 مليون دولار، تم تمويلها عن طريق رأسمال لأسهمي يبلغ 50 مليون دولار وتم توفير التمويل المطلوب عن طريق الصكوك من منطقة الخليج وبضمانات المساهمين الخليجيين والسودانيين وقد تم رفع قيمة رأس المال المدفوع لاحقا إلى 100 مليون دولار، كما تمت الاستعانة بتمويل من بعض المصارف السودانية بضمانة المساهمين المحليين- لمقابلة الاحتياجات التشغيلية في نهاية فترة المشروع. وأعلن عن تأسيس الشركة رسميا في 28 ديسمبر 2004 م لتكتمل اجراءات تسجيلها في مارس 2005 م.⁽¹⁾

(1) www.Berberpaper.net

يقع المصنع في ولاية نهر النيل على بعد 8 كيلومتر جنوب شرق مدينة بربر التي تبعد 350 كيلومتر من الخرطوم في اتجاه الشمال. وقد تم اختيار موقع المصنع على بعد 7 كيلومترات من الضفة الشرقية للنيل وعلى بعد 6 كيلومترات تقريبا من خط السكة حديد والطريق القومي المسفلت الذي يربط بين مدينة عطبرة وبربر. وتقع المحاجر الطفلة على امتداد أرض المصنع في اتجاه الشرق بينما تقع محاجر الرخام على بعد 15 كلم غرب النيل وتقع الكسارة على ضفته الغربية مباشرة.

تبلغ الطاقة التصميمية 5000 طن أسمنت في اليوم وقد روعي في تصميم ومواصفات كل المعدات أفضل ما أنتجته التكنولوجيا الأوربية مزوجة بالخبرة والتجربة الصينية ليكون الناتج هذا الصرح العملاق والذي استطاع أن يغطي فجوة مقدرة من مادة استراتيجية تعتمد عليها النهضة العمرانية، كما روعي في التصميم التركيز على الحفاظ على سلامة ونظافة البيئة للمنطقة حول المصنع والالتزام بالمقاييس العالمية في ذلك الشأن.

3- مصنع اسمنت الشمال:

تعاقدت مجموعة ماس القابضة مع شركات عالميه اوربية لإنشاء مصنع للإسمنت وبطاقة (2) مليون طن قرب مدينة عطبرة 350 كم شمال الخرطوم.

ويتميز مصنع الشمال في جودة وكفاءة معداته وذلك باختيار شركات عالميه من اوروبا لها خبرة طويلة في مجال صناعة الاسمنت مثل شركة KHD الالمانية، IBAU الالمانية، CMD الفرنسية، FLS الدنماركية، Ansaldo الايطالية، scheuch النمساوية وغيرها من الشركات الاوربية مما أعطى المصنع نقطة ايجابيه لتكون من افضل المصانع تكنولوجيا على مستوى السودان، قد روعي أيضاً مسالة المحافظة على البيئة باختيار فلاتر عالية الجودة من منشئ نمساوية ودنماركية.

يعتمد المصنع في التشغيل على نوعين من الوقود هما : النفط الاسود والفحم بأنواعه. بدأ

الانتاج في نهاية عام 2010م.⁽¹⁾

يقع المصنع بمحلية الدامر بمساحة تقدر بحوالي 1.23 كلم مربع ويبلغ رأس المال المستثمر

بالمصنع 120 مليون دولار.

4- مصنع التكامل للإسمنت :

يقع المصنع في ولاية نهر النيل على بعد 320 كلم شمال الخرطوم، والمصنع يقع في محلية

بربر، على الضفة الغربية لنهر النيل إذ يبعد عن نهر النيل حوالي 14 كلم، وعن مدينة عطبرة 50 كيلو متر.

وأسس المصنع بالقرب من المحاجر لتقليل تكاليف نقل المادة الخام، ولكن في الجانب الآخر ازدادت تكاليف الإنتاج لاستخدام المصنع (الفيرنيس) كوقود بدلاً عن استخدام الكهرباء والتي تعتبر أرخص نسبياً.

ولقد أسست شركة التكامل للأسمنت في العام 2007م. والمصنع في الاصل شراكة بين شركة أسيك للأسمنت (51%) والصندوق القومي للمعاشات.

ولقد أوضح بيان الشركة أن تكلفة المشروع تبلغ 252.7 مليون دولار. ويعمل المصنع وفقاً لأحدث التكنولوجيا، ويصل الحد الأدنى من الإنتاج السنوي 1045 مليون طن من الكلنكر. 1.6 مليون طن من الأسمنت.

كما قامت شركة اسيك للأسمنت أيضاً بالتعاقد لبناء محطاتها الخاصة لتوليد 42 ميغا وات من الكهرباء والتي تعمل حالياً على تأمين احتياجات الطاقة للمصنع. ومن المتوقع بحلول عام 2013م،

(1) www.gerasnews.com

أن تتحكم شركة أسيك للأسمنت في إنتاج أكثر من 12 مليون طن أسمنت سنوياً، في خمس دول تمتد من الجزائر وحتى كردستان العراق⁽¹⁾.

5- شركة السلام لإنتاج الأسمنت المحدودة:

منح الترخيص لقيام شركة السلام للأسمنت بتاريخ 2002/10/22م. إلا أن تاريخ تأسيس المصنع كان في عام 2003م. ولكن يمكن إعتبار العام 2005م، البداية الحقيقية لتأسيس المصنع، وذلك مع بداية المسح المبدئي الذي قامت به بيوتات خبرة اجنبيه، ومن ثم إستلام الموقع وإنشاء جزء من البنيات التحتية. ولقد قامت شركات هنديه وألمانية بجلب الاليات والمعدات لإنشاء المصنع، في حين أن تركيب المصنع نفسه تم بواسطة شركات صينية.

بعد ذلك بدأت تجارب الإنتاج في عام 2007م، ثم بدأ الانتاج التجاري من أجل التسويق بتاريخ 2008/10/17م. المساهمون مستثمرون ورجال أعمال ومؤسسات سعودية وسودانية، بالإضافة إلى الصندوق العربي للإنماء(الكويت).

ومصنع السلام للأسمنت يعتبر من مصانع الاسمنت الناتجة عن الشراكة بين الاستثمار السوداني ممثلاً في رجل الاعمال السوداني أحمد عثمان عبد السلام الكوارتي، وبقية الشركاء من المستثمرين العرب(صندوق الإنماء العربي) بالإضافة إلى شركاء من المملكة العربية السعودية، ويمثل الجانب السوداني حوالي 20% وبقية الشركاء 80% من رأس المال المستثمر الذي يزيد على مبلغ 306 مليون دولار أمريكي.

يوجد المصنع في ولاية نهر النيل، محلية الدامر، منطقة العكد شرق نهر النيل، حيث يبعد المصنع حوالي 5 كيلومترات من مدينة الدامر، وحوالي 15 كيلومتر من مدينة عطبرة، وتبلغ مساحة المصنع حوالي 2 كيلومتر مربع. تبلغ الإنتاجية السنوية حوالي 600.000 طن في العام علماً بأن هناك فترة توقف للإنتاج تمتد لشهرين لإجراء الصيانة الدورية.

(1) www.sudaress.com

المبحث الثالث

إدارة الأزمات الصناعية بولاية نهر النيل

تمهيد:

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الأساسية في الهيكل الصناعي ومن اهم مقومات قيام هذه الصناعة توافر المواد الخام بكميات كافية كما يسهم الاسمنت بفاعلية كبيره في مختلف القطاعات الاقتصادية فهو مادة البناء الاولى المستخدمة في كافة انواع البناء والتشييد.

وعدد المصانع الآن خمسة مصانع اسمنت بالولاية وهذه المصانع انتاجها يمكن يكفى

حاجة البلاد وربما في القريب العاجل يتم تصدير الاسمنت الى خارج السودان⁽¹⁾.

أن أهمية الاسمنت تتعاضد في الدول النامية التي تمر بمراحل إقامة المشروعات الصناعية والسكنية ومشروعات البيئة الأساسية، وان صناعة الاسمنت أصبحت من أهم المواد الأساسية اللازمة لتطور أي بلد حتى أن معدل إستهلاك الفرد أصبح يعد قياساً لنمو الإقتصاد الإجتماعي⁽²⁾.

إن حرفة البناء كانت تعتمد قديماً على أنواع التربة المختلفة ووضع الحجارة الصغيرة فوق بعضها البعض كما في مباني الاغريق والرومان، حيث كانت تلك المباني تستمد قوتها من ثقل وصلابة الحجارة بدون إضافة مواد لاصقة، وفي بعض المنازل توضع قطع صغيرة من الحجارة خلال الفتحات والفجوات من أجل أن تربط الحجارة ببعضها البعض، وكانت هذا بمثابة النواة لحرفة البناء من حيث وضع الطوب وإقامته في شكل حيطان بإضافة مواد بلاستيكية لازقة.

استمدت فكرة صناعة الاسمنت الاولى من الطوب الذي استعمل في مباني قدماء المصريين

إذ كانوا يحرقون الطوب بحرارة الشمس بدون تسويته بحرقه في الكائن ويغطونه بالطيني مع

(1) مقابلة صلاح محمد ادريس العلاقات العامة لشركة اسمنت عطبرة 2017/2/8م.

(2) عبد العزيز محمد المشاريع، اثر الادارة الاستراتيجية على قطاع الاسمنت بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشوره. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2004، ص 83.

إضافة بعض القش، بالإختبارات الكيميائية وجد أن المصريين كانوا يحصلون على المادة الاسمنتية بحرق الجبس الذي كانت درجة صلابته غير منتظمة.

في عام 1765م قام مهندس فرنسي يدعى لورون بإضافة الجير المطفئ إلى بلاط من النوع المارسلى (مارسيليا) وأكسبه بعض الصلابة وعدم المسامية وأقر هذا العمل من قبل الكيميائي الشهير فأى وأوصى بأن تعمل خلطة الجير في شكل دائري وتغمر بماء ثم توضع في أوعية كبيرة لتتفكك.

أجرى جون سمتون عدة اختبارات على أنواع مختلفة من الحجارة الجيرية في شكل بودرة وخطها بمادة طينية من سواحل الراين حيث سخنت الخلطة حتى أصبحت عجينة، وجد أن الحجر الجيري الذي يعطى مادة أفضل يحتوى على مادة بسيطة من الطين وأستمر البحث والتحسين حتى عام 1796م إذ اكتشف الاسمنت الصلب يحرق حبيبات الجير المبللة في درجة حرارة عالية⁽¹⁾.

كان يوجد أسمنت طبيعي في فرنسا وأمريكا ولكن اسم الاسمنت أطلق على الناتج الروماني الذي يتطلب سريعاً حتى إكتشاف حرق الحجر الجيري والطين في طاحونة مبللة وكان ذلك بمثابة مواد لصناعة الاسمنت البورتلاندي (بورتلاندي).

المراحل الأساسية في صناعة الاسمنت:

تمر صناعة الاسمنت بثلاثة مراحل متميزة، هي الحصول على المادة الخام ونقلها إلى

موقع المصانع وتصنيعها لإنتاج المنتج النهائي. وهذه المراحل هي:

1/ تهيئة المواد الأولية.

2/ طحن المواد الأولية.

3/ حرق الخليط وإنتاج الكلنكر.

4/ طحن الاسمنت وتخزينه بعد إضافة المواد الأخرى.

(1) ام سلمة محجوب محمد احمد ، مرجع سابق ذكره ص 63.

5/ الإختبار والفحص.

6/ التعبئة والشحن⁽¹⁾.

الازمات بمصانع الاسمنت:

هناك كثير من الازمات التي تواجه الشركات الصناعية بولاية نهر النيل ويمكن تقسيمها إلى أزمات في البيئة الداخلية للشركات وأخرى في البيئة الخارجية.

الازمات في البيئة الداخلية :

1/ تسريب الأيدي العاملة :

أن تسريب الأيدي العاملة ذات الخبرة في صناعة الاسمنت وإنتقالها إلى مصانع داخلية أو هجرتها خارج الولاية يعد مهدد كبير لاستمرار الشركات في الإنتاج ويؤثر سلباً في تنفيذ الخطة الموضوعة لكي تفي الشركة بالتزاماتها تجاه العملاء.

2/ الطاقة :

تعتبر الطاقة من المشاكل التي ظلت المصانع تعاني منها لفترات طويلة خاصة توفر الجازولين حين انقطاع التيار الكهربائي.

3/ خطة التوسع في المستقبل:

تتمتع شركات الاسمنت بأنها توجد في بيئة عمل خصبة تمكنها من النمو والتوسع والازدهار فوضعت خطط لذلك حتى تواكب المتغيرات لمواصلة مسيرة العطاء ذلك حتى تستطيع المنافسة مع الشركات الاخرى.

4/ المتابعة والمراقبة: بصفة يومية لأعمال التشغيل على مدى 24 ساعة مع تقديم النصح والارشاد

للعاملين في مواقع العمل.

(1) مقابلة مع مدير الجودة السابق بمصنع اسمنت عطبرة 2017/2/20م

5/ مكافحة الحرائق وتأمينها حسب نظم طرق الإطفاء.

6/ المتابعة والمراقبة في صرف الملابس: صرف الملابس الواقية ومتابعة إستخدامها في مواقع العمل والكشف عليها بانتظام.

7/ التفتيش المنظم على أماكن العمل.

8/ عمل إحصائيات الدقيقة لحوادث العمل والتحقيق فيها وتحليلها.

9/ العمل لإعمال الكشف الطبي الدوري للعاملين بصفة سنوية والعمل على تنفيذ توجيهات اللجنة الطبية⁽¹⁾.

الازمات في البيئة الخارجية للشركات:

1/ المنافسة الحالية :

يعتبر المنافسة الحالية بين الشركات فيما بينها بالإضافة إلى ان كثير من شركات الإستيراد والتصدير في مجال توريد الاسمنت من الدول الخارجية وخاصة من مصر.

2/ المنافسة المحتملة :

ظهرت عدد من المصانع تعمل في مجال صناعة الاسمنت والتي ربما يصل عددها إلى 13مصنع في العام 2020م والآن دخل منها في مجال الانتاج 5 مصانع بدأت تنتج إنتاجها في السودان وهي مصنع السلام، مصنع الشمال ومصنع اسمنت بربر ومصنع التكامل. لذلك يتمثل الخطر القادم في زيادة هذا عدد المنافسين المحتملين في المستقبل ولكن هذا العامل بالرغم من خطورته إلا أنه ليس ذو أثر كبير على الشركات في هذه الاونه لأنه مازال الطلب اكبر من العرض بالرغم من إنتاج المصانع سابقة الذكر ولكن هذا العامل يمثل ازمة في مقبل السنين القادمة بعد أن يزيد العرض على الطلب.

(1) مقابلة احمد محمد خليفة رئيس قسم الأمن والسلامه 2016/2/14م.

3/ القواعد والتشريعات الحكومية:

كذلك من العوامل التي تعيق عمل الشركات وتسبب ازمات القواعد والتشريعات الحكومية في جانب الرسوم والجمارك والضرائب المفروضة على الانتاج حيث أنها في ازدياد مستمر مما يخفض من حجم الأرباح المحققة، وهي تتمثل في (رسوم محلية، جمارك، قيمة مضافة ، ورسوم جيولوجية...الخ) مما يصعب الحصول على جودة المنتج، المنافسة السعرية، رفع المستوى المعيشي.

4/ زيادة عدد مراكز التوزيع :

عند إنشاء الشركات بدأت بمراكز توزيع محدودة في عطبرة، الخرطوم، بورتسودان ولكن الشركات الآن تعمل على التمهيد والبحث عن توسيع وزيادة مراكز التوزيع في جميع أنحاء السودان وخاصة بعد المنافسة المتوقعة في عمر مصطفى على، اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية على اداء شركات الاسمنت بالتطبيق على شركة اسمنت عطبرة رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011 م، ص 137، 140.

القادمة وأن الشركات ستقوم بالتعاقد مع عدد من المستوردين لسعة الاسمنت ليقوموا بشراء الاسمنت من الشركة بدلاً من شرائها من الخارج كما يمكن التعامل مع المستهلك مباشرة عن طريق البيع المباشر بمباني الشركة إذا ما اضطرت إلى ذلك عند وجود كميات من الإنتاج الغير مباع لتفادي عملية التخزين التي ربما تزيد من تكاليف الانتاج.

5/ المحافظة على العملاء:

تتعامل الشركات مع عدد كبير من العملاء المعتمدين لدى الشركة وهي تفضل التعامل معهم بصورة دائمة ذوى مقدرات مالية عالية وأنهم يقومون بشراء طلبات بكميات كبيره مما يسهل عملية وإجراءات البيع وأن الشركات تعمل على المحافظة على هؤلاء العملاء من خلال المعاملة

الطبيبة، كما أنها تضع لهم نسبة عمولة أكبر مما يحقق لهم أرباح ويزيد من قدراتهم الشرائية ويضمن استمرارهم كعملاء مع الشركات.

6/ البحث عن اسواق جديدة:

يعتبر السوق المحلي هو السوق الرئيسي لسلعة الشركات حيث أنها تركز في بيعها لسلعتها بالعاصمة وبورتسودان وتسعى الشركات لتطوير الاسواق المحلية الولائية الموجودة في جميع أنحاء السودان كما أنها تبحث عن وجود منافذ وأسواق خارجية عن طريق التصدير إلى أواسط وغرب وجنوب افريقيا حيث توجد فرصة جيدة للتسوق في دول هذه المناطق الافريقية.

7/ استغلال الميزة التنافسية:

تتمتع شركات الاسمنت بولاية نهر النيل بسمعة جيدة محلياً وعالمياً حيث أنها تتال رضا المستهلك المحلي، فهي تستغل نقاط القوة في كمية مبيعاتها على المنافسين المحتملين في صناعة الاسمنت.

8/ الإهتمام بالدعاية والإعلان:

تعتبر الدعاية والاعلان من أهم عناصر المزيج الترويجي التي تلجأ اليها الشركات عن منتجاتها وزيادة كمية مبيعاتها وهذه من الخطط التي تركز عليها الشركات نسبة لزيادة المنافسين المحتملين في المستقبل في مجال صناعة الاسمنت وسوف تعمل الشركات على استغلال علامتها التجارية المميزة في عملية الدعاية والاعلان عن سلعتها كما أنها تستخدم شهرتها بإستخدام عدد من الوسائل الإعلامية لعملية الدعاية والإعلان عن سلعتها للمحافظة على عملائها السابقين وكسب عملاء جدد ومن الوسائل الصحف والقنوات الفضائية والاذاعة واللوحات المضئية واللافتات والملصقات، ورعاية عدد من البرامج والفرق الرياضية وفتح مواقع على الانترنت.

إدارة الازمات بمصانع الاسمنت:

تتطلب ادارة الازمات بالشركات الصناعية بولاية نهر النيل اتباع عدد من الاستراتيجيات حتى تحافظ على مكانتها وتستمر في المنافسة السعرية، وإرضاء العاملين والمحافظة على جودة المنتج⁽¹⁾:

1/ استراتيجية التسعير:

التعامل مع برنامج التسعير وفق حساب بنود التكلفة المحدودة، ثم إضافة هامش الربح وهي تكون مرتبطة مع سياسة أسعار السوق ويتأثر السعر بأسعار المنافسين فيرتفع السعر وينخفض حسب اسعار المنافسين.

2/ استراتيجية جودة المنتج:

يجب المحافظة على المستوى العالي من جودة المنتج تقوم بذلك إدارة البحوث والتطوير.

3/ استراتيجية الخطة الدفاعية:

تعمل الشركات على القيام بوضع خطة استراتيجية دفاعية عن اسواقها وعملائها نسبة لوجود المنافسة المتزايدة في صناعة الاسمنت وزيادة نسبة العملاء والتعاقد مع بعض الشركات والافراد المستوردين لسلعة الاسمنت من الخارج واقناع الحكومة بمنع إستيراد سلعة الاسمنت.

4/ تطوير إدارة المبيعات:

قسم المبيعات هو القسم المسؤول عن إكمال إجراءات عملية البيع ثم التحويل للحسابات ومسؤول عن العملية التسويقية، يجب فصل التسويق عن ادارة المبيعات وتطوير قسم الدعاية والإعلان وخدمة العملاء والبحوث والتطوير.

(1) مقابلة : المهندس أبو بكر عثمان، مدير التخطيط بشركة اسمنت عطبرة 2012/2/14م.

أوضحت شعبة الأسمنت التابعة لاتحاد الغرف الصناعية، العديد من مشكلات ومهددات صناعة الاسمنت في السودان، والتي ترجع إلى ارتفاع التكلفة، وخاصة في مدخلات الإنتاج من محروقات (المشتقات البترولية) وتكلفة التوليد الذاتي للطاقة الكهربائية، وعدم توفر النقد الأجنبي لسداد التزامات التمويل، وتوفير مدخلات الإنتاج المستوردة وتضاعف أسعار العملات الأجنبية الحرة في السوق الموازي، إضافة إلى ارتفاع الرسوم الولائية من ولايتي نهر النيل وولاية النيل الابيض في الغالب. وزيادة رسوم الإنتاج والجمارك.

كما أن الدولة تعمل على منح الاستثناءات لبعض المؤسسات لاستيراد الأسمنت - الرخيص جداً - من الخارج، وبالتالي الحد من نمو الطلب المحلي، مما يهدد بقاء العديد من المصانع وتوقفها ومن ثم العودة مرة أخرى إلى مربع الاستيراد للسلعة من الخارج بالكامل.

كما أن عدم توافر قطع الغيار ومستلزمات الإنتاج، تزيد الأمور الصعبة، كما أن أكياس التعبئة في الغالب يتم جلبها من خارج البلاد، وهي تحتاج إلى النقد الأجنبي، وتوفير النقد الأجنبي يقع على عاتق الدولة وفقاً لنصوص قانون الاستثمار.

وتزداد معوقات صناعة الاسمنت مع عدم توفر الشاحنات بالكمية المطلوبة، والتي تعمل على نقل المنتج إلى المركز وميناء التصدير ببورتسودان، أضف إلى هذا عدم توفر العدد الكافي من أدوات المناولة في ميناء بورتسودان، كما أن اكبر سفينة يسمح لها بالرسو، لا تتجاوز حمولتها 40000 طن. وتعمل الدولة جاهدة لحل مشكلات صناعة الأسمنت وتهيئة المناخ الملائم لجذب الاستثمارات الخارجية خصوصاً العربية في هذا المجال، لذا عملت على تخفيض الضرائب على سلعة الاسمنت، كما عملت الدولة على إصدار تشريعات لتحجيم الولايات في حالة فرض ضرائب باهظة، وذلك لضمان استمرار الإنتاج إلا أن هناك تضارب بين التشريعات حول تخفيض الضرائب للاستثمار في حين أن الواقع الفعلي كشف عدم التزام الحكومة بالتخفيض الضريبي للمستثمر.

كما تعمل الدولة للتحويل لمرحلة تصدير الفائض من سلعة الاسمنت، وتوفير فرص عمل مباشرة داخل قطاع الاسمنت، كما تعمل الدولة على إنعاش القطاعات المرتبطة بهذه الصناعة وتنمية الريف، لتقليل الهجرة.

ولكن الملاحظ، التركيز الكبير لصناعة الأسمنت في ولاية نهر النيل على الرغم من توافر مقومات صناعة الأسمنت في معظم ولايات السودان، الأمر الذي يطرح العديد من الأسئلة حول ضرورة توزيع الاستثمارات الخارجية على معظم الولايات، لإحداث التنمية المتوازنة المنشودة.

فعلى الدولة أن تضغط على المستثمرين وأن تضع خطة لأماكن الاستثمار في السودان وتقديم الإحصاءات والبيانات الضرورية لقيام صناعة الاسمنت، وأن لا تقبل دراسات الجدوى للمستثمرين كيفما إتفق لأن هذه الدراسات لا تضع في حسابها التوزيع العادل للمشروعات في الدولة، كما يقع على الدولة أيضاً عبء توفير البنيات التحتية الجاذبة للاستثمارات لقطع الطريق أمام تعطل المستثمر في عدم وجود مناخ الاستثمار الملائم.

قدمت شعبة الاسمنت التابع لاتحاد الغرف الصناعية، عدداً من الحلول والمعالجات لتسهيل الاستثمارات، وزيادة الإنتاج والتي من أهمها:

1- حث الدولة على المساعدة بدعم 25% من قيمة الصادر.

2- تخصيص ميناء أو مرسى خاص بالأسمنت.

3- توفير أدوات المناولة اللازمة لعملية شحن البواخر.

4- توفير مساحات داخل الميناء لتخزين الكلنكر.

5- إلغاء جميع الرسوم والضرائب الحكومية على الأسمنت.

ولقد أسهمت المعالجات التي تمت لسلعة الأسمنت في زيادة الإنتاج، فعلى المستوى الاتحادي تمت ازالة التشوهات الجمركية بين الإنتاج الوطني ومثيله المستورد، كما يلي:

فيما يخص الأسمنت المحلى :

1- تم تخفيض رسوم الإنتاج من 20% إلى 5%.

2- الإعفاء من الرسوم المصلحية.

فيما يخص الاسمنت المستورد :

1- زيادة الرسوم الجمركية من 25% إلى 40%.

2- 20% رسم اضافي.

3- 15% الضريبة على القيمة المضافة.

كما أثمرت الجهود المبذولة مع هيئة سكك حديد السودان، في تخفيض تكلفة النقل من مناطق الإنتاج إلى مناطق الاستهلاك، واستطاعت الهيئة عمل خطوط خاصة تربط مصانع الأسمنت بالضفة الشرقية للنيل مع الخط القومي.

كما تم الاتفاق بين منتجي الأسمنت، وقطاع الصناعات الهندسية(المسابك) بتوفير قطع غيار صناعة الأسمنت، ولقد تم بالفعل توفير جزء كبير من قطع الغيار لمصانع الأسمنت.

كما أن جميع المصانع العاملة متصلة مع الشبكة القومية للكهرباء ما عدا المصانع الموجودة بالضفة الغربية لنهر النيل. ولقد قامت وزارة الكهرباء والسدود بإدراج محطة الغبش(غرب بربر) لمعالجة مشكلة الامداد الكهربائي.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة
المبحث الثاني : تحليل عبارات الاستبانة
المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

إجراءات الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية استخدمت في تحليل النتائج ونموذج وفرضيات الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد أنه يصف الأشياء الظاهرة، بل هو أسلوب فعال في جمع بيانات والمعلومات وبيان الفرق والإمكانات التي تساعد في تطوير الوضع إلى ما هو أفضل، حيث لا يقتصر على وصف الظاهرة وإنما يشتمل على تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الدراسة أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون المجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين والعمال بمصانع الاسمنت بولاية نهر النيل (مصنع اسمنت عطبرة، مصنع اسمنت بربر ، مصنع السلام للاسمنت، مصنع الشمال للاسمنت، مصنع التكامل للاسمنت).

عينة الدراسة:

العينة عباره عن جزء أو مجموعة فرعيه من المجتمع، وعن طريقة دراسة العينة يتمكن الباحث للوصول إلى الاستنتاجات قابله للتطبيق على كل أفراد المجتمع، على أن يتم الاعتماد على عينة غير احتمالية (عشوائية) وتم اختيار حجم العينة (105) فرد. حيث وضح (Here, 2010) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائه فهي تعتبر عينه ملائمه وتؤدي إلى بيانات دقيقه.

أساليب الإحصاء الوصفي:

استخدمت الدراسة (النسب المئوية، التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ولمعرفة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات متغيرات الدراسة.

أساليب الإحصاء التحليلي:

استخدمت أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس درجة اعتمادية الاستبانة واختبار الفرضيات وجودة توافق عبارات المتغيرات ونموذج الدراسة وتم استخدام:

- معمل الارتباط (ألفا كرونباخ) لقياس اعتمادية استبانة الدراسة.

- أسلوب اختبار مربع كاي لإختبار صحة الفروض.

المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض تم استخدام البرنامج الإحصائي لتحليل بيانات العلوم الاجتماعية (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

أما الأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات هو التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار مربع كاي (χ^2) لإختبار صحة الفروض ويتحصل على القيمة المحسوبة لاختبار كاي تربيع عن طريق القانون:

$$\chi^2 = \sum (O_i - E_i)^2 / E_i$$

حيث: $\chi^2 \equiv$ كاي تربيع. $\sum \equiv$ المجموع.

$O_i \equiv$ التكرارات المشاهدة. $E_i \equiv$ التكرارات المتوقعة

وايضاً تم استخدام المعالجة الإحصائية والوصفية التحليلية للوصول إلى نتائج تساعد في فهم الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم استخدام الجانب الوصفي الأوساط الحسابية ؛ وذلك لوصف

اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي، ويتم ذلك من خلال مقارنة (الوسط المتحصل عليه من البيانات الفعلية مع الوسط الافتراضي والذي يتم حسابه باستخدام أوزان العبارات حسب الطريقة الآتية (مقياس ليكارت الخماسي):

(أوافق بشدة، أوافق، لا أوافق، لا أوافق على الإطلاق)

حيث تم إعطائهم الأوزان التالية: (1، 2، 3، 4) على التوالي.

$$2.5 = \frac{10}{4} = \text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد الأوزان}$$

فإن زادت قيمة الوسط الفعلي عن قيمة الوسط الفرضي دلّ ذلك على الاتجاه الإيجابي لإجابات المفحوصين والعكس.

صدق وثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات استبيان الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرنباخ.

عدد العبارات	قيمة الصدق	قيمة معامل الثبات (الفا كرنباخ)	الفرضية
8	0.93	0.88	1
7	0.94	0.89	2
6	0.94	0.89	3
4	0.87	0.76	4
4	0.93	0.87	5
29	0.98	0.96	الاستبيان ككل

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الثبات هي 96% وقيمة الصدق هي 98%، أي أن استبيان الدراسة يتمتع بثبات وصدق عالين.

وأيضاً تراوح معامل الثبات لفرضيات الدراسة بين (89%-76%) والصدق تراوح بين (94%-87%) عليه أيضاً عبارات فرضيات الدراسة تتمتع بثبات عالي وصدق عالي.

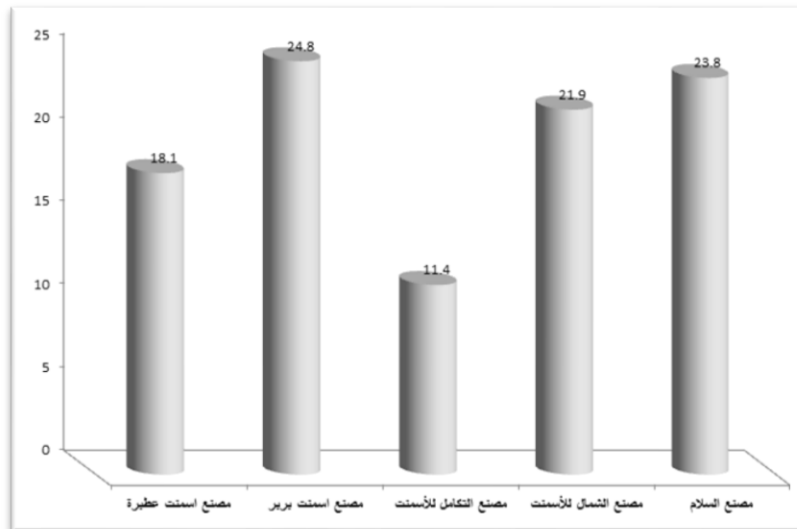
تحليل الدراسة الميدانية

جدول رقم (1): يوضح اسم المصنع

النسبة %	التكرار	العبرة
18.1	19	مصنع اسمنت عطبرة
24.8	26	مصنع اسمنت بربر
11.4	12	مصنع التكامل للأسمنت
21.9	23	مصنع الشمال للأسمنت
23.8	25	مصنع السلام
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 18.1% أفراد عينة الدراسة يعملون بمصنع أسمنت عطبرة و24.8% بمصنع اسمنت بربر و11.4% بمصنع التكامل للأسمنت و21.9% بمصنع الشمال للأسمنت و23.8% بمصنع السلام.



شكل رقم (1): يوضح اسم المصنع

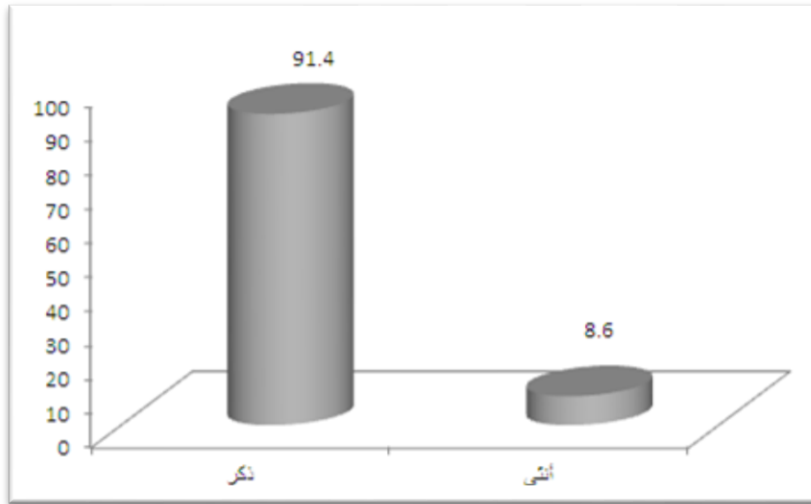
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

جدول رقم (2) يوضح النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	96	91.4
أنثى	9	8.6
المجموع	105	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (2) يوضح النوع



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

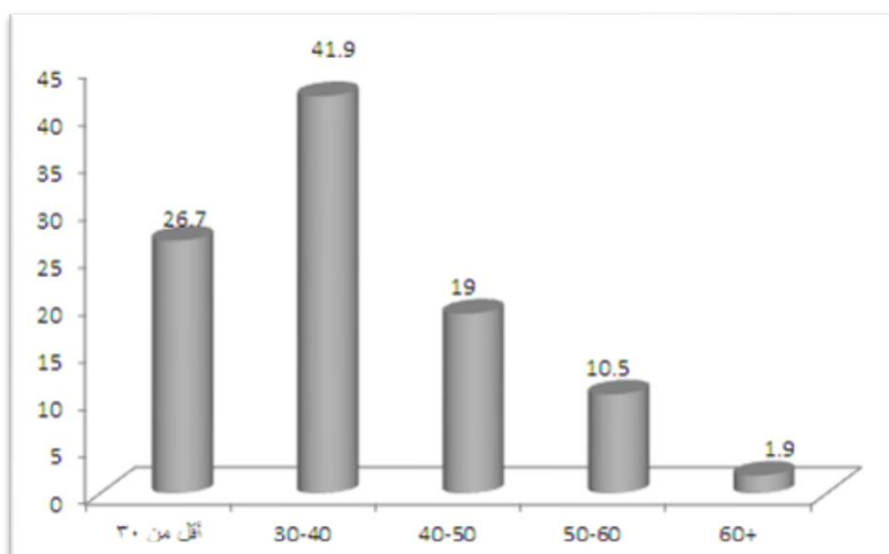
من الجدول أعلاه نجد أن 91.4% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور و 8.6% هن إناث.

جدول رقم (3) يوضح العمر

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
26.7	28	أقل من 30
41.9	44	30-40
19.0	20	40-50
10.5	11	50-60
1.9	2	60+
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (3) يوضح العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

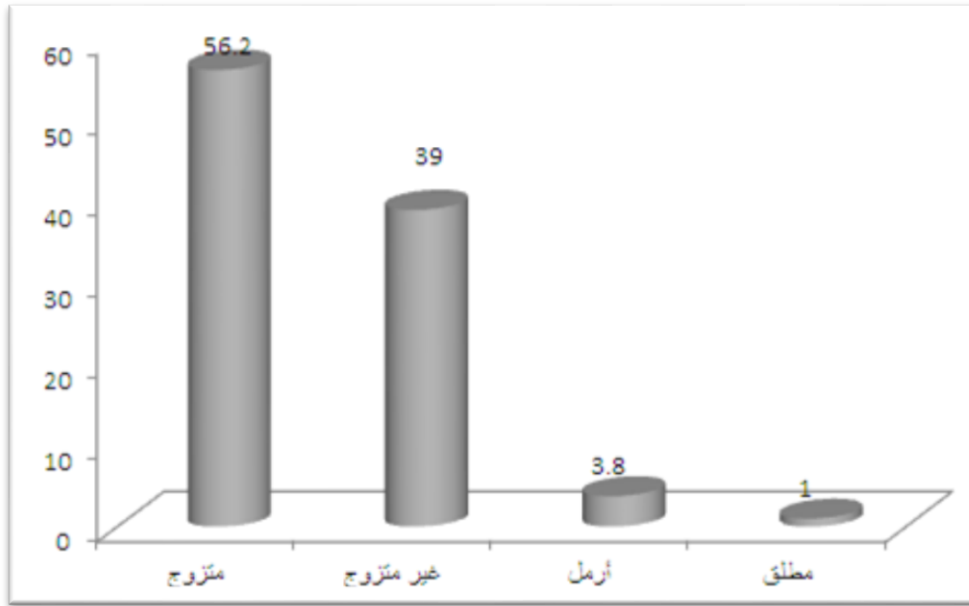
من الجدول أعلاه نجد ان 26.7% من أفراد الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و 41.9% أعمارهم 30 وأقل من 40 سنة و 19% أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة و 10.5% أعمارهم 50 وأقل من 60 سنة و 1.9% أعمارهم 60 سنة فأكثر.

جدول رقم (4) يوضح الحالة الزوجية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الزوجية
56.2	59	متزوج
39.0	41	غير متزوج
3.8	4	أرمل
1.0	1	مطلق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (4) يوضح الحالة الزوجية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

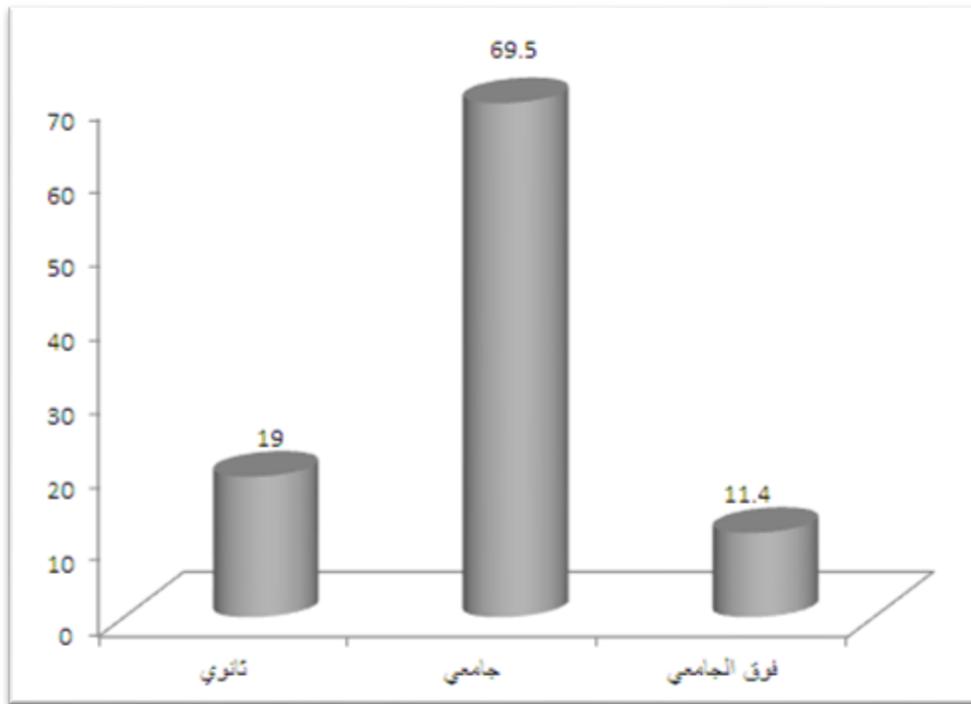
من الجدول أعلاه نجد أن 56.2% من أفراد عينة الدراسة حالتهم الزوجية متزوج و39% غير متزوج و3.8% أرمل و1% مطلق.

جدول رقم (5) يوضح المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
19.0	20	ثانوي
69.5	73	جامعي
11.4	12	فوق الجامعي
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (5) يوضح المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

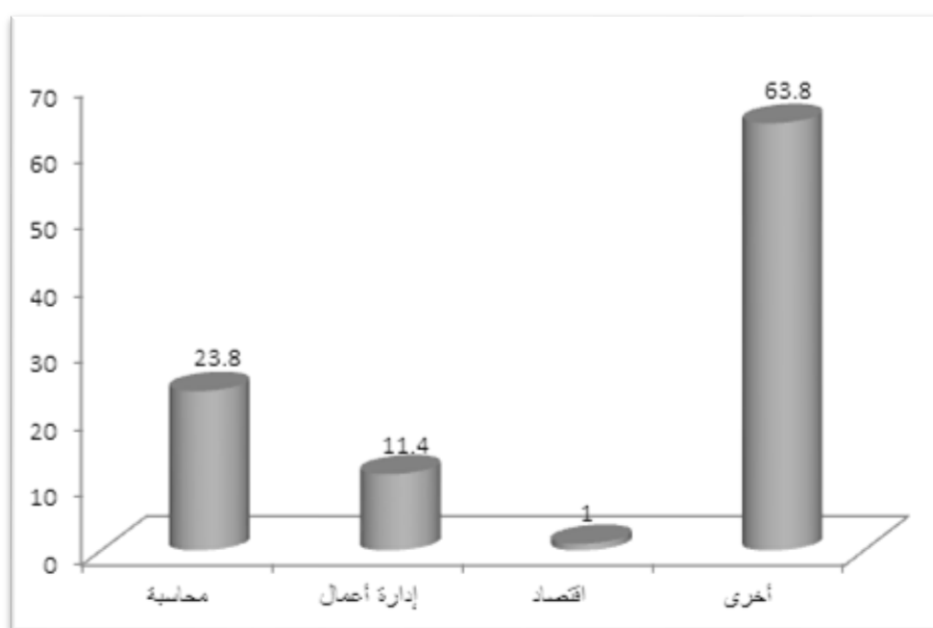
من الجدول أعلاه نجد أن 19% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي و 69.5% جامعي و 13.6% فوق الجامعي.

جدول رقم (6) يوضح التخصص العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	التخصص العلمي
23.8	25	محاسبة
11.4	12	إدارة أعمال
1.0	1	اقتصاد
63.8	67	أخرى
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (6) يوضح التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

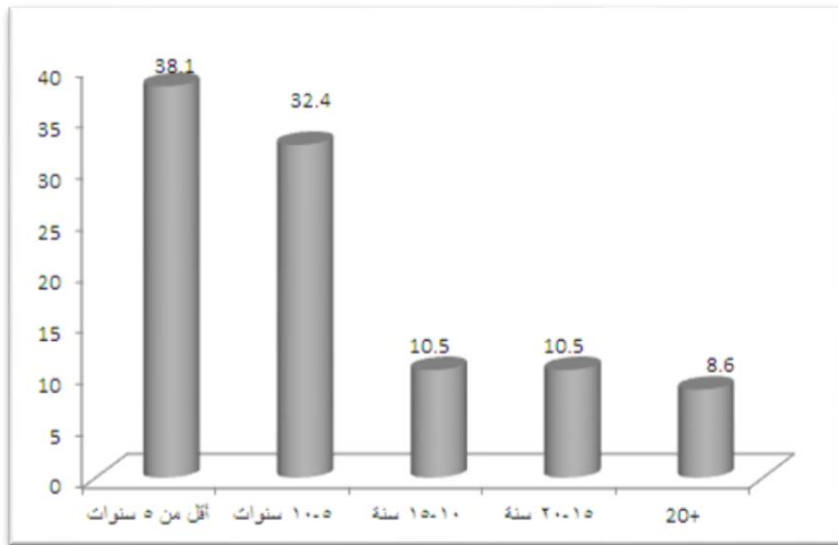
من الجدول أعلاه نجد أن 23.8% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة و11.4% إدارة أعمال و1% اقتصاد و63.8% أخرى.

جدول رقم (7) يوضح الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة
38.1	40	أقل من 5 سنوات
32.4	34	5-10 سنوات
10.5	11	10-15 سنة
10.5	11	15-20 سنة
8.6	9	20+
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (7) يوضح التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

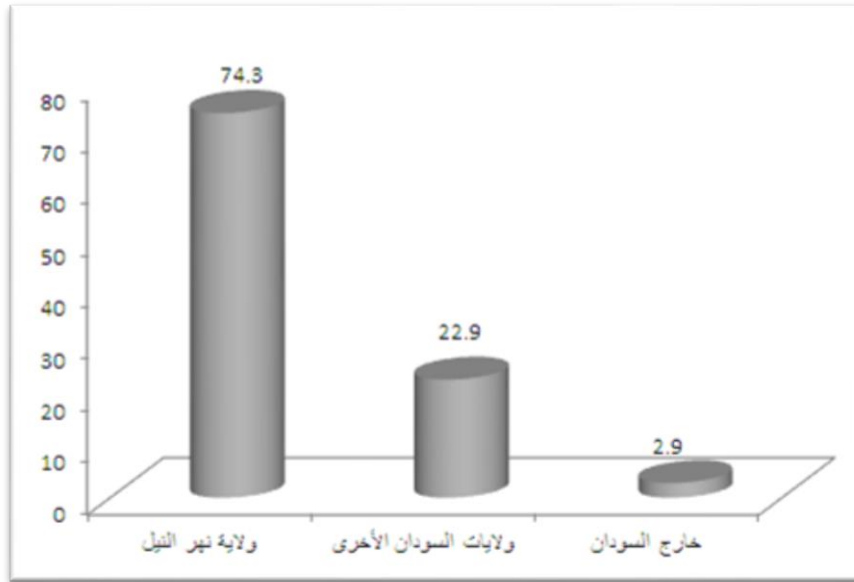
من الجدول أعلاه نجد أن 38.1% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات و32.4% 5 سنة وأقل من 10.5% سنة و10.5% 10 سنة وأقل من 20 سنة و8.6% 20 سنة فأكثر.

جدول رقم (8) يوضح مكان الميلاد

النسبة المئوية%	التكرار	مكان الميلاد
74.3	78	ولاية نهر النيل
22.9	24	ولايات السودان الأخرى
2.9	3	خارج السودان
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (8) يوضح مكان الميلاد



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 74.3% من أفراد عينة الدراسة مكان ميلادهم نهر النيل و22.9%

ولايات السودان الأخرى و2.9% خارج السودان.

المبحث الثاني

تحليل عبارات الاستبانة

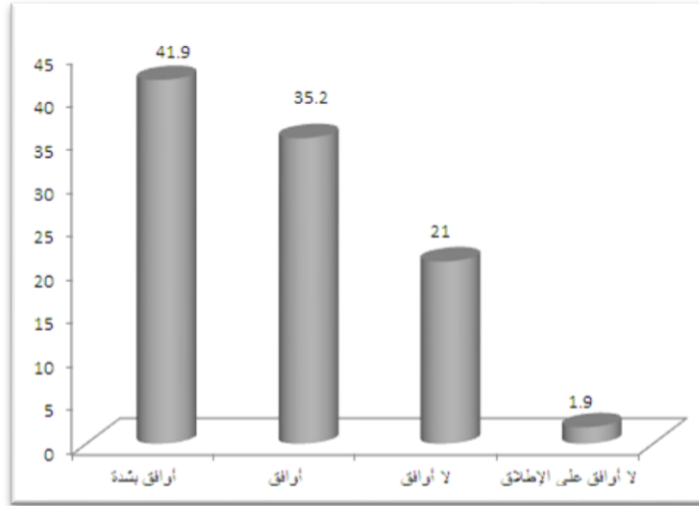
المحور الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

جدول رقم (9) يوضح بالمصنع قسم يختص برصد مؤشرات وقوع الازمات.

النسبة المئوية%	التكرار	بالمصنع قسم يختص برصد مؤشرات وقوع الازمات
41.9	44	أوافق بشدة
35.2	37	أوافق
21.0	22	لا أوافق
1.9	2	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (9) يوضح بالمصنع قسم يختص برصد مؤشرات وقوع الازمات.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 41.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة بالمصنع قسم يختص

برصد مؤشرات وقوع الأزمات و35.2% يوافقون و21% لا يوافقون و1.9% لا يوافقون على

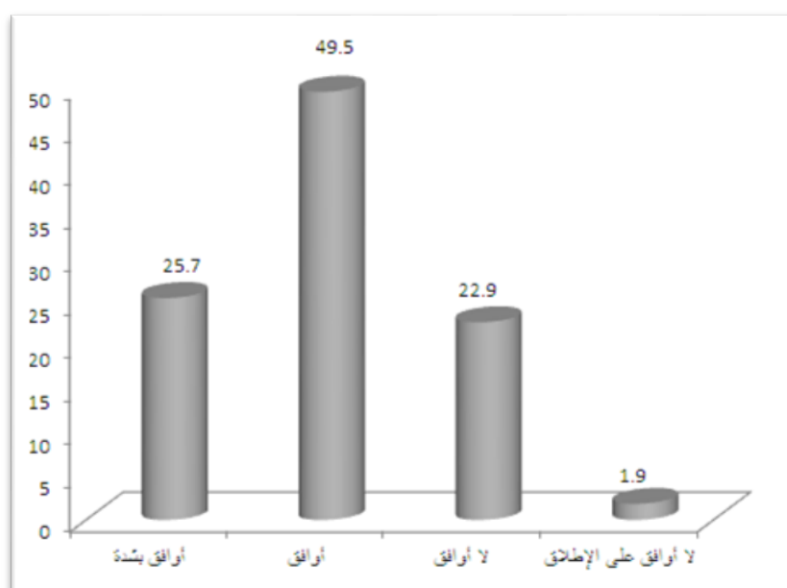
الإطلاق.

جدول رقم (10) يوضح ادارة المصنع العليا تهتم وتدعم رصد مؤشرات حدوث الأزمات.

النسبة المئوية %	التكرار	ادارة المصنع العليا تهتم وتدعم رصد مؤشرات حدوث الأزمات
25.7	27	أوافق بشدة
49.5	52	أوافق
22.9	24	لا أوافق
1.9	2	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (10) يوضح ادارة المصنع العليا تهتم وتدعم رصد مؤشرات حدوث الأزمات.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 25.7% من افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة ادارة المصنع العليا تهتم وتدعم رصد مؤشرات حدوث الأزمات و 49.5% يوافقون و 22.9% لا يوافقون و 1.9% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (11) يوضح يوجد في المصنع اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون

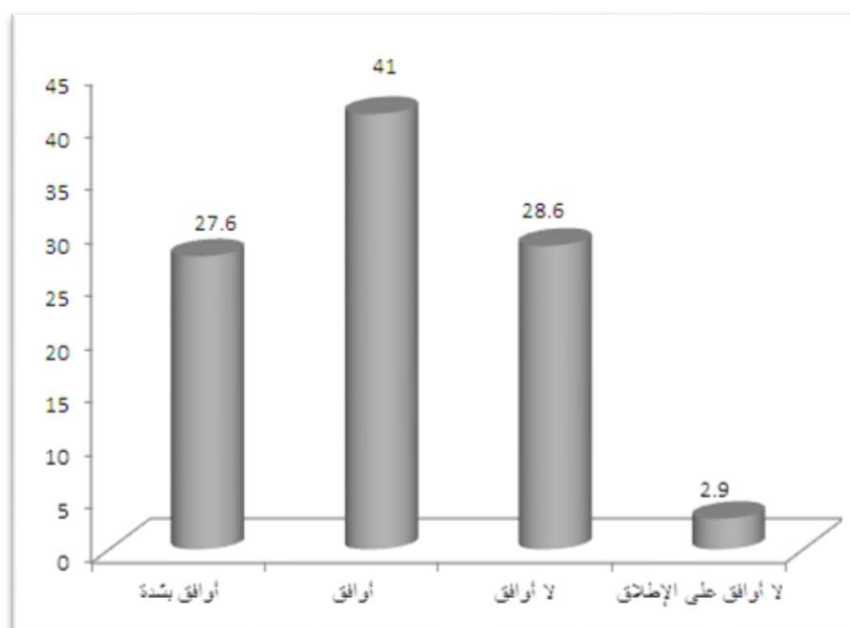
مؤشر لوقوع الازمة .

النسبة المئوية%	التكرار	يوجد في المصنع اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة .
27.6	29	أوافق بشدة
41.0	43	أوافق
28.6	30	لا أوافق
2.9	3	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (11) يوضح يوجد في المصنع اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون

مؤشر لوقوع الازمة .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد ان 27.6% من افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يوجد في المصنع اهتمام

بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة .

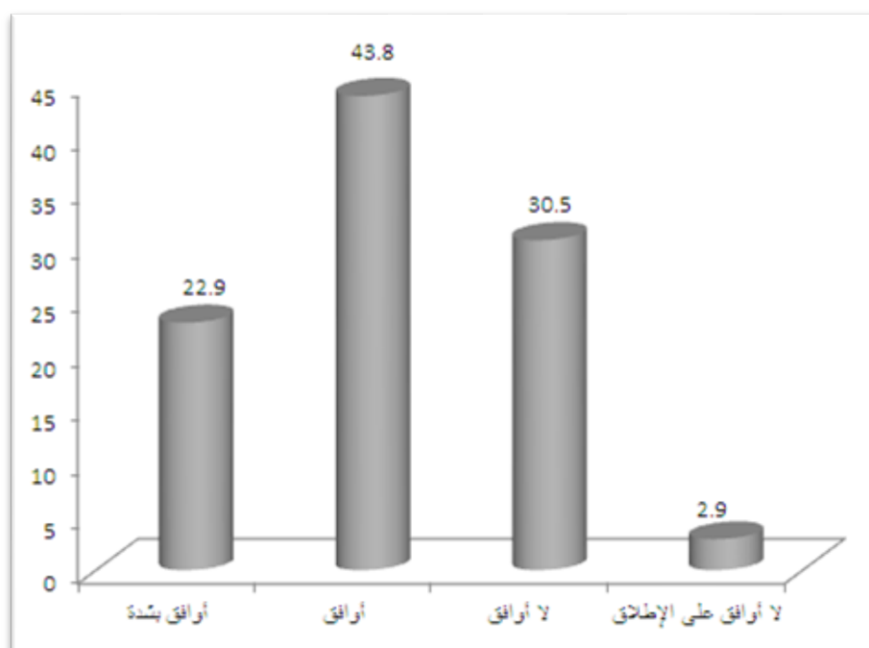
و41% يوافقون و28.6% لا يوافقون و2.9% لا يوافقون على الاطلاق.

جدول رقم (12) يوضح يتم المسح الشامل للمصنع للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة.

النسبة المئوية%	التكرار	يتم المسح الشامل للمصنع للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة
22.9	24	أوافق بشدة
43.8	46	أوافق
30.5	32	لا أوافق
2.9	3	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (12) يوضح يتم المسح الشامل للمصنع للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 22.9% من افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يتم المسح الشامل للمصنع

للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة و43.8% يوافقون و30.5% لا يوافقون و2.9% لا

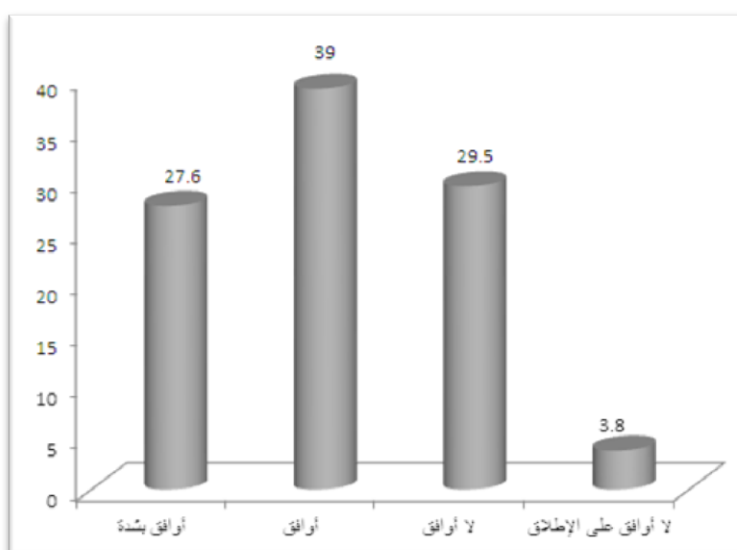
يوافقون على الاطلاق.

جدول رقم (13) يوضح يتم المسح المنتظم للبيئة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة.

النسبة المئوية%	التكرار	يتم المسح المنتظم للبيئة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة
27.6	29	أوافق بشدة
39.0	41	أوافق
29.5	31	لا أوافق
3.8	4	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (13) يتم المسح المنتظم للبيئة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

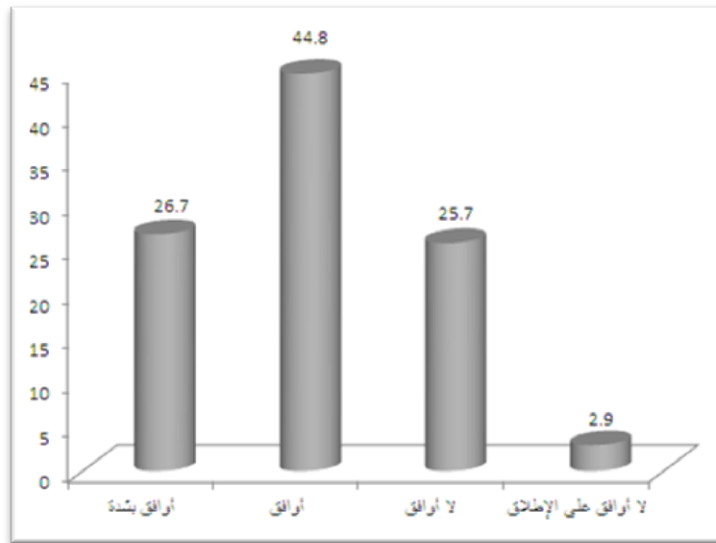
من الجدول أعلاه نجد أن 27.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يتم المسح المنتظم للبيئة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة و39% يوافقون و29.5% لا يوافقون و3.8% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (14) يوضح يتم مسح البيئة الداخلية لعمل المصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .

النسبة المئوية %	التكرار	يتم مسح البيئة الداخلية لعمل المصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
26.7	28	أوافق بشدة
44.8	47	أوافق
25.7	27	لا أوافق
2.9	3	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (14) يتم مسح البيئة الداخلية لعمل المصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

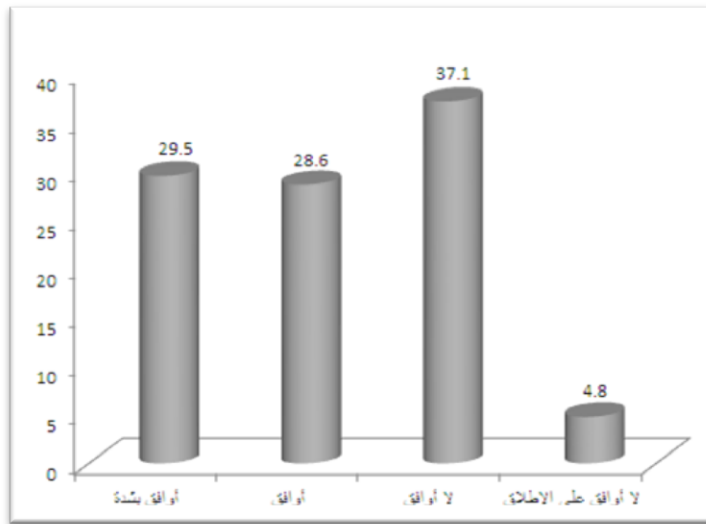
من الجدول أعلاه نجد أن 26.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يتم مسح البيئة الداخلية لعمل المصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة . و 25.7% يوافقون و 2.9% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم(15) يوضح يتم مسح البيئة الخارجية للمصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوثالأزمة .

النسبة المئوية%	التكرار	يتم مسح البيئة الخارجية للمصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
29.5	31	أوافق بشدة
28.6	30	أوافق
37.1	39	لا أوافق
4.8	5	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم(15) يتم مسح البيئة الخارجية للمصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 29.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يتم مسح البيئة الخارجية للمصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .

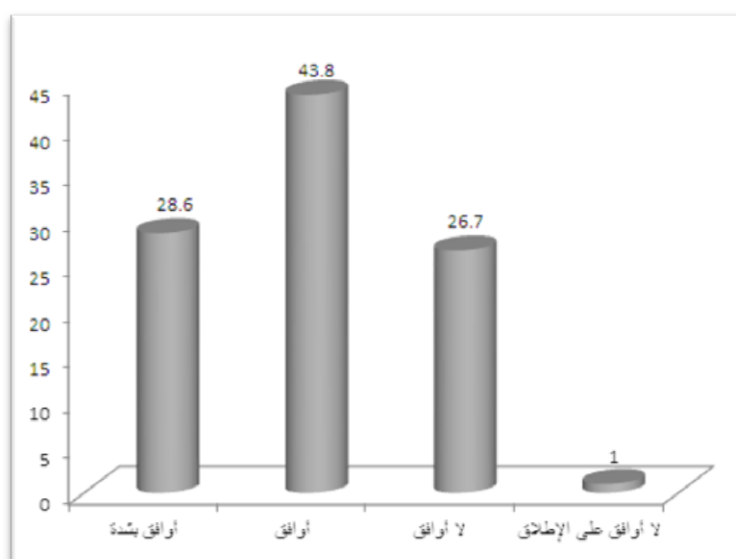
و28.6% يوافقونو 73.1% لا يوافقون و4.9% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (16) يوضح يتم الاهتمام من قبل ادارة المصنع بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الازمات .

النسبة المئوية%	التكرار	يتم الاهتمام من قبل ادارة المصنع بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الازمات
28.6	30	أوافق بشدة
43.8	46	أوافق
26.7	28	لا أوافق
1.0	1	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (16) يوضح يتم الاهتمام من قبل ادارة المصنع بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الازمة .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 28.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يتم الاهتمام من قبل ادارة المصنع بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الازمات .

و43.8% يوافقون تهتم إدارة المصنع بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات و26.7% لا يوافقون و1% لا يوافقون على الإطلاق.

المحور الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية:

جدول رقم(17) يوضح يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الازمات المحتملة في

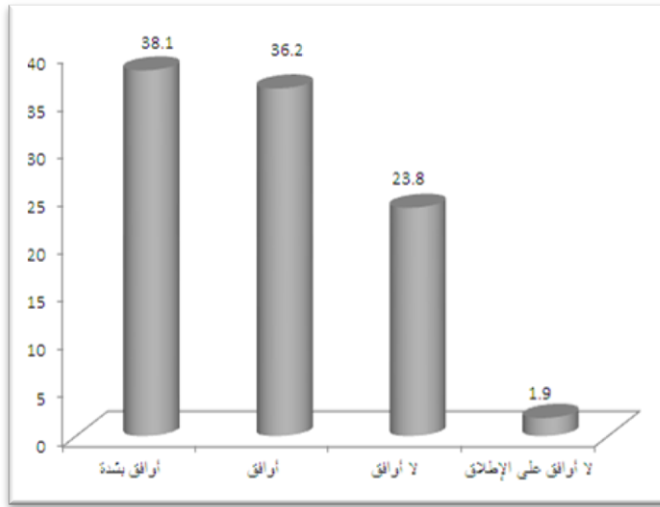
المصنع

النسبة المئوية%	التكرار	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المصنع
38.1	40	أوافق بشدة
36.2	38	أوافق
23.8	25	لا أوافق
1.9	2	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم(17) يوضح يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الازمات المحتملة في

المصنع .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 83.1% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة و تشكل فرق مختلفة

ومتعددة لحل العديد من الازمات المحتملة في المصنع .

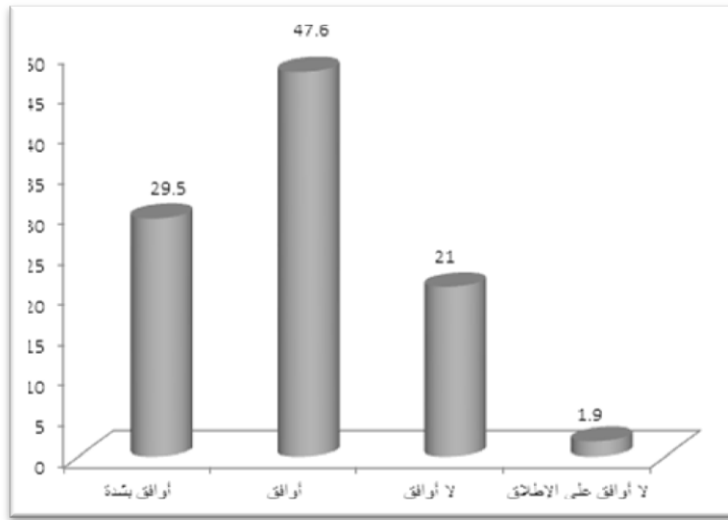
36.2% يوافقون و 23.8% لا يوافقون و 1.9% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (18) يوضح يتم دعم الفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للزامات المحتملة .

النسبة المئوية %	التكرار	يتم دعم الفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للزامات المحتملة
29.5	31	أوافق بشدة
47.6	50	أوافق
21.0	22	لا أوافق
1.9	2	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (18) يوضح يتم دعم الفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للزامات المحتملة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

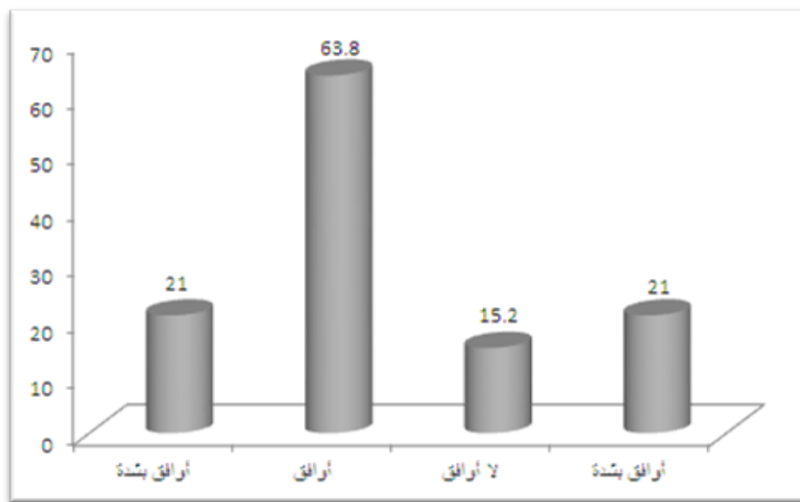
من الجدول أعلاه نجد أن 29.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يتم دعم الفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للزامات المحتملة و47.6% يوافقون و21% لا يوافقون و1.9% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (19) يوضح توجد تعليمات ادارية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة

النسبة المئوية %	التكرار	توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة
21.0	22	أوافق بشدة
63.8	67	أوافق
15.2	16	لا أوافق
21.0	22	أوافق بشدة
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (19) يوضح توجد تعليمات ادارية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

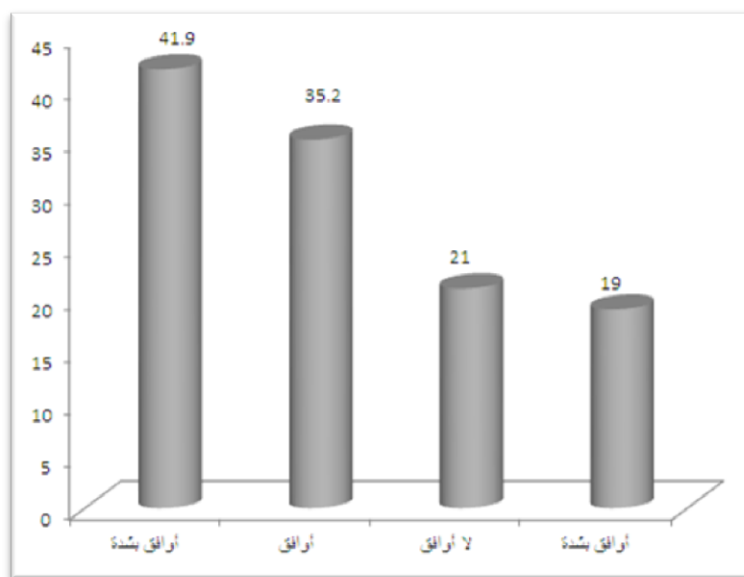
من الجدول أعلاه نجد أن 21% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة توجد تعليمات ادارية تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة و63.8% يوافقون و15.2% لا يوافقون و21% لا يوافقون على الاطلاق.

جدول رقم (20) يوضح توجد تعليمات ادارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المصنع.

النسبة المئوية%	التكرار	توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المصنع
19.0	20	أوافق بشدة
61.0	64	أوافق
19.0	20	لا أوافق
1.0	1	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (20) يوضح توجد تعليمات ادارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المصنع



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

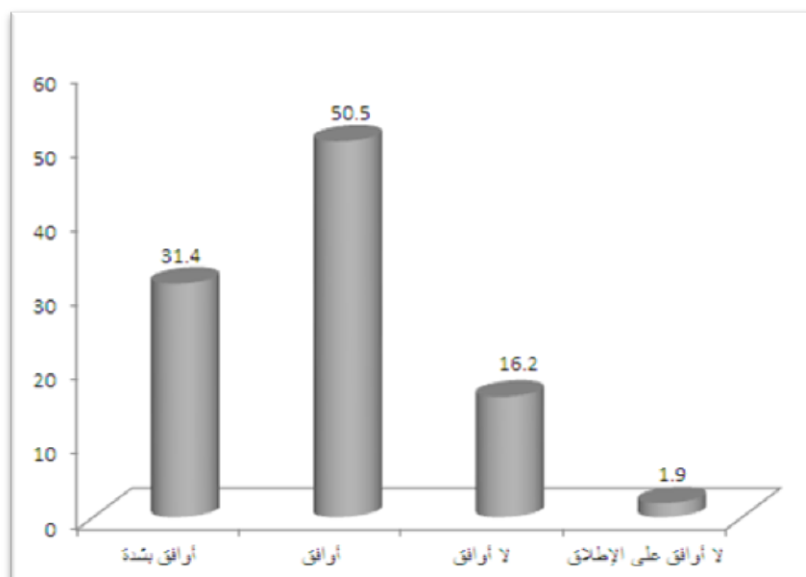
من الجدول أعلاه نجد أن 41.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة توجد تعليمات ادارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المصنع و35.2% يوافقون و 21% لا يوافقون و19% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (21) يوضح تتوافر الامكانيات المادية المطلوبة من الادارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.

النسبة لمئوية%	التكرار	تتوافر الامكانيات المادية المطلوبة من الادارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات
31.4	33	أوافق بشدة
50.5	53	أوافق
16.2	17	لا أوافق
1.9	2	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (21) يوضح الحصول على الامكانيات المادية المطلوبة من الادارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 31.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة تتوافر الامكانيات المادية

المطلوبة من الادارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات

و50.5% يوافقون و16.2% لا يوافقون و1.9% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (22) يوضح يتم الحصول على الامكانيات البشرية المطلوبة من الادارات والأقسام

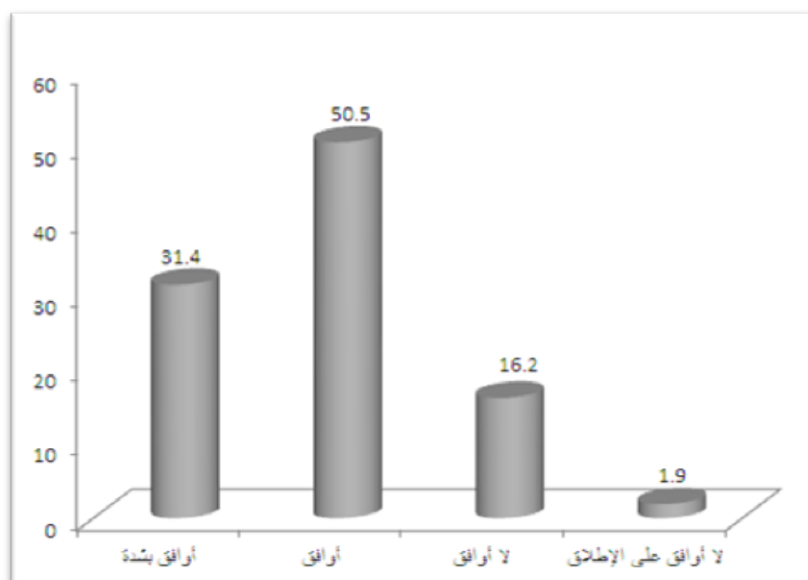
الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.

النسبة لمئوية%	التكرار	يتم الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات
31.4	33	أوافق بشدة
50.5	53	أوافق
16.2	17	لا أوافق
1.9	2	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (22) يوضح يتم الحصول على الامكانيات البشرية المطلوبة من الادارات والأقسام

الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 31.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يتم الحصول على

الامكانيات البشرية المطلوبة من الادارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع

الازمات و50.5% يوافقون و16.2% لا يوافقون و1.9% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (23) يوضح يتم الحصول على الامكانيات التقنية المطلوبة من الادارات والأقسام

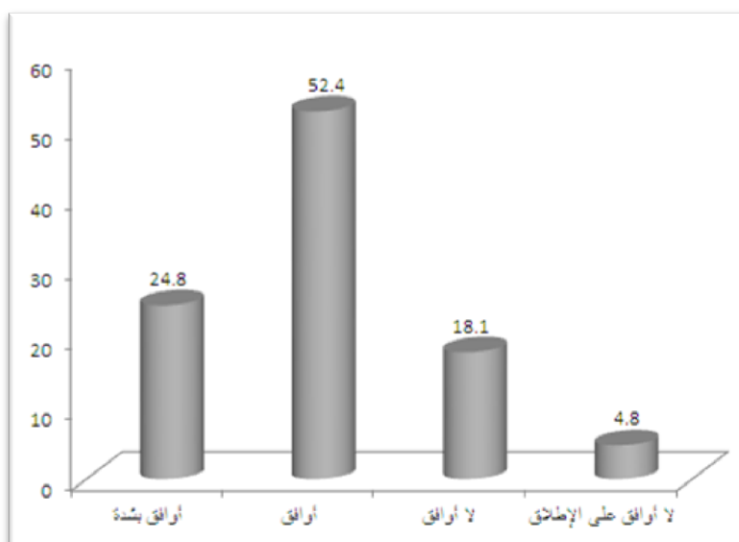
الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.

النسبة المئوية%	التكرار	يوضح يتم الحصول على الامكانيات التقنية المطلوبة من الادارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات
24.8	26	أوافق بشدة
52.4	55	أوافق
18.1	19	لا أوافق
4.8	5	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (23) يوضح الحصول على الامكانيات التقنية المطلوبة من الادارات والأقسام الأخرى

عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 24.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يتم الحصول على

الامكانيات التقنية المطلوبة من الادارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل

و52.4% يوافقون و18.1% لا يوافقون و4.8% لا يوافقون على الإطلاق.

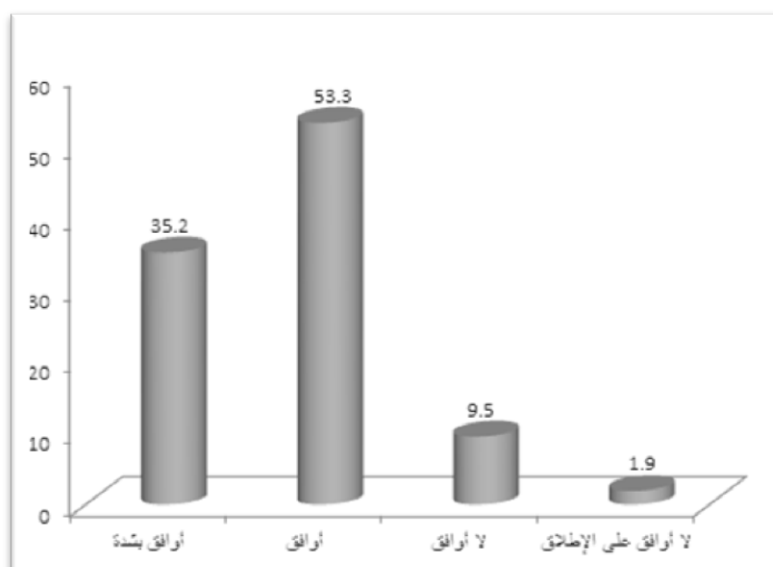
المحور الثالث: مرحلة احتواء الأضرار:

جدول رقم(24) يوضح الوقت مهم جدا عند التعامل مع الازمة بالنسبة للادارة فى المصنع .

النسبة المئوية%	التكرار	الوقت مهم جدا عند التعامل مع الازمة بالنسبة للادارة فى المصنع .
35.2	37	أوافق بشدة
53.3	56	أوافق
9.5	10	لا أوافق
1.9	2	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم(24) يوضح الوقت مهم جدا عند التعامل مع الازمة بالنسبة للادارة فى المصنع .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

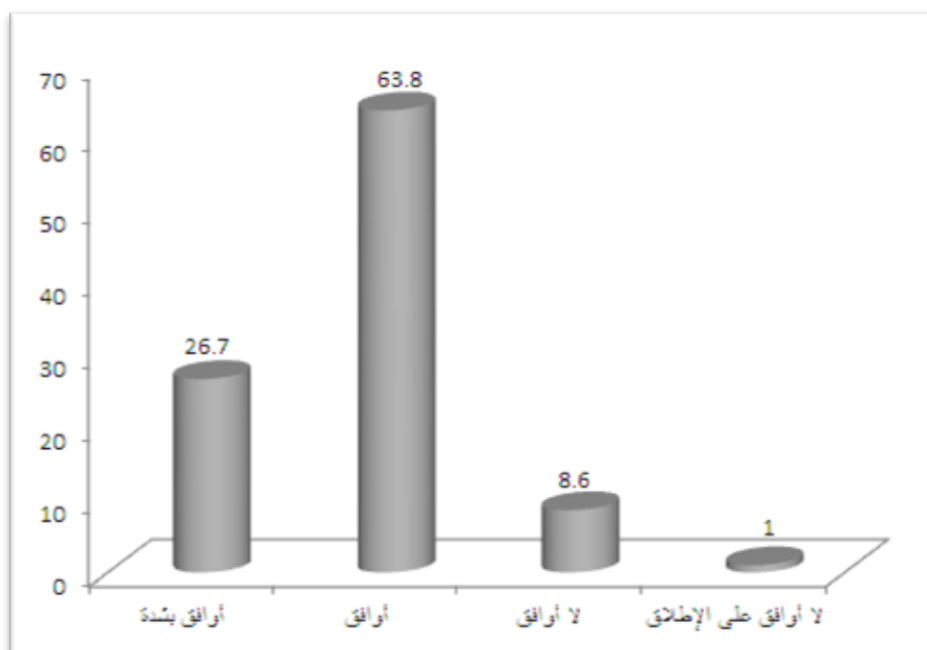
من الجدول أعلاه نجد أن 35.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة الوقت مهم جدا عند التعامل مع الازمة بالنسبة للادارة فى المصنع و 53.3% يوافقون و 9.5% لا يوافقون و 1.9% لا يوافقون على الاطلاق.

جدول رقم (25) يوضح تتم السيطرة على الأزمة في الوقت المناسب عن حدوثها بالمصنع.

النسبة المئوية %	التكرار	تتم السيطرة على الأزمات عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها لفترة زمنية مناسبة
26.7	28	أوافق بشدة
63.8	67	أوافق
8.6	9	لا أوافق
1.0	1	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (25) يوضح تتم السيطرة على الأزمة في الوقت المناسب عن حدوثها بالمصنع.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

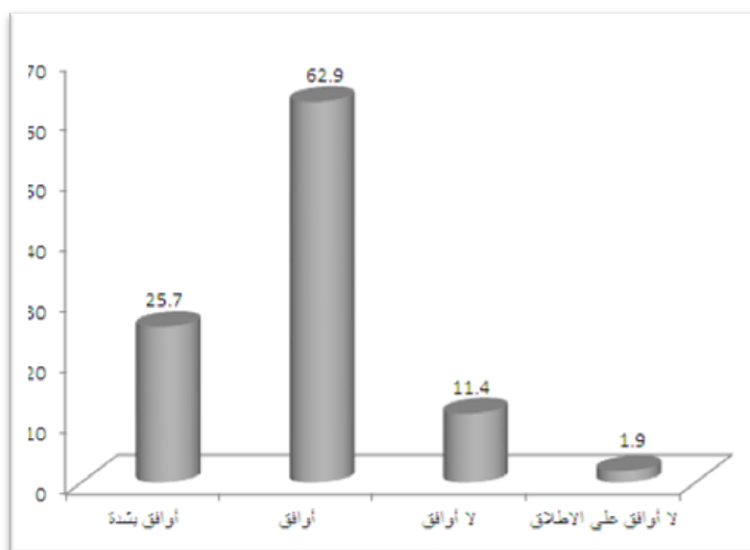
من الجدول أعلاه نجد أن 26.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة تتم السيطرة على الأزمة في الوقت المناسب عن حدوثها بالمصنع و63.8% يوافقون و8.6% لا يوافقون و1% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (26) عند حدوث الازمة تتم الاستجابة الفورية وتوزيع المهام والصلاحيات بالسرعة المطلوبة .

النسبة المئوية%	التكرار	عند حدوث الازمة تتم الاستجابة الفورية وتوزيع المهام والصلاحيات بالسرعة المطلوبة .
25.7	27	أوافق بشدة
62.9	66	أوافق
11.4	12	لا أوافق
1.9	2	لا أوافق على الاطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (26) يوضح عند حدوث الازمة تتم الاستجابة الفورية وتوزيع المهام والصلاحيات بالسرعة المطلوبة .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

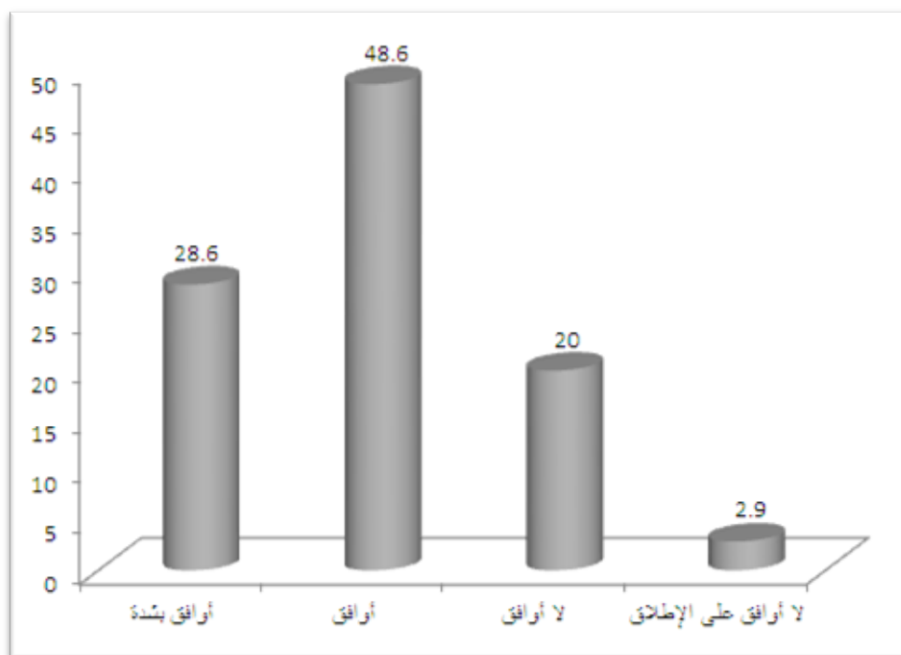
من الجدول أعلاه نجد أن 25.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة عند حدوث الازمة تتم الاستجابة الفورية وتوزيع المهام والصلاحيات بالسرعة المطلوبة . و62.9% يوافقون و11.4% لا يوافقون و1.9% لا يوافقون على الاطلاق.

جدول رقم (27) اجراءات السلامة المتبعة فى المصنع تقلل من اضرار الازمة .

النسبة المئوية%	التكرار	اجراءات السلامة المتبعة فى المصنع تقلل من اضرار الازمة
28.6	30	أوافق بشدة
48.6	51	أوافق
20.0	21	لا أوافق
2.9	3	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (27) يوضح اجراءات السلامة المتبعة فى المصنع تقلل من اضرار الازمة.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

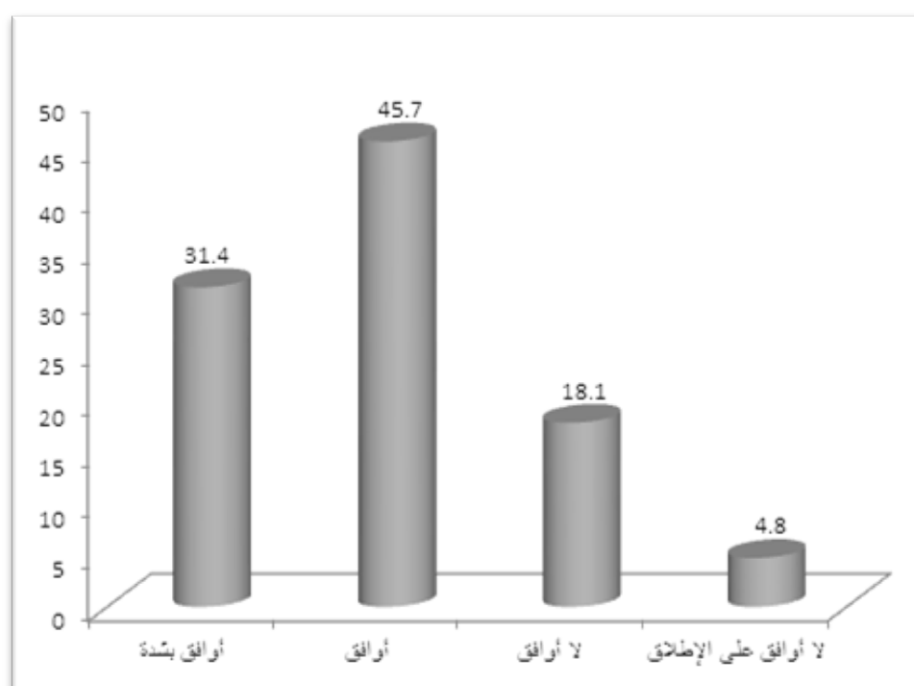
من الجدول أعلاه نجد أن 28.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة اجراءات السلامة المتبعة فى المصنع تقلل من اضرار الازمة و48.6% يوافقون و20% لا يوافقون و2.9% لا يوافقون على الاطلاق.

جدول رقم (28) يوضح توجد تقنيات حديثة تستخدم لإحتواء الأزمة .

النسبة المئوية%	التكرار	توجد تقنيات حديثة تستخدم لإحتواء الأزمة
31.4	33	أوافق بشدة
45.7	48	أوافق
18.1	19	لا أوافق
4.8	5	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (28) يوضح. توجد تقنيات حديثة تستخدم لإحتواء الأزمة.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

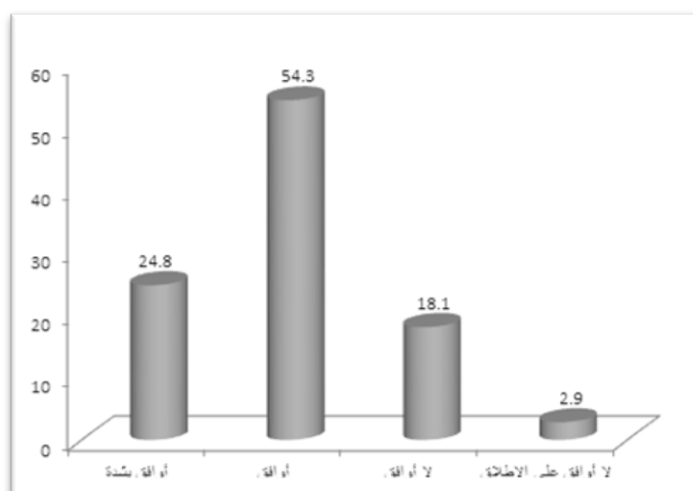
من الجدول اعلاه نجد أن 31.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة توجد تقنيات حديثة تستخدم لإحتواء الأزمة و45.7% يوافقون و18.1% لا يوافقون و4.8% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (29) يوضح الموارد البشرية بالمصنع لها دور فعال لإحتواء الأزمة .

النسبة المئوية%	التكرار	الموارد البشرية بالمصنع لها دور فعال لإحتواء الأزمة
24.8	26	أوافق بشدة
54.3	57	أوافق
18.1	19	لا أوافق
2.9	3	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (29) يوضح. الموارد البشرية بالمصنع لها دور فعال لإحتواء الأزمة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول اعلاه نجد أن 24.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة الموارد البشرية بالمصنع لها دور فعال لإحتواء الأزمة و54.3% لا يوافقون و18.1% يوافقون و2.9% لا يوافقون على الإطلاق.

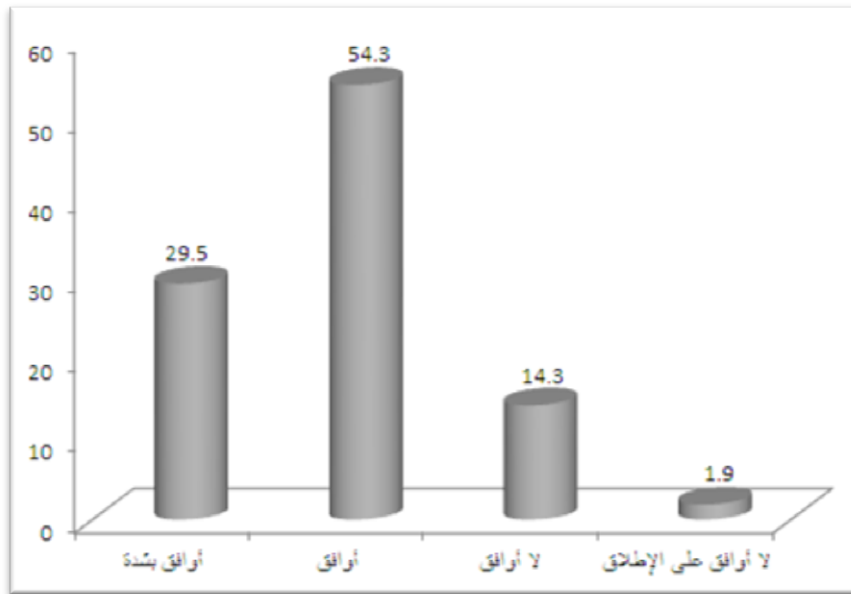
المحور الرابع: مرحلة استعداد النشاط:

جدول رقم (30) يوضح النشاط الاعتيادي داخل المصنع يستمر بصورته المطلوبة في ظروف الازمة

النسبة المئوية %	التكرار	النشاط الاعتيادي داخل المصنع يستمر بصورته المطلوبة في ظروف الازمة
29.5	31	أوافق بشدة
54.3	57	أوافق
14.3	15	لا أوافق
1.9	2	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (30) يوضح النشاط الاعتيادي داخل المصنع يستمر بصورته المطلوبة في ظروف الازمة .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول اعلاه نجد أن 29.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة النشاط الاعتيادي داخل المصنع يستمر بصورته المطلوبة في ظروف الازمة و 54.3% يوافقون و 14.3% لا يوافقون و 1.9% لا يوافقون على الاطلاق.

جدول رقم (31) يوضح يتم تحديد احتياجات المواقع التي تآثرت بالآزمة داخل المصنع بصورة

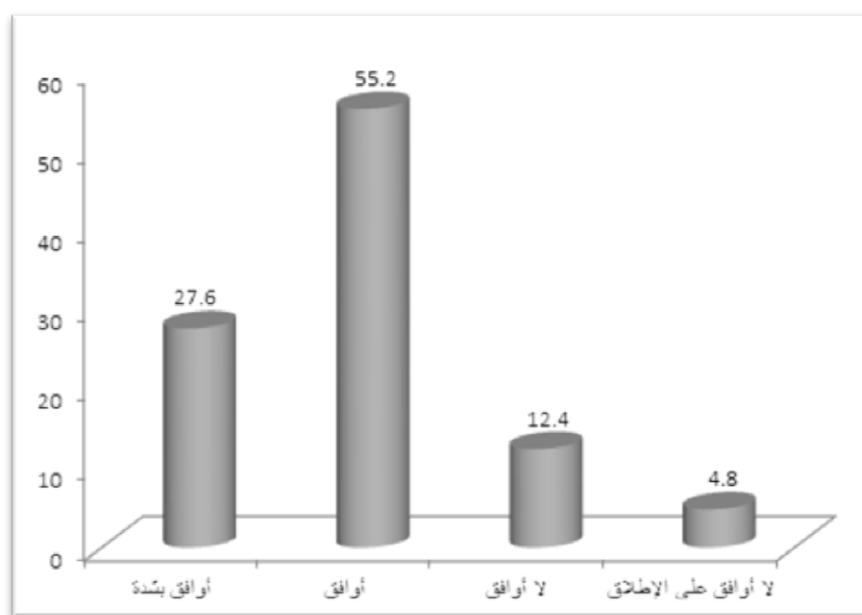
دقيقة لمعالجتها .

النسبة المئوية%	التكرار	يتم تحديد احتياجات المواقع التي تآثرت بالآزمة داخل المصنع بصورة دقيقة لمعالجتها.
27.6	29	أوافق بشدة
55.2	58	أوافق
12.4	13	لا أوافق
4.8	5	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (31) يوضح تحديد احتياجات المواقع التي تآثرت بالآزمة داخل المصنع بصورة دقيقة

لمعالجتها.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 27.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يتم تحديد احتياجات

المواقع التي تآثرت بالآزمة داخل المصنع بصورة دقيقة لمعالجتها و55.2% يوافقون و12.4%

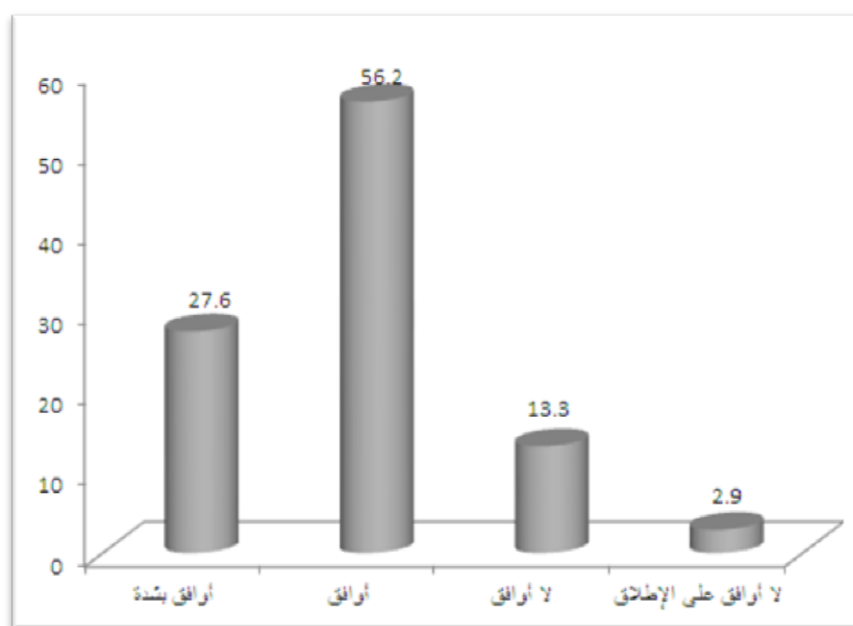
لا يوافقون و4.8% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (32) يوضح عند حدوث الازمة داخل المصنع تتخذ الاجراءات اللازمة للتخفيف من الاضرار.

النسبة المئوية%	التكرار	عند حدوث الازمة داخل المصنع تتخذ الاجراءات اللازمة للتخفيف من الاضرار.
27.6	29	أوافق بشدة
56.2	59	أوافق
13.3	14	لا أوافق
2.9	3	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (32) يوضح عند حدوث الازمة داخل المصنع تتخذ الاجراءات اللازمة للتخفيف من الاضرار.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 27.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة عند حدوث الازمة داخل المصنع تتخذ الاجراءات اللازمة للتخفيف من الاضرار.

و56.2% يوافقون و13.3% لا يوافقون و2.9% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (33) يوضح كادر الاعلام والعلاقات العامة داخل المصنع يقومون بحملات اعلامية

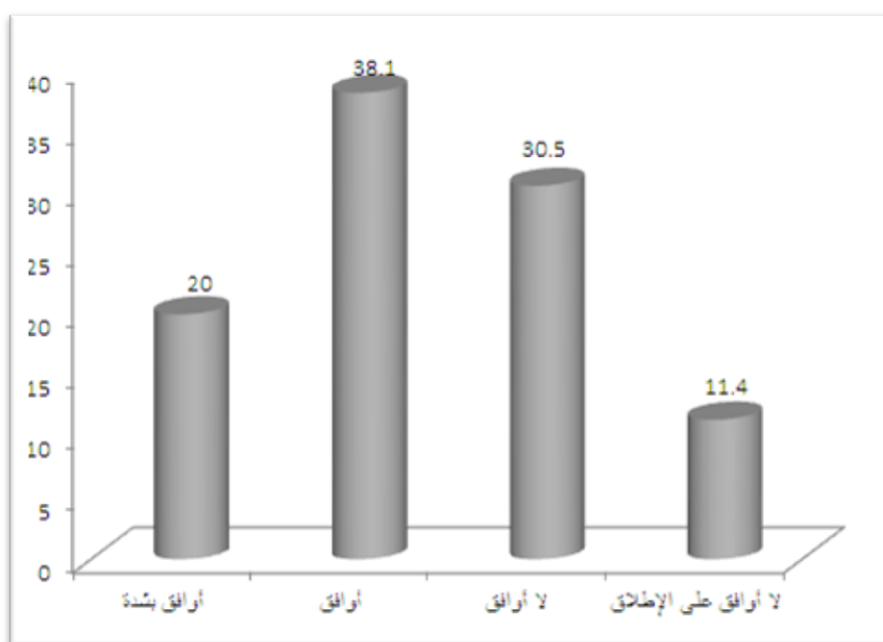
للمجهور حول الاضرار التي سببتها الازمة وكيف تم التعامل معها .

النسبة المئوية%	التكرار	كادر الاعلام والعلاقات العامة داخل المصنع يقومون بحملات اعلامية للمجهور حول الاضرار التي سببتها الازمة وكيف تم التعامل معها
20.0	21	أوافق بشدة
38.1	40	أوافق
30.5	32	لا أوافق
11.4	12	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (33) كادر الاعلام والعلاقات العامة داخل المصنع يقومون بحملات اعلامية للمجهور

حول الاضرار التي سببتها الازمة وكيف تم التعامل معها



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 20% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة كادر الاعلام والعلاقات

العامة داخل المصنع يقومون بحملات اعلامية للمجهور حول الاضرار التي سببتها الازمة وكيف

تم التعامل معها. و 38.1% يوافقون و 30.5% لا يوافقون و 11.4% لا يوافقون على الاطلاق.

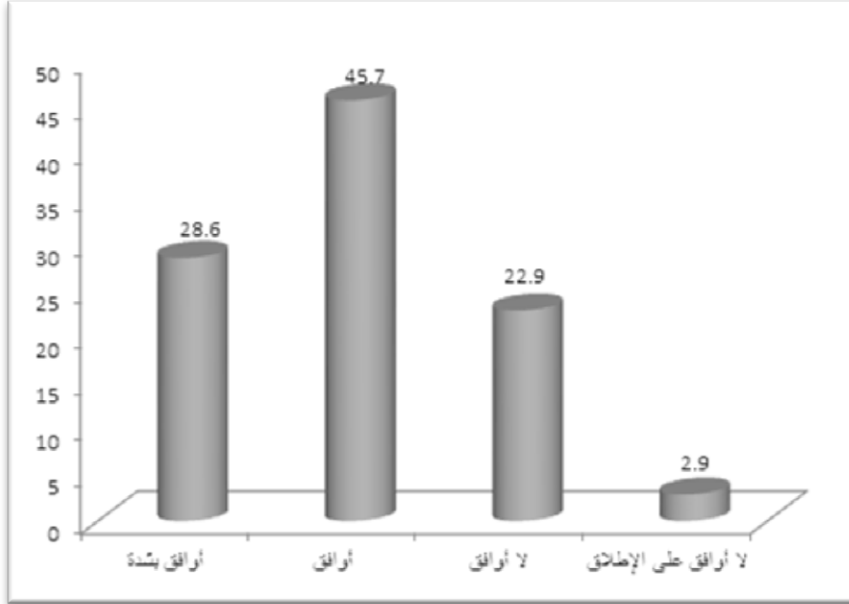
المحور الخامس: التعلم

جدول رقم (34) يوضح تنفيذ إدارة المصنع بصورة فعالة من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.

النسبة المئوية %	التكرار	تنفيذ إدارة المصنع بصورة فعالة من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.
28.6	30	أوافق بشدة
45.7	48	أوافق
22.9	24	لا أوافق
2.9	3	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (34) يوضح تنفيذ إدارة المصنع بصورة فعالة من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

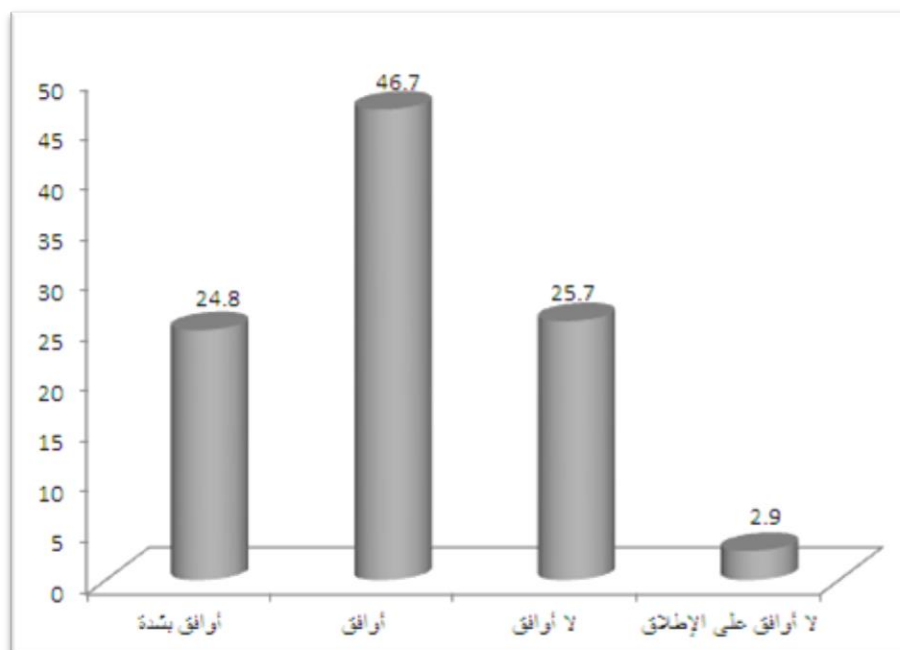
من الجدول أعلاه نجد أن 28.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة تنفيذ إدارة المصنع بصورة فعالة من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً و45.7% يوافقون و22.9% لا يوافقون و2.9% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (35) يوضح ادارة المصنع تدرس الخطط والبرامج السابقة بقصد التطوير.

النسبة المئوية%	التكرار	ادارة المصنع تدرس الخطط والبرامج السابقة بقصد التطوير
24.8	26	أوافق بشدة
46.7	49	أوافق
25.7	27	لا أوافق
2.9	3	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (35) يوضح ادارة المصنع تدرس الخطط والبرامج السابقة بقصد التطوير.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

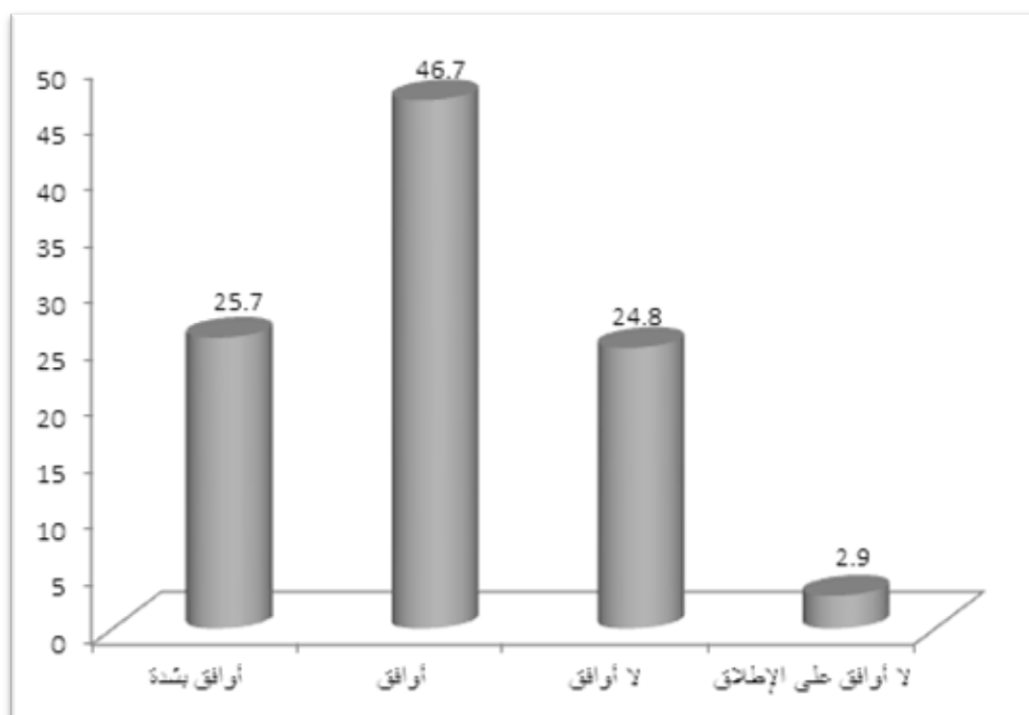
من الجدول أعلاه نجد أن 24.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة ادارة المصنع تدرس الخطط والبرامج السابقة بقصد التطوير و 46.7% يوافقون و 25.7% لا يوافقون و 2.9% لا يوافقون على الاطلاق.

جدول رقم (36) يوضح تدمج الخطط والدروس للاستفادة منها في الازمات المقبلة .

النسبة المئوية%	التكرار	تدمج الخطط والدروس للاستفادة منها في الازمات المقبلة
25.7	27	أوافق بشدة
46.7	49	أوافق
24.8	26	لا أوافق
2.9	3	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (36) يوضح تدمج الخطط والدروس للاستفادة منها في الازمات المقبلة .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

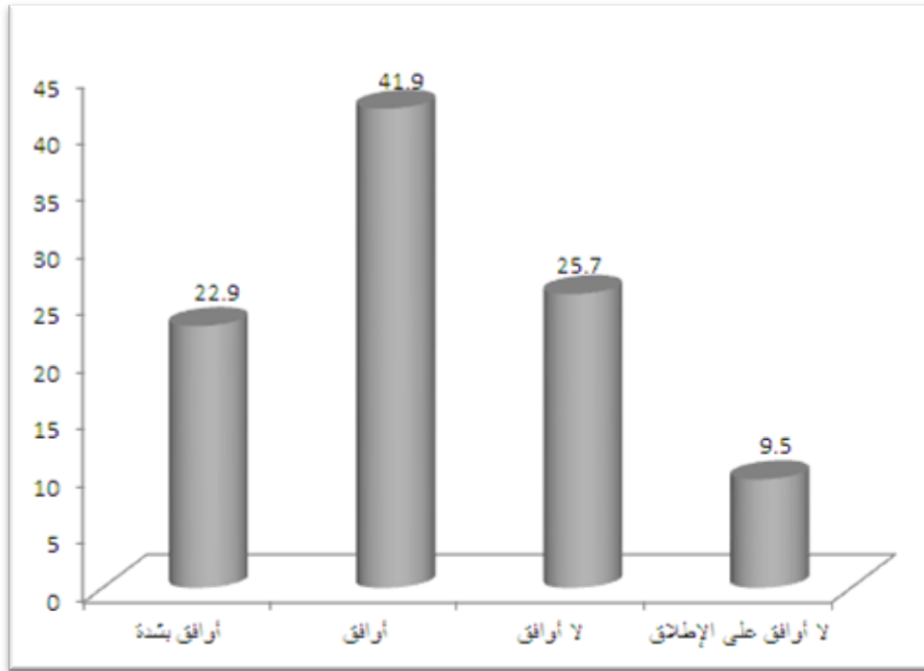
من الجدول أعلاه نجد أن 25.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة يوضح تدمج الخطط والدروس للاستفادة منها في الازمات المقبلة . و 46.7% يوافقون و 24.7% لا يوافقون و 24.8% لا يوافقون على الإطلاق.

جدول رقم (37) يوضح تنقل تجارب الدول في معالجة الازمات .

النسبة المئوية%	التكرار	تنقل تجارب الدول في معالجة الازمات
22.9	24	أوافق بشدة
41.9	44	أوافق
25.7	27	لا أوافق
9.5	10	لا أوافق على الإطلاق
100.0	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (37) يوضح تنقل تجارب الدول في معالجة الازمات .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 22.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة تنقل تجارب الدول في معالجة الازمات .

41.9% يوافقون و 25.7% لا يوافقون و 9.5% لا يوافقون على الاطلاق.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

جدول رقم (38): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى (يوجد نظام لإدارة الازمات في مرحلة اكتشاف إشارات الانذار بدرجة متوسطة نسبياً).

قيمة اختبار مربع كاي	قيمة اختبار مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج
35.914	3	0.00	2.03	0.831	2.00	دالة	1- بالمصنع قسم يختص برصد مؤشرات وقوع الأزمات
44.829	3	0.00	1.94	0.782	2.00	دالة	2- ادارة المصنع العليا تهتم وتدعم رصد مؤشرات حدوث الازمات
45.895	3	0.00	2.00	0.746	2.00	دالة	3- يوجد في المصنع اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الأزمة .
38.657	3	0.00	2.14	0.789	2.00	دالة	4- يتم المسح الشامل للمصنع للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .
42.467	3	0.00	2.07	0.768	2.00	دالة	5- يتم المسح المنتظم للبيئة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .
50.695	3	0.00	2.02	0.790	2.00	دالة	6- يتم مسح البيئة الداخلية لعمل المصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .
36.981	3	0.00	2.24	0.806	2.00	دالة	7- يتم مسح البيئة الخارجية للمصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .
45.210	3	0.00	2.12	0.792	2.00	دالة	8- يتم الاهتمام من قبل ادارة المصنع بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمة .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن جميع القيم الإحتمالية لاختبار مربع كاي هي أقل من (0.05) عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، وبالنظر للأوساط الحسابية نجدها جميعاً أكبر من الوسط الفرضي (1.94)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن عبارات الفرضية الأولى.

جدول رقم (39): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع

كاي لعبارات الفرضية الثانية (يوجد نظام لإدارة الإزمات في مرحلة الاستعداد

والوقاية بدرجة متوسطة نسبياً)

العبارة	قيمة اختبار مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج
9- يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المصنع .	30.581	3	0.00	1.99	0.860	2.00	دالة
10- يتم دعم الفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	48.943	3	0.00	2.10	0.771	2.00	دالة
11- توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	53.819	3	0.00	2.00	0.720	2.00	دالة
12- توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المصنع	47.724	3	0.00	2.04	0.751	2.00	دالة
13- تتوفر الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات .	51.076	3	0.00	2.10	0.795	2.00	دالة
14- يتم الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.	67.990	3	0.00	1.90	0.740	2.00	دالة
15- يتم الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.	62.962	3	0.00	2.06	0.775	2.00	دالة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن جميع القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي أقل من (0.05) عليه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، وبالنظر للأوساط الحسابية نجدها جميعاً أكبر من

الوسط الفرضي (1.90)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن عبارات الفرضية الثانية.

جدول رقم (40): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع

كاي لعبارات الفرضية الثالثة (يوجد نظام لإدارة الإزمات في مرحلة احتواء الاضرار

بدرجة متوسطة نسبياً)

الاستنتاج	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبرة
دالة	2.00	0.853	1.96	0.00	3	36.905	16- الوقت مهم جدا عند التعامل مع الازمة بالنسبة لإدارة المصنع.
دالة	2.00	0.727	2.00	0.00	3	71.952	17- تتم السيطرة على الأزمة في الوقت المناسب عند حدوثها داخل المصنع.
دالة	2.00	0.750	1.93	0.00	3	72.181	18- عند حدوث الازمة تتم الاستجابة الفورية وتوزيع المهام والصلاحيات بالسرعة المطلوبة .
دالة	2.00	0.778	2.00	0.00	3	49.705	19- اجراءات السلامة المتبعة في المصنع تقلل من اضرار الازمة .
دالة	2.00	0.916	2.20	0.00	3	19.076	20- توجد تقنيات حديثة تستخدم لإحتواء الازمة.
دالة	2.00	0.819	2.03	0.00	3	35.610	21- الموارد البشرية بالمصنع لها دور فعال لإحتواء الأزمة .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن جميع القيم الإحتمالية لاختبار مربع كاي هي أقل من (0.05) عليه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، وبالنظر للأوساط الحسابية نجدتها جميعاً أكبر من

الوسط الفرضي (1.93)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن عبارات الفرضية الثالثة.

جدول رقم (41): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي للفرضية الرابعة (يوجد نظام لإدارة الازمات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة متوسطة نسبياً).

العبارة	قيمة اختبار مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج
22- النشاط الاعتيادي داخل المصنع يستمر بصورته المطلوبة في ظروف الازمة .	69.514	3	0.00	1.88	0.697	2.00	دالة
23- يتم تحديد احتياجات المواقع التي تأثرت بالازمة داخل المصنع بصورة دقيقة لمعالجتها.	74.162	3	0.00	1.96	0.706	2.00	دالة
24- عند حدوث الازمة داخل المصنع تتخذ الاجراءات اللازمة للتخفيف من الاضرار.	68.371	3	0.00	1.90	0.700	2.00	دالة
25- كادر الاعلام والعلاقات العامة داخل المصنع يقوم بحملة اعلامية للجمهور حول الاضرار التي سببتها الازمة وكيف تم التعامل معها .	23.114	3	0.00	2.45	0.888	2.00	دالة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن جميع القيم الإحصائية لاختبار مربع كاي هي أقل من (0.05) عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، وبالنظر للأوساط الحسابية نجدها جميعاً أكبر من الوسط الفرضي (1.88)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن عبارات الفرضية الرابعة.

جدول رقم (42): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع

كاي لعبارات الفرضية الخامسة (يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم بدرجة

متوسطة نسبياً)

الاستنتاج	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبرة
دالة	2.00	0.790	2.00	0.00	3	40.790	26- تستفيد إدارة المصنع بصوره فعالة من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.
دالة	2.00	0.720	2.01	0.00	2	11.029	27- ادارة المصنع تدرس الخطط والبرامج السابقة بقصد التطوير.
دالة	2.00	0.724	2.11	0.00	3	55.495	28- تدمج الخطط والدروس للاستفادة منها في الازمات المقبلة .
دالة	2.00	0.910	2.19	0.00	3	20.905	29- تنقل تجارب الدول في معالجة الازمات.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن جميع القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي أقل من (0.05) عليه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، وبالنظر للأوساط الحسابية نجدها جميعاً أكبر من

الوسط الفرضي (2.00)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن عبارات الفرضية الخامسة.

اختبار الفرضية الأولى:

جدول رقم (43): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى (يوجد نظام لإدارة الازمات في

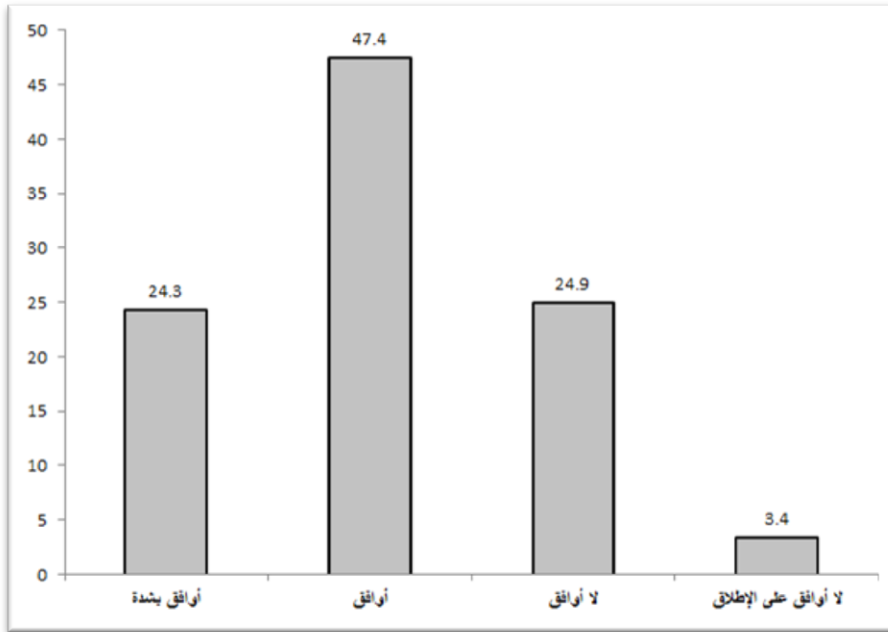
مرحلة اكتشاف إشارات الانذار بدرجة متوسطة نسبياً).

النسبة %	التكرار	العبرة
24.3	204	أوافق بشدة
47.4	398	أوافق
24.9	209	لا أوافق
3.4	29	لا أوافق على الإطلاق
100.0	840	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (38): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى (يوجد نظام لإدارة الازمات في

مرحلة اكتشاف إشارات الانذار بدرجة متوسطة نسبياً).



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 24.3% من إجمالي إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى هي أوافق

بشدة و 47.4% أوافق و 24.9% لا أوافق و 3.4% لا أوافق على الإطلاق.

جدول رقم (44): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الثانية (يوجد نظام لإدارة الازمات في

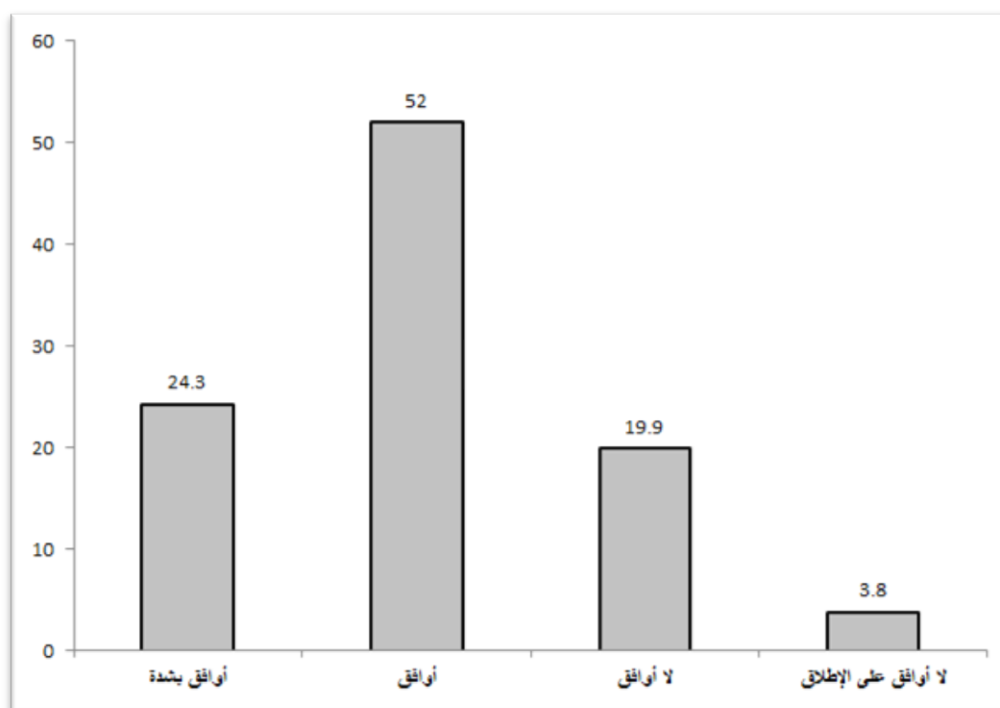
مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة نسبياً).

النسبة %	التكرار	العبارة
24.3	181	أوافق بشدة
52.0	387	أوافق
19.9	148	لا أوافق
3.8	28	لا أوافق على الإطلاق
100.0	744	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (39): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الثانية (يتوافر نظام لإدارة الازمات في

مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة نسبياً).



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 24.3% من إجمالي إجابات المبحوثين عن الفرضية الثانية هي أوافق

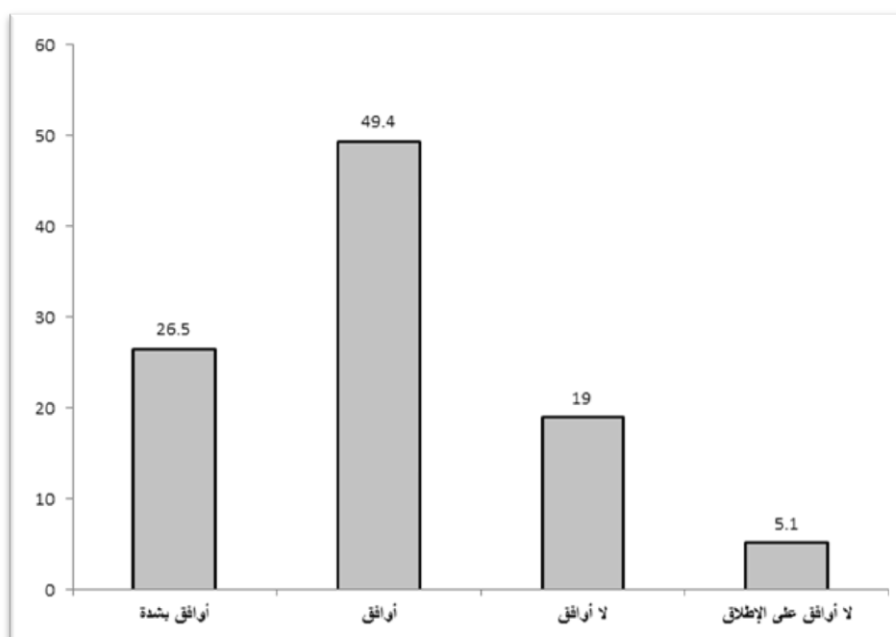
بشدة و52.0% أوافق و19.9% لا أوافق و3.8% لا أوافق على الإطلاق.

جدول رقم (45): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الثالثة (يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بدرجة متوسطة نسبياً).

النسبة %	التكرار	العبارة
26.5	167	أوافق بشدة
49.4	311	أوافق
19.0	120	لا أوافق
5.1	32	لا أوافق على الإطلاق
100.0	630	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (40): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الثالثة (يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بدرجة متوسطة نسبياً).



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 26.5% من إجمالي إجابات المبحوثين عن الفرضية الثالثة هي أوافق بشدة و49.4% أوافق و19.0% لا أوافق و5.1% لا أوافق على الإطلاق.

جدول رقم (46): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الرابعة (يوجد نظام لإدارة الازمات في

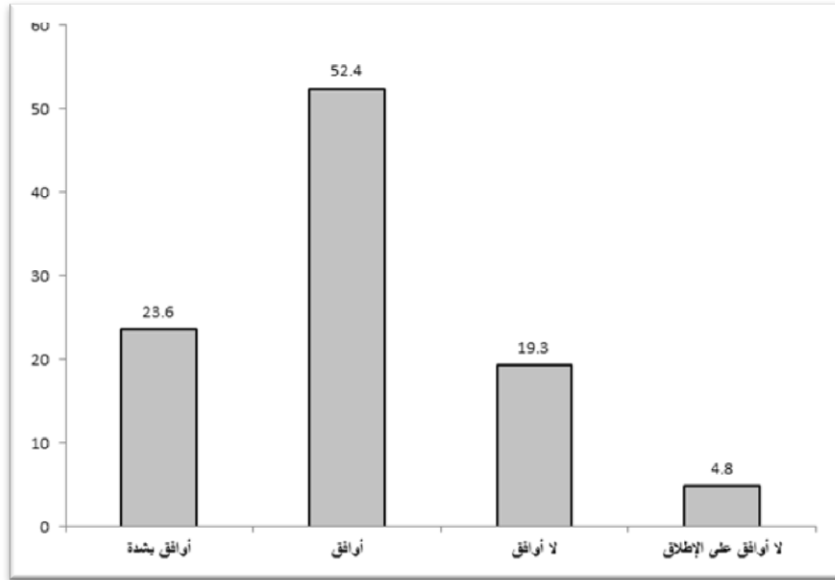
مرحلة استعادة النشاط بدرجة متوسطة نسبياً).

النسبة %	التكرار	العبارة
23.6	99	أوافق بشدة
52.4	220	أوافق
19.3	81	لا أوافق
4.8	20	لا أوافق على الإطلاق
100.0	420	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (41): يوضح إجابات المبحوثين عن الفرضية الرابعة (يتوافر نظام لإدارة الازمات في

مرحلة استعادة النشاط بدرجة متوسطة نسبياً).



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 23.6% من إجمالي إجابات المبحوثين عن الفرضية الرابعة هي أوافق

بشدة و 52.4% أوافق و 19.3% لا أوافق و 4.8% لا أوافق على الإطلاق.

جدول رقم (47): يوضح إجمالي إجابات المبحوثين عن الفرضية الخامسة (يوجد نظام لإدارة

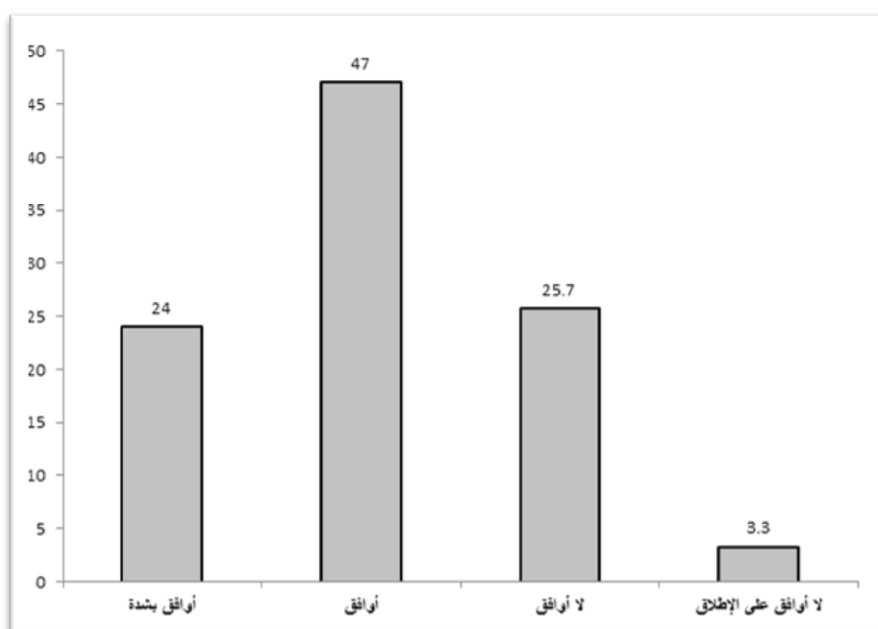
الأزمات في مرحلة التعلم بدرجة متوسطة نسبياً)

النسبة %	التكرار	العبرة
24.0	101	أوافق بشدة
47.0	198	أوافق
25.7	108	لا أوافق
3.3	14	لا أوافق على الإطلاق
100.0	421	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

شكل رقم (42): يوضح إجمالي إجابات المبحوثين عن الفرضية الخامسة (يتوافر نظام لإدارة

الأزمات في مرحلة التعلم بدرجة متوسطة نسبياً).



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن 24.0% من إجمالي إجابات المبحوثين عن الفرضية الخامسة هي أوافق

بشدة 47% أوافق و 25.7% لا أوافق و 3.4% لا أوافق على الإطلاق.

إجمالي اختبار فرضيات الدراسة ككل:

الاستنتاج	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	الفرضية
دالة	2.00	0.788	2.07	0.00	3	340.648	1- يوجد نظام لإدارة الازمات في مرحلة اكتشاف إشارات الانذار بدرجة متوسطة نسبياً
دالة	2.00	0.773	0.02	0.00	3	363.095	2- يوجد نظام لإدارة الازمات في مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة نسبياً.
دالة	2.00	0.807	0.02	0.00	3	285.429	3- يوجد نظام لإدارة الازمات في مرحلة احتواء الاضرار بدرجة متوسطة نسبياً.
دالة	2.00	0.747	2.04	0.00	3	235.161	4- يوجد نظام لإدارة الازمات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة متوسطة نسبياً.
دالة	2.00	0.786	2.07	0.00	3	128.219	5- يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم بدرجة متوسطة نسبياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن:

1- القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للفرضية الأولى هي أقل من (0.05) عليه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه الفرضية الأولى، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها

أكبر من الوسط الفرضي (2.5)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن الفرضية الأولى، عليه تم

التحقق من الفرضية الأولى يوجد في المصانع الكبرى في ولاية نهر النيل نظام لإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بدرجة متوسطة نسبياً.

2- القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للفرضية الأولى هي أقل من (0.05) عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه الفرضية الثانية، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (2.5)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن الفرضية الثانية، أي يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة نسبياً. عليه تم التحقق من الفرضية الثانية.

3- القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للفرضية الثالثة هي أقل من (0.05) عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه الفرضية الثانية، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (2.5)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن الفرضية الثالثة، أي يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بدرجة متوسطة نسبياً، عليه تم التحقق من الفرضية الثالثة.

4- القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للفرضية الأولى هي أقل من (0.05) عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه الفرضية الرابعة، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (2.5)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن الفرضية الرابعة، يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة متوسطة نسبياً. عليه تم التحقق من الفرضية.

5- القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للفرضية الأولى هي أقل من (0.05) عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه الفرضية الأولى، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (2.5)، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عن الفرضية الخامسة، يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم بدرجة متوسطة نسبياً. عليه تم التحقق من الفرضية.

الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس - العمر - مدة الخدمة).

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر

النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير الجنس:

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت) T-Test	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
ذكر	80	2.94	0.552	-0.939	104	0.34	غير دالة
أنثى	25	3.08	0.308				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن متوسط الذكور بلغ ومتوسط الإناث بلغ، والقيمة الاحتمالية لاختبار (ت) هي أكبر من (0.05) عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير النوع.

ب-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية

نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير العمر:

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (ف) F-Test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر
غير دالة	0.25	1.412	0.601	2.85	43	أقل من 30
			0.443	3.01	35	30 وأقل من 40
			0.619	2.99	14	40 وأقل من 50
			0.460	3.35	9	50 وأقل من 60
			0.158	3.33	4	60 فأكثر
			0.569	2.95	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن متوسط الفئة العمرية (أقل من 30) هو 2.85 والفئة 30 وأقل من 40 هو 3.01 والفئة 40 وأقل من 50 هو 2.99 والفئة 50 وأقل من 60 هو 3.16 والفئة 60 فأكثر هو 3.41.

والقيمة الاحتمالية لاختبار (ت) هي أكبر من (0.05) عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير العمر.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع

ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير الخبرة:

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (ف) F-Test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الخبرة
غير دالة	0.235	541.3	0.438	2.44	50	أقل من 5 سنوات
			0.552	2.68	30	5 سنة وأقل من 10 سنة
			0.433	3.04	5	10 سنة وأقل من 15 سنة
			0.525	3.20	9	15 سنة وأقل من 20
			0.584	3.15	11	20 سنة فأكثر
			0.512	2.95	105	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول أعلاه نجد أن متوسط الخبرة أقل من 5 سنوات هو 2.44 والخبرة 5 وأقل من 10 هو 2.68 والخبرة 10 سنة وأقل من 15 سنة هو 3.04 والخبرة 15 سنة وأقل من 20 سنة هو 3.20 والفئة 20 فأكثر هو 3.15.

والقيمة الاحتمالية لاختبار (ت) هي أكبر من (0.05) عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير الخبرة.

نتائج الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس- العمر- مدة الخدمة).

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير النوع:

عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير النوع.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير العمر:

عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير العمر.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير الخبرة:

عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى لمتغير الخبرة.

مما سبق نستنتج أن الفرضية التي تنص على أنه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس - العمر - مدة الخدمة) لم تتحقق.

نتائج اختبار الفرضيات:

1. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بدرجة متوسطة نسبياً. تم التحقق من الفرضية الأولى.
2. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة نسبياً. عليه تم التحقق من الفرضية الثانية.
3. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بدرجة متوسطة نسبياً، عليه تم التحقق من الفرضية الثالثة.
4. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة متوسطة نسبياً. عليه تم التحقق من الفرضية الرابع.
5. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم بدرجة متوسطة نسبياً. عليه تم التحقق من الفرضية الخامسة.
6. الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس - العمر - مدة الخدمة) لم تتحقق.

الخاتمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

مقترحات لدراسات مستقبلية

الخاتمة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- يستدعى التعامل مع الأزمة تجاوز طرق الحل التقليديه إلى أخرى مبدعه.
- 2- تمثل لحظة الازمه تحولات مصيريه فاصله بين الفشل والنجاح بمصانع ولاية نهر النيل.
- 3- يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمة إلى إعاقه بناء الثقة والمصداقية لدى إدارة المصنع.
- 4- من خلال الدراسة تحدث الازمات بتلك المصانع بسرعه غير متوقعه مما يؤثر سلباً في عمل المصنع بل توقفت بعض المصانع لفترات .
- 5- لا توجد إدارة أو قسم متخصص يعنى بإدارة الأزمات بتلك المصانع.
- 6- ضعف التدريب في مجال إدارة الازمات بتلك المصانع مما أدى الى استمرار حدوث الأزمات وتفاقمها.
- 7- لا توجد بتلك المصانع خطة واضحه لإدارة الأزمة عند حدوثها.
- 8- لا توجد علاقه بين إدارات المصانع والجهات المعنية بمعالجة إدارة الازمات (وزارة التخطيط العمراني، شركات التأمين).

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- تدريب المديرين بمصانع ولاية نهر النيل واكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الازمه وخصائص السلوك الإنساني المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة بالمصنع.
- 2- التدريب على التقييم المعلوماتي والموقفى بشكل فوري وكيفية التعامل مع الشائعات وتقييم الواقع والموارد المتاحة.
- 3- توفير مستلزمات السلامة المهنية والتدريب على سيناريوهات الازمة.
- 4- أهمية استنباط الحلول من منظور اداري حديث يركز على تشخيص الأسباب لتلك الأزمات.
- 5- التدريب والتعليم حول ما يتوصل اليه العلم والاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية.
- 6- حفز وتشجيع الأبحاث العلمية من خلال تطوير شبكة معلومات وقواعد بيانات خاصة بإدارات الازمات وربطها بقواعد بيانات خارجيه عن طريق استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث وتنمية مهارات مستخدمي أجهزة نظم المعلومات والاتصالات.
- 7- تشجيع مشاركة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم والتفاعل بين الإدارة والعامل من خلال العمل كفريق والتعاون بين الإدارات والاقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل.
- 8- عمل اقسام لإدارة الازمات بالجامعات.
- 9- الاستفادة من الخبرات في الدول المحيطة والتي يوجد بها في جامعاتها ومراكزها العلمية اقسام تعطى شهادات في هذا التخصص.
- 9- عمل دورات تدريبية متخصصة لتوضيح مفاهيم والاجابة على الاسئلة التي تدور في اذهان العالمين عن إدارة الازمات وإزالة الغبش حولها وإبراز احدث ما توصل اليه العلم.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- 1- دور القيادة في إدارة الأزمات في صناعة الاسمنت بولاية نهر النيل.
- 2- السلوك التنظيمي وأثره على فعالية إدارة الأزمة في المنظمات.
- 3- استراتيجية المنظمة في إدارة الأزمات.
- 4- اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات بالمؤسسات الصناعية .

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المصادر:

1- القرآن الكريم .

2- السنه النبوية .

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

1- ابن حبان، السيرة النبوية، واخبار الخلفاء الراشدين، مؤسسة الكتب الثقافية، تصحيح عزيز بك بيروت، 1987م.

2- ابن هشام، السيرة النبوية.

3- الأحاد والمثاني، حمد بن عمر وأبو بكر الشيباني، دار الراية، الرياض، 1411، 1991، تحقيق: باسم الجوابرة.

4- أحمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م.

5- الأعرجي، عاصم محمد ودقاسمة، مأمون محمد: " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشراقية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4، 2000م.

6- آكام المرجان، بدر الدين اشبلي، مكتبة القرآن، مصر.

7- البيهقي، أحمد بن الحسين، السنن الكبرى، مكتبة دار الباز، مكة، 1994.

8- توفيق، عبد الرحمن: " إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004م.

9- جبر، محمد صدام: " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998.

- 10- حجة الله البالغة، ولي الله الدهلوي، تحقيق سيد سابق، دار الكتب الحديثة، مكتبة المثنى، القاهرة، بغداد.
- 11- حواش، جمال الدين محمد: "إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994.
- 12- حواش، جمال الدين محمد: "التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م.
- 13- الخضيرى، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م.
- 14- الخضيرى، محسن أحمد، إدارة الأزمة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003م.
- 15- الخضيرى، محسن أحمد، إدارة الأزمة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003.
- 16- الرازي، محمد بن أبي بكر: "مختار الصحاح"، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967.
- 17- رضوان، رضا عبد الحكيم: "الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ.
- 18- سنن الدارمي، دار الكتاب العربي بيروت، 1407هـ، تفسير ابن أبي حاتم، المكتبة العصرية، صيدا.
- 19- شرح النووي لصحيح مسلم، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- 20- الشعلان، فهد أحمد: "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 2001م.
- 21- الصباغ، زهير نعيم: "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997.

- 22- صحيح البخاري متن فتح الباري، المطبعة السلفية، ج:6.
- 23- صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبدالباقي، دار إحياء التراث العربي.
- 24- الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم: "إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر، 2001م.
- 25- عابد، سعود سراج: "إدارة الأزمات"، الرياض، 1415هـ.
- 26- عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد: "إدارة الأزمات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994.
- 27- عز الدين، أحمد جلال: "إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990م.
- 28- علاء صلاح (2004)، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة.
- 29- جبر محمد صدام، (المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات)، العربية للمعلومات تونس 1998م.
- 30- عليوة، السيد: "إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 31- عليوة، السيد: "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002م.
- 32- عليوة، السيد: "صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997.
- 33- عليوة، السيد: "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م.
- 34- العماري، عباس رشدي: "إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، 1993.

- 35- فيض القدير، عبد الرؤوف المناوي، المكتبة التجارية الكبرى، مصر، 1356.
- 36- القزويني، محمد بن ماجه ، سنن ابن ماجه: تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار الفكر، بيروت.
- 37- الكاساني، فيض القدير، المناوي، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، دار الكتاب العربي، بيروت، 1982م
- 38- كامل، عبد الوهاب محمد: "سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424 هـ.
- 39- محمد بن سعد، الطبقات الكبرى، دار صادر، بيروت.
- 40- محمد فتحي الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات، التحرير والتنوير: الطاهر بن عاشور.
- 41- محمد فتحي، الخروج من الأزق، فن إدارة الأزمات.
- 42- محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات.
- 43- مسند أحمد بن حنبل، مؤسسة قرطبة مصر.
- 44- معلوف، لويس: "المنجد"، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط12، 1951م.
- 45- هلال، محمد عبد الغني: "مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء و1 التنمية، ط4، 2004م.
- 46- الهميم، عبد اللطيف: "إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، عمان، دار عمار للنشر والتوزيع، 2004م.
- 47- هناء يمانى، دور القائد المسلم في إدارة الأزمات، فن إدارة الأزمات، جريدة الصباح.

ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1.Random.h.(1969).Random House Dictionary Of English Language
 - 2.grahamAllison:Essenceof DecisionU.S.A.LittleBrow and company.1971.
 - 3.Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 .
 - 4.Joseph Wesenblit:crisismanagement planningAmong U.S Cporations:
 5. Public Relations Quarterly.Vol.35.spring1990.
- New York, Random House,

رابعاً: الرسائل الجامعية:

1. الأعرجى، عاصم محمد حسين ود قاسية، مأمون أحمد، ادارة الازمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإقرافية في امانة عمان الكبرى مجلة الادارة العامة، م 39، ع4، الرياض، معهد الإدارة العامة، شوال 1420 يناير 2000م.
2. البوريني، هناء محمود، استراتيجية مواجهة الكوارث الاشعاعية في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث جامعة عين شمس، القاهرة م3، 1997م.
3. جمهورية السودان، مؤسسة التنمية الصناعية، سلسلة التعريف بالسودان 17، إعداد القسم الثقافي بوزارة الإعلام والشئون الاجتماعية 1969.
4. حجازي، جمال طاهر: اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام ادارة الازمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، (م 23)، ع(2) 2001م.
5. رقبان، نعمه مصطفى، فاعلية مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية نحو إدارة أزمات الأسرة اثر ذلك على المناخ الأسرى المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، م2، 2000م.

6. شاهين محمد عبد التواب (الآثار السيكلوجية الناتجة عن إدارة الأزمات الكوارث والطوارئ الصحية، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة: جامعة عين شمس م2، 2000م).
7. الشريدة هيام الاعراجي عاصم، العلاقة بين بعض متغيرات ادارة الازمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الانسانية والادارية)، م4، ع1، الرياض، 51434، 2003م.
8. صلاح الدين حسن محمد عبد الله، إدارة الأزمات في حل المشاكل المعقدة بالتبقي على أزمة المناصير المتأثرين بقيام سد مروى في الفترة (1999م-2005م)، رسالة دكتوراه غير منشورة.
9. عبدالباقي عبد الله الشيخ (2010م)، فعالية التنسيق في إدارة الأزمات، جامعة الرباط الوطني.
10. عبدالعزيز محمد المشاريع، اثر الادارة الاستراتيجية على قطاع الاسمنت بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشوره. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2004.
11. عماد الدين محمد الحسن (2007م)، أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي في السودان، جامعة امدرمان الإسلامية رسالة دكتوراه غير منشوره.
12. كمال عبد اللطيف دراج، إدارة الأزمات بولاية كسلا (1996-2006م)، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة.
13. نصر الدين الشيخ جاد الرب، تشكيل الرأي العام في حالة الأزمات بالتطبيق على إحداث أغسطس 2005م بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير.
14. هبة صالح بانقا (2015م)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث في السودان، رسالة ماجستير جامعة الرباط الوطني.

15. وسيم نادى ميخائيل(2005م)، دور الوعى الاجتماعى فى مواجهة الازمات والكوارث البيئية، دراسة ميدانية لدور الوعى الاجتماعى فى مواجهة أزمة التلوث البيئى فى مدينة المنيا.

خامساً:المقابلات

16. مقابلة : المهندس أبو بكر عثمان، مدير التخطيط بشركة اسمنت عطبرة، 2012/2/14م.

17. مقابلة :احمد محمد خليفة رئيس قسم الأمن والسلامه 2016/2/14م

18. مقابلة :مع مدير الجودة السابق بمصنع اسمنت عطبرة 2017/2/20م

19. مقابلة :صلاح محمد ادريس العلاقات العامة لشركة اسمنت عطبرة 2017/2/8م.

سادساً: مواقع الانترنت:

1. www.rivernilestate.gov.sd.
2. [www. Berber paper. Net](http://www.Berberpaper.Net).
3. [www. Sudan.gov.sd/index.php/at/pages/detalls](http://www.Sudan.gov.sd/index.php/at/pages/detalls).
4. www.rnspolice.gov.sd.
6. www.facebook.com/permalink.php
5. www.qalaaholdings.com

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (1)

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اهديكم خالص التحية، وأود أن أضع بين أيديكم الاستبانة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام رسالة الدكتوراه في إدارة الاعمال بعنوان (إدارة الازمات فى الشركات الصناعية) بالتطبيق على الشركات الصناعية بولاية نهر النيل.
راجياً منكم قراءة المرفق وتعبئة البيانات بكل دقة وشفافية، علماً بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية، ولن يكون استخدامها الا في غرض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ صلاح الدين سعد محمد حمد

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

ملحق رقم (2)

الاستبانة

القسم الاول: البيانات الشخصية

- 1) النوع (أ) ذكر () (ب) أنثي ()
- 2) العمر: (أ) أقل من 30 سنة () (ب) 30 وأقل من 40 سنة ()
(ج) 40 وأقل من 50 سنة () (د) 50 وأقل من 60 سنة (هـ) 60 سنة فاكثر ()
- 3) الحالة الزوجية: (أ) متزوج () (ب) غير متزوج () (ج) أرمل ()
(د) مطلق ()
- 4) المستوى التعليمي: أ/ ثانوي () ب/ جامعي () ج/ فوق الجامعي ()
- 5) التخصص العلمي: أ/ محاسبة () ب/ ادارة اعمال () ج/ اقتصاد ()
د/ أخرى ()
- 6) الخبرة:
(أ) أقل من 5 سنوات () (ب) 5 سنة واطل من 10 سنة ()
(ج) 10 سنة واطل من 15 سنة () (د) 15 سنة واطل من 20 سنة ()
(هـ) 20 سنة فاكثر ()
- 7) مكان الميلاد:
(أ) ولاية نهر النيل () (ب) ولايات السودان الاخرى ()
(ج) خارج السودان ()

القسم الثاني: عبارة الاستبانة

ضع علامة (✓) في مربع الإجابة التي تعبر عن رأيك.

الرقم	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	وافق بشده	وافق	لا اوافق	لا اوافق على الاطلاق
1	بالمصنع قسم يختص برصد مؤشرات وقوع الازمات .				
2	ادارة المصنع العليا تهتم وتدعم رصد مؤشرات حدوث الازمات				
3	يوجد فى المصنع اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة.				
4	يتم المسح الشامل للمصنع للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة .				
5	يتم المسح المنتظم للبيئة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة				
6	يتم مسح البيئه الداخليه لعمل المصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة .				
7	يتم مسح البيئه الخارجيه للمصنع بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة .				
8	يتم الاهتمام من قبل ادارة المصنع بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الازمات.				
مرحلة الاستعداد والوقاية					
9	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الازمات المحتملة في المصنع				
10	يتم دعم الفريق الذى يقوم بالتشخيص والتخطيط للازمات المحتملة				
11	توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الازمات المحتملة				
12	توجد تعليمات إدارية واضحة وفى الوقت المناسب تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمت المحتملة في المصنع.				
13	تتوفر الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والاقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الازمات				

				14	يتم الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الازمات
				15	يتم الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الازمات
مرحلة احتواء الأضرار					
				16	الوقت مهم جدا عند التعامل مع الازمة بالنسبة للإدارة في المصنع
				17	تتم السيطرة على الازمة في الوقت المناسب عند حدوثها داخل المصنع.
				18	عند حدوث الازمة تتم الاستجابة الفورية وتوزيع المهام والصلاحيات بالسرعة المطلوبة .
				19	اجراءات السلامة المتبعة في المصنع تقلل من اضرار الازمة .
				20	توجد تقنيات حديثة تستخدم لإحتواء الأزمة .
				21	الموارد البشرية بالمصنع لها دور فعال لإحتواء الازمة .
مرحلة استعادة النشاط					
				22	النشاط الاعتيادي داخل المصنع يستمر بصورته المطلوبة في ظروف الازمة
				23	يتم تحديد احتياجات المواقع التي تآثرت بالازمة داخل المصنع بصورة دقيقة لمعالجتها.
				24	عند حدوث الازمة داخل المصنع تتخذ الاجراءات اللازمة للتخفيف من الاضرار.
				25	كدر الاعلام والعلاقات العامة داخل المصنع يقومون بحملات اعلامية للجمهور حول الاضرار التي سببتها الازمة وكيف تم التعامل معها .
مرحلة التعلم					
				26	تستفيد ادارة المصنع بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا
				27	ادارة المصنع تدرس الخطط والبرامج السابقة بقصد التطوير
				28	تدمج الخطط والدروس للاستفادة منها في الازمات المقبلة
				29	تتقل تجارب الدول في معالجة الازمات .

ملحق رقم (3)

قائمه بأسماء محكمين أداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. معاوية شيخ الدين	جامعة وادى النيل
3	أ. معتز عوض الكريم	جامعة وادى النيل