

## Management of political risks and its influence on the strategy of organizations in Sudan – Field study on the organizations working in Khartoum state –

Mohammed Elnagi Elgafari

Faculty of Commerce || Al Neelain University || Sudan

**Abstract:** Management of political risks and its influence on the strategy of organizations in Sudan. This study, which is considered an exploratory study, aimed at identifying the impact of political variables on the organizations operating in Sudan and how it's managed by the organization, and by focusing on those working in the Khartoum state. The study stems from the fact that this study is an exploratory study of a previously unexplored field. The study obtains a random sample of 50 companies from the biggest one in Khartoum state, the data has been collected by way of a questionnaire and analysed statistically and logically.

The study was conducted with a number of results and recommendations, the most important of which is the impact of the political risks with a ratio of 60%, and the political instability in Sudan negatively influence the Sudanese business organizations with a ratio of 74%. In spite of difficulties facing the government factor (48%) of the sample, which led them to adapted defence Strategies, 48% of the sample has no organizational body to analyzes the environment. Only 28% of the sample get help from an outside consultant. Some of the strategies adopted by Sudanese organization to avoid the risks is distributing the investments (46%) of the sample, 18% of the organization used immoral ways to gain government opportunities. The study recommended analyzing the external environment to overcoming the lack of information. Also, the organisation must avoid the immoral ways to get the government incentives, the difficulties of obtaining data can be solved by a good information system.

**Keywords:** risks – political risks – Sudanese business organization.

## إدارة المخاطر السياسية وأثرها على استراتيجيات المنظمات في السودان – دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم –

محمد الناجي الجعفري

كلية التجارة || جامعة النيلين || السودان

**المستخلص:** هدفت الدراسة، والتي تعتبر دراسة استطلاعية، إلى التعرف على أثر المتغيرات السياسية على المنظمات العاملة في السودان وكيفية ادارتها من قبل المنظمة، بالتركيز على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم، وتنبع اهمية الدراسة من كونها دراسة استطلاعية لمجال بكرلم يبحث من قبل، وقد تم اخذ عينة عشوائية مكونة من 50 شركة من كبريات الشركات العاملة في الولاية لتطبيق الدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة قائمة استبانة وتحليلها احصائيا ومنطقيا، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات اهمها تؤثر المخاطر السياسية بنسبة 60% على المنظمات العاملة في السودان، كما أن عدم الاستقرار السياسي في السودان يؤثر سلبا على تلك المنظمات بنسبة 74%، وبالرغم من صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الحكومية في 48% من عينة الدراسة، 60% من المنظمات ليس لديها جهاز

لتحليل البيئة، إلا أن 28% فقط من المنظمات هي التي تستعين بمراكز خارجية. ومن الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتفادي المخاطر استراتيجية توزيع الاستثمارات وذلك بنسبة 46%، وكما أن 18% من مفردات العينة يستخدمون أساليب غير أخلاقية للحصول على الفرص الحكومية. وقد أوصت الدراسة أن تقوم المنظمات بتحليل البيئة الخارجية والتغلب على نقص المعلومات، مستفيدة من الخبرات الموجودة لديها والاستعانة بالمراكز الخارجية. كما أوصت الدراسة بعدم اتباع أية أساليب غير أخلاقية للحصول على الحوافز الحكومية والتغلب على صعوبات الحصول على المعلومات عن طريق بناء نظم جيدة للمعلومات.

الكلمات المفتاحية: المخاطر- المخاطر السياسية - منظمات الاعمال السودانية.

## المقدمة

هناك عدد من العوامل الخارجية، والتي غالباً ما يصعب التحكم فيها، تؤثر على قرار المنظمة الخاص بتحديد اتجاهاتها وتصرفاتها المستقبلية، وهذه العوامل تمثل ما يعرف بالبيئة الخارجية للمنظمة. وهي إما بيئة نشاط أو بيئة خارجية محيطة. بيئة النشاط تتكون من متغيرات أكثر إلتصاقاً بالمنظمة والمنظمات المماثلة لها. أما البيئة الخارجية المحيطة فهي تؤثر في كل المنظمات العاملة في المنطقة أو البلد المعنى، السودان مثلاً، ومن ضمن تلك المتغيرات ما يعرف بالمتغيرات السياسية، والتي ترتبط بالبيئة السياسية للمنظمة. وهي تشير إلى التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل في النظام السياسي في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة ومدى الاستقرار والحرية السياسية وطبيعة نظم الحكم وغيرها (ادريس، الغالي، 2011م، ص 51). وتسعى هذا الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات السياسية على المنظمات العاملة في السودان وبالتركيز على تلك العاملة في ولاية الخرطوم، وقد تم اخذ عينة عشوائية مكونة من 50 شركة من كبريات الشركات العاملة في الولاية لتطبيق الدراسة.

## مشكلة الدراسة:

تعمل المنظمات على تحليل بيئتها الخارجية والداخلية عند وضع استراتيجية المنظمة. وعناصر تحليل البيئة الخارجية هامة جداً لوضع تلك الاستراتيجية، ومن أهمها تلك المكونة للبيئة السياسية، لما للدولة من سلطة في توجيه نشاطات المجتمع، لذا على المنظمة أن تحلل تلك العناصر وتصنفها ما إذا كانت فرصاً تغتنمها أو مخاطر فتتجنبها. ووضحت الدراسات تعرض المنظمات السودانية لمخاطر ادت إلى عدم تحقيقها لنتائجها المتوقعة (الجعفري، 1994، ص 3)، كما أن هناك شح في الدراسات التي تعمل على تحليل بيئة الأعمال السودانية من واقع ملاحظة الباحث والدراسات السابقة (الجعفري، 2006: 54-76)، وبالذات فيما يلي المتغيرات البيئية السياسية، وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذا النقص من خلال مسح البيئة السياسية في السودان، بالتركيز على ولاية الخرطوم، للتعرف على المخاطر التي تؤثر على المنظمات العاملة في السودان وكيفية تعامل المنظمات في مواجهة هذه المخاطر السياسية.

## اسئلة الدراسة:

- 1- ما أهم المخاطر السياسية التي تتعرض لها المنظمات العاملة في السودان؟
- 2- ما الأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمات لمواجهة هذه المخاطر؟
- 3- ما الاستراتيجيات التي تتبعها منظمات الاعمال السودانية لمواجهة المخاطر السياسية التي تتعرض لها؟

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها من الدراسات الميدانية التي تتطرق إلى موضوعات مازالت بكرة، تحتاج إلى بحث ودراسة من أجل إبراز جوانبها، كما تنبع أهميتها من كونها تعالج موضوع المخاطر السياسية، والتي تعتبر من أهم المتغيرات التي يجب على المنظمة تحليلها والتعرف على اتجاهاتها، لأنها تمثل أهم مكونات بيئة المنظمة والتي تؤثر على استراتيجيتها، لعظم التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وارتباط ذلك بالتخطيط الاستراتيجي للدولة. وإذا اضيف إلى ذلك التغيرات السياسية التي حدثت في السودان اواخر العام 2018م ولا زالت تداعياتها مستمرة تتضح أهمية الدراسة.

ويؤمل أن تضيف النقص الموجود في المكتبة السودانية في هذا الجانب حيث أن الدراسات في بيئة المنظمات السياسية شحيحة لحساسية تناولها، مما يضيف أهمية علمية للدراسة.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- 1- التعرف على البيئة السياسية في السودان وتأثيرها على المنظمات العاملة في السودان.
- 2- التعرف على المخاطر السياسية التي تواجه المنظمات السودانية وكيفية مواجهة تلك المنظمات لها.
- 3- التعرف على الأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمات السودانية لمواجهة المخاطر السياسية.
- 4- التعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات السودانية لمواجهة المخاطر.

### 2- الإطار النظري:

يظهر مصطلح المخاطر السياسية عند الحديث عن الإدارة الاستراتيجية. فعند التفكير في وضع استراتيجية، لأي منظمة، يتم البدء بما يعرف بالتحليل البيئي للمنظمة. والذي يقصد به النظر في المتغيرات التي تؤثر عليها، وما إذا كانت في صالحها أم لا (السيد، 1990، ص ص 101-102)، فالتحليل البيئي مجموعة من الوسائل والادوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنساخ مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات (ادريس، الغالي، 2011م، ص 50) بحيث تمثل أوجه قوة او نقاط ضعف عند تحليل البيئة الداخلية، وفرص أو مخاطر عند تحليل البيئة الخارجية المحيطة. وتتمثل المتغيرات البيئة الخارجية التي يتم تحليلها في المتغيرات الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، الاقتصادية، التشريعية والقانونية، والمتغيرات السياسية. وتركز الدراسة على المتغيرات السياسية والتي يكون ناتج تحليلها فرصا سياسية في صالح المنظمة او تهديدات (مخاطر) سياسية.

### تعريف الخطر وقياسه:

يعرف الخطر على انه توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه (الهوري، 1985م). يعرف كذلك على انه احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع (عبد الحميد، 2005م). او هو كل حدث مستقبلي يهدد اداء المنظمة (جامعة بابل، قسم ضمان الجودة، 2018، ص 6)

إن أي مشروع في مجال الاعمال يعمل في ظل معلومات غير كاملة لارتباط المشروع بالمستقبل حيث هناك عوامل عدم التأكد التي تحيط بذلك المستقبل، والتي تؤدي إلى حدوث متغيرات غير متوقعة يصاحبها درجة من مخاطر عدم التأكد، وقياس وتقييم المخاطر من العوامل المؤثرة في استراتيجية المنظمة، ويتم بعدد ممن الأساليب مثل: (حميد، 1991، ص 122):

- 1- الانحراف المعياري.

- 2- التوزيع الاحتمالي.
- 3- معامل الاختلاف.
- 4- القيمة المتوقعة.
- 5- التباين والانحراف المعياري.
- 6- معامل الارتباط.
- 7- أساليب بحوث العمليات مثل شجرة القرارات، تحليل الحساسية... الخ.

### إدارة المخاطر

هناك اختلاف وتعدد المفاهيم التي ترتبط بإدارة المخاطر نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر منها، وكذا ارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى كالتأمين وغيره، بالإضافة إلى التطورات التاريخية التي ساهمت في بلورته في عدة أشكال. وإدارة المخاطر هي تحديد وقبول المخاطر التي تهدد الربحية واستمرارية المنظمة. (Boubala,2010, p.11) وتتضمن إدارة المخاطر النشاطات التالية:

- 1- تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالمنظمة.
  - 2- تحديد التهديدات المتوقعة لكل أصل.
  - 3- تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام.
  - 4- تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إذا حدث التهديد المتوقع.
  - 5- تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنظمة الاعتماد عليها لتجنب الخسائر المحتملة.
  - 6- تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد عليها في إدارة المخاطر المحتملة.
- واعتماداً على حجم المشروع قد تتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية، حيث يجب أن تتضمن ما يلي:
- (الجبيهي، 2018 م)

- 1- وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر.
- 2- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- 3- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المشروع ويشمل التعليم الملائم.
- 4- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخلياً لوحدات العمل.
- 5- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- 6- التنسيق بين مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المنظمة.
- 7- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- 8- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

### استراتيجيات تقليل المخاطر:

هنالك عدد من الاستراتيجيات والترتيبات التي تستخدم لتقليل من المخاطر وهذه الترتيبات والاستراتيجيات مثل (Schall& HILLY,1988, p.305):

- 1- التأمين.
- 2- استخدام ترتيبات طويلة الاجل.
- 3- استخدام المؤشرات المختلفة.
- 4- تطوير المعلومات.

5- اغتنام الفرص التسويقية المستقبلية.

#### المخاطر السياسية:

وتُعبّر المخاطر السياسية عن النواحي القانونية والحكومية السائدة في الدولة أو المنطقة التي تعمل فيها المنظمة، فهي تُعبّر عن العلاقة بين الدولة أو الحكومة والمنظمة، أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوة سياسية. وتتصف البيئة السياسية بعدد من الصفات الهامة بالنسبة لمنظمات الأعمال مثل (ابوناعم، 1993، ص 246):

- 1- زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات.
  - 2- التدخل الحكومي له تكلفته العالية.
  - 3- وجهة نظر الحكومة أو الدولة في هذا التدخل الحكومي تختلف عن وجهة نظر أصحاب الأعمال.
- وهناك عديد من القيود السياسية والقانونية التي تمثل قيوداً على المنظمة ومنها (ابوناعم، 1993، ص

(147):

1. القرارات الخاصة بحرية التجارة.
2. القرارات الخاصة بالضرائب.
3. الحد الأدنى للأجور.
4. سياسة التسعير.
5. تلوث البيئة.

وتهدف هذه القيود إلى حماية المستهلك والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعادة ما تكون هذه القيود ملزمة للمنظمة وينشأ عنها تكاليف، وبالتالي تؤثر على استراتيجيتها.

ويمكن تقسيم القوانين التي تؤثر على عمل المنظمات إلى (السيد، 1990، ص ص 102-103):

1. القوانين المرتبطة بالبيئة.
2. القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين.
3. القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق الملكية.
4. مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي، وهي تلك القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات، وتلك المنظمة للعمليات التجارية بالدولة، وتلك الخاصة بمنع أي فساد في الأداء الإداري للمنظمات، وبالإفلاس أو الإعسار... الخ.

والواقع أن تعدد القوانين وكثرتها يؤدي إلى زيادة التكلفة الخاصة بالأداء الاستراتيجي داخل المنظمات، كذلك فإن وجود مثل هذه القوانين تؤدي إلى تقييد حرية الإداري ومن قدرته على التجديد والابتكار، وجعله أكثر تحفظاً في قراراته. وهذا الأمر قد يؤثر على الكثير من القرارات الاستراتيجية بالمنظمة.

إن المنظمات يجب أن تكون على وعي مستمر بالعوامل السياسية والقانونية، وأن تحاول أن تتنبأ بها وتحولها لصالحها أن أمكن، وفي بعض الحالات تضغط على الحكومة كي تسن التشريعات في صالحها (ابوناعم، 1993، ص 177). ومن المتغيرات التي يمكن للمنظمة التنبؤ بها مثل (الجعفري، 2006، ص ص 54-76):

1. التغيرات المتوقعة في سياسة الحكومة فيما يتعلق بمنظمات الأعمال، التجارة الخارجية، الضرائب، حماية البيئة، الدفاع، حماية الصناعة المحلية؟
2. درجة النجاح التي تحققها الحكومة في إنجاز أهدافها؟ وما أثر ذلك على المنظمة؟
3. هل هناك اتجاه بعدم الاستقرار، شيوع الفساد، شيوع العنف؟

4. درجة المخاطرة للعمل في الأسواق المختلفة؟ هل هي مرتفعة أم منخفضة؟  
5. القيود السياسية والقانونية الأخرى، أو التدعيم الذي يمكن توفّعه في ضوء سياسة الحكومة المتوقعة؟

### 3- منهج الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

اتبع البحث المنهج الوصفي والمنهج المسحي لمجتمع البحث حيث يتوافق ذلك مع هدف البحث وطبيعة الدراسة. وقد استخدم البحث الاحصاء الوصفي بحكم أن الدراسة لا تهدف إلى اختبار فروض، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة.

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع البحث في المنظمات التي تعمل في ولاية الخرطوم بحكم تركيز جل النشاط الاقتصادي في السودان فيها، وقد تم اختيار عينة عشوائية من تلك المنظمات.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 50 مفردة من كبرى الشركات التي توجد في ولاية الخرطوم، والتي يمتد نشاطها في كل السودان، وقد وزعت على هذه العينة قائمة استقصاء مكونة من تسعة عشر سؤالاً قابلاً للتحليل. وتمثلت وحدة المعاينة في أفراد الإدارة العليا في المنظمة، لذلك امتدت الفترة الزمنية لهذا البحث لأكثر من سنة، حيث انتهت عملية جمع البيانات في منتصف عام 2008 م وتم تحليلها خلال النصف الثاني منه، ثم كتابة التقرير النهائي في العام 2009. وقد كانت نسبة الردود 100%. وتمت ملاحظة التغيرات التي طرأت على الواقع في السودان والاستفادة من الدراسات في هذا المجال في التحليل المنطقي للبيانات. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وقد تم استخدام النسب فقط بوصف الدراسة استطلاعية مسحية. وقد كان توزيع عينة الدراسة حسب نوع المنظمة، نوع النشاط وعدد العاملين كما يلي:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب نوع المنظمة:

نوع المنظمة	عدد	نسبة
قطاع عام	2	4%
قطاع خاص	45	90%
قطاع مشترك	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ أن وحدات القطاع الخاص الأكثر من الناحية العددية، حيث أنها تمثل 90% من مفردات العينة، ويرجع ذلك لانتشارها حيث اتجهت الدولة للخصخصة وتشجيع القطاع الخاص للمشاركة في التنمية، وقد ظهر ذلك في دراسات أخرى (الجعفري، 2006، 54-76).

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب نوع النشاط.

نوع النشاط	عدد	نسبة
قطاع صناعي	1	2%

نوع النشاط	عدد	نسبة
قطاع تجارى	26	52%
قطاع خدمي	19	38%
قطاع زراعي	1	2%
قطاع مختلط	3	16%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ سيادة القطاع التجاري في العينة بنسبة 52%، يليه القطاع الخدمي بنسبة 38%، ثم القطاع المختلط بنسبة 6%، ثم القطاع الصناعي والزراعي بنسبة 2% لكل. ويلاحظ سيادة القطاع الخدمي، وقد ظهر ذلك في دراسات اخرى (الجعفري، 2015، ص ص 173 - 199).

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين.

بيان	عدد	نسبة
أقل من 100 عامل	33	66%
100 الى اقل من 200 عامل	5	10%
200 الى اقل من 300 عامل	2	4%
300 الى اقل من 400 عامل	2	4%
300 فأكثر	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ من الجدول في معظم مفردات العينة كان عدد العاملين فيها أقل من 100 عامل وذلك بنسبة 66%، يلي ذلك المنظمات التي توظف أكثر من 400 عامل بنسبة 16%، ثم المنظمات التي توظف 100 عامل إلى أقل من 200 عامل وتلك التي توظف 200 إلى 300 عامل بنسبة 4% لكل. والسؤال الأول الذي وجه لعينة الدراسة كان عن مدى وجود جهاز متخصص لتحليل بيئة المنظمة، بوصفه الجهاز الذي يعمل على كشف وتحليل المخاطر البيئية، بما فيها المخاطر السياسية، حتى تتمكن الشركات من تفاديها. وكانت إجاباتهم كما في الجدول التالي:

جدول (4) مدى وجود جهاز متخصص لتحليل بيئة المنظمة.

بيان	عدد	نسبة
منظمات يوجد بها جهاز متخصص	2	4%
منظمات لا يوجد بها جهاز متخصص	48	96%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ أن 96% من الشركات لا يوجد لديها جهاز متخصص لتحليل البيئة، في مقابل 4% فقط يوجد لديها مثل هذا الجهاز، على الرغم من أن نسبة من لديهم دراية كافية بأساليب التحليل البيئي للمنظمات تمثل 60% من مفردات العينة، وفي المقابل 40% ليس لديهم دراية كافية بذلك، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

#### جدول (5) الدراية بأساليب التحليل البيئي للمنظمات

بيان	عدد	نسبة
للمديرين دراية كافية بأساليب التحليل البيئي	30	60%
ليس للمديرين دراية كافية بأساليب التحليل البيئي	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ من الجدول أن 96% من مفردات العينة لديهم دراية كافية بأساليب التحليل البيئي وهذا قد يؤثر إيجاباً على اتخاذ القرارات بالمنظمات على الرغم من عدم وجود جهاز متخصص لتحليل البيئة، أما عن مدى الاستعانة بمراكز خارج الشركة لإجراء عملية التحليل البيئي فقد اتضح أن 72% من الشركات لا تفعل ذلك، في مقابل 28% يستعينون بمراكز خارجية، ويمكن عرض ذلك بالجدول الآتي:

#### جدول (6) الاستعانة بمراكز خارجية للتحليل البيئي

مدى الاستعانة بمراكز خارج الشركة في عملية التحليل	عدد	نسبة
تتم الاستعانة	14	28%
لا تتم الاستعانة	36	72%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

على الرغم من عدم وجود جهاز متخصص لكن 72% من المنظمات لا تستعين بمراكز خارجية، والجدول التالي يبين أكثر أنواع المخاطر تأثيراً على استراتيجية المنظمة

#### جدول (7) انواع المخاطر التي تتعرض لها المنظمات السودانية

بيان	عدد	نسبة
المخاطر الاقتصادية	20	40%
المخاطر البيئية والاجتماعية والثقافية	2	4%
مخاطر النشاط	5	10%
كل ما سبق	18	36%
أخرى	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يبين الجدول أن أكثر أنواع المخاطر تأثيراً على استراتيجية المنظمة هي المخاطر الاقتصادية بنسبة 40%، ثم المخاطر مجتمعة بنسبة 36%، يلي ذلك مخاطر النشاط ومخاطر أخرى بنسبة 10%، ثم أخيراً المخاطر البيئية والاجتماعية والثقافية بنسبة 4%.

أما عن تأثير المخاطر السياسية على استراتيجية المنظمة فيمكن بيان ذلك بالجدول التالي:

#### جدول (8) تأثير المخاطر السياسية على استراتيجية المنظمة

مدى تأثير المخاطر السياسية على استراتيجية المنظمة	عدد	نسبة
تؤثر	30	60%

نسبة	عدد	مدى تأثير المخاطر السياسية على استراتيجية المنظمة
40%	20	لا تؤثر
100%	50	المجموع

المصدر: بيانات الاستبانة

يتضح أن المخاطر السياسية تؤثر على استراتيجية المنظمة بنسبة 60% من مفردات العينة يرون تأثير المخاطر السياسية، فيما 40% لا يرون ذلك، ويمكن بيان ذلك بالجدول التالي:  
وعن مدى قبول الإدارة العليا لتحمل المخاطر السياسية يزيد من احتمال قبول أو اختيار الاستراتيجيات التي تتضمن قدراً كبيراً من المخاطرة، كانت إجابات المستقصى منهم كما يتضح من الجدول التالي:  
جدول (9) اختيار الاستراتيجيات التي تتضمن قدراً كبيراً من المخاطرة

نسبة	عدد	بيان
24%	12	أوافق تماماً
36%	18	أوافق
32%	16	محايد
2%	1	لا أوافق
6%	3	لا أوافق تماماً
100%	50	المجموع

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ أن نسبة الموافقين 60% وغير الموافقين 8% بينما النسبة الباقية 32% محايدون، وقد يكون سبب ذلك أن المخاطر العالية أصبحت مصاحبة لكثير من الاستثمارات في فترة الدراسة ومازالت إلى الآن، فالقرار اما الاستثمار او ترك الفرصة كلياً. وعند السؤال عن القرار الذي يمكن أن تتخذه الشركة في حالة زيادة المخاطر السياسية كانت اجابات عينة الدراسة كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (10) قرار المنظمة في حالة زيادة المخاطر

نسبة	عدد	عند زيادة المخاطر السياسية يكون قرار المنظمة
32%	16	ترك الاستثمار في المجال المعنى
30%	15	الدخول في الاستثمار ومواجهة المخاطر
28%	14	الدخول في الاستثمار كمشاركة مع جهات أخرى
10%	5	قرار آخر
100%	50	المجموع

المصدر: بيانات الاستبانة

يتبين من الجدول أن ترك الاستثمار في هذا المجال هو القرار المفضل بنسبة 32% في مقابل 30% يرون الدخول ومواجهة المخاطر، بينما يرى 28% الدخول في الاستثمار كمشاركة مع جهات أخرى، و10% لم يحددوا القرار الذي سيتخذونه.

وعن استراتيجيات مواجهة المخاطر كانت الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات كما يتضح من الجدول التالي:

### جدول (11) استراتيجيات المنظمة لمواجهة المخاطر

نسبة	عدد	استراتيجيات مواجهة المخاطر
46%	23	توزيع الاستثمارات في مجالات مختلفة
16%	8	الاستعانة بمعارف في مواقع اتخاذ القرار الحكومي
20%	10	الانسحاب من الفرصة المتاحة للشركة والتي تحمل مخاطرة والاكتفاء بالاستثمارات الآمنة
12%	6	المشاركة مع شركات أخرى لقسمة المخاطر
6%	3	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ أن ترتيب استراتيجيات مواجهة المخاطر التي تتبعها المنظمات كانت كالآتي:

1. توزيع الاستثمارات في مجالات مختلفة بنسبة 46%.
2. الانسحاب من الفرصة المتاحة للشركة والتي تحمل مخاطرة والاكتفاء بالاستثمارات الآمنة بنسبة 20%.
3. الاستعانة بمعارف في مواقع اتخاذ القرار الحكومي 16%.
4. المشاركة مع شركات أخرى لقسمة المخاطر 12%.
5. 6% لم يحددوا استراتيجية معينة.

وعند سؤال المبحوثين عن مدى اتخاذ القرار داخل المنظمة بناء على قوة ونفوذ المدير أكثر من اعتمادها على التحليل كانت الإجابات بالموافقة أو عدم الموافقة كما يحددها الجدول التالي:

### جدول (12) اتخاذ القرار بناء على قوة ونفوذ المدير

بيان	عدد	نسبة
أوافق تماماً	6	12%
أوافق	13	26%
محايد	7	14%
لا أوافق	21	42%
لا أوافق تماماً	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ أن الأغلبية وهم 48% لا يوافقون على ذلك، بينما يوافق 38% و14% لم يحددوا رأياً، أي أن الأغلبية تري أن نفوذ المدير لا يؤثر على اتخاذ القرارات داخل المنظمة، إنما التحليل البيئي هو الذي يؤثر على ذلك. وعن تأثير الوقت في نوع الاستراتيجية يمكن توضيحه بالجدول التالي:

### جدول (13) عند ضيق الوقت تختار المنظمة استراتيجيات دفاعية بدلاً عن هجومية

بيات	عدد	نسبة
أوافق تماماً	5	10%
أوافق	19	38%
محايد	15	30%

بيات	عدد	نسبة
لا أوافق	6	12%
لا أوافق تماماً	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ من الجدول أن 38% يرون أن ضيق الوقت يؤدي إلى اختيار المنظمة لاستراتيجية دفاعية بدلاً عن هجومية، فيما يرى 17% عكس ذلك، بينما 30% لم يحددوا رأيهم. وهذا يوضح أن الأغلبية ترى أنه في حالة ضيق الوقت تختار المنظمة استراتيجية دفاعية، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود الوقت الكافي للتحليل واستخلاص النتائج من المتغيرات البيئية المختلفة. ولمعرفة مدى تأثير درجة النجاح التي تحققها الحكومة، في الوصول إلى أهدافها على استراتيجية المنظمة، وجد أن 60% من المبحوثين يرون أن هناك تأثيراً لدرجة النجاح التي تحققها الحكومة في الوصول لأهدافها على استراتيجية المنظمة، فيما 22% لا يوافقون على ذلك و18% محايدون. وهذا يدل على مدى التأثير الكبير للسياسات الحكومية على المنظمات المختلفة. ويمكن بيان ذلك بالجدول التالي:

جدول (14) تأثير السياسات الحكومية على المنظمات

بيان	عدد	نسبة
أوافق تماماً	17	34%
أوافق	13	26%
محايد	9	18%
لأوافق	10	20%
لأوافق تماماً	1	2%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ من الجدول أن ان السياسات الحكومية تؤثر على المنظمات بنسبة 60%. ويمكن بيان أهم المخاطر السياسية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة بالجدول التالي:

جدول (15) أهم المخاطر السياسية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة

أهم المخاطر السياسية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة	عدد	نسبة
القيود السياسية	7	14%
عدم الاستقرار السياسي	37	74%
نوع الحكم	2	4%
اتجاه الحكام	1	2%
أخرى	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: بيانات الاستبانة

يتضح من الجدول أن أهم المخاطر السياسية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة يأتي خطر عدم الاستقرار السياسي في المرتبة الأولى بنسبة 74%، ثم القيود السياسية بنسبة 14%، ثم مخاطر أخرى (غير محددة) بنسبة 6%، ثم نوع الحكم بنسبة 4%، أخيراً اتجاهات الحكام بنسبة 2%.

وعند السؤال عن أهم الطرق التي تحاول بها المنظمة اغتنام الفرص الاستثمارية التي توفرها الحكومة، وجد أن 74% من المبحوثين يفضلون الدخول في منافسه حره مع الشركات، ثم تأتي الاستعانة بالمعارف والأقارب في الدرجة الثانية بنسبة 14%، فيما 8% لم يحددوا رأياً. بينما 4% يستخدمون أساليب غير قانونية للحصول على تلك الفرص. والنسب توضح أن 14% يستعينون بمعارفهم وأقاربهم، و4% يتبعون أساليب غير قانونية للحصول على الفرص الحكومية، أي أن نسبة 18% من المبحوثين يتبعون أساليب غير سليمة وفي سبيل الحصول على الامتيازات الحكومية الامر الذي يمثل فساداً، وذلك كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (16) الطرق التي تحاول بها المنظمة اغتنام الفرص الاستثمارية التي توفرها الحكومة

نسبه	عدد	أهم الطرق
14%	7	الاستعانة بالمعارف والأقارب
74%	37	الدخول في منافسه حره مع الشركات الأخرى
4%	2	استخدام أساليب غير قانونية للحصول على الفرص الحكومية
8%	4	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: بيانات الاستبانة

وجه للمبحوثين 3 أسئلة مفتوحة ثم تفريقها وإعداد الجداول التالية من إجابات المبحوثين:

#### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: ما أهم المخاطر السياسية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة وأدائها؟ وكانت اجاباتهم على النحو التالي:

جدول (17) أهم المخاطر السياسية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة وأدائها

نسبه	عدد	بيان
54%	27	عدم الاستقرار السياسي
8%	4	السياسات المالية للدولة
6%	3	التدخل الدولي في مشكلات السودان من قبل المجتمع الدولي
4%	2	القرارات الحكومية الاقتصادية
28%	14	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: بيانات الاستبانة

- إجابة السؤال الثاني: ما أهم الحوافز التي يمكن أن تقدمها الحكومة، والتي يمكن للمنظمة أن تغتنمها؟ عند تفريق إجابات المبحوثين توزعت كما في الجدول التالي:

### جدول (18) أهم الحوافز التي تقدمها الحكومة للمنظمات

نسبه	عدد	الحوافز التي يمكن أن تقدمها الحكومة، والتي يمكن للمنظمة أن تفتنمها
18%	9	فرص استثمارية جديدة
24%	12	إعفاءات من الضرائب والرسوم
10%	5	تخفيف القيود الاقتصادية
6%	3	الشفافية وتكافؤ الفرص
8%	4	تبسيط الإجراءات
34%	17	لا توجد حوافز
100%	50	المجموع

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ أن 34% يرون عدم وجود أي حوافز يمكن اغتنامها، أما أعلى نسبة من الذين يرون وجود حوافز، وهي 24%، فتري أن الإعفاءات في الضرائب والرسوم هي الحوافز التي يمكن أن تقدمها الحكومة، والتي يمكن الاستفادة منها واغتنامها، يلي ذلك 18% من المبحوثين يرون أن تلك الحوافز تتمثل في فرص استثمارية جديدة تقدمها الحكومة، فيما يري 10% من المبحوثين أن تلك الحوافز تتمثل في تخفيف القيود الاقتصادية، و8% تري تلك الحوافز في تبسيط الإجراءات، بينما 6% يرون تلك الحوافز في الشفافية وتكافؤ الفرص. يلاحظ من النسب السابقة عدم رضا عن السياسات الحكومية الخاصة بالضرائب والرسوم والإجراءات والقيود الحكومية، وانعدام الشفافية، وكل هذا يعني ضرورة تغيير الحكومة لسياستها التي تعتبر قيودا في سبيل الاستثمار في السودان.

- إجابة السؤال الثالث: ما أهم المشكلات التي تواجه الشركة عند وضعها لاستراتيجيتها؟ عند تحليل إجابات المبحوثين وجد أنها تنحصر في البدائل التي يحددها الجدول التالي:

### جدول (19) أهم المشكلات التي تواجه الشركات السودانية

نسبة	عدد	بيان
48%	24	عدم كفاية المعلومات عن البيئة الخارجية.
42%	21	صعوبة التنبؤ بالمخاطر السياسية والاقتصادية
10%	5	صعوبة التنبؤ بسياسات الجهات الحكومية
100%	50	المجموع

المصدر: بيانات الاستبانة

يلاحظ أن 48% من المبحوثين يرون في عدم كفاءة المعلومات عن البيئة الخارجية أهم المشكلات التي تواجه المنظمات عند وضعها لاستراتيجيات، فيما يري 42% أن أهم تلك المشكلات هي صعوبة التنبؤ بالمخاطر السياسية والاقتصادية في السودان، بينما 10% يرون صعوبة التنبؤ بالسياسات الحكومية الخاصة بالجهات الحكومية المختلفة، وهذه أيضا تصنف كمخاطر سياسية.

إن المعلومات متوفرة لكن لا بد من السعي للحصول عليها، كما أن ذلك قد يكون مكلفاً، لذلك لا تميل المنظمات في السودان إلى الصرف في هذا الجانب، على الرغم من أهميته، أما صعوبة التنبؤ بمخاطر السياسات الحكومية السياسية والاقتصادية فيرجع ذلك إلى عدم الاستقرار السياسي في السودان والنتائج عن سياسات الحرب والسلام والصراعات المختلفة ونوع الحكم في السودان وتحولاته وتحالفاته المختلفة. ويلاحظ أن هناك ثلاث أسئلة

مفتوحة لم يذكر فيها المبحوثين عدد من المخاطر السياسية التي كانت متوقعة مثل انفصال جنوب السودان وعلاقات السودان مع جيرانه التي تربطهم به مصالح مختلفة تجارية وسياسية وبيئية بما فيها دول حوض النيل. بالإضافة إلى ذلك تم الاستعانة بمجموعة بؤرية مكونة من 8 متخصصين في إدارة الأعمال لهم نشاطات إدارية مختلفة تركزت آراؤهم أن أهم المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال إلا تتمثل في:

- 1- انعدام الاستقرار السياسي، واستمرار المظاهرات والمواكب المطلوبة بصورة تعطل العمل في ولاية الخرطوم.
- 2- انتشار الفساد.
- 3- عدم وجود خطة للحكومة الحالية وتعدد مكوناتها.
- 4- عدم وضوح السياسات العامة وعدم الاستفادة من التجارب العالمية.
- 5- إهمال الاستناد إلى منهج البحث العلمي في تحليل الوضع الراهن.
- 6- تحديات وضع القوانين والسياسات التي تتناسب مع التحول السياسي وتحديات الفترة الانتقالية.
- 7- تعدد الحركات المسلحة والحروب طويلة الأمد بالسودان وظهور مسارات متعددة للتفاوض مع المعارضين قد تهدد استقرار السودان ووحدته.
- 8- سياسة التمكين الأيديولوجي في الوظائف المختلفة.
- 9- تعديل قانون العمل وتعديل سن المعاش من 60 إلى 65 وجمود قانون الاستثمار وعدم جذبته للمستثمرين.
- 10- منح الجنسية السودانية لعدد من الوافدين واللاجئين الأجانب الذين يؤثرون على الحركة الاقتصادية خاصة الصناعات الصغيرة.
- 11- عدم استقرار سعر الصرف والتدهور الكبير في سعر صرف الجنيه السوداني.

#### خلاصة بأهم النتائج:

1. أهم المخاطر التي تواجه المنظمات العاملة في السودان هي:
  - عدم الاستقرار السياسي حيث ركز على هذا التهديد 74% من عينة الدراسة.
  - تأثير السياسات الحكومية حيث ركز على هذا التهديد 60% من عينة الدراسة، وتشمل تلك السياسات المختلفة بما فيها سياسة التمكين الأيديولوجي، التي تتبعها حكومة الفترة الانتقالية الحالية أو الحكومات السابقة.
  - المخاطر الاقتصادية حيث كان التركيز عليها بنسبة 40% من مفردات عينة الدراسة.
  - تحديات الفترة الانتقالية في السودان بما فيها عدم ثبات القوانين وعدم وضوح الرؤيا المستقبلية لاتفاقيات السلام الموقعة مع الحركات المسلحة.
  - الفساد.
2. تؤثر المخاطر السياسية على اختيار استراتيجية المنظمة لعينة الدراسة وذلك بنسبة 60%، فكلما زاد قبول الإدارة العليا لتحمل المخاطرة، كلما كانت فرصة اختيار الاستراتيجيات التي تتضمن جزء كبير من المخاطرة أكبر.
3. يتم اتخاذ القرارات في المنظمات السودانية بناءً على قوة المدير أكثر من اعتمادها على نتائج تحليل بيئة المنظمة.
4. عند ضيق الوقت تختار المنظمات استراتيجية دفاعية بدلاً عن الاستراتيجيات الهجومية وذلك بنسبة 34%.
5. عدم الاستقرار السياسي في السودان يؤثر سلباً على استراتيجيات المنظمات السودانية بنسبة 74%، و48% من مفردات العينة ترى أن هناك صعوبة في التنبؤ بالمتغيرات الحكومية.
6. درجة النجاح التي تحققها الحكومة في تحقيق أهدافها تؤثر إيجاباً على استراتيجيات المنظمات العاملة في السودان.

7. القيود الحكومية تؤدي إلى ضعف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات العاملة في السودان.
8. 96% من المنظمات السودانية ليس لديها جهاز متخصص لتحليل بيئة المنظمة وإدارة المخاطر، ومع ذلك فإن نسبة المنظمات السودانية التي تستعين بمراكز خارجية للقيام بذلك لا تتعدى 28%.
9. المخاطر الاقتصادية تؤثر بنسبة 40% على المنظمات السودانية.
10. تأثر المنظمات السودانية بالمخاطر السياسية 60%، ومع ذلك فإن المنظمات قد تخاطر بالدخول في الاستثمارات التي تتضمن مخاطر سياسية وذلك بنسبة 60%.
11. من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات السودانية للتعامل مع المخاطر السياسية هي توزيع الاستثمارات في مجالات مختلفة بنسبة 46% والانسحاب من الاستثمارات ذات المخاطر، أو المشاركة لتقسيم المخاطر.
12. من الاستراتيجيات غير الأخلاقية التي تتبعها المنظمات في السودان الاستعانة بمعارف في مواقع القرار الحكومي لتفادي المخاطر السياسية، كما أن نسبة من المنظمات تستعين بالأقارب والمعارف وتستخدم أساليب غير قانونية للحصول على الفرص الحكومية ويظهر ذلك الفساد الإداري في السودان كأحد المخاطر الرئيسية بنسبة 18%.
13. أهم الحوافز التي تتطلع إليها المنظمات في السودان هي الإعفاء من الرسوم والضرائب.
14. من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات عند وضعها لاستراتيجيتها هي:
  - عدم كفاية المعلومات عن البيئة الخارجية بنسبة 48%.
  - صعوبة التنبؤ بالمخاطر السياسية والاقتصادية بنسبة 42%.
  - صعوبة التنبؤ بسياسات الجهات الحكومية.

### التوصيات والمقترحات.

- 1- على المنظمات العمل على تحليل بيئتها تحليلًا دقيقًا يعتمد على الخبرات الموجودة بها والاستعانة بالمراكز الخارجية في حالة عدم توافر تلك الخبرات. وعلى المنظمات أن تتخذ قراراتها بناءً على هذا التحليل بدلاً عن استخدام المدير لنفوذه ورأيه الشخصي.
- 2- على المنظمات تحليل الفرص المتاحة والعمل على الموازنة بين الحوافز والقيود الحكومية.
- 3- دراسة الفرص الاستثمارية جيداً قبل التفكير في العائد السريع منها.
- 4- عدم إتباع أية أساليب غير أخلاقية. حتى لا تأخذ المنظمة حق غيرها، بل يجب الدخول والمنافسة في الفرص المتاحة بكل نزاهة.
- 5- التغلب على صعوبة الحصول على المعلومات عن طريق تطوير نظام فعال للمعلومات الإدارية، وضرورة الاعتماد على الأساليب الحديثة في جمع وتحليل البيانات وتصنيفها، وأن تكون متاحة لمتخذ القرار وقت الحاجة إليها.

### قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- ابو ناعم، عبد الحميد مصطفى (1993)، الإدارة الاستراتيجية - أعداد المدير الاستراتيجي، ط2، دار الثقافة العربية، القاهرة.

- ادريس، وائل محمد والغالي، طاهر (2011) الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم - العمليات، ط 1، دار وائل للنشر، عمان.
- ادريس، وائل محمد والغالي، طاهر (2013)، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم - العمليات، ط 2، دار وائل للنشر، عمان.
- جامعة بابل، قسم ضمان الجودة (2018) نموذج استراتيجية إدارة المخاطر.
- الجعفري، محمد الناجي (1994م) أثر المخاطر على الإدارة الاستراتيجية بالتركيز على شركة سكر كنانة (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الاسلامية م.
- الجعفري، محمد الناجي (2006م) تطبيق الإدارة الاستراتيجية في السودان، مجلة بحوث ودراسات العالم الاسلامي، 2 (3) جامعة ام درمان الاسلامية، ص ص 54-76.
- الجعفري، محمد الناجي، تطبيق العلاقات العامة في السودان (2015م) مجلة بحوث ودراسات حوض النيل 10 (19) عمادة البحوث والتنمية التطوير، جامعة النيلين، ص ص 173-199.
- الجهيبي، احمد أبو خنجر محمد، (2018م) دور إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بلبيبا بالتركيز على منطقة سبها (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، جامعة النيلين.
- حميد، محمد عثمان اسماعيل (1991)، اساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وقياس مخاطر الاستثمار، ط5، دار النهضة العربية، القاهرة.
- السيد، إسماعيل محمد (1990) الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
- عبد الحميد، رضوان سمير (2005) المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة ادواتها، دراسة مقارنة بين النظم الوضعية واحكام الشريعة الاسلامية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- مجموعة بؤرية مكونة من 8 خبراء
- الهواري، سيد (1985) الإدارة المالية الاستثمار والتمويل طويل الاجل، دار الجيل للطباعة، عمان.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Boubala, Hellene Gesika Oumbahouuin (2010) Risk Management OF SMMEs (Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree) Cape Peninsula University of Technology.
- Sehall, Lawranee D. and Hilly, Charles W., (1988) Introduction to financial Management, 5th edition, MC Grow Hill.

#### المجموعة البؤرية (أكتوبر 2020)

رقم الواتس آب	العمل الحالي	التخصص	الاسم
00249900900232	مدير شركة استيراد وتصدير	علوم سياسية	د. ماجد احمد الحسن
00249900900767	خبير في شركات البترول في السودان	إدارة اعمال	د. يسرا سراج
00249124884309	عمل خاص	إدارة اعمال	د. لمياء محمد الحسن
00249123834690	صحفي- مسئول حكومي	إدارة اعمال	د. نجلاء حسين ابراهيم

رقم الواتس آب	العمل الحالي	التخصص	الاسم
00249912540003	أستاذ مشارك إدارة الأعمال - جامعة النيلين	إدارة أعمال	د. مرتضى طلحة
00249123071777	مدير مركز تدريب للإئماء الزراعي	مهندس زراعي	م. مصطفى نور الهدى
00249912640615	استاذ مشارك - كلية التجارة جامعة النيلين. المدير المالي للجامعة سابقا	محاسبة	د. عبد الرحمن عادل
002499151655801	صحفية - جريدة الوطن	إدارة أعمال - طالب دكتوراه - جامعة النيلين	آمنة الناجي موسى