المقدمة

تمهيد:

حققت الأجهزة الحكومية و المشروعات التي تقوم على إدارتها نجاحات عظيمة في الأغراض التي استهدفت من ورائها إنشاءها في الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، سواء كانت في مجال استقلال الثروات الطبيعية في الدول الغنية ، أو إعادة توزيع الموارد في الدول الفقيرة ، أو إصلاح ما دمرته الحرب وما خلفته الأزمات من كساد في الدول المتقدمة ، أو وضع البنية الأساسية لاستمرار عمليات التنمية كما في الدول النامية ، إلا أن هذه المشروعات في ظل التبعية الحكومية وإدارتها بواسطة أساليب الإدارة العامة وتبعيتها للميزانية العامة للدولة أي تبعيتها مالياُ و إدارياً و هيكلياً للدولة، أقعدتها من مواصلة العطاء و الاستمرار في الأخذ بأساليب التقدم ووسائل التطور التقني و الفني والإداري ، و الحفاظ على مركزها الدولي و المحلي، كما لم تستطع أيضاً في ظل الظروف المذكورة آنفاً – أي تبعيتها للهيكل التنفيذي و التخطيطي و التشريعي للدولة – أن تضمن للدول النامية الاستمرارية في عمليات التنمية، و ذلك نسبة لعدم توافق أساليب الإدارة الحكومية مع متطلبات تنفيذ و إدارة تلك المشروعات ، بسبب ما تفرضه تلك الأساليب من نظم و لوائح و إجراءات مالية و إدارية تتصف بالجمود و عدم المرونة ، وخضوعها لقيود و تعليمات العديد من أجهزة الرقابة العامة.

كانت هناك عدة محاولات لإجراء وضع بعض الموازنات للتخلص من بعض أو كل الميزات السالبة التي تحدثنا عنها ، و ذلك من خلال استحداث أساليب جديدة يمكن من خلالها إدارة هذه المنظمات و خصوصاً المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية ، في عهد تميز بالقفزات السريعة و المتلاحقة في المجالات التكنولوجية و الفنية و ظهور المخترعات الحديثة من الأجهزة و المعدات و أنواع جديدة من المنتجات ، فضلاً عن التغييرات الكبيرة في الأفكار و الاتجاهات الاقتصادية التي انتظمت كافة أرجاء العالم ، والناتجة عن محاولات الهيمنة عن

طريق الدول المتقدمة، خصوصاً بعد أن أصبح العالم أحادي القطب ، فظهرت العديد من الثقافات مثل العولمة و الاقتصاد الحر و فتح الحدود أمام كافة السلع و الخدمات من كافة أرجاء العالم تحت ما يسمى باتفاقيات توحيد التعريفات الجمركية.

من أهم هذه المحاولات و أكثرها انتشارا ،هو تغيير أسلوب الإدارة من الإدارة العامة و الذي يجعل المؤسسات مرتبطة سياسياً و فنياً و إدارياً بأجهزة الدولة العليا إلى أسلوب إدارة الأعمال و التي تمنح المؤسسة قدراً من المرونة بعد أن تدار على أسس تجارية.

هنالك عدة طرق أتبعت للتحول إلى هذا الأسلوب ، وقد اختلفت هذه الطرق من دولة إلى أخرى بل داخل الدولة الواحدة اختلفت من مشروع إلى آخر ، إلا أن ذلك الاختلاف لم يخرج من كونه واحد أو اكثر من الأساليب الآتية:

(١) تقديم الخدمات العامة مقابل رسوم أو أجور .

(٢) تقديم هذه الخدمة بواسطة مقاولي القطاع الخاص .

(٣) السماح للقطاع الخاص بممارسة أنشطة الخدمات العامة إلى جانب الأجهزة العامة بكاملها.

كان هذا الاتجاه واضحاً في السودان وخصوصاً منذ مطلع التسعينات وقد شملت مجموعة من القطاعات مثل الاتصالات والطاقة والتعدين والصحة والتعليم والتي ارتبطت كثيراً بمفهوم رفع الدعم عن العديد من الخدمات ، فقد تحولت العديد من المؤسسات الصناعية والزراعية والخدمية في كثير من الولايات إلى شركات عامة تدار بواسطة ملاكها أو المساهمين فيها أو بواسطة أشخاص معينين من قبل الدولة.

خطة البحث

مشكلة البحث:

١. استمرارية الدولة في إدارة المشروعات العامة بأساليب الإدارة العامة قد اقعد هذه المشروعات عن أداء دورها الرائد في التطور والتقدم والنمو.
٢. يرى الكثير من الناس أن قيام الدولة بخصخصة المشروعات والمؤسسات العامة والمملوكة للدولة ما هي إلا وسيلة لهروب الدولة من مسؤولياتها وهي ليست ذات فائدة اقتصادية إنما ذات مردود سالب على رفاهية الشعب.
٣. انتهجت الدولة منذ مطلع التسعينات سياسة الخصخصة كوسيلة لإعادة فعالية القطاع الاقتصادي وكان نصيب عدد من المشروعات من هذه السياسة هو البيع أو التخلص بالكامل ، ولكن هنالك عدد من المشروعات كان من الممكن أن تستعيد نشاطها وريادتها من خلال إحداث تغير في نمط الإدارة فقط دون الحاجة إلى بيعها والتخلص منها.

أهمية البحث:

هدف إنشاء شركات أو مشروعات القطاع العام التجارية والصناعية لتحقيق أهداف استراتيجية منها المساهمة الفاعلة في إحداث التنمية وزيادة الدخل القومي ، وهذا يوضح أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المشروعات من خلال مساهمتها الفاعلة في عمليات التنمية ، لذلك من الأهمية بمكان معرفة العوامل المؤثرة على أداء هذه المؤسسات والمشروعات وكذلك معرفة الوسائل والأساليب والسياسات التي تتبناها عند تفاعلها مع بيئاتها الداخلية والخارجية.

يهتم هذا البحث بمعرفة الأساليب الحقيقية المتبعة في وضع السياسات وكيفية تنفيذها ومنح الصلاحيات وتخويل السلطات من قِبل الكيانات الإشرافية والتخطيطية في كل من شركات القطاع العام والخاص والذي يمكن أن يعطي خطوط عريضة لتمييز كل واحد عن الأخرى.

هنالك أهمية كبرى لهذه الدراسة ناتجة عن أهمية القطاع المستهدف للدراسة وهو القطاع الصناعي بصورة عامة وقطاع إنتاج السكر على وجه الخصوص باعتباره حالة يمكن أن تعمم نتائجها ، فعمليات إنتاج وتصنيع السكر تعتبر من الأنشطة الصناعية الزراعية فمثلاً تمتد العمليات والأنشطة الإنتاجية من مرحلة استصلاح الأراضي ومروراً بتصميم وسائل الري وطرق الحصاد وكذلك عمليات إعداد وتجهيز الخام للعمليات الصناعية الأولية وانتهاءاً بالعمليات الصناعية المتقدمة للحصول على السكر كمنتج نهائي ، هذا الطول والتشعب في الخدمات يحتاج إلى منهج إداري فعال ومحكم ، وجهود إدارية متصلة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

١. محاولة معرفة أنسب الوسائل الإدارية والتنظيمية التي يمكن أن تتبع للوصول إلى أعلى درجة من الكفاية وأمثل الطرق لاستغلال الموارد خصوصاً في ظل التوسع الإنتاجي في السوق العالمي الذي أدى إلى حدة التنافس على المستهلك وعوامل الإنتاج على حد سواء.
٢. سبق للعديد من الدول الأخذ بسياسة التأميم والتي أحاطت بها وأملتها ظروف سياسية في تلك الفترات والتي انتقلت بمقتضاها بعض المشروعات إلى نطاق الملكية العامة بدعوى الحفاظ على التوازن الاجتماعي وتحقيق مجتمع الكفاية والعدل ، ثم تراجعت حكومات هذه الدول عن مثل هذه السياسات وأعادت نفس هذه المشروعات إلى الملكية الخاصة فكأنها ارتدت عن أفكار تبنتها في السابق وعن مبادئ أساسية التزمت بتطبيقها ، فبذلك تكون قد تحولت من النقيض إلى النقيض ، ولكن بين كل من الطرفين هناك نقطة وسطية يرى الكثيرين أنه من الأجدى الوقوف عندها ، لذلك يهدف هذا البحث إلى تحديد النقاط المثلى التي يجب ألا تتعداها مثل هذه السياسات ومن أمثلة هذه النقاط الوسطية احتفاظ الحكومة بحق ملكية هذه المشروعات مع تغيير نمط إدارتها وتشغيلها بأساليب تجارية.

٣. من اهداف هذا البحث ايضاً الحصول على درجة الماجستير فى ادارة الأعمال.

فرضيات البحث:

١. تخف حدة المشكلات المتعلقة بالتوظيف وحجم العمالة عند إعادة هيكلة المؤسسات لتعمل على أسس تجارية.
٢. تستجيب المؤسسات العامة التي حدثت لها إعادة هيكلة إلى المتغيرات التكنولوجية بصورة أكبر من تلك التي لم يعاد هيكلتها.
٣. تجد المؤسسات التي أعيدت هيكلتها مرونة أكبر في الحصول على القروض من مصادر التمويل الداخلية والخارجية وتستطيع أن تحقق كفاءة أكبر في استخدام تلك القروض.
٤. هناك سهولة انسياب في تدفق سير العمل وزيادة كفاءة أداء العاملين في الشركات والمؤسسات التي تمت إعادة هيكلتها.
٥. تتخلى المؤسسات العامة الاقتصادية التي تمت إعادة هيكلتها عن جزء كبير جداً من المسؤوليات المباشرة تجاه المجتمع (الوظيفة الاجتماعية).

منهج البحث:

سوف يتم اتباع المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي التحليلي ومنهج المقارنة والاستقصاء والاستنتاج.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بشركة السكر السودانية في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا ، حيث يشمل المدير العام ومديري القطاعات والوحدات والإدارات حسب التفصيل فى الجدول التالى:

الوظيفة	العدد
المدير العام	١
مدير قطاع	٦
مدير وحدة	٦
مدير إدارة	١٥
رئيس قسم	٢٣
الجملة	٥١

حدود الدراسة:

تتناول الدراسة الفترة من ١٩٩٠-٢٠٠٠م .

أدوات الدراسة:

سوف يتم استخدام عدد من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات ، منها الاستبيان والمقابلة والمشاهدة والملاحظة .