دور نطاق الإشراف الإداري والنافذة الموحدة في رفع كفاءة الاستثمار (دراسة حالة تجربة وزارة الاستثمار السودانية)

د. ناندي أبو العلا عبده دسوقي/ أستاذ إدارة الأعمال المساعد / كلية المجتمع / جامعة نجران السعودية
د. عامر سالم الشيخ القراي/ أستاذ إدارة الأعمال المشارك كلية المجتمع / جامعة نجران وجامعة شندي

تاريخ التقديم:2017/3/9
تاريخ القبول:2017/5/22

المستخلص

يقود الاستثمار عجلة التنمية في الدول المتقدمة والنامية. ويعد السودان أحد الدول النامية التي تواجه الكثير من الصعوبات في مجال الاستثمار المحلي والأجنبي. وقد تناولت الدراسة مشكلة ضعف تنوع وكفاءة الاستثمار المحلي والأجنبي في السودان و دور الإشراف الإداري وأهميته في رفع كفاءة الاستثمار متخذةً تجربة السودان نموذجا. استخدم الباحثان أدوات المنهج الوصفي التحليلي (الاستبانة، المقابلة، الملاحظة) لإكمال هذه الدراسة. تم تصميم استبانة مشتملة على كل الأسئلة التي تغطي جوانب موضوع الدراسة جميعها. و تم توزيع (125) استبانة على الفئات المستهدفة وكانت نسبة المسترد منها (73%) بواقع (91) استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة.
بعد ذلك تم تحليل النتائج إحصائيا باستخدام برنامج الإحصاء (SPSS).
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: راى62.3% من المشاركين أن الوزارة تسعي إلي تبسيط الإجراءات، كما وافق 91.2 % من المشاركين أن وزارة الاستثمار تطبق نظام النافذة الموحدة بالتعاون مع الجهات الحكومية ذات الصلة بالاستثمار، وأقر 83.9% من المشاركين بوجود وظيفة لكل نطاق إشراف محدد. كما وافق 90% من المشاركين أن هناك عوامل خارجية تتدخل في تحديد نطاق الإشراف، ووافق 87.8% من المشاركين أن الوزارة توفر المناخ الصالح للاستثمار وخاصة لاستثمارات الأجنبية. وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للمساعدة فى تبسيط اجراءات الاستثمار من أهمها:
- أن تتم مراجعة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي بصورة دورية ومستمرة بواسطة أكاديميين ومتخصصين لمواكبة التغيرات وتفادي المشكلات.
- التنسيق مع الجهات ذات الصلة عند تحديد نطاق الإشراف.
- تطوير وسائل الاتصال والاستفادة من التكنولوجيا لتبسيط إجراءات الاستثمار خاصة الأجنبي.
- كما نؤكد على ضرورة الاهتمام بالجودة

مصطلحات الرئيسية للبحث/ الإشراف الإداري، كفاءة الاستثمار، النافذة الموحدة، تبسيط الإجراءات.

المبحث الأول / الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة

يعد الإشراف الإداري أحد أهم العناصر في النشاط الإداري لاية مؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها، ولاشك أن التنظيم الكفء الذي يستند إلي مبادئ علمية متعارف عليها له اثر كبير في نجاح المنظمة، ولا تخفي أهمية وجود تنظيم جيد للاستثمار باعتباره مؤسسة واسعة تتعامل مع العنصر البشري وتتعقد فيه المشكلات الإدارية، لذا اهتمت كثير من الدول بإنشاء هيئات أو أجهزه متخصصة تتولى مهمة تشجيع وجذب الاستثمارات وإن اختلفت مسمياتها . ولكي يقوم الاستثمار بالدور المنوط له لابد من مراجعة وتحليل الأطر التنظيمية الخاصة بالاستثمارات ومدي اتساقها مع المعايير والمبادئ العلمية للتنظيم الإداري، وتحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه وزارة الاستثمار وتعيقها عن أداء مهامها على الوجه المطلوب، ومن ثم اقتراح الحلول التي تتلائم مع طبيعة عملها وتحقق أهدافها، فمراجعة التنظيمات الإدارية الحالية لوزارة الاستثمار وإعادة هيكلتها وتبسيط الإجراءات وتحديد نطاق الإشراف بدقة، سيكون نشاط رئيسي لكثير من الدراسات في العقود القادمة، والذي سيتطلب اتخاذ العديد من القرارات الصعبة منها: إحداث تغيرات عديدة في الهياكل التنظيمية، لأن نجاح الاستثمار مرهون بنجاح إداراته، فمن الضروري أن يتم تحديد المعايير المرتبطة بكفاءة العمليات التنظيمية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن ثم المتابعة المستمرة للتأكد من مدى فاعلية تلك الإجراءات، فكفاءة الإشراف الإداري له دور في رفع كفاءة الاستثمارات وجذبها لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء عليه.

ثانياً: أهمية البحث

نبعت أهمية هذه الدراسة من النواحي الاتية:

1. الأهمية النظرية والعلمية: تسليط الضوء على موضوع الإشراف الإداري، النافذة الموحدة، والاستثمار وكفاءة الاستثمار وذلك عن طريق مراجعة الأدبيات والبحوث السابقة في هذا المجال، مما يساعد في نقل المعرفة للممارسين والباحثين في مجال إدارة الأعمال ولاسيما إدارة المؤسسات والوزارات الحكومية ذات الصلة والمهتمين بالاستثمار.
2. الأهمية التطبيقية: تتناول احد موضوعات الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة لجانب الإشراف الإداري للعملية الاستثمارية، وبالتالي فأن النتائج والتوصيات المتوقعة للدراسة تساعد متخذ القرار في تطوير الجانب التنظيمي وتبسيط الإجراءات للمساعدة مما يسهم في جذب وتنوع الاستثمارات خاصة الأجنبية.

ثالثاً: مشكلة البحث

بالرغم من أن السودان يتمتع بموقع استراتيجي جاذب وموارد طبيعية متعددة إلا أن حجم الاستثمار يعتبر ضعيف فالواقع يكشف صعوبة في الإجراءات الإدارية بالوزارة، تقلل من كفاءة وتنوع الاستثمار وتجعل منها عملية غير جاذبة للاستثمار الأجنبي والمحلي، ولعلاج هذا الخلل فان الوضع يستلزم دراسة دور نطاق الإشراف والنافذة الموحدة دراسة علمية لتحديد المشكلات واقتراح الحلول التي تحقق لوزارة الاستثمار قدرتها علي انجاز أهدافها.

رابعاً: أسئلة البحث المحورية

1. هل توسيع نطاق الإشراف يؤدى إلي زيادة الاستثمارات وتنوعها؟
2. هل نظام النافذة الموحدة يؤدى إلي تبسيط الإجراءات وزياد أو جذب الاستثمارات؟

خامساً: فروض البحث

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات الاتية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وزيادة ورفع كفاءة الاستثمار.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام النافذة الموحدة وتنويع ورفع كفاءة الاستثمار.

سادساً: نموذج البحث

جدول (1) متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة
نطاق الإشراف	كفاءة الاستثمار(تميز الاستثمارات)
النافذة الموحدة	كفاءة الاستثمار(تنويع الاستثمارات)

سابعاً: أهداف البحث

1. التعرف على دور الإشراف الإداري في رفع كفاءة الاستثمار لوزارة الاستثمار.
2. تحليل المشكلات الإشراقية التي تواجه وزارة الاستثمار في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري.
3. الوقوف على مدى تطبيق نظام النافذة الموحدة بوزارة الاستثمار.
4. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في معالجة جوانب القصور في الإشراف الإداري ونظام النافذة الموحدة.

ثامناً: حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تجربة وزارة الاستثمار السودانية في تبسيط إجراءات وتطبيق نظام النافذة الموحدة.
2. الحدود المكانية: اقتصر مكان تطبيق الدراسة على فروع وإدارات وزارة الاستثمار بولاية الخرطوم.
3. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في المدة من 2012م-2016هـ.

تاسعاً: منهج الدراسة والمعالجة الاحصائية

أ- منهج الدراسة

1. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، كما اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة.
2. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة الاستثمار السودانية، مركزاً علي العاملين في المستويات الثلاثة متمثلة في (مدير إدارة، مدير مكتب تنفيذي، رئيس وحدة، مدير مكتب، مبرمج، مفتش أول، مساعد مفتش، سكرتير، مفتش أخرى.
3. وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية.
4. تم عرض أسئلة الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال الإدارة، والمناهج واللغة العربية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية أسئلتها من حيث الوضوح والصياغة وبلغ عددهم (9) محكمين، ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها بعضهم أو قاموا باقتراحها، وللتحقق من ثبات وصحة فقرات الاستبانة قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية مكونة من (10) أفراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة اعتمادا علي طريقة ألفا كرونباخ Cranach's Alpha، وكانت نتيجة الصدق والثبات كما يأتي:

جدول رقم (2) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبانة

الفرضيات	معامل الثبات	معامل الصدق
الأولى	%80	%89
الثانية	%81	%90
الاستبانة كاملة	%85	%92

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة ميسرة، حيث قام الباحث بتحديد حجم العينة بصورة تقريبية من مجتمع عينة الدراسة، اعتماداً على حجم المجتمع من تلك المجموعة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الموزعة (125) استبانة المسترد منه (91) بنسبة تقريبية (73).

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة، وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية الآتية:

1. العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.
2. النسب المئوية.
3. اختبار مربع كآي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والذي يعتبر من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما استخدم برنامج (Microsoft Excel)في عمليات الرسم البياني.

المبحث الثاني/ الدراسات السابقة

تناولت دراسة الأسمري (1986م) بعنوان "إجراءات الخدمات ومشكلاتها في أجهزة الخدمة العامة ذات العلاقة بالجمهور" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مشكلة تعقّد الإجراءات في المنظمات العامة ذات العلاقة بالجمهور، أو المنظمات العامة الخدمية . ومعرفة الإجراءات التي يواجهها طالبوا الخدمات من المواطنين، من حيث وضوحها، وطول الزمن الذي تستغرقه ، والنماذج المستخدمة لإنجاز الخدمات والأسباب التي تؤدي إلى تعقيد الإجراءات، والتعرف على دور أجهزة الخدمات العامة ذات العلاقة بالجمهور فيما يتعلق بوضع أدلة مكتوبة للإجراءات وتصميم نماذج العمل، وتبسيط إجراءات الحصول على ولقد أكدت هذه الدراسة على وجود تعقيد في الإجراءات وأوردت الطرق التي يمكن عن طريقها إزالة كل ذلك التعقيد. أجرى الفلاي (1991م) بعنوان " تبسيط الإجراءات الجمركية على البضائع الواردة بجمرك الميناء الجاف بالرياض "هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على الإجراءات التي تتم بها المعاملات في الميناء الجاف بالرياض ودراستها للتوصل إلى معرفة مدى إيجابية أو سلبية أسلوب الأداء في هذا المرفأ الحيوي. كما ركّزت الدراسة على معرفة معوقات الإجراءات ومدى تبسيطها وتعقيدها وتؤكد أن هناك أساليب إجرائية مطولة ومعقدة بحيث لا يتم إنهاء الإجراءات في الوقت المناسب وبالشكل السليم . ومن ضمن تلك المعوقات نظام الاتصالات الشفهية مع العمالة الأجنبية حيث لا تستخدم اللغة العربية إلا نادرا وبصعوبة بالغة . وهذا يؤكد على ضرورة القيام بالدراسة الحالية وذلك لضرورة أن تتم الإجراءات بسهولة وبساطة ، ويمكن تسخير التقنية الحديثة لخدمة هذا الغرض . وهذا يؤكد على أن مجال تبسيط الإجراءات هو فعلاً مجالاً خصباً للدراسة والاستقصاء نسبة للمشاكل التي تكتنفه. وفي دراسة أعدت من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري (1996م) بعنوان" تجربة الإصلاح الإداري في مجال تبسيط الإجراءات في الأجهزة الحكومية ". استعرضت هذه الدراسة أهم العقبات التي تواجه إجراءات العمل في الأجهزة الحكومية ومن أهمها أن الإجراءات في الإدارات الحكومية تتطلب وقت طويل مما يترتب عليه تردد المراجع لتلك الأجهزة عدة مرات فضلا عن أن هذه الخطوات يكون بعضها غير مبرر. وركزت هذه الدراسة على ضرورة إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تبسيط إجراءات العمل وتطويرها في الأجهزة الحكومية . وجاءت دراسة النهدي (2002مـ) بعنوان "اختصار إجراءات طلب الخدمة في مكتب العمل بمحافظة جدة وتطوير النماذج المستخدمة في ذلك ". هدفت الدراسة في التعرف على الكيفية التي يمكن أن يلعبها الموظف والمراجع عن طريق الإدلاء برأيه حول الطريقة التي يمكن بها تبسيط إجراءات طلب العمل وتحسين النماذج المستخدمة في الخدمة المطلوبة . وأكدت الدراسة على أن هناك دور أساسي يمكن أن يلعبه المراجع في المساهمة في تبسيط الإجراءات وجعلها أكثر فاعلية كما توصلت أيضاً إلى أن الإجراءات المتبعة في الأقسام الإدارية المختلفة بمكتب العمل معقدة أو طويلة وتحتاج إلى تبسيط . وأشارت إلى أن دور المراجعين يتسم بالسلبية وعدم المشاركة الفعلية في تقييم النماذج وتبسيط الإجراءات . كما لا توجد أدلة إجرائية لجميع الأعمال التي يقوم بها الموظف في مكاتب العمل مما يجعل الإجراءات مجهولة و طويلة. وأشارت الدراسة إلى دور الحاسوب والتقنية الحديثة في تبسيط الإجراءات والقضاء على الكثير من هذه السلبيات. وتناولت القطيبي (2006م) أثر الإجراءات على نمو الاستثمار دراسة علي الهيئة العامة للاستثمار اليمنية، يهدف للتعرف على طبيعة هذه الإجراءات وبيان أثرها في نمو الاستثمار خلال المدة (1992-2004م)، تتمثل مشكلة البحث عما إذا الهيئة العامة للاستثمار تقوم بتحقيق المهام المناط بها تجاه الاستثمار، وهل الإجراءات المتبعة في الهيئة تساعد على زيادة نمو تنفيذ وتشغيل المشاريع وتبسيط إجراءات الاستثمار، وما هي معوقات الاستثمار.

توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في كفاءة الأداء والمقدرة المؤسسية للهيئة العامة للاستثمار في عملية جذب الاستثمارات إلى اليمن بمعدل نمو المشاريع (2.29%)، وتنفيذ للمشاريع (0.79%). أوصت الدراسة بإنشاء وحدات إدارية وتنظيمية تساعد على رفع كفاءة وفاعلية الأداء في الهيئة العامة للاستثمار باليمن واعتماد آليات فاعلة للتواصل بين الهيئة العامة للاستثمار والجهات ذات الصلة وضرورة الاهتمام بتدريب الملاك الوظيفي للهيئة. أجرى عبد الرازق ومحمود (2012م) دراسة بعنوان تقويم المناخ التنظيمي هدفت الدراسة إلى تقويم المناخ التنظيمي في كلية العلوم الإدارية والاقتصادية كركروك تنبع أهمية البحث في تحقيق المناخ التنظيمي للتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين عليها. تمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات: ما طبيعة المناخ التنظيمي في الجامعة والكلية وهل لدي القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية) تصور واضح لطبيعة المناخ التنظيمي. أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة والمقابلات الشخصية والوثائق والسجلات الرسمية للمنظمة. توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على كثير من المتغيرات كالرضا، السلوك التنظيمي، اتجاهات العاملين، والروح المعنوية، وسياسات الإدارة . أن المناخ التنظيمي بالإيجابية يتصف ماعدا المشاركة في صنع واتخاذ القرارات. وأن هنالك ضعف في نظام الحوافز والمكافآت للعاملين بالكليات. أوصت الدراسة بضرورة إيجاد هيكل تنظيمي مرن يشجع علي إعادة توزيع الصلاحيات وتفعيل نظم الاتصال ويضمن انسياب المعلومات بسرعة ودقة وتقليل المركزية في صناعة واتخاذ القرارات و زيادة المكافآت والحوافز المادية للعاملين للمبدعين والمتميزين. درس القحطاني (2007م) معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، دراسة علي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، جاءت أهداف هذه الدراسة متمثلة في التعرف علي أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلي الوقوف علي أفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات. اتبعت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، و الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتشكل مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يشغلون المراتب الوظيفية من العاشرة وحتى الخامسة عشرة، ومن ثم التطبيق على عشر وزارات حكومية. من خلال سحب عينة عشوائية من جميع الوزارات. واعتمدت الدراسة علي أسلوب العينة القصدية، وبلغ حجم العينة (337) موظفا، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي(SPSS) لمعالجة وتحليل بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: من معوقات التطوير التنظيمي كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات وضعف البحوث العلمية في هذا الجانب وقلة الكوادر المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية وقلة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التطويرية وجاءت أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية حسب الترتيب التنازلي التالي:(المعوقات الإدارية، معوقات تنمية الموارد البشرية، المعوقات السلوكية، المعوقات التقنية، المعوقات الاستراتيجية، المعوقات الهيكلية). أوصت الدراسة بالعمل على تطوير الجوانب المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وإعادة النظر في الحوافز المعنوية والمادية واستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة، إضافة إلي تفعيل خطوات الحكومة الالكترونية وإنشاء مراكز للدراسات التطويرية. وفي دراسة شعبان(2007م) تم تناول تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها علي الكفاءة الإدارية هدفت الدراسة إلي التعرف علي التطورات التي حصلت علي الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير علي الكفاءة الإدارية للوزارات. استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الرجوع الي المصادر الثانوية والأولية، ولقد تم تصميم استبانة مكونة من 80 فقرة بحيث تغطي فروض الدراسة. مجتمع الدراسة يتكون من 3118 موظفا وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظفا تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم وبهذا يكون البحث قد تناول الإدارة العليا والوسطي والدنيا في هذه الوزارات. وقد استخدم البحث برنامجSPSS لتحليل هذه الاستبانة . توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: تم إحداث تغيرات علي الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بدون دراسات من متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية ، ولم يشرك القائمين علي تنفيذ مهام الوزارات في إعداد الهياكل التنظيمية. بالتالي هذه التغيرات لم تساعد على تنمية وتطوير أداء الموظفين ولم ترتقي الهياكل التنظيمية للوزارات لمستوى استخدام التكنولوجيا المطلوب.

أما المنقاش (2009م) فقد تناولت التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية، هدفت الدراسة الي تحليل واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري للتعرف علي المشكلات التنظيمية التي تواجهه وانعكاسات تلك المشكلات علي الأداء الإداري في تلك المراكز، وتقديم الحلول المقترحة التي تسهم في التغلب علي تلك المشكلات. ولتحقيق هذه الأهداف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل التنظيم الإداري لمراكز الطالبات بما فيه من هياكل تنظيمية وتوصيف وظيفي ولوائح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات وإجراءات العمل. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم وجود تنظيم إداري موحد لمراكز الطالبات ومتأثرة بالتنظيم البيروقراطي وضعف الوصف الوظيفي وتمركز القرارات في الإدارة العليا وظهور التنظيمات غير الرسمية والصراعات. أوصت الدراسة بضرورة تشكيل لجان متخصصة لإعادة هيكلة مراكز الطالبات وإعادة توصيف الوظائف والنظر في اللوائح والأنظمة على أن يتسم التنظيم الإداري المقترح بالمرونة لمقابلة التغيرات.

المبحث الثالث/ الإطار النظري

أولاً: التنظيم ونطاق الإشراف

أ- التنظيم ممكن أن نعرفه بأنه إطار يعمل علي رسم العلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات لتحقيق أهداف المنظمة، ويضم هذا الإطار بداخله الأيدي البشرية العاملة المستخدمة في تحقيق الأهداف بأسلوب معين ونمط خاص ومن خلال التعاون بين المجموعات وفقا لخطة رسمتها الإدارة العليا للمنظمة، وضمن مراحل مختلفة تمر بها عملية انجاز الأهداف.

ب- نطاق الأشراف (الهواسي و البرزنجى 2014م، ص80): يقصد بنطاق الأشراف عدد الأشخاص الذي يستطيع المدير الإشراف عليهم شخصيا بكفاءة وفعالية، ولا يستطيع احد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد، ولكن بصفة عامة يحدد (10) إلي (30) نسبة للعاملين الموظفين، و (3) إلي (8) نسبة للعاملين الإداريين ففي الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يدرب الأفراد أن يصل إلي إتقانها فأن عملهم يتطلب نوعا من الرقابة أو الإشراف ذي طبيعة روتينية إلي حد ما.

أو يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية ، فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي) حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي) حيث تزداد المستويات الإداري.

ثانياً: الاستثمار وكفاءة الاستثمار

أ-الاستثمار

1/ تعريف الاستثمار: لغة من الفعل ثمر، فيقال ثمر الرجل ماله أي كثره، واستثمر المال جعله يثمر أي يكثر وينمو. ويقال لكل نفع يصدر عن شيء ثمرته (الفيروز أبادي، 1965م ص339)، أما اصطلاحا فهناك عدة تعريفات شموط وكنجو،2008 م ص6).

1. يمكن النظر إلي الاستثمار Investment بوصفه توجيه الموارد المتاحة من أجل تعظيم المنفعة الكامنة في هذه الموارد، وذلك لان الموارد المتاحة تشتمل على إشباع الحاجات الأساسية والكمالية للإنسان، وعند تأجيل الانتفاع من هذه الموارد في الوقت الحالي لوقت آخر يسمى مدة الاستثمار، فأن من المتوقع أن يتم الحصول على إشباع أكبر لهذه الاحتياجات.

2. ويمكن أيضا تعريف الاستثمار بأنه التخلي عن أموال يملكها الفرد في لحظة معينه لفترة معينة من الزمن قد تطول أو تقصر وربطها بأصل من الأصول التي يحتفظ بها لتلك المدة الزمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن:

- القيمة الحالية لتلك الأموال التي تخلي عنها في سبيل الحصول على ذلك الأصل أو الأصول.
- النقص المتوقع في قوة تلك الأموال الشرائية بفعل التضخم.
- المخاطرة الناشئة عن احتمال عدم حصول التدفقات المالية المرغوب فيها كما هو متوقع لها.

3. الاستثمار هو التضحية بإشباع رغبة استهلاكية حاضرة وذلك أملا على الحصول على إشباع أكبر في المستقبل. لذا مادام المستثمر يقبل بمبدأ التضحية برغبة استهلاكية حاضرة ،فانه يكون مستعدا لتحمل درجة معينة من المخاطرة بفقدانها كلها أو بعضها، وبناءً عليه يكون من حقه أيضا أن يتوقع الحصول على مكافأة أو عائد ثمنا لمخاطرته، لكن من وجهة عامة لا يكفي مجرد توفير فوائد نقدية من دخول الأفراد أو المنشآت والمؤسسات لكي تنشط حركة الاستثمار، بل لابد أيضا أن يرافق ذلك مجموعة أخرى من العوامل التي تخلق الدافع لدى من لديهم هذه الفوائض لتحويلها ألي استثمارات، وهذا يتطلب ما يلي:

- توفير المناخ القانوني والاجتماعي والسياسي المناسب للاستثمار.
- توفر درجة عالية من الوعي الاستثماري لدى المواطنين لأنه بوجود مثل هذا الوعي يتولد لدى المدخرين حس استثماري يجعلهم يقدرون المزايا الكثيرة المترتبة علي توظيف مدخراتهم.
- توفر البيئة الاستثمارية المناسبة كالقوانين والتشريعات وذلك بالإضافة إلي مناخ سياسي مستقر وامن يوفر للاستثمارات عنصر الحماية والأمان.
- وجود سوق مالي كفؤ وفعال يوفر المكان والزمان المناسبين للجمع بين رغبة المدخرين في استثمار أموالهم ، ورغبة المقترضين في الحصول على هذه الأموال (مطر، 2009م ص21ص22).

4. يعرف الاستثمار على أنه الطلب على أموال الإنتاج ، أو الفرق بين الدخل المتاح (القابل للتصرف) والطلب على أموال الاستهلاك (معروف، 2009مص16).

2/ أهداف الاستثمار

الهدف الرئيس من الاستثمار يتمثل في استخدام الفوائض النقدية بكفاءة اكبر أو إيجاد علاقات تجارية أفضل من خلال القدرة على التأثير المباشر على المنشاة التي تستثمر فيها هذه الفوائض.

وتختلف أهداف الاستثمار باختلاف الجهة التي تقوم بعملية الاستثمار ،فقد يكون الهدف من عملية الاستثمار هو تحقيق النفع العام، كما هو عليه الحال بالنسبة للمشروعات التي تقوم بها الدولة مثل أنشاء مستشفى أو جامعة حكومية...الخ. وقد يكون الهدف من عملية الاستثمار هو تحقيق العائد أو الربح. ويمكن أجمال أهم أهداف عملية الاستثمار فيما يلي:

1. تحقيق عائد مناسب: حيث أن هدف أي مستثمر هو الحصول على عائد مناسب يساعد على استمرارية المشروع.
2. المحافظة على قيمة الأصول الحقيقية: أي المحافظة على قيمة رأس المال الأصلي المستثمر في المشروع ،ومن أجل ضمان ذلك لابد من اللجوء إلي أسلوب المفاضلة والاختيار التي تتضمنها دراسات الجدوى الاقتصادية وصولا إلي اختيار البديل أو الفرص الاستثمارية المناسبة من بين عدة فرص مختارة أو مقترحة.
3. استمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته: وهذا يعنى أن المستثمر يسعى دائما من وراء استثماره لأمواله في مشروعات استثمارية في الحصول على عائد مستثمر وزيادته وتنميته باستمرار.
4. ضمان السيولة اللازمة: من الأهداف الأخرى للمستثمر هو توفير حد مناسب من السيولة لتغطية متطلبات العمل والعملية الإنتاجية من اجل التمكن من تغطية حالات الطوارئ والحالات غير المسحوبة التي تواجه العملية الإنتاجية (صيام، 1997م ،ص22).

3/ مناخ الاستثمار

مناخ الاستثمار هو مجمل الأوضاع القانونية والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية التي تكون البيئة الاستثمارية التي على أساسها يتم اتخاذ قرار الاستثمار. عادة ما تكون متداخلة هذه العوامل ومترابطة تؤثر وتتأثر بعضها ببعض، وتشكل في مجملها مناخ الاستثمار الذي بموجبه يؤثر إيجابياً أو سلبياً على فرص نجاح المشروعات الاستثمارية ومن ثم تصبح البيئة الاقتصادية محفزة وجاذبة لرأس المال أو طاردة له (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، م2002- ص2-3).

4/ العوامل الرئيسة التي تميز مناخ الاستثمار في السودان وتمثل عنصر جذب للمستثمرين ما يأتي (موقع وزارة الاستثمار،2006م):

1. موقع السودان الاستراتيجي.
2. الموارد والإمكانيات الطبيعية التي يزخر بها السودان.
3. البنيات الأساسية والمرافق الخدمية.
4. الاستقرار السياسي.

5. السياسات الاقتصادية والتي شملت.
6. وفر القانون للمستثمر الضمانات الأساسية التالية.
7. حجم السوق.
8. الاتفاقيات الإقليمية والدولية.
9. احترام القطاع الخاص.

ب- **كفاءة الاستثمار**

أصبحت كفاءة الاستثمار واحدة من أهم التحديات التي تواجه البلدان، وهي مرتبطة بكفاءة العمليات التنظيمية، والهيكل التنظيمي جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية لأنه يقوم على تحديد الوظائف التي يشملها المشروع وتوصيف مهام هذه الوظائف، والعلاقات التنظيمية الوظيفية التي تربط بينها والعاملين الذين سيقومون بها، أي تحديد سليم لاحتياجات المشروع الاستثماري من الأفراد وخصائص المؤهلين والقادرين على العمل والمهام المطلوب القيام بها، وأوقات ومجالات التنفيذ، وخطوط وانسياب وتدفق الأوامر، وتقارير المتابعة واتصالات التنسيق... الخ، وتوزيع المسئوليات والواجبات للموظفين بغرض خدمة المستثمرين. يشير الاصطلاح الإداري "الكفاءة الإدارية" إلى درجة نجاح الإدارة في تحقيق الاستغلال للموارد التنظيمية المتاحة، فكلما قل الإسراف في استخدام الموارد التنظيمية كلما كانت هناك كفاءة إدارية أعلى، أما كفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة فتتمثل بقياس مركباته الرئيسة الثلاثة (المركزية، درجة التعقيد، الترسيم) ، ويعد الهيكل التنظيمي احد المكونات الثلاثة إلى جانب العاملين والتكنولوجيا وهي مكونات تتفاعل مع بعضها البعض باعتماد تبادلي.

ومن معوقات الكفاءة التنظيمية (القراي، 20016م): الكفاءة التنظيمية هي تحقيق التنسيق السليم والرقابة السليمة علي مستويات الأداء ويمكن الحكم علي كفاءة التنظيم بمدي تطبيق مبادئ الإدارة. إن وجود هيكل تنظيمي علمي سليم أمر يساعد على تحديد الإجابة السليمة والكاملة عن الأسئلة الآتية: من يقوم بالعمل ؟ ماذا سيعمل بالضبط ؟ أين سيمارس العمل ؟ كيف سيعمل؟ وما هي حدود صلاحياته؟ متى سيبدأ العمل ؟ ومتى عليه أن ينتهي منه؟ ما هي علاقته بالآخرين الذين سيعملون معه في المشروع، سواء كان هؤلاء الآخرين زملاء، أم رؤساء، أم مرؤوسين؟ فالتنظيم هو مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تتم لتحديد عناصر العمل في المشروع وتشغيلها، ويتم ذلك في أربع جوانب رئيسية هي:

1. عملية تحديد احتياجات المشروع من الكوادر البشرية كماً ونوعاً.
2. عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين (التوظيف).
3. عملية التدريب وإكساب المعرفة ونقل الخبرات إلى القوى العاملة التي يتم تعيينها.
4. عملية صيانة القوى العاملة وتجديد قدرتها وتحفيزها وتحقيق حيويتها ودافعيتها، والاحتفاظ بها صالحة للعمل، ووقايتها من أي أمراض مهنية قد تصيبها وتلحق بها الضرر، وفي الوقت ذاته فإن صيانتها الوقائية تطيل من عمرها الإنتاجي، وتساعد على تحقيق الدافعية على الإنتاج والتطوير والتحسين المستمر.

المبحث الرابع/ إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

أ. اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع معلومات الدراسة الميدانية، واحتوت الاستبانة على خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفها والغرض منها، وضمت قسمين هما:

1. القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتضمنت (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

2. القسم الثاني: يحتوي على (4) محاور كل محور يحوي عدد من الأسئلة على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة على أي سؤال، وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يشمل خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً).

وقد تم توزيع أسئلة الاستبانة على فرضيات الدراسة كما يلي:

جدول (3) توزيع أسئلة الاستبانة علي فرضيات الدراسة الأربعة

السؤال	العدد	الفرضية
الأسئلة من	(1-4) (9-13)	خاص بالفرضية الأولى
الأسئلة من	(5-8) (14-18)	خاص بالفرضية الثانية

ب. تم عرض أسئلة الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال الإدارة، والمناهج واللغة العربية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية أسئلتها من حيث الوضوح والصياغة وبلغ عددهم (10) محكمين، ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها بعضهم أو قاموا باقتراحها، وللتحقق من ثبات وصحة فقرات الاستبانة قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية مكونة من (10) أفراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة اعتمادا علي طريقة ألفا كرونباخ Cranach's Alpha، وكانت نتيجة الثبات 80%.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته:

أ- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة: هو المجموعة الكلية من العناصر التي نسعى أن نعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد المنتمين إلى رئاسة وزارة الاستثمار ولاية الخرطوم السودان والبالغ عددهم حوالي 200 موظف مركزاً علي العاملين في المستويات الثلاثة أنظر جدول رقم (2) وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية.

ب- عينة الدراسة: فقد تم اختيارها بطريقة ميسرة وذلك لصعوبة الحصول على مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتحديد حجم العينة بصورة تقريبية لكل مجموعة، اعتماداً على حجم المجتمع من تلك المجموعة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الموزعة (125) استبانة المسترد منها91 استبانة.

ثالثاً: نتائج التحليل الإحصائي لخصائص عين الدراسة

خصائص عينة الدراسة

جدول (4) خصائص عينة الدراسة

الرقم	النوع	العدد	النسبة
1	ذكر	47	51.8%
2	أنثى	42	48.2%
المجمـــــــوع		91	%100
الرقم	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30	21	23.9%
2	30 وأقل من 35	25	28.4%
3	35 وأقل من 40	20	22.7%
4	40 وأقل من 50	10	8%
5	50 فأكثر	15	17%
المجمـــــــوع		91	%100
الرقم	المؤهل	العدد	النسبة
1	ثانوي	7	7.8%

2	دبلوم وسيط	10	11.1%
3	بكالوريوس	38	42.2%
4	دبلوم عالي	5	4.4%
5	ماجستير	31	34.4%
المجمـــــــــــوع		91	%100

الرقم	التخصص	العدد	النسبة
1	إدارة أعمال	22	26.5%
2	إدارة عامة	3	3.6%
3	اقتصاد	15	18%
4	إحصاء	1	1.2%
5	آداب	4	4.8%
6	آداب انجليزي	1	1.2%
7	إعلام وعلاقات عامة	5	8.4%
8	تخطيط وتنمية	1	2.4%
9	ترجمة	1	1.2%
10	تسويق وإدارة مبيعات	2	2.4%
11	حاسوب	11	13.3
12	دراسات إسلامية	1	1.2%
13	قانون وعلاقات دولية	1	3.6%
14	لغة انجليزية	2	2.4%
15	محاسبة ومصارف	6	9.6%
المجمـــــــــــوع		91	%100

الرقم	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
	أقل من 5 سنوات	33	37.5%
	من 5 إلى10	17	17.5%
	أكثر من 10 سنوات	41	45%
المجمـــــــــــوع		91	%100

الرقم	المركز الوظيفي	العدد	النسبة
1	مدير إدارة	10	%14.9
2	مدير مكتب تنفيذي	2	%3
3	رئيس وحدة	10	%11.9
4	مدير مكتب	1	%1.5
5	مبرمج	7	%3
6	مفتش أول	21	%28.4
7	مساعد مفتش	17	%10.4
8	سكرتير	3	%4.5
9	مفتش	20	%22.4
المجمـــــــــــوع		91	%100

الرقم	المركز الوظيفي (أخرى)	التكرار	النسبة
1	إداري لإدارة	1	%10
2	إعلام	2	%20
3	مدرب	2	%20
4	مستشار ووكيل نيابة	1	%10
5	مشرف	2	%20
6	مشرف إداري	2	%20
المجمـــــــــــوع		10	%100

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية،2016م

1. النوع
عدد الذكور مقارب لعدد الإناث وذلك يعني ان الوزارة لا تميز في التوظيف بين الذكور أو الإناث.
2. العمر
يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين تتراوح أعمارهم بين الفئة العمرية من 30-50 سنة ويعزى ذلك إلى نوع العينة المبحوثة، وأن وزارة الاستثمار تعفي من الخدمة من هم فوق سن الخمسين (طوعاً) مركزةً علي فئة الشباب.
3. المؤهل العلمي
يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (36) بنسبة (42.22%) مما يدل علي أن الوزارة تهتم بتعين الأفراد المؤهلين كما نلاحظ أن (42%) من حملة الشهادات العليا، وهم مجموع نسبة حملة الماجستير والدبلوم العالي، وستكون إجاباتهم دعماً للدراسة، وستسهم آراؤهم في الوصول إلى نتائج علمية سليمة ولاسيما إذا مزجت بالخبرة العملية، إلا أن الدكتوراه والشهادات المهنية مثل الزمالة ليس لها وجود.
4. التخصص
نلاحظ تنوع واضح في التخصصات، مما يدل علي أن الوزارة مواكبة ومستمرة في تطوير هيكلها.
5. سنوات الخبرة
الموظفين بالوزارة خبرتهم التراكمية عالية، بالإضافة إلى استقرارهم ولفترات طويلة بالوزارة.
6. المركز الوظيفي
نلاحظ التوزيع المنطقي للوظائف بحسب مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا من المشرفين ومديري الأقسام ومديري الإدارات وذلك بحسب الأهمية النسبية للوظائف.
رابعاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:
أ- الثبات والصدق الظاهري
تم عرض أسئلة الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال الإدارة، والمناهج واللغة العربية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية أسئلتها من حيث الوضوح والصياغة، وبلغ عددهم (9) محكماً. ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها بعضهم أو قاموا باقتراحها.
ب- الثبات والصدق الإحصائي

جدول (5)
الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبانة

الفرضيات	معامل الثبات	معامل الصدق
الأولى	%80	%89
الثانية	%81	%90
الاستبانة كاملة	%85	%92

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م
نلاحظ أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات العينة عن الأسئلة المتعلقة بكل من فرضيات الدراسة الاثنين والاستبانة كاملة أكبر من (85%)، مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بدرجة عالية من الثبات والصدق مما يحقق غرض الدراسة ويجعل نتائج الإحصاء أكثر دقة وقبولاً.

خامساً: تطبيق أداة الدراسة

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغ عدها (125) استبانة (كما سبق الإشارة إليه)، وحجم المسترد منها (91) فرداً، وتم تفريغ البيانات في جداول أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، إلى حد ما، أوافق، أوافق مطلقاً) وتعادل (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وأعد الباحث الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الاستبانة.

سادساً: نتائج التحليل الإحصائي لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع المحاور

أ- نظام النافذة الموحدة

الجدول (6) إجابات أفراد عينة الدراسة عن نظام النافذة الموحدة

م	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	المجموع
1	تسعي الوزارة إلي تبسيط الإجراءات	24	32	13	17	5	91
		26.7	35.6	14.4	18.9	5.49	%100
2	تطبيق نظام النافذة الموحدة بوزارة الاستثمار كل الجهات الحكومية ذات الصلة بالاستثمار	41	41	-	-	9	91
		45.6	45.6	-	-	9.89	%100
3	تساعد التقنية الحديثة في تبسيط الإجراءات للمستثمر	43	29	11	8	-	91
		47.8	32.2	12.2	8.79	-	%100
4	يتصف نظام النافذة الموحدة بالمرونة	50	32	5	4	-	91
		55.6	35.6	5.6	4.40	-	%100

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

ب- نطاق الأشراف

الجدول (7) إجابات أفراد عينة الدراسة عن نطاق الإشراف

م	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	المجموع
1	لكل وظيفة نطاق إشراف محدد	39	38	11	3	-	91
		42.9	43.7	12.6	3.4	-	%100
2	لا يوجد تداخل نطاق الإشراف في الوظائف	22	33	17	15	4	89
		25.6	36.7	18.9	16.7	4.4	%100
3	يحدد نطاق المشرفين بحسب كثافة العمل واحتياجاته	46	29	5	11	-	91
		51.1	32.2	5.6	12	-	%100
4	تتدخل عوامل خارجية في تحديد نطاق الإشراف	37	35	9	7	3	91
		41.1	38.9	10	7.8	3.3	%100

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

أ- **تميز الاستثمار**

الجدول (8) إجابات أفراد عينة الدراسة عن تميز الاستثمار

م	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	المجموع
1	تدريب الوزارة موظفيها على تقديم خدمات مثمرة	36	42	9	1	3	91
		40	46.7	10	1.1	3.3	%100
2	تسعي الوزارة إلى تطبيق معايير الجودة.	33	36	13	9	-	91
		36.2	40	14.8	10.2	-	%100
3	توفر الوزارة المناخ الصالح للاستثمار	38	41	7	5	-	91
		42.2	45.6	7.8	5.5	-	%100
4	تستمع الوزارة إلى شكاوي المستثمرين وتسعي لحلها	41	42	5	3	-	91
		46.1	47.2	5.5	3.4	-	%100
5	تستخدم الوزارة التقنيات الحديثة لتطوير أدائه	43	36	7	5	-	91
		47.8	40	7.8	5.5	-	%100

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

الجدول (9) إجابات أفراد عينة الدراسة عن تنوع الاستثمار

م	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	المجموع
1	يتسع مجال الاستثمار ليشمل كل القطاعات	46	34	6	5	-	91
		51.1	37.8	6.7	5.5	-	%100
2	للمستثمر الحق في اختيار نوع الاستثمار الذي يرغبه	46	34	-	4	-	91
		51.1	45.6	-	4.4	-	%100
3	تعد الوزارة خطة بالاستثمارات التي تفضل الاستثمار منها	41	38	11	-	-	91
		46.1	42.7	12	-	-	%100
4	تقدم الوزارة حوافز للمستثمرين في مجالات معينة	50	34	5	2	-	91
		55.6	37.8	5.6	2.2	-	%100

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

ب- **تنوع الاستثمار**

الجدول (10) التقييم النهائي لجميع المحاور

م	المحور	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	المجموع
1	التقييم النهائي لنظام النافذة الموحدة	35	41	10	5	-	91
		38.9	45.6	11	5.6	-	%100
2	التقييم النهائي لمحور نطاق الإشراف	31	45	10	5	-	91
		34	49.5	11	5.6	-	%100
3	التقييم النهائي لمحور تميز الاستثمار	32	49	7	3	-	91
		35.6	54.4	7.8	3.4	-	%100
4	التقييم النهائي لمحور التنوع في الاستثمار	40	45	5	1	-	91
		44.4	50	4.4	1.1	-	%100

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

سابعاً: اختبار صحة فروض الدراسة

أ- عرض ومناقشة الفرضية الأولى والتي تنص على:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توسيع نطاق الإشراف وكفاءة الاستثمار. وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل سؤال من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى. ويتم ذلك عن طريق حساب التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل سؤال من أسئلة الفرضية، ومن ثم على الفرضيات مجتمعة والجدول رقم (9) يلخص نتائج الاختبار:

جدول (11) نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الأولى

م	الأسئلة	مربع كآي	قيمة احتمالية	الفروق	لصالح
1	لكل وظيفة نطاق إشراف محدد	%43.7	.0000	ذات دلالة إحصائية	أوافق
2	لا يوجد تداخل في نطاق الأشراف في الوظائف	%36.7	.0000	ذات دلالة إحصائية	أوافق
3	يحدد نطاق المشرفين بحسب كثافة العمل	%51.1	.0000	ذات دلالة إحصائية	أوافق بشدة
4	تدخل عوامل خارجية في تحديد نطاق الإشراف	%41.1	.0000	ذات دلالة إحصائية	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

من الجدول المذكور انفا نلاحظ:

1. كل إدارة أو وحدة أو قسم وحدة في الوزارة لها رئيس يشرف على عدد من الموظفين.
2. لا يوجد تداخل في نطاق الأشراف، ألا إذا كان هناك احتياج للعمل.
3. أن نطاق الإشراف يحدد على بحسب كثافة العمل فكلما زاد العمل زاد عدد نطاق الأشراف.
4. هناك عوامل خارجية تتدخل في تحديد نطاق الأشراف في الوزارة سواء من ديوان شئون الخدمة أو الإصلاح الإداري بوصفها الجهات المسئولة عن الوظائف.

جدول (12) متوسط اختبار أسئلة الفرضية الأولى

الفرضية	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام النافذة الموحدة وكفاءة الاستثمار	4.1707	0.000	ذات دلالة إحصائية	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على جميع أسئلة الفرضية الأولى

التقييم النهائي لمحور نطاق الإشراف	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	5	%5.6
محايد	15	%16.7
أوافق	43	%47.8
أوافق بشدة	27	%30
المجموع	91	%100

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

يظهر من الجدول رقم (11) أن عدد الموافقين والموافقين بشدة على جميع أسئلة الفرضية الأولى بلغ (70) بنسبة (67.8%)، وبذا يستنتج الباحث أن أسئلة الفرضية الأولى أغلبها تحقق مما يؤكد صحتها. وأنه يوجد نطاق إشراف لكل وظيفة في وزارة الاستثمار و ويتحدد بحسب كثافة العمل و أعبائه ووجود رئيس للموظف والتخلص ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب يسهم في رفع كفاءة الاستثمار) وبذا تثبت صحة الفرضية.

ب- عرض ومناقشة الفرضية الثانية والتي تنص على:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام النافذة الموحدة وكفاءة الاستثمار وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل سؤال من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة ويتم ذلك عن طريق حساب التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل سؤال من أسئلة الفرضية، ومن ثم على الفرضيات مجتمعة.

جدول (14) نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثانية

م	الأسئلة	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
1	تسعي الوزارة إلي تبسيط الإجراءات	%35.6	0.000	ذات دلالة إحصائية	أوافق
2	تطبيق نظام النافذة الموحدة بوزارة الاستثمار بتجميع كل الجهات الحكومية ذات الصلة بالاستثمار.	%45.6	0.000	ليست ذات دلالة إحصائية	أوافق بشدة
3	تساعد التقنيات الحديثة في تبسيط الإجراءات للمستثمر	%47,8	0.000	ذات دلالة إحصائية	أوافق
4	تصف نظام النافذة الموحدة بالمرونة.	%45.6	0.000	ليست ذات دلالة إحصائية	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

نلاحظ من الجدول المذكور انفا:

1. الوزارة تسعي إلى تبسيط إجراءات المستثمر من خلال نظام النافذة الموحدة.
2. يطبق نظام النافذة الموحدة بوزارة الاستثمار بتجميع كل الجهات الحكومية ذات الصلة بالعملية الاستثمارية.
3. التقنية الحديثة المستخدمة في وزارة الاستثمار تساعد على تبسيط الإجراءات للمستثمر .
4. أن نظام النافذة الموحدة يتصف بالمرونة مما يسهل إجراءات الاستثمار.

جدول (15) متوسط اختبار أسئلة الفرضية الثانية

الفرضية	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام النافذة الموحدة وكفاءة الاستثمار.	4.0878	0.000	ذات دلالة إحصائية	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

جدول (16) التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على جميع أسئلة الفرضية الثانية

التقييم النهائي لنظام النافذة الموحدة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	6	%6.59
محايد	9	%10
اوافق	41	%45.6
أوافق بشدة	35	%38.9
المجموع	91	%100

المصدر: إعداد الباحثين، من الدراسة التطبيقية، 2016م

يظهر من الجدول رقم (14) أن عدد الموافقين والموافقين بشدة على جميع أسئلة الفرضية الأولى بلغ (76) بنسبة (84.5%)، وبذا يستنتج الباحث أن أسئلة الفرضية الثانية أغلبها تتحقق مما يؤكد صحتها. وأن نظام النافذة الموحدة يسهم في تسهيل الإجراءات للمستثمرين بواسطة تجميع كل الجهات ذات الصلة مما يزيد حجم الاستثمارات ومن ثم يؤدي إلى كفاءة الاستثمار. وبذا تثبت صحة الفرضية.

ثامناً: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

تناولت الدراسة تجربة وزارة الاستثمار السودانية في تبسيط الإجراءات بتطبيق نظام النافذة الموحدة وتحديد نطاق الإشراف ودره في رفع كفاءة الاستثمار، توصلت الدراسة إلى الآتي:

أ- نتائج الفروض

1. كل إدارة أو وحدة أو قسم أو وحدة في الوزارة لها رئيس يشرف على عدد من الموظفين.
2. لا يوجد تداخل في نطاق الأشراف، ألا إذا كان هنالك احتياج للعمل.
3. أن نطاق الإشراف يحدد بحسب كثافة العمل فكلما زاد العمل زاد عدد نطاق الأشراف.
4. هناك عوامل خارجية تتدخل في تحديد نطاق الأشراف في الوزارة سواء من ديوان شئون الخدمة أو الإصلاح الإداري بوصفها الجهات المسؤولية عن الوظائف.
5. الوزارة تسعي إلى تبسيط إجراءات المستثمر من خلال نظام النافذة الموحدة.
6. يطبق نظام النافذة الموحدة بوزارة الاستثمار بتجميع كل الجهات الحكومية ذات الصلة بالعملية الاستثمارية.
7. التقنية الحديثة المستخدمة في وزارة الاستثمار تساعد على تبسيط الإجراءات للمستثمر .
8. أن نظام النافذة الموحدة يتصف بالمرونة مما يسهل إجراءات الاستثمار.

ب- نتائج عامة:

1. تسعي الوزارة إلى تطبيق معايير الجودة.
2. توفر الوزارة المناخ الصالح للاستثمار .
3. لكل وظيفة نطاق إشراف محدد.
4. تستمع الوزارة إلى شكاوي المستثمرين وتسعي لحلها.
5. يتسع مجال الاستثمار ليشمل كل القطاعات.
6. للمستثمر الحق في اختيار نوع الاستثمار الذي يرغبه.
7. تعد الوزارة خطة بالاستثمارات التي تفضل الاستثمار فيها.
8. تقدم الوزارة حوافز للمستثمرين في مجالات معينة.
9. تدريب الوزارة موظفيها على تقديم خدمات مثمرة.

ثانياً: التوصيات

1. أن يكون التنظيم واضحا في إظهاره لخطوط السلطة والمسؤولية وتسلسلها من أعلى قمة الهرم الوظيفي إلى أدنى مستوى مع مراعاة تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة في إطار إدارات ثم أقسام متخصصة مع تفادى ظهور الازدواجية وظواهر الترهل الوظيفي.
2. أن يعد الهيكل التنظيمي لوزارة بواسطة أكاديميين ومتخصصين.
3. ضرورة تصميم وتحليل وتوصيف وتخطيط الوظائف قبل الشروع في عمليتا التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعين).
4. أن تكون هناك معايير لعملية التوظيف يم بموجبها المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الوزارة والبعد عن الوساطة.
5. أن تتم مراجعة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي بصورة دورية ومستمرة لمواكبة التغيرات وتفادي المشكلات.
6. العمل على تطوير الوسائل التقنية الحديثة في الاتصال بين مواقع الوزارة المختلفة وتنفيذ الإجراءات.
7. ضرورة مراعاة نظم الاتصال والتنسيق بين الوظائف المختلفة على المستوى الرأسي والأفقي للاستفادة من كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
8. أن يسمح التنظيم للمستويات العليا المشاركة في رسم السياسات والتخطيط والبرمجة فضلا عن التنسيق والمتابعة والمراقبة مع تحقيق قدر كافي من تفويض السلطات في جوانب العمل المختلفة
9. أن يؤمن التنظيم على مبدأ التقسيم النوعي ومبدأ التخصص للأعمال وفقا لطبيعة العمل ونوعيته.

10. ضرورة استيعاب (تسكين) العاملين الحاليين المراد استمرار خدماتهم بالجهاز في الهيكل الوظيفي بعد إجازته مباشرة لتكوين قوة عمل مستقرة وراضية وفاعلة تحقق أهداف الوزارة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الهواسي محمود حسن الهواسي والبرزنجى حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة (العراق: محمود حسن جمعة، 2014م).
2. الهواري، سيد الإدارة - الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس، ط 9 ، القاهرة ، 1992م .
3. الهواري السيد، تنظيم النظريات الهيكل التنظيمي والسلوكيات والممارسات (القاهرة: مكتبة، عين شمس،1996م) .
4. المنجي، زهراء سيف، الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية، مجلة الإداري، العدد 96، السنة 26، مسقط ، مارس 2004م.
5. الظاهر نعيم إبراهيم، النظم الإدارية المفهوم – المبادئ- الأساسيات – الأهمية ، ط1(الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009م).
6. الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن، غنام، بشرى بنت بدير المرسى ,هيجان عبد الرحمن بن أحمد مبادئ إدارة الأعمال،ط4 (المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر،2008م).
7. شموط مروان وكنجو عبدو، أسس الاستثمار، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،2008م).
8. الشواورة فيصل محمد، مبادئ إدارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية)،ط1(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ،2013م).
9. التويجري ، محمد إبراهيم والبرعي ، محمد عبد الله ، معجم المصطلحات الإدارية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2001م .
10. معروف هوشيار، الاستثمارات والاسواق المالية،ط1 (عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع،2009م).
11. مطر محمد، إدارة الاستثمارات،ط5(الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2009م).
12. مراد ، عبد الفتاح ، موسوعة البحث العلمي ، د. ن ، القاهرة ، د. ت .
13. الفيروز أبادي مجد الدين بن يعقوب ، بصائر ذى التمييز في لطائف الكتاب العزيز الجزء الثاني (القاهرة: بدون دار نشر، 1965م).
14. عصفور ، محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 1999م.
15. عشيبة فتحي درويش، التنظيم الإداري في التعليم العام،ط1(القاهرة :الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،2009م).
16. صيام أحمد زكريا، مبادئ الاستثمار (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع،1997م).
17. سالم وآخرون فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة ط2(عمان: الجامعة الأردنية،1987م) ص92.
18. ذياب فتحي أحمد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1 (الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع،2012م).

ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية العربية

1. الأسمري، سالم حسن : إجراءات الخدمات العامة ومشكلاتها في أجهزة الخدمات العامة ذات العلاقة بالجمهور ، ورقة عمل قدمت لندوة واقع الإجراءات الحكومية وإمكانية تبسيطها ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 24 – 25 رجب 1407هـ .
2. عبد الرازق أبان عثمان و محمود ناجي عبد الستار:" تقويم المناخ التنظيمي ،دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية"،(مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية)، (1)،(2)،2012م.

3. النهدي، سعيد خالد : اختصار إجراءات طلب الخدمة في مكتب العمل بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، 1423هـ.
4. المنقاش سارة عبد الله سعد، التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية(مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية)،(2)، (17)، ابريل 2009م.
5. القراي، عامر سالم الشيخ ، مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم،(مجلة كلية المجتمع جامعة الملك سعود)، (2)، (1) ، 2016م.
6. الفلاي، عبد الله حمود (1412هـ): تبسيط الإجراءات الجمركية على البضائع الواردة بجمرك الميناء، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .
7. عبد السلام ماجد محمد و شعبان نبيل عبدالله ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها علي الكفاءة الإدارية ،(مجلة الجامعة الإسلامية) ، (2)،(5) ، 2007م.

ثالثاً: الدراسات والبحوث العلمية

1. القحطاني محمد بن باني 2007م، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها ،دراسة علي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض،(رسالة ماجستير)،قسم الإدارة ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
2. القطيبي ناصر علي محمد 2006م، أثر الإجراءات على نمو الاستثمار، دراسة على الهيئة العامة للاستثمار، الخرطوم (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.

رابعاً: التقارير

1. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار في الدول العربية العدد 177- إبريل م2002- ص2-3.
2. موقع وزارة الاستثمار، مناخ الاستثمار في السودان ،2006م.

خامساً: المواقع الإلكترونية

رابط المصدر:http://www.hrdiscussion.com/hr7805.html

The role of administrative supervision scope and the single window to increase the efficiency of investment (Case study: Sudanese Ministry of Investment)

Abstract

Investment drives the wheel of the development of different developed and developing countries. Sudan is a model for a developing country facing a lot of difficulties in the field of both local and foreign investment. The present study was focused on the problem of poor diversification and efficiency of both local and foreign investment in Sudan. Also, it clarified the important role of administrative supervision to strengthen the efficiency of investment, taking the experience of the Sudan as a model. The researchers used the well-known descriptive and analytical tools (questionnaire, interview, observation) to complete this study. A well designed questionnaire was used. It included all questions that could cover all aspects of the subject of the study. In the present study 125 questionnaires were distributed among the target groups. Ninety one questionnaires were retrieved (73%) from the total distributed questionnaires. Data were statistically analyzed using SPSS program.

In the present study, 62.3% of participants saw that the ministry of investment provides many methods that would simplify investment procedures. At the same time, 91.2% of participants assured that the ministry of investment applies a standard single window investment system in cooperation with other government agencies related to investment. Also, 83.9% of the respondents agreed that each job have an accurate and specific administrative supervision scope. Moreover, 90% of the respondents accepted that there are many external factors that may alter the scope of specific supervision. At the same time, 87.8% of the participants agreed that the ministry of investment provides a suitable environment for investment in Sudan, especially for foreign investment.

Based on the obtained results, the study has proposed a set of recommendations to help simplify investment procedures especially:

- Periodical and continuous reviewing of the organizational structural system and job descriptions for managers and employees in the Ministry of investment by academics and specialists for continuous development. This is important to harmonize the international and local changes and avoid problems in the field of investment.

- We also stress on the importance of coordination among the relevant authorities.

- Developing more efficient modern communication tools and optimization of modern technology to simplify procedures for foreign and local investment.

- We also stress on the importance of quality control.

Key Words: Administrative supervision, investment efficiency, Single window, simplification of procedures.