

الموضوع/ تنوير الموظفين الحدد

محاور تنسيق علاقات الاستثمار بين المركز والولايات:-

رغمًا من هذه التغييرات المضطرده في إدارة العملية الاستثمارية إلا أن هنالك محاور ظلت محل إهتمام القائمين على أمر الاستثمار في المركز والولايات تأتي في مقدمتها إستكمال الخريطة الاستثمارية وتوحيد السياسات والبرامج، وتجهيز الدراسات للمشروعات الاستثمارية، والمواءمه بين القوانين والتشريعات، والمتابعة وتبادل المعلومات ونظم تقنيها والربط الشبكي، والتدريب وبناء القدرات، وتخصيص ومنح الأراضي للمشروعات الاستثمارية والعلاقات الخارجية للاستثمار .

تجدد الإشارة إلى أن التنسيق في هذه المحاور تتم عبر الزيارات التي يطلع بها الوزراء والإدارة العليا لوزارة الاستثمار للولايات وورش العمل والمؤتمرات التي تعقدها الوزارة .

توحيد السياسات والبرامج:-

القاسم المشترك لتوحيد السياسات والبرامج بين المركز والولايات هو وجود خطة قومية موحدة تبنى عليها تعهدات والتزامات كل الجهات ذات الصلة بما فيها الولايات يجب أن تنبثق هذه الخطة من خطة التنمية القومية إلا أن الشاهد لا توجد خطة قومية للبلاد وإنما تصيغ كل وزارة قومية خطتها من البرامج الاقتصادية للدولة بمعزل عن الوزارات الأخرى وبالتالي لا يوجد تنسيق على المستوى المركزي وينحسب ذلك على الولايات . ربما لو وجدت مثل هذه الخطة لكان لها كبير الأثر في تذليل عملية التنسيق بين المركز والولايات و بالذات في مجال الاستثمار .

إعداد الدراسات للمشروعات الاستثمارية:

هنالك تعاون مستمر بين الوزارة والوزارات المختصة والولايات في مجال إعداد المشروعات الاستثمارية والترويج لها، درجت أجهزة الاستثمار الاتحادية في مختلف الحقب على تضمين المشروعات القطاعية والولائية في مطبوعات الترويج إلا أن العقبة الأساسية في هذه الجزئية هي واقعية المشروعات، هل هي مشروعات لها وجود في أرض الواقع مبنين حيث توفر الأراضي الخالية والموانع لقيامها مع توفر البنيات الأساسية والخدمات؟ هذا بالإضافة إلى ضعف التواصل في تحديث تلك المشروعات .

المواءمة بين القوانين والتشريعات:-

هنالك مستويين من الحكم في الولايات هما الولائي والمحلي ولكل مستوى الحق في إصدار التشريعات والقوانين الخاصة به، هنالك تفاوت كبير بين الولايات في وضع قوانين الاستثمار حيث جاءت غير موحدة مما جعل التعامل معها بالنسبة للمستثمر أمراً صعباً بالإضافة إلى التضارب بين القوانين الولائية والمحلية في الولايات وخاصة في فرض الضرائب والرسوم .

على وجه الخصوص {العوائد، تجديد الحكر، الرخص التجارية ورسوم الخدمات} وهو الأمر الذي ترك للتوافق عليه في إطار المجلس الأعلى للاستثمار والذي لم يعقد حتى الآن إلا اجتماعاً واحداً في نهاية عام 2013م منذ إنشاء الجهاز القومي للاستثمار في 2012م، كما أن المجلس ليس لديه مكتب تنفيذي لمتابعة أعماله بالرغم من نص أمر تكوينه على ذلك .

المتابعة وتبادل المعلومات:-

أدت التغييرات والتحويلات الكثيرة في الجهاز المركزي لإدارة الاستثمار على عدم ثبات هيكلة المهام والوظائف . على الرغم من ثبات الإختصاص والمهام، وبالتالي أدى ذلك إلى ضعف التنسيق في تأسيس نظم معلومات موحدة بين الوزارة ولأجهزة المركزية من جهة الوزارة والولايات من جهة أخرى، كما أن عدم توفر التمويل لمتابعة المشروعات المنفذة لم تمكن الوزارة من إصدار دوريات تعني بمعلومات الاستثمار ولذلك ما زالت علاقة إنسياب المعلومات محدودة كما أن المعلومة المطلوبة ليس لها قالب متعارف عليه ناهيك عن الدقة .

التدريب وبناء القدرات:-

يظل التدريب وبناء القدرات في المركز والولايات أحد أهم المرتكزات لنجاح العملية الاستثمارية، لقد درجنا في الوزارة على تدريب منسوبي الاستثمار في الولايات داخلياً وخارجياً وهنالك خطة لتكليف التدريب لخلق المزيد من علاقات الترابط مع الولايات. تصبح الحاجة ماسة لمشاركة الولايات في تحمل جزء من نفقات التدريب.

تخصيص ومنح الأراضي للمشروعات الاستثمارية القومية:-

ظلت الأراضي على إمتداد مسيرة الاستثمار تشكل حاجساً للمشروعين إذ تواترت النصوص القانونية بشأن الأراضي في مختلف قوانين الاستثمار إلا أن القانون الحالي 2013م كان أكثر تفصيلاً في كيفية تحديدها وتخصيصها وتجديد حكرها إلا أن التنفيذ لا يكاد يذكر، حالياً حُسم أمر المنح على أن يكون إتحادياً لكن المعضلة هي أن الأراضي خالية النزاع التي يتم منحها .

العلاقات الخارجة للاستثمار:-

درجت بعض الولايات على القيام بمفردها بالترويج وتوقيع الاتفاقيات مع المستثمرين دون الرجوع للوزارة .

التحديات:-

- 1.التحديات التي تواجه تجربة الاستثمار في الحكم اللامركزي هو عدم إستقرار تشريعاته وهيكله، وينحسب على ذلك عدم إستقرار الوظائف لخلق علاقات تنسيقية مستقرة بين المركز والولايات هذا إلى جانب إنعدام الربط الشبكي .
- 2.عدم وجود رابط يحكم العلاقة التنسيقية بين المركز والولايات كخطة ملزمة لكل الأطراف المشتركة في إدارة العملية الاستثمارية .
- 3.عدم إطلاع المجلس الأعلى للاستثمار بالدور المنوط به في تنسيق علاقات الاستثمار بين المركز والولايات .
- 4.معضلة أراضي الاستثمار .

الخلاصة:-

نخلص من كل ذلك إلى أن عملية المتابعة والتنسيق والتقييم في السودان تعثرها الكثير من العقبات نجملها في الآتي:-

نجد أن الدستور الحالي (2005م) قد أشار للاستثمار
إشارة ضمنية ولم يفصل أيلولة سلطاته وصلاحياته
وإختصاصاته بين المستويات الثلاثة للحكم مما شكل
تعقيداً كبيراً في إدارته .

2. في مجال القانون:-

هناك تفاوت كبير بين الولايات في وضع قوانين
الاستثمار حيث جاءت غير موحدة مما جعل التعامل معها
بالنسبة للمستثمر أمراً صعباً بالإضافة إلى التضارب بين
القوانين الولائية والمحلية في الولايات وخاصةً في فرض
الضرائب والرسوم على وجه الخصوص {العوائد، تجديد
الحكر، الرخص التجارية ورسوم الخدمات} .

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور
وتتقدم بشكل دائم وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي
تتكون من خبرات أعضائها والمنظمة المتعلمة كما يؤكد prter
singe تركز علي مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة
وقيمها التي تركز علي العناصر الآتية :-

- 1- المعلومات وأهميتها في التعليم
- 2- روح الفريق وأهميتها في التعلم الجماعي الذي يضاعف
التعلم الفردي .

3- التمكين : وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة .

4- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم .

5- القيادة التي تحمل رؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة وقد أصبحت عملية التجديد والتغيير حتمية ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد العشرين (21) وهناك مقالات تبدأ إما أن تجدد أو تتبخر Innovate or evaporate وتدل علي أن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير فإن مصيرها الي زوال نتيجة للعولمة وما تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية لا ترحم من يرضي بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن والتعلم يتطلب معلمين ونري أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة ، منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها كما يتوجب علي العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم فيتعلم ويعلم الموظف من خلا التعلم من الخطأ والتعلم من التجارب والتعلم بالممارسة والتعلم من الاحتمال والتعلم من تجارب الآخرين والتعلم من القراءة والتعلم من التفكير والعصف الفكري والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم وأخيراً فإن التعلم والتعليم مقومات ومنتسحاً بروح المبادرة والمرونة والتكيف إدارة العنصر البشري تتجه نحو مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق وبالتالي نحو

تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الادارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة . تحقيق التمييز والنجاح في المؤسسات يتحقق من خلال الادارة الصحيحة للعنصر البشري ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن ان يساهم به الانسان في المؤسسة .
التمكين : ويعرف بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك مثل :-

1- المعنى (meaning) ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به معناه ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والادوار التي يقوم بها الفرد من جهة والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة اخرى فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فان الوظيفة بلا شك ذات قيمة واذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى ، أي أن الوظيفة لا معنى لها وكثيراً ما يقول الموظفون بأن وظيفتي لا معنى لها عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمة أو قدراته أو مبادئه

2- الكفاءة (competence) الشعور بالاقترار والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى إعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.
3- الاستقلالية وحرية التصرف (self) determination إضافة الي الشعور والاقترار والكفاءة فان الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الامر بالانجاز وعمل الاشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص .

4-التأثير (impact) وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية التشغيلية .

البيروقراطية

إن المبادئ البيروقراطية لا تخلق سوي إنسان إعتماذي وسلبتي يشعر أنه لا سيطرة لديه علي مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها يسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الادارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الادارية وسيطرتها علي جميع السلطات بشكل مركزي .

التعامل الاداري مع الناس علي أنهم ناضجون من خلال توسيع نطاق صلاحيات العاملين ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الادارة ، وأسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الادارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الراهن .

المديرون اصحاب نظرية X :

يتصرفون بطريقة فيها مستويات عالية من السيطرة والاشراف المباشر بشكل لا يدع لمروسيهم مجالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون الا بحسب ما يطلب منهم .

المديرون أصحاب نظرية y :-

فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالات أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مروسيهم

نحو الابداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية
لقدراتهم ومواهبهم في العمل ويتصرف الموظفون مع الزمن
بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف .

يجب علي المديرين :-

ان لا يشككوا بإنتماء مرؤسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع
ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك .

،، مع التمنيات بالتوفيق

**د. الطاهر عثمان
عبدالله**

مدير الادارة العامة