مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والمعوقات التي تحد من كفاءة وفعالية المشروعات الصناعية العامة في القطر العربي السوري وآفاق تطويرها مستقبلاً
اسم الكاتب: د. علي ميا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4010
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 05:44 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (2)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (2) 2006

دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والمعوقات التي تحد من كفاءة وفعالية المشروعات الصناعية العامة في القطر العربي السوري وآفاق تطويرها مستقبلاً

الدكتور علي ميّا *

(قبل للنشر في 2006/5/10)

□ الملخّص □

يهدف هذا البحث إلى إيضاح أهمية إصلاح وتطوير المشروعات الصناعية العامة، نظراً لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المشروعات في تحقيق التنمية الشاملة في قطرنا، باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي تمكننا من استثمار ثرواتنا الطبيعية وتحويلها إلى سلع وخدمات تلبي احتياجات ورغبات كافة أفراد مجتمعنا. ولهذا فقد تم من خلال هذا البحث تسليط الضوء على كافة المشاكل والعقبات التي تواجه هذه المشروعات وتؤدي إلى تعثرها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تذليل هذه المعوقات وتمكين هذه المشروعات من تحقيق أهدافها المنشودة في البناء والتطوير.

كلمات مفتاحية: التنمية الاقتصادية، الفعالية الاقتصادية، الكفاءة، الإنتاجية، الجودة، المشروعات الصناعية.

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سوريا.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (2)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (2) 2006

An Analytical Field Study of the Problems and Obstacles That Curb the Effectiveness and Efficiency of Public Industrial Projects in the Syrian Arab Republic and Their Prospects of Development

Dr. Ali Maya*

(Accepted 10/5/2006)

□ ABSTRACT □

The objective of this research is to show the importance of improving and developing the public industrial projects, because of the immense importance of the role they might play in materializing whole development in our country. This is because they are the sole means that enables us utilize the natural resources and change them into commodities and services that satisfy the needs and demands of the members of our society. For this reason we focus on all the problems and obstacles that face these projects and curb them from achieving their objectives. Moreover, we suggest a comprehensive group of suggestions that may help in overcoming these obstacles and enable these projects to realize their pre-stated aims in the process of construction and development.

Keywords: Economic development, Economic efficiency, Efficiency, productivity, Quality, Industrial project,

***Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

تحتل المشروعات الصناعية العامة في اقتصادنا الوطني أهمية كبيرة، وتتبع هذه الأهمية من أنها الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة. فهي التي تمكننا من استثمار ثرواتنا الطبيعية وتحويلها إلى سلع وخدمات تلبي احتياجات ورغبات جميع أفراد مجتمعنا. كما أنها تخلق فرص العمل وتشكل لنا مصادر الدخل التي تساهم في رفع المستوى المعاشي للمواطنين.

وانطلاقاً من الأهمية الكبرى التي تحتلها هذه المشروعات في اقتصادنا الوطني، نرى أن إصلاح وتطوير هذه المشروعات وإزالة معوقاتها والأسباب التي تؤدي إلى تراجع مستويات أدائها، وبالتالي فإن فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة منها بات ضرورةً ملحة ومسؤولية وطنية تقتضيها متطلبات العصر وتوجهات السياسة الاقتصادية الجديدة لقطرنا الرامية إلى الانتقال نحو آليات اقتصاد السوق الاجتماعي.

وعليه فإننا وبموجب هذه التوجهات الجديدة لم نعد مخيرين بين أن نصلح مشروعاتنا العامة أو لا نصلحها، بل نحن مدعوون وبدافع البقاء والارتقاء إلى معالجة كافة المشاكل والمعوقات التي تواجه هذه المشروعات وإصلاح إداراتها وتطويرها بما يتوافق مع تطورات العصر المستجدة وحاجات الوطن المستحدثة.

أهمية البحث:

رغم الجهود الكبيرة التي بذلت في قطرنا من حين لآخر لإصلاح وتطوير المشروعات العامة بشكل عام والمشروعات الصناعية بشكل خاص باعتبارها تشكل أحد الأسس الموضوعية للتنمية الشاملة، فإنه لا تزال هناك الكثير من الثغرات والعقبات التي تقف حجر عثرة أمام تطور هذه المشروعات وتمنعها من أداء مهامها بالشكل الأمثل. وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه المشروعات الصناعية في اقتصادنا وخطورة المرحلة الاقتصادية والسياسية التي تواجه قطرنا والتي لم تعد تحتمل الخطأ أو التقصير ولا تسمح بالتعثر أو التخبط فإما أن نكون أولا نكون ولاسيما بعد أن غدا الاقتصاد وجه السياسة الأخر والمحرك الحقيقي لها.

لذا أصبح لزاماً علينا أن كنا راغبين في اللحاق بركب الحضارة الإنسانية الإسراع بوضع استراتيجية واضحة للإصلاح والتنمية تمكننا من إيجاد الآلية المناسبة التي تساعدنا على تحويل الإصلاح من مجرد فوره إلى آلية ذاتية متجددة تجعل إصلاح مؤسساتنا العامة وتحديث أجهزتها الإدارية عملية مستمرة لتحقيق المواءمة بين متطلبات العصر وحاجات التطور المجتمعي.

وعليه فإن أهمية البحث تنبثق من أنه يشكل محاولة جادة للمساهمة في تقييم الوضع الراهن لمشروعاتنا الصناعية العامة وتشخيص المشاكل والعقبات التي ما زالت تعاني منها وتقديم منظومة متكاملة من الاقتراحات والحلول العلمية لها على ضوء الدراسة الميدانية بهدف المساعدة على تطوير وتعزيز كفاءة وفعالية قطاعنا العام الصناعي وتحسين مستويات أدائه كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منه

مشكلة البحث:

على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي تحققت لقطرنا بفضل قطاعنا العام الصناعي، إلا أنه ومنذ عقدين ونيف تواجه إدارة ومنشآت هذا القطاع تحديات ومشاكل كثيرة، الأمر الذي جعل مساهمة هذا القطاع الرائد في عملية التنمية

والتطوير دون المستوى المطلوب. وبناءً عليه فإن هذه الدراسة ستتركز بشكل أساسي على تقييم الوضع الراهن لمشروعاتنا الصناعية العامة وتبيان المشاكل والعقبات التي تؤدي إلى تعثرها في تحقيق أهدافها في التنمية والتطوير، واستنباط الحلول العلمية المناسبة التي من الممكن أن تساهم في تذليل هذه المعوقات وتمكين هذه المشروعات من تحقيق أهدافها المنشودة في البناء والتطوير.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

. توضيح مفهوم وأهمية المشروعات الصناعية العامة في تحقيق التنمية.

. تقييم الوضع الراهن للمشروعات الصناعية العامة بغية التعرف على المشاكل والعقبات التي تواجهها، والعمل على اقتراح الحلول المناسبة لها.

ـ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تساهم في تقديم مدخل متكامل لمعالجة المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى تعثر المشروعات الصناعية العامة في قطرنا وإفشالها في تحقيق مهامها.

فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث فإن البحث ينطلق من **الفرضيات الآتية:**

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح المشروعات وشكل ملكيتها.

2- لا توجد علاقة بين نجاح المشروعات وبين دراسة الجدوى الاقتصادية لها.

3- لا توجد علاقة بين نجاح المشروعات وبين الإدارة الجيدة لها.

4- لا توجد علاقة بين نجاح المشروعات وبين المستوى التقني المستخدم فيها.

5- لا توجد علاقة بين نجاح المشروعات وبين الإمكانيات المالية المتاحة لها.

6- إن إصلاح المشروعات ليس تغير في الأشخاص القائمين على إدارتها واستبدال آخرين بهم، بل إن إصلاحها يرتكز على تغيير ذهنية العاملين فيها وتطوير آليات العمل السائدة فيها.

7- إن إصلاح المشروعات وإعادة هيكلتها لا يتحقق بمجرد إصدار قرار سياسي أو إداري فقط، بل إن إصلاحها يحتاج إلى عملية مستمرة ومتجددة لها منطلقاتها الواقعية وأهدافها المرسومة في إطار استراتيجية وطنية واضحة.

منهج البحث:

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسين هما:

أ- القسم النظري:

وفيه تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي والتحليلي لدراسة وتفسير كافة الظواهر والمشاكل والعقبات التي تم استنباطها من خلال الإجابات التي تم استخلاصها من البيانات والمعلومات الواردة في نتائج الاستبيان.

ب- القسم الميداني:

وفيه تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء بغية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بتحقيق أهداف البحث إضافة إلى إجراء العديد من المقابلات الشخصية للتأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في الاستبيان.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من أربع شركات صناعية عامة تعمل في الساحل السوري هي:

1- الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية.

2- معمل إسمنت طرطوس.

3- شركة غزل جبلة.

4- شركة نسيج اللاذقية.

وإن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة هذه الشركات يمكن تعميمها على باقي المشروعات الصناعية العامة في القطر على اعتبار أن كافة الشركات العامة لها نفس الظروف تقريباً وتواجه نفس المشاكل أما عينة البحث فقد تم اختيارها بشكل عشوائي من الإداريين والعاملين في هذه الشركات وقد بلغ حجم العينة /130/ شخصاً /80/ عاملاً و/50/ إدارياً من مختلف المستويات الإدارية وقد وزع عليهم /130/استبانة عاد منهم /120/استبانة.

أولاً- مفهوم المشروعات الصناعية العامة ومبررات وجودها:

يشير مصطلح المشروعات الصناعية العامة إلى تلك المشروعات التي تعود ملكيتها إلى الدولة، أي إلى قيام الدولة ومؤسساتها بتنفيذ بعض المشاريع في أي من القطاعات الصناعية. وقد نشأت الحاجة إلى إنشاء المشروعات الصناعية العامة في معظم الدول انطلاقاً من اعتبارين رئيسين أحدهما: إيديولوجي والأخر نفعي عملي. ولقد تشابك هذان الاعتباران وتداخلا لدرجة أنه لم يعد من السهل التمييز بين أيدولوجيات الدول المختلفة وفقا لدور المشروعات العامة في اقتصادها. ولهذا فإن المشروعات العامة لم تكن حكراً على الدول ذات الاقتصاد الموجه كما يعتقد البعض، بل إن هناك العديد من الدول التي تتبنى الاقتصاد الحر في أوربا وآسيا اعتمدت في مراحل تطورها الأولى ولا يزال بعضها يعتمد حتى يومنا هذا على دور المشروعات العامة في تنمية اقتصادها وتحديثه **(1،صـ15-)** وانطلاقاً من هنا فقد انتشرت المشروعات الصناعية العامة في الكثير من الدول ومنها قطرنا وأصبحت هذه المشاريع تمارس دوراً قيادياً في عملية التنمية الاقتصادية ولاسيما أن المشروع العام الصناعي هو الأداة الحاسمة التي يتسنى عن طريقها للدولة النامية تعبئة وتوجيه كافة عناصر الإنتاج اللازمة لمقتضيات الإنتاج الحديث نظراً لما يتطلبه هذا الإنتاج من حجم اقتصادي كبير وتقدم تقني وإدارة ومهارة تجارية قادرة على التفاعل الإيجابي مع السوق العالمية **(المرجع السابق،صـ15-)**.

ومن هذا المنطلق فإن المشروعات العامة في الدول النامية أصبحت هي السائدة ليس في الأنشطة الخدمية فحسب، بل في الأنشطة الصناعية وذلك لما لها من أهمية كبيرة في فتح المجالات الاقتصادية والتقنية الجديدة، فنمو المشروعات العامة الصناعية في قطرنا لم يكن وليد إجراءات التأميم لبعض الصناعات الرئيسية التي جرت في أوائل

الستينات من القرن الماضي، بل أصبح وليد السياسات الاقتصادية والخطط الخمسية التي كانت تهدف إلى تقوية وتدعيم القطاع الصناعي وضمان استمرار يته لدعم مسيرة الاستقلال والبناء.

ثانياً- الوضع الراهن للمشروعات الصناعية العامة في القطر العربي السوري:

على الرغم من الأهمية الكبرى التي تحتلها المشروعات الصناعية العامة في اقتصادنا ولاسيما أنها تمثل أهم الوسائل للاستفادة من فرص الاستثمار الاقتصادي المتاحة واللازمة لتوفير مصادر دخل وإيجاد فرص عمالة وتنويعها تدريجياً من أجل تدارك احتياجات الانتقال إلى اقتصاد السوق الاجتماعي، فإن واقع النتائج التي حققتها هذه المشروعات في قطرنا لا زالت أقل من الطموحات التي كان بالإمكان تحقيقها على صعيد الواقع، إذا ما آخذنا بالاعتبار حجم الدعم الحكومي والموارد والفرص المتاحة لهذه المشروعات ومن بين هذه النتائج تبرز في المقدمة مسألة انخفاض العائد المالي والاقتصادي لها، والذي ينعكس بشكل سلبي على مجمل كفاءة أداء هذه المشروعات ويجعلها عاجزة عن القيام بدورها لتحقيق الأهداف المرسومة لها.

وتجنباً للإطالة والابتعاد عن الطروحات النظرية فقد عمدنا إلى القيام بدراسة ميدانية لأربع شركات صناعية عامة تعمل في الساحل السوري بهدف التعرف والاطلاع عن كثب على المشاكل والمعوقات التي تحد من كفاءة وفعالية هذه المشروعات وتمنعها من تحقيق أهدافها.

ثالثاً – تحليل بيانات الاستبيان:

السؤال الأول: هل أنت راضٍ عن نتائج الأداء في شركتكم ؟

والجدول رقم (1) يوضح عدد الإجابات والنسب المتعلقة بهذا السؤال :

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A – راضٍ عن نتائج الأداء	**18**	**%15**
B- غير راضٍ عن نتائج الأداء	**102**	**% 85**
المجمـوع	**120**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن 85 % من أفراد العينية غير راضين عن نتائج ومستويات الأداء في شركاتهم وهذا يدل على أنه من الممكن تحسين هذه النتائج فيما لو تم معالجة الأسباب المؤدية إلى تراجع هذا الأداء.

السؤال الثاني: هل تعتقد أن تعثر الأداء في شركتكم يعود إلى شكل ملكيتها، أي إلى كونها شركة عامة؟

والجدول رقم (2) يوضح عدد الإجابات والنسب المتعلقة بهذا السؤال:

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A – تعثر الأداء لا يعود إلى شكل ملكيتها	**96**	**%80**
B- تعثر الأداء يعود إلى كونها شركة عامة	**24**	**%20**
المجمـوع	**120**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث

نستنتج من الجدول رقم (2) أن 80 % من أفراد العينة يعتقدون أن لا علاقة لشكل الملكية بتعثر أو نجاح الأداء في شركاتهم، إذا أن هناك الكثير من المشاريع الخاصة الفاشلة وبالمقابل هناك العديد من الشركات العامة الناجحة وهذا يؤكد على صحة الفرضية الأولى.

السؤال الثالث: هل تعتقد أن أسباب تعثر شركتكم في تحقيق أهدافها يعود إلى أنه قد تم إقامتها بدون إجراء أية دراسات ذات جدوى اقتصادية لها؟

والجدول رقم (3) يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بهذا السؤال:

البيان	عدد الإجابات	النسب%
A- تم إقامتها بدون إجراء دراسات جدوى اقتصادية	102	% 85
B- تم إقامتها بعد إجراء دراسات جدوى اقتصادية لها	18	%15
المجمـوع	120	% 100

المصدر : إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (3) أن 85 % من أفراد العينة يعتقدون بأن تعثر شركاتهم في تحقيق أهدافها يعود إلى أنه تم إقامتها بشكل ارتجالي وغير مدروس لأسباب إيديولوجية أو اجتماعية مما يؤدي إلى عدم تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة لها وهذا يؤكد على خطأ الفرضية الثانية.

السؤال الرابع: كيف يتم اختيار القيادات الإدارية في شركتكم؟
وقد اشتمل هذا السؤال على فقرتين أساسيتين.

والجدول رقم(4) يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بفقرات هذا السؤال:

البيان	عدد الإجابات	النسب %
A- على أساس العلاقات الشخصية والولاء السياسي	102	% 85
B- على أساس الكفاءة والخبرة في العمل	18	% 15
المجمـوع	120	% 100

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم(4) أن 85 % من أفراد العينة يرون أن اختيار القيادات الإدارية في شركاتهم يتم على أساس المحسوبيات والعلاقات الشخصية، نتيجة عدم وجود معايير موضوعية للاختيار من جهة، وعدم محاسبة المسؤولين عن ترشيح هذه القيادات في حال فشلها من جهة أخرى. مما يؤدي إلى تعيين الأصدقاء والأقارب والمحاسيب بغض النظر عن كفاءتهم الأمر الذي يؤدي إلى عجزهم وفشلهم في قيادة الشركات التي يديرونها، وبالتالي فشل هذه الشركات في تحقيق أهدافها. وهذا يؤكد على خطأ الفرضية الثالثة.

السؤال الخامس: ما هي مصادر الحصول على المدراء العامين ؟ هل يتم اختيارهم من داخل الشركة أو من خارجها؟

والجدول رقم(5) يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بفقرات هذا السؤال:

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A- من داخل الشركة	12	% 10
B- من خارج الشركة	108	% 90
المجمـوع	120	% 100

المصدر: إعداد الباحث

يظهر الجدول رقم (5) أن 90 % من أفراد العينة قد أكدوا على أن المدراء العامين في شركاتهم يتم اختيارهم من خارج الشركة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرة هؤلاء على الإحاطة بمشاكل الشركة وفهم طبيعة أعمالها إلا بعد فترة زمنية ليست بالقصيرة. لأن الشخص المعين من خارج الشركة يحتاج إلى فترة زمنية للتأقلم مع أوضاع الشركة وفهم طبيعة مشاكلها، مما يؤدي إلى تفاقم الكثير من المشاكل نتيجة التأخر في معالجتها بسبب عدم إدراكها وفهمها إلا في وقت متأخر. وبالتالي فإن هذه المشاكل تكون قد تركت آثاراً سلبية لا يمكن محوها حتى لو تم معالجتها فيما بعد.

السؤال السادس: ما هي مصادر خبرة المدراء؟

وقد اشتمل هذا السؤال على ثلاث فقرات أساسية

والجدول رقم (6) يوضح عدد الإجابات والنسب المتعلقة بفقرات هذا السؤال:

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A- كليات ومعاهد الإدارة	-	-
B- ممارسة العمل الإداري بالخبرة	36	% 30
C- ممارسة العمل السياسي في المنظمات السياسية أو الشعبية	84	% 70
المجمـوع	120	% 100

المصدر: أعداد الباحث

نستنتج من الجدول رقم (6) أنه لا يوجد أحد من المدراء العامين في الشركات محل البحث من خريجي كليات الإدارة أو معاهدها حيث إن 70 % منهم قد اكتسبوا خبراتهم الإدارية من ممارسة العمل السياسي في المنظمات السياسية أو الشعبية و30% من هؤلاء المديرين حصلوا على خبراتهم الإدارية نتيجة ممارسة العمل الإداري بعد تعيينهم في مراكزهم الإدارية. الأمر الذي يؤدي إلى عجز هؤلاء المدراء عن القيام بأعباء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واقتصار أعمالهم على معالجة بعض الأمور الروتينية مثل تصريف شؤون البريد والإجازات وصرف الرواتب والمكافآت وما إلى ذلك من أمور لا علاقة لها بأعمال الإدارة العلمية، مما ينعكس سلباً على نتائج الأداء في هذه الشركات.

السؤال السابع: ما هو المستوى التعليمي للعاملين في شركتكم؟

وقد اشتمل هذا السؤال على ثلاث فقرات أساسية.

والجدول رقم(7) يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بفقرات هذا السؤال:

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A- ابتدائية إعدادية	84	% 70
B- ثانوية	24	% 20
C- جامعة وما فوق	12	%10
المجمـوع	120	% 100

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول السابع أن 70 % من العاملين في الشركات محل البحث من حملة الشهادات الابتدائية والإعدادية في حين أن حملة الشهادة الثانوية لا يشكلون سوى 20% من مجموع العاملين وأن 10 % فقط من العاملين من الحائزين على الشهادات الجامعية وما فوقها. وهذا يدل على أن غالبية العاملين في هذه الشركات يتمتعون بمستوى تعليمي منخفض، مما يؤثر سلباً على مستوى أدائهم نتيجة عدم قدرتهم على استيعاب الأساليب الإنتاجية والتنظيمية الحديثة.

السؤال الثامن: هل مستويات الأجور في شركتكم متناسبة مع تكاليف المعيشة ومع الجهود المبذولة من قبلكم ؟

والجدول رقم(9) يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بالسؤال:

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A- مستويات الأجور متناسبة مع تكاليف المعيشة والجهود المبذولة	22	% 18
B- غير متناسبة مع تكاليف المعيشة والجهود المبذولة	98	% 82
المجمـوع	120	% 100

نستنتج من الجدول السابق أن 82 % من أفراد العينة يرون أن مستويات الأجور التي يتقاضونها غير متناسبة مع تكاليف المعيشة والجهود المبذولة من قبلهم، الأمر الذي يجعل هذه الأجور غير محفزه للعمل بجد وإخلاص مما ينعكس سلباً على مستويات أداء العاملين وبالتالي على مستويات الأداء في الشركات محل البحث.

السؤال التاسع: كيف يتم توزيع الحوافز على العاملين ؟

وقد اشتمل هذا السؤال على ثلاث فقرات أساسية

والجدول رقم(10) يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بفقرات هذا السؤال:

البيـان	عدد الإجابات	النسب %

A- على أساس الكفاءة في العمل	12	% 10
B- على أساس العلاقات الشخصية	84	% 70
C- يتم تقاسم الحوافز من قبل الإدارة فقط	24	%20
المجمـوع	120	% 100

يظهر الجدول رقم/10/ أن 70% من أفراد العينة قد أكدوا على أن الحوافز يتم توزيعها على أساس العلاقات الشخصية وبغض النظر عن الكفاءة في العمل في حين أن 20 % من أفراد العينة أكدوا أنه في معظم الأحيان يتم تقاسم هذه الحوافز من قبل الإدارة دون الرجوع إلى العاملين، الأمر الذي يجعل هذه الحوافز تلعب دوراً سلبياً في تثبيط همم العاملين الذين يتمتعون بالكفاءة وتدفعهم للتقاعس في العمل والتهرب منه، مما يؤدي إلى شيوع ظاهرة الكسل واللامبالاة في العمل نتيجة عدم الموضوعية في توزيع هذه الحوافز.

السؤال العاشر: ما هي المعوقات الإنتاجية والفنية التي تواجه الشركة التي تعمل فيها ؟
وقد اشتمل هذا السؤال على أربع فقرات أساسية.

والجدول رقم(10) يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال:

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A- قدم الآلات المستخدمة	23	% 20
B- ارتفاع أسعار المواد الأولية وعدم ثباتها	20	% 16
C- الافتقار إلى تخطيط الإنتاج وعدم ربطة بحاجة السوق	65	%54
D- ضعف نظم الإصلاح والصيانة الدورية	12	%10
المجمـوع	120	% 100

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول رقم(10) أن 65 % من أفراد العينة قد أكدوا على أن شركاتهم تفتقر إلى تخطيط الإنتاج وربطة بحاجة السوق، نظراً لعدم وجود إدارة تسويق مؤهلة قادرة على توجيه الأنشطة الإنتاجية للشركات محل البحث نحو المنتجات المطلوبة في الأسواق المحلية والعالمية مما يؤدي إلى عدم قدرة هذه الشركات على إنتاج السلع المطلوبة للأسواق بالمواصفات المرغوبة وفي الوقت المناسب. كما أن 20% من أفراد العينة يرون أن من أهم معوقات العملية الإنتاجية قدم الآلات المستخدمة وعدم قدرتهم على استبدالها نظراً لصعوبة حصولهم على المال اللازم لذلك سواء من موازنة الدولة أو عن طريق الاقتراض من المصارف. في حين أن 16% يرون أن ارتفاع أسعار المواد الأولية وعدم استقرارها من أهم المعوقات الإنتاجية كما أن 10% من أفراد العينة يؤكدون على أن مشاكلهم الإنتاجية والفنية تعود بنسبة كبيرة إلى غياب أو ضعف نظم الإصلاح والصيانة الدورية للآلات المستخدمة في الإنتاج الأمر الذي يؤدي إلى تعطل هذه الآلات بشكل مستمر مما يؤدي إلى عجز الشركات محل البحث عن الوفاء بالتزاماتها تجاه زبائنها في معظم الأحيان.

السؤال الحادي عشر: ما هي المعوقات التسويقية التي ما زالت تعاني منها شركتكم ؟

وقد اشتمل هذا السؤال على ثلاث فقرات أساسية.

والجدول رقم(11) يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال:

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A- نقص الخبرة والمعرفة بالأسواق الخارجية	30	% 25
B- ارتفاع تكاليف الإنتاج	35	% 29
C- انخفاض مستوى الجودة بسبب غياب نظم ضبط الجودة المناسبة	55	% 46
المجمـوع	120	% 100

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن 46 % من أفراد العينة يؤكدون على أن ضعف القدرة التسويقية لشركاتهم يعود إلى انخفاض مستويات الجودة في منتجات هذه الشركات بسبب غياب نظم ضبط الجودة المناسبة لحجم شركاتهم في حين أن 29% من أفراد العينة أكدوا على أن هذه المشاكل تعود إلى ارتفاع تكاليف المنتجات بسبب ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج والرسوم الجمركية العالية إضافة إلى البطالة المقنعة وزيادة الهدر في التكاليف والمواد. كما أكد 25 % من أفراد العينة أن المشاكل التسويقية تعود إلى نقص الخبرة والمعرفة بالأسواق نظراً لغياب الإدارات التسويقية والمؤسسات الخاصة بتنمية الصادرات سواء على مستوى الشركات أو على مستوى الدولة ككل.

السؤال الثاني عشر: ما هي المشكلات المتعلقة بالتمويل والسياسيات المالية وقد اشتمل هذا السؤال على ثلاث فقرات أساسية.

والجدول رقم(12) يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال :

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A- نقص السيولة	30	% 25
B- صعوبة تحصيل الديون والتشابكات المالية الكبيرة بين الشركات	17	% 14
C- تراكم المخزون وعدم القدرة على تصريفة	73	%61
المجمـوع	120	% 100

نستنتج من خلال الجدول السابق أن 25 % من أفراد العينة قد أكدوا على أن المشاكل التمويلية التي تواجه شركاتهم تعود إلى نقص السيولة الواجب توفرها لتمويل الأصول الثابتة والمتداولة بسبب تحويل جميع الأرباح المحققة إلى موازنة الدولة وصعوبة الحصول على قروض من البنوك المحلية أو الأجنبية. في حين أن 14 % عزوا هذه المشاكل إلى صعوبة تحصيل الديون المستحقة لشركاتهم على الشركات الأخرى بسبب التشابكات المالية الكبيرة بين هذه الشركات. كما أكد 61 % من أفراد العينة على أن المشاكل التمويلية التي تعاني منها شركاتهم تعود بدرجة كبيرة إلى تراكم المخزون وعدم قدرتهم على تصريف هذا المخزون بسبب عدم مواءمة هذه المخازين للمواصفات المطلوبة من قبل المستهلكين من جهة، وارتفاع أسعارها نتيجة ارتفاع تكاليف إنتاجها كما أسلفنا سابقاً من جهة أخرى.

السؤال الثالث عشر: ما هي برأيك أهم المشكلات المتعلقة بالأنظمة والقوانين والسياسات الحكومية تجاه الشركات الصناعية العامة ؟

وقد اشتمل هذا السؤال على أربع فقرات أساسية.

والجدول رقم(13) يوضح عدد الإجابات والنسب المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال:

البيـان	عدد الإجابات	النسب %
A- تقادم الأنظمة والقوانين المعمول بها وعدم تناسبها مع التطورات المستجدة	32	% 27
B- سياسة التسعير الحكومي	25	% 21
C- تعدد الجهات الرقابية والوصائية	42	% 35
D- سياسة الحماية للصناعات المحلية	21	% 17
المجمـوع	120	% 100

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن 27%من أفراد العينة قد عزوا قسماً كبيراً من مشاكلهم إلى تقادم الأنظمة والقوانين المعمول بها وعدم تناسبها مع ظروف ومتطلبات الحياة الاقتصادية المحلية والعالمية .كما أن 21%منهم يرون أن سياسة التسعير الحكومي تؤدي في معظم الأحيان إلى فرض أسعار سياسية قد تكون في غالب الأحيان أقل من التكلفة مما يؤدي إلى خسارة الشركة وفي أحيان أخرى تكون أكثر من التكلفة بكثير، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار منتجات هذه الشركات وعدم تمكنهم من تصريفها بسبب ارتفاع أسعارها. في حين أن 35%يرون أن هناك قسماً كبيراً من المشاكل التي تعاني منها شركاتهم تعود إلى تعدد الجهات الوصائية والرقابية مما يؤدي إلى الحد من روح المبادرة لدى القيادات الإدارية في هذه الشركات بسبب كثرة التدخلات من قبل هذه الجهات في العمل اليومي لهذه الشركات مما يؤثر سلباً على سير العمل فيها. كما أن 17%من أفراد العينة يرون أن سياسة الحماية للصناعات المحلية قد أدت إلى تخلف هذه الصناعات وعدم قدرتها على مجاراة الصناعات البديلة لها في الأسواق المحلية أو العالمية.

نتائج البحث:

من خلال تحليل استخراج النسب حول الإجابات الواردة في الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- أثبتت الدراسة أن 85%من العاملين في المشروعات الصناعية العامة محل البحث غير راضين عن مستويات الأداء المتحققة في شركاتهم. وأن تعثر هذا الأداء وتراجع مستوياته، لا يعود برأيهم لكون شركاتهم عامة، أي إلى شكل ملكيتها، بقدر ما يعود إلى سوء إدارتها وتخلف آليات عملها.

2- لوحظ من خلال الدراسة أن غالبية المشروعات الصناعية العامة، تم إقامتها دون إجراء أية دراسات ذات جدوى اقتصادية لها. فمعظم مشاريعنا العامة أنشئت وللأسف الشديد بقرار سياسي بدافع الحماس أو التقليد للدول المجاورة أو المتقدمة، الأمر الذي جعل هذه المشاريع عرضه للإفلاس والفشل نتيجة إقامتها بشكل ارتجالي وغير مدروس.

3- اتضح من خلال الدراسة أن معظم القيادات الإدارية لهذه المشروعات يتم اختيارها على أساس العلاقات الشخصية والمحسوبيات السياسية وليس على أساس الكفاءة في العمل. وذلك بسبب النظرة السطحية للإدارة، حيث لا يزال

يعتقد الكثير من أصحاب القرار في قطرنا، أن الإدارة عملاً سهلاً وبسيطاً يستطيع أي شخص أن يزاوله بغض النظر عن مؤهلاته ولذلك يتم تعيين الأقارب والأصدقاء في المراكز الإدارية الهامة. الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرة هؤلاء على القيام بالمهام الموكلة إليهم مما يؤدي إلى تكبد المشاريع التي يتولون إداراتها الخسائر الكبيرة.

4- اتضح من خلال الدراسة أن 90%من المدراء العامين يتم تعينهم من خارج الشركة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرة هؤلاء على الإحاطة بطبيعة أعمال ومشاكل الشركات التي يديرونها، إلا بعد فترة طويلة مما يؤدي إلى تفاقم هذه المشاكل نتيجة التأخر في معالجتها.

5- أثبتت الدراسة أنه لا يوجد أحد من المدراء العامين في الشركات محل البحث من خريجي كليات أو معاهد الإدارة، بل إن جميعهم اكتسبوا خبراتهم الإدارية نتيجة ممارستهم لأعمال الإدارة بعد تعيينهم في مناصبهم الإدارية أو من خلال ممارستهم للعمل السياسي في المنظمات السياسية أو الشعبية. مما يؤدي إلى عجز هؤلاء المدراء عن القيام بأعباء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة نتيجة جهلهم لها. الأمر الذي يؤدي إلى فشل المشروعات التي يقودونها عن تحقيق أهدافها المنشودة.

6- تبين من خلال الدراسة أن 70% من العاملين في الشركات محل البحث يعانون من انخفاض في مستواهم التعليمي والتدريبي مما يؤثر سلباً على مستويات أدائهم نتيجة عدم قدرتهم على استيعاب الأساليب الإنتاجية والتنظيمية الحديثة.

7- إن معظم الشركات محل البحث تعاني من تقادم الآلات المستخدمة فيها وانخفاض مستواها التكنولوجي، الأمر الذي يؤدي إلى تعطلها بشكل مستمر ويضعف إنتاجيتها ويقلل نسبة ربحيتها.

8- اتضح أيضاً أن معظم المشروعات الصناعية العامة تفتقر إلى تخطيط الإنتاج وربطه بحاجة السوق، لكون معظم خططها الإنتاجية ما زالت توضع بشكل مركزي وبعيداً عن دراسة حاجة الأسواق المحلية أو العالمية مما يؤدي إلى عدم قدرة هذه الشركات على تصريف منتجاتها وتراكم المخازين لديها.

9- أثبتت الدراسة أن معظم المشروعات الصناعية العامة محل البحث تعاني من ضعف أو غياب نظم الإصلاح والصيانة الدورية للآلات المستخدمة في الإنتاج مما يؤدي إلى تعطل هذه الآلات بشكل مستمر، الأمر الذي يجعل هذه الشركات عاجزة عن تحقيق خططها والوفاء بالتزامها تجاه زبائنها.

10- تبين أن معظم الشركات محل البحث تعاني من ضعف قدرتها على تسويق منتجاتها بسبب انخفاض مستويات جودة منتجاتها، نظراً لغياب نظم ضبط الجودة المناسبة لحجم شركاتهم من جهة، وإلى ارتفاع تكاليف هذه المنتجات بسبب ارتفاع نسبة الهدر والفاقد من جهة أخرى.

11- لوحظ من خلال الدراسة تقادم الأنظمة والقوانين المعمول بها في الشركات محل البحث وعدم تناسبها مع ظروف ومتطلبات الحياة الاقتصادية المحلية والعالمية، مما يضعف قدرة إدارة هذه الشركات على المرونة والتحرك وفقاً لمتطلبات السوق ومقتضيات المصلحة العامة.

12- أثبتت الدراسة أن تعدد الجهات الوصائية والرقابية ما زال يشكل حجر عثرة في وجه تطور هذه الشركات محل البحث بسبب كثرة التدخلات من قبل هذه الجهات في العمل اليومي لهذه الشركات. مما يؤدي إلى ضعف روح المبادرة لدى إدارات هذه الشركات وميلها إلى الإبقاء على وضعها الحالي خوفاً من الوقوع في الخطأ.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على نتائج هذه الدراسة فقد توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي تشكل المدخل المناسب لتذليل الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من كفاءة وفعالية إداراتنا العامة بشكل عام وإدارة قطاعنا العام الصناعي بشكل خاص ومن أهم هذه التوصيات **ما يلي:**

(1)- أن واقع قطاعنا العام الصناعي هو تجربة تاريخية وسلبياته وتشوهاته ليست صفات ملازمة له على الدوام وهذا الواقع القائم حالياً ليس هو الإمكانية الوحيدة، لا بل إن السلبيات والمشاكل التي تعاني منها معظم مشروعات قطاعنا العام في وقتنا الراهن هي خروج عن منطق الملكية العامة وشيء غريب عن جوهرها. وقد حدثت بفعل مجموعة من الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي شهدها قطرنا في الربع الأخير من القرن العشرين، مما جعل نشاط مشروعاتنا العامة لا يتم في جو طبيعي، بل في ظروف شبه حصار. الأمر الذي أدى إلى تغيب أساليب الإدارة الديمقراطية عن هذه المشروعات، وحيث تغيب الديمقراطية تنمو البيروقراطية ومصالحها الذاتية. ولهذا فقد سادت مظاهر المركزية في إدارة وتوجيه هذه المشروعات وانتشرت كافة مظاهر الروتين والبيروقراطية وتقديس النصوص القانونية والهروب من المبادرة والخوف من تحمل المسؤولية.

وبسبب ارتباط وتأثر نشاط المشروعات العامة بالظروف السائدة في البلاد بشكل قوي ومباشر فإننا نرى أن إصلاح سلبياتها وتشوهاتها يجب أن يتم بالارتباط مع إصلاح كافة الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في قطرنا. لأن عملية إصلاح وتطوير هذه المشروعات ليست عملية إدارية فنية بحته، بل هي عملية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية لأنها تتصل بالمفاهيم والقيم والاتجاهات وأنماط السلوك على مستوى الدولة والأفراد. وعليه فإن كافة المشاكل والعقبات التي تواجه مشروعاتنا العامة ما هي بالواقع سوى مفرزات ومخرجات للبيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بعملها. فالبيئة الملوثة لن تنجب إلا جهازاً إدارياً مريضاً بالولادة **(2،صـ27)**. وبالتالي فإن أي تجاوز لهذه الحقيقة سيعني وضع حلول لمشاكل سرعان ما تصبح بعد حين عديمة الجدوى بعد معايشتها وتفاعلها مع البيئة المحيطة.

(2)- أن مستقبل أداء أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على سلامة القرارات التي يتم اتخاذها قبل تأسيسه **(3،صـ53)**. فكثيراً ما تبرز فكرة المشروع بشكل فجائي بدافع الحماس أو التقليد للدول المجاورة أو المتطورة، وليس نتيجة لاختيارها بعد دراسات علمية لها. الأمر الذي يؤدي إلى إقامة مشاريع فاشلة تصبح عبئاً ثقيلاً على الاقتصاد الوطني بعد إنشائها. ومن هنا فإنه يتوجب الاهتمام الكافي بإيجاد أجهزة مؤهلة للقيام بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وأن يقترن إقامة أي مشروع صناعي عام بوجود مثل هذه الدراسات بهدف اختيار أكثر المشاريع انسجاماً مع المصلحة الوطنية.

(3)- العمل على وضع سياسة سليمة لإعداد واختيار القيادات الإدارية. لأن مسألة الاختيار الموضوعي للقيادات والكوادر الإدارية أصبحت في وقتنا الراهن ضرورة ملحة وحتمية لا يمكن بدونها البدء والنجاح في عمليات الإصلاح والتطوير. ومن هنا نرى ضرورة العمل على إيجاد بنك للمعلومات يتضمن البيانات الأساسية مثل المؤهلات والخبرات وسجل الأداء عن الأشخاص الذين يمكن ترشيحهم لشغل المناصب الإدارية. ويساعد هذا البنك الجهات المختصة في تحديد الأشخاص المناسبين بما لديه من معلومات دقيقة وموثقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة**(5,p11)**. إن استخدام هذا الأسلوب في اختيار وتعيين الكوادر الإدارية ممكن وعملي وأمر معمول به في الكثير من الدول المتقدمة سعياً للاستفادة من العناصر البشرية المتاحة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته وميوله الشخصية. وبذلك يتم التخلي عن نظام الاستثناءات والولاءات الضيقة في

الاختيار لخدمة مصالح المجتمع. فالإنسان يزداد انتماؤه لوطنه ولقيادته كلما رأى أن قاعدة تكافؤ الفرص هي أهم القواعد المتبعة، فباحترام هذه القاعدة تتم رعاية المبدعين وتشجيعهم على البذل والعطاء وبذلك يتم حدوث التطوير أو البدء بالسير على طريقة وتعميق الانتماء للوطن.

(4)- مواجهة المشكلات التي تواجه الأجهزة الإدارية في شركاتنا العامة والمتمثلة بالروتين والتعقيد والرقابة الإدارية وذلك من خلال **ما يلي:**

أ- تبسيط المعاملات واختصار الإجراءات والخطوات التي يتم بمقتضاها إنجاز الأعمال حيث إن طول هذه الإجراءات وتعقيدها يوفر مرتعاً خصباً للتقاعس عن العمل والفساد.

ب- تحديث أدوات الإدارة وأساليبها من خلال استخدام أنظمة المعلومات المتطورة والرشيدة لإنجاز العمل الإداري والإنتاجي بأقصى سرعة وأقل تكلفة ممكنة.

ج- ابتعاد المدراء عن أسلوب مركزية السلطة في الإدارة والميل إلى تفويضها لمعاونيهم وفق مقتضيات العمل، حتى يتمكنوا من التفرغ للأمور والقضايا الأساسية من جهة وتكوين نسق ثاني من الإداريين المؤهلين من جهة أخرى، الأمر الذي يساعد على تحقيق السرعة والمرونة في معالجة المشاكل المستعجلة ويجنبها أيضاً خطر الضياع أو النسيان.

د- تطوير السياسات والنظم الخاصة بآلية العمل ابتداءً من سياسات استقطاب واختيار العاملين وانتهاءً بسياسات الترقية والإحالة على المعاش وتحديثها لجعلها محققة للعدالة ومحفزة للعاملين المجدين ومشخصة للمقصرين والفاسدين.

(5)- إيجاد نوع من التوازن بين الرواتب والأجور من جهة، وتكاليف المعيشة والجهد من جهة أخرى، من أجل وضع حد للفساد والرشوة الناجمة عن الحاجة وإتاحة الفرصة للعاملين للتفرغ لشؤون عملهم وأسرهم والمساهمة في تربية أبنائهم تربية صحيحة وحديثة.

(6)- رفع نسبة الاستفادة من الطاقات الإنتاجية المتاحة من خلال استبدال الآلات القديمة التي لا زالت بالاستخدام في الكثير من المشروعات الصناعية منذ أكثر من **50** عاماً بآلات جديدة وذات مستوى تكنولوجي مرتفع وتأهيل الكوادر الفنية القادرة على تشغيلها بطاقتها القصوى.

(7)- إنهاء حالات التضخم الوظيفي من خلال إعادة الهيكلية لهذه المشروعات وإلغاء الإدارات غير الضرورية فيها وإعادة توزيع القوى العاملة على الإدارات وفقاً لاحتياجاتها الفعلية. وبذلك يتم تفادي الوقوع في شرك البطالة المقنعة وآثارها السلبية المدمرة.

(8)- العمل على إصدار التشريعات اللازمة لاعتماد أسلوب التمويل الذاتي للمشروعات الصناعية الذي من شأنه السماح لهذه المشروعات بالاحتفاظ بالأرباح والامتلاكات لديها، لتعزيز مركزها المالي ويضمن لها تنفيذ خطط الاستبدال والتجديد لأصولها الثابتة دون العودة إلى الاقتراض من صندوق الدين العام لقاء نسبة مرتفعة من الفوائد التي تزيد من أعباء هذه المشروعات وتؤدي إلى تعثرها في تحقيق أهدافها.

(9)- إعادة النظر بالأنظمة والقوانين الناظمة لعمل هذه المشروعات وتطويرها بما يتلاءم مع واقع الاقتصاد العالمي ومتطلبات التنمية الشاملة والمتوازنة لاسيما بعد تزايد الاتجاه نحو الانفتاح والعولمة.

(10)- تنمية القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية وذلك من خلال الاستفادة من المزايا النسبية المتوفرة في قطرنا. ورفع سياسة الحماية عنها لكي تطور نفسها وتصبح قادرة على مواجهة كافة السلع البديلة والمنافسة لها.

(11)- الاهتمام بموضوع التسويق وخاصة التسويق الدولي من خلال إحداث إدارات متخصصة. تعنى بمجال التسويق حتى تتمكن هذه المشروعات من تصريف كامل إنتاجها وتحقيق أهدافها.

(12)- إعادة النظر في دور الأجهزة الوصائية وأجهزة الرقابة وتغير دورها من رقابة لاحقة إلى رقابة وقائية وتقوية إمكانياتها وتحديث أدواتها فيما يتعلق بالكشف عن ظواهر الفساد الإداري والتعامل الجدي معها وتوفير كل ما ينأى بهذه الأجهزة الرقابية عن أن تصبح هي نفسها عرضةً لمغريات نفس الداء الذي تحاربه.

(13)- إخضاع المؤسسات الصناعية العامة والشركات التابعة لها لمعايير تقييم مؤسسي تنطلق من الكفاءة الإنتاجية وحسن استخدام الموارد وجودة المنتجات المقدمة لأن وجود مثل هذه المعايير يدفع هذه المؤسسات إلى مسار أكثر نزاهةً وأكثر التزاماً بالمعايير الموضوعة والاعتبارات الاقتصادية فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذ وكيفية استخدامها للموارد المتاحة.

المراجع:

1- الكواري، علي خليفة- دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية سلسلة عالم المعرفة العدد /42/- الكويت - حزيران 1981

2- الكبيسي ، عامر- دراسة تحليلية لواقع الخدمة المدنية ودورها في التنمية الشاملة- المجلة العربية للإدارة -العدد الرابع كانون الأول 1992 م.

3-علام، سمير إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة ، جامعة القاهرة 2001م.

4- The statistical Abstract of the United States 2004

5- Ray H.N :publc Enter prises and Development in the Arab world, new york, 2003

6- Sharma, A,: Management Development in public Enterprise, London, 2004