

خطة بحث مقترحة ل

**التحليل الاستراتيجي لمشروع الجزيرة بالسودان:
تقييم المشكلات التشغيلية واقتراح حلول استثمارية
مستدامة**

إعداد الطالب: صلاح الدين بابكر دفع الله ابراهيم.

البرنامج: ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

السنة الأكاديمية : 2026/2027

قائمة المحتويات:

3	 (Introduction to the Study) مدخل الدراسة
1	 (Introduction) مقدمة
3	 (Problem Statement) تحديد مشكلة الدراسة
3	 (Significance of the Study) أهمية الدراسة
4	 أولاً: الأهمية النظرية (Theoretical Significance)
4	 ثانياً: الأهمية التطبيقية (Practical Significance)
4	 (Objectives of the Study) أهداف الدراسة
4	 (Research Questions) تساؤلات الدراسة
5	 (Study Concepts) مفاهيم الدراسة
5	 (Expected Outcomes) النتائج المتوقعة من الدراسة
6	 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
6	 < المبحث الأول: الإطار النظري المبدئي (Theoretical Framework)
6	 < المبحث الثاني: الدراسات السابقة (Previous Studies)
6	 أولاً: الدراسات المحلية والإقليمية
7	 ثانياً: الدراسات الأجنبية
7	 ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة وما يميز دراستنا
8	 (Methodology) الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
9	 (Proposed Table of Contents) الهيكل المقترح للبحث
11	 (Preliminary References) قائمة المراجع المبدئية

الفصل الأول: مدخل الدراسة (Introduction to the Study)

1. مقدمة (Introduction)

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة في مجال الاستثمار الزراعي وإدارة سلاسل الإمداد الغذائي. وتعتبر المشاريع الزراعية القومية الضخمة ركيزة أساسية لاقتصادات الدول النامية. في هذا السياق، يُعد "مشروع الجزيرة" في السودان واحداً من أكبر مشاريع الري الانسيابي تحت إدارة واحدة في العالم، حيث تغطي مساحته حوالي 2.2 مليون فدان. منذ تأسيسه في عام 1925م، شكّل المشروع القلب النابض للاقتصاد السوداني والمورد الأول للعمولات الصعبة من خلال تصدير المحاصيل النقدية.

تاريخياً، استند المشروع إلى نموذج إداري صارم وفريد يُعرف بـ "الشراكة الثلاثية" بين (الحكومة، إدارة المشروع، والمزارعين)، مما حقق كفاءة تشغيلية عالية. ومع ذلك، وبفعل التغيرات السياسية والاقتصادية، ولا سيما تطبيق سياسات التحرير الاقتصادي وصدور "قانون مشروع الجزيرة لعام 2005"، تعرض المشروع لتراجع إداري وتشغيلي حاد. فقد تم تفكيك الإدارة الهندسية المركزية، وتُركت عمليات صيانة قنوات الري لتنظيمات المزارعين الضعيفة مالياً، مما أدى لغياب الكفاءة وتدهور البنية التحتية. من هنا، تنبع الحاجة الماسة لدراسة هذا الانهيار من منظور "إدارة الأعمال"، بهدف وضع خطة استراتيجية لإنقاذ المشروع وإعادة تدويره لدائرة الإنتاج والتنافسية.

2. تحديد مشكلة الدراسة (Problem Statement)

تتمثل مشكلة الدراسة في التدهور المستمر في الأداء الكلي (الإنتاجي، التشغيلي، والإداري) لمشروع الجزيرة، رغم امتلاكه مقومات تنافسية هائلة تتمثل في الأراضي الخصبة الواسعة والمياه الوفيرة. وقد تجلت هذه المشكلة بوضوح بعد الفراغ الإداري الذي أحدثه قانون عام 2005، والذي أدى إلى:

- انهيار البنية التحتية لشبكات الري الانسيابي بسبب تراكم الطمي وضعف الصيانة.
- تخطيط السياسات الإدارية وغياب التخطيط الاستراتيجي للدورة الزراعية.
- ضعف نماذج التمويل الزراعي وانعدام سلاسل القيمة المضافة (الصناعات التحويلية)، مما كبّد الاقتصاد السوداني والمزارعين خسائر فادحة.

ومن هنا تتمحور المشكلة في البحث عن أسباب هذا الفشل الإداري، ومحاولة إيجاد نماذج أعمال حديثة (Business Models) تعيد هيكلة المشروع وتضمن استدامته.

3. أهمية الدراسة (Significance of the Study)

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى قسمين:

أولاً: الأهمية النظرية (Theoretical Significance)

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات الإدارية والاستراتيجية حول ظاهرة تعثر وإدارة المشاريع الزراعية القومية (Mega-Agri Projects) وتأتي أهميتها النظرية في كونها تخرج عن النطاق الزراعي والهندسي التقليدي، لتحلل المشكلة من منظور "إدارة الأعمال" (تحليل سلاسل القيمة، إعادة الهندسة الإدارية، وإدارة العمليات)، مما يساهم في تحقيق تراكم معرفي وبحثي جديد في إدارة المشروعات في الدول النامية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (Practical Significance)

نظراً لانتشار ظاهرة تعثر المشروعات القومية، يُتوقع أن تساهم النتائج التي ستصل إليها هذه الدراسة في تقديم "خارطة طريق" ووثيقة استشارية لصناع القرار في السودان والمستثمرين الإقليميين. وتتمثل الأهمية التطبيقية في تحسين الاستخدام الإيجابي لموارد المشروع عبر مقترحات لدمج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، وتأسيس مناطق صناعية زراعية تقلل من تصدير المواد الخام وتحد من الآثار السلبية للسياسات السابقة.

4. أهداف الدراسة (Objectives of the Study)

1. التعرف على الأسباب الإدارية والتشغيلية التي دفعت إلى تدهور الإنتاج في مشروع الجزيرة، وعلاقتها بالقرارات والسياسات الحكومية.
2. الكشف عن طبيعة التأثير الاقتصادي والإداري لـ "قانون مشروع الجزيرة لعام 2005" على كفاءة البنية التحتية وإدارة الري.
3. التوصل إلى رؤية وتصور مقترح لتطبيق النماذج الإدارية الحديثة (كإدارة سلاسل الإمداد، والشراكات الاستراتيجية) لضمان استدامة المشروع.

5. تساؤلات الدراسة (Research Questions)

التساؤل الرئيس: ما هي العوامل الإدارية، التشغيلية، والاقتصادية التي أدت إلى تراجع أداء مشروع الجزيرة، وما هي الحلول الاستراتيجية لضمان استدامته مستقبلاً؟

يتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل ساهم قانون مشروع الجزيرة لعام 2005 في تراجع الكفاءة الإدارية والتشغيلية للمشروع؟
- هل توجد علاقة بين انهيار هيكل التمويل وتراجع الإنتاجية لدى مزارعي مشروع الجزيرة؟
- ما طبيعة التحديات التي تواجه تطبيق مفهوم "سلاسل القيمة المضافة" والصناعات التحويلية في المشروع؟
- ما هي الآثار الإيجابية المتوقعة من تطبيق نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في إعادة هيكلة المشروع؟

6. مفاهيم الدراسة (Study Concepts)

- **الإدارة الاستراتيجية: (Strategic Management)** هي العملية التي يتم من خلالها تصور مستقبل مشروع الجزيرة ووضع الأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- **قانون 2005: (The 2005 Act)** تشريع حكومي أُقرّ في السودان لخصخصة ولا مركزية إدارة مشروع الجزيرة، والذي نقل مهام صيانة الترع الصغرى للمزارعين وأنهى الإلزام بالدورة الزراعية المحددة.
- **سلاسل القيمة: (Value Chains)** مجموعة الأنشطة والعمليات التي تبدأ بالزراعة ثم الحصاد، تليها المعالجة والتصنيع (الصناعات التحويلية) وانتهاءً بالتسويق، بهدف تعظيم العائد المادي بدلاً من تصدير المواد الخام.

7. النتائج المتوقعة من الدراسة (Expected Outcomes)

- **تشخيص دقيق:** تحديد الأوزان النسبية للمشكلات الحالية (تحديد نسبة المشكلات الإدارية مقابل المالية والتشغيلية).
- **نموذج أعمال جديد (New Business Model):** اقتراح هيكل حوكمة جديد يتجاوز ثغرات قانون 2005، يعتمد على اللامركزية وتأسيس شركات مساهمة للمزارعين.
- **خارطة طريق استثمارية:** تقديم مقترحات محددة لإدخال التكنولوجيا الزراعية والصناعات التحويلية لتعظيم القيمة المضافة بدلاً من تصدير المحاصيل كمواد خام.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

< المبحث الأول: الإطار النظري المبدئي (Theoretical Framework)

تستند هذه الدراسة في إطارها النظري على المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال، وتحديداً:

1. نظرية الموارد والقدرات: (Resource-Based View - RBV) والتي

تفسر كيف أن مشروع الجزيرة يمتلك "الموارد" (أرض وماء) ولكنه يفتقد لـ "القدرات الإدارية والتنظيمية" الفعالة لتحويل هذه الموارد إلى ميزة تنافسية.

2. مدخل إدارة العمليات وسلاسل الإمداد (Operations & Supply Chain

Management): حيث سيتم تحليل كيفية انقطاع سلسلة الإمداد في المشروع (بدءاً من انهيار محالج القطن والسكك الحديدية الداخلية، وصولاً إلى غياب التسويق الفعال).

< المبحث الثاني: الدراسات السابقة (Previous Studies)

تُعد الدراسات السابقة من أهم أجزاء البحث العلمي. وفي هذا الصدد تم استعراض دراسات تناولت الموضوع من زوايا متعددة:

أولاً: الدراسات المحلية والإقليمية

- دراسة الخضر (2020) بعنوان "إدارة الري في مشروع الجزيرة الماضي والحاضر": هدفت الدراسة للتعرف على أثر التغييرات الإدارية على كفاءة الري. أظهرت النتائج أن تسليم إدارة القنوات الصغرى للمزارعين أدى لانهيار المنظومة بسبب عجزهم المالي والفني عن صيانة الترع، وأوصت بضرورة عودة الإدارة الهندسية المتخصصة.
- دراسة عمر (2018) بعنوان "تداعيات قانون مشروع الجزيرة لعام 2005 على الكفاءة الإنتاجية": أوضحت الدراسة أن السياسات المتخبطة وحرية اختيار المحاصيل أدت إلى فوضى في المواقيت الزراعية، مما انعكس سلباً على عمليات الري والحصاد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

• دراسة البنك الدولي "Challenges in the (World Bank, 2021)

Gezira Irrigation Scheme": طبقت الدراسة مقياساً كمياً لتقييم أداء تنظيمات مهندسي المياه. وتوصلت إلى أن البنية التحتية تحتاج إلى استثمارات ضخمة لا يمكن للموازنة الحكومية وحدها تحملها، داعية إلى إشراك القطاع الخاص.

• دراسة "The Sudan Gezira Scheme: Dynamics of a Mega-Project" (Salman, 2010)

سلطت الضوء على الجوانب القانونية وتضارب الصلاحيات بين إدارة المشروع ووزارة الري، وأكدت أن غياب "الحكومة المؤسسية" الواضحة هو السبب الجذري للانهايار.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة وما يميز دراستنا

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لحجم الأزمة التي سببها غياب التخطيط وقانون 2005 في تدمير البنية التحتية لمشروع الجزيرة.
- سلطت الدراسات السابقة الضوء على الجوانب الهندسية (الري) والقانونية (تشريعات الأراضي) بشكل مكثف.
- ما تميزت به الدراسة الحالية: على الرغم من تطرق الدراسات بصورة غير مباشرة للمشكلات التشغيلية، إلا أن هذه الدراسة تتميز بمحاولتها دراسة أثر تلك السياسات من منظور "إدارة الأعمال" (MBA) أي أنها لا تكتفي بوصف المشكلة، بل تسعى لوضع نموذج "إعادة هندسة أعمال" (BPR) وتخطيط استراتيجي لدمج "الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، وهي دراسة تعتبر ذات طابع علمي وتطبيقي يمكن تعميم نتائجه لإنقاذ مشاريع مماثلة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة (Methodology)

مجتمع وعينة الدراسة: ينقسم مجتمع الدراسة إلى فئتين:

○ **الفئة الأولى (التحليل الكمي):** مجتمع المزارعين في مشروع الجزيرة (والبالغ عددهم تقريباً 130,000 مزارع). سيتم سحب **عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample)** مقسمة حسب أقسام المشروع. يبلغ حجم العينة المستهدفة **400 مزارعاً** (بناءً على معادلة Krejcie & Morgan لمجتمعات الدراسة الكبيرة).

○ **الفئة الثانية (التحليل النوعي):** الخبراء الإداريون، المهندسون، مسؤولو وزارة الزراعة، ومدراء البنك الزراعي. سيتم اختيار **عينة عمدية (Purposive Sample)** تتكون من **5 إلى 10 خبراء** وصناع قرار.

• أدوات جمع البيانات:

○ **البيانات الثانوية:** مراجعة السجلات التاريخية، تقارير البنك الدولي ومنظمة (FAO)، والأبحاث السابقة.

○ **الاستبانة (Questionnaire):** أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من المزارعين، تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس: (أ) جودة البنية التحتية، (ب) توفر التمويل، (ج) كفاءة الإدارة، (د) التسويق وسلاسل الإمداد.

○ **المقابلات المتعمقة (In-depth Interviews):** لجمع البيانات النوعية من الخبراء لتقييم قانون 2005 واستشراف الحلول المستقبلية.

• أساليب تحليل البيانات:

○ **التحليل الكمي:** استخدام برنامج (SPSS) أو (SmartPLS) لإجراء الإحصاء الوصفي، وتطبيق **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)** لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على تراجع أداء المشروع.

○ **التحليل النوعي:** استخدام **التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)** لتفريغ المقابلات واستخراج الأنماط المتكررة لبناء النموذج المقترح للحلول.

الإطار الزمني المقترح لإنجاز البحث: (Gantt Chart / Time Plan)

يستغرق إنجاز هذا البحث العملي مدة ستة أسابيع مقسمة كالتالي:

- الأسبوع الأول : جمع المراجع وكتابة الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الأسبوع الثاني : تصميم أدوات الدراسة (الاستبانة وبروتوكول المقابلات) وتحكيمها.
- الأسبوع الثالث : النزول الميداني لجمع البيانات من منطقة الجزيرة بالسودان.
- الأسبوع الرابع : تفريغ البيانات وإجراء التحليل الإحصائي والنوعي.
- الأسبوع الخامس : مناقشة النتائج واستنباط الحلول والمقترحات.
- الأسبوع السادس : المراجعة النهائية، التنسيق، والتسليم.

الهيكل المقترح للبحث (Proposed Table of Contents)

سيتم تقسيم البحث النهائي إلى الفصول التالية:

- الإهداء
- الشكر والتقدير
- مستخلص الدراسة باللغة العربية
- مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
- قائمة المحتويات
- قائمة الجداول والأشكال
- الفصل الأول: مدخل الدراسة
 - مقدمة
 - تحديد مشكلة الدراسة
 - أهمية الدراسة
 - أهداف الدراسة
 - تساؤلات الدراسة

- مفاهيم الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: نظريات الدراسة (الإدارة الاستراتيجية، وسلاسل الإمداد).
- المبحث الثاني: التطور التاريخي لمشروع الجزيرة وأثر قانون 2005.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة (المحلية والأجنبية والتعليق عليها).

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة
- حدود ومجال الدراسة
- متغيرات الدراسة
- الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- تحليل البيانات الكمية (استجابات المزارعين).
- تحليل البيانات النوعية (المقابلات مع الإدارة والخبراء).

الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

- المبحث الأول: نتائج الدراسة
- المبحث الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري
- المبحث الثالث: التوصيات (المقترحات الاستراتيجية والاستثمارية)
- قائمة المراجع
- الملاحق

قائمة المراجع المبدئية: (Preliminary References)

المراجع باللغة العربية:

1. البنك المركزي السوداني. (2022). *التقارير السنوية: مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الإجمالي*. الخرطوم، السودان.
2. عمر، أحمد فضل. (2018). *تداعيات قانون مشروع الجزيرة لعام 2005 على الكفاءة الإنتاجية*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الخرطوم.
3. وزارة الزراعة والغابات السودانية. (2020). *الخطة القومية لإعادة تأهيل المشاريع القومية المروية*.

المراجع باللغة الإنجليزية:

4. Awad, A., & El-Gawad, M. (2019). *The Gezira Scheme in Sudan: Causes of Decline and Prospects for Rehabilitation*. Journal of Agricultural Economics and Development.
5. World Bank (2021). *Sudan - Agriculture and Natural Resources Project: Challenges in the Gezira Irrigation Scheme*. Washington, D.C.: World Bank Group.
6. Salman, S. M. A. (2010). *The Sudan Gezira Scheme: Dynamics of a Mega-Project*. Water International, 35(4), 438-450.
7. Bernal, V. (1997). *Colonial Moral Economy and the Discipline of Development: The Gezira Scheme and "Modern" Sudanese*. Cultural Anthropology, 12(4), 447-479.