الخاتمة

النتائج والتوصيات

في هذا الجزء سوف يتم تناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول استراتيجية إنشاء وإدارة المناطق الحرة ودورها في تحقيق أهداف الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة وتقدم الدراسة بعض التوصيات والتي يمكن أن تساهم في تنمية وتطوير مشروعات المناطق الحرة وتحسين مستوى الإدارة بها وكذلك المشروعات الاستثمارية الأخرى خارج المناطق الحرة.

أولاً: نتائج الدراسة:

١. إن الفكر الإداري قد أصبح تركيزه منصباً علي مفهوم الاستراتيجية حيث يأتي ذلك في سياق فهم الدور المنوط بالإدارة العليا بالشركات وهو تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.

٢. تناول العديد من الباحثين والمتخصصين مفاهيم متعددة لمصطلح وتعريف الاستراتيجية في مجال الأعمال إلا أنه يمكن تلخيص هذه المفاهيم في أن الاستراتيجية ما هي إلا خطة شاملة تسعى من خلالها إدارة المنظمة لتنفيذ أهدافها المشتقة من رسالتها، كما إن النشاط الإستراتيجي للمنظمة يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية تتمثل في البيئة الخارجية والموارد الداخلية والأهداف المحددة من قبل المنظمة.

٣. إن الاستراتيجيات الوظيفية تسعى إلي زيادة الإنتاجية وتهدف أيضاً إلي تحسين الأداء وأن الهدف النهائي للاستراتيجيات الوظيفية هو المساهمة في تحقيق أهداف واستراتيجية المنظمة.

٤. إن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تتطلب توفر القيادات المناسبة، تخطيط وتخصيص الموارد، إعداد الخطط التشغيلية وتصميم الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات، والحوافز والرقابة وهي النظم الداعمة والمساندة لتنفيذ الاستراتيجية.

٥. علي الرغم من تزايد أعداد المناطق الحرة باختلاف أشكالها وأهدافها فإنها مازالت موضع جدل ما بين مساند للفكرة ومعارض لها ولقد زاد من هذا الاختلاف نجاح هذه المناطق في بلدان معينة وتعثرها في بلدان أخرى.

٦. إن فكرة المناطق الحرة قد ظهرت إلي حيز الوجود كأسلوب للتخلص من القيود المفروضة في ظل أنظمة الحماية الوطنية، كما أن اتجاه العالم نحو تحرير الاقتصاد من

خلال التوجهات نحو الخصخصة، تحرير التجارة وخفض الحواجز الجمركية وتشجيع الاستثمار الأجنبي قد زاد من بروزها.

٧. تهدف معظم الدول من إقامة المناطق الحرة إلي تهيئة المناخ الاستثماري الملائم لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية لهذه المناطق بعيداً عن القيود الإدارية والجمركية وغيرها من القواعد والقيود التي تفرض علي رؤوس الأموال وحركة البضائع، كما تهدف إلي تحقيق الأهداف التنموية والتي تختلف من دولة إلي أخرى.

٨. إن تمويل إنشاء المناطق الحرة يمثل التحدي الحقيقي لمعظم الدول وما يتطلبه لتجهيز البنيات التحتية والمرافق والمنشآت للمنطقة.

٩. تعتبر الإعفاءات الضريبية والحوافز المالية من أهم أنواع الحوافز التي تقدمها الدول للاستثمارات في المناطق الحرة.

١٠. هنالك عدة عوامل تحدد نجاح المنطقة الحرة وتوضح كفاءة الإدارة بها ،ومن أهمها الموقع الجغرافي المتميز وتوفير الأيدي العاملة والكوادر الفنية والإدارية بتكلفة مناسبة وسهولة الإجراءات الإدارية وتبسيطها، كما يستند هذا النجاح علي ركيزتين هما توفير خدمات البنيات التحتية وجودتها وتطبيق المزايا والتسهيلات الممنوحة للمستثمرين داخل المنطقة الحرة.

١١. إن مشروعات المناطق الحرة هي مشروعات قومية تصب في مصلحة الاقتصاد الكلي وإن تحقيق أهدافها يعني تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية علي مستوى الدولة.

١٢. إن السودان كدولة يملك من الإمكانيات الكبيرة في مجال الموارد الطبيعية والكوادر البشرية والتي تؤهله ليكون منطقة جاذبة للاستثمارات.

١٣. تتميز الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة بتنوع أنشطتها مقارنة مع مؤسسات المناطق الحرة في معظم دول العالم والمنطقة العربية علي وجه الخصوص.

١٤. إن تحول الشركة من شركة حكومية إلي شركة مساهمة عامة في عام ٢٠٠٢م لم ينعكس أثره بالصورة الإيجابية علي تنمية وتطوير مشروعات المناطق الحرة.

١٥. إن استراتيجية الشركة المنفذة قد حادت عن هدفها الرئيسي والمتمثل في إنشاء وإدارة واستثمار وتطوير المناطق الحر السودانية وتوسعت في الأنشطة الأخرى.

١٦. إن أهم مجالات الاستثمار التي تسعى إدارة الشركة إلي إقامتها في مجال المناطق الحرة تتمثل في الأنشطة الصناعية، أنشطة التخزين، الأنشطة الخدمية.

١٧. علي الرغم من التزام المالك الرئيس للشركة (وزارة المالية) بتخصيص ٥٠% من صافي الأرباح بعد الضرائب لصالح تمويل البنيات الأساسية للمناطق الحرة بالسودان إلا أن ذلك لم يتم الالتزام به طويلاً.

١٨. إن الدولة لم تلتزم بمدة الإعفاء الممنوح للشركة وفقاً لقانون المناطق والأسواق الحرة والذي بموجبه تعفى الشركة من جميع أنواع الضرائب والرسوم لمدة خمسة سنوات من أجل تحقيق أغراضها.

١٩. إن المؤشرات المالية التي تم استعراضها وفقاً للأداء المالي للشركة تاريخياً تشير إلي تراجع حجم إيرادات الشركة وأرباحها وأن معدلات الربحية لم تكن بالقدر الذي يتناسب مع حجم الموارد المستخدمة بل أن الشركة قد حققت خسائر متتالية منذ العام ٢٠٠١م.

٢٠. علي الرغم من قيام الشركة بالتمويل الذاتي لمشروعات المناطق الحرة إلا أن النصيب الأكبر من التمويل كان يتم لأنشطة الشركة الأخرى.

٢١. علي الرغم من سعي الشركة للاتجاه نحو التمويل المصرفي إلا أن أموال المضاربة قد ظلت تمثل المصدر الرئيس لتمويل أنشطة الشركة.

٢٢. شكلت الأجور والمرتبات نسبة ٢.٤% في المتوسط من إجمالي الإيرادات وهذا يشير إلي ضعف الهيكل الراتبي بالشركة.

٢٣. يلاحظ ضعف المبالغ المخصصة للتدريب ونسبتها إلي إجمالي المصروفات علي مستوى الشركة.

٢٤. يعود الانخفاض المستمر للعائد علي حقوق المساهمين إلي الزيادة في رأس المال واستغلالها في استثمارات لم تنتج عوائد بعد.

٢٥. إن دفع المبالغ مقدماً للمالك حسماً من الأرباح التي لم تتحقق بعد قد أثر علي مقدرة الشركة من حيث توفير السيولة وإدارتها وبالتالي التأثير علي الأرباح المحققة ويعني ذلك الأثر السالب علي تخصيص التمويل من الأرباح لمشروعات المناطق الحرة.

٢٦. يعود الانخفاض المستمر في نسبة العائد علي الاستثمار في الشركة نسبة لكبر حجم الموجودات الثابتة والاستثمارات الرأسمالية التي لم تحقق عوائد تذكر وبما يعني أن هنالك طاقات تشغيلية لم تستغل بعد.

٢٧. إن وضع التشريع للمناطق الحرة السودانية قد جاء من باب الاجتهاد والرجوع إلي تجارب الدول الأخرى حيث لم تجد كل اللجان التي شكلت لوضع قانون لهذه المناطق أي ممارسات شبيهة داخل السودان يستند إليها المشرع.

٢٨. علي الرغم من قيام الشركة بإجراء عدد من الدراسات لقيام مناطق حرة حدودية جديدة مع عدد من دول الجوار إلا أن أي من هذه المشروعات لم يرى النور.

٢٩. علي الرغم من أن نشاط المناطق الحرة يمثل النشاط الرئيس للشركة إلا أن أهداف المناطق الحرة لم تمثل أولوية عند تنفيذ الأهداف الكلية للشركة.

٣٠. استراتيجية التمويل المتبعة لم تساهم في سرعة إنجاز البنيات الأساسية بمشروعات المناطق الحرة.

٣١. أظهرت الدراسة أن الشركة قد دخلت في مشاريع عديدة بينما لا زالت مشروعاتها القائمة تعاني من نقص في البنيات الأساسية وأولها مشروعات المناطق الحرة.

٣٢. تبين من نتائج الدراسة أن عدم تخصيص الموارد اللازمة للمناطق الحرة قد حد من قدرتها علي النمو والتوسع.

٣٣. التمويل الخارجي المستقطب لمشروعات المناطق الحرة قد مثل جهداً ضعيفاً لا يتناسب وما تحتاجه هذه المناطق من بنيات تحتية وفوقية.

٣٤. علي الرغم من أن الهدف الرئيس لتحويل الشركة إلي شركة مساهمة عامة في عام ٢٠٠٢م قد كان بقصد زيادة رأسمالها لتنفيذ المشروعات التي تحتاج إلي تمويل طويل الأجل حيث يأتي علي رأسها مشروعات المناطق الحرة إلا أن ما تم تخصيصه لهذه المشروعات لم يتجاوز نسبة ٦% من السيولة المتاحة.

٣٥. يلاحظ ضعف التمويل الذاتي المخصص لنشاط المناطق الحرة بالمقارنة مع التمويل المخصص للأنشطة الأخرى.

٣٦. الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية لم تؤدي إلي بناء قدرات إدارية وفنية لقيادة المناطق الحرة.

٣٧. أثبتت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد اهتمام بالتدريب بالمناطق الحرة ولم يتم رصد الميزانيات المناسبة لذلك.

٣٨. إن الإدارة لم تصمم برنامج واضح للتدريب الداخلي والخارجي للعاملين بالمناطق الحرة وفق خطة موضوعة.

٣٩. استراتيجية التسويق المنفذة لم تفلح في جذب استثمارات كبيرة للمناطق الحرة.

٤٠. بالنظر إلي الأغراض المنصوص عليها في قانون المناطق والأسواق الحرة وعقد تأسيس الشركة والتي تعطي الأولوية لأهداف المناطق الحرة ، فإن البناء التنظيمي لم يتوافق مع هذه الأغراض والأهداف حسب مكونات الهيكل التنظيمي وترتيب أهمية أنشطة الشركة المختلفة.

٤١. الهيكل التنظيمي لقطاع المناطق الحرة لم يشهد الاستقرار المطلوب وإن كل التغيرات التي صاحبت تطور الهيكل التنظيمي للشركة قد ركزت علي الأنشطة الأخرى.

٤٢. نظام المعلومات الحالي بالمناطق الحرة لا يفي بالاحتياجات الأساسية من البيانات والمعلومات ولا يتيح انسيابها و وصولها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

٤٣. إن إدارة الشركة لم تصمم نظاماً عادلاً للحوافز لمكافأة الأداء المتميز بالمناطق الحرة، كما أن نظام الحوافز المتبع لم يحقق التوافق مع الاستراتيجية المنفذة.

٤٤. النظام الرقابي بالمناطق الحرة لم تكن له القدرة والفاعلية لتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية.

٤٥. إن الحوافز والمميزات الممنوحة بموجب قانون المناطق والأسواق الحرة لعام ١٩٩٤م تعتبر غير كافية لجذب الاستثمارات للمناطق الحرة.

٤٦. بينت نتائج الدراسة أن الرسوم المستقطعة بموجب قوانين الجمارك والضرائب والموانئ من الشركة كان لها تأثير سالب علي قدرة المناطق الحرة في النمو والتطور.

٤٧. بينت نتائج الدراسة أن الشركة تمتلك موجودات ثابتة كبيرة وأن عدم استغلال هذه الأصول في توليد إيرادات قد كان له تأثير سالب علي الرافعة التشغيلية لنشاط المناطق الحرة.

٤٨. أوضحت نتائج الدراسة أهمية قيام الميناء الحر لحل الكثير من الإشكاليات التي تواجه المستثمرين بميناء بورتسودان وأيضاً لغرض جذب مزيد من المستثمرين لإقامة استثمارات إضافية بالمناطق الحرة السودانية.

٤٩. أظهرت نتائج الدراسة أن الاستثمارات التي تم جذبها للمناطق الحرة القائمة تعتبر ضعيفة.

٥٠. لم تساهم المشروعات الاستثمارية المقامة بالمناطق الحرة في الارتقاء بمستوى الصناعة من خلال نقل التكنولوجيا الحديثة.

٥١. إن أثر الاستثمارات القائمة بالمناطق الحرة علي توظيف العمالة الوطنية كان محدوداً، كما أن تأهيل وتدريب هذه العمالة ورفع مقدراتها لم يتحقق.

٥٢. إن قيام المشروعات الاستثمارية بالمناطق الحرة لم يؤدي إلي زيادة الطلب علي المواد الخام المحلية.

٥٣. المناطق الحرة السودانية لم تخرج من نطاق التخزين و لم تتمكن من تحقيق نجاحات في النشاط الصناعي والذي يعتبر النشاط الرئيس في أنشطة المناطق الحرة.

٥٤. مثلت تجارة العبور (الترانسيت) للدول المجاورة إحدى الفرص التي لم تستغلها إدارة الشركة بعد إنشاء المناطق الحرة.

٥٥. دور أجهزة الدولة ذات العلاقة بنشاط المناطق الحرة لم يكن داعماً لهذه المشروعات مما أدى إلي إضعاف قدراتها في النمو والتوسع.

٥٦. المواقع الجغرافية للمناطق الحرة القائمة والمقترحة تتصف بعدد من المميزات والتي تؤهلها لجذب المزيد من الاستثمارات المحلية الأجنبية.

٥٧. النظام الإداري بالمناطق الحرة لم يتمكن من حل المشكلات والصعوبات التي تواجه. مشروعات المناطق الحرة وذلك قد أثر علي أداء هذه المناطق ومستوى تحقيق الأهداف.

٥٨. بينت نتائج الدراسة ضعف مساهمة نشاط المناطق الحرة في إيرادات الشركة الكلية.

٥٩. أظهرت نتائج التحليل المالي للدراسة أن المناطق الحرة ظلت تسجل خسائر مستمرة منذ إنشائها وبالتالي كان تأثيرها سالباً في المساهمة في تحقيق الربحية للشركة.

٦٠. أثبتت نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات ما يلي:

أ. هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية الاستراتيجية للشركة وتطور ونمو مشروعات المناطق الحرة.

ب. هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات الوظيفية وكفاءة الأداء بالمناطق الحرة.

ج. عدم فعالية النظم الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية أضعف من كفاءة الأداء بالمناطق الحرة.

د. الصعوبات والمعوقات المرتبطة بالتشريعات والقوانين كان لها أثر سالب علي قدرة الشركة في تحقيق أهداف المناطق الحرة.

٦١. إن مساهمة مشروعات المناطق الحرة في تحقيق أهداف الشركة الكلية كانت دون ما هو متوقع.

٦٢. إن تطور ونمو مشروعات المناطق الحرة بالسودان ومساهمتها في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بالدولة لا زال دون الطموح .

ثانياً: توصيات الدراسة:

توصيات عامة:

١. علي الأجهزة المختصة ذات العلاقة بشئون الاستثمار بالسودان مواصلة تشجيع الاستثمار داخل الدولة وبالمناطق الحرة وذلك من خلال تقنين وتطوير العديد من التشريعات الضريبية والجمركية مع توفير كافة المزايا والتسهيلات اللازمة والخالية من القيود الروتينية والإجرائية لجعل بيئة الاستثمار بالسودان أكثر جاذبية.

٢. إنشاء مجلس أعلي بوزارة الاستثمار يكون مختصاً بإنشاء وتنمية مشروعات المناطق الحرة والاستثمار فيها.

٣. أن تسعي أجهزة الدولة المختصة إلى وضع الحلول للمشاكل والصعوبات التي صاحبت قيام المناطق الحرة وتطورها والعمل علي تنمية وتفعيل صناعة المناطق الحرة بالسودان وبما يخدم ويحقق أهداف التنمية الاقتصادية.

٤. أن تعمل أجهزة الدولة المختصة بالاستثمار على دعم المناطق الحرة من خلال إزالة التعارض بين قانون المناطق الحرة والقوانين الأخرى ذات العلاقة وذلك مثل قوانين الاستثمار والموانئ والضرائب والجمارك.

٥. مراجعة قوانين الاستثمار والمناطق الحرة وفقاً لما تتطلبه الأوضاع الحالية، بعد إجازة الدستور الانتقالي ودساتير الولايات والاتجاه المتزايد للاستثمار في السودان، وبما يكفل حقوق المناطق الحرة والمستثمرين علي حد سواء.

٦. أن تراعي الأجهزة المختصة بالاستثمار عند مراجعة قوانين الاستثمار والحوافز الممنوحة بأن لا تؤثر هذه المراجعات علي حزمة الحوافز والتسهيلات الممنوحة للمستثمرين بقانون المناطق والأسواق الحرة.

٧. أن تعمل أجهزة الدولة ذات العلاقة بالاستثمار علي إعفاء المؤسسات أو الشركات أو الوحدات التي تقوم بإنشاء وإدارة مناطق حرة بالسودان من جميع أنواع الضرائب والرسوم المختلفة لمده لا تقل عن عشرة أعوام لأجل تحقيق الأغراض المتوقعة من قيام هذه المناطق ومن أهمها تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بالدولة.

٨. أن تعمل أجهز الدولة ذات العلاقة بالاستثمار علي توحيد السياسات الاستثمارية والتنسيق بين كافة القوانين المتعلقة بالاستثمار لضمان توفير رؤية واضحة للمستثمر ومساعدته في اتخاذ قراره بصورة محددة ويمكن الاسترشاد بالتجربة المصرية حيث أصدرت جهات التشريع قانوناُ موحداً للاستثمار يغطي كافة أنواع الاستثمار داخل

وخارج المناطق الحرة ويحفظ خصوصية كل استثمار من خلال الحوافز والمميزات المضمنة بالقانون.

٩. أن تعد الأجهزة المختصة بشئون الاستثمار خارطة استثمارية موحدة للدولة توضح الفرص الاستثمارية بما في ذلك فرص الاستثمار بالمناطق الحرة لتكون متاحة للراغبين في الاستثمار من داخل أو خارج الدولة.

١٠. ضرورة تمييز المشروعات الاستراتيجية سواء كانت داخل أو خارج المناطق الحرة ومنحها مميزات إضافية لتشجيع الاستثمار في مثل هذه المشروعات وتضمين ذلك بقوانين الاستثمار والمناطق الحرة.

١١. مراجعة القوانين والإجراءات المتعلقة بأمور الاستثمار داخل أو خارج المناطق الحرة وبما يتيح سرعة الفصل في المنازعات الخاصة بالمستثمرين وفي هذا الخصوص توصي الدراسة بأهمية إنشاء وحدات أو دوائر قانونية متخصصة للفصل في أمور الاستثمار عموماً.

توصيات خاصة:

١. العمل علي إعداد استراتيجية مرنة و واضحة المعالم تستوعب شتى مجالات الاستثمار بمشروعات المناطق الحرة علي أن تراعي هذه الاستراتيجية أهمية تنوع الاستثمارات والاستخدام الأمثل .للإمكانيات المتاحة لهذه المناطق.

٢. علي إدارة الشركة أن تقوم بتخصيص الموارد المتاحة وفقاً للأولويات المحددة علي أن تجد أهداف المناطق الحرة الأولوية في التنفيذ ضمن الأهداف الكلية المطلوب تحقيقها بالشركة.

٣. أن تمويل مشروعات المناطق الحرة يمثل التحدي الحقيقي لمعظم المناطق الحرة علي مستوى العالم لما يتطلبه من أموال لتجهيز البنيات التحتية والمرافق والمنشآت لهذه المناطق وأن كل ذلك يحتاج إلي تمويل ذو تكلفة عالية ولذلك فليس أمام إدارة الشركة سوى طرق أبواب التمويل المختلفة مستفيدة من التحسن المستمر في بيئة السودان الاستثمارية والمتمثلة في تحسن علاقات السودان بالدول الأخرى واستقرار الاقتصاد السوداني وذلك يساعد إدارة الشركة في:

أ. أن تتقدم للمؤسسات المحلية لتوفير قروض بضمان أصولها الثابتة لإكمال البنيات الأساسية لمشروعات المناطق الحرة بالسودان.

ب. أن تقوم الشركة بتسييل جزء من أصولها لمقابلة الاحتياجات العاجلة لهذه المناطق.

ج. الحصول علي قروض خارجية بضمانات محددة لتوفير تسهيلات تمكن من إتمام البنيات الأساسية للمناطق الحرة.

د. اعتماد التمويل الذاتي من خلال الاستفادة من إيرادات التشغيل الحالية بهذه المناطق وتوظيفها لإكمال البنيات دون أن تستغلها إدارة الشركة في أنشطة أخرى.

٤. العمل علي تنمية وتطوير وتأهيل وإعداد الكوادر البشرية العاملة بمشروعات المناطق الحرة للنهوض بكفاءة الإدارة علي أن يتم التركيز في التدريب علي التقنيات والنظم والأدوات المستحدثة مع الالتزام بالتطوير المستمر للبرامج التدريبية بهدف زيادة إنتاجية العاملين وزيادة جودة الخدمات المقدمة وأن يشمل البرنامج التدريبي إتاحة الفرصة لزيارات ميدانية لبعض المناطق الحرة الناجحة مع المشاركة العملية بهذه المناطق للمتدرب (Training on the Job).

٥. إن النظام الإداري الجيد يعتبر أحد المتطلبات الرئيسة في تسويق مشروعات المناطق الحرة وعلي إدارة الشركة بذل المزيد من الجهد لتطوير وتحسين كفاءة الإدارة من خلال بناء نظام إداري متماسك للتعامل مع المشكلات والمعوقات التي تواجه عمل المناطق الحرة ولتقديم أفضل الخدمات لأجل تحسين بيئة الاستثمار في هذه المناطق .

٦. توصي الدراسة بأهمية تحسين وتطوير قدرات وفاعلية أجهزة التسويق بإتباع أساليب حديثة للترويج لمشروعات المناطق الحرة لمواجهة تحديات المنافسة وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية ولنشر ثقافة المناطق الحرة والوعي بأهميتها والتعريف بأهدافها وما تحققه من نتائج ودورها في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بالدولة.

٧. تهيئة بيئة الاستثمار المناسبة بهذه المناطق لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.

٨. العمل علي إعداد دليل المستثمر بالمناطق الحرة متضمناً كافة المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها المستثمر وذلك لتعريفه بكافة الإجراءات المتعلقة بعمليات الاستثمار بالمناطق الحرة علي أن يخضع هذا الدليل للمراجعة والتحسين حسب المستجدات وأن يكون متاحاً للمستثمرين من خلال كافة قنوات الترويج المختلفة.

٩. إن وضع المناطق الحرة في البناء التنظيمي الحالي للشركة لا يتناسب ومكانة وأهمية هذا النشاط ولذلك توصي الدراسة بإعادة هيكلة التنظيم الإداري للشركة وفي هذا الخصوص فإن اعتماد هيكل تنظيمي مرن يعبر عن خصوصية هذا النشاط بالشركة يعتبر من الأهمية بمكان.

١٠.توصي الدراسة بضرورة منح المناطق الحرة القائمة المزيد من الصلاحيات والسلطات حتى تقوم بالدور المنوط بها ومواكبة متطلبات مراحل التنفيذ المختلفة وفقاً للأهداف المطلوب إنجازها.

١١.العمل علي سرعة ميكنة أعمال الشركة بقطاعاتها المختلفة والسعي لتصميم وبناء نظام معلومات فعال يعتمد علي الحاسب الآلي ليستوعب المعلومات المتعلقة ببيئة الشركة الداخلية والخارجية وفقاً لأنشطتها علي أن يمتلك هذا النظام القدرة علي حفظ وتحليل وتبويب المعلومات بصورة تساعد في تقديم المعلومات والبيانات التي يحتاجها متخذ القرار في الوقت المناسب.

١٢.يراعي أولوية تصميم نظام آلي متقدم لتشغيل المناطق الحرة وربطها برئاسة الشركة ومع مكاتب المستثمرين والجهات ذات العلاقة لرفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمستثمرين من خلال استخدام أنظمة الحاسوب والتبادل الالكتروني في كافة الإجراءات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المناطق الحرة وصولا للعمل بنظام النافذة الواحدة.

١٣. إنشاء نظام معلومات آلي بالمناطق الحرة يتولى توفير الخدمة المعلوماتية فيما يلي:

أ. إنشاء قاعدة بيانات متكاملة تحوي كافة المعلومات حول الاستثمارات القائمة بالمناطق الحرة والفرص المتاحة بها وخطوات إجراءات الاستثمار بالأنشطة المختلفة.

ب. قاعدة بيانات تغطي كافة مراحل العمليات الاستثمارية بالمنطقة الحرة.

ج. بيانات قومية عن السودان وإمكانياته الاقتصادية والسياسات الاقتصادية والمالية بالدولة والقوانين المشجعة للاستثمار.

د. توفير الخدمة المعلوماتية للمراكز البحثية بالجامعات والمعاهد المتخصصة والاستشارية.

ه. موقع إلكتروني متميز علي الانترنت يحوي صفحات الكترونية ثابتة ومتغيرة عن المناطق الحرة بالسودان وأنشطتها المختلفة وفرص ومجالات الاستثمار فيها.

١٤. وضع نظام للحوافز يستند علي معايير علمية وموضوعية وربط نظام الحوافز بتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المناطق الحرة علي أن يتصف هذا النظام بالمرونة ويفي بالمتطلبات الأساسية للعاملين ويحقق التوافق مع الاستراتيجية المنفذة.

١٥. علي إدارة الشركة أن تتبنى نظام رقابي لمشروعات المناطق الحرة يؤمن:

أ. المقاييس التي تمكنها من قياس كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بما هو مخطط له.

ب. للتأكد بان خطط وسياسات الشركة لقطاع المناطق الحرة متسقة مع أهداف المناطق الحرة والأهداف الكلية للشركة.

ج. أن يوفر الوسائل الضرورية لمعرفة مدى فاعلية توزيع واستخدام الموارد خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف.

١٦. حتى يكتمل إنشاء المنطقة الحرة من خلال توفير كافة الخدمات ينبغي توفر مرافق الجهاز المصرفي والمتمثلة في فروع بنوك أجنبية (Off Shore Bank) نسبة لأن المستثمرين ينظرون إلي توفر الخدمات المصرفية علي أساس أنها من المتطلبات الضرورية لإقامة مشروعاتهم ويكون تأثير هذه البنوك وفروعها واضحاً علي المنطقة الحرة من خلال توفير مصادر التمويل وتسهيل وتسريع الإجراءات والعمليات المصرفية هذا بالإضافة إلي نقل التكنولوجيا والتقنية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية لهذه المناطق.

١٧. توصي الدراسة بضرورة مراجعة قانون المناطق والأسواق الحرة لسنة ١٩٩٤م لمواكبة المستجدات التي تحدث في صناعة المناطق الحرة وفي تشريعات وقوانين الاستثمار.

١٨.إعادة النظر في الرسوم المنصوص عليها في اللائحة العامة للمناطق الحرة في ضوء تحسن ظروف الاستثمار بالسودان وازدياد تدفق الاستثمارات حيث يلاحظ بأن هذه الرسوم تعتبر الأرخص بالمقارنة مع الدول المجاورة.

١٩. علي إدارة الشركة السعي لإكمال البنيات التحتية والفوقية لهذه المناطق وتوفير كافة الخدمات والتسهيلات اللازمة للمستثمرين.

٢٠.محاولة تذليل كافة العقبات التي تقف حائلاً دون تطور ونمو تجارة العبور من خلال التنسيق مع الجهات ذات العلاقة وفي هذا الصدد توصي الدراسة بأهمية تفعيل تجارة العبور علي أن تبدأ الشركة مع دولة إثيوبيا كمرحلة أولى خصوصاً وأن تجارة العبور لا تحتاج إلي بنيات تحتية وفوقية كبيرة وبالتالي مصروفات رأسمالية كبيرة وذلك استغلالاً للفرص الكبيرة المتاحة في هذا المجال.

٢١. أن يحظى مشروع الميناء الحر المقترح بالأولوية القصوى نظراً لأهميته في تطوير وتنمية نشاط المناطق الحرة بالسودان وجعل هذه المناطق أكثر جاذبية للاستثمار.

٢٢.علي إدارة الشركة الاحتفاظ بعلاقات متينة مع الأجهزة والدوائر لحكومية ذات الصلة ومحاولة تطوير هذه العلاقات بما يحفظ الحقوق والامتيازات التي نالتها المناطق الحرة القائمة ولتأمينها وتوسيع دائرتها مع محاولة إضافة مكاسب وامتيازات أخرى لها.

٢٣.تنمية وتطوير العلاقات الخارجية مع المناطق الحرة الأخرى في العالم والمؤسسات الدولية ذات العلاقة بما يخدم أغراض وأهداف المناطق الحرة السودانية وتطويرها.

٢٤. تطوير ودعم نظم وآليات البحث والتطوير لمشروعات المناطق الحرة وتنمية علاقات التعاون مع مراكز البحث العلمي.

٢٥.أهمية متابعة وتقييم تجربة المناطق الحرة بمواقعها وأنشطتها المختلفة لتلافي أي عقبات أو مهددات تحول دون تطورها ونموها والاستفادة من ذلك عند قيام مناطق حرة جديدة مستقبلاً.

٢٦. في إطار تعزيز علاقات المناطق الحرة مع الجهات الأخرى ذات العلاقة والتواصل معها توصي الدراسة بضرورة تكوين مجلس تنسيقي يضم كل الجهات المعنية بشئون الاستثمار لكي يضلع بمهام الإشراف والتنسيق والمتابعة وتقديم المشورة والتوجيه لتنمية وتطوير مشروعات المناطق الحرة بالسودان.

توصيات لدراسات مستقبلية:

١. دراسة اثر التشريعات والقوانين ذات العلاقة بأنشطة المناطق الحرة على أداء هذه المناطق وتحقيق أهدافها.

٢. إجراء دراسة مقارنة بين الاستثمارات داخل المناطق الحرة مع الاستثمارات العامة بالدولة للتعرف بصورة متعمقة على الإشكاليات والمعوقات التي تواجه جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية في مجالات الاستثمار المختلفة بالسودان وقياس كفاءة الأجهزة المختصة قي هذا الجانب .

٣. دراسة اثر عوامل البيئة الداخلية بالمناطق الحرة على كفاءة الأداء بهذه المناطق.

٤. دراسة اثر اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية على مستقبل صناعة المناطق الحرة.